

ありたい姿

市民に「素直な笑顔」で接する組織を目指して

松 本 市

建設部 都市政策課 柳 澤 均
総務部 行政管理課 大久保ふみ枝
商工観光部 商工課 伊 藤 明 広

美しく生きる。
 健康寿命延伸都市・松本

1 はじめに ～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～

中央集権から地方分権へと変貌する時代に対応して、地域の自立を担う活力ある組織はどうあるべきか。今何をすべきなのか。山積する地域行政における課題を検証し、変革を進めるため、私たち3人は、松本市からの2期生として市役所を代表し、この研究会に参加しました。

研究会は、それぞれの所属組織の「ありたい姿」を描き、現状を把握した上で、組織を「ありたい姿」へ導いていく具体的な施策を考え、それぞれの所属組織にて実践していくことが目的とされていました。

この一年間、全国から参加した200名を超える参加者（マネ友）との繋がりや、昨年度参加した3人が中心となり結成した自主勉強グループ「M. A. T. T.（松本の、明日の、ための、対話）」を通じて多くの職員との対話を行い、松本市における現状や課題に対する「意識改革」や「気づき」、行動の「継続」について『職員が自らのことと捉え、自らが出来ることを実践する』必要性を認識しました。また、その過程において、職場から一旦離れ、今まであまりなかった経験を積んだことが、自身の視野拡大に繋がると共に、改革の必要性と自らが変えていく自信を確立させる、刺激多き1年間となりました。

2 振り返り

4月当初、職員課からの打診により参加した私たちは、それぞれがそのカリキュラムの内容や目的を理解しないまま、いわゆる「やらされ感」にて第1回目の部会に参加しました。最初に行われたダイアログでは、他の自治体からの参加者も、ほとんどの方が同様の思いでした。

部会への参加を重ね、幹事団や講師の話を聴き、マネ友とのダイアログを行い、現状把握や部会の課題に取り組みました。

市役所が地域住民や働く職員にとって、より良い組織となるために「職員の意識や行動を高める施策」や「対話を通じて互いを分かり合い、気持ちよく働ける組織」について、「立ち位置を変える」・「価値前提で考える」・「一人称で語る」をキーワードに議論を重ね、創意工夫しながら様々な場면을創出し、進めてきました。次第にその目的と、自分たちが進めようとしている行動の意義に少しずつ気づかされながら、自然と前向きな姿勢で取り組むことが出来ました。

その主な過程を振り返れば・・・

(1) キーパーソンとの対話

7月、現状把握のための取組みとして、自分たちが組織の中で影響力があると思う3人のキーパーソンに我々の職場や職員の現状、課題について意見を伺いました。

視野を広く持つこと（虫の目、鳥の目、魚の目）、市役所の外部との関係を大切にすること、プロ意識を強く持つことなど貴重なアドバイスをいただきました。

ア 具体的な内容（主なもの）

(ア) 前例踏襲・事実前提になりがちで仕事が進められている現状について

- ・ 文字を書くということが少なくなり、物事を原点から考えることができなくなっている。結果、自分の仕事だという意識が薄くなる。

(イ) 部下に対して思うこと

- ・ 仕事をこなす能力は高いが、自分で考えることは苦手に見える。もっと色々なことに興味を持ち、常に新たな気づきや問題意識をもって取り組んでほしい。
- ・ 仕事をする上で「鳥の目（マクロの視点）」「虫の目（ミクロの視点）」「魚の目（トレンドの視点）」を持つことが大切

(ウ) 対話、コミュニケーションの現状

- ・ 市役所以外の外部の人達との交流で刺激を受け、広い視野を持つことが必要

(2) 職員の意識アンケート調査

我々の組織の状態を確認するため、昨年の1期生も行った職員への意識アンケート調査を実施しました。このアンケートは、正規・嘱託職員に配備されたパソコンの庁内掲示板を通じ、1,600人を対象に実施しました。概ね1週間で回答者は508人であり、約32%の回答率となりました。（昨年度回答率：約22%）

昨年の反省を踏まえ、出来るだけ回答しやすい内容としたことや、毎日職員課から回答依頼の呼びかけをする等の工夫を施したのに対し、回答者が全体の約3割にとどまったことも、現状の課題として浮かび上がりました。

アンケート結果を踏まえ、私たちが注目した現状は、下記のとおりです。

- ① メールや電子掲示板等「相手の顔が見えない一方的な情報伝達」をコミュニケーションと勘違いしてしまっている。

（理由）アンケート回答率は、昨年度に比べ10%ほど多かったものの、同様にアンケートを実施した他の自治体と比べると低い結果となっている。

- ② 若手職員が自分の仕事以外のことに関心が持ちづらく、松本市役所としてどうあるべきかという「プロ意識」が低下している。

（理由）特に20代以下の職員の回答率が約16%と、アンケートにあまり参加していただけなかったという中で、「7割の職員が毎日楽しく過ごせていて、その理由としては、半数以上の職員が、プライベートが充実している」ことなど。

- ③ 役職を超えてお互いの意識を認識し合うような機会が少なく、議論や相談をしたいという意欲はあるのに、そうした環境が整っていない。また、時間や余裕のなさを理由に自ら話し合いの機会を無くしてしまっている。

（理由）「“部長・課長以外の方が理想の上司に望んでいる意識”と“部長・課長自身が高めたいと考えている意識”にすれ違いが見られる」ことや、「部長・課長以外の約3割の方が周囲の職員や上司と施策について議論や相談をしたことがない反面、“したい”という意欲をもっている」ことなど。

(3) ダイアログ

昨年度の参加者が「松本市役所がさらに良い組織になるために私たちは何ができるか」について皆で考えるサークル「M. A. T. T.」（松本の、明日の、ための、対話）を設立し、これまで月に1度を目安に職員が集まりダイアログを行うことで、対話する機会を設けています。

毎回20名程の職員が様々な職場から集まり、1時間半程度のダイアログと振り返りを行い、その後は懇親会で親睦を深めることも大切にしています。また、私たちの取組みに対しても様々な場面で意見やアドバイスを貰うことができる大変心強い存在でもありました。

参加者は若手を中心に徐々に増えつつあり、来年に多くの職員を巻き込む活動を継続する必要性を感じています。

【これまでの対話内容】

「楽しく仕事をするためには。」、「前例踏襲はいけないことか。」、「松本市役所の変わらなきゃは何か。」、「仕事のやりがいは何か。」、「プロ意識とは何か。」、「松本市をよりよくするためには。」

3 松本市の現状の整理と取組み

(1) 夏合宿

8月末に3日間の日程で行われた夏合宿では、キーパーソンとの対話やアンケート結果から導き出した、組織や人材の現状に対し、「ありたい姿」の整理を行い、そこへ導くための方策について発表し、幹事や他の参加者からアドバイスをいただきました。

【組織・人材の現状は・・・】

- ① 庁内情報掲示板やメールの依存による職員間の情報伝達やコミュニケーション不足
- ② 若手職員の仕事に対するプロ意識の低さ
- ③ 他人任せで対話する場面が少ない。

【組織・人材のありたい姿は・・・】

市民に「素直な笑顔」で接する組織を目指して

- ① お互いの本当の思いが伝えあえる「環境づくり」が必要
- ② 職員皆が一人称で考えられる「意識改革」が必要
- ③理想の職員像を色々な立ち位置から考えられる「場面の創出」が必要

【取組みのテーマ】は「会話する機会やキーマンを増やす」こととしました。

【具体的な施策】

「M. A. T. T.」の普及を進めるとともに、

- ① 「気づき」の意識改革として、課長補佐・係長クラス（ミドル層）をキーマンと設定し、視野拡大や意識改革を目的とした「職員研修」の提案する
- ② 「対話する場面」の創出に向けた新たなスタイルを研究する
といった内容で整理し、発表を行いました。

事前にアンケート調査やキーマンの対話から導いた現状について3人で何度も話し合い、方策を導き出してありましたが、他自治体による事前発表の内容や幹事の皆さんのコメントから気づいた点を踏まえ、自分たちの案を深夜までかけ大幅に変更しました。

発表は限られた時間に対応出来ず中途半端な形となってしまいましたが、佐野幹事やマネ友の皆さんからの的確なコメントをもらい、継続する仕組みとするための工夫などについて更なる具体的な方法を検討することとしました。

(2) 職員報告会の開催

10月に入り、4回目の研究会における提案の更なるブラッシュアップに向け、アンケート結果と夏合宿において整理した「ありがたい姿」について、職員を対象に報告会を開催し、皆さんからの意見をもらいました。部長6名や新採職員など階層を超えた職員43名が参加し、様々な部局や職層を混在するグループに分かれ、「お互いの本当の思いが伝えられる組織とは」をテーマにダイアログを行いました。

最初は初対面であったり、普段話すことがない部長達に気を遣ったり、戸惑う様子もありましたが、終盤では活発な話し合いがされました。参加者の主な感想としては、

- ① 他部局の職員や若手職員との対話はとても貴重な機会であった。
- ② 沢山の気づきがあった。
- ③ 職員研修として実施するメリットが高いと感じた。

などの意見をいただき、今後実際に取り組む手法としてこういった機会や場面の創出が、組織にとって大変有効であると認識し、その後の検討に大きな成果となりました。

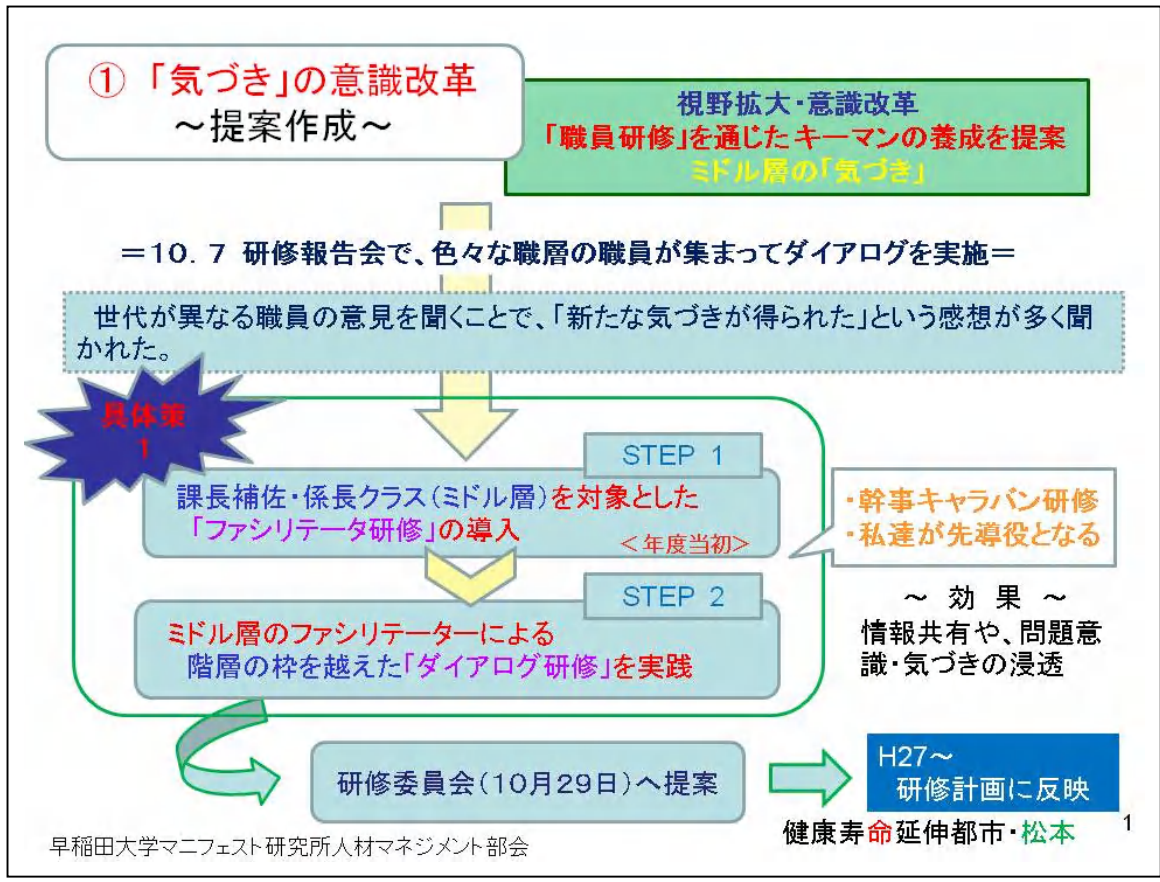
4 今、取り組んでいくこと「ありがたい姿」に近づくために

10月に行われた第4回研究会において、部会の経験者がその経験を活かし、自らが先導役となる研修の創設を提案しました。

私たちは早くからその認識を持ってもらうため、将来の部課長となるミドル層（課長補佐・係長）をキーマンと設定しました。ミドル層を対象としたファシリテーター研修を行い、その成果を反映し、さらに階層を超えたダイアログ研修を実施し、多くの職員に対話の習慣を身につけてもらう仕組みとしました。また、来年度の研修内容を検討する庁内研修委員会にて同様の発表を行いました。

その後、検討により平成27年度の職員研修カリキュラムに加えて本格的に実施されることとなりました。

昨年度からの継続の中で検討してきたプランが、一歩前進し、現実的に動き出そうとしています。私たちが先導役として参加することで、今後も継続して関わっていけることは大変喜ばしいことと思っています。



今までの取組みは、自らが率先して関わってくれる職員による活動だったのに対し、職員研修の一環で（やらされ感）で集まった職員を、いかに引き込み、「やりたい感」に導いていけるのか。コーディネートの方法には相当の工夫が必要だと思います。マネ友皆で力を合わせ成功させる目標を持ち「意識改革」に向け実践していくことをコミットします。

イチロー選手は記者が打率の事を聞いても乗ってこない。「自分が妥協せず努力したことに満足する。」「お客さんがプロのプレーを見て喜んでくれることが嬉しい。」

松本市役所の「ありがたい姿」として「素直な笑顔」とは何か。一人ひとりが自らの職責を理解し、バックカスティングで仕事に取り組む。また、その意識を持つことの大切さに気づく機会が重要だと考えています。

今後も「ありがたい姿」に近づくために、まずどんな工夫が必要か、どう実践に移していくか、自らが出来ることを考え、実行していきたいと思っています。

5 終わりに（私たちの思い）

ています。さらにそれらを踏まえ、係全体、課全体、部全体を客観的に広い視点で見るように心がけ、自らマネジメントする意識を強く持ちたいと感じています。

終わりに、この1年間の活動で、本当に色々な気づき、学びが経験できました。しかし、自分に試されているのは、この経験を踏まえてのこれからの取組み方、あり方だと感じています。今はあるべき姿に向かう扉を開けただけであり、正にこれからどう歩いていくか、着実な一步を刻んでいけるかだと痛感しています。自分や仲間を信じて色々なことにチャレンジしていきます。

松本市 商工観光部 商工課 主任 伊藤 明広

感謝を込めて

4月に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決まり、事前に資料に目を通したとき、私は、第1回目のテーマ「組織変革」に戸惑いを感じました。それは、松本市役所は市長のもと「健康寿命延伸都市・松本」の創造を目指すという明確な目標を掲げ邁進しており、「変革」する必要などないのではないか・・・というモヤモヤとした疑問からくる戸惑いでした。

第1回目の部会において「組織をより良くするために、自分で考え、自分が動いたことはありますか」と問われ、私は、いかに当事者意識がなく、周りの先輩・同僚・後輩に甘えてきたかを思い知りました。「組織の理想」と「現実（現状把握）」のギャップを埋めていくには何をしたらいいのか、非常に難しく1人では結論が出ないものでしたが、部会場での対話、参加した3人での対話、そして職場での対話があったからこそ、ここまで進んでこられたと思います。

これらを経て、一人ひとりの思いや信念を繋ぐ「対話」の大切さと、多くの人達が対話できる機会を創出することが、「素直な笑顔で接する組織」への第1歩なのだと感じるようになりました。

昨年度研究会に参加した3人が立ち上げた、M. A. T. T.（まつもとの、あしたの、ための、対話）というサークルは、時間外にダイアログを行う等、「深い対話の機会の創出」を図っているもので、まさに、私達の向かう方向にあるものでした。「なるべく多くの人達に参加してもらうこと」を目標に、反発を生むような否定的な表現は避け、地道に慎重に基盤を創ってきた・・・その想いを繋げたい、この基盤を壊さずに、さらに広げていきたい、と強く感じました。

次年度からの新たな取り組みは、1期生の立ち上げた自主勉強グループにおける「深い対話の機会の創出」に加え、ダイアログを取り入れた研修、かつ、世代を越えた対話の機会の創出として職員研修を実施し、「深い対話の機会の拡充」を図るというものです。「研修の目的」「研修の目標」を具体的に決め、どう進めていくのか、「場のデザイン」は非常に難しいですが、多

くの職員が同じ方向を向くことができるこの機会を活かし、「対話の機会」を広げてまいります。そして、そのために、私は何ができるのかを考え、一歩踏み出す勇気を持ち続けます。

最後に、北川所長をはじめとする幹事団の皆様、事務局の皆様にご感謝申し上げるとともに、研修に快く送り出していただいた職場の皆様にご感謝申し上げます。

松本市 総務部 行政管理課 主任 大久保 ふみ枝

この一年間を通じて

現状の・・・「何がマズいのか。」「何を改革するのか。」「何が求められているのか。」そんな疑問を常に感じながらの一年間でした。その答えは、まだはっきり「腹落ち」に至っていません。永遠のテーマだと思っています。

ダイアログとは、初めての出会いでした。普段頭の片隅で感じていても言葉にする機会が少ない。そんな日常のテーマについて、様々な「立ち位置」の人が、「一人称」で捉え、前向きに・・・「価値前提」で考える。話す。聞く。感じる。ダイアログは何度経験しても新鮮な感覚で自分に向き合うことができます。

来年度からは、私たちが提案した仕組みが組織で具体的に動き出そうとしています。アンケート調査や有志職員によるダイアログ、報告会などの実行から導き出した「部局や職層を超えたダイアログ研修」は、松本市にとって今までにない試みだと思えます。

昨年度の経験者も含めた私たちが先導役となり研修を組立てていかなければなりませんし、先行して行う「ファシリテーション研修」を通じて、キーパーソンとして位置づけたミドル層（課長補佐・係長）にやる気になって協力してもらわなくてはなりません。多くの人を巻き込んで、受け入れてもらえるのか。不安と期待で一杯ですが、「やってよかった。」との結果を導き出せるよう、参加者も含め皆で相談し工夫を重ねていきたいと思っています。

私たち3人は、あるべき姿を「素直な笑顔」としました。意識しなくとも自然と笑顔で人に接し仕事ができる。そんな環境づくりをどう進めたらよいのか。松本市の政策方針である「健康寿命延伸都市・松本」の創造に今年度より「美しく生きる。」が加わりました。市民の皆さんそれぞれが満足を感じ、「素直な笑顔」が溢れる生活環境が求められていると思えます。

そのためには私たちは何をすればよいのでしょうか。職員は皆、様々な課題や目的に向け、条件や環境が違うそれぞれの職場で頑張っています。しかし社会は日々変化し、慣れ親しんだ職場では、そんな変化を感じられずに過ごしてきました。視野を広く持ち、その場を客観的に見ること、気づき、気づいたことに目を背けない、その責任を踏まえ、自らが出来ることに一歩踏み出す勇気を持つことが必要だと感じています。

一年間を通じ一番大事だと感じている「多様な視点」について、自分なりにその意味を分析

し整理してみました。

① 鳥の目=[客観性]

いつもの職場から階段を上がり少し高い所からの広い視野を持つ「思い込みからの脱却」

② 虫の目=[巻き込み]

現場をよく知り、他人の話聞くことで多角的な視点を持つ「多くの人と協調する」

③ 魚の目=[継続]

時代のニーズ、トレンドを捉える視点を持ち泳ぎ続ける「変革後はそれがドミナントロジックとなる」

常に3つの目を持ちながら、「素直な笑顔」の環境づくりに向け改革を実践していくことをコミットし、1年後の振り返り際にはマネ友のみなさんに自信を持って実績を披露することを目標に取り組みます。

この一年間、自らを省みることを何度も経験し、周りに輪を広げる方策を研究することが出来ました。この機会を与えていただき、協力いただいた職場の皆さん、様々な気付きに出会う企画や貴重なコメントをいただいた出馬部会長をはじめとする幹事団の皆さん、北川所長をはじめ研究所事務局の皆さんに深く感謝申し上げます。そして全国に広がったマネ友の皆さんとの関係を大切にしながら、今後も自らができることに関わっていきたいと思います。

松本市 建設部 都市政策課 係長 柳澤 均