

早稲田大学マニフェスト研究所
2014 年度人材マネジメント部会

共同論文

「対話の文化を根付かせる！」

熊本県御船町
本田隆弘
上村裕美子
高橋寛敦

【はじめに】

本町は、熊本県中央部に位置し、人口約 18,000 人、面積 99 平方キロメートルの平坦部と中山間部がある自然豊かな町です。近年、国道の改良工事により中心地に 2 本の国道が交差するバイパスができ、周辺には恐竜博物館や公園が整備されるなど、平坦部の住環境、交通網は著しい発展をとげています。一方、中山間部では、全国の地方の課題ですが、若者の流出が増え、過疎化、高齢化が進み、地域づくりの担い手が不足する社会的な問題に直面しています。

過去にさかのぼると、本町は平成の大合併で隣町との合併協議が進められていましたが、住民投票で合併反対の民意が 8 割に上ったことから、合併協議会が解散し、合併をせず単独での町政運営を選択した経緯があります。これを受け、単独で自治体間競争を勝ち抜くには、町全体が政策を重視した町政運営が必要であると感じ、住民投票運動を起こした町民有志が統一地方選挙に向けた公開討論会を開催。マニフェスト型行政運営を提唱する現町長が初当選し、現在 2 期目が終わろうとしています。

【なぜ人マネか】

現町長は、前期マニフェストに組織改革を掲げており、今期のマニフェストでも町民と議会、行政が手を携えてまちづくり行う「共創（きょうそう）共につくる御船町」をテーマに、「挑戦する御船町役場」として職員の資質向上を掲げています。

人材マネジメント部会は、町の負担で公務として参加しています。今回の参加自体も予算提案及び予算執行権は町長にあり、町長の思いがなければ実現しなかったことです。参加する基本として、私たち人マネ参加者は、なぜ、町長がこの研究会に職員を参加させたかったのか、その中で私たちに課せられたミッションは何なのかを把握することが大切です。

町長は、①住民ニーズの多様化による仕事量の増加や行財政改革プログラムによる職員数の削減に伴い、一人あたりの仕事量が増加しているので職員自身が資質向上を図らなければならないこと②事業が多様化しており、自分の担当する職務の範囲だけでなく、立ち位置を変えて他の部署や上司のことを考え、他の部署との連携を考えられる職員でなければ事業展開を図るのが難しいこと③所属のリーダーとして全体を見渡して優先順位をつけることが大切であること④人は考えていることでも行動しなければ意味がないこと⑤組織力はリーダーの伸びた影であること一と考えられています。

その町長の思いの中で、「指示・通達待ち型」から「問題発見・解決型」の人材育成に取り組み、1 年間に 3 人、5 年間で 15 人のリーダーを育成し、住民目線で職員一丸となって働く経営型の組織を目指す方針を打ち出しました。私た

ち参加者は、人材マネジメントは組織のマネジメントでもあり、どのような組織であるべきかを考え、第1回目の参加に至りました。

第1回目の研究会の中で、「価値前提で考える。」と北川所長の講話でありましたが、自治体の中で部署によっては法令で定められたルーティンワークが多い中、価値とは何なのか、また、価値前提で考えたときに価値を生み出すため、現在の所属やプロジェクトの中でどのような行動をするのかをダイアログし、キーマンへのインタビューを行いました。

インタビューの中で、①政策を推進するための推進体制ができていないのではないか。仕事が人についてくる傾向がある②優先順位を考えないで、ただ忙しく目の前の仕事を処理している状況ではないか③人が少ないことを仕事が出来ない理由にしているか。やる気のない職員がいると、周囲のモチベーションまで下がってしまうのが怖い④総合計画やその他計画の中での事業の位置づけがわからず、何のためにその仕事をしているのか理解しているのか⑤貢献意欲やボランティア精神は職員も意外ともっていると思うので、地域のことをもっと知り、御船町をもっと好きになることが大切—との意見がありました。私たちがダイアログしたことと共通しているところが多く、逆説的に考え、あるべき姿をイメージする良いきっかけになりました。

【ありたい姿に向けた方策】

私たちがイメージしたありたい姿は、①意見が言える雰囲気と円滑なコミュニケーションが取れている②町の目標が共有できていて活躍する場が広がりみんなが楽しく仕事をしている③町民が気軽に職員に話したり尋ねたりしている。—になりたいと考え、具体的な施策として、①ルーキーサポーター制度の改革②事務改善制度の見直し③人材育成研修の充実④オフサイトミーティングの開催—を展開していきます。

本町の人マネ1期生も庁内職員に向けて動き出そうと施策の説明会を開催しましたが、「敷居が高すぎる」との職員の意見があり、人マネ参加者と庁内職員との温度差があり、施策が思うように動かなかった現状があります。

私たち2期生は、まずは、中堅職員十数人に声掛けをし、オフサイトミーティングをし、ダイアログを実施したところです。普段はなかなか意見交換の場がなく、職員個々の意見を言う機会、聞く機会がなく、本当の意味でのコミュニケーションが不足していると改めて気づきました。また、1期生とも数回ダイアログを重ね、対話文化が必要であるとの共通認識をもちました。

今回の研究会を通して、お互いの合意形成を図り、物事の本質にたどり着くダイアログは、非常に大切であると感じています。そこで、私たちは、人マネ最後の研究会で「対話文化を御船町役場に根付かせる」とコミットメントしま

した。

ありたい姿に近づくためには一朝一夕ではたどり着かないとは思いますが、まずは、ありたい姿の一つである「意見が言える雰囲気と円滑なコミュニケーションが取れている。」が基本であると考え、5年後には、各所属、プロジェクトでの意見交換が活発になり、風通しがよく、自ら考え自ら動く職員が増える御船町役場に変えていきます。

具体的には、オフサイトミーティングを開催し、対話の楽しさと重要性を1期生とタッグを組んで伝えていきます。ただし、対話だけでは何も変わらないので、プラスアルファでオフサイトミーティングの中で出た課題の中で、自分たちでできることは行動を起こし、検証し、改善していきたいと考えています。

また、ダイアログの推進に欠かせないのは、ファシリテーション能力であると考えています。これは、庁内組織だけでなく、住民との意見交換時の合意形成にもとても大切な能力であり、これからの地方分権時代において各職員が開発していかなければならないものです。ファシリテーション能力の向上も併せて進めていきたいと考えています。

【おわりに】

研究会の中で、「問題を問題と思わないことが問題である。問題に気付いた人は行動を起こさなければならない責任がある」と厳しいメッセージがありました。確かにそのとおりですが、いざ何かを仕掛けようとしても、いったいどれほどの職員が賛同してくれるだろうかと一歩を踏み出すのに躊躇してしまうものです。しかし、自分（自分たち）が動かなければ何も変わりません。今後、私たちの思いに共感してくれる仲間を増やし、施策をやり抜く覚悟で職場改善に取り組み、ありたい姿に近づいていきます。

また、全国のマネ友や幹事団の皆さんとのつながり大切にし、いい取り組みを学習し、御船町のために活かしていきたいと思います。1年間ありがとうございました。これからもよろしく申し上げます。

【ローテンションで人マネ参加！】 熊本県御船町 本田隆裕

昨年4月、思いもよらず総務課総務係長に配属となった。予想もしていなかった人事に動揺を隠せないなか、前総務係長から今年度の人マネに参加するよう言われた。

すぐ頭をよぎったのは、役場でも恒常的に残業している係なのに、プラスαでこの部会の対応に時間がとれるか、また、職員の巻き込みに四苦八苦する前期生の経験を自分もするのかということだった。自分は、そこまでやりたくないし、やる必要性も感じていなかった。しかし、町長の職務命令であれば行くしかないなという感じだった。

東京会場では、まず、これだけ多くの自治体の人マネに職員を送り出していること、そして、高い意識で仕事に向き合っている人の多さに驚いた。

最初、幹事団の皆さんの話は、理想論にしか聞こえなかったが、次第に「あれ、自分はできない理由を考える癖がついていないか、自分の可能性を簡単に捨てていないか」と思うようになった。幹事団の皆さんは、よくも次から次にポジティブ発言が出てくるなど感心したところである。北川先生、出馬部会長、鬼澤さんほか幹事団の皆さんから得た数々の「名言」をノートに書き記しておいたこと、また、8月合宿で人マネから頂いた応援メッセージ、充実した講師陣の考え方…どれも大切な宝となった。

これからすぐに役場組織を変えてやろうと意気込まずに、明日からでもできる小さなことから地道にやっっていこうと思う。

最後に、この研究会に送り出していただいた町当局に感謝するところである。

【人材マネジメント部会に参加して】 熊本県御船町 上村裕美子

この部会の中では「対話」の大切さと、対話の持つ本質について多くの学びがあった。今回、研究会に参加し「ダイアログ」という言葉を初めて聞き、改めて自分たちの組織の中で「対話」が行われてきたかを考えた。これまでは、緊急性のある業務課題を優先的に話し合いという形で実践していたことに気づいた。対話を通してお互いの考えを出し合い、新たな意味を生み出し物事を理解していく。話し合いの質を高める、話し合いの技術を高める能力を一定以上磨く。そのためには、対話を繰り返し、どうやって話し合いを進めていくか、しっかりとシナリオを練ってファシリテーションスキルを高める必要があり、実践を繰り返すことで、このスキルも磨かれていくことが理解できた。

自分の中では、この事業はそもそも何を目標しているのか、その方向性を確認しながら共有する対話型の話し合いにすること、「何のためにやるのか」「自

分が成長しない限り組織は成長しない」という言葉を思い出しながら、立ち位置を変え、価値前提で考えることをこの1年間取り組むように心掛けてきた。

自分の所属のみにとどまらず、組織全体においてどのような取り組みが職場の活性化につながるのか。長期的なビジョンを明確にし、時間軸をみて視野を広げながら、効果的な対話の場を設け組織全体への働きかけをしていくことが次の課題となっている。

人材マネジメント研究会に参加させていただき、これまで意識していなかった組織の一員である自分の立ち位置、お互いの認識の違いを認識することを通じて自己理解を深めるなど、自分自身の深い学びにつながった。価値観ややる気など組織の現状は多様化する中で、「本当の笑顔」を広げるために、一步踏み出す勇気をもって先輩マネ友とのつながりを大切にしながらかたちにしていきたい。「できないことはない。やるかやらないか。」

今回、この研究会に参加の機会を作っていただいた組織に感謝している。

【1年間の研究会に参加して】 熊本県御船町 高橋寛敦

私は、御船町役場に採用されてから17年が経過しようとしています。レポートにも記載していますが、当初入庁したときに比べ、地方交付税は減り、職員数も20%ほど削減が行われていますが、仕事量は格段に増えていると感じています。

そのような中、目的を考えず、日々の業務をやっつけているという印象が自分の中でありました。小さい課題はそれで解決できると思いますが、はたして御船町全体で考えたとき、職員はどうあるべきなのか、組織としてどうあるべきかのヒント探しに本研究会への参加を志願した経緯があります。

本研究会に参加しての成果は、思っても行動しなければ何も変わらないということです。現状を打破するためには、自分のスキルを上げ、協力体制をつくり、優先順位をつけて取り組む必要があると感じました。また、チームのリーダーとして、チーム内の風通しを良くし、思いを共有でき、役割を明確にしていくことが、チーム最大の成果につながると感じました。

そして、何より人生で一番体が動く期間の中でも、一日のゴールデンタイムを仕事で費やしています。一度きりの人生なので、自分が仕事をしたことで御船町が変わった、御船町のためになったと充実感の中、退職していきたいと思いました。