

## 翌年度以降の行動計画について

早稲田大学マニフェスト研究所マネジメント部会

小諸市 掛川徹志

鈴木一枝

横川裕子

はじめに

平成 27 年度、小諸市は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。）への参加から 10 年目を迎えた。

私たちは 10 期生として部会に参加し、組織変革のため実践的な研究を続けるほど、「小諸市役所の組織」に加え、「小諸市マネとも」に対する活動が必要であると痛切に感じた。このことから、この両者に対する活動についての経過、変化、成果を考察し、翌年度以降の行動計画を記していきたい。

## 第一章 小諸市役所

### 1 組織の現状

私たちは組織の現状を、職階級を超えたつながり、縦の連携がうまくいっていないと分析した。特に管理職の考えが下に届いていないため、職員は「何のために行う事業なのか」「何を目指す事業なのか」を腹落ちしないまま仕事をすることになる。この状況が、職員の仕事に対する意欲・意識の低下を招いており、これに対し施策を行う必要があると考えた。

そこで、自ら考え仕事を行うための若手職員からのボトムアップ、管理職からのトップダウンを施策として並行して行うことにより、縦の線をつなげ、意思疎通が常に行われ連携がとれる組織を目指すこととした。

### 2 若手職員

#### ① 活動概要と見出した成果、気づきと反省

私たちは自ら考え仕事を行う若手職員へのアプローチとして自主研究グループの立ち上げを考えた。そして、横川の同期職員（入庁 3 年目）を集めてアイデアを出し合うことから始めた。出てきたアイデアの中から新庁舎に関するものを一つ選び、実際に話し合いを行い、新庁舎要望リストを作成した。リストの内容を総務・企画課担当

者に話したところ、いくつかの案が取り入れられることとなった。

反省と気づきとしては、楽しみや面白みに欠けていたこと、次の行動に結びつかなかったことがある。

一方で実際に動いてみると、協力してくれる人の存在に気づく。多くの同期職員が集まり相談に乗ってくれたことや、マネどもの同期職員がいたことで、大きく助けられた。また日常業務を離れて話し合える場がうまく作用すれば、職員にプラス効果をもたらすと感じた。理由としては、比較的良い雰囲気でも話し合えたこと、気分転換になったという声があったことが挙げられる。

## ② 取り組みのシナリオと目指す変化、次年度への展望

まず自分自身が、何のために・どんなことをしたいのかを掘下げる。また、堅苦しくなりすぎずに興味を持てる、楽しめる活動を考える。次に協力的な人を巻き込み、これからの小諸市を各々が考えられるような企画などを行っていききたい。

## 3 管理職

### ① 活動実績と見出した成果・変化

歴代マネどもが何度か実践し、成果を出すことが難しかったのが、管理職への施策である。過去に課長ダイアログを実践し、参加した課長の評判は良かったが、その後の継続が課題となっている。

私たちは、組織の現状から、課長の考えが部下の職員に浸透し、共感、腹落ちした上で仕事をする必要があると考えた。しかし、明確なシナリオを伴う「有効な施策」が見いだせなかったため、まずは管理職の考えや思いを深く知り、その上で「有効な施策」を模索していくと計画した。初めに私たち 3 人で課長一人ずつの話を聞き（以下「課長ヒアリング」という。）、分析し、明確なシナリオが描けた後に、マネどもに協力を依頼することとした。

課長に対する施策については、文字どおり紆余曲折していたため、課長の話を聞き始めてからまだ日が浅い。しかし、課長の話を聞くにつれ組織の課題が見えてきた。それは、業務の多さにより部下が疲弊しているという事態を課長が「組織の問題」と捉えているということだ。

### ② 取り組みのシナリオと目指す変化、次年度の展望

現在は課長ヒアリングの途中であるため、最終的に実施する施策は決めていないが、方向性としては、課のマネジメント業務に直結した内容で、実効性が高い施策を実施したい。というのも、課長ヒアリングから「部下の業務量が膨大なためにダイアログが困難」「次から次へと新しい仕事が降ってくる」という感覚が課長の中にあると分かったからである。気を付けることは、課長職は早稲田アレルギーが最も強い職層であることだ。特に「マネ

ジメント」「ダイアログ」というカタカナ言葉に抵抗感があるようなので気を付けたい。

私たち 3 人は課長職ではないため、課長の中に入っていくには大変な勇気がいるが、マネともには課長職が 3 人いるので、協力を得ながら施策を進めたい。

課の業務が整理され、適正な人員配置の下、管理職と部下の間で日常的にダイアログがされている状態を創り出したい。

## 第二章 小諸市マネとも

### 1 組織の現状

小諸市は部会に参加して 10 年目を迎え、私たちも含めて 30 人のマネともがいる。

平成 26 年度の参加者は、マネとも関係が希薄であると考え、昨年度から毎月ミーティングを開催してきた。私たちがそれを引継ぎ、ミーティングを主催することとなったが、マネともが集まっても意見を出し合う雰囲気でないことをまず感じた。「今年の参加者の施策について、歴代マネともが論評する」という雰囲気であり、私たちが理想とする「マネとも全体で考え実行する組織」ではないと感じた。今後、私たちの施策への協力を得るためにも、マネともに対する施策が必要と感じた。

#### ① 活動実績と見出した成果・変化

マネとも対話が不足していると感じたことから、マネとも第 1 期生の総務部長にマネジメントについて講演をお願いし、それをきっかけにマネとも全体でのダイアログを行った。

総務部長の講演テーマは、「人材マネジメントは幻か」で、「組織を変えられるかどうかは、マネとも次第だ」という内容であった。

講演後、マネとも全体で「マネとも現状とめざす姿」をテーマにダイアログを行った。マネともダイアログでは、いつものミーティングとは違い活発な対話ができ、そのダイアログの結果をもとに再度ミーティングを行ったところ、「マネとも組織目標をつくる」「マネともを組織化する」「マネとも全体で施策を考え実施していく」という意見が出され、組織化を行うこととなった。

また、「マネとも」と命名した先輩マネともから「マネともミーティングを受け持つ」と申し出があり、その年の部会参加者がすべて負担する体制から、役割を分担して活動していくことになり、連帯感、一体感を感じられた。

#### ② 取り組みのシナリオと目指す変化、次年度の展望

マネとも全体でダイアログを実施したところ、得られた成果が大きかったことから、今後のマネともミーティングも同様に対話を重視して行っていきたい。これまでの 10 年の間

には、ミーティングが途切れるなど継続の難しさが課題であったため、マネどもの組織化を図り組織目標を立て、役割分担を行い、継続性を持たせたい。

組織化して行動することにより、市役所内でオフィシャルな組織として施策を実行しやすくし、その年の部会参加者と歴代マネともが一丸となって施策を展開していきたい。

#### 付記

##### ～部会に参加して～

「組織を変えられるかどうかは、マネ友の死にももの狂いの活動にかかっている。」(マネとも第1期生の総務部長の講演より) 組織を変えることができた全国のマネ友との違いを本市特有の組織の歴史だけを理由にして済ませていなかったらどうか。部会で出会ったマネ友は、死にももの狂いのはずだが、目を輝かせ楽しそうに活動や組織の変化を語った。私もその境地に至りたい。

掛川徹志

部会に参加し、私が組織内で行動し一番身をもって学習したことは、「人を動かすことはとても難しい」ということです。組織はおろかマネともを動かすことは、すごく難しいことでした。しかし、あがいているうちに助け船を出してくれる人が必ずいることも知りました。まだまだ私には、簡単に組織やマネともを動かすことはできそうもありませんが、まずは、助け船を出せる人になることから始めたいと思います。

鈴木一枝

私が痛感したのは、いざ行動を起こす時や余裕がない状況になった時に、部会での学びを実践する、その難しさでした。また一方で、もがきながらも考え、働きかけを続けることが大事だと思うようになりました。たとえ小さくても、私が動くことで起きる変化が必ずあると信じて、今後も取り組み続けたいです。

横川裕子

最後に、この1年間にご指導いただいた部会幹事団及び事務局の皆様、そしてご協力いただいたマネともはじめ当市の全ての職員へ、心からの感謝を申し上げ、結びといたします。