

人材マネジメント部会 論文「市長への提言」

長野県伊那市 観光課 篠崎和博
総務課 唐木 玲
財政課 中谷 剛

I はじめに

2013年4月、伊那市は初めて人材マネジメント部会に参加しました。

1年を経て振り返ると、当時の私たちは、自分の職場の現状に対して、多くの職員の仕事の取組みに大きな不満もなく、また疑問に感じることもあっても、それに対して表立って発言する大きな自信もない状態だったといえます。これは、現状に安住していたとともに、社会の変化による将来を見越すこともなく、また、何か取組もうと思っても何から手を付ければいいのか分からない、そんなどっちつかずの状態だったといえます。

伊那市はこれまで、組織・人材のありたい姿を描き、現状を認識し、そしてその解決方を職員同士で言葉や文字に表して共有する機会がなかったと、いま整理することができます。

私たちのこの1年間の行動の原点は、この現状認識から始まりました。

II ありたい姿は

夏季研修会の取組み課題の中で、組織・人材のありたい姿として次の3点を掲げました。

- 1 仕事に「楽しさ」を見出す組織
- 2 挑戦することを明示する職員とそれを助け合う組織
- 3 職員が自ら磨くことを促進する組織

仕事の「楽しさ」とは何なのか。

それは、①自分自身の気づきを行動に移す。②今までよりも一歩進んだ仕事を行う。③住民の満足度を上げる。④仕事の達成感を感じる、ということだと考えました。ゼロから始める新しい仕事だけでなく、前任者から引き継いだ業務であっても自分の気づきによって充実させることができれば、楽しい仕事になると考え、仕事に「楽しさ」を見出す組織としました。

「挑戦すること」は、明示することで職員本人にその覚悟ができます。

同じ課であっても隣の人は今どんな仕事をしていて、どんな目標に向かって働いて（挑戦して）いるか知る機会がありません。個人的な付き合いで話をすることがあれば別ですが、朝礼で顔をあわせ、その後は一日中机に向かいっきりで終わる職員もいます。特に、別の部署の職員であれば、何をしているのかも分かりません。

そこで挑戦することを明示する機会が必要であると考えました。そのためには組織も個人の挑戦をバックアップする仕組みが必要だと考えました。

組織として「自ら磨く」職員の取組みを、促し続けることが必要です。

同じ職場であっても主事の仕事、主査の仕事では内容が変わってくるべきです。職場での経験年数が上がるにつれて、求められる仕事内容が変化し、そして長と呼ばれる役職になっていくべきですが、残念ながらそうではない職員がいます。

そこで職員自らが、何のために働くのか認識し、組織の中でそれを実現するために一歩踏み出す仕事をしていきたい、責任のある仕事を任せたいと気づくことができるよう、職員が自らを磨いていく意識付けが必要だと考えました。そのためには、研修を通してその人を育てていく仕組みが必要であるとともに、職員自身が目指すべきありたい姿を共有する機会を持つことがあればいいと考えました。

Ⅲ 現状はいかに

充実した仕事をする中で「楽しさ」を引出すこと、「挑戦すること」を明示すること、「自ら磨く」ことは、いずれも職員がひとりでやろうと思っても、なかなか一歩踏み出すことではありません。少なくとも、そのありたい姿を職員同士で共有していることが必要だと考えますが、伊那市においては、意識して、そして積極的にそういった機会を持つことはありませんでした。

例えば、人事評価における評価シートの中に、個人の職務目標を掲げる項目がありますが、多くがボトムアップの目標でなく、トップダウンで決められた目標を掲げています。同じ部署に複数年在籍すれば、来年度はここを変えたい、こうしたいという目標が見えてきますので、それを課や係内で共有して、自分の目標にするような話し合いの場がないと感じます。

Ⅳ どんな手段を用いたか

現状把握から、知り合いでない職員とでも気軽に話をできる場を作ろうと考えました。そして、職員個人の挑戦をバックアップしてもらうためには上司の理解や協力が必要不可欠ですが、特に日頃話す機会のない部長職が、何を考えているのか、どんな人なのかを知る機会が必要であると考えました。

そこで、部長職から自らのありたい姿や仕事での経験を話してもらい、それについて職員同士で対話をする自主ゼミの時間を企画しました。ゼミでは、部長職と職員とのやりとりの時間も設定し、双方向でやりとりできるようにしました。結果として、部長職だけでなく、副市長からも話をしてもらい機会を作ることができました。幹部職員が、採用から現在まで、どのように働いてきたかを職員間で共有することができました。

また、行政マンの共通テーマとして、東日本大震災に注目しました。被災から 3 年を経過するにあたり、職員間で「東日本大震災」を共有する機会が必要だと考えました。というのも、伊那市は、震災直後の支援や気仙沼市への長期職員派遣（1 人）する以外に、職員がまとまって東日本大震災のことを考える機会がなかったことに気づいたためです。

この企画は、総務課人事係に提案したところ、理事者まで理解をいただき、2 泊 3 日の行程の一部を公費負担の研修と位置づけをもらいました。そして、自己負担ありの自主研修という触れ込みにもかかわらず、定員 25 名を超す参加希望者の手が挙がりました。

現地で復興に携わる気仙沼市職員や、「釜石の奇跡」の釜石東中学校の副校長（当時）、そして、ご自身も津波に飲み込まれながら危機一髪で助かり、いま語り部として被災の出来事を伝えている民宿の女将さんの話を聴き、その都度職員間で振り返りの対話をしました。片道 10 時間に及ぶバスの車中も有効に活用し、東日本大震災を共有をした結果、「自分が何をなすべきか」というテーマに対して、自然と対話が集約していく瞬間を体感することができました。

V これからのこと

1 ダイアログ手法の啓蒙活動 ～さらなる S U I ゼミの活用など

仕事に「楽しさ」を見出すことをできるようにしていきたい。なぜなら、仕事に「楽しさ」を感じることができれば「ほんとうの笑顔」になれると思うからです。そのためには、伊那市は将来どのような市であるべきなのか、どうすれば住民のみなさんから喜んでもらえる市になるのか、そして、そのために自分自身は何ができるのかを個人で考え、それを対話により共有する機会を積極的に作っていきます。また、その手法を広めていく活動をしていきます。

具体的には、今年度以上に S U I ゼミを活用し、職員間が思いや気づきを共有する機会を設けていきます。講師を部長職に限らず、ともに街づくり、ふるさとづくりを行う市民のみなさんとも対話する機会へと発展させていきます。

2 人材育成基本方針の研究

伊那市のありたい姿を考えると、現在の自分の職階や能力では実現しづらい出来事が生じます。そこで、あわせて自分自身のありたい姿も考え、そこに向かってどう進んでいくのか、自分自身で考える必要があります。それを組織としてバックアップする人事制度や研修制度が必要だと考えています。

具体的には、職務の目標を明示して職員間で共有することや、変化に敏感に反応して一歩踏み出すことをサポートできるような人材育成基本方針への見直しを提案します。また、職員間で対話することによりありたい職員像を明示し、自分たちが向かうべき方向性を明確にしていく作業を行い、一人称で「自分たちが目指す姿」をまとめていきます。

また、仕事の「楽しさ」というキーワードに対話を行い、「楽しさ」の意味を集約するダイアログを実施していきます。最終的にはそれを伊那市版フィロソフィとしてまとめ、一人ひとりが考えて仕事をする事ができれば、仕事に「楽しさ」を見出すことができるはずです。

2 挑戦できる環境づくり

(1) トップからお墨付きをもらう

伊那市のありたい姿を考えて仕事をする事により、挑戦し、今までとは違う一歩踏み出すような仕事に取り組んでいくことができると考えます。そして挑戦するためには上司からのバックアップが必要です。トップから、失敗しても職員はどんどん挑戦していくことを認めてもらえれば、部課長から若手まで協力して目標に立ち向かえる組織体制になるはずです。

(2) 気軽に相談できる組織体制の構築

挑戦するためには、周りの職員からの応援やアドバイスを気軽に受けることができる組織体制が必要だと考えます。日頃から職員同士が意思疎通できる環境を整え、話し合いを活発にし、いい話し合いができる仕組みづくりを目指します。そうすることにより、縦割りではないチームとしての組織となると考えています。職員同士の話し合いの機会をこれからも作っていきます。

VI メンバーが一年を通して得た気づき

○篠崎和博

これまで、さまざまな研修の機会をいただき勉強をしてきましたが、その専門的な分野の知識を得ることで、自ら業務に活かし、また関係職員などにその得た知識を伝えるなど、一つの形として業務を遂行することができていました。

今回の研修（研究）は違います。自治体が生きるために、自治体経営、人材育成という側面からそれぞれの自治体で何が必要か、何をしなければならないのかについて学びながら、実際の行動、実践をしていくというものでした。

そうした1年の活動の中で深く見つめ直し意識することができたのは、市民のために“あるべき姿”を常に考え、行政を運営する立場として与えられた職務、役割をどう遂行するかということでした。

市民のために…、こうした思いは当たり前のこととしてありますし、自分や他の職員も気持ちとして持っているものです。また思っているだけではいけない、ということも意識としてあります。しかし、現状はそうでないということです。

この1年間、幹事団との部会の機会及び参加する3人の中で徹底的にダイアログをしました。部会では幹事団からダイアログするために必要な視点や観察力、テクニック、気づ

きや意識を醸成させるために、立ち位置を変える、価値前提、ドミナントロジック、一人称で語る、一步前に踏み出すことの意味を学びました。

初めは悩みました。どう自分の意識に植え付け、どうやって動いていくことが出来るのか。毎日その単語だけが頭の中を行ったり来たりさまよっている状況がありました。それから数週間、3人で考え話し合い、分からないまま行動をすることにしました。そこから理解の始まりでした。

知らぬ間に染みついていた意識と考え方。例えば、「事実前提」と「価値前提」は自然と意識するようになり、話しをする場合も相手の話しを聞く場合も不思議とその視点で整理しているという自分がありました。

こうした手法や実践を重ねながら学び、組織や人材育成の“ありたい姿”を描くために、機会を設け積極的に取り組めたのも3人の力があつたからであり、難しいことも声を上げ実行することが出来た結果であります。

私たちが研究通信の発行、組織・人材に関するアンケート、部長と語りたイ〜ナなど、これまで職員を巻き込み取り組んだ活動から感じたのは、私たちの活動に対する反響や、組織を良くしていきたい、元気にしたい、という意識を持った職員が大勢いるということです。その声を聴く場面や意見を出せる機会づくりをし、こうした動きにより職員のさまざまな想いを引き出せ、話し合いにより想いを共有することができました。

これから次のステップが必要となりますので、職員が参画し活動する場面や前向きな動きを止めない仕組み作りを考えていきます。

そして、行政経営、人材マネジメントについて部会での研究や繰り返す活動や行動の中で、私が一層の想いを強めたことは、地方自治体として市の課題は何か、市民が求めている幸せとは何か、優先順位を含めよく見つめ直すことが必要であるということです。行政の責任上果たすべきこと以外で、市民が求めているものが重点施策や高い比重を置いていないかよく考える必要があるということです。

首長と職員が考える事業推進で優先順位が異なっていたのでは、全てに遅れをとることになり、市民への信頼を損ねることになります。

首長が掲げる政策的な想い、また、市の課題として明らかにしたもの、そのことをしかるべきテーブルでダイアログする必要があります。事業に取り組むか否かを決める前の段階から必要であること、すなわちその事業が有効か否かを見る上で必要であり、組織はそのことにより1つの方向を目指すことになると考えています。

変革に対応する時代、組織づくりが極めて重要となり、それは職員それぞれが役割と自分がすべきこと、しなければならないことを意識することが必要であるということです。

このためには、互いに理解・協力し合い、さらに話し合いを深められる組織を目指していきたいと考えています。

○唐木玲

四十路も近づき、自分が職場の中で何をなすべきか確固たる行き先が分からず、そうかといって積極的に何かを見つけようとするでもなく、また、新しいことに取組む勇気もなく、現状に満足をしているわけではないのに、ただ過ぎていく毎日を過ごしていました。

一年前、人材マネジメント部会の案内を見たとき、これに参加すれば自己啓発の良い機会になるのではないかと、実に他力本願で、かつ軽い気持ちで参加を決めました。

第1回研究会に出席して、この一年どうなることかと落ち着かなくなったことを忘れることができず。そして、夏前まで頭の中の整理ができず、悩み続けていました。

そんな時、光明が見えた瞬間がありました。自分だけで抱え込むことに疲れ、同僚を巻き込もうと考えました。それは、キーマンである先輩方と意見交換をしたり、研修通信を作成して職員ポータルサイトへ掲載したり、職員アンケートを実施して職員の考え方に触れたり、そんな一歩を踏み出した時でした。気持ちが楽になり、目を見開くことができたことを実感しました。

そこから、部会でいう「立ち位置を変える」「価値前提で考える」「一人称で捉え語る」ことにより、「ドミナントロジックを転換し一歩前に踏み出す」ことの意味を腹落ちさせることができ、そのあとは、迷いがなくなり、部会へ自然体で参加することができるようになりました。

自分の職場での一年間の取組みは、まさに対話の場づくりに終始して、対話によって考えを集約するところまでは辿り着いていません。また、組織・人材のありたい姿についても問題提起のみで、成果物までは道半ばという段階です。また、仲間づくりへの取組みを積極的に動き出せませんでした。

いくつも課題の残る一年ではありましたが、対話の場を設けることによって、そこに価値を見出してくれる職員との出会いが得られたことは、最大の収穫でした。叱咤激励をいただいたり、助言をいただいたり、自分の動いた結果が形となって返ってくることほどの喜びは、何事にも変え難い経験でした。自分自身も、一歩前に踏み出している人に出会ったら、相手の目に見える、耳に聞こえる行動をしていくことを心に刻みました。

今後のこと。

自分自身のありたい姿について、目の前の靄は晴れましたが、ありたい姿を描くことや現状への落とし込みという作業については未だ材料不足で、かつ経験不足であると実感しています。今以上に関心を持って学んでいくこと、そしてさらなる実践を踏んでいくこと

が、不足を補っていくと信じています。

そして、何を目指していくのか。

先日、岩手県釜石市を訪問しました。自ら東日本大震災の折に津波に被災し、現在は語り部としてつらい経験を多くの人に伝える活動をしている民宿の女将さんから、こんな言葉を聴きました。「なぜ、被災したこの場で生活し続けるのか。私は、自分のふるさとを創るために、ここで生きていく。」

今、何の不自由もなく生まれ育った街で生活ができる喜び。その自分に課せられているのは、まさに「ふるさとを創る」ことではないか。一年間、いろんな学びや気づきに出会えたけれど、今、自分自身が到達している気づきは、自分自身に「ふるさとを創る」という目標ができたことではないかと、実はまだまだ反芻している今日この頃です。

○中谷剛

第1回研究会からダイアログを行いました。最初どういうものがダイアログなのかさっぱりわかりませんでした。しかし、回を重ねていくにつれてこうやって意見を一つにまとめていくのかと段々理解し、話し合いの重要な方法だと感じるようになりました。行政の会議では、事務局でたたき台を作っておくことが多いと思います。そして事務局側としては、何事もなくたたき台に近い形で進めていきたいと思うし、参加者側も事務局の考えを大きく変えてまで自分の意見を通さなくても感じると思います。しかし、それで内容は充実したものになったと言えるのでしょうか。大勢の人で意見を出し合うことによって事務局も参加者もお互い気づきあい、内容がより充実したものになっていくのではないのでしょうか。会議というのは本来そうあるべきではないか。ダイアログという手法を学んで、どうせ話し合いをするのであれば、「いい話し合い」をするべきだと感じるようになりました。

組織として話し合いをして魂が入る時間が足りないと出馬部会長からお話をお聞きして、現在の仕事では方針や計画を作るのに力を費やすが、それを職員一人ひとりが腹に落とすということまでなかなか達していないのではと感じました。方針や計画を一人ひとりが腹に落とすことで、目標への進め方がいろいろ出てくると思いますし、やり方は様々であっても間違った方向には進まないと思います。腹に落とすことで仕事が多彩になり、組織の雰囲気も変わるのではないかと思います。

何かを変えるときには、ここが良くないからとりあえずここだけ変えようという風に考える人が多いのではないのでしょうか。少なくとも私はそう考えてしまいます。部会で価値前提という考え方をお聞きしたときには、本当にこんな風に考えて仕事をするのができるのだろうかと思いました。しかし、事実前提で考えると一つつぶしてもまた一つ、また一つと改善点が出てくると思います。それではいつまでたってもあるべき姿に到達できま

せん。価値前提であるべき姿から考え、そのあるべき姿に到達するにはどの方法をとるのが最もよいのかを考えた方が、早く到達できると感じました。

部会の中のいろいろな場面で一歩前に踏み出してほしいとのお話がありました。この1年間は参加した3人で組織、人材について話しをし、今何が必要かを考え、企画実行してきました。一歩踏み出して活動できたと思っています。その過程で今まで話したことのない職員や、他の部の部長、副市長とも意見交換をすることができました。そして話すことにより、様々な考えを聞き、様々なことに気づくことができました。一歩前に踏み出すことで、今まで見えなかったものを見ることができ、自分の世界が広がったと感じています。これからも一歩前に踏み出して活動していきたいと思います。

以 上