

2017年度

人材マネジメント部会の研究会に参加して

早稲田大学マニフェスト研究所 人材マネジメント部会
所属：岩手県遠野市

●はじめに

岩手県遠野市役所からこの部会へ参加するのは、私達で4期目となる。1期から3期までの先輩方が取り組んできた思いを引き継ぎながら、私達は何をすべきか、何ができるかを考え続けた一年間だった。

同時に、遠野市役所として、この部会に参加する目的や、年々増えていく部会経験者（マネ友）に求められる役割が何なのか、ということも考えさせられた。一年を終える今、これは、組織に答えを求めることなく、自分達自身が答えを作り出していくことなのだろうと感じている。

●活動の概要

まず、第1回目の部会で伝えられた「部会のねらい」は、①組織の変革と人材成長を同時に目指す ②そのために最も重視するのが「対話（ダイアログ）」である ということだった。

続いて、第2回目の部会で、4つの大切なキーワードを教わった。①立ち位置を変える（相手の立場から考える） ②価値前提で考える（ありたい姿から考える） ③一人称で捉え語る（何事も自分事として考える） ④ドミナントロジックを転換する（過去や前例に囚われずに考える）

これらの考え方をもとに、私達は以下の活動を実践していった。

- 1 キーパーソンインタビュー（副市長、経営担当部署の部長、人事担当部署の課長、過去の部会参加者、自主活動を行っている職員等）
- 2 組織の現状把握とありたい姿をイメージ
- 3 議員と職員の研修会への参画
- 4 庁内自主勉強会の開催（3回）

●活動の経過

1 キーパーソンインタビュー

実施時期	内容	得られた気づき
5月～6月	先に挙げたキーパーソンにインタビュー ・組織の現状をどう捉えているか 人材配置、予算と事業、職場の雰囲気 など	・職員数が足りないと感じていたが、類似団体と比較すると多いほう。 ・時間外勤務は特定の部署や人に偏りあり。 ・独自事業は多い。やめるためには理由づけが必要でなかなかやめられない。 ・忙しいことを理由に仕事を押し付けあう。 ・どこに時間と労力をかけるか改善の余地あり ・どうやったら楽しく仕事ができるか考える。

2 組織の現状把握とありたい姿をイメージ

キーパーソンインタビューから感じたことや、1期～3期の先輩方が行ってきた現状把握の状況を踏まえて、私達は、現状とありたい姿を以下のようにイメージした。

【現状イメージ図】



【ありたい姿イメージ図】



現状の負のループを反転させると、ありがたい姿につながる。では、どこに着目して取組を行ったらよいか。

私達は、①財政的制約がある中で、市民ニーズを十分に把握して施策を行うこと ②職員同士の連携・協力関係を改善すること の2点に着目した。

そして、小さな一歩ではあるが、様々な対話の場において、まずは「市民ニーズの把握の仕方」をテーマに考えてみることに、他部署の業務を知るための庁内勉強会の開催を計画した。

市の施策は当然ながら、市民のために実施されているものではあるが、本当に市民ニーズに基づいたものかどうか客観的な評価が不十分な面があるかもしれない。より正確な市民ニーズのとらえ方を導き出すことができれば、優先順位をつけて事業をスクラップしやすくなると考えた。

また、幅広い分野の知識を身につけ、多くの職員と繋がりがあれば、仕事の効率が上がり、協力もしやすい。昨年度3期生が開催した「みらい志向型人材育成研修会」において、他部署の業務を知りたいという思いを持っている職員もいたことから、勉強会の場を作ろうと考えた。

3 議員と職員の研修会への参画

ちょうど10月に、遠野市議会で佐藤淳幹事を講師にお招きし、議会改革のための研修会を行うことが決まっていた。これは、若～中年の市職員も参加するもので、平成29年度2回目の実施である。

私達は、この研修会に参加することにし、更に「市民ニーズの把握」をテーマとして取り上げてもらえないか、議会事務局に相談した。議会事務局との対話の結果、市民ニーズは議員にとっても大事なテーマであると同意をいただき、研修会に反映していただくことができた。

実施時期	内容	得られた気づき
10月6日	議員と職員合わせて約30名でワールド・カフェ ・市役所の広報広聴活動の「誇り」に思うこと 「残念」に思うこと ・市民が望む「広報広聴活動とは」 ・ありがたい広報広聴活動に向け、議会、市役所が取り組みたいことは	・「広報」は力を入れているが「広聴」は不十分かもしれない（語ろう会や説明会の場に来るのは決まった人）。 ・意見を言いやすい場づくりが必要。 ・予算や事業実施のお知らせはされるが、実施後の成果も検証して知らせるべき。 ・議員は意外と話を聞いてくれた。 ・議員は、普段接点がない若手職員とも交流したいようだ。

4 庁内自主勉強会の開催

勉強会の開催については、先に研修担当部署である総務課と協議を行い、主催は私達4期生、総務課は共催の形で協力いただけることになった。

私達は、以下のポイントを大事にしながら、勉強会を企画した。

- ①参加者の事務負担をできるだけ軽くする。
- ②やらされ感ではなく、楽しく気軽に参加できる場にする。
- ③実施内容を柔軟に進化させていくこと（よりよいものに、自由に、簡単に）

講師は、庁内の係長級以上の職員に依頼し、時間は全体で1時間半程度。前半は講義、後半は参加者による自由対話という構成にした。（講師選定や自由対話のテーマは、最初は私達で設定するが、職員からの希望もとり、参考にしていきたいと考えている。）

この勉強会は、勤務時間内で職員研修という位置づけにするものの、資料なし、復命なしという取扱いを総務課にも了承いただいた。なお、開催周知は、総務課から庁内サイトに挙げてもらう形をとり、勉強会開催記録も全職員が閲覧できる状況となっている。

実施時期	内容	得られた気づき
11月9日 第1回	<ul style="list-style-type: none"> ・講義 「予算査定を学ぼう」 ・自由対話 「市民ニーズとは」 	<ul style="list-style-type: none"> ・講師職員が「自分の仕事をわかってほしい」と語ったが、同じ思いを持つ人は多いかもしれない。 ・対話の進め方が難しい。ファシリテーションのスキル不足。 ・会場の座席レイアウトによって雰囲気が変わるのではないか（対面式より円卓式のほうが話しやすいなど…。）
12月14日 第2回	<ul style="list-style-type: none"> ・講義 「滞納処分を学ぼう」 	<ul style="list-style-type: none"> ・円卓式にしたことにより、発言が活発になった。 ・若手職員は、勤務時間中だと自主的に参加しづらい状況と思われる。参加しやすくなる工夫が必要。 ・しかし、参加要請や動員はやらされ感につながる。参加してみたいと思われるようになるために、私達にできることは何か。
1月30日 第3回	<ul style="list-style-type: none"> ・自由対話 「業務量に応じた職員数とは」 	<ul style="list-style-type: none"> ・業務量の把握ができていないと感じる現状と、把握することの難しさ ・臨時職員の仕事の割振りの現状とありたい姿 ・適材適所を目指す上での改善案 ・対話に慣れてきたためか、話しやすい話題だったのか、話が盛り上がり、満足感があつた。

★庁内勉強会のチラシ★

あの会

さっそく を始めました。

第1回勉強会

を右記のとおり開催します。

※ この勉強会への参加は業務以外で**職専免の手続きは不要**ですが、**復命も不要**です。

※ 総務課長からの一言：参加希望者が、できるだけ参加できるように各部署で配慮してほしい。

～ あの白書～

わたくしたちは、この現状を次の状態にするため、ここに、この宣言をさせていただきます。

わたくしたちは

- 1 勉強会を開催し、職員間の知識と知恵を分かち合います。
- 1 会員からの声にやさしく応じます。
- 1 会員からの助言に積極的に応じます。
- 1 会員からの協力依頼ができるだけ受け取ります。
- 1 余裕がなく対応できないときは、やんわりと断ります。

主催 早稲田大学マニフェスト研究所 人材マネジメント部会 2017年度参加者
共催 追野市 総務部 総務課

参加資格 職員なら誰でも可
(申込み不要、出入り自由)

日時 平成29年11月9日
15時半～17時予定

会場 市役所本庁舎3階中会議室A

内容
第1部 小森孝夫さんを講師に
予算査定を学ぼう
第2部 市民ニーズの広場
テーマ：市民ニーズとは？

補足
①講師に好きなタイミングで自由に質問できます。講義中に他の参加者との対話も自由にでき、色々な人と対話して知識を広げられます。
②市民ニーズの広場広報、取捨選択のあり方等について、対話しながら研究していきます。

★開催状況★



【第1部】小森孝夫さんを講師に予算査定を学ぼう



【第2部】市民ニーズの広場

勉強会の参加者は、毎回10名前後で、第3回目にはある程度常連の顔ぶれになってきた感がある。

この勉強会を通して、組織に何か変化を起こせているかどうかはわからない。良くも悪くも周りの反応は薄いというのが現状だが、私達のありがたい姿のイメージを繰り返し庁内に発信することで、少しでも見ている職員の意識に変化が起こればよいと願っている。

また、部会経験者とのつながりを感じられたことや、数は少ないが勉強会に参加し、共に対話してくれる職員が増えたことに心強さを感じている。参加してくれる職員は、アンケートにも貴重な意見を寄せてくれるので、それをこれからの活動にも活かしていきたい。

5 その他

第1期生が実施し、引き継ごうとした取組の1つに、「新採用職員との対話研修」があった。対話という手法の重要性を知ってもらうことや、新採用職員から逆に気付かされることも多いということから、これを今期も実施したかったが、研修日程のタイミングを逃し、残念ながら実施できなかった。

●次年度に向けた展望

私達の活動として行った庁内自主勉強会は、来年度以降も継続していきたいと考えている。勉強会の自由対話で話した内容や出た意見を、どのように組織にフィードバックするかが、今後の課題である。

また、若手職員に少しずつ輪を広げていくために、勉強会の内容や手法を工夫していきたい。1年後には、市長や上司のニーズを付度することで出世を目指す職員ではなく、市民ニーズの優先順位を常に意識して仕事に取り組む職員が増えている状態を目指したいと考えている。

【今後のアクション予定】

- ・市民ニーズ探検隊
- ・市民との対話で拾ったニーズを歌に、俳句にして遠野テレビで放送
- ・会合などに参加しない人たちの正直なニーズを拾う
- ・役所の業務、事業でおかしいと思うことを聞き出す
- ・無記名のニーズ優先順位調査（無記名だと本音が出るのでは？）
- ・市民との懇談会参加
- ・職場放浪記（キーパーソン対話）
- ・監査委員対話（対話ルールに沿ったもの）
- ・市長対話（対話ルールに沿ったもの）

●付記

【都市計画課 石田美津江】

「ありたい姿の実現のために今何をしたらいいか？」と考えることは、こうありたいと願う様々なもの（自分<家庭<職場<地域<遠野<日本<世界<地球<宇宙…）にも応用できるので活用したい。

部会では「考え方」「対話の方法や効果」「行動してみて直面する問題点の対応方法」などをさらっと教え、後はやってみろ、自分たちで考えろ、と言う。確かに、行動してみて気づくことがあり、反省点が出て、改善したくなる。その繰り返しが成果につながるのかもしれない。

対話は、①集まる②時間がかかる③気づきがなければただの雑談 という欠点があると感じていた。しかし、日常会話で互いの考え方の違いに気づき、否定せず聴き合うことに慣れていけば、いつでもどこでも実のある対話ができるかもしれない。

私達のアクションはまだ途中であり、「部会に卒業はない」とのことなので、目の前のこと

に真摯に取り組みながら、市民ニーズや職場環境について考え、気づき、行動し、地方創生時代を自分はどう生きていくのか、死ぬまで研究し続けたい。

【福祉課 菊池学】

この研修では、常識を疑えと教わりましたので、そのような視点で気づいたことや研修の感想などを述べさせていただきたいと思います。

まず、人マネ部会のあり方を疑ってみて気づいたことなどを述べさせていただきます。

人マネ部会は、参加自治体（人数）が、増えれば増えるほど、継続参加すればするほど儲かる仕組みといえます。

「人マネに卒業はない」とよく耳にしましたが、実は、儲けさせてくださいと言っているのではないかと疑ってみることにします。

自治体側とすれば、さっさと組織を改善させ、人マネ部会に参加しなくてもよい状態になることが目標のように思えます。

しかし、人マネ部会としては、簡単に自治体の組織改善が実現されてしまっただけでは、儲からなくなってしまいます。そこで、人マネ部会は、組織が改善されない仕組みを思いついたのです。それは、3人一組で参加させることでした。（しかも儲けが3倍になります。）

人マネ部会は、ICP人材力診断で集められたデータから本当は組織を改善するつもりがない職員が、全体の3分の2以上いることを突き止め、本当に組織を改善しようとする職員を押さえ込めると考えたわけです。

人マネ部会が、10年も続いているのに、成功例がないのは、このためです。

このように3分の2以上の職員が組織改善の意志がないことから、組織内から組織を改善することは、極めて困難といえます。

さて、本題の組織改善について、述べて行きたいと思います。

組織が問題を抱えてしまう根本は、権限を集中させていることにあると思います。分散できるものは分散させればよいのです。

権限を集中させていると、贈収賄や首長ニーズの付度という病気にかかりやすくなります。

それは、住民ニーズを歪めるという病気です。

住民へ権限を戻せば、住民ニーズを付度することになるし、贈賄先が多すぎて贈賄のメリットがなくなります。

首長であれ職員であれ（議員も住民も）、やりたいこと、やってほしいことがあるなら、それを正々堂々と住民に提案し、住民に認めてもらえばよいのです。提案するための仕組みも作ればよく、広報誌やケーブルテレビ、インターネットなどを使えばよいのです。

ただし、提案内容が、利己的であればあるほど、住民の支持は得がたくなることでしょう。

要するに、本来、行政が行うことは、公共性や公益性の高いものが優先され、利己的なものほど排除されるはずなのです。

しかし、現代行政は、何者かが、利己的に予算を使える仕組みになっています。首長に立候補する者は、「住民ニーズに基づいて行政運営をします。」と約束するだけでよいはずなのに、自分がやりたいことをマニフェストなどと言って公約します。その立候補者の公約に住民の49%が反対していたとしても、その候補者が首長に当選すれば、その公約が実行され

てしまいます。住民の約半数が反対していても実行できてしまうのです。

あなたが、仕事にやらされ感を感じるのは、その仕事が、だれかの利己的なニーズを実現するためのものだと感じているからなのです。

また、あなたが、受け取っている給与の額を住民が不満に思っているならば、あなたも利己的に予算を使おうとする側の立ち位置にいることを認識しなければなりません。その立ち位置のまま、住民のために組織を良くしようと叫んだところで、冷めた目で見られるのは当然のことなのです。職員給与のあり方も住民が決めるべきなのです。人マネ部会に参加する必要性も住民に問うべきなのです。

では、組織内でやるべきことが何かといえば、前述した仕組み（下線部）を構築することと住民ニーズを把握し、優先順位を付ける仕組みを構築することなのです。

とても簡単なことのように思われますが、利己的に予算を使いたい者が、権力を握っている場合、実現は困難でしょう。

また、住民を取り巻く環境の変化により、住民ニーズも日々変化していくはずですが。

あなたは、仕事の中で様々な計画を作ると思いますが、計画を作れば作るほど、柔軟性や瞬発力が損なわれ住民ニーズの変化に即応できなくなります。

住民ニーズの変化に即応していくためには、計画づくりよりもニーズ把握そのものが必要なのです。住民ニーズの変化を無視した計画実行は、利己的と言わざるを得ません。

北川氏が、よく使われる言葉に「時代の使命」という言葉があります。

私は、首長から権限を住民へ戻していき、住民ニーズが、歪められることなくダイレクトに行政サービスに結びつくようにすること、すなわち「首長集権から住民戻権への変化」が、これからの「時代の使命」なのだと思います。

どこかの自治体が、この体制に変化した途端、この流れは、全国の自治体に波及し、財務省から予算編成の権限を国民に取り戻すという本丸に迫ることになるでしょう。

ここまで読んで、そうかもしれないと思った鈍感なあなたこそ、（研修で学んだのに常識を疑うことができずに悩んでいるあなたこそ）実は、新たな時代を切り開き、その付録として組織を改善することのできる稀少な存在なのです。

そして、あなた（二人称）のやるべきことは簡単です。前述の内容をたたき台に住民と対話するだけなのです。身近にいる家族や友人と対話したり、SNSで発信したりしていただくだけでよいのです。組織内から改善しようと頑張るより、ずっと簡単なのです。主権者である住民を動かすこと、組織外から改善しようとするほうが、ずっと近道なのです。

あなたのやるべきことは、人マネ部会の運営委員になることではないのです。運営委員になって人マネ部会の営利活動が無償で手伝うことなんかでは決してないのです。

研修で学んだとおりに常識を疑い、適当なことをダラダラと述べてみました。

このようなことを述べられても否定せずに聴かなければならないのが、対話の短所であり、何を言っても否定されずに聞いてもらえるのが、対話の長所なのかなあと思いました。

ICP人材力診断によると、私の責任感のレベルは1でしたが、研修後は、3にレベルアップしていました。研修を受けた成果だと思えます。ありがとうございました。

最後に、この一年間、対話する中で出会った心に残るフレーズを紹介して終わります。

・対話文化を広めることで言論統制されなくなるからいいね。

- ・市民ニーズによる優先順位がはっきりしないから、何をスクラップして何をビルドすべきかわからないんだよ。
- ・義務的の事業を除き、任意事業に使える予算をどう使うか（振り分けるか）ということだよな？
- ・だれかが、利己的に予算を使うために首長というポストが設けられているんじゃないか？
- ・テクノロジーが進歩し、誰もが双方向で繋がることのできる現代において、首長や議会に何もかも白紙委任する必要があるのでしょうか？
- ・首長選は、消去法による投票になっているため、当選者が掲げた公約と住民ニーズが合致している可能性は、極めて低いと思う。そんな公約が実行されることに恐怖すら感じる。
- ・計画というのは、利己的に予算を使うためのツールになっているように見えませんか？
- ・人件費も含めた事業費で査定すべきですよ？なぜ分離しているのでしょうか？
- ・職員の給与を住民が決めるなら、問題発生時の責任は、住民にあるということでもいいよね？
- ・財源が減少していくというのはドミナントロジックじゃん。増やそうよ。
- ・財源の増加を目指し、十分な職員数の確保を目指すというビジョンを示せば、職員の我慢比べが解消され、協力関係が復活するのではないかな？
- ・この組織の中で出世することは、より利己的に予算を使う立ち位置になることだという共通認識を持つだけで、みんな明るく、コミュニケーションを取りながら仕事をするようになるんじゃないでしょうか？
- ・人それぞれの違った価値観や置かれている環境を認め合うことが、やりたい感に繋がるのであって、首長が、「心を一つにして」とか「同じベクトルで」とか叫んで、一つの価値観だけ押し付けようとするから、そのように聞こえるから、やらされ感が蔓延すると思います。
- ・職員は、仕事ばかりしないで、休みをとって、仕事以外のことを学び、仕事に活かそうよ。
- ・仕事ばかりしていると、いざというときにアイデアが湧いてこないと思います。
- ・残業や動員される時間が多くなればなるほど愚かになるんだよ。学んだり考えたり対話したりする時間が無くなるんだから。
- ・無力だが、・・・、あっ、間違えた。微力だが、無力ではない。

【税務課 小島芳枝】

この部会で学んだ「価値前提」と「一人称で考える」という視点は、私にとって大きな意義がありました。困難な状況にあるとき、社会や組織など周りのせいにするのは簡単ですが、では、自分は何をするのか？何をすべきか？と考えるようになったのは、この部会のおかげです。1年間を通し、少しずつですが興味関心の幅を広げたり、人と話す際に「対話」を心掛けるなど、自分自身に変化が出てきたように思います。

組織変革という大きなテーマに対し、何かできたとは実感できませんが、共通のテーマで話せる仲間ができたこと、話せる場が広がったことは、個人的には大きな成果でした。

これからも「協力し合う」意識と、自分にできることは何かを考える習慣を持ち続けていきたいと思っています。