早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会

京都府アセッサーによる チーム活動の意義について

思いをつなげて一歩先へ！

京都府 12 期生（平成 29 年度派遣）

2018/03/14

目次

第１章　序論 1

第２章　京都府の組織変革のあゆみ 2

2.1　行政経営品質とは 2

2.2　京都府アセッサーとは 3

2.3　行政経営品質向上の取組 3

第３章　組織・人材の現状 6

3.1　人材マネジメント部会京都府 11 期生共同論文 6

3.2　何がアセッサーの行動を阻害しているのか。 7

3.3　なぜ管理職はアセッサーを活用しないのか。 14

第４章　組織・人材のありたい姿 18

4.1　「明日の京都」とアセッサーの役割 19

4.2　組織・人材のありたい姿 22

4.3　戦略　行動の阻害要因への対応 23

第５章　実践活動の経過 25

5.1　キーパーソンからの助言と実践の方向性 25

5.2　京都高等技術専門校オフサイトミーティング 30

5.3　アセッサー座談会 40

第６章　当研究チームの成長のプロセス 46

6.1　三者三様の個の「集団」（４月から８月） 46

6.2　衝突から生まれた共有ビジョン（９月から１０月） 47

6.3　今後のチームの変化予測 48

第７章　結論　さらなる組織変革に向けて 50

7.1　アセッサーによるチーム活動の意義 50

7.2　施策提案　アセッサー養成研修のリニューアル 51

7.3　本研究で残された課題 56

共同研究を終えて 58

附属資料 61

１　京都府 12 期生　平成 29 年度活動一覧 61

２　ほかんけんオフサイトミーティング 63

３　緑化啓発事業と高等技術専門校のコラボ企画 66

４　タイムマネジメントの見える化 68

参考文献リスト 72

第１章　序論

京都府では、地方分権化に対応する、府民を出発点とする行政を確立し、職員自らが気づきを通して行政サービス向上のために行動できる仕組みを構築するため、意識改革の一環として、平成 16 年度から「行政経営品質の向上」に取り組んできた。府民の視点から行政経営のプロセスを見直し、価値を創造し続けるセルフアセスメント体制の要が「京都府アセッサー」である。

このアセッサーの活躍により、行政経営品質の考え方を組織に織り込み、府民満足を創造し続ける組織体質づくりを進めることが期待されてきたが、実際に活動できているアセッサーの数は、決して多くはないのが現状である。なぜ、アセッサーは活動しないのか。どうしたら、アセッサーが活動するようになるのだろうか。

本論文の目的は、早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会における当研究チームの１年間の実践とその振り返りを手がかりとして、過去 10 年以上にわたる京都府の組織変革の取組や「マネ友[1]」の研究成果も踏まえながら、アセッサーの活動を阻害する要因について考察を行い、アセッサーの活動しやすい環境づくりに向けた施策提案を行うことである。

本論文の構成は、以下のとおりである。まず、第２章では、京都府の過去の組織変革のあゆみを概観する。次に、第３章において、平成 28 年度人材マネジメント部会京都府 11 期生の共同研究で実施されたアンケート調査から、アセッサーの活動を阻害している要因について考察を行う。そして、第４章では、組織・人材のありたい姿と現状とのギャップを埋めていくための戦略を検討する。第５章では、当研究チームの実践活動の経過について報告し、第６章では、その実践活動を通じてチームがどのように成長してきたか、そのプロセスを振り返る。以上の論考を踏まえ、第７章では、アセッサーのチーム活動の意義について論じるとともに、アセッサーのチーム活動を促進するための施策として、アセッサー養成研修のリニューアルを提案する。

[1] 早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会過年度参加者の呼称

第２章　京都府の組織変革のあゆみ

京都府は、人材マネジメント部会のスタート時から職員を派遣するなど、組織変革については、比較的先進的に取り組んできた地方公共団体である。よって、組織・人材の現状を把握するためには、まず、今が、どのような過去の積み重ねの上にあるのかを知らなければならない。そこで、本章では、平成 16 年度にスタートした「行政経営品質向上」の取組に焦点をあて、京都府の組織変革のあゆみを概観する。

2.1　行政経営品質とは

京都府では、地方分権時代に対応した住民発・住民参画・住民協働の行政システムに転換していくため、平成 15 年 9 月に「京都府行財政改革指針（かいかくナビ）」を策定し、「意識改革」「組織改革」「事業改革」の三つの改革を進める 10 のプログラムを進めることとした。この「意識改革」を進める「アクションプログラム」の一つとして、平成 16 年度からスタートしたのが「行政経営品質向上」の取組である。

「経営品質」とは、お客様にとって高い価値を創造し続ける組織をつくるために、不断の改善・改革によって、経営の状態をもっと高めていこうという考え方のことで、これを行政運営に組み込んだのが「行政経営品質」である。

府民の目線から、京都府の組織や事業のあるべき姿を明らかにする。そして、現状とのギャップについて、職員同士の対話などを通じ、明確化・共有化して解消を図る。この自己評価（セルフアセスメント）のサイクルを繰り返すことにより、府民の笑顔を職員のやりがいにして、さらに大きな府民満足を実現するような良循環を生み出す体制づくりを進めてきた（図１）。

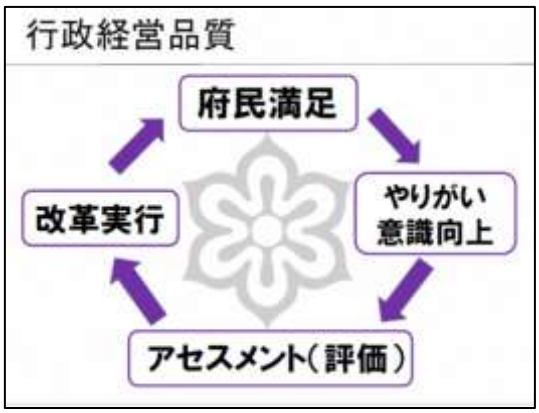


図 1　行政経営品質体制の確立（京都府ホームページ「行政経営品質体制の確立」を元に筆者作成）

2.2　京都府アセッサーとは

京都府において、各職場における行政経営品質向上の取組の推進役として養成されてきた人材が、「京都府アセッサー」である。アセッサーは、組織の現状を経営品質の観点からアセスメントし、施策・事業の効率的・効果的な展開や、組織運営の改革・改善に役立つような提言を行う。また、各部局に配置された対話推進者（副部長から課長級の職員）と連携し、部局内の組織風土づくりや働き方改革の推進役となるとともに、全庁横断的な取組に参画する。

京都府では、平成 16 年度から経営品質協議会[2]認定セルフアセッサーの養成を開始し、平成 24 年度からは、経営品質協議会主催の研修と同等の内容で、府独自のアセッサー養成研修を実施している。平成 29 年度までに、300 人以上の職員がアセッサーに認定され、平成 30 年 3 月 1 日現在、286 人のアセッサーが各所属へ配属されている。なお、当研究チームの 3 人も、平成 28 年度に認定を受けた京都府アセッサーである。

2.3　行政経営品質向上の取組

京都府のこれまでの行政経営品質向上の主な取組を示したのが表 1 である。

表 1　行政経営品質向上の取組（京都府ホームページ「行政経営品質体制の確立」を元に筆者作成）

年度	取組内容
16 年度	行政経営品質の導入 行政経営品質の向上を担当する部署として経営戦略室（現：企画総務課）を設置 アセッサーの養成を開始
17 年度	所属長を対象とした改革改善支援プログラムを実施 全職員を対象にアプローチ研修を実施（講師はセルフアセッサー） 各部局セルフアセッサーが具体的業務について試行的に実習・実践を計画・実行し対話を取り入れた業務改善のプロセスを体得
18 年度	各部局セルフアセッサーにより具体的業務の改善等を目的に行政経営品質向上の実践運動を計画・実行 全部局に対話推進者を設置。対話推進者による管理職を対象にしたオフサイトミーティングを実施
19 年度	府民サービス向上成果発表会（現：京力グランプリ[3]）開始

[2]　顧客本位に基づく経営の実現に向けた経営革新の支援を目的に、1996 年に創設された組織。わが国企業の競争力を顧客価値で向上させるために、日本全国で経営品質の普及、推進を行っている。

[3]　各部局・所属において、特に組織力を発揮して取り組んだ創造的事業や、府民サービス向上・業務効率化・職場環境改善の取組を発表。審査により最優秀賞、優秀賞等を決定する。

20 年度	対話を通じ、組織の内発的改革を促すモデルセルフアセスメント実施
22 年度	セルフアセッサー及び庁内アセッサーが、全庁の組織、業務、事務・事業などについて経営品質の視点から総点検を実施
24 年度	各部局における組織力向上の取組の支援強化のため外部専門家を京都府参与に任命 アセッサーの養成研修を派遣研修から府独自の研修に変更 インタビュー形式の公所アセスを 21 公所で実施
25 年度	部局長オフサイトミーティングを開催 各部局での取組を教材とした研修（出前講座）を実施
26 年度	「けいひんだより[4]」スタート（メールマガジンをリニューアル） アセッサーと若手職員とのオフサイトミーティングを実施
27 年度	若手職員を対象としたオフサイトミーティングを全庁的に実施 「アイデアソン」（特定のテーマについて多様なメンバーが集まり、ワークショップ形式でアイデアを出し合い、新たな施策創造につなげる）を試行
28 年度	若手職員を対象としたオフサイトミーティングや府民力推進課とのコラボによる組織力向上基本研修を実施 モデル３所属での「ワークスタイル変革」や本庁と地方機関間等をつなぐテレビ会議システムの実証実験（12 箇所）を実施
29 年度	アセッサーを対象とした組織力向上セミナーを実施 テレビ会議システムの全庁供用を開始（本庁、広域振興局等 計 18 箇所） ６業務を対象にＲＰＡ（ロボティック・プロセス・オートメーション）や業務プロセス改善を実施中

このように、京都府には、行政経営品質向上の取組だけでも[5]、既に多くの施策が存在している。組織変革を推進する専門の部署が設置されているだけでなく、「京力グランプリ」等の職員のアイデアを生かす仕組みも複数存在し、アセッサーが、それらの取組を支援する体制も整っている。

4　企画総務課が発行する庁内広報紙（平成 28 年度 33 回発行）。各所属での行政経営品質向上の取組等をＡ４のＰＤＦ１枚でコンパクトに紹介。庁内システムにより全職員に配信されるほか、担当者から全アセッサーに対してメール送付されている。

5　企画総務課が担当する行政経営品質の取組以外にも、個人やグループで政策研究を行いその成果を知事に直接プレゼンテーションし認められれば予算化される制度「庁内ベンチャー」や、公務能率や職員のメンタルヘルスの向上を図るため所属単位で働きやすい職場づくりに取り組む「職場ドック」等の施策が全庁的に実施されている。

平成 29 年度は、「業務の進め方改革」「マネジメント力向上」「助け合う組織風土改革」を重点テーマとして、「働き方改革運動」[6]が、全庁的に実施された。９月末に企画総務課に報告された取組は181件となっており[7]、８割以上の職場[8]で「働き方改革」の取組が行われたことになる。また、アセッサーを中心に企画される自発的なオフサイトミーティングの開催数も増加傾向である[9]。よって、「報告された取組の数」という指標で見るのなら、京都府の行政経営品質向上の取組は、確かな成果を上げていると言える。

一方で、「アセッサーの多くが、実際には活動できていない」という指摘もある。

平成 28 年度人材マネジメント部会京都府 11 期生の共同論文[10]によると、アセッサーを対象に実施したアンケート調査では、「アセッサーとして活動できていますか」という問いに対して「積極的に活動している」もしくは「活動を心がけている」という選択肢を選んだ者は、回答者全体の半数に満たなかった[11]。

---

[6] 各職員が自身の業務をスリム化し、職場環境をさらによくするなど、身近な改善から府民サービス向上まで様々な取組を行い、その内容や手法、成果を共有することで、意識・思考・行動の良い変化を全庁に広げ、仕事の質の向上や職員自身の働き方改革につなげるもの。

[7] 京都府企画総務課「平成 29 年度『働き方改革運動』の取組状況について」（平成 29 年 11 月 10 日，部長付アセッサー会議資料）

[8] 公表されている組織数は、知事直轄組織９部１局３室 97 課（室）４センター75 地方機関（地方公営企業を含む）であるが（「京都府知事部局等機構一覧表」平成 29 年４月１日現在）、本論文ではこれに、教育委員会の各課及び地方機関並びに四つの行政委員会等を加え、各広域振興局企画総務部の各室を一つの職場としてカウントした「219」を職場数としている。

[9] 京都府企画総務課「京都府の行政経営品質向上の取組について」（平成 29 年５月 19 日・26 日，アセッサー全員会議資料）なお、平成 29 年度は、３月までに開催予定のものを含め、平成 30 年３月１日時点で 50 件、実施報告されている。

[10] 日下哲也、西田剛、辰巳裕佳「平成 28 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」（平成 29 年３月）［http://www.maniken.jp/jinzai/wp/wp-content/uploads/2017/03/59_kyotofu.pdf］(参照：平成 29 年５月８日)

[11] 100 人のアセッサーはアンケートに未回答。回答があったアセッサー155 人のうち「積極的に活動している」「活動を心がけている」と回答した者は 66 人。アンケート未回答のアセッサー100 人を含めて考えると、自らが「活動している」と認識しているアセッサーは、全体の 25.9%～42.6%ということになる。

また、同論文では、アセッサーは、それぞれ組織変革に対する強い思いを持っているが、それが実際の活動に結びついていないこと、そして、行政経営品質向上の取組は、通常業務「＋α」の追加業務として、アセッサーなど一部の者が取り組むものであり、職員全員で取り組むべきものという認識になっていないことが、アンケート結果から見えてきた課題として、提示されている。行政経営品質向上の取組により「組織は変わりつつあるが、まだまだ変革できていない」という実情が垣間見える。

第３章　組織・人材の現状

3.1　人材マネジメント部会京都府 11 期生共同論文

平成 28 年度人材マネジメント部会京都府 11 期生の共同論文は、アセッサーを対象としたアンケート調査（以降「平成 28 年度アンケート」とする）により、アセッサーの活動実態や意識の把握に、一定の成果を示した。

特に、「変革の取組がなかなか組織に浸透しないのは、アセッサーの頑張りが足りないせいである」と、安易に結論づけるのではなく、「アセッサーが持っている強い思いを行動に移せるように環境を整える必要がある」と、問題の真の原因に迫る考察を行っている点は、高く評価される。

一方で、平成 28 年度アンケートでは、「活動」の定義を行わないまま、「自身が活動しているか、していないか」を問うていることから、その判断基準には個人差が生じていると思われる。よって、このアンケートで収集されたデータが示すものは、あくまで「各アセッサーの主観的な自己評価の傾向」であることに留意しなければならない。

また、平成 28 年度アンケートには、いくつかの記述回答欄が設けられており、そこには、集計された数字からは見えてこない回答者の「思い」が表れている。その点、昨年度の共同論文では、詳細な分析までは行われていない。

そこで、次節では、まず、平成 28 年度アンケートの記述回答の内容を整理し、そこに表れたアセッサーの「思い」の文章化を試みる。そして、そこからアセッサーの活動の阻害要因を読み取り、平成 28 年度アンケートの選択回答の集計結果とあわせて、考察を行う。

3.2　何がアセッサーの行動を阻害しているのか。

3.2.1　分析対象及び分析の方法

平成 28 年度アンケートの概要は、以下のとおりである。

実施期間	平成 28 年 12 月 22 日～平成 29 年 1 月 6 日
対象者	京都府アセッサー及び対話推進者　計 280 人（うちアセッサー255 人）
実施方法	メール送付
内容	全 61 問 ・アセッサー（対話推進者）としての活動の状況 ・行政経営品質関係の取組の認知度、参加割合等 ・行政経営品質の取り組みに関する意識、活動への考え方、思い等

今回は、行政経営品質関係の施策に関する以下の質問を対象に、回答されたテキストデータを使用した。

No.	質問内容	記述回答数
質問 7	アセッサーの活動をしている（していない）理由はなんですか。（その他意見）	8
質問 13	「オフサイトミーティング」についてご意見があれば自由に記載してください。	27
質問 17	「けいひんだより」についてご意見があれば自由に記載してください。	24
質問 21	「５Ｓ」についてご意見があれば自由に記載してください。	16
質問 25	「アセッサー」についてご意見があれば自由に記載してください。	21
質問 29	「対話推進者」についてご意見があれば自由に記載してください。	8
質問 33	「職場づくり推進員」についてご意見があれば自由に記載してください。	11
質問 37	「京力グランプリ」についてご意見があれば自由に記載してください。	27
質問 41	「アイデアソン」についてご意見があれば自由に記載してください。	9
質問 52	働き方が変わらない理由は何だと思いますか。（その他意見）	13
質問 53	「行政経営品質に関してのご意見、制度提案など	14
質問 55	「アセッサー」の役割で何が重要と感じますか。（その他意見）	15
質問 56	「アセッサー」が活躍できるようにするには何が必要と思いますか。（その他意見）	16

以上のテキストデータを、以下の①～④の手順により分析した[12]。

① 分析対象としたテキストデータを付箋紙に転記する。一つの回答に複数の要素が含まれる場合には、別の付箋紙に分けて書く。
② 似た要素の付箋紙をグループ化し、グループに見出しをつける。
③ 各グループの関係性を整理し、図解化を行う。
④ ③を文章化する。

具体的な作業手順としては、対象としたテキストをすべて付箋紙に転記し、質問ごとに付箋紙のグループ分けを行った。次にそれをコピーしたものを、グループで切片化し、１回目の分類を修正しながら、さらにグループ分けを行い、各グループの関連性を図示した。

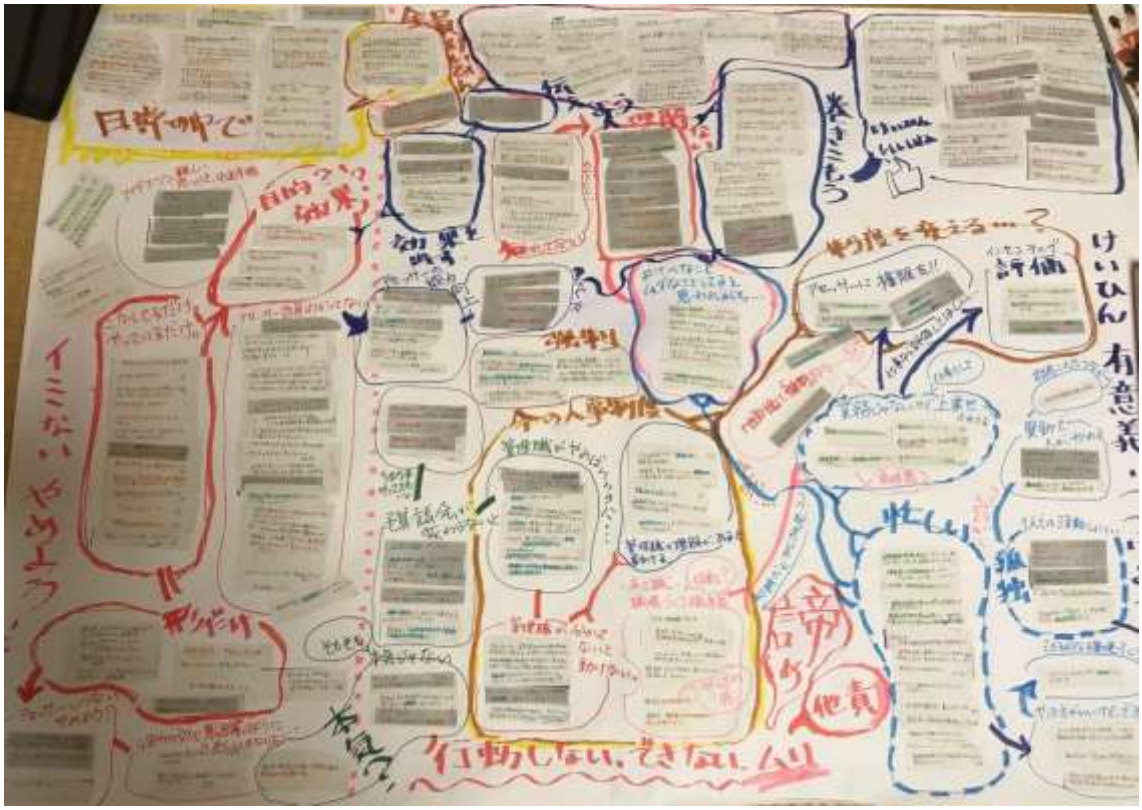


図 2　アンケート記述回答グループ分けの様子（筆者撮影）

[12] 田中 博晃「KJ 法入門：質的データ分析法として KJ 法を行う前に」（『外国語教育メディア学会（LET）関西支部 メソドロジー研究部会 2010 年度報告論集』、2011 年、 17-29 ページ）
［http://www.mizumot.com/method/tanaka.pdf ］（参照：平成 30 年 2 月 1 日）

3.2.2　分析の結果

平成 28 年度アンケートの記述回答の内容をグループ分けし、図解化を行ったのが、図 3 である。

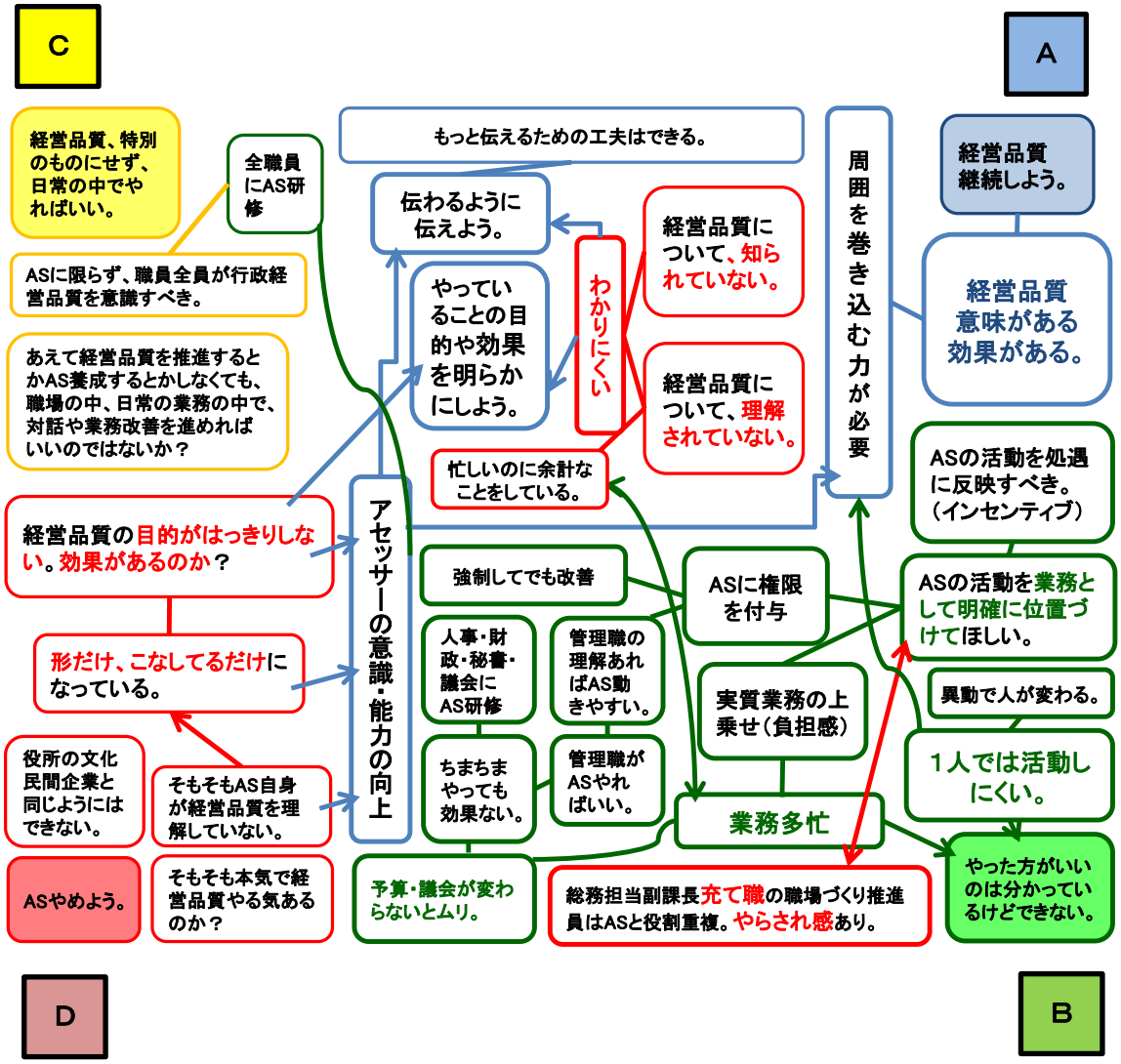


図 3　行政経営品質に対するアセッサー（ＡＳ）の「思い」（筆者作成）

行政経営品質に対するアセッサーの「思い」は、以下の（A）～（D）のとおり、大きく四つに集約することができる。

(A) 行政経営品質向上に引き続き取り組むべきだが、改善点は色々ある。(図解中の青)
(B) 行政経営品質向上に取り組むべきと思うが、できない。(図解中の緑)
(C) 日常業務の中で対話や改善をすればいい。(図解中の黄)
(D) 行政経営品質の取組は形骸化している。やめてもいい。(図解中の赤)

3.2.3　アセッサーの行動の阻害要因

次に、図３を元にアセッサーの「思い」を文章化し、そこからアセッサーの行動の阻害要因を読み取り、簡潔にまとめていくことにする。

(A) 行政経営品質向上に引き続き取り組むべきだが改善点は色々ある。（図解中の青）

行政経営品質で職場をもっと良くしたい。でも、アセッサー以外の職員の経営品質に対する認知度や理解度が低い。やっていることの意味や効果を伝えきれていない。多くの人を巻き込めていない。「好きな人が勝手にやっていること」と思われがちなのは寂しい。

↓

【行動の阻害要因】
１） 周囲の理解がない。

(B) 行政経営品質向上に取り組むべきと思うが、できない。（図解中の緑）

アセッサーになったものの、業務が忙しくて、アセッサー活動をする時間がとれない。仮に時間が作れたとしても、「こんなに忙しいのに余計なことをやっている」と周囲から思われたくない。そもそも、予算や議会など仕事の仕組みが変わらないからこんなに忙しいのに、ちまちまとした改善をやって意味があるのだろうか。
アセッサー活動は、業務として明確に位置づけられていない。業務でもないのに、上司の指示で改善活動をやらざるを得ないこともある。実質、業務の上乗せになるのは負担に感じる。しかも、業務ではないから、がんばっても評価されない。
管理職との役割分担も良く分からない。アセッサーに権限を与えて、強制的にでも行政経営品質の取組を推進していくべき、という考え方もあるようだが、本来、組織変革に関する権限と責任を持つのは管理職だろう。

↓

【行動の阻害要因】
２） 業務多忙
３） 業務としての位置づけや役割が不明確

(C) 日常業務の中で対話や改善をすればいい。（図解中の黄）

通常業務の中で改善を心がけている。オフサイトミーティングをしなくても普段から職員同士よく話ができている。アセッサーだからといって特別に何かをする必要を感じない。

↓

【行動の阻害要因】
４） 改善の必要性を感じていない。

(D) 行政経営品質の取組は形骸化している。やめてもいい。（図解中の赤）

行政経営品質の取組の効果が見えず、形だけの取組には意味を感じない。やりたくない。

【行動の阻害要因】
5） 意味がないので、やりたくない。

ちなみに、(D)の人たちのように、行政経営品質はやめてもいい、やりたくないと考えているアセッサーは、どれくらいいるのだろうか。

平成 28 年度アンケートでは、行政経営品質の各種取組の重要性に対して、選択回答式の質問を行っている。その集計結果は、表２のとおりである。

表 2　取組の重要性に関するアセッサーの意識（「平成 28 年度アンケート」結果から筆者まとめ）

質問 No.	取組内容	重要と思う。（どちらかというと重要と思うを含む。）	重要と思わない。（あまり重要と思わないを含む。）
12	オフサイトミーティングのような対話機会	**151**	22
16	けいひんだよりのような情報発信	**154**	20
20	５Ｓのような職場環境改善	**143**	27
24	アセッサーのような人材	**154**	18
36	京力グランプリのような優良事例発表（表彰）	**141**	31

回答者の８割以上が、行政経営品質の取組の意義を認めている。また、仮に、アンケート未回答の 100 人全員が「重要と思わない」と考えていたとしても、約６割のアセッサーが、行政経営品質の各種取組を「重要である」と考えていることになる。

また、表３のとおり「アセッサーとして積極的に活動したい」と回答したアセッサーは 100 人いる。この質問の回答者の７割近く、そして、全アセッサー286 人の少なくとも３分の１以上が、活動に対して意欲を持っているということになる。

表 3 アセッサー活動への意欲（「平成 28 年度アンケート」結果から筆者まとめ）

質問 No.	質問	したい。（どちらかというとそう思うを含む。）	したくない。（あまりそう思わないを含む。）
54	あなたはアセッサーとして活躍（積極的に活動）したいと思いますか。	**100**	49

よって、「(D) 行政経営品質の取組は形骸化している。やめてもいい。」と考えるアセッサーの数は、現時点では多数派ではない、と考えておいて良いだろう。

次に、これらの読み取りを、性質の異なるデータにより補完するため、平成 28 年度アンケートの質問 56「アセッサーが活躍できるようにするためには何が必要と思いますか。」に対する回答の集計結果を、表 4 のとおり整理した。

表 4　アセッサーが活躍するため必要なこと（「平成 28 年度アンケート」結果から筆者まとめ）

	Q. アセッサーが活躍できるようにするには何が必要と思いますか。（複数回答可　上位三つ）	回答数
1	アセッサー同士の連携	**54**
2	周囲の理解	**82**
3	業務量の調整	**59**
4	管理職・総務担当副課長等との役割の明確化	**60**
5	その他[13]	**21**
6	無回答（一つも選択肢を選ばなかった人の数）	**25**

質問 56 は複数回答可（上位三つ）の質問である。傾向を見やすくするため、回答者 174 人のうち、1 ～ 5 の選択肢から一つも選ばなかった 25 人を除く 149 人を母数とし、各回答の選択率を図 4 のとおりグラフ化した。「周囲の理解」という選択肢が他に比較すると多く選ばれていることがわかる。

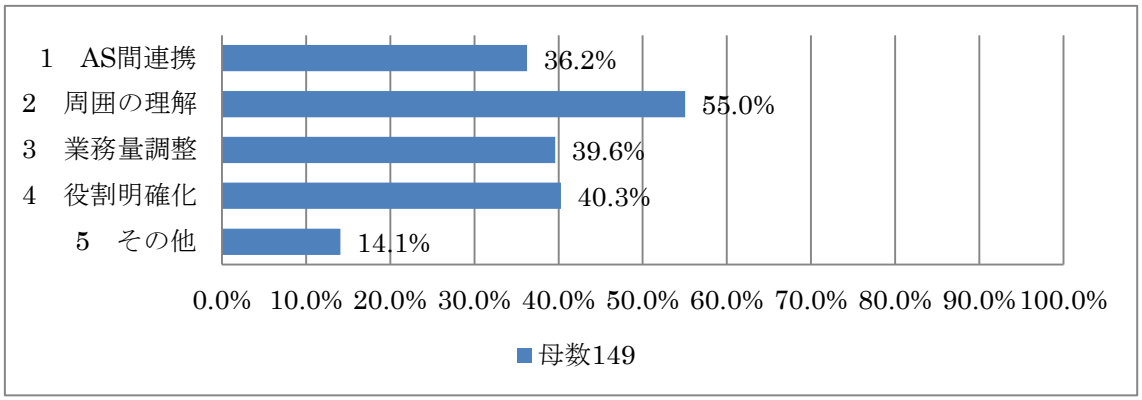


図 4　アセッサーが活躍するために必要なこと（母数 149 の場合の回答選択率）（筆者作成）

[13] 「その他」として記述回答された内容を加味しても、回答数の傾向が大きく変化することはない。

「アセッサー同士の連携」という選択肢は、他の選択肢と同じくらい選ばれているが、ここまでの議論では出てきていないので、これも、アセッサーの行動の阻害要因としてとりあげることにする。

【行動の阻害要因】
6） アセッサー同士の連携がない。

この表４及び図４は、アンケート未回答者 100 人及び本質問への未回答者 25 人の意向を反映できていない。そこで、回答者の傾向を見た図４のグラフとは別に、図５のとおり、母数を全アセッサーの数である 286 としたグラフを作成し、アセッサー全体の中での、それぞれの「声の大きさ」を見てみることにした。

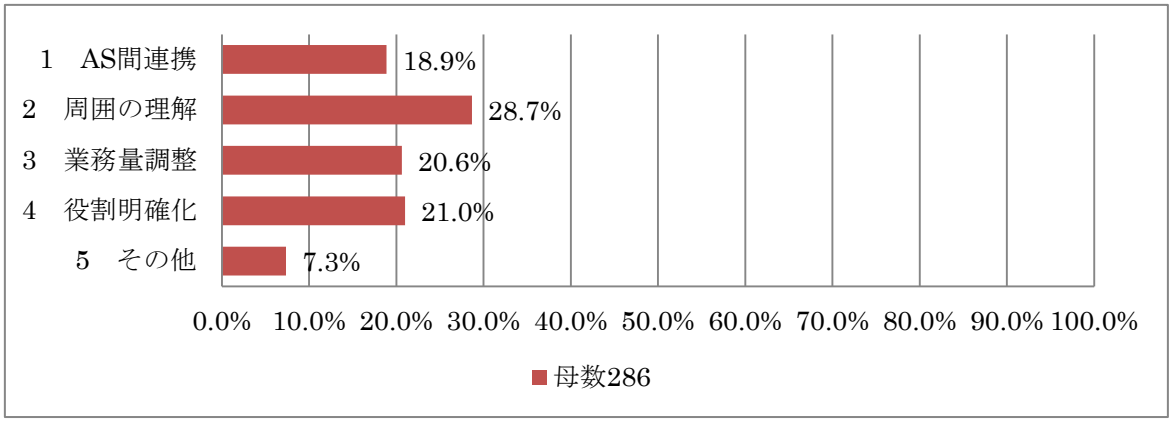


図 5 アセッサーが活躍するため必要なこと（母数 286 の場合の回答選択率）（筆者作成）

最も多く選ばれた選択肢２でも、アセッサー全体の中でその声が占める割合は３割に満たないことが分かる。先に確認したとおり、全アセッサーの６割以上が行政経営品質の重要性を認識し、３割以上が「活躍したい」と意欲を示しているにも関わらず、アンケートにおいて、「活躍するために必要なこと」について、自らの考えを表明したアセッサーは２割程度に留まっているということである。

これは、「活躍できる環境が整っている」という前向きな理由から無回答なのか。それとも、アセッサーとして活動することを既に諦めてしまっているから無回答なのか。記述回答の分析から見る限りは、後者なのではないかと思われる。何をやっても無理と諦めている人は、質問 56 の「アセッサーが活躍できるようにするため」という前提自体に、無理を感じてしまうのではないだろうか。仮に、「京都府でアセッサーが活躍するのは無理」という選択肢があったとしたら、どのような集計結果となっただろうか。

以上は、あくまで推察の域を出ないものではあるが、これも、アセッサーの行動の阻害要因の一つとして、とりあげておくことにする。

【行動の阻害要因】
7） アセッサーとして活動することを諦めている。

以上、本節の議論をまとめると、アセッサーの行動の阻害要因として考えられるのは、以下７点となった。

【行動の阻害要因】
1） 周囲の理解がない。
2） 業務多忙
3） 業務としての位置づけや役割が不明確
4） 改善の必要性を感じていない。
5） 意味がないのでやりたくない。
6） アセッサー同士の連携がない。
7） アセッサーとして活動することを諦めている。

3.3 なぜ管理職はアセッサーを活用しないのか。

前節では、アセッサー自身の視点から、アセッサーの行動の阻害要因について考察してきたが、本節では、視点を変えて、管理職の立場から、現状を見ていくことにする。

管理職は、所管組織の事業目標を設定し、その達成に向けて与えられた経営資源を効果的に活用することが求められている。また、個々の職員に応じた人材育成と働きやすい職場づくりに責任を負う。

アセッサーは、各職場において行政経営品質向上の取組の推進役となるよう育成された人材である。職場風土づくりや働き方改革の推進役となることが期待されているが、各職場の運営に権限と責任を持つ管理職は、自身が所管する職場に配置されたアセッサーという人材に対して、どのような認識をもち、どう活用しようとしているのだろうか。特に、前節で見たような理由から、多くのアセッサーが活動できていない現状について、どのように考えているのだろうか。

上記の問いに対する答えのヒントを得るため、平成 29 年度に当チームが実施した管理職インタビューの記録及び企画総務課主催の対話推進者ミーティングの傍聴メモを整理してみることにする。考察の対象とした調査の概要は、以下のとおりである[14]。

実施日	平成 29 年５月 15 日、６月 19 日、６月 27 日、７月５日
実施概要	管理職インタビュー（４人） 対話推進者ミーティング（副部長及び課長級 13 人参加）運営補助
内容	管理職の考える組織・人材の「ありたい姿」について 課題解決のため、アセッサーをどのように活用したいと考えているか。
テキスト	インタビューの聞き取り記録 対話推進者ミーティングのグループワーク傍聴メモ（３グループの傍聴を３人で分担）

上記インタビュー及びミーティングにおいて、アセッサーの活用について言及された内容を整理したのが、表５である。

まず、アセッサーに関する発言の数は 20 件程度で、発言全体の約 10 分の１にとどまっている。発言数の少なさから、そもそも管理職は、普段から、アセッサーという存在をあまり意識していないのではないか、ということが、推察される。

発言内容は、アセッサーへの期待と課題で、約半数に分かれる。

まず、期待については、管理職自身がアセッサーという人材を組織運営に活かしたい、という視点は少なく、アセッサーが自主的に活動を行い組織に良い作用をもたらしてほしいという、要望に近い内容が多い。

[14] 今回は、京都府の管理職のうち、特に行政経営品質に理解のある一部の層の声しか収集できていない。より高い精度で現状把握するためには、全管理職に対して調査を行い、行政経営品質の考え方の浸透度や、アセッサーという人材に対する認識を調査することが必要かもしれないが、これについては、今後の研究課題としたい。今回は、行政経営品質に一定理解のある管理職のみを対象にすることにより、管理職とアセッサーの関係を、前向きに検討していくための入口を探ることを目指す。

表 5　管理職はアセッサーをどう活用したいのか。（筆者まとめ）

区分	分類１	分類２
活動に期待	組織力向上の推進役を期待	アセッサー中心に取り組み実績あり。（２件）
		言い出しっぺ・旗振り役
		職場の声を上げる役割を担ってほしい。
		組織横断的に広い目で見る役割
		無駄な業務をなくす取組をしてほしい。
		職場を元気にしてほしい。（２件）
	全アセッサーが推進役に向いているわけではない。	各アセッサーの個性を活かす。旗振り役が向いている人もいれば、支える立場で活躍する人もいる。
周囲の理解	共感を得られるような活動をしてほしい。	周囲の共感を得ることが大事
		みんながアセッサーになりたいと思うような活動を見たい。
	効果を見せて広げてほしい。	効果の上がる取組が必要
		良い取組を広げたい。
業務としての位置づけ	権限も責任もなく活動に限界	業務改善は管理職に任せるべき。
		アセッサーに権限を付与すべき。（２件）
	管理職とアセッサーの役割分担	アセッサーとの対話により、管理職の意識向上を期待
		将来、管理職としてアセッサーの知識を活かしてほしい。
業務多忙	業務多忙で活動困難	本来業務もあり、活動は難しいようだ。４件）

しかし、図６に示したとおり、例えば、スタッフ職のアセッサーの場合、各所属の職位ピラミッドの中で、与えられた職責を果たすことが最優先事項である。よって、「アセッサーとしての自分」に対して期待される役割が、「組織のスタッフとしての自分」に対して求められている役割と乖離するほど、アセッサー活動の優先順位は下がらざるをえない。管理職が、所管組織におけるアセッサーの位置づけをもう少し意識するようにすると、職場内でアセッサーが動きやすくなるかもしれない。

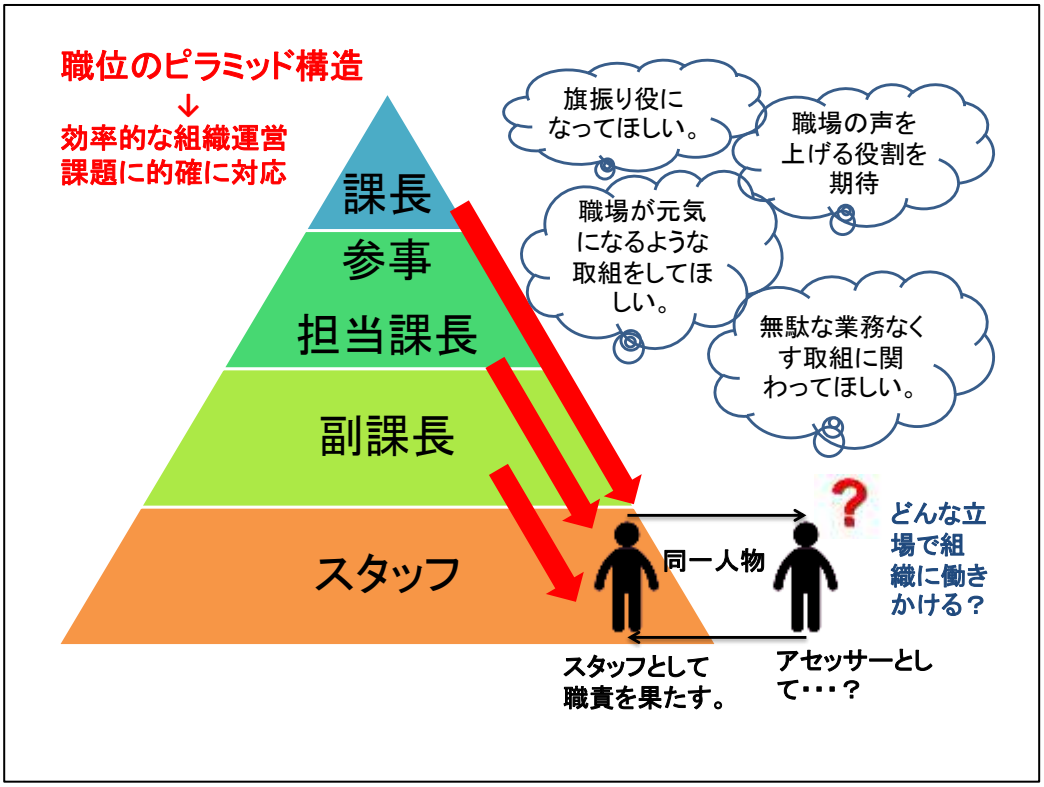


図 6　職位ピラミッドとアセッサーの立ち位置（筆者作成）

なお、今回、意見を聞くことができた管理職の発言の中には、アセッサーの立ち位置を明らかにするような内容も、いくつか見られた。

まず、対話推進者が、働き方改革の取組の中心にアセッサーを据え、実践に至った事例が数件あった。また、対話推進者が、部内のアセッサーを対象としたランチミーティングを主催したことで、部内横断的な課題をアセッサーがとりまとめ、業務改善につながった事例もあった。いずれも、管理職が、アセッサーとの対話の中で、自組織の課題を明確にした上で、その解決をミッションとする「チーム」を職位ピラミッドの外に設置し、その中心にアセッサーを配置して自律的に活動させているのが特徴である。

その他、管理職とアセッサーとの定期的な対話により、管理職の意識が向上する効果を期待する意見もあった。管理職としての業務をこなしながら、研修を受研するのは、スケジュール的に、なかなか難しいのが実情であり、そんな中、日常業務の隙間に行うアセッサーとの対話が、自身のマネジメント力の向上のために有効と感じる、とのことであった。

一方、課題については、管理職もアセッサーと同じような認識をもっている。特に、前節で見た阻害要因の「（２）業務多忙」については、管理職としても、通常業務で忙しいアセッサーに対しては、声をかけづらい状況があるようである。また、「（１）周囲の理解」や「（３）業務としての位置づけや役割が不明確」についても、アセッサー自身と同じような発言が見られた。

今回、意見を聞くことができた管理職の発言には、行政経営品質やアセッサーは不要であるという主張は見られなかった。むしろ、アセッサーの活動に応援や期待の気持ちを持ち、アセッサーが活動できない要因も共有できている管理職が多いことから、活動したくても活動できないでいるアセッサーにとっては、心強い味方であると言える。

第４章　組織・人材のありたい姿

組織変革のための実践活動を行う際には、まず、「組織・人材のありたい姿」を明らかにしなければならない。「問題」とは、ありたい姿と現状のギャップが生じている状態のことであり、問題が明らかになることで、解決のためにとるべきアクションが明らかになってくるからである。

そこで、本章では、当研究チームの実践活動の報告に入る前に、現在、京都府は、何を「ありたい姿」としているのか、そして、それを実現するため、アセッサーに期待される役割とは何かについて、改めて確認する。また、当チームが、それを深く理解し納得するために、「アセッサーが活躍し、行政経営品質が組織に浸透することにより、京都府庁はどう変わるのか。」を、自分達でイメージし、自分達の言葉で表現してみることにする。

4.1　「明日の京都」とアセッサーの役割

「明日の京都」とは、「京都府行政運営の基本理念・原則となる条例」のもと「中期計画」と「地域振興計画」を定め、10～20 年先を展望して京都府の「ありたい姿」を示した「長期ビジョン」の実現に向けた取り組みを展開するという、府政運営の指針を示すものである。

基本条例では、「人が大切にされるために、人がつながり支えあう、心豊かな社会づくり」「府民が自ら主役となり、地域の魅力を高める自立した社会づくり」「多様な主体がともに役割を担う社会づくり」という三つの基本理念と、「府民が起点となり、府民がいかされる府政運営」「府民の安心と活力の向上を支える府政運営」「府民によく見える、信頼される府政運営」「府民の参画と協働を尊重し、支える府政運営」「市町村等との連携・協力による府政運営」という五つの基本原則を定めている。

この「明日の京都」で目指す社会に向かうため、京都府では「（1）運営目標の設定→（2）中期計画及び地域振興計画の前年度の進捗状況の点検→（3）次年度の新規施策の検討→（4）次年度予算の検討」という大きな施策全体のマネジメントサイクルを、年間を通じて切れ目なく回し、絶え間なく施策のイノベーションに取り組み、府民満足最大化府政の実現を目指す仕組みを整えている。

なお、（2）の進捗の点検にあたっては、計画に掲げる数値目標とは別に、府民の心の豊かさや満足度を図る府民意識調査及び統計データで構成される「京都指標」を設定し、「明日の京都」に掲げた約 400 の施策指標の達成が「府民のしあわせの実感」という「明日の京都」の本質的な目標にかなっているか、府政運営の方向性が府民意識とかけ離れたものとなっていないかを、合わせて点検している。

こうしてみると、「明日の京都」のマネジメントサイクルは、「府民の皆様に『優れている』『高い価値がある』と判断いただける行政サービスを提供し続けることのできる仕組み」のようであるし、それに全庁を挙げて取り組んでいる現在の京都府は、既に「行政経営品質が浸透した状態である。」と言っても良いように思える。

しかし、組織というものは、機械のように「仕組み」だけで回るものでない。機械は、設計図に従って作られた部品の組み合わせによってできている。各部品は正しく信号を受け取り、その通りに動くことが求められる。もし、受け取った信号の通りに動かない場合には、不良品とみなされ、他の部品に交換される。

一方、組織は人で構成されている。各個人は、上司の指示を正しく理解し、期待通りのアウトプットを出すことが求められる。組織が、効率的に運営され、課題に的確に対応するためには、人は、組織において自分の与えられた役割を確実に果たす必要がある。そういう意味では、組織における人は、機械の部品のようなものと言って良い。しかし、組織が上手く回らないからといって、人を、機械の部品のように交換することは簡単なことではない。仮に、そのような対応をすれば、長い目で見れば、問題を悪化させていくおそれがある。

機械と異なり、人には感情や知性がある。自分が「不良品」と見なされ、交換されたり修理（指導）されたりすることを恐れる。その恐怖心は、組織内できちんと役割を果たそうとする動機付けにもなるが、何か問題が起きた時には、自分が「不良品」と見なされないよう、犯人捜しや責任の押し付け合いが発生し、人間関係が悪化することがある。

ダニエル・キムの「組織の成功循環モデル」（図７）によると、人間関係が悪くなると（関係の質の悪化）、他人の立場でものを考える余裕がなくなり、視野が狭くなってしまう。そうすると、自分の見えている範囲、知っている範囲でものを考えるようになる（思考の質の低下）。そのような閉じた思考から生じる行動は、しばしば無駄や混乱を引き起こす（行動の質の低下）。するとまた責任の押し付けあいが始まり、関係の質の低下が、思考の質、行動の質、結果の質の更なる低下を引き起こすという悪循環が発生する[15]。このような状態になってしまっては、どんなに優れた仕組みが構築されていても、パフォーマンスは落ちる一方である。

逆に、組織における関係の質を高めることができれば、結果の質も良くなっていく、ということでもある。様々な人の意見を取り入れながら、広い視野でものを考え、前向きに行動することが良い結果を生み、お互いに対する信頼も高まる。結果、関係の質、思考の質、行動の質がどんどん良くなっていく。

[15]小田理一郎『マンガでやさしくわかる学習する組織』（日本能率協会マネジメントセンター、平成 29 年 6 月 30 日）、30-32 ページ

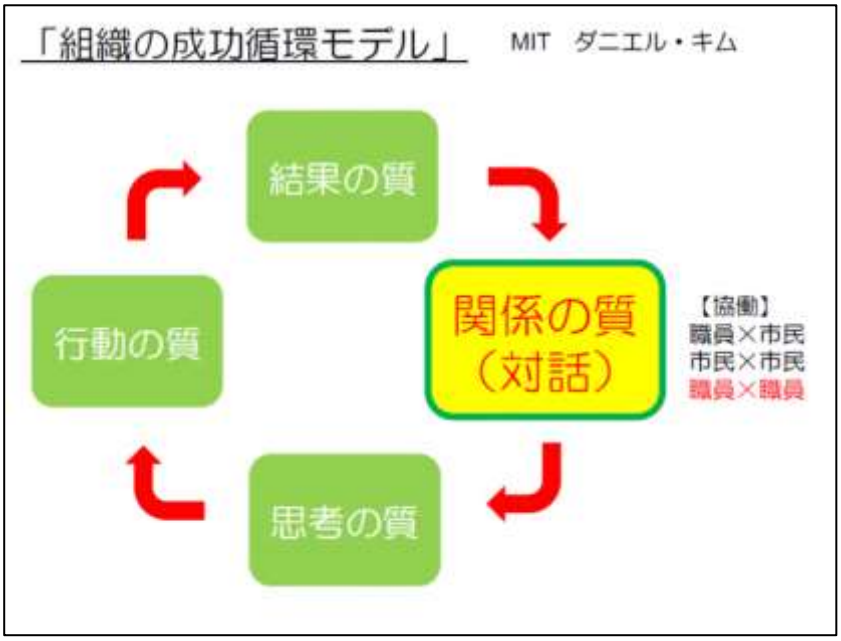


図 7　組織の成功循環モデル（平成 29 年度人材マネジメント部会第 2 回研究会名古屋会場資料から引用）

京都府では、長年にわたる行政改革の取組の中で、府民本位の府政を実現するため、「明日の京都」をはじめとする様々な計画や仕組みを整え実行してきた。こういった「仕組み」を点検し、時代の変化に応じて、その設計を随時、見直していくのも大事な作業ではある。しかし、その「仕組み」がなんらかの理由でうまく回らなくて、トラブルが発生した時に、悪循環が始まらないよう、すばやい修正を可能にするのは、その「仕組み」を動かしている人の「関係の質」の高さなのである。

世の中が多様化し複雑化する現代社会においては、どんなに優れた「仕組み」を構築していたとしても、想定外のトラブルが発生するのは、避けられないことと思っていた方がいい。そんな時でも、犯人捜しや責任の押し付け合いで消耗せずに、目の前のトラブルに一丸となって対処できるような組織になることが、府民本位の府政を実現していくためには不可欠である。

今、京都府組織において、アセッサーに最も求められている役割は、この「関係の質」の向上に関わることではないかと当研究チームは考える。目の前の人の気持ちを受けとめること、周囲にさみしい思いをしている人がいないか気配りすること、がんばる姿をあたたかく見守ること、人と人をつなぐような働きかけをすること、良い関係づくりを手助けすること、こういったことは、「仕組み」で対応できるものではないからである。

4.2　組織・人材のありたい姿

「行政経営品質」というのは、要は、「素晴らしい組織を目指そう」という活動である。これは、一般的には、あまり反発されるような考え方ではないはずであるし、逆に、「素晴らしい組織」で働きたくない人の方が珍しいのではないかと思う。しかし、第３章で見てきたとおり、現在の京都府では、行政経営品質やアセッサーに対して、無理解・無関心な人が少なくないのも事実である。

そんな中で、当チームが、「アセッサーが行動しやすい環境づくり」に向けたアクションを進めていくにあたり、仮に、周囲の理解が得られないと感じたり、無駄なことをやっていると批判されたりしたときでも、心折れずに「やろう！」と思い続けるためには、なぜ、自分たちは、アセッサーが活躍できる環境を作り、行政経営品質を組織に浸透させたいと思うのか、それにより、どんな京都府庁を実現したいのかを、深く理解し、納得していなければならない。

人材マネジメント部会部会長代行で京都府参与でもある鬼澤慎人氏によれば、「ありたい姿」とは「皆がワクワクするような夢」であるとのことである。そんな夢を語ることが出来れば、周囲の共感を集めることができるし、共感してくれた人たちは、同じ夢に向かって、自ら動き始めるようになるのだと言う。

「明日の京都」の描く「ありたい姿」の実現に向けて、私たちは、京都府職員としてどうあるべきか。どんな職場ならそれが可能になるのだろうか。そして、それを思い浮かべる時、「うれしい」「楽しい」といった「ワクワク感」を覚えるだろうか。また、「アセッサーが活動しやすい環境づくり」に取り組むにあたり、「自分こそが、これをやるべき人間なのだ。」という使命感的な何かを感じているだろうか。私たちのアクションが、周囲の理解を得るためには、まず、私たち自身が、京都府庁のありたい姿、そして自分達のアクションに対して、心の底からワクワクしなければならないのではないか。

そこで、私たちは、アセッサーが活躍することにより、職場はどんな風に変わってほしいのかをイメージし、それぞれが、ワクワクする言葉、好きな言葉を出しあって、自分たちの言葉で、京都府庁の「ありたい姿」を語り直してみることにした。内容は次のとおりである。

【組織・人材のありたい姿】

- 未来への希望をもって、本気で夢を語ることができるようになりたい。
- 自分の適性や能力を最大限に活かせる場所で役割を果たし、府民に喜ばれる成果をあげたい。
- そのために、めざすゴールを共有する仲間と、学びあい育ちあいながら、自らの能力を高めたい。
- 信頼しあい助けあえる人間関係を築き、元気に仕事に取り組みたい。
- 結果、内から湧き出るような「ほんとうの笑顔」になれる職場を作りたい。

4.3　戦略　行動の阻害要因への対応

第３章２節では、アセッサーがなかなか活動できていない現状について分析を行い、アセッサーの行動を阻害している七つの要因を抽出した。本節では、この七つの阻害要因と、前節までに見た「組織・人材のありたい姿」とのギャップを解消するために、当チームが心がけてきたこと（戦略）をまとめる。

基本的な考え方は、次のとおりである。まず、それぞれの阻害要因を「反対に」してみる。「〇〇がないから△△できない。」を、「△△するために〇〇する。」に読み替えていくのである。これにより、阻害要因は「目標」に変わる。さらに、それぞれの目標を、なるべく具体的な行動や心構えにブレイクダウンしていく。

１）周囲の理解がないから行動できない。

→　理解を得られるような行動をする。

- 価値（メリット）を認めてもらえるような活動内容を目指す。
- 理解してもらうために、積極的に情報を発信する。発信する情報は、できるだけ、読みやすく、分かりやすいものを目指す。共感を得られる表現法を学ぶ。
- 理解してくれそうな人にあてて、重点的に発信を行う。
- 反応がなくても、めげずに発信し続ける。継続も信頼につながる一つの要素である。また、寄せられた反応の一つひとつを大切に受けとめ対応する。

２）業務多忙で行動できない。

→　行動できるように可能な限り仕事の進め方を工夫する。

- 自分で時間を作る。他人の時間を無駄にしない・させないことを心がける。
- 業務優先を前提として、研究と業務の両立のため自ら試行錯誤する。
- 効率化や省力化につながる気づきやテクニックを、積極的に共有する。

３）業務としての位置づけや役割が不明確なのでやりにくい。

→活動の位置づけを明確にしてもらうよう働きかける。

→自分の役割について管理者との対話を通じて自ら明らかにする。

- 人材マネジメント部会については、派遣元の企画総務課に依頼し、研究会の参加に限らず、論文提出までの研究に関わる全ての活動を「研修」として位置づけてもらい、自所属内で上司に説明し、理解を得た。
- 当研究チームの研究活動に関する全庁あての連絡については、企画総務課を通じて行うことで、「好きな人が勝手にやっていること」ではなく、企画総務課の事業の一環として行っていることを明確にした。
- 企画総務課の業務補助と研究活動を関連づけることで、双方にメリットを生むようにする。
- 管理職と直接コミュニケーションをとることを心がける。

４）改善の必要性を感じていない。及び５）意味がないのでやりたくない。

→改善の必要性を感じられる、やりたいと思える状態を作る。

- 「やりたくない」という気持ちを尊重する。人は変わるよりも変えられることに抵抗するからである。
- 本当に改善の必要のない職場については無理に改善する必要はないと思うが、職場内での摩擦を避けるために改善の必要性に気付かないふりをしているケースについては、「気づき」の機会を提供することが必要。
- 受信拒否されない限り、１）の情報発信を継続することで「気づき」の機会を提供し続ける。人は、変わることを強制されなくても「気づく」ことができれば、自ら変わることができるからである。

６）アセッサー同士の連携がない。

<u>→アセッサー同士の連携を生み出す。</u>

- まず、アセッサーでもある当研究チーム３人が、関係の質を最大限に高める。そして、３人が一つの核となって引力を生み出し、様々な連携を生み出す。
- 当チームのメンバーと同じ、平成 28 年度のアセッサー認定者を「アセッサー同期」と位置づけ、一緒に活動してくれるよう、積極的に働きかける。

７）アセッサーとして活動することを諦めている。

<u>→アセッサー活動に希望を感じさせる。</u>

- まずは、当チームのメンバーが、心から研究活動を楽しみ、希望を語る。

第５章　実践活動の経過

5.1　キーパーソンからの助言と実践の方向性

当チームの実践活動は、２人のキーパーソンに対するインタビューからスタートした。アセッサーやマネ友の縦のつながりにより、京都府アセッサーの抱える課題の把握を、速やかに行うことができた。２人の過去の体験を踏まえた的確な助言により、大きな失敗を回避することができ、スムーズに実践を進めることできたと感じている。

本節では、各インタビューの概要と、そこから得られた実践活動の方向性について報告する。

5.1.1　キーパーソンインタビュー　その１　マネ友

インタビューの概要は、以下のとおりである。

実施日	実施日　平成 29 年５月８日
実施概要	平成 28 年度人材マネジメント部会京都府 11 期生に対するインタビュー
調査内容	平成 28 年度の共同研究を通じて感じた課題など
テキスト	インタビュー聞き取り記録。当チームで記録を作成。

インタビューで聴取した主な意見は以下の４点であった。

(1) 京都府の組織が大きすぎて行政経営品質の考え方が浸透しにくい。

京都府の組織が大きすぎて[16]、経営品質の考え方やアセッサーの思いが、職員になかなか届きにくい面がある。ただ、本庁の動きは鈍いが、地方機関は良くなってきているという意見もある。

(2) アセッサーが個人的に取り組める活動については参加率が高い。

アセッサーを対象とした平成28年度アンケートへの回答率は62%で比較的高かった。企画総務課が各職場を巡回して行うヒアリングにも協力的である。個人で取り組める活動や通常業務の延長線上で行える活動については参加率が高い。一方で、企画総務課が主催する会議や研修への参加率は低い傾向がある。また、各職場で何かをやってくださいという呼びかけにも応えるアセッサーも多くはない。

(3) なぜ行政経営品質の取組が必要なのかが分かっていない。

なぜ「その取組が必要なのかが分からない」ということも、行政経営品質の取組の「やらされ感」につながっている。実際に「やってみる」ことで、その意味が「腹落ち」することもあるのではないだろうか。

(4) 職場のために頑張っている人が評価され認められることが必要

平成 28 年度の共同研究で視察した民間企業では、改善活動が業務に位置づけられており、人事評価で加点される項目となっている。コストダウンされれば、それが報酬アップにつながることもある。また、民間企業は、「改善しなければ会社がつぶれてしまう」という危機感が社員に共有されている。そのため、「自分ごと」として、改善活動に取り組むことができる。公務員が業務改善に取り組むモチベーションを、民間企業と同じように報酬や危機感に求めるのは難しいが、「職場のために頑張っている人が評価され認められる」ようにするだけでも、違ってくる。京力グランプリもそのような取組の一つだろう。

16　平成 29 年 4 月 1 日時点の一般行政部門職員数は 4,175 人, 京都府「京都府の人事行政の運営等の状況」（平成 29 年 12 月 28 日）[http://www.pref.kyoto.jp/jinji/documents/29jinjigyouseinounneitounozyoukyou.pdf]（参照：平成 30 年 1 月 5 日）

5.1.2　キーパーソンインタビュー　その２　アセッサー１期生

インタビューの概要は、以下のとおりである。

実施日	実施日　平成 29 年 5 月 12 日
実施概要	アセッサー１期生（現在管理職）に対するインタビュー
調査内容	行政経営品質を京都府に導入した当初の担当者としての思いや、現在までのアセッサーとしての取組、当初の思いがどのように変化してきたか等
テキスト	インタビュー聞き取り記録。当チームで記録を作成。

インタビューで聴取した主な意見は、以下の５点であった。

(1) 行政経営品質への周囲の理解

当初は、経営品質という民間の手法を行政に導入することについて、職員も所属長もなかなか理解が進まなかった。全職員を対象に研修を行ったが、庁内アセスメントにまでは至らなかった。現在、京力グランプリに参加する若い職員に対し、所属長が動画で応援メッセージを送ったり、直接会場で応援コメントを発表したりしているが、こういったことは 10 年前には考えられなかった。周囲の理解は以前よりは進んでいる。

(2) アセッサーとしての活動

アセッサー活動については、人事異動もあり、職場内での取組から個人の取組にシフトした。「ひょうご経営革新賞」「中国経営品質賞」「関西経営品質賞」の審査員を経験し、研鑽を積むとともに、様々な業種・規模の民間企業の革新活動に関わることで、経営品質の考え方を組織内に展開するための手法について学習を重ねた。現在は、所属長として組織の改善活動に取り組んでいる。職員がついてきてくれるよう、自組織の現在の成熟度にマッチした小さな取組を行っている。

(3) 経営品質からみた京都府の現状について（京都府をアセスする。）

- カテゴリー[17]１：リーダーシップ

行革面でのリーダーシップが見られない。行政の場合、利害関係者が多く、ビジョンが総花的で不明瞭なものになりがちで、皆が納得するベクトルづけは難しい面もある。

- カテゴリー３：戦略計画

戦略策定プロセスが不明瞭。戦略の展開が弱い。達成度も曖昧になりがち。民間企業の場合は予算があり売上があるため、例えば売上２倍という目標に対して、各担当に戦略の振り分けができるが、行政では、それは難しいという側面もある。

- カテゴリー４：組織能力

ＥＳ（職員満足）の視点が欠如しており、やる気の維持が難しい。不勉強。公務員は身分保障があるため、能力向上せずとも、適度に仕事をしていれば首にならないという側面もある。

- カテゴリー５：顧客・市場の理解

不十分。行政は地域独占の事業であるため、その必要性を感じにくい面もある。

- カテゴリー７：活動結果

バランス感覚の欠如。例えば、節電の取組は、節電率という指標だけ見れば問題ないのかもしれないが、弱視の方が来庁されるフロアでも同じように節電することに問題はないのか等。「何のための取組か」という目標が不明瞭であるため、PDCAが回らず極端に走りがち。

- カテゴリー８：振り返りと学習

ダブルループ学習[18]がない。良い取組を府のシステムにとりいれて広げていくような動きがない。

---

[17] 「カテゴリー」とは、経営品質のフレームワークで、どの組織にも共通する経営全体を見る要素を８つに分類したもの。それぞれのカテゴリーから経営活動の状態を多面的に評価するとともに、カテゴリー間のつながりも見ることで、複雑な要因が絡み合う課題を多様な視点で深く掘り下げることができる。

(4) 本庁と地方機関の違いについて

- 地方機関の場合、府民の姿が目の前に見えているため、本庁よりも、顧客本位の発想がしやすい。
- 本庁では、人事異動でチームの構成員が毎年変わるため、取組が継続しにくい面があるが、地方機関の場合、同じ職場の中で異動する人が一定数いるので、前年度の取組を知っている人が中心となって取組が継続しやすい。
- 本庁と比較すれば地方機関の方が改善活動に取り組む余裕があるのも事実。

(5) 組織変革の進め方について

- 一般に、改革のステップの第一段階では、一点集中して小さな成功事例をつくりあげることが大事と言われている。３人で、どこか一つの組織にはり付いて組織変革に取り組む方が良いのではないか。仕組みづくりだけでは何も変わらない。
- 「１人では行動できなくても３人のチームでなら取り組めた。組織もここまで変わった。」という成果を出せれば、それをベースに、京都府全体でどう取り組んでいくかという議論ができるようになる。民間企業で組織変革に成功したところは、強力なリーダーシップのもとで、コンサルタントが組織にはりついて、継続的に取組を支援している。

5.1.3　実践活動の方向性

第２章でも確認したとおり、京都府では、過去に、行政経営品質の研修を全職員・全管理職に受講させるなどして、全庁一律に「薄く広く」職員の意識変革を進めようとした。しかし、第３章で見た平成 28 年度アンケートの結果や、キーパーソンインタビューからも分かるように、職員の意識が大きく変化したとは言えないのが実情である。

一般に、大きな組織を変革するには、新しい仕組みを導入するのが早い、と言われているが、京都府職員の意識変革は、仕組みづくりだけでは成功しなかった過去がある。例えば、アセッサー向けの研修を行い、そこで学んだことを、各アセッサーが職場に持ち帰って、その内容を組織に浸透させることが期待されているにも関わらず、実際には、

[18] たまたまうまくいった行動をただ繰り返す、うまくいかなかった行動を修正したり中止したりするのがシングルループ学習。これに対して、成功の前提となった条件を振り返る、失敗の原因としてそもそもの目標設定や戦略に問題が無かったかを振り返り修正していくのがダブルループ学習である。

活動しないで終わっているケースが多いことも、アセッサーという仕組みがうまく機能していない証拠であろう。

以上のことから、キーパーソンインタビューで得た助言も踏まえ、当研究チームのアセッサー３人が一緒に一つの組織の変革に取り組み、小さくても確かな成果を上げていくことを、実践活動のゴールイメージとした。

5.2　京都高等技術専門校オフサイトミーティング

３人で一緒にどの組織の変革に取り組むか。キーパーソンからの助言も踏まえ、本庁よりも地方機関の方が実践活動を行いやすく、成果も上げやすいと考え、当研究チームのメンバーである福嶋が所属する京都高等技術専門校（以下：高技専）で活動することにした。選定の理由は以下の５点である。

① アセッサー活動に対する所属長の理解がある。
② 平成 28 年度に京力グランプリで「広報強化」をテーマに組織変革に取り組んだ実績があり、アセッサーである福嶋と一緒に取り組んだメンバーが多数残っている。
③ 組織変革が行われず、応募者が減少すれば、学科が廃止になるおそれがあるなど、組織内で危機感が共有されている。
④ 定員充足率等、広報強化の達成度を測る指標が明確である。
⑤ 京力グランプリで取り組んだ内容について広く反響があったことから、全庁的な展開が期待される。

以下、平成 28 年度の高技専における取組、そして、他部局アセッサーが参加したオフサイトミーティングの開催と、その後の同校組織に生じた変化について、同校アセッサーの福嶋の視点から時系列で述べる。

5.2.1　なぜ広報強化が必要か。

全国的にみても職業訓練校の知名度は低い。都道府県立の職業訓練校は、離転職のためにスキルアップが必要な人、様々な事情で失業した人、経済的に進学を諦めた人などを対象に正規採用を目指して各種職業訓練を実施する公的機関なのだが、知る人ぞ知る施設になっているのが現状である。実際に、京都府職員でも何をやっている施設なのか知らない人は多く、マネ友のなかでも職業訓練校について知っている人は少ないだろう。

高技専の強みは、少人数制で個々の特性に配慮しながら実践的な訓練を実施している点である。学費が安く、資格合格率も全国平均以上で就職率も高いことを多くの府民に

知ってもらうために学校説明会を年間 10 回程度開催している。学校説明会や体験入校に参加した人の約８割が受験しているというデータからも、まずは知ってもらい、来校してもらうことができれば職業訓練の必要性や魅力を伝えることができると考える。また、駅から徒歩１分という利便性も強みの一つである。

5.2.2　人材マネジメント部会派遣前の行動

職業訓練を本当に必要としている人に知って欲しいという思いから、高技専では、これまでも様々な広報活動を実施してきたが、どれも担当者任せになっていた。昨年、アセッサー研修に参加してからは、広報強化について上長と対話する機会が増え、具体的なアクションプランを作成した。理想の姿を描き、それを実現するための数値目標を設定し行動し始めたのだが、１人でできることには限界があった。担当者任せにするのではなく、指導員も訓練業務と並行して広報活動に参加することを上長も求めていたが、それには職員全体の意識改革が必要であった。

そこで、より多くの職員と対話し、意識改革を進めるためのオフサイトミーティングを企画し、平成 29 年２月に開催した。これまで、職場ドックやオフサイトミーティングを開くと、議論が拡散し、結局何も成果が残っていないという経験があった。目標に対して、いま何をすべきかを効率的に話し合い、形として残すにはどうすればよいか悩んでいた時、先輩との雑談のなかで、大谷翔平選手が高校１年時に作成したマンダラート（目標達成表）の話からヒントを得ることができた。

本来、マンダラートは、個々人が目標達成のために自分を見つめ直し、１人で作成するツールであるが、みんなで一つのマンダラートを作成するのも面白いのではないかという雑談のなかから生まれたアイデアを発展させ実践することにした。

テーマ毎にグループで話し合い、64 個のマスを埋めていく作業は、ゲーム性もあり、マンネリ化していたオフサイトミーティングに変化を与えることができた。職種が違うため日頃ほとんど話をしない人、顔は知っているけど名前を知らない人などと対話することで、斬新なアイデアも生まれた。さらに、各グループのリーダーを若手職員に任せたことによって、それぞれが自分事として考えるきっかけにもなり、思っていた以上の効果が得られた。参加者全員で作成したマンダラートを図８に示す。

親子 ものづくり 教室	ジョブパーク との連携	同好会活動	時期の 見直し	広報場所の 見直し	HP更新 （月1）	一科一品 活動	資格取得率 の高い訓練	就職に つながる 科目
PTAとの関 わり	新しい 取組み	父母対象の 講習会	新しい キャラクター	広報強化	作品集の 製作	分かりやす いテキスト	魅力ある 訓練	就職支援 講座
女性を取り 込む	大学サーク ルとの連携	他府県 との交流	修了生の 活躍	SNSによる 発信	パンフの デザインと 中身	就職率 100%	授業料減免 制度	アクティブ ラーニング
合同企業 説明会会場	委託訓練	朝の在職者 訓練（語学 系）	新しい 取組み	広報強化	魅力ある 訓練	訪問時の情 報共有	関係機関 拡大 （NPO、福祉 機関）	テクノフェス 大学コラボ
地域探求 学習の会場	施設の 有効利用	技能検定 会場	施設の 有効利用	定員充足 100% 応募倍率 1.5倍	高校・大学 との連携	北部遠征	高校・大学 との連携	母校訪問
資格試験 会場	企業団体の 会合の場	コンビニ （実習場所 兼ねる）	職員の 意識改革	魅力ある 就職先	活力	営業力（指 導員訪問）	高校教諭が 訓練体験	出前授業 （定時制・通 信制）
各科の週間 目標を立て る	指導員に よる発表会	朝礼の 活性化	有名・優良 企業への 輩出	3S活動の 徹底	訓練科の クオリティ アップ	清掃活動	地域貢献 （親子教室）	テクノの充 実
他科の指導 員が教科担 当	職員の 意識改革	他府県の同 系指導員と 勉強会実施	産業21との 連携	魅力ある 就職先	府立短大校 にする（専門 課程の新 設）	校長杯 （職員含む）	活力	定期的な ランチ ミーティング
研究授業の 実施（全専 門校）	レイアウト 変更	文化財保護 課との連携	企業や大学 との連携（共 同研究）	成果発表会 によるPR	インターン シップの強 化	サークル 活動	成果発表会	科を越えた 製作

図 8　オフサイトミーティングで作成したマンダラート（平成 29 年 2 月高技専作成）

限られた時間内で目標を共有し、各グループのリーダーが自分たちの書き出した内容について発表した。そして、完成したマンダラートを常に見えるところに掲示し、参加者以外にも見てもらえるようにした。一度作って終わりではなく、定期的に見直しながらブラッシュアップしていかなければならないが、目標達成に向かって組織として一歩を踏み出すことができた。

平成 29 年 3 月の京力グランプリで広報活動の取り組みについて発表した際、オフサイトミーティングでのマンダラート作成に反響があり、自組織でもやってみたいという感想を多数いただいたことから、いつか全庁的に実施してみたいと思うようになった。

5.2.3　人材マネジメント部会派遣後の行動

京力グランプリの発表後、いろいろと行動していたが本腰を入れた取組みができず、全員でマンダラートを見直す機会すら作れずに悩んでいた頃、人材マネジメント部会に参加できることが決まった。メンバーの大石、丸山はともに京力グランプリでの発表を見てくれていたので、顔合わせのときからすぐ相談に乗ってくれた。

そして、３人でキーパーソンインタビューなどの課題を進めていくなかで、高技専のオフサイトミーティングに入って、一緒にマンダラートの見直しに取組んでみてはどうかという案が浮上した。

オフサイトミーティングとは言え、職場の会議に外部の人が入ることは異例である。そこで、所属長である校長に相談したところ、以下の意見とともに承認していただいた。

・広報活動に関しては、第三者の意見が必要である。

・中にいると気づかない自分たちの資源を知ろう。

・お互い刺激を受けながら、所属を越えた連携や協働に発展させて欲しい。

・アセッサー活動が楽しいと思えるような活動報告が見たい。

どのように外部へ周知し参加者を募集すべきか企画総務課に相談し、産業労働総務課から全庁に通知していただくことになった。アセッサーでもある産業労働総務課副課長は、取組の主旨を理解してくださり迅速に対応していただいた。

5.2.4　周囲の協力と仲間意識のめばえ

産業労働総務課への協力要請と同時に、賛同してくれる仲間やアイデアを募るため、アセッサー同期会を企画し、人材マネジメント部会での活動報告とオフサイトミーティングに関する意見交換を行った。この時点では、外部の視点を入れながらマンダラートの見直しをすれば良いと考えていたのだが、同期会参加者から以下のような意見が出た。

・マンダラートだけでは、Do と Check ができない。

・内部の人を変えたいのなら、アセッサーが入るだけでは意味がない。

・目標に向けた具体的な行動を促し、評価するのがアセッサーの役割ではないか。

・外国人労働者の職業訓練について、何か連携できることはないか。（国際課）

・就職後に関係機関として連携できるかもしれない。（中小企業技術センター）

・アンケートの内容や集計方法、活用についてならアドバイスできる。（企画統計課）

など、３人で打ち合わせをしている時とは違った視点で意見をくれ、新たな気づきを与えてくれるアセッサー同期に対して「仲間意識」が芽生えた瞬間でもあった。

5.2.5　発想の転換

アセッサー同期会で得た意見をもとに、オフサイトミーティングに向けて３人で作戦会議をした。ただ変えたいというだけでは、変化は起こりにくい。変える以上、どのように変えたいかということを明確にし、高技専職員が自分事として考えるサポートをアセッサーがする、という方向性が決まった。

図８のマンダラートは、目標達成時期を３年後に設定していたため、行動が先延ばしされやすい。PDCA サイクルが回りやすく、結果がすぐに見えるよう、目標設定を毎月開催している学校説明会の参加者数に変更することを提案した。

Plan だけでなく Do まで持っていき、その後 Check に繋がるよう高技専職員が中心となって企画・運営し、外部アセッサーはサポート役に徹することとした。

5.2.6　ロールモデルは目の前にいた。

オフサイトミーティングに向けて若手指導員４人で高技専変革チームを結成し、先輩・上司にも相談しながら事前準備を進めた。外部の人が来るからには、中途半端なことはできないという思いがチーム内で生まれ、準備段階から緊張感があった。また、事前に職員への聞き取りを実施するなかで、現状に対する様々な思いを聞くことができ、職場内に組織を変える力を持っている人、変えたいと思っている人がたくさんいることに気づいた。特に、外部での経験がある人の意見は参考になった。前職での経験などから、高技専でも実施すべきと言われた意見の一例を以下に示す。

（１）指導員 A（男性、高技専以外の職務経験あり）

・高校訪問を全職員で分担し、訪問記録をデータ化し共有すべき。

・過去の実績から重点訪問校を決め、ターゲットを絞った広報活動を実施すべき。

・ホームページの情報から受験した入校生も多いため、常に最新の情報を発信すべき。

（２）指導員 B（女性、高技専以外の職務経験あり）

・指導員も積極的に企業訪問へ行き、外部と接する機会を増やすべき。

・ものづくりイベントのボランティア活動を通じ、業務外でも広報活動をしている。

（３）臨時職員 C（女性、民間企業での職務経験あり）

・アンケートを取るのは良いが、質問項目や集計方法を定期的に見直すべき。

・他社と比べて、アウトプットに時間がかかるため効率化すべき。

現状把握のために話を聞いたほとんどの人が現状に満足しておらず、日常業務のなかで自分なりの工夫や改善に取組んでいた。つまり、組織変革のための能力や技術を持っている人が身の回りにたくさんいたのだ。

しかし、なぜ組織としてやっていないのか。改善提案をすれば、自分が担当者になり仕事が増えるうえに、反対する人がいれば説得に時間も労力もいる。以前やりかけたこともあったが、結局は１人で（一部で）実践する方が早い。だから、いまは個人的に取組んでいるとの意見を聞いた。これは、前節でも述べた行政経営品質に対する周囲の理解が進まなかった典型的な例であり、このような事例は、どこの所属にもあるのではないだろうか。

5.2.7　学びの共有と実践

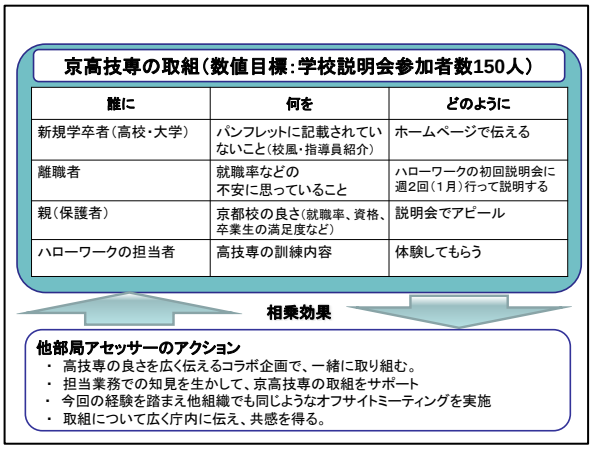
オフサイトミーティングに参加してくれるアセッサーが決まり、実施内容を検討している時に、人材マネジメント部会で GROW モデルという問題解決手法を知った。その後、指導員研修（キャリアコーチング研修）でも GROW モデルについて学ぶ機会があり、より実践的に学んだうえで、オフサイトミーティングに取り入れることをメンバーに提案した。

人材マネジメント部会や研修での学びを自分だけのものにするのではなく、周囲と学びを共有することで、自分の理解も深まる。まずは高技専変革チームのメンバーでやってみて、上手くいかなければ当日までに修正するという考えで、GROW モデルに沿った資料を作成し、何度かシミュレーションを行った。さらに、職場内にワールドカフェを知っている人がいなかったので、より多くの参加者と対話できるように、人材マネジメント部会で経験したワールドカフェ方式を取り入れることとした。

Goal	（目標の明確化）	：	長期的な目標から短期的な目標への変更
Reality	（現状把握）	：	マンダラートを振り返り、立ち位置を変えて考える。
Resource	（資源発見）	：	目標達成のために活用できる手段を考える。
Options	（選択肢の創造）	：	感じたこと、気づきを書き出してつなげる。
Will	（意思決定）	：	やるべきことに優先順位をつけ、発表する。

外部の人を交えて、グループに分かれてただ対話するのではなく、自分たちで作成したマンダラートを振り返り、最後に自分たちでやるべきこと決めて宣言しよう。打合せを重ねるうちに、高技専変革チーム内で積極的なアイデアが出るようになっていた。

ただし、あまり強制的な内容にしてしまうと参加者が負担に思い、自由な発想が出にくくなるとの意見から、「誰がやる」については、ミーティングの中では決めず、その後の課題とした。当日は、職員 15 人、外部アセッサー６人を４つのグループに分け、混乱がないよう、最初のグループメンバーは事前に決めておいた。流れを理解している高技専変革チームのメンバーを各グループのリーダー（ファシリテーター）として配置したので、スムーズに進行できた。また、事前に参加者に資料を配布し概要を説明しておくことで、時間短縮を図った。当日の実施風景と宣言内容を図９に示す。



京高技専の取組（数値目標：学校説明会参加者数150人）

誰に	何を	どのように
新規学卒者（高校・大学）	パンフレットに記載されていないこと（校風・指導員紹介）	ホームページで伝える
離職者	就職率などの不安に思っていること	ハローワークの初回説明会に週2回（1月）行って説明する
親（保護者）	京都校の良さ（就職率、資格、卒業生の満足度など）	説明会でアピール
ハローワークの担当者	高技専の訓練内容	体験してもらう

相乗効果

他部局アセッサーのアクション
- 高技専の良さを広く伝えるコラボ企画で、一緒に取り組む。
- 担当業務での知見を生かして、京高技専の取組をサポート
- 今回の経験を踏まえ他組織でも同じようなオフサイトミーティングを実施
- 取組について広く庁内に伝え、共感を得る。

図 9　オフサイトミーティング実施風景と四つの宣言（筆者作成 人材マネジメント部会夏合宿提出資料から引用）

5.2.8　実施後の気づき

限られた時間のなかで、人材マネジメント部会から持ち帰った学びを参加者全員と共有しながら意見を出し合い GROW モデルに沿って、自分たちの意思でやるべきことに優先順位をつけ、宣言することができた。

嬉しいことに、キーパーソンインタビューで「３人で１つの組織変革に取組むべき」と助言してくれた本庁管理職も当日急遽参加してくださり、最後に講評をいただいた。

価値前提で考えるのであれば、参加者数ではなく「在校生の校への満足度 95%」とか、「卒業生受け入れ先企業の卒業生への評価、90 点以上」が、目標になるのではないか、というアドバイスも受けた。

・誰のために、何のために高技専が存在するのか。

・社会に提供できる価値、提供すべき価値は何なのか。

私たち高技専職員は、応募者増加や定員充足という数値目標を気にするばかり、事実前提と価値前提の考え方を忘れていたことに気づかされた。このような「第三者だからこその意見」を所属長含む参加者全員で共有できたことは大変有意義であった。

また、ミーティング終了後に、アセッサーとグループリーダー（高技専変革チーム）で意見交換する場を設けた。感想や気づき、今後に向けての課題について対話した。連携や協働についても話が膨らみ、またやりたいという気持ちで終えることができた。

そしてもう一つ、運営を通じて得た大きなものがあった。それは、一緒に考え行動してくれる「仲間がいる心強さ」である。これは、２月のオフサイトミーティングや個人的な取組みでは感じたことのない内面から出てきた素直な気持ちであり、仲間がいる喜びと安心感は、この先の座談会へとつながる大きな要因となった。

5.2.9　実践のチェック

オフサイトミーティングでの宣言が、やりっぱなしや計画倒れにならないよう、丸山と大石が気にしてくれていたので、人材マネジメント部会で会う度に進捗状況を報告し、どうすれば良いかを外部の目線から一緒に考えてもらった。

そして、５箇月後の平成 30 年１月、職場内で振り返りを実施し、８月に宣言した内容をチェックするとともに、２月の募集開始までに何をすべきかを話し合った。

四つの宣言のうち、三つは目標を超える行動ができており、取組が進んでいない一つについても、「なぜできなかったのか」と責めるのではなく、「どうすればできるか」という前向きな意見が出るようになっていたことに驚いた。

これまでの会議では、話す人が決まっていて全員が参加していないと感じる場面が多々あったが、この時は受身的な「出席者」はおらず、皆が主体的な「参加者」になっていた。どうすれば実際に行動に結びつくか、職員同士が科を越えて経験や知恵を共有していこう、皆で協力していこうという姿勢を感じた。このような雰囲気になったのは、結果を報告しなければならないという「やらされ感」よりも、１人ひとりが自分事として「やらなければ」と考えるようになったことが影響していると考える。

話をしてそうで、話をしていない人と話す。加留部幹事のワールドカフェセミナーで学んだ「対話の場づくり」による「関係づくり」を今後も進めていきたい。

5.2.10　実践に対する所属長コメント

京都府立京都高等技術専門校　校長　藤井貢

最近の雇用情勢は大きく改善が進み、京都府では有効求人倍率が 1.5 倍台という高水準を平成 29 年５月から９か月連続で維持するという高止まりの状態であり、選り好みしなければ比較的容易に正規の職に就けるという雇用環境にある。我々高等技術専門校は、就職に必要なスキルや知識を身につけて地域で活躍する人材を育成（職業訓練）しているのだが、このように着実に改善が進む雇用情勢の中、どこの職業訓練校でも訓練生を確保するのに大変苦労している状況である。

また、国においても、我々を含む公的職業訓練の知名度アップを図るため、その愛称とキャッチフレーズを「ハロートレーニング～急がば学べ～」とし、そのロゴマークや指導員の愛称（テクノインストラクター）まで定めて、職業訓練の PR に懸命に取り組んでいるところである。しかしながら、職業訓練校の認知度はまだまだ低く、広報活動に全力を挙げて取り組んできたものの、なかなか一朝一夕ではいかず、悩みを抱えたまま、試行錯誤している状況にあった。

そんな時に、福嶋副主査のアセッサー研修参加を契機として、昨年８月には、「応募倍率 1.5 倍、定員充足率 100%」を実現するためのマンダラートの見直しや振り返りをはじめとして、「広報強化、知名度アップ」にテーマを絞ったオフサイトミーティングを実施することとなった。このオフサイトミーティングでは、職場単位で実施するミーティングとしては異例であったが、他部局のアセッサーにも参画してもらうこととした。

職場内では気付かない広報資源の発見や、第三者の立場で広い視野からの積極的なアドバイスもいただくことが出来たのではないかと思う。また、外部の人の参加により、多くの人が刺激を受けながらいつものミーティングとは違った緊張感を持って議論に臨んでいるように感じられた。

こうした取組により、マニフェスト研究所のチーム員間で、ある種の問題意識が共有され、そこから組織同士の連携が強化された事例もいくつか現れてきている。今後、マニフェスト研究所の活動を通じて、また、そのネットワークの活用により、お互いが刺激を受けながら、新たな広報資源の発掘や組織を超えた連携がより一層進み、誰もが新たな一歩を踏み出す勇気が持てる活力ある組織になることを期待している。

我が校の「広報強化、知名度アップ」のための活動は、まだ緒に就いたばかりであるが、校内の全職員がベクトルを合わせて、組織で情報を共有し、一丸となって実践し続けることにより、その活動が実を結び、全国トップクラスの魅力ある、そして活気溢れる専門校へと成長していきたい。

5.3　アセッサー座談会

5.3.1　アセッサーの「たまり場」をつくる。

平成 29 年８月に開催した高技専オフサイトミーティングの企画・運営を通じて、私たちは、チームで活動することが、アセッサーの行動を促進する効果を持つことを実感した。それは、ひとことで言えば、一緒に取り組む「仲間」がいるという「安心感」が生む効果である。

高技専のオフサイトミーティングでは、同校アセッサーである福嶋を、当研究チームの大石と丸山だけでなく、同期アセッサー数名が支えた。共にアセッサー養成研修を受けた「仲間」は、行政経営品質の重要性に関してある程度の共通認識を持っていたことから、福嶋の組織変革への思いを、すぐに理解し、受けとめることができた。そのことが、実践者である福嶋の安心感を高め、さらなる行動を後押しした。

また、アセッサー養成研修で対話のトレーニングを受けていたことから、「仲間」が集まる時には、単なるおしゃべりではなく、「お互いを分かり合うために話す」という姿勢が自然とできあがっていた。これも、対話のルールをお互いに理解しており、「自分の思っていることを表に出しても大丈夫だ」という心理的安全性が確保されているから可能だったことであろう。

対話を重ねる中で、１人では思いつかなかったような切り口からの考察や、新しいアイデアがどんどん生まれ、高技専オフサイトミーティングの企画内容は、どんどん磨かれていった。そのことが、実践内容に対する自信と、さらなる意欲の向上につながっていった。

また、対話の中で、福嶋から刺激を受けた「仲間」たちが、それぞれ新たな行動に踏み出すという相乗効果も生まれた。附属資料の各レポートで詳細を報告しているが、大石は、自所属でのオフサイトミーティングに高技専のオフサイトミーティングで使ったマンダラートを導入した。また、丸山は、自分の担当事業と高技専のコラボ企画を新たに立ち上げた。

京都府のアセッサー養成研修では、各自が所属の組織変革を進めるためのアクションプランを策定し、それを実践することを皆の前で宣言する。しかし、実際、所属に帰って、取組を進めようと思っても、「忙しい」といって、話すら聞いてもらえずに終わる

ケースもあり、結局、「自分ひとりでは何もできない」という無力感や孤独感から、一歩を踏み出さずに終わっているアセッサーも少なくないと思われる。

そんなアセッサーに対して、気軽に集まって、対話を行うことができる場を提供できれば、高技専オフサイトミーティングを通じて私たちが経験したように、「仲間」に背中を押され、新たな一歩を踏み出す勇気を手にするアセッサーが増えるのではないだろうか。また、様々な個性や能力をもったアセッサーが集まって対話することで、お互いに刺激しあったり、新しいものを一緒に生み出したりすることができないだろうか。

このような考えから、当研究チームでは、「アセッサー座談会」を立ち上げることにした。平成 29 年 9 月からスタートし、月 1 回 1 時間程度、不定期ではあるが、継続開催している。

座談会のイメージは「勉強会」というよりは、サードプレイス[19]としての「酒場」に近い。お酒は出さないが、当研究チームのメンバーが、人材マネジメント部会をはじめとする様々な研修で学んだことや、研究のために読んだ書籍から得た知識などを持ち寄って、お客様（＝アセッサー）に、実際に、どんなものかを味わっていただけるよう、コンパクトにメニュー化し提供している「BAR」である。そこへは、人が自由に出入りし、対話を楽しんでいる。そして、学びや気づきを得て、元気をとりもどして、また、それぞれの職場に帰っていく。時に、常連さんが、お土産を持ってやってきたり、カウンターの中に入ってきて、仕込みを手伝ってくれたりする。そんなアセッサーの「たまり場＝タマリ BAR」を作りたいと考えた。

5.3.2　学びあい育ちあう「アセッサー座談会」

アセッサー座談会は、図 10 のように「土壌をつくる」「種を蒔く」「芽を育てる」という三つのコンセプトに沿って、運営を行っている。

まず「土壌をつくる」とは、継続的な対話の場づくりのことである。対話を通じて、参加するアセッサーがお互いをより深く知り合い、関係を深めていけるような場づくりを目指す。

[19]自宅と職場の中間にある第 3 の居場所。家庭や職場での役割から解放されくつろげる居心地の良い場所

半年間、試行錯誤した結果、「ワールドカフェ」という手法をベースに、運営を進める方向で、落ち着きつつある。ワールドカフェでは、リラックスした雰囲気の中で、4人程度のグループを作り、自由に話し合いを行う。途中、各グループのメンバーを1人残して、席替えを行う。これにより、多くの参加者と話すことができる。また、グループのメンバーが入れ替わることで、最初のグループ構成とは違った方向に、話が広がることも多い。

参加者は毎回、10人程度である。無理に人を集めることはせず、参加者の「やりたい」という気持ちを大切にしている。また、主体性を大切にする、という観点から、運営側から参加者に対して、役割の分担を求めることもしていない。

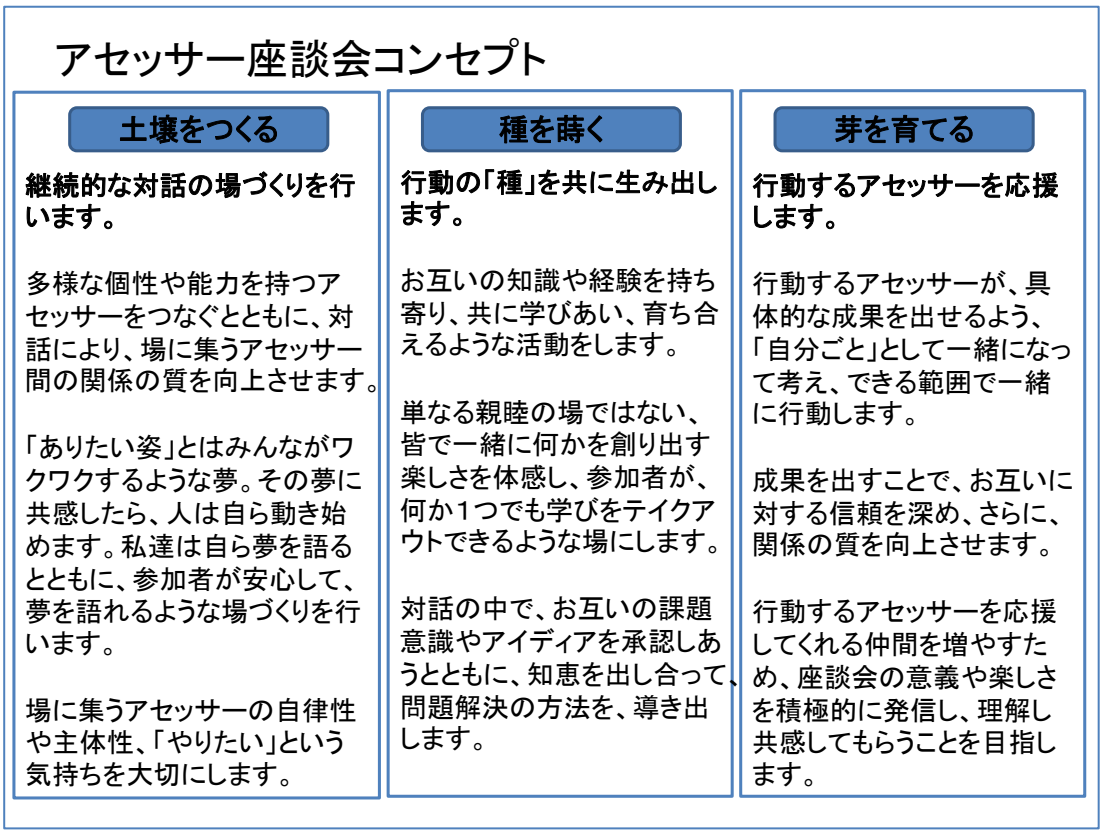


図 10　アセッサー座談会コンセプト（筆者作成）

次に「種を蒔く」とは、行動の「種」となるような「学び」や「気づき」を共に生み出すような場づくりのことである。

当研究チームが、アセッサー座談会で提供可能なメニューは、プロフェッショナルの研修講師が提供するような質の高いものではない。あくまで、当研究チームの経験や理解をシェアするものでしかないが、対話の中で、参加者の経験や知識を掛け合わせてもらうことで、学びの質を高めることができると考えている。学んだことを自分自身の言葉で語り直すことで理解が深まる。また、お互いの意見を聞き合うことが刺激となり意欲が生まれてくる。背伸びせず、身の丈で、楽しみながら、学びあい育ちあえる場を作り上げることが目標である。

運営においては、単なる親睦の場にならないよう、皆で一緒に何かを創り出す楽しさを体感できること、また、参加者が何か一つでも学びをテイクアウトしてくれることを目標に、企画を検討している。また、毎回、必ず振り返りを行い、次回の運営に反映させることで、座談会自体の進化を目指している。

三つ目の「芽を育てる」とは、行動するアセッサーを応援するネットワークづくりである。高技専のオフサイトミーティングでは、当研究チームを核として、様々なアセッサーが集まり、「行動するアセッサー」である福嶋に対して、自分の知識やアイデアを提供し、できる範囲で一緒に行動したことが、前節で報告したような成果につながった。このようなアセッサー同士の連携を、座談会という場を拠点として、広げていくことを目指している。

5.3.3　アセッサー座談会の成果

１　座談会を通じて得られる「学び」

座談会は、参加者に対して「テイクアウトできる学び」を提供すると同時に、当研究チームメンバーのトレーニングの場でもあると考えている。各回の学びの成果は、表６のとおりである。今後、当チームのメンバーが座談会運営を通じて得た知識や経験についても、「タマリ BAR」の新たな「メニュー」として提供するなどして、座談会という場での「学び」をうまく循環させていきたい。

表 6　アセッサー座談会での「学び」（筆者作成）

	参加者に対して提供	当チームが運営を通じて訓練したこと
第１回	人材マネジメント部会での学びや経験の共有	プレゼン資料作成術（PowerPoint） プレゼンテーション技術
第２回	ツール体験：マンダラート	対話の技術
第３回	ツール体験：マンダラート	対話の技術
第４回	ツール体験：GROW モデル ツール紹介：タイムマネジメント	対話の技術 Excel 関数
第５回	人材マネジメント部会での学びや経験の共有	プレゼン資料作成術（PowerPoint） プレゼンテーション技術
第６回	参加者各自の読書体験の共有	対話の技術

２　座談会後の「学び」の共有

座談会で提供した学びや、運営を通じて得た気づきについては、１週間以内に報告書にまとめ、当チームから同期アセッサーに共有している。また、企画総務課の協力により、各部局の部長付アセッサー並びに１年目及び３年目アセッサーに対しても送付することができている。

まとめられた報告書は、毎回の座談会の学びや気づきを、目に見える成果としてまとめたものであると同時に、まだ座談会に参加していないアセッサーに向けた PR ペーパーでもある。当チームは、報告書作成を、資料作成術と、広報スキルの二つをトレーニングする機会であるととらえている。報告書の例は、図 11 のとおりである。

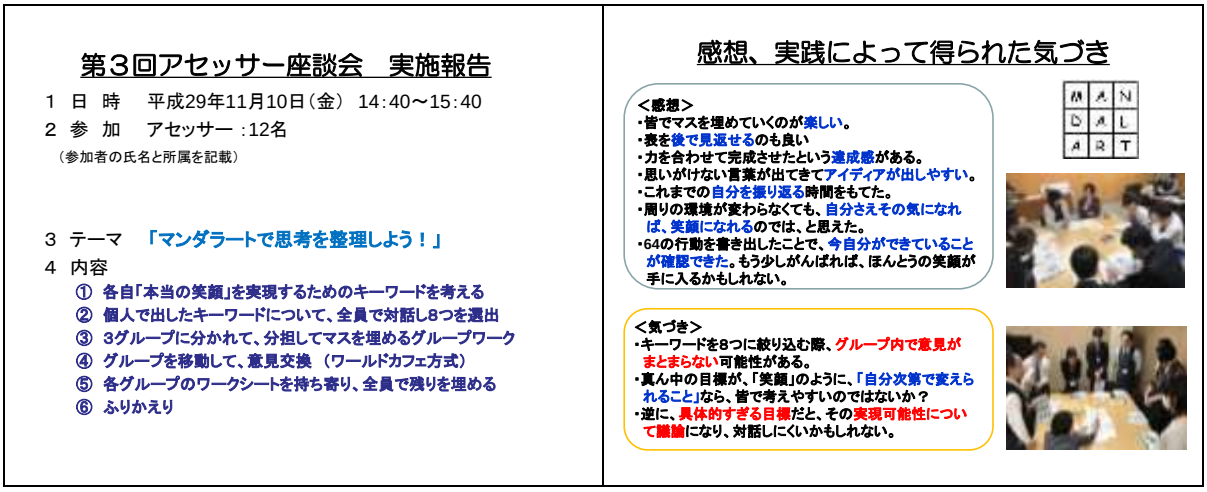


図 11　アセッサー座談会報告書（筆者作成　第３回アセッサー座談会実施報告書から引用）

今後は、各報告書や、座談会で提供したツール類を、座談会の「収穫物」としてアーカイブ化し、より広く活用いただけるような取組も行っていきたい。

３　座談会を拠点とした連携の広がり

座談会を拠点として、以下のとおり、様々な人のつながりが生まれた。

今後は、高技専のオフサイトミーティングに一緒に取り組んだことが、大石や丸山の自所属でのアセッサー活動につながったように、様々な人のつながりから新しいアウトプットが生まれるような関係性をデザインすることも意識していきたい。

- 当チームの３人と一緒に養成研修を受け、平成 28 年度に認定されたアセッサー同士の横のつながりが生まれた。この中から、座談会に積極的に関わってくれるコアメンバー的な存在も育ちつつある。
- 庁内のアセッサーの縦のつながりが生まれつつある。部局を超えたオフサイトミーティングや座談会などで、私たちと一緒に活動してくれたアセッサー等の数は延べ 98 人となった。アセッサー振り返り研修（第５回座談会に位置づけ）では、１年目、３年目アセッサーに対して、当チームの活動を発表する機会が与えられたが、アンケートを回収できた 41 人のアセッサーのうち、36 人が「参考になった」「応援する」「自分もがんばりたい」という肯定的な感想を寄せてくれた。
- 平成 28 年度アンケートで「アセッサー活動をしたい」という選択肢を選んだ人の数がちょうど 100 人であったことから、私たちは、半分遊びで「ともだち 100 人できるかな」という目標を立てた。一緒に活動してくれた方だけでなく、私たちが送付する座談会の案内等に返信をくれた方も「ともだち」としてカウントしている。これまでの活動で「ともだち」は 76 人まで増えた。
- 庁内ベンチャーで活動中のグループとの交流も生まれた。「京都府庁クロスファンクショナルチーム（CFT）」は、20 代から 30 代の若手職員が中心の小グループで、当チームと同じように自主的に組織変革に取り組んでいる。福嶋が、CFT のランチミーティングに参加したことをきっかけに、CFT のメンバーが座談会に参加、お互いに学びあう関係が生まれた。
- 今年度、人材マネジメント部会に参加している関西の自治体とは、研究会以外でも交流がある。９月には、京都府アセッサーとの交流会を企画し、お互いに良い刺激を与えあうことができた。また、平成 30 年１月 26 日の第５回研究会

の後には、福嶋がエイベックス株式会社の新社屋視察を企画した。関西自治体の人材マネジメント部会参加者を中心に 11 人が参加し、働き方改革の最先端事例を一緒に学んだ。

第６章　当研究チームの成長のプロセス

本章では、当研究チームが、前章で報告した実践活動を通じて、どのように変化してきたのかを振り返っていく。

6.1　三者三様の個の「集団」（４月から８月）

平成 29 年４月、大石、福嶋、丸山の３人が、京都府から人材マネジメント部会へ派遣されることが決まった。３人は、平成 28 年度に一緒に研修を受け、認定を受けた京都府アセッサーであるが、７日間[20]のアセッサー養成研修が終わった後は、全く交流のない状況であった。

職種や経歴も三者三様である。職種は、大石が獣医師、福嶋が職業訓練指導員、丸山が行政事務である。経歴については、大石は本庁勤務の経験があるが、福嶋はまだ無い。丸山は、大石所属の健康福祉部や福嶋所属の商工労働観光部に配属された経験がない。このように、顔は知っているもののお互いのことをよく知らず、職種も経歴もバラバラな３人が集められたのである。

３人の共通項は、京都府アセッサーである、ということだけであった。しかし、この共通項があったことで、人材マネジメント部会の研究活動において、良いスタートダッシュを切ることができたと考えている。

人材マネジメント部会は、京都府において「アセッサー振り返り研修」に位置付けられている。アセッサー養成研修では、自身の所属が抱える課題について、各自がアクションプランを策定し、実践を行うことが求められたが、人材マネジメント部会においては、京都府の抱える組織課題を見極め、どう対処するかを実践的に研究することが求められる。よって、取り扱う課題は、人材マネジメント部会の方が、より大きく困難なものにはなっているが、趣旨は同じであることから、毎回の研究会で与えられる課題について戸惑うことなく、直ちに、具体的な作業に入ることができた。

[20] 平成 28 年度アセッサー養成研修は７日間の日程であったが、平成 29 年度は内容を見直し５日間の日程となっている。

しかし、この時点で、３人が「チーム」になっていたわけではない。この時点では、個が集まっただけの「集団」でしかなかった。やるべき作業について共通認識は持っていたが、この作業を通じて、それぞれが、やろうとしていたことは全く異なっていたのだ。これについては、次節で詳しく述べる。

ただし、人材マネジメント部会での研究活動の開始から夏合宿を終えるまえでのこの時期は、時間の無い中で、提出期限のある作業を、３人が一緒にこなしていく中で、お互いのことを少しずつ知り、確実に人間関係が深まっていった時期でもあった。

この「３人で一つのことをやる」という方針は、この時期の当チームのチームビルディングを促進した大きな要素であった。きっかけは、二つある。一つは、人材マネジメント部会の第１回研究会で幹事から「必ず３人で一緒にお昼ごはんを食べてください」と指示されたこと、もう一つは、昨年度の京都府派遣者から「キーパーソンインタビューは３人で一緒にやった方がいい」という助言を受けたことである。

どちらも、実行するのは決して難しくない内容であるが、こうした指示や助言がなければ、単独行動に流れていたと思われる。特に、昨年度派遣者の助言がなければ、「職種が異なるため抱えている課題も異なる」などの理由をつけて、各自が「分担」の名の元での単独行動を行っていたはずである。職場が離れているため、集まって何かをするのは非効率だからだ。もし、３人が一緒に取り組んでいなければ、各自の学びが深まったとしても、「チーム」としての成長は、著しく遅れたはずである。

6.2　衝突から生まれた共有ビジョン（９月から１０月）

人材マネジメント部会で与えられる課題をこなす中で、６月には、福嶋の所属である京都高等技術専門校で実施するオフサイトミーティングの企画の概要が固まり、８月の開催に向けて根回しをスタートした。「やるべきこと」に追われるような形で、当日まで作業をこなしていき、想定通りの成果を得られたと実感することができた。３人の誰がリーダーということもなく、お互いが手をあげて、作業を分担するような関係が自然と出来上がっていったのがこの時期である。

第５章３節で報告したとおり、高技専オフサイトミーティングを一つの成功体験として、もっと多くのアセッサーと一緒に何かやりたいと考え、「アセッサー座談会」を立ち上げた。しかし、第１回の準備を進める中で、この「アセッサー座談会」に対して期

待しているものが、３人で異なっていることが次第に明らかになり、第１回座談会後に議論になった。

なるべくたくさんの人と友好的な人間関係を築きたい、という思いが強く、それを人材マネジメント部会の研究活動や京都府の組織変革にどう位置付けるのかをあまり意識していなかった福嶋と、庁内の「無駄なことをやっている」という声を意識しすぎて、目に見える成果を出すことにこだわり、人を惹きつける「楽しさ」や「面白さ」を軽視しがちだった丸山が衝突した。また、大石は、これまでの活動を「『応用編』すぎる」と感じており、もっとオーソドックスに、各アセッサーが自組織でオフサイトミーティングを開催する際の悩みや成果を持ち寄り、共有するような場にしたいという思いを持っていた。

ただ、幸いにも、深刻な対立に至ることはなかった。それは、３人の性格や相性によるところが大きかったのかもしれないが、アセッサー養成研修やファシリテーション研修で学んだ対話のテクニックが活かされた面もあるのではないかと考えている。

結果的には、ここで、出し合った思いをすり合わせ整理する形で、第５章３節２項に示した「アセッサー座談会のコンセプト」が完成し、これが、３人の共有ビジョンとなった。一つの目標に向かって、自分１人ではできないことを協力しあい実現しようという、本当の意味でのチームワークが生まれてきたのがこの時期である。

よく「チームワークが良い」という言葉を聞くが、「チーム」とは、単なる「仲良し」であることを指すのではない。異なる意見のぶつかり合いを恐れず、それを新しいものを生み出す力に変換することができるのが「チーム」なのである。

6.3　今後のチームの変化予測

平成 30 年３月時点で、当研究チームの活動は、安定的に回っている。お互いの好きなことと嫌いなこと、得意なことと苦手なことを理解しあっており、３人の中で最もその状況に適した者がリーダーシップをとるような体制が自然とできあがっている。

３人の考え方の違いは、今も無くなってはいないので、今後も、活動を継続する中で、再び、前節で述べたような衝突が起こるおそれもあるが、また、対話の力で乗り切ることができれば、私たちはもっと強いチームに成長していけるだろう。

一方で、今のまま、漫然と活動を続けるだけでは、マンネリ化してチームが自然消滅していくおそれがある。

「タックマンモデル」によるチームビルディングのプロセスでは、一定の目的のために集められた人々が、「１人ではつくれない変化をつくり出し、個人個人の力を合わせた以上の成果をあげた」という状態になってはじめて「チーム」と呼ばれる状態になると言われる。また、チームで達成すべき目標は、いつまでに何をどれだけ変化させるのかを明確にすべきものでもある[21]。

私たち３人は、元々、人材マネジメント部会への派遣のために集められた。当初の目的は、期日までに、京都府の現実の組織課題を見極め、どう対処するかを実践的に研究し、共同論文にまとめることであった。よって、この論文を完成させ、提出した時点で、当初の目的は達成されることから、チームビルディングのプロセスから考えると、このチームは一旦、解散となるのが本来の姿ということになる。

しかし、「人材マネジメント部会に卒業はない」というのが幹事団の合言葉であるように、組織変革にゴールはない。京都府の組織は、社会環境や府民ニーズの変化に対応して、常に変わり続けていかなければならないからだ。よって、この共同論文にまとめたチーム活動の成果を引き継いでいくのは、自分達自身となる。第５回研究会で、人材マネジメント部会に参加した全チームが、壇上でコミットメントを表明したのは、この１年間の活動の成果を整理し、自分達自身へ引き継ぐための儀式だったのだろう。

当チームのコミットメントの内容は「学びあい！育ちあう！座談会！続けます！」であった。しかし、ただ続けるだけでは、おそらくマンネリ化からくる意欲の低下は免れないと考えている。派遣期間を終えた後も、チームとして、意味のある活動を続けていこうとするならば、何を目指すのか、いつまでに何をどれくらい変化させるのかを常に意識し、言葉にし、共有していく努力が必要になるだろう。

[21]関島康雄『チームビルディングの技術～みんなを本気にさせるマネジメントの基本 18』（経団連出版，平成 20 年 9 月 10 日）23 ページ

第７章　結論　さらなる組織変革に向けて

7.1　アセッサーによるチーム活動の意義

実践活動のスタート時に行ったキーパーソンインタビューでは、「１人ではできなくても３人だから行動できたという成果を示せ」という助言をいただいた。この助言に従って、当チームは、京都高等技術専門校の組織変革の取組そしてアセッサー座談会の運営を３人で一緒になって行い、第５章で報告したような様々な成果を得ることができた。ここで、「３人だから行動できた」点について、改めて整理してみると、以下のとおり、大きく三つにまとめることができる。

1. 自分の得意なことで相手の足りない部分を補い支援しあえるので、チームとして出来ることの総和が増える。
2. 異なるバックグラウンドを持つ者同士の対話で化学反応が生じ、新しいアイデアが生まれ、新しい行動につながる。
3. 「３人」という「ホーム」がある安心感から、前に出る勇気を持つことができるので「思い」がアクションにつながりやすい。

同時に、こうしたチーム活動の中では、自ら考え実行し振り返りを行う自律的学習が求められることから、チームの構成メンバーそれぞれの成長も促進されたと考える。「３人だから自律的学習への動機付けを得られた」と考える点は、主に、以下の三つである。

1. ３人だと「社会的手抜き[22]」が起こりにくい。３人しかいないので、お互いの姿を把握しやすい。他の２人が頑張っていたり、１人に過大な負荷がかかっていると感じたりすると、自然と「自分も何かしなければ」という気持ちにさせられる。
2. 状況に応じて、３人のうち、その場で一番ふさわしい能力を持つメンバーが前に出てリーダーシップを発揮するが、定められた業務分担も役職もないフラットな組織であるため、３人それぞれが、指示待ちでなく、自ら考えざるを得ない状況に置かれる。そのため、意思決定に必要な知識や知恵を強く求めるようになる。
3. ３人しかいないので、評価に仕組みは必要ない。お互いに、やっていることを認めあい期待しあう気持ちを言葉にして直接交わすことで、承認欲求が満たされ、努力し、自らを向上させることが楽しくなってくる。

[22] 集団で共同作業を行う時、その集団の人数の増加に伴い、１人当たりの作業量や質が低下する現象。

7.2　施策提案　アセッサー養成研修のリニューアル

前節で述べたとおり、アセッサーのチーム活動は、アセッサーの行動を促進するとともに、アセッサー個人の自律的学習への動機付けを与えるものと考える。そこで、京都府の組織変革と人材育成を同時に行うアセッサー養成研修を、より効果の高いものとするため、従来の研修プログラムに、３人を基本とするチーム学習を導入し、各チームが競い合いながら、実践を通じた学びを深める仕掛けづくりを提案する。

7.2.1　現行のアセッサー養成研修

平成 29 年度のアセッサー養成研修は、6 月 28 日 29 日、7 月 12 日 13 日、8 月 2 日の５日間の日程で、以下の内容で実施された。

◆現行の研修内容

１日目	行政経営品質の考え方とフレームワークの学習 先輩アセッサーとのディスカッション
２日目	カテゴリー１，４，５，６の学習 組織プロフィール作成方法の学習
課題１	上司と対話を行い、組織プロフィールを作成
３日目	組織プロフィールの課題共有・ブラッシュアップ 事例研究 組織の変革プロセスの学習（意識・思考・対話）
４日目	自組織の経営課題解決のためのアクションプランの作成方法の学習
課題２	アクションプランの作成
５日目	アクションプランの発表 受研者決意表明・認定証授与

現行の研修プログラムは、主に、行政経営品質の考え方やフレームワークに関する知識を身につける座学と、対話をはじめとする組織変革に必要な技術を身につける演習で構成されている。組織変革に必要な考え方や方法を体系的に学ぶことができる点、優れた内容であり、当チームが、人材マネジメント部会の研究活動をスムーズに進められたのも、京都府のアセッサー養成研修での学びが土台にあったからだと考えている。

人材マネジメント部会は「研修会ではなく研究会」であり「教えてもらうのではなく、自ら考え、見つけ出す場」である。また、「知識は後からでも学べる」という立場から「対話から気付きを得る」ことを中心にプログラムが構成されている。当チームは、人材マネジメント部会への参加により、意識、思考そして対話のトレーニングをしっかり

と行うことができたと考えているが、もし、アセッサー養成研修を受講していなければ、人材マネジメント部会の「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超える」という四つのキーワードを理解するまでに、もう少し時間がかかったのではないかと考えている。

以上のことから、リニューアル案の作成にあたっては、経営品質に関する知識・技術の習得に必要な講義・演習の時間は減らさないようにする。また、業務を離れて養成研修に参加する受研者の負担を考慮し、トータルの研修日程は増やさないことにする。

7.2.2　アセッサー養成研修のリニューアル案

人材マネジメント部会の特徴のうち、京都府のアセッサー養成研修と大きく異なっているのが、「現実の組織課題を解決する実践と学び」に個人で取り組むのではなく、３人１組のチームで取り組む点である。

当チームは、ここまで論じてきたとおり、人材マネジメント部会の研究活動を通じて、チーム活動の有効性を実感してきたことから、このチーム学習の要素を、アセッサー養成研修にとりいれることを提案したい。リニューアル案は以下のとおりである。

◆リニューアル案（①～⑩がリニューアル箇所）

１日目	経営品質の考え方及びフレームワークの学習 ワールドカフェで対話に慣れる。・・・①
２日目	カテゴリー１，４，５，６の学習 組織プロフィール作成方法の学習
課題１	上司と対話を行い、組織プロフィールを作成 課題は事前提出（後日、庁内共有）･･･②
３日目	組織プロフィールの内容により３人チームを編成。チーム学習をスタート･･･③ 組織プロフィールの課題共有・ブラッシュアップ アクションプランの作成方法の学習･･･④
課題２	３人で一緒に管理職１人に対してインタビューを実施･･･⑤ ３人で一つの組織の経営課題解決に取り組むアクションプランを作成･･･④ 課題は事前提出（後日、庁内共有）･･･②
４日目	アクションプランを３チームだけが中間発表。対話によるブラッシュアップ･･･⑥ 事例研究･･･⑦ 組織の変革プロセスの学習（意識・思考・対話）･･･⑦

課題３	アクションプランによる実践活動（日付入りで活動概要と成果、学びと気づきを記入するシートを作成）、アクションプランの修正･･･⑧ 課題は事前提出（後日、庁内共有）･･･②
５日目	アクションプランの発表（全チーム）･･･⑧ 受研者決意表明・認定証授与
課題４	アクションプランによる実践活動（日付入りで活動概要と成果、学びと気づきを記入するシートを作成）、アクションプランの修正･･･⑧ 課題は事前提出（後日、庁内共有）･･･②
振り返り研修	全チームが実践経過の発表を行い「アセッサー新人賞」を決定･･･⑨ 抱えている実践課題ごとにテーブルに分かれワールドカフェ（３年目アセッサーも参加）･･･⑩

日程は５日間で変更していないが、現行、３日目と４日目が２日連続で実施されているところ、リニューアル案では、３日目と４日目の間に、課題に取り組む期間を設けている。

また、リニューアル案では、振り返り研修のプログラムを、養成研修と一体的なものとし、１年目アセッサーのチームが実践活動の成果発表を行う場とすることで、アセッサーの活動が促進されることをねらう。

7.2.3　リニューアルのねらい

研修内容のリニューアル箇所は、前項の案の①～⑩で示したとおりである。それぞれのリニューアルのねらいを、以下に述べる。

①　ワールドカフェで対話に慣れる。

現行の研修内容では、先輩アセッサーの話を聞いて質疑応答を行うディスカッションを行っているが、これを、先輩アセッサーを交えたワールドカフェに変更し、対話のトレーニングを行う。先輩アセッサーには、受研者の間で対話がうまく行われるよう観察し、サポートする役割を求める。人材マネジメント部会の運営委員[23]のような役割である。これにより、アセッサー間の縦横のつながりのきっかけづくりを行うことも目指す。

[23] 人材マネジメント部会の過年度参加者が幹事団の補佐役として参加者への支援を行うのが運営委員である。幹事団と同様の運営側の目線で人材マネジメント部会が目指すものを改めて学び直し、組織と地域の発展に向けて貢献できる人材へとステップアップすることが期待されている。

② 課題の事前提出

提出課題は、庁内ポータルの行政経営品質のページに掲載するなど、庁内からアクセス可能な状態にし、「人から見られる」という状況を作ることで、行動を促進する。これは、活動量が少ないチームを責めるための仕掛けではない。活動量の多いチームを承認することにより、自発的に能力を高め、創意工夫をし、さらなる行動を奨励することが目的である。よって、ここに、各チームの活動状況を監視し管理するような仕組みを導入してはいけない。監視し管理するマネジメントの下では、人は受動的になり、自ら考えることをやめてしまう。結果、「気づきと自己改革を通じ、府民視点で新しい価値を創造し続けることができる組織づくりを推進する人材」であるアセッサーを養成できなくなってしまう。

③ チーム学習

チーム学習により、研修効果の向上を目指す。チーム編成は、事前に提出された個人ワークの「組織プロフィール」の内容を見ながら、似たような課題を抱えつつも、異なるバックグラウンドを持つ３人を組み合わせるようにする。すべてのチームで順調に関係づくりが行われるとは限らない。しかし、「うまくいかないこと」について、自ら考え、試行錯誤する中での気づきや学びを重視する。この「結果ではなくプロセスを重視する」考え方に対する受研者の理解を、チーム学習のスタートまでに深めておく必要がある。

④ アクションプランの作成

３日目と４日目の間に課題に取り組む期間を新たに設け、４日目にアクションプランの中間発表を行うよう、プログラムを変更する。これに伴い、アクションプランの作成方法に関する講義を、事例研究及び組織変革プロセス（意識・思考・対話）の学習よりも前に置く。

⑤ 管理職インタビュー

第３章３節で考察したように、アセッサーと管理職の連携は、アセッサー活動を促進する上で、非常に重要である。そのため、チーム活動のスタート時点で、アセッサーチーム３人が一緒に、１人以上の管理職に対してインタビューを行うことを課題として与える。これにより、アセッサーチームと管理職のつながりを作るとともに、一人でも多くの管理職にアセッサーという人材への認識を深めてもらうことを目指す。

⑥　アクションプランの中間発表

中間発表を行うのは３チームのみとする。選出されるチームの事例は、優良な事例でなくても良く、発表事例を素材に受研者が対話を行う中で、気づき、学びを深めていくことができるような事例を選出する。たとえそれが優良事例だから選ばれたわけではないと言われても、自分が選ばれないとなると、人は少なからず残念に感じるものである。人材マネジメント部会と同じように、発表を選抜化することにより、チーム間で競いあうような雰囲気を生み出すことをねらう。

⑦　事例研究及び組織の変革プロセスの学習（意識・思考・対話）

現行では、アクションプラン作成の前に実施されている内容であるが、実際にプランを作成した後の方が、知識や知恵に対する欲求は強くなるため、学習効果が高まることが期待される。

⑧　アクションプランの発表と実践

中間発表後の実践を踏まえてアクションプランを修正した上で、全チームが発表を行う。中間発表後の課題としては、人材マネジメント部会で使用している様式に倣い、日付入りで「実際に行ったアクション、アクションによって生まれた変化・成果、実践によって得られた学び・気づき」を報告するよう求める。これも、②と同様、各チームの活動状況を監視・管理するための仕掛けでなく、主体的に学ぶ受研者の前向きさを、承認するために行うものである。極端に活動量が少ないチームについては、そのチームを責めるのはなく、何がそのチームをそうさせているのかを、観察し明らかにした上で、その原因をとりのぞいていくような支援も必要だろう。

⑨　振り返り研修での実践発表とアセッサー新人賞の創設

振り返り研修での実践発表を、チーム活動の明確なゴール（期日）とすることで、活動目標が立てやすくなる。また、審査により「アセッサー新人賞」を決定することで、各チームの活動を促進することを目指す。また、「アセッサー新人賞」を獲得したチームの活動内容が、次年度のアセッサー養成研修受研者にとっての「お手本（ベンチマーク）」として継承されていくことが期待される。

⑩　実践課題をテーマとしたワールドカフェ

実際に活動する中で生まれてきた悩みや気づきを共有することを目指す。①でワールドカフェを実施した時点からの、自分自身の変化についても、振り返りを行う。

7.3　本研究で残された課題

本論文では、早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会における当研究チームの１年間の実践とその振り返りを手がかりとして、アセッサーの活動しやすい環境づくりに向けた施策として、京都府アセッサー養成研修のリニューアルの提案を行った。昨年度の人材マネジメント部会京都府派遣チームが共同研究で提示した「アセッサーの強い思いが実際の行動につながっていない」という課題の解決に、一定の効果が期待される施策であると考えている。

しかしながら、実際に、提案の内容通りにリニューアルを行った場合、今のままでは、大きな問題を起こすおそれがある。その点、本論文では、十分な考察ができていない。それは、アセッサー活動と通常業務との両立という課題である。

本論文では、第４章３節において、アセッサーの行動を阻害する要因に対して、対応策を考えた。このうち「業務多忙」という阻害要因に対して、当チームは「行動できるように可能な限り仕事の進め方を工夫する」という、個人の努力に依存した戦略しか示すことができなかった。幸い、当チームの３人の業務量や職場環境は、この戦略で対応可能な状況であった。しかし、第３章２節で見てきたアセッサーの「思い」を振り返ると、京都府のすべての職場で、私たちのように、個人の努力だけでアセッサー活動と業務の両立が可能になるわけではなさそうである。

本論文で提案したリニューアル案では、アセッサー養成研修にチーム活動を導入するとともに、チームの活動経過の見える化や結果の表彰などにより、人材マネジメント部会のように「活動せざるをえない状況」を生むことを意図している。しかし、現在の京都府の組織は、このような研修を受け入れるような状態にあるだろうか。提案の中でも「アセッサーの行動を促進するための仕掛けは、受研者の監視や管理のために行うのではない」ことを繰り返し述べたが、このことが、組織内で十分に理解されなければ、このリニューアル案は、改善でなく改悪に終わるはずだ。

ダグラス・マグレガーによると、マネージャーが持つマネジメント観は、Ｘ理論とＹ理論の二つに大別されるという。Ｘ理論を持つマネージャーは、「人は生まれつき仕事が嫌い、したがって、人には命令と監督が必要で、目標に達しない場合には罰則を与えることが必要」と考える。一方、Ｙ理論をもつマネージャーは、「人は自ら実現したい目標のためには、自己統制を発揮する」と考える。また、個人と組織の目標が一致すれ

ば、「人は自発的に自分の能力を高め、創意工夫をし、自発的に行動する」と考える[24]。現在の京都府の管理職は、Ｘ理論とＹ理論、どちらのマネジメント観をもつ人が多いだろうか。

Ｘ理論を持つマネージャーは指示命令的であり、結果、部下は受動的になりやすくなる。上司が数値目標を伝え、部下に結果の数値を報告させ、上司が叱咤激励する。数値は明快で客観的で説得力もあるため、マネジメントは楽になる[25]。しかし、このようなＸ理論のマネジメント観に基づき、アセッサー養成研修が行われるのであれば、受研者は、自ら考えることをやめてしまうであろう。そうなれば、アセッサー養成研修の目指す「気づきと自己改革を通じ、府民視点で新しい価値を創造し続けることができる組織づくりを推進する人材の育成」は不可能である。これでは、リニューアルの結果、何を目指していたのか分からなくなる「改悪」になってしまう。

本論文では、第３章３節において、管理職のアセッサーに対する意識について考察を行った。しかし、ここでは、対話推進者をはじめとする、行政経営品質に関心の高い層の声しか収集できていないため、現在の京都府における、管理職全体のアセッサーに対する意識は明らかにできていない。

以上のことから、実際に、アセッサー養成研修のリニューアルを実施する前に、まずは、京都府の管理職全員に対して意識調査を行い、マネジメント観、行政経営品質の浸透度、アセッサーという人材に対する認識などを把握する必要があると考える。この現状把握を踏まえて、本論文が提案したリニューアル案に、必要な修正を加えた上で、リニューアルに向けた具体的な工程を作成していく必要があるだろう。

当研究チームの実践活動がスムーズに行われ、様々な成果を生むことができたのは、３人の所属長の理解と支援があったからである。もし、京都府の各所属において、当チームの３人と同じような活動条件が整っているのであれば、本論文の提案するアセッサー養成研修のリニューアルにより、「行動するアセッサー」を増やしていくことができると考える。

---

[24]中村和彦『入門　組織開発　活き活きと働ける職場をつくる』（光文社新書、平成 27 年５月 30 日） 36-37 ページ

[25] 同上、40 ページ

共同研究を終えて

◆保健環境研究所細菌・ウイルス課　主任研究員　大石剛史

本研究活動は、自らが行動するための「一歩踏み出す勇気」がもらえるとよく言われるが、微力ではあるが既に行動していたことから「二歩踏み出す勇気」へと繋がり、今年度もオフサイトミーティングを継続することができた。さらに、本研究を３人のチームとして活動することで、別組織に入り込んだオフサイトミーティングに参加したり、新たに「アセッサー座談会」を企画運営することとなり、結果として三歩踏み出すことができた。研究活動を継続するにつれ３人で意見を出し合うようになると、自らが楽しみながら行動する「やりたい感」が芽生えてきた。所属が離れている３人のやりとりは、昼も夜も休日も関係なくメールやLINEなどを駆使して意見を交換し、所用の会議や出張があればその前後で打ち合わせを行い、自然と役割をこなしながら対話や議論を進めることができた。これに伴い活動内容にもあるように、１人ではなく３人で考え行動することの意義や力強さを実感した。さらに京都府という大きい組織を俯瞰的に捉え、技術職と事務職の融合、府と市町村の融合等を考えていく思考へと変化していった。

自らが定住し働く京都府の未来は、子供たちのためにも笑顔や希望に満ちたものでなければならない。京都府の職員同士が知恵を出し合い助け合うことが出来れば、職員自らが笑顔になり、府民の笑顔を引き出すことにも繋がるのではないか。そのために、コミュニケーションの輪を大切にする「座談会」というゲリラ活動を継続することで、アセッサーというチームを横に拡げ、さらにオフィシャルと連動した活動ができれば、京都府というチームによって将来が明るくなることを信じて頑張っていきたい。

本研究にあたり、多くの御指導を頂きました人材マネジメント部会幹事や京都府参与の皆様、多くの気づきや御意見を頂きました各自治体の皆様、人材マネジメント部会への派遣及び研究活動に御協力頂きました企画総務課の皆様、キーパーソンインタビューに御協力頂きました健康福祉部副部長や関係者の皆様、オフサイトミーティングに参加協力頂きました京都高等技術専門校及び保健環境研究所職員の皆様に深謝致します。

◆京都高等技術専門校訓練第二課　副主査　福嶋啓

職業訓練指導員という仕事柄、訓練生（府民）とは毎日長時間接しているが、他科職員との接触は必要最低限しかなく、本庁職員や行政職の方とのつながりはほとんどない。そのため、研修などには積極的に参加するよう心がけてきたが、一般的な研修はその日限りで終わることが多く、つながりを作る余裕もなかった。昨年度参加した京都府アセッサー研修は、合計７日間あり、グループワークも多かったため、参加者全員の顔と名前が一致するほど親しくなれたが、最終日が終われば振り返り研修まで会う機会はなく、せっかく知り合えたのに、という思いが予てからあった。

人材マネジメント部会に参加し、同じアセッサーでありながら日常業務では全く接点のなかった２人とチームを組むことになり、何度も顔を合わせ、様々な課題に取り組むなかでお互いを理解し、深くつながれたことは、今後の人生にとって大きな財産となった。また、京都会場で一緒だった近隣自治体チームとは研究会以外でも懇親会を開くほどの関係を築けた。今後もお互い刺激し合いながら、つながり続けたいと思える仲間と出会えたことも大きな財産である。

私は、人と出会い交流することが好きなのだとつくづく思う。それを証明するように、人材マネジメント部会で実施されたICP人材力診断でも、2017年４月の受診結果と2018年２月の受診結果がほとんど同じで、支援・協働力、交流・説得力のポイントがずば抜けて高かった。その反面、分析・解釈力、冷静・安定力は低いままだったが、冷静沈着な大石さんと、分析や解釈力の得意な丸山さんが弱点をカバーしてくれた。支え合い、助け合い、励まし合いながらチームとしての成長を実感できた１年だった。

第１回研究会で最初に言われた「三本の矢は簡単には折れない」「３人が組織になれないようではダメ」という言葉を今でも鮮明に覚えている。３人で力を合わせスタートした座談会。アセッサー同期だけでなくいろいろな方と会えるようになったが、もっと多くの方に知ってもらい参加したくなる「たまり場」となるよう、周りを巻き込みながら「参加を引き出す力」も身に付けていきたい。

そのために、本研究で学んだことをより多くの方と共有し、自分だからこそできることで追及しながら今後も精進する所存である。

このような機会を与えてくださった皆様、御支援、御指導いただいた皆様に感謝申し上げます。また、職場の協力や上司の理解があったからこそ最後までやり遂げることができました。ありがとうございました。

◆建設交通部都市計画課　副主査　丸山奈津美

私は、本論文内で「問題」とされている「行動しないアセッサー」の１人でしたが、既にアセッサーとして各所属で活躍していた大石さんと福嶋さんに引っ張ってもらいながら、一年間、なんとか一緒に走りきることができました。物事を俯瞰して見られる大石さん。臆せずに「夢」を口に出し次々と現実化してしまう福嶋さん。自分には無い力を持った２人と一緒に活動することで、私も、自然と「自分にできることをやりたい」と思うようになっていました。一歩を踏み出すことで、今、自分に見えている景色が大きく変わることを知りました。

人材マネジメント部会で他の団体の方と対話する中で、既に京都府では、様々な先進的な取組を実施していることに気がつきました。また、行政経営品質について体系的に学べる体制が整っていることも当たり前のことではありません。10 年以上にわたる組織変革の取組の蓄積にはやはり価値があるのではないか、と実感させられました。研究会への参加により、自組織の課題だけでなく、良い点についても、客観的に見直すことができたと思います。

このように、人材マネジメント部会では、様々な気づきと成長の機会を与えていただきました。御指導、御支援いただきました皆様、そして、研究活動に対して常に温かい理解を示してくれた職場の上司や同僚に、改めて感謝申し上げます。ありがとうございました。

附属資料

1　京都府 12 期生　平成 29 年度活動一覧

５/８	キーパーソン（前年度人材マネジメント部会派遣者）へのインタビュー（３人）
５/８ －５/11	企画総務課引継資料調査（平成 14 年度からの組織変革の取組を把握）
５/12	キーパーソン（アセッサー１期生）へのインタビュー（３人）
５/15	京都高等技術専門校（高技専）にて、管理職（校長）及び先輩職員と対話（福嶋）
５/15	保健環境研究所（保環研）にて、管理職（次長、課長）及び先輩職員と対話（大石）
５/15	企画総務課にて、経営品質担当副課長（マネ友）と対話（丸山）
５/19	企画総務課主催「アセッサー全員会議」に参加（３人）
６/12	企画総務課にて、経営品質担当副課長（マネ友）と対話（３人）
６/19	大石所属の健康福祉部副部長にインタビュー（３人）
６/27	所属長（都市計画課長）インタビュー（丸山）
７/５	企画総務課主催の対話推進者ミーティングの運営補助、傍聴（３人）
７/５ －７/18	高技専オフサイトミーティング参加者募集に向けて、全庁通知をするため福嶋所属の商工労働観光部主管課副課長に相談＆協力要請。その後、通知文書作成（福嶋）
７/13	アセッサー同期会実施、人マネの報告及び意見交換（福嶋、丸山）
７/18	保環研にて、オフサイトミーティングを実施（大石）
７/21	オフサイトミーティング参加募集について、福嶋所属の商工労働観光部主管課から全庁に通知
７/27	福嶋及び高技専有志チームで事前ワークを実施
７/28	マニ研夏期経営セミナー参加。オフサイトミーティングに向けた最終打合せ（３人）
８/７	高技専にて、他部局アセッサー参加のオフサイトミーティングを実施（３人）
８/25	庁内広報「けいひんだより」に、８/７開催の高技専オフサイトミーティングの活動報告掲載
９/20	第１回アセッサー座談会開催。アセッサー11 人（うち部長級１人）出席。人マネ研究の中間発表を行いグループワークで感想を共有。座談会後、関西の人マネメンバーにも参加いただき懇親会（３人）
９/22	ＮＰＯ法人日本ファシリテーション協会フェローの加藤彰氏を講師に迎えたファシリテーション研修（第１回）を受講（３人）
９/22	第１回座談会の振り返りを実施（３人）
10/３	京都府参与鬼澤慎人氏を講師に迎えた組織力向上セミナーを受講（大石、丸山）→講義メモを福嶋に送付しオンラインでやりとり（３人）

10/11	ＮＰＯ法人日本ファシリテーション協会フェローの加藤彰氏を講師に迎えたファシリテーション研修（第２回）を受講（福嶋、丸山）
10/11	第２回座談会企画検討（福嶋、丸山）→オンラインでやりとり（３人）
10/19	第２回アセッサー座談会アセッサー７人（うち部長級１人）出席「マンダラート」を活用して、「アセッサー力」（アセッサーに求められる能力、資質）について考えるグループワークを実施（３人）
10/26	保環研にて、オフサイトミーティングを実施（大石）
11/10	第３回アセッサー座談会（部長付アセッサー会議「アセッサーカフェ」内で業務として実施）アセッサー12 人（うち部長付アセッサー５人）出席「マンダラートで思考を整理しよう」（３人）
12/２	精華町「ちゃれんじ創精人」主催ＮＰＯ法人テラ・ルネッサンス鬼丸昌也氏講演会に参加（福嶋）
12/13	庁内ベンチャー「府庁クロスファンクショナルチーム」（働き方改革を進める若手職員を中心としたグループ）が主催するテレビ会議システムを用いたランチミーティングに参加（福嶋）
12/14	京都府参与会議（行政経営品質担当）において人マネ研究活動の中間報告（３人）
12/14	試作中のタイムマネジメントツール（Excel）を座談会参加者等に配布の上、意見交換（丸山）
12/14	第４回アセッサー座談会８人出席（うちアセッサー６人）「ＧＲＯＷモデルで考えよう」（３人）
１/５	高技専オフサイトミーティング（福嶋）
１/10	第２回京力グランプリ運営委員会議（３人）
１/10	高技専オフサイトミーティングアフターフォロー（福嶋／大石・丸山）
１/18	アセッサー振り返り研修（１年目、３年目アセッサー対象）において、活動報告（第５回アセッサー座談会に位置づけ） 終了後、京都府参与（行政経営品質担当）に研究の経過報告。助言を受ける。（３人）
１/25	人材マネジメント部会第５回研究会にて登壇、事例発表（３人）
１/26	働き方改革に関する最新の知見を得るためエイベックス株式会社新社屋視察（関西の人マネ参加者中心に全 11 人で訪問）
２/９	第３回京力グランプリ運営委員会議（福嶋、丸山）
２/13	庁内広報「けいひんだより」に、人材マネジメント部会第５回での活動報告掲載
２/19	第６回アセッサー座談会アセッサー８人（うち部長級１人）出席「この本みんなで読み対話～！」（３人）
２/20	京都府参与会議（行政経営品質担当）において研究の経過報告。参与から論文に対する助言を受ける。（丸山）
３/６	京都府「働き方改革」クロスファンクショナル検討会参加（大石、福嶋）
３/７	第４回京力グランプリ運営委員会議（３人）
３/14	京力グランプリにて人材マネジメント部会共同研究成果発表（３人）
３/28	第７回アセッサー座談会（予定）

２　ほかんけんオフサイトミーティング

京都府保健環境研究所は、府民の健康と環境に係る試験検査、調査研究、教育・学習活動の企画、各種情報の収集・発信を通じ、府民の健康の保持・増進と環境の保全を目的とした業務を行っている。

近年、府民を取り巻く状況として、保健衛生や環境問題において、府民の安心・安全の確保という面で懸念される事象が数多く発生しており、京都府における健康（環境）危機管理センターとしての役割を果たすことを念頭に置き、京都市衛生環境研究所との連携も更に強化しながら、府民の健康の保持・増進と環境保全の推進のための取組を積極的に進めている。また、建物や設備の老朽化・狭隘化の解消のため、現在の敷地において、保健環境研究所と京都市衛生環境研究所との共同化整備が進められ、共同化可能な検査業務の精査や機器配置等の具体化、共同化による研究所機能の強化・充実等についても具体的な検討が進められている。

一方、本府における行政経営品質向上を推進するため、引き続き全庁的な取組として進められている。当所においても、京都市との共同化による研究所機能の強化・充実等を踏まえ、アセッサー・業務改善推進者等を中心に活発な取組を促していく必要があり、当所職員が自身の業務をスリム化し、職場環境をさらに良くするなど、身近な改善から府民サービス向上まで様々な取組を行い、仕事の質の向上や職員自身の働き方改革につなげるため、オフサイトミーティングを開催し、職員自らの意見を取りまとめ、所の目標を設定することとした。

オフサイトミーティングは、業務改善推進者と共に所属長等管理職の理解を得て、業務時間内に実施することとした。平成 29 年 7 月に開催したオフサイトミーティングは、参加率 25%であった。個人ワークにより自身の業務を見つめ直した後、グループワークを実施することで当所の現状と課題を認識し、職場環境や業務の改善に伴う目標を設定した。当所の目標として、（1）会議の効率化：会議資料を事前に共用フォルダに格納し、会議出席者が会議前に資料を読むことで、会議の効率化を図るとともに、簡易な会議は、会議メンバーのメーリングリスト化を図り、簡易な会議を廃止。課会議等の少人数で行う会議を起立して行うことで、会議時間を短縮（2）整理整頓：保存文書、執務室、実験室等の整理整頓を徹底し、業務処理の効率化を図る（3）あいさつ運動：所内職員同士だけでなく、訪問者へのあいさつを徹底の３つが挙げられた。

（参考）出された意見

・自分自身の業務を見つめ直す良いきっかけとなった。

・時間外は元々少ないのではないか。

・会議の時間が長い、委員会や WG が多く会議の回数が多い。

・会議の議事録やまとめにも時間がかかるため、パソコンを活用してはどうか。

・会議をペーパーレス化するために、iPad を活用してはどうか。

・あいさつは、職員同士でも十分ではなく、訪問者にも配慮すべき。

・目標の取組に向けて、各課で取り組んではどうか。

さらに、7 月に実施したオフサイトミーティングにおいて設定した目標をより実効性のある活動に繋げ、仕事の質の向上や職員自身の働き方改革につなげることを目的に、平成 29 年 10 月に実施したオフサイトミーティングでは、参加率が 31%であった。京都高等技術専門校のオフサイトミーティングでの学びを活かし、より楽しくより活発な意見交換を推進するため、「笑顔」をテーマにマンダラートを活用したグループワークを実施することで、引き続き、職場環境や業務の改善に伴う目標を設定した。

マンダラートで得られた意見を参考に、目標の細部についてルール化し実行に移すこととした。具体的な活動目標として、（1）60 分タイマーの使用：会議の効率化について、より実効性を高めるため、各検査室等で使用するタイマーを活用し、会議時間の短縮や意識の改善を図る（2）クリーンフライデーの実施：整理整頓について、毎月最終金曜日の 17：00～17：15 をクリーンフライデーとし、館内放送で案内し、事務室内や検査室内の片付け等を実施（3）他課との親睦を深める：より所内のコミュニケーシ

ョンを図るため、課内だけでなく他課との交流を深める活動（懇親会等）をできるだけ実施の３つが挙げられた。

マンダラートを活用したグループワークを実施することで、楽しみながら目標を設定できた。また、皆で設定した目標であっても実際に実行しなければ意味が無いが、実行に移すには具体的な取組内容やルールを設定すること、参加者に自分事として腹落ちさせること等がなければ先に進まないことが課題である。

（参考）作成したマンダラート

笑顔のある保環研にするためには？（良い職場とは？）

残業ゼロ手当	全員がオールラウンダー	完全消灯時間	自販機の設置	無視厳禁	定型文	ネスカフェアンバサダー	コーヒー会おやつ会	レクレーション
シャトルバス17:30発	残業ゼロ	高級社宅	名札の着用	あいさつ	交流機会の増加	上司の理解	おやつ	売店、自販機の設置
役割分担	早めの計画	館内放送	売店の設置	ボイトレ研修	ハロウィンフライデー	イベントゲーム	良好な人間関係	必ず会議におやつ
整理	整頓	みんなで清掃	残業ゼロ	あいさつ	おやつ	休み時間に音楽	外部のリフレッシュ施設を利用	アロマ
月１回以上	清潔	正確	清潔	笑顔のある保環研にするためには	リラックスの場	テレワーク	リラックスの場	卓球台、ピアノ等の設置
身だしなみ	周りを意識	規則正しく	楽しい人	余裕	研究	フリーオフィス多目的室	フレックスタイムの導入	仮眠室
お笑いCHECK	コミュ力	距離感	スケジュールを組む	気分転換	お腹いっぱい	記録を残す	府民に役立つ	設備充実
参加型	楽しい人	趣味UP	人員十分	余裕	整理整頓	発見	研究	体力
Positive	共に働く	興味を持つ	仕事が楽しい	サポート助け合う	事故防止	金	人員十分	技術

３　緑化啓発事業と高等技術専門校のコラボ企画

京都府都市計画協会は、都市計画及び都市計画事業に関する調査研究及び啓発に取り組む組織で、京都府内の 22 市町で構成される団体である。この京都府都市計画協会が主催し、京都府、京都市、（公財）京都府公園公社、（公財）京都市都市緑化協会及び（一社）京都造園建設業協会と共催で行われているのが「京都まちとみどり写真コンクール」である。昭和 60 年に始まり、平成 29 年度で 33 回となる歴史のあるコンクールであり、毎年 400 点以上の作品の応募がある。

今年度は、京都府都市計画協会の事務局及びこのコンクールの運営を担当する丸山が、京都高等技術専門校の広報強化について考えるオフサイトミーティングに参加したことをきっかけに、京都府立陶工高等技術専門校の訓練生が実習で製作した抹茶茶碗等を活用し、京都らしい賞品でコンクールの魅力を向上させるとともに、同校の PR を行おうという、部局を超えたコラボ企画に取り組むことになった。

実施にあたっては、まず、陶工高等技術専門校校長の全面的な協力、職業訓練を所管する人づくり推進課の支援そして会計課の助言[26]を得て、財産条例及び会計規則に照らして問題のないよう、物品譲与の手続きを整理した上で、商工労働観光部と建設交通部それぞれの部内で事前に報告を行った。

[26] 偶然ではあるが、協力、支援、助言をいただいた職員は全員が京都府アセッサー認定者であった。

表彰式及び入選作品展は、毎年、京都市都市緑化協会主催のグリーンフェア秋（約 4 万人が来園）の開催にあわせて梅小路公園内で行われる。表彰式当日は、陶工高等技術専門校生が製作した清水焼の抹茶茶碗や湯呑みを、城陽障害者高等技術専門校生が製作した化粧箱に入れて贈呈した。箱の中には、両校の PR カードを封入し、表彰式中も、司会から高等技術専門校の協力についてアナウンスを行った。また、会場入口に、賞品の紹介パネルとあわせて、高等技術専門校の実習風景の紹介パネルを展示するとともに、職業訓練に関するＰＲパンフレットやチラシを配架した。

賞品に封入したＰＲカード

高技専展示コーナー

その後、約２箇月にわたり、京都府立公園や京エコロジーセンター等、多くの方に御利用いただいている府内６箇所の施設において巡回作品展を行ったが、今年度は、共催団体の協力を得て、各会場のスペースに応じた形で、高等技術専門校の PR 展示をあわせて行うようにした。

表彰式及び入選作品展の記者発表資料には、今年度初の取組として、高等技術専門校の協力についても記載。地元紙の記事中で、今回のコラボ企画についても、とりあげていただいた。

事業終了時には、入選作品を掲載した写真集を毎年制作し、応募者全員に郵送しているが、今年度から新たに、表彰式以降のコンクール関係のトピックスを紹介するニュースレターを同封することとし、このニュースレターの中でも、高等技術専門校の紹介を行った。

今年度は、初の取組ということで、コラボ体制づくりに力を尽くすとともに、あらゆる機会をとらえ、思いつく限りの PR の打ち手を繰り出した。PR カード、パネル類、ニュースレターについては自作したため追加予算はゼロであるが、一定の効果があったものと考えている。今後も、当コンクールの魅力向上により参加者が増え、緑化啓発と

高技専 PR の双方に、より高い効果をもたらす施策となるよう、今年度の取組の効果を検証の上、必要な改善を行っていきたい。

４　タイムマネジメントの見える化

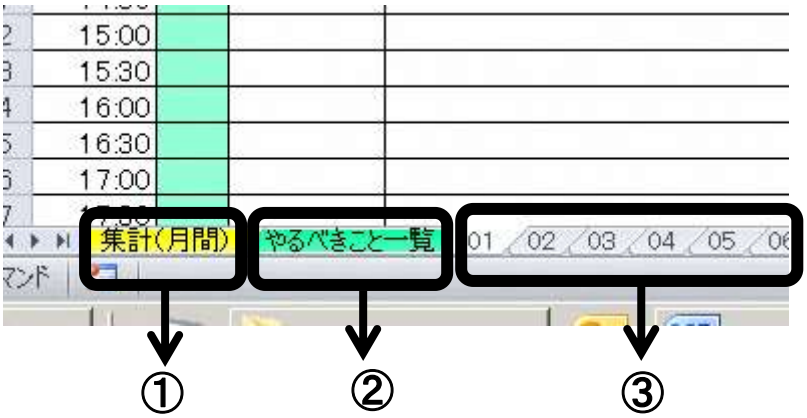
平成 29 年度は、全庁的に働き方改革を推進するということで、アセッサーにも、各職場での取組が求められているが、丸山所属の都市計画課は、主に管理職のマネジメントにより順調に残業時間の縮減が行われ、職場の雰囲気も良いことから、特に、職場内での活動は求められていなかった。そこで、「働き方」というものを自分なりに見つめ直し、自らの仕事の効率を向上させることを目的に、Excel を使ってタイムマネジメントの見える化に取り組むこととした。また、同じツールを他の職員にも使ってもらい、タイムマネジメントのあり方について意見交換を行った。

(1) ツールの目的：自分の行動を記録する。

30 分単位で、自分の抱えている作業の量と、それをこなすために実際に使った時間を記録し、振り返ることで、自分の時間の使い方を、主体的にコントロールできるようになることを目指す。

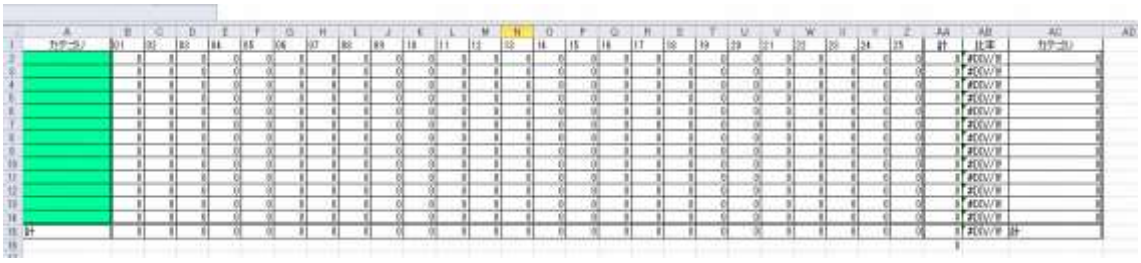
(2) ツールの構成

以下のとおり、3 種類のシートで構成されている。



シート①　集計（月間）

・シート③に入力した日々の記録を 1 箇月分集計するシート。自分で指定した 10 の行動のカテゴリーごとに、実際に行動した時間が自動集計される。
・月間集計で、最も時間を費やしたカテゴリー上位三つのセルが黄色で表示される。 1 箇月間の成果物とあわせて時間の使い方を振り返るのに使用する。

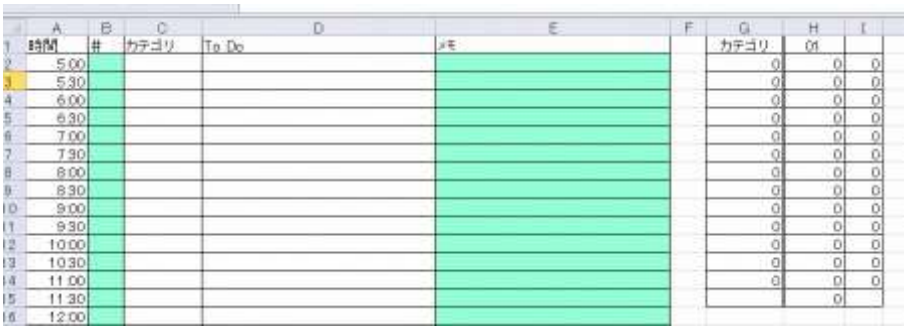


シート②　やるべきこと一覧

・自分の抱えている作業（やるべきこと）の一覧
・やるべきことは、全てこのシートに書き込んでいく。
・完了予定日（締切）が近づくとセルの色が自動的に変わるので、優先しなければならない作業が一目で分かる。
・完了した作業は、フィルター機能で非表示にできる。

シート③　行動記録シート（１日１枚使用）

・　毎日の行動記録を入力するシート。30 分ごとに行動を記録。
・　シート②のナンバー（#）の数字を、シート③のナンバー(#)欄に入れると、カテゴリーと To Do が転記され、右側の表に、１日のカテゴリーごとの行動時間が自動集計される。記入はナンバーのみなので、所要時間は数秒である。



３） ツールの効果

① 「やるべきこと」を一覧し、締切日を意識しながら、優先順位付けできる。
② 行動記録と「やるべきこと」の進捗が、一元的に管理できる。
③ 行動記録をつけることで、集中力が高まる。
④ 行動記録をつけることで、自分の得意な作業・苦手な作業が明らかになる。
⑤ 定量的な根拠をもって、上司に仕事の進め方を相談できるようになる。

４）意見交換

このツールを８月上旬に作成して以来、修正しながら継続的に使用し、業務の進捗管理や効率化に一定の効果を認めていたことから、次第に、他の職員にも活用いただけないか、という思いを持つようになった。そこで、11 月末に自分の所属や座談会参加アセッサーにツールを配布し、12 月から 1 月にかけて、それぞれと意見交換を行った。主な意見は以下のとおり。

【主な意見】

① 設計に関する意見

・このツールは「日々の業務を可視化して振り返る」ことを目的にして設計されているので、中長期スパンに基づく業務にも対応するよう「工期を要するタスクの進捗管理」に改善の余地がある。1 年かけて一つのことをやることも珍しくないため、工程間の進捗状況についても可視化が欲しい。

・予算決算関係の業務を担当している。年間のスケジュールがだいたい決まっているので、作業の予定期間や年間の繁忙期を押さえられる表を独自に作っている。

・随時照会が来て「すぐに教えてほしい」と言われるような仕事が多く、「その場で打ち返す」感じの仕事のやり方になるため、こうした進捗管理にはなじみにくい。

・試験研究の仕事では、ホワイトボードに仕事を書き出したり、独自のイントラネットシステムを活用したりして、担当間での情報共有と進捗管理をしている。お客様相手の仕事でもあり、こうした進捗管理にはなじみにくい。

・現在、抱えている仕事量・業務状況等が一目で分かるので、優先順位をつけて仕事をしやすい。

・業務分析として有用だと思うので、今後も使っていきたい。

② 構成に関する意見

・「完了予定日過ぎて未完」を「完了予定日当日未完」と「完了予定日過ぎて未完」に分けてほしい。

・事由発生日（作成依頼の照会受けた日）欄を追加してほしい。

・タイムマネジメント(業務種別と使用時間調査)が主な目的だったので、何日までに終わらせる、といった業務管理関係は不要で「やるべきこと一覧」タブは固定させた。

・カテゴリー欄は現在 10 だが、もっとあっても良いかと思う。

・メール、資料作成といった大枠で区別すると対象が多くなるので、分担業務もカテゴリー分けした。

・普段は２画面使えない状況なので、マニュアルが別ファイルなのは利用しにくい。Excel に簡単な使い方を記載したシートを入れたらどうか。

・入力が必要な箇所と自動入力される箇所の区別。Excel シートの作成について、マイルールを持っている人も多いので、「水色のセルに入力してください」と明記しておいた方が分かりやすい。

③ 運用に関する意見

・その時間の業務量にもよるが 30 分おきに入力するのはなかなか難しいように感じた。

・アウトルックのアラーム機能で、日に３回、入力時間を設けた。

５）意見交換で得た気づき

担当する業務によって、タイムマネジメントのあり方は様々であり、一つのツールで対応できるものではないことが分かった。しかし、意見交換を行った職員の多くが「タイムマネジメントの見える化は必要」という点については、同じ思いを持っており、本ツールの配布をきっかけとして、働き方についての対話を深められたことは有意義であった。

基本的に、自分の働き方を主体的にコントロールしよう、という意欲のない職員には、必要とされないツールだと考えるので、当面、幅広く配布していくことは想定していない。まずは、アセッサー座談会などで、Excel スキルの学びあいとあわせて、小さく展開していければと考えている。もし、このツールを広く使っていただけるように改良するならば、ベースとなるシステムの配布とあわせて、各自が、自分の業務の特徴に合わせてカスタマイズできるような仕組みづくりが必要になってくると思われるので、そのような観点から、さらに意見交換を進めていければと考えている。

参考文献リスト

小田理一郎（2017）『マンガでやさしくわかる学習する組織』日本能率協会マネジメントセンター

関島康雄（2008）『チームビルディングの技術－みんなを本気にさせるマネジメントの基本 18』経団連出版

中嶌 洋（2015）『初学者のための質的研究 26 の教え』医学書院

中村和彦（2015）『入門　組織開発－活き活きと働ける職場をつくる』光文社新書

田中 博晃（2011）「KJ 法入門：質的データ分析法として KJ 法を行う前に」『外国語教育メディア学会（LET）関西支部 メソドロジー研究部会 2010 年度報告論集』