

いきいきとした職員があふれる組織に向けて

平成28年3月

宮崎県川南町

中村 憲一郎

谷口 倫士

高山 尚己

1 はじめに

宮崎県川南町は、太平洋に面した県の中央部に位置し、農業、漁業などの第一次産業が盛んな、人口約16,000人、職員数160人の小さな町である。

本町が人材マネジメント部会に参加し始めて3年目であることから、我々は、「三代目 K-South Brothers」と名乗り、活動することとなる。

一、二期生は課長補佐、係長級であり40代半ばの職員である一方、我々三期生は30代半ばで、年齢も近く、前2期生と比べ10歳近く若い、いわゆる中堅にあたる職員という構成である。

そのような「三代目 K-South Brothers」メンバー3人が、部会に参加したことにより得た「気づき」や「学び」から、組織・職員の「ありたい姿」を描き、そこに近づくために行った取組を以下に述べることとする。

2 ありたい姿に近づくために

ここでは、まずどのようにして組織・職員の「ありたい姿」を描き、施策を検討したのかを記述する。

(1) 組織の現状を分析

まず、我々は研究会の課題を通し、組織の現状について考える機会を得た。

「組織の現状」をテーマに3人での対話、その後キーパーソンとの対話を通し、日頃曖昧に抱いている「組織」を深く考えることができ、また、異なる視点から見た「組織」を知ることとなった。

3人の捉えている組織の現状

- ・組織全体の目的が不明瞭。
- ・目標を達成することが業務の目的となっている傾向がある。
- ・対話が少ない。
- ・目的、目標の共有ができていない成功事例もある（ふるさと納税）。

など

組織について3人で具体的な事例を交えながら対話することで、組織全体のひずみに気づくことができた。また、若手職員の提案で始めたふるさと納税が、課を超えたプロジェクトチームとして動き始め、予想を超えた成果を出した事例に注目した。成功要因を当事者たちに聞く機会を得ることができ、好事例が組織全体に波及するために、自分たちが何をすべきか考えるようになった。

キーパーソンとの対話（異なる視点による気づき）

- ・アンテナの低い職員が多い（多くのことに興味を持って欲しい）。
 - ・公務員以外の多様な人と交流することが大事である。
 - ・語り合う場、共通の認識を持つための場が少ない。
 - ・情報の共有ができていない。
 - ・現状及びありたい姿に向かうベクトル（方向と長さ）を知る機会が必要。
 - ・「あの人がいるから。」と町民に信頼される職員がより多く欲しい。
 - ・業務を住民目線で見直す必要があるのではないか。
 - ・他人を認める「力」や「風土」が大事
- など

我々は、キーパーソンとの対話で、職員同士が語り合い、知り、気づく場が必要と考えるようになっていった。また、キーパーソンから見ると、職員は頑張っているものの、職員同士の繋がりや積極性が物足りないと感じていることを知ることとなった。

(2) ありたい姿を考える

現状を知り、気づきを得た後、我々は組織のありたい姿を考えた。

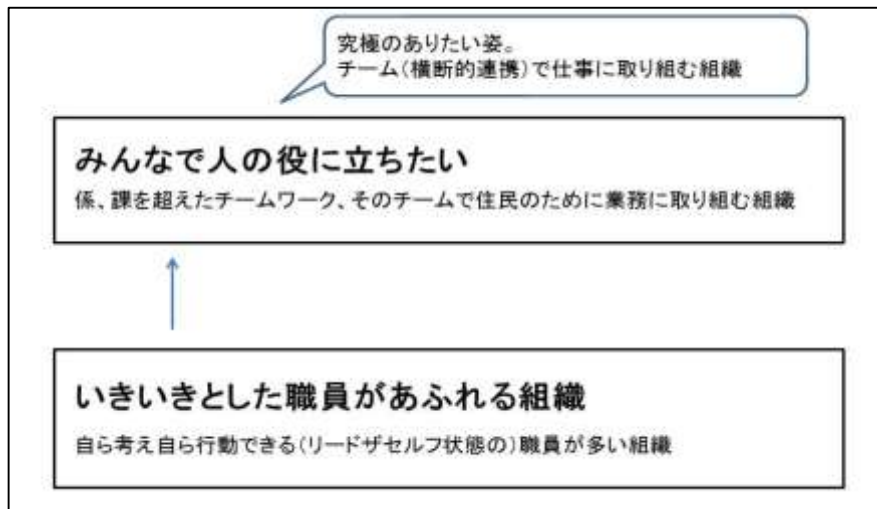


ありたい姿の議事録

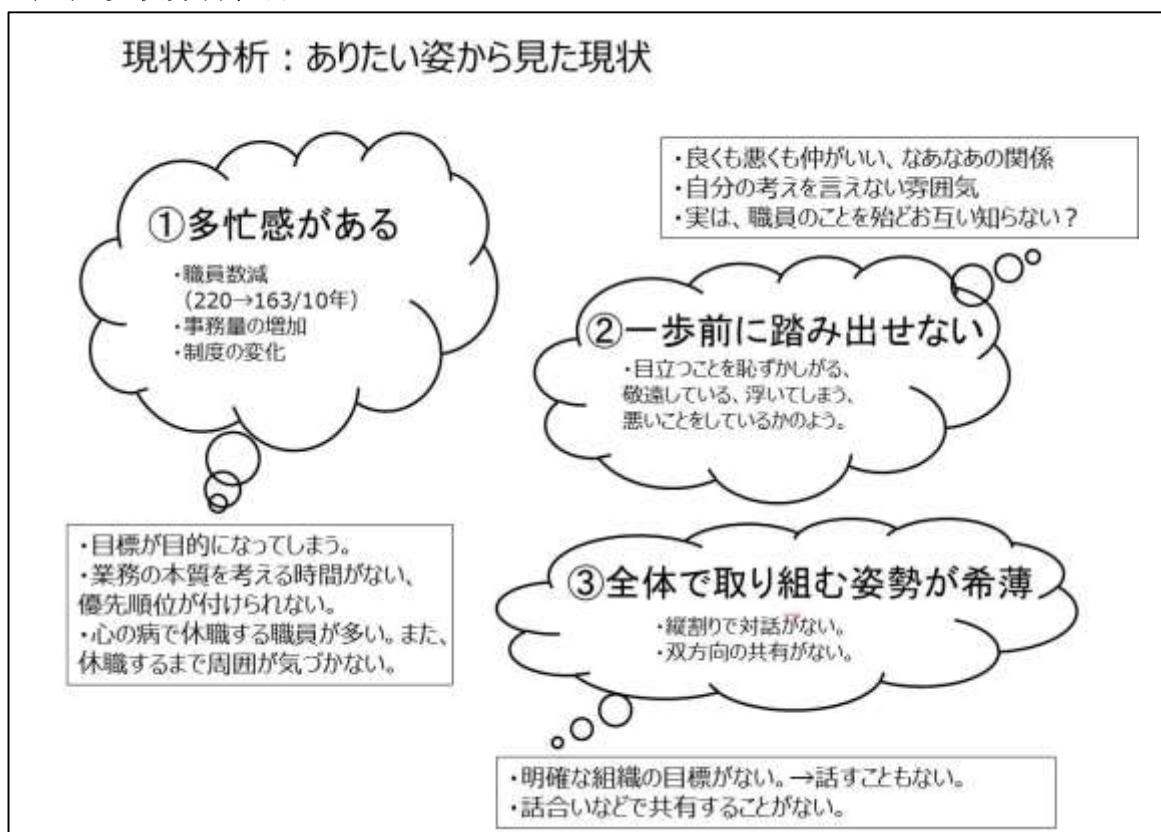
そのありたい姿を描くプランとして、現状のマイナスポイントを克服した「理想の組織」を考えるのではなく、3人が思い描くままのありたい姿を中心に話そうと決めた。理想の組織をテーマに話し出したのだが、キーパーソンとの対話の過程において、共通のイメージが出来上がっていたため、

- ・いきいきとした職員があふれる組織
- ・みんなで人の役に立ちたい。

という2つの理想像が、全員納得（腹落ち）する形で導き出された。



(3) 現状分析、再び



「目的地 (ありたい姿)」が決まったため、次に我々は、再び「現在地 (現状)」を見つめなおすこととした。明確となった現状の問題点は、次のとおりである。

① 多忙感がある。

我々は、日々の業務の中で多忙感を抱きながら、「やらされ感」を自己のモチベーションにより「やりたい感」に近づけようと努力していると分析した。この状態を「やらのやい感」と定義付けしている。

その「多忙感」と「やらのやい感」のなか、心の病を抱える職員が増えている。

心の病による休職者が数名存在し、我々三期生の回りの身近な職員も休職に追いやられている現状があった。

② 一歩前に踏み出せない。

我々の職場では、目立つことへの抵抗 (恥ずかしさ) があること、また、横並び感のような良くも悪くも仲がいい状態も見受けられ、一歩前に踏み出せない職員が多い。

③ 全体で取り組む姿勢が希薄である。

両方に関連することとして、会話はあがるが、対話がない。縦割り意識が強く全体で取り組む姿勢が希薄である。しかし、その様な中でも「ふるさと納税プロジェクトチーム」と言った課横断的取組が出てきている。

(4) 我々がやるべきこと

① コンセプト

これらの現状とありたい姿のギャップを埋めるための施策を考えるにあたり、我々は次のようなコンセプトを掲げた。

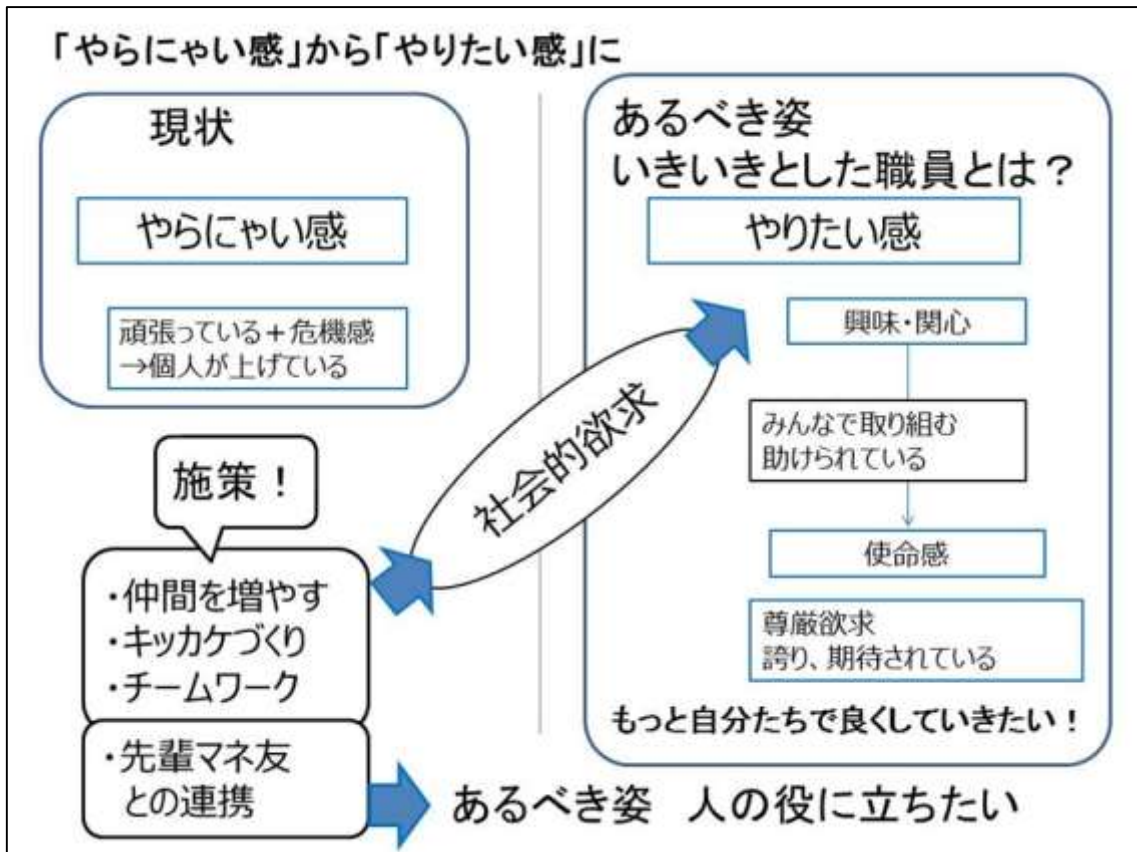
- ア 未来の組織を共にリードする「仲間づくり」
- イ 一歩踏み出す「キッカケづくり」
- ウ フォローし合えるチームを作る！
- エ 先輩マネ友の施策を後押しせんといかん！

補足：夏合宿発表とその後の改善点について

8月に行われた夏合宿までは、我々のコンセプトは「仲間づくり」、「キッカケづくり」及び「先輩マネ友との連携」の3つであった。また、後述する施策は、「話し合いの質を高める研修」及び「組織を考える会」の2つであった。夏合宿において、2つの施策は理解できるが、職員が心を病む状況なのに対応もせず、前向きな施策ばかりで大丈夫なのかと多くの指摘をいただいた。

指摘を受け、3人で振り返りを行った際、前に進む施策ばかりに注視し、目を背けたい現状を切り捨てていることに気づくことができた。

我々のコンセプトに抜けていた「フォローし合えるチームづくり」を加え、現状の課題を克服するための施策を行うこととした。



多忙感から来る「やらない感」は各々が頑張っている状態である。頑張っているが、目的が見えず、疲弊している現状がある。

一方、いきいきとした職員は、「やりたい感」を持つ職員であると定義した。「やりたい感」は、多くのことに興味や関心を持ち、使命感があり、自分たちで町や組織を良くしたいと行動する、一歩踏み出した状態である。

この二つの間には「社会的欲求」が満たされているかどうかという違いがあると捉え、その欲求を満たすために「仲間を増やす」ことが重要であり、その「キッカケづくり」が必要であると考えた。

このコンセプトから導き出された施策を通して「社会的欲求」が満たされることで、「尊厳欲求」を求めた「もっと自分たちで良くしていきたい（リードザセルフ）」と考える職員が多くなるのが、究極のありたい姿として挙げた「みんなで人の役に立ちたい」に繋がるというストーリーを描いている。

また、このストーリーを実現するには、先輩マネ友たちの施策と連動させるべきではないかと考え、コンセプトに加えることとした。

②施策

我々は、前述のコンセプトを念頭に置き、自分たちが組織を変えるために行う施策について対話を行った。夏合宿前から夏合宿後も重ね続けた対話の結果、導き出された施策は、次の3つである。

施策1 話合いの質を高める研修

コンセプト

きっかけづくり
仲間づくり

内容

若手職員が、自ら考え自ら行動し、一歩踏み出すための「キッカケづくり」として、ダイアログ中心の研修を行う。

受講対象職員 入庁10年未満の全職員

月1の研修で全5回(初回10月)。

話合いの質を徐々に高めていく。

多くの職員に参加してもらうため、参加者を募る研修ではなく、職員研修として行う(職員提案し、採用)。

目的

- ・自発的な参加・行動を取る若手職員を増やす。
- ・若手職員が、興味・関心を持つことで個々人の気付きを誘発し、「本質」を考える習慣を身に付ける。⇒業務の優先順位付け(そもそも何のために?)の基盤整備

施策2 係内ミーティング

コンセプト

フォローし合える
チーム作り

内容

毎朝業務開始前に、係内で簡易なミーティングを行うことで、
・互いの状態 ・状況の確認 ・情報の共有 ・話しやすい雰囲気
を目指す。

まずは自分たちの係でやってみた。

↑
こういった状況が組織全体に広がる施策を行いたい。

目的

仲間の些細な変化に気づくようになる。

悩みを話せる職場になる。

目的の確認、業務の本質についてチームで考える地盤づくり。

施策3 組織を考える会

コンセプト

仲間づくり
マネ友連携

内容

若手職員、マネ友の先輩方、キーパーソンに参加してもらい、各課が抱く課題等を共有し、解決策を考える場を作る(政策課題研究、協調的問題解決アプローチ)。

⇒長期的かつ課横断的な体制が必要な施策は、プロジェクトチームへの昇格を要請する。

→ 来年度4月から(月1回)

特定の部署、役職に関係なく、多彩な職員で組織を考えることで、課を超えて一緒に仕事をしていく風土を作る。

目的

・未来の組織について考え、行動していく「仲間」を作って行く。

⇒全体で考えることのできる組織への足掛かり

3 実行した施策

(1) キーパーソンダイアログ

我々は、夏合宿前にキーパーソンとの対話を行ったが、その際には町長、副町長とのダイアログを行っていなかった。そのため、施策の実行に向け、ダイアログを行った。後述する「職員研修」に向けた我々の思いを伝えることができ、施策の実現へ繋げることが出来た。また、経営陣の考え、求める職員像を知ることが出来たことは、我々にとって励みになった。

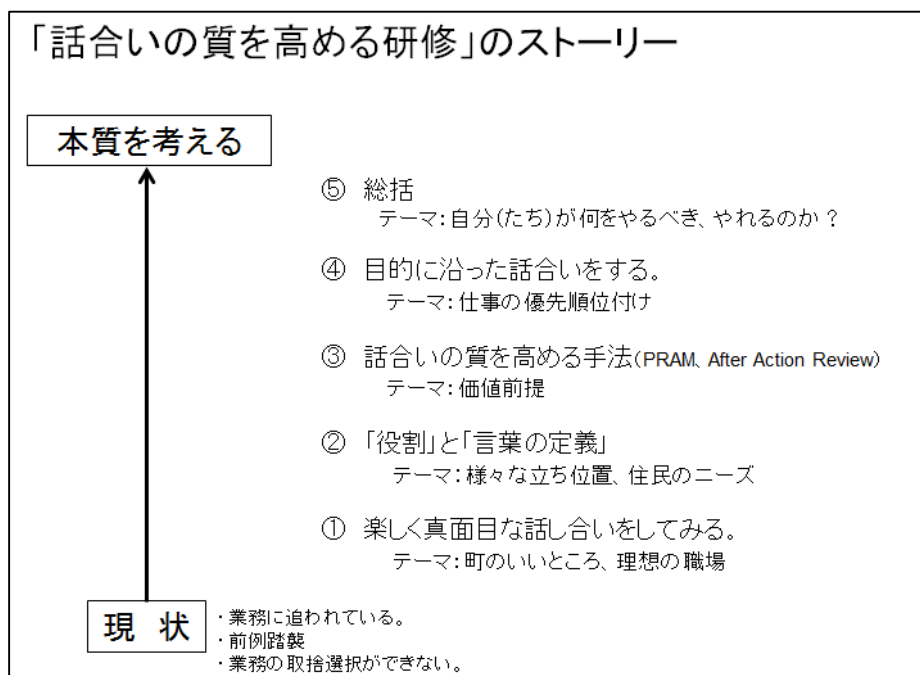


(2) 施策1 話し合いの質を高める研修

本町の職員提案制度を活用し、入庁10年未満の若手職員を対象とした「話し合いの質を高める研修」を行った。この活動は、取り組むシナリオのコンセプトの「ア 未来の組織を共にリードする仲間づくり」及び「イ 一歩踏み出すキッカケづくり」にあたる活動である。

この研修は、町長、副町長の理解により職員研修として位置付けていただき、業務時間内に該当する若手職員全員を対象とする形を取ることができた。今のところ、本研修を3回開催しているが、当初計画していた年度内5回の達成は、難しい状況である。

研修のストーリーとしては、「楽しく真面目な話し合いをしてみる。」「役割と言葉の定義」「話し合いの質を高める手法（PRAM、After Action Review）」と言った話し合いの手法に重きを置いた内容とし、その中で実践するワーク（ダイアログ）のテーマとして「様々な立ち位置、住民のニーズ」「価値前提」「優先順位付け」といった内容を扱う計画であった。



しかし、第2回を終え、ダイアログのテーマが広く、思ったように話し合いが進まず、自発的な一歩の踏み出しを促すまでに至らないと判断した。

また、当初研修を行う成果指標として「次年度、自ら手を上げて人マネに参加する職員を1人でも出すこと」と掲げたが、達成できなかった。

「他人を動かす」ことの難しさと我々の技量不足を痛感したところである

この反省から、第3回については当初の計画を修正し、ホワイトボードミーティングの手法について研修を行った。話し合いのテーマも「課内旅行の行程を考える」とし、実践しやすい内容とした。

また、ホワイトボードミーティングが自分の仕事の中で活用できる場面があるか?を問いかけ、参加者、自分自身が係る会議を振り返る機会を持った。

このように、毎回の研修終了後すぐに、3人で研修の内容を振り返り、次回に向けた修正を行っており、PDCAやAfter Action Reviewなど人マネでの学びを活かすことができていると感じている。



(3) 施策2 係内ミーティングの実施

取り組むシナリオのコンセプトの「ウ フォローし合えるチームを作る！」を受け、すぐに自分たちでできることを考えた結果、まずは、自分の係内でお互いの状態、状況、情報の共有を図るとともに話しやすい雰囲気づくりを目指し、業務開始前の時間を用い、係内の簡易なミーティングを上司に提案した。夏合宿でいただいたアドバイスを受けていたこともあり、すぐに実行に移すことが出来た。

結果、三期生3人の各々の係において、頻度に差はあるものの業務開始前のミーティングが定着してきている。このことによって、係内における風通しが良くなり、相談しやすい雰囲気になってきたと感じている。

また、二期生が今年度に入り実施した補佐・係長級を対象にした研修があり、その研修後に結成された3つの改革チームの一つに、チームMTG（ミーティング）が発足し、係内ミーティングを全庁内に広げるべく、定期的な活動を行い始めた。この活動は、チームメンバーだけでなく、職員誰もが、好きな時に参加出来るよう門戸を広げていることが特徴である。

この2つの活動は、我々が目指す「先輩マネ友の施策と自分たちの施策が連動して組織に変革をもたらす。」という姿が、想定していたより早く表れてきたことを示す。

4 次年度に向けた展望

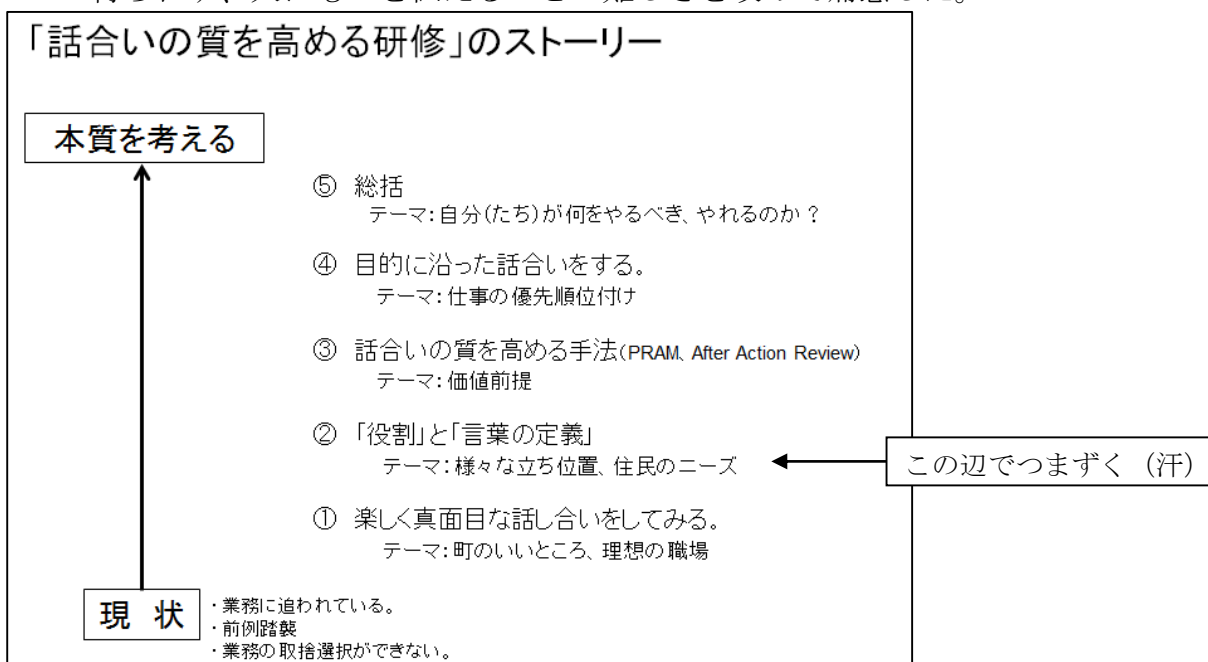
(1) 取組のシナリオ

① 話し合いの質を高める研修

我々三期生が実施してきた施策の1つであるこの研修を、今後も継続して実施していきたいと考えている。

その主な理由として、研修を行ったものの、我々が思い描いたストーリーどおりにはことが運ばず、我々が目指した状態になっていないことが挙げられる。

最初に設定したテーマや進め方に問題があり、期待したほどの成果が得られず、人にもものを伝えることの難しさを改めて痛感した。



※第4回研究会発表(リベンジ発表)資料より抜粋

しかし、研修実施後すぐに内容を振り返り、その都度内容を修正しながら実施しているため、回を重ねるごとに少しずつではあるが前へ進んでいる実感もある(参加者へのアンケートを毎回実施しているが、研修の継続を望む職員も少なからず存在している。)

今年度は、職員研修という形で業務時間内に、任意ではなく半強制的な参加を促し、実施する事が出来たが、次年度も同様に職員研修として実施できるかは不透明である。

次年度も職員研修としての実施を要望するが、仮に認められなかったとしても業務時間外(オフサイト)で実施していく。

この研修を通して、話し合いの手法やツールを学び、話し合いの面白さ、大切さに気づき、日常業務において様々なところで話し合いの場が存在する風土を作り、最終目標としては、職員ひとり一人が日々行っている仕事の本質（そもそも何のためにやるのか）を考え、係や課の垣根を越えて話し合い、仕事の優先順位付けを行って業務を減らしていく組織を目指したい。

② 係内ミーティング

今年度、我々が途中から実践している施策であるが、先にも述べたように我々とは別に管理職（係長・課長補佐級）の中でチームMTG（ミーティング）が発足し、少しずつではあるが波及し始めている取組である。

また、自ら実践していることで、情報・状況の共有をはじめ、相談しやすい雰囲気づくり（チームワーク）を実感していることから、今後も継続して実施していく。

今後、チームMTGと密に連携を図りながら、形骸化させず、いかに効果を生んでいるかを全庁的に示し、定着する取組へと推し進めていきたいと考えている。

③ 組織を考える会

この施策は、もともと次年度からの実施を考えていたため、今年度の取組実績はないが、今後、先輩マネ友をはじめとするキーパーソン（一期生＋二期生＋ α ）との関わりを広げ、深めていく必要性は常に感じていた。

マネ友一期生が立ち上げた「自主研究グループ（有志の集まり）」の活動が、いつの間にか無くなっている現状を踏まえ、まずは、「会の目的（何のために、どんなことをするのか）」について、会のメンバーとの深いダイアログを実施し、目指すゴールへのストーリーを描き、それを共有することが必要である。

最終的には、会のメンバーによる職員提案を行うなど、より実践的な取組へと結び付けたいと考えている。

(2) セルフマネジメント

① 自らのスキルアップ

我々は、若手職員向けに研修を実施するにあたり、力不足の部分があるのではないかと漠然とした不安を抱いていた。今回、研修を実施したことで、自分たちがファシリテーション、プレゼンテーション、リーダーシップなど様々な要素における知識と経験（場数）の不足など、自らの抱える課題をはっきり認識することができた。

知識は自分で学習し修得することができるが、経験（場数）はなかなか普段の生活ではこなすことはできない。

しかし、スキルアップするには、緒方幹事がおっしゃっていた「場数」（バカズ←バカの複数形）を踏むしかない（若しくは、「修羅場」を経験する・・・）。

それならば、自分たちで「場」を設けてみるのはどうだろうか。

定期的な座談会（気心知れた仲間と）のような「場」を設定し、交代制でファシリテーターを経験することができれば、少しずつではあるが場数は増え、自分に自信が持てるようになるのではないか。そんな「場」を創っていきたい。

② 三代目 **K-South Brothers** に解散はない！

この1年間、主に昼休みを利用して3人でダイアログを実施してきた。お互いに忙しい時期もあるため、無理をしない程度に適度な頻度で実施できたと思う。

当たり前のように集まり、ほんの少しの時間ではあるが、対話することの大切さを実感してきたからこそ、今後も継続すべきことではないかと思う。

これは何よりも、自分たち自身のセルフチェックを兼ねたダイアログであり、気づき気づかされる「場」として、これからも大切にしていきたい。

4月からは四期生も人マネに参加する予定となっているが、四期生との合同ダイアログもたまには面白いのではないかと考えている（もちろん人マネが「教えない研究会」であることを理解した上で・・・）。

付記

深い内省を迫られ、モヤモヤした1年であった。

本町の三期生として、人マネに参加した1年を振り返ると、私は、この感想行き着く。そして、内省から来るモヤモヤは、今も、そしてこれからも晴れないと思う。

私たち三期生は、前2期生と比べ、職域も年齢も一気に若返った。本当に自分なんかを手上げていいのか？と考えながら、応募したことが思い出される。

私たち3人、実は、私と年子の妹の同級生である2人であり、普段から親しくしている3人である。それも、色んな意味で積極的な3人で、揃って手を上げて人マネに参加した。

そんな3人が集まると、どうしても「前向き」が過ぎて、周りとのキョリ感を見失ってしまうことが多々あった。

夏合宿では、見落としてはいけないものを見ていなかった、見ないふりをしていた自分に気付かされた。そんな自分の一面を知ることは、苦い経験だったが、非常に大きな気づきとなっている。

その嫌な自分に気付かなければ、ただ旗振って踊ってるだけになっていただろうし、これからもそうならないように、自省が必要だと感じている。

この部会で得た気づきや学びを北京の蝶となり、組織内に伝えていくためにも、深い内省とセルフマネジメントを続けていかなければならない。

あの人がゆくんじゃ私はゆかない。

あの人がゆくなら私もゆく。

あの人、あの人。

私はどちらのあの人か。

組織を変えていく、まちをつくっていくために、「あの人」になっていくことをコミットし、終わりとする。

中村 憲一郎

私は、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、今年度、自ら志願して参加させていただいた。

きっかけは、一期生が立ち上げた「自主研究グループ」に参加し、この部会に興味を持ったからである。

また、以前から組織や人材のあり方に何となく疑問を抱いていたことも理由のひとつではあるが、当時は具体的に何をどうすれば良いのかも分からず、何か行動したわけでもない、中途半端な状態であった。

期待と不安を抱きながら、第一回研究会に参加した。

「研修会ではなく研究会」？「教えない研究会」??「ダイアログ」???

頭の中に次々と「？」が浮かび上がる。何なんだここは？

その後の研究会も「ダイアログ」を中心に進められ、毎回頭をフル回転させ、とにかく常に何かを考えている状態が続いた。これが部会特有の「モヤモヤ感」であることに気づき、1年間大切にしてきた。

私が部会に参加して一番変わったことは、様々なことの「本質を考える」ようになったことである。

立ち位置を変え、価値前提で考え、ドミナントロジックを転換するための「核」となる部分ではないかと思う。

また、組織や人材をマネジメントするためには、まず、今の仕事を減らすことが最優先であると思う。そのためには、「仕事の優先順位付け」が必要であり、優先順位を付けるためにはやはり、「仕事の本質を考える」ことが必要不可欠である。

部会では、他にもたくさんの事を学び、多くの気づきを得ることができたが、それらをどのように活かし、どのように行動していくかが、部会に参加した自分にとっての「本質」であると共に、「使命」でもある。

最後の研究会で、「部会に卒業（終わり）はない。」という言葉があったように、これからが本当の始まりである。

これからもずっと「モヤモヤ感」を大切に、愛する自分の町のために、微力かもしれないが、とにかく動き続けたいと思う。

谷口 倫士

私が人マネに手を挙げた理由は、先輩マネ友たちの行動から、何か変えようとしている空気を感じ取ったからである。本町は人口減少、少子高齢化、住民の行政への無関心など問題が山積みであり、私自身も組織の現状として、縦割り行政から脱却できていない、病休の職員の存在など、このままではいけない・・・かも？という漠然とした危機感を持っていた。後に気づくことになるのだが、漠然としていた最大要因は、結局のところ自分の町及び組織の現状を自分事として認識出来ていなかった点に尽きるのである。

人マネの研究会は、知識学習及び体験学習の繰り返しであり、その中で私は自分や組織の内面と向き合うこととなった。これは、通常業務が忙しいと言い訳をし、後回ししている厄介な作業である。しかし、3人という絶妙なバランスで内面と向き合うこの作業は気づきの連続であった。自分や組織の内面を見ていくことは、カメラのピントを合わせることに同じようなもので、ぼんやりとしていた問題点、キーパーソン、自分の抱く組織のありたい姿などが明確になっていった。しかし、それと同時に、自分と組織に足りない点、何かしなくてはいけない（しなくてはいけなかった。）という反省と焦りを生む作業でもあった。いわゆるモヤモヤ感である。今思えば、この焦燥感に対峙した際、1人ではなく3人だったため、時に焦る役、励ます役、まとめる役と役割を変えながら、ありたい姿に向けて取り組むことが出来たことが分かる。また、その過程で職場のキーパーソン達の頼もしさに触れたことも大きな力となった。

今後は、人マネで得た経験を組織に還元することが、快く研究会に送り出してくれた職場の方々への恩返しであり、そして使命でもある。私が仲間と共に最大目標の「組織のありたい姿」のために行っていくことは、

- 1 組織みんなの「ありたい姿」を作っていく、共有していく。
- 2 組織全体の目的が決まることで、目的から目標（業務）を考え行動する組織に変えていく。

この2点と行うことを宣言したい。

目的のため業務の本質を考え、業務の選択と集中及び改善活動などの「仕事を減らす努力」をしていくことが、職員の笑顔に繋がり、最終的には住民の方々を含めた町の本当の笑顔になっていくと、人マネを通して気づいてしまったのである。気づいてしまったなら、やり過ぎせないのが我々3人のセールスポイント。今は、自分がマネ友先輩達から感じた「空気」を他の職員に伝えられなかったことを悔やんだり、施策を通して力不足を感じたり、フォースフィールド分析不足で無意識に思わぬ反感を買ってしまったりと反省点は尽きないものの、共感、信頼を得て、仲間を増やしていくストーリーを描いて結果を残すことを未来の自分と仲間にコミットする。

高山 尚己