

◆滋賀県

投稿日：2004年2月16日

氏名：山下 和子

所属：政策研修センター



手段を学ぶだけで終わらせないために、
研修センターのできることは？

1. 滋賀県庁を内面から改革する

地方分権の進展や厳しい財政状況など社会経済環境の変化に伴い、県も地域経営の主体として「変わる」ことが求められています。県は、これまで行政評価システム(ベンチマーク、施策評価)や県民政策コメント制度などの導入による改革に取り組んできましたが、改革を真に実効あるものとし、県民の皆さんに「県庁は変わったな」と実感していただくためには、行政システムの制度面の改革だけでなく、職員全員の改革意識を高め、県庁の組織風土を改めるなど、県庁を内面からも改革していく必要があります。

2. 県庁改革実践運動の展開

知事は、平成14年度当初の職員向け挨拶で、職員一人ひとりが主役になった「県庁改革」を進めることを呼びかけました。具体的には、意識改革に向けた具体的行動指針「五事を正す」を示し、各職場での取り組みを促しました。

滋賀県庁「五事を正す」

- 一. 県政は生活者原点。今までの常識や前例にとらわれるな。
- 二. 仕事は納税者の目でコスト削減とスピードアップを図れ。
- 三. 県政の課題と解決策は、常に現場にあると心得よ。
- 四. 県民主役の県政は、他との協働をモットーにせよ。
- 五. 滋賀県職員は、エコ文化(自然と人が共に輝く生き方)の創造のパイオニアであれ。

この取り組みを、具現化して各所属で県庁改革実践運動を展開することになりました。

3. 職員の意識改革を徹底する

同じ頃、平成14年4月に「滋賀県行政システム改革新方針」が策定されました。この、行政システム改革を実行あるものにするには、「分かっているが言っても無駄」「出る杭は打たれる」「言い出しっぺが損をする」といった意識を取り除き、職員一人ひとりが意欲をもって自発的・主体的に改革に取り組む組織風土を確立しなければなりません。

このため、職員が所属や立場を越えて気楽にまじめな話をする「オフサイトミーティング」を活用して、ミーティングに参加した職員が互いに信頼し合い、相談し合える関係を深めながら、組織に顕在あるいは潜在する様々な問題点を共有し、新しい仕事に協力して、機動的に取り組んでいける組織力を培っていくことになりました。

そこで、政策研修センターでは、14年度から16年度の3か年間の目標を、「オフサイトミーティングの手法について研修を受けた職員の割合 30%」と定め、「研修の手法」の普及に努めることとしました。

4. 何から手をつけたか

14年度は、予算措置ができていませんでしたので、既存の事業でできることから始めました。

まず、トップセミナー||で課長・参事級職員400人を集め、(株)スコラ・コンサルトの柴田昌治氏から、「あなたが変われば、職場が変わる」と題して90分の講演をしていただきました。

受講調査票に「職員の意識改革を目指してきたが、実は自分の意識改革であることに気づいた。オフサイトミーティング明日から早速やるぞー!!」「部・次長にも受講してもらってください」「自身の勉強だけでは限界もあり、互いに刺激し合う仲間を育てることが大事と感じた」という感想があり、手応えを感じました。

5. スポンサーになってくれるだろう幹部職員への研修

オフサイトミーティングを県庁内で実践していくためには、組織の長である、部・次長の姿勢が重要です。そこで、15年度は予算をとって、従来からの研修のトップセミナー(部・次長級研修)にオフサイトミーティングを実施しました。この研修は、「担当部門の最高責任者として行政環境に的確に対応するため、一層の行政的見識を高める」ことを目的に行っているものですが、今回は、「オフサイトミーティングを活用しつつ、組織風土改革を進めていくために求められる幹部職員としての行動、役割について理解を促し、意識づけを行う」と同時に「オフサイトミーティングを実体験することにより、その特徴や効用等についての理解を深める」とのねらいも合わせた研修としました。

つまり、部局を越えた話し合いの場としてオフサイトミーティングを実施していくには、部・次長の理解と認識が必要です。さらに、実施する際に、スポンサーとしてオフサイトミーティングを側面から支える人材は必要不可欠です。

5月の連休明けにオフサイトミーティング体験研修を実施しました。75人を2班に分け、相互に対話がしやすい1グループ10～13人にするため、その1班をまた3グループにしました。

スコラから、柴田氏、元吉氏、山科氏の3氏にきていただき、1泊2日、午後1時から柴田氏の講演を2時間程度聞いたあと(講演の際も聞くだけでなく、受講生への質問等投げかけもあり)、ミーティングを行い、研修は自主研修を含め夜の部まで話し合いを繰り広げ、翌日の12時までが1班。その日の午後1時から2班を実施と強行スケジュールでした。

また、1班には、柴田氏の講演だけでしたが、知事も一緒に聴講し、質問に答えるという場面もありました。副知事は、2人とも、1泊2日を受講しました。

研修後の幹部職員の感想は、「日頃の議論に工夫を加えればさらにいろいろなものがでてくると思う。この手法を少しでも取り入れていきたい」「職場をみんなで前向きに行動する集団に変える、部の課長職以上でやりたい」「うまく導入できるか心配な面もあるが、とにかく試みられるように仕掛けたい」というものでした。

6. 幹部職員との事前ミーティング

研修を効率よく進めるため、本庁の部長級で、知事と意思を同一にしている人もしくは知事の意思を代弁し、実現しようとしている人、またはキーマン的な役割を果たす人に対して事前に進め方の相談をしておきましょうという、スコラからの申し出を受けて、4人の部長に今回の研修の趣旨を説明し、各1時間ずつの面談を行いました。

この面談の中では、日頃部長同士がどのような関わりをし、話し合う機会を持っているのか、また、それぞれに庁内、部内の運営においてどのような悩みを感じているのかなどについての現状を伺いながら、今回部・次長が自ら肩書きを外し一人称で主体的に参加して行い、その中で、お互いが人となりを知り合い、現在困っていることやこれからの行政のあり方について思うことなどをざっくばらんに話し合い、考え合っていくためには、どのような運営をしていけばいいかについてやりとりし、また、その後の行政運営においてこのような場をどのように活かしていくことができるかなどについて相談しました。

この面談により、部次長級におけるオフサイトミーティングの進め方をつかんでもらったように思います。

また、恒例の研修に際しての知事訓話は、知事 國松善次でなく、國松さん個人として部次長の前に自分をさらけ出すとの思いで話してもらいたいと申し出をしました。

7. 世話人がいない！！

部次長の体験研修を終えて、さてこれから部局でオフサイトミーティングを実際にやってみようということになったが、研修を1回体験した受講生の見よう見まねのコーディネーターでは、自己紹介だけで終わってしまい、「オフサイトミーティングは自己紹介をするだけだ」との風聞がたっていました。

改革は、「つかみ」が大切です。おかしな噂が立っては、持続することが難しくなります。そこで、一般職員に体験研修を実施する予定だったものを、急遽、世話人を養成するという事に切り替え、部局でオフサイトミーティングを広めるための人材育成の研修を行いました。

部局・地域振興局から、参事級～主幹級の意識のある職員を1～2名推薦してもらい、1泊2日の研修を実施しました。

8. 世話人養成研修の概要

- (1)日程
 - 1班 7月23日(水)～24日(木) 1泊2日 9:00～16:45
 - 2班 7月29日(火)～30日(水) 1泊2日 9:00～16:45
 - 各班とも、
 - 1日目の夜 17:00～21:00 自主活動(オフサイトミーティング)
 - 2日目の朝 8:30から研修開始
- (2)人数
 - 各部局・地域振興局 参事級～主幹級の職員 21名
- (3)受講後の日程
 - 研修終了後1か月以内に各部局でのオフサイトミーティングの実施
 - 事後研修(フォロー研修)を政策研修センターが年度中に実施する
- (4)事後研修の概要
 - 第1回 10月21日、22日 1日研修 2班編制
 - 第2回 2月4日、12日 1日研修 2班編制

9.この1年で風土改革の芽は育ったのか

世話人養成研修の受講生は、部局でやらなければという大きな荷を背負い、必死にオフサイトミーティングを試みました。やらなければという思いだけで1、2回開催したけれど、これからはどうしたらいいのか、という受講生が大半でした。

ここで、事後研修を開催したのは正解でした。いろいろな疑問や課題を持ち寄って、元吉さんの助言を受けながら、自分たちの思いを共有していく、この課程は受講生にとって大変参考になったのではないかと思います。

現在2回の事後研修を終え、自分なりに解釈し、オフサイトミーティングを取り入れていこうという世話人の数は、少しずつですが着実に増えています。

育った芽と育ちにくかった芽、この違いは何だったのでしょうか？

また、芽が育つためには何が必要なのでしょうか？

私は、オフサイトミーティングの場をつくることを目的にしてしまった人と、自分の仕事や周りの職員との関わり方をよくするための手段としてオフサイトミーティングをとらえた人の違いがあったような気がしています。

そして、後者の人は、場を継続することで、その効果を着実に得始めているということがポイントだったようにも思われます。

今回は、人材育成情報誌「石積み」より、この研修をきっかけに、職員同士がお互いの立場を越えて相談する関係をつくっている健康福祉部のイブニングトークと、オフサイトミーティングの考え方を活かして、仕事のやり方を見直したり、新しい仕事のやり方を創り出していかれた企業庁での取り組みについて、ふたつの事例をご紹介します。

今後に向けた期待や悩み、課題など

◆ 政策研修センターでは、世話人養成研修を受け、自分なりに解釈し次へとつなげていこうとしている人をサポートするため、センターが年3回発行している人材育成情報誌「石積み」に、取組状況を掲載していくことにしました。

以前にもオフサイトミーティングを知ってもらおうと、概要を掲載したことはあったのですが、今回は、自分たちの身近で行動を起こしている人がいるということを全職員に知ってもらいたい。知ってもらったうえで、幹部職員として、自分は何ができるのか、一般職員はどうかということを考えてもらいたいという思いから、職員に身近な「石積み」へ継続して掲載することにしました。

16年1月発行の「石積み」は、特集として「オフサイトミーティング」を取り上げ、各部局の実践を数行ずつ載せ、「潜入ルポ」として、編集担当がある部のミーティングに参加し、1ページの記事に仕立てました。

[→資料1:「2003健康福祉イブニングトーク」潜入？ルポ](#)

次号は、この記事を見て、自分の実践のことも載せて欲しいと手が上がり、すでに原稿が届いています。

[→資料2:職場の会議に「オフサイトミーティングの手法」を取り入れてみました](#)

今後は、政策研修センターも積極的に現場にでて、実践している人たちの生の声を発信していきたいと思っています。研修を研修に終わらせず、現場での実践を少しずつでも広げていけるよう政策研修センターとして、世話人の方々をサポートしていきたい。また、世話人のこのネットワークを次につなげるステップとして、切れることの無い太いものにしていきたいと思っています。

今、15年度の研修はこれで終わったと思っている世話人に対し、メールを送り「これからですよ」とやる気を促しています。何らかのきっかけをつかんでもらえるようにと、一歩歩み出している世話人の情報やオフサイトの共通テーマとして使えるような情報を、世話人のネットワークに流し始めました。

公務員世話人交流会でいろんな方のお話を聞き、滋賀県の恵まれた環境を思い知りました。その上にあぐらをかき、「やってください」「どうなってますか」とお尻をたたきただけでは、何も生まれてこない。政策研修センターが積極的に働きかけることによって、周りが動き、世話人もやりやすくなる。世話人に対して、送るメールは、担当としての私自身への応援メールでもあります。



次のページへ

ご紹介する事例/滋賀県

「2003健康福祉イブニングトーク」 潜入？ルポ

「交ざらせていただきます。」石積み編集部員YとKが健康福祉部のオフサイトミーティングを覗いてきました



12/10(水)18時。職員会館音楽室では、口の字形に机が並べられ、ペットボトルのお茶と紙コップ、お菓子が配られている。潜入のつもりが、席やお茶を勧めていただき、恐縮。これから何が起こるのか……。

健康福祉部では、組織目標として、年に10回のイブニングトークの開催を決めている。今回は、健康対策課 三上副参事と児童家庭課 木下主幹のダブルコーディネートのもと部内各課から16名の職員が集う。

新採～参事まで、職種も様々でバラエティ豊かなメンバーとなったが、今回初めて参加した方もおられるため、まずはオフサイトミーティングの主旨説明から始まった。その後、日常の業務で感じる疑問、問題について自己紹介も兼ねて順番に話していく。

県庁に来て、プロセス主義であることを痛感。正しく仕事をすることが目的になってしまっている。

課やグループの連携もとれていないのに、民間やNPOと連携してあり得るの？

健康福祉部は様々な職種の人が集まっている分、多彩なアイデアから発展的な施策が生まれる可能性がある。その反面、互いを理解できずに終わってしまうことも考えられる。

若い人への叱り方がわからない……。具体的にほめて、叱ると、その言葉が後々に残っていくのでは。

事務に時間をとられすぎている。政策決定に関わっていない感じ。

事務屋、技術屋と区別されている。専門業務以外の仕事も意欲的にしているのに、「それって事務屋の仕事やん」と言われて困惑している。

業務の場面場面でいろいろなことはあるが、総体として考えていけないと進まないのでは。

統計データも収集することが目的になっており、うまく生かしていないのでは？

「こうあるべきではないのか」と熱く語る参加者に、「評論家になっちゃだめですよ」とコーディネーターから指摘も入る。オフサイトミーティングとは一緒に困る場、結論は出なくていいんだからね」と皆を励まし、時には〇〇さんはどう？と話をふっていく。※意見と写真は対応していません。

参加者の感想

- ・世代や上下を越えての話で、お互いの気持ちや立場の交流ができる。所属がバラバラだからこそ言えたのかもしれないが、職場の中で実施できれば本当は良いのだと思う。
- ・互いに認め合えたり、上司の気持ちも知ることができたり、さらにアドバイスもいただけたりと、参加することでプラスアルファの部分があり、やる気につながっている。
- ・地方機関にいる自分としても、本庁でどんな仕事をされていて、どんなことで困っているのかがわかる。そんな情報も得られたらと思って参加していた。
- ・今回のミーティングは深く議論できた。問題の本質が見えたような気がする。

始めは緊張されているのか、固い感じでスタート。途中からはお茶を回したり、お菓子をつまんだり、また笑いがおこったりと和やかな雰囲気。静かで暖かな音楽室。電話もかかってこないし、「ラストオーダーのお時間です」とやってくる店員もない。「仕事関係の人に自分の思いをじっくりと聞いてもらえる」これは、なかなか味わえない経験である。どこへ向かうかさっぱりわからない道を進んでいるようなミーティング。もしかして永遠に続くのでは……としばしば不安になる。そんな編集部員を後目に、思いつくままに意見を交換するみなさん。

立場や肩書きをはずし、一緒に困ることのできる場がどれだけ大切なものかということを実感した。日々に直結するだけに怖いような気もするが、やはり机を並べるグループ員とざっくばらんに話せる信頼関係を築いていきたい、そんな風にした3時間だった。未経験の方、ぜひ一度お試しください。

ご紹介する事例/滋賀県

職場の会議に 「オフサイトミーティングの手法」 を取り入れてみました

企業庁総務課 小川長利



はじめに

今回幸いにもオフサイトミーティングの特徴や手法を理解し、職場への実践に繋げるチャレンジ研修を体験する機会を得ました。

このチャレンジ研修の受講者は、その後、各職場でのオフサイトミーティングを実践することになっていたため、私も研修実践を試みました。私の職場では特にテーマは決めずオフサイト入門編として第一回はグループリーダー以下で行うことにしました。シナリオどおり立場や肩書きをはずしてお互いを知り合いざっくばらんに試みましたが、〈まじめな雑談〉〜気楽にまじめな話をする場〜なんて言葉では簡単ですが)ははっきり言って本音などなかなかできませんでした。オフサイトミーティングとは何なのかという説明や、研修で学んできたことの伝達に時間を費やしてしまい、とりあえず人を集め、帳面消しをしたという結果になりました。

その場の雰囲気づくり

職場でオフサイトミーティングのあり方や実践の方法の枠を決めてしまい、うまくいかなかったことの反省から、「会議、まじめな雑談、アフター5」などという枠にとらわれないで気楽にまじめな話し合いの雰囲気づくりを心がけることにしました。どこまでが、オフサイトでどこからがそれ以外なのかあまり考えなくても、会議に至るまでの意識や、会議の運営方法などにオフサイトの手法を取り入れてみんなで作るという参加者全員の意識が大事なのだということに気がつきました。

【職場で参画した会議の事例】

●パート1 情報PR編

[ホームページ・刊行物編集チーム員会議]

・総務課、建設課の課やグループの垣根を越えてメンバーを集め、ホームページの立ち上げや企業庁の刊行物、パンフレットの改訂について話し合いました。

●パート2 危機管理編

[事故対策初動マニュアルプロジェクト会議]

・8月の漏水事故を受けて、初動体制の見直しチームを編成、メンバーは、各水道事務所からも集められました。

会議をうまく進める背景

会議の構成メンバーは、各所属を越えて募り、検討するにはちょうどよい人数の7〜9人で構成しました。オフサイトミーティングには、身近なところで支えてくれる上司の存在が非常に大きなものとなります。パート1では所属長、パート2では、オフサイトミーティング研修経験者の公営企業管理者(企業庁長)にその役を担っていただきました。

会議では、最初から答えを求めたり、一方的に結論を出すということせず、何が問題なのか、よりよくするにはどうすればいいのか、参加者全員がアイデアを出し合える環境を整える事により、参加者の意識が変わっていきました。みんなが同じ立場でものを考える事により、当事者意識が芽生え、意識の共有化が図られ、みんなで作るという参加者全員の意識が固まっていきました。

各職場でもできる

何事も立ち止まっていたら、事は成し得ません。常に問題意識をもって、歩きながら、時には走りながら考えることが大事なかもしれません。同じ意識を持った人がグループを越え、所属を越え、役職を越えて意見交換を行うことが大切で、どこまでが、オフサイトでどこからがチーム員会議で、ワーキングでという区切りは、意識しないほうがいいでしょう。自分の意見のいい易い、風通しの良い組織をつくっていくために、オフサイトミーティングの手法を活用することもひとつの方法です。

どの職場でも多かれ少なかれ懸案事項はあります。企業庁も例外ではありません。企業庁ではこれまでの工業用水道事業の方向転換ともいえる料金制度の見直し、上水道供給事業の事業統合や将来構想など盛りだくさんです。経営戦略会議が立ち上がったことから、経営計画に則り、みんなが経営感覚をもった企業庁職員として、生活者原点、社会貢献も含めてその役目を果たし、全職員の共通理解の中でその取組を進めていきたいと思っています。

これからも、オフサイトミーティングの手法を、いろんな場面で活用していきたいと考えています。