

平成27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

共同執筆論文（茅ヶ崎市）



平成28年3月

保健福祉部保険年金課

脇領 義明

議会事務局

江坂 一紀

下水道河川部下水道河川建設課 三戸 智也

目 次

第1章 人材マネジメント部会共同論文執筆にあたって	1
第2章 あらためて部会とは	2
第3章 取り組み経過と気づき	4
1 部会参加～夏合宿	4
2 夏合宿	10
3 夏合宿後～第5回研究会	15
第4章 今後の取り組みと展望	20
1 課題解決力育成研究の実施	20
2 業務フローシートの作成など事務改善に向けた取り組み	20
3 組織の目的・目標の共有化に向けた取り組み	21
付記	22

第1章 人材マネジメント部会共同論文の執筆にあたって

人材マネジメント部会（以下、部会）とは、地方自治体の人材育成をテーマに早稲田大学マニフェスト研究所が設置した研究会である。平成27年度においては76の自治体が部会に参加しており、のべ200人超の自治体職員が関わる研究会となっている。参加者は自治体ごとにチームになり、1年を通じて組織の課題整理とありたい姿に向かう活動を行う。そして最後には、活動の振り返りとして共同論文を提出することになっている。茅ヶ崎市では平成25年度から研修の一環として本部会に参加しており、本年度で3期目を迎える。

ところで、組織的な課題やありたい姿を考えるなどは、理事者や経営層のすべきことのように思える。通常、自治体の業務は部局に分かれた縦割り型であり、職員は職責に応じて役割があるため、一部の部課を除けば大局的な視点で考えることが少ないのが現状である。しかし、部会では理事者はもちろんのこと様々な目線で物事を考えることが求められており、部会参加者にとっては頭を悩ます要因となっていた。また、研究会の狙いを踏まえつつも、部会のことがそれほど知られていないであろう自分の組織で実際に活動する必要があることも不安な部分であった。

私たちにおいても、部会の参加によって視野を広げることができた一方で、チームの合意形成や関係課かいとの折衝には幾分苦慮した。また、はじめは維持していた熱意も時とともに風化し、気が付けば時間だけが過ぎてしまうこともしばしばであった。年数回ある研究会で姿勢を正されながら「対話」¹を繰り返してきたが、結果的に十分な成果を出せたかどうかはわからない。ただ、私たちなりに考え現場と折衝した姿勢は少なくとも「前のめり」であったと信じているし、こうして活動してきたことで、より良い組織のために活動できたことは私たちにとって大きな財産となった。

部会の参加や施策の実施にあたっては、服部信明市長ならびに夜光広純副市長、山崎正美副市長、若林英俊職員課長、前田典康労務研修担当課長、職員課職員、マネ友職員、インタビュー等にご協力いただいた職員、各所属の職員、そして部会の関係者には多大なるご迷惑をおかけした。ここで皆さまのご配慮と、ご協力に感謝を申し上げたい。

¹ 「対話」とはコミュニケーションの一つで、業務に関わることの多い、いわゆる議論や討論とは異なり、あらかじめ決まりがちで偏りがちな意思決定の可能性を広げるものであり、部会のキーワードにもなっている。自由なムードで真剣に話し合うことを前提とした「対話」は、研究会に限らず、自主研究時にも我々にとって実のある話し合いを提供してくれた。ただし、慣れていないためかスピーディーな意思決定には向いていないように感じる。「ダイアログ」ともいう。

第2章 あらためて部会とは

「あなたは生活者起点にたっているか」「あなたは実際に何をするのか」

部会では常にその答えを求められていたような気がする。このメッセージは、自治体職員として当然の命題であるはずだが、どこか浮いた話のように思えたのは、他人事であったからかもしれない。このことによりやく腹落ちしたのは、部会の終盤であった。

さて、あらためて部会を振り返ると、部会の理論は次のように整理できる。

部会の目的は、地方創生時代の地方自治体職員・組織の育成にある。現在は、中央集権時代から地方分権時代を経て地方創生時代となり、自治体では「地域の持つ可能性を発見し、従来の枠にとらわれない発想でそれらを強力で活かしていくこと」が求められている。そのため、自治体は「構想力・行動力を持つ人材とアイデアを地域の成果に繋げることができる組織」を創る必要があり、自治体職員は自ら問題を発見し解決するスキルが重要視される。

部会では、問題発見・解決への方法として、①自分の「立ち位置を変える」こと、②前例に捉われずに「価値前提で考える」こと、③他責ではなく「一人称で考える」こと、④原点に立ち返り「ドミナントロジック（思い込み）を転換する」といった意識・思考変革を挙げ、そこから「一步前に踏み出す」という行動変革に繋げていくとした。同時に、これらには意見の広聴や話し合いが付きものであることから、より理解・納得感を得、周りを巻き込みながら変革を進めるためのダイアログ（対話）、ファシリテーション、プレゼンテーションを重点スキルとした。そのため、研究会では知識の記憶ではなく、実際に自ら考え語り合い、実践を振り返る中から“現実を変える”策を発見していくことを徹底していく。

参加者は部会の理論に従い、ありがたい姿に向かって施策を実施していくのであるが、ここで実際に動くことの難しさを体感する。組織的課題を解決するともなれば、十分に策を練ったうえで関係課かいとの折衝を繰り返さなければならないし、その分多くの時間と根気が必要となるからである。

このような状況を前に3人では何もできないと諦めてしまいそうだが、「善きことはカタツムリの速度で進む」とマハトマ・ガンディー氏はいうし、部会顧問の北川先生は研究会で「北京の蝶々」²になれという。巨大な組織に一人だけで立ち向かうことは困難だが、

²北川正恭オフィシャルウェブサイト 北川のつぶやきより転載（一部改変）。『北京で一羽の蝶々がはばいたら、ニューヨークでハリケーンが生じる』複雑系の理論、カオス理論でよく語られる例え話である。蝶々のはばたきというごくわずかな気流の乱れが、巨大な嵐を引き起こす。ミクロの“ゆらぎ”が予想をはるかに超えたマクロの変化をもたらす。そのような意味である」(<http://www.office-kitagawa.jp/column/001.html>)。

同じ志をもつ職員を増やし、一歩ずつ前に進むことで組織が少しずつ変わっていくということだろう。

部会とはそういう場なのだとあらためて感じるが、どんな社会になろうとも理論が通用しなくとも、まず自分に何ができるのかを考え、実行していく職員を増やすことが地域にとっての一番初めの成果であると思う。

とはいえ、動いて何も成果を出せないのは、立ち位置を見失っているか策が甘いか本気でないかである。次章から、部会参加から施策実施に至るまでの我々の軌跡を記したい。



第3章 取組み経過と気付き

第3章では、私たちが部会の参加を経て、組織をより良くするための取組みを実施するに至った経過と気付きについて記す。

1 部会参加～夏合宿

(1) 第1回研究会

第1回研究会は、出馬部会長の講話から始まった。出馬部会長が「本当の笑顔をつくるのが人材マネジメント」と話されたことが印象的であった。また、本当の笑顔をつくるためには、一人一人がプロになることや対話の文化をつくること、ドミナントロジックを転換することについて話されていた。

その後、班に分かれ対話の時間があつた。テーマは「役所はどうすれば変わるか？」である。挙げられた意見は次のとおりである。

課題

- ・会議が長い
- ・コミュニケーション不足
- ・マニュアル主義、など

組織を変えるための意見

- ・地元の宝を見つけること
- ・民間スキルを活用すること
- ・コミュニケーションを取ることで仕事の状況を共有すること、など

第1回研究会の最後は、北川顧問の講話であった。北川顧問は、2014年から地方創生の時代になったことから、自治体職員の立ち位置を事実前提から価値前提へ変えることや、他責文化（人事のせい、財政課のせい）ではなく自責文化とすること、財政のひっ迫からより市民目線の改革などが求められるとした。そして、締めくくりに、「北京の蝶々」の話をされ、飛んでいく1年にするよう激励した。

第1回研究会で出された宿題は、「組織の現状について過去の経緯を含めて調べること」であった。



(2) 第1回研究会後の打合せ及び職員ダイアログ

打合せでは、第1回研究会の振り返りと、「組織の現状」について3人で意見を出し合った。挙げられた意見は、次のとおりである。

組織的な現状

- ・ 団塊世代の大量退職による入れ替わり
- ・ 職員数について
- ・ 保健所政令市、中核市への移行

職員の能力・意欲的な現状

- ・ 職員の余裕のなさ
- ・ 怒れる人が少ない
- ・ 新しい試みに対する冷めた反応
- ・ 市内在住の職員が少なくなっている

業務的な現状

- ・ 各課に業務量差がある
- ・ 業務の意義が見えにくい
- ・ 仕事でのコミュニケーションが少ない、など

これをもとに後日、茅ヶ崎市の現状について、職員課長とダイアログを行った。いただいた意見は次のとおりである。

茅ヶ崎市の現状（職員課長）

- ・ 茅ヶ崎市にとって中核市の移行がターニングポイント
- ・ 近年、昇級・昇格が早いことは認識している
- ・ メンタル療養休暇が増えた印象がある
- ・ 地方公務員法改正により平成28年度から人事評価制度が義務化されること
- ・ 育休・産休によりキャリアアップ期間が短くなってしまうこと
- ・ 子育てと仕事の両立のため、働き方の価値観を変える必要があること、など

職員課長とのダイアログを踏まえて、茅ヶ崎市の現状を次の4つに整理した。

茅ヶ崎市の現状

- ① 中核市への移行
- ② 職員構成の乱れ
- ③ ワークライフバランスの推進
- ④ 人事評価制度の本格実施

(3) 第2回研究会

第2回研究会では、宿題について取り組んだ経過と気付きについて班で共有した。自治体によって取り巻く状況が異なる一方で、療養休暇の問題や業務の目的が共有されていない、職員に余裕がないといった共通の現状もあることがわかった。

次のダイアログの時間では、「価値前提で考えるとは?」「どうすれば価値前提で考えることができるのか」がテーマであった。価値前提で考えるための各班の意見は次のとおりである。

「価値前提で考えるとは?」「どうすれば価値前提で考えることができるのか」

- ・計画段階では価値前提だが、実行段階では事実前提となる
- ・個人と組織の双方からのアプローチが大事
- ・それぞれの業務の考え方を考えさせる
- ・価値はそれぞれ違うが、お互いを尊重しあう、認め合うこと
- ・ゆとりをもつ
- ・考える状況に追い込む、など

第2回研究会で出された宿題は、3人以上のキーパーソンを特定し、ダイアログをすることであった。



(4) 第2回研究会後の打合せ

第2回研究会後の打ち合わせでは、組織のキーパーソンについて話し合った。キーパーソンについては、私たちのこれからの活動に深くかかわり、組織に影響力がある職員を基準とした上で、候補の中から次の3名にダイアログを依頼することにした。

1人目は茅ヶ崎市の人材育成を担っている職員課労務研修担当課長、2人目はホノルル市との姉妹都市締結に関わった課長補佐職員、3人目は企画部の第一線で活躍するマネ友職員である。3人のキーパーソンは、趣旨をご理解いただき、ダイアログを快く引き受けてくださった。

職員課労務研修担当課長とのダイアログは、「組織の現状と課題」をテーマに実施した。いただいた意見は、次のとおりである。

中核市について

- ・適切な職員数と業務時間の見直しが必要
- ・新規業務が増加している
- ・体制作りが急務

職員構成について

- ・通常、中間職から管理職の経験のなかで、徐々に意識の変化が起こるが、その期間が短いことで負担があるのは事実
- ・組織長から課員に管理職に向けての意識改革を行うというものあり

ワークライフバランスについて

- ・ワークライフバランスは、ライフの比重を増やすことではなく、組織への貢献（ワーク）と私生活（ライフ）のバランスをとること

人事評価について

- ・仕事をした職員が評価されることが望ましい。
- ・人事評価の主役は職員であり、評価方法に疑義がある場合には、声をあげてほしい

その他

- ・制度だけが独り歩きし、制度を行うことが目的になってはしないか
- ・個人に業務が偏り、その職員が異動したら業務が滞ってしまうこともある
- ・組織の力を高めることの必要性
- ・ドラスティックな改革だけでなく、日常的な小さな変革（問題解決）も重要、など

課長補佐とのダイアログ（対話）は、「ホノルル市との姉妹都市締結」について伺った。内容は次のとおりである。

「ホノルル市との姉妹都市締結」

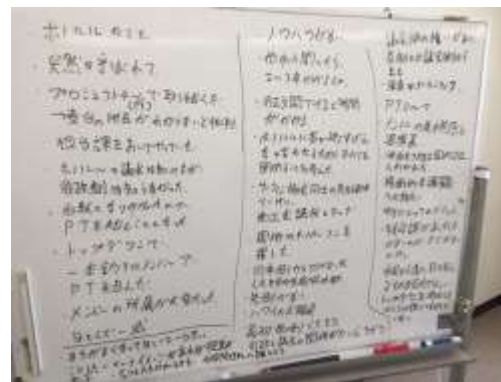
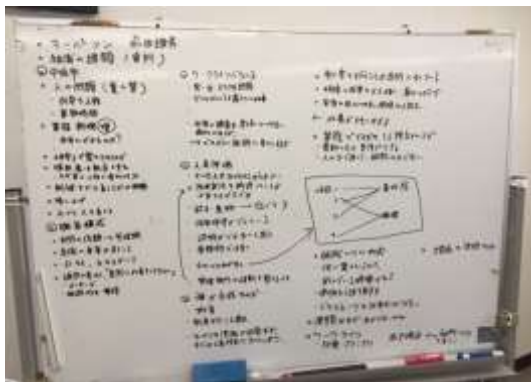
- ・姉妹都市締結はいわゆるトップダウンの業務であった。
- ・日本側からアプローチし、外国との姉妹都市締結した先例がないためノウハウもない状態
- ・通常は、姉妹都市締結に2～3年の時間を要する
- ・締結には、ホノルル市に茅ヶ崎市を魅力的だと思ってもらう必要があった
- ・また、業務の目的を説明し理解してもらう必要があった。
- ・限られた時間のなかで効率的に動かざるを得なかったことから、サーフィン協会、商工会議所同士の有効調印を先行し、併せてキーパーソンを探した、など

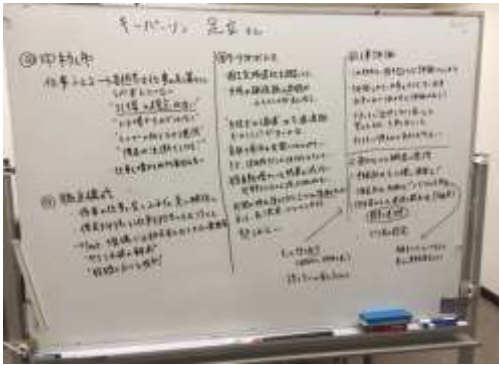
マネ友職員とのダイアログ（対話）は、「組織の現状と課題」をテーマに実施した。挙

げられた意見は、次のとおりである。

- 中核市について
- ・職員を増やすという視点から業務量を減らすという視点が必要ではないか
 - ・課長の決断力が求められる
- 職員構成について
- ・昇格する一方で、増える管理や評価等の業務に対応できていないため、担当時から係長級の職員の仕事にも触れるべき
 - ・しかし、現場では業務過多で触れない雰囲気がある
- ワークライフバランスについて
- ・最近女性の課長補佐級の退職が気になる
 - ・産休、育休は民間と比べると取りやすいが、抵抗がある職員も少なくない
 - ・残業減のため希望課に非常勤職員を入れても残業は減らない
 - ・所属課では週1定時退社を目指している
- 人事評価について
- ・このままだと持ち回りの評価になってしまう
 - ・評価しやすい仕事と評価しにくい仕事がある
 - ・一方で昇進しなくてもよいという人も全体の5割、異動希望を口に出さない傾向
- 職員の意識について
- ・怒らない職員が多い
 - ・役割意識をもつべき
 - ・質の高い話し合いが必要、など

キーパーソンとのダイアログによって、茅ヶ崎市の現状と課題について理解が深まった。また、課長補佐職員とのダイアログでは、業務の目的に立ち戻り、ミドルマネジメント層が目的と目標の明確にすることによって成果を得た事例として、先の研究会のダイアログに通ずるものがあった。





(5) 第3回研究会

第3回研究会では、班に分かれキーパーソンダイアログの振り返りを行った。ダイアログでは、「やらされ感とは何か」「管理者・職員それぞれがどうすればやりたい感に変わるのか」というテーマで行った。挙げられた意見は次の通りである。

- ・やらされ感、やりたい感はいずれも個人の感情
- ・つまり、理解し納得しないと人は動かないということ
- ・さらに、やらされ感をそのままにすると無関心になる悪循環が生まれる
- ・自由闊達な意見交換ができる風土をつくることや楽しい職場にすることでやりたい感にかわる、など

第3回研究会の宿題は「ありたい姿が変わっていくためのシナリオを考える」ことである。



(6) 第3回研究会後の打合せ及び職員ダイアログ

第3回研究会後に実施した打合せでは、シナリオを整理しつつ、各所属の職員やマネ友からの意見をもらったほうがよいということになった。

職員とのダイアログは、入庁してから現在までの仕事に対する想いについて伺い、随所に自分が変わったきっかけや理想の上司、組織の課題や不安なことについて質問した。内容は次のとおりである。

担当主査職員

- ・尊敬できる上司がいたことが自身のキャリアアップに大きな影響を与えた
- ・また、組織を良くするためには、人が人を育てるシステムや風通しのよい環境をつくること、仕事のための仕事を整理することが必要であると感じているとのこと、など

副主査職員

- ・自身が産休育休を経験されている
- ・産休育休は、まわりも自分も気を使うが、現在の課は複数人が仕事を理解しているので休みやすく働きやすい
- ・任された仕事がある課の場合には自分のペースで仕事ができるのはよいが、休むと迷惑が掛かってしまう。
- ・時短勤務中の今は限られた時間のなかで仕事をしなければならないという状況だが、今考えると昔の自分はずっと効率的に仕事をすべきだった
- ・男性の育休は難しいと思うが、理解が進めばと考えている
- ・他方で、独身 VS 既婚という構図になりやすい
- ・キャリアアップについては不安があり、経験が少ないなかで役職だけがあがってしまう
- ・また、見本となる人がいないため、そうした職員と話をする機会があったらよいと思う、など

これらを踏まえ、再度打合せを行い、ありがたい姿とそれに向かうシナリオを検討した。

2 夏合宿

(1) 夏合宿に向けた取組

3日間（8月19日～21日）の日程で行われる夏合宿は、部会の山場の一つだ。夏合宿では所属自治体のありがたい姿を考え、そこに至るための施策（シナリオ）を発表する。第1回から第3回の研究会を経て、組織のキーパーソンとの対話（ダイアログ）を通じ、所属自治体の現状と課題を考察した私たちは、ありがたい姿と施策を考えること、そして実際に動いていくために所属組織の経営層に、施策の方向性を共感してもらうための準備を始めた。

組織・人材の現状

- ①「目的・目標が共有化されていないため、職員自身が組織にどう貢献しているのかわかりづらい」

過去2年の部会参加者も課題として感じていたことである。茅ヶ崎の組織としては総合計画とそれを実行する組織体系は合致してはいるが、上層部の想いが末端の職員まで共有化されておらず、日々の仕事に貢献度を感じ取れない。

- ②「業務の効率化や問題への柔軟性を発揮できない職員が多く、結果的に業務が職員一人に依存しやすい」

職員の声を聴く中で、「仕事にこだわりをもっている職員が多い」という意見が多かった。その反面で、こだわりが強いゆえに、“一人親方”化し、複数の職員に共有化されにくく、業務が特定の職員に偏りがちである。

- ③「市役所でのキャリアプランを見いだせていない」

組織の特徴として、女性職員の割合が多く、出産育児等を経験しながらの市役所でのキャリアプランを見いだせていない職員が多い。女性だけでなく、ともに働く男性も仕事の分担など、女性とともにどう働いていくのか、見いだせていない。

現状を踏まえ、次の3点を茅ヶ崎市の“ありたい姿”とした

組織・人材のありたい姿（状態）

- ①人材・業務マネジメントを通じて、目的・目標を自覚し、自発的に組織に貢献する職員が多い組織
- ②こだわりを持って仕事に取り組みながら、現状に満足しない職員が多い組織
- ③意向や適性を組織に認識され、キャリアプランを持ち生き生きと仕事をする職員

このありたい姿へ向かうための施策に取り組む上でのコンセプト、いわば力点を次の3つの意識に置いた。

コンセプト

- 「人材・業務マネジメント力強化の意識」
- 「役割の意識」
- 「キャリアプランの意識」

また、私たちは施策を考える上で、次の3つのことを踏まえながら考えることとした。

①今一度組織を取り巻く現状を再考

- ・平成29年の保健所政令市への移行、平成30年の中核市への移行を予定
- ・新採用の増加、中間層の手薄、臨時非常勤の増加など職員構成が急速に変化
- ・人口当たりの職員数が少ない中、長時間勤務の常態化や療養休暇にはいる職員の増加などワークライフバランス確保が急務

※この結果、職員の業務への取り組み方が近視眼的で事実前提になっている

②これまで組織が取り組んできたこと

- ・人材育成基本方針の改訂
- ・複線型人事システム

※総合計画の施策と組織の連動などの取り組みを行ってきた。新たな施策を考える上では、この取り組みをさらに活かすか、もしくは取り組みからこぼれてしまっている部分に手を打つかを考慮する必要がある。

③人材マネジメント部会に参加したメンバーの過去2年の取組

- ・1年目では、新採用職員の研修で、ダイアログ研修などを行い、庁内に対話の土壌を作った。
- ・2年目では、異動時面談を実施し役割意識、マネジメント意識を醸成した。また、部会の参加者が継続的に活動できるための受け皿として自主研究グループ（以下チームW）を立ち上げた。

※過去2年の取り組みによって、人材メンバーの活動や対話の重要性は庁内にあ
る程度周知されつつある。

次の段階として私たちは、より多くの職員を巻き込むこと、ありがたい姿とのギャップを分析し施策の力点を絞り実施すること、施策を継続的に行うことが必要だと考えた。

これらのことを踏まえ、私たちが打ち出した施策は次の5つである。

5つの施策と期待される効果

①次期総合計画策定への参画を目標とした勉強会の発足

チーム W のメンバーが中心となり、平成33年度を始期とする次期総合計画の策定に参画し、市の大きな目標と、働く職員の業務や意識を結びつける施策の検討を行う。期待される主な効果として、個々の職員が市の施策にどう関わっているか、“役割意識”への気づきを得られる。

②地方公務員法改正に伴う新たな人事評価制度説明会におけるダイアログの実施

私たち3名が、今年度下半期から職員課主催で行われる人事評価制度説明会の中で、1次評価者である課長補佐級職員の回を対象にダイアログを実施し、評価することされることへの気づきを得てもらい、制度をやらされるのではなく、使いこなしてもらおう。マネジメント意識への気づき得てもらおう。

③職員情報の発信

チーム W のメンバーが全職員対象のメールマガジンを発行する。職員紹介や他市、民間の職員紹介を行うことで、様々なキャリアプランに触れ、自身の会社人生の参考としてもらう。

④業務フローシートの庁内統一作成と作成後の見直し

庁内の各課で、様々な形で作られているであろう業務マニュアルを、民間等のノウハウを取り入れながら、統一的なフォーマットを作成し、庁内に広める。マネジメントツールとして、また業務の責任の所在を明確にするものとして利用できるのではないかな。

⑤課長補佐を目指す主査級職員へのマネジメント力育成塾の考案

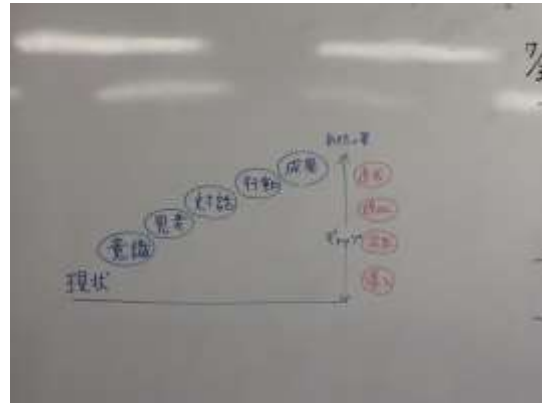
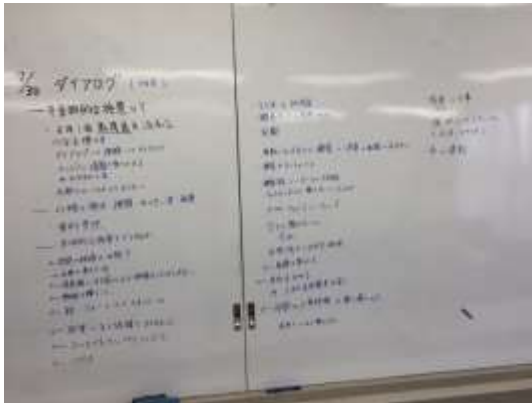
職場の小さな声を拾い上げ、チャレンジできる風土を作り出す組織のキーマンを課長補佐ととらえ、マネジメント力の育成をはかる講座を職員課とともに考案する。

施策を考えたのち、過去のマネ友、2人の副市長とのダイアログを行った。

(2) マネ友ダイアログ

マネ友から挙げられた意見は次の通りである。

- ・実施する施策が多い
- ・メルマガが前年度マネ友の積み残し
- ・いまさら聞けない～の研修があってもよい
- ・発性を促す研修があってもよい
- ・民間の人事評価を聞く場を設ける、など



(3) 副市長とのダイアログ

ダイアログを通じ、施策の方向性へのふんわりとした後押しと、新たな示唆、気づきを得ることができた。

- ・新しいことだけでなく、今ある制度・ツールの風通しを良くし、遠回りでも職員全体にいきわたらせること、など

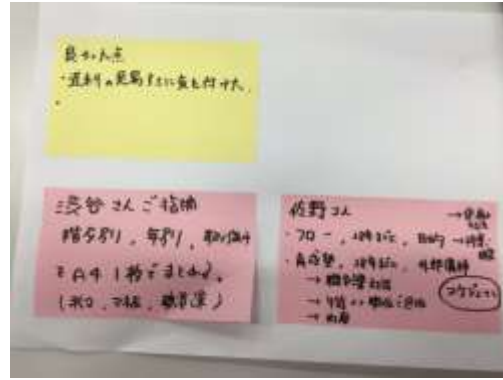
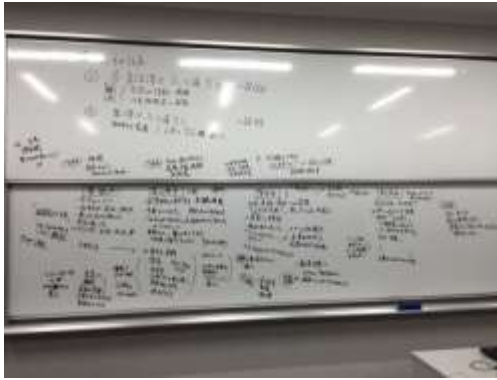
(4) 夏合宿での気づき

夏合宿では、1日目に代表自治体の発表と、幹事団からのコメントを聞き、翌日の発表に向けて、再度自分たちの施策や発表資料を検討した。

翌日の発表を終え、幹事や他市の参加者からは次のような意見を頂いた。

- ・これまでマネジメント部会で取り組んだことを、年齢・階級層ごとに整理して、どこに向けて施策を打つのかを明確にしてはどうか
- ・10月までに3人が何をやるのかが明確でない。また施策に取り組む期間も、本気で取り組めばもっとたんしゅくできるのでは。
- ・施策が多いので、ポイントを絞り、どう周りを取り込んでいけるかがポイント
- ・業務フロー作成は自分たちの部署から始めてはどうか、など





3 夏合宿後～第5回研究会

(1) 第4回研究会

夏合宿後の10月27日の部会では、夏合宿での指摘を受けての再考と、実際に施策に取り組んだ結果、見えてきた課題や気づきの発表を行った。この段階に来ると、自分たちが考えた施策を、実際に庁内で動かさなければならないというプレッシャーと責任を強く感じた。絵に描いた餅にならないよう、本腰を入れて取り組まなければならない。覚悟が問われるのだ。

私たちは、10月までの約2か月の間、夏合宿で提起した5つの施策のうち、主に4つの施策に取り組むことを決めた。「人事評価制度説明会でのダイアログ」、「職員情報の発信」、「業務フローの作成」、「マネジメント力育成塾」である。自分たちでまずは動いてみるもの、庁内の担当課と交渉するものと、それぞれ同時並行的に取り組みを進めた。

また、夏合宿の報告もかねて、市長と2人の副市長に施策の説明を行い、方向性の確認と庁内への落とし込みの際の助言を頂いた。同じく、取り組む過程でチームWのメンバーとも打合せを行い、助言を得た。

取り組んだ施策と経過

①人事評価制度説明会でのダイアログ

説明会を主催する職員課の人事担当と打ち合わせを行った。我々3人がどうこの説明会に関わるのかが課題となった。説明会の中でダイアログを行うことで、制度に対する不満や反発に話題が終始してしまうのではないかと。またダイアログを取り仕切るにも、部会の幹事キャラバンを利用し、幹事にファシリテーターを依頼するなど、しっかりとした進行管理が必要である。

②職員情報の発信

かつて、同様の情報誌を作っていた職員共済会に廃止された経緯を聞きつつ、企画を持ち込んだところ、情報誌の共催など、前向きな意見を頂いた。情報誌のフォーマット、掲載する内容や発行頻度を検討しチームWメンバーとも意見を交換した。

課題としては、いかに編集の負担を減らすか。発行頻度を抑える必要はあるが、あまり期間を開けすぎても、存在にスポットが当たらない。

③業務フローの作成

夏合宿の指摘でも頂いたように、まずは3人の職場で作成をしてみた。作成の過程で浮かび上がった課題は、フローの焦点を業務の全体の流れに置くのか、詳細な業務手順に置くのか。また常に更新される状態にするにはどうしたらよいか。我々は、各課のマネジメントの基礎として使用できるよう、業務の詳細ではなく、ある程度大きな流れに焦点をあて、また今ある制度にのせ、定期的な更新が行われるよう、業務棚卸の事業ベースでフローを作成した。

チームWのメンバーからは、業務棚卸の簡素化が企画部門で検討されているので、連携をすること。庁内に業務としておろす際には、理事者からのトップダウンとし、業務棚卸に組み込む。業務量は増えるが、必然的に課長補佐だけでなく、担当職員が関わることになり、制度に全職員を巻き込めるのではないかと。いずれにせよ一時的に負荷をかけることになるので、共感してもらえるキーパーソン（担当の課長）との連携が必要、などの声を頂いた。

④マネジメント力育成塾

職員課との打合せを行い、昇任のスピードが上がり、課長補佐級の職員に負荷がかかる一方、よりマネジメント力が求められているなど、問題意識は共通の認識を得た。検討課題として、現在職員課が行っている、階層別の研修の内容と被らないようにすること、また場合によっては現在の研修の内容を包含し、いくつかの研修をスクラップしたうえで、育成塾を立ち上げることがあげられた。チームWからは、補佐級になる直前の職員に向けて行うことが効果的だ、との意見を頂いた。

(2) 停滞期～収斂へ

10月の部会後、発表のプレッシャーから解き放たれた私たちは、定期的な打合せを続けながらも、モチベーションはやや停滞気味となった。停滞感に追い打ちをかけるように、各施策も行き詰まりを見せた。

全職員へのメールマガジンとイントラネットへの連載の形式で、発行直前まで進んだ「職員情報の発信」もイントラネットの更新権限が一部の職員にしかなく、職員の負担と今後の更新あり方を巡り、足踏みをしてしまった。

他の施策をあきらめるわけではなく、よく言えば収斂という言葉で、私たちは「マネジメント力育成塾」に当面的を絞り、注力していくこととした。新年度からの開始を目指すタイミングとして、また人から組織を変えていく一歩として、最優先施策と位置付けた。

(3) 施策実現に向けた継続的な動き

一度受けて忘れてしまう研修ではなく、一定期間継続的に気づきを与えられ、行動を変えられるような研修。また1年限りではなく、継続的に毎年続けられ、受講した職員が庁内に増殖することで、組織を変えていける、そんな新しい研修を目指し、私たちは「(仮称) マネジメント力育成塾」の検討を続けた。部会同様に、受け身の研修でなく、受講者が主体的に学び、気づける場としたいとの思いから、「研修」ではなく「塾」と位置付けた。

職員課との打合せに加え、直近で課長補佐級にあがった職員ともダイアログを行い、必要と感じるマネジメント技術や知っておきたかった業務知識などを洗い出した。育成塾のカリキュラムについては、マネジメント部会の伊藤幹事に協力を頂き、検討を重ねた。

部会が組織改革の本丸と位置付ける職員課が、しっかりと腰を据えて私たちの検討案に向き合ってくれたことは、茅ヶ崎市の大きな利点であった。打合せのたびに課題を頂きながらも、互いに少しでも良いものにとの思いで、カリキュラムを検討した。

検討過程では、受講者の気づきや意識の流れをいかに行動につなげるか、その体験を育成塾を通してどう経験してもらうか。育成塾への私たち3人の関わり方。市長、副市長など組織上層部をいかに巻き込むかなど、いくつものポイントが検討課題としてあがった。

(4) 第5回研究会

1月28日～29日で最後の部会に参加し、決意発表とともに修了証を頂いた。施策も道半ばであり、ここで卒業でなく、ここからが取り組みの本番であるとの思いに、気持ちを引き締めた。

育成塾の検討は、新年度の職員階層が固まる1月以降、職員課が新年度の研修の精査を行い、予算をどこまでつけられるのか、その調整を受けてカリキュラムの詰めを行った。

何とか外部講師3回を呼べる予算を工面できたとの職員課の連絡を受け、相談に乗っていた伊藤幹事の講義を軸に次のようにカリキュラムを作成した。

また、育成塾の名称は最終的に「課題解決力育成研究～考え・行動に移す～」とした。

「課題解決力育成研究～考え・行動に移す～」カリキュラム

- ①目的：昇任のスピードが上がり、また業務の多様化が進む中、これからの組織リーダーとなる中堅職員を対象に、業務における人・ものに対するマネジメント力の育成を主眼とした能力育成を、実践的な体験を通じて身に着けることを目指し、本研修を行う。
- ②内容：ミドルマネジメント層の職員に求められる資質（チームビルディング・チャレンジシップ・ロジカルシンキングを中心に）を、講義の中でチームを作り、対話・体験を通じて学ぶ。また、所属の職場での課題を抽出し、課題解決のためのアクションプランを作成し、半年にわたり改善に向けて実際に取り組むことで、資質の定着を図る実践研究を行う。
- ③対象者：副主査の職員30名程度
- ④日程：5月中旬から10月中旬の間で全5回

目的については、人材・業務マネジメントのキーパーソンを課長補佐級と定め、部会同様に実践的な体験を通じたマネジメント力の育成を目指すことにした。

内容については、伊藤幹事との打合せの中で、現在の茅ヶ崎市に求められるキーワードとして“チャレンジできる環境”が浮かび上がった。組織と制度は良い器がありながら、働く職員を活かしきれていない状況であったため、生き活きとチャレンジできる環境づくりが優先事項ではないか、と考えた。そのうえで受講者がキーパーソンとなり、職場で周りの職員を巻き込み、業務や改善に取り組む、つまり考えるだけでなく行動に移せる職員を育成することを目指した。そのため、チャレンジシップを軸に、チームビルディング、ロジカルシンキングというマネジメント技術を、体験を通じて学ぶカリキュラムとした。

対象者については、課長補佐級になる直前の職員を対象とし、3～5人のチームを作るのに適度な人数とした。

日程については、単発でなく、ある程度の期間を通じて継続的に取り組めるよう、約半年のスケジュールとした。講師による講義を3回とその間に2回の自主研究を組み込んだ。

カリキュラムの詳細では、市長からの挨拶と2人の副市長の受け持ち時間を設け、市の上層部との意思統一を図った。また受講者による取り組みの発表の場も設け、必ず考え動くことをノルマとした。

今後の検討課題としては、マネジメント技術の他に要望のあった、課長補佐級の職員に求められる庁内業務（業務棚卸や経営改善方針）のエッセンスや業務の意図を知る機会を

庁内講師を軸にいかに関わり込むか。また、新年度より庁内で開始される働き方の見直しに関わる取り組み（この取り組みでは部会長の出馬さんも関わる）との連携、相乗効果をいかに狙うか、である。

第4章 次年度へ向けた展望、自分達としての取組みシナリオ、1年後に目指す状態と創りだしたい変化

1 マネジメント育成塾の実施

夏季合宿及び第4回部会において幹事団やマネ友からいただいたコメントを踏まえ、立案した施策についてさらに熟考を重ねた。特にマネ友から施策が多く実行できるか疑問とのコメントをいくつかいただき、私たちの議論がまだ拡散状態であり、いま一度、真に必要な施策は何か考え直し、収斂する必要性を感じた。

その結果として、次年度に向けては、これから担当のリーダーとしてマネジメント層となる世代に対して、マネジメント育成塾を実施することに注力することとした。

そこで育成塾の具体的なカリキュラムや手法を3人で立案し、次年度の研修計画に組み込んでもらえるよう職員課労務研修担当と折衝を行い、最終的には「課題解決力育成研究」講座として市長・副市長へ報告し、了承いただいた。

この研究は、部会で行っていったように体験→気づき→内省化・理論化→実践を繰り返す手法を用い、受講者の所属の職場における課題解決案を立案・実践しながら、チームビルディングやチャレンジシップ、ロジカルシンキングを習得していくものとし、伊藤幹事のお力をお借りし実施することとした。また、私たちも途中ファシリテーターなどの役割を担いたいと考えている。あわせて、総合計画や経営改善方針、人事評価制度などのマネジメント制度についてもカリキュラムに組み込み、受講する職員がマネジメント層になるために知っておくべき事柄の理解に資することができればと考えている。

この研究を受講した一人でも多くの職員にとって、「価値前提」で考え、行動に移すことの重要性に対する気づきのきっかけとなれば幸いである。また、今後こうした経験をした職員が組織マネジメントの最前線に立ち活躍することで、少しずつでも組織が変わっていくことが期待される。

2 業務フローシートの作成など事務改善に向けた取組み

出馬部会長の第5回研究会のご講演などで、生活者起点に立って、自分たちの業務を組替え、質を転換していくことが肝要であるにもかかわらず、業務の優先順位を明確化し、取捨選択できず肥大化を招いているという話があった。このことは、保健所政令市への移行などを控える本市の現状を見ると、大いに共感できるところである。

こうした状況を踏まえ、夏季合宿の施策の一つとして、業務フローシートの作成による業務の効率化・最適化に資する取組みを提案した。その後、民間企業の取組みなどについて研究してきたが、全庁的な取組みとして実行するまでには至らなかった。今後は、メンバーそれぞれの所属において、スモールスタートで実践しながら、水平展開を考えていきたい。

3 組織の目的・目標の共有化に向けた取り組み

本市は、部会に参加して3年目であるが、3年とも組織の課題として、組織の目的・目標が共有化されていないという認識を持った。

一方で、本市は平成23年度を始期とする総合計画を策定したときに、組織改正も合わせて行い、計画に定める政策・施策体系と組織の体系を一致させ、組織の目的・目標の明確化を図ったところである。この制度設計については、他の自治体の方とのダイアログにおいても評価をいただいた。

にもかかわらず、組織の目的・目標が職員の間で共有化されていないという課題をもっており、このギャップを埋める施策を引き続き研究していきたい。また、このことは次年度の部会参加者にも事前に共有化していきたい。

また、中長期的には、現在の総合計画が平成32年度を周期とするため、次期総合計画の策定段階において、総合計画で定められる組織の目的・目標と職員個人個人の貢献を結びつける仕組みづくりに携わっていきたい。



付記

○脇領 義明

1年間部会に参加して、北川顧問や出馬部会長をはじめとする幹事団の講話やマネ友との対話を通じて様々な気づきを得ることができた。特に次の3つの気づきについては印象深いものとなった。

一つ目は、質の高い対話を形成するために大事なことは、相手の話によく耳を傾けることだということである。第1回目の最初のダイアログを思い出すと、自分が話すべきことばかりに気を取られ、相手の話を咀嚼せずに、対話になってなかったように思う。後半になってくると、相手の話を傾聴することで、その場における情報の共有化が図られ、質の高い理解につながるとともに、一つの事象に対して様々な視点を得ることができるようになった。

二つ目は、ダイアログを中心に実際の体験を通じて、様々な事象を学ぶ部会の形式は、効果的に真の理解を促すためには、最適な手法ではないかということだ。これまでも座学形式の研修はもとより、グループワークなどの演習を含めた研修を受講してきたが、実践してみて気づく内発的な気づきほど理解の定着に有効なものはないと感じた。

三つ目は、様々な自治体のマネ友とのダイアログや発表を聞くことで、茅ヶ崎市の弱みと強みを相対的に理解することができたことがある。茅ヶ崎市の弱みについては、「隣の芝は青い」という感覚で普段の業務などでも感じるができるが、同じ役所で働く者同士で組織の内情まで話し合いをすると、私たちにとって当たり前のことが、意外に他の自治体にとっては、先進的であることがいくつもあり、自信につながった。

最後になりますが、北川顧問、出馬部会長をはじめとする幹事団の皆さまには大変お世話になりました。普段は味わうことのできない刺激をえることができました。この場をお借りして御礼申し上げます。また、最後の最後に、一緒に1年間研究を行った江坂氏と三戸氏にも御礼申し上げます。1番年長者であったため、リーダー風にしておりましたが、生来のサボり癖で様々ことを押しつけてしまい、お詫び申し上げます。これに懲りずに今後も切磋琢磨していきましょう。

○江坂 一紀

3月末だったか、年度の初めだったか定かではないが、職員課より部会への参加のお話を頂いた。昨年、庁内の部会OBで組織しているチームWが主催した「退職部長による講話」という催しがあり、普段想いを聞くことがなかなかない部長の声が聞けるとあって、私としては純粋に興味があり、参加したりしていた。知識としては、そういった催しを主催しているグループが部会のOBだということぐらいで、いったい何を学ぶのかは皆目わからないまま、お声かけいただいたことは光栄に思い、参加させていただくこととした。

そして快く送り出してくれた職場の皆様には強く感謝を感じている。

部会ではいくつかのキーワードが繰り返し使われ、参加者の口からも徐々に話されるようになる。天邪鬼な私は、なんとなくすんなりとは使いたくなかったりはするものの、部会のコンセプトである「前のめりに一步踏み出す」や「立ち位置を変える」ことは大切な心構えだと感じる。民間から転職したものの、徐々に市役所の業務や業務の仕方に良くも悪くも慣れはじめていた自分に気づかされた。

客観的なものの見方や自ら動くことが大事であると、頭では分かってはいてもつつい現状の枠に落ち着き、前例踏襲的な働き方に終始してしまうのが人間である。

そういった意味で、部会に参加した1年は、研究会のたびに幹事から、また、ともに参加している茅ヶ崎市の2名や他市の職員の方から、定期的な刺激を受け続け、そのたびに気持ちを引き締めることができた。

そう考えると、部会で対話をしながら参加者同士で色々な気づきを得ることができたキーワードを、あえて口に出したり、いつも目にする場所に貼ったりすることも大切だと今は感じている。

また、部会では自ら職場・組織を改善する施策考え、行動に移すことが求められる。発表もあり、幹事からの指摘も待っている。つまり何も動かずに次回の研究会に参加することはできない。場合によっては「行動に移す＝現実的にできそうなこと」、北川顧問いわく「翔んでいない」、に収まった無難な施策が並ぶことになるかもしれない。しかし確実に一步踏み出して動くことは確かである。動いてみて、あわよくばそれが成功したり効果があったりして、そういった体験を通じてはじめて人は本当の意味で何かに気づくのではないだろうか。そうした小さくても動ける人が組織のいたるところにいることが、理想の組織ではないかと思う。今動き出している施策を通じて、こうした人が庁内に増えていけば幸いである。

部会を通しての一番の獲得物は、組織について、また茅ヶ崎というまちについての想いを語れる人とのつながりを得たことだと感じる。常に何かを一緒にしたりしなくても良いし、温度差があっても良いと思う。自分と同じように、組織やまちを良くするために、誰かがどこかでそれぞれで動いている。その感覚が、今の私には何よりも心強い。

○三戸 智也

部会への参加は自分にとって意義のあるものだった。

今振り返ればそのように思うが、当時は部会に半信半疑であった。というのも、当時私はまだ茅ヶ崎市役所に入って半年であり、自分の仕事さえもままならないような状態であったし、さらには組織のことなど何もわからない中で、研修で自分が学べることなどあるのだろうかと思っていた。また、部会について周りから聞いていたのは「幹事が厳しい」とか、「ダイアログをする」とか、「教えない研修」、「合宿が大変」といったことであり、

輪郭を掴めなかったのもまた不安であった。

部会に行ってから、徐々に自分の業務と部会がリンクし始め、不安は解消されつつあった。普段聞きなれない概念や言葉を一つ一つ咀嚼していくのはとても根気がいるものであるが、部会では他の自治体職員と対話する時間が多く用意されていたため、不安や疑問があっても、それらを「気づき」に昇華させることができた。また、部会で得た気づきを、チームで話し合い再度部会で疑問をだすという、よい循環が生まれていた。一方で、組織での動き方には大変苦勞した。先述のように、行政経験が十分でない私にとって、組織はこうあるべきだ、そのためにこうすべきだ、ということは理解できるが、自分の組織でどうすべきか、ということになると途端に何もわからなくなってしまふ。これこそ、自分の立ち位置を理解していない人の典型だったのかもしれないが、自分の力のなさを痛感したし、仲間のありがたさを実感した。

部会で感じたことはそのほかにも多々ある。例えば、

- ・自分が何か動かないと何も始まらないということ
- ・施策を行うためのスピードとタイミングの計り方が重要であること
- ・組織のルールを見極めること必要があること
- ・キーパーソンを巻き込むこと
- ・余裕がないと持続しないこと。
- ・後回しにするとやらないことが多いこと。
- ・調整には信用が必要で、組織では自分の立場では話が進まないことがあること。
- ・あえて、飛び込むことで動くこともあること。
- ・次につながる一手を打（ったと思ひこみ）ち、自分の歩みをとめないこと。

途中から、腰が重く自堕落な性格を露呈しているようで嫌だが、これから仕事をする上で、そのことに気づいたのは大きい。

また、部会ではチームのあり方も面白かった。部会には76の自治体があり、それぞれ2～3人のチームを作っていたが、「倦怠期」というチーム、取組みを始めたチーム、足踏みしているチームなど、同じ研究会にいるのに、一つとして同じようなチームがないのは、それぞれが自分事として考え、施策を実施するため現場と折衝したからだと思う。よい事例を徹底的にパクるということもあるが、このことは施策とその実施に至る経過には正解がないことの証明だろう。

これを、プラスに捉えれば、「誰とチームを組むかわからない、多くの取り組むべき課題や目指す姿が認識されるなかで、一步踏み出し事を成す可能性が誰にでもある」また、「一見関係なさそうな人も実は、つながっている可能性がある」ということを示しているのであり、何かを目指そうと一步を踏み出すこと自体に、失敗はないのだと勇気づけられる。また、うまくやるには自分を控えることも必要だが、部会では火は消さなくてよいと背中を押してくれた気がした。

だから、何か必要だと思えば、動き、どんなに弱くても火を消さないようにしたいと思っている。まだ、独りよがり、「住民起点」にはまだまだ遠いが、入庁した時より自分は良い方向に変わったのだと信じたい。今後は、3人で考えた施策の最終調整をするとともに、部会経験者がメンバーになっている「チームW」という自主研究団体に組織がより良くなるよう努めたい。