

## 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

### 参加者共同論文



#### 宮城県登米市

議会事務局

千葉 敬子

市民生活部健康推進課

小橋 純子

福祉事務所生活福祉課

森田さとみ

## はじめに

市役所内どこに行っても人員的にも精神的にも余裕がない状態。全体的に漂う閉塞感。メンタル不調による休業者が増え、組織の疲弊が懸念されている。誰もが今のままでは市役所が立ち行かなくなると気づいていながら、日々の目の前の業務が最優先で、組織について考え行動することがおざなりになっている。

人材マネジメント部会に参加するまでは、組織の事は人事課や管理職が考えることで、私達職員レベルには関係ないことだと無関心であった。しかし、今年度、登米市2期生として人材マネジメント部会の研究会に参加し、組織変革は自分が考えること、自分達がやることなのだと認識が変わった。

人材マネジメント部会での10ヶ月の研究活動を振り返り、これからの取り組みをまとめ次なるアクションにつなげて行きたい。

## ▶2017年（12期）の活動

全国から97自治体、東北から16団体、宮城県からは4団体参加。

年月	人材マネジメント部会	2期生の取り組み	市役所内の広がり
H29 4月	第1回 部会の狙いを知る ダイアログに慣れる		
5月		<b>組織・人材の現状把握</b> ・キーパーソンインタビュー	
6月	第2回 価値前提への理解を深める	・市民インタビュー	
7月	第3回 プレゼンテーションⅠ	<b>アクション開始</b> ・負担にならないミーティングを各所属で開始 ・表彰制度実施に向けた検討	<b>所属毎取り組み開始</b> ・負担にならない形態でミーティング。まずは自分以外の業務を知ることからスタート。
8月	夏期合宿 他団体から学ぶ	<b>組織・人材の現状把握</b> ・市長インタビュー	
9月			<b>所属毎取り組み継続</b> ・負担にならないミーティング、質の変化が起こる。
10月	第4回 プレゼンテーションⅡ	<b>中間報告会</b> ・経営層と幹部層、職員に向け取り組みプレゼン ・今後の見守りをお願い	<b>人マネ認知度高まる</b> ・市役所内に賛同者・助言者・評論家現る。 ・組織変革、職員の意識改革について対話のきっかけが生まれる。 ・表彰制度は上から目線ではとの指摘あり。
11月		<b>アクション継続</b> ・表彰制度、表彰から称賛に軌道修正し引き続き検討。 <b>遠征</b> ・一関市オフサイトミーティングを見学。	<b>中間報告取り入れられる</b> ・部下育成をねらいとした係長研修会実施。 ・所属内への研修内容の伝達・共有促進を総務部長通知。

12 月			<b>中間報告の反響</b> ・負担のないミーティングについて係長会議の場で説明求められる。
H30 1 月	第 5 回 プロセスを振り返る 自らにコミットする	<b>アクションの振り返り</b>	<b>ミーティングのススメ</b> ・係内ミーティングを推進する通知を発出する部署有り。
2 月		<b>アクション継続</b> ・人事課にオフサイトミーティング実施に向け相談	
3 月		<b>共同論文作成・提出</b>	<b>人マネ研究の報告</b> ・登米市保健福祉等専門職研修で、一年間の取り組みを報告。



夏期合宿（早稲田大学）

## 組織・人材の現状

市役所組織の現状を把握するため、職場環境アンケートの結果分析から組織内部の傾向を、キーパーソン・インタビューと市民インタビューから組織について客観的な印象を探った。

### ○「職場環境アンケート」の結果の分析

職場環境アンケートは、全職員を対象に平成 28 年に実施、職員が答えるアンケートとしては、ほぼ全員からの回答であることから、組織の傾向を探るのには公平なものと考え、現状把握の材料とした。

多くの職員が改善が必要と思っている項目について、反面では好意的な見方もされており、表裏一体であった。そのギャップを考えることで、課題解決になると考えた。

<b>【ベスト】</b> 30%の職員が実現できていると回答。	⇔	<b>【ワースト】</b> 60%越える職員が改善が必要と回答。
現状分析・課題		
<b>職場内では、相談したり協力し合える。</b>	⇔	<b>仕事に対しての人の配置や仕事量の割り当てに偏りがある。</b>
職場内では相談したり協力し合える。けれども、業務の偏りがある。 →目標や課題が共有されていないため、本当に必要なサポートや業務の偏りが解消できていない。		

<b>上司が部下に研修機会を与えている。</b>	⇔	<b>業務や能力に見合った研修が行われていない。</b>
研修機会が多くある。けれども、業務や能力に見合った研修が行なわれていない。 →研修の目的や受講後どう反映させて欲しいのか、説明がないまま、研修に送り出されている。研修に参加して復命書を提出すれば、研修終了。組織としての方針がないままだと、研修受けっぱなし。アウトプットの場もなく、残念。		
<b>休日出勤は多くない。</b>	⇔	<b>仕事の大きな負荷が長引く場合の補充支援体制がスムーズに行なわれていない。</b>
休日は休めている。けれども、大きな負荷のかかる仕事の補充支援は十分ではない。 →市役所内、きちんと休めている部署と、残業続きの部署がある。その体制的な改善もないままズルズル来ており、業務の達成感が得られない。		

○キーパーソン・インタビュー

住民ニーズや社会情勢の求めに応じ改編する組織、女性職員から見た組織、経営層が考える組織を、それぞれのキーパーソンから組織・人材の現状と望ましい姿について聞いた。

～組織・人事に携わる立場から～ **人事課を2度経験した幹部**

- ・市役所組織は、各部署からの要望で業務がし易い体制に、市民サービスの低下を招かないよう組織改編を重ねて来ている。
- ・ひとつの業務に精通することで専門的に業務に関わることができる。新たな業務に携われれば新たな知識を身につけ市役所の業務に多角的に関わることができる。スペシャリストとジェネラリストどちらも組織には必要。
- ・組織が大きくなると、本人希望に沿った人事異動は難しくなる。モチベーションを高める人事異動は、正直難しい。
- ・職員の踏ん張り、所属での協力体制で、辛い業務も現に乗り越えて来ている。

～女性職員の立場から～ **女性管理職**

- ・身体的特徴への配慮が必要。男女平等とは言うものの、同じ働き方ができるものではないはず。
- ・様々な業務、職位を体験させること、経験する機会があることが大事。
- ・目標を支えてくれる人を身近に感じたり、育てられた思いを感じると、自分も下の世代を育てたくなる。
- ・“女性だから”ではなく、“市民のために”
- ・悪い所は先に見えるもの。良い所を先に見る。

～経営層トップの立場から～ **平成29年4月就任した新市長**

- ・風通しの良い組織＝職員からの声が市長に届く組織。
- ・市民の気持ちに寄り添い一緒に考えることのできる職員が必要である。
- ・様々な関わりを持つことは大切である。

- ・全体的に、職員が静かである。これまで、提案してもどうせ実現しない、どうせ言っても何も変わらないとの雰囲気があるのではないか。



熊谷市長へのインタビュー

### ○市民インタビュー

所属の上司や同僚、家族やPTA、スポーツ少年団保護者、地域の方々が持つ市役所と職員に対するイメージ、どんな市役所・職員であると頼れる役所になるか。市民インタビューを行った。

役所はならば行きたくない所。やむにやまれぬ用事があって窓口を訪れる。そのタイミングの対応の良し悪しで、市役所・職員の印象が決定づけられている。聞き取りをした人達の大方は、市役所の印象はあまり良いものではなかった。

- ・用事があって行っても、職員の人は忙しそうにパソコンに向かい、声をかけても「忙しいのに」と言わんばかりの雰囲気を醸し出し対応される。それが心象悪く、嫌だ。
- ・ここでは出来ない、予算がないと言われると何もできない。

市民の方が、窓口を訪ねる、電話をかけるのは、勇気とエネルギーを出して意思表示していること。即応して欲しくて来庁するケースもあるが、多くの場合、職員に伝えたところですぐに何かが変わるとは思っておらず、話をとにかく聞いて受け止めて欲しいと思っている。それなのに、市役所職員は、担当ではない私では何ともならない、と残念な対応をしている。

### 組織・人材のあるべき姿と取り組むアクション

たらい回し、縦割り、無愛想。ザ・役所仕事を払拭するため、組織・人材のありたい姿を考えた。

#### 1 縦にも横にも風通しの良い組織

この業務はうちでやる事ではない、あちらの業務だと、押し付け合うのではなく、業務に関係する部署が自然と関われる組織であると、効率的でスピード感が上がる。平日頃のコミュニケーションが、部署間の連携や人間関係を円滑にする。

世界的な IT 企業 Google では、『対話』を重要視しているそうである。メール等を使えば瞬時に連絡が可能であるが、あえて顔と顔を合わせる機会を大事にしている。

実際に、メールで行う依頼よりも、面と向かってお願いした方が依頼の成功率はメールに比べ 34 倍も高かった

たとの実験結果がある。上司と部下のタテの間柄では、依頼に応じることは理解できるが、他部署とのヨコの間柄では、面識があるかどうかで気構えが違う。ヨコの間柄を良くするために、お互いを知る『対話』をコミュニケーション手段として組織内で盛んにしたい。顔見知りが増え話す機会が増し社会的ネットワークが広がることは、職員同士にとっても、地域にとっても有益である。

討論

会社などの日頃の肩書・立場をもとに、テーマについて意見をぶつけあい、結論・答えを出す。

対話

テーマに対して、ルールのもとに、お互いの意見を聴き合うことで、気付き、相互理解を深める。

雑談

何かを生み出す目的も、テーマもやり方も設定せずにただ話す（その場任せ）。

#### ☞アクション 1 負担にならないミーティングをする。

時間は作るものである。朝や帰り等の 5 分、時間をやり繰りして時間を作り出し、5 分集中のミーティングを各係毎に行なう。分かっておいてもらいたい事項、相談したい事項を前もってまとめ、ミーティングに臨めば、効率的に情報が共有できる。

職責が変われば、見方も変わり、より良い方法・知恵が出てくるかもしれない、対話によるメリットが期待でき、係員が目指すベクトルも同じ方向になる。



## 2 良い意味でのお節介できる職員

各部署でいろいろな支援・取り組みが行われている。それをどう市民の方々に活かして頂き、より善く暮らして頂くか。

来庁した市民の方からお話を聞き、今必要な手続きを行って頂き、何度も窓口へ足を運ばせずに一度に用件が済むよう、これから必要になるだろう手続きを説明し、他の担当や関係部署と連携し対応する。職員同士や部署間の連携プレーで親切丁寧な対応を行う。

今困っている事、必要な事は何かを見極め、それを行政支援ではどんなメニューでサポートできるかを判断しお伝えする。職員の立場ではなく、立ち位置を変え市民目線で物事をとらえる。これまでのやり方以外に実現するためには何が出来るか。

一を聞いて十を知る。良い意味で、お節介が必要である。

#### ☞アクション 2 人の為をおもんばかることのできる職員育成

職員間の関わりや市民への対応には、相手の立場に立って物事を考えることが大事である。今どんな状況なのか、何を必要としているのか、自分のアンテナで察知し、何をすべきか考え行動に移せると、組織間で連携が強まり、市民へ親切丁寧に対応できる。

相手の立場に立って物事を考えるには、想像力、思いやり、幅広い知識が必要となる。機転の利く対応は、一朝一夕では身につかないが、まずは、自分がされて嫌な事は相手にしない、自分がして欲しいことを周りの人にしてみることから始めたい。

職員にインタビューをしている際、多く聞かれたのが、新任係長・課長研修の必要性だった。長らく、職場で一番年下の職員でいた職員が、ある日係長になる。プレイヤーとしての働きではなく、マネジメントする側になり、部下を育てる立場になる。マネジメントの知識・スキルがないまま役職がつくので、戸惑いながら手さぐりで自分の仕事と進捗管理をしている状況である。階層別研修でも管理監督者研修が行われているが、ある一定の年齢になれば研修参加対象となるため、研修時期と昇任時期が異なり、必要な時に必要な知識・スキルを身につけることができない。今誰が何をを行い進捗はどうか、係内の業務バランスはどうか、上司や他部署との調整等のマネジメントがこれからの仕事であると意識を持たせ、心の準備をサポートすることが必要である。

部下を育てることは組織の責任である。特に係長・課長は、職員と上司のパイプ役でもあり、地域や市民と最前線で折衝することもあり多様な立場の人とのかかわりも増す。部下を育てる立場の新任係長・課長研修を開催し、相互理解を深める対話を用いた人を知るトレーニングやマネジメントのノウハウを身に付け、マネジメント力を定着させることが大事である。部長や課長等管理職も、業務の指示だけではなく、業務の目的や仕事への思いを折に触れ部下に伝えることで、所属内で対話が生まれるきっかけとなり、また、今担当している業務が市民生活にどう結びつくのか、組織の中でどう反映されていくのか等個々の業務を市役所の仕事として俯瞰することができる。

また、オフサイトミーティングを開催し、他部署の職員と話し多様な考え方に触れる機会を持つ事も必要と考える。忙しく互いに遠慮し過ぎて雑談もままならない部署がある。オフサイトミーティングで、参加者相互で対話を行い関係性を深めていくことで、相手の立場から考える、ありがたい姿から考える、自分事として考える、過去や前例にとらわれずに考えることができる等その効果が期待できる。

### 3 認め合える職員・共感する組織

あたりまえを支える、日々の各所属での取り組みを認め合う。各種施策をより良い方法で、良い結果が出るよう対話し共に考える、積極的に関わる組織であって欲しいと願う。

組織には、共通の目的、一人ひとりの貢献意欲、コミュニケーションの3要件が必要である。組織への貢献意欲が増すよう、相互理解の下、積極的に関わる必要があると感じる。組織内が相互に関われば、職員だけでなく、市民にも関わられるようになるはずである。

#### ☞アクション3 「ベスト・チーム・オブ・ザ・イヤー」改め「良い所探し」

我が組織は、互いを認める、認め合う雰囲気ではないと感じている職員が多い。

何か失敗すれば新聞記事になる。失敗するくらいなら余計な事をせず仕事をこなす方が無難と失敗を極端に恐れ、変化や挑戦を避ける傾向がある。大きな仕事を乗りきっても、終わって当然。チームとしての達成感がない。

我関せずの風潮を変え、職員のモチベーションを上げるために、職員の頑張りや縁の下の力持ち的働きを称賛するため表彰制度「ベスト・チーム・オブ・ザ・イヤー」を設けたいと考えた。

各部局長から、成果や改善が顕著であった事務事業を選定、推薦してもらい、その中から最も優秀なチームを市長表彰するもの。個人表彰ではなく、係をチームと捉え表彰する。細かな基準は設けず、部長の推薦メッセージと審査委員の合議で表彰チームを決定するものである。先輩マネ友も考え、実現に向け企画政策課や人事課と対話をした。また、庁内での中間報告会でも表彰制度に取り組みたいと発表し、そこから職員間でも対話をした。

表彰と言っても、市役所は部署毎に業務内容や働き方が異なり、一律の基準ではあてはまらない。業務内容や表彰推薦の自由度を持たせ運用することも考えなければならない。表彰自体が「上から目線」であり、果たしてそれが職員のやる気に直結するか疑問である等意見をもらった。

市長から表彰されても所属や職員のモチベーションが必ずしも上昇するものではない。むしろ、市役所内に必要なのは、職員同士が敬意を払って接すること、認め合うことである。職員間の挨拶や何気ない会話は肯定感が高まり、さらに仕事をする中で受けた気遣いや思いやり、協力や支援に対し感謝することが何よりの称賛であり有用感につながる。職員の働きに「お陰様」「お互い様」「ありがとう」と感謝し合える雰囲気組織内に醸成されることを目指し「良い所探し」を展開したい。

## おわりに

3人でどんよりした気持ちで帰庁した初回の部会。あれから頭を悩ませながら、進んでは戻る、当たって砕けての繰り返しの10ヶ月だった。人材マネジメント部会への派遣期間が終わろうとしている今となつては、部会での幹事団との対話や市役所内で行動に踏み出す時の“緊張”が病みつきになっている。度胸もつき心臓もだいぶ強くなった。

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会での研究機会を与えて下さった市長、副市長、総務部長、人事課長はじめ関係部署の皆さん、研究の課題整理や実践に共に挑んでくれたそれぞれの所属の皆さんに改めて感謝したい。

はじめの一步を「やりゃいいんですよ！」と優しくも力強く後押しして下さった幹事団、多くの気づきを与えてくれた参加自治体の皆さんとの出会いも貴重な財産となった。たくさんの人と言葉を交わし考え行動し、私達にもできるかも！と掴んだこの感覚を忘れずに、先輩マネ友達とこれからも組織を元気にする研究を続けていくつもりである。

「あふれる笑顔 豊かな自然 住みたいまち とめ」

市の将来像実現のためには、職員が明るく元気でなければならない。職員が笑顔でなければ、地域や市民を笑顔にすることはできないのだ。

「あふれる対話 豊かな発想 働きやすい 登米市役所」を目指し、職場そして地域にも笑顔が広がるように、小さくも大きなお節介を続けて行きたい。





## 参加者感想

### 議会事務局 千葉 敬子

平均寿命の半分を過ぎ、公務員生活も四半世紀を超えると、『新しい事』に対し、それか何であろうとアレルギー反応を起こしてしまいます。これまで経験したことのある事にはある程度対応できますが、新たな知識を得たり、新たな関係性を築いていくには苦手意識と億劫さが前面に出て来ます。人材マネジメント部会への参加もそうでした。

部会では北川顧問や幹事団から強烈な衝撃を受け、運営委員や他自治体チームからは、たくさんの気づきを頂きました。何度も3人で反芻しながら研究を続けることができました。これからも反芻を続け自分のものとしていきたいと思います。

鬼沢部会長代行から、誰も経験したことのない時代を我々は生きて行く。市民ニーズや社会問題は増える一方だが、自治体の使命は、地域が元気であること。地域のために人・物・事をつなげるのが市役所。それをするのが自治体職員だと話を聞いた時、これまでの公務員生活でその役割を果たして来れたのか、市民や地域が善くなることを考えていたかと、はっとしました。地域も職場も生きやすい場(=行きやすい場)になることが大事と自分なりの解釈をし、小さい範囲から自分のできる小さなアクションから取り組みました。市役所全体に思いや取り組みを広めるには、一年では時間が短く、まだまだ終わらない、このままでは終われないと感じています。

一年前には「立ち位置を変える」「価値前提で考える」「一人称で捉える」「ドミナントロジックを転換する」などは意識の片隅にもありませんでした。人材マネジメント部会での研究から、今はうっすらですが潜在意識に刷り込まれ、物事を考えるスイッチになっています。このスイッチが機能し柔軟に思考回路が働くよう、常にありたい姿を意識し希望をもって行動して行きたいと考えています。

最後に、この一年共に考え、対話し、動き、悩み、励まし合った小橋純子さん、森田さとみさんに心から感謝します。良い運と縁をありがとうございました。

### 市民生活部健康推進課 小橋 純子

1年前に、「人材マネジメントの研修がある」、3人1組でそのうち今回は「専門職から1人参加できたら」ということで声をかけていただいたことがきっかけでスタートしました。しかし実際には2期生としての参加でありながら、前年度の1期生の活動を全く知らず、“本当に自分で大丈夫なの??”と不安が先に立ってしまう状況でした。実際に参加してみても「研修ではなく研究である」との説明でますます不安になったことが思い出されます。

しかし部会の中で繰り返し使われる「対話」という言葉に、はじめ苦手意識で望んでいましたが、我々保健師も普段からよく使う「語り合う」ということと同じかもしれない、シナリオの作成に当たっても「ありたい姿から考える」ということも、まさに普段取り組みを考える際に使っている手法そのもの、と共通点を多く感じられるようになりました。

この研究の中で私が本当に大変だと感じたのは行政の中の一員でありながら、組織についてよく考えずに過ごしていたため、組織の現状や課題など知らずにいたということです。

しかし、今回この研究会に参加したことで、改めて自分は組織の一員であるということ、ありたい姿を決め、組織の現状を知り、実際に向けアクションを起こすことができました。

考えること、新たにチャレンジすることは、自分ひとりでは難しいものですが、3人で取り組むことは刺激にもなりすごく心強いものでした。普段の業務で他課とのつながりが少ない私でしたが、一緒に考え、支えてくれた千葉さん、森田さんとは対話を通し考えを深めていくことができとても充実した時間であったと感じています。

自分自身を振り返ると業務に終われ十分なアクションができなかったところは後悔する面もあります。しかし「部会には終わりはない」という言葉のとおり、今後の活動の中でさらに対話を通じて展開していけるようにと考えています。

最後に部会への参加の機会を与えてくださった関係部署の皆さんをはじめ、忙しい中、課題整理や実践を応援してくれた係の皆さんに改めて感謝いたします。

### 福祉事務所生活福祉課 森田 さとみ

昨年3月末に上司から呼ばれ、「来年、人材マネジメント部会へ参加するよう人事課から連絡があったぞ。」と伝えられた。組織改革について学ぶようだと言われた私は、「それは、断れるものですか？」と上司に問いかけたのを思い出します。今思えば、なんて後ろ向きな気持ちだったのか。と恥ずかしくなりますが、その時は、組織改革ということから一番遠くにいるような自分が、そのような研究会に参加するなんて想像もできなかったのと、『なぜ私が？』という思いでいっぱいでした。

部会は、組織を良くするために、研究し続ける『研修ではなく研究』でした。

『なぜ私が？』という、やらされ感で始まった私にとって、組織を変えるためにアクションを起こせるのか。また、取り組むには、係の協力が必要になるため、忙しいみんなを巻き込むのが申し訳ないという気持ちがありました。自ら前に出て動くタイプではない自分と葛藤し、職場のみんなにお願いしてアクションを起こしました。「らしくない。どうした。」と驚かれましたが、共に取り組んで下さった皆様のおかげで1歩踏み出すことができました。認めてくれた皆様には感謝しています。

1年を通して部会に参加させていただき、北川顧問始め幹事団からのお話し、そして全国の仲間の取り組みを共有することができ、感謝しております。参加して対話し、帰ってきて振り返り、また参加して確かめたいという気持ち。私自身の考え方が変わった1年だったと思います。

最後になりますが、このような素晴らしい部会に参加する機会を与えていただき、感謝しております。また、公務多忙の中、活動に協力して下さった皆様。快く送り出してくださった職場の皆様には感謝いたします。全国97自治体に参加した研究会、女性3人チームというは登米市だけでした。頼れるリーダー千葉敬子さん、冷静な判断の小橋純子さんと共に『女性目線、母親目線、おばちゃん目線』で、微力ですがお節介を続けていきたいと思っております。



第5回研究会（早稲田大学 大隈講堂）