

早稲田大学マニフェスト研究所
人材マネジメント部会 2016年度共同論文

1 人稱になるための「自分成長基本方針」
の策定に向けて



長野県須坂市

産業振興部 産業連携開発課 小池 正希

健康福祉部 福祉課 外山 智

まちづくり推進部 道路河川課 堀内 華代子

1 はじめに

長野県須坂市は長野県北部に位置し、人口約 51,000 人を擁する自治体であり、2013 年度より早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会(以下「マネジメント部会」という。)に参加し、今期で 4 期目計 12 名が参加している。

今期は通常当たっている業務が全く違う分野の 3 名が選出され参加した訳だが、そのおかげもあり正にダイアログにより気づきを得ることができたのではないかと思いつくことができる。

マネジメント部会へ参加した当初はダイアログ自体どんなものかもわかっておらず、消化不良な部分もあり、不安を覚えたことが思い出されるが、マネジメント部会のキーワードを理解するにつれてそれらがいかに自分たちにとって大事な考えで、今後の行政を担う者として自分を、また組織を見直す有意義な取組みであったと気づかされた。

それらの気づきを得ることとなった今年度の取組及び取組に伴う次年度の展望について本編で触れていきたい。

2 今年度の取組内容について

2-1 所属組織の現状把握と各組織における施策検討期間（夏期合宿前）

マネジメント部会の第 1 回研究会～第 3 回研究会までは、各自治体で取組む施策検討期間であった。研究会に参加するにつれて、見えてくるものが多かったように思えるが、まずはダイアログとは何かという基礎から始まり、組織・人材課題の研究を行った。

「マネジメント部会の研究課題」

- | |
|---|
| <p>① 職員の努力を、地域の成果へとつなげられる自治体をどのように実現するか
⇒<u>組織課題</u></p> <p>② 生活者起点で発想し、関係者と共に未来を創っていける職員をどう育てるか
⇒<u>人材課題</u></p> |
|---|

「マネジメント部会のキーワード」

- | |
|---|
| <p>○立ち位置を変える
・・・生活者起点で物事を考える。違う価値観の気づき。</p> <p>○価値前提で考える
・・・ありたい姿から、今を考える。直面する課題のみに目を向けるのではなく、理想の状態を描き、それに向かって努力する。</p> |
|---|

- 一人称で捉え語る
 - ・・・他人事としてではなく、何事も自分事として考える。
- ドミナントロジックを転換する
 - ・・・過去や前例に囚われず、誤った「思い込み」を捨てる。

「ダイアログ(対話)」とは・・・

相手と話をする上で相手の意見を否定せず、自分とは異なる考えを受け入れ、目的や価値を共有するコミュニケーション手法。結論よりもプロセスに重きを置く。

討論・議論では勝ち負けが生ずるため、主張しない個人が増え、話をせず目的・情報の共有をしない個々の能力が発揮できない組織になってしまう可能性がある。



「図1 コミュニケーション手法の相関図」

各研究会に参加し、他自治体の参加者と様々なダイアログを行った。やはりどの自治体も抱えている問題に大差はないということ、どの職員もやらされ感が強い等情報の共有が進んだ。

自治体からの参加者ということで、他自治体参加者の立場になって考えるということは比較的容易だったように思えるが、自分たちが価値前提ではなく事実前提で物事を捉え、業務に当たっていることが多いことに気付いた。今こなしている業務のみに固執し、須坂市の将来像を共有するという意識は少なかったように思える。

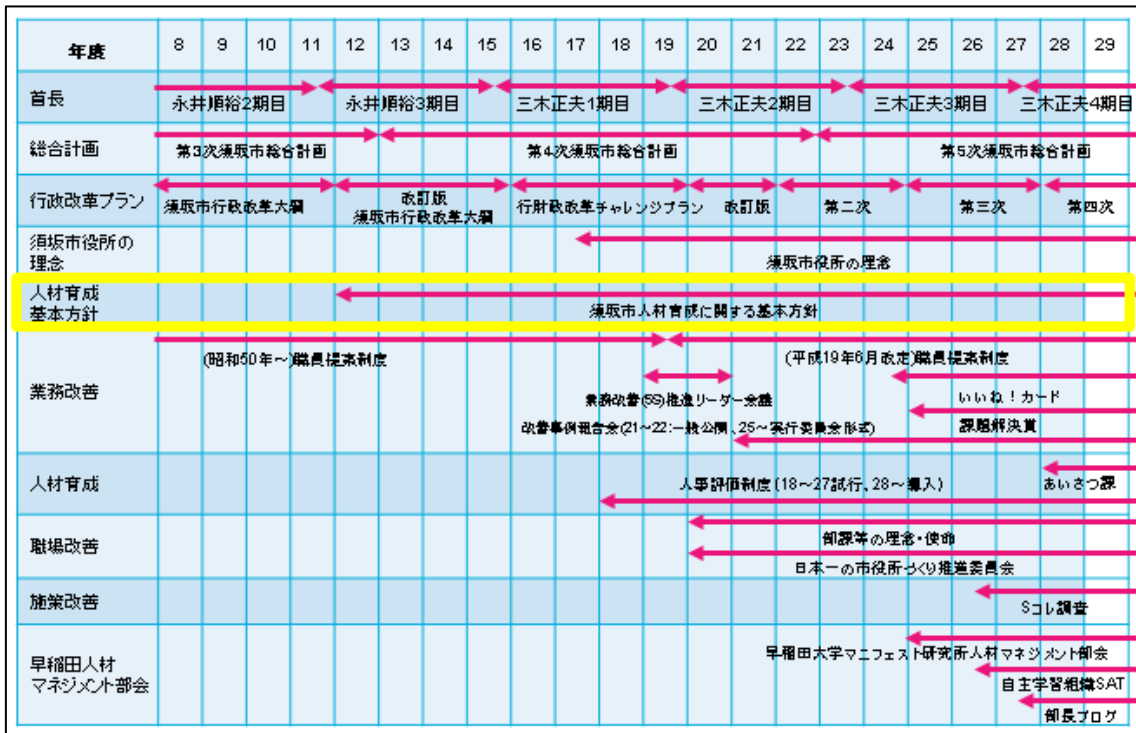
そうした新たな気づきを意識しながら、以下のようにキーパーソンへのインタビューを行うことにより、須坂市の現状と課題について把握を行い、様々な事に気づくことが出来た。

○インタビューを行ったキーパーソン

- ① 三木正夫市長（須坂 J A P A N を公約に掲げ、当選）
- ② 政策推進課 A さん（須坂 J A P A N を軸とした総合戦略及び第 5 次須坂市総合計画・後期基本計画 策定担当者）
- ③ 健康づくり課 H さん（須坂 J A P A N 担当係長）
- ④ 総務課 T さん（行政改革推進係長）

○見えてきた須坂市の組織・人材の現状

- ☆市の最重要施策「須坂 J A P A N」創生プロジェクトを通じて組織の現状を把握
- ・各職員に目的が共有されていない。
 - ・縄張り意識が強く、横のつながりに乏しい。
 - ・担当者はやらされ感が強く、担当以外の職員は興味に乏しい。
- ☆これまでの行政経営の経緯から見えてきたこと
- ・ひしめき合う理念・事業
 - ・平成 12 年から変わらない「須坂市人材育成に関する基本方針」
 - ・担当業務以外の研修を“余計なモノ”と捉えている職員。



「図 2 須坂市においてひしめき合う理念・事業」

以上の現状把握及び課題についての気づきにより、須坂市のありたい姿を価値前提の考えを大切にしながら今期参加の3名で検討を行った。

現状把握で浮き彫りになった須坂市全体としての課題は、①目的共有が不十分で、それに伴い部や課を越えて横断的な連携にも消極的、②各職員が1人称になっていないということだった。

それらについて今後どのように変わる必要があるかをありたい姿として描いた。

○組織・人材のありたい姿（状態）

1. 目的を共有し、協力しあえる組織

各業務に当たっていても、その本質の部分が共有されていなければ、職員は一人称になりづらい。地方創生が進められている昨今においては、地域の特性を生かした施策が求められ、それに伴いより各課での連携が必要となる。今までのように自分の縄張りだけを守っていては、市政の衰退は免れないので、様々な垣根を越えて目的を共有し、横断的に協力することが必要である。

→ex. 自分の担当分野の仕事について、他分野との連携により相乗効果が期待できる場合、連携の提案とその提案の受入れを容易に行えるフットワークの軽い組織

2. 組織目標の実現のために、自ら“ありたい姿”を描き、自主的にレベルアップできる人材

社会は日々変化し、行政の業務も多様化している中、職員も変わる必要がある。将来に向けて今の自分に足りないものを把握し、積極的に自ら学ぶ姿勢を持って、職員力向上に取り組むことができることも必要になる。自発的に取り組むことで、直接担当していない業務へも目を向け、自分事として捉える機会が増える。

→ex. 行政職員として自分に足りないものを把握し、自発的に職員力の向上に取り組める人材

以上のように須坂市のありたい姿(あるべき姿)を描き、それらを達成するための施策の検討を行った。

2-2 夏期合宿

夏期合宿では、組織の現状把握と課題の気づきを行い、それらを踏まえてありたい姿を描き、そのありたい姿に近づくためにはどういった施策が必要かについて各自治体で検討を重ね、中間報告といった意味で発表を行った。

先述のとおり描いた“ありたい姿”を実現するための施策の検討を行い、次のように発表した。

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
SATの活動を拡大する	すぐ：小池、外山、堀内：SATへ参加呼びかけ（グループウェアを利用、個別に声かけ、特に課長） SAT：自主学習会の講師として部課長を招く ⇒現在15名の会員の輪を、部課長も巻き込みさらに広げることにより、多くの職員に認識される存在感ある会へと発展	職員間にダイアログを広めることにより協力しあえる組織へと変化していく。
人材育成から自分成長へ	須坂市人材育成に関する基本方針を改定 ありたい姿＝“目指す職員像”をみんなで作る「須坂市自分成長基本方針」（仮称） 10月：小池、外山、堀内：部課長会でダイアログの提案 年度内：総務課職員係と連携：部課長ごとにダイアログ実施 H29：一般職員ダイアログ H30：自分成長基本方針策定 ⇒押しつられた職員像ではなく、職員一人ひとりが目指す職員像を描くことにより自分の成長過程を考えるきっかけにする	なぜ変わらなければならないのか、目指す職員像とは何か、職員自ら考え、ダイアログすることにより、自主的にレベルアップに取り組めるようになる。
組織の理念を再確認する	多すぎる理念・事業をスリム化 小池、外山、堀内：現状把握のためアンケート実施 年度内：総務課行政改革推進係と連携：掲げられている理念・事業を整理し、重複しているもの、時間の経過と共に現状と乖離しているもの、役目を終えたものなどを洗い出し、理念・事業の廃止も含めた考察を部課長会で発表する ⇒わたしたちの“幹”を再確認する	ビジョンをシンプルにすることにより、職員のよりどころが明確になり組織目標の実現のために適進できる。

「図3 施策と期待される変化・効果」

(1) SATの活動を拡大

- ・SATとは、suzaka active Teamの略であり、須坂のために活動する組織として、マネ友を中心に結成され、現在15名で活動している。
- ・隔週で定例会を開催し、情報の共有を行っている。また勉強会により市の現況と関連する事柄について知識を深めている。
- ・SATへの参加呼びかけを行い、職員間にダイアログを広めたい。

(2) 人材育成から自分成長へ

- ・現存の人材育成に関する基本方針が、地方分権が本格的に推進された平成12年当時から改定されておらず、前時代的なものになっている。

- ・ダイアログにより自分たちで考え、作り上げる＝育成ではなく、成長
- ・総務課職員係と連携しながら、まずは職層ごとのダイアログを行い、その意見を収束させ、完成したい。

(3) 理念・事業のスリム化

- ・須坂市では現在あまりにも多くの理念、事業がひしめいていることが確認できた。
- ・ハードルは高いが、総務課行政改革推進係と連携して、まずはアンケート等を中心に、現状把握から始め、理念・事業をスリム化したい。

2-3 夏期合宿以降

夏期合宿で発表した施策について、再度ダイアログを重ね、自分たちが今できることを確認し、各々実践した。どの施策も今期参加の3名だけでは達成することが困難なもので、適宜SATメンバーへ相談を行い、また総務課職員係と具体的な内容等を検討していった。以下内容について記述する。

(1) SATの活動を拡大

それまで参加していなかったSATの朝会及び勉強会に積極的に参加し、まずはSATの活動の意義を再確認した。

それに伴い、庁内LAN掲示板において全職員に向けて学習会への参加呼び掛けと報告を行った。

また提案者が特定され責任が生じるのではないかと不安になり、つい及び腰になってしまっている職員提案を、SATという団体として提出できないか思案した結果、今年度は3件の職員提案をSATとして提出することができた。(全庁補助金まとめ表、全庁共有スケジュール表、職員サポーター制度)

(2) 人材育成から自分成長へ

総務課職員係と今後の予定について具体的に検討を行った。

具体的に検討を行う中で、今後「自分成長基本方針」として策定を目指すというゴールは定まっていたが、その過程や方法をどうするかを話し合った。今期施策を提案したはいいが、全職員を巻き込んで策定を目指す際、ノウハウのない職員だけで進めることは困難ではないか、職員のありたい姿を反映した基本方針が中途半端になってしまうのではないかという懸念が生まれた。

「自分成長基本方針」の策定を実効性あるものにするため、まとめ役であるファシリテーターの必要性について総務課職員係と協議及び検討を進め、支援を得るための予算措置が具体的になった。

その後12月27日の部課長会において、今年度のマネジメント部会参加者の成果報告を行い、「自分成長基本方針」の今後の策定の進め方等を発表し、総務課長の力添えもあり、

今後具体的に策定に向けて進めていくことを大々的に周知できた。

ファシリテーターの希望委託先はもちろん、今年度研究に参加しているマネジメント部会であり、今後は来年度のスケジューリングに取り組んでいく方針である。

(3) 理念・事業のスリム化

現在までに今後具体的にどう進めるかの検討ははじまっていないが、まずは自分たちの出来ることから施策をはじめ、組織の理念の再確認、スリム化につなげていけるように進めていきたい。

自分成長基本方針の策定をまず行い、基本となる幹をしっかりとってからその後の理念や事業のスリム化を進めることができるのではないかと考えている。

3 次年度に向けた展望

今年度はマネジメント部会への参加をきっかけとして、今期参加メンバーとのダイアログを多数行い、様々な情報、思いを共有し、須坂市に必要な施策(既存の「人材育成基本方針」を「自分成長基本方針」として策定する)を見出した。

その必要な施策について関係部署へのアプローチを行い、今後具体的に進めることができる状況まで到達した。

3-1 1年後までに作り出したい変化

今後は直面している課題である人材育成基本方針を「自分成長基本方針」として策定することに重点を置き、取組を進めていきたい。

「自分成長基本方針」の策定に当たっては、各職員から意見を吸い上げ、吸い上げた意見を基にするため、全職員でダイアログを行う予定である。

確かに「自分成長基本方針」の策定の達成も大事であるが、策定する過程ということにも重きを置きたいと考えている。

全職員が「自分成長基本方針」の策定に参加することで各職員が自分事として捉えることができ、普段意識することのない自分のありたい姿を意識する場になれば、実効性は更に向上するだろう。

逆に他人に押し付けられたものでは、納得感、腹落ち感が欠如し、実効性が薄いのではないかと想定され、中途半端になってしまうと考えられる。

3-2 1年後に目指す状態

「自分成長基本方針」の策定には時間がかかることが予想されるが、まず1年後までに各階層でダイアログを行い、階層ごとに意見を集約していきたい。

そのダイアログを行う中で、「自分はこうなりたい。」「こんなことは無駄だ」等様々な意見が出るのが予想されるが、そういった意見とどう向き合い、どのように調和させていけるかが課題となる。

課題となる部分も多いが、まずはダイアログにより、各職員がどんな思いを持って職務に当たっているかを相互で共有し、自分の今までの職務への向き合い方の回想と今後どのように向き合っていくべきかを意識してもらえるようになってほしい。

また、この施策の真の目的は、「自分成長基本方針」の策定ではなく、策定する過程にあることにも言及したい。普段触れることのないダイアログを積極的に行うことにより、組織全体にダイアログを根付かせ、組織内の人間関係の質を向上させることができると考えている。

今期の3名でどんなことができるか、どう関わっていけるかはまだ不透明であるが、自分の出来ることを理解し、策定を進める中心になっていきたい。

4 まとめ

マネジメント部会に参加して、「ダイアログ(対話)」というものを知り、それを中心に据えて今年度活動を行った。正解は無く、作り出すものであるというマネジメント部会のコンセプトにより、自分たちの課題を自分たちで模索し、その解決も自分たちで考案するという進めてきたが、組織を変えることができる方法に正解は無いし、方法も様々であることがわかった。

多くの自治体に参加しているマネジメント部会において、どの自治体においても課題を抱えていることは共通認識であり、共通する課題であったり、その自治体が置かれている状況の違いから特殊な課題があったりと様々であることも把握できた。

しかし全体を通して感じる事ができたことは、「完璧な組織は存在しない。」ということである。

自分の現在所属している組織の在り方に満足し、変革の歩みを止めてしまえば時代の変化に対応できず、組織が衰退してしまうことは目に見えている。時代の変化=ニーズの変化であることを考えると、変革の歩みを止めることは行政に携わる者として生活者起点で物事を考えているとは全く言えないのではないか。今後の時代の変化と共に移り変わる生活者のニーズに応じていけるよう、今後職務に取り組む必要がある。

1年を通して気づくことができたことは多かったと思うが、全国又県内にも多くの課題を抱え、積極的に課題解決に取り組んでいる自治体の存在に気づくことができたことも大きな収穫であった。

組織を変えるためには人を変える必要がある。組織が大きければ大きいほど変えるためには大きなパワーと時間が必要となるが、人を変えるにはまず自分が変わる必要がある。

今期マネジメント部会に参加した3名の中には燃え出した火種がある。その火種を今後は周りにも伝播させていき、組織をありたい姿へ近づけていきたい。

【付記】

(小池)

マネジメント部会への参加当初はなにをやるのかとても不安に思っていたが、今年参加して思ったことは、行政職、専門職、現場職とそれぞれ少しずつ違った分野の3名のバランスが良かったことだと感じている。今年度の3名のダイアログにより、課題を掘り起しその解決策を検討したが、それぞれの特性を發揮しながら課題と向き合えた気がする。

自分は参加当初は、「公務員の意識を変えることは不可能。」と今までの経験から思っていたが、気づいたことは「やらなければ何も変わらない」ということだった。

自分が人を、組織を変える！というような大きなことは言えないが、火種を持った職員を巻き込みながらまずは直面している課題と向き合い、その課題解決を通して今後更に組織変革に向け、取り組みを進めたい。

(外山)

「部会とは、教えてもらうのではなく、自ら考え見つけ出す場である」という言葉通りの、模範解答のない答えを探し続けた一年間だった。

特に「価値前提で考える」ことができずに苦労した。夏合宿の課題では「ありたい姿」が思い描けず、「事実前提」の思考しかできていない自分に気づかされた。そこから抜け出したのは同期メンバーとのダイアログだった。ダイアログを重ねることで少しずつ「価値前提」とは何か腹落ちするという体験ができた。何度も対話を続けてくれたメンバーに感謝している。

部会参加をきっかけに、組織を改善していこうとする人たちの存在に気が付いた（これまで人ごとだった）。いろいろな改善活動や、研修に積極的に協力したいと思うようになった。

今後は大きな目標である「自分成長基本方針の策定」を目指していくことはもちろんだが、身近ですぐにできるような組織変革をすることも大切だと思っている。

最後になりましたが、1年という長い間、研究会に参加させてくださった福祉課の皆様に改めてお礼を申し上げます。

(堀内)

ことばの定義と真剣に向き合い、本質を問い続け、ありたい姿を実現するための方策に頭を悩ませ、慣れない組織論や、企業の代表取締役が執筆している本などを読みあさり、答えの出ない雲みtainなやつに常に包まれているような感覚で、もがき続けた一年だった。

(お酒を飲みながら、何度一人ダイアログしたことか…。)

しかし、実り多き一年であったともいえる。価値前提の思考法、ドミナントロジックからの脱却、フェアプロセスの必要性など、自分の中に様々な引き出しが生まれた。一番大きな収穫は、「対話」という新しいコミュニケーションの手法を、実践により学んだことだ。研究会や職場で対話を繰り返し、苦しみながらも慣れていくことによって、全く新しい視点に気づき、また、異なる意見を持つ相手とも共感しあうことができた。

これからは、部会で学んだことを、職場において実践していきたい。対話型研修に運営側として積極的に関わることはもちろんのこと、市民をはじめとした多様な主体とともに地域に対話を広めていきたい。

今年のメンバーはバランスが良かったと自負している。事務、福祉、土木の3人は、それぞれに経験や知識が異なるため、思いもよらないアイデアが湧き出てきた。徹底的に対話を繰り返してきた2人とは、互いに追い炊きし合える関係を構築することができたと思っている。これからもSATの仲間と一緒に活動していくが、職務においても、いつの日か部局を横断してタッグを組むことができるだろう。

最後に、相談に乗っていただいたSATの先輩方、大きな後押しとなってくださった総務課の西原課長、高瀬係長にお礼を申し上げ本稿を終えたい。ありがとうございました。