

早稲田大学マニフェスト研究所

人材マネジメント部会 2017年度 共同論文

2017年度の活動内容と今後の展望



(諏訪市立石公園「信州ふるさとの見える丘」認定)

長野県諏訪市

北原 潤 藤森 敦史 堀川 和俊

1. はじめに

諏訪市からの部会への参加は、平成25・26年度以来3年ぶりとなり、私たち3人は3期生として平成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ました。先輩マネ友が2期にわたり積み上げてきたものを基に、組織変革につながる取り組みを目に見える形で実施できるよう3人で取り組みたいという強い思いでスタートしました。

2. 本年度の取り組み

(1) 組織・人材の現状把握

① キーパーソンインタビュー

組織・人材のありたい姿を3人で模索していく中で、「職員一人ひとりのモチベーションを上げるためにはどうしたら良いのか」という観点から、仕事における達成感・やりがい等の内的な報酬や給与・昇進等の外的報酬について考察する中で、私たちは諏訪市における人事考課制度や育成制度に着目し、これらの制度の導入や運用に実務的にかかわっている歴代の総務課職員係長（現職を含む）4人にインタビューを行い、その結果、以下の項目を確認することができました。

- ・ 諏訪市人材育成基本方針（平成15年4月策定）には、諏訪市がめざすべき職場の姿や職員像が掲げられていること。
- ・ 人事考課制度が諏訪市独自のものとして他の自治体と比べ早期に導入されたこと、頑張れば認められ、その結果が手当にも反映される仕組みとして導入されたものであること。
- ・ 研修について、研修計画に基づき、階層別研修や多種多様なものがあり、自己啓発の場も多く用意されていること。
- ・ 職員の新規採用について、質の高い人材を確保するため、近年は年齢や居住地の制限などを緩和し門戸を広くしていること（人物重視の採用試験の実施）。
- ・ 人事考課制度における個人目標について、上司との面接等により確実にフィードバックできる方法が模索され、PDCAサイクルの習慣化により個々の能力開発だけでなく組織全体のレベルアップも図られていること。
- ・ 今後、係長・課長となる主査級職員のレベルアップを現在の課題の1つとして認識していること。

② 全職員へのアンケート

組織・人材のありたい姿は、「諏訪市人材育成基本方針」に掲げられているめざすべき職場の姿及び職員像であると仮定し、諏訪市が抱える組織・職員の現状や課題を正確かつ客観的に把握するべく、全職員を対象に以下のとおりアンケートを実施しました。

- 【目的】 諏訪市人材育成基本方針について、職員一人ひとりがどの程度内容を理解し、またここに掲げられた項目がどの程度達成できているのか等について把握するため。
- 【実施方法】 アンケートに対する職員の負担を極力小さくするため電子申請によるものとした。
- 【調査項目】 諏訪市人材育成基本方針に記されている「めざすべき職員像」と「めざすべき職場の姿」の各項目について、職員一人ひとりがどの程度内容を理解しているのか、また現在の職場や職員がどの程度当てはまるかを5段階（5：当てはまる 4：まあ当てはまる 3：どちらともいえない 2：あまり当てはまらない 1：当てはまらない）で回答する。

※諏訪市人材育成基本方針に記されている

「めざすべき職員像」と「めざすべき職場の姿」

◎めざすべき職員像

- ・ 諏訪市で働くことに喜びと誇りを持ち
- ・ 自治体職員としての使命と責任を持ち
- ・ 市民の立場に立って
- ・ 柔軟な発想で改善・改革に積極的に取り組み
- ・ 行動力にあふれ、コスト意識を持ち
- ・ 高い専門性と誠意ある態度で職務を遂行し
- ・ 市民から信頼され
- ・ 市民とともに「魅力あるまちづくり」を進める職員

◎めざすべき職場の姿

- ・ 共有する職場
職場の課題や目標について共通の認識がある
必要な情報をみんなで共有している
- ・ 協調する職場
職員同士自由に提案や意見を述べるができる
お互いに理解合い、進んで協力して仕事ができる
- ・ 向上する職場
上司のリーダーシップが発揮されている
仕事を通じてお互いに学びあい、啓発している
- ・ 協働する職場
市民と協働し、前向きに課題に取り組んでいる
市民との役割分担を明確にして、市民活動等の調整・推進に取り組んでいる

- 【実施時期】 平成29年6月12日（月）～6月21日（水）
- 【対象者】 主事級～部長級までの全職員
- 【対象人数】 433人
- 【回答人数】 187人
- 【回答率】 43.2%

アンケートの結果から、達成度合いの低い項目であった、「めざすべき職場の姿」のうち、「上司のリーダーシップが発揮されている」という点及び「めざすべき職員像」のうち、「行動力にあふれている」という点のテーマを2つに絞って、今後の取り組みを進めていくこととしました。

◆全職員アンケート結果

全職員アンケート <<組織の課題、職員の意識を把握>>

○職員アンケート結果（回答数187名）

- | | |
|--|---|
| <p>・諏訪市人材育成基本方針に掲げる「めざすべき職場」
※達成度合いを、5(高)～1(低)の5段階評価
※【 】は、平均点</p> <p>(1)共有する職場
①職場の課題や目標について共通の認識がある【3.8】
②必要な情報をみんなでも共有している【4.0】</p> <p>(2)協調する職場
①職員同士自由に提案や意見を述べる【4.1】
②お互いに理解し合い、進んで協力して仕事ができる【4.0】</p> <p>(3)向上する職場
① 上司のリーダーシップが発揮されている【3.7】
②仕事を通じてお互いに学びあい、啓発している【4.1】</p> <p>(4)協働する職場
①市民と協働し、前向きに課題に取り組んでいる
②市民との役割分担を明確にして、市民活動等の調整・推進に取り組んでいる</p> | <p>・諏訪市人材育成基本方針に掲げる「めざすべき職員像」
※達成度合いを、5(高)～1(低)の5段階評価
※【 】は、平均点</p> <p>(1)諏訪市で働くことに喜びと誇りを持っている【3.8】
(2)自治会職員としての使命と責任を自覚している【4.2】
(3)市民の立場に立って仕事をしている【4.1】
(4)柔軟な発想で改善、改革に積極的に取り組んでいる【3.7】</p> <p>(5) 行動力にあふれている【3.4】
(6)コスト意識をもって仕事をしている【3.9】
(7)高い専門性をもっている【3.1】
(8)誠意ある態度で職務を遂行している【4.3】
(9)市民から信頼されている【3.5】
(10)市民とともに魅力あるまちづくりを進めている。または、そうあるべきと自覚している【3.6】</p> |
|--|---|

③ マネ友とのダイアログ

アンケートの結果を踏まえ、「リーダーシップが発揮されていない組織」及び「行動力にあふれる人材が少ない」という事実をもたらしている背景や要因について、過去に部会に参加し、同じ目線で組織・人材の課題について研究をしたマネ友とダイアログを行い、以下の考察を得ました。

○リーダーシップが発揮されていない組織の背景・具体像

- ・部下を褒められない、叱れない
- ・褒め方や指導の仕方が分からない
- ・部下がどんな仕事をしているのか把握できていない
- ・リーダー自身が担当する仕事の業務量が多く没頭し過ぎるため、部下のことまで気配りできない（マネージャー＜プレイヤー）
- ・目標を共有できていない
- ・話をする機会が少ない（コミュニケーションが不足している）
- ・リーダー自身が自分の役割を理解していない、分からない

○行動力にあふれる人材が少ないという現状の背景・具体像

- ・前例踏襲
- ・担当業務が多く、新しいことに取り掛かる時間がない、余裕がない
- ・新しいこと始めるのは面倒だという意識
- ・頑張っても評価されているのか分からない
- ・仕事に対するモチベーションが低い
- ・行動に移せない

（２）所属組織の変革に向けた基本シナリオの検討・作成

① ありたい姿の探求

市民から求められるサービスは年々多様化し、それに伴い業務量も増加している中、職員の絶対数が増やせない状況でも組織の力を最大限に発揮するために、また職員個々の能力を発揮させるためにはいったい何が必要なのかという観点から、3人で考えた組織・人材のありたい姿は次の2つでした。

ア 全ての職員がリーダーシップを発揮している組織

組織としての能力を発揮させるために必要なものは、職員の能力を引き出し、職員をまとめるリーダーの存在であり、リーダーが自分に求められている役割を認識し、職員一人ひとりの能力を活かせるような指導方法や育成方法を身に付ける必要があります。その中でも私たちが特に重要であると考えた要素は以下のとおりです。

（ア）コミュニケーション

部下や上司が互いに積極的に声を掛けることにより、風通しのよい職場づくりや情報の共有が可能になり、また、部下を褒める・叱ることにより、部下の育成及び職員一人ひとりの能力を十分に発揮できる職場づくりが実現できると考えます。

(イ) 明確なビジョン

上司がしっかりとした理念をもち、データや資料に基づいた職場のありたい姿＝ビジョンを明確に持ち語ることにより、職場目標が共有され、職員が共通認識をもって業務に当たることができ、職員の仕事に対するモチベーションややりがいの向上につながるものと考えます。

(ウ) 判断・決断・責任

状況を正確に把握し、部下に的確なアドバイスを行うことはもちろん、トラブル発生時などにおいては迅速に対応できるよう常に最善の判断や決断が必要です。さらに他の職員に責任を押し付けるのではなく、部下が行動しやすいよう責任の所在を明らかにすることが重要であると考えます。

イ 行動力にあふれる人材

前例にとらわれず、自ら進んで新しい仕事や遂行方法を模索・構築し、さらには市民からの多様なニーズに的確かつ迅速な対応ができるような人材となるために必要なものとして考えた要素は以下のとおりです。

(ア) 問題意識を持っている

自分に与えられた業務について、ただ漫然とこなすのではなく、今やっていることは本当に必要なことなのか、もっと別の良い方法があるのではないかという意識を持ち、無駄なことがあれば止めるという選択ができるためには、常に問題意識を持つことが必要であると考えます。

(イ) 行動に移す一歩

新しい仕事（やり方）＝面倒という考え方ではなく、どんなに小さいことでもまずはやってみようという意識を職員一人ひとりが持つことで、行動に移すというアクションにつながってくると考えます。

② ありたい姿の実現により生み出される価値

①のありたい姿が実現されることにより、これまで職員個人の中に埋没していたアイデアや、気づきすらしなかったアイデアが組織として具現化する方向にベクトルが向かい、①斬新・高品質なサービスの提供、②新たな職務遂行方法の発見・構築、③効率的な職務遂行が実現できると考えられます。

③ 取り組むアクション

ア 「全ての職員がリーダーシップを発揮している組織」を実現するために

「部下を褒めれない、叱れない」、「目標を共有できていない」という現状を打破するために取り組むアクションとして、以下のとおり考えました。

(ア) リー検（リーダー機能検査）

リーダーシップが発揮されないという現状の要因の一つに、リーダー自身がリーダーに求められるマネジメント機能を理解できていない事実があると考え、車検と同じように定期的なリーダーとしての機能評価が必要であると考えました。そこでリーダーに求められるマネジメント機能や役割をリスト化し、チェックシートという形で見える化を図り、定期的にセルフチェックを行うものとしてリー検（リーダー機能検査）を考えました。また、このチェックシートについては、今年度部長及び課長によるダイアログを通じて作成しましたが、自らに求められている役割を自らのダイアログを通じて見える化することで、その役割をより理解することができたとの感想を参加者から頂きました。

(イ) お仕事引き受け隊

将来のリーダーを育成するため、若いうちからリーダーとしての経験（成功・失敗体験）を重ねることが必要であると考えました。現在各課で実施しているイベント業務を、若手職員で結成するお仕事引き受け隊に丸投げをし、実際にイベントの企画から運営まで全てを任せるというアクションラーニングにより将来のリーダーを育成するものです。

当初は、各課所で抱える課題について若手職員がその解決策を提案するという内容にとどまっていたのですが、本当の意味でのリーダー経験を重視するために業務全てを丸投げするという形に改良しました。

(ウ) Thanks & Good job ボード

上下間のコミュニケーション不足を解消するため、まずは褒めることを中心に職場の上下間の職員同士のコミュニケーション量を増やすことが必要と考え、庁内グループウェアに『Thanks & Good job』の入力フォームを設け、他の職員のThanksやGood jobなことを入力することにより、職員同士のThanks（ありがとう）とGood job（いいね）を増やし、コミュニケーションを促進するものとして考えました。なお、年間で最も褒めた人、褒められた人それぞれには、異動や休暇等特典も導入し、さらに習慣的に他の職員を褒める仕組みを作っていくと考えています。

イ. 「行動力にあふれる人材」を増やすために

「前例踏襲」、「行動に移せない」という現状を打破するために取り組むアクションとして、

以下のとおり考えました。

(ア) フリースペースSUWA

前例踏襲で漫然と業務をこなしている、「新しい仕事・やり方は面倒」という考え方に陥っている状況から、行動力のある職員が周りの（行動力に欠ける）職員を巻き込むことの重要性に気づき、多くの職員を巻き込む場づくりを行うことを考えました。

庁舎の一部を改築してフリースペースを作り、また職員が立ち寄るための仕掛けとしてデスクでの飲食を禁止とし、職員同士、また市民と職員が自由に話し合い（交流）できるスペース（場）を作ることで、新しい仕事ややり方を今まさにしようとしている職員がその周りにいる職員を巻き込むことができるであろうと考えました。

(イ) 小さなカイゼンやります宣言

自ら行動に移す「小さくても確かな一歩」を踏み出すことが必要であり、自ら考え、変革をもたらすという実体験をする仕組みを考えました。具体的には職員自らが担当する業務について、1週間に実現可能な改善を朝礼時に宣言し、達成させるために行動に移すことが小さくても「確かな一歩」になると考えました。

◆第5回研究会（最終回）で発表した「所属組織の変革に向けた基本シナリオ」

1. 所属組織の変革に向けた基本シナリオ(第5回) 自治体名:長野県諏訪市(北原、藤森、堀川)

<p>組織・人材の現状 <u><職員アンケートによる客観的分析及びマネ友等とのダイアログによる分析から></u> 1. 上司のリーダーシップが発揮されていない職場 ①部下を褒められない、叱れない ②目標を共有できていない</p> <p>2. 行動力に欠ける職員 ①前例踏襲 ②行動に移せない</p>	<p>取組むアクション <u>(市長) <実現可能性は度外視してでも、大胆な提案をして欲しい></u> 1-1. リー検(リーダー機能検査) ※リーダー機能の自己診断図 1-2. お仕事引き受け隊 ※リーダー経験UP↑↑ 1-3. Thanks Good Job イベント</p> <p>2-1. フォアスペースSUWA ※多くの職員を巻き込む場づくり 2-2. 小さなカイゼンやります宣言</p>	<p>組織・人材のありたい姿(状態) <u><価値前提で考える></u> 1. 全ての職員がリーダーシップを発揮している組織 ①コミュニケーション ②明確なヒアリング ③判断・決断・責任</p> <p>2. 行動力にあふれる人材 ①問題意識をもっている ②行動に移す一歩</p>
<p>上記のような現状である原因は？ 1. 上司のマネージャーとしての意識が欠如している ①リーダーに求められる機能の不理解 ②リーダーとしての経験(成功・失敗体験)の絶対量の不足 ③上下間のコミュニケーション不足</p> <p>2. 新しい仕事(やり方)=面倒という考え方になっている</p>	<p>上記アクションを考えた背景・理由・思いは？ 1-1. マネージャーとは何かの理解(見える化)が必要 1-2. リーダーの経験を積む事が必要 1-3. コミュニケーションを増やす事が必要</p> <p>2-1. 行動力のある職員による他の職員の巻き込みが必要 2-2. 自ら行動に移す、“小さくても確かな一歩”が必要</p>	<p>上記によって、地域社会にどんな価値を提供できるようになるのか</p> <ul style="list-style-type: none"> ・新新、高品質なサービスの提供 ・新たな職務遂行方法の発見、構築 ・効率的な職務遂行

(3) 所属組織の変革に向けた基本シナリオに掲げた取り組むアクションの実践

ア 部長ダイアログ・課長ダイアログ

リーダーシップが十分に発揮されていないという現状の打開に向けた、セルフチェックシートの作成のため、9月に課長ダイアログを、1月には部長ダイアログを実施しました。

まずは、自分の役職（部長なら部長、課長は課長）について求められる具体的な機能や行動についてダイアログを行いました。が、「非常に難しい」等の意見が多く出され、抽象的はものがあげられることが多くありました。逆に今の自分より下の役職（部長は課長、課長は係長）についてのダイアログでは、より具体的な項目が多く、また部下に求める項目も多く出され、活発なダイアログとなりました。

このダイアログを通じて、部課長が自身に求められているリーダーとしての行動や役割について自らのダイアログでチェックシートを作成し、当事者同士で気づきを得たことはとても大きな意義があるとの感想を頂きました。



(課長ダイアログ：平成29年9月27日実施①)



(課長ダイアログ：平成29年9月27日実施②)



(部長ダイアログ：平成30年1月10日実施)

◆部長ダイアログ・課長ダイアログにより作成したリー検チェックシート（課長職用）

リー検セルフチェックシート【課長職用】		
機能区分	具体的行動	チェック欄
状況把握機能	各係が今どのような仕事や課題に取り組んでいるかを把握している	
	各課員が今どのような仕事や課題に取り組んでいるかを把握している	
	各係が取り組んでいる仕事や課題の進捗状況を把握している	
	各課員が取り組んでいる仕事や課題の進捗状況を把握している	
	自己の課に係する国・県・他自治体の動向を把握するために努めて取り組んでいることがある	
	自課の予算及びその執行状況を把握している	
	自課の事務事業全体の進捗状況を把握している	
	課員間の仕事量のバランスを把握している	
情報共有・コミュニケーション促進機能	課の目標を課員に対して明確に示し、語っている	
	なぜその様な課としての目標を設定したかを示し、語っている	
	多くの課員とのコミュニケーションをとるために心がけている行動がある	
	課内で発生した問題について、必要がある課員全員が共有している	
	課内で発生した問題を克服するための解決策について、なぜその様な解決策を採ることしたかを課員が共有している	
	課員が課長に相談しやすい状況を作るために普段から心がけていることがある	
	部下の健康状態を把握するために心がけている行動がある	
人材マネジメント機能	係長を中心とする部下を育成するための行動を意識的にとっている	
	課員の育成のため自ら行う業務と課員に任せる業務の取捨選択をしている	
	課員の育成のため課員に責任のある仕事を任せている	
	課員のモチベーションアップを意識した行動をとっている	
	係長等の仕事に対し人材育成の見地から時には本人に否定的な意見を述べている	
	自課の成果が発生した際にそれが課員の貢献によるものであることを上司や第三者に述べている	
	課員の仕事ぶりを口に出して褒めている	
調整機能	自課の考えや意見を部長に自ら投げかける行動をとっている	
	部長と自課の双方の意見調整をするための行動をとっている	
	自課の考えや意見を理事者に自ら投げかける行動をとっている	
	理事者と自課の双方の意見調整をするための行動をとっている	
	他課と自課の双方の意見調整をするための行動をとっている	
	自課の係間の意見調整をするための行動をとっている	
	市役所外部と自課の双方の意見調整をするための行動をとっている	
課題解決機能	課の目標や新たな課題を自ら考え設定している	
	自らの考えに基づき上司への意見具申や反論を行っている	
	課の目標を設定するにあたっては課と各課員の共通利益となる目標を設定している	
	問題に対する課の方針を自らの責任の下で自ら決断している	
	知識や経験に基づいた課題の解決策を自ら説明している	
	財政や法制執務に関する自らの知見を高めるための自己研鑽を行っている	
	起案文書の内容に重大な過誤があった場合差戻し等の行動をとっている	
危機管理機能	各課員が取り組んでいる仕事や課題に関する潜在リスクを把握している	
	各種ハラスメントの防止のための声掛けや啓蒙を日常的に行っている	
	不当要求を繰り返すクレーマー等への対応に関し積極的に関与している	

(4) 取り組むアクションの制度化に向けた活動

ア 経営層（市長・副市長）との合意形成に向けた場になるはずが・・・。

3人でダイアログを重ねることにより、作り上げた組織改革案について、組織のトップである市長・副市長に知って頂き、また市長・副市長の考えも知っておくために、8月に経営層に対する中間報告の機会を設けました。そこで、市長・副市長が私たちに求めるものは、

「実現性を度外視してでも、突拍子のない、型にはまらない、大胆な提案をしてほしい（今までのやり方の延長線上ではない、ブレイクスルーになるようなこと）。」というものであることが明らかになりました。

組織変革につながる取り組みを目に見える形で実現したいという思いでスタートし取り組んできた私たちにとって、この市長・副市長の考え方は、大きな壁となりました。その上で、市長・副市長と私たちが思い描くベクトルやスピード感などにずれが生じることは当然のことであるという伊藤幹事のアドバイスをヒントに、3人で考えてきた取り組みの方向性・考え・思いを残しつつも、市長・副市長の合意も得られるようなものにリニューアルしていくことを目標としてその後の活動に取り組んできました。

イ 総務課との意見交換（1月）

3人で考えた組織改革基本シナリオについて、今後の取り組みの継続性を持たせるためには、インフォーマルな取り組みだけでなく、制度化された取り組みも必要であると考え、人事・人材育成担当である総務課（総務課長、職員係長2名）と意見交換を行いました。

リー検については、制度化されている管理監督職への階層別研修の中のメニューとして導入に前向きな意見を得られ、小さなカイゼンやります宣言についても、「小さなものでもいい、自分の口で言うことが大切」と理解を得られました。

◆ 1年間の取り組みと取り組むアクションの修正の経緯

【現状】上司のリーダーシップが発揮されていない職場 ⇒ 【ありたい姿】全ての職員がリーダーシップを発揮している組織

○現状把握分析(6.12～29) ・「職員アンケート、マネ友ダイアログ」から

【現状】上司のリーダーシップが発揮されていない → 【ありたい姿】上司のリーダーシップが発揮されている

○取り組むアクションの模索(6.30～)

・アクション①「リーダー機能検査(リー検)」

(内容)リーダーに求められる機能の見える化(チェックシート)・セルフチェック



(7.6)第3回研究会

- ・一人称で考えてどうすれば自分のリーダーシップが発揮できるか？
- ・リーダーシップは、役職に限らず持っているべき(特に若い人)

(内容の追加) +チェックシートをリーダー自身同士のダイアログで作成 ←

・取り組むアクションの追加②「若手プロジェクトチーム(PT)」及び【ありたい姿】の修正 ←

(内容)庁内各課所での行政課題を有志の若手PTが解決策を所管課へ提案



- (8.17)理事者発表 ・実現可能性は度外視してでも、大胆な提案をして欲しい！
- (8.24-25)夏期合宿 ・やらされ感の打破(自分で決めた事は続く…)

○取り組むアクションの修正(8.26～)

- ①「リーダー機能検査(リー検)」の内容に追加 +チェック結果(達成度)を公表！！
 - ②「若手プロジェクトチーム」の名称を「お仕事引き受け隊」へ変更し、内容も一新！
- (内容)各課所での(イベント)業務を有志のお仕事引き受け隊へ丸投げ(企画から運営まで全て)

○アクションの実施(9.27～)及びアクション継続(制度化)に向けた、人事・研修担当課協議(1.10)

- ・アクションの実施…「リーダー機能検査(リー検)」(9.27課所長ダイアログ、1.12部局長ダイアログ)
- ・人事・研修担当課協議…「リーダー機能検査(リー検)」について、階層別研修での活用の可能性を示唆！！

(今後)平成29年度マニ研理事者報告会 及び 理事者の合意(予定！？)

3. 今後の展望

(1) 全庁向けの報告会の開催

私たち3人の1年間の取り組みを市長・副市長をはじめ多くの職員に知ってもらえるよう今後発表の場を設けます。その場でどのような意見が出されるか不安も大きいですが、私たちのありたい姿実現のため、多くの職員に受け入れてもらえるよう取り組むアクションのブラッシュアップを図っていきます。

(2) 次年度に向けて

① 総務課との対話の継続

ありたい姿の実現及び取り組みの継続のためには、ゲリラ的・インフォーマルな活動だけでなく制度化されたものにすることが必要であると考えます。そのため今後も総務課との対話を継続していきます。

② リー検(リーダー機能検査)のブラッシュアップ

総務課との意見交換の場で、階層別研修でのリー検導入に向けた前向きな意見が得られているが、具体的な導入方法の検討を進めるほか、総務課から提案のあった

「人事評価項目とのリンク」及び「研修年度におけるリー検の比較」という点についても、今後内容をブラッシュアップしていきます。

③ リー検チェックシートを各階層で作成

今年度においては、部長・課長ダイアログを行い、リーダー自らの意見を基にリー検チェックシートを作成しました。次年度においては、係長や主査、主任等全ての階層にてダイアログを実施して、部長～主事までの全ての階層のリー検チェックシートを作成していきます。

④ マネ友との連携

私たちは3期生として今年度部会に参加しましたが、ありたい姿の実現に向けて、同じ志のある1期生・2期生のマネ友との連携を通じ、取り組むアクションの実現を図っていきます。

(3) 1年後のありたい姿

組織の変革は、一朝一夕に実現できるものではありません。組織を変えるためにはその構成員である職員一人ひとりが変わることが必要です。すべての職員が「当事者である」という意識を持ってもらうことが組織の変革に最も必要であると考えます。私たち3人は今後も継続して行動し、私たちが率先して多くの職員を巻き込むことで、当事者意識のある職員を増やしていきたいと考えています。

また、「今のリーダーよりも、これからのリーダーの意識を変える」という研究会での気づきを活かし、若いリーダーの育成のためにまずは私たちが見本となり、組織変革のため対話を繰り返し、若い職員がリーダーシップ能力を養う場を提供していけるよう行動していきたいと思えます。

部会を通じて学んだ、「人はいつでも必ず変わることができる」、「微力ではあるが、無力ではない」という言葉を胸に、様々な場面において多くの職員とダイアログを行い、私たちのありたい姿である、「行動力のある職員」を一人でも多く増やし、「リーダーシップの発揮された組織」の実現に向けて、止まることなく前進していきたいと思えます。

4. 最後に

1年間の部会を通じ、様々なご指導をいただきました北川顧問、出馬部会長をはじめとする幹事団の皆様、運営委員の皆様、私たちと同じく全国より参加された多くのマネ友の皆様に厚く御礼申し上げます。

また、部会に快く送り出していただきました職場の皆様や家族、私たちが困難にぶつかった時に背中を押してくれた多くの仲間へ感謝をし、まずは私たちが「自ら考え、気づき、行動していく」ことを実践していきます。

終わりに ～参加者一人ひとりの思い～

(1) 人材マネジメント部会に参加して(北原 潤)

平成18年から始まってい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(以下「部会」という。)であります。諏訪市としては、平成25年度・26年度に参加して以来、今回で3回目の参加となります。本年は、諏訪市として初めて参加した当時より倍以上の96団体が参加し、組織・人材の変革を期待する全国の自治体から多くの参加がありました。

さて、平成29年度の部会への参加募集があったのは、遡ること1年前の3月、その際の部会への応募に際しての決意・意欲等には、「部会研修において、組織・人材の変革という明確な答えの出ないテーマに対して、『立ち止まって考える』という機会を持つことで…」、このように記載したと記憶しています。私達は日々の業務追われ、この『立ち止まって考える』機会そのものが極端に減ってしまっている中で、その機会を持つことができるということは、今後の私自身にとって非常に有益であると感じていました。

そして、4月の第1回目の早稲田大学国際会議場での部会、この部会に参加する前に平成25年度・26年度に参加した仲間(マネ友)から部会のレクチャーを受けていましたが、いざ会場に足を踏み入れると、その会場の雰囲気にもそうですが、全国から集まったマネ友と部会幹事団の熱気に圧倒され、この先1年間に待ち受ける何かに期待と不安を抱きながら、あっという間に終わった第1回目の部会であったと思います。

その後の取組みについては、前出のとおりですが、経営層(市長、副市長等)とのダイアログから始まり、この1年間様々なことに対して立ち止まって考え、一歩前に踏み出してきましたが、「3人寄らば文殊の知恵」とよく言われますが、ひとりではなく、それぞれ個性溢れるこの3人であったからこそ、ここまで取組むことができたと感じています。

私自身、部会に参加したからこそ、得ることができたものもあり、この1年間苦しい時期もありましたが、その都度、第1回目の部会での熱気を思い出し、自身を奮い立たせてきたのだと思います。そして、部会応募に際し、最初に決意・意欲等で記載した『立ち止まって考える』ことが少しは出来たのではないかと感じています。

「部会に卒業はない」。これは部会幹事団がよく言われる言葉です。今回私達が部会に参加して、同じところで学び、同じ志を持ったマネ友が、これで諏訪市には9人居ることになります。「私達は、微力であるが、無力ではない」。これも部会幹事団がよく言われる言葉です。今後の私達マネ友による取組みに乞うご期待!?

最後に、部会に送り出させていただきました理事者及び総務課の皆さま、多忙の中部会活動にご協力いただきました部課長やマネ友の皆さま、また、部会参加にご理解をいただきました上司・同僚、そして、苦楽を共にした藤森主査、堀川主査に改めて感謝申し上げます。

(2) 人材マネジメント部会に参加して（藤森 敦史）

諏訪市役所に入庁して19年、今までは自分に与えられた仕事や役割をこなすことが精一杯の状況で、あまり「組織」ということを真剣に考えずに日々過ごしてきたように思います。気が付けば周りには自分より若い職員が多くなり、その人たちの育成にも関わらないといけないと感じ始めていました。そんな時、この部会に参加させていただくことになりましたが、第1回目の研究会での「研修ではなく研究である」という言葉で、まず自分の置かれた立場の理解不足や考え方の甘さを痛感しました。

「価値前提で考える」、「立ち位置を変える」、「1人称で捉え語る」、「ドミナントロジックを転換する」という部会のキーワードをもとに、「どうやったら職員のモチベーションは上がるのか」という観点からスタートし、ありがたい姿の実現に向けて、3人で何度も対話し考えてきましたが、前に進めば必ず壁にぶつかりの繰り返しでした。特に夏合宿の前に市長からの「実現性を度外視してでも・・・」のご提案をいただいた時には、正直「この先どう進めていけばいいのか・・・。」と大きなピンチを迎えましたが、3人だったからこそ乗り越えることができたのだと思います。北原係長、堀川主査と1年間苦楽を共にし、本当に多くの学びを得られたことは、私にとってとても大きな財産となりました。

キーパーソンインタビューや部長・課長ダイアログでも、これまであまりお話する機会もなかった多くの皆さんと対話することができ、皆さんの様々な考えや思いを知ることができました。また、部会では他の自治体から参加のマネ友とも交流でき、情報交換することも自分自身の視野を広げる貴重な経験となりました。同じ問題を抱えるマネ友からはたくさんのヒントに気づかせてもらいました。

これで終わりではなく、ここからが新たなスタートであり、さらにアクションを起こしていくこととなります。この1年間で得たものを大切に、「微力ではあるが、無力ではない」という言葉を常に心におきながら、今後自分の立場が変わっても、常に「1歩踏み出すことが大切なんだ」というスタンスで、止まることなく進んでいきたいと思っています。

最後に、1年を通して部会に参加することに対してご理解をいただきました職場の皆さま、部会に快く送り出していただき、またご協力をいただきました理事者及び総務課の皆さま、ご多忙中にもかかわらずダイアログにご参加いただきました部課長の皆さまをはじめ、ご協力いただきました関係職員の皆様にご感謝申し上げます。本当にありがとうございました。

(3) 一年間の部会を通じて... (堀川 和俊)

4月6日に平成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への参加決定のご連絡を総務課よりいただき、早いもので間もなく1年が経とうとしています。手元にあるこれまでの活動内容を一覧にしたペーパーを見ると記録が残っているものだけで大小合わせて35回以上の活動を行ってきたことが記されています。

この部会と言うまでもなく組織や組織を構成する人材について扱うものです。これまでも気の知れた職場の同僚や仲間とこれらについて考え、語り合う機会が無かったわけではありませんが、そういった機会の多く(全て?)がアルコールを伴うものであり、これらの対話の行きつく先は「思いの共有」という程度のレベルであるものがほとんどでありました。一方で、この部会では多くの場合アルコール無しの状態で年間35回以上にわたり人材や組織について深く考えメンバーや関係各位とダイアログ(対話)をしてきました。この一年間は、私のこれまでの人生において、人材や組織に関する対話を最も多く行った年ですが、今感じることは、新しいものやより良いものを創造しようとするときに関係者との質の高い対話を行うことは、必要不可欠であるということです。そして、この事は人材や組織を扱う場面のみならず、日常業務においても当てはまることであると考えられ、その意味で今後もあらゆる場面で対話を大切にしなければならないという思いを強くしているところです。

また、部会では対話により作り上げたものを「実践する」ということも重視されました。私たちが組織変革のための基本シナリオの中に盛り込んだ「取り組むアクション」について、私は本音を言えば「本当にこんなことが実践できるのか。少なくとも今年度中に実践に向けた具体的な作業に着手するのは無理であろう。」と考えていました。しかし、今年度の参加メンバーの中に諏訪市役所屈指の極度にせっかちな某係長がいたことも相まって、部課長を対象としたダイアログを行い、これを通してリー検セルフチェックシートを作成することができました。対話により考えたものを実践し、そこから生まれたものについて、更に対話を行いブラッシュアップする実体験を通じ「小さくても一歩前に踏み出す」ことの重要性を身をもって感じる貴重なエピソードとなりました。

しかし、本当の意味で人材や組織の在り方を変えるには、今後も多くの時間のほか、思いを共にするメンバーが必要となることは言うまでもありません。今年度最後の研究会でご講演いただいたNPO法人テラ・ルネッサンス創業者の鬼丸氏は、「人はいつでも必ず変わることができる」という言葉を語り、いみじくもこの言葉には2つの意味があるということを仰いました。すなわち、人はいつでも何かのきっかけで良い方向に変わることもできるが、悪い方向に変わることもあり得るということです。ある意味で、人材や組織がありがたい姿へ辿り着くまでの道のりは終わりのないものであると思います。この果てしない道のりにおいて、今年度私たちが得た「学び」や「気づき」を忘れることなく、対話や実践を続け、ありがたい姿へ近づくための歩みを続けていきたいと考えます。

終わりに研究会やその準備に快く送り出していただいた職場の皆様、様々な場面でご

協力をいただいた総務課の皆様、お忙しい中ダイアログにご参加いただいた部課長の皆様をはじめ関係各位に改めて御礼を申し上げます。誠にありがとうございました。