

## 「組織・人材」の“ありたい姿”を目指して

～未来向き(まえむき)な思考と行動を具体化する「組織・人材」の実現のために～

佐賀県佐賀市 深川 誉啓  
渡辺 恵  
船山 欣寿

### はじめに

明治維新から150年目にあたる今年(2018年)、佐賀県では『肥前さが幕末維新博覧会』が開催された。キャッチコピーは、「その時、日本は佐賀を見ていた。佐賀は世界を見ていた。」この言葉のうち、“世界”は“未来”と言い換えることができるだろう。まさに、過去の延長ではなく、目指すべき“未来”の姿を持っていたからこそ、幕末期に活躍した佐賀(肥前)をはじめとする偉人たちは、明治という新しい時代を誕生させることができた。

翻って現在、特に地方においては、将来に対して明るいイメージを結びにくい状況にある。この“なりゆきの未来”から脱却し、新しい地域の姿を自らの手で作り上げるためには、「将来どういう地域になっていきたいか」、「そのためにどんな組織・職員でありたいか」等といった“未来”のビジョンを持つことが重要であるだろう。

このため、今年度の人材マネジメント部会を通して、本市の“ありたい姿”について、チーム3人一丸となって「研究」を行った。

### 1 20年後の地域ビジョン ～目指す“ありたい姿”とは！？～

本市の「20年後の“ありたい姿”」は、「組織・人材」に注視したものとなっている。本来、目指す“ありたい姿”として「20年後の地域ビジョン」を定めることが課題とされた中、本市では、あえて「組織・人材」に注視するところに意義を見出したものであり、ここでは、その過程に言及する。

## (1) “ありたい姿”の探求

本市の「20年後の地域ビジョン」を考えるため、下表のとおり、対話を中心とした取組を実践した。

|                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>▶ チームにおける対話</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ チーム内での考え方の共有、対話における「問い」の構築</li> <li>・ 主な論点として、そもそも「地域のビジョン」とは何か？</li> </ul>                                               |
| <p>▶ 対話の対象となる職員の選定</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 個人（チーム）の主観的な判断に依拠しないため、人材育成担当部署（人事課人材育成係）との協議をもって選定</li> </ul>                                                        |
| <p>▶ 職員との対話の実践</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 対話においては、オープンクエスチョンとクローズドクエスチョンを適宜使い分ける等、対象者の正直かつ率直な「思い」や「考え」をより強く表出できる場づくりに留意</li> <li>・ 対話の実践の詳細については、別表1のとおり</li> </ul> |

## (2) “ありたい姿”の構築

これらの取組を進める中で、価値前提（バックキャストイング）による思考やドミナントロジックからの転換（過去や前例に過度に囚われない思考）が重要であることは、人材マネジメント部会の幹事団からの指摘等により理解はできたものの、実際のところ、その時々職務に向き合う私たち公務員にとって決して容易なことではなく、反対に、どうしても現状の職務と課題を前提に“ありたい姿”を思考してしまうという事実が明らかになった。

その一方で、対話を通して表出した職員の数々の「思い」や「考え」に触れることができ、その中で、

- 「20年後の地域ビジョン」は個々人で異なるものの、このように個々人が「思い」や「考え」を持つことは決して悪いことではない。
  - 逆に、個々人の未来志向の力強い思考が存在している。
- という点を知ることができた。これらを基にチーム内で議論し、
- 未来の「地域ビジョン」がどのようなものであっても、そもそも「組

「組織・人材」はビジョンに向かう手段として存在すべきであること。

- 個々人の地域ビジョンが異なっている、「組織・人材」の“ありたい姿”は普遍的であること。
- “ありたい姿”（価値前提）の対象として、「組織・人材」を位置付けること自体に十分な意義があること。

という気づきに至った。そして、これらを基礎に更なる議論を重ねることにより、本市の“ありたい姿”を、次のとおり構築することができた。

① 目指したい「地域ビジョン」を達成できている 20 年後

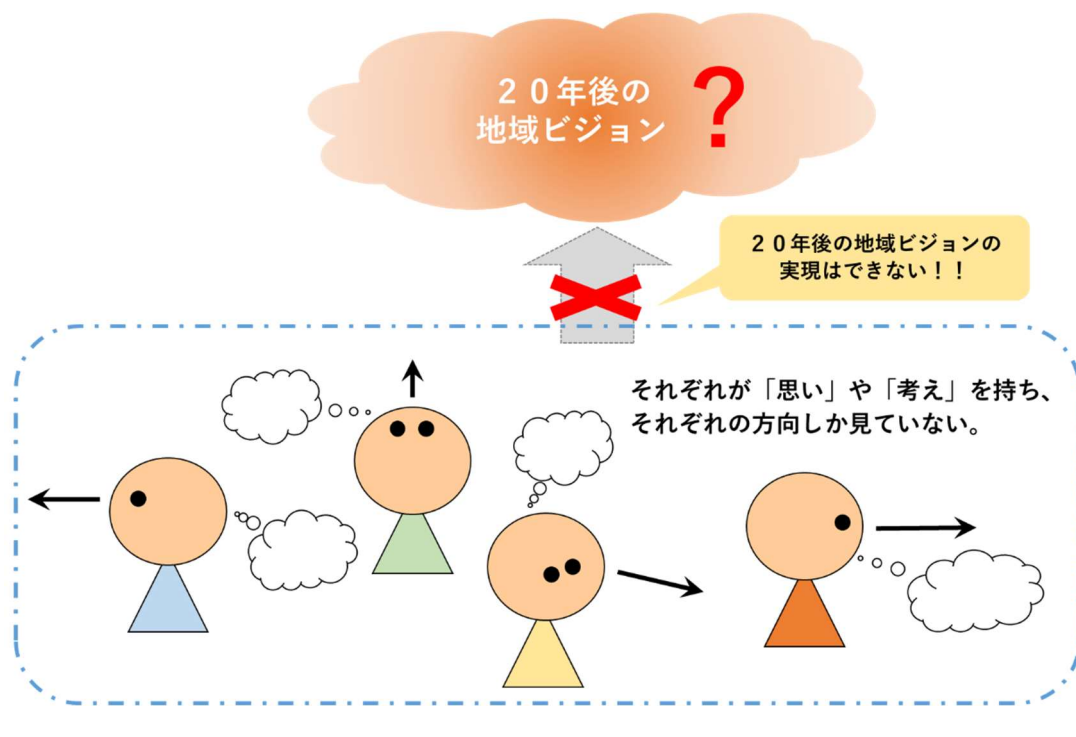
↓ ～なぜ 20 年後に達成できているのか？～

② 目指したい「地域ビジョン」が何かを共有できる「組織」が存在

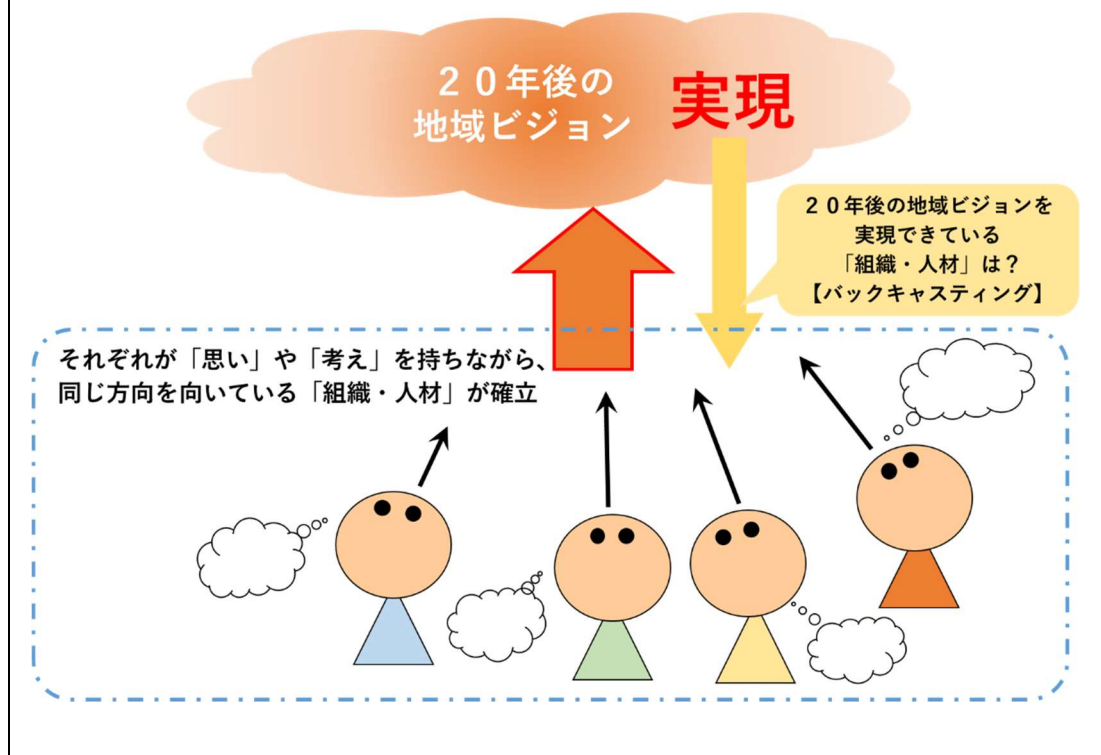
↓ ～その「組織」とはどのような状態なのか？～

③ 「人材」（＝職員）が同じ方向を向いている「組織」として確立

【20 年後の地域ビジョンを実現できていない】



【20年後の地域ビジョンを実現できている】



これらを踏まえ、本市の目指す“ありたい姿”として「組織・人材」に着眼した。つまり、同じ方向を向いている「組織・人材」を達成することにより、その先（未来）に「20年後の地域ビジョン」が存在できる。換言すれば、「組織・人材」に着眼することこそが肝要ということである。

このため、“ありたい姿”を、次のとおり定義付けた。

**“ありたい姿” = 同じ方向を向いている「組織・人材」 【普遍的】**

## 2 「組織・人材」の現状 ～“ありたい姿”と現状のGAPは！？～

同じ方向を向いている「組織・人材」を実現するためには、現状の「組織・人材」を把握し、その上で目指す「組織・人材」の“ありたい姿”とのギャップを解消・縮小する取組が必要となる。

## (1) 現状の把握

同じ方向を向いている「組織・人材」を目指すための方途や手段を検討するに当たり、まずは本市の現状把握として、職員との対話を行った。(別表 1 のとおり)

ここでは、対話の対象とする職員を広く選定し、「問い」を細かく設定するとともに、実際の対話に当たっては、前述の「“ありたい姿”の探求」時と同様に、「問い」の投げ方に留意し、対象者の思考が正しく表出されることを企図した。また、対話から得た意見を次表のとおり分類することにより、本市の職員（個人）や組織の現状や傾向をより詳細に把握することに努めた。

| 職位  | 個人  |     | 組織  |
|-----|-----|-----|-----|
|     | 動機  | 行動  |     |
| 一般職 | 分類① | 分類② | 分類③ |
| 管理職 | 分類④ | 分類⑤ | 分類⑥ |

## (2) 課題の発見

「対話」の対象を、副市長をはじめ、部長級等の管理職から主任・主事等の一般職まで幅広く設定したことにより、各々の経験値、職場環境、業務内容等の違いをもって、さまざまな現状を把握することができた。これらの把握した現状を基にチーム内で分析し、次のとおり、4つの課題（ギャップ）に整理した。

## ①「当事者意識」は浸透している？

- ▶自分のこと（仕事）だけやっている職員が多い。
- ▶自分のこと（仕事）をしっかりとやっているなら合格点
- ▶他部署の業務等を「自分事」として捉えていない。
- ▶“公務員”としての自覚・倫理が欠如している。
- ▶“責任を持ってやる”という意識が低い。逆に権利意識（のみ）が高くなっている。

## ②「チャレンジする姿勢」はある？／

## チャレンジ、ステップアップを「後押し」できている？

- ▶ 余裕があるときはチャレンジできるが、余裕がない（忙しい）とできない。
- ▶ 目的を明確に理解できていないため、チャレンジする姿勢にならない。
- ▶ 積極的にチャレンジしようとする職員が市役所には少ない。
- ▶ 「後押し」する環境がないわけではない。職場（上司を含む。）によって差がある。
- ▶ やらないための選択肢を探している。
- ▶ 何のための事業なのか等を共有できていない。（ゴールの提示ができていない。）

## ③管理職・監督職は機能している？／

## 全体にブレない意思が正しく共有されている？

- ▶ 特に「監督職」が多忙すぎる。
- ▶ そもそも「機能している管理職・監督職」のイメージが統一されていない。
- ▶ 実際の「監督職」から（監督職に）なったことに対する否定的意見は少ない。
- ▶ 「管理職」が組織（市全体）を見ていない。自分（の部署）至上主義になりがち。
- ▶ ブレない意思（方向性）を裏付ける「目的」が共有・浸透されてない。
- ▶ ブレない意思（方向性）を浸透させる仕組みが正しく活用されていない。

## ④自分の意見を正しく言えている？／

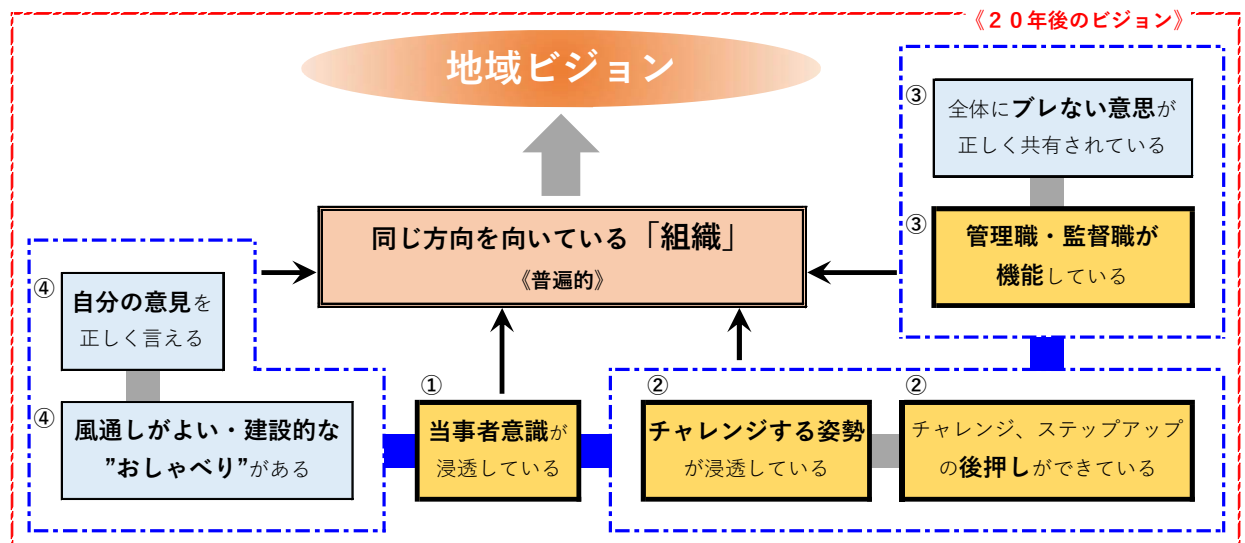
## 風通しがよい・建設的な”おしゃべり”がある？

- ▶ 「下→上」のベクトルがあらゆる場面で弱い。
- ▶ 「上→下」の”建設的なおしゃべり”が成り立っていない。
- ▶ 課内、係内では比較的交流コミュニケーションは良好

※各項目の詳細な内容（現状）は、別表2のとおり

### 3 方針の体系 ～「20年後のビジョン」の可視化～

以上の過程を経て、「組織・人材」の“ありたい姿”と、現状把握から見えた4つの課題について、下図のとおり体系化した。



さらに、課題とする4つの課題のうち3つについて、「組織・人材」の“ありたい姿”へと向かう各段階(●年後)の状態を取組の道標として構築した。

また、この各段階の状態を構築するに当たり、「③管理職・監督職」については、他の課題との連動性(関連性)を特に意識した整理を行うとともに、段階設定についても「8年後」の設定を行った。

| 段階  | ①当事者意識                                                                                                       | ②チャレンジ／後押し                                                                                                                 | ③管理職・監督職                                                                                                               |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 8年後 |                                                                                                              |                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>☑若い管理職・監督職が活躍している。</li> <li>☑“ありたい姿”の監督職が多い。</li> <li>☑監督職に対する魅力が高い。</li> </ul> |
| 5年後 | <ul style="list-style-type: none"> <li>☑他部署の業務等も含め「自分事」として改善策を提案（積極的に協力）している。</li> </ul>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>☑自信をもってチャレンジを言える。</li> <li>☑チャレンジした結果を成否に関わらず、堂々と説明できる。</li> </ul>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>☑監督職の「あるべき姿」のイメージが統一されている。</li> <li>☑「やらない決断＝当然」との雰囲気浸透している。</li> </ul>         |
| 3年後 | <ul style="list-style-type: none"> <li>☑他部署の業務等も意識しつつ、余裕のある業務遂行ができている。</li> <li>☑他部署の事業目的を理解している。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>☑各職員が係員の想いを認識している。</li> <li>☑成果を意識した行動が現れている。</li> <li>☑チャレンジの姿勢を否定されない。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>☑全業務の「質・量」を把握している。</li> <li>☑監督職の「あるべき姿」が議論されている。</li> </ul>                    |
| 1年後 | <ul style="list-style-type: none"> <li>☑他の職員と十分に関わり合っている。</li> <li>☑他の職員からの依頼等に誠実に対応している。</li> </ul>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>☑施策の成果指標が浸透している。</li> <li>☑事業目標を各職員が理解している。</li> <li>☑日常におしゃべり・対話している。</li> </ul>   |                                                                                                                        |



## 4 アクションプランの組成

### (1) ターゲットの発見に至る過程

次に、具体的な取組方針（アクションプラン）を策定するため、更なる対話による現状の深掘り、幹事団との対話、部会経営セミナー（※）への参加等を通じて、問題点の所在やカギとなるポイントについて、チーム内において話し合い、その結果、特に重要な気づきや課題として、以下の点を導き出した。

※早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会経営セミナー2018 秋期  
「働き方改革から組織経営の本質を考える」（2018.11.16（金）開催）

- ▶組織において、経営管理層（経営者・管理職）と現場実務層（監督職・担当職）には、大きな役割の違いがある。
- ▶それらの役割が十分に理解されず、かつ、実行されていないことが組織の不活性化の要因である。
- ▶組織の活性化のためには、管理職が重要な役割を担うとともに、経営管理層と現場実務層の橋渡し役（≡課長補佐）も有用性を持つ。
- ▶担当職（主事・主任）には、「管理職」や「監督職」に対する“憧れ”はほとんどない。特に、「監督職」に対するイメージが悪い。
- ▶若い担当職（主事）には、業務に対する熱意や監督職（係長）への高い信頼があり、まなざしが輝いている（キラキラした目を有する）者もいる。しかし、年次を経る中、“何らか”のタイミングやきっかけにより、組織の現状に対する一種の“諦め感”が発生し、将来に対する“希望”が奪われている状況が見受けられる。

これらの点から、「組織」の中における「人材」としては、「管理職」の重要性を認識しつつも、その手前に位置する「監督職＝係長」が重要なポイントになるのではないかと考えた。

この理由を明確にするため、以下に考察を加えてみる。

それまでは一担当職員であった者が「係長」となった日を境に、「長」という肩書の下、係業務の責任と権限を付与され、議会をはじめとする庁内外の対応を強いられる。業務の質量は当然のことながら、人間（職員）関係の調整を含むさまざまな問題や変化への対応が求められるようにな



る。また、こうした状況が表出しているのか、結果として、「係長」には『多忙で責任が重い。その割に給料は変わらない。』という悪いイメージが定着している。

人材マネジメント部会や経営セミナーにおいても、「管理職」の重要性が唱えられているが、一般的なキャリア（職員としてのステップアップ）としては、「管理職」になる前に必ず「監督職」を経験する。

こうした「監督職」の先に「管理職」があることを勘案すると、組織にとって重要な役割を担う「管理職」へのテコ入れ（佐賀市が必要とする「管理職」の確立）を図るためには、その前に位置する「監督職」へのアプローチが効果的なのではないか、さらには、「監督職」への急激な変化に対応し得る耐性を培うためには、「監督職」になる少し前の職員「プレ監督職」へのアプローチも同等に有効ではないか。

## (2) アプローチの検討

では、「監督職」と「プレ監督職」をターゲットとした取組の方途・手段（アプローチ）についてはどうか。

職員との対話の中で、「研修」という言葉が度々出てきた。この「研修」に対する考え方として、ある職員は「現行の研修内容等に満足していない」、別の職員は「本市の研修制度のメニューの豊富さや内容は評価できる」というように双極の意見が存在した。

この点から、本市は他市町村と比較して「研修」という充実した“武器”を有しているものの、この“武器”には研磨する余地があるとの考えを導き出すことができた。

折しも、本市の人材育成担当部署（人事課人材育成係）では、今年度から「人材育成基本方針」の改定プロジェクトを発足させており、同方針には研修制度の位置付けもあることから、「研修」をアプローチの一つとして検討するには、正しく適時適当と判断できる状況にあった。

## (3) ターゲット & アプローチの確立

**【ターゲット】 監督職 & プレ監督職の職員**

**【アプローチ】 研修 ～職場外研修（Off-JT）・職場研修（OJT）～**

#### (4) アクションプランの前提条件

本市では、今年度から人材マネジメント部会に参加したこともあり、次年度以降における取組の継続性や連続性等について全く知見を有していない状況にあった。このため、部会に参加する他団体の取組状況等について、「マネ友」との対話を通じて把握することとした。

これまでに参加を重ねてきた団体が多くある中、前年度までの取組を認識していない団体（もちろん、あえて前年度を認識していない、差別化を図るための団体もあるだろうが。）や一種マンネリ化した雰囲気をもつ団体が見受けられた。

この点から、本市におけるアクションを参加年度のみの一過的かつ単発的なものとするのは、「組織・人材」の“ありたい姿”の実現にとって決して有用ではない。また反対に、人材マネジメント部会への参加経験年数が、アクションの質の向上に必ずしも比例するものでもないとの認識に至った。

この結果、アクションプランに取り組む前提条件を、次のとおり設定した。

単発的ではない・ダラダラしない = 連続的かつ時限的なアクション



『人材マネジメント部会 3 か年プラン』  
宣言

#### (5) アクションプランの構築

以上の内容を踏まえ、本市の今年度のアクションプランを、次のとおり定めた。

なお、今年度は、職員への対話やチーム内における対話に時間を割いたことから、具体的な取組（アクション）は不十分であった。未着手内容については、今後の課題として取り組んでいくこととしたい。

チームで

## ①研修プログラムの抜本的見直しに向けた研究

### ➤研修プログラムの現状の認識・共有

#### 【現状分析・課題の抽出】

- ・これまでの「対話」内容等の共有（→人事育成担当）
- ・これまでの研修の感想（本音ベース）の聴取
- ・職員アンケート結果を踏まえた現状分析
- ・見直しすべき「方向性」の発見

### ➤人材育成基本方針（H32改定予定）に向けた提案

#### 【方策立案】

- ・現状の分析結果や組織マネジメントの観点を踏まえた具体的な研修（内容、受講時期等）の検討

## ②職場における『対話』の実践 など

各自が

### ➤“当事者意識の浸透”した &

#### “チャレンジを応援”する「場づくり」

- ・日常的な「対話」を通じた若手職員の思考の促進
- ・そのために必要なスキルの研鑽・習得の波及
- ・様々な場面で得た「気づき」の周囲への還元
- ・さりげない雑談からの「ありがたい〇〇像」の探求
- ・「疑問点を改善」する姿勢の普及促進
- ・各自が有する「知識」のギヴ・アンド・テイク

## 5 アクションプランの具体化 ～結びに代えて～

### (1) 具体化に向けて

佐賀市では、人材・組織マネジメントのため、「研修」をはじめとする複数の手段（「人事評価」、「事務事業評価」、「職員提案制度」等）を有している。

ただし、これらの手段が本来の目的を達成できているかについては疑問が残る。近年の社会情勢の変化や行政ニーズの多様化に伴い、市役所内においても職員や機構の構成等が変化している中、手段の有用性は常に意識されるべきである。

つまり、こうした変化に対して、「手段」は絶えず見直され、更には新たな「手段」の構築も絶えず検討されるべきと考える。

本市は、同じ方向を向いている「組織・人材」を実現するための手段（アプローチ）として、「研修」に意義を見出したところであり、次年度以降は、人材育成担当部署や多数の職員等と研究を重ね、深掘りを継続し、そして実践していくことで、佐賀市全体の変化を創出していきたいと考えている。

### (2) 具体化に向けた提案

| ▶ 具体的な取組 / ☞ 方向性（ねらい）                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>▶ <u>監督職に向けたアプローチ研修の新設</u></p> <p>☞ プレ監督職に対する監督職に向けた“準備”機会を提供！</p>                                         |
| <p>▶ <u>年次別研修の内容・構成の見直し</u></p> <p>☞ 同一採用年次における年齢構成の不均衡（採用対象年齢の引上げ、民間経験採用枠の設置等による）を念頭にした、年次別研修の目的・効果を明確化！</p> |
| <p>▶ <u>受講者アンケートによる研修に対する本音（研修への評価）を引き出す仕掛けづくり</u></p>                                                        |
| <p>▶ <u>研修プログラムの棚卸し（有用な研修と役目を終えた研修の取捨選択）</u></p> <p>☞ 職員のニーズに合致した研修プログラムの見直し機会を創出！</p>                        |

▶ 省庁派遣者による報告会の実施

- ☞ 省庁派遣研修のフィードバックの場を設け、貴重な（毎年 1 ～数名のみの）経験、知見等を組織全体へ還元する機会を創出！

▶ 職員のモチベーションや適性に応じて、職場とマッチングするための「庁内就活」の実施（各々の部署による所管事業等に係る説明と意見交換の場）

- ☞ 今後のキャリアを描くための機会を創出！
- ☞ 他の部署を具体的に把握する機会や材料を提供！

▶ 事業のスクラップを“是”とする雰囲気浸透させる“反復”研修の創設

- ☞ 「やらない決断」は当たり前！！（スクラップ＆スクラップのみならず、ビルド＆スクラップも含む！）

▶ 企画・財政部門の若手職員による若手職員向け研修の実施

▶ 経営戦略会議、予算編成（例：三役査定）等の傍聴会の実施

- ☞ 総合計画、予算編成、議会对応、経営戦略会議等の行政運営において習得すべき基礎的情報を学ぶ機会を拡大！（当該部署に配属された職員等の一部の者に限定されない仕組みを構築！）
- ☞ 若手職員同士による忌憚のない意見交換の場を創出！

▶ 有志職員による自主的な勉強会を“後押し”する仕組みの構築

- ☞ 現在実施されている“草の根的”な動きを組織改革の一助に！

【別表 1】活動（対話）の履歴

| 月日                                        | 内容                                                                                                                                                | 対象者等                                                     | 時間     |
|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|--------|
| 04/27                                     | ★人材マネジメント部会（第 1 回研究会）                                                                                                                             | チーム                                                      | 6.0 h  |
| 05/08                                     | ・現状把握のきっかけとして 30 年前の状況を知るための対話方法について議論<br>・インタビュー対象者（副市長 1 人、部長 1 人）とインタビュー項目を決定                                                                  | チーム                                                      | 3.0 h  |
| 05/16                                     | ・30 年前の現状把握のため、ヒト・情報・関係の要素を中心に対話                                                                                                                  | 部長 1 名                                                   | 2.0 h  |
| 05/17                                     | ・30 年前の現状把握のため、ヒト・情報・関係の要素を中心に対話                                                                                                                  | 副市長 1 名                                                  | 2.0 h  |
| 05/21<br>05/22                            | ★人材マネジメント部会（第 2 回研究会）                                                                                                                             | チーム                                                      | 11.0 h |
| 06/13                                     | ・第 2 回研究会を踏まえての振り返りと今後の取組方法等について議論。対話方法を各メンバーで検討のうえ、再度議論の場を設定することを決定                                                                              | チーム                                                      | 3.0 h  |
| 06/28                                     | ・対話の内容について検討・協議                                                                                                                                   | チーム                                                      | 3.0 h  |
| 07/04                                     | ・対話の内容について検討<br>・人事課へのアクション（取組）の方向性についての確認<br>・インタビュー項目は、約 40 項目とし、個人（動機、行動）と組織の分類により策定                                                           | チーム                                                      | 3.0 h  |
| 07/05                                     | ・人事課（人材育成担当）へ対話に向けた取組の方向性について相談<br>・対話の対象者選定について依頼                                                                                                | 人事課                                                      | 1.0 h  |
| 07/10<br>07/11<br>07/12<br>07/13<br>07/18 | ・「組織・人材」の現状の把握に向けた職員との対話の実践<br>・対話における主な質問項目<br>☞個人の動機：仕事の目的、やりがい等<br>☞個人の行動：総合計画、成果指標の認識レベル、相談相手等<br>☞組織の活動：各部署のマネジメントの度合い、意思決定方法、人事異動、研修、人事評価への | 部長 3 名<br>課長 3 名<br>主幹 1 名<br>主査 3 名<br>主任 3 名<br>主事 4 名 | 17.0 h |

|                         | 満足度、会議やコミュニケーションの頻度等                                                |      |        |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------|------|--------|
| 07/26                   | ★人材マネジメント部会（第3回研究会）                                                 | チーム  | 6.0 h  |
| 07/30                   | ・研究テーマに関するこれからの取組（アプローチ）について議論<br>・対話の対象を係長に限定することを決定               | チーム  | 2.0 h  |
| 08/07<br>08/08<br>08/10 | ・各人が描く20年後の地域のありたい姿、それを実現している職員・組織の姿、そこから遡る5年後、3年後のありたい姿について対話      | 係長5名 | 8.0 h  |
| 08/15                   | ・対話の内容の振り返り<br>・夏期合宿に向けた取りまとめ（素案作成）                                 | チーム  | 4.0 h  |
| 08/17                   | ・夏期合宿に向けた内容の深掘り                                                     | チーム  | 1.5 h  |
| 08/23<br>08/24          | ★人材マネジメント部会（夏期合宿）<br>※中止                                            | チーム  | —      |
| 09/12                   | ・フィードバック動画（他団体分を含む。）の視聴を行い、新たな気づきや今後の方向性について議論<br>・現状の深掘りを再度行うことを決定 | チーム  | 3.5 h  |
| 09/19<br>09/20<br>09/21 | ・「組織・人材」の現状について更なる対話の実施（深掘り）                                        | 係長4名 | 4.0 h  |
| 09/27                   | ・他団体（佐賀県）との意見交換                                                     | マネ友  | 4.0 h  |
| 10/01                   | ・更なる対話<br>・合宿シートの修正等について議論                                          | チーム  | 2.0 h  |
| 10/03<br>10/05          | ・「組織・人材」に係る担当部署（人事部門・機構改編部門の監督職）との対話                                | 係長2名 | 2.0 h  |
| 10/11                   | ・更なる対話<br>・アクションプランの方向性について議論                                       | チーム  | 2.0 h  |
| 10/18<br>10/19<br>10/24 | ・アクションプラン（案）の作成                                                     | チーム  | 12.0 h |
| 10/26                   | ★人材マネジメント部会（第4回研究会）                                                 | チーム  | 6.0 h  |
| 11/16                   | ☆人材マネジメント部会（経営セミナー）                                                 | チーム  | 3.5 h  |



|                         |                                        |      |         |
|-------------------------|----------------------------------------|------|---------|
| 01/11<br>01/17<br>01/18 | ・ 第 5 回に向けた取組の取りまとめ                    | チーム  | 5.0 h   |
| 01/24<br>01/25          | ★人材マネジメント部会（第 5 回研究会）                  | チーム  | 9.5 h   |
| 02/08                   | ・ 人事課（人材育成担当）へのフィードバックと今後の取組の方向性のすり合わせ | 人事課  | 2.0 h   |
| 02/12                   | ・ 人事課との協議内容の復習<br>・ 共同論文の作成に向けた対話      | チーム  | 1.0 h   |
| 02/19                   | ・ 共同論文の作成に向けた対話                        | チーム  | 2.0 h   |
| 03/06                   | ・ 共同論文の推敲                              | チーム  | 3.0 h   |
| 03/12                   | ・ 共同論文の推敲                              | チーム  | 2.0 h   |
| 03/12                   | ・ 人事課長へのフィードバックと次年度の取組の方向性の共有          | 人事課長 | 1.5 h   |
| 03/14                   | ★共同論文の提出                               | チーム  | —       |
| 計                       |                                        |      | 137.5 h |

## 【別表 2】 4 つの課題（詳細版）

## ①「当事者意識」は浸透している？

- ▶ 自分のこと（仕事）だけやっている職員が多い。
- ▶ 自分のこと（仕事）をしっかりとやっているなら合格点
  - ☞ 自分の仕事で精一杯。自分のことをしっかりとやっているなら合格点。
  - ☞ 昔に比べて仲間意識が薄れてきている。「お互い様」の意識が希薄化している。
- ▶ 他部署の業務等を「自分事」として捉えていない。
  - ☞ やる必要性（目的）を感じない。何のためにやっているかが分からない。
  - ☞ 自分自身が必要性を理解できていない。（例：「市民のため」など）
- ▶ “公務員”としての自覚・倫理が欠如している。
- ▶ “責任を持ってやる”という意識が低い。逆に権利意識（のみ）が高くなっている。
  - ☞ 「やる」ことに対する明確な指標（評価方法）がない。
  - ☞ 「やる」ことの評価基準を低く設定している。

## ②「チャレンジする姿勢」はある？／

## チャレンジ、ステップアップを「後押し」できている？

- ▶ 余裕があるときはチャレンジできるが、余裕がない（忙しい）とできない。
  - ☞ 労力（上司等への説明、他課折衝等）に見合わない。
  - ☞ 周囲や他人の目を（過剰に）気にする傾向にある。
  - ☞ できない理由を口にする。
- ▶ 目的を明確に理解できていないため、チャレンジする姿勢にならない。
  - ☞ 目的を意識できる場合、それに近づく手段にはチャレンジできる。
- ▶ 積極的にチャレンジしようとする職員が市役所には少ない。
  - ☞ 外部からの刺激や背中の後押しがあればチャレンジする姿勢になる。
  - ☞ チャレンジするためにも、基本的な知識の習得が重要である。
  - ☞ そもそも市役所を選択した動機（安定志向）に派生するものかもしれない。
- ▶ 「後押し」する環境がないわけではない。職場（上司を含む。）によって差がある。
  - ☞ ほとんどが「後押し」するはず。ただし、フォロー体制が整っているかが不安。（職場間の「差」は、余裕の多寡によるか？）
- ▶ やらないための選択肢を探している。
  - ☞ リスク管理は必要だが、最初からのダメ出しがある。（完全な成功はないのに。）
  - ☞ 失敗を失敗と言えない。失敗を忌み嫌う雰囲気がある。
- ▶ 何のための事業なのか等を共有できていない。（ゴールの提示ができていない。）
  - ☞ 目的を伝えきれず、チャレンジする機会創出のアシストができていない。
  - ☞ 目的が共有されないため、チャレンジする姿勢がイレギュラーに感じられる。

## ③管理職・監督職は機能している？／

## 全体にブレない意思が正しく共有されている？

- ▶ 特に「監督職」が多忙すぎる。
  - ☞ （一般職から）監督職は「大変そう、忙しそう、メリットがない」と思われがち。
  - ☞ （監督職自身から）職責に見合った働きをしない監督職がいるとの意見もある。

- ☞ マネージャー≒プレイヤーの状態であり、周り（係員等）へのケアが不十分。
- ☞ 「管理職・監督職」に就くことを切望（想像を含む。）する一般職は少ない。
- ☞ 係が小規模であるがゆえに、プレイヤーにならざるを得ない状況にある。（※一方で、係は小規模（＝係員が少数）である方がよいとの意見もある。）
- ☞ マネジメントを理由とした人事・組織改編が、実際は場当たりのため、結果として監督職をマネージャー≒プレイヤーの状態にしている。
- ▶ そもそも「機能している管理職・監督職」のイメージが統一されていない。
- ☞ 多忙な係長は消極的評価であるが、暇そうな係長も消極的評価。
- ▶ 実際の「監督職」から（監督職に）なったことに対する否定的意見は少ない。
- ☞ なった上で理解できる感覚や経験、見えてくる部分もある。
- ☞ 誰かがやるならば自分がやった方がマシとの意見もある。
- ▶ 「管理職」が組織（市全体）を見ていない。自分（の部署）至上主義になりがち。
- ☞ 本来の「経営」が浸透していない。「取締役」ではなく「支店長」になっている。
- ▶ ブレない意思（方向性）を裏付ける「目的」が共有・浸透されてない。
- ☞ 何を目指しているのかが分からない場面に遭遇しがち。
- ☞ 組織ではなく、個人の「意思」が指示化。（本来の「上意下達」ではない。）
- ☞ 課長以上における「組織の意思」決定が曖昧で、そもそもの軸の幅が大きい。
- ☞ 曖昧な指示を部下に伝達することが大変。（既にブレているため。）
- ☞ 「手段の目的化」が横行している。「やること」絶対主義になりがちな傾向。
- ▶ ブレない意思（方向性）を浸透させる仕組みが正しく活用されていない。
- ☞ 事務事業評価が形骸化している。経営戦略会議が単なる会議になっている。

#### ④ 自分の意見を正しく言えている？／

風通しがよい・建設的な”おしゃべり”がある？

- ▶ 「下→上」のベクトルがあらゆる場面で弱い。
  - ☞ 上司は部下に「風通しよく」意見を言うものの、部下からの意見は受け付けない。
  - ☞ 眉間にシワが寄っていて話しかけられない。忙しすぎて話しかけられない。
  - ☞ コミュニケーション能力に欠ける職員が増えている。
- ▶ 「上→下」の”建設的なおしゃべり”が成り立っていない。
  - ☞ 「言わずとも察せ」、「以心伝心」が要求され、結果的に方向性が瓦解している。
  - ☞ 「内容を話す」ことが目的となり、「方向性を伝える」ことがなされていない。
- ▶ 課内、係内では比較的コミュニケーションは良好
  - ☞ 良好であるものの、係の細分化でセクショナリズムが頻発しがち。（行政特有の縦割り社会は一定程度やむなし。）

## あとなぎ ～参加者個々人の思いを綴る～

佐賀市 企画調整部 企画政策課 係長 《深川 誉啓》

『あなたにとっての人材マネジメント部会とは…』

第4回研究会でのこの問いに、私は『ただひたすらに、さまざまに考えをめぐらした場であった』と答えたことを覚えている。

それまでも、事あるごとに本市の組織のあり様（抱える課題や望む姿）については考えてきたつもりだったが、今年度は、とにかく組織や人材に意識を向けた一年となった。

おかげで、同じ思いを持った同志（職員）が、実は私たち（チーム）以外にもいるのだということ、その同志もまた、同じように考えをめぐらせていたという事実を知ることができた。そして、この事実を知ることができたのは、人材マネジメント部会を通して学んだ「対話」があったからだと思っている。

部会では、「立ち位置を変える」、「価値前提で考える」、「一人称で捉え語る」、「ドミナントロジックを転換する」という気づきも得た。

私たちが直面する課題がより厳しさを増す中、地域の“ありたい姿”のために、自己の変容と組織変革が求められているという事実も突きつけられた。

これからは、今まで以上に“我が事”として、ひたすらに考えをめぐらせなければならない。

今後は、部会を通して得た学びや気づきを無に帰することなく、上手に使いながら、引き続き自己変容と組織変革に向けた研究に取り組んでいきたい。

佐賀市 経済部 商業振興課 係長 《渡辺 恵》

この研究会を通じ、本当に多くの人と話す機会を得た。庁内インタビューでは、40年近く前の市役所の様子から、平成生まれのキラキラな目を通して現在の状況まで、これまで知らなかった様々な佐賀市役所の姿を見ることができた。そして、話をしてくれた全ての人が、業務に真摯に取り組み、仕事や組織等について自分なりの課題や改善点を持っていた。インタビューを終えた後、佐賀市役所には大きな成長の可能性があると感じた。

しかし、焦点を人から組織に変えたとき、見えてくる姿は必ずしも明るなものではなく、職場としての魅力が薄いという印象も、同じく対話を通して感じる場所があった。これは大変もったいないことだ。何が、どこで職員

の力を削いでいるのだろうか。

今回、私たちは「組織・人材」に着目し、検討を行った。実現に向けて引き続き取り組んでいくことになるが、自分個人としても、この疑問をずっと持ち続け、「自分自身が誰かのやる気を損ねていないかどうか」問い続けていきたいと思う。

最後に、メンバーの二人に心から感謝を伝えたい。助けてもらってばかりの1年になってしまった。また、対話や検討はもちろん、雑談等からも、二人からは本当に多くのことを学ばせてもらった。こういう形で一緒にやる機会を得られたことはとても幸運だった。

佐賀市 経済部 商業振興課 主任 《船山 欣寿》

今回参加した『人材マネジメント部会』において、私が最も「貴重」であったこと、それはチーム3人での活動である。

当然、部会における幹事団や他団体のマネ友との対話、庁内における多様な職員との対話も、この部会に参加しないと経験できなかった貴重な時間であった。ただ、それら以上にチーム内における対話や行動は自身にとって有意義なものであった。

今年度のチーム構成として、私が「主任」、2人が「係長」という立場であった。こうした立場の違いから、部会が大切にしているキーワードの一つ「立ち位置を変える」ということを身近なものとして経験できた。2人の経験や考え方に直接的に触れることができ、2人の立場から考える機会を得ることができたのである。

この1年間を振り返った場合、年度当初と現在とでは職場内における自分の“アクション”に変化があったと感じる。これまでは、一人の係員として立場からのみ考えていた時間を、少しだけ「立ち位置」を変えることを意識するようになった。そして、そこで感じたことを職場（他の係員）へ還元することに努めた。

私たちが策定したアクションプランのターゲットである「プレ監督職」、私自身は「プレ×2監督職」に当たる。まさにアクションプランは自分事として捉えることができ、また捉えるべきものであるだろう。「プレ」の期間真っ最中である（だろう）ことを意識しながら、アクションプランの具体化について、「一人称で捉え」ながら取り組んでいきたい。