

平成30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

1. はじめに
2. これまでの活動概要について
3. 組織変革に向けた基本シナリオ
4. 1年後のありたい姿
5. 実施成果と今後に向けて

(付記)

高橋 怜史 ～曇りなき信念をしるべに～  
星 真理子 ～ありたい姿に向けて～  
大沼 湧輝 ～部会へ参加して～

宮城県 角田市

産業建設部	商工観光課	高橋 怜史
市民福祉部	社会福祉課	星 真理子
総務部	まちづくり交流課	大沼 湧輝

## 1. はじめに

角田市は、宮城県の南部に位置し、自動車部品産業などの企業が進出する一方、農業が盛んで米や大豆、梅が高い評価を得ている人口約3万人の市である。また、藤原秀衡の妻が建立したと伝えられ、東北三大阿弥陀堂のひとつに数えられる国指定重要文化財高蔵寺阿弥陀堂があり、奥州藤原文化を肌で感じることができる。

また、本年度は市制施行60周年を迎えるとともに伊達政宗公の次女である牟宇姫が角田市にお輿入れをして400年という記念の年であった。

農業をはじめとする地域を支える人口も昨年には3万を割り、併せて高齢化、少子化といった現状から今後の地域を支える仕組みの変革が求められている。さらに、人口の3割弱は市内の中心部に集中するなど、中心部と周辺部では地域で抱える課題も大きく異なり、従来の画一公平の住民サービスでは対応しきれない課題が日に日に増加している。

今回の早稲田大学マニフェスト研究所・人材マネジメント部会への参加については、角田市は昨年度から参加しており、今年度は第2期生としての参加となった。県内では登米市、村田町、柴田町、全国では106自治体からの参加があった。

この部会への参加については3人一組で研究することによって、組織力の強化に向けた取り組みに拍車をかけることや、本市の行財政改革等の行政課題解決の一翼を担うことを期待されたことによるものだった。

普段は通常業務に追われ組織全体の課題を考えることは少なかったため、このような考える機会を与えられたことは非常に貴重な体験であった。

今年度は全職員へのアンケート調査や、各階層への対話、係長級以下の職員を対象とし、「理想の組織像」をテーマに講師として佐藤淳先生にお越しいただき研修会を実施した。

私たち3人が、この一年間に部会や庁内での対話等を通して気づいた点について述べることにしたい。

## 2. これまでの活動概要について

### (1) 人材マネジメント部会

今年度の人材マネジメント部会については研究会が5回、夏季合宿が1回の計6回（仙台3回、東京3回）の予定だったが、台風20号の発生に伴い夏季合宿が中止となり、計5回（仙台3回、東京2回）の開催となった。当初は研究会についての知識もなく、これまで受講してきた研修のように講師からアドバイスをいただきながら、レポート等をまとめるような受け身型の研修だと考えていたが、実際に研究会に参加すると想像とは全く異なり、対話を通して自ら気づき実践に移すというものであった。当初は対話というものを理解しておらず、戸惑いもあったが、部会に参加するごとに対話にも慣れ、部会を通して他自治体との交流を深め、お互いの自治体で抱えて

いる悩みを話し合いながら課題解決に向けた対話を重ねることで自分たちのやる気を高め様々な角度から物事を判断する重要性を改めて認識した。こうした対話の中で自治体の大小に関わらず同じような悩みを抱えていることがわかり安心した部分もあったが、先輩自治体でも課題解決には時間がかかることを知るとともに、問題から目をそらしている現状に危機感を抱いた。

この部会では大切にするキーワードが4つあった。

- ①立ち位置を変える（相手の立場から物事を考える）
- ②価値前提で考える（ありたい姿から物事を考える）
- ③一人称で捉え語る（何事も自分の事として考える）
- ④ドミナントロジックを転換する（過去や前例に過度に囚われずに考える）

の4点である。そして、これを踏まえて、一步前に踏み出す（同じ思いをもつ仲間とともに、挑戦を続けていく）というものである。部会への参加を通して、頭で考えているだけでなく、行動に移す勇気が大切であることを改めて感じた。

これを進めていくうえで欠かせないのが、「対話（ダイアログ）」であり、この部会で初めて知った方法であった。対話は、お互いを知ることによって信頼関係が生まれ、課題を共有し解決方法を模索しながら、職場内外でのコミュニケーションの増加が図られ、良い職場サイクルが生まれる。したがって、組織では対話を重ねながらより良い方向を模索していくことが必要になる。

## 【20年後のありたい姿と現状とのギャップ】

私たち3人が考えた角田市のありたい姿は、「目的・課題・気持ち共有できる職場であり、職員が輝ける職場」である。ありたい姿に対して現状はどうなっているのかを職員との対話とアンケートにより研究してきた。

### （2）キーパーソンとの対話

20年後のありたい姿に対して、最も距離を感じたのは職員の教育であった。係長や補佐は本来のマネジメントの仕事に加え、事業を持つようになり、実働に時間を取られて教育する時間が少なくなっていることが教育不足の原因の一つと分析した。教育には時間がかかる。今からすぐに力を入れなければ行けない課題だと感じた。

「目的・課題・気持ちの共有」の部分では、組織として協力して業務を行うという点で力の弱さが見えることを感じた。

対話をしていく中で、職員が将来のありたい姿をきちんと考えているという前向きな気持ちを感じることができた。そういった気持ちを実現するために必要な組織的働きかけを検討したい。

### (3) 全職員へのアンケート調査

「仕事のやりがい、目的や課題の情報共有、教育指導」について、全職員にアンケートを実施した。

その結果、136名のうち、106名が「職場を良くしていきたい」と前向きな意見をいただいた。改善に向けた取り組みについては、課題に対し何をすべきかを悩んでいるのではないかと分析した。これらの前向きな思いを各々の係、課ごとで一緒に考え、実際の取り組みに移すための仕組みづくりが必要だと感じた。

### (4) 係長級以下職員を対象とした研修の実施

これまで述べた問題を解消するための手段として『対話』を共通言語とし、庁内及び各課でのコミュニケーションの向上を目的に係長級以下職員を対象としたワールドカフェ方式のマネジメント研修を開催した。

本研修は企画財政課、総務課、今年度人材マネジメント部会参加者の共催としたことで、45名もの職員が参加し対話について学ぶことができた。研修前に準備された会場を見て不安感をあらわにしていた職員も研修の中で様々な職員と『角田市の理想の組織について考える』という身近なテーマで対話を行うことにより、徐々に打ち解けあい様々な改善案を出すだけでなく、一人称で捉え語ることが増えたと感じる。

本研修後に研修受講者へアンケート調査を実施したところ、ぜひ参加したい・機会があれば参加したいが約8割となり、次回以降の開催に向け弾みがついた。

参加者に今回の研修を実際の業務のどんな場面で活用してみたいかとの問いに対して、コミュニケーションの機会を増やし、各課との連携を深めたいとの回答が多く寄せられた。

今後もこのような取り組みを継続していくことで、対話が共通言語となり、職員間の風通しが良くなるとともに業務の改善が進んでゆくきっかけが生まれるものと感じている。

## 3. 組織変革に向けた基本シナリオ

今年度の対話や研修会等を行って見えてきた組織の現状は次のとおり。

- ・役職が機能しておらず、係長も担当事務を持っているためマネジメントする時間がない。
- ・職員は減少する一方、業務は増加。押し付け合いになっている。
- ・新人研修の内容も少なく、即実践。係長も部下を指導できない。

このことから、やらされ感の中で仕事をしていることが分かった。(業務の偏り・人任せの習慣・教育不足やチームワークの欠如=やらされリサイクル)

情報共有が不足していることから派生しているところもあるので、今年度から始まった、「週報」（1週間ごとに業務内容を課長に報告）を生かし、その中に業務の中で気づいたことや困っていることを入力する欄を設け、課長へ相談や提案ができるようにすることを検討している。また週1回の係打合せや月1回の課内打合せを開催することで係間・課間での情報の共有を目指すこととした。

#### 4. 1年後のありたい姿

20年後のありたい姿に向けた第一歩として、全職員を対象としたアンケート、平成31年2月15日には約50名の係長以下の職員に対して、対話の重要性を知ること、対話をワールドカフェで実践することができた。前向きな意見や課題について共有することができた。

研修の中で各々の職員が持っているありたい姿の共有や課題解決のための取り組みを日常に落とし込んでいくこと、継続していくことが何よりも重要だと感じた。

1年後のありたい姿は、「係、課、部ごとにありたい姿、課題解決に向けた組織的取り組みが実現できている」状態を期待し研究を続けていきたい。

#### 5. 実施成果と今後に向けて

佐藤淳先生を迎えて開催した研修会終了後のアンケートでは「また参加したい」という意見が8割で好評な意見が多かった。今年度は対象者を係長以下としたが、アンケートでは課長級や議員という声もあったので次年度も引き続き開催を検討したい。

また、今年度近隣市町の村田町と柴田町も人材マネジメント部会に参加したことから「仙南3田の会」として既にコミュニティを結成していることから、北川顧問、出馬部会長、鬼澤理事をお呼びして仙南研修会を開催することで、仙南地域としてより良い地域づくりの手法が学べるのではないかと期待している。

(付記)

～曇りなき信念をしるべに～

【高橋 怜史】

～新たな気づき～

人材マネジメント部会で取り組みをしていくなかで、「頑張ってください」、「期待しています」という言葉をいただいた。

この言葉を前向きに感じていたが、人材マネジメント部会での取り組みを通じてそうでない側面もあると気付いた。

この人材マネジメント部会の幹事から次の言葉をいただいた。

「暗いと不平をいうよりも進んで明かりを灯しましょう」という言葉である。実はこの言葉の後に大事な言葉が続く。「誰かがやるだろうということは、誰もやらないと

いうことを知りなさい」という言葉。マザーテレサの名言でもある。

この言葉を聞いたとき、胸がドキッとした。今までに係や課の課題を誰かがやるだろうと片付けてしまったことがあると反省した。何事も「他人事」ではなく「自分事」として考えることを学んだ。課題や問題があったときは、環境や人のせいにならず、組織的に改善できる方法を実践しなければ、物事はよい方向に進んではいけないのだと確信している。

～浮世の闇～

全国の自治体の職員と対話をしてきて感じたこと。

戦後の日本は、「復興」あるいは「高度経済成長」という大きな目標に向かってまっしぐらに進んできたのだと思う。

これらの大きな目標に変わる現代の目標を想像してもこれと思い当たるものが直ぐには見つけられなかった。今の時代には、目標は個人で、地域で各々考えて行かなければいけないと感じた。現代の私たちにとっては、これらの目標を自分たちで考えなければいけないという「生きることの難しさ」があることを実感している。だからこそ、力を合わせて自分たちの目標をしっかりと持たなければいけないのではないだろうか。

～曇りなき信念～

結びに、このような研究の場を提供してくださった、支えてくださった皆様に本当に感謝します。

小さなころから祖父にずっと言われたこと。「自分は戦後貧しく、大学に行きたくても行けなかった。もっと勉強がしたかった」。私は大学の学費も生活費も祖父に出してもらった。恥ずかしながら、ずっと当たり前のように感じていた。祖父は私のために自分のやりたいことを我慢したのだろう。祖父母の毎日の質素な食事を思い出す。祖父はきっと「誰かがやるだろう」だなんて考えもしなかつただろう。復興のため、家族のため、子どもの成長のために生きるという「曇りなき信念」を持っていたに違いない。

今おかれている幸せな状態を「あたりまえ」だと思わないようにすることは、難しいことだと今更ながら感じた。曇りなき信念をしるべに次世代に向けた取り組みに励んでいきたい。

～ありたい姿に向けて～

【星 真理子】

今まで「ありたい姿」から物事を考えていくということがあまりなかったため、考え方を変えるのがとても難しかった。しかし未来を目指していくためには、過去の経験から考えることも大事だが、目標とする姿があればその場その場の対応にならずに向かっているのではないかと思った。

現状を深堀していく中で見えてきた課題はすぐに解決できるものではないが、先に出てきた部会で大切にしている4つのキーワードを踏まえ「対話」を通して小さな一歩でも、私たちが考える「20年後のありたい姿」に近づいていけるよう取り組むことが必要だと感じた。

「対話」という手法はやはり勉強や練習が必要だと感じたので、今年度は佐藤淳先生を迎えて開催した研修会を次年度も対象者を変えながら開催し、気軽に「最近どう？」と言合える職場の雰囲気になっていければと思う。

今回このような機会を与えてくださった職場、幹事団、他自治体の皆様に感謝いたします。

～部会へ参加して～

【大沼 湧輝】

人材マネジメント部会への参加が決定したとき、はじめは不安が大きかったが、部会に参加し時間が経つにつれ、幹事団や他自治体の参加者と交流を深めることができただけでなく、今まであまり考えることがなかった組織全体について考えることができるようになった。

現在、協働のまちづくりと称し、まちづくりを進めているが、その多くが行政主導で行われているように感じる。行政としての在り方や手法について改善しなければという思いはあるものの、実際にどのような取り組みをしていけば本来の協働がなされるのか、今回の部会参加で得た知識をもとに市民とともに築いていきたい。

また、現状の組織内ではコミュニケーションが不足しているという認識がなされているため、対話を通じ連携を深め、個としてではなく周りとの連携することにより、効果の向上を図るとともに事務の軽減に努められるよう努力していきたい。最後に今回の部会を通して様々な自治体の方と交流することができたが、これを今後も継続し自身の能力向上と、周りとの一体感を持って今後の業務に努めていきたい。