

【三島市】

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会

2016年度（第1期生）共同論文

はじめに

三島市では、本年度が人材マネジメント部会初参加であり、参加した3名は1期生となります。部会に関する予備知識も全くなく、何の先入観もなく参加できたことは、参加歴が長く、過去のマネ友との関わりや先輩マネ友の提案などを配慮する自治体が多い中、今思えば、私たちは自由闊達に取り組むことができ、ある意味幸運であったのかもしれない。とはいえ、1年を終えた今、一期生の重要性に気づき、大きなプレッシャーを感じています。

小嶋 敦夫
豊田 雄二
石井 章代

構成

この論文は二部構成で、第一部では、活動の概要と経過、活動内容と見出した成果、1年間の活動と参加メンバーの気づき・意識の変化を記し、第二部では、次年度に向けた展望、自分達としての取組みシナリオについて、3人の思いを集めて、1本の共同論文としてまとめました。

この論文は、一年間の活動の記録や今後の取組の指針としてはもちろん、組織変革に対するモチベーションの低下など、何かあったときの拠り所としての役割を果たしていくものとして作成しました。



第一部

1 活動の概要と経過

	日程	活動	内容
(1)	4/22	第1回研究会	オリエンテーション、お互いを知ろう（ミニダイアログ）、ダイアログ（どうすれば組織は変革できるのか）
(2)	5/6	人マネメンバー ダイアログ	第2回研究会に向け、対話形式で組織の現状把握について意見交換。
(3)	～5/18	職員インタビュー	職員 OB を中心に対話形式でインタビュー
(4)	5/26	第2回研究会	取り組み課題に対する実績と気づきの共有、ダイアログ（やらされ感とは何か、どうすればやりたい感で仕事ができる組織になるのか）、各班からの発表&幹事との対話
(5)	6/7	人マネメンバー ダイアログ	第3回研究会に向け、キーパーソン選びやインタビュー項目を相談・決定
(6)	～7/13	キーパーソン インタビュー	三島市の職員のうち、3名のキーパーソンに対し、対話形式でインタビュー
(7)	7/14	第3回研究会	取り組み課題に対する実績と気づきの共有、ダイアログ（価値前提とは何か、どうすれば価値前提で考える習慣を身に着けられるだろうか）、各班からの発表&幹事との対話
(8)	7/29	シンポジウム	北川顧問基調講演「20年前のあのとき、なぜ三重県は躍動したのか ～生活者起点が役所を変えた～」／事例紹介 等
(9)	8/3	人マネメンバー ダイアログ	夏期合宿発表内容について
(10)	8/21～23	夏期合宿	参加自治体からの発表、幹事との対話 等
(11)	8～10月	中間報告	企画戦略部長と3課長（政策企画課、人事課、行政課）への中間報告・対話
(12)	10/14	人マネメンバー ダイアログ	第4回研究会に向け、夏期合宿での「気づき」を提案に反映
(13)	10/21	第4回研究会	各市からの発表&幹事との対話、幹事団の総括
(14)	H29/1/13	担当者ダイアログ	提案内容に関する担当者との対話
(15)	1/26・27	第5回研究会	幹事団によるディスカッション（改めて部会とは何であったのか）
	2/8	市長報告	一年間の活動・成果報告
	～3/15	共同論文作成・提出	人マネメンバー3人の共同論文の作成・提出

2 活動内容で見出した成果

(1) 第1回研究会 4/22

○オリエンテーションでは、人材マネジメント部会の出馬部会長のビデオメッセージを視聴。人材マネジメント部会の活動内容や目標、方針等についての説明を受けました。

○この部会は、研修会ではなく研究会。自ら考え、気づき、学ぶ場である。ダイアログ（対話）＝「関係性を築きながら相互理解すること」を通じて、それぞれの考えや思い・能力の重ね合わせから新たな価値を生み出す方法を学んでいくことの大切さを教わりました。

○ダイアログの基本

組織変革を起こしていくためには、ダイアログ（対話）を通じ、組織のあるべき姿を共有することが必要ですが、対話を円滑に進めるためには技術を身に付けることも重要であることから、その手法を学びました。

- ・言葉の意味・定義を確認、共有する
- ・具体的（具体例）で話す
- ・話し合いの流れを意識 「発散」⇒「収束」⇒「決定」
- ・進行役を決めて、みんなで支援する
- ・話し合いの内容を振り返り、改善につなげることが大事である

○幹事との対話を通じ、以下のとおり、組織変革を考える上での示唆を受けました。

- ・変革をどのレベルでどのように変えていくのか、実現性を具体的に考える。
例えば、具体性を持たせるために、5W1Hで考える。
- ・変革は、思い切ったイノベーションというレベルで変えるということ。
- ・理想の姿を共有することが大事。
- ・人事ができるのは、研修、異動、給与、能力開発などで、個々の能力を高めること。
組織改編により適材適所などの配置に工夫ができるが、そこが限界。人材マネジメントはサッカーで例えると「戦術」の部分。選手同士がコミュニケーションし、どのように連携して動くかというところ。この部会が研究対象とするのは、その部分である。

○次回までの取り組み課題

自治体ごとに「組織の現状把握」をするよう課題が出されました。

<方法として>

- ・組織の問題点について特定し、その問題点に関する現状を把握するため、職員意識調査や窓口満足度調査、研修アンケートなどから、参考になると思われる情報を集めてくる。
- ・過去のマネ友から聞き取るのも可（三島市は初参加のためできない）
- ・普段とは違った目線で、各職場、各階層の表情や会話、市民等への対応などを観

察してくる。

<先輩マネ友からのアドバイス>

- ・本気度高く、想いをもって協力を仰ぐことが大事
- ・ダイアログ疲れから、ビッグワードに跳びつき、すがってしまった。
ビッグワードが出ると、思考が停止し、議論が空中戦となるので注意が必要。
- ・一歩引いて、“そもそも論”を展開する人も必要。
- ・スタート地点を間違えると、あとが苦しくなる。現状把握をもっとしっかりと。

(2) 人マネメンバーダイアログ 5/6

○次回までの取り組み課題「組織の現状把握」をするため、その取り組みの方向性について打ち合わせをしました。

○3人のダイアログの中で、組織の問題点として、以下のような仮説を立てました。

<事業や職員の評価>

- ・スクラップができないことも、組織停滞の原因の一つではないか。業務の効率が悪く、エビデンスを残すために必要のない仕事をする傾向がある。結局、成果につながらず、効率も上がらず、業務だけが積み重なる。
- ・職員のモチベーションを上げるには、小さな成功体験、市民からの感謝、達成感などが必要。

<政策形成>

- ・戦術もあり、様々な事業に取り組んでいるが、どういうまちにしたいのかということに関して明確でないため、共通認識が無く、場当たりのになっている。
- ・どういう三島市でありたいかを明確にし、それを実現するためにはどのような組織であるべきかを考えるべき。

<人材育成・活用>

- ・「逆縄張り意識」が強い。管理職が業務を他の課に押し付けてきて、それを手柄とする傾向がある。(民間とのギャップ)
- ・他人の仕事に対して、あまりにも無関心。
- ・管理職からも、組織変革に対する意欲を感じる事が少ない。
- ・職員の年齢層の厚みにバラつきがある。
- ・職員の能力を固定観念で誤った評価をしている。市外出身・在住の職員の視点、女性職員のコーディネーター力など、個々の特性を生かす仕組みや環境が必要。

▶見出した「取り組みの方向性」

3人で立てた仮説について、現状を示す既存の資料は無いため、これまで三島市をリードしてきた先輩職員（OB 中心）を選び、仮説を主なテーマにインタビューを試み、その結果から一定の現状を把握したい。

(3) 職員インタビュー ～5/18

○対象：先輩職員（OB職員中心） 5名

○インタビュー内容

組織の現状と課題の把握につながりそうなテーマとして、次の質問をしました。

- ・所属の業務範囲を広げようとしないう「逆縄張り意識」を感じたときに、そのような職員に対してどのような働きかけをしてきたか。
- ・職員の特性を見極め、個々の能力を最大限に引き出すなど、多様な人材を積極的に活用するために心がけていること。（成功体験、失敗体験）
- ・首長のまちづくりのビジョンを実現するために、あるべき職員の姿、組織のあり方とは。
- ・市役所を辞めたいと思ったときはありましたか。どんな状況でしたか。どう克服しましたか。
- ・仕事と家庭、サードプレイスをどのようなバランスで過ごされています（ました）か。
- ・ご自身の理想のキャリアパスをどのように描いています（ました）か。
- ・行政マンに必須と考える能力、経験、意識などは何でしょうか。

○見出した成果（結果）は次のとおり

ダイアログ形式のインタビューを行った結果を一覧表に整理し、その中からキーワードの洗い出しを行いました。

▶ 見出した成果（結果）

コメントを整理・考察した結果、以下の共通キーワードが見えてきた。

<コミュニケーション>

- ・相談、説明・説得、交渉
- ・人間関係の構築
- ・話をよく聞く
- ・褒める

<人材育成・活用>

- ・目的意識を持たせる
- ・自由にやらせる（軌道修正も）
- ・企画、提案させる
- ・とにかく褒める
- ・上司が責任をとる
- ・決めつけない(適性・評価)

仕事への意識

- ・市長の補助職員である意識
- ・データ収集、リサーチ
- ・成果追及(次は120点)
- ・できない理由よりできる方法
- ・働いていて楽しい状況を作る
- ・継続的な改善、あきらめない

広い視野

- ・大局観
- ・民間、市民との関わりや視点
- ・リフレッシュ
- ・ネットワーク

(4) 第2回研究会 5/26

○取り組み課題に対する実績と気づきの共有

グループ内で、取り組み課題を実施した状況と、第1回から第2回までに自分の中で気が付いたことについて意見交換を実施しました。

○出馬部会長からのビデオメッセージ

- ・自分なりのスタンスを見つけて、考え抜くことが大事である。
- ・職員の元気がない原因は何か。過去からの積み重ねなのか深く考えてみて。
- ・仮説を立ててやってみてリカバリーすることを繰り返すという研究的な姿勢を続けると、1年間の密度が違ってきて、見える風景が変わってくる。

○ダイアログの基本を学び、組織変革への考えを深めるため、ダイアログを行いました。

①やらされ感とは何か ②どうすればやりたい感で仕事ができる組織になるのか

▶ 基本ルール

第1回で学んだ基本ルールに加え、以下のルールを学びました。

- ・異なる意見を歓迎
- ・沈黙を歓迎
- ・役所の常識を疑おう（ドミナントロジック）

○幹事との対話を通じ、組織変革を考える上での示唆を受けました。

- ・一歩踏み出すこと（行動変容）が大事。個人が変わって組織が変わる。
- ・まずは自分が考える。でも一人では限界があるので対話が大事。（関係構築と共有）
- ・スッキリせずに、常にモヤモヤした状態であることも大事。正解はない。
- ・前回の感想に「言葉の定義を共有することの大事さ」が散見された。言葉の定義も大事だが、市民に対しては、言葉とは理念であり、理念を共有することが大事。
- ・立場を変えて色々な視点から組織を俯瞰してみしてほしい。

○次回までの課題「キーパーソンと話をしてくる（3人以上）」が出されました。

<課題についての先輩マネ友からのアドバイス>

- ・夏の合宿に向けてつながってくるので、現状分析からしっかりやること。
- ・ありがたい姿をキーパーソンと話をできてほしい。
- ・キーパーソン選びは次につながってくる。全体の流れの中の位置づけを踏まえてキーパーソン選びをしっかりやってほしい。
- ・キーパーソン選びの候補としてふさわしい人は、「自責で仕事をしている人」「話をしている間に考えを変えてくれた人（変わればキーパーソンとなり得る人）」などが考えられる。

(5) 人マネメンバーダイアログ 6/7

○次回までの取り組み課題（所属自治体ごと（3人1組）に「キーパーソン3人以上から話を聞く」）について、その取り組みの方向性を話し合うため、ダイアログをしま

した。

- 5人の大先輩のインタビューで浮かび上がった共通キーワードにあてはまりそうな職員が、三島市のキーパーソンではないかと仮定し、課長補佐級以下から中堅の職員の中で、3人が「この人なら」と納得できる人材を選定することとしました。

(6) キーパーソンインタビュー ～7/13

- 対象：キーパーソンと3人が納得できる職員3名（課長補佐以下～中堅職員）

- インタビュー内容

先輩職員（OB中心）のインタビューで見えてきた共通キーワードなどをテーマに、自身の体験談や組織変革、人材育成の考え方をインタビューで引き出しました。

- 見出した成果（結果）は次のとおり

インタビューを行った結果をまとめ、傾向を読み解き、考察を行ないました。

▶ 見出した成果（結果）

- ①同僚や部下への配慮・気遣い、市民に対する接し方への心遣いを感じさせる回答が目立った。仕事は一人ではできないという意識が強く、仲間や他課との連携が業務推進上非常に効果的であると、その重要性を十分認識している傾向が強い。
- ②自分の業務を常に全体最適の考え方をもって取り組み、自分が多少大変になっても、職場や市全体の利益のために尽くす傾向がみられる。また、やりたくない仕事、目的が不明瞭な仕事に対し、自分の考えを持ち意見は言いつつも、業務はこなす中で、思考転換や新たな価値を見出すことに腐心するなど、俯瞰的な視点を持ち合わせている。
- ③上記、「他の職員との接し方、接客」「仕事への取り組み方」に見られる特徴は、本人のパーソナリティはもちろんのこと、入庁したての頃の、上司からの言葉かけ、上司や先輩の取り組む姿勢などが影響している側面も見られる。

(7) 第3回研究会 7/14

- 鬼澤部会長代行ビデオのポイントについて解説を受けました。

▶話し合いのワナを知っておくことで、話し合いを俯瞰し、見直すことができる。

→社会的な手抜き（多人数の話し合いでサボる人が出てくる）

→同調圧力（その場の空気に支配される。何となく賛成の雰囲気と同調。）

→過剰付度（上司を気にする など）

▶マイノリティインフルエンス（声の大きい人の意見が通る）

▶リスクシフト（根性論、精神主義）

▶推論のはしご（人はどのように意見を作り上げるのか。そのプロセス）

- 出馬部会長からのビデオメッセージでは、各自自治体なりの答えを考えるためのプロ

セス、ドミナントロジックの打破し価値前提で考えることの大切さなどの示唆がありました。

- ・何をもってキーパーソンとするのか、組織によって、人によって異なる。幹部なのか、実務リーダーなのか、答えは一つではない。
- ・つながりたい人を見つけて、仲間を作ってもらいたい。
- ・過去にとらわれたり、前例踏襲であったりしてはならない。世の中は常に変化し続けている。人マネ部会の運営も毎年変えている。
- ・価値前提で考えてもらいたい。(そもそも何のために。どうありたいのか。そして目標達成の先がどうなっていくのか。)
- ・アマチュアっぽい人→頼まれごとを一つ一つ取組むが、結局期日に間に合わない。
- ・プロフェッショナル→自分でできないなら、誰かの力を借りるか、どう優先順位をつけていくのかを考える。
- ・ありたい姿から、逆算で発想することが大事。現状からありたい姿に至るまでのシナリオを考えてほしい。

○ダイアログの基本を学び、価値前提で考えることについて理解を深めるため、ダイアログを行いました。

① 価値前提とは何か

② どうすれば価値前提で考える習慣を身に付けられるだろうか。

○各班からのダイアログでまとめた内容を発表し幹事団から次のとおり示唆を受けました。

- ・研究のプロセス（考える→対話→気づく→学ぶ→行動→振り返る）
- ・組織の習慣はその組織の風土
- ・習慣化させようとする、それ自体が事実前提となることへのリスクに注意
- ・企画的なことより、ルーティンワークを価値前提に変えることの方が難しい。
- ・ルーティンワークを価値前提のやり方に変えていくことを積み重ねていけば、何かが見えてくるかも。
- ・価値前提で考えることをルールにする制度化が必要。
- ・やっている行為だけでなく、そもそも必要かを考えるのも価値前提の考え方
- ・「感じるマネジメント」という本を読んでもらうと良い。

○次回までの取り組み課題「合宿での発表準備」が示されました。

(8) シンポジウム 7/29

○北川顧問基調講演では、「生活者起点」で実際に取り組まれた、三重県庁での実体験や苦労話を伺い、「情報公開→提供→共有→共鳴」のプロセスの大切さや、住民や議会との対話の重要性を認識しました。

○鬼澤部会長代行からは、津市の職員行動規範をボトムアップで作成された事例紹介

があり、作ったものを与えるのではなく、一緒に作るプロセスの中で浸透させる。(フェアプロセス) の大切さを学びました。

「トップの本気は時間と行動とお金の使い方で測れる。」という言葉が、とても印象的でした。

- 出馬部会長からは、組織変革のためには、「経営の全要素」を同時に一定期間変化させ続ける必要がある。(1 ビジョン 2 基本計画 3 組織人事 4 遂行環境 5 職場風土) すべて変えていかないと元に戻ってしまう。という話をいただき、夏期合宿の課題検討に向け、参考になりました。

(9) 人マネメンバーダイアログ 8/3

- これまでの研究会で学んだことを踏まえ、課題について、まずは、人マネメンバー3人それぞれが自分でよく考え、その考えを持ち寄って対話していくことで、より考えを深めていくやり方が良いと考え、検討の期間を経た上で集まりました。

- 3人それぞれが考える「ありたい姿」「現状」「取り組むシナリオのコンセプト」を持ち寄り、共通認識を持つことによりかなりの時間を費やしました。

- その後、具体的な「施策」を考えていきましたが、検討の時間があまりとれないまま夏期合宿を迎えたため、合宿では幹事団や他の参加自治体から、多くのご指摘やアドバイスを受けることとなります。

1. ありたい姿を目指した着眼点

<p>組織・人材の現状</p> <ol style="list-style-type: none"> ビジョンや政策の方向性の具体的なイメージを、職員間で共有できず、現状維持や場当たりの施策が目立つ。 “逆縄張り意識”がはびこる職員・組織(自ら業務領域を狭く設定し、それ以外に興味を持たず、新たなチャレンジをしない) 特定の職員への業務の偏り、階層に不釣り合いなキャリア、組織マネジメントのみならず職員のモチベーション向上にもつながらない「DO」偏重のPDCA 	<p>組織・人材のありたい姿(状態)</p> <ol style="list-style-type: none"> 明確に政策の方向性を示し、その実現に向けた取組みを求める経営層 組織全体の目的に対する自分の位置や役割を理解し、常に全体最適を考える職員と組織風土 やりがいと喜びを感じながら働き、成果を生み出せる職員とそれを可能にする組織
<p>取組むシナリオのコンセプト</p> <ul style="list-style-type: none"> 変化、進化を可能とする組織風土とそれを下支えする仕組みづくり “逆縄張り意識”の打破と“真の連携”の実践 “価値前提”で考え、行動できる人材の育成 	

2016年8月

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会

1

2. 施策と期待される変化・効果

施策	誰が、いつ、どのようなことを進めていくのか ⇒ この施策に込めた工夫はどのような点か	期待される変化・効果
行政評価制度の見直し (表彰制度付加)	<p>毎年度「事務・事業リノベーション大賞」を選定、表彰。 「政策実現」「業務効率化」「サービス向上」などの観点から、各部のコンペを勝ち抜いた業務改善事例を推薦・発表する。 【工夫】全庁及び部内コンペで部長、課長が自らが発表する状況をつくることで、トップダウンで改善を求める構図を作り出す。</p>	<p>・部長は業務改善が自分ごととなり、各課では、自然と目的を意識した業務改善ができる。 ⇒トップダウンとボトムアップの発火点の創出 ・褒められることによる達成感、やる気の創出、良い事例の共有化。</p>
若手職員のキャリアパスの改善	<p><OJT研修の見直し> ・公務員としてのキャリアを左右する最も大切な入庁時のOJTの指導役を係長に(現状は隣席の先輩の場合多し) ・新採職員には、年度末に理想の組織像、未来の自分のあるべき姿を発表する機会をつくる</p> <p><10年3課ルールの徹底>(管理・窓口・事業) ・新採職員の採用10年目or36歳までに3部署経験の厳格運用 【工夫】全庁で人材を育成するプロセスを制度化</p>	<p>・自分の考えを持ち、語ることができる人材の育成 ・教えることを通じた仕事の考え方、やり方の標準化、業務の棚卸(目的・手段・手法の適正化)</p> <p>・中級職員になるまでに、最低限必要な知識・ノウハウを身に着け、業務リーダーとしての資質を養う</p>
プロジェクト研究会の立ち上げ	<p>・毎年度、重点プロジェクトに関する研究会を発足。(経営層が3つ程度テーマを選定) ・プロジェクトリーダーは係長クラス。構成員は、担当課が考えるキーパーソン、若手職員、人マネOBなど 【工夫】実際のプロジェクトに絡め、対話の場を設定。そのプロセスを通じて交流や人材育成を実現</p>	<p>・中堅や若手職員の交流の場、“ナメの関係”づくり ・他部署業務の理解促進、俯瞰した視点を持つ職員の増加 ・若年層からプロジェクト推進プロセスに関わる経験の場の創出</p>

3

○幹事団からのアドバイスや、他の自治体からのコメントから見てきた課題

【幹事アドバイス・他自治体コメント など】

- ・施策の実現性が不明。
- ・「人マネ」アレルギー発生対策として根回しが重要。
- ・施策に自分事として取組むにあたってのオンライン化を
- ・やることが目的化しないように。

【見えた課題と課題に対する取り組み・考え方】

課題1 施策の実現性を高める工夫

<取り組み・考え方>

- ・根回し 所属としての一定のオンライン化
➡関係部課長への「中間報告」の実施
- ・やることが目的化してしまうことの防止
➡制度構築過程で、担当者との対話を通じて目的意識の共有化を図る

- ・一人称としての考えが必要。
- ・研究生自身がどこに入ってくるのか。
- ・他責な感じがする。

課題2 人マネメンバーの関わり方

<取り組み・考え方>

- ・個々の「人マネ」の主体性は大切。しかし、「人マネ」主導の取り組みである必要はない。
- ・あくまで主役は、各々の業務を担当する職員一人ひとり。
- ・施策提案は、時間内・業務内にこだわり、その担当者との対話を通じて、最善の策を導き出していく。
- ・その中で、人マネメンバーが求められるのであれば、積極的に関わっていく。

- ・人を巻き込むためにも具体的なスケジュールが必要。
- ・一期生が重要。来年度以降のことも意識して。
- ・どのように始め、変化の検証を「いつ」「どのレベルで」「どう体感するのか」「何年で」というものをシナリオに、どのような「状態」を狙っていくのか。

課題3 スケジュールの作成

<取り組み・考え方>

- ・目的意識を共有し、人を巻き込んでいくツールとして、ありたい姿へどのように近づいていくのかをイメージできる具体的なスケジュールは必要。
- ・スケジュールは常に変化、改善されていくことが前提

(11) 中間報告 8～10月

○組織として、所属として施策に一定のオーソライズを得たいという思いもあり、提案施策に関わる3つの課の課長とその部長に対し、中間報告を行いました。それぞれ個別にダイアログを実施し、提案に対する率直な意見や考えを伺いました。

○ダイアログの結果は次のとおり

施策	合宿でのアドバイス	部課長への中間報告(対話)
1. 事務事業リノベーション大賞(コンペによる表彰制度の創設)	<ul style="list-style-type: none"> ● トップが職員領域の拡大・変更につながるビジョンを語るまでの道づくりが大変そう ● 部課コンペに納得を得るハードルが高そう。 ● 「陳腐化した業務」の判断は誰がするのか。 ● 表彰されるレベルの提案を出さなければならぬ雰囲気、優劣をつけられることへの抵抗から、「やらされ感」につながることを懸念 	<ul style="list-style-type: none"> ● 管理職の姿勢を一番変えたいが困難。 ● 職員のモチベーション向上に苦慮。 ● 個人を褒めるオフィシャルな場も必要かもしれない。 ● 人事評価(目標設定)、職員提案制度、行政評価、行革プランと併せて検討してもよい。 ● 事業やめ時ガイドラインを作してほしい。 ● 「目的と手段の合致を常に考える」市長談 ● 行政評価で感じることは、PDCAの「CとA」の部分が弱く、つながっていかない。 ● 良い事例ばかりでなく、失敗事例から学び改善した事例を取り上げても良い。
2. 若手職員のキャリアパスの改善(OJTの見直し)	<ul style="list-style-type: none"> ● 係長の負担増を懸念。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 担当に改善を指示済。部下のコーチングは係長の大切な業務であることについて理解を得たうえで実施。 ● 試用期間の総括のみで未来志向の視点に欠けていた。
2. 若手職員のキャリアパスの改善(10年3課ルール厳格化)	<ul style="list-style-type: none"> ● 効果があるのか。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 仕組みとして徹底する必要は感じている。 ● 臨時3～5年ルールも守られていない。根本は同じ理由か
3. プロジェクト研究会の立ち上げ	<ul style="list-style-type: none"> ● 発足は、マネ友が率先すれば、後のメンバーも率先していく ● 年度でぶつ切りではなく、継続した方が良い。 ● キーパーソンの巻き込みが肝になりそう。 ● 新たな業務負担になりませんか。 ● 形骸化せずに継続できると良い。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 「既存事業の充実」のみならず、「先取り研究(シンクタンクの)」の2点から検討を ● 女性を活用する視点が欲しい ● 担当係長がプロジェクトリーダーなら実現性も増す。 ● 掘起しのため人選は自薦も入れたい。 ● 直近のテーマとしては、「シティプロモーション(移住定住)」や「文化プログラム」、中長期的課題は、人口減少・少子超高齢社会への対応などが想定される。

(12) 人マネメンバーダイアログ 10/14

- 第4回研究会に向け、合宿からの取り組みや施策の方向性の打ち合わせをしました。
- 中間報告で伺った各課長の取り組みに対する前向きな姿勢や企画戦略部長の意見を踏まえ、人マネメンバーの関わり方も含め、今後の取り組みの方向性を次のとおり設定しました。

施策	目的	現状・方向性
1. 事務事業リノベーション大賞 (コンペによる表彰制度の創出)	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業や職員の評価 (事例のシェア) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 行政評価と絡めると難しいので「事務事業リノベーション大賞」単体でシンプルにして検討していく。 ● 来年度からの本格的な取り組みを目指し、今後、具体的な話を担当係長と詰めていく。
2. プロジェクト研究会の立ち上げ (政策直結のプロジェクトチーム)	<ul style="list-style-type: none"> ● 政策提案 (プロセスのシェア) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 全体の制度運営は政策企画課で担当。 ● 制度構築や運営方法などの検討を人マネメンバーと政策企画課で相談しながら作っていく。 ● 今年度中に、試行的に「(仮)移住定住プロジェクト研究会」を立ち上げて、来年度の本格導入を目指していく。
3-a. 若手職員のキャリアパスの改善 (OJTの見直し)	<ul style="list-style-type: none"> ● 人材育成 (経験のシェア) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 今年度、担当課と協議を進め、来年度からの実施を目指す。
3-b. 若手職員のキャリアパスの改善 (10年3課ルール厳格化)		

(13) 第4回研究会 10/21

○幹事との対話や各市からの発表内容を聞き、今後、施策実現に取り組むうえで、多くの示唆や気づきを得ることができました。

○三島市からの発表後、幹事との対話

- ・(豊田) 夏期合宿では、各自治体の発表や取り組みの中で、マネ友メンバーとそれ以外の職員という枠組みに違和感を持った。そもそも主役は、それぞれの業務を担う個々の職員。我々は、その担当職員との対話を通じて、目的意識を共有し、その職員が望むやり方で最善の策を考えていきたいと思った。

⇒(部会長) 豊田さんの発言に賛同する。一人称という言葉が誤解してマネ友が主役というのが強すぎると、そこに線ができて相手が引く。職員が主役である。黒子としての役割をしっかりと果たしていきたいというのが一人称だと思う。過去のマネ友になっても、自分はずっと一人一人の職員を活かすための黒子となる。「歌って踊れ」と言われたら歌って踊るが、自分が主役ではない瞬間を感じたら、すぐに本当の主役に登場してもらうことをやり続ける一人称での決意を言える。それは市民協働にも必要な事。役所がやらなければとか、役所が会を開いて説明することから始めるとおかしくなる。

- ・(石井) 夏期合宿を終え、担当部課長との対話を通じ、他の自治体にはあまりない、部課長と気軽に話せる雰囲気や環境に恵まれていることに気づき、この研究会で学んだ対話は、そもそもそういったものを形成していくために必要な事であると実感。そういった職場の風土を残していくことが組織改革にもつながる。
- ・(小嶋) 夏合宿に行ったときに、ダイアログをすることが手段であるはずが、それが目的化しているような発表が多く、違和感があり、合宿に行く前からそのような話をしていた。とはいえダイアログ自体は有用な手段であり、楽しいと感じた。今回の発表を練り上げる過程でのいろいろな方とのダイアログをしてきたが、さらにこれを実現していく過程で、いろいろなダイアログが役所の中で生まれてくることを期待している。
- ・(部会長) このテーマを取り上げるなら、そもそも論で考え直してほしいことがある。行政評価や行政改革は、そもそも部課長の役割の半分くらいを占めている重要なこと。行政改革というのを、個別の機能や事務事業という括りと思っているとしたら、それは部課長の役割を分かっていない。残りの半分は人材マネジメント。特に課長。

仕事のマネジメントと人のマネジメント、この2つが、部課長がやるべきマネジメント。新事業の立ち上げや、不要な事業の廃止を、人を育てながら新しいことを受け止め、問題なく市民に安全安心を感じてもらうこと。

人を育てるということと、育てるためにキャリアパスを見直したり、人事評価をやって良いフィードバックをしてあげたり、道具を使いながら人を育てること。

それをあまり、行政評価とか、事務事業リノベーション大賞とか小分けにしない方が良いのではないかという気がしています。良いことをして、表彰に値することがあれば、その部長を表彰してあげればよい。表彰に抵抗があるなら、市長や副市長が、部長としての役割を果たしたことについて褒めてあげるとするのが本来。職員のモチベーション、モラルが上がってきたならば、そこの部局長を褒めてあげればよい。本来はそうなのに皆がそこを意識しないで、言われたことの進捗管理しかしていない。それは係長のマネジメント。

初年度だからこそ、そういう観点でも見直して対話の機会を持ってもらえないかなと思っている。結構、大きなテーマを投げているので、このボールを受け取ってもらって、もう一度考えてこれをどうやって進めていくかを、論文等にまとめてほしいと思う。

○他の自治体の発表に対する、印象に残った出馬部会長からのコメント

- ・自分がどう動けば相手の役に立つのか、相手の立場に立って考えることで、やがて本音を言ってくれるようになる。
- ・よく、「係長が〇〇してくれれば・・・」という話を聞くが、部下自らが提案し、巻き込み、助けることができる。上司は部下が言ってくれることを待っている。下からの突き上げが無いと組織は活性化しない。
- ・アンケートに答える人がどれだけ気持ちが入っているのか。(適当に答えている場合が多いのでは?) だから、アンケート結果の解析だけでは具体的アクションに加速度がつかない。アンケートの結果の無味乾燥な状態を補完するようなインタビューが必要。
- ・一方通行のプレゼンでは人は動かない。対話の相手は温まっていない。冷めた人に熱いものをかけると逃げてしまう。対話の中で、相手と同じ温度になるように努めていくことが必要。
- ・職員の1/3が変わり、職場の状況が良くなって来れば、残りの2/3が問題意識を持つようになる。
- ・自分がそもそも何をしたいのか、もう一度見つめなおすこと。それが1人称で考えるということ。身の丈でできる事だけをやるのが1人称と勘違いする人がいる。

(14) 担当者ダイアログ H29/1/13

○夏期合宿と、それ以降の対話の中で、3人が考えてきた「あるべき組織・人材」を実現するための施策について、実際に事業に深く関わっていただく、若しくは一緒に検討していただく実際の担当者とその係長に、率直な感想や気づいた事、担当者としての意見などを聞きながら、具体化までの進め方、課題などを自由に話し合いました。

▶ 話し合いの内容

■人事課

<OJTの見直し>

- ・係長が新採職員の育成に関わることについての重要性の認識は一致。
- ・とはいえ、新採職員にとって、係長は話しかけにくい存在であるので、身近な先輩との関りはあったほうが良い。
- ・業務の指導役と、職員として育てていく役割は切り分けて考えるべきではないか。
- ・振り返りの感想文を、施策提案にある「未来の自分のあるべき姿を発表する場」に置き換えるのも良いかもしれない。若い職員が何を考えているのか分からない部分も多いと思うので、それを係長や課長に聞いてもらうのも良い。
- ・フォローアップも必要で、係長（指導者）同士の意見交換もあったほうが良い。

<10年3課ルールの徹底>

- ・ルール化はされているものの、実情は難しいところではあるが、例えば、「窓口課」「事業課」に配属されたことがあるなら、優先順位として次は「管理部門」に配属するようにするなど、個人のキャリアパスを考慮していくことが考えられる。
- ・最初に配属されたところでのやり方が後々の仕事のスタンスに大きく影響する。5年以上異動がない状態は、視野も狭まり問題があるのでは。
- ・管理部門ばかりで市民と直に接する機会が少ないと、役所の論理に染まってしまう。

■政策企画課

<プロジェクト研究会>

- ・名称はプロジェクトチームの方が良い。
- ・研究会の位置づけは「業務」として、テーマの主管課との連携を図る。
- ・研究テーマについては、自ら課題を見つけ出してテーマを設定していくのが本来の姿であると思うが、三島市の重点施策とかけ離れたテーマになってしまう恐れもある為、ある程度の枠は必要か。
- ・ボトムアップが課題であり、20～30代の職員に参加してもらいたい。
- ・関わった職員の人事評価や異動希望などにメリットがあると良い。
- ・民間人材との交流ができる職員を育成したい。
- ・担当としては、シンクタンク+市長+担当部課長+担当者の会議をやってみたい。
- ・大事なのは、誰とどのような仕組みでやっていくのかが重要ではないか。
- ・まずは、キーパーソンになり得る人（プロジェクト研究会で活躍してくれそうな人）と話をしてみたい。⇒人選・日程を調整し声掛けをする。

■行政課

<事務事業リノベーション大賞>

- ・スクラップ&ビルドは議会からも求められている。
- ・行政評価でPDCAを廻しているが、事業の改善や廃止にはあまりつながっていない。
- ・表彰制度は職員提案の中でも市長賞を設けているが、昨年、一昨年は該当なし。
- ・職員提案制度は匿名で、当事者意識に欠ける提案が多いのではないか。
- ・提案は匿名としても、提案しっぱなしでは、当事者意識に欠ける提案を助長する。職員提案をした職員と担当課を結び付け、提案の主旨や意識を共有する場を設けることや、提案者が施策検討過程に関わるような仕組みを考えても良い。
- ・良い改善事例（新たな取組みのための廃止を含む）の共有により、リノベーションを評価する組織風土を作っていくべき。
- ・改善事例の発表は、各課1つは強制でも良いかもしれない。1年に1つは改善すべきことがあるはず。応募を念頭に、自分の課・部に良い事例を作りたくなるのではないか。
- ・職員提案制度の見直しを念頭に、改善、改革する組織風土を作っていくための仕組み（制度）づくりについて、検討していきたい。

(15) 第5回研究会 1/26・27

- 「改めて部会とは何であったのか」幹事団によるディスカッションを聞き、自分達にとっての部会の存在について、改めて振り返るきっかけとなりました。
- 話題の中心は、熱量の維持についてでした。組織変革に取り組む中で、どうしても、日頃は目先のことに追われ、腰を据えて考えることは捨て置きがちとなり、自分の中の種火が消えてしまいそうになる。
- この問題に対し、幹事団の皆様からは、以下のような示唆を受けました。
 - ・ジョブローテーションは熱量が伝達しにくい。そのテーマにかかわり続けられる仕組み（伝承者、布教する人）が必要。
 - ・時間が経ち、熱が冷めてきたときのことを想定して、追い炊きしてもらおう（する）仕掛けが必要。小さな種火を消さずに、いざというときに焚きつける。熱い人を見つけて会いに行くなど貰い火も一つの手。
 - ・昔の曲を聴くときも、当時の思いを呼び起こし、追い炊きになる。
 - ・人に会い、本を読み、旅に出る。
 - ・尊敬している人をカードにして手帳に入れておき、元気がなくなったときは、それを見て語り掛ける。そうすると、尊敬している人なので、その人から何を言われるのかが分かって、心にまた火がつく。
 - ・この日、講演していただいた鬼丸氏に会うことも追い炊きの一つになるのだろう。
- 鬼丸氏の講演を聞いて思ったこと
 - ・組織変革という大きなことも、最初は自分自身が気づき、意識が変化するところから始まる。故に、自分自身の変化なくして、組織変革はできない。
 - ・初心を忘れず、現実を見ることをやめないこと。希望にフォーカスし続けること。やり続ける覚悟が必要であること。
- 出馬部会長のまとめのコメント
 - ・社会が変化する中で、行政がどうあるべきかを考えるのが、経営層の役目。
 - ・経営は上層部だけでやるものではない。現場をどうするかという視点も必要。
 - ・一般職員が管理職に全知全能を求めるケースがよくあるが、そうではいけない。管理職も完璧ではない。お互いに対話し、ビジョンを共有しながら、他人事を自分事にしていく必要がある。無理やりやらせても、他人事のままでは、すぐにやらない理由を探したり、後回しにしたりしてしまう。
 - ・対話をしていくと、キーパーソンでないと思っていた職員も、それぞれの持ち味があることに気が付く。人の持ち味を生かすことが人材マネジメントだと思う。そして、自らも組織の現状を作る構成要素であることに気が付く。そして、組織変革を進めるためには、まず、自らがどう変わるのかが問われることを知ることになる。

1年間の活動と参加メンバーの気づき・意識の変化



第二部

1 次年度に向けた展望

(1) プロジェクトチームの発足

全体の制度運営は政策企画課で担当していただき、制度構築や運営方法などの検討を人マネメンバーと政策企画課で相談しながら作っていきます。今年度中から、立ち上げ、実施に向けた準備を進めていきます。

(2) OJT研修の見直し

今年度中から人事課と協議を進め、来年度から担当係長の関与を深めていく方向で調整しています。

(3) 10年3課ルールの検証

さまざまな事情から徹底されていないこともあり、まずは、実態把握・現状分析した上で、人事課と改善の余地を模索していくこととしました。

(4) 事務事業リノベーション大賞などの検討

行政評価と絡めると難しいので「事務事業リノベーション大賞」単体でシンプルにして検討していくことになりました。

来年度の職員提案制度の見直しも視野に、今後、具体的な話を行政課と詰めていく予定です。

また、出馬部会長からは、「部長等の経営層がマネジメントの役割を果たした場合にも褒める」ことについても、課題として投げかけられており、職員提案制度の見直しに固執せず、場合によっては0ベースからの施策検討も必要な状況です。

2 自分達としての取組みシナリオ

○具体的なスケジュールとイメージするシナリオを、次のとおり作成しました。

施策	今年度	来年度 ～4年後	5～10年後	20年後
1. 事務事業リノベーション大賞	内容検討	本格運用	行政評価等との連動	
		上司が部下に改善を求める仕掛け	改善が習慣化	行政内の他の仕組みと連動させることで更なる効果を生み出す
2. プロジェクトチーム	制度構築	本格運用		
		係長～若手のナナメ関係構築 プロジェクト経験	管理職→退職 係長→管理職に 若手→管理職とつながる働き盛りに	他部署とつながる職員割合の増加 →キーパーソンが出やすい環境
3-a. 若手職員のキャリアパスの改善 (OJTの見直し)	内容検討	本格運用		
		自分の考えや未来を語る職員の育成 係長の資質向上		組織マネジメント力のある課長 所属で職員を育てる組織風土の醸成
3-b. 若手職員のキャリアパスの改善 (10年3課ルールの厳格化)	現状分析	改善		
		多様なキャリアパス	経験豊富な中級職員増加	知識、経験等資質を兼ね備えた係長

結びに（自らの気づき、学び、変化、今後の展望について）

私は自他とも認める暑苦しい人間なのですが、その熱は人に伝搬できているか、ただ人の熱を奪ってしまっているだけなのか…。これまで常に自問し、また、最も苦勞してきたテーマでした。また、これまで、「できない理由を並び立てるより、出来る方法を考えよう。」そんな勢いを売りとして突き進んできたものの、本当は大切な「そもそも論」を常に置き去りにし、対症療法的な仕事のやり方に終始してきた歪みを痛感するようになっていたところでもありました。

そうしたなか、部会への参加を通じて、市役所の先輩職員や同僚、また、他自治体の参加者の皆さんとじっくりと話をする機会を得て、仕事に対するスタンスや組織のあるべき姿について改めて振り返ることができました。また、市役所の組織風土をより良きものにしていくためには、どうしたらいいか、自分になにができるのか、突き詰めて考えること時間を持てたことも収穫でした。

組織風土は、仕組みに下支えされています。今回のメンバー三人で、より良い三島市役所を創っていくための新たな仕掛けを考え、提案を行いました。今後、その実現に向けた取り組みを継続していくことこそが大切だと思っています。

なにより、部会参加を通じてダイアログ（対話）の楽しさと効用を再認識することができました。まちづくりの基盤となる「シビックプライド」の醸成には、まず、「スタッフプライド」を市役所の仲間と共有することから。そのため今以上に対話を重視して、仕事に取り組んでいきたいとおもいます。

三島市企画戦略部広報広聴課 小嶋敦夫

研究会では、組織とは何か。組織を変革するにはどうすればいいのか。価値前提で考える人材を育成する方法は何か。研究会での対話や3人での対話の中で導き出した結論は、組織風土を下支えしている仕組みを考えることでした。夏期合宿でそのことを提案した時、何か足りないような気がしていました。その時は、思い過ぎだろうとその違和感を見過ごしましたが、今思えば、その時感じた違和感がとても大事なことで、提案の前にもっと深く考えるべきだったと後悔しています。

いかに素晴らしい制度や仕組みを作っても、そこに人の思いや熱量が無ければ機能しない。そして、組織変革も、最初は自分自身が気づき、意識が変化するところから始まること。だから自分自身が熱量を維持して、周りの人に伝えていかないと組織変革はできない。そのことを、最後の研究会で鬼丸さんの話を伺い、自分自身に熱量が足りないことを痛感し、あの時感じていた違和感はこれだと気づかされました。

「ありがたい姿」までの道のりは長そうですが、仲間と対話を重ねながら、自分の中の種火を消さないよう、まずは自分自身が変わるところから始めようと思っています。

三島市都市整備部三島駅周辺整備推進課 豊田雄二

自分の思考パターンが硬直化していることや視野が狭くなっていることに、たびたび気づかされた一年でした。また、自分も多かれ少なかれ、組織の風土を作り出している一端であると思い直しました。普段目にしていることだけにとらわれず、その先にあるものを想像する癖を身につけたいと思います。課や係では、ひとり一人の発する言葉や仕事に対する姿勢が周りの人たちに与える影響はより大きくなります。今回 3 人で対話を重ねて考え出した組織や職員のありたい姿に、まずは自分や自分の一番身近な係・課が近づいていくよう、前向きに丁寧に対話を重ねていきたいと思います。

ありたい姿を実現するためには、きちんと仕組みを考え構築し、状況の変化とともにその仕組みを変えていくことが必要だとも学びました。自分のまちに市役所は一つですが、静岡県内、そして全国にたくさんの同士がいて、つながっていくことに心強さを感じます。他自治体の情報を得たり取組を学んだりしながら、市民の皆さんと豊かなまちづくりに励む組織の一員として今後も力を尽くしていきたいと思います。

結びに、小嶋さん、豊田さんと一緒にこの部会に参加できたことに、心から感謝しています。充実した一年をありがとうございました。

三島市教育委員会教育推進部文化振興課 石井章代