

平成28年度

早稲田大学マニユフェスト研究所人材マネジメント部会

共同論文

静岡県御前崎市

市民部こども未来課 西川江莉

総務部 財政課 鴨川彩佳

環境部 水道課 栗林高博

## 1.はじめに

静岡県御前崎市は、平成21年度から早稲田大学マニフェスト研究所の人材マネジメント部会（以下部会という）へ参加し、組織変革に取り組み始めて8年目となる。

地方自治行政においては、国や県からの権限移譲が進み、世の中からのニーズは高度化・多様化してきている。更にはオープンガバメントが基本となり、利用者視点、つまり市民目線での情報開示が求められ、市民にとって有益となる情報は、積極的に発信していくことが求められている。また、情報の中身についても、紙の文化から電子情報化へと進化してきた。このような現状に個人、組織が順応していかなければならないが、順応するためには「変わることの難しい役所文化」を柔軟にして変化させていく必要がある。

本年度も部会へ参加することとなった3名は今までのメンバーと比較し若手であり、その若手の目線から組織改革に取り組むというミッションを課せられた。部会という異文化に飛び込み、自分の立ち位置を見直し、そして視点を変えながら組織変革に取り組んだ記録である。

## 2.現状の把握

第1回の部会で出された課題は組織の現状を把握することであった。まずはアンケートに着目し、市民満足度調査や研修アンケート、今までの研究成果などを集め、情報収集を行った。そこからは主に「市民満足度と職員満足度の乖離」、「マネ友の連携不足」の2つが大きな課題として挙げられた。「市民満足度と職員満足度の乖離」については、『市民の役に立っているか』という問いに対し、現状に満足していて変わる必要がない（市民満足度調査54%、職員アンケート80%）という26%の差異があることがわかった。「マネ友の連携不足」については例年課題となっているが、決してバラバラではなく、各年代の資料を見ているとこの過去7年間で参加した21名の思いは一つであることがわかり、ゴールは一緒でも歩み方が違っただけだったと気づくことができた。

次に、マネ友7名に参加している時と参加後（現在）の違いをどう感じているかのインタビューを行った。ここでは、「マネ友の繋がりが薄い」「人員不足」「職員間の仕事上でのコミュニケーション不足」「職員の危機感不足」等が挙げられた。

この中で気になったのが「職員間の仕事上でのコミュニケーション不足」である。部会参加当初からの課題であった職員のコミュニケーション不足は今もまだ残っているのだろうか。私たちはコミュニケーション不足の原因の一つに市町村合併があったのではないか

と仮説を立て、検証することとした。私たち3人は合併後に採用された職員であり、旧町職員同士の認識の違いによる淀んだ空気というものを感じたことはないといってもいい。合併後10年余りが経過した現在でもそれが存在しているのかを確かめるべく、他部署への用事の行き帰りなど通り道にある課の様子を意識して観察し、淀んだ空気はあるのか探してみた。だが、合併による淀んだ空気を感じることはなかった。しかし日々仕事を進めていく中で業務上の連携が取れていないと感じる場面もあった。複数課が関係する問題や新規事業がある場合、主担当課がどこかではなく、どこの課がやるかという単独の課でやる風土があること、また、関連がある課でありながら、知識不足あるいは連携不足により、連絡・報告がなされず結果的に市民をたらい回しにしてしまうという問題も起きている。私たちは、現状の課題は横のつながりではないかと結論付けた。

第2回の部会で出た課題はキーパーソンとの対話で、私たちは管理職として職員の取りまとめ役を担っている3名の課長補佐級以上の方と対話を行った。その中でも「職員の若年化に伴う経験不足」「仕事をこなすことが目的となっている」「横のつながりが希薄」という意見があり、マネ友インタビューなどの結果と照らし合わせてみると若手だけでなく幅広い層の職員が同じことを感じていることがわかった。

### 3. 私たちの気づき

私たち3人は現状把握を終え情報の集約を行い、向かうべき方向を定めるために現状の課題である職員同士の横のつながりを念頭にダイアログを行った。そこで私達は御前崎市の現状に2つの気づきを得た。1つめは、人手不足による業務の多忙化とやらされ感の蔓延による「自分のことで精いっぱいな職員が多い」ことである。これは横のつながりが希薄であることが原因の一つであると考えられる。2つ目は原発立地市の恩恵である潤沢な資金による「危機を感じにくい風土」である。周りの市町村からは御前崎市民はおおらかな性格であると言われるが、これは「危機を感じにくい風土」からくる性格のもので、御前崎市の良いところでもあり、悪いところでもある。つまり、『御前崎市』としての課題であり、職員のみならず、市民・行政共通の課題である。

3.11の震災の影響を受け、原子力発電所の稼働停止になり、「財源が不足するかも知れない」という危機的状況に陥った時、ある程度経費節減が進められた気がするが、今はどうだろうか。再稼働しなかったら、廃炉になったら、廃炉でなくとも事業が縮小され働くところがなくなることで住民が減り税収が減ったら…。などと都合の悪い「タラレバ」を市政に反映できているだろうか。余裕がない職員が多く、現在は潤沢な資金があるのに「危

ないかもしれない」と注意喚起しても耳を貸すことは難しい。自分に余裕がないところや必要と思っていないところに変革を求めても、余計な仕事が増えたというイメージが強くなり、「人マネアレルギー」を起こす職員も少なくない。こういった背景を加味しつつ、現状をこの3人で変えていくことができるだろうかと考えたが、「今すぐにはできない」という結論に至った。「今すぐに」というのは先述した「自分のことで精いっぱいな職員が多い」というところに辿りつく。

では、私たちに「今すぐに」できることとしていったい何ができるのだろうか。更にダイアログを行い「女性の働き方」「やりたい感を持てる人事」「業務のスリム化」などの課題を掘り出したが、それを施策として行ったところで今までの結果からみると根付くことは無いと感じた。すると、なぜ今までマネ友の施策が繋がってこなかったのかという疑問が浮かんだ。そこをさらに深掘りしていくと、やはり職員に心の余裕がないこと、資金面の余裕があること、更に人マネアレルギーによって、御前崎市が「変わる体制」ができていないのではないかという結論に至った。

そこで私たちはこの現状を打破する作戦を立てることとした。名付けて「荒廃した農地に作物は育たない、まずは畑を耕そう作戦」である。人マネアレルギーを取り除き「変わる体制（土壌）」を整えることが先決であり、個々の施策を進める（種を育てる）のはそれからしようという思いを込めた。

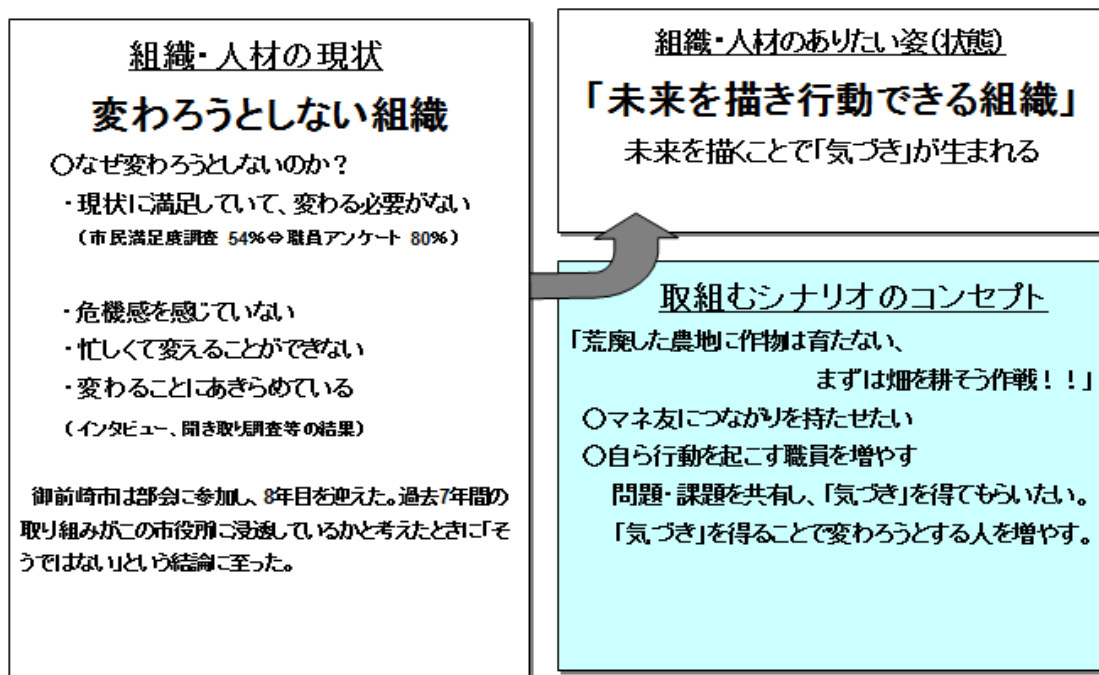
そこで、改めてありたい姿を考えてみた。防災面、財政面などについて事実前提をしている現状を変えるため「危機感のある組織」を目指すべきではないかという意見や、もっと先を見ながら進むことでリスク回避や不要な業務に気づき、業務のスリム化を行えるような「未来を描き行動できる組織」ではないかという意見が出た。しかし、いずれもゴールではなく中継地点だと感じた。さらに対話し深掘りをしていくと夏のシンポジウムで加留部幹事から聞いた「共働（協働）の市」というイメージが一番しっくりきたため、これをありたい姿として今後活動することとした。

職員不足、市民ニーズの変化、大規模災害への対策など、地方公共団体職員に求められる責務は増えていく一方である。これらに対応するためには職員だけでなく市民の助けが必要であり、行政がすべきことと市民に協力をお願いすることの区別をしなければならない。ただ「やる」「やめる」では反感を買い、市民との信頼関係が築けない。だからこそ対話による信頼関係の構築が必要となる。信頼関係の構築のためには職員から変わらなければならない。まずは「職員と職員」の繋がりを深めることが先決である。職員が変われば

市民にも伝わり「職員と市民」、さらには「市民と市民」の関係を変えていくことができると考えた。

しかし、理想が高すぎてもギャップに苦しみ挫折してしまうと考えた私たちは、中継地点である「未来を描き行動できる組織」にフォーカスすることとした。

## 1. ありたい姿を目指した着眼点



御前崎市

1

## 4. 取り組みまでの経緯

これまでマネ友たちは「職員と職員」の関係性を変えるためにワークショップや研修といった手法で取り組みを進めてきたが、この手法は避けようと考えた。理由としては、全体的に募集をして希望者のみにした場合、特定の人しか来ないため広がりが見られないし、年層や課に絞って開催したとしても先述のとおり、余裕がないのにもかかわらず余計なことをしないでほしいという反発（人マネアレルギー）で敵を増やしてしまうのではないかと考えた。まずは、部会に対する誤解を解き、部会の考えを馴染ませていければと広報紙を作成することとした。部会に対する誤解とは「誰かの考える正解をそれが正しいと押しつけてくること」である。（今までの部会のメンバーも危惧し、御前崎市は変わらなければならないという情熱を持って活動に取り組んできたことだろう。しかし、押しつけられる

情熱は受け取る側からすると迷惑となってしまうのである。) 実際部会に触れる前の私たちもそれに近いイメージを持っており、周りの職員からそういった声を聞かないわけではなかった。しかし実際は「今あることを改めて考えて(話し合っ)てみて、そこでおかしければ変えましょう。」という活動だと私たちは部会に参加し、感じた。

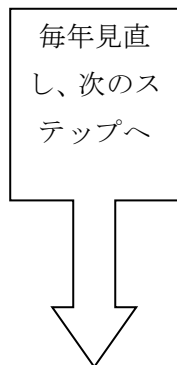
これらの理由から手法を変えて反発を抑えること、つまりは受け取る側の負担を少なくしたかった。これまでの活動形態として、人から人への講義形式やワークショップが多く、発信する側も受信する側も時間的・事務的負担が大きいものであった。それを作り手から読み手へ伝えるものに変えてみることで双方の負担を減らそうというものである。また、部会に参加し始めて8年目となるが、今まで庁内インフォメーションでワークショップの結果を見たことはあるものの、広報紙のようなものを見たことがなかった。過程がわからないのにこうするという結果のみが出てきて話が進み始めることと、今までは「部会とは何ぞや?」どんなことを学んでいるかという基礎的な部分を職員全員に対し、周知することがなかった。さらに、部会は厳しいところだというマイナスのイメージのみが職員の耳に入り、さらなる誤解を生んでいると推測した。

また、広報紙の刊行は3カ月に1回の季刊ペースで発信を行うこととした。なぜ季刊かというのはある活動についての報告をするためにはある程度の期間がないと結果が見えてこないこと、高頻度であると締め切りばかりが気になってしまい、内容の吟味が不十分のまま刊行されて、結局内容の薄い広報紙になってしまうことなどを考慮し設定した。そして、内容としては、まず「理解」に重点を置いて作成することとした。

なぜ「理解」なのかというと、「気づき」のためにはある程度の知識が必要なことがある。そのため、広報紙で「理解」を促し、次第にワークショップや研修などの「体験」によって「気づき」を得てもらうという狙いがあった。つまり、広報紙は畑を耕すための手段であって、次のステップである「体験」をきっかけにして、問題・課題を共有し、変わろうとする人を増やそうという伏線である。

次に、この1年で畑を耕しきることはできないと考え「未来予想図」という複数年計画を立てようと画策を始めた。「未来予想図」は、これからの活動を単年度で終わらせない仕組みである。マネ友には「未来予想図」作成に参画してもらい、これからの活動を推進、サポートしていく体制を構築するように巻き込むこととした。最終的なありたい姿をそこに明記しておくことで目標がぶれない。そして、形骸化を防ぐために毎年度検討、見直しを行い、常に現状に沿って未来予想図の舵を切っていきたいと考えた。

## 【未来予想図イメージ】



	目 標	施 策	イメー ジ
1年目	職員全員に「部会ってどんなもの？」知ってもらおう	広報紙の作成	畑を耕す
2年目	〃	広報紙の作成	畑を耕す
3年目	「体験」による「気づき」を得てもらおう	広報紙・オフサイ トミーティング	肥料を加えて耕す 種をまく
4年目			種をまく・育てる
5年目			水を与える

つづく・・・

## 5. 取り組みで見た課題・成果

### 2. 施策と期待される変化・効果

施策		「荒廃した農地に作物は育たない、まずは畑を耕そう作戦！！」			
誰が	いつ	なにを	対象	期待される変化・効果	備考
本年度参加者	会後 ～11月	・副市長との対話 ・市長との対話 ・『結』1号発信のための情報収集	経営層	・経営層の意見を取り込み、人マネが研修でやっている別組織ではないという認識になる ・市長も通信に参加してもらえる？！	・市役所全体で進めていくというお墨付きをもらう
本年度参加者 マネ友	12月	・『結』1号の作成、校正 グラフィックで私たちのビジョンを伝えよう！ 部会は何をやっているの知ってもらおう！ 価値前提チェックテスト <u>e.t.c.....</u>	マネ友	・本年度参加者のビジョンを知ってもらえる	・マネ友の意見等も聞いて進めていく
本年度参加者	1月	・『結』1号の発信 ・『結』2号発信のための情報収集	全職員	・人マネに対してのイメージが変わっていく	
本年度参加者 マネ友	2月	・『結』2号の作成、校正 御前崎市としての取り組みを知ってもらおう！ （「たいすき御前崎」、「御前崎の明日をマジ、考えん？」） 静岡会場参加自治体のマネ友施策紹介 <u>e.t.c.....</u>	マネ友	・マネ友の活動を市役所の業務に取り入れていきたい	・マネ友の意見等も聞いて進めていく
本年度参加者	3月	・『結』第2号の発信 ・総務部局との対話 マネ友だけではやれることは限られてしまう行政改革の業務などに入り、協働する	全職員 総務部局	・総務部局との相互協力体制を構築	・市の政策に入り推進力を高めたい

御前崎市

前述した「未来予想図」を具体化していこうとマネ友とダイアログする中で、下記のような疑問が浮き上がった。そして私たち3人の中でも「未来予想図」を具体的に描けてい

ないことを実感した。このままではマネ友に自分ごとと捉えてもらうのも難しいため、まずは広報紙の作成を進めることとした。

「未来予想図の具体化」

- ・未来予想図を作ることによって何がかわるのか
- ・マネ友と共に WS?
- ・そもそも何のための未来予想図なのだろう



人材育成計画と一緒にしてしまう

誰に理解してもらおう？（対象者）マネ友？全職員？市民？

作ったらどんな効果を生み出す？

自分たちには何ができる？



また、11月には夏期合宿で交流を深めたA市の部会参加者を当市に招き、交流会を行った。お互いの市の課題、取組んできたこと、マネ友との交流などを報告しあった。人口や予算を比較してみると、近似している所が見られ、組織の抱えている課題もやはり同じであるように感じた。私たちは部会に参加して8年目になるが、A市はまだ2年目であるため、これまでの部会でマネ友たちが取組んできたことや人マネアレルギーの要因についてダイアログを深めた。別の視点から御前崎市の現状について意見をいただけたことも参考になった。何よりも熱量のある方々とのダイアログによる気持ちの相乗効果で熱い気持ちをいただけて感謝している。

広報紙を作ると決め、内容には部会とはどういうものか、価値前提で仕事ができているかのチェックテスト、今までの取組みについてのグラフィックアート等と先述したA市との交流内容を盛り込むこととした。しかし通常業務にも追われる中、私たちの行動に対する反発や単発で終わってしまう可能性を考えて、なかなか一歩が踏み出せなかった。これからも通常業務もある中で活動を進めていかなければならないという状況は変わらない。それならば、新しいことを始めるよりも自分たちの仕事で部会の考え方を反映していく方が無理なく続けられるのではないかと考えた。また、部会に参加して、7年間のマネ友たちの取組み等を振り返る中で「組織という大きなものはなかなか変わるものではない」ことを強く感じた。組織は個の集合によって成り立つ。私たちが普段の業務で部会の考え方を示すことによって個人の考え方、関わり方が変われば、組織も少しずつ変わるのではないかと考えた。



## 6. まとめ

この一年間で、私たちは、「何か」を行動に起こし実行しなくてはならない、「何か」を残さないといけないと焦燥感に駆られていた。しかし、講演や幹事団からの応援コメントで「自分で決めたことは人のせいにはできない=本当のコミットメント」、「自分」という一人称のワードがたくさん出た。それを聞いて、自らが覚悟を持ち、自分の持ち場で、心の火種を消さないことも大切な行動の一つだと感じる事ができた。

私たち3人は普段の業務の中で「今の自分に何ができるか」を考え、自分の中のものを組織に還元できるよう取り組んで行きたい。

### 部会に参加して

#### 「自分の立ち位置」

西川 江莉

「人材マネジメント研修に行つて欲しい。」そう言われた時、正直戸惑った。なぜなら平成26年度参加のマネ友がとても楽しそうに、いきいきとワークショップをやり、真剣に組織作りに取り組んでいる姿を見て、私も少しだけお手伝いさせてもらったが、その裏でくやしい思いをしていたり、自分の業務もこなす大変さも見ていて感じていたためだ。はたして、私はやれるのだろうか・・・家庭と仕事の両立に悩んでいた私にはそんな思いがあった。しかし、勇気を出して「自分にできることをやってみよう。」そう思い、参加することを決めた。

「組織変革」という言葉に私はいつも圧迫されていたように思う。参加するからには成果を求められる、何かを達成しなければならない。組織を変えなければ。そんな思いが頭に残り消えなかった。比較的若手の3人であったため、できることには限界があると思っていた。人事ではない係の私たちに何ができるのか。どんなことなら、ありたい姿に向かって歩んでいけるのか。3人集まると頭を抱えていたように思う。正解がない中で正解を見つけ出そうとしていた。しかし、部会に参加する中で、モヤモヤする自分の気持ちと闘いながら自分の立ち位置を変えること、価値前提で考えること、ドミナントロジックに気づく事ができた。

そして、心に余裕を持つことの重要性と自分の心の火種を消さないことという幹事団の言葉を聞いて、少し心が軽くなり、組織全体を変えることは今は難しくても、自分あるいは周りから変わっていけばいいと気付く事が出来た。自分が変わらなかつたら、組織だって変わらない。そう思えるようになった。組織改革は自分改革であると気付いた。

部会への参加は終了となるが、組織での役割は終わったわけではない。これからが始ま

りだ。よりよい組織になるために、私には何ができるか。常に考えて行動をしたいと思う。

部会に参加するにあたり、快く送り出してくれた上司、先輩、同僚の皆さんに感謝したい。ありがとうございました。

## 「組織と出会い」

鴨川 彩佳

市役所に入庁して6年目になるが、これまで「組織」について深く考えるということにはなかった。1年間かけて3人で組織について考えられたことは貴重な経験であった。一筋縄で答えが出るような内容でもなく、話し合うたびに余計に目指すべきところがわからなくなり、部会のことから逃げたくなることもあった。それでも考え抜くことができたのは1人ではなく3人だったからだと思う。3人でも組織であり、3人が同じ目標に向かって走り出す時、それは大きな力となる。それが御前崎市全てを巻き込んだ時、その力は計り知れない。大勢が一つの目標に向かうための労力は多大であるが、それを成し遂げたときの御前崎市の姿を理想に掲げ、これからも活動を続けたいと思う。

また、この部会に参加したからこそ得られたであろう大きな成果の一つは、県内外の熱い思いを持った人と「出会い」である。部会で出会った人たちは組織をよりよくしようと考えて実践している人ばかりで、彼らと話をすることで私自身も組織のことについて考えるモチベーションを保つことができていた。しかし、これから部会という非日常の空間に身を置くことはなくなる。普段の業務に戻っても参加していたときのモチベーションを保ち続けることが必要である。そのためにも定期的にマネ友等様々な人と話をし、市の活動にも積極的に関わっていきたい。そうすることで新たな「出会い」を重ねていき、それと併せて何のために仕事をしているのか、立ち位置を変えて考えることで自分の仕事の中に新たな視点を置くことが出来ると考える。

また、部会に参加して「思い込み」についても考えさせられる場面が多かった。3人で話し合っているとマネ友に聞いたことなど実際に確認をしていないのにも関わらず、それが事実だと思い込んでしまうことがあった。ダイアログは、多様性を認め合うものだけでなく、自分の思い込みを浮き彫りにするものでもある。多くの人とダイアログをし、まずは思い込みを明確にした上で事実確認を行うことが大事だと感じた。

思い返せばこの部会の1回目に参加する前、マネ友が集まってくれて温かく送り出してくれたことを思い出す。それから先日の最後の部会で、「マネ友認定証」を受領するまで、あっという間に時は過ぎていった。私たちが困るたび気にかけて相談にのってくれたマネ友の存在も心強く、そして通常業務の合間に複数回ある部会にも関わらず、快く送り出してくれた同じ課の先輩や上司の方々に支えられてここまでやってこられたと思う。多くの方々に支えられて私たちは一つの結果を残すことが出来た。これについては心より感謝したい。この温かい気持ちに報いるため、今の気持ちを忘れず努力を続けていくことを誓う。

## 「終わりは始まり」

栗林 高博

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会に参加し1年が過ぎようとしている。この部会に参加し、幹事団や県内外の多くの人と関わる機会を与えていただき、そこで出会った人たちと対話し、私にない視点を学ぶことができた。自分の目線だけで組織変革をしてもまた多くのひずみを生みだしてしまう。いろいろな人と対話し多くの目線を持って組織変革に取り組むことの重要性を今改めて実感している。

部会には80以上の自治体に参加しているが、上手くいっている自治体ばかりではなく、上手くいっていない自治体の方が多い。その少数である成功事例を参考にしなくても必ずしも成功につながるとは限らず、原因の根本を掘り出して取り除かなければ組織変革は成功しない。それが故に組織変革の多くはいきなり大きく変わるものばかりではなく、変わったことに気づかないくらいゆっくりしたペースで進んでいて、いつの間にか当たり前前になっていることも多い。当時うまくいかず、今はもうやめてしまっているとしても、その影響は進み続けていて、その影響を受けた人にとっては当たり前前になっていることもあると感じることが多くなった。私の変革や仕事に対する姿勢も入庁2年目にマネ友がやってくれた研修などによって部会の考え方をある程度当たり前前として取り組むようになったのかもしれない。

だが、そのことに改めて気づくことができたのは第5回の部会で、それまでは成果をすぐに出さなければならないというドミナントロジックを持ってしまい、続いていないことは失敗だと思い込み、すぐに達成できないことには挑戦しないよう避けてしまった。「ドミナントロジックを打破する」「前例踏襲を打破する」など頭ではわかっている、わかったつもりで更に固定概念を作ってしまったっており、本当に難しい研究だと感じた。

部会に参加し、組織変革への取り組み一区切りし終わりを迎えるが、個人でも変革に取り組む生活がこれから始まる。

1. 自分の身のまわりで疑問に思うことそのままにせず考え、間違っていたり改善の余地があれば変えていく。
2. 挑戦することをあきらめない。
3. 自分にも接する人に組織変革につながるなにかしらの影響を与える。

以上の3点を取り組み、一歩でも半歩でも歩みを止めないで進んでいきたい。