

平成26年度 早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会  
高萩市の取り組み報告

茨城県高萩市 鈴木 亨  
星 健次  
澤田 苑子

## 1 はじめに

この「研究会」に参加し1年、4月の第1回研究会に参加する1週間前に出張命令が出た時のことを3人で思い出しました。

参加者3名が誰なのか、第1回目の宿泊先はどうする、何を準備すればよいのか、などなど、すべてが不安な3名でありました。

業務の都合で第2回までは2名で参加でしたが、会場入りすると他のマネ友との「ダイアログ?? (はじめは何のことやらわからず…)」を行いながら、全国から集まったやる気みなぎる仲間たちを前に、たじたじになった記憶が鮮明に思い出します。

我々3名が、今年1年で行ってきた、市の現状と課題、先輩マネ友の取り組み、自分たちの取り組みを振り返りたいと思います。

## 2 高萩市の現状と課題

高萩市は、人口29,781人(H26.1.1現在)、職員数325名(消防80名含む)のまちです。バブル期は、人口が右肩上がり、人口5万人構想を目標に工業団地開発、住宅団地開発を市が率先して行ってきました。

バブル崩壊後、市の優良企業の破綻やJR高萩駅前の大型店舗の撤退(以上平成14年)、工業団地、住宅団地開発を行ってきた市住宅公社、土地開発公社の借金の補填(市年間予算の約50%)による行財政健全化計画策定に伴う市職員の削減、市民への負担増の実施、さらには、東日本大震災の発生(平成23年)により、市庁舎が使用不能になるなど、激動の十数年でありました。

一方、平成14年以前は、職員が心的な要因による療養休暇取得者の記録はありませんが、先輩方に聞くと、いなかったとのことですが、ここ数年、全体の職員数は減ってきていますが、療養休暇取得者は右肩上がりに増えてきており、平成26年4月時点で8名(職員の約3%)が取得しております。

これらの因果関係は不明ですが、時期的なことを考えると市の暗い話題、職員への負担増が、笑顔がなくなり、元気もなくなり…、職員が心的に圧迫されてきたのではないかと考えました。

## 3 市のありたい姿

市(職場)のありたい姿を考えるにあたり、我々は、マニ研の先輩や価値前提で考えられる職員にダイアログへの参加を呼びかけました。

ダイアログの中では、現状は、目の前の仕事に追われている職員が多い、庁内であいさつの声が聞こえてこない、目的の共有が出来ていない等、マイナスの意見が多く出ましたが、市の、ありたい姿、あるべき姿は、結果として、「明るい場所」、「身近な役所」であるべきとの結論に至りました。

#### 4 市のありたい姿を目指して

職員ダイアログの結果を踏まえ、職場を「明るく元気な場所」にするため、職場を「身近な役所」と市民に感じてもらえるようになるためには、どうしたらよいかを夏季合宿前に、マニ研の先輩とのダイアログを行い、まずは、職員の心が病むことなく、明るい職場を作る必要がある。明るい職場になれば、必然的に市民の身近な役所になるだろうと考えました。

そのために、コミュニケーションの醸成、縦割り打破のための取り組みとして、職員のためのミニ運動会、フットサル大会の開催と、昼休みのラジオ体操に取り組み、また、夏の甲子園出場を果たした石川県の星陵高校の精神である、「ピンチの時こそ笑顔」に習って、職員への笑顔運動への取り組みを始めることにしました。

なお、フットサル大会とラジオ体操は、昨年度の取り組みの継続といたしました。

#### 5 夏季合宿

夏季合宿で幹事より、前述の説明をした中で、やる事よりも、「過程が大事」、どれだけの人を巻き込むか、また、巻き込み方が重要であるとの助言を頂き、ふと、自分たちの取り組みは、いつの間にか、やる事が目的となっていたとの気づきがありました。

いかに多くの人を巻き込み、市のありたい姿に近づけるかは、市のゆるキャラである、「はぎまる」を活用することになりました。具体的には、はぎまるのテーマソングに市民団体に振付を考えてもらった「はぎまるダンス」を、延べ300人近くの市民に踊ってもらうことでのコミュニケーションの創出と併せて、映像を撮り、60周年記念式典のオープニングで披露することで、さらなる広がりが生まれたと確信しています。

#### 6 今後の展望について

はぎまるダンスの取り組みについては、マニ研の先輩方や、ダンスのコーチ役を務めてくれた新人職員等の協力により、多くの市民、職員、及び市議を巻き込むことができ、その映像を、市制施行60周年記念式典で披露したり、ユーチューブに動画配信したりして、その映像の、参加した方の笑顔を見ると大成功であったことがわかります。

さらには、職場内でも、ダンスの練習や、市民への声掛けは、課や部の枠組みを超えて協力し合えたからであり、「高萩市のために仕事をしている」という大きな枠組みで仕事をとらえるきっかけとなったことも事実であります。

しかし、まだ、市のありたい姿である「明るい職場」、「身近な役所」になってはおりませんので、成功体験である、はぎまるダンスの取り組みを例に、一步一步前に進むことが今の高萩市には必要なことであると考えます。

## ■一年間を振り返って

《都市整備課 鈴木 亨》

第1回の研究会1週間前に1年間のこのマニ研への主張命令があり、まずは、「やらされ感」一杯で参加しました。

参加してすぐに北川所長をはじめ、幹事の皆様からの熱いメッセージや、全国から来た仲間の熱い思いが、自分を見つめなおすパワーになりました。

今後は、何事にも一歩前に踏み出す勇気を持ち、笑顔の市民、職員を目指す事がマネ友の認定を受けた我々の使命であると考えています。

最後に、よきアドバイスを頂いた北川所長をはじめ、幹事の皆様、そして、私の良い刺激になった全国のマネ友の皆様へ1年間の感謝を申し上げます。

大変お世話になりました。

《社会福祉課 星 健次》

ダイアログ、価値前提、事実前提、及びドミナントロジックなど聞きなれない単語から始まったこの部会は、やらされ感で参加した私にとっては、何かの間違いでこの場違いな所に来てしまったと感じた。気を抜いていると突然「5分間、となりの方と思ったことを話してください」や抽象的なテーマに対し、議論し、思いを共有し、発表するなど、異次元の世界であった。ただし、決定的に今までの研修と違ったのは、心に何かモヤモヤとひっかかるものがあることに気付いた。部会の中で何度もこれは研修ではなく研究会であると言うとおり、教えない教育であり、自分で学び、感じ、気づくものであるということに衝撃を受けた。この部会に参加するまでは、私は前例踏襲することが決して悪いこととは思えず、むしろ効率的であると考えていた、また、立ち位置など気にしたことなどなかった。しかし、気づくと、部会の熱い思いやマネ友から刺激を受け、このままではいけない、自分にも必ずできることがあるはずと、気持ちに変化しているのがわかった。

今までの自分であれば、考えられないような思いや行動が現れた。その中でも基本的ではあるが最も重要で難しいことである「人の意見を良く聞くこと」を心がけている。

こんなことは小学校でも習う基本的なことではあるが、ダイアログにおいて相手のアイデアを引き出すには、聞く側の態度が重要であると学んだからである。自分の意見に自信が持たず、口ごもっている時、私の意見に一生懸命耳を傾けていただいたときに、この場は何を話しても良いところだと感じ、様々な意見を伝えることができたのだ。これらの経験から基本的ではあるが、決して疎かにしてはいけない部分であると気づいた。

その他にも数々の気づき、学びを自分なりに感じる事ができた。

その素晴らしい経験を忘れず、また、たくさんの方に共有していただきたいと考えて、人マネを経験したキーパーソンとして様々な方に接していきたいと思えます。

《会計課 澤田 苑子》

「人材マネジメント部会に参加してみるといいよ」。職場で電卓を叩きながら机にかじりついていた私に、昨年部会に参加した先輩が勧めてくれた。内容をよく理解しないままに参加し、すぐに自分の駄目さ加減を痛感。考えがまとまらない。自分の言葉で話をするのを避けてきたせいだ。

しかし、日々仕事に追われ、仕事の意義を見失いそうになっていたときに、人材マネジメント部会に出会うことができた。

実感したのは、価値前提で考えることの大切さ。そもそも自分の仕事は何のためにしているのか、市のためにどう役に立っているのかを考えずにいた。組織が暗い雰囲気なのも感じていたが、どこか他人事でした。それが部会を通して、自分が考えなければ、自分が動かなければ変わらないし、気付いた人がやらなければ始まらないと気付かされた。

一人で組織を変えることはできないが、きっかけにはなる。一人で何もかもやろうとするのではなく、いかに人を巻き込んで一体となって取り組むか。今後も思考錯誤しながら取組を進めていきたい。