

令和元年度 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 第4期

用地課	主幹	小野 太輔
市長公室	主任主査	澁川 紋子
市民連携課	主事	山本 翼

### 【むつ市の概要】

むつ市は、青森県の最北部、本州最北端の下北半島の中心部に位置し、平成17年3月14日に川内町・大畑町・脇野沢村が合併したことにより、面積が青森県全体の約9.0%にあたる864.12km<sup>2</sup>の県内最大となった、人口56,738人の市である。

現在、全国的に人口減少や少子高齢化が進行するなど社会情勢が大きく変化しており、また、行政に対するニーズはますます多様化・複雑化し、画一的な行政運営では対応が困難となってきている。

このような状況に対応し、将来にわたって持続的に発展していくために、市民と行政が協働しながら、今後のまちづくりを総合的かつ計画的に推進することを目的として、平成29年3月に策定した「むつ市総合経営計画」を基にまちづくりを進めているところである。



### 【組織の現状把握】

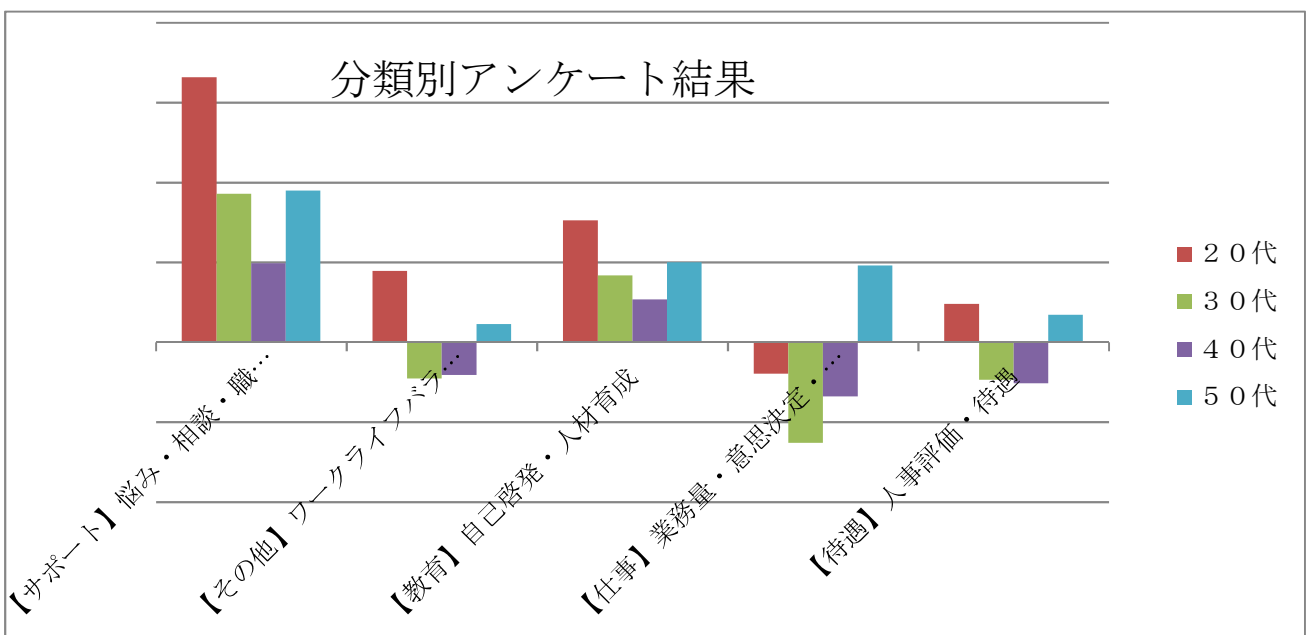
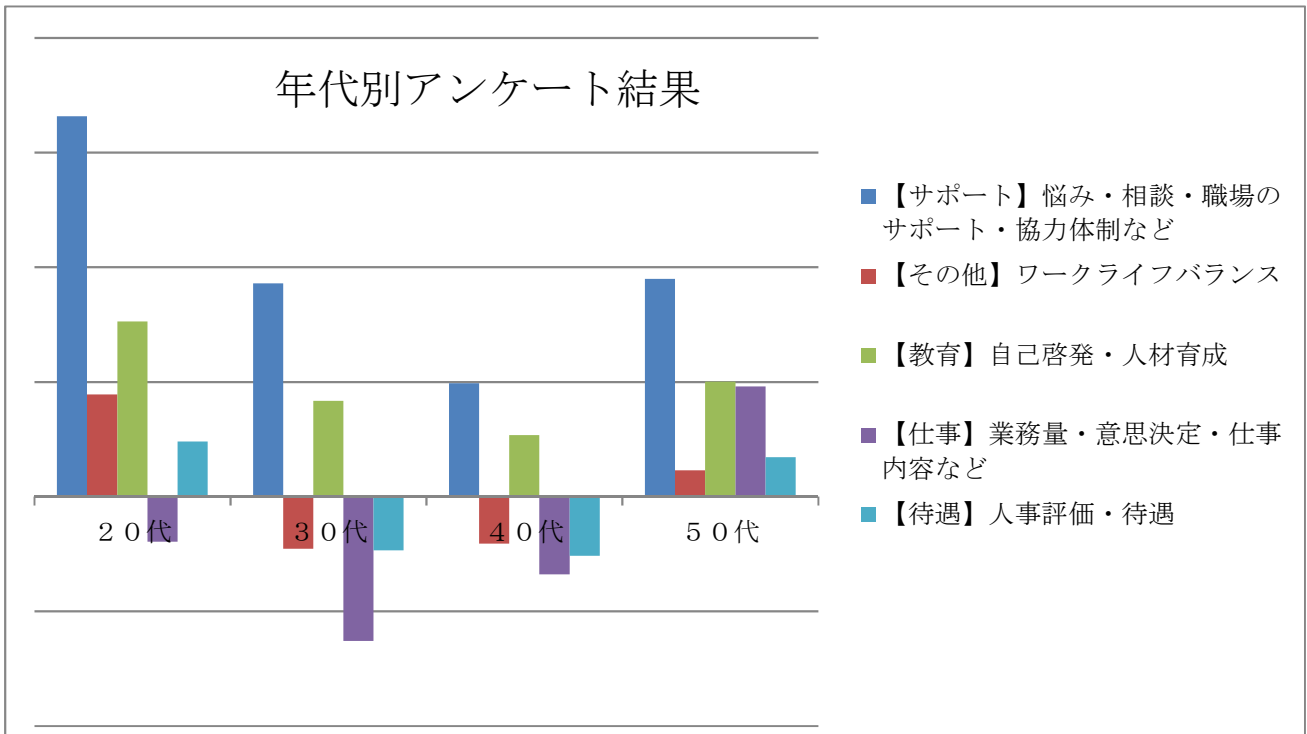
『職員意識アンケート』や『職員との対話』、『部長・政策推進監・課長との対話』を実施することにより、自分たちの思い込みで考えている組織の現状と実際の職員意識との違いを捉えることとした。

#### 1. 職員意識アンケート設問の募集

アンケートを実施するにあたり、聞いてみたい問いを全職員から募った。13名の職員から計79の設問が寄せられた。

## 2. 職員意識アンケートの実施と結果

『悩み・相談・職場のサポート・協力体制など』、『ワークライフバランス』、『自己啓発・人材育成』、『業務量・意思決定・仕事内容など』、『人事評価・待遇』の5つに分類し、クローズド・クエスション63問、オープン・クエスション14問の計77問のアンケートを実施。全職員中、27.4%にあたる136名の職員から回答をいただいた。



### 3. アンケート結果を基に課内・課に訪れた職員との対話

3人それぞれの所属内における対話、訪れた職員と談笑といった雰囲気での対話を行った。(20代、30代、40代それぞれ十数名)

### 4. 部長・政策推進監・課長との対話(キーパソンインタビュー)

部長5名、政策推進監3名、課長1名と下記項目について対話。

- ① 20年後の地域・組織・人材のビジョンを具体的に教えてください。
- ② なぜ、そのようなビジョンになりましたか? 主な理由を教えてください。
- ③ 20年後のビジョンを踏まえ、5年後の組織・人材のありたい姿を教えてください。
- ④ 先ほどまでの話を踏まえ、3年後の組織・人材のありたい姿を教えてください。
- ⑤ 同様に、1年後の組織・人材のありたい姿を教えてください。
- ⑥ 今まで、お伺いした組織・人材のビジョン(ゴール)について、現状の組織・人材はどのような状態(スタート)だと思いますか?
- ⑦ そのような状態になった原因は何だと思いますか?
- ⑧ ご自身では、思い描いている組織・人材のありたい姿に向けて、『このような取り組みをしたら良いのではないか?』という案を持っていますか?(特に持っていない場合はここで終了)
- ⑨ その取り組みは、庁議などで発議したことはありますか?

以上のとおり現状把握に努め、体系的には以下のとおり考えた。

#### 【ありたい姿へと変えて行くために】

何に着眼したか・・・対象  
どのようなシナリオ・・・方法  
深く考え、話し合い、動いてみて・・・行動  
何に気づいたか・今後どうするか・・・それぞれの思い

#### 【何に着眼したか①】・・・時間

職員アンケート及び対話から、時間がない・余裕がないとの意見が非常に多かった。

#### 【何に着眼したか②】・・・コミュニケーション

過去3回のマネ友の論文や対話から、コミュニケーションに関しての言及が多かった。それにより、職員アンケートについてもコミュニケーションに関する質問を多く用意した。

#### 【どのようなシナリオ】

- ① 出来るだけ多くの人を巻き込みながら進められるもの。
  - ② 何かを新たに作成するなど負担感がなく進められるもの。
- ①については、当初から自分たちだけでは組織の変革をもたらすことは出来ないとの思いを3人で共有していたので、まずは自分の影響の及ぶ範囲を中心に活動し、徐々にその輪を大

きく広げようと考えていた。

②については、活動を続けている中で、多くの職員が時間に追われておりこれ以上の作業負担について受け入れる余地が無いと強く感じたことによる。

#### 【深く考え、話し合い、動いてみて】・・・行動

我々・・・3人の予定を長時間で合わせる事が難しく、時には十数分という短い時間のこともあったが、出来るだけ会って話すことを心がけた。また、話すべき内容と終了時間を決めておいたため、集中してお互いの意見を聴き理解に努めることができた。

影響の輪・・・まずは、3人それぞれの所属の職員に対し、部会に参加する前と参加した後に課題と部会での内容について対話した。普段から接する仲間であるので行動するハードルは低かった。次に、仕事上交流のある職員に機会があれば同様の内容について対話するようにした。こちらは、我々の活動から説明する必要がありハードルが急が高くなった。最後に経営層である部長等に対話を申し込んで行った。普段接することのない他部署の部長等であるために、対話の申し込みは非常にハードルが高いものであった。三段階で影響の輪を考えてみたが、話し合いによる内容はともかく対話を重ねるごとに心理的距離が非常に近くなるものを感じた。また、課題として部長等にはインタビューすると決定されていたので、対話に対する高いハードルもすんなり受け入れることができた。

#### 【何に気づいたか・今後どうするのか】・・・それぞれの思い

何に気づいたか・・・我々3人もこの人材マネジメント部会に参加するまでは顔と名前を知っている程度の関係であったが、顔を合わせる回数と時間に反比例するように心理的距離が近くなったようである。言い換えれば対話の時間が増えるごとにお互いの理解が進んだように感じている。しかし、ただ単に対話の時間が多いだけではなく、事前に対話すべき内容と最低どこまで決めるというゴールを明確にしたことにより論点が整理され傾聴することができたこともお互いの理解に役立ったと感じる。また、やらなければならないことを決めることにより高いハードルに対しても受け入れが容易であると思った。

今後どうするのか・・・職員アンケートと職員との対話で着眼した『時間とコミュニケーション』について取り組むことにした。時間については余裕のない職員が多いために、何かを変える必要があると強く感じたことによる。また、コミュニケーション不足が予想されていたものの人間関係という意味では良好であった。しかし対話をする中で、仕事上の情報の共有という意味での対話と連携は不足しており、その部分での改善の必要性を感じた。これについては、上司のマネジメント不足を感じている職員も多くいたこともあり、報連相をしなければならないとの知識は持っているものの行動に移すタイミングは人によっては高いハードルがあるようでもあった。

### 【職員・人材のありたい姿（状態）】

上記を踏まえた上で、『むつ市総合経営計画』と『むつ市人材育成基本方針』による方向性により組織・人材のありたい姿（状態）を下記のように考えた。

#### 組織・人材の ありたい姿

- ・ 職員同士の対話と連携が行われている
- ・ 職員一人ひとりが高いモチベーションを持っている

### 【ありたい姿（状態）に向けて】

報連相をする時間を制度として設けることを考えた。

#### ありたい姿（状態）に向けて

## 『時間と コミュニケーションへの取り組み』

**報連相を行う時間を制度として設ける！**

### 【アクションプラン】

報連相を行う時間を設ける制度として、前述の体系【どのようなシナリオ】①、②に基づき下記のとおりアクションプランを提案・実施することとした。

#### アクションプラン1 朝礼の内容の明確化

- ・ 第1期マネ友の提案により、4年前から実施しており効果がみられる。しかし、各課が独自に内容を決めて行っていることもあり、充実度はバラバラであると感じた。そこで、朝礼の目的・内容を明確にすることで、職員同士の相互理解が進むと考えた。

## アクションプラン2 終礼の内容の考案と実施

- ・これまで実施していなかった終礼を行うことにより、1日の仕事の整理と進捗状況の確認や業務の振り分けなど、不足が感じられていた上司のマネジメントの助けにもなると考えた。  
働き方改革を続ける中で、職場の仲間にはどのような作業がどのように負担になっているのか理解し改善するきっかけとし、お互いに業務を助け合い労働時間の削減につなげたい。

## アクションプラン3 職員意識アンケートの継続実施

- ・人事異動により所属内の雰囲気は変わり、その中で、職員はどのような気持ちで業務にあたっているのか、どのようなことに困り悩んでいるのかを把握し対応しなければ、気持ちよく仕事ができる職場、高いモチベーションで仕事をする事ができないと考えた。

### 【アクションプラン実施に向けたシナリオ】

それぞれのアクションプランを進めていくうえで、今後のシナリオを下記のように考察した。

#### 1. 朝礼の内容の明確化

課によっては、課長が1日のスケジュールを確認するだけであったり、課員一人ひとりからその日に行う業務の報告をしたりと朝礼の内容がバラバラであることを踏まえ、各課で独自に決めている朝礼の内容についてアンケート等により現状把握を行う。

現状把握を基に、仕事面での情報共有を図るための内容、仕事面以外での課員同士の相互理解を図るための内容を考案していく。

朝礼の内容が固まり次第、3人の所属及び先輩マネ友の所属で試験的に実施。効果や課題、改善点について検証し、バージョンアップを繰り返していく。

最後は、行革推進室の協力を仰ぎ全庁的な実施を実現したい。

#### 2. 終礼の内容の考案と実施

基本的な内容は、『その日の業務の進捗状況の報告』、『残業の有無』、『残業が必要な業務の振り分け』とし、3人の所属及び先輩マネ友の所属で試験的に実施。効果や課題、改善点について検証し内容について確定させる。

最後は、行革推進室の協力を仰ぎ全庁的な実施を実現したい。

### 3. 職員意識アンケートの継続実施

今後も、継続して組織変革を図っていくためには、常に組織の現状把握が必要不可欠であり、今回初めて実施した職員意識アンケートは、その有効な手段であると感じている。

実施については、次年度に派遣されるマネ友にお願いしていききたいと思うが、質問内容の設定や回答期間の設定、回答率など、今回の実施で浮かび上がった改善点の解消を共に行ったうえで実施してもらえるように協力していききたい。

#### 【付記】

##### ・小野 太輔

今回の参加を通じて、人材マネジメント部会における大切なキーワード『立ち位置を変える』『価値前提で考える』『一人称で捉え語る』『ドミナントロジックを転換する』を意識して考えをまとめるようになったと思います。しかし『一步前に踏み出す』については、一年を通じて学んだ今でさえも難しいと感じています。

これにより、頭の中で考えることと実際の行動に移すことは全く別のことであることを改めて実感しました。

組織を変革したいと考えいろいろな策を講じたとしても、自分事として行動に移せる職員でなければ職場を変えることも地域を変えることもできないと思います。

まずは、小さな一歩を確実に踏み出し、小さな影響の輪をだんだんと大きくして行こうと思います。

最後に、縁があってつながることが出来た皆様、ありがとうございました。

##### ・澁川 紋子

これまで、理想の職場環境を考えるのは「誰か」という意識でいました。意見できるような立場にないと、自分に都合の良いように考えていたからです。

部会に参加し、この考えが間違っていたことに気づきました。さらに、組織の現状や問題・ありたい姿・そのために何をするのか等、今までに考えたこともない課題にとっても悩みましたが、三人での対話、上司や他の自治体の方との対話などにより、取り組むべきことが少しずつ見えてきたように感じます。今後も継続して、「自分事」として捉え、考え、行動することを意識したいと思います。

最後に、幹事団の皆様、マネ友の皆様、快く部会へ送り出してくれた職場の皆様感謝を申し上げます。ありがとうございました。

##### ・山本 翼

この部会に参加するまでの私は、与えられた業務をミスなく滞りなく処理することを重点的に考え、組織の現状や課題を自分事として捉えることもなく、日々の業務をこなすだけでした。



1年間の部会での活動を終え、組織の現状や課題に真正面から向き合い、初めて組織への危機感を抱き、自分事として捉え行動していかなければ組織は弱体化し、市民から信頼される組織にはなれないのだと強く感じることができました。

今後は、マネ友を中心に自分事として捉えられる仲間を増やし、職員が気持ちよく仕事ができる職場への変革を図り、市民にとって頼りがいのある市役所となるよう努めたいと思います。

最後に、1年間の活動に際しご協力いただいた皆様、共に活動した皆様へ感謝申し上げます。ありがとうございました。