

“ありがとう” と思える頼りがいのある市役所になるために

松 本 市

広報国際課	清沢卓子
議会事務局	金子 稔
建設総務課	長岡大介

1 はじめに

私たち3人は、今年度、早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会に松本市として初めて参加した。

部会では、参加者自身が、所属する自治体をより良い組織とするために、組織の「ありたい姿」を描き、組織の現状について深く分析し、現状を「ありたい姿」へと変えていくための具体的かつ実現可能な施策を考え、組織の中で実践していくことが求められている。

この一年間を通じて私たちが学んだことは、社会の変化に適応して、常に価値ある存在であり続けるために、行政組織の適応能力及び生存能力を高めていかなければならないということ、また、個人としては変化の中で成長していける人材になること、自ら考え行動する人材になること、そして、それが市や地域を良くすることにつながっていくということである。

2 松本市の「ありたい姿」

地域主権時代と言われ、住民のニーズが多様化し、かつ変化のサイクルが非常に速いこの時代に、新たなる価値を創造し続けることができる松本市の姿はどのようなものであるか、これからの松本市の「ありたい姿」がどのようなものであるかについて、私たち3人は部会のキーワードである「立ち位置を変える」―相手の立場に立って、物事を見る、考える―、「価値前提で考える」―ありたい姿・状態を描き、そこへ到達するためにはどうすべきかという観点から考える―、「一人称で捉え語る」―自分自身の問題として捉え、考え、行動に移す―を基に、ダイアログ（対話）を重ねてきたが、その中で、3人に共通していたのは「変化に対応できる柔軟な組織」というものだった。

この柔軟な組織とは、どのような状態の組織であるかについて更なる深掘りを行い、それが「職員一人ひとりの力が有機的に反応しあい、市役所全体が一つとなって問題を解決できている状態」、「市の課題を自分の課題として捉え自ら行動し、周囲もそれを支え、ともに行動できている状態」、「誰もが新しいことへのチャレンジを認め、組織として後押しできている状態」の組織ではないかと考えた結果、私たちが描いたありたい姿は、「認めあい、共感しあうことで、お互いを高められる組織」、「役職や部局を超えたチームワークを発揮できる組織」というものになった。

そして、人材マネジメント部会の夏合宿を通じて、自分たちの描いた「ありたい姿」にじっくりと向き合った結果、それは、平成23年度に策定された松本市職員行動指針が目指す“「ありがとう」と思える頼りがいのある市役所」につながる要素の一つではないかということに気が付いた。

3 松本市の現状

松本市職員行動指針は相次いだ職員による不祥事の発生を受け、「改めて市職員の倫理意識の向上と組織風土の改善を図るとともに、全職員が高い倫理観と危機管理意識を持って取り組むため」、次代を担う若手・中堅職員からなるワーキンググループが中心となって策定された。

策定時には職員課によるアンケートも実施されており、2年以上が経過した現在でも、毎日の朝礼時に全職員が復唱し、行動指針の書かれたカードを常に携行するなど、職員への浸透度は非常に高いものとなっている。

しかしながら、この行動指針に基づく実践がどの程度できているか、という観点から考える時、この指針に対する取組みにはまだ改善する余地があるのではないかと思う。

松本市職員行動指針は「信頼される職員として」「プロの職員として」「チームワークで」行動することを3つの柱としており、またその行動を律するものとして、自分に問いかける形で下表に示すチェック項目が掲げられている。

あなたは、胸を張って松本市職員であると言えますか？ …自分に問いかけてください。
・松本市の職員であることに誇りを持っていますか？
・不信を抱かれる行為をしない（していない）自信がありますか？
・市民の期待に応えるため、自分がやるべきことをやっていますか？
・問題に気付いていながら、見てみぬふりをしていませんか？
・裏付けのある確かな知識と最新で確かな情報を基に正確な仕事をしていますか？
・相手の立場を理解し、思いやりのある対応ができていますか？
・誰にでも、笑顔で気持ちよくあいさつができていますか？
・市民とともにまちづくりを行う視点を忘れていませんか？

【松本市職員行動指針より】

全ての職員がこの指針に基づいて行動できている、即ち、全てのチェック項目にいつでも「○」がつく状態であるということが求められているが、指針策定後の現在でも市民の信用を失うような非法、違法行為や事務処理ミス等が完全になくなったわけではない。

私たちは松本市の現状や課題について、政策部長や職員課長、その他様々な方に個別に話をお聞きするとともに、3人で何度もダイアログを重ねて一定の結論（「評価を実感する機会が少ない」「チームワークが弱い」「日々の業務に追われている」）を導き出した。そして、この結論が私たちの思い込みではないのか、実際はどうであるのか、組織の現状を確認し、分析するため、全職員を対象にした意識アンケート調査を実施することにした。

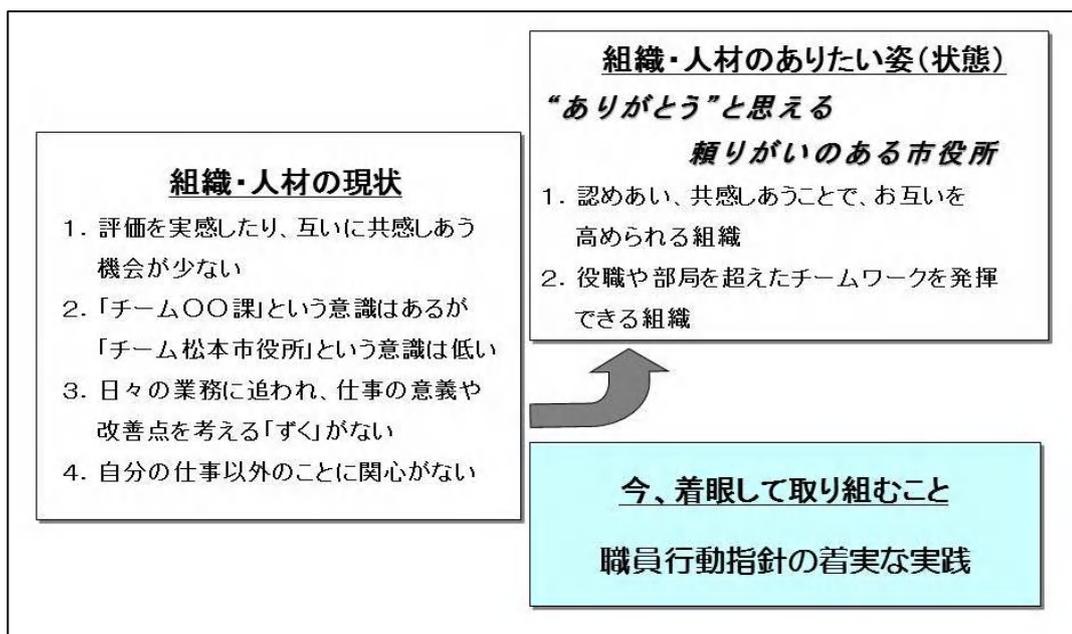
アンケートは仕事のやり方や職員行動指針の実践について、また、市役所や仕事への思いについて問う内容とした。質問によっては自分と組織の両方の視点から回答してもらうようにし、全ての質問に「どのような場面でそう思いますか」という追加質問を設け、具

体的な場面・具体的な意見を自由に記述してもらった。その結果、ただの数字的な把握にとどまらない多様な意見を聴取することができた。

アンケートの結果を見ると、「あなたは職員行動指針に沿って仕事をしていますか」という問いに対して約9割の回答者が「そう思う・ややそう思う」と回答しているものの、「松本市職員は行動指針に沿って仕事をしていると思いますか」という問いに対しては肯定的な回答が7割にまで落ち込んでしまっていることが分かった。これは上述した指針の行動チェックが各個人に委ねられているため、周囲の人間にそれを検証する仕組みがないということも理由の一つではないかと考えられる。すなわち、各人の行動の取組みを評価、共有する機会がないため、それが組織としての取組みにつながっていないという現状があるのではないだろうか。

また一方、「松本市役所は仕事のやり方を変える必要があると思いますか」という問いに対しては、7割以上の回答者が「そう思う・ややそう思う」と回答しており、その具体的な内容として「苦情処理等に対して部局間の連携が弱い」「いまだに仕事の押し付け合いをしている」という意見が多く目立った。しかし、またその一方で「職場のコミュニケーション」に関する質問には約7割が肯定的な回答をしており、所属部署によってコミュニケーションの深さに大きく違いがあること、また、コミュニケーションは取れているものの業務に係る情報の共有化がされていないためチームワークを発揮できていない所属があることなどが浮かび上がってきた。

組織の現状という点に関しては、直接話をお聞きした政策部長や職員課長からも「意識が高い職場は普段から総合計画やトップの考え方を意識した会話をしている」、「組織の中にマネジメント的視点を取り入れる必要がある」、「行動指針のキャッチフレーズ（「おはよう」の笑顔ではじまる明るい職場）は当たり前のことだが、それこそが基本である」といった意見をいただくことができた。



【人材マネジメント部会提出資料より】

4 「ありたい姿」に近づくために

このような現状を踏まえ、松本市の「ありたい姿」へ近づくための施策として、職員行動指針を実践することに主眼を置いて考えたものが『マイ・スモール・ずく出す・ストーリー』である。

これは、自分が仕事の中で、松本市職員行動指針の実践に向けて、どのように少し一歩を踏み出しているのか、長野県の方言で説明すると、これまでの仕事のやり方に少し「ずく」を出して取り組んでいるのかを係会などで発表し、共有するという取り組みである。

その目指すところは、行動指針を意識する機会を増やして自分の中に落とし込むとともに、係会を、仕事の予定を報告する場から、発表によって得られた気づきや変化を共有し、係という組織の力を高める話し合いをする場に変えていこうというものである。

しかし、発表し、感想を言うだけの話し合いでは、「ずく」を出して行動した結果として得られた個人の気づきや変化が、周囲の行動に影響を及ぼすというところにまで、容易につながるものではないと思われる。行動に至るためには、この部会でいうところの腹落ちし、共感できるまで話し合うこと、つまり話し合いの質を高めるということが必要になると考えるからである。

そこで、その課題を解決するための施策が『ダイアログの習得・実践』である。これは、職員研修に「ダイアログ」を導入し、「立ち位置を変える」、「価値前提で考える」、「一人称で捉え語る」のキーワードを意識しながら対話を重ねることで、思考の転換をはかり、話し合いの質を向上させようというものである。

自分の言葉で語り、相手の意見を傾聴し、時に掘り下げ、一つの判断や思い込みに固執せず、より深く問い続ける対話の手法である「ダイアログ」は、この部会の研究会や参加した3人で何度も行う中で、共通の思いや新たな見方を発見することができるものであり、また、相互理解を深め信頼関係を築くこと、つまり「認め合い、共感しあうこと」、そしてその先にある「チームワーク」にもつなぐことができるものであると実感した。

では、この「ダイアログ」をどの階層の研修に導入するかということだが、最も効果的な対象は、係長、課長補佐であると私たちは考えている。

それは、先にあげた施策『マイ・スモール・ずく出す・ストーリー』の課題は、係の話し合いの質にあると述べたが、係をまとめる立場にある者が、この「ダイアログ」を習得し、職場で実践することが、自らの能力を向上させるとともに、係の組織としての力を向上させることにつながるものと思っているからである。

5 今、取り組んでいくこと

しかし、これらの取り組みは私たち3人がダイアログを通じて施策として考えたものの、どのように実行に移し、効果を上げることができるのか、その先のシナリオが、はっきりと描くことができているというのが現状である。

そこで、私たちが優先的に取り組んだことは、同じ思いを持って協力してくれる仲間を

作ることであり、そのための活動の場としての『自主勉強グループの結成』をすることであった。

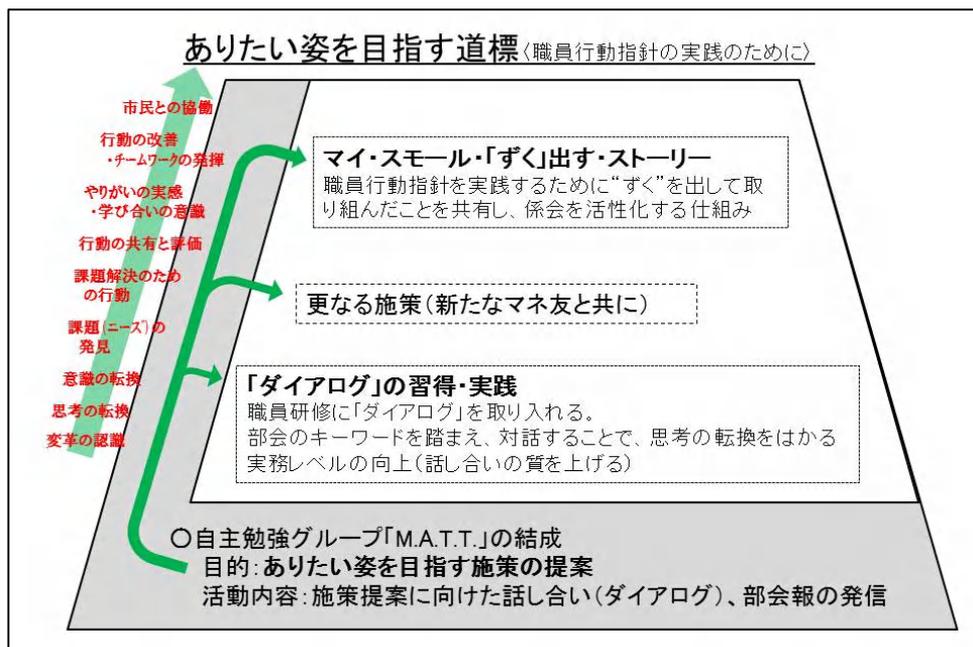
私たちは、人材マネジメント部会の10月の研究会を前に、夏合宿で発表した施策を練り直す中で、松本市役所の現状を更に具体的に把握するため、職員有志による自主勉強会（座談会）を開催した。現在の松本市においては、自主勉強会が盛んに開催されている状況ではないが、そのような中、非常勤職員から課長、部長まで幅広い層の職員に参加してもらうことができた。

「楽しく出勤するために」というテーマで「ダイアログ」を行い、「普段評価される機会が少ないのではないか」、「市民から感謝の言葉をもらおうと励みになる」、「役職や部局を超えたネットワークを作ることが必要」などの意見が出され、私たちが描いた「ありたい姿」の方向性が誤ってはいないことが確認できたのと同時に、多くの参加者から「このように所属も、見方も違う人と話することで気付くことが多い、楽しかった」という感想をいただいた。

このような結果も受けて、仕事のことを真剣にダイアログすることは楽しいと感じてくれた仲間と、私たちは自主勉強グループ「M. A. T. T.」（M：松本の、A：明日の、T：ための、T：対話）を結成した。

今後は、この自主勉強会の活動を軌道に乗せるべく、仕事のことについて「ダイアログ」する自由参加の勉強会を定期的で開催するとともに、部会報を発行（庁内LANにより公開）し、自分たちが人材マネジメント部会で学んだこと、得られたことを発信していこうと思う。

そして、これらの活動を通じて、「立ち位置を変える」、「価値前提で考える」、「一人称で捉え語る」のキーワードを広め、このキーワードの下に深い話し合いができる職員を増やすことで、“ありがとう”と思える頼りがいのある市役所になるために、松本市の現状を変えるきっかけをつくっていききたい。



【人材マネジメント部会提出資料より】

6 おわりに（私たちの思い）

(1) 昨年の4月、第1回の部会へ参加し、途方もなく戸惑ったことを思い出します。

職員課から打診され、迷ったものの、職場の上司からのアドバイスもあり、何か勉強の機会があれば行ってみよう、そんな軽い気持ちで参加した私は、「運命だと思って、覚悟して」という幹事団からの言葉に、冷や水を浴びせられたかのように委縮しました。

早いもので、あれから一年。この一年間、一緒に参加した2人の仲間と何度もダイアログを重ね、より良い組織とは何か、実現するための施策は何か話し合いました。1人では止まってしまうかもしれない歩みも、2人の仲間と一緒に何とかやっていけるかもしれない。そんな思いを抱きつつ、自主勉強会を立ち上げ、核となり得る仲間を増やしていくことから始めています。

来年度の目標は、自主勉強会参加者を100人規模にすること。また、自分の係内で職員行動指針の実践に向けて「ずく」を出して取り組んだことを共有し、ダイアログすることで、職員行動指針を自分の中に落とし込み、腹に落とし、ひとりひとりがやりがいを持ち、前向きになれる状態を作ることです。

部会に参加し、自分の中で変わったことは、“案ずるより産むが易し”で、ああでもないこうでもない、やらないで、ただ考えてばかりの私でしたが、一步踏み出す勇氣を持って行動すれば、その先にはもっと先に続く道がみえている、まずはやってみるという立ち位置に立てるようになったことです。

今後は、部会で学んだ様々なことを宝に、ダイアログで“思いのキャッチボール”が、職場で日常できるように、まわりの人が本当の笑顔になれるように、人マネの活動をやり続けていきたいと思っています。

そして、近い将来、松本市役所が“ありがとう”と思える頼りがいのある市役所になっているよう、その実現のために行動していきます。

今、新たなるスタート地点に立ちました。あきらめずにやり続けること、マネ友であり続けることを宣言したいと思います。

最後に、北川所長をはじめとする幹事団の皆さま、事務局の皆さまに感謝申し上げるとともに、研修に快く送り出してくれた職場の皆さま、そして家族に心から感謝したいと思います。

松本市 広報国際課 清沢 卓子

(2) ある事業が行き詰まり感とともに終了し、所管する部会で事業を総括するに当たり「成果と課題の他に、今後のありたい姿を部会員の皆さんに出してもらいましょう。」などと、それをどのように改善につなげるのかという道筋が自分には見えていないのにもかかわらず、部会長に賢しげに言っていました。結果、それぞれについての意見を、最大公約数でまとめた総括になり、今後の方向性すら示すことができず、忸怩たる思い

をしていました。

研修で早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会に参加するよういわれたのは、そのような状況の時でした。

松本市から参加するのは初めてということで、何を学ぶのか、どんなことをやるのか詳しい説明も無く、資料として渡されたのはホームページを印刷したものが数枚だけという中で、人材マネジメントという言葉から、適材適所の人事配置で組織を活性化させるための方法論を学ぶものと勝手に推測し、「なぜ人事担当でも、行革担当でもない自分が」と思いながらも、他に2人一緒に行くと聞いて、気楽な気持ちで迎えた第1回研究会。北川所長の講話で、勝手な想像と甘い考えは木っ端微塵に砕かれ、“とんでもないところに来てしまった”という恐れと“しょうがない、まあ頑張るか”というあきらめを抱きながら幹事の皆さんの話を聞いていました。

しかし、この人材マネジメント部会には、自分が見えていなかった道筋を照らす光がありました。「ありたい姿を描き、現状との間に生じているギャップが課題である」、「現状と課題というように個別に捉えると、問題の本質に気付かない」ということを聞いた時、まさに自分が、現状と課題、そしてありたい姿をそれぞれが別のものとして考えていたことに気付きました。あと2年、いや1年早くここに参加していれば、という思いとともに・・・。

それからの約10か月、部会に参加し、仕事、組織、そして自分に向き合いながら、普段の自分の業務にも、部会のキーワードである「立ち位置を変える」、「価値前提で考える」、「一人称で捉え語る」や「ダイアログ」、その他多くの部会での気づきや経験したことを意識しながら、向き合ってきました。ときには「思考停止ワード」にはまり、ときには「他責」に逃げていることも数多くありますが、それに気づくことができるのも、この1年間の成果であると前向きにとらえたいと思います。

部会の日程を終え、マネ友と認定された今、卒業が無い人材マネジメント部会では、現状に満足し変化することをやめてしまった時が退学の時であると自分を戒め、これからも「自分はどうありたいのか、何をしたいのか」自らに問い続け、一歩前に出る勇気をもって、全てのことに向き合っていきたい。

最後に、このような機会を与えていただいた松本市、快く送り出していただいた上司、同僚、私たちの拙いダイアログに付き合っていただいた多くの方々、北川所長を始め、部会幹事団、スタッフの皆さま、そして、同じ時を過ごした2013年度マネ友に、心から感謝申し上げます。

「ありがとうございました。そして、これからもよろしく！」

松本市 議会事務局 金子 稔

- (3) 昨年の4月、私は突然職員課からの打診を受けて、細かい研修内容も理解しないままにこの人材マネジメント部会に参加した。しかし、「立ち位置を変える」「価値前提で考

える」「一人称で捉え語る」という部会の3つのキーワードを理解し、腹落ちしていくごとに、自分が自分の将来に対して、松本市の将来に対して、漠然としたイメージは持っていたものの、それを突き詰めて明確な形にしてこなかったのだということを痛感した。そして、幹事団から「あなたはどうなんですか」と尋ねられるたび、「自分は何がしたいのか」「自分に何ができるのか」「自分が今やるべきことは何なのか」と自問自答を繰り返し続けた一年だった。

組織の変革という「緊急性は低いかもしれないが重要なこと」について考える時に、そんな悩める私を支えてくれたのは、やはりこの研修と一緒に参加した2人であり、職員課を含めた多くの先輩、同僚たちだった。自分一人では決断できなかった事、気付かなかった事も、多くの対話を重ねる中で形にしていくことができた。そして、アンケートの実施や座談会の開催、それに続く自主勉強グループの立ち上げなど、研修に参加する前の自分には想像もしていなかった事を実践できた一年でもあった。

私にとっての今の目標は自主勉強グループでの活動を多くの職員に広め、「深い話し合い」の機会を市役所の中に、そして地域の中に増やしていくことである。その「深い話し合い」ができる人々の輪が広がり、みんなが納得して事業に向き合えるようになった時、本当の意味での松本市の「ありたい姿」が出来上がっていくのだと思う。そのために、私は自分と地域のありたい姿を明確にし、それを他人に伝えられるだけの言葉を紡げるように日々の業務、生活に向き合っていきたいと思っている。

最後に、このような研修に参加する機会を与えてくださった松本市、職場の上司・同僚に心から感謝の言葉を申しあげたい。そしてまた、自分の仕事や生き方を見つめ直すための沢山の気づきを与えてくださったマニフェスト研究所の幹事団、スタッフの皆様、そして全国のマネ友に感謝するとともに、自分にできることを「私が」やり続けていくことをここに誓いたいと思う。

松本市 建設総務課 長岡 大介