

早稲田大学マニフェスト研究所  
人材マネジメント部会 2015年度共同論文

「対話風土の創生」を目指して



長野県須坂市

総務部 政策推進課 若林 久人

総務部 税務課 折井 忠明

まちづくり推進部 道路河川課 百瀬 真生

## 1 はじめに

当市は平成 25 年度より早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会（以下部会という）に参加し、今年度が 3 期目となる。今年度は活動コンセプトに「対話風土の創生」を掲げ、職員同士が今まで以上に日常的に対話を行うことによって、同じ方向を向き、腹落ちして業務に取り組める職場を実現する為の 3 つの施策を提案した。本編ではこの 3 つの施策の提案から実現に向けて行った活動について、部会当初から夏期合宿前、夏期合宿期間、夏期合宿以降の 3 つのフェーズに分けて述べていく。

## 2 平成 27 年度の活動内容

### 2-1 夏期合宿前

この期間は夏期合宿以降、所属組織の「ありたい姿・状態」実現に向け、有効な施策を考え実践していくうえで基礎を学ぶ期間であった。また、ダイアログの手法に慣れるとともに、部会の考えや内容について理解を深め、自分の意識と考えを変えるきっかけとなった。

部会のキーワード

ダイアログ・・・ディベートやディスカッションのような討論ではなく、相手の立場に立ち互いの考えを深め合う中で新たな考えや答えを導き出す手法。

ドミナントロジック・・・その場を支配している空気、思い込み、固定観念。

立ち位置を変える・・・様々な（市長、上司、市民）立場に立って考える。

価値前提で考える・・・事実前提（前例踏襲）ではなく、価値（ありたい姿・状態）を前提として考える

一人称で捉え語る・・・自分はどうしたいか、何がしたいか、物事を自分事として捉え語る。

#### (1) ダイアログでの気づき

まずダイアログに慣れることから始まった。最初の頃はよく理解もせず、手探り状態の中でダイアログをしていたということもあり、モヤモヤした気持ちが残った。しかし、回を積み重ね、他自治体の参加者をはじめ多くの仲間とダイアログを繰り返す中で、ダイアログでの気づきを体感するようになった。ダイアログは、自分たちが今まで行っていた会議等とは異なり、結論重視ではなく、プロセスを重視する。また、相手の話を聞き、批判することなくお互いに考えを掘り下げ対話を深める。そのことにより様々な考えに触れることができ、また内発的な気づきにより最終的には理解と納得＝腹落ちする

ことができた。このことは指示命令などの外発的動機付けではないため、自発的な行動を生み出しやすく、また、結論にいたるまでのプロセスがあるため周囲の賛同を得やすい。つまり、組織を変革していくうえでダイアログは有効な手段であることを実感することができた。

#### 【ダイアログの基本姿勢】

- 簡潔に結論から話す
- 相手に関心を持って聞く
- 時間に配慮して進める
- 参加者に配慮して議論する

#### (2) キーパーソンインタビューでの気づき

組織に対し影響力のある職員＝キーパーソン3名から、須坂市職員が輝くために、須坂市の組織、体制、自身の働き方について、本音で語っていただくことができた。

#### 【キーパーソンに共通していたこと】

- 価値前提で考えている
- モチベーションが高い
- 自分の役割、ミッションを理解し、軸を持っている
- コミュニケーションを大切にしている

まさに部会が目指す人材と重なる部分が多く、キーパーソンから多くの学びと気づきを得ることができた。

## 2-2 夏期合宿

### (1) 組織・人材の現状について

ありたい姿を検討していくうえで、現状を的確に把握する必要があるため、我々が現状分析した結果を基に先代方やキーパーソンとダイアログを実施し、先代方が実施したアンケート等の結果も踏まえ、以下のとおり考察した。

#### ①一体感を持って仕事に取り組んでいない

- 職務分掌のこだわりが強く根付いており、課や係を越えた連携不足
- 正規職員の削減により一人当たりの負荷が上がり、自分の仕事をこなすだけで精一杯の職員が多い

#### ②挑戦できる環境、制度がない

- 提案制度はあるが自らが直接かかわる制度となっていないため、熱い思いを

持っている職員が埋もれてしまっている

- 主体性を持った職員が育たない

(2) 組織・人材のありたい姿（状態）について

以上、組織・人材の現状を踏まえ、全体最適を意識し、須坂市全体が一つの職場、チームとして機能すること、また、やりたいことを思いきりやる場があり、職員一人一人が創造し使命感とやりがいを感じられている状態が、我々の考えるありたい姿であり、以下のとおり設定した。

- ①職員が信頼し合い、同じ目標、目的に向かって笑顔で仕事をする
- ②職員が創造し、挑戦できる組織

そして、この2つのありたい姿に向かうためのシナリオのコンセプトを「対話風土の創生」とした。

須坂市の問題点のほとんどは縦、横含めた対話不足に起因していることから、まず対話機会を増やし（つまり創生し）、対話を根付かせる（つまり風土とする）ことを中心に施策を検討し、スケジューリングした。（図1）（図2）

## 2. 施策と期待される変化・効果


施策	誰が、いつ、どのようなことを進めていくのか ⇒ この施策に込めた工夫はどのような点か	期待される変化・効果
職員提案の拡大	一人一提案制度を拡大させ、自分がやりたい施策を部長級以上に直接プレゼンする場所を設け、採用された場合は、自分がリーダーとなり施策を進めることができる制度を提案する。	熱い思いを持っている職員の発掘。 活気が生まれる。
部長級ブログ	部長級職員が担当部局内の施策、取り組み状況、考え方、またはプライベートも含めて庁内職員向けに情報を発信する。	全職員が同じ方向を向き腹落ちして仕事に取り組める。 部長級との距離が縮まり対話が生まれる。
ダイアログ部の拡大	過去のマネ研メンバーを中心に立ち上がった、須坂市ダイアログ部の活動を活性化させる。 ・市の課題について毎月ダイアログ ・隔月でキーパーソンや外部人材(民間、他自治体)との交流会、勉強会などを開催 ・活動内容について全職員向けに広報を行い、ダイアログ部員を増やす。(一本釣りも※特に主査級職員)  ダイアログ部メンバーを中心に職場ダイアログを実施し、ダイアログを須坂市に根付かせる。	腹落ちし、信頼し合い仕事に取り組める。 仕事の質、効率の向上、不公平感の解消。 職員のレベルアップから組織全体のレベルアップへ。

図1 夏期合宿施策詳細

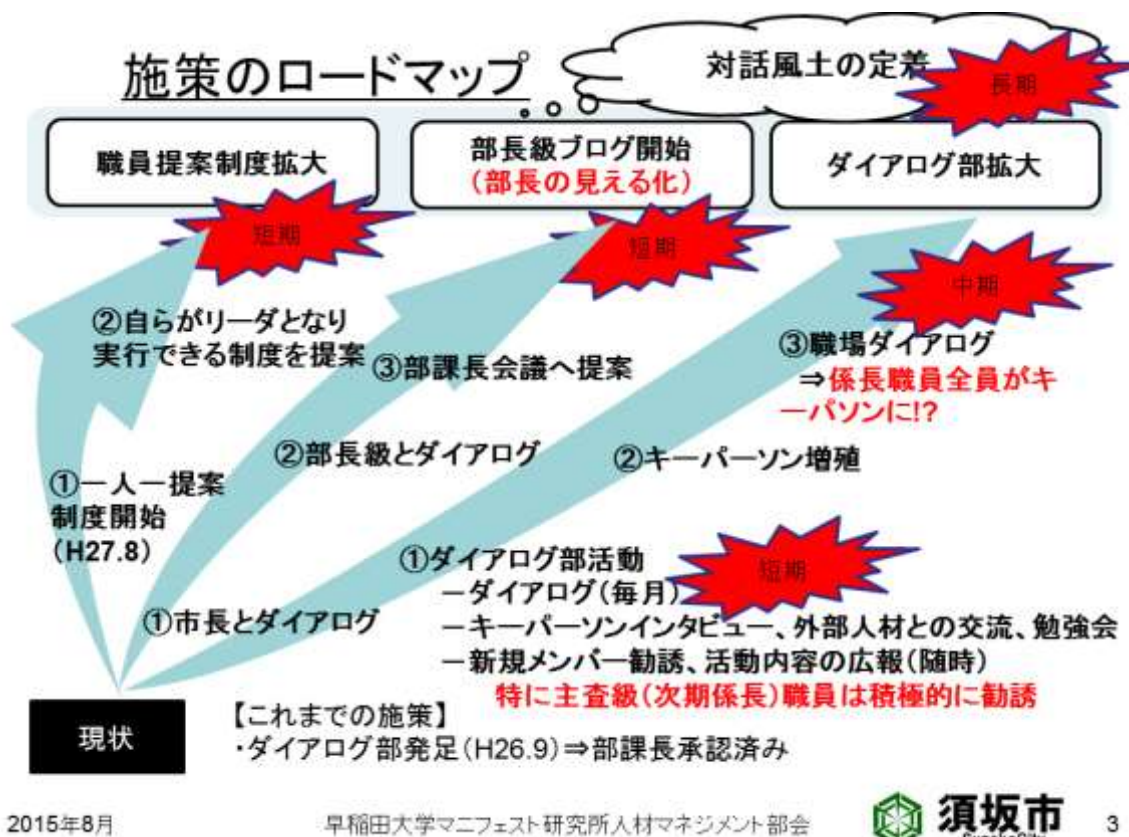


図2 夏期合宿施策ロードマップ

### 2-3 夏期合宿以降

夏期合宿にて発表した3つの施策を実現するための行動と結果について、施策毎に夏期合宿以降の動きを述べる。

#### (1) 職員提案の拡大

行政改革係長とダイアログを実施。問題点と改善策について提案を行った。

##### 【現在の職員提案制度の問題点】

- ① 総務部門をはじめとする他課に対しての意見や要望がほとんど
- ② 提案者が主体になって取り組める制度となっていない
- ③ 関心が薄い

##### 【改善するための施策提案】

- ① 自分が取り組みたい施策を理事者に直接プレゼンする場所を設け、採用された場合は自分がリーダーとなり施策を進めることができる制度へ変更
- ② ダイアログの会で積極的に職員提案を活用
- ③ 改善された成功事例を積極的に広報し、職員間で共有

行政改革係長からは制度を変更しなくても施策提案の①は実現可能との回答を頂いた。ただ、そのことを職員が全く認識していないことから、職員提案制度の内容と③の成功事例を職員提案募集時等に積極的に広報することとした。また、今年度一人一提案制度を実施したが提案はそれほど集まらずにいる現状から、制度の見直しよりも、職員が積極的に提案を行えるような雰囲気や、常に改善意識を持って業務に取り組むような意識改革を行っていきたいとのことであった。そのための施策としても改善提案の②と③は有効であると確認し、ダイアログの会として職員提案制度を率先して活用していくこととした。

## (2) ダイアログ部の拡大

ダイアログ部は人材マネジメント部会参加メンバーを中心とした12名で構成されているが、ダイアログを数回実施したのみで、活発に活動を行っているような状況ではなかった。

須坂市の活性化にはこのダイアログ部を核とした活動の波及が必要と考え、行政改革担当と連携を持ちながら、外部人材との交流、定例会の設定、メンバー以外も参加できるイベントの実施を行った。

### 【夏合宿以降に行った取組】

- 定例会の実施（第2、第4水曜日 7:30～8:20）
- 外部人材との交流会・勉強会
  - 12月16日 須坂市 酒井商会様
  - 1月20日 塩尻市役所 山田様
  - 3月28日 須坂市 酒井商会様 ※第二回目開催予定
- 2月10日 ワールドカフェ開催  
テーマ：20年後の須坂市はどうなっているか、これからやりたいこと
- 2月22日 須坂市職員改善事例発表会でダイアログ部の活動事例発表  
ダイアログ部の名称を  
SAT（Suzaka active team※須坂のために動くチーム）に決定

定例会では市役所の問題、課題をテーマにダイアログを実施→ダイアログの結果を職員提案→改善実施 といった、効果を伴う流れが確立されつつある。ダイアログ以外にも我々の施策についての意見交換等も行い、施策がよりブラッシュアップされたと共に、施策を実施する上で心強い存在となった。

外部人材の交流やワールドカフェにおいては、全職員に呼びかけを行い、SATメンバー以外からも5名前後の参加者を得た。特に外部人材交流においては民間と自治体の意識

の違い、自治体職員としての出来ることの範囲を勝手に決めていたことなどの気づき、刺激があったとの意見が多かったため、今後も継続して実施していく予定である。

### (3) 部長ブログの開始

須坂市の問題点を解決する方法として職員のトップである部長から一般職員向けへの情報発信が必要と考えたが、まずは我々が考えた須坂市の問題点と解決策が正しいか（我々のドミナントロジックになっていないか）を確かめるため、全部長と職員に対してアンケートを実施した。

#### 【我々が考えた須坂市の問題点】

- 同じ方向（市のあるべき姿、総合計画）を向いて業務を行っていない
- 横（部、課）の連携不足
- 職務分掌のこだわり、他の係の仕事には口を出せない、出さない風土
- 職員のモチベーション、挑戦する意欲に温度差

#### 【解決策】

- 職員が同じ方向を向くには→職員のトップである部長からの情報発信
- 横の連携を高めるには→各部門の情報共有
- 職員のモチベーション→トップからの叱咤激励（がんばれ！いいね！）

## アンケート内容

実施時期：9月末

対象：全部長（11名）、

職員 83名（課長補佐 5、係長級 9、主査 17、一般職員（嘱託・臨時含） 52）

#### 【部長向けアンケート設問】

問1. 入庁当時の市役所と、現在の市役所で変わったと感じるところ

問2. 現在の須坂市役所組織の課題（問題点）と感じるところ

問3. 部長の役割の中で、特に重要だと考えているもの上位3つ

問4-1. 部内の職員に対して部長の考え（理念、施策等）は十分伝わっているか

問4-2. 部長の考え方を部員全員へ伝える手段としてどのような方法を使っていますか

問4-3. 部の施策内容、方針等の部長の考え方はどの階層まで直接伝える必要があると思うか。理想と現実についてそれぞれ記入

問4-4. 考え方が正しく伝わっているか確認しているか

問4-5. 部内職員（全職員）に部長としての考え方や情報を発信するツール（ブログ等）があれば利用したいか

### 【部長向けアンケート考察】

- 部長方と我々が考えた須坂市役所の問題点はほぼ一致
- 重要と考えている部長の役割として「情報共有」、「コミュニケーションの活性化」、「人材育成」、「職員のモチベーション維持」を挙げている部長が多い
- 部長の考え方は現在部内の係長級までしが伝えられていないが理想としては部内または全職員向けに伝えたいと考えている
- 部長としての考え方や情報を発信するツール（ブログ等）を利用したくない部長も3名いたが、使いこなせない、部員が少ない為、メールで十分といった理由

### 【職員向けアンケート設問】

問1. 業務を行うにあたり、特に意識しているもの

問2-1. 理事者の考え（理念・施策等）を知ろうとしているか

問2-2. 理事者の考え（理念・施策等）を知る手段は何か

問3-1. 部長の考え（理念・施策等）を知ろうとしているか

問3-2. 部長の考え（理念・施策等）を知る手段は何か

問4. 職員に対して理事者の考え（理念・施策等）は十分発信されていると思うか

問5. 部内の職員に対して部長の考え（理念・施策等）は十分発信されているか

問6. 部の施策内容、方針に関する部長の考え方はどの階層まで知る必要があるか  
理想と現実についてそれぞれ記入

問7. 理事者の考え（理念・施策等）を全職員向けに発信するような場所が必要か

問8. 部長の考え（理念・施策等）を全職員向けに発信するような場所が必要か

### 【職員向けアンケート考察】

- 部長の考え方は部内の課長級または係長級までしが伝えられていないが理想としては7割以上の職員が部内または全職員向けに伝える必要があると感じている
- 4割以上の職員が部長の考えが十分発信されていないと感じている
- 7割以上の職員が部長の考えを全職員向けに発信する場所が必要と感じている

アンケート結果より職員、部長の双方が部長から全職員向けの情報発信の必要性を感じていることが確認できた。また発信を「全職員に」「公私問わず」「本音で」と定義づけることによって須坂市の問題点を解決するツールになり得る確信を持てたので、部長ブログの開始に向けての準備を開始。

10月～12月 部長ブログシステム構築

12月22日 部課長会議



「人材マネジメント部会における活動内容と今後の展開」発表  
施策の中で、部長ブログを提案し開始について依頼

当初の想定では部課長会議のみですんなりと開始できると考えていたが、その場では部長方からの意見もなく、今後検討していくといった形で終了した。翌日総務部長と供に副市長に呼ばれ部長ブログに否定的な部長もいることを伝えられる。部長全員の賛同を得るには説明と議論が不十分との意見を頂き、急遽部長連絡会を開催し再度説明とお願いをすることとなった。

12月28日 部長連絡会

部長ブログの趣旨、期待する効果等について再説明し、全部長と意見交換。全員一致という形ではなかったが、3月末まで試行開始することを決定。

この場では全部長とダイアログに近い形の議論を行い、部会活動の中でも貴重な体験であった。

1月26日 部長ブログ開始

第一回目はタイトル「私の履歴書」を共通のテーマとして、全部長の生い立ちや入庁当時から現在までの経歴等を一斉に公開

2月末までに各部長平均で2回～3回の掲載を行って頂いている。内容についても経歴、経験、後輩へのアドバイス、各部の課題、業務内容や職員の反応を見るためか記事の最後にクイズを出題する部長もおり、我々が求めていた「全職員に」「公私問わず」「本音で」といった内容に近い内容となっている。職員側も、今まで知らなかった部長の人間性や経歴を知ることによってコミュニケーションが取りやすくなった、他部門業務に関心が沸いた等、まずまずでの反応で、情報共有、コミュニケーションの活性化に向けての良いスタートが切れたと思う。

今後は年度末に今年度の振り返りをテーマとして第二回の一斉公開日を設け実施。その後部長、職員双方に部長ブログについてのアンケートを実施し、今後の運用について検討をおこなう。

### 3 次年度に向けた展望

今年度我々が考えた施策を取り組むにあたり、様々な人と対話を行うことができた。実際対話を行うことができたために施策を実現できたのも事実である。

今までの我々では初めからできないと思っていたことが、部会に参加し、部会の目的であるドミナントロジックからの脱却、立ち位置を変えること、一步踏み出す勇気を持つこ

と、対話を行うことの重要性を我々なりに理解し行動に移すことができたことは我々が成長できたことだと認識でき、大きな自信を持つことができた。

今後はこの流れを継続していくことが重要であり、新たな流れを生み出すためにも引き続き取り組んで行きたいと思う。

#### 【1年後に目指す状態と作り出したい変化】

我々が考えていることは、対話を中心に職員が笑顔をもって仕事に取り組んでいる状態である。そのためには下記のことが必要だと考える。

- 職員がモチベーションをもって仕事に取り組んでいること
- 職員が自分の仕事の意義・意味を理解して取り組んでいること
- 職員同士が腹落ちして市役所の理念を共有しあっていること
- 職場に対話を行う風土ができていくこと

今年取り組んだ3つの施策は上記を実現するために考案したものである。そのため、それぞれの施策を継続し、昇華していくことが重要である。

#### (1) 職員提案制度の拡充についての展開

職員提案制度を活用した成功事例を増やし、職員提案制度で行えることの範囲を広げ、職員に積極的に職員提案制度を活用してもらう風土を作り出すために、SATのメンバーが積極的に職員提案制度を活用していく。

#### (2) 部長ブログの継続およびフィードバック

ブログを掲載するだけでなく、部局長を交えた勉強会を開催するなどして職員間の距離を短くすることも考えている。1年後には全職員とは言わずとも、各部門の職員は各部長の考えを理解し、仕事の方針等を共有しあう状態にしたい。

#### (3) ダイアログ部の活性化

今年度は外部の人材を招いた勉強会や、他自治体のキーパーソンとなる方の元へ話を聞きに行くことができた。各話とも我々が知らない視点の話が多く、非常に有意義な機会を持つことができた。参加人数も庁内の掲示版に載せて募集するだけでなく、ぜひこの会に参加してほしいと思うキーパーソンに直接声をかけてみたりするなどして、受け身でなく攻めの姿勢を取っていききたい。また職員同士が腹落ちするまで対話を行える場として、このダイアログの会を通して個人の仕事の課題について、担当部署を飛び越えて解決し、違う立場でも考えや意見を共有し合いよりよい考えが生まれるような会にしていきたい。

1年後にはダイアログの会だけでなく、各職場で日常的にダイアログが行われ、活気ある職場が増えている状態に持っていきたい。

## 4 まとめ

我々は「対話風土の創生」をコンセプトに1年間活動が続けてきた。1年間の活動で自らが感じた対話、「ダイアログ」の重要性、効果を全職員に伝え、広げる伝道師として養成され、それが使命と思えるようになった1年間であった。

また、3人の仲間と一歩前に踏み出して取り組んだ3つの施策により対話の土台、きっかけは多少なりとも創れたので、今年度を「対話風土の創生」元年とし来年度以降は風土として根付かせるための活動へとシフトしたい。根付かせるためには現状維持ではなく、SATや来年度の派遣メンバー、そして特にキーパーソンとなる人物を巻き込み、連携し、常に進化しながら活動していこうと思う。

また、長野県内は多くの自治体が部会に参加しており、同じ思いを持つ仲間が庁内だけでなく庁外にもいることは大変心強いことである。庁内では気づくことができないことが庁外からの意見で気づくことができるかもしれないため、周りの自治体の方とも交流を深めたい。

## 【附記】

(若林)

なぜ自分が選ばれたのか、何を学びに行くのか、何をやらされるのか、今思えば参加前から不安感、恐怖感と「もやもや感」も始まっていたが、そんな気持ちを参加前、活動中と和らげてくれたのが、職場や年代は違うが、1年間共に活動することになったメンバーの存在であった。市役所を良くする為、市民サービスを向上させる為、ほんとうの笑顔を実現する為に行った3人での本音の「ダイアログ」。この「ダイアログ」による互いの理解、信頼といったメンバー同士の絆を得られたことがこの部会活動の大きな財産となり、施策を進める上で大きな力になったと感じている。

今後は私を感じた3人の絆を須坂市職員全体に波及させるべく活動を続けて行きたい。

(折井)

1年間部会に参加し、自分の視野が狭くなっていることに気付くことができた。初めからできないと思っていたても、きちんと説明し、我々の思いを聞いてもらうことにより「できない」と決めつけていたことが「できる」と変わった時に部会で学んだことを実感できた。今度は自分が誰かに気づきを与えることができるように、活動を続けていきたいと思う。

(百瀬)

組織や地域を形成するのは人であり個人である。組織を変えるには個人を変える。そして、その個人とは自分であり、組織を変えるにはまず自分が変わらなければならない、そのことをしっかり自覚し、この部会で学んだこと、気づき得たものを胸に今後も仲間とともに一歩を踏み出していきたい。