

平成27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

静岡県御前崎市

事業部農林水産課 高木義文

市民部高齢者支援課 新聞瑛里

事業部都市建設課 鈴木康通

はじめに

静岡県御前崎市は平成 21 年度から早稲田大学マニフェスト研究所の人材マネジメント部会（以下部会という。）へ参加し、組織変革に取り組み始めて 7 年目となる。

7 年目ともなると参加者は 20 名を超え、その 20 名が団結すれば一つの勢力となるくらいの規模となった。そんな中、私たち組織は変革しつつあるのだろうか。変革しつつあるのなら今どの段階だろうか。様々な疑問が頭をよぎる。

この度、御前崎市からは例年通り 3 名が参加することとなった。組織の現状を見つめ、自分たちの立ち位置を確認するとともに今後の御前崎市の発展のためにはどうしたらいいのだろうか。この論文は、普段担当している仕事をこなすのが精いっぱいな三人が、部会という異空間に身を置き、脳に汗をかき、己と向き合い他人と向き合う記録であり成果でもある。

現状の把握

さて、御前崎市ってどんな組織なのだろう。昨年度マネ友が実施したアンケート結果があるが、それについては私たちの取り組みと合わせてこの章以降で述べることとする。3 人に共通する組織に対する印象はというと、「古い」その一言であった。当初感覚的に出た部分ではあるが、その後のダイアログ等の取り組みから現実的なもの変わった。なぜ「古い」と感じたのだろうか。その感覚にはなにかしら理由があるはずだ。3 人で掘り下げてみるとそこには、市民のニーズと市役所の取り組みがかけ離れているという現状が浮かび上がってきた。

そして次に、私たちが考える組織内のキーパーソン 3 名に組織の現状についてインタビューを実施した。キーパーソンの設定基準は、課長補佐級でこれからの御前崎市のリーダーとなりうる人材とした。私たち 3 人が今まで仕事で関係した上司であり、自分達の肌で組織の活性化を感じることができた経験に基づいている。キーパーソンが求めている組織の姿は共通していた。①職員は自ら考え行動することが必要である。②職場環境は、意見を上下関係なく対等にそして活発に言い合えなくてはならない。というものであった。逆がキーパーソンの考える組織の現状ととらえることができる。それを元に私たちはダイアログを行った。その中で、ただ与えられたことをこなすだけが仕事となっている職員には市民ニーズに敏感に反応することができないのではないか。そういった人たちは、自分の置かれている立場の居心地をよくすることだけに力を注いでいるのではないか。きっと無意識にそのような現状に陥っている者もいるのではないか。との共通認識が生まれた。

過去のマネ友の取組みの現状も確認する。平成 21 年度から累計 6 回の取組みが存在する。それら取組みの内、現存しているものは昨年度の取組みの「みんなで考えん？カフェ」だけである。最初は定期であったが現在は不定期開催である。参加人数も累計で

いくとかなりの人数にのぼる。参加者からは好意的な意見が寄せられ、組織の対話の場として威力を発揮している。

ここでは組織の現状と人マネの取組みを確認した。私たちが考え出した組織の現状を踏まえ、私たちにできることは何だろう。正解のない問題を突きつけられ、私たちの導いた答えとそれに対する取組みを以下紹介する。

私たちの気づき・取組みまでの経緯

今年度参加者は組織・人材の現状を、昨年度の職員アンケート及び昨年度の市民満足度調査から把握した。今年度職員アンケートを行わなかったのは、短時間で終わると言っても職員の負担になり、かつ毎年同じことを繰り返し行ったところで、結果の劇的な変化は見られないと考えたからである。アンケート結果によると、職員の市への貢献意識が82%であることに對し、市民満足度は54%であり、その内訳は「満足」と答えた人が3%、「まあ満足」と答えた人が51%となっている。また、今年度の市民満足度調査では、市民満足度は53%、内訳は「満足」と答えた人が2%、「まあ満足」と答えた人が51%となった。職員の貢献意識と市民の満足度では、かなりの差がある。この結果から、市民サービスを意識して行うべき業務、即ち価値前提で考えるべき仕事を事実前提で考え行い、市民ニーズと合致していないと推測できる。現在の事象に対して処理することはできているものの、価値前提で行う+αが不足しているのではないかと考えた。つまり、市民のニーズに答えられていないのが御前崎市の現状である。

市民のニーズに答えられていない原因の一つとして、「市民が何を求めているのか」職員自身が把握できていないのではないかとということが挙げられる。つまり、市民の立場に自らを置き換えて物事を考えることができていない。与えられた業務を、それが「なぜ」「なんのために」行われるのか、わからないまま・わかろうとしないままで作業のように進めていけば、公平性に欠けてもそれに気づかず、提供するサービスは一方的なものになってしまう。そして、一方的なサービスを提供される側の市民の満足度は減り、市民はこの市から離れていってしまうと予想できる。それを防ぐためには、「これをやったらどうなるのか」や「本当は何が必要なのか」を想像でき、自分が何をすべきかを自ら考え動ける職員が必要であることに気づいた。

御前崎市の職員意識と市民満足度のギャップについては、前年度部会参加者も現状として把握しており、そこから解決するための施策としてワークショップを開催していた。昨年度参加者は、『組織』というものを改めて考えた時に、個人の能力と同じく人との繋がりが大事であると結論づけ、組織の雰囲気の良いものに変えることによって仕事の質を向上させる、そのための新たなコミュニケーションツールを作ろうと考えたためである。ワークショップ参加者は、参加してみたのアンケート結果から殆どの参加者が「参加して良かった」「幅広い層の人と話ができ良かった」と感じていた。しかしながら、

若干ではあるが参加人数は減少していることも事実である。また、昨年度以前もワークショップを開催していたものの、殆どの取り組みは単年度で終わっている。幅広い年齢層が一堂に会し、お互いを高めあうための場所を提供されているにも関わらず、それに参加しない理由を考えることとした。

昨年度実施の職員アンケート結果からは、「職員同士がコミュニケーションもとれていて、職場の雰囲気もある程度良いと感じている」という組織の現状が見えた。「そもそもコミュニケーションがとれているのに、更なる対話や交流する場所が必要だろうか」というのが、職員の本音ではないかと考えられる。昨年度開催されたワークショップは参加者が「良かった」と述べる評価の高いものである。しかし、それに参加しない職員は「参加する目的がない」のではないかと推測した。たとえば、「興味がわからない」とか、「時間をそのために使うのはもったいない」という思いから「参加する目的がない」という結論に至ってしまうのではないかと感じた。そこで、参加する目的を付すことで、交流の場に顔を出しやすくなると考えた。さらに、目的を持ちワークショップに参加するだけでなく、その場で想像したことを実現することにより達成感を得ることができれば、自分自身のスキルアップにつながり、次の目標にチャレンジする意欲になっていくと考えられる。参加するための目的について、その内容は限定せず取り組むこととした。限定してしまえば、参加者も限定されてしまうと考えたからである。また、話合う内容が自分からあまりにもかけ離れたものになってしまえば、前述のように興味は失せ、参加する意味がなくなり、「やらされ感」というマイナスの印象になりかねない。話合いの起点となる、身近で小さな問題を探ることとした。そして、「市役所の窓口」について対話できないかと考えた。市民と顔を合わせ話し、直接市民の声や表情を受け取りやすいのは、窓口である。窓口業務を担当する中で、日頃から不便だと感じている部分がある。働いている職員が不便だと感じていることは、市役所に訪れる市民にとって、より不便に感じられると思われる。話題を提供し対話のきっかけをつくることで、日頃から身の周りを意識し自発的に行動することへとつながるのではないかと考えた。自分が問題と感じていることも、人によっては問題だと思っていないかもしれない。また、その逆の場合もある。まず、対話することによってお互いが持つ情報を共有することとなる。自分がプラスと思っていなくても他人にとってはマイナスになることもあるかもしれない。そういったことにお互いが気づき、間違った方向へ進まないよう修正することや、足りない部分を補うことができる。いきなり「この組織を劇的に変化させたい」と強く望む姿勢を見せるよりも、自分の身の周りや足元に関心を持ってもらい、見直すきっかけを全員にもってもらおうことが大切であると考えた。

取り組みで見えた課題

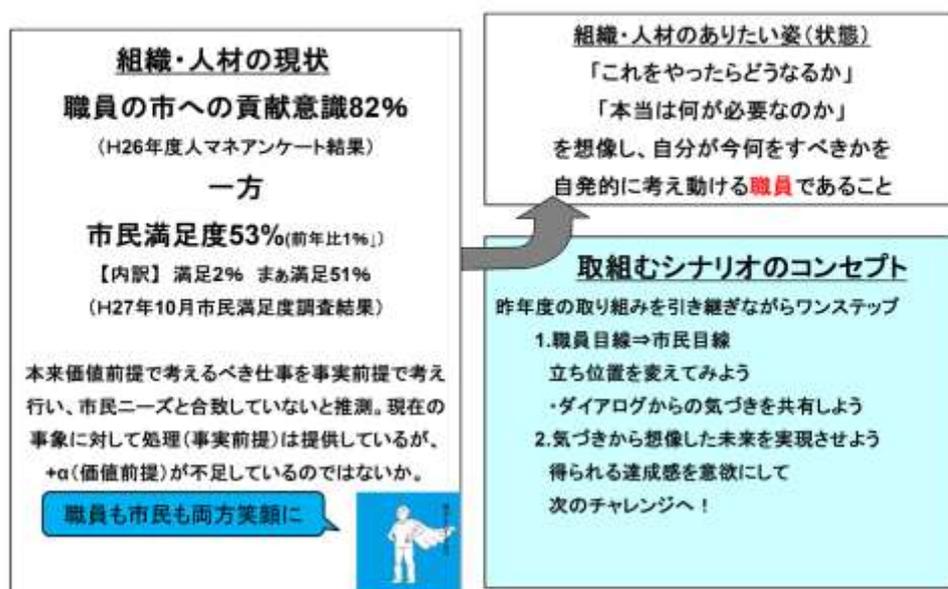
私たちは御前崎市の「現状」として、市民満足度調査の結果で、「満足」と答えた人が3%（「まあ満足」を足すと54%）であったのに対し、職員の市への貢献意識は82%であったことに着目した。その差は79%となる。

本来は市民目線で考えるべき業務を前例踏襲や固定観念で業務を行っているため、市民ニーズに合致しないことがあると推察した。当然行われるべきサービスはできているが、業務を遂行することが目的になっており、市民サービスを向上させることが目的になっていないため、79%ものギャップがあると考えた。

その「現状」に対して考えた「ありたい姿」は「市民目線（「これをやったら市民はどう思うか」、「本当は何が必要か」）で想像し、自分自身が今何をすべきか自発的に考える職員が増えること」とした。

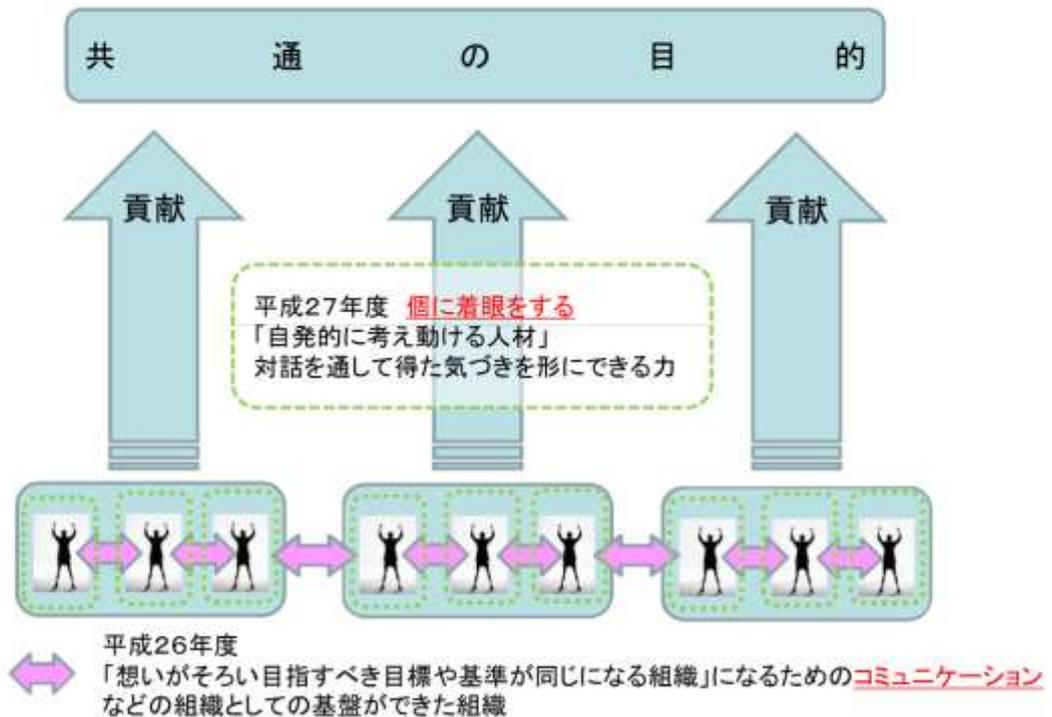
「ありたい姿」と「現状」のギャップを埋めるためのコンセプトは、①「職員目線から市民目線に立ち位置を変えること、気づくこと」②「気づいたことから実際に行動すること、行動することに慣れること」の2つとした。

1. ありたい姿を目指した着眼点



このコンセプトの前段階として、昨年度人材マネジメント部会で実施した、ワークショップ「みんなで考えん？カフェ」がある。これは、目的や価値が相互理解できる職員や市民目線で行動できる職員を育てることに着眼して、昨年度から実施している活動である。昨年度、グループに分かれて対話し考えてきたものを今年度は「考える」ことから「行動」することに焦点を置き、自発的に考え行動できる職員を目指していくこととした。

取組むシナリオのコンセプト(補足)



2. 施策と期待される変化・効果

施策	みんなで考えん? Caféのステップアップ ~次のマイルストーン~	
マネ友	2月 ~ 10月	<p>なにを</p> <p>まずは自分たちが現状からなにをすべきかを想像し、自発的に考え動く。 【事例】 市民が高齢者支援課を福祉課と混同して立ち寄ることが毎日ある。市民にとって使い勝手が悪い。 【取組内容】 -高齢者支援課-福祉課(キーパーソン)に現状を共有してもらう。 -2課でダイアログを行い議論へ発展。 -課題の形と施策を生み出し行動実行</p> <p>期待される変化・効果</p> <p>浸透</p> <p>①市民目線に立って物事を考えることができる。 ②今までその問題に対して消極的であった人が変化をきっかけとなる。</p>
みんなで考えん Caféメンバー	11月 ~	<p>上記から得た体験や気づきを昨年度から実施の「みんなで考えんCafé」で共有 -Café内でダイアログを行い、自分たちが現状からなにをすべきかを想像し、自発的に考え動く。</p> <p>市民目線に立つのが市民の不満を聞いてからでは遅い!</p> <p>権が成熟するまでサイクルをまわす。 取組評価⇒必要ならば改善</p>
職員それぞれ	H28以降	<p>個々の職員それぞれが、「自発的に考え動ける人材」となる。</p> <p>ありたい姿実現</p>

以上の考えのもと、当市のマネ友と共有の場を持った。マネ友からは、「まずはやってみることが大切」、「マネ友をもっと巻き込むべき」と助言をいただく。当市には、21人のマネ友がおり、10人と共有することができた

次に高齢者支援課に協力をいただき、ダイアログを行った。議題は、市民が高齢者支援課の窓口と福祉課の窓口を混同してしまうことに対する対策である。ダイアログは4人の4テーブルに分かれ行う。

ダイアログはまず「なぜ、市民が2課の窓口を混同してしまうか」から話していき、そこから「ありたい姿」と「現状(問題点)」を導き出した。「ありたい姿」として2点上

がる。それは、来庁者が職員に話しかけやすい雰囲気づくりと、職員自ら来庁者に話しかける意識改革である。「現状（問題点）」は案内看板がわかりにくいことや職員に話しかけ辛さなどが上がった。解決策として話しかけやすい雰囲気を相手に与えるため「あいさつ」を意識すること、来庁者が動く（たらい回し）にするのではなく、職員が動くことなどが話し合われる。このダイアログでは、単に「あいさつをする」、「たらい回しにしない」ことを話し合うのではなく、ありがたい姿を達成するためになぜあいさつをしなければならないのか、たらい回しはだめなのかを共有することまでできた。

取り組んだ結果から多くの方が「コミュニケーション」を積極的にとり、「共通の目的意識」を持ってワークショップに望んでいた。しかし、問題点を挙げ、解決策を協議しても、実践されないのが、実状である。職員数が年々削減され、個々の仕事量は増加する中で、一步踏み出すことがどれだけ勇気があることだろうか。解決策を実施する「貢献意識」が必要である。

高齢者支援課でダイアログ

H27.10.13

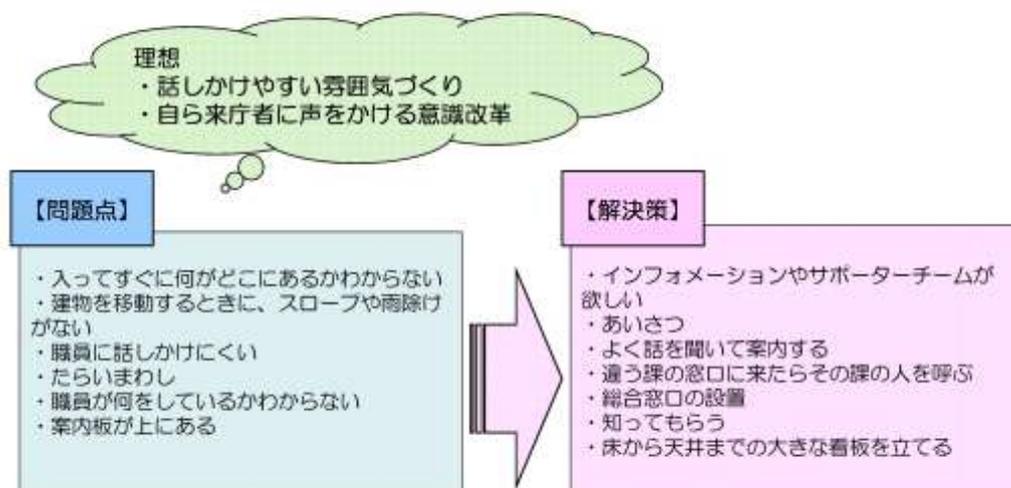
ダイアログ中



高齢者支援課長まとめ

御前崎市

高齢者支援課でダイアログH27.10.13 (課の窓口について話しあい・問題の共有)



まとめ

組織の成立する要件は「共通の目的」「貢献意欲」「コミュニケーション」の3つといわれているなかで、当市は前年度まで「コミュニケーション」に重きを置き、ワークショップという形で活動してきた。相手に持論を一方向的に押し付けるのではなく、また自分の考えを正しいと思い込んだまま突き進むのではなく、対話によって自分以外の人がどのような考えや意見を持っているのかを知ることで、自分の世界は広がる。また、自分が誤った方向へ進んでいかないように軌道修正していくこともできる。対面し話すことで、相手の考えを自分の中に取り込み、知識を得ることや学習することができる。すでに対話の場はあるのだから、次は他の2つの要件にも視点を向けてみるべきだと考えられる。「共通の目的」も「貢献意欲」も存在しないコミュニケーションは、組織ではなく単なる馴れ合いと見えてしまう。市民という相手がいて初めて自分が今やっている仕事の目的や、もっとよくしていきたい、こうすればよくなるという意識が生まれてくる。そして、市民がいなければこれらの仕事は成り立たない。市民の目線に立場を変えて考え、市民が何を必要としているのか、本当は今何が必要なのかを考えながら仕事を進めていきたい。それが「共通の目的」や「貢献意欲」となっていくと考えられる。変えていくことを億劫とせず、また変わっていくことを恐れず、自分たちの足元から見つめ直していきたい。

部会に参加して

高木 義丈

この一年、部会に参加して改めて自分のいる組織の現状やありたい姿を考えることができた。改めてというか、こんなにも真剣に考えたのは初めてであった。今までは感覚的に感じているのみであり、感じているだけで行動しない自分がいた。どこか人ごとにとらえ、自分がやらなくても誰かがやるだろうと思っていた。それがこの部会を通して、自分が動かないと誰もやらないのだと思い、今抱えている問題の当事者であると考えようになった。自分の中で意識の変革が起こった。

当事者として何ができるのだろうと考えた場合、きっと一人だと足がすくんでしまい何もできないと思う。しかし、この部会を通して一緒に考え、想いを共有できる仲間ができた。そして、過去のマネ友もいる。この仲間達と取り組みを継続していくことができれば、どんな逆境であっても屈することなく継続していけるだろう。それだけ自分一人の力は微力であると感じた。例外的にスーパーマンみたいな人はきっといると思うが、ほんの一握りだと思う。きっと大部分が過去の自分と同じように、どこか人ごととしてとらえているのだと思う。だから組織だって変えられないし変わらない。

人から、「この部会に参加して何が一番の収穫でしたか？」と尋ねられた時、迷わず思いを共有した仲間ができたことが一番の収穫であったと答えるだろう。仲間の大切さについて、そんなの今更気づいたのかよと言われたらそれまでだが、私は気づくことができたので幸せだった。

この経験や思いを他の人たちとも是非共有をしたいと思っている。そして仲間を増やしていきたい。そのために今の自分なら「一緒にやろう！」「一歩踏み出してみよう！」と声をかけることができる。御前崎市が変わる日も近いと感じている。

最後に、心温かくこの部会へ送り出していただいた組織のみなさんと周りで支えていただいた皆さんに心より感謝しています。ありがとうございました。

新聞 瑛里

就職してから今まで、有難いことに私はずっと窓口が近い席にいる。毎日来客者の顔が直接見え、会話することができる。その中でも、初めて市役所を訪れたという方がとても多い。きっと初めて聞くことや知る事もたくさんあると思う。そこに難しい言葉をたたみかけられ、まるで理解できていない方が悪いように扱われれば、印象は悪くなるに違いない。そしてその悪い印象は部署や組織全体の印象になってしまう。普段自分が買い物をするときに同じような接客や説明をされたら、きっと「もうここに来るのはやめよう」とか、「これ以上何かを期待しても無駄」と諦めてしまうのではないだろうか。部会に参加した中で、「立ち位置を変える」という言葉が繰り返し出てきた。自分が普

段使っている言葉は、たち振る舞いは、誰にでも受け取ることができるものだろうかとか考え直すいい機会になった。こどもたちには「人のきもちを考えて行動しなさい」とかえらそうに言うくせに、自分たちおとなはそんなかんたんなこともできなくなってしまうのかと思うとはずかしい。そして、先入観や主観だけで物事を決めてしまうことの恐ろしさも考えさせられた。勝手な思い込みで結論づけてしまっていることがたくさんあると思う。実績を残さなければとか、先を考えず目先の利益だけに充足感を覚え、耳を傾けることや話合うこと、見直すといった基本を瑣末であると切り捨てているのではないだろうか。いきなり変わることはこわい。自分から変わることも気が引ける。全員で突然足並みを揃えるのも難しい。けれども自分が少しずつでも動くことで、気づいて動いてくれる人は必ずいる。まず自分から動いてみるきもちを大切にしたい。

今回この部会に参加するにあたって、たくさんの方に協力して頂いた。それぞれの貴重な時間を自分たちのために使って頂いたことに、感謝の気持ちを忘れず、また同じように親切に行動することを心がけたい。

鈴木 康通

部会に参加し、1年が経つ。私はここで学んだことを実際の業務に活かし切れていないと感じる。実務の中で、ありたい姿を定め、目的を共有することは難しい。私は普段の業務の中で、手段（具体的な行動）に重きを置きがちである。目的や目標が薄れ、業務を進めることが目標や目的となってしまうと感じることがある。本来は市民目線で考え、ありたい姿を設定し、そのために行動していかなければならない。組織が目的、目標と共有し、その業務の効果を考え、いかに効率的に行動できるよう意識したいと改めて感じた。

夏に職員インタビューを行った際、どの職員も個々に理想を持ち、はっきりとした目的意識をもっていた。しかし、それは、実践されていないのがほとんどであった。自分自身一歩踏み出すことは大変勇気がいることだと感じる。ワークショップを企画するにも非常に勇気がいた。1月の合宿で、対人影響力を与える内面の変化の手法として、「理解」→「受容」→「共感」→「覚悟」が紹介された。自分自身も含め、多くの職員が「覚悟」がキーポイントになると感じる。「共感」までできても「覚悟」＝「一歩踏み出すこと」が本当に難しいと感じる。自分自身が「覚悟」し、相手にも一緒に「覚悟」してもらう必要がある。

思えば、一年間「ありたい姿」や「組織の現状」を考え続ける一年だったと感じる。組織の現状から考え、ありたい姿を設定し、ありたい姿に近づくためにはどう行動するか試行錯誤を続けてきた。今回参加した2人と何度も話し合いながら続けてきたが、本当に自分の考えの浅はかさや実行力の無さを痛感している。そのような中で、私たちは「職員目線から市民目線に立ち位置を変えること、気づくこと」、「気づいたことから実

際に行動すること、そう考え、行動することに慣れること」をありたい姿として設定し、実践した。正直、組織の意識を変えることはほとんどできなかったと感じる。しかし、私たちの行ったことは微力ではあったが、無力ではないと考える。今後も自分自身が何をすべきかを考え続けたい。そして、組織全体としても市民目線で考え、行動し、皆に働きかけていきたい。

最後に、この研修に参加し、全国の多くの自治体職員と知り合え、話し合えたこと、そして、今までほとんど話したことのないような方々と本音で話し合えたことは私の公務員人生において本当に大きな財産となった。この研修に心よく送り出していただいた上司をはじめ、協力していただいた全ての先輩、同僚に感謝し、この研修で学んだことを実践し、努力していきたいと考える。