

「ありたい姿」への実現に向かって

山口県宇部市

原田 研治

久保 恵美子

岡田 伊都子

はじめに

2016年度も終わる頃、早朝の誰もいない職場でそっと肩を叩かれた者。剛腕の研修担当者からの電話に気が付いたら頷いていた者。すでに異動が決まったものの残務山積の折、外出先から戻ると机の上にそっと部会の案内が置かれていた者。

2014年度、2015年度に続き、宇部市での3期生となる3名が初めて顔を揃えたのは、2017年4月下旬、熊本行の新幹線に乗るために集合した早朝の駅だった。このときの3期生3人は、この部会に参加する意味をまだ知らない。

1 第1回研究会参加とキーパーソンインタビュー

新緑の銀杏並木が美しい熊本県庁で、第1回研究会が開催された。

幹事団の方々には、明るく気さくな雰囲気の中で熊本会場の私たちを迎えてくださったが、明らかに違う世界に住む人々だと感じた。

第1回研究会の狙いは、「部会の狙いを知る」と「対話に慣れる」ということ。これ以降、研究会で何度も繰り返して行うことになる「対話（ダイアログ）」では、まだ戸惑いながら他自治体の参加者と自分たちの職場のよいところや課題について話した。参加者の多くが、「残業が多い」「メンタル不全の職員が増えた」などの現状から疲弊していることを話していたのが印象的で、私たちだけでなくみな同じ境遇なのだと共感した。

部会が大切にしているキーワードはいくつかあり、呪文のように唱えられていたのが、「部会は研修ではなく、研究の場である」という言葉。その言葉と次回までの課題を抱え、日帰りのため懇親会を途中で失礼して、私たちは帰途に着いた。

課題として出された「自分たちの組織の現状把握」と「キーパーソンとの対話」を実施するにあたって、1期生・2期生の先輩マネ友と話をすることができた。先輩方はそれぞれの部会に対する思いを語ってくださったが、印象に残ったのは「モヤモヤするよ～」という言葉。この言葉の意味を、私たちは部会を重ねるごとに理解するようになる。

キーパーソンインタビューについては人事担当課からのアドバイスを参考に、3人

の管理職の方へインタビューをした。事前にアンケートに答えていただき、それを基に実際に3人で話を聞いた。

共通していた現状課題は、過去に比べ自治体の仕事の質量ともに負担が大きくなり、職場・人によって負担が偏っていることと、組織の中で仕事をする上で最も必要とされるモチベーションとモラルが削がれてしまっているということだった。

そしてその改善策も共通していた。適正な人事評価や適材適所も重要だが、それらよりも、仕事のしやすい、人間関係の良い環境が必要ということ、またその環境を作るためにも組織内部で行う面談による傾聴、意識しての声掛けなどが何よりも大切というものだった。

特に、面談については「余裕がなくとも無理にでも行い傾聴し、専門家や人事部門任せにせず、職場内でやれることを行うこと」との言葉は印象的だった。また、傾聴は、係や課から市役所全体、さらには地域へと広げると地域のリーダーともつながること、具体的な上下の信頼関係の築き方としても、「ほめて育てる」、「些細なことも感謝し、労う」、「分かりやすく指示を出し、任せて任さず」といった方法、お言葉をいただいた。

様々な職歴の中で、苦しかった経験とその状況を乗り越えた方法、宇部市役所の良い点（指示を誠実にこなす。市民に対するお客様意識が高い）と改善の必要な点、改善に向けての取組など、本音で語っていただいたことに感謝している。このインタビューは、私たちにとって忘れることのできない経験となった。また、様々な課題を抱える組織にあって、部下を思い、職場を良くしようとしてくれる上司がいてくれることは励みとなった。

2 第2回研究会以降～「ありたい姿」と変革に向けた基本シナリオの作成

私たちは、この部会が大切にしているキーワードのひとつ「価値前提」で物事を考えることに慣れていなかった。日常の業務は、「事実前提」で考えることが多い。

第2回研究会で、20年後の市役所の姿や期待される職員像についてグループで対話をしたが、20年後のあるべき姿を思い描くのは難しかった。

第3回研究会では、所属組織の変革に向けた基本シナリオを発表した。シナリオの作成にあたって、現状把握のために時間外勤務状況や職員数の推移などを調べた。

その結果、2014年度から2016年度にかけて時間外勤務は徐々に減少していることがわかった。これは働き方改革で取り入れられた朝礼・終礼時に、業務伝達や残務確認を行うことにより、時間外勤務のあり方を見直した効果とも考えられる。

しかし、細かく見ていくと時間外勤務が多い職場については、長くその状態が継続しており、職員の配置や業務効率化の改善がなされていないのではないかと。未届けの残業が増えているのではないかなど、データとして上がってこない部分が気になってきた。

モチベーションについても、2014年度に実施した職員アンケートの結果からは、昇任（昇格）したくないと考える職員の割合が16.5パーセントとなっており、昇格することに消極的な姿がみえた。また、メンタル不全による休職者数の割合については、ここ10年間、約1パーセントから2.5パーセントまでの割合で推移しており、これは平均が1パーセント前後といわれているので、低い割合とはいえない。

以上の現状を踏まえ、これらの原因は何かを考え、私たちは「組織・人材のありたい姿」を「10年後のありたい姿」と設定して、以下の3つを掲げた。

- ①改善意見を出し合い、連携できる職場風土のある組織
- ②時間外勤務が実感としても減少
- ③目指すべき目標に向かって、自ら考えて行動できる職員（プロアクティブ職員）

「ありたい姿」として私たちの頭にまず浮かんだのは、「時間外勤務が減少」した姿。これは、3人の置かれた環境によるもので、時間外勤務が多い職場に所属しているため、心の叫びのようなものだったと思う。「連携できる職場風土」を目指したいのは、連携が悪く無駄な時間を費やした経験があるから。「ありたい姿」を掘り下げていくと、課題がどんどん掘り出されて、愚痴の言い合いになってしまう。ただ、私たちはその過程があったことで、抱えている課題について他人事ではなく、自分事として捉えることができたと思っている。

そして、取り組むアクションとして考えたのは、以下の3つ。

- ①係長会の開催
- ②係長職育成のための取組を人事担当課へ提案
- ③ハラスメントとまらないコミュニケーションスキルの取得

先輩マネ友から、また第3回研究会と夏期合宿において、「なぜ、係長なのか？」「係長職だけで、ありたい姿は実現可能なのか？」という指摘を何度か受けた。私たちは、係長職は課（長）と係員のパイプ役であると考えた。また、「ありたい姿」を「10年後のありたい姿」と設定したため、10年後には現在の係長が管理職になっており、連携できる職場風土が醸成されると考えた。

しかし、係長職に焦点をあてたいちばんの理由は、今の私たちに近い存在であり、自分自身が大変、あるいは大変だったという経験があるからだった。係長職の業務量の多さや大変さについては、他の自治体の方々も感じているようで、共感するコメントも多くいただいた。また、係長会の存在が係長の負担になるのではないかと指摘もあり、本末転倒にならないよう注意が必要だと思った。

なお、③ハラスメントとまらないコミュニケーションスキルの取得については、「誰

に対して行うのか、対象が曖昧」との指摘を受け削除することとし、対象を係長職に絞り込むことにした。

3 係長会の開催

名古屋会場での夏期合宿を終え、まだ暑さの残る9月の中旬に、初めての係長会を開催した。

当初は、テーマと時間を決めてグループごとに話をしてもらおう形式を考えていたが、参加することへの負担感を減らすため、まずは顔合わせをするつもりで、懇親会形式での開催となった。

課長補佐職と兼務の係長を除く係長職全員に案内メールを送付し、親しい係長には直接声をかけた結果、当日の参加者は、私たち3名を含めて17名。

私たちから係長会の趣旨を説明した後、全員が自己紹介をして、会は和やかな雰囲気で行われ、会の趣旨を理解してもらい、「係長業務で大変なこと」「負担を軽減する方法」などを自由に話してもらった。

「残業が多く、ワークライフバランスが取れない」「係長に業務が集中する」「職員数が多い課に、メンタルヘルス不全の職員が配属されがち」「職場異動と同時の係長昇任はつらい」「部下のマネジメント、指導がうまくできない」「部下の質の差がありすぎる」「縦の関係が希薄になった」「横のつながりが無い。連携する時間もない」などの声を聞いた。集まったメンバーは、日頃、愚痴ばかり言っている人たちではない。むしろ熱心に前向きに仕事をしている人たちであるだけに、その悩みや不満は切実に響いた。

最後に感想や心に残ったことを付箋に書いてもらった。

普段関わりのない職場の人と話をすることができて、今後の連携がとりやすくなった。

普段聞けない意見を聞くことが出来てよかった。

どこも残業が多く、人間関係で乗り越えていることがわかった。

同じ立場で、たくさん話げできた。どこの職場もいろいろ大変だと思った。

これを契機に仕事の時にも、力になってもらえたら。

職場によって、悩みの内容も違って、いろいろな話が聞けてよかった。仕事でもさらに話しやすくなる。

これだけ多くの同年代の人たちと話す機会はなかなかない。次回も参加者が増えたらいい。回を重ねるごとに、本音や面白い発想などがもっと言える場になりそう。

これからの仕事のおいての、ヒントが見つかった。人間関係を強化し、仕事がやりやすい職場にしたい。

初めてお会いする方もいらっしやっただので、これを機に横のつながりを大事にしたい。

いかに恵まれた職場にいるか良く分かった。いずれこういう（過酷な）経験もするかもしれないと再認識できて良かった。

何かを変えようとするなら、目標を明確にして日々意識する事。本気で何かを変えようと思う人がどのくらいいるかはわからないが。

4 係長会を開催してみて分かった課題と課題解決への取組

実際に取り組んでみると、様々な課題があることに気付いた。

今後の係長会のあり方としては、テーマを設定して対話を重ねてほしいのだが、そうするとどうも「仕事」ととらえる人が多く、参加しないという人も多くなるかもしれない。

また、係長在職年数に幅があり、世代の違いを超えて参加してもらえるにはどうしたらよいか。関心のない人を巻き込むには、どうすればよいか。

私たちは係長会を普及させるために、3か月に1回はとにかく継続して開催することを決めた。継続は力なり。壁にぶつかった時は、キーパーソンや先輩マネ友、人事担当課へも相談しながら、とにかく継続してみようと思った。

そして、11月になり、私たちは失速する。宇部市では来年度に大幅な組織の改編が実施されることとなり、その煩雑な事務の要となる課にメンバーの1人が在籍していたこと。また、メンバーの1人は、家族の入院により日常生活が一変してしまったこと。

自らをマネジメントする力がないと言われればそうかもしれないが、やらなければならないことが多過ぎると、優先順位や効率について考えられなくなってくる。そういう経験を皆さんの多くが経験したことがあるのではないかと思う。

そのような状況の中、準備不足は承知で1月に第2回係長会を実施することにした。1月は、繁忙期であるにもかかわらず、10名弱の係長が参加表明をしてくれた。しかし、業務多忙時期のため直前での欠席が相次ぎ、やむなく延期することになった。

5 私たちのコミットメント

当日未明まで仕事をしていたメンバーが飛行機に乗り遅れそうになるというアクシデントがあったにもかかわらず、それも忘れるほど、1月下旬記録的な大雪の後の羽田空港では、今まで見たことがないほどくっきりと見えた富士山が美しかった。

すっきりと晴れた空に映える早稲田大学の大隈記念講堂の時計塔もまた重厚でありながらも美しく、全国から集まった参加者に混じり、思わず写真を撮ってしまった。

私たちは、1年を通して、何が組織に求められているのか、どんな人材が求められているのかを考えてきた。

まず、立ち位置を変えること。価値前提で考えること。一人称で捉え語ること。ドミナントロジックを転換すること。そして一步を踏み出すこと。

部会で繰り返されてきたキーワードと、他のマネ友と繰り返してきた対話により、私たちが最も感じていたのは、コミュニケーションを図ること、横のつながりの重要性だった。

「係長会の開催を継続し、横のつながりを広げ続ける。」と講堂の壇上で宣言した。年数を重ねれば係長はやがて係長ではなくなるが、つながりは残ると考える。

また、係長会に参加して様々な対話を重ねることで、自身の心の奥にある「このままじゃ、いけん（いけない）！」という思いを掬い上げ、「それでホントにええそ（いいの）？」という思いの種火を消さずにいることができるかもしれない。そんなことで、組織が変わるのか。そう言われても、即答はできない。あきらめずにやってみること。一步を踏み出すこと。部会から学んだことである。

来年度の組織改編では、グループ制を敷いた局や統合された課、係があり、業務についてより柔軟な対応と効率・効果アップが期待されており、その新組織体制を体感した後の5月以降に、次回の係長会を開催したいと考えている。

組織改編の効果はすぐには表れないだろうが、新しい組織での係長の負担は軽減しているかもしれないし更に増しているかもしれない。そうではなく、その上司である課長や部下である係員の負担が軽減するかもしれないし、増しているかもしれない。

次回の係長会開催時には、新しい組織全体についての係長の意見、要望も含め、係長の課題を改めて確認することができる。

その後に、係長のそれぞれの立場に応じた負担軽減策を検討し、人事担当課へ提案する予定である。

付 記

この部会に参加して学んだ一番のことは、「対話の大切さ」である。そのほかにもたくさんキーワードが出てきたが、私はこの言葉に大きく共鳴した。

この部会に参加する前の自分は、目の前の業務を期限と格闘しながら黙々とこなし、「組織変革」を意識することも正直なかった。

部会が進むにつれ、「価値前提」でのありたい姿を描き、組織の現状分析を模索していくと、いかに自分が二人称であったかを痛感した。二人称から一人称へ「人が何をしてくれるのか」ではなく、「自分が何をするのか」への意識改革が肝要であることを学んだ。

しかしながら、「組織変革」とは大変なエネルギーとバイタリティが必要で、そのためには同僚や部下、上司などたくさんの人を巻き込んで対話を行い、共感することが「ありたい姿」への第一歩であると考えた。

最後に、今回の研究会に参加して、喫緊に組織を大きく変えることは困難でも、組織に変化を生むための自分自身の意識改革を思慮したことは大きな成長であった。これからも、「ありたい組織の姿」を意識して共感できる人たちと連携を取りながら実現に向けて臨んでいきたいと強く思う。

力不足の私を、公私にわたり支え続けてくださった参加メンバーの2人には感謝の言葉しかありません。1年間ありがとうございました。

(久保 恵美子)

「価値前提で考える」（ありたい姿とは何か）私はこの研究会で何度もできたこの言葉にこそ、仕事の仕方というよりも私の人生のあり方に必要なものではないかと感じている。思えば随分「事実前提」でばかり考えてきたので、窮屈に我慢しながら生きてきたような気がする。係長会を継続することから始め、10年後の私たちの市が、市の職員が、そして何よりも自分が自ら進んで本当に価値のある「ありたい姿」（共通ビジョン）どおりになることを実現したい。

そのためにも、全国のマネ友の皆さんの熱い思いや、圧倒的な実行力に強く刺激を受けたことを日々思い起こす。そして幹事団の皆さんから授かった変革方法としての「TTTP」、熱の冷めている人の巻き込み方としての「ネバーアスク・ネバーイン」、「声を出し続ける」、そして自ら一歩踏み出すための「リード・ザ・セルフ」これらの言葉を常に頭に浮かべ、あきらめずに、熱を持ち、伝え続けていく。

今年度のアンケート調査（全職員の4割が回答）で約8割の職員がいま担当している仕事にやりがいを感じていると回答した結果に、希望の光がみえている。

人マネに参加させていただき、導いてくださったみなさん、そして同胞の2人に出会えて本当に良かった。戦いはまだまだ続く。

(原田 研治)

第1回研究会で言われたとおり、部会は「非日常」の研究の場だった。

日常の業務や生活から切り離された場所で、普段見えなかった景色を見て、聞けなかった話を聞いた。先輩マネ友が、「部会に参加すると、元気が出る」と言っていたのは、こういうことかと思った。

けれど「非日常」は決して楽しいことばかりではなく、それと対比した時に初めてわかる「日常」とのギャップに、暗い気持ちになることもある。この部会参加が3人一組でよかったと思う。

今回、組織を俯瞰で見ることで、自分自身の立ち位置や考え方を知ることができた。係長会の継続という取組が、今後どのような展開を迎えるかは未知数だが、少しでも「ありたい姿」に近づけていかなければならない。そして、その中で自分自身の立ち位置や考え方も変化していくのだろうか。まさに部会に卒業なし？

最後になりましたが、部会の幹事団及び事務局の皆様、キーパーソンの皆様、先輩マネ友の皆様、多忙にもかかわらず部会参加を許してくれたそれぞれの職場の皆様、そして一緒に参加したメンバー2人に深く感謝申し上げます。

(岡田 伊都子)