

平成 28 年度

牧之原市共同論文

牧之原市役所

産業経済部 新拠点整備室 高橋武志

観光交流課 三橋麻衣

農政課 渡辺雅彦

牧之原市共同論文

はじめに

早稲田大学マニフェスト研究会人材マネジメント部会は、「人材を変え、組織を変え、地域を変える」ことを目的に、自分ごととしてまず1歩を踏み出し、さらに対話と実践をし続けることを目的とした研究会である。牧之原市はこの人材マネジメント研究会に参加し始めてから9年が経過し、これまでに20人を以上の職員が人材育成・組織改革について研究してきている。本年度参加したメンバー3人は、過去にこの研究会に参加した職員が個々に問題意識を持ち取り組みを実施しているなかで、今後継続して取り組みを実施していくためにダイアログ（対話）の必要性に重点を置き、『職員の「対話」が本当に実施されているか』をテーマに対話を繰り返し、職員一人ひとりが目的を共有しモチベーションを上げて仕事に取り組める職場になるための施策を提案して実施することとした。

人材マネジメント部会で目指している状態とは

市役所がよりよい組織になるために、そして地域が活性化するためには、職員1人1人の意識が変わっていく必要がある。まず、職員1人1人の意識を変えることが個人の成長につながり、組織全体でも、よりよいものになっていくはずだ。そのために必要なことは、まず立ち位置を変えて考えなさいということです。自分の立場だけでなく、他の職員や市民の立場になって物事を考えること、また、自分事として仕事に取り組み、実際に動いてみることを通じて、今まで前例踏襲でこなしてきた仕事に対しても疑問点や問題点が見つかり、課題を解決するための1歩を踏み出すことができます。

1 活動の概要と経過

(1) 市役所の現状について

現在、市役所は地方分権による、国や県からの権限委譲により業務量は増加し、さらに業務が多様化しています。しかし、職員数は減少傾向にあるため、以前よりもさらに業務を効率的にこなす必要があります。

私たち3人は、牧之原市の現状として、「目的がわからずに行っている仕事があり、仕事をやらされていると感じている職員がいるのではないか。」また、「仕事量がほかの人より多くて、手伝ってもらえないと感じている職員も多いのではないか。」それが「職員のモチベーションを低下させる原因になっているのではないか」と考えました。やはり、目的・目標がわからず仕事をしていると、モチベーションは上がらないし、上層部からやれと言われて、よくわからずにやっている仕事だとやる気がわいてきません。また、課内での連携や、他部署との連携ができていない、職員同士の信頼関係が無いと自分ばかり仕事をしている、他の人が助けてくれないと感じてしまいます。

上司が仕事の状況を把握してくれていない、最終的な判断や指示について聞きにくい雰囲気がある、などといった問題が、現状としてあると思います。効率的に仕事を行うためには、適切な人員配置や職員それぞれが目的・目標を持ち、さらに職員同士が共有する事が必要です。そして業務の効率ばかりを求めていると、何のために仕事をしているのかという本質的な部分を見失いがちになります。

やはり第1歩として、職員1人1人が、モチベーションを高くして仕事ができる仕組みづくりが大切であり、モチベーションを高くして仕事に取り組むには、仕事を自分事とすることが必要であり、仕事の目的は何なのかを納得する事が必要です。

(2)職員アンケートの実施

私たち3人の考えが他の職員に共通する考えであること、また職員の置かれている現状をさらに把握するために、アンケートを実施しました。

○実施期間：平成28年8月15日（月）～8月18日（木） 4日間

○対象者：全職員（保健師・保育士等専門職含む）392人

○調査方法：全庁公開羅針盤（全職員の情報共有システム）のアンケート機能を用い全職員に調査票を個別配布し回答を依頼。

【実施結果】



設問ごとの回答は次のとおり。

「あなたの現在の業務量についてどう感じますか」という問いに対して、「多い」と感じている人は全体の46.6%、「ちょうどよい」と感じている人は36.4%であった。これに対し、回答者の1割近くにあたる人は仕事量が「少ない」と感じているという結果であった。（図2）

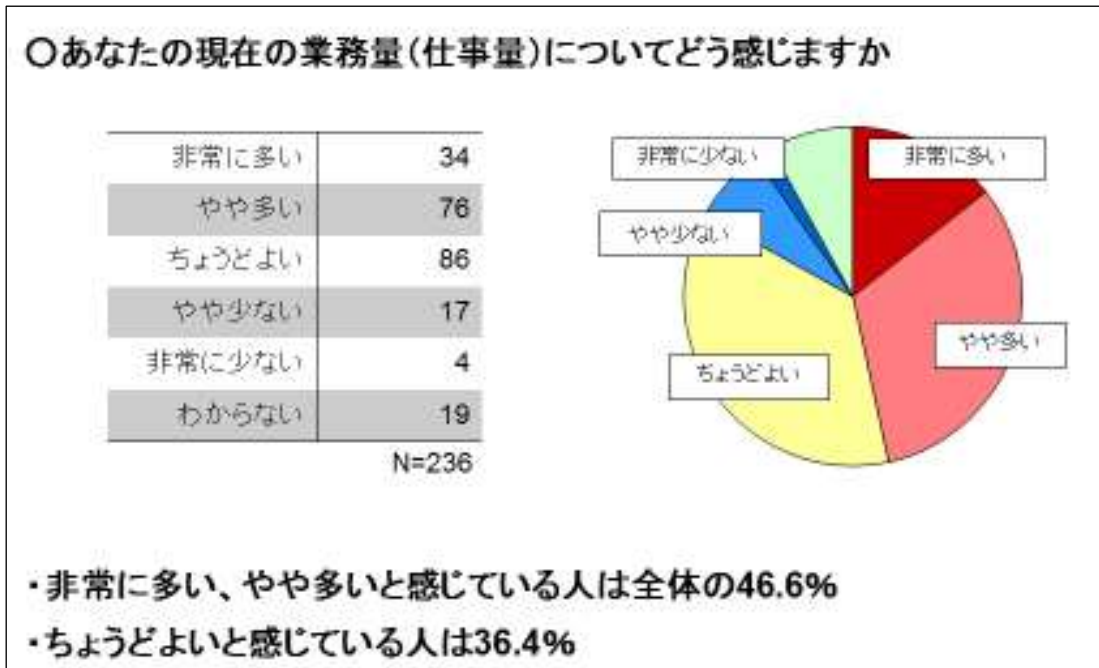


図2

現在の仕事で「やらされていると感じた(感じている)ことがありますか」という問いに対して、「はい」と回答した人は全体半数にあたる 50.8%。「いいえ」と回答したひとは 26.7%であった。また、22.0%の人が「わからない」と回答した。(図3)

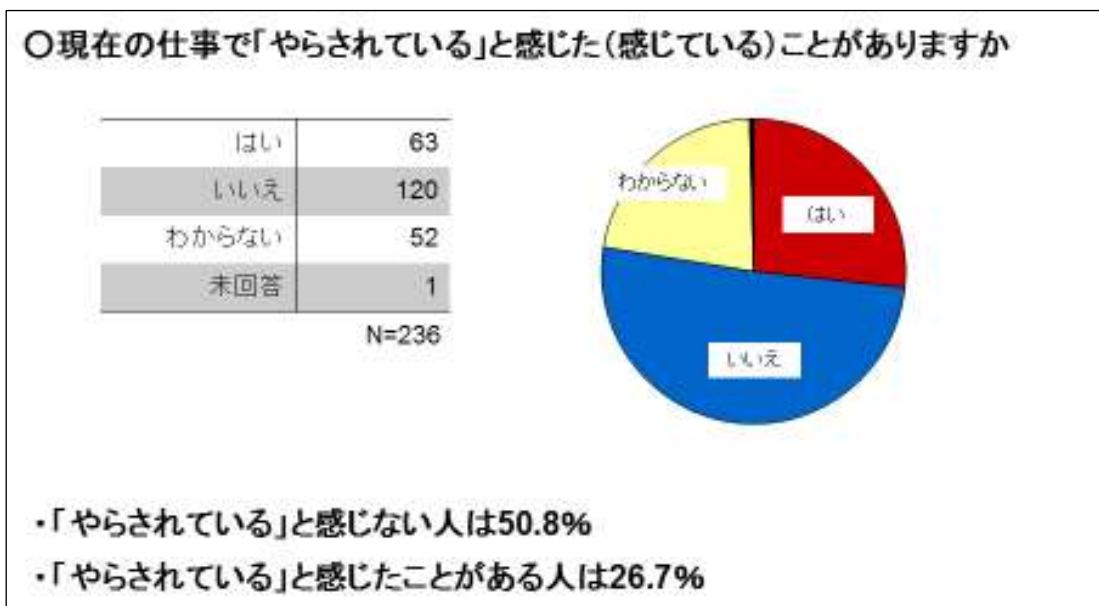


図3

次に、「(仕事を)“やらされている”と感じないためには、今の市役所組織においてどのようなことが必要だと思いますか」という問いに対して、「職員同士の信頼関係」を挙げた人が最も多く、次いで「課内や部署間の連携」「人員配置の適正化」を挙げたが多かった。(図4)

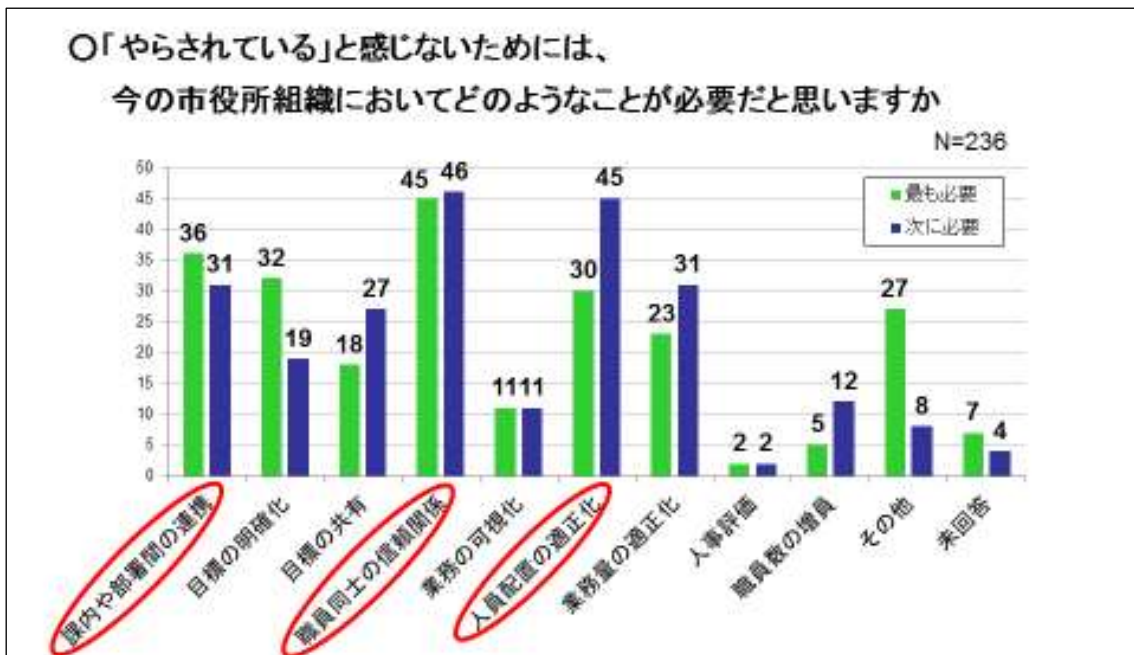


図 4

以上のアンケートから得られた意見は、私たち 3 人が考えた現状の課題に共通しており、これは 3 人だけの思いではなく、職員全体に共通するものであることを再確認できました。私たちはこの結果を含め再度チームで対話し、考えを深め、組織のあるべき姿・目指すべき姿を次のように位置づけました。

(3)組織のありたい姿・あるべき姿とは

組織のありたい姿は、働く職員が「働きやすい組織・職場」であること。
この働きやすい職場とは、

- ①職員同士が共通の思い、同じ方向を向いて業務に取り組むため「目的、目標が明確になっている」こと
- ②例えば課員同士お互いがお互いに何をやっているのか理解しているなど、「情報の共有」ができていること
- ③誰かが忙しい時には仕事を分担するなど、「部署間、職員同士での連携ができてい

る」こと
という 3 点にまとめました。

仕事をするならば、このような事があたりまえにできる、働きやすい組織・職場で、やれと言われたことをただこなすような他人事ではなく、私がやりたい仕事だと思って、自分事として業務に向き合いたい。これは職員共通の思いだと思います。

(4)ありたい姿に近づくために

アンケート結果を踏まえ、3 人でダイアログを行った結果、ありたい姿に近づくためには、「課内や部署内の連携」「職員同士の信頼関係」「人員配置の適正化」の 3 つが必

要だと考えました。

ただし、この人員配置の適正化については、単純に人出が足りないから職員を増やせばいいということではなく、限りがある職員数で業務量を考慮した人員の割り振りや、あるいは業務分担の見直しをするということも含まれます。そしてさらに、この3点のため、具体的に取り組むべきこととして「情報の見える化」と「職員同士の対話」が重要だという考えに行きつきました。(図5)

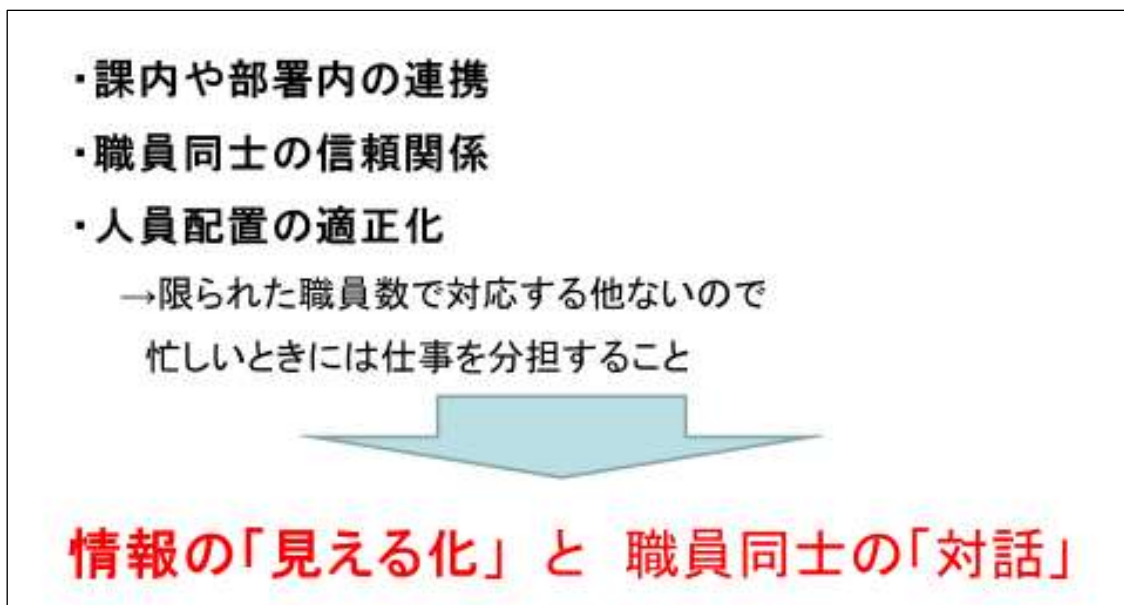


図5

(5)情報の見える化・共有

まず、「情報の見える化」は、お互いに連携を取るため、情報共有をするために必須です。また、なぜこの仕事をやることになったのか、何のために仕事をするのか、職員同士が同じ思いをもって同じ方向を向いて業務を行うためにも情報の見える化が必要だと考えます。ただしこの「情報の見える化」と併せて私たちは「職員同士の対話」が不可欠だと考えています。もし単に情報を見る化するだけなら、例えば羅針盤にあるスケジュール機能を利用したり、情報管理用にエクセル等を用いて“いつまでに〇〇をやる”とか自分の予定を記入しておけばいいし、会議の報告書などは課内回覧するだけで終わり。そこに隠れた思いは伝わらないし、細かいニュアンスが伝わらず本当の意味で情報共有はできないと思います。

(6)信頼関係を築くために

信頼関係を築くためには、「対話」がなくてはいけません。「対話」はとても重要です。夏合宿での発表の際、私たちは事前数回集まりキーマンを“上司”として発表を行いました。しかし発表後3人の考える上司像がバラバラであると、そのことを幹事団から指摘されてはじめて気が付きました。私たちは上司という共通のキーワードでお互いに情報を共有した“つもり”になっていただけで、実際には具体的な情報、本当の思いは全

く共有できていなかったのです。

実は、今回行った職員アンケートでは「仕事に対する“やらされ感”」について皆様に質問させていただきました。その際、「仕事はやるもの・やらなければいけないものであって、仕事に対してやらされ感を感じるのはおかしい。」との声を多数いただきました。仕事は“やるべきもの”であり、どんなことでも命令であればやらなければいけません。それは当然理解しています。しかし、やることに対して、「なぜやるのか」「なぜそれが必要なのか」その経緯や背景を聞き、時には意見を主張し、納得（人マネでは“腹落ちさせる”と言いますが）ができなければ、それを“やらされている”と感じてしまうのではないのでしょうか。この「腹落ち」のためには、対話し、共感することが非常に重要になってきます。対話とは、言葉のキャッチボールだと思います。人からの言葉をしっかりと受けて、相手に向けて自分の思いを言葉にして返す。この繰り返し。これを繰り返してはじめて、人は思いを共有・共感し、事柄を腹落ちさせることができると思います。逆に言えば、言葉をしっかりと受け止める、そして自分の思いを相手に向けて伝える。これができなければ対話しているとはいけないのではないのでしょうか。対話することは全ての基本です。

夏合宿の一件で「対話」の本当の意味に気づき、重要性を再認識私たちは、対話の時間を増やし時には言い合い、この冬までに考えを深めてきました。そこで“対話すること”に重点をおき、現在の業務について対話する時間を増やすため、係内での対話の時間を設ける、ユニットミーティングを施策として考えました。

2 実施施策

(1) ユニットミーティング

私たち3人は、さらに働きやすい職場になるために、必要なことについて対話しました。まず、小さい組織からならできないのではないかという意見から、組織の最小単位は「係」であり、その長は「係長」である。係単位（ユニット）で対話して理解しあい、ありたい姿を目指すことでそのありたい姿に近づく一歩になるのではないかという仮説を立てました。

ではどうすれば 係で現状を解決することができるのか。「係長が指示を出してくれれば」「係長が係員の業務量を把握していれば」という意見が出ました。しかし、立ち位置を変えて考えてみると、「係長は業務量が多すぎてできないのでは」「係長はすごく頑張っている」ということが分かりました。よって、みんなで係長を助ける、支える施策が必要ではないかということになりました。

(2) 「係」とした理由

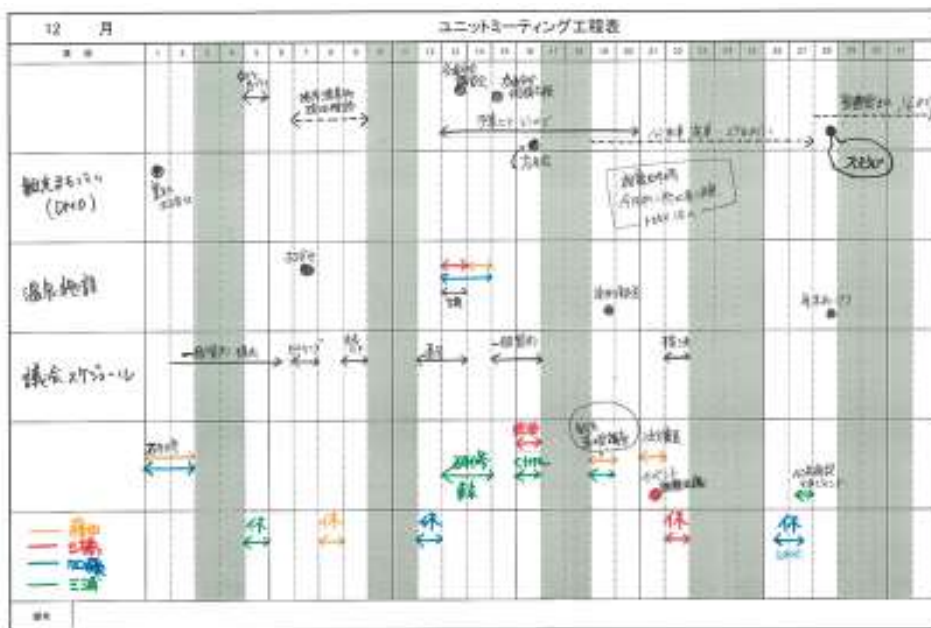
職場の組織を考えたとき、係りは市役所の最小単位であるため、その係で、まずできることはないかということになりました。その係りの長は「係長」であり、ミーティングの単位を「係」とすることにより、まず、小さい組織から1歩を踏み出すことにしま

した。

(3) ユニットミーティングの実施方法

ユニットミーティングは、組織の最小単位とした係を1ユニットで実施し、係長を中心に係員全員で毎月の出勤日初日に30分ほど年間を通じて実施します。まず、お互いの状況等について話し、スケジュール表を用いて予定や進捗状況を説明しながら記入全員記入したところで、再度記入内容等について対話を行う方法で実施します。

図) 実際にユニットミーティング実施結果



実際にユニットミーティング実施結した感想は、話しながらメモすることで、係員が持っている情報を対話しながら、それぞれの業務などを「見える化」することができました。さらに、私たちがユニットミーティングを実施した後の対話では、

- ・情報共有ができ、業務の流れを理解することができた
- ・係長が、係員の業務量を把握することができた
- ・係員が、係長の業務量の多さを理解することができた

といった意見から、「見える化」することで、

- ・係長が係員の業務量を把握できる。
- ・係長が指示を出しやすくなる。

という効果から係員同士の理解が深まるという意見になりました。また、記録することで次年度の業務計画作成の資料になります。

(4) ユニットミーティング実施の課題

ユニットミーティング実施の課題の1つは、ミーティングで共有したアウトプットで

ある予定表をいつでも見られる状態にすることです。市役所内の既存の共通イントラシステム（公開羅針盤）がありますが、3人の対話では、「市役所全体のスケジュール確認の場である」「入力キーボードであるため自由度がないのではないか」といった意見が出され、紙ベースでその場において「みんなで記入したほうがいい」のではないかと。また、「紙ベースで良いの?」「細かすぎて見にくいのでは?」などの意見が出ました。

いつでも見ることができて、変更が可能で、記入が楽で、繰り返し使えてというものとして、私達は「ホワイトボード」を使用してユニットミーティングを実施する方法を提案することとしました。

⇒月初めにミーティングで記入

⇒進捗状況や新規の予定を記入修正

⇒月末に最終のスケジュールを写真に撮り、共通フォルダーに保存

⇒これにより、次年度の業務計画作成資料になる

⇒ペーパーレスになります。

(5)でも本当に大切なのは

本当に大切なことは「ミーティング」や「書く」事ではなく、「働きやすい職場」になっていくことです。現状を把握するにも「対話」が必要でユニットミーティングやその他の施策を行う中でも「対話」が生まれ理解が深まります。その結果、働きやすい職場になり、その中でも「対話」が生まれ相互の理解が深まり、さらに「働きやすい職場」になっていくという3人の結果になりました。（図6）

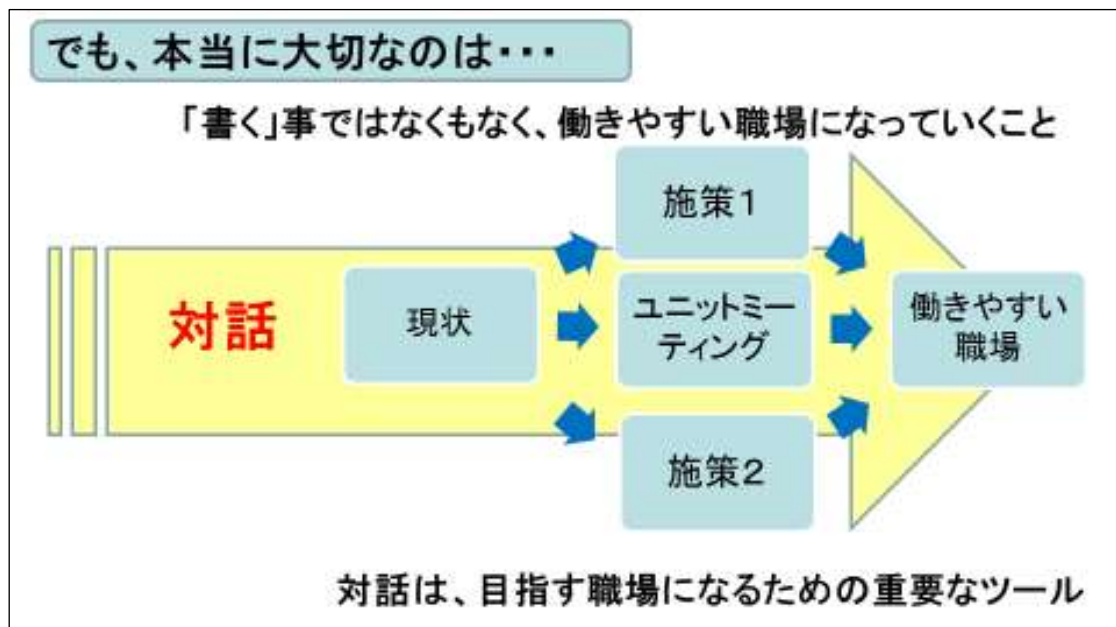


図6

働きやすい職場とは

- ・目的、目標が明確になっている
- ・情報の共有ができている

- ・ 部署や職員同士の連携ができています

3 今後に向けて

来年度の人材マネジメント部会

来年度の参加者は、

- ・ 課長・係長になりたての人が行くべきなのでは
- ・ 人事担当が行くと効果がすぐに反映しやすいのでは
- ・ 若手職員も研修に参加することで、世代を超えて理解ができるのでは
- ・ 同年代の違う部署の職員が行くことですぐに横つながりが実現できるのではないかと
という3人の意見になりました。

4 おわりに

自らの気づき、学び

業務における「やりがい」とか「目的」について考えたのは、かなり前のことであると思う。いつからかドミナントロジックによる考え方や前例踏襲型の業務遂行が日常化していたと感じる。しかし、人材マネジメント部会に参加して「価値前提で考える」ことにより、「ありたい姿」をイメージし、かつ「現状」を理解することができた。また、「一人称で考える」「立ち位置をかえる」ことにより、自分事としての実感や課題や問題を主観的に見ることのみならず、客観的な見方もできるようになった。さらに実感したのは、「ありたい姿」への「一歩」を踏み出すことは難しく、仮に「一歩を踏み出せた」としても、それを「継続すること」はより難しいということである。

まず、「ありたい姿」を「組織の職員」で共有するためには、「最初の一歩」である「一人称で考える」「立ち位置をかえる」「価値前提で考える」ために対話することが必要であり、さらに対話を繰り返すことで「共感」が生まれ、次の「一歩」を「共感者」と踏み出すことができ、「共感者」の対話がさらに「共感者」を生む。

それを繰り返すことが「組織のありたい姿」に近づくために、最も重要なことであり、「組織の職員」が継続し、変化を実感することにつながると実感した。

新拠点整備室 高橋 武志

人マネ参加を通じて、これまでこれほど真剣に、また時間をかけて組織や仕事について考え、人と話し合ったことはなかったと思う。組織のあるべき姿や目指すべき姿は組織ごとに違うし現状も異なるし、“これを実行すれば必ず組織はよくなる”なんて正解はもろくない。その中で何をすべきか、今自分に何ができるのか。「対話によるまちづくり」を推進する牧之原市において、対話の文化は定着していると思われるが、“本

当の意味”で対話ができているのだろうか。相手の話をよく聞き、相手に向かって言葉を返す—この基本的な対話により共感と呼び、またそれがお互いの信頼関係につながる。一つの目標に向かって“考え、話し合うこと”こそ重要なのではないか。

また、牧之原市は人マネ参加9年目となり、今後どのような組織マネジメントを行っていくか。新しい取組みも必要だが、本当はどうしたいのか。本来の目的しっかりと意識して検討していくべきと考える。さらに組織を変える即戦力（現在の管理職）に積極的に人マネに参加し、後継の人材育成に携わってもらいたい。また、若手職員には人マネを将来自分が管理職になることを見据え、どのような組織にしたいのか。組織について真摯に向き合い考える貴重な機会と捉え、積極的に参加して行ってもらいたいと思う。

観光交流課 三橋 麻衣

3人で話し合い、組織を働きやすい環境にするための策を練る中で、密な話し合いをすればするほど考えが深くなり、より良い案が出るようになった。逆に話し合いが足りない時は、3人の意見の擦り合わせが出来ずに、話に食い違いが出てしまう事があった。それは他の仕事でも同じ事が言えると思う。研究会で繰り返し「対話」が大事だという事を言われ続けたが、1年間実践を継続する中で対話の重要性を実感する機会が多くなっていった。また、ユニットミーティングという施策を打ち出し実施したので来年度もそれを継続していくが、部署によって環境が違うので、柔軟にその部署に適した実施方法で行っていきたいと思う。顔を合わせて話し合いをする機会が取りづらい部署もあると思うので、そういった場合は個々に連携を取る事で、働く環境が整っていくと思う。来年度はどのような環境の職場で仕事をするかは分からないが、人マネを通じて自分なりに学んだ教訓（例えば、環境に合わせた話し合いの仕方があるのでそれを見つけて積み重ねる事や、話し合いをする際には人によって認識が違うので言葉1つ1つの細かい確認が必要だという事など）を生かしていきたい。

農政課 渡辺 雅彦