

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参加して



酒々井町

酒々井町が、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参加したのは、私たちが2年目になる。第1回から第5回の研究会、シンポジウム、夏季研修会と参加し、私たちは大きな宝物をいただいた。北川顧問、出馬部会長、鬼澤部会長代行はじめ幹事団の方々、全国の今年度参加された自治体職員の方々に感謝し、その過程と、内容、今後の展望を記していく。

1 【組織の現状を調べる】

当町において平成23年度に「組織・機構の改革庁内検討会」が、これからの厳しい財政状況や人員削減に対応するために組織され、メンバーは若い職員も含んだ構成となっており、それぞれの立場からより良い組織とするための機構改革について検討されてきたものである。結果は、段階を踏んで課の統廃合を行っていくというものであり、実際に平成25年度には4課の統合が行われた。また、当町の職員数は、ピーク時に約230人であったが、現在は約170人に削減されている。

(現在の状況)

- ① 当町の規模からして、一人で抱える仕事は多く、広く浅い仕事をするしかなく、目の前の仕事をこなすことが精一杯で仕事の目的が見失われている状況がある。
- ② 同じ班内の業務であっても、他の人が手伝うことのできないこともあり、いわゆる、人手不足と業務量の増大である。
- ③ 町長、副町長と管理職の方々は町に対する思いや考え方をどのくらい一致させているのだろうか。
- ④ 良い点もあり、自主的な美化活動や上司との距離感が縮まってきているのではないかなど、職員同士の横のつながりはあると思われる。

2 【価値前提な人（キーパーソン）とダイアログをする】

マネ友1期生3名、課長職のキーパーソン2名、30歳代のキーパーソン2名、40歳代のキーパーソン2名の4組と我々4人でダイアログを実施した。

職員の現状として、本来の方向（ありたい姿など）を見失っているのではないかなど、共通事項として、研修等をとおして職員のモチベーションを上げ

ていき、職員の意識を変える方策を考えていく、情報を共有して課と課のつながりや職員間のつながりを強化していくことが望ましいという意見があった。

今後は、彼らキーパーソンを巻きこんで、これから作ろうとしている施策についての意見や、ともに動いてもらえるようにしたい。

3 【施策に向けて（夏期合宿課題の検討）】

我々4人でのダイアログ、また、キーパーソンとのダイアログによりシナリオづくりをスタート。

- ① 研修会（研究会）の実施
- ② 業務の優先順位の洗出しをし、仕事のスクラップ・臨時職員の活用や引継の徹底をすることによる軽減化
- ③ 庁内報やメルマガの発行により情報の共有化
- ④ 職員提案制度の拡充

これらの中からさらにダイアログを重ねることで、町長から若手職員までみんなが同じ方向を向き、思いを一つにし、「ほんとうの笑顔」になれるような取り組みを考える。

また、町長とダイアログをすることによってドミナントロジックからの脱却を図り、職員同士のコミュニケーションを図ることとした。

4 【夏期合宿発表の施策】

「組織・人材の現状」

- ① 職員数が不足・業務量が増大…仕事を終わらせることが目標となっている。
- ② まわり（他課）が見えていない。横の連携がない。
- ③ トップダウン＝やらされ感…幹部職員がやらされ感を持っていたら、本来の方向（ありたい姿）を見失った状態である。

「組織・人材のありたい姿（状態）」

- ① 上司、部下双方のコミュニケーションができれば仕事の内容を明確にし、やりがいを感じることができる。
- ② 他課との情報共有を図り、庁内全体の連携に繋げる。
- ③ トップからボトムまで、ともに考えを一つにし、職員全員が同じ方向を向くことで住民のための職員であることを自覚できる。

「取り組むシナリオのコンセプト」

《町民にこの町に住んでいて良かったとっていただく！》

現状から脱却し、変革しようというもの。

「施策」

- ① ・私たち（マネ友）が現状や課題、問題解消に向けて、町長とダイアログを行っていく。

- ・庁議の場で「全職員（170人）を「ほんとうの笑顔」に変えるプロジェクト」を説明し、賛同いただく。

② FSD研究会の開催 ⇒ 職員は任意参加（全員参加を目指す）

※We feel as one Facing the Same Direction

17:45～（1h～1.5h程度）年8回（1か月半に1度）

第1回 i マネ友団の今までに対話の中で出てきた現状と想いを理解していただく

ii 町長の講話（想いを語っていただく）

iii 次回の研究会の内容を説明

第2回 i 職員間のダイアログ（現状の洗出し作業）

ii グループごとの発表・振り返り

第3回 外部講師による実施 ※民間の活用（経営マネジメントのプロ）

- ・各職員それぞれの立場から、自分自身が何を考え、何に気付くべきなのか、また職場内の人間関係などどうあるべきかなどを気付いてもらうことを目的とする。

- ・一人でも、グループでも政策提案ができる職場づくり、人材づくりを目指したい。

第4回 i 問題解消に向けての職員間のダイアログ

ii グループごとの発表・振り返り

第5回 i 総合計画の施策についてダイアログ

ii グループごとの発表・振り返り

③ 施策と期待される変化・効果

全職員が「ほんとうの笑顔で」仕事ができるまで継続していくこととする。

最終的には、総合計画等の施策の考え方を職員全員で共有し、腹落ちして、施策につなげてく。また、職員が率先して政策を提案できるような職場にしていくことを目指す。

④ この施策に込めた工夫

- ・町長と職員が同じ方向を向けるようにダイアログを継続する。（方向性の確認）

- ・町長の想いを話していただく機会を作る（職員との距離を縮める）

- ・職員一人ひとりに声をかけて研究会に参加を呼び掛ける（魅力を伝える）

※ いちばん難しい作業になると思われるが、一人ひとりに理解してもらうことが一番重要になる。

- ・外部講師（民間や他自治体の人など）の活用・公費を使う。（人事担当や幹部職員も本気度が増す）

(この施策について町長とダイアログ)

町長より

職員数が減り、業務量が増大していることは理解している。臨時職員や嘱託職員、また退職者で対応できる仕事の洗出しなども検討する必要があるのではないか。2040年に20%の人口減が見込まれているが、町は2060年で20%減になる目標とし、施策を実施していきたい。首長は4年の任期中だけでなく、先を見ていかなければならないと考えている。

職員とのコミュニケーション不足は、日頃からの雑談も必要であると考えている。職員提案についても現在は少ない状況である。世の中の要求だけでなく、隙間を埋めるような政策を上げてほしい。施策は、ぜひ実施してほしい。

5【夏期合宿での指摘による変更】

夏期合宿の発表は幹事団からのご指摘もあり、最初は職員170人対象から副主幹25人に絞り込み、そこから広げていくことにした。実施時間も勤務時間外から勤務時間内とし総務課の職員研修として位置づけた。そして名称もみんなが同じ方向を向いて思いを一つにし、ほんとうの笑顔で仕事をしたいとの思いから「チーム酒々井研究会」とした。また、「人手不足と業務量の増大」が問題となっているのであれば、業務の見直しをしなければならないのではないかと。この意見をいただき、今後の課題とすることにした。

6【第1回チーム酒々井研究会】出席者 副主幹22人 マネ友7人

テーマ 《みんなで問題を見つけ出し、みんなで問題解決に向けて

ダイアログを行い、町の自立に向けて共に行動しよう》

- ① 早稲田大学マニフェスト研究所・人材マネジメント部会とは
- ② 私たちの思い（やりたいこと）
- ③ ダイアログ（5班） … 現状の問題について洗出しを行う。各班の発表。振り返り。

各班共通の内容は、業務量に対して職員数不足であるという発表となっており、業務のスキルアップに繋がられないという意見がほとんどであった。

また、今後どのようにすればよいかという意見が出た班もあった。

7【リベンジ発表】

幹事団の指摘 … 第1回のチーム酒々井研究会で、問題の洗出しは良い事ばかりの意見で、改善するようなことは無いのではないかと。

確かに、当町はよいところもたくさんあるのも事実である。その長所をもっと伸ばしていきたい。そして、業務量に対して職員が不足しており、余裕がなく目の前にある仕事をこなすだけで、みんなが同じ方向を向いていない現状を解決していきたいと再認識した。

8 【第2回チーム酒々井研究会】出席者 副主幹 19人 マネ友 5人

テーマ <<少ない職員という現状の中で、業務量が増大していく…

この現状をどう打開していくかを考える>>

第1回のチーム酒々井研究会において発表された発表で共通意見となった「業務量の増大、職員不足」について、第2回研究会では「では、どうすればよくなるか」についてダイアログすることとした。

町を挙げたイベントなどは職員の協力体制はとてもよくできているが、日常業務の中では部署によっては非常に忙しく、住民などの来庁者を待たせなければならない状況も頻発している。手の空いている職員（もちろん忙しい時間を割いてのことであるが…）は、他部署であっても協力ができるようなシステムができないか、また、今後システムを作る方向で検討して行こうなどかなり前向きなダイアログとグループ発表になった。

9 【管理職研修・第3回チーム酒々井研究会合同職員研修会】

出席者 管理職 11人 副主幹 19人 茂原市 3人 マネ友 3人

講師：鬼澤 慎人氏 「組織活性化とリーダーシップ」

地方分権が唱えられて20年余、自分たちで考え、話し合う（知恵を出す、役所の中で連携協力する、まちづくりは住民協働で地域の人たちを巻きこんでいく）時代となった。リーダーとして人を動かすには、まず自分の志を自分で考える。人が動くための動機づけは外発的（～しなければならない）と内発的（～したい）があるが、内発的な動機づけはリーダーへの共感と信頼が必要である。

講師に部会長代行の鬼澤慎人氏をお迎えし、組織活性化とリーダーシップについて研修を行った。今回は、チーム酒々井研究会のメンバーに管理職の職員にも参加してもらい実施した。非常にわかりやすい説明で、今まで気づかなかったことに気づき、漠然としたことがはっきりとわかった研修であった。

10 【今後の展望】

私たちは、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参加して、たくさんの気づきや発見をし、自分たちも一人ひとりの中で変化を感じている。

どのような町にしたいか。それは、「町長から若手職員まで同じ方向を向いて思いを一つにしたチーム酒々井」になった町だ。

現在、チーム酒々井研究会を立ち上げ、ダイアログ中心に3回の研究会を行った。第1回目より、第2回目・第3回目の研究会の方が活発に対話すること

ができ、私たちが目指す方向に舵が切れたように考える。

平成 28 年度チーム酒々井研究会では、人材マネジメント部会専門幹事の伊藤史紀氏を講師にお招きし、リーダーシップ研修をグループワーク中心に 4 日間実施する。そこでは 3 名のチームを組み、行動計画を設定し実行していく予定だ。また、近い将来、チーム酒々井研究会から施策の提言をできるようにしたいとも考えている。

今、チーム酒々井研究会は副主幹を中心としたものだが、その思いの輪を広げ、ほんとうの笑顔がたくさん見られるように活動していきたいと考えている。

少子・高齢化の波は酒々井町にも来ている。「町長から若手職員までが思いを一つにしたチーム酒々井」が、住民と協働した「住民も含めたチーム酒々井」になれば、町は力強くなり素晴らしい町になると信じる。

高柳 貴久子

昨年、2 月に早稲田大学の人材マネジメント部会に参加するように言われ、何もわからないままに参加することになりました。昨年参加した一期生からは、「とにかく大変だけれど頑張れ」と励まされ、仕事も忙しく、とてもきびしいと思いましたが、「決まったからにはやるしかない」と自分に言い聞かせての参加でした。

実際に参加して、「これは研修会ではない、研究会なんだ」と言われ「自分たちで考え、今の現状をどう変えていくのか、それにはどうしたらよいか」ダイアログを繰り返して行くなかで、今まで気づかなかったことや他の先進的な自治体の情報も得ることができ、毎回、新たな発見あり、気づかされるばかりでした。

今年「チーム酒々井研究会」を立ち上げたばかりですが、皆も「今の現状を何とかしたい」と思っていることもわかり、とても勇気づけられました。今後もマネ友の仲間と協力し、研究を継続していくことが重要だと思います。私自身の職員としての日々は少なくなってきましたが、職員が、「ほんとうの笑顔」になることができるよう努力していきたいと思えます。

ご指導いただいた、北川顧問、出馬部会長、鬼沢部会長代行はじめ、幹事団の皆様へ感謝申し上げますとともに、快く送り出していただいた職場の皆様へ感謝いたします。

七夕 夕美子

今年度人材マネジメント部会に参加させていただき、本当に多くの気づきを得ることができました。特に地方分権から地方創生へと時代が変化しているにもかかわらず、自分の意識がその変化に対応していなかったことに気づかされました。

自分なりに、多忙にしている周囲の人にどんな協力ができるかということ考

え、できることをしてきたと思っていますが、他の人を巻き込んだり、組織を動かしたりすることはできないと思い込んでいました。まさにドミナントロジックでした。

部会に参加してダイアログを知り、いっしょに参加したマネ友とダイアログを取り入れた研究会を実施したところ、参加者から職場の現状の良い点、悪い点、どうしたらよいかなど活発で多様な意見が出され、組織についてみんなが問題意識を持って考えているのだということがわかりました。

その問題意識を実際の仕事に、そして地域づくりに生かしていくために、来年度も職場でのチーム酒々井研究会を継続し、その研究会の講師には人材マネジメント部会の幹事の方をお願いし、対話と発表だけでなく計画、実行も目的として研究会を行います。

この研究会を最初の一步として、職員が目的を共有して仕事に取り組める職場に向けて、マネ友として活動して行きたいと思っています。

最後に貴重な経験をさせていただいた、マニフェスト研究所の北川先生、人材マネジメント部会の出馬部会長はじめ幹事団の皆様、全国から参加されたマネ友の皆様、そして研究会に送り出していただいた職場の方々に感謝を申し上げます。

鳩貝 剛

私は第2回研究会から参加させていただきました。5、6人でのダイアログにはじめは戸惑いがありましたが、全国から集まった素晴らしい仲間の話が聞けることが、徐々に楽しくなってきました。他の自治体も自分の町と同じ状況だという話や、自分と同じ考えを持っている人がいることがわかったり、逆に全く私の未知の世界のような素晴らしい考えを持って、また、実行もしている人や自治体があることがわかり感心し、対話をとおして新たな気づきがたくさんありました。

北川顧問、出馬部会長、鬼澤部会長代行はじめ幹事団のみなさん、全国の今年度参加させた自治体職員のみなさんから、大いに刺激をいただきました。ありがとうございました。

1年前の私と、今の私では、ある面で明らかに意識の変化が起こっています。この変化を継続していかなければいけないと強く思っています。この変化は、他人に言われるものではなく、自分自身で気づくもので、気づいたら実践するものであると考えています。また、このことは、常に意識していきたいと考えています。

今後は、この経験を活かし、私に気づかせていただいたみなさんに感謝し、その気づきを周りに広げていきたいと思えます。そして、「ドミナントロジックを転換し、一步前に踏み出す」このキーワードは常に心に刻んでおきたいと思えます。

【はじめに】

昨年3月に2期生として「早稲田の研修」に行くように所属課長から言われた。その時点では、職員が少ないのに就業日を年10日間も研修に費やすことは厳しいことだ、などと考えていた。

3月下旬に1期生である3名の先輩マネ友と今季マネ友の交流会（お酒を飲みながらの）を開いていただいた。先輩マネ友は1年間を振り返りながら、2014年度の全国マネ友がいかに熱く、一生懸命に施策を考え、どう“組織のありたい姿”へ変革させていくかを真剣に取り組んでいるなどの話をしてくれた。面白そうだという感じは受けたが、マネ友先輩が言うには「結構厳しいよ」とのこと。「とにかく、すべて体感しないと語れない」とのことだ。

【遠い道のり】

4月15日第1回の研究会。出馬部会長から“部会が目指すもの”として話されたことで、「自らが所属組織のキーパーソンの一人となるよう成長すること」があった。1年間勉強（研究会という意識は無かった）するとキーパーソンの一人になれるのかという疑問の念を抱く。北川先生の講話は強烈なインパクトがある。

先生が三重県知事としてされてきたことなどをお話しされたが、自分の頭の中ではこの時点において自分と関連付けることがまったくできない。

【施策へ向けて】

部会の宿題「組織の現状を調べる」「キーパーソンとのダイアログ」を進めていくうちに、自分が何をしていけばよいか、また何をすべきかが少しずつではあるが考えることができるようになってきた。モヤモヤ感の発生である。

【町長へ施策のプレゼンテーション】

町長に聞いていただいた施策のプレゼンで、「組織・人材の現状」は、私たちやダイアログをしてきた人たちの感じている本来の方向を見失っている状況を話した。施策の内容から「ありたい姿」へ変革して行こうというものなので、良い状況ではないことばかりが前提（過程）となっているので、内心ドキドキであった。

プレゼンが終わり、町長とのダイアログでは、やはり町長自らが住民目線に立ち、住民の幸福を考えていることが確認できた。また、私たちには若い職員には夢を持ってもらい、政策提案がしやすい環境づくりをしてほしいなどを話された。

【とにかく一步踏み出そう】

夏季シンポジウムで元気をいただき、夏期合宿で落ち込み、「人マネちばりベンジ発表事前リハーサル」でまた元気になり、部会第4回「リベンジ発表」でまた落ち込み。そんな繰り返しを再度考えることを教えてくれ、「チーム酒々井」第3回研究会まで開催することができた。部会最終回では、モヤモヤ感もなくスッキリとした気持ちで参加することができた。今後は自信を持って、みんなが“ほん

とうの笑顔”になるために努力したいと思っている。

終わりに、北川先生、幹事団の皆様、共に学んだ全国のマネ友、そして事務局の皆様へ感謝申し上げ、「チーム酒々井」のみんなで北京の蝶々になろうと思う。