

## 我々の「ホップ・ステップ・ジャンプ」

山口県宇部市 西村 昌隆  
伊藤 華恵  
内田 明美

### 1 はじめに

本市は、部会に参加するのは今年度が2回目である。

今年の参加者3名は、軽い気持ちで自主参加を決めた1名と職場推薦で選ばれた2名である。1年間どころか今後ずっと組織のあり方について考え続けていくことになるとうとは夢にも思わず第1回の部会に参加した。

### 2 部会とは

第1回の部会で、まず部会の目的が示された。その後、何度も繰り返して幹事団から伝えられることになる以下の3つである。

- (1) 研修会ではなく研究会である。
- (2) 教えてもらうのではない。「自ら考え、見つけ出す場」である。
- (3) 知識は後からでも学べる。「対話から気づきを得る場」である。

さらに、我々3人の決めごととして、「経営層のせいにはしない」、「自分たちでできることから始める」ことをコンセプトとした。途中ブレそうになると何度も思い出しながら話し合いを続けていった。宇部市という組織、そこで働く職員のありたい姿とは何か、そのために自分たちでできることは何かを考え続ける我々の活動の中で大きな出来事になったのがキーパーソンインタビュー、課内OJTの実施と自主研究グループの立ち上げである。

### 3 キーパーソンインタビュー

夏合宿での発表を前にキーパーソンインタビューをすることになった。部会から示された課題は「組織の中でこれだと思う3人を選んでインタビューを行うこと」。いつも漠然としていて、まさに「自分たちで答えを探し出している」感覚である。我々は、同じ職場になったことのある課長2人と人事担当の次長を選んで、宇部市役所という組織の良いところや改善すべきところについて意見を聞いた。

3人にインタビューして共通していたことは、昔はOJTやoff-JTが身近にあったし人材を育成しようという意識があったが、今は余裕がなくなっている。また失敗を許す風土、人が育つのを待とうという風土があったが今は薄れているということだった。そこで、OJTを施策の中心において進めていこうと決めた。

3人のキーパーソンは時間を割いて我々の質問に真摯に向き合ってください、インタビュー後も何かと気にかけていただいた。ロジックが流れていないと我々にPDCAを一から説

明していただいたり、金井壽宏氏の著書を貸してもらった。何より一番勇気づけられたのは、「君たちこそがキーパーソンなんだ」、「何かを提案するなら実際に自分がその部署に異動してでも実行する。それくらいの覚悟をもって提案しなさい。」という言葉。おおいに背中を押していただいた。

#### 4 夏合宿

かなり時間をかけて準備もしたが最後までシナリオをまとめきれず会場入りし、7分間という限られた時間で我々の思いやコンセプトを伝え切れず忸怩たる思いがあった。

特に幹事団の方からのコメントにあった、「OJT」は時代にそぐわない、今やるには工夫が必要。また施策までたどりついていないというコメントにはかなりショックを受け、もう一度キーパーソンに同じ内容のプレゼンをすることにしてみた。

その結果、キーパーソンからも現状分析が不十分、施策が小さすぎる、ターゲットのレベルが低すぎる。ありがたい姿が数値化できない、ワクワクしない。後ろ向きなキーワードは好ましくないなどの意見をいただいたが、OJTについては否定的な意見はなく、宇部市には必要なんだということが再認識でき、逆に宇部市版 OJT を進めていこうという原動力になった。

#### 5 課内 OJT の実施とその検証

改めて現状を把握するための3人の部署で同じアンケートを実施した。

その結果、職場に OJT の雰囲気がないと感じている人が37.3%、後輩がいる人に聞いた、仕事を教える際に育てるという意識がない、あるいは意識はあるができていない人が37.5%、さらにアンケートの実施時期は10月にもかかわらず、今年度の課方針を覚えていない、知らないという人が57.6%という結果であった。

これを踏まえて、やはり、職場内の OJT の減少、人材を育成する意識が希薄である、バラバラな組織であるという現状が分かった。

さらに同じアンケートで上司や同僚から指導、助言を受けた結果、自分の知識や技術が習熟したと思ったことが「たくさんあった」と答えた人は、その全員が「毎日」後輩の指導、助言を行っており、助言する際も「育てる」という意識を持って行っている、という結果が得られた。

そこで、コンセプトを「未来へ受け継ぐ宇部市版 OJT」として、(1)自ら学ぶ組織、(2)育て教える組織、(3)連携し、成長する組織、をありがたい姿とした。

11月からは課内アンケートでニーズの高かった「いまさら聞けない他の係の仕事、予算の話、財務会計処理」について、主任級の職員を講師に実施した。1つの部署では、1回30分程度の講義を毎月2回、計9回実施した。

課内 OJT には75%の職員が参加し、実施後行ったアンケートでは、参加した全ての職員が「自分の業務を行う際や窓口や電話対応時に役に立った、係内で情報交換するようになった、他の係の人に聞きやすくなった」など良い変化があったと回

答している。

## 6 オフサイトミーティングの立ち上げと今後の課題

部会の課題のために何度も3人で集まっているうちに、これまで他の課の人と仕事の進め方や組織のあり方について真剣に語り合ったことはなかったが、やってみると非常に楽しい事、このように気軽にまじめな話をする集まりが必要であることに気づき、自主研究グループを立ち上げることになった。本市においては、過去にいくつかのグループが存在していたもののいずれも衰退していた。

そこで、11月に人材育成について気軽にまじめな話をする、職員同士のネットワークづくりを支援することを目的として自主研究グループ「うべオフサイトミーティング」を立ち上げた。我々3人以外にも2人の職員が賛同してくれ、5名でスタートすることができた。

立ち上げ時のイベントとして、今年度で退職する部長に来ていただき、仕事に対する思いをみんなでインタビューした。そこで部長が話された言葉の数々は、その後の新入職員マニュアルに反映されている。

自主研の当面の目標としては、現場から考える新入職員マニュアルを作成することになった。仕事の進め方については市販のテキストや職員課が配布する冊子があるが、網羅的で新入職員にはどれを重点的に身につければよいか分かりづらい。そこで、新入職員を受け入れる現場の意見として、どういうステップで仕事を身につけていけば良いかを3段階に分け、第1段階のホップを「ハウレンソウ」、第2段階のステップを「時間(タイムマネジメント)」、第3段階のジャンプを「段取り」としてなるべくイラストを多用した分かり易い記述を心がけた。苦労したのは、作成に携わったメンバーがいずれも社会人としての経験が20年以上あり、仕事の進め方についても自分なりのノウハウを持っており、同じハウレンソウでもどういうことを重視しているかが違っていることで、それらを統一した意見にまとめるところがであった。

ようやく、3月上旬にこのマニュアルは完成し、職員課に提案することができた。しかし、実際に使えるマニュアルにしていくためには、今後は職員課との調整が必要である。そこで、自主研の思いをどれだけ伝えていけるかが課題であると感じている。

## 7 次年度に向けた展望

5人で立ち上げた自主研も口コミで今、8人に増えている。来年度は、職員課にも協力を仰ぎ5月末にスーパー公務員と言われている方を招聘して職員のやる気を引き出す起爆剤になるような自治体向けの講演を企画している。その際、県内の市町職員へも参加を呼びかけて他自治体との連携を進めていく予定である。

庁内向けの活動では、異動先でも課内OJTを実施していくこと、今年度より内容を充実させ、部内へと範囲を広げた活動をしていきたいと思っている。

## 8 何が変わったのか？

気がつけば、1年前からは想像もつかないところに立っている。仕事をしていない日も宇部市という組織はどうすれば良い方向に変わるのか、そのために自分ができることは何かを考えつづけている自分がある。人材育成は職員課の業務と思っていたが、日々の人材育成は現場でなければ分からないし、現場にいるからこそ気づくことや変えていこうと提案していくことはできる。それは特別なことではなく、自らが意識を持ち一歩を踏み出すという勇気なのだと思う。

### 【付記】

この部会では徹底して、組織の「ありたい姿」を考え抜くことが求められるが、組織を「単なる働く場」としか考えたことがなかった自分にとっては、「組織変革」と言われても、非現実的なものにしか思えなかった。

そのため、懐疑的な気持ちで研究会に臨んだ経緯はあるが、部会に参加して自分に何ができるか、宇部市における組織変革とは何なのか、せめてこの1年間はその意識からは離れずにいようと思い、「ありたい姿」になるためのシナリオ作りに日々のミーティングを重ねた。

部会の研究テーマである「組織変革」には「組織員が共感し、人材育成を伴うもの」との条件があり、その点は非常に難しさや苦しさを感じたが、皆で頭を悩ませている時間は同時に楽しくもあり新鮮であった。ミーティングにおいては、「経営層のせいにはしない」「まず自分たちでできること」をルールにした。

ミーティングを重ねていく中で、「組織変革＝大きいもの」との意識自体が、実は思い込みであり、意外にも組織を変えていくことは容易ではないけど、可能なのではと思えてきたことは、自分の意識の変化でもあり驚きでもあった。

組織の現状分析、キーパーソンインタビュー等を経て、自信を持って作り上げたシナリオも、途中、大幅修正を余儀なくされ、混沌とした状態にも陥ったが、それを打開するヒントは、全て毎回の部会や他市のマネ友との交流、キーパーソンの方々からの言葉、アドバイスにあった。

研究会を修了した今、取組みを継続すべく、「気軽にまじめな話をする」仲間作りを始めたが、「共感」によりそれを広げていこうという「楽しい」試みは、部会の参加なしには得られなかったものだと感じている。

西村 昌隆

今回の部会に参加し、福岡会場をはじめ全国の自治体の方、そして本市の他部署の先輩職員と対話する機会を持てたことは、とても得難い経験だったと感じている。

そしてまた、忙しさを言い訳にして考えずにきたことを突き付けられた1年だったようにも思う。

部会の課題を通して自分や周囲の職員を見たとき、少人数の部署であるにも関わらずそれぞれがそれぞれの業務をこなすだけで終わり、目の前に座っている職員が今何の業務を行っているかあまり把握していない、と感じた。それは本来なら係を

まとめる立場である自分の力不足のせいでもあった。

人も組織も一朝一夕では変わらない、という思いは今もってあるが、それでも、小さな波紋がやがて共鳴し合いながら大きな波になるように、まず自分が変わることはもちろんのこと、自分の周囲、自分の手の届くところから少しずつでも変われるように、所属内での研修・協議の時間を最低でも月1回行うこととし、遅ればせながら2月に入って初回の課内研修を実行した。小さなことではあるが、まずは自分にできる第一歩とし、継続していきたい。

最後に、幹事団及び事務局の方々や部会の皆様、また今回一緒に本市から参加したメンバーに、深く感謝申し上げます。

伊藤 華恵

自主研で新規採用職員マニュアルを作成したことで新たなスタート地点に立ったので、これからも人材育成についての提案を職員課に行っていきたいと思う。

また、OJTの取り組みや新入職員向けのマニュアル作成では、静岡県職員の方や、静岡市職員他多くの方に御協力いただいた。改めて感謝申し上げます。

内田 明美