

塩尻市のこれからの人材マネジメントを考える

長野県塩尻市 鳥羽 嘉彦
小松 秀典
百瀬 敬

I はじめに

この部会に塩尻市が参加するのは、今年度がはじめてであり、部会の内容についてあまり把握をしないうちに人選が行われましたが、結果的には人事課や企画課に所属する課長、係長といったメンバーが参加することとなったことは部会に参加した目的を果す上で良い方向に作用したものと思います。

人材マネジメント部会に参加することにより、今まで見えていなかった「塩尻市」の組織・人材の現状を多くの職員の間を通して分析することができました。

II 政策の提言

1 具体的な行動

私たちが分析した現状は、

- ① 慣習に浸り、改善の必要性を感じていない
- ② 市民の立場を考えずに、自分本位で考えている
- ③ 向かうべき方向が見えていない

というたいへん厳しい内容でありました。

この分析を基に、本市の組織・人材のありたい姿（状態）を

- ① 前例にとらわれず、新たな発想で挑戦する職員
- ② できない理由を探すのではなく、できる方法を市民目線で考える職員
- ③ 543人が互いに信頼しあい、目標を共有する組織

としました。

では、これらのありたい姿（状態）にするための施策として、私たちが考えたものは、次の3点です。

- ① 「対話ルーム」の開設
- ② 「知恵の交流」の開設
- ③ 「市役所訓」の制定

「対話ルーム」につきましては、なかなか職場の垣根を越えて、職員同士が直接会話をする機会が持っていない、また、目線を変えて見ることにより

新たな発想も生まれるのではないかといったことから、市民意識により近い若手・中堅の職員を中心とした意見交換の場所を提供することにより、お互いが問題意識を共有することができ、現状を改善することにつながるものであると考えました。

「知恵の交流」につきましては、仕事上の課題について、職場の前任者までは、聞くことができるが、それ以外の職員に聞く機会が持てない、しかし、多くの行政経験を積んだ知恵と知識を有している職員がいる。この職員から意見を求めることができる「Yahoo!知恵袋」みたいなものをつくることのできないものかといったことから、相手を選ばずに、年代、職層を超えた知恵を庁内ネットワーク上の電子掲示板で集約することができるものであると考えました。

「市役所訓」につきましては、今後の市役所を背負って立つことになる中堅、若手職員からの聞き取りを行いました。そこで出された意見は、やる気はあるが日々の仕事に追われて向かう方向が見えていない、全職員がベクトルを同じにすることができる目標がほしい、会社でいう社訓的なものがあれば気持ちを一つにできるといったものでした。実際に、職員にとっては市長の選挙公約（マニフェスト）、総合計画、事業部目標、人事考課による個人目標など、多くの目標が存在し、これらの目標に向かって私たちは、本当に一つになれているのか疑問があります。そこで、ありたい姿である「543人（本年度当初の職員数）が互いに信頼しあい、目標を共有する組織」であるための施策として「市役所訓」を制定し、それを「一年の計は元旦にあり」にちなんで、一年間の目標を立てるのに相応しい仕事始め式に市長に発表していただくこととしました。

これらの施策について、人材マネジメント部会の夏期合宿研修、10月の長野会場でのリベンジマッチで発表を行いました。「対話ルーム」「知恵の交流」についても多くの指摘、意見をいただきましたが、特に市役所訓の制定につきましては、それを誰が考えるのか、トップダウンでいいのか、作成過程において市長と一緒に作るなど職員も積極的に関わるべきではないかといった多くの厳しい指摘をいただきました。

塩尻市に戻った私たちは、市長への提言に向けて再度これらの施策について練り直しを行いました。市役所訓につきましては当初の案のとおり市民の声の代表である市長が考え、そして発表していただくことを選択しました。

私たちは、11月25日に副市長、総務部長も同席をいただき市長への提言を行いました。

その結果は、すべての提言を受け入れていただけることとなりました。

今年の仕事始め式に市長が発表した経営理念（市役所訓）は次のとおりです。

塩尻市役所 経営理念

人を地域を塩尻市を愛し、この街の
明日が今日より少しでも良くなるよう、
それぞれの立場で努めよう。

市民から貰う「ありがとう」の言葉
が私たちの勲章。一年間に貰う勲章
の数が成功体験であり、自らの人生
を豊かにしてくれる。

その繰り返しこそ、市民とともに築
く郷土の未来となる。

今では、この市役所訓（経営理念）を毎日の朝礼で復唱している課があります。また、課の職員全員がラミネートして持ち歩いている課もあります。この「塩尻市役所 経営理念」を全員が共有することにより、塩尻市役所が変わることができるものと考えます。

2 組織をこれからどう変えていくかー行動計画

今年度、初めて部会に参加した私たち3人は、塩尻市職員の0.5%です。26年度には、3人のマネ友が加わりますが、極めて僅かな力です。この力で組織を変えていくためには、自らが「ほんとうの笑顔」になること、そして、それをより多くの職員に与えることです。

この気持ちを持ちながら、組織を変えていきます。そして、今年度提言した施策を実現するための具体的な行動計画を示します。

① 「対話ルーム」の開設

まずは、本当の話し合い（＝ダイアロ＝対話）の重要性を改めて周知します。現在、市庁舎の耐震改修工事を行っており、ハード面でルーム（部

屋)の恒常的な確保は困難です。しかし、それぞれの職場をルームに見立て、職員同士の対話から、現状の改善策や新たな発想を生み出していきます。

② 「知恵の交流」の開設

試験運用を踏まえ、動作が遅い等システムの課題が明らかになりました。この課題を解決するとともに、より多くの職員が、掲示板を活用する方策を進めます。その一つとして、文書や財務事務等の全庁的な課題を解決できるFAQを整備します。

③ 「市役所訓」の制定

経営理念を具体的な行動に結びつけるための行動指針を策定します。策定にあたっては、私たちと26年度にマネ友認定を目指す3人で進めていきます。経営理念にある「市民から貰う『ありがとう』の言葉」のフレーズは、多くの場面で引用されており、流行語になりつつあります。この機を捉えて、職場を運営する、組織を動かすためのビジョンを可視化していきます。

Ⅲ 庁内での研修報告活動

研修の課題である政策モデルの構築と首長提言の取り組みを進める一方で、「市役所を変える」という大きな目的のためには、まず職員の意識改革をしていく必要があると感じました。上記の首長提言とその実現ももちろんその手段の一つであることには間違いありませんが、それだけでは私たち3人の活動がどれだけ庁内に周知できるのか、という懸念があります。そこで4月の部会参加後、総務部長の許可を得て、研修を通して学んだこと、感じたことなどを3人が交代で毎月1回、庁内掲示板を利用してレポート報告させていただくことになりました。

【各回の内容】

	〔掲載日〕	〔タイトル〕
第1回	4月24日	「話し合う」ことについての提言
第2回	5月13日	「気づく」ことについての提言
第3回	7月5日	一歩前に踏み出すことの大切さ
第4回	9月30日	「ビジョンとは・・・」
第5回	10月4日	「価値前提」で考えることについての提言
第6回	10月16日	一人称で語り、そして行動する

第7回	11月21日	「ほんとうの笑顔」で仕事をする
第8回	1月17日	「現場とは」
第9回	1月22日	自らの立ち位置を変える
第10回	2月3日	「塩尻市役所 経営理念」について

最終的に第10回までいきましたが、紙面の都合で第6回と第9回を紹介しません。(表現は掲載時のままです)

一人称で語り、そして行動する

① 組織の中での位置づけ

私たちは市役所という組織の一員であり、常に市職員という肩書きを背負って業務に携わっています。もちろん個人としての知識や技術、更には企画力、判断力、折衝力を遺憾なく発揮(?)しているはずですが、それらはあくまでも個人プレーではなく組織としての活動、つまりは「塩尻市がやっている」というところにすべて収まります。

従って仕事上で大きな成果を出しても特別に給与が上がるわけではないし、逆に費用対の成果が出せなかったという失敗をしても免職になることはほとんど無い、というのが公務員の大きな特色と言えます。

ただ組織の中には様々な考え方や性格の人がいるため、あえて全体の意見をまとめようとすると思わぬ時間がかかってしまい、よほどワンマンな上司がいるところでない限り全体の決定には時間がかかってしまいます。たとえば課のような小集団で考えてみても、課のやり方を変えようとしたり、あるいは職場の皆さんの共感や賛同を得ようとしたりすると結構時間や労力がかかってしまい、これまでの習慣や意識を簡単には変えることができないというのが現状です。

② 自分をあえて前面に出さない

私たちはよく、「市では～」とか「普通は～」とか、あるいは「最近よく言われていますが～」というくだりから話を始めることがあります。無意識の内に、どこか組織や集団の中に自分を隠していたり、あるいは自分自身を客観的視点で表現したりしています。

その原因としては、自分があえて表に出る必要があるのだろうか、あるい

は何かあっても自分にすべての責任がかかって来ないように、というネガティブな思いが勝手に働いていると考えられます。

確かに日本人の美德ともいわれる「ひかえめ」で終始終わらせるつもりならそれでもよいのですが、逆に自分がやりたいことを人に認めてもらいたいと思うときには歯がゆい思いをすることになり、極論として「自分が何故そこにいるのか」の存在意義すら見出せないことにもなります。相手に伝えようとする思いにオブラートがかかってしまい、インパクトが弱くなってしまふのです。

③ 相手に熱意を伝える

今回のタイトルにもなっている「一人称で語り、そして行動する」の意味は、グループや組織などで何か行動を起こすときに、「自分自身はこう思う、自分自身はこうしたい」と自分の気持ちをあえて前面に押し出す姿勢を指すもので、この場合、前述したような「もしもの場合の逃げ道をつくろうと安易に周囲を巻き込もうとする気持ち」は除外されます。

私の参加している、人材マネジメント研修では、いくつかの合言葉がありますが、この「一人称で語り、そして行動する」ことも前回の「一歩前に行く」ことと同様、とても重要なキーワードとなっています。

例えば、与えられたテーマに対してグループ内でダイアログを交わし、そのまとめをグループの一人が発表するとします。その際、日ごろの癖で「他人ごとのような話し方」がつい口から出てしまうと、発表後、幹事の皆さんから必ず指摘があり、「一人称」での話し方が求められるのです。

何故このようなことが必要なのでしょうか。

自分が何かをやろうと思ったとき、あるいは是非こうしたいと思ったときに、例えば相手にその思いを伝えようとする際には、自分の言葉の中に「**自分自身が存在**」していなければ決して相手に熱意は伝わりません。

言葉の中に自分を込めるという行為は、もちろん責任が伴いますので若干の勇気が必要となりますが、受け手である相手方へのインパクトはまったく異なります。

私たちは組織の中で仕事をしていますので、使うタイミングもなかなか難しいかもしれませんが、聞く側にとっては「話し手の強い意志」が感じられるテクニックではないでしょうか。機会があったらぜひ挑戦してみてください。

自らの立ち位置を変える

① マニュアル化

私たちが市役所の業務に携わる中で、時々マニュアルの作成が必要になることがあります。例えば「業務マニュアル」は、人事異動で担当者が変わっても市民サービスが低下しないように取扱いの流れや注意点を文書化したものであり、また「危機管理マニュアル」は、非常時に全職員が戸惑うことなく役割分担にそって動けるよう行動指針を文書化したものです。

自営業のように経営者の意思ですべてを思い通りに動かすケースでは必要がないのかもしれませんが、集団、とりわけ組織においてはマニュアル化の必要性は高くなってきます。

もちろんマニュアルの中には、マニュアルに書いてあること以外はやってはいけない、そのとおりにやらないと大変なことになる、という「取扱い説明書」的なものもありますが、ここでは一応それらは例外とします。

マニュアルは正しく効率的に作業を行い、エラーを防ぐために作られるものです。しかしだからといってマニュアルばかりに依存していると

①マニュアルにないことはやらない

②多様な事態に柔軟、かつダイナミックに対処する能力が衰えるなどの弊害が生じてきます。

マニュアル主義からの脱却を図った有名な例を2例取り上げたいと思います。

② JALの再生について

JAL（日本航空）は、平成22年1月19日に経営破綻をしましたが、24年3月期決算では2,049億円という高水準の営業利益をたたき出し、わずか2年8ヵ月で東京証券取引所に再上場を果たしました。これまで再建の最短期間が約7年だったことからみれば、この短期間での再建はある種の奇跡だとも言われています。

この再建の方法については、私たち自治体職員にも学ぶべきことは多いのですが、詳細を知りたい方については参考文献を読んでいただくとして、実はこの中に部署ごとに取り組んだ「マニュアルにひと手間かける」とか「プラスアルファのサービス」とかいった「顧客視点に立ったマニュアル主義からの脱却」が見受けられます。

JALは、お客様の満足や感動を得ることも再生につながると考える中で、

マニュアルを超えたところに真の顧客価値が存在することに気がついたのです。マニュアルどおりにやっている限り、お客様は遠い存在でしかない。それまでの「マニュアル主義」から「考える現場」に変わっていったのです。

【※参考文献 1】

③ 企業再生に不可欠なサービス

JALのように再生に成功した企業の戦略には、徹底したコスト削減や増収計画が見受けられますが、その一方でもう一度顧客を取り戻す努力「顧客サービス」に力を入れた企業もいくつかありました。

よく知られた事例としては少し話が古くなりますが、JR東日本は、前身の日本国有鉄道（国鉄）が長い間赤字を計上し続けたため、昭和62年に分割民営化が実施され、その一つであるJR東日本は、6.6兆円という債務を背負ってのスタートとなりました。しかしこれほど深刻な状況の企業が、その後一度も運賃を値上げすることなく、今や日本を代表する優良企業に成長した背景には、多くの人員削減やコスト削減策が実施される一方で、増収を図るための顧客サービスを経営課題とし、駅舎のトイレ美化、定時の安全運行、通勤時の混雑解消などに取り組みました。この内トイレの美化については、顧客の目につきやすい象徴的なところからという観点から数十億円を投入して、JR東日本のイメージを飛躍的に向上させたのです。 【※参考文献 2】

④ 自らの立ち位置を変える

地方自治体の職員である私たちが、常日ごろから肝に銘じていなければいけないことは、法律や権力に守られているという立ち位置を当然とはせず、できるだけ住民と同じ立ち位置で、当事者意識を持ちながら住民の共感を得られるような姿勢をとっていくことです。ただしこのことは決して私たち自治体職員だけに限ったことではなく、顧客視点を貫き顧客満足度を高めることができた企業再生の例からもうかがえるように企業にとってもとても重要なことだと言えます。

自らの立ち位置を変えるということは、実は容易にできることではなく、ともすれば現在の組織の中で、その立ち位置すら見失ってしまう危険性もあります。しかし私たちが自らの組織をより良く高めていくためには非常に効果的な手段とも言えます。

日常の業務の中で、前述の「マニュアルにひと手間かける」とか「プラスアルファのサービス」とかを実践することは、私たちの最大の使命である

市民の皆様の満足度を高める上でも、大切な心がけではないでしょうか。

〔参考文献〕

※1 2013 引頭麻実編『JAL再生 高収益企業への転換』日本経済新聞出版社

※2 2011 植田 統著『企業再生 7つの鉄則』日本経済新聞出版社

自分自身の研修の振り返りとして、また研修の際に仕入れた貴重な話を職場の仲間にも広めることができたという点で良い企画だったと思います。できれば次年度の参加者にも続けていってほしいと考えています。

IV 参加者の思い

「覚 醒」

鳥 羽 嘉 彦

昨年の今頃、「人事課長」への異動内示が出ました。それまでの市役所人生がすべて事業部門だったため、まさに晴天の霹靂であり、戸惑いの中で前任者との事務引継ぎをした際、今年、東京へ何回か通う研修に本市から参加することになり、市長から人材マネジメント研修だからまず人事課長が行ってほしい、と指示があったことを聞かされました。

公募で募った他の2名とは異なり、あまり意欲がわからない第1回の部会参加でしたが、夜の交流会の際、北川所長さんと直接話す機会に恵まれ、「若い人たちと一緒にやっていくことの不安はあるが、一年の間にこの部会からいろいろなことを盗んで帰りたい」旨の恐れ多いことを言ったことがつい昨日のこのように思い出されます。

今思えば決して順調な一年ではなく、むしろ悪戦苦闘、紆余曲折の日々でしたが、何とか一定の成果を出して一年を乗り切ることができました。参加者3名の取り組み成果は前述しましたが、合わせて私個人も得るものがいくつかありました。

その一つは自分自身の変化です。「市役所は最大のドミナントロジック」「時代に対応できる市役所に変えていかないと明日はない」「自分たちが変えるんだというスタンスがなければ決して変わらない」。普段何気なく過ごしてきた市役所生活の中に、自分がやるべき大きな目標をもつことができました。

二つ目は、この部会の活動を通して多くの人マネの皆さん、また庁内にもこの活動に共感し協力してくれた仲間を得ることができたことです。心を割って話し

てみると、皆思っていることに共通したところがあります。今後の活動に何らかのサポートをしてくれる存在になってくれると信じています。

三つ目は、部会最終日の朝、全員の前で「塩尻市の取り組み」として発表した際にもお話をさせていただきましたが、この一年の地道な活動が評価(?)され、新年度、私の人事課内に新しく人材育成係が創設されることになりました。職員研修や人事考課など既存の業務のほかに職員の能力開発や職場環境の改善に意欲的に取り組んでいきたいと考えています。

北川所長さんをはじめ、多くの幹事団の皆さんからこの一年間に学んだことは、平々凡々と過ごしてきて、少しなまったこの身体と脳を引き締めるのに十分でした。人事課長という立場であまり頑張ると、職員がやらされ感に陥り、モチベーションが下がりますよと人マネの仲間にも指摘されましたので、今後は、阿部幹事にご指導いただいたように、若い人の意欲を後押しする形で優秀な職員を育てていきたいと考えています。

「残された10年」

小松秀典

人材マネジメント部会への参加が、昨年の4月に急遽決まってから、早くも一年が過ぎようとしています。

この部会に参加する機会を得ることができたことは、私にとって大きな転機であったと思います。60歳が定年であれば、市役所勤めも残り10年であり、この残された期間に「塩尻市」のために「何かをやり遂げたい」、「何かをやり遂げなければならない」と真剣に考えることができた気がします。

朝、仕事に行くことが楽しい、笑顔で仕事ができる、そんな日々になるように、組織を変える、そんな施策を考えることは、本当にワクワクすることでありました。

本市には、自主的に勉強会を開催している若手・中堅職員による組織（塩尻市若手職員意見交換会「しおラボ」）が存在しています。それは20代から30代までの職員に40代の係長が加わったもので、毎回テーマを決めて意見交換をしています。誰かが手を差し伸べないと若いエネルギーも時間が経つと萎んでしまうかもしれません。そこで、人材マネジメント部会に参加した私の使命を、この組織の良さを活かし、市役所全体にこの流れを拡げることと考え、参加した2人と一緒に施策の検討に入りました。

一人ではなく、今回参加することとなった3人が、頭を抱え、知恵を絞り、や

っこの思いで創り出した施策は、幹事団の皆さまにあっさり否定され、部会参加者の皆さんからも痛い指摘を受ける状況でありましたが、なにくそこの思いで再度練り直すことにも今までにない充実感を覚えることができました。

昨年の11月の下旬に市長への提言が実現出来、提言の内容も受け入れていただくことができました。しかし、私たちの目的は、首長に提言することではなく、提言した内容を実現させ、組織を変えることにあります。

この一年間たいへんお世話になりました北川所長をはじめとする幹事団・事務局の皆さまの熱き思いを形にするためにも引き続き、マネ友として新たに部会に参加する仲間と共に組織を変えるために活動していきたいと思えます。

「本質を探しに」

百瀬 敬

私の人材マネジメント部会への参加目的は、担当している行政改革の答え探しです。振り返って、部会の自己紹介シートを見ると、「行政改革の幅が広すぎてピントが定まっていない。その本質を見つけない。」と参加にあたっての思いを記していました。

一般的に、行政改革は、行政機関の組織や機能を改革することと言われています。また、市の行政改革基本方針では、「組織の理想的な姿と現状とのギャップ(差)を認識し、そのギャップを埋め、理想的な姿に近づくための改革を行います。」と掲げています。

組織の理想的な姿を描くことができなければ、現状とのギャップを認識することはできません。この部会では、講話やダイアログなどを通じて、理想的な姿を追い求めることが出来たのではと自認しています。「重要なことは、各階層の職員が、同時にそれぞれの役割・責任を果たすこと」、そのためには、「あらかじめ自分たちの基本的な役割を認識していること、そして互いに“思い”を共有しながら、変化する状況に柔軟に対応していこうと協力し合うこと」との講話がありました。

この言葉を念頭に置きながら、行政改革の本質をなす組織を、一歩前へ踏み出して、これからも探求していきます。そして、ほんとうの笑顔があふれる組織を目指していきます。

爽りのある1年間になりました。北川所長をはじめ、幹事団、事務局の皆様、そして一緒に参加されたマネ友の皆様、ありがとうございました。