

人材マネジメント部会を通して考察した組織のありたい姿について

愛知県豊橋市

産業部競輪事務所 須田 康

建設部土木管理課 近藤 貴夫

財務部財政課 朝倉 雅章

1. はじめに

豊橋市は人材マネジメント部会に参加して今年度で5期目となる。現在、第4期生までの取組の結果として、入庁4年目職員対象の「意識変革研修」や人マネ定例会などを継続して実施している。第5期生の1年間の取組の前提として、こうした昨年度までとのつながりを念頭に置きつつ、また別の視点から新たな気持ちで組織の姿を考察することを目標とした。

2. 人材マネジメント部会の取組

人材マネジメント部会は、3名1チームで1年間（夏期合宿含め全6回）を通じて、組織のありたい姿と、それに向けたアクションを考える、というのが主な活動内容であるが、1年間の活動のうち、次の①～③が特に軸となる活動として挙げられる。

- ① キーパーソンダイアログを通じた組織の現状分析
- ② 組織のありたい姿に向けた変革シナリオの作成
- ③ 変革シナリオのブラッシュアップ

活動①は、組織変革アクションの前提となる組織の現状分析のために行ったものである。今年度は、組織内で個別権限を持つ基礎的単位となる課室長職にターゲットを絞り、そのうち人事課長など管理的事務を所管する課長から、まちなか活性課長など事業を所管する課長まで、幅広く7名の課長と組織の現状についてダイアログを行った。特徴的な意見として、

【事業】

- ・事業の整理が必要。同じ事業を漫然と行っているものがあり、メリハリ、新陳代謝が弱い。
- ・改善の意識が無いのは、前例踏襲が楽だから。

【組織】

- ・リーダーシップを取るべき役割の者には推進力が必要。
- ・目標管理や行政評価などフォーマットはあるのに使い方が良くない。うまく機能させる方法を考えるべき。
- ・「こうでなければならない」という感覚がいまだに残っている。
- ・管理職になって初めてマネジメントを学ぶのでは遅すぎる。若くから能力をつけなくてはならない。

- ・職員を育成する能力の評価が適正にできていない。
- ・組織の中にいると、なかなか客観視できない。
- ・組織の方針を受け身ではなく個々が斟酌して実行することが必要。これは信念があるからこそできる。

【職員】

- ・職員レベルは高いが、組織レベルはどうか。つまりマネジメントが出来ていないのではないか。
- ・若い職員も3年位すると自分の思いを持つようになる。これを上司にぶつけられる職場が風通しの良い職場だと思う。若い力や意見をつぶさない職場づくり、上司と部下が議論をする場が必要。
- ・職員を育てるには能力以上の仕事を与えることも必要。前例踏襲、保守的ばかりではダメ。
- ・若手からは熱い思いを感じる。部下に対して、やりがいを持たせる必要がある。

などが挙げられた。

活動②は、部会での取組の核となる部分であるが、5期生は前述のキーパーソンダイアログで出た意見等を踏まえ「職員の成長、やりがい、評価」に関する課題に着目し、組織のありたい姿に向けた変革シナリオを作成することとした。

活動③としては、変革シナリオを、夏期合宿や夏期合宿後のアクションで見つかった課題等を踏まえてブラッシュアップする取組を進めた。具体的には、作成したシナリオについて再度キーパーソン（課長職複数名）や人事課とダイアログを行い、具体的な方法や指摘事項を検討した他、先進自治体の取組の調査なども行った。

以上の活動を経て、グループでダイアログを重ね、次のとおり変革シナリオをまとめた。

○組織のありたい姿に向けたアクション（成長機会の付与・相互評価の導入）について

【背景】

- ・組織が直面する状況や課題は刻々と変化し、年々困難さを増している。これに対応する為には、従前のように経営・管理層だけで物事を判断するのではなく、職員が一丸となって知恵を出し合い、議論し、解決していくことが必須である。
- ・そのためには、直面する状況や課題、情報を速やかに共有すること、全員が自分ごととして考え、知恵を出し合える風通しの良い環境・風土が求められる。また、その状態が確保されているか、点検する機能を働かせることも重要。

【組織・人材のありたい姿】

◇ 職員が市政運営に対し共通の目標を持ち、能動的に仕事をしている

職員全員が市の目指すべき姿や目標について（腹落ちした）共通認識を持っている。目標に向けて今、自分がやるべきことを理解し自発的に行動できる状態。

◇ 組織や人材のレベルアップを促す機能が働き、常によりよい状態を保っている

「よい状態を保つ」というのは、ベストな状態をいち早く見つけ、大事に守っていくということではなく、常により良い状態にバージョンアップしていくということ。凝り固まった思考で組織を停滞させることなく、こうするとさらに良くなる、というような「新しい考え方」を取り入れられる新陳代謝の良い状態。

【現状分析】

① 組織運営への参加意識が乏しく、知識・スキルアップの充足感がない

・ 組織運営に対する上司部下間、職員間の意思疎通が不足しており、一人ひとりが、市の目指す姿や今、真にやらなければならないことを腹落ちして理解していないため、目標に向けた達成感や成長の実感を得にくい。

⇒ 今年度人事課が行った職員アンケート調査結果で、「やりがい」、「参加意欲」、「教育」の項目の満足度が特に低い結果となった。

② 若手時代から（行政運営を意識した）様々な経験をする機会が少ない

・ 階層別の役割は“こうだ”とする慣行が深く根付いている。

一例として、議会答弁・想定作成、調整など議会関係事務の多くは補佐以上管理職の業務となっている場合が多い。市民の代表機関である議会は、まさにその時々行政運営の考え方や方針を説明する場であり、こうした業務に若手職員等を積極的に関与させないことは、職員一人ひとりが行政運営を理解し能動的に仕事をする可能性を摘む一因となる。

⇒ 国や県では、事業に直接的に関わる担当者（若手）が答弁等を作成し、主査、補佐、課長、部局長のように段階的にチェックし精度を高め仕上げるというプロセスが通常。

③ こうした状態（そのもの）を評価し、改善させようとする機能がない

・ 現状を客観的に判断し「改善の必要性」を気づかせる（必要に応じてそれを改めさせる）機能がないため、漫然とした状態に陥る原因となっている。

【原因】

・ 慣例・慣習が深く染みついていること。時代にそぐわないやり方でも、これまでは人的・財政的にまだ余裕があり、とりあえずゴールできていた。

・ 目下の結果を出すことが重要視（評価の対象と）され、部下を育てることや、組織をレベルアップさせることに重きが置かれていない（評価が曖昧）。

・ 新卒採用での入庁後、外部組織等の文化への接触機会が少ない職員が多く、新しい文化や価値観を生み出したり、取り入れたりすることに慣れていない。

⇒ キーパーソンダイアログ（課長職複数名に実施）での意見等から考察。

このような現状からありたい姿に導くためのアクション

【取り組むアクション】

◆ 成長機会の付与 ⇒ 現状分析の①、②に対応

前述のとおり、例えば、議会答弁や想定の前案作成は、原則担当する職員に行わせることや、管理職のみで行っていた市長・副市長をはじめとする経営層へのレク、部課の方向性を検討する打ち合わせなどに若手職員（1名程度）を随行させ、議事メモ等により情報を速やかに課内共有するなど、慣例で特定の役職の役割とされていた業務を多くの職員に経験させる。

（期待される効果）

職員の長期的なキャリア形成を見据え、できる限り若手のうちから様々な経験を積ませることで組織運営への参加意欲を高め、能動的に仕事をする意識を身に付けることができる。また、情報を共有し、組織課題を職員全員が自分ごととして捉え、知恵を出し合う風土が醸成される。

◆ 相互評価の導入 ⇒ 現状分析の③に対応（①、②のチェック機能を含む）

人事評価制度においては、新たな取組として、評価者（上司）が被評価者（部下）に評価結果を開示することとなったが、これをさらに1歩進めた取組として、部下（主査以下の職員等）が上司（管理職）を評価する仕組みを導入する。

（期待される効果）

部下からの評価（部下から見た自分）から「気づき」を得ることで、より深く自分自身を振り返り、行動を見直すことができる。また、部下の気持ちや意見を理解することで、組織活性化に向けたコミュニケーションも取りやすくなる。

あわせて、「成長機会の付与」が行われているかを（評価項目等に加えるなどして）チェックすることもこの取組の狙いの一つである。

3. 実現に向けた検討状況と今後の課題

とりまとめた基本シナリオ、取り組むアクションについて、来年度以降の実現に向けた具体的な検討を進めた。今回5期生の作成したシナリオは、職員の成長や評価に関する取組であるため、当然ながら実行には人事課の承認や協力が不可欠である。基本シナリオについて、人事課への報告結果の状況としては次のとおり。

- ・取り組むアクションの前提となる課題や背景については、概ね理解が示された。

・取り組むアクション

成長機会の付与 については、会議の場などでも市長、副市長等から議会答弁の作成等若手職員に経験を積ませるよう意見が出ていることもあり、必要性に対して理解が示された。

(指摘事項・意見)

- ①どんな業務機会を付与するのか、具体的に示すべき。
 - 議会関係、レク随行（これらは良く分かるが）、他にはないのか。
- ②全庁的に行う際の問題を考えるべき。
 - 役職ごとの役割を整理する必要がある。例えば、担当が答弁を作成した場合、主査の役割はどうなるのか。
 - 税、保険、図書館などいくつかの課では、議会対応や経営層へのレクなどの機会が少ないが、これらの課ではどのような対応をすべきか。
 - 急に実施して質は確保できるのか。まず確実に主査レベルができるようになってから、担当に行わせる、という段階を踏むやり方もある。
 - 新しく業務が増えることに対して、対策を考えるべき。 等
- ③何れにしても、内容は共感するところが多い。課題と部分は検討を進めることとし、改訂作業中の「人材育成基本方針」に、成長機会の付与についての記述を加えられるか検討する。

相互評価の導入 については、さらに具体的な分析、慎重な対応が求められた。

(指摘事項・意見)

- ①何が足りないのか、もっと具体的に分析すべき。
 - 現在行っている「目標管理」や「研修」ではどのような部分が足りないのか。
 - 自己申告書、面談では補足できないのか など
- ②導入によってどのような効果が出るのか、どのように行うのか、具体的に示すべき。
 - 先進事例をあたるなど、メリット・デメリットをよく研究してほしい。
 - 評価する際の尺度は何にするのか(一般的な人事評価では能力、意欲、成果などが用いられる)。 等

以上、人事課からの指摘事項のとおり、今後の取組に向けては、さらに具体的に課題・効果・実施方法等を分析・研究していく必要があるが、具体的な進展として、今回まとめた変革シナリオの必要性について一定の共通認識を得るとともに、「成長機会の付与」については、新たな人材育成基本方針への記載の可能性を残し、今後の進展の足掛かりを作ることができたと言える。

4. 終わりに

今年度、第5期生が考えた組織変革シナリオは、成長機会、評価という組織全体に関わる非常に大きなテーマをターゲットとしたこともあり、とりまとめに至るまでには、数多くの困難に直面した。この1年の取組の結果としても、前述のとおり課題を残すこととなったが、大きなテーマに果敢に立ち向かった成果も少なからず残すことができたと感じている。

また、今年度は当年度参加者としての取組の他、翌年度以降の動きなど並行して抱える懸案もあったが、グループや人マネOBなど、数多くの人とダイアログを重ね、苦しみつつも1年間、熱く、真剣に取り組むことができたと感じている。

1年間真剣に活動したからこそ理解したことであるが、初回で示された「人材マネジメント部会は研修ではなく、研究である」という言葉のとおり、組織をより良くするための議論や手段、そしてその難しさには際限がなく、正解が無い、というのがまさに結論だと考えている。だからこそ、全国様々な自治体からチームが集まり、様々なパターンの課題やアクションに触れて、少しずつヒントを得ながらオリジナルの解決策を考えていく、というところがこの部会の意義であり醍醐味ではないかと思う。

人材マネジメント部会への参加は今年度で一区切りとなるが、組織変革に向けて沢山の仲間と本気の議論を交わしたことで、そこで考えたシナリオ、この部会で得た様々な知識やつながりは、今後の取組に必ずつながるものであり、大いに活かしていきたいと考えている。

(須田)

ほぼ予備知識が無い状態で参加した研究会であったが、取り組むテーマは非常に大きく、最初はとにかく戸惑った。その中で、わからないなりにもがいていると、いろいろと見えてくるものがあつた。私の場合は、我々がキーパーソンであると考えた課長職の職員へのダイアログやグループでのダイアログを通じて、管理職としてのあるべき姿を強く認識できたこと。特に、1年間一緒だったグループの2人からは、職場の長である課長に対する非常に強い期待と、影響力の大きさを感じた。

我々が取り組んだ課題は、市役所全体を良くしたいという思いから生まれたものだったが、そのためには市役所を構成している課・室単位の改善が不可避であり、そのためにはその長である課長を、より“マネジメントのできる人”にしなければいけないと思う。

課題に対する答えとしては、必ずしも十分な成果を出せていないことが残念だが、これからも、常に組織と個人としてあるべき姿を意識して業務に取り組んでいきたい。

(近藤)

ありがたい姿とは何なのか、そこに近づくためには自分はどう考え、どう行動しなければならないのか。当たり前のことなのに、なかなか実践できていないとはっきり気づかせてもらった部会だった。また、ありがたい姿と言いながら、事実前提、現状の課題から未来を描くことしかできず、自分ごと、自治体ごととして捉えることが難しいと感じた。

しかし、部会を通じて気づきを得た中で、今まで当然と思っていたことを疑い、仕事の改善・変革に向け、行動を起こすだけでなく、今後もこの気づきを忘れることなく、一歩でも前に進んでいきたいと思う。

(朝倉)

どうしたら組織が良くなるのか本気で考え、沢山の人と熱いダイアログを交わした1年間、まずはこのような貴重な機会をいただいたことに感謝したい。

講師や他自治体などから様々なノウハウや知識を得ながら、組織課題や変革アクションについて苦闘しながらも一定の結論を導き出すというプロセスの中で、参加前とはまた別の視点や価値観を得ることができたと感じている。ここで得た新たな学びや経験を今後の取組の中で発揮していきたいと思う。

組織変革のように大きなことを実現するには、自分がまず一歩を踏み出すこと、賛同してくれる仲間を作ること、熱い心を持ち続ける覚悟を決めること、これが最も重要で難しいことだと肝に銘じ、一歩ずつ着実に進んでいきたい。