

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

須坂市の取り組みとこれから

長野県須坂市

産業振興部 産業連携開発課 北村 貴志

産業振興部 農林課 村石 保

農業委員会 土屋 大輔

1 はじめに

当市は、平成 25 年度から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おり、本年度が 2 年目の参加であった。メンバーは昨年度参加職員の推薦等により選考され産業振興部署の 3 名に決定した。全員 30 代で係長未満の職員であることに加え、2 名は民間企業での就業経験がある職員であったこともあり、フットワークの軽いチームであったと自負している。その反面、企画系や人事系の職員がメンバーに入っていなかったため、組織として取り組む活動に関しては企画、人事系の職員を巻き込む必要があり、苦労があったことも否めない。しかし活動を始めてみると、思った以上に積極的に参加してくれる職員もあり、「やればできる」ことを実感させられた。

本論では、私たち人材マネジメント部会参加メンバーの平成 26 年度の活動を振り返るとともに、これからの活動について述べたい。

2 平成 26 年度の活動内容

2-1 夏期合宿前（現状把握）

人材マネジメント部会において、夏期合宿（平成 26 年 8 月 24 日～26 日開催）は大きなマイルストーンであったため、まずはこの夏期合宿までの活動を簡単に振り返る。

この期間は、私たちの考え方を変えるための期間であると同時に、ダイアログという手法に慣れるための期間であった。その中でも、

- ・ドミナントロジックを転換すること
- ・現状を正しく把握すること

については非常に多くの時間を費やした。特に、須坂市の現状については「こうだろう」と思い込んでいる部分が多く、それが本当に正しいかどうかダイアログを繰り返した。また、当市総務課行政改革推進係の係長を経験された 2 名の職員をキーパーソンとしてとらえ、この方たちにも入っていただきダイアログを行った。過去の職員アンケートも参考にしたが、数年前のデータであったり私たちが求めているピンポイントのデータでは無かったりしたため、私たちが職員アンケートを実施し分析した。残念な点は職員アンケートの回答率が 23%程度（140 名）であったことである。実施期間が短かったことも原因と考えられるが、この数値は関心の低さをそのまま示している。しかし、アンケートの結果として一定の方向は見えたと考えている。市の理念を明確に理解している職員が少ない一方、自分の仕事を理解している職員は多いことから、「自分の仕事が市の目的とどう結びついて

いるのかわからない」と感じている職員は多いのではないかと考えられた。

これらの結果、私たちは須坂市役所の現状に下記のような傾向があると考えた。

- ・ キャッチフレーズはたくさんあるが、目標を意識せずに仕事している。
- ・ 個人では目標を持っているが、係・課・部では目標を共有できていない。
- ・ 目標など組織について話す機会があまりなく、業務が縦割りになっている。
- ・ 「やらされ感」があり、仕事に前向きに取り組んでいない職員が多い。

2-2 夏期合宿（あるべき姿、施策の検討）

夏合宿では、それまでに実施したダイアログやアンケート結果等を踏まえ、須坂市のあるべき姿、現状、それを実現するための施策を検討した。私たちが検討した須坂市のあるべき姿は以下のとおりである。なお、あわせて現状の姿や課題を矢印（⇒）以降に記載する。

【須坂市のあるべき姿】

- ・ 市の目的を全員が共有している。
 - ⇒ 市の目的は何か、意識統一ができていない。「市民のため」等、何となく同じ方向を向いてはいるが、総合計画の理解を進めるなどしてより明確に目的や危機感を共有し、これを判断基準に日々の業務に向かうべきと考える。
- ・ 課の目的を自分のやるべきことに落とし込んでいる。
 - ⇒ 目的が明確でないこともあるが、自分の仕事を何のために行っているのか意識していない職員が多い。
- ・ 一人ひとりが考えて、目的に向かって前向きに行動している。
 - ⇒ 日々の仕事を淡々とこなすだけになっている職員が多く、やらされ感につながっている。本来の目的を果たすために工夫をし、ドミナントロジックを打破し、積極的に仕事を進められる職員を目指す。

この状態に近づくために以下の3本のアプローチを考え、これを実現するための施策を検討しスケジュールリングした。（図1）

- ・ 市の目的や危機感を明確にする。
- ・ 自分の課、係の仕事と市の目的の関連を理解する。
- ・ 仕事に対するモチベーションを上げる。

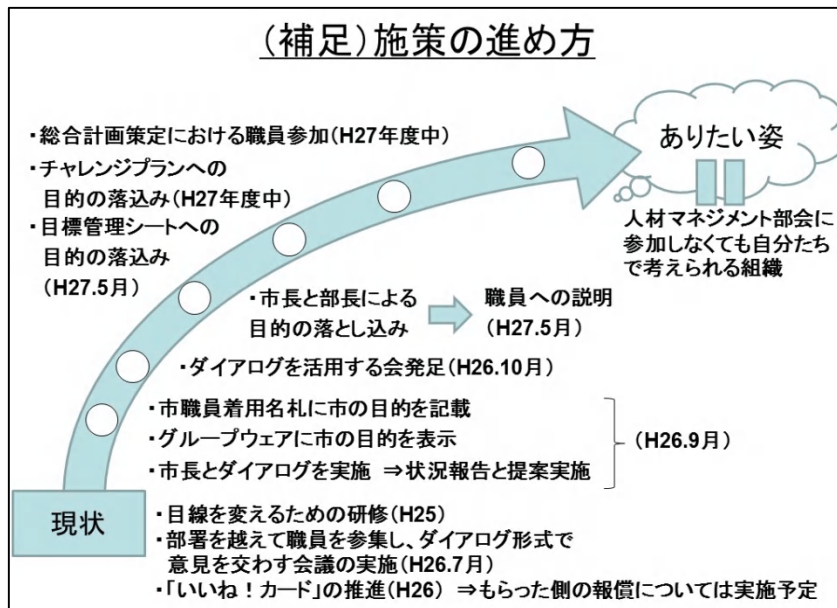


図1 夏合宿時検討施策とスケジュール

ここまでの活動を通して、「117人会議」、「職員提案制度」、「クレームゼロ運動」、「課題解決賞」、「いいね！カード」等、当市には非常に良い仕組みが存在しているにも関わらずそれを活用しきれていない、という想いをメンバー3人で強く共有していた。そのため、新しい仕組みや制度を導入するのではなく、既にある仕組みをうまく活用し機能させることが第一と考えた。このことから、職員の動機づけや職員同士の意識共有、既にある制度の理解に注力することを中心に施策を組み立てた（図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
市の目的の共有	<ul style="list-style-type: none"> ・市長に市の目的の意義を語ってもらう。 ・市職員着用名札に市の目的を記載する。 ・グループウェアに市の目的を表示する。 	市の目的を日々目にすることによって、内容を理解する。
課レベルでの目的の落とし込み	目標管理シートやチャレンジプラン作成時に、総合計画の施策とリンクして作るようにする。 ⇒ 課内、係内による ダイアログ	課単位の目的を明確にし、自分の仕事との関連性を職員が理解する。
総合計画策定における職員参加	全ての正規職員が市民と話し、現状では不足していると思われる施策、市に実現してもらいたい施策をヒアリングして基本計画に反映させる。 ⇒ 市民との ダイアログ	具体的な目的を作る段階から参加することにより、各職員の仕事と目的の関連性を実感させる。
自由に意見交換を行うダイアログ形式会議の促進	単なる報連相だけではなく、ダイアログ形式の会議を広めるため、有志の会を作る。 ⇒ 既に開始されている会議の参加者を中心に	ダイアログの習慣を付けることにより、目的の理解、情報の共有を容易にする。
「いいね！カード」の推進	「いいね！カード」を最も多くもらった課（職員一人あたりの枚数に換算？）と最も多く出した課に対して報奨金を出す。	より具体的な効果により、積極的に他人を褒めることを奨励する。

2-3 夏期合宿後（活動） 夏合宿時検討施策詳細

まずは私たちの階層だけではなく、異なる階層からも同時多発的に仕掛けていくため、市長とダイアログを行って私たちの考えを伝えることを実施した。約1時間30分のダイアログの中で、私たちの考えを非常に良く理解していただき、ご協力いただけることとなった。あわせて、グループウェアを通じて職員にも私たちの考えを伝え、いっしょに活動していただける職員を募集した。

これらの仲間集めと前後し、夏期合宿で検討した各種施策を実施し始めた。以下、各アプローチの活動経過を述べる。

(1) 目的、危機感の明確化

私たち3人でダイアログを繰り返した結果、総合計画の中に述べられている「将来像」と「基本理念」が市の目的に当たるのではないかと考えている。さらに言えば、将来像の大元にはMISSION（使命、存在理由）があるはずであり、これも共有すべきである。

これらの考えについては、部課長会議（1月5日開催）における活動報告の際に私たちの考えとして発表しているが、今後、後述するダイアログ部（仮称）の中でもダイアログを行い、市長も交えて市の目的を明文化したい。

(2) 目的、危機感の共有

目標を明確化し、意識しながら仕事をするのと同時に、想いを共有するために職員同士が対話することが必要と感じた。

まず、前述した部課長会議において対話の必要性を説明し、業務時間内においても目的共有のためのダイアログを行うことを認めていただいた。これにより、ダイアログを実施するダイアログ部（仮称）を発足させ、所属部署を超えて話す機会を設けた。このダイアログ部（仮称）については参加希望者を募った結果、課長補佐1名、係長2名、一般職員1名の方にご参加いただき、私たち3名と昨年度の人材マネジメント部会参加者3名を加え計10名で活動を開始した。毎回テーマを持ってダイアログを実施し、結果については自ら実行できる部分は実行し、協力が必要な部分については各担当部署に提案を行っている。

なお、課や係を超えて職員がダイアログすることにより、目的や危機感を共有する以外にも、下記のような成果が得られていると感じている。

- ・他の職員の仕事への取組みを知ることができる。
- ・新たな気づきがあり、課題への解決策が見つかる。

また、「経営層の思いをトップ自ら発信することが、職員の意思統一に必要」との思

いから、市長に自ら職員に目的や考えを語る機会を設けていただくよう提案した。市長も意義、目的をご理解くださり前向きに考えていただいている。これについては、前述した「目的、危機感の明確化」ができた時点で実施していただきたいと考えている。

(3) 目的と自分の仕事との関連を認識

市の目的を明文化した後は、それを「市長 → 部長 → 課長 → 係長」とその目的の落とし込みを行って、最終的には一般職員が自分の仕事がどのように市の目的とリンクしているのか理解する必要がある。これにより、ただ淡々と日々の作業をこなすのではなく、その事業を行っている意味に基づいてやり方を考えたり、改善点を考えたり、時には事業の中止を検討したりできるようになると考えている。

このためには、まずは部長会や部課長会の中で、市の目的を各部、各課の事業と結び付けていくよう積極的な意見交換（ダイアログ）を行っていく必要がある。この点について市長に依頼し、実施していただくこととなった。

また、目的が他人事になってしまわないよう、市民ニーズを職員一人ひとりが聞きだし、目的づくりに直接参加する取り組みも開始した。「Suzaka ご意見収集[コレクト]調査（通称：S コレ調査）」である。（図3）これにより、常に市民のニーズを意識するようになり、そこから定めた市の目的についてもより身近なものに感じることを期待している。この取り組みは随時実施していくが、まずは平成27年2月2日（月）～3月13日（金）に実施し、平成27年度に策定予定の「第五次総合計画後期基本計画」、「行財政改革第四次チャレンジプラン（仮称）」に反映していく予定である。

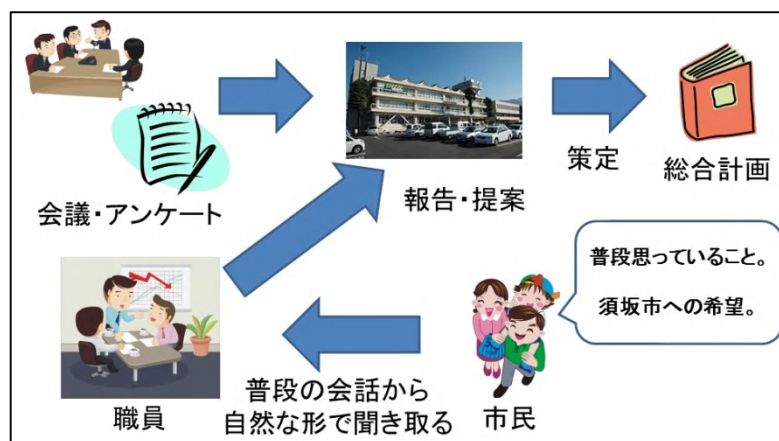


図3 S コレ調査イメージ

(4) 職員のモチベーションアップ

職員のモチベーションアップについては、2つの活動を実行した。ダイアログ部（仮

称)の立ち上げと、「いいね!カード」の推進である。

ダイアログ部(仮称)は、昨年度の人材マネジメント部会参加メンバーが立ち上げを試みたものの、うまく継続できなかった経過もあった。今年度は、より大きくPRを行い、順調に、活動を開始することができている。

「いいね!カード」とは、平成24年から開始されている当市の取り組みである。これを用いることで、日常の業務の中で職員に対する感謝や称賛の気持ちをカードに綴って伝えることができる。感謝されることで職員のモチベーションアップに繋がる良い取り組みだと考えているが、残念ながら存在を知らない職員や、どんなことに対してカードを出して良いのか分からない、といった職員が大変多い状況である。私たち自身がこのカードを積極的に出し、この取り組みの良さを伝えるよう取り組んでいる。

3 次年度に向けて

これまでの取り組みの結果、少しずつではあるが積極的に対話しようとする職員が見られるようになってきている。課題が発生すればすぐに対話を行うという部署も見られるようになってきた。また、私たち自身、1人で考え行動するよりも、多くの職員を巻き込んで行動することで、より大きな成果を想定以上のスピードで得られると実感できた。特に、職員の市民ニーズ把握、目的づくりへの参加の取り組み(Suzaka ご意見収集[コレクト]調査)を本年度中に実施できたことは、私たちにとっても衝撃的なことであった。

しかし、これらの取り組みはまだまだ入り口の段階であり、その時々現状を把握しながら活動状況を見直し、新たな策を打ち、継続していくことが大変重要である。

3-1 1年後に実現したい組織

私たちが1年後に目指しているのは、職員が目標を共有し、前向きに仕事をしている組織である。そのためには下記のことが必要だと考えている。

- ・市民ニーズを捉えていること
- ・職員が目標を共有していること
- ・職員がモチベーションを持っていること
- ・ダイアログ部(仮称)により多くの職員が参加していること
- ・人材マネジメントの活動についてPDCAサイクルが確立していること

(1) 市民ニーズを捉えるために

市民ニーズを把握するためには、市民の声を聞き、時には対話をし、須坂市のあるべき姿を意識しながら仕事をするのが大切である。例えば、現状の市民との会議は行政側からの説明がで終わるもの、市民からの要望を御用聞きのようにお聞きするだけ

のものがほとんどであるが、今後は、市民と行政が共に問題の根本的な原因を探り、解決策を求めめるために対話を深めていくことが必要だと考えている。

また、今年度実施したＳコレ調査で得られた市民ニーズをもとに、さらに市民と対話することで、目指したい須坂市について新たな気付きを得たいと考えている。

(2) 職員が目標を共有するために

職員が目標を共有するためには、２つの取り組みが必要である。１つは目的を明確にすること。もう１つは目的を共有する仕組みを作ることである。

① 目的の明文化

前述のとおり、市の目的は総合計画の中に述べられている「将来像」と「基本理念」に集約されていると私たちは考えている。加えて、将来像の大元にはMISSION（使命、存在理由）があるとも考えているが、これらはあくまで今年度の人材マネジメント部会参加メンバーの中でダイアログを行った結果の考えであり、他の職員、市民と共有したものではない。今後は、下記のような流れの中でこの考え方をより深く検討し、必要であれば見直しを行い、最終的には明文化して職員、市民と共有したい。

- (a) ダイアログ部（仮称）の中でダイアログを行う。
- (b) ダイアログの結果を全職員に公開し、意見を募る。
- (c) 理事者とダイアログを行う。
- (d) 視覚的にも分かり易い形で明文化する。（※）

※仮に総合計画の中に述べられていることが目的として正しいとすれば、それが埋もれてしまい共有できていないのが現状であるため、これを改善する。

② 目的の共有

明確になった目的の共有に当たって、まずは、無意識のうちに目標を意識できる仕掛けを作ることが大切であると考えます。目に見える位置に目標を掲げ、さらには目標について対話をし、確認しながら仕事を進めることが大切である。ダイアログ部（仮称）を立ち上げ、部課長にも存在を認められるなど、対話する環境は整いつつあるが、まだ日常的に自然に対話する状況には至っていない。日常の業務に追われ、目標を意識せずに眼前の仕事をこなしているだけ、という状況もしばしば見受けられる。

そこで、最初は意識的に対話する環境を全庁レベルに広げていくことが大切であると考えている。例えば、庁内の会議に積極的にダイアログ形式を取り入れたり、休憩時間を利用し、ダイアログ部（仮称）にメンバー以外の職員をゲストとして

招いたりすることで、慣れていくよう仕掛けていきたいと考えている。

また、ダイアログ部（仮称）におけるダイアログテーマとして、各課で実際に課題となっている問題を募集し取り上げることで、メンバー以外の職員にも興味を持ってもらえるようにしていきたい。（例：人口減少を食い止めるためには、税収を増やすためには、など）

また、部課長会議をダイアログ形式で実施することも有益だと考えている。

前述のとおり、市や事業、プロジェクトの目的を一般職員レベルまで落とし込むためには各層における落とし込みが非常に重要であるが、部長会議、部課長会議の様子を理事者に伺った限り、現状では積極的な意見交換はほとんど行われておらず、いわゆる報連相のみという状況である。これを改善するためダイアログ形式を取り入れることを市長に提案し、快諾をいただいた状況ではあるが、単に取り入れただけでは「やらされ感」が発生してしまう可能性が高い。そこで、ダイアログ部（仮称）に定期的に部課長をゲストとして招待し、ダイアログのメリットを実感してもらいながら取り入れていきたいと考えている。

(3) 職員のモチベーションアップのために

職員のモチベーションを上げるためには、日ごろから褒めあい、良い事例については真似をしていくことが有益だと考えている。このために利用できる仕組みが、前述した「いいね！カード」の活用である。残念ながら、現状ではこの取組みが全職員に浸透しているとは言えない。私たち 3 人が率先して本カードを出していくとともに、その意義やもらった時の喜びを他の職員に感じてもらうことで浸透させていきたいと考えている。1年後には現在の倍の数の「いいね！カード」が飛び交うよう取り組んでいきたい。

(4) ダイアログ部（仮称）を継続するために

ダイアログ未経験の職員にも参加しているため、現在はより身近な話題をテーマにダイアログを経験している状況である。本会を継続し、来年度は職員提案制度を活用して提案を行うことができる状態にしたいと考えている。

また、残念ながらこの会に参加を希望する職員が少なく、30代、40代に偏っていることも課題である。組織全体に波及させるためには、いろいろな課、世代の職員に幅広く参加して頂き、全体の意識レベルを上げることが必要である。さらに、人材マネジメントのキーパーソンである課長とも対話し巻き込んでいくことで、取組みを加速させたいと考えている。今後は、「20代」、「女性」、「課長」にターゲットを定め、多くの方に参加して頂ける魅力的な会にしていきたい。

(5) P D C Aサイクルの確立するために

現在の私たちの活動は、夏合宿の検討内容をベースとしているが、当然のことながら、これらの進捗状況等の情勢により計画の変更や改善が必要となる。また、組織を変えるためには様々な階層に対して同時多発的に施策を打つことが有効であり、ひとつの施策が成功に向かった場合も、迅速に次のステップとなる施策を打つことが大切である。活動の評価と見直しを随時実施し、より有効な施策を検討していけるよう P D C Aサイクルを確立したい。

3-2 スケジュール

これらを1年後に達成するため、取り組むスケジュールを図4に示す。

	第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期
	4～6月	7～9月	10～12月	1～3月
市民ニーズの把握	S コレ調査の集計および結果についてのダイアログ実施	職員にS コレ調査の結果を市民に周知するとともに、市民とダイアログ実施	市民とのダイアログ結果をもとに市の施策を検討	変化をまとめ、次年度のプランを作成
目的の共有	目標の明確化、市長との目的の共有	経営層から目標の明示（目標について語る）	職員に目標に対する意識調査	
モチベーションアップ	いいね！カード 1. 3倍	いいね！カード 1. 5倍	いいね！カード 1. 8倍	いいね！カード 2. 0倍

図4 来年度スケジュール

なお、ダイアログ部（仮称）の継続とP D C Aサイクルの確立については、通年を通しての活動と捉えており上記スケジュールには含めていない。ただし、少なくとも第4四半期で実施する次年度のプラン作成がP D C Aサイクルの一つの柱となると考えている。

4 まとめ

1年間人材マネジメント部会に参加させていただき、全国の自治体で同じように活動している仲間がいると知ることができた。組織を変えたいと考えている自治体職員は、須坂市や長野県だけでなく、全国各地にいるということ。しかも私たちよりも前から組み込まれ

ている先輩が数多くいるということ。もちろん北川所長や幹事の皆様を含め、実際に取り組まれている皆様と知り合い、ネットワークを築けたことがとても大きな財産になった。特に長野県内では多くの自治体が取組みされており、大変心強く感じている。今後ともこのネットワークを大切に、他自治体の皆様に負けないよう取り組んでいきたい。

【付記】

(北村)

民間企業から自治体に転職して丸八年。当初から役所の職員とは異なる「民間らしさ」を忘れずにしようと心がけていたが、少しずつ役所の色に染まりかけていたのかもしれない。人材マネジメント部会に参加して、そんなことを感じた。

本部会は、自分の中に出来上がりつつあった新たな常識を壊し、再構築をするための大変良い機会となった。できる事であれば、来年度以降入庁する若い職員にも、役所の常識にとらわれず、あるべき姿を意識する職員になってもらえるよう良い手本になりたい。

(村石)

本部会に出て「立ち位置」を変えることは大切であり、難しい。組織の中にいると組織の常識にいつの間にか染まってしまっていることや、時代は変化しているのに市役所の組織が変化していないなどを改めて感じた。

これからは、部会での経験を活かし、今まで実行してきたことをさらに加速して、仲間を巻き込みながら実施していきたい。

(土屋)

市役所がより活発になるために必要なことは、自分が「よい歯車となること」だと思っていた。この部会で、「組織そのものをよりよくすること」の方がよほど効果的なのだと気づかされた。

自分の中にどれだけ多くの思い込みがあって、現状を正確にとらえられていないのかを思い知らされた一年であったと思う。この思いが風化しないように、また仲間とともに、役所の風土や文化の変革に係りたいと思う。「立ち位置を変えて」！