

令和元年度 人材マネジメント部会 共同論文

愛知県 新城市

～対話のできるまち新城をつくる～



新城市役所 第2期生

会計課

中島 紳之

鳳来総合支所 地域課

鈴木 文崇

健康福祉部 地域医療支援室

夏目 康平

1. はじめに

はっきりと「これが原因」というものはないが、閉塞感・停滞感を感じ職場内で重い空気が流れている。「このままではまずい、なんとかしないとイケない」と感じながらも何をどうすれば良いのか分からない。

そんな矢先、人材マネジメント部会参加の案内が舞い込んできた。中島は組織に蔓延する旧態依然な慣行を打破するため、鈴川は先行きの暗い市の未来の前に抜本的な対策を行う方法を模索するため、夏目は職員研修をもっと面白く、それぞれの職員にとってプラスとなるものにするため、というように今年度参加の3人の「やりたいこと、現状認識、将来への思い」は三者三様ではあったが、「現状をなんとかしたい、それを実践するにはこれしか無い」という共通認識のもとチームを組み応募することを決めた。具体的な内容を知らぬまま淡い期待を抱いて。

2. 1年間の取り組み

「地域の商店街を何とか立て直したいといいながら家で通販サイトでクリック。地域をダメにしているのはおまえの右手だ。」そんな衝撃的な出だしからスタートした部会だが、1年を通じて徹底的に「対話」の必要性を認識させられた。「対話」とは簡単に言ってみれば、じっくりと話し合い意味づけを確認するプロセスである。例えるならこちら側からは「6」であるが相手側から見ると「9」に見える。このように同じものを見ているも見方角度、受け取りかたによって全く異なるものになってしまう。それを対話によりお互いが納得できる着地点を探っていくということである。

市役所はやらない理由を考えるプロだと揶揄されるように、相手の間違いを論破することが目的の「討論」が主流となっている組織の中において、目からウロコの出来事であった。以下対話についての詳細を説明する。

対話の基本

話す × 聴く

△聞く (hear)

自然と耳に入ってくる、きこえる《受動的》

○聴く (listen)

耳を傾け注意して聴く《積極的・意識的》認める、許す

「対話」をする上で意識すべきこと

※自分の真意は相手にしっかり伝わっていない。

※相手の真意も自分はちゃんと受け止め切れていない。

※だからこそ真意を確認し合う丁寧な「対話」が重要。

他にも全5回の研究会を通じさまざまなことを研究した。最初はわけも分からずやらされ感が強かったが、しだいに面白さを感じ、主体的に取り組みができるようになってきたように思う。そんなこんなで行ってきた取り組みを次にまとめる。

[キーパーソンインタビュー]

市の第2次総合計画のキモ、人材育成計画の概要など詳細を把握せぬままスタートしている状態であったため、担当者、部課長に教えを仰いだ。

その上で、市長とインタビューの場を設けていただき自分たちの思いを伝えながら現状等についてお話しいただいた。

内容（抜粋）

- ・業務が増え続け職員が疲弊しているのを感じる。例えば繁忙期の場所へ応援に行くような職員を配置できないか？
- ・学校のあたりまえをやめた⇒では市のあたりまえとは？
- ・終身雇用は崩れ、今後は市の職員であっても転職があたりまえとなってくる。だからこそ、どこへ転職してもおかしくない職員を育成する必要がある。

[ランチミーティング]

第3回研究会後、アクションプランについてマネ友と相談しながら実施した。とりとめの無い話やアクションプランの意見を仰いだ。また、今まで管理職クラスとの対話が多かったため、若手職員、女性職員との対話を重視した。

[業務改善提案]

アクションプランの1つとして行った。ランチミーティングを通して現状に危機感を抱く職員が多いがそれを表に出せていないことが分かったため、多くの提案を行うことで意見を言いやすくなる空気を創出するため、各職員が普段から業務改善を念頭に置きながら日常業務に当たるようになって欲しいという思いから実施した。

部会参加者で今年度1件の業務改善実施報告、1件の業務改善を行った。

[中間報告会]

第4回研究会後、主にキーパーソンインタビューを受けて頂いた職員を対象に自分たちのアクションプランについて対話を行った。

秘書人事課長・同係長、総務部長・財政課長、副市長、市長の計4回実施。

それぞれの立場から前向きな意見をいただき、ポスター作成に向けて、自信を深めた。

〔市役所のあたりまえアンケートの実施〕

アクションプランの1つとして行った。市長とのキーパーソンインタビュー中の話題で問いかけられたが、その場では漠然としたイメージでしか返事ができなかつたため、改めて考えるにはリスト化して「見える化」を行う必要性を感じた。3人で作成していたが、考えの偏り、手詰まりを感じたため職員に広くアンケートを募ることとした。

匿名で実施した結果、多くの意見を募ることができた。(100件以上)

〔SIM2030in 新城の実施〕

アクションプランの1つとして職員に行政経営の意識の醸成を図ること及び価値観の共有、今後実施する際のファシリテーターを育成することを目的に実施。

2月26日に青木事務局次長を招き、職員約20名と市議会議員2名が参加した。SIMを経験したことでそれぞれに気づきと踏み出す一歩を生み出すことができた。

次のステージとしては新城市オリジナル版を作成し、市のオフィシャルな研修や市民との集まりの場で実施し、職員・市民に行政経営の意識を醸成していきたい。

3. 見出した成果・つくりだした変化

活動を通じ、既出ではあるが、危機感・熱い思いをもつ職員が多くいること、現状を変えたいが一步踏み出せずに悩みを抱えている状況を確認することができた。これらの職員をうまく味方に取り込み、「何とかしてくれる誰かを待っていてもそれは永遠にやってこない。変化を起こせるのは自分たちでやるしかない」という意識を浸透させていきたい。今回誰かに指示される訳でなく動いたことで一石を投じることができたのではないかと考えている。

また、次に挙げるような市役所の古くからの体制・課題が改めて浮き彫りとなった。

- ・ やって当然、できなければ批判されるという状況で人（職員）を褒める土壌が無い。
- ・ 封建的な体質でトップダウンで物事が決まることが多い。現場サイドと意識の差があり、「言っても無駄」という空気が流れている。
- ・ 実戦主義的などころがあり、事前準備が足りないまま現場に投入されている。

これらの状態は過去から継続して、言われてきたことのように思うが、なかなか現実は変わっていかない。根の深い困難な課題だと認識しているが、これらに踏み込み、少しずつでも改善を行い、職員がモチベーション高く働くことができ、

周囲に誇れるような環境となるよう取り組んでいきたい。

期間全体をとおし、20～30人程、対話の場を持つことができた。お相手頂いた方々については、後押し、アドバイス等、概ね好意的に接していただき、全否定されるようなことがなかったことから自分たちの方向性に間違いはないと確認ができるとともに今後に向けての励みとなった。

ただし、3（賛成派）：4（無関心層）：3（否定派）の法則というように、たまたま、あるいは半分無意識に賛成派と思われる人物を選んだ可能性も視野に入れながら活動の基本線としたい。

4. 今後の取り組み

今後の活動内容を検討するため、1年間の取り組みを振り返ると、新城市の現状がまさに出馬部会長の言われるやらされ感・あきらめ感の蔓延する現場の縮図そのものだと言うことに気がついた。その縮図とは次のような流れである。

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">① 担当1人で起案（複眼なし、個の力に依存）② 重要日程逆算のレク対応（調整の余裕なし）③ 結論の通知のみ（経過共有や背景の説明なし）
⇒その結果、個別最適、現場やらされ感が強まる。 |
|---|

この流れのままでは、個々職員は自分の思い描いた流れと異なる結果が帰ってきた場合に、それがなぜかも分からぬまま押しつけられた印象を持つため、やらされ感が増す。また、言っても無駄だとあきらめ感が増し、モチベーションが低下するという悪循環が発生することとなる。まず第1に取り組むべきはこの流れを変えていくことだと考える。そのためには職員1人1人の意識を変えていくことが必要となる。「言っても無駄だ、やっても何も変わらない」から「何とかしよう、一歩踏み出そう」各職員にそう思ってもらえるよう次の活動を実施していきたい。大切なことはどんなに小さくてもいいのでとにかく1歩踏み出すこと。1人の人間が踏み出す大きな1歩より多くの人間が踏み出す小さな1歩の方が大きな効果を生み出す。1人の力は微力かもしれないが無力ではないということを確認してもらうため、次のことを行っていく。

[市役所のあたりまえの見直し]

今年度実施したアンケートを内容毎にまとめるとともにそのあたりまえは具体的にどのような業務なのか⇒なぜやっているのか⇒それはあたりまえなのか・やめられない（改善できない）のかを洗い出す。来年度は2期生で取り組み各所属課で実践する。今後は応援・協力いただける職員を集めそれぞれの課で実

施してもらおう。ゆくゆくはオフィシャルな内容となり、増え続ける業務に歯止めをかける一端となることを期待する。

[新城市オリジナル SIM の作成]

今年度実施し大きな反響を得ることができた。今回は熊本版を流用したが新城市のリアルなデータを取り入れ、今後起こりうることを想定し、市の将来を体験できるような内容のものとする。来年度中に関係課と調整しながら内容を確定させ、職員研修や市民との集まりの場で実施できる体制を整え、オフサイト、職員研修、市民との集まりの場で実施する。

[対話の場の創出]

2期生として取り組んだ業務改善提案にも引き続き取り組みたい。自分たちの提案を見た職員が1人でも追随してくれるような活動としたい。良い提案が出てくるのは全体の数%だといわれているようだが、仮に10の素晴らしい提案を産むために100の駄作で埋め尽くす気概で月1業務改善提案を行いたい。

また、1期生とも協力し、月1マネ友会を開催し、お互いに1月の活動状況の報告から意見交換等を行い、自分たちの活動を継続しながら仲間を増やしていく場としていく。

[3期生との関わり]

部会と向かい合った1年、困難なこともあったが充実した1年間となった。自分たちが得た経験を活かし来年度参加予定の3期生を全力でサポートしていきたい。

ただし、3期生のやろうとすることを誘導し、自分たちの意見を押しつけることのないよう肝に銘じたい。

5. 最後に

最近よく「夢のある未来を」というフレーズを耳にする。しかしながら、「夢のある未来」とはいったいどのようなものなのか。自動車が空を飛ぶような世界のことだろうか。あるいは、行きたい場所に瞬時に移動できるような世界のことだろうか。また、「人」の見る「夢」とはどのような意味をもつのか。これからは、「あれも、これも」の時代から「あれか、これか」を選択する時代になると言われるように、脆く崩れ去るものではなく、実現可能な「目標」をしっかりとたて、その実現に向けて1歩ずつ踏み出していくことが求められていくのではないか。

重要なことは一歩踏み出すことだと繰り返し論じてきたが、具体的にどうす

るのか、踏み出すために必要なこととは何なのかにふれて1年の活動の締めくくりとしたい。

- ◇ 知ること〔対話、あたりまえリスト〕
 - 自分を知ること（自己分析）
 - 相手を知ること（希望や趣向）
 - 相手を知っていることを知ること（確認）
 - 自分が知っていることを相手に知らせること（応答）
- ◇ 共通認識を持つこと〔SIMの実施〕
 - 危機感（財政的、人力的）の共有
 - 重要施策を理解すること（それが自分の仕事とどう結びつくのか）
- ◇ 意欲をもつこと、それが認められること〔職員提案〕

参考

「未来を目指す（施策を考える）には」

- ① 現状を分析すること（ここを見誤ると物事はうまく進まない。
- ② 現状分析とは⇒過去を調べること
（現状は過去に下した決断の結果である。ゆえに当時なぜその決断をしたのか把握する。）
- ③ 過去の出来事を知ること未来へと繋がっていく。
- ④ 未来の目標を明確することで、今と近い未来に行わなければならないことを明確にする。

○付記 新城市人材マネジメント部会 2 期生の気づき、学び、変化

(会計課 中島紳之)

まず、予防線を張っておきます。付記なのであくまで私見です。

新城市役所には昔から「対話」をする土壌がありません。一方的に伝え、相手のリアクションを取り合わないどころか伝わっているかも確認しない「放送」ばかりです。(放送どころではなく大本営発表と呼ぶべきでしょうか。) これは、経営層から一般職員に対してだけではなく、管理部門から窓口部門と事業部門や、本庁から支所に対してもそうですし、市役所から市民に対しても同様です。このような状況を変えるにはどうしたら良いのか、若い頃からずっと考えていましたが、受信側でしかない私には話を聞いてもらう機会はあまりありませんでした。

これが私の人材マネジメント部会に参加したいと思った大きな動機の一つでした。今年度は宿題のため、と言う理由でキーパーソンと直接何度も対話を行うことができました。キーパーソンの中には対話の重要性を話してくれた方もみえましたが、放送することが対話だと思っているのか、わかっているけど変えることができないのか期待できません。これで一年間の活動に区切りがつくため、対話の口実もなくなりますし、本来であれば口実など必要がなく誰でも、誰とも対話できる状況であるべきだと思っています。

しかし、諦めてしまっただけでは人材マネジメント部会に参加した意味は全くと言って良いほどありませんので、SIMや当たり前リスト、業務改善提案を続けていき、あと何度の人事異動と選挙が必要かは分かりませんが、せめて一緒に参加してくれた二人に役がつくまでには放送ではなく対話が当たり前の組織に変わっていると良いな、自分はそのための踏み台になれば良いな、と思っています。(と、このようなことを書いた効果が少しでもあれば良いのですが。)

他にも私見としてなら言いたいことはたくさんありますが、二人にプレッシャーになってもいけないですし、対話しやすい環境が実現できれば伝えることができるでしょうからこれで終わります。

(鳳来総合支所 地域課 鈴川文崇)

主に財政難を原因として先の見えない暗い話題が多く、内部では仕事のなすりつけあいばかり。第1回研究会で「つぶれる組織によくある特徴は人事と給料の話題がよくでる」と言われたことにハッと、こんな閉塞した状況を打破したいと思い取り組んだ1年間でした。部会を通じて学んだことは、「いつか誰かがやってくれる」ではなく、「自分で改善に向けて取り組む」ということ。常に一歩踏み出す気持ちで内外に存在する市役所の「あたりまえ」に挑み続けます。

また、「1から1, 000進むよりも0から1進む方が難しい」というように

市、地域に必要なことは1人の人間が踏み出す大きな1歩より多くの人間が踏み出す小さな1歩だと考えます。1人でも多くの賛同してくれる仲間を増やし、小さな一歩を繰り返すことで市が掲げる「チームしんしろ」を達成するべく2期生でやると決めた「月1業務改善提案」、「市役所のあたりまえの見直し」から始めて行きたい。

※思ったより順位が低くてショックだったので参考にストレングスファインダーやってみました。自分の強みは「学習欲・責任感・着想・目標志向・戦略性」だそうです。これを今後活かしていこうと思います。

(健康福祉部 地域医療支援室 夏目康平)

現在、業務に追われる中で、本年度の部会で学んだ対話をする事及び先のことを考えて行動することの大切さを実感しています。

自分がこの部会に参加した目的は、自分のスキルアップのためと全国の自治体職員とのつながりをつくるためでした。毎回の部会が出る課題に心が折れそうになることも有りましたが、今、こうして振り返ってみると参加する時に期待した以上のものを1年で得ることができました。

その中でも自分が最も印象に残っているのが自治体財政シミュレーションゲームであるSIMとの出会いでした。自分は入庁して5年様々な研修を受ける中で座学だけではなく、もっと実践的にそれぞれが市の現状について学び、これからについて創造していく研修が必要なのではないかと感じていました。その思いは今年度、キーパーソンと対話し、市の現状を深く知って行く中で、より大きくなっていきました。そんな中で出会ったのがSIMでした。

第4回の課題に今年度中に1回は実施すると書き逃げ場のない状況をつくり、他の自治体からデータをもらい、青木さんにアポを取り、通常業務もあり慌ただしい日々でしたが、2月26日にSIM2030in新城を実施することができました。当日は多くの職員に参加してもらい、青木さんが途中で何度か部屋が熱すぎて退室するほどの白熱した対話を生み出すことができました。

これを第一歩として、新城版オリジナルSIMの作成、職員研修での実施という次の一歩に向けて歩みを進めていきたいと思っています。

最後に人事異動1年目にも関わらず、この研修に快く送り出してくれた上司に感謝し、付記とさせていただきたいと思っています。

※ちなみに自分は1点でも入ればいいなという低い志からのスタートだったので、今回の順位にかなり満足しています。この順位を自信に今後の活動に取り組んでいきたいと思っています。