

2021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



京都府相楽郡和束町

和束保育園 大西 春美

福祉課 松井 幸則

福祉課 森脇 保浩

## 第1回研究会

前年度と同様に、今年度もコロナ禍ということもあり、オンライン会議という形で実施されました。

慣れないオンライン会議へのとまどいとこれまでも過去に参加した職員から聞いたことはあったが、何をするのかどんな取り組みをしていたのかもわからず、今回参加することになって「人マネって何するの？」とわけがわからないままのスタートでした。

第1回研究会は、各グループに分かれてそれぞれ進行役を決め参加されている他の自治体のメンバーと対話して、その後幹事団の方たちから今回の対話について、対話から見えてくるもの、対話の大切さについて話しを伺いました。

### 【対話の内容】

- ①自己紹介、2021年度をどうすごすか？
- ②事前課題「人、組織づくりの仕事について」
- ③自分の自治体の「不満と自慢」
- ④10年後の地域のための人、組織づくりはどうすべきか

### 【幹事の方たちからの内容】

- ・人事（じんじ）＝人事（ひとごと）と思っている人が多いのではないか、人事（ひとごと）ではなく、自分の事として考えることが大切。
- ・対話をしてみてどうだったか、自治体の大小はあるが、同じような悩みや不満があり共感できる場所があったのではないか。
- ・私が感じていたことを対話することで「私たち」へと広がる、共通点や相違点、確認したいことを対話していくうちに、自分はどうありたいのか、現実とのギャップから課題も見えてくる。問題を出されたら答えられるが、問題を見つけることができない人間が多い、課題を見つけみずから取り組んでいける職員を育てていくことが大切だと話されていました。

次回からの研究会に向けて、あなたの自治体の「人、組織づくり」の現状とその背景をつかむ、現状に至っている理由、背景、過去の経緯も含めて調べるという課題がでたので、それに向けて取り組みを進めました。

## 第2回研究会

今回も前回同様に各自治体とグループにわかれて対話を進めていきました。

### 【対話の内容】

- ① 事前課題の共有と振り返り
- ② 現状把握の質は向上したのか
- ③ 生活者（住民）起点の視点を深堀する。  
10年後の生活者のための、人、組織づくりの現状を探求するために適した問いは？
- ④ 気になった問いについて

#### ⑤ 自分自身の状況への振り返り

他の自治体と事前課題について各自治体と対話すると、人事評価への不満や日々の仕事でのモチベーションの維持の難しさなど共通の悩みや疑問、不満を持っていることがわかりました。事前課題について自分たちなりににはしたつもりでしたが、インタビューした人数も少なく、質問についても深く考えず課題にあった問いをそのまま質問して終わっていました。幹事団の方から、仮説をたてイメージを広げて問題の根底にあるものを捉える問いを投げかけることが大切。正しい答えを見つけることではなく、正しい問いを投げかけ、深く掘り下げることが大事だと言われましたが、どのような問いを誰にすればよいのか、深掘って？正しい問いとは？とわからないままに時間が過ぎていってしまいました。

### 第3回研究会

今回は、2日間をかけて早稲田でのリアル開催の予定だったが、コロナの感染拡大のため1日は動画視聴、もう1日を今までと同様オンラインでの開催となりました。

#### 【対話の内容】

- ① 事前課題の共有と振り返り
- ② 「人・組織」の成長段階の現在の立ち位置を探る。
- ③ 私たちのこれからの存在意義は何か
- ④ ありたい姿を改めて描く。
- ⑤ あなたの自治体が成長するための打ち手は何か

10年後の姿について、各自治体と対話していると、人口の減少や高齢化、税収の減額など同じような悩みを抱えていること。また、行政サービスだけでは今後、立ち行かなくなるのではないかという不安を自治体の大小関係なく持っていることが感じ取れました。そんな中で、幹事の「今後、行政サービスのデジタル化、オンライン化が進むことによって、アウトソーシングがしやすくなる」という言葉に、自治体の存在意義とは何なのだろうと疑問に思いました。

事前のインタビュー後も、それぞれ不安を感じてはいるが、なんだかんだ言いながら、10年後もそのままのような気がするなど思っていました。その一言で、行政、自治体でないと駄目なことって何があるのだろうか？各自治体の参加者と対話しながらも、頭の中は漠然としていて、わからないまま話が進んでいってしまいました。

はじめは、住民さんのため、そこで事業をしている方のためというのがでてきましたが、自分の生活も大切、自分の生活を守るためだと。各自治体の参加者と話し合ううちに、互いの本音が見えてきたような気がしました。その為には、事業の見直し、地域のためにどれだけできるかという職員、住民、仲間を作っていくことが大切だが、意見を言いやすい環境を作らないといけないのではないかと課題が見えてきました。和東町は規模も小さく、町長も元職員ということもあり、他の自治体に比べると、職員との距離も近く、話もしやすい環境にはありますが、その分、言いにくいところがあるや、言っても無駄というのがあり言い出せないというふうを感じている

職員もいました。メンバーともそこが改善されればという話にはなりましたが、話せば話すほど、行き詰まる結果となってしまいました。

#### 第4回研究会

第4回、幹事との対話のなかで、人マネに毎年参加させてもらっているが、大きな変化もなく今まできていること、自分たちで8期目になるが、1期1期の取り組みが1回で終わってしまっている(活動に)繋がりが無いことなど、和東町の現状について、感じることを話させてもらいました。「昨年までの活動についても何となくこんなことをしていたという程度で詳しくはわかっていないのは何故だと思いますか?」と問われ「他人事だと思っていたところがある。」というのがすべてだと感じました。今も課題の提出に必死で「自分たちが今年終わったあと、来年どうしたいですか? どう繋げていきたい?」という問いには答えることができませんでした。

そんな対話の中で「上層部は上層部で思っていることがある。そこをくみ取り、すり合わせていく作業が必要なのでは?」「もっと、目の前のことに目を向けることが大事なのでは」「10年後の街づくりと言っているけれども、今の職員が笑顔で仕事ができることが10年後の住民さんにかえていくことでもある」等の助言をいただき、再度、自分たちの職場について一般職用と管理職用に分けてアンケートを作成しました。

#### 第5回研究会

前回の助言をもとに、アンケートを取るとともに、普段の会話のなかで、仕事に対してどう思っているか、どんな職場になればよいかなど、直接、話を聞く機会も設けました。また、町長とヒアリングをして、どのような街づくりを考えておられるのか、どのような職員を必要とされているのかなど話を聞きました。

管理職も一般職も、課内においてはコミュニケーションがとりやすい環境である。または、とれていると感じている職員が多く、理想とする職場についても、相談しやすく協力し合える職場という回答が多かった。町長、管理職の理想とする職員についても、年齢、上下に関係なく気付いたことを言い合える。一人で抱え込まず、共通認識のもと協働で事業にあたれる職員。という意見が多かった。しかし、一般職のなかには、仕事の進め方について、今までのやり方が正解という考えが常套化しており、提案しても無駄と感じる。や、適切な業務配分がされていない、真面目に働いているものが損をしている。というように感じている職員もいるということがみえてきました。町長とのヒアリングの中でも、管理職は方向性を示すことは大事だが、やり方については職員に任せることも大事。その中で困っているときは助言をしたり、軌道修正したり助け合える雰囲気、話しやすい環境を作ることが大切な仕事。それをせず、頭ごなしに注意をしたりどなりつけたりするような管理職が残念ながらいまだにいる。という話を聞いて、これが和東町の課題なのだと感じました。アンケートでは課内での対話ができているという結果だったが背景を読み取り、本音を聞き出す工夫が

必要だと感じました。研修会で対話、対話が大切と繰り返し話されていたのが漸く理解できたように思いました。

## 第6回研究会

今回は、事前に提出した各自治体のアクションプランに投票してからの参加ということで、他自治体のアクションプランを興味深く見させていただきました。それぞれの自治体ごとに工夫が見られ、特に投票数を獲得されていた東海村と厚木市のアクションプランからは、内容の充実度、説得力はもちろんですが、チームワークの良さや、楽しそうに取り組んでおられる様子を感じられました。今回もオンラインでの開催となりましたが、講演や他の市町村との振り返り対話等、ここにきて漸く楽しいと感じながら参加できたように思います。特に、テラルネッサンスの鬼丸さんの講演のなかで、「誰が始めるかわからないから自分から始める。できないことを除いていくと、自分にしかできないことが見えてくる。」「微力だが無力ではない。」と言われていたことや、丸本幹事のストレングスファインダーについてのお話が興味深く、たとえささやかな活動でも続けていくこと、自分にできることは何かを考え、勇気をもって一歩進んでいくことが大切だと感じました。

## 今後について

一年間この研究会に参加し、「自治体の存在意義とは?」「街づくり・組織づくりとは?」という問いかけに、いつも迷いながら自分たちのしていることが正解なのかどうなのか不安を感じながら参加していたところがありました。しかし、職員同士が助け合い、仕事のしやすい環境を築いていくことが、限られた人数、予算、時間のなかで効率よく仕事をすすめていくためには不可欠であり、住民サービスの向上に繋がるのではないかと。一般職だけではなく町長はじめ管理職、共に取り組んでいくことが大切だという結論に達しました。今回の気づきを大切に、まずは自分の周りから本音で話し合える環境、互いに協力し合える職場となっていけるよう、取り組みを続けていきたいと思えます。

## 《付記》

人材マネジメント部会を振り返って

和東町 松井 幸則

ついに自分の順番が来た。そのような気持ちでスタートした研究会でした。

自分の所属する福祉課は、新型コロナウイルス感染症対策等で一番忙しい時期でした。しかも、同じ課からもう一人指名されたことにより、ただでさえ、忙しくしている同僚や部下のみんなには苦勞をかけ、大変申し訳なく思っています。和東町では参加要請が順番に回ってくるものであるとは理解していますが、もう少し現状を鑑みて、参加者を指名できなかったのかと残念に思います。

昨年度と同様、今年度もリモートでの参加となりました。このような状況で何ができるのかと、まったく乗り気ではなかったのですが、それはすべての研究会を終えた今でも変わっていません。研究会中に、なるほどと頷かされた部分もいくつかありました。ただ、本町の上層部の方たちは、課員からの意見を聞くような方々ではないため、今回の部会で得た学びを活かせるような環境ではないので、正直なところまったくの徒勞に終わると思うと辛いです。

ともあれ、最後になりましたが、幹事の皆様におかれましては、お叱り、励まし、いろいろなアドバイスをいただきましたことを感謝いたします。一年間お世話になり、ありがとうございました。

早稲田大学人材マネジメント部会に参加して

和東町 大西 春美

今回参加させてもらうにあたって、まずパソコンに不慣れな私が Zoom、リモートでの参加に不安を感じずにはいられませんでした。第1回の研究会に参加し、話の内容がわからず、ますます焦ったことを思い出します。「街づくり・組織づくり」というテーマに、大きいことを思ってしまいどうしたらよいのか、「私にはできない」という思いしかありませんでした。しかし回数が進み、幹事さんや他の自治体の方たち、マネ友と話すうちに、もっと身近なところ、できそうなことは何だろうと考えるようになり、少し気持ちが楽になりました。自分たちなりに頑張ってきたつもりでしたが他の自治体のアクションプランを拝見すると、まだまだできたことがあったのではないかと反省もあります。しかし『微力は無力ではない』を心に留め、少しでも、職員同士が協力し、助け合い、働きやすい職場となるように、仲間や自分自身と対話を重ね、ささやかな活動ではありますが、今、自分たちでできることを地道に続けていきたいと思えます。

最後になりましたが、丁寧に指導していただいた幹事団の皆さん、人材マネジメント部会関係者の皆さま、他の自治体のメンバーさん、部会に送り出していただいた職場の皆さんに感謝いたします。1年間ありがとうございました。

人材マネジメント部会に参加して

和束町 森脇 保浩

人材マネジメント部会参加の指名があり、果たして自分が参加して何ができるのだろうか、不安しかありませんでした。

コロナ禍でしかもコロナ対応の担当課であり、そこから2名の職員が参加することとなり、課員の皆さんには研究会や課題対応のため不在にすることもあり、日頃より迷惑をかけたと感じております。

研究会を振り返ると、今年度も全ての研究会がリモート開催であり、今まで利用していなかった Zoom に慣れるところからのスタートでした。

研究会では、町の10年後のありたい姿のために、組織をどうすべきかと現状を把握し、掘り下げ課題解決に向けた取り組みをメンバーで話し合いができたこと、課題を共有できたことは、大変有意義だったと思います。

幹事の皆様をはじめ、他の自治体の皆様のお話を聞くと、自治体の大小にかかわらず、もっている課題はどこも同じようなことがあることを実感しました。

組織を変えていくためには、まずは些細な事からでも、職員同士の「対話」を意識しながら、日々の業務を行っていかうと感じさせられました。

最後に、貴重なお話や、指導、アドバイスをくださった幹事団の皆様をはじめ、他の部会参加自治体の皆様に感謝申し上げます。

1年間大変お世話にありありがとうございました。