

埼玉県北本市

高橋 弘

鷹谷 豪

森 雅博

1 序論

2 本論

- (1) 現状分析とありたい姿
- (2) 課題の解決に向けて
- (3) 施策の提言

3 結論

4 部会に参加して・・・気づき、思い

1 序論

私達3人に早稲田大学マニフェスト研究所の人材マネジメント部会への参加要請があったのは、4月に入り、新年度の事務事業の執行に向けて各々の業務に取り組み始めたときでした。

これまで私達は、選挙における開票作業の迅速化に対する取り組みに関して「マニフェスト研究所」の名称は認知していたものの、「人材マネジメント部会」という名称を聞いたことは無く、また、北本市は今回が初めての参加ということもあって人事担当部局においても部会は何をすところなのか正確に把握していない状態であり、まさに手探り状態での部会参加となりました。

そのような状態で参加した第1回研究会では、「ドミナントロジック」、「ダイアログ」、「ファシリテーター」といった聞いたことがあるような無いような部会用語が飛び交う場に困惑し、全く内容を理解することができなかったことを覚えています。

このように右も左もわからない状態であった私達ですが、研究会への参加を重ね、夏季合宿に参加することで、幹事団からの厳しい講評や他自治体のマネ友の発表やアドバイスから様々な気づきを得ることができ、また、ダイ

アログを重ねることによってそれらが徐々に「腹落ち」していくことを実感することができるようになりました。

部会に参加することで自らを見つめなおし、自らが成長していくことを実感する中で、私達3人がどのようなことに問題を感じ、どのような取り組みで組織を変えようと考えたのか、以下に述べます。

2 本論

(1) 現状分析とありたい姿

私達は、北本市の現状を1.組織目的の理解の不足、2.若手職員の意欲の低下、3.チームワークの不足であると分析し、これらの現状を踏まえ、ありたい姿を1.常に公務の原点を意識する集団、2.生き活きと働くことができる職場、3.一丸となって目的に向かう集団であると設定しました。

そして、これらのありたい姿に到達するために、今、取り組むべきことは、新人職員研修の充実であると考えました。私達がこのように考えたプロセスは次のとおりです。

まず、北本市の目的、方針について分析を行いました。地方公共団体の目的は、地方自治法第2条に規定されているとおり、「住民福祉の増進」と「最小の経費で最大の効果をあげることにあります。北本市では、この目的を実現するために「総合振興計画」を策定し、業務に取り組んでいます。しかしながら、人員が削減される中での業務増大に伴い、職員の負担は増加し、総合振興計画にある北本市の、その課の目指す姿、ありたい姿を理解することなく、日々のルーチンワークに忙殺される職員を多く目にします。

また、総合振興計画も冊子を配布する等の一方通行な周知であり、対話がなく、本当に職員に周知できているとはいえません。

この現状を打破するため、組織目的を理解し、常に公務の原点を意識して業務を行う集団をありたい姿として設定するものです。

次に、人材育成について分析を行いました。

北本市は、平成24年に「人材育成基本方針」を定め、目指すべき職員像として、「使命感を持って意欲的に職務に取り組む職員」、「チームワークを大切にする職員」などを掲げていますが、実際は、入庁前に持っていた市役所の業務に対するイメージと実際の業務とのギャップの大きさから、仕事に対する意欲が低下し、また不安を抱え休職・退職してしまう若手職員が増加しています。

このことに着目し、さらに分析を進めたところ、ここ数年の間に入庁した職員のうちその1割以上が既に離職していること、そして、その離職し

た職員の多くが入庁後1年以内に離職していることがわかりました。

さらに、以前は、職場におけるコミュニケーションは、勤務時間内外を問わず、比較的円滑に行われておりましたが、近年は、職員削減や業務量の増大に伴う事情などから職員の負担は増加し、また若者の思考の多様化などによってこれまでのコミュニケーション手法では良好なチームワークを維持することができていない職場が増加していることもわかりました。

このような現状を打破するため、生き活きと働くことができる職場、一丸となって目的に向かう職場をありたい姿として設定しました。

(2) 課題の解決に向けて

私達は、北本市をこれらのありたい姿に近づけるために、今、着眼して取り組むべきことは、「新人職員研修の充実」であると考えました。

まず、第1段階として、人事担当部局を取り込むべく、人事担当主幹にキーパーソンインタビューを実施し、併せて管理職級職員を対象としたダイアログを実施するとともに人事担当部局に様々な資料の提供を求めました。

資料の分析を進めるとともにダイアログ等から得られた情報を分析した結果、若手職員の立場に立った研修、フォローがなされていないのではないかとの疑問が生じてきました。

そこで、第2段階として、疑問を検証するため、人事担当部局の協力を得て、入庁3年以内の職員に対してアンケート調査を実施し、その回答を踏まえて、アンケートに回答した職員とダイアログを実施しました。

その結果、若手職員が多く不安、ギャップを感じながら業務を行っていることがわかり、それら不安やギャップを解消するためのフォローがされていないことがわかりました。

結論として、人事担当部局は新人職員のことを考えて新人職員研修を実施していたにもかかわらず、その研修は、新人職員の不安を解消することはできず、新人職員が求める入庁前研修や即戦力となる研修は実施されていなかったということがわかりました。

新人職員・若手職員の不安やギャップが大きくなれば、新人職員の意欲は低下し、その新人職員と接する職場のチームワークは不足していき、組織が弱体化してしまいます。

そこで、これまで前例踏襲で実施されていた新人職員研修について、ドミナントロジックを廃し、立ち位置を受講者である新人職員側に変えて3人でダイアログを重ねた結果、次の施策を提言し、実行しました。

(3) 施策の提言

私達は、(2)のとおり、北本市をありたい姿に近づけるために、今、必要なことは、「新人職員研修の充実」であると考えました。

そして、これを実現するための施策として「新人職員研修の見直し検討会」を提言し、実施することにしました。

しかしながら、ただ私達3人や人事担当部局だけが職員研修を見直すのでは、市役所全体の変革は望めません。

そこで、職員全員を巻き込んでいけるような取り組みはできないかとダイアログを繰り返し実施し、次の取り組みを実施することとしました。

前述のとおり、私達3人や人事担当部局だけが研修を見直し、実施したのでは、職員の共感は得られず、「やらされ感」が生じてしまいます。

そこで、全職員の中から参加希望者を募り、検討会を実施することとしました。

検討会では参加者の間でダイアログを行い、現状分析や目指すべき職員像について対話を繰り返しました。

この取り組みの目的は、第1に職員から積極的に改革の姿勢を打ち出すこと、第2に職員自らが考え実施することでやらされ感を与えないこと、第3に自分たちが動き、検討した内容で仕事が改善していくこと、変えていくことができるという事を実感、体験することでやりがいを感じることができ、また、職員間で共有することができること、第4に新人職員のフォローができると同時に、新人職員を受け入れる側の職員、特にOJTを担当する中堅職員の意識改革が望めるということです。

このことにより、対話によって生じる共感形成によって、仲間を巻き込みながら、変化や成果を作り上げる活動を市役所内に根付かせることができればよいと考えています。

検討会で提言した改革プランは、現在、人事担当部局で検討されており、提言の一部はすでに来年度の研修実施に向けて、動き出しています。

3 結論

私達は、北本市から人材マネジメント部会に参加した第1期生です。

私達は、自らが組織改革の第1歩を踏み出すとともに、次年度以降に活動を継続するためにはどうすればよいかを常に念頭に置きながら活動を行ってきました。

来年度以降に人材マネジメント部会に参加するであろう後輩を育成し、活動が途切れることなく継続していく土壌を作り上げることが私達に課せられた使命だと思っています。

組織改革は、単年度の取り組みで成し得るものではありません。

組織改革は、1人で成し得るものではありません。

まずは、自らが動くこと、そして多くの仲間を巻き込み、組織全体の意識を改革することが必要です。

人材マネジメント部会に卒業はありません。

私達は、今回の施策に満足することなく、今後も、人材マネジメント部会で感じたこと、気づいたことを胸に活動を継続して行きます。

4 部会に参加して・・・気づき、思い

(1)高橋 弘

部会への参加は、自分と向き合い忘れつつあった初心を再認識するためのよい機会でした。わたしは民間で三つの会社を経験した後、縁あって市役所に中途採用枠で入庁しました。民間で培った経験を活かし、組織の活性化に貢献したいと考え、自分なりに課題をまとめ、改善点提案等を積極的に行ってきたつもりでした。しかし気が付けば組織風土に感化され、現状に甘んじていたように思います。

「立ち位置を変える」「価値前提で考える」「一人称で捉え語る」などの部会で飛び交うキーワードから、自分の人生はどうありたいのか、人生の大きなウェイトを占める仕事にどのように取り組んでいくべきなのか、現在の仕事が本来はどうあるべきなのか、等これまで社会人として自問自答してきたこと、そして最近忘れがちになっていたこれらの問いを突きつけられ続けてきた1年間だったように思います。

部会での気づきを活かし、最初から無理とあきらめるのではなく、どうあるべきかを自問自答しつつ、周りとのダイアログしながら問題解決に繋げていくという習慣を継続していきたいと思います。

(2)鷹谷 豪

現在、地方公共団体を取り巻く環境は厳しく、どこを見渡しても人手不足に悩まされています。職員は疲弊し、新しいことを実施する人材も、予算も不足しており、現状を維持することで精一杯の状況を多く目にします。

部会への参加は、こうした状況に慣れてしまい、率先して動くことを避けていた自分、できない理由ばかり考えてしまう自分、組織の一員として個を失っていた自分を見つめ直す良いきっかけになったと感じています。

人生のうち起きている時間の大部分を過ごす職場です。

部会で学んだ多くのことを、1人でも多くの職場の仲間と共有し、対話による組織変革を進めて行きたいと思います。

(3)森 雅博

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会に参加するにあたり、内容がわからず、人事担当に尋ねるも、北本市が参加するのは今回が初めてということで、何を学ぶのか、どんなことをやるのかわからないまま手探りで参加することになりました。

そのような状態で、部会に参加していくと、「研修」ではなく「研究」であるとか、部会のキーワードである「立ち位置を変える」、「価値前提で考える」、「一人称で捉え語る」などすぐには理解できず、呆然としたことを覚えています。

しかし、研究会への参加回数を重ねるたびに、腹落ちしていき、「ありたい姿を描き、現状との間に生じているギャップが課題」であるという事実前提ではなく価値前提で考えるという話を聞いたときは、今までの自分が、現状と課題の分析、対処のみに気をとられ、業務に取り組んでいたことに気がきました。

マネ友として認定された今思うことは、これからも部会で学んだことを活かし、未来的思考で動き続けたいということです。

追記

最後に、ダイアログを繰り返し、貴重な時を過ごした本市3人を含む2014年度マネ友の皆様、参加する機会を与えていただいた北本市、業務多忙の中でも快く送り出してくださった同僚・上司、厳しくも的確なアドバイスをいただきました部会幹事団、スタッフの皆さまに、心から感謝申し上げます。