

2017年度 早稲田大学マニユフェスト研究所
人材マネジメント部会

共同論文

青森県 五所川原市

【はじめに】

「組織変革とは何か」「なぜ組織変革が必要なのか」、これまで与えられた仕事を淡々とこなすだけで、「理想の故郷」「理想の職場」「理想の自分」を想像することも少なくなっていた自分達にとっては非常に縁遠い言葉であるように感じた。組織・人材の現状から目を背き、「価値前提」ではなく「事実前提」で物事を考え行動するといった既成概念を、「対話=ダイアログ」によって変革していこうと考え様々なアクションに取り組んだ。

【取り組んできた活動の概要と経過】

部会メンバーとの「対話」を通じて自分達（組織・人材）の目指すべき姿として、「自然と「対話」が生まれる組織」と仮定し、「対話が出来ている職場は良い仕事出来るのではないか」「机の配置や障害物の有無といった環境の違いは対話の頻度に影響するのではないか」といった仮説を立て、仮説の検証を目的として職場内アンケート（対話が出来ているか）を実施。また、現在やこれまでの五所川原市の「組織・人材」が持つ問題点や評価点について深く知る必要があると考え、3名のキーパーソン（会計管理者・教育総務課長・都市計画課長）へのインタビュー及び若手・中堅・管理職職員を対象としたワールドカフェ（テーマ：職場の今と未来を考える～あなたの理想の職場とは～）を実施し、過去から現在における組織の変遷及び市民との関係性の変化、現在の職場環境や仕事の進め方等について様々な意見や思いを交換した。

仮説検証（1）

職場内アンケート（対話が出来ているか）

（調査方法）特別職を除く全職員対象の無記名式

（回答数） **246**

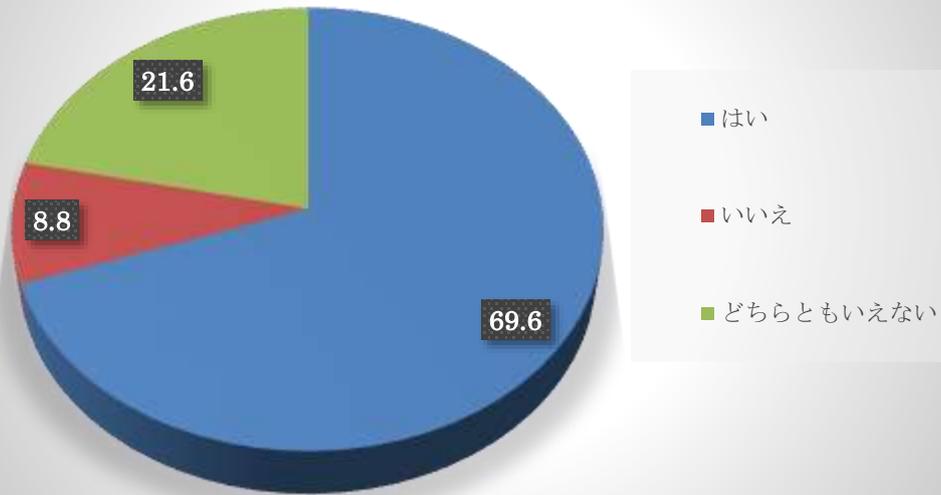
（回答率） **50%**

（質問に対して「はい」と回答した率） **69.6%**

（質問に対して「いいえ・どちらともいえない」と回答した率） **30.4%**

※下記グラフ参照

職場内で対話が出来ているか？



以上のアンケート集計結果をもとに、職場内で対話が出来ているかの問いについて「はい」と答えた回答数が多い職場と平成 28 年度新規事務事業評価（A～C）との間に正の相関が認められた。

キーパーソン対話（組織・人材の現状について）

一部抜粋

「昔に比べ市職員と市民との距離が遠くなってしまったように感じる。昔は市民と対話
が良く出来ていた。」

「職員の仕事は前担当の仕事を引き続きやることではなく、今よりももっと良くなるよ
うにすることである。変化に対応し、問題に気付いて変えようとする職員が少なくなっ
た。」

「課内・役所内に留まらず、情報の共有を図り、変化に対応していくことが重要であると
感じる。」

「20 年前と比べて縦割りの中で仕事の押し付けではなく、協力しながら風通しを良くし
ていくことで昔よりは話しやすくなった。」

「能動的に考え、自ら企画立案し、価値前提で考える職員が育ってほしい。」

ワールドカフェ（職場の今と未来を考える～あなたの理想の職場とは～）

一部抜粋

「課内の情報共有が上手くいっておらず、他課員がどういった仕事をしているのかが分からないため、結果的に市民に迷惑を掛ける時がある。」

「上司や先輩から業務上の成功体験を聞くことが出来たため、自分も自信を持って業務にあたることが出来た。」

「そもそも上司や先輩、同僚達とのコミュニケーションが不足しており、相談しづらい雰囲気であるため、悩みを一人で抱えてしまうこともある。」

「現在の職場は環境的に会話が生まれるような配置・構造になっていない。」

これらの意見や思いを踏まえて部会メンバーで再度「対話」を行い、基本シナリオを作成。

「対話が出来ている職場は良い仕事出来るのではないか」「机の配置や障害物の有無といった環境の違いは対話の頻度に影響するのではないか」といった仮説を立て、仮説の検証を目的として再度職場に入り、机の配置・机上の環境・障害物の有無に関して課単位のモニタリングを実施した。

仮説検証（2）

課単位のモニタリング（机の配置や障害物の有無といった環境の違いは対話の頻度に影響するのではないか）

（調査方法）デジタルカメラを使用して課単位での写真撮影

（結果）職場内で対話が出来ているかの問いについて「はい」と答えた回答数が多い職場とそうではない職場の机の配置について特段差異はみられないが、障害物（PC・プリンター・収納棚・ブックエンド等）の配置や量に差異がみられ、遮るものが多い職場がより対話が生まれにくい傾向にあることが確認された。

これらの検証から組織・人材の現状として以下のような課題が存在していると判断するに至った。これら課題が生まれる理由として組織内における「対話」が根本的に不足していることが原因であるとの定義付けを行った。

- ・自分の仕事以外の仕事を知らない、知ろうとしていない。(課内・係内の情報共有不足)
- ・仕事の押し付け合い(多課との情報共有不足)
- ・何も考えず前例どおり(ニーズ把握しない、評価しない等)

これらの現状を打破するため、課題解決へのプロセス(価値前提)を重視し、組織・人材のありたい姿(状態)を以下のとおりとした。

組織・人材のありたい姿(状態)

『個人の理想の職員＝市の求める職員像』

『意識しなくても自然と対話の生まれる環境』

『組織間で情報共有しやすい組織』

『市役所内・職場にとらわれず、人や仕事内容・その人の考え方を知ることができる職員』

組織・人材のありたい姿を実現するために、取り組むアクションを以下のとおりとした。

取り組むアクション

既存のシステムを活用し、仕事の「見える化」を行う

対話しやすい環境の明確化及び検証

人材育成基本方針を、対話で作り上げていく

夏期合宿前、メンバーとの対話の中で、理想の職員像を具体化するために、職員だけでなく市民のニーズも吸い上げた形で人材育成基本方針を考えていくこととし、青年会議所（JC）・PTA 連合会・老人クラブ連合会とのワールドカフェを計画。10月13日に青年会議所とのワールドカフェを実施した。

ワールドカフェ「市民目線からの理想の五所川原市職員像」

一部抜粋

「理想の職員像は、与えられるものではなく、自分で気づくもの」

「五所川原市を職員だけでつくっていると思うな。市民も含めてみんなでつくっていくものだ」

JC とのワールドカフェ後、自分たちの組織・人材のあるべき姿が変化。人材育成基本方針をいくら市民の意見を取り入れて作り上げても、結局与えられただけの理想像でしかないのではないかと気づき、メンバーとの対話を重ねた。結果、JC からも市職員と集まって話し合う場を求められていたこともあり、オフサイトミーティングを JC とともに実施。口コミで参加者を増やししながら、実際にその場に身を置くことで、職員自らが「市職員としてどうあるべきか」を感じ取ってもらう場となればよいと考えた。

その後、自然と対話の生まれる環境づくりについては、平成30年5月に新庁舎へ移転することもあり、今から職場の配置換え等を行う検証は理解が得られないとのことで人事課より却下される。また、仕事の見える化については、既存のシステムに個人が自分の仕事を入力することで、各係・各課・各部の仕事の見える化につながる事が分かったが、個人の仕事の入力までは指示できないとのことで、こちらも人事課より却下された。この2点については、来年度、違う形で提案していく予定としている。

平成30年2月9日、JC との初のオフサイトミーティングを実施。初回ということもあり、飲み会メインであったが、飲みながら、このオフサイトミーティングで何をしていくかを語り合った。今後、2～3か月に1回のペースで実施予定としており、少額の参加費を集めながら、他市で行われている先駆的な事業の担当者等呼んで話を聞くなどの企画していくこととしている。

【見出した成果】

人材育成基本方針の変更よりも、市民との対話の場作りのほうが重要であることに気づき、オフサイトミーティングを実施することに至った。まだ、始まったばかりであるが、み

んなが興味をもって参加してもらえるように、市民と協働しながら、五所川原市をもっとよくできるように取り組んでいきたいと考えている。

【創り出した変化】

オフサイトミーティングを実施したこと。そのほか、現状の問題点については来年度の職員提案型事業へ提出予定としている。

【次年度に向けた展望・自分達としての取り組みシナリオ】

① 仕事の見える化を職員提案事業への提案

・内容

既存システム等を活用し、職員各自が自分の仕事内容や進捗状況を入力し、その情報を組織内で共有し、把握できる体制を整備する。

・効果

組織内において仕事の情報共有が可能となり、仕事量が多い人と少ない人の差をなくし、職員同士が協力し合える体制ができる。また、担当者が出張や研修などで不在の場合でも、他の職員がある程度は対応できる環境を整備することができる。また、他課の仕事の状況を把握できることで、仕事の押し付け等についても改善が期待できる。

② 対話が生まれる環境づくりに向けた取り組み

・内容

新年度の5月に新庁舎への移転があるので、環境が変化するタイミングに合わせて、再度、職員向けアンケートを実施し対話生まれやすい環境づくりには何が必要なのかを検証する。

・効果

職員向けアンケートの結果や対話生まれやすい環境づくりを検証した結果を職員に対してフィードバックし、職員各自が職場の現状課題に気づき、環境改善に向けて取り組み始める。

③人材マネジメント部会の活動報告、オフサイトミーティングの開催等

【内容】

来年度の人材マネジメント部会のメンバー及び第1期生のマネ友と協力し、部会の活動内容を職員に対し報告する。また、外部とのオフサイトミーティングや庁内での各種勉強会等を開催し、人材マネジメント部会の考えに賛同する仲間を増やす。

【効果】

部会の活動について職員が知る機会を作り、部会が大切にしているキーワードである

「立ち位置を変える」「価値前提で考える」「一人称で捉え語る」「ドミナントロジックを転換する」といった考え方のもと、一歩前に踏み出して行動できる職員が増え始める。

【1年後に目指す状態と創りだしたい変化】

これからの1年間、私達3人は上記の取り組みシナリオを実行し、以下のような状態を創り出したいと考えている。

まず、既存システム等を活用した仕事の量・内容・予定等の見える化の運用開始により、職員が自分の仕事について改めて理解し・見直すことで、組織内（各係内、課内、部内）において、互いの仕事についての情報共有を図り、把握することが出来るため、業務を遂行する上での仕事の迅速化、協力体制を構築することが出来る。

二つ目に、意識せずに対話が生まれる環境が整備でき、上司や同僚に対して仕事に関する相談がしやすくなり、また互いに相手を気遣う心の余裕が生まれ、結果として心身ともに安定した状態で仕事に取り組むことが出来る。

三つ目に、職員向けアンケートの結果や職場の環境改善に対する提案などを職員に対しフィードバックして、職員自身が今置かれている組織の現状課題に気づき、改善するにはどうしたらよいかということを考えるきっかけに繋がる。

また人材マネジメント部会の活動を職員に報告することで、活動内容に賛同した職員がオフサイトミーティング等に参加してくれるようになり、能動的に動ける職員が増えていく状態になる。

このような状態から、市職員が積極的に市民のニーズを把握し、市民サービス提供のスピード化・適正化に努めることで、市民が市職員に対して信頼・安心感を抱くようになり、市民と職員が協働でこれからの五所川原市を共に作り上げていくといった基盤を創っていきたいと考えている。

【3人の想い】

保護福祉課 桜庭 和彦

「なぜ福祉部局勤務の自分が人材マネジメントの研修に」と疑問に感じたのが昨年4月、「知識の唯一の源は、経験だ」大好きなアインシュタインの遺した言葉に背中を押され、戸惑いながらも研修参加を決めたあの日から1年近い月日が流れました。部会に参加した当初は「なぜ部会は研修会ではなく研究会なのか」「なぜ今の時代組織変革が必要なのか」「ありがたい組織・人材とはどういった状態か」「その実現のためには具体的にどんな取り組みをするか」といった常に脳を刺激されるような問いをぶつけられ、どれだけ考えても良い答えは見つからず、夜就寝するまでそのことが頭から離れず眠れないことも多々ありました。それでも一緒に研究会に参加した人マネメンバーや他自治体のマネ友、先輩マネ友や幹事団の皆様、ワールドカフェやオフサイトミーティングで思いをぶつけ合った上司や同僚、

市民の皆様との「対話=ダイアログ」を通じて、自分の中で漠然としていたものが徐々に明確な形になっていく過程を経験し、そこに至るプロセスは私にとって何物にも代えがたい財産となり、また大きな自信となりました。組織に属していると、一見ドミナントロジックに支配されやすいように感じます。今後はますます加速するであろう「地方創生の推進」に対して、自治体の特性や実情に基づいた実効的施策を立案、実行するために行政経営品質を高めることが必要であり、その実現のためには自治体組織としての組織力の向上、延いては組織を形成する人材（職員）の育成にあるということに重点を置き、決められたシナリオに沿って受動的に歩むのではなく、ドミナントロジックを転換し、自らの頭で考え能動的に行動するが人材が必要になります。人材マネジメント部会はその一旦を担う人材を育成する場であったと気づきました。最後に1年前の自分に言いたいです。「おまえは一人じゃない、おまえには共に考え、力と自信を与えてくれる仲間や同志がたくさんいるぞ」と。部会に卒業はありません。これからも学びを続けます。

商工労政課 佐藤 美裕紀

この部会は【研修】ではなく【研究会】であり、正解を導き出すのではなく、参加者が自ら考え課題に取り組み、組織・人材の現実を変える策を見つけ出して実践していくというものでした。私は正解を探すよりは、いろんな考えを出しあって取り組む方が楽しそうだなあと最初は思っていました。しかし、正解のないものを考えることがどれほど難しいのかということ、課題に取り組み、ひたすら考えることで徐々に痛感していきました。

その分、活動に対する自分のモチベーションを維持していくのも容易ではなく、部会に参加した直後は、活発に活動している他自治体の方に刺激され、自分達も頑張ろうという気持ちになるのですが、時間が経つとともに取り組みのことが頭から少しずつ消えていき、次回の課題提出期限の近くになってまた活動を始めるというようなサイクルで、正直、課題提出のための課題への取り組みというような、やらされ感も多少感じていました。

個人的な話ですが、夏の合宿後にある病気を患っていることが分かり、体を動かすことが好きな私としては制限された生活に、ストレスが溜まり精神的にもかなり落ち込みました。また、課題の取り組みも他関係機関との交渉がうまくいかず、活動が停滞しそうになった時期もありました。

そのような状況の中でも、気持ちを切り替え、あきらめることなく活動を継続してこられたのは、やはり一緒に参加してくれた桜庭さんと中嶋さんの存在が大きかったです。2人には本当に感謝しています。自分だけの参加だとしたら、おそらく途中で挫折していたと思います。部会が3人1組のチームで参加させていることの意味を実感しました。

今後は、庁内で同じ思い（組織を良くしたい、自分をもっと成長させたい）を持つメンバーを増やして、自分達の取り組みが微力ではあっても無力ではないと信じて、活動という歩みを止めることなく、ありたい姿を実現できるよう進んでいきたいと思えます。

最後に、一年に渡り部会に関わっていただいた幹事団の皆様、全国のマネ友の皆様、そして忙しい中快く部会に送り出してくださった職場の皆様に感謝申し上げます。

介護福祉課地域包括支援センター 中嶋

昨年度、第1期生が企画した未来志向型人材育成塾。元人事課長の熱い言葉に惹かれ、申し込みしたのを思い出しました。佐藤幹事から初めて教えられた「対話」。子育て世代の職員を集めてのワールドカフェ実施。施策立案、発表。自分の中で「対話」のもつ力と可能性に気づけた1年間であったと思います。その熱が冷めやらぬうちの部会参加の打診。断る理由はありませんでした。上司も快く送り出してくださいました。

今思うとこの1年間の研修は、昨年度感じていた、「なんで市役所ってこうなんだろう」を1年通して紐解いていくような感覚だったと思います。その中で、じゃあこうあるべきなんだと、試行錯誤しながら気づけたことは、これからの卒業のない部会活動の上で宝となると感じています。

正直、部会の研修参加後の熱い思いは長くは続かず、宿題に追われるように集まっていた感じでした。来年度以降はこのままでは企画した活動にも結びつかないのではないかと不安も感じています。ですので、来年度の研修参加者と早々に連絡を取り、自分たちの追い炊き機能として活用していきたいと考えています。せっかく立ち上げたJCとのオフサイトミーティング。沢山の市民や職員を巻き込んで、五所川原市を元気にしていけるように楽しみながらがんばります。