

2013年度

「うれしあわせ大作戦」からの笑顔へ

早稲田人材マニフェスト研究所 人材マネジメント部会

所属 嬉野市

氏名 西田 晃一

坂井 潤美

堤 美紅



はじめに

この1年私たちは、人材マネジメント部会に参加してきた。この部会を通して、少なくとも自分たちの中での意識変化があった。この部会で学んだことを自分たちだけでなく、職場全体の意識変化へと繋がるよう、自分たちが取り組むべき政策を述べていくこととする。

## 第1章 人材マネジメント部会に参加して

### 第1節 初めての部会参加

4月2日、本市の庁舎内LANで「早稲田大学マニフェスト研究所 人材マネジメント部会」への参加が周知された。若手から中堅職を対象として募集され、気軽な気持ちで部会に応募したのが始まりであった。4月18日、初めての部会に参加し、市民のニーズは時代に伴い変化するが、自治体のニーズに対応できなければならないと学んだ。そこで、私たちはその人材マネジメントの先駆者となることを決意した。

### 第2節 部会のキーワード

部会に参加して、様々なキーワードが飛び出してきた。「立ち位置を変える」、「価値前提で考える」、「一人称で捉え、語る」そして、ドミナントロジックを転換し、「一步前に踏み出す」というフレーズである。最初に、この言葉を聞いて何のことなのか理解できなかった。私たちは、部会への参加と共に自然と意識が変わり、その意味を認識できてきたと感じる。

#### 1. 「立ち位置を変える」

私たちの目線はどこにあるのか。行政の仕事は、住民へのサービスを図ることである。本当に市民にとって満足した市政となっているのか。市民目線で地域のニーズに応えたサービスを提供することが重要である。

#### 2. 「価値前提で考える」

先ほども述べたように、地域のニーズを知ることがもっとも必要である。そのためには、机上での仕事をこなすだけでなく、現場の声を聞き、本当に望む地域のありたい姿を知ることが必要である。

#### 3. 「一人称で捉え語る」

ありたい姿を見つけることが出来たなら、あとは「自分は〇〇だからこうしたい」との覚悟を決めることである。そして、周囲に語り、人を共感させることで、一人ではなく周りを巻き込み、自主性をもった職員が増えることにも繋がる。

#### 4. 「一步前に踏み出す」

「今のままで満足だ」、「これ以上仕事を増やしたくない」と話をよく聞く。この部会に参加するまでは、確かに前例踏襲してこれまでの楽な仕事を行ってきた。しかし、それは仕事ではなく、作業であるという事に気づかなければならないのだと感じた。私たちが目指すありたい姿を実現していくためには、現状を把握しながらも、覚悟をもって一歩

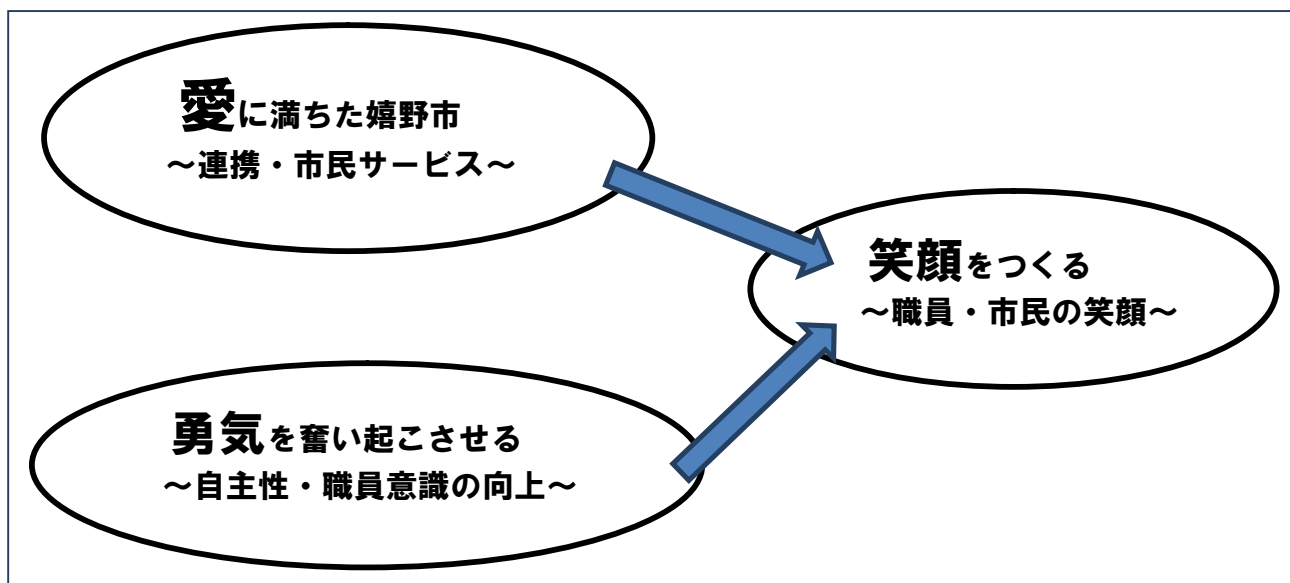
踏み出していく勇気を持つことが大事である。

### 第3節 私たちの自治体を見つめるにあたって

「ほんとうの笑顔」、私たちの組織は皆想いを共感し合いイキイキとした職場が作れているのだろうか。部会で学んだ大きな手法は、**ダイアログ**を通して、**沢山の人の思い**を一緒につなぎ合わせ、それぞれ一人ひとりが意識してよりよいものへと改善していくことだ。部会を通して、自ら変わり、周囲を巻き込み、変化を実感していく。私たちはこの1年で**沢山の気づき**を得た。この気づきを、これからは組織の中へ還元させ、すこしずつ「善きことはカタツムリのようにゆっくり進む」と途中で投げ出さず、意識改革となる政策を取り組んでいきたい。

※ダイアログ：対話

## 第2章 ありたい姿



市民目線で本市を見たときに、上記の図のようにありたい姿を考えた。

ここで言う愛とは、本市職員から嬉野市への愛であり、市民目線になり嬉野市に関心を持ち地域を愛するということである。また、勇気とは、業務に対しても積極的に取り組み、自ら情報を発信して組織の連携を深めていくことである。

この愛と勇気を持った職員になることで、一人一人に笑顔が生まれ、相乗効果により組織全体が1つ上のレベルへ上がる。そして、市民目線で行政を行っていけば市民のニーズが施策に反映され、最終的には市民の笑顔へと繋がっていく。

### 第3章 本市の現状

この章では、これまでの取り組みから見えた市の現状について説明していく。私たちが現状把握のための取り組みとして、この一年で行った主な4つの事について、以下で詳しく説明していく。

#### 1. 三人でのダイアログ

夏期合宿で三人の取り組みを発表するために8月に準備をしており、その過程で今までダイアログしたものを元に、改めて本市の現状の整理をした。

その中で、私たち三人は次に挙げる事について特に重要視すべきこととして捉えていた。「職員同士での連携が出来ていないため、たらい回しが起きている」、「市役所独特の冷たい雰囲気がある」、「上司と部下との距離感が遠く、一人に責任が集中している」、「情報の共有・意識疎通・協力体制が不十分」、「人事評価制度が十分機能していない」、「今ある仕事に十分満足している」、「これ以上仕事を増やしたくないという思いがある」など。

私たちはこれらの現状を元にこれからの取り組みについての計画を考え、夏期合宿の際に発表を行った。

#### 2. 職員アンケート

夏期合宿での発表や他の自治体の方とのダイアログを通して、私たちは現状把握が甘く、三人の意見だけでなく市役所内の多くの人の意見も取り入れて考える必要性を感じた。そこで、9月に入るとすぐに全職員を対象としたアンケート調査を行い広く意見を取り入れる事にした。ほとんどの職員に協力してもらうことができ、回答率は96.4%であった。以下で、アンケートの集計結果の中で回答割合が高くなっていった項目について挙げる。

職場の風土についての回答割合は、「同僚が互いに協力し合う」が40%あった一方で、「一体感がなく個人単位で仕事をしている」が34%あり、相反する項目で高くなっていった。課の問題点については、「業務量が多い」が53%、「引継ぎがうまくできていない」が38%、「業務が個人任せで管理責任が取れていない」が29%となっていた。改善・改革の取り組みが必要なものについては、「組織間の連携」が49%、「職員の意識」が47%、「仕事のやり方進め方」が40%、「業務の軽減」が34%であった。他に目立ったものとしては、61%もの人が「庁舎間の業務分担」がうまくいっていないと答えた項目もあった。

結果として目立った項目は、三人でのダイアログで出てきていたものと同様のものも多かったが、アンケートを通してその項目の選択割合の高さや、同じ項目でも役職や部署間で違いがはっきり出ている事が分かった。例えば、「適正に市民サービスが提供できている」という項目では、できていると答えた人の割合は全体的に高く、管理職は100%であったが、役職が下がると共に答えた人の割合も下がり、若手職員になると70%まで下がっていた。

#### 3. 部長との意見交換会

アンケートの結果をもとに、気になる点について部長達と意見交換会を9月に行い、次のようなアドバイスを頂いた。管理職層は、職員としても市民としても様々な事を経験してきているため、若手層と認識が違ってくる事は当然であり、若手職員も地域行事などへ多く参加して積極的に市民の意見を聞くことが重要となる。今後さらに職員数は減少して

いく中で、職員間、組織間の連携や共有がより一層必要になってくる。職員全体として意欲、問題意識、改善意識の向上が必要である、などの事だった。

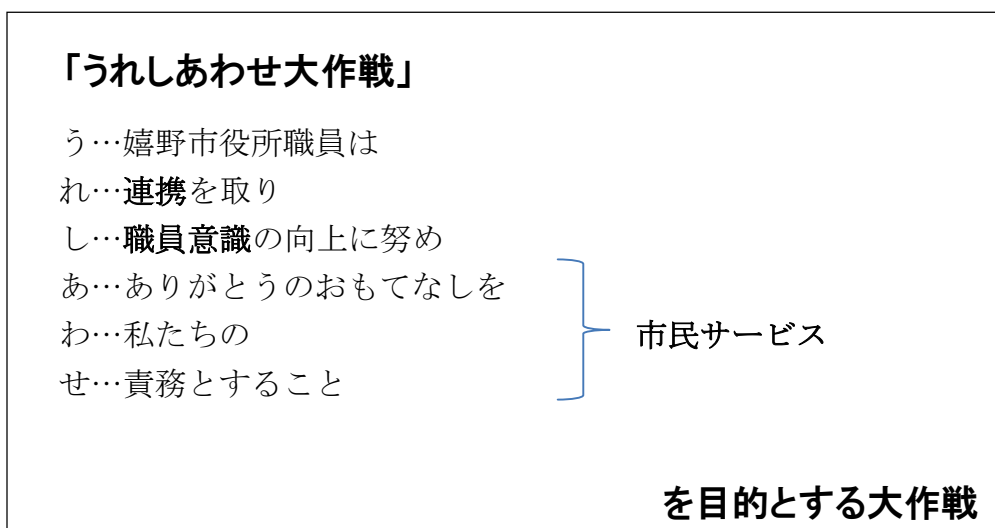
#### 4. 若手職員のダイアログ

私たちが取り組みたい事として考えている案の中に若手職員をターゲットにしたものもあり、若手職員の意見をより詳しく聞いてみたかったため、12月に若手職員とダイアログを行った。ダイアログには多くの若手職員が参加し、「職場の課題とその改善策」というテーマで行っていった。その中でも多かった意見は、「一人に多くの業務が集中しすぎていて余裕がない」、「同じグループ内でも業務の連携・共有が取れていない」、「若手への責任の大きさ」等があった。その改善策としては、「グループ内でのミーティングを行い、業務の共有化を行う」、「職場内外で積極的にコミュニケーションをとる」、「意識改革を行う」等の意見があった。

1～4までの現状把握の取り組みの中で出た意見を総合すると、業務が多いにも関わらず、共有やコミュニケーションが出来ていないため個人の負担が大きくなっている、職員の仕事に対する意識が低くなっている、などが共通して出てきていた。

## 第4章 改革提言

上述した本市の背景・現状を鑑み、ありたい姿の実現に向けて、1. 連携、2. 職員意識、3. 市民サービスの3つを主な柱とする「うれしあわせ大作戦」を考えた。体系図は下の図のとおりであるが、詳細について以下に述べる。



### 第1節 市長の経営理念

まず、組織として向かうべき方向を明確にするために、市のトップである市長に経営理念を制定してもらうことを提案する。また、組織全体への意識づけを行うために、年度当初の市長訓示の際に経営理念を発表する。

この市長が掲げた経営理念とともに、以下の3作戦を実行する。

## 第2節 連携

はじめに、組織間の連携を高めていくために、副課長が主導権を持ち週1回のグループ会議を行う。

第3章で示したように、本市の現状は2人に1人の職員が組織間の連携ができていないと感じており、現在2庁舎ある庁舎間の連携もうまくいっていないと言っていた。また、若手ダイアログにおいては、同じグループ内で仕事をしていても隣の職員の業務内容が把握できていない、わからないことを聞けない、といった声があがった。

よって、最終的には組織間の連携を高めていくことを目的とするが、まずはグループ間の連携を密にすることが第一の目標であるとした。このグループ会議の目的は情報を共有することである。さらに、グループ間の連携を進めていくことは、副課長が個々の職員の業務を把握でき、業務量に応じて適材適所に人員を配置できることに繋がる。会議内容は業務内容の把握や先輩職員から後輩職員へのアドバイス等であり、初年度の約1年間はグループ会議を本市で浸透させることに尽力する。

そのために、部会に参加した三人で副課長への説明会を4月中に行い、意識づけをしていく。グループ内の連携が取れるようになれば、初年度以降～3年間を見越して、その会議を課内会議、部課長会議、政策会議へと対象を広げていく。このことにより、部内での連携が取れるようになれば、政策会議においても、他部の業務の把握、引いては庁舎間の業務分担を図ることができ最終的に組織間の連携へ繋がる。

## 第3節 職員意識

職員の意識を高め、気づきの発見場所とするためにコミュニケーションの場をセッティングする。具体的には対象者を限定せずに職員で毎回違うテーマを決めて月に1回集まる。その手法として、1. ダイアログ、2. 学習会、3. 幹事キャラバンの導入の3つを行う。

### 1. ダイアログ

どんな思いで業務を行っているか、効率的に業務を行っていく方法、地域行事を盛り上げていくには等、対話をすることで新たな発見ができ職員意識が高まるテーマを決めて行う。

### 2. 学習会

これまでに発行されたビジネス書等の参考文献や、先輩職員の体験談等を紹介し、参加者で情報を共有する。

### 3. 幹事キャラバンの導入

部会の幹事を市に招いて、職員意識をテーマに講演会を開く。職員意識が向上することを目的とし、外部からの刺激によって、自主性を持った職員を増やす。

## 第4節 市民サービス

具体的な政策は、市民サービス推進基準を設定し、サービスの向上を図ることである。

第3章にある現状のとおり、若手中堅と管理職との間で市民サービスの捉え方に差が生じていた。捉え方の違いを縮めるための第一歩として、市民サービスの認識を統一しなければならない。そのために、先に示した市長の経営理念に基づいて、年度当初に各課で目

標を設定してもらうよう提案する。総務課と協力の下、決めた目標は職員が現行の人事評価シートに表記し、職員一人一人が目標に沿って9月まで行動する。

次に、10月には職員に向けて達成度がわかるアンケートを実施し、行動に対する評価を行う。その評価を基に、12月までに現在本市では設定されていない「市民サービス推進基準」を設定し、基準に沿って職員一人一人で行動する。

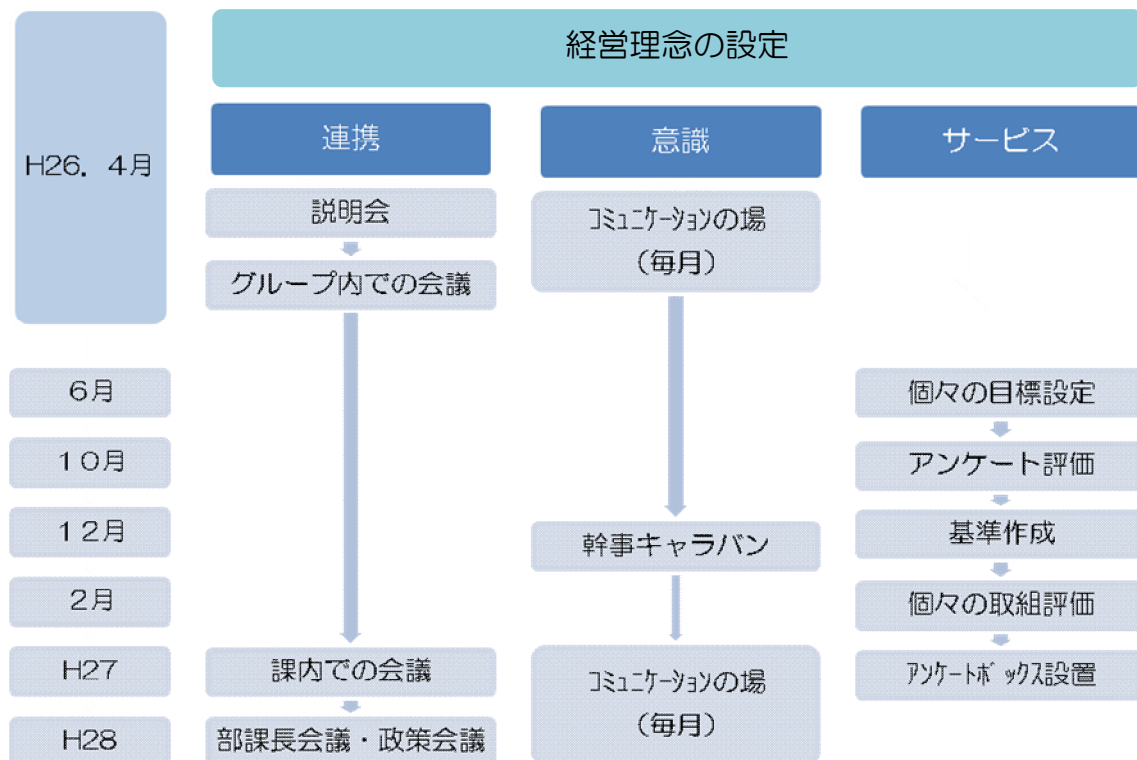
最後に2月には現行の人事評価の結果報告があるため、その時期に合わせて個々の取り組みについて職員で評価してもらう。

また、次年度以降については窓口で市民へ向けたアンケートボックスを設置し市民の声を拾い、市民のニーズにあったサービスを提供することで組織のレベルをアップする体制を整える。

### 第5節 うれしあわせ大作戦

以上のことをまとめると、以下の図のようになる。

この、連携、職員意識、市民サービスを主な柱とする「うれしあわせ大作戦」を実行し、市長の経営理念とともにありたい姿を実現させる。





おわりに

西田

4月から本格的に組織を変える取り組みを行っていくに当たり、その難しさをひしひしと感じています。やると決めてしまった以上、前に突き進んでいかなければなりません。「うれしあわせ大作戦」を実現させるためにも、私たち三人は折れない心と断固たる決意をもって臨んでいきたいと思えます。

坂井

部会に参加して得たことが2つある。「一人称で考え行動すること」と「人と対話をする大切さ」である。

部会に参加をしてたくさんのキーワードが出てきたが、一番印象に残っていることは「一人称で考え行動すること」であった。参加をする前は、一人称で考えるよりも市としての方針または上司の考えに従っていることが多かった。

新規の事業を開始した時も、何の疑問も抱かず上司に言われたまま取り掛かっていたことがあった。この研修に参加した理由もそうである。今考えると、恥ずかしく思う。本当に市民のニーズをくみ取って起こした事業なのか、自分はその事業に対してどう捉えているのか、と言ったことがなぜ考えることができなかったのか。部会に参加をして初めて気づいたことであった。

もうひとつ学んだことは「人と対話をする大切さ」である。私は前例踏襲について一元的に悪いという印象しかなかった。ダイアログをする前は、前例踏襲はダメだから、伝統を変えていかなければならないと考えていた。つまり、私自身にドミナントロジックがあったのである。

しかし、人マネとのダイアログや幹事からのアドバイスを受けて前例踏襲は全面的に悪いことではないという考え方を発見できた。優れた先輩方の残してくださった伝統は守り、本当に無駄な業務だけを選択して改善していく方法が確かにベストである。これは、人と対話をすることで得た体験である。

すなわち、自分の考えが一つしかなかったものが、人と対話をすることでさらに複数の見方ができるようになったのである。対話することの大事さを学んだ。

部会に参加できたこの1年はあっという間に感じたが、全国に人マネができたこと、部会を通してたくさんの知識を得たことは私の財産となった。今後は、さらに一歩進めて一人称で物事を捉え、人と対話をしながら「うれしあわせ大作戦」を実行し、自分が考えるありたい姿を実現していく。

堤

部会に参加したこと、それは私自身の働く上での意識の変化であり、気づきの場としてすごく貴重な機会であった。私は、これまで仕事をするうえで大事なこと、そのことを考えていたかといわれると、日々の業務をただ事務的に行ってきただけであったと思う。今回部会に参加し、私は自分の職場の中で「何のために?」「どうすれば笑顔あふれる職場と

なるのか」考え始めた。とはいうものの、沢山の人がこの部会に参加すると同じように気づき、考え、行動する職員は増えていくであろう。しかしながら、今回この部会を通し私達自身が自治体へ還元していくということである。組織を変えるということは大変エネルギーがいること、そのために沢山の人を巻き込んでいきたい、思いを共有していくことが非常に重要であるのだと気づかされた。

私は、自分の職場の中で、住民目線で仕事を考えていくと仕事が楽しくなり始めた。それは、「自分がこうしたい」という気持ちを強く持つことができたからである。私は、この部会に参加したことをすごく自分の成長の糧に大きな影響をもたらしている。だからこそ、この経験をもっとたくさんの職員の方へ広めていきたい。コミュニケーションの場を作り、想いを共感し合う。そして、一人ひとりがイキイキとやりがいを持ち続けながら自ら考え動く職員が増えていくよう、その支援をしていきたい。

この部会に参加し、幹事団の皆さま、マネ友の皆さまからの沢山のアドバイス、後押し、刺激をいただき、安心というサナギからあるべき姿の実現に向けて羽ばたきたいと思う。そして、また1年後部会の同窓会で自分たちが成した変化を堂々と話せるよう、これから3人力を合わせ、活動を続けていく。