

住民・リーダー・職員と
話し合える集団に

平成27年3月

宮崎県 川南町

河野 賢二

河野 龍司

山口 武志

1 まえがき

本町は、宮崎県のほぼ中央部、日向灘に面し、人口約16,300人の第1次産業を基幹産業とした小規模自治体である。先の「平成の大合併」では、県内で最初に合併協議会を立ち上げたにもかかわらず、自立の道を選択した。これにより、人員削減を中心とした行政改革が進められ、平成12年には216人いた職員数が、平成26年には160人と、26%も削減されている。また、公立8保育所体制であったものが、統廃合が進められ、現在では2保育所となった。さらには文化ホール・図書館に指定管理者制度を導入するなど、行政の関与を減らし、民間の活力を導入する方針が進められている。

しかし、公務員数が減少し、公立施設が減少しても、行政サービスの低下は許されない。行政サービスの維持・向上は、職員の能力向上を通じた組織力の強化が不可欠である。そのため、職員提案制度の導入や目標管理を通じた人事評価制度、事務事業評価制度を導入し、組織の活性化を図っている。しかし、職員提案の件数は少なく、人事評価制度や事務事業評価制度の狙いも職員に浸透しているとは言い難い。この現状を打破するため、平成25年度より本町も早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会への職員派遣を決定した。我々は、本町における第2期の研究生となったわけだが、3人とも等しく町を取り巻く現状に危機感を抱いていた。まず自分が変わり、そして周囲を巻き込んでいく決意から部会に参加させていただいた。

2 行動

まず我々は、週3回のランチミーティングを1年間実行することとした。その場では、第1回の研究会において学んだ「立ち位置を変える」、「価値前提で考える」、「一人称で考える」をキーワードに、固定観念（ドミナントロジック）を転換し、一歩前へ踏み出すことを腹に据え、あるべき姿を考え、現状を深掘りし、そのギャップを埋めるために何をするのかを話し合った。

第2回研究会の宿題「所属自治体組織の現状を把握し、整理してくること」では、各課各担当を通じ、長期総合計画や実施計画の意義を職員が理解していない現状や、前例踏襲の引継ぎを行っている現状を把握した。さらに深掘りし、本町の歴史にまで踏み込んだ。

本町は、戦後、軍馬補充部を開放し、全国から移住を受け入れたことから、三大開拓地（青森県十和田市、福島県矢吹町）の一つとして数えられている。本町としても、日本三大開拓地の一つとして「川南合衆国」とのサブタイトルを称しているが、実際は日本全国からの入植者で成り立つ町であり、入植者それぞれのアイデンティティで成立したコミュニティが分立している現状を理解せざるを得なかった。

以上を踏まえ、部会参加者として思考回路を切り替え、所属自治体組織の現状を分析した上で、第3回研究会へ向けてのキーパーソンインタビューを敢行、以上を踏まえ、夏季合宿における発表資料を作成した。



夏季合宿発表資料

1 ありたい姿を目指した着眼点

(1) 組織・人材のありたい姿

信頼して相談できる人材

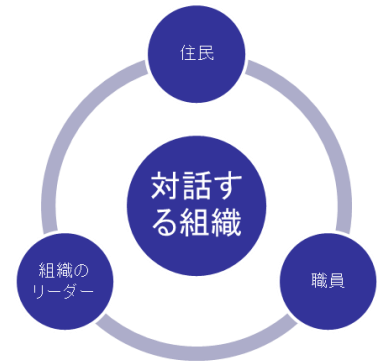
(どの職員も同じレベルで話ができます！)

対話による意識の共有

(対話の無いコミュニケーションは成立しない！)

自ら考えて行動・改善

(更に自分たちが良くなるために！)



(2) 組織・人材の現状

職員によって能力の差が大きい

(やってもやらなくても一緒なら)

対話できる環境がない

(これまでコミュニケーションとっていたものが…)

目の前の業務に追われて

(小さい組織では一人一人がエースを担う。しかし、その弊害が…)

(3) ありたい姿になるためにやるべきこと…

P D C A サイクルを意識した、業務内容・現状の共有

他責意識から脱却した、職員自らレベルアップする施策

2 施策と期待される変化・効果

(1) 年間業務工程表の管理

人事評価制度の目標管理に設定した項目(3~5つ)について、年間業務工程表を作成・管理する。

⇒ 係内の重要業務の内容、やるべきこと、進捗状況を係員が共有できる。

⇒ 反省点まで管理・共有することにより、翌年度以降の事業の継続・廃止・改善・新規事業の立ち上げまでつなげる。



- ・ 係の重要項目を共有→住民への説明責任を果たす
- ・ 事務の「見える化」→ムリ・ムダ・ムラの発見・改善、組織の目標の明確化

(2) MOVE 研修会制度

人マネに参加している我々で来年度の職員提案募集を利用し、まずはリーダーに「職員提案型の研修会制度」を提案する。制度には、現在の研修に対する意見を職員から聴取し反映させる。

⇒自ら受けた研修を提案できる。



- ・自ら MOVE（動く）ことで研修効果が上がる。
- ・自分の足りないものを習得できるため職員のレベルアップが図られる。
- ・自主参加率の向上

3 夏期合宿からの気づき

夏期合宿では、他自治体の皆さんから、「業務増と捉えられるのではないか、やらされ感との印象を受ける。」との指摘を多くいただいた。実際、我々の考えを周囲に説明し、意見を求めると、現状の業務プラス「工程表の作成」という業務がさらに上積みされるという印象を受けるとのことであり、我々の現状認識の甘さ、説明内容の稚拙さに気づかされた。

そこで我々は、対象業務を絞り、成果指標に表れやすい業務から試行していくこととした。経験を積み、内容を充実させながら成果を出し、組織で目的を共有しながら制度を完成させていくこととしたのである。

10月研究会発表資料

夏期合宿の伝えることの難しさを痛感

自分が思っているほど人には伝わっていない事、伝わらないものを組織で浸透させることができるのかという点に気づき、発表資料と方法を大幅に変更



1 ありたい姿を目指した着眼点

(1) 組織・人材のありたい姿

信頼して相談できる人材（どの職員も同じレベルで話ができます！）

対話による意識の共有（対話の無いコミュニケーションは成立しない！）

自ら考えて行動・改善（更に自分たちが良くなるために！）

(2) 組織・人材の現状

- ・ 職員によって能力の差が大きい

(やってもやらなくても一緒なら、やらなくてもいいよね)

- ・ 対話できる環境がない

(実はコミュニケーションが思うように図られていない。)

- ・ 目の前の業務に追われて

(小さい組織では一人一人がエースを担うため、それ以外の業務は分からない。)

(3) ありたい姿になるためにやるべきこと…

- ・ PDCAサイクルを意識した、業務内容・現状の共有

- ・ 他責意識から脱却した、職員自らレベルアップする施策

2 施策と期待される変化・効果

(1) 年間業務工程表の管理

人マネの先輩が作った自主研究グループで、課題として提案、業務の進捗管理を行い、最終的には人事評価制度で掲げる目標管理とリンクさせる。

⇒ 係内の重要業務の内容、やるべきこと、進捗状況を共有できる。

⇒ 反省点まで管理・共有することにより、次年度以降の業務（事業）の継続・廃止や改善、新規事業につなぐことができる。



- ・ 係内での業務共有によって住民とも相談体制が強化される。
- ・ 事務の「見える化」により、ムリ・ムダ・ムラの発見と改善、目標の明確化を図ることができる。

(2) MOVE研修会制度

人マネに参加している我々で職員提案制度を利用し提案する。制度には、現在の研修に対する意見を職員から聴取し反映させる。

⇒ 自ら受けた研修を提案できる。

⇒ 時間外に行われている自主研修も業務をして捉え、時間内開催ができる制度とする。



- ・ 自らMOVE（動く）ことで研修効果が上がる。
- ・ 自分に不足するものを習得し、職員としてのレベルアップを図る。
- ・ 自主参加率の向上。

3 動いてみて見えてきたこと



夏合宿を終えてから

- ・「ありたい姿」とそうなるため施策の関係を明確に
- ・いかにやらされ感なく施策をすすめるか
- ・自分の係で説明してみたが、なかなか理解してもらえない



自主研究グループでの発表から

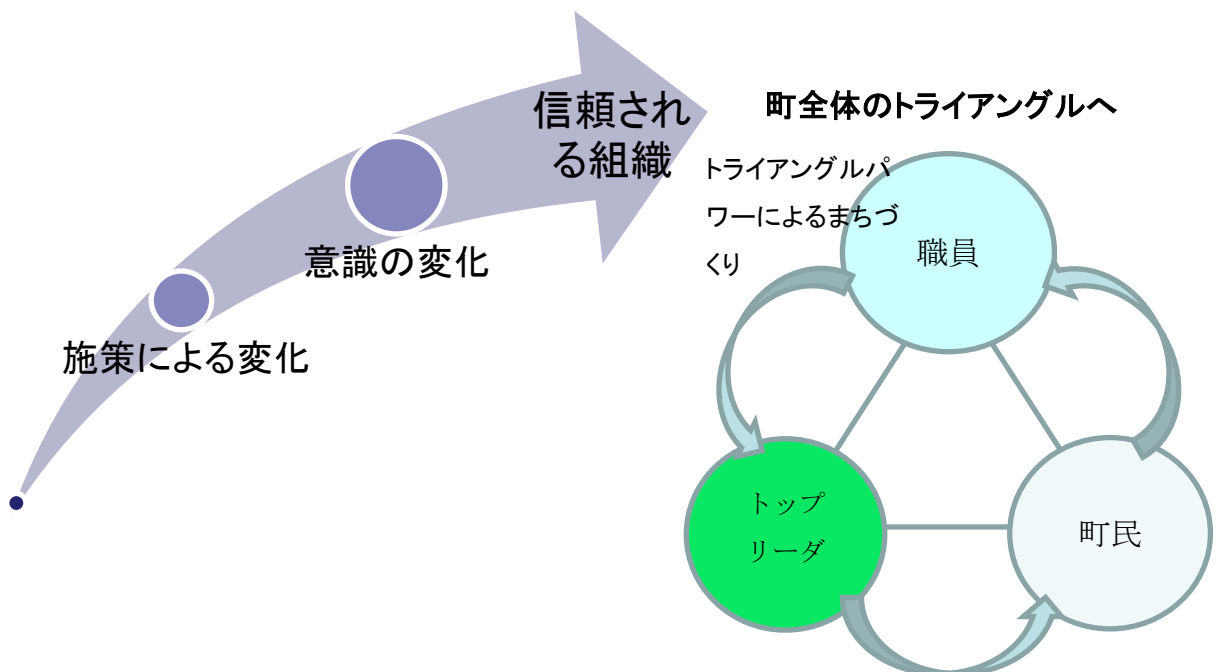
- ・目標管理など他の制度とのリンクの可能性
- ・自主研究グループの次の課題として取り組むことになった
- ・実際にやっているところがあった



実際にやってみた

- ・試験的にいくつかの係で実践してもらうことになった
- ・ホワイトボードを設置してみた
- ・リーダーに直談判したら怒られた

4 話し合える集団を目指して



4 リベンジ発表からの気づき

10月発表を終え、幹事団から意見をいただき、さらなる気づきを得られたわけだが、特に、部会長からの「ことば」にたじろいだ。そのことばは「チームビルディング」。我々は、年間業務工程表の管理を提言しながら、目の前の業務を失敗なく処理していくことのために話し合ってきたのだ。

この工程表を、ダイアログを通して作成、管理すれば、町民の満足度を大前提に、事業の目標から進捗管理、次回への反省など、PDCAをまわすと同時に、課題を共有しながら同じ価値観へ向けての組織確立に資することができることに気づかされた。

我々の取り組み

1 人が増えれば知恵も増える

現在は、自主研究グループ（人マネの先輩、有志、我々で構成）で年間業務工程の管理について話し合いを行っている。話し合いを重ねるうちに、この施策が我々の考えた内容から大きく方向転換を見せはじめている。

新たに業務工程表の作成・運用をするということは、更なる業務の増加に繋がる懸念があることに他の自治体から教えられた。そこで、現在使っているグループウェアの運用方法の見直しによって、業務工程管理に近い仕組みになるのではないかと、という違う突破口を見出すことができたのである。

もうしばらく話し合いを進め、誰にでもわかりやすい仕組みを作り、本当の意味で組織改革に繋がるような施策になる手応えを感じている。

2 見えてきた新たな取り組み

また、新しい取組にも着手した。

それは、民営化の波にさらされる保育所職員の意識改革である。これは、民営化を阻止するためのものではなく、変化を受け入れない風潮が根付いている保育所組織を変革し、あくまでも安心して子どもを預けることができるよう『保育の質を上げる』ために行うものである。

政府は、地域がそれぞれの特徴を活かした自律的で持続的な社会を創生できるよう地方版総合戦略の策定とその施策を地方に投げかけている。本町では、人口減少を食い止めるため、子育て環境の整備を最優先の施策としている。これを自治体ごとの競争と捉え、これまで自らの意識改革を行うことができない保育所組織に、立ち位置を変え、競争力を持った組織にしていこうというものである。

保育所全職員を対象とした第1回目のダイアログが好評を得たことで、現在第2回目の準備に取り掛かっているところである。今後は、外部からの参加者を交え、自分たちの既得権益から脱却し、保護者や子供たちの立ち位置に立った組織になることを期待している。

3 仲間が増えていく

フットワークの軽いのが我が自治体の特徴でもあり、人マネメンバーの行動が刺激になったのか、若手職員も動き出している。人マネの先輩達と組織する変革推進チーム（自主

研究グループ)が目指す組織のありたい姿を実現するために、このような人材も巻き込みながら、組織の先頭に立って成果を出していきたいと考えている。

来年も職員を人マネに派遣することになっているが、次年度メンバーがどのような学びを得て我々と同じ志を持つ同志になっていくかが楽しみである。

人材マネジメント部会での学び

― 部会参加から得た2つの宝物 ― 河野賢二

2年目の部会参加者募集にあたり、私は自ら応募した。なぜなら、この歳になってこんなに学べるチャンスはもう無いだろうという考えからであった。

そして、私は1年間の部会参加によって大きな2つの宝物を得ることができた。

1つ目の宝物は、学ぶことの大切さである。

正直、これまでは、目の前の業務と子育て、もちろんプライベートを含めて日々をこなすことが精一杯で、この町を組織を自分が変えていこうなどという考えを持つ余裕が無かった。(後でわかるのだが、無かったのではなく無いと思い込んでいただけであった。)

部会では第1回から耳慣れない言葉が飛び交い、立ち位置？価値前提？ドミナントなんたら？などなど。「ついていけるようにならなくては」というのが当初の正直な感想で、北川先生や出馬部会長の言葉など、今でもノートを見返さないと出てこない。

このままではせつかく部会に参加しているのについていっただけではもったいないと、他の参加者2人と週3回のランチミーティング(聞こえはいいが、昼飯を食べながらのお喋り)、そして、紹介があったり参考になりそうな本を買っては仲間と読み漁った。1月に認定証をもらった後もその習慣は続いており、本を読むことによる学びがひとつの楽しみにもなっている。

2つ目の宝物は、同じ志を持つ数多くの同志(マネ友)を得たことである。

部会も会を重ねるごとに気さくに話せる仲間が増え、とりわけ熊本会場の仲間とは昼も夜も本当に充実した時間を過ごさせていただいた。うちのような小さな組織では簡単にできることが大きな組織では容易ではない中、仲間の勇気ある行動に日々励まされそして触発され、またその行動力に「うちもやらねば」と焦りを感じたこともあった。今でも、フェイスブックに投稿される全国の仲間の行動に勇気づけられている。

私が、これからの組織変革に挑むにあたって、同じ志を持つ全国の仲間が支えになる事は間違いなく、ずっと大事にしていきたい。

ようやくスタートラインに立った私は、これら2つの宝物を武器に、マネ友の先輩方と共に住民の立ち位置に立った組織変革に挑んでいこうと考えている。

最後に、たくさんの学びを与えて頂いた北川所長、出馬部会長をはじめとする幹事団の皆様、事務局の皆様、一緒に学んだマネ友の皆様に、深く感謝を申し上げる。

一 次年度に向けた展望、自分達としての取組シナリオ、1年後に目指す状態と創りだした変化について — 河野 龍司

昨年度の人マネが立ち上げた自主研究グループで、私達が考えた施策について協議検討してもらいながら実行に移していきたいと考えています。具体的には今年の人マネ参加メンバーの福祉課の前にホワイトボードを設置して、課が把握すべき数値や目標などを明記しています。明記することで職員が共有することの明確化。町民の方々にも、職員の仕事に対する意識が伝わることで職員の意識向上にもつながると考えています。今後、各課にもホワイトボードの設置を行い、係・課の目標、重点施策や町民の方々への連絡事項いつまでに誰が何を行う！など業務工程をイメージ出来、ホワイトボードの活用が定着することを当面の目標にしたいと考えています。その目標設定には、手段としてダイアログが活用できるように各課に最低一人ずつはダイアログ経験者の普及に努めます。次に保育士を対象にダイアログを通して組織の在り方や町のありたい姿などを話し合ってもらっています。人口減少社会の到来にどのような施策を立て、実行に移していくのか。自分の住む町の将来について話し合い、知恵を出せる人材をつくること。現在、国が唱える「地方創生」というドラマのシナリオを描くのは職員だけではなく町民の方々であること。一緒になって地域を守っていく。地域が変わり、「人マネが日本を変える」という人マネの目的に少しでも近づけるためにも当事者となり本気で取り組める組織を作らねばと考えます。

そのために必要な組織の在り方を、トップリーダーからの言葉を下につなぐだけの組織にならないために何が必要か？常に脳みそに汗をかく、考える集団のプロとして意識改革はできているのか。

1年後に目指す状態としては自由な発想を繰り返し、慎重に計画を行い。やるときは分かり易く大胆に実行することの出来る組織への変革を行います。

— 驚きと気づき — 山口 武志

「お前は人事（研修）担当係長になるのだから行って来い。」去年のちょうど今の時期、総務課長補佐であり、人マネの先輩でもある上司の一言が、ことの始まりであった。

恐る恐る部会に参加してみると、聞いたこともない言葉が飛び交い、「こんな考え方もあるんだなあ。」というレベルでしか理解できなかった。しかし、部会でのダイアログで衝撃を受けた。班員それぞれが聴き、考え、語る中で、班としての考えが成立していく過程を目の当たりにしたのである。もし、我が町職員がこのように考え、行動したらどんなに町民を幸せにできるか、どんなに素晴らしい役場組織になるか、感動し、わくわくしてきたのである。

ダイアログの可能性を認識して以来、「価値前提」や「立ち位置を変える」という部会のキーワードで物事を考えるようになった。テレビを見ていても、役場内での何気ない会話の中でもこのキーワードが引っ掛かってくる。この思いは、他の仲間も同じであったろう。週3回行っていたランチミーティングの中身が明らかに変わりだした。

もう1つ、我々の変化に大きな影響を与えたものがある。組織を変えるために全国から集まったマネ友の存在である。いずれの団体も自分を変え、組織を変える熱意にあふれる者たちであり、多くを学ばせていただき、また大いに刺激を受けた。

夏合宿や10月の発表を終え、論文を取りまとめるに当たり、この1年を振り返ると、これまでの人生でこれほど自分（の考え方）が変わった（変えられた）ことはないように思う。自ら考え、学び、仲間と対話し、行動していくこと、部会での学びを胸に、ようやくスタートラインに立つことができた。これからマネ友の先輩方と手を組み、住民視点の組織改革に取り組む。

最後に、北川所長を始め幹事団及び事務局の皆様、マネ友の皆様、特に熊本会場のマネ友に、厚く感謝を申し上げたい。