

早稲田大学マニフェスト研究会人材マネジメント部会

協同論文

「市民と共に響き合う安曇野市」を目指して

長野県安曇野市

総務部 人権男女参画課 高山厚子

都市建設部 監理課 横山佳久

財政部 収納課 小林章吾

## 【はじめに】

早稲田大学マニフェスト研究所主催の「2016年度人材マネジメント部会」に参加の機会をいただき、ありがとうございました。

全6回におよぶ部会では、与えられた課題に対し「対話」を行い、そこからの「気づき」を体験することができました。

特に、夏季研修会の課題では、安曇野市グループとして、組織の現状や課題を再確認し、組織のありたい姿を研究することができました。

### 1 安曇野市役所の「組織・人材の現状」の分析

組織のありたい姿を考えるにあたり「組織や人材の現状」について分析する必要があり、どのように？何に基づいて？分析していくのかを、まず初めに検討しました。

「市民からの苦情」「人事評価結果」「オフサイトミーティング内容」など情報源は様々ありましたが、私達市職員にとって最もショッキングだった平成26年1月の職員不祥事の際に行われた職員アンケート結果を分析してみることにしました。

アンケートには、約500名の職員の意見が記入されており、分析には大変時間を要すると思われましたが、これを分析することで組織の現状が見えてくるのではないかと考えました。

また、アンケートのほかに、市役所外部に出向経験のある職員をキーパーソンとし、インタビューを行い、外部と比べた市役所をどのように感じているのかインタビューを行いました。

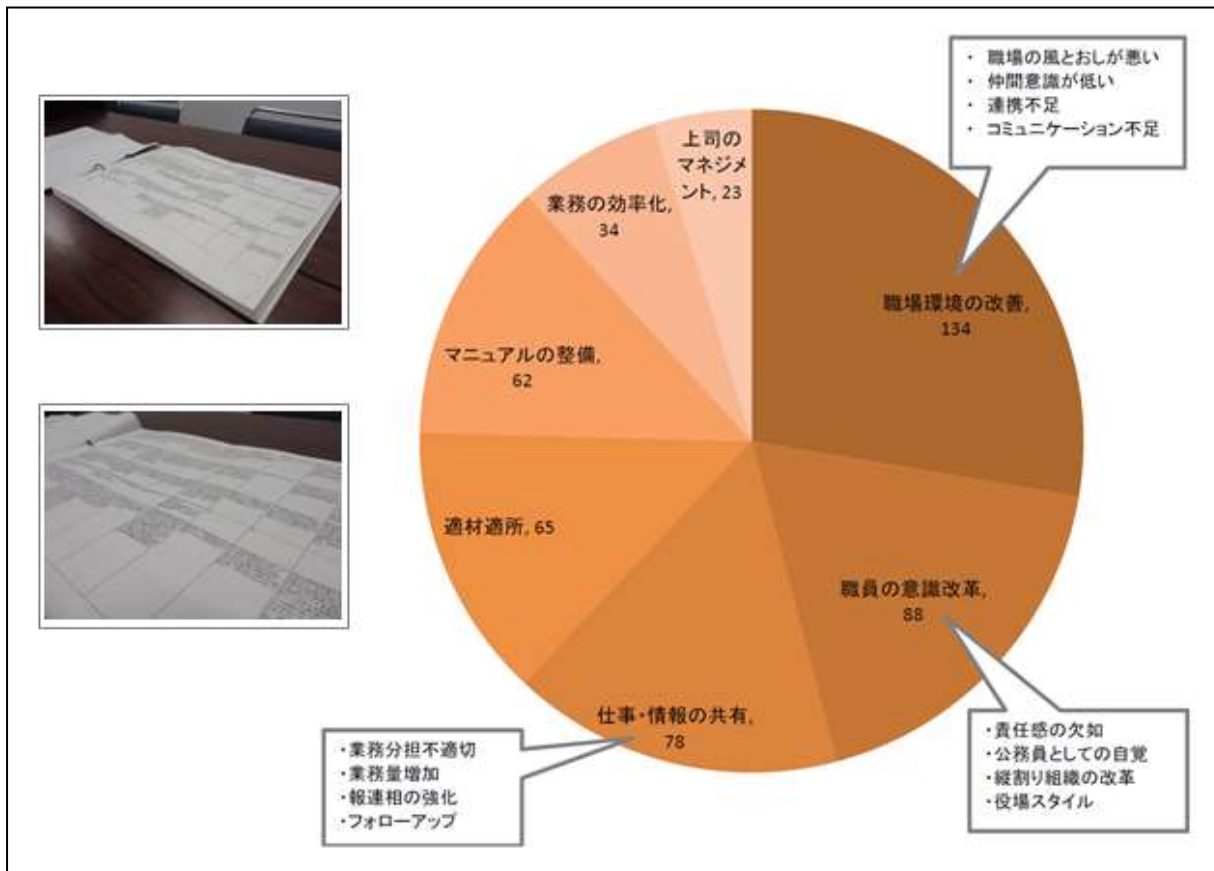
### 2 安曇野市役所の「組織・人材の現状」の課題

アンケートの意見として多かったのは、職場の風通しが悪い。仲間意識が低い。コミュニケーション不足。など「職場の環境改善」に関する意見や、職員の責任感の欠如。公務員としての自覚不足。など「職員の意識改革」に関する意見。また、業務分担不適切。報連相の強化。職員間のフォローアップ。など「情報の共有」に関するものがありました。職場環境、職員意識や仕事・情報の共有などについて、課題と感じている職員が多いことが分かりました。

また、キーパーソンインタビューでは、職員資質に問題もあるが、それ以上に管理監督職員にも問題があり、職員が意欲を持つためには、管理監督のビジョンが重要であること。各役職で対話をする場を設けることの必要性や、目の前の仕事に追われ、目標を見失っている状況などの意見を聞くことができました。

アンケートの結果や、キーパーソンインタビューの結果を基に、「組織・人材の現状」には、「責任感や意識の低い職員」「組織内のコミュニケーション不足」「管理監督職員のマネジメント不足」の課題があると捉えました。

## ○職員アンケート結果



## ○キーパーソンインタビューの意見内容

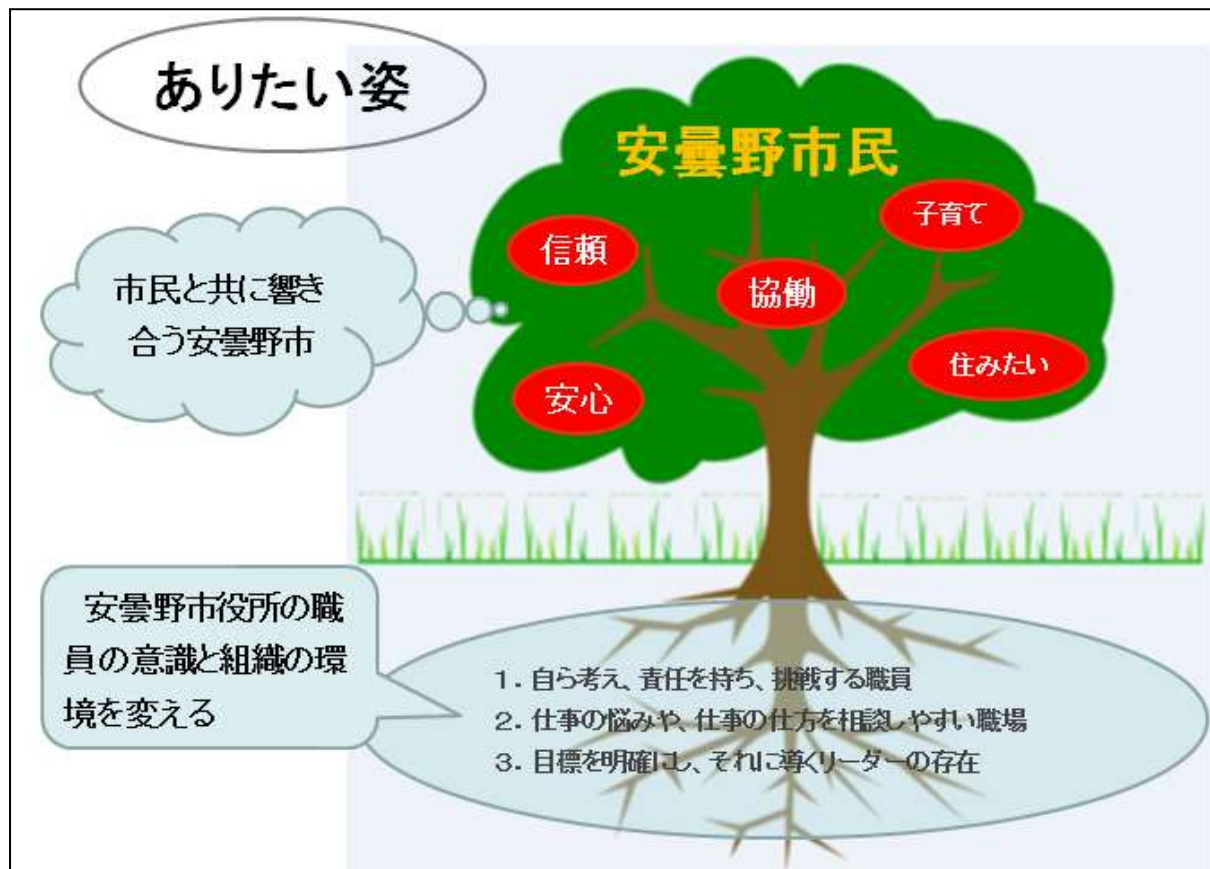
- ・幹部職員の連携が無い。また、幹部職員だけの会議、打合せなど、議論できる場が無い。このことに連携がうまくいかない原因があるように思える。
- ・係長と担当2人で仕事をしている。何をしているのか。困っているのかさえ分からない職場の状況がある。
- ・クライアントに対して、最適なものを提供しようとする意識が感じられない。
- ・民間は、目標がはっきりしている。若い人でも責任感が違う。休日に勉強会を開き意欲と能力を高めている。
- ・職員が何のための仕事なのか目的がわかっていない。それが故のやらされ感では。
- ・他市では、課長職は政策を見ている。部長の所に担当が説明に行くことも無い。ましてや、担当が市長説明をするようでは、組織にビジョンは伝わらない。

### 3 安曇野市役所の「ありたい姿」

組織・人材の現状を踏まえ、「ありたい姿」の検討を行いました。

組織のありたい姿はどのような状態か。また、ありたい姿からみた組織の現状はどのようなのか、組織のありたい姿に近づけていくために、どのような施策を講じて行けばよいのかを考えました。

その結果、安曇野市と市民を一本の木に例えてみました。



安曇野市職員は、安曇野市民を下支えする木の根っことならなければならない。

そうして育った木に、住みたい、安心できる、信頼できる安曇野の市民でよかったと感じてもらえる 「市民と共に響き合う安曇野市」 を私たちが考える安曇野市の「ありたい姿」への目標としました。

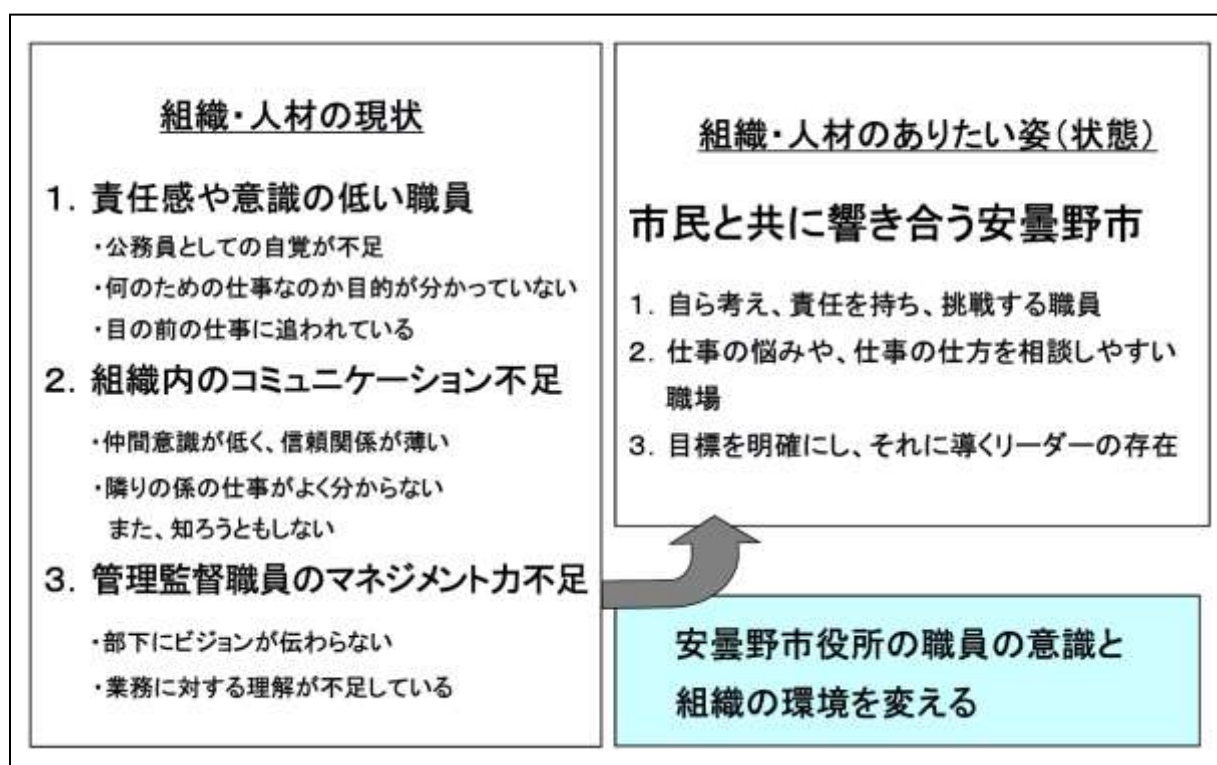
組織のありたい姿1については、「安曇野市が目指す職員像」に掲げられている5項目の内のひとつである「自ら考え、責任を持ち、挑戦する職員」としました。これに対する現状は、「責任感や意識の低い職員」が多いという課題があり、自分の担当の仕事だけ責任を持てばよいという考えで、市民に対しての責任や意識が低いという状況があります。

組織のありたい姿2としては、「仕事の悩みや、仕事の仕方を相談しやすい職場」です。これに対する現状は、「組織内のコミュニケーション不足」という課題があり、

自分の担当の仕事だけをこなしていればよいという姿勢から、隣の仕事を知らうとせず、すると、仲間意識も低く、信頼関係も薄く、結果、「組織内のコミュニケーション不足」という状況になっています。

組織のありたい姿3としては、「目標を明確にし、それに導くリーダーの存在」としました。これに対する現状は、「管理監督職員のマネジメント不足」という課題があり、自分の仕事のみしか見ていない職員が、管理監督職員となっても、よいマネジメントが出来るわけがないという状況からです。

以上のありたい姿から、安曇野市マネ研グループのコンセプトを「安曇野市役所の職員の意識と組織の環境を変える」としました。



#### 4 ありたい姿の実現に向けた「着眼点」

私たちがダイアログを重ねる中で、次のような着眼点から具体的な施策の検討を進めました。

##### （着眼点1）同じ思いの仲間と挑戦し続けるために

当初は、平成26年度から始まった安曇野市人材マネジメント研究会の継続実施ということで検討を進めていましたが、この研究会も3年間実施してきた中で、職場における対話の重要性を、認識するよい機会になっているという評価がある一方で、自発的に参加する人は少なく、施策を提案し、その結果・成果が求められる傾向があり、職員に敬遠される場となっているという現状も見えてきました。こうした状況を踏まえ、職員同士のつながりを強め、より組織改革に向けて行動しやすい環境が必要と考えました。

##### （着眼点2）将来のリーダーの育成のために

監督職のマネジメント不足という現状分析に基づき、その解決策を検討しました。現在の管理監督職に対する意識改革の必要性も感じていましたが、私たちはこれから実施される複線型人事制度で行われる係長昇任試験に焦点を絞り、係長昇格を希望する主査を対象に、市の現状や課題、ありたい姿をテーマに対話をし、施策を考える機会を設けてはどうかと考えました。現状は、係長になって初めて係長の役割や部下のマネジメントについて悩みを抱え、苦勞している状況があります。昇格前で、係長を目指す意欲のある職員を対象に、対話によるコミュニケーションを経験する機会があってもよいと考えました。

##### （着眼点3）「対話」によるコミュニケーションを意識する

現在、課等の単位で毎月行っているオフサイトミーティングは、平成26年度から始まり、本年度で3年を経過します。「気楽にまじめな話をする」というコンセプトで、課内の職員同士の思いや経験等を共有する場として定着していますが、職員の不祥事を契機に毎月28日を「コンプライアンスデー」と定め、職員の法令順守に特化したミーティングを行うこととしたため、両ミーティングを併せて開催している課等がほとんどです。そのため、本来のオフサイトミーティングの趣旨から離れ、建設的なテーマの対話になっていないのが現状です。こうした現状を改善するため、「対話」を取り入れることで、より双方向的なコミュニケーションの場となるのではないかと考えました。

## 5 着眼点を踏まえた政策提案

### (施策1) 「早稲田マネ研」経験者のグループ設立

安曇野市では、早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会経験者は本年度参加者を含め4期12名になります。

平成25年度参加の第1期生が「安曇野市版マネジメント研究会」を職員課主催の研修カリキュラムに取り入れ3年間実践してきました。この間、2期生、3期生、我々4期生も実践研究として企画運営に携わってきましたが、グループ化に向けた対話の場を持ったことはなく、職員課としても研修成果のフィードバックという位置づけでした。そこで、職員課長、職員研修担当者を含め、数回にわたり対話を重ね、「早稲田マネ研グループ」設立に向けた検討を進めています。今後、職員課の要請やグループからの企画提案を連絡調整する担当職員を選出し、主に庁内職員研修とオフサイトミーティングに参画していく意思統一を図っていきたいと考えます。

### (施策2) 人材の発掘

「複線型昇任制度」の希望コース選択期間は概ね3年間で、職員課から「希望コースに関する自己申告」が通知されます。主査クラス職員は自身のキャリアデザインの岐路に立つことになり、職員課としてもこの階層の研修内容を模索中です。

主査を対象とした「平成29年度職員研修計画・階層別必須研修」の実施にあたり「新任主査研修」「主査5年目研修」「主査10年目研修」「キャリアデザイン研修」の講師、ワークショップのファシリテーター等のサポートをすることを、職員課と早稲田マネ研グループの間で検討しています。グループで対話を重ね、効果的な研修企画を職員課に提案し、主査クラス職員研修の現場に携わることで、意欲ある職員を発掘し、将来のリーダー育成につなげたいと考えます。

### (施策3) 分野別オフサイトミーティング

月例の「オフサイトミーティング」は、全庁に出されたテーマにより各課で行うことが定着しています。そこで、「早稲田マネ研グループ」の一員として、次の実践により、部課を超えた横断的なオフサイトミーティングの場を創り出したいと考えています。

- ① 職員課・総務課にミーティングのテーマを提案する。
- ② 分野別のテーマを提案し、情報交換や経験者によるノウハウを生かした対話の場をつくる。
- ③ 「前任担当者（異動した職員）」を各係に呼び、事業の目標・目的・手順等の対話の場とする。

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
「マネ研」経験者のグループ設立 (名称未定)	【誰がいつ】 我々+マネ研経験者、現在進行中 【何を】 マネ研経験者を中心とした庁内グループを設立する 【工夫】 マネ研経験者のつながりの輪を強め、研修講師やマネ研参加者のサポートなど、市の研修計画の支えをしていく	経験したノウハウを実践しやすい環境とし、共通の目標を持ちマネジメントに取り組んで行く事ができる
人材の発掘	【誰がいつ】 我々+マネ研グループ、現在進行中 【何を】 複線型昇格制度実施に伴い昇格を希望する主査クラス職員との対話 【工夫】 市の現状や課題、ありたい姿をテーマに、私たちが一緒に対話をし、施策を考えていく	対話により、市の課題や取り組みの必要性が明確になり、施策を考えることで行動が変わり、将来のリーダー育成につながる
分野別オフサイトミーティング	【誰がいつ】 我々+マネ研グループ、現在進行中 【何を】 分野別のオフサイトミーティングを開催する 【工夫】 ミーティングの結果や成果を求めない分野別の開催とすることで相談や参加がしやすい環境にする	ミーティングメンバーのノウハウを生かした話し合いの場をつくることで効果的な手法や情報の共有ができ、組織の連帯感の醸成が図られる

## 6 1年後に目指す状態と創りだしたい変化

自分たちで考え、取り組む状況に「やらされ感」はないと思います。説明されただけではモヤモヤしていたビジョンも、提案の背景や経過、実現させたい人の思いなどが共有されることで、実務を担う職員がやる気を感じ始め、実際に動き出す中で「やりがい感」としてフォーカスされていく・・・そんな基盤づくりの一步を踏み出した状態を創り出したいと思っています。

- (1) 「早稲田マネ研グループ」の設立により、研究会でコミットメントした際の種火を絶やさないう、共通の目標を持って取り組んでいる。
- (2) 対話により、市の課題や取り組みの必要性が明確になり、施策を考えることで行動が変わり、将来のリーダー育成が進んでいる。
- (3) ミーティングメンバーのノウハウを生かした話し合いの場を作ることで、効果的な手法や情報の共有ができ、組織の連帯感が増している。



## 7 付記（参加者総括）

研究会に参加して ～自分バイブル～

---

総務部人権男女共同参画課 高山厚子

安曇野市は「北アルプスに生まれ 共に響き合う 田園産業都市 安曇野」を将来都市像としています。私は今、マネジメント研究会参加を総括すると、この「共に響き合う」とは何か・・・という自分の中のモヤモヤ感を少しずつ晴らしていった過程だったと感じています。苦しんで自分なりに「腹落ち」した後の、部会長をはじめ幹事方の心に染みる言葉を忘れてしまわないように、モヤモヤを感じたときに読み返す「自分バイブル」として、ここに書き残すことにしました。なので、自分が判ればという脈絡のないものになることをご容赦ください。

**そもそも自治体組織とはなにか。** 地方創生施策の中、自治体は積極的に課題を発見し、地域の様々な担い手の力を結集してその解決を図る、課題解決組織であることが求められている。目指す状態を共有して実現するための個人の集合体である。しかし、「何を目指しているのか考えない職員が大半だ。」という自治体が多い。人で構成される組織は、人が変われば状態が変わり、培ったものも戻ってしまう“生きる”存在である。だから考え続けなくてはならない。

**なぜ職員は疲れているのか。** 疲弊の要因は、時間外勤務が多いからか、正規職員の削減なのか。それだけではない、「意味や意義を感じないことを続ける」から疲弊するのだ。公務員は指示や命令を受けて実行するのが「当然」としている人が多い。そこに「やらされ感」という感情が蔓延する。自分たちで考え取り組むところに「やらされ感」はない。目指す狙いや、策定の経過や、人の思いなどが共有されることで、やる気を感じ初め、役割を自覚し、一步踏み出す中で実感となる。経過や背景の共有が「やらされ感」を消し、やる気を感じさせる。やらされ感で仕事をしている状態は、考え悩む必要がないから気楽かもしれない。でも、それでいいのか。大切な人生が疲れた日々の積み重ねでいいはずがない。

**組織の活力とは。** 個人の集合体である組織には、習慣になっている行動様式がある。どうしたら変えられるのか。それは、上司がビジョンを示すとき、何をいつどのような形に変えていくのか、何故なのかを部下に説明するとともに、全員がそれに対する思いを語り合い、「一方通行の説明」ではなく、思いを重ね合う「双方向対話」で“腹落ち”を得る場をつくっていくことである。では、なぜ「双方向対話」は推進されなかったのか。それは多くの上司が、目の前の仕事を優先し、時間がかかることはせずに、指示命令で進めることを習慣化したからである。また、自らの情熱で人はついて来るというリーダーも、振り返ったら誰もいない、ついて来たのは、指示待ち人間や

イエスマンばかりになりかねない。組織が活力を持つためには、誰もが意見を述べることができ、すべての意見に耳を傾ける風土を形成することが必要だ。

「腹落ち」とは。説明を受ける「受動」から、自らの思いを重ね合わせるという「能動」に転換した心、他人事から自分事への変化が起こっている過程。これが“腹落ち”である。職員の中には、対話などに時間をかける必要はないと考えている人がいる。しかし、腹落ちしないままそれぞれが動くと、「なぜこうなるんだ」「アイツのせいだ」と職場が響き合わない。「対話」は、言葉の奥を丁寧に確認していくプロセスであり、難しい課題に対しても力を合わせて乗り越え、一歩前に押し出すエネルギーとして蓄えられていく。 …心に刻む言葉の数々をありがとうございました。

そして、「共に響き合う」とは。参加者3人の対話のプロセスで、安曇野市を多様な樹木で構成される林に例えて考えてみました。

「ありたい姿」を語り合い、やりがいを感じて、自らの役割を定め、課題を皆で解決する行動に出る。そんな職員が働く安曇野市役所という木が、「双方向対話」を栄養にして太く深い根を張り、様々な花や実をつけ、たまには葉を落として新しい葉に覆われる。やがて、市民をはじめ、企業や団体など「あらゆる主役の樹木」へ向けた土壌や種や花粉となる。それぞれの樹木が未来に向けて語り合い、担うところの営みを前向きに継続し続ける、そのときに、安曇野市という樹林として「共に響き合う」のだろう。

そうイメージしたとき、モヤモヤ感が少し晴れた気がしました。

市町村合併により安曇野市が誕生してから、11年が経過しました。

私が感じてきた安曇野市役所の11年間は、それぞれの町村の仕事の仕方、考え方の違いに戸惑い、職場や同僚に違和感を感じ続けてきた11年間であったと思います。

今回の「人材マネジメント部会」への参加は、その違和感が何なのかを考える機会となり、また、安曇野市役所組織の「ありたい姿」を考える機会となりました。

私の感じていた組織への違和感とは何なのか。市役所の現状を知るため取組んだアンケート分析などから見えてきたものがあります。

旧町村時代は、コミュニケーションや職員の一体感には優れ、組織としてのまとまりはあるものの、仕事の進め方は前例踏襲で、職員の責任感も欠如していたように思います。市役所となってもこの状況からなかなか抜け出せず、また、市役所の管理監督職員は部下の指導ができず、部下は戸惑い、結果、職員の質も向上しない。つまり、組織だけが大きくなり中身（職員）は変わっていないことをアンケートなどから感じました。そして、私が感じていたこのような違和感は、私だけでは無く多くの職員が同じ様に感じているということが分かりました。

私達には、民間企業のように業績を上げるノルマはありません。働く目標や目的がはっきりしていなくても業務を普通にこなしていれば身分は保証されます。だからこそ、仕事への使命感や、責任感を習慣として身に付け「やらされ感」ではなく「やりがい感」で仕事に取り組むことはとても重要なことだと思います。

私は、この部会に参加し、次の3つに気づきました。

- 1 事実前提(前例踏襲)ではなく、価値前提(理想的な未来)で考えること。
- 2 目的(現在の仕事)にとらわれ、目標を見失わないこと。
- 3 対話によるコミュニケーションをとること。

1、2については、私自身が部会参加以降意識をするようになり、日々感じていた仕事への手詰まり感が、薄れたように感じています。

3についても、自己主張を抑え同僚との関係構築を意識した、議論でも討論でもない対話を行うことで、相互理解を得ることができるようになると思います。

安曇野市役所組織の課題解決の明らかな打開策、効果的な方法や成果を得ることへの道は険しいと思いますが、組織内の対話を行い、進むべき道を共有し、目標を実現する為に職員が知恵をだし、工夫をし、チームワークで進んでいける組織を目指し、また、1年間の部会で私たちが考えた「ありたい姿」に近づくため、安曇野市役所の職員の意識と組織の環境を変える取り組みを進めていきたいと思っています。

人材マネジメント部会が始まった4月。やらされ感と今の自分を変えるために何かをつかみたいという気持ちを抱えた中で参加したのを覚えています。今、自分が感じているこの1年間の自分自身の変化や学んだことは、次の3つです。

- ① 他自治体の皆さんと様々なテーマで対話をする中で、多くの刺激と気づきを毎回得ることができました。多くの気づきを得ることで、さらに考えさせられることもあり、自分自身や組織、仕事について考える時間が格段に増えていきました。モヤモヤしたまま部会に参加することも多かったように思います。しかし、今、振り返ってみると、これまでは仕事に限らずただ何となく、深く考えず、日々を過ごしている自分に気づかされました。自分事として考えることを意識すると、見えてくるものがあり、それを自分の言葉で語り、相手の話も聞くことで、物事をさらに深く考えるという過程に興味を感じている自分を発見できました。こうした「対話」を繰り返すことで、より深い双方向のコミュニケーションが生まれ、目標や目的の共有につながり、意識が変わり、行動が変わっていくことを学びました。
- ② これまで自分が所属する組織あり方について、ほとんど考えたことはありませんでした。ましてや自分が、自分の行動が組織を変えるといった発想は皆無でした。組織に対して感じていることがあったとしても他の誰かが変えてくれると考えていました。もし全員がそう考えていたとしたら、誰も変えるための行動をしないということになります。自分が働く組織・職場だからこそ、より良い組織とするために自分に何ができるのか、どうすればいいのかを考え、行動し続けることが組織改革の1歩になるということを学びました。
- ③ 事実前提（前例踏襲）でなく、価値前提（ありたい姿・目指すべき状態）で考えるということを意識するようになりました。仕事をするにあたって、従来のやり方や過去の事例等を調べることから始めることが習慣となっていました。しかし、時代や社会の変化が著しく、前例踏襲では対応できない、行政課題が多くなってきている中で、「ありたい姿」から施策の目的や展開を考える方ことで、新たな発想や柔軟な発想が生まれ、複雑多様化する行政課題に対応できることに気づきました。

今後は、この1年間で得た気づきや学びをしっかり心に刻み、一步を踏み出す勇気を持ち、自分自身の成長が組織を成長させることにつながり、さらに地域への幸せと発展につながっているという想いを忘れずに行動できるようにしていきます。