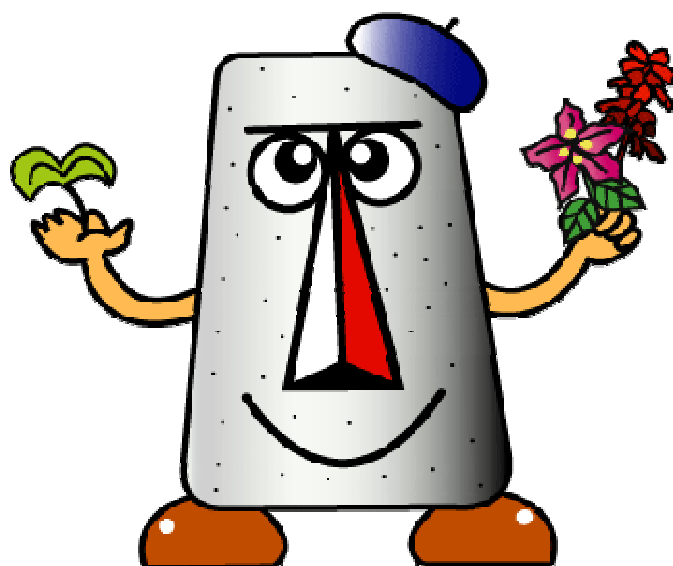


平成26年度

早稲田大学マニフェスト研究所・

人材マネジメント部会共同論文



平成27年（2015年）3月

山口県宇部市

福岡 俊昭

能美 信子

入江 慎一

I はじめに

4月に行われた東京での第1回研究会では、北川所長をはじめ幹事団の方々が言われていることは頭では理解できるものの、自分たちの気持ちまでには突き刺さってこない・・・共に感じたことは、理想と現実の「ギャップ」でした。

今考えてみれば、日々こなしていく業務を立ち止まって考えてみたり、振り返ってみたり、将来のビジョンなど考えることなど全くなく、ただ、担当する業務に勤しむ日々を送っていました。

そのような中で行われた、幹事団からのお話とダイアログ・・・「教えない教育」・・・どこかイメージがつきにくい状態であったと思います。

II 仲間と取り組んできた活動

第2回目の研究会に向け、与えられた「組織の現状を整理」する課題に取り組み、当市の良いところ悪いところを3人でダイアログし、まず現状の組織はどういった状況にあるのかをまとめることにしました。

現状としては、宇部市においても他団体に違わず、厳しい財政状況や職員数の減少、職員の年齢構成のアンバランス、任用形態の多様化などの課題を抱えています。

具体的には、10年前の本市の状況と現時点を比較すると、職員数（消防、公営企業除く）は、事務事業の見直しや上下水道統合に伴う下水道部門の減などによる職員数の減員が主な原因ではあるものの、371人が減少し、平成26年4月現在1,037人となっており、職員の年齢構成でみると、係長職の平均年齢が43歳から46歳と高年齢化しています。また、任用形態も嘱託職員化や再任用や任期付職員の採用、民間企業等職務経験者対象上級職員の採用等と多様化しています。

そのような状況下において、宇部市の人材育成については、職員一人ひとりの能力や意識を最大限に高めるとともに、その能力を結集することにより、組織力の一層の向上を図ることを目的として、平成26年12月に、本市が目指す職員の人材育成のビジョンとなる「宇部市人財育成基本方針」を策定しました。具体的な取り組みや実施については、今後、各関係部署と連携を密にして進めていくことになっています。

一方、組織の側面から考えてみると、まず共通の目的については、部方針や課方針をそれぞれの部・課により作成し、スプリングレビューやオータムレビューで検証しています。それは果たして十分に共有されているのだろうかを検証した結果、内容を伝達するために

活字として伝えられているものの、どこか伝言ゲームのようになっていないか、また、意図されている趣旨が十分に伝わっているか少し分からない部分（気づき）が生じました。

次に、職員の貢献意欲についてですが、日頃そのような切り口で考えていなかったため、感覚的な判断もできないことから、「宇部市人財育成基本方針」の策定に向けた全職員アンケートの項目に、「職員として、どうありたいと考えますか」というアンケート項目を追加し、回答を求めたところ、「市民に信頼される職員」、「自己の職務に責任を持ち取り組む職員」の比率が高いことに正直驚かされました。沈滞ムードの雰囲気は漂う職場のように見えても、職員に一人ひとりの思いは強く、それをいかに引き出し、市民から信頼される基礎自治体であり続けるため、業務における実践の場で、この職員の思いをどのように活かしていき、モチベーションを高めていくかが、今後の課題と考えました。

また、複雑化、多様化する行政ニーズに伴う業務量の増加や行政改革を実行するための職員数が減少するといった状況下で、職員一人ひとりがモチベーションを維持し、活力を生み出すにはどうすべきかを考える中で、組織の成立要件に必要なもう1つの柱であるコミュニケーションがどのようになされているかを検証しました。仕事量が増加、職員数が減少している中で手前の業務に追われ、コミュニケーションをとる余裕がないのではないかと。本来であれば部・課の共通の目的について共通認識を図る場が必要ではありますが、時間のゆとりがないため疎かになっている状況を感じています。

次にこのような実態がつくられたことの整理を行いました。窓口アンケートの利用により、職員レベルは向上しているが、職員数の減少など行政を取り巻く環境は大きく変化し、急速に進む社会環境の変化や市民ニーズに果たして対応できているのだろうか。スピード感をもって地方分権の取り組みを行うトップの意識・行動に職員がついていけているのか。施策の展開を図っていく上でミドル層とのコミュニケーションはとれているのか疑問でありました。また、ABC分析、人事評価、各種研修、クレドを使った理念の浸透などいろいろな取り組みを行っています。しかしながら、研修を例にとると、やった時はなるほどと思いますが、実務としては役に立っているか疑問であり持続性がないなど、いささか消極的な意見もでてきました。

そして、5月の第2回研究会にて、課題に取り組んだ経過と気づきを共有し、過去から現在を考察し、現状分析を十分に行い、未来の「あるべき姿」とのギャップを埋めていく。分かっていることとできることの違いをしっかりと認識し、ダイアログを実践して気づくことがありました。ネガティブになって物事を評論家として捉えてしまっている自分、そし

て、立ち位置を変えることにより見えてくるものの大切を痛感しました。

次回までの課題は「3人の仲間を選び、課題に対するインタビューを行うこと」でした。さっそく、これはという方3人にお話しをお伺いすることにしましたが、予想していた以上に組織をより良くしたいという熱い思いを感じることができ、あらためて自分たちのやるべきことへのヒントを得ました。

7月の第3回研究会では現状の姿を具体的に観察・診断・分析し、あるべき姿を目指して人を巻き込み共感を得ること、現状のままで良いのかという危機感についての考察、やらされ感をどうすればやりたい感に変えることができるのかダイアログを行いました。

そして8月の夏期合宿に向けて3人でダイアログを繰り返し、組織・人材の現状については、

1. 全体が見えておらず、目の前の仕事だけをやっている
2. 納得感が得られないまま仕事をし、「やらされ感」が蔓延
3. 危機感意識のない大多数の職員
4. 形骸化した人事評価システム
5. 人と顔と心の見えない人間関係（コミュニケーションの希薄さ）
6. 事業の取り組みが単発的で、繋がりのあるものになっていない

組織・人材のありたい姿については、

1. 目的（ビジョン）や価値観が共有されている状態
2. 自分の領域に責任を持ち、部下から信頼されている経営層
3. 仕事に主体的にかつ意欲的に取り組み、常に使命感と危機感を兼ね備えた職員軍団
4. 適正な評価や配置と職員の適正を活かす施策
5. 良好な人間関係と連帯感の醸成
6. 住民目線に立った施策の展開

着眼して取り組むことについては、

コミュニケーション醸成のための施策に取り組み、組織内の情報を共有する

職員一人一人が持てる能力と意欲を最大限に発揮できる人材育成の仕組みづくり

を掲げました。

それなりにやるべきことを自分たちで考え取り組んでいたものの、夏合宿で施策に対する詰め甘さを指摘され、どこか実行可能な取組として捉えていたのではないかと気づか

されました。

そもそも、現状からありたい姿に向けての施策を考えるという視点で捉えており、問題を解決することが目的となっていました。問題解決の技法・手法は大切ですが、元来何を目指しているのか、その方向性を見失ってしまっは元も子もありません。

意識、思考、対話、行動、成果とそれぞれの変革のステップを踏まなければありたい姿には到達できない。新しい価値を未来に繋げ、良いと思っていることをやり続けることが大切です。

Ⅲ 見出した成果と創り出した変化

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し、研修期間中に本市の職員のさまざまな階級の複数の職員とダイアログを重ねたこと、また、メンバーの1人が宇部市人財育成基本方針（以下、方針とする。）の作成時にワーキンググループのプロジェクトサブリーダーを務めたことにより、職員や市民へのアンケートを実施したことなど、より具体的に人材育成を推進することの必要性・重要性を実感し、この部会での研究の成果として、次に挙げる3つの施策の実施を決めました。

1. 課長・課長補佐の組織マネジメント研修
2. 係長会（勉強会）の実施
3. 職員研修の中にダイアログを取り入れる

この成果を見出していくまでの過程において、自分たちの中での取り組みに対する変化が生まれ、多方向から物事を考えるために「立ち位置を変える」、あるべき姿からバックキャストする「価値前提で考える」、責任の所在を明確にし自ら行動する「一人称」で事象を捉えることができるようになりました。

Ⅳ 次年度に向けた展望

まずは、課長・課長補佐の組織マネジメント研修ですが、組織の中心的役割を担っている課長、課長補佐に対し、職員研修の一環として組織マネジメント研修を行うため、経営マネジメントを行う部長、部次長との役割の違いを明確にし、継続して組織マネジメントの困難な個別事例による現状と、あるべき姿を対比するダイアログを重ねる機会を持ち、一過性の研修で終わらないように働きかけます。

これにより、係長会への理解、配慮、協働より、今後の組織的業務の円滑化を図るとと

もに、個別具体的な組織マネジメント力を高めます。

また、職員研修の中にダイアログを取り入れ、職員課で行う研修において、ダイアログのコマを入れることで、実行性が高いものにし、風通しの良い職場風土の醸成や組織目標の共通認識を図り、組織目標達成のための部署間連携を強化します。

このように、職員研修の担当課とも連携を図りながら、どうすればよりよい組織としていくことができるのかを考え、着実に取り組みを広げていけるようにします。

V 自分たちとしての取組シナリオと1年後に目指す状態、創り出したい変化

自主的な運営として、実務担当者である係長職により、時間外に不定期でテーマを決めてダイアログを行います。これは、部課長会は存在するものの係長以下の会が存在していないことから、施策実行や情報共有の場となることを期待するものです。

これにより、自主的な横の連携が図れ、気づきを共有することができ、組織の成立要件であるところの共通の目的、貢献意欲、コミュニケーションの強化が図られます。

市全体で取り組んでいる行動や施策について検証し、意識の変革を呼び起こし、日頃から貢献意欲を持ち、客観的に組織をみて感じることができるよう、時間軸の中で感度を上げて変化に気づく力をアップしていきます。

これらの施策は、ダイアログを通じて、職員自身が、気づき、新たな知恵を作り、一歩を踏み出す勇気を生むことで、よりよい組織となることを目的としています。

次年度は、今年度実施した自主的自発的なダイアログの実践をより充実させ、提案した施策に広げるため、人財育成基本方針とリンクさせて取り組みます。

VI おわりに

今回の提案は、即実践できる施策を宇部市人財育成基本方針に取り入れることを重要視しています。なぜなら、方針に沿うことで提案した施策の継続性を期待できることと、この施策に賛同して参加する職員が活動しやすい状況を醸成できるからです。

また、より多くの職員がこの施策に参加することにより、人財育成基本方針を理解し実践する広報役を担っていくとともに、将来的には職場・組織・地域・社会を変革する原動力となるような人材を育成することが、宇部市として必要であると考えます。

—後記—

(福岡俊昭)

今回の部会では、各自治体の現状、研究会参加者の年齢、職階、職場環境によって、行きつく方向性は同じでも、マネ友の皆様の「人材マネジメント」に対する感じ方・捉え方は、十人十色ではないかと思えます。

私自身、本文中に出でくる人財育成基本方針ワーキンググループのサブリーダーを今回の人材マネジメントと同時並行で務め、おもに職場環境(組織)を担当していたことから、いかに風通しの良い職場風土を醸成していくかを常に考えるようになりました。

組織の成立要件の3要素である、「共通の目的」、「貢献意欲」、「コミュニケーション」を整えることができなければ、組織のリーダーとしての資格はないと考えます。リーダーはコミュニケーションを図ることにより、まず組織内における共通の目的を職場全体に浸透させ、誰しものが納得して担当業務にあたってもらうとともに、貢献意欲(職員がやらされ感ではなく、やりたい感で)を引き出すための動機づけや行動意欲を調整する能力が必要です。まずは活気に満ちた職場風土を構築しなければ、多様化する市民ニーズにも十分に対応できないと思えます。そのためには、今後、できる限り対話をし、人に伝える力、人の話を聴く力を身につけていきます。

最後になりましたが、北川所長をはじめ、幹事団及び事務局の方々、全国のマネ友の皆さまに心から感謝を申し上げます。

(能美信子)

今回、部会での1年間の学びで、自らの中に生まれた「気づき」「立ち位置を変える意識」「ほんの1歩を踏み出す勇気」は、同時に過去の自分への反省と危機感となりました。

現状では、この危機感を即効で解消できるほどのアイデアはありませんが、危機感の共有・仲間づくり・人材マネジメントのあり方について、ダイアログを重ね、「気づき」のある環境(研究)を継続しようと決意したとともに、これから部会に参加する本市の職員やその他の職員も巻き込むことに取り組み、組織内での変革のうねりが徐々に大きくなるよう、1歩を踏み出す勇気を常に持ち続けます。

また、部会では福岡会場や東京での合宿とともに深く語り合い、悩みを共有している仲間を得ることができ、心強く感じるとともに、今後も同じ行政事務に携わるものとして、互いに切磋琢磨していけるよう連携していきます。

最後になりましたが、このように今までの自分とは違う自分になろう、なりたいと思えるまでにしてくださいました北川所長をはじめ、講師の方々、部会の皆さまと共に悩んだメンバーに深く感謝を申し上げたいと思います。

(入江慎一)

まず、貴重な時間を割き一緒に取り組んでいただいた仲間と、ご協力いただいた方々に深く感謝申し上げます。

1年間学んで得ることができたもの、それは施策を実施していく上で、現場での情報を正確に把握・分析し、どのように実行していくのかを市民目線で考え、振り返りを行い、将来の展望に活かすことができるかどうかであると考えます。

市民が笑顔になれるためにできることを志し、時代のニーズにあった感覚を忘れずに、自ら勇気をもって行動していきます。

また、自分の行動のみならず、挑戦している同志に対しての理解と協働、そして守る力を高めたいと思います。

