

2013 早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会 report

『組織に変化をもたらすために』

ベーシックコース

長野県上田市 中村 拓（政策企画局政策企画課）

田中 彰（総務部人材開発課）

宮沢 順也（総務部行政改革推進室）

## 1 はじめに

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会は、地方分権時代において、地域の課題は地域が責任を持って決定・実行する「問題発見・解決型」の自治体経営が求められており、そのために職員一人ひとりが意識・行動を改革し、地域住民に信頼される牽引役として成長することを目的としている。

この研修をとおして、私たちは、「立ち位置を変える」「価値前提で考える」「一人称で捉え語る」ことを基本とする話し合いの手法であるダイアログ（対話）を学び、このダイアログにより得られた気づきを踏まえ、「一步前に踏み出し」、実行に移していけるよう取り組んできた。

以下では、これまでの取組の成果として、組織・人材に変化をもたらすために検討してきたこと、検討の結果により取り組んできたこと、また、それらを踏まえた今後の展望について記していきたい。

～研修のキーワード～

- ①「立ち位置を変える」…相手の立場に立って物事を考える
- ②「価値前提で考える」…事実前提（これまではこうだった）ではなく、価値前提（ありたい姿・何を狙っていたのか）で考える
- ③「一人称で捉え語る」…私はこう考える、私はこうありたいから始める
- ④「一步前に踏み出す」…ドミナントロジック（固定観念・支配的な論理）を打破し、行動に移す

## 2 組織・人材のありたい姿の検討

今回の研修では、組織・人材に変化をもたらすための検討手順として、まず、組織・人材の「ありたい姿」を描いたうえで、それに対する現状や課題を捉え、その間のギャップを埋めるための取組を検討していく必要があることを学んだ。

このことを踏まえ、私たちは、上田市の組織の「ありたい姿」や現状についてのダイアログを徹底的に重ね、このダイアログをとおして、3人それぞれの仕事への想いや問題意識を共有することができ、大変有意義なものとなった。

その結果、上田市の組織・人材の「ありたい姿」として、以下の3つの状態を目指すこととした。

### (1) ミッションが共有された組織

職員全員が同じ方向に向かって一丸となって仕事をしていくため、ミッション（使命）の共有された組織を目指したい。

そのため、職員一人ひとりが、総合計画や市長マニフェストなど、指針となる計画への理解を深めていくとともに、自分の仕事が、どのような市民にどのような場面で活かされているのかを具体的に想像し、それをお互いに確認し合える取組や環境づくりをしていきたい。

このことにより、職員一人ひとりの存在が欠かせないという誇りと自信を持って仕事をしていきたい。

### (2) 自ら課題を発見し、解決しようとする職員

地方分権時代においては、各自治体の主体的な判断が求められる。

上田市人材育成基本計画にも謳われているとおり、市役所内の議論に終始することなく地域に出かけ働きかけ、「行動する市役所」の一員として成長していくことが、まちづくりを推進する大きな力になる。

また、職員一人ひとりが、仕事に対し創意工夫やチャレンジ精神を発揮すれば、やらされ感が払拭され、生き生きと楽しく仕事ができる職場につながっていく。

このように、主体的な行動により、広い視野で課題を発見し、挑戦していける職員を目指したい。

### (3) 職員同士が関心を持ち合い、助け合える職場

今日では地域の課題も複雑・多様化してきており、一つの職場だけでは問題を解決できなくなってきたため、部署間の連携が欠かせない。

また、職場内のチームワークを向上させ、一人ひとりが自信を持って仕事ができる環境としていくためにも、日常のコミュニケーションの活性化や情報共有化は欠かせない。

このことから、これまで以上に職員同士の関係を密にし、協働していけるよう、互いに関心を持ち、助け合うことのできる組織を目指したい。

## 3 ありたい姿に対する上田市の現状と課題

では、このような「ありたい姿」に対して、上田市の現状はどうなのか、「一人

称」で捉え検討した結果、私たち自身の課題として、特に、次の3つの課題が浮き彫りとなった。

### (1) 何のため、誰のために仕事をするのかを考え、話し合う場が少ない

研修に参加した私たち3人の職場の状況を確認し合ったところ、市の施策や業務が、何のため誰のためのものなのかという本質について、同じ職場の職員同士でも話し合う機会が少ないという実態が明らかになった。

このため、業務時間外のいわゆる「飲みにケーション」も含めて、一人ひとりの職員が、業務の本質をどのように捉え、どのような想いを持って仕事をしているのかを本音で話し合い、共有する場が必要だと考えた。

### (2) 与えられた課題への取組及び前例踏襲に止まることが多い

現在の私たちは積極的に課題を発見し解決していくのではなく、与えられた課題の範囲内での取組に止まっており、その課題の背景にある根本的な問題や、その課題の横につながる課題までを捉えようとしていない状況である。

また、これまでの仕事に対し、こうした方がいいのではないかと思いつつも、これまでの仕方に倣うことによる安心感や、改善に対する負担感から前例踏襲に止まっている状況である。

このため、職員同士がそれぞれの問題意識を共有し、深め合い、互いにサポートし合いながら、課題解決に向かっていけるような職場づくりに向け、上記の課題と併せて、コミュニケーション環境づくりが必要だと考えた。

### (3) 自分の仕事以外への関心が不足している

この研修に参加した3人は、いつも顔を合わせる身近な部署に勤務していながら、お互いのことやそれぞれの業務について深く話をしたことがなかった。

また、同じ職場内であっても、担当が異なれば自分の仕事ではないという意識が働いてしまっている状況である。

このことも、上記の2つの課題と同様、コミュニケーション不足に起因するものであり、まずは、コミュニケーションのきっかけづくりをしていく必要があると考えた。

以上のような「ありがたい姿」や、それに対する現状や課題については、今後も、

様々な立場の職員を交えたダイアログなどにより、さらに掘り下げて検討する必要があるが、私たちが検討した「共有」「自ら」「お互いが関心を持つ」というキーワードによる「ありたい姿」の実現に向けては、組織内のコミュニケーションを活性化させ、組織風土を段階的に変えていく必要があると考えた。

このため、その第一歩として、私たちが実践して多くの気づきを得ることができたダイアログを実践していくこととした。

## 4 これまでの取組

### (1)「役所を変えよう委員会」

当市には、『市内の意欲ある職員が職制や職務にとらわれず「自分たちの仕事の改善」や「新市の仕事の進め方やシステムの疑問の解決」のために自由な発想に基づいて調査・研究し、提案を行える組織』として、「役所を変えよう委員会」が、平成18年から組織されている。

この委員会は、行政改革推進室が事務局となり係長補佐以下の各職階層から15人を委員として委嘱し、文字通り自発的に組織内の改善・改革を進めて行くことを目的とし、設立当初は職員向けの接遇マニュアルの作成等活発に活動していた。

しかし、近年は活動が停滞し、目立った成果を上げられないでいたのだが、組織に変化をもたらすためには、私たちと想いを同じくする仲間を増やしていく必要があったため、そのきっかけを委員会に託そうと考え、まず、委員に私たちの想い、考えを伝えようと、研修で学んできたことをフィードバックする機会を設けることとした。

委員会の活動が停滞していた理由には、それぞれ事務局から委員になることを依頼された職員であり、活動内容も事務局が考えたものを一方的に押し付けたものとなっていたため、委員にやらされ感があったこと、委員同士が想いや目的を共有できていなかったことが考えられたため、今後の取組に当たっては、この点についても改善する必要があった。

フィードバックに当たっては、まず、日頃感じていることをざっくばらんに出し合い、それぞれの想いを「共有」することを目的とし、その楽しさ、大切さを感じてもらおうと考え、初回の集いは「ダイアログ（対話）」するオフサイトミーティング形式とした。

オフサイトミーティング当日は、「一人称」で「自分の思っていること」を「自

分の言葉」で自由に話すことをルールとし、「今、職場で感じていること」「将来の自分のありたい姿」について語ることにした。

開催するまでは、ざっくばらんに話し合う場といっても自分の想いを素直に思い切って語ることが難しいのではないかと懸念していたが、ミーティングが始まると心配は払拭され、それぞれ思い思いに日頃感じていることが堰を切ったように語られた。

日常の業務に忙殺されながらも、内に秘めた想いがそれぞれにあり、その想いに直接触れられた貴重な時間であったし、このような機会がこれまでなかったことに各々気付いてもらえたのではなかったかと思う。

また、職場で感じている想いを、安心して話すことのできる場の設定が職員の意識に変化をもたらすためには大切であると感じた。

## (2) 部長職とのダイアログ

組織の中でミッションが共有されていない現状を課題のひとつとして挙げ、その解決の一步としてダイアログの必要性に着目し、スタッフ間のダイアログに取り組んだが、組織として向かうべき方向を共有するためには、管理職との想いの共有も不可欠である。

日ごろ、特に仕事上の話になると、スタッフ職員は所属長と直接話をする機会は多くないため、所属長が考える組織としてのミッションが共有されていないことがあり、所属長の考えを慮って仕事を進める場面があると思われる。

結果、管理職とスタッフの考え方、想いに齟齬が生まれ、ミッションをどのように自分の仕事に具体的に反映させるのかが見えなくなり、効果的・効率的な施策が推進されないことにつながってしまう。

そこで、まず、私たちと部長職とのダイアログを実践しようと、総務部長に直接相談させていただいたところ、快諾いただいた。

総務部長とのダイアログでは、部長のこれまでのご経験、仕事への取組方・考え方、また、これからの市はどうあって欲しいか等々多岐に渡るお話を聞くことができ、大変有意義な時間となった。

課題の解決や組織としてのありたい姿に近づくためには、組織がひとつのチームとして一丸となる必要がある。そのためにも、直接管理職の方とダイアログすることは組織としてのミッションを共有するには重要と思われる。さらに、ミッションを達成できたという何らかの成功体験を作ることにも機能する組織となるためには必要な事であると思う。

### (3) 地域づくり活動への参加

地方分権時代において、自立した自治体になるためには、職員一人ひとりが自ら気づき、行動できる職員である必要があり、そのような職員になるためには、「市役所」というワクに捉われない活動や考え方が重要になってくる。

そこで、積極的に地域活動にも参加していこうと、11月下旬に地域で開催されたワークショップへ参加した。

このワークショップは、「街を盛り上げる！感じ・考える実践講座」と題し、地域づくりを地域の皆で考えていこうと、市民・学生・行政関係者等が参加した講座であったが、そのコンセプトに「街を盛り上げるためには、相手の想いに共感し、理解し、行動につなげようとするところから始まる」、「自分ができる事を考え、行動につなげるきっかけにする」が掲げられていた。

このコンセプトにある「共感」から「理解」し「行動」へとつなげていく動きは、まさに人材マネジメント部会で学んできたものと共通する部分であったのだが、組織にせよ、地域にせよ、今ある状況からより良い状況へと変化し、ありたい姿に近づくためには、納得に伴う行動が不可欠であることから、このプロセスは非常に大切である。

実際のワークショップでは、年齢、性別、職業、肩書に捉われない自由な意見交換が行われ、様々な意見に触れることができ、市役所職員としても気付かされることが多くあり、「ダイアログ」の重要性を再確認できた場でもあった。

基礎自治体の役割はまさに地域づくりであるとも言えるが、その答えは、市役所組織内だけで議論しているだけでは見つけることができず、地域の方々と直接会い、想いに触れ、ともに地域の「ありたい姿」を考えていく作業から得られるものだと改めて確認できたワークショップであった。

### (4) 若手職員自主組織への参加

時を同じくして、上田のまちをもっと元気に、職員ができることを組織の枠を超えて考えていこうと、入庁1～2年目の若手有志職員が中心となった自主勉強会が立ち上がり、活動を開始した。

私たちが「ありたい姿」に近づくために、ダイアログによる想いの共有の他に、自主勉強会組織などで職員同士が横につながるきっかけとしたり、外部の講師を招いての政策研究を行うことも有効であるのではないかと考えていた矢先の出来事であったため、当初から発足をお手伝いすることとなった。

このような職員の自主的な取組が始まったことは、組織の活性化にもつながっていくだろうし、若手職員が中心となっていることも大変うれしく感じたところ

であった。

今後の活動に大いに期待をするとともに、会の取組が継続できるよう人マネOBとしてともに活動し、バックアップできたらと考えている。

#### (5) 他の自治体との交流

自治体組織における課題には、他の自治体と共通するものと、規模や成り立ちなどからもたらされる、その自治体特有のものがあると思われる。

組織の変革には、市役所組織の中だけで考えずに積極的に地域に出ていくことが重要であることは前述したが、更に言えば、上田市の外へ出ていくことも重要ではないかと思う。

人材マネジメント部会に参加したメリットのひとつに、全国の自治体の仲間と知り合えたことが挙げられる。この研修をきっかけに、隣接自治体と交流ができ、また、その過程でダイアログを実践することもできた。

同じ悩みを共有・共感することで、それぞれの自治体での取組を知ることが出来たし、小規模自治体では、理事者と職員、職員同士、住民との距離感が近く職員に活気があり刺激を受けた。このような自治体ごとの実態を知ることができたことは、今後の取組の大切な財産となった。

今後は、他自治体との情報交換を積極的に継続するとともに、民間会社との交流も視野に入れて検討できたらと考えている。

### 5 これまでの取組から見えてきた気づきや変化

このように、私たちは、まず、ダイアログの実践などを通して、職員同士のつながりづくりから取組を開始しているが、研修でも指摘されたとおり、ダイアログ自体は、手段であり、目的とはならないため、次の段階で何をを目指すのか、また、全体の行動計画をどうするかなど、さらに掘り下げて検討していく必要がある。

しかし、これまでの取組をとおして、以下のような気づきや変化が見えてきており、これらの気づきや変化は、「一步踏み出す」ことにより、初めて見えてきたものであり、今後の取組に生きるものと考えている。

- ・これまでは、職員間で、仕事への想いを本音で話し合う機会が少なかったが、気楽にまじめに話し合うオフサイトミーティングをとおして、一人ひとりの



本音が表れ、市民のために仕事をしたいという基本的な想いを共有できた。

- ・若手職員の中には、入庁前に思い描いていた仕事のイメージと現在の業務のやり方などにギャップを感じているものもいるが、業務の他に、地域活動へ参加するなど自分ができることから始めて、それを業務に生かしていきたいと考えている職員が多くいることが分かった。
- ・新たに立ち上がった自主勉強会や「街を盛り上げる実践講座」への参加などの取組をとおして、県職員や市内の地域づくり団体との連携の動きが生まれている。自主勉強会の当面の取組として、高校生や大学生が参加しまちづくりを考えるイベントにおいて、運営やファシリテーションを行うこととなった。
- ・総務部長からは、基礎自治体の最大の使命は、ごみやし尿の処理やセーフティネットの確保など、住民の最低限の生活基盤を守っていくことであることを忘れてはいけないとの教示を受けた。また、例えば、水源からため池までの水路を実際に見てみることで、初めて先人の苦労や知恵が実感できるなど、現場に足を運ぶことの大切さや過去からのつながりを知る必要性を指摘された。  
また、インターネット等の安易に手に入る情報だけでなく、直接住民の声を聞き判断することの大切さや、そのための人脈作りの必要性を指摘された。
- ・近隣の自治体職員と行ったダイアログでは、組織規模の違いによる内部意思決定のスピードや職員間のコミュニケーション方法の違いを改めて確認できた。組織規模が比較的に大きい当市では、私たちが制度や仕組の見直しによる一足飛びの組織変革を提言していくよりも、段階的に組織風土を変えていく取組が必要であり、そのための第一歩として、まずは職員同士のつながりづくりが必要だと感じた。

## 6 ありたい姿を目指すための今後の行動計画

このような、これまでの取組による気づきや変化を踏まえ、次の段階として、以下のような取組を実践していきたい。

### (1) ダイアログの庁内への普及

これまで実践してきた役所を変えよう委員会や若手職員の自主勉強会におけるダイアログをとおして、この手法により得られる理解や共感が、仕事へのモチベーションの向上につながることを実感している。

このため、研修等へのダイアログの導入を提言していくとともに、来年度以降の人材マネジメント部会には、可能な限り役所を変えよう委員会や自主勉強会の中からも参加し、私たちとともに継続的な取組により、研修の成果を市役所内に広げていきたい。

なお、来年度の研修受講者の募集にあたり、人材マネジメント部会の幹事を招聘し今年度の研修報告会を行い、職員にダイアログを体験してもらう予定となっている。

### (2) 職員間のネットワークづくり

各職場には、想いはあるがなかなか一人ではその想いを表現し、行動に移していくことが難しいと感じている職員が多くいることが予想される。このような職員同士が、それぞれに結びつき行動を起こすことが出来れば、一人ひとりの自信につながり、一つひとつの行動が波及効果を生み、組織全体の変化にもつながっていくものと思われる。

このため、私たちは、自主勉強会など庁内で行われている様々な取組に目を配り、積極的に参加することで職員の想いに触れながら、職員同士のつながりや活動のきっかけづくりをしていきたい。

### (3) 若手職員による自主勉強会の継続実施

新たに立ち上がった若手職員の自主勉強会には、私たちも参加し、一緒に活動していく。

若手職員の中には、「現状を変えたい」という想いを持つ職員が多くいるが、現在の仕事のやり方等を変えるためには、過去からの経過を知ったうえで他方面から分析し、市民への影響等にも配慮しながら検討していく必要がある。

このため、過去を知る先輩職員や住民、民間の人材など、様々な立場の方から話を聞き、さらにダイアログを重ね、ありがたい姿や今後の行動計画を掘り下げて検討していきたい。そして、ダイアログをとおして、理解、共感、納得の手順を踏みながら実行に移していきたい。

#### (4) 自主勉強会を中心とする地域づくり活動への参加

自主勉強会では、市役所職員の内向きの議論で終わらないよう、積極的に市役所の外に出て行動していきたい。この勉強会を中心に、地域づくり団体などとも連携しながらまちづくり活動などにも参加し、市役所外の人脈を増やしていきたい。

#### (5) 政策提言

政策提言を行うためには、現状の仕事や地域の実情への深い理解だけでなく、庁内における取組の認知度も求められる。このため、一定期間をかけて、勉強会や地域活動への参加等を重ね、取組の認知度を高めたい。また、熟度の高い提言ができる段階となったところで政策提言を検討したい。

## 7 おわりに

以上、組織に変化をもたらすための検討経過や、これまでの取組、今後の展望について記してきたが、最後に、今回の研修をとおして得られた私たち研修参加者一人ひとりの気づきや今後への想いを記し、本レポートの締めくくりとしたい。

「一歩踏み出すとまわりの景色が変わる」という研修でのお話のとおり、今回の研修をきっかけに、少しずつ自分のまわりの景色が変わってきていることを実感している。まだまだ取組はスタートしたばかりだが、これまでの取組の中から、一人、二人と共感し合える仲間が増えてきており、このような仲間が増えていくことは、仕事のモチベーションの向上だけでなく、日々の生活の充実にもつながっている。地方分権や少子高齢化という流れの中で、今後ますます自治体の主体性が求められていくことになるが、私自身も覚悟を持って自己研鑽に励んでいくとともに、自立した職員同士が支え合える仲間づくりに継続して取り組んでいきたい。

(政策企画課 主査 中村 拓)

私は民間企業を経て入庁した。

入庁当初、新しい風を吹き込むことを期待されていたが、すっかり事実前提・前例踏襲の行政マンに浸かってしまっている。

また、自らの考えを積極的に語ることや一歩踏み出すことについて、自分の中

で弱い部分であると常々思っていた中での今回の研修は、多くのことに気づくことができ、刺激も受けた。

研修に参加しなければ、きっかけが掴めなかったかもしれない。

このきっかけを逃さずに「立ち位置を変え、一人称で語り、一步前に踏み出す」ことを念頭に置き、上田市の未来・自分の未来を思い描きながら行動に移していきたい。

そして、「マニ研に卒業はない」の言葉どおり今年度参加した仲間、動き出した仲間と共に新しい風を少しずつでも吹き込みたいと思う。

(人材開発課 主査 田中 彰)

研修に参加する前と後では、大きくものの見方が変わったように思う。特に、研修に参加した3人で時間を忘れてダイアログした経験は、これからの仕事の仕方におけるターニングポイントとなり、自身の大きな財産ともなった。

これまでは、「一步前に踏み出せ」ば見える世界が大きく変わるということは、頭では分かっていたつもりであったが、なかなかその一步を踏み出そうとしていなかった。

研修に参加したことで、その一步を踏み出した人とそうでない人との差は歴然としていることにも痛感させられたし、踏み出す勇気を与えてもらったことに感謝している。

小さな一步でもいい、だが踏み出すことで何かが変わるはずだ。

(行政改革推進室 主査 宮沢 順也)