

2014年度早稲田大学人材マニフェスト研究所人材マネジメント部会参加者共同論文

佐賀県玄海町

経緯

今回、玄海町からは初めて本部会へ参加することとなった。本町では参加者の募集はなく、私たち中堅クラスの職員3名が職務命令で参加した。当初、研修への参加と聞いていたが、部会に参加してみると、その部会のねらいは「研修」ではなく「研究」ということだった。自分たち自ら職場や地域の現状を分析し、その現状をより良く変えるためにどうしたらよいか、ダイアログ(対話)という手法を通して考察していくことで、組織改変のための施策を計画し、実行していくことが命題だ。部会の提唱する「ダイアログ」とは、部署や上下関係の垣根を越えて自由に意見を言い合い、相手の意見を否定しない話し合いの手法とのことだった。

部会を通して、自治体の規模や事情は異なるが、抱える問題には共通点が多いことが分かった。また、「価値前提」という考え方を学んだ。私たちのこれまでの思考は、「事実前提」という、現実に即した考えた方であり、価値前提という思考は、ありたい姿を創造し、ありたい姿に近づく手段までを考えると、発想の転換をする苦しみを味わった。今まで組織改変について職員同士で話した経験がなく、他の職員の考えが分からなかった。本町から部会へも初めての参加で、部会がどういうものか掴めないし、今自分たちが何をすれば効果的か、すべてが手探りだった。このような中、部会での幹事団や他の自治体からの貴重なご指摘の数々も常に頭に置き、職員の意見を取り入れ、私たちの施策を修正していった。

概要

「所属組織の現状を把握し、整理する」という最初の課題を受けて、私たちがまず取り組んだのが職員へのアプローチだった。主に中堅層の職員と経営層(町長・副町長・統括監)や、身近な職員にヒアリングをし、現在の組織の現状についての率直な意見を聞いた。また、全職員対象のアンケートも実施した。さらに、経営層の現状を把握するため、二役、統括監及び課長の定例会議である課長会に参加した。

現状を分析する上で組織の成立要件と言われる3つの項目で整理した。「目的共有」「(住民・町への)貢献意欲」「コミュニケーション」の3つで分析した結果、残念ながら3項目とも低いという結論になった。「貢献意欲」については、経営層は高いがそれが一般職員まで浸透していないことが原因で目的を共有するためのコミュニケーションが不足している現状が見えた。



現状に至った原因の分析、本町のありたい姿とはどういう状態か、現状からありたい姿へ持っていく施策、その施策に巻き込むキーパーソンを探すという更なる課題に対し、「どうすれば組織は変わるか」をテーマにキーパーソン候補とダイアログをすることにした。その中で、多忙と疲弊、疑問と不満が浮き彫りになった。また、このダイアログの感想として、こういう機会が必要であること、疑問(気づき)を持てたこと、疑問を共有できてよかったということがあがった。キーパーソン候補にとって良い機会となったこと、私たちの考えていた現状をさらに詳しく分析できたことがこのダイアログの収穫だった。中でも、目的の分からない取り決めや業務、相談ができない状態など、やはりコミュニケーション不足を解消することが要だと感じた。

情報を収集する中で、全職員対象アンケートについて、「玄海町ぐらいの職員数(約 150 人)ならアンケートじゃなくて、職員一人一人から話を聞けるでしょ。アンケートでは本当の気持ちは測れないよ。」との指摘を鬼澤幹事よりいただき、直接アプローチする重要性について気付かされた。部会を経るごとに、その言葉の深意を痛感させられることになる。

夏期合宿に向けて、これまでの取り組みを整理した。本町は、昭和 40 年代から原発を受け入れ、その関連財源により、ハード事業及びソフト事業を実施し、住みよい町づくりに努めてきた。しかし、財源に恵まれていたために、十分な事業の整理を行わず事業を行ってきた結果、業務量が増加し、解消しない忙しさと危機感の無さが、コミュニケーション不足やミスにつながるのではと考えた。その中で、本町のありたい姿とは、「住民主導のまちづくり」と「自ら考え、気づき、行動する人」の養成ではと考えた。そのために「政策的で経営意識の高い職員」、「気づいて自分の意見を言える職員」を目指して施策を考えた。住民のみなさんと町づくりをする前に、まず、役所の組織を変えなければいけない。そのためには、職員全員で考えていかなければならない。職員の気づきの養成をどうやっていくか。

そこで、「報告型の課長会を提案型の課長会に変える」という施策を考えた。課長を対象としたのは、トップとも職員ともつながりのあるため、波及しやすいからだ。私たちは、改めて町長に町のビジョンを直接聞き、課長会での取り組みを具体的に考えた。トップの思いを知り、自分がどうすべきかを考えてもらう機会にしたいとの考えから、組織と職員像をテーマとし、ダイアログ形式で話し合ってもらうことにした。このテーマを選んだのは、組織改変において話すべきテーマだったこともだが、それぞれ思いはあるのに共有できていないということがヒアリングを通して分かったからだ。また、この手段を選んだのは、対話の習慣化が課長会を報告型から提案型に変えるのに有効だと考えたからだ。夏期合宿の発表の前に、経営層へ報告し取り組みを実施する了承をもらった。

合宿では、幹事団から、組織を変えるために、管理職が変われば下も自ずと変わってくると言われ、私たちが考えた施策・取組は効果的なものだとして改めて感じた。



キーパーソンを探して

最初に述べたとおり、初参加で先輩がいない状態は手探りや迷いがとても多かった。加えて、職級ごとの研修は県内市町合同のものしかなく、そもそも玄海町としての方向性など共有しにくい状態だった。キーパーソン候補は多かったのだが、そのような迷いがあったため、こうしたい、こういうことを進めていきたいというはっきりした自信がなく、キーパーソンを巻き込むことは難しかった。ただ、相談したいという観点では1人見つけることができた。管理統括監だ。本町の体制は部長職がなく、トップから、町長1名・副町長1名・課長職内に統括監2名・課長級11名・係長・職員となっている。管理統括監の統括範囲に、私たち3人がそれぞれ所属する課がある。管理統括監の役職もさることながら、年代・職歴の近い私たち3人では分からない経緯を聞いたりしていく中で、管理統括官自身も組織のことを考えており、統括する課の課長と協議をしようと思っていたテーマだと言われ、思いが同じだったことと、これから一緒に悩んでくれそうだと感じたことがきっかけだった。

施策の実行

これまでの具体的なアドバイスも参考に、実際に課長会の中で施策を実行に移した。会の名称を「マネジメント会（仮）」とし、10月に第1回目を開催した。開催前に、会の内容を課長全員に個別に説明するとともに、組織について考えてもらうため、事前にシンポジウムの動画を視聴してもらった。会の中では、ダイアログの前に施策の趣旨を理解してもらうため、私たちの活動報告をし、トップの思いを共有してもらうため、町長に改めてビジョンを語ってもらった。

10月に開催された部会時に、10月に行った「マネジメント会（仮）」の報告をしたところ、白井幹事から、実行に移したのは良いこと、次は課長の主体性を引き出すことが大事との指摘をいただき、第2回目の「マネジメント会（仮）」では、私たち3人はオブザーバーの立場で会に参加し、進行をキーパーソンである管理統括監に一任した。ダイアログテーマを「自分（管理職）の役割とできること」とし、実際にあった業務の遅延やミスといった実務的な問題点を話すことにした。具体例をあげたのは、焦点を定めて話しやすくすることと、管理職の自責を促すことが狙いだった。課長たちから、内容の説明や時間配分、ダイアログの人数など、会がより良いものとなるような貴重な意見・指摘をいただき、次に生かすよう準備している。

見出した成果

研究課題に取り組んだ成果は、自分たちなりの「玄海町のありたい姿」を創造し、意識改革の一環として、課長会においてダイアログを実践できたことである。

「マネジメント会(仮)」の目標とする効果としては、大きく3つあった。

1つは、課長会を通じた職員の意識改革である。これは、職員全体に意識改革を行うに



は一定の期間が必要であるため、組織の核となる所属長の意識の改革と統一を行い、その効果を所属員に波及することを狙った取組である。

2つめは、課長会を課題解決の場とすることである。現在の課長会は情報伝達の場となっており、また、各種委員会を設け、それぞれ個別の案件について、検討を行っているが、課長会の活性化により各種委員会を設ける必要もなくなることも効果になると考える。

3つめは、職員像を設定することである。玄海町では、平成17年度に策定した人材育成基本方針があり、職員像が描かれているが、担当課主導で策定したものであり、職員の共通認識となっていない状況がある。このため、職員による職員像を考える場として、課長会を活用し、所属長の役割、係長の役割、課員の役割を考え、また係長以下職員にも考える機会を別に設け、職員が考えた職員像を作成する取組を行っている。また、職員像を設定するという事は、「玄海町のありたい姿」があって成立することなので、職員総意の「玄海町のありたい姿」が創造できることになる。

施策を実行し、出馬部会長より、「よくやったな」というコメントをいただいた。このコメントは、良い意味で「よく実践した」であり、また、不慣れな中、十分なシナリオ設定をしないままよくできたなという2重の意味があった。実際、指摘されたとおり、趣旨の理解から実践までを急ぎすぎ、時間を有効に活用できなかった。また、十分な検討を経ないシナリオやファシリテーターの経験不足により、私たちが当初狙った効果は得られなかったのである。このことは、次の取組の糧として、前向きに、一歩前進したととらえたい。

以上のように、職員の個々の意識を高めることの必要性を感じ、それを対話によって高めていくことを目標とし、計画した「マネジメント会(仮)」については、町長、副町長及び統括監から賛同を得、また、それぞれの課長にも個人差はあるが一定の理解を得られたと考えている。そのダイアログで課題が共有でき、また、対策のアイデアも生まれた。このことで、自分を変えていくという意識が芽吹いたことが、この施策の成果であると感じている。

次年度に向けた展望

まず、私達は今年度実施してきた施策、「マネジメント会(仮)」を続けると決めた。前述した目的の一つである、課長会を提案型へ変えることは、平成27年度内に実現するよう、施策を練っていきたい。もう一つの職員像の設定については、年度中盤までにできるよう計画する。

よりよい結果が出せるよう、「マネジメント会(仮)」の中で計画していることがある。それは人材マネジメント部会の幹事キャラバンを活用させていただくことだ。私たちが経験したように、幹事キャラバンを通し、それぞれの考えや理論を組み立て直したり、新しい考えを生み出したりすることが、大変有効だと考えている。

加えて、認識の共有や職員像の反映のためにも、職員の意見を聞く機会を設けたい。た



だ、上司を前に職員の本音は出にくいと考え、ダイアログやヒアリングなど、様々な形で集めた情報を提供する予定だ。

その一端を担う側面もあり、次年度は、係長のダイアログ会を実施したい。私たちは、部会に参加して施策を練る中で、グループをまとめる係長への働きかけについては必要性を感じていたところであったし、現に、「マネジメント会(仮)」の中で、「係長もダイアログを実施してはどうか、その中で出た意見が聞きたい」との声があがってきた。

また、若手職員の少しカジュアルな会も実施したい。今回の部会参加で、私たち3人は初めて組織についてお互いと話をした。小規模な組織で、大部分の職員と話しをしたことがあり、「相手を知っている気になっているだけだった、深い対話が無ければ相手のことが分からない」ということが実感できた。また、所属を超えた他の職員と組織や職務について対話したという経験が、3人とも少ないことにも気付いた。このような経緯から、私たちにあったら良かったなと思った時間を創ることにしたのだ。もちろん、ここでの意見も「マネジメント会(仮)」に反映させたい。そして、ゆくゆくは階層を問わない会になればと思っている。

課長・係長・若手職員とアプローチしていくのだが、あくまで軸は課長にある。今の本町にとって課長が要なのは、前に述べたとおりだ。課長のいい変化が職員に影響することも理由の一つである。こうして早く多くにアプローチすることが可能なのは、小規模な組織ゆえと考えている。現に今年度は、アンケートや聞き取り、上層部との意見交換など、現状把握は順調にできた。ただし、直接声を聞けとのご指摘については、部会が進むにつれ、事実の捉え方について理解し、痛感しているので、これからも生かしていきたい。早く多くに取り掛かりやすい分、安易に施策を実施していないだろうか、私たちの熟考と振り返りは頻繁に行っていきたい。また、早く取り掛かれたからといって、その分結果が早いということはなく、むしろ時間のかかることもあると考え、慎重に進めていきたい。

課長・係長・若手職員の会の中で、また、私たちの活動そのものの中でも計画を立て、実行し、評価を行い、改善をするというPDCA (Plan Do Check Action) の実践を行いたい。加えて、私たちの目標としては、活動を通してキーパーソンを増やすことだ。1年を通して5人は増やしたい。私たち3人と、現在のキーパーソン1人を合わせて9人になれば、150人の職員の6%を占める。それから、今年度の反省を踏まえ、情報の共有や活動の理解促進のために、情報発信の回数を増やす。

このように、私たちの活動と、3つの会を絡めて、相互に刺激しあい、私たちが考える以上の科学反応が起こることを期待している。逆もあるだろうが、一步一步進んでいきたい。緒方幹事のおっしゃったように、気付いた責任を果たすため、やる覚悟を決めた。



付記

玄海町 井本 美緒

今回参加して、自分の発想力の無さを思い知らされるとともに、これまでになかった思考を要し、とても苦しかった。しかし、初めて知り、行動し、実感することは楽しく、希望を持って挑むことができた。参加した3人とも、やらされ感が少なかったのもよかった。

私はこれまで、自分は組織の駒にすぎず、与えられた環境の中で最善を尽くすしかないと考えていた。そうは言っても、描いた結果が出せないときには、自分の無力さだけでなく、環境され違えばとも考えたりした。時間を経た組織は出来上がったもので、変えることができるのは、経営層による内的要因か住民(顧客)や社会状況による外的要因しかないように考えていた。

振り返れば、仕事を楽しくないと思ったこともある。時間をもったいないと思っていた。このことは、不覚にも町長に見抜かれていたようで、任命した理由として、あなたは今回の任務を楽しめそうだったからと後から言われた。地方で仕事をする方がのんびりできるという考えが少しも無かったと言えは嘘になるので、のんびりしたい、でもやりがいも欲しいと、矛盾だらけだった。

組織について、目の前の仕事について、何をどうすれば良くなるのか分からず辛かったが、部会での様々な話から刺激を受けて考えていくうち、ここ(部会)で悩めば少しは道筋が見えるのではないかと思えた。実際動いてみて、職員の話から誰もが危機感を持っていることが分かり、私が考えるより未来は明るかった。私たち中堅職員3人が考えた施策に対する経営層・管理職の傾聴・賛同・アドバイスを通し、声が届く恵まれた環境に気付いた。私たち一人一人が組織の要素の一つだと思えるようになった。

公務員として恥ずべきことだが、日本について、世界について、こんなに真剣に考えたのは、学生以来だったかもしれない。北川所長からの地方が主役になるという話しに、危機感を覚えた。予測できる範囲の社会現象と本町の事情の中で考えただけでも、このままを維持するにも変わる必要がある。変わらなければ、維持も向上もない。

最後になったが、今回このような機会に恵まれたことに感謝している。突然の命令だったにも関わらず、所属課長の理解や課員の協力があり、部会参加・打合せ・施策と集中して取り組むことができた。それに、このメンバーで部会に参加できてよかった。時間も経費もいただいたので、これからできる限り還元していきたい。部会では、「思い込みからの脱却」「気付き」「価値前提」「立ち位置」など、たくさんの言葉をいただき、それをより多く体現できるよう、やりたいことがたくさんある。私たちの今後の行動が、これからの部会参加につながることも自覚している。幹事団の熱意を見習いつつ、早稲田かぶれと言わ





れないよう、慎重に確実に楽しんで動いていきたい。



付記

玄海町 古舘 伸二

総務課から今回の研修の文書をお願い、私を含め3名の中堅職員が、今回はじめてこの部会に参加をさせていただきました。

第1回目の東京会場で感じたのが、まず、研修生の多さでした。全国の自治体職員がこんなに集まって今から何を学ぶのだろうと疑問に思いました。

第1回目から「ドミナントロジック」や「ダイアログ」など聞き慣れないというか耳にしたことが無い言葉ばかりで困惑してしまいましたが、自分たちの組織をより良くするために学ぶあるいは動くということは分かりました。しかし、私たち3人だけで何か活動して役場（組織）を良くするなんてできっこないと思いましたが、組織改革というのは、上の経営層、役場でいうと町長、副町長と統括監くらいの役職の方がすべきことじゃないのとも思いました。

当初、上記のように思っていたのですが、3人での活動の中で、町長以下の経営層や一部の職員との話しを通じて、自分が知らない役場の歴史や現状を知ることが出来ましたし、それぞれの職員の考えも聞くことができ、それが刺激になり、経営層だけで組織改革をするのではなく、組織を構成する個人個人が考え意見を言い合い、より良くしていけないといけないと改めて思いました。

今後は、課長会の中ではじめた施策を課長会の中だけではなく、全庁的に広げていく、その中で自分がどう関わっていくかをどうようにしたら施策がうまく進んでいくかを考え、職員同士で話し合い、実践していきたいと思えます。まだまだ施策が広がっていないため、成果として組織が良くなったとはいえませんが、一歩ずつでも前に進めるように取り組んでいきたいと思えます。



付記

玄海町 海原 琢磨

第1回目が、東京で開催され、参加者の数に圧倒された。こんな小さい自治体の職員と規模の大きい職員で意見がかみ合うのか不安も覚えた。なんで私がとも思った。

しかし、いざ始めてみると、自治体の規模に関係なく、自治体が抱える悩みや問題は共通点があることがわかった。しかも、第2回以降は、行くのが楽しみにさえなった。

この研究会に参加して、これまで漠然と感じていた業務に対する疑問が、組織の変革を目指す一步になることを知った。問題点は意識しなければ、問題にはならないのであり、問題を認識しなければ問題が解決することもないからだ。

部会に望むに当たっては、発表するもととなる原稿や資料の作成、ダイアログを通じた現状分析、施策の検討、実施、見直しなど毎回課題があり、結構な負担や作業が生じ、毎回参加するまでが大変だった気がする。

地方会場は、福岡会場で、九州や山口地方の参加自治体と交流を深めることができた。他の地方会場のことはよく分からないが、福岡会場はすごく楽しかったことが印象に残っている。

この1年を通して、玄海町の現状の分析、組織とは、変革するには、などこれまで深く考えもしなかったことを考えるきっかけとなった。それは、ひとえに幹事団の絶妙な鉛と鞭によるものではないかと思っている。組織変革の総論や考え方、発表に対するコメントなどマネはできないが、順序立てた筋道に沿ってコントロールされた感がある。ただ、私が誰かに賛同し、協力してもらえるようにするには、必要なことだと感じている。出馬部会長を始め、幹事の方々には、これからも教を請い、よりよい組織作りに生かしていきたいと思う。1年間、どうもありがとうございました。そして、これからもよろしくお願いいたします。

最後に、これまで同僚ではあったが同じ所属で仕事をしたことがない3名が部会に参加することになったが、この1年間を通しての感想は、「感謝」である。結果的にこのような形で論文をまとめることができたことは、他の2人がいたからだ。同じ思いを共有した仲間として、これからも玄海町のよりよい発展に邁進していきたい。

