

和東町人材マネジメント研修

【なぜ動かない！ 変わろうとしない我が町】

先人達は口を揃えて言う「我が町の由来は、禁裏御料地として、争い事をしない御上に守られた町」。

「このままでいいのだろうか」という問いかけに、誰も関心を持とうとしない。

「社会変化への対応より、今が平和であればいい」といった職員の意識改革に気づいたのは、本格的な行政改革が始まった10年近く前のこと、財政の硬直化、職員の大幅削減など、組織改革は他の自治体とは大差なく実施され、個々の業務は電子化と合わせ複雑多様化になりながらも、職員自らが変わろうとしない。これは組織自体の風通しが悪化するだけでなく、経験のある管理職がほぼ完璧に諸問題を処理するといった結果を招き、組織力で考え処理しようとする機能が停止してしまった状態に陥っているとしか言いようがない。むろん首長の思いなどまったく部下に届く余地もない。

個々職員は、気づきながらも声を出せば自分に降りかかる。流れは他人に任せ、自らの日々業務をこなすことで完璧な公務員を装い「誰もが悪くないみんな同じ」と言い聞かせてきたのではないだろうか。

この結果から、中堅層の職員が育たない。

これは、前任者がつつがなく事務処理をしたので、このまま処理をすればいいといった前例踏襲主義、考えることや議論することを避けたことで、職員の経験値が伸びないといった結果を招き、何時まで経っても管理職を補佐する職員が現れてこない。また、管理職は、相談できる部下が育たないことで、業務処理を一手に抱え込み、日々の業務に追われ若手の育成に時間を費やすことが出来ないといった状態に陥ってしまっていた。

この様な事態を踏まえ、職員の個々の思いを聞き出すためのヒアリング、将来キーマンになり得る人材との意見交換を実施する等、組織に小さな変化を与えることで、浮かび上がる課題に向けた解決策を探ることとした。

【組織の現状把握のため取り組んだこと】

I 町長を含めた全職員へのヒアリング

それまでなんとなく個々人が感じていた組織の課題や不満が見える化し、共有するため町長を含めた管理職を手始めに、課長補佐クラス、係長クラスと階層別に全職員のヒアリングを実施した。

その結果、組織や職務、管理職会議からまちの将来まで多岐にわたり 200 以上の意見が出された。

しかし 80%以上はマイナス面の意見でプラス面の意見、提案は約 4%であった。

特にマイナス面の意見の全体を通していえることは、町長の想いを具現化する管理職と

職員の意識の乖離が顕著であること。

上の想いが伝わらないし、下の想いも伝わらない。

お互いに「どうせ言っても無駄だ」と考えている。これらのことが如実に表れてきた。

II キーマンインタビュー

20 歳代の職員を集め、「このままでは自分の首すら危ない」という内容を柔らかく説明し、その後自由に意見を出しあった。

若さの特権であると言える瞬発力、突進力はあまり感じられず、与えられた仕事を淡々とこなしているという印象が見られた。

また「わがまち」に対する関心の低さも窺えた。

さらには「何年か後、自分たちが困らないように今の管理職ががんばっておいてほしい」との極論まで出た。

これらのことから「まちの将来」についての危機感が希薄であり、若さもあまり見られないことが分かった。

【浮かび上がった課題からその解決に向けまず取り組んだこと】

I 茶源郷クリーンアップの日（まちを愛する取組み）

2013 年 10 月 4 日に「日本で最も美しい村連合」に 54 番目の自治体として加盟したことにちなんで、2014 年 10 月 4 日から毎月 4 日、職員有志で始業前の 30 分間、役場周辺道路等の清掃活動を実施している。

4 日が休日の場合は時間を拡大し、また活動範囲も広げて実施した。

まちの顔ともいえる役場やその周辺を清掃することで、気持ちよく来訪者を迎えることができ、また町の方々にも頑張っているという印象を持ってもらうことができた。

一方職員も自ら進んで活動に参加することで、自分たちのまちをきれいにするという意識だけでなく、自分たちのまちを愛するという気持ちが芽生えてくれたらうれしい。

II 管理職会議の改善

全職員ヒアリングで出された問題の一つとして、管理職会議のあり方がある。

各課からの事務連絡に終始し、経営会議になっていない。

町長は想いを語るがそれが一般職員に伝わっていない。

伝わったとしてもそれを伝える管理職によって伝わり方や伝える情報に温度差がある。

それらを解決するため、会議冒頭での町長の訓示について町長自らペーパーに落とし（見える化）、町長の意図するところがストレートに全職員に伝わるようになった。

また、各課が抱える課題について協議する場となった（経営会議化）。

III 和東茶（煎茶）の淹れ方体験

職員の半数以上が町外者で占められるとともに、今までお茶に関わったことのないもの

も大半を占めるようになってきたことから、和東茶について語ることはおろか、淹れることすらできない職員があまりにも多い。

「町の主産業はお茶」と言っているのにお茶を語れないのはいかがなものか。

お茶を淹れることすらできないのはいかがなものか。

まちに対する関心の低さがこの事態となっていることが容易に想像できる。

そこでまずはお茶を淹れることに慣れてもらうことを目的に「お茶の淹れ方体験」を実施した。

『研修』ではなく『体験』としたのは外部講師を招いての研修では、「楽しい」感を得られず、「仕方なく」感に覆い尽くされることを危惧したため、講師ではなく普段お茶を淹れ慣れている職員にお世話係を頼み、グループごとにお茶を淹れる体験をしてもらった。

約8割の職員が参加し、1時間前後と短時間であったが、お湯の温度を変えたり、抽出時間を延ばしたりと工夫もみられた。

また職員としてお茶に関する研修の必要性もおおむね理解されており、今後、第2弾、第3弾を実行に移し、自分たちが働くまち、和東への関心を高めていきたい。

和東茶に親しむ→関心がわく→和東町への関心がわく→愛着がわく→消滅させてはいけない→自ら動く職員を作り出すことができる。

◎次年度に向けた展望

人マネ研究部会で発表した我々の取り組みは、組織・人材のありたい姿を、「住民も、職員も、みんなでまちづくりを考え、まちを動かす。」としている。これをステップアップして行くには時間や労力は掛かるが、避けては通れない。

前述の組織の課題解決に向けて実施した、或いは現在も実施中の茶源郷クリーンアップ活動、管理職会議の改善、お茶の淹れ方体験では、職員に手応えはあったと感じているが、まだ参加していない職員や組織体制に不満のある職員もいることは事実である。やりっ放しで問題点や反省点や今後の「しかけ」について協議する機会がないので、協議の場を設けて次のステップへつなげたい。

また職員ダイアログの回数を増やし、職員自ら考えて、意見を出し合うというシチュエーションに慣れさせる。体制の批判や愚痴ばかりのダイアログから、自分らで考え、どのようにすれば職場が良くなるのかという対話へと職員の意識を変えていきたい。

具体的には、まず平成27年度から堀忠雄町長プロデュース『茶レンジ WAZUKA2015』に取り組む。これは、次期セクションリーダー〔課長〕となる人材に課題を与え、実践的な活動を通じて、組織内において自らが動く土壌を醸成させることをミッションに取り組む。ターゲットは課長補佐、係長。自らが考え動くことで、上司の補佐役となり、若手人材の育成へとつながることを達成目標とする。

管理職会議の改善も徐々に図れているところであるが、課ごとの課題を協議する課内会議については定期的で開催している部署、人事異動があった場合のみ開いている部署、まったく開いていない部署等様々であるので、町長と課員の乖離を防ぎ、職員間の意思疎通がしっかり遂行できるように課内会議の充実も図りたい。

具体的には、さらに管理職会議を充実させたい。堀町長が毎月の管理職会議で想いをペ

ーパーにし提案されている。組織改革はいくら若手の人材育成ばかりに注視しても良くなるものではない。管理する側のスキルが上がらない限り好循環するものではないということ。管理職には管理する能力と、新たな取り組みを提案できる仕組みづくりが求められる。今何が足りないのかを分析する力と、自分の思いを通すのではなく、部下の理解を得る能力を身につけてもらうこと。そのターゲットイヤーを 2017 年とし、自らその立場におけるスキルアップを図り、個々人のスキルアップにより組織全体のモチベーションアップにつなげる。2017 年までの 3 年間では現管理職の 8 割が退職し、次世代の管理職が誕生することから、ターゲットイヤーとして設定した。

最終目標である職員も住民も共にまちづくりについて考え、実行していく「協働の場」づくりにも着手したい。まずは職員間同士の対話で意思疎通や情報の共有化を図り、研修や活動によって協力し合うことへの喜びを分かち合う。毎月 1 回の職員による役場周辺清掃活動の輪を住民や他機関等も巻き込んで少しずつ広げていきたい。

職員間にまだ根強く存在する「時間外業務になる。」とか「日々の業務に追われて、参加する余裕がない。」といった意識を変えて行くには相当の時間が掛かるのは明らかである。正直言うと我々人マネ部会参加メンバーは試行錯誤を覚悟している。けれども、輪は必ず広がるものと信じている。職員のみならず、住民や他機関職員にも様々な事業やワークショップに参加し、対話し、行動を共にすることでまちづくりへの関心や参加意識を持ってもらえるものと信じている。

2014 年度人材マネジメント参加者である我々 3 名は上記を取り入れたスケジュールを練り上げ、上層部を含めた職員全員に説明し、理解と協力を求める。またダイアログや活動においてもうまく進行するようにサポート役を担う。2015 年度人材マネジメント参加者にも研究会へ参加してもらって一方協力を求める。

我々は「住民も、職員も、みんなでまちづくりを考える（まちを動かす）」ことを組織・人材のありたい姿として、より良いまちづくりを目指す。

無いものをねだるのではなく、ある物を探し、

愚痴を自治に変える組織づくり

執筆者：京都府相楽郡和束町

地域力推進課	馬場	正実
総務課	細井	隆則
相楽東部広域連合	和賀	聡

付記

人材マネジメント研修に参加して

京都府 和東町 馬場 正実

○ 北川先生との出会い

今から約8年程前のこと「北京で蝶が羽ばたくと、ニューヨークで嵐が起こる。君はその蝶になれ！」今も忘れることが出来ない北川先生との出会いです。

和東町に奉職以来、変わり者で異端児の馬場なら異端児を貫き通せばいいと思っていた頃の出来事でした。

○ 数年前の和東町

やるべきこともせずすべてを否定したり、他の者の批判はするが応援・支援はしないと言う風潮が蔓延する組織において、首長1人が何とかしなければと躍起になっているがまったく組織が機能していない職場において、悶々とする日々が続いていました。

組織の中では、何も出来ない変わらないという挫折感から、NPOに加盟し活動の場を拡げ、和東町職員に刺激を与えてはみたが、「馬場が勝手にやってる単独行動」、「馬場が動くとも仕事が増える」と言った誹謗中傷が飛んでくる日々でした。

○ このままでは、

早稲田大学の夏期講座を和東町で開催し、町に変革をもたらせて欲しいという懇願に、北川先生をはじめとする多くの方が共鳴いただき、また、極一部の職員が支援をしていたことがきっかけに、組織内にも同士がいることに気づかされました。

当時参加してくれた(和東町における早稲田大学夏期講座1期生)院生と、当時を振り返ると、「私たちは、ほんとアウェイ感をひしひしと感じました。」でも、変わろうとしている和東をずっと見続けたいと、今もお付き合いをさせていただける関係が生まれました。

そして、回を重ねる度に職員の中から「このままでは町がなくなるのでは、今何とかしなければ」という思いが芽生え出してきました。

○ 部会への参加

夏期講座を契機に、早稲田大学との包括協定が締結され、紆余曲折をしながらも目標としていた部会への参加も理解が得られ、その先陣を切って同志2人の職員と平成26年度部会参加が出来たことに、やっと1羽の蝶になれたのかと今思っています。

部会に参加し、他の自治体参加者とダイアログを重ねることで、新たな刺激だけでなく動かす要領なども聞き出せたり、自分に何が足りないのかなども併せて気づきました。

○ やるべきこと、

部会への参加と併せ、和東町職員への全員ヒアリングや、キーマンインタビュー、お茶の淹れ方体験などを実践してきましたが、まだまだやり放しのことばかりで、そこから次へのステップが出来ていない状態にいます。

26年に取り組んだ実践で、個々職員の思いも見えてきました。職員間の話し合える場づくりを進めていくことで、風通しも良くなり横の連携がしやすくなる事も解りました。

○ 最後に

さらにファシリテーション能力を高め、自分の思いを言い出せない職員から発展的な意見が出てくるような職場環境づくりを進め、組織情報や個々の思いが一方通行ではなく、縦横無尽に飛び交う組織を作り上げたいと夢を膨らましています。

そして、自らは新たな野望に向かって、さらに精進し仲間を増やせるよう努力します。

人材マネジメント部会に参加して

京都府 和東町 和賀 聡

平成 26 年 4 月未明、桜の花が満開の時期に町長室へ呼ばれて、上層部より早稲田大学の人材マネジメント部会へ参加しないかと問われた。噂で知ってはいたが、研究会では具体的にどのようなことをするのか、そこで学んだことをどのように職場づくり、まちづくりに活かしていくのか、イメージが湧かないままであったが、同僚達と参加することに決めた。

1. 研究会に参加する前の自分と周囲の状況

周辺の自治体と合併せず、頑張って行政運営を行って来た我が町が府内でやがて消滅する恐れのある自治体ワースト 3 に入っていることは知っていた。年々町の人口が都会へ流出し、高齢者が目立つ。一方職場では、いくつもの業務を抱えながら、日々忙殺されている職員がいる。昨年に実施した職員アンケート調査結果では、町長が提唱するまちづくりを理解できず、上層部と課員の気持ちの乖離等マイナス要因が顕著であり、今後の組織体制やまちづくりに対して、不安を募らせていた。

2. 研究会に参加して

正直言うと、講義を聞いているだけで良いだろうという甘い考えで部会に望んだ。同じ町から参加者や他の自治体参加者と毎回の如く行われるダイアログに、考え、意見を出すことに集中していると、時間があっという間に過ぎた。「答えは出さなくてもよい。」「現状をどうすればより良い方向へ導けるのかではなく、現状と理想のギャップをいかに埋めるか。」等、ダイアログに際して与えられた耳慣れないポイントにも最初は戸惑った。

けれども参加者達の思いは同じで、より良いまちづくり・職場づくりを目指すことには変わりなく、他の参加者から刺激を受けることが多く、私自身大変勉強になった。

3. 最後に

人マネ部会に参加して、自分自身はどうだったのかと問われると今はまだ何も変わっていない。ただ、職場に対する見方が少し変わったように思う。日頃、職員間同士の気持ちの乖離や膨大な業務量に対して嘆いたり、町の現状と将来の展望に不安を募らせていたりしているばかりでなく、和東町行政を変えていくのは自分達しかないのである。誰も、最初から最善策の答えなど持っていない。今、我々がやるべきことは、日々の業務遂行に加えて、自分達で考え、行動に移すこと以外にない。問題点が浮き彫りになればみんなで意見を出し合う場が必要だと感じている。対話をする場がないから、職員間の気持ちの乖離が生じるのだ。

人マネ部会で学んだことをより良い職場づくり、より良いまちづくりに活かしたい。

最後になりましたが、全国のマネ友や、次年度の人マネ部会参加者も心から応援してい

ます。また1年間お世話になった部会長さん初め、スタッフの皆さまにも感謝しております。ありがとうございました。

私の決意表明（付記にかえて）

京都府 和東町 細井 隆則

突然の降ってわいたような感じでスタートした私の人材マネジメント部会への参加。

最初はほとんどわけもわからず東京へ向かったが、第1回研究会に参加し事態が急変。考えれば考えるほど私の心は場違い感に支配された。

最後まで続けられるのだろうか？論文も書けるのだろうか？

でもこの不安自体が間違っていた。1年間最後まで続けること、論文を書くことが目的ではない。目的はそのずっと先にある。

壮大だけど、手は届くはず。何度か参加するうち、また仲間と語るうち、そう思うようになった。

また今まで自ら進んでまちづくりの研修を受けたことは一度たりともなかったが、年休を取ってでも研修を受けるようになった。しかもシリーズで。

今から新しい知識を吸収するには年齢が行き過ぎたかもしれないけれど、価値前提で考え、立ち位置を変え、ドミナントロジックにとらわれず、振り返りながら、軌道修正しながら仲間とともにまちの将来を創っていきたい。

幹事団のみなさま、ダイアログでたまたま（偶然？必然？）同じグループになったみなさま、京都会場のみなさま、そして全国のマネ友のみなさま、「お世話になりました」という過去への感謝の気持ちよりも、ベストな言葉は見つけれませんがこれから先への明るい展望の言葉をもって感謝の気持ちを伝えたいと思います。「これからもよろしく願います m(_ _)m」