

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



青森県むつ市

経済部観光戦略課 畑 中正 行  
健康づくり推進部健康づくり推進課 外 崎 美佳子

※ご希望により非公開

## 目 次

1. はじめに . . . . . 3
2. この一年の活動内容 . . . . . 3
3. 今後のシナリオ . . . . . 6
4. 付記(今年度メンバーから) . . . . . 6

## 1. はじめに

むつ市は青森県の最北部、本州最北端の下北半島の中央部に位置し、平成 17 年 3 月のむつ市、川内町、大畑町、脇野沢村の 4 市町村の合併により、その面積は、864.16k m<sup>2</sup>と県内で最大の市である。

平成 27 年国勢調査における総人口は 58,493 人、平成 22 年の 61,066 人と比較すると、2,573 人の減となっており、その減少は深刻な問題となっている。

当市の職員数は、市町村合併時には 719 人であったが、平成 20 年のピーク時の決算では 14 億 6,000 万円もの実質赤字を計上していたことから、退職者一部不補充の方針を取ってきたこともあり、平成 30 年 4 月 1 日では、514 人と大幅な減少となっている。

本部会は当市としては 3 回目の参加であり、メンバーはそれぞれ推薦により異なる年代・部署の 3 名が参加することとなった。出張に行ける喜び、結果を出さなければというプレッシャー、そもそも部会とは何かという疑問など、それぞれの思惑を抱えながら第 1 回の部会に臨むことになった。

## 2. この一年の活動内容

### ① はじまり

この研究会は「研修」ではなく「研究」をする場であり、正解は 1 つではなく、誰かが教えてくれるものでもないという痛烈な言葉から始まった初日。組織の改革や地域経営など、今まで考えたこともなかったことだったが、講師陣のお話を聞く中で、日常の業務の中で感じていた何かを刺激されたような感じがした。

第 1 回目の研究会終了後、「地域を、組織を診断する」という課題が出された。事実と対話によって、自治体の過去、現在、なりゆきの未来を明らかにする課題だった。

この時点で私たちは、30 年後のむつ市のありたい姿をイメージすることはとても難しく、30 年前の私たちの知らないむつ市の過去を知る作業から始めることにした。幹部職員 3 名へのインタビューを実施し、長い歴史が今のむつ市を創り上げてきたこと、自分達が知っていることや経験してきたことはごくわずかであることを知り、新たなむつ市を発見する機会となった。この幹部職員との対話以降、むつ市のありたい姿とは、私たちには何ができるのか、何がしたいのか、自問自答を続ける日々が始まった。

### ② ありたい姿

むつ市のありたい姿を具体的にするために、組織の現状把握をもっと多

くの人と、踏み込んで分析するよう課題が出され、私たちは、同僚職員やマネ友に対しインタビューを実施していった。そのインタビューの中で、

- ・ イベント等に関して、部署の垣根を越えた協力体制が出来ており、挨拶・接遇についても良くなっているが、職場内でのコミュニケーションや思いやりが不足している
- ・ 目標に対する職員の認識がうすく、目指す方向性も見えないまま業務をしている
- ・ 10年後、20年後の未来のことまで考えられない。余裕がない。

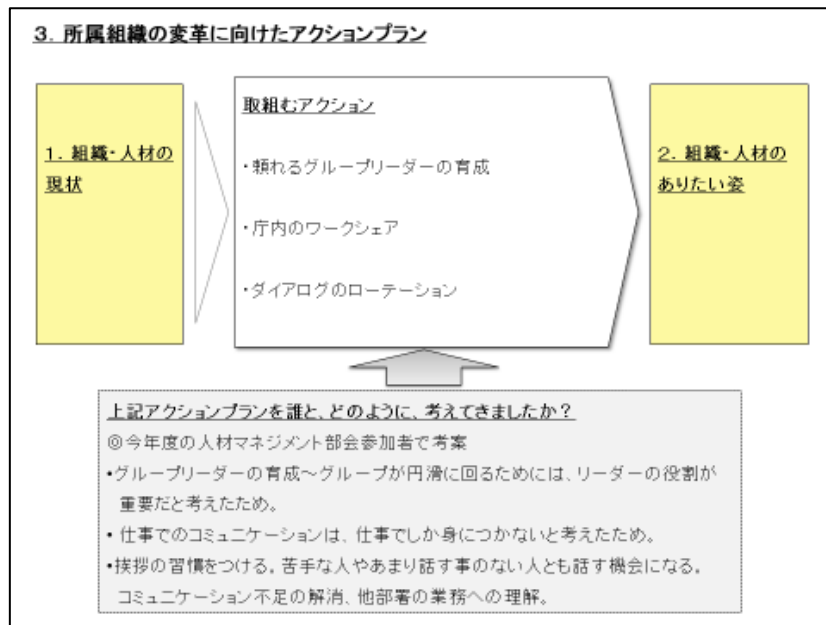
と言った意見が多く聞かれた。現場の職員が感じていることを改善できれば自ずと「働きやすい職場」、「働きやすい組織」になるはずなのだが、どこから手を付ければいいのか、私たちにできることなのか、また、職員一人ひとりがどれだけ自分のこととして置き換えて考えてもらえるのか？ 私たちの中に大きな課題としてのしかかった。

研修会参加の中で、他の市町村の活動を聞き、職員を巻き込んで課題を進めている様子が発表の中から伺われ、私たちも職員の意見や考えを聞き、様々な方面から情報収集をしていかなければならないと焦りを感じ、また、講師陣からは、職員との対話の中で吸い上げた意見をさらに掘り下げ、分析し、具体化するよう助言を頂いていたものの、上手く進まず、はっきりとした形で私たち自身も「ありたい姿」を明確にすることができずにいた。

夏合宿が中止になり、庁議で研究会の活動について中間発表を行う機会を頂いた。その中で、

- ・ 課題として捉えていることに、説得力がない
- ・ 何が問題かという大前提がぼやけている
- ・ 頭の中だけで考えているよりも、年度内にでも一回試しに実行してみたらいいのではないか

といった意見を頂いた。私たちの中でも、アクションプランに対し、自信のなさが感じられるものだったので、課題の見直しが必要だった。庁議の際の市長の助言もあり、オフサイトミーティングを実施することにした。



**【庁議での中間発表内容（抜粋）】**

③アクション

オフサイトミーティング1回目、佐藤 敦幹事をお迎えし、コミュニケーションが活発なむつ市役所にするために何が必要かというテーマで、ワールドカフェ形式のオフサイトミーティングを開催した。そこでは、「職位に関係なく意見を言うことができる職場の雰囲気づくりが必要」などという意見が出てきて、私たちが考えていたことと他の職員の方が考えていることに大差はないということに改めて気づくことができた。

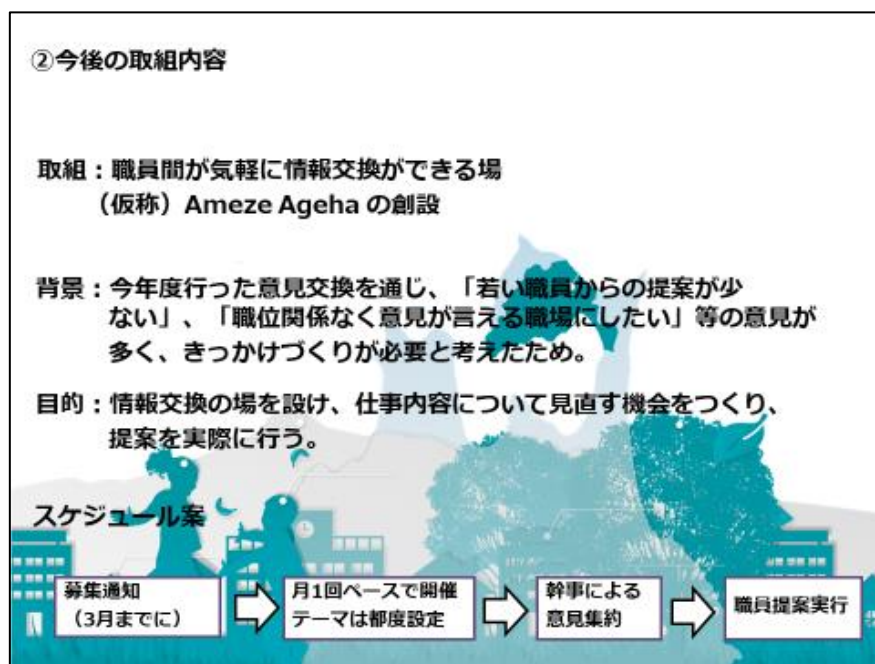
オフサイトミーティング2回目、今むつ市で進めている時間外業務の削減運動「スマイル・カエルプラン」に絡め、残業を減らすために具体的にできることは何かを話し合った。そこでは、「何ができるかということよりも、データに出てない本当の残業時間を把握するべき。今の時間外勤務の数値はどう考えても正しいとは思えない」などという意見が出てきて、まさにその通りだと感じた。

3. 今後のシナリオ

研修会終盤まで迷走状態が続き、実際のアクションを起こした時期が遅かったため、今後も多くの職員との対話を続け、少しずつ組織を変化させたい、自分たちからの発信で組織を変えるんだと行動できる職員（仲間）を一人でも増

やして行きたいと思っている。職員同士の繋がりを大事にし、職員一人ひとりが自分が組織の中で何ができるのか、自分のこととして考えられるようになるために、さらに1年の時間をかけ、まだ見えていない課題を具体化し、最終的には職員提案をすることを目標に掲げる。

また、この1年間、お指導いただいた幹事団の皆様、私たちのアクションに協力していただいた職員の皆様に改めて感謝いたします。



【庁議での最終発表内容（抜粋）】

#### 4. 付記（今年度メンバーから）

むつ市経済部観光戦略課総括主幹 畑中 正行

人材マネジメント部会参加のお話しをいただいた時は、内容も特に把握していない状況でしたが、マネジメントに関する事や全国の方の話が聞ける研修に加出来ると思い喜びました。

この1年参加させていただき、性格的なものなのか悩みもなく、毎回、気づくことや考えるようになった事が多く、楽しい時間を過ごす事が出来て、5回目の研究会が終了した時は寂寥感に襲われたくらいです。

現状は、このような機会をいただいたのに、オフサイトミーティングを開きました、今年度部会の成果物を作成しましたという段階で取り込もうとしたアクションはまだ起こせていません。

ただ、これまでは、何のために仕事をするのかと聞かれれば「市民のため」とか「むつ市のため」など、調子のいいことを言って、実際は、目の前の業務をこなそうとしていただけでしたが、参加する度に「課題を解決するための研究」「今、やっている仕事がどのような影響を与えるのか」など考える

ようになりました。

また、「時代の変化」に対応出来ていないという事を含め多くの事に「気付き」、遅すぎますが、市民や組織の現状・未来を意識して業務するようになりました。

今後、多くの方と今回の事について「対話」していきたいと思っており、これから取り組もうとしていた事については行動に移していきます。

むつ市健康づくり推進部健康づくり推進課保健主任 外崎 美佳子

突然呼び出され、訳もわからず、心の準備もできないままに始まった研究会への参加。初回の研究会では講師陣の熱意に圧倒され、さらに不安になり帰ってきた事を覚えています。

研究会に参加するたびに、ここに参加しなければ聞く事の出来なかった講師陣のお話は、とても興味深く、「職場に戻ったらああしたい、こうしたい」と思いをはせ帰ってくるものの、現実の壁にぶつかり、自分の無力さを痛感することの繰り返しでしたが、3人でのダイアログやオフサイトミーティングを通し、他の職員と交流することがいい刺激となり、次の研究会に繋がる活力にもなりました。

この貴重な経験を無駄にしないよう、課内やグループという小さな組織から少しずつ変化がみえる職場を目指し、マネ友も含めた活動を今後も展開して行きたいと思っています。

※ご希望により非公開

私が部会に参加したきっかけは推薦でしたが、前年参加者が幹部会議（庁議）で打ちのめされたという話を聞いていたので、私も同じ目に遭うのかと相当の恐怖とプレッシャーがありました。

部会全体を通じ、自分が変わらなければ組織も変わらないということを何回も言われましたが、振り返ってみると果たして自分は何か変わることができたのかというのは正直なところよくわかりません。

また、部会には正解がないということで、どうするのが正しいのかがわからなくなり、悩んだこともありました。今思えば、もっと多くの人と対話する時間を作ればよかったと少し後悔しています。皆忙しいので、相手の時間を奪ってはならないというためらいがあったと思います。

部会を通じ幹事の方や他市の部会参加者の色々な意見を聞く機会があり、見識が深まったと思います。この経験を組織に還元し、次年度メンバーにタスキをつなぐことが課せられた使命であると考えています。