

人材マネジメント部会研究成果について

早稲田大学マニフェスト研究所 人材マネジメント部会
福岡県筑後市

中野 弘之 宮崎 加寿美 山口 秀郎

1. はじめに

私たち3人は、筑後市からの2期生として、この人材マネジメント部会に参加した。当市の人材育成担当職員が、平成25年の夏期シンポジウムに参加し、組織風土を変えたい(出る杭を育てたい)という思いから、この部会に職員が参加することとなった。

4月に市長公室から部会参加の要請があった。どんなことをする部会なのか不安な気持ちで参加した第1回目の研究会では、部会が目指すものについての話、「役所はどうすれば変わるか?」についてダイアログ(対話)、そして北川顧問の講話があった。その中でダイアログの大切さ、また、「立ち位置を変える」「価値前提で考える」「一人称で捉え語る」、そして、ドミナントロジックを転換し、一歩前に踏み出す勇気を持つ等多くの気づきを与えてくれた。第2回目以降の研究会でも、私たち3人、また他自治体からの参加者(マネ友)とダイアログを積み重ね、多くの刺激を受け、多くのことを気づかされた1年間となった。

2. これまでの経過と組織の現状

私たちは、下記のスケジュールで人材マネジメント部会に参加した。

第1回研究会	H27. 4. 22(福岡)	・部会の狙いを知る I ・ダイアログに慣れる
第2回研究会	H27. 6. 5(福岡)	・価値前提で考える
第3回研究会	H27. 7. 16(福岡)	・ドミナントロジックを知る
シンポジウム	H27. 8. 3(東京)	・部会の狙いを知る II
夏季合宿	H27. 8. 19-8. 21(東京)	・シナリオを考える I
福岡会場自主研究会	H27. 10. 16(佐賀)	
第4回研究会	H27. 10. 29(福岡)	・シナリオを考える II
第5回研究会	H28. 1. 28-1. 29(東京)	・プロセスを振り返る ・自らにコミットする

研究会では、毎回3人で取り組む課題が出された。1回目は、「組織の現状を把握する」という課題で、私たち3人は、それぞれの職場で「組織の現状」について聞き取り調査を行った。3人の所属部署が、学校教育課、農政課、出納室とバラバラで、聞き取り調査も自由に意見を出してもらったため、共通性のないものとなってしまった。出された意見の中で全庁的に関係する問題だと思われるものは、下記のとおりであった。

- ・人事異動によるベテラン職員の不在
- ・業務量が多い
- ・職員数が少ない
- ・職場で人材を育てることができていない
- ・組織として目標、目的が共通認識としてできていない

2回目の課題は、組織のキーマンの意見を聴く「キーマンインタビュー」という課題が出された。私たちは、それぞれが思うキーマンにインタビューをした。合計12人から入庁志望動機や理想としている公務員像・組織像、現在の組織課題、組織を変えるためには何が必要と考えるか等、様々な話を聞いた。例えば入庁志望動機では、自分が多くの人に世話になったので反対に人に返したい、生まれ育った所に恩返ししたい、会社の利益よりも社会・人に役立つ仕事がしたい等、インタビューをしたことで私たちは多くの勇気ややる気を貰った。反省点としては、私たちがそれぞれ自由にキーマンを選択したということだった。部長・課長・係長・中堅・若手とそれぞれの階層から万遍なく選択し、意見を聴いていればもっと多くの気づきがあったと思われる。

3回目の課題は、夏季合宿で発表する「組織・人材の現状とありたい姿、取組むシナリオのコンセプト、取組む施策を考える」という課題が出された。私たちは、組織・人材の現状とありたい姿を考えるにあたり、キーマンインタビューから下記のように「組織の現状」「組織のありたい姿」「職員の現状」「職員のありたい姿」を整理してみた。

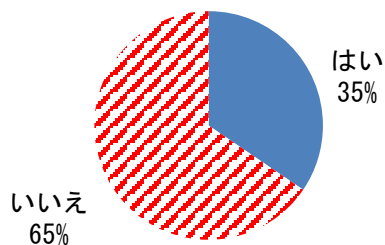
組織の現状	組織のありたい姿
<ul style="list-style-type: none"> ・情報の共有ができていない ・将来を見据えたまちづくり、人材育成、財政等を考え、総合的にマネジメントすることが必要 ・担当係長制に対応するマネジメント力不足 ・長期的展望、ビジョンがない ・組織の中で連携が取れていない ・仕事の押しやりがある ・事業のスクラップができていない ・業務が忙しく、部下や後輩の人材育成ができない 	<ul style="list-style-type: none"> ・肩書にとらわれず、情報を共有し、業務に取り組む組織 ・上司も部下も後輩も関係なく業務に協力して取り組む組織 ・前向きに仕事に向き合い、業務遂行に充実感や喜び、楽しさを感じられる組織 ・職員同士の結びつき、助け合い、信頼関係のある組織 ・チームで仕事をする意識のある組織 ・モチベーションが高く、メンタルの病休者がいない組織 ・職員が向上心を持ち、自分の能力を高め、他の職員と目的を共有して課題に取り組む組織 ・人材育成に力を入れる組織(部下・後輩を育てることや、周りの職員に良い影響を与えるのは日常業務の一つだ)

職員の現状	職員のありたい姿
<ul style="list-style-type: none"> ・「市民サービスのための役所」なのに何か違う 	<ul style="list-style-type: none"> ・市民の顔を思いながら業務を遂行できる職員

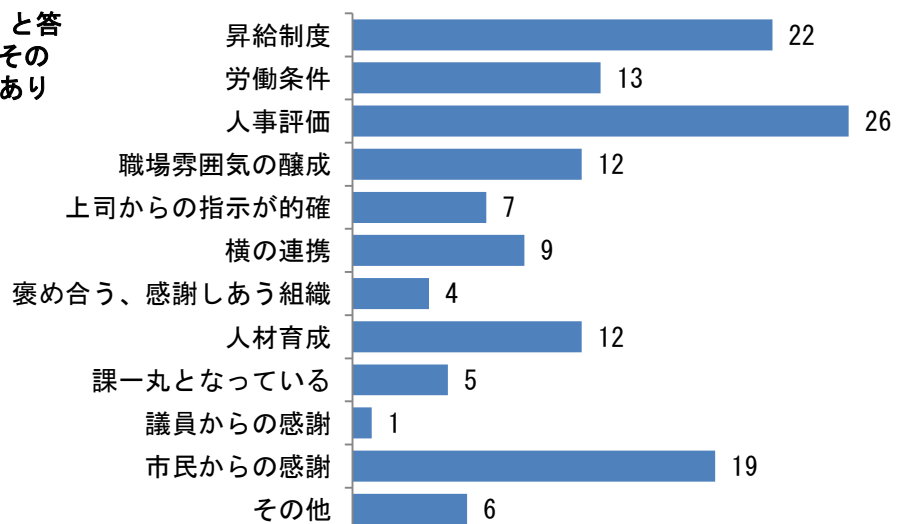
<ul style="list-style-type: none"> ・コミュニケーションが取れていない ・情報の共有化ができていない ・担当業務以外は勉強をしない、口を出さない ・現場を知らない ・向上心が無い ・管理職になることを嫌がる ・学んだり考えたりする時間がない ・他人の仕事はしない、他課の領域に入りたがらない 	<ul style="list-style-type: none"> ・仕事に対する思いや姿勢を持っている職員 ・自発的な職員 ・お互い助け合いカバーし合う職員 ・褒めること・感謝の言葉を伝えることができる職員 ・個人の業務に止まらず、組織の中の一人として、組織の課題に取り組むことができる職員 ・施策を把握し、人を育成できる職員
--	---

また、キーマンインタビューだけでは、現状の把握が不十分と考え職員アンケートを実施した。アンケート対象者は正規・一般職非常勤職員433名、回答期間は平成27年7月27日から平成27年8月3日、回答者数は171名(39.49%)。3人それぞれで担当部署にアンケート回答のお願いをして回ったが、回答率はあまり伸びなかった。質問項目(全68問)が多すぎるとの指摘もあり、アンケートを行う時は回答しやすい項目の量や内容を検討する必要があると反省した。アンケートの結果については、以下の点について注目した。

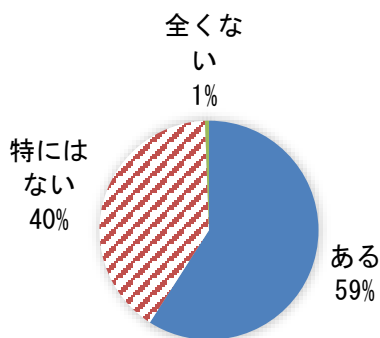
Q15. 筑後市役所内では、あなたのモチベーションを上げる仕組みや制度はありますか。



Q16. Q15で「はい」と答えた方に伺います。その仕組みや制度は何がありますか。(複数選択回答可)。



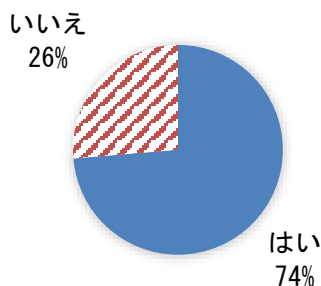
Q34. 市役所や課、担当職場など、組織上問題はありますか。



Q35. 組織上の課題とは？

- ・ 上司の能力
- ・ ビジョンが不明確
- ・ 人員不足
- ・ 適材適所の人員配置
- ・ 業務整理意識の欠如（スクラップできない）
- ・ 職員がサラリーマン化
- ・ 業務改善風土が確立していない
- ・ 与えられた仕事しかしない
- ・ 情報共有不足
- ・ 将来を見据えていない
- ・ コミュニケーション不足
- ・ 庁舎の構造

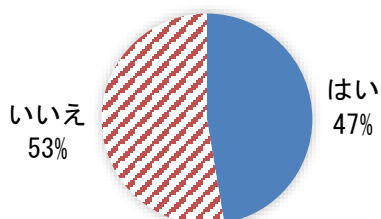
Q36. 「縦割り行政」だと感じることはありますか。



Q37. 縦割り行政だと感じる時とは？

- ・ たらい回し、仕事の押し付け合い
- ・ 他部署と連携が必要なのに対応してくれない
- ・ 担当者以外わからない業務が多数ある
- ・ 情報が共有されていない
- ・ 他部署にお願いはするが、受けることはしない

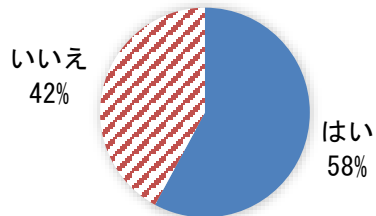
Q38. 市役所内において、意思疎通、情報共有はできていますか。



Q39. どんな所が意思疎通、情報共有できていないと感じる？

- ・ 知り合い同士だとできているが、そうでないとできていない
- ・ 縦の意思疎通が弱い
- ・ 担当者間だけの情報共有に止まっている
- ・ 関係課との連携が少ない
- ・ 最低限業務に必要な意思疎通・情報共有はできていると思うが、よりよくするための意思疎通に欠ける
- ・ 部署により言うことが違うときがある

Q40. 理想としている組織や職員像を持っていますか。



Q41. どんな職員や組織が理想？

- ・ 明確な方向が示され、周知されている
- ・ 活気、向上心のある職場
- ・ 自発的職員
- ・ 市民にも職員にも愛される組織、職員
- ・ 信頼される職員、組織
- ・ 市民に寄り添える職員
- ・ 互いが思いやり、フォローし合える組織
- ・ なんでも意見が言い合え、職員が力を発揮し目標実現できる組織
- ・ 市民の利益のため行動する職員、組織

3.組織を変えていくための具体の施策

私たちは、キーマンインタビュー及び職員アンケートから得たポイントに着目し、組織・人材の現状とそのありたい姿についてダイアログを行った。また、職員アンケート「Q34.市役所や課、担当職場など、組織上問題はありますか？」では約60%の職員が「組織上問題がある」と答えており、組織の課題や問題についてQ35・Q37・Q39のように感じているにもかかわらず改善しないのはなぜか、ダイアログを重ねた。その結果、次のように「組織・人材の現状」「組織・人材のありたい姿(状態)」「取組むシナリオのコンセプト」を考えた。

【1. ありたい姿を目指した着眼点】

組織・人材の現状

1. 市が目指すビジョンの不在
2. 情報の共有不足
3. コミュニケーション不足
4. 仕事の押し付け合い

組織・人材のありたい姿(状態)

1. 目標・目的を理解・共有し、課題解決していく組織
2. 目的達成に向けて研鑽し合い、チームとして助け合う組織
3. リーダーの存在

取組むシナリオのコンセプト

- 共有
- 既存制度の利活用
- シンプル

【2. 施策と期待される変化・効果】

人事評価制度での人材育成評価の強化

行政評価での業務進捗の確認

キーマンインタビュー及び職員アンケートにより、組織の現状とありたい姿の構図が見えた。では、どのようにしてありたい姿に近づけるのか。私たちが着目したのは、「人事評価制度」及び「行政評価制度」という既存の確立した制度を見直すことであった。この2つの制度は連携しており、よく練られた制度であると認識している。ビジョンがない、情報の共有化ができていない等の意見が多かったが、これらの制度を見ればビジョンは明確化されており、情報共有のツールとして整備されている。制度のことを深く理解していないのではないか、形式的に利用(入力)しているだけではないのか。では、この制度をもっと利活用するため、効果的・実用的に改良できないか考えた。

① 人事評価制度

筑後市では、『人材育成基本方針(2011-2015)』が策定され、現在、実施年度の最終年となっており、次の基本方針が改めて策定される予定となっている。現基本方針は、2010(平成 22)年 12 月に実施した職員意識調査を基に現状と課題を分析し、方針として定められている。

○「能力開発の現状と課題」について

- ・研修
- ・OJT
- ・職員の求める能力
- ・管理職の必要な能力・行動

○「人事制度の現状と課題」について

- ・人事評価制度
- ・管理職への意向
- ・人事異動
- ・昇進管理
- ・給与

○「職場環境の現状と課題」について

- ・ホウ・レン・ソウ
- ・待遇
- ・法令順守の精神
- ・事務の効率化

以上の項目が報告されている。

それぞれの項目では、必要に応じて職員意識調査結果を用いて分析し、そこから課題を見出している。

この『人材育成基本方針』は、その中で、「職員が自分の能力・性格・特性に合わせた職業人とし

での将来像を自分の意思で描くことができるよう助力するもの」と規定し、「自分自身の将来像」は、自分自身が作り上げていくもので、「その取り組みに対する支援が重要」であり、「将来に希望が持てるよう支援体制を構築することが組織の役割」としている。

筑後市では、2007(平成19)年の人事評価制度の設定時、筑後市職員を目指すべき人材像を、「筑後市を愛し、市民とともに、前進する職員」と定めている。

つまり、その目指すべき職員像により近づけていくための人材育成方法をこの基本方針で定めているわけであるが、残念ながら漠然とした言葉で目指すべき職員像が語られており、具体的にどのような職員なのか、これだけでは全く見つけることができている。そのため、この『人材育成基本方針』において、より具体的に、「めざすべき人材像」の説明が以下のとおりに記述されている。

「筑後市を愛し」

筑後市のまちづくりが私たちの仕事です。地域住民や家族の幸せのために仕事に打ち込むことに対する喜びと誇り、郷土や職場への愛情をしっかりと持った職員のことです。

「市民とともに」

これからの地域づくりの最大のテーマは「協働」。まちづくりを推進する中で、主役である市民と一緒に汗をかく職員のことです。

「前進する職員」

前例踏襲ではなく、常に問題意識をもって仕事に立ち向かっていくとともに、一步一步、改革・改善に取り組む職員のことです。

この達成のために職員に求められる能力は、「業務遂行能力」「協働力」「自治体マネジメント能力」であり、求められる態度は、「責任感」「規律性」「積極性」「協調性」「市民感覚」と設定された。つまり、これらの「能力」を獲得すれば、「筑後市を愛し、市民とともに前進する職員」になるものと理解される。

筑後市の人事評価制度は、「能力評価」と「実績評価」の2つの評価による制度であり、最大の特徴として、人事評価制度は人材育成のためだけに独立したものではなく、『行政評価システム』いわゆる「事務事業評価」との連動を図った運用が行われている。

行政が行う事務事業の達成度及び必要性を問う事務事業に対する評価、その事務事業を執行する職員が市として目指す職員像であるのかを評価する人事評価、この2つの柱が連携することで、より適正で満足な行政運営、サービス提供ができるものと理解される。

市の行政運営の基本となる総合計画に定められた政策の着実な実施が、計画上市民から一番求められるはずべきものであり、その成果がどうなのか、ということがその部署の業務を判断する最大の材料になるため、職責に応じて、事務事業の執行に係る実績、成果による視点で評価することに違和感はない。

『人事評価制度研修会資料』の「人事評価制度の枠組み」の中で、実績評価においては、「仕事の実績(成果)を評価」し、その評価により「仕事の目標が共有化され、市民サービスが向上」し、「仕事の達成感により職員のやる気が向上する」ことで、全体評価が上がり、昇給、昇格、昇任に繋がると

説明されている。

人事評価制度は、あくまで人材育成のための制度であり、事務事業を執行する職員相互の力をより向上させるためのものであると考えられている。また、「平成 27 年度 人事評価制度基礎研修」資料の「第 1 章 人事評価制度構築のねらい」にも、「人材育成の中核的的制度である人事評価制度」と記載されている。つまりは、人材育成のためのツールであるのが前提である。

これまで筑後市の人事評価制度の実績評価は、行政評価制度との連動により、目標管理制度としても運用されてきている。総合計画の定められた政策、施策の達成のため、担当事務事業の達成のためのツールとして利用されてきた。

今一度原点に戻り、個人及び組織のスキルアップとして、また人材育成のツールとして、人事評価制度は特化すべきと考える。アンケート等により、組織におけるリーダーシップの欠如、人材・組織の未熟さが指摘されている。それならば理想にふさわしい人材を育成すべきである。自己啓発の強化、職責に応じたスキル開発、グループのリーダーであるべき係長以上の職員は、自己の能力開発はもちろん、部下に対しての人材育成義務(実績評価目標として、部下の人材育成を必須化)等、人事評価制度が担うべき本来の役目であると認識した。

実績評価(業務進捗)の部分に関しては、行政評価(事務事業評価)の運用の仕方ですべて対応可能と考えるので、そちらに統合し、より人材育成を強化した内容にシフトさせるべきと考えた。

② 行政評価

行政評価は組織としての事業達成度の評価、人事評価は個人の目標達成の評価とそれぞれ役割がある。人事評価に行政評価を連携させることにより、組織の課題・目標・進捗状況が明確になる。また廃止すべき事業、新規に必要な事業を明確に把握することができる。

日常の事務事業に関しては、自分自身が担当する事務事業の確認、進捗状況、それらに対する評価、フィードバックを日常的に行う。そのためのシステムとして、行政評価システム上での進捗、課題の確認記入を行い、適切に事務事業に関して対応できているかどうかを確認する。Q34 組織上の問題点、また Q38 の意思の疎通の回答から、コミュニケーション・意思疎通不足を多くの職員が指摘している。日常の業務の中で、上司と部下の会話という極めて当たり前のことを当たり前に行うことで、意思の疎通を行っていく。また、進捗状況の確認も、これまで年 2 回であったものを最低でも月に 1 回は記入することで、より詳しい確認が取れ、円滑な事務の引継ぎにも寄与すると考えられる。併せて、恒常的な確認を行うことで、課題の確認、方針の確認ができ、リーダーの管理能力の育成もできる。上司、部下又は同僚との話し合いの中で、情報の共有、目的意識の共有も自然にできるようになってくるのではないかと。チームとして目標・目的共有ができ、コミュニケーションのツールとしても活用できる。

このように、現状を変えるためのツールとして新たな施策を打ち出すのではなく、既存制度の利活用によって、ありたい姿の実現ができるのではないかと。これら施策を打ち出した。

夏合宿において、これら施策を発表したが、幹事団及び他自治体から貴重な(きびしい)意見・アドバイスをいただいた。これらを持ち帰り、再度練り直すことになった。練り直すといってもなかなか結論

には至らず、ダイアログを繰り返した。そうした中、福岡会場の部会参加者たちと白井幹事とで、佐賀県庁において自主研究会を開催した。白井幹事の的確なアドバイス及び他自治体からの刺激を受け、最終的に下記のように改良した。

【1. ありたい姿を目指した着眼点】

組織・人材の現状

1. 情報の共有・意思疎通・連携不足
2. 協力体制の希薄、仕事の押付け合い
3. 意見・議論がない
4. 仕事に対する思い、熱意が伝わらない

組織・人材のありたい姿(状態)

1. 目標・目的を理解・共有し、チームとして助け合い、課題 解決していく組織
2. 自らが考えて、行動する職員

取組むシナリオのコンセプト

- 組織、職員全体の意識を変えるしくみを考える
- 職場から自発性・向上心を創っていくしくみを考える

【2. 施策と期待される変化・効果】

人事評価制度での人材育成評価の強化
行政評価での業務進捗の確認
お互いを褒め合う・感謝し合う

まずは、現状をもう一度考え直し、結局どういう姿になりたいのかダイアログを行った。現状の問題を多くの職員は認識している。では、それをなぜ変えないのか、あるいは変えられないのかということに着目した。ありたい姿に近づくために個人が意識を変える、また組織として変革できるしくみを作る。それが答えだということにたどり着いた。

では具体的にどうするのか。既存制度を利活用するという基本的な考えは変えなかった。それが活用できれば有効だという考えに変わりはない。ただし、人事評価制度に関しては、初めてワーキング会議という存在を知ったので、その中で運用について意見できる場があるということが分かった。

ここで一つのキーワードとして「モチベーション」というのが挙がった。何かをやるには、モチベーションがないと始まらない。職員アンケートでは、人事評価がそれを上げる仕組みだとの意見もあった。また、職場の雰囲気、環境という意見も多い。自分が変わる力、組織を変えようとする力はやる気がないとできない。では、どうしたらいいのかと考えたとき、手軽にできる方法が見つかった。「褒める」、「感謝する」といった行為である。まず意識的に相手を褒める、また感謝の気持ちを伝えることで、モチベーションの向上及び職場雰囲気の向上、また協働力向上が図れると考えた。「よくやったね」、「あり

がとう」等簡単な言葉でも、職場ではなかなか飛び交っていない。制度を変えるのは時間も手間も要するが、この取り組みは自分たちでできる施策として位置づけた。

「第4回研究会(福岡会場) 発表資料」

人材マネジメント部会 組織発表
第4回研究会(福岡会場)

福岡県 筑後市

組織・人材の現状

人材マネジメント部会より
Q 組織上の問題はありますか？

Q その課題とは？

- 人材不足
- 業務の理解が浅い
- 業務共有・コミュニケーション不足
- 業務の整理・廃止できていない
- 業務量が多い
- 組織から離脱
- 仕事に対する意欲がない
- モチベーション

Q 業務について、意見・疑問・不満を言う場がないの？

- 業務の目的を理解してる？
- やる気あるの？
- 他課との繋がり

(組織の問題を気づいているのに) 現状を変えないの？ 変えられないの？

人材マネジメント部会より
Q 現在の仕事に対するやる気(モチベーション)を落としている要因は？

Q 筑後市役所では、あなたのやる気を上げる仕組みや制度はありますか？

Q やる気を起こす「よい言い方」について何か提案がありますか？

- 人事評価
- 業務量で決めると理解が浅くなる
- 業務共有・コミュニケーション
- 業務の整理・廃止
- モチベーション

人事評価と行政評価の関連

行政評価と総合計画など組織目標を達成するための手段

1. ありたい姿を目指した着眼点

組織・人材の現状

- 情報の共有・知識継承・連携不足
- 協力体制の希薄、仕事の押し付け合い
- 意見・議論が浅い
- 仕事に対する思い、熱意が伝わらない

組織・人材のありたい姿(状態)

- 目標・目的を共有・共有し、チームとして取り組む
- 課題解決していく組織
- 自らが志を立て、行動する職員

取組むシナリオのコンセプト

- 組織、職員全体の意識を変えたくみを考える
- 職員から自発性・向上心を創っていくくみを考える

組織・人材のありたい姿(状態)

～キーポイント～

- 向上心や熱意のある職員
- 課題に協力して取り組む職員・組織
- 個人ではなくチームで仕事をする職員・組織
- 助言が、信頼関係のある組織
- 自発的な職員、提案力のある職員
- 共通目標の職員
- 失敗を恐れない職員

職員からの期待

- チームでの取り組み
- チームとして取り組むことでの達成感
- チームとして取り組む職員
- 業務の理解

人事評価制度構築の目的

人事評価制度

- 職員力の向上
- 職員意識の向上
- 業務の改善

期待される効果

職員力を向上、市民のよさを、創造する職員

期待される効果

- 期待される効果
- 期待される効果
- 期待される効果

● 人事評価は人材育成の重点に置ける

● 行政評価は、POCA(イ)を活用し、話し合いを推進し共有する

～行政評価と関係する職員さんへ～

- ★評価票の存在に理解が浅いのか？
- ★評価票の存在を確認していただくことがおありですか？
- ★行政評価に対してどのような姿勢で取り組んでいますか？

可及的業務評価と関係している職員がおり、まだは関係なくても関心・興味がない

取組むべきこと(コンセプト)

- 組織、職員全体の意識を変えたくみを考える
- 職員から自発性・向上心を創っていくくみを考える

2. 施策と期待される変化・効果

施策	誰が、いつ、どこで、どのようなことを実施していくのか → この施策に絡めた工夫はどのような点か	期待される変化・効果
人事評価制度	人事評価制度の運用改善に関する検討。人事評価制度の運用改善に関する検討。人事評価制度の運用改善に関する検討。 人事評価制度の運用改善に関する検討。人事評価制度の運用改善に関する検討。人事評価制度の運用改善に関する検討。	人事評価制度の運用改善に関する検討。人事評価制度の運用改善に関する検討。人事評価制度の運用改善に関する検討。 人事評価制度の運用改善に関する検討。人事評価制度の運用改善に関する検討。人事評価制度の運用改善に関する検討。
行政評価制度	人事評価制度の運用改善に関する検討。人事評価制度の運用改善に関する検討。人事評価制度の運用改善に関する検討。 人事評価制度の運用改善に関する検討。人事評価制度の運用改善に関する検討。人事評価制度の運用改善に関する検討。	人事評価制度の運用改善に関する検討。人事評価制度の運用改善に関する検討。人事評価制度の運用改善に関する検討。 人事評価制度の運用改善に関する検討。人事評価制度の運用改善に関する検討。人事評価制度の運用改善に関する検討。
業務改善・効率化・省力化	人事評価制度の運用改善に関する検討。人事評価制度の運用改善に関する検討。人事評価制度の運用改善に関する検討。 人事評価制度の運用改善に関する検討。人事評価制度の運用改善に関する検討。人事評価制度の運用改善に関する検討。	人事評価制度の運用改善に関する検討。人事評価制度の運用改善に関する検討。人事評価制度の運用改善に関する検討。 人事評価制度の運用改善に関する検討。人事評価制度の運用改善に関する検討。人事評価制度の運用改善に関する検討。

4. これからの展望と取り組むシナリオ、そして1年後の組織

上述した施策案の実施について、第5回研究会後、以下のとおり進めていくことで考えた。

◇ 施策案Ⅰ 人事評価制度の制度改定

- ① 平成28年3月までに人事評価担当部署への内容説明
- ② 意見聴き取りを受け、再度3人で議論し、施策案の修正
- ③ 再度の施策案を人事評価担当部署へ提案
- ④ 具体の施策案の実施は、人事評価担当部署で行う

施策案Ⅰに関しては、市の人事政策の根幹をなす制度そのものを修正しようという試みであるため、実際は、上記「④」に記載したとおり担当部署での議論、推進、実施を待つというのが現実である。しかしながら、部会参加者として主体性を持って取り組んでいくとすれば、全職員への施策案の説明を行っていくことも考えられる。

また、人事評価ワーキング会議にて施策案の議論を行ってもらうよう要請すると同時に、職員階層別に少人数で人事評価制度に対するダイアログの実施と、そこから出された意見の集約と公表、ワーキング会議での議論を経て、制度への反映を行い、評価制度の向上を図っていきたい。

◇ 施策案Ⅱ 行政評価制度の制度改定

- ① 平成28年3月までに行政評価担当部署への内容説明
- ② 意見聴き取りを受け、再度3人で議論し、施策案の修正
- ③ 再度の施策案を行政評価担当部署へ提案
- ④ 具体の施策案の実施は、行政評価担当部署で行う

施策案Ⅱも、施策案Ⅰ同様、市として行政施策実行のための根幹をなす大きな制度であるため、具体の施策の実施等は残念ながら、担当部署での議論、実施を行ってもらうことになる。この施策案の実施に向けて部会参加者がどう主体性を持って取り組んでいくかが課題といえる。

◇ 施策案Ⅲ 褒め合う、感謝し合う週間の実施

- ① 平成 28 年 3 月までに人事担当部署への内容説明し施策案実施の確認を行う
- ② 3 人が所属する職場で、先行して試行実施
- ③ 一定期間の試行後、変化の検証を行い、その結果をもって、人事担当部署と再度協議して、全庁的に思考をするかどうかを判断

施策案Ⅲについても、上記同様、担当部署での実施となるが、施策案Ⅲは、制度として作るというのではなく、自分たちですぐに取り組める施策であるため、まずは私たちが、それぞれの職場で率先して施策の実施を行っていく。

これら施策案の実施により、事務事業の上位政策への繋がりとその意義の理解、事務事業の進捗管理、達成確認は、行政評価及びその中にある事務事業評価にて行っていく。そして、その進捗管理、事務事業遂行の中で事業の精度、職員の育成を進めていく。更に、人事評価制度においても、人材育成項目を拡大させることで職員と組織の育成、グループ評価による組織の育成を進めていくという流れにした。その中から、進捗状況の確認や管理による職員同士の対話、意思の疎通、情報伝達、などが生じてくるのではないかと考えた。

その一方で、反省点、課題として挙げられることもある。今回の施策案の中では、評価制度のシステムをどう具体的に変わるかといったことまでは提示できていない。よって、具体的にシステム変更を考えていった結果、施策案の実施により場合によっては、事務事業の進捗管理入力など実際にシステムに入力する職員の事務量が現行よりも増加する、あるいは煩雑化するといった問題が生じる可能性がある。この課題をどう解決していくかについては、具体的にシステム改修をどうしていくかなど、細に入って検証する必要があるだろう。さらには、細やかな進捗確認、進行管理などにより、課内での協議、対話は自ずと発生していきだろうと考えられるが、だからといってそれが課を超えた対話や協議を自然に生み出せるものではないため、そこをより具体的にどうやって生み出していくかも課題といえる。既に、ある職場で実施して成功した事例を、他の職場へ広げていくものではないため、本当に確実性があるかも疑問といえる。

それらの課題の解決は、担当部署と現場で活用する職員が、実施に向けた協議を何度も重ねて、職員からの多くの理解と賛同を得るしかない。その上で実施して微調整を行いながら、市民からも職員からも認められる制度としていくべきであろう。その結果、Q15、Q34 の回答結果の変化と、「職員インタビュー」から抽出した気になる言葉の変化を期待するものである。

第 5 回研究会終了後、これまでを振り返り、再度 3 人でこれから自分たち自身に何ができるかダイアログを行った。

今回の施策案は、「人事評価」「行政評価」という市行政の根幹ともいえる制度を改定するといった大きな施策案である。しかしながら、部会に参加したことを受けて、では、自らの職場で、日常の業務の中で何をしていくのか、ということが、もしかしたら一番大事なのではないのか、身近の職場の課題を職員が一つとなって解決していくことが重要なのであると考えた。「研修ではなく、研究会である」ということを各研究会で、毎回のように言われていた。研修であるなら、部会受講終了後、それで終了、

それを活かしてこれから仕事に励みましょうとなるが、この部会はそのから、いかに自らの職場で実践していくか、部会で明らかにしたことをどれだけ拡げていくか、どれだけ拡げられるかが私たちに課せられた課題ではないのか。身近なところでできる施策が施策案Ⅲなのであるが、受講後に部会 OB として職場でできる、より実践的な施策が更に必要ではないかと考えた。

私たちは、職場や職場環境、仕事の在り方などを合意形成された理想形に少しでも近づけていく努力を行う必要がある。「ほんとうの笑顔」が出せる職場を自らで創るため、自らで変えていくため、それは私たち自分自身が考え行動することであり、そのことを部会に参加したことで気づかせてもらった。

各職場において、すでに実践しているところ、していないところがあるだろうし、職員によって実践している人もいるはずである。ならば改めて、自らの職場で、課題の洗い出しから解決方法までの話し合いを積み重ね、職場・仕事を変えていく流れを創っていくことを進めていかなければならない。その流れを定型化すれば、様々な事項で活用することができるだろうし、その他の職場への拡大も行える。それぞれの職場で問題が起きた場合に、現状の認識を行い、あるべき姿に向けた問題点の把握、課題の認識と分析を行い、それを共有化して、課題解決策を考え取り組んでいく。この流れを全ての業務において行うことで、職場と職員の変化がでてくるのではないかと考える。これを前年度参加者 3 人とのダイアログ、それぞれが所属する職場での双方向によるダイアログを通じて、私たちが各職場ですぐに実践し、あるべき姿に近づける努力を行い、自らが周りと一緒にあって、理想とする職場、職員へと変えていく拡がりを積極的に創っていく。

5.参加者感想

(中野)

対話による新しい気づき、新しい発見。

果たして、どれくらいの「気づき」を、これまでの対話の中から自分は、見出すことができたか。

そして、どれくらいの対話を自分は行ってきたのか。反対に、どのくらいの対話を自分は拒んできたのか。

やらされ感での仕事をどれくらい積み上げてきたのか。『なぜベストを尽くさないのか』。

話すということのある意味徹底的に行うことで、新しいものを見出すことは、ここ数年職場において、やってみるべきものではないか、と考えていた。しかしながら、その方法や導入をどうしていいのかわからずにほったらかしにしていた中で、今回の研究会で私たちが何度も行ってきた対話(「ダイアログ」)は、非常に参考になった。

部会において、当初「ダイアログ」と言われてた時、単に、お互いの理解、自分と相手を理解するための話し合い程度だと理解していた。普段生活する中で、仕事の上で行う対話では、時として、一方的になってしまう場合もあるが、そうではなく、その時々に関心(達)が置かれている舞台から次の舞台に進むため相手と自分を導くための装置なのかもしれない、と今は考えるようになった。その理解を踏まえて各研究会でのダイアログを行えば、また違った気づきがあったかもしれない。議論や討論ではなく、ダイアログで自分の気づきや相手の気づき、新しいものを創造すること。これらは、経験値と

して、自然と行っていたり、先輩諸氏からの指導、忠告で行ってきたことでもあり、一定理解はしてはいたものの、改めて分かり易く説明されると、深い理解として再認識し、すんなりと自分自身の中に入ってきた。そこから、自分自身がこれまで行ってきたことへの再度の納得と深い反省がこみ上げてきた。

今回、数人の職員の方へのインタビュー、そして職員へのアンケートを実施し、いろいろなご意見を戴いた。その中では、組織や市役所を変えるために頑張ってくれ、との応援も戴き、改めて、職員一人一人が何かを求めている、変えたいという気持ちを持っているということが分かった。全国の職員と話す中でも、出会い、対話、共感、新たな発見を求めているということが分かった。その反面で、自身も含めてではあるが、ではこれまで何をしていたんだのだろう、これから何をするのだろう、そして自分はそのことに対して何かでできるんだろう、と考えた。

さて、レポートの補足も踏まえて感想を述べたい。2015(平成27)年4月に実施された「第4次総合計画成果指標調査」の結果(対象者362人中348人回答)、「市民が抱える問題に対する対応」について、約7割の職員(あくまで職員からのみの視点)が迅速な対応をしていると感じているが、「行政組織の意思決定や対応」に対しては、約4割の職員しか迅速だとは感じていない。そこに3割の差が生じている。

また、「組織内、組織間の連携」が図られていると答えている職員は6割いるが、人材マネジメントで実施した職員アンケートでは、9割の職員が(必要に応じて)他部署との意見交換を行っている。その一方で、同アンケートにおいて「縦割行政」だと感じている職員は7割を占め、縦、横の情報共有は5割しかできていないとの結果となっている。

指標調査からは、迅速に動けない何かしらの問題があることが理解される。アンケートからは、自分自身は意見交換、情報共有を行っているつもりではあるが、全体としてはできていないと判断しているのではないかと感じた。また、何らかの事案に対して連携ができていないと感ずることがある、それなら早く言ってよ、といったことが起きているということではないか、と勝手に考えたが、その根拠までを明らかにできる分析ができなかったのは反省点といえる。もし、その分析ができるのであれば、より具体的な施策案が提示できたのかもしれない。

ただ、施策にこだわらず、目の前にある問題が存在すれば、課題として解決するのは、自分たちも動くしかない。「誰かがやるということは、誰もしないのと同じ」であり、その誰かに自分ならなければ、何も変わらない。それは、職場でも、仕事でも、職員団体、地域その他の活動においても、である。レポートにも記載しているが、組織内に何かしらの課題があることに対して、私たち自身が、どう対処するか。組織や職場、職員の不満のはけ口や受け皿を創っているのか、あるのに活用していないのか、それともそのようなシステムがそもそもないのか。現状、組織を改善しないのか、変える努力をしないのか、それとも変えたくないのか、変えられないのか。

結局は自分自身が動かすか動かないかであり、人間関係がよかろうが、悪かろうが、言い易かろうが、言い難かろうが、ダイアログと行動、実践でしかお互いが笑顔で次に進むことはできない。そのため、の仕掛けと努力は、私だけではなく、これを読んでいる方にしかできない、ということをご提議させていただきます。

最後になりますが、2015 部会に参加することで、多方面の方に迷惑を掛けたり、協力いただきました。所属する農政課職員、インタビューとアンケートに快く応じてくれた職員、陰ながらも応援いただいた職員の皆様、そして指名してもらった上司と市長公室には、心から感謝しています。そして、目立たずも地道に業務に励んでいる全ての職員に対して心から敬意を表します。改めて周りの方々から支えられていると感じました。2016 年以降の人材マネジメント部会に参加するのは、あなたかもしれません。新しい気づきを受けてから、これから共に進んでいきましょう。

(宮崎)

この部会に参加したこの 1 年は、多くの事に気付くことができた年となりました。

部会の研究会に参加する中で出てきた「(職員の)ほんとうの笑顔」「立ち位置を変える」「価値前提で考える」「一人称で捉え語る」といった印象深いキーワードの数々は、今まで考えたこともないようなことでした。今までの自分は「目の前の業務をこなすのに手一杯」という言い訳にかまけて、自分の担当部署の範囲内という狭い視野でしか物事を考えてきませんでした。そもそも「目の前の業務をこなす」といった考え方そのものが、業務の意味・意義を理解しようとしないう前例踏襲の“やらされ感”で行うだけの「手続き」でしかありません。

これから私は、今まで通り担当業務を頑張るのは当然として、組織人としての広い視野で物事を考え、組織のありたい姿により近づけるよう、縦横の関係なく仲間づくりに努力したいと思います。そのためには、部会の中で繰り返し大切だと教えていただいたダイアログ(相手の話を興味を持って聞き、その話を受け止めて返し、自分の話を簡潔・明瞭に話す)を心がけていきます。また、人を育てるという視点をもって業務に取り組みます。(おこがましい話ですが、キーマンインタビューや職員アンケートを基に、私たち 3 人でダイアログする中で「人を育てること」がとても大切なことだと改めて気づいたためです)

市民の立ち位置から見た「筑後市のありたい姿」を、組織としての広い視野で考え、その実現に向けて部署を超え協力し切磋琢磨し合う、そんな組織になれば本当に素晴らしいと思います。

自分には、物事を動かすような「大きな力」はありません。しかし、鬼丸さんの言葉にもあった「微力だけれども無力じゃない」を胸に抱きながら、勇気をもって前進を続けていきたいと思います。

(山口)

この部会に参加して、組織と人について深く考える 1 年となった。組織の現状とありたい姿を考えるうえで、課内の同僚及びキーマンへのインタビュー、そして全庁的な職員アンケートにより、多くの職員が現状には課題があると認識し、あるべき理想像を持っていることが感じ取れた。では、なぜそれが改善できないのか考えたとき、「一歩踏み出す勇気」が大きなネックになっていると感じた。

第3回研究会で、「やらされ感とは何か、どうすればやりたい感に変わるのか」をダイアログした。当初、この部会に参加すること自体がやらされ感であった。毎回ダイアログを重ねることで、自分の意見を伝える、相手の意見を聞く、その中で様々な考えを知り、新しい気づきが生まれる。結果グループ協働の成果として共通認識が生まれる、そうしたことがわくわく感、楽しさへと変わっていった。部会に

行くことが楽しみ(やりたい感)へと変化していった。こうしたことが日常的に組織で行われるとありがたい姿に一步近づくのではないかと感じた。

部会では、はじめに「これは研修ではない、研究なんだ」と念押しされた。答えを聞きに来る場ではなく、自らが考え、行動し、答えを導き出すんだと。部会の中盤頃は、何をやっているのか分からなくなり、頭が真っ白になることもしばしばあった。

最終の早稲田大学での研究会で、今までやってきたことを思い返してみた。様々な伏線がぴたりと収まり、自分の中で一つの絵が完成したように感じた。しかし、その絵をどう生かすかは、これからの行動次第となる。

「一人の力は微力だ、しかし無力ではない。」、「誰かがやってくれる、じゃあその誰かって誰なの。自らが一步踏み出さないと変わらない。」これらは、最後に深く心に刻まれた言葉だ。一步一步小さくても進んで行くことが、大きな変革を生む源であり、それを実践する力を養った1年であった。

6.おわりに

1年間、大変お世話になりました。北川顧問をはじめ、出馬部会長、福岡会場を担当された鬼澤部会長代行、白井幹事、緒方幹事、伊藤専門幹事、他幹事団のみなさま、何かとお世話いただいた事務局のみなさま、心から感謝申し上げます。そして福岡会場で共に悩んだ各自治体のみなさま、早稲田大学で出会った全国各自治体のみなさま、同じ時間を共有でき誇りに思います。本当にありがとうございました。