

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

～1 年目（仲間づくり）～



高松市

吉田 幸弘

保井 弘美

宮本 修秀

目次

- 1 はじめに ～人マネ初参加～
- 2 高松市の軌跡～成長の記録～
 - 2-1 現状とありたい姿
 - 2-2 夏合宿
 - 2-3 施策
 - 2-4 第5回
 - 2-5 成果
- 3 展望
- 4 付記

1 はじめに ～人マネ初参加～

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会（以下、「人マネ」という。）は、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と各職員・職場の努力を全体の評価創造に統合する組織経営のあり方を主な研究課題としている。

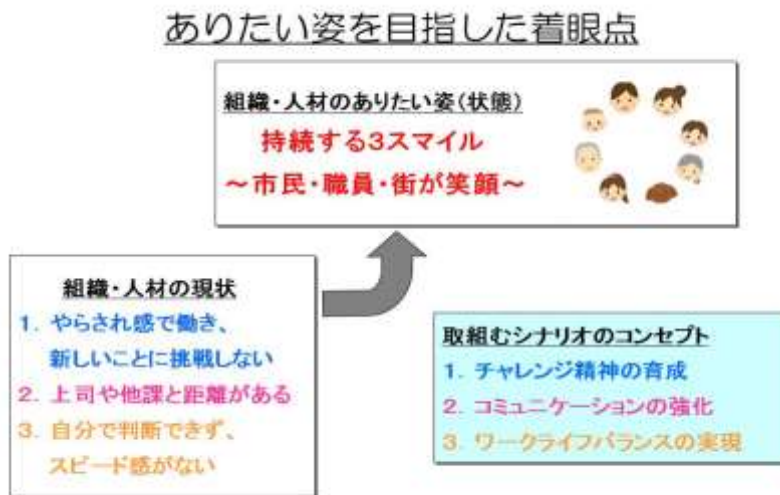
この人マネは「研修会」ではなく、組織に望ましい変化を作るために何が必要かを現実的に考え、実践し、検証していく「研究会」である。

全国7会場に分かれ第1回から第4回までは、各会場に集まりダイアログ（対話）を行った。高松市は京都会場に参加し、9自治体が集まった。第5回と夏合宿は東京で全国の自治体が集結し、各々の発表や講話の時間であった。

今年、初参加となった高松市は、組織の変革について、考え、実践していくために、仲間づくりと意識づくりの年として活動を行った。

2 人マネでの学び

2-1 現状とありたい姿



なんとなく組織に元気がない。何かを変えなければいけない気がする。そんな曖昧な気持ちはあったが、何を、どうすれば良いのか分からないまま、何もしていない状況だった。

私たちが行ったキーパーソンとの対話などから、高松市の現状は、前例踏襲で仕事をし、新しいことに挑戦しない職員が多くいる、上司や他の課との距離がある、自分で判断できずスピード感がないことであることも分かった。

「やらされ感」で働く職員が多く、どうすれば「やりたい感」で仕事ができるのか、こ

の1年で考え、実践していくこととなる。

毎回、ダイアログを行い、新しい発見や学びがあり、

- ①ドミナントロジック
 - ②価値前提で考える
 - ③立ち位置を変える
- などを学んだ。

これまで当たり前と思っていたことをまずは疑ってみる。そこから見えてくるものがあるはずだし、そこから新しい何かが生まれてくる。

何かを考えるときには、価値前提で考える。そもそも、価値前提とは何なのか。どうすれば価値前提で考える習慣が身につくのか。優先順位を決め、大事なものを守りながら考える。

立ち位置を変えるとはどういうことなのか。これまで他人事で考えていたことなどを、自分事で考える。

このような現状がある中、高松市が目指す、ありたい姿は、持続する3（スリー）スマイル。市民・職員・街が笑顔になることである。

自ら考え行動し周りを巻き込んでいける能動的な職員、課内・外を問わずいろいろな人と交流でき明るい職場を作っていく協調的な職員、時間の概念を持ち事業のスクラップや業務の効率化を進めていける効率的な職員、これらの施策を複合的に展開することで、相乗効果が生まれ、一人一人が自分事で考えて行動できる、主役になれる職員が増えていくことで、組織はありたい姿の実現へ近づいていけると思う。



2-2 夏合宿での気付き

高松市が考えている施策は、本当に必要な施策なのか。できることではなく、必要なことをする。この話を聞いたとき、私たちが考えていた施策は、本当に必要なことなのか、再度考え直すきっかけとなった。その施策を行えば、組織が変わるのか、地域が変わるのか。組織を変えるために考えることはあったが、地域までは考えていない。

考えたら、まずは動いてみる、やってみることが重要である。よく考えて終わり、考えて満足といったことになりがちだが、やってみて、修正して、再度やってみる。この話を聞いた後、私たちは、まずはやっていることにした。



2-3 施策

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
1. チャレンジ精神の育成	<ul style="list-style-type: none"> ・同じ目的を達成するため、プロジェクトチームを結成して、縦割りを排除し、庁内横断的に事業に取り組む。 	<ul style="list-style-type: none"> ・市民志向で自ら考え、行動する思考を得られるだけでなく、他課の職員との交流が深まるとともに、業務に取り組む姿勢も協力的になる。
2. コミュニケーションの強化	<ul style="list-style-type: none"> ・課内のコミュニケーションを強化するため、各課で実施している内容や他市の事例等を、所属長研修や局内課長会などで紹介して、各課で試行する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・様々な取り組みを各課の職場状況に応じて実施し、本市に適した方策を検討することにより、全庁的な取り組みに波及させる。
3. ワークライフバランスの実現	<ul style="list-style-type: none"> ・終業時に終礼を開催し、公私の区切りをはっきりさせる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・業務の偏りを把握できるとともに、時間の概念を持ち、効率的に業務をこなすことができる。
【今後】	<p>朝礼スピーチ、係内打合せ等の実施を検討</p> <p>朝礼スピーチの内容をきっかけとして、課内の人と交流できるだけでなく、プレゼンテーション能力の向上が図れるほか、係内打合せによる業務の進行管理や他人の業務スケジュールなど、情報を共有できる。</p> <p>職場内・間・外研修の積極的な参加を検討</p> <p>課内の基礎的な知識を習得できるだけでなく、より幅広い見識を深められる。また、市民・民間との交流を深め、新たな刺激を得るため、民間等が主催するシンポジウムや研修への参加を促す。</p> <p>決裁権限の委譲、執務室の整理・リフォーム、フリーアドレスの導入等を検討</p> <p>庁内ルールや日常業務のやり方を見直すなど、決裁権限を委譲し、職員が責任感を持つとともに、意思決定の迅速化を図る。また、執務室を整理・リフォームし、無駄を省き、業務がはかどる空間とするほか、フリーアドレスの導入により、課内の交流活性化と、固定観念からの脱却を図る。</p>	

ありたい姿を実現するために、「チャレンジ精神の育成」、「コミュニケーションの強化」、「ワークライフバランスの実現」の、3つの視点で施策を考えた。

1つ目の「チャレンジ精神の育成」は、多様な意見に触れることにより刺激を受け、新たな視点を身につけ、自ら市民志向で考え行動する職員へと変革していく。平成28年の夏に、私達もその一員である、事務処理改善チームが発足した。市役所の課題を個々に出し合い、来年度取り組む業務改善や、スクラップできる業務を抽出し、実行できるよう検討している。業務改善をしたいという目標が同じなので、全員が熱心に意見を出し、中身の濃い対話ができている。このようなプロジェクトチームが今後も発足し、自分の関心・興味のあることにチームで取り組み、自ら考え行動し、積極的な職員になり、新しいことにチャレンジする姿勢を育成し、わくわくして仕事ができる環境作りを目指さなければいけない。

2つ目の「コミュニケーションの強化」は、暗い職場が多い、元気がないなど、キーパーソンの話の中でも多く聞かれた意見である。仕事を進めていく上で重要なことは情報共有であり、そのためにコミュニケーションが大切であると考えた。コミュニケーションが取りやすくなるためには、風通しの良い職場であること、これは上司と部下に関係なく、仕事以外のことでも気軽に話せる関係である。そこで、他市でのコミュニケーション強化の事例を、所属長研修や局内課長会で紹介し、試行してもらい、上司と部下との対話を増やすことが狙い。やはり、何事も言葉で伝えることが大切で、言葉で伝え、楽しさを伝え、今後のコミュニケーション強化に繋がりたいと思っている。

3つ目の「ワークライフバランスの実現」は、日々の業務に追われ、家族との時間、自分の時間がなかなか取れなくなっている。効率よく働くには、仕事に集中でき、息抜き、切り替えが必要である。そこで、夏合宿後、「終礼をすれば仕事にメリハリがつくのではないか」との会話から、私たちの所属部署で実践することにした。初めての取組で、「また何をやらされるのだろう」と思った人もいたが、趣旨を説明して、2週間ほど実践したのち、アンケートを取った結果、「やってよかった」が多数だった。その理由は、「仕事に区切り、メリハリがつく。」や、「定時に帰れる。」などの意見があった。一方、「仕事のメリハリはつくが、どうしても時間外勤務が必要な場合がある。そのときのサポートや業務量を見直さないと、ワークライフバランスの実現は遠い」や、「残業します」と宣言をしたら、「残業=仕事が遅いイメージがあった」など、率直な意見を聞くことができた。ここで気づいたことは、アンケートの重要性である。批判的な意見は必ず出てくるが、アンケートによって、業務量の偏りに不満を抱いていると気づき、それからは周りが積極的に声を掛け、助っ人に入るようになった。また、声掛けがきっかけとなって対話も増えた。できるところから一歩ずつ進み、大きな進歩に繋がるよう今後も実践したいと思う。

2-4 第5回

最後の人マネでも、新しい発見が多くあった。

私たちは、「微力ではあるが、無力ではない。」この言葉は私たちに強いインパクトを与えた。なかなか組織は変わらない、変えることが非常に難しい、変わっていることが目に見えないなか、私たちの行動は効果があるのか、迷うことも多くあるが、今の自分なら何ができるのかを常に考え、「たった一人からでも世界は変えることができる。」ことを信じて、やり続けることで、やりきることで、少しずつでも変わっていき、未来は変わっていくと思えるようになった。

一人ではやり続けることが難しいこともあるが、仲間を増やすことで、種火を灯し続けることはできる。一人でも多くの熱意を持った人と関わることで、自分の中の種火が消えそうなときに、追い炊きをしてくれる人を見つけておくことで、小さな火でも燃やし続けることができれば、未来は変わっていくと思う。



2-5 成果

人マネでの学びと気づきを共有する、自主研究グループ（課長補佐3人、主査3人、主事2人）を発足させた。人マネ開催前後のランチタイムに集まり、ダイアログを重ねた。ランチをしながら、リラックスした雰囲気、話しやすい環境を作り、各々が考える施策や思いが積極的に発言できる場となった。3人でダイアログするよりも、多くのアイデアが生まれ、施策をより深く話し合うことができた。この自主研究グループは、来年も継続することが決定し、来年度、人マネ参加者へも参加の呼びかけを行うこととなった。

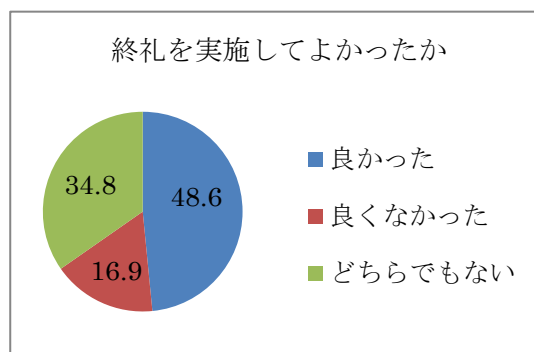
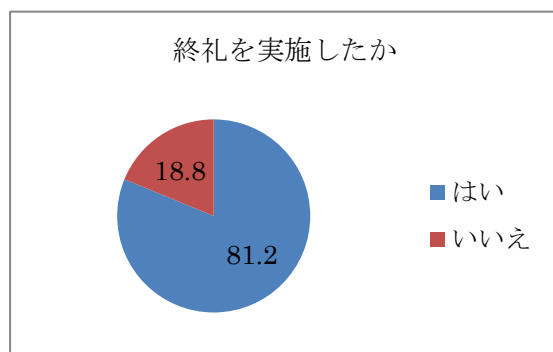
施策の1つである終礼を、第5回人マネ後に、全庁で試行的に1か月間実施し、職場の状況により、課や係ごとに行った。今後の本格実施に向けて、アンケートを実施し、回答率66.2%（765人）で、「終礼をして良かった」との意見が約半数となり、その理由は、「情報共有ができる」が43.5%、「仕事の区切りができる」が31.9%であった。また、反対意見としては、「必要性を感じない」が20.6%、「特に変化はない」が23.0%であった。このアンケートから、課題の抽出と改善を行い、より効果的な終礼が行えるように職員の考えを反映させていく。この終礼が定着し、コミュニケーションが活性化し、働きやすい職場環境になることを切に願っている。



【アンケート結果（抜粋）】

回答数：765人／1,156人（66.2%）

※市役所本庁舎内で勤務する職員のうち、所属長以下の職員
（非常勤嘱託職員及び臨時的任用職員を除く。）

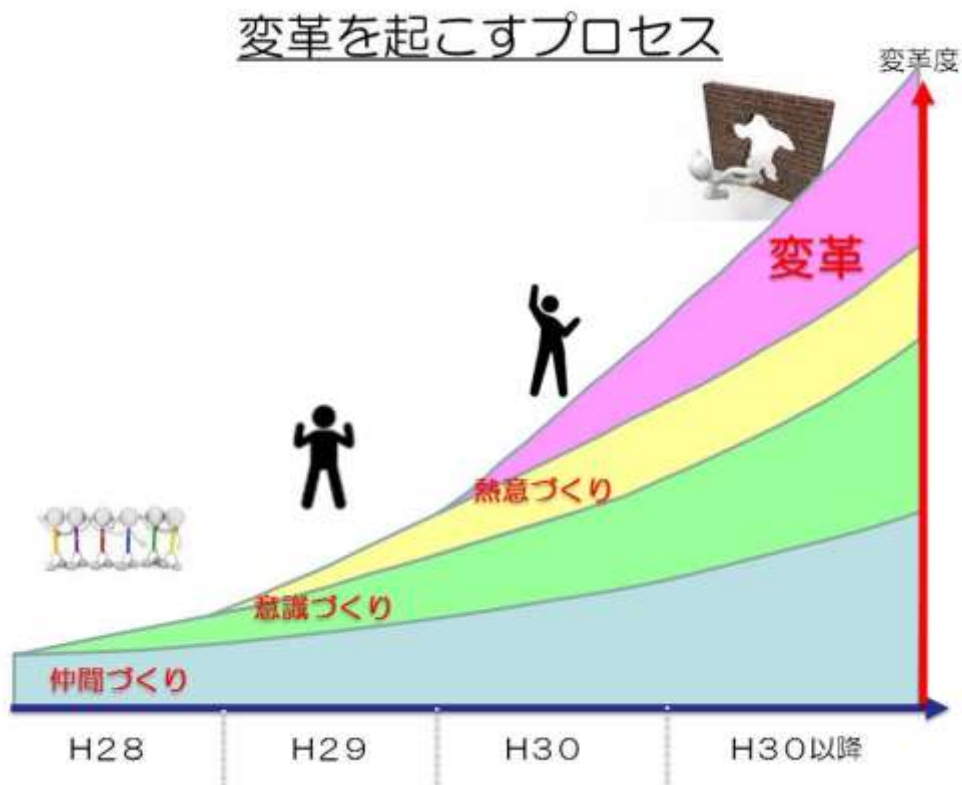


3 展望

平成28年度、高松市は初めてこの研究会に参加した。初めて聞いた言葉、ありがたい姿を見据えた考え方を学んだ。しかし、私達3人だけでは、微力である。そのため、今年度は同じ目標を持つ「仲間づくり」を中心に取り組んだ。現在、プロジェクトチームのほか、自主研究グループが発足している。今後もこの研究会へ参加する職員を巻き込み、継続して仲間を増やしていきたい。

また、今年度は試行的に終礼を開催するなど「意識づくり」も実施しているが、来年度以降は、キーパーソンとなる所属長への意識啓発を進めていきたい。

その後、熱意ある職員の考えを、事務や施策などに反映して、モチベーションを高める「熱意づくり」に努める。そして、更なる改革・改善が次々と起こることにより、組織・社会を「変革」したいと思う職員が増え、5年後には、私たちの目指す「市民」「職員」「街」が笑顔になる、3（スリー）スマイルへと導きたい。



4 付記

【吉田 幸弘】

組織変革を達成するためには、小さな改善を積み重ね、組織に浸透させて、一人一人の意識を変えていく必要がある。

そのため、日頃から「気づき」を意識し、その「気づき」を行動に繋げていきたい。

また、同じ思いを持っている仲間と共に取り組み、よりよい改善に繋げるとともに、組織を変える原動力となる人財を拡充していきたい。

さらに、今回の研修で出会った、他の自治体の人との交流を通して、お互いに情報交換するとともに、切磋琢磨して、組織変革に繋げていきたい。

【保井 弘美】

組織を変革するには、相当な気力・精神力・労力が必要である。この研究会に参加し「キーパーソン」との対話の必要性や、「ドミナントロジック」などの新しい知識（私の知らない知識）を学ぶことができた。やらされ感で働いて何が楽しいのか。ワークライフバランスが保てなくて、何が楽しいのか。すべてを充実させるには、5年、10年かかっても、時代の流れに沿った働き方に变革しないといけない。3人では無理である。今後この研究会に参加する仲間、キーパーソンを巻き込み、わくわくして働ける職場作りを目指したい。

【宮本 修秀】

組織を変えるために、何から始めたらよいかわからない状態で、人マネに参加し、回を重ねるごとに、方向性は見えてきたが、本当にそれが正しいのか、分からない。分からないから、1年で終わりではなく、継続していくもの。分からないから、研修ではなく研究し続けていくもの。やる気があって、自ら参加し、「やりたい感」で動いてきた。人マネから離れることで、自分の中にある種火が消えてしまわないか不安である。だからこそ、熱い気持ちを持った職員と繋がりあい、次回人マネ参加者と繋がる場を作っていきたいと思う。高松市がさらによりよい組織になるように、仲間作りを継続し、意識作りを行なっていく、周囲を巻き込みながら、変革し続けていけるように、熱い職員を増やしていきたいと思います。