

「嬉野市の未来のために」

2015年度 早稲田大学人材マネジメント部会

マニフェスト研究所

所属：佐賀県嬉野市

氏名：志田 文彦

草刈 哲平

松浦 啓太

目 次

1. はじめに
2. 部会での取り組みについて（嬉野市の現状）
3. 嬉野市の課題と取り組んだ具体的施策
4. 次年度に向けた展望
5. おわりに

1. はじめに

私達は今年度、3名とも総務課からの参加要請を受け、嬉野市からは3期目の参加者として人材マネジメント部会に参加した。

はじめは「やらされ感」をぬぐいきれず部会に参加していたが、組織の現状を見つめていく中で、問題を自分のこと、又は身近な同僚のこととして捉えることができ、「現状を少しでも変えたい」と思うようになった。

そこで、この論文では、「部会での学び」の振り返りや今後の「組織変革への取り組み」の基盤となるよう、部会に参加し「嬉野市役所をよりよくする」というテーマのもと、一年間取り組んできた成果を記していきたい。

2. 部会での取り組みについて（嬉野市の現状）

ここでは、全5回の研究会や夏季シンポジウム、夏合宿に参加し、私達の共通目標である「嬉野市を良くする為の組織変革」について学んだことを以下に記していきたい。

（1）第1回研究会

第1回目の研究会は、「1年間の研究会で何をやっていくのか？部会が目指すもの」について、福岡会場に参加の7自治体21名で目的を認識し共有するというものであった。目的は、一言で言うと「市役所という組織を良くする」というものであり、本研究会に参加していない自治体にも同じ課題があると考えられる。

それから、北川顧問はじめ幹事団の方々より「部会の在り方」について、この部会とは「研修会」ではなく、「研究会」であるという説明があった。

公務員の出張でよくある「研修会」について、そもそもの考え方であるが、「研修会」とは学校教育等の場と類似するもので、座学などにより教育者に教えられ、一定の知識を習得するものである。それに対し、「研究会」とは「自ら考え、見つけ出していく場」であるという大きな違いについて整理を行った。

これから1年間の研究会で目的を達成する為、その具体的な手段として「ダイアログ」が紹介された。実際に4グループに分かれ「役所はどうすれば変わるか？」をテーマにダイアログを行った。

ダイアログは次の4つの柱を軸に進められた。

- ①住民から見て良い仕事をしているか
- ②どうあれば理想的な仕事か
- ③現状「そうっていない」の理由
- ④どうすれば理想の姿になれるのか

各自治体職員が、それぞれの立場から意見を出し、またその意見を聞くことによって見えてきたものは、ドミナントロジック（思い込み、固定観念）であった。

これまで、公務員は組織の一員として、決められた業務を確実に正確に実行すること

が「優秀な職員」と思われている固定観念がある。

ダイアログを行い、これからの自治体に求められる職員の理想像は、「住民目線で住民に喜んでいただける職員」と実感した。その為には、組織の意識改革が必要であり、立ち位置を変え、価値前提で考えることができ、一人称で捉え語る、一歩踏み出す勇気が必要だと実感した。

(2) 第2回研究会

前回研究会において第2回に向けての課題が出され、「所属組織の現状を考える」について、3人でダイアログを行った。

そこで挙がってきた研究会参加時点の嬉野市の現状は次のとおりと考えた。

●良い点

- ・仕事にやり甲斐を感じている。
- ・人の意見に耳を傾けられる職場環境である。
- ・規律を重要視している。
- ・職員研修への理解がある。

●悪い点

- ・一人ひとりの業務量が多い。
- ・職員の知識不足。(異動後の即応性に欠けている。)
- ・他人依存型の職員が多い。
- ・職員の頑張りに頼りすぎている。

⇒嬉野市職員の理想

◎理想像

仕事に対する意欲があり、判断力や知識が豊富で、問題解決能力が高い。

第2回研修会では、他の自治体の方々とグループになり、「職場の現状」についてダイアログを行った。今回は、主に話し合いの「質」を高める事を意識し、グループ内でそれぞれの役割分担を明確にし、またホワイトボードを活用し、1. 拡散、2. 収束、3. まとめ順に時間配分を行った。

現状として挙げられた内容には、どの自治体にも共通している部分が多く、互いに共通認識を持つことができ共感が図れた。

第2回研究会の学びとして、グループ討議の手法が挙げられるが、ホワイトボードを用いたダイアログは、決められた時間で効率的に質の高いダイアログができると実感する事ができた。また、「価値前提」については、理想と現実をしっかりと見て事実を十分に把握することであると理解した。

(3) 第3回研究会

第3回研究会は、前回研究会時に出された「キーマンにインタビューする」という課題

について、ホワイトボードミーティングにより「気づきの共有」を行った。

やらされ感の強い職員が多い中、やりたい感の強い職員こそが価値前提で仕事に取り組んでいる、数少ないキーマンであることも分かった。また、このキーマンに共通していることとして、次の4つが挙げられた。

- ・価値前提で物事を考えられる。
- ・自らの目標が明確である。
- ・物事を常に前向きに考えるようにしている。
- ・組織の目標を理解している。

情報共有の結果から、この研究会参加者のほとんどが「やらされ感」の強い者であったが、今回の研究会で、「私は」を主語にして「1人称で考える」という機会を持たせたことで、自分の中に潜在している問題を改めて認識することができた。

(4) シンポジウム

人材マネジメントの本質と自治体経営のあり方を考える為、部会参加者はもとより経営幹部層に向けたシンポジウムが開催された。今年度の部会参加者全体の中で経営幹部層からの参加者は数少なく、ほとんどが若い世代の参加者であった。職場からの命により参加した者や、自ら自治体を変えたい思いで参加した者など動機は様々であるが、実際には3名1組とはいえ「組織改革」は荷が重いのは否めない。

このシンポジウムは、基調講演や記念講演などにより参加者の未知の可能性や希望と意欲を引き出すきっかけとなった。

「職場改革」を行うには、適切な人材マネジメントが不可欠である。その為の着眼点は、①優先順位付け、②適材適所の追求、③横断的な連携が必要など、貴重なヒントを得ることができた。また、過年度参加者との協業も有効で、互いに連携を図り自分の中にある力を信じ、固定観念に気づき、「職場改革に必要なものは何か?」、より望ましい確信に置き換えていかなければならないと再認識した。

(5) 夏期合宿

これまでの研究会で行ってきたダイアログ等を踏まえ、自治体ごとに「所属組織のありたい姿、これまでとの違い、そのギャップを埋め、ありたい姿に変えていく為、今後何に着眼しどのようなシナリオを立てたか」について、次のとおり発表を行った。

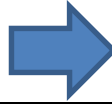
嬉野市の提案

現 状

- ①担当業務に関する専門知識が不足。
- ②他人依存型の職員が多い。
- ③日々の業務に追われ余裕がない。

ありたい姿

- ①広い視野を持ち総合的に判断。
- ②自立型の意欲ある職員が多い。
- ③問題意識が高く、情報収集を行う。



打 開 策

- ・事業のスクラップ&ビルド
- ・インセンティブ制度の導入
- ・組織間交流及び人事交流

嬉野市の提案に対し、幹事団からの鋭い指摘や助言、他の自治体の方々よりたくさんの応援メッセージをいただいた。

幹事団より現状の③については、「根底には自分達が忙しく余裕が無い」ということ無理して書いていることや、具体的な施策が抽象的な表現となっている為、実現の可能性が低いなどの指摘を受けた。また、スクラップ&ビルドに関しては、職員は皆自分の現在行っている仕事が「無駄や不必要」と自己否定する事に抵抗があり、実施困難な可能性が高い。その為、次回研究会までに自分の所属する課において試行し、その結果により提案内容を修正するよう命じられた。

(6) 第4回研究会

夏期合宿での指摘や助言を受け内容を修正したものを、改めて福岡会場で発表した。

そこでは、夏期合宿時に幹事団より出された「事業のスクラップ&ビルドを自分の課で試行的にやってみる」という課題についても結果報告及び考察を踏まえた形で発表を行った。

実際に試行してみて見えてきた事、本提案についての軌道修正(案)を以下に記す。

【試行により見えてきたもの】

《事業のスクラップについての職員の意見・気持ち》

- ①他人の業務に口を出しにくい。
- ②自分の業務に対する肯定。(自分が不必要な仕事をしていると思いたくない)
- ③実現不可能に思える。(無駄な気がする)
- ④無駄な気がする。
- ⑤提出した意見はこの洗い出し作業と意味合いが違う気がする。

取り組みの軌道修正

- ・各人の仕事を箇条書きにして、その業務に優先順位をつける。
- ・下位に挙げた業務を課内で縮小・廃止できないかを検討する。

〈幹事より〉

目的がはっきりしていれば、それに合わない業務は削減候補となるので、仕事の中で何が大切か考えて欲しい。

新しいことを始める時は、トップダウンやボトムアップといった様々な方法があるので検討・実施をして欲しい。

この研究会により、今後3人1組でどのように組織改革を進めていくかについて、幹事によるコメントや他の自治体を参考にしながら具体的な方向性の確認を行った。

(7) 第5回研究会

1年間のまとめとして全参加者が早稲田大学大隈記念講堂に集い、最後の研究会が開催された。

私達は、4月から研究会に参加し人材マネジメントで学んだいくつかのキーワードを基に「嬉野市のあるべき姿」の実現に向け、課題解決への取り組みを始めた。

これまでのドミナントロジックに気づき、価値前提で考え組織を客観視する事で浮き彫りになった課題は多いと実感したが、全てを同時に取り組む事は困難であると判断し、施策の実施にあたっては優先順位付けを行い、より実現可能な課題から順に取り組んでいく事とした。

研究会の最後には、コミットメントプレゼンがあり、参加全自治体が今後も継続して「自分の自治体を良くする」という事について、決意表明を行った。

私達3人のコミットメントは以下のとおりである。

- ①職員の意識改革
- ②職員提案制度の促進（業務の縮小廃止の検討）
- ③職員の知識やスキルの向上

第5回研究会をもって部会への参加は終了するが、私達3人は嬉野市の過去の参加者とも連携を図り目的の達成に向け取り組む事を決意した。

3. 嬉野市の課題と取り組んだ具体的施策

(1) 削減できる業務の洗い出し

施策の決定

4月より人材マネジメント部会に参加し、他市町の参加者とテーマについてのダイアロ

グを重ね理想の職場・組織はどうあるべきかを考えた。それらのダイアログを基に8月合宿での施策の発表に向け組織がどうすれば変わるのかを検討し施策の作成を行った。施策は3点で、①職員の派遣による職場間交流、②職員提案制度の促進、③啓発雑誌等の購読、配布を掲げた。

これら3点の施策の中で、前回人マネで提案されていたがうまく機能できていないものとして②の職員提案制度の促進があった。せっかくの制度なのに上手く機能できていない為、どうすれば上手く機能できるかを考えることとした。検討の中で出てきたのが、縮小と廃止のできる業務の洗い出しだった。

所属課での試験的实施

8月の合宿時に定めた施策を私達が所属している課にて試験的に実施した。まず取り組んだのが廃止・縮小・統合できる業務の洗い出しであった。これは、出馬部会長の部会発足10周年の記念講演で述べられた「優先順位付けが重要である」という考え方が基本になるかと思う。8月の夏合宿で発表した時点で自分から廃止等の意見を挙げる人はいないのではないかという指摘を受けた。そういう指摘を確かめる為に、実際に私達が所属している課で実施してみた。

なお、当初業務の廃止・縮小で進めていたが統合もできるのではないかというアドバイスがあった為、統合も追加して行った。結果は、2課で行い6件程挙がってきた。1課で3件程出てくると考えれば全庁で20程の部署があので結構な数になるのではないかと考えられた。

全庁的取り組み

10月のリベンジ発表を終え、試行での課題を修正して全庁的に取り組むようにした。12月に部課長会でその時点まで取り組んだ経過をプレゼンし、この洗い出しに取り組むことへの協力依頼を行った。この時に企画政策課長がこれまでの情報提供等、出来る分を協力する旨の発言を頂き、私達にとって心強く感じた。

試行での反省点を踏まえ、特段廃止・縮小・統合できる業務が思い当たらない場合は、自分の持つ業務の優先順位付けをして提出してもらうようにした。部課長会での発表の後、12月中旬より各課各職員宛に庁内ランによる回覧板にて依頼し1月中旬を期限とした。

業務の洗い出し

職員の提出状況としては、意見を募ったあとにすぐに提出した職員もいた。しかし、ほとんどは提出期限間近、もしくは期限後の提出だった。洗い出しで提出があった意見は31件。16人の職員により提出があった。業務の優先順位については本来全職員が提出できるものかとは思われたが、関心の低さなのか一部の職員の提出に留まった。内容については意見の出しやすさを意識した為か、廃止・縮小・統合できる業務ではないような意見も

あった。それらの意見はどちらかという職員提案に近い意見だった。日頃何かと意見を
持ってはいるが職員提案にまで結びついていないのはなぜだろうかという疑問も生じた。

(気軽に出来る状況ではないのではないか。そういう意見を出せる場がないのではないか。
仕事が増えると考えてるのではないかな。等)

(2)削減できる業務の検討

職員の意見を募るに当たり、自分が提案した業務を削減・縮小・統合等の対象にあげら
れた場合はあまり気持ちよくないだろうと思った。特に市長や副市長施策で出されたもの
が意見として挙げてきた場合、「まともに取り合ってくれるのだろうか」という不安があ
った。そういうケースもあり得る為、事業のスクラップ&ビルドということで自分が提案
した業務に対して削減・縮小・統合等の意見が挙げた場合でも寛大な気持ちで見えてい
ただくようお願いしたつもりだった。

実際に出てきた意見の中には、担当レベルで何とかかなりそうなものから市長や部課長レ
ベルでないとうにもできそうにないようなものまであった。

(3)業務削減に関する考察

出てきた意見は、「業務削減に関するもの」以外に、「市長・部課長レベルでないと対応
できないようなもの(政策的なものや組織再編にかかわるもの)」「新たな提案に関するも
の(正に職員提案に関する事項)」だった。すべての意見が出きっていないという前提はあ
るが、業務削減に関するもので、担当等に確認をした結果、本当に削減できそうなものは
そう多くなかった。そう考えた時に、最初の業務の優先順位付けと下位になった事業の削
減・縮小・統合を行う事の重要性が感じられた。

- ①目標(方向性)を定め。
- ②優先順位の下位の事業を洗い出し。
- ③下位の事業を削減・縮小・統合。
- ④新規事業を追加。

というような流れが必要なのではないかと考えられた。しかも削減などの決定は担当レ
ベルで決断できるものではないという印象を持った。その時に市長等管理職による削減等の
意思決定が非常に重要になってくると思われた。

4. 次年度へ向けた展望

次年度については、10月発表時に掲げた施策のうち今年度取り組むことができなかつ
た以下のものについても取り組んでいきたい。

【施策】

(1)職員の交換交流による意識変革

→人事異動の際に、県や他の行政機関への交換交流の増加を促す。

派遣職員に対しインタビュー等を行い、情報を共有する。

(2) 啓発雑誌等の配布による意識改革

→業務に関する雑誌や新聞等の紹介を行い、知識を習得できる環境を整えていく。

その他についても、過去の人マネとのダイアログや職員アンケートの活用により実践すべき施策の発掘に努めていく。

5. おわりに

志田

○どうせ変わらないのでは

4月に突然人事担当者が来てこの研究会に参加できないかの要請がありました。自分としては、人マネに参加している人の話は聞いていたので大変な依頼が来たと思いました。はっきりとお断りしたわけでも、依頼を受けたわけでもなかったのですが夕方に人マネ事務局より参加についてのメールが来たことで「ああ、自分の名前が報告されたんだ。」と思いました。

これまでも似たような研修はあっただろうし、そう簡単に変わるものでもないだろうくらいの認識での参加でした。しかし、初めにこれは研修会ではなく研究会であると釘を刺されました。変わらないのではなく変えるという気持ちと行動力が必要であることを教えられました。

○どんな反応があるのか楽しみだった。

私達が掲げた施策に取り組むときに、全庁的にするのではなくキーパーソンを使った一点突破をした方がいいのではないかという意見を頂きました。しかし、あえて私達は全庁的に取り組ませていただきました。私個人的な意見ですが、これまでこういう事を私自身取り組んだことがなくこの研究会で背中を押してもらったような感覚もありました。また、全庁的に行った時に職員からどんな反応があるのか楽しみなところもありました。そういう気持ちもあった為とりあえずやってみようという考えで取り組みました。結果的に職員の中でも温度差があり、熱く答えてくる人から無反応な人まで様々でした。思うところがあるが結果的に何も出してこなかった方もいました。こういった反応を感じることも私にとってかなりの収穫だったと思います。業務削減の方向性で募った取り組みでしたが自身の案を出してくる方もいたので、職員提案制度があるがうまく機能していないのではないかという印象を持ちました。

○変える努力

私は基本的に口下手で無関心な性格だと自分で思っています。そういった中、プレゼンテーション等でうまく話せなくても、「口下手は理由にならない」とお話がありました。この言葉は私に大きなプレッシャーを与えることになりました。嬉野市からこの研究会に参加する職員では私が一番年上でした。その為できるだけ他のメンバーに迷惑をかけられないという考えで、私自身が発言していかなければいけないという風に自分自身を追い込ん

だところもありました。

「愛の反対は無関心」、「誰がやるんですか」、「一步を踏み出す勇氣」。これらの言葉は私が印象に残った言葉でした。無関心ではいけない。自分がやる。それを踏み出す勇氣が必要だと認識させられました。これは私にとって大きな意識変革でした。今後もこの意識・この1年の研究会を糧としてこれからの業務に生かしていきたいと思います。

○参加したこと

私的にも、公的にもいろいろな役が当たった年でその上にこの研究会に参加したら大丈夫だろうかという不安がありました。しかしながら職場の理解や家族の協力で助けられ何とか乗り越える事ができたことに感謝したいと思います。

草刈

4月に人事より、庁内グループウェアを通して人材マネジメント部会への参加募集あった。その時は、機構改革後間もなく、日々の業務に追われ研修等に対する余裕など無くそのまま見過ごしていた矢先に、人事より参加要請があり、当初は何の研修かさえ分からぬまま参加していた。

第1回研究会に参加し、幹事団の方々から「研究会とは？」や「これから研究会でやっていくこと」、また普段公務員が参加する研修会との違いなどを知り、人材マネジメント部会の本質とは、幹事の方々から座学で知識を習得することはほとんど無く、「ダイアログにより自ら考え学ぶ」という事を知り、正直、先の1年間に不安を抱いたことを覚えている。

私は、これまでの自治体における優秀な職員とは「決められた仕事を確実に時間内に、かつ正確に行う」ことが理想的だと思っていた。

しかし、この研究会に参加し、幹事団をはじめ嬉野市から参加した3人、また嬉野市で過去に人マネに参加した先輩方や全国の他の自治体の参加者の方々とダイアログを重ね、自分の考えていた理想とのギャップに気づき考えることができた。

私達3人は過去に参加した先輩方の取り組みも参考にしながら、一部は継続した形でまた、新たな提案も同時に目標として設定した。

嬉野市には「嬉野市人材育成基本方針」が平成27年3月に策定されたばかりで、私達の目標を設定するに当っては、その基本方針の策定に係る調査結果等も十分に参考になった。

課題に取り組むに当り、実際に人事より将来の職員の理想像を明確に打ち出されているので、私達も人事部局と連携を密に図りながら協同が必要不可欠であると改めて感じた。

今年度の私達3人の取り組みについて、一部は既に試行的に実施してみたが、結果として全職員に対する試みの浸透や理解に苦労を要した。

しかし、ここで諦めることは考えず、次の研究会でダイアログを行い助言やコメント、時には励ましの言葉をいただきながら現在に至っている。

研究会への参加は終了したが、私達3人は前回、前々回人マネ参加の先輩方と連携を密に図り、「嬉野市を良くする」という共通目標に向かい、止まることなく活動を続けていくた

いと思う。

松浦

ここでは、私が研究会に参加し、考えたことについて書きたいと思います。当研究とは無関係な部分があればご了承ください。

私は、この研究会に参加し

①「人を動かすにはどうしたらよいか」

②「市役所のあるべき姿とはなにか」

の2つについて考えることができました。

①「人を動かすにはどうしたらよいか」については、学生時代よりスポーツを続けている関係で、常々「どうしたら人のやる気を引き出し、練習に参加させ、良い結果を出すことができるか」ということを考えていましたが、この研究会でも「組織を変える」ことをテーマに1年間研究を行っていくということでしたので、私は少し違った視点から興味をもち参加していました。

具体的にどうすれば人が動くのか、はっきりした答えはわかりませんでした。自分の「こうしたい！」という思いに共感してもらえるかどうか重要だと感じました。共感してもらうためには、共感し、協力してもらえるような「話し方」や「行動」を常に考えながら相手と接することが大切で、それが人を内面から動かすことにつながると思いました。また、そのような「話し方」や「行動」をするためには、部会で学んだ「対話」を行い、相手の立ち位置に立って考えることが重要なのだと思います。

②「市役所のあるべき姿」については、研究会の中で「市役所のあるべき姿とは？」というテーマで話し合いを行った時に、自分の中で納得できる答えがでなかったため、部会をとおして考え続けてきました。考えていく中で一つ納得できる答えを見つけることができました。非常に大雑把な答えではありますが、「市役所はよりよい社会をつくるため」にあるのだと考えました。

市民のニーズに応えるだけでなく、何十年経っても変わらないような価値観や道徳観など、何が本当に正しいことかを考え仕事をしていくことが大切だと感じました。

部会に参加するなかで、自分と対話する時間を多くもつことができました。

今後もその考える時間を大切に、自分自身のマネジメントや組織変革にも生かしていきたいと思います。