

2015年3月9日

「わたしたちのコミットメント」

豊橋市 都市計画部区画整理課 山下 雅史
産業部農業企画課 白藤 謙一
総務部人事課 石野 喜崇

●はじめに

今日、行政を取り巻く環境が大きく変化している。私たちはかつてない変化の時代に生きている。社会環境、経済環境、政治環境の変化、IT技術の進歩等による技術環境の変化、市民ニーズは多様化し、人々のライフスタイルも大きく変化している。働き方も多様化している。その変化の中において私たちに求められている力は、変化に柔軟に対応し、問題やニーズを自ら発見し、既存の方法に囚われず、新しい解決方法を考え、提案し、関係者を巻き込み、実行する力、つまり「自律」の力と考える。

これからの時代は、変化に迅速かつ柔軟に対応できない組織は行政も民間も生き残れないことは明白である。組織の変化対応力は職員一人ひとりの意識変革から生まれる。自治体間格差は、職員一人ひとりの意識の差と言っても過言ではない。

こうした現状認識のもと、私たち3名は2014年度早稲田大学人材マネジメント研究部会に参加した。

1. 参加期間全体を通し、仲間と取り組んできた活動の概要と経過

わたしたち3名にとって人マネとは何だったのか、見出した成果や創り出した変化はあったのか、まずは時系列で振り返る。

(1) 戸惑い

豊橋市として2年目の参加となる今期人マネには3名（自薦1名/他薦2名）がエントリーされた。派遣前に昨年参加の1期生3名から部会の説明を受けたものの、話しの内容、テーマ、スケールが大きく、ピンとこない点、ボンヤリとする点がこの時点では多分にあった。

そして迎えた、第1回部会（4月）で我々は頭で汗する、答えのないダイアログを初めて体感することになった。70自治体、200名を超える自治体職員が一堂に集合する会場には何とも言えない雰囲気漂っていた。ダイアログは3名がバラバラの班に入り、何度かシャッフルし行われた。テーマは初日「今自分が感じていること」2日目「組織はどうすれば変えられるか」であった。日常業務ではあまり他人に自分の意見を話したり、考えることの少ないテーマであっただけに正直「戸惑った」。

2日間を終え、私たちは普段使わない脳みそを使い、経験したことのない疲労感を味わった。そして最後に出された課題が「組織の現状を整理すること」。組織とは部なのか、課なのか、グループなのか……。問いそのものをどう解釈し、自分達なりに設定し直すかが求められていたのかと今となっては振り返る。

(2) アクション

第1回目(4月)終了から第2回目(5月)までの約1ヵ月の間に、私たちはダイアログを通じて組織の現状を整理した。

切り口は下記の通り3点に絞り込んだ。

1. 人員/人材の適材適所
2. 問題職員への対応
3. 女性/若手の登用

この時点では、私たちは「組織」をまだ表面でしか捉えていなかったように思える。捉え方が浅いため、その為の方策も散漫になり、ダイアログの質が決して高い状態ではなかった。そこで迎えた第2回研究会(静岡会場)では他自治体がどういう現状にあるかを幅広く聞くことができた。合併した自治体、原発立地自治体など、さまざまな歴史、規模、タイプの自治体があることを認識し、その上で豊橋市役所はどうか、改めて自分達の立ち位置を考えた。

内容は勿論だが、第2回はダイアログの仕方、質的向上に主眼があったのではと振り返る。

出馬部会長よりダイアログの基本姿勢が下記のように示された。

1. 簡潔に結論から話す→「聴く側」になって話す(ホスピタリティ)
2. 相手に関心を持って聴く→「集中」して本当に聴く(聞き流さない)
3. 時間に配慮して進める→「終わる時間」を設定してから議論する
4. 参加者に配慮して議論する→一人が喋りすぎない

人マネは「議論/ダイアログの練習の場」でもある。議論が活発化する組織は≠良い組織ではないか。議論は内容(コンテンツ)と過程(プロセス)で構成され、どちらも車の両輪である。所属組織の現状を照らし合わせ、明日からでも可能な「議論/ダイアログ」の質的向上の方法、意識の持ち方を私たちは経験共有した。

(3) キーパーソン

第2回(5月)から第3回(7月)までのインターバル2ヵ月の間に庁内キーパーソンとダイアログすることが課題として設定された。私たちは3つの切り口をテーマに性別、役職、バックボーンの違う9名に対し、計9時間のダイアログを実施した。何より良かったのは人マネの課題を理由に、庁内キーパーソンと接点を持ち、普段なかなか聴くことのできない「本音」を少しは引き出すことが出来た点である。

そこで確認したことは、「一人一人の職員の集合体が豊橋市役所」である。今まで私たちは、組織をある意味、他人事として捉えていたかもしれない。自分達も組織を構成する組織員の一員であり、誰かに何かを期待し、責任を転嫁する事は本質的に間違っていることに気づかされた。キーパーソンはモチベーションが高く、一人でもそうした職

員が増えることが組織変革につながると感じた。目指す組織の方向性は、一人一人の職員が生き生きと笑顔で働き、仕事が大変でも、充実感を持ち、自らの役割を全うする職場と考える。

(4) シンポジウムそして夏合宿

人マネがスタートし約半年が経過したこの頃、私たちのメンタルに変化が生まれてきた。誰とは限らず、時間を見つけては集まり、職場を俯瞰するような視点でダイアログする機運が醸成されつつあった。シンポジウムでは経営層に向けた投げかけが、北川所長、出馬部会長から、対話型職員育成制度の事例紹介として広島県三次市からそれぞれ機知に富んだお話を伺うことが出来た。

「立ち位置を変える」「価値前提で考える」「一人称で捉え語る」の重要性を改めてそれぞれのスピーカーが強調された。第1回部会でもほぼ同じことを聞いた筈であるが、受けての私たちのキャパシティや準備が足りず、だいぶ漏れていたことをこの時痛感した。

そして、いよいよ夏合宿へと突入した。予め課題シートが用意され、それを使い、「組織・人材の現状」から「組織・人材のあいたい姿(状態)」を創り出す為の着眼点と施策を各自治体が各7分間でプレゼンした。

私たちのプレゼンに対しては、幹事団よりの確かつ厳しいコメントを頂いた。

- ・ 今回の施策は遠隔射撃になっており、本丸を攻めていない。
- ・ 人事当局を巻き込む必要がある。
- ・ 豊橋規模の自治体では仕組みで問題解決するしかない。
- ・ 既存の制度がなぜ有効活用されていないか更なる深堀が必要。

私たちの施策は自分たちで出来る(Can)実現性の高いものを提示したが、2期生ということ、人事課職員が含まれていること、1期生が自主研究会は昨年立ちあげたものの継続に至っていない点などから、アプローチの変更を余儀なくされた。

自治体と言っても、職員数が百名規模と豊橋市のように3千名を超える自治体では当然のことながら組織・人材を良くする術やアプローチは違い、施策に着手する順番、優先順位を再考すべきと反省した。

まずは自分たちの立ち位置を深堀することが次回への課題となった。その他、他市と比較してもそんな色のない制度(人事考課制度や人材育成方針など)を持ち合わせているが、その浸透が十分でない要因や原因を追及することとした。

そして、幹事団のコメントを受けて今後の施策実施に際して方向修正を行った。

- ・ 人事当局へのしっかりとした報告(人事課長ほか)
- ・ 人事当局に「ダイアログ研修」を提案

(5) リベンジそして更なる高みを目指して

第4回部会はまさしくリベンジの場となった。夏合宿で幹事団からコメントを頂き、それを1ヵ月の間にどこまで修正してくるのが問われたように思える。私たちは、具体的な施策として、来年度の人事課「研修受講基本モデル（研修体系）」の見直しというタイミングを鑑みて、2年目職員を対象としたダイアログ研修（自分達がファシリテーターを務める）を施策として発表した。

幹事団からは下記コメントを頂いた。

- ・今回提案の施策を実行することで「ありがたい姿」に近づくことはできるのか。
- ・部課長に対するアプローチをする必要はないのか。
- ・研修対象を2年目職員としているが、果たして適切か（主査や課長補佐級では）。
- ・研修以外のアプローチが必要でないか（オンサイトとオフサイトの使い分け）。
- ・研修体系全体に‘ダイアログ’要素を組み入れる位の発想の転換が必要ではないか。
- ・もう少しクリエイティブな施策を発想できないか。
- ・経営層に対するアプローチが難しいなら、幹事団を上手く使って欲しい。
- ・内部講師＋外部講師の組み合わせが大切である。
- ・熊本県では「マインド」を大切に仕事することを毎回研修で繰り返し伝えている。
- ・コンピテンシーモデル（高い成果を挙げる行動特性）の庁内課長級を把握すべし。
- ・ダイアログとは双方（講師も参加者も事務局も）が学び合う「場」である。

私たちの中では、想定されるコメントもあったが、同時に新たな気づきもあった。この部会にはゴールがないと言われるが、ありがたい姿を実現するためには施策もダイアログも更なる高みを目指して「継続」「ブラッシュアップ」するしかないと感じた。

(6) 卒業そしてスタート

第5回部会（最終回）は全自治体が東京会場に集結しての「振り返りの場」となった。出馬幹事長や藻谷氏講演を材料としつつ、基本的には内省が中心で、そこから各自治体がコミットメントを行った。

豊橋市のコミットメントは「4年目職員を対象に、人マネ1期生2期生が庁内講師（ファシリテーター）となり、ダイアログ手法を活用した、意識変革研修の実施」とした。

ここに至るまで紆余曲折はあったが、だいぶ具体的になったと考える。詳細は事項に記す。

2. 次年度に向けた展望、取組、1年後に目指す状態

コミットメントをどう実現するかシナリオを考え、すべきことを整理した。

(1) 人事課研修としての位置づけ（承認）

人事課人材育成担当者への説明を通じて、人マネで何を学び、何を私たちが組織に還元したいかを伝えることに重点を置いた。結果的には人事課、財政課ともに私たちが提案した研修を概ね理解、承認し、いよいよ来年度は実践の年となることがほぼ確定した。

また、この過程で関係課の課長級ともコミュニケーションを図れたことは大きな副産物であった。来年度に向け庁内キーパーソンとして私たちの中で位置づけるに至った。

(2) 準備（ファシリテーション技術）

私たちが身を持って体感した人マネの肝は幹事団、事務局のファシリテーションにあると捉えた。関連書籍や幹事団からのアドバイスをまずはファシリテーターを務める1期生、2期生で情報共有からスタートすることが第一歩と考える。また、来年度は人マネのアドバンスコースの代わりとして、実行委員会制度に人マネのシステムが一部変更になることから、こうした機会も是非とも活用できるよう予算流用も視野に入れ、柔軟に対応出来るよう人事当局とも調整したい。

(3) 連動（人材育成と研修のReデザイン）

豊橋市の研修機会は他市町村と比べて少ないとは言えない。ただし、単発的な研修が重複するイメージを払しょくできず、各研修をツナグ何かが必要と思える。

私たちの提案するダイアログ手法を活用した、意識変革研修はある意味、接着剤の役割を担うと自負するものである。あらゆる会議やワーキング、日頃の業務で、いつでもどこでも必要で役立つ考え方であり、スキルであると考えからである。

また、昨年度から行政課が実施する3年目職員対象研修の「業務改善研修（フォワードキャストイング）」に対し、バックキャストイングを主とする私たちの提案は、立ち位置を変え、価値前提で考え、一人称で考える職員を育成することに主眼を置いた。

1年目からの研修が、連動することにより効果が高いと判断し、4年目職員を研修対象に変更した（当初は2年目職員を想定）。

(4) 変革

今までと同じやり方・内容の研修では、今ある現状と結果に終始する。このままの組織で良いと考えていない私たちは、これまでにないアプローチ、内容、布陣で組織変革にチャレンジしてみる覚悟である。人材育成（研修）を外部講師（時に外部からの刺激策として有効）に依存し過ぎることは、結果として組織力を低下させると危惧している。職員が職員を育成する本格的な好循環（庁内講師）を生み出す初めてのケースとしての実践と、やりっぱなしに終わらないPlan→Do→Check→Actionの徹底が必要であると肝に銘じる。

3. 参加者個人の決意や感想について

(1) 山下

1年間の研究会を通して、ダイアログという手法が、様々な場面で活用でき、目的に向かって進むべき方向性を導き成果をもたらすことの役割を学んだ。3名で臨んだこの研究会については、初回より、手探り状態で成果品を作成したが、そもそも、ドミナントロジックの域を脱していないことに気づきを得た。その気づきを得る過程についても、幾度となくダイアログを重ねてきた成果である。これまで自分の考え方の一つに、導き出された結果に対し疑問視すること自体に抵抗を持っていた。そこにドミナントロジックの存在が無いのか、事実前提となっていないか、立ち位置を変えて物事を捉えているか、考える過程について大きな変化を得た。今後もこうした考え方を継続する中で、更なる向上を目指していきたい。

(2) 白藤

社会人経験者採用（企業食品商社→途上国 NGO→国内 NPO→豊橋市役所）として入庁2年目を迎えた今年度は、自分にとってより組織を俯瞰し、組織の行動原理を理解、把握する、年と自分なりに標準を定めた。そんな折に人マネの公募があり、迷わず手を挙げ、運よく参加することが出来た。1年という長丁場の参加に理解と協力を頂いた所属課の皆さんにまずは感謝を述べたい。そして、山下さん、石野さんという仲間に恵まれたことは人マネの充実度、満足度を飛躍的に向上させて頂いたと感謝する。時に厳しい幹事団のコメントに対し、迷い、もがきながら、最終的には、自分達がファシリテーターを務める覚悟をし、人事課に今までに例のない研修提案をしたことは評価に値すると思う。

研究会当初、私は入庁歴が浅く、比較的、豊橋市役所をニュートラルに捉えていると考えていた。しかし、人マネを通じて、ドミナントロジックに支配されていることに気づき、一步を踏み出す勇気があるか絶えず問われている緊張感を持った日々を送った。自己研鑽という意味では、自分なりに時間を見つけて、あらゆる機会を活用してきたつもりだが、それを組織にいかにか還元するか（アプローチや方法論も含め）という観点は十分では無かったように思う。

今後は中堅職員として上司、若手の円滑油としての役割、会議やワーキング等でのファシリテーションを積極的に担い、職員が働きやすい職場になるよう貢献する所存です。

机上で分かったつもりにならず、足と頭を使って汗をかき、自分自身が「この人の言う事なら」というキーパーソンになることを目指します。

その為には、常にアンテナを張ること、冷静に現実を捉え、明るい未来を創造すること、などなどすべきこと、やりたいことは山ほどあります。自分でコントロール出来ることと出来ないことを整理し、時には仲間、上司、後輩と協働し、ドミナントロジックに囚われず、立ち位置を変え、勇気を持って行動することをここに誓います。

(3) 石野

人材マネジメント部会に参加して、多くの方々とお会いできたこと、たくさんの気づきをいただいたことは、今後の公務員人生の中で大きな財産となりました。

最初は、講義の中で理解ができない部分が多々ありました。それは今まで組織変革を考えて仕事をしたことがなかったことが大きな要因だったと思います。しかし研究会を通じて、組織変革とは組織を構成する人を変えていくことであることを学びました。また回を重ねるごとに、幹事の皆さまからの講義やメッセージを受け、また、他自治体の部会メンバーとのダイアログを通して、たくさんの気づきがあり、自分の意識や考えが変わってきました。

この一年間のダイアログを通して学んだ「一人称」、「立ち位置を変える」、「価値前提で考える」の三本柱は確実に自分の中に根付いたと思います。参加前と比べると明らかに職場で自分の思っていることを率直に出す機会が増えてきました。

研究会への参加は終わりましたが我々平成26年度人マネ参加メンバーにとってはこれからがスタートです。若手職員の意識変革を目的とした研修を実施し、組織変革を進めていきます。組織の本丸を攻めるというアドバイスを頂いてから、我々のチャレンジがはじまりやっと実施するまでに至りました。平成27年度の豊橋市役所研修体系に盛り込まれた新たな取り組みに全力で挑戦していきたいと思います。

●おわりに

私たちの活動は、所属課、キーパーソン、他自治体参加者、幹事団、事務局など様々な立場で協力、協働頂いた皆さまのおかげだと改めて感謝申し上げます。

幸いにも平成27年度も引き続き、豊橋市から3名の職員が人材マネジメント部会に参加する見込みであり、北川所長の言葉を借りるなら、波紋が少しずつ大きくなる期待が持てます。しかし、それだけでは正に部会任せであり、その間、同時並行で「私たちが」「自分が」何をすべきかを深堀し、つきつめ、行動につなげることをここに約束します。

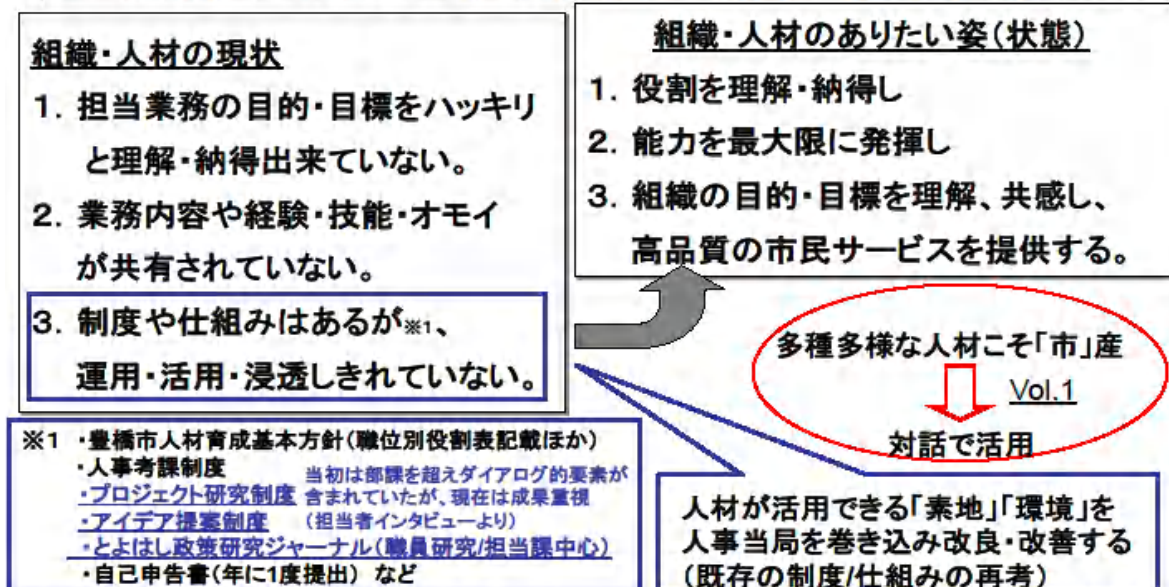
私たちの考える組織・人材のあるべき姿は「立ち位置を変えて物事を捉え、自分の職務や経験・知見を超えた発想で考える職員」が連動する集合体（組織）で「職員が職員を伸ばす（仲間/同志）職場」と考えます。

これは人事課の掲げる「自律型プロフェッショナル職員」に合致し、それを実現する上で具体的に職員一人一人に求められる資質とチームという職場の必要条件だと考えます。

2015年4月から豊橋市を中心とする8市町村では、「東三河広域連合」が始動する事が決定し、これまで以上に住民のニーズが多様化、高度化、広域化する事が見込まれます。こうした地域の変化にも十分に対応できる、組織、職員であることを目指します。

以上

1. ありたい姿を目指した着眼点(豊橋市役所) Vol.2



※1 ・豊橋市人材育成基本方針(職位別役割表記載ほか)
 ・人事考課制度 当初は部課を超えダイアログ的要素が
 ・プロジェクト研究制度 含まれていたが、現在は成果重視
 ・アイデア提案制度 (担当者インタビューより)
 ・とよはし政策研究ジャーナル(職員研究/担当課中心)
 ・自己申告書(年に1度提出) など

ダイアログの観点(3つの切り口)→フォーカスは「職員一人一人」・ダイアログ9人9時間実施

1. 適切な人員配置(適材適所)出来ているか?→多種多様な人材こそ「市」産(運用すべき)
2. 問題職員への対応は出来ているか?→悪循環を断ち切る(特に若手への負の影響)
3. 女性・若手の登用は出来ているか?→育休やプロジェクト研究などの制度や場が未活用

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会

《人マネ参考資料》