

## 『変化を楽しむ地域・組織・人材！』

長野県上田市 監査委員事務局 次長 伊藤 亜矢子

保育課 主任 森 広

収納管理課 主任 西山 周平

## 1 はじめに

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会（以下、「部会」という。）は、地域分権時代において、職員一人一人の意識と行動の変革により、地域が自立して、地域住民の信頼感と安心感をいかに高めていけるかを追及することを目的としている。

部会は単なる座学の研修会ではなく、参加者によるダイアログ（対話）を通じて、「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（固定概念）を転換する」をキーワードとし、「一歩前に踏み出す」ことを目指している。

この1年間、部会での取組みを通して、組織の「あるべき姿」や「現状」について3人で対話を続けてきた。

上田市は部会へ参加して今年度で5期目を迎える。

「ひと笑顔あふれ 輝く未来につながる 健幸都市」の実現に向け、6つの施策大綱を掲げ行政を進めている上田市で、我々は、この部会で学んだことを通じて、今後、小さなアクションを少しずつでも起こし、これまでの部会へ参加した先輩方を含む多くの職員と繋がり、それが大きく広がり、上田市が目指すあるべき姿の実現に寄与できることができたかと考える。

### 部会キーワード

#### 1 「立ち位置を変える」

様々な立場（市長、上司、市民等）に立って物事を考える

#### 2 「価値前提で考える」

事実（現状、自分の経験や知見）ではなく、価値（ありたい姿、そもそもの目的等）を前提として考える

#### 3 「一人称で捉える」

自分はどのようにするのか、何をしたいのかを考え、物事を自分事として捉える

#### 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

## 2 これまでの取り組みについて

### (1) キーパーソン4名へのインタビュー

市議会議員1名、課長級1名、マネ友の係長級2名にインタビューを行った。

立ち位置が違えば同じ事柄に対しての見解や想いが異なり、様々な観点から話を聞くことができ、大変有意義なものとなった。往々にして、人は自分の立場でしか

物事を捉えられないが、職員の立場からだけで仕事を捉えていては、地域住民のニーズを正確に捉えることはできないことを痛感した。

また、日頃は自身の業務に追われて、なかなか立ち位置や役職の違う者からの意見を聞く機会もないため、この部会を通してインタビューができたことは、貴重な体験となった。

## (2) 職員意識調査アンケート

人材育成基本計画についての浸透度や理解度を計り、また、目指すべき職員像や目指している職員像を調査する目的で職員意識調査アンケートを行った。結果としては、予想以上に自由記載欄に職員自身の目指すべき姿や、現状の課題等の熱い想いを記入する職員が多く、同じ想いを持っている職員や、人知れず努力をしている職員が多いことを嬉しく感じた。

しかし、一方で、理想とする姿や組織といった想いを持っている職員でも、業務が繁忙である、周囲の協力が得られない、などのために実際にその想いを行動には移せていない職員が多いことがわかった。人材育成基本計画に基づく職員像について正確に理解していない職員も多く、今後の組織を変えていくうえでの大きな課題が明確になった。

## (3) 市長面談

30分という短い時間ではあったが、市長と面談を行った。

日頃、職員でも市長の想いを聞く機会には簡単には得られないため、貴重な時間となった。職員が思い描く職員像や組織像と市長の考える職員像や組織像が相違している場合は、目指すべき「あるべき姿」が明確にならないため、市長の想いを聞くことで、今後の取り組みを明確に定めることができた。

## (4) メンバーミーティング

上記の取り組みから得た結果を基に、メンバーミーティングを9回行い、現状の組織の状態や今後の取り組み等を、ダイアログを用いて検討した。

今回チームのコンセプトを「最少のコストで最大の効果を」とし、ミーティングに際しても、短時間で効率的な話し合いが行えるように工夫をした。

## 3 これまでの取り組みから見てきた気付き・変化

上記の4つの取り組みを通して、見てきた「問題点」の気付きとして以下の4つが挙げられる。

### (1) 前例踏襲が常態化しているのではないか

人材育成基本計画において組織の目指す職員像が設定されており、さらに職員意識調査アンケートを通して多くの職員が個々に理想とする姿があることを確認し

ているが、そのための行動が思うようにできていない状況がある。この原因としては、どのような行動をすれば、目指すべき姿に至るのか、その方法が掴めておらず、安易に前例に沿った対応をしてしまっているのではないかと考える。

さらに、その前例主義から脱却したいとの思いがあっても、通常業務に追われて取り組む時間がないのではないかとといったことが考えられる。

#### (2) 個人間の仕事に対するモチベーションの差が大きいのではないか

人材育成基本計画が十分に職員間で共有できていないため、自身の業務やキャリアについて明確に描くことができていない職員がいるのではないか。そのため、職員間で意識の違いが明確に出てしまい、その職員間の意識の違いにより、組織が変化することを阻んでいるのではないか。

また、もともとはモチベーションの高い職員であっても、日々の業務に追われるうちに、当初の気持ちが薄れてしまっていることも考えられる。

#### (3) 当事者意識が低くなっているのではないか

近年の採用職員については、市外もしくは県外出身者も多い。行政に求められる能力が国際化、専門化、多様化している現在、より多くの優秀な職員を確保するためにも、必要なことではあるが、一方で、上田市ひいては自分の地域が抱えている問題等への知識が不足していることも否めないと考えられる。そして知識が不足していることから、問題を問題と思うことができず、当事者意識が低くなる要因となってしまうのではないか。

#### (4) 新しい取り組みが継続されない

組織の向上のための取り組みとして、職員提案制度があるが、なかなか提案が職員から挙がってこない。また、職員の有志で集まって組織をよくするための取り組みをすることも以前はあったが、その活動も停滞しているなど、新しい取り組みが行われることが少なく、取り組まれても継続していくことが難しいのではないか。

以上4つを「問題点」の気付きとして挙げたが、1年間の部会を通して、これらは、次の3つの意識を持つことで解決していけるのではないかと思料する。

まず、1つは「ダイアログ」を以て、意識の共有を図り問題に全員で取り組んでいくことである。ダイアログは、ディベートと違い、お互いの価値観を認め合い発展させることができるため、1人では思いつかない思考にも行き着くことができる。また、全員が納得して進めていけるため、当事者意識を持つことができる。

2つ目は、「問いの重要性」を理解して、正しい問いをしていくことである。今、社会は正解のない時代に突入している。例えば、少子高齢化社会などは、その最たるもので、前例もない以上、明確な既存の答えもない。既存の答えがない中で、答えを探しても問題の解決にはならない。正しい問いをすることで、方向性が見出さ

れ、結果としてより良い新しい答えを導き出すことができる。

3つ目に「小さな一歩を踏み出す」ことである。組織や地域を変えていくということは大きなことであり、往々にして、自分にできるはずがない、変わるはずがない、と躊躇してしまう。しかし、部会を通して「私たちは微力だが、無力ではない」ということを学んだ。個々で、できることは限られているかもしれないが、小さなことでも何かを始めることができれば、変化が生まれ、その変化に影響された人々が協力をしてくれるようになる。まずは小さくてもいいので、一歩を踏み出すことが重要である。

1年間の部会を通して、3名で、キーパーソンインタビュー等の取り組み、複数回のメンバーミーティングを行ってきた。その中で、我々にも心境の変化があったように思う。当初は、ダイアログの重要性を理解しておらず、また、当事者意識も低かったように思う。しかし、今はそれぞれの業務においてもダイアログを重視し、部会の取り組み以外においても当事者意識を持って仕事をしている。この変化はそれぞれの中での小さなものであるが、この変化を3名が続けていくことで、より大きな変化が生じ、組織を変えていけるのではないかと思う。

#### 4 ありたい姿

部会目的を果たすために、次の研究テーマがあげられた。

地域の20年後のビジョンから導かれる5年後、3年後、1年後の地域、組織、人材のありたい姿を掲げ、組織をありたい姿へと変えていくために、これから何に着眼し、どのようなシナリオ(時間軸に基づくアクションの積み重ね)を進めていくか。

私たちの思考は、どうしても現状からの積み上げ(課題克服)で未来を考えてしまうことが多いが、今回の研究は、「価値前提」、未来からの発想法(バックキャスト)により、まず、「ありたい姿」を描き、それに対する現状や課題を捉え、その間のギャップを埋める取り組みを考えていく手法で行うこととされた。

課題で分析した上田市の人口動態や財政状況結果を通じて見えてきたものや、キーパーソンインタビューなどから得た意見などについて参加者3名で対話を重ね、ありたい姿のメインテーマを

「変化を楽しむ地域・組織・人材!」とした。

そこから地域・組織・人材の共通テーマを「本質を知る、考える」「未来志向で考える」「対話を大切にする」の3点とした。

さらに、「地域」「組織」「人材」に分けて、ありたい姿を次のように決定した。

### (1) 地域のありたい姿

- ・住民が現状を正確に把握し、自ら課題解決できる地域
- ・地域や郷土への誇りを持った人(関係人口)が多い地域

人口減少や少子・高齢化、個人の価値観、ライフスタイルの多様化などにより地域に関心を持つ人や人と人との繋がりが減少しているのではないかと考える。

上田市の将来都市像「ひと笑顔あふれ 輝く未来につながる 健幸都市」の実現には市民ひとりひとりが自分のまちを知り、それを誇れる環境が必要と考える。

### (2) 組織のありたい姿

- ・市のビジョンが的確に共有されている組織
- ・マニュアル化が確立され、効率的に仕事が進められる組織
- ・各課にエキスパート職員が配置され、問題解決等に柔軟にかつスピーディに対応できる組織

職員意識調査アンケートの中で、職員がいきいきと働ける環境や組織が求める職員像を明確にして欲しいなどの意見が多く見受けられた。これらからビジョンの共有、効率的な業務遂行の実現を整備する必要があると考える。

### (3) 人材のありたい姿

- ・地域の現状を的確に理解し、それを反映させた業務を遂行できる人材
- ・組織における自身のキャリア展望が明確である人材

近年、IターンやJターンなど他地域からの職員採用が増加している。これは、多様化する住民ニーズ対応において必要なことであると同時に、地域や背景を知らないことで効率的、有効的に業務を遂行できない恐れもある。まずは地域を職員が知ることが重要である。

また、職員一人ひとりが、自身のキャリア展望を描いた中で目の前の仕事に繋げる形で行うことが出来れば、(1)の地域や(2)の組織の実現が叶うのではないかと考える。「立ち位置を変え」、「価値前提で考える」ことで大きく変われると考える。

## 5 ありたい姿を目指す為の今後の行動

ありたい姿を目指すため、取組む具体的なアクションについては後述するが、いずれのアクションも、自分から始まり周囲に波及していく視点で取り組むたいと考え、次のキャッチコピーを考えた。

『私が変わる！隣の人と変わる！組織全体で変わる！』

それぞれの意味するところは、以下のとおりである。

## 【私が変わる】

まず初めに、「自分事として始める」・「一人称でとらえる」・「まず自分から変わる」を意識していく必要がある。こうなったらいいのという想いを他人に任せずに自ら行動していくことが重要である。実際には、経営層や総務部門などが動かないと変わらないことも多いが、「〇〇をこう変えることが必要」とだけ、提案して終わってしまうのではなく、自らできることから始めていく。

大きな変化に合わせて、自分ができることから始め働きかけを起こしていき、自分自身も替わっていくことを目指す。

## 【隣の人と変わる】

様々なことを変えていくには、共感を得て一緒に働いてくれる仲間が必要である。特に大きなことを行うのであれば、協力者は必須となる。

たとえどんなに良い提案でも、一人よがりでは終わってしまっは意味がない。

「私が変わる」ことや日々の「対話」により隣の人に少しずつ変化をもたらし、想いを共有する仲間が広がっていく状況が理想である。

違う価値観の人が同じ組織に属して、一緒に働いている。

「私が変わる」際に意識した「一人称でとらえる」を忘れてしまうと高すぎる理想や自分だけの想いを「隣の人」へ押し付けてしまい、「出来たらいいけどついてはいけない」「それでは自分はやりたくない」と変化にストップをかけてしまう可能性がある。

固定的な思いや固定的な仲間だけで進むのではなく、個々の変化が積み重なりその変化が波及していくよう取り組んでいきたい。

## 【組織全体で変わる】

小さな取組を大切に積み重ね、その結果、組織は変わるのだと考える。

また、自分たちの活動が、気の合う仲間だけに留まった活動で終わってしまうのではなく、活動の先に、組織全体が変わることを常にとらえながら行動していく必要がある。

変化について特に必要性を感じていない層を取り込んでいくには、「対話」の積み重ねや具体的なアクションを起こすことも重要になっていくと思われる。

そのためにも、上層部や経営陣の目指すべき方向を知り、我々の取組がそこにどのような益をもたらせるか意識して進めていくことは必要である。

以上のようなことを踏まえた上で、次のような具体的なアクションを考えた。

### ①お仕事プレゼン

〈具体的な内容〉

- ・自身の業務や部署について、他の職員へプレゼンテーションを行う機会を設ける。

〈期待される変化・効果〉

- ・アウトプットを前提に捉える事で、業務の見える化や体系化を促す事ができ、自分自身の業務を見直すきっかけとなる。
- ・他者に自らの考えを伝える力を身に着ける機会となる。
- ・聞き手は、他部署の業務について知る機会が増え、市役所全体の仕事について知ることとなり、自身のキャリアを思い描く助けとなる。

②お隣市町村セッション

〈具体的な内容〉

- ・地域的な課題や組織の問題等、共通して取り上げることのできるテーマを設定し、近隣市町村と共同でグループワークやダイアログを行う。

〈期待される変化・効果〉

- ・近隣市町村の実情を知る事により、その差異により自組織の状況などをよりよく知る事に繋がる。また、自組織のドミナントロジックに気づくきっかけとなる。
- ・近隣自治体職員との連携を強める事ができる。同じ志を持つ仲間の輪を団体の枠にとらわれず拡げて行ける。

③お仕事単語帳（上田市役所版）

〈具体的な内容〉

- ・上田市職員がよく使う単語や専門用語や略語、または方言や独特な表現などをとりまとめ、職員であれば誰でも参照可能にする。
- ・庁内 HP や共有ドライブなどを活用して、職員であれば誰でもアクセスや編集可能な様式を整える。
- ・関わる職員が、自身の業務について立ち位置を変えてとらえるきっかけとなる。

〈期待される変化・効果〉

- ・新入職員や異動したばかりの職員が各職場で直面する専門用語等がいつでもすぐに確認できる。
- ・多くの職員が関わることで、各用語や係る業務について広い視野で考えることが出来るようになる。

④市長・部長座談会

〈具体的な内容〉

- ・市長や部長などの経営層に、自身の仕事観や職員に期待する事などを語ってもらう機会を設ける。講演会形式ではなく、対話を用いて展開していく会としたい。

〈期待される変化・効果〉

- ・一般職員が経営層のビジョンを知り共有する機会となる。
- ・経営層の俯瞰的な視点により、自分の業務を捉え直す機会となる。
- ・職員間の対話を促進させ、現場と経営層との距離を近づける事により風通しがよ



くなる。

#### ⑤上田市魅力発見ツアー・研修（丸子検定の体験）

〈具体的な内容〉

- ・観光や産業などのテーマや地域を設定しながら、職員が上田市を巡り魅力や問題を自ら発見する。

〈期待される変化・効果〉

- ・現場に触れることで当事者意識が高くなり、上田市の魅力を自分の言葉で発信できる職員となる。
- ・より市民目線で業務を遂行するようになる。
- ・自分たちの住む場所の魅力や問題を具体的に捉えることで、不要な業務が減り、必要な業務が見えてくる。

以上が私達の考えた「ありたい姿」を実現させるために取り組むアクションである。

今回の部会に参加し、多くの幹事や他市町村職員と対話することで、私たちは「小さくても確実な一步を踏み出したい」という思いを得た。

ここに挙げたアクションの全てをすぐに行っていく事は難しいが、「ありたい姿」を目指し、小さな事でも少しずつ、一步でも取り組んできたいと考えている。

## 6 おわりに

以上、これまでの取組みや今後について記してきたが、最後に、この部会に参加した一人ひとりの気づきや変化などについて記し、締めくくりとしたい。

### ■ 伊藤 亜矢子（監査委員事務局 次長）

今までの自分を振り返ると、「思い」があっても、自分が一步を踏み出したところで何も変わらないだろう、という気持ちと、一步と雖も大きな勇気と覚悟があるぞ、という気持ちが重なり、いつも変わらない道を選択してきたように思う。

しかし、この部会に参加するという一步を踏み出したことで、新しい出会い、考えることの大切さ、対話をする楽しさ、そこから新たな発見が生まれていく充実感など、これまでにない経験ができ、部会に参加するという一步だけでかなり大きな変化を得ることができたのである。

市役所人生折り返し地点を過ぎた自分が、いま、これから、市役所職員として必要なモノはなにか、どのような立ち位置で仕事をすべきか、上司や部下にどの場面でなにを問うのか、この問題の本質は何なのか、これまでとは違う「思い」が自分の中に生まれていると感じる。

これからも私らしく、一步ずつ踏み出し、その積み重ねが組織の成長の一步に繋がるよう、考え、行動していきたい。

■ 森 広（保育課 主任）

今回部会に参加したことで、「私たちの働き方は、組織はこのままでいいのだろうか」という問いを何度も考えさせられた。

それぞれに異なる状況にある中でも、組織の変革や地域の発展のため。ひいては日本の未来の為に、苦悩しつつ取り組みを進めている自治体職員が全国にいることは、とても励ましとなった。

「私たちは微力ではあるが無力ではない」部会の中で語られたこの言葉が強く心に残った。

これから小さな歩みでも、停めることなく地域と日本と果ては世界をよりよくしていく働きを続けていきたいと思わされた。

今回挙げたアクションのなかで、部会のポスターセッションで他自治体職員からも好評だった、アクション③単語帳から徐々に具体的な活動を進めていき、小さくても確実な変化を一つでも起こしていきたい。

■ 西山 周平（収納管理課 主任）

この1年間、研究会に参加して、ダイアログと一人称で物事を捉えることが重要であることが分かった。しかし、日頃の業務の中やプライベートの中においても、重要とは分かっている、それを継続的に実践していくのは、いかに難しいことか痛感する1年でもあった。今後も、日々の業務の中で、上記2点を常に念頭において取り組んでいきたい。

組織変革のための取り組みとしては、幾つかの魅力的なアクションプランを作成することができたが、実践はこれからとなる。「部会に卒業はない」ので、今後もメンバーと協力して、アクションプランの実践に取り組んでいきたい。