

平成30年度

早稲田大学マニフェスト研究所

人材マネジメント部会

共同論文

2019.3



高松市

東消防署	牟礼分署	新名	正明
東消防署	牟礼分署	坂井	克明
西消防署		野須	雅氏

## 1 活動経過

第1回研究会にて、過去の経緯があって現在がある。だから、まずは、過去に振り返って、どのような方針であって現在に至ったか。また、このまま何もしなかった場合、なりゆきの未来はどうなるのかという課題を頂いたので、過去を知っていると思われる人物にインタビューを行った。次の人を推薦する方法で人選を行ったので、多方面に渡った感もあるが、4月に実施したのは以下の5名である。

- ・消防局次長(消防局長は出向の為、過去を知る現役最高位の者)
- ・高松市医師会 会長
- ・消防局前局長
- ・市危機管理課 課長補佐(危機管理部門の立ち上げから携わった者)
- ・副市長(市職員経験者)

インタビューの内容は、**ヒト**(人材・組織・能力・姿勢・多様性)、**モノ**(設備・施設・土地)、**カネ**(収入・財源・固定(流動)資産・資産価値)、**情報**(情報収集・伝達・独自のノウハウ・ネットワークの広さ/深さ)、**関係**(職員と職員・職員と住人・住人と住人)という5つの項目に絞って行った。結果については要約すると以下の通りである。

(30年前)

- ・ヒト:とにかく熱意があって、組織として一体感があった
- ・モノ:一極集中していた
- ・カネ:右肩上がりであり、要望すればたいていは通っていた
- ・情報:行き当たりばつりのところがあった
- ・関係:職員同士も住民同士もまとまりがあり、自立していた

(現在)

- ・ヒト:適正規模である
- ・モノ:適正であるが、見直しが必要である
- ・カネ:厳しい状況である
- ・情報:携帯端末など伝達方法が変わった
- ・関係:個別化が進み、リーダー不在である

(30年後)

- ・ヒト:人口減少に伴い職員数も減るだろう
- ・モノ:周辺市町の機能が高松に集約されるだろう
- ・カネ:減少が予想される
- ・情報:市民とのつなぎ役でいられるだろうか
- ・関係:行政への依存が進むだろうが、最後は人と人のつながりである

といった内容である。この段階では、私たち3人の中では未来、しかも30年後の事など考えたことなかったが、やはり同様の意見であったようだ。ただ、将来に対する危機感を感じたので、今の問題ではなく、将来を見据えた政策というのを考えることが出来る人間の育成が必要なのではないかと感じた。

第2回研究会において、組織の中で課長が要であり、課長がすべきことをできていないと組織はダメになるという助言を頂いたので、次に各課長(署長)8名にインタビューを実施した。内容は概ね前回の通りだが、過去の話は思い出話に花が咲いてしまうので今回は割愛し、現在の状況(問題点を含む)から未来(20年後)はどうなっているだろうかについて、オープンに語って頂いた。

結果、多種多様な意見を頂いたのだが、感想としては20年後の組織を考えている者はほとんどおらず、直近の課題について振り回されている感じである。人材の育成についても真剣に考えている者は少なかった。結局、組織の課題が明確になるには至らなかった。



(第2回研究会の様子)

続いて、今後消防職としても増加が考えられる女性職員4名にインタビューを実施した。高松市は平成5年から女性職員を採用し、一時採用のない時期が続いたが現在はほぼ毎年採用し、現在は11名である。長年の女性の勤務実績があることから、最近採用を始めた県内の消防本部に比較すると、組織として女性を受け入れる下地はできているとのことであった。また、女性同士のネットワークが構築され、高松消防内だけでなく、四国内や JFFW などの情報交換が活発に行われていることが分かった。さらに、消防に入る段階で、ある程度の覚悟ができているように感じられたのは、我々男性にはないものであった。

問題意識がはっきりしないまま第3回研究会に臨んだ為、幹事団の説く言葉に胸が痛くなる思いであった。そこで、何が問題で、なぜそうなったのかを3人で話し合った結果、組織全体が「環境順応型」であるのではないかという意見に落ち着いた。俗に言う指示待ち人間の集まりである。問題が問題として認識できていないことが問題であるのならば、そのことを問題として解決するための方策を導き出せる人間の育成が必要なのではないかと考えた。

第3回研究会の課題として頂いたワークシート作成にあたり、20年後も市民に認められる組織であるために、まず、「脱指示待ち」をキーワードに5年後のありたい姿を「自らが考えて、提唱し、市民目線で実践できる組織」とした。その為のアクションプランとして、まず、自分たちが率先してアクティブラーニングを実践し、また、若い職員を対象にワークショップを開催して、今やるべきことを意識してもらおうというものである。

そのことについて、ビデオメッセージで幹事団から頂いたアドバイスは「組織に遠慮している。もっと強く要求しなくてはいけない！」というもので、凶星を付かれたものであった。

第4回研究会において、そのことに対するアドバイスを幹事団から頂き、成果目標を「人材育成計画の作成」に変更する。ただ、作成することを目的とした場合、形骸化するおそれがある為、これを広く浸透させる方法も考える必要があった。至った結論は、作成段階から職員全員を巻き込むことである。人材育成計画そのものの作成に職員全員の意見をまとめるのは不可能であると思われるので、まずはその理念についてだけ全員の意見を集約し、それを消防版クレドとして毎日の会の中で唱和する。これは、現在、高松市職員クレドを唱和しているので、それに置き換えてはどうかということから始まったものである。



(第5回研究会の様子)

人材育成計画について調査を進めるうちに、高松市人財育成ビジョンの存在、及び、高松市消防局人材育成計画の存在を知るに至り、人事担当者との協議を重ねた。

その結果、消防局の人材育成計画は平成21年に策定され、10年が経過している為、改定する必要があるのではないかという考えがあること。また、消防クレドを作成するにあたり、委員会を立ち上げ、広く意見を収集し、所属長に集約をしてもらう方法を考えていることでまとまった。

そのことを消防局幹部と協議した結果は、もう少し詰める必要があるとのことである。必要な協議事項はメリット・デメリットの提示とPDCA サイクルの明確な策定である。

従って、以降にこれから予定している協議内容を述べる。

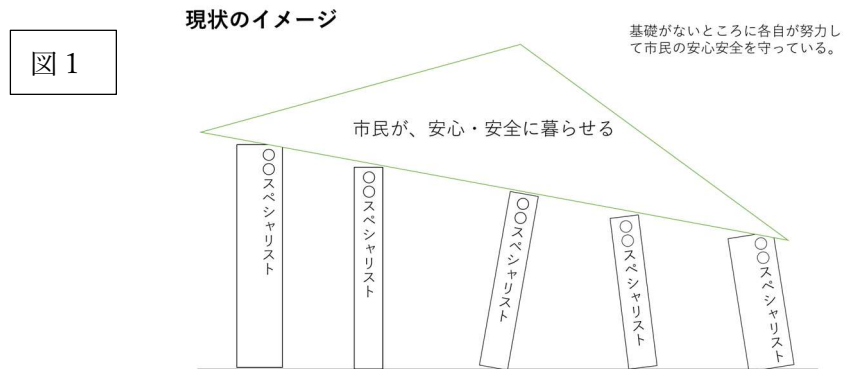
## 2 これからの活動予定

まず、目標については人事課や前回のマネ友と協議し、消防職員のみでの構成である為に消防職に特化した取り組みが妥当であろうと判断し、消防の人材育成計画の策定を経営層に提案することとした。

経営層に基本方針をイメージしてもらうために、現在の組織の現状を図1のようにイメージしてみた。

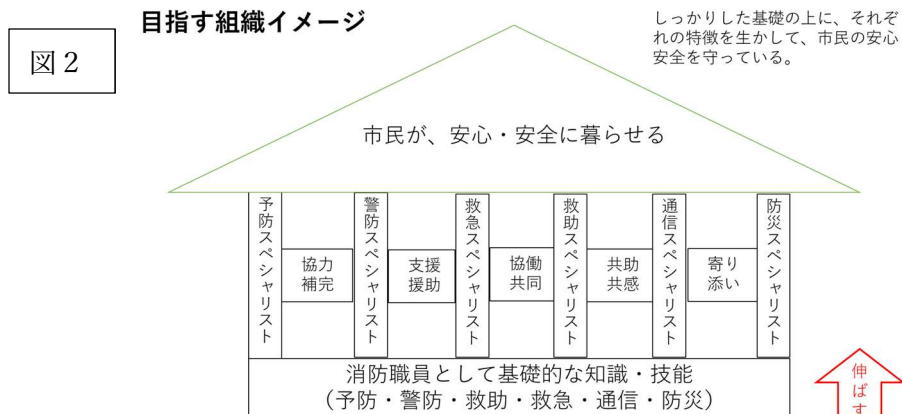
組織を建物に見立てると、基礎のない上に柱が立って市民の安全安心を支えている。職員一人ひとりが、使命感を持って努力し、仕事のよくなる人は柱も太くて長い。逆に太いけど短い人や、細くて今にも折れそうな人もいる。

一人ひとりが一生懸命に支えているが、個人の能力に頼るところが多く、代替えが無い時もある状況で、大変不安定であると言わざるを得ない。支えている柱にも大きな負担がかかっている。



そこで、理想とする組織のイメージを図2に示してみた。

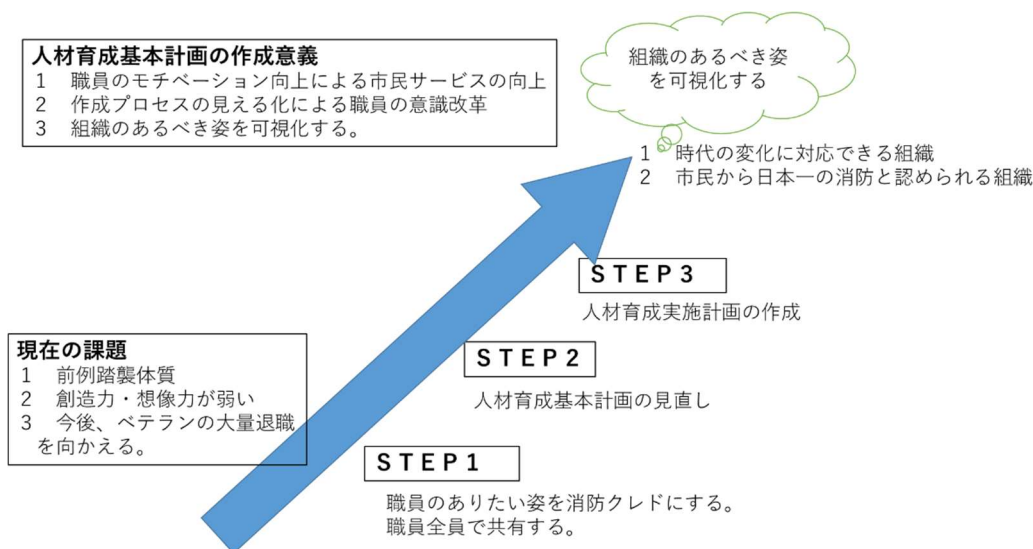
職員全員が、全体的で基礎的な知識技能を備え、組織の基礎となる。そこから概ね10年目の職員は、各部門のスペシャリストとして組織を支えていく。その上、各業務の柱をしっかりと補強するように、協力や支援体制を整えて、大きな地震が来ても揺れ動かない耐震補強がなされている状態にする。私たちは、消防職員として必要な基礎的な知識・技能を備えるべき10年未満の職員を伸ばすことが、組織の底上げにつながることをイメージしている。



次に、目指すべき組織を作るためには、計画的な人材の育成が不可欠であることから、人材育成基本計画を見直す必要があると考える。ここで見直すとしたのは、平成21年度に消防局人材育成基本計画が作成されたのだが、運用がなされていないことが問題であるからである。なぜ形骸化したのか。それは、作成すること自体が目的となってしまう、完成後に検証も行っていなかったことから、職員に浸透しなかった為と推測する。

人材育成計画を再び形骸化させない為には、職員全員に腹落ちさせる工夫と、しっかりとした検証と改定が必要になる。その為には職員全員の意見を取り入れ、職員の口から出た言葉を全員に共有させることが良いのではないか。その為には対話が必要である。対話を用いた人材育成計画の作成イメージを図3に示した。

図 3



人材育成基本計画を作成する大前提として、消防の将来像を意識させる必要があり、それは政策の個々を目指すのではなく、組織の中に脈々と生き続ける「あるべき姿」を可視化させ、職員の意識を同じ方向や考え方に向ける取り組みから始めることである。そこで、まず組織のあるべき姿を考えながら、職員像をイメージする消防クレドを作成し、それを唱和することで、職員に浸透させる必要がある。本庁部局にも職員クレドは存在しているが、消防という職場の特性である災害現場活動を日常的に行いながら、消防行政という事務処理も並行して行っている業種であるため、そのことを取り入れた内容としていきたいと考えている。

作った成果物を形骸化しない取り組みとして、現時点の職員の人材育成に対する意識調査から始めて、消防クレド策定後や基本計画策定後などの節目で意識調査の

アンケートを行い、職員意識の変化と実施状況の把握を今後の計画の進め方に活かしていく。

6月に検討委員会を立ち上げて、各所属にてワークショップ形式で全員が参加できるよう複数回開催し、必ず全員で対話を行うことを重点とし、それを取りまとめてフィードバックの意味を含めた全員と対話する場を設けると共に、所属長は必ず対話の中にオブザーバーとして参加することを求める。これは職員の多様な意見や考え方を理解することであり、職員を知ることにつながると考えられる。この進め方だと検討委員の負担は大きくて、時間もかかりまとめにくいというデメリットが考えられるが、職員全員が多様な意見を聞き、自分の口で発言したことは、自分事として捉えられて、実現に向けて歩みだす効果が考えられるので、この作成方法を提案している。

12月を目途に消防クレドを完成させて、1月から運用を開始すると考えている。それと並行して、人材育成基本計画の骨子の作成に取り掛かり、この進め方も同じように所属から出た意見を再度所属に下ろして、議論をした結果を検討委員会で取りまとめていく方式をとる。コンセプトは、「取りまとめるのが大事ではなくて、作成のプロセスを意識する。」としている。そのために、検討委員には、大変な苦勞を掛けることになるが、職員一人ひとりの意見を反映した内容になると考えている。

1年間かけて基本計画を作成し、その後実施計画を作成する手順となるが、その過程で、長期間にわたり対話を行いながら作成しているので、試行的な実践も取り入れながら検討することにより、絶対に形骸化しない、別の言葉で言うと後戻りしない、現場に即応した人材育成基本計画が作成できると信じている。

この作成方法では、検討委員のファシリテーション能力や職場の雰囲気によって、多少の意見の偏りがあると思われるが、その都度、所属全部の意見をフィードバックするので、段々と同じ目線になってくるのではと考えている。また、所属長が必ず、意見交換の場に参加することで、職員がどのように考えて、職務に取り組んでいるかや、次世代のリーダーにふさわしいのは誰かというのが、見えてくるのではと副次的な効果にも期待している。

何より、再び形骸化しないために、アンケートを定期的実施するなどして数値化し、その効果と課題を明確にすることが継続的な成長に不可欠である。年度末には所属長会においてその検証を行い、時代に即した人材育成を方向付ける指針であり続けるようにしなければならない。その為には、人材育成計画が身近に感じられる存在にし続けることが一番大事だと考えている。



終わりに

私たち3人は、この研修に参加したお陰で少しは成長したと感じています。よい職場づくりに向けて、悩み苦しみました。自分たちは、対話が重要だと言いつつも、私たち自身が、経営層との対話が不足していました。最後まで、経営層が考えているレベルに到達ができなかった。このことは、上位下達の組織の中で、ボトムアップの難しさを物語っており、これから研究会の一員として、組織を改革するために経営層との対話の機会を増やし、ボトムアップ型の提案をどんどんできる組織に変えていこうと考えています。今回、作成する人材育成基本計画が、私たちの考えている作成方法で作成できたなら、必ずや組織は変革し、自ら考える職員が、多数存在する職場になると信じています。

大変お世話になりました。今後とも困ったときには、ご指導をよろしく申し上げます。

新名 正明

消防職場は、勤務の特殊性から消防一家的な職場でありながら、段々と個人で過ごす時間が増えており、師弟関係のような「俺の背中を見て盗め」の指導スタイルが通用しなくなっている。さらにITの進化で、知識では、スマホに勝てなくなり、指導する難しさを感じておりました。この現状を何とか打開したいという思いで、この研修に参加しました。

この研修で、これをやればうまく行くと言う方法を学べると思い込んでいましたが、自分たちで考えて、実践するという経験したことのない研修スタイルで、自分が歩んできた道が、いかに未熟であったかを思い知らされたことばかりでした。

三人で集まり、現状分析から対策を考える中で、対話が重要だと学んだのに、ついついできない理由ばかりが思い浮かび、対策案は見つかりませんでした。そこで、人事担当職員や先輩マネ友との対話の機会を設けたことにより、すこし対策案の手掛りが出てきました。人とのコミュニケーションをとることが、問題解決への糸口となり、まさしく対話を実践した成果だと感じました。

この一年で、自分たちは、もがき苦しんで、何とかしようとはしましたが、残念ながら十分な成果が出せませんでした。しかし、組織の課題が、少し見えたような気がしました。これは、対処療法では解決できない組織の風土であると感じています。すぐに自分が出来ることは、どうやったらできるかの視点で考える習慣を付け、何事もポジティブ思考を持つように、自分の意識改革から始めます。この小さな一歩が、やがては大きなうねりになることを願って、これからの消防人生を悔いが残らないように、日本一の消防組織を目指して頑張っていこうと思っています。

最後になりますが、この一年間、幹事団の皆様方には、きめ細やかな指導やアドバイスを頂き、大変お世話になりました。今後ご指導のほど、よろしくお願ひします。ありがとうございました。

坂井 克明

私事ですが、2年前から小学校のPTA役員を始めて、地域のボランティアや学校の行事に参加しました。そこで、地域や学校がいろいろな人に支えられているのを、具体的に知りました。大変なことも多いですが、得るものも多く、今も子供や地域の安全について積極的に関わっています。

この人材マネジメント部会も組織経営について考えるなど、大変なことも多いですが、研修を受けるたびに、明らかに自分の中の考え方が変わり、個人のスキルが上がったことは自覚できました。ただし、私個人のレベルアップではなく、仲間を増やし、組織の中に部会の考えを浸透させて、地域をより良くする事を部会や派遣元が求めていることも分かっているので、より多くの人と対話を重ねていこうと思います。

そして、一年間組織について考え、対話を重ねるうちに、課題も見えてきましたが、強みを見つけられたことは良かったと思いました。

ただ、実践するところまでたどり着けなかったのは残念です。実践できなかったのは、私の覚悟がまだできていないことではと感じさせられました。一年で成果は何も出来上がってない、つまり、まだ始まってさえいないことを今は痛感しています。実践していく、これからの方がもっと大変だと思っていますが、自分からやると覚悟して始めた部会です。これからも続けていく所存です。

最後に、この一年間ご指導いただいた部会の皆様、各自治体のマネ友、部会に参加した先輩、派遣元である総務局人事課と消防局総務課の方には心から感謝申し上げます。

野須 雅氏

私にとって人材マネジメント部会は気付きの喜びと、組織の壁との苦しみでした。誘われるがまま参加した時は不安しかありませんでしたが、終わってみれば視野が広がり、考え方の幅が出来たものと感じています。

活動を通し、普段なら顔を合わせることもなかつたらう方とお話をする機会が出来たことが、一番大きな収穫であったと思います。どちらかというと保守的で、部会からみれば最初にぶっ壊せと言われそうな凝り固まった考えだったのですが、熱い気持ちや先鋭的な考えをもった人と話す機会、また、副市長など市のかじ取りをする方の考えを伺うなどしているうちに、今のままでは良くないということに気付くことが出来ました。しかし、そのことが次は周囲との温度差を生むこととなり、対話の大切さをうまく伝えることが出来ないもどかしさに苦しむこととなりました。

この研究会に参加した人間には2種類の人間がいたと思います。上層部に指名され参加した者と、自らの意思で参加した者。どちらが良いというのではなく、どちらも組織に戻れば大いに活躍していることと思います。ただし、組織とすれば、上層部が研究会の理念に賛同しているかいないかの差になります。今回、自らの意思で参加した私達の提案はボトムアップという形で実現しなければなりません。その難しさと自分達の実力不足に打ちひしがれながらも、一歩踏み出す勇気を持たなくてはなりません。マネ友の先輩方はこうやって進み続けているのですから。「一歩踏み出すことは、覚悟を決めること」。自分が動き始めて、やっとその意味を実感することが出来ました。これから、組織が未来志向に発展できるよう研究し続けます。

一年間、本当にありがとうございました。