平成 28 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
静岡市共同論文

幼保支援課　鷲巣　夏美
清水区子育て支援課　内田　慎一郎
環境創造課　伊熊　良至

１　１年間の歩み

人材マネジメント部会に参加するにあたっては、多くの自治体が活動を積み重ね、「ストーリー」を持って本部会に臨んでいる。『静岡市におけるストーリー』、これは過去に本市参加者に対して幾度となく投げかけられてきており、部会参加 10 年目の節目となる今年に参加した我々にとっても常に考え続けなければならないテーマとなった。指名により部会への参加が決定し、「やらされ感」から始まった当初は、あらかじめ用意されたストーリーや、派遣理由など、他人に答えを求め探してしまっていた。部会への参加と３人での対話（ダイアログ）を重ねることで、過去からの流れをただなぞるのではなく、積み重ねを踏まえた上で、実践し結果を形として残し、次への活動に繋げる一歩を踏みだすことが我々のストーリーとなるのではないかと考えるに至ったが、そこまでの道のりは一筋縄でいくようなものではなかった。自らの「やりたい感」に至るまで、職員としての意識・姿勢、そして組織全体の変革について真正面から向きあう一年が始まることとなった。

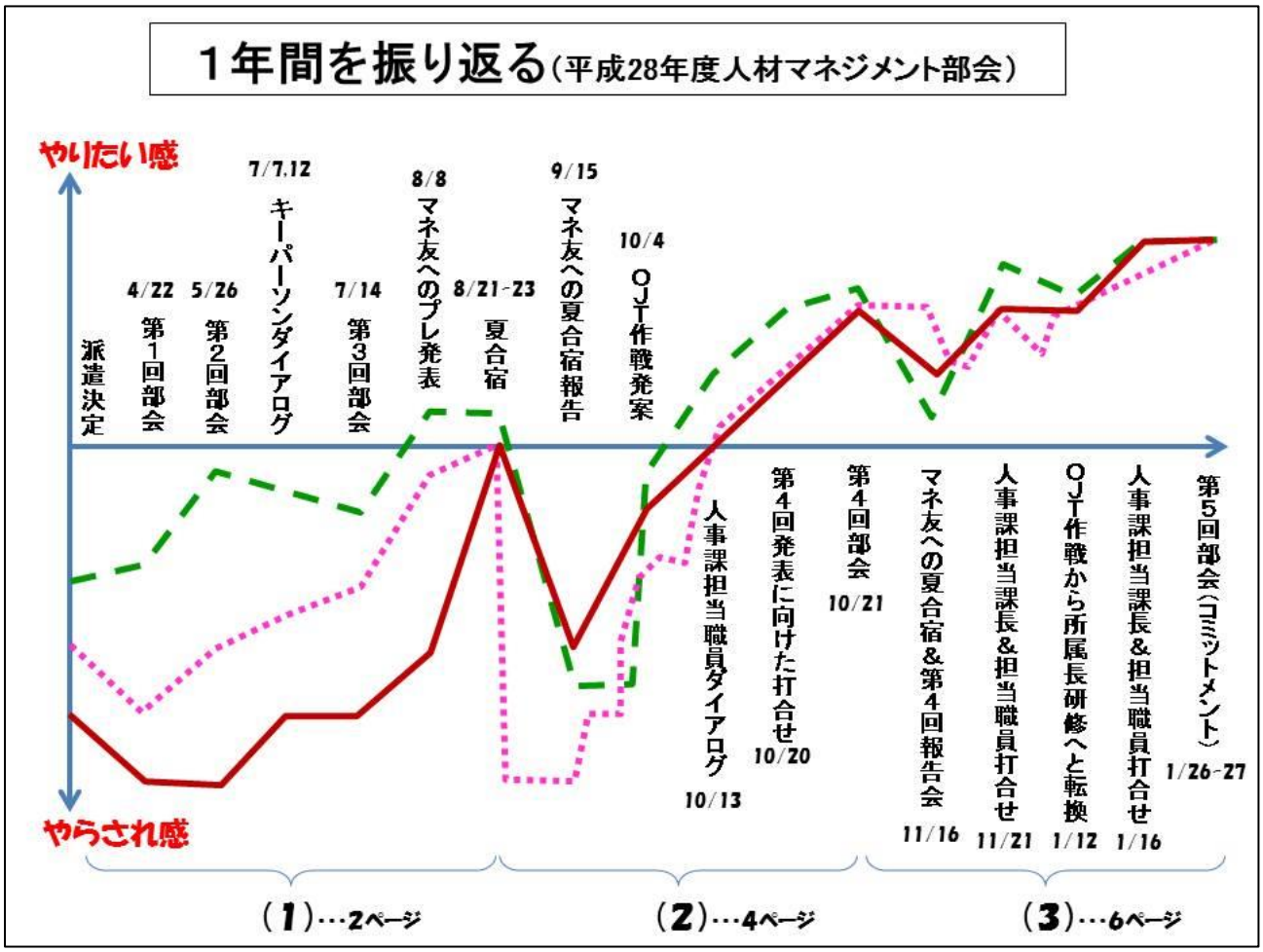

図１　我々の１年間の“やりたい感 - やらされ感”の変化

（１）参加決定～夏合宿

部会に対する知識も覚悟もないままに迎えた第１回部会では、組織変革をテーマにダイアログを行った。今までにはない新たなことが始まる興味や関心は持ったものの、腹落ちしないままに終了した感が否めなかった。

今後の道筋が見えない中、まずは過年度の部会参加者（以下、マネ友）に相談し、我々が目指すところを定め始めることとした。

当初、本市が掲げる目指すべき人材像「使命感と熱意を持ち、自ら考え行動できる職員」をあるべき姿に定め、職員の熱意に着目し、「熱意を持って取り組んでいる職員が少ない。」「熱意を持っている人材を戦略的に活かせていない、繋げていくことができない。」等の仮説を立てた。

仮説を基に、人事課人材育成担当課長及び人事係長に対してキーパーソンダイアログを兼ね、現状の確認を行った。ダイアログでは、既存の人材像や「熱意」という言葉にとらわれるのではなく、組織の現状で本当に何が問題であり何が不足しているのか、また、ありたい姿となった先に何があるのか、自分がどうありたいのか、何故そう思うのか、我々が一人称で、まず考え、対話し、深く考えていくべきであると助言をもらった。また、職場での人材育成において話を聞く中で「育てる」「仲間」というキーワードを得ることができた。

そこで、もう一度我々が求める「組織・人材のありたい姿」とは何であるのか、３人で対話を重ねるとともに、過去人事課や各区が実施したイノベーション・プロジェクト等で実施したアンケート結果等のデータからありたい姿に対する現状把握を行った。その結果が「ありたい姿を目指した着眼点」で示すものである。（図２）

「組織の価値を考える・話し合う・明確化する機会がない」等の現状把握から、ありたい姿に向かうための取組を検討し、価値共有の土台を築くための「組織の価値」をわかりやすく「見える化」する施策として、まず「価値」を考え共有するきっかけとするために所属長自身が考える課の価値について「所信表明」を行ってはどうかと考えた。更には、チームとして機能するための雰囲気、風土づくりとして、まずは「場」を作ることが重要と考え、お互いの業務や進捗状況について伝える機会を作るため、朝夕礼などでの課及び係内での情報共有を行うことを考え、今後我々が取り組んでいく方向性を、夏合宿の発表に向け少しずつ固めていった。

これまでも折々でマネ友に助言を求める機会があったが、我々は夏合宿で発表をする当たり、進捗報告を兼ねて、マネ友に対しプレ発表を行うこととした。我々だけでは気づかない点や、上手く形にすることができないモヤモヤ感などを形にし、夏合宿に向け確認することも目的の一つであった。ここでは、「ありたい姿に対する現状把握について、用意したデータがその根拠となっていないのではないか」、「ありたい姿に対する言葉について定義づけが不足している」という意見や、「ありたい姿と施策とのギャップがある」「取り組むことの着眼点は良いが実際に行うには壁が多い」という意見、また細かい表現などに助言をもらうとともに今後に向け対話を行った。夏合宿後、図２で掲げるありたい姿、取り組むことの中で、我々が本当に目指したいものは何なのか、そのために行うべきことは何か、整理する上でこれらの意見は非常に参考となった。

また、業務で忙しい中、プレ発表には多くのマネ友の参加があり、今年度の部会参加者は３人だが、決して３人だけで取り組んでいるのではなく、協力・支援をもらえる多くの先輩方がいるのだと実感した機会でもあった。

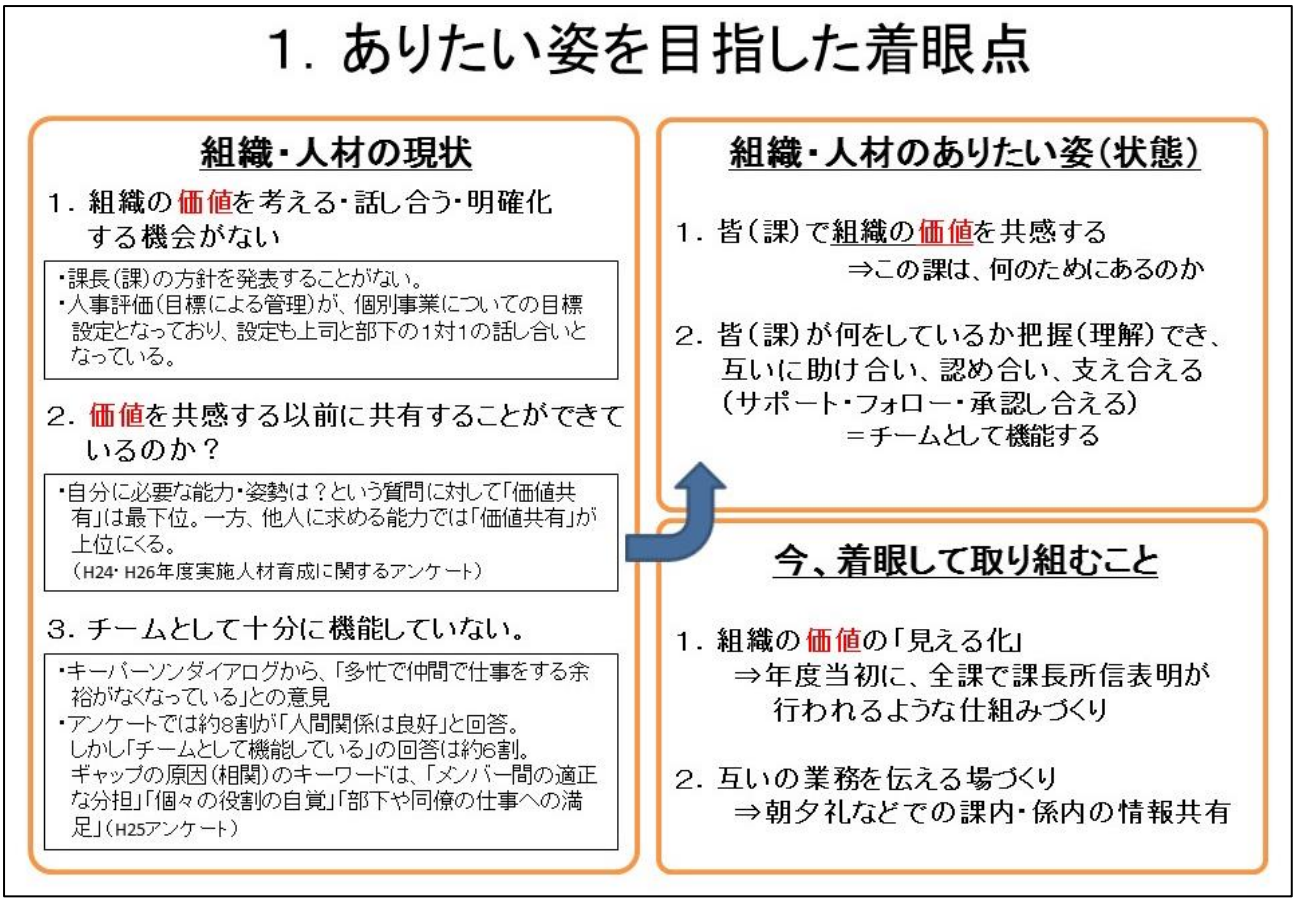

図２　夏合宿で発表した「ありたい姿を目指した着眼点」

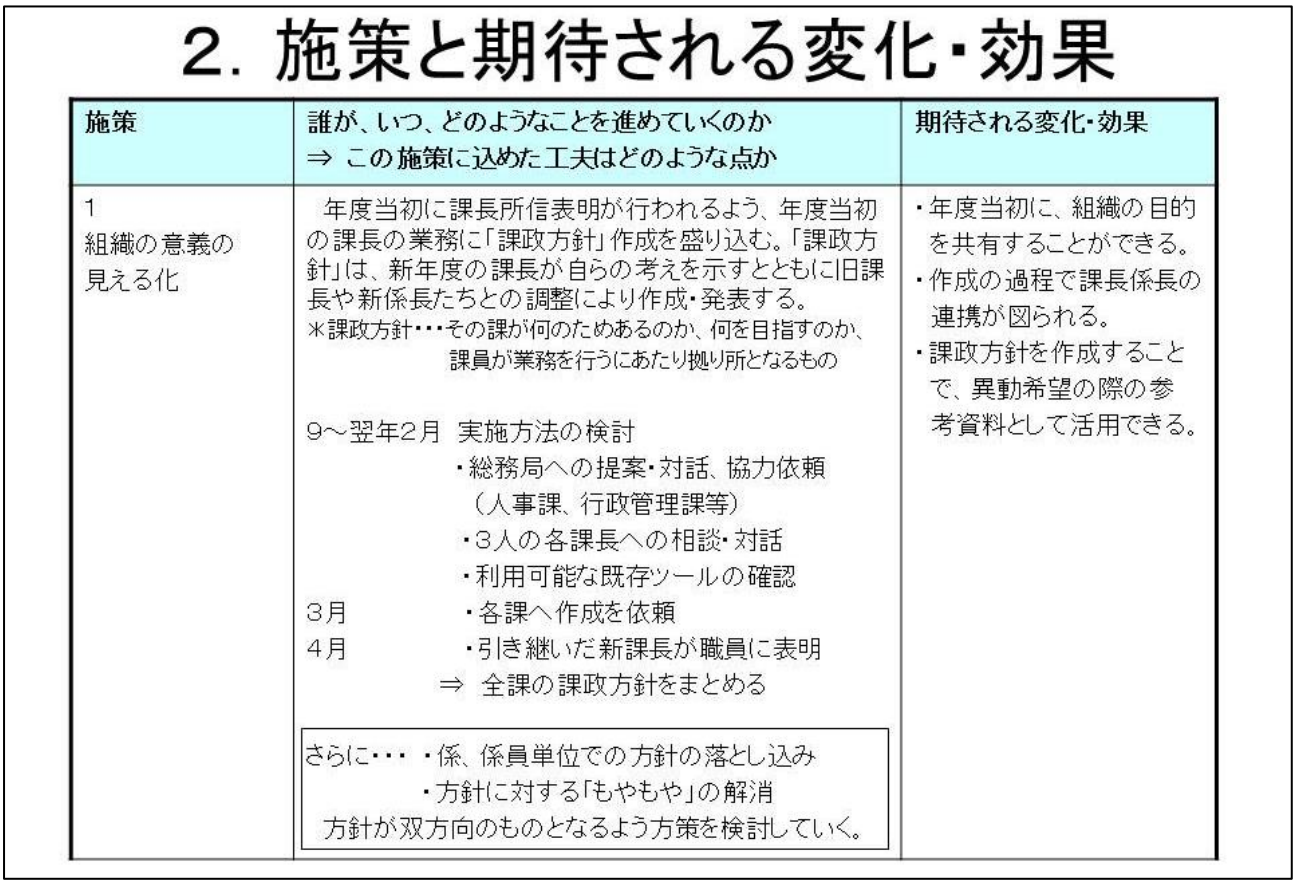

図３　夏合宿で発表した「今、着眼して取り組むこと」施策案

（２）夏合宿～第４回部会

夏合宿に参加し、発表に対するコメント、幹事団とのダイアログ、他自治体の発表、講師の講話から３つの新たな気付きを得ることができた。（図４）

１つ目は、「トップダウンで作るものは、足枷になるだけである。」ということである。何かを作り上げて行くための第１歩は、トップからのみではなく、上から下からと皆で第１歩を踏み出すことが重要であることに気付かされた。

２つ目は、何かを変えようと第１歩を踏み出す時、「やりきる覚悟」が必要ということである。勢いで第１歩を踏み出すだけでなく、心の底から自分自身がやるべきという思いを持ち、進んでいく過程やその成果を周りにも共感してもらえるように考え、第１歩を踏み出さなければならないと感じた。

３つ目は、組織を変化させようとするときには、『ゲリラ的に実施するか』、『オフィシャルとして実施するか』を見極めなければいけないということである。

これらの、今後の研究に織り交ぜていく必要がある気づきを得た一方で、夏合宿では、後ろ向きな気づきにも向き合うことになった。

その気づきとは、夏合宿で多くの自治体が指摘を受けていた「過去からの積み上げ」や「変革のストーリー」のなさである。夏合宿が終了した時点で、前向きな３つの気づきより、この後ろ向きな気づきが重くのしかかり、再び「やらされ感」が芽生えていた。

しかし、夏合宿終了後、マネ友に合宿の報告をする機会をもらい、合宿で気づいたことやモヤモヤ感が再び生まれたことを報告した際、マネ友や協力者を増やしながら「アンオフィシャルからオフィシャルに食い込んでいく」というマネ友の強い想いに触れたことで、我々の考えた取組についてストーリーが生まれ、「どうすればオフィシャルに食い込む取組ができるか。」を考えていくこととなった。

そこから「自分たちがやった方が良い。」と思える取組で、どのように『オフィシャルに食い込む』ことができるかをダイアログし、新職員研修の 0JT の中に、「所属長インタビュー」の実施を盛り込み、新職員のコミュニケーションスキルの向上を図りつつ、所属長の仕事に対する想いなどを聞き出すという取組を進めていきたいという結論に至った。（図５）

さらに、オフィシャルに食い込んでいくためのキーパーソンを人事課の人材育成係員と考え、その職員とダイアログを行い、考えた取組について賛同してもらうことができた。

オフィシャルに近いキーパーソンを見つけられたことで、３人のモチベーションは高まり、さらにダイアログを重ね、第４回部会では、夏合宿での気づきやその後のダイアログでの気づきを反映させた変革に向けた取組を発表するに至った。

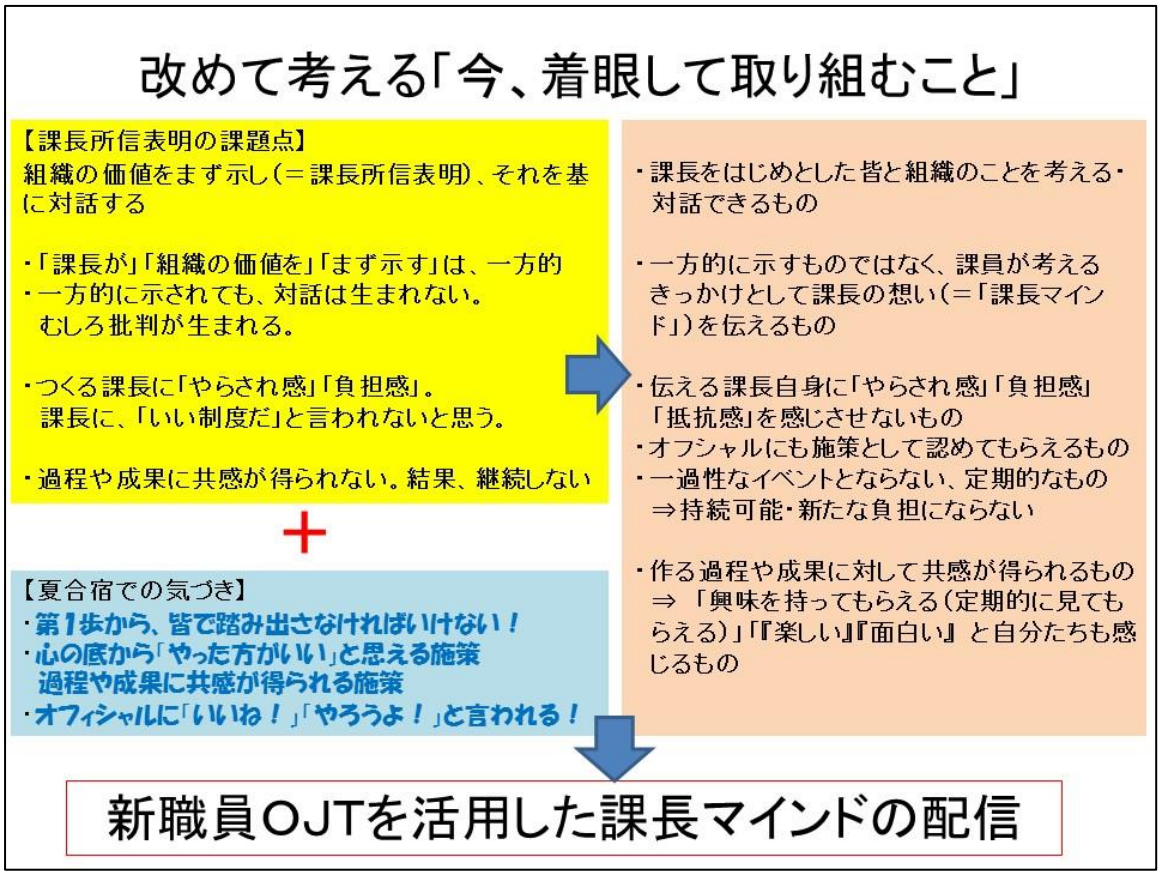

図４　第４回部会で発表した「改めて考える『今、着眼して取り組むこと』」

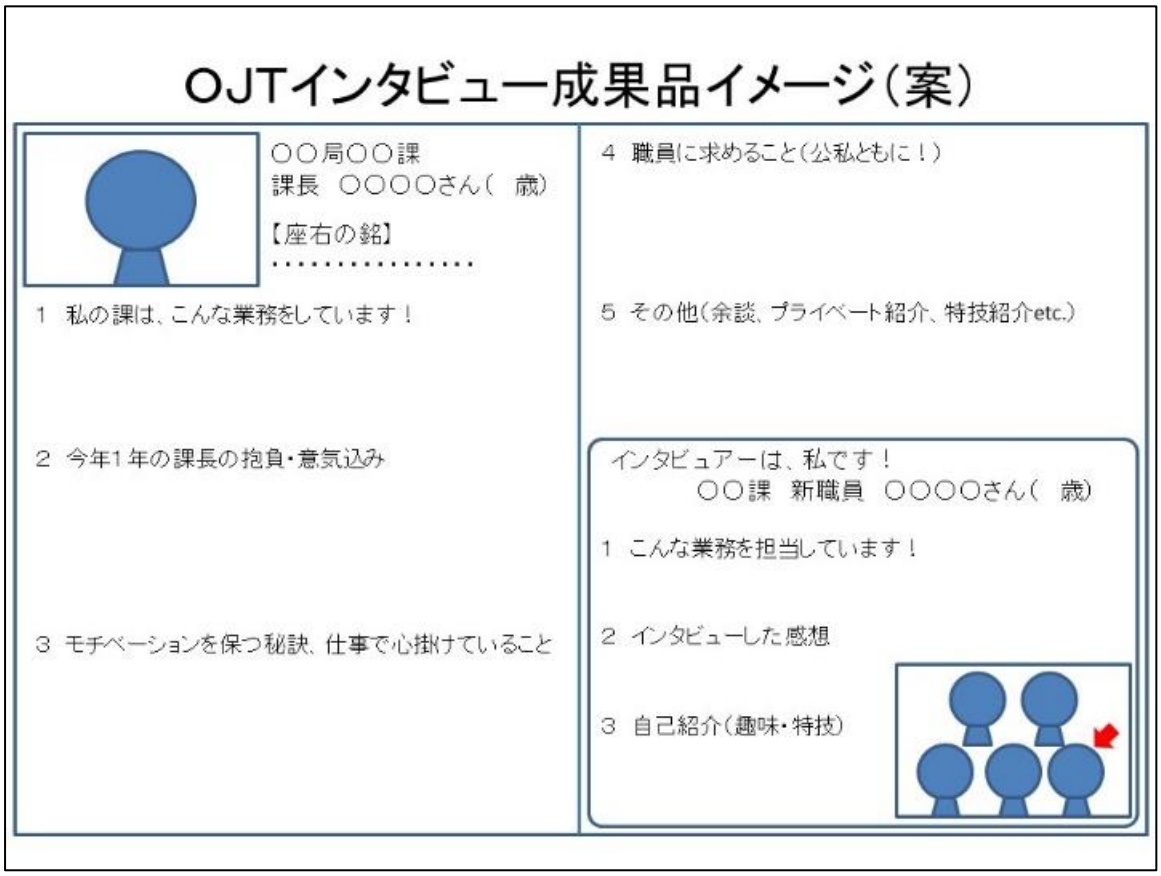

図５　0JT インタビュー成果品イメージ（第４回部会で発表した施策具体案）

（３）第４回部会～コミットメント　『オフィシャルに食い込む』

第４回部会後、マネ友に集まってもらい、夏合宿及び第４回部会の報告会を開催した。

『オフィシャルに食い込む』を目標にしているとのマネ友の発言からはじまった 0JT 作戦であるが、どのように評価してもらえるか、そして、マネ友の一人として参加した人事課の人材育成担当課長に賛同してもらえるのか、期待と心配に揺れながらの発表となった。結果は、Yes でも No でもなく、「この施策が、ありたい姿にどう近づくのか、ストーリーが見えない、十分伝わらない」とのコメントであった。この方策でオフィシャルに食い込むことができるのか、できないのか確認ができず、モヤモヤしたままの閉会となった。

しかし、その後に人材育成担当課長から連絡があり、１週間後に、「マネ友」ではなく、「人事課職員」としてダイアログすることとなった。そこで、ダイアログに向け、改めて３人で“ありたい姿”を見つめ直し、そのための作戦として 0JT 作戦が最善なのか、どうしたら賛同してもらえるのかを研究し続けた。人材育成担当課長に整理して説明できるよう、「ありたい姿と時間軸」というグラフを作成した。（図６）

人材育成担当課長、人材育成係員との、初めての人事課職員としてのダイアログでは、我々の考える「ありたい姿」とはどんな状態か、今何を課題に感じているか、その解決策として何をしたいのか、について、図６を用いて説明した。

そして、派遣決定からずっとつきまとっていた「なぜ派遣されたのか」「静岡市としてのストーリーは」というモヤモヤを我々が派遣決定時から持ち続けていること、マネ友からもらった『オフィシャルに食い込む』という想いを引き継ぎ実践することが『静岡市としてのストーリー』になっていくと考えていることを伝えた。

ダイアログの結果、「課題を所属長に感じているのであれば、新職員のための 0JT にまわりくどく組み込むのではなく、直接、所属長研修にて実施した方がいいのではないか。」との意見をもらった。オフィシャルに食い込むことへの手応えを感じた瞬間であった。そして同時に、この時間こそが、私たちの考える「ありたい姿」につながる、「組織の価値について対話がなされる」状態なのだと感じた瞬間でもあった。

その後、３人でダイアログを積み重ねる中で、「やりたい感」で相手を動かすことができる企画の見せ方を研究し、少しずつ、内容、見せ方を改善していった。

第５回部会の前に、人材育成担当課長、人材育成係員と再度ダイアログを行った。図７を用いて、0JT から所属長研修へ方針転換したい旨を伝えたところ、所属長研修に組み込む方向で了承をもらった。１年間かけて紆余曲折を繰り返し、最終的にオフィシャルに食い込む機会にこぎつけたことにひとつの達成感を得た。

そして、言い訳を探さずにこれからの実践をやりきる覚悟を確認するため、第５回部会にて、今年度参加者全員の前で、コミットメントプレゼン『やりきる覚悟』を表明した。

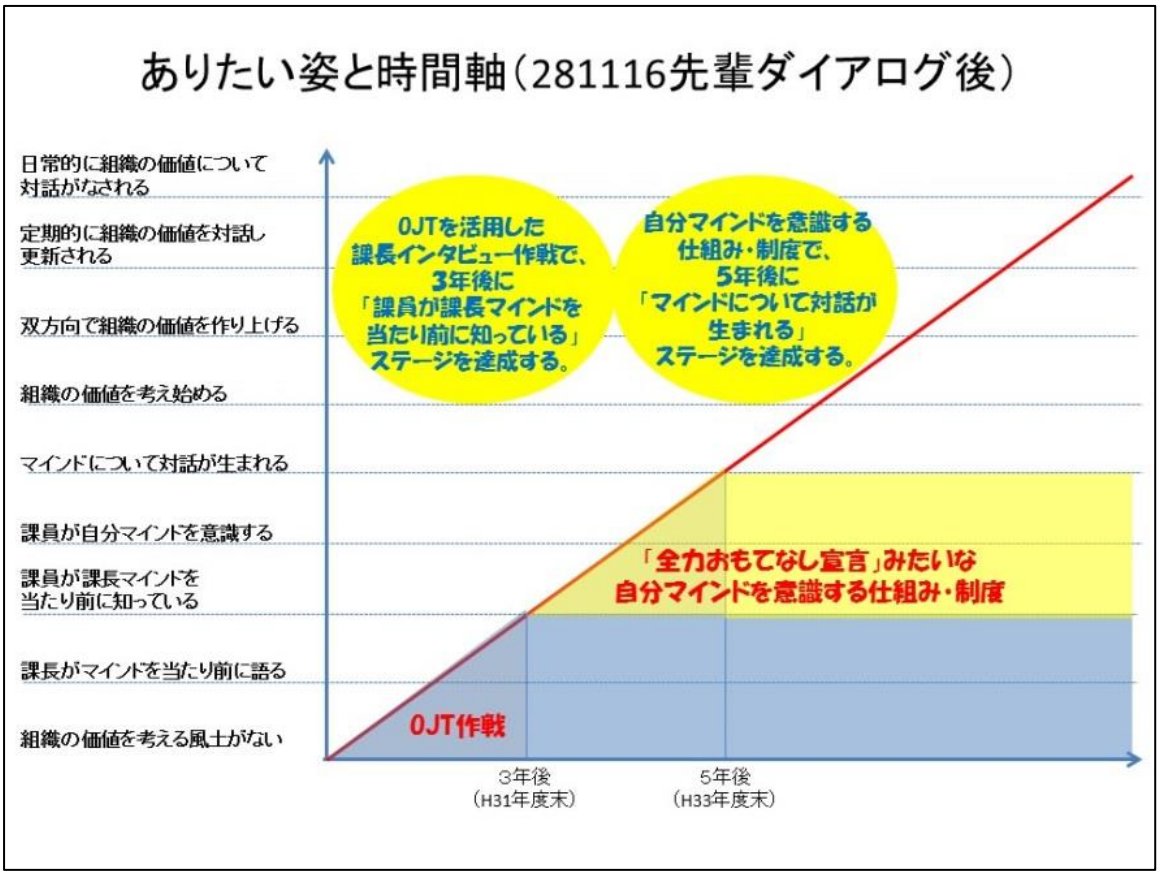

図６　0JT 作戦説明補足資料「ありたい姿と時間軸」

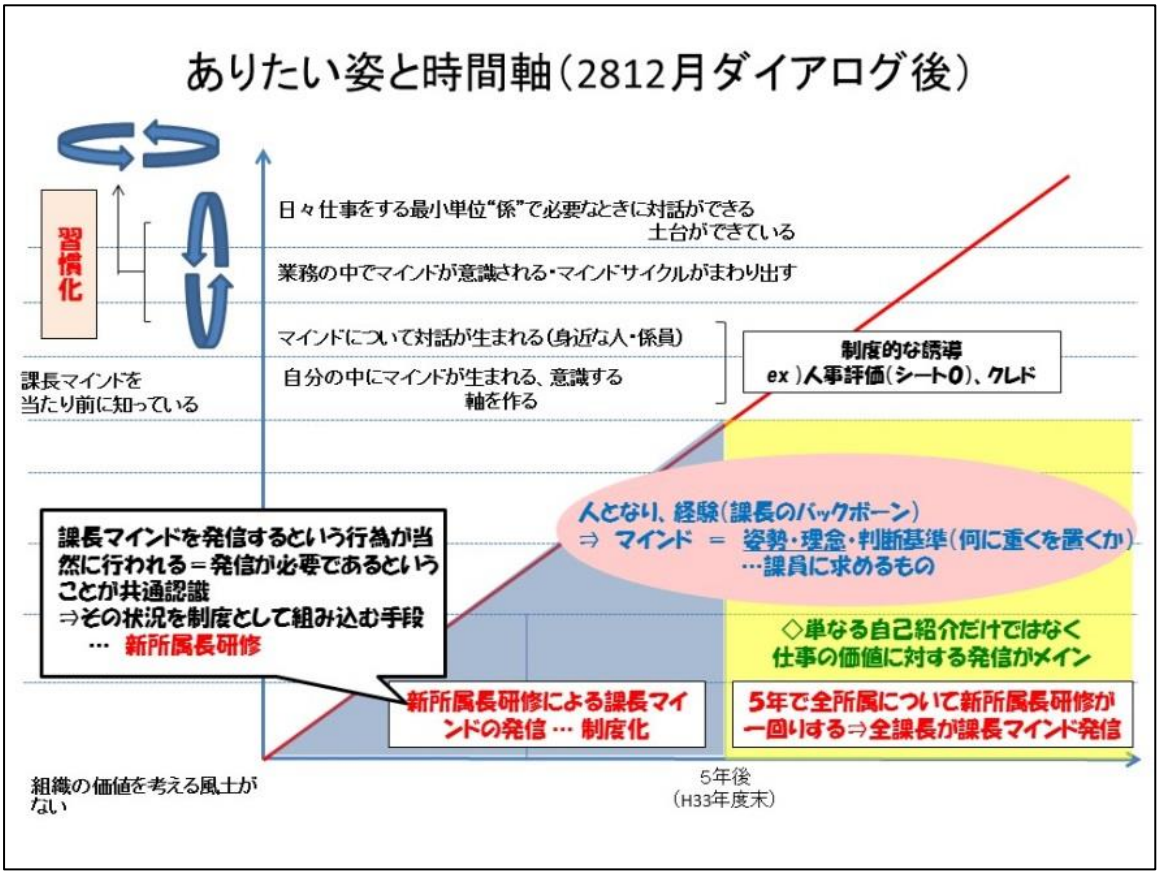

図７　所属長研修作戦へとシフトチェンジ後の「ありたい姿と時間軸」

２　部会から実践へ

第５回部会終了後、『やりきる覚悟』を持って、平成 29 年度の所属長研修での実践に向けての具体的な内容について、人事課とダイアログを行うこととなった。

ダイアログするにあたり、まずは、「仕事の価値を皆で共有し、認め合い、助け合える。」、「前向きな姿勢でやりたい感を持ち、挑戦していける。」というありたい姿にたどり着くためのストーリーを整理することとした。

そして、現在の「やらされ感」や「孤独感」を感じながら、「余裕」がなく仕事をしている状態から、所属長の仕事に対する姿勢や心掛けといった『所属長マインド』を所属長が発信することにより、次に各所属職員がそれを受け取ることで『自分マインド』を意識するようになり、さらに身近な職員と『マインド』について対話し、最終的には『必要な時に対話ができる』状態になり、ありたい姿にたどり着くというストーリーを作り上げた。（図８）

そこから、ストーリーを進めて行くための第１歩となる「所属長マインドの発信」について、所属長研修で実施するための実施要領を、実施する所属長に負担感がなく、かつ、取り組む際に本来の趣旨から逸れていかないように考慮しながら作成した。（図９）

なお、図８及び９は、人事課への企画書としての意味合いもあったことから、夏合宿で学んだ「見せる工夫」を意識し、イラストを入れるなどの工夫を凝らした。

現在、人事課とのダイアログを経て、実施に至った経緯や今後のストーリー、実施方法についての大枠はまとまりつつある。今後は、さらに細部を詰めていき、所属長研修の講師との打合せを行う予定である。

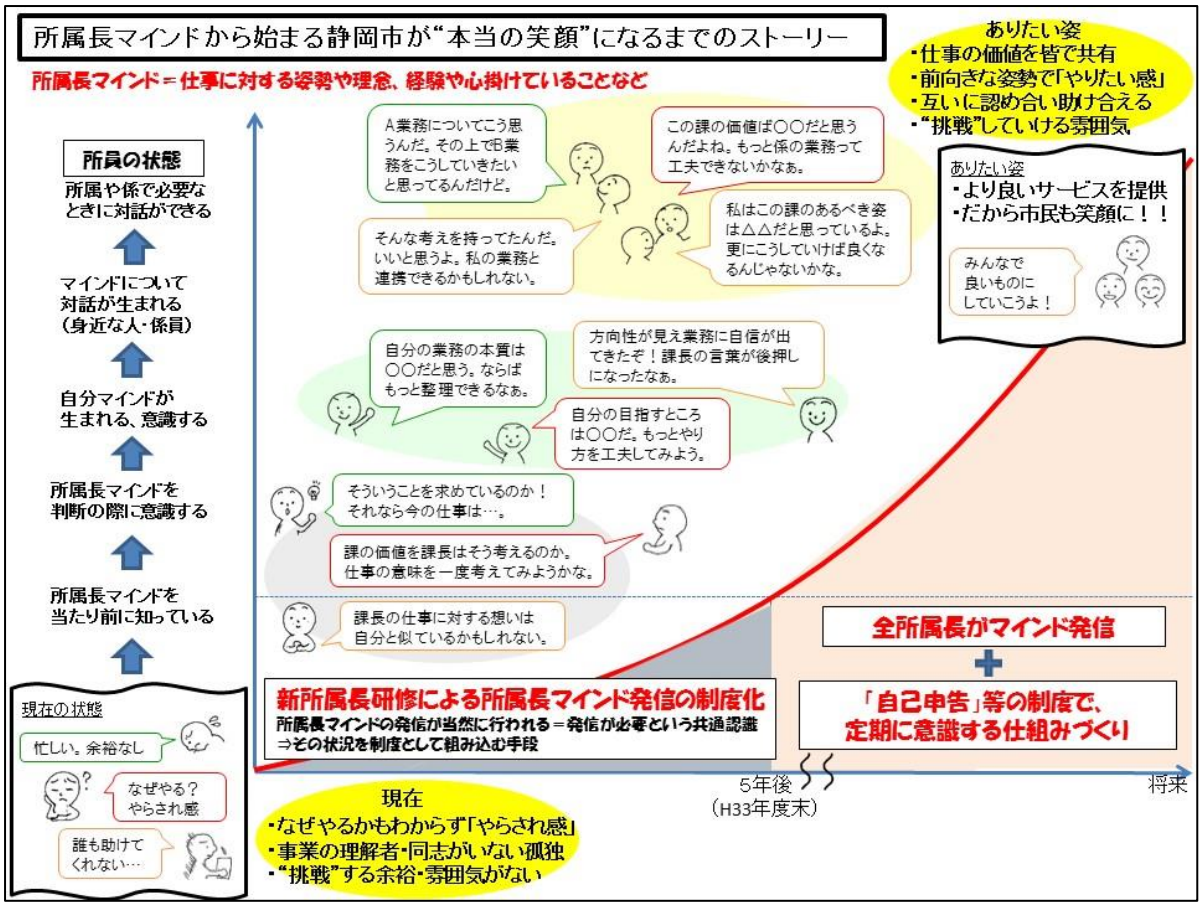

図８　所属長マインドから始まる静岡市が“本当の笑顔”になるまでのストーリー

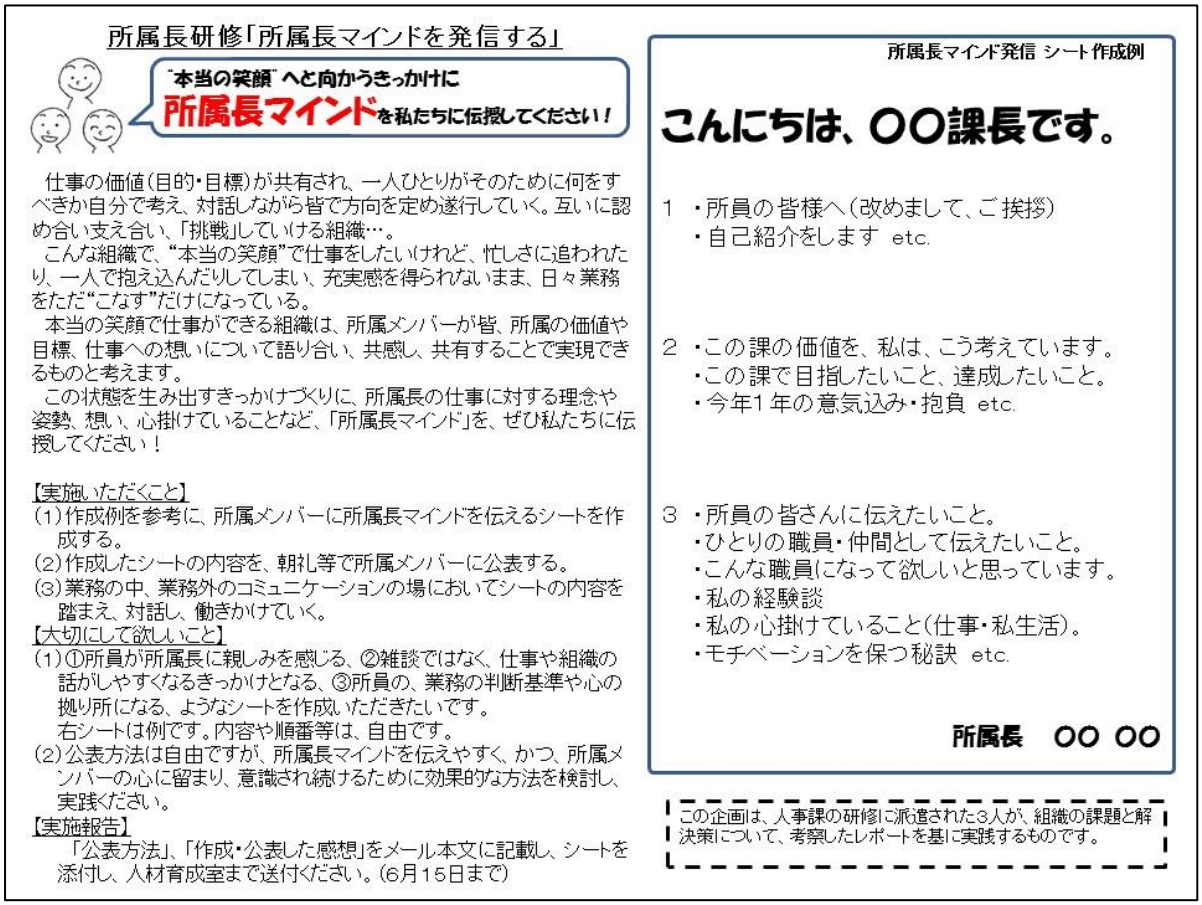

図９　所属長研修で実施する「所属長マインド発信シート」企画案

３　おわりに

●幼保支援課　　鷲巣　夏美

一年間の部会の活動を通じて強く感じたことは、考えだけに留まることなくまず行動し、実践することが大切であること、それにより見えてくるもの、生まれる新たな展開や縁があるということ、そして何より、自らの考えを飛び出し実践する上では、協力し、受け入れてくれる仲間や理解者が必要であり、それらの人々がいたからこそ一歩踏み出すことができたのだということである。

部会が終了した今でも、部会の活動や自らの業務に対し、様々な葛藤や疑問などが生まれ、悩む日々は続いている。しかしこれらは部会に参加したからこそ新たに得たものであり、今後も日々検討しながら常に「研究」する姿勢を持って取り組んでいきたい。

●清水福祉事務所子育て支援課　　内田　慎一郎

どのような研究会かもあまり理解せずに参加し、第１回目が終わった頃は１年間どうなるのかと不安に思っていたが、回を重ねる中で一緒に参加した仲間、マネ友の先輩方、他自治体の職員とダイアログをすることで、自らの考え方が変化してきた。それに加え、講師の方々のアドバイスや講演を聞いていく中で、「熱意」や「踏み出す勇気」の大切さを学んだ。コミットメントで発表した「思いを行動に！」を胸に頑張っていきたい。

●環境創造課　　伊熊　良至

採用 11 年目、市民や企業と協働・接する部署に多く配属され、組織外の人との関係性ばかりを意識していた私にとって、自分の組織に目を向けることの大切さに気付く、貴重な１年となった。

この部会、３人で参加したから、そして、支えてくれるマネ友の先輩方がいたからこそ、途中で投げ出さす、今も実践に向けて「やりたい感」でいられるのだと思う。本当に感謝している。

「自分は、あの人は今“やりたい感”なのか“やらされ感”なのか」、「その原因は何なのか。」「どうしたら“やりたい感”になるのか」、これからの生活でも、意識し続けていきたいと思う。