

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 共同論文

愛知県豊川市

建設部道路維持課 田辺 拓也

福祉部保険年金課 柴田 訓代

建設部都市計画課 柴田 進太郎

目 次

- 1 はじめに
 - (1) 人マネとは何か
 - (2) 年間スケジュール

- 2 活動概要と経過
 - (1) 現状把握
 - キーパーソンインタビュー
 - 職員アンケートの分析

 - (2) 3人によるダイアログ
 - 組織・人材のありたい姿
 - ◆ 職員有志によるダイアログ
 - 取組むアクション
 - ◆ 人財育成基本方針の見直し
 - ◆ 組織、人材の庁内研究会
 - ◆ オフサイトミーティング

- 3 次年度に向けて

付 記

2 活動概要と経過

(1) 現状把握

第1回の研究会では、本研究を進めるうえで欠かせないダイアログを他自治体職員と丸1日行った。次回までの課題として、「キーパーソンインタビュー」と「組織の現状把握」が出された。そこで我々はキーパーソンインタビューとして企画部長、総務部長、人事係長、各自の所属課長へのインタビューを行うとともに職員アンケートの結果を再確認することにした。

○ キーパーソンインタビュー

(企画部長、総務部長)

- ・これからの「人材」に係る重要な視点は、「女性の活躍」、「組織横断的な政策形成」、「民間の意識」
- ・女性の管理職への登用を推進するとともに、男性の子育て参加を促す
- ・若いうちから業務をマネジメントできる人材を育成していきたい
- ・魅力あるまちづくりには、明るく元気な職場作りが基本
- ・リスクマネジメントの視点からも組織間の連携が重要

(人事係長)

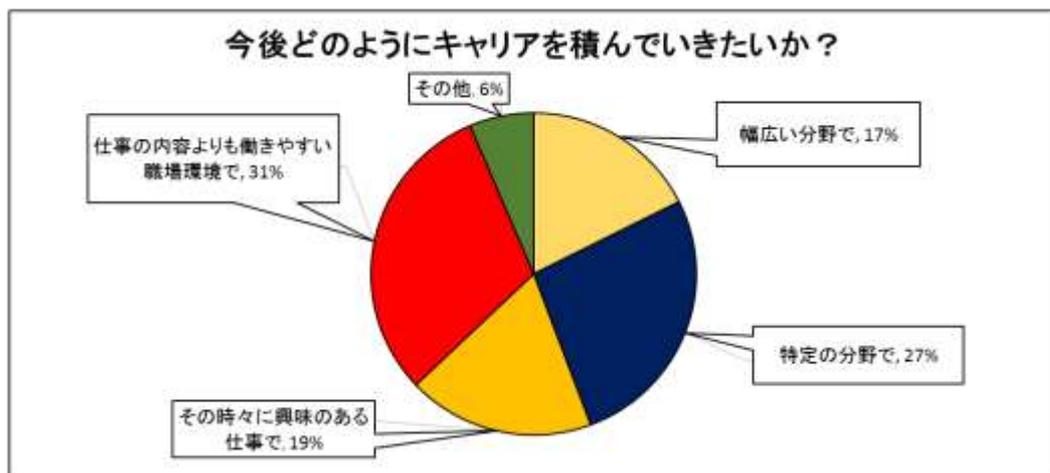
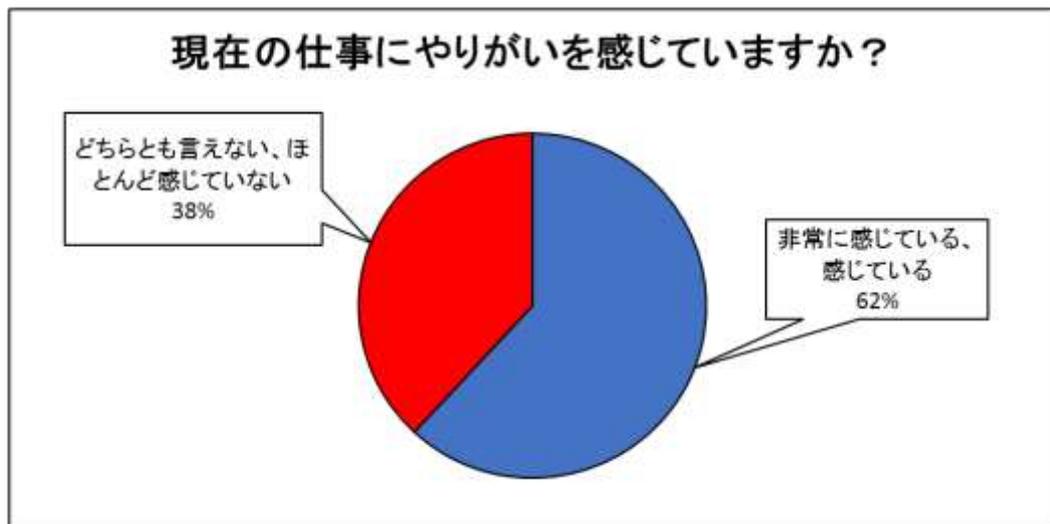
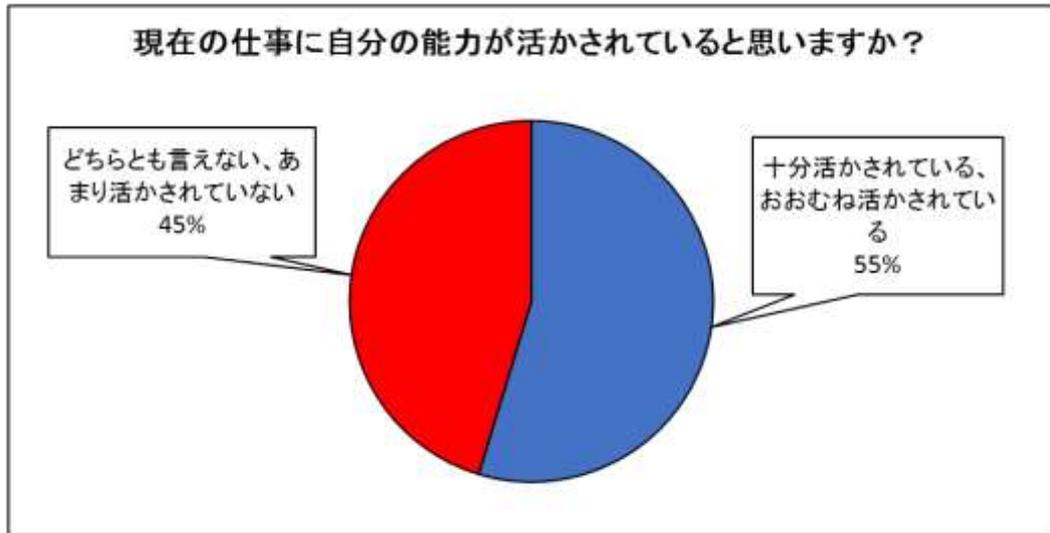
- ・景気の影響から人材確保に苦労している
- ・職員には民間の広い視野など、色々な感覚を取り入れてほしい
- ・上司の意見を聞きつつ、部下も積極的に自分の意見を言えるような職場づくりが重要
- ・人財育成基本方針に沿って、各種取組みを行っている

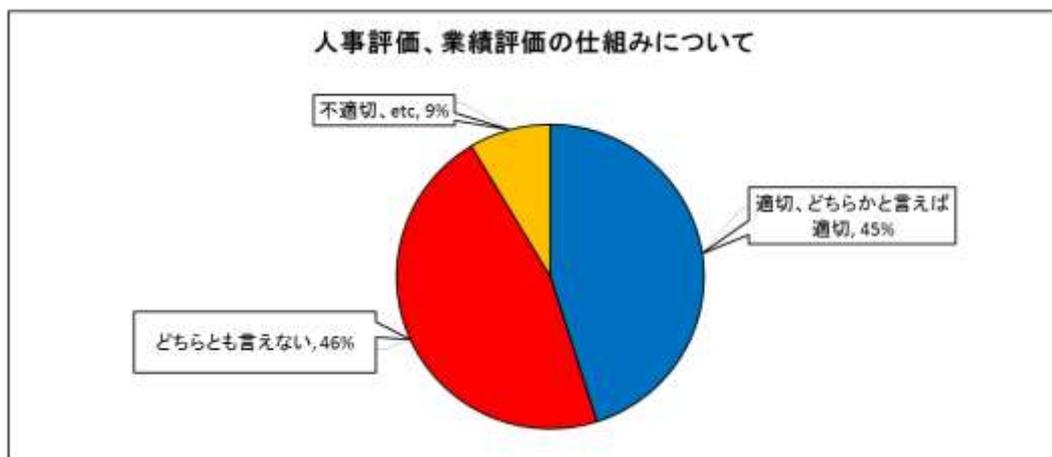
(各所属課長)

- ・人材育成には権限と責任をセットで与え、仕事を任せることも必要
- ・年功序列や管理職の多さの解消が必要
- ・管理部門と事業部門の連携が不十分
- ・いかにモチベーションをアップさせるかが重要
- ・指示がなくても動ける自立型組織が理想
- ・それぞれの個性を認め、褒めて伸ばす
- ・職員のレベルの底上げ、維持が必要

○ 職員アンケートの分析

昨年度実施された新・豊川市人財育成基本方針に関する職員アンケートの結果を元に、現状の課題として捉えられる特徴がないか分析を行った。特徴としては、以下の5項目があげられる。

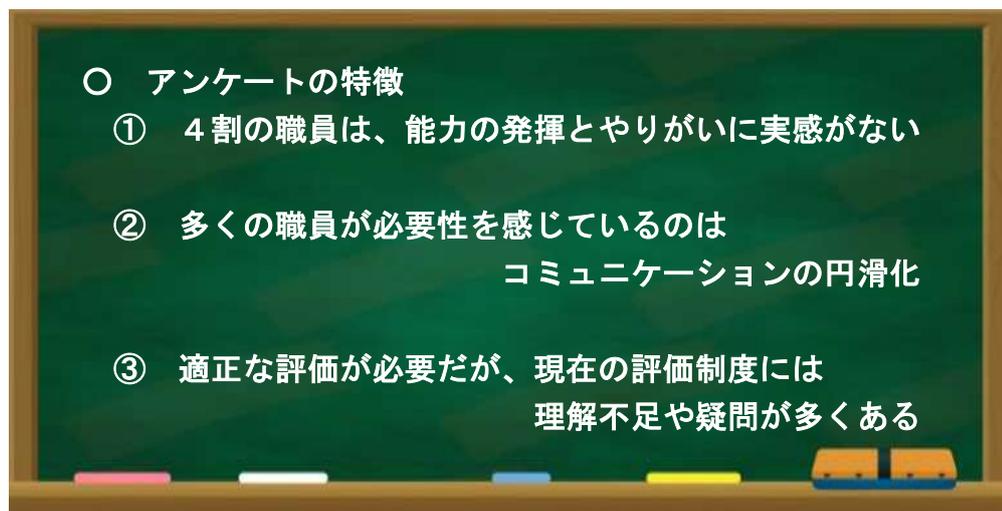




仕事に対するやりがいを持ち、持続・増進させるために必要なのは？

○職場のコミュニケーション円滑化	17.4%
○適正な業務配分	16.9%
○仕事や能力に対する適正な評価	16.4%

これらアンケートの特徴を総括すると、



以上、現状を把握する端緒としてインタビューとアンケート分析を行い、これを元に第2回研究会において他自治体職員とのダイアログに臨んだ。自治体によっては多くの職員にインタビューを行うなど、大いに刺激と気づきを受けたわけだが、第2回では『価値前提』、ありたい姿から考える」というテーマでさらにダイアログを行うこととなった。我々は普段、「事実前提」で物事に対処することが多い。直面する課題に対し、どう対応するか考え、仕事をしている。これに対し、ありたい未来（ビジョン）を明確にし、そこから何を段階的に目指し取組むかが『価値前提』による思考法である。

第3回では「ありたい姿」、そのための「取組むアクション」を加えて発表することとなった。そこで我々は、3人によるダイアログを行うことにした。

(2) 3人によるダイアログ

○ 組織・人材のありたい姿

しかし、組織や人材のありたい姿を考えたり、そのためにどのような取組みを行うかについては、まったくの素人である。本市は今までどのようなことを念頭におき、取り組んできたのか、あらためて新・豊川市人財育成基本方針を見てみることにした。

本市の人財育成基本方針の表紙には、こんな言葉がある。

「ダイヤはダイヤでしか磨けない。人は人でしか磨けない」

冒頭の人材育成の目的では、『市民の声を聴き、市民と協働・協力して市民サービスを行い、市民が満足できるまちづくりを進めていかなければならない。そのためには、職員一人ひとりの能力向上と、それを発揮できる職場環境の形成が必要』とある。この目的を実現するために、様々な取組みを行っている。新人サポーター制度、庁内インターンシップ、庁内オープンカレッジ、ジョブローテーション、EQの向上など、様々な角度から目的を達成するために取り組んでいるわけだが、ありたい姿にどれくらい近づいているのだろうか。

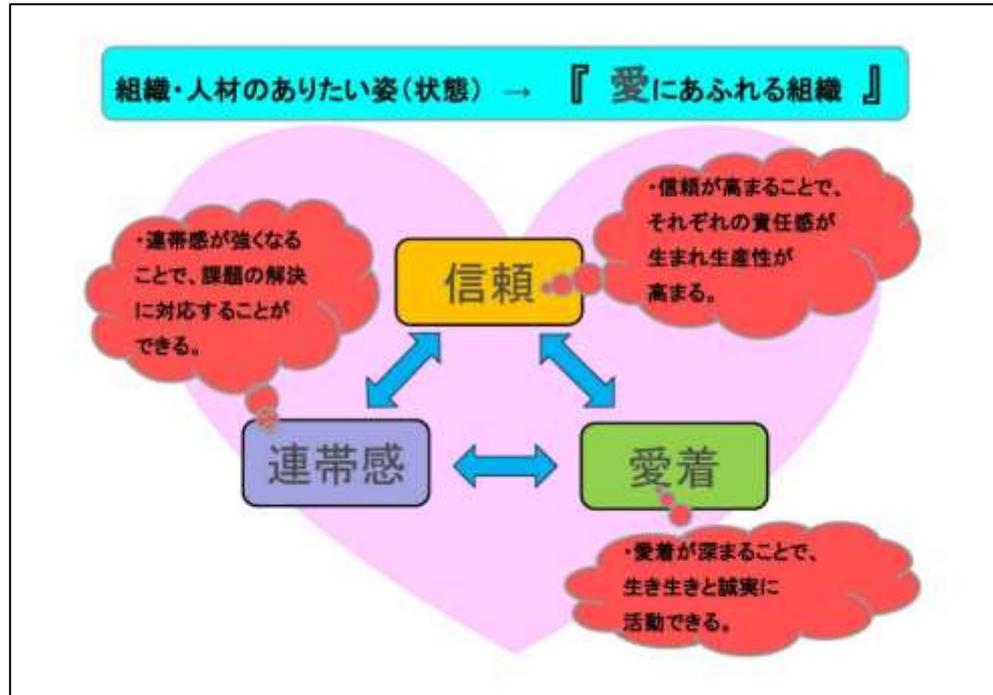
ここで違う疑問も湧いてくる。ありたい姿を今ここで、たった3人で考えることに意義があるのかという疑問である。そういったビジョンはもっと違う場所で、違う立場の人間（例えば幹部）が検討や議論を重ねてきているのではないか。しかし、それを言ったら他人ごとで話が終わってしまう。「Keyword 3 何事も自分事として考える」である。

組織・人材のありたい姿 ⇒ 『愛にあふれる組織』

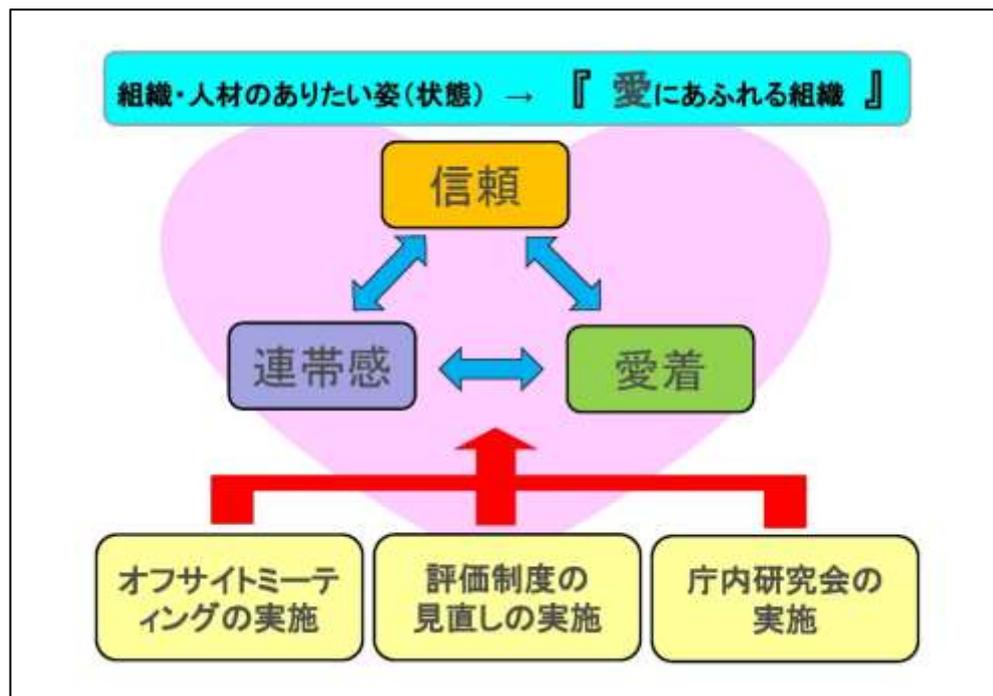
これが、3人のダイアログによる、この時点での結論である。具体的なものにするべきなのか、漠然とするべきなのか悩んだ。しかし、最初からあまり具体的にすると、小さくまとまってしまうのではないかと考え、思い切ってぼやかすことにした。

ありたい姿をいくつか考え、それらに必要な要素は何かを掘り下げていった。「自分の存在を必要と感じられること」、「バックアップ体制がしっかりしていること」、「お互いを深く知っていること」、「思いやり、気遣いがあること」、「コミュニケーションがとれていること」などの要素があげられた。組織が期待値以上の結果を出すには、信頼、愛着、連帯感といったものが重要だ。これらの根底にあるものは何か。それは、「愛」である。仕事に対する愛、人（自分や仲間）に対する愛、地域に対する愛、組織に対する愛など、色々な愛が考えられるが、その愛から何が生まれるかと言えば、「信頼」であり、「連帯感」であり、「愛着」で

ある。また、それは相互に働きかけるものであると考える。

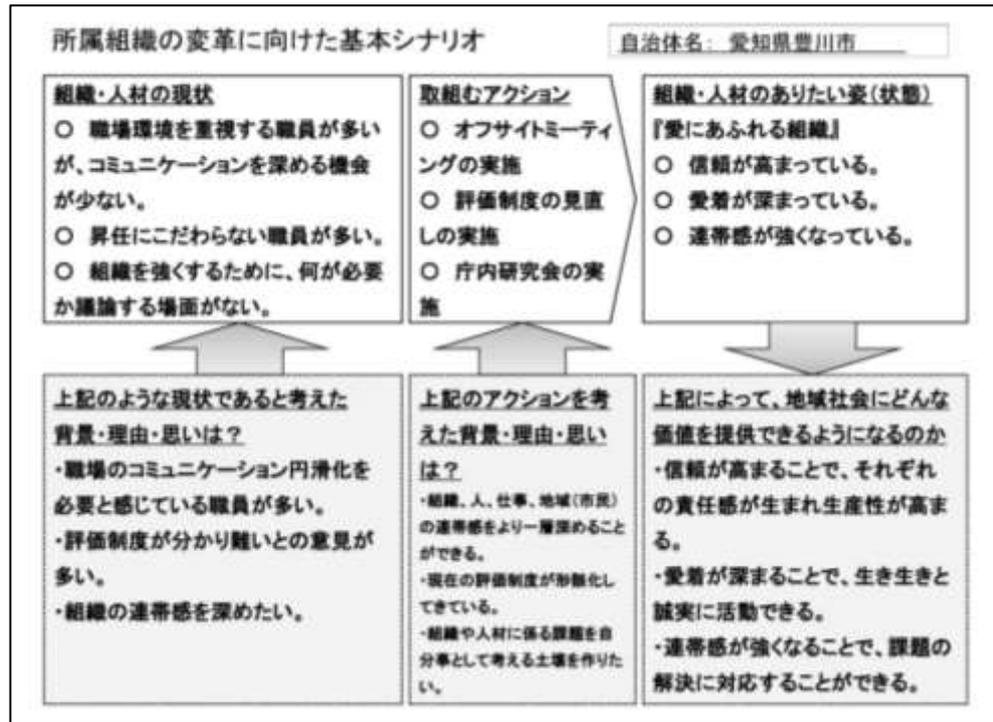


この「愛」を強くする仕掛けとして、何に取り組むかであるが、我々はこのまでのダイアログと現状把握により、3つのアクションに取り組むことを掲げた。まず1つ目は、コミュニケーションの円滑化を目指してオフサイトミーティングを開催する。2つ目として、わかりにくいという意見がある評価制度の見直しについて人事課に働きかけ、有り方を検討する。3つ目として組織・人材についての庁内研究会を設け、我々と共に考える仲間を増やす。以上の3点である。



第3回研究会の発表後、以下のような意見、指摘を幹事や他自治体の方からいただいた。

－ 第3回研究会での発表資料から －



<意見・指摘>

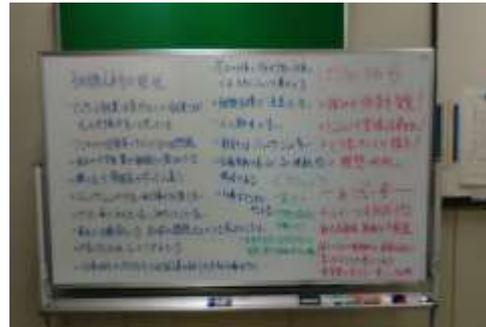
- ・あるべき姿をもう少し具体的にすることで、アクションが生きる
- ・職場環境も色々あるが、どう捉えるか
- ・仕事内容よりも職場環境を重視する傾向が強いのは、どうなのか
- ・昇任にこだわらない職員がいる中で、評価制度をどう見直すか
- ・豊川の特徴を盛り込んでどうか
- ・オフサイトミーティングで量は増えるが、質をどう保つか
- ・研究会も目的を絞った方がよい
- ・市民との関わりについても考えるとよい
- ・評価制度よりも人財育成基本方針を変えた方がよい
- ・プロが育つシステム作りが必要

◆ 職員有志によるダイアログ

これらの意見をもとに、夏期合宿にむけて変革シナリオの修正を行うべく、3人によるダイアログを重ねた。また、考察を深めるため、日頃から組織活性化やビジョンを意識していると思われる職員7名を選抜し、庁内研究会の試行という位置づけでダイアログを行った。

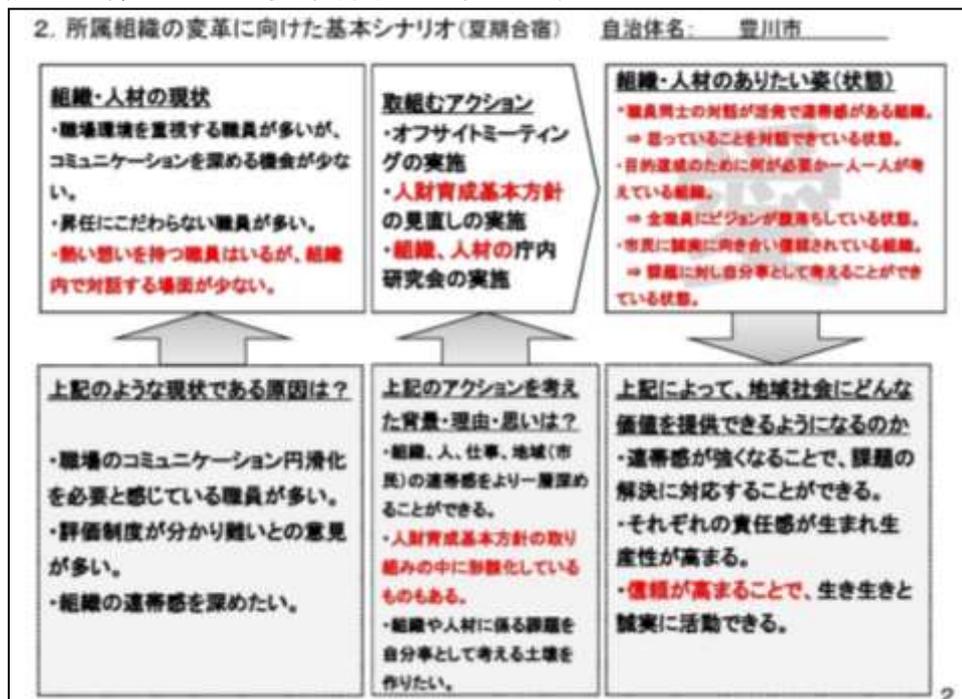
<職員有志によるダイアログでの主な意見>

- ・課によっても雰囲気は随分異なる
- ・コミュニケーションが少ない＝仕事が円滑でない、というわけではない
- ・やりたいことがわかっていない、知ろうとしていない
- ・疲弊し、目の前の課題で手いっぱいな職員もいる
- ・やるべきことは、しっかりやれている
- ・通常業務以外のプラスアルファには個人差がある
- ・窓口の仕事とそれが少ない仕事ではモチベーションに差がでる
- ・組織目標が浸透していない
- ・他人への興味が薄い人もいる



さらに、人財育成基本方針の改定について人事係長と意見交換を行った。これらを踏まえ、以下のとおり変革シナリオを修正した。

(赤字は第3回から夏期合宿への変更点)



○ 取組むアクション

◆ 人財育成基本方針の見直し

組織・人材のありたい姿を具体的にし、取組むアクションについては、「評価制度の見直し」から「人財育成基本方針の見直し」へ変更を行った。

人財育成基本方針は前述のとおり、様々な取組みが掲げられている。しかし、現状を考えると形骸化しているものもあると考えられた。各種方針や計画に記された“ビジョン”は、“誰かが考えたもの”（他人事）になりやすかったり、自発的な参加ではない研修は“やらされ感”を感じたりするものである。多くの方が自分事として考えるためには、検討段階から参加させることが理想的だと考える。だが、この時点でいきなりそれを目指すとは何も出来ずに時間だけが過ぎていく恐れもあった。たかが3人のわか知識で人事担当とやりあっても成果はあがらない。人事係長とダイアログの結果、ここでは「提言」という形で3人の意見をまとめ、提出することにした。提言の中に記載した具体的な取組みについてはここでの公表を避けるが、以下、3つの提言の概要である。

<提言1 職員の特性・適正を生かした人材活用の推進>

人は関心が無いことに価値を見出すことが出来ない。まったく関心の無い仕事は職員を疲弊させ、組織のパフォーマンスを低下させる。

無論、やりたい仕事ばかりできるわけではないが、職員のモチベーションを保ち、生産性を高めるためには職員個人の関心と、今後の能力開発を考えたバランスのよい人材マネジメントが不可欠である。

<提言2 職員同士の対話が活発で、連帯感がある職場づくりの推進>

親しみやすさや思いやりを実感できるような職場環境であれば、安心して仕事に取り組むことが可能となり、明日も仕事に来たいと思える活力を得ることも出来る。

このような連帯感がある職場では、組織目標達成に向けて喜んで協力しあう風土が生まれ、生産性が向上する。生産性が向上することで信頼や絆がより強固になり、このサイクルが繰り返されることになる。

職員一人ひとりが生き生きと活動するために、職員同士が理解を深めたり、対話（ダイアログ）を行う機会を増やすことが必要である。

<提言3 全体で深くビジョンを共有し、自己変革できる組織づくりの推進>

アンケート結果によると、各評価制度がよく理解されていないと考えられる。評価制度の全てを理解することは難しいとしても、何のために人事評価、業績評価、目標管理制度があるのか理解されなければ、制度に対する不信感が増すことになる。

細かい評価と正しい評価は同一ではなく、つけられた点数よりも数値化出来ない情報の方が重要なのではないか。職員一人ひとりの資質、能力、適性、努力といった項目を具体的に把握するために、上司は普段から部下と対話し、仕事のプロセスに目を配る必要がある。

業績評価や目標管理は自発性を高めたり、ビジョンを共有するために行っていると考えるが、これらが職員に腹落ちしていなければ「自ら行動できる職員」は育たず、何を目指し、何のために仕事をしているのかを見失うことになる。組織力の向上には、こうした制度を正しく理解し、ビジョンを明確に共有する必要がある。

このような内容に具体的な取組みを加える形で提言をまとめ、人事課へ提出した。ここまでの段階で我々は組織内の上司、先輩、同僚、他自治体の参加メンバー、講師、そして今回チームを組んだメンバーと多くの対話を行った。あらためて感じたことは、意識的に設けなければ、何らかのテーマに対してお互いの意見を聴き合い、気づきを得たり、相互理解を深める「対話」は発生しにくいということである。たった3人でも意見の方向性や思いの強さは時に重なり、時に異なる。組織が多様な人財を生かし、ありたい姿に近づくためには関係の質を改善し続ける努力が欠かせないのである。

◆ オフサイトミーティング

オフサイトミーティングについても、どのように進めていこうか悩みはあった。そんな折、幹事の佐藤先生が豊川市へ訪問してくださることになり、これをきっかけに“「対話（ダイアログ）」とは何か？”というテーマで第1回目のオフサイトミーティングを開催することとなった。90分という限られた時間ではあったが、なぜダイアログが必要か、関係の質を改善することで何が得られるのか感じ、考える機会になったと思う。

こういった活動が、あるいは自然発生的に組織・人材の市内研究会を生むこともあるかもしれない。外部からの参加者として豊橋市の職員にも参加していただいた。様々な組織の方と対話することで得られる気づきは、少なくないと思う。

突然ですが...

オフサイトミーティング

を
開催します！

日に日に変化が激しくなる時代が、望まぬ変化が訪れる時代か？
突然ですが、このたびはオフサイトミーティングを開催いたします！！

当日は、早稲田大学マニファテスト研究所人材マネジメント部会の幹事でもある
佐藤 淳 氏(香森中央学院大学准教授)にお話しいただく予定です。
早業に向けて忙しい時期かと思いますが、望まばぜひご参加ください！！

日 時：平成29年12月14日(木) 18:00～19:30
場 所：本23会議室

テーマ：「対話(ダイアログ)とは何か？」
～際「ゆけか」を活用して対話を体験しよう。

◎ ちよと日頃の業務とは違う環境で、いつもと違うメンバーでお話しませんか？
…何をやるとどう思ったかな？参加してお話しませんか？

◎ 小グループに分かれて対話する予定です。発表等は行いませんので、お気軽にご参加ください！！

◎ 終わった後に、懇話会を予定しています。時間のある方ぜひ！！

◎ 参加希望される方は、下記連絡先3名(各1名)までに12月4日(月)までメール等でご連絡ください。

【連絡先】
近辺南也(連絡調整) 内線1408
松田清太郎(都市計画課) 内線1478
藤田明代(保健対策課) 内線1354



3 次年度に向けて

人財育成基本方針については、現段階では改定に至っていない。来年度改定する場合、人事課による改定版の押し着せではなく、職員自身がどうありたいか考え、ダイアログする場を設けたい。人事課のみで作成したビジョンを何となく共有するのではなく、自ら何のために、何をどのようにしていきたいか考える場を設けることは、希望や危機感を持って行動できる職員を増やすことに繋がる。

市民の目線に立って考えることができる職員、仕事に対する責任感を強く持った職員、深い知識を持つ職員、コスト感覚に優れた職員、そのような職員を育てることが強く魅力的な組織を創り、市民サービスが向上すると考えるから、組織は職員育成に力を注ぐ。しかし、得られるものは職員自身にも多くあるのではないか。基本方針にこのようなことは書かれないが、職員育成（職員の成長）は職員自身の幸せに大きな影響を与える可能性が高い。

我々は一日の大半を職場で過ごしている。この職場において誰かに頼りにされ、誰かに感謝され、誰かに必要とされる存在になることは、職員自身が幸せになる近道だと考える。だからこそ、職員一人ひとりがこの方針について真剣に考え、納得する必要がある。

オフサイトミーティングについては、8月の現状把握において1回、12月にダイアログをテーマに1回開催した。目下の悩みは参加希望者が少ないことで、これは庁内オープンカレッジと同様である。テーマの設定、告知方法、運営方法など工夫できる点はいくらでもあるため、他自治体の例も参考に研究を深めたい。

そもそもの風土づくりも必要になる。「意識が高い人が集う特別なもの」、「何か面倒そうなもの」といった感覚から「自分が幸福になるための楽しい仕掛け」といった感覚に変わることが理想である。そのためには組織横断的ダイアログの開催のみならず、各課、各係で日常的にダイアログが行われる状態を作らなければならない。組織の方針をしっかりと伝えたり、意見を述べる場を設けたり、暗黙知を見える化したり、業務や事業のフォローアップを頻繁に行うなど、ダイアログが活発でなければ組織全体においてなど到底無理な話である。

オフサイトミーティングの開催だけに固執することなく、組織内の信頼や誇りを高める取り組みについて、あわせて研究しつつ進めていきたい。

組織、人材の庁内研究会については、来期のメンバーとともに活動し、引き続き通信などを発行することで少しずつ仲間を増やしていければと思う。人事係なども交えて臨機応変に集い、緩やかな連携が出来るチームを作りたい。今年度参加メンバーの我々は、学んだことを各所属課へフィードバックし、特に係長以下の課員に対しては、今後の豊川市を担っていく自覚と矜持を持って日々の業務に取り組むように、ダイアログを通じて意識の醸成を図る。

付 記

●建設部道路維持課 田辺 拓也

組織変革をテーマとするこの部会に参加して、私が得た気づきは仕事に取り組む意識の重要性である。職員一人ひとりがどのような意識で仕事に取り組むかは、組織の有り様や組織の行く末を決定づける「風」と言えるのではないか。

この「風」は組織という舟の追い風にも向かい風にもなり得る。すべての職員が、市民のために、仲間のためにという意識で職務に取り組むことが出来れば、組織変革のために様々なアクションを考えなくとも組織は自然と進むべき未来へ向かうと思うのだ。

綺麗ごとを言うな、生きるために働いているだけだ、別に好きでここにいるわけではない、そんな声があるかもしれない。それでも私は、一人でも多くの職員がこの仕事にやりがいを感じていて欲しいと願う。仲間を大切にする職場であってほしいと願う。一日の大半を過ごす職場での時間を充実させようと努力することが、自分の幸せにつながると私は信じる。ただ漫然と決められた時間を過ごし、必要最低限の仕事だけをこなす今日があり、同じような明日が来る。そんな日々では寂しすぎる。

誰かに必要とされ、頼りにされることほど幸せなことがあるだろうか。思いやりがあって信頼できる仲間がいることほど有り難いことがあるだろうか。私はこの部会における研究を通じて、そのような意識をあらためて認識することが出来たし、同じ意識を持つ仲間を増やしたいと思った。

「市民のため」は「自分のため」と同義である。「仲間のため」も「自分のため」と同義である。ありたい姿を実現する鍵は我々一人ひとりの心の中にある。そう信じ、微力ながら今後も活動していきたい。

●福祉部保険年金課 柴田 訓代

部会に参加し、自分たちの組織・人材について「自分事」としてあれこれ考え、3人で対話する時間は、自分にとって、とても新鮮に感じられました。例えば、今まで自らの組織についてあまり考える機会がなかったように思います。忘れてしまっただけかもしれませんが、例えばたった一度の研修で、その場だけで考えてもなかなか後には残りません。そういう点で、この部会で課せられた課題によって、年間を通して自分たちで考える時間を自ら確保せざるを得ない状況が必然的に作られたことがとても有意義であったと思います。

また、研究会では、様々な自治体の方と対話する時間が多くあり、参加するたびに刺激を受けましたが、熱い思いを抱いて意気揚々と職場に戻っても、事務に追われる仲間を目の前にし、何も出来ない、言いえないという葛藤を幾度も感じました。日常業務の中で組織のことを語る場がなく、そして自らの考えを話す場がなければ、今までの自分と同じように、いつまで経っても「自分事」として捉えることが難しいように思います。

対話の場として開催したオフサイトミーティングには、興味を持ってくれている職員や声を掛ければ来てくれる職員が結構います。自発的に参加してもらうには、もちろん企画自体が魅力的である必要はありますが、まずは、地道に活動をし続け、対話の楽しさや様々な気づきにつながる経験を多くの職員に感じてもらうことが必要だと思います。その為には、しばらくは根気よく誘うことも大切だと感じました。やらされ感で動くのではなく、自ら動く職員が増えていく土壌づくり、雰囲気づくりを自分なりに続けて行きたいと思っています。出来る事から一歩ずつ、「自分は微力ではあるが、無力ではない」を胸に。

●建設部都市計画課 柴田 進太郎

「組織とは何か?」「人材とは何か?」この問いを自分自身に幾度もなく投げかけ、部会に参加した3人と活発に対話をした1年でした。私の現時点での先ほどの問いへの理解は、「組織とは、明確なビジョンを持ち人材の一人一人が生き活きと活動できる場」、「人材とは、組織の明確なビジョンを達成するために思考を駆使し前向きに活動できる者」です。

その内容を我が自治体に置き換えてみると、どうでしょうか? 私を含めた職員一人一人は、まだまだできることがあると考えています。何をしたらいいかよく分からない、今のままでいいよね、活動したいけどやり方が分からないなど、いろいろな意見があると思いますが、まずは行動を試みることも重要だと思います。少しずつ少しずつ!

私たちが考えたありたい姿や取り組むアクションは、P10に掲げた内容がありますが、まず、変わる次の一歩を踏み出しながら、一人一人の微力を積み重ね大きな力にするため、これからも研究を続けていきたいと思っています。

『一人の力は、無力ではなく微力なのだ!』

《第5回研究会 早稲田大学学食にて》

