

はじめに

この論文は、平成 29 年度人材マネジメント部会に参加した枚方市研究生 3 人による組織変革への研究成果をまとめたものである。平成 29 年度の取り組みは、主に、年度当初に実施したキーパーソンインタビューの聴取内容とそれに基づく現状分析を土台とした。そのため、第 1 章でキーパーソンインタビューとそこから考えた「ありたい姿」、第 2 章で現状分析について説明した上で、第 3 章で「ありたい姿」を目指して、どう現状にアプローチしてきたかについて述べる。そして、第 4 章で来年度（平成 30 年度）以降の展望を述べる構成とした。

1 章 キーパーソンインタビューとありたい姿

1 章の 1 目指すべき「ありたい姿」

枚方市が自らの力を最大限に発揮し、地域社会へ提供する価値を高めていくために理想とする「ありたい姿」とはどのようなものか。これを明確に定義することで、初めて組織変革への道のりは見えてくる。しかし、研究生 3 人だけで対話を重ねても、その答えが探し出せないことは明白だった。当時の 3 人それぞれが発する言葉には客観的思考からのものと主観的思考からのものが入り混じり、さらにはどの言葉がどちらの思考から発せられているのかも判断がままならない状態であったからである。そこで私たちは、「ありたい姿」を 3 人だけで仮定することをあえて避けることにした。そして、第 1 回研究会で出された課題に取り組みながら、客観的思考に基づいた「ありたい姿」を探していくことにしたのである。

1 章の 2 キーパーソンインタビュー

第 1 回研究会（4 月 26 日名古屋会場）で提示された「自分たちの組織・職場の現状をできる限り調べる」「キーパーソンインタビューを行う」という課題を受け、5 月～6 月にかけて、計 13 人にインタビューを行った。庁内からバランスよく人選するため、部署、職種（事務職・技術職・現業職）、性別といった「ヨコの視点」と、市長をはじめ、理事級、部長、課長、課長代理、係長まで役職別の「タテの視点」を持ち抽出した。その中でも、組織に対しての意識の変化が大きいと見込まれる「新任管理職（＝4 月に課長代理級に昇格）」の職員を意図的に多く選んだ。

インタビューは研究生 3 人が聞き手となり、一人ずつ 2 時間程度かけて行った。質問は項目を絞ってアンケートのように聞くのではなく、ときには研究生 3 人から自らの思いも投げ掛けながら、組織に対して日常どのような思いをもって働いているのかなど、本音の部分を引き出すよう意識して行った。そのため、議事録は多量となったが、こちらが意図せず共通する話題や視点、また、共感する思いなどが自ずと見えてきたことが、ありたい姿を考えていく上での“とっかかり”となった。また、長い時間語り合ったことで、後々の活動においても良き理解者となっていただけの機会にもなった。

1 章の 3 見えてきた「ありたい姿」

キーパーソンインタビューを続ける最中、第 2 回研究会（5 月 31 日名古屋会場）において、所属組織の変革に向けた基本シナリオの設定が課題として出された。3 人で「ありたい姿」について話し合う中、課題認識を深めていくためにも、ありたい姿を考える上でも、「個人」と「組織」の両面の切り口を持つべきでないかという認識で一致した。

また、キーパーソンインタビューを通して、「人間関係を築くことが気持ちよく働く職場・組織の土壌となる」という趣旨の話を共通して聞き、3 人も共感していたことから「人間関係」という視点を入れこむことを

考えた。あえて、「個人」「組織」という視点と同列で「人間関係」を謳うこと自体が組織・人材のありたい姿を庁内全体に周知する際に、大切なメッセージになるのではないかと狙いもあった。

1章の4 私たちが考える「ありたい姿」

「個々」「人間関係」「組織」それぞれの視点から考える

「ありたい姿」を「個々」「人間関係」「組織」の3つの視点から構成した。それぞれの領域は互いに作用し影響を及ぼしあう有機的な関係をイメージした。有機的に関係しあうため、重複する部分もあるが以下に説明する。

「考え、対話する個々」

まずは「個々」について。職員一人一人が自分自身の職務を全うすることはもちろん、組織（全体と所属部署）と自身のありたい姿、その実現に向けた方策を考えながら、相手の気持ちを酌んで伝えることができる。つまり、「行政のありたい姿ってどこの市も同じじゃないの?」「所属部署のことって事務分掌に記されているよね」として決めつけるのではなく、自分自身で「枚方市や〇〇課の果たすべき役割、課題解決の方策って何?」を考える。考え続けることによって「組織と個々」のありたい姿が少しずつイメージでき、組織との同化につながっていく。その個々が話すとき、それは、相手の立場、状況を共有し、ときには互いの相違点を一緒に考え、ときには自分の考えの変化を受け入れながら、合意形成に到達することができる。それが「考え、対話する個々」である。

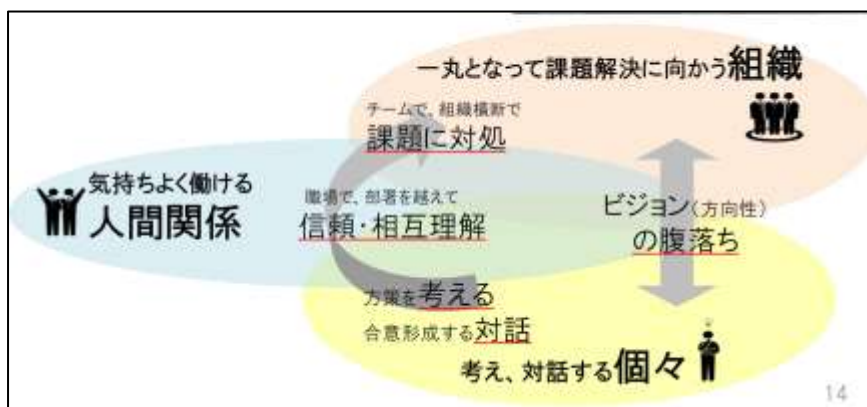
「気持ちよく働ける人間関係」

次に「人間関係」。個々が対話を進めていくと、意識・気持ちの部分で相互理解し助け合える。仕事を進める中で共感も生まれる。その共感、仕事上のいわゆる「一過性のつながり」だけでなく、「継続的なつながり」となり、職場・部署を越えて信頼できる人間関係の構築に結びつく。こうした個々の相互理解、共感、そこから組織を越えた継続的な人のつながりが「気持ちよく働ける人間関係」である。

「一丸となって課題解決に向かう組織」

最後に、「組織」について。「考え、対話する個々」から「気持ちよく働ける人間関係」へとつながった結果、枚方市が目指すありたい姿（ビジョン）を職員の端々までが理解・納得し、日常業務とのつながりを認識しながら働くことができる。また、部署間を越えて連携し分野横断的に課題に対処できる状態こそが「一丸となって課題解決に向かう組織」であり、組織としてのありたい姿であると考えている。

図1 ありたい姿と好循環のイメージ



2章 現状について考える

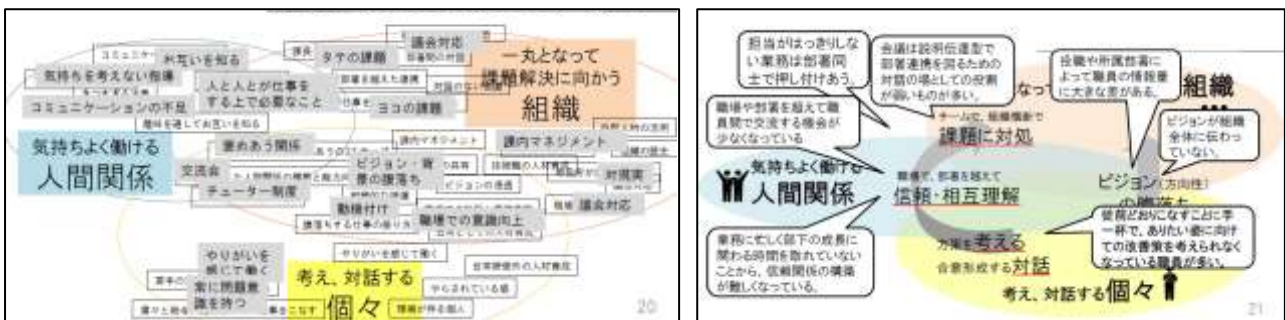
2章の1 現状分析

6月、「ありたい姿」と並行し、キーパーソンインタビューを元に現状認識について考えをまとめる作業を

進めた。質問を絞っていなかったため、話題が多岐にわたったのはすでに述べた通りであるが、現状認識においても様々な視点が出された。そこである程度、各発言を抽象化していくことで全体的な把握を試みた。整理は以下の要領で行った。

- ① インタビュー議事録から「今、個人商店で仕事をしているという感じがする」「できたという体験はモチベーションにつながる」など、センテンス単位に切り分け、似たものでグループ分けをしていく。
- ② できたグループに抽象化する見出しをつけ、さらにありたい姿で考えた「組織」「人間関係」「個々」のどこに分類されるかを考え配置していく。
- ③ 各領域に配置された項目から現状認識を文章にしてまとめる。
作業過程の下図のイメージ。

図 2 と 3 現状分析の作業過程



3 領域の重なりとアクションの方向性

上記の作業を進める中で、「組織」「個々」「人間関係」の領域に単純に配置できる項目は少なく、現状の問題は「組織—個々」「組織—人間関係」「組織—人間関係—個々」など各領域が重なる部分に配置する項目が多く出てくることが分かった。同時に、重なる領域にある問題を考えていく視点が必要だと考えるようになった。「組織—個々」の領域は、「組織から個々への働きかける領域」「個々が組織を自分事として捉える領域」であり、例えば、組織のビジョンが個人に浸透しているかという問題を考える視点につながる。「組織—人間関係—個々」の領域は、例えば、「組織—個々」をつなぐときに、「人間関係」の問題を併せ持つて考えられているかという問い掛けにつながる。

最強の「個々」だけではいけない、「人間関係」だけが優先されてもおかしい、「個々」が疲弊し「人間関係」の構築もおざなりに「組織」だけが強くなってもいけない、「組織」「人間関係」「個々」が一つの輪に重なる姿が理想である。アクションを起こしていくなら「組織」「人間関係」「個々」の領域全てに働きかける取り組みが効果的だろうと考えた。

アクションについては3章で紹介する。まず、2章2以降で現状分析から見てきた取り組むべき課題認識について見ていく。

2章の2 現状と課題：腹落ちは重要視されているか

現状	<ul style="list-style-type: none"> * ビジョンが組織全体に伝わっていない * 役職や部署によって情報量に大きな差がある * ありたい姿に向けて改善策を考えられない
----	--

庁内なのに必要な情報が降りてこない、公開されないという声が多数あった。また、ビジョンである「部の運営方針」「人材育成基本方針」などはしっかりと作られているものの、職員が理解して自分事とする「腹落ち」の過程があまり重要とされていないことが分かってきた。業務背景や方向性が示されないまま業務に取り組むケースは、日頃でも散見される。「ありたい姿」が共有されていないという意味で、ありたい姿に向けて

改善策を考えられないという側面にもつながっている。

課題：「市長⇔経営層⇔各部署」の伝達（腹落ち）を創るために何ができるか

2章の3 現状と課題：縦割りは仕方ない？

現状	* 担当がはっきりしない業務は部署同士で押し付けあう
----	----------------------------

（そもそもの問題として）責任の所在が縦割りになっていることを理由に、担当外の仕事に関わろうとしない傾向が強いという声を多く聞いた。また、研究生3人もさまざまな場面で目にして実感している。「うちの仕事ではない」と所属部署の関与に消極的であるケースが非常に多い。取り組まなければならない課題は複雑化していて、どの部署が担うべきか判然としないケースも多い中、押し付け合いが生じてしまっている。一方で、「あいつが言うなら」という理由で前進する場面も存在する。

信頼関係の構築が難しくなっている（2章の5）という現状と合わせて考えると、今まで人間関係で解決していたようなケースも今後はままなくなり、このままでは縦割り意識による弊害が悪化していくことが考えられる。

課題：縦割り意識を越えて働く雰囲気醸成と、今までの形に捉われない人間関係の構築に手が打てないか

2章の4 現状と課題：会議＝意思決定の場でない？

現状	* 会議は説明伝達型で、部署連携を図るための対話の場としての役割が弱い
----	-------------------------------------

現在、意思決定機能として会議の場が用いられることが多い。これには、決定の場を「会議体」にすることで、責任所在の分散化を図る目的があるのではないかと指摘があった。また、意思決定の場として成立させるため、事務局となった担当課から会議メンバーへの事前説明・調整が必須となっている現状がある。

その一方で、まさに意思決定の場であるべき市長、副市長等が出席するような最上位の会議でも、その場に至るまで議論が深められていないため、再検討となるケースがよく見られている。

課題：活発に意見が交わされる会議のあり方、意思決定の場としての役割を考え直す必要がある

2章の5 現状と課題：忙しい、だけが理由？

現状	* 部下の成長に関わる時間を取れず信頼関係の構築が難しくなっている * 従前どおりこなすことに手一杯 * 職場や部署を超えて交流する機会が少なくなっている
----	---

背景には、多忙化とライフスタイルの変化があると考えられる。業務改善の取り組みも進めているが、全庁的に超過勤務時間は右肩上がりであり、業務量の増加に追い付いていないのが現状である。また、仕事を離れて（時間外に）コミュニケーションをとる機会も減っている。

多忙な中、多くの職場で課長級、課長代理もプレーヤーとして働いてしまっており、部下のマネジメントに

まで手が回っていないという指摘が多く出された。多忙な環境が、人間関係の構築よりも業務遂行を優先させ、コミュニケーションが不足することでチームワークが発揮できない悪循環に陥っている。ありたい姿を目指すには、人間関係の構築は不可欠な要素である。

課題：多忙化への対処となる抜本的な方策の実施、人間関係の構築を大切にするという価値観の普及

2章の6 現状の補足：チャレンジを後押しする雰囲気

現状	<ul style="list-style-type: none"> * 経営層⇄係員の距離が近く、若手職員でも仕事を任せてもらえる * 行政改革、業務改善に向けた職員提案制度など、組織制度が先進的 * 職員特性は「まじめ・やさしい・大人しい」、らしい
----	---

現状の分析においては、ついネガティブな部分ばかりに目がいきがちになるが、資料の収集・調査のほか、多くの時間をかけてキーパーソンや若手職員などの思いを聴くことによって、幸いにも、本市が持つすばらしい現状にも気がつくことができた。

本市は、人口約40万人、市職員数約2,800人というかなりの規模の自治体である。組織の規模が大きくなればなるほど、指揮命令系統の徹底などのためにボトムダウンの提案への対応には時間がかかる、もしくはそもそも困難、というのが通常である。しかし本市では、経営層と係員との距離が近く、比較的気軽に話しかけられるということもあってか、若手職員のチャレンジを後押ししてくれる風土が根付いていることがわかった。本研究会に参加するにあたって、アドバイザーとなってくれた副市長から、「とりあえず、何でもやってみ」という魔法の言葉を受け取ることができたため、後に紹介するような多くのアクションをオフィシャルな場を舞台として実践することが可能となったのだ。この魔法の言葉は常に3人の支えとなり、前に踏み出すことを躊躇するときには、そっと、しかし力強く3人の背中を押してくれるものとなった。

また、組織的なさまざまな取り組みについても他市と比較するとかなり先進的であるという現状にも気がついた。徹底した行財政改革や、業務改善に向けた職員提案制度などを数年も前から既に実施していた。人材育成に関する制度なども整っていたため、研究において、実施のハードルが非常に高い新たな制度の検討・提案をメインとせず、今ある制度をどう活用していくべきか、またはよりよいものにするためにどのように改善すべきかに視点を置いて進めていくことができた。

さらに、前述2点の背景には、本市職員の特性ともいえるものが影響しているようだということもインタビューなどから気がつくことができた。「まじめで、やさしくて、大人しい」職員が比較的多いようである。もちろんこれには客観的な論拠はない。インタビューで聴き取った主観的な意見で同様のものが多かった、という事実だけがある。しかし、このイメージが、若手職員が経営層から信頼され、チャレンジさせてもらえる風土につながっているのかもしれない。また、そのようなチャレンジができる自治体であったからこそ、多くの制度を先進的に実施することができたのかもしれない。

3章 課題へのアプローチ

3章の1 アクションの概要

2章で提示した課題に対し、「やってみる」をコンセプトにさまざまなアクションを実施した。分類すると、「活動の発表・周知」「オフサイトミーティング」「働き方改革」「人材育成の充実」となる。各アクションについて、どのような狙いで行い、何を得たのかについて触れていく。

図4 現状から見えてきた課題認識とそれに対するアクション



3章の2 活動の発表と周知：問題認識の共有、庁内報での周知

さまざまな場面で研究の途中経過を庁内に発表・周知する取り組みを行った。まずは、問題認識や気づきを共有していくことが、ありたい姿に向けて、組織を変革していく土台になると考えたからである。発表の機会として大きくは、市長に向けた途中発表（8月31日）、全理事者に向けた中間報告会（9月25日）、そして、最終報告として、庁内職員向けに市長報告会（3月13日）を開催した。市長報告会については後述する。

市長に向けた途中発表

市長については、キーパーソンの一人としてインタビューも実施した（5月25日）。できる限りざっくばらんに話していただくため、ランチミーティングとしてサンドイッチを食べながら、本市組織に対する市長の率直な思いを伺った。



その後、市長に向けた途中発表（8月31日）で、少人数で研究成果を聞いていただく機会を設けてもらうことができ、ありたい姿や現状認識、アクションについて説明した。発表の途中にも疑問点などをやり取りしながら、お互いに認識を深めていくことができ、中間報告会などの取り組みにつながった。

全理事者に向けた中間報告会

経営層と問題認識を共有することが全庁的な取り組みの土台になるとの思いから、理事者向けの中間報告会を実施した。同時にキーパーソンインタビューの対象者にも集まってもらった。狙いとしては、「研究成果の発表」「対話の大切さを実感してもらうこと」の2本があり、発表後にワールドカフェを実践してもらうことを試みた。しかし、当初60分を予定していたが急遽35分に短縮されたこと、過多の情報量を一方的に発表したこと、事前に心の準備をしてもらうような



周知をしてなかったことなど様々な要因（反省点）から、各テーブルの対話は上手く進まなかった。報告会は、対話の大切さを実践してもらうことなく終わり、「消化不良」「提案内容が抽象的で机上論」などの感想をいただく結果になった。とはいうものの、テーブルにおいていた付箋には、理事者からのアドバイスや発表内容に対する意見などが多く記載されており、ワールドカフェの反省点も含め、その後の研究に大いに生かすことができた。

庁内報でのコラム連載

キーパーソンインタビューや発表の機会のみでは、人マネに触れる対象者が限られてしまう。活動についての庁内周知を図るためコラム連載を行うことにした。ただし、実施した活動を記事としてまとめるだけでは、問題認識の共有として物足りないと考え、コラムを読むこと自体もありたい姿へと近づくためのアクションになるよう企図した。コンセプトは「“考える”きっかけになる」こと。活動周知に加え、組織の在り方につい



で考える問い掛けなどを多く含ませ、自問してもらうことを狙った。

当該庁内報「人材育成だより STEP!!」は、研修公募などの情報が記載された人事課発のもので、毎月1日に全課宛てにメール配信されている。どれだけの人がコラムに目を通しているか分からないが「地道な種まき」という思いで、7月号の掲載告知にはじまり3月号まで連載した。今年度研究生で4月号までは続ける予定。

コラムの延長として、庁内イントラに元々あったチャットアプリ「スペース」を使い、意見交換の場を創る試みも行った。コラムが一方通行であるため、コラムを読んだ感想などを材料にしながら、交流する場を創りたいという狙いがあった。立ち上げは8月1日。当初はキーパーソンに呼び掛け、コメントを書いてもらったり、組織変革に関する先進的な取り組みの情報提供の場となるなどしたが、上手く運用することができず停止状態となった。

3章の3 オフサイトミーティング：若手向け研修

対話をベースにすることで、部署を越えた人間関係の構築や、テーマ設定によってはビジョンの浸透にもつながるオフサイトミーティング（手法として用いるのは主にワールドカフェをイメージしている）への期待は研究当初からあり、まず、7月5日に若手職員向け研修として実施した。対象は各部から入職5年目までの職員を一人ずつ選出してもらった。これは組織の現状を探るにあたり、若手職員の意見を集めることも狙いとしてあった。



会場を温めるために、アイスブレイクとして、「ボール早回し競争」などのゲームも入れながら、「自分の職場の誇れるところ、残念なところ」をテーマにワールドカフェ形式で開催した。「“変えたい”という気持ちを持っている人が多いと分かり安心した」などの前向きな感想が多く聞かれた。

また、市長報告会（3月13日）でも、ワールドカフェを実践した（後述）。

3章の4 働き方改革：ワークプレイス改革検討チーム発足



7月25日、若手・中堅職員で構成するワークプレイス改革検討チームが発足し、組織改革への期待を背負って私たち3人も招集された。全12人のうち、6人が人材マネジメント部会の研究生という布陣となった。6人のうち残り3人は枚方市1期生の西倉さん、井上さん、山本さん。全理事者で構成される行政改革実施本部会議に対し、ワークプレイス（働き方）改革実行プランの提案を行うという位置づけであり、本部会議で承認されればトップダウンで実施されるというもの。

全庁的な能率の向上による市民サービスの向上、ワークライフバランスの向上を目的に掲げ、「会議のスマート化」「業務の見直し」「組織連携」「意識改革」のテーマ毎にグループで検討を進めてきた。

人マネでの学びは随所で生かされている。1グループは、全員が主体的になりやすい少人数（3人）で再構成すること、制度構築だけでなく意識改革も同時に行っていくこと、提案で止まらないよう、実践に向けてチーム員・関係課と“とことん”対話していくことなど。

図らずもありがたい姿の実現に向けて強力な武器を得たと捉え、各チームに分散して、3月末の最終報告に向けて取り組んでいるところである。「会議の見直し」は人マネ研究とそのまま共通するテーマであり、「業務の見直し」と合わせて、多忙化への対処となればと考えている。また、部署を越えて職員が応援しあう「組織連携」の仕組みを立ち上げることも模索しており、縦割り意識の解消の一助となることを期待している。

理事者対象のワールドカフェ

ワークプレイス改革検討チームが作成している働き方改革案をより実効的な計画とするため、行政改革実施本部会議の一環として、理事者から本音の意見を聞き出すこと、組織全体の改革の機運を盛り上げることを目的に場を設けた（12月21日）。人材マネジメント部会の伊藤幹事を講師として招き、手法としては、部会で学んできたワールドカフェとOSTを用いた。働き方改革の文脈で実行したが、理事者向けの間接発表が上手くいかなかったという反省から伊藤幹事のお手を借りて再挑戦したいという狙いがあった。



働き方改革案への意見についてはここでは割愛するが、全体的な雰囲気として、活発に意見や思いを語り合う姿には驚くほどだった。

部会とは違って企画運営者側から伊藤幹事の進行を見ることになり、多くの学びがあった。普段から顔を合わせているメンバーであるとはいえ、発言しやすい雰囲気を作り出すため、進行役を決める際などを利用し場を和ませていくこと。ワールドカフェ実践の合間に、意図的なエピソードトークなどを挿入して、発言の糸口となるようフォローすること、など。

また、改革策の実行度を上げるという狙いに対して、理事者から、改革の本丸となるのは課長である。理事者は全庁的な方針に総論的に賛同しやすいが、課長は現場の職員を守るためにも必然的に変化を拒む。課長の意識改革が実現してこそ、取り組みが成功するとの指摘を受けた。ここでの学びといただいた指摘を生かし最終報告に臨んだ。

3章の5 人材育成の充実：チューター制度の一步先へ

人間関係の構築をもっと大切にする職場を目指すには、職場での人材育成の在り方（研修）を見直すことが重要と考え、チューター制度（指導者育成制度）に着目した。現在、新人1人にチューター1人が付き、半年間の育成を担っている。インタビューなどから、「新人育成をチューターに任せっきりになっている」「（大人数の職場では特に）2年目になった途端、育成する意識がなくなる」といった声が聞かれた。

チューター制度自体は、新人が常に頼りにできる相談相手ができる大変よい仕組みだが、もっと職場全体で新人・若手を育てていくという雰囲気の醸成が必要ではないか、また、チューター同士が交流・対話する機会を生み出せば、新人育成に関する情報交換や思いの共有につながり、職場でのよりよい実践につながっていくのではないかと考えた。

チューター座談会

具体的なアクションとしては、チューター同士をつなぐ機会の創出を試験的に実施してみた（8月16日）。異なる部署からチューターに集ってもらい、意見交換をしてもらった。



「新人が多数入るので情報共有のため、チューター会議を開催している」など職場毎に工夫していることや、「職場の雰囲氣的に、人材育成上の目標設定よりも、目の前の業務をいかにこなすかが重視されている」などの声も聞かれた。チューターを共通の話題に

共感や気付きなどが多数見られる場になり有意義なものにできる可能性を感じることができた。

今後、全庁的に人材育成充実に向けたチューター同士の意見交換会を開く場合には、もう少し目的を明確にして、各職場に「意見交換会を経ての学び」を持ち帰り実践することができるよう、会の終わりには（全体発表の形式までは取らないにしても）、これからの改善行動を宣言してもらうなどの設定をすることで、チューター制度の改善につなげられるのではないかと考えている。

人材育成の充実に向けて

人材マネジメント部会の枚方市事務局である人事課担当者が、職員研修担当でもあり、研究の途中経過の報告を随時行う中で、チューター制度における課題認識の共有を図ってきた。提案に留まるが、研究を通して考えた人材育成の充実に向けた方策は以下の通りである。

新人・若手を育成するための研修はチューターに限らず受講する・・・現在の研修制度では、新人が入ってきた職場で、(ある意味偶然)係長級に在職している職員がチューターを担うことになっており、新人育成について学ぶ機会のない職員も多い。職場全体で新人を育てていくという意識と、育成について学ぶことで自分自身を振り返り成長の機会とするためにも提案したい。

チューター同士の交流の機会の創出・・・上記のとおり。情報交換はもちろん、思いを語りあうこと自体が前向きなエネルギーを生むと考える。

提案の補足として・・・

職場での人材育成の在り方を見直す(より良くしていく)ことは、ありたい姿を実現するためにも非常に重要な意味を持つと考えている。上記3章の4では、人材育成制度の充実に向けた提案を述べたが、もちろん、制度の補完自体は手段でしかない。問題認識の共有や、多忙感への対処など他のアクションも含めて、職場の日常が変わることが問われている。

ありたい姿に「考え、対話する個々」を掲げている。「自ら考える」職員になるには、どうすればよいか、という問いは非常に難しい。これは、“自発的”に考える職員に変わってもらうために“他発的”に働きかける(研修などのアプローチ)という矛盾に向き合うことになるからだ。

キーパーソンインタビューの中で、「(自ら考えるように)“変わった”きっかけは職場にいた憧れの先輩職員」という話を多く聞いた。ここにヒントがあると考えている。「職場で誰に会ったか(特に若手のうちに)」は、その職員の今後の在り方や成長の度合い(自ら考える職員になれるか)を大きく左右する。一方で、誰に出会えるかは偶然に依る部分大きい。「偶然すごくいい先輩に出会えたので、すごくいい職員になりました」だけでは、(今後も機能し続けるだろうが)組織としては不安である。だからこそ、職場が若手の人材育成に与える影響を直視し、「みんなで育てていく」ことにもっと注力していかなければならないのだと思う。

違う視点では、職場にクローズした問題と捉えるのではなく、職場を越えた交流の機会の創出という手段にも、「職員同士が出会う影響」という側面から人材育成の可能性を見出すこともできるのではないかと考えている。

3章の6 庁内向け市長報告会



研究の一年間の集大成として、市長報告会を実施した。対象者は中間発表とは異なり、各部から課長級1人と係長級または主任級2人を選出してもらうことにした。これは、組織を変革する上でキーマンとなる課長、そして、プレーヤーとして現場の最前線で陣頭指揮を執る係長・主任に参加してもらうことで、発表後に実践レベルでの変化が生まれることを期待したものである。報告会の内容としては、研究生による発表、市長訓話、ワールドカフェの実践とした。ワールドカフェでは発表内容をより深く一緒に考えてもらおうと、ありたい姿に掲げた「気持ちよく働ける人間関係ってどんなの？」をテーマに意見を交わしてもらった。

3章の7 できなかったこと

ここまで実践してきたことを挙げ、それぞれに反省点を含めて述べてきた。しかし、中間報告などで「やり

ます」と宣言しながらできなかったことがある。以下の2つ。

職員満足度アンケート

キーパーソンインタビューを元に行った現状分析と、そこから見えてきた課題認識の根拠づけとするため、庁内向けのアンケートを取ることを考えたが、アクションの実施を優先し実現できなかった。

自発的オフサイトミーティング

元々、自発的に誰もが参加できる交流の機会を創出することを考え、勤務時間外に2時間程度のオフサイトミーティングの開催することを考え、呼び掛けるチラシ案まで作成していた。しかし、働き方改革を進める機運のある中で、時間外に職員を拘束することに二の足を踏んだこと、時間外でなくても働き方改革の一環や、発表の場を利用して開催することができたこともあり、うやむやに実施しないことになった。

組織的にオーソライズが取れて、職場を離れてオフサイトに話し合うことができれば、時間外にこだわる必要はないのではないかという見解に落ち着いている。

4章 人マネ in 枚方の“これから”

4章の1 次年度参加者へ

定義する言葉が変わっても、考える個人を基礎に、人間関係が大切とされ、縦割りを超えて連携していく組織という究極的に目指すべきありたい姿は変わることはないと考えている。取り組みが違ったものであったとしても、「個々」「人間関係」「組織」がどれも理想的な状態で機能するような未来を目指す方策であってほしいと願っている。

私たちに足りなかった視点として、庁内に閉じるのではなく地域にもっと目を向けるよう広がっていくことも期待したいし、一方で、もっと職員一人ひとりに直にアプローチするアクションにも期待したい。

4章の2 自分たちの抱負

平成30年度研究生に対しては、人マネの取り組みが継続したものとなるように、自分たちの学び・気づきを引き継ぐことと、そして、次の3人がやりたいことをバックアップしていきたい。

自分たちの職場においては、人マネで得た知識や手法を生かして、日常を変える動きにつなげていきたい。今、直接的に人マネのアクションではない場面でも、ワールドカフェをオフィシャルに実践する機会が生まれていたり、今までにはなかった部署連携が実現する場面がでてきたりしている。課題解決をともに考える対話を投げ掛け、粘り強く腹落ちできる合意形成を探り、現状を変えていく行動をとりたい。

4章の3 1年後に思い描く姿～ある職員の見え方

一年前に比べて、従来通りのやり方では対応できないと感じるケースが最近やたらと多い。「このままではいけない」とは思っているものの、あと一步が踏み出せない。ふと、「ビジョンを共有して連携していこう」とか、理想的なことをいうやつらがいたことが頭をよぎる。参加したことはないが、人事課の研修でも、計画立案のアイデア出しでも、部内の課題共有にも「ワールドなんちゃら」とかいう聞きなれない手法を取り入れているらしい。あと、働き方改革とどう関係しているのか分からないが、今までの枠組みを超えて協力し合うケースが出てきたことも課長が朝礼か何かで言った。詳しくは知らないけど、その当事者たちはなんか楽しそう、らしい・・・今日も時間内、精一杯働いたので早く帰ろうと思う。そのワールドなんちゃらもやらないといけないときが来るのかな。もうちょっと様子を見ようと思う。

おわりに

1期生の発表を聞いて人マネ参加を熱望した私が、参加前に漠然と考えていたのは、どうすれば「対話」と

やらが上達するのか、といったようなことでした。そういう手段をみつける方法を学ぶのだろうと思っていました。実際は全く違っていた、というか、そんな小さな視点でものを考えること自体が間違っていたことに気づかされることになったのですが。部会で私が学んだこと、それは「どうすれば」を考える前に、いや、前も後もなく常に「(組織は、自分は、) どうありたいのか」を意識して考え続けることと、仲間とのつながりと対話によって自分が変わることの大切さでした。宝物を手に入れた気分です、と書くと胡散臭いですね笑。

枚方市のために何ができるのか、今後の私は考え続け、変わり続けたいと思います。一人ではとても難しいことですが、一緒に学んだ二人がいます。私のほうが退職が早いので、きっとずっと叱咤激励してくれますしね。心強い同志にめぐり合えたことに感謝します。

浅野 博美

全国から自治体職員が集う場に参加したのは初めての経験でした。分かったのはみんな同じようなことに悩み、次の一步を模索しているということ(つまり、つながれば同志になる)。民間幹事・学研幹事の講義は、混然とした現実に向き合うときに頭を整理するためのツールを示してくれるもので、「知識」を身に付けることにも意味があるのだと改めて気づかされました。エピソードとともに語られた自治体幹事の講義は、先駆者としての勇気をくれるものでした。そして、研究生3人でとにかく“話した”一年でした。打ち合わせに臨むとき、次の一步は明確でなくても、3人でワイワイ話せば何となく前進してきた。徒手空拳で「あとは場に任せてみる」という感覚。この感覚を今後も大切にしていきたいと思います。

生地 進歩

最後の部会で「あなたにとって部会とは？」と問われたとき、「自分自身の考えを整理する機会」と答えました。その直後、「確かにそうだけど、それが第一ではないはず」とも思いました。部会参加前、自分が考える組織の理想像は、考えの近い存在にしか伝えていなかった。それは共感してくれそうな人。料簡の狭い人間ですよ。考えの違いから距離を感じる、もしくは感じられることが怖かったのかもしれない。これまで人マネの活動を実践する中で得た多くの人との関わりは、そんなつまらない自己概念を変えてくれました。特に、3人での対話はとにかく「楽しい」。どんどん前に進む。3人だからできたことはたくさんあると思います。提案の中には実践できなかったものもありますが、いかに伝え、いかに広めていくか、何事も楽しんで臨むことで、相手にもそれが伝わり人の関係が好循環していく。ただし、忘れてはならないことは、人の関係が密接になればなるほど、周りの人たちの疎外感が強くなってしまう。恐れずに、まずは「とりあえずやってみよう」、そこから始まったような気がします。

井田 昌誕

論文を書くことで、この一年間を振り返りました。人マネ研究生であることから参加させていただいた働き方改革の検討も含めると、かなりいろいろな活動をさせてもらった一年間でした。忙しい中、参加に背中を押してくれ、活動を応援していただいた広報課、秘書課、企画課の皆さんに心より感謝の意を表します。また、あらゆる活動をオフィシャルに認めてくれるよう図らってくださった人事課(本市事務局)の古財課長代理、廣田係長にも御礼申し上げます。また、アドバイザーとして(心強い後ろ盾として)研究の方向性の相談に乗ってくださった長沢副市長、市長をはじめ、貴重なお時間をいただいた理事者の皆さん、関わってくださったすべての皆さん、ご協力本当にありがとうございました。

最後に、ここまで積極的に活動させてもらえた土壌づくりは、1期生の「とことん対話」を呼びかけるあのユニークな発表にあったんだと思っています。我々の一年間の活動が明日への変化につながる“種まき”になっていることを期待し報告を終えたいと思います。最後までお読みいただきありがとうございました。

枚方市 第2期研究生一同