

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
「掛川市の『言える化』」

静岡県掛川市

環境政策課

松永真也

地域医療推進課

石川宏美

行政課付（東遠工業用水道企業団）

三浦正和

1 はじめに

本研究会の存在については、庁内通信である「積小為大」などにより、ぼんやりとしながらも認めるところであった。研究の目的を改めて確認し、『未来の掛川市役所の組織及び職員がより良き方向へ進んでいくために！』という志のもと、活動していくこととなった。

また、今年度は4年目ともなり、管理職をメンバーに加えて結果を出していくことを前提に、更に変革を強く意識する姿勢で臨んでいきました。

この1年間の研究会のなかでは、「ダイアログ（対話）」、「納得解」、「価値前提（大切にすることに基づいて行動する）」、「ドミナントロジック（思い込み・前例踏襲）」、「腹落ち」、「気づき」など、これから必要となるキーワードを学んだものの、未だに駆使しているとは言いがたい。継続して学んでいかなければならないと感じており、「人マネには卒業がない」ということを心底実感し、今後の展開も視野に入れながら活動中である。

2 今年度について

（1）取り組んだ活動

「所属組織の変革に向けた基本シナリオ」を組み立てるため、次の取り組みを行った。

① 現状、過去を知るためのインタビュー

まず、掛川市の現状や過去の状況を把握するため、1年目～主幹クラス、掛川市役所OB、市民の方々23名から話を伺うことが出来た。

民間企業や他の公的職場からの転職者も多く、比較しての意見が聞かれた。また、経験年数を重ねることにより、職場内部の状況を把握し、その流れに乗る職員の存在が顕著であると見受けられた。更に、その様子を若年層が感じ取って見える様子も窺えた。

(以下はインタビュー抜粋)

★職員インタビュー

【プラス面】

- 休みが取りやすい
- 分からないことが聞きやすい雰囲気
- キッチリと仕事をしている

【マイナス面】

- コスト管理ができていない
- 検証・振り返り・フィードバックを行わない
- スピード感がない
- 職員の勉強不足
- やってもやらなくても同じ
- アウトプットの少ない計画が多い
- 横の連携が希薄
- 情報共有が希薄
- 意見・真実が言えない
- ダメなことをダメと言えない
- ビジョンが不透明
- 仕事で孤立してしまう
- 人を大事にしていない
- 助けて欲しい時に助けてと言えない（雰囲気）
- 今の仕事を改善していくという余裕がない
- 書類が多すぎる（片付け）
- 他の課・係が何をやっているのか分からない
- マニュアルがない、残っていない
- なぜ、この人がこの仕事についているのか疑問（役割・求められているものが不明確）
- 事務分掌上の副担当の仕事をする事ができない
- 意見の吸い上げがない
- マネジメントが薄い
- 組織をマネジメントする部署がない

★市民インタビュー

- 閉鎖的
- フットワークが悪い
- 職員が他の課・係のことを分かっていない（来庁した市民に関係課を伝えるだけ）
- 市民との接する機会が少なくなっている

- PRが下手
- 市民は必要なサービスを受けられるなら、そこに多額の税金を投入しても良いと思っていることを分かっていないように感じる

★OBインタビュー

- 昔はおもしろい街・ストーリーがある街だった
- 係内で仕事が回る組織
- 夢が見られた
- 仕事と作業は違う「効率化重視」している傾向にある。
- 市の歴史をつむぐ、つなぐのが職員

以上の意見を参考に、「組織・人材の現状」を分析し、理想とする「ありたい姿」を描き、それに向けての「取組むアクション」を考えていくことになった。(図1)

【ありたい姿】

考える人が増え、周りを見る目が育ち、互いに遠慮なく意見を交わし、前例にとらわれず、新しいことに取り組むことができる組織となる。

自分にとってやりがいがある楽しい仕事となり、心身ともにすこやかに。

【取組むアクション】

- 1 自己申告表に「私の仕事の目的」を記入する。
- 2 異動調書に不得意分野、昇格、人間関係に対するコメント欄の設定。
- 3 掛川市職員十か条「カケガワ〜ル宣言」
- 4 定期的な職員学習会
- 5 「働き方改革」の作業部会への参加

情勢の変化に対応できる組織、将来を見据える組織、心身共に健康に働ける組織が市民、市役所職員にとって望ましい姿であるとの結論に至り、現状とのギャップを埋める5つのアクションを作成した。アクションを実践していくにあたり、まずは行政課に提言し、意見交換をすることになった。

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: 掛川市(松永、三浦、石川) 

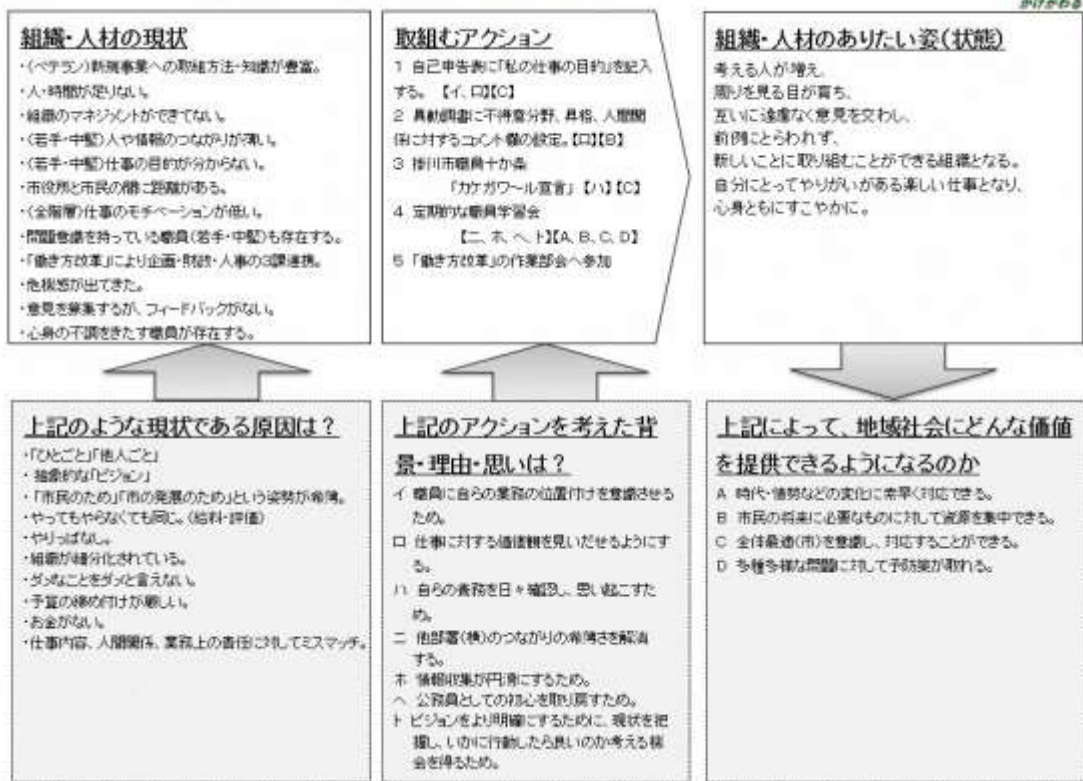


図1 基本シナリオ

② 行政課への提案（自己申告票、異動希望調書、職員学習会）

仕事をする上で、「市民のために」と考える職員はいるものの、自分の仕事が市民のどの部分で役に立っているのか分からない、何となく役に立っているのではないかという意見が多かったことから、個々の業務が作業に終始しないよう、“何がどのように役に立つのか、なぜその仕事を行う必要があるのか”という「仕事の目的」を自己申告票の中で表明し、意識づけすることを提案した。また、1月の面接後に今後、職員として期待すること等アドバイスを「課長コメント」の形でフィードバックしていく仕組みを実施することについても提案した。(図2)

さらに、仕事による様々なストレスにより心身の不調をきたす職員が存在することから、予防策の1つとして、異動希望調書に不得意分野、昇格、人間関係に関することをコメントし、上司、人事担当が配慮できる仕組みを盛り込むことを合わせて提案した。(図3)

平成 年度 自己申告票(職務目標)

提案

現職級	<input type="checkbox"/> 主幹級 <input type="checkbox"/> 係長級 <input type="checkbox"/> 主任級 <input type="checkbox"/> 主事等以下			職員番号		氏名	印
現所属 (現職名)	現職位着任年月	S・H	年 月	現職場着任年月	S・H		
私の仕事の目的	(担当業務が総合計画のどこに位置付けられ、市民にとってどんな価値を提供できるのか記入してください。)						
担 当 職 務	当初記入欄(4月1日時点で記入してください)		中間報告記入欄(10月1日時点)		最終記入欄(1月1日時点)		
	取組内容 (箇条書きで記入してください。)	今後1年間の目標 (「いつまでに」「どのように」「どの程度」)	当初目標に対する達成度、過程で努力した点、反省点 (左記の事項に対して「どんな取組を」「どの程度」)				
資 能 質 力 向 開 上 発 面	(今後身につけたい資格、技術、能力など)		1/1最終記入後の面接後に課長がコメントを記入し、コピーして本人へ1部返却する。(フィードバック)				
自由意見	(職務に関する希望や職場への提案、健康状況など)		課長コメント	課長検取印	部長検取印		

図2 『自己申告票(職務目標)』の提案様式

平成 年度 自己申告票(異動希望)

提案

職員番号	補職名	採用年月日	生年月日	歳	異動等に対する配慮事項		
氏名	印 ()	現在	～ (補職名)		【希望しない異動先、職務内容及び理由】		
職 歴	新 ↓ 旧	～ (補職名)	理由:	1		
		～ (補職名)	理由:	2		
		～ (補職名)	理由:			
異 動 希 望 の 有 無 と 異 動 希 望 先	<input type="checkbox"/> 異動を希望する <input type="checkbox"/> 異動を希望しない		【昇進について】		<input type="checkbox"/> 昇進を希望しない		
	<その理由>		留意が必要な人間関係			
	<異動希望先及び希望する職務内容 等>		心身の健康状態で気になること等			
1		【異動等に対する配慮事項】については、上記の意思表示以外にも、課長面接時にヒアリングも行い、記載する。			
2		所 属 長 意 見 欄				
3		所属長		(担当部長)		
異動の可否	(可・否)	(理由)	ヒアリング欄	所属長		職名 氏名 印	
		(推薦異動先の課名)				(担当課長)	
1					職名	
2					氏名 印	

図3 『自己申告票(異動希望)』の提案様式

現状の課題を解決し、新しいものを形成していく力を磨くために「職員学習会」の提案も行った。他部署の力（知識・知恵）を借り、横の連携を強化することを学習会の中で推進していきたいと考えたものであった。これは調整室から政策室と組織が変更されたことからその機能強化を図り、部内・庁内の業務が活性化されることを想定したものである。（図4）

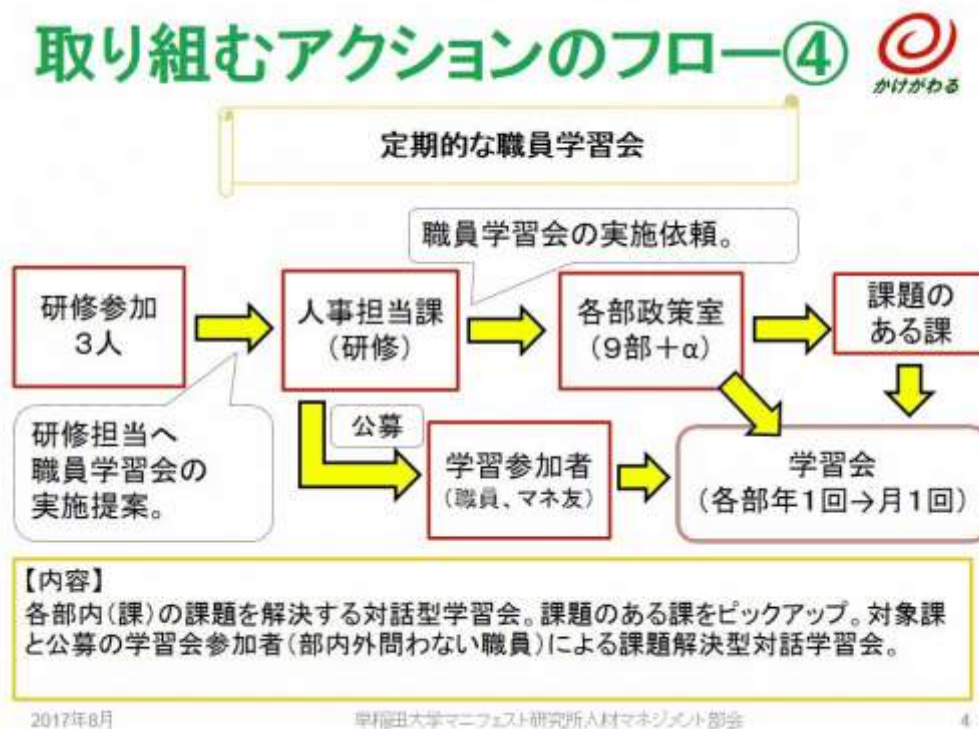


図4 『定期的な職員学習会』の実施フロー

これらの提案を行政課へ提案したものの、現状ではすぐに受け入れ、実施できる内容ではないとのことから、平成30年度からの実現には至らなかった。しかし、このような現状があることを示せたこと、そして、その打開策を提言したことにより、配慮してもらえるようになったものと思い、これまでにない一歩を踏み出せたと感じた。

③ 「仕事で大切にしていること」募集（カケガワール宣言）

感動のサービスを提供するホテル「ザ・リッツカールトン」のクレド（※）をイメージした掛川市職員が仕事で大切にすることを共有する「カケガワール宣言」の作成を計画した。実現には至っていないものの、職員が共有するものであるため、多くの職員に関わっていただけの形で作り上げ、「人材育成基本方針」の中に謳える内容まで練り上げることが理想である。

この作成にあたり、庁内に募集を行ったところ、多くの方から自身の「大切にしているこ

と」を頂けた。内容に関しては割愛させていただくが、この場をお借りしてお礼を申し上げたい。

(※) クレド：ラテン語で「志」「信条」「約束」を意味する言葉。昨今では「経営理念」を表わす言葉。

④ 情報発信『積小為大』

アクションが形にならない中、人材マネジメント部会研究会の中で他市の職員から、「自分達でできるところから始めないと（実際はもっと強烈な意見であったが・・・）」と意見をいただき、アクションを振り返るきっかけとなった。

当市に変革を受け入れられる土壌があるのか否か。なければどうすべきか。その中で、まずは研究会で学んでいることを伝えることから始めようということになった。

まず初めに、人材マネジメント部会の当市2期目の参加者（以下「マネ友」）がスタートした『積小為大』により情報発信をすることとなった。平成30年3月14日現在、第9号から第12号の4回発行し、今後、最も必要となる「ダイアログ」についての情報発信を行った。これが、次のアクションである「ダイアログ体験」につながる事となる。

第11号 平成29年12月4日発行
 船家貞世
 石川宏美
 三浦正穂
 とゆかいな仲間たち かげがわる

積小為大
 「チーム掛川」への道

待たせたな Lesson 2 !
 Lesson1で「ダイアログ」が必要な理由がなんとなく分かったのではないのでしょうか？

POINT
ワールドカフェとOST

複数で「ダイアログ」をするには、『ワールドカフェ』と『OST（オープン・スペース・テクノロジー）』という手法で行います。

OSTとは

意見が同じ者同士が「ダイアログ」していく手法です。同じ方向にベクトルが向いているため、意見の相違がなく話が進むメリットがあります。

では、どうやって「ダイアログ」するの？

では、どうやって「ダイアログ」するの？となりますね。1対1の「ダイアログ」はなんとなくできそうですね。（意識しないと難しいと思いますが・・・）

一度体験してみませんか？

一度体験してみるとどんなものが分かると思います。

ワールドカフェとは

カフェでコーヒーを飲んでいく気分が気楽にお話ししましょう。というダイアログの方法です。もちろん、「ダイアログ」ですから、ダイアログの要素（Lesson1参照）を前提に進めていきます。

多数の場合は？

多くの人数で行う場合はどうすればいいのでしょうか？

じゃ、一度やってみようよ・・・そこのあなた・・・

「とりあえずやってみようダイアログ」

とき：平成30年1月17日（水）
 18：15～19：30
 場所：市役所本庁4F会議室1

ちょっとでも興味がある方OK
 どうしようかと迷っている人、ぜひぜひ
 当日、会場に来てください
 おやつ持ち込み可（バナナ可、金額無制限）

必ず、つづく・・・

図5 『積小為大第11号』

（気軽に読んでもらうため、1～3分で読めるものとした）

⑤ 『とりあえずやってみようダイアログ』の開催

我々の実体験から「ダイアログ」は、文面だけの情報発信だけでは、知識の共有には繋がらないと感じていた。その場に参加することにより、どんなものなのか、なぜ必要なのかという本質を体感することができ、組織の内側に浸透していくものと考え、過去のマネ友の協力のもと実施した。

庁内掲示板による告知と我々3人による声かけにより、当日は24名の職員に参加していただけた。慣れない進行のなかではあったが、参加者の積極的な姿勢により、ダイアログが進んでいった。ダイアログがどんなものなのか、今まで話したこともない職員と対話できたことで、横のつながりのきっかけになったなど、得られるものは多かったとの意見を貰うことが出来た。



ダイアログ当日の様子



図6 好評?だったチラシ

⑥ その他

マネ友の取り組みへの参加（SIM）、働き方改革作業部会への参加要請などを行い、研究会で得たことを活かし、伝えるように取り組んだ。

(2) 見いだした成果

① 庁内発表の場、市長への報告の場の設定

当初、派遣担当部署の見解はこの研究会の参加を「知識の習得」の研修であり、人材育成が主体であるという色が濃かった。そこで、この人材マネジメント研究会が、組織・人材の

変革により「ありたい姿」に向かって提言、実践していくことが本質であることを伝えるべく、北川顧問に掛川へ足を運んで頂いた。市長、派遣担当部署へ話をしていただき、研究会の理解を得て、これまでは行われなかった庁内発表の場、市長への報告の場の設定を約束することができた。

② 次年度参加者へつなぐ

人材育成担当者との連絡を密にすることにより、どんなことをどのように行っているのかということ伝えることにも注力した。その結果として我々が研修当初に懸念していた不安や疑問を払拭するために、次年度参加希望者に対し研究会の本質を伝える場の設定を頼まれる運びとなった。非公式であるものの、必要とされる存在になりつつあるのかと感じられた。

(3) 創出した変化

① 人材育成担当部署の意識の変化

今年度の参加者の布陣を見ても、意識の変化は見られるものの、研究会への参加の意味するところが根本から変化（人材育成から組織・人材の変革へシフト）していることは大きな点であると考え。また、次年度以降の参加者と庁内研修をリンクさせていくことも検討しているとのことで庁内での拡がりも期待できる。

② 「何かをやっている」と思ってもらう

インタビューや『積小為大』の発行、ダイアログ体験などを実施したこと、マネ友とのグループワーク、庁内のオープンスペースでの3人のグループワークを重ねることで、職員から声を掛けて頂き、内容（人材マネジメント研究会って？など）について聞かれることが増え、職員の中でも気になる存在となっている。（と思われる。）

3 次年度以降について

(1) 次年度に向けた展望

① 「言える化」

ダイアログが自然に起こる職場環境によって、多様なケースで話し合い、提案し、トップへ伝える組織ができることが理想である。そのためには、まず係や課の中でどんなことでも、

遠慮なく「言える」土壌を生み出し、市役所内に「言える化」を浸透させることが第一の目標となる。

② 「つなげる」

次年度参加者へ「つなげる」。組織全体の職員へ「つなげる」。強い組織は自分の知識を自分のものだけでなく、共有し、組織を強くするために何ができるのかを常に考え、実行する。時代により、必要な知識は変化し、組織自体が変化に対応できることとなり、更に強い組織となる。個人では、共有する、組織のために実行するというマネジメント能力の向上が図られ、更に能力の向上が図られることになる。それを意識し、まずはこの研究会について「つなげる」ことを続けていきたい。

今回、研究を進めるにつれて強く感じたことは、3人で進める研究ではないということ。過去の参加者も含めて、庁内への拡がりを意識したものにしなければ意味がないということが、話し合いを進めるほどに強く感じられるようになった。そのためには、庁舎でのグループワークなどには「つなぐ」だけでなく、「かかわる」という姿勢が必要であり、参加者相互で意識して、活動していくことが重要であると考えている。

(2) 取り組みシナリオ

① ダイアログの機会創出

初回は24名の参加者であった。今後、更に拡がっていく機会を創っていくことや具体的内容についてダイアログを利用した場を設け、様々な課題について考える場を作っていくことを進めていきたい。ダイアログは意識して行い、回数を重ねることで習得できるといわれていることから、継続していくことは重要であると考えている。

② 次年度参加者との連携（研修前・中のサポート）

次年度参加者と一緒に取り組みを進める

変革の流れをつなげるため、次年度の参加者との連携を大切にしたい。また、今回の研究を進める上で取り組みの難しさ、一歩進むことの難しさを感じたため、背中を押す、手を引く役割を担えたらと考える。

③ 職員研修にダイアログを取り入れる

現在、オフィシャルな活動に至っていないため、1つでもそのようなものにつながり、ス

テップアップしていくことを考えたい。その一つとして、ダイアログを職員研修に取り入れ、それに協力できることができればと考える。

(3) 1年後の目指す状態・創り出したい変化

- ① ダイアログが根付く職場
- ② 1つでもオフィシャルな活動を

取り組みシナリオが実行されることが変化となる。そして、これが継続されていくことが今後の掛川市の変革につながり、「ありたい姿」につながっていくこととなると思う。

4 付記

(松永真也)

開講初日、名古屋会場に足を踏み入れた瞬間、自治体職員の研修場とは思えない異様な熱気を感じた。そこには人マネ経験者である運営委員さんの「やるぞ!」という煽り?も手伝っていたとも思うが、オリエンテーション前から、会場内の其処此処で、初対面同士が堰を切ったように対話をしている。振り返ってみると最初の気づきはここにあったのかもしれない。シンクロニシティの如く、全国どこの自治体にも組織、職員の現状に「このままでは駄目だ!」「変わっていかねばいけない!」と危機感を持って真剣に考えている人がいる。若干、斜に構え様子見の体で臨んだ自分が、ダイアログが始まるとそんな余裕も瞬間に消え、部会の波に飲み込まれていったのが昨日のこのように思い出されます。そして、12年目を迎えるこの部会は、現状と真摯に向き合い、熱く対話し、提言しながら繋いできているのに、変われないのは何故なのかと考えるようになっていきました。

現在、全国各地で幅広い職員によるダイアログ、政策研修などが開かれています。これは超高齢社会に突入した今、国の施策に頼らず、地方が先手を打ち続け、自らの手で地域の未来を守っていくことが重要で、形だけの地方分権では生き残れないと気づいたからではないでしょうか。理想とする市町の理想像、組織や職員のあるべき姿は人により違うものですが、行政の組織はトップの意向戦略に乗っていくものであることは事実です。しかし、これだけのオフサイトミーティングが開かれている背景には、余りにも「腹落ち」せずに業務を遂行しているという現実があるのではないかと。研究会当初は『そもそも、必ずしも腹落ちして仕事をする必要があるのか』とも思っていました。組織が大きいほど、納得解を起源としたプロセスも大きく作用し、組織に致命的ダメージを与えかねないと思うようになりました。「変わらなければいけない。」とか、「ここがおかしい。」と疑問を感じている職員が集まって確認し合うだけでは駄目だと感じていました。そこに自

分にとっての伝道師として現れたのが彼でした。研究会最終日の彼（鬼丸氏）の講演は、久しぶりに感動と驚嘆を覚えるものでした。彼のその身一つで事を起こす決意を実行したことと、更に凄いと思ったのは直近の課題解決はもとより、「子ども兵」「平和教育」といった、未来のあるべき姿を明確にイメージしなければ出来ない問題に対する支援をしていく姿勢でした。この行動は、自分がこの世に生を受けた使命を悟ったかのごとく、人生を賭した覚悟をしたものだと思います。誰かに共感して欲しいとか、知恵や財を貸して欲しいといった生温さは微塵も感じられませんでした。自分なら「これが出来る、これをしよう！」と一歩も引かない覚悟こそが、新しく事を起こすために必要な要因なのではないかと感じました。そして、鬼澤部会長代行の『カマスと猿の実験』により、ドミナントロジックを表した諦めの講義によって、これが「一人称で捉える」というものかと「腹落ち」と「肝落ち」を同時に実感出来たことも、この一年間を締めくくる大きな成果でした。

最後になりますが、「気づき」とは、誰かの教えによるものだけで得られるものではないこと確信しました。そして、「気づき」変わる必要性を認めたのであれば、簡単に諦めてはいけないという意味が、少しだけ強くなった気がしています。まず、自らが一歩踏み出す覚悟を決めて、活きの良いカマスや好奇心旺盛な猿のイメージを重ねて、残りの行政マン人生を駆けていきたいと思います。

（石川宏美）

入庁してずっと「人の役に立つ保健師とは？」を考え続けています。一見、答えは簡単なようで非常に難しいと感じています。時代や情勢が変化している中、これで良いのだろうか？常に迷い悩みながら、自分が出来ることを闇雲に動いてきたように思います。

この研究会に参加したきっかけは、恥ずかしながら市役所の職員といえども保健師の活動しか知らない事を不安に感じたこと、常に迷い悩んでいることに対して過去のマネ友より背中を押してもらったことです。（しかし、何をやるのかは全く知らない状態でした。）

参加して見えてきたことは、正解がない時代に入り、どうして良いのか戸惑っている状況はどこにでもあり、しかし、「このままではいけない。」と考える職員はいる、ということです。“決して一人ではない”という勇気をいただきました。だからといって、“誰かがやってくれるのを待つ”のでは、自分自身の思考を止めることと同じであり、何も進まないと感じました。（最終回で、現状維持＝退化であるという言葉は、強烈に胸に突き刺さりました。）

1人でも多く人の命を守りたい、そう思って保健師という職を選んだ気持ちは今でも変わりません。研究会最終日の鬼丸氏の講演内容は、私の保健師への動機とシンクロするものであり、自分自身の甘えを痛感させるものであったと同時に、「天命と運命の違い」を教えていただいたことで、人の可能性を信じて一人でも出来ることを積み上げていくべく、自分自身をリードし続けていこうと心に決めました。

(三浦正和)

この研究会に参加した動機は、市役所（仕事）に対して不安を感じており、何かしなくてはならない、何か出来ないかと考えていたからです。このままで本当にいいのか、次世代へつなぐことができるのだろうか。人事異動で様々な職場を経験する中で、現状維持ではいけない、自分ができることは何か、今、何が必要なのかということを中心に考え、「これが必要」「あれが必要」と提案してきたのですが、実際は表面的な部分しか変わることができず（そもそも変化したのか？）、深い部分において、自分一人の力だけでもやり通し、動かすことが出来ていないというのが現状です。それをこの研究会を通して、少しでも変化が起こればと考えた訳です。1年では難しい、一人では難しい。でも、研究会に卒業がないこと（続けること）、3人で参加していること、過去のマネ友がいること、全国にマネ友の仲間がいることなど、続けていける土壌はあると感じています。今後、マネジメントが業務の中心となっていく立場になればなるほど、今回の経験が活かされ、活かさなくてはならないこととなるでしょう。

この一年の通常業務の中で、多くの部署の人たちと打合せや会議、相談など話をする機会がありましたが、「対話」ができない人が多いことにも気付きました。また、「何のために働いているのか」という考え・思いを持っているのか疑問である人も多々いることを感じました。現在の部署は上司やトップとの距離も近く、経営面やその背景を理解して仕事を進めることができるという恵まれた状況であります。仕事に対して何に基づいて判断したら良いかが自分で判断できる環境であり、比較的余裕のある状況（心のバッファ）で仕事が出来ていることが、上記の2つについて思いを巡らせることができるのではないかと感じています。「対話」や「価値前提」は仕事の中でのコミュニケーションや共通の判断基準であり、重要な「こと」であります。そのためには、もっと権限委譲を進めること（仕事が任せられる、取捨選択を現場が行える）や背景を含めたトップ（首長だけでなく、プロパーのトップも含め）の経営理念・思いを伝え、共有することが必要だと感じます。

強い存在ではなく、変化に対応でき、生き残ることができる存在でありたいと強く感じました。『やった後悔より、やらない後悔ほど悔しい後悔はない。』