

◆三重県

投稿日：2004年2月19日
 氏名：田中 栄喜
 所属：政策開発研修センター



現場力支援の目指すもの(人材育成の視点から)

1. 三重県の人材育成ビジョン

1995年にスタートした「さわやか運動」以降、三重県は独自の行政改革に取り組んできましたが、改革の推進には、それに携わる人づくりが不可欠との認識に立ち、研修体系を一新しました。

目的の明確化： 自立する政策自治体を担う創造しい人々の育成
 失敗を恐れずチャレンジし、戦略的政策を構築するベンチャー(思考)、現状に満足することなく、新しい手法を用いて改革・改善するイノベーション(思考)、県民満足度を追求するプロフェッショナル(思考)

研修手法の一新:「出る杭を伸ばす」を合い言葉に、従来あった階層別研修を全廃し、自ら選択し受講するマイセルフ研修と自らの進路は自らが決めるキャリアデザイン研修を柱とした体系に変え、講師陣も大半を外部化しました。(‘98年の一人当たり研修費は全国1位であった)

2. 人は育ったか？

県庁の改革は3つの柱の下に展開されましたが、中でも、職員の意識改革は基礎をなすものとして、特に力が入られました。次に、システムの改革が重視され、行政評価制度をはじめ、組織機構のフラット化等が次々に実施されていきました。しかし、現在、以下のような不具合が指摘されています。

組織のフラット化が現場におけるOJT機能等を低下させている、システム自体が複雑で解りにくい等々。また、その結果、せっかく造られた各種システムが、十分に機能を発揮していない、など。

人材育成ビジョンは、新しい手法を用いて改革・改善するイノベーションな職員を育成するとしており、新しい研修体系の中で一流の外部講師による講座を開講してきたにもかかわらず、新しいシステムを使いこなせない、使いたがらない職員がいるのはなぜか。県庁全体の改革においても、最も力が入られたはずの「職員の意識改革」が、実はまだ不十分なのではないか。

新知事の下で行われた各種システムを見直す運動では、人材育成について次のように言っています。

まず、現状では、「目的達成型の行政運営に対応する自律(立)型人材の育成、能力開発を図っています。・・・さらに、職員の自主性や創造性を育む学習環境

職場環境を整えるために、・・・対話のプロセスを重視するとともに、フリートークやオフサイトミーティングなどにより、自由闊達な組織風土、風通しのよい県庁文化の醸成を図っています」、しかし、課題の項では、「組織のフラット化、チーム制等の目的や意義についてチーム内での共有や理解が不十分なため、職員の自律的、自発的な行動につながっていないとともに、チーム内での対話不足などからOJTなども十分には機能しておらず、現場における業務を行ううえでの実践力の低下が懸念されます」として、現場の実践力の低下こそが最大の課題であり、その原因は対話の不足にあるとしました。

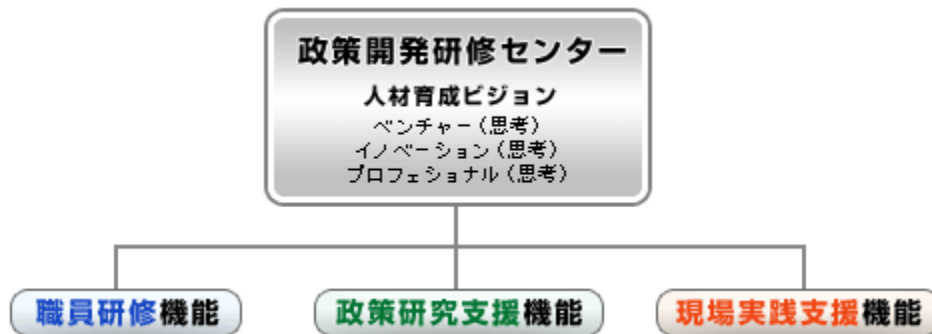
3. 三重県における研修センターの新たな役割

そこで、ビジョンに定める人材を真に生み出し、現場における実践力を取り戻すためには、講座(座学)によるマインドやスキルの啓発、伝達に加え、これまで手がけてきたオフサイトミーティング等の対話手法を実践する場を直接支援する、そんな新たな機能の付加が三重県には必要だと考えるに至りました。

我々はこれを、「現場力支援」もしくは「現場実践支援機能」と呼んでいます。その目的は、現場(人と組織)に関わる問題に着目し、その問題解決のための支援を通じて、組織の風土体質改革に貢献しながら、職員の現場実践力を高めることにあります。また、目指す状態は、新しい仕事の仕方を職場の中で実践し、広めていくことです。そして、「現場力」とは、人間関係力(他人と協働する力)と、変革力(考え方を変える、システムを変える力)からなっていると考えています。

より詳しくは下記の資料をご覧くださいと思いますが、この機能を活かしきるためには、現場における世話人といっしょになって考え活動してくれる、外部から派遣の「派遣世話人」を質量ともに整える必要があります。現在、我々が考えている派遣世話人は、単にミーティングの場をファシリテートする役割だけでなく、現場の世話人といっしょになって、現場の変革を成し遂げるために必要なプロセスの創造を担っていただく、つまり、プロセスパートナーとしての機能を期待しています。

幸いにも当県には、オフサイトミーティングに出会い、それを使って現場の変革を実践してきた人材がいます。また、やらされ感があつたとはいえ、先の厳しい行政システム改革を責任者の一人として実践し、成果をあげてきた成功体験者がいます。彼らの力を少しずつ借りながら、「なんかおかしい、こんなことでいいの」そんな思いから立ち上がった現場世話人の支援をしていきたいと考えています。



職員研修機能

(役割)

経営型行政運営に対応する人材育成(能力開発)を行うため、主体的に受講する任意型研修を中心に各種講座を開設

- ・キャリアステージ研修
- ・マネジメント研修
- ・マイセルフ研修 等

政策研究支援機能

(役割)

総合企画局及び各部局が行う政策研究(政策立案)を支援するため、

・政策研究(政策立案)をしようとする者の求めに応じて最適な専門家、有識者等を紹介、仲介し、そのテーマでの政策形成をコーディネートする・そのために必要な人材ネットワークを形成する・人材ネットワークを拡充するためのシンポジウム、フォーラム等を開催する・人材ネットワークのデータベースを構築する・政策研究ワークショップを中心に職員が政策形成の際の外部研究者との仲介を行うとともに、ワークショップの研究を支援する・政策研究情報誌を発行する・職員の政策形成能力向上を支援するため政策研究基礎力を養成するための講座を開設する・大学等高等教育機関との連携を推進する

現場実践支援機能

(役割)

県民しあわせプラン、トータルマネジメントシステムを推進し、実効あるものにするためには、それをうまく機能させるための人材をあわせて開発していく必要がある。

しかし、これまで、政策推進システムを初めとするさまざまなシステム(ハードウェア)を構築してきたものの、これをうまく機能させるための人材(ソフトウェア)の育成が追いついていないという現象がおきている。

人材育成ビジョンでは「自立する政策自治体を担う人材」の育成・開発を目指しているが、その実現のためには、座学における知識、認識、技術の習得に加え、現場における実践経験が不可欠である。そのため、政策研究における支援と合わせ、現場における実践支援機能を新たに創設する。

具体的には、主体的意思を持った職員が、

1)職員間や職員と県民、職員と関係者との間での対等な対話の場づくりを進め、信頼関係をもとにした絆(ネットワーク)を形成する2)絆(ネットワーク)を通じて、相互理解を深め、事業を遂行する上での目的を、立場を超えて共有・再構築し合う3)現場において求められている新たな課題に対し、相互に相談・協力しながら一緒にプロセスを創造し、新しい仕事の仕方や仕組みを協働・協創していく。

これら一連のプロセス実践を通じて、目的達成型の行政経営とトータルなマネジメントの推進力を高めていけるよう、現場に入って取り組みを支援する。また、この実践支援を行なうにあたっては、これらの協働・協創実践プロセスを既に自ら創出した経験のある人材で、かつ、新たな人材の開発を支援することに積極的な意欲と情熱のある人材が、自発的に集まり、人材開発機能(支援力)を高め合う支援体制を構築して、より効果的な機能の発揮と組織への浸透を図っていく。

目的別に主な手段を列記すると、

- (1)人の絆づくり(オフサイト体験、世話人交流会、世話焼メーリングリスト)
- (2)目的の共有(ミッションオフサイト、管理職オフサイト、キャリアデザインオフサイト)
- (3)具体的な業務課題をテーマにその解決を図る現場実践力養成(世話人養成講座、オフサイト活用、プロセス相談会)
- (4)(1)~(3)を動かすための支援体制(世話人派遣制度、コアネットワーク、コアミーティング) なお、これらの人材育成が進み、相互の関係性が深まることであれば、結果として時代最適の施策・政策を自ら立案・推進し続け得る組織体質の構築と定着が図られるものと期待される。

4. センターの新たなパートナー

現在、センターには力強いパートナーがいます。三重県をもっとすばらしい県に、せっかくの改革の芽を、成果をこのまま終わらせてはいけない、そんな思いを持った連中が集まって、現場支援はどうあるべきか、そのためにはどんな機能が県には必要かなど、ときには差し迫った具体事例を前に、またときには少々青臭い抽象議論をワイワイがやがややっています。我々はこれをコアネットワークと名付け、この取組を進めるための強力な相談役と位置づけています。上述の機能整理もこのネットワーク議論の中から生まれてきました。これからもまた、ワイワイがやがややりながら一歩ずつ実行していくこととなります。それでは、次回の交流会でその片鱗でもお話しできることを楽しみに、仲間とともに歩んでいきたいと思えます。

今後に向けた期待や悩み、課題など

◆ とは言っても、いずこも同じ、仕事は増える、人は減るの中で、実践経験者や改革成功体験者がどれほど力を貸してくださるか、今後の働きかけ如何にかかっていると云えます。いい方法をご存じの方、知恵を貸してください。

研修センターとしては、並行して、講座の結果としての行動変容についても把握する必要があると考えています。徹底してやれば調査対象者の負荷が大きくなるし、悩ましい限りです。センター内でも勉強会を設けかなり真剣に議論していたいはいるのですが……。