

すべての人に未来を創る力がある

緒續 周弘 (浜北区区振興課)

鈴木 浩之 (天竜区区振興課)

若澤 久実 (学校教育部教育総務課)

はじめに

「人材マネジメント部会」

地方分権から創生へ変わる時代。

個性を生かし創生する力のある組織・個人となるため、全国各地から参加する自治体と問題を共有する中で気づきを得るとともに実践する計画を立てる場所。

全国に広がる力を結び、自己の市町の活動に活かし、理念を組織に伝える人材となること。

浜松市参加 6 年目として、私たちは人材マネジメント部会に参加しました。

(1) 対話

第 1 回の部会から「対話 (ダイアログ)」を徹底的に行います。

この訓練は後にとっても重要な要素となります。

私たちは、日々の業務の中で、打合せを行った事で満足していないだろうか。目の前の現実を解決する事で問題が解決されたと錯覚していないだろうか。その先にある「本当にあってほしい状態」に近づけているだろうか。

部会の当初では、「事実前提から価値前提へ」、「固定観念 (ドミナントロジック) 転換」「自分事 (一人称) で考える」事について対話を繰り返し行った。

この対話を繰り返す事で、私たちが目の前の問題を解決する事を終着点とし、本来あってほしい状態に近づける為の話し合いや行動を行う事が出来ていない事に気付いた。

(2) チームで考えた浜松市の現状と課題

3 回の部会を重ね、浜松市としての現状と課題について整理した。

<浜松市全体の現状と課題>

- ① 縦割り組織により、他部署との協力・共同に無関心である。
- ② 仕事を楽しむことが出来なくなっている。
- ③ 職務によって求められる役割を果たせていない。
- ④ 再任用職員が持つ経験や知識が生かせていない。
- ⑤ 他部署の成果を、浜松市の成果として捉えられない。
- ⑥ 他地域の課題を受け入れない傾向がある。

<組織・人材のありたい姿（状態）>

「職員全員が浜松市の行政運営方針を意識して業務に取り組み

高品質なサービスを市民に提供している状態」

- ① 総合計画等に掲げる目標達成のため、自らが積極的に取り組む姿勢
- ② 市民目線の業務改善を自発的に考え、少しでも変化させる姿勢
- ③ 困難を共有し、達成後に共感しあえる環境づくり

そして、このありたい姿を実現するための提案（方法）として、次の4つを考えた。

<今、着眼して取り組むこと>

- 提案① 役職の「見える化事業」
- 提案② 人事交流事業
- 提案③ 総合計画の研修事業
- 提案④ マイナスな掲示をやめる

(3) キーパーソンとの対話

これらを実行するにあたり、必要な部署や人物として4名を選出し対話を重ねた。

対象（浜北区長、天竜区長、人事課、市民協働・地域政策課）

対話をする中で、良くも悪くもけん引する者に職員は引きずられる事。バランスを重視するあまり前に進め無くなる事。個人に比重がかかることで、かかわりを避け、保守的になる体制。これらを皆さん経験し、チームとして、現場の声をよく見聞きし行動することが組織を変える事につながるのだと意見をいただいた。1人より大勢、公務員だけより、幅広い人脈が新しい事を生み出す事ができるし、そういった事に関わって行く必要がある、とお話をいただいた。

(4) 夏合宿の参加と気づき

これらを、発表資料としてまとめ、夏合宿に臨むこととした。

夏合宿では幹事団と他の自治体を前に、浜松市としての施策を発表した。

聴講者からの反応は、非常に厳しいもので、私たちの準備・分析不足を反省した。この部会が目指すものは、従来にとらわれることなく変革を目指す事が、日常的に起こる自治体を作る事を実践する事であって、私たちが当初任命された人材マネジメントを行う能力を習得するという目的から、更に踏み込んだ取り組みである事を再認識した。

夏合宿で受けた主な質問とそれに関する回答、その後、市に持ち帰り再検討した結果の気づきは次のとおり。

<夏合宿の気づき>

- ① 幹事団) どのような任命でこの場に来ているか。 ⇒ 答) 上司からの働きかけ
《気づき!》 部会に対する認識不足・準備不足
- ② 幹事団) 施策案は業務改善レベルで、政令市の施策と思えない。
《気づき!》 組織が大きいゆえに一人称での組織改革の感覚は鈍い。

目先の改善よりも組織改革を目指す施策が必要。

- ③ 幹事団) 過去の卒業生とつながっているか。 ⇒ 答) つながっていない
《気づき!》 経験者からのフォローアップにより、ゼロからのスタートをしなくてもよくなるのではないか。
- ④ 幹事団) 他の政令市に比べ、組織間の壁が厚く感じる。
《気づき!》 職員同士のつながりが薄く、協力し助け合う気持ちが希薄。

(5) 過去の参加者へのアンケート実施と人事課との対話

私たちは、夏合宿での気づきから、本市の過去参加者全員にアンケートを実施して、部会への参加の経緯や感想をとりまとめたところ、以下のような結果となった。

<過去参加者アンケート>

対象者15名(回答者14名、未回答1名)

1. 研究会参加は上司からの依頼・推薦によるもの
⇒ 14人/14人
2. マネ友とのつながりで組織を変えられると感じるか
⇒ 感じる8人/感じない5人/未回答1人
3. 人マネ研究会への今後参加について
⇒ 参加すべき6人/既存研修でよい1人/その他7人

(その他意見)

- ・とりあえず受講するならば参加はやめるべき。
- ・抜本的な組織改革を実現できる管理者層の参加を望む。
- ・人選をしっかりとするならば継続すべき。

このアンケート結果と夏合宿での気づきをふまえて、私たちは派遣元となる人事課と、人材マネジメント研究会をどのような「場」と捉えて職員派遣を行うべきか、再度話し合いをおこなった。内容は次のとおり。

【本市人事課による研究会への職員派遣の考え方】

施策を具体的かつ素早くに実行する“組織”を作るため、核となる人材を育成する『研修』として職員を派遣し、政策形成および人材のマネジメント能力を習得するため研究会に職員派遣している。

【過去のメンバーとのつながり、施策継続の必要性】

過去の卒業生とのつながり、過去施策の継続の必要性については、派遣にあたり考慮していない。提案施策について実行可能で効果があると認めるものであれば取り入れていきたい。

次年度に向けて

(1) 部会に参加する理由

浜松市研修体系では、「係長級以上対象のマネジメント能力向上研修」や「政策形成研修」・「チーム力向上研修」などにより、組織力や政策形成の能力を向上させる取り組みをしている。これらは、施策提案が可能で、実際に施策が採用された経緯もある。

こういった現状や、研究会への参加・人事課との対話を通じて、私たちは人材マネジメント部会を次のように考えた。

<私たちが捉える人材マネジメント部会>

- ・ 組織課題・人材課題の改善方法を実践的に研究する場所
- ・ 研修会ではなく、現状と課題から、施策を考案し実行する研究会
- ・ 研究会に参加する自治体の現状と課題、改善策を共有して話し合うことにより、新しい発想に気づき、施策実現のきっかけを得る場所

「全国に広がるネットワークを通じて、組織・人材課題を共有し、改善方法を研究することにより、発想の転換や気づきを得ることができ、固定観念に囚われず、速やかに組織改革に取り組むきっかけをつかむ場所である」

(2) 再検討後の提案

ここまでの対話・検討をふまえて、私たちは部会とどう向き合うべきか、本年度や次年度に向けてどのような行動を起こすべきかを考えました。

それは、私たちの考えた業務改善ではなく、現在の組織構造を見直し変えてゆく為の取り組みをするために部会に参加するものであるというものです。

部会や夏合宿にて幹事団から度重なり指摘された「毎年、過去の取り組みが引き継がれずゼロベースで参加する事」を改善し参加するためにどうすれば良いかを考え、以下の3点を考えました。

① 参加目的の明確化

「組織改革の実現」を前提として、派遣メンバーを選出する。

② 成果の公表（発表）

1年間の取り組み成果を公表する。

③ サポート体制の強化（2年セット方式）

前年度参加メンバーは、翌年度参加メンバーのサポートをする仕組みとする。

課題の引き継ぎ、関係者や過去参加者とのつながりを強化する。

(3) おわりに

今年度、具体的な施策を提案する事が出来なかった事について、深く反省をしています。しかし、部会に対する意識や関わり方について、深く話し合い、部会に対する参加そのものについて

再検討できた事は、大きな一歩ではありませんが、前に進む事が出来たと思います。

浜松市職員は、市を良くしたいと考えている方たちばかりです。きっと種火を持っているんです。

「すべての人に未来を創る力がある」

この言葉を胸に、私たちは前に進みたいと思います。

最後に、ご指導いただいた幹事団の皆様、本部会の運営にご尽力いただいた事務局の皆様、本年度の部会において交流することのできた各自治体の皆様、そして、本部会への参加を温かく見守ってくださった職場の皆様にご心からお礼を申し上げます。

<付記>

緒續 周弘 (浜北区区振興課)

この1年間、本部会に参加してみて、当初は自分自身の中で何が変わったのか、具体的な実感が湧かなかった。第1回から第3回の研究会では、部会が私たちに伝えようとしていることを十分に理解できず、煩悶の日々を過ごした。ただ、部会幹事団・運営委員の方々の熱い思いを感じるだけで、それを行動の原動力に換えることができない自分に「もどかしさ」を感じていた。

私にとって、意識改革の転機となったのは、やはり、夏合宿および合宿後の本市人事課とのミーティングであった。よく人マネで言われる「夏合宿を終えて、やっと『腹落ち』がした」という変化は、正直、私の心には生じなかった。むしろ『腹立ち』感で心が満ちていたのである。なぜなら、論文本編でも触れたように、夏合宿を経ての「気づき」は、本市の過去参加者との関係が極めて希薄であったことと、部会の考えと本市人事課の考えのギャップに大きな不満を感じたことの2つであったからである。

ここで私が考えたことは1つ。「組織変革の前に、まず自分の行動を変革すること」である。常々、私が読書する分野に陽明学関連のものがあるが、第1回の部会開催の前後に1冊の本を読んでいたことを思い出した。タイトルは「炎の陽明学 ー山田方谷伝ー」。幕末の陽明学泰斗・山田方谷の生涯を綴ったものである。実はこの本、本市人事課が、定期的に職員向けに発行している研修情報誌「BUCKUP OJT」の1コーナー「お気に入りの一冊」で本市職員が紹介していたもので、いつか読みたいと思い購入しておいたものである。

私の行動は山田方谷に遠く及ばないものの、陽明学の教えるところである「知行合一（第5回研究会の幹事団メッセージで加留部幹事も触れていた）」・「事上磨錬」、この2つの言葉を胸に、まずは自分自身が一步踏み出すことを心に誓った。

まず、私が起こした行動は、本市が職員向けに開催する研修に、積極的に参加することである。夏合宿後に本市で開催された研修のうち、「ファシリテーター養成研修」・「マネジメント能力向上研修」という具合に、本部会での学びと関連するものを学習することで、知識の肉付けを図った。特に「マネジメント能力向上研修」では、本市のキーパーソンである鈴木伸幸副市長と意見交換することができ、大きな収穫となった。

副市長は、本市職員の大先輩でもあり、日々の業務での考え方・組織の運用方法など、実践的

な話を聴くことができた。また、副市長の熱い思いを間近に感じることができ、自分の種火を消さない方法を1つ実行できた、と自分では感じている。

今後の展望は、自分自身の種火を消さぬよう自己啓発に努めて、ほかの人の心に火を灯す手助けができればと思う。私という小さな魚が、大きな組織の中を泳ぐとき、少しずつでも周囲に波紋を拡げる姿勢を取り続けていきたい。

鈴木 浩之 (天竜区区振興課)

日頃から皆を上手く繋ぐ事が出来れば、何倍も良い仕事が出来ると思っていました。

今回の研究会に参加し、組織を変えらるとはどういうことなのか、皆の力を合わせれば難しいことも乗り越えて行ける可能性があることを実感しました。

浜松市の素晴らしい力を持つ仲間を繋ぎ、自分の力の何倍もの仕事出来るようにこれから対話を続けて行きたいと思います。

私たちは、全体の奉仕者である事で、すべての市民を対象に事業をしなければならず、変革しにくい体質であるという弱点はありますが、市全体をバランス良く手当てする事が出来るという強みがあります。

強みを伸ばし、弱点を補いながら先に進んでいける組織になるため、自分に出来る事を続けていきたいと思います。

私の仕事に対するモチベーションを問われた時、『市民に役立つ行動を起こすことが出来たか』と答える事が出来るように取り組んで行きたいと思います。

おわりに、チームとして一緒に悩み苦しんだ仲間や、ヒントをくれた浜松市職員の皆さん、部会の皆さんに心から感謝したいと思います。

これからも皆で前に進みましょう！