

平成29年度

早稲田大学マニユフェスト研究所
人材マネジメント部会 共同論文

京都府久世郡久御山町

税務課	奥野	信太郎
上下水道課	上村	剛彦
住民福祉課	川上	雄一郎

1. はじめに

私たちは、久御山町から2期生として参加させていただいた。上司からの推薦で参加したこともあり、「自分たちが務まるだろうか」とドキドキしながら参加していた。

1年間組織の現状や今後について考える機会や、キーパーソンとの対話の機会をいただき、非常に貴重な経験となったと同時に、組織に所属する一員としての責任も感じているところである。

今回の共同論文では、人材育成に焦点を当て、1年間の現状分析の結果や今後取り組んでいくアクションについて述べたいと思う。

2. 夏合宿に向けての取り組み

第1回、第2回の人材マネジメント部会を通して、「ダイアログ」と「価値前提」について学んだ。現状分析やアクションプランの作成等は、ダイアログを中心に行い、また、ありたい姿については、組織にとってどのような職員が求められるかを、価値前提に基づいて考えた。活動の第一歩として、キーパーソンインタビュー（課長:1、課長補佐:1、係長:3、主査:3 主事:3）を実施し現状分析を行った。その際に出た、意見は、以下のとおりであった。

- | | |
|---------------|------------------|
| ・個々の能力に依存 | ・ノウハウの伝承ができてない |
| ・個々の仕事量の増加により | ・仕事を理解して行っていない |
| 自己の事務分担しか見えない | ・係・チームとして仕事が出来ない |
| 周りの仕事や状況が見えない | ・対話・協働の機会がない |

上記の意見から、私たち3人は、どこか、他人事であり、自分の事務分担以外に無関心であり危機感がないと感じた。業務量の増加により個人の事務分担が増え、チーム（係）で仕事をしている感がなく、また、個人の力量で仕事の成果が変わるという背景も踏まえ、何事にも自分ごとと捉え、周りに対してアンテナを張れる人材が必要だと考えた。そこで、第3回部会にて、若手職員のボトムアップを目的とした、若手職員の勉強会の開催をアクションとして考え、プレゼンテーションを行ったが、現状分析の甘さやアクションの効果が見えにくいとの意見をいただいた。

そこで、第三回部会終了後から、再度三人で夏合宿に向け現状分析、取り組むアクション、ありたい姿についてダイアログし、『常に問題意識を持ち、当事者意識を持った人材』をありたい姿に掲げた。

このありたい姿とは、上記にも述べたように、何事にも自分ごとと捉え、周りに対してアンテナを張れる人材を目指したものである。また、現状分析を見直す中で、人を育てる土壌が不足しているのではないかと、との観点から、新規採用職員研修の一環でもある OJT

に注目した。本庁では OJT を 4 年前から実施しているが、明確な指導基準等はなく、指導担当者の裁量による部分が多い。そこで、私たちが考えたありたい姿に向け、新人研修からそのような意識のもと教育できれば、指導者及び受講者はもちろん、OJT をきっかけに業務の進め方などにも影響して、組織全体としてありたい姿に近付くのではないかと考えた。

3. 夏合宿後のアクション

(職員アンケート)

まず、当庁の人材育成基本方針がどの程度、職員が把握及び理解しているのかアンケートを実施した。役職が上がれば認知度は高く、若手に関していえば、人材育成基本方針自体知らないという結果であった。しかし、役職に限らず人材育成基本方針を意識して仕事をしている人は少なく、また、基本方針以外の自分の理念を持って仕事に取り組む職員もいた。

(ワールドカフェの実施【OJT について】)

過去の OJT 指導者及び受講者を中心とした 16 名でワールドカフェを実施した。そこで抽出された意見は、自分が気づかないところを意見してくれたことや、指導した部分が業務に反映してくれたことなどいい部分もあった一方で、受講者と指導者の業務内容が違うことから意見が言いにくかったことや、指導する時間がないなど指導者が OJT を業務の一環ではなく片手間の仕事感があるなどの意見が出た。このことから、OJT の改善点として①指導者側の教育がない②業務内容だけにとらわれている③指導者、受講者のフォローアップが必要だと感じた。

また、このワールドカフェには、前年度人マネ参加者にも参加いただいたが、前年度参加者が立ち上げた勉強会で開催すればよかったのではとの意見もいただき、人マネ参加者との連携の重要性を確認できた。

(ワールドカフェ実施から出た改善点を総務部長、総務課長、人事担当職員への報告)

上述の改善点を報告すべく、総務部長、総務課長、人事担当職員とダイアログを行った。私たちが考えている OJT は、公務員としての土台作りや、職員としての最低限の一般常識や、業務の進め方などをイメージしていたが、人事担当課としては、コミュニケーションを重視していることやモチベーションアップのためであり、OJT のあり方に齟齬が生じていた。また、総務部長には、OJT に対しての自分たちの取組みに一定の理解を得たが、人マネ参加者だけでなく、誰もが改善を行っていけるよう循環できる体制作りが構築できればとの意見をいただいた。

4. 来年度以降のアクションプランについて

・OJT 指導者のマニュアルの作成

OJT によってどのようなことを指導するか、明確な指針がないため、OJT 指導者によって指導内容などに偏りがある。そのため、すべての OJT 指導者がある一定の統一された基準を持って指導できるように、OJT マニュアルの作成が必要である。統一した基準がないと、OJT 指導者の質によって『当たり』『はずれ』が生じてしまう。新規採用職員は OJT 指導者を選択することができないため、すべての新規採用職員が、一定以上の質を確保された指導を受けられるように努める必要がある。

・OJT 指導者のフォローアップ

OJT に関するワールドカフェの中で、OJT 教育において、指導者と受講者の 1 対 1 のやり取りがほとんどで、指導内容や方法などについて悩み、指導者が 1 人で抱え込んでしまうことが考えられるとの意見があった。そのため、OJT 指導者を定期的集め、意見交換や悩みの共有、解決策の提案など、指導者同士でダイアログを深められるフォローアップの場が必要である。OJT 指導者も指導の経験者が務めるとは限らないため、受講者への接し方や指導方法など、試しながらチャレンジすることも多いと考えられ、フォローアップで情報共有ができれば、翌年度以降も有効な情報として、蓄積することができる。

・OJT 指導パスの作成

フォローアップの項に記した OJT 指導者が 1 人で抱えてしまうという問題は、OJT 教育は OJT 指導者 1 人で担っている状況があるように考えられる。また、OJT 指導者が指導できる範囲も限られ、分野においては課・係内により適任者がいる場合も想定される。そのような状況を踏まえ、指導する分野によって最も適当な指導者を設定し、一目でわかるように『OJT 指導パス』を作成が必要だと考える。『OJT 指導パス』を作成することで、それぞれの分野の適任者により質の高い指導を受けることができ、OJT 担当者が 1 人で悩みを抱えることがなく、OJT 教育そのものを課・係全体で取り組むことができると考える。

5. 上記のアクションプランを実現するために

・OJT 指導者を対象にオフサイトミーティングを実施し、OJT 検討チームの設置

来年度の OJT 指導者を対象に、オフサイトミーティングを定期的実施し、情報共有や今後の指導者へのフォローアップの方法や時期について検討する。

また、OJT 指導経験者等をチーム員とし、OJT 検討チームを設置する。検討チームにて、OJT マニュアルの案やフォローアップの案をまとめ、担当部署へ報告する。

また、OJT 受講者を交えてのダイアログの場を設け、受講者の想いも汲み取れるようにする。

6. 付 記

○総務課 奥野 信太郎

久御山町としては、2期目で前年参加者に部会は考える場所と教えられ、不安を抱きながら部会に参加させていただき、1回目の部会で「ドミナントロジック」「ダイアログ」など聞き慣れない言葉がはなされ、「新卒の哲学か?」と感じたときから、もうすぐ1年が経とうとしています。

現状把握では多くの職員とダイアログをしましたが、普段、雑談はよくするけれども組織や事務についてダイアログをしてこなかったため、「この人はこのように考えながら仕事してたのか」と考えさせられたり、「このような考え方があるのか」と納得したり、よい勉強になるとともに3人での現状分析に役立ちました。協力いただいた職員の皆さんの貴重な時間をいただき感謝しております。

そして、アクションを考える時は、3人で何回も集まり話し合い、「自分たちが活動して職員に変化をあたえ、よりよい職員像に近づけるよう」に悩みながら今回の論文にしました。

住民の要望や生活環境など世の中が急激に変化する中、よりよい行政にむけて職員がどのように行動しなければいけないかを考えて、これからも活動していきたいとおもいます。幹事団の皆様やマネどもの皆様には、1年間ご指導いただきありがとうございます。

○上下水道課 上村 剛彦

4年前に入庁し、これまで組織に対して『もっとこうすれば良いのでは』や、『こういう風にならないのか』といったことを感じていても、それは、自分だけが思っていること（ドミナントロジック）やこの組織とはこういったものと思い、行動に移すことや意見をするという自分はいませんが、先輩マネ友が主催した自主学習会に参加し、自分以外にも同じ思いを持った職員の方がいて、こういった機会の大切さを感じていました。そのときに、この部会への参加を推薦され、自分にできるのかと不安を抱きながらも参加を決意しました。

部会では、幹事団の皆さんのお話や、他自治体の方との対話をする中で、自分になりかたであったり、様々な視点での考え方に触れ、毎回、学びと気づきの連続でした。現状分析や取組むアクションをは、どうすれば「ありたい姿」へ近づけるかを、1年間3人で悩み、もがき続けましたが、この論文が成果ではなく、ここからがスタートと今感じているところです。

正直、最初に思っていた不安が消えたわけではありません。また、何かを達成したわけでもありません。しかし、自分たちが掲げた「ありたい姿」の実現のため、今後も継続的に、そして、精力的に活動し、一歩ずつでも前に進めれば少しずつ不安がなくなっていくと思っています。

最後に、1年を通してやり遂げられたことに対しては自信を持ち、これからも今回参加した3人はもちろん、先輩マネ友や、今後も参加するマネ友と協力し合い、久御山町の未来が明るくなるよう研究し続けたいと思います。一年間本当にありがとうございました。

○住民福祉課 川上 雄一郎

今までの自分はどこか「事実前提」で仕事をしていたのかもしれませんが。「現状はこうだから」、「今までにこんな流れがあるから」などを理由に選択や判断をしていたように感じます。自分の将来のため、組織のため、町のために「自分はこうでありたい」「こんな組織にしたい」「良い未来を創るために今何ができるか」などの「価値前提」を軸とした考え方に変わっていかなければならないと、部会に参加するたびに感じていました。1年を通して部会に参加させていただき、少しずつではありますが、「価値前提」で行動するように努めていますし、今後も行政マンとして、意識し行動し続けていきます。

また、キーパーソンインタビューやワールドカフェなどでダイアログの機会をいただき、普段の業務中にはなかなかできないお話や意見を頂戴することができました。それによって様々な考え方に触れることができたことで、自分の視野が狭く偏っていることに気づき、少し広がったように感じます。

部会の中で良く耳にするキーワードのような言葉に「自分たちは微力だけれども無力ではない」というものがあります。自分の力は組織にとっては小さいけれども、0ではなく、行動し続ければ何かを変えることができ、また、微力でも仲間が増えれば、やがて大きな力になるという意味です。今年度で自分たちの部会は終わりましたが、久御山町にいる以上、活動はこれからも続くものだと考えています。前年度参加者のマネ友3名と来年度のマネ友3名合わせた9人態勢で、少しずつでも継続して活動を続けていきます。

最後に、幹事団のみなさん、事務局のみなさん、マネ友のみなさんに感謝したいと思います。今後ともよろしく願いいたします。ありがとうございました。