

2014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（福岡県筑後市）

人材マネジメント部会に参加して

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：福岡県筑後市

氏名：久良木 貴之

佐倉 尋嗣

椎窓 由歌理

1. はじめに

筑後市では初めて、人材マネジメント部会が主催する研究会へ参加した。きっかけは、当市の人材育成担当職員が平成 25 年に行われた夏期シンポジウムに参加し、当市の研修の一つとして企画したことだった。はじめは、自らが足らざるを補いたい、もしくは学んでみたい、と進んで受講したわけではなかった。しかし、研究会で、自分の思っていること、言いたいことを隠すことなく出し合って、とことんまで話し合う対話の技法「ダイアログ」を積み重ねることにより、少しずつ自分自身の意識が変わっていくのを体感し、気付けば研究会への参加が楽しみになっていた。日常の業務に戻れば、目の前の業務に追われる日々が続くが、研究会参加中は日常から距離を置いた「非日常」の中で、「現状をどうやったら変えていけるのかを考える」ことができ、多くの気づきを得た。現状を変えたいと思うのであれば、まず自らが変わり、周囲を巻き込みながら、大きな変革のうねりを起こしていく、その起点はまさしく他人事ではなく、「自分自身が何をどうしたいのか」「そのために自分はどんな行動をしていくのか」にある。研究会に参加した 3 人が組織変革について、どう考え、行動してきたのか、今後の取り組みにあたっての振り返り書としてまとめた。

2. 筑後市の現状と課題

私たち 3 人は、第 1 回目の研究会には参加せず、5 月に行われた第 2 回研究会からの参加となった。研究会に参加するにあたり「所属組織の現状を把握し、整理してくること」という事前課題が課された。本市では、平成 23 年度に職員の働く意欲等に関する意識調査（Work Motivation 測定調査（WM調査））を行い、当該データを基礎にワークモチベーション研究会を設置、協議を重ね、本市が抱える課題等について洗い出しを行ってきた。

本市の組織課題として特に取り上げられていることが「管理職になりたくない」と考える職員が多いことである。しかし、このことが抱える問題を組織全体で十分に共有されているわけではなく、ただ、何となくではあるが「管理職になりたくない人は多いだろう」という雰囲気を感じる。昇任意欲が仕事に対するモチベーションや組織への貢献意識と相関関係にあることは確かに言えるだろう。よって本市では、管理職になりたくない人が多い、という現状を組織の負の要因と捉え、解決策を模索している段階である。また、コミュニケーションは職場の雰囲気等からすると良好と言えるが、逆に真剣な議論をしづらい土壌となっている可能性も考えられる。

「組織の現状を把握する」という事前課題に取り組むにあたり、まず、今の組織にどのような実態があるのか、について WM 調査によって抽出されたものに対し 3 名で時間をかけて話し合ってきたことについてまとめた。その内容は次の通りである。

(2-1) 今の組織実態について

① 「職員の仕事へのやる気」について（WM測定調査より）

良い点	悪い点（マイナスに働く側面）
上司、部下、同僚等との人間関係、雰囲気が良い (管理職・一般職とも)	職場の雰囲気（居心地）を優先し、人間関係に配慮しすぎて、真剣な議論が疎かになっている面もあるか。陰悪

	なムードになるほどまでの深い議論は行わない。
上司の指導力が高く、部下の意見を聞いてくれると考えている（管理職・一般職とも）	人間関係を重視して仕事に対して厳しい指導ができていない面もあるか。
裁量を与えられ、多様な仕事をしており、適度に変化に富んでいる（管理職・一般職とも）	手続き型業務が多い市民生活部での管理職昇任意欲が他部署と比して著しく低い（1.3%）。管理職になりたくない職員は勤続意識も低く、仕事への不満も多く、組織への悪影響を及ぼす可能性がある。
市役所の社会的意義や重要性を意識して仕事をしている（管理職）	
	部下に組織の不平や不満、管理職としての大変さについて愚痴をこぼす振る舞い（言動）が見受けられる。
職場で自分のことをオープンにできる（管理職）	仕事の割に給与が低く、市役所に勤務し続けたいという意志が低い管理職が多い。その管理職が職場で話すオープンな考えが、一般職員の昇進意識やモチベーションに悪影響を与えることも。

○ 3人の考察

- ア) 部署ごとに管理職への昇任意欲が大きく異なるのは一定仕方がない。コツコツと日々業務にあたるのが役所のベースであり必ずしも「悪い」と言い切れないのではないか。同じ職場に長く在籍することで、職員の将来の可能性や意欲の減退につながることもあることは否めないだろう。
- イ) 嫌悪する上司像の具体例として、部下の提案に対し、初めから頭ごなしに「ダメ」と言う人が挙げられる。しかし、考えようによっては理不尽な対応を逆に発奮材料にすることもできる。市役所は「やってみたら」と言われることが比較的多い。目的さえぶれなければ、手法はある程度任せてもらえているように思う。
- ウ) 以前に比べると、納得・信頼できる管理職が増えたように思う。市役所（公務員）を取り巻く環境は変化し、組織もまた変わらざるを得ない状況下にある。劇的に組織を変えることは難しいし、特効薬は現時点で思いつかない。世代を重ねていくごとに少しずつ変わっていくものなのかもしれない。
- エ) 職員のモチベーションを引き出す、という観点からすると、自分で自分のキャリアを選択できる制度が必要だと思う。現状は管理職になることも含め、職員のポジション（職場や職層）はほとんどが受け身で得られたものでしかない。そうではなく、自分が「こういう風な仕事をやりたい」「こういった仕事がやりたい」と考え、その先に管理職という選択肢がある、という主体的（能動的）仕組みであれば、自分のキャリアデザインについて、深く考える動機づけになるのではないだろうか。
- オ) 「陰悪なムードになるまでの議論＝真剣に議論すること」という考え方には違和感がある。自らの主張はあるにせよ、どこかで折り合いをつけることは必要。率直に意見をぶつけあって、互いが納得いくまで議論することは勿論大事であり、人間関係への過剰な「配慮」が真

剣な議論に繋がっていないような実態があることまでは否定できない。

②昇進についての意識・実態について（WM測定調査より）

（管理職への昇任意欲）

・なりたと思う 9.1% ・どちらでもない 23.4% ・なりたと思わない 67.5%

「そう思う」の仕事への姿勢	「そう思わない」の仕事への姿勢
<ul style="list-style-type: none">・自分の職場や方針を十分に知っている・常に費用や効率といった経営的な視野を心がけている・自分の能力や創意工夫を活かして仕事を行い、仕事から達成感を得ている・仕事に対して満足し、働きがいを持っている。	<ul style="list-style-type: none">・市役所への勤続意識が低い（24.5%が勤めたくない）・今の仕事への不満が多い・市政方針などを知らない

○3人の考察

ア) 管理職について、勤務し続けたいという意志が低い。昇任年齢が高いことが一因なのではないか。

（2-2）どのような経緯（歴史）で上記実態がつけられてきたか

（WM測定調査及び分析結果より）

- ア) 身分保障や給与水準の満足度を踏まえ、「公務員でいること」がゴールとなっている可能性が高い
- イ) キャリアビジョンを持っていない
- ロ) 仕事の成果や役割の明確化、定量化がなされていない
- エ) 課長職は、トップや上層部の関わる経営会議の方針や機構改革提案の内容について、納得のいく説明がないままやらされている、という不満がある。また、仕事に対する金銭的対価＝賃金、に不満を持っている。それらの不平・不満が部下にオープンに伝えられ、結果、上層部と職場との板挟みになりがちになっている状況をつぶさに職員が感じた結果、「管理職になりたくない」と職員に少なからず影響を与えているようだ。
- オ) 民間企業でも管理職等への昇進意向は下がっており、市特有の問題ではなく「世代の問題」と捉える部分と、身分が保証され給与水準が高い「公務員の問題」が混在している。

○3人の考察

- ア) キャリアビジョンを持っていない割合が多いのは、そういった機会や必要な場面がなかったのではないかと。昨年、市役所に入庁した時、将来何をやりたいのかについて書いた。そして今年、2年目になって、今年の入庁者と一緒に将来何をしたいのか振り返る機会があった。振り返り＝気づき、を繰り返すことが、キャリアビジョンの形成に有効な面もあると思う。
- イ) 「公務員でいること」がゴール、という意識を多くの職員が持っているとは思えない。身分

保障や給与水準の満足度が高い＝管理職になりたくない人が多い＝その原因は公務員であることがゴールとなっているから、という仮説は論理に飛躍があり、根拠に乏しい。もし、仮にそうだとすると、「ゴール」にならないよう、今後の職業人生を充実したものにする仕組みや動機づけを、どうしていくかに心を砕くべきだろう。

3. 筑後市の「ありたい姿」

第2回研究会にのぞむにあたって取り組んだもの「組織の課題と現状」をベースに、8月に行われた夏期合宿で、①所属組織のありたい姿はどのような状態か、②その姿は現状とどう違うのか、③その差を埋め、組織をありたい状態へと変えていくため、何に着眼し、どのように取り組んでいくべきか、④取り組もうとする施策は何か、⑤それによって得られる変化や期待できる効果は何か、⑥過去の取り組みや他組織の事例とどう違うのか、等についてまとめた。

私たち3人の考えを刷りあわせ、一つの方向性を作り上げるため、「自分の将来像」について考えるきっかけを与えるための仕組みづくりや、やりたい仕事（業務）を選択できる制度やキャリアビジョンを描けるような仕組みを構築し、これらの制度を上手に使うことによって「人」が育ち、そして「組織」力量の向上につながっていく、というありたい姿を思い描いてダイアログを行った。また、私たちが思い描く施策を実行する際のキーパーソンとなりうる3人の職員へのインタビューや、市長公室長との意見交換を行うことで、方向性や施策の参考になる部分、抜け落ちている部分など、多くの気づきを得た。そしてその都度ダイアログを行いながら考えを整理し、まとめたものを夏合宿で発表した。その内容に対し、幹事団や他自治体の参加者からさまざまな指摘やアドバイスをいただいた。その指摘は以下の通りである。

① 幹事団より

- ・先駆的な取り組みを行っている自治体（佐賀県や静岡県）の研究を行うこと。
- ・キャリアビジョンを実現させていくための仕組みを研究すること。
- ・人を変えるだけでなく、（仕組みも含めて）組織をどう変えるかという視点でもっと議論すること。

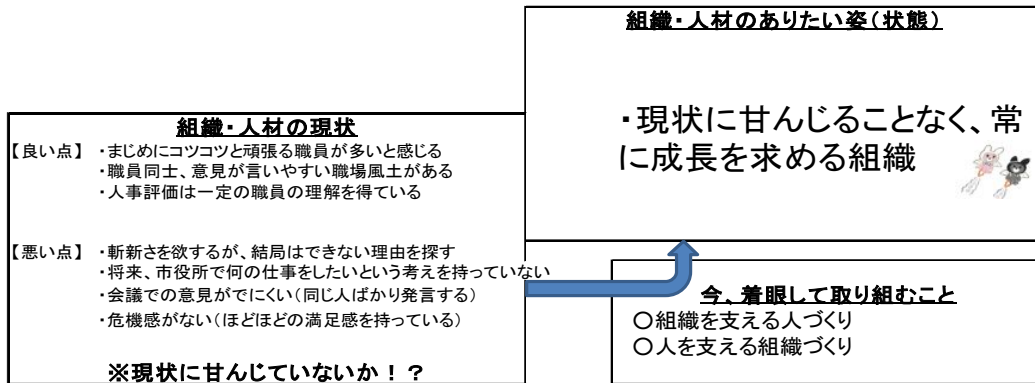
② 自治体参加者より

- ・現状にあまり問題がないのか、キャリアビジョンに重点が置かれていたが、キャリアビジョンが描ければ、人が育ち、組織が良くなるのか、そこの説明が弱い。
- ・キャリアビジョンやモチベーションをどう持たせるかは本当に難しい。具体策の検討を。
- ・キャリアビジョンを描いたとしても必ずしも人事異動に反映しきれない現実はどう対処するかまで検討すべき。

これらの指摘を受けて、後日、3人で改めてダイアログを行った結果、キャリア形成に関する具体的な制度設計やそこに至るプロセス及び実践事例についての知識・理解不足に気付いた。そこで、全国的に見ても人材マネジメントシステムについて先駆的な取り組みをされている佐賀県を、市長公室人材育成担当係長と一緒に訪問し、具体の制度設計やシステムを導入した背景やプロセスについて学んだ。そこで学んだことを踏まえ、筑後市にどう取り込んでいくのか話し合い、「筑後市のありたい姿」を練り直して、さらに施策内容の絞込みを行って10月に行われた第4回研究会にのぞんだ。

(図1)

1. ありたい姿を目指した着眼点



(図2)

2. 施策と期待される変化・効果

施策	誰が、いつ、どのようなことをすすめていくのか ⇒この施策に込めた工夫はどのような点か	期待される変化・効果
1 自己申告書の変更	①人マネメンバーで様式を検討する。 ⇒人事が一方的に行うのではなく、できるだけ多くの職員の意見を参考に作成する。 ⇒将来展望のためにどのような努力をしているか、また現在メンタルヘルス等で休職してしまう職員も多いため、現在の職場についての項目等も設けるなどの工夫をする。 ⇒他自治体の様式の検討。 ②年内に人事に提案する。	・提出する際に自分の将来像を考えさせることができる。 ・自分の現状を整理することができる。 ・提出された申告書をもとに職員の考えや日頃からの取り組みを把握できる。 ・適材適所に人材の配置が可能となる。
2 公募制の導入	人マネメンバーで先進自治体研究を行い、制度設計を行う。(人事担当部署を巻き込む) 【イメージ】 ア)各部署で必要な人材、業務内容、推奨する資格等をまとめ、いつでも職員が閲覧できるようにする。アピールポイント「こんなこともやってます」「こんなことがやれます」や、やりがいを感じたこと等経験談を各部署に記載してもらう。 イ)公募制を利用したい職員は希望する理由を書いた申請書を提出する。(全職場が対象) ウ)人事担当課との面談を経て決定する。	・どの職場がどのような業務を行っているかが分からない職員が多く、参考になる。 ・どのような人材が必要かを明確にすることにより職員の自己研鑽に繋がる。 ・推奨する資格等を一覧にすることで、有資格者の能力活用、適材適所への人材配置、プロ意識や職員の自信、やりがいにも繋がる。
3 複線型キャリアシステムの構築	①10月人事担当部署とのダイアログ。 ⇒組織の現状と課題をより深く把握すること。(ジョブローテーション・キャリアビジョン) ⇒人マネ参加者と人事担当部署との認識の共有。 ②10月14日に先進自治体(佐賀県)を視察、研究する。 ③2月に制度の提案をする。 (ポイント) ・キャリアビジョンの実現が担保される組織 ・人事異動に反映しきれない現実への対処(職員の納得感醸成)	・自分が選ぶことで、責任感やモチベーションアップにつながる。 ・プロの行政マンが育つ。 ・適材適所の人材配置ができる。

10月に行った第4回研究会で、上記図1及び図2により発表を行った。内容は次の通りである。

(1)「ありたい姿」の練り直し

私たちは8月に行われた夏合宿でのありたい姿を、「職員が自主的にキャリアビジョンを考え、その実現に向け積極的にチャレンジする」状態にしたい、としていたが、発表に対する幹

事団や他自治体からの指摘を受け、再度筑後市の現状がどういうものかを考えるために、組織の良い点、悪い点を出し合った。すると、「ほどほどに良い」や「我慢できる程度」など、改善しなくても今は特に困らない状態が多く、職員の中にもそう感じている人が多いのではないかと気づいた。つまり「現状に甘んじている」というのが筑後市の現状であり、危機感をあまり持っていないことに不安を感じ、「変えたい」と感じているのではないかと考えた。そこで新たなありたい姿として「現状に甘んじることなく常に成長を求める組織」に変更し、そのために私たちが着眼して取り組むことは、「組織を支える人づくり」「人を支える組織づくり」と設定した。

(2) 具体的な施策について

① 自己申告書の変更

一人ひとりの意識改革をすることは簡単なことではないので、段階的な取り組みが必要だと感じている。そこで、まず初めに、仕組みとして一人ひとりの意識レベルに「気付き」や「振り返り」を与えるきっかけ作りとして自己申告書の変更を提案する。

現在 A4 サイズの紙ベースで提出しているが、データベースとしての統計的な管理をしていないため、適材適所の人材配置に時間がかかる、といった問題点がある。これを電子申告にすることによって、データベース化し、客観的なデータを用いて職員を配置することを提案したい。また、せつかくの1年に1回の機会にもかかわらず、多くの職員がただ何となく提出していると思う。具体的には申告の際の質問・記載項目を追加し、自分の将来像や、理想とする職員像をどう考えているのかなど、今後どのように働きたいか、ということを考えるきっかけとなる自己申告書にしたい。

② 公募制の導入

イメージとしては、まず各職場が求人職員に対して出す。「私の職場では、このような職員を求めています。」といったことを職員がいつでも見れるようにする。これにより異動を希望する職員が、他の職場の業務内容の把握に繋がり、積極的に人事異動をしたいと思っている職員が所属長との面談等を通じてアピールする機会をつくる、自らの能力を受け身でなく、能動的に自らの発意として発揮する可能性が広がる。

③ 複線型人事システムの構築

能力開発期における管理型の能力開発と、すでに一定レベルに達した能力を、自発型で今後の職業人生に生かしていくシステムが両立できれば、「採用」から「退職」に至るまで職員が納得出来るキャリア形成に寄与し、ひいてはそれが、筑後市のまちづくりにとって最良の価値を生み出すことのできる、自立・自律した人材の育成に繋がっていくと考える。だが、まだ、どのようなシステムが本当市に合うのか、検討をしている段階である。

まずは、現在実行できていないジョブローテーション（10年のうちに職場を3つくらい回って能力開発を行う）をきちんと実施できる仕組み、環境づくりを進めることが必要。採用間もない時期は、例え受動的な立場で仕事や研修をすることが多かったとしても、能力開発による伸びしろが大きい時期であり、加えて自分の能力や行動特性とは異なる部署に配置されることで、自らの長所や適性が発見できる極めて重要な時期にあたる。まずは十分実行できていない現状を変える必要がある。そしてその先に、ジョブローテーション等を通じてそれぞれで視野を広げた職員が、現在はすべてが総合職的業務を行っている現状を若干変えて、福祉部門や

税務部門といった、職員数が多く専門知識を必要とする職場については、エキスパート職等も導入していきたい、と考える。

4. これから取り組むこと

筑後市を取り巻く状況は日々変化しており、私たちの組織も時代に合わせて変わっていかねばならない。しかしながら、組織改革においては、特効薬はなく、一つのことで劇的な変化を望むことは難しい。変革を起こすのは人の力であり、それも一人ではなく、多くの人の力をあわせることにより、少しずつではあるが大きな変化が期待される。

これから、筑後市をより良い組織にしていくために、研究会で検討、議論を重ねた施策を更に具体化し、人事部局や経営層に提案していきたい。また、提案するだけで終わらずに、賛同を得られた施策や、更に工夫が必要なものについても、人事部局やキーパーソン、次期人マネ参加者とともに、施策実現に向けて取り組みを進めていきたい。

5. 参加者の感想

(久良木)

部会の中でいくつもハッとさせられる幹事団の言葉があったが、特に夏合宿での鬼澤副部会長の言葉は印象的だった。

鬼澤氏「変化があったとき、まず普通の人『否定』から入る。人は安定を求めているから当たり前の感情。目を覚まさせる＝意識変革することが大事だが、そう上手くはいかない。最終的には『実施』に至るのだが、そこまでのプロセスにこそリーダーが気をつける点がある。権限を持っている人が言えば、実際にやることになるが、やらされている側は面白くない。そこからは新しい価値は生まれてこない。すると人は『抵抗』を始める。おそらくは何かを変えようとする時、相手は『抵抗』のゾーンに行くことを理解しないといけない。その時どうするか、それは組織の大小に関わらず、共感を持って相手の意見に耳を傾けること。面白くないと思っている人にはそれ相応の理由がある。手間暇がかかるし、面倒くさいものだが、話を聞いているうちに実現可能性を模索し始める。相手が機械のように動くと思ってしまうと、一瞬物事が前に進んだように見えてもすぐ逆戻りして前と同じ。これを警戒する。やるかやらないかは結局は自分次第」

普段から私自身が感じ、躊躇して行動できていないことをズバリ言い当てられた感じだった。

どんなに良い仕組みを導入したとしても、「自分はそんなに良いと思っていないけど仕事だから」と思われてしまえば、例え結果が出たとしても、それまでのこと。今日より明日もっといいものにしていこう、とはならない。なぜそんな仕組みが必要なのか、私はこう考えた、私はこう行動した、導入したらこういう風に組織が変わっていくと私は考える、といったシナリオを描く中で、その導入プロセスを通じて説得力のあるものに磨き上げていくことが大切だと学んだ。部会での肝であった「組織変革にとって最も大切なのは所属長の意識変革である」、この具体策には私は残念ながら辿り着くことができなかつたように思うが、部会で学んだことを今後の業務に生かしていくとともに、目の前の業務だけにとらわれることなく、組織全体の中で自分のできることを探し、行動していきたい。

(佐倉)

この部会に参加し、特に印象に残ったのは「価値前提」という考え方である。日頃の業務の中で「自分はこの考え方で仕事を進められているだろうか。」「仕事を終わらせる(片付ける)ことを目標にしていないか。」など、自問自答を繰り返すことにより、「本当に大切なものは何か」を考える習慣がわずかではあるが身についてきたことは、これからの自分にとって、大きな収穫となった。

組織改革が大きなテーマであり、これまで筑後市の組織について特段深く考える経験がなかったが、普段と異なる環境の中で研究を進めることで、筑後市のことを客観的に考えることや、幅広い視野で組織のことを考えることができ、これまで以上に筑後市のことを良くしていきたいと思えるようになった。

一年間と長いようで短かった研究会はこれで一旦終了となるが、自分自身の職業人生はまだまだ続く。この研究会で得た知識や経験、多くの出会いを大切に、今後の業務の中で生かしていきたい。

(椎窓)

この部会に1年間参加してみて、一番心に残ったのは「価値前提で考える」だった。今でも意識をしなければ、つい「事実前提」で仕事をしていることがある。しかし、「価値前提」という言葉を知ったことで、前例踏襲ではなく「こうしてみよう」という意識を持つ機会が増えたように思う。まだまだ、「事実前提」での考えも多いが、少しずつ自分自身の変革をしていきたいと考えている。

今回3名で部会に参加したが、1年間ダイアログをするために何度も集まり、意見をすり合わせてきた。入庁して1年しかたっておらず、職場以外の職員とそれほど話をする機会がない中、全く違う職場の職員と一緒に部会に参加できたことやキーパーソンへのヒアリングや市長公室長とのダイアログもこの部会がなければ持つことのできなかつた機会であり、大きな収穫だった。

今後も、「価値前提で考える」こと、多くの職員と「ダイアログ」を行うことを心がけ、筑後市のありたい姿を実現するために、日々の業務に取り組んでいきたいと思う。

6. 終わりに

1年間、大変お世話になりました。北川所長をはじめ、出馬部会長、鬼澤副部会長、白井幹事ほか幹事団の皆さん、支えていただいた事務局の皆さん、同じ場所で共に学んだ他自治体の皆さん、快く視察を受け入れていただいた佐賀県庁の皆さんに心より感謝申し上げます。ありがとうございました。