

2015年度 人材マネジメント部会

参加者共同論文

—京都府 和束町—

山崎 進吾 北澤 嘉朗 田中 秀一

1. 夏期合宿まで ～未知との遭遇～

(1) 第1回研究会

平成27年度の人マネに参加したのは、自ら立候補した2人と半ば上司の命令で参加した1人、3人の共通点は30歳以下の若手である。

第1回研究会で「役所はどうやれば変わるか？」をテーマに京都会場の他の参加自治体と班に分かれて話し合ってはみるものの、各々自治体の規模や事情等がまったく違うため、明確な答えなどなく、終わってみれば多くの付箋を貼り出し、個々の説明に時間を費やし、綺麗にまとめようとしただけの典型的な公務員気質の内容であった。

その後幹事団との対話を受け、我々が「対話」をまったく出来ていなかったことに気付かされた。対話で大事なことは必死に意見を「まとめる」ことではなく「良い話し合いをする」こと、話を広げ促進し話を掘り下げるファシリテーターの存在、書記はまとめ役ではないため話の内容や呟きまでをそのまま書くこと、我々は何一つ出来ていなかった。

ドミナントロジックを取り払い、他人に責任を転嫁する他責文化から自分に責任を持つ自責文化へ転向し、住民目線の行政に移行することは、今までの我々にとって新たな刺激となりつつも、公務員の凝り固まった脳では上手く咀嚼しきれないままに研究会はスタートした。

第1回研究会の宿題「自分たちの職場の現状」について、職場の「良い点」と「悪い点」を考え、その中で我々に出来る事について3人で話し合いを進めた。話し合いの序盤から「悪い点」については個々の不満に思っている部分と直結するような意見が多数出たが、「良い点」については比較対象（他自治体）が無ければ見えにくく、あまり意見は出なかった。

(2) 第2回研究会

第2回研究会の午前に前回の宿題について他市町村と意見共有した結果、我々と同じように「悪い点」の意見が多く挙がっていた。しかし本来「現状」とは善し悪しなどの感情を持たず、冷静に判断しなければならないものであり、またしても我々は事

実を把握できていないことに気付かされることとなった。

午後からは「価値前提」という聞きなれない単語に悩まされた。事実や現状で物事を考えるのが事実前提で、ありたい姿になる為に必要なことを考えることが価値前提、どうすれば価値前提で考えることが出来るかをメンバーで対話しても、説明を聞いてもほとんど理解出来ないまま、第2回研究会が終わった。

第2回研究会の宿題「3人以上のキーマンから意見を聞く」について、まず各々が「キーマン」と思う人物を考え、理由を踏まえたうえで全員が納得のいった3人〔課長（50代）、係長（40代）、主事（20代）〕を挙げ、それぞれに聞きたいことをインタビュー形式で実施した。インタビューでは「横のつながりが希薄」や「将来のビジョンが見えない」等の意見が出たが、3人ともに共通していたのは「役場の雰囲気が悪い」ということであった。

（3）第3回研究会

第3回研究会で2回目の宿題について各グループに分かれて意見を共有すると意見の聞き方に相違があった。「キーマンインタビュー」と聞いて、我々は3人でキーマンを列挙し、個々にインタビューするというやり方をイメージし実行したが、他自治体では、キーマンにキーマンを選んでもらったり、座談会形式でみんな集まったりと、やり方は様々であった。

（4）夏季シンポジウム

夏季シンポジウムに参加し、京都会場以外のマネ友と接し、他会場の雰囲気を味わい、我々は猛烈に焦った。他自治体の人マネの活動内容や個々の考え方等は我々より遥か高いレベルにあると感じさせられた。それと同時に夏期合宿に向けた動向について、マネ友の先輩やまちづくりを考える仲間としてアドバイスを貰えたことはとてもありがたかった。

（5）夏期合宿

夏期合宿の発表に向け「組織・人材の現状」「組織・人材のありたい姿」「取り組むシナリオのコンセプト」を3人で話し合いを行った。「現状」について、昨年実施した全職員ヒアリングやキーマンインタビューの結果、日常の何気ない会話等から「依存・他人事・無関心」と「計画性がない」の2点を分析。また「ありたい姿」については、昨年のマネ友が掲げ、我々も最も重要であると捉えた「住民も職員もみんなでまちづくりを考える」を目指した。その「コンセプト」として、キーマンインタビューをした20代の職員が、インタビューをきっかけに前向きになり発言や行動に変化が生じた

ことや若手がこれからの役場の原動力であること、若手職員が職員の約3割を占めていることを踏まえ、なおかつ我々3人がその若手の一員であるということを有利と捉え、若手職員からの意識・組織改革を進めていくこととした。

しかし、他市町村の発表や幹事団のコメント、他自治体から和束町に送られたコメントから、我々の考え方や施策の甘さを痛感した。いつ消滅してもおかしくない町が若手から徐々に変えていくとは一体なにを悠長に構えているのか。施策にスピード感はなく、本丸も攻められていなかった。また、我々が挙げていた施策の中には手段の一つであり、施策ですらない案もあった。施策対象を同時並行で進めていくなんて考えもしていなかった。過年度のマネ友を巻き込むことなんて思いもしていなかった。我々のシナリオは「和束町のため」ではなく、本当は「夏季合宿で発表するため」のシナリオを描いており、机上で練り上げたプランは我々の自己満足に過ぎないのでは、という思いに悩まされながら、夏期合宿は終了した。

2. リベンジ発表 ～若手で変えられるのか～

(1) 過程

夏期合宿終了後、3人で集まり話し合いを行うがなかなかうまくいかない中、本町に中村事務局長が来町された際に時間をいただいて相談したところ、夏期合宿の「住民も職員もみんなでまちづくりを考える」という町のありたい姿はもっと先の姿を見る必要があるのではないかとわれ、ありたい姿について再検討の必要があると感じた。

リベンジ発表に向けて、夏期合宿のプレゼンデータは昨年のマネ友が全職員に行ったヒアリングを基に話し合ってきたが、自分達でしっかり現状把握から始めること、どうしたらいいか考えてばかりでなく、行動することでPDCAのサイクルを起こして進んでいくことを意識して活動することを目標とした。

現状把握するための管理職級のインタビューを行う中で印象的であったのは職員が大切にされていない、昔はもっとアットホームだったといった人間関係の希薄さについて、若手職員からは転出者を減らして住み続けたいと思われる町を創っていきたいが何をしたらいいかわからないなどの意見があった。

夏期合宿での指摘事項は

- ・若手だけではスピード不足であること
- ・インタビューやダイアログは施策ではなく手段であること
- ・計画性・シナリオが見えない

で、あった。3人が最も悩んだのが若手中心で組織を動かすことが可能かどうかで

あったが、80人の組織の中で24人の約3割が32歳以下の若手職員であり今後もその比率が増えていくこと、今までできていなかった昨年のマネ友（課長補佐級）の活用などにより上司の協力を得られればスピードも求められるのではないかという結論となった。また、発表後に幹事団から若手全員からの意見の吸い上げの必要性や信頼に目を向けることへの重要性などのコメントをいただいた。

（2）施策

ア 昼友

普段接点のない職員間の交流のためコミュニケーションの場と機会を提供することを目的とし、全職員に声を掛けて昼休みに1つの部屋で昼食をとる（弁当持参）。堅苦しくない雰囲気になるように明るい前向きな話題を提供する。

イ 町を知ろう会

町に関する知識や関心を高めることを目的とし、町内の散策やイベントに参加する。対象は全職員で、自主参加型とする。

ウ 若手職員の対話塾

若手職員が対話に慣れる習慣を身につけ、自分の意見をもって述べるができるようになることを目的とする。若手職員を対象にダイアログを実施していく。

（3）成果

昼友を隔週で実施し、そこで町を知ろう会や若手職員対話塾について、意見を聞いていこうとしたが、その結果お昼ご飯の友に参加すると何かしなければならぬと思われてしまったこと、1回目、2回目は参加人数が多かったため3回目以降は自主性を求め過ぎたことなどから徐々に参加者が減ってきている。この状態で町を知ろう会や若手職員対話塾を行うとやらされ感だけが残るのではないかと感じており施策の実行に至っていない。

昼友については当初より人数は少ないものの毎回参加している職員もおり、隔週で実施し続けている。

3. 今後の取り組み ～ありたい姿の実現へ～

（1）目的

第5回研究会では、職場内で32歳以下の若手の割合が3割ほどである特徴を活かし、若手から対話を通じて意識の共有を目指し、自分たち組織や自身のありたい姿を考え、実現に向け行動していきたいと決意表明した。4月にはその割合が4割近くになる見込みであるため、若手からでも団結すれば組織内で変化を与える十分な影響力がある

ではないかと考えている。

今後の目的としては、その若手が団結して、組織内においても、町内においても、互いに協力・連携し合い問題解決にあたる“協働”の意識をはぐくみ、広げていくことを掲げる。そして、その達成のために、まず若手から“信頼関係の構築”と“ありたい姿の共有”をテーマに活動を進めたい。

(2) 信頼関係の構築

私たちが掲げる2つのテーマはともにダイアログを基本的な手段としている。

まず、信頼関係についてはリベンジ発表でも述べたところであるが、人が協力し、自主性のもと心から動きたくなるために必要不可欠で重要な要素だと考える。

現状は、職場の人間関係は希薄であり、職場の信頼関係が失われ、職員同士の助け合いの心が少ないと感じられる。これはこの1年間活動を進めていくなかでもつくづく感じたところで、インタビューなどで実際にその人の考えや思いに触れると、もとのイメージや推測と違っていることが度々あり、またインタビューした相手からは、人マネでの活動や思いを発信したことで、イメージが変わったなどという意見も出てくる。これは私たちを含めた職員間で普段から他者理解の精神が乏しく、コミュニケーションが希薄であることを示すものだと考えられる。だから、職員インタビューで職場の雰囲気が悪い、横のつながりがないといった意見が一番目立ってくるのだ。

そして、信頼関係の構築のためには様々な要素が必要となるだろうが、まずはコミュニケーションが基本であると考えため、そのための「場づくり」とそれを継続させ習慣化して文化として根付かせることを目指したい。

その手段のひとつとしては、定期的なダイアログが有効であると考えたのだが、昼友などの施策を実行してきても、なかなか成果が上げられていないのが現状である。だからといって、そこで活動を止めてしまうのではなく、PDCAサイクルを回し、工夫を重ねながら継続させることが大切であり、対話文化を創ることや、信頼を得ることにもつながるだろう。

(3) ありたい姿の共有

もうひとつのテーマとしての「ありたい姿の共有」だが、現状インタビューや対話を通じて、組織のありたい姿を明確に掲げ行動している職員はほとんどいないように感じた。特に若手はありたい姿や未来についての考えが浅いため、危機感がなかったり、現状に満足していたり感じるが多かった。かくいう私たち自身も、部会に参加することで初めて組織やその中における自分自身のありたい姿について深く考え始めたのが正直なところである。

このような現状を打破すべく、まず若手から私たちのありたい姿に共感してもらるか、又は共通のありたい姿を新たに描いたうえで共有し、そこへ向かって団結して進んでいく状態を目指したい。

その実現の手段としては、私たちがありたい姿を掲げる上で、相当な対話が必要であったことから、ダイアログが必要不可欠であると思っている。そして、施策案としてはまず、職員組合青年部を基盤にした若手勉強会などによってダイアログの場を創り、スローガンや行動規範といったものを掲げることで、ありたい姿をかたちにしていれば、共通の目標のもと団結できるのではないかと考える。また、現状の雰囲気にもまれる前の新採職員を対象にダイアログの場を設けることで、意識の共有を有利に図れるのではないかと考える。そして、これらの施策はダイアログで欠かせないファシリテーション能力の向上や信頼関係の構築にもつながるであろう。

4. おわりに ～前へ進む～

私たち3名はこの1年間インタビューを中心に現状把握をして、人マネでの学びや思いを発信することを主な活動としてきた。しかし、施策としてはほとんど成果を残せていないのが現状で、部会に参加し、組織を変えようと意気込んだ私たちも、その意欲やモチベーションを保つことが難しくなることが度々あった。

しかし、ここで歩みを止めると今までどおりで何も変わらない。今後私たちを含め若手の組織内での役割や責任は一層大きなものになっていくだろう。その中で全員が目的を持ち、やりがいを感じながら、「協働」を実現していくためにも、まず去年のマネ友や4月から人マネに参加する新たな仲間たちと協力し合い、チームとして活動することが、施策を前進させるために必要だろう。そして、少しずつでも周りを巻き込み、その輪を広げられるよう、歩みを止めず、粘り強く活動を継続していきたい。

◆ 個人の思い

人材マネジメント研究会に参加して

山崎 進吾

当初、本研究会に参加したときは、「まちづくり」について「教えてもらう」ものだと考えていました。そして各自治体の規模や風潮も違う中、理想論をいくつか並べ、結局「自分の役場では出来ないだろう」という結果に結びつく、そんな程度の考えでした。

しかしいざ参加してみると、自分の考えの甘さを思い知らされました。

第1回目から今までの単なる研修会とは違い、明確な答えのない話し合いを行っていることに、戸惑いながらも数%は新鮮さを感じました。2回目、3回目と続ける中、他自治体の参加者とも仲良くなり、若干楽しさも感じていました。

夏期シンポジウムや夏期合宿に参加し、全国の他自治体の参加者と意見交換したときは、大きな焦りに襲われました。先を見据えた計画・施策・実施内容等、自分たちが今まで考え、実施していこうと思っていた内容の遙か先で、人マネの先輩たちが悩んでいる姿を見て、自分にあそこまでまちづくりを考えることが出来るのか、また本当は自分たち若手より管理職や中堅層が本研究会に参加し、行動してもらった方がスピーディに役場を変えられるのではないかと感じました。

その後リベンジ発表、第5回の研究会に参加し、次第にマネ友も増え、また幹事団の話、鬼丸様の話などを聞いていく後、とりあえず今参加しているのは自分だし、悩むくらいなら一歩ずつ歩いていくしかないという気持ちが湧いてきました。

今回人マネに参加し、普段考えないことをテーマに対話したことで、自分の物事の捉え方などがまだまだ偏っていることに気付かされました。今後、自分の目指すビジョンを明確に持ち、人マネで学んだ考え方を、今後の仕事やまちづくりに活かし、和東町が存続していけるよう日々精進していきたいと思います。

1年を振り返って

和東町 北澤 嘉朗

研修会ではなく研究会だったからなのか、達成感よりモヤモヤ感の強いまま1年間が終わったような気がします。

何となく今のままでは駄目なのではないかという思いだけで参加した研究会でしたが、いざ自分が考える町のありたい姿を考えるときに価値前提で考えることの難しさを感じました。また、本町は職員が少ないため1つの担当を1人で行う仕事が多いのですが、今回の部会は3人で進めていく中で自分の思いや考えのとおり進まない葛藤

もありながら1人ではないという心強さがありました。

和束町の職員になっての6年間の思い返せば、自分1人でできる範囲の仕事を頑張り、1人でできない仕事は周りを巻き込むのではなく、できるだけ協力を求めずに迷惑をかけないように1人で頑張らなければと考えてきました。しかし、今回3人で課題に取り組んでいく中で1人ではできないことが3人ならできるのではないかと思えたことが一番の気づきでした。

この1年間は研究会に参加して気づきや刺激をいただきながら何とか前に進んでいきましたが、これからはマネ友と一緒に歩みを止めずに進んでいきたいと思えます。

幹事団の皆様、部会の参加されていた自治体の皆様のお陰で1年間頑張ってもらったと思っております。本当にありがとうございました。そしてこれからもよろしくお願いたします。

人材マネジメント部会での学び

田中 秀一

役場入庁後、仕事を淡々となすだけで3年という期間があつという間に立ち、そこには大した成果や自身の成長はありませんでした。町、そして自分はこのままで本当にいいのだろうか。ただ何かが変わるきっかけになるかもしれないと思い、部会への参加を決めました。

人マネでは対話が一つのテーマとして挙げられ、その実践により研究を進めてきたのですが、その対象として、まずは自分との対話が必要なのだと学びました。

これまで自分のことはわかっているつもりでも、実際に自身との対話ということはあまり行えていませんでした。自分は組織内でどうしていきたいのか、自分の都合で考え「他責」になっていないか、自分には何ができるのか。自分と向き合い、対話を繰り返し、自分事でものごとを捉え本気になって考えることで、一步を踏み出し、行動できるのだと思います。

行動を起こす際、自信がなかったり、勇気が必要であったりと、自分にやらない言い訳をしてしまうことがあります。しかし、まずは自分が変わらなくてはなりません。今後も自分との対話を行い、志のもと自身の可能性に目を向け、動き出していこうと思います。

ご指導いただいた幹事団の皆さま、お世話になりました全国のマネ友の皆さま、1年間ありがとうございました。