

平成26年度人材マネジメント部会共同論文

青森県むつ市 管財課 角本 力
市民連携広報課 石田 隆司
介護福祉課 新田 剛

1 はじめに

我々3名は、期せずして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」に参加することとなった。部会の概要を総務課長からいただき、書かれている言葉は理解できるものの、具体的に何がどうなるのか、またどうすればよいのか全く理解できないまま、不安とともに、第1回目の研究会のため東京へと向かった。

会場に入り、まずは参加者の多さに圧倒され、出馬部会長をはじめとした幹事団の話、北川所長の基調講演、間髪入れず始まったダイアログでは、参加者の皆さんの意識の高さに圧倒され、大変なところにはまってしまったものだと先行きに不安を覚えた。

その後、1月の第5回研究会まで、仙台2回、東京3回の研究会等への参加、また、佐藤幹事にお手伝いいただき、弘前市さん、盛岡市さんに参加いただいた、むつ市でのダイアログのほか、庁内での様々な活動の記録と今後に向けた取り組み内容をここに記す。

2 第1回研究会について

4月17日・18日の両日、「部会の狙いを知る」「ダイアログに慣れる」をテーマとした第1回研究会に参加。他の自治体の皆さんとダイアログ。また、幹事の皆さんから参考図書を紹介していただく。

(1) 部会の狙い

現状よりも、さらに望ましい組織に変革・成長させていくために

① 立ち位置を変える

いろいろな立場、切り口で考えてみる。

市民目線、市長・リーダーとしての目線、組織としての目線、時系列的な目線（過去・現在・未来）

② 価値前提で考える

ドミナントロジック（固定観念／ネガティブな思い込み）にとらわれず何が必要か考え、現状に満足することなく一歩でも二歩でも進んでみる。

③ 一人称で捉え語る

組織の中で果たすべき役割を最大限果たす必要があることはいうまでもないが、その上で自らを振り返り、価値前提で考え、組織としてではなく、個人として発信する。

(2) ダイアログ (dialog : 対話) について

「ディベートのように、物事に白黒をはっきりとつけるようなやり方ではなく、相手の意見を最大限尊重すること、相手の立場に立つこと、すなわち「思いやり」を持ち、それぞれの考えを理解した上での相対化を経て、新たな解決策を導く話し合いのあり方」(佐藤幹事のコラムから引用)

問題が複雑で答えが見えないようなときや、思考が固着して抜け出せないときに、時間はかかるが、問題の意味やその背景について語り合い、お互いの意見を尊重しながら「気づき」や「価値」を見出し、解決の糸口を探る手法。

お互いに刺激し、助け合いながら組織を活性化するための1つのツールとして「ダイアログ」活用したいと考える。

(3) 参考図書

リッツ・カールトンが大切にしている サービスを超える瞬間 (高野 登)
奇跡の職場 新幹線清掃チームの働く誇り (矢部 輝夫)
ダイアログ 対話する組織 (中原 淳)
あなたの中のリーダーへ (西水 美恵子)
などなど、ひと通り読破した。

3 第2回研究会について

5月23日に予定されていた仙台会場での第2回研究会「価値前提で考える」は、市長の逝去により欠席。宿題のみの提出となった。

宿題：「所属自治体組織の現状を把握し、整理してくること」

この課題作成に当たっては、ダイアログはもちろんのこと、過去に実施された「職員意識調査」、「市民満足度調査」や「グループ制の検証についての所属長アンケート」などを参考にした。

【提出された課題】

過去に市で行った各種調査結果や現在の組織の実態等について調査したところ、次の問題点が挙げられた。

《参考》 職員意識調査 (職)、グループ制の検証についての所属長アンケート結果 (グ)

● 個 (人) に関すること

- ・(良くない) 現状を、周りの責任にしていないか
 - [例] 組織が悪い、上司・部下が悪い、人事配置が悪い (職)
 - [実態] 主観的に上記等を理由に決めつけ勤労意欲を失っている。
 - [過去策] 異動希望等を申告する自己申告制度や職員提案制度等を実施しているが、果たしてそれらが職員のモチベーション向上につながっているだろうか。
- ・今のままで良いという意識を持っていないか
 - [例] 事無かれ主義、向上心の欠如、良いアイデアはあるが、言えば自身が苦勞するので言わない

- [実 態] 私はこれでも良くやっている（と思っている）。経験が長い職員ほど「これまでのままで特に問題は無かった」と、自らが問題に背を向け続けたことを顧みない、間違った自信や自負を抱いている？ 職業柄安定志向過ぎる？
- ・事務事業を担う一人ひとりの職員が、その先にある市の施策や政策、市民ニーズなど広い視野を持って業務を行っているだろうか
 - [実 態] 当該事業が市民にどの程度の利益（満足）をもたらすのか、なぜ実施するのかなどについて、組織全体で共有し切れていないのではないかと。前年度行った業務について、効果等の十分な検証を行うことなく翌年度も漫然と事業を継続しているケースがあるのではないかと。引継方法等に問題はないかと。
 - [過去策] 行政評価・事務事業評価・施策評価等の各制度や投入時間見積調査等を実施しているが、それらを後の業務に活かしているだろうか
- 組織に関すること
 - ・朝礼等定期的なミーティングが無い
 - [実 態] 毎週・毎月・定期的に所属内ミーティングを行っている部署・・・24%（グ）。また、むつ市は「出勤簿」制度は無く、所属長等への出勤報告（挨拶）がそれを補っている。
 - [問 題] 「コミュニケーションがとれている」ことを、「仲が良い、会話をしている」とことと「仕事に必要な『報告・連絡・相談』が適切に共有されている」ことをはき違えて認識している職員がいるのでは。本当に自分の周りの状況を理解できているだろうか？ 「ほうれんそう」の言葉は知っているけど本当に実践できているだろうか？
 - ・業務をチームで行うという意識が足りない
 - [例] これは自分の担当業務ではない、他者業務への無関心
 - [実 態] 担当が不在で対応できない、特定の職員が常に残業を行っている部署がある
 - [過去策] グループ制の導入（平成21年度～）、午後8時以降の時間外業務時における事前承認願や退庁時間の第三者（宿直）による記録等、所属（長）が繁忙状況を確認する仕組みはあるものの、それだけでは解決には繋がらないと考えられる。
 - ・個々の職員の意識や力を高めるべき（マンパワーの底上げ）（職）
 - [問 題] チームで業務を行うためには、それらに幅広く対応できる個の力の底上げも不可欠と考えられるが、そのスキルを上げる取り組みは十分だろうか。
 - [過去策] 研修予算の確保等人事担当者の尽力により、平成10年代よりは充実しつつある。接遇強化月間（平成25～26年度）の実施や自主研修活動に対する助成制度の創設等「気付き」の機会は増えてきているが・・・。
 - ・縦割りで横の連携が不足している
 - [実 態] 各部政策推進監による政策調整会議が実施されているが、内容等の詳細は共有されているとは言えない。その他、担当者レベルにおける組織的な横の情報交換機会は設けられておらず、繋がりは個人レベルにとどまっている。
 - ・リーダーシップの欠如（グ）（職）
 - [実 態] 「グループ制運用指針」を読んだことがあり、かつ所持している所属長・・・37%
 - [問 題] 本件は、グループ制であることのみが原因とはいえないが、平成21年度よりグループ制を採用している当市において、これまでは必ずしもそれらを活かした運営ができていないように思われる。また、この問題は、本宿題で挙げられた様々な問題と関連していると考えられる。

- 行動するにあたって
 - ・「民間企業や他業種ならどのように行動するか」という視点
 - [例] この件でのむつ市のやり方はこうだった、県内他市はどう対応していたか？
 - [実態] 様々な問題や前例の無い事象に直面した際に、同規模他市の事例に頼りがちであり、それを大きく逸脱することを避けてきた？ このようなケースで、民間企業や他業種ではどのように対応しているのかという視点がなかった？
 - ・「忙しい」というが、本当に忙しい？ その言葉を盾に変革から逃れていないか
 - [例] 業務に無駄はないか、良くしようという姿勢を失っていないか
 - [実態] 「定時に帰れない」＝「忙しい」など、感じ方は人により様々であるが、「役所」という、ある意味閉鎖的な組織の中で経験を重ねるうちに本来我々が持つべき「(全体への)奉仕の精神」を忘れていないだろうか。

4 第3回研究会について

第3回研究会を前に、第2回研究会のテーマであった「価値前提で考える」について、ダイアログした。価値とはどんなものか、価値前提で考えるとはどういうことか、どうすれば価値前提で考えることができるかなどについて考えてみた。

価値とは

- ・価値は求める、探すもの、見出すもの
- ・真・善・美のような誰もが認める絶対的なもの
- ・ポジティブな考え方
- ・ニーズを超えるものを提供する

といった意見が出された。

事務作業としての観点から見た行政は滞りなく動いていると考えられるが、本質を探り、現状よりも価値のあるものを追求していく姿勢や行動があれば、市民の満足度や職員の達成感が高まるのではないかと考える。

そこで、ドミナントロジック（固定観念）にとらわれず、「価値」すなわち「ありたい姿」を実現するために、職員がポジティブな意見を出し合い、動ける組織にできないかと考え、このことにより、市民の満足度を向上させ、職員のやる気や意識を向上させることを目指したいと考えた。

その上で、第3回研究会に向けた宿題「キーパーソンとのダイアログ」を行った。

ダイアログは「組織改革＝現状よりも、さらに望ましい組織に変革・成長させていくために」をテーマに、計6回、9名と行った。

キーパーソンの選定については、我々3名の独断と偏見によって、各職階まんべんなく対話させてもらったが、課長より上の階層の方々は、組織を俯瞰し、全体のバランスや仕事・作業のスクラップについても考えており、それより下の階層の方々は、実際に業務に当たる上での心構えや市民や職員に対する接し方、情報の共有といった部分を大切にしていることに気付いた。受身的な「やらされ感」が義務的な「やらなければならない」になり、さらに意欲的な「やりたい感」に変わるにはどうしたらよいのかということを考えさせられた。

第3回研究会では、各自治体のダイアログの結果を持ち寄り、どうすればやりたい感に変わるのかについてダイアログした。キーパーソンというだけあって、組織のことをよく考えている、価値前提で考えている人が多かったようだ。職員の視点、管理職としての視点で考えてみたが、やりたい感に変えるには、思いを共有することが大切なのだろうかと感じた。

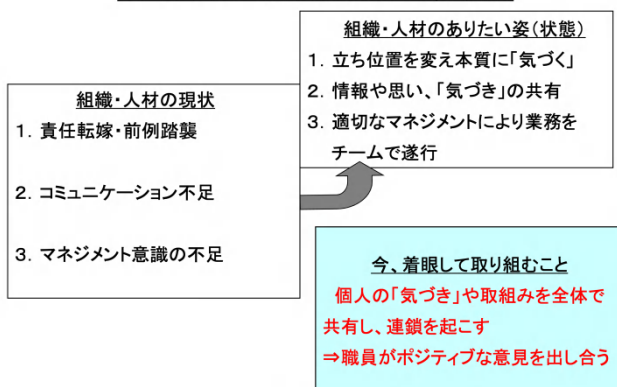
5 シンポジウム～夏期合宿について

第3回研究会終了後から、地域の行事などの各種イベントが立て込み、3人での活動がしばらく難しくなった。そんな中、夏期合宿での発表内容を考えた。

この時期の3人は、「気づき」という言葉にとらわれていた。組織が変われないのは「気づき」が共有できないからであると端的にとらえていた。このため、個人の気づきを皆さんが共有できればそれで何かが変わるのだと単純に考えていたかもしれない。さらに、職員の手を煩わせないで、簡単にできるものはないかと考えていた。

発表内容は以下のとおりである。

1. ありたい姿を目指した着眼点

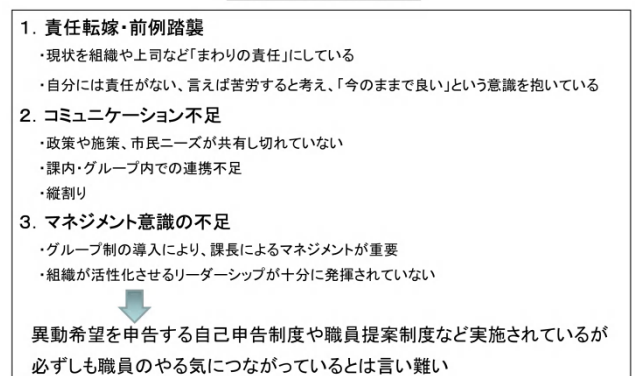


2014年8月

青森県むつ市

1

現状:背景説明



2014年8月

青森県むつ市

2

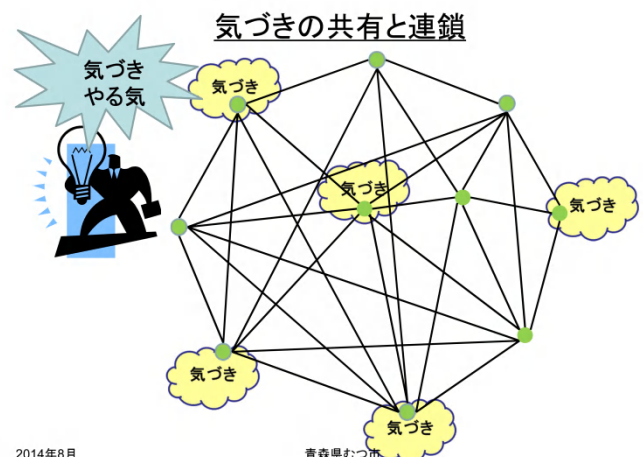
2. 施策と期待される変化・効果

施策	誰が、いつ、どのようなことを進めていくのか ⇒ この施策に込めた工夫はどのような点か	期待される変化・効果
気づきの共有	<ul style="list-style-type: none"> □ 朝礼・ミーティングの実施 <ul style="list-style-type: none"> 各所属において、毎日朝礼、定期的なミーティングを実施 個人の気づきや意見を発言 □ 庁内LANでの発信 <ul style="list-style-type: none"> 上記のうち、ポジティブな意見を全庁に発信 所属長が総括し発信 職員は意見可能 □ ダイアログの実施 <ul style="list-style-type: none"> 庁内に発信されたものからテーマを選ぶ その発信者に意見を述べてもらう ・月1回程度 <p>⇒ 全職員参加が参加できること 個人の気づきや取組みを全体で共有し連鎖を起こすこと</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 風通しの良い組織 ◆ 業務をチームで遂行する意識 ◆ 意見の相対化による新たな価値の発見 ◆ 立ち位置を変え自発的に行動

2014年8月

青森県むつ市

3



2014年8月

青森県むつ市

4

講評としては、現状について、内容が抽象的すぎるので具体的に、また、いつ、誰がやるのかがあいまいだとの意見をいただいた。

マネジメント意識の不足が、責任転嫁・前例踏襲、コミュニケーション不足に影響しているのではないかとのことであった。

6 さらに dialog の始まり

夏期合宿後、発表内容の反省を踏まえ、また、新たな気づきを得るため、若手の有志で構成される「SUK62」＝仕事力UP研究会62（Shigotoryoku Up Kennkyuukai 62” mutsu”）と dialog を行った。SUK62は、昨年度、市役所内で佐藤幹事の指導の下、dialog を行い、市長に「むつ市役所のありたい姿に向けた施策提案」を行っていた。

今年度の我々の取組みを報告し、組織改革について、むつ市の現状、またどうすれば変わるかについて、dialog を行った。この dialog は、夏期合宿から第4回研究会までの間に3回行い、いろいろな気づきが見えてきた。特に印象的だったのは、dialog の前に、シンポジウムでの出馬部会長の話を聞いたとき、若手職員の反応だった。いつもは自分の意見を語る若手職員が、感想を求めた時に、話を聞くだけで精一杯で、どうコメントしていいのかわからないといていたことである。我々3名は、研究会に参加していることによる積み重ねで、理解できているのか、あるいは、管理層と若手の間の意識のズレなのかどうかということを考えさせられた。このころから、目的は同じでも、管理職層と担当員層の意思疎通がうまくいっていないのではないかと意識するようになった。

このほか、弘前市さんのご尽力、佐藤幹事のご協力により、むつ市において dialog を開催した。当日は佐藤幹事のほか、弘前市さんから2名、盛岡市さんから1名参加いただき、夏期合宿後の活動報告や過去のマネ友の取組みから感じられることなどの意見を交換し、今後の参考となった。

なお、9月頃から、dialog を行っている会議室の扉を開けっ放しにすることにした。すると、興味を持った数名の職員が様子を伺いに来たり、dialog に参加したりと、狙いどおりの効果が得られた。我々の活動も、若干ではあるが、認知されてきたらしい。

7 第4回研究会について

夏期合宿では、気づきの共有について提案したが、意識を変えるというところからスタートしたため、現実には何が起こり、結果として組織がどう変わるのかというところが曖昧になってしまった。また、抽象的すぎてわかりづらかったとの反省の下、具体的に、何をどう提案したら実行でき、組織が変われるのかということ意識して、3人での dialog も行っていた。

報連相が足りないのではないかと、課長のマネジメント力を引き出すという観点から何かないだろうか、と考えたものが「業務日報」であった。

職員は減る一方で、事務量は増加している。管理層の職員は、平日頃からいわゆる「報連相」により、現状は把握しているが、ルーティンワークのような細かな部分にお

いては、目が行き届かない部分もある。また、担当者は業務に忙殺され、自らの状況を報告し切れていない場合もある。そこで、週単位の業務日報により、進捗状況を見える化しようと考えたのである。業務を俯瞰的にとらえ、不要な部分や集約可能な部分まで捉えられるのではと考え、加えて、担当者のコメントを記載し、これに対し所属長もコメントする形で、コミュニケーションにも配慮したつもりであったが、あまり評判は良くなかった。はっきり言って「面倒くさい」のである。

課長のマネジメント、俯瞰的という聞こえはいいが、後で考えてみると、課長のやるべきことは何かを理解する必要があり、そんな細かいところまで求めなくていいのではといった感はある。俯瞰するなら市全体を見渡していただきましょうというところだろう。

次に、内発的な形で行動ができる職員、志のある職員、いわゆるキーパーソ的な職員の考え方を理解し、対話により仲間を増やし、それぞれの職層、職階の役割を理解、自覚し、何をすべきかそれぞれが考え、共有することを目的とした「むつ市版人材マネジメント部会」の実施を考えた。

これは、人材マネジメント部会における話し合いの手法「ダイアログ」を取り入れた職員研修の実施である。平成27年度から、課長級への昇任職員、主任主査への昇任職員、採用5年目の職員を対象として実施し、半年程度の時間をかけて、それぞれの職層、階層の役割について、ダイアログにより理解を深める。その上で、それぞれのありたい姿を実現するために何をすべきか考え、市長を含む経営層にプレゼンテーションし、行動を起こそうと考えた。

この研修を毎年、積み重ねることによって、いずれ全ての職員が、この手法を経験することになる。

この職員研修の実施は、価値前提による考え方を知り、より良い組織を目指し、行動できる職員を増やしていくことにつながるものと考えている。

以下、発表内容である。



1. ありたい姿を目指した着眼点

<p>組織・人材の現状</p> <p>1. 責任転嫁・前例踏襲</p> <ul style="list-style-type: none"> 現状を組織や上司など「まわりの責任」にしている 自分には責任がない、言えば苦勞すると考え、「今のままでいい」という意識を抱いている <p>2. コミュニケーション不足</p> <ul style="list-style-type: none"> 政策や施策、市民ニーズが共有し切れていない 課内・グループ内での連携不足 縦割り <p>3. マネジメント意識の不足</p> <ul style="list-style-type: none"> グループ制の導入により、課長によるマネジメントが重要 組織を活性化させるリーダーシップが必要 マネジメントする側、される側いずれも意識が不足 	<p>組織・人材のありたい姿(状態)</p> <p>1. チームで業務に取り組む組織</p> <ul style="list-style-type: none"> 目標・目的・情報を共有できている状態 個人の力に頼りすぎない <p>2. ありたい姿を語る人材</p> <ul style="list-style-type: none"> 現状を把握し、何が必要か考え、発信する人材
<p>今、着眼して取り組むこと</p> <p>チームとして業務を行うために コミュニケーションの向上 マネジメント力の強化 より良い組織を目指し 行動できる人材の育成</p>	

2014年10月

青森県むつ市



2. 施策と期待される変化・効果



施策	誰が、いつ、どのようなことを進めていくのか ⇒ この施策に込めた工夫はどのような点か	期待される変化・効果
朝礼・ミーティングの実施	12月実施に向けて市長へ提言 【朝礼】課もしくはグループ単位で毎朝実施。業務予定の確認と業務報告を行うほか、個々の人物像や考え方を知る事を目的としたショートスピーチ等の発信機会を設ける。 【ミーティング】1週間に1回程度実施。30分～1時間を目安に、業務の確認を行ったり、業務の改善やあるべき姿を探るための対話を行う。 ⇒ チームとして業務にあたる意識付け	情報の共有により、業務とチームメイトの理解が深まる 風通しのよい職場環境
業務日報(週報)の提出	12月実施に向けて市長へ提言 職員個人が、日々業務を簡潔明瞭に時系列でまとめ週末にリーダーへ提出。 ⇒ 業務をマネジメントする手助け	報告者自身の振り返り、上下のコミュニケーション方法の一つとなるほか、マネジメントツールとしても活用。
むつ市版人材マネジメント部会の実施	5月中旬から11月上旬頃まで、平成27年度の実施に向けて市長へ提言 職員研修の一環として、採用5年目、主任主査級及び課長級昇任職員を対象として実施。半年程度の時間をかけて人材マネジメント部会と同様の取り組みを行ったのち、市長へプレゼンを行う。最終的に全職員がこの手法を経験する。 ⇒ 人材マネジメント意識の普及	価値前提による考え方を知り、より良い組織を目指し、行動できる職員を増やしていくことにつながる。

2014年10月

青森県むつ市

【発表原稿より】

まず、組織・人材の現状についてですが、「責任転嫁と前例踏襲」、「コミュニケーション不足」、「マネジメント意識の不足」を挙げました。「まわりの責任」にして、自分には責任がない、言えば苦勞すると考えて、「今のままでいい」という意識を抱きがちです。

さらに、情報の共有や連携不足がマネジメントにも影響を与えています。このことは、「チームとして業務を遂行する意識が希薄」であり、さらに、「個人の力に頼りすぎ」である、と考えています。

ただ、個人之力だけでは限界があり、そのうち、やる気のあった人でさえ、「これくらいでいいんだ」という思い込みにとらわれるかもしれません。

夏合宿では、特に「気づきの共有」に着目し、施策を考えました。

しかし、他の自治体の発表や、幹事のみなさんからのコメントを踏まえて、「気づきの共有」は大切にしながら、前回、気づいていたにもかかわらず、特に手を打っていなかった「マネジメント意識の不足」にも切り込んでいくことにしました。

夏合宿後、若手職員で構成される自主研修グループとの対話を行いました。その中で出された意見は、課内の風通しが良くない、課長の考えが良くわからないということでした。課長も担当者も自らの仕事に追われ、広い視野を持った仕事できていない、何よりも「対話が足りない」、そして「その場が足りない」との思いが強いことを感じました。

そこで、まず、「コミュニケーションの向上」と、「マネジメント力の強化」に着目し、目標・目的・情報を共有すること、また、個人之力に頼りすぎない、「チームで業務に取り組む組織」となるための施策に取り組むことにしました。

さらに、より良い組織を目指し、行動できる人材の育成に着目し、現状を把握し、何が必要か考え、発信する人材、すなわち、ありたい姿を語る人材を作るための施策に取り組むことにしました。

我々が、ありたい姿の実現のために考えた施策は次の3つです。

まず、1つ目の施策、「朝礼・ミーティングの実施」です。

これは夏合宿でも発表した内容です。現在、朝礼などを実施しているのは少数にとどまります。これを、課あるいはグループ単位での実施を義務付けます。業務予定の確認と業務報告を行うほか、ひと工夫として、個々の人物像や考え方をすることを目的とし、「1分間スピーチ」や「今日のひとこと」のようなショートスピーチを1日に1人ずつ行い、個人としての発信機会を設けます。

また、1週間に1回程度ミーティングを実施します。

30分から1時間を目安に、業務の確認のほか、改善点やあるべき姿を探るための対話を行います。これが業務報告だけで終わらないよう、課やグループが自ら課題に取り組み、成果を発表する場を設けるなど、その価値を高める工夫も必要かと考えています。

例えば、年度開始後7月までの間に、業務の現状把握を行います。続いて、8月以降は、今後の事業のあり方、課題について、検討を進めます。この成果を発表し、課内や部内で共有できれば、情報や気づきの共有につながります。また、検討結果を、予算や人事配置に活かすことは、課長のマネジメントに貢献し、担当層においては、政策や施策を共有することにつながり、チーム内の理解が深まります。

この「朝礼・ミーティング」は、チームとして業務にあたる意識付けを行うとともに、情報の共有、気づきの共有を図る場になります。これにより、業務の理解とチームメイトの理解が深まることを期待し、より良い組織のための第一歩を、と考えています。

次に2つ目の施策、「業務日報（週報）の提出」です。

それぞれの職員が、業務を時系列で簡潔明瞭に日々まとめ、週単位で簡単な振り返りや気づいたことを記載し、リーダーへ提出するといった、ごく簡単なものです。ここでのリーダーというのは、課長かグループリーダーを想定しており、業務日報の内容は、最終的に課長に集約されるものです。提出を受けたリーダーは、コメントを返します。

業務日報は、上司と部下のコミュニケーションツールの1つにもなります。また、毎日の仕事を見える化することにより、担当者の振り返りにつながります。さらに、リーダーが、チーム内の業務を俯瞰的にとらえることが可能になるため、マネジメントツールとしても活用でき、課長のマネジメント力を引き出すことになります。

ここまでの2つの施策により、課内の風通しを良くし、お互いの状況を分かり合える雰囲気づくりを行い、チームで業務に取り組む組織を実現したいと考えます。

次に3つ目の施策、「むつ市版人材マネジメント部会の実施」です。

これは、人材マネジメント部会における話し合いの手法「ダイアログ」を取り入れた職員研修の実施です。平成27年度から、採用5年目の職員、主任主査級および課長級への昇任職員を対象として実施するものです。半年程度の時間をかけて、それぞれの職層、階層の役割について、ダイアログにより理解を深めます。その上で、ありたい姿を実現するために何をすべきか考えます。そして、取り組むべき課題について、市長を含む経営層にプレゼンテーションし、行動を起こします。この研修を毎年、積み重ねることによって、いずれ、全ての職員が、この手法を経

験することになります。

この職員研修の実施は、価値前提による考え方を知り、より良い組織を目指し、行動できる職員を増やしていくことにつながるものと考えます。

以上、3つの施策の提案となりますが、これらの施策を進めるに当たっては、定期的なアンケートの実施により、チェック機能を働かせ、より良い方法に改善しながら、継続していきたいと考えています。

講評は、日報についてはマネジメントより管理の色合いが濃いのではとの話。また、ダイアログではどんな話のときに盛り上がりましたかと問われた。これは、自分たちが納得してやりたいことはほかにあるのではないですか？と言われている気がした。さらに現状分析において、これほどひどい組織はないはずだ、チームとは何か勉強し直したほうが良いのではとの意見をいただいた。

8 第4回研究会以降の活動について

第4回研究会の翌週、総務政策部長、総務政策部政策推進監、総務課長に提案内容を聞いてもらった上で、ダイアログを行った。

今後、人口は減っていく、地方分権で業務は増える、職員は減る、収入も減る。そんな中で業務を遂行するためには、何が必要かというところでいろいろ考えている。より効率的との考えから「チームで業務に取り組む」というところを考えていると補足した。

目的・目標・情報を共有した後でどうする、目的がはっきりしていないと進まない、個人の力に頼っている、ステップアップするためには何が必要か、到達度・進捗状況を把握することも必要だというような意見が出された。

部長からは、何事も目的が大事だと。推進監からは、試験的にやってみて、その様子を見せていくという方法もある、理解を求める取り組みをしてみてもどうかとのこと。総務課長からも、押し付けではなく、やってみようというような感じになればよいのではとの提案を頂いた。

また、その翌週にはSUK62ほかの10名超の皆さんと、第4回研究会の報告会及び提案内容に関するダイアログを行った。

朝礼・ミーティングについては、既に実施している部署の人もいたため、概ね前向きな意見が多かった。逆に業務日報については、何を書いたらいいかわからない、コメントするのは大変など、否定的な意見が多かった。

むつ市版人材マネジメント部会については、まとめる人がいないと大変ではないかという意見もあったが、押し付けでもいいからとにかくやってみようといった感じで、それなりの反応なのではと感じた。

その後、第5回研究会に向けて、1年間の活動の振り返りを行った。今後に向けて仲間を増やしていくこと、活動の証として何か残したいとの考えで一致した。

第5回研究会では、コミットメントとして「10年後に、むつ市はあの年から変わったと言われるように、仲間を増やし、巻き込み、ダイアログの手法を広め、活動を続けます。」と発表した。

9 今後の取組みについて

夏期合宿、またそのリベンジとなる第4回研究会の発表でも、特にこれといった提案もできず、達成感も、納得感もない我々だが、相当な時間を消費し、挑み続けたという結果だけは残っている。行く手に道はないが、振り返れば足跡は残っているとあったところである。

部会や庁内でのダイアログを通じ、アイデアというのはこういう場や雰囲気から出るのだと感じているところはある。

会議や検討会などの際に、事務局の提案に対し参加者が承認するとか、提案がなければ事務局からは何かないのかと人任せになることもあり、建設的な議論になりにくいような場合がある。そこから脱却するには何が必要か。

上司に言われたからとか、仕方なく・なんとなく参加しているというのではなく、ひとりひとりが自分のこととして意見を出し合い、課題＝政策・施策・事務事業に取り組んでいく姿勢が必要である。

組織とは、共通の目的のために、貢献する意欲を持ち、コミュニケーション、すなわち情報を伝えること・意思疎通を図ることが成立要件であると、バーナードは言っている。

あるべき、理想的な組織を実現するために、必要なことは何か。

日頃から意見を出し合い、お互いを尊重しながら質の高いものに高めていく、そういうことの積み重ねではないかと考えている。特別な課題にだけというのではなく、日常の業務の中に取り込むことにより、チームで業務に取り組む意識が高まるのではないか。そのことが、質の高い仕事、意欲的な姿勢につながり、達成感を伴う実りある成果につながるはずである。

その手段のひとつとしてダイアログの考えを取り入れてみるということである。

相手の意見を尊重し、相手の立場に立ち、意見が対立しそうなときは、Win-Winな視点で新しい提案を行い、言い争いや押し付けがないように心掛ける。

例えば、P：計画、D：実行、C：評価、A：改善のサイクルのそれぞれの場面で活用し、積み重ねていくことにより、考え方を共有し、より良い組織を目指す仲間を増やしていくことにつながるのではないかと考えている。また、政策・施策と現場をつなぐ役割を担う所属長の賛同を得ることが、カギを握ると考えている。

この取り組みを進めるに当たっては、適切なマネジメントとファシリテーション能力が重要になってくる。ファシリテーターの力量にもよると思うが、我々がこれまでに経験したダイアログでは、多くても5～6人程度で実施されており、全員の意見を聞きながら策を探るにはちょうど良いのではと感じている。

ファシリテーション能力を引き出す、鍛えるため、職員研修にも応用できないかと検討している。

いずれにせよ、アイデアが出たら、やってみる、振り返ってみる、考え直してみる、いわゆるPDCAサイクルにより、歩みを止めないことである。

昨年6月に就任した市長は、就任当初の訓示で次の4つを話された。

- ・市民目線：相手の立場で、寄り添って、課題に取り組む
- ・市長目線：俯瞰する、全体的に、いろいろなものの一部だと考える

- ・現場主義：現場を見て、具体的に取り組む
- ・日々の改善：少しずつでも進化する

職員としての心構えである。

その上で、共通の目的のために、貢献する意欲を持ち、コミュニケーションを図る。
これが普段からできれば、組織として成長するはずである。

いろいろ試してみて、良い手法については、皆さんにお知らせし、理解を求める。

「仲間を増やし、巻き込み、ダイアログの手法を広め、活動を続けます。」
やり続けるしかない。

むつ市 角本 力

まずは、忙しい中、研修に送り出してくれた管財課契約グループの皆さんをはじめ、推薦していただいた総務課長・人事の皆さん、特段のご配慮をいただいて何度もむつ市へ足を運んでくださいます佐藤幹事、ダイアログや参考となる意見をいただき、多方面でご協力いただきましたむつ市役所職員の皆様に感謝いたします。

さて、部会に参加して何が変わったかと考えてみると、目に見える部分では、グループ内での朝礼を始めたというところが挙げられます。市役所に採用になる前の職場では、毎日全職員が参加して朝礼を行っていたので、以前から朝礼というものにも興味があったところでした。

第1回研究会の際に、たまたまダイアログで一緒になった6名の方に尋ねたところ、うち4名が実施しており、中には始業15分前から行っているというお話もありました。

とりあえず、グループ内でやってみようという話を切り出し、6月からずっと続いています。今日の予定とか、昨日あったこととか、作業の進捗状況とか、メンバー5人のグループですが、チームで仕事をするということをも多少なりとも意識するという点においては、十分に機能しているのではないかと考えています。

また、今日の一言として、仕事に限らず、自分の身近で起こったことや考えていること、ニュースになっていることなど何でもOKとして、毎日1人ずつ発表することにしました。また、グループリーダーからは、ひと言は返すよう心掛けています。

長くても1分程度、短いときは10秒くらいで終わってしまうこともありますが、みんな意見交換したり、メンバーの考え方を知り、新たな見方を発見したりと、思い付きではじめたにしてみずみずかかなと思っています。

単に仕事以外の雑談に花が咲くといったただの仲良しグループではなく、仕事の面でも、お互いの意見を尊重しながら、より高いレベルの仕事ができるようになればと考えています。

最近では、グループ外の近くの人たちが聞き耳を立てているようです。やればいいのにと思いながらも、人数が多かったり、少なかったり、画一的にやるのは難しいのかなと考えています。そんな時にはどうしたらいいのかというのも、新しいテーマになるのかもしれない。

このほかにグループ内でのミーティングも始めました。こちらは、仕事の質を上げることに主眼を置いて実施しています。事務の進捗状況も見ながらですが、月に1~2回程度実施できます。ただ、忙しいときには無理せず、朝礼時の発言を多くしたりして調整しています。内容は事務事業の検討を行ったり、来庁者への対応の仕方、取り組むべき課題の発見したりと、事務確認だけではなく、グループ員個々のスキルアップにもつながればとの観点から、テーマを考えています。足りないところもありますが、チームとして行動するというところでは、概ね意思疎通できていると感じています。

また、個人的には、これまで酒の席が中心であった、他の部・課の皆さんとの組織やマネジメントの話、素面でできているというところが変化していると感じています。酒の席が良いのか悪いのかは別にして、次の日記憶していないこともあり、次の行動に移らず、ただの愚痴に終わってしまうこともあるのですが、素面の場合はそうもいかな

いでしょう。

組織やマネジメントの話は、いろんな場面で、何かと話されていることではあります
が、そのためだけに、それも自らに課された任務としてではなく、自発的に行動してい
る（半強制的という側面もありますが）ということに驚きます。話してみると、皆さん
いろんな考え方を持っていることに気づきます。

次の段階としては、皆さんに対話する場を提供し、とにかく考える。どこまでも終わ
りがない、哲学的なテーマと一緒にですが、お互いをレベルアップすることにより組織が
良くなる、変われると信じて、また、できることがあれば1歩踏み出してみたいと考
えています。

人材マネジメント部会に参加して気付いたことは、何にもわかってないなということ
を再認識したということです。よく言えば、まだ伸びしろがあるというところでしょう。
答えがあるのかどうかわかりませんが、一歩でも半歩でも進んでみると、後ろには道が
できているはず（かも知れない？）と考えることにして、活動を続けていきたいと思
います。

人材マネジメント部会に参加して

むつ市 石田 隆司

何もわからず参加した部会、いつか人事担当への異動もあるかもしれないなどと考えながら、数回の出張とのことで言われるがまま参加した部会でしたが今では私の公務員人生のターニングポイントとなる年になりました。

故宮下順一郎前市長の強い思いから、今年度初めて参加することになった私たちむつ市ですが、まだ前市長の期待に応えるだけの成果は出していません。しかし、今では、その思いに応えることになる「種」のようなものが私たちの中に生まれています。

部会に参加した当初は、自分達は何をしているのか全く先の見えない中での活動でした。幹事のみなさんが考えたシナリオ通りかも知れませんが、徐々に先が見えてくる、先が見えると更に先があることに気づく、その繰り返しだったような気がします。

よく答えはないと言われましたが、私たち公務員は刻々と変わる現状を見極め、今できるベストの答えを出さなければなりません。そのベストの答えを出すために一番必要な事それは何と言っても「なかま」であることを再認識しました。まさしく、三人寄れば文殊の知恵、一人ではできないことが三人でできる。市役所全体、市全体となれば限りない可能性があります。

私がとてもよい経験になったと思っているのは「キーマンとのダイアログ」です。宿題として課されたものでしたが、さまざまな階級、職種、話したことがある方ない方とのダイアログで、色々な考え方や貴重な経験などを伺うことができました。

今年は私個人の仕事にも大変革が訪れ、短期間で広報紙をリニューアルすることになりました。ちょうど夏合宿の頃にはピークをむかえていましたが、私自身なぜかわかりませんが部会に参加していたからこそ乗り越えることができたと思っています。

我々はむつ市の1期生として参加した部会でしたが、残念ながら新年度予算に参加経費が計上されていません。むつ市は全国でも数少ない赤字団体から数年前に脱却したばかりですが、今、またしても赤字団体への転落が目の前にせまり、4月からは給与カットもはじまりそうです。

むつ市は変化していかなければ生き残ることができないのです。固定観念にとらわれていては生き残れないのです。変化を恐れない、柔軟に対応できる組織にならなければいけないのです。そのためには「教えない」部会で学んだことが必ずいってきます。

この1年間取り組んできたことは、私たちにとって貴重な財産となりました。まだまだ成果を出し切れていないですが、必ずむつ市の将来に役立てていきます。

幹事団のみなさん1年間ありがとうございました。部会に参加したすべての自治体のみなさんありがとうございました。これからもよろしくお願いします

1年間を振り返って

むつ市 新田 剛

年度開始早々、総務課長より本研究会のお話をいただいたのですが、課内とはいえ異動直後であり事務引継等でバタバタ、しかも開始は来週からで約1年間、3名1組での参加、という今までに経験のない環境や少ない情報の中で多少の戸惑いがあったものの、せっかく頂いた機会ということで、半ば興味本位で参加意志を回答するに至りました。

しかし、第1回部会に参加すると…

- ・早稲田大学＝人材マネジメント部会＝内容＝自身 がつながらない…
- ・幹事団メンバーは官民学さまざま、テレビで見たことがある有名な方もいる…
- ・参加者数の多さやモチベーションの高さに驚き、場違い感…
- ・結局何をすればいいのか…

とにかく圧倒され、よく内容がわからないまま2日間の日程を終え、とりあえずわかったのは、これまで受けてきた「研修」とは全く内容が違うこと。

これが「人材マネジメント部会」との最初の出会いでした。

しかし、第2回以降の研究会やその間のダイアログを始めとしたさまざまな取り組みを通じて、少しずつですが上記の不明な点や今取り組んでいること、何をすべきなのかなどの疑問についての答えらしきものが見えてきた気がします。

過程については、論文内容と重複するため割愛しますが、この研究会を通じて、組織変革は目に見えて一度に良くなるものではない事、しかし、何もしなければ一つも変わらない事を実感しました。

また、先進自治体の経験談などを伺う中で、何かを始めるには最初が肝心であるという事も学びました。「むつ市は今年が初参加だから…」という甘えは許されず、むしろこの考え方を広めるために我々3名は大切な立場にあることに少なからずプレッシャーを感じていますが、組織が少しでも良くなる（かもしれない）ことを信じ、できることから少しずつ新たな一歩を進めていきたいと思えます。

そして、この拙い振り返り文をご覧頂いた方々に「自分でもやれそうだ」と思っていたとき、かつ1年後に自身が読み返した際に、少しでも進化を感じられたらと思えます。

終わりに、1年間研究会に関わっていただいた幹事団の皆様をはじめとした全ての方々に礼を申し上げ、結びとさせていただきます。