

2017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

秋田県横手市

まちづくり推進部平鹿地域課 嶋田 貴

総合政策部経営企画課 大友 孝之

総務部人事課 吉野 広平

■はじめに（とある人マネ参加者の視点から）

公務員の4月は落ち着かない。

ただでさえも慌ただしい4月なのに、今年は年度を跨ぐ16日間の県知事選があり、選挙事務に忙殺されていた。それに追い打ちをかけるように、選挙終了後すぐに会計検査院の実地調査が入るといふ、まさに天中殺のような春を過ごしていた。

忘れもしない4月19日。何とか泥縄で会検を乗り切り、疲弊した心身を休ませるため、ひとり早めのゴールデンウィークを立案すべく画策していたとき、ふと、経営企画課長から回覧板（庁内メール）が届いていることに気が付いた。出先にいるヒラの自分に、本庁の課長から直接回覧板が届くなどということは滅多にない。間髪を置かずに内線電話の着信。相手先の表示は「経営企画課長」。何だかとても嫌な予感がした。

その後のことはあまりよく覚えていない。届いた回覧板には、3人の立派なおじさんが何やら大事なことを熱く語っていきそうな写真が表紙を飾る「地域経営をリードするための人材マネジメント部会」のパンフレットが添付され、

- ①今年から横手市でもこの研修に派遣することになった
- ②1回目は4月25日仙台のようだ
- ③総務部長が君たちを推薦している
- ④断る場合は直接総務部長へ交渉してくれ

という、どうあがいても逃げ道のない完璧なシナリオが用意されていた。25日って来週じゃん。いったい神は今年、自分にどれだけ試練を与えれば気が済むのか。その年のお正月、風邪をひいて初詣に行かなかったことを激しく後悔していた。

北国秋田にもようやく遅い春が訪れ、桜が満開を迎えていた頃、北上する桜前線に逆行するように、総務部長が推薦したという3人組は東北自動車道を南下していた。その車内は「???'で溢れている。

こうして我々3人の冒険が始まった。

■組織の現状を把握する

横手市は秋田県南部に位置する人口約9万2千人の自治体である。平成17年10月に8市町村が合併して誕生した。主な産業は農業であり、米作のほかに野菜や果樹の生産も多く、県内随一の複合農業を展開している。毎年2月15日と16日に開催される「横手のかまくら」には全国各地から観光客が訪れるほか、近年は「横手やきそば」の知名度も上がっている。しかし、多くの市民は家庭では「〇チャン焼きそば」を好んで食べていることを世間はあまり知らない。

高速交通体系の整備が進み、東京までは秋田新幹線経由で約3時間半、秋田空港経由で2時間半、仙台までは秋田自動車道及び東北自動車道経由で約2時間で到達できるが、多くの地方都市がそうであるように、少子高齢化と人口減少に歯止めがかかっていないのが実情である。

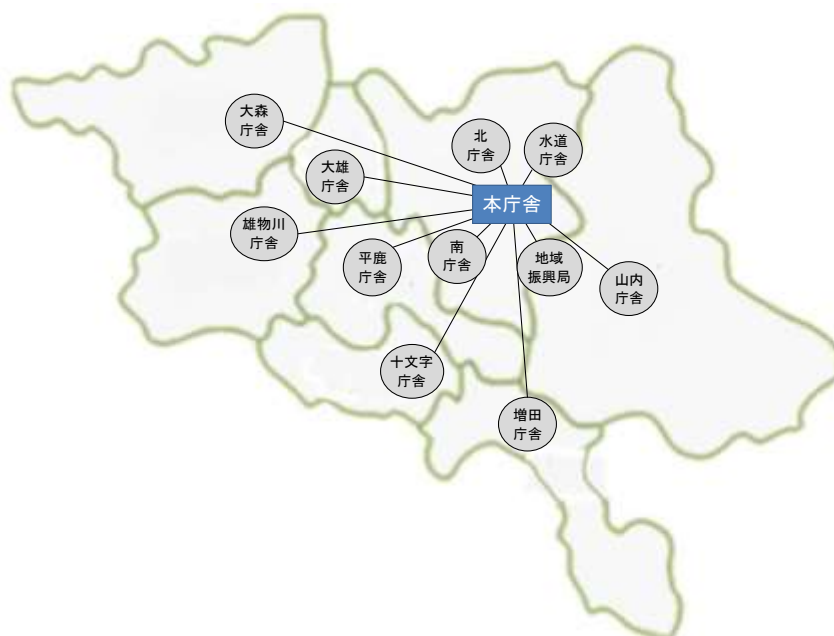
横手市は合併に伴って新たに本庁舎を整備していないので、現在においても本庁舎機能が複数の庁舎に分散している。

【本庁機能の分散状況】

本庁舎	総務部、総合政策部、市民生活部、健康福祉部、まちづくり推進部（一部）、議会、選管、会計
条里南庁舎	教育総務部、教育指導部、農業委員会
条里北庁舎	総務部（一部）、総合政策部（一部）、監査委員
水道庁舎	上下水道部
県平鹿地域振興局庁舎（※）	農林部、商工観光部、建設部
すこやか横手内	健康福祉部（一部）
よこてイースト内	商工観光部（一部）

（※）秋田県平鹿地域振興局と横手市の行政エリアが同じであることから、県の庁舎に市の組織が同居し、相互に人事交流を行うことで県と市の機能合体に取り組んでいる。

【庁舎の位置図】



以上のように、本庁機能が7庁舎に分散していることもあり、その弊害として以前から組織全体としての意思疎通の不足、横の連携の不足が指摘されていた。

第1回研究会において、次回までに取り組む課題として「組織の現状を知る」「キーパーソンと対話する」という2点が示されたことから、我々3人組は、まずはキーパーソンと対話しながら、組織の現状を把握することにした。

まず初めに、5月17日から23日にかけて、人事課長、経営企画課長、総務部長の3名と計5回にわたる対話を繰り広げた。その内容を客観的事実と主観的意見に分類してまとめたのが次の表である。

【キーパーソンとの対話から】

カテゴリ	客観的事実	主観的意見	その他（分類不能）
職員数	<p>○職員数はスリム化は必要（△130人）</p> <p>○職員増の要望が多数あり</p> <p>○他自治体と比較して多いと言われている。</p> <p>⇒行政職や普通会計職員などを比較すると決して多くない</p>	<p>●職員のモチベーションの差が大きい。</p> <p>※職員満足度調査結果 「仕事にやりがいを感じる or やや感じる」=85.1%</p> <p>●これ以上職員を減らすと市民サービスの質が落ちる。</p> <p>●職員の資質やスキル不足に対する苦情が多い。</p>	<p>◎キーマンはどこに行ってもキーマンになる。</p> <p>⇒仕事の集中</p>
人事		<p>●人事評価を恐れすぎている。</p> <p>●意図をもって仕事をさせることが大事 ⇒それを周りにもみせることが必要 ⇒カテゴリに分けて異動させることも必要 ⇒組織として動いていくためには、命令を言える強さ（厳しさ）が大事 ⇒キーマンを意図をもって増やす・配置する ※プロフェッショナル・スペシャリストの養成</p>	
組織文化		<p>●合併前の組織文化の違いが未だにある。</p>	
組織		<p>●組織が何であるのか分からない人が多い。 ⇒部長の位置付け・存在の意味が分かっていない人がいる。 ⇒命令の伝達系統が浸透していない。 ⇒組織の全体像が見えていない人が多い。</p> <p>●地域局の位置付けが半端 ⇒ルーチン業務については、やり方や人員配置を見直すべき ⇒地域局業務については、業務ごとに本庁にぶら下がるのが望ましい。</p> <p>●組織として行動をおこせていない ⇒基礎がないまま、グループ制にしたことも要因</p> <p>●職員の基礎的知識の絶対的不足 ⇒個々のスキルが低いためチームプレイが成立しない</p>	

業務量	○時間外勤務時間は増えている。 ⇒何をしているのかが大事 ⇒時間外の管理をしっかりと行うことが重要	●減っている事業は少ない	◎業務が増えている。 ⇒県の権限移譲業務など ※上記事務は増えているのは事実だが、全体的に業務量が増えているかの判断ができないので、分類不可
仕事のあり方	○同じ係内でも仕事の内容を誰も把握していない ○一人仕事ミスにつながっている。	●係長が係員になっている。 「係長」という職務の重さ←認識しているのか？ ・係長が政策形成の柱、部局横断のカギ ・余裕をもって、機動的に動ける係長の育成が必要（今は通常業務に追われている） ●仕事のベースとなる基礎知識やシステムが情報共有されていない	
部局横断	○関連部署との協議が整わないまま、庁議の場にあがってくる案件がある。	●意思疎通ができていないために組織としてガタガタである。 ⇒意思疎通のやり方が分からない人が多すぎる。 ⇒自分の業務よりも範囲を広げて考えることが大事（くっつくだけでなく、重なることが必要） ⇒一個上の階層を意識して考える。←訓練すべき ●On The JOB Training の「On」が抜けていて、仕事の仕方の訓練しかしていない。 ⇒普段から対話することが必要 ⇒日常的なことが訓練になる。 ●組織の基本である縦のラインがしっかりしていない。	

どうしてもキーパーソンの「主観的意見」が多く、「客観的事実」を拾い上げるのが難しかったのだが、対話後、3人で総括すると次のような現状が浮かび上がってきた。

【係長について】

対話の中では、係長の役割に期待する声が多かった。部局横断の柱、政策形成の柱、一人仕事、OJTなど様々なカテゴリの中で、係長のマネジメント能力の重要性が再認識されている。

一方で、係長の果たすべき役割を明確に位置づけたものはない。一般的な職員の認識としては、「係長＝主査」となっているのではないだろうか。

【ここで若干の補足】

横手市では「職名」と「職階」が一致していない。職名である係長が、4級（主査級）から6級（課長級）の3階層に分散して発令されている。よって、4級の係長もいれば6級の主幹兼係長もいる、という混在した状況になっている。この辺の複雑な事情は他市の皆さんにはなかなか理解が難しい状況だったと思う。

また、横手市では平成24年度から4級（主査級）及び5級（副主幹級）の昇任試験制度を導入しており、主査級試験の合格者に対しては係長級（に相当する）研修が行われている。しかし、主査級に昇任しても係長に充てられる職員は少なく、実態はほとんどの係長が5級（副主幹級）である、という状況が更に理解を難しくしている。主査級と副主査級の職員が極端に多く、職員の年代構成にアンバランスがあるため、というのがその理由とされている。

そもそも横手市は、平成17年に合併した際は、フラット制を導入していたという経緯がある。課長以下は全員課員とし、取りまとめ役として「チーフ」を配置するという形式であった。チーフは所属長が指名し（必ずしも最上位の職員でなくとも可）、人事課へ報告する方式としていた。チーフには担当内のマネジメントまでは求めていなかった。

フラット制を導入した理由は、中間管理職を廃止して、意思決定を速やかにするためといわれているが、実際は合併当時の職階や職名があまりにバラバラで、組織構成が困難だったという側面もあった（らしい）。

その後、課内の業務担当の責任の所在が不明瞭であるとか、職員数の減少や課室所の統合により課長の業務範囲が拡大した、といったフラット制の弊害が露呈してきたため、平成27年4月にはフラット制を廃止し、係長制を導入した。

係長制導入から3年目となり、現状として、係長の役割が共通認識されているのだろうか。職名と職階が一致していない現状はどのようなのだろうか。

また、現在の課長級は、係長職を経験しない（＝組織としての業務マネジメントの経験がない）まま、課長となっている。人材育成の視点から、中間管理職の経験も必要なのではないだろうか。

現在の係長制には、いろいろ課題がありそうである。

【導入しているツールの有効性について】

横手市では早くから経営品質向上プログラムに取り組んできていることから、他の自治体と比

較しても、既に様々なツールが導入されているという現実がある。

- ・行政経営理念と職員の行動指針
- ・組織の目標管理、個人の業績評価
- ・行政評価
- ・セルフアセッサーの育成
- ・職員提案制度
- ・業務日報
- ・新規採用職員に対するブラザーシスター制度
- ・主査級、副主幹級、課長級への昇任試験制度 …などなど

これらのツールが果たして有効に機能しているのか、今一度立ち止まって整理し、各ツールの整合性を図ることが必要と思われる。

【職員全体について】

対話を通じて見えてきた職員の **negative fact** は、次のとおりであった。

- ①部局間の意思疎通ができていない（組織のルールが徹底されていないため、関係課との協議がなされないまま庁議に付議される案件がある）
- ②文書や例規に係る職員のスキルが不足している（組織をつなぐ基本である文書事務の基礎が確立していないため、適正な決裁がなされていない）

悪いことばかりではない。同じように対話を通じて見えてきた **positive fact** は、次のとおりであった。

- ③仕事にやりがいを感じている職員が多く、行政経営理念への共感度が高い（H28 職員満足度アンケートの結果から）
- ④研修への参加希望者が多い（自治研研修の参加者数を近隣自治体と比較した結果から）
- ⑤職員提案件数が大幅に増加している（H22・8件⇒H29・22件）

以上の現状から推測される現在の横手市の職員の姿

「今のままではダメだ」という危機意識をもち、意欲的に業務に取り組んでいるが、一人仕事が多く、担当業務に他課を巻き込むことに対し遠慮するため、部局間の意思疎通がとれていない。

我々3人組は、このように横手市の現状を把握し、第2回研究会へと向かって行った。

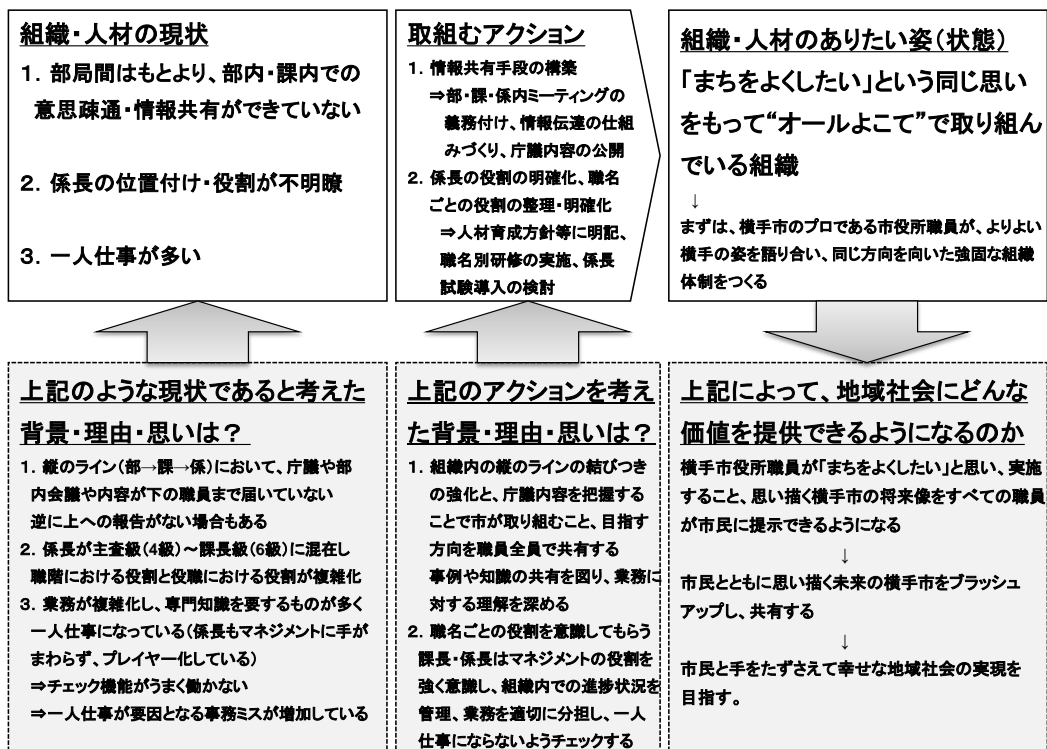
■組織変革シナリオ作成への長い道のり

第2回研究会においては、価値前提でありたい姿を思い描くことを学んだ。そして、次回までの課題として「所属組織の変革に向けた基本シナリオ」の作成が求められた。このシナリオが、結局最後まで影のようにつきまとうことになることを我々はまだ知らない。

【第3回研究会にて発表した変革シナリオ】

1. 所属組織の変革に向けた基本シナリオ(第3回)

自治体名：秋田県横手市



1

このシナリオを引っ提げて第3回研究会に臨んだわけだが、この回で初めて我々3人組のうち欠席者があらわれたため、第3回は2本の矢での出撃となった。矢が1本減るだけがかくも心細いものかと痛感させられた研究会だった。

発表では、なぜ係長の位置づけや役割が不明瞭なのか、市の行政組織の実態説明に多くの時間を費やしたため、肝心のアクションの説明時間が足りなくなってしまったのが残念だった。それでも発表後、他の自治体の参加者からは、次のような意見が寄せられた。

- ・義務付けされたミーティングで、自発的な情報共有ができるか？
- ・係長に求められる役割は、人材育成基本方針に書いたからといって意識すると思うか？
- ・そもそも、自分が出されたら積極的に取り組みたいシナリオか？
- ・楽しみながら取り組める前向きな話があればいいと思う

■それって本当ですか？

第3回研究会でいろいろとシナリオの課題が露呈した我々3人組は、休む間もなく夏季合宿に向けて再び歩き始めた。

我々がまず最初に挙げた「部内・課内での情報共有ができていない」という組織の現状について、まずは実態を把握することにした。係内のマネジメント状況を把握するため、各係長に対し組織内での定期的なミーティングの有無についてアンケートを行った。その結果が次のとおりである。

◆定期的な課内ミーティング

- ・行っている 28 / 33
- ・行っていない 3 / 33
- ・必要に応じて実施 1 / 33

頻度	毎日	5 / 28
	週1回	18 / 28
	月1回	5 / 28

◆定期的な係内ミーティング

- ・行っている 14 / 33
- ・行っていない 14 / 33
- ・必要に応じて実施 5 / 33

頻度	毎日	9 / 14
	週1回	5 / 14

印象としては想像以上に実施している実態があった。情報共有ができていないという現状は、実は我々の思い込みに過ぎなかったのでは、という楽観論まで目覚める始末であった。

しかし、アンケートにあたって「ミーティング」の定義を特にしなかったため、グループウェアの個人スケジュールを見れば足りるような軽易な打合せや、イベント前の役割分担の確認打合せといった内容であっても捉えようによっては「ミーティング」に含まれてしまうことがわかった。このため、定期的なミーティングを実施していると回答した全ての組織において、我々が目指す「深い対話」が行われているとは到底言い難いことも見えてきた。

部会で学んだ「それって本当ですか？」という問いかけが生きてきた結果だったと思う。

■豪雨災害、夏期合宿、そして活動中断へ

7月、我々が作成した組織変革シナリオを総合政策部長、人事課長、経営企画課長に提示して対話しながら内容について確認していただいたところ、その方向性についてはおおむね了承を得ることができた。シナリオにおいては自分たちが起こすアクションが少なく、人事課や組織内協議が必要なアクションが主体であったため、関係課長には我々3人組の思いを知ってもらい、今後の取組みについて理解をお願いした。

また、当初は組織内のミーティングの徹底を主たる目的としていたが、実施していても形骸化しているケースも見受けられたため、「やり方が重要」「情報共有だけで終わらず、対話を通じた意識共有こそ重要」と考え、その仕組みづくりをアクションに盛り込んでみた。加えて、係長の役割として「係内業務のスケジュール管理」が最も重要であるとの思いから、係内業務のマネジメントツールとして統一様式による業務スケジュールを作成し、組織内で共有する仕組みを検討することとなった。

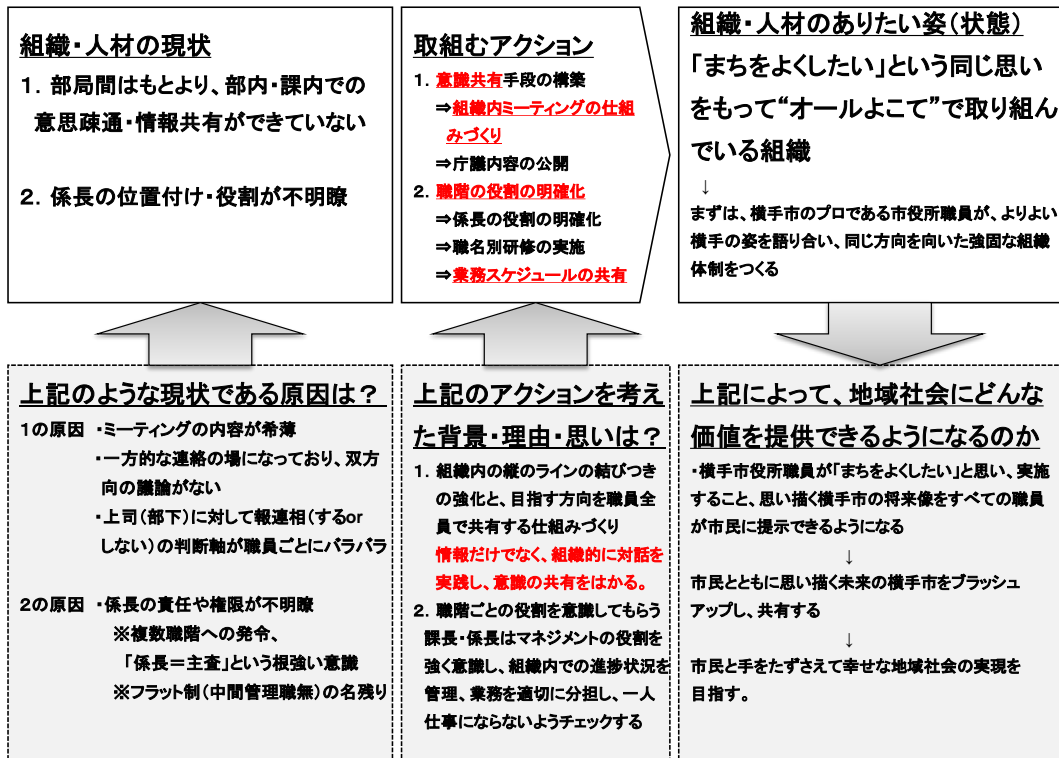
以上のように夏期合宿に向け、シナリオの再構築とアクションの実施について検討していたところ、7月22日から23日にかけて秋田県南部を中心に豪雨災害が発生した。人的被害こそ生じなかったものの、市内で650棟以上の床上浸水が発生し、職員が泥上げ等の災害復旧業務に優先して従事することになったため、我々3人組の活動も一時中断を余儀なくされた。

その後、結局満足なアクションを起こすことができないまま、夏期合宿へと突入することとなる。

【夏期合宿にて発表した変革シナリオ】

2. 所属組織の変革に向けた基本シナリオ(夏期合宿)

自治体名:秋田県横手市



2

ほぼノープランで突撃した夏期合宿であったが、3人とも妙に落ち着いて発表を終えることができた。1期生とはおそろしい。何しろ、これまでの歴代のマネ友が築き上げてきた実績がないのだから、失うものも全くないのである。

発表を終えた後、担当の加留部幹事からは、次のような問いかけがあった。

- ・例えば災害時には、災害からの復旧という明確な目標があるのだから、特に意識しなくても組織が一つになって前に進むことができると思います。では、普段から「オールよこて」で取り組むためにはどうしたらいいと思いますか？
- ・アクションがオフィシャルに特化しているようですが、自分たちの立ち位置はどこにあると思いますか？

これらの問いかけに対する答えを、我々はこの後の活動で探し続けることとなる。

夏が終わり、秋になると我々3人組の活動にも綻びが出始めた。1人は市営温泉施設の民間譲渡先の選定業務が佳境を迎え、温泉業務に浸かりまくっていて身動きが取れなくなってきていた。もう1人は支所庁舎建設業務を担当しており、10月末の庁舎移転に向けて繁忙を極めているところに加え、10月中に投開票が実施される市長市議選と衆院選の2選挙を抱えて、まさに瀕死の状況を迎えていた。このため、10月の第4回研究会の際には矢がついに1本にまで減ってしまい、流石に1本の矢で研究会に突撃させるのを忍びなく感じた我々は、やむを得ず欠席という選択をしたのであった。

■ラストスパート

季節はあっという間に冬を迎えていた。第4回研究会の欠席という事態を迎えた我々であったが、当然、そのままで済まないのが人マネである。なんと佐藤幹事がわざわざ横手を訪問して補講を開催してくださるというのだ。なんとという厚遇。我々3人組は、あたかも留年の危機が迫った落ちこぼれ学生の如く神妙な面持ちで補講に臨んだ。

12月7日。補講当日は、佐藤幹事に対し、これまでの活動に際しての課題や悩みについて率直に相談した。

【組織変革に取り組んでみてわかった課題・悩み】

- ①組織内で活動が認知されていないため、動きづらい。
- ②参加者3人とも管理部門の経験が長いため、当初から制度設計や仕組みづくりの概念が強かった。
- ③自分たちの取組みのキーマンである「係長」との対話を行いたかったが、「豪雨災害⇒議会⇒市長市議選&衆院選」により機会をが見いだせなかった。
- ④本業の慌ただしさが増してきており、具体的な取組みまでたどり着けていない。



【佐藤幹事との対話により得られた気づき】

- ①活動を認知させるにはトップを巻き込まないと難しい。
- ②人と人との関係性や心の部分まで入れ込んだ仕組みづくりが重要。
- ③話し合いの質を上げる改革が必要。
- ④オフィシャルだけではなく、やはりゲリラも必要。

そして、残された時間は少なくなってしまったが、これからでも動けるアクションとして「SIM2030」の開催を計画することとした。これは、夏期合宿で加留部幹事から投げかけられた「平時からオールよこてで取り組む組織を目指すには？」という問いに対し、立ち位置を変えて市全体を俯瞰して考えることができる職員を増やすことを目的に、人マネのオフィシャルとして開催することとしたものである。

佐藤幹事にはお忙しいところ、懇親会も含め遅くまで大変お世話になりました。その後も何かと気に掛けてくださってありがとうございます。この場を借りて深く御礼を申し上げます。

■スーパー公務員との出会い

「SIM2030」の企画を思いついた我々であったが、当然ながら自分たちだけでSIMを主催するノウハウは持ち合わせていない。そこで、佐藤幹事に酒田市役所の松永隆氏をご紹介いただき、実際にお会いしてお話しを伺うこととした。松永氏は、酒田市の総合計画策定の過程において「SIMさかた2030」を自ら作成し、ツールとして活用したといういわゆるスーパー公務員である。お忙しいところ無理やり時間をとっていただき、何もわからないままのこのこと

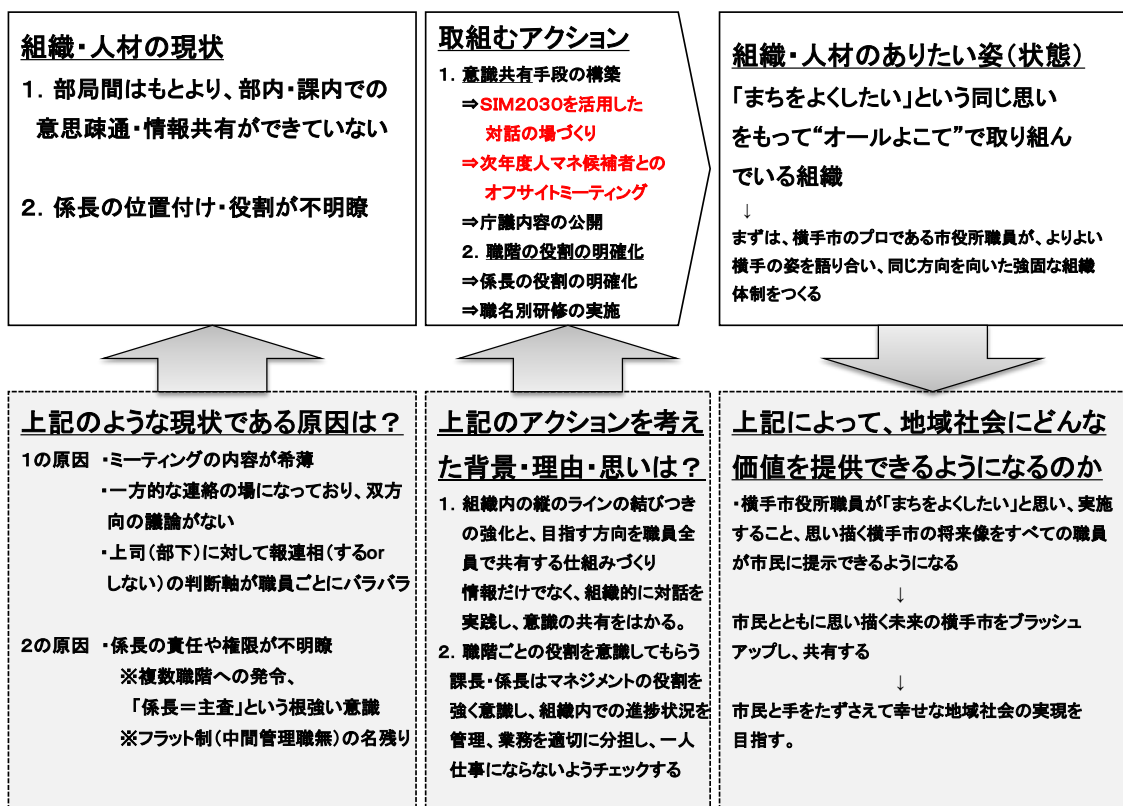
酒田市を訪問した我々3人組をととても親切に迎えてくださった。そして、おいしい酒田ラーメンの店にご案内していただき、快く「SIMさかた2030」のデータを提供していただき、更に横手まで足を運んで講師を務めていただくこととなった。何て親切な方なんだろう。あまりにスムーズに事が運ぶので少し怖くなったほどであった。

「SIM2030」の準備と並行して、いよいよ第5回、最後の研究会に出席した。当日は大雪で在来線が遅れ、1本の矢が予定していた新幹線に乗り遅れるという非常に幸先の良い出だしであったが、何とか開始予定時刻までに早稲田大学大隈記念講堂に3本の矢が揃った。

【第5回研究会にて発表した変革シナリオ】

1. 所属組織の変革に向けた基本シナリオ(第5回)

自治体名:秋田県横手市



結局、我々の目指す「組織・人材のありたい姿」は最後まで変わらなかったことになる。そして、そのためのアクションとして「SIM2030を活用した対話の場づくり」「次年度人マネ候補者とのオフサイトミーティング」を我々3人組が主催して行うこととし、「庁議内容の公開」「係長の役割の明確化」「職名別研修の実施」は担当課への提言として行うこととした。

第5回研究会終了後、「地域の未来を共に創造するためのスキルアップ講座」に申し込み、もう一人のスーパー公務員、熊本県庁の和田氏直伝で「SIMくまもと2030」を体験することができた。三沢市役所の平野さん曰く「カレーで言うと熊本は辛口、酒田は甘口」という表現をされていたが、言い得て妙だと感じた。何を主目的に据えるかによってやり方はいろいろ考えられるようだ。ちなみに福岡は中辛とのことでした。

■対話型シミュレーションゲーム「SIM2030」体験研修の開催

「SIMくまもと2030」を経験し、やはり横手市職員には甘口な「SIMさかた2030」から始めた方がよいだろうということを確認した。早速、人事課長にお願いし、「SIM2030を活用した対話の場づくり」を職員研修として実施することとし、酒田市の松永氏に指示を仰ぎながら、研修の準備に取りかかった。

臨時議会や伝統行事「かまくら」を終えた2月下旬、シナリオや資料の印刷が終わり、後は会場を準備するだけと思っていた開催日前日の朝、アクシデントが発生した。3本の矢のうち、1本がインフルエンザに罹患し、完全に折れてしまったのである。インフルエンザでは仕方がない、残りの2本の矢で頑張るしかないか、と覚悟を決めた2人・・・のはずであった。

ここでさらなるアクシデントが発生する。午後からもう1本の矢がノロウイルスに感染し、折れてしまったのである。3人の頭の中に、「中止か・・・？」という言葉が一瞬頭をよぎった。

しかし、年度末の忙しい中、我々の無茶な相談に乗ってもらった上に、わざわざ時間を割いて横手まで来てくれる松永氏や、参加してくれる職員、そして、これが残された時間の中で我々ができる唯一のアクションだということを改めて認識し、1本の矢で突撃することにした。

人事課人事研修係に協力いただき、会場の準備も無事に終え、いよいよ当日を迎えた。年度末ということもあり、参加人数は14名と当初の予定よりも少なく、松永氏には大変申し訳ない思いでいっぱいであったが、何とか無事に研修をスタートすることができた。

研修の概要は下記のとおりである。

1. タイトル 「対話型シミュレーションゲーム「SIM2030」体験研修
～楽しみながらまちづくりを考える～
2. 日 時 平成30年2月23日（金） 13：15 ～ 17：15
3. 会 場 北庁舎3階 訓練場
4. 対象者 副主幹以下の職員（特に副主幹・主査級の職員）
6. 内 容 ・ SIM2030 さかた版体験
・ 市民参加型の総合計画づくりと市民協働について
7. 講 師 酒田市 企画振興部政策推進課 政策推進主査(兼)大学連携主査 松永 隆 氏

今回の研修の狙いは、まずは「対話」というものを職員に知ってもらいたい、そのためのツールが「SIM」であり、まずはゲームということで気楽な気持ちで取り組んでもらいたい、というところにあった。さらには、情報共有だけでなく「対話」を通じた意識共有こそ重要であるということ、立ち位置（視点）を変えて見るのが大事であるということに気づいてもらいたいと思っていた。

加えて、酒田市において総合計画の策定に「SIM」を活用した市民参加のワークショップを

取り入れた事例についても、松永氏から紹介いただいた。我々も含め、職員が本当の意味で市民と一緒にあって未来のまちづくりを考え、取り組んでいくことが、横手市職員にとっての今後の重要な要素の一つになるのではないかと考えたからである。

研修が始まってしまえば、ファシリテート能力の高い松永氏の話にグイグイ引き込まれる感じで、傍から見ても、参加している職員が非常に楽しく取り組んでいるように見えた。

不思議なもので研修のワークショップなどを行うと、年齢や職階に関係なく、いつもより相手の話を聞き、自分の意見を述べることができているように感じる。これを普段から庁内で当たり前のようにできるにはどうしたらよいか、そんなことが頭をよぎった。



講師である松永氏の話に聞き入る参加者たち



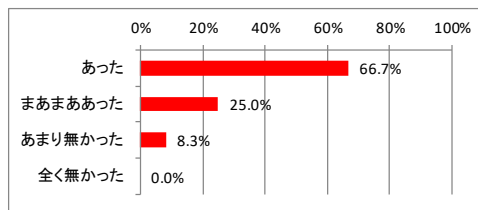
「SIMよこて2030」ラウンド1に取り組み中

研修を終えて、参加した職員にアンケートを行った。参加者14名中、12名から回答をもらうことができた。その回答を基に、今回の研修について検証することにした。

【研修全体について】

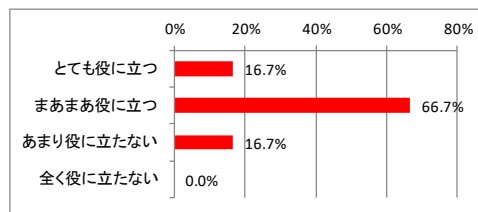
① 今回の研修で「学び」や「気づき」はありましたか

あった	8	66.7%	91.7%
まあまああった	3	25.0%	
あまり無かった	1	8.3%	8.3%
全く無かった	0	0.0%	
計	12	100.0%	100.0%



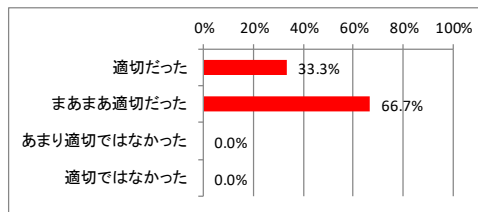
② 今回の研修内容は日常業務においても役に立つものでしたか

とても役に立つ	2	16.7%	83.3%
まあまあ役に立つ	8	66.7%	
あまり役に立たない	2	16.7%	16.7%
全く役に立たない	0	0.0%	
計	12	100.0%	100.0%



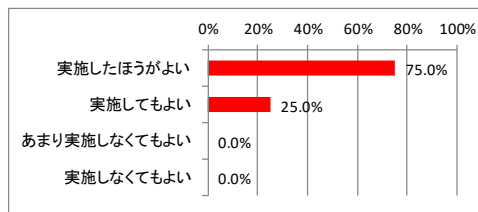
③ 研修全体を通しての時間配分は適切でしたか

適切だった	4	33.3%	100.0%
まあまあ適切だった	8	66.7%	
あまり適切ではなかった	0	0.0%	0.0%
適切ではなかった	0	0.0%	
計	12	100.0%	100.0%



④ 来年度以降も研修を実施したほうがよいと思いますか

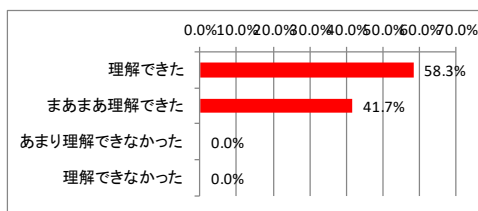
実施したほうがよい	9	75.0%	100.0%
実施してもよい	3	25.0%	
あまり実施しなくてもよい	0	0.0%	0.0%
実施しなくてもよい	0	0.0%	
計	12	100.0%	100.0%



【「SIM2030」について】

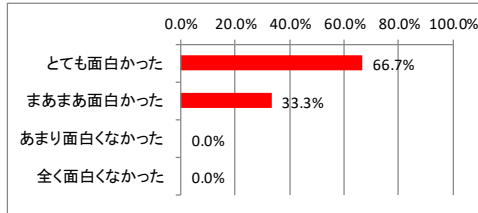
① 「SIM2030」のルール・仕組みについては理解できましたか

理解できた	7	58.3%	100.0%
まあまあ理解できた	5	41.7%	
あまり理解できなかった	0	0.0%	0.0%
理解できなかった	0	0.0%	
計	12	100.0%	100.0%



② 「SIM2030」に取り組んでみて面白かったですか

とても面白かった	8	66.7%	100.0%
まあまあ面白かった	4	33.3%	
あまり面白くなかった	0	0.0%	0.0%
全く面白くなかった	0	0.0%	
計	12	100.0%	100.0%



ほとんどの参加者から、何かしらの「学び」「気づき」があり、日常業務に中でも役に立つとの回答をいただいた。具体的な意見としては下記のとおりである。

- 様々な部の仕事を疑似体験することによって「自分事として考える」一歩になった。
- 予算や政策立案は、部や課といったセクションで考えがちだが、どんな町に住みたいかという原点を忘れないようにしていきたいと改めて感じた。
- 意見を発言し合い、議論を踏まえ、みんなが納得したうえで結論を導くことが非常に重要であると感じた。
- 決まったことに対して意見を聞くのではなく、決まるまでの合意形成で市民参加してもらうことが、地域住民の納得度につながる。また、それが行政への信頼にもつながる。
- 自分の考え以外に、他の人の意見に耳を傾けることで物事を多面的に考えることができるようになる。
- 自分で考えたものは腑に落ちる感覚がある。

「自分事として考える」「どんな町に住みたいか」「他の人の意見に耳を傾けることで物事を多面的に考えることができる」「自分で考えたものは腑に落ちる」これらの言葉は、我々が研究会で幹事の方々から聞いた言葉と共通している。

研修を通して、我々の狙いが伝わっていることを感じることができ、とてもうれしく思った。さすが同じ自治体職員、話せば分かりあえるのではないかという希望が湧いたものである。

もちろん下記のような課題もいくつか挙げられた。

- 研修の目的が明確に示されなかったので、体験したツールを活用することを目指すのか、ツールを通して自身のスキルアップを図るのか、どっちつかずの印象だった。
- 職員の資質向上を目的とするのであれば、内容が乏しい。
- 体験したツールを実際の業務にどのように活用するか考える時間があっても良かったと思う。
- 研修終了後に他の班の最終的なまちがどうだったのか、みなさんはどんなことを感じたのかを見られる時間が少しあったらなと思った。
- 今回手持ちカードとして用意していただいた事業内容に、少し偏りがあったように感じた。

今回の研修は半日ということもあり、他のグループとの意見交換や、職員間の「対話」について参加者に考えてもらうような時間を取ることができなかった。講師の松永氏にも後半は少し急がせてしまった感がある。「S I Mよこて2030」自体も、シナリオの内容や事業カードの組み合わせ方などについて、ブラッシュアップをしていかなければならないと感じている。

うれしいことに、来年度以降も同じような研修を実施したほうがよいとの声も多かった。その理由としては、下記のような意見が挙げられた。

- 多くの職員に、S I Mを通して、全体最適の意識を体験してほしい。参加者の組み合わせによっては新たな気づきを得られ、職員それぞれが気づきを得られる有効な研修であり、みんなで話をする事の大切さに気付くことができるとてもよい研修だと思う。いろんな人に受けてほしい。
- なかなか他の部署の職員の方々と市の政策などについて対話をする機会がないので、シミュレーションとはいえ、その対話を行う場としても有効だと感じた。

- 継続することでより未来の横手市のイメージ・ニーズ等が深まり、具体化しそうだと思った。
- 今回の研修は先生のファシリテーションのおかげで、参加者全員が対話できる雰囲気になっていた。残念ながら、現在の庁内ではそうでない場面の方が多いと思う。自分もそのような雰囲気を作れるように学びが必要だと自覚したが、一方で相手方にも受け入れる気持ちを持ってもらうことも必要になってくると思う。このような研修の場が増え、庁内全体の対話が活性化すれば庁内全体がより良い仕事ができる環境になると思う。

我々としてはうれしい意見が多かったが、同時に、職員間での「対話」が思うようにできていないということが、参加者の回答からも感じられた。同じ課題を市役所内の多くの職員が感じているのではないか、そんな気がしてならない。

松永氏からもお話があったが「SIM2030」はあくまでツールに過ぎない。このツールを、どう活用していけばよいかについて、アンケート内で意見を聴いてみた。

- 今後は地域の力が必要になってくるので、地区会議等に取り入れれば、自分の地域の活性化につながるものと思われる。
- 個人的には、新人研修で是非やってみてはと思った。(今回2月ということもあり、ほぼ1年間やってきてみたことを振り返りつつ、「自分事として考える」気づきを得ることができたため)
- 地域の協助に関わること(地域でできること・行政に任せたいところ)、地域の困りごとの掘り出し等地域の方のニーズを見える化するために、地域の方と職員を混ぜてグループを作成して実施(地域の学生にも参加してほしい)
- 職員の研修であれば、今後事業の整理を行っていかなければいけない管理職や管理職一步手前の職員向けに行うのも有効かと思う。その他、市議会議員さんにもぜひ体験していただきたい。

今回の研修は、参加者は多くなかったが、成功したといってもよいのではないだろうか。若干自分たちを褒めてあげたい気持ちも加味しつつだが、ほぼ他力本願で行ったアクションとはいえ、参加者にこちらの狙いどおりの「気づき」「学び」を多少なりとも与えることができたのではないかと思う。今回のアクションを、今後どのようにつなげていくか、どうやって組織内に「対話」文化を浸透させていくか、まだまだ悩みはつきない・・・

■ 1年間の総括と次年度への展望

横手市1期生として人マネに挑んだ我々3人組だったが、この1年間の総括するとお世辞にも100%満足できるアクションに取り組めた訳ではなかった。その理由は本文にも記載したとおりだが、振り返るとやはり最大の理由は3人全員がコミュ障気味の傾向にあったことに起因すると思われる。誰か1人でもお祭り男がいれば、失敗を恐れず果敢にゲリラ活動に邁進できたことと思われるが、いかんせん石橋を叩いて壊す傾向のある3人組である。楽しんで取り組めるアクションなど到底思いつくことができなかった。

そんな3人組であったが、1年間の活動を通して、まずは横手市の現状をある程度つかむことができたと思っている。そして、思い切って開催したSIMでは参加者が想定より若干少なかったものの、我々3人組と同じ思いを抱いている職員が庁内に少なからずいることがわかった。不安だらけで恐る恐る第1回の研究会に向かった3人組が、1年間の冒険を終え、今では組織と人

材のありたい姿を明確に語るができるようになった。来年度は3人が6人に増える。千里の道も一歩から。この論文の執筆時点では来年度の参加者がまだ決まっていないが、決定後には6人で集まり、来年度の方針を話し合いたいと考えている。「オールよこて」で取り組む組織への変革は、まだまだ続きそうである。

私たちは、組織内に対話文化を浸透させるためのアクションを続けます

■おわりに

この1年間の人マネでの活動を終え、3人が感じた気づき、学び、変化等をまとめてそれぞれ述べることにより、本論を締めくくることとする。

【平鹿地域課 嶋田貴】

個人的に早稲田大学にはあまりいい思い出がありません。現役と浪人で2回受験しましたが、2回ともご縁がありませんでした。まさに鬼門です。あれから二十数年が経ち、二度と足を踏み入れることはないと思っていたアウェー早稲田の地に年間2回も行く破目になるとは…。そんな自分もいつの間にかベテラン職員にカテゴライズされてしまう年齢となりました。ある意味、仕事のスタイル＝ドミナントロジックがほぼ定着していた自分にとって、まさか40代半ばでスタイルの大転換を迫られる研修（ではなく研究、でしたね）に出会えるとは夢にも思いませんでした。それぐらい自分にとってインパクトの強かった人マネです。

論文中にもありますが、さまざまな要因が重なり、私たちにとっては結果的にSIMの開催がほぼ唯一のアクションとなった訳ですが、その一世一代の晴れ舞台を目前にしてインフルエンザにかかってしまうというマヌケな現実が、この1年間の自分を象徴しているような気がしてなりません。SIM参加したかったなあ。松永さんごめんなさい。不完全燃焼気味な1年となってしまいましたが、このもやもやした気持ちを晴らすべく、新年度以降のマネ友活動につなげていきたいと思っています。

人マネに参加して痛感させられたのが、ファシリテーションスキルの重要性です。組織内での対話文化を広げるには、それを容易にする能力を備えた職員の存在が不可欠だと思います。人マネで着火した（させられた）火種を絶やさないう、今後もブラッシュアップに努めて行くつもりです。

時には話題が脱線してとんでもない方向に飛んだりしましたが、3人であれこれ対話し、思い悩んだ時間はとても貴重なものでした。同じ思いを抱き、信頼できる仲間とまがりなりにも1年間活動に取り組めたことは、自分にとって何よりの財産です。私よりも数段多忙な本庁部門にいながら私以上に頑張ってくれた2人の仲間から心から感謝します。これからもマネ友として一緒に頑張りましょう。

そして、赤点スレスレ3人組の補講のため、お忙しいところわざわざ横手まで来ていただいた佐藤幹事をはじめ、燃えたぎる熱い思いを届けてくださった幹事団の皆さま、事務局&

運営委員の皆さま、全国の参加自治体の皆さま、最後に酒田市役所の松永さんに深く御礼を申し上げます。ありがとうございました。Many Thanks from YOKOTE!!

【経営企画課 大友孝之】

記録的な大雨災害、かつてない重い仕事（いまだ未解決ですが）、記録的な大雪、そして、人材マネジメント部会への参加…いろんな意味で記憶に残る平成29年度でした。

「部会には卒業がない！！」…衝撃的な言葉でしたが、業務の関係で2回欠席となり、佐藤幹事から「留年」認定されていた自分としては、「卒業がない＝留年もない」と前向きに解釈しています。

当市の参加メンバーは、同年代で総務管理部門経験が長かった三本の矢。総務・人事・企画経験者が集えば、当然向かうはオフィシャルの仕組み構築…。そんな中、東京合宿での「オフィシャルとゲリラの両立が大事」という言葉が転機でした。

「ゲリラ」…人マネの取り組みに対してだけではなく、自分の仕事を見つめなおすキッカケとなる重い言葉でした。行革担当として、内部改革、組織機構の再編、行政経営品質向上活動などの業務に6年間携わってきた自分にとっては、オフィシャルの仕組みづくりこそが行革の柱と感じていた一面があり、それこそが「ドミナントロジック」だったのかなと…。

そんな気づきを得ながらも、結果的には限られた時間の中でやりきれなかったというのが正直なところですが。ただ、仕事に振り回されながらも、その節々で「客観的事実 or 主観的意見」「立ち位置」「価値前提」などを意識する感覚…この感覚を常に持ち続けたいと感じています。今後もいい刺激をもらい続けるためにも次年度以降の参加者とも自発的に関わりたいと思っていますので、結果的には「留年」気分を過ごすことになりそうです。

多くの刺激をいただきました幹事の皆さま、事務局の皆さま、他自治体の皆さまにはあらためて感謝いたします。今後も引き続きよろしく申し上げます。

【人事課 吉野広平】

どこの自治体でも、年度の変り目の人事課は忙しいのではないのでしょうか。そんな時期に急に先輩職員から「これに参加することになったから」と渡されたのが「人材マネジメント部会」のパンフレットでした。何が何だか訳が分からないまま第1回研究会に参加し、「研修ではなく研究です」という言葉を聞いた瞬間、「何か大変なところに来てしまった…」という気持ちになったことを今も覚えています。

それからの日々は、「今までこんなに組織のことを考えたことがあったろうか」という1年間でした。組織のいろんな職員と対話することで、組織内の課題がどんどん浮き彫りになり、焦りと「何かしなくては」という思いを抱きながらも、忙しさにかまけて、その課題に対する十分なアクションができなかったことは正直認めません。

しかし、唯一のアクションといえる「SIM2030」体験研修を実施し、わずかながらも参加者に何かしらの「気づき」を得てもらうことで、自分たちなりに一歩踏み出すことができたのではないかと感じています。「部会には卒業はない」ことから、これから組織内に増えていくであろうマネ友とともに、さらなる一歩を踏み出していければと思います。

そして、①立ち位置を変える ②価値前提で考える ③一人称で捉え語る ④ドミナント

ロジックを転換する という部会の4つのキーワードを忘れず、自分自身が日々の業務を行う中で「対話」を実践して行きたいと思います。

最後に、多くの「気づき」と「学び」をいただいた幹事団の皆さま、他自治体の皆さま、快く送り出していただいた職場の皆さま、そして共に悩み、苦しみ、あがき続けた（続ける）2人の先輩職員にこの場を借りて感謝いたします。