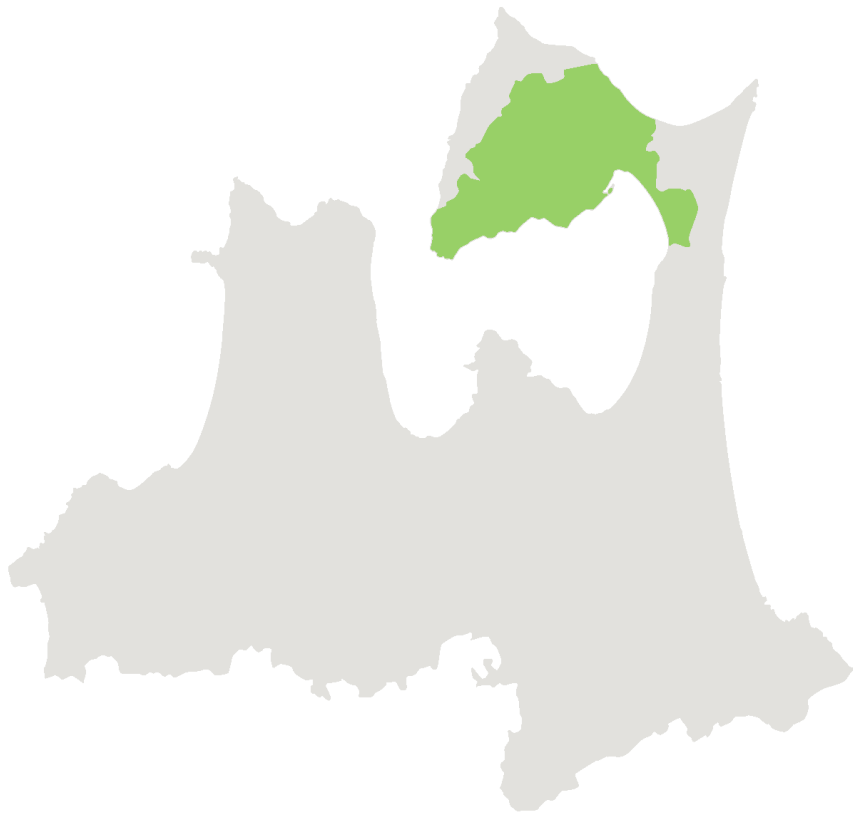


平成 29 年度早稲田大学マニフェスト研究所

人材マネジメント部会 共同論文



青森県むつ市

総務部 総務課	山 道 透 界
総務部 政策推進課	佐 藤 めぐみ
財務部 管財課	工 藤 大 介

1. はじめに

むつ市は青森県の最北部、本州最北端の下北半島の中央部に位置し、平成 17 年 3 月のむつ市、川内町、大畑町、脇野沢村の 4 市町村の合併により、その面積は、864.16k m²と県内で最大の市である。

平成 27 年国勢調査における総人口は 58,493 人、平成 22 年の 61,066 人と比較すると、2,573 人の減となっており、その減少は深刻な問題となっている。

当市の職員数は、市町村合併時には 719 人であったが、平成 20 年のピーク時の決算では 14 億 6,000 万円もの実質赤字を計上していたことから、退職者一部不補充の方針を取ってきたこともあり、平成 29 年 4 月 1 日現在では、514 人と大幅な減少となっている。

この早稲田大学マニフェスト研究所の人材マネジメント部会には、平成 26 年に第 1 期が参加して以来、2 年間の空白があったわけであるが、今年度予算に計上され、この部会に参加することになっていたとはまったく知るよしもなく、我々 3 人も 4 月に入ってから突然の指名により、なんの準備もないまま第 1 回目の研究会に望むことになった。

2. 初めてのダイアログ

4 月 25 日、第 1 回目の研究会が仙台会場で行われた。

鬼澤部会長代行からの部会の説明ではこの部会は、「研修会」ではなく、「研究会」である。そして自分たちでその答えを見つけてほしいとのことであった。

その後我々 3 人もばらばらに座り、今まで経験のない対話型のグループワークを 1 日いっぱい行い、いわゆる「対話＝ダイアログ」というものに初めて触れたことで、まだ春だというのに大量の汗にまみれたという印象であった。

最後に、「組織の現状把握」と「キーパーソンとのダイアログ」という宿題の提出を求められ、3 人でこれからどうしたものかと悩むことになる。

3. 第 2 回研究会について

宿題の提出に向けて、前年度に実施した全職員向けのアンケート結果を参考に、むつ市職員が抱える課題などを拾いあげてみることにした。

- ・ 情報共有や連携ができていない
- ・ 自分の仕事以外に無関心
- ・ 人によって業務量に差がある

これらの問題点がそれであげられたものである。

キーパーソンとのダイアログについても 3 人の課長に忙しい時間をさいてもらい、むつ市の現状について話をうかがった。

そこでは、むつ市の現状認識としては、市民に対しての接遇などは悪くはな

いが、内部での連携不足というのは感じているなどの意見をいただいた。

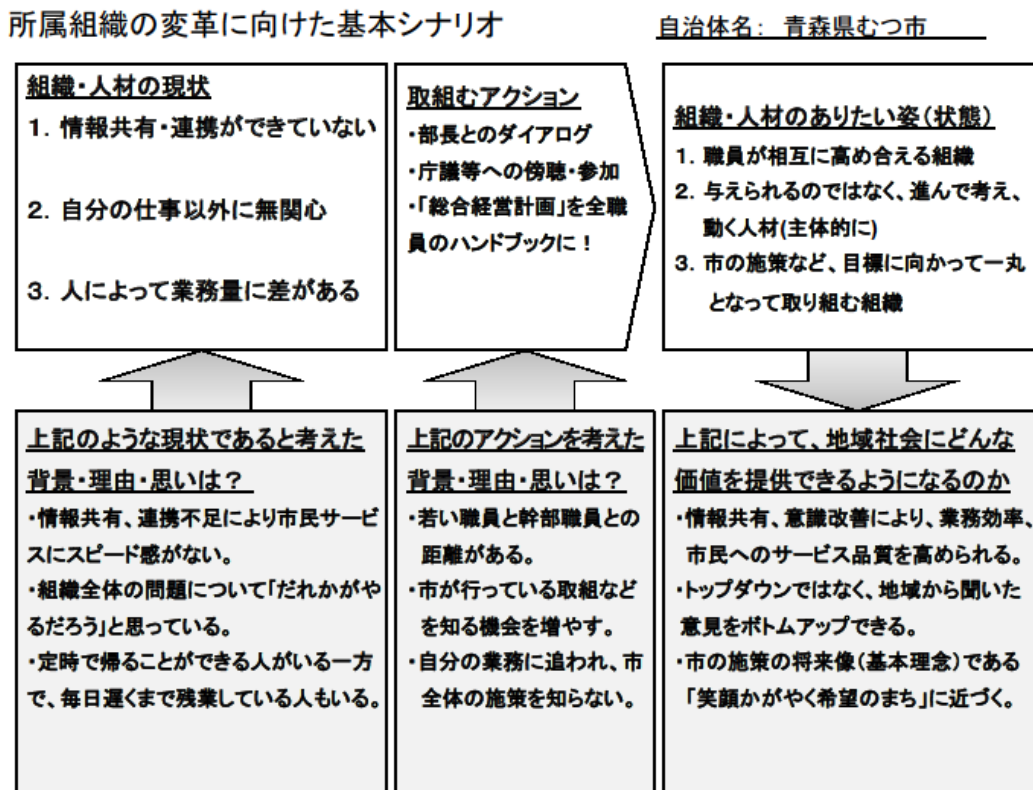
これらを踏まえ、6月2日第2回目の研究会に臨んだ。

ここで幹事からは、この部会のキーワードとなる「価値前提で考える」「一人称で捉え語る」「ドミナントロジック（思い込み）を転換する」といったことについて説明いただいた。

この時点で、我々はこれらについていくらかは理解したつもりではいたものの、それがぼんやりとした理解にとどまっていたことを、あとで実感することとなる。

4. 組織の変革シナリオの作成

第2回目の研究会の後に出された課題は、各自治体における組織の変革に向けたシナリオの作成であった。



上記が、3回目の研究会までに我々が考えたシナリオである。

これについて、まずは1期生として平成26年度に部会に参加したマネ友の2人の方々に意見をいただいた。

その中では、我々の取り組もうとするアクションが、果たしてむつ市のありたい姿につながるのかというところを指摘され、まさしくそのとおりだと実感した。

この部分が我々にとって、後々にまで続く課題となったのである。実際3人

で対話をして納得したようになってもそれは思い込みであって、他の意見を聞くことでそのドミナントロジックを転換しなければならないのだと思い知った。

5. 第3回目の研究会から夏合宿へ

7月12日の仙台会場での発表は、3自治体が1つのグループになり、残りの2自治体に向けて発表するというものであった。

この発表で初めて他の自治体の取り組みなどを聞き、互いにダイアログを行ったことで、違った立場からの意見を聞くことができ、新たな気づきを得る事ができた。

戻ってからの我々は、夏合宿までの限られた時間で何ができるのかを話し合った。

総務部長や副市長との対話を行い、次長級で開催される政策調整会議の場で発表するなどして、若干の満足感を胸に8月25日からの東京合宿を迎えたのであった。



【8月25日夏合宿発表の様子】



【夏合宿終了後全体での集合写真】

ここで各教室に分かれて自治体ごとの発表を行ったわけであるが、ここでは伊藤幹事から、優しい口調ながらもつきささるようなアドバイスをいただいた。

- ・受け止める側の職員の人たちが我々の意図を汲んでくれるか。
- ・興味のない人たちへどうアプローチをしていくか。

結局我々は今までやったことがないようなことをやったという自己満足にすぎなかったのではないか。人に伝えるということの難しさをあまり認識していなかったのだということに改めて実感した。

6. 庁議での発表、挫折

この東京合宿の直後、研究会の活動について、庁議での中間発表が行われた。発表内容は、東京合宿で行ったものと同様のものではあったが、ここで市長から強烈なだめ出しがあった。

- ・アクションとして3つのものが上げられているが、まったく受け取る側に伝わらない抽象的なものになっている。
- ・伝えるためにはもっと論理的に説明できる内容にしなければ。

といったもので、採点としては20点とのことである。さらに第4回目の研修会の後でもう一度発表するようとの指示もあり、我々は正直かなり打ちのめされてしまった。

このあと、第1期として部会に参加したマネ友である総務課長とダイアログを行ったのだが、そこでも取り組むものが具体的ではないという指摘があり、もっと絞っていった方がいいのではないかとアドバイスをいただいた。

伊藤幹事や市長、そして総務課長も、指摘していることはほぼ同じようなことで、結局のところ、伝える側のことを理解しようとしなければ、何をやってもうまくいかないのではないかと。夏合宿までに順調にいていたように感じていたのは、実はただの自己満足なのだと痛感した。

これらの指摘を踏まえ、時間のない中でどういう方向に持って行くかということに悩んだ結果、我々が3つ上げた取り組みを中途半端にやっていくよりは重点項目を絞って取り組んでいく方がいいのではないかとということで、「むつ市総合経営計画を全職員のハンドブックに！」というテーマに集中していこうという話になった。これで目の前に一筋の光が見えたような気がした。

7. 進むべき道は

我々は、こういった形で総合経営計画を職員全体に浸透させることができるかを検討した結果、4月から行っている職員の月間目標の自己評価の中で、経営計画への取り組み状況について評価させてみるという試みを実践することにした。

我々3人のうち1人が、総務課の人事担当で直接携わっていたこともあり、それを利用して10月の月間目標とすることを、総務課内で了承してもらうことができたのである。

この結果はどうであろうと、全職員に問題提起をすることで、それぞれの所属で、どのような施策が掲載されているのか、それに対してどう取り組んできたのかなど話し合うきっかけとなるのではないかと考えたのである。

全庁的に取り組み状況を確認した結果については、12月の庁議の中でそれぞれの所属内でどう話し合ったかが報告事案としてまとめられた。

少なくとも、我々の提案した内容が全庁的な議題となって取り組まれたことに少しは前進できたと感じた。

8. 第5回研究会までの道のり

我々は、前述の取り組みだけで終わってはあまり意味がないと考え、さらに採用から3年ほどたった若い職員や、部長級とのダイアログを重ねた。

彼ら若い職員は、自分の思いは持っているものの、それを前面に出していこうとするやり方がわからないのではないかと、これは「対話＝ダイアログする」という習慣がないからなのではないかと思われた。

これを、我々の「総合経営計画」について浸透させるという目標にミックスさせ、オフサイトミーティング的なものをしていくことが、若い職員が気張らずに意見を出し合える状況づくりになると考えたのである。

残念ながら最後の研究会までに、それは間に合わなかったが、やるべき方向性はようやく見えた気がした。

最後の研究会において、参加者及び幹事団の前での決意表明では、

「この部会に参加して、我々の意識は変わったが、次は組織を変えていく番だ」

とコミットさせていただいたが、これはまさに最後の最後で実感できたものであった。



【1月26日コミットメントの様子】

9. 最後に


2月の下旬、ようやく日程調整をし、30代の職員を中心に「総合経営計画の課題とは？」というテーマでオフサイトミーティングを行った。

雑談の中で不平不満を言ったりすることは、それまでもあったものの、テーマについて他の所属の職員と対話をするということは、参加者本人たちもあまり経験のなかったことであり、この場において、いろいろな意見を出してくれたのがまずは成果であったと思う。

この取り組みはようやく第1歩を踏み出したところであり、これからが本番であると思っている。この部会の「種火」を消すことのないようこれからも取り組んでいきたい。




【2月26日第1回目のオフサイトミーティング】

6. これからの取り組みについて 

現状を変えるために	
①情報共有がうまく出来ていない	⇒ 発信力を高める
②コミュニケーション不足	⇒ 共通の話題を見つける
③市の施策を理解していない	⇒ 考え、意見・議論する場をつくる

この3つの現状を変えるためには



ワークショップの開催

市の施策の中で、自分の担当業務以外について若手職員だけでなく階層(年代)や所属をこえて意見・議論することで、発信力とコミュニケーション能力を高めることで、市民との対話ができる風土をつくり、市民協働参画社会の実現を進めることができる。

6

【庁議での最後の発表内容】

10. 今年度メンバーから

むつ市総務部総務課主事 山道 透界

1回目の研究会で、「この部会は研修ではなく研究をする場です」と言われ、「何をするか教えてもらえないの?これか何するの?」と1回目から出口の見えない真っ暗なトンネルに入ったような気持ちになりました。

現状を把握し、ありたい姿を考え、そのために何をするのか?二人の心強い先輩と何度も何度も話し合い、アクションを起こし、「これは違う」と感じたら、また考えて違うアクションを起こす。

これらはとても大変なことでしたが、「やりながら考える」ことの大切さ、そして何より「対話」の重要性を感じました。この部会に参加しなければ考えなかったこと、感じられなかったことを多くの職員に伝えていきたいと思っています。

むつ市総務部政策推進課主幹 佐藤 めぐみ

これまで、私の中に、「人を変える」、ましてや「組織を変える」などという言葉はなく、だから、この部会に参加させられたのだと捉えています(あえてさせられたという言葉を使います)。まずは、組織の現状を知る事から始まり、次回までのミッションが与えられ、異動直後で自分の仕事も覚束無い中、取り組まざるを得ない状況になりました。まさにやらされ感からのスタートです。

それでも研究会の日はやってきて、徐々にですが、人材課題や組織課題に真剣に向き合い始めます。実際研究会参加時の、北川顧問はじめ、部会長、幹事さん、ゲストさんの方々のお話はすべて興味深く、目から鱗の連続、参加しないとうかがえないお話ばかりでした。他自治体職員さんとの対話など含め、研究会のあの雰囲気は、脳が騙される?洗脳?私もできる?と思わせます。

2回目の研究会、夜の部会の幹事さんとの会話の中で、佐藤さんは「嫌われる勇気」を読んだ方が良いと言われました。まだ読んでもいなかった私ですが、嫌われるのは嫌なので「嫌われない行革を目指します!」って宣言しました。「新しくて良い!」という言葉、褒めていただいたと受け止め、鵜呑みにする事にしています。

「職員さんは全員家族だと思え」は、むつ市長の言葉です。抵抗勢力があるというフレーズも研究会では何度も聞きましたが、私はやっぱり誰にも嫌われずに組織を変えることに挑みたいのです。

3年前、目の前の席にいたこの人材マネジメント部会第1期生であった現在の総務課長のことを大変そうだなと他人事のように言っていた自分が、まさか今年度2期生として指名されるとはまったく思わず、不安ばかりの4月から早1年が経とうとしている。

まさに激動の1年だったが、途中での挫折感とこれからどうすればいいのだろうかと悩んでいた時期を考えると、この3人でよく乗り切ったものだとつくづく感じている。

この3人で時間外に何度となく集まり、意見がぶつかりながらも対話を重ねてきたという過程が重要だったのだなと今更ながら思っている。

また、自分の中でこの取り組みはいけるのではないかと考えて自己満足にひたっていた時期、そんな中で市長からの強烈なダメだしがあり、それまでの取り組みを根本から見直さなければならぬと考えていた頃、総務課長をはじめとしたマネ友の方々、進むべき方向のアドバイスをいただいたシティマネージャー、部長さん方の貴重なアドバイスなど、いろいろな支えもあってここまで進めることができたのだと、改めて感謝申し上げたい。

そして、次から参加するであろう第3期以降の方々にもこの経験を伝えていきたいと思う。

最後に、貴重な経験をさせていただいてありがとうございました。



【むつ市の夜景 アゲハ蝶】