

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

平成 27 年 3 月

笠間市役所都市建設部都市計画課 高野 美幸
笠間市役所産業経済部農村整備課 海老澤房江
笠間市役所 福祉部 社会福祉課 片岡 昌之

はじめに

4月、『早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会』とは一体何なのかというのが正直な思いであった。第1回の研究会，雲をつかむような思いで東京へ向かった。しかし，帰りの電車の中でもその雲はつかめないままであった。

次回研究会に向けての課題に取り組むこととなっても一体何から始めればよいのか。課題は「所属自治体組織の現状を把握し，整理してくること」であったが，まずは自分たちで考え，先輩であるマネ友に何度も協力をいただきながら課題に取り組んだ。

部会への参加当初は，先輩マネ友に意見をいただくことはあっても一体となって課題に取り組むという雰囲気ではなかったことは事実である。それは「自分たちで考えてほしい」という先輩方の思いがあったからであろう。

今年度の取組み

●夏期合宿での取組み

夏期合宿では，「本来，所属組織のありたい姿とはどのような状態か。組織をありたい状態へと変えていくために，今，何に着眼し，取り組むべきか」の発表が課題であった。私たちが対話を重ねて考えた結果は，

『組織・人材のありたい姿』…「楽しく活気のある職場」

「自分達の仕事に誇りを持って，やりたい感があふれる人材」

これに対し，

『組織・人材の現状』…「人間関係が希薄で，周りに感心を持つ余裕がない」

「相手の立場にたって仕事できていない（職員間）」

「組織の目指すべき姿（目的）が共有できず，自分の役割を認識できていない」

以上の現状把握をして，

『今，着眼して取り組むこと』…「人と人をつなぐ場」をつくる」

と考えた。

そして，ありたい姿を実現するための具体的な施策として，

- ① 「あっぷ UP シグナル」（自分の業務の進捗状況を第三者に見える化することでグループ内の対話を促進する施策）
- ② 「かさまを語ろう」（全庁的に取り組むべき課題をテーマにダイアログを実施し，ダイアログの手法に慣れるための施策）
- ③ 「庁内善玉活性化作戦」（①②を元に業務課題について自分たちで考える場をつくり，組織内での自分の役割を明確化，業務の効率化を図る施策）の3施策を発表した。

●夏期合宿を通じて気づいたこと

夏期合宿と前後して、『組織・人材のありたい姿』『組織・人材の現状』『ありたい姿に近づくために何に着眼点を置き、どう取組むか』について、現状把握の一つとして、人材マネジメント部会に参加した初年度から今年度まで何を考え、発表してきたのかを振り返るため、再度、私たちの考えと昨年度までの先輩マネ友の考えとを比較してみた。すると、各年度で多少の表現の相違や提案する施策に違いはみられるが、目指すべき『組織・人材のありたい姿』が一致していることに気づいた。

では、具体的な施策はというと、職員の意識向上のため、研修担当職員の協力のもと新規採用職員研修やメンター研修などの講師として、人材マネジメント部会の手法である「ダイアログ」（話し合いを通じて、相手との理解・関係性を深め、お互いの持つ意見をより良いものに高める対話型手法）という経験を通して、話し合いの質を向上させる手法を学ぶ機会の提供は、現在でも継続されており、成果として残すことができている。しかし、組織を改革するほどの施策をこれまでに残すことができていないことに疑問を感じた。本来であれば、これまで部会に参加してきたマネ友である先輩方と意思を一つにして、さらに施策をブラッシュアップしていくことこそが重要なのではないか。つまり、マネ友が一体となって作り上げていく施策こそが今の笠間市には必要だと考えた。

夏期合宿以降、私たちは『マネ友が“つながる”こと』に重きを置くことに決めた。結果として、私たちが夏期合宿で提案した具体的な施策を実行するには至らなかったが、これまで力を貸していただいた先輩マネ友とお互いに意見を交換し合い、改めて笠間市の『ありたい姿』を考えながら次年度へ“つなぐ”土台を今年度はつくることとした。

●『選挙開票事務改善』

実際に私たちが先輩マネ友と“つながる”と決めた頃に、笠間市長と早稲田大学マニフェスト研究所の北川所長が対談し『選挙開票事務改善』の話が聞こえてきた。当初、笠間市では12月に「茨城県議会議員選挙」「笠間市議会議員選挙」のダブル選挙が予定されていた。

私たちは、先輩マネ友も交え、選挙管理委員会と対話を繰り返し、『選挙開票事務改善』に取り組みを始めた。

開票事務のありたい姿…「正確」かつ「早く」

現状の把握…事務従事者の若返りによる意識の低下（私語、緊張感の欠落）

速報時に投票計算から得票計算で流れが止まる

取組み…開票班の班長と話し合い、意識を統一する

第1回の班長会議を迎える頃には、衆議院の解散・総選挙の話が聞こえ始めたため、「小

選挙区」「比例代表」「国民審査」「県議会」「市議会」の 5 種類の選挙を想定して話し合った。

<課題>

<対策>

- ・国民審査の時間短縮 → ・国民審査スペシャリストから学ぶ
- ・従事者の意識改革 → ・人材マネジメント事務局の中村健氏による勉強会の実施
- ・票を早く流す → ・マニュアルの変更, 票束の変更など

目標時間は『4 時間』とし、目標達成のために新たな取組みを行った。

- ① 点検台のテーブルの高さを 20 c m かさ上げし、椅子を撤去
- ② 従来の班体制に加え、全体を総括する「総合総括」を配置
- ③ 従来の説明会に加え、勉強会、前日リハーサルによる職員の意識向上

結果は、目標時間を達成することはできなかったが、課題と考えていた「国民審査の時間短縮」は成功し、「従事者の意識改革」においては直後の聞き取りの中で「今回はいつもの選挙と違うと感じた」という声が聞けた。また、『選挙開票事務』という全庁的な事務を対象とした取組みであったため、これまで庁内で知名度の高いとは言えなかった『早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会』の存在が開票事務に従事した職員に知られるきっかけともなった。

取組みから見出した成果・変化

●『他力本願⇄巻き込み』

笠間市では、今年度、部会に参加した私たちは 5 年生である。夏期合宿以降、私たちが発信者となり、まずは先輩マネ友や研修担当職員に積極的に声をかけ、共に考える場を作ることとした。

結果として、昨年度から引き続き新規採用職員の研修の講師を務めることとなり、来年度からは、さらに幅広い年齢層を対象とした研修講師の依頼を受けることとなった。

また、市長からも「早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会で何か施策を」との話が出る中で、「マネ友の立ち位置を今一度考えよう。マネ友の目指すべき方向性を考えよう」との声が先輩マネ友からあがった。ある種「他力本願」的に見えた私たちの声かけは、着実に周囲を巻き込んでいると実感している。

●「実際に行うこと」で見えてくるもの

『選挙開票事務改善』の取組みで、改善すべき点について、何度も対話を重ねた。黒板やホワイトボードを使って、会議の内容を可視化できるようにすることで、共通認識を持

って話し合い、会議の質の向上と時間短縮ができた。

また、「実際に対話すること」で今まで見えなかった具体的な改善点が見えてきた。対話の中から見えた改善点を踏まえて、実際にリハーサルを行うと対話では想定していなかったボトルネックを発見することとなった。しかし、リハーサルが完全な本番仕様ではなかったため、開票本番では、対話でもリハーサルでも想定していなかった箇所がネックとなり、目標時間の達成に至らなかった。

「実際に行うこと」で見えるものがある。この思いは、私たちに限らず、対話に参加した選挙管理委員会職員やリハーサルに参加した職員も少なからず感じたことであり、ごく小さなものかもしれないが、『選挙開票事務改善』を通して得られた成果であると考えている。

次年度に向けた展望

私たちが考えた、『組織・人材のありたい姿』は、「楽しく活気のある職場」「自分達の仕事に誇りを持って、やりたい感があふれる人材」である。これは、これまでのマネ友が考えた『ありたい姿』と共通するものであり、5年間変わらないテーマであると言える。さらに今年度は「自らの足元から、市をどう導いていくかを考える職員」を加えたい。これは、平成26年10月に市長が「人材マネジメントに期待すること」として、部会ホームページに動画掲載された内容である。私たちは、今年度の活動のテーマに『マネ友が“つながる”こと』を考えた。部会に派遣されても1年間で活動が途切れてしまうことで、長期的な施策が実行できず、結果として、組織改革・変革に至らないからである。これまで施策の職員提案、部課長への提案などは実施しているが、不採用になったり、効果が一時的であったりと全職員が感じる変化にまでは至っていないと考える。

今年度は、事あるごとに先輩マネ友に参集いただき、対話を重ねてきた。次年度は私達も先輩マネ友となる。今後も、先輩マネ友・次年度部会参加者と一体となり次の取組みを提案し、組織のありたい姿に近づけるよう活動を続けていく。

●自分達の取組みのシナリオ

平成27年度部会参加者と共に「立ち位置を変える」「価値前提で考える」「一人称で捉え語る」をキーワードに一步前に踏み出していく。まずは、次の施策を提案していく。

①職員の意識改革…市をどう導いていくかを考える職員を育成するために。

先輩マネ友も取組んだ「市長との対話」の復活。

対象……主査級以下の職員

目的……市の経営と自分の業務をつなげるため。

やり方…部ごとに開催し、市長の明確な考えを聞いた後にダイアログ（1時間程度）

市長の話聞くだけでは、市をどう導いていくかまでは意識付けできないので、意見交

換をして、自分が担当する事業の現状把握と、将来への展望を直接話し合う。

1年後の効果…市長の経営感覚を感じる。市長の立ち位置で考える＝市民の考え

3年度の効果…市民を意識した仕事への取組みを考えるようになる

5年度の効果…市全体を考えた施策が担当職員から立案される

②**ボトムアップ戦略**…職員各自の足元から、本当に、市民に必要な事業のあり方を考える。

防災、健康都市宣言、公共資産運用、総合計画等多くの職員が関係する事業の再構築。

対象……ほぼすべての職員

目的……広域の職種に関する事業を担当者レベルで再構築し、活きた事業・制度へ。

やり方…階層ごとにプロジェクトチームを作り、ダイアログ形式で各担当者が考える事業・制度の取り組み方をまとめあげる。

1年後の効果…現在の計画や状況を精査し、現在（5年後程度を見据えた）の社会情勢を考慮した素案の策定

3年度の効果…プロジェクトチームを入れ替えて、内容の検証。関係する職員を増やし、職員の知識を高める

5年度の効果…活きた事業・制度を職員が理解し、変動する社会情勢に合わせて活用できる

③**市の現状を調査探求**・・・変化していく社会と笠間市の現状を把握するために。

トワイライトセミナーの促進充実。

対象……全職員（希望参加者のみ）

目的……トワイライトセミナーの参加者の新規開拓。

やり方…部長にトワイライトセミナーの講師を依頼。外部講師による講演会の開催。

部長の情報や意識を共有。外部講師による意識啓発。

1年後の効果…部長の意識改革。市の施策（商品）を知る

3年度の効果…市の施策（商品）を整理し、社会情勢に合った施策の廃止や統合の立案

5年度の効果…施策（商品）の廃止や統合の実践

付記

高野 美幸

今年度の『早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会』に参加したことにより、多くの方と出会い、他自治体の現状を知ったりそれぞれの考え方を知ったりすることができた。部会への派遣が決まった時、一体何なのか全くわからなかったのが正直なところである。今でも答えはわからない。しかし、それが正解である気がする。良い部分を変化させる必要はなく、その時々によって良いとする部分も変わるものであり、その度に変化させることが重要なのである。今現在、変化したと感じて終了するのでは先に延ばしていくことは難しいのではないか。今後も、自分の中の感じ方や捉え方、考え方は変化していくものであり、終着点はないと思っている。その度に、自分を見つめ直しながら仕事や課題、問題点に取り組んでいきたい。

これまでの仕事の中で“考える”ということは常についてまわってきた。そこから事業へと反映させていくに当たり、課内で話し合うことの大切さは身を持って体験してきたことである。しかし、可視化して話すということは少なく、今回の部会で可視化することを取り入れることも仕事をしていく上で必要なこともあると感じた。それは、課内に限らず協働という場面で産学官民の連携が必要になった場合などは大きく力を発揮するように思う。一つのコミュニティに属する者だけが共有するのではなく、知らない者同士がある一つのことを共有しようとするとき、可視化することは有効である。

また、今年度は具体的な施策としては「選挙事務改善」「新規採用職員研修」に取り組んだが、自分たちから発信したものではないことが事実である。しかし、これらに取り組む上で人とのつながりの大切さを感じたように思う。手を差し伸べていただくことも多く、他者を巻き込むという点では一歩前進できたように感じる。いずれも、私たちだけでなく他の方の協力があってこそできたものである。今後も「新たな施策」「次年度の派遣者」に向けて土台作りをしていく必要がある。その中で、マネ友やその時々の人と“一体”となりながら課題に取り組んでいきたいと思う。

海老澤 房江

入庁してから 14 年、今までこんなに「組織変革」について考えた事はなかったと思う。しかし、「これはうちの課の仕事じゃない」「事務分掌に無いのでうちの課じゃない」と仕事（案件）のたらいまわしを目にした時、縦割りのこの組織が良くなるためにはどうしたら良いのかということは漠然と思っていた。確かに事務量の増加に反して職員数は減ってきており、一人の担当業務が増え過ぎて飽和状態になり始めている感がある。これ以上は

仕事ができないという思いが根底にあるための発言だと思うが、このままで本当にいいのかと思うところで止まっていた。

そして4月、出雲部会長から「立ち位置を変える」市長目線や市民目線で考える、「価値前提で考える」何のためになるのかを考える、「一人称で捉え語る」自ら考え行動する、この3つのキーワードを聞いてちょっと怖くなった。この部会は、笠間市役所という大きな組織を変革するためのストーリーを考えなければならない場所だったからだ。でも、その手法は教えないという。自分で感じ、学べという。もやもやして帰ってくださいという鬼澤部会長代行の言葉どおりに帰路についたことを今でも覚えている。

2回、3回と部会を通じて「組織変革は、自己変革から」や「自分^{じりし}印の仕事しよう」など素敵な言葉たちの裏で「夏期合宿までに施策を考えなさい」と追い立ててくるように感じた。3人で何度も話し合いを重ね、部会での発表前に先輩マネ友や研修担当職員の前で発表したが、笠間市役所という組織への特効薬はこれなのかとの自問自答は続いていた。

そして10月、市長が与えてくれた開票事務改善というチャンスに、先輩マネ友と共に取り組んだ。開票に要する目標時間を始めて設定し、中村健氏の勉強会ではハード的な改革はすでに取り組んでいたことに気づき、ソフト的な取組みはどのようにすればよいかを話し合った。ホワイトボードがない会議室には別の階から移動させて、会議の可視化を徹底させ、会議の質の向上をねらった。この時期は、たくさんの職員と選挙という一つの仕事について話し合ったことで、職員それぞれの考え方や感じていることは違うけれども「良くしたい」という思いは、たくさんの職員が持っていることが本当によくわかった。

この一年を振り返り、私を送り出してくれた農村整備課の皆さん、開票事務改善を一緒に取り組んだ選挙管理委員会、何度もダイアログを行った各班長、実際に開票に従事した職員の方々、常に私達を気にかけてくださった研修担当職員、そして急な招集にも嫌な顔一つせず参加してくださった先輩マネ友の皆さん、本当に多くの方々に支えられた一年だった。最後に、素敵な言葉を送り続けてくれた幹事の皆様に心から感謝し、今後とも皆様とつながって、変化に富んだ今の時代を自治体職員としてできることから歩んでいきたいと思う。

片岡 昌之

この部会では、『自己研鑽』が第一になってはいけないと感じている。もちろん組織をよくするために自分自身をブラッシュアップすることは不可欠な要素である。しかし、自分の技術や知識が向上しただけでは、組織をよくすることはできない。正しい技術や正しい知識、そして、人と人とのつながりを重視したうえで、自分自身が「発信」していくことこそが重要であると考えている。

「誰かがやるだろう」ではなく、勇気をもって「一歩」を踏み出したいと思う。