

平成 26 年 3 月 14 日

2013 年度早稲田大学マニフェスト研究所 人材マネジメント部会

論文【新潟県糸魚川市】

糸魚川市企画財政課 中村 淳一
糸魚川市ガス水道局 小竹 貴志
糸魚川市会計課 ト部 勝博

1 はじめに

人材マネジメント研修。平成 25 年 4 月初旬、総務課職員係からのメールによって全てが始まった。その時は「これほどまでに課題が多く、毎回幹事団から叱咤される研修」ということは 3 人とも知らされていなかった。

2 糸魚川市役所の組織の現状とあるべき姿

第 1 回の研修を終え、糸魚川市役所の現状分析からスタート。

3 人それぞれの職場で職員を観察し、何が問題なのか、何が円滑な組織運営の支障になっているのか分析を行った。

また、総務課の課長補佐、係長、係員を交えたダイアログ、30 代前半の若手職員とのダイアログを実施し、管理部門と現場の若手職員という二つの視点から現状を分析した。

さて、この研修前に、糸魚川市においては市長選挙が行われている。

結果的には無投票となったが、選挙に向けて市長のマニフェストが作成されており、当選後、市職員へもマニフェストが配布され、三期目の市政に向かう市長の方針が示された。

マニフェストには「30 年後も持続可能な市を目指し、定住促進、交流人口拡大」「市民、企業、行政が一体となった「チーム糸魚川」の発足」「市職員の意識改革の徹底」の三つの柱が掲げられている。

マニフェスト実現に向けて市長は、部課長会議で自らの考えを示したり、係長との面談を通じて個々の業務やマニフェストに関する考えを伝えている。

そのような状況と組織の現状を分析する過程で、実際市民と関わる機会が多い若手職員は、市長が掲げたマニフェストについてどの程度理解して、日頃の業務に繋げているのか確認するため、概ね40歳以下の職員を対象としてアンケートを実施した。

このアンケートからは、「マニフェスト自体知っているし、内容は承知している」職員が大半であるが、「自分のこととして理解し行動している」という状態に至っていない職員が多数であることがわかった。

つまり、マニフェストに関しては、部課長会議や市長と係長の面談などで一定の役職職員までは市長の考えが伝わっているものの、若手職員にまでは浸透していないことがわかった。

そこで我々が政策提案を行うにあたり、組織の現状とあるべき姿として次の点を掲げることとした。

【組織の現状】

- ・市長の思いを若手職員に伝える場がない。
- ・マニフェストへの理解度が低い。（行動に移すまでに至っていない）
- ・市長の思いやマニフェストについては、課長・係長までは伝達されている。
係内の会議は必須であるが、完全実施されていない。

【ありたい姿】

- ・市長の思いを共有し、職員一人ひとりが自分のこととして行動する。
- ・職場全体で一体感を持って業務を推進する。

3 政策提案

市長の思いを共有するには、まずは市長から思いを語ってもらうことが最優先ということで、市長の思いを共有し、自分のこととして捉え行動できる職員になるための第一歩として「市長と語る会」を企画提案することとした。

「市長と語る会」の対象者は、普段市長と直接関わる機会の少ない45歳以下で係長未満の職員とした。この年代は、行政事務の最前線に位置し、直に課題と対面する年代であり、この世代の目的の共有、共感が図れれば組織に大きな変革をもたらすきっかけとなるのではないかと考え、この年代をターゲットとした。

「市長と語る会」では、直接市長から自らの考えを話してもらい、そのことについて参加者でダイアログを行い、それぞれの考えを共有・共感し、職員の意識改革につなげていこうという内容で構成した。

また、人材マネジメント研修を通じ「この企画のみで職員の意識はかわるのか？」という指摘を受けて、時系列で市役所のあるべき姿に向けた提案内容を整理した。

提案実現に向け、総務課職員係と協議を重ね、職員研修の位置づけで開催することと

し、その方針を総務課長、総務部長に説明したところ、市長、副市長、各部長が集う市政運営会議で、企画内容をプレゼンテーションすることとなった。

会議の席で市長から

- ・今年から自分の考えを直接伝えるため係長面談を行ったが、まだ不十分だと感じている
 - ・係長未満の職員に対しても自分の考えを伝える機会を模索していた
 - ・よい提案なので実施してみたい
- といった話をいただくことができ、実施に向けて大きく前進することとなった。

4 「市長と語る会」開催

プレゼン後、総務課と日程や進め方について協議し、職員研修の一環として平成 26 年 1 月 27 日から 29 日にかけて 4 回の「市長と語る会」を開催した。

職員研修という位置づけから参加率も高く、対象者 233 名のうち 186 名（参加率 79.8%）の参加があり、企画に対する関心の高さが伺えた。

当初市長から 1 回あたり 3 時間、延べ 12 時間全てに参加してもらうことは難しいと考えていたが、3 日間一度も中座することなく、フルタイムで参加していただいた。

ダイアログの際も各班を見て回りながら、直接職員と対話する場面も多くあり、職員にとっては自分たちの考えに対する市長の思いや意見を直に聞くことができた。

市長講話からダイアログ、発表、市長講評と 3 時間を越える日程だったが、参加者は真剣に仲間の意見に耳を傾け、自分の考えを話していたように思う。

5 政策実施後の組織変革

「市長と語る会」開催後に集めたアンケート結果は次のとおりであった。

□アンケート回答

122 件

□回答率

122/186

=

65.59%

【問1】「市長と語る会」で市長の思いを感じ取ることができましたか。また、その理由はなんだと思いますか。

1 よく感じ取ることができた

32 件

26.23%

2 概ね感じ取ることができた

79 件

64.75%

3 あまり感じ取ることができなかった

11 件

9.02%

【問2】「市長と語る会」以降、少しでも意識や行動を変えるきっかけとなりましたか。

1 きっかけとなった	113 件	92.62%
2 きっかけとならなかった	9 件	7.38%

「市長の思いを感じることができたか」の問に対し、約 91%の職員が感じることができたと回答している。また、「語る会が意識や行動を変えるきっかけとなったか」の問に対し約 93%の職員が「なった」と回答している。

今回の対象者が日頃から市長から直接話を聞く機会の少ない若手職員であったことや、ダイアログを通じて職員の思いを共有するといった形態の研修が初めての試みであったこともあり予想以上の好結果となった。

逆に「市長の思いを感じられなかった」、「意識、行動を変えるきっかけにならなかった」と回答した職員も 1 割近くいたが、付記されていた意見には「普段市長と関わる機会があり、新しい気づきはなかった」、「普段から心がけているので」といった「今回の企画では新しい発見はなかった」という内容があり、語る会を開催したことにより自身が心がけていることに対する気づきはあったものと思われる。

また、2月6日に開催された部課長会議において「市長と語る会」についての報告がなされた。

市長からは「若手職員の熱心さが伝わってきた」「若手職員も真剣に業務に取り組んでいる姿が伺えた」「継続して開催していきたい」といった感想が述べられており、語り手側の市長も手応えを掴んでいるようであった。

6 次年度以降の取組

今後の取組については、以下のとおり進めたいと考えている。

No.	事業名	開催時期
1	係長ダイアログ	平成 26 年 5 月末まで
2	部長方針説明会	平成 26 年 5 月末まで
3	部課長研修	平成 27 年 2 月末まで
4	「市長と語る会」の継続実施	平成 27 年 3 月末まで

(1) 係長ダイアログ

係長の職務は、職場の最小単位である係の職員の力をまとめ、仕事の成果を上げつつ、職員一人ひとりが生き生きと働ける職場になるようマネジメントすることにある。

そこで係長ダイアログでは、市長と語る会を経て、チームワークの必要性や、高い意識をもって仕事をする事の大切さに改めて気づいた 45 歳以下の部下職員と共に、行政事務の最前線で活躍している係長から参加してもらい開催したい。

ダイアログのテーマは、「係でチームワークを高めて仕事を進めていくためには」に設定する。

開催形式は、市長と語る会に準じて進行していくが、係長は市長との面談がすでに行われ、十分ではないにしろ市長とのコミュニケーションは図られていることから、コメントーターは部長とする。

このダイアログのファシリテーターには課長を起用する案もあり、詳細を詰めていきたいが、この事業の成否のポイントは、いかに係長から前向きな気持ちで参加してもらえるかだと考えている。

「市長と語る会」の反省から、我々の活動内容の周知が不足していることがわかったことから、係長には十分な説明が必要と感じており、事前に、我々が考えていることや、組織変革の必要性を理解してもらうことが大切である。

係長ダイアログを行うことにより、係長自身が、他の係長の意見を聴き、自らの手法を省みて、係をマネジメントすること、人を育てていくことを今一度深く考えることのきっかけにしたい。そのことにより、チームワークを発揮し、仕事の成果を上げつつ、職員一人ひとりが生き生きとして働ける職場になると考えている。

(2) 部長方針説明会

2番目の事業は、部長による部員への方針説明会である。

これまで課内協議等はあるが、市長同様に、部長の話を聞く機会は少ない。

前段の係長ダイアログを行うことで、係でチームワークを発揮するようになった各係が、それでは、現在我が部は、どこに力を入れて仕事を進めていくべきなのか。優先順位の高い項目は何なのかを知る機会としたい。

そこで部長には、自らの部において、今年度この事業を特に前面に出していきたいといったことを、明確に各部員に説明していただくようお願いしたいと考えている。

そのことにより、部員も、優先順位がはっきりし、仕事のメリハリがつけやすくなる。

また、目標がはっきりするため働きがいも出てくることが期待されるため、より生き生きとした職場になると考えている。

事業の進め方は、各部全員を対象として、部長が話をするといったスタイルを考えている。

(3) 部課長研修

3番目の事業としては、組織変革の要である部課長に対しての事業である。

「市長と語る会」「係長ダイアログ」を経て、係がチームワークを図りながら仕事を前向きに進めていく中で、部課長がその進むべき方向をしっかりと示し、職員全員が同じ方向を向いて仕事をするような組織になるために開催する。

方法としては、組織論の講義や、糸魚川市の目指すべき方向の共有を図るためのダイ

アログ。また、糸魚川市役所全体で組織人材を活かしていくにはどうしたらよいのか等を話し合う、といったメニューを考えている。

この研修には、早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会の幹事の方々に協力を頂きながら進めていきたいと思う。

研修としては3回に分けて行うようにし、多忙な部課長の時間をうまく使えるよう配慮していきたい。

この研修で、一番大切なのは部課長全員が、同じ講師の組織の動かし方の話を聞き、それを踏まえて我が糸魚川市役所の組織のあり方、動かし方はどのようにしていったらよいのか共通認識を持つところにある。

現在の当市には、その共通認識が足りないと感じており、お互いの意識が高まれば、部課長会議が、経営会議の場として、もっと議論を行う場となっていくと考えている。

この研修の成功のカギは、もちろん市長である。「チーム糸魚川市役所の総仕上げとして、部課長よりこの研修を受けて頂きよりよい市役所にしていただきたい。」この言葉を発してもらえるよう、私たちが市長と面談、対話し、理解をしてもらいたいと考えている。そのための行動をしっかりと起こすことが条件であるとも考えている。

(4) 「市長と語る会」の継続実施

最後に、「市長と語る会」の継続実施を成し遂げたい。

「市長と語る会」については、市長とは語れなかったといった批判も頂いた。確かに時間もなく、語るどころまでいけなかったのは、反省点である。

しかし、色々な部署の方と話をできたのはよかったとのご意見もたくさん頂いていることから、ダイアログを行う事を主題とした語る会については、継続的に実施していきたい。

総務課も前向きに検討しており、我々も積極的に関わることでマンネリ化を防ぎながら毎年度実施できるようにしたいと考えている。

7 おわりに

「市長と語る会」を振り返って、実施することができた要因を考えてみると、次の3点が挙げられる。

一つ目は市長公約実現に向けた取組としたこと。

職員の意識改革は市役所全体で取り組まなくてはならない課題であり、職員の意識改革を進める総務課の理解、そして自らの業務として位置づけ、取り組んでもらったことが大きかった。

また、この点については、北川正恭先生に依るところも大きい。今回人材マネジメント研修に参加するきっかけともなっているが、糸魚川市に再三来訪いただき、部課長に

対しマニフェストの実現について説明くださったので、部課長は研修に取り組む我々の活動に対し、理解の下地があり、スムーズに進めることができたと言える。

二つ目は総務課長、総務部長が「まあやってみろ」と応援してくれたこと。

研修でキーパーソンを味方につけることを学び、市長と語る会の開催に欠かせない2人から理解を得ることができ、サポートしていただいた。

三つ目は我々3人が真摯に研修に向き合い忠実に盲進したこと。

再三研修において、自らが行動する必要性を叩き込まれ、マネ友や幹事に厳しく追求されてきた。

その結果、他の職員とのダイアログや仲間を巻き込む経験を重ねることとなり、知らず知らずの内に、その経験が自信になっていったのではないだろうか。それがやり遂げなければならない使命感となり、市政運営会議という幹部会議での発表についても、臆することなく発表できた。後ほど聞いたところではあのようなプレゼンは初めてとのことであった。

反省点については多々あるが、一番は職員への周知が足りなかったこと。

我々がどのような研修を受けて、今回の市長と語る会に至ったか、市政運営会議という言わば市の幹部会議では説明を果たしたが、肝心の参加者である職員や、課長達への周知がなかった。

他のマネ友からはレポートで研修状況をお知らせするといった活動をしているとお聞きしているので、今後の参考にしていきたい。

研修による職員への効果についてはアンケートの結果で述べたところだが、市長にとっても得るものが大きかったようだ。

3月議会の一般質問答弁や、部課長会議の指示事項で「市長と語る会」の良かった点を述べており、職員の意識改革はもちろん、様々な職員の意見、考え方を聴くことができて良かったと話されている。つまり、「市長と語る会」は市長の職員理解、職員相互の理解の役割を大きく果たした結果となった。

いずれにしても我々の取組はまだ緒についたばかり。

今回の「市長と語る会」も一つのきっかけにしか過ぎない。

この先、どんな展開が待っているかわからないが、トラの穴の研修を思い出し、時にはこの論文を振り返りつつ、新たなマネ友と手を携えて、係長ダイアログ、部長方針説明会、部課長研修と一歩ずつ進めていきたいと考えている。

研修を通じて気づいたこと

糸魚川市ガス水道局 小竹 貴志

この研修を通じ気づいたこととして、今まで「自分のこととして捉える」といったことが、まだまだ足りなかったと痛感した。

「一人称で語る」といったキーワードは今後仕事を進めていくうえでとても大切な言葉となった。

また、組織のあり方についても共通認識があるようで、みなそれぞれ違った意見をもっているということにあらためて気づかされた。市役所という組織で働くということはどういうことか、そのありたい姿は…。これらについて、日々深い話をしていくことがこれからも必要となってくるし、続けていきたいと考えている。

研修を通じて気づいたこと

糸魚川市会計課 ト部 勝博

10ヶ月弱の研修を通じ、組織のあり方、人材マネジメントの必要性、そしてなにより自ら動くことの重要性を強く意識することができた。

「現状を把握するために、思い込みではなく、より具体的に分析を行うこと。」「組織のありたい姿を思い描き、そこに向かって自ら動き出すこと。」この2点は普段から普通に行われているべきことのようにあるが、分析が抽象的であったりあいまいな事実に基づいた思い込みであったり、解決に向けた取り組みが「自分は何をするか」を欠いた実効性のないものであったかを痛感した。

我々が企画した「市長と語る会」はある程度の手ごたえのなか終えることができたが、この企画で組織が変革できるわけではない。この先自分がどのように組織変革に関われるのか考えながら業務に望みたいと思う。

10ヶ月という限られた時間ではありましたがご指導ありがとうございました。

研修を通じて気づいたこと

糸魚川市企画財政課 中村 淳一

研修を通じて仲間づくりの大切さに気づくことができた。

自分一人だと「一人でできること」を考える。つまりできる課題のみに対処し、出来ない課題には理由を付けて取り組まないのだ。

しかし今回の研修では、我々3人はもちろん、マニ友との度重なるダイアログで「自分はどう動くか」という課題と向き合い対応する姿勢が培われてきた。

そして、課題を解決するには、一人ではなく、3人で考え、さらに仲間を巻き込んで皆で考え、共有し、実行していく。我々が進んで来たこの道程こそが一番の気づきであった。

一つの取組を終え、そのプロセスを正に身を持って体感することができた。これまでの「動かない」自分を振り返ると情けない限りだが、共に歩ませてもらった2人にはお世話になり本当に感謝したい。ありがとうございました。

この気づきと明日どうなるかわからない我が身であることを心に留め、この先の企画や日々の業務に取り組んでいきたい。