

2016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

青森県 五所川原市

福山 佳秀、古川 憲、山田 安希子

<はじめに>

私たち3人は、五所川原市にとって人マネ一期生であるため、一期生ならではの使命とも言える打ち手（施策）について対話を重ね、組織変革に向けて変わりゆく五所川原市にとって今年度を「変化元年」とするべく、「五所川原市人材基本方針の改定」と「未来志向型人財育成塾」に取り組んだ。

<取り組んできた活動の概要と経過>

第1回～3回の研究会で人マネが大切にするキーワード、①立ち位置を変える、②価値前提で考える、③一人称で捉え語る、④ドミナントロジック（思い込み）を転換することに対して徐々に理解を深め、対話を通して自分たちの組織の現状を分析した。そして、なぜ組織を変えなければならないのか、「ありたい姿」へ変革するには何をしなければならないのかを自分たちなりに考え抜き、夏季合宿の課題提出までこぎ着けた。

しかし、夏季合宿で他自治体の発表や幹事団からの鋭い指摘を受けることで、十分な現状分析がなされていなかったことを実感したため、深掘りし見直すことになった。

○五所川原市の【組織・人材の現状】

五所川原市は平成17年3月に3市町村が合併を経て誕生した人口6万4千人の市である。全国でも珍しい飛び地での合併となり、地理的に離れていることも理由の一つなのか、同じ職員でありながらも見えない溝があるように感じていた。

合併から12年が経過し、当時と比べて業務量の増大と多様化が進むのに対し、定員適正化計画に則り職員の削減が進められてきたためか、職員一人ひとりが抱える業務の質と量が増大しており、職員個人や組織全体に疲弊感と閉塞感が漂っている。

このような状況が続いているため、私たち3人は、職員自身の現状認識について、人材育成基本方針に則した内容のアンケート調査を実施しました。そして、その結果を2年毎に実施している市政に対する市民意識調査の結果と比較することで、当市の組織・人材の現状は以下のようなものであることに気付かされた。

組織・人材の現状

1. 職員

- ・目的、ゴール、ありたい姿が明確な職員が少ない
- ・問題意識はあるが、危機感を持った職員が少ない
- ・提案を声に出し、行動に移す職員が少ない

2. 組織

- ・職員間の関係性が弱く、共感が得られにくい
- ・目的や目標が十分に共有されていない
- ・管理職の教育的支援が不十分である

○五所川原市の【組織・人材のありたい姿（状態）】

組織・人材の現状から職員個人が当市の将来像をしっかりと持っておらず、何かしら問題があるという認識はあるとしても、危機感については希薄である職員が多いという傾向があり、問題意識が高い職員でも声に出し行動に移す職員が少ない様子がかがわれた。このような職員が集まった組織であるため、職員間の関係性が弱く、組織目標も十分に共有されておらず、これらの状況を転換していくことが組織変革を成し遂げるために重要なポイントであるのとらえ、「価値前提で考えることができるようになり、勇気を持って自らの考えを行動に移した職員に、周囲の職員が共感をもって支援する組織」に変わっていくため、組織・人材のありたい姿を以下のとおりとした。

組織・人材のありたい姿（状態）

『価値前提で考える職員』
『一歩踏み出せる職員』を
理解し支える組織

○五所川原市が取り組む【シナリオのコンセプト】

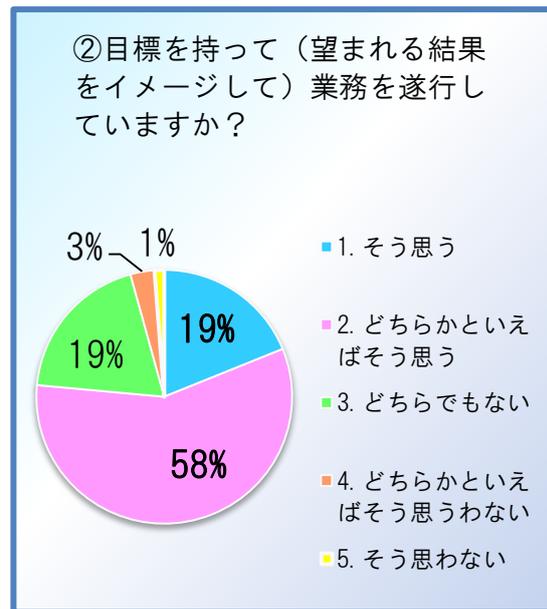
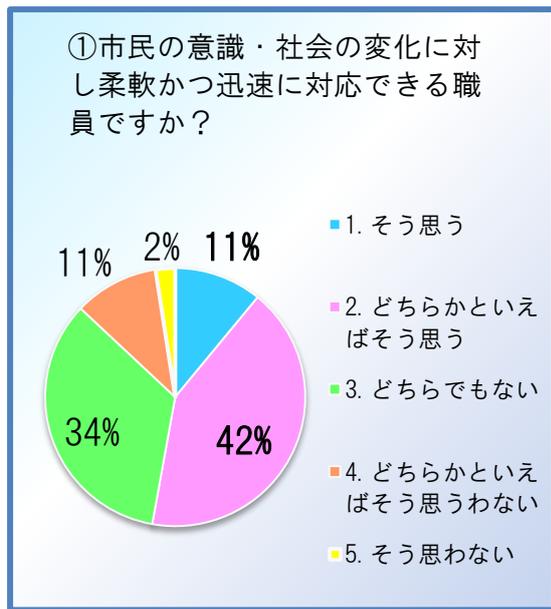
組織・人材のありたい姿を実現するために取り組むべき施策は、組織変革に向けた人材育成とそれを支える組織づくりであるため、次のようなコンセプトのもとに構成した。

- ・ 変わるための人づくり
- ・ 変わるための土台づくり

<見出した成果>

私たち3人は、人づくりとして価値前提で考える職員を増やすため「五所川原市人材基本方針の改定」と「未来志向型人材育成塾」に取り組んだ。また、このうち人材育成基本方針の改定については、土台づくりとして価値前提で考え一歩踏み出し行動に出た職員を理解し支える職場環境づくりに留意した。

1. 「五所川原市人材育成基本方針」の改定



アンケート回収率
95.6%

「五所川原市人材育成基本方針の改定」をするに当たり、基本方針に則して行動している職員がどの程度いるのかアンケート調査を実施したところ、様々な考えや意見が寄せられ、多くの発見があった。例えば、①の「市民の意識・社会の変化に対し柔軟かつ迅速に対応できる職員ですか？」の問いに対し53%の職員が肯定的に回答し、それに対し②の「目標を持って（望まれる結果をイメージして）業務を遂行していますか？」の問いに対し77%の職員が肯定的に回答しており、24ポイントものギャップが生じている。これは今できることを目標にしていて、市民や社会が求めている「ありたい姿」へ向かっていないことを自覚しながら業務に当たっている様子がうかがわれる。現に、市が2年毎に実施している市政に対する市民意識調査においては、市民の満足度は標準値に全く達しておらず、悪意なく「自分はできている」と勘違いしている職員もいるが、多くは「できていない」ことに気づいていながらも「負けを認めない」職員であると分析された。

私たち3人は、これら職員意識と現状のギャップを埋めることが「ありたい姿」へ導くシナリオであると考え、人事課による五所川原市人材育成基本方針の改定に参画し、価値前提で考える職員が育つ、そしてそのような職員を支える組織（職場環境）づくりを主要な柱とした改定に取り組んでいる。現在、まだ道半ばで急ぎ今年度中の改定を目指しているが、五所川原市の組織変革の土台及び原点となり得る基本方針を策定すること自体が一つの成果になると考える。

2. 「未来志向型人材育成塾」の実施

「未来志向型人材育成塾」では採用10年以下の若手職員を対象として、五所川原市版の人マネを実施した。当市では市町村合併後、しばらく職員採用を抑制していた時期があり、その影響で20代後半から30代前半の職員層が薄いことが判明し、将来を担う中心的職員の育成が急務となっていることから、政策形成力養成研修の形を取りながら、「ありたい姿」や「対話」をふんだんに盛り込み、組織を変えていくための「人づくり」に取り

組んだ。

結果、数回研修を重ねたことで若手職員が「ダイアログ（＝対話）」「立ち位置を変える」「価値前提で考える」「一人称で捉え語る」「ドミナントロジックを転換する」といった手法に触れても、理解を深め自分のものとするのは難しかったが、将来の組織の変革に向け、仲間づくりの種まきができたという意味において成果があった。また、種まきした効果の見え始めとして、育成塾参加者がすぐさま「ワールドカフェ」を主催し、塾での課題解決に活用したことは、期待以上の成果であった。

<創り出した変化>

これまでの取り組みの中で、キーパーソンインタビューや未来志向型人材育成塾参加者、ワールドカフェに参加した職員が行った「対話」というツールにより、普段の業務的なつながりだけでは知り得なかった職員各々の考え方や思い、普段見ることのなかった表情などに触れる機会を得た。このことで、これまで相手に対して持っていたイメージが「思い込み＝ドミナントロジック」であることに気づき、育成塾及びワールドカフェに参加した職員においては、職員同士のつながり、特に横のつながりが強くなったように感じられる。

育成塾に参加した職員は14人であり、全職員の2～3%に過ぎないが、入庁以来明確に考えたことがなかった「立ち位置を変える」「価値前提で考える」「一人称で捉え語る」「ドミナントロジックを転換する」といった手法に触れ、今後もそのことを意識して考え行動するきっかけとなった。前述にあるとおり、塾生が自ら企画してワールドカフェを開催したことは、知識が行動にまで変容したものであり、これまで行動を起こしていなかった職員が行動するようになった事例として考えられ、まだ事例数としては少ないものの、取組みにより創り出した大きな変化であった。

<次年度に向けた展望・取組シナリオ>

1. ダイアログ研修の実施（新規）

〔内容〕五所川原市人材育成基本方針の改定において、職員研修のあり方の見直しを図っている。このことにしたがって、ダイアログを取り入れた人事課研修として、年齢や部署、職位が異なった職員同士がグループになって行うダイアログ体験やワールドカフェを実施する。人事課からは、私たち3人も参画するなど、おおよその了解を得ている。

〔効果〕これまで連携がなかった職員とダイアログをすることで新たなつながりを創造し、互いに理解を深め、職員同士共感しうる組織（職場）づくりにつながる。

2. 人事評価制度の活用（新規）

〔内容〕五所川原市では今年度から本格的に人事評価制度に取り組んでいるが、五所川原市人材育成基本方針の改定の重要ポイントにあるとおり、人事評価制度を人材育成に最大限活用する。

〔効果〕職員は業務ごとに立てた個人目標について所属長と面談を重ねていく中で、以前と比べ業務について所属長と濃密に話し合い、互いに認識を深め、想いを共有することができる。また、所属長の職場マネジメント力が高まり、職員同士が共感しうる職場環境が形成されていく。

3. 未来志向型人材育成塾の実施（継続）

〔内容〕今年度開催した未来志向型人材育成塾を次年度も継続する。今年度の運営方法に修正を加え、私たち3人も人材メンバーとして参画する。

〔効果〕若手職員がダイアログの重要性を知り、一人称でとらえたり、ドミナントロジックに気付くなどの経験を通して、価値前提で考え行動することを意識づけるようになる。

<1年後に目指す状態と創りだしたい変化>

今年度、私たち3人は、ありたい姿を実現するための土台づくりとして五所川原市人材育成基本方針の改定に取り組んだが、これはあくまでも方針や手法を定めたものであり、今後、これをどのように運用していくかが重要で、まさにこれからが本番である。これからの1年、職員研修に工夫を凝らしたり人事評価制度を有効活用することで、価値前提で考える職員が増え、そのような職員に周囲が共感して支援する職場環境が生まれ始める状況を創りだしたい。

また、次年度も未来志向型人材育成塾を継続して新たな塾生を迎え、ダイアログ、立ち位置を変える、一人称で捉え語る、ドミナントロジックを転換する、そして価値前提で考えるといった事柄に共感できる職員を増やす。このことで、組織変革の必要性や在り方を語り合う仲間を増やし、人材マネジメント部会のような有志会を立ち上げ、活動を継続していきたいと考えている。

【3人の想い】

教育総務課 福山 佳秀

人に問われ「市民のために仕事をしています」と即答していたのは採用から10年くらいまでだったでしょうか。公僕として当然の答えですが、それが採用から20年くらいになると当たり前を通り越して口にもしなくなり、自分自身、この部会に初めて出席した際は、市民にとって最善な姿を思い描き業務に汗しているのか、答えに窮してしまいました。

当初、ベテランの域に入った自分がどんな研修を受けるのかとの気持ちを持って出席した部会でしたが、ダイアログやドミナントロジックなど回を重ねる毎に新たな視点で自らを見直す機会を得て、自分がいかに自惚れ「できている」と勘違いしていたのかを自覚することができました。

部会は研修ではなく研究の場であり、私も市民のために価値前提で考え行動できる職員であり続けるため、今後様々な失敗があっても考えることをやめず、挑戦し続けていく覚悟が定まりました。時には同僚から異端視されることがあるかもしれませんが、それでも、大過なく平穏無事なこれまでの日常から離れ、一年前には想像し得なかった役所人生の新しいチャプターが始まる予感に、不安ではなくワクワクした気持ちが湧いてきています。

昨年の夏季合宿を過ぎた頃から、職場の部下に対して自然に「青臭いこと言うけど……市民のために」や「誰の何のために仕事をしているのか考えてみよう」と語りかけるようになり、自分自身の変化に驚いています。部会に参加し、同じ志を持った皆さんと語り合ううちに心の灯火が再び強く燃え始めたものであり、弛まず、怯まず、我が組織の変革に挑んでいきたいと思えます。

人事課 古川 憲

期待や不安を胸にいだきながらも、実になる「研修」にしよう参加した第1回部会でその思いはすぐに打ち砕かれ、2つのことに強い衝撃を受けたことを思い出す。

1つ目は、部会は組織変革を目指し活動する「研究」の場でということである。参加者は額だけではなく、脳にも汗をかくぐらい自分たちの組織の課題を考え、仮説をたて、実践し、検証し、ありたい姿に変えていくよう行動することが求められた。思い描いていたものとは異なり、自治体職員を鍛え直す「道場」なのではないかと理解するのに時間は必要なかったものである。

そして2つ目は、「対話（dialog）」を通して具体的に考えることである。会話（conversation）や議論（discussion）には慣れていたが、「対話」のルールに従い、言葉の意味をひとつひとつ大切にし、双方向からのコミュニケーションを取ることで共通理解を深め、具体的に物事を考えることを求められた。すると長年の公務員生活で凝り固まった頭はモヤモヤ感でいっぱいとなり、自分がいかにドミナントロジックに陥り行動していたのか「対話」によって気付かされ、知らぬ間に部会の狙いに引き込まれていたことに感心したものである。

第2回以降の部会では、「立ち位置を変える」、「価値前提で考える」、「一人称で捉え語る」、「ドミナントロジックを転換する」といった部会が大切にしているキーワードを少しずつ理解し意識できるようになると、不思議と頭も体も少しずつ軽くなるものである。でもそういう時こそ、「自分ができていると思いこんでいるだけ＝ドミナントロジックに陥っているのではないか」と自問自答するよう心掛けていた。

今後は道半ばである自分たちの組織変革への方策を継続して取り組んでいくとともに、1期生はもちろんのこと、来年度以降部会に参加する新マネ友、未来志向型人財育成塾の塾生たち等、少しでも人マネの考え方を共有できる仲間を巻き込んで、自らが組織に刺激

を与える変革の波をつくり、頑張る職員を理解し支える土台づくり、人づくりにも取り組んでいこうと考えている。

最後に、1年間一緒に苦楽を共にした福山さん、山田さん、活動に理解を示してくれた職場の皆様、全国のマネ友、特に東北のマネ友、そして多くの気づきを与えていただいた人マネ関係者の皆様には深く感謝するものである。

税務課 山田 安希子

新年度開始早々、人事課から部会参加を打診されたものの部会に関する情報が全くなく、かなり不安でしたが、せっかく頂いた機会なので参加することを決意しました。

しかし、第1回の部会に参加してみると、他自治体の方たちのモチベーションの高さに圧倒され、苦手であるダイアログ、発表…と普段使わない脳みそがかなり刺激され、帰りの新幹線はとってても暗い気分でした。第2回以降の部会では、キーパーソンインタビューやダイアログ、夏期合宿へ向けた発表資料作りなど様々な取り組みを通じて、今私たちが取り組むべきことが少しずつ見えてきたような感覚がありました。

ただ、毎回のことですが、部会に参加し熱くなった想い(火種)を持って帰るのですが、職場に戻ると目の前の作業に追われ、その火種はすぐ消えそうになります。また、夏季合宿や第5回の部会でのダイアログを通じて感じたことは、連続して部会に参加している多くの自治体でも組織変革の道程はとても遠いということです。私たちは今回初めて部会に参加し、ようやく一歩前に踏み出したばかりです。この部会でもらった火種を消さないためにも、仲間を増やし、組織・人材のありたい姿に向かってこれからも研究・実践し続けていきたいと思えます。

最後に、1年間部会に関わっていただいた幹事団の皆様、マネ友の皆様、そして快く部会に送り出してくれた職場の皆様にお礼を申し上げます。ありがとうございました。