

早稲田大学マニフェスト研究所

人材マネジメント部会

令和元年度 千葉県山武市共同論文



山武市マスコットキャラクター
SUN△シくん

教育部教育総務課総務企画係 鈴木 秀一

経済環境部わがまち活性課観光振興係 堺 裕司

総務部東京オリンピック・パラリンピック戦略推進室 宇津木 宏美

令和2年3月

1 はじめに

今年度、山武市からは3期目の参加となる。参加者3名はそれぞれ、1期生、2期生や、派遣元である総務課からの打診を受け、参加することとなった。

研究会に参加している時は、毎回、目の前の課題への取り組みに必死だったが、この共同論文を書くにあたりこれまでの活動を振り返ってみると、あの時の話はこういうことだったのか、と今更ながら気づくことも多かった。研究会への参加は1年間だが、学んだ内容は、今後も振り返ってみては、そういうことだったのか、と気づきを与えてくれる活動であったと思う。

これまでの活動と今後の取り組みについて以下に述べる。

2 活動の概要・経過

第1回研究会では、「人材マネジメント部会」がどういうものか、これからの自治体職員に求められることは何か、という話とともに「対話」の重要性について学んだ。同じものを見てもどう思うかは人それぞれというのは、言われてみれば当たり前のことだが、職場において相手の言葉や発言の意味を問うことはなかなか難しいと感じる。それはなぜかと考えてみると、相手との関係性や職場の雰囲気などの要因が思い浮かぶ。

第1回研究会の後、自分たちの自治体のデータを分析し、そこから目指す将来像を考察する、という課題のなかで、昨年度人マネ参加者3名と教育部長に意見を伺う場を設けた。

教育部長、先輩マネ友（2期生3名）：

- ・今後の展望として挙げられた企業誘致はすでに難しいとの調査結果が出ている。
- ・人口減少対策は、幅広く実施しているが、情報発信が足りていない。
- ・人口が増えればどんな人でもいいというものでもない。市に魅力を感じて定住してくれる人を増やすことが必要。
- ・周辺自治体はどこも環境が似ている。その中で優位性を活かした政策を考える。
- ・市を本当に好きにならないと魅力は見えてこない。他自治体のマネではなく、独自の事業を実施し、データを分析して今後の展望につなげることが大切。

このインタビューで指摘されたのは、データの収集・分析の甘さであった。私たちが考えた内容はすでに市でも検討され、難しいという結果が出ているものばかりだったためである。この意見を受け、再度データを読み込み、近隣他自治体との比較などから本市の強みや弱みを整理することにした。また、インタビューの中で、人口減少への対策をと言われているが、人口が増えれば誰でもいいのか、といえそうではなく、市のことを好きな人に増えてほしいと思う、という意見があった。この意見は、その後の市のビジョンを考える中で中心となる意見となった。

第2回研究会では、各自が作成してきた課題を振り返り、省察するとともに「問い」について学んだ。「問う」ことで考えるという行為が始まる、関係性が生み出されるという話を聞き、どう問いかけるかで相手の答えも変わるという意味でも、インタビューの基本になると感じた。また、自分で自分に問いかけることが常に求められるということにも気づかされた。

第3回へ向けての課題研究にあたり、組織の現状を分析するため職員に向けてアンケート調査を実施した。主な回答結果について以下にまとめる。

アンケート調査結果：

- ・今の組織（職場環境・人間関係）をどう感じるか？ 満足、やや満足 45.7%
- ・組織の将来についてどう思うか？ 危機感を感じる 60.7%
- ・市、公務員として自分に役立つと考える研修に参加するか？ 積極的に参加 36.3%
- ・市で取り組んでいるオリ・パラ事業の取り組み内容を知っているか？ いいえ 46.3%

アンケートの回答内容から、組織の将来について危機感を感じている職員が少なく、危機感を感じていたとしても、行動に移すことができる職員はさらに少ないと考えられる。そのような組織の中、発展的な事業を提案・実行したとしても、組織として継続的な事業の位置づけとはならないと考えられる。

また、市全体で取り組むとされている事業について、半数近い職員が内容を知らないという回答したことに加え、アンケート自体の回答率が 44.4%という点でも、自分の仕事とされる業務以外への関心の薄さ、組織としての一体感の薄さも感じられた。

第1回及び第2回研究会で取り組んできた課題の中で、自分たち自身や自分たちの組織についての現状を分析してきた。第1回研究会で「目指す未来を考えるためには、現状を知る必要がある。目的地が分かっている、現在地が分からなければ、それは迷子と一緒に」という話が印象に残っている。この第1回、第2回研究会での活動は、まさに自分たちの組織、地域の現在地を知るためのものであったと思う。

第3回研究会は、全国から参加者が集まり2日間の開催であった。北川顧問、出馬部会長の講演を聞くとともに、個人や組織のありたい姿を考えるというワークを実施した。

そして、個人、組織、地域の20年後のありたい姿を考えるという課題に取り組むこととなった。これまでの2回の研究会で自分たちの現在地を知り、これからはどこに行きたいかという目的地を考える段階に、一歩進んだと言える。

このありたい姿を考えるにあたり、まず20年後のビジョンを考え、そこに至るまでの5年後、3年後、1年後の組織・人材のありたい姿をどう描き、実現のために行動するアクションプランを考えるという非常に大きな課題であった。

私たちは、まず3人で考えた20年後のビジョンをもって、以下のとおりキーパーソンインタビューを行った。

先輩マネ友（1期生、2期生 計6名）：

- ・アクションプランに実現性を持たせるためには、実行の主体を念頭に置いて考える必要がある。（誰がどうやるのか）
- ・自分ごととして捉えてもらうにはどうすればいいか。
- ・個人（オフサイト）でできること、組織（オフィシャル）でできることを分けて考える必要がある。
- ・考え（価値観）の変化が行動の変化につながる。…納得（腹落ち）しなければ行動に移らない。

財政課同僚職員：

- ・市の将来に危機感を持つ職員が少ない。財政的な視野として、これからの10年、20年後のまちがどう変化するのか共通認識を持つ必要がある。

インタビューや3人で対話を繰り返す中で、職員が危機感を感じるためにはどうすればよいか、価値観を変えるためにはどうすればよいか等、様々な課題が浮き彫りになり、将来像を描くことの難しさを実感しながら課題作成に取り組み、幹事との動画でのやり取りの中で以下のとおりコメントをいただいた。

動画提出に伴う幹事からのコメント：

- ・もっといろんな人の話を聞いて、どんな問題意識を持っているか把握すること。
- ・インタビューを通してもっと危機感を感じてほしい。台風等の災害時は危機感が高まるはず。
- ・山武市を変えたいと思う応援団を募ってほしい。そのためには対話が必要。
- ・アクションを進めるうえで、具体的なシナリオを聞かせてほしい。

幹事からのコメントを受け、各自で上司、同僚、若手など様々な世代の職員へ市のありたい姿に関するインタビューを実施した。また、9月、10月に発生した台風及び大雨による災害対応からも学ぶこと・感じるがあったので、以下のとおりまとめる。

市民部長：

- ・自治体職員は、担当業務の範囲内で市民に貢献するだけでなく、地域へ飛び出し地域の情報を得たり、地域が求める情報を発信したりすることが必要ではないか。
- ・業務を改善するには気づきが大切であり、まずは違和感を持ってほしい。違和感を持つことが気づきにつながり、気づかないとどう改善しようかと考える発想につながらない。

市民部・教育部同僚職員：

- ・仕事に対する姿勢・心構え等、同じ部署など周囲から受ける影響は大きい。（いい面も悪い面も）
- ・住民から信頼されるという職員像は大切であり、市民から職員は対等で仲間だと思われる必要がある。
- ・研修やボランティア等に参加する人に対し、周囲が特別視する雰囲気を感じ行動へ移すことへの抵抗になっている。組織全体の意識が高くなれば特別視がなくなり普通のこととなるのではないか。

教育部若手職員：

- ・組織の現状に問題意識や不安があるが、思いを打ち明ける機会がない。

今年度発生した台風・大雨の際の対応を踏まえて：

- ・災害対応の組織編成を組むに当たり、積極的な参加が少なかった。
- ・縦割り意識（担当地区への対応は一生懸命だが、他地区への対応となると手伝い感覚）
- ・市民の中に自助・共助の気持ちが薄い。役所任せ感が強い。
- ・過去の災害時の経験が生かされていない。（各自が市全体を見て今自分にできることは何かを考えて行動できていたか。）

職員から話を聞く中で、組織に対して少なからず不安や問題意識などの思いを持っていることが分かったのと同時に、それを発信又は行動に移すのが難しい雰囲気がある。また、何かを改善しようと提案しても、組織として物事が動かなかったり、提案したことを特別視するような雰囲気があることが、意見を言いづらい大きな原因と考える。

そこで、組織全体が提案をしやすい環境に変われば特別視されなくなり、行動に移しやすくなるのではないかと考え、組織の意識レベルの向上を視野にアクションプランの修正を図った。

第4回研究会では、研究課題の発表及び意見交換等の対話を丸本幹事並びに東村山市と行った。

対話を通じて、丸本幹事からは「職員が組織や周りの職員の対応等に対して不安や不満があるのは、仕事を一生懸命行っている証拠であり、対話をとおして相手との考え方の違い（多様な価値観）を知ること、さらに先に進める。」「オフィシャルとオフサイトの両輪で組織変革を進めることが大切な中で、オフサイトな取り組みは継続することが重要であり、あまり頑張りすぎないでコツコツと周りに手伝ってもらいながら進めてもらいたい。」「これから行う活動は焚火の作業と同じで、小さな種火から徐々に大きな火になるように、地域経済も協力する人を巻き込んでその輪が広がることが理想。インタビューをとおして、共感や反論をしてくれる人が今後協力してくれそうな人だろう。」などのコメントをいただき、今後の活動に取り組むにあたっての心構えのヒントを得たと感じた。

また、東村山市からは「現場と経営層のギャップをどう埋めるか、オフサイトとオフィシャルをどうしていくべきかなど本市でも課題となっていることなので共感できた。」「課題を自分ごととして考える職員が増えていくことは大事である。」などのコメントをいただき、同じ自治体職員と思いを共有でき今後の取り組みの励みとなった。

その後、第4回研究会で経験した新たな気づきを基に3人で対話をした結果、アクションプランを実行に移すに当たり、まずは人事部署へ相談することとした。

相談の結果、3人の活動に関して、全面的に協力する旨の回答をいただき、まずは自分達で始められるオフサイトな取り組みとして、ランチミーティングを実施することとした。

ランチミーティングの目的は、職員間での対話の場の創出、人材マネジメント部会の周知の2本柱とし、インタビューの際に対話の機会がないとのコメントを多く受けていた山武市合併後に入庁した若手職員を対象に無作為選出で声をかけることとした。また、継続性を持たせる観点から先輩マネ友にも相談し、タイミングを見計らって活動に協力をいただくこととなった。

実際に11月から試験的に実施し、2月末時点で計3回、13名の職員とランチミーティングを実施することができ、声をかけた職員全てが快く参加に応じてくれた。

参加者からの感想をアンケートとして集計したところ、以下のような意見があった。

参加した感想：

- ・他の部署の仕事内容を知ることができたり、普段の業務ではなかなか話をする機会がない方と交流をすることができたので、とてもよい経験となった。今回のランチミーティングのおかげで、今後仕事等で一緒になった時に、話のできるきっかけを作ることができた。
- ・他部署の職員から業務内外の話を伺う機会がほとんどないので刺激を受けた。
- ・みなさんがお忙しいなか人材マネジメント部会という活動をされていることを知らなかったのも、機会があればぜひその活動の様子などのお話も伺いたい。
- ・業務関係なしに職員間で対話の機会を持てることが良かった。
- ・市長・副市長とも話すことでトップが市役所としてどこにベクトルを向けているか、感じることで貴重な機会となった。

ランチミーティングの他に実施したいオフサイトな活動：

- ・市役所内だけでなく、こども園、各出張所、水道課、給食センター等の外部の人とも交流できる機会があるといい。
- ・防災対策、事務事業評価
- ・市長や副市長と話せる機会は少ないので、飲み会や食事会等で長く話せる機会もほしい。

活動と並行して、12月に市長へ人材マネジメント部会の活動の経過報告と意見交換を行ったところ、市長は「通常、目の前の課題解決に向けて仕事に没頭してしまいがちだが、将来を見据えて仕事に取り組むことは非常に大切である。」と理解を示してくださった。併せて市長も職員と関わりを持ち対話を深めたいとの意向を持っていたことから、我々3人が開催するランチミーティングに市長・副市長も参加していただくこととなり、1月、2月と実際に参加していただき開催した。

実際にランチミーティングを実施してみて、顔と名前が一致しない職員と知り合え、仕事に対する考えを聞くことができるなど、毎回新たな発見があり貴重な経験をしていると感じた。また、市長、副市長にも参加していただき、今まで気軽に話せる関係ではなかったが、プライベートや仕事に関する苦勞や熱い話を聞くことにより人柄を知ることができ、以前よりも近い存在に感じることもできた。

3 見出した成果、創りだした変化

今期の活動を通じ、幹事団や他団体から様々な気づきを得ると同時に、ランチミーティングを新たに立ち上げたことが一つの成果であると考ええる。

部署をまたいだ横断的な取り組みで、参加者からは共感の声を受けており、対話を意識するきっかけ作りとして第一歩を踏み出したと考える。また、市長、副市長にも参加していただいたことにより参加する若手職員に対しては、程よい緊張感と組織の長の考えを聞き対話をする貴重な機会を与えることができたと考ええる。

現段階では創りだした変化とまでは言えないが、今後、先輩マネ友や共感を得た職員を巻き込みながら当該活動を定着させ、職員の意識向上につなげ、対話を念頭に置いた行動変化を創りだしたいと考える。

4 次年度の取り組み

オフサイトな取り組みとしては、若手職員間での「対話する場」を提供するため、今年度から取り組んできたランチミーティングを継続的に実施する。今年度は、人材マネジメント部会の課題研究を進めるにあたり、3人で行った業務後の定期的な打合せの他にランチミーティングを実施し、限られた時間の中でありながら対話により大きな成果が得られたと考える。また、職員間の対話する場の提供として、若手職員とのランチミーティングも実施し、自身の担当業務のことやプライベートな話題など活発な意見交換の場となり、この取り組みに手ごたえを感じた。そこで、次年度も定期的なランチミーティングを継続し、若手職員だけでなく、経営層を交えた対話の場の提供へ発展させたいと考える。

オフィシャルな取り組みとしては、職員研修において人材育成・地域経営に関する講義を開催するよう研修担当部署へ提案し、参加した職員の意識レベル向上に寄与したいと考える。

人材マネジメント部会への関わりとしては、次期部会メンバーに対し、私達3期生がこの1年間で学んだこと・感じたことを伝えながら、積極的なサポートを図りたいと考える。併せて、同じ経験をしてきた先輩マネ友との交流も継続し、より良い組織づくりに貢献していきたいと考える。

5 1年後のありたい姿

若手職員と経営層を交えたランチミーティングを定期的で開催し、部署を超えた職員間のコミュニケーションが円滑に図れるよう、対話を深めていきたいと考える。この取り組みをとおして、業務遂行においてもスムーズな意見交換が行われ、職員間での情報を共有し各課の取り組みを全庁で理解し合える組織にしていきたい。

また、組織の将来を考え、現状に危機感を抱き行動に移せる職員が一人でも多く育ってもらいたいと考える。

6 付 記

○教育部教育総務課総務企画係 主査補 鈴木 秀一

突然、職員担当部署から、「人材マネジメント部会」に参加してほしいと話があった。少し躊躇したが、前向きに考えようと思い、内容もあまりわからないまま参加することにした。

初めて研究会に参加した日は、参加者が皆向上心を持ち、仕事に対する意識も高く、ついていけるかとても不安であったことを思い出す。

部会メンバーの堺さん、宇津木さんは、とても頑張り屋。私も頑張らなければと思い、迷惑をかけながら取り組んだ。たわいもない話、笑い話をしながら、1年間良い雰囲気ですべてに取り組み、いつしか研究会に対する不安も無くなっていた。

課題で20年後のビジョンを考える機会をもらったが、改めて入庁してから今までの事を振り返ってみた。目の前の仕事に追われていた時期もあったが、精一杯過ごしていたように思う。研究で学んできたことを活かし、自分のありたい将来を考え、より充実した日々を送りたいと願う。残された時間は少ない。

また、自分だけではなく周囲も巻き込み希望ある未来を描いていきたいと思う。

最後に、部会関係者、私を選んでいただいた方々、私に協力してくださった方々、そして部会メンバーには本当に感謝しています。ありがとうございました。

○経済環境部わがまち活性課観光振興係 主査補 堺 裕司

私はちょうど去年の今頃、地方公務員として勤続15年が経過し、2年後には40歳を迎えるという自身の立場を客観視し、自分の職場環境や将来について何となく考えていた。そのようなタイミングで、職場の先輩マネ友から人材マネジメント部会をすすめられ「今後、自分が仕事をする上での何かを得られるのではないか。」という思いを抱き参加することを決断した。

そのような思いを抱えて参加させていただいた部会において、一番心に残ったのは「最後は自分。自分の強い気持ちだから。」というテラ・ルネッサンスの鬼丸さんの言葉であった。

部会の研究を進める中で「私が所属する組織はイベント等に関して自主的な協力体制が低い→協力するという意識が低いのではないかと→それなら意識レベルを向上・価値観を共有するためのアクションを起こそう」と考えていた。しかし、講演の冒頭で鬼丸先生から「本来、人は様々な個性や価値観を持っているものだから、考えを変えようなんて思っていない。」という言葉聞き、衝撃を受けた。自分がこの1年間かけて考えてきたこととは逆の発想ではないかと、不安を覚えた。

しかし、講演の中で話があった、鬼丸さんが対面されたカンボジアでの地雷除去作業や住む人の過酷な現実、それを受け「自分なら何ができるのか?」という問いから始まった各種活動。いくつもの困難を乗り越え突き進んでこられた体験談を伺い、鬼丸さんがこれほどの活動を成し遂げてきた背景には「世界を平和にしたい」という強い信念があったからなのだと感じた。その強い思いが原動力となり行動し、人の心を動かし賛同する仲間が集まり組織が形成された。人を動かすためのシステム・仕組みはもちろん大切だが、根拠となる「自分はこうしたい」という強い気持ちが自分を動かし、周りを動かすのだと感じた。

人材マネジメント部会では、地域経営という感覚、対話・問いの重要性及び価値前提の考え方など様々なことをご教示いただき、その内容を他自治体との対話や自組織での課題研究を通じて体現することができ、今までにない発見や苦悩、感動などを経験でき大変貴重な機会であった。これからは、経験したことを活かして自組織においての実践が始まる。時には挫折や辛いこともあるだろうが「山武市に誇りを持ち、愛着を持った人が集まる地域」にしたいという強い思いを持ち続けて、1年間同じ時間を共有したマネ友や志を同じくする仲間と協力して取組みを継続していきたい。

○総務部 東京オリンピック・パラリンピック戦略推進室 主事 宇津木 宏美

今回、総務課からの打診を受けて、山武市の3期生として人材マネジメント部会に参加させていただくことになった。参加すると決めたこと自体が、今までの自分から比べると大きな変化だったが、この1年間の活動の中で、そんなものでは足りないほどの変化を求められたように思う。

私自身、もともと、お互いに意見を言い合うような対話は苦手で、最初は3期生の他のメンバーとの対話にも苦手意識が出ていたのではないかと思う。人マネの活動の中で色々な方へインタビューし、メンバー3人での対話を重ねることで、お互いの意見をきちんと理解するための対話ができるようになったように思う。

また、これまでは目の前の仕事をこなすことに精一杯で、地域の将来についてまでは考えられていなかった。人マネの活動を通して地域や組織全体とその将来について考えるのと同時に、自分自身についても考えるようになった。業務をする上での自分自身の得意・不得意や、この先のキャリアについて、改めて考える機会をいただいたと言える。

この1年間で、人マネに参加しなければ知らなかったこと、考えなかつたであろうことがたくさんあった。そう思うと、たくさんのきっかけを与えていただいたことに今更ながら気づく。今の自分に何ができるのか？自分自身に問い続け、今度は私が誰かのきっかけになれるよう、今後も小さいながらも一歩踏み出し続けていきたいと思う。

以 上