

平成29年3月15日

人材マネジメント部会に参加して

愛知県豊橋市

産業部産業政策課 長久 聖二

総務部行政課 丸山 精也

福祉部生活福祉課 室井 崇広

1. はじめに

豊橋市の第4期生として私たちは早稲田大学人材マネジメント部会への参加に臨む。豊橋市ではこれまで3年間、計9名のマネ友が組織をありたい姿に導こうと取り組みを始めた。第1,2期生は意識変革研修を通して入庁4年目の若手職員へのアプローチを、第3期生は組織経営能力向上研修を通して管理職へのアプローチを試み、その取り組みは現在も続いている。部会参加にあたって私たちがまず感じていたのは4期生として何らかの結果を残さねばということだった。

「3人1組で組織をありたい姿に導く」

豊橋市を代表して部会に参加する以上、4期生として成果を求められるという自覚があった。過去のマネ友を超えるような取り組みを果たして自分達が推し進めることができるのか、そうした不安と全国の仲間に出会えるという期待を胸に部会に参加した。

2. 人材マネジメント部会での課題

人材マネジメント部会は「研修ではなく、研究である。」

主たる研究課題は

- (1) 組織能力を形成する、職員個々人の思考と行動の能力の高め方
- (2) 各職員・職場の努力を全体の価値創造に統合する組織経営のあり方

私たちは非常に抽象的でつかみどころのない、これらの課題を検討することとなったが、部会参加を通して、その課題解決への歩みを進めていくことになる。

3. 組織を変革するため、現状を把握

私たちは組織の現状を把握するため、与えられた課題であるキーパーソンダイアログを行った。キーパーソンとして、市の経営層である総務部長、財務部長、人事課長、東三河広域連合局長の4名に協力を依頼した。このダイアログの結果、主に次のことを把握することができた。

◆キーパーソンダイアログで得られた経営層の現状・課題認識

- ・昔と比べ隣の人の仕事が分からない、関わらないことが多くなっているように感じる。昔は他の人の面倒を見るなど、他業務への関心があった。
- ・課題整理やスケジュール管理のために打合せは大切である。また、打ち合わせするための場所も必要である。
- ・経営層も人材、組織に関する課題解決に悩んでいる。
- ・行政評価がうまく機能していないが、対話がその解決につながると考える。
- ・行革意識を職員間に浸透させる必要がある。

など

以上の内容と私たちの現場での業務経験を踏まえ、次のとおり組織・人材の現状を認識した。

- (1) 職場内において、自分の仕事の過度な線引きを行い、「この仕事は自分の仕事ではない」と意識をもつ職員が多く、同僚との意見交換をしにくい
- (2) 各部局の縦割り意識により部局を超えての連携や協力がしにくい

4. 現状認識からありたい姿、施策の検討

私たちは本市の現状を認識した後、そもそもどのような組織でありたいのか、どのような人材が必要なのか、キーパーソンダイアログの課題認識も踏まえ、ありたい姿の検討を行った。その中で、私たちはありたい姿を次の状態に定めた。

想いを共有・共感しともに行動できる組織・人材

これをありたい姿と描き、次の3つの方向性で具体的な取り組みを検討した。

- (1) 対話をしよう
- (2) 対話の場を作ろう
- (3) 他者、他業務に目を向けよう

上記の方向性を踏まえ、次の4つの施策にまとめた。

- (1) 課内ミーティング、グループミーティングの定期的な実施の推進
- (2) フリーミーティングスペースの設置
- (3) 朝礼での褒め事例スピーチ
- (4) ほめ事例の発信

それぞれの概要や期待する効果については以下のとおりである。

	施策（概要）	期待される効果
1	課内ミーティング、グループミーティング 定期的実施 （課の状況に応じて、週 1 回程度を目安として実施されるよう取り組みを進める）	○定期的にミーティングを行うことで、課内・グループ内で情報が共有され、職員同士の連携・協力が促進される
2	フリーミーティングスペースの設置 （部局を超えた対話スペースとして各フロアに対話スペースを設ける）	○対話の空間を作ることによる対話の環境を整える ○対話を誘発することにつながる
3	朝礼での褒め事例スピーチ （朝礼の中で、市役所の業務や業務以外の取り組み、職員の行動などについて、褒めるスピーチを実施してもらう）	○他者や他業務に目を向けることの習慣化 ○自分の行動を見直すきっかけづくり ○職場内であれば、褒められた人のモチベーションアップ
4	ほめ事例の発信 （PC 起動時に、朝礼での褒めスピーチで取り上げられた事例を紹介する）	○模範となる取り組みの全庁的な波及 ○褒められた職員と職場のモチベーションアップ

この案を元に、本市で取り組みを進めていくこととした。

5. 取り組みの見直しと新しい試み

夏期合宿で幹事団とマネ友からいただいた意見をもとに、あらためて私たちが実施する取り組みを整理した。当初検討していた取り組みのうち、課内ミーティング、グループミーティング、朝礼でのほめ事例スピーチは、一部の職場で実施していたものの、こうした働きかけは継続しながらも、全庁的な取り組みへの展開はもう少し時間をかけ練り上げていくことにした。また、これに併せて、褒め事例の発信については休止となった。

一方で新たな取り組みも始めた。これまでつながりの薄かったマネ友との連携と自治体経営シミュレーションゲーム「SIM2030」の実施だ。

マネ友との連携は、まず月 1 回程度の定例会を開き対話の機会を持つことにした。まだ手探りの状況だが、現在 1、2 期生が実施している入庁 4 年目職員対象の「意識変革研修」での連携など、新たな取り組みが動き始めている。

「SIM2030」は、私たち 3 人が「SIM ぷくおか 2030」体験会に参加したのを機に、このゲームの面白さと対話を通して得られる深い気づきを組織内に広めるべく、自ら講師となり「SIM2030」の体験会を開いているものだ。これまで行政課職員や職員有志に数回実施し、高い評価をいただいた。来年度には豊橋版を作成したうえで、正式な研修として実施することとなった。

6. 今後の取り組み

以上を踏まえて、今後の取り組みを以下にまとめた。

	施策（概要）	期待される効果
1	マネ友定例会の開催 （月 1 回程度、自由なテーマで対話を実施、H28 年度中に 9 回実施）	○定期的に対話の機会を設け、組織・人材のありたい姿の実現に向けた、取り組みを模索する ○マネ友同士の連携を促す
2	意識変革研修への参画 （4 年目職員を対象に年 5 回実施する研修で部会と同様のプログラムを実施）	○所属している課、部を飛び越え、広い視野で組織・人材の「現状」と「ありたい姿」を考える。その中での発見・気づきを具現化し、実現のために自ら行動する
3	フリーミーティングスペースの設置（既出） （H28 年度中に 1 箇所運用開始） 	○対話の空間を作ることによる対話の環境を整える ○対話を誘発することにつながる
4	SIM とよはし 2030 の作成、実施 （「SIM2030」の豊橋版を作成し、職員対象の研修として実施。H28 年度は「SIM ふくおか 2030」を実施） 	○ゲームを通して対話の必要性、重要性を確認するとともに、未来視点での自治体経営の在り方を考える
5	課内ミーティング、グループミーティング 定期的実施（既出） （H28 は一部で実施中。今後も働き掛けを行う。）	○定期的にミーティングを行うことで、課内・グループ内で情報が共有され、職員同士の連携・協力が促進される
6	朝礼での褒め事例スピーチ（既出） （H28 は一部で実施中。今後も働きかけを行う。）	○他者や他業務に目を向けることの習慣化 ○自分の行動を見直すきっかけづくり ○職場内であれば、褒められた人のモチベーションアップ

7. おわりに

私たち豊橋市第4期生は、ありたい姿を「想いを共有・共感でき、ともに行動できる組織・人材」と定めた。“想い”という言葉には職員の抱える課題や、その人が目指すありたい姿という意味が込められている。少しでも他人の業務に関心を持ち、対話できる機会を増やしたいという考えからいくつもの取り組みを実行してきた。それにはキーパーソンダイアログを通して感じた、組織の抱える過度の縦割り意識や対話不足を少しでも解消したいという、他にもない、私たちの“想い”が込められている。

今年度で私たち3人の部会への参加は一区切りとなる。しかし私たちの取り組みはこれで終わるわけではなく、すでにSIM2030豊橋版の実施をはじめとして来年度に向けた動き出しをしている。組織をありたい姿に近付けるにはたった一年では足りないのはもちろん、自分たちが働ける時間すべてをもってしても十分ではないのかもしれない。しかし、心と組織を見返したとき、「少しだけ前進したな」と思えるようになっていたいように思う。

部会の第5回研究会で加留部幹事より自分たちの「種火」を消さないようにという言葉があった。自分たちの想いの種火を絶やさないよう、全国のマネ友と時に励ましあい、情報を共有しながら今後も行動していきたいと思う。

8. 参加者個人の決意や感想について

(長久)

人材マネジメントや組織マネジメントについて、こんなにも実践的に学び、研究する機会が与えられたことに感謝したい。この部会での1年は間違いなく私が立ち返るべき原点の一つだ。

私はやっと一歩を踏み出したところだ。たった一歩だが、1年前の今とは見ている景色がまったく違うのがわかる。“ありたい姿”を常に問い続け、挑戦を続けていくのは簡単なことではない。それでも“人は変わる”、“自分は変わる”ということを感じることができる。組織を地域を自分自身をリードしていきたいと思った、この思いに目をそらすことなく歩み続けたい。

(丸山)

私はこの2年間、行財政改革や内部統制など、人にいかに動いてもらうかが問われる仕事を行ってきた。その中で、私が重視してきたのは制度・仕組みであり、動いてもらう人の感情面については、特段考慮してこなかった。

しかし、この考えが間違いであることなど、人材マネジメント部会で次のことに気づくことができたのは、今後の役所人生において、何にも代えがたい学びとなった。

- ・人へ伝える方法等の大切さ（やりたい感で取り組むか、やらされ感で取り組むかで成果が大きく変わる）
- ・制度・仕組みと人の意識がうまく組み合わさって、人が動き、ことが進むということ
- ・様々な視点からの気づきを得るために、人と相談することの大切さ

私はこれらの学びを今後の業務に活用していきたい。

(室井)

「組織のありたい姿とは何か」これを常に考え続けた一年を送ることができ、苦闘しながらもその答えを探し続けたことが自分の中で大きな自信となった。頭で考えるだけではなく、実際の取り組みを通して様々な人と対話をし、その対話を通して得られる気づきが自分にとってかけがいのないものとなったように思う。

そしてなにより、全国の自治体にマネ友という仲間を作ることができたことが、自分の中で大きな財産となった。

自分は今からも、組織のありたい姿とは何なのか、それに少しでも近づくには自分はどうすべきなのか、それを考えながら毎日行動せねばならないと思う。それを実行することは容易ではないかもしれないが、自分が壁に突き当たったとき、葛藤を抱えたときは全国のマネ友と支えあいながら、少しずつでも前に歩いていきたい。