

平成29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に参加して

平成30年3月

千葉県市川市 総務部人事課 益子 隆史
企画部企画課 竹内 研悟
財政部財政課 山崎 裕幸



私達3人は、平成29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に、市川市から第1期生として初めて派遣されました。私達3人が、部会期間に、何を検討し、実践し、そして学び、「気づき」を得たかを報告するものです。

派遣研修生に選ばれてみて。

平成29年1月に派遣研修生推薦の決定通知が届いた。派遣課程は「早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会」と記されており派遣期間は平成29年4月からの1年間と長期の取り組みをうかがわせるものだった。派遣課程の内容を見ると、「組織変革コース」となっており、これまで自分自身のスキルや能力を向上させるための研修とは異なっていることは明らかだった。そして派遣される職員のメンバーも、総務・企画・財政といった管理部門から3名が選ばれており、この派遣研修に対する重みがひしひしと伝わってきた。私達は、この研修で一体どのような取り組みをすることになるのか不安を抱えながら第1回の研究会の日を向かえた。

1. 第1回研修会に参加してみて

平成29年4月、2017年度人材マネジメント部会 第1回研究会が早稲田大学国際会議場「井深大記念ホール」で開催された。

この部会は全国で開催されており、私達は東京会場に割り振られていた。参加自治体を見ると、11の都道府県から42の市町村や県が参加しており、市川市は私達が1期目だったが、10期以上連続でこの部会に職員を派遣している自治体もあった。それだけこの部会に職員を派遣することで得られる効果があると期待している自治体が多いことに驚き、そして私達もそうした期待に答えられるのかと思いながら研修が始まった。

午前中は鬼澤部会長より、「この部会とはなにか」というテーマで講演があり、その中で、最も心に残ったことは「変化の中で成果（価値）を出す」ということだった。変化していくことは人と組織の成長には不可欠な要素であり、短期的な成果ではなく、長期的な成果を求め、「続けていくこと」が今の自治体職員に必要なことであるとの視点だった。

そして、この部会の4つのキーワードが示された。

人材マネジメント部会のキーワード

- ① 自分の立ち位置を考える。
- ② 価値前提
- ③ 自分が動く
- ④ 常識・思い込みが成長を妨げる（ドミナントロジック）

このキーワードを聞いたとき、自治体職員に必要な要素が含まれているように感じた。多くの自治体職員は、日常の業務に追われ、組織の上層部から言われたことをこなすだけとなっていることが多いのではないかと。業務を進めていく上で、「何を大切に、何を目指して」をもとに意思決定をする価値前提で物事を捉えていくことが重要であり、「そのときそのときの都合」で意思決定する事実前提で業務と向き合うこと通常となっていないかという点に気づかされた講演だった。

その日の午後は東京会場に集まった自治体が班に分かれての対話をする時間が設けられた。東京会場の担当である伊藤幹事の号令で、この部会のコース名にもある「組織変革」について、まずどうすれば組織の実情・本質に迫れるか各自治体職員と意見交換をした。そこで多く出たのが「職員に対するアンケート」の実施だった。

しかし、アンケートだけで組織の実情・本質に迫れるものではないと伊藤幹事からの助言もあり、まずは私達の「組織の実情・本質」はどうかを次回の部会まで考える必要があった。加えて、「組織の実情・本質」を知るため、キーパーソンへのインタビューもしてくるようとの課題も出された。

2. 研究その1 ～組織の現状把握を行う～

1 組織の現状について（メンバーによる意見交換）

第1回研究会を終えて、早速、参加者3人で組織の実情・本質について思いつくものを出し合っていた。

その結果、組織を構築している要素として考えられるものは「上位職・下位職・組織風土」があり、それぞれに、下記のような課題があるのではないかと結果に至った。

しかし、市川市ではこれらの課題に対応する制度を構築し、すでに運用してカバーしている部分もあるとの意見もあった。

制度が構築されているにも関わらず、「その制度を使うまでの余裕が職員にない」や「制度はあるが組織に浸透しきれていない」など組織の実情・本質に課題はありと共通認識があることを共有した。引き続き、市川市で働く全職員が今の組織をどう感じているのかを把握する必要があったため、その手法について話し合いを行った。

(1) 組織にかかる課題（キーワード）

- ① 上位職に関して
 - 提案に対して管理職が受け入れない
 - 課題意識が不足している
 - 改革意識に乏しい
 - 意思決定のスピードが遅い
 - 経営層を育成するシステムがない
- ② 下位職に関して
 - 自主的な政策提案が少ない
 - 課題意識が不足している
 - 改革意識に乏しい
 - 経営層の組織目標を理解していない
- ③ 並列（風土）に関して
 - 職場内の情報共有が不足
 - 縦割り意識
 - 部署間の風通しが悪い
 - 中間層の職員が不足
 - 職員個人のパフォーマンスに頼り過ぎ

(2) 現状の制度の整理

- ① 政策提案
 - 市長提案制度（ひらめき提案ポスト）

- ② 人事評価
 - 人事評価制度
 - 期首面談制度
 - フィードバック
- ③ 組織目標
 - 部目標、課目標制度
- ④ 研修（課題解決）
 - 新採2年目、新主任主事
- ⑤ 職員意識
 - 労働時間革命自治体宣言
 - モラールサーベイ
 - 部下診断

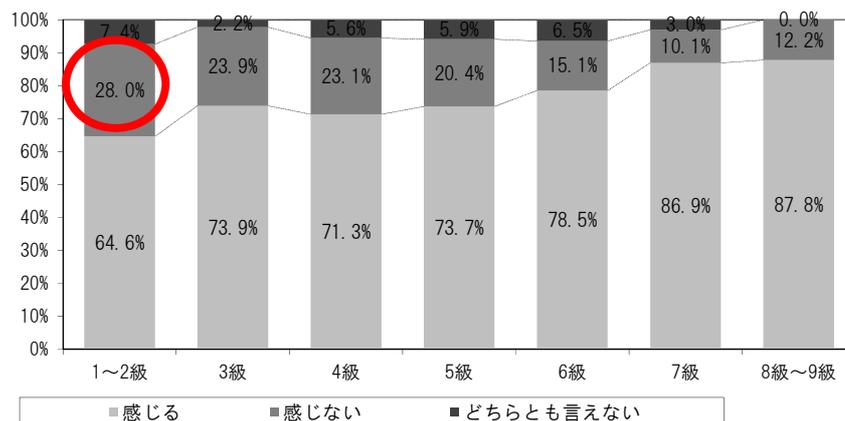
2 基礎資料による組織の現状把握

本市では、平成16年度から、職員が日頃何を感じ、何を思っているのかを組織として把握し、今後の人事制度や組織・職場づくり、職員の育成などを考える際の基礎資料とするため、職員の「モラールサーベイ調査（職員の仕事・職場に対する意識調査）」を実施しており、まずは本調査の結果から、組織の実情・本質およびその課題が何かを合わせて検討することとした。

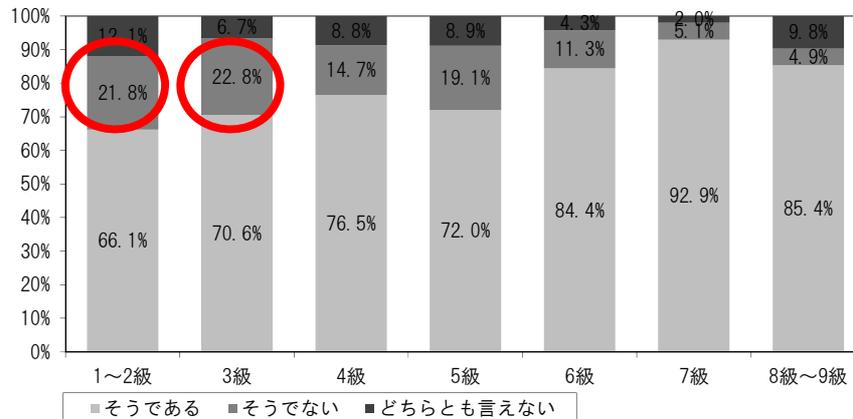
(1) モラールサーベイ調査（職員の仕事・職場に対する意識調査）

- 目的 職員が仕事や職場についてどのように感じているか、経年的に意識調査を行い、職員がやる気、やりがいを持って仕事ができる働きやすい環境を整えるための貴重なデータを蓄積していく。
- 実施期間 平成29年1月4日から1月18日（2週間）
- 対象者 1表・2表全職員対象（2,837名）
- 回答者 1,807件、回答率63.7%

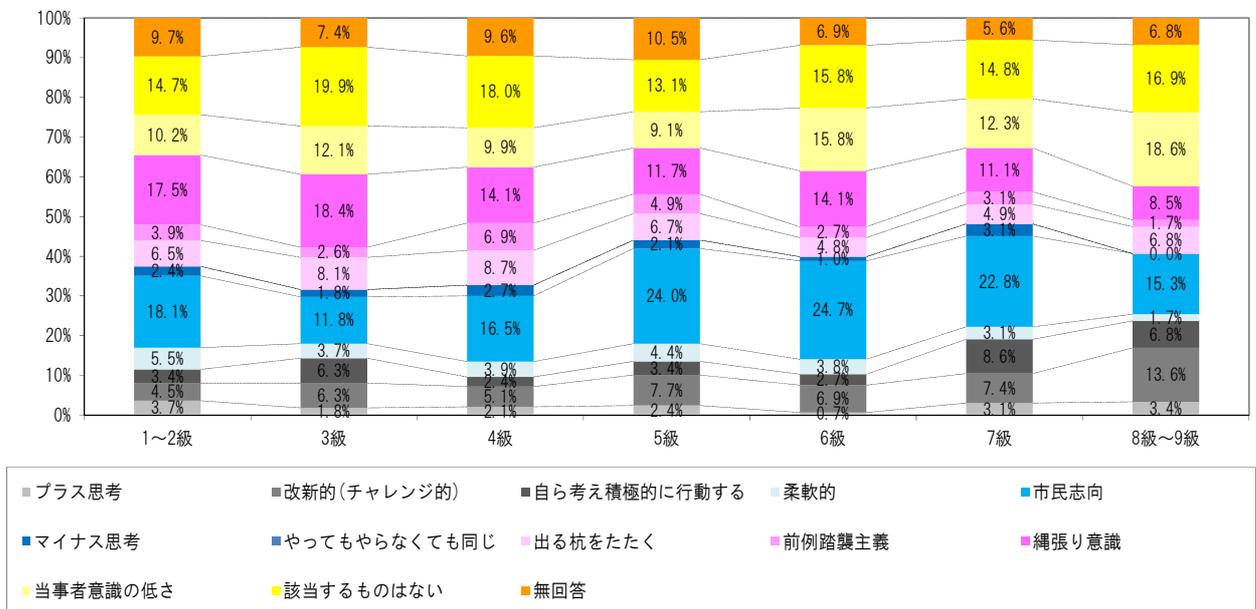
Q仕事のやりがいを感じているか？



Q 業務の改善・改革意識を持っているか？



Q市の組織風土としてあてはまるものは？



- 第1位 市民志向
- 第2位 縄張り意識
- 第3位 当事者意識の低さ
- 第4位 改新的(チャレンジ的)
- 第5位 出る杭をたたく
- 第6位 前例踏襲主義

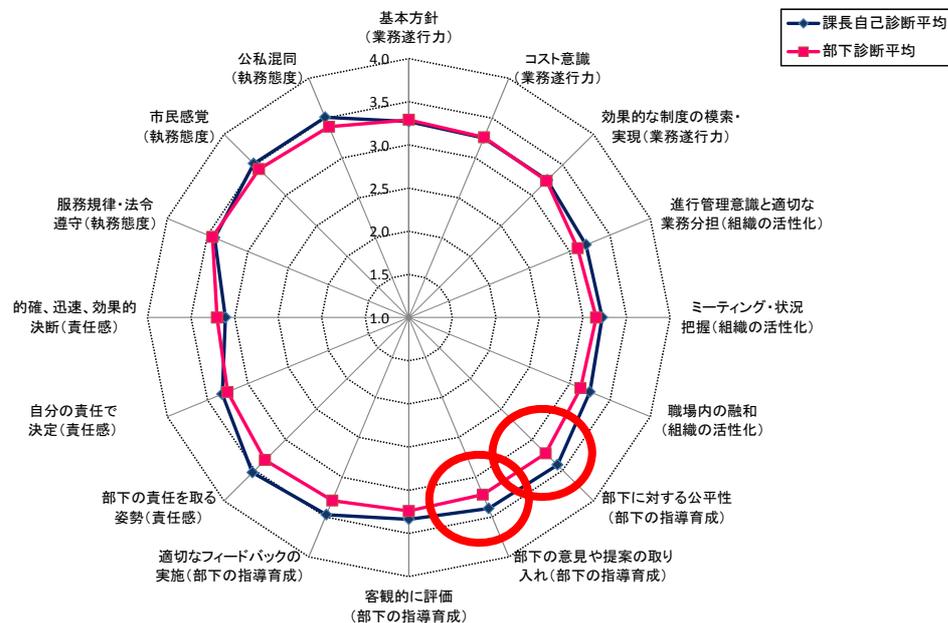
この調査結果について、特に注目したところは、職位でいうと1級及び2級職員、就労実績からいうと入庁5年未満ぐらいの若手職員において、仕事のやりがい、満足度などが全職種の中で最低となっていたところだった。

これから、市役所の中心となって働く若手職員においてこの状況となった結果は、非常に危機的な状況であると感じた。

(2) 課長職等にある者のレベルアップのための診断

次に、課長職にある者のマネジメント能力が「組織の実情・本質」に大きな影響を及ぼす要素の一つではないかと考え、本市で平成14年度から実施している課長職にある者のレベルアップのために、日頃の「人と仕事のマネジメント能力」や「倫理観」、「人物像」について、部下職員による診断を受ける診断結果も検討材料として加えた。

- 目的 課長職は所属の総括責任者として、必要なマネジメントを通し、組織力を最大限に引き出す役割と責任を担っていることから、自らのマネジメント能力や人物傾向を振り返り、一層のレベルアップを図るとともに、診断する部下職員が「課長職」というものを再認識し、相互に協力して組織の活性化を図る。
- 実施期間 平成29年12月1日から12月18日
- 対象者 診断対象者 101名
診断者 1,315名（主幹から主任の職にある者）
- 回答者 被診断者との関係
 - ①現在の上司 1,036枚
 - ②仕事上関係のあった者、現在仕事上関係のある者等 642枚



この調査結果からは、特に部下の指導育成の部分が「部下に対する公平性」「部下の意見や提案の取り入れ」が課長職にある者の自己診断平均に対し、部下診断平均が下回っており、課長職にある者に対し、「部下の指導育成」について物足りなさを感じている職員が多い結果となっていた。

3 キーパーソン対話

モラールサーベイ調査・部下からの診断結果から見えた課題について、キーパーソンとして総務部長が最も適任と判断した私達は、総務部長とダイアログ（対話）を行うとともに、若手職員数名に対するアンケート調査を実施し、組織の実情・本質について調査を続けた。

【キーパーソン① 総務部長】

■仕事のやりがいについて

・個人の能力は高いのに、やりがいのない仕事をさせる先輩や上司の指導上の問題では？

⇒上司がやりがいのある仕事を部下にどう提供するか？

⇒仕事の必要性、納得性を見極めることが重要

■改革意識について

・若手職員は改革意識は旺盛と考える
⇒意見が取り入れられない、又は下から言っても無駄だと考えているのではないか？

・今やっている仕事の意味・必要性を理解させる必要がある

⇒適正なマネジメントが理解の前提

【キーパーソン② 若手職員】

■仕事のやりがいについて

・参考となる先輩・上司が少ない。

・仕事を振りやすい若手職員にばかり仕事が偏り、不公平

⇒管理職のマネジメントができていない、不満

■改革意識について

・業務改善の提案が否定される

・自主的に行動しても評価されない、見ても ならない

⇒改革意識を表に出さない

⇒改革意識がないという評価をされてしまう

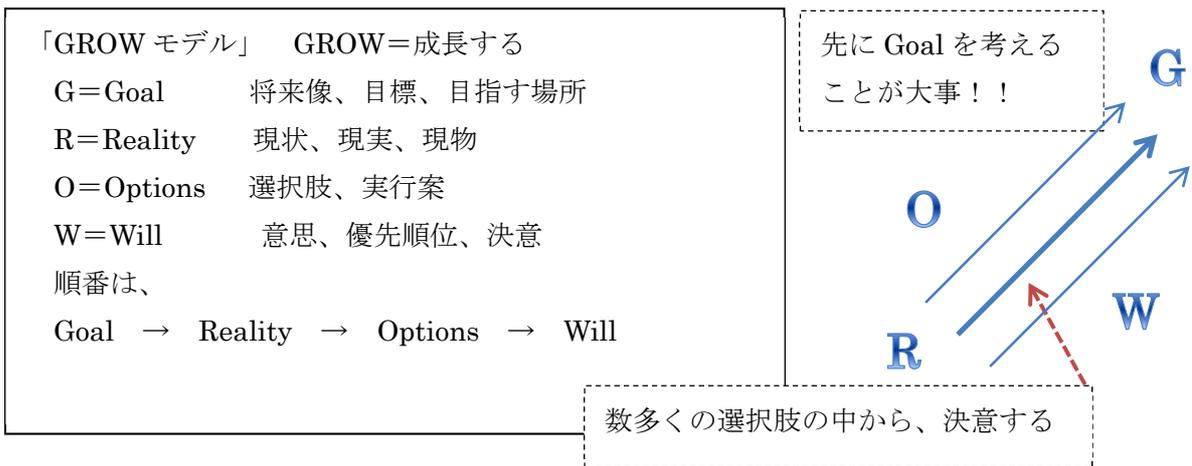
上層部（管理職）の意識改革が必要である。

（業務改善の上で、人・組織・業務の適正を判断することが重要である。）

3. 第2回研修会に参加してみても

第1回研究会後の取り組みから、私達は上層部（管理職）の意識改革が「組織の実情・本質」の課題に影響を及ぼすものと共通認識を持ち、第2回研究会で自治体ごとの意見交換が行われた。各自治体も同じような「組織の実情・本質」の課題を持っていたが、私達に足りない部分があることに気づかされた。それは組織の現状・本質を知る上で、アンケート調査に頼りすぎており、実際に職員の声を聞いていないことだった。私達は、研究会終了後に、若手職員から声を聞く場を設ける必要があると認識した。

そんな中で行われた第2回研究会では、「目標設定により、思考と行動が変わる」⇒ありたい姿を描くことで、行動が変わるという認識を持つことが狙いといった内容だった。目標設定をすることで、検討する内容・方向性が「何のために、どのような手段で、どう行っていくか」に変化していくことを学んだ。また、組織改革に取り組むにあたって「GROWモデル」を描くことが重要だということを知ることができた。



そして、GROWモデルをもとに、所属組織のありたい姿を描くステップへと進んだ。ありたい姿とは価値前提であり事実前提ではないという内容だったが、これまで業務に携わってきた中で、自然と事実前提で業務を進めてきた私達にとって価値前提で物事を捉えることは意外に難しく、そんな中で組織のありたい姿とは一体何なのかを考える作業が始まった。

4. 研究その2 ～若手職員とのダイアログ～

第2回研究会終了後、組織のありたい姿を模索する中で、職員意識調査で課題をもった若手職員の仕事へのやりがいについて、本当に若手職員が「仕事にやりがいを感じていない」のかを調査するため、人材育成担当室の協力を得てダイアログ（対話）を行った。

(1) 8月3日（木）窓口業務系の若手職員とのダイアログ。

① アクションによって生まれた変化・成果

「仕事のやりがい」を感じる場面や持てない原因、それに対する取り組みについて若手職員の考えを共有できた。

何が「仕事にやりがい」を感じない要因となっているのかを共有した。

- ・思いつきの仕事が上から降りてくる。
- ・先人の意見が強すぎる。自分勝手に仕事をしている。
- ・改善すると言った人に負担がくる。
- ・日々の業務に追われ改善を考える時間や意欲が沸かない。
- ・係りごとでの助け合いがない。 など

② 実践によって得られた学び・気づき

何が「仕事のやりがい」に感じる要因となるのかを共有した。

- ・目的を共有する
- ・目標を持つ
- ・コミュニケーション
- ・人事評価
- ・プライベートの充実 など

若手職員とのダイアログを通じて、やはり若手職員が仕事へのやりがいを感じる事ができていない現状があることがわかった。そのような現状を踏まえ、所属組織としてのありたい姿をどう描くのか対話を続けた。



5. 第3回研修会に参加してみても

第3回研究会では各自治体間での発表が行われた。私達は組織・人材のありたい姿を「自ら改善できる人材」「目標を共有し、それを実現させる組織」と設定し、取り組むアクションとして「PPT（個人達成目標の設定）」「BLM（部長とランチミーティング）」「PPT（プレミアム・フライデー・ミーティング）」の2つとした。

まず、「PPT（個人達成目標の設定）」をアクションとした理由としては、本市で設定されている部目標や課目標は上層部が決めたものを実行しているため、いわゆる「やらされ感」があると考え、職員自らが取り組むべき目標を設定することで、仕事への主体性を導き出すことができると考えたからだ。

また、「BLM（部長とランチミーティング）」「PPT（プレミアム・フライデー・ミーティング）」の理由は、部長とその部に配属されている職員の目的・意識共有を図ることで、実現性を高めることができると考えた。

発表後、各自治体からの意見は、取り組むアクションについて「面白い視点だ」との声が多かった。しかし、一方で、本研修会の中で気づかされた部分があった。それは、私達が考えたありたい姿と現状が「表裏一体」となっていたことである。表裏一体となっているということは、ありたい姿が価値前提（「何を大切に、何を目指して」）ではなく、現状を解決すると得られる事実前提（「そのときそのときの都合」）となっていた。私達は、再度、ありたい姿をどう設定するか相談を始めた。

6. 研究その3 ～アクションの実線～

第3回研修会終了後、私達は組織のありたい姿を再度設定し、現状との差を埋めるアクションを実践するため、人材育成担当室に協力を依頼した。若手職員の仕事へのやりがいについて課題を見いだしたことを伝え、部長と現場で活躍する若手職員の関係性を築き、意識の共有度をアップすることを目的に、「対話」をキーワードに研修手法としてどういったやり方が効果的か相談に乗ってもらった。

担当職員からは「リーダーズインテグレーション」という手法があり、実際には課長と現場の職員の意識の共有に用いることが多いものだが、この手法をベースにアクションを進めていくことが決まった。

対象部署については、私達が配属されている総務・企画・財政の中から選定を行い、初めての取り組みを企画部で行うこととした。

(1) 企画部長と若手職員とのBOK

○実施日 8月8日(火)

○参加人数 6名

① アクションによって生まれた変化・成果

部長と若手職員の関係性を築くと同時に、意識の共有度をアップすることで、双方のモチベーションに影響がることがわかった。

② 実践によって得られた学び・気づき

部長の思いを共有することで、若手職員が新たな気づきを得た。

- ・積極性→経験→成長 ⇒ モチベーションアップ!
- ・業務への取り組み ⇒ ①目的 ②期日 ③精度
- ・仕事のやりがいは「市民の満足度」です。

初めての取り組みとなったが、参加した企画部長や若手職員からは、有意義な時間だったとの意見が多かったため、意識の共有度をアップするアクションとしては有効なのではないかと振り返りを行った。

当初は、「BLM(部長とランチミーティング)」「PPT(プレミアム・フライデー・ミーティング)」といった内容を想定していたが、職員研修プログラムのひとつに組み入れて、部長と若手職員が対話する場面をもっと増やすアクションを考えていくこととした。



(2) キーパーソンインタビュー再び（総務部長とのダイアログ）

企画部での取り組みで一定の効果があると考えた私達はこのアクションをブラッシュアップする前に、冒頭にキーパーソンとして話を伺った総務部長に再度インタビューを行なった。

内容は組織の課題に対するアクションのひとつとして部長と若手職員との意識共有とした方向性について意見をもらった。



- 実施日 8月15日（火）
- 参加人数 4名
 - ・総務部長
 - ・マネ研メンバー（3名）

① アクションによって生まれた変化・成果

アクションとして取り組むべき分野（目的・意識共有、個人目標）について部長も同様の認識をもっていたことがわかった。

② 実践によって得られた学び・気づき

部長が思う「市民の満足度」への最適ルートを共有できた。

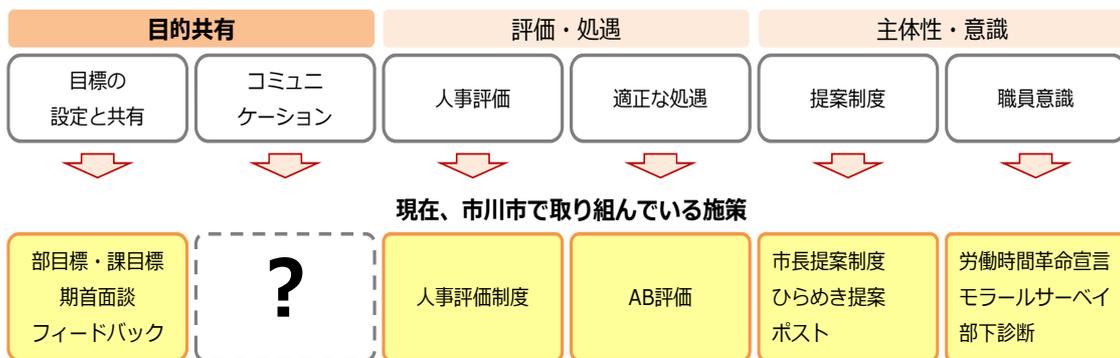
- ・コミュニケーション → 意思疎通 → 同じ目標 → 強いつながり・組織 → 市民の満足度
- ・評価する部長と他の職員との意思疎通をはかることで、職員のやりがいにつながることを期待している。

総務部長とのダイアログの結果、取り組むアクションの方向性について疑義はなく、やはりコミュニケーションの重要性は高いと共通認識が得られた。

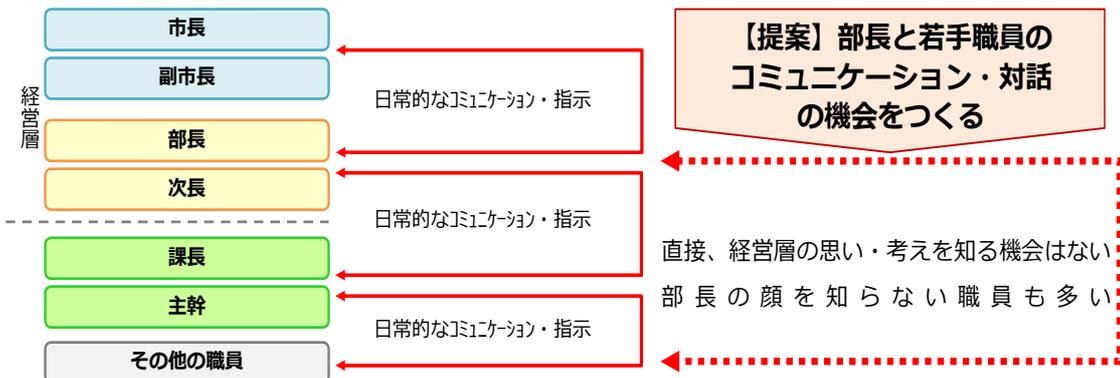
本市では、冒頭にも示したとおり、これまで「仕事のやりがい」を感じるための取り組みとして様々な取り組みを行ってきたが、コミュニケーションに関する制度は未実施であり、今回この部分に焦点をあてて取り組むべきアクションを考えていく必要があるとの結論に至った。

また、総務部長からは組織のキーパーソンは「市長」であり、意見を伺う機会を設けるべきとの指摘があり、それまでにはアクションのブラッシュアップが必要であり、実践と検証を繰り返す必要があった。

■ 『仕事のやりがい』を感じるための取り組み



■ 若手職員のやりがいを引き出すコミュニケーションの形を考える



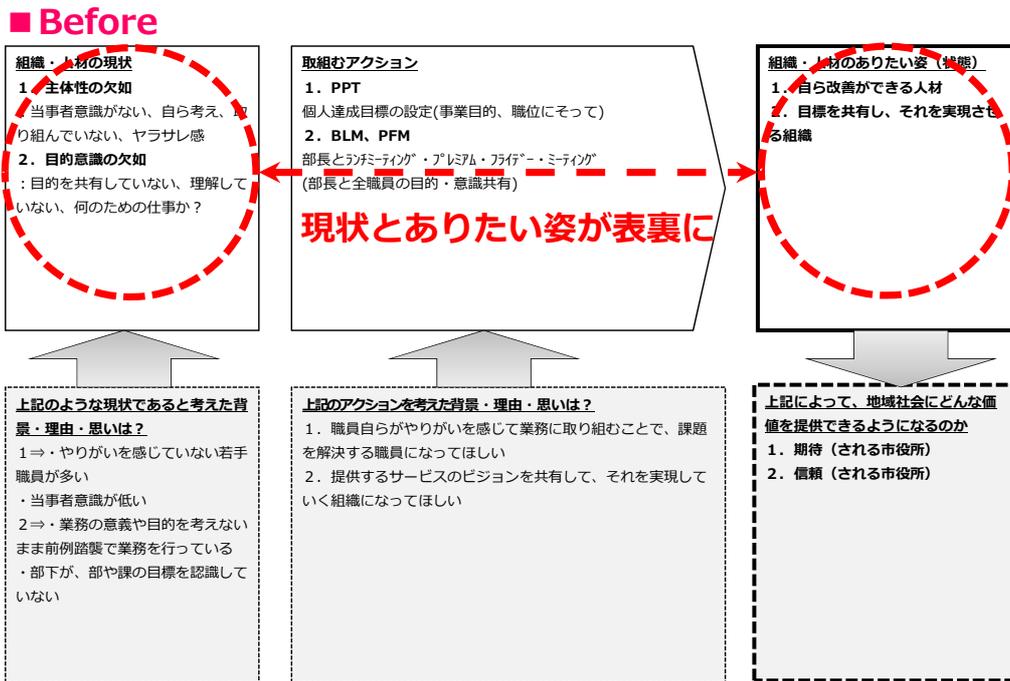
7. 第4回研修会に参加してみた

第4回研修会では、これまでの取り組みについて発表を行った。

発表内容は、これまでの取り組みから、組織の現状とありたい姿が表裏一体となっており、ありたい姿に市民目線がなかったことに気づき、その修正をおこなったことや、組織・人材のありたい姿へアプローチをフェイズ1からフェイズ3までに設定し、市民満足度の向上を目指すとした。その上で、これまでの取り組みや課題について発表を行った。

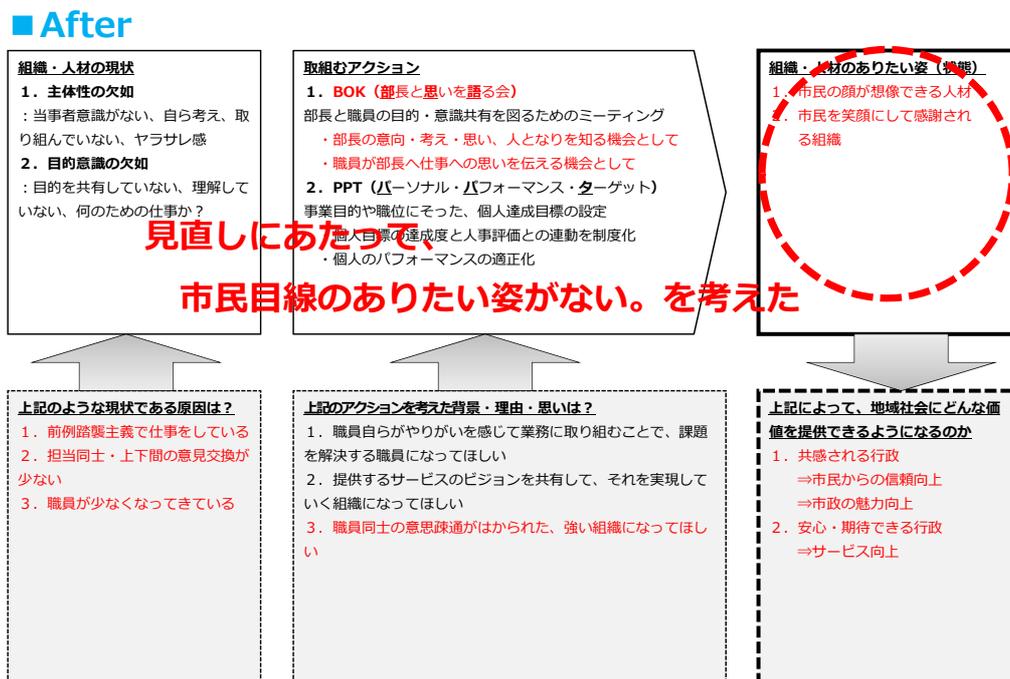
所属組織の変革に向けた基本シナリオ

いつも新しい流れがある 市川 



所属組織の変革に向けた基本シナリオ

いつも新しい流れがある 市川 



■組織・人材のありたい姿

【Phase1】 vs. 職員・組織

- 組織内で目的共有できていない現状に対し・・・
 1. 目標を共有し、それを実現させる組織へ
- ヤラサれている、自ら考えられない現状に対し・・・
 2. 自ら改善できる、組織のために働く人材へ

【Phase2】 vs. 市民（対話）

- 市民と目標を共有できる組織へ

【Phase3】 vs. 市民（実行）

- 目標を共有したことで
 1. 市民の顔をイメージして仕事ができる人材へ
 2. 市民を笑顔にして感謝される組織へ

■地域社会へ提供する価値

市民生活全般（福祉、教育、環境、道路、防災・・・）に対する行政サービスについて

- 共感・信頼される
- 安心・期待できる

■取り組みアクション

1. BOK（部長と想いを語る会）

- ：部長と職員の目的・意識共有を図るためのミーティング
 - ・部長の意向・考え・思い、人となりを知る機会として
 - ・職員が部長へ仕事への想いを伝える機会として

（今後の課題）



- 部長 24人 vs. 職員 3,300人＝どの層とどのように行うのが効果的か？
- お互いの想いを効果的に引き出すための進め方はどのようなものか？

2. PPT（パーソナル・パフォーマンス・ターゲット）

- ：事業目的や職位にそった、個人達成目標の設定
 - ・個人目標の達成度と人事評価との連動を制度化
 - ・個人のパフォーマンスの適正化

（今後の課題）



- 事業目的や職位にそった目標設定の方法を、どのようにルール化するか？
- ルールにそった適正な目標設定を、どのように全職員に認識させるか？

8. 研究その4 ～アクションの絞り込みを行う～

発表を終え、私達の会場担当であった出馬幹事より、アクションの1つとして考えていたBOKについてゲリラ的取り組みでは効果の波及性が低く、職員研修課程に組み込みオフィシャルな取り組みとして考えてみてはどうかとのアドバイスをいただいた。私達は早速、人材育成担当室との協議を始め、今後の取り組み方針を話し合った。

これまでアクションの設定を「BOK（部長と思いを語る会）」「PPT（パーソナル・パフォーマンス・ターゲット）」としてきたが、今の組織に重要な要素はコミュニケーションであると考えていた私達は、アクションを「BOK（部長と思いを語る会）」に絞ることとした。そして、引き続き人材育成担当室の力を借りながら、BOKのブラッシュアップを行った。

(1) 総務部長と若手職員とのBOK（BOK ブラッシュアップ part1）

- 実施日 9月22日（金）
- 参加人数 7名
- 企画部 BOKと同様の方法で、若手職員の抽出要件を変更し実施した。

① BOK対象職員の抽出要件について
総務部に配属後3年以内の若手職員

② アクションによって生まれた変化・成果

部長と若手職員の関係性を築くと同時に、意識の共有度をアップすることで、双方のモチベーションに影響することがわかった。

【部長から若手職員へ】

- ・主体的に行動すること
- ・主体的に行動するために常に能力アップが必要⇒「守・破・離（しゅはり）」
- ・プロとしての自信を身につける⇒1万時間の法則

【若手職員の気づき】

主体的に仕事に取り組もう。仕事への取り組み姿勢やモチベーションに影響があることが振り返りで得られた。

【総務部長の気づき】

コミュニケーションの仕組み作りが重要。
仕事の潤滑油は「コミュニケーション！」

③ 実践によって得られた学び・気づき

- 1) 対話形式での実施を想定していたが、部長からの一方通行的な時間があった。
⇒ 若手職員が発言する場を増やしてみる。
- 2) 入庁1年目の職員は部の役割や使命といった内容は経験的に厳しいため、若手職員のターゲットを代えてみたほうが良い。
⇒ 異動を一度経験している在職層で実施する。



(2) 財政部長と若手職員とのBOK (BOK ブラッシュアップ part2)

- 実施日 10月4日(水)
- 参加人数 10名
- 総務部BOKでの改善点として次の取り組みを行なった。
 - ・抽出要件変更(在職年数)
 - ・若手職員が発言する場の設定
 - ・対話しやすい場づくり

① BOK対象職員の抽出要件について

入庁5年目を中心に、財政部の各課に配属されている若手職員

② アクションによって生まれた変化・成果

これまで同様、部長と若手職員の関係性を築くと同時に、特に、仕事への取り組み方・姿勢において若手職員のモチベーションに影響がることがわかった。

【部長から若手職員へ】

- ・仕事の取り組み姿勢(材料収集 → 裁量 → 独創性)
- ・判断に迷ったら単純な方(シンプルイズベスト)

【若手職員】

- ・わかりやすい説明に必要な事 → 知識の蓄積
- ・判断に迷ったとき → 単純な方を取る

これから業務を進めていく中で、とても参考になる話が聞けたとの意見が振り返りで得られた。

③ 実践によって得られた学び・気づき

- 1) 部長よりこの取り組みについて、丁寧な事前説明をもっと欲しいとの指摘があった。
⇒事前の趣旨説明・目的共有をしっかりと行う
- 2) 若手職員が発言する場を設けたが、発展的な対話には繋がっていなかった。
⇒対話の設問・ファシリテーション・場づくり（良好な雰囲気）が取り組みの目的に沿うよう検討する
- 3) 仕事に対する意見・考え方が一通りあり、若手職員の抽出条件は概ね良しと考えた。



(3) キーパーソンインタビュー

こうして BOK のブラッシュアップを進めていく中で、失敗や反省を繰り返していった。最終的な目標として、アクションを制度化し研修課程に組み込むことを目標としてきたが、まだ不十分な点も多く残っており、更なる検証が必要であるとの認識も出始めていた中で、これまでの取り組みを「市長」に報告する機会が与えられた。

報告では、組織の現状説明を行ない、若手職員のやりがいを引き出す取り組み（制度のアウトライン）に対する意見をもらった。

○実施日 11月16日（木）

○参加人数 8名

- ・市長・副市長
- ・総務部長、総務部次長、人材育成担当室長
- ・マネ研メンバー（3名）

① アクションによって生まれた変化・成果

若手職員の意識調査から見えてきた、「仕事にやりがい」を感じていない現状を伝え、職員のやりがいに繋がる取り組みを整理し、本市が実施してこなかったコミュニケーションにスポットを当てて、これまで取り組んできたアクションの説明を行った。

その結果、日頃接点の少ない部長職と、今後市政を支えていく若手職員との接点を増やすことの制度導入について了承を得た。

市長より「本来、こうした動きは若手職員と課長職で日頃から行なわれていることが良い」との指摘があった。

② 実践によって得られた学び・気づき

市長・副市長もとに、コミュニケーションの重要性を認識されており、ゲリラ的な取り組みではなく、人材育成の一旦として制度化し導入していくことに理解を得た。

その一方で、この取り組みの目的や趣旨を部長職にしっかり説明し、認識してもらった上で行なう必要があるとの共通認識も持てた。

また、市長からの指摘から、課長職と若手職員のような、より身近な関係性のなかでこそ、コミュニケーションの重要性が高いとの気づきもあった。

9. 今後の取り組み

市長報告を終え、ブラッシュアップを進めてきたアクションを制度化すべく、こういった取り組み方法が効果的かを話し合った。これまでは、総務・企画・財政といった管理部門系の部署にて実施してきたが、未だ窓口系の部署での成果を得ることで出来ておらず、制度としては未熟な部分が多い。そのため、制度のアウトラインとして、対象職員と実施方法、進め方を下記のように設定した。対象職員は入庁5年目の若手職員とすることで、業務の目的を共有し、より一層のスキルアップをはかるきっかけとなり、同時に今後のキャリアプランを思い描く良い機会となると考えた。

また、導入までのスケジュールとして平成32年度からの実施を目指し、制度検討・試行を行ないながら、見直しと実施する部の拡大を進めていく方向とすることとした。

■制度のアウトライン

全庁的に、“部長職”と“若手職員”が、目的や意識を共有をするための対話の機会を創出する

○対象者

：若手職員 ⇒ 『各部の部長』と『入庁5年目（主任主事2年目）の職員』を対象に実施

○実施方法

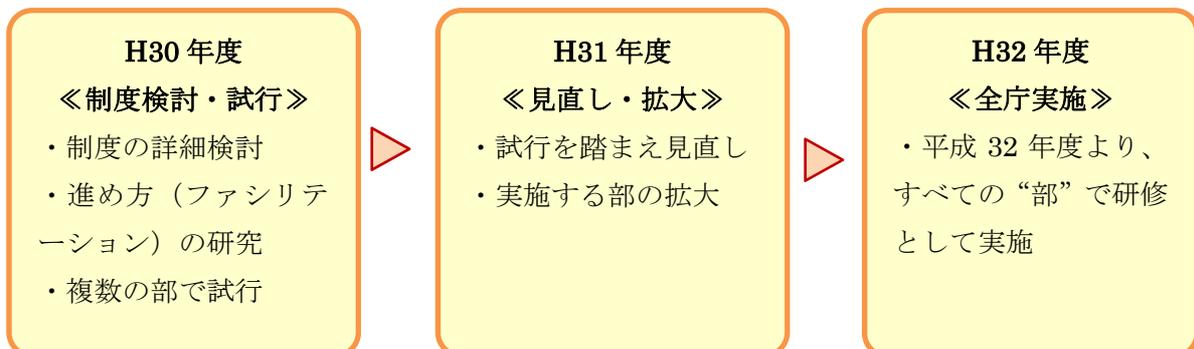
：制度として導入 ⇒ 『階層別研修の一環』として導入・実施

（毎年度実施することで、すべての職員が経験、組織の新たな風土としていく）

○進め方

：円滑な対話づくり ⇒ 『人材育成担当室職員がファシリテーション』を行い対話を誘導

■導入スケジュール



10. 研究部会に参加して感じたこと

平成29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に参加して、最も心に残ったことは「対話」でした。「対話」することで、業務の必要性やその意味が「腹落ち」し、「やらされ感」が「自主性」に結びついてくると知り、日常的な業務でも自然と「対話」が行われている組織風土を目指すことが必要だと感じました。

また、これまでは「組織変革」といった視点を持ったことは正直なかった。それは、「組織変革」は上層部が行うことと認識していたからだ。しかし、目を向けてこなかった組織の現状や本質、組織のありたい姿を改めて考えることで、組織に何か必要で、今何が欠けているのかといった議論を三人で「対話」しながら考えることはとても貴重な体験だった。その一方で、「組織変革」という問題は、アプローチをかける部分によってもアクションが違い、ひとつのアクションで変革をもたらすことができるものではないと感じた。

部会で何度も聞いたフレーズではあるが、「発表が終わりではない」「この部会に卒業はない。」「現状維持は退化である」というフレーズの意味を理解し、「組織変革」には継続的な取り組みと反省と修正を繰り返し、その輪を広げていくことが重要な要素だと認識することができた。

この1年間の取り組みは、私達3人にとって、とても貴重な経験であり、色々なことに気づきをもたらすことができた。「研修」という「教えを請う」ものではなく、「研究」という「自分達で考え、悩み、答えを探していく」その意味に1年間を振り返り認識することでできた研究会でした。