

2022年度早稲田大学人材マネジメント部会共同論文

## 組織全体で対話ができる環境へ



令和5年3月

京都府精華町（第4期）

櫻井 美也子（営繕室）

鍛冶 辰徳（総務課）

白井 千尋（総合窓口課）

# 目次

1. はじめに	3
(1) 精華町と職場風土について	
(2) 第6次総合計画について	
2. 早稲田大学人材マネジメント部会について	4
(1) 当部会について	
(2) 今年のテーマについて	
3. 活動概要と経過	5
(1) 研究会概要	
(2) 職員インタビュー	
(3) 若手職員意識調査	
(4) メンター制度に関する研修の受講	
4. 課題解決に向けて	7
(1) 職員インタビュー	
(2) 職員アンケート	
(3) 考察	
(4) 解決策としてのメンター制度の導入	
5. 総括	10
6. おわりに	11

## 1. はじめに

### (1) 精華町と組織の現状について

精華町は、京都府の南西端に位置し、併せて日本そして近畿圏の中で、ほぼ地理的中心に位置し、西部と南部はなだらかな丘陵、東部には平坦な農地が広がり、東端には木津川が流れる。面積は 25.68k m<sup>2</sup>、令和 4 年 4 月 1 日現在の人口は 36,880 人、世帯数 15,305 世帯である。

国家プロジェクトである関西文化学術研究都市（以下「学研都市」とする。）の開発によって人口が急増し、2005 年の国勢調査では人口増加率が全国トップとなったが、近年は成人した子どもの都市部への流出等により減少傾向にある。

なお、精華町役場の職員数は、令和 4 年 4 月 1 日現在、教育、消防、水道等の部署を含めて 334 人である。年齢別構成は就職氷河期の 38～45 歳の職員が少ない M 字型となっている。

前述の学研都市の開発は、町の発展に大きな影響を与えただけでなく、職場風土にも大きな影響を与えていたようだ。開発の真っ只中にあった職員はバイタリティにあふれ、町行政の先進的な取り組みにつながってきた。

しかし、社会情勢や地方自治体を取り巻く時代の変化や財政状況の悪化などの要因から、行政としては保守的な意識を持たざるを得ない状況になっていった。

そのような状況下において組織の硬直化が進むとともに、住民要望の複雑化・多様化による業務量の増加などが大きな問題となっており、職員は人手不足に危機感を覚え、技術や知識の継承、教育体制などについては不十分であると感じるようになった。

また、様々な社会的背景などが起因し、若手職員と上層部との世代間ギャップや多様な価値観が生まれている現在、組織の変革を真剣に考えなければならない現状に直面している。

### (2) 第 6 次総合計画について

精華町では新たな総合計画が来年度からスタートしようとしている。

10 年後のまちの将来像は『人がつながり夢を叶える学研都市精華町』である。

本町のまちづくりの歩みは学研都市建設とともにあり、「文化学術研究地区」開発のうち概ね 3 分の 2 の完成をみたが、残り 3 分の 1 の地区の開発がようやく本格的に始まりつつある。第 6 次総合計画では、本町における学研都市建設が概成した暁の将来像を明らかにし、学研都市の中心都市としてふさわしい高次都市機能を維持するため、強靱な行財政力を持つ自立都市を目指した都市づくりを進めていく。

## 2.早稲田大学人材マネジメント部会について

### (1) 当部会について

この部会は、地方行政に蔓延している保守的で硬直した体質を改善していかなければならないとの考えのもと、2006年に立ち上げられた、「地方創生時代の職員・組織を育て、創る」ことを目指す“実践型研究会”である。部会参加者から職場全体へ新しい風を流すべく、本町からも2016年より参加し、今年で4期目になる。

主な活動は、年間を通して参加する3人の派遣生が、他団体の仲間とともに研究し、所属する自治体・団体が現実に抱える、またはこれから直面する課題を見極め、どのように対処していくのか対話を通じてビジョンを描き、経営層へ提言・実践していくものである。一般社団法人地域経営推進センターが主催し、60~70の自治体が集まり、年6回の研究会を行う。今年度は、コロナ禍の中で、全6回の研究会のうち計5回がオンライン、最終回が対面での開催となった。

部会でのキーワードは、

- ◎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を転換する
- ◎研修会ではなく「研究会」
- ◎「自ら考え、見つけ出す場」
- ◎「対話から気づきを得る場」

である。

### (2) 今年のテーマについて

『“地域のための人・組織づくり”を進める

～持続可能な地域を作る人・地域のストーリーを描き、実践する～』

持続可能性≒SDGsを根本的なテーマとし、持続可能な地域を作るべく10年後のありたい姿を想像し、その目標に向かうなかで現状の問題点や起こりうる未来をよりよいものにするため研究を重ねてきた。

### 3. 活動概要と経過

#### (1) 研究会概要

2022年度の人材マネジメント部会年間プログラム（表1）と、私たちが実施した取り組み（表2）は下記のとおりである。

表1 2022年度 人材マネジメント部会年間プログラム

	日時	概要
第1回 [オンライン開催]	令和4年4月19日	社会の大きな変化（長期トレンド）、社会や地域の未来を考える。
第2回 [オンライン開催]	令和4年5月25日	創りたい地域（持続可能な地域ビジョン）と戦略は何か。
第3回 [オンライン開催]	令和4年7月21日 ～7月22日	これまでの自治体の人・組織づくりを振り返り（検証）、現状（組織風土）を知る。未来に向かって何をどう変えていくかを考える。
第4回 [オンライン開催]	令和4年8月25日	幹事団とのやり取りからの気づきと学び。 他の自治体の取り組みからの気づきと学び。
第5回 [オンライン開催]	令和4年10月25日 ～10月26日	幹事団とのやり取りからの気づきと学び。 他の自治体の取り組みからの気づきと学び。
第6回 [東京会場]	令和5年1月26日 ～1月27日	ここまでの取り組みを振り返り、ここからの一歩を決意する。 昨年度参加自治体の成果発表。

表2 取り組み内容

	日時	概要
職員インタビュー実施	令和4年6月13日 ～7月4日 随時	若手職員、中堅職員、京都府人事交流職員、民間企業経験職員等、様々な経歴を持つ職員に精華町の課題や現状についての意見徴取を行った。
若手職員アンケート実施	令和4年9月12日 ～9月16日	20歳～39歳の職員を対象に、モチベーションや退職・転職に関する意識調査を行った。
研修 [オンライン開催]	令和4年9月27日	日本メンター協会 「メンター制度説明会」受講

研修 [オンライン 開催]	令和4年10月28日	全国職員研修研究会 「小田原市クロスメンター制度」受講
---------------------	------------	--------------------------------

## (2) 職員インタビューの実施

本町の現状分析と問題点の洗い出しが必要なことから、第2回終了後以降に職員インタビューを実施した。入庁3年目の若手職員や、京都府への出向経験がある職員、民間企業経験者など、様々な年齢や立場、職歴を持つ職員から話を伺ったことにより、これから私たちが考えるべき課題の方向性が少しずつ見え始めるものであった。

## (3) 若手職員意識調査の実施

20歳～39歳の若手職員を対象として、無記名のアンケートを実施した。近年、若手職員の退職者数やメンタル不調による休職者数が増加傾向にある本町の現状を受け、第4回終了後、インタビューだけでは拾いきれない職員の声を集めることが目的である。

アンケートの内容には、職員インタビューを通して見えてきた「職員間のコミュニケーション不足」と「モチベーションの低下」という2つの問題と、退職・転職に関する一歩踏み込んだ内容を含むものとした。

## (4) メンター制度に関する研修の受講

メンター制度の具体的な効果や方法、事例を学ぶため、2つの研修に参加した。

### ◆「メンター制度説明会」日本メンター協会

メンター制度とは如何なるものであるか、実際にメンタリングワークを体験し、効果的な導入方法などを学ぶことで、理解を深める。メンタリングとは、「楽しみながら、自由に対話し、共に成長すること」であり、メンター制度とは、メンターがメンティーに対してアドバイスや指導をするのではなく、共に考え、共に悩み、同じ目線で接することによる“信頼関係づくりを行う場”である。

### ◆「小田原市クロスメンター制度」全国職員研修研究会

神奈川県小田原市が2020年度から導入しているクロスメンター制度。キャリア形成の転機（新任係長や初めての異動）に直面した職員を対象に“先輩職員との気軽な相談の場”を提供することによって、職員の心の不安を取り除き、モチベーションの維持につなげる。「職員に本当に必要だったのは“雑談の場”だったのでは」という発想から生まれた制度。

#### 4. 課題解決に向けて

##### (1) 職員インタビュー 回答内容 (抜粋)

・対象者：11人

[モチベーションに関する回答]

①職員間コミュニケーションが不十分 (雑談や懇親会のような人間関係を作るためのものが不足している)

②業務内容を聞く相手がいない・聞きづらい

[コミュニケーションに関する回答]

①目標の設定が難しいのでモチベーション・やりがいを見つけ辛い

②業務量を意図的に抑えている職員が得をしている (やったもん負けの風潮がある)

③仕事が特定の職員に集中している

[その他の回答]

①異動や昇進などで職務が変わる際には、十分な説明義務を果たしてほしい (上層部に何を求められているかわからない)

②人事評価を行い、頑張っている職員に対して何かしらのフィードバックが欲しい

##### (2) 職員アンケート 回答結果

アンケートについては以下の内容で調査を行った。

・対象者：20歳～39歳 (113人)

・質問内容

① 職場でのコミュニケーションは十分にとれていますか

①-2 悩みや困ったことを相談できる人はいますか (職場以外も含む)

② 入庁時から仕事に対するモチベーションは変わりましたか

③ 辞めることについて考えたことはありますか

③-2 転職を考えたことはありますか

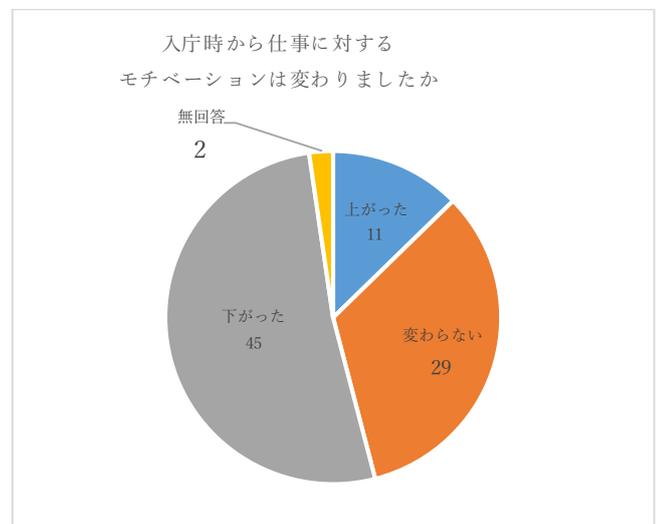
なお、回答者数は87人であり、回答率としては77%であった。

結果に関しては、

①.職場内コミュニケーションについては、  
「とれている」65人、「とれていない」22人

①-2.とれていないと答えた職員のうち、  
相談相手が「いる」19人、「いない」3人

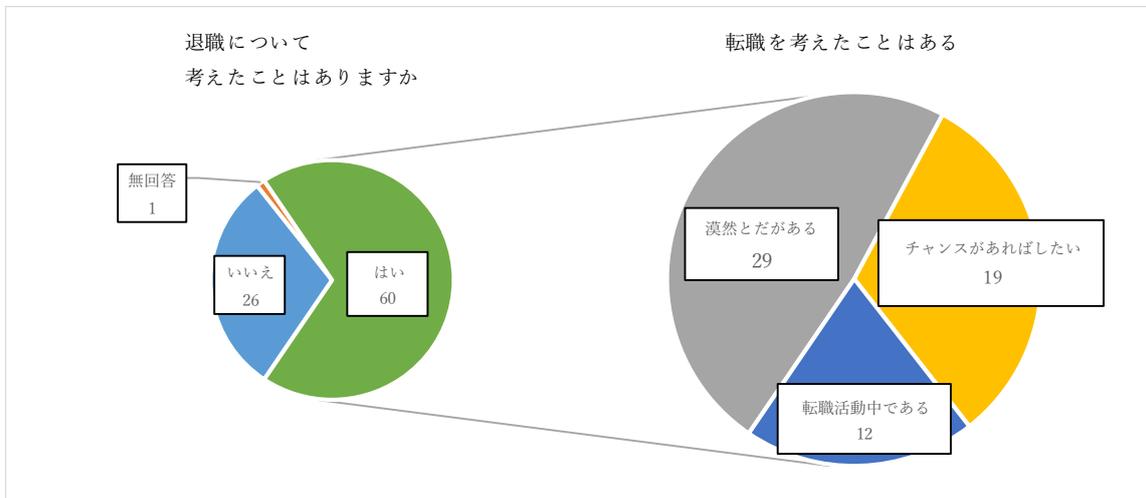
②.モチベーションに関しては、  
「上がった」11人、「変わらない」29人、  
「下がった」45人、「無回答」2人



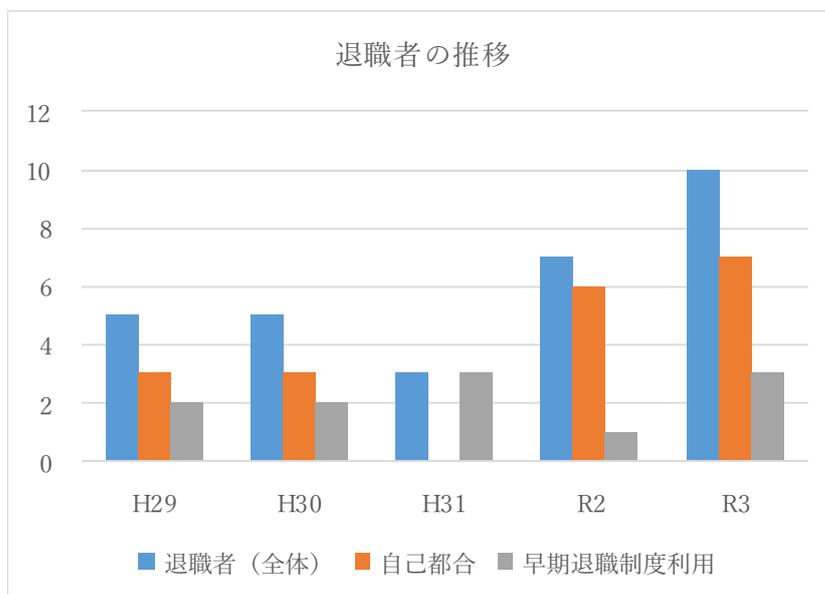
③.退職については、

「考えたことがある」60人、「考えたことはない」26人、「無回答」1人

③-2.「漫然とだがある」29人、「チャンスがあればしたい」19人、「転職活動中」12人



なお、参考資料として本町の退職者及び休職者の推移（過去5年）は以下の通りである。



平成29年度：全体 5人（うち自己都合3人、早期退職制度利用2人）

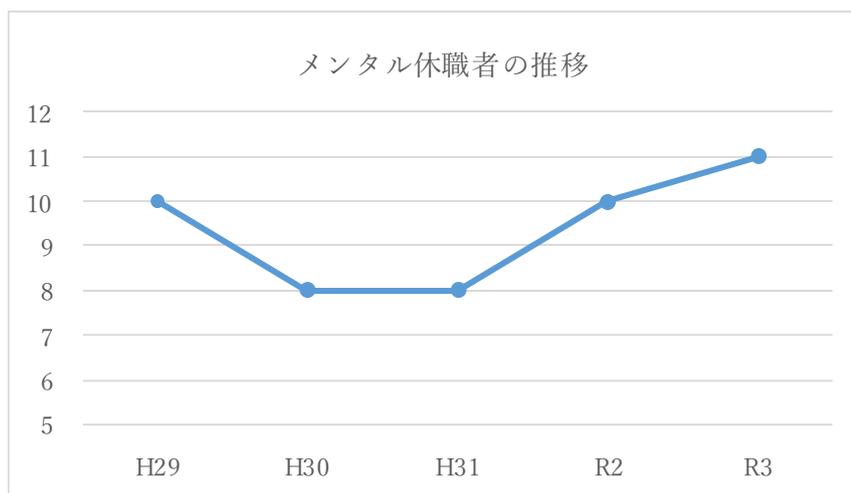
平成30年度：全体 5人（うち自己都合3人、早期退職制度利用2人）

平成31年度：全体 3人（うち自己都合0人、早期退職制度利用3人）

令和2年度：全体 7人（うち自己都合6人、早期退職制度利用1人）

令和3年度：全体 10人（うち自己都合7人、早期退職制度利用3人）

※定年退職者は含まない



平成29年度：10人、平成30年度：8人、平成31年度：8人、  
令和2年度：10人、令和3年度：11人

※休職者については、メンタルに不調を訴えたものを対象としている

### (3) 考察

アンケートの結果からは、コミュニケーションは十分に取れているように見て取れるが、それに反してインタビューの結果からは、「職場内で気軽に相談できるひとがいない」という声が大きく、コミュニケーション不足についても一定存在していると考えている。また、相談する相手が誰もいないと回答した者が3人おり、メンタル不調につながる危険性がある職員が現在進行形で存在していることが懸念される。

モチベーションの現状については、「下がった」が過半数を占めており、「変わらない」を含めると85%を超える結果となり、大きな課題として浮き彫りになった。

また、さらに驚くべきはモチベーションの低下と相関があると考えられるが、退職を考えたことがある職員は70%近く存在しており、その中でも転職活動にまで発展していた職員は20%にのぼった。

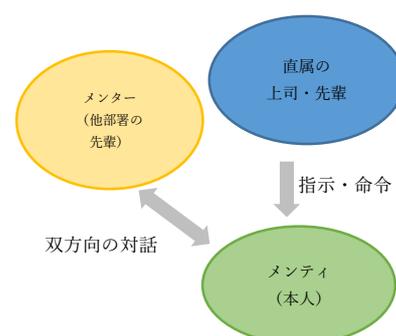
コミュニケーション不足やモチベーションの低下は、職員同士の信頼関係の構築に支障をきたし、息苦しさを感ずる組織を形成してしまっている。また、慢性的な不満の蓄積にも繋がり、上記参考資料のような休職者や退職者の増加を誘発していると推測する。

### (4) 解決策としてのメンター制度の導入

今回見えてきた課題である「コミュニケーション不足」及び「モチベーションの低下」を解決するために、私たちは「メンター制度の導入」を提案する。

メンター制度とは、一般的に「斜めからの支援」といわれ、先輩職員（メンター）が後輩職員（メンティ）に対して行う個別支援活動のことを指す。効果としては、メンティのキャ

メンター・メンティの関係イメージ



リア形成に関する課題解決の援助に繋がったり、相談を受けるメンターの個人の成長（人材育成）が期待でき、職場内での悩みや問題解決をサポートする役割を果たす。

また、私たちは、メンター制度が職員同士のコミュニケーションが希薄になった現代において、職員交流を行う重要な場になると考えている。従来、職員同士のコミュニケーションは、自然発生するものとの捉え方だったが、現在においてはその考えを改める必要があり、あえて制度として確立することで、コミュニケーションの難易度を軽くすることで職員交流が活性化すると推察する。

また、組織としても職員の悩みや潜在的な要望を集約し、課題発見及び改善を早期に行うために有効なものである。

本町のメンター制度を導入する狙いとしては、「交流の機会を創出し、コミュニケーションをとることができる職員を増やす」こととしている。悩み相談といった側面ではなく、人間関係の構築を目的としている。

また、以下の効果についても期待できる。

【メンティーについて】

- ①信頼関係を築くことによる職場の安心感の創出
- ②職員の組織に対する帰属意識（一体感）の向上
- ③休職者や退職者の減少
- ④職員のモチベーションの向上及び維持

【メンターについて】

- ①視野の拡大
- ②コミュニケーション能力の向上
- ③人材育成の重要さの発見

【組織について】

- ①他部署の職員が交流することで組織全体の活性化

## 5.総括

メンター制度は当初、前年度人マネ（3期生）の提案としてスタートしたものであった。今年度、私たちの視点で改めて現状の課題を分析し、より具体的・効果的に導入できる方法を模索してきた。その成果として、令和5年度より本町の人材育成の取り組みとしてメンター制度を取り入れることが決定した。

中長期的な運用を見据えて、まずは全職員にメンター制度導入の意義を理解してもらい、「人材育成は業務である」という認識を持ってもらうことが必要である。本町が抱える数ある課題のうちの1つを、少しでも改善することができる足掛かりとなるよう、今後は試行錯誤しながらノウハウを蓄積し“精華町版”メンター制度を確立していこうと思う。そのための第一歩を踏み出したのではないかと考える。

今年度の人材マネジメント部会は終わりを迎えるが、今後も続く部会の活動を精華町歴代人マネ一同で力を合わせ、継続的に取り組み、人材育成、組織変革、業務・職場環境の改善に繋げていきたい。

## 6. おわりに

最後に今年度のプログラムを終えて、3人それぞれの付記を記す。

### ◇事業部 宮繕室 櫻井 美也子

今年度、人材マネジメント部会への参加の打診をいただいた際、不安と戸惑いしかなく、人材育成や組織変革についてなど、正直深く考えたこともなかった。

まず、第1回に参加した際に幹事団より「総合計画の内容を理解したうえで普段の業務に取り組んでいるか」という話があった。総合計画はもちろん目を通していたが、それを意識した業務を行っているかと言われれば、わからなかった。

今年度の部会が始まった時、精華町の総合計画は第6次の策定作業の真っ只中であり、10年後の未来を描いている最中であった。私は第6次総合計画の作業部会にも参加しており、そのなかでは現在の精華町を形成する歴史的経過を有する町政の基本的事項を学んだうえで、今後10年でどのようなまちにしたいかと夢を描いていた。

一方、人材マネジメント部会は、10年後の「ありたい姿」と「成り行きの未来」の両方を想像することで、現状の課題を洗い出し、総合計画で描く理想のまちに近づくための意識改革を行う場であった。

ここ数年、本町では若手職員の人材流出を嘆く声を耳にすることが増えた。働き方を根本的に見直さなければならなくなった新型コロナウイルスの流行により、“働くこと”に対する価値観も今まで以上に多様化し、社会は大きく変化している。その変化に乗れない自治体の未来を想像すると、危機感や不安、焦りを感じずにはいられなかった。

嘆くだけではなく、何かしなければ何も変わらない。その“何か”とは何なのか。旧態依然の根が深い組織に、いち職員の声がどこまで届くのか。そんなことをぐるぐる一人で考えていたが、同じ様に悩む仲間は全国にたくさんいることがわかり、励みになった。

「研修会ではなく、研究会である。」という言葉のとおり、組織変革は誰かに教えてもらうものではない。この1年間、各自治体、皆モヤモヤした思いを抱えながら、正解のない問いに必死に答えようともがいていたように感じる。

私たちが導き出した答えが“正解”であるかは今の時点では誰にもわからないが、東京会場でようやく出会えた仲間である他自治体の方々や、人マネ3人でたくさん対話を重ね、悩んだ時間で得たものはとても貴重なものとなった。

◇総務部 総務課 鍛治 辰徳

人材マネジメントとはどういうものなのかまったく想像がつかず、正直、何をしたいのかわからない不安を持ったまま部会がスタートした。

まずは、「精華町として何を目指しているのか」を理解することから着手し、10年後のありたい姿を人マネメンバーで定めた。そこから、少しずつではあるが何をしなければならぬのかが見えてきたように思える。

課題の発見では、特に対話をしっかりと行うことを意識して活動に臨んだ。組織全体の雰囲気として「帰属意識の低さ」や「モチベーションが低い」ことは感じていたが、対話をし、職員の生の声を聞くことによって漠然とではなく、どうしてそう感じているのかといった要因をそこで明確にすることができた。対話から深掘りをするにより、課題の根幹の部分に触れることができ、自分事として取り組むことができたと思う。これは、私の中では大きな成功体験である。

部会以前は、日々の業務に追われ目の前のものばかりにとらわれていたと思う。もちろんその業務には責任をもって働いていたが、中堅職員となった自身の視点は、組織にも目を向ける必要があることを改めて感じた。

今回、私たちは「メンター制度」を提案し、来年度は実際に本格稼働させることとなっている。この制度は単年度ではなく中長期的な運用を考えており、職員の意識改革を促すものである。

より効果的な制度運営ができるよう初年度は、人事当局や歴代マネ友を巻き込んで試行錯誤していこうと思う。

また、ここまで一定の形のものでできたのも、他の自治体職員との対話があったからだとも思っている。公務職場ならではの課題であった部分もあったため、自身の組織外の人との対話は、新しい視点を発見することが多く、同時に同じ公務職場の課題に取り組む仲間であると感じることができ、モチベーションの拠り所にもなった。今後も、組織の中だけでなく様々な自治体との対話の機会を自発的に設けていきたいと思う。

最後に、私は人や組織に対するアプローチにはこれで終わりといった「完全解決」は無いと考えている。だからこそ常に対話を重ね、人と組織の現状を把握することが大切である。そのうえで、どのような行動を起こすのかが問われると思う。それが人材マネジメントではないだろうか。

組織改革を行う上で、課題の根幹を理解することは必要不可欠なことである。人マネで経験したことをしっかり活かすため、今回のアプローチをしっかりと自分の中にインプットし、かつアウトプットできるようにしていこうと思う。そうすれば、自身の問題発見能力や解決に向けた発信力というものを磨いていけるのではないかと思う。

今回の部会の活動が、今後の組織改革の一助になればと思う。

◇住民部 総合窓口課 白井 千尋

春に、この部会の参加のお話をいただいた時は、十分に責務を全うできるのだろうか、と感じた。正直どんなことをするのもよくわからないまま、参加すればより視野を広げられたり、自身の成長につながると思い、参加を決意した。

部会に参加すると、この職場で今までいかに狭い視野で働いてきていたのかを痛感した。職員へのインタビューやアンケート、人マネメンバー同士での対話から、精華町がどのような職場で、どのような課題を抱えているのかが浮き彫りになってきた。

今回、コミュニケーション不足も一つの課題となり、メンター制度の導入に向け現在も準備を進めている。仕事におけるコミュニケーションは当然にとるので、十分にとれているかと思いきや、それ以外のコミュニケーションが希薄になっていることが明確になった。私はコロナ禍の入庁で今の状態が普通になっていたが、今でも他の階の職員をあまりわからなかったりする。この部会で常に重要とされてきていたのは「対話」であった。どのような形であれ、対話を活発にすることは職場をよくしていくことにつながると感じる。

活動当初から、漠然とした課題に取り組むことの大変さや、自身の意識の低さに苦しんできたが、インタビューや制度導入を経て、一歩前に踏み出すことで物事が進み始めることがよくわかった。

日ごろは目の前の業務に追われ、広い視野で職場全体を見る機会が全くなかったが、今回この研究会に参加し、はじめて客観的に職場を見つめなおせたように感じる。

当研究会への参加は1年で終わりだが、以前の参加者含め、来期の活動もマネ友として支えていかなければならないと思う。