

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

長野県 駒ヶ根市

(平成 30 年 3 月 14 日)

|       |       |     |     |
|-------|-------|-----|-----|
| 総 務 部 | 企画振興課 | 北 沢 | 稔   |
| 総 務 部 | 総 務 課 | 北 原 | 忍   |
| 総 務 部 | 企画振興課 | 松 崎 | しのぶ |

## 1 はじめに

長野県駒ヶ根市は、今年度早稲田大学人材マネジメント部会へ2期目として参加した。

2期目ということで、前年の参加者から、今年度は、具体的なアクションを実施し、成果を出さなければならないと話があり、プレッシャーを感じてのスタートとなった。

以下、この1年間での我々の気づき、取り組んだ成果を報告する。

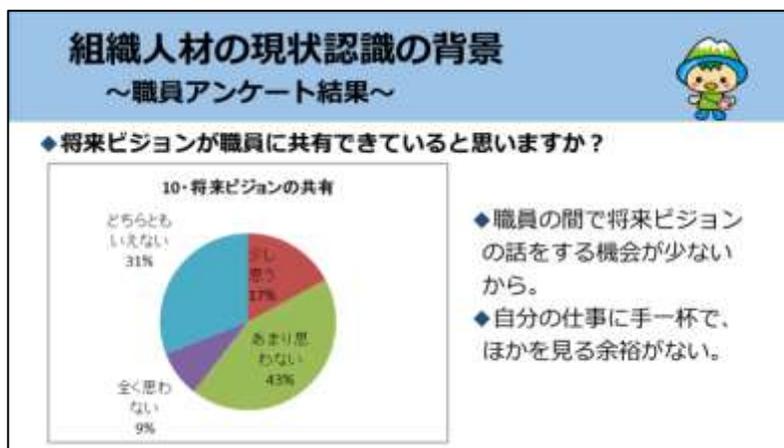
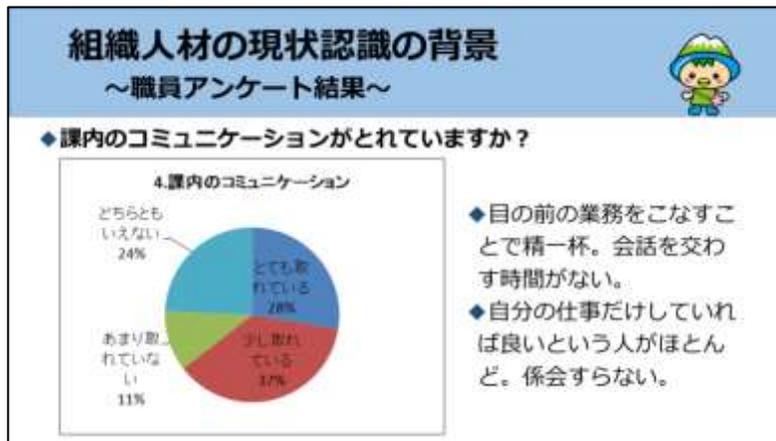
## 2 活動の経過と概要

### (1) 現状の把握

組織の現状は、キーパーソンインタビューとして昨年度実施した全職員へのアンケート結果に対する部課長アンケート、人事担当からの聞き取り、全職員アンケートの分析により把握した。

まず、職員の声として職員アンケートから、課内のコミュニケーションが取れていますかという組織の現状についての質問に対して、約7割が十分なコミュニケーションが取れていないと知っているということがわかった。意見の中には、目の前の業務をこなすことで精一杯で会話を交わす時間がないといった意見や、自分の仕事だけしていれば良いという人がほとんどで係会すらないといった意見があった。

また、ありがたい姿を考えるうえで、将来ビジョンが職員に共有できていると思いますかという質問では、約8割が必ずしも共有できていないとっており、意見としては、職員の間で将来ビジョンの話をする機会が少ないからといった意見や、自分の仕事に手いっぱい、他を見る余裕がないといった意見があった。



前述の現状は、人事担当からの聞き取りでも表れていた。まず、定員適正化計画による職員数の減少から、業務量の増加で、職場内のコミュニケーションが希薄化していることから組織の活性化の必要があるという認識があった。そのほか、人材育成という点では、職員採用試験の受験者減少により、優秀な人材確保が困難であるとか、研修を受ける機会が減少しているといった現状を認識していた。

このような職員の声や人事担当の認識から、職員数の減少による業務量の増加で、新規事業へ取り組む余裕がなく、ありがたい姿が見えていないということ、また、将来ビジョンの共有が充分でないことや、研修の機会の減少などにより、若手職員・中堅職員を中心としたモチベーションが保てないといった現状を把握した。

## (2) 当初のアクション

(1)の現状をもとに、駒ヶ根市の組織・人材のありがたい姿の実現のためのアクションを考えた。特に40歳までの若手職員からは、市長をはじめとした理事者と話をしたことがないといった意見があり、理事者が遠い存在であると気づき、まず、将来ビジョンへの思いなど対話をする必要があるのではないということや、ありがたい姿の実現には職員間の連携・コミュニケーションが不可欠だという視点からアクションを考えた。

そこで、取り組むアクションの一つ目として、理事者とダイアログする機会を設けるため、モーニングコーヒーを飲みながらのコーヒーミーティング、昼食を取りながらのランチミーティング、夜は酒席を設けてのノミネーションを実施して、まずざっくばらんな話から理事者との距離を縮めたあとで、例えば将来ビジョンについてといった1つのテーマを決めて、理事者と直接ダイアログすることで職員のモチベーションが上がるのではないかと考えた。

もう一つの取組として、職員同士が会話をする機会をつくることを考えた。毎月各部署で開いている課会が事務連絡だけの会議になっていることが多いため、会議の中でテーマを決めたダイアログを実施することにより、新たな発見や、仕事のヒントを得ることができるのではないかと考えた。そのほかにも、普段の何気ない会話から、事務の誤りに気づき上司に助けられたことがあるといった意見も聞かれ、日頃から会話ができる関係性を作る事が必要だと気づいた。

## (3) 当初のありがたい姿

上記の共通の取組をする中で、全職員が未来に向けて、熱い情熱、高いモチベーションを持って行けるのではないかと考えた。人事担当とのダイアログや参加者の話し合いの中でありがたい姿は、熱い情熱を持ち行動できる組織であり、熱い情熱を持った組織とは、一つ目に地域社会の未来のために夢と希望をもって活動していけるような熱い情熱を持った組織であること、二つ目に、描いた夢・希望を実現するため熱い想いで活動できる組織であること、三つ目に熱い想いをを持った活動に組織全体で取り組める組織であることと考えた。

組織のありがたい姿が実現することにより、職員の挑戦意識を高め、働き甲斐のある職場を実現し地域社会の発展に貢献できるのではないかと考えた。前述のアクションにある職場内での対話を通じて得たものにより、市民との対話の中で真の声を聴くことができ、市民に喜ばれる行政運営ができるのではないかと考えた。

## (4) 夏合宿に向けたアクションとシナリオの見直し

第3回研究会の後で、実際、二つ目のアクションにある課会でのダイアログを8月1日に総務課と企画振興課で実施した。その中で、一つ目のアクションである理事者とのダイアログについては、何を話してよいか分からないといったことや、雑談にならないよう、しっかり準備する事は必要といった声があった。

そこで、理事者とのダイアログについて、昨年度の参加者とのダイアログにより、若手職員が理事者とのダイアログをするためのシナリオ作りが必要と考え、ダイアログのテーマを話し合う「夢を語る会」を実施するという取組を加えた。

| 3. 実践によって得られた気づき、今後の改善点           |  | 自治体名: 長野県 駒ヶ根市  |
|-----------------------------------|--|---|
| あなたが実際に行ったアクション<br>⇒ 日付を必ず入れてください | アクションによって生まれた変化・成果   | 実践によって得られた学び・気づき  |
| 8月1日(火)<br>企画振興課 課会ダイアログ          | <ul style="list-style-type: none"> <li>各課の会議が仕事や組織について考える機会になった。</li> <li>一方的な連絡会議から、自分の意見を発言できる場になった。</li> <li>今後もダイアログをし、お互いの仕事内容などを課内で話し合ったりする場を設けようということになった。</li> <li>課長が今後の取り組みに積極的に協力してくれることが確認できた</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>課会でダイアログを求めている若手職員が多くいることが分かった。</li> <li>若手の輪を広げたい、チームワークを良くしたい、市長の思いを聞いてみたいという考えをもっている職員がいることに気付いた。</li> <li>理事者とのダイアログに肯定的な意見が多かった。</li> <li>課長から「自分が若い時にもこういう機会がほしかった」という意見があり、若手だけでなく同じ思いがあると感じた。</li> <li>雑談にならないよう、主催側でしっかり準備することが重要だと感じた。</li> <li>ダイアログが不平不満の場にならないようにしなければならぬと感じた。</li> </ul> |
| 2017年8月                           | 早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会   | 3   |

| 3. 実践によって得られた気づき、今後の改善点           |   | 自治体名: 長野県 駒ヶ根市   |
|-----------------------------------|---|--|
| あなたが実際に行ったアクション<br>⇒ 日付を必ず入れてください | アクションによって生まれた変化・成果  | 実践によって得られた学び・気づき   |
| 8月1日(火)<br>総務課 課会ダイアログ            | <ul style="list-style-type: none"> <li>課会ダイアログを毎回やっていたということになった。</li> <li>課長が今後の取り組みに積極的に協力してくれることが確認できた</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>「ダイアログって何？」という意見があり、去年の成果が浸透していないと感じた。</li> </ul> |
| 8月10日(木)<br>昨年度人材マネジメント参加者とのダイアログ | 昨年度の参加者との対話を通じて、取り組みアクションを深彫りすることができた   | アクション実践のためには、具体的なシナリオが必要   |
| 2017年8月                           | 早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会  | 3  |

第3回研究会で、アクションとありたい姿のステップが分かりにくいといった指摘などを含めて参加者でダイアログし、アクションに取り組むことにより、ありたい状態として、一つ目のアクション（理事者とのダイアログ）により、組織の将来ビジョンが共有でき、モチベーションアップする状態。二つ目のアクション（課会、係会でのダイアログ）により、職員のベクトルを合わせられ、コミュニケーションが円滑になる状態に見直した。

#### （5）夏合宿での気づき

夏季合宿での幹事とのダイアログの中では、将来ビジョンが共有できていない現状で、何を指しているのか、どんな街にしたいのか語る機会がなく与えられた仕事をこなしているのではないかと気づき、理事者とのダイアログを実現するためのムーブメントとして、課会ダイアログを全庁的に広げて将来を語る場にしていきたいと考えアクションを変更した。

#### （6）夏合宿後のアクション

課会ダイアログを広めていくにあたり、まず、若手職員が多い税務課で実施していきたいと考えた。そこで、職員係長から税務課長へ話をしてもらい、実施について了承を得た。実施するにあたり、税務課長、税務課の4人の係長と私たち参加者で打ち合わせをし、40歳以下の職員8名が参加して実施することになった。

税務課若手職員とのダイアログは今後のアクションとして考えた取り組みについてをテーマに10月3日に実施した。

このダイアログを実施したことにより、若手職員が自分の意見を発表する機会となり、お互いの考えていることを出し合うことができた。想像以上に積極的に発言する姿が見られ、職員同士の意識の共有ができたと感じた。

ダイアログで気づきとして、税務課職場では、若手職員同士は普段からコミュニケーションが取れていて、このような場でもスムーズに意見を出し合うことができることがわかった。

一方で、研修に行きづらい、休みが取りづらいなど上司との関係がスムーズではない係もあり、職場に対して不満を持っている職員も多く、また、悩みや不満を吐き出すことのできる場がないということがわかった。仕事でがんばるところがみつからない。モチベーションが保てないという意見があり、現状把握が間違っていないと確認ができた。

以上のことから、若手職員は自分の意見や不満を持っている人が多く、それを外に出せる場所がないと気づいた。今後、課会や係会のダイアログを広めていき意見を出し合える場となればよいと感じた。

今後の「夢を語る会」の開催に向けて学んだこととして、若手職員と理事者はほとんど会話したことがなく、「私のことを知っているのかな」という気持ちをもっている職員が多く、市長と話してみたい、若い職員のことや、自分のやっている仕事のことなどどう考えているのか聞いてみたいという前向きな意見が多いことがわかった。また、課会に理事者に来てもらい対話したり、若手の飲み会に参加したりしてもらおうなどの機会があるとよいという意見があり参考になった。

#### （7）第4回研究会での気づき

アクションの一つである若手職員との理事者のダイアログについて、若手職員全員とダイアログをしたのかと指摘があり、一部の意見からの思い込みと気づき、若手職員へそれぞれインタビューする取組を考えた。

#### （8）第4回研究会後のアクション

（7）の気づきにより、12月20日に若手メンバーにちょこっとアンケートを実施した。テーマは、将来の駒ヶ根市はこんな風になってほしいという思いはありますかなどについてダイア

ロスをした。このインタビューにより、若手職員の中には、市の将来について考えていることが分かり、考えはあるが、発表の場がないことが分かった。

また、このアクションにより、若手職員とコミュニケーションをとることができ、どんなことを考えているのか知ることが出来た。

### 3 次年度に向けた展望

#### (1) 組織変革に取り組んでみてわかった課題

組織の課題としては、部署によっては、忙しいことや、意見を言わないことがあたり前という風潮があり、意見を建設的に出し合える雰囲気作りが必要だと感じている。

参加者の課題としては、理事者とのダイアログに向けて、人マネとして話しやすい、意見が出やすい雰囲気をつくるためには仕掛けが必要であり、どのような仕掛けをつくれば、対話が有意義なものとなるのか課題と感じている。

#### (2) 自分達としての取組みシナリオ

このような課題に対して、職場の雰囲気作りに対しては、課会でのダイアログを広めていき、人前で意見を出し合うことへの抵抗を減らし、気持ちの共有ができるようにしていきたい。

また、今年度実施できなかった夢を語る会の実現に向けて、若手職員とのダイアログを進め、意見を出しやすい環境を作るために、マネ友と連携しながら、アイスブレイクを取り入れるなど仕掛け作りについて検討していきたい。

#### (3) 1年後に目指す状態と創りだしたい変化

目指す状態としては、アクションとして取り組む理事者とのダイアログにより、組織の将来ビジョンが共有でき、モチベーションアップする状態であり、課会、係会でのダイアログにより、職員のベクトルを合わせられ、コミュニケーションが円滑になる状態である。

上記により、職員が駒ヶ根市の将来を考え、自分の思いを表現できる職場になり、地域社会に対して「駒ヶ根市の特長を生かしたまちづくり」を推進できるのではないかと考える。

1年間の取組を通じて、若手職員に気づきの機会をつくっていくことが大切であり、自分たちが市を動かしていこうという意識を持って仕事をするという意識改革が必要と考える。

意識改革に向けて、マネ友や、今後の人マネメンバーと協力して、研究を続けたい。

入庁して25年、自分の職場の好きなところ・キライなところなど改めて考えたことは無かったし、組織のありたい姿なども想像したことは無かった。組織の問題点などを考える良い機会であったし、他の自治体職員も同じような悩みや思いを持っていることが分かった。また、人見知り気味の自分にとっては、初見の方と対話する訓練になったと感じている。

「組織の現状はどうか」「組織の理想と現実のギャップはなぜ生まれたのか」その答えを導き出すため、部課長アンケートを実施したわけだが、部課長全員にアンケートを投げてしまい、キーパーソンを絞るといふ大事どころが出来ず精度の低い結果となり反省が残ることとなった。

手間を惜しんではならない。

現状を知るため若い職員の声聞く機会を設けた。これは予想以上に自分の思いを発言してくれていると感じた。対話する楽しさ、発言できる場があることの大切さを実感することが出来た。若手職員と対話ができ、思いを聴くことができた喜びを感じた、自分にとって初めての感覚であった。

しかし、幹事から若い職員からすると、対話する機会に誘い出したところで、「言いたいことが言えていないのではないか」「本来のダイアログが出来ていないのではないか」とのご指摘をいただき、取り組みの甘さを痛感した。

手間を惜しんではならない。1対1トークを実践することにした。

目に見えるようなアクションが出来ないまま1年が終了しようとしている。来年度以降どのように関わり、どう立ち振る舞うことが出来るのか。

何れにしても、対話することの大切さ、そこでの学びや気づきをもって、人マネ参加者がモチベーションを保ち続け、組織変革・活性化への行動を継続していくことが重要であると感じている。

私自身、職場の仲間と笑顔で仕事ができる環境をつくり保つため、手間を惜しむことなく、顔を見て傾聴することなど研究会で学んだことを実践しながら、今後も研究を続けていきたいと考えている。

「住民が本当の笑顔で暮らせるように」地域をよくしたいという気持ちはどこかにありながら、大きな目標を意識することが少なくなっていた気がしました。

組織のありたい姿が実現することにより地域社会にどんな価値を提供できるようになるのか。日々の業務をこなすだけの中、これまで考えることはほとんどありませんでした。

研究会に参加して、まず、自分はドミナントロジックのかたまりだと気づきました。それは何故か、自分の思い込み（価値観）で過ごし、対話が出来ていなかったからです。

今年度参加者や取組アクションの中でのダイアログにより、ドミナントロジックを転換するきっかけになりました。

しかし、今年度の活動の中で、必ずしも深掘して考えたかという点、できなかったと思います。それは、やはり、日々の業務に追われることを理由にしてきたからです。

この1年間の活動を無駄にしない。そのためには、まず自分を変革すること。そのためには、日々の業務の生産性を上げて、組織変革に向けた取組を進める時間をつくるということです。

来年度には、新たな参加者が活動をします。今年度、研究してきたことを伝え、組織変革の一助になるように活動していきたいと思います。

「人材マネジメントってなんだろう」研究会の前半はその問いについてひたすら考えていました。研修会にでる前に人マネメンバーと打ち合わせをしてベクトルを合わせ、研修会に出た後も「人マネってなんだろう」とモヤモヤを残してかえる繰り返しでした。幹事団から「今はモヤモヤ感があるっていいんです。そのモヤモヤを大切にしてください」と言われて、これでいいのかと思いつつもモヤモヤ過ごす日々でした。

そのモヤモヤが解消され始めたのは夏合宿の前くらいだと思います。駒ヶ根市のあるべき姿が明確になりはじめ、それに向けた一歩を踏み出してくるにしたがって、やるべきことが見えてきてモヤモヤが解消されたと感じてきました。

「駒ヶ根市がこうあってほしい」「組織はこうあってほしい」というダイアログを課や若手と繰り返すと、みなさんいろいろなことを考えていることに気付きました。今まで駒ヶ根市に不足していたのは「考えること」「対話すること」だと感じます。人マネをきっかけに、私の所属する秘書広報室の広報チームで週1にミーティングをすることにしました。ミーティングで困っていることや、これからやりたいことを出し合うようにし、チームが1つになるように心がけています。小さな一歩ですが、この一歩を大切にさらに先へ進んでいけるよう歩みを止めずに行きたいと思えます。