

2016年度早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会 共同論文

長野県東御市 小松 信子（健康福祉部健康保健課）
清水 悟（産業経済部農林課）
下條 武志（教育委員会事務局生涯学習課）

1 はじめに

当市では、2015年度まで3期にわたり、比較的若い世代の職員を早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会に参加し、それぞれが組織改革に向けた課題解決に取り組んでまいりました。その中で、これらの取組みを将来にわたり継続していくにあたり、「今後は、もう少し高い年齢層の職員の参加が必要では」との思いが芽生えました。

そこで今年度は、研修担当部署からの指示の下で、“少し高い年齢層”の我々3名がピックアップされました。

2 仲間と取り組んできた活動の概要と経過

(1) 第1回～第3回研究会

多くの自治体の参加者とともに、「組織変革」「やりたい感で仕事がきる組織」「価値前提で考えることの実践」などをテーマとした様々な視点や切り口からの対話を重ねました。そして、近年、漠然と感じていた業務における閉塞感や不足する職員の一体感などを、どの自治体の職員も感じていることや、我々の意識の中にドミナントロジック（思い込み）が存在していることを認識しました。

また、組織のあるべき姿を考え、変革していくことについては、これまで組織を管理する立場の方々に一方的に期待するばかりでしたが、対話を通じて我々一人ひとりが主体として行動していかなければ、本当の意味での組織変革が実現しないことを、深く心に刻み込みました。

(2) キーパーソンとの対話

第2回研究会後の課題であった「それぞれの組織におけるキーパーソンとの対話」の実践について、多様な意見の下で最終的には係長クラスを中心に将来の組織を担うであろう若手中堅職員をターゲットに決めました。そして、過去の研修参加者が実施した当市の職員アンケートにおいて「業務における様々な場面で職員相互が協力し合えない」という傾向が指摘されていることを踏まえながら“どうすればやりたい感で仕事ができるようになるのか”をテーマに対話を重ねました。

この結果我々3人は、わが組織・人材の現状においては、職員相互のコミュニケーション不足に起因して、様々な場面で必要であるはずの職員相互の対話が不十分で、さらには職員相互の信頼関係が薄れてきていることを認識しました。そのため、それぞれの業務における「協力」の意識が低下し、これらが世代間の溝の拡大につながっているということが、最大の課題であると認識しました。

(3) 夏合宿に向けての取組み

ア 組織・人材の現状を明らかにし、ありたい姿を実現するための施策を磨き上げ、かつ、研究材料を提供しあうことにより今後の研究につなげる場である「夏合宿」に向けて我々

3人は、過去3期の研修参加者も交えながら、組織のありたい姿についての対話を重ねました。

イ これまでの取組みにより、最大の課題と認識した「職員相互のコミュニケーション不足」の視点から普段の業務を見てみると、目的や課題が職員相互で共有されていないため、組織の意思決定に納得感が生まれていないことに大きな問題があると考えました。これらの現状をありたい姿に近づけるためには、まずは職員相互のコミュニケーションの増進を図る機会を創出することで、雑談・会話を増やし、お互いを知ることから対話という次のステップにつなげていく必要があると考え、次のような具体的な施策を設定し、夏合宿に望みました。

(ア) 球技等の所属所間対抗戦の実施

(イ) 職員研修終了後に振り返りの対話の実施

(ウ) 職階層別での対話研修の実施

ウ 我々の発表内容については、具体的な施策にこだわりすぎたことから、夏合宿やその後の第4回研究会においても、「これら施策と「ありたい姿」の実現との関係性がわかりづらい」「もっとシステム的な施策も必要では」とのアドバイスをいただきました。現在、決定的に職員相互のコミュニケーションが不足している我が組織においては、職員全体の共感を得ながら、まずは対話に慣れていくための具体的な施策を進めることに重点を置きつつ、これらアドバイスについても今後の取組みにおいて生かしていきたい。

(4) 夏合宿後の取組み

ア 職員提案制度を活用した施策提案

夏合宿後のタイミングで職員提案制度の募集があったので、ありたい姿を目指した施策の一つである「職員研修終了後の振り返りの対話の実施」として、年間計画に基づき実施されている様々な職員研修の終了後に、参加職員を5～6人にグループ分けし、その研修に関して自分の意見や思ったことを述べ合う「振り返りの時間」を設けることを提案しました。ありがたいことにこの提案がすみやかに実施されることとなったほか、職員相互のコミュニケーションの機会の拡大のために考えた「所属所間対抗球技大会」についても、他部署からの提案により実施の方向性が示されました。

イ 過去3年間の研修参加者との対話

夏合宿での発表した施策の実施については、過去3年間の研修参加者との連携が不可欠と考え、発表内容の共有を図りつつ職員相互のコミュニケーションについての対話を実施しました。また「職員研修終了後の振り返りの対話」のコーディネーターなどに、連携して取り組むことをお願いしました。

ウ 北川教授による講演の開催と振り返り対話の実施

10月24日に、当自治体に北川教授にお越しいただき、「やりたい感で仕事をするには」との演題で、職員向けに講演していただいた。ありがたいことに、この講演後に我々3人が提案した「職員研修終了後の振り返りの対話」の初回開催が行われることになり、過去3年間の研修参加者を含めた我々12名が、このファシリテーターを分担しました。様々な部署の職員が一同に会する中で、多くの職員がご講演をお聴きできただけでも貴重な機会であったが、その後の振り返りにおいても、「知らない者同士で意見を言い合えたことが良かった」「お互いを知る良い機会になった」「やりたい感で仕事をするための課題が共有で

きた」「このような場を市民とも持てれば良い」など、多くの肯定的なご意見をいただきました。この研修後の振り返りは、各種職員の構成要素の一つとして、その後の様々な研修においても実践されています。

3 見出した成果、創り出した変化等

- (1) 多くの職員との対話を実践してきたことにより、我々3人の中にも「ドミナントロジック（思い込み）」があったことや、思った以上に世代間の考え方に隔たりが大きいことを正しく認識することができました。
- (2) 職員相互のコミュニケーションの機会を拡大するための我々3人の取組みについて、特に「職員研修終了後の振り返りの対話の実施」では、多くの職員の参加の下で、好意的に受け止めていただけたことは、確実に一步、前進できたものと考えています。顔と名前が一致しなかった職員同士がお互いを知ることができたことは、雑談・会話のきっかけづくりに大きく貢献でき、今後の対話につなげていくための布石として、十分に効果があったと考えています。過去の研修参加者の協力をお願いしながら今後に展開を予定している「職階別の対話」においても、各職階層別の職員の忌憚のない意見が聞けるものと期待しています。

4 次年度に向けた展望

我々3人はこれまで、継続的に一定の対話を増やすことに取り組んできました。今後は、これらの対話をさらに掘り下げながら、組織・人材のありたい姿の実現につなげていく必要があります。

5 自分達としての取組シナリオ

- (1) 次年度の研修計画に、職階別職員の対話に関する研修を盛り込んでいただくべく、研修担当部署に働きかけを始めました。またこの研修は、過去の研修参加者を含めた我々12名でのコーディネートを考えています。この中で、それぞれがこれまで取り組んできた「組織・人材のありたい姿」と実現に向けたシナリオを各職階別に対話を通じて明らかにし、それぞれの職階層別の職員がどのような考えを持っているのかを全体で共有し、各々の職階層が持つであろうドミナントロジック（思い込み）を明らかにしながら、更にこれを複数回繰り返すことで、職階層間の意識の溝を埋めながら「ありたい姿」を職員全体で方向付けることにつなげていきたい。
- (2) これまでの研修参加者や、次年度の参加者との連携と対話を、更に密に行いながら、世代間ギャップを埋めていきたい。

6 1年後に目指す状態と創り出したい変化等

- (1) まずは自らが対話を重要視した仕事を展開し、これを周囲に広げていく。
- (2) 過去の研修参加者相互の連携と対話を活発なものにする。
- (3) 世代の枠超え、職員相互が同じ土俵で仕事をしている仲間との視点を持ち、忌憚のない意見や自分の思いが言い合える雰囲気醸成する。
- (4) 職階層を超えて、職員相互が理解し合い、協力と対話の下で一つの方向を目指す

(付記：小松信子)

今年で係長6年目となり、係の運営、特に年令が若い人へのモチベーションの持ち方、仕事の教え方、目標への到達の手法等について何か研修を受けてみたいと漠然的に思っていた。この人材マネジメント研究会は、比較的若い世代の研修と思っていたので、自分が参加することになるうとは想定外であった。

この研究会では、自分が変わらなければ(①若い頃の自分を思い出し、その思いを持って相手の立場になって考える。②上司に対しても、なるほど感や私だったらこうしたい、と常に考える。)ならない、ということが改めて気づくことができた。

しかし、これは実践=研究を続けていなければ変化の方向を見失ってしまうのではないか。続けるパワーは一人では小さいが係長職2人以上集まれば、ありがたい姿の具現化になるのではないか。

今回、対話という手法を学ばせていただき、この手法は市民との協働作業にも応用できるものと思う。当市は、小学校区単位の地域づくりを目指しているので、対話は重要な働きをすることだろう。私が所管している団体に、地域で取組む健康づくりについて「対話」の場を設定してみたい。

今まで受講した研修会の中でこの研究会は特に、自分が変わる重要性、3人で考える大切さを確認できた。実践しなければ、この1年は無駄になってしまうことをヒシヒシと感じている。考えて、実践して、また考えての繰り返しを続けることにより、「ありがたい姿」の実現につなげていきたい。

このレポートを作成にあたり、1年の振り返りをしながら3人で作成することはとても良い機会であり意義あるものであった。次年度に目指す状態を常に考えながら日々業務にあたっていきたい。

このような機会を与えていただいた部長、課長、係員の皆さまに本当に感謝いたします。また、多くの気づきを与えていただいた幹事団の皆さま、ありがとうございました。研究を一緒に続けてきた、この一歩を一緒に踏み出した清水さん、下條さん、ありがとうございました。次年度に向けてまた研究を続けましょう。

(付記：清水 悟)

この1年間、人マネ参加者3名は当然のこと、その他の同僚とも多くの対話を重ねてきました。特に同世代の同僚とは、時には話が脱線したり、昔話に花が咲いたり、充実したひと時でした。世代を超えた対話においても、「自分の悪しき思い込み」に気付かされることが多く、特に衝撃的であったのが職員相互のコミュニケーション増進の手法において、年配の職員は業務外を重要視する傾向が強い反面、「業務においてできないものを業務外でなんて考えられない」という若手職員の考え方とのギャップは、まさに私のドミナントロジック。これまでのモヤモヤがずっと胸に落ちた気がしました。

このほかにも、他自治体の研修参加者との様々な視点や切り口での対話からは、近年の業務における閉塞感や不足する職員の一体感を変えて行くための数多くのヒントを得ることができました。

これらの多くの気づきや学びを、どのように「ありがたい姿の実現」につなげていくのか。

今後も紆余曲折はあるでしょうが、多くの同志の存在を常に念頭に、後進とも連携しながら、職員相互の思いやりと、協力の姿勢の下で、対話により方向性を見出していくことで、ありたい姿の実現につなげていきたい。

(付記：下條武志)

日常的に、様々な仕事に対し「あるべき姿」をイメージしながら問題点を発見し、仲間との対話を通して今より良い方向にしていく態度が養われたと思います。ただ、常にこうした態度が取れるわけではなく、時に感情的になったり、時にあきらめの感情を持ったりすることもあります。こんな時に、最も心強く思うのは、同じ立場で研究した仲間との対話であると実感しました。

これからも、自分が動き、愚者の自覚を持ち、対話によって問題を解決する姿勢を持ち続けたいと思います。