

## 翌年度以降の行動計画について

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会

小諸市 黒岩 孝幸

中島 博幸

塩川 和輝

平成 25 年度早稲田大学人材マネジメント部会に一年間を通じ参加し、コミットメントした内容をもとに、小諸市の現状をもう一度考察し、翌年度以降の行動計画を記していきたい。

### 秋までにコミットした施策内容について

平成 25 年度早稲田大学人材マネジメント参加者における、組織改善施策概要は次のとおりである。

これまでの当市における早稲田大学人材マネジメント参加者の様々な取り組みが、次第に継続されなくなる経過や、職員意識調査の経年比較結果等から、そもそも論や目的を再認識する「場づくり＝ダイアログ」が必要と考えた。また、部課長に対しては、人材マネジメント部会長からの組織マネジメント研修が開始されたことや、若手と管理職のつなぎ役であり、次期管理職候補を醸成するという目的から、係長級職員を対象とした。

また、早稲田大学人材マネジメント部会参加者の取り組みや、その行動を知ることを通じて、組織内の課題や実態を広く議論し、考えるキッカケを作るため、これまで単年度ごとに取り組んできた早稲田大学人材マネジメント参加者の施策を調査し、俯瞰できるような資料を作成することとした。

### 現状について

では、小諸市役所の現状について改めて振り返りたい。方法としては、早稲田大学人材マネジメント部会発足当時から参加している、これまでの当市における参加者（計 21 名）による組織改善施策をまとめ、その変遷を分析し、組織の抱える根本的な課題を洗い出したい。

全参加年度に対し、ヒアリング調査した結果を一覧へまとめると、次表のとおりとなる。

なお、備考へは主に「全庁的な取り組み」「取り組みへの検証」「次年度への引き継ぎ」の観点から、その有無を記載する。

参加年度	実施内容	ヒアリング考察
平成 18 年度	(総務課職制分野)	問題意識があつて自発的に始まった事業ではなく、総務課長・職員係長・総務防災係長が、人事考課制度の見直し等を目的として参加した。総務部(総務分野)職制研修という位置づけ
備考	(職制分野の研修)	

参加年度	実施内容	ヒアリング実施による推移考察
平成 19 年度	部会参加報告会 幹事キャラバン	総務部(財政・企画分野)職制研修という位置づけ
備考	全庁的な取り組みを実施。(具体的な数値分析は少ない)	

参加年度	実施内容	ヒアリング実施による推移考察
平成 20 年度	朝いちミーティング(人マネ参加者)	総務部(財政・企画分野)職制研修という位置づけ
備考		

参加年度	実施内容	ヒアリング実施による推移考察
平成 21 年度	職員掲示板へ人マネ活動を掲載 マネともミーティング(活動報告)	職員アンケート(年代・性別・職場別 30 名)を実施。人マネ研修自体が組織内で認知されていないとの分析から、職員掲示板へ人マネの活動を掲載し、人マネ参加者を「マネとも」と命名するなど、研修自体の周知を図る取り組みを実施。
備考	職員アンケート分析から、全庁的な取り組みを実施。次年度への引き継ぎを一部実施	

参加年度	実施内容	ヒアリング実施による推移考察
平成 22 年度	職員掲示板へ人マネ活動を掲載 マネともミーティング(活動報告)	H21 参加者から引き継がれた取り組みを一部継続。 参加者所属の業務職制へ生かす方針。
備考	全庁的な取り組みを一部継続。	

参加年度	実施内容	ヒアリング実施による推移考察
平成 23 年度	マネともミーティング(人マネ参加者)	職員アンケート(35 名)を実施。「マネとも」と人マネの目指す方向性を協議(結論まで至らず)。 参加者所属の業務職制へ生かす方針。
備考		

参加年度	実施内容	ヒアリング実施による推移考察
平成 24 年度	職階別ダイアログ	企画課が実施した H23 小諸市職員意識調査を元に、市民目線でない・モチベーションが低い・コミュニケーションが不足していると分析。その原因究明のため職階別に職員ダイアログを実施。 職員ダイアログには比較的好意的な意見が多い、全庁的なダイアログは負担が多く単発となる等の検証。
備考	職員意識調査の分析から全庁的な取り組みを実施。取り組みへの検証を実施。	

上記のような部会参加者の提案とは関係なく、組織が存続するためには、常に改善は必要であり、当然ながら当市においても、業務をより良くするべく様々な取り組みが実施されてきている。その代表的な一つが、開票事務の迅速化である。平成 19 年の参院選では開票日本一を記録するなど、メディアでも取り上げられた、目標を共有し実践する組織となるべく実施された取り組みである。

しかし、開始されてから数年たった現在において、開票事務の迅速化について職員の口から出るのは、不平不満や、単なる競争ではないのかといった懐疑的な意見が多いのが、組織実態の一面である。

#### 翌年度以降の行動計画について

以上の事項から、翌年度以降の行動計画について、下記のとおり計画をした。

人材マネジメント参加者による取り組みを軸に、これまでの様々な施策を分析すると、平成 23 年度までの課題に共通するのは、組織改善への取り組みが、組織にハラオチしていない段階で実行されており、また検証もされることがないため、何のために取り組んでいるのかが曖昧となり、次第にそもそも論が形骸化し、「やらされ感」だけが残る悪循環が繰り返されてきている状態である。

まず、平成 24 年度では、その「やらされ感」をどう払しょくするかに着目し、現状と理想を語り合わせ、職員意識が低い現状を理想までどのように変えていくのか、という趣旨のダイアログを実施した。その結果、ダイアログ実施自体には、比較的前向きな意見が多く、多様な改善案が示されている。

ただし、ここにきて当市の組織が抱える大きな課題が浮き彫りとなった。それは、これまでも、様々な取り組みを体感した職員のなかには、何か「気づき」があった者がおり、課長会議で一定の評価をされるような改善案も少なからず出せるのだが、その多くが実践まで及ばずに今日まで至っているのである。つまり、少なくとも頭では組織改善の必要が

あると理解しており、新たな改善策も考えているのだが、それを一人称として取り組む意識までは、醸成されていないのが実態といえるだろう。

そこで、平成 25 年度では、組織における一番の課題は、恥ずかしい話ではあるが、これまで取り組んできた「組織をどう改善するか」といった類の命題より、さらに手前にあるであろう「そもそも改善する必要があるのか」という部分に焦点を絞り、真剣に、そして自らのこととして考えることが、結果として「実践」につなげる重要なマイルストーンだとの結論に至った。その理由を組織の一人ひとりへハラオチさせることこそが、今後どのような施策を実行するにおいても、まずは絶対条件であり、ひいてはこれまでの施策が再び見直されるキッカケにもつながると考えたのである。

具体的な方法としては、まずは平成 24 年度人材マネジメント参加者が実施した、「気づき」を生むダイアログという手法を組織的に用いること。次に、平成 24 年度では、その土壌を培うためにもダイアログの実施自体が一つの目標でもあったわけであるが、今年度はまずそのテーマについてもより検討を重ね、最も身近であり、かつ仕事を行うにあたって根源的な部分である「給与」とすることとした。総務課・財政課と調整しながら、国立社会保障・人口問題研究所が算出している 2030 年の人口推計を使い、当市における人口減少規模とその度合いを確認し、そこから税収を算出し、最終的には各々の給与水準までの数値を示し、共有したい。あくまでその数値や算出方法が正しいかどうかではなく、これを自ら考えること自体に意味があると考えている。

上記に加えて、同じく平成 24 年度の施策検証から、その実施方法についても、我々が体感した人材マネジメント部会の研修が、物理的にも職場を離れた非日常の中で、一個人として考え抜いたからこそ「気づき」へ繋がったという経験から、業務時間内に庁外に出て実施できればと計画している。また、参集する範囲においても、係長級の職員に絞ることで、事務量的に破綻しないようにコントロールし、職員にやらされ感がただよわないようにしながら、PDCAまで完結できる取り組みとなるように考えている。

## 最後に ～部会へ参加して～

夏合宿での発表の大失態。この部会への参加当初、「出来ない理由ではなく、何が出来るかを考える」との助言があり、言い訳をしないで臨もうと覚悟を決めたはずが、結局自分に甘く、苦い経験となってしまった。この大失態は、今回ともに参加した当市の二人に本当に申し訳ないことをしてしまったし、今更ではありますが、当市の発表に期待して下さった参加者、そして幹事の皆さんに対しても衷心からお詫びを申し上げます。

この部会では、幹事の皆さんからは常に生き方そのものについてのテーマを突き付けられ、また、他自治体の参加者と触れ合う中で、自分自身が人として未熟であると感じ、このままじゃ駄目だ、意味のある人生を歩むべく努力せねば、との思いを強く抱きました。

今の自分に何が出来るのか、何をやりたいのか。部会を通して学んだ「ものの見方、考え方（そもそも論・価値前提・一人称・立ち位置を変える…）」をベースに、”思いのキャッチボール”を職場の同僚、上司などの間で実践し、市民も市職員も笑顔あふれる我がまち「小諸」の創造に向け、自分が出来ることに取り組みたいと思います。

全国のマネ友の皆さん、ともにがんばりましょう。

黒岩 孝幸

全国の自治体職員の方々とダイアログを通して意見交換を行い、お互いの情報を共有し、参考になる事例を出し合うなかで、自分たちの組織にかけていることは何か、今後必要なことは何かについて考えを巡らす良い機会となったと思います。

今後多くの人たちと話し合い、現状を把握する中で自分の今ある状況を確認しながら、考えたことを実行し、成功や失敗を繰り返す中で経験を積み、発想の引き出しを増やせるようにしていきたいと思います。そして、理想とする目標に近づくために、一步一步進んで行かれるよう努力したいと思います。

中島 博幸

部会へ参加後も、自分なりに多くの方とのダイアログや、組織との接点を意識しているつもりですが、すると意外なほど簡単に、自らのドミナントロジックが見つかり始め、またその裏返しといえるように、その数は計り知れないという現実を実感する日々です。「共有するには、どのように進めていくのか」というテーマは、単なる一行政組織の問題や、社会人としてのスキルではない、一人間として社会と関わり生活していくうえにおいても、最も根本的に重要で、最も難しい部分ではないでしょうか。

スキルの面での学びはもちろんですが、この部会に参加したからこそ、自らの胸の中に気付いたこと、今は気づいていないけれど、いつかの行動につながるキッカケを得た一年

間であったと思いますし、早稲田大学人材マネジメント部会の平成25年度参加者という「瞬間」に出会ったこと自体にも意味がある気がしております。

「実践なき理論は空虚」と日々叱られながら、「善きことはカタツムリの速度で動く」という一筋の希望を胸に内省しつつ、進むべき未来を意識し、今日やるべきことに取り組みたいと思います。

塩川 和輝

最後に、この1年間ご指導をいただいた部会幹事団及びご事務局の皆様、そしてご協力いただいた当市の全ての職員へ、心からの感謝を申し上げ、結びとします。