

時代の変化に対応できる組織変革を目指す御船町

平成の合併で、本町は隣町との合併協議会を設置し協議を重ねてきましたが、町民の民意を受け平成16年5月31日に合併協議会を解散し自立への道を進むことになりました。これにより自立を選択した本町は、より負荷の高い責任を負い、時代との競争及び自治体間との競争に勝ち抜いていかなければならない状況にありました。

このような中、地方分権にふさわしい行政システムの確立を目指し、平成17年3月に御船町行財政改革プログラムが策定されました。当該プログラムでは、職員数の適正化が掲げられ当時職員数210名から30名削減し180名体制とするものでした。また、自立・協働のまちづくりを進めていくうえで、職員のやる気の醸成と人材育成が掲げられるとともに町民の満足度の向上を目指す内容のものでした。

平成19年の統一地方選挙で、初めてローカル・マニフェストを掲げた選挙戦が繰り広げられ現在任期中にある山本孝二町長が誕生し、事後検証が可能なマニフェスト行政運営が展開される運びとなりました。第1期マニフェストには、行革職員削減数から更に10名を削減し170名体制を目指すことが公約されていました。

また、平成23年からの第2期目のマニフェストには、共に創る「共創(きょうそう)」のまち御船町を基本理念とする5つの宣言とプラス「挑戦する御船町役場」が掲げられています。町職員の目指すべき姿勢として、これまでの横並び主義・前例主義・先送り主義から脱却し、「できません」という前に「できるためにはどうしたらいいのか」「もっと良い方法はないのか」と考え、行動できる職員を目指すことを公約とされています。このことは、今回の人材マネジメント部会研修で学んだ「価値前提」で考える。「一人称」で考え語る。「立ち位置」を変える。この目指すべき項目が第2期マニフェストに既に盛り込まれていたことに気づかされました。

これまで、町職員で構成する行財政改革プロジェクトチームを結成し、自らの業務の傍ら事務事業の評価や当該行革取組の検証作業などを行ってきました。また、マニフェスト実行隊も結成され町民の意見を引き出すワークショップのファシリ役を担いマニフェスト検証大会のスタッフとしても対応を続けてきています。

しかし、当該職員のなかに少なからず「やらされ感」が漂っている様子が否めない状況にあります。「挑戦する御船町役場」を目指し、自治体間または異業種との交流を促進する他流試合への職員参加について公募するものの、応募がなく未だ実現が果たされていない状況にあります。想定するには、「また何かをやらされるのではないか？」という保守・保身的な思考を抱いているのではないかと思料するところです。

市町村合併を見送り自立を選択した本町が、分権時代に沿った地方自治行政を展開するうえで職員の意識改革は避けては通れないものです。今後、職場に蔓延する組織風土を少しずつ変え、職員間で危機感の共有を図りこれからの社会の変化に対応できる組織を構築していく必要があります。

では、組織の変革のために、具体的に何をすればよいのでしょうか。今回の部会に参加する中で、ありたい姿の実現に向けたいくつかの施策を考え、更にもその施策の内容について深掘りをすべくダイアログを重ねてきました。そういった施策を成功へと導く鍵として、まずは職員個々人のスキルアップが必要不可欠であると考えました。特に近年は社会環境が大きく多様化・複雑化し、既存の組織機構の枠組みでは個別に対応できないような複合的な問題や、前例のない社会問題も多数生じるようになってきました。結果的に行政は、これまで以上に知恵を絞って問題解決の糸口を見出さねばならず、個々の職員レベルにおいても高度な知識と柔軟な思考力が求められる時代になったともいえます。

そのような背景から、御船町では、職員のスキルアップを目的として「スキルアップブック活用制度」を考案し、職員相互で本の貸し借りや譲渡を積極的に行うことができる仕組みづくりに着手しました。

業務が多様化、高度化するにつれて多忙になり、書店に足を運ぶ機会も減ってしまいがちです。しかし、業務が高度化しているからこそ本を読む機会を増やし、あらゆる分野において知識を深め、視野を広げることが必要とされるのではないのでしょうか。

そのため、自分が読んでよかったと思う本やスキルアップにつながるような本を、気軽に他の人に貸し出すだけでなく、職員同士で本の情報を共有し合うための場や仕組みを整備することで、職員相互の意見交換が活発になり、職員の意識向上にもつながるのではないかと考えています。

また、組織変革を目指したもう一つ施策として、誰かにやらされるのではなく自分たちがやりたいことに自主的に取り組んでいける場を作ることを構想してきました。そこで御船町では、みんなが笑顔になれる場にしたいという思いから「スマイルアップメイト」を結成し、職員の参加を募ることとしました。当初、そういった場を設けることについて、職員への説明を行ったところ、一定の理解は示してもらえたものの、「是非自分も参加してみたい！」というところまでは至りませんでした。また、スマイルアップメイト結成後においても、賛同者がなかなか増えないという状況の下で、失意や虚無感に苛まれそうになったこともあります。しかし、それはどこかで他力本願になっていたのかもしれない。建設的で積極的な人物が自分たちの施策に賛同してくれれば、そこから何かうまく動き出すのではないかという期待がどこかにあって、そんな人物が現れてくれるのをじっと待っていただけなのではないかという点で反省もありました。

原点に戻って「組織を変革する」とは具体的にどういうことなのかを考えたとき、それは他人をどうにか動かしてそこに答えを見出そうとすることではなく、自らが一歩踏み出して行動することに他なりません。また、一言で組織変革と言っても、「こうすれば必ず組織が変わる」という特効薬があるわけではなく、「このやり方は100%正解で、このやり方は100%誤りだ」といった明確な答えが用意されているわけでもありません。だからこそ、まずは自分自身が課題に着手し取り組んでみるということが最も

重要で、たとえその結果がすぐに成功には繋がらなかったとしても、そこには取り組むべき新たな課題を見出すことができ、経験と自信を得ることにも繋がるのではないでしょうか。

そういった施策の一つ一つを根気強く地道に継続していくことで、最終目標として掲げている目指すべきビジョン、時代の変化に対応できる組織へ、そして町民、職員誰もが常に笑顔で、活気にあふれている御船町へと姿を変えていきたいと思えます。

また、組織として、目標達成に向け、連携重視の組織、職員みんなで考え、いろんな課題に挑戦する職場へ、職員としては価値前提に考え、進化する職員、「全体の奉仕者」の原点に戻り、常に町民目線で業務を行う職員へ、「やらされ感」での仕事、単に「作業」としての仕事ではなく、職員一人一人が仕事に思いを込め、責任と誇りを持ち、町民から「ありがとう」と感謝される仕事を目指していきます。

そこで、時代の変化に対応していかなければならない職員に注目し、職員への取り組みを今回掲げています。どこか元気がない、業務に追われ疲労感が漂う職員から笑顔が溢れ、活気に満ちている職場へと変貌を遂げたいと思えます。職員の笑顔が溢れる、活気のある職場とは、職員一人一人が、自分の思いを込めた仕事ができている職場であり、それに共感して一緒に活動してくれる仲間がいる職場です。このような職場を目指すためにも、私たち職員一人一人が何らかの形で変化していくことが不可欠です。変化をするには、気づきを得、その気づきから学び、行動へ移していくことで、気づきの連鎖が広がっていく状態が大切になってきます。気づきは、今ある状態、現状をきちんと認識し、自覚することで、初めて得ることができます。この気づきを得ることができなければ、今ある状況からは少しも変わることはできません。変化していくためにも、取組として上げている活動、この小さな変化（私たちの行動）に少しでも興味関心を持ってくれる職員を増やし、お互いに気づきを得ながら仕事にいかしていきたいと思えます。

今回掲げている施策の活動から、誰でも気軽に手にとれて知識を得られる場スキルアップブック活用制度を利用し、その本の内容についてダイアログを行っている職員の姿が見られる、また、スマイルアップメイトでの定期的なダイアログの場に一緒に活動してくれる職員が増えている、職員間での対話をしている姿が多くで見られるなど、自分たちが楽しく働ける環境づくりを自然と行っている職場へと向かっていけたらと考えています。そのためにも、来年度参加する人マネとはきちんと連携を取り、始動し始めたばかりのこの土台をしっかり固めながら、私たちの行動を常に振り返り、そこから得た気づきからまた行動を起こしていきます。

枠を超え、一歩踏み出すことはすごく勇気があることですが、誰かに依存するのではなく、自立した仕事ができるためにも、今年度参加の人マネから少しずつ変わっていき、周りの職員へ気づきを得るきっかけを与えられたり、共感を持ってもらえたりできるような行動、雰囲気を作っていきたいと思えます。そこから、自分なりに何かを感じとり、自覚、使命感を持って仕事をし、生き生きと働いている職員が増えていけばと考えてい

ます。そのためにも、自己増殖する内発的行動が大切になってくるのですが、この内発的行動が生まれやすい環境を整えていくことが私たち人マネの役割、やりがいであると感じています。強い意志、熱い思いで私たち自身も楽しみながら、たとえ失敗したとしてもそこから気づき、学び、また行動へ、この繰り返しにより周りがはっと気づくようなきっかけづくりを継続して取り組んでいきたいと思ひます。

人の捉え方、感じ方はそれぞれです。何をやっているのと思われることもあるかもしれませんが、継続していくことの大切さ、覚悟を持ってやることの大切さをこの人材マネジメント部会で学びました。それを肝に銘じて、私たちの思い、熱意をお互い確認しあいながら絶えることがないよう、ダイアログを通して根気よく活動し続け、まずは職員を盛り上げていきたいと思ひます。

単に作業を行うのではなく、人のために動き、思いを込めた仕事ができる職員へ、町民から「ありがとう」と感謝される仕事を目指し、その中にやりがい感、達成感を感じながら職場に蔓延する組織風土を変革していきたいと思ひます。

私たちは何のために誰のために仕事をするのか、職員が各々常に考え行動する職場へ変貌を遂げたいと思ひます。

人材マネジメント部会へ参加しての気づき

熊本県御船町 嶋崎 美輪

この部会に参加して改めて自分の仕事への取り組み方について振り返り、いろいろと考えさせられました。自分がどれだけ都合のいいように解釈し、判断していたのかを突きつけられ、ハッとさせられました。自分なりに一生懸命やっているつもりになっていたこと、どこかそれでいいと周りに流されていた自分に気づかされました。集団の中になると、どうしても安全地帯にいたいとその枠から飛び出すことができずに、臆病になってしまいます。役場に入庁したての頃は、こうしたいなとかこういう職員になりたいなとか、強く目指したい姿があったのですが、いつの間にかどこかに置き忘れてきたかのように、今抱えている仕事をどうこなしていくかにおもむきが変わってしまいました。今回、この部会に参加させて頂いて、本当に自分を見つめ直すいい機会となりました。また、周りに変化を求めるためには、自分が変わるしかなく、その変化に共感してもらえて初めて、組織に変化が出てくるということもすごく実感させられました。また、夏合宿でこういうことをやっていきますと施策を考えて発表しましたが、振り返ってみると、誰かが協力してくれるはずとどこか他人に依存し、人任せにしており、一步踏み出す難しさ、自分の思いを継続させる難しさを痛感しました。

ただ、少しずつではありますが、自分の日ごろの仕事に対しての向き合い方、とらえ方、考え方が変わってきました。マイナスイメージで物事をとらえがちだったものも、どうしたらうまくいくか、どうしたら満足してもらえるのかいろんな方向から考えるようになりました。「こうしてみたらどうなる、こっちは？」と自分の中で自問自答する機会がすごく増えました。何か大きな変化があったわけではありませんが、地道に人マネとダイアログをし、思いを共有し、根気よく取り組みを続けていきます。1人じゃない仲間がいる強みを活かして、まず自分が変わり続けたいと思います。

一度しかない人生、単に作業をして終わるのではなく、人のために動き、自分の思いを込めた仕事をしていきたいと思います。

人材マネジメント部会から学んだこと

熊本県御船町 西田 昌平

少し前書き的な話になってしまうが、私には人材マネジメント部会に参加してみたいと思うきっかけがあった。それは、平成 22 年度からの 3 年間、他団体へ派遣され、それまで仕事をしてきた環境を離れる機会があったということである。御船町は、本年度部会に参加した自治体の中ではかなり小規模であり、職員総数は 180 人程度である。当然職員全員の顔と名前が一致するのだが、ずっと同じ顔ぶれの中で仕事をしていると、良くも悪くもパターン化された行動を取るようになり、気づかないうちにドミナントロジックに縛られる。私は、慣れ親しんだ組織をいったん離れ、異なる環境に身を置いて初めて組織の閉塞感に気がつき、新しい風を吹き込む必要があると感じていた。

とはいえ、部会への参加を決めた直後は、組織や人を変えるために私にできることなどあるのだろうかという不安や、予算や人員が削減されるなかで、変えることができないことがあっても仕方がないのではないかという気持ちも少なからずあった。しかし、部会に参加する中で、そういった考え方こそがまさにドミナントロジックであると気が付かされた。「できない」と答えることや、前例踏襲することは一番簡単で楽である。そうすることで最も早く「作業」は完結するが、それは結局誰のためでもなく自己満足でしかない。真の目標達成を目指すのであれば、まずは自分自身が信念を持ち、先陣を切って変革しなければならないのだと気づいた。事業であれ業務であれ、自分自身に結果が求められているのなら、そもそもそれは誰のために、何のためにという本質を常に大前提として考えなければならない。それは特に私たち地方公務員にとっては当たり前のことであるにもかかわらず、非常に見失いやすいことだと思う。だからこそ「本当の笑顔」という言葉を常に忘れずにいたい。

部会の幹事や講師の方の言葉の一つ一つには説得力があり、いつもやる気や希望を与えていただいたが、自分自身はどうすれば人の心を動かすことができるのかが分からずじまいで、それができなければ組織を変えることはできないのではないかと考えていた。しかし、人の心をつかむためには知識やセンスも必要かもしれないが、それ以上に重要なのは、本気で取り組むという意味を持つことだと思うようになった。目標を見失わず、またそれを人と共有するためにダイアログを重ねることで、互いの疑問のすべてを出しつくし、物事の本質を突き詰め、極めるほどに深掘りができれば、そこには自然に価値のある言葉が生まれ、想いも伝わると思う。他人に変化を強要するのではなく、自分自身が本気で踏み出すことで初めて人の心を動かすことができるのだと、今は確信している。

本年度の部会への参加は修了することとなったが、組織変革に模範解答や終着点は存在しない。しかし、そもそも確かな正解が存在しないからこそ自ら考え、決断しなければならないのだと思う。今踏み出した一歩が大きなものであれ小さなものであれ、試行錯誤を繰り返しながら前進し続けていきたい。

自らを成長させてくれた人材マネジメント部会研修

熊本県御船町 野口 壮一

私は、人事係長として5年目を迎え、係業務として分権時代にふさわしい人材の育成と組織全体の向上を目指し職場内外研修や派遣研修など様々な対応を行っています。

また、平成23年度に御船町職員サービス向上宣言書を策定し、庁舎内のトイレなどへ「御船町職員私たちの姿勢10ヶ条」を掲示し、来庁者の目にも触れるようにして職員の意識改革を図っているところです。

このような取組みを展開するものの、職員間において少なからず保守・保身的な雰囲気蔓延化しつつあり、日常業務以外の自主的なプラスαの行動へとなかなか繋がらない状態にあります。このような組織状態にジレンマを抱き、解決策が見いだせないことに苛立ちを覚えることも多々ありました。

このような中、山本町長から、早稲田大学マニフェスト研究所から参加呼び掛けがあった人材マネジメント部会研修へ私一人で参加するよう命令がありました。4月18日第1回研究会に参加したとき、出馬部会長から部会の狙いを聞いた瞬間、直感で「これだ!」と共感を持ちました。また、これまで自分自身も組織を変えようと何も踏み出してないことへの罪悪感に浸されました。

それから、第1回研究会最終日に幹事団から紹介された本「JAL 再生」を読み、会社更生法の適用を申請し JAL 会長に就任した稲盛和夫さんの経営手腕に社員一同で組織変革に取り組み企業再建に至った経緯に感動を受けました。

この研修では、参加した自治体組織の「ありたい姿」へ向け施策展開を促していくものであり、本町から私一人での受講に懸念があり、帰庁後、山本町長へ次回研究会から3名で参加できるよう補正予算対応を直談判しました。通年議会により当該補正予算を無事に議決いただき第2回研究会から職員3名で参加ができるようになりました。増員した2名の職員は、本研修に共感し自ら志願してきたことで志が高くダイアログの内容も充実したものでありました。

また、山本町長へ夏季合宿を含む第4回研究会までの研修報告を行い、本町が目指す「ありたい姿」に向けた具体的な施策と目指すべき組織変革について、3名それぞれからお伝えし賛同をいただきました。町長から全職員への説明するよう指示があり、昨年の12月5日に研修報告とダイアログの大切さについて職員への説明会を行いました。私たちの説明に共感を示す職員が多かったように見受けられましたが、その後何らかの変化をもたらすまでには至りませんでした。

この研修に参加し、今までの自分自身を振り返ることができ、更には今後残された町職員として何ができるのかを考え、また、自分磨きを行っていきたいと思いました。

今後、本町から参加するマネ友と一緒に本町のありたい姿を目指し、気を緩めることなく、かつ、線で繋がったマネ友により更なる本町の組織変革を目指します。