

## 翌年度以降の行動計画について

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会

小諸市 大井芳知

佐藤貴彦

宇佐美真也

はじめに

平成26年度早稲田大学人材マネジメント部会(以下「部会」という。)に一年間を通じ参加し、組織変革のため、実践的な研究を続けた成果をもう一度整理し、そして考察し、翌年度以降の行動計画を記していきたい。

### 1 活動の概要と経過

#### ①現状と活動

今の現状を分析したところ、今まで多くの事業はやってきたが、竜頭蛇尾に終わっている。また、2013年度の分析のとおり、マネとも同士の関係が希薄であり、話し合いをしていく必要があるという考えに至った。2014年4月から行っていること及び行った活動(部会に参加したものを除く。)は、次のとおりである。

当初5月に人マネとして職員意識に係るアンケートを取ったものの、まだ結果を返し切れていない。これは、企画課でもう少し多面的な職員意識調査を予定していたので、その結果を待ちたいということだったが、当該職員意識調査がまだ行われていないためである。これについては、今後企画課と連携していきたい。

次に、毎週月曜日の昼休みに私たち3人でランチミーティングを行っている。これは、地道な活動であるが、3人の意思を統一するために大事なことであり、夏季合宿後は原則毎週行った。

また、定期的に歴代の部会参加者(以下「マネとも」という。)とミーティングを行った。7月からは月に1度程度は行っている。この回数は今までなかったものであり、マネともとの活動を促進させたと考えている。詳細については、次の表のとおりである。

日時	会議名	内容等
7月2日(18時から19時まで。以下同じ。(8月20日を除く。))	マネとも報告会	マネともが一堂に会するのは数年ぶりであった。各年代で何をしたのか話し合った。
8月20日(昼休み)	同上	夏期合宿前プレゼンをマネともの前で行った。
9月19日	同上	リベンジ発表前に見てもらった。
9月29日	新人研修	総務課から1時間をもらい、ダイア

		ログとは何か、また、一人称で考えることとはという話をした。
10月28日	マネとも報告会	10月のリベンジの報告
11月10日	同上	係長研修について
11月19日	係長研修	長期財政試算と今後の小諸について
12月17日	マネとも報告会	今後について
1月22日	同上	今後の研修について
2月19日	同上	来年度以降について

## ② 見出した成果

また、その後マネともとの会議を数回開催した中で、現状として過去の部会参加者がやっていたことを活かし切れていないという意見があった。そこで、まずは昨年の参加者が実行しようとしていた係長研修について、私たち3人と行っていこうということになった。

係長研修は、11月19日に行い、非常に好評であり、ダイアログの意義や小諸市の危機感を共有することができた。そのため、係長がそれぞれ小諸市のために自分が何をする事ができるか考えることができた。実際に研修で考えたことを実践できる人、そうでない人がいる。実践できない場合、なぜ実践できないか、どのようにしたら実感として実践に踏み出せるか次年度も係長研修を行うことにより深めたい。

また、課長会議がただの報告ではなく、ダイアログ形式になった。残念ながら毎回というわけではないが、ダイアログ形式となったことは前進である。8月1日のシンポジウムに副市長が出ていただいたことが、ダイアログ形式になった大きな理由である。今後もダイアログ形式で行なわれるよう担当課に働きかけていきたい。

## ③ 創り出した変化

マネともミーティングをしつこくやった結果、歴代マネともメンバー全員、少なくとも一人一回以上は活動に参加して頂いた。マネともメンバーは、かつて部会に参加して深く考えており、日々の業務の中でも色々と考えているため、貴重な意見を頂くことができた。これは活動の場や、変化の可能性の場を作れたことが効果的であったと考える。出席率は落ちてきたが、深く話し合えるようになった。劇的な変化とは言えないかもしれないが、今後も継続していきたい。

以上のことから、人材マネジメントのPDCAサイクルは少しであるが動き出してきた。このことを今後課から好循環のマネジメントにつなげていければと考える。私たち3人の変化としてはフィードバック、PDCAが一番大事と気付いたことである。やりっぱなしが一番よくないと考える。ダイアログありきではないが、丁寧な話し合いをし、内部で情報共有しながら進めていきたい。

## 2 次年度に向けた展望について

#### ①自分達としての取組のシナリオ

部会に参加し、今後目指していくことは、「職員が常にモチベーションが高く、スキルアップに取り組む組織、それぞれの立ち位置が分かること」である。そのために一歩ずつでもいいので進めていきたい。

具体策として、若手職員が前向きに市政や仕事を考える活力をつくり、職場での話し合いの際、ダイアログ形式に慣れることを目的に、来年度6月頃を目途に若手職員研修をする。目的を効果的にするため、受けた意見は職員提案制度にかけ、各課に検討してもらい、若手たちが自分たちの意見がどう影響するかを考える契機としたい。

課長や中堅層への研修も中期的に目指したい。ダイアログで対話していくことがいいという雰囲気を作る。ここについては、早稲田アレルギーが最もある層であるため、慎重に作戦を練りながら進めていきたい。

係長研修については毎年行っていくこととしたが、平成27年度は9月頃に研修を行い、係長が職場でダイアログを実行できるようにしていきたい。平成26年度ではあるべき係長像を考えたが、平成27年度では1年間を振り返りながらこれから係長として具体的にどうしていくか考えるダイアログを行う。そこから、10月の予算編成で係内のダイアログにより計画を作成できるようにつなげていく。

また、1)マネともの継続的な活動の場及びモチベーション維持のためということ、2)内部の研修不足で職員個々のスキルアップが必要であることから、今後マネともなどが講師になり、「みんなが先生」をしていく。職員から、「税のこと聞かれても分からない」「農政について知らない」というような声があるが、全庁としての研修の取組になっていなかった。1回目は財政についてマネともが講師になり研修を行うこととしたいが、まずは無理に全職員を対象とせず、マネとも内で行い、マネとものモチベーションやスキルをアップしながら、少しずつマネとも以外の参加者を増やしていく。数回研修をやった後は、職員にアンケート等を取りながら研修として充実したものとする。

また、市の最高意思決定機関である政策会議の内容が職員に浸透せず、庁内の重要事項について新聞で知るといことが度々ある。政策会議の内容を庁内に浸透するよう、出せる範囲で結果を庁内に知らせるよう担当課に働きかけていく。

このほかに、研修を充実させ、各課に年間計画を出してもらうことも必要と考えている。これは研修が年度末に偏っているためである。これについては、職員係と打合せを進めたい。

#### ②1年後に目指す状態と創りだしたい変化

1年後は、まずは下の職員からそれぞれが職の「プロ」としての意識を持ってもらえるようにしていきたい。そして、係長研修は継続してやっていき、係長は職場をチームとして盛り上げてもらう。本丸である部課長については、小諸市はすぐにはいかないが徐々に変わっていく土壌を形成していきたい。

おわりに

小諸市は第1回目から参加しているが、マネともの分断もあった。今後は横にもつながりながら行動していきたい。実践をし、継続していくことが肝要と考える。

## 付記

### ～部会に参加して～

興味の無いことや関心の無いことは、視界に入っているにもかかわらずその存在に全く気づくことができなかつたけれど、部会に参加して以降、多くのことに気づくことができるようになっていきます。今後も視野を広く持ち、意識しなくても様々なものを色々な角度から見ようとする感覚をさらに養っていきたいと思います。

しかし、多くのことに気づいたら以前に増して歯がゆい思いが大きくなってしまい、どうしたらいいのかと悩んでいます。とりあえず、マネともや職場の仲間、地域の仲間とともに、対話を増やし、できることを市役所内外で進めていきます。

大井 芳知

正直この8年間先輩方は何をしてきたのかという思いからスタートしました。今年はマネともとの対話が増えたと思います。その中で考えたのは、「皆何かしたいと思っている。でも行動していないのではないか。」ということです。今後一人称で「自分なら」こうすると一歩ずつでもいいから着実に進んでいきます。

佐藤 貴彦

小諸市がよりよくなるためにどうにかしたいという気持ちで参加したが、漠然とした考えでした。人材マネジメント部会に参加して、多くの気づきがあり、立ち位置を変えて考え前進することができました。また、一緒に参加した自治体の皆さんの行動力から自分ももっと活動したいという気持ちになりました。このような視点を小諸市の職員の皆さんに伝えていき、より良い小諸市のために前に進んでいきたいと考えています。

宇佐美 真也

これからも頑張っ参ります。引続き何かとお世話になりますが、宜しく願いいたします。

最後に、この1年間ご指導をいただいた部会幹事団及び事務局の皆様、そしてご協力いただいた当市の全ての職員へ、心からの感謝を申し上げ、結びとします。