

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



安曇野の農産物に込められた愛情
あづみ〜ず

長野県安曇野市

1 はじめに

地方創生時代に求められる自治体職員、組織を育て、創ることを目的に実施される「人材マネジメント部会」に、私たち3名は1チームとして参加しました。

部会の中では、組織、人材変革に向けた課題が与えられ、「(人材・組織の) ありたい姿とは」という壮大な問いかけに対し、悩み、考え続け、3人による「対話」を繰り返す1年間となりました。

また、1年を通じて開催される研究会では、全国各地の参加者との対話を行い、そこで得た「学び」を基に組織に戻り、どのように「実践」していくか試行錯誤を繰り返しました。

2 活動の経過

時期	内容	場所
平成29年4月19日	第1回研究会	東京会場
平成29年5月17日	第2回研究会	東京会場
平成29年7月6日	第3回研究会	松本会場
平成29年7月28日	夏期経営セミナー	東京会場
平成29年8月24日・25日	夏期合宿	東京会場
平成29年10月～12月	オフサイトミーティングへの提案	安曇野市役所
平成29年10月13日	第4回研究会	松本会場
平成29年12月21日	平成29年度新任主査研修会（ワークショップ）	安曇野市役所
平成30年1月25日・26日	第5回研究会	東京会場

3 活動の概要

①夏合宿までの取組み【現状の把握】

まず、第1回から第2回までの研究会、また過去に行われた職員アンケートを踏まえ、第3回研究会（プレゼンテーション）に向け、安曇野市の組織・人材の現状の把握に努めました。

3人の対話により、当市は合併後12年が経過し、新本庁舎が完成し機能集約され3年目となるがそれらをメリットとして組織、職員が活かし切れていない、よって、職場間連携がなく、時間外勤務が恒常化している状態にあると分析しました。主な要因として

- 1 マネジメント意識を持つ上司がない
- 2 新市のビジョン、目指すべき職員像、理念が全職員に共有されていない
- 3 旧町村職員間の縄張り意識（セクショナリズム）の存在

の3点を掲げました。

また、7月28日に行われた夏期経営セミナー参加後には、当市が抱える現状課題3点の解決には、「マネジメント能力に長けた人材養成の重要性」と「オフサイトでの職員による対話の必要性」に着目し私たちが実践する「取組むアクション」を以下の2点に集約しました。

1 マネ研経験者が中心となり、マネジメント（リーダー）研修会の実施

2 職員による横断的なオフサイトミーティングの実施

②夏合宿以降の取組【具体的な実践に向けて】

夏合宿後、上記に掲げたアクションの具体化を、私たち3人による「対話」に加え、前年度（第4期）参加者及び人事担当者と連携するなかで行いました。

より具体的、ブラッシュアップした実践する内容は下記のとおり。

1 マネジメント（リーダー）研修会の実施

・マネ研経験者による研究会を発足し、2ヶ月に1回程度テーマをもって対話を実施。

①少人数から対話を開始、研究会参加者が職場に戻り発信していく

②主査級以上を対象にマネ研への参加を募る

③「マネ研の輪」を広げ、対話を継続（人材の掘り起こし）

・人事担当課とタイアップし、全職員向け研修会の開催、さらには、市長（経営層）へのより具体的な施策提言に繋げていく。

2 横断的なオフサイトミーティングの実施

・一部の部局で実施されている情報共有会議を組織全体の取組に昇華させるもの。

①業務内で特別に行うものではなく、恒常的に実施されるもの

②より具体的な案件について担当者レベルで行われるもの

③「決定」する場ではなく「対話」する場であること

④協議録（記録）を残し共有すること

4 見出した成果・変化【具体的な実践（オフィシャルになったもの）】

1 オフサイトミーティングを活用した簡易版ダイアログの実施

毎月1回、係単位で開催しているオフサイトミーティングにおいて簡易版ダイアログの実施を担当課へ提案し、年度途中ではあるが、実施が実現した。

ダイアログを通じて課の現状及び組織のありたい姿を話し合い、その達成のための手段を課内で共有することを目的とし、1回30分程度で各回にテーマを設け1つの問題に対しての

対応を決め、取り組むまでを一連の流れとするもの。

実施時期	テーマ
第1回（29年10月）	職場の好きなところ、嫌いなところ
第2回（29年11月）	嫌いなところの本来あるべき姿
第3回（29年12月）	現状から本来あるべき姿に近づく方法
第4回（30年1月）	その手法を継続して行うには

2 マネ研参加者による職員課新任主査研修会（ワークショップ）の開催

職員研修担当者との連携を進める中、階層別職員研修（新任主査研修会）をマネ研参加者との共催によるワークショップ形式での開催を計画、年度内に実施された。

開催日時：平成29年12月21日(木) 13:30～16:00

場所：本庁舎4階 大会議室 西

対象者：新任主査職員 25名

研修方法：前段で「ダイアログ」の趣旨、方法等について解説し、その後、4名～5名を1グループとするワークショップ形式で実施。

ダイアログのテーマを「公務員は市民等からどのように見られているのか」として、メンバーを変え2回行う。



【写真】新任主査研修会ワークショップの様子

【参加者の反応等】

参加者は同期、同年代ということもあり、グループワークにおいては、テーマに基づいた「対話」が積極的になされ、参加者アンケートによると研修会の趣旨、運営については、概ね支持する回答を得ることができた。

5 終わりに【次年度に向けた展望】

1月に開催された第5回研究会では、幹事団や全国の参加者の熱いコミットメントに触れ、これまでの、また、これからの活動につながる「火種」をいただいた。

この1年間で行った実践の結果を整理し、今後に繋がるよう、よりブラッシュアップしていくことが私たちの急務であろう。

また、私たちが1年間を通じ、実践できたものは、組織の「ありたい姿」に向けた、その第1歩にすぎず、「部会に卒業はない」その言葉のとおり継続し、歩みを止めず進んでいきたい。

終わりに、1年間通じ指導をいただいた幹事団、運営委員の皆様、また、実践に向け、一緒に「対話」を繰り返した、全国のマネ友のみなさんに改めて感謝申し上げます。

6 【付記】

人材マネジメント部会に参加して

農業委員会事務局 高山 英利

「組織・人材のありたい姿」という命題が与えられ、その壮大さに圧倒されながらも、限られた時間の中、参加者3名による「対話」を繰り返し、自分たちの思い描いた「ありたい姿」に向け、答えを導きだしてきました。

この1年間を振り返ってみると、3人による対話の重要性や「自分たちだけで組織を変えること」、「変えるために周囲を巻き込んでいくこと」の難しさを痛感する1年であったと感じます。

一方で、1年を通じて開催される研究会においては、「立ち位置を変え」「価値前提で考え」「一人称で捉え語る」「ドミナントロジックを転換する」等の新たな学びが多く、部会終了後もあらゆる場面で応用し、対話を続けるヒントをいただきました。

全国からの参加者には、同じテーマが与えられており、同じ「モヤモヤ感」を共有しながらも対話を継続し、多くの取組事例に触れることができ、一步を踏み出す勇気ももらいました。

また、7月に開催された、経営セミナーでは、「組織マネジメント」という、これまでの業務の中では意識することのなかったテーマについて考えさせられました。

「上司は明確なビジョンを持ち」「それを的確に部下に繋げること」「そのための徹底した進捗管理」等が自治体においても求められており、自分自身を振り返ってみると、そのようなマネジメント能力が不十分なのではないかという認識に至りました。

これらの「対話」により得られた「気づき」を大切にし、今自分の中にある「火種」をどのような形で外へ発信できるか考え続けたいと思います。

今回の部会において、一緒に参加し、「対話」を重ねてくれた2人に改めて感謝申し上げます。

「部会に卒業はない」一。当初から聞かされていたこの言葉を、1年経過しようとしている今、あらためて実感しているところです。

4月、今年度の部会参加の話をいただき、大変貴重な機会だと思う一方で自分がその使命を果たせるのか、と不安を感じていました。人材マネジメントといわれてもピンと来ず、これからの1年間で自分のスタンスが変わるのか、1年を終えれば何か成長を感じることができるのか、と、部会の案内文や過去の参加者の論文を読みながら半信半疑で第1回を迎えました。

まず自分がぶつかった壁が「ありがたい姿」を考えることの難しさです。今までに組織のありがたい姿、未来のイメージということをかきこまっただけで考えたことはなく、そういうことは上の人が考えることであって一職員が考えることではないとさえ思っていたかもしれません。自分は日々の仕事で精一杯、だと。しかし、これまでも仕事をするなかで「こうならいいのに」「このほうがやりやすいのに」など、変えられない決まりごとや前例による進め方に疑問や不満を持つことは多々ありました。この部会に参加し気づかされたことのひとつは、このような、誰かがやってくれるだろうという考えを「自分がやるにはどうしたらよいか」と変えることでした。「ありがたい姿」を考えるとき、きっと自分ひとりでは明確な答えは生み出せなかったはずですが。一緒に参加した3人で対話し、課題や現状を見つめ、そして自分たちで少しずつ進めばできるはず、というビジョンを共有することが“研究”の始まりだったと思います。

部会に参加するなか、全国の仲間との対話で思いを同じくし、同じスタートでありながら既に早々と行動を起こしている自治体から刺激を受け、また、幹事の皆さまの導きや励ましによって、自分自身多くの気づきを得ました。人が成長していくためには「理解」と「気づき」が必要不可欠だということですが、果たして自分が成長できたかはわかりません。ただ、一緒に参加した3人が同じことに「気づいて」いるということがいくつもあるはずですが。理解したことなら人に教えられますが、気づき（腑に落ちること）は人に教えられず、その人に実感してもらわなければならないと思います。そして気づかなければ人は変わらず、組織も変わっていくことはないのです。小さなことの積み重ねになります。こうした気づきの連鎖を仕掛けていくことが、私たちにできる組織変革の小さな第一歩なのだと考えます。

部会に参加したことの成果がすぐに形となることは難しいかもしれません。しかし確実に参加者に種火が灯されたはずですが。運営委員の方が言っていた「参加した次年度以降のほうが大変かもしれない」という意味は、私たちがここから使命を受けて継続して行動していかなければならないことなのだと思います。

最後の研究会で鬼丸昌也さんの講演を聞き、これからの行動のために背中を押された気持ちになりました。“同じ時代に生きている”ことを考える、まさに他人事ではなく自分事として考えるのだと。すべての変化は1人の力から始まること、そして「“微力”ではあるが“無

力”ではない」ことも、自分たちにも変革は不可能ではないと勇気づけられました。

この1年間に得た多くのことを無駄にしないために、「知っている」で終わらず「意識している」、さらには「実践している」と言えるよう、そして人任せにせず「自分から」の勇気を持ちながら、今後も研究を続けて行動していきます。

人材マネジメント部会に参加して

総務部総務課 大堀 正人

今回の「人材マネジメント部会」への参加は、今まで自分が行ってきた業務の進め方を他自治体職員との対話を重ねる中で、外からの視点で見つめ直す良い機会となり、また、市組織の「ありたい姿」を考える機会となりました。

安曇野市は平成17年10月に5町村が合併して新設された市ですが、旧町村時代には、職員数も100人程度のため、コミュニケーションや職員の一体感に優れ、組織としてのまとまりはあるものの、仕事の進め方は前例踏襲で、トラブルがあるとその場の対処で切り抜け次に禍根を残す、仕事に対する責任感の欠如もあったかと思います。

市役所になってからも、市の業務の進め方や習慣を合わせるのに精一杯で、組織として10万人の「市」の職員のあり方を考え、学ぶ環境には変わりはありませんでした。つまり、組織だけが大きくなったが、中身は依然として旧町村の名残が残っていると感じました。

合併して12年が経過し、組織ごとの仕事の進め方については、ある程度の形が出来てきたと思いますが、未だにそのやり方を体系的にまとめるような状況にはなっておらず、相変わらずの先輩からの口伝や前例踏襲による進め方が主流です。

そのため、係長に新しく任命された際、目の前の仕事と部下からのやり取りに追われ、そのプレッシャーでストレスがたまる人もいます。目の前の仕事を理由に、職場内で業務の事を話し合う機会も少なく、また、業務が増えることを危惧し業務を見直そうとする動きも少ないのが現状です。

この部会に参加して、仕事への使命感や、責任感を習慣として身に着け、「やらされ感」ではなく「やりがい感」で仕事に取り組むことはとても重要と思いました。

そのためには、現状を客観的に見つめる必要があり、その手段としての「対話」の必要性を感じました。

行政運営も今までのあれを建てます、これをしますのてんこ盛りの時代から、市民との対話を通じて、業務の見直しによって浮いたお金で業務を行う痛みを伴う時代に入っています。

組織変革への劇的な打開策や効果的な方法はありません。職員一人一人が自分に与えられた職務をこなすだけでなく、課全体・組織全体を日ごろから考える習慣が身に付いた時、少しずつ前に進めるのではないかと考えています。