

早稲田大学マニフェスト研究所
人材マネジメント部会

共同論文

千葉県流山市

(平成28年3月14日)

執筆者

財政部市民税課

産業振興部商工課

健康福祉部高齢者生きがい推進課

遠藤 圭

稲村 陽

安達 耕平

共同論文構成

1. はじめに
2. 前半) 参加期間全体を通して取り組んできた活動概要と結果
3. 後半) 次年度に向けた展望及び取組みシナリオ
4. 付記

1. はじめに

市役所庁内での参加募集を受け、自発的、あるいは担当課からの推薦によって参加した本研究会は文字どおり、組織変革のための研究と実践をする場であり、「答え」を教えてもらう研修とは異なる場所であるのが特色である。自分達で考え、行動し、結果を出し、また考える。このような、何かを変えるための行動過程の作り方、視点の持ち方を考える場であったように思う。

以下では、私たち参加者が活動してきた概要と結果、そして次年度に向けた展望及び取組みシナリオについて記述する。

2. 前半) 参加期間を通じ取り組んだ活動概要と成果

「ダイアログへの慣れとありたい姿について」

初回から数回にわたっての研究会を通じて、自由な雰囲気の中で真剣なテーマについて対話をもとに考えるダイアログに少しずつ慣れていくことができた。この手法をもとに研究会での課題としてテーマにもなっていた「どうすれば役所は良くなるか」についてマネ友3人でダイアログを重ね、おぼろげながら初期段階でのありたい姿について3人共通の認識で見出すことができた。それは「さらなる人口増加が見込まれる一方で、職員数全体の大幅な増加が見込めない中、市民ニーズの変化に対応でき、かつ職員も働きやすい組織であること」である。なお、このありたい姿へのダイアログを重ねることは、価値前提で物事を考えるきっかけになったとともに、マネ友それぞれの性格や思いを知る過程ともなった。

「キーパーソンとのダイアログ」

3人で見出したありたい姿を実現していくために必要と考えた、他者を巻き込み効率的に職務を遂行する素質を持つ方、そして市全体の業務を統括する企画部門と現場部門の両方を経験され

た方をキーパーソンとしダイアログを実施した。

財政調整課次長、財政調整課課長補佐、人材育成課係長、介護支援課副主査など立場や役割が異なる方々とのダイアログであったが、その仕事への取り組み方や姿勢に違いはあったものの、周囲の職員の個々の働きを全体としての力としていくために工夫している点や、将来を見据えた時に今何を行うことが必要かなど「木を見て森を見ず」にならない未来志向で物事を考える点などいくつかの共通点があることがわかった。また同じ庁内に優れた仕事をなさる方がいることの発見にもなり、かなり刺激を受けたダイアログでもあった。特に印象的であったのが、キーパーソンの方の中で、初めから高い意識で仕事をしていたのではなく、異動による役職の変化や子供の誕生など家庭環境の変化などをきっかけに仕事の仕方を見直すようになったことから意識を変えられた方がいたことだ。

これまで3人での話合いの中でありたい姿を描いたときに、異動は各担当課でのパフォーマンスを一時的に下げってしまうマイナス要因として捉えていたがプラスの要素にも気づくことができた。

「合宿に向けたありたい姿と実現への施策についての具体化」

これまで若干抽象的であった流山市としてのありたい姿について、8月の合宿発表に向け今年度のマネ友だけでなく、先輩マネ友の方々とも頻繁に意見交換を行い具体化していくとともに、実現への施策についても議論を重ね形作っていった。

その結果、ありたい姿は以下の2点が実現できている状態であると見出した。

① 個人と組織の一体感がある

(組織の結果が市民の喜びだけでなく個人の成長にも繋がっている。また個人の特性・資質が発揮され、個人同士が刺激し合っている)

② 徹底された PDCA サイクル

(職員の異動や退職に左右されず将来に渡し、市民ニーズの変化に対応し続ける組織であるため、事業の有効性等を含めた目標設定と結果を検証し無駄を無くせる組織で

あること。)

そして、そのありたい姿の実現への施策として下記の2点を実施することとした。

- 1 「部長の仕事と目標」「事務事業マネジメントシート」をあるべき姿の共有と目標管理に適切に活用する。
- 2 「異動どうよダイアログの実施」

1については既存の成果物である「部長の仕事と目標」「事務事業マネジメントシート」をより有効に活用し、市、部、課、係単位でどういった目標設定のもと業務がなされているかを共有することでありたい姿へ近づくことを主眼としている。具体的には、現行の成果物の作成過程や項目をブラッシュアップし一部の管理職以上だけが関与する状態から係員まで関わられるようにする仕組みを作ることで、誰もが自分事として仕事に取り組めるようになり、組織と個人の方向性の一体感を生むことができると考えた。担当課である行政改革推進課と協議をし、現年度で予定されている行財政経営戦略プランの見直しにあわせマネ友としても意見を出し関与していく。

2については、今年度異動経験者を中心としたダイアログを通じて、「異動・引継ぎ」における良い点と問題点を抽出し、スムーズな異動、引継ぎの実現にむけた対応案を具体化することで、市民ニーズに持続的に対応し続ける組織作りに活かすことを主眼としている。

「合宿での指摘からの対応：現状把握のためのアンケートと異動どうよダイアログの実施」

8月の合宿では上記ありたい姿と施策について発表を行ったが、幹事団の皆様からは、マネ友参加者の主観での課題であって現状分析がほとんどなされていないとの指摘をお受けした。単なる思い込みで現状とかけ離れた施策だったとすれば実行しても成果は上がらないため、厳しいけれどもごもつともな指摘であった。

この指摘を受け、まず「部長の仕事と目標」「事務事業マネジメントシート」の庁内での認識、浸透度、問題点を把握するため、担当課である行政改革推進課と共同でアンケートを実施した（対象は特別職員を除く全職員1, 126人）。

結果として、全体の25.2%である284人から回答が得られ、「ツールが浸透していない」「作成に対する負担感」「作成後の共有が不十分」といった課題があることが検証できた。

また、アンケートの回答内容とは別に、階級や年齢層によってアンケートへの回答率や理解度に大きな差があり、30代～40代の中堅層（5～10年後のミドル層）の回答率が低かったことは、そもそもこういった問題への関心が薄くなっていることが炙り出され、大きな問題であるとも認識した。

また異動どうよダイアログ（毎月第3水曜日の時間外に実施）については、今年度異動経験者を中心に広く関心がある方に声を掛け、また歴代マニ友にも参加いただき計3回実施した。異動にかかる負荷や不安点などの意見とその解決策について意見交換を行い、3つの要素（異動先の人間関係、仕事内容、求められていること）が解消要素であるであろうということがわかった。



「10月リベンジ発表」

上記8月に指摘された点に対応してきた点を中心にありたい姿への実現への発表を行った。幹事団の皆様からは現状分析と施策の方向性については大きな指摘は無かったが、施策の実施スケジュールの実現可能性、また「ありたい姿」について今年度マネ友メンバーだけの自分本位のものになっていないか、トップ（経営層）とのありたい姿と一致しているかなどの指摘を受けた。

特に、ありたい姿がトップの考えと共有されているかについては、おそらく組織を変えるには経営層の考え方と一致している必要があり、あるいはこちらの考えを経営層が理解している必要があるとの観点からの指摘と思われたが、3人で考えたものを発表するとの理解で臨んでいたため若干困惑した点ではあった。だが、この点については今後大きな変革を成し遂げるには避けられない要素ではあるため認識を改めて強くもつきっかけとなった。

「前半まとめ：見出した成果」

施策への実施について、「部長の仕事と目標」、および「事務事業マネジメントシートの有効活用」については担当課である行政改革推進課と協議を重ね、下半期行政性改革改善プランにアンケート結果を反映した改善点等の意見が反映されることとなり、また担当課においても施策への理解度向上にむけ研修などを実施することが検討されることとなった。この協議を通じて、人材育成課付の研究生の立場であるが、関係部署について信頼関係を築き施策を実施するために実際に動いてもらう（協力してもらう）過程を経験できたことは、今後他の部署と協議を行う上でも重要である点であるので良い経験を得たといえる。

また、異動どうよダイアログの実施では、実際的にはこちらから直接参加者を募って実施したものであるが、日常の業務とは別に、市としてあるテーマについて話し合える場を作れたという点は目には見えないが大きな成果と考える。

なお、上記2つに共通する事項として、当初より、歴代マネ友の先輩方や人材育成課のサポートを受け、要所要所で研究の取り組み方や課題への対応について助言をもらえる環境があった点は良かった点であり大きな支えでもあった。施策の実現にはこういった協力者が欠かせない点であるため感謝の気持ちを持ち、こういった協力体制を維持できるように行動していきたい。

3. 後半）次年度に向けた展望及び取組みシナリオ

「部長の仕事と目標、マネジメントシートの理解浸透へ協力」

「部長の仕事と目標」「事務事業マネジメントシート」についてはアンケート結果を受け、理解度が不足している点について公式に行政改革推進課で研修を実施することが予定されているが、補完するものとして異動どうよダイアログで培った場を有効活用し、担当課と共同でざくばらんに「部長の仕事と目標」「事務事業マネジメントシート」について理解を深める機会を設け実施することについて支援していくこととしたい。

「『異動どうよ』異動は怖くない ガイドブックの作成・配布」

「異動」については、前述のとおり、今年度の当初の段階から上がっていたテーマである。「異動」や「引き継ぎ」を、いかにしてありたい姿を実現するための手段にするか、継続的に取り組んで行きたい。

まずは前述の「異動どうよダイアログ」によってあぶり出されてきた課題の解決策—引き継ぎをスムーズに行うこと、異動のストレスを軽減すること、そして異動そのものに問題意識を持ってもらうことを目的として、職員向けのガイドブックを作成し、配布する。

メインのターゲットは、異動に慣れていない、不安を感じている職員とし、読みやすいテイストに仕上げる。また、それらの職員を迎える立場にある中堅職員、または係長級が、当事者の気持ちを理解することも狙いとする。

差し当たっては、ベータ版と位置付け、平成28年度に異動する職員を対象として配付し、ヒアリング、ダイアログ等通じてブラッシュアップを図り、年度末までに組織の公式のものとして、リリースすることを目指したい。

5. 付記

入庁して20年が過ぎ“お役所社会”にどっぷり浸かり受け身体質になっていた私に、昨春に突然人材育成課から「マネ研に参加してみないか」とのお声がかかった。どうせ予算がつかなければ実現できない。企画しても実行できるのは次年度からといった場面を経験して、組織なんて変えられないという思いがあったため全く気は進まなかったが、推しに負けてしぶしぶ承諾をしたというのが、当研究会に参加させていただくことになったいきさつである。そのような気持ちの中でも、自らの閉塞感からの脱却、自分を変えるヒントや今後役に立てるものを得ようという意識を持ちこの1年を送ろうという思いでもあった。

研究会の活動を通じて、内部のキーパーソンの方や他自治体の参加者とのダイアログでは、目線の高さや意識の違いに刺激を受けた。強い思いとパワーで周囲に影響を与え組織を変えていくことを実践している実体験談を聞き、自分がドミナントロジックになっていたのだと気づかされた。これまでにないくらい自分と向き合う時間が多くありモヤモヤ感とスッキリ感を交互に繰り返してきた。

一緒に参加した安達さんや稲村さんに引っ張られ、また、歴代参加者の方にも貴重な時間を割いていただき、組織のありたい姿を真摯に考え、「職員の一体感」・「組織としての持続、発展」をテーマに施策を打ち出し、関係課である行政改革推進課や人材育成課に働きかけをし、庁内アンケートや有志による「異動どうよダイアログ」の実施に関与できたことで、通常の業務では得ることのできない経験と気づきを体感することができた。そして、実践していく中で、共感していただく仲間がいてくれたことも大きな力になった。

この1年で組織変革への目立った成果は出せなかったが当研究会の参加を終えたこれからは本当のスタートだと考えている。

「自分が掲げた施策を自分のやるべき事と捉え実現に向けて前進していきます」

と、認定書を受け取る前に宣言したことを忘れずに、今後も自らが生まれ育った流山市のために行動していきたい。

(財政部市民税課 遠藤 圭)

この1年間、鳥肌が立ったことが何度あっただろうか。研究生に立候補したきっかけを遡ると、平成26年度の研究生2名と、庁内の研修で同じグループになったことであった。その後、先輩マネ友が開催していたダイアログに、訳もわからず参加しつつも、手応えを感じた。きっと、その価値に触れる事ができていたのだと思う。今でもその出会いに感謝をしている。

参加の目的は、以下の3つだった。

- ・能力や考え方を身に付けること
- ・全国の市町村の職員と知り合うこと
- ・庁内の人間関係を深めること

この3つの目的は、達成されたと考えている。特に、入庁2年目の自分にとっては、3つ目が重要であった。幸い、同じ研究生の遠藤さん、安達さんともに庁内へのネットワークが広く、当初のキーパーソンとのダイアログから、異動どうよダイアログの声掛けなど、頼りになりっぱなしであり、このメンバーだから、この目的が全て達成できたと思う。

話をはじめに戻すと、「鳥肌が立った」瞬間のひとつは「ほんとうの笑顔」の言葉を耳にした瞬間であり、そしてそのほんとうの意味を考えた瞬間であった。「笑顔」とは、価値に基づいて、その価値を提供することができた証なのだと思う。

また、テラ・ルネッサンス鬼丸理事が講演で発した「葛藤」という言葉にも鳥肌が立ったのを覚えている。翌日のコミットメントでも使わせて頂いたフレーズなのだが、「葛藤」とは、「自分との対話」である。自分はこれで良いのか、本当に価値に向かうことができているのか。常に葛藤を抱えつつ、物事を決定し、進めていくことができる人間こそ、しなやかで強い人間になれるのではないかと思う。

最後に、先輩マネ友の絶え間ないご協力に感謝しつつ、自分もその一人として、絶え間なく活動を継続していくことをここに約束して、論文を締めたいと思う。

(産業振興部商工課 稲村 陽)

人材育成担当課の担当者でありかつマニ研経験者でもある張替氏からの唐突なマニ研へのお誘いがあった昨年の春から1年。振り返るとあっという間の1年であったが参加させてもらい良かったと思っている。仲間とともに能動的に取り組む体験ができ、仕事を含めた自身の考え方、行動の仕方を見直すきっかけにもなった。

当初、何となくこういった類の研修（実際は研究であるが）は、庁内でも意識が高く、職務能力も優れ、問題を自ら見つけ、解決していく力がある一部の優秀な職員が参加するものであるという先入観があったため、自分などが参加してよいのだろうかという思いがあった。また、研究会に参加していても他自治体の方々すべてが優秀な方々に見え、卑屈な気持ちや戸惑い、また研究を続けられるかなど悩んだ時期もあったが、マネ友である遠藤氏と稲村氏の支えや、歴代マネ友の方々、そして人材育成担当課や所属課の皆様のご協力のおかげで、他者と比較しすぎずに、何か少しでも仕事の進め方の見直しに役に立てることができればとの前向きな気持ちのもと研究を続けることができた。

組織そして自分自身の行動を変えることの困難さを文字通り体感したが、同時にきちんとした作戦のもと目標を見据えた上で行動を積み上げていくことで大きな変革を生む可能性があることを体感し、考えることができた。趣味である山登りになぞらえ、今後も小さな一歩を積み上げ仲間と共に頂上からの景色を眺められるよう行動していきたい。

（健康福祉部高齢者生きがい推進課 安達 耕平）

完