

女性版リフレクションラウンドテーブル

への挑戦

内省と対話が
あなたと組織を変える

渡貫泰央

立川市行政管理部人材育成推進担当課長



「業務が忙しいのに、係長を毎週、研修に出すのは困る。」「どうして毎週、それも20回も同じ研修を受けなければならないの?」。

どのような施策も同じと思われるが、今回ご紹介する本市(立川市(東京都)。人口18.0万人)の人材育成にかかる施策=リフレクションラウンドテーブルはこのような所属長、研修受講者からの四面楚歌の状況から始まった。

上記のような声が多い研修プログラムをなぜ女性係長を対象に実施したのか、その背景と、その後、どのような反応や変化があったのかについて、実際のプログラム内容を追いながら説明していく。

立川市の状況

折しも、本市では平成27年度を初年度とする『立川市第4次長期総合計画』を策定し、「にぎわいとやすらぎの交流都市立川」をまちづくりの将来像として定めた。同時に『立川市職員人材育成基本方針』を改定し、市の将来像を実現するため、「市民に信頼され、地域のために高い成果を上げる活力ある組織」を目指して、それを担う組織・職員の育成について方向性を示した。

具体的には、目指すべき「職場像」と「職員像」を定め、これまでの人材育成だけでなく組織育成、すなわちチーム力の強化に重点を置いた方針とした。

◎マネジメント層の大量世代交代

人口構造の変化や都市劣化などに対応する自治体変革期においては、その課題解決にあたる組織と人材も大きな課題を抱えていた。団塊世代以後も同規模で採用してきた世代が退職する年代となり、この数年間で係長や管理職のマネジメント層

も大きく世代交代が進んでいる(図表1)。

急激かつ大量の世代交代は、マネジメントのお手本や経験がないまま昇任するため、チーム力の弱体化や管理・監督者の力量に相当なばらつきが生じていた。本市では事務ミスを含む事件・事故の類を危機事案として対策を行うようにしているが、チーム力の低下がその危機事案の件数増加に如実に表れていた。

◎女性活躍推進

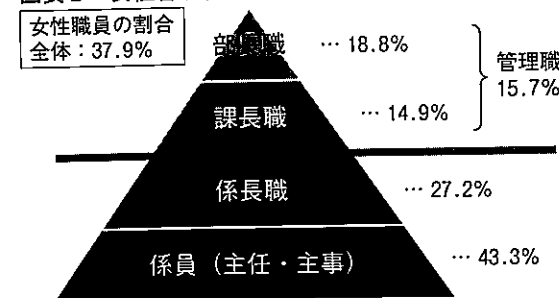
また、女性活躍推進法により、女性の個性と能力をさらに活かしていくことを計画に位置付けており、女性がより政策形成過程で力を発揮することは、自治体変革期を切り開いていくためには必要である。そうしたなか、本市の女性管理職の割合(図表2)は、この数年でゆるやかな増加の兆しはあるが、依然として女性が管理職を目指すにあたってはいくつかの課題があった。

図表1 管理職の退職者割合

年度	管理職の退職者数	全管理職に占める退職者の割合
平成25(2013)年度	10名	11.5%
平成26(2014)年度	10名	11.8%
平成27(2015)年度	17名	20.5%

※平成28年4月1日現在職員数：1,054名

図表2 女性管理職の割合



本市で定期的に行っている職員意識意向調査では、「現在より上位に昇任したくない」という女性の割合(54.7%)が男性の割合(31.2%)より圧倒的に多い。

また、昇任を望まない理由を聞いたところ、男性も女性も「自分の能力に不安」が一番大きく、能力に対する不安の解消が課題の1つとして浮き彫りになった(図表3)。

◎2つの課題に挑戦

これまででも女性職員のキャリア形成支援施策として、様々な年代を集めたワールドカフェ方式の研修などを行ってきたが、前述の課題解決には違ったアプローチが必要なのは明らかであった。

その課題解決にあたり、これまで研修パートナーとしてご助力いただいていた、NPO法人ArrowArrowの堀江由香里氏にこれまでのような単発式研修では意識の高揚が持続しないため、「意欲が継続しつつマネジメント力が向上し、かつ能力不安が解消するような女性向けプログラムはないか」と要望の多い相談をしていた。

そうしたところ、女性対象ではないが良いマネジメント力向上プログラムがあると紹介された。それが『ミンツバグ教授のマネジャーの学校』(フィル・レニール/重光直之:著)という一冊の本と株式会社ジェイフィールが行っている「リフレクションラウンドテーブル」(以下、「RRT」)であった。

これこそが本市の2つの課題である「マネジメント層の強化による組織育成」と「女性活躍推進」に挑戦する新たな1歩となった。

女性向け

リフレクションラウンドテーブル

RRTはマネジャーが1週間に1回集い、内省と対話を通じて、自己の固定観念に向き合い、自らのマネジメントを深く見つめ直すプログラムで、民間企業では多くの実績があった。しかし、「女性限定」という点では本市の取組みが初めてであり、株式会社ジェイフィールの岡本直子氏とは入念な打合せを繰り返した。対象者は今後、管理職を目指してもらい係長層を対象とした。ただし、

図表3 昇進を望まない理由

	男性	女性
1位	自分の能力に不安 (31.6%)	自分の能力に不安 (30.0%)
2位	上位の職に魅力がない (22.1%)	家庭との両立が難しい (22.9%)

※平成26年「職員意識意向調査」

女性活躍推進という命題がある中で、まずは「女性係長」からの導入とし、対象人数は小グループが3つできる程度の12名とした。

◎上司の理解

毎週1回、8時45分~10時までの1回75分のセッションを20回行うというものだが、この「毎週」「20回」という手法はこれまでの研修概念を覆すもので、導入にあたっては冒頭のような言葉が容易に想像された。

そこで、まずは職場の理解を得るために、管理職向けに説明会を開催し、RRTへの理解と職場での配慮をお願いした。対象となる係長は20回という回数への抵抗感とともに職場に穴をあけられないという強い責任感もあるため、上司の理解と後押しが不可欠だった。

説明会は、市の現状と本プログラムを進める趣旨のほか、女性活躍の推進について前出の堀江由香里氏からの講演と岡本直子氏からRRTのプログラム内容について説明を受けるとともに、実際のプログラムを体験するというものだった。

管理職の反応は、冒頭のセリフが飛び交ったが、講師の説明も素晴らしく、「受講者本人にとっては良いのだと理解したので、本人が了解すれば送り出したい」というようなセリフに変わっていた。

「本人が了解すれば?」。この言葉には「それを後押しするのが管理職の役割だろう」とは思ったがなんとか送り出すようお願いするにとどめた。

◎いざ、キックオフ

5月12日の初日は、キックオフということもあり、午前中いっぱいを使う形としたが、「どうして毎週、それも20回もやるの?」「どうして、私なの?」という思ったとおりの反応からスタートした。

ここからはすべて岡本氏と堀江氏のファシリテ