

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
参加報告書

静岡県掛川市 鈴木 知子（企画政策部 I T 政策課）
鈴木 純一（総務部行政課）
西村 句（企画政策部企画調整課）

1 はじめに

平成 25 年度末、庁内電子掲示板の中に、これまで聞いたことがなかった「早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会」への参加者募集を目にし、日々の業務にどことなく違和感を抱きつつあった私たち 3 人が、自ら手を挙げるかたちで参加することとなった。掛川市からは初の参加であり、まずは“研修”として位置付けられての派遣となった。

日々の業務の中で感じる違和感とは、本来、地方自治体の職員として求められている姿勢や考え方、政策立案の手法等について、果たして正しい方向を向いているのか、また、それは市民のためにしっかり機能しているのか、等々のぼんやりとしたものであったが、毎日業務に追われているから…という言い訳を作りながら、その解決に対して自ら行動に移していなかったのも事実である。誤解のないよう書き添えるならば、掛川市の政策そのものは、総合計画に定められた基本理念に基づき個別の計画が策定され、具体的な施策がそれぞれ実施されている。しかし、そんな中で感じ始めていた、もっと何かできるのではないか…という自問自答に、答えを見つけられずにいた。

そして、4 月に開催された第 1 回部会の会場に身を置いた時、全国には同じ思いを抱く多くの仲間がいることに希望が芽生え、さらには、北川所長、幹事団と、そこに集う同士の熱意を体感し、充実感と期待感を胸に、未知なるスタートを切った。

2 組織の現状把握と職員の意識

組織があるべき姿に変わるための施策を検討するに当たり、まずは現状をしっかりと把握し、課題点と良い部分の整理、「ありたい姿と現状とのギャップ」を知ることから始めた。統計的に示される数字からは、客観的な傾向を明確に把握することができるが、職員個々の意識傾向を集約したデータはなかったため、全庁職員を対象にアンケートを実施することとした。もちろん、アンケート結果だけでは見えてこない部分もあり、職員とのダイアログ（後述）によって過去の経緯も含めて現状の把握と分析を行った。なお、この時行ったダイアログは、私たち 3 人にとって初めて実践であり、その手法の効果を実感する機会ともなった。

(1) 合併後の職員削減と業務増加

掛川市は、平成 17 年 4 月の 1 市 2 町による合併から 10 年目を迎えようとしている。旧市町間を結ぶ交通網整備の促進に比重が置かれている中、旧市町間の融合は前進し、総論的に見れば様々な効果を上げており、新掛川市は一体となりつつある。

その一方で、職員は、この 10 年間で約 150 人削減（約 15%減）されているが、業務は増加し、合理化だけで対応するのは、もはや困難な状況になっている。

さらには、目に見えにくい部分として、旧市町の職員間での風通しやコミュニケーション不足などが影響し、意識の共有が十分といえない状況も存在する。

(2) 職員の意識

職員の現状意識を把握するために、庁内電子掲示板を活用した職員アンケート（全職員対象）を実施した。

「設問」

- ① 自分の業務とその目的が市民サービスの向上に繋がっていることを実感するか？
- ② 仕事にやらされ感を感じるか？
- ③ 掛川市役所は働きやすいか？

その結果、おおよそ次のような傾向が見て取れた。

特に、①は、76%が「実感している」と回答しており、課長職以上では100%が「実感している」ことがわかった。しかし、係長職では86%、係長未満職では70%となり、職位が下がるほど「実感している」割合が下がり、上位職との意識にズレがあることがわかった。

また、②では、75%が「感じる」（「いつも感じる」と「ときどき感じる」の合計）と回答しているが、課長職以上では「感じる」が47%にとどまっている一方で、係長以下職は78%が「感じる」と回答しており、ここでも管理職と一般職との間に意識のズレがあることが見えてきた。

残念ながら、回答率は26%と低調で、参考程度のデータとなったが、管理職と一般職の間に明らかな意識のズレがあることが判明したことからすると、例えば、管理職が感じている「成果」を全庁職員で共有することにより、一般職の意識向上にも繋がるのではないかと仮説も浮上する。

なお、今回のアンケート結果では、「いつもやらされ感を感じている」職員は、全体の1割程度となっている。

	n	自分の業務とその目的が市民サービスの向上に繋がっていることを実感しますか？	
その他	147	はい	104 70.7%
		いいえ	43 29.3%
主幹・係長	43	はい	37 86.0%
		いいえ	6 14.0%
課長以上	17	はい	17 100.0%
		いいえ	0 0.0%
計	207	はい	158 76.3%
		いいえ	49 23.7%

2

	n	仕事にやらされ感を感じるがありますか？	
その他	147	いいえ	32 21.8%
		ときどき	98 66.7%
		いつも	17 11.6%
主幹・係長	43	いいえ	9 20.9%
		ときどき	29 67.4%
		いつも	5 11.6%
課長以上	17	いいえ	9 52.9%
		ときどき	8 47.1%
		いつも	0 0.0%
計	207	いいえ	50 24.2%
		ときどき	135 65.2%
		いつも	22 10.6%

3 キーワードの整理

掛川市は、市民主体による協働のまちづくりを施策の基本としており、日ごろから住民目線での施策立案を意識している。この“住民目線で考える”ことのキーワードとして、本部会において次の事項を学ぶことができた。

(1) 「立ち位置を変える」・「価値前提で考える」・「一人称で語る」

1年間の研究活動において、常に意識したこの3つのキーワードについて、改めてまとめておきたい。

① 立ち位置を変える

自分自身を様々な立ち位置（市長、管理職、市民、私…等）に置き換えて考えてみることにより、それぞれの目線で考えることに繋がる。

② 価値前提で考える

事実前提（前例踏襲、問題対応、できない）ではなく、価値前提（ありたい姿）から考えること。「ありたい姿」が明確になるほど、目先の対応ではなく、実行力のある施策を内発的に考えられ、具体的な行動に繋がる。

③一人称で語る

前述①②を実践するためには、誰かが考え何かしてくれる（他責）ではなく、自分自身はどう考えどう動くか（自責）が重要であること。

(2) 「ドミナントロジックを転換し、一步前に踏み出す」

ドミナントロジックとは、思い込み、前例踏襲、模倣や固定概念のことであり、この思考から脱却し、実際に行動へ移すこと、一步前に踏み出すことが本研究のスタートとなる。上記の3つのキーワードは、できない理由を並び立てることの真逆の姿勢であり、これができない限りドミナントロジックを転換することはできない。

4 私たちが目指す「ありたい姿」

(1) 着眼して取り組むこと

「ありたい姿」と政策を結びつけるため、職員アンケートにより現状把握を行った結果、「やらされ感」を感じている割合は低いこと、そして、管理職と一般職との間で意識の違いがあることがわかり、さらには、統計的な整理として、10年間で職員が15%減っていることも確認された。

これらのことから、貢献意欲を持ちながらも、日々の繁忙な状況から、目先の業

務で手一杯となり、前向きな対話の機会などが希薄になることで意識の違いが生じていると考え、「貢献意欲の醸成と、余裕の創出」、「対話機会の増加による思考の活性化」に着眼し、取り組むこととした。

(2) 組織・人材のありたい姿

「貢献意欲の高い職員で構成された組織」、「業務目的を納得した職員が一丸となって歩む組織」を組織・人材の目指すべき「ありたい姿」とした。職員個々の心の中に、掛川市をもっともっと良いまちにしたい、という強い思いがあれば、職員の集合体（＝組織）による具体的な政策の立案と実践に繋がるはずである。そのためには、全職員が業務の目的を確実に共有し、理解し、納得することにより、これまで以上の高い成果が生まれ、ひいては、掛川市の目指すべき理想に近づくと考えた。

5 ダイアログ

本部会において、一定の目的地に皆で向かっていくための議論において、常に用いる手法として「ダイアログ」がある。これは、簡潔に結論から話す、相手に関心を持って聴く、時間に配慮して進める、の3つを基本ルールとして、結論にこだわらず、話し合いの過程を濃密にして、互いの理解と納得を得る「対話」である。

私たち3人は、政策立案に向けたダイアログを重ねつつ、庁内の「キーパーソン」と位置付けた同僚とともに、貢献意欲の高い職員をいかに増やしていくか、をテーマとしたダイアログを実施した。キーパーソンの皆さんには、私たちの思いに共感をいただいたとともに、今後共に考え、取り組んでいただくことについても理解を得られた。また、私たち3人とは異なる視点からの意見を聴くことができ、今後の施策立案に向けた考え方のヒントも得られた。

6 施策立案と実施に向けて

(1) 提案施策「スクラップ・ダイアログ」

これまでの現状把握とダイアログから、「ありたい姿」に近づくためには、現状業務の見直しが不可欠であると考え、どうしたら優先順位の低い業務を廃止（＝スクラップ）することができるか、について手法を検討した。

予算編成前に、実施計画として次年度以降の業務実施が検討されるが、担当者（部署）の思い込みや前年踏襲のドミナントロジックにより、政策的業務の廃止に至らないことがほとんどである。そこで、ダイアログの手法を取り入れることにより、納得を伴う廃止を実施することを考えた。

(2) 施策の実施に向けて

以上のダイアログを経て、実行力のある施策として実施するためには、まず、私たちの提案施策が、組織の後ろ盾を得られるのかどうかについて確認する必要を感じ、まずは、私たち3人を当部会へ派遣することを決めた人事担当とのダイアログを行うこととした。

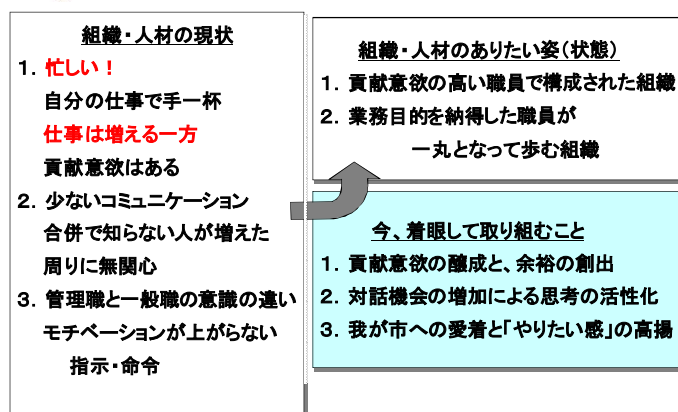
その結果、今回の派遣は、あくまでも私たち3人の自己研鑽として位置付けており、提案施策の具体的な実施までは範囲としない、とのことが確認された。

なお、人事担当としては、数年先までを見据え、継続的な部会参加を考えているとして、私たちの取組は、その礎となった。

今回の提案施策は、掛川市の現状を考慮した上で策定したものであったが、今後において、どのようにすれば効果的な実践に移行できるのか、発想の転換が必要である。また、庁内施策として位置付けるには、改善点も精査しながら、改めて実践へと踏み出すことができるよう、継続的に考察していく必要がある。



1. ありたい姿を目指した着眼点



2014年10月

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会

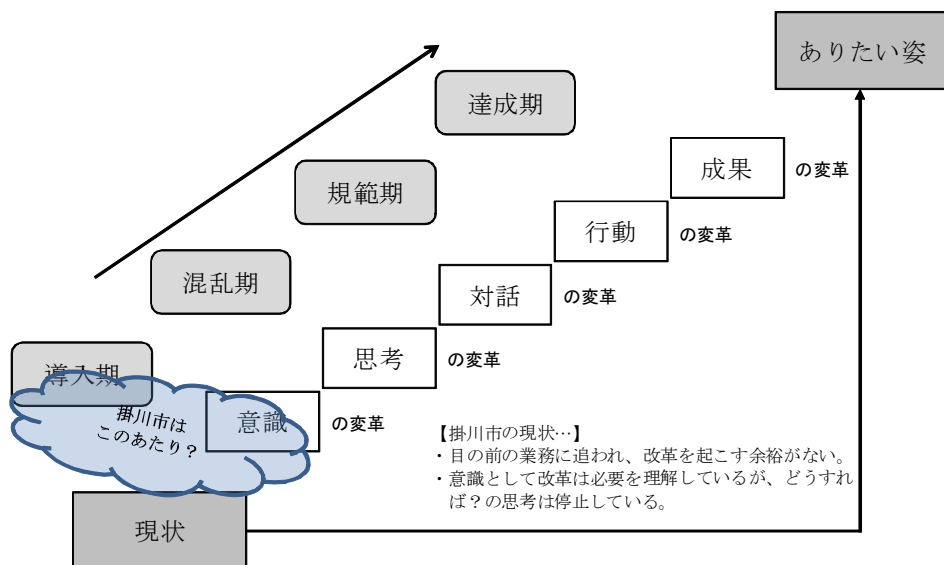
7 取組からの気づき

先述のキーワードを常に意識すること、そして、効果的にダイアログを実践することにより、見えてきた「気づき」がある。それは、価値前提で考える対話から、理想や目的が明確になり、納得による目的の共有がなされ、たとえ困難な業務であっても、前向きに一丸となって取り組む組織となり、良い仕事が良い成果（社会に対応する住民目線の政策立案）に繋がる、という好循環が生まれる、ということである。さらに、そこに「私は、今、何をやるのか、何ができるのか」の要素を加えたとき、実行力や即効性が付加される。

「やらされ感」の本質とは、ドミナントロジックに囚われている状態であり、ドミナントロジックからの脱却は、「私が」一歩踏み出す勇気を少し出すことから始まる

ともいえる。

全国の様々な規模の自治体職員と行ったダイアログから、人口 12 万人の掛川市では、制度設計による一律的な組織変革は馴染まないと考え、地道な取組を続けることにより、同じ思いを持つ同士を増やし、その力で大きな流れを作っていくことが必要であると強く感じた。



8 今からの行動

(1) 個々の意識への働きかけと貢献意欲の高揚

「やらされ感」に満ちた組織では、どんなに立派な制度やしきみをどれだけ導入しても、それは表面的な一過性の改善に過ぎず、本質的な組織改善ではない。組織を構成する個々の職員が、掛川市のために今自分ができることは何か、を常に念頭に置きながら業務を行うことがすべての入口であり、その意識を持ち続けられる人材を掘り起こし、共感し、これを多くの職員に派生させていくことが、組織改善の大きなベースとなる。

(2) ダイアログの継続的実践と庁内での普及

立ち位置を変える、価値前提で考える、一人称で語る…これを継続して実践していくためにも、ダイアログを日々の業務に取り入れ、この手法自体を広く浸透させていくことを意識する必要がある。掛川市では、市民との協働や、計画策定における庁内職員ワークショップが数多く行われており、それらの場面において、ダイアログによる「理解→共感→納得→主体意識→実践」の流れを広めていく。

(3) 庁内の連鎖

組織改革における連鎖のきっかけになるよう、私たち3人が積極的に動き続けることはもちろんであるが、庁内には、前を向き、価値前提で考えている職員が少なからず存在するのであり、来年度以降の部会参加者を含め、思いを共有する同士を増やしていく具体的な行動を起こす必要がある。

周囲の理解を得ること自体は比較的容易かもしれないが、その先の納得・共感を得て、共に行動へ移すことに繋げるにはまだまだ大きな壁があり、これを乗り越えるネットワークと原動力を蓄えていく。

(4) 自分が今何をするか

組織が変わるまでには、多くの人を巻き込み、施策を実行に移し、様々なステップを踏むことになるが、まず「私が」「自分のものとして考える」ことから全てが始まる。人材マネジメントとは、職員一人ひとりの意識が変わることが重要で、自分が変わっていなければ、説得力を伴わない独りよがりではない。部会に参加し、様々な気づきを得て、組織変革への思いを抱くだけにとどまらず、確実に行動に移し、ステップアップしていかなければならない。

9 まとめ ～最初の1歩を踏み出すために～

今回の部会への参加により、私たちは、組織改革への思いを一層強くした。

一方で、掛川市第1期生としての参加であることから、部会での取組は、ごく一部の限られた職員に理解されるにとどまっており、また、現実の職場に戻れば、月並みな「忙しい」の壁に苛まれる日々がある。

さらに、何かを思い立っても、たったひとりでは無力感に襲われ、複数年参加している自治体職員からも、実践はもとより、部会で得た気づきや思いを継続することさえも困難だと聞いている。

では、私たちはどうしたらいいのか。夏期合宿で、テラ・ルネッサンスの鬼丸さんからいただいた言葉に「微力と無力は違う」があった。部会で学び、納得したことを個人の中だけで温めておくのではなく、感じている違和感に対する行動を「無」の状態にせず、せめて「微」へと踏み出すことが、私たちが今この時からできることではないだろうか。

また、間もなく4月には、次なる3人の仲間が部会の門をくぐることとなるが、新たに増える同士たちとの対話の中で、私たちの中にも勇気と安心感が生まれ、それは明確な自信へと繋がっていくはずである。

そして、全国から集った各自治体職員たちの熱い思いと、そこから悩み考え抜いたそれぞれの実践の数々が、今後の私たちに必ずや力を与えてくれるであろうこと

を忘れてはならない。

10 おわりに ～参加者一人ひとりの思い～

【企画政策部 IT 政策課 鈴木知子】

係長になってやっと1年が経つという頃、この先の不安から募集要項を見て飛びつくように参加した。市として初めての参加であり、想像していたものとは多少違ったが、得られたことも多かった。この研究会の理念をそのまま組織で実践することができたら、風通しがよく充実感溢れる職場になるのかもしれないが、現実はなかなか理想どおりにはいかない。鬼澤氏の言葉のとおり、組織が変わるには、まず管理職の意識と行動が鍵であり、この研究会も管理職が参加できれば、即効性があるかもしれないが、できるところからと考えれば、私たちくらいの年齢層が参加し、5年後10年後に実現できたら良いと思う。今後参加する仲間も含め、それまで、どのようにモチベーションを保ち続けるかが課題になる。

最後に私がこの研究会で一番心に残ったことは、「組織の成立要件（・共通の目的・貢献意欲・コミュニケーション）」と「ダイアログに必要な要素（・簡潔に結論から話す・相手に関心を持って聴く・時間に配慮して進める）」これは常に意識して業務にも業務外にも活かしていきたい。初対面の人同士のダイアログを何回も繰り返したが、これくらい積極的かつ協調性ある人たちと日常で一緒に仕事ができれば、どんなに楽しくやりがいがあるだろうとしみじみ感じた。1年間ありがとうございました。

【総務部行政課 鈴木純一】

地方公共団体の職員たる私たちが第一に目指すべきもの、それは、市民のため、地域のために、こんなことがしたい・こうなるといいな・という真っ直ぐな思いと、これを実現するための施策の立案・実行であることはいままでもない。

では、これを、実際に立案へ移行する際、どんな思考によるべきか。重要なのは、自分自身がやる、つまり「一人称」で考えることができるか、にある。加えて、この施策が、何のために実施され、何に繋がるのか、そして、なぜそれが必要なのか、を自らに問いかけることが第一歩であろう。

どんなに立派な組織制度を作り上げても、最終的には、職員個々が、市民のため、地域のために・という原点ともいえる思いを持っていなければ、それは単なる仕組みでしかない。むしろ、すべては、その原点の思いを持ち続けられ、それに共感できる職員がどれだけいるか、にかかっているといっても過言ではない。

そんな思いを抱きつつも、誰かが何かやってくれないかな・・と周りの顔色を伺っているのでは何も始まらない。自分で考え、自分で動くことができる職員となるべく、「他責」から「自責」へ意識転換することは、組織全体の今後の行く末にとって大きな分かれ道となるにちがいない。そして、そこから、もう1歩先の組織風土が醸成されるのではないか。

【企画政策部企画調整課 西村句】

理解と納得は違う。フレーズとしては耳にしたことはあり知っているつもりでいたが、部会に参加することにより、きちんと整理して自分のなかに仕舞うことが出来た。普段の業務のなかで感じていた違和感は、まさにこの理解と納得の間に存在していたもので、「やらなければならない」と「やりたい」のような僅かな違いのように感じるが、その違いから生まれる成果には大きな隔たりがある。現実はこの1年の間に、納得して遂行する業務に対する取組姿勢は、本来の目的が明確になっているため、より良い状態（成果）にしようという意識が備わっていた。ただし、多くの業務がそのような状態になっているわけではなく、私個人のなかでも失敗を繰り返している。更には、係という最小の組織においても、相互に納得のうえで業務を遂行出来ているものばかりではなく、市役所という組織全体の変革を進めるには、相当な決意と実行力が必要であることを身に染みて実感している。

今後は、私のなかに芽生えたこの意識を、どう継続させていくか、広めていくかが試される。手段としてダイアログを教えていただいた。北川所長、幹事団の皆さん、事務局の皆さん、鬼丸さん、全国の仲間から一歩前に踏み出す勇気をいただいた。残るは、私自身が、今、何をするか、常に問いかけ続けることだ。