

平成 27 年度 早稲田大学マニフェスト研究所

人材マネジメント部会 共同論文

福島県 会津坂下町

田中 秀昭 ・ 二瓶 直人 ・ 川田 良子

はじめに

私たち3人は、前年度参加者やキーパーソン、町三役との対話の中で、町の現状を捉え、課題を見つけ会津坂下町が「ありたい姿」に近づくためにはどうすればよいのか、町はどうすれば変われるのか対話を重ねてきた。そこで私たちが着目したのが職員研修である。現在行なっている職員研修（庁舎内研修）は聞くだけの研修で、頭や心に残らなく、ただつまらない話しと誤ってしまい、中には居眠りをしている者もいる現状である。

また、通常行なわれている定例会議や各課のミーティングにしても紙に書かれた資料を読むだけで、内容や課題についての議論はなにもない、ただの報告会になってしまっている。会議やミーティングで発言しようとしても、思っているも言いづらい雰囲気があり、お互い顔色を伺いながらけん制し合っている・・・中には自分には関係がないことのため無関心という職員も多い。

そんな現状では、業務量の増加により職員への負担が増える一方で、職場環境や雰囲気、業務内容の改善しようとしても変わるものも変わらない!!

このことから、職員研修を改革の手段とし次のとおり行ないたいと考えた。

【取り組んできた活動の概要と経過】

夏季合宿に提出した事前課題は、自分たちの中ではしっかりまとめたものと思っていたが、再度、やってきた経過など現状を深掘し、見直した結果、提出したものとまったく違い、全て修正する内容となった。

○会津坂下町の【現状】

「変わりたいけど変えられない組織」

当町は単独自治体で財政的にも厳しい状態であり、町としてもこの現状を打破するために、個人の斬新なアイデアも取り入れ、プロジェクトチームやアフターファイブミーティング、職場内研修などさまざまな取り組みをしてきた。しかし、これら全てが若手職員で構成された取り組みだったため、管理職に提案・報告しても評価されなく、まとめたものの発表のみで終わってしまい、何にもつながらないでいつの間にか終わってしまっていた。

○会津坂下町の【ありたい姿】

「変えたいことが変えられる組織」

- ・ 目的、目標が明確化している状態
- ・ 達成感が得られ、一人一人が「やりたい感」を持っている状態
- ・ 職員が同じ方向を向いて取り組める状態

○会津坂下町が取り組む【シナリオのコンセプト】

初期段階として人材育成職員研修の改革

「会津坂下町版人材マネジメント部会の発足」

職場内研修にダイアログを取り入れた研修を実施し、ありたい姿と現状のギャップに気づき、変わらなければならない自覚を持たせることを目的とした。

○見出した成果

- ・「ごちゃませミーティング」・・・ 課、役職をごちゃませにしてのミーティング。
- ・「管理職向け特別講演会」・・・ 北川先生を招いての講演会を実施。
- ・「ワールドカフェミーティング」・・・ 人材マネジメント部会幹事を招いて実施。
- ・「アウェイクばんげトーク」・・・ 採用5年以下の若手職員の交流を合わせた勉強会。人マネ参加者との共同開催（課題の決定やファシリテーターとして参加）
- ・「茶話会」・・・ 女性のキャリアアップ研修。

○創り出した変化

これまでの取り組みの中で、ごちゃませミーティングでは、様々な年代の考えや意見を聞くことができ新鮮だった。また、管理職の考えも直接聞くことができ、個人が勝手に想像していたイメージを払拭することができたなど、「対話」の重要性を感じてもらうことができた。

アウェイクばんげトークでは、ファシリテーター役として参加している。教わる立場から教える立場に変化し、考える時間の共有をしている。一部の職員には、取り組んだことでのいろいろな「気づき」も見られ、課題を実施するにあたっての悩みの相談や人材マネジメント部会に興味をもち次年度の参加意思を表すなど、少しずつではあるが意識の変化がみられるようになってきている。

自分の言葉で話すことの難しさ、決められた時間の中で相手に納得・理解してもらうように話すことの難しさ、相手の考えも聞きながら、自分はどうなのかと考えるようになったなど、少しずつ考え方、気持ちの持ち方に変化が現れてきたように感じた。

【次年度に向けた展望、取り組みシナリオ】

①係長を対象としたダイアログの実施（新規）

【目的】

ごちゃませダイアログをしてきたが、改めて振り返るとごちゃませではなく、階層別にダイアログしなければ根本的な解決にはならないと気づいた。さらに、階層別でキーパーソンとなるのが係長職である。

係長は、上層部と下層部からの板ばさみとなり事実前提で考える癖がある。これを価値前提で考える癖をつけることによって、組織の質やマネジメント力を向

上させる。

【効果】

- ・対話の重要性の認識
- ・気づきによる現状とのギャップの認識
- ・事実前提の考えからの脱却
- ・立ち位置、役割の再確認
- ・コミュニケーション能力の向上（対人能力）

②若手職員の育成（継続）

【目的】

現在行っている若手職員の勉強会（アウェイクばんげトーク）では、グループ編成によるダイアログを行っている。その課題の中で、次年度新人職員に伝えたいことをテーマに考え、発表の計画を立てている。若手職員も教わる立場から教える立場に変化する。このためには、個人が理解（腹落ち）していないと教えることができない。今はまだ、何をどう進めればよいかわからない状態なので、手法を含め、対話の重要性を気づかせるとともに若手職員全体の底上げを図っていく。

【効果】

- ・自ら行い達成感を感じることで自信を持たせる
- ・対話の重要性の認識
- ・コミュニケーション能力の向上

【1年後に目指す状態】

私たちは「組織をより良くしたい」その一身で、職員の意識改革を進めてきたが、私たちが行なったシナリオは、今までの職員研修となんら変わらない単発「ただやっただけ・・・」に終わってしまった。人や組織を変革させるには継続してダイアログを繰り返し、誰のためにやっているのかを常に考えながら、「ありたい姿」を職員一人一人が認識していくことが重要である。そのためには全ての物事に対しPCDAサイクルを回し続け、取組んだことを検証し、再度実行していかなければならない。成果は直ぐには見えてこないが、そうすることで、若手職員は前向きに取組む姿勢や「やりたい感」を持った職員が多くなり、問題解決するために自ら対話が出来た環境が作られていく。係長職は、常に価値前提で物事を判断できることで、仕事の方向性を導きだし、職員がそれぞれの役割を担うことができるようになることで、組織の本来の姿が明確になり、組織の質も向上していく。

そういう組織・職員になっていけばおのずと会津坂下町の組織自体が活気のある職場になり、同じ目的（志）をもった職員が増えていき、より良い職場づくり、現行制度や事務の改善が自ら行なわれる職場環境になることを望みたい。

ただ、まだ会津坂下町の改革へのストーリーは導入段階のため私たちの考えは浸透して

いない。これからのシナリオは1・2期生、これからの3期生のみでは、出来ることから初めたとしても変革につなげることは中々難しい。少しでも取組んでいることをもっと多くの職員に理解してもらい取り組みを継続するとともに、賛同してくれる職員を巻き込み大きな渦にするためにも、私たち自身が変革を起す起爆剤として、色々関わりを持ち続けて行きたいと考えている。

【個人の思い】

政策財務課 田中 秀昭

今までの自分は物事の本質を見ることをせず、ただ仕事を作業としてこなしていただけた。夏季合宿の課題の見直しをした際に、同じ仲間と現状をとことん見直し語り合った結果、進むべき方向が見えてきたこと、その時の「気づき」は、自分の中で変革点だったと感じる。

今までやってきたことが「本当にこれで良いのか」を、自分の中で腹落ちするまで突き詰め、部会で学んだ「立ち位置を変える」「価値前提で考える」「一人称でとらえる」ことを頭に置きながら、職場の同僚と対話を密にしてこれからの仕事に打ち込んで行きたいと思う。自分はまだ周りに影響を与えられるような職員にはなっていない。ここで幹事の方の話しを借りれば、だからと言って「微力だけれども無力じゃない」…自分が出来ることから、何でも取組み、一步一步進んで行きたいと思う。

子ども課 二瓶 直人

今までの自分は、「何のため？ 誰のため？」を常に考えていただろうか？何となく業務をこなす言わば事務手続きになっていたかもしれない。この研究会では、そこを徹底的に考えることができたし、2人の信頼できる、なんでも言い合える仲間ができた。

しかし、個人・組織の意識を変えるには一筋縄ではいかない。中には「気づいているけどやらない」人もいるかもしれない。日々の業務に戻った時、自分は価値前提で物事を捉えているか？事実前提の壁にぶつかり見失っていないか？自問自答を繰り返し考えていきたい。

今は、教える（伝える）立場になっている。周りを巻き込み、少しでも変えられるようにしっかりと自分を持ち発信していきたい。

総務課 川田 良子

私たち三人が掲げた現状・・・「変えたいけど変えられない」組織

ありたい姿・・・「変えたいことが変えられる」組織

ありたい姿に近づくために何をしたらよいか頭を悩ませました。押しつけでは人の心・気持は変えることはできません。その人が内面から変わるには、何かのきっかけ・気づきが必要であることは誰しもが思っています。しかし、そのきっかけや気づきを提供する場所をどう作るかが求められているような気がしました。

一部の職員からは「早稲田に行っているから、パフォーマンスをしているだけだろう」とのバッシングを受けたこともありました。しかし、町長をはじめ町の三役や職員係の担当職員に共感してもらえたことが大きな支えとなりました。

1年間参加し、全国のみなさんから大きな力をもらった気がします。自分一人ではどうすることもできないことが、3人、6人集まり対話することで新しい気づきが得られ、そこから何かを始めることができます。話すことで何か生まれる。新しい発想の転換につながる。猪突猛進の様に進むのではなく、時には振り返り現状を見つめ直し、私は“誰のために何をすればみんなが幸せになるのか” “自分が幸せな気持ちでワクワクしながら仕事に取り組むためにはどうしたら良いのか”を考えながら進んでいきたいです。

当町のマネ友も来年度参加者を含めると9名になります。この9名の気持ちも再確認しながら、ありたい姿に向かって少しずつ進んでいきたいと思います。

最後に、この部会での幹事団の皆様や全国のマネ友との出会えたこと、そして多くの気づきが得られたことに感謝申し上げます。ありがとうございました。