

2018年度(13期)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

山口県宇部市

渡辺 一正

津田 裕代

上田 優作

強く、明るく、賢い宇部市であるために

～「対話」と「気づき」で実践する人材マネジメント～

はじめに

本市では、平成26年度から人材マネジメント部会に参加しており、今年度で4期目の参加となった。

人材マネジメント部会は、地方創生の取組みが大きく注目される中、構想力・行動力を持つ「人材」とアイデアを地域の成果につなげることができる「組織」の双方が不可欠という考えのもと、組織の課題や人材の課題を研究していく早稲田大学マニフェスト研究所主催の取組みである。

参加した3名全員は、この人材マネジメント研究会の存在や目的を全く知らず、人事課から半ば強制的に参加させられた職員であり、いわゆる「意識高い系」の集まりではなかった。

通常の研修とは違い、自分たちで課題を見つけだし、その課題に対しどうアクションすべきかを具体的な形で残さなければならないため、モヤモヤした思いや、先が見通せない苦しい時期が続くのだが、3名で参加しているということもあり、悩みを共有しながら、なんとか最終ステージまでたどり着いた。

この共同論文では、部会で何に気づき、何を考えてきたかを記録するとともに、参加した職員として、組織や地域づくりがより良いものに変化していくために、これからどう行動すべきかについて、現在の思いを記したいと考えている。

第1回研究会

2018年度がスタートして早々の4月末に、山口県の隣である福岡県で第1回研究会が開催された。

第1回目は、中四国と九州エリアの参加者、総勢約60人が参加しており、初めて顔を合わす他の自治体の参加者達がとても「意識高い系」に見えて、自分たちが本当にここに居ていいのだろうか？という感覚であった。その後、幹事団の方々からのこの研究会についての目的を聞くと、更にその感覚は強くなった。

第1回研究会では、「対話(ダイアログ)」についての講義の後、「対話型自治体経営シミュレーションゲーム」(いわゆるSIMとかいうもの)を行なった(もちろん初めての体験)。ゲームとはいえ、現実的な課題が次から次へと出されていくため、初めて顔を合わせる者同士でも、比較的早く打ち解けることができた。

研究会も終盤にさしかかったところで、次回研究会(5月末開催東京会場)までに取り組む課題が出された。

その課題とは、現在から観た30年前、現在、なりゆきの30年後の本市について、キーパーソンとなる人材を選定しインタビューをするというもの。

これまでそんなことを考えることなく過ごしてきた私たちにとっては、漠然としてまさに雲を掴むような課題であり、どのように進めていけば良いのか皆目見当もつかず、懇親会のお酒もあまり進まなかった。

キーパーソンインタビュー

次回研究会までに時間もないことから、キーパーソンの人選をすぐに始めなければならなかった。ただ、あまりに漠然とした課題に正直戸惑いも隠せず、昨年参加された

先輩マネ友に相談しながら、現役の部長1人、部長経験の再任用者2人の方をお願いした。

昨年同様に、予め幾つか設問を考えアンケートをお願いし、回答は直接お話を聞かせてもらうという形で行った。

アンケート内容は5項目で

- 1 ヒト(人材・組織・能力・姿勢・多様性)
- 2 モノ(設備・施設・土地)
- 3 カネ(収入・財源・固定・流動資産・資産価値)
- 4 情報(情報収集・伝達・独自のネットワーク・ネットワークの広さ/深さ)
- 5 関係(職員と職員・職員と住民・住民と住民)

とこれらについて「30年前」、「現在」、「30年後」の視点から答えていただくという大変手間のかかるもの。

忙しい業務の合間を縫って短期間に解答から面談まで行って頂いたことには感謝したい。

3人に直接会って話を聞いてみると、概ね言われている内容、感じられている感覚は各項目とも一致している。情報以外のヒト モノ カネのすべてが今後さらに厳しい状況におかれていく、それを解決(現状維持)していくには、個々の職員の成長なくしてはあり得ない。そのためには人材育成をしっかりと行い、生産性を向上させ、唯一発展していく情報と一緒に自治体経営を行っていく必要がある。

ここまでの話を1枚に要約し、次回研究会の東京会場に臨んだ。

第2回研究会

福岡会場で開催された研究会から僅か1月弱、第2回研究会は東京の早稲田大学で行われた。今回は全国から100を超える自治体が参加しており、300人以上が一堂に集結し会場は熱気に満ちていた。その様子に私たちは圧倒され、福岡で感じたものの数百倍もの違和感を覚えた。

研究会は、各グループに分かれて宿題の振り返りなどを行ったが、一部の都市を除いては、どこも同じような状況下であり、意見に大きな違いは見られなかった。

ただ、この研究会で行われた「現状分析の視点と手法」で学んだこととして、設問の仕方によってはもう少し違った視点や視野で意見を頂けたのかもしれない。いわゆるオープンクエスチョン、クローズドクエスチョンというもの。そこまでの視点で設問をしていけば、更に多様な意見を頂けたのでは？と少し反省した。

それらを踏まえて、第3回研究会(7月末開催福岡会場)に向けた課題は、更なる組織の現状分析(真の課題)を行って来るというものであった。

副市長インタビュー

今取り組んでいる現状分析が、自治体経営につながるのか？そもそも自分たちが自治体経営？これがどのような結果(成果)として現れるのか？

全体のロードマップが見えていない私たちとしては疑問、不安、焦り、モヤモヤいろんな感情がうごめいていた。ましてや4.5月と連続して同僚に協力してもらい時間を割き、決して安いとはいえない参加料と旅費までつかって参加しているのだから、その思いは余計に大きくなっていった。

第3回研究会に向けて、「組織経営の本丸とも対話の機会を得るように」という幹事団

からの指示があったため、副市長にインタビューを試みた。

さすがに、副市長へのインタビューとなると、予め設問したものでアンケートをお願いします、とはいかないので、秘書課を通じてアポイントを取り30分程度の時間を確保していただいた。

現在の副市長は職員出身で、まさに30年前に一線で活動されていたこともあり、自分達の知らない話を聞かせてもらえるのではないかという期待と、それ以上の見えない不安を抱きながら約束の時間に副市長室に向かった。

いざ、話をさせていただくと、期待通りというか、以前聞かせていただいた話よりも更に深い思想視点での話を聞くことができた。特に30年前の状況から現在に至るまでについては、本市が成長するために歩んできた過程が時系列に沿ってよく理解でき、同時に課題も見えてきた。

副市長へのインタビューでは、これからのまちづくりや必要な職員のあり方として、

- 組織内外問わず、対話ができる職員
- 前例踏襲ではなく、地域特性に合わせて政策・施策をカスタマイズできる企画力、分析能力
- 地域で財を回すことが、地域の活力につながる

などが、特に印象深く、当初は30分程度の予定だったが、結果としては1時間を優に超える時間を割いていただき、公に出来ない話も含めてとても実のある話を聞くことが出来た。また、この副市長へのインタビューに併せて、本市の総合計画についての振り返りも行って見たところ、意外なことにも気が付くことになった。

ここでの収穫として、決して自分たちが考えているほど幹部との対話は困難なもので

はない。もう少し日常的にこのような機会を増やすべきではと感じた。

第3回研究会

副市長へのインタビューを終えた安堵感から、真の課題のまとめについて3人で揃って話をする時間もなく、7月終の終わりの暑いさなか再び福岡会場での研究会に参加した。

ここで、初めてロードマップをいただき、これまで薄らボンヤリしていた全体像が少し明確になってきた感じがし、これから取組んでいく先が見えてきたような気がした。

第3回はこれまで行ってきたキーパーソンと副市長とのインタビューをもとにした現状分析について幹事団と対話を行うというものだった。

幹事団からの問は以下のとおり。

- 1 10点満点中、何点であるかの自己評価とその理由は
- 2 現状分析、何が出来て何が出来なかったのか
- 3 見えてきた組織の強みと課題

自分たちも含めて多くの自治体の採点は5～7点という、良くも悪くも微妙な点数で、出来ていない理由として、時間が取れないなどが多数を占めた。

それらを踏まえて、幹事団から出た言葉は、明確なビジョンをもつこと、そのビジョンをもとにありたい姿からバックキャストで業務に取り組むこと、ポジティブアプローチを行うことなどであった。

これまで、日常の業務に忙殺されてありたい姿などを想像したこともなければ考えたこともなかった。ただ、このままで良いのか？本当にこれが市民のためになっているのか？などを考えることは年齢とともに増えていたことは事実であった。

ここで、夏合宿(8月末 東京会場)に向けての課題が出された。

- 1 地域、組織、人材のありたい姿(20. 5. 3. 1年後)
- 2 組織、人材の現状の更なる深掘り

ここで大切なのは、それを考えるプロセス。

ここにきて、漠然としていたこの研究会の目的が少しずつ咀嚼できてきたように感じた。

夏合宿

7月末に福岡会場で出された課題を8月末の夏合宿までに仕上げることは正味1月もなかったことから、時間的に非常に厳しいものであった。しかも、今回は提出されるフォーマットが予め決められており、これまでの行ってきた現状の深掘りからステップアップして、将来のありたい姿に向けたビジョンをつくるという、これまでとは違ったステージの内容であった。

そこで、3人で話し合っ決めてしたのは、20年後のありたい姿については、20～30代の若い世代の職員からの意見、過去のマネ友の意見、外部団体(商工会議所、大学)からの意見を参考として聞いてみることにした。そうすることで、自分たち3人だけでは気が付かない、また管理職だけでは見えないものが見えてくるのではないかと、またこういう取り組みを行っていることを知ってもらい、多くの共感を得ることなどができるのではないかと考えた。実際にありたい姿について話を聞いてみると、こちらが思っていた以上にさまざまな意見が出た。若い世代の意見としては、現状について厳しい意見が出され、マネ友からはほぼ愚痴に近いような内容で、ありたい姿に向けて進みたいけど進めないというジレンマ、外部団体の方からは、職員能力についての問題提議を受け、

改めてありたい姿に向けて取り組むべき問題の多さと深さに気づかされることになった。

夏合宿の資料提出にむけて、これらを取りまとめる作業を行っている最中に、近年巨大化して各地で被害をもたらしている台風が日本列島を縦断するというニュースが入ってきた。

結果的にこの台風の影響で、夏合宿は中止となった。ここまでいろんな準備を行ってきた幹事団の方々も参加する自治体も非常に残念な結果となったが、台風の進路次第では災害対応業務などに追われる可能性もあり、自治体職員としての本来の業務を遂行していくためには仕方なかったと思う。

結局、提出するはずの資料については、事務局にメールで送り、その内容について幹事団の方々から動画でフィードバックされるという、異例な夏合宿となった。

フィードバック動画で幹事団から受けたアドバイスは以下のようなものだった。

- 1 人材育成の要である課長職との対話が不足している。
- 2 今回は時間がないなかでのアクションプランの提出であったが、まずは、日程を決める、職員に拘らず民間や学生も巻き込んでみる、自分たちでできることから始める。

そこで、早速3人で話し合い、人事課長、総合政策局内のリーダー(課長)、技術系職場の課長の3人をお願いし、改めて組織・人材の現状認識について話を伺った。

課長からは、これまで幹部職の方々から聞こえてきた内容とは聞こえ方が少し違ってきており、よりリアルな声を聴くことが出来た。

- 1 短時間で成果が出せないものでも何かしらの成果を求められる

- 2 出来るだけ目立たない(失敗しない)ようにするため積極性がない
- 3 職員同士も、職員と幹部もコミュニケーションが不足
- 4 ボトムアップができていない
- 5 課長もプレーヤーとなっていることから組織のマネジメントや人材育成が困難
- 6 スピード感を求めるあまり、下から業務があがるより上から指示をして業務を行う

など、課長クラスからは堰を切ったように意見が出てきた。

なぜこうなってしまったのか？

それをよく考えてアクションプランの進め方を考える必要があった。

第4回研究会

研究会もいよいよ大詰めに差し掛かってきた4回目、しかし夏合宿が台風で中止になったことや、前回から3月間も間が空いていることもあり、正直テンションも低いまま福岡会場に参加した。加えて、いまだに具体的なアクションプランを持つことが出来ずにいたのも、テンションが低い原因となっていた。

今回は、これまで行ってきた現状把握、それらの課題、そしてこれから取り組むアクションプランについて、各自治体参加者3人と幹事団との直接の対話を行なった。他の参加者は、幹事団とのやりとりを見聞きして自分なりの意見をメモ用紙に書き込み、当該自治体へ意見するというもの。

幹事団から本市へのアドバイスとしては、

協力してくれる第三者を探し、その方を巻き込んで長いスパンで対策を考える必要

がある。

困難な状況にあるのは理解できるが、少しでも多くの人(庁内外問わず)に参加してもらうことが重要。

今の状況が永遠に続くわけではない、いざという時に即行動できるように準備も必要。(幹事団の方は、過去に講師として本市に来ていただいたこともあり、内情についても理解されている)

と抽象的ではあるが非常に的を得たアドバイスだった。また、他の自治体参加者からも、概ね同様の意見であった。

そして次回研究会(1月末東京会場)までに、これまでの自分たちの活動について1枚の模造紙にまとめるという最後の課題を受けた。

第5回研究会

1月の寒空の中、再び東京の早稲田大学へと向かった。

前回来たのが5月なので約半年ぶり、前回来たときにはこの研究会に参加している自分たちの立ち位置に戸惑い、違和感も覚え、先の見えない不安でいっぱいだった。

それから約半年の間、幹部職員や若手、中堅の課長、先輩マネ友、外部団体の方、大学講師と多くの方々に支えてもらいながら、活動を続けることができた。今回がその最終回と思うと、正直どこか安心している気持ちと、寂しい気持ちとが交錯し複雑だった。

今回はこれまで取り組んできた本研究会の内容を1枚の模造紙にまとめているものを一斉に張り出し、参加者が自由に見て回り人気投票を行うというもの。

1枚の模造紙に、各自治体の苦労や熱意が見て取れた。

翌日は、人気投票の上位3自治体と幹事団とのトークセッション、残念ながら本市は選ばれることがなかったが、このセッションは非常に参考になるものだった。

未来に向けて

誤解を恐れずに言わせてもらおうと、「オフサイトミーティングをやりました」、「SIMやってみました」などは、あくまでも手法の1つであって、その結果がどうなったのかが大事なのではないかと考えている(決してオフサイトミーティングやSIMを否定しているわけではない)。

もちろん取り組んだ結果が短期間に出る訳ではないし、なかなか結果が目に見えてこない分、取組みが時間とともに盛り上がっていく方向ではなく、むしろ衰退していつてしまうのは仕方がないことかもしれない。

しかし、そうならないためには、何が必要なのか、どういう取組みが必要なのか。幹事団からのアドバイスで、考えることも大事だけど、まずは出来ることから行動をとってほしい。

そこで、自分たちがこれから、どう行動していくべきかを検討するために、この部会を通じて見えてきた課題を以下のように整理した。

- ▶ 変化の激しい時代だからこそ、個々の職員の生産性を上げる必要がある。
- ▶ 自ら考え、気づき、行動できる職員を増やす
- ▶ 縦にも横にもネットワークを広げながら、コミュニケーションの機会をつくる
- ▶ まちづくりを担う職員が、ありがたい姿や未来のビジョンを語れるようなポジティブな気持ちかわいてくるような雰囲気づくり

さらに、できることから始めていくために、誰もがフラットな状態で交流できる対話の

場を創りたいと考えた。

つまり、業務や役職に関係なく、職員のネットワークを広げ、前向きな発想・想像力が生まれる機会を増やしたいということである。

日常の気づきや疑問を気軽に話し、多くの人と対話をすることが、ストレス発散や悩みの解消につながる可能性も大いにある。

また、このアイデアを進めるにあたり、模擬的な対話の場づくりを企画し、実際に実施してみた。

方法としては、今回の部会への参加について報告し、これからの活動予定を相談するという形で、まずは先輩経験者に集まっていたのである。

起業・創業支援やイノベーション創出の拠点として、まちなかに設置されているうべスタートアップ(うべ産業共創イノベーションセンター志)を会場とし、ちょっとした食事や飲み物などを交えながら、約2時間程度のプレ交流会を実施した。

自分たちが考えた企画を実現し、継続していくためにはどのような雰囲気や運営方法が適しているのか、先輩方に相談しながら、交流会の運営を試行してみた。

この経験や先輩方からいただいたアドバイスを、4月以降の次の企画につなげていければと考えている。

キーワードは気軽に、誰でも、いつでも、楽しく、気負わずに。自分たちが当初感じていたような「意識高い系」の空気はご法度かと思う。気軽にまじめな話が出来、そんな場を設けていく取り組みを始めてみる。もちろん、これまでの先輩マネ友にも積極的に参加してもらいながら。

事務局としても、過去の参加団体がその後どのような活動をしているのか、していな

いのか、変わっているのか、変わっていないのか、問題があるとすればそれは何なのか、そういう取組みも必要なのではないかと思う。

本市としては、改革の歩みは亀のようにゆっくりではあるが、決してその火を消すことのないようにジワリジワリと進んでいきたい。

付記

1年間この部会に参加させていただき、本当に多くの気づきを得ることができました。

「立ち位置を変える」、「価値前提で考える」、「一人称で考える」、「ドミナントロジックを転換する」そして一步踏み出し、挑戦を続けていく！これらは、これまで自分が業務を行ってきた中では全くなかった思考でした。今後はこの1年を通して学んだことを、1人でも多くの職員に伝え仲間を増やすことで、市民のためになる自治体経営を行ってきます。

また、今回この部会に参加させていただいて、これまで全国各地の自治体の方々と意見交換を行えたことや、本市の他部署の方々と対話する機会が持てたことは、とても良い経験となりました。

最期に、幹事団の皆さま及び事務局の方々、また今回一緒に参加してくれた2人のメンバーに深く感謝申し上げます。

渡辺一正

今、地方自治体に求められているのは、地域が持つ可能性を発見し、従来の枠にと

らわれない発想でそれらを強力に活かし、地域をありたい姿の実現に導くこと…そんな「地域を経営する」という発想などまるでなく、ただ目の前の業務に追われていた私にとって、部会への参加は、まずは自分の心の変革を迫られるものでした。

この1年、ひたすら対話を重ねてきました。その中で、容易に解決できないであろう問題の存在に暗澹たる気持ちになることもありましたが、一方では、宇部市職員の力を感じて光明を見出すことも多くありました。その職員の力を最大限発揮するにはどうすればよいのか？ 私たち職員一人ひとりが、未来志向(バックキャスト)で考え行動し、より良く変わることを素直に楽しいと感じるような組織風土を創るには？ 課題は山積していますが、「私たちは微力ではあるが無力ではない」の言葉を力に、できることから始め、そして継続していきたいと思っています。

多くの学びと気づきを与えてくださった幹事団及び事務局の皆様、ご多忙の中インタビューに応じてくださった方々や先輩マネ友の皆様、参加を可能にくださった人事課や職場の皆様、研究会でお会いした全国の自治体の皆様、そして共にもがき苦しみ歩んでくださった渡辺さんと上田さん。すべての方に感謝の思いでいっぱいです。どうもありがとうございました。

津田裕代

多数の自治体に参加する中、さまざまな自治体職員と対話をする機会が多く設定されたことに感謝したい。

どの自治体にも地方や都心ならではの課題や悩みがそれぞれあることを知り、他自治体をモデルとするのではなく、自分たちが考え、実践するまちづくりが必要

であることを改めて感じた。

世の中の変化に常にアンテナをはり、課題に気づき、主体的に行動し、人を巻き込んでいけるような職員でありたいと思っている。

最後に、この部会に参加する機会をいただき、窓口となって調整してくださった人事課の皆様、多忙な中インタビューを快く引き受けてくださった皆様、的を射ない相談(愚痴)を静かに聞き流してくれた先輩マネ友の皆様、暗黙のパワーバランスの中で、笑顔で協力しあえた(押し付けあった)渡辺さん、津田さん、

皆様、本当にありがとうございました。

上田優作