

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会

平成 28 年度参加者共同論文

岩手県久慈市

政策推進課 亀田 義治

地域づくり振興課 関本 勇生

社会福祉課 宮澤 藍

1 はじめに

久慈市は、岩手県の沿岸北部に位置しており、平成 18 年 3 月に旧久慈市と旧山形村が合併し、現在の人口約 3 万 6 千人の市である。農林水産業が盛んであるほか、NHK 朝の連続テレビ小説「あまちゃん」の舞台となるなど観光産業の推進にも取り組んでいる。一方、人口減少や少子高齢化は年々深刻化しており、それと併せて経済構造の変化への対応や、医療、介護・福祉分野の充実に向けた課題は大きくなっている。

当市の職員数は平成 28 年 4 月 1 日現在、366 人であり、人材マネジメント部会への参加を開始した平成 26 年度と比較すると 15 人減少している。

また、一般会計歳出額（決算額）は東日本大震災からの復旧事業等により一時増加したところであるが、各職員の努力による円滑な事業推進にて平成 27 年度には落ち着きを見せたが、今後は平成 28 年 8 月 30 日に発生した台風 10 号被害からの復旧、復興事業等により歳出の増加が見込まれ、職員一人あたりの業務量は歳出額ベースで捉えても今後、増加していくことがうかがえ、これまでの住民サービスを維持、継続するために部署を超えた職員の連携が必須となる。

そういった中で、平成 26 年度に人材マネジメント部会参加者が実施した職員アンケート（有効回答数 331）では、他部署との連携について「うまく機能していない」と感じる職員は 7 割を超えた。

今年度で久慈市から人材マネジメント部会への参加は 3 年目となる。前述の状況を踏まえ、人口減少という大きな課題と向き合い、対応していくためには組織内での目的の共有、連携体制の構築について検討していく必要がある。

<参考資料>

単位：金額（万円）、人数（人）

	H25 年度	H26 年度	H27 年度	H28 年度
歳出決算額（一般会計）	2,767,134	2,609,874	2,471,704	—
職員数	383	381	378	366
職員一人当たり歳出額	7,224	6,850	6,538	—

※平成 28 年度決算額は未確定のため「—」表示

2 活動の概要と経過

(1) 組織の現状把握

第1回研究会において、人材マネジメント部会の位置づけと狙いに触れ、「立ち位置を変えて考えること」、「ドミナントロジックに気づき転換すること」、社会や住民ニーズの高まる中、横につながるチームが組織を強くし「いかにチームになりえるか」が重要であること、さらに業務遂行における職員の腹落ち感について、目的を共有することで持たせていくことの重要性について気づきを得ることができた。

そういった気づきをもとに、久慈市の現状について平成26年度参加の1期生が実施した職員アンケートを資料として、現状について考察した。

なお、今回特筆する項目は「組織の現状についての仮説」について対話を行い、組織での目的の共有化が出来ていないのではないか、また、目的が共有されていない状態で業務多忙になる中、個人としてのやりがいや満たされていないのではないかという仮説のもと抽出したものである。

① H26年度に実施した職員アンケート回答抽出（有効回答数 331）

◆現状、目的を共有している組織であるか否かに関連する項目	
1	職場内に共通の目的や目標はあるか ①ある（64%） ②ない（9%） ③わからない（27%）
2	目的や目標について職場内で共有されているか（上記1①の方が回答対象） ①そう思う（91%） ②思わない（9%）
3	なぜ共有されていないと思うか（上記2②の方が回答対象） ①業務多忙（39%） ②機会がない（44%） ③その他（17%）
4	職場内で共通の目的や目標を設定し共有する必要があると思うか ①そう思う（97%） ②思わない（3%）
5	他部署との連携について「うまく機能していない」と感じたことはあるか ①ある（75%） ②ない（25%）
◆現状、個人が仕事にやりがいを感じているか否かに関連する項目	
1	現在の仕事にやりがいを感じているか ①ある（64%） ②わからない（27%） ③ない（9%）
2	やりがいを感じていない理由は何か（上記1③の方が回答対象） ①やりたい仕事ではない 10名 ②業務多忙 8名 ③成果が見えない 7名 他
3	やりがいの源はなにか ①役に立つ 110名 ②成果を感じる 109名 ③給与 43名 他
4	能力を発揮するために必要な処遇はなにか ①ゼネラリスト（25%） ②スペシャリスト（32%） ③多様な部署を経験（32%）

② 上記①を踏まえた組織の現状の分析

ア 目的を共有している組織であるか否かに関して対話による分析

共通の目的・目標がある「64%」、そのうち、さらにそれが共有されている「91%」と過半数の者が目的・目標が設定されており共有されているという認識であるが、本結果をもとに人マネ参加者の上司へ目的・目標が共有されているか確認したところ、係内程度であれば概ね共有されているが、課全体、部全体、市全体と範囲を広げると、共有されているとは言えない旨、回答があった。よって、アンケート回答者の「職場内」の定義が曖昧であった可能性がある。それを裏付ける集計結果として他部署との連携についてうまく機能していないと感じる回答は75%にも上った。

よって、係内程度の規模であれば共有されているが、規模が大きくなるにつれ、目的や目標が共有されていない可能性がある。

イ 個人が仕事にやりがいを感じているか否かに関して対話による分析

仕事にやりがいを感じている者は64%と過半数を超えているが、理想の組織を目指すうえでは100%に近づける必要性を感じる。また、やりがいを感じない理由「仕事の成果が見えない」と、やりがいの源「仕事の成果が感じられること」、「人の役に立つこと」は非常に関連しており、さらに、能力開発手段として重要なこととして「個人の能力を評価する制度、友人からの刺激」など他人からの評価が必要であると感じられる回答も目立った。

よって、目的・目標を共有している組織にも関連するが、目的や目標、さらには分野横断で各部署がどのような事業を実施しているかの共有範囲を市全体へ波及し、同部署、他部署問わず、職員同士が認め合い、刺激を与えあえる環境整備の必要性を感じる。

(2) キーパーソンダイアログ

第2回研究会において、他自治体と現状把握の内容について、結果を共有するとともに対話を行った。また、ドミナントロジックに陥らないよう注意することを念頭に置き、対話の質を高めることを意識し、相互理解を深めることに努めた。非日常の場として部会を活用し、普段、陥る3つの罠「社会的手抜き」、「同調圧力」、「過剰付度」を認識したうえで個人と組織の両面から考える訓練を行った。

上述した対話技術を意識し、ありたい姿を目指す打ち手を考えるうえでの気づきを得るべく、キーパーソンを「部長級」、「課長級」、「係長級」から選定し、対話を行った。

◆キーパーソンダイアログ概要

1 キーパーソンの選定

3期生で検討している組織のありたい姿「目的・目標を共有している組織」並びに「個人が仕事へのやりがい、達成感を持っている組織」への変革のためのアプローチ方法を検討するヒントとするため一定の実務経験（主に他部署と連携して事業に取り組んだ経験）がある係長以上の各職階から2名ずつを選定し、対話を行った。

2 ダイアログテーマ

- (1) 組織のありたい姿（あるべき姿）について
- (2) 横での連携を取る際に難しい点について
- (3) 部下（または上司）に対して、「本当はこういう風に行動してほしいと考えている点」、また、「自分はこういう風に行動したいが達成できていない点」について

3 ダイアログ概要

どの職階においても共通している部分として、全体的にありたい姿は、皆が同じ目標に向かって仕事をしていることであるが、現状できていない。

⇒市民の幸福のためには、どの事業も必要なことである。

公務という仕事は効率だけではない部分があるため、その判断が難しい。前述の共通認識部分から職階ごとの意見（気づき）が次のとおり生まれた。

※後述の①～③は上記2の（1）～（3）のテーマに呼応する。

(1) 部長級

- ① ビジョンの明確化と共有システムの必要性
- ② 個人間のコミュニケーションの重要性
- ③ 上司から下位職員への明確な指示の必要性

(2) 課長級

- ① 職位に関係なく意見を言い合える環境整備の必要性
- ② 組織間の仲介役の必要性
- ③ 持続的な業務をするための意識改革の必要性

(3) 係長級

- ① 世代を超えたコミュニケーションの必要性
- ② 職員の業務量増加が要因
- ③ 職員同士のコミュニケーションをとる必要性

3 ありたい姿と施策

これまでの組織の現状分析及びキーパーソンダイアログを通じ、当市の現状を踏まえたうえで、3期生で対話を重ね、「ありたい姿」を掲げ、「現状」から「ありたい姿」へ変革するための施策（打ち手）を次のとおり設定した。

(1) 組織・人材の現状

- ①係内程度の規模であれば目的は共有されているが、規模が大きくなるにつれ目的が共有されていない。
- ②仕事にやりがいを感じている職員は過半数を超える、一方で感じていない職員も相当数いる。
- ③仕事の成果が感じられることがやりがいの源であるという職員が多数いる中で自分の仕事の成果が見えないと感じる職員がいる。

(2) 組織・人材のありたい姿

市民と職員が同じ方向を向いて行動している状態

(3) 取り組むシナリオのコンセプト

- ①住民と話し合う姿勢、技術の習得
- ②庁内職員間の連携体制の強化

(4) 施策（打ち手）

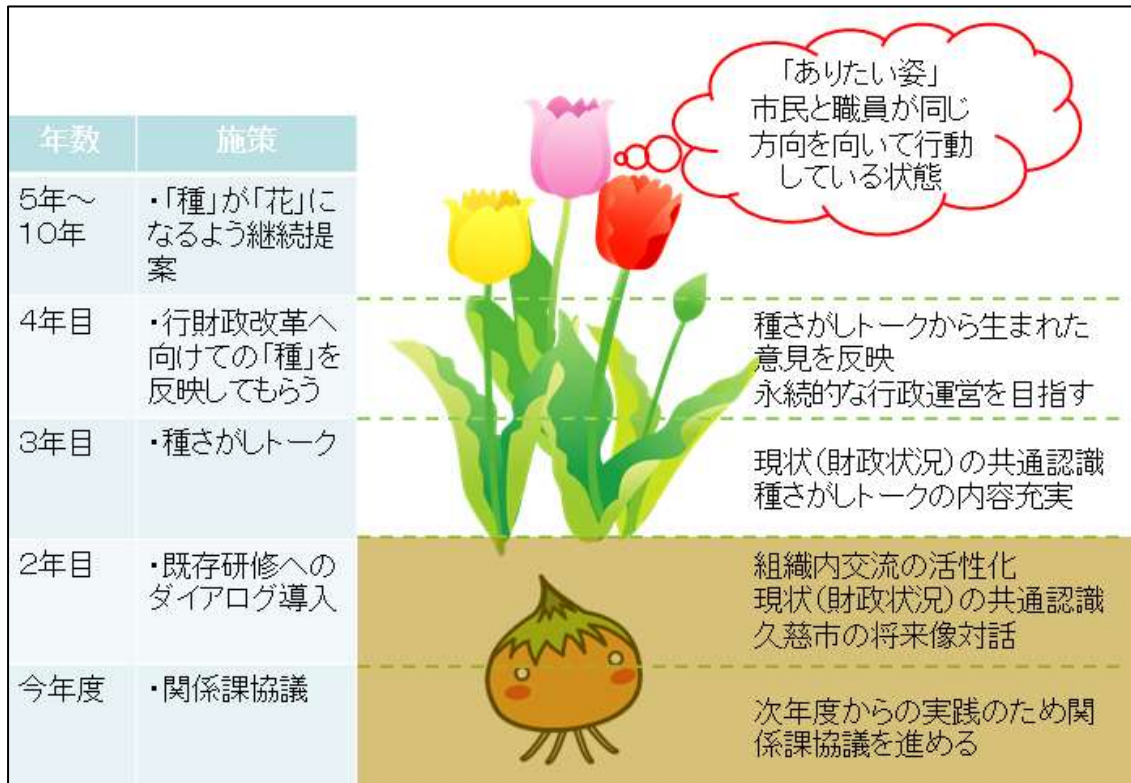
- ①新採用職員研修及び新任監督者研修でのダイアログの場の導入
 - ア マネ友がテーマを設定し、新採用職員及び係長との対話を行う
目的の共有、職員同士の仲間づくりにつながり、庁内でのネットワークの構築を推進
 - イ ファシリテーション研修の継続実施（対話の質を高める）
2年前より実施しているファシリテーション研修について、これまで手上げ方式で参加者を募っていたものを、総務課及び政策推進課へ働きかけ全職員を対象とした研修とする
- ②未来への種さがしトーク（仮称）の実施
 - ア 財政状況の共有、部署を超えた対話による事業の取捨選択の一助となるようなテーマ設定のうえ対話を行う。
 - イ 市政懇談会にWSを取り入れ財政状況の内容を踏まえ、「久慈市の将来像に向けて残したいもの」を話し合ってもらい種を見出す。

(5) 取組スケジュール

ありたい姿へ向けた取り組みを次のとおり設定した。

年数	1年目	2年目	3年目	4年目	5～10年
施策	関係課協議	研修へのダイアログの導入	未来への種さがしトーク（仮称）の実施	行財政改革へ意見反映	行財政改革、永続的な行政運営
効果	変化を創り出す	組織内の交流活性化及び現状の相互理解促進	市民との現状の相互理解促進	市民と職員が現状について、共通認識のうえ永続的な行政運営のアイデアを見出す	市民と職員が同じ方向を向いて行政運営を協働で取り組む

◆ありたい姿へ向けた施策イメージ図



4 実践を通して

(1) 過年度参加者（マネ友）との対話の機会の創出

今後、ありたい姿に向けた施策を進めるうえで、マネ友との連携は欠かせないものである。

よって、マネ友と志を一つにするきっかけとして、人材マネジメント部会幹事等を招いて、行財政改革をテーマとしたダイアログの場を設定した。

- ①佐藤淳幹事と「行財政改革」について対話をする場を設定
- ②中村健事務局長と「行財政改革」について対話をする場を設定

上記①、②ともに、マネ友参加率は100%であり、組織変革へ向けた取り組みへの心の種火は消えていないことを確認することができた。

(2) 新任監督者研修へのダイアログ導入に向けた関係課との協議

ありたい姿へ向けたシナリオとして掲げている、庁内職員間連携強化のための施策である「新任監督者研修」へのダイアログの導入について、総務課と相談をしているところである。

業務多忙と感じている職員も多い中で、新たな取り組みとして始めることは最適な手段ではないという気づきが3人の対話の中から生まれたため、既存の研修の中に打ち手を導入する事を計画した。

5 次年度に向けた展望（1年後に目指す状態と創りだしたい変化）

今年度の研究会参加と実践を通じて、机上で考えていても、答えは出ず、対話を手法として、動き続けながら試し続けることで、気づきが生まれることを実感した。次年度から取り組みを始めようと協議している新任監督者研修へのアプローチは、中間層の職階へ、「対話」を通じた共通認識の大切さを理解いただき、普段の業務の中で上層部への対話、主事級との対話を実践していただき組織の達成すべきビジョンの共通認識を深めるためのキーパーソンとして活躍していただくことを期待したものである。既存研修の中に取り入れることが出来れば、このキーパーソンは年々増加が見込まれ、大きな波及効果が期待できると考えている。また、私たちマネ友も、その構成要素の一つであることを自覚し、ありたい姿を意識しながら、手段が目的になってしまわぬよう、行動していきたい。

別紙 参加者それぞれの振り返り

政策推進課 亀田義治

第1回の研究会の時点で学んだ「ダイアログ」がすべての始まりであり、原点であることが自分の中での一番の気づきであった。

最初のうちは「ダイアログ」、対話をし、目的を共有すればなんでもかなうような錯覚を起こしていた、対話の先にあるもの、目指すべきもの、あるべき姿に向かうための方法であるということを研究会が進むごとに考えさせられ、新たな気づきとモヤモヤ感が深まっていった。

ダイアログは私が思っていたものとは全然違うものであった、ダイアログはコミュニケーションツールの一つだと思っていたが、ダイアログを深くするごとに、自分の想いを伝えるだけではなく、相手の思いや考えが何となくだがわかるようになり、その相手とリンクするような感覚や、リンクしていく自分を俯瞰するような感覚になるところがあった。そういったダイアログの後には必ずと言っていいほど自分の中に変化があり、いわゆる腹落ちの状態になると感じていた。この感覚をたくさんの人に知ってもらいたい。

どうすれば組織が変革できるか、研究会で学び組織に戻って考えると、とても1人ではできることではない、そのためには、どうすれば多くの人に共感してもらい、思いを同じにしてもらえるかが、重要であると感じた。人はやはり人で動く、どうやったら人を動かすことができるか、多くの人を巻き込めるか考えると、また原点であるダイアログと自分自身が考えるあるべき姿への熱い思い、そして、あきらめず歩みを止めない勇気がなければならぬと改めて思う。

研究会において、全国の同じ思いを持った仲間に出会い、互いに真剣に思いをぶつけあったことは自分の貴重な財産である。まだ私たちはなにも成し遂げたわけではない、今立っている場所と目指すべき場所への歩みを止めず、仲間と進んでいきたい。

地域づくり振興課 関本勇生

本部会に参加することで、まず、成果になったことは、全国各地の自治体職員との「つながり」ができたこと、また、対話の中で、その関係を深めることができたことが、今後の行政運営を進めていくうえでの一番の財産となりました。

研究会の場は、非日常の場であり、いきなり「対話」をできる環境が用意されており、あくまでも対話をしやすい環境であったということを念頭に置き、日常の中では、「会話」、「対話」、「議論」、「討議」を場面に併せて使い分け、人脈形成と組織のありたい姿へ向けた意識の共有につなげていきたいと考えています。

また、これまで、仕事を進めるうえで相手と自分の使用している「同じ言葉」の意味の共有が不足していたことに気づくことも出来ました。言葉一つ一つの意味を共有することは、事業を進めていく中での意識の乖離を未然に防ぐことができる重要な要素と認識できたことは非常に有意義であったとともに、自身の業務を振り返るきっかけとなりました。

目先にとらわれることなく、多面的に見て、根本的な部分を考えながら業務に取り組むこと、そしてそれを組織の中に波及させることは、重要であると頭では理解しているところですが、それを実行するための知識と波及するための人脈形成が自分の中で不足しているため、今すぐには実行に移せませんが、今できないことをやるための準備を進めていきたいと思えます。

さらに、第5回研究会での鬼丸氏の特別公演のなかで語られた「知恵無き善意は悪意よりも人を傷つける」、「推測では何も変えられない、事実をしっかりと確認すること」、「人は周囲の期待どおりに成長する（してしまう）」という言葉に自分のこれまでの行動と照らしながら、非常に多くのことを気づかせていただきました。現状に絶望感を抱くのではなく、今後の行政運営の希望を考えながら行動していくうえでの参考とさせていただきます。

社会福祉課 宮澤藍

組織変革に向け「一步踏み出す」ことは、すごく壮大な一步なようで、日々の小さな一步の積み重ねでした。重要なのは一步踏み出して終わりではなく振り返り、検証し、小さくてもまた新たな一步を踏み出し続けていくことであり、このサイクルをつなげていくことが難しい、そう感じた1年でした。

「組織変革」と聞くと、特に私のような入庁後間もない職員にとっては遠すぎてあまり現実味がなく、正直、日々そんなこと考えて仕事をしてきたこともありませんでした。また、自分の属する組織であったり、少なくとも自分の担当業務をより良いものにしたいと考えている人は少なくないはず、と思いながらも実際に「これからの久慈市について」や、「これってどうやったらもっと良い状態になるのだろう」ということを職場内で話す機会はそう多くありませんでした。

では、自分がいる組織を変える（より良い状態にしていく）ために私たちにできることはなんなのだろうと考えると、自分や職場内での想いを共有し、そして日常業務の中で小さな改善を積み重ねていくことでした。今回、部会での研究を通して行ったキーパーソンとのダイアログにより、実際にそういう想いを持った先輩職員たちの話を聞き、その想いに私自身鼓舞されました。日々の業務中でもこういう想いを口にしあえる、つまり「対話」することができる環境や、そのような機会を作っていくこと、そしてそれを進めていくためには仲間がいることが重要だと感じました。

一人一人の想いは小さくても、対話を重ねその想いを、次の一步につなげていくことができれば少しずつでも変わっていけると感じました。

1年間を通して、部会に終わりはない、ということは何度も聞かされましたが、人マネに参加しなくても、日々の仕事が良くしようと一步踏み出すこと検証することがもうそれだけで研究なのだと感じています。個々人が、そして組織全体が常に研究しありたい姿へ向かっている、そんな久慈市になれるように、今回の三人で提案したことを実践してみるのも一步だし、それ以外にも自分の担当業務でも小さな一步を積み重ねていきたいです。