

みんなが知恵を持ち寄り、高め合える松本市を目指して
～松本市の成長は情報のフィードバックと共有から～



松本市

建設部	交通安全・都市交通課	大塚	友宏
財政部	納税課	上村	貴子
議会事務局		芦田	真理

第1 はじめに

私たちは、早稲田大学人材マネジメント部会に、平成29年度の一年間、第5期生として参加した。

私たちがこの一年の間に取り組んだこと、考えたことに加え、悩んだことやできなかったことを含め、思いを以下に述べるものである。

第2 活動の概要と経過

1 第1回研究会

何が始まるかわからない中で、幹事団の皆様から、「①微力ではあるが無力ではない」「②この部会は、研修会ではなく終わりのない研究会である」など、今後の私たちの活動を影響づけるお話を聞くことができた。

研究会の最後に、研究生に宿題が出された。

宿題は、「市役所のことをできるだけ調べる」「キーパーソンと対話をする」の2点であった。

2 第2回研究会

第1回の宿題を受け、私たちは早速、部課長たちとの対話を始めることとした。

最初は新任の部課長を対象に対話を始めた。

対話をしていくうちに、部課長達の高い意識や問題意識を感じ取ることができたと同時に、3人の中に疑問が生まれた。それは、

「部課長達の素晴らしいお話を、私たちだけが聞いていていいのだろうか？」

この疑問が、今後の私たちの活動方針にも影響を与えることとなっていく。

3 第3回研究会

テーマ「変革プランの発表」

この時、幹事団の鬼澤幹事からの指摘は以下のとおり。

松本市も5期目なのだから、過去からのつながりを重視するべきだね。

マネ友と対話をした方がいい。

この後、鬼澤幹事が、私たち3人に重くのしかかる問いかけをした。

「何だろうね、松本市の病巣は？」

以後、私たちの活動において「松本市の病巣探し」が重要なテーマとなっていく。

4 夏季合宿

(1) マネ友との対話と今年度の方針付け

「病巣」の問いかけを受け、第1期～4期までの過去の研究生（マネ友）に集まってもらい、対話をした。

対話の中で、各期の考える「組織のあるべき姿」はほぼ同じであることがわか

った。

各期の共同論文のタイトルにそのことが顕著に表れているため、以下に示す。

	共同論文のタイトル
第1期	“ありがとう”と思える頼りがいのある市役所になるために
第2期	ありたい姿 市民に「素直な笑顔」で接する組織を目指して
第3期	ありたい姿 自己変革し続けられる松本市役所を目指して ～自ら気付き、自ら考え、自ら動いて、自ら変わる～
第4期	市民の幸せを考え行動する職員・組織を目指して

タイトルのキーワード：「笑顔」「幸せ」「考える」「行動」など

【マネ友の指摘】

- ・これまでの取り組みについて、成果が上がっていないのなら、そこに病巣があるのではないか。
- ・対症療法にとらわれ、病巣に目を向けてこなかったのでは？
- ・悪いこと、欠点ばかり目を向けなくてもいいのではないか。
- ・そもそも病巣はあるのか？

(2) 情報のフィードバック

マネ友や3人での対話の中で、共同論文をはじめとする**過去の取り組みが、職員にほとんど周知されていない**ことが感じられた。これに関するデータはないが、何より私たちが、マネ友の論文や取り組みをほとんど知らなかったことが裏付けとなっている。

さらに、前述の疑問「部課長達の素晴らしいお話を、私たちだけが聞いていていいのだろうか？」も、私たちの心に引っ掛かるものを感じていた。

これを受け、今期は以下の取り組みを進める方向づけをした。



「職員間で、情報共有とフィードバックが必要」
「庁内情報システムの掲示板」で、自らの取り組みを周知し、情報共有を進める
周知する掲示板の名前：「人マネ通信」

③ 第1回人マネ通信の発行

人マネ通信のテーマは、「部長との対話の紹介」とした。

この中で、庁内情報システム掲載に関する関係課から以下の指摘を受けた。

指摘の内容

趣旨：この案では庁内情報システムにUPできない

理由：①オフの時間に部長と話した内容を、公的な場に出してもいいか疑問

②話の内容を羅列しているだけで工夫が足りない

③閲覧数を調査することを事前に公表すべき

④研究会の活動報告として掲載するならよい

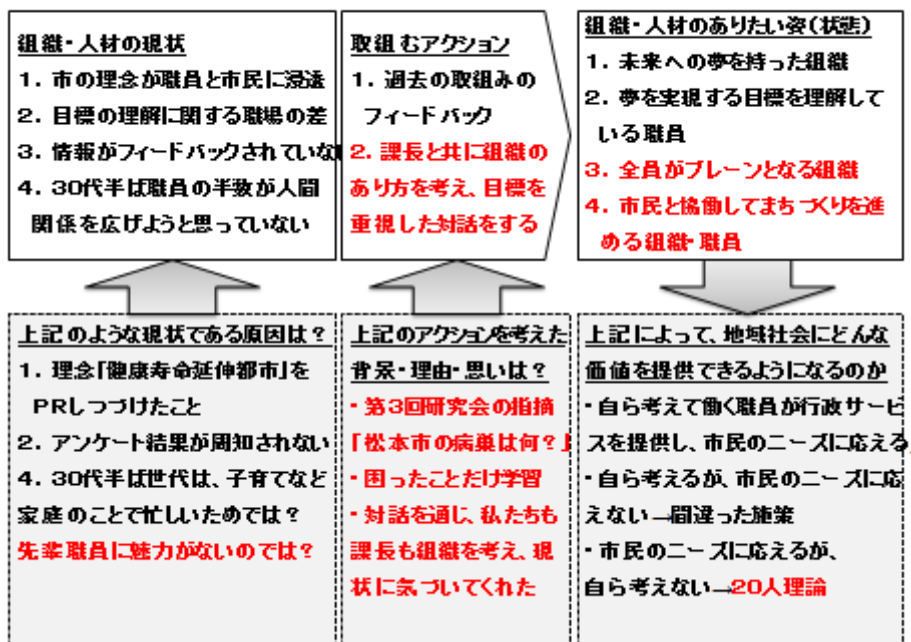
⑤取り組みの目的と趣旨を明確に掲載すること

これらの指摘にどう向き合うか、3人で考える日々が続いた。振り返ると、この頃が、私たちにとって最もつらい時期であると同時に、自ら考える習慣を作り出す時期となった。

(3) 夏季合宿のテーマ「所属組織の変革に向けた基本シナリオの発表」

所属組織の変革に向けた基本シナリオ(夏期合宿)

自治体名:松本市



発表は、情報をフィードバックするために第1回人マネ通信を発行するようになるまでの経過を説明した。

私たちは、人マネ通信を発行するにあたっての配慮や覚悟が足りなかったことから、関係者から多くの指摘を受けていた。このため、幹事からも、反省すべき点を多く指摘されるものと考えていた。

しかし、部会の緒方幹事から受けた指摘は、私たちの予想から大きく外れたものであった。

緒方幹事の指摘

「人マネ通信を発行することは、そんなに内部調整が必要なことなのですか？職員しか見ることができず、外部に公開するものでもないのだから、掲載者の自己責任で掲載すればいいのではないのでしょうか。」

この指摘によって、組織の現状を以下のとおり認識することができた。

- ①取組みに対する職員のまじめな姿勢
- ②物事を難しく考えすぎてしまう

緒方幹事の指摘は、私たちが松本市の病巣に近づいたように感じる、大切な出来事であった。

また、緒方幹事からは、「このままでは、3人が病巣を探すことはできないだろう」との厳しい指摘もいただいた。

私たちの取組みは、「病巣探し」「情報のフィードバック」を軸に進められていった。

5 第4回研究会

(1) 人マネ通信の閲覧率

これまでに、人マネ通信を2回発行している。

情報共有の程度を把握するため、閲覧者を確認することとした。

	主な内容	閲覧期間	閲覧率
第1回	部長インタビューの内容	8/29~9/29	21.56%
第2回	第4期生によるアンケート結果	10/11~10/31	22.91%

閲覧率は、閲覧者/パソコンの個人ユーザー数1,772名で計算

(参考)「職員提案」の閲覧率34.53%(5日間)

この結果に対する私たち3人の解釈は、大きく二つに分かれた。

[意見A](3人中1人)

たった2割しか人マネ通信を見ておらず残念だ。もっと大勢見ていると思った。

[意見B](3人中2人)

2割といえは300人以上が見ていることになる。会合を開いてもこれだけ集まらないのだから、がっかりすることはない。

この解釈の違いは、あえて結論を出していない。部会でよく言われる「ワインがコップに『あと半分しかない』と考えるか、『まだ半分ある』と考えるか」の違いなのではないかと考えているためである。

ただし、第2回人マネ通信で閲覧率を公表した時「この閲覧数を多いと感じる感性が理解できない。少ないと思う」という手厳しい指摘も職員から受けている。

(2) 人マネ通信の内容とその反応

職員課からのアドバイスを受けながら、読んでもらう内容づくりに努めた。

閲覧者の反応については、第4期生のアンケートにあった「主任3年目職員の半数以上が、人間関係を広げたいと考えていない」「新任主査の80%が、若手職員のお手本になろうと思っていない」ことに衝撃を受ける職員が見られ、フィードバックが進んでいる様子が見えかけた。

(3) 松本市の「病巣」に対する結論

鬼澤幹事の問いかけ「松本市の病巣は何か」に対する回答も、私たちが考えるテーマであった。

これまでの取組みの中で出された回答は以下の2つ。

「まじめすぎる意識」

第1回人マネ通信の発行に対する緒方幹事の指摘を受けた回答である。

行動を起こす前に、難しくものを考えすぎてしまう傾向を、幹事に指摘されたのだと考えている。

「危機意識の欠如」

職員へのアンケートで現れた「人間関係を広げたくない」「若手のお手本になろうと思わない」意識は、「現状維持意識」につながるのではないかと考えた。

部課長との対話の中にも、同様の指摘があった。

では、なぜこのような意識が発生するのか？

難しくものを考えてしまう人に、指摘をする人はいなかったのか？

今そこにある危機を知らせてくれる人はいないのか？

マネ友との対話でも、職員間の対話の少なさを多くの職員が感じていたことから、私たちの結論は、以下のとおり集約した。

松本市の病巣：対話が少ないこと

この結論は、現時点での私たちの結論である。まだまだこの問題についての掘り下げが足りないと感じている。

さらに、対話を増やす方法については何も考えていない状況であることから、今後も、松本市の病巣とその除去について考え続けたい。

6 第5回研究会

(1) 各地区からの発表

松本地区からの発表自治体は諏訪市となったが、松本市も最終候補まで残っていたことを、後で知らされた。

松本市今期生の取組みに対する幹事の評価：「現状把握や対話が実践となっはいるものの、活動量が多く、また本質的な課題に向き合う姿勢であった。」

(2) 反省点

今年度に、私たちができなかったことを以下に示す。

ア 現状把握

アンケートは昨年実施していたため、取らないと決めていたものの、アンケートに替わる現状把握は部課長との対話にとどまった。

イ 行動すること

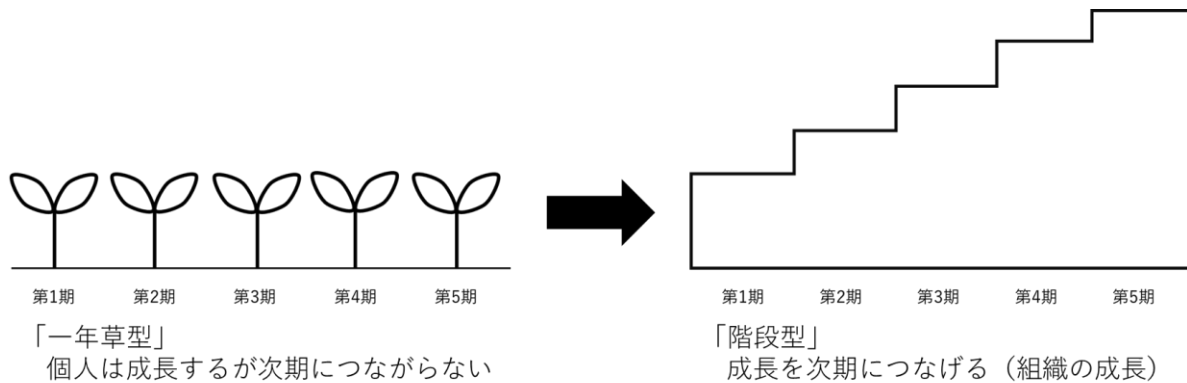
情報のフィードバックを重視し、これまでの情報を提供することは熱心に行ったが、他の職員と一緒に考え、課題の対策を導けなかった。

「松本市の病巣は？」の問いかけを受けていたのだから、病巣についてより掘り下げて対話をするべきだった。

第3 次年度に向けた展望

1 マネ友として

近年の人マネでは、マネ友が研究生に寄り添う姿勢が強く見られている。来年度からは私たちもマネ友の側に回るため、これまでの取組みの継続や、私たちができなかったことを伝え、来期生が考える手助けをしていきたい。



毎年の取組みを次期につなげることで、階段を上るようにレベルアップし、組織改革につながるようにしたい。

2月末に、第3回人マネ通信の閲覧率が判明したので掲載する。

	主な内容	閲覧期間	閲覧率
第1回	部長インタビューの内容	8/29～9/29	21.56%
第2回	第4期生によるアンケート結果	10/11～10/31	22.91%
第3回	課長インタビューの内容	1/24～2/20	40.80%

閲覧率は、閲覧者／パソコンの個人ユーザー数1,772名で計算

第3回は飛躍的に閲覧率が増加した。小さな取組みではあるが、職員の関心が高まっていること、私たちの取組みが期待されていることを感じる結果となった。

2 取組みの継続

部会における松本市の取組みは5年間続いてきた。

5年間の取組みについて、私たちは、情報共有とフィードバックを主に進めてきたが、フィードバックの際、アンケート結果については要約をしながら検証もし、紹介してきた。

MATTの活動や「部長と話してみるかい?」、ダイアログ研修など、成果をあげている取組みが多くあることから、それらの過去の取組みを検証し、継続していくことが必要であり、私たちも、それらの活動に参加していきたい。

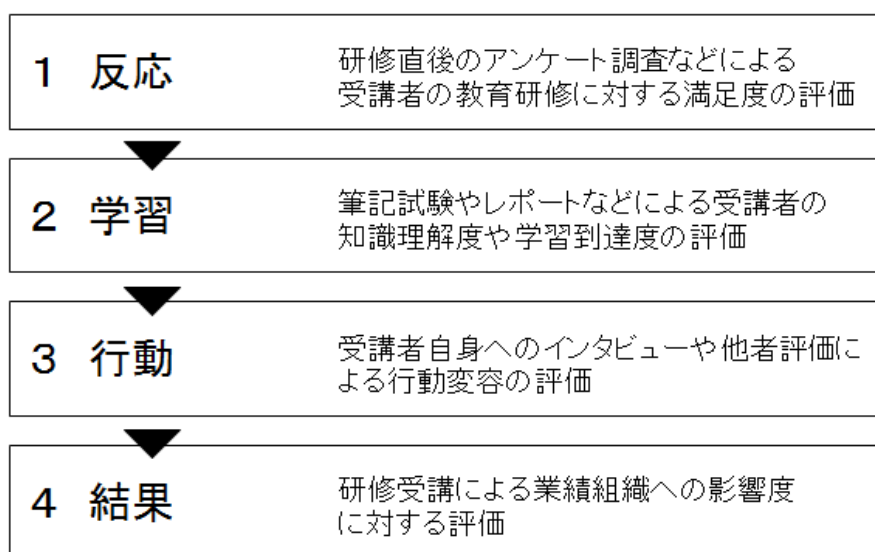
3 研修への提言

職員研修にダイアログを取り入れており、ファシリテーターとしてのダイアログ研修への参加を求められる。これまでの取組みを生かし、研修を受ける職員が、ダイアログの重要性と楽しさを感じてくれるようにしたい。

また、私たちとマネ友との対話で「研修はどこまでいっても非日常」との発言があった。この対応策として、伊藤幹事が「研修効果測定の4段階」を紹介している。

カークパトリックによる研修効果測定の4段階

出典：産業能率大学総合研究所ホームページを参考に作成



現在の松本市における研修は第1段階「反応」までであり、第2段階から先に乏しいと思われることから、ファシリテーション研修を受けた職員は、職場にかえって自分の係でダイアログをやってくるまでを研修とすることで、研修内容を職員が還元・共有し、研修の日常化を進めたい。

第4 おわりに

【大塚 友宏】（交通安全・都市交通課）

昨年3月に部会の取組みを始めたときは、自分が何をするのか、まったく分かっていなかった。

そして1年間の取組みを終えた今、自分が何をすべきなのかを的確に理解しているかどうか分からない。

「分からないことに始まり、分からなくて終わった1年だった」ことになるが、この取組みで学んだことは、仕事をする上で大変役に立っていることを感じる。

具体的には、「あるべき姿」をイメージし、価値前提で施策を実現する考え方こそ、

仕事で役に立った事例である。

ただ、部会は組織変革が目的なので、自分だけが役に立ち、有意義であっても目的を達成したとは言えない。

これからも、組織変革という大きな目的に、少しでも貢献したいと思う。

最後に、全員が多忙の中、部会に自分を送り出してくれた職場の皆さんに、心からお礼を申し上げたい。

【上村 貴子】（納税課）

松本市人材育成基本方針に励まされ仕事に奮起することができた時期があり、そんな思いがあったからこそ松本市役所のことをもっと知りたい・・・から始まった研究会への参加であった。

現状把握や未来への夢というか展望を3人で対話し、部課長には仕事の向き合い方や大事にしていること等聞くことができ楽しく・刺激を受けた時間を持つことができた。

そこから一步踏み込んで情報共有の段階では壁に当たり苦しい思いをしたこともあった。

たくさんの響く言葉をたくさんいただいた部会であった。

一年前よりはそれこそ微力であったが働き方を考えることについて気づいてくれた職員がいたのではと思いたい。

また終わりのない目指す組織を考えること、仲間と笑顔で模索し続けていきたい。

【芦田 真理】（議会事務局）

1年間の研究会参加を終えて、いま一番感じることは、一步踏み出すことの難しさ、自身の不甲斐なさである。少しの勇気をもつこと、行動に移す覚悟が足りなかったと感じている。

この思いは今後、マネ友として抱えていく。

3人や部会での対話の場では、これまで自分の頭の中だけで考えていた漠然とした思いを言葉にでき、また他の人の思いを聞くことができた。

「自分で自分に負荷をかけること」は、つい楽をしたり、言い訳をしたくなる私にとっては簡単なことではないが、部会に参加することで得た火種を絶やささないよう考え、行動していきたい。