

● 2016 人材マネジメント部会 共同論文

Challenge

－ 3期生の挑戦－



【岩手県遠野市】

はじめに（1年を終えての感想）

遠野市役所から「人材マネジメント部会」3期生として参加し、ダイアログを重ねながら自分達が思い描く「遠野市の組織・人材のありたい姿」の実現に向け現状の把握・分析を行ってきた私たち3人。

1期生が固めた土台と、2期生が築いた柱に、もう一つの大きな柱を築くべく1年間取り組んできました。

部会への参加、マネ友とのダイアログ、庁内での実践を通して、来年度の4期生の活動につながる柱は立てられたのではないかと思います。

人材マネジメント部会とは組織変革を目指すため、「課題設定」と「解決に向けた取り組み」を実践しながら研究する場でした。部会は『研修』ではなく『研究』と位置付けられており、「教わるものでもなく、正解もない」というスタンスから、自ら考え実践し、周りを巻き込みながらより良い答えを模索していく実践的研究活動の場でした。

部会の大切なキーワード

- ・「立ち位置を変える」…相手の立場から考える（住民目線、首長目線等）
- ・「価値前提で考える」…ビジョンやありたい姿から考える
- ・「一人称で捉え語る」…市や組織ではなく、「自分なら」という一人称で考え行動する
- ・「ドミナントロジックを転換する」
…過去や前例、思い込みに囚われずに考える



そして一步前に踏み出せ!!!

これらを研究会に参加した全国のマネ友とともに、悩みながら胸に不安をかかえながら行動したのです。

仲間と取り組んできた活動の概要

1年間で取り組んできた活動の主なものは次の通りです。

- ・若手職員 100 人アンケート及びキーパーソンインタビュー
- ・マネ友 1、2 期生とのダイアログ
- ・中間報告会（総務課職員研修担当、所属長、希望職員に人マネ研修同様に発表）
- ・みらい志向型人材育成研修会（希望職員 32 名参加）
- ・H28 職員研修参加報告会（平成 29 年 3 月 17 日開催）
- ・上記取り組みのための 3 人での膨大（？）なダイアログ

1 現状を探る（若手職員アンケート、キーパーソンインタビュー）

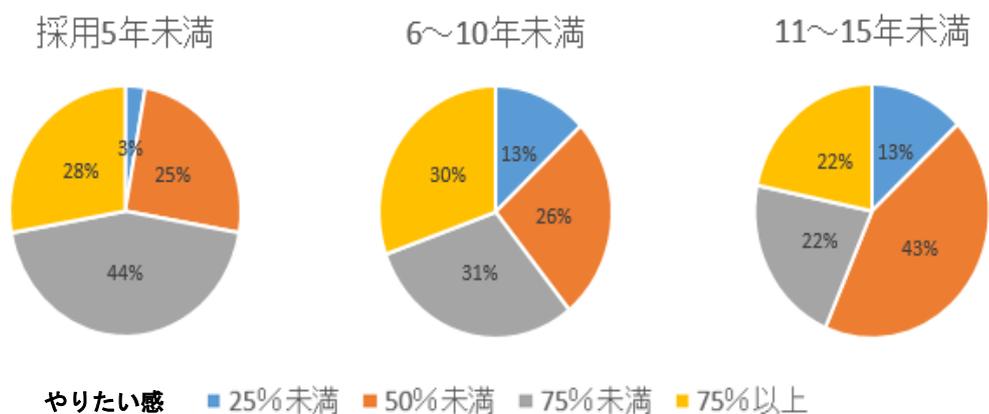
諸事情により第 2 回目（5 月 19 日）からの参加となった私たちは、第 1 回目での「組織の現状把握」と、第 2 回目での「キーパーソン対話」の二つの課題を持ち帰ることとなりました。

「組織の現状把握」にあたっては、1 期生及び 2 期生が新採用職員との対話に取り組んでおり、『若手職員ほど価値前提思考が高い』という分析がありました。

私たちはその検証も兼ねて、新採用職員から枠を広げて、採用 15 年目までの職員 100 人を対象に「仕事に対するやりたい感・やらされ感の度合いとその理由」についてアンケートを実施しました。

アンケート結果では、入庁年数が長くなるにつれやりたい感が薄れていくものの、配属（経験）年数では大きな違いは見られず、自由記述の内容から年数よりも職場環境や業務内容による影響が高いことが伺われました。

【入庁年数による業務のやりたい感・やらされ感】

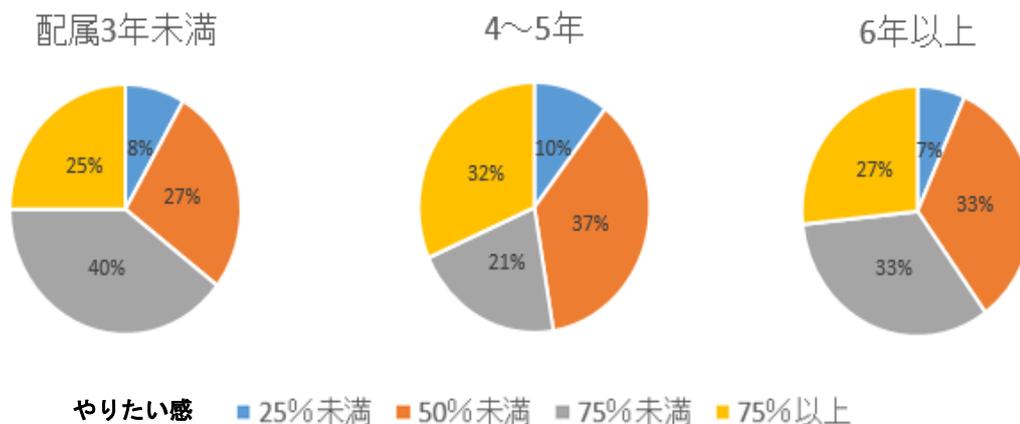


入庁年数→ ↓やりたい感	5年未満	10年未満	15年未満	合計
25%未満	1	3	3	7
50%未満	9	6	10	25
75%未満	16	7	5	28
75%以上	10	7	5	22
未回答	10	2	6	18
合計	46	25	29	100

- ・業務のやりたい感75%以上は入庁年数問わず2～3割程度である。
- ・入庁年数が長くなるにつれて、やりたい感50%未満が高くなる傾向が伺える。

上のグラフは入庁年数別の業務の「やりたい感」をグラフ化したものです。
 希望に燃えて遠野市役所に入社した職員の7割は、5年は高い割合で意欲を維持するものの、徐々にやりたい感が薄れていく様子が伺える。
 また、採用10年を超えると業務が「やりたい感」から「やらされ感」の傾向が高くなっていることが伺える。

【配属年数による業務のやりたい感・やらされ感】



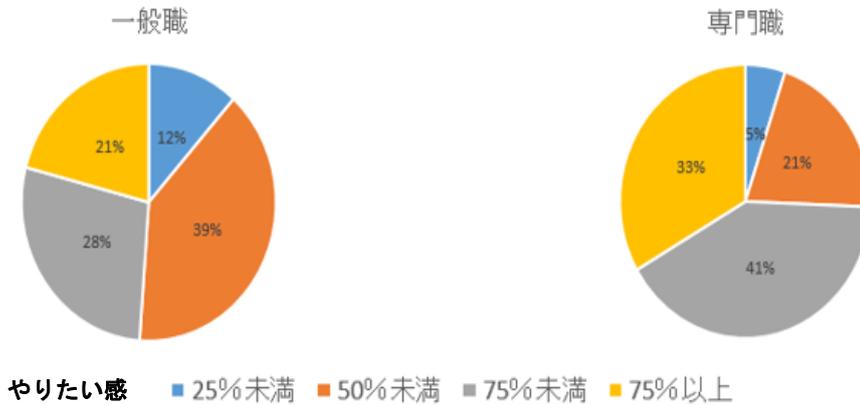
配属年数→ ↓やりたい感	3年未満	4～5年	6年以上	合計
25%未満	4	2	1	7
50%未満	13	7	5	25
75%未満	19	4	5	28
75%以上	12	6	4	22
未回答				18
合計	48	19	15	100

・ 配属年数におけるやりたい感の各項目の%におおきな差異は見られなかった。

3年未満は人事異動により新たな気持ちで意欲的に業務に取り組む職員が6割強、業務に慣れマンネリ化しはじめる配属4～5年でやりたい感はやや5割程度となり、6年以上になると覚悟が決まるのか6割と復活する傾向がある。

しかしながら配属（経験）年数におけるやりたい感に大きな差異はなかったといえる結果だった。

【職種による業務のやりたい感・やらされ感】



職種→ ↓やりたい感	一般職			小計	専門職			小計	合計
	5年未満	10年未満	15年未満		5年未満	10年未満	15年未満		
25%未満	1	2	2	5	0	1	1	2	7
50%未満	6	3	8	17	3	3	2	8	25
75%未満	6	3	3	12	10	4	2	16	28
75%以上	5	2	2	9	5	5	3	13	22
未回答	5		6	11	5	2		7	18
合計	23	10	21	54	23	15	8	46	100

- ・一般職に比べ専門職の職員の方が業務のやりたい感(やりがい)が高い傾向が伺える。
(一般職は50%未満と50%以上が約半々に対し、専門職は50%以上が74%、50%未満は26%となった。)

職種別は特技・学んできた事を活かせる専門職がやりたい感が高い傾向が伺えた。

またアンケート結果で「やりたい感の強い職員」3人と「やらされ感の強い職員」3人をキーパーソンに選定し、それぞれの現状や理想とする組織などについてインタビューを行いました。

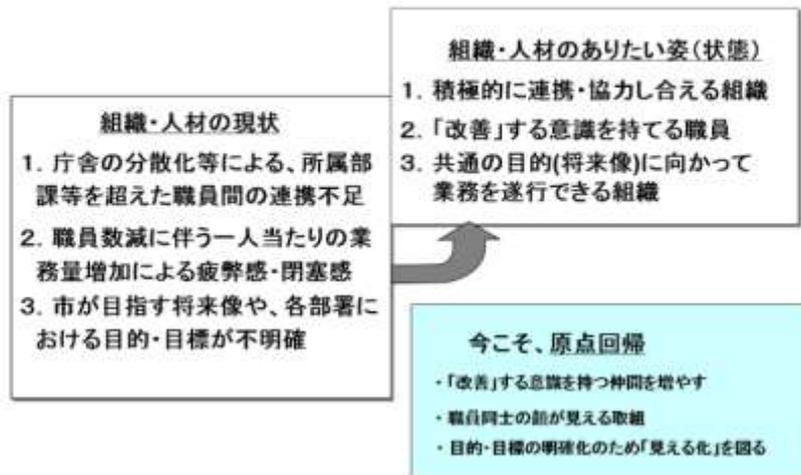
インタビュー結果からは、「やりたい感」にあふれる職員は業務の範囲や目標が明確な傾向が見られ、業務に一定の責任(裁量)が与えられ達成感を感じている状況が伺えました。

一方「やらされ感」の強い職員は目の前の業務をこなすことで精一杯であったり、法律や制度に則り粛々と事務をこなす業務故に、市民や関係者から感謝を得られることが少なかったりするなど達成感に乏しい職場環境と感じているようです。

2 夏期合宿・その後

アンケート・キーパーソンインタビューを経てこの研究会一番の山場（と思う）といわれる夏期合宿に向け、私たちは業務終了後に組織・人材の現状、ありたい姿、そうあるためのシナリオについてダイアログを重ねながら、下記の施策を打ち出しました。

1. ありたい姿を目指した着眼点



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
ダイアログ研修会の実施 仮称：職員で語ろう会	人マネ参加者が事務局となり会議を開催。 業務の効率化、組織や人材の育成のあり方について、対話を重ね、本気を引き出す。 ⇒「ボトムアップ」できる風土づくりにより、若手・中堅職員の意識改革・行動改革を促す。	提案できる風土により「やりたい感」にあふれた職員の育成。
庁内広報の復活	休刊中の庁内広報を復活。 職員間のオン・オフを含めた情報を提供し、会話の「きっかけ」となる話題を提供する。 ⇒人マネ参加者から、定型フォーマットやテーマを提案し、事務局(総務課)の負担を軽減することで継続性のある取り組みとする	部署を超えて顔の見える関係や、話しやすい環境。
目的・目標の見える化	部署の年間(月間)目標や、個々の業務予定や進捗状況などを記す「ホワイトボード」を各事務室内に設置。組織が、今、何を目指し、誰が何をやっているのか、を見える化する。 ⇒経営層と現場職員の意思統一を図る。	個々の部署の意思統一から、組織全体への展開。

自分たちの打ち出した施策は充分であったか、この施策で本当にありたい姿に近づくことができるかという不安を抱えながら合宿に突入。私達の発表は2日目でしたが、初日の全国のマネ友の発表に対する幹事コメントを聞きながら、自分たちの準備不足を痛感し、この日は深夜まで発表内容を再調整することとなりました。

自分たちの発表を終えた後の出馬部会長との対話で、「遠野市は3期生ですが、先輩マネ友がどういった思いでこの部会に臨み、施策を取り組んだか対話しましたか？」という問いに、自分たちの色・成果を出すためにあえて全体でのマネ友との集まりは持たなかったことが、同じ志で組織を変えていこうという「思い」の共有に繋がらなかった事に気づかされました。

また、全国のマネ友のコメントからは肯定的な意見もありましたが、これから施策を進めるにあたり過去の取組の検証が足りない、関係部局への根回し・連携の構築が出来ていないのでは？という意見・提言をいただきました。

遠野に戻った私たちは早速1、2期生に当時の取組や思いを聞くと共に、夏期合宿で得た事を発表し、意見をいただきながら施策をブラッシュアップするべく行動開始しました。先輩マネ友は快く了承・協力をいただきました。

第4回研究会ではブラッシュアップ案を東北地方のマネ友の前で発表しました。正直、自信があまり持てず当日の発表を迎えた面は否めなかったと思います。ブラッシュアップすることのエネルギー消費の凄さ、脳に汗をかく、という事を肌で感じました。

私たち3期生が夏期合宿案をブラッシュアップして考えた施策は次の2つです。

- ・職員研修のあり方への提言
- ・業務改善の提案

「机上プランは作った、後は行動である」

遠野に戻り、第4回研究会までの活動内容を、自分達の所属長及び職員研修担当課に、中間報告という形で10月26日に発表しました。

貴重な意見をいただきながら、打ち出した施策の一つである「職員研修のあり方への提言」を実践に移すべく、私たちが主催となる職員研修会の開催について許可をいただくことができました。



3 実践・改革への第一歩

職員研修のあり方、を自分たちが実践することとし、市や組織への「報告」の形ではなく、「自分なら」という一人称で考え行動しようと3人でダイアログを続けました。

これまでの職員研修は、個の資質向上や知識・技能習得を目的に個人が外部の研修会に参加するものが主でした。そこで、職員同士がひとつのテーマで対話する研修会を開催することにより「共通の目的（目標）に向かい、連携・協力しながら改善への意識を高める」という、まさに私たちが目指す遠野市職員のありたい姿に近づけるのではないかと考えました。

しかし、いざ実践するにはどうしたら良いかと暗中模索していたところ、佐藤淳幹事の全面的な協力が得られることとなり、いよいよ「みらい志向型人材育成研修会」を12月2日に開催しました。

研修のねらいは、遠野市職員同士で「ダイアログ研修会」を実践してみること。その結果見えてくるもの、得るものがあり、個の能力向上が全体への意識の向上につながる！ことです。



「参加してくれる職員がいるだろうか」

「ファシリテーターとしての役目が務まるだろうか」

・・・等の不安がよぎりましたが、遠野市役所初の「ダイアログ研修会」には32人の職員が参加いただきました。

クオアチア柄のテーブルクロスにボサノバの曲が流れる話しやすい雰囲気の中、「遠野市役所（職員）のありたい姿」や「ありたい姿に向けて取り組むべきこと」についてワールドカフェによる対話を行いました。

普段は異なる業務に就いている職員同士が一つのテーマに対話を実践できたことは新鮮であり、実施後のアンケートでは継続開催を望む声が多数ありました。

匿名性があり発表不要と、緊張を強いられることの少ないワールドカフェ方式は参加者も安心し、話し合いも楽しくおしゃべりのようにできる、それでいて本音の意見を多く引き出せる、面白いなと感じました。

人マネ参加者が学んだことをアウトプットしたことへの評価や、「こうありたい」と思っている一人では実践できない、多くの人と対話することで自分の考えが深まった、という感想も多数あり、私たちが目指す「個の能力向上」から「全体の意識向上」への第一歩になった手応えを感じました。

参加者の声からうれしさを感じ、やりとげた達成感、この小さな一歩を大事にしながらかつ続した活動につなげようと思いました。

次年度に向けた展望

平成 29 年度、遠野市役所は大きな変革を迎えます。

市役所本庁舎が完成し、これまで分散していた庁舎（部署）が集約されます。

また、平成 30 年度をスタートとする組織体制の見直しも行われる予定です。

これまで以上に職員間の連携を図りやすい環境が整い、現状に合わせたスリムな組織体制への見直しが図られます。

「環境」や「体制」は整っても、肝心の職員の「意識」が変わらなければ本当の組織変革とはなりません。

12 月に開催した「みらい志向型人材育成研修会」で行ったワールドカフェの最後に、参加者それぞれに「私が実践したい取り組み」を記載してもらったところ、

- ★目標の明確化
 - ★（同僚・上司との）コミュニケーション向上
 - ★他部署の業務の理解
 - ★市の特徴や文化を学ぶ
 - ★業務の効率化、コスト削減
 - ★やる気の向上
 - ★市民（お客様）への対応力向上
- など多種多様でした。

平成 29 年度は、これら一つ一つをテーマにしたダイアログ研修を通じて、実践するための知恵と工夫を職員同士で探りたいと考えています。

これにより、

- ① 対話文化
- ② 課題の共有
- ③ 解決に向けた創意工夫

がじわじわと醸成されていくと考えます。

エベレストに挑み、エベレストで命を落とした登山家ジョージ・マロリーの代名詞になぞらえ「なぜ山に登るのか（なぜ課題に挑むのか）」と問われたら、「そこに山があるから（そこに課題があるから）」と即答できるような、課題に果敢に挑む遠野市職員が一人でも増えること、それが、やりたい感にあふれた本当の笑顔があふれる遠野市役所（市職員）になるのだと思います。

付記

【経営企画部（財政担当）馬場貴之】

「組織は本当に変えられるのか」

部会への参加の打診と共に渡されたパンフレットを見て感じた思いです。たかが 300 人程度の組織とはいえ、管理職でもない中堅職員 3 人が集まってもそこまでは無理だろうというのが率直な思いでした。

この 1 年間でマネ友を含む 9 人で対話を重ね、一度きりではありますが職員研修会も実践することができました。私たちの思いを形にし、参加した職員からは次回の開催を望む声も聞かれました。「組織は変えられない」までも、組織を少しでも動かせた 1 年であったと思います。

繰り返しになりますが、この部会は参加した 1 年間で終わりではなく、これからは「チーム遠野」の一員として研究・実践を続けていくこととなります。10 年後に「組織を変えられた」と言えるようこれからも取り組んでいくことを約束し、1 年間の活動を締めくくりたいと思います。

【水道事務所 渡辺昭弘】

1 年間、貴重な研究機会を与えていただき感謝しています。

ふり返って、「ドミナントロジックの転換」、「立ち位置を変える」、「価値前提で考える」「一人称で考える」、「行動する」、これらを知ることができたのは、大きな財産と感じています。

帰ってからそれらを念頭に仕事や家庭生活をやってみると、ふり幅が大きくなり、課題解決型と違い価値前提型で行動する事の難しさ、孤立しかねない怖さを知りました。頭では理解できたつもりですが、伴わないのが行動です。

物事を変えるには、あせらず、ゆっくり、じわじわと。大きな志と平日頃の対話（ダイアログ）を重ねて種を蒔いておく、現況把握し、作戦を立て、計画性を持って物事に当たる。これが正解か分かりませんが自分はこうありたいと思います。

【教務課 小笠原拓哉】

研究会の参加中、事あるごとに耳にした多くの言葉の中に「部会に卒業は無い」という言葉があります。私たちはこの一年間で組織を変えるために、自分たちが抱える課題を見極め、どう対応していくべきかを研究・実践してきました。その中で打ち出した施策の内、今年度実施することができた「対話を用いた職員研修会」を次年度も定期的に行われ、まずは対話が日常的に行われる風土づくりを推し進めたいと考えています。

私は今まで周囲に合わせ傍観者になることも多かったため、「一歩前に踏み出す」事への躊躇がありましたが、仲間と共にこの部会に参加し、幹事団や全国のマネ友の熱意に感化され施策を実践できたことが大きな成果だったのではないかと感じております。1 年間本当にありがとうございました。



1年間、ありがとうございました！！