

# 平成27年度人材マネジメント部会 共同論文

平成28年3月

栃木県野木町

政 策 課	広報広聴係長	遠藤 正博
産 業 課	商工観光係長	大日方貴雄
生活環境課	人権・協働推進係長	中島 直美

## 1. はじめに

今年度、私たち3人は早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会に、栃木県野木町として初めて参加した。

4月初旬、突然「研修に参加して勉強をしてきなさい」と言われ、まったく分からない状態で4月15日の最初の部会を迎えた。

あれから11ヶ月、私たちの中では何かが変わっている。それは、今すぐに見える変化ではないかもしれない。しかし、意識の変化が感じられた私たち3人から、いつか役場全体を変え、職員がキラリと輝ける役場に、町民のみなさまにこの町に住んで良かったと思っただけの町にしていきたいと思う。

この論文では、私たち部会1年生が1年間の研究での気づき、学び、感じたことをまとめた。

## 2. 組織の現状と職員アンケート

この研究を進めるにあたって、私たちは組織の現状と職員の意識を把握するため、以下のことを実施した。

- (1) キーパーソンとのダイアログ
- (2) 職員アンケート

### (1) キーパーソンとのダイアログで気づいたこと

5月部会の課題であった「キーパーソンとのダイアログ」を、3人の課長と1時間半ほど行い、管理職としてみる役場の組織について、現在の組織の良いところ・悪いところなどについて対話した。

そこでの意見で

- ・自分たちが若い頃に比べ、コミュニケーションが不足している。  
「きけない」「だめなものをだめといえない」「意思をきちんと伝えられない」「職場でのコミュニケーションが取れない」など
- ・「よい組織とは？」それぞれの立場によって違いがある。
- ・以前よく言われていた「たて割り」は改善しつつある。常に協力しあうという意識を持っている。

という思いをきくことができた。

ダイアログで気づいた点は、管理職も今の組織を変えたいと感じており、その点については、私たちと同じということである。

### (2) アンケートを実施し気づいたこと

アンケートは、7月中旬に全職員を対象としたが、9割以上の職員から回収することができた。

設問を「意識」「コミュニケーション」「ワークライフバランス」と大きく3つに分けて、職員が今感じていることを聞いた。

## ○「意識」について

※最高7点・平均4点・最低1点	全体	管理職	係長	主任	主査	主事	用務員
あなたは公務員としてのやりがいを感じていますか。	4.56	5.73	4.57	4.20	3.38	4.57	4.92
仕事をする中でやりがいや意欲が低下すると感じることはありますか。	3.07	3.33	3.08	3.06	2.62	3.28	3.08
あなたは、自分が担当している業務に責任を感じていますか。	6.36	6.67	6.49	6.39	5.77	6.19	6.67
あなたは、自分が担当している業務をしっかりとこなしていますか。	5.34	5.80	5.27	5.06	4.54	4.78	6.58
あなたは、業務において、時間や気持ちに余裕がありますか。	3.65	4.13	2.92	3.03	3.31	3.67	4.83
あなたは、業務が適正に割り振られていると思いますか。	3.04	3.33	2.65	2.80	2.38	3.47	3.58
あなたは、自分の業務が、正しく評価されていると思いますか。	4.07	4.60	4.05	3.94	3.85	4.42	3.58

- ・全体的に管理職が高く主査が低い傾向が見られる。
- ・公務員としてのやりがいについては、全体的にポイントが高くやりがいを感じているが、逆にやりがいや意欲が低下することがあるという結果になった。
- ・自由意見の中では、個人の資質や組織のあり方自体に触れるという、厳しい意見もあった。
- ・余裕はあるかの設問に関しては、管理職や係長の半数以上余裕がないと感じている。
- ・業務の割り振りや仕事に対する評価については、主査・主事の多くが疑問を感じている。

## ○「コミュニケーションについて」

※最高7点・平均4点・最低1点	全体	管理職	係長	主任	主査	主事	用務員
あなたは、上司及び部下とのコミュニケーションが取れていますか。	5.31	5.47	5.65	5.06	5.46	5.33	4.92
あなたは、職場内で「ほう(報)・れん(連)・そう(相)」ができていますか。	5.50	5.80	5.38	5.38	5.38	5.08	6.00
あなたは、仕事をしていて、孤立感、孤独感を感じることがありますか。	3.56	3.20	3.19	3.94	3.46	3.14	4.42
あなたは、他の部署や外部組織との連携が取れていますか。	4.67	5.13	5.16	4.56	4.46	4.69	4.00
あなたの部署で、他部署と仕事の押し付け合いがされていることがありますか。	4.21	3.67	4.43	4.38	4.92	4.00	3.83

- ・全体のポイントとして高くなっているが、職別にみると管理職や係長が高く、主査や主事が低くなっている。

○「ワーク・ライフ・バランス」について

Q あなたの「ワーク・ライフ・バランス」の現状はどれですか。

	全体	管理職	係長	主任	主査	主事	用務員
「仕事」を優先している	20.5%	33.3%	27.0%	11.8%	23.1%	11.1%	16.7%
どちらかといえば「仕事」を優先している	46.2%	53.3%	51.4%	52.9%	30.8%	47.2%	41.7%
どちらかといえば、「仕事以外の生活」を優先している	12.3%	0.0%	8.1%	11.8%	23.1%	13.9%	16.7%
「仕事以外の生活」を優先している	4.7%	6.7%	2.7%	0.0%	7.7%	11.1%	0.0%
「仕事」と「仕事以外の生活」を両立している	11.3%	6.7%	8.1%	11.8%	7.7%	8.3%	25.0%
わからない	5.1%	0.0%	2.7%	11.8%	7.7%	8.3%	0.0%

Q 上の問で「どちらとも言えない～全くできていない」と答えた方にお聞きします。「ワーク・ライフ・バランス」が実現できない主な理由は何ですか。

	全体	管理職	係長	主任	主査	主事	用務員
仕事の負担が大きい	75.5%	77.8%	82.1%	81.8%	62.5%	73.9%	75.0%
家事の負担が大きい	3.9%	11.1%	3.6%	4.5%	0.0%	4.3%	0.0%
育児の負担が大きい	2.1%	0.0%	0.0%	0.0%	12.5%	0.0%	0.0%
介護の負担が大きい	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
地域活動（自治会・PTA等）の負担が大きい	4.0%	0.0%	7.1%	4.5%	12.5%	0.0%	0.0%
その他	14.4%	11.1%	7.1%	9.1%	12.5%	21.7%	25.0%

Q 「ワーク・ライフ・バランス」の実現に向けて、職場において一番必要だと思う取組は次のうちどれですか。

	全体	管理職	係長	主任	主査	主事	用務員
育児休暇・介護休暇・フレックス休暇など、子育てや介護が必要な時期などに、働きやすい制度を充実させる	5.3%	0.0%	7.9%	0.0%	0.0%	5.6%	18.2%
育児休暇・介護休暇・フレックス休暇など、子育てや介護が必要な時期などに、制度が積極的に活用されるように取り組む	11.5%	20.0%	5.3%	5.9%	6.7%	22.2%	9.1%
ノー残業デーなど残業時間の削減や、休日出勤の解消など、規定の労働時間以外の労働を減らす取組をすすめる	25.7%	33.3%	36.8%	32.4%	26.7%	25.0%	0.0%
有給休暇の取得促進に積極的に取り組む	10.9%	0.0%	5.3%	17.6%	13.3%	11.1%	18.2%
ワーク・ライフ・バランスの意識が職場内に浸透するよう、啓発等を行う	11.8%	20.0%	10.5%	5.9%	13.3%	2.8%	18.2%
仕事の効率化を進め、余分な仕事をなくす	28.7%	20.0%	28.9%	32.4%	33.3%	30.6%	27.3%
わからない	6.1%	6.7%	5.3%	5.9%	6.7%	2.8%	9.1%

- ・全体的に仕事を優先している職員が多い。全ての職層について50%を超えている。ワーク・ライフ・バランスが取れているとする職員は10%強だった。
- ・ワーク・ライフ・バランスが実現できない理由としては、70%以上が仕事の負担が大きいと感じている。
- ・ワーク・ライフ・バランスの実現については、その考え方の理解を深めることと業務の効率化が必要だと感じている。

アンケートを実施し、「仕事の効率化・やらされ感の解消」「ノー残業デーの徹底」「課長・係長・係員間でのコミュニケーション」が職員が求めていることで、それが役場全体そして町をよくするための課題だと気づいた。

### 3. ありたい姿と施策

研究会では、組織・人材の「ありたい姿」について考えるため、キーパーソンとの「対話」やアンケート調査により現状や課題を捉え、それを踏まえたうえで説得力をもって取り組めるようなプログラムを作成した。

研究会に参加する中で、野木町の組織や人材を考える上で「組織の現状」を分析し、目標とする「ありたい姿」を次のように設定して取り組むこととした。

#### 【組織の現状】

- ・職員数の減少と業務増加による時間外勤務の増加⇒ワークライフバランスの欠如
- ・組織内のコミュニケーション不足⇒事務の形骸化・無協調
- ・トップの意向を職員が共有できていない⇒やらされ感

#### 【ありたい姿】

- ・時間外勤務を抑制することによりワークライフバランスがとれ、職員に「ゆとり」や「やりたい感」が生まれる
- ・組織全体でコミュニケーションがとれて、お互いに仕事を頼める人間関係が築ける
- ・トップの意向を共有することにより、職員が主体性を持って行動できる。

この「ありたい姿」にたどり着くために、実行すべき施策として、次の4つを取り上げることとした。

#### (1) ノー残業デーの徹底

現在は、毎週水曜日を「ノー残業デー」として時間外勤務を極力おこなわない取り組みを実践しているが、現状は単なる呼びかけに留まっており、時間外勤務が慣例化している現状である。

そこで、この施策を徹底するために、毎週水曜日は18時に庁舎内を消灯することで時間外勤務をおこなえない環境にし、時間外勤務を抑制していく。やむを得ない場合は、所属課長を通じて総務課長に申請し許可を受けておこなうよ

うにし、「ノー残業デー」の徹底を進める。

この「ノー残業デー」の状況を踏まえて、現在の週1日から2日・3日へと増やして時間外勤務の慣例化を取り除いていく。

この施策によって期待される効果は、職員が定時に退庁することで、時間にゆとりが生まれ、プライベートが充実し仕事と生活のバランスが保てるようになり、業務に対する意欲も増してくると思われる。

### (2) 係単位のダイアログの実施

事業に関する打合せ以外で定期的にダイアログを実施している部署が無く、課又は係内の情報共有が出来ていないため、毎月第1火曜日に20分程度の時間を設定して、係単位で係長を中心としたダイアログを実施する。

このダイアログでは、係内で事業の進捗状況等を話し合い情報の共有を図り、係長はダイアログの内容を課長に報告することで、課長は係の状況把握や事業に対する指示・アドバイスができる。

この施策によって期待される効果は、担当者が抱えている事務の悩みや不安をダイアログによって解消出来ることと、係内の情報を共有することでお互いに事務を助け合うことが出来て、結果として業務の達成度とスピード感が増して、住民から信頼される職員になることが期待できる。

### (3) 部課長会議の傍聴

毎月定例でおこなわれている「部課長会議」に各課から1名の職員が参加して、会議を傍聴するものである。

この施策によって期待される効果は、トップの意向を係長以下の職員が直接聞くことによって、目的の共有が図れ、職員の業務に対する士気が高まると考える。

また、部課長以外の「外部の目」が入ることで、単なる「報告会」となっている現在の会議が「議論の場」となることが期待される。

### (4) 館内放送による例月朝礼

毎月第1月曜日に会議室で実施している例月朝礼を、業務の準備等で参加できない職員のために館内放送方式にして、全職員がトップの話を聞ける環境を整える。

この施策によって期待される効果は、全職員がトップの思いを同時に聞くことが出来て、情報や目的を共有して庁内に一体感が生まれ主体的に行動できる職員になることが期待される。

## 4 発表後のプレゼン

夏合宿で発表した際に、講師の方々やマネ友から「すぐに出来ることは、実践してみなさい」とアドバイスを頂き、私たちは8月26日に町長・副町長・総合政策部長・総務課長・人事給与係長にプレゼンを行った。

そこでは、提案内容で出来ることがあれば取り入れていくことや引き続き検討をしていただくことを確認できた。また、私たちに対して研究会で得た知識や経験を庁内で発揮し、役場を変えていくことを期待された。

私たちも、研究会で学んできた「思い」を伝えることで、今後の励みとなった。

## 5. 提案実施から見えてきたこと

夏合宿直後の本町の経営層に提案した結果、4つのうち「部課長会議の傍聴」については、早々に改善する回答を得られ、9月30日から実施しているが、まだ、参加者が少ないのが現状である。しかしながら、部課長の意識や、傍聴者（係長・主任）の認識は、聴取の結果少しずつ変化していると感じられる。部課長にとっては、部下からの提案された案件の説明責任の重要性、傍聴者にとっては、部課長会議においての議論と結果を理解できて、執務意識の向上が期待できる。

また、その他の提案についても、経営層には大筋では承認いただいたと考えており、先ず「ノー残業デーの徹底」については、ワークライフバランスの考え等十分に理解いただき、人事担当部局からは、「今以上更にノー残業デーの徹底に努力する」と回答いただいた。また、現在策定中の、『第5次野木町行政改革大綱』の改革項目に、新たに人事部局より「時間外勤務の削減」「勤務時間の多様化」が提案され、今後、策定されれば更に私たちの提案が進捗すると思われる。

「館内放送による例月朝礼」については、すぐには難しいと回答があったが、別の方法（録音による全職員に周知等）で実施できるように、再度提案していきたいと考えている。

最後に「係単位のダイアログの実施」については、“まず自分たちから”を目標に、私たち3人で進めた結果、事務上の悩みや情報の共有等一定の成果が見えてきたので、今後、他の係にも浸透する方法を模索し提案していきたいと思う。

## 6. 次年度以降の展望

先ず、今回提案して改善されなかった3つの提案については、引き続き担当部局に実現できる方法を協議しながら提案していく。

また、この人材マネジメント部会の参加は、本町としては私たちが1期生であるため、何も分からず参加し、4つの提案項目を掲げましたが、実際はもっとたくさん提案したいことがあった。これらを実現していくためには、“マネ友”が必要であり、仲間が必要であると感じている。については、次年度も引き続き2期生が参加できるように、人事担当に掛け合い予算措置をお願いしたところである。

今回参加した中で、2期生3期生の市町と交流できる機会があり、過年度参加者のマネ友との協力体制がとても重要と感じました。来年度の参加者や、この人材マネジメント部会で学んだ「価値前提で考える」「立ち位置を変える」「ドミナントロジックの転換」など、本町の職員にはない考え方なので、1人でも多くこの考えの理解者を増やして、改革推進体制を構築していきたいと考える。

今後の取組のひとつとして、1月28日の「第5回研究会」の懇親会会場において、今回東京会場で一緒に研究してきた、「ひたちなか市」「笠間市」「野木町」の3市町で、『人材マネジメント部会北関東部会』を発足し、東京都東村山市も参加のもと、年数回集まり引き続き研究していくことを約束し、この熱い思いを継続させていくことを誓い合った。

そして、いつの日か本町独自の「野木町版人材マネジメント部会」が立ち上がり、職員全体に広がる日がくると信じて努力していきたい。

### 〈3人の想い〉

#### 一人材マネジメント部会に参加して一

昨年4月某日（平成27年度第1回人材マネジメント部会開催1週間前）、人事担当から、当部会参加要請がありました。私の職場は、自分を含め2人の係で内1名が育休中であることから辞退する旨伝えたところ、上司からの命令で決定事項であると告げられました。“早稲田大学”などの冠がついている当部会は、自分には全く場違いのところと思いながら命令に従い、参加しました。

北川顧問からは「価値前提で考える」「組織を変える」「ドミナントロジックの転換」「3匹の蝶」の講話や、出馬部会長・鬼澤部会長代行からは「立ち位置を変える」「ほんとうの笑顔」「ダイアログの手法」など、今まで生きてきて聞いたことがない言葉がたくさんでてきて、正直戸惑いしかありませんでした。しかしながら、回を重ねる毎に、何となく見えてきたものがあり、私たちの職場も変えなければならないと思うようになり、夏合宿が終わる頃には、“やるぞー”という思いでいっぱいになりました。

私が、今回参加したなかで、一番の“腹落ち”は「ダイアログの実践」です。これはあくまでも手法であり、目的ではありませんが、職員間のコミュニケーションの希薄化が進むなか、対話により課題を共有し、改善策を見つけだし共

通理解を深めることは、何よりも重要であると感じているからです。

今後は、ありたい姿に近づくために、この研究会で学んだことを思い出しながら一つひとつ課題を解決していくことで、全職員そして全町民が「ほんとうの笑顔」になることを信じて、また、私ひとりには本当に微力ですが決して無力ではないと信じて、一歩ずつ前進していきたいと思えます。

最後に、的確かつ思いやりのある指導をいただいた出馬部会長をはじめ幹事団の皆様、北川顧問はじめ研究所事務局の皆様を表心より感謝申し上げます。また、たくさんの助言をいただいた全国のマネ友の皆様とこの部会に参加させていただいた本町の人事担当及び職場の皆様にも厚くお礼申し上げます。

総合政策部 政策課 広報広聴係長 遠藤正博

「人材マネジメント部会」の研修に参加を言い渡され、正直、何の研修か戸惑いながら参加しました。

部会では、「立ち位置を変える」「価値前提で考える」「一人称で捉え語る」をキーワードにして、「思い込み」「ドミナントロジック」を転換し、一歩前に踏み出すことを学びました。

問題解決の手法として用いるダイアログでは、研修参加者であるマネ友の意見などを立ち位置を変えて捉えることにより、今までは、自分の意見・考えを言うだけでしたが、人の意見を良く聞き、人から学び自らに落とし込んで考えるように変わったと実感しました。

組織を変えていくことは並大抵のことではありませんが、今回の部会で培った考え方を身近な職員に伝え、一歩ずつ進んでいきたいと思えます。

産業建設部 産業課 商工観光係長 大日方貴雄

昨年4月、初めて係わる分野「人権・協働推進係」への異動、7月に大きなイベントを担当、そして野木町として始めての人マネへの参加要請、と自分の能力の限界を感じていました。

そんな中、不安いっぱい参加した4月15日の第1回部会、正直「???'という感想でした。

しかし、次回までの課題のために打合せをするたびに、自分の中で何か意識が変わっていくような感覚がありました。「管理職でもない職員の力で組織が変えられる」とはまったく思っていなかったのが、「役場を変えたい」と・・・

そうなってくると、次の部会で何を吸収しようかという期待も高まりました。そして何よりも、全国のマネ友と知り合うことができたのは、他には代えがたい財産となりました。

残り10数年の役場人生で、マネ友のひとりとなれたことを誇りとし、自信を持って「町民の笑顔のための役場づくり」に取り組みたいと思えます。

町民生活部 生活環境課 人権・協働推進係長 中島直美

## 7. 終わりに

まずは、人マネという学びの場を与えていただいた町執行部、そして何よりもたくさんの気づきを与えていただいた北川顧問をはじめとし、出馬部会長、鬼沢部会長代行、幹事団の皆様、事務局の皆様に感謝いたします。

「人材マネジメント研究」を通し、たくさんの気づきを得、たくさんの方々と話すことができ、これは私たちにとってかけがえのない財産となりました。

この経験から公務員の原点に戻り、「全体の奉仕者」として真摯に職務に取り組んでいきたいと感じています。

そして、町民全員が笑顔で暮らし、職員全員が笑顔で執務できる野木町が実現するように、私たち3人は不変無き努力をしていきたいと思えます。