

# 人材マネジメント部会に参加して

～ 職員憲章を自分たちのものにするために ～

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

所属 福岡市

氏名：石田 佳緒里

井上 浩一

池田 貢太

## 1. はじめに

人材マネジメント部会への本市の参加は初めてであった。私たち部会参加者（通称：マネ友）の3人は、この部会が海のものとも山のものとも全くわからない未知の状態に参加した。

そこで学んだことは、「立ち位置を変える」「価値前提で考える」「未来像を描く」「対話する」「常に変化に対応する」ということだった。

部会で学んだこれらのことについては、過去の参加者論文や部会ホームページでも数多く説明されているので、ここでは割愛させていただくが、既存の概念を捨て去り、前述の学んだことを念頭におき、課題に取り組むこととなった。

## 2. 福岡市の「所属組織のありたい姿」

夏合宿までに人材マネジメント部会で与えられた課題は、『所属組織のありたい姿』とは何かであった。

そこで、マネ友3人で本市の「所属組織のありたい姿」とは一体どういう状態なのかと考えてみたが、本市は政令市であり、職員数が約10,000人と大所帯であるため、その中で組織のありたい姿と言ってもどこにポイントを置き、具体的にどう設定すればよいか分からず3人で悩み込んだ。

しかし、対話を重ねていくうちに本市の組織・人材のありたい姿は「職員憲章が各職員に根ざしている」ということではないかという考えに至った。

理由としては、職員憲章は平成24年度に最近の職員の使命感や行動規範、モチベーションの低下に危機感を覚えた職員約160人が職員討論会で意見交換し、さらに職員討論会から選出された有志がワーキングチームで対話した「声」や「思い」から作成されたもので、全庁横断的に取り組んだ「目指す職員像」であった。

そうして作成した職員憲章には、ワーキンググループから提案された881件のキーワードを基に、市職員としての使命や誇り、行動規範、価値観などを共有し、「めざす職員像」になるための実践イメージとして42のキーワードを設定している。いわば、福岡市のフィロソフィーである。

策定した職員憲章は平成25年7月に各所属に通知してはいるものの、周知・活用はこれからであった。

そこで、職員憲章を職員ひとり一人が理解し、活かしていく（生きたものにする）ことが、組織そのものが所属（細胞）から動き出していくのではないかと整理した。

職員憲章は、以下の3つの柱からなっているため、これを「具体的なありたい姿」とした、

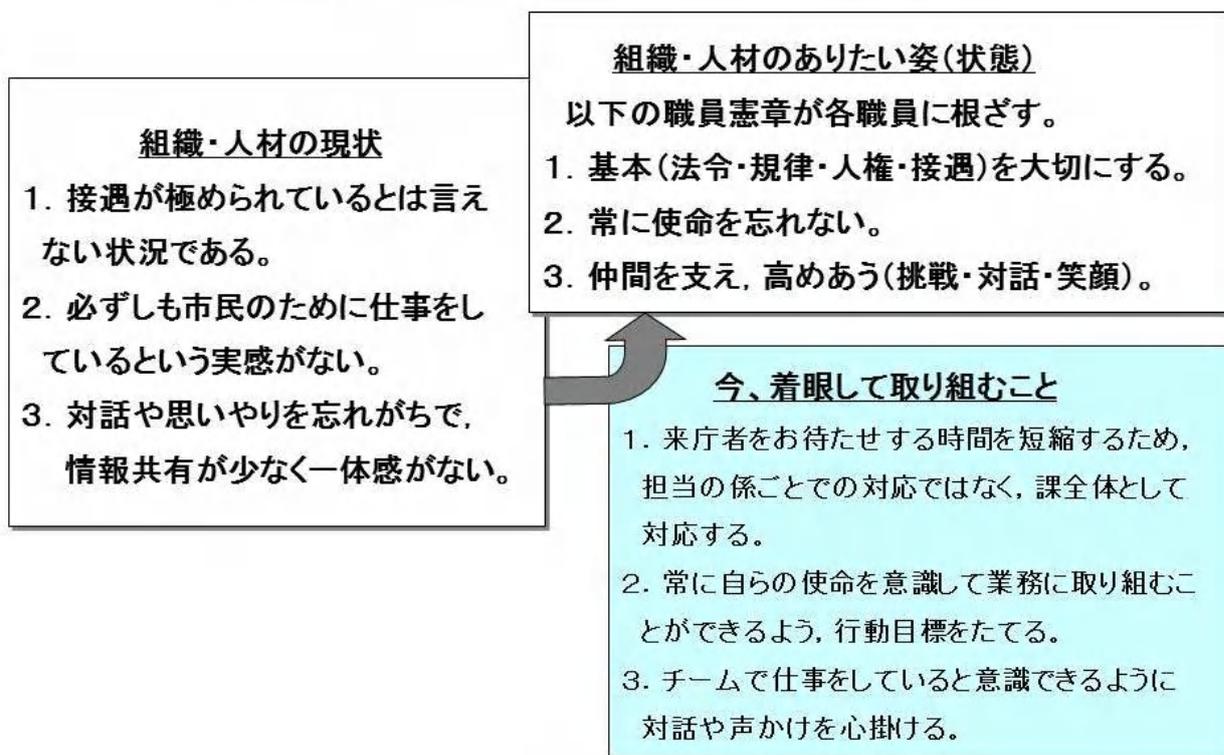
1. 基本（法令・規律・人権・接遇）を大切にする。
2. 常に使命を忘れない。
3. 仲間を支え、高めあう（挑戦・対話・笑顔）。

さらに、このめざす3つの柱の現状について整理し、課題を柱ごとに1つに絞り込んだところ、1については、現状は「接遇が極められているとは言えない」状態であり、2については、「必ずしも市民のために仕事をしているという実感がない」状態であり、3については、「対話や思いやりを忘れがちで、情報共有が少なく一体感がない」という状態であった。(図1参照)

次に、着眼して取り組むこととして、1については、「来庁者をお待たせする時間を短縮するため、担当の係でだけ対応するのではなく、課全体として対応すること」とし、2については、「常に自らの使命を意識して業務に取り組むことができるよう、行動目標を立てること」、3については、「チームで仕事をしていると意識できるように対話や声掛けを心がけること」にした。

図1

## 1. ありたい姿を目指した着眼点



これを基に、具体的な施策とめざす変化を図2のとおり設定し、10月の研修までそれぞれ取り組んでみた。柱ごとに研修中に取り組んだ内容と今後の課題については後述する。

図2

## 2. 具体的な施策と目指す変化

施策名称	進める活動は何で、それが目指す変化は何か？ → それは従来と比べて何が同じで、何が違うのか？	成功へのカギ (必要なこと)
課内異動の積極化	課として来庁者に対応することができるよう、属する係以外の業務も把握し、臨機応変に対応できる人材を育成するため、積極的に職員の課内異動(係間異動)を行う。	課内異動のねらいについて、職員と対話する。
職務分担計画書の改良	従来の職務分担計画書に、市民に対してどのように仕事をするかという観点を追加することで、業務の中での使命を認識させる。	実際に現場を見る。
毎週朝の係間ミーティング	対話・情報共有の場を設けることで、相手のことをよく知る。	自由形式での1分間スピーチ(持ち回りによる形骸化防止のため)

### 3. 幹事団やマネ友からのアドバイス

夏合宿から10月の研修会までに図2の具体的な施策をマネ友に発表し、対話したところ、幹事団やマネ友の皆さんからいただいたアドバイスは、マイルストーンが設定されていないため、進める活動やそれが目指す変化が明確でないということ、また、いくら職員憲章で「人材が育っても、組織が育たなければ人材は腐ってしまう」という命題をもらったことだった。

私たちの課題として、職員憲章は、有志の職員が作ったものだが、それに基づいた具体的な施策がまだ行われていないことである。本市では自主研究グループのような自発的な職員の改善活動も活発になってきており、人材が育とうとしているのに、その「人材の集合体」である組織の成長が阻まれている要因は何なのかという課題が残ったままであった。

そこで、10月の研修を終え今後の取り組みに向けて、改めてマイルストーンについて整理してみた。ありがたい姿は「職員憲章が根づいている」であるため、最初は、「認知する」、次の段階で「自分のものとして行動する」ことをポイントにした。

具体的には、3年後までに、「職員憲章を職員全員が認知している」、5年後は「職員憲章が根づいている」と設定し、各柱について今後の検討をした。

### 4. 各柱のこれまでの取り組みと今後の提案

#### (1) 課内異動の積極化

まず、人材のありたい姿の1番目の柱として「基本(法令・規律・人権・接遇)を大切にする。」を掲げ、具体的な取り組みとして、課内異動(係間異動)の積極化を提案

した。

このことについては、取り組むポイントは2つあり、1つ目は色々な業務を経験することによる各担当者の職務レベルの向上、2つ目は係ごとの縦割り意識の打破だった。

具体的な取り組みとしては、実現するためには権限を有する人事部門への働き掛けが不可欠であったため、人事部門の担当者に提案を行った。

この提案に対する回答は、「現場からの要望や組織の現状としては、むしろ専門職（スペシャリスト）を養成したい、という声が強く、頻繁な係間異動はこれに反する。」、また、「それぞれの課ごとの業務内容次第である面が大きく、一律に係間異動を積極化することにはデメリットもある。」、というものであった。

この取り組みから見てきたことは、まず、組織の現状について、見えていなかった部分があったということだった。日頃業務を行ったり、実際に市民になって窓口に行ったりした範囲では、来庁者にワンストップで対応できる人材が不足しているように認識していたが、実際にはそうではない部分もある、ということを感じた。

また、組織変革に取り組むためには、人事部門などの管理部門を巻き込む必要があるが、そのためには管理部門に動いてもらうための作戦を入念に練ることが必要であると感じた。

## （2）職務分担計画書の改良

組織・人材のありたい姿の2番目の柱として、「常に使命を忘れない」をかけた、具体的な取り組みとして、「職務分担計画書」の改良を行うこととしていた。この取り組みが目指すものは、職員の1年間の目標管理を行う職務分担計画書の中で、単に目先の業務のことをかけるだけでなく、市職員としての使命、とりわけ市民に対してどのように貢献できるかという観点を加えることで、定期的に自らの使命を認識しながら職務にあたることであった。

しかし、所管する人事部門に改良について提案したところ、現行の枠組みの中でそのような目標を掲げることは可能であるため、良い視点ではあるが各所属が運用の中で取り組んでいけばよいのではないかという回答しか得られず、組織的な取り組みとしては少し勢いに欠ける状態であった。

そのような状況の中で、人事評価制度の見直しの一環として、目標管理の定着や目標・達成状況の共有などを目指して、職務分担計画書の見直しが来年度から行われることとなった。その中では、職員が定めた目標を課内ミーティング等で共有することなどが示されており、私たちが意図していた内容に近い見直しが行われたものと捉えている。

これにより、「常に使命を忘れない」というありたい姿に向けて一歩前進するものと思われるが、5年後までに「職員憲章が根づいている」状態を達成するためには、3年後までに、今回の職務分担計画書の見直しが意図する、目標管理の定着や目標・達成状況の共有が実効性をもって実施されていなければならない。この取り組みを形骸化させないためにも、その方法等について、来年度の実施状況を分析したうえで、改善策などを人事部門に提案していくとともに、職場内での取り組みを促進していく必要がある。

また、すぐにでも取りかかることができることとしては、職員憲章を職員が認知する

ための取り組みにも関連して、来年度の自身の職務分担書において、職員憲章のかかげる人材像を具体的に分類した「実践イメージ」の中から目標として設定することで、より職員憲章と結びついたものとなると考える。まずは自身やその周囲で取り組んでみて、その中で見えてきた問題点なども踏まえて、「実践イメージ」との連動についても人事部門に提案していくこととしたい。

### (3) 毎週朝の係間ミーティング

組織・人材のありたい姿の3番目の柱として「仲間を支援、高めあう（挑戦・対話・笑顔）」をかかげ、具体的な取り組みとして、毎週朝の係間ミーティングを実践した。

取り組むポイントは2つあり、1つは、担当者の不安・負担の軽減やミス防止、2つ目には、チームとして仕事が楽になるようにする。（チーム力を上げる）ことであった。

研修期間中に取り組み見えてきた変化は2つあり、1つは、業務量の再分担や業務の進め方などを細やかな修正が簡単にできることである。情報共有の場を設けたことで、必然的に全体の業務量や進捗管理が係間全体でできる（見える化される）ことで、みんなが納得し、常に最適化しながら業務を進めることができ効率アップした。

2つ目には、他の係の業務内容の理解度が深まり、小さな改善・アイディアの提案や自発的な手伝いなど、お互いが積極的になったことである。これは、職員の積極性・創意工夫・連帯感を向上させた。

ここまでが夏合宿を終え、10月までの具体的な施策であったが、幹事団やマネ友のみなさんからのアドバイスを受け、取り組み後の課題として見えてきたことは、係間ミーティングの進行によっては、形骸化してしまうことである。そこで今後重要なことは、係間ミーティングの目的や実施ルールの設定・共有が必要であることであった。例えば、相手の意見は否定しない、プラスの発想でいく、価値前提で考えることなどを共通認識として設定することである。

また、今後の活用については、係間ミーティングをマイルストーンである「3年後には職員全員が職員憲章を認知している」状態にするための重点取り組みとして、活用することである。

形骸化防止の上でも、例えば、係りごとの実践イメージのキーワードを設定し、定期的に係内あるいは係間ミーティングで共有し、認知度を上げていくようにするのである。

さらに、係間ミーティングを発展させることにより、ミーティングだけでなく電子データの情報共有や活用方法の改善、関係課間ミーティングなどへの拡大など、組織的な活動へと拡大することができる。また、係間ミーティングにおいて、積極的な承認による職員としての誇りや高い倫理観、市民目線の意識の醸成など人材育成を充実させることができると提案したい。

3つの具体的な施策に取り組んでいるうちに見えてきたものは、職員憲章は平成25年度を周知年度とし、行財政改革プランの実行計画の施策として、担当部門が組織的に私たちの提案や関連案についても着手していたということである。私たち3人のマネ友の素朴な疑問・課題は、「未来像を描く」「価値前提で考える」という意味で重要であるが、

現状の分析・検討は現場抜きでは始まらないため、常に現場（組織）も巻き込み対話を重ねていくことの重要性を再認識した。

今後は、組織的な動き、全体像を把握しつつ、自分たちの所属でできる取り組み、所属だからできる取り組みを実践し、トップダウンとボトムアップの好循環を生み出したい。

## 5. 終わりに

この部会に参加して、対話することや実際に現場を見てみることの大切さを改めて学んだ。

日頃、「この人は多分、こんな風に考えているだろう。」や、「これは、当然こうなるはずだ。」というように思いがちであるが、この部会の活動を通じて実際に他の人の考え方や現場に触れてみると、それらが偏見や思い込みにすぎないことを思い知らされた。

この部会のテーマである「組織変革」の実現にはある程度の年月が必要となるだろうが、対話や現場に触れることを通じた現状認識と、その現状認識に基づく対応策の検討というテクニックは、直接の業務にはもちろん、職場の人間関係構築や家庭でのコミュニケーションにも応用できるという確信を持った。

今後も、この部会で学んだ対話と現場を基本としていきたい。（井上）

この部会で学んだことで最も印象に残っていることは、一番の基礎ともいえる「価値前提」で考えることだ。初めてその言葉を耳にしたとき、日頃の自分の仕事への取り組み方などを振り返ってはっとしたことを記憶している。その後マネ友3人でダイアログを重ねていく中でも、常に「価値前提」はついて回り、頭では分かっているにもかかわらず実践できない状態が続いていた。まだ入庁してからそう長くない自分でさえ、これほどまでに「事実前提」が染み付いているのかと感じている。

「価値前提」で考えることは、組織変革だけでなく日々の業務を行ううえでも非常に重要なものになってくると思う。この言葉を一種の流行語のように使い、周囲に広げていくだけでも、業務の改善だけでなく立派な組織変革につながるものになると考えている。この論文での取り組みに加えて、「価値前提」の輪を広げていくことにも取り組んでいきたいと思う。（池田）

この研修に参加して、インプットされたキーワードは「立ち位置を変える」「価値前提で考える」「未来像を描く」「対話する」「常に変化に対応する」である。これらの言葉がインプットされているだけで、今後様々な政策や業務を考えていく際も常に「なぜ」「どうして」を問い、変化に対応していける気がする。他都市の事例を参考に刺激を受けながら組織とは、人材とはと探求していくことは、私にとって非常に有益だった。

そして、本市の取り組みについての幹事からの「人材が育っても、組織が育たなければ人材は腐ってしまう」というアドバイスは、今後も様々な場面で対話を繰り返す中で、人材だけあるは組織だけに傾注した施策になっていないか、常に問いかけるよい命題をいただいたと思っている。

研修は終了したが、今後もこの意識をもち、私の周囲にも対話を通してこの意識を感染させるべく日々の業務に取り組みたい。(石田)

最後に北川先生をはじめとする幹事団の皆さま、早稲田大学マニフェスト研究所のお二人の中村さま、そして全国のマネ友のみなさま、ハッとさせられるご指導、心温かいアドバイス、快適な研修のための運営本当にありがとうございました。私たち三人心からお礼申し上げます。