

2016.3.14

# 小さな一歩から 大きなうねりへ ~ずくと 勇気を持って~

ベーシックコース

長野県上田市

障がい者支援課

宮下 広志

国保年金課

荻原 香南子

税務課

谷口 香緒莉

## 1 はじめに

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会は、地方分権時代において、地域の課題は地域が責任を持って決定・実行する「問題発見・解決型」の自治体経営が求められており、そのために職員一人ひとりが意識・行動を改革し、地域住民に信頼される牽引役として成長することを目的としている。

人材マネジメント部会をとおして、「立ち位置を変える」「価値前提で考える」「一人称で捉え語る」ことを基本とする話し合いの手法であるダイアログ（対話）を学び、このダイアログにより得られた気づきを踏まえ、「一歩前に踏み出し」、実行に移していけるよう取り組んできた。

以下では、これまでの取組の成果として、組織・人材に変化をもたらすために検討してきたこと、検討の結果により取組んできたこと、また、それらを踏まえた今後の展望について記していきたい。

～人材マネジメント部会のキーワード～

- ①「立ち位置を変える」…相手の立場に立って物事を考える
- ②「価値前提で考える」…事実前提（これまではこうだった）ではなく、価値前提（ありたい姿・何を目指したいのか）で考える
- ③「一人称で捉え語る」…私はこう考える、私はこうありたいから始める
- ④「一歩前に踏み出す」…ドミナントロジック（固定観念・支配的な論理）を打破し、行動に移す

## 2 ありたい姿、それに対する現状や課題

本部会に参加し、組織・人材に変化をもたらすための検討手順として、まず、組織・人材の「ありたい姿」を描いたうえで、それに対する現状や課題を捉え、その間のギャップを埋めるための取組を検討していく必要があることを学んだ。

そこで、キーパーソン4名へのインタビューの後、参加者で上田市の「ありたい姿」について検討を行った。また、部会OBとダイアログを行って現状や課題を洗い出し、それを基に職員へアンケートを行うことで、上田市職員が普遍的に感じている「現状と課題」を定めた。

－ありたい姿－

- ①話し合いで解決する雰囲気のある、連携の取れる組織

行政は縦割り組織である、とよく聞くものである。今日では地域の課題も複雑・多様化し、一つの職場だけでは問題を解決できなくなっていることもあり、部署間の連携は不可欠である。それだけではなく、連携して業務にあたることは効率化につながるのでは

ないか、効率化を図ることで業務量を減らすことができるのではないかと私達は考えた。時間コストや金銭的成本を削減していくことで、人員が減っても現在のサービスを提供し続け、また、その時々に合わせて新たな事業やサービスを始めていくことができると考える。

そして、連携をとるには日常のコミュニケーションの活性化や、情報共有が欠かせない。これまで以上に職員同士の関係を密にし、協働していけるよう、互いに関心を持ち、助け合うことのできる組織を目指したい。

### ②地域・他団体との関わりを持っている職員

地方分権時代において、自立した自治体になるためには、職員一人ひとりが自ら気づき、行動できる職員である必要があり、そのような職員になるためには、「市役所」というワケに捉われない活動や考え方が重要になってくる。年齢や肩書きにとらわれない、自由な発想が必要なのである。また、国や県のように抽象的な「住民」のためではなく、市役所では「〇〇さん」のために働くことができる。現場を知り、地域を知ること、市民の役に立っていることの実感もわくのではないだろうか。

### ③モチベーションを高く持つための“目標”を持つことができる職員

組織は人で構成されている。組織全体の活性化のためには、その構成員である一人ひとりの素（そ）の力が重要となってくると考える。

では、仕事を「こなす」、「やらされ感」をもったままやる、のではなく前向きに取り組むには何が必要なのだろうか。モチベーションを保つための“目標”を設定することがカギとなるのではないかと私達は考えた。仕事のことで、プライベートのことで、小さなことでも大きなことでも、目標を設定し、標石となるものを見つけていくこと。それにより、仕事に向けた積極性が上がり、安全な前踏襲だけではなく、ありがたい姿に向けた積極的なアプローチができると考える。

「職員の幸せは、市民の幸せにもつながる」という言葉を胸に、1人1人がモチベーションを高く持って職務に当たっていける職員になることを目指す。

## －現状と課題－

### ①他課・他係との連携が不足している

前述のアンケート結果によると、組織に関する回答には「他課・他係との横の連携が足りない」が1位、「情報の共有が足りない」が2位となっていた。自由記載欄には、「全職員が自分の部署に関わらず考えたことを提案できる体制、気運が足りない。」との意見も出ており、ありがたい姿とは正反対である現状が浮き彫りになってしまった。

平成18年度に合併したことにより、それまでできていた連携が難しくなったと感じる職員もいた。

## ②自己啓発意識が低い

アンケート結果の人材に関する回答には、「成長意欲が足りない人がいる」が1位、「コスト意識（時間も含む）が足りない」が2位、「行政職員としてのプロ意識が足りない」が3位という結果であった。自由記載欄には、「やる気、能力がある職員の業務の負担が大きいと感じる。やる気がなく、仕事から逃げたい人はどこまでも逃げられるのはおかしいと思う。」「民間とは違う。公共団体だからこそその仕事の意義について、学んだりする機会や広報があったらと思う。」などの意見が出ていた。

入庁当時「～したい」という気持ちでいっぱいだったはずがそのうち「～しなければならない」が大半を占めるようになり、「～したい」気持ちを忘れてしまっているのではないだろうか。

## ③自分の仕事の目標・目的がわかっていない職員がいる

マネ友で話し合った中で、「市民・議会・市長 どこを向いて仕事をしているかわからない」という現状もあるのではないかと考えた。アンケートの自由記載欄には「市民からの声があっても、個々に対応するだけ。窓口で受けた声に対して、もっともだと思ったら行動できるか？どこに声をあげていけばよいのか？」との意見もあった。市民からの声を上にあげると、言い始めた自分の担当職務となってしまうのではないか、直属の上司に相談しても「検討していこう」でそのままになってしまうのではないか、などの思いもあり、行動に移せていない職員もいるのではないだろうか。

これは、使命・目標・目的の共有ができていないことによるのではないかと考える。一人ひとりの職員が、業務の本質をどのように捉え、どのような想いを持って仕事をしているのかを本音で話し合い、共有する場が少ないと感じる。何のため、誰のために仕事をするのかを考え、話し合う場が必要である。

## 3 これまでの取り組みについて

### ①キーパーソン4名へのインタビュー

部長級2名、課長級1名、課長補佐1名へのインタビューを行った。普段仕事でも仕事以外でも話す機会のほとんどない方たちだったが、目から鱗の話から、共感できる話まで、さまざまなエピソードや想いを聞かせて頂いた。部会に参加しなければなかった貴重な時間で、もっと多くの職員にこういった話を聞いてほしいと感じた。

### ②職員へのアンケート

部会OBとダイアログを行って現状や課題を洗い出し、それを基に新任課長研修、新任係長研修、メンター研修にてアンケートを実施した。選択肢を選んでもらうものではあったが、自由記載欄に普段感じていることを記入してくれる職員も多く、同じ想いを持っている職員がいることを嬉しく感じるとともに、新たな課題や現状の発見にもつながった。

### ③施策実行に向けた準備

私たちは施策を4つ提案し、担当課との打ち合わせを重ねたり、実際に自分の所属している課で実行のために奮闘した。その中で何度か壁にぶつかったことで見えてきた気づきがあった。

## 4 これまでの取り組みから見えてきた気づき・変化

まず、「一歩踏み出す勇気」である。とりあえずやってみる、ということがどれほど大きな一歩か。そして壁にぶつかったとき、もう一度立ち上がる勇気、あきらめずに進み続ける「ずく※」を出すことがどれほど大変か、思い知った1年間であった。そこで追い風となったのは、マネ友たちであった。私達だけではない、協力してくれる人がいるということとはとても心強いものであった。人を巻き込み、その協力者たちを増やしていくことが「一歩踏み出す勇気」の素になると感じた。そして、同じ市役所内だけではなく、部会で知り合うことのできた他自治体の職員たちも、また同様である。それぞれの地域で、それぞれの組織で奮闘している自治体職員を見て、一歩踏み出す勇気を分けてもらった気がした。

さらに、自らの変化として挙げられることは、組織や人材への見方が変わったことである。「主事だから無理、〇〇課だから関係ない」という考えから、「誰でも、何年目でも、どの所属でも、市組織の一員である。考えていいし、行動していい。」に変化した。日々の仕事に追われ、視野が狭くなっていた自分に気づき、反省することも多かった。

※ずく…長野県の方言。惜しまず働く力、やる気、根性など。

## 5 ありたい姿を目指すための今後の行動

まずは、私達が考えた施策を挙げていきたい。

### ①職員のモチベーションを上げる・目標を持つための取組

#### 1、市長の思いを知る機会づくり

<具体的な内容>

- ・市長からのメール＝「カンガルーメール」を全職員に送信！

市長から全職員に向け一斉メールで、「職員に求める姿」や「現在市として重点を置いている施策」等の市長の思いを配信していただく。

もしくは、

- ・始業前5分間の庁内放送

8時25分～、5分間で市長に「職員に求める姿」や「現在市として重点を置いている施策」等をテーマに、職員に向けてメッセージを発信していただく。

#### <この施策に込めた工夫>

- ▶すべての職員に市長が思いを語ってもらう機会を作ることで、職務へのモチベーションを持ち、自分の目指す職員像を確認することを目標としている。
- ▶1回だけの単発的な取り組みではなく、年に数回、継続的に行うことにより、旬な内容等も織り交ぜた、市長のその時の考えをお伺いできると考える。
- ▶直接、全職員との対談等の機会を持てれば最良だが、期間等も考えると難しい。しかし、抽出した職員を対象とするのではなく、全職員が市長の想いを知りたいのではないかという思いがあり、メールや庁内放送というツールを選択した。

#### <期待される変化・効果>

目指す職員像を市長から語っていただくことにより、統一した目指すべき職員像を全職員が持つことができ、行動の基準を職員が持つことができる。

市の目指すべき方向性を知ることは、普段の自分の業務のあり方や目標を考え直すきっかけとなると考える。

目標や目的を持つことにより、職務へのモチベーションが上がり、上田市の職員力自体も向上すると考える。

## 2、退職者ダイアログ 「退職者 THE 談会（仮）」

#### <具体的な内容>

- ・退職予定者との座談会を行う。  
テーマは「今までどんな思いを持って仕事をしてきたか」や「今の職員に思うこと」、「職員として必要な能力は？」等。一方的な講演ではなく、対話型の会としたい。

#### <この施策に込めた工夫>

- ▶テーマについては上記のような内容を予定しているが、参加者を募る際に参加者からテーマを合わせて募集も行いたい。参加者からのテーマ募集によって、参加者のニーズにあった座談会とすることができる。
- ▶講演会ではなく、座談会とすることで、対話形式を考えている。対話の中から自分自身の体験と重ね、話を深めていくことで、新たな気づきを得るという体験も期待できる。

#### <期待される変化・効果>

退職予定者という、職員としての先輩の経験談を聞くことで、他者の経験から、自分の業務を考えるきっかけを作る。

対話することにより、新たな気づきを得るという経験ができ、対話の重要性に気付くことができる。

## ②他課・他係との連携不足解消のための取組

### 1、お助け掲示板 HELP ME！

<具体的な内容>

- ・ 庁内ページにコンテンツとして、「自分の業務で困っていること」や「他課・他係と連携したら効率化が図れるのではないかと思うこと」等を書き込める掲示板を作る。持っている情報・技術で「手伝える！」と思った人(課)が返信し連携して課題を解決していく。

<この施策に込めた工夫>

- ▶他課が持っている情報や業務内容が不明確なことに起因する連携不足があると考え、全庁で意見を出し合える仕組みとした。
- ▶人材マネジメント部会の夏合宿で上記を発表したところ、自分の身近な課や係において実施して、課題や問題点を探れという課題が出ており、税務課内において付箋と模造紙の掲示板を作って実験しようと考えていたが、税務課内が繁忙期に突入したことにより、実行できていない状況がある。

<期待される変化・効果>

他課との連携が増加し、業務の効率化が図れる。

研修のみでしか行えていない「ダイアログ」を、日常の業務の中で実践する（話し合う）キッカケをつくる。

## ③話し合いで解決する雰囲気を作るための取組

### 1、信州上田 Mini 人マネ

<具体的な内容>

- ・ 建設的な対話の手法や対話により仕事を進める事の重要性を学ぶ研修を行いたい。

研修の中では、単に講義により手法を学ぶだけではなく、実際にこちらの用意した課題に対して対話しながら解決策を考えることにより、体験しながら、対話することは新たな視点に気付け、自身の成長につながることや、気持ちの変化の楽しさを実感できるプログラムを作成する。

#### <この施策に込めた工夫>

- ▶他課や他係との連携を取るためには、今までのように各担当の業務だけを行うだけでなく、関係者同士の「話し合い＝対話」によって新たな仕事の進め方を考える必要があると考えた。
- ▶1回だけの研修ではなく、年間の研修とすることにより、研修での体験を研修のみにとどめることなく、通常業務の中で活用できる段階まで浸透させたいという狙いがある。
- ▶他課・他係との連携の中で一番重要となってくるのは、課の業務を決定できる課長であると考え、課長級職員を対象とした研修を考えていたが、今後は広域連合での実施等、対象者や対象者変更に伴う目標を変更したプランも提案できるように、メンバーの中で話し合いを重ねていきたい。

#### <期待される変化・効果>

対話の重要性を学び、普段の生活・業務の中で対話することができるようになる。対話することでモチベーションが上がったり業務を変えられる、という気付きをもつようになる。

新たな業務やこれまでの業務の見直しを対話をしながら行うことによって、トップダウンではなく現場の声を含めて行え、より市民ニーズに合った効率化や新規の業務の確立が可能になると考える。

また、庁内連携が生まれることで、市としての一体感が生まれる。

施策は以上である。今後の行動としては、まずはこの4つの施策を進めていくこと。具体的には、来年度初めに予定されている市長への報告会の際に、市長が関係する施策への協力依頼をする。また、来年度から実行予定である施策の詳細を決め、まずは「やってみる」ことから始める。ありがたい姿と現状のギャップを埋めるために3人で必死に考えた施策を、一歩踏み出す勇気をもって進めていく。この施策を実行していくことが、上田市の組織人材のためになると私たちは信じている。

そして、部会が終わったと思わず、歩み続けること。施策を進めるのと同時に、来年度の参加者のサポートとなり、心強い協力者となる。インタビューをした部課長や、市長、総務課を巻き込み、上田市をありがたい姿へ近づける挑戦をやめないこと。

これを宣言して、今後の行動の指針としたい。

## 付記

この1年間、人材マネジメント部会に参加したことにより、多くの仲間たちの様々な意見や考え方に触れることができ、多くの気づきを得られました。そして、1番の収穫は、ドミナントロジックに陥っている自分に気づいたことかもしれません。部会で脳みそに汗を掻きながら考え悩んだからこそ気づいたのだと思います。

今後は、仲間とともに、ドミナントロジックを突き崩し、未来に向かって、恐れず勇気をもって一歩ずつ前へ進んでいきたいと考えています。遠い遠い楽しい遠足と思って進めていきます。

障がい者支援課 宮下 広志

思った以上に「研修会ではなく研究会」でした。教えてもらうのではなく、自ら習得していくことが、こんなに爽快であるとは知りませんでした。自分を客観的に捉え、今まで見えなかったことが少しずつ見えてきているような気がしています。

部会で学び、習得したことを忘れず、これからも発展させていきます。そして、上田市を誇りに思えるようなありたい姿にしていくために、勇気をもって、ずくを出していきます。

国保年金課 荻原 香南子

いかに自分自身が一人称で捉えていなかったか、覚悟が足りなかったか、ということが実感された研究会でした。また、自分の得意不得意にも気付くことができ、不得意な箇所ですら挫折しかけることもありましたが、仲間を支えられ、何とか活動を続けることができました。今後、個人的にはそれら不得意を克服していくこと、また、研究会に参加した人間としては活動を継続し続け、組織を少しずつでも変えていける人間になりたいと思います。

他と市の方々との交流を通して学んだことも数多くあり、参加できて本当に良かったです。

税務課 谷口 香緒莉