



平成 27 年 3 月 16 日

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に参加して
～香川県善通寺市の組織を変える取り組みについて～

香川県善通寺市秘書課 香川 孝一
保健課 内田 貴史
総務課 津島 省吾

1 はじめに

「職場が変われば地域を変えていける。」「改革は人を変えることではない。自分を変えることではない。自分が変わることである。」これらは、平成 26 年 4 月の第 1 回研究会で学んだことである。

行政で働く職員は、どちらかといえば現状を変えることを嫌う。そのような組織風土が無いからかもしれない。行政の仕事の影響力の大きさも分かっているからかもしれない。しかし、善通寺市に住み続ける住民のために、行政という職場が生き活きとしていなくてはならないことは事実である。

私たちは、人材マネジメント部会に参加して、職場を変えるために何をすべきかを学んできた。今、この時点ではその取り組みはまだできていないことが多いが、人材マネジメント部会に卒業はないと言われるように、継続して取り組んでいきたい。

2 現状を分析する

まずは、善通寺市の現状を知ることから始めた。平成 26 年度の部会参加者 3 人で話し合ったところ、始めは悪いところばかりが話題になった。

例えば、「日々の仕事に追われている。」「指示待ち型の仕事スタイル。」という言葉が表すように仕事をやらされていると思っている職員が多いのではないかということである。仕事をこなすことが目的とされ、前任者と同様にするだけでいいという考え方のため、発展的な考えを持たないのではないだろうか。仕事の本質を勉強しながら仕事に取り組むということは多くの努力が必要であるが、そのような努力を惜しまず仕事に取り組めるリーダー的存在の職員が少なく、まして人を育てようと思っている職員は少ないため、人をほめる又は人を指導するということができないのではないかと考える。

また、コミュニケーションは、よくとれていて仲良く仕事ができていると思うが、そのコミュニケーションの内容は雑談レベルのものであって、仕事レベルを向上させようという内容のものがどれだけあるかは疑問である。特に、一人で業務を担当



しているところが多いため課内での情報共有が少なく、仕事のチームになっていないと思う。

私たちがこのように考えたことの背景は、善通寺市の行政改革に原因のひとつがあると思う。

善通寺市は、市町村合併を見送り行政運営の効率化に取り組んできた。「定員の適正化」を柱にした行政改革により、平成7年度470人であった職員数が平成26年度当初には262人になり、約200人の削減を達成した。しかし、「定員の適正化」は、人材育成や職員のモチベーション向上策を伴うものではなかったと思う。また、人事異動もその要因であって、3～4年の人事異動によってそれまでとは全く違う部署に異動することも多く、職員数が少なくなった今も以前と変わらず100人規模の人事異動が行われる。このため、自分で勉強しようとする職員であっても、仕事に分かってきたころには異動になる。あまり自分で勉強しない職員は素人のままになってしまう。これまで「定員の適正化」を目指しながら、職員の能力の向上は、それぞれの職員任せであったと思う。

ただ、行政改革のすべてが悪かったということではなく、善通寺市にとって財政的には大きな成果をもたらしたことは確かである。

このような背景を理解し、次のように善通寺市の組織や職員（人材）の現状を分析する。

現状分析

- ① 「より良くしようとする職員」、「現状維持の職員」、「仕事をしない職員」に分かれていて、仕事をする職員はその仕事に忙殺され、不平、不満が生じている。そして、その能力の差が開いている。
- ② 「現状維持の職員」は、本来できる能力を持っていると思われるが、公務員の仕事はこんなものだという認識の中でしか取り組まないの、仕事をこなすだけになっている。そのような職員に対し、仕事はこうあるべきだという指導をしてもあまり改善されず、反感を買うことになるため指導が難しい。
- ③ 組織の現状を良くしようというコミュニケーションは、ほとんど無く、仲良しの職員同士の会話によりコミュニケーションを保っている。
- ④ 過去の部会参加者などの一部の職員は、善通寺市を良くしようと努力している。



この現状分析について、私たち 3 人では①から③までを考えていた。それらを過去の人材マネジメント部会参加者（以下「部会参加者」という。）に見てもらい話し合った結果、④が追加となった。組織、人材に対して良くないイメージばかりが先行していた中で、私たち 3 人以外の人と話をすることで見えたことがあり、私たち 3 人が考えたことが他の人たちにも受け入れられ、人と話し合うことの大切さが改めて分かった。

3 組織、人材のありたい姿とは

この表は、ありたい姿を見つけるために、私たちから見て組織のキーパーソンと思う職員に話を聞いた結果をまとめたものである。

キーパーソンインタビューの内容

質 問	回 答
どのようなときに（どのような理由で）がんばろうと思うか。	まっとうな先輩のお手本を見たとき 突発的な仕事も何人かで一緒にやる時 追いつこう、吸収しようと思うとき 自分のために、後任のために効率よくしようとするとき わかちあえる人（見てくれる人）がいるから 目標とする人に近づくため 同期に遅れずについて行くぞという気持ちから 女性だからといって、仕事に手を抜きたくないから
理想の上司とは	責任をとれる器の大きな人 根拠をもって判断をする人 適度に教えてくれて、任せてくれる人 仕事に線を引かない人 上司との中間的年齢で何でも話せる先輩 話しかけやすい人 話を聞いてくれる人 言ってくれる人 積極的な人 忙しいときでも余裕を持っている人
理想の職場とは	もっている思いを出し合える職場 みんなが向いている方向が同じ職場 みんなが笑っていられて、ある程度の緊張感がある職場 相談しやすい職場

この結果により、私たちは組織、人材のありたい姿を次のように考える。



組織、人材のありたい姿

- ① それぞれの職員が目指すべき職員像に向かって仕事に取り組んでいる。
- ② それぞれの職員がお互いの強みや弱みを理解し合い、助け合って仕事を
する。
- ③ ほめる、アドバイスをするなど適切な指導ができる職員がいる。

組織、人材のありたい姿の究極は、住民目線で動く組織（職員）なのだと思う。そのような組織であれば働く職員は楽しく一生懸命であろうし、職員一人ひとりが持ち味をだして働いているだろう。

住民目線で動くためには、「作業」ではなく「仕事」であるというように、「仕事」に対する考え方を変えなければならない。職員が「作業」と感じて取り組んだことは住民にとって喜んでもらうような結果にはつながらないのではないかと思っている。

4 着眼して取り組むこと

ありたい姿に近づけるために、私たちは「話をする場と機会」「人を育てる環境」を創ることに着眼して取り組むこととした。何故なら、行政改革で職員が減る中で同じ課に属していても職員一人ひとり違う仕事をしていることが多く、職員同士の繋がりが希薄になり、組織としての機能が低下していると感じるからだ。現状に満足しないで、常に問題意識を持って行動できるよう職員自身が意識改革することや職員同士が深く意見交換をすることで、お互いの業務を理解しあい、思いを共有し、協力することができる組織を作らなければならない。

5 施策と期待する効果

(1) 外部講師による意識改革研修

外部からの刺激を利用し、職員個々の意識改革を図り、職場内の対話の増加を目的とする。年に複数回実施することで1回目に刺激を受けた後、振り返りの意味を含めて2回目以降を実施し、階層に応じた仕事の取組み姿勢や意識の向上を図る。冷めたものを再燃させ、職場内の対話の増加や意識改革による人材育成という効果を期待している。

(2) 課内ミーティング

意識改革研修後に、課内でミーティングを実施し、職員同士が対話をする機会を提供する。講師と協力しながら事前にミーティングの手法や話題などを簡単に説明し、極力全員が対話に参加できるようにする。



また、部会参加者たちにも協力してもらって、それぞれの課の状況に応じてオフサイトミーティングや飲みサイトミーティングを実施できるようになることも期待している。対話から組織としての情報や思いの共有化を図り、チームで業務に取り組むための第一歩になればと考えている。

(3) 若手職員の育成

新採職員の世話役を、歳の近い若手に頼み、彼らのサポートを部会参加者などで担い、彼らも含めて定期的に近況報告や悩みなどの相談をする。同時に、それぞれが自分の所属で協力者を見つけ、所属内で新採職員を含めた若手職員を育成できる環境を整備していく。そして、節目ごとに新採職員との対話の場を設け、平成 25 年度に実施した新人研修をこの対話の場にかえて、年に数回実施することにより少しずつ意識の底上げを図っていく。

これらの取り組みを組織へ浸透させるのは、私たち 3 人の力だけでは難しい。そのため部会参加者の力を借りる必要がある。善通寺市は、この部会に参加して 4 年目となり合計 11 人の仲間がいて、各個人は組織変革について、意識し仕事に取り組んでいるが、横の繋がりが弱く全員で集まって対話をする機会があまりなかった。やはり個の力では弱いため、これからは定期的に 11 人が集まって、今後の展望などを相談しながら進める必要がある。

私たちがこのように考えたのは、夏合宿の発表後に 10 月へ向けてのブラッシュアップのため、部会参加者に集まってもらったところ次のような意見があったためである。

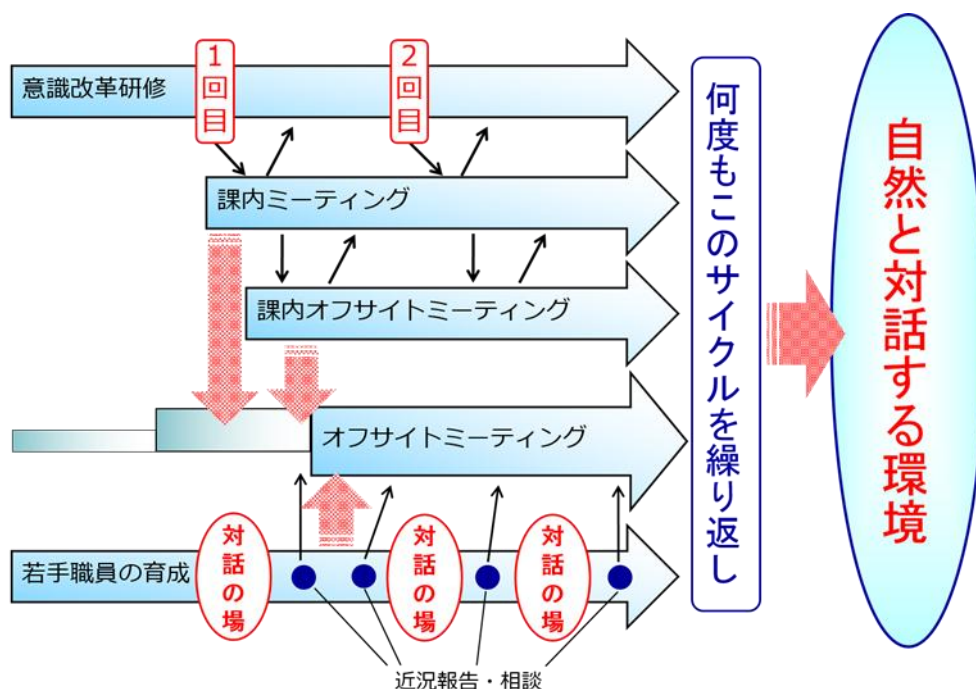
部会参加者とのミーティングで出た意見

項目	意見
仕事を自発的に取り組むために	<ul style="list-style-type: none">① 仕事をやらせるのではなく、自分からしてくれるようにもっていくのが難しい。② やりたくないものをやらせるのは無理、いかにやりたいと思うようにするかである。③ 失敗してもいいので、とりあえずやってみようという雰囲気があったほうがいい。④ いかに当事者意識や問題意識を持ってもらうかが大切。⑤ 仕事ができない理由を探してしまう悪い癖がある。
仲間づくりとは	<ul style="list-style-type: none">① 気軽に話して、一緒に考える状態がほしい。② 違う考え方の人がいるからこそ、話し合わないとは何も解決しない。③ 自然に話をするような雰囲気が必要。



オフサイトミーティングはどうするか	① すべての根幹はオフサイトミーティングであり、どうやって盛り上げていくのが難しい。 ② いろいろなことをするより、オフサイトミーティングに絞った方がいいのではないか。 ③ 施策を実施するうえで長期戦略と短期戦略のリンクが必要。
-------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

以上のような意見を参考に考えた今後の取り組みを図にすると次のようになる。
 (組織変革への取り組みの流れ)



この図で根幹をなしているのがオフサイトミーティングであり、これは部会参加者が職員同士の繋がり、思いの共有、組織変革を目指して平成24年8月に立ち上げ、月に2回ずつ開催していたが、現在は活動が下火になってしまっている。新年度では部会参加者たちと協力して、各所属でそれぞれがオフサイトミーティングを実施し、対話することの楽しさや大切さを分かち合い、仲間づくりに励み、そこから少しずつ大きな単位での対話へと繋げていきたい。

部会参加者との共通認識として、組織変革への施策が打ち上げ花火のように（そのときはいいけれど後につぶかなく）なってしまい周りを巻き込むことが上手くいかなかったという事実があるため、長期戦略と短期戦略をリンクさせるため、図のように相互作用が働くように仲間たちで協力して実施する。

この図のようなシナリオを共有し、自分たちが今どの段階（状態）にいるのかを



しっかりと認識して進めていかなければ、継続することは難しい。このため、先程も述べたように、部会参加者との連携を図り、施策にも継続性を持たせ、組織変革に向けたシナリオを確実に一歩ずつ進めていきたい。このような流れによって起こる変化は本当に少しずつだが、このサイクルを何度も繰り返すことによって、職員の意識が変わり、自然と対話する環境ができれば、組織、人材のありたい姿の実現に繋がると考えている。そして、究極の組織、人材のありたい姿である住民目線で動く組織（職員）を目指したい。

6 おわりに

以上、組織変革のための検討経過とこれからの取り組みについて述べた。おわりに、一年間の研究会を通して得た私たち一人ひとりの気づきと今後の想いをもって締めくくりとしたい。

（香川 孝一）

私は「変わる」・「変える」ということを好む方ではないが、この部会で組織変革について学ぶこととなった。

部会に参加する度に、何かアクションを起こさなければ、今、何ができるかなどを考えるが、職場に戻ると、日々の業務をこなすことに精一杯になり、なかなか行動に移すことができなかつた。組織変革は、難しいことで時間がかかると理解しているのに、どうしても自分たちが動いた結果を求めている。だから頭の中でこんなことしても変わらないと勝手に決めつけて、一步踏み出すことに躊躇していたと思う。

振り返ると部会の最初に話された「北京の蝶」のことを思い出す。小さな改革を進めることでやがて大きな変化となって現れる。私も組織変革という大きな目標のため、覚悟をもって一步踏み出し、この部会に参加した先輩たちとともに、改革の歩みを止めないように頑張りたい。

（内田 貴史）

私は、公務員の組織は前例踏襲であって、今まで以上のものを求める職員が少ないと感じてきた。「やる気」はあまりなくても仕事はできていく。何か寂しいと私は思う。しかし、自分一人でがんばるにも限界があるし、自分一人の思いだけでは何もできない。

私は、人材マネジメント部会に参加して「自分自身の立ち位置を変える。」ということを知った。自分自身が変われば周りも変わるのか。まだまだ疑問が多いが、どのようにすれば良い組織になるのかを考えながら仕事をしていきたい。まずは私の居る課からである。



(津島 省吾)

私がこの部会に参加して最も印象に残っている言葉は、「具体的に」である。私たち公務員は抽象的な表現を用いるのが得意で、その代表的なものが「〇〇計画」である。計画自体は素晴らしいものであるが、具体的にいつ何をどうするのかということが書かれていないものが多い。理屈では分かったつもりでいるが、実際どうやって進めていくのかという核となるものがない。

組織変革についても同様で、具体的なものがないと、共感を得られにくいであろうし、仲間を増やすことも難しい。だからこそ対話を繰り返すことが重要で、今後は部会に参加した先輩たちとともに、「組織変革への取り組みの流れ」を実践するなかで、今どこにいて、どんな状況にあるのかをお互いに確認し合い、組織変革の火を消さないように頑張りたい。

最後に、この一年間、御指導をいただいた部会幹事団及び事務局の皆様、それから一緒に学んだ参加者の皆様に心からの感謝を申し上げます。

特に鬼澤部会長代行、佐野幹事、京都会場で一緒に学んだ仲間たちと、小さな会場ということもあり、いろいろなことを深く話し合えたことは、私たちの今後の励みとなります。これからもいろいろと相談させてください。本当にありがとうございました。