市民の幸せを考え行動する職員・組織を目指して

松本市

総務部　行政管理課　高野　朱見
財政部　契約管財課　窪田　直美
建設部　建設課　　栗田　幸信

美しく生きる。
健康寿命延伸都市・松本

私達３人は、平成 28 年度早稲田大学人材マネジメント部会に松本市から第４期職員として派遣をされた。私達がこの 10 ヵ月何を考え、何を実践し、何を得たのか。今回論文の執筆にあたり、３人の取組みを整理しなおしてみることで、改めて得られるものがたくさんあることに気づいた。次年度以降研修に参加する職員のため、また、今後の自分達の活動目標とするため以下に報告する。

始めに～松本市の概要～

松本市は、平成 17 年、平成 22 年の合併を経て、東西 52.2km、南北 41.3km、面積 978.47km の長野県内最大の市域となっている。人口は、平成 12 年以降、ほぼ横ばいとなっており、平成 27 年国勢調査では 243,293 人（増減率 0.11％）となっている。

職員数は、公営企業会計職員等を除き、平成 28 年４月１日現在 1,320 人(広報まつもとより抜粋)。本市の特徴として、類似市に比較して保育園が 44 園と多いこと、市内全地区に地域づくりセンターがおかれていること、公民館、博物館といった社会教育施設が充実していることがある。このため、これら分野において類似市に比べ職員数が多く配置されていることが特徴となっている。

松本市の職員階層別人数（平成28年4月1日現在）

職名	合計	
	人数	割合
事務員・主事	418	31.7%
主任	231	17.5%
主査補	16	1.2%
主査	238	18.0%
係長	122	9.2%
課長補佐	174	13.2%
課長	106	8.0%
部長	15	1.1%
	1,320	100.0%

※公営企業会計職員、再任用職員、および指導主事を除く

第１章　本年度の振り返り

１　キーパーソンインタビュー

第３回研修会の課題「キーパーソンとの対話」を受け、庁内でインタビューを行った。政策部長、危機管理部長、秘書課長、職員課課長補佐の４人に、「新しい事業に取り組んだきっかけ」「仕事の上で心がけていること」について話を聞いた。

４人へのインタビューから、私たちは前例のない新規事業を進めた職員の共通項を、以下の５つに集約した。

１　仕事を楽しんでいること
２　現状をよしとせず、変化させようという意欲にあふれていること
３　変化させるために、常に学習をし、見聞を広げていること

４　10 年、20 年先の松本市にとって何が必要かを見ていること
５　実現させるための仲間がいること

これら項目は、現状をよしとせず、新しいことを進めていく職員に必要な要素であるといえる。

２　職員意識の把握

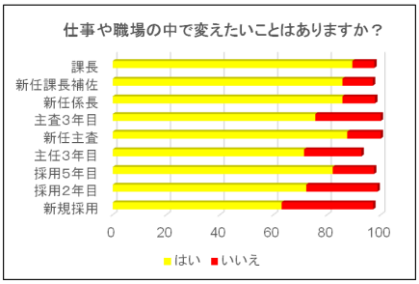
次に私たちは、本市の職員は市役所の仕事を変化させたいと考えているか、見聞を広げようとしているかといった仕事に対する意識を把握するため、階層別研修の時間に 810 人の職員にアンケートを実施、現状把握を試みた。

【目的】　職員の仕事に対する意識の把握
【実施方法】　回収率を上げるため庁内情報システムによる電子申請ではなくアンケート用紙を配布。回答は負担がなく答えられるよう「yes」「no」式とした。
（平成 25 年度電子申請による職員アンケート回答率　約 22%
平成 26 年度電子申請による職員アンケート回答率　約 32%）
【実施時期】　職員階層別研修の中で７月~８月に実施
【対象者】　管理職層（課長）
監督層（新任課長補佐、新任係長、３年目主査、新任主査）
中堅層（３年目主任）
初中級層（主事《採用５年目、採用２年目》、事務員《採用１年目》）
【対象人数】　810 人　（全職員の約 60%）
【回答率】　83.3%　（全職員の約 51%）

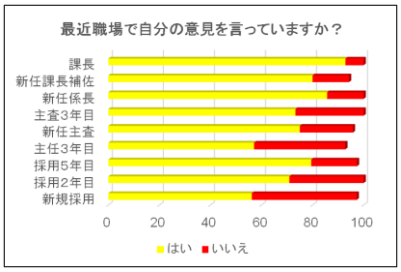
（１）仕事や職場の中で変えたいことはありますか？

事務員（採用１年目）で 60%、その他の職層で 70%、とりわけ係長以上となると 80%の職員が変えたいことがあると答えている。

主事（採用５年目）の８割が変えたいことがあると思っているが、３年目主任になると、変えたいと思う職員が主事（採用２年目）と同程度にまで少なくなっている。



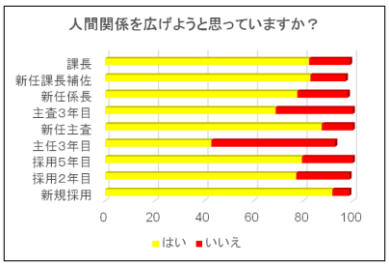
（２）最近職場で自分の意見を言っていますか？



仕事や職場で変えたいことを実行するには、自分の意見を言う必要がある。では実際に職場で発言をしているかとの問いには、３年目主任の約 50%が「意見を言っていない」と答える結果となった。

職場で意見を言わないのか、言えないのかはこの結果からでは判断ができないが、少なくとも３年目主任の約半数は変革のために行動をしていないことが分かる。

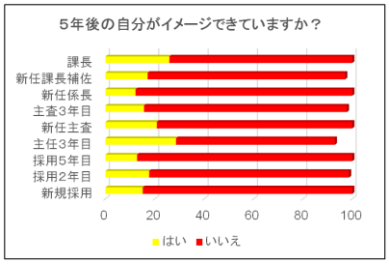
（３）問　人間関係を広げようと思っていますか？



新しいことを進めていく職員に必要な重要項目である「学習をし、見聞を広げる」に該当するのがこの問いである。

事務員（採用１年目）の 90%が人間関係を広めたいと意欲的であるのに比べ、他の職層はそれより低い。とりわけ、３年目主任では 40%しか人間関係を広げようと思っておらず、突出して内向きであることが明らかになった。

（４）問　５年後の自分がイメージできていますか？

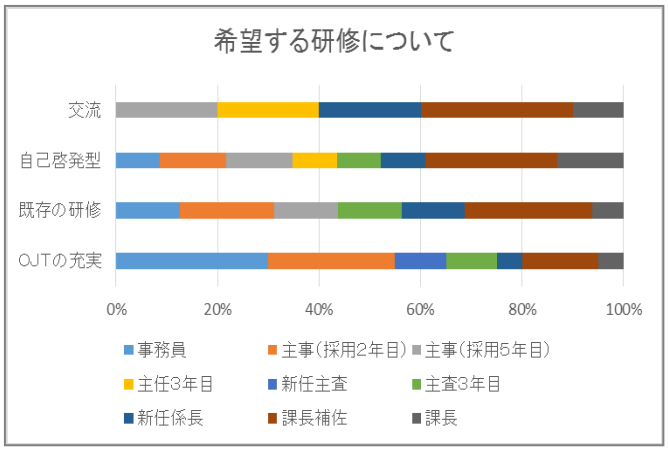


私たち公務員は定期的な人事異動があり、５年後に自分がどこの職場で何の仕事をしているか分からないのでイメージできないと考えた職員が多いのか、この結果になった。

多くの職員にとって、５年後の自分と咄嗟に聞かれたときに思い浮かぶのは、「与えられた辞令による職場」であり、「自分がどうなりたいか」と自律的に考える職員が少ないと言える。

目前の仕事を一生懸命にするが、こうありたいとの理想を持っていない職員像が浮かび上がった。

（５）問　どんな研修を希望するか（自由記述）

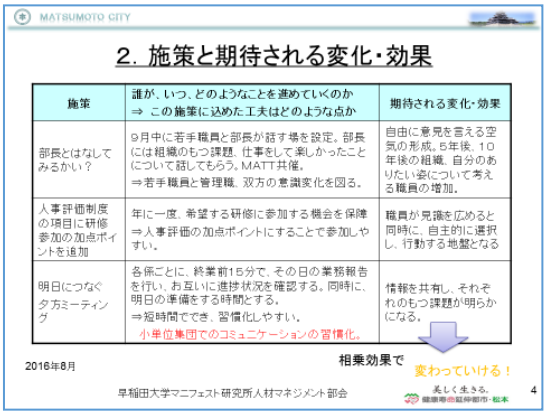


事務員（採用１年目）、主事（採用２年目）では、市の文書事務や財務システムの使い方、窓口対応といったＯＪＴで対応できる内容をあげる者が多く、現在各職場で行っているＯＪＴが十分に機能していない状況が推測された。

また、主査以上では既存の自主選択型研修で用意されているものをあげた例も多く、選択研修への参加をためらわせる職場風土、あるいは選択研修の認知度の低さが推測される。同じく主査以上では、自己啓発型に分類されるが、業務にも必要な英会話、健康維持の運動など個人で進められる研修をあげる例も多かった。

一方で、係長以上の職員の多くが、他市町村や他業種との交流研修をあげていた。

３　夏合宿での施策の発表



夏合宿において、キーパーソンインタビュー、職員アンケート、３人でのダイアログを重ね、発表した施策は以下の三つであった。

一つ目は、視野を広げ５年後、10 年後のありたい姿を考えるための「部長とはなしてみるかい？」の実施。

二つ目は、自ら決断し行動することを目的とした「人事評価への研修ポイントの導入」。

三つ目は、職場の意思疎通のための「明日につなぐ夕方ミーティング」の実施である。

この発表に対し幹事団からは、次の三つの指摘を受けた。

１　大前提として現状把握がアンケートだけでは不十分である。

2　松本市で過去 3 年派遣された職員が提言した施策からの積み上げが見えない。以前の派遣者がどんな施策をやろうとして、なぜ実現できなかったのかを把握していない。
3　こんな施策で大きな松本市の組織が変わるのか。

また、他自治体の参加者からは「人事評価への研修ポイントの導入」について「暇な職員ほどポイントが高くなる」「職種によっての公平性が保たれない」といった指摘を受けた。同様に「明日につなぐ夕方ミーティング」については、各自の職場ですぐにできることであり、やってみて効果はあったのか、との指摘であった。

夏合宿から戻り、私たち３人は職員アンケートで把握した職員像と部長達が感じている職員像がイコールであるか、私たちに欠けていた視点があるのかを確認したい、また私たち３人が庁内で動き出していることを知ってもらいたいと、13 人の部長にインタビューを実施することとした。

同時に、過去３年に人材マネジメント部会に派遣された職員に声を掛け、それぞれが考えた組織変革の施策と現在の進捗状況について話を聞くこととした。

４　職員の現状把握を補強する

８月末～９月にかけて、「松本市のあるべき姿について」「現在の市役所職員の課題について」の二つの項目について、13 部長にインタビューを行った。

その結果、各部長が描く松本市のあるべき姿は、各部が担う施策の先にあるものを見据えたものであったが、職員の課題については、

「プロとして結果にこだわっていない職員」
「自ら考え、自ら解決しようという意識の乏しい職員」
「リーダー意識に欠ける職員」

といった三つの共通項が浮かび上がった。

部長の話を直接うかがい、私たちの考えた施策の期待される効果である自由に意見を言える空気、５年後・10 年後のありたい姿を描くこと、自主的に行動することなどは、部長自身がすでに考え実践しようとされていることが分かった。また、部長と話すことは、部長の考えや思い、願いを知り、自分もそうなりたいと一歩を踏み出すきっかけになることを確信した。この経験が、後述の「部長と話してみるかい？」の実施につながった。

５　人材マネジメント部会１期～３期職員との対話

夏合宿後、人材マネジメント部会に派遣された職員９人に声をかけ、それぞれが組織変革のために取り組んできたこと、今取り組んでいることについて話し合いの場を設けた。

実は私たち３人はこの時まで、過去の派遣職員が何に取り組み、何ができなかったのかを知らずにいた。話し合いを通じて、松本市では１～３期の派遣職員それぞれがその年に現状把握をして考えた、その年の施策であると捉えており、他市町村のように継承し連続して取組む組織改革施策といった要素は薄いことが分かった。私達自身も自分たちの施策は４期生の事業であり、過去を学ぶこと、１～３期生の事業を継承し、発展させた事業とする必要性を感じていない施策だったとも言える。

この時の対話において、松本市には１期職員が始めたM.A.T.T.（“松本の明日のための対話”：自主学習会の名称）、２期職員が始めた階層別研修でのダイアログ研修が、３期職員が自己申告書の様式の変更・M.A.T.T.の広報強化といった取組みをしたことが明らかになった。

このため、私たちが考えた「話してみるかい？」はゼロから始めるものではなく、自主学習会 M.A.T.T.があり、ダイアログ研修でダイアログを経験した職員がいる土壌に立って展開する施策であると認識することができた。

６　話してみるかい？　の開催を通して見えた現実

夏合宿以降、ありたい姿を「市民の幸せについて考え行動する職員・組織」とした私たちは、ありたい姿に向かう第一歩として「部長と話してみるかい？」を開催した。

この会は職員アンケートで明らかになった「人間関係を広げたいと思っていない」３年目主任を対象に、部長から仕事についての考えや自らの経験を直接語ってもらい、グループで考えを深め合う就業時間後の自主研修として企画した。

本年度の講師を本市の特色である「こども部」「危機管理部」「地域づくり部」の各部長、本年度末に退職となる「総務部長」「財政部長」とする計画を立て、各部長から快諾いただいた。

実施にあたっては、人材マネジメント部会１期職員が立ち上げた自主学習会M.A.T.T.との共催事業と位置づけ、１期から３期までの派遣職員に司会、受付といった運営協力をお願いした。M.A.T.T.が職員共済組合文化部に属していることから、共済組合からのお知らせとして庁内情報システム（イントラネット）を

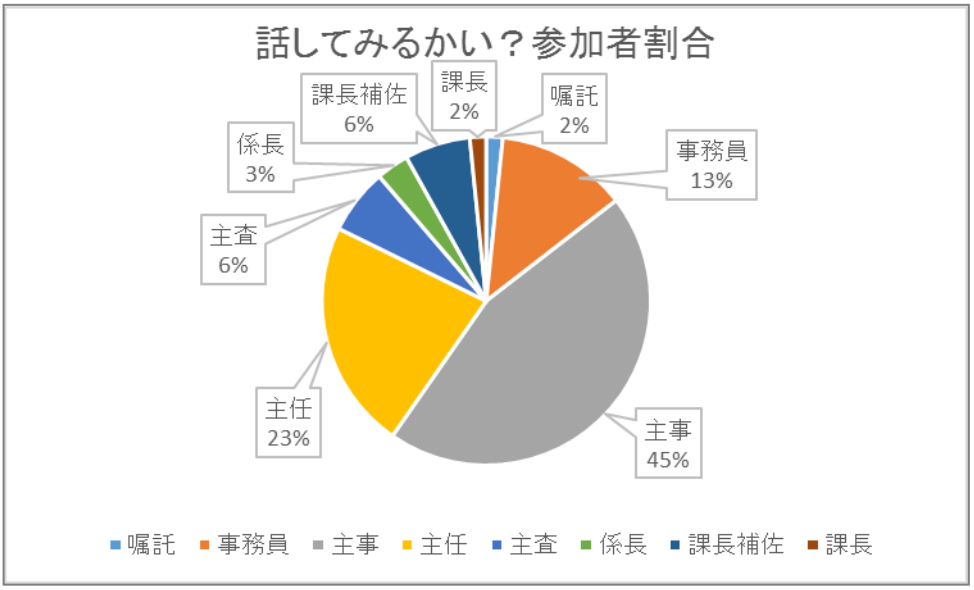
通じて全職員に向けて広報し、庁内会議室を会場とした。

第１回　９月27日　こども部長　会場　大会議室　参加者数　10人
第２回　10月25日 危機管理部長　会場　東41会議室　参加者数　16人
第３回　12月13日　地域づくり部長　会場　市内某所　参加者数　10人
第４回　１月18日　総務部長　会場　大会議室　参加者数　９人
第５回　３月１日　財政部長　会場　東41会議室　参加者数　１６人

全５回の参加者の割合は次のグラフのとおりである。

当初、この会の対象として計画していた３年目主任の参加が少なく、嘱託、事務員、主事といった市役所での職歴が 10 年以下の職層の参加が 60%を占めた。３年目主任の参加が少ないのは「人間関係を広げたいと思わない」という職員アンケートの結果と一致した。

なお、３年目主任がなぜ「人間関係を広げたいと思わないか」については、今後個別に聞き取りが必要である。



開催してみて分かったことは、大きく二つである。

一つ目は広報方法である。広く周知するべく庁内情報システムを利用したが、平成 25 年度、26 年度派遣職員が同システムを使って実施した職員アンケートの回答率が約 30%であったことから、今回の「話してみるかい？」のチラシを見た職員も同程度と推測される。現に、全５回を通して参加者は個人の口コミによるものが多く、庁内情報システムからの応募者は皆無といってよい。一方通行の周知には個人的な知り合いによる周知を超える広がりがなかった。

二つ目は、「自主研修」が「特別な人」の「難しい活動」と受け止める職員が多かったことである。

参加しなかった職員何人かに聞き取りを行った結果は以下である。

「自主研修に行くと**何か難しい事をやらされる**のではないか」
「自主研修の意義は分かるが、**自分は特別ではないので参加できない**が応援しています」
「自主研修に行くと、**頑張っている職員とみられるのが嫌だ**」

また私たちそのものに反対する意見も耳に入っている。

「部長の話には関心があるが、企画者の『私達がこんなに良い企画をしたから参加してみないか』といった**上から目線を感じるので行かない**」

私たちは特別な職員ではなく、「日常の中で部長と話してみようよ」と気軽に呼びかけたつもりであった。しかし、松本市役所には勤務時間外に自主研修を行うことが違和感なく受け止められる組織風土がなく、特別な人がやることという空気があること、また、私たちが自主研修会の主催者として魅力ある信頼される職員ではなかったのかもしれないこと等も分かってきた。

第５回チラシ

７　「話してみるかい？」参加者にみる意識変化

「話してみるかい？」では参加者に、終了後「明日からこうしようと考えていること」について毎回記述をお願いした。以下に、そのいくつかを紹介する。

「前例のコピーで終わっている業務を一度立ち止まって目的から考える」
「職場環境を変えるため自分から一歩を踏み出し、元気よくあいさつをする」
「日常業務の意義目的を考えたい」
「自分の頭で考えたい」
「信頼について再度考え、自分が信頼される公務員をめざす」
「コスト意識をもって業務を行い、さらに視野も広げる」

「積極的に仕事を拾いにいく」

これらの記述から、参加することによって自分の仕事に欠けているものに気づき、行動へ移そうという意欲が芽生えたことが分かる。私たちが、５回の「話してみるかい？」で巻き込むことができたのは約 60 人だが、参加者にわずかながらも意識変化をもたらせたことが「話してみるかい？」の成果である。

自ら考え、学び、成果を出す職員となる初めの一歩として、「部長と話してみるかい？」は有効な自主研修である。

８　職員向け報告会への参加

私たちが考えた施策を３人の中で留めておいても広がりは生まれない。「部長と話してみるかい？」は、今の私たち３人で対応できる人数から、定員を設けざるを得ない。

そこで、私たちの活動をより多くの職員に知ってもらいたい、アンケート回答に協力していただいた職員への報告をしたいと、12 月 21 日に他自治体等への派遣職員とともに、職員向け報告会での施策の発表機会を得た。

人材マネジメント部会の紹介、３人で４月以降考えたこと、アンケート結果、「部長と話してみるかい？」への参加呼びかけを行った。

人材マネジメント部会に派遣されている職員が何か取り組んでいる、来年度自分も行ってみたいと関心を持った職員ができたことは大きな収穫であった。

第２章　来年度以降にむけて

１　実践からの気づき

(1) 人材育成基本計画

松本市では職員行動指針、人材育成基本計画が策定されており、それに基づいた研修計画が立てられているが、その理念や目的が職員に浸透していないのではないかと感じた。このため、各職員に求められている職責、職責に対応した研修の目的を理解している職員も少なく、研修の成果を組織に還元するという意識も薄い。

職員アンケートの自由記述では「研修が多すぎる」「今でも十分にあり必要がない」「研修に参加するため業務が滞る」といった意見もあがっていた。これらは研修に出席する負担を訴えたものだが、一人ひとりの職員が未来の松本市を作るために不足しているものを補うための研修、という意識に欠けていると言える。

人材育成基本計画が何のために作られたのか、その理念は何か。改めて職員に浸透させることが必要である。

(2) 組織風土

「部長と話してみるかい？」の開催を通して、松本市役所には「自主学習をしている職員＝特別な職員」とみられる風潮があることがわかった。

多くの職員にとって、「研修」とは、職員課から与えられる業務時間内に行う職務であり、業務時間外に個々人がその能力を高めたり、見識を広げたりすることは「特別」なことであると感じている。個人の能力開発は「職員課が用意してくれるプログラムで行うもの」であり、自分に足りないものを自分で見つけ、自分で時流を感じとろうと考える職員は少ない。

２　私たちの目指すありたい姿

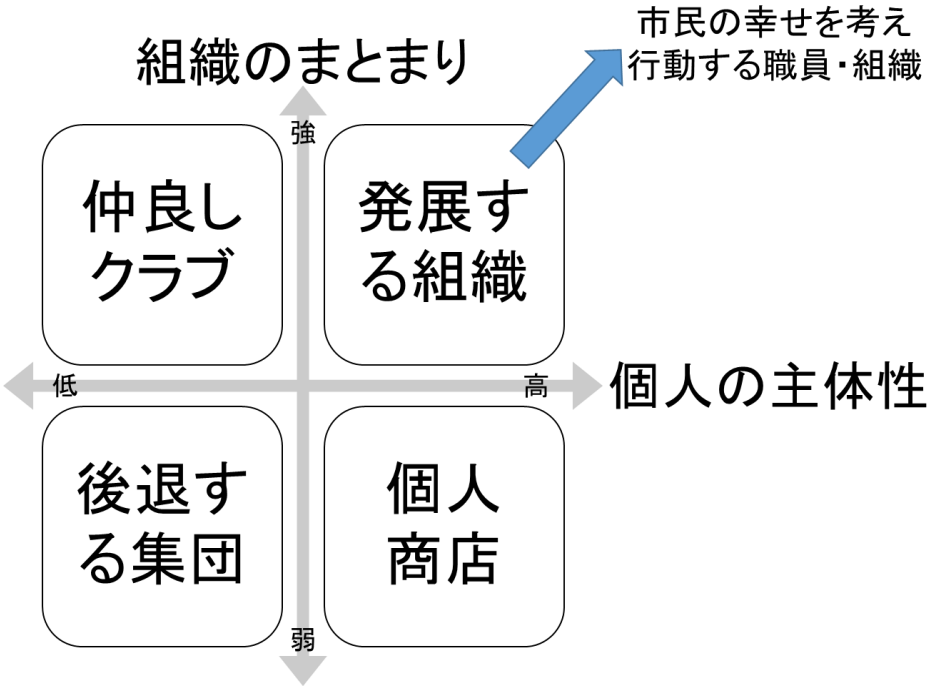
松本市が「市民の幸せを考え、行動する職員・組織」になるには、職員が組織の目標や理念を共有し、相互に尊重し協力し合うまとまりの強い組織となること、同時に自ら考え、自己の成長を積極的に獲得しようとする姿勢を持ち、行動することが大切である。そのどちらが欠けても、私たちの思うありたい市役所には近づけない。（図参照）

組織の目標や理念を共有していても、自ら考え行動する個人の主体性が低ければ、それは仲良しクラブであり、ありたい組織とは言えない。

また、個人の主体性が高くとも、組織理念を共有していなければ、個人商店であり組織としての力は発揮できない。

その両方が欠けている状態は、新しい変化に対応できず、現状維持をしているつもりの、徐々に「後退する集団」であり、組織ですらない。

改めて私たち３人が考える組織のありたい姿は、市民の幸せを考え行動する職員・組織であり、そのためには組織の理念を共有し主体的に学び行動する職員になっていくことが必要である。



３　自主的に学ぶ風土を作る

松本市長が折に触れて引用する言葉に「鳥の目　虫の目　魚の目」がある。高い視点から全体を見渡す鳥の目、現場に接し足元を見つめる虫の目、時流を見極める魚の目。この言葉は、的確に現状認識を絶えず行い、将来を展望するうえで不可欠な要素を端的に言い表している。

職員一人ひとりが「鳥の目、虫の目、魚の目」を意識することが『市民のために考え行動する職員・組織』には不可欠である。

(1)　部長と話してみるかい？の今後の展開

①　松本市が「個人が高い主体性を発揮し、組織の理念を共有したまとまりの強い組織」に向かうために、引き続き「話してみるかい？」をはじめとする自主学習会を計画し、自主的に学ぶ仲間を増やしていく。来年度は、「話

してみるかい？」をベースとして、庁内の様々な職員から話を聞く会、庁外の外部講師を囲む会、他市職員との交流学習会へと活動を展開させる計画である。

② 本年度は「話してみるかい？」参加者に「明日からやりたいと思っていること」をフィードバックできなかった。私たちはこの一年、振り返りながら何度も繰り返し考え、実践することの大切さを体感した。このため来年度は、開催後に参加者にアンケート結果をフィードバックし、自らの行動を振り返るきっかけを作りたい。時間を経て、「明日からこれをやろう」と決意したことができているかどうか確認をし、足りなかった点に気づいて行動に移すといった自主学習のＰＤＣＡサイクルを確立したい。

③ 「話してみるかい？」は、部長が提示したテーマでダイアログを行い、鳥の目・虫の目の間を行ったり来たりしながらグループで考える場となったが、時流を見極めて将来を展望する「魚の目」を意識する場にならなかった。部長の話に「魚の目」の要素が欠けていたわけではなく、むしろ熱を込めて語られていた。しかし、本年度はファシリテーターの力量不足が否めず、部長が語る「魚の眼」を共有できるほどの深まりには至らなかった。そこで、来年度以降は「魚の目」を意識してファシリテーションを行う人材を育成することも「話してみるかい？」の目的としたい。

(2) 自主的に学ぶ風土づくり今後の方向性

本年度開催した「話してみるかい？」では採用 10 年目以下といった初中級層職員が多く参加した。この職層が何年か後に主任となった時も、自主的に学ぶ職員であるには、だれであっても自己学習をし、自己学習をする職員を特別視することなく、自ら成長しようとすることが普通の組織風土が必要である。

また、学びを継続していくためには、個人が学びの成果を実感できる、小さな成功体験を得ることが大切である。その積み重ねが新たな学びへの意欲を生み、学びを継続していく原動力になる。そのために、「話してみるかい？」等への参加を通じて考えたことを日常の場面で実行し、その手ごたえを感じて次につなげていくことが必要である。

職員が考えることを阻害しない環境、考えたことを提案する、実行してみることを躊躇なく行える環境を整えるために、市役所組織の最小単位である「係」を統括する係長、課長補佐層に自ら進んで学び行動するよう働きかけることが必要である。

また、自ら考え気づいたことを行動に移すには、自分と同じ考えや悩みを持ち一緒に改善の取組みを行う仲間を増やしていくこと、仲間を増やすため、自主的に学ぶ場をだれもが気軽に計画できる環境が必要である。

松本市人材育成基本計画では研修担当課が自主研修への支援として「自己啓発に取り組みやすくするため、活動への助成を行うとともに、成果を発表できる機会を設ける」こととなっている。この制度を私たちの「話してみるかい？」を通し、他の職員に広め、自主研修の輪を広げていきたい。

４　組織のまとまりを高める

組織のまとまりを高めるためには、目的や理念を部局を超えて共有し、協力することが大切である。

現在松本市の人事評価では、各部署の方針に基づき、主査補以上職員はチャレンジ目標を設定することとなっている。主任以下の職員は方針は示されるが、それを達成するために何をするかといった目標設定は求められていない。

そこで年度当初に各係の中で組織の目的や理念について対話し共有するための場を設け、そこで共有したことを受けて全職員が目標設定する人事評価制度を提案したい。

年度当初に組織の目標を共有することで、全体の目標が自分とつながり、組織全体を意識しながら個々のありたい姿を実現できると考える。

同時に各職層の職責を辞令によって確認することを提案したい。現在、各職層の職責は「自ら」人材育成基本計画等で確認することとなっている。このため自主学習をする風土とは言い難い松本市では、職員一人ひとりがその内容を十分に把握しているか否か疑問である。そこで、人事発令の際に配られる「辞令の裏面」にその階層の職責を印刷し、各人に配布し、年度の始めに確認する機会としてはどうだろうか。

５　おわりに

同じ市役所の職員で、同じ研修先に派遣されるのにお互いの名前と顔が一致しなかった長野市での第１回の研究に始まり、今日までに３人の対話は 40 回 150 時間となった。３人のメールのやり取りも 500 通を超えた。

４月当初は、自分達がこんな風にありたい姿について話し合い、行動するとは考えてもいなかった。こんな私たちが一年を経て、そもそも何のためにやるのかを日常的に考えるようになり、「自らが動かなければ何も始まらない」と動き出した。今年私たちができたことは微々たるものだ。

来年度派遣される職員に何を伝えるか。それが今年度最後の私たちの対話のテーマであった。私たちの１年の軌跡が次期研究の参考となれば幸いである。

2016　松本市人材マネジメント部会派遣職員（第４期生）

高野　朱見

自分は誰のために何をする組織としたいのか、そのためには自分には何が足りないのかを「考え続けた」１年でした。

３人で考えた施策「部長と話してみるかい？」を開催して、人は話を聞き考えるだけでは行動に結びつかないということ、対話を通して考えたことは、実際に行動し振り返ってこそ定着することを痛感しています。

松本市の組織風土は昨日今日にでき上がったものではなく、私達の取組みだけで変わるものではありません。松本市が住み続けたい街、住みたい街であるために亀の歩みで行動し続けたいと思います。

窪田　直美

私たちの松本（市）のありたい姿ってなんだろう、どうすればそれに近づけるだろう・・・そんなことを初めて考え、悩み、３人で対話し、実行してみる１年でした。

自分が動かなければ何も始まらない、考えや力が及ばぬこともたくさんあり、やってみようと思う気持ちが消えそうになることもありました。いつまでも、諦めることなく動いてみることの難しさに気づかされた１年でもありました。それでも、これからも、そもそも何のためなのかを考え、自分にとっての熱い思いを刺激してくれる人に会い、再び挑戦することができるよう自分を鼓舞し、少しずつでも止まることなく進んでいきたいです。

栗田　幸信

この研究会で学んだ最大のことは「動かなければ何も変わらない」「変えるためにはまず動く」という、気づいてみればごく当たり前のことでした。

その“動き”を生み出すキーワードは“腹落ち感”だと考えています。聞いたことがあるようで、実はなかったこの言葉。「漠然と受け止めていたものが“胸に落ちる”だけでは納得するだけ。腹まで落ちれば、漠とした思考が整理されて消化され、血肉となって行動の原動力になる。」そんなイメージです。

複数の人間が一緒に動くときには、対話から得た腹落ち感が不可欠だと思います。互いに腹落ち感を持ってから動くのか、動きながら腹落ち感を得ていくのかということはありますが、それは動きながら考えます。