

千葉県流山市

総合政策部マーケティング課 大島 尚文

総合政策部誘致推進課 倉本 学

都市整備部まちづくり推進課 柿沼 直

## 1 はじめに

昨年5月、人材マネジメント部会に参加した当初、「一人称で考える」「ドミナントロジックの打破」「立ち位置を変える」という姿勢を学ぶと同時に、組織を変革するための行動を起こすという命題が与えられた。そして、このことが自分たちの認識を変革して臨む1年間の研究の出発点となった。

組織と経営（マネジメント）の分野においては「組織」と「個人」の有機的なつながりへの言及があるとしても、一般的な認識としては「組織」と「個人」は相対するものだ。自分たちもそう思っていた。

「君も組織の一員なのだから、、、」というのは個人の考えで独走（暴走？）しかけた職員をたしなめる上司の決まり文句だ。組織で仕事をすることは、時に個人の判断を押し殺すことと同義になってしまっていることすらある。

そのようなことから、組織の中であって既成概念を打破し一人称で考えて行動を起こすこと、さらに組織を変革していこうというのは、途方もないことのようにも感じられ、改めて組織とは、変革とは何かということを一から考えなおす機会となった。

## 2 組織と人～制度改革と意識改革

組織が、共通の目標を持ち、その目標達成のために行動を共にする人々によって構成されるシステムのことだとすれば、組織の変革は、統制された仕組み（組織・制度）を変えることでもあり、それを構成する人々が変わることでもある。組織（仕組み）を変えれば人は変わるのか、人が変われば組織は活性化するのか。もちろん、その両方の相互作用の繰り返しが変革なのだが、これから自分たちが取り組むために、軸足を制度設計に置くのか、職員の意識改革に置くのかは大変重要なことだ。

本市の市長が自治事務の根源ともいえる「最小の経費で最大の効果」（地方自

治法第2条)にかかり、大変興味深い指摘をしている。「経費と効果」の両方を変数にとることで成果に紛れが発生し、このことが、いつまでたっても変革できない役所、変えたくない役人の言い訳となっている。予算査定を例にとれば「同じ予算でよりよいサービスを提供する」「同じサービスをより低い予算で実現する」という、いずれか一方で説明させることで改善の所在が明確になるという。事業を担当する職員にとっても、非常にわかりやすい示唆である。

却って、自分たちの取り組みは、制度改革と意識改革のどちらに軸足を置いて取り組んでいくべきか？ このことを3人で話し合い、そして職員の意識改革を軸として検討を続けることとした。

### 3 組織・人材の現状とありたい姿

改善を前提に流山市の組織と職員の現状を考えると、あながち悪くない、むしろそれぞれ所属部署のミッションに従い、非常によい成果を発揮しているのではないかというのが、夏合宿（夏期研修会）を前にメンバーで現状分析した際の正直な感想である。一例をあげれば、行政の非常によい成果を発揮している説明責任と透明性を確保、住民参加、議会改革、住宅都市としての持続可能な自治体経営のための市プロモーション業務と住民・企業誘致施策、住民誘致にもつながる子育て支援施策と教育、都市計画とまちづくり、環境保全とグリーン施策をはじめ、他市からも注目される成果をあげているものも多い。

では、このままで十分で現在の所属組織が既にありたい姿そのものであるかといえば、まだ望むところは多い。以下、夏合宿に向けて現状分析から得た自分たちの気づきをいくつか列記してみたい。

- \* 所属部署のミッションに忠実であるが故に、市全体の利益における客観的な位置づけと判断に欠けることがある。
  - 組織間の対立による消耗、縦割など
- \* 与えられた職位、分掌の範囲で判断と行動をする。
  - その時の立場で自己限定してしまう（やっていいこと、できること）
  - ミッションに忠実であるほど跳べない
- \* 所属部署が変わるごとに考え方の基準が変わる
  - 理念・信念の欠如。受動的な職務遂行。こころざしはどこに？
- \* 組織間、職員間の意識のばらつきがある。

→花形職場、期待を担う職員（という自負とレッテル）

→すべての組織、全職員が活性化できているか

\* 客観的な適材適所（能力）と主観的な適材適所（希望）とのミスマッチ。

→好きこそものの上手なれ。スキルの覚醒。

組織として役割分担（事務分掌）と権限（専決等）がしっかりと位置づけられることは、組織のもつ目標と、目標達成のための効率を高めるためには有益なものではある。ただ、そのことで職員の思考を組織の一部分でしかない所属部署の枠にはめてしまう恐れもある。実際、行政の仕事には開発と保全といったように表面的には矛盾するかのような方向性を包括しながら成立している。一部署のミッションが、必ずしもその時点での市の方向を指し示すとは限らない。相互作用とけん制、トータルな全体の方向感覚を持ちながら自分のミッションにかかわっていくことが必要だ。

また、組織の活性化という点では、組織内の各部門によって意識（自意識、第三者評価）に差異があることにも問題があるように思われる。これは組織だけではなく、職員間にも似たような差異がある。流山市は「一円も無駄にしない市政」を謳って行政効率化を目指している自治体だ。同様に1部門も蔑ろにしない、そして一人力も無駄にしない組織を目標としたい。

組織の中にはそれぞれの分担があり事業や組織、予算、人材などを司る管理部門があり、個々の事業を実現する実施部門がある。これはあくまでも役割でしかないはずだが、いつのまにか組織の軽重として、組織風土に染みついていくようにも思える。人材マネジメント部会の初日でも、幹事のお一人がマネ友の先達のその後の活動を紹介しながら「さすがこの部会で学んだだけあって、それぞれ市の中核で活躍している」とおっしゃった。「中核」とは何か？中核に所属することが活躍を担保するのか？これは行政組織に属する職員には自然な感覚かもしれないが、所属によって相応の活躍ができるということは、裏を返せば所属に応じた行動しかできないという諦念にもつながる。どの部署にあっても、どの職位にあっても、行政の経営者という立ち位置から物事を考え、そしてそれを自分の職務に落とし込めるかどうか問われている。

次に適材適所。自分たちの職場でも人事異動の内示が出るたびに、その説明には「適材適所を基調に」とある。それぞれの職員の経験、資格、能力を客観的に判断して職場とのマッチングを図っていく。人事評価制度も活用しながら、

概ね正しく妥当な人員配置をしているとは理解している。ただ、仕事に付きまとう俗にいう「やらされてる感」というのは皆無ではないように思う。不思議なことに就職にあたって役所に「就職させられた」とこぼす人は滅多に聞かないのに、配属、人事異動といった処遇を経て、課せられた職務を受動的にとらえがちになり、そしていつの間にか「やらされている」という義務感を背負い込む構造がある。

この研修の中でも、「好きなことに取り組んでいる時には、その業務や時間のことはさして苦痛ではないのでは？」といった問いかけがあった。自分たちも確かにそう思う。ライフワークバランスの観点から全肯定するものではないが、そのような仕事自体が自分のかけがえのないライフワークの一つでもあるはずだ。組織としての期待（ミッション）と、職員個人の意思（こころざし）を完全に重ねることができれば組織も人も最大限に活性化する。組織論では、活躍する2割、それなりの6割、働かない2割という「2-6-2の法則」がまるで生物の原理のように語られている。実際それに沿った現実があるとしても、働かない職員があっても当然と受け流すことは別問題であり全員が活性化する組織を目標としたいと考えた。

#### 4 具体的な施策と目指す変化（夏合宿編）

具体的な施策を検討するなかで、組織にありながら組織の枠を超えて行動し変革するための「組織」と「個人」の兼ね合い、その点に難しさは集約している。

行政組織の中で、職務に忠実であるほど所属部署のミッション、職位に求められる権限と責任の枠組みの中で考えることになりがちだ。一方、自分が所属部署のミッションとは別に自分のこころざしを賭けて実現したい施策や事業が明確にあるとき、それに関与することができる部署への人事異動を望むところとなる。自己申告という制度はあるにしても、辞令を待つという姿勢は受動的にも映る。どの部署にあっても、どの職位にあっても、行政の経営者（首長）という立ち位置から物事を考えるためには、どうしたらいいか？ ここを起点として施策検討に入った。

##### （1）組織と人事に関するドミナントロジックを再考する

###### 1）希望併任性（一人二所属）

主たる所属のほかに、希望によりもう一つの業務にかかわれる制度を作ることで、組織と帰属にかかる観念を打破する。

## 2) 庁内組織間で競合できる仕組み（一事業二所管）

ひとつの事業（事務分掌）が一つの組織に帰属することで、組織と職務が変化よりも継続（安定）を選ぶことになるのであれば、同じことを複数組織で取組み成果を競う仕組みを作ってはどうか。

## (2) 職員・組織のオープンで能動的な人材活用

### 1) 職員メッセージ

市では新規採用職員の自己紹介を庁内に公開しているが、これを全職員に拡大する。所属と職務に限定せず人的交流を図る契機となる。

### 2) 庁内就活制度

自分の所属に能動的にかかわれる仕組みを作る。現状の自己申告制度とは違って、経験、スキル、抱負ほか自己アピールをオープンにしながらか所属部署にエントリーすることで、自分のキャリアプランを考える機会となる。結果的に、現在の所属にとらわれない発想と行動が期待できる。

いずれも、現在の所属と職位にとらわれずに考える機会を作ることを目指したもので（1）は制度と仕組み、（2）は人的対応からアプローチをしたものだったが、合宿1日目の検討を経て（2）を中心に再構築することにしたところである。

## 5 リベンジまでの実践

夏期合宿を終え、10月のリベンジに向け、検討した施策を実現するために以下の取り組みを行ってきた。

(1) 市長とのダイアログ

(2) 歴代マネ友とのダイアログ（実会議）

(3) 電子会議室設置のための調整（行政改革推進課、人材育成課、マネ友）

(4) 歴代マネ友とのダイアログ（電子会議室）

(5) 職員組合とのダイアログ

(6) 人事担当者との協議（職員自己紹介の全職員への適用拡大）

(7) IT推進担当者との協議（グループウェアの職員名簿の仕様変更）

市長をはじめ、この部会に参加していることをきっかけに、多くの意見交換の機会を得られたことは大きかった。ただし、リベンジまでの時間が限られていたこと、またアポイントをはじめ人と人が面と向かって意見交換をするということが、予想以上に難しいということも分かった。

特に、業務の合間を縫って歴代のマネ友全員が一堂に会するということが思いのほか予定通りの頻度では実現できなかったことは大きな反省点でもある。現在3年目となり9人のマネ友に恵まれているが、今後毎年マネ友が3名ずつ増えることを考えると、ダイアログの機会をどう確保するかということは、自分たちの来年以降の活動継続のためにも切実な問題だと思われた。

そこで、市のグループウェアに用意されている電子会議室の機能が使うことを検討したのだが、この電子会議室は所属組織（課）単位で会議室を設定することになっており、課長（所属長）の申請が必要で、庁内に散らばっている有志には使い勝手が悪いものであった。そこで、まずはIT推進担当と協議をして有志メンバーによる会議室設置について検討した結果、この部会への職員派遣を担当している人材育成課長から申請を行うことで、庁内に分散したマネ友の括りで電子会議室を開設することができることとなった。あわせて、これまでのマネ友にもそれぞれ参加を呼びかけ全員参加でスタートすることができた。

## 6 リベンジ以降～次年度への展望

矢継ぎ早に試行錯誤を繰り返した夏合宿からリベンジまでの取り組みであったが、リベンジを終えると部会の日程は残すところ1月末に予定されている2日間の総括研修のみとなる。

残念ながら、リベンジ以降の行動結果をマネ友の前に報告し、幹事団の洗礼を受ける機会はない。ただ、この部会には卒業という概念は存在しない。自分たちの活動とその成果は、次期マネ友が意志を継続することで大きなものとなる。部会でも指摘されたことだが、このマネ友の活動は、毎年毎年リセットされるような単年度の活動だけでは大きな変革はなし得ない。自分たちが先輩マネ友からアドバイスと示唆をうけ、理念を引き継いだように、今年の施策と活動についても今後引き継ぐべきだという思いをリベンジ以降一層強くした。

そこで、将来のマネジメント部会を担うためのキーパーソンを発掘しようという次世代マネ友スカウト作戦を進めた。職場内を3人で見渡して、ぜひ一緒に考えてみたいと思える同僚を探して、次年度の部会に立候補してもらえれば、来年度以降のマネ友団の活動もより深いものになるだろう。一部、目星をつけた職員にアタックし人事担当にも相談したところ、既に別の研修候補者になっていたりして、なかなか目の付けどころは一緒だと妙に感心したり。

今我々3人が一番腐心しているのはマネ友の活動を絶やさない仕組みを作ることである。次年度の人材マネジメント部会の受付も始まった。自分たちも積

極的にかかわりつつ次年度の展開を期待したい。

## 7 総括～変えることはできたのか

1年間という長丁場の研修のように思っていたが、初日のオリエンテーションから、キーパーソンとのダイアログ、夏合宿に向けた同期マネ友とのダイアログ、その後庁内を駆け回ったダイアログ、そしてリベンジ研修。日程調整をしながら少しばかり制度に手が届きかけたところで年間スケジュールが終わってしまったような感もある。

組織の中であって、自らの組織を変革するという堂々巡りのような問答を繰り返し、ドミナントロジックを忌避しつつも、ドミナントロジックから抜けなければならないというドミナントロジックにはまってしまったこともある。

どんな所属、どんな職位からでも一人称で考え、必要な行動を起こすこと、能動的に所属にかかわるといふ施策には矛盾はなかっただろうか。職員を登用する仕組みを提案することと、登用されなければ行動できないのかという二つの思いは常に行ったり来たりしている。

市長ともダイアログを行ったほか、組織を変革するキーと思われる立場の職員にダイアログと意見交換をして回ったが、これも自分たちがこの一年人材マネジメント部会に参加しているという見立ての中で動くことができたのではないか。来年以降、また職場に戻っても同様の行動力を維持できるのか。

果たしてこの1年間の試行錯誤で、多少なりとも組織の在り方に一石が投げられたのか。まだ判断しかねている。

ただ、今回の研修で得られた大きな収穫は、考えて行動を起こすということに対して、自縛をといてもらったことである。一番大きく変わったのは、研修に参加させてもらった自分達自身だ。

この研修には卒業と修了はない。歴代マネ友とかかわることだけでなく、現在バトンを渡すべく未来のマネ友を探している。来年度からそれぞれ所属組織に戻り、「部会の課題」という言い訳から離れて、なお行動できるかどうか、今現在の課題だと考えている。

## 8 メンバーそれぞれの気づき

### (1) 都市整備部まちづくり推進課 柿沼 直

研修に参加するまで、日々の仕事で精一杯で自分の所属する組織の現状や、ありたい姿を考えたこともなく、その姿勢はこの研修の対極にあるものだった。

私自身、民間企業から転職して6年、昨年までは他事業者に3年間、研修派遣で出たので公務員の色にあまり染まっていないのではと思っていましたが、初回の研修で自分の考え方が前例踏襲・閉鎖的だと痛感した。

ダイアログという言葉も知らずに部会に参加し、慣れるまでに時間を要してしまった。(そもそもダイアログができているかも疑問ですが・・・)

参加している他の自治体の職員の人たちとのダイアログは自分の考えを確認し新たな気づきの連続であった。

研修で「価値前提」、「立ち位置を変える」、「気づき」等の心に残るたくさん言葉がある中、一番に感じたことは、「気づき」のあと自分が変わろうと強く思った。日々の仕事をするうえで、自分の担当としての視点だけでなく、一段、二段上の考えをし、市として一番よいものは何なのかを常に考え行動していく必要性、改善を思いついたら発言し進めていく自分の強さを持てるようにしたいと感じました。

一年間の研修は長いようであっという間であり、まだまだ出来たのではないかという思いが強い。研修が終わり卒業ではなく、やりたかった事・歴代マネ友の思いを引き継いでいけるよう行動していきたい。

今回の研修で厳しくご指導いただいた幹事団の皆様、事務局の方々、会うことのできたすべてのマネ友、流山市から一緒に参加した大島

さん、倉本さんに感謝を申し上げますと共に、部会に参加させて頂いた課員の皆様に改めて感謝いたします。

今後も初心を忘れることなく仕事、改善の行動に取り組んでいき、よりよい流山市になるよう少しでも力になることができればと思います。

(2) 倉本 学（総合政策部誘致推進課）

平成25年3月、庁内各課連絡に「人材マネジメント部会」の案内が配信され、以前先輩と同期が参加し、「内容は難しいところもあるけど勉強になるよ」と話していたのを思い出し、早速応募することにした。

部会では、参加した他自治体の方々と話す機会が多くあり、ある自治体の方は、応募者多数の中から庁内選考を経て参加の切符を勝ち取ったそうである。

さて、その「人材マネジメント部会」であるが、冒頭、幹事より、「この部会では、集まってもらった自治体職員、それぞれに思う職場の姿を示し、そればかりで終わらせず、何が主点で何が問題で何をすれば良いのかを、自ら『気づき』それを『行動』に移すこと。」との話があった。

私はこれまでの経験の中で、自分なりに色々な問題意識を持って業務に臨んできたつもりだった。

しかし、日々のルーティンワークや、法律上定められている業務、申請様式が定められている事務など、どうしても前例踏襲になりがちであり、前任者や他市事例と同じようにすることが、正しい仕事だと勘違いしてしまう傾向があるように思える。また、その方法でソツなく業務をこなせているとしたらなおさらで、より最善の策がありそうなことに『気づき』つつも、そこをあえて見ぬふりし、何か起きてから対処するような心持ちの自分がいた。

私は部会を通じて、人によって様々な『気づき』があり、いくつか

の『気づき』が相互に作用し、更に新たな『気づき』が生み出されることを経験した。

印象深いものとしては、第2回部会のテーマとして、「自分達の職場の姿を客観的に観察し、様子を語り合う」と言うものがあった、そのテーマに沿って、6人編成のグループごとに発表があったものだが、まず全グループとも「自分達の職場は忙しい」との『気づき』を答えた。

そこで更に、対話を続ける中で、グループのある一人から、「そういえば今出た『気づき』には主語がないね。」との意見が出た。その『気づき』が我々に新たな『気づき』をもたらすことになる。

後に、幹事より、各グループから出た『気づき』の中に、「主語がない」、「誰が忙しいと言っているのか？なんとなく職場を見渡しただけではないのか？」との同じ指摘を受け、部会に臨むまでに、我々が職場を観察し、そして得た『気づき』が本質を捉えておらず、なんとなく忙しい雰囲気があることを、勝手に肌で感じ、尚且つ、その雰囲気に『気づき』つつも、何もしないことで、その雰囲気を後の世代にまで引き継いでしまう職場を、自分達が作ってしまっていたことを認識させられる。

ピカピカの新入職員、異動してきたばかりの若手職員、そんな職員達が先輩職員から「うちの職場は忙しい」「忙しいからその仕事は受けられない」「やったことが無い仕事はやらない」「この仕事は前からやり方が決まっている」、日々そう聞いて、その環境を当たり前として行政経験を積んだら、その職員達はどのような成長を遂げるのだろうか、その先に市の発展はあるのか？少なくとも、変動する社会の中で、市の目指すべき姿（政策）を確実・着実に実現する行政運営を担い、発信出来る人材が生まれる土壌が削がれてしまうのではないかと危惧する。

ただし、そうは言いつつも、改めて自分の行動を考えると、仕事の

各場面において、『気づき』があっても、自分以外に発信してこなかったと反省している。自分で止めてしまっただけでは、意味が無く、仮にそれが組織にとって有用なことであったならば、何らかの形で発信していかないと、そこからは何も生まれない。

部会にて、「対話」という手法を使い、『気づき』を得て発信していく方策を学んだことは、大きな収穫であった。

話はだいぶ変わるが、皆さん「アンパンマン」はご存じだろうか？

子どもがこのところずっとアンパンマンに夢中で、それとともに私もアンパンマンに夢中となった。

アンパンマンのテーマソング、「アンパンマンマーチ」にこんな一節があります。

《なんのために生まれて なにをしてよろこぶ わからないまま終わる そんなのはイヤだ》

私は、この一節と、先の論文にもまとめた、組織、人材のありたい姿との本質が一緒であるように思えてならない。

再掲 組織、人材のありたい姿

「組織としての期待と職員個人の意思を重ねることが出来れば、組織も人も最大限に活性化する。」

少し話が逸れたが、就職先、言い換えれば、世の中にごまんと職種がある中で、なぜ私は流山市職員、公務員としてここにいるのか、部会で学んだ『気づき』に乗せて、何か迷いが生じた時には、その本質に立ち戻り『行動』して行きたいと思う。

その想いの着火剤となった部会と共に、一緒に1年間を駆け抜けた大島さん柿沼さん、そして先輩マネ友の皆さん、部会で想いを語り合った各自治体の皆さん、私の部会参加を快諾してくれた課員の皆さんに感謝し、自分の『気づき』と『行動』が、流山市にとって良い流れとなるよう精進していくことで、恩返しさせていただければと思います。

(3) 総合政策部マーケティング課 大島 尚文

昨年4月のこと、親しくしている同僚、それもかなり若手のイケメン後輩からこの早大マニフェスト研究会人材マネジメント部会への参加について相談を受けた。「研修に参加したいのですが、一緒に行ってくださいませんか？」と。すでに庁内のグループウェア上では研修への参加が公募されており、同僚はその要綱を手に研修への思いを熱く語ってくれた。

流山市では、これまで過去2代の先輩マネ友を持ち、平成25年度が3回目のエントリーにあたる。この研修のことは存じていたが、所謂「見込みのある若手職員」が選抜されて参加するものだと思っていた。実際のところ、それまでは人事担当からの白羽の矢に近い形で集められていたと聞く。そのようなところに、自分から積極的に手をあげる職員がやっと現れた。人材育成課からは、あと2人希望者を集めるように言われ、なんとか希望通り参加できるよう奮闘しているところだった。

残念ながらもはや若手ではない自分がこのような研修に参加しているのだろうか？ カリキュラムを見ると結構ハードそう。自分が所属しているマーケティング課では、休日出勤を含めてどちらかという日々やることに追われて過ごしている。自分に務まるのか。仕事に穴をあけて迷惑をかけるのではないか。いろいろな不安が頭をよぎる。

『迷ったらどうするか？』

このことについて、自分は一つの決まった行動原理がある。それは迷ったらGo!だ。ただし仕事ではなく趣味のことだが。

個人的にレコード収集を人生のスパイスとしているのだが、中古レコード屋で掘り出し物（値付けちょっと高め）と出逢った時にいつも迷う。「買おか流そか、流そか買おか。」そして何度も喜怒哀楽という失敗経験を積むうちに一つの結論に至った。それが迷ったらGo!というもの。「買って期待外れだった後悔」よりも「買わずに見過ごした後悔」ことのほうが断然つらい。散財はまた頑張って働けば取り返せるが、出逢いを逃した後悔は後を引く。これまで数十年の趣味生活にあって、あの時買っておけばという苦い記憶は其処此処に古傷として残

っている。ロクでもないものを買ってしまったことはもうすっかり忘れてしまったし、覚えていたとしても笑い話だ。

趣味と仕事を一緒にしてはいけないが、そんな思考パターンもあって、この同僚からの申し出を受けることにした。それが自分とマネジメント部会との出逢いであった。

そして5月以降、脳みそが汗をかくような体験をしながら1年間の研修を終えた。やることが沢山あって忙しいというよりも、いくら掘り下げても次々と出てくる疑問と迷いでなかなか前に進めないという難しさ。ただ、毎回毎回グループ分けの妙で、多くのマネ友と出逢い、あれこれとテーマを変えてダイアログできたことは、本当に楽しかった。考え抜いて「完璧！」と思い込んで臨んだ発表が、幹事団のシニカルな笑顔で撃破されるスリリングな体験も代えがたいものがあった。もうあの微妙な笑顔が見られないと思うと少し淋しい。

却って、昨年4月に仕事において下した趣味の行動原理「迷ったらGo！」という判断はどうだったか。結論は、やってみてよかった！この一言に尽きる。

趣味だけでなく仕事においても迷ったらGo！それが一番の気づきだったかもしれない。改めて早大マニフェスト研究会人材マネジメント部会というまたとない出逢いに感謝したい。どうもありがとうございました。