

安曇野市の組織の変革に向けて

～笑顔であふれる職場をめざして～

【安曇野市の現状と課題】

平成17年10月1日、旧5町村の合併により、安曇野市が誕生しました。

合併は、他の自治体には珍しい新設（対等）合併です。現在、新本庁舎の建設が進んでおり、合併10年目となる平成27年の5月に、5支所を残し、職員が一つの施設に集約されます。合併以後、本庁機能が市内9施設（旧町村施設）に分散し、全庁的な会議や研修では、それぞれの施設から1か所に移動するなど、不便をきたしてきました。

また、同時に、職員間あるいは組織間の連携が物理的にも円滑に行われず、さらに合併により、地域の特性や文化・風習、事務事業の進め方などが異なる旧5町村の職員が混在することが相まって、一体感の意識や仕組みができてこなかったことも事実です。

このことから、職員一人ひとりの能力やノウハウを十分発揮できる職場環境づくりの弊害にもなってきました。このことから職員の閉塞感も感じられ、早期退職者が近年増大（表1）してきています。また、職員の一体感の不足は、市が目指すビジョンの共有ができなかったり、庁内縦割りの組織が要因ともなっています。このことが、しっかりした経営的感覚を持ってない理由ともなっているかと思えます。

中途退職・精神疾患療休状況

（表1）

年 度	中途退職者	精神疾患療休	備 考
22	2	7	
23	5	4	
24	2	5	
25	3	3	(8月1日現在)

一方、市民の意識はどうでしょうか。合併当初は、少なからず地域エゴが見え隠れしていました。これは、対等合併ならではの課題であり、公共施設の在り方や位置、市民サービスの公平性など、地域間のバランスを図ることが、過剰な公平・公正意識をもたらす結果となってきたことも事実です。ある意味で、旧町村を思う気持ちも大切ですが、その地域の特性や風習を活かしながら新しい市づくりを進めていかなければいけないと思います。

【ドミナントロジックの転換】

本市において、平成25年度初めて「人材マネジメント部会」に参加をさせていただきました。この部会のコンセプトである、

- ①「立ち位置」を改め、相手の立場になって考えること

②これまでの「事実前提」でなく、「価値前提」（前例踏襲でなく、皆が考えるありたい姿）であること

③ルールや組織、他人が言うからでなく「一人称」で考え、捉え、語ることをキーワードとして、思いのキャッチボール＝「ダイアログ」を行い、心と心の触れ合いを大切に、組織の改編に取り組んできました。

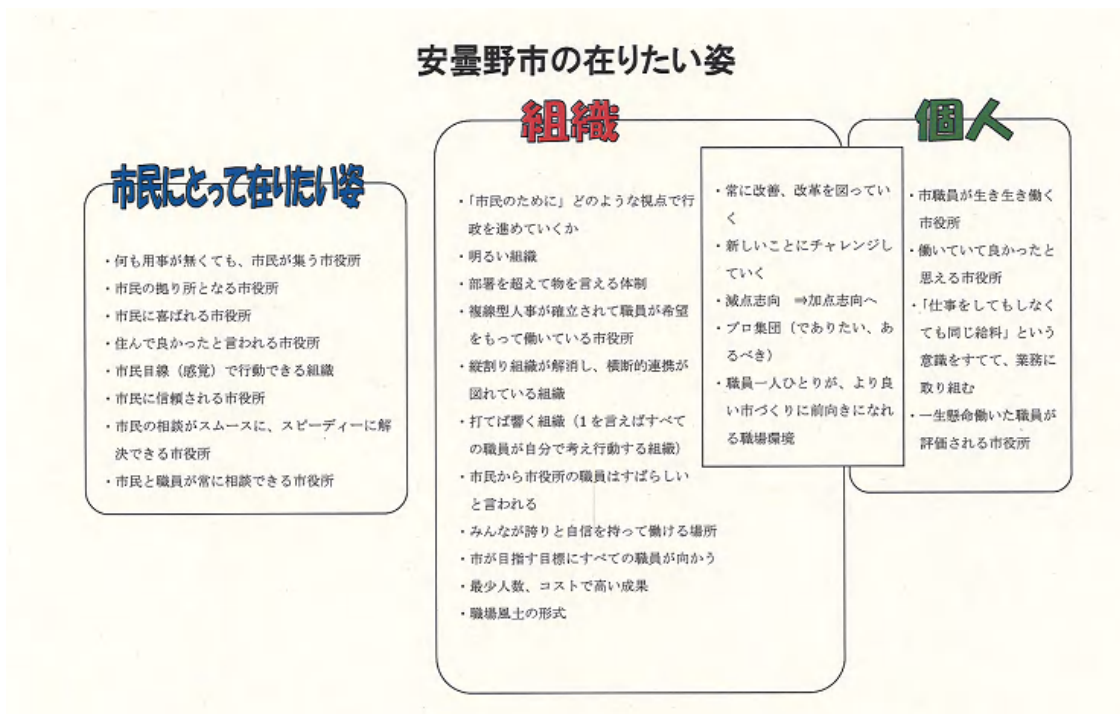
そのため、副市長及び部長（次年度在籍予定）とのダイアログを行い、理事者や幹部が考える組織や職員の現状と課題、また在るべき姿について意見交換しました。

また、組織における課題が感覚的なものであったため、職員対象のアンケートを行い、職員の考える市の在り方、組織に対する考え方を把握しました。



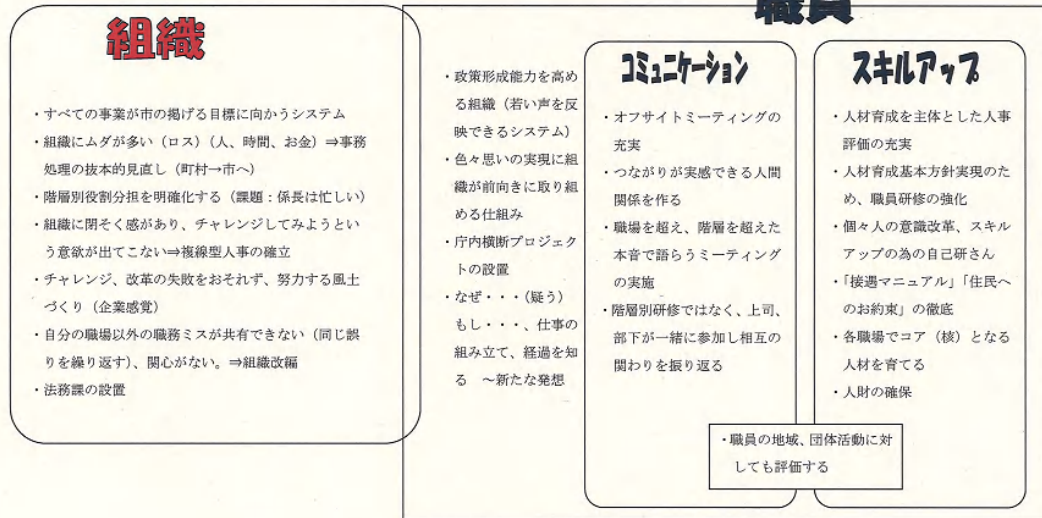
1 副市長及び部長とのダイアログ

ドミナントロジックを転換し、3人が踏み出す第一歩として、副市長及び各部長とのダイアログを行いました。テーマは、「安曇野市の在りたい姿」及び「安曇野市の在りたい姿にするには、組織をどう変えるか」の2項目で行いました。



安曇野市の在りたい姿にするには、組織をどう変えるか

職員



「市の在りたい姿」では、市民にとって在りたい姿として、「市民が集う市役所」「住んで良かったと言われる市役所」「市民に信頼される市役所」など、市役所組織として、「横断的の連携が図れる組織」「市が目指す目標に全ての職員が向かう」「打てば響く組織」など、職員として「生き生き働く市役所」「一生懸命働く職員が評価される市役所」などが出されました。

「安曇野市の在りたい姿にするには、組織をどう変えるか」では、組織として、「すべての事業が市の掲げる目標に向かう市役所」「事務処理の抜本的見直し」「複線型人事の確立」など、職員(コミュニケーション)として、「オフサイトミーティングの充実」「つながりが実感できる人間関係の形成」「職場や階層を超えたミーティングの実施」など、職員(スキルアップ)では、「人材育成を主体として人事評価の充実」「個々の意識改革、スキルアップのための自己研鑽」など、その他職員として、「政策形成能力を高める組織」「庁内横断プロジェクトの設置」など出されました。

2 職員意識調査

地方主権時代を迎え、行財政改革とともに、職員がいきいきとやりがいを持って働ける市役所が求められます。このため、各職場の業務における課題等を把握し、多様な市民ニーズに的確に応えられる柔軟で効率的な行財政運営を進めるため、職員意識調査を実施しました。

■職員アンケート（9/18～9/31）現状認識

（表2）

回答数	547	73.32%
10歳代	3	75.00%
20歳代	76	71.70%
30歳代	130	65.66%
40歳代	146	77.25%
50歳以上	171	68.13%

問1 あなたは、安曇野市をどのように感じていますか。次の1～9のそれぞれについて、該当するものを1つ選んで下さい。

（表3）

	1. 発展的 な(まち)	2. 活気が ある(まち)	3. 快適な (まち)	4. 自然豊 かな(まち)	5. 落ち着 いた(まち)	6. 美しい (まち)	7. 文化的 な(まち)	8. あたた かい(まち)	9. 沈滞し た(まち)	10. 雑然と した(まち)	11. 閉鎖的 な(まち)
強く感じる	25	11	82	299	96	150	42	39	6	7	14
どちらかと言 えば感じる	216	189	312	220	307	275	235	271	86	80	84
どちらとも言 えない	213	277	119	24	120	106	215	211	208	195	209
そうは思わ ない	93	70	34	4	24	16	55	26	247	265	240
計	547	547	547	547	547	547	547	547	547	547	547

問2. あなたにとって、今後の安曇野市に高めてほしい（安曇野市が高めるべき）イメージはどのようなものですか。右の中から2つまで選んで下さい。

（表4）

発展的、先進的など「成長のイメージ」	91	16.6%
活気のある、にぎやかなど「活力のイメージ」	138	25.2%
快適、自然豊かななど、「優れた環境のイメージ」	337	61.6%
落ち着き、ゆとりなど、「成熟のイメージ」	109	19.9%
美しい、文化的など、「文化性の高いイメージ」	117	21.4%
あたたかい、親しみのあるなど、「人間性を大切にするイメージ」	202	36.9%
はなやか、開放的など、「明るさのイメージ」	35	6.4%
特にない	3	0.5%

計	1032
---	------

問3. あなたは、市役所の業務や組織などをより良くしていくためには、何をする
ことが重要だと思いますか。右の中から3つまで選んで下さい。

(表5)

行政組織をスリムにする	89	16.3%
情報化を進め事務や申請手続きの迅速化を図る	168	30.7%
民間でできることは民間にまかせる	172	31.4%
民間の実務経験者の力を活用する	60	11.0%
優秀な職員を登用する	81	14.8%
職員研修を活発に行う	30	5.5%
前例にとらわれない柔軟な発想で仕事をする	268	49.0%
窓口での職員の対応を向上させる	84	15.4%
事業を選別し・財政の健全化を進める	168	30.7%
行政評価・政策評価を進める	14	2.6%
行政情報をさらに積極的に公開する	23	4.2%
公共施設の適正な整備・配置を進める	183	33.5%
市政への市民参画を促す	71	13.0%
市民と市長との対話の機会を増やす	25	4.6%
その他	40	7.3%
計	1476	

問4. あなたは、安曇野市が（新たに新設合併して誕生した市として）市民サービスをより向上させていくためには、どのようなことが重要な課題であると思いますか。右の中から2つまで選んで下さい。

(表6)

本庁と支所間での連絡体制の強化	280	51.2%
地域情報の共有化	289	52.8%
公共施設の配置の再検討	178	32.5%
新市としての一体感を醸成するためのイメージづくり	198	36.2%
その他	22	4.0%
計	967	

問5. あなたを含めた安曇野市の職員（安曇野市役所）のことにしてお聞きします。

(表7)

	1. 職員は市民から信頼されていると思う	2. 職員は仕事に積極的であると思う	3. 職員はチャレンジ精神が旺盛であると思う	4. 職員は市民に対して、親切、丁寧な対応をしていると思う	5. 安曇野市の情報は十分に公開や提供がされていると思う	6. 安曇野市は市民との協働が進んでいると思う
そう思う	20	49	6	124	40	14
どちらかと言えばそう思う	354	341	166	381	338	253
どちらかと言えばそうは思わない	144	129	319	35	149	248
そうは思わない	29	28	56	7	20	32
計	547	547	547	547	547	547

問6. あなたの職場の風土等にお聞きします。

(表8)

	1. 明るく活気に満ちている	2. 命令や規則を重んじる雰囲気がある	3. 言いたいことが自由に言える雰囲気がある	4. 効率や業績を重んじる雰囲気がある	5. 円満な人間関係を重視する雰囲気がある	6. 前例や慣習にかかわらず改革する雰囲気がある	7. 個人の自主性を重んじる雰囲気がある
そうである	103	115	133	38	143	40	66
どちらかと言えばそうである	314	336	4	273	311	247	325
どちらかと言えばそうではない	113	82	88	213	66	226	138
そうではない	17	14	0	23	27	34	18
計	547	547	225	547	547	547	547

	8. 部下の提案を上司が積極的に採用する雰囲気がある	9. 他の職員が困っていると周りで助け合う雰囲気がある	10. 組織改革や業務改善等について職員同士がよく話し合う雰囲気がある	11. 職場内での業務や所属の方針など情報の共有化がされている	12. 不正な業務執行の防止のために職場内のチェック体制が整っている	13. 業務上のあらゆるリスクを想定し、対応できる体制が整っている	14. 旧町村の壁が取り払われ、職場に一体感がある
そうである	84	180	72	80	63	21	114
どちらかと言えばそうである	334	292	265	318	303	246	280

どちらかと言えばそうではない	107	64	174	120	155	245	120
そうではない	22	11	36	29	26	35	33
計	547	547	547	547	547	547	547

問7. 問6で、「どちらかと言えばそうではない」または「そうではない」を10個以上選択された方におたずねします。そのように思われた理由として近いものを、右の中から2つまで選んで下さい。

(表9)

人員不足のため	26	12.1%
業務過多のため	35	16.3%
取り組むべき内容が多いため	35	16.3%
庁内での調整等が難しいため	17	7.9%
外部の団体や関係機関等との調整が難しいため	9	4.2%
いわゆる「やらされ感」が強い	18	8.4%
職場・組織の風土が取り組みにくい状況にあるため	28	13.0%
職員の意識が醸成途中にあるため	27	12.6%
いまだに旧町村の意識が強い	12	5.6%
その他	8	3.7%
計	215	

- アンケートは、表2のとおり、平成25年9月18日から9月31日の間、正規職員746人対象に実施しました。回収は547人で回収率73.32%でした。また、年代別では、30歳代の回収率が65.66%と低く、一番能力の発揮できる年齢層の組織に対する意識の低さが課題と思われます。
- アンケートの結果を見る中では、問1「安曇野市をどのように感じているか」(表3)の問いに、「自然豊か」と回答した者が最も多く、また、「快適」「落ち着いている」「美しい」など市の良さを実感している職員が多く、一方、「沈滞している」「雑然としている」「閉鎖的である」などは思わない職員が多くいました。
- 問2「今後高めるべきイメージ」(表4)の問いでは、「優れた環境」「人間性を大切にする」を考える職員が多く見られました。
- 問3「業務や組織などを良くしていくために重要なこと」(表5)の問いでは、「前例にとらわれない柔軟な発想で仕事をする」に対して半数近くの職員が重要と考え、その他「公共施設の適正な整備・配置」「民間にできることは民間に任せる」などが多くの職員が回答しました。
- 問4「市民サービスを向上させるための重要な課題」(表6)の問いでは、「地域情報の共有化」「本庁とし所管の連絡体制の強化」が特に必要と考えています。

- 問5「市職員について」（表7）では、「市民に対して親切、丁寧な対応をしている」に対して92%の職員が「そう思う」または「どちらかと言えばそう思う」と考え、また「チャレンジ精神が旺盛である」に対して69%の職員が「どちらかと言えばそうは思わない」または「そうは思わない」と回答しています。
- 問6「職場の風土等について」（表8）では、「旧町村の壁が取り払われ、職場に一体感がある」に対して72%の職員が「そうである」または「どちらかというところである」と回答しています。

これらのアンケート結果から、半数の職員が前例にとらわれない柔軟な発想で仕事をすることも関わらず、チャレンジ精神が旺盛ではないという職員が7割もいることから、閉塞感が感じられます。

また、日常の職場環境や職員間の中で一体感が醸成されていない感覚であったが、アンケートでは7割を超える職員が旧町村の壁が取り払われていると考えていました。

これらの結果を基に、今後新たに組織を変えるべく取り組みを進めていきます。

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して

長野県安曇野市 蓮井昭夫

最初に、約1年間の研修に際し、北川所長、幹事連の皆様、事務局の皆様、並びにマネ友の皆さんに、心から感謝いたします。

さて、私的考察及び気づきについて述べさせていただきます。

・なぜ、マニフェスト研究所が人材マネジメントについて研修を拡充してきているのか？
理事者のマニフェスト、ビジョンに対しその本質を理解、政策に繋げることのできる職員の育成、人材マネジメントは、車の両輪のように必要不可欠で、どちらが未熟でもダメだと思いました。今研修において人材の育成から組織改編への流れは大変参考となりました。

・人としての力、社会の多様性の中での人材育成、人材マネジメントについて
社会性・社会力の低下、コミュニケーション能力の低下等による犯罪・事件が多く報道される今日この頃ですが、どうなのでしょう？

私的には、幕末から明治・大正・昭和の初期にかけての佐久間象山から吉田松陰それから続く人材の多さについては、みなさんもお存じのことと思います。私の地元にも「研成義塾」立ち上げた井口喜源治、協力者の相馬愛蔵（新宿中村屋開業）ら禁酒会のメンバー及び関係者の中に、荻原礫山（彫刻家）、清沢冽（自由主義平和思想家）等、飛行機もないあの時代に、信州の田舎から渡米し多くのことを成し遂げてきております。

これらに見られるように、近くに良い師を持ち真剣に語り合える仲間がいた事が、遠くアメリカまで人を運び、夢を追いかけることのできた原動力であると思います。

この研修が、今後先人らの塾のように多くの人たちに影響を与える続ける事を希望します。

人材マネジメント部会に参加して

安曇野市 宮澤万茂留

「やる気のないものは去れ」。これは、私が旧町役場に入ったときの町長の言葉です。この言葉が、これまでの私の公務員人生の支えとしてきました。「やる気」とは何だろう。本年度、本市では初めて「人材マネジメント部会」に参加させていただきました。昨年度、課長職に就き、あらためて市の幹部として、市民のための行財政運営とは何かを常に考えてきました。そのためには、市の組織や職員の資質向上が重要であることと考えていました。人マネにおいて、自分の描いていた理想の姿が、改めて整理できた一年でした。

私は、まちづくり推進課に配属になり、特に市民との接点が多く、それだけに市民の抱える課題に触れることが日常となっています。そうした中で、とかく行政の立場として、制度や助成などの支援を前面に出しがちでしたが、私の中では、心と心の触れ合い、そして信頼関係を作ることが第一ではないかと考えていました。つまり、「立ち位置」を変えることでした。これは、当然職員間にも当てはまることで、それぞれ一人では生きていけないわけで、自分勝手な行動や言動ばかりでは、何も解決しません。相手の立場になることは、私が進める協働のまちづくりの原点にもなっています。

平成 17 年の安曇野市の誕生とともに、旧 5 町村の職員が一つの目標に向かって歩き始めました。しかし、旧町村の慣習や姿勢の違いは今を持っても統一できずにいます。そのため、どうしても職員に染み込んできた旧町村のやり方に縛られ、本来の本市のあるべき姿を考えていない面も見受けられます。仕事人ではなく作業人が多くなってしまいました。

私は、少人数の課の中で、昨年度からダイアログを頻繁に行ってきました。本市の総合計画と各種個別計画に基づく目指す方向の確認と、それに対する現状と課題の共有を図るべく、話し合いのキャッチボールを行っています。

こうした中で感じたことが、職員があまりにも事務的であり、ビジョンを抱いていない、課題を把握していない、また自分が何をすべきかを考えられないことでした。そう意味からもダイアログを繰り返し行うことから、職員一人ひとりが同じ方向を目指すことができ、また自分が何をすべきかを考えられるように少しずつ変わってきました。少人数の課であるため、こうしたダイアログの成果が見られてきましたが、平成 26 年度からは組織替えがあり、課は 2 係を持つこととなり、これまで以上に職員の意識の統一は困難になります。

また、こうした取り組みを全庁的に行うよう、マネ研に参加した 3 人を中心に、次年度の参加職員とともに、ダイアログを行い、職員の輪を広げていきたいと考えています。

1 年間、ご指導をいただきました北川所長、出馬部会長はじめ、幹事の皆様、事務局の皆様から感謝を申しあげるとともに、今後一層のご指導を賜りますようお願い申し上げます。

「マネ友」認定書を受領して ～人材マネジメント部会を振り返る～

長野県安曇野市 横山 正

私は、課長（管理職）になり3年が経過した。この間、諸先輩から指導いただいたことを振り返りながら、人材育成・部下指導にあたってきたが、市町村合併を経て職場環境が変わったことで、多くの職員が過重労働やメンタルヘルスの問題を抱えていた。

そんな折、ちょうど1年前に人事課から「人材マネジメント部会へ研修にいけますか」と、命令とも照会とも言えない連絡がありました。

勝手な想像から「人材育成をするノウハウが学べる講座」と思い込み、「管理職として何かの役に立つだろう」と、二つ返事で『参加できますよ』と参加を決めた。

新年度が始まり、第1回部会が4月17日に行われ、北川先生や幹事の皆さんからのお話で、幾つかの「気づき」があり、管理型ではなく「経営型」の観点へ自らの視点を改める必要性を強く感じた。

そこで、部会で得た“ヒント”を参考に、所属している都市建設部の部内研修において講師を務め、「時代の変化と仕事の仕方」と題し、講話を行いました。

何人かの職員は、私の講話に刺激を受けたのか、日々の行動が変わったと感じている。

安曇野市は、合併して9年目を迎えようとしている。「一体感の醸成」の掛け声のもと、日々の業務や、新たな事業を行っているが、『何年経てば一体感が生まれるんだ』という指摘をいただくことも事実である。

今回、マネ研に参加した我々3人も、本市の課題の一つに「合併」を挙げてしまうのが実態である。

この一年間の部会では、一般的な研修と異なり、「自ら考え」「自ら気づき」「自ら行動する」ことを実感することができ、特に対話の必要性・重要性を肌で感じる事ができた。

そこで、平成26年度は、部会で得た「気づき・対話・行動する」の実践として…

- 1) 市町村合併は、大きな変化であり、「気づき」のチャンス (!)
- 2) 一体感が希薄という課題は、「対話」が不足している (?)
- 3) 対話により得られた結果を「行動」に移す

というストーリーのもと、安曇野市版「マネ研」(虎の穴)を立ち上げます。

意識を変え、行動する職員が増えるよう頑張ろうと決意しています。

最後に、北川所長、出馬部会長はじめ幹事の皆様、事務局の皆様、一緒に飲み交わしたマネ友に心から感謝申し上げます。