

2014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 ベーシックコース論文

仕事のやりがいに着眼し、成長し合える職場へ

群馬県 高崎市

都市整備部 都市集客施設整備室 木村 泰久

建設部 管理課 野澤 厚志

商工観光部 商工振興課 伊藤 知幸

1. はじめに

今年度、我々3名は、高崎市として初めて早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会（以下「部会」という。）に参加した。情報がなく手探りの状態で臨んだ初回から、1年間にわたり部会へ参加することにより、自分自身を変えるきっかけを得ることができた。

以下、本稿では、1年間の活動を振り返りながら、その中で得た気づき、さらには今後の展望について書き記す。

2. 部会の考え方

今日の地域主権時代においては、課題を自ら見出し、解決していく人材が求められている。本部会では、そのような事態に正面から向き合い、地域主権を確立する指導者を養成することを目的としている。

そのための考え方として、以下の3つを部会のキーワードとして挙げている。

「立ち位置を変える」

自分の立場・目線だけで考えずに、相手の立場・目線に立って、物事を考える。

「価値前提で考える」

ありたい姿から逆算して考える。できない理由を先に考えない。

「一人称で捉え語る」

自分がどう思うか、自分はどうするかという観点で語る。自責の精神を持つ。

部会からは、上記の考えを基に、人や組織の持つドミナントロジック（固定概念、場を支配する空気）を打破し、行動に移す（勇気を持って一歩踏み出す）ことが求められた。

そして、そのための手段の一つとして部会では「ダイアログ」を用いて、研究会を進めてきた。「ダイアログ」とは、対話のことだが、会議やディベート、雑談とは異なるものである。誰もが話しやすいながらも真剣な雰囲気の中、新しい価値を見出そうとするコミュニケーションが、ここで言う「ダイアログ」となる。

3. 組織・人材の現状、ありたい姿

部会で「ダイアログ」を学び、それを職場に戻って3人で連日繰り返しながら、組織・人材のありたい姿と現状について以下のようにまとめた。

○組織・人材のありたい姿

「市民のために必要なことを考え、それを実践できる職場」

「目標・目的を共有することにより、達成感を味わうことができる職場」

○組織・人材の現状

「前例踏襲が顕著」

市民の既得権を意識し過ぎるあまり、事業廃止等の決断がしづらい

「士気の低下」

言われたことをこなしているだけ、自ら積極的に動くことが少ない

「縦割り行政」

組織が硬直化し、課に跨る業務を一緒に行わず、押し付け合うことがある

「ウチの予算が…」という考え方で、大局的、横断的に物事を見られていない

担当制が有名無実化している（実態は係制のまま）

「目標・目的とその成果が不明瞭」

目標、目的が不明確なため、やらされ感がある

目標、目的が共有されてなく、一体感が不足している

成果が適正に評価されているのか疑問がある

成果が見えにくく、市民に感謝される機会が少ない

「仲間意識が希薄になりつつある」

隣の人が何をやっているのかわからない、興味がない

○今、着眼して取り組むこと

『仕事のやりがい』に着眼し、お互いが成長し合える職場にすることで

ありたい姿に近づける

4. 施策

現状を踏まえ、ありたい姿へ近づけるための施策として、以下の3つを提示した。

①庁内版SNS

イントラ掲示板に業務成果、クレーム情報、業務改善、職員提案、業務の悩み相談等の新たな掲示板を作成し、全庁的に情報発信・共有をできるようにする。

②担当制の機能化とジョブローテーション

現状、有名無実化している担当制を機能化し、業務量の不均衡を解消する。さらに担当業務をローテーションさせ、視野の拡大、職場の一体感向上を図る。

③部局別予算編成

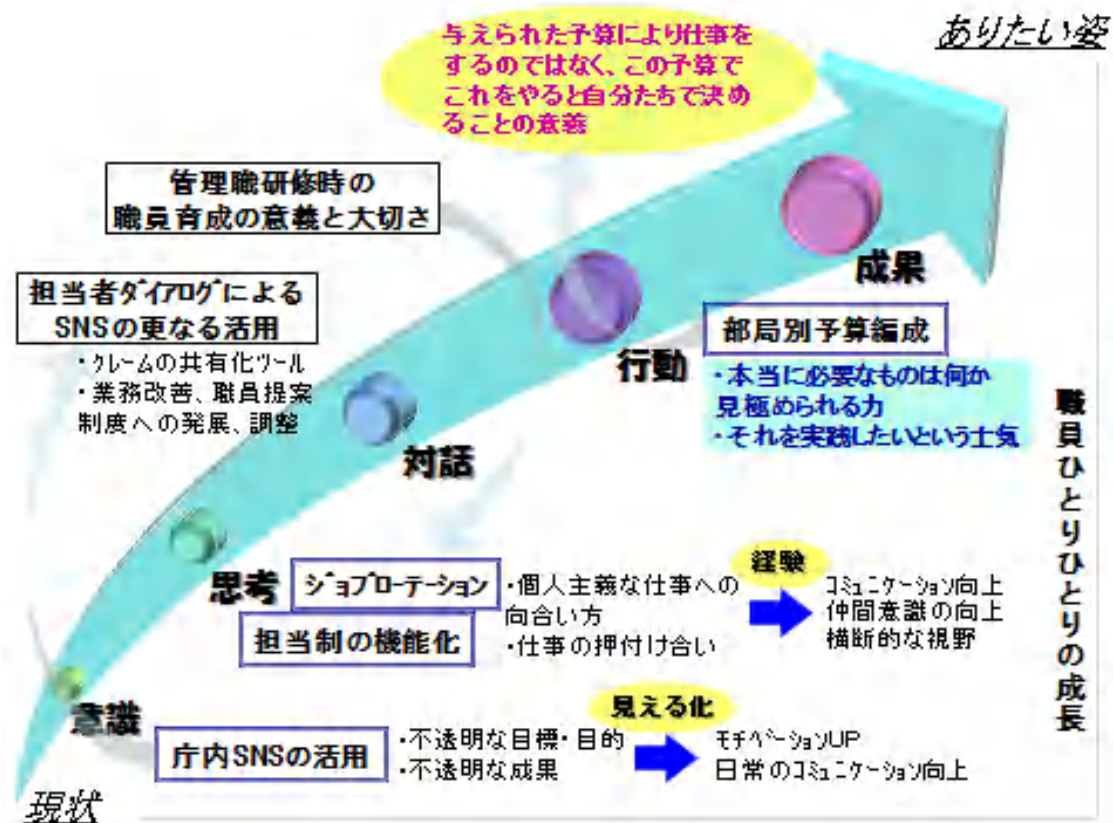
大胆なシーリングをかけ、経常事業はスクラップアンドビルドを検討しなければ組めない予算編成にする。改善意識、経営感覚、コスト意識の向上を狙う。

5. 現状からありたい姿までのギャップを埋める過程

現状からありたい姿へ至るまでは、

意識 → **思考** → **対話** → **行動** → **成果** の過程を辿り変化していく。

下図は、提示した3つの施策が、どの段階に作用するかを当てはめたものである。



まずは、庁内版SNSを実施することにより、職員の意識改革を行う。「意識」が変われば、モチベーションが上がり、「思考」を深める態勢ができる。それにより、現状に問題意識を持ち、どうすればいいか考えるようになる。さらに、仕事にやりがいを見出すきっかけにもなる。

次に、担当制の機能化とジョブローテーションを実施することにより、周囲とのコミュニケーションの円滑化を図る。職場で「対話」が生まれれば、そこから、どうすれば現状を変えられるかのヒントが得られる。周囲との仲間意識もより強固なものとなる。

その中で、周囲を巻き込みながら、組織改革の機運を高められれば、いよいよ部局別予算編成の実現が可能となる土壌ができたと言える。実際にそれを「行動」に移し、フォローアップを欠かさなければ、最終的に「成果」が見えてくる。

それらを行う過程では、職員一人一人の成長が必要不可欠となる。一人の成長が、周囲に好影響を与え、相互に成長し合える環境を作ることへと繋がっていく。

6. 現在までの取り組み

上記でまとめた内容について、部会で夏と秋の2回にわたり発表を行った。幹事団からは、様々な指摘とエールをいただいた。戻ってから、それを糧とすべく、ダイアログを繰り返し行い、再検討した。そして、総務部長、職員課長、研修担当、キーパーソンを招いた「人材マネジメント部会高崎支部中間報告会」を行った。高崎市では、初めての部会参加となるので、部会自体の質問が多かったが、施策に対して概ね同意を得ることができた。

その後もダイアログを重ね、施策の企画書を作成した。手始めに、職員の意識改革を図るための施策である、庁内版SNSの実現を目指し、関係部署との協議に入った。以降は、庁内版SNSマニュアルを作成し、その修正を重ねてきた。そういった活動を続けていく中、我々の施策に興味を持ち、アドバイスをくれる管理職が現れるようになった。そのたびにダイアログを行い、そこでいただいた指摘等を庁内版SNS実現のため、活かしていった。

しかしながら、多くの人の意見を取り入れようとしたばかりに、予定が大幅に遅れ、未だに庁内版SNSは、実現に至っていない。ただ、様々な意見を取り入れることによって、施策自体は、ブラッシュアップされ、確実に改善している。今後も継続して関係部署との協議を続け、早期の実現を目指す。

7. 今後の行動計画

今後の展望について、(1) 現状動いていることの継続、(2) これから直ぐに実施すること、(3) それらを行う際の心構え、(4) 将来的に行うこと、の4つに分け、以下のようにまとめた。

(1) 庁内版SNS（高シェア）の実施

まずは、実現に向け進行中の庁内版SNSの実現が最優先となる。部局長連絡会議に出ず手筈となっているので、それまでに関係部署と蜜に連携し、細部を詰めていく。さらに多くの人に興味を持てるような、チラシ（下図参照）、概要資料、マニュアル作りを心がけ、誰もが気軽に利用できるイメージを浸透させる。

運用が開始したら、定期的に担当者会議を開催し、利用者から意見聴取を行う。素早く対応することにより、より使いやすいシステムに改善し、全庁に定着を図る。

【参考】 庁内版SNS（高シェア）のチラシ案

「高シェア」始めます!!

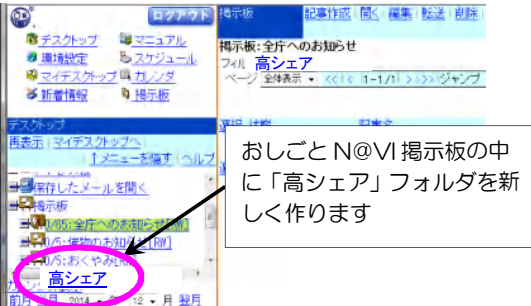
「高シェア」って、なに?!とお思いでしょうか「高崎庁内情報シェアリング」これを略して「高シェア」です。

様々な情報を発信・共有することで、自然と意識が自身の業務以外にも広がり、またコメントしたり、それに対してリコメントすることで、今までなかった職員間の繋がりが生まれる、そんなことを期待して、この「高シェア」を始めたいと思います。

1. 情報の共有と双方向情報発信で、組織を活性化させよう!

twitterやFacebookをイメージしてください。これらのSNSと違うのは、当たり前のことですが業務における情報に特化しているということです。掲載（発信・共有）する情報は、みなさんの業務の成果や改善事例、はたまた市民からの評価やクレームなどです。

簡単に言えば「全庁へのお知らせ」は事前告知、「高シェア」は成果発表。そして情報の掲載者とそれを見た人が掲示板上でコメントのやり取りが自由にできます。



2. どんなことをやりとりするの?

ルーティンに行っている業務について、ちょっと視点を変えて、こういう改善をしてみたら、こんな効果、反響があった!とか、「本当はこういうふうにしたい!」ということについて、できていない現状を分析しつつ、じゃーどうすればできるようになるのか?を考え、実践し、その過程、結果を発信する。また、考えたけど良い手段が見つからない場合は、悩んでいます!ってことを発信してください。

その情報を共有し、共感したみなさんが、「私なら〇〇する、〇〇だと思う」というようにコメントしてあげてください。

3. 自分自身の意識を、組織を、そして高崎市を変えていくために・・・

みなさんは「高崎市をより良くしたい」そういった想いをもって、市役所に入ってきたのではないのでしょうか?その想いを今まで以上に大きく強くし、少しずつ前に進んでいくために、「高シェア」で情報を発信・共有する…。それに対してコメントする…。仲間と、または職場の皆と話し合ってみる…。そうすることで、みなさん一人一人の意識が変わり、組織が変わる。そして高崎市が変わる…。何かを変える勇気を持って一歩前に踏み出してみましょう。

(2) 人マネ高崎支部（仮称）の立ち上げ

次年度も高崎市から3名部会に参加予定である。今後もマネ友の活動を継続的にしていくためにも、次年度の部会参加者への協力を行っていく。手始めに、人マネ高崎支部（仮称）を立ち上げ、継続的にダイアログを行う。さらに、ダイアログにキーパーソンを呼び込むことにより、多くの人を巻き込み、同士を増やしていく。

(3) これからの自分にコミットする

部会の最後にコミットメントプレゼンを行い、マネ友認定証を授与された。そこでのプレゼンで「人マネの成果として、やらなければならないという義務感に陥っていた。今回、幹事団からエールをいただき、何のために自分たちはやろうとしているのかを改めて考え、初心に立ち返ることができた。高崎市では初めての試みなので、やってみなければ判らない。ただ、一步踏み出す勇気と覚悟をいただいた。」と話した。

今後、何も考えず、何も行わなければ、勇気も覚悟も気づかないうちに消えてしまう。それだけは看過できない。我が身に宿りし小さな火種たる、その勇気と覚悟を変革の大火に変えていく所存である。

(4) 政策提言

まずは、庁内版SNSから始めたが、これは手始めの施策に過ぎない。軌道に乗り、職員の意識変革が見られたら、次の施策である担当制の機能化とジョブローテーションについて提言していく。それができたなら、第3の施策である部局別予算編成へと進んで行きたい。

8. おわりに

この1年間だけでは、人や組織の変革は十分に果たせなかった。高崎市は、初参加ということもあるが、現状まだ、本丸を攻めるための足場を固めようとしている段階に過ぎない。市役所は、ドミナントロジックの塊で、やるべきことは山ほどある。

しかし、これが、高崎市が今後歩んでいく変革の道の第一歩となるよう、たとえ歩みは遅くとも、一步一步着実に進んで行きたい。

9. 部会に参加したことにより得た気づき

建設部 管理課 野澤 厚志

2014年3月、「強いリーダーシップを発揮し、困難を克服できる人材の育成が急務となっています。そういった中、職員自らが志を持って考え行動することで、組織全体に良い影響を及ぼすことのできる人材育成を目指し」という文面で、職員課が早稲田大学マ

ニフェスト研究所人材マネジメント部会の派遣研修生を募集しました。

現在の建設部管理課に異動して丸2年が経ち、業務にも慣れてきたところで、自分を見つめ直すとともに、新しいことに挑戦してみようと思い、立候補しました。選任されてから部会のホームページを見て、研修内容についてイメージを膨らませていたのですが「立ち位置を変える」「価値前提で考える」「一人称で捉え語る」については、何のことやら？これが人材マネジメントとどのように結びつくのか、第1回研究会で出馬部会長が説明してくださったにも関わらず、いまいち？？？な感じでした。

その後研究会を重ね、様々な自治体の方とダイアログをし、また高崎市を変えるためにどのような施策が必要かについて、一緒に参加している仲間とダイアログをしていくうちに、自分の考え方やものの捉え方が少しずつ変わってきたのかもしれないという気づきを得ました。

2014年度は部会と並行しながら、県内自治体職員間の横のつながりを深めていこうという「上州知域づくりオフサイトミーティング（上州OM）」の運営に微力ながらも携わりながら、県内他市の方々と交流させてもらいました。また、業務上では職員有志による政策提案制度のリーダーを務め、廃校となった小学校の利活用について研究してきました。いずれの活動も「人」と関わりを持ち、その関わった人の立場になって考え、あるようでない答えを求めるべく仲間とダイアログを重ねていく、まさに部会を別会場で予習復習しているようなものでした。これらを踏まえ、キーパーソンとダイアログをし、夏合宿の発表に向けて3人でダイアログをし、10月のリベンジ発表に向けてダイアログをし、リベンジ発表を終えた頃には1回1回のダイアログから得られるもの、気づくものが日を追うごとに増えていったように思います。

そして、1月の第5回研究会で、出馬部会長が1年の振り返りとして、第1回でおっしゃられた「立ち位置を変える」「価値前提で考える」「一人称で捉え語る」とそのために「ドミナントロジックを転換」して、「一歩前に踏み出す」勇氣について、その重要性がなんとなくわかったような気がしました。個人的には「立ち位置を変える」「一歩前に踏み出す」ことが最も重要だと感じましたので、自分自身だけでなく周りのみなに、立ち位置を変えるための一歩を踏み出す機会を提供できればと思い、地元青年会議所との交流会を開催しました。

また志を同じくする何名かの職員とともに、職員厚生会の正式な部活動としてオフサイトの自主勉強会を立ち上げようと、着々と準備を進めているところです。この勉強会の目指すところは、仲間との出会いによる思いや情報の共有と共感で、まさに私たち3人考えた、職員間の意識と情報の共有ツールとしての「庁内版SNS」と相通じるものです。それぞれの立ち上げに携われるのは、今回の部会の総仕上げのようであり、「マネ友認定書」を授与されたときに「これからがスタート」と感じたように、高崎市における「マネ友1期生」として、後に続いていただける方々が多少なりとも立ち位置を変え、そのために、あるいは、それにより1歩前に踏み出すことができるような範を示せるように頑張りたい

と思います。

最後に、このような機会を与えていただいた高崎市、この研究会に快く送り出してくれた職場の上司や同僚、北川所長をはじめとする幹事団および事務局の皆様、そして貴重な経験を共にした2014年度マネ友に心から感謝申し上げます。

都市整備部 都市集客施設整備室 木村 泰久

16年前に市役所職員として奉職した当初は、毎年様々な新規事業を企画・提案していた。それは部・課という組織に疎かったからこそできたことなのか、若さゆえの発奮だったのか。今の自分がそうではなくなっている現状は「市役所を知った結果」であろう。市民のためによりよいサービスを考え、それが他部署に亘ろうが構わず提案し、自分のアイデアを他部署に投げかけるために一緒に奔走していただいた当時の課長には大変感謝しているが、そこで得られた答えは「ちょっと予算化は難しい」「人が足りないから」。言葉と表情から見えた答えは、完全なる縦割りと、他部署への不可侵という弊害。

数年後にそれらのいくつかが似たような形で事業化されていることに、自分には先見の目があった…などと自尊心が高まることはなかった。一緒に考えようとする機会さえ与えられなかったのは、他の部署だから？関係課だけで考えることが当然だから？そんな疑問とともに、いつしか市役所という慣習だらけの世界に浸かっていた。

そして今。トップダウンが強い自治体ほど、自分がどこを向いて仕事をしているのか判らなくなるものかもしれない。我々は高崎市を活気に満ちた住みよい街にするために、市民の安心・安全のために働いているはずなのに、その大前提の目的・目標でさえ曖昧になってしまう。組織変革していかなければ…と言うが、他自治体から聴く話からも、当然だが私たち自治体においても容易な事ではない。ただ、意識の改革は出来ると信じたい。私たちは同じ志を持ってここに居るんだと信じて、ひとりひとりに埋もれた「やりがい」を思い出させるだけでも、それは変化として、形を現してくるはずだ。

ここで発表した「ありたい姿」は、現在机上の空論である。実際にはそこには表現されていない、今はまだ見えない数々の壁が存在しており、想定外の展開も有り得るかもしれない。だが、私たちが目指すそれは、究極の理想論だと自負して辿り着いたものだ。自らが考え行動し、共有し合い、本当に必要なものは何なのかを常に意識できるようになり、次の高崎市を考えていく。最終的に辿り着く先に間違いは無い。そのための手段に多少なりの変化は望むところで、現れ出した意識と意識により、少しずつステップアップしていく。むしろ大いに議論し合い、分かち合う中で、時にはその意識の化学反応で大きな変革も起こり得る。そういった道筋を造り、次に向かう道を導き、その道を均していく役目が私たちの指名だと考えている。

自分の中で実際には常に自覚していた意識であるが、その意識に声を掛けてくれて、そして一歩前に踏み出す勇気を与えてくれたこの研究会に大変感謝している。

部会の初日に北川所長から「町が栄えていないのは職員の責任だ」と言われたことが、強く印象に残っている。地方分権時代においては、変化に対応し、新しい価値を作り出すことができなければ、町が消えてしまうというのである。確かに、人口、税収共に減少する中、企業誘致など身を切るような地域間競争が行われていることは理解していた。ただ、はっきりと言葉にして言われることにより、自分の今いる状況を初めて実感し、同時に強い危機感を抱いた。

第5回研究会後に行われた懇親会の場で、出馬部会長にそのことを話してみた。「これからは、人、モノ、金、情報などの資源を自治体同士で激しく奪い合うことになる。彼ら（マネ友）は同士だが、競争し、蹴落としてでも勝たないといけない」。そのようなことを言った私に、出馬部会長は、「そうではなく、地域としての魅力を磨くことにより、優位性を発揮すればいい。企業誘致などで見られる目先の特典など、人は見ていない」と言ってくだった。出馬部会長とは、いろいろな話をさせていただいたが、そのときに伺った話は、すんなり自分の中に入ってきた。それは、大量に摂取していたアルコールのせいではなく、幹事団の言葉やそれまでに重ねたダイアログ等により、腹落ちする態勢ができていたからだ。

この1年間にわたり、日頃慣れない脳に汗かく作業を必死に繰り返してきた。人や組織について、これほどまでに考えたことは、今までなかった。しかし、それによって自分や周囲に劇的な変化があったわけでもなく、同じような日常が漠然と過ぎていく。ただ、それでも、わずかであっても一歩は踏み出せたのではないかと思う。目には見えないが、自分の中で変化があったと感じる。変化の兆しは、目に見えなくても、これから現実を変えるため、目に見える形で組織に変化をもたらしたい。「何か変わったような気がする」だけで止まってしまっただけでは、全く意味がない。勇気を持って、一歩踏み出さなければならない。そのためにも、部会で学んだことを胸に刻んで、仕事だけでなく、これからの人生に活かしていきたい。

最後に、貴重なアドバイスをしてくださった北川所長、心のこもった言葉で導いてくださった幹事団の皆様、万全の準備で迎えてくださった事務局の皆様、苦楽を共にしたマネ友の皆様、部会に派遣する機会を与えてくださった職場の皆様、関わってくださった全ての皆様に心より感謝申し上げ、本稿の結びとさせていただきます。