

2010年度

「御前崎市の風土変革」への挑戦
—風通しの良い職場をめざして—

早稲田大学マニフェスト研究所 人材マネジメント部会

所属 御前崎市

氏名： 榎林 昭彦

はじめに

御前崎市は、平成16年4月旧御前崎町と旧浜岡町との合併により誕生した人口3万6千人と小さな市である。

旧両町とも、行政区（郡）が違う程度で、旧中心市街地間の距離も約7キロメートル程度の気候風土も似通った町であると感じていた。

しかし、旧両町には職員間や組織間の壁があると感じる。ある部分においてはコミュニケーションが活発に行われているが、ある場所では縦割りである。「それぞれの組織には長年培った独特の風土がある！」合併し、ひとつの組織になったときそれを感じた。これが良くも悪くも独特の雰囲気を持つ「組織風土」である。

職員の思い描いている「御前崎市の都市像」は、切り込み方は違えども目指すありたい姿は同じである。このような「組織風土」をどのように変革していけば、職員が生き生きと働くことができる職場になるか、この人材マネジメント部会へ参加して感じたことを論じてみたい。

第1章 道場の門を叩いて

第1節 部会へ参加する前までの意識

「人材マネジメントとは」と聞かれて明確な答えをすることができない自分がそこにいた。人材マネジメントや人材育成は、総務などの人事部門がやることであり、人事部門以外の職員は一切関係ない。人事部門で作られたものを受け入れるそれが通例であると感じていた。

人事部門が中心となって、人材をマネジメントし組織の変革をするとそこには、「なぜこのようなことをするのか！」や「このようなことは無駄ではないか！」など人事部門に対する批判めいたことを言う人が多く、私自身もそのようなことを思っていた一人でもあった。

第2節 部会での気づき

事実、部会へ参加するまで、人材マネジメントについての認識はあまりなく、人材マネジメント部会に参加して、幹事団から人材マネジメントとは「一人一人が生き生きと働き、

みんなと一緒に何かを成し遂げ、つくりだし行きみんなで喜びを感じられる状態」との話があった。しかし、このような状態と聞いてもよく理解できなかった。

しかし、数回の部会においてダイアログを行い、「自分達の組織も同じ」「このようにやればいいのか」など、ダイアログの中でメンバーから得る「腹落ち感」や「気づき」により理解を深めることができたと感じる。

部会において、「①双方向（対等）部会員同士、みんな対等（肩書きをはずして）で双方向で議論する。②価値前提（立ち位置を変える）相手の立場に立った立位置、自らの立位置を変える。③1人称で語り動く（行動する）自分は何をするのか、したいのかを常に気持ちの中に入れて言われたからやるのではない。」との幹事団のコメントから、一番大切なのは組織の中で、良い方向に変えて行こうと考えるとき、周囲の人たちに伝えて共感してくれる人づくりが一番大切ではないかと感じた。

第3節 幹事キャラバン

御前崎市はこの部会に参加して2年目である。

市長をはじめ市の幹部職員の理解もあり、部会へ参加している我々の取組みに対して様々な場面で紹介させていただく機会を得ている。しかし広く職員に発表しても取組み内容について「他人事」のように思っているのか、私たちの思いをあまり感じてくれていないのが多い。

そのような悩みを隣市で部会へ参加している牧之原市の職員に話をしたところ、同じような悩みを抱えていた。

そこで、私たちが部会で感じた「気づき」を得てもらう機会をつくることとし、今まで実施したことのないような「牧之原市、御前崎市合同研修会」として幹事キャラバンをお願いすることとした。対象者は部会での取組みを各所属にて発信してもらうべきポジションの職として、管理職とした。

10月21日、22日の2日間、“組織変革のリーダーシップを考える”をテーマに、所属長が「自らの思い込みを問いなおす」「組織変革とは何か」「職場マネージャーが果たす重要な役割」「チャレンジ行動のステップ」「相手に関心を寄せ、問いかけてみる重要性」について、出馬部会長より講義をいただくと共に、“組織を活性化する”をテーマにダイアログを行い、所属長としてありたい姿、現状分析を明確にした上で、その課題解決に向け明日から自分は何をすべきか受講者の全員の前で1分間スピーチにより宣言を行った。また、1月17日、18日には鬼澤幹事により前回の振り返りを含め、所属長が自らを振り返ってもらうことで「気づき」を得る研修を行った。

事実、受講者の話を聞くと、「今まで受けたことのない研修であった。」「所属長として人材育成、組織変革をするためには、自らを振り返ることにより大きな気づきを得るものであった。」などの意見があった。

第2章 御前崎市2011年人材マネジメント改革政策提言

第1節 御前崎市の挑戦

御前崎市の場合も他の自治体と同様、「事例からこれはできない」とか過去の事例にとらわれた「～でなければならない」というような事実前提で物事を捉える職員が多いと感じる。これを変えるためには、職員一人一人が過去にとらわれずいろいろな角度で物事を捉え、そのありたい姿から物事を考える、価値前提へ思考回路を変えることが必要であると考えた。

そこで、昨年度人材マネジメント部会に参加した職員による、「御前崎市人材マネジメント改革プラン」を発展的により良いものにするため、このプランを実施しつつ新プラン「御前崎市風土変革プラン」を作った。

このプランは、①前例踏襲型の思考で考える職員が多い②新規の施策を策定しても「やらされ感」の職員が多い③旧態依然の縦割り組織である以上3つの組織・人材の現状を踏まえて、①一人一人が問題意識を持ち問題解決に取り組める②時代の変化に柔軟に対応できる③情報を共有して協力体制がとれている以上3つの組織・人材のありたい姿を考えた。これに対して取り組むべき課題を①問題発見、解決型人材の育成②コミュニケーションを活発化させ、お互いに支えあう組織をつくることとした。

課題解決のために取り組む具体策として①人材マネジメントプロジェクトチーム（PT）「めだかの学校」の結成②メンバーの強化研修③オフサイトミーティング（OM）の開催④懸案事項の調査検討提案により、手法を確立⑤PTによる研修会の実施⑥Lunch de 視聴（市長）の実施である。

第2節 Lunch de 視聴（市長）を実施して

昨年度の改革プランであるLunch de 視聴（市長）とは、部署間、世代間や同僚間での隔たり、いわゆる組織内部にある「壁」を低くすることや、取り除くことを目的に、昼休み時間を利用し市長と職員が昼食をとりながら、テーマに沿って話を進めるオフサイトミーティングである。

今回は初の試みということもあり、誰を対象にするのか、内容をどうするのかなど前年度部会への参加者と調整した。検討の中で、若手職員ほど市長と話をする機会がないなどから、新規採用職員から40歳前までの中堅職員約100人を対象とした。7月から実施し、一回当たり4人から8人として、全19回実施した。

参加者は、昼食を囲みながら市長や参加者全員に対し、自己紹介と共に、「今の市役所の風土って？」と題して、現在の業務内容や職場における雰囲気などを報告した。

その後、参加者それぞれの発言に対して、市長が自らの思いを伝え、この思いを受けて、「私は今日から何ができるのか？」と題し、自らできることを一人称で宣言した。

参加者からは、「市長と直接話をする機会がなく、市長の思いが伝わった。」「同じ年同士の付き合いは、年々希薄になってきた。今後これを機に関わりを厚くしていきたい。」などの意見を聞くことができ、それぞれの「壁」を低くすることができたと感じる。

第3章 夏合宿後の取組み

第1節 幹事コメントの検証

夏合宿は、他の自治体に比べて幹事団からのコメントが非常に厳しいものが多かったように感じる。

組織の現状と課題についての発表の中で「前例踏襲型の思考で行動する職員が多い」「やらされ感の多い職員が多い」「旧態依然の縦割行政」と課題を発表した。しかし幹事団からは「本当にそうなのか」「自身がそう思い込んでいるのではないのか」との指摘があった。

事実、この課題については部会参加者とダイアログする中で感じたことであり、それを確証するものなど一切なかった。幹事団の言葉が事実確認をする行動を駆り立て、9月中順に全職員を対象に、アンケートによる調査を実施した。

結果は、私たちの感じているものとはほぼ一致したが、アンケートを実施したことにより、それぞれの職員が感じていることが浮き彫りになり、次への行動をするためのデータとなった。

第2節 自らのドミナントロジックを打破

「前例踏襲型」「旧態依然」など私たち自ら組織の現状としてあげたにも関わらず、幹事からの指摘により、私たち自身が「前例踏襲型」であり「旧態依然」であったことに気づかされた。

人はとにかく物事を「以前からそのようであった」「そうに違いない」など、前例に従ったやり方や、ごく少数の意見などによりよる思い込みをついしてしまう。

事実、私も人事異動による引継ぎにより、前年実施の事業が正しいからそのまま継続して実施するなど、「そもそもなぜ必要か」などを考えることが少なかったように感じる。このように価値前提での考え方を改めて認識することができた。

第4章 今後の取組み

御前崎市2011人材マネジメント改革政策提言において、御前崎市人材マネジメントチーム「めだかの学校」を立ち上げる提案をした。ネーミングはめだかの学校の歌詞にちなみ、みんな興味を示しチームを覗き込んできたりすることである。

御前崎市の風土変革と銘打って実施しようとチームを立ち上げても、本来一緒に取り組んでもらいたい職員が協力してくれないのでは何もならない。人材マネジメント部会へ参加した私たちがロールモデルとなり、みんなが活動内容に賛同しやすい運営していくことが必要であると考えます。

そのためには、次の3つを実施する。①個人として常に変革への「志」を高く持ち、自ら行動すること。②地方自治体の職員としての「誇り」を持ち、カッコいい公務員になること。③組織間の「絆」を大切に、市役所を「チーム御前崎」として「風通しの良い職場」をつくること。

従って、この3つを実施することにより一人の力が伝播し、組織全体を変革する大きな力になると考え、私たちが一年間人材マネジメント部会で学んできたことを、今後御前崎市を背負って立つ若手職員を中心に広めて行き、同じベクトルを持つ職員を多くしていきたいと感じる。

おわりに

今回、縁があって人材マネジメント部会に参加させていただくことができた。

私自身、現在の業務の中で人材育成に携わっているが、長年研修は研修講師から先進的な事例や、過去の偉い者の言った言葉などにより体系的に講義を進めて行き、近年ではグループワークなども取り入れてはいるものの、受講生自身はいわゆる「受身」状態であるのが研修であると感じていた。

しかし、この部会において、常にダイアログのテーマが漠然とし、どのように展開していったら良いのか、時には出口の見えないトンネルに入ったように感じたこともあった。

しかしダイアログを重ねるうち、「自ら考え」「自ら気づき」「自ら行動する」ことを実感すると、一般の研修では感じられないものを感じ、変革に必要なものは対話であることが分かった。

今回、この部会に参加したことにより、どのような場面でも物事を進めるには、聞き手側の立ち位置に立つことや、話をするには対話型として、相手に対して「気づき」や「腑

に落ちる」のような話をする事の大切さを感じた。

これからは、近隣市である牧之原市と、時には地域の仲間として密接に協力したり、時には良きライバルとしけん制しあったりして、他の自治体が羨むような取組みを、この御前崎市から発信していきたい。