

2017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共同論文

茨城県ひたちなか市

|       |    |     |
|-------|----|-----|
| 企画調整課 | 綿引 | 亜由美 |
| 介護保険課 | 赤澤 | 久美子 |
| 社会福祉課 | 白田 | 佳宏  |

## はじめに

本市においては、「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、「本部会」という。）への参加は、今年度で3年目となった。私たち参加者は、およそ1年間を通して、研究会への参加や職場内での研究活動に積極的に取り組み、深いダイアログ（対話）を重ねる中で多くの学びや気づきを得ながら、組織改革や人材育成についての課題の明確化や解決法の模索に努めてきた。本論文は、これまでの取組の過程や成果、今後の方向性等について記すものである。

## 1. これまでの活動の概要と経過

### (1) 研究テーマ及び組織・人材のありたい姿の設定

組織の変革についての研究を開始するにあたり、まずは、研究の軸となるテーマ及び組織・人材のありたい姿（状態）を設定し、それらの軸に沿って研究活動を進めることとした。

#### i) 昨年度までの参加者の施策概要と本年度のテーマ設定

##### ①平成27年度参加者（以下、「H27 マネ友」という。）の施策概要

H27 マネ友は、組織・人材のありたい姿を「組織全体で目的が共有されている状態」及び「一人一人が主体的に仕事をしている状態」とした。主に職員個人の資質向上、意識改革を目的とし、そこから職場の一体感や組織の底上げを図るといった方針をもって、ダイアログ文化の定着や職員の意識改革、制度による補完といった取組を研究してきた。

##### ②平成28年度参加者（以下、「H28 マネ友」という。）の施策概要

H28 マネ友は、H27 マネ友の施策を受け、市の重要施策である「市民との協働によるまちづくり」に着目し、組織・人材のありたい姿を「市民に信頼される組織」及び「市民の信頼にこたえることができる職員」とした。H27 マネ友同様、職員の資質向上、意識改革に重点を置き、庁外向けの施策と庁内向けの施策についての取組を研究してきた。

これらの研究を踏まえ、私たち平成29年度参加者は、個人の資質向上はもちろん必要なことであるが、市民から信頼される市役所となるためには、いかに組織全体として業務に取り組むかが重要であると考えた。したがって今年度は、個人の能力を最大限に生かし、効率よく業務を遂行するため、個人が集まって成り立つ「組織」に視点を据え、その中でも実際に日々の業務を行う職場の「場づくり」をテーマとして研究に取り組むこととした。

## ii) 価値前提としての組織・人材のありたい姿

市民から信頼される仕事をする組織を目指すための組織・人材のありたい姿について、参加者3名で意識の共有を図ったところ、

1. 雑談や声掛けなどのコミュニケーションが充足している職場
2. 若手職員の育成に力を注げる職場
3. 課長級が方向性を示し、中間層の職員が実務のリーダーシップをとる職場
4. 職員が一体感を感じられる職場（最終目標）

という意見が一致した。職場の「場づくり」を意識した場合、良好な雰囲気の中で職員が各々の役割を認識し、全員が力を合わせて職務にあたる必要があると感じた結果であると分析した。

## (2) 組織・人材の現状把握及び課題の明確化

研究の第一段階として、「場づくり」に関する組織・人材の現状把握と課題の明確化を目的として、以下の活動を行った。

### i) 職員意見交換会の実施

私たちは現状把握の手段の一つとして、職員同士による意見交換会を実施することとした。対象者は、各職場の「場づくり」のキーパーソンと位置付けられる係長級を中心とし、各部から2名ずつ計24名を推薦してもらうこととした。運営にあたってはH27、28のマネ友に協力を依頼し、円滑なダイアログ（対話）を促す役割を担ってもらった。なお、対話の内容をより深化させるために、期間を空けて同じ参加者で2回実施した。

### ① 第1回意見交換会

開催日時：平成29年5月10日（水）16：00～17：30

実施内容：課題抽出を目的としたワールドカフェ形式のグループダイアログ

テーマ：「職場でやりにくいこと・悩み」

「職場の雰囲気づくりで気を付けていること」

#### 【進行の流れ】

|             |                                     |
|-------------|-------------------------------------|
| 16：00～16：05 | 趣旨説明・実施方法説明                         |
| 16：05～16：10 | グループ毎のアイスブレイキング                     |
| 16：10～16：25 | 「職場でやりにくいこと・悩み」（1回目）<br>～席替え～       |
| 16：30～16：45 | 「職場でやりにくいこと・悩み」（2回目）<br>～席替え（元に戻る）～ |
| 16：50～17：05 | 「職場の雰囲気づくりで気を付けていること」（1回目）<br>～席替え～ |
| 17：10～17：25 | 「職場の雰囲気づくりで気を付けていること」（2回目）          |
| 17：25～17：30 | 全体総括                                |

## 【意見交換会の結果】

グループダイアログの結果、主に以下のような意見が挙がった。

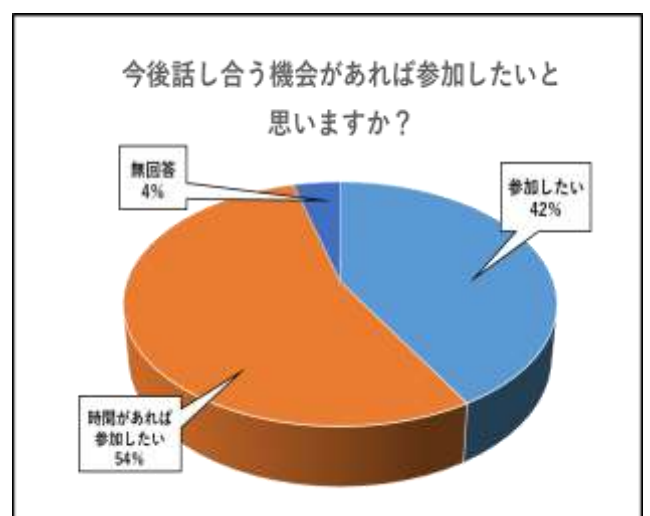
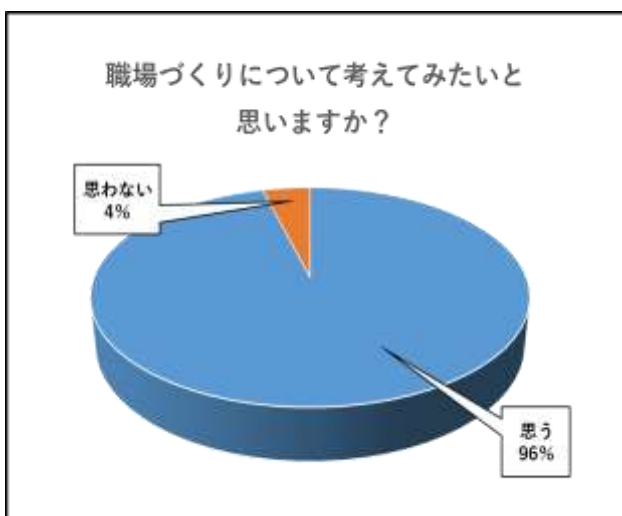
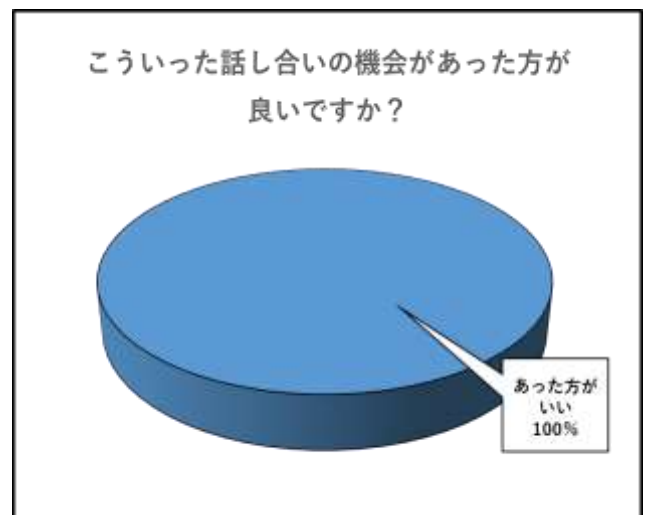
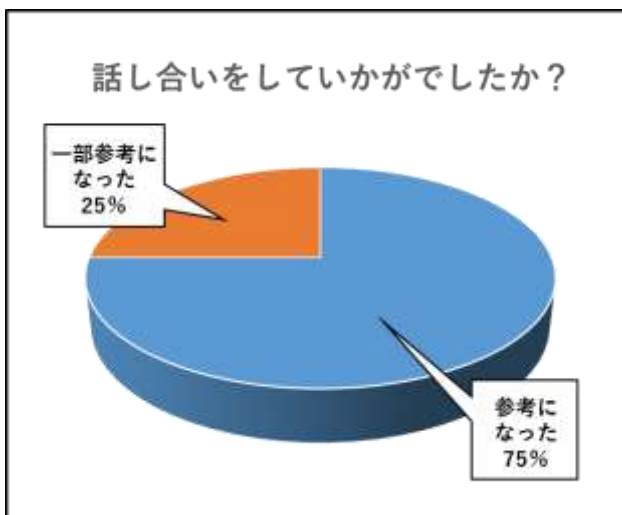
| カテゴリー          | 意見                                                                                                                                                                                                                |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 職場の雰囲気・人間関係    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・自分の意見を主張できない、聞きたいことがあっても聞きづらい</li> <li>・仕事の進め方に疑問があっても意見が通らない</li> <li>・ここ数年でコミュニケーションの取り方が変わってきている</li> <li>・職員間で仕事に対する熱意やモチベーションの差がある</li> </ul>                        |
| 上司             | <ul style="list-style-type: none"> <li>・上司の仕事の采配が適切ではないことがある</li> <li>・課長や中間管理職が物事の決定を避けるため、説明が無駄となる</li> </ul>                                                                                                   |
| 世代間ギャップ        | <ul style="list-style-type: none"> <li>・若い世代とのジェネレーションギャップを感じるが、それでも組織として仕事を進めなければならないため、上司が部下に気を遣うこととなる</li> <li>・若い世代と話題が合わず、人脈が繋がらない</li> </ul>                                                                |
| 職種間ギャップ        | <ul style="list-style-type: none"> <li>・事務職員と技術職員間の交流が日頃あまりない</li> <li>・技術部門や税務部門等で使用される専門用語が分からない</li> </ul>                                                                                                     |
| 再任用や嘱託職員との関わり方 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・再任用や嘱託職員が増えているが、どこまで責任を伴う仕事を任せていいのか判断できず、中々仕事を頼みにくい</li> <li>・正職員数が少ないため、責任を取る体制が構築できない場面がある</li> </ul>                                                                   |
| 職場環境（人事配置）     | <ul style="list-style-type: none"> <li>・自分の仕事も抱えつつ周りのフォローもしなくてはならないが、そもそも人員が不足している</li> <li>・人数が増えるほど情報共有ができず、自分以外の職員が何の仕事をしているのか分からない</li> </ul>                                                                 |
| 職場環境（ハード面等）    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・打合せをするスペースや職員の休憩場所が少ない</li> <li>・市役所の庁舎がバリアフリー化されておらず、窓口も少ないため市民が利用しづらい</li> </ul>                                                                                        |
| 仕事の進め方         | <ul style="list-style-type: none"> <li>・制約や決まり事が多く、予算に限度もあるため新しい仕事にチャレンジしづらい</li> <li>・消極的スタンスで、「できない」という言葉で片付けてしまう人がいる</li> <li>・有能な職員や在課歴が長い職員に仕事が集まる傾向がある</li> <li>・市民の権利意識が高まっており、その対応に係る業務が増加している</li> </ul> |
| 仕事量            | <ul style="list-style-type: none"> <li>・市町村の仕事が年々細分化され増加しているが、やめる勇気を出すことも難しい</li> <li>・公平公正に仕事を進めようとするが故に余分な仕事が増え、それにかけるコストや時間が多すぎる傾向にある</li> <li>・人的余裕や時間的余裕がないため、仕事量の均一化や若い世代への指導に取り掛かれない</li> </ul>            |
| 休みの取り方         | <ul style="list-style-type: none"> <li>・職員数が少ないため休暇（特に振替）のローテーションが回せない</li> <li>・家庭の事情等で早く帰宅することに気後れする</li> </ul>                                                                                                 |

## ○意見交換会の様子



## ○アンケート調査

意見交換による現状把握及び課題明確化と併せて、今回の様なダイアログの場の必要性についても検証するため、意見交換会後に参加者アンケートを実施した。(調査項目：参加した感想、ダイアログの機会の必要性、今後の参加意向)



## 【第1回意見交換会の考察】

意見交換会の結果から、職場内で以下のような現状があるのではないかと推察できた。

- ・職場で自由に発言できる雰囲気がない
- ・職員数が少ないことに起因する諸問題がある
- ・仕事のやり方や情報が共有されていない

これらの課題は、職場内での情報共有の不足や、本来職場において業務を推進しつつ係員をマネジメントする「プレイングマネージャー」であるべき係長級が、その役割を果たすことができる状況になく、業務量の増加等から職場内のマネジメントをする余裕がなくなってきた状態等に起因するのではないかと考えられる。

また、アンケートの結果からも、普段からダイアログの習慣がなく、意見交換の機会が少ないことが窺えた。特に、同世代や同じ階級での意見交換の機会が極めて少なく、職場内での立場に係る悩みを一人で抱えているような状況もあることが分かった。

## ② 第2回意見交換会

開催日時：平成29年7月4日（火）15：30～17：30

実施内容：第1回で出された課題の解決法について検討することを目的とした、オープンスペーステクノロジー形式のグループダイアログ

テーマ：「職場でやりにくいこと・悩みの解決法を考える」

### 【進行の流れ】

|             |                                                                                   |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| 15：30～15：35 | 趣旨説明・実施方法説明                                                                       |
| 15：35～15：40 | グループ毎のアイスブレイキング                                                                   |
| 15：40～15：55 | 前回の振り返り                                                                           |
| 15：55～16：25 | 「職場でやりにくいこと・悩み」（1回目）<br>振り返りをもとに前回の意見を再確認し、さらに課題が無いかが検討する。解決すべき重要な課題を紙に書き出し、掲示する。 |
| 16：25～16：35 | 掲示された課題をカテゴリー化し、参加者に重要だと思う課題に投票してもらい、主な課題を抽出する。                                   |
| 16：35～17：05 | 「解決法を考える」（2回目）<br>興味を持った課題について、その解決策を話し合う。導き出された解決策を書き出し、各テーブルの上に並べる。             |
| 17：05～17：20 | 各テーブルの対話結果を見て回り、良いと思ったものにシールを貼る（評価の見える化）。                                         |

なお、今回はダイアログの結果がいかに参加者に影響を与えるかを検証するため、導き出された解決法を可能な範囲で職場において実践してもらうことを依頼し、意見交換会の2ヶ月後に変化の有無についてアンケートを実施した。

## 【意見交換会の結果】

### ○「職場でやりにくいこと・悩み」ダイアログの結果

第1回で挙げた意見を再確認し「本当に課題なのか？」という客観的視点を持ってダイアログを行ってもらった結果、以下のような意見が新たに挙げた。

| カテゴリー      | 意見                                                                                                                                                                                                                             |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 業務上の課題     | <ul style="list-style-type: none"> <li>・年々仕事が増え続けている</li> <li>・業務量の把握ができていない</li> <li>・同様の内容の調査照会が多く、時間の効率化を図ることができない</li> <li>・多くの職員が首長の考えを把握できていない</li> <li>・窓口で最初に対応した者に責任がのしかかる傾向があるため、窓口業務に対するプレッシャーを感じ易くなっている</li> </ul> |
| 場の雰囲気、人間関係 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・職員同士のコミュニケーションが不足している</li> <li>・上司に統率力が欠けている</li> <li>・相談がしづらい雰囲気がしばしばある</li> <li>・全員が全員ともお互いに気を遣い過ぎている</li> </ul>                                                                     |
| 職員の気質、傾向   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・仕事に対する熱意に差がある</li> <li>・部下をやる気にさせることが難しい</li> <li>・年代が下がるほど割り切った人間関係になっている</li> </ul>                                                                                                  |
| 不平等または不公平感 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・仕事の配分が不平等である</li> <li>・膨大な業務量に耐えられて残業もできる体力のある人が「仕事ができる人」とみなされている</li> <li>・自分を取り組める仕事の範囲を自ら決めてしまっている</li> </ul>                                                                       |
| メンタル面      | <ul style="list-style-type: none"> <li>・メンタル不調者が増加しているが、それに対するフォロー体制がない</li> <li>・若手職員でもメンタル不調により辞職する人が増えている</li> <li>・他人では中々メンタル不調に気付くことができない</li> </ul>                                                                      |
| 職場環境、福利厚生  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・情報交換や雑談をする場所が少ない</li> <li>・女性職員の採用数の増に伴い育休取得者が増えた結果、臨時職員が増えており、職員一人あたりの業務量のバランスが崩れている</li> <li>・職員同士の打合せが定時後に実施されることがある</li> </ul>                                                     |

### ○「解決法を考える」課題の抽出

一人6票ずつ持ち、上記意見の中から最も重要と考える意見に投票してもらった結果、解決法を考えるべき課題として、以下の3つが抽出された。

- ・仕事が増え続けていくこと
- ・職員同士のコミュニケーション不足があること
- ・仕事に対する熱意に差があること

○「解決法を考える」ダイアログの結果

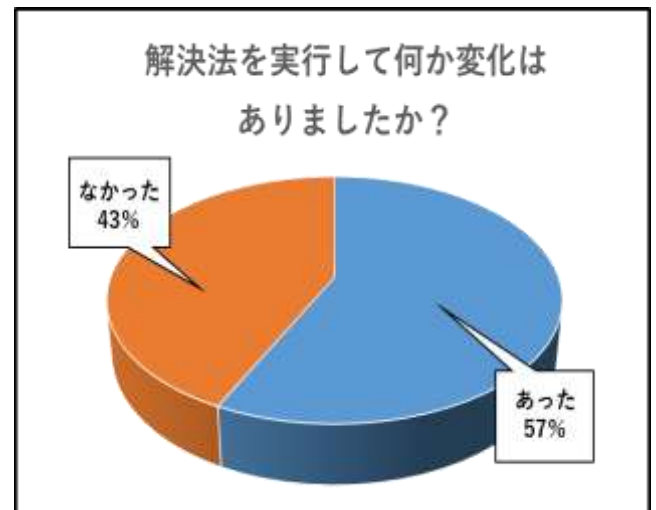
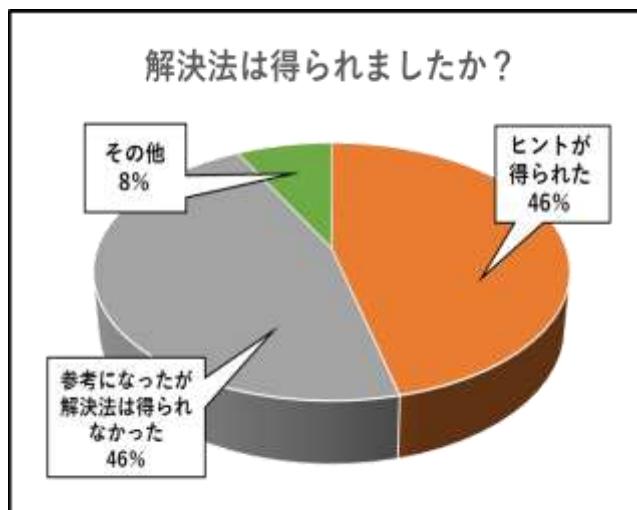
抽出された3つの課題の中から、グループ毎にテーマを1つ選び、その課題に対する解決方法についてダイアログを行った結果、以下のような意見が挙がった。

| カテゴリー       | 意見（解決法）                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 仕事の増加       | <ul style="list-style-type: none"> <li>・精度向上と時間削減を念頭に置いて作業方法を見直す</li> <li>・古い仕事を減らすことと新規の仕事を増やさないとセットで考える</li> <li>・民間会社に委託できるものは委託する</li> <li>・決裁区分を見直す（専決区分を下げる、決裁不要のものを洗い出す等）</li> <li>・共有（回覧）する情報を取捨選択する</li> <li>・必要最小限までで割り切る（ゴールをどこに置くか、理想を追い過ぎない）</li> <li>・部署毎の業務分担を明確にする（他部署間で重複している仕事がある）</li> </ul> |
| コミュニケーション不足 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・部署内の業務交換や庁内留学（3ヶ月程度での異動）を導入する</li> <li>・人事交流研修会を開催する（昼食会を兼ねる、テーマは職務以外）</li> <li>・市長を囲む会を開催する（市長とのコミュニケーション強化）</li> <li>・上司がコミュニケーションを取りやすい雰囲気作りを行う</li> <li>・コミュニケーションの場所および時間を設ける（カフェテリアなど）</li> </ul>                                                                 |
| 仕事に対する熱意の差  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・仕事ができる人とペアで仕事をする</li> <li>・成功体験を経験させる、本人が興味を持てる仕事をさせる</li> <li>・業務の目的を深く理解させる</li> <li>・大小問わず、完了した仕事を褒める</li> <li>・物理的な障害をなくす（周りから見える環境づくり）</li> <li>・技術的なことではなくメンタル面の研修を開催する</li> </ul>                                                                                |

○アンケート調査

今回のダイアログの結果がいかに参加者の職員に影響するかを検証するため、意見交換会後に参加者アンケートを実施した。

（調査項目：ダイアログの効果、解決法の実行による変化の有無）





## 【第2回意見交換会の考察】

今回の意見交換会においては、第1回の結果を踏まえて組織課題の絞り込みを行った。その結果、「仕事の増加」「職員同士のコミュニケーション不足」「仕事に対する熱意の差」の3つに絞られた。

これらの課題に対して挙げられた解決法を総括すると、「仕事の増加」については、システムや制度上やむを得ないものもあるが、仕事の見直しや取捨選択で改善できるといった意見が挙げられた。「職員同士のコミュニケーション不足」については、制度化されたコミュニケーションの場をつくる、人事交流をするといったものから、上司による場の雰囲気づくりの実施といった意見があった。「仕事に対する熱意の差」については、部下へのフォロー体制の構築や仕事のやり方の基本をきちんと伝えること、物理的な環境整備といった意見があった。

これらの解決法を実施するにあたり必要なことは、まず「対話(=ダイアログ)」の場の創出ではないかと考えられる。一人で課題を抱えても解決に至ることは困難であり、複数人で課題を共有し、対話しながら多様な意見を発信・受容し合う機会を設けることが必要である。一方、コミュニケーション不足や熱意の差といった現状により、そもそもダイアログを行う機会自体を作り出せずにいるという状況も少なからずある。

アンケートの結果からは、対話することで課題解決のヒントが得られたり参考になったりすることが分かった。さらに、対話した結果から実際の行動に移す職員も見られ、変化を見出している状況にある。このような状況から、対話(=ダイアログ)の必要性を再認識するとともに、その有用性も確認することができた。

ダイアログ習慣の定着のためには、まずはその必要性及び有用性を理解してもらうことが第一であり、また、ダイアログの場を作る際の工夫や時間も必要であることも認識した。

## ii) 組織内キーパーソンインタビューの実施

私たちは組織の現状把握のためのもう一つの手段として、研究テーマである「場づくり」に関連して、係長級以上の職員3名(以下、A課長、B課長補佐、C係長)に対し、以下2つの質問を前提としたインタビューを行った。

職員3名については、日頃から職場内のコミュニケーションの円滑化や良好な雰囲気づくりに努めており、今回のテーマについて見識があると思われる者を参加者で選定した。

### ○インタビューにおける主な質問

- ・ひたちなか市役所という「組織」の現状について、どのように考えるか。
- ・現場の「場づくり」において、どのようなことを心掛けているか。

【インタビューの結果】

3名にインタビューした結果出された意見について、以下、質問毎にまとめる。

○ひたちなか市役所という「組織」の現状について、どのように考えるか。

|        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A 課長   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・仕事量が増え、市民のニーズも高まっているため、以前と比べてどの部署も忙しく、余裕が無い</li> <li>・職場内の雑談が少なく、コミュニケーション不足に感じる</li> <li>・大部屋（複数の課が同一空間に配置されている）は職場間の風通しが良い</li> <li>・上司によって課の雰囲気が大分異なる</li> <li>・職場の一体感が薄れてきている印象がある</li> <li>・一つ一つの会議等の報告書を作るために時間を割いている</li> <li>・仕事のための仕事によって本来の市役所の機能が働いていない</li> <li>・中間層の職員が仕事を多く抱えている</li> </ul> |
| B 課長補佐 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・予算ありきのため新規事業や挑戦的提案ができず、身の丈に合ったことしかできない</li> <li>・部下もその様子を見て育つため、保守的な人材に育ってしまう</li> <li>・人事評価基準が曖昧であり、評価者の主観によるところが多い</li> <li>・異動に伴う引継が人によって大きく異なり、スムーズでない所も多々ある</li> <li>・若い職員に仕事のアドバイスをすると、それを全て受け売りにして実行してしまう</li> </ul>                                                                               |
| C 係長   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・縦割りで、組織としての施策の共通目標が持てない</li> <li>・各部局間や各部間での連携がとりにくい</li> <li>・出先機関や分庁舎など、執務場所が物理的に離れているとお互いの業務の状況等が分からない</li> <li>・日々の業務の中で疑問や課題があっても、現在の業務で手一杯になり、新しく手をつける余裕が無い</li> <li>・課によっては事務職が不足しているため、技術職が事務仕事で手一杯になり、技術職本来の仕事ができない</li> </ul>                                                                   |

○現場の「場づくり」において、どのようなことを心掛けているか。

|      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A 課長 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・「場づくり」は一人ではできないため、職場の一体感を常に大事にする</li> <li>・人を嫌いにならないよう心掛ける（人格を全否定しない）</li> <li>・堅苦しくない打合せを心掛ける</li> <li>・全員に万遍なく声を掛ける</li> <li>・課内のキーパーソン（ムードメーカー）を活かす</li> <li>・上司に気を遣うのと同じくらい部下にも気を掛ける</li> <li>・課長が動きすぎないようにし、中間層職員を鍛える</li> <li>・管理職と中間層職員との間の円滑な調整を特に心掛ける</li> </ul> |
|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| B 課長補佐 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・気が合わない人でも積極的にコミュニケーションを取り，人間関係を築く</li> <li>・上司や部下に係わらず分け隔てなく接する</li> <li>・部下に対しては，「この件はどうしたいか」と質問するようにし，自分で考えさせる</li> <li>・部下の話を傾聴する</li> </ul>                                                                                                                                           |
| C 係長   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・職場の雰囲気は市民サービスの良し悪しに大きく影響するため，職員が生き生きと楽しく職務にあたることのできるよう心掛けている</li> <li>・係長として，上司の考えを部下にもそれとなく伝える</li> <li>・上司と部下の間でクッション的役割になれるよう心掛ける</li> <li>・囑託職員を大事にし，考えを尊重する</li> <li>・なるべく部下に声掛けをし，様子を気に掛ける</li> <li>・部下には仕事についてアドバイスし過ぎないようにし，自分で考えさせる</li> <li>・一つ一つ楽しみながら仕事をする姿勢を部下へ示す</li> </ul> |

○その他意見

- ・課長の仕事の進め方等を変えることは現実的に困難であるため，中間層の職員が上司のやり方に合わせていく努力も必要である。そのためにも中間層職員を育成・フォローするシステムが必要だと感じる。(A 課長)
- ・ある程度の仕事の道筋は上司が立てて，実行は部下にさせるという職場は部下が育つように思える。(B 課長補佐)
- ・ある技術的分野の課には，新採職員に対してO J T (On-The-Job Training) 制度が有り，それによって各職員の個性や得意・不得意分野が初期に見える化されるなど，上手く機能しているため，多くの職場で取り入れることを推奨する。(C 係長)

**【組織内キーパーソンインタビューの考察】**

3名のインタビューを通して様々な意見を得ることができ，その中で多くの共通点を見出すことができた。

まず，市役所の現状については，業務量増加に伴う職員間のコミュニケーション不足，人事評価や人事異動などの制度が十分に機能していない，市役所全体あるいは課としての一体感の低下，といった点が共通していた。

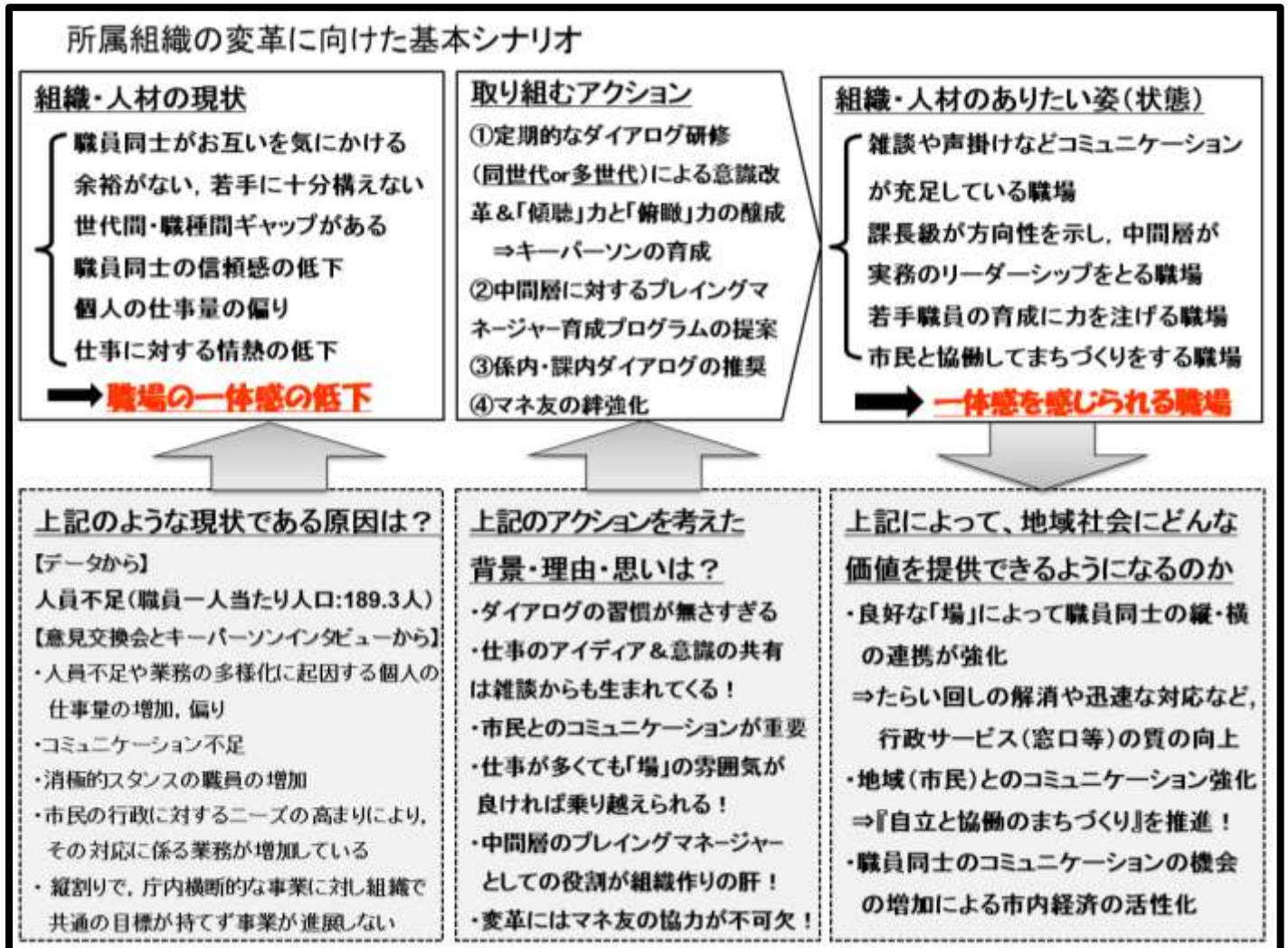
次に，「場づくり」に際して心掛けている点については，3名とも部下に対する接し方や育成方法などの考えが共通しており，自らが仕事を進めるだけではなく，部下が自分で考えて仕事をしていくよう対応を工夫し，実践していることが分かった。

総括すると，職場内の「上司」である職員は，各々の役割をしっかりと認識し，管理職的立場で仕事を進めるだけではなく，職場の雰囲気づくりに努めながら部下に仕事を任せて育成していくことが重要であると考察できた。また，そういった上司の姿勢が，良好な職場の雰囲気を自然と築いているのではないかと感じた。

## 2. 本年度の取組

### (1) 取組シナリオの設定

ここまで、研究テーマの設定や組織の現状把握、課題の明確化に取り組んできたところであるが、それらの結果を踏まえ、私たちの組織の変革に係る取組シナリオを以下のとおり考察した。



シナリオ設定にあたり、私たちが目指す組織・人材のありたい姿については、研究の初期段階において3名で意識共有を図った結果に加え、「市民と協働してまちづくりをする職場」を新たに設定した。これは、組織内部のコミュニケーションや役割意識の醸成などに取り組み、良好な「場づくり」が行われている組織ができたとしても、その組織の先にある市民(地域社会)としての視点が不足していると感じたためである。また、本市は「自立と協働」をまちづくりの理念としているため、組織のありたい姿としても必要不可欠な要素とした。

さらに、ありたい姿が地域社会にもたらす影響として、良好な「場づくり」による職員同士の連携強化によって、行政サービスの質の向上が期待できると考える。

## (2) シナリオに沿って取り組んだアクション

これまでの現状把握等の結果から、職員同士で話し合う機会が圧倒的に少ないということを痛感した。職場内、世代間などあらゆる場面で話し合いが不足していると思われ、これが職場内の「場づくり」にも影響していると考えられる。

したがって、これらについて対策を講じることで、効率の良い、心地良い場を作ることができるのではないかと、という考えのもと、ダイアログを主軸とした以下のアクションを取組シナリオに設定し、実践することとした。

### i) ダイアログの場の創出

#### ① 新規採用職員へのダイアログ研修の実施

昨年度からマネ友（初年度からの本部会参加者）で企画・運営している新規採用職員向け研修に運営側として参加した。本研修は人事課による職員研修の一環であり、実践により対話の有用性について理解を促し、業務遂行能力の向上や職場の人間関係の改善に資することを目的としており、私たちがアクションに掲げる「同世代でのダイアログ」にも該当するといえる。

参加者アンケートには「普段とは異なる考え方や新たな視点が見えた」「今後の業務に活かしたい」「職場内のコミュニケーションや相互理解に有効だと思う」といった意見が多く挙がったことから、本研修は入所後の早い段階からダイアログの必要性や有用性を実感できる貴重な場であるといえる。

開催日時：平成29年8月8日（火）9：00～12：00

実施内容：ダイアログ（対話）についての説明、グループダイアログ、発表

テーマ：「市民から信頼される職員になるにはどうしたらよいか」

#### ② 自主活動「放課後ミーティング」の実施

これまでの職員意見交換会等については、全て人事課を通じた、いわば公式の事業（オフィシャル）として実施してきたが、マネ友が自主開催する活動（ゲリラ）には、果たしてどれほどの職員が興味を示し、参加につながるのかを実証するため、業務時間外にダイアログの場を設定し、チラシや庁内イントラネットを活用し参加者を募集した。なお、対象者については、私たちのシナリオにおいて組織づくりの肝としている係長級の職員とした。

募集の結果14人の申込があり、闊達なダイアログを実践することができた。参加者の感想には「同年代だからこそ互いの悩みを共有できた」「こういった機会が増えるといい」などの肯定的な意見が多く、改めてダイアログの有益性を感じるとともに、場の設定方法や進め方に工夫が必要であると認識した。

開催日時：平成30年2月22日（木）18：00～19：30

実施内容：オープンスペーステクノロジー形式のグループダイアログ

テーマ：「係のマネジメントってどうやるの？組織課題の明確化に挑む！」

## ii) 中間層職員のためのプレイングマネージャー育成プログラムの提言

### ① 人財育成プランへの提言

本市が定める人財育成プランの改訂が行われるにあたり、人事課開催によるマネ友の意見交換会が行われた。その際に今年度の取組シナリオを説明し、各職場のキーパーソンとしている中間層職員のマネジメント能力の向上等について、プランの中に重点的取組という形で組み込むよう提言することができた。

### ② 次年度研修計画への提言

人事課へ中間層職員の能力強化の必要性について説明した結果、次年度研修計画の作成の際に私たちの意見が反映され、係長2年目の職員を対象とした「現任係長向け監督者研修」が計画に新たに組み込まれ、係長として職場運営に係る悩み等について対話する場が設けられることとなった。また、若い職員にも早い段階から職場のマネジメントについて意識させることを目的に、入所後5年を経過した職員を対象に「自身のリーダーシップ」について考察する研修が計画された。

## iii) 係内・課内ダイアログの推奨のための実践

職場の現状分析において、市役所全体にダイアログの習慣が無いと分析できたが、意見交換会等を通しダイアログの必要性や有益性を認識したことから、各職場内でのダイアログを推奨するため、まず、自分たちの周りから実践することとした。

参加者3名がそれぞれの所属課において、担当者間、係内、課内と大小様々なグループで、主に業務内容についてのダイアログを実践したところ、業務の最終目標の共有が図られたほか、些細な情報の共有や職員間の助け合い意識の醸成につながり、全体的に業務に対する意識の向上が見られるなど、大きな効果が上がった。また、同じ課の職員にもその有益性を体感させることができた。

## iv) マネ友の絆強化

研究活動を進める中で、過年度の研究内容の振り返りを行うため、複数回に渡り歴代のマネ友を集め、組織変革のシナリオについてダイアログを行ってきた。同じテーマに基づいて研究を重ねてきたことに加え、それぞれのありたい姿にも共通点があったため、歴代のマネ友からのアドバイスは非常に有益であり、研究を進めるにあたって新たな視点や考え方、修正点を得ることができた。また、他自治体の研究内容を伺うと、歴代のマネ友がひとつの「組織」として一丸となりながら組織変革のための活動を行っており、小さな輪から周囲の職員を上手く巻き込んでいる好事例が多々あった。

したがって、本市においてもマネ友の「組織化」を図り、各年度の部会参加者の活動のサポートや、組織変革のための研究活動の継続を積極的に行う体制づくりを提案したところ、賛同を得られ、改めてマネ友の絆を強化することができた。

### **(3) アクションにより見え始めた変化**

これまで私たちはダイアログを中心とした研究活動に取り組んできた。その取組の一つであった意見交換会において職場の課題の解決法を考えた結果、その解決法を自ら実践し、職場に変化をもたらそうと動き出した職員がいることが分かった。

また、意見交換会や新規採用職員に対するダイアログ研修を実施しているうちに、そういったダイアログに興味を持つセクションが現れ始めた。実際に福祉事務所内の有志職員によるダイアログが開催され、開催にあたっては私たちマネ友が運営を支援した。その結果、リーダーシップを取って動く職員が現れ、今後もダイアログを継続し、新たに福祉事務所へ異動してくる職員を対象とした勉強会等を企画する方向で動いており、マネ友としても企画の実現に向け支援していくこととなった。

## **3. 次年度に向けた展望**

### **(1) ダイアログ文化の定着**

今年度、ダイアログを研究活動の主軸とした背景には、元々ダイアログの習慣がない本市においても、その機会さえ創出すれば有益な結果が得られることを身をもって実感した裏付けがある。昨今、地方自治体の業務量は増加の一途を辿っており、職員数の増加も困難である中、業務を円滑に進めるためには、日頃からのダイアログによって、複数の職員間で意識共有を図ることが重要であると考えます。

したがって、今後もマネ友主催による意見交換会や勉強会を積極的に実施するとともに、職場内での小規模なダイアログの継続を行っていく。併せて、研修や実践により、マネ友及びキーパーソンのファシリテーション能力の強化に努め、ダイアログの場を進行する人材を増やしていきたい。

### **(2) マネ友の緩やかな組織化**

マネ友の組織化については、歴代マネ友にも賛同を得られたところではあるが、形式ばった「組織」では運営自体が負担となり、本来の活動目的から逸脱する恐れがある。したがって、各年度のマネ友が研究活動を行う際には業務上比較的余裕があるマネ友が手を貸し、情報やアドバイスを求められた際にはお互いの経験をもって気軽に応え、ダイアログ研修等は役割分担をしながら活動を継続させていくなど、「フレキシブルで緩やかな」組織体制を少しずつ整えていく。

### **(3) プレイングマネージャー育成プログラムの具体的提案**

私たちの研究におけるキーパーソンとした中間層職員の育成について、人財育成プランや研修計画作成にあたっての提言は実施することはできたが、具体的な研修プログラム等について提案するまでには至らなかった。今後は、より具体的かつ効果的な研修内容の検討を行い、人事課へ提案していくとともに、マネ友主催のゲリラ的活動にも関連付けることができるよう、考察を重ねていきたい。

#### 4. 一年後に目指す状態と創り出したい変化

私たちが目指すありたい姿「一体感を感じられる職場」を実現するためには、これまで取り組んできたアクションを継続することにより、少しずつ市役所職員全体へダイアログ習慣を定着させ、職場内のコミュニケーションの充足化や職種間・世代間のギャップの解消といった「場づくり」の変化を起こすことが第一歩であると考えます。そのためには、アクションを先導するキーパーソンの創出・育成が課題であり、前項で述べたマネ友の緩やかな組織化や各職場でのプレイングマネージャーの育成が具体的に進行される状態を、次年度にかけて作り上げていきたい。

また、マネ友のみに限らず、各職場において「やらされ感」のない自主的なダイアログや勉強会などの活動が活性化され、さらにはそれらの非公式活動が人事課や関係課を巻き込んだ公式な活動に昇華されるようなロールモデルを創出していきたい。

## 付 記

### 企画調整課 綿引 亜由美

一年間を通してひとつのテーマについて考察し、気づき、行動するという本部会は、まさに「研修ではなく研究」であり、市役所へ入所以来初めて体験するものであった。研究を通して様々な方々とダイアログを実践することで、これまで考えたことのなかった「組織」に目を向ける機会となり、日頃の業務においても新たな視点や多様な考え方を得るなど、自分にとって多くの気づきや意識改革をもたらすことができた。

今後もマネ友の一人として研究で学んだことを実践し続け、本市のありたい姿「一体感のある組織」の実現のために、周囲を巻き込みながら活動していきたいと思う。

白田係長と赤澤保健師とは、お互いに協力しながら積極的に活動するとともに、部署や年齢の垣根を超えた深い対話を行うことができたことに心から感謝している。

### 介護保険課 赤澤 久美子

本部会に参加し、私自身の大きな収穫となったのは様々な職員とつながりを持つことができたことである。私は専門職として入所したため、業務上関わりを持つのは限られた職員となっていた。そのような状況の中、活動の中で多くの職員から話を伺う機会を得、組織や職場、仕事等についての想いや考えを聴くことができたことはとても有意義であった。

日々業務に追われ、正直組織の現状やありたい姿を考える機会はこれまで持てていなかったが、そういった点を意識するようになったことが自分の中での大きな変化であると思う。部会で学んだことの中で、「一步前に踏み出す」ということがある。ひたしな市役所のありたい姿の実現に向け、自分達にできることから行動していきたいと思う。共に参加した2人にはたくさん迷惑をかけたが、対話を重ね、共に活動できたことに本当に感謝している。



## **社会福祉課 白田 佳宏**

部会に参加し研究を進めてきて、改めて組織を作るということを意識することができ、より良い職場を作るために自分に何ができるかを考える機会を得ることができた。また、それらを実行するために、対話や価値前提で考えることなど、数多くの手段や考え方を学ぶことができたことは、今後市役所という組織で生きていくための貴重な財産になった。

研究の一環として行った職場内での意見交換では、職員の皆さんは業務に対し疑問を持ちながら仕事をしているが、日々の業務に追われ、変革に動くきっかけが見出せないでいるということを強く感じた。まずは、職員の皆さんと対話を重ね、少しずつひたちなか市職員のありたい姿を見つけていきたいと思う。

共に研究をしてきたお二人にとっては、世代の違いもあったためやりにくいこともあったと思う。そのような中でも積極的に対話していただけたことに、深く感謝している。今後も協力して活動できれば幸甚である。

## **謝 辞**

業務が多忙な中、快く部会へ送り出してくれた所属課の皆様、私たちの研究活動が滞りなく実施できるようにご配慮・ご尽力いただいた人事課の皆様、研究にあたりご協力いただいた職員の皆様へ、心より御礼申し上げます。

また、北川顧問をはじめとする早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会幹事団の皆様、参加自治体皆様におかれましては大変お世話になりました。

今後ともご指導、ご鞭撻の程よろしく願いいたします。