熊本県　大津町

大津町ホームページ

https://www.town.ozu.kumamoto.jp/index.html

2020 年度早稲田大学マニュフェスト研究所
人材マネジメント部会
共同論文

熊本県大津町役場　第１期生

学校教育課　　辻口　浩二

介護保険課　　高橋　由紀美

介護保険課　　吉良　元子

目次

1　はじめに……3
（１）大津町の状況……3
（２）人材マネジメント部会への派遣開始……4
2　研究のテーマと手法……5
（１）研究テーマ……5
（２）研究の手法……5
①　時間軸で考える（過去･現在･未来）……5
②　意識･思考･対話･行動･成果の切り口で人や組織を見る……5
③　部会が大切にしているキーワード……6
3　活動の概要……8
（１）第１回研究会（R2.6.4）……8
（２）熊本地震を経験した職員と新規職員インタビュー（R2.6.19～25）……9
（３）第２回研究会（R2.7.10）……11
（４）課長職･保健師代表者対象アンケート（R2.8.7～19）……12
（５）部長級インタビュー（R2.8.17～18）……14
（６）第３回研究会（R2.8.26～27）……15
（７）菊池市･高森町　とリアル勉強会（R2.9.19）……16
（８）九州勉強会……17
（９）第４回研究会（R2.10.8）……17
（10）副町長インタビュー（R2.11.17）……19
（11）第５回研究会（R3.1.29）……19
（12）総務部長への報告（R3.2.24）……19
（13）町長インタビュー（予定）……19
（14）３人のランチミーティング（毎週水･金）……20
4　対話の考察……21
（１）対話の性格……21

（２）対話の必要性 21
5　今後の活動 24
（１）目指すあるべき姿の設定 24
（２）アクションプラン 24
6　１年間の活動を振り返って 27

1 はじめに

（1）大津町の状況

大津町では政策的な企業誘致や住宅開発の結果、現在も年々人口の増加が続けており、県内においても、元気な町として注目されている[i]。大津町の令和３年（2021 年）２月末時点の人口は 35,427 人、高齢化率は 22.4%。昭和 50 年（1975 年）以降増加を続けており、国立社会保障・人口問題研究所の将来推計人口（平成 25 年（2013 年）３月公表）においても、令和 27 年（2045 年）までは増加傾向にあり、そこをピークに減少することが予測されている[ii]。

その人口の生活を支えるべく働いている大津町役場の職員の人数は、令和２年度で一般職が 221 人、会計年度職員は 249 人。職員合計数のうち 53%を会計年度職員が占めている。

また、人口が 31,234 人だった平成 22 年（2010 年）の一般職の人数は 199 人、非正規雇用の職員は 155 人だった。職員合計数のうち非正規雇用職員の割合は 43%で、非正規職員の割合は年々増加していることがわかる。

一般職の職員１人当たりの人口は、平成 22 年（2010 年）は 156 人で、令和３年（2021 年）は 163 人。人口の増加、地方分権に基づく権限委譲等により増加した業務については、一般職員を 11%増員、会計年度職員（非正規職員）を 61%増員させることにより対応してきた。

しかしながら、職員の業務負担感が減少したとは言い切れず、時間外勤務をする職員も多く、職員の配置については増員を求める要望が絶えることがない。

"見えづらい自治体運営の頑張りを客観的データを用いて見える化"して自治体スコアをランキングする「自治体四季報」においては、全国 1,741 自治体のうち大津町は第 30 位で、熊本県内では第１位となっている。（県内第２位：嘉島町（全国 68 位）、第３位：菊陽町（全国 81 位））[iii]

このランキングは、民間企業を見るような視点で自治体の経営力をスコア化したもので、バランスを意識した次の５つの指標、①自治体の発展性/②住民の豊かさ/③安定性/④コスパを数値から客観的に分析し、そこから独自指標「自治体スコア」を算出し、ランキング化している。この指標のうち④コスパは、「人口一人当たり職員人件費」であり、大津町は、52,047 円で全国第 194 位。嘉島町は 73,877 円（第 729 位）、菊陽町は 42,056 円（第 27 位）となっている。会計年度職員の割合が高い大津町や菊陽町ではコスパが良いと高評価されているが、職員が日々感じている負担感については何らかの工夫をすることで軽減をしていかなければ、職員のモチベーションを上げて効果的な行政サービスを提供していくことは出来ないと考える。

そのような背景のもと、「限られた職員で成果を上げていくためには、どのような組織に改善していけばいいのか、どのような職員に育っていくべきなのか」建設的な研究を行うため、大津町は初めて人材マネジメント部会に職員を派遣することになった。

（2）人材マネジメント部会への派遣開始

総務課から参加募集があり、私たちは応募をし、ヒアリングを受けて選定をしていただいた。

「人材マネジメント部会に参加しようと思った目的」については、それぞれに次のような思いを答えている。

・（辻口）部会の目的が、個人の自己研鑽ではなく、大津町の住民のためにより良い組織目指すことにあることに共感しているから。3 人で参加するというスタイルも、参加者同士で対話を行い、同じ目標に向かい研究を進めて行くことにやりがいを感じるから。

・（高橋）大津町という小さな組織の中だけでの知見だけでなく、全国の自治体職員と交流を重ね、組織の捉え方、考え方、視点の柔軟性等、大津町の根本的な組織課題への気づきに活かしたい。

・（吉良）自分が組織内で中間的な立場になり、組織体質を変える役割を担うべき時期が来たと思うから。効率的に変えていくためには、ミドルアップダウンが適していると思う。中間的な職員が動くことで、幹部職員と若手職員に効果的に伝えられるのでは。

このように、三者三様の思いを持って部会への派遣が決定したが、まずは通常業務に支障なく研究を行わなければならないことから、求められるような成果を出すことが出来るのか不安があった。

そのような不安については、総務課人事秘書係長に相談しアドバイスをもらいながら、進めていくことにした。町が考える人材育成や組織のあり方の方向性に大きくずれて研究結果が絵に描いた餅にならないよう、実現可能性の高いことを積み上げていくことを念頭に、部会に望むことにした。

そのような矢先、昨年度までの部会とは異なる体制になる事が明らかになった。新型コロナウイルス感染症の流行により、東京には行かずオンラインでの参加になることが決まった。これまで ZOOM を業務で活用したことはなく不安もあったが、かえって新しいツールを楽しみながら参加することができた。タイミング良く、新しい常識に足を踏み入れることが出来て幸運だったと感じている。

そして、後に、このオンラインによるミーティングを率先して業務に活用するノウハウを取得できたことも、3 人にとっては非常に有益となった。

2　研究のテーマと手法

（１）研究テーマ

部会設定のテーマ **「緊急事態に効果的に対応できる自治体組織の在り方を考える」**

新型コロナウイルス感染症の蔓延、地震や豪雨等の自然災害等を緊急事態と捉え、そこで効果的に対応できる自治体組織とはどのようなものなのかを研究することになった。

大津町は平成 28 年熊本地震を経験していることから、具体的にイメージしやすいテーマであると感じた。

３人は、熊本地震の対応の振り返りを行うとともに、その経験が今回の新型コロナウイルス感染症対策に活かされているのかを研究することにして活動を開始した。

（２）研究の手法

１年間かけて、組織変革や人材育成の２つについて、仮説を立て→実践し→検証して、成果を出していく手法をとる。それは全て、３人を中心とした対話をツール（手段）として進めていく。

研究を行うにあたって、部会が考える研究手法について第０回研究会（R2.5.1）で説明があった。今後の研究や仕事に活かしてくために、ここに要旨を記しておくこととする。

①　時間軸で考える（過去・現在・未来）

組織を変えていく、人を育てていくにあたっては、目指すものが必要。これから次々と緊急事態が襲ってくる中で、新しい時代の変化に対し、**「こういう組織・職員を創りたい」という、目指すもの＝未来の設定**をする。さらに、目指すものはわかったが、「現状がわからない」という状態では有効に手が打てない。

現状＝現在をしっかり把握・分析・診断・評価をすることが必要。現在は、過去の積み重ねの結果。

さかのぼって、いつから、何があったからそうなったのかを考えることも必要。

過去・現在・未来の時間軸を意識して、大津町役場の職員や組織が、どうやってここまで来て、今こうなり、これからどうなりたいと思っているのか。そうなるために、どうしていくのかを考える。

②　意識・思考・対話・行動・成果の切り口で人や組織を見る

やらされ感で仕事をしているのか、目的意識を持ってやっているのか（意識レベルの変化を見てみる）、想像力やこれからの時代に特に求められる構想力は十分なのか（思考レベルの変化を見てみる）、一人で考えるのではなくみんなで対話をとおして考えていく力はあるのか（対話力、コミュニケーションレベルの変化を見てみる）

「意識・思考・対話」の切り口で職員や組織を見てみると、現状のレベルがわかる。これをどう高めていくのかを検討する。

「部署を超えて協働する」「役場を超え、住民や企業・NPO と一緒にやる」という行動レベルも大切。

最後に、成果を出して、成果レベルから振り返って組織を見ていく。量的な成果（アウトプット）だけでなく、質的な成果（アウトカム）視点で見ていく。

「時間軸」の考え方と「意識・思考・対話・行動・成果」の切り口で職員と組織を捉え、**目指す姿と現状とのギャップを埋める施策（アクションプラン）を研究する１年間**とする。また、３人だけではなく、色んな人を巻き込みながら作り、やってみることで、わかること・気づきが増える。

アクションプランを変えたり、展開を変える PDCA サイクルを１年かけてまずやってみる。

③ 部会が大切にしているキーワード

◇キーワード１ ：**立ち位置を変える**

「住民視線で考えよう」とよく言うが、本当に出来ているのか。相手のニーズを把握できているのか。

◇キーワード２ ：**価値前提で考える**

意思決定や判断の時に「何をもとに考えるか」「何を優先順位として高く考えるか」ということ。

「こういう未来にしたいから、今、こう判断するのだ」と、重大な意思決定ほど価値前提で。

・「目の前に起きていることに対して、その時の都合に合わせて判断」＝事実前提

・「何を目指しているのか、ありたい姿はどうなのか、何を大切にしているのかで判断」＝価値前提

◇キーワード３ ：**一人称で捉え語る**

当事者意識が必要。組織を変えるのに、「評論家」はいらない。

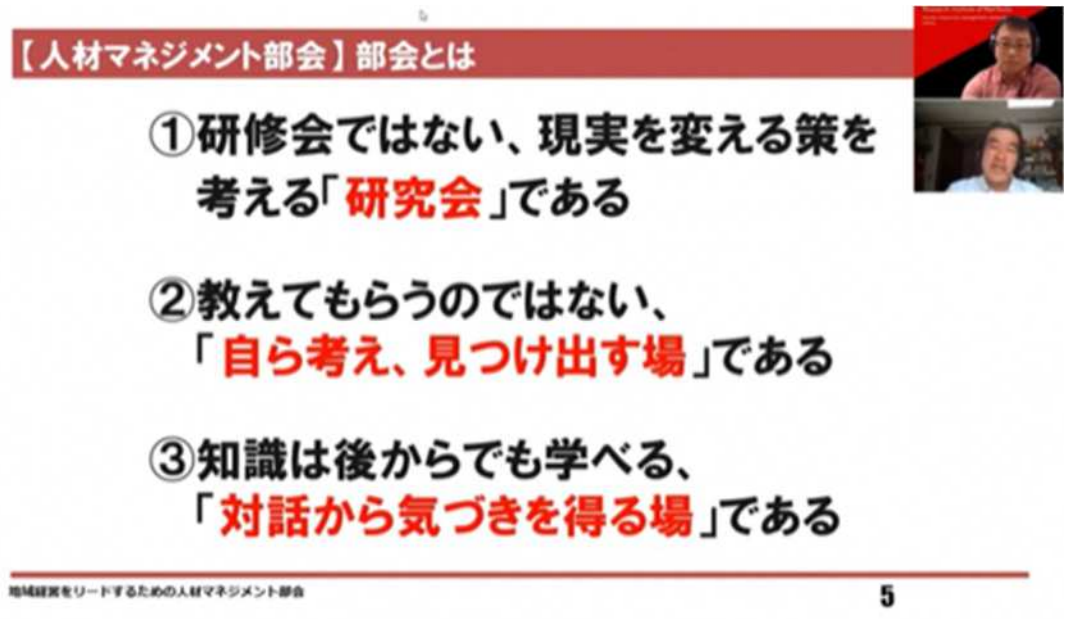
◇キーワード４ ：**ドミナントロジック（支配的な考え方）を転換する**

常識や当たり前を疑ってみること。過去の成功体験を過度に信じず、新しい価値観を取り入れてみる。

そして、動き出さなければ、自分も変わらないし、周りも変わらない。

研究者でありながら、常に実践者であること。同じ思いを持つ仲間とともに挑戦を続ける。

（参加をするにあたっての心構え）



3 活動の概要

（1）第１回研究会（R2.6.4）

研究課題：現状把握（自分たちの組織・人材は一体どのような状況なのか）

第 1 回研究会は、事前課題「新型コロナウイルス感染症対策に関わる自分の役所の取り組み（事実ベース）を調べる」について、発表・グループセッションを行った。事前課題では、まさに今直面している緊急事態に大津町役場がどのように対応しているのか、対応できているのかについて観察を行った。

3 人は、熊本地震の経験があるからこそ迅速に対応できているのではないかと感想を持っていた。

そして、第 2 回研究会に向けての事前課題が示された。

「緊急事態に効果的に対応できる自治体組織」を目指すにあたり、大津町役場の現状はどうなのかを把握するため、第 1 回目の事前課題よりもさらに「現状把握の深掘り」を行うことになった。

○第 1 回研究会の終了後、第 2 回研究会の事前課題のため、まずは 3 人で「緊急事態に効果的に対応できる自治体組織に大切なことは何なのか」、「求められる職員像と組織像」について考えた。

仮説 ver.1

職員像：「それぞれの立場に合った行動が出来る職員」

先を見越した視点を持てる→気づく→行動する→できていく→仕事が進んでいく

組織像：「組織の統率力が発揮されて、役割がすぐに与えられる組織」

・自分で自分のするべきことを判断できない人に迅速に指示が出され、判断出来なくてもすぐ動けるようにしておく。

・BCP や防災計画などのマニュアル化。日頃からの訓練（OJT）でチーム化し、対話を通して共有しておくことが必要。

では、多角的視点から見て、他の職員は、どのような職員像を求めているのだろうか。年代別、職階級別にインタビューを行うこととした。

職員へのインタビュー前に、第 2 回研究会に向けた作戦会議として、高森町、岡山県美咲町（対話自治体）と一緒に、オンラインで情報共有を図った。（R2.6.18）

（２）熊本地震を経験した職員と新採職員インタビュー（R2.6.19～25）

管理職（総務部長）、係長級（2 人）、主査・主事級（4 人）、新規採用職員（6 人）へインタビューを行った。

職階級	質問内容
管理職	・どういう職員像を求めているか ・組織体制で気をつけたことは
係長級 主査・主事級	・緊急時に求める職員像とは ・熊本地震時の考えから変化したこと
新規採用職員	・自分がなりたい職員像は ・コロナ対応で自分が出来たこと

総務部長からは、具体的な職員像を明確に聴くことが出来た。

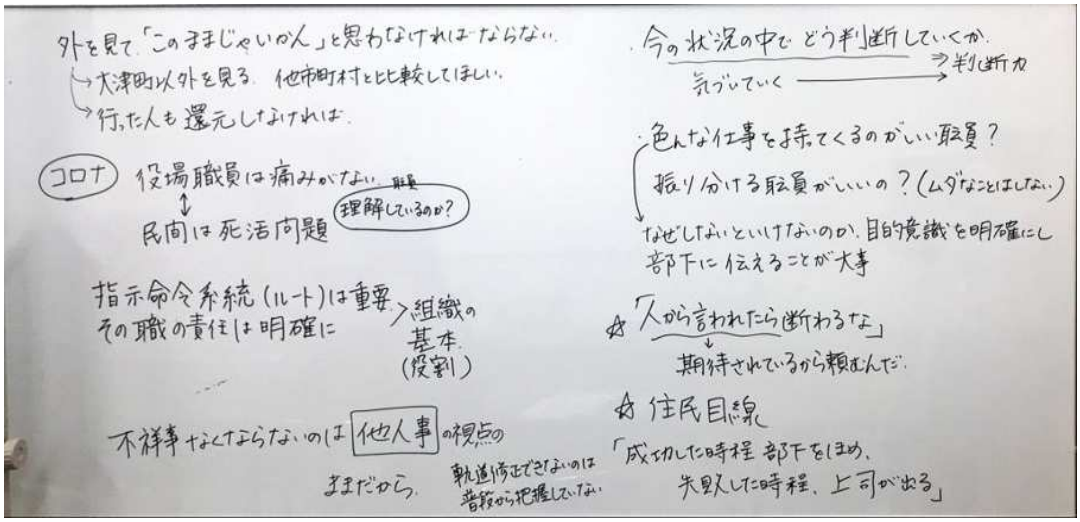
～インタビュー結果　『求める職員像とは？』（抜粋）～

・職員の価値観は人それぞれ違い、どれだけの職員が課題と思っているのか。また、これでよいと思っている職員も当然ながらにいる。管理職がこれら職員をしっかりと引っ張っていかなければならない

・（人の痛みが分かる）住民目線が重要。できないことでも、できることがないのかをしっかり考える。判断に迷ったら、住民視点を第一に、ポイントを押さえ論理的に考える視点を持つこと

・自ら考え、行動するチャレンジ精神。若い職員が意見を言え、高い目標にも果敢に挑戦することができる職場環境づくりが大切

・個々の能力は高くても、それぞれの職責に求められる行動が取れる、協調性のある職員　等々

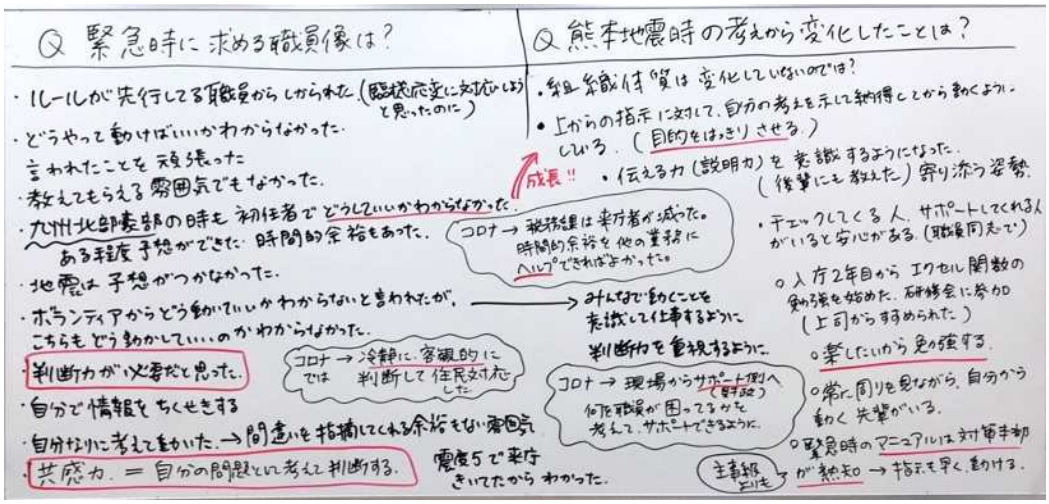


また、熊本地震を振り返って改善すべき点や、熊本地震とコロナの違いを示した上で、職員や部署による温度差などを懸念されていることもじっくりと聴くことが出来た。

係長・主査・主事級の職員からは、3 人と同じような意見も聴かれたとともに、それぞれの想いが強く、緊急時に自分の役割を発揮しようと行動していることが感じられた。しかしながら、“こんなにも想いがある人がそれぞれの立場で過去の教訓を活かしながら、緊急時の対応に着実繋がっているのに、なぜ、組織として危機的状態から抜け出せないのか”、“想いが強い職員ばかりを選定してインタビューをしたのかもしれない”と、根底にある課題にたどり着けていないのではないかと新たな疑問が生じ、人選の難しさを感じた。

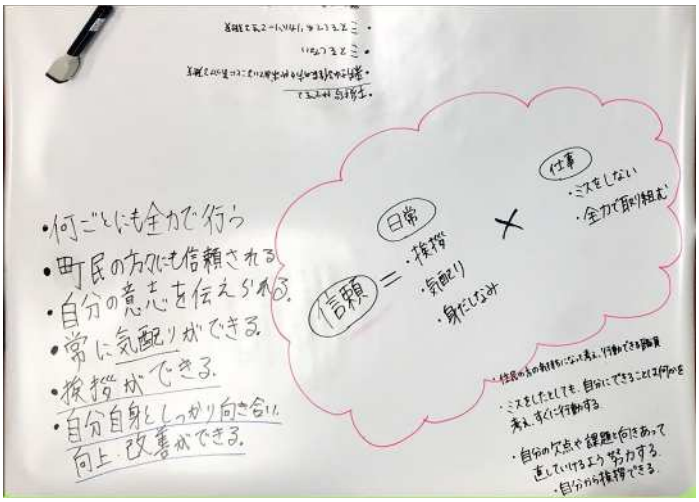
新規採用職員については、現在のやる気を活かして、どのように育てていくのが効果的なのか組織として考える必要がると感じた。

また、総じて、日頃いかに職員間の対話が不足しているかを痛感した。どのような考えを持っているのか、話してみないと全くわからないものだと思った。



←熊本地震を経験した職員意見

↓令和 2 年度の新規採用職員 →



（３）第２回研究会（R2.7.10）

研究課題：現状の深掘り（なぜそうなっているのか？原因や背景を考える）

インタビュー後、3 人だけで考えていた「緊急事態に効果的に対応できる自治体組織に大切なことは何なのか」について修正を行った。

仮説 ver.2

3 人だけの考え（修正前）	インタビュー後の考え（修正後）
・個人の判断力 ・対話できる人間関係 ・訓練と BCP 計画などのマニュアル化	①フェーズに対応した冷静で先を見越した判断力 ②コミュニケーション（自分事として捉える。相手の立場に立つ。共感力） ③判断材料を得るための情報収集力と知識量

第 2 回研究会では、発表・グループセッションを行い、幹事団からのアドバイスをもらった。

ここでも、対話をするうえでの、**思考の三原則**

①時間軸（長期的視点で、過去から見た現在、未来から見た現在で考える）

②多面的思考（上司、部下、経営者、顧客、地域、政治、法律的視点での思考）

③根本的思考（本質的思考）

を意識しながら、グループセッション相手との対話の仕方についても助言が行われた。

緊急事態にどうあるべきかを検討するには、普段どうあるべきか（平時の理想像）を検討することが必要。

普段出来ていないことは緊急時にもできない。平時における「あるべき姿」「ありたい姿」を探るためには、問いかけて対話の場を創り、お互いに気づきを与えあうことも効果的。聞きやすい人だけではなく、聞きにくい人にもインタビューして「現状把握の深掘り」を継続すること。

第 2 回研究会は、熊本県人吉・球磨地域を襲った令和 2 年 7 月豪雨災害後での開催でもあり、より緊張感を持ちながらの参加となった。

（４）課長級・保健師代表者対象アンケート（R2.8.7～19）

さらに管理職からの視点での組織について意見を聴くため、課長対象にインタビューをすることとしたが、コロナ禍で大規模なワークショップを行うことは控え、また多忙な中であることから課長級へのインタビューはアンケート方式にした。

対象者	２５名
質問内容	
Q1: 緊急事態に効果的に対応できている組織・職員とはどんな状態だと思いますか。 Q2：普段（平時）から組織や職員がどうなっていれば、緊急事態にも効果的に対応できるようになっていくと思いますか。 Q3：今の役場（組織）に課題があるとすれば、どういったことだと思いますか。	

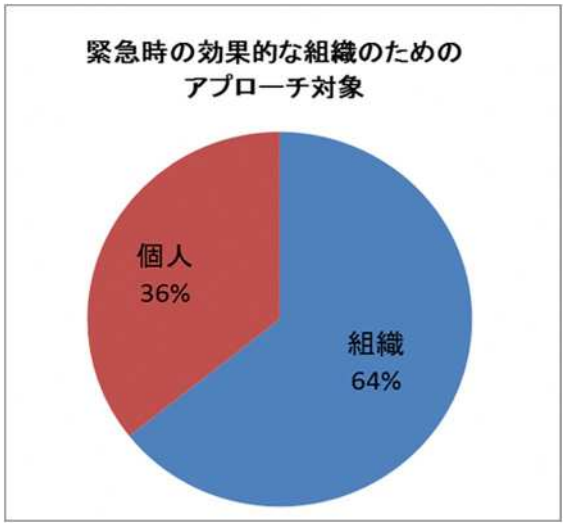
回答率は 100%で、中には 3 人に対して激励のメッセージを下さる方もおり、大変ありがたかった。

«結　果»

Q1：緊急事態に効果的に対応できている組織・職員とは

（複数回答）上位 10 位	件数
目的・目標の共通認識・理解	9
迅速で冷静な対応・柔軟性	9
自己判断出来る組織	8
指揮命令系統	6
日頃からの訓練	5
チームワーク・信頼関係	4
情報共有	3
トップ・幹部職員の決断力	3
役割分担に応じた行動	3
報・連・相の体制	3

個人の能力だけでなく、
・組織としての連携体制
・トップから職員への統率力（指揮命令）
・日頃からの訓練や、その結果として自己判断出来る組織への成熟
など、<u>組織に対するアプローチの必要性を感じる意見が多かった。</u>



Q2：平時の効果的な組織・職員の状態に必要なことは

（複数回答）上位 10 位	件数
日頃からの訓練	10
チームワーク・信頼関係	6
対応のマニュアル化	6
目的・目標の共通認識・理解	5
円滑なコミュニケーションがとれる雰囲気	4
報・連・相の体制	3
対応に応じた組織化	3
迅速で冷静な対応・柔軟性	2
情報の共有	2
関係機関との連携	2

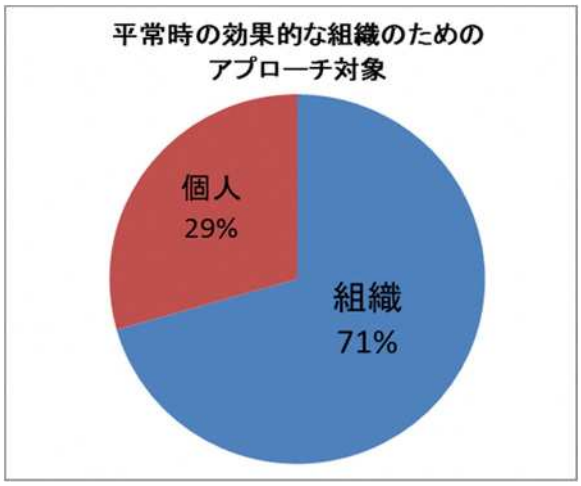
個人の能力というよりも、

・組織としての連携体制

・コミュニケーションの必要性

などが重要視されており、組織に対するアプローチの必要性を感じる意見が多かった。

また、トップや幹部職員に求める意見も少なく、縦の命令的ラインよりも、縦横の協調的ラインのつながり重要視していることがわかった。



Q3：組織課題とは

（複数回答）上位 7 位	件数
業務の押し付け合い（役割分担が出来ていない）	7
横の連携不足	5
災害時対応やマニュアルの見直しが不十分	5
指示待ち職員の存在	3
成長や進化を望まない滞留気質	3
トップ・管理職と部下のコミュニケーション不足	3
危機管理に体制が弱い（課設置の必要性・職員の低年齢化）	3

Q1 と Q2 で必要性を感じている要素が、課題そのものであることがわかった。

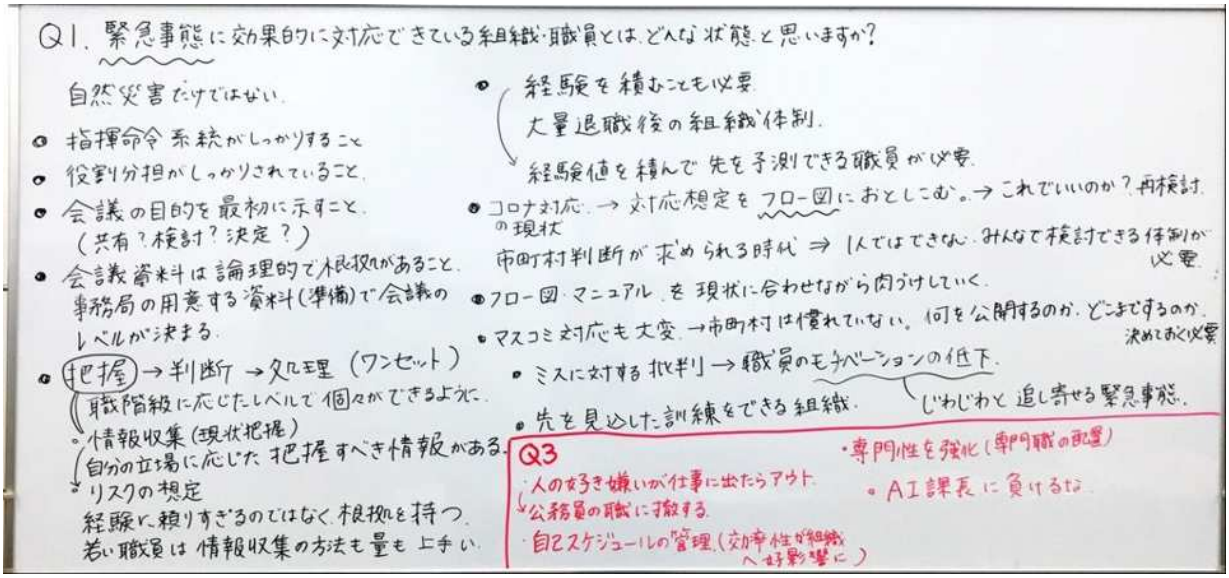
（課題であることは認識しているが、課題を解決できないジレンマを抱えているのではないかと推測する。）

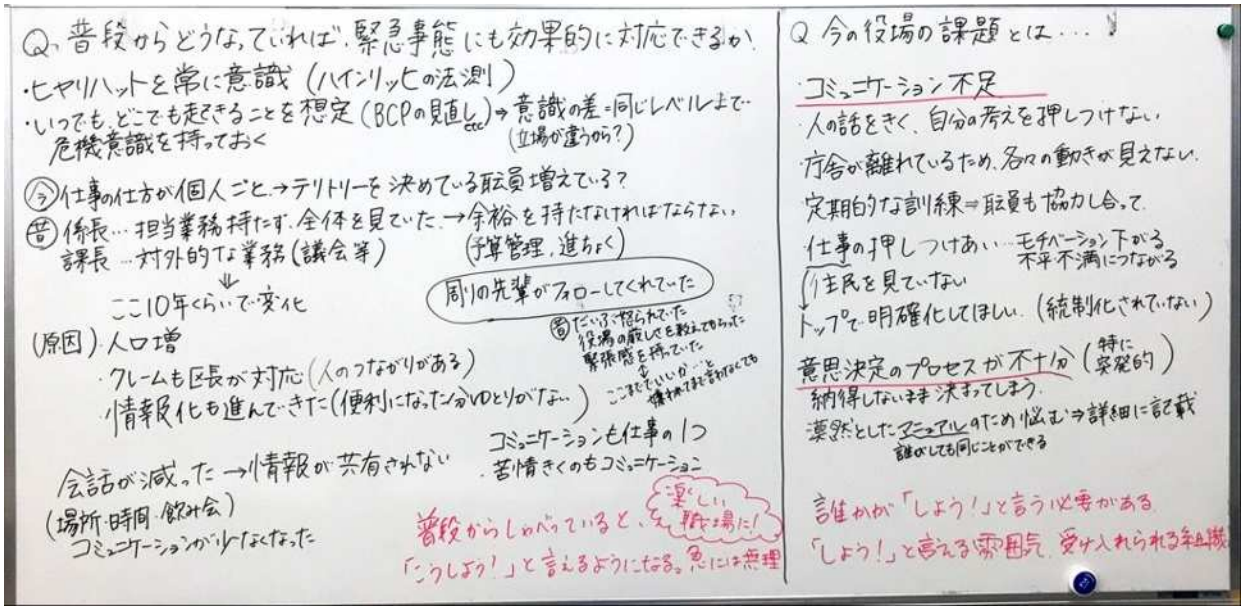
（５）部長級インタビュー（R2.8.17～18）

総務部長を除く、他 4 名の部長にも、これまでと同様の質問項目でインタビューを行った。この 4 名の部長達は、総務部長と同様、熊本地震時は課長職として、当時現場で指揮を執り仕切られていた。そのため、より『緊急時』における職員・組織の在り方などの言葉にも重みを感じられた。

また、今の役場の課題の一つに「コミュニケーション不足」を挙げられた。部長が若手職員だったころの仕事のやり方と現在との違い。大きな違いは、パソコンを使用していなかったこと。パソコンがないからこそ、職員はみんなで相談しながら分担して手作業する必要があった。現在は、パソコンを使って個人が黙って作業をこなしていくことができる。圧倒的に効率的になった反面、隣に座っている職員が何の作業をしているのかもわからないといった「距離」も生じてしまった。この話を聞き、現在の課題である「コミュニケーション不足」が、単純に「職員の性質の変化」だけではなく、「なるべくしてなってしまった仕方のない変化」だったことがわかった。つまり、個人に性質の変化を求めるだけではなく、今の組織・仕事のやり方にフィットしたコミュニケーション量の増やし方を導入する必要があるのだと思われる。

次に、意思決定のプロセスが不十分であること、普段からの会話で「こうしよう！」と提案が受け入れられていく組織に成長していくべきこと、人マネや個々で活動している人達を応援していく雰囲気にしていくことを、部長として作っていきたいという力強い言葉をいただくこともでき、非常に励みとなった。





（６）第３回研究会（R2.8.26～27）

研究課題：緊急時と平時のあるべき組織の姿を考える

（平時にできないことは緊急時にはできない。）

これまでのインタビューやアンケートを通して 3 人の意見を第 2 回研究会のものからブラッシュアップさせた。しかも、「緊急事態」を「発生直後」と「復旧・復興に向けて取り組む状況」に分けて整理した。

仮説 ver.3

Q1「緊急事態に効果的に対応できる自治体組織に大切なことは何なのか」　第 2 回時点	
①フェーズに対応した冷静で先を見越した判断力 ②コミュニケーション（自分事として捉える。相手の立場に立つ。共感力） ③判断材料を得るための情報収集力と知識量	
Q1-1 発生直後	Q1-2 復旧・復興に向けて取り組む状況
・緊急事態時の指揮命令系統が明確で職員も十分に理解し、かつ系統に即して正確に意思や情報の伝達が行われ、想定外の事態にも全職員が同じベクトル（目的・目標）で対応できる組織。 ・立場に応じて情報を迅速に把握・判断・対応できる組織。	・柔軟な発想や想像力で創造を続けられる組織。 ・多様な意見が受け止められる組織。

・正確な情報を迅速かつ適切に提供できる職員 ・多様な意見を聴き、情報を選別でき、最適な判断が出来る職員	・多角的な視点（住民・地域・企業等）を持って考えることが出来る職員

また、緊急事態に備えるために平時のあるべき姿をイメージした。

Q2 「普段（平時）から組織や職員がどうなっていれば、緊急事態にも効果的に対応できるようになるか」
・平時の職場で、夢のようなこと、ばかばかしいと思われることなどを気楽に語り合えて、情報交換できる場がある（友好的なコミュニケーション） **・緊急事態を想定した訓練を定期的に行っている組織** **・地域・企業・行政が協働で進めるまちづくりを日頃から推進する組織** **・多角的な視点を持つために、日頃から地域に入ることが当たり前の職員** **・いつでも活用できる生きたマニュアルが整備され、平常時でも緊急時でも見ることが出来る。（マニュアルのデータベース化）**

第 3 回研究会には、参加団体 72 団体が初めて勢ぞろいした。事前に、北川正恭顧問（早稲田大学名誉教授、元三重県知事）、出馬幹也部会長、阿部幹事（福島県相馬市職員）の動画を視聴したうえでの参加であった。この 3 名の講話では、組織としてあるべき姿、行政での PDCA サイクルを回すための考え方、組織の捉えなおし等についての話があり、これまで自分達の組織課題を深掘りしてきただけに、ストンと心に落ちる組織変革への思いなどが語られた。

（７）菊池市・高森町とリアル勉強会（R2.9.19）

オンラインでの研究会が続く中、近隣市町から参加している菊池市・高森町とリアルに会い、勉強会を開催した。菊池市は第 5 期目、高森町は本町と同じく第 1 期生として参加している。今回は、菊池市から 2 年前に人マネに参加された職員（通称：マネ友）と、人マネ幹事団の 1 人でもあり、以前、熊本県から大津町に出向していた緒方雅一幹事をお招きした。

オンラインとはまた違い、話し手の表情や雰囲気に、“やはりリアルで会い、対話できることの有難さ”を実感しながら、第 4 回研究会時までに提出するアクションプランへの作戦会議となった。

マネ友からは、

・対話の重要性に行きつく過程が大事。

・上司が考えていることを知れ、モチベーションにつなげられる。

・人マネの活動を、“人マネ通信”として職員へ配布しながら、職員間へ周知を図っていた

など、活動をする中でのアドバイスをいただいた。

緒方幹事からも、

・今後組織としてどう動くか、方向性をどう示していけるか。

・この人マネ部会は組織への希望となる

と、今期参加者に向けてのエールをもらうなど、非常に有益な時間となった。

初めてのリアル勉強会

（８）九州勉強会（R2.9.24）

天草市の参加者が主催となり、九州内の各参加自治体を対象に開催された勉強会には、残念ながら高橋のみが 1 名、オンラインで参加した。アクションプランの進捗状況や、継続していくための土壌づくりのための各活動報告が行われた。

丸本幹事からは、「アクションプランは行動＝手段。そもそも、何を目指しているのか、目的が何なのかを考えながらやらないと、長続きしない。役所を変えるということは、人を変える。人を変えるためには、自分を変えないといけない。」と、組織変革のためのアクションプランについても助言をいただいた。

（９）第４回研究会（R2.10.8）

研究課題：組織の変革に向けたアクションプラン

第４回では、第３回の Q1 と Q2 をさらにブラッシュアップさせた上で、なぜ、理想像と現状にギャップが発生しているのかを考えた。

仮説 ver.4

Q1　緊急時に効果的に対応できる組織や人のあるべき姿	Q2　緊急時に効果的に対応できる組織や人の平時におけるあるべき姿
・それぞれが自分の役割を認識した行動をとることが出来る。（情報の収集、情報や目標の共有、多角的な視点を持つ　など） ・自分事として動けること	・職場内でそれぞれの価値観や思いを共有できる対話の場がある。（夢のような話を気軽に話し合える） ・多様性を認め合う組織 ・緊急事態を想定外にしないための努力をしている。（地域からの声を聴く、訓練をする　など）

組織や人の現状（なぜギャップが生じているのか）
・多忙や ICT 機器の導入による効率化により、コミュニケーションの在り方が変化している。そのため会議やミーティングなどが対話とならず、より良い結論に至らなかったり、イノベーションが起こりづらい。 ・業務量が年々多くなり、一見無駄な時間に思える対話の時間を確保するのが難しい。 ・職員それぞれ高い志や熱い思いはあるが、それを表現する機会が少なく、その人の思いを図りづらい。 **業務における対話の場が少ない**

以上を踏まえ、所属組織の変革に向けたアクションプランを作成した。（10 月 1 日時点）

4. 所属組織の変革に向けたアクションプランの段階図（記入シート）　自治体名：　大津町

まず取組むアクション

「対話の重要性を伝える」

（組織）

①前回実施した課長対象のアンケート結果をメールでフィードバックする

②課長対象のワークショップ開催(アンケート結果を元に深堀りを対話で)

③職員有志との対話（ワークショップ）

④特別職（町長・副町長・教育長）にインタビュー

（自分達）

①組織に対する自己チェック→性格診断（強み・弱みの認知）

目標設定

アウトプット
・ワークショップを開催

アウトカム
・課長同士の思いの共有、対話の必要性の気づき
・事前に組織についての意識・気持ちの変化度をチェック・評価をしてもらう

次に取組むアクション

「実際に対話をやってもらう」

（組織）

対話の効果を知ってもらうために、業務時間内で対話ができるよう促していく。

-事務改善提案制度を活用し、課ごとの改善案を出してもらうようにする。業務時間内に課で対話を行い案を作成してもらう →提案が優秀な場合は町長から表彰するなどモチベーションアップにつなげる。

-効果的な会議運営のための研修会を開催（ファシリテーションやWBを使った会議など手法を学ぶ）（係長以上対象）

（自分達に対して）

-継続的なランチミーティングで自らの課題共有→対話の機会の継続

-自分の係内のあるべき姿を比較検討

-職員有志によるオフサイトミーティングや勉強会などを少しづつ行い、足掛かりを進めていく。

（ランチミーティングの波及）

目標設定

アウトプット
・対話の機会を業務として設定
・管理職に調整する役割を持ってもらう(ファシリテーションの技法も取得)

アウトカム
・対話の重要性の確認
・管理職が人材をマネジメントすることの必要性を知る

更に取組むアクション

「対話の場の発展・恒常化」

・対話の重要性の確認
（課で対話した改善の効果測定）

・課内だけでなく、課を超えたメンバーや地域の人との対話の場を発生させていく。そのきっかけをつくる（課内ミーティング、PTやオフサイトミーティングの立上　など関係課でなく、職員が積極的に（夢のような）提案を行い検討できるような状況にする）

・効果の更なる深堀り

・対話の質を上げる機会を定期的に設ける（研修会）

（自分達に対して）

・我が係内で改善した結果等を、全職員に共有する

目標設定

アウトプット
・自主研修会などの定期的な開催
・情報発信、情報提供

アウトカム
・対話の場の自然発生率　↑

4

（10）副町長インタビュー（R2.11.17）

副町長にインタビューを行い、どういう職員像を求めているか、組織体制で気をつけたこと等の話を伺った。

1. 正しい判断のために正しい情報を（日頃からの報・連・相）
2. 上司は部下の話をしっかり聞けているのか（お・ひ・た・し）
3. 正しい知識（専門的な知識）を持つ職員の育成
4. 指揮命令系統の 1 本化（緊急事態）
5. 住民とは対話を尽くすことは出来ないため、正しい情報を発信し、説明責任を果たしていく

また、「組織のあるべき姿」はもっとわかりやすい言葉で表現した方が良いとアドバイスをいただいた。

（11）第 5 回研究会（R3.1.29）

研究課題：1 年間のプロセスを振り返り、自らにコミットする

最後の研究会となり、事前課題として作成したポスターの投票上位の自治体の報告とグループセッションを行った。先進的に活動する自治体から、「できることから少しずつ」というキーワードが多く聞かれた。

また、「一歩を踏み出す」という視点から特別講演で認定 NPO 法人テラ・ルネッサンス代表の鬼丸昌也氏の話を聞くことが出来た。

「微力ではあるが無力ではない」「私こそが、微力ながら変化を生む主体的存在」「当事者にはなれないが、当事者性を育むことは出来る」など、3 人が活動する上で印象的な言葉をいただいた。

（12）総務部長への報告（R3.2.24）

現時点での状況を総務部長に報告した。

5 年後、10 年後の職員の年齢構造などの話を聞くことが出来、新たな課題を認識できた。

今後の活動は、長期的な展望をした上で計画する必要があると実感した。

（13）町長インタビュー（予定）

令和 3 年 2 月 10 日、16 年ぶりに新たな町長が就任された。大津町議会議員として 8 年尽力され、町民とも多く対話を続けて来られた町長に、今後、大津町役場の組織・職員に何を期待するのかを伺う予定にしている。

（14）3 人のランチミーティング（毎週水・金）

第 1 回の事前課題を作成する 5 月から、週に 2 回、3 人でランチミーティングを始め、現在も継続している。マスクとアクリル板越しの対話ではあるが、情報交換やストレス解消など様々な好影響をもたらした。

コロナ禍でなければ、早くから広く呼びかけてもっと楽しくやりたかったが、今後は工夫をして広く波及が出来ないか検討していく。

80 回近く行っているランチ MT
これも対話の一つのツールとなっている

4　対話の考察

（１）対話の性格

見出した成果の一つとして挙げておきたいことが、対話について３人で定義をすり合わせる作業ができたことである。

対話についての議論は、この部会の課題に取り組む上では必須であるが、３人で議論していると、時として話にずれが生じることがあった。 また、組織において対話が足りないと感じる一方で、職員は仲が良く、決して対話が不足しているとは思えないこともあった。

そこで、３人で「対話」について深く考えるうちに、職場には２種類の対話があるのではないかという考えに至った。

まず、１つ目は「業務性のある対話」「業務の中で行われるべき対話」「意思決定の前段で必須となる対話」。 そして、２つ目は「相手の人格を知るための対話」「友好な人間関係を築くための対話」「信頼関係を築くための対話」「仕事とは関係ない話題における対話」。

この２種類の対話を３人がそれぞれに異なる対話を思いながら話している時に、話がずれることがあったのだと考える。

（２）対話の必要性

どの組織にも、２つの対話の両方が存在している。しかしながら、組織の大きさによって、その存在バランスが異なるのではないかと考える。

市以上の大きな組織では、「相手の人格を知るための対話」の方が少なく、それを補うために「業務性のある対話」の習慣が定着するのではないだろうか。大津町役場のような小さな組織では、課員みんなで旅行に行ったり、役場全体の懇親会があったり、スポーツのサークル活動をしたり、職員同士は勿論、時には家族ぐるみで交流がある場合も多い。勤務年数が長くなるにつれ、相手の人格は熟知し、そのための対話は自然に出来ている状態になる。そして、そうなった場合、「業務性のある対話」を省力化しても、業務は成り立っていくこともあったのではないかと考える。

普通の業績の組織においては、組織が大きくても小さくても、組織内で行われる対話の総量はほとんど同じで、割合に偏りがあるのではないかと考える。しかし、優れた業績を出せる組織は、普通の組織の対話の総量を超えて、バランスが良く対話を行っているのではないかと推測する。

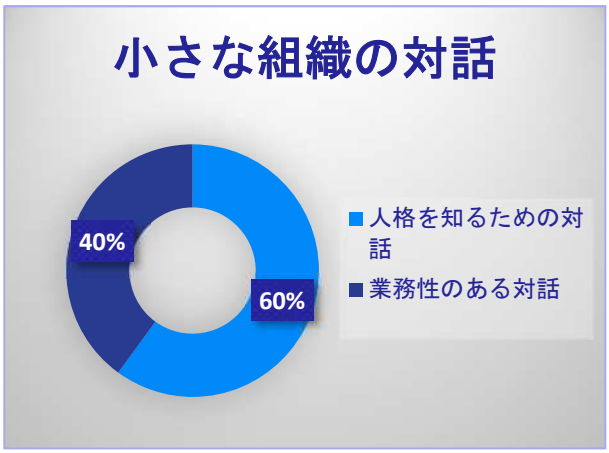
現に、新しい事業を行うときは、「業務性のある対話」は増えるはずで、その対話の質や量を上げることで、その事業の成果が変わってくるのではないかと考える。

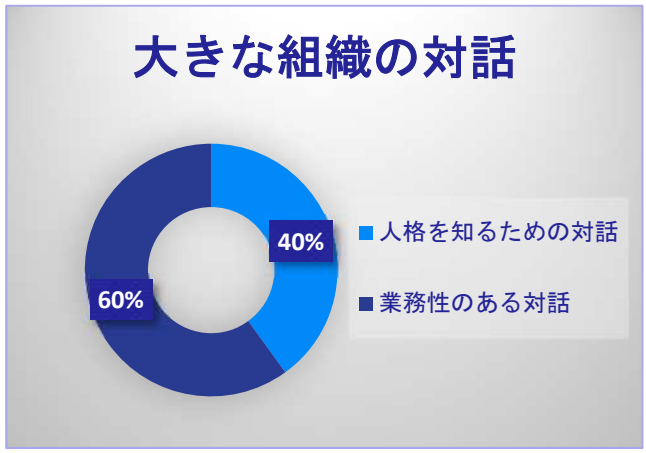
しかしながら、近年の職員の低年齢化やコロナの影響による懇親会の中止など、今までどおりのコミュニケーション（対話）では、大津町役場における対話の総量が急激に減少してしまう恐れがある。

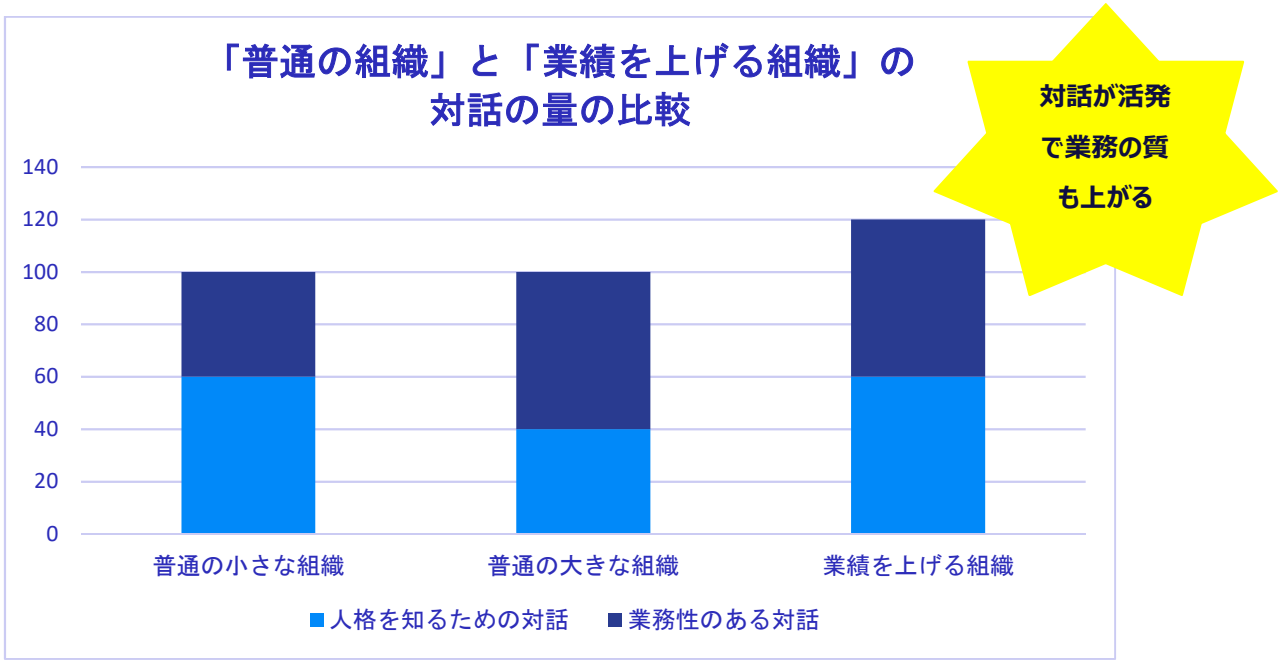
その防止のためには、「相手の人格を知るための対話」も意識的に増やしながら、もともと不足していたかもしれない「業務性のある対話」の機会を組織的に増やしていく必要があると思われる。

意思決定プロセスにおいて「業務性のある対話」の機会を全庁的に増やす方策については、担当課に委ねるとして、３人で出来ることを一歩踏み出すために、アクションプランを作成した。

注意（３つともイメージ図）







熊本地震を経験したからこそ「対話」をじっくり考えてみた

熊本県　大津町（おおづまち）
辻口浩二　吉良元子　高橋由紀美

スタート！

緊急時に効果的に対応できる職員とは？

熊本地震での経験や新型コロナウイルスの対応を経験した職員に聞いてみよう！

熊本地震を経験した職員（総務部長から当時の新採職員）から今年度の新採職員まで、多くの職員に（全職員の１割弱）に話を聞いた。その後、全ての部長に話を聞き、課長級の職員にはアンケートを依頼した。
依頼した全ての職員が協力的であり、課長対象のアンケートにはすべての課長が回答してくれた。

アンケート項目
・緊急事態に効果的に対応できている組織・職場はどんな状態？
・普段（平時）から組織や職員がどうなっていれば、緊急事態にも効果的に対応できるようになっていくと思いますか
・今の役場（組織）に課題があるとすれば、どういったことだと思いますか

対話を行うと多くのことが分かった
普段から見えているものはごく一部
それぞれが多様な思いを持っている

対話って大事！

組織の中でもっと対話ができるようにしたい！

対話の必要性？

・良い施策が生まれる
・人となりが分かる
・リスペクトし合う

もやもやした気持ちでメンバーや対話自治体と問答していく様子

対話って
業務での対話？
人となりを知る対話？

対話の効果を知ってもらおう
楽しくないとまちづくりは進まない！
私たちが笑顔で一歩踏み出そう！

チューニングのようなもの

からいも（さつまいも）の産地である大津町っぽく言えばこんな感じ

まずは、組織で対話のきっかけを作ろう
私たちが一歩を踏み出すことを大事にしよう
自分たちが研究し続け、
良いと思ったものを発信していこう！

目標はこんな感じ
５年後の未来？

それぞれの役割を自覚できている状態

5　今後の活動

（１）目指すあるべき姿の設定

最終的に、私達３人が今の大津町の組織で目指す姿を、

◇緊急時に効果的に対応できる組織や人のあるべき姿として、

・それぞれが自分の役割を認識した行動をとることが出来る。（情報の収集、情報や目標の共有、多角的な視点を持つ　など）

・自分事として動けること

◇緊急時に効果的に対応できる組織や人の平時におけるあるべき姿

・職場内でそれぞれの価値観や思いを共有できる対話の場がある。（夢のような話を気軽に話し合える）

・多様性を認め合う組織

・緊急事態を想定外にしないための努力をしている。（地域からの声を聴く、訓練をする　など）

と設定し、そのためのプランを下記のとおりとする。

（２）アクションプラン

１．所属組織の変革に向けたアクションプランの段階図
（第4回からの変更点を赤字で記入、削除は見え消し）

自治体名：熊本県大津町

まず取組むアクション

「対話の重要性を伝える」

（組織）

①前回実施した課長対象のアンケート結果をメールでフィードバックする

~~②課長対象のワークショップ開催(アンケート結果を元に深掘りを対話で)~~

②3人で定期的に行っているランチミーティングに全課長を招待（自由参加）し、アンケートの深掘りや人マネへの取組みへの協力を得る（→課長さん達を味方にし、③につなげる）

③職員有志との対話（ワークショップ）

④特別職（町長・副町長・教育長）にインタビュー

（自分達）

①組織に対する自己チェック＝性格診断（強み・弱みの認知）

目標設定

アウトプット
・ワークショップを開催
・ランチミーティングに課長を招待（数回）

アウトカム
・課長同士の思いの共有、対話の必要性の気づき
・事前に組織についての意識・気持ちの変化度をチェック・評価をしてもらう
・課のトップである課長に協力を得て、他の職員への波及の協力を得る

次に取組むアクション

「実際に対話をやってもらう」

（組織）

・対話の効果を知ってもらうために、職員有志を対象に対話につながるツール（ストレングスファインダー・クロスロード・ＳＩＭ2030等）を用いて参加者が対話の良さを実感できるようオフサイトで開催する。

~~・事務改善提案制度を活用し、課ごとの改善を出してもらうようにする。事務時間内に課で対話を行い案を作成してもらう　提案が優秀な場合は町長から表彰するなどモチベーションアップにつなげる。~~

・効果的な会議運営のための研修会を開催　（ファシリテーションやWBを使った会議など手法を学ぶ）（係長以上対象）

（自分達に対して）

・継続的なランチミーティングで自らの課題共有＝対話の機会の継続

・自分の係内のあるべき姿を比較検討

~~・職員有志によるオフサイトミーティングや懇談会などをしながらやり、提供かりを進めていく。~~

~~（ランチミーティングの波及）~~

・人マネ通信で活動内容を周知する

目標設定

アウトプット
・対話の機会を業務として設定
・管理職に調整する役割を持ってもらう（ファシリテーションの技法も取得）

アウトカム
・対話の重要性の確認
・管理職が人材をマネジメントすることの必要性を知る

更に取組むアクション

「対話の場の発展・恒常化・波及」

・オフサイトで実施した研修の中で、評判の良かったものを公式研修として職員全体に取り入れてもらう。

・事務改善提案制度を活用し、ＰＴで改善案を出してもらい、事務時間内に課で対話を行い案を作成してもらう ＝提案が優秀な場合は町長から表彰するなどモチベーションアップにつなげる。

~~・対話の重要性の確認~~

（課で対話した改善の効果測定）

・課内だけでなく、課を超えたメンバーや地域の人との対話の場を発生させていく。そのきっかけをつくる（課内ミーティング、PTやオフサイトミーティングの立上　など　関係課でなく、職員が積極的に（夢のような）提案を行い検討できるような状況にする）

・効果の見える深掘り　・対話の質を上げる機会を定期的に設ける（研修会）

（自分達に対して）

・我が係内で改善した結果等を、全職員に共有する

目標設定

アウトプット
・自主研修会などの定期的な開催
・情報発信、情報提供

アウトカム
・対話の場の自然発生率　↑

このアクションプランの達成目標年数は敢えて設定していない。それは、この組織では、まず着実なところから進め、少しずつ組織へ浸透させていくことから始めなければならない。そのためにも、活動を進めていきながら、このアクションプランもその都度見直し、手を加えていくこととしている。1 年後、変わるかもしれない。もしかしたら 5 年かかるかもしれない。小さな芽から、大きな樹を育てていくイメージで取組んでいくこととする。

ア）まず取組むアクション**：「対話の重要性を伝える」**

①各課長さん方にせっかく回答いただいたアンケート結果のフィードバックを行い、課長同士でも、皆さん同様な思いをもっておられることの共有を図る。

さらに、現在 3 人で定期的に行っているランチミーティングに、誰でも参加でき、何でも話せる対話の機会の場を創る。

②昨年度、人事主催で職員有志による人材育成研修が行われた。20 名程の参加者が集まり、その場でも多くの対話が行われていた。その機会を、継続的に人事部門と協力しながら開催をしていく。初回は、R3.4～6 月中に実施していきたい。

アウトカム：

多くの課長達がそれぞれの職務で持っている思いを共有することで、課の運営やマネジメントに役立ててもらう。また、「対話」を実践し、意識や気持ちの変化をチェック（評価）してもらうことで、「対話」の重要性を意識してもらうことで、課内での対話しやすい雰囲気、課員とのコミュニケーションにつなげる。

イ）次に取組むアクション**：「実際に対話をやってもらう」**

①対話の重要性は分かった。さらに対話の効果を知ってもらうために、様々なツールを使って職員に体験してもらい、実感できる機会を設ける。

この 3 人でこれまで色々なところで対話のためのツールを体験している。その中でも特に他の職員にも体験してもらいたいものが、『ストレングスファインダー』、『クロスロード』、『SIM2030』などである。

この 3 人以外でもこれらを体験している職員も数名いることから、協力いただきながら、オフサイトで実践していく。

②庁内会議において、短時間で効果的な会議運営をするためには、ファシリテーターの技術やホワイトボードなどを活用することも有効である。会議主体者になることが多い係長以上にその手法を学ぶ機会を設け、効果的な会議運営につなげてもらう。

アウトカム：
いずれも「対話」をすることによって、自分以外の多角的な意見を受け止める手法を身につける。このことで、多様性のある職員を増やし、自分達の意見も自由に発言できる環境・雰囲気に創り上げる。

ウ）さらに取組むアクション**：「対話の場の発展・恒常化・波及」**

ア及びイで取組むものは、業務外としてオフサイトで取組んでいくが、これらの取組みを最終的に公式研修として業務内で実施できるよう研修計画に取り込んでもらう。そのためには、実践した研修の効果や成果を明確に出していくことも重要。

さらには、課内で一つは事務改善提案を提出する仕組みを作り、優秀な場合は組織全体で応援するような表彰制度を設け、モチベーションアップにもつなげていく。

アウトカム：
「対話」を継続することが、最終的に組織の風土づくりにも変化してくる。全職員が「対話」の重要性を理解することで、会議や打ち合わせの中だけでなく、色んな場面で「対話」の自然発生が増加してくる。

6　一年間の活動を振り返って

■辻口　浩二

まずは、大津町として業務多忙な時期に部会に参加させていただいたことに感謝したい。コロナ禍の中では、リアルでの研究会は行われず、全てオンライン会議（Zoom）で開催された。リアルな対面式の研究会に参加したかったのは事実だが、今回の経験はとても貴重なものだった。部会の幹事団や参加者との対話は、多くの気づきや学びを生んでくれた。

1 年を通して、今回、研究を重ねていく際に心に残った言葉がある。「対話」「不易流行」「強みを生かす」「ほんとうの笑顔」の４つである。その言葉を紹介して一年の振り返りをしたい。

対話（ダイアローグ）

今回の部会参加だけではなく、いろいろなものを学ぶにつれ、対話の必要性、有効性について考えることが多かった。多様性のある組織や人間関係を構築していく意味でも、対話はとても大事なものであると考えている。今回の部会の研究も対話を軸に進められた。対話を促す多くの手法は、今後の職場での対話の促進に生かせることが多いと思う。

対話とは上下の関係なく対等な立場で行うもの。何かを検討するにあたり、一人で考えるのではなく、多角的な視点で検討するために、会議や話し合いの場を設けることは大事なことであるが、会議や話し合いの手法を学んでいく必要があると再確認ができた。

そもそも、対話とは、単に話し合うことでもないし、討論することでもない。

A 案か B 案かどちらかが正しいのかを話し合うのではなく、お互いに課題を共有し、自分たちで A´案か新たな C 案を作っていくことができるのが対話である。対話を大事にする組織は、多くのイノベーションを起こしていくことにつながると考える。

対話のためには、会議の手法を学んでいく必要がある。ワークショップなど多くの手法はあるが、「ファシリテーター」がいないと対話にならないと考える。「芽吹かせる人」という意味である「ファシリテーター」を本来の意味通りに活用、導入していくことが、会議や話し合いの対話化につながる。そのために、私はファシリテーターの学びを進めていきたいと考えている。多くの職員のアイデアを芽吹かせていく役割を担っていきたい。

強み

多様性とは・・・対応の幅を増やすことが多様性のある社会ではない。多様性は「認める」もの。相手（この場合は、住民や職員）の考え方やそれまで築いてきたものなどを「想像」することで対応の幅は変わってくる。「想像力」は「創造力」につながってくる。

自分の強みを見つけていくことで、弱みを知ることができる。弱みは強みで補うことができる。これからは「ストレングスファインダー」などのツールを活用し、職員研修などで導入することで、組織メンバーの強みを知り、チームビルドな

どを行っていくことも必要と考える。自分の強みは自信にもつながると考える。自信は、業務の質の向上には欠かせない大切なものである。

不易流行

改善などの対話を進める際には、「変革を好まない」意見と「変革を好む」意見がある。相反する意見のように思えるが、物事には「変えてはならないもの」と「変えていかなければならないもの」がある。変えていくことが良いではなく、変えるものを見極めていく力が必要である。改善や改革は変えていくことが目的ではない。変えてはならないものを変えてしまわないために、職員が皆で対話を行い、納得の上で判断していく必要がある。

「カイゼンサミット」という大会がある。福岡市の DNA 運動などを代表とする改善事例を発表する場であり、今年で１５回目の開催となる。改善活動は、民間企業でも「ＱＣサークル」などで昔から行われている。改善活動は、対話や強み、大切なものの見極めができる良いツールだと思う。職場内で小規模のグループで対話を活用しながら行う、改善活動についても研究したいと思う。とりあえずは本年のカイゼンサミットに参加をしたいと思う。

ほんとうの笑顔

私たちが業務を行っていく目的は何だろう。変化や改善の先には何があるのか―。
今回の研究会に参加して再度強く思ったことがある。人材マネジメントの目的は、職員の資質の向上や負担軽減のためではない。あくまでもそれは手段であると考える。大津町に住んでいる町民に対するサービスの向上や住民の笑顔のために、自分たちができることを探す必要がある。それが私たち役場職員としての命題だと思う。

人材マネジメント部会の出馬部会長が求める未来は「ほんとうの笑顔がある職場」と話された。私は、職場で年齢や経験を重ねるうちに「ほんとうの笑顔」を忘れてしまっていたかもしれない。人材マネジメント部会の参加にあたっては、総務課の関係職員はもちろん、時間外にも関わらず、快くインタビューを受けてくれた職員の皆さん、激励の言葉と共にアンケートを回答していただいた課長の皆さん、そして、忙しい中で参加させてくれた所属の部下や同僚、上司の皆さんに感謝する。多くの尽力が無ければ参加することができなかった。1 年間本当にありがとうございました。

これから大津町役場が「ほんとうの笑顔」が咲き誇る職場になるよう、努力を重ねていきたいと思う。それが住民の笑顔につながると信じて―。

■高橋　由紀美

この１年、研究会・人マネの活動で幾度となく、キーワードとなる単語が多く出てきた。「正解のない対話」「多様性」「気づき」「最終的は住民の幸せ」「あるべき姿」「自分事」・・・書き出しただけでも 100 以上。このワード一つ一つが、組織を成長させていくための自分達への栄養剤のような気がする。

今回、一部ではあるものの特別職の方や管理職、同年代、若手職員と対話をし、それぞれの思い、現状の組織への課題など、自分の視点で見えていなかった部分に多く気づかされた。立場が変われば、視点（目線）も変わる。そのため、自分の物事の考え方も、１つに固執せず、客観的・多角的に考えるように心がけながら、１年間活動してきた。

第 3、5 回研究会時に、出馬部会長の講話の中で『組織とは、役職に応じた役割がきちんと組織の中で機能していること』という話があった。そして、組織が十分に機能できるようになるには、一人ひとりの力を結集させ、共通の目標（夢）に向き、チームワークで繋がる組織だと学んだ。各々の立場（役職）に応じて動き、対話を通して目標達成していくことが、チームワークを育み、柔軟に対応できる組織につながる。

まさに私達がアクションプランで記した“目指すあるべき姿”であった。

役職に応じた役割―。人事評価制度が、その評価を表すものになるのだろうが、いざ自分自身も係長としての役職として、これまでの経験と知識、情報を基に、いかに迅速かつ的確に判断し、上司とともに解決を図ることができているか、また部下の能力が発揮できるような体制ができているかというと、まだまだ未熟としかいえない。

我が大津町は、2016 年に熊本地震により大きな被害を受けた。

当時、組織全体での中では、初動対応等、組織内に対する不満の声が多く上がっていた。混乱期では当然なのかもしれない。現場サイドからすれば、「本部からの指示がない」などの不満。しかし、逆の立場からすれば、本部が指示を出すために、現場からタイムリーかつ正確な情報が上がっていなかったのであれば、課題は両者にある。

これらの課題は今回のインタビューを通し、両者の意見を聞いた中で気づいたことである。

熊本地震時からやがて５年が経過しようとしているが、再度、有事が発生した場合に、効果的にその組織力が十分に発揮できるかは、正直今でも「Yes」とは言えないような気がする。

それは、この１年人マネを通し、組織の在り方・あるべき姿を考え続け、大津町の今の課題を深掘りした結果、「対話する機会」がいかに重要であり、「多様性」を認め合うということが、この組織に最も必要であると気付いたからである。また、出馬部会長が言われるとおり、『役職に応じた役割がきちんと組織の中で機能していること』が重要であるからだ。

大津町には若い職員が多い。私は上司達と同じくらい、後輩達にも助けられ支えられてきた。この若い職員達が、『大津の地で、大津町民のために働くことを、いつまでも“楽しい”と思い続けられるような組織にしたい』。それが、この人マネで学んできた結果、自分自身の目標となった。

当たり前のような、ありきたりのような目標ではあるが、後輩達がどんな困難な仕事でもやりがいを感じながら取組め、最終的に住民の幸せにつながる仕事を創り上げることができる環境になることを、この 1 年で切に願うようになった。

この 3 人で何度と対話を繰り返ししてきたが、それぞれに「強み」があり、「弱み」はまた 3 人の誰かが補うように、個性のバランスが非常によかった。相手の個性を認め合うことも、対話の力だと信じている。しかしながら、3 人の想いを総務部門にうまく言葉で伝えることができなかったり、思うように活動が進まず、1 歩進んでは後退を繰り返すなど、3 人のモチベーションが乱降下することも何度もあった。だが、毎回、鬼澤幹事長を始めとする幹事団の皆さんや全国の人マネ参加者に励まされながら、1 歩ずつ進めていく大事さについても学んだ。

また、対話自治体、近隣参加自治体とも交流の輪を広げながら、他自治体との違いについての気づきも与えてもらった。そういう意味でも、この人マネでは、自分を変える大きな機会にもなった。

1 年を通して自分自身、また組織についても多くの気づきがあり、幹事団が繰り返し言われる「人マネは研修会ではなく、研究会。この部会には終わりはない。」のとおり、この 1 年間での学びを、これからの大津町のための最初の 1 歩として着実に動き始めたいと、今、改めて決意を胸にしている。

最後に、本町からは第 1 期生として初めての参加で、またオンラインというこれまでにない参加環境の中で、不安だらけの私達に対し、幹事団・事務局の皆様方には、丁寧できめ細やかなフォローをしていただき、心から感謝申し上げる。

併せて、このような貴重な機会と環境を与え、私達をフォローし続けてくれた総務部門、見守り続けてくれた管理職の方々、そして何よりも、我が職場の上司や同僚達の強いバックアップと応援があってこその 1 年間の活動であったと、すべての人に心から感謝を述べたい。

本当にありがとうございました。

■吉良　元子

人材マネジメント研究会に参加してまず驚いたことは、多くの自治体が（というより参加するすべての自治体がといっても過言ではないかもしれない。）同じような組織課題を抱えているということだ。また想像するに、この組織課題は自治体に限らず多くの民間企業においても、同じような状況なのではないだろうか。

この組織課題を解決した自治体組織のみが、成功をおさめ、働く職員も実力を存分に発揮し、結果的に住民も幸せになるのであれば、ぜひとも解決しなければならないものだと思う。しかしながら、仮に組織課題を解決しなくてもそれなりに世の中は動いていく・・・そんな現実もあるかと思う。

ただし、今後の人口減少や世界情勢を考えれば、これまでのような緩やかなスピード感ではなく、自治体も生き残りをかけて、我先にと課題を解決して、成功する自治体に成長しなければならないものと理解している。

ではどうやって、解決していくのか・・・ということを１年通して研究してきたわけだが、複数の手法を同時に行っていくことが効果的であって、試行的な取り組みも公的に行なうことができればより短期間に成長を促すことができるのではないかと思っている。

職員一人一人の行動で変えていくこと（じわじわと浸透していく変化）、組織の方針として変えていくこと（スピード感をもって挑戦する変化）の両方を提言できるように研究していきたいと考えている。

そのためにも、この人材マネジメント研究会に所属しておくことはとても有益である。なぜなら、他の自治体の新しい取り組み方の情報が得られるからだ。

今回、研究会の中で情報を得た、「20%ルール」（所属長に届け出することで業務時間の一部 20%までを所属課質の担当業務以外の活動に充てることが可能となる仕組み。知見を集めて新たな政策分野を開拓する“新規開拓型”、課質の枠を超えたプロジェクトを推進する“タスクフォース型”、専門性と熱意を活かして他課室業務に貢献する“自治体内副業型”）や、「ティール組織」（マネジメント層による管理がなくても、個々の構成員が目的のために自律して動き、組織全体がまるで１つの生き物のように自走する進化型組織のこと。）など、大津町役場に適しているかどうかは別として、そのような取り組みを考えている自治体が実際にあるのだということを知れたことはとても勉強になり、刺激にもなった。

現在、係長として私が取り組んでいる「仕事のシェア」については、このような他自治体の取組やいろいろな人の意見を取り入れながら、私の仕事（係）マネジメント方針として継続して取り組んでいきたいと気持ちを新たにすることができた。

睡眠時間を除いた１日の大半を過ごす仕事の時間をいかに充実したものにできるのか。また、幸運にも私たちの仕事は、自分の充実が、住民の生活の質の向上にダイレクトに反映できるという、とても単純明快でやりがいのある仕事である。

まずは、今の立場で私ができる「じわじわと浸透していく変化」を生むために、3 人で始まったこの活動については、少しずつ職員を巻き込んでいきながら、組織変革に貢献できるよう頑張って行きたいと考えている。私たちの派遣費用が決して無駄にならないよう、責任感をもって組織に貢献してきたいと思う。

また、最後にこの論文については、第 1 期生として今後の参考になるように、できるだけ活動内容を書き残すことを重視したため、研究成果を論理的に記述する論文としての質には達していないことを申し添え、第 2 期生へのサポートにおいて改善していきたいと思う。

---

[i]「大津町第 6 次振興総合計画」（平成 30 年 3 月） p 12

[ii]「大津町第 6 次振興総合計画」（平成 30 年 3 月） p 14

[iii] 自治体四季報 HP「2020 年度全国自治体優秀ランキング」参考

令和 3 年度も 3 人で頑張ります！！

※表紙の建設中の建物は、熊本地震で被災した庁舎を建て替える新庁舎です。