

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

京都府（13期）

自治振興課 桂 省吾

南丹広域振興局 片岡未裕希

山城南保健所 石倉 章男

1 取り組んできた活動の概要と経過、見出した成果、創り出した変化等

(1) 活動の概要と経過

ア 組織の現状を知るための対話を実施

幹部職員3名（延べ5回）と組織の過去、現在、そしてなりゆきの未来についての対話を実施。

また、中堅及び若手職員10名と20年後の組織・人材のビジョン等についての対話を実施。

対話で得た気づきの共有

- ✓ 幹部職員は、自由な意見交換に前向きで、問題意識が高い。
- ✓ 若手職員は、幹部職員と共通した問題意識を持っている場合もあるが、あまり問題意識を持たない職員もいる。
- ✓ 相手への話の振り方により、対話の充実度が変わる。

対話から得た組織の現状

- ✓ 職場でのコミュニケーション機会が減少しており、その背景として職員の年齢構成の激変やIT化の進展等がある。

イ 組織のありたい姿、そこに向けたアクションプランの検討

組織のありたい姿について参加メンバーで検討し、一定の像を共有した上で、ありたい姿に向かうためのアクションを検討

ありたい姿

- ✓ ちょっとしたコミュニケーションが当たり前の組織
- ✓ 誰のため、何のための仕事かを常に考える職員

ウ これまでの京都府における取組経緯の聞き取り

これまで京都府で実施してきた組織改革の取組（うまくいかなかった事例）の経緯等について、先輩職員に聞き取りを実施。

- ✓ トップが旗を振り続けることの大切さ
- ✓ 一方で、押しつけ感、やらされ感が取組を停滞させる

(2) 見出した成果、創り出した変化等

- 対話を通じて、自分たちだけでなく、対話の相手も自組織のことを見つめ直す機会になった。

その際に、「業務改善」や「組織変革」という堅苦しい言葉を使わず、「以前は今と比べてどうだったのか」「将来どんな働き方をしたいか」など問いの出し方を工夫することで、通常業務の枠から離れて色々な話を引き出すことができた。

- 所属する係内で、業務の意味・目的を考える意識を持ち始めた。

前例踏襲ではなく、業務の意味・目的を考えることにより、業務の理解が深まっていると感じられる。また、業務のムダや方向性のズレに早い段階で気づくことができるようになり、効率的な仕事の進め方につながっている。

2 次年度に向けた展望、創り出したい変化

今後は、人材マネジメント部会で得た知識・気づきを実際に組織内で活かしていき、組織に変化を起こしていきたい。

実践の方向性として、①現場での実践、②オフサイトでの先輩マネ友等との交流、③組織トップ層への働きかけに大別して取り組んでいきたい。

① 現場での実践

「sim くまもと」を職場研修のカリキュラムに取り込み、ご当地版である「sim きょうと」、「sim なんとん」の作成を行い、「対話の重要性」といった重要なポイントを幅広く所属職員に浸透させる。

また、私たちは各所属で課長補佐級にあるが、日常業務においても「仕事の目的」、「効率的な進め方」など、1 on 1 形式も活用しながら、職場内でのコミュニケーションを改善し、特に若手職員の気づきを手助けしていく。

② オフサイトでマネ友と交流

京都府の先輩マネ友が「タマリBAR」として、京都府職員等の対話の場づくりを実践されていることから、我々もこの場に参画させていただき、各々の活動についての情報交換や、先輩方からのアドバイスを得て、より良い活動につなげていく。

③ 組織トップ層への働きかけ

京都府庁では年に1度、業務改革等における顕著な取組事例を「京カグランプリ」として表彰しており、①の sim きょうとの取組をこれにエントリーし、組織幹部等に紹介することで、組織変革の取組がより一層オーソライズされ、加速していくことを目指す。

②のようなオフサイトでの交流によって互いに刺激し合っていくことは、組織変革の取組を続けていく上で非常に重要である一方、業務本体とは別の課外活動に位置づけられ、このことも一因となって、他の職員への広がりには限界が生じがちである。①で実施するように、「職場研修＝業務の一環」に活動を位置づけることで、これまで以上に人材マネジメント部会の取組の成果を幅広い職員に浸透させていきたい。

3 参加メンバーの思い

【桂】

人材マネジメント部会に参加するまで、自分なりに周りの状況を客観視しているつもりでしたが、部会活動を通して、出馬部会長の講演での組織改善に向けた分析・モデル化の説得力や、各幹事の組織、業務や対話についての様々な知見など、今後自分が組織、地域に貢献していくための有用なツール、モノサシを数多く学ばせていただいたと感じています。

何より、同じ京都府の部会参加メンバーや、全国で同じ思い・同じ悩みを持って組織改善に向けた活動をされているマネ友を知り、つながりが出来たことで、これまで以上に前向きになることができました。

ここで得た経験を無駄にしないよう、自分にできる取組を頑張っていきたいと思っています。

【片岡】

いつまでも若いつもりでいましたが、職場の若い人と対話してみて、いつの間にか中年層のど真ん中にいるんだなということを実感しました。知らず知らずのうちに、ドミナントロジックに染まりきっていたんだなと、愕然としました。

部会では、「研究」＝「自組織での実践」が重視されていますが、業務としての位置づけが無いと、つい、やらない理由を考えてしまう自分に気づきました。部会参加者が自組織で実践活動しやすくするためには、所属長からの期待や、活動に取り組みやすい環境づくりが有効ではないかと感じました。

伊藤幹事の「徳を積む」というお話しが印象に残りました。自分の所属する組織が「いい組織」であるために、自分のパーソナルパワーを高める意識を持ち続けるだけでなく、日々すこしずつ徳を積むことを心がけ、今！というときに一歩ふみだす勇気が持てる人間でありたいです。

【石倉】

今回、人材マネジメント部会に参加させていただき、一緒に参加したメンバー、インタビューに協力いただいた幹部職員等普段やりとりのない方々と過去の話や働きたい組織、ありたい姿等々について対話することができたことは大変貴重な経験となりました。

また、他自治体の部会参加者と対話し、同じような悩みを抱えていること、積極的に取り組んでおられる事例を聞くことができ、すごく刺激になりました。

ただ、職場に戻ってみると、自ら積極的に動き出すというのは難しく、悩むことばかりですが、組織がより良くなるため、ありたい姿に向かっていくために少しでも力になれる自分でいられるよう、今回学んだこと、気づいたことを活かしていきたいと思います。