

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

「市役所を本当のいいチームにし、伊那市の未来を語り、歴史を創る」

長野県伊那市 高齢者福祉課 酒井 美穂
建設課 北原 教正
総務課 池上 努

1 経過

伊那市は、私たちが部会参加3期目であり、1期生は「幹部職員の語りに対する職員同士のダイアログ」や東日本大震災の被災地である宮城県気仙沼市への研修、研修通信の発行など、2期生は出馬部会長を講師に迎え、「部課長職を対象とした人材育成特別研修」に取り組んできました。また今年度は、昨年度までの経過から引き続き出馬部会長にお越しいただき、全3回のシリーズで人材育成特別研修（以下「部課長特別研修」という。）を実施しました。

私たちは、先輩マネ友が企画した部課長特別研修の開催を知らされた上で、今年度の取組を考える立場となりました。先輩マネ友からは、これまでの経過は別として、今期の3人で考えればよいとは言われたものの、「先輩たちに乗っかっちゃダメだよ」ということも言われ、何をどうすればよいか分からない中での部会参加となりました。

伊那市は係長級昇格試験を実施しており、試験に合格しなければ係長級に昇格することはできません。一般的な法規知識等が必要な1次筆記試験と、仕事に取り組む意欲やこれまでの公私に渡る実績経験などを語る2次面接試験を経て、合格した者が翌年度係長級に昇格します。仕事に対して前向きな者でなければ合格できないような試験内容にもかかわらず、合格者から昇格に対する不安の声を聞く機会があったことから、私たちは現状把握の対象の一つを今年度係長級昇格者（以下「新任係長」という。）とすることにしました。

2 現状把握の方法

(1) 第1回新任係長ダイアログ

新任係長ダイアログを開催するに当たり、総務課主催により正式な研修として位置付け、勤務時間内の開催としました。テーマとして、「昇格に当たり不安なこと、不安だったこと」「係長として何をしたいか」の2つについて意見を出し合ってもらい、その後それぞれが「心に残った言葉」をダイアログしてもらいました。

参加者は、対象者21名のうち18名、出席率は86%でした。

(2) 新任係長キーパーソンダイアログ

新任係長ダイアログでの対話の内容やその後のアンケートを元に3名を抽出し、

キーパーソンダイアログを開催しました。

新任係長への昇格者は大きく分けて、①部署異動に併せて係長職に昇格、②同一系の係長職に昇格、③係長級に昇格したが、係長職には別の職員が当たり、副主幹又は副技幹としての位置付けの3種類があり、抱えていた悩みもこれらの立場によって違いがありました。

(3) 部課長特別研修の運営参加

先輩マネ友が企画した部課長特別研修の運営に私たちも参加協力させていただき、部課長によるダイアログや課題等から、新任係長とは別の視点からの現状把握に努めました。

3 現状はいかに

(1) 新任係長ダイアログ

「昇格に当たり、不安なこと、不安だったこと」の多くは日常業務に対する意見でしたが、「係長として何をしたいか」という点では「明るい職場づくり」や「人間関係を保つ」など、職場の雰囲気、環境づくりを意識した意見が多く出されました。さらに「参加者が言った、心に残った言葉」では、ほとんどが業務そのものではなく、「チームワーク」や「コミュニケーション」といった組織を意識した言葉が出されました。

ダイアログ開催後に行ったアンケートでは、約80%の参加者から「気持ちが軽くなった」「勇気づけられた」等、精神面での安定に有意義なダイアログであった感想が出されました。

このような結果から、日常の業務に不安はあるものの、係長として職場の雰囲気や人間関係を良好にすることで仕事を乗り越えられると感じているとともに、組織において精神的なケアが出来ていない現状が垣間見えました。

また、「係長になる前までは、仕事が楽しくなかった」といった意見や、係長試験の受験資格があり、周りの職員が勧めているにもかかわらず、試験を受験しない職員がいる現状から、「仕事の楽しさを伝えられない上下関係」「一部の職員が仕事へのあきらめ感」が伊那市の組織としての大きな課題ではないかと考えました。

(2) 新任係長キーパーソンダイアログ

三者三様の考えがありましたが、共通していたのは、新任係長ダイアログを行ったことで仲間意識が生まれ、自分の感情を話し、共有できる場が持てたのが良かったということでした。しかし、ここから疑問が生まれました。逆に、これまでの職場で、一緒に働いている人を「仲間」と考えていなかったのか。市役所の職員全体が「仲間意識」を持つことによって、組織としての一体感や連帯感が生まれるのではないか。そんなことを考えました。

また、「係長以上がすべて試験を経た職員になれば、5年後、10年後には予算編

成なども変わるのではないか。」という言葉は大変印象に残りました。私たちが取り組んだ新任係長ダイアログをきっかけにして、同じ役職同士の横のつながりが強まり、行政経営という視点を持つことにもつながっていくのではないかと思います。

(3) 部課長特別研修

第1回及び第2回の研修では、課長に対して課題が出されており、各々が担当職場や同レベルの役職者と「いいチームづくり」のための取組を行うことになっていました。

課題やダイアログの結果から、同じ部局内では部局長の下、連携は取れているものの、部を越えた横の連携は十分とは言えない状況があることがうかがえました。また、部課長は、部下への配慮もしっかりしている反面、上司や理事者への提言や反対意見等は言いにくい現状があると考えられました。

4 ありたい姿の追求

現状把握の中から、ありたい姿を考えました。

部課長特別研修では、「市役所を『いいチーム』にする」を目的として取組が行われています。この目的は私たちも同感であり、私たちのありたい姿も「いいチーム」であると考えました。

チームの要素とは、「目的・目標を共有している」「役割を分担している」「何かあった時に助け合える」の3つであることを教えていただきました。

いいチームとは、環境の変化にも対応し、時には効果を、時には効率を優先するなど、ケースバイケースで最善の手段を選択して実行する組織だと考えます。これにはそれ相応の訓練が必要であり、その訓練を常に実施していく組織こそがいいチームの条件であると考えました。

このような組織を作るためには何が必要か、また、職員それぞれがいいチームを作るために必要なことは何なのかということを考える中で、いいチームを作ることが目的ではなく、「いいチームを作る環境」を作ることが我々のありたい姿だという答えの一つとしました。

いいチームになるには、チームメイトを知り、その中で自分の果たすべき役割も知ることが必要であると考えました。それは、当市のマネ友1期生が求めた、職員自らによる「職員行動指針」や「人材育成基本方針」の策定におのずと繋がるものだと考えます。

5 変化と課題

夏期合宿後、私たちは林俊宏副市長に依頼し、伊那市職員自己啓発学習会「SUIゼミ」として、理事者と普段あまり接することの無い課長補佐級以下の職員を対象に「林俊宏さん『を』聞いてみたイナ～仕事で悩んだ時の解決ヒント～」を開催したほか、第2回及び第3回部課長特別研修のサポート、第2回新任係長ダイアログ等を行ってきま

した。

夏期合宿において、私たちは組織の現状等を踏まえ、「『本当のいいチーム』をつくりましょう！」を組織・人材のありたい姿（状態）とし、職層ごとのダイアログを通じて組織内の「個」（個人）を知り、個人及び組織のありたい（あるべき）姿を共有したうえで、職層ごとの行動指針を策定、ひいては先輩マネ友からの取組シナリオである「人材育成基本方針」を3年後目標に改定する、という内容の発表を行いました。

幹事団からは「スピード感がない、3年も経てば現状は変わってしまう」「悠長なことを言わず、本気でどんどん仕掛けていかななくてはダメ」などのコメントをいただき、考えの甘さを痛感しました。

夏期合宿後私たちは、今までを振り返るなかで「『職層ごとのダイアログ』のテーマ（課題）を決定するための現状把握が不十分」だと考え、合宿の副市長報告に入る時に併せて、「元市職員として職務への取組方などの経験を管理職ではない職員にお話しいただきたい」旨を依頼、了承を得ました。

新任係長同士のダイアログの時のように、職務命令での研修と位置付けて開催する方が参加者を多く見込める、という意見もありましたが、「内部決裁のハードルが低いいためスピーディに開催できる」「『やらされ感』で参加しているのではない職員がどのくらいいるのか把握したい」「参加職員の中から新たなキーパーソンを発見したい」などを理由に、業務時間外における自己啓発学習会という形での開催としました。

「林俊宏さん『を』聞いてみたイナ」では、林副市長から職場の先輩として職員へのアドバイスをお話いただきました。また、参加者それぞれが心に残ったことを振り返るダイアログも行いました。お話いただいた内容は大変有意義なものでしたが、参加者は通常のSUIゼミとほぼ同数の30名でした。このようなSUIゼミやマネ友が開催する時間外勉強会に多くの職員が関心を持ち自ら参加するよう、開催方法や内容、職員への働きかけなど工夫が必要であると感じました。

部課長特別研修では、多くの課長から、宿題として与えられたそれぞれの課長が考えるいいチームへの取組を通して、自身が部下との対話から新たな気づきがあったという回答がありました。部課長によって対話の量に差はあるものの、どの職場でも職員と対話することで、チームや組織に必要な取組を実感し、またそれぞれが実践された様子でした。残念ながら全く取組がなされなかった部署もありましたが、「何も取り組まない部署もある」という一つの現状を把握できたと思います。

部課長特別研修の成果として、部長級職員の発案による「部局長間の積極的な意見交換と信頼関係の構築」と「課長間連携の加速化支援」を目的とした、庁議調整会議終了後の「庁議調整会議延長戦」が開催されるようになりました。また、これまでは係長職が中心に行っていた予算編成に課員全員のダイアログを取り入れる部署も出てくるなど、これまでの先輩マネ友の取組が芽を出してきているところです。

第2回新任係長ダイアログでは、第1回では不安を抱えていた職員も、半年が経過す

る中で、自分の役割を把握し、各々が係長として職務に当たっている姿を見ることができました。各々年度末までに自分が何をやるかのコミットメントを行いました。私たちも、リラックスした雰囲気を出そうと、研修時間中の飲食を自由にする工夫をして開催しました。半年を経過し迷いのあった職員も、第2回のダイアログを実施したことで、改めて勇気を持って職務に当たることが出来るという意見もあり、ダイアログ後のアンケートでは1回目に続き2回目のダイアログについても良い機会だったとの意見が大多数でした。しかし、このダイアログに対して否定的な職員がいることも事実であり、また、業務のため参加できない職員もいました。ダイアログや、業務と直接関係の無いいわゆる「研修」への不参加職員の対応を考えていかなければならないと考えます。

このほか、10月上旬には、現状を把握する対象をさらに広げるため、管理職以外の職員407名に対し、匿名方式でアンケートを実施しました。設問内容は「職員として仕事をしていてよかった、うれしかったこと」「職員として仕事をしていて困っている、悩んでいること」「困った、悩んだ時にまず相談する相手」「その他自由意見」とし、84名、20.6%の職員から回答を得ました。

回答結果から、「自分の業務がきちんと評価されることを喜びと感じる職員が多い」「仕事をして困ったときでも、所属内で相談することに引け目を感じている職員が一定数いる」ことなどに気づきました。

6 次年度に向けて

今年度、夏期合宿まで手探りながら、私たち3名でありたい姿、ありたい姿に向かう方策を考え、それなりに実行してきました。しかし、アイデアは浮かぶものの計画通りに進まない、実行しても欲しい成果が得られない、という現実も見ることが出来ました。

長い公務員生活の中で、1年ごとの予算、年1回の人事異動など「1年」というくりの中での成果を求めてしまうことが当たり前になっていたと思います。当然1年で成果を出さなければいけない仕事もあり、1年という単位が一つの区切りであることに変わりません。しかし、伊那市がある限り、伊那市に住む人、働く人、伊那市役所の職員が笑顔で暮らせる地域を継続して作っていく使命を私たちは持っています。

市役所職員が、職員としてどうあるべきか、伊那市のためにどうあるべきかを改めて考えることは、常に必要なことだと考えます。日常業務に忙殺されがちですが、市職員としての基礎となる考えの上に日々の業務があるものだと考えます。そのような観点から、「職員行動指針」や「人材育成基本方針」を職員自らが策定する必要性を感じます。

今年度実施した部課長特別研修の「市役所をいいチームにする」という流れを継続しつつ、「人材育成基本方針」の策定に向けて行動したいと思います。

当市役所における人材育成について、人事担当課と協働の下、市民目線、価値前提で行動できる市役所組織となれるよう、個々が日々努力していきます。

「市役所組織をいいチームにし、伊那市の未来を語り、歴史を創る」。第5回研究会

でコミットメントしたことを忘れずに、日々の業務に取り組んでいきます。

7 終わりに

北川顧問をはじめ多くの気づきを与えてくださった幹事団の皆様、運営委員の皆様、全国のマネ友の皆様に厚くお礼申し上げます。

また、当部会に快く送り出してくださった職場の仲間、ダイアログやアンケート等に御協力いただいた職員の皆様に感謝申し上げるとともに、公費が投入されていることを常に意識して活動に取り組んでいきます。

《付記》 自らの気づき、学び、変化、今後の展望について

鬼丸さんとキーパーソン

酒井 美穂

第5回研究会で、鬼丸昌也さんの特別講演が終わり、会場が感動と涙に包まれていたときに、私はほっとため息をついていたと思います。苦手とする分野でした。とても真剣にお聴きすることができませんでした。なぜ、ほかの参加者はあんなにも感動できるのだろうか。私は薄情なのだろうか。優しくな鬼丸さんの口から繰り出される宝物のような言葉一つひとつが、私には重すぎて受け止めることが出来ませんでした。

そんな私に、緒方幹事が言ってくださいました。今、自分は、そういう自分なのだ、というものを受け入れて。組織も地域も、成すのは人。何かの知恵を生み出すためには対話が必要だが、その前に自分との対話をしよう。内省、内観。自分は何をやりたいのか、やるべきことをやっているのか、何でやっているのか、自分の内なる声を聴いてみよう。

思えばこの1年間、貴重な体験の中で、内省の連続だったように思います。立ち位置を変え、価値前提で考え、一人称でとらえ語り、繰り返し、組織のことを考え、同じ職場で働く職員のことを想い、それは楽しい時間であると同時に、自分自身に向き合い、問いかけ、徐々に自分というものがむき出しになっていくような、そんな感覚にとらわれることもありました。

しかし、これが私に必要な過程だったのだと思います。部会への参加がきっかけとなり多くの職員と対話をしてきましたが、それらは自分との対話でもあり、その時間が自分自身の力となり、実となり、次に向き合う人へのエネルギーになっていけば、そんな考えが私の中に浮かぶようになりました。

私に部会への参加を勧めてくださった上司が2人います。一緒に組織を変えていこう、いいチーム作りをしていこう、その行動を私に示してくださいます。私自身のキーパーソンでありまさに組織のキーパーソンであると思います。

第5回研究会で仲間3人でコミットメントしたものとは別に、私自身にコミットした言葉があります。いつか実現できたと自分が納得した時に、2人のキーパーソンに報告したいと思っています。

組織も、地域も、そして人も、それを成すのは『人』。これからも、多くの人と出会い、対話を重ね、共有し、共感し、ほんとうの笑顔があふれる職場になるよう、行動していきたいと思っています。

人材マネジメント部会に参加して

池上 努

昨年4月に前任者からの引継ぎのような形でこの部会に参加した私ですが、振り返ってみるとこの1年間には何にも代えがたい貴重な経験ができたと感じています。

参加したことで、北川顧問、幹事団及び運営委員のみなさん、全国の自治体の仲間など、部会を通じて出会った方々から刺激をいただいたことはもちろんですが、私たちやマネ友たちとの取組を通じて、同じ自治体の中にも多くの輝く人材がいることに気づき、「人」への興味が格段に増しました。そして、「職員の『意欲』を大事にしたい」と強く感じるようになりました。

その反面、「場の設定」の重要さや、「物事を思うように進めること」の難しさも味わい、あらためて「部会に卒業はない」と実感しています。

私は現在総務課で研修業務を主に担当しておりますが、人材の育成、職員の適正配置など部会で学んだことを生かし、「意欲を引き出す」「意欲を高める」体制を構築することで、地域に「ほんとうの笑顔」をもたらすことのできる組織になるよう、引き続き取り組んでいきたいと思っております。

人材マネジメント部会に参加して

北原 教正

私が人材マネジメント部会と出会ったのは3年前、伊那市の人材マネジメント部会第1期生が伊那市役所で開催した「部長と語りたイーナ」というダイアログでした。

当時の部長の方々が語られた話は、今となっては全てを覚えているわけではありませんが、心に落ちた言葉はいくつもありました。

話しをいただいたある部長の言葉から、『職層（当時私は主査）が違っても、伊那市の現状をしっかりと認識し、市長の発する言葉を捉え、かつ行政職としてこれからどのように取り組むかということ深く考えている。』と言っていたことを覚えています。

部署も違い、職層も上である部長職は、普段話す機会など全くありませんでした。同じ職員であっても遠い存在であった部長の話を聴く中で、部長も同じ伊那市に住む人間であり、伊那市のために働く同じ伊那市役所の職員であるというとても身近な存在に感じることができました。また、市の課題へ大所からの考え方などを気づく機会にもなりました。

この「部長と語りたイーナ」に参加し、各部長の話を聞くことで、自分の仕事への取り組み方や考え方などに変化があったことは確かです。

また、以前に上司部下という関係だったこともある伊那市人マネ1期生の先輩に、度々人マネの活動に対してお話をさせていただく機会もありましたので、この「部長と語りたイーナ」という機会を設けられたことにお礼を言ったことを覚えています。

そして話をする機会の中で、「職員の不祥事が起こる度に綱紀粛正の通知が出される。でも一向に不祥事が減らないのは何故か。職員を法律だとか規則だとかで縛りつけても不祥事は無くならない。これだけでは市役所は良くならない。何かほかの方法もやらないと組織はおかしくなる。」という先輩からの言葉が私の中で忘れられません。

「部長と語りたイーナ」を含めたこの機会が、私の中では人生の中でも一つの転換期だったように思います。

翌年長野県県庁へ交流派遣職員として勤務をいたしました。この1期生のダイアログに積極的に参加したことで、お会いする方の意見を素直に聞くことができたように思います。伊那市役所とは違う組織で働く機会があったからこそ出会えた方々からお聞きする話は、どれも貴重なお話と考え、多くの方と積極的にお話ができたと思います。その話から気づく考え方や外から見た伊那市、違う立ち位置からの考え方なども知ることができたと思います。

今年度ベーシックとして参加をしましたが、第1回の研究会では、ダイアログの中で、運営委員であるファシリテーターから求められる「ではどうすればいいか」という思考を深くする問いかけに苛立ちと、答えにたどり着かないいわゆるモヤモヤ感も記憶に新しいところです。

今年度私たち伊那市のあるべき姿は共同論文でも触れていますが「本当のいいチームを

つくりましょう！」としました。私なりにいいチームを考えると、私自身現時点で2つのいいチームに所属していると感じています。一つは遭対協という山岳遭難が発生した際に救助のお手伝いをするボランティア組織で、もう一つは伊那谷フィルムコミッションというドラマ映画の撮影支援を行う組織です。

遭対協は、「遭難者の救助」という明確な目的があることも大きな要因だと思いますが、ケースバイケースの状況で、各個人が状況に応じた自分の役割を理解し、自ら動き、任せるところは任せるチームになっています。このチーム状態は、遭対協内のメンバー各々が自分の技量等はさることながら、個人の性格や技量を理解し合った上で、信頼ができたからこそ、現在に至っていると考えています。この信頼関係が伊那市役所にも必要と考えました。

また、フィルムコミッションについては、日々の業務の中で、対応する時間が取れる職員や、自分の日常業務に関する部分はその部署の職員が対応するという、助け合いと適材適所の対応ができていているように考えています。他のメンバーを気遣いつつ、自分のやれることをやる。同じ市役所で働く職員として、他部署の職員のことにも気遣える環境、撮影支援という要望に、立ち位置を変えて仕事に取り組む環境が普段の業務にも必要と考えました。

いいと思える組織に属していることで、「チーム」の要素である「目的を共有している」「役割を分担している」「何かあった時に助け合える」というイメージがし易かったように思います。良い面を市役所組織と比較し考えた部分もあり、新任係長ダイアログにおける「不安の解消」や夏期合宿での取り組むシナリオのコンセプト「一緒に働く『個』個人を知り、絆を深める」へも影響があったと思います。

しかし、あるべき姿と思える組織を考えながら今年度の取り組みをしてきましたが、なかなか思うような変化を起こすことはできませんでした。自分は少なからず組織を良い方向に変えることができると考えていましたが、全くできませんでした。特に夏期合宿で幹事団からの言葉に心が震え、その後に行動を起こしましたが、そこから見えた現実、現状に落ち込んだこともありました。それでも今年度一緒に参加している「仲間」と夏の幹事団からいただいた言葉のおかげで小さくても次の1歩が踏み出せました。

今年度、本当に多くの「言葉」をいただき、その都度「気づき」がありました。「動かなければ分からない。動いてみて解ることがある。」という言葉に、「伊那市を、伊那市役所をより良くしたい。」そのためにはまず自分が動かなければ何も始まらない。本当にそうしたいのであれば自分が動かなければ何も変わらない。現状を変える一歩を踏み出す勇気を持ち、一歩踏み出すことが重要だと考えるようになりました。

一歩踏み出したことで得られた変化、得られなかった変化を知るということも大切であり、動かなければ変化を起こすこともできなければ、現状を知ることもしない、そして、自分が動いた時の変化も注意深く観察することも必要だということも知ることができました。

私は、1期生及び2期生とのつながりと自ら人マネに参加することを通じ、これまでの姿勢とは違う成長が出来たのは、ダイアログをする機会を増やすことにより、「気づき」を感じることができたことが大きな要因だと思っています。相手の発言で考えや気持ちを知り、自分がどのように考えるのか。そして自分を知り、新たな自分に気づくことができたと思います。

大切なのは、トライアンドエラーを繰り返すことであるべき姿に近づき、またあるべき姿への問題点や対策を見出すことだと思います。対策や答えは一つではなく、いろいろな対策があり、また答えも一つでは無いと思います。立ち位置を変えて考えることで見える対策や答え、価値前提や生活者起点で考え、行動することの重要性を一年通して学びました。

一人一人が発する言葉の裏にはどのような本質があるのか、伊那市、伊那市民の望む未来はどのような姿なのか、そのようなことを心に留めて仕事に取り組んでいこうと思います。

皆が笑顔で暮らせる地域はきっと皆が元気で幸せな地域だと思います。

今朝私が挨拶をした職員から「朝から元気だね」という言葉をいただきました。「微力だけど無力でない。」伊那市職員が元気でいられるように、伊那市が元気になるように、カラ元気でも小さな一歩として私は行動していきます。

最後に、今年度人マネに参加させていただき、上司部下同僚、家族、市民の方を含め、本当に多くの方に気づきや勇気をもらいました。北川顧問を始めとする幹事団の皆様、マネ友の方々すべての方に感謝とお礼を申し上げます。