

人材マネジメント部会を振り返って

長野県塩尻市 百瀬 一典
熊井 美恵子
百瀬 英之

1 ありたい姿を目指して

我々4期生3人で考えた組織・人材のありたい姿は「塩尻市役所経営理念を実践する職員で構成される組織」でした。塩尻市役所経営理念※は、1期生の提案によって、平成25年に市長が作成したものです。具体的に示すと、市民の幸せを願い、そのために自身の役割を自覚し、それを果たすために自ら考え行動できる人材と、対話により、ありたい姿、目指すべき方向が共有でき、職員が笑顔で、市民も笑顔にする組織を目指すこととしました。キーワードは「笑顔」です。

※人を地域を塩尻市を愛し、この街の明日が今日より少しでも良くなる様、それぞれの立場で努めよう。

市民から貰う「ありがとう」の言葉が私たちの勲章。一年間に貰う勲章の数が成功体験であり、自らの人生を豊かにしてくれる。

その繰り返しこそ、市民とともに築く郷土の未来となる。

(1)組織・人材の現状

この「ありたい姿」になるために、現状を分析してみました。現状として確認できたことは4つありました。

1 課長職のほとんどが意識転換の必要性を感じていて、変化を目指し、実践している人は約8割いる。

(28年1月 塩尻市版人材マネジメント部会課長対象アンケートから)

2 業務の見直し（優先順位・取捨選択）と横のつながり（情報共有・意見交換）ができていない。

（28年7月 塩尻市版人材マネジメント部会課長補佐対象 部会発表資料から）

3 課長、課長補佐、係長が課題と目標を提示できていない。

（28年3月 市長、副市長への部会報告から）

4 6割の市民が、職員の対応に好感をもっている。

（27年3月 市民満足度調査から）

1と2から見えてきたものは、課長職の8割は職場で部下とのコミュニケーションが図れていると感じていますが、課長補佐職は、増え続ける業務の見直しができず、職場内でのコミュニケーション、横のつながりも不足していると感じています。課長職と課長補佐職との意識に差があることは明らかで、組織としての一体感に欠けていることが課題と分りました。

4については、言い換えれば、約4割の市民は職員の対応に好感を持っていないということになります。

(2) 施策の提言

取り組むシナリオのコンセプトとして、

「果たすべき役割の明確化と実践」

「課長職、課長補佐職、係長職の意識転換」

「チーム力の強化」

「若手、中堅職員のボトムアップ」

を挙げ、逆説的に次の3つの施策を考え実行していくこととしました。

(3) 施策の展開

・人材育成基本方針の改訂等

現在の人材育成基本方針は、時代の流れで策定義務が生まれ、当時の担当者が先進地に習い作成したものです。存

在自体を知らない職員が大半を占める中で、果たして現状の本市に適したものとなっているか。人が組織を動かす原動力であることから、見直しの機運が高まり、3期生の提案から発足した「人材育成プロジェクト会議」で研究することとなりました。

・塩尻市版人材マネジメント部会の充実

2つ目は、塩尻市では早稲田大学人材マネジメント部会で学んだ手法を全職員で共有しようと、出馬部会長を講師に招き、「塩尻市版人材マネジメント部会」を開催しています。平成27年度に部長職・課長職が学び、今年度は課長補佐職、平成29年度は係長職へと段階を踏んで全庁的な取り組みにしようと、職場内ダイアログを始めて2年目になります。

そこでの気づきと検証を十分に行い、単発的な研修ではない、継続的なダイアログを通じた研究の場にしようというものです。

・ダイアログを活用した事務事業評価等

3つ目は、2で学んだ手法を取り入れ、事務事業評価に反映することです。これは、第五次塩尻市総合計画に基づいた事務事業を担当課で評価する際、係長以上で評価するのではなく、事務担当者レベルで評価を行い、職場内の対話を通じて意識の共有を図るものです。

(4) 変化と効果

施策の一つである人材育成基本方針の改訂等については、初回の人材育成プロジェクト会議において、短絡的に方針の見直しをするのではなく、何を目指してその方針を具体化し、どんな人材を育てていくのか、長期的視野に立ち研究していくことになりました。

チームメンバーは人マネ参加者が主で、研究のための対話の場として、自然と誰もが自分の意見を言い合える場として機能しています。従来の会議形式にとらわれないことが、成果とも言えますが、対話が続き、なかなか結論が見

えてこないことが難点のようにも感じる時もありました。対話重視の場であれば、効率の良さを求めるだけでなく、なかなか結論がでなくても、みんなが率直な意見を述べ合うことも必要です。会議の目的（何のために）と成果（何を成し遂げたいのか）を明らかにすることで、話し合いの場がより有意義なものとなることを学びました。

塩尻市版人材マネジメント部会の充実については、部課長から始めた部会は、今年度、2年目を迎え、対象を課長補佐に拡大し、併せて部課長を対象にフォローアップを実施しました。少しずつではありますが、職場内でもっと対話しなければ、との機運が広まりつつあります。

市役所内もひとつのコミュニティと同じで、20年前の向こう三軒両隣の風潮はどこへやら・・・お隣さんの顔も家族構成も知らない世知が無いご近所づきあい同様に、市役所においても、アフター5の付き合いよりも個人が尊重され、飲ミニケーションや喫煙室での会話が減り、仕事だけの上下関係となった職場環境。これではいけないと思う職員が大勢いることが分ったことで、仲間意識が芽生えているのも事実です。

改めて、塩尻市版人材マネジメント部会で、職場や組織の問題点を洗い出し、目指すべきありたい姿を大勢で共有することは、大変有効だと実感しました。

ダイアログを活用した事務事業評価については、実際にこの事務事業評価が翌年度の予算査定に大きく関わるだけあって、それぞれの部署で職場討論が行われ、職場内の風通しがスムーズになってきている部署があるようです。現に122部課係のうち、55の部署45%の職場でダイアログを行ったと回答がありました。この数値が多いか少ないかの判断は微妙でありますし、個人によって温度差があるのも事実です。しかしながら、みんなで検証し、事業評価をするスタイルは認識され、定着しつつあります。

さらに、市役所のめざす将来像を常にイメージするため、職員が必ず1日1回は目にする、パソコンのグループウェ

アのトップ画面を季節ごとに入れ替え、市役所経営理念を表示し、意識するようにしました。このことより、浸透不足や、若手職員の目標共有、中堅職員以上の再認識等に有効であったと感じています。

また、組織内の中堅であり、業務の進行管理のキーマンである係長職を対象に、オフサイトミーティングを開催しました。昨年の退職者による、外から見た組織の現状、意識共有の大切さ等の話しをお聞きし、続く飲み会でさらに親睦を図りました。上司、部下への不満はもちろんですが、自分たちに向けられている職責の重要さの再認識、職場での連携不足を十分に補えるほどの横の連携や意思疎通等、情報共有の場として大変重要であると感じました。

この他に、市民が未来の塩尻についてテーマを持って考える「塩尻未来会議」などに、職員が積極的に参加することにより、市民がどんな事を考え、職員に何を期待しているかなど、本当の意味での協働を探り、市民を笑顔にするヒントを貰っています。

2 新たな気づき

(1) 見えてきた課題

- ・人材育成基本方針と市役所経営理念との整合性
- ・不均衡な年齢バランスによる人材育成不足
- ・経営層と管理職との意思疎通
- ・塩尻市版人マネの活用と応用
- ・個々人の意識改革に対する温度差の拡大
- ・組織に埋もれた中から、どう市民目線を感じ取るか
- ・組織の縦と横の連携強化とバランス

(2) 今後の展望

- ・次年度に向けて

塩尻市版人材マネジメント部会を係長職に拡大し、併せて、課長補佐職以上の変化と効果の検証とフォローアップを実施します。次年度は、出馬部会長を講師として

の部会を、市の施策である人事評価、行政評価、予算編成等の時期に合わせて開催し、より効果的な対話の推進を図ります。出馬部会長の部会の合間には、歴代の部会参加者を中心に、部会のフォローアップや人材マネジメント部会をきっかけに実現した、部を越えた横のつながりの成功事例の発表等を計画しています。

本市では予算編成において、行政評価と連動させ、事中評価の結果を予算編成に活用しています。また、包括予算制度を昨年度から導入したことで、事業部内でのスクラップ&ビルドができる仕組みがあります。本年度、全ての事業部において、枠配分された予算内での予算編成ができたことは、事中評価での職場内対話の成果もうかがえます。次年度以降もこの仕組みを活用し、対話による事業部内にとどまらない、部を超えたスクラップ&ビルドも視野に入れ、部署間連携の常識化を目指します。

・ 1年後のありたい姿

組織変革を目指して研究し、実践し続けることで、双方向の対話が意識しなくてもできるような状態、習慣になることを目指します。

組織を変えるのは人であり、組織を変えていくには、まず自分が変わることに、自分の習慣を変えることだと感じます。

現実を受け止めつつもゴールイメージを持ち、昨日の自分より今日の自分が少しでも良くなるように、それぞれの立場でできることを実践し、小さな成功体験を積み重ねていく。

そして、職員一人ひとりが共通の目的として塩尻市役所経営理念を実践することで、市民の皆さんから「ありがとう」をいただき、職員が「笑顔」になり、職場に「笑顔」があふれていく。さらに市民の皆さんにも「笑顔」を還元できるよう、この繰り返しにより、ありたい姿である「塩尻市役所経営理念を実践する職員で構成される組織」に、より近づけていきたいと思えます。

(付記) 参加者の思い

「気づき」に気づけるか

百瀬 一典

組織のありたい姿を描いた上で、職場の現状分析を幾度となく今年度の部会参加者3人で話しをすると

- ・ 職員が疲弊している
- ・ 組織の横の連携が図れていない
- ・ 職員年代構成バランスが悪い
- ・ 30代の中堅職員が少なく、若年者の人材育成に苦慮している
- ・ 職場の仲間と仕事だけの付き合いしかなく、コミュニケーションが不足している
- ・ 仕事のスクラップ&ビルドのスクラップができていない。など、ネガティブなことばかり。

しかしながら、早稲田大学人材マネジメント研究会に参加し、他市町村の職員の話聞いてもなぜか同じ意見ばかり。自分たちだけではない変な仲間意識と安堵感とともに、これではいけない、なんとかしなければいけない、それがこの研究会に参加する意義なのかなあと、「やらされ感」が「やらなければ感」に変わった瞬間でした。

塩尻市では、早稲田人マネ同様、塩尻市版人材マネジメント研究会を実施している。同じ職層で対話を重ね、職員が生き生きと働き、上手に機能する職場のあり方を探っているが、同じ職層でも職場が今どうなっているのか、どうしていけば良いのか、意見が違ったり対話しての「気づき」がうまく表現できないのか「ない」とまで言う人もいる。

公務員として何年も働き、日常業務の自分の考えが普通であると勝手に認識してしまっている自分がここにいる。無意識であったものが突然意識できるものに変化する。まさしくそれが「気づき」なのだと思うが、頭の中の普通があまりに

も大きくなり過ぎ、自分が正しいんだと思い込む事が気づきを少なく感じている要因か。

硬くなった偏った考えしかできなくなっている自分が、多角的な視点や考えができるよう頭を常にフレッシュし、柔軟な発想ができるよう心がけたいと思う。

“短歌でコミットメント”

「我が火種 職場へ戻り消えかかり 対話を重ねて追い炊きをする」

「未来への準備」

熊井 美恵子

人材マネジメント。本年度4月に人事課人材育成係に異動になった私にとって、部会は業務に直結する内容ではあるものの、人材育成という仕事に対しての不安が、大きくのし掛かっていました。

人材マネジメント部会は研修ではなく、研究の場。正解はなく、誰も分からない。自分で考え、作り出すしかないのだという。

「価値前提で考える」、「立ち位置を変える」、「一人称で捉え語る」という部会の考え方のもと、双方向の対話により、気づきが生まれ、行動に繋がる。心が動けば、身体も動くのだと感じました。教えられたことは、忘れてしまいがちですが、自分で気づいたことから、新しい答えが、将来のヒントが見つかりそうな気がしました。

部会での研究発表が近づき、結果を出さなければという焦りからか、何かをやることが目的になってしまい、目先のことだけにとらわれ、本来の目的を見失っていた時期がありました。この施策を実践することで、本当に組織が変わり、笑顔があふれる組織になるのかどうかを。

人材育成係に異動になった時、前任者から言われたことがあります。「組織を変えるためには何が必要か・・・まず自分が変わることだ」と。前任者は、歴代の部会の参加者でもあります。前任者から引き継いだ改革の火を消すことのないよう、微力ではありますが、組織の一員として現実を受け止めつつも、未来にフォーカスし、職員が本当の笑顔なれる組織を目指して、一歩前へ踏み出していきたいと思えます。

「微力でも 無力ではない 我々は
繋いでいこう 熱い思いを」

「参加者としてのオモイ」

百瀬 英之

当市がこの部会へ参加して4年目。以前に参加した先輩から、「結構向いているんじゃない」と言われ、すっかりその気になった僕。「やらされ感」をほとんど感じることなく参加することが出来ました。先ずは送り出していただいた職場の皆様へ心から感謝いたします。また、共に参加したおふたりの先輩方にも重ねて感謝申し上げます。

本当にいい時間を過ごすことができた場所でありました。行政改革のため、職員数が減り、新人職員へは過度の業務が分担され、経営層である部長職が経営という目線で組織運営が行われていない現状は全国どこにでも共通している悩みであるんだ、と感じるだけでも心は強くなれました。また、部会で学んだことの「一人称で語る」ことについて、自分自身は何が出来ているんだろう、と自問自答の日々を送っています。部会で学んだことを周りのみんなに伝えていくことが非常に大事だと考えています。これを始めることが組織を変えていくことの第一歩になると信じています。現在、私は係長職にありますが、結果として、対話不足から、部下に大きな誤解を招いてしまい、職場環境は非常に良くありません。そのため、業務の中で、「これって言ったよね」や「聞いていないよ」という話が出てくる状況となっています。たとえ、受け止め方の問題があるとしても、現状では、ほんとうの笑顔がある職場になっていません。自分自身の力不足を感じているだけでは、前には進めません。あと一歩だけ前に進めるよう対話を行い、職場の皆さんの考え方などを把握し、部会で学んだ「一人称で語る」職員を目指してこれからも研究を続けていきます。

「これからも 心の火種 絶やさずに
あと一歩だけ 前に進もう」