

2013年度

人材マネジメント部会に参加して  
～「本当の笑顔」を探す旅へ出航～



早稲田大学マニフェスト研究所 人材マネジメント部会

所 属 : 熊本県天草市  
参加者 : 村上浩崇 池田恵美子 高見篤

## 1 はじめに

平成18年3月に2市8町が合併し、面積約683平方kmの広域行政となる天草市が誕生して8年が経過するが、それぞれの部署には様々な課題がある。

住みよい街づくりを目指す中、住民から求められるニーズは多種多様であり、住民サービスの低下を防ぐためにありとあらゆる事業を行っている。その一方で、職員数の減少と反比例して行政が行う業務は増加傾向となっており、既存の業務のほとんどは淘汰されることはなく継続することが多い。

しかし、行政改革の一環で当初1,225人であった普通会計職員は、職員定員適正化計画により、平成32年には650人以内まで削減する予定である。それにより、職員一人あたりの業務量は、今後更に増加することは明らかであり、それぞれがもつ知識や組織力を結集し、一人ひとりの意識改革を行わなければ困難な状況に陥る。

このような状況を踏まえ、今回、早稲田大学マニフェスト研究所マネジメント部会へ参加した3名で、本市のありたい姿と現状、それに向けての政策提言についてまとめた。

## 2 ありたい姿について

- (1) 上司・部下の目標の共有
- (2) 各部署間で自立的に連携をとる
- (3) ワークライフバランスの確立

## 3 現状について

- (1) 市長・副市長と全部長・支所長の目標を共有する話し合いが十分ではない
- (2) 部署間の連携がうまくいかない
- (3) 広域な面積による現地確認など事務時間の制約や職員数が減少する中で毎年事務量の増加により家庭や地域生活の時間が持ちにくい

## 4 これまでの取り組み

夏期合宿で幹事団からの指摘（思いと目標の共有の具体例など）や参加団体からの応援メッセージ（連携のための施策が会議評価かなど）を受け、「現状」、「ありたい姿」、「具体的な施策」の見直しを行なった。今年度は現状の裏付け

として職員アンケートを実施し、夏期合宿に臨んだが、幹事団からは「アンケートはあくまで表面的なもので参考にしかない」、「現場を歩かなければ」という提言をいただき、合宿後、職場ヒアリングを各部の筆頭課長等に対して、私達がマニ研に参加している目的や行おうとしている施策について説明し、ダイアログを行った。

また、私達の施策を、主体的に実施する担当部署である総務課への提案も行った。

## 5 政策提言

### (1) 上司・部下の目標の共有について

#### 目標の共有の場づくり

平成24年度には先輩マネ友の働きかけにより「市長メッセージ」の発信が実現し、市長の思いを全職員に伝えられる機会を設けることができた。

今回、私たちは、総務課が実施している「目標管理制度」に着目し、制度の充実を考えている。

目標管理制度には市長と部長の対話や、部長と課長間、課長と係長間、係長と担当者間というそれぞれの役職間において、目標の共有ができる手段がある。しかし、目標の共有ができるのは部署内のみに留まっているのが現実である。

そこで、この目標の共有を部署内だけではなく部署間で共有できるよう広範囲で利用できないかと考えた。

#### 取り組みについて

新たに共有の場を作ることで事は足りるが、それでは会議回数の増となり「やらされ感」になる恐れがある。そこで、既存の会議として「庁議」や「経営戦略会議」に目をつけた。この既存の会議のやり方を少し改善し、各部署の課題や目標、他部署との連携が必要となる事業等の話し合いなどの場を設けることで、市全体で取り組んでいくことが明確になっていくと考えられる。

最初は「なぜ他の部署のことを聞く必要があるのか」とあると疑問を抱える職員がいると思うが、組織として同じ目標に向かって行くことを冒頭に説明してもらうことで、理解していただけると思う。

また、部署をまたがるが必要な事業を行う場合は、課長級の階層で入念に検討し、各部署の役割を明確にしてから担当者レベルへ下ろすことを定着させたい。

しかし、施策としては不十分であり、来年度の参加者とともに再検討を行いたい。

## (2) 各部署間での自立的な連携について

### 会議評価の導入

組織・人材の現状について、平成24年度から「部署間の連携がうまくいかない」と設定をし、平成25年度においてその裏づけとして職場アンケートを実施。

アンケートの結果は、課・係での協力体制は概ねできているが、本庁支所間の役割分担は約4割がうまくいっていないという回答結果であった。その詳細を探るべく筆頭課長等のヒアリングを行い、「実施主体を譲り合う会議があった」や「会議の進め方が不十分である」という現状を知り、主催者を含む会議出席者の当事者意識の定着について必要性を感じたところである。

そこで、連携を図るためには会議が必要であるとの結果から、連携に必要な要素である「会議」に着目し、内発的に「会議をかえる」取り組みを行い、ありたい目指す姿である「各部署間で自立的に連携をとる」に近づけようと考え「会議評価の導入」を提案したところである。

これは、会議に係るコスト（人件費・コピー代等）の把握と、会議後のアンケート調査（目的の理解、資料の量、場の雰囲気等）を実施し、会議出席者が会議を振り返ることで出席者に当事者意識が生まれ、効果的な会議の実施に繋がるきっかけになるものと考えたところである。

しかしながら、課長級ヒアリングの中からもあったように、実施主体を譲り合っているケースがある現状からいくと、幹事から指摘があったように、会議評価が各部署間で自立的な連携をとることにつながるかということには確かに疑問が残る。主体を譲りあう会議ではなく、実施に向け協力をどうするかを議論することが必要である。

ただ、その前に、NPO法人テラ・ルネッサンス代表の鬼丸氏の講和の中に『問題を明らかにすることですべきことが見えてくる。』とあったように、先ず、現状の問題を深く探るための調査を実施するといった方向で来年度の取組みを行いたい。

### 取り組みについて

地方自治法第2条第14項に規定（地方公共団体は、その事務を処理するに当っては、住民の福祉の増進に努めるとともに、最小の経費で最大の効果を挙げるようにしなければならない。）されるとおり、会議に係る意識づけとして以下のスケジュールで調査・分析を実施する。

日程	取組み内容
H26.3月末迄	・会議に係るコスト（人件費・コピー代等）の試算を行う 簡易計算表の作成完了

	・ 会議後のアンケート調査内容を再検討・作成完了
H26. 4 月	・ 上記 2 件の職員周知
H26. 10 月～12 月	・ 4～10 月まで開催の会議取りまとめ・分析
H27. 1 月～	・ 分析及びダイアログ

### (3) ワークライフバランスの確立について

#### リフレッシュ休暇の導入

ワークライフバランスの現状について、「広域な面積による現地確認など、事務時間の制約や職員数が減少する中で毎年事務量の増加により家庭や地域生活の時間が持ちにくい」と設定し、仕事のやりがいや地域活動への参加状況等の職場アンケートを実施。

アンケートの結果としては、回答者の約 8 割が仕事への達成感又はやりがいを感じており、更には地域活動へ参加をしているという回答結果を得た。回答の理由を見てみると、仕事への達成感又はやりがいでは「大きな課題であればあるほど解決へのやりがいを感じる」や「担当業務についてやりがいを感じないで仕事をするのは、与えられた職責を果たすことの妨げになる」など、仕事への向上心や積極的な取り組みを行っていると感じられる内容であった。

地域活動への参加では「当然地域振興は第一に大切にすべき」や「一市民として地域活動に関わることで視野が広がり、職務にも大きな影響を与える」など、地域住民とのつながりを大切にする意見があった。

では、残り 2 割の回答理由はどのようなのか？

仕事への達成感又はやりがいでは「希望していない部署への配属」や「業務が多いため時間的余裕がない」との意見もあったが「処理する業務が多く、創造する業務が少ない」や「市民相手ではなく職員相手の業務が中心」という現在の配属部署に満足いかず、職員としての能力開発を望むような意見もあった。

地域活動への参加では「休日の業務や業務外のイベント動員により参加できない」や「子どもの行事と重なるので参加できない」、「家族の介護」など、参加したいがどうしてもできないという状況にある方が多かった。一方で「休日は自分の時間に費やしたい」や「興味がない」という意見もあった。

以上のアンケート結果をもとに職員像を分類してみると次のようになる。

- ①積極的に仕事へ取り組み休日は地域活動に参加している
- ②休日の業務や家庭の事情で自分の時間が取れない
- ③業務多忙なので休日は自分の時間がほしい、地域活動には無関心

①の方は職員としての意識とモチベーションが非常に高く、②と③の方は低いように感じられるため、すべての職員が業務に対するモチベーションを上げるためには、まずは時間的余裕の確保、すなわち休日の過ごし方を見直すことで業務へのモチベーションに影響するのではないかと感じた。

そこで、土日等週休日は市や地域の行事への動員や子どもの育児、家族の介護などで休まれず、心身のリフレッシュを行うことが難しいため、なにかしらの記念日の祝い等で連続5日程度のリフレッシュ休暇（年休取得）を推進し、家族や自分の楽しみの時間（プライベートの充実）を作ることで心身をリフレッシュすることができ、なお且つ仕事へのやりがいや達成感を高めることにつながるのではないかと考えた。

アンケート実施後には課長等ヒアリングを行ったが、その中でもリフレッシュ休暇をとれる組織はいい組織であるとの意見があり、また、リフレッシュ休暇の過ごし方などの具体的例も出してみると取得率の向上につながっていくとのことであった。

しかしながら、業務多忙である状況ならば、業務改善を行うことが一番大事であるとの幹事からコメントをいただき、マネ友からもリフレッシュ休暇より業務改善を行うことが優先とのコメントが多数あった。

これを受けて本市メンバーでダイアログを行ったが、業務改善を行っても部署によっては業務形態の相違があり、120%の業務を行っている人が業務改善により100%の業務になったとしても休みが取れるとは限られない。まとまった休暇を取るという目標を持つことで、休暇を取得するための仕事の段取りや進め方の工夫（事務改善）ができ、業務への取り組み姿勢が変わることでモチベーションの向上につながるという結論に至った。

#### 取り組みについて

本部会の趣旨に反する「他力本願」となってしまう部分もあるが、リフレッシュ休暇の取り組みを次のように行いたい。

まず、リフレッシュ休暇を取得してもらうよう全職員に周知を行う。周知方法については、年度当初に総務課から全職員へ通知する年休取得推進に併せて、リフレッシュ休暇の趣旨及び取得推進について通知してもらうよう依頼する。その後、私たちが自らリフレッシュ休暇を取得することで、他の職員が取得しやすい環境を創り上げる。それに合わせて、周辺の職員への取得推進を促し心身健全化を図る。

また、漠然と休暇を取ることは心情的に難しい職員もいるため、何らかの目的を持っていただき、気兼ねなくリフレッシュ休暇を取得することができるよう、リフレッシュ休暇取得時の過ごし方を提案する。

## 6 個人の気づき

・総務部総務課人事研修係 係長 村上浩崇

組織変革の必要性は、2000年4月の地方分権一括法の施行に伴い、地方自治体の裁量権が増すこととなったが、私たちの組織は依然として固定化した業務を行っていないか、真に住民が求めるニーズや社会情勢の変化への対応ができていないのか、地方自治体にはこのような変化に対応する力が求められている。民間であれば変化に柔軟に対応できない組織は生き残れないように、自治体でも同じことが言える。

今回研修に参加して既存の業務を行ってきた私の中では、この当たり前の事を意識づけるきっかけとなった。また、天草市では職員適正化に向け大幅な職員削減が今後も続く中、質を低下させることなく行政サービスを提供する必要があり、変化に自立的に対応できる組織へと変わる必要性があることを改めて感じた。

しかしながら、組織変革の必要性を十分知ることができたが、容易なことではない。多くの職員は正しい仕事をしていると感じているはずで、何が問題で何が問題でないのか、現状分析ができるほど余裕もない。この研修に参加した私たちの役割は、ただ研修に参加して終わりということではなく、参加できない職員の代表であること、組織変革の必要性を他の職員に伝えること、そして自らが組織改革のための行動を継続することです。ただ漫然と業務を行うだけでなく、変化を感じ、変化に対応できる組織となるよう職員一人ひとりが高い意識を持つ組織風土を醸成する必要がある。職員研修を行い職員個々の能力を上げる取り組みを行っているが、その高めた個々の能力が組織の中で生かすことができ、縦にも横にも波及できる受け皿となる組織の整備が必要である。

マニ研に参加して「価値前提」で考え、「立ち位置」を考え、「一人称」で行動する難しさを感じた1年でしたが、職員全てが同様の行動を取れば、どんな組織も変われると感じた。早稲田のフレームを念頭に「ありたい姿」を創造し、現状とのギャップを埋める行動を私たち天草市のマニ研参加2期生として、全国の多くのマネ友と共に、また来年度参加する3期生や先輩1期生と協力して、組織変革を起こす力になるよう今後も頑張っていきたい。

・総合政策部政策企画課 主任 池田恵美子

市役所に入庁し、本部会に参加するまでは、自分の思い（市民の笑顔を生み出す）を込めた顧客満足（customer satisfaction）を行ってきた。しかし今回、人材マネジメント部会に参加し、ダイアログを通じ価値前提で考えるためにどうすればいいか、深く学ぶとともに、これまで自分自身、あるべき姿へのアプローチをしていたことに気付くこととなった。自分が求められているものを考え行動するものではない。ありたい姿を描き、現状を探り、現状からありたい姿にするために何を取り組むべきか、立ち位置を変え、多くの仲間と対話を重ねることが重要であることを学ぶこととなった。これは地域が自立するために組織改革が強く言われる今、その主役となる職員、その一員である私自身の変革の年がスタートした瞬間であった。

夏期合宿やリベンジでは、私たちなりに対話し、考えた施策について発表を行い、幹事団やマネ友からのコメントや応援メッセージをいただいたが、自分たちがその不足する内容について、現状を更に深掘し、多くに共感と価値を生み出す取組みを提案することができなかった。「現場にこそ解決のヒントが隠されている。」との幹事からのアドバイスにより、アンケートの実施では不足する内容を上司・同僚などにヒアリングを行い仲間との対話を行っていたが、NPO法人テラ・ルネッサンスの鬼丸氏の講演で、「自分たちのイメージ（色眼鏡）で見てはならない。なぜなら、その地域の人々が解決しようとしている思いが見えなくなる。」と実践に基づいた講演は、衝撃だった。まだまだ、私自身、現状の掘り下げ方が甘かったことに気づきを得た。

その他この部会で学んだことは多くあるが、一人でも多くの人を本当の笑顔にするために、日頃の些細な事柄からも気づく力をつけ、また気づくための対話の取り組みを行うことが私のできる第一歩となる。そこから多くの仲間を増やし、仲間を本当の笑顔にする。そして、私たちの最大の目標である市民を本当の笑顔にするために、自分自身が前向きに周囲を明るく照らす存在であるか、常に自問自答し、行動するよう努めていきたい。

進むスピードはカタツムリかもしれないが、多くのカタツムリ（部会を通して得た仲間）の力を持って、同じ志で今後、本当の改革ができるよう頑張っていきたい。



「人を変えるのは難しい まずは自分が変わること」

組織を変えるには職員の意識改革が必要！

- ①資質の向上を目指す意識
- ②給料をもらった時からプロであるという意識
- ③「仕事」は「作業」では無いという意識
- ④仕事は魂を込めて取り組む意識

わかっているけれど、どこか頭の片隅に置いて仕事をしている自分があった。今後はこのことを、職員一人ひとりが意識することで、少しずつではあるが組織は変わっていくと思う。「気持ちはある」や「無関心」では組織を変えることはできないため、まずは気づき、そして行動していくことを身につける。

「良きことはカタツムリの速さで動く」

どんなに職員研修を開催し受講しても、どんなに外発的な刺激を加えても意識の高揚はその場限りとなってしまう。また、どんなに良い提言をしても、相手は「何を言っているか」ではなく「誰が言っているか」で判断してしまい、まったく伝わらないこともある。

そこで、研修を終えた私たちが…、いや私が日ごろの仕事はもちろんのこと地域活動の中でも意識改革を念頭に入れ、周囲の職員に共感や尊敬をしてもらうことで、内発的な刺激を加えてジワリジワリと意識を変えてもらうようにしていきたい。

しかし、結果はすぐには出るものではない。また、結果を求めすぎると良い成果は生まれてこないため、焦らず、諦めず、継続していく根気強さを身に付けていく。同じ志をもつマネ友はもちろん、同年代や同僚の職員との関係性を構築して能力や知識を結集し、その後、改革チームを作り上げていく。自分一人の力は微力ではあるが無力ではないという言葉信じ、一人、二人、三人と もっと多くの微力を持った人を集め、ありがたい姿を目指して組織改革に取り組んでいきたい。

「本当の笑顔」

そして、最終的に行き着くところ「本当の笑顔」を天草市全体に充満させたい。そのためには「本当の笑顔」になれる組織を構築し、職員が生き生きと仕事をすることで、市民の方に「本当の笑顔」になってもらえると思う。まずは自分が常にスマイル（もちろんプライスレス）でいる事を心がける。

## 7 おわりに

今回、人材マネジメント部会に参加させていただき、改めて天草市役所組織の現状把握やありたい姿に向かうための施策を考える機会ができた。アンケート調査や各部署へ出向き課長等ヒアリングを実施し、私たちの考えと現場の声を照らし合わせて分析したが、この結果をどうやって施策につなげていくことができるか、とても頭を悩ませるところだった。「脳みそに汗をかく」と幹事団の方が話されていたが、私たちは冷や汗をかいていたと思う。

人材マネジメント部会の夏合宿やリベンジにおいて私たちが提案する施策を発表したが、その後のダイアログで本部会が「目指しているもの」とはなんなのかを再度振り返って考えてみると、考えている方向性は本当に正しかったのかと疑問が残るので、もっと施策内容を考えてみたい。

課題が残ったことに悔いは残るが、今後マネ友とともによりよい施策を作り上げるためにダイアログを行い提案していく。

最後に、幹事団とマネ友の皆さんと巡り合い、そしてともに組織変革について学びあえたことに感謝します。