

2015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

共同論文

市民との本当の笑顔を築くまちづくりに向けて

長野県安曇野市



市民生活部地域づくり課 小林良士

選挙管理委員会事務局 小林雄治

農林部農政課 土屋文

➤ 安曇野市の組織・人材の現状

昨年5月に新本庁舎が完成し、市内9カ所に分散していた本庁機能が一つに集約されたことにより、職場環境が一変しました。

私たちは職場、安曇野市に対し「想い」を持っている職員は、多数いるものと考えていますが、その「想い」を共有し、行動に移す仕組みや場所が少ないのではないかと、この機会が新たな「想い」を実現する絶好のチャンスではないかと考えました。

そこで、「現状」を把握するため、改めて平成25年度に全職員を対象に合併10年を見据えた市のあり方、組織のありたい姿を問いた職員アンケートの考察を行いました。その中で、「業務や組織をより良くしていくためには何が重要か」という問いに対し、約49%が前例に捉われない柔軟な発想で仕事をする必要性を感じ、「自分を含めた安曇野市の職員像について」の問いには、職員のチャレンジ精神が不足しているとする回答が多かったことから、多くの職員が新たなしくみを必要とし、現状に満足していない点に着眼して今を分析しました。

1. どうせ変わらない・変わろうとしない

市役所職員は「経営感覚」が不足していると感じます。民間企業であれば「結果がすべて」であり、仕事に対するスピード感が違います。前例踏襲、事なかれ主義を良しとした古い慣習に捉われ、「危機感」がほとんどないことが原因と考えました。

2. 仕事に対する思い込み・思い違い

「今やっている仕事が自治体の仕事」

これは、職員にとって、日々の業務をこなすことが目的となり、本当に自身がやりたいこと、やるべきことが見えなくなっており、疑問すら持てない。今、行政が取り組んでいる仕事とは何のためかを考える機会がほとんどないことが原因と考えました。

3. 何かしたいと考えているが…

業務等に課題を感じ、改善に向けた思い、「安曇野市を何とかしたい」という思いを持った職員は多いと思いますが、現状では、声を上げたり、行動するまでには至っていません。

これは、一歩踏み出した職員が周りから浮いてしまう、また、行動に移すきっかけが少ないことが原因ではないかと考えました。

➤ 組織・人材のありたい姿について

安曇野市という組織をより良くしていくために3人でダイアログし、次の3点を安曇野市の「組織・人材のありたい姿」としました。

1. 目的を共有し、実現できる組織

部課署は異なっても市が行う全ての事業、施策を自分の仕事として考え、市民のために行動できる職員がいる組織を「ありたい姿」としました。

2. 共感できる業務リーダーがいる組織

常に問題意識、存在価値を問い直し、その問題解決のために一歩踏み出す共感できるリーダーが数多くいる組織を「ありたい姿」としました。

3. 市民に必要とされる自治体

安曇野市に住んで良かったと言ってもらえるよう、常に市民の立場で、市民のために何ができるかを考え、行動できる職員がいなければ「安曇野市」の存在意味が認められないと考え、市民に必要とされる自治体であることを「ありたい姿」としました。

1. ありたい姿を目指した着眼点

組織・人材の現状

1. どうせ変わらない・変わろうとしない 【経営感覚・危機感の不足】
2. 仕事に対する思い込み・思い違い 【今やっている仕事が自治体の仕事・上から目線】
3. 何かしたいと考えているが... 【出る杭は打たれる・進め方が分からない・失敗したら...】

組織・人材のありたい姿

1. 目的を共有し、実現できる組織

【縦割りではなく、部署は違っても自分のこととして考えられる職員】

2. 共感できる業務リーダーの育成

【「あるべき姿」の仲間づくり】・【一歩前に踏み出す人材の育成】

3. 市民に必要とされる自治体

【常に「市民の幸せ」のために何ができるかを考えられる職員の育成】



取組むシナリオのコンセプト

安曇野市があり続けて良いと市民に認めてもらうために、
存在価値を問い直す・問い続ける



➤ 「現状」、「ありたい姿」に着眼し「自分たちが何を行うか」

結論として、自分自身も含め職員一人ひとりの意識を変革することが重要であり、「安曇野市があり続けて良いと市民に認めてもらうために存在価値を問い直す、問い続ける」をキーワードに次のような施策を検討しました。

① 安曇野市人材マネジメント研究会の活動の拡充

安曇野市人材マネジメント研究会が始まり2年目を迎えます。本年度は、26年度部会受講者も運営に加わり、組織・経営改革の推進を図るため、各部から3名1チームの30名が参加し、ダイアログを重ねています。


私たちは、キーパーソンとなるリーダーの育成が大切と考え、この活動を拡充していきたいと考えました。具体的には、新人係長を優先して公募することで、今まで係員として担った業務や組織の課題に対し、思い・考え・ありたい姿についてダイアログし、その中から「気づきと理解」、「新しい発見と共感」を実感することで、中堅を担う新人係長同士の一体感を醸成することが大切と考えました。

② 安曇野市人材マネジメント研究会職員提案のフォローアップ

昨年度の安曇野市人材マネジメント研究会で提案された各種施策は、提案書を作成したところで止まっているものもあります。

そこで、早稲田大学人材マネジメント部会経験者（9名）による「サポートチーム」を結成し、提案者の「ありたい姿」について、ビジョンを共有し、具現化に向けたチャレンジをサポートすることで、「気付き」から生まれる意識の変化とお互いの成長を実践するものです。

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
①安曇野市人材マネジメント研究会の活動の拡充 	【現在の活動と目指す変化】 各部3名1チーム(10部×3名=30名)による「安曇野市マネジメント研究会」を継続し、職員の気付きと人材育成により、安曇野市組織・経営改革の推進を図る 【活動の拡充】 業務リーダーとなる新人係長を優先して公募することで、今まで係員として担った業務や組織の課題に対し、思い、考え、ありたい姿に向けて一体感を醸成する	・目指すべき職員像の実現 ・組織改革に共感・行動する職員を増やす ・組織長として意思決定できるキーパーソンの育成
②安曇野市人材マネジメント提案のフォローアップ	早大人マネ部会経験者(H25・H26・H27×3名)による「サポートチーム」を結成。共感者となり「市人マネ提案」を実行に移す応援・手助けを行う。提案者は自ら動く経験を積むことで、やらされ感→やりたい感へ(達成感の実感)	・共感できる仲間づくり =職員間のコミュニケーション向上 ・実践力のある職員増 →職員のイメージアップ =市のイメージアップ

これらの提案に対し、改めて立ち位置を変え、価値前提で捉えた施策の有効性を確認するため、市人材マネジメント研究会で中間報告をするとともに、参加者に対してアンケートを行いました。

新人係長からは、市の人マネ研究会に参加して、「日々の業務の中で考えることができなかつた視点に気づくことができ、変えることができると思えるようになった」との声や「対話の重要性を感じ、話しができる仲間がいることで心強いと感じた」とする意見を聞くことができました。

また、フォローアップを目的にサポートチームが協力することについての問いには、全ての職員が心強いと感じ、協力してくれる人がいることで実行に移せると回答した職員は73%に及ぶことから、私たちの提案が、実行に向けて何らかの手助けになるものと考えています。

■安曇野市人材マネジメント研究会参加者アンケート結果

Q1 安曇野市(市役所)のために自ら進んでできることはありますか？

内容	回答数	割合
①ある	2	14.3%
②分からない	12	85.7%
③ない	0	0.0%
計	14	100.0%



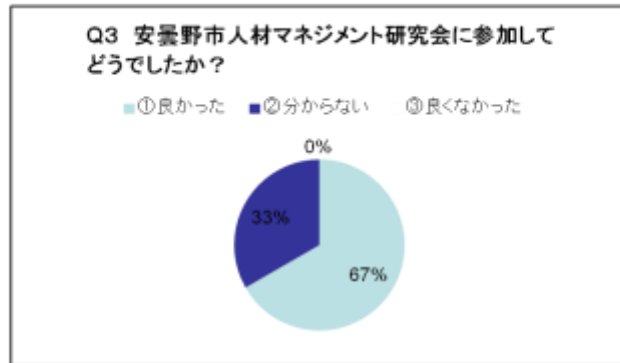
Q2 安曇野市(市役所)のために何かやりたいことがありますか？

内容	回答数	割合
①ある	1	6.7%
②分からない	14	93.3%
③ない	0	0.0%
計	15	100.0%



Q3 安曇野市人材マネジメント研究会に参加してどうでしたか？

内容	回答数	割合
①良かった	10	66.7%
②分からない	5	33.3%
③良くなかった	0	0.0%
計	15	100.0%

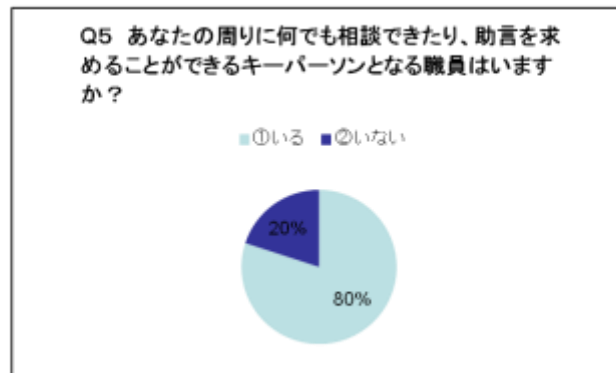


Q4 安曇野市人材マネジメント研究会に参加して感じたこと・意識が変わったことはありますか？

- ・人の顔を見て話すこと、話し合うことが大事なことがよく分かった。いかに話し合える環境をつくるかがポイントかもしれない。
- ・討論ではなく対話の必要性。
- ・グループで話をする際の見合わせの重要性。(しっかり目線合わせをしないと各自違うものを思い描いて話し合いが進んでしまうから)
- ・自ら考え行動に移すということについて考える機会となった。
- ・安曇野の日の今後について、危機感を感じると共に自分が市の職員として何をしなければいけないのか考えるようになりました。
- ・対話をする前に自分の意見を相手に伝える力が重要かと思いました。
- ・**日々の業務の中で考えることのできなかつた改善の視点に気づくことができた。変えることができるようになるようになった。**
- ・安曇野市として目指す先というものが、もっともっと高いところにあるのだということが分かりました。目の前の課題に埋もれているばかりでなく、“市民のために安曇野市がもっとよくなること”を考え、行動していかなければならないと思うようになりました。
- ・**対話の重要性を感じ、話ができる仲間がいることで心強いと感じた。**
- ・他部署の方と交流できることは良かったです。また住民目線という基本のことに毎回意識を戻すことができることができます。
- ・市や組織を振り返り考えるようになりました。
- ・風通しが悪くてもいいことが分かり、良かったです。

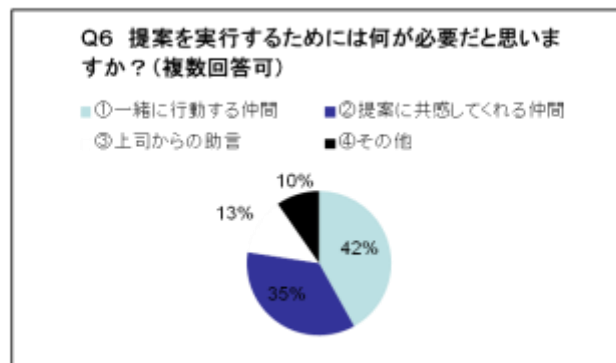
Q5 あなたの周りに何でも相談できたり、助言を求めることができるキーパーソンとなる職員はいますか？

内容	回答数	割合
①いる	12	80.0%
②いない	3	20.0%
計	15	100.0%



Q6 提案を実行するためには何が必要だと思いますか？(複数回答可)

内容	回答数	割合
①一緒に行動する仲間	13	41.9%
②提案に共感してくれる仲間	11	35.5%
③上司からの助言	4	12.9%
④その他	3	9.7%
計	31	100.0%

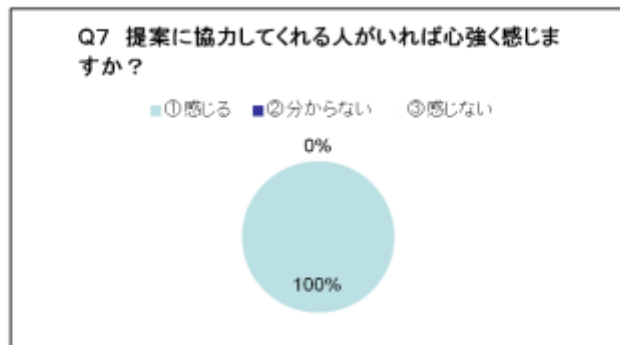


④その他の内容

- ・提案内容の実現性と説得力
- ・自分の業務以外のことに充てられる時間
- ・上司の理解、上司の力

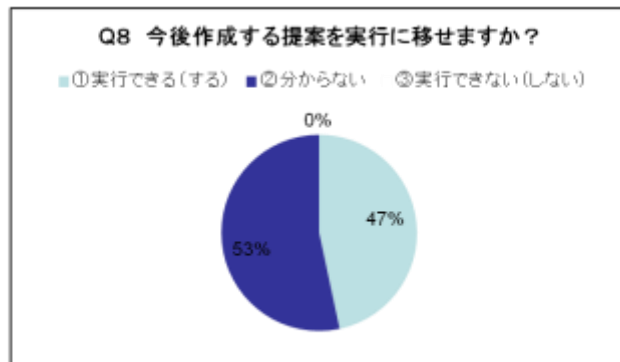
Q7 提案に協力してくれる人がいれば心強く感じますか？

内容	回答数	割合
①感じる	15	100.0%
②分からない	0	0.0%
③感じない	0	0.0%
計	15	100.0%



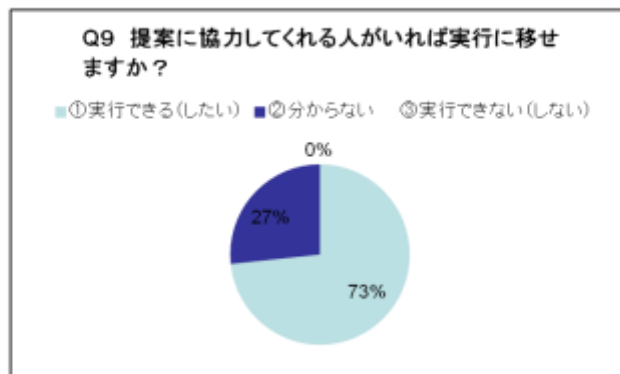
Q8 今後作成する提案を実行に移せますか？

内容	回答数	割合
①実行できる(する)	7	46.7%
②分からない	8	53.3%
③実行できない(しない)	0	0.0%
計	15	100.0%



Q9 提案に協力してくれる人がいれば実行に移せますか？

内容	回答数	割合
①実行できる(したい)	11	73.3%
②分からない	4	26.7%
③実行できない(しない)	0	0.0%
計	15	100.0%



➤ 「実現に向けた第一歩」

実現に向けた私たち3人の一歩としては、昨年度提案された施策の中で、取り組みが止まっている施策の1つを、自分達の提案として置き換え、それぞれの職場で実践しています。

内容としては、毎月行っているオフサイトミーティングの時間を利用して、職員間のコミュニケーションを高め、明るく働きやすい職場づくりを目指すため、業務を通して嬉しかったことや感謝したことを紹介し、課員、係のいいところを褒め合う取り組みを行っています。

現時点での効果、意識の変化として、「お互いの理解が深まり一体感が向上された」、「褒められてやる気になった」、「新しい気付きが生まれた」といった声が聞かれる一方、こうした取り組みに対して「押し付け感や義務感を持つ」とした意見も聞かれました。

今後も、職員提案をどうしたら実行できるか、思い込みを転換し、ありたい姿を目指すには何が必要かを提案者とサポートチームが更にダイアログし、周りを巻き込む仕組みを作り、実行に移していきたいと考えています。

自ら考えたことを行動に移せることで、誰かの役に立てる自分に自信が持てるようになり、自分自身の存在価値、生きている意味を見い出せる、自分が活かされていることに感謝できる職員が思いを共有することで、安曇野市があり続けて良いと市民に認めてもらえる、存在価値を問いつける職員となることを目指していきます。

➤ 「参加した職員の想い」

市民生活部地域づくり課 小林 良士

昨年度参画した安曇野市版人材マネジメント研究会で提起した自身の職員提案のブラッシュアップでもあった早稲田大学人材マネジメント研究会への参加は、改めて自身の思いを問い直し、地域のために何ができるのかを考える機会となった。

今日、自治体が大きな転換期を迎えている。安曇野市を取り巻く状況も日々変化しており、地方分権、少子高齢化が加速し、私たちの組織も時代の変化に合わせて変わっていかねばならない。しかし、組織改革に必要なものは、トップダウン方式で施策を講じる外科的な手術改革などではなく、職員ひとり一人が市民を思い、市民と協働するありたい姿から生まれる新たなしくみの構築であり、地域社会との相互扶助を前提にした経営思想の転換と、市民のために何が出来るのかを改めて自身に問い直す職員全体の意識改革が求められている。

変革を起こせるのは、相手を思う人の力であり、その「想い」を共有し、一歩前に踏み出すひとり一人の勇気によりありたい姿の安曇野市に近づくことができる。

安曇野市があり続けて良いと市民に認めてもらえるよう存在価値を問いつけ、人材マネジメント部会が導く市民との本当の笑顔を築くまちづくりに向けて研究会で重ねた対話を具現化し、新たな取り組みを実践していきたい。

ご指導いただいた幹事団の先生方をはじめ、運営委員として部会をサポートしてくださった全ての方々に改めて御礼申し上げますとともに、共に学ばせていただいた10期生の皆さんに感謝申し上げます。

1年間、ありがとうございました。

私にとって部会に参加したこの1年間は、「考えること・行動することの大切さ」を痛感させられた1年間であった。

部会に参加する前の私は、何かやらなければいけないとは考えていたが、日々の業務に追われ、誰かやるだろうと他人事のように考えていた。

部会に参加して気付かされたことは、「誰かがやると思っていることは誰もやらない、自分が変わらなければ誰も変わらない」ということであった。

今考えれば、知らず知らずのうちに自分の考え方がネガティブ思考で凝り固まっており、いわゆるドミナントロジックに陥っていたことが原因であったと思う。言い換えれば、「誰のために、何のために」といったことを意識していなかったことに起因する。

部会では、「一人称で捉え語る」「価値前提で考える」「立ち位置を変える」の3つのキーワードを基にダイアログを重ね、安曇野市の「ありたい姿」を考えてきた。

人には、いろいろな意見や考えがあり、それぞれが自分の意見に固執していれば何も解決しない。ダイアログは、対話を通じて相手の意見、考えを認め合い、どちらがいいのかだけでなく、こういった考え方もあるといった新たな視点を参加者が納得した形で導き出せることが、この手法の大きなポイントだと思う。

今後は、対話の重要性とダイアログの手法について、多くの職員に伝え、理解してもらうことが私達に課された責務だと感じている。

しかし、自分自身「腹落ちしているか」と自問自答したとき、「そんな気になっているだけかもしれない」と思うことがある。

なぜなら自分の中でまだ「一人称で考える」ことも「価値前提で考える」ことも「立ち位置を変える」ことも確立できていないからで、部会に卒業はないものだと感じている。

人は楽な方に流されがちであるが、「人は微力ではあっても無力ではない。」この言葉を胸に、安曇野市の未来を一緒に創っていく仲間を増やしていけるよう、まずは一歩踏み出し、動いていきたいと思う。

最後に一歩踏み出す背中を押してくれた幹事団・事務局・運営委員の皆様、共に悩み、思いを共有した他自治体の方々に感謝するとともに、業務多忙のなか、快く部会に送り出してくれた職場の仲間々に感謝したい。

安曇野市では平成26年度より「安曇野市版人材マネジメント研究会」を開催しており、私はその1年目の参加者でした。講師を務めていただいている方々は、平成25年度に早稲田の人材マネジメント研究会に参加された3人の部課長方です。

安曇野市の人材マネジメント研究会でも、職員提案として1人1案を提案しましたが、提案するにあたり、全5回の研究会の中で、「ダイアログ」を行ない「キーパーソン」となる方とダイアログをする等しましたので、同じような事を行なうのかな…とぼんやり考えての参加となりました。

最初は、参加される各市町村の皆様とのダイアログでも、ただただ発言に耳を傾けているだけとなってしまい、皆様の熱意に圧倒されっぱなしでしたが、回を重ねるごとに刺激を受け、ぼんやりしていた私に少しずつ「喝」が入ってきたと感じてきました。それと同時に、私がこの研究会に対して色々と思いをしている事も分かってきました。

特に、最初の「人材マネジメント部会とは」の中で、「研修会ではない、研究会である」の言葉が響いています。行政組織としてのあり方、つまり「安曇野市」のあり方を具体的に考え、その「ありたい姿」の実現に向け、施策を立て実践を繰り返していく。しかも、答えは決して一つではなく、「研究」を重ねることによって、少しでも「ありたい姿」に近づいていくものであり、誰かが教えてくれるものではありません。こんなにも「もやもや」したものはありませんでした。

また、そのために重要な事は、部会のキーワードになっている、①「立ち位置を変える（市民目線）」②価値前提（ありたい姿）⇔事実前提で考える③「一人称で捉え語る（他人事ではない）」ことですが、この難しさを痛切に感じました。ともすれば市民目線を忘れがちになり、目の前の仕事をこなすことが目標になってしまい、その他の仕事は他人事で自分には関係ないと考えてしまいます。

中でも「市民目線」については、キーパーソン（課長）と「市役所のありたい姿」についての対話をする中で、「市民目線になって、市民が幸せになるために何ができるか考えている。」と答えて下さいました。やはり、キーパーソンとなる方はそれを常に考えているのかと感じ、自分自身の意識も変えていかなければと思いました。

研究会を通じて、今回私たちの考えた提案ですが、2月中旬に「職員提案」として理事者（市長・副市長）に報告させていただきました。理事者からは、「安曇野市の職員がこの提案のようなありたい姿になったら、素晴らしいことである。」とのコメントをいただきましたが、過去2年間に人材マネジメント研究会に参加された方々からは「具体的にどのように進めていくのか分からない」「タイムスケジュールが必要」等のご指摘をいただき、まだ私たちの提案に答えや終わりはない、研究を重ねていかなければならないと思ったところです。

これから実践に移していくのですが、ここからが本番だと思います。机上で考えたことを実際に行う際には、必ず問題や困難がつきものです。しかし、そうであっても決して一人ではなく、仲間とともに前向きに取り組んでいく事が大事だと、研究会に参加して改めて学んだことでもあります。今回、一緒に参加しダイアログをしていたお二人に心から感謝するとともに、今後の安曇野市の「ありたい姿」に向け、よろしくお願いいたします。

最後ですが、幹事団・事務局の皆様、参加市町村の皆様、長野会場でお世話になった皆様、本当にありがとうございました。