

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における玄海町の取組み

玄海町 渡辺 晴彦 坂本 晃 中井 友子





# 目次

はじめに		1
第1章 自	分たちの組織の現状を明確にする	1
第1節	全職員インタビュー	1
第2節	ヒアリングから生まれた小さな成功	4
第2章 夏	『期合宿	4
第1節	夏期合宿発表に向けて	4
(1)	組織・人材の現状を分析する	4
(2)	組織・人材のありたい姿(状態)を考える	5
(3)	取り組むシナリオのコンセプト (当初)	5
(4)	提案する施策について (当初)	6
(5)	玄海町におけるスパイラル	7
(6)	早稲田大学マニフェスト研究所中村事務局長来町	8
第2節	夏期合宿での発表	8
(1)	まさかの選抜自治体での発表	8
(2)	2回目の発表	9
第3章 せ	ジロからの再出発	9
第1節	緒方幹事を尋ねて	9
第2節	鬼澤部会長代行との対話	10
第3節	佐賀県庁でのプレ発表	10
第4節	最終発表	.11
第4章 -	-歩踏み出す	12
第1節	採用試験でのダイアログ	12
第2節	オフサイトミーティング	12
第3節	新採職員ダイアログ	16
第5章	「ありたい姿」を目指して	17





### はじめに

この「研究会」に参加して1年が過ぎようとしている。4月の第1回研究会に参加する 10日前に突然、早稲田の人材マネジメントに行くように出張命令が出た時のことを3人 で思い出した。

参加者が誰なのか、年に何回行かなければならないのか、何を準備すればよいのか、そもそも断ることはできないのかなど、すべてが不安な3名だった。

福岡会場に着くと、他の参加者とともにダイアログを行ったが、「立ち位置を変える」「価値前提」「一人称」「ドミナントロジックの転換」「本当の笑顔」など、訳の分からないキーワードが飛び出し、頭の中が混乱したことを今でも覚えている。

幾度となく集まり、ダイアログを重ね、ありたい姿に近づくための施策について研究を重ねてきた。今年度、2期生として参加した我々3名が行ってきた「現状把握」、「ありたい姿の模索」、「自分たちの取り組み」を振り返り、そして今後の展望について、ここに記したい。

### 第1章 自分たちの組織の現状を明確にする

### 第1節 全職員インタビュー

4月22日の第1回研究会において、「自分たちの組織の現状を明確にする」という課題が与えられた。その時、我々のうち一人は、昨年の1期生の論文を事前に読んでいた。

『「玄海町ぐらいの職員数ならアンケートじゃなくて、職員一人一人から話を聞けるでしょ。アンケートでは本当の気持ちは測れないよ。」との指摘を鬼澤幹事よりいただき、直接アプローチする重要性について気付かされた。』

この論文により指摘事項を知ったからには、ヒアリングをやらざるを得ない状況であった。早速、3人でダイアログを行い、対象者の洗い出し、ヒアリング項目の決定、スケジュール調整を行った。実施にあたっては、対象者が103名と多かったため、1期生に2日程度協力して頂いた。

ヒアリングは一人15分を予定していたがほとんどの人がその時間をオーバーし、長い人は1時間を超えるものとなった。2週間で終えるという当初の計画は崩壊していった。何度かくじけそうになったが、嫌な顔一つせず協力してくれている職員のことを思うと途中で足を止めることはできなかった。5月上旬に始めたものの、1期生にこれ以上負担をかけられないため、自分たちだけで、空いた時間を利用して何とかやりとげることができたのは、夏期合宿前の8月上旬となっていた。

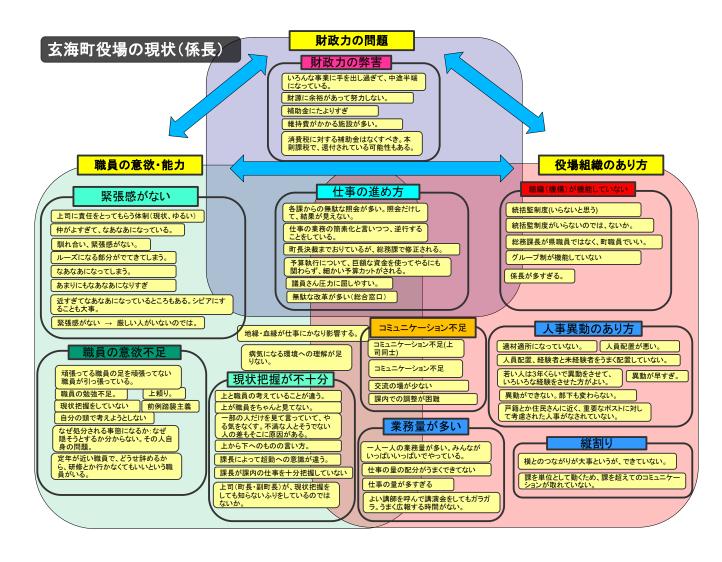
ヒアリングを進めていくと「そんなことを考えていたのか」、「そういう考えもあるのか」 といった今までにない"気づき"を得ることができた。また、直接対話をすることにより、 本当の気持ちを知ることができた。組織の現状を明確にするために、全職員インタビュー

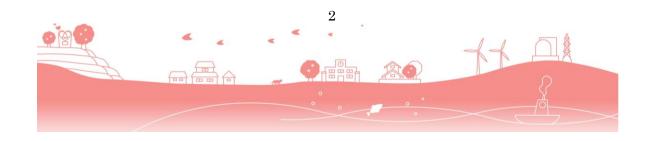




をできたことは今後の施策を考える上で大きな財産となった。その中でも、最も大きかったのは、自分たちが人材マネジメント部会の研究会に参加しているという事実を知ってもらえたことである。このことが後に行った施策をやっていく上で大きな追い風となることとなった。

### ヒアリング取りまとめ結果(抜粋)







### ヒアリング項目

### 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

### インタビュー調査ヒアリングシート

≪テーマ≫ **『自分たちの組織の現状を明確にする』** 

- ≪視 点≫・ 今の組織はどのような実態があるのか。
  - ・ どのような経緯で(歴史)で上記実態が作られてきたか。
  - 上記の実態を説明・補強するデータの有無と活用できるか。

#### ◆調査の目的

あるべき姿(理想)と現状のギャップである問題を把握するため、まず、現在の立ち位置を明確する。

ヒアリング日時: 月 日( ) 調査実施者

#### ◆調査対象

所属 職名 年齢 氏名

#### 調査項目を予め設定しておく

#### ◆"本当の笑顔

≪視点≫・あなたは、仕事が楽しいですか? ・それは、いつからですか? ・そうなったのは、何が原因ですか?(具体的に)

### ◆現在の仕事について

《視点》・業務量は適正だと思いますか? ・現在の仕事にやりがいを感じていますか? ・それは、どうしてだと思いますか? ・上司に期待されていると思いますか?

- ・困っていることや悩んでいることはどんなことですか?

### ◆職場環境

≪視点≫・職場内において、コミュニケーションは、どのようになされていますか? ・問題があるとすれば、何ですか?

≪視点≫・玄海町を良くするために、頑張ろうとする意欲について、「どちらでもない」を3とした場合、5段階で、 あなたは、どの段階にあると思いますか? ・それは、なぜですか?

### ◆玄海町役場の組織の現状について

≪視点≫・玄海町役場の良いところは何ですか? ・悪いところは何ですか?(具体的な理由も)

### ◆今の組織の目標・目指すべきものの把握状況

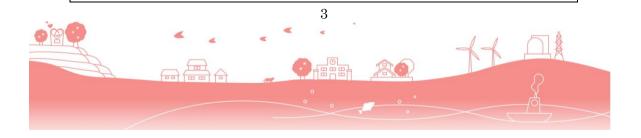
≪視点≫・私たちの組織(課を組織ととらえてもよい)の目的は、ありますか? 【ある場合】十分に共有されていると思いますか?。(共有されていない場合、具体的理由も) 【ない場合】それはなぜだと思いますか?(具体的に)

### ◆玄海町のあるべき姿について

≪視点≫・玄海町は、どうすれば組織が良くなっていくと思いますか? ・そのために、今、やるべき事は何だと思いますか?

### ◆次期総合計画策定にむけて

≪視点≫・玄海町をどういう町にしたいですか?(理想の姿とは) 例)高齢者福祉に力を注いでほしい、子育てのできる環境 etc





### 第2節 ヒアリングから生まれた小さな成功

玄海町には、役場の出先機関として値賀出張所がある。ここでの業務は、値賀出張所処務規程によると「納税に関すること」、「戸籍及び住民の記録に関すること」、「印鑑登録及び印鑑証明に関すること」、「使用料及び手数料の徴収に関すること」となっている。しかし、ヒアリングの結果それ以外にも子どもの医療費助成、水道、下水道の減免申請や名義変更などの受付から、母子手帳の発行やゴミ袋の事業者への販売に至るまで、数多くの窓口業務があることが分かった。役場の総合窓口をそのまま出張所に設置したようなイメージだった。

ところが、ヒアリングを進めていく中で出張所の職員から「税の証明を出張所で出せるようになれば、住民サービスを向上できる」という意見をもらった。我々3人のうち1人は税務課だったが、まさに目から鱗が落ちた瞬間だった。値賀出張所でこれだけの業務を行っているのに、所得証明書や課税証明書など税に関する証明が発行されていなかったのだ。立ち位置を変え住民目線で考えると、この状態がありたい姿ではないのは明白だった。ありたい姿に近づくためには、どうすればいいのか。自分にできることは何なのか。

処務規程改正、システムの権限付与、証明書発行のためのシステム操作研修、住民への 広報など、導入までのスケジュールを考えスピード感を持って行動に移し、いろいろな人 の協力を得て、ヒアリングの日から一か月で発行することができるようになった。

価値前提で考え、一歩前に踏み出すことができた瞬間だった。

### 第2章 夏期合宿

### 第1節 夏期合宿発表に向けて

### (1)組織・人材の現状を分析する

前述のとおり、庁舎内全職員103名に行ったヒアリングを分析した結果で注目した点は、103名中75名が「組織目標が不明である。」と回答したことである。この結果から、本町の職員は目標が分からないまま仕事をこなしており、やる気が出ないのも当然であると言える。

次に、ここ数年繰り返される不祥事と懲戒処分が本町の現状をそのまま反映している結果であると考えた。不祥事の内容も基本的な仕事がなされていないことから生じているものばかりで、不祥事が生じる度に注意・喚起がなされているものの変化がなく繰り返されている。そして、現状を生み出している根底にあるのが、本町の豊富な財源によるものではないかと考えた。これまで本町の職員は財源が豊かであったため、「予算を取る」という概念がなく、交付金が貰えるから何に使うのかを考えることだけが重要であった。平成 28





年度予算から当初予算の計上方法は変わったが、これまでは積上げ方式で各課が要求した 予算がほぼ認められていた。よって、業務を取捨選択する必要もなく業務量は増大してい く一方だった。また、「財政計画」と「実施計画」も形式的なものでしかなく、ビジョンを 作るということを真剣に行ったことがないと言える。

### (2)組織・人材のありたい姿(状態)を考える

現状分析を踏まえ、町長の思いに共感できれば町長の思いが職員の目標となり、組織と して一体感が生まれると考えた。

また、3人でどのような組織が理想なのかを話し、自分の仕事を好きになれば「やらされ感」は解消され、職員同士が連携・協力できれば、職場の雰囲気も明るくなり仕事が楽しくなるとの結論に至った。

### (3)取り組むシナリオのコンセプト(当初)

ヒアリングの中で、玄海町の良い面として挙がっていた「組織が小さい」ということに 焦点を当て、「職員」の資質が向上すれば「組織」の質も向上すると考え、これをコンセプトとして挙げた。



# 1. ありたい姿を目指した着眼点

### 組織・人材のありたい姿(状態)

- 1. 町長の思いに共感できる (納得する)
- 2. やっている仕事を好きになる (自分のものにする)
- 3. 職員同士が連携・協力できる (支え合う)

### 組織・人材の現状

 仕事をやる上での組織目標が 分からない職員がいる。

103人中75人が目標不明。

- 2. 不祥事と懲戒処分 基本的な仕事ができず、処分されるが、それを繰り返し、 改善が見られない。
- 3. 財政力の弊害

財源に余裕があって、努力しない。財政計画も実施計画も中途半端。

<u>取組むシナリオのコンセプト</u> 組織が「小さい」⇒キーパーソンと なる「職員」が増えれば、「組織」も

2015年8月

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会

変わる。



2



### (4)提案する施策について(当初)

職員が変われば「組織」も変わるという考えから、職員を変えるための施策を考えた。対象者を参加希望者としたが、これはやる気のない人や批判的な人を巻き込むには労力を要することから、「打てば響く人」や「やる気がある人」から変えていくことを想定していた。会の内容としては、発表者を選び出し発表者自身の得意分野について発表してもらい、グループで発表内容について意見を出してもらうことを考えていた。会の終了後には、町長と職員との意見交換を目的とした懇親会を設けることにした。会の名前は、町長の名前が「英雄」であること、この会に参加してもらうことで「キーパーソン」となる「英雄」を多く輩出していきたいという願いを込め、「英雄会」とした。

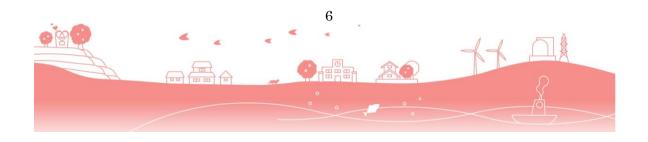


# 2. 施策と期待される変化・効果

施策	誰が、いつ、どのようなことを進めていくのか ⇒ この施策に込めた工夫はどのような点か	期待される変化・効果
英雄会の創設	(誰が)参加希望者 (いつ)年10回(月1回程度)、1H程度 (どのように)今期参加者3名で、テーマを発表し、職員 全員に参加を呼び掛け、集まった参加者を対象に研修会を行う。 (会の内容) ①発表者を選出し、発表者自身が得意分野について任意のテーマで発表する。まずは、出向した職員が成果発表する。 参加者で発表内容について、グループに分け、「ダイアログ」をし、意見を出し合う。 ②終了後、町長(岸本英雄)が参加する懇親会の実施。 非日常の状態において、普段、直接話す機会の少ない町長と気軽に会話する。	・「気付き」の場を提供することができる。 ・尊敬できる「キーパーソン」をつくることができる。 ・0を1、1を2・3に高める。 ・課、職位を超えた連携 ・役場内での仕事が分かる。

2015年8月

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会



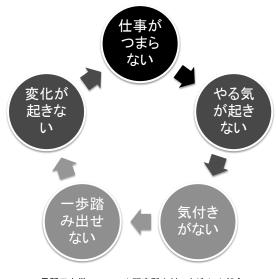


### (5) 玄海町におけるスパイラル

ヒアリング結果から、玄海町役場の根底となっている悪循環が見えた。前述の「英雄会」 を創設することで、悪循環を断ち切り好循環に変えていけることを期待した。



# 玄海町における負のスパイラル

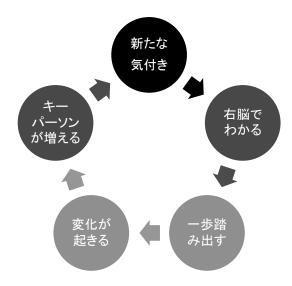


2015年8月

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会

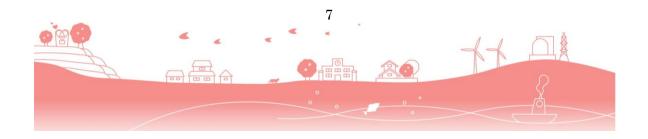
# (E)

# 玄海町における正のスパイラル



2015年8月

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会



4

1



### (6) 早稲田大学マニフェスト研究所中村事務局長来町

中村事務局長が、別件の業務で夏期合宿の前日に来町された。少しだけ時間を頂き、発 表内容について意見を頂いた。その瞬間、「これって、誰が考えたんですか。去年のメンバ 一には見てもらったんですか。」と尋ねられた。「3人で考え、去年のメンバーにも見ても らいました。」と答えた。しばらく時間をおくと、「今からでもいいので、3人で話し合っ て、発表の内容を考え直した方がいいと思います。」と言われたが、具体的にどこがどうな のかという話を聞くことはできなかった。

当時の我々は、明日まで時間もないし、そもそもどこをどう修正すれば良いのか理解す ることができず、そのまま夏期合宿を迎えることとなった。

### 第2節 夏期合宿での発表

### (1) まさかの選抜自治体での発表

早稲田大学の会場に到着するとすぐに、中村事務局長が我々のところに近づいて来られ た。昨日のことでのあいさつとばかり思っていたが、「昨日は、ありがとうございました。 玄海町が選抜自治体に選ばれました。オリエンテーション後すぐに発表になりますので、 準備をお願いします。」とのことだった。

選抜自治体は、3自治体が選ばれ、「内容が良い自治体でも悪い自治体でもない。典型的 なパターンだから、他の自治体の参考となるため、選出された。」ということだった。選抜 自治体の発表時間は7分、対話の時間は20分(翌日発表の場合7分)も与えられ、全団 体と全幹事あわせて約250人の前で発表できるという通常あり得ない状況となった。し かもトップバッターとなり、かなり緊張していたことを覚えている。

発表を終え、幹事団からの以下のような指摘があった。

- 負のスパイラルについては、ヒアリングを実施し、よく分析されている。
- 組織・人材のありたい姿が、町長の思いに共感することなのか?組織の目標を作 るということにすべきではないか。
- · 住民が主体ではないのか?
- 「取り組むシナリオのコンセプト」はとても重要な箇所で打開策を記載すべきと ころなのに、なぜこんなことを記載しているのか?コンセプトがありたい姿に反映 されていないといけない。
- 施策については、参加希望者のみを対象としているが、協力的でない人をどのよ うに巻き込んでいくのか?「英雄会」を創設することで、反町長派の職員は更に反 対の立場に拍車がかかるのではないか?
- この会で一体何をしたいのかが見えない。
- 参加者を集めるには、その会に参加することで何かしらかのメリットが無いと集





まらない。

- ・ 懇親会を開いたところで、参加する一定者のみが固まり、馴れ合いになるだけでは?
- · この施策でありたい姿に近づくのか?ありたい姿までのストーリーが見えない。

これらの指摘と後にあった白井幹事の講演を踏まえ再度考え直したが、明らかに3人とも混乱していた。2日目の発表に向けての修正は、早稲田大学の会議室を22時まで使ってよいとのことだったが、それでも修正は終わらず、場所を移してどうにか完成した時には、深夜0時を過ぎていた。

### (2) 2回目の発表

2日目は、参加76自治体が3つの班に分かれ、発表と対話が行われた。玄海町は、出 馬部会長の会場となっており、1回目の発表からの修正点を主に説明した。出馬部会長か らは、施策について次のとおり助言があった。

「白井幹事が言ったのは、組織が成長する過程の中で"会をつくる"のが適切な時期というのがあるということであり、玄海町の発表ではその時期を"会の設立"の中に無理やり入れ込んでいる。一度"会をつくる"ということから離れて、本当に今の時期に必要な施策を考えてみるべきだ。」

あれだけの指摘を一晩で修正できる訳もなく、我々の夏期合宿は惨敗に終わった。

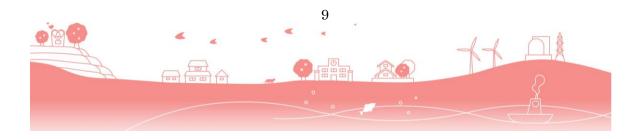
3日目に、幹事団より応援メッセージを頂いた。「発表が目的ではない。ここで失敗しないと将来、失敗する。発表をうまくまとめて合格点をもらっても意味がない。」という言葉に少し勇気づけられた。

考えてみると、20分にもわたってコメントを頂き2度も発表できたことは、我々にとって、大きな経験であったと同時に、最後まで諦めない覚悟が足りないことを痛感させられた出来事であった。10月のリベンジ発表に向け、振り出しに戻って考え直すこととした。

### 第3章 ゼロからの再出発

### 第1節 緒方幹事を尋ねて

夏期合宿後、指摘事項を踏まえて施策を考えていく中で混乱し収拾がつかない状態が続いていた。玄海町には個別研修実施要綱があり、申請し承認されると研修経費が認められるという制度がある。この制度を利用し、緒方幹事に助言を求め訪問することとした。緒





方幹事には、快く引き受けて頂いた。

熊本県大津町まで3時間弱で到着することができたが、道中の車窓から見る熊本の空は すばらしい秋晴れでも我々の気持ちは夏期合宿以来どしゃぶり状態が続いていた。

緒方幹事とのダイアログは3時間以上に及んだ。「現状」、「ありたい姿」、「施策」について、基本的な考え方やどういうことで夏期合宿のような結果になったのか、どこがどうダメだったのかなど、今後の施策を実施していく上で多くのヒントを頂いた。

- ・ 現状とありたい姿が同じようなことを記載されているだけ。現状のできていないことの裏返しがありたい姿ではない。
- ・問題は問題だと認識したときに初めて問題となる。
- ・ 組織を良くしようとするために一緒に動いてくれる人たちが何人いるか。そして、 動いてくれる人たちを上手く取り込んでいくことや施策をうまく進めるようにシナリ オを考えることが大切である。

このほかにも、普段の業務の共有化のやり方や仕事に対する考え方など具体的に聞くことができ、多くのことを学ぶことができた。この時に初めて夏期合宿で使用したシートのすばらしさに気付くことができた。ようやく雨は上がり、太陽の光が見えだした気がした。

### 第2節 鬼澤部会長代行との対話

鬼澤部会長代行が、研修の講師として佐賀市に来られるとの情報が入り、我々2期生と 1期生合わせて6人で、打合せを兼ねた懇親会を行った。

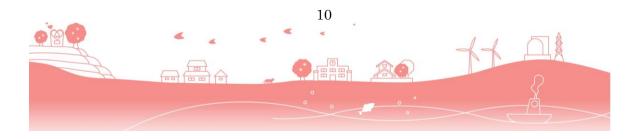
- · 理想論を語っても人は動かない。
- 困っているところに意識を持っていき、危機意識をいかに作るかが重要。
- ・ 今の問題を抱えたままいくと玄海町の将来はどうなるのか。今の問題を自分事の問題と認識させるためにどのように仕掛けるのかを考えなければいけない。

現状把握で行ったヒアリング結果を再度あぶり出してありたい姿を明確にし、そこにた どり着くまでのストーリーを描けるか、そのときのコンセプトは何なのか原点に返りもう 一度リベンジ発表に臨みたいと決意した。

### 第3節 佐賀県庁でのプレ発表

10月16日、リベンジ発表に向け福岡会場参加者で白井幹事を迎え、自主研究会を開催した。自主研究会では、緒方幹事や鬼澤部会長代行との対話を踏まえ大きく修正し発表を行った。白井幹事からは、「ずいぶん良くなった。夏期合宿の時は、どこをどうコメントすればいいか分からなかったが、コメントが言えるようになった。」と言って頂いた。

あの日から2ヶ月が経過し、ようやく夏期合宿で発表できるレベルに追いつくことができたと感じた。





### 第4節 最終発表

ここまで述べたとおり、幹事団からの指摘を頂き修正を重ねた最終発表は、夏期合宿発表のものとは全然違うものとなった。発表後に伊藤幹事と鬼澤部会長代行からアドバイスをいただいた。特に、「全庁ヒアリングを行った結果を全職員に公表しないと、2回目以降のアンケートやヒアリングを行うことになった際に成果が見えないため本気で回答してもらえなくなってくる。結果の公表はすべきだ。活動についても人マネ通信とか出してどんどん発信していくべきだ。」と指摘して頂いた。



### 1. ありたい姿を目指した着眼点

### 組織・人材の現状

- 1. 仕事をやる上での組織目標が分かっていない。
- 2. 近すぎてなあなあになっているから 意見を言わない。
- 3. 問題を認識しているが、危機感を感じていない。

組織・人材のありたい姿(状態)

- 1. 変化を作り出せる組織 (変化に対応できる組織)
- 2. 最後まであきらめない覚悟が 持てる職員
- 3. 仕事を楽しむことができる職員



取組むシナリオのコンセプト "共感してくれる仲間を増やす"

2015年10月

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会

佐賀県玄海町



## 2. 施策と期待される変化・効果

施策	誰が、いつ、どのようなことを進めていくのか ⇒ この施策に込めた工夫はどのような点か	期待される変化・効果
課のマネジメント を変える	(誰が)1つのモデルとなる課の職員と今期参加の3人(いつ)平成27年11月以降(どのようなこと)問題解決型の課内会議へ変える。  ⇒ ①モデルとなる課の課長に情熱を伝える(共感を得る) ②課の現状把握を行い、危機感を持ってもらう。 ③気づきにより一歩踏み出し、小さな成功を得る。  一点突破、全面展開へ	・ 問題を問題と認識する。 ・ 自ら考え、腹落ちした 形で行動できる。 ・ 問題が解決されて、業 務改善できる。
現状を追求する 〜このままでい いのか〜	(誰が)マネ友(今期3人+前期3人) (いつ)平成27年11月以降 (どのようなこと)ネガティブミーティング(仮称)の開催  ⇒ ①課長会で、現状把握のヒアリング結果のフィードバック ②公平性を担保しつつ、参加者を集める。 ③最悪のシナリオを考え、危機感を持つ。 ④現状を変えたい、なんとかしたい人を集める。 コアメンバーによる変革へ	<ul> <li>問題を問題と認識し、</li> <li>一歩踏み出す。</li> <li>自ら考え、腹落ちした形で行動できる。</li> <li>共感者(一緒に動いてくれる人)が分かる。</li> <li>→ コアメンバーになる</li> </ul>

2015年10月

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会

佐賀県玄海町

3





### 第4章 一歩踏み出す

### 第1節 採用試験でのダイアログ

玄海町では現町長就任以来、佐賀県庁からの出向職員に、副町長や総務課長を歴任して 頂いている。現在の方は、総務課長として4月から在職されている。その総務課長から、 「採用試験の2次試験で集団討論をやるから、それに早稲田の3人が参加してほしい。」と いう依頼があったのは、10月下旬のことだった。部会の中でダイアログを何回かやって いるが、自分たちが主導で、しかも、採用試験本番で本当にできるのか不安でいっぱいだ った。しかし、部会において鬼澤部会長代行より、「組織は、目的が明確でないといけない。 目的に共感した人が集まるのが組織となる。価値が違う人がいるとまとまらない。組織に おいては、採用、教育、評価制度が何より大事である。」と言われたのを思い出した。その 採用試験に我々が関わることができることは、大きなチャンスだと感じた。これは、施策 にあげて、こちらからお願いしてもなかなか実現できないようなことではないかと考え、 喜んで協力させて頂くことにした。

総務課長からは、「受験生は専門学校などで集団討論の勉強をしているから、深く突っ込 んで本音を聞き出してほしい。」とのことだった。本当にできるかどうか不安で、職員数名 に協力して頂き模擬の集団討論をやってみた。ところが、想定外の意見や回答が多く、テ ーマに対してどういうまとめにもっていくのか分からなくなり中途半端に終わってしまっ た。このままでは、受験生にも劣るのではないかと危機感を覚えた。本来やろうとしたこ とは何だったのか、結果はどうだったか、なぜそうなったのか、次は何に気を付けるかと いう振り返りを行った上で、そもそも集団討論とは何か、どういったダイアログにするの か、どう結論を導き出すかについて、受験生の立場に立ち改めて考え直した。そこで、フ アシリテーター、書記、タイムキーパーの役割を3人が行い、ホワイトボードを使い、「拡 散」「収束」「まとめ」について時間配分し、ダイアログを実施した。採用試験という重苦 しい空間だったが、計画をきちんと立てることにより、時間配分どおりに進めることがで きた。実際に行動に移したことにより、しつかり計画を立てることの重要性を再認識し、 わずかではあるが自分たちの成長を感じることができた。

### 第2節 オフサイトミーティング

現状を把握し、ありたい姿を考え、そのギャップを埋めるためにどうすればいいのか、 どういう施策が必要なのかということをずっと考えてきた。それでも、一歩踏み出すこと への恐怖は、なかなか抜けなかった。そんな時、総務課長から、「去年のメンバーは、課長 会で早稲田の活動報告をしているけど、君たちはどうする?」ということを言われた。こ のチャンスを逃すわけにはいかないと考え、ヒアリング結果の公表と早稲田での活動報告、 それと、今後何をやるのかその場で宣言した。宣言することにより覚悟が生まれ一歩踏み





出すことへの勇気が生まれた。

ヒアリング結果については役場の現状が如実に現れていた。ヒアリング結果をきちんと 読んだ方からは、「いろいろな意見があって、非常におもしろかった。」、「自分が考えたこ とがないような意見があった。」、「人の考えが分かって公表してもらって良かった。」など の感想を頂いた。

こういった役場の現状について職員自身が課題を共有することで、問題を問題と認識し一歩踏み出すことができないかと考え、オフサイトミーティングを開催することを決意した。参加の呼びかけは、イントラの掲示板でのみ行い申し込み制とした。直接呼びかけないと申し込みはないだろうと予測はしていたものの、期限までの申込者がごくわずかであったことにショックを隠せなかった。しかし、一歩踏み出す覚悟を持ったからには、ここで諦めるという選択肢はなかった。

「このままの組織だとダメだと思っている」、「こういうことをやろうと思っている」という情熱を持って、職員への呼びかけを行った。この時、全職員ヒアリングによって早稲田の人マネに我々が参加していることが周知の事実となっていたため、呼びかけはスムーズに行うことができた。半ば強制的に参加してもらった人もいたが、1月15日(金)開催のオフサイトミーティングは我々を含めて32名でのスタートとなった。どう進めるかについて3人でダイアログを重ねたが、日が近づくにつれ『本当に集まってくれるだろうか。ダイアログはうまくいくだろうか。これだけの人数を集めて会議をするとなるとどれだけの人件費がかかるだろうか。』と不安が増していき、一歩踏み出す難しさに直面した。この時、緒方幹事の言葉を思い出した。

「真剣にならないといけないけど、深刻になってはいけない。やっている本人が楽しいと思ってやらないといけない。虫も一緒。明るいところにしか、人は集まらない。自分たちの精神状態がすごく大事。」

我々が掲げたありたい姿の一つが、「仕事を楽しむことができる職員」である。自分たちが楽しまないといけないと考え、オフサイトミーティングの準備を進めた。

テーマを「玄海町役場ってぶっちゃけどうなの?」と定め、5つのグループで付箋を使いダイアログを行った。意見を共通認識するために、一人だけが残って違うテーブルに移動してもらった。その残った一人が、その班で出た意見を言ってもらってそれ以外の意見を求めることで、共有しなくても同じ話をした感覚になることができた。

最後に一人一言ずつ発言してもらったが、「他の人が自分と同じ考えを持っていると言うことが分かり、仕事を頑張ろうと思った。」、「最初は来るのが嫌だったが、来てからいろんな話が聞けて今は参加して良かったと思う。」、「30年以上勤めているが、自主的にこうやって集まったのは初めての事だと思う。ぜひ、続けてほしい。」といった、好意的で協力的な応援の言葉を数多く頂き、また、終了後のアンケート結果も同様の記載が多く、これま





### での苦労が報われた気がした。







### ~第1回アンケート結果(抜粋)~

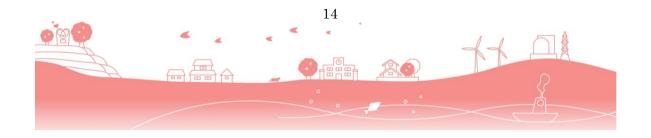
### 1. オフサイトミーティングを行って新たに気付いた点や感想

### 【共有・共感】

- みんなが思っていること、感じていることは同じなんだと思った。
- みんな同じような不満を持っていると感じた。
- ・ 同じ意見を持っている人が多くいたこと。
- ・ 共感。"楽しく仕事をしたい"これが私の永遠のテーマです。
- 意識の統一(同じベクトル)ができたこと。
- ・ 人の意見を聞き、自分の意見を言うという大事さを知りました。よくなってほしいとは思うけど、、、どうすれば良くなるか。。。
- ・ 各個人感じていることが似ていて、同じことを感じているんだなと思った。解決に至るまで、至るのかはわからないが、一歩でも前向きに考えるきっかけになった。
- ・ 役場の現状について知れたこと。そして共有できたこと。
- ・ 共感できる内容の意見が多かった。

### 【気づき】

- ・ 言われたことで改めて気付かされたことが多く、今後の仕事のやりようや気持ちの持ちようが変わった。
- 入りは不満ばかり、終わりはどうやったら良くなるか?というプラスの方向で皆、話せた。
- ・ 普段言えない不満を発する貴重な場になっている。不満を言うだけの場では終わらない発 展性のあるミーティングになっており価値がある。
- ・ 個々の意見を出す、聞く、考える場の提供で良かったと思う。
- グチから光・希望(言い過ぎ?)が見えるなんて、ビックリ・・・。
- ・ 自分がいかに視野がせまいかを感じた。自分の気持ち次第という意見があったが、そこまでもっていくのが難しいなと思う。





1回目のアンケート結果と次回の開催のお知らせをイントラの掲示板で同時に掲載した。 1回目は無理に誘った人もいたが、今回は自発的に集まってくれる人に参加して頂き2月 19日(金)に開催した。参加者は我々を含めて22名となり、前回から減少したものの、 前回来たかったけど都合で来られなかったという方も数名参加して頂いた。前回の振り返 りと現状の問題点(仕事で困っていること)をグループでダイアログを行い、優先順位を 付け次回につなげることとした。





### ~第2回アンケート結果(抜粋)~

- 自分の悩みを発言したら、参加者の人がうなずいたり共感してくれたりしてくれたので、 すごくすっきりしました。不要な業務を減らすという考え方。
- ・ 定期的に集まると、顔を見て話す大事さと楽しさがありますね。
- ・ 普段、課の中で、職場で、話しにくいことも話しやすいのではないか。課という枠以外で 議論する機会は貴重。
- ・ やはり色々な意見はあるが、みんなが思っていることは同じ(似ている)
- ・ 職員一人一人が「改善する」という意識を持つことが大切なのではないかと思う。
- ・ 普段「仕方ない、言っても無駄・・・」と思うことを掘り下げて議論できたので、大変満 足のいく会議となりました。ぜひ次回も参加したいと思います。部会の3名様、本当にあ りがとうございました。
- ・ 職員一人一人が「やる気」をもって仕事に取り組めるような職場環境に、自分たちで変え ていきたいです。

玄海町は不祥事が続発し、縦割りの組織の中で業務量の増加、職員の疲弊、疎外感がピ 一クに達していた。ただ、職員同士で言いたいことを言える、気軽に他人の話を聞ける「対 話の場」が不足していただけなのではないか。だからこそ、今回のように職場や職責を離 れ、自由な立場で思ったことを述べる対話の場が出来たことで、参加者の共感を得ること





ができたのではないかと感じた。

このオフサイトミーティングが、どういう方向でいくか楽しんで進めていきたい。

### 第3節 新採職員ダイアログ

ありたい姿を目指して、まずやるべきことは何なのか。改めて考えた時に、やはりオフサイトミーティングの定着が最重要であると考えた。そのためには、どうすれば良いのか。

11月に採用試験に参加するチャンスを頂いた。せっかくの機会なので新採職員には、 採用後オフサイトミーティングに参加して頂く仕組みが作れないかと考え、施策の見直し を行い我々3人とダイアログをやってみることとした。

玄海町では、4月に採用される職員の健康診断にあわせて事務手続きに関する説明会を開催している。今回は3月1日(火)に開催され、終了後に時間を頂き「何のために、誰のために働くのか」、「どんな時に喜びを感じられるか」「今、不安に感じていること」「ありがとうの反対は何か」などについてダイアログを実施した。

採用前のこの時期にどれだけ伝わったのかは不明だが、少しでも役に立つことができ、 今後オフサイトミーティングに参加してもらい、気づきを得ることに繋がればと思う。



# 2. 施策と期待される変化・効果

施策	誰が、いつ、どのようなことを進めていくのか ⇒ この施策に込めた工夫はどのような点か	期待される変化・効果
現状を追求する ~このままでい いのか~	<ul> <li>(誰が)我々3人</li> <li>(いつ)平成27年11月以降</li> <li>(どのようなこと)オフサイトミーティングの開催</li> <li>⇒ ①課長会で、現状把握のヒアリング結果のフィードバック</li> <li>②公平性を担保しつつ、参加者を集める。</li> <li>③最悪のシナリオを考え、危機感を持つ。</li> <li>④現状を変えたい、なんとかしたい人を集める。</li> <li>コアメンバーによる変革へ</li> </ul>	<ul> <li>問題を問題と認識し、</li> <li>一歩踏み出す。</li> <li>自ら考え、腹落ちした形で行動できる。</li> <li>共感者(一緒に動いてくれる人)が分かる。</li> <li>→ コアメンバーになる</li> </ul>
新採職員 ダイアログ	<ul> <li>(誰が)我々3人と新採職員</li> <li>(いつ)平成28年3月</li> <li>(どのようなこと)ダイアログの実施</li> <li>⇒ ①4月に採用されることへの不安解消・希望増大</li> <li>②誰のために、何のために働くのか。</li> <li>③オフサイトミーティングの周知・勧誘</li> </ul>	<ul> <li>働く意義の認識</li> <li>不安の解消</li> <li>共感者として、仲間になる</li> <li>→ 目的達成のためにどうすればいいか考え、行動する</li> </ul>

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会

佐賀県玄海町







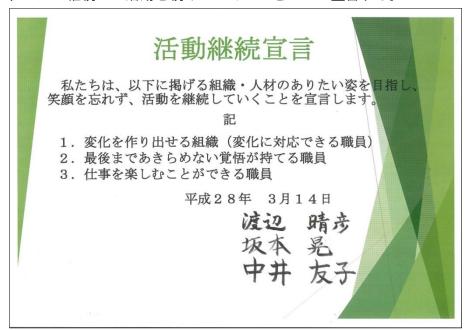
#### 「ありたい姿」を目指して 第5章

我々が部会に参加して得たことは我々だけのものではなく、まず玄海町職員へ伝えなく てはならない。第4節で述べたとおり、我々が目指すありたい姿は三点である。

我々が組織変革に向けてできることは、我々が一歩前へ踏み出し「ありたい姿」へ向け て取り組むことだった。現在、多くの職員を巻き込みオフサイトミーティングを開催し「組 織・人材の現状」について対話する事ができた。開催後のアンケートよる「今回のような 活動は必要ですか」の問いには、「必要」が 96.6%を占め、オフサイトミーティングの活動 が必要だと感じている職員がほとんどであった。しかしながら、『今のままの組織では駄目、 変えたい』と思っている職員のほとんどは、ただその感情だけが高められているだけで、 現状を誰かが変えてくれるのを待っているだけであった。このオフサイトミーティングは、 一歩踏み出す前のきっかけ作りでしかない。これからはさらに、組織の現状、これまで職 員がやってきたことを振り返りながら、ありたい姿を共有することで、「変わりたい、変え たい」という感情に「変化」をもたらし、「いつか組織を変えたいな~」から「今から組織 を変えるぞ!」という覚悟へ職員を導いていきたい。そうすることで、まぁ!なんという ことでしょう!明るい未来が引き寄せられました!という日は、そう遠くはない。

「一人では難しいことも、仲間と共に、どこまでも前向きに取り組めば、それぞれに明 るい未来はきっと引き寄せていける」と我々は信じている。そのためには、皆さんの前で コミットした「どんなことがあっても諦めず、やり続けていく!」という覚悟、これは永 遠に我々3人にとって変わることはない。むしろ、仲間に背中を押され、増え続けること だろう。

最後に、3人で継続して活動を続けていくことをここに宣言する。





付記

玄海町 渡辺 晴彦

この1年間、ずっと感じていた素直な気持ちを一言で表すと"モヤモヤ感"である。自分と向き合い、もっといいやり方があるのではないか、答えは一つではないから、追求し続ける。そして、終わりはないため、悩み続けるからこそ"モヤモヤ感"になる。1年間、苦しめられた"モヤモヤ感"って、一体何だったのか。自分なりに考えた結論は、"成長のために欠かせないもの"である。4月の自分と比べると、自分自身がどれだけ変わったか計り知れない。

この1年を振り返ると、夏期合宿での発表が大きな分岐点となった。初日に発表し、様々なコメントを頂いたことにより、この研究会は、「正解がないもの」を"探し出す"というより、"作り出す"ことが必要であり、さらに、より具体的な結論を出すことが必要であることに気付くことができた。他の自治体のまねごとではなく、玄海町が現在、何に困っていて、何が必要なのか、どういう施策が一番必要になってくるのか真剣に考えるようになった。

微力ではあるが、決して無力ではない。過去は変えられないが、未来は創れる。そう信じ、一歩踏み出す覚悟を決めた。

実際にオフサイトミーティングをやってみるまでは不安でいっぱいであったが、やって みたらみんなが集まってくれた。みんなが協力してくれた。みんなが助けてくれた。何の 力もない自分たちが、みんなのおかげで一歩踏み出すことができ、たくさんのパワーをも らった。これからも力を合わせて大きな渦にしていきたい。

大きな変化がもう一つあった。それは、本と出会ったことである。これまでの人生において、恥ずかしいことだが本を読む習慣がなかった。興味もなかった。玄海町には、移動図書があり役場でも2週間に1回、本の貸出がある。しかも、この本を読みたいと希望すれば、購入して貰える。こんなにも恵まれた環境に、これまで気付いていなかった。何気なく本を読んでみると、この研究会で教えられたことが数多く書かれていた。本の中の人が、これまでに経験したことや考えたことをいろいろ教えてくれる。こんなすばらしい学びの場が身近にあるとは、思いも寄らなかった。

最後になったが、この部会に参加する機会に恵まれたことに感謝している。税務課長をはじめ、税務課の職員の理解と協力があったからこそ、出張や打合せ、施策を実施することができた。また、ヒアリングの実施やオフサイトミーティングへの参加など、数多くの職員に協力して頂いた。そして、幹事団の皆さんからは大きく背中を押され、行動に移すことができた。すべての人に感謝したい。





付記

玄海町 坂本 晃

突然の命令により、訳が分からないまま部会へ参加した。正直なところ、担当業務は多忙であり勘弁して欲しいという気持ちでいっぱいで、「組織をより良くする?自分がやるべきことでは無いよな」と他責な考えであった。しかし、部会に参加して多くの気づきを得たことによる自問自答から、自分の言動を毎日振り返るようになり、もやもやする生活の始まりであった。しかし、「自分を変えたい」という感情が蓄積をひき起こし、担当業務ではない事でおかしいと感じながら知らないふりで押し付けている内は、問題を解決することは出来ないと感じるようになり、何故か気持ちが晴れて気持ちよく感じることができた。もちろん、もやもや感は消えてしまっており、一言でまとめれば自分に変化が起き「覚悟」を決めたからだと思う。

この部会は研修会ではなく研究会であり「部会には卒業はない」。すなわち、今年度参加したからといって部会の取り組みは終わることはなく、ほっとする暇はない。頭では分かっていることも、準備の大切さや人前で話すことなど、実践となるとかなり難しい。これからは、第1期生、来年度も参加することであろう3期生、現在オフサイトミーティングへ参加して頂いている職員の皆さんと刺激し合いながら職場全体を明るくさせ、少しぐらいの困難や失敗も何とか乗り越えていけそうなムードをつくりあげていきたい。これから先、立ち止まることなく組織そのものが進化し続けていこうとするならば、誰とも深く話し合いができ、本当に大切な事を見つけ出せる人材へと成長したい。



付記

玄海町 中井 友子

本町では、昨年度が第1期生として初めて本部会に参加している。「何だか3人で大変そ うだな。」と遠巻きに見ていただけで、何をしているのかよく理解していなかった。突然、 総務課の担当者から今年度4月に本部会に参加するよう話が来て戸惑った。正直な感想を 言うと、業務命令だから仕方がないというやらされ感いっぱいの部会参加だった。部会に 参加すると、「ダイアログ」が毎回行われた。ダイアログを通して、ファシリテーターや発 表、書記などを経験したがとても難しく、私のスキルの低さを思い知らされた。

また、他の2名の参加者には驚かれたが、これまで自分の業務に追われるのみで「組織 を良くするには?」なんてことは考えたことがなかった。多くの時間を割き、玄海町役場 の組織の現状分析を行い、何をすれば玄海町役場は良くなるのか 3人で悩んだ末、導き出 した施策は「オフサイトミーティング」だ。現在2回目のオフサイトミーティングを終了 したところだが、当初見込んでいた人数より多くの職員の方に参加いただいている。まだ まだ始まったばかりだが、この会を継続させ一緒に役場を良くしたいと思ってくれるメン バーを増やしたい。

幹事団からの話の中にあった影響力については印象に残った。"あの人"がするから自分 も動く。言われてみれば、私自身も気づかないうちに影響を受けている。あるときに役場 敷地内のごみを片付ける時、一人の職員がメールで片付けに協力して欲しいと呼びかけが あった。日頃からとても人当りがよく困った時に手伝ってくれる職員の方で、その人のお 願いならとお昼休みではあったが喜んで手伝いに行った。すると想像以上の職員が手伝い に来ており、あっという間に敷地内は綺麗になった。他の参加した職員も「"あの人"の お願いだから参加した。」と口にしていた。結局は人を動かすのは人柄なんだと感じた。

玄海町役場を良い組織にしていくために、私自身も影響力を及ぼせるくらい個人を高め ていきたい。そして、この1年間業務が大変なときでも本部会の研究会に参加をさせてく れ、業務をカバーしてくれた課の職員に感謝をするとともにその厚意を無駄にしないよう 玄海町役場を良い組織へ変えるために邁進していきたい。

