

平成29年度

早稲田大学マニフェスト研究所  
人材マネジメント部会 共同論文

宮城県 角田市

総務部	財政課	大江	史彦
総務部	総務課	森	敦
教育委員会	生涯学習課	日下	裕紀

## 1. はじめに

角田市は、宮城県の南部に位置し自動車部品産業などの企業が進出する一方、農業が盛んで米や大豆、梅が高い評価を得ている人口 3 万人弱の市である。また、藤原秀衡の妻が建立したと伝えられ、東北三大阿弥陀堂のひとつに数えられる国指定重要文化財高蔵寺阿弥陀堂があり、奥州藤原文化を肌で感じることができる。

しかし、農業をはじめとする地域を支える人口も 3 万人を割り、併せて高齢化、少子化といった現状から今後の地域を支える仕組みの変革が求められている。さらに、人口の1/3は市内の中心部に集中するなど、中心部と周辺部では地域が抱える課題も大きく異なり、従来の画一公平の住民サービスでは対応できない課題が増加している。

今回の早稲田大学マニフェスト研究所・人材マネジメント部会への参加については、本市では今年度が初参加であり、県内では登米市、村田町、柴田町、全国では97自治体の参加があった。

この部会への参加については、3 人一組で研究することによって、組織力の強化に向けた取り組みに拍車がかかることや、本市の行財政改革等の行政課題解決の一翼を担うことを期待されたことによるものであった。

普段は日常業務に追われ組織の課題を考えることはあまりないため、このように考える機会を与えられたことは非常に貴重であったと感じるものの、実施できたアクションが少なかったことは残念であった。私達 3 人が、この一年間における部会や庁内での対話等を通して気づいた点について述べることにしたい。

## 2. これまでの活動概要について

### (1) 人材マネジメント部会

今年度の人材マネジメント部会については、研究会が5回、夏期合宿が1回の計6回(仙台4回、東京2回)開催された。当初は研修で東京に 2 回も行けると気軽に考えていたが、この研究会は、これまで私達が受講してきた研修のように講師からアドバイスをいただきながら、レポートをまとめるような形式ではなく、対話を通して自ら気づき実践に移すというものであった。対話の手法に慣れていなかったため、初めは戸惑いを隠せなかったが、部会に参加するごとに対話にも慣れ、部会の仲間との対話から、自治体の大小に関わらず同じような悩みを抱えていることが分かり安心した反面、先輩自治体でも課題解決には時間がか

かっていることが分かった。

この部会では大切にしているキーワードがある。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(過去や前例に過度に囚われずに考える)、の4点である。そして、これを踏まえて、一歩前に踏み出す(同じ思いをもつ仲間とともに、挑戦をつづけていく)というものである。部会への参加を通して、頭で考えているだけではなく、行動に移す勇気が大切であることが改めて分かった。

これを進めていくうえで欠かせないのが、「対話(ダイアログ)」であり、この部会で初めて知った方法だった。対話は、お互いを知ることによって信頼関係が生まれ、課題を共有し解決方法を模索しながら、職場内外でのコミュニケーションの増加が図られ、良い職場サイクルが生まれる。したがって、組織では対話を重ねながらより良い方向を模索していくことが必要になる。

## (2) キーパーソンとの対話

私達3人は部会の課題でもある所属組織の現状把握のため、キーパーソンインタビューを行った。

初めに、「副市長」と対話を行った。谷津副市長は元市議会議員で、平成28年12月に副市長就任した。最初のキーパーソンに選んだ理由は、市議会議員だったため、内側だけでなく外側からの視点も併せ持っているため適任と考えたからである。副市長としての抱負等いろいろな話をお聞きしたが、特に感じている点としては、①職員は優秀だが、課や係間の連携不足でフォローする意識が希薄である。②時間外勤務が恒常化している部署もあり、健康面が心配されるため、市民サービスを低下することなく仕事量を減らすように、時間の使い方にメスを入れる必要がある。③組織のあるべき姿(理想)を思い描いてみれば課題が見えてくるのではないか、という3点であった。

次のキーパーソンは、谷津副市長からアドバイスをいただき、市議会議員と対話を行った。議員全員と行うことは難しいため、平成27年の市議会議員選挙で当選した新人議員4人の会派(志政クラブ)にインタビューをお願いした。市民から議員、市民目線から市民代表としての目線に変わった彼らの目に角田市役所の組織はどのように映っているのかを知るためである。

議員になる前後で感じたことを話してもらったところ、4人から共通して出たことは、①縦割り行政で横の連携不足、②上から言われたことだけやっており、新しいことへのチャレンジが必要、③創造的な発想ができるように職員の意識改革が必要、という3点であった。

この副市長と市議会議員との2回の対話から見えてきたのは、①職員間の連携不足、②時間外勤務を含めた職員の意識改革、③組織の理想像へ向けたチャレンジの必要性、の3点であった。

また、私達3人以外の職員のととして、中堅職員(係長級)とも対話したところ、庁内の部署をまたぐ調整が機能していないとの話があり、やはり横の連携不足を認識していることが分かった。(調整部署の職員に若手が多く、経験や知識不足によるところも大きいという事情もあるが。)

### 3. 組織変革に向けた基本シナリオ

これまでの対話を通じた結果について、私達3人で話し合い、組織の現状確認を行った。

まず、職員の組織や業務に関する知識不足のため、せっかく知り得た情報等をどの部署と共有していいか分からないのではないかと、職員の情報発信・収集への意識が低いのではないかとということが挙げられた。また、行財政改革で職員数が減少する反面、地方分権による事務移譲やマイナンバーによる新規事務等で事務事業は増加している現状が浮かび上がってきた。組織の現状は、職員が減少し、業務が増え余裕がなくなる中、連携不足で周りが見えなくなるという、負のスパイラルにはまっているのではないかと感じた。

#### ○組織・人材の現状

1. 他の課がどんな仕事をしているのか(情報)がわからない(伝わらない)。
2. 同じようなことをする事業も各課でバラバラに行なっている(目標が相違?)。  
→(例) 姉妹都市・友好都市交流事業の担当課が分かれているが情報共有できていない。
3. 各職員が他課や周囲(課内・係内)の状況を把握する余裕がない。

このような現状を踏まえつつ、「価値前提」で、私達のありたい姿を考えてみることにした。

現状のような負のスパイラルを払拭し、正のスパイラルに戻し、地域社会へ価値提供できるようにするためには、チャレンジ精神を持ち、対話能力や課題解決力を向上させ、市民

からの相談等に的確に対応できるよう、職員の意識改革が必要であり、やる気のある職員が浮くことなく、活躍できる環境が必要であると考えた。また、職員間の連携により縦割り行政を解消することで、必要な事業に対しスピード感をもって進めていけると考えた。

○組織・人材のありたい姿(状態)

1. 地域、住民の暮らしを良くするため、新しいことにチャレンジできる職員
2. 職員個々の「連携」への意識改革(他課のことも自分事として考えられる)、対応力のある(考えられる)職員
3. 上記の職員が活躍できる組織  
基本は“人(職員)”  
“組織”はそれらの“人(職員)”が目標を共有した集合体

この組織・人材のありたい姿を目指して進むためには、職員の新しいチャレンジへの意欲や対応力(応用力)を向上させるため庁内の情報共有を行うとともに、住民の負担軽減も考慮し、類似事業を効果的に実施し、少しでも余裕を創り出したいと考え、以下を導き出した。

○取り組むアクション

1. コラボ事業化(同じような事業を一緒に)
2. 庁内情報の見える化  
→職員が顔合わせ情報共有できるCafeスペースをつくり、職員が情報を書き込めるボードの設置
3. テーマ別による補佐級・係長級の職員によるミーティング
4. 課や係の垣根を物理的に越える

#### 4. 実施成果と今後へ向けて

上記の取り組むアクションについて、副市長、総務部長、総務課長、財政課長等に中間報告を行った。取り組むアクションについて理解をいただき、新規採用職員等と対話をするのも良いのではといったアドバイスをいただいた。

そこで、取り組むアクションのうち、できることから取り組むこととした。

組織・人材の現状で例示した、姉妹都市・友好都市交流事業を担当している2課の担当者によるテーマ別ミーティングを実施したところ、担当職員自身が疑問を感じていたことから、活

発な意見が出たため、平成 30 年度から行政組織機構の見直しを検討している財政課行財政改革係に相談した結果、案を取り入れていただき、2課における関係業務の統合へ向けた動きに繋げることができた。

また、平成30年度からの行政組織機構の見直しに伴い、市役所庁舎内で商工観光課が配置されている場所に市役所とは別団体の観光物産協会が同居することになった。共同開催での事業も多く、打ち合わせや執務なども自由に行えるようオープンデスク方式にすることになった。これが、取り組むアクションにある、課や係の垣根を物理的に越えるきっかけになればと思っている。

なかなかアクションが実現しないままでの最終合宿直前、私達 3 人の組織変革に対する素案をもとに、市長と意見交換を行った。市長も日常から職員の連携不足は感じており、職員同士集まる機会が減少し、庁舎地下の市民食堂が無くなったことにより、ふれあいの場がなくなったため、集える場所づくりも必要ではないかと考えていた。職員手作りによる交流の場づくりのため、職員互助会と調整してみたらどうかとアドバイスをいただいた。

また、職員に余裕がないという意見には、その中でも自分の糧として自分自身を高め、現状を変える気持ちを持つことが意識改革に繋がるきっかけになるのではないかとアドバイスをいただいた。

市長からもアドバイスをいただいた、私達のアクションの中でイチオシである、情報共有のためにアナログにこだわったフェイス・トゥ・フェイスの「Cafeスペースづくり」は、考え方が同僚職員にも好評であったが、適当な設置場所を決められず進めることができなかったのが残念であった。

次年度へ向けて、引き続き、できることから取り組むこととし、テーマ別のミーティングを分かり易い事例から取り組んでいくとともに、「Cafeスペースづくり」を進めたいと思っている。部会での教えのとおり、私達3人は卒業することなく、次年度の人マネ参加者3人、そして少しずつ他の職員も巻き込みながら、小さな波紋から大きな渦へ、私達の組織が少しずつでも変化していくように取り組みを継続していきたい。

(付記)

人材マネジメント部会への参加が決定した時、正直不安しかなかったが、今は参加できたこと、幹事団や他団体の参加者と交流できたことに感謝している。

これまでは理想と現実の狭間で、何をするのが正解なのか等と悶々と考えることが多かったので、まず行動に移してみることの大切さを感じることができた。当然ながら、行動に移すためには、関係者等のしがらみを払拭する必要もあり、その理解のためには「対話」が必要であり、この「対話」の文化が私達の職場には希薄であったことを痛感した。確かに日常業務だけで精一杯の職員が多いのが現状かもしれないが、少しでも理想(ありたい姿)への意識を持ち、「対話」ができるような雰囲気づくりをしていければいいと思う。職員アンケートは案止まりで実行できなかったのが残念であったが、更なる現状把握にもつながるよう来年度への宿題とし、引き続き研究を続けていきたい。

【大江 史彦】

年度の前半は人材マネジメント部会の活動として3人での話し合いもできたと思ったが、後半のアクションをしようという段階でなかなか進めることはできなかった。

アクションができない原因の一つは、私たちが現状分析で感じた”余裕がない”ことが原因の一つと思われ、やはり”余裕”を持ち仕事がしたいと感じた。今後はぜひ具体的なアクションに取り組んでいきたい。

自分自身は”対話”という手法を知ったことが大きかった。対話を使ったコミュニケーション方法を理解し使えば、組織内に良い効果があるのではないかと感じた。人事評価の面接手法や課長と課内の職員との話し合いの中に対話の考え方を取り入れることができれば風通しもよくなるのではないかと。組織として一年を通して行っているさまざまな取り組みの中の一つとして組織内に取り入れることができればと思っている。

【森 敦】

恥ずかしながら、これまで人材マネジメント部会の存在を認識しておらず、研修と研究の違いすらわからないままのスタートだった。

これまで、地域づくりに携わった経験から、鬼澤部会長から初回にお話しいただいた①中小企業を元気にする。②市民の意識と行動の変化。③自治体の変革。というまちづくりの3つ要

素のお話は、特に腹落ちする内容だった。市民全体のまちづくりや市民が主役のまちづくりとは言いつつも、その多くが行政主導で行われている実態に、行政の在り方と手法に疑問を感じていた。

地域を良くする、市民の生活を良くするために市役所が存在していて、職員はその実現のために仕事をしているということは、職員が皆なんとなくは理解しているものの、具体的に自分の仕事がどのようにその実現に繋がっているかを実感している職員は少ないように思う。

市役所は、まちづくりの大きな目標を達成するため、組織が効率よく目標を実現するために部署が設けられ役割が分担されている。しかし、現実には部署間の壁が情報を遮断し、本来連携して最大の効果を求めていくはずの組織が分断されているという実態を、この一年間の研究を通して感じた。組織内外での対話を通して、互いの立場や考えによる違いを理解し、どうあるべきかの共通理解を深めていくことが必要だと強く感じさせられた。

行政に携わる職員として、『一人一人のチカラは微力でも、無力ではない。』という言葉を中心の支えに、目まぐるしく変化する地域課題の解決のため、対話を大切にしながらこれから求められる真の行政力を向上させられるよう努めていきたい。

【日下 裕紀】