

ダイアログで見つかるゴール ～ ちょっと先のありたい姿を想像して ～

長野県伊那市 財 政 課 井口 英史
商工振興課 橋爪 眞弓
社会福祉課 小松 慎

1 はじめに

長野県伊那市は、2013 年度から本部会に参加しており、私たちは 5 期目の参加となります。

本部会への参加に当たり、マネ友の皆さんに盛大に送り出していただきましたが、「自らの気づきを大切にする」という本部会の趣旨にのっとり、詳しい内容は聞かされないまま参加することとなりました。

参加当初は、ダイアログ（対話）に対する理解が不十分であり、結論がすぐに出ないもどかしさや先の見えない不安を感じましたが、課題への取組や幹事団とのダイアログを通じて、徐々にその意味と重要性を理解し、今後の業務に生かしていきたいと感じるようになりました。

本稿では、本年度の私たちの取組をまとめるとともに、今後の展望（決意）を示したいと思います。

2 ありたい姿の探求

ありたい姿を考えたとき、私たちは、まず、伊那市の職員として、地域社会にどのような価値を提供すべきかを考える必要があると感じました。また、価値を提供するために、伊那市という組織やそこで働く人材の意識がどのように変わらなければならないかを考える必要があると感じ、3人でダイアログを行いました。

私たち3人が業務中に感じていることやこれまでの経験などから、市民の方から「対応が良くない」「市の職員のくせに地域活動に参加しない」といった意見が寄せられていること。また、その意見を踏まえ市長訓示や綱紀粛正等を通じて「スピード感を持って仕事に取り組むこと」や「地域活動に積極的に参加すること」が組織の指示として出されていることから、地域社会から求められている提供しなければならない価値は、「迅速で丁寧な行政サービス」と「職員として、また一人の市民としての安心感と頼りがいの提供」ではないかとの結論に至りました。

次に、価値を提供できるようになるために、組織・人材がどのような姿（状態）であるべきかを既存のアンケート調査結果や超過勤務時間の実績などの現状を踏まえて検討しました。その結果、「現在の組織・人材の姿（状態）は、疲弊しており新しいことに取り組む（＝変える・変わる）意識も余裕もないという状況である」との結論に至りました。

そのため、

- ・ちょっとしたことでも意見が言え、聞き入れられる状態として「風通しの良い組織」
- ・今すべきことがしっかり行える状態であり、発言や意見を受け止めることのできる心にゆとりがある状態として「健康で豊かな心を持つ人材」
- ・変えようとする意見や行動が認められ続ける状態として「やりがいを得られ続ける組織」

の3点を具体的な組織・人材のありたい姿（状態）として設定しました。

なお、言葉の意味は人によって捉え方が違うことも踏まえ、これら3点に取り組む前提として、目指すべき組織を「変革のビジョン（目指すべき方向）を共有し、考え、提案し、実現し続ける組織」と設定しました。

3 現状把握

私たちは、第1回研究会で課された「組織の現状把握」と「キーパーソン対話」に取り組むに当たり、伊那市で実施されている「職員提案制度」に着目しました。

職員提案制度は、職員であれば誰でも自由に事務改善や業務改善につながる提案ができる制度です。提案した内容については、庁内職員で組織する行政改革推進チーム（以下「行革チーム」という。）で審査し、採用・不採用が決定されます。「採用」となった提案は、実際に事務・業務を取扱う部署（以下「実施担当課」という。）に実施に向けた検討が指示されます。また、検討の結果については、提案者にフィードバックする仕組みとなっています。職員の中では、職員の声を市政に反映するとても良い制度であるとの声がある一方、実現に至る提案が少ないとの不満の声も出ている制度です。

そこで、職員の変わろうとする意識、変えようとする意見や行動が認められているか、提案を受け止める心の余裕があるかといったことについて、現状を把握するため、職員提案制度の担当係長に対してキーパーソン対話を実施しました。

職員提案数は、平成25年度は87件ありましたが、2年間の細かな制度の見直しを経て、平成28年度は38件という状況となっており、実現率は、平成25年度は25%（21件程度）、平成28年度は24%（9件）という状況にありました。また、「実施」と回答のあったものでも、現状では手を付けられていないといった提案もありました。

この結果から、「提案しても実現しないので、提案すること自体をやめる。」という負の連鎖が生じていると感じました。

しかしながら、提案数は減少傾向にあるものの、組織を変えよう・変わろうとする提案者も引き続き居続けることも把握できたため、提案者に対するキーパーソン対話を実施することとしました。各提案者からは、変革が必要だとする熱意や意欲を強く感じましたが、一方で、「通常業務に追われていて忙しい状況で提案に対する十分な検討や回答ができないことも現実。もし、自身が所属する課へ提案があった場合、「検討します。」という回答になるだろう。」という声もありました。

そこで、提案者から得た「通常業務に追われていて忙しい。」と感じている職員がどの程度いるのか、現状を把握するために、平成 26 年度から行われている職場実態アンケート等の結果を分析しました。結果、約 9 割の職員が、年間を通じて、もしくは時期的に忙しい状況にあり、さらに人員削減による仕事量の増加や自身の健康状態に不安等を抱える中で職務を遂行している状態であるというデータが得られました。

これらの裏付けから、「変える（変わる）意識が低く、変える（変わる）」提案をしても実現しづらい」組織であり、「職員が疲弊しており、考える時間と心の余裕がない」状態であると分析しました。

4 取り組むアクションの検討

私たちは、ダイアログやデータ分析等を行う中で、職員提案制度については、提案者と実際担当課が、お互いの考え方や価値を共有する機会がないため、実施担当課では実現に向けた前向きな検討がなされていないこと、また、行革チームや実施担当課で検討された結果（想い）が正しく提案者伝わっていないため、提案者が納得感を得られにくい状態にあることが問題ではないかと考えました。そこで、「提案内容をより良い形で実現」することを前提に「提案者と実施担当課が直接想いを共有する機会を設け」、提案の実現の有無に関わらず、「提案者、実施担当課双方の納得（腹落ち）を得る」ことを目的とした「改善実現ミーティング」を実施したいと考えました。

具体的には、「採用」となった提案について、実施担当課が検討を行う際に、希望した提案者については、実施担当課と行革チームを交えて「実現を前提としたダイアログ方式による検討」を行うものです。

そして更に、実施担当課である各係の仕事の状況が緩和されれば提案を受け入れやすくなると考え、職員の日々の疲弊や不安を軽減できたらよい連鎖が起きると考えました。

アンケート結果等からは、人員削減による仕事量の増加への不安を抱える職員が多く、業務量が多く疲弊している職員も多いことから、考える時間と心の余裕がないという結果になっていましたが、同じ仕事に取り組む職員同士が想いを共有して助け合い、効率的に業務を実施することができるようになれば、職員の心のゆとりを創出することができるのではないかと考えました。

そこで、想いを共有する会として「想会・おもかい」と題した「ダイアログ方式による係会」を導入し、定期的開催されるようにしたいと考えました。

ただし、実施に当たっては、ダイアログ方式を正しく理解してもらう必要があるため、最初は部会参加者やマネ友が深くかかわる必要があること、また、業務が忙しい中、実施してもらうために一定の成果を得て説得する必要があると考え、本年度は、時間外勤務が多い係や係内の職員間において時間外勤務の偏りが目立つ係、人員要求をしている係など、仕事量に課題があると思われる係に協力してもらい、実施することにしました。

5 実践・実践後の変化と課題・今後の展望

(1) 改善実現ミーティング

ア 実践

今年度は、17件の職員提案があり、このうち13件が採用となりました。また、採用となった提案のうち、4件が「改善実現ミーティング」の実施を希望したため、提案者・実施担当課・行革チーム参加のもと、改善実現ミーティングを実施しました。

改善実現ミーティングの出席者に対しては、ダイアログ方式の正しい理解と実践を促した上で、直接意見交換等を行い、「提案者と実施担当課の納得（腹落ち）」を得ることができました。しかし、課題の現状分析が不十分で勘や思い込みで発言することもあり、「事前の現状分析と情報共有が、提案内容をより良い形で実現することにつながる」と気づきました。

イ 実践後の変化と課題

改善実現ミーティングを実践した後、提案者・実施担当課・行革チームに対してアンケート調査を実施しました。

提案者からは、「自分の意見や考えを直接伝えることができたことや実施担当課の意見や考えを直接聞くことでより理解することができたことで「納得（腹落ち）」できた。」という回答がありました。「改善実現ミーティングにより新たな気づきがあった。」との回答もありました。「ダイアログによる腹落ちは双方の「話した」という満足感や納得するという意味では効果的だと感じましたが、もともと実現が難しい提案をダイアログにより実現につなげていくことは難しいのではないか。」との回答もあり「提案内容をより良い形で実現」という部分では、改善実現ミーティングのあり方を再検討する必要があると感じました。

実施担当課からは、「実現性が高まるというより話し合いを持つことによって提案者の納得感が得られ、自分の考えている方法だけではなく「他の方法も良い」と思う多面的な考えが得られる有意義な場になったのではないか。」との回答がありました。

行革チームからは、「否定をしないことで一つの発言ごとに少しずつでも前進する感じがし、書面では伝えきれない想いが伝わるよい機会となった。「双方の納得（腹落ち）」が得られたのではないか。」との回答がありました。しかし、現状分析が足りない点や膠着状態が続いたという問題点も浮き彫りになりました。

ウ 今後の展望

改善実現ミーティングは、「提案内容をより良い形で実現」という想いを共有して実践したため、一定の「提案者、実施担当課双方の納得（腹落ち）」を得ることができましたが、日々の仕事の中で疑問や改善を探して企画し、実施するという環境が不足していることを残念に感じる意見がありました。ミーティン

グは時間を要するため、職員の負担感を減らすことや会議形式ではなくストレスフリーな環境での実施が課題だと感じました。

また、「提案内容をより良い形で実現」するために、課題の現状分析を十分に行い、共有した上でミーティングに臨むことで、勘や思い込みで発言することがなく現実的な課題として発言ができ、夢の話をしているという感覚がなくなり、実現への方向性を定めやすいのではないかと感じることもできました。

実施担当課は「提案内容をより良い形で実現」するために、できる限りの改善に取り組んだり、他の自治体の状況を確認したりしており、拒否や否定的な態度ではないことも確認できたため、今後は実施担当課の想いも提案者に伝えやすい気楽な環境づくりやネット環境下で情報を得ながら現実的で具体的な課題として改善実現ミーティングを行うなど、地道な取組を続けていく必要があると感じました。

今後も改善実現ミーティングを継続し、日々の仕事の中で疑問や改善を企画し、より良い形で実現することができる風通しの良い組織づくりを目指していきたいと思います。

(2) 想会

ア 実践

仕事量に課題があると思われる係を検証した結果、税務課資産税係に想会の開催を依頼しました。

まず、経験年数の長い係員2名から現状の問題点や課題について聞き取りをしました。

【聞き取り結果（抜粋）】

- ・伊那市の資産税係は係長1人、主査7人、主事5人、書記1人、臨時職員3人の計17人で構成されており、配属される傾向としては毎年新規採用職員が1人以上、4月と10月の人事異動では2～4人程度の入れ替わりがある。
- ・年間を通じて現地調査や報告業務、異動処理、窓口業務などに追われており課税処理期限にむけて年末から年度末に繁忙期を迎えるため超勤時間が増えてしまう。また、固定資産税の専門知識の習得の難しさ、処理業務の多様化、複雑化が急激であるにもかかわらず、異動してきた係員が十分に実務をこなせるようになるまでには時間を要す上に、処理量が追いつかない。
- ・配属年数が長い職員も手一杯の中でフォローをするため、時間のやりくりで苦労している。
- ・係会については異動者がある度、また、必要に応じて開催しており、業務の見直しや進捗状況の確認をしている。

上記の聞き取り結果を踏まえ、想会ではチームワークの強化やモチベーションアップをテーマに取り組むことにしました。なぜなら、頻回に係会を行って

いるにもかかわらず状況が好転していないのは、それぞれの考え方（想い）の共有が必要になっていると考えたからです。日々、目の前の業務をこなすことに追われてしまいがちですが、それぞれの想いを共有し、少し先の自分のありたい姿を想像することで新たな気づきを得られるのではないかと考えました。

所属長、担当係長と事前に想会のテーマについてダイアログを行い、想会を開催する目的を共有し、通常業務に支障を来さないよう配慮して2チームに分けて想会を開催する事にしました。

方式としては思いついたことを付箋に記入し、発言しながら模造紙に貼りつけてもらったため、多くの考え方を共有することができました。

イ 実践後の変化と課題

想会実施後に行ったアンケート調査の結果を見ると、実施前は、ダイアログ方式を理解していない職員が多かったものの、回答者全員から「ダイアログ方式を取り入れた係会は業務の役に立つ。」という回答を得ることができました。

個人の感想としては、「一緒に働く仲間との価値観の違いを垣間見れた。」「認め合うことが大事だと思った。」「自分とは違った新しい見かたに気づいた。」といった肯定的な感想が多くありました。ただ、「忙しい業務の中でダイアログを行う時間を作ることは難しい。」「勤務時間を割いて開催することには賛否両論あると思う。」といった意見もありました。

想会を実施する中で、業務の改善、簡略化については皆一様に問題であると認識し、工夫が必要と感じ、試行錯誤している様子が見えましたが、ただ、自分自身の目標の設定（ちょっと先のありたい姿）となると、自分から積極的に意識できる職員となかなか意識できない職員がおり、温度差が生じていることが分かりました。

また、職員一人ひとりが気軽に想会を行う意識を持ち、開催が容易になり、想いの共有が出来るようになると、業務のサイクルが良くなったり、取り組む姿勢に変化が出たりする可能性があることに気づきました。

ウ 今後の展望

想会の実施は、それぞれの意識（想い）を共有し、業務を円滑に進めるための一つのツールと成り得ると思われることから、全庁的に想会が習慣化するようしていきたいと思えます。

実施に当たっては、その係の現状を把握し、適切なテーマを設定した上で、所要時間や開催時間に配慮しながら、開催する場を設定することが重要と考えられるため、実施前に必要な準備等を整理しつつ、実施方法を周知していきたいと思えます。

今後は、各所属において、自分たち自身で気軽に想会が開催できる状態を目指して、引き続き取り組んでいきたいと思えます。

6 一年を振り返って（個人の感想）

（井口 英史）

今回部会に参加させていただいたことで、久しぶりに人の話を真剣に「聴いた」と感じます。話を聴いて様々な新しい気づきを得ることで、職員としての経験年数を重ねるにつれ、「こういうものだ」「こうであるべきだ」という思いが強くなっていたことを改めて感じました。

また、部会での研究や自分たちの取組を通じて、本当の意味での「現状把握」の難しさを学びました。これまでの自分の考えが、思い込みの部分が多いことに気づき、反省し、しっかりと正しい現状の把握・分析をしていきたいと感じました。

今回、メンバーの三人以外にも、多くの職員（仲間）とダイアログすることができました。普段あまり話さない職員とも接することができ、大変良い機会となりました。

多くの職員とのダイアログを通じて、それぞれしっかりとした熱い想いは持っていることを感じることでよかったと思う反面、最終的にはどこか言いっぱなしで人任せかな・・・と感じることが多くありました。以前の自分であれば、それを「無責任だな」と感じていたと思いますが、1年間部会で学ばせていただいたことで、「人任せと感じている時点で、自分自身がその事柄をその人任せにしてしまっているのではないか」と感じるようになり、一緒に考え、行動していかなければならないと感じるようになりました。

職員一人ひとりが今回ありたい姿（状態）として掲げた「考え」、「提案し」の後の「実現し続ける」組織・人材となるために、まずは自分の行動をから見つめ直し、率先して取り組んできたいと想います。一年間ありがとうございました。

（橋爪 眞弓）

マネジメント部会に参加することによって私自身のテーマが見えてきました。それは「自分らしさ」です。日常においては歯車のひとつに過ぎない私ですが、意識や心掛け、経験値を上げることなどで自己充実した歯車を武器に周囲の歯車が円滑に動いていくような働きかけをしていきたいと思いました。今回の想会でファシリテーター初体験をし、現状の改善とまではいかななくても、日頃のストレスの息継ぎぐらいになればという想いを根底に進行しました。

そして、これが「おせっかい」という言葉が実にぴったりくることに気が付きました。この「おせっかい」こそが私の「自分らしさ」そのものではないかと気づいたのです。

想会の事前打ち合わせでは、思い込みになっていないか、押し付けにならないか、快諾されるものか、言い回しは・・・といった部分を一緒に参加した二人に相談しながら、ダメ出しにもめげることなく素直に受け止める事の重要性を再認識しました。

自分らしい周囲とのかかわり方を突き詰めて「喜ばれるおせっかい」に磨きをかけたいと感じました。

(小松 慎)

地方公務員として奉職し10年余。その間、平成の大合併によりそれぞれの個性を持った3つの自治体と多くの職員が1つになりました。合併から11年が経過しましたが、組織内には話したことの無い職員や経験したことの無い職務が溢れています。自分が所属する組織のことを知らずして、この先の伊那市のことは考えられない！との思いと自分が！という気持ちを失っていた自分に活を入れるために、部会で学ぶことを決意しました。

部会は、「研修ではなく研究である」と繰り返し言われた通り、自ら働きかけなければ変化はありませんでした。3人のメンバーでさえ立場や遠慮等でうまく考えがまとまらないことや伝えられないことが多々あり、悪戦苦闘したことが思い出されますが、組織を良くしようという気持ちは部会メンバーに限らず、ダイアログを行った職員も持っているということに気がつきました。しばらく自分が！という気持ちを失っていた自分にはありがたい刺激で、部会が大切にしているキーワードは繰り返し繰り返し繰り返し繰り返し…理解しようと努めました。組織ですから、ならぬことはならぬものとは理解していますが、研究を続け、普段の業務のみに偏らず、組織と人材について立ち位置を変えて、価値前提で考え、一人称で捉え語り、ドミナントロジックを転換し、一歩進んだ伊那市となるよう努めていきます。

未だ十分に踏み出せている訳ではありませんが、千里の道も一歩から、歩みを止めず本当の笑顔が溢れる伊那市にする・なることを想像し、自分が！そして仲間とともに研究を続けていきます。頭がパンクするような素晴らしい機会をいただき、多くの気づきを得ることができました。本当にありがとうございました。