

2013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ベーシックコース論文

三次市が一步踏み出すために

【マネ友名】

広島県三次市 総務部総務課 加藤 泰

地域振興部企画調整課 杉谷 幸浩

- 1 三次市の現状と課題
- 2 三次市のありたい姿
- 3 今，着眼して取り組むこと
- 4 (仮称) 育成型評価制度の概要 ～月曜日に笑顔で来たくなる職場づくり～
- 5 政策提言「(仮称) 育成型評価制度の育成」
- 6 私たちが取り組むこと
- 7 組織に浸透させるために
- 8 終わりに

1 三次市の現状と課題

三次市は、平成16年に1市7町村が合併し、いわゆる平成の大合併を経験した市町のひとつである。職員も市民も、期待と不安が入り混じったような思いの中スタートを切った新生三次市であったが、今年度で10年目を迎えた。

当部会には平成19年度から参加し、昨年度までに11人のマネ友が認定された。しかし、この部会に参加するまでの私たちがそうであったように、多くの職員は、誰が何のために参加しているのかを知らない。また、今年度で7年目という継続した取り組みではあるが、当初3年間は一人ずつの参加ということもあり、まだまだ数の力が得られておらず、横への広がり十分であるとは言えない。

そういった中で、三次市の組織としての現状はどうか。私たちが日々の業務を行う中で感じていることは次の3点である。

- (1) まちゆめ基本条例や総合計画を意識して仕事をしているとはいえない
- (2) 業務が担当者しかわからない
- (3) 仕事がおもしろいと感じない

まず(1)については、平成17年度、新生三次市におけるまちづくりの基本戦略と主要施策を盛り込んだ「三次市総合計画」が策定された。そして翌平成18年度、市民・議会・市による協働のまちづくりのためのルールとして、「まちゆめ基本条例」が施行された。これらは、まさに三次市のありたい姿を示したものであるが、市民対応が中心の業務を行う部署では、このような理念よりも目の前の課題の解決が優先されがちであり、これらの計画を意識しなくても仕事できてしまう。こうなると、市として描くありたい姿と職員の思いとの間で乖離が生じてしまい、組織として同じ方向に向かって進むことが困難になってしまう。結果として、何のために仕事をしているのか分からず目の前の業務ばかり追っている今は、顔を下げてパソコンの画面ばかりを見ているのである。

次に(2)については、一職員の思いとして、自分の担当業務を円滑に進めることが最優先である。このことは決して間違いではないが、自分の担当業務だけが円滑に進めばいいと考えるのは間違いであろう。特に、市民から市役所という組織を見た時には、担当者であろうがなかろうが、同じ市職員であることに変わりはなく、対応した職員によってサービスの質が変わるということだけは避けなければならない。

最後に(3)について、これは「やらされ感」を感じることからくる。なぜその業務を行うのか、この業務を行うことによって何をどうしたいのか理解せず、上司あるいは前任者から言われたことだけするのであれば、業務の改善もみられず、事業の効果も上がりにくい。多くの人は仕事が作業になっている。

2 三次市のありたい姿

三次市という組織を、市長になった気で改めて観察すると、前述のとおり課題が見えてきた。このような現状と課題を抱える三次市であるが、次の3点が、私たちが考えたありたい姿である。

- (1) 三次市のありたい姿を共有し、職員一丸となって進んでいる
- (2) 対話により職員同士がつながっている
- (3) 職員が自ら考え、行動している

まず(1)については、組織としてめざす姿をすべての職員が理解し、トップから担当者までが同じ思いのもと、仕事に取り組んでいる状態である。この状態であれば、遠回りや意見の食い違いも少なく、目的を達成するスピードも格段に上がるのである。

次に(2)については、職員同士の情報共有がきめ細かに行われている状態である。特に情報共有の方法として「対話」を重視することにより、メールなどの一方的なものではなく、より確実な情報共有を行うことが可能となる。

最後に(3)については、JAL フィロソフィの一部を引用させていただき、「人生・仕事の結果＝考え方×熱意×能力」にあてはめて考えた。「考え方」は(1)により共有されており、「能力」についてはもともと優秀なものを持ち合わせている職員達である。必要なのは「熱意」であり、これを向上させるためには、「やらされ感」の打破、つまり自ら考え行動する自発的な動きなのである。

3 今、着眼して取り組むこと

現状と課題を認識したうえで、ありたい姿とのギャップを埋めるために、今、着眼して取り組むこととして、次の3点をポイントに挙げた。

- (1) 目標を意識して仕事をする
- (2) 所属内でつながる

(3) 前例踏襲をしない

まず(1)については、業務を作業ではなく仕事として取り組むため、自分の仕事は何につながっているのか、誰につながっているのかを“私”が理解しなければいけない。これまで、たいして意識もしていなかった計画やビジョンの達成に、自分の仕事はどう貢献するのかを腹に落とすことが必要である。

次に(2)については、どれだけ目標を意識していても、取り組んでいくうちに目の前の仕事に集中し、パソコンの画面ばかりを見てしまう。一人きりで顔を下げたままの作業をさせないためには、仕事に取り組む一番身近で一番小さな単位である所属内での結び付きが必要である。

最後に(3)については、前任者から引き継いだ仕事をそのまま後任者に引き継いだのでは、その業務には何の進歩もなく、一向に目標やビジョンにはたどり着けない。これまでたどり着いたことのない場所に行くためには、これまでにない視点で見てみる、これまでにない角度から考えてみる、これまでにない方向から取り組んでみるが必要である。自分が気づいたことは自分で行動する。しかし、すべてを自分だけであることができないのも事実。ではどうするか。(2)でつながった仲間と行動するのである。

これらを踏まえて、これから私たちは何をするのか検討を行った。議論のプロセスとして、まず浮かんだものは、上記3点のポイントにそれぞれ対応した、思い付きにも近い政策の提言であった。しかしながら、歴代マネ友とのダイアログや、これまで三次市が人材マネジメント部会において提言してきた政策、また現在の三次市における政策的な動きを学び、検討した結果、最終的にたどり着いた、私たちが提言する政策は次のとおりである。

◇政策提言

『(仮称) 育成型評価制度の育成』

4 (仮称) 育成型評価制度の概要~月曜日に笑顔で来たくなる職場づくり~

①取組の目的

この制度は、仮称ではあるが「評価」という名前がついている。しかし、人事考査や勤務評定などに使用する目的で導入するものではない。この制度は、月曜日に笑顔で来たくなる職場づくりをめざして取り組むものであり、職場が活性化され、お互いの仕事に貢献しあう関係になることで、 $1 + 1 = 3$ になるよう組織として仕事に取り組むために導入するものである。

この活性化された職場は三次市役所のありたい姿であり、この職場から生み出される仕事の成果は、三次市のありたい姿に貢献できる、より良いまちづくりそのものである。

職員が本当の笑顔で仕事に励む市役所＝市民が笑顔で暮らすまち(市民のしあわせ)、それを本気でめざす取り組みである。

②制度の概要

課長には課長の、係長には係長の、一般職員には一般職員の階層に応じた期待される役割がある。それぞれが役割を果たしていくことで、相互に貢献しあう職場になる。

そのため、階層ごとに果たすべき役割を明記し、その役割を果たしているかセルフチェックし、出来ていればもっとできるように、出来ていなければ出来るようになるためには何が必要なのか考え、行動し、来期は出来ていくよう自己成長に資するものである。

また、上司と面談し、期待される役割の視点を合わせ、自己満足だけで終わらせない取組である。

③取組のみそ

◎自分たちで創りあげる

課長の果たすべき役割は課長が、係長が果たすべき役割は係長が、自分たちでグループワークをする中から出した、自分たちの意見で評価項目や評価指標を構築した。

どこかのコンサルが作ったものではない。総務課が作ったものでもない。自分たちの意見で創りあげたものだから、参加意識と納得感がある。

◎シンプルな様式

チェックシートを埋めるだけで一仕事、マニュアルは分厚すぎて読む気もおこらない。それでは負担感が増すばかり。注力すべきはチェックすることではなく、気づきを得ること、一歩を踏み出すことである。

そのため、チェックシートA3版1枚、概要等資料A3版5枚と、出来るかぎりシンプルなものとした。

◎セルフチェック

自己評価による自己育成のため、他人に勝手に評価されることによる不満はない。さらに、面談による振り返りにより、自分では気づきにくい視点での気づきや指摘、導きにより内発的に意識を高める。

④今後の展開

平成25年度は課長級で試行しながら、係長級や一般職員の評価項目等の作り込みをしてきた。来年度からは試行を終え、全階層で本導入する。

5 政策提言「(仮称) 育成型評価制度の育成」

改めて言うが、「(仮称) 育成型評価制度」は、職員がセルフチェックにより気づきを得ることで、意識改革を促し、より良い組織づくりそしてより良い三次市づくりを目的として作られた制度である。またこの制度は、先輩マネ友でもある職員らが中心となって議論を重ね、三次市の組織変革のための重要なシステムとして策定・導入されるものでもある。

私たちは、私たちが示した「三次市の現状と課題」「三次市のありたい姿」「今、着眼して取り組むこと」と、この「(仮称) 育成型評価制度」の考え方が一致していると認識し、この制度こそ組織変革を促すための重要な政策であると考えた。

しかしながら、いくら良い制度であっても、制度を導入するだけで組織変革が起こることはない。「やらされ感」により本来の目的とは違った形で運用されてしまうことや、「やっただけ」というように形骸化してしまうこともしばしばある。新しい制度の導入は、制度の対象者がその価値・目的を十分理解したうえで運用されなければ、本来ねらった効果は得られないのである。

現在も、前例踏襲をやめるための事務改善活動や、職員のつながりを強くするための職員運動会など、組織をより良くしていく活動を個別に展開している。これらにおいても、それぞれのねらいは「(仮称) 育成型評価制度」と一致していることから、この制度に対する十分な理解があれば、展開される個々の活動がより効果的なものとなり、活動へ取り組む意識も変わるはずである。

このように、組織変革の基盤となるこの制度の進展こそが、ありたい姿までのロードマップのベースラインとなる。そこで、この制度の理解者を増やしていくことを“今”取り組むこととして、「(仮称) 育成型評価制度の育成」を私たちの政策提言とする。

6 私たちが取り組むこと

まず、目的を意識して仕事をするためには、上司とビジョンを共有するにあたり、納得のいくまで対話を行い、気づきがあれば臆さず提言する。特に、組織が同じ方向を向いて進むためには、この点が最重要であり、疑問を抱え

たままでは、課題に直面した時の対処の方法を見誤る可能性がある。

次に、対話により納得したからには、前例踏襲ではなく、ビジョンの実現に向けて率先して自らの役割を果たす。「何をするか」は、場面により異なるかもしれないが、「何のためにするか」を第一に考えることで、前例踏襲を防ぐことができる。

そして、他の課員がビジョンに納得していない場合は、積極的に対話し、課員それぞれがビジョンに納得したうえで役割を遂行する必要性に気付くよう促すことで、所属内でのつながりをつくる。これは、人事異動も多く、初めて経験するような仕事を任せられることもある組織のなかで、円滑な業務の遂行のために職員同士のつながりは不可欠であり、そのきっかけづくりとしても役立つことと考えられる。

このように、まず自分から考え行動することで、「(仮称) 育成型評価制度」を効果的なものとなるよう促したい。また、制度のなかでは上司と対話する機会も多くみられる。その際、この制度の結果(評価結果)の活用方法として、上司を責める道具とするのではなく、むしろ上司を助けたり育てたりするためのものとして活用するよう考えたい。

私たちの活動は制度の理解者を増やすこと、その一点のみであり、上司、同僚と愚直に一人ひとり対話していくことが大事であると考えている。

7 組織に浸透させるために

「(仮称) 育成型評価制度」を組織に浸透させるためには、マネ友の力を借りる必要がある。三次市は、ここ数年当部会に参加してきたことで、マネ友も10名を超えた。それぞれが、当部会で学んだ考え方を大切にしながら仕事に励んでいるが、残念ながら三次市の中でマネ友が集まる機会が少ないのが現状である。そのマネ友の役割と出番を作るため、そして職場の協力も得ながら公費を使って1年間に何度も東京に行ったことに応えるためにも、マネ友同士の連携は必要であると考ええる。

そこで「(仮称) 育成型評価制度の育成」のために、マネ友が集まって勉強会や進捗状況のダイアログを行う。スケジュールはおおむね4半期ごとに進捗状況のダイアログを行う(もちろん懇親会付きである)。そして年度末には、年間の総括と来年度の方針を決定することとする。これにより、「(仮称) 育成型評価制度」の価値・目的をマネ友それぞれが理解し、各職場に考え方を広めることにより、この制度が組織に浸透していくと考えている。

なお、来年度は「(仮称) 育成型評価制度」をテーマとしたいが、それ以降は、状況に応じたタイムリーなテーマを設定しても構わないと考える。今回、

私たちにとっては「(仮称) 育成型評価制度の育成」をマネ友の力を借りて組織に浸透させることがねらいであるが、それ以上に、当部会で学んだ職員が思いを共有できる場をつくることにより、新たな組織変革の動きが生まれてくることを期待するからである。

8 終わりに

①加藤泰の思い

部会で学んだこと「ドミナントロジック」「価値前提」「1人称」「立ち位置を変える」などは、どれも自分に欠けているものばかりだった。いつまでたっても身に着かず、自分を変えることさえできない私が、人を巻き込もう、心を揺り動かしてみようなどおこがましいかぎりだと思っていた。

しかし、一人のマネ友との会話からヒントをもらった、私なりの。

何も飾る必要はない。私の悩みを、私の憤りを、私の苦しみをありのままに伝えれば良い。その会話の中から、共感してくれる人、受け止めてくれる人、厳しくも事実や考えを告げてくれる人を探し出していけば良い。

全ての人と理解しあえることはない。みんなと仲良くできることはない。ならば、同じ思いの人、同じ方向に歩む人と手を繋いで行こう。

まだ決心というほど固いものではないが、はじめの一步を踏み出してみようと思う。

②杉谷幸浩の思い

この度、当部会に参加して個人的に感じたことを少し述べさせていただく。これまで私は、日々の膨大な業務のなかで、そこにある仕事を効率的に行うことが使命だと思っていた。それゆえ、組織の方針やありたい姿など考えることは少なかったと思う。(この点については反省している。)また、組織を変革するといったことも夢のような話で、いつか上の立場になってから考えることだと思っていた。しかしこれは違うのだと知った。組織として機能するためには、組織の構成員がその目的を十分理解したうえで仕事をしなければならないこと。そして組織を変革するには管理職が考えるだけでは実現しないこと。考えてみれば基本的な事であるように思われるが、この基本さえも理解できていなかったことに恥ずかしさを覚える。ただ実際、以前の私のように考える職員は少なからず存在し、一方で、ちゃんと組織というものを理解し仕事をする職員の存在も知った。このように三次市という組織を、俯瞰的にとらえることができたことは私の財産となった。

当部会で学んだことはもう一つあり、それは物事の考え方である。いわゆる

「思考の枠組」といったもので、何かをする時にはその枠組をとらえ、それに当てはめて検討していくことで、より迅速で効果的に考えを巡らせることができる。この「思考の枠組」の考え方は、今後あらゆる場面においても活用していきたい。

③謝辞

この度の部会への参加に対し、北川所長をはじめ出馬部会長ほか多くの幹事団・事務局の皆さま、全国のマネ友のみんなに感謝申し上げます。

中国地方から唯一の参加自治体として、来年度も引き続きマネ友候補を送り出していきますので、厳しくも暖かく迎えてください。

そして今後、私たちは、三次市を担う一人の職員としての自覚を持つとともに、個性的な仲間達と協力しながら、「市民のしあわせの実現」のために尽力することを宣言し、この論文の結びとさせていただきます。