

平成28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 共同論文

福島県 会津坂下町

渡部 政也・加藤 秀法・塚原 和哉

## 1 はじめに

今年度の部会に参加した1年間を振り返ると、ここまで多くの対話や、組織について考えたことはなかったなと感じています。

ただ、目の前にある業務をこなすだけの日々から、住民のために何ができるのか、組織の現状はどうなのか、あるべき姿、ありたい姿は何なのかを様々な方を巻き込みながら対話と重ねてきました。

また、今年度部会参加を重ね、自分達が考え、そして行動に移していくことの重要性を認識し、この部会を通して学んだ『立ち位置を変える』『価値前提で考える』『一人称で捉え語る』を基本的な考え方としながら、以下のような会津坂下町の「ありたい姿」を思い描き、それを実現するための手段とした。

### (1) 会津坂下町の「ありたい姿」

「住民の幸せ・喜び」を前提として、現在の課題を踏まえたうえで、自分たちの目指すべき「ありたい姿（組織）」を思い描き、3人で協議した内容は次のとおり。

#### 【やりたことが実現できる組織】

##### ①組織内の職員皆が主役となっている状態

職員同士が、心の底から信頼しあい、自分の考えを語り、お互いを認め合い、助け合うことが出来る状態

##### ②目的・目標が明確化し、縦・横の連携、情報共有が常態化し、職員が同じ方向を向いている状態

トップの考え・想い、現在の振興計画の内容が職員全員に理解・浸透していて、課・班・係内の連携、他の課・班・係との連携・情報共有が常態化し、目的や目標を課員、係員全員が理解・共感している状態

### (2) 会津坂下町の「現状」

前述の「ありたい姿」になるために、何をすべきかと考えるにあたり、次のように会津坂下町の現状を分析した。

①職員数が減少する中、業務は増加し、日々の目の前の業務に追われ、だれのため、何のための仕事かという目的を見失っている。

②目的が明確でないため、多くの仕事を抱え、「やらされ感」になっている。そのため、職員に元気もない。組織内で褒められる機会も少なく、やっていることを認められることが少ない。

③係・班・課を越えてのコミュニケーションがない。目的を見失い、自分ごととしてとらえないため、お互いに不平不満の言い合い、仕事の押し付け合いになり、批判だけで終わってしまう。

④職員提案・企画を提案しても無駄というあきらめが職員の中にある。組織に対して、企画立案し、提案してきたが、財政的な問題や、課長・班長の壁にことごとく却下されてきた。

現状分析の中で、職員の中から次のようなキーワードが出てきた。

「係長」が全てを受け止めてくれるから、どんな小さいことでも話をしてほしいということによってくれたことから、話をしやすい空気がその係にはあります。そのため、係の職員みんなが、常態的に現状や、問題点について話をし、情報共有ができています。

キーワードは「係長」

「係長」がキーパーソンとなり、係をマネジメントすることにより私達が考える「ありたい姿」に近づけるのではと。

### (3) 会津坂下町の「課題」

「係長」というキーワードから、「係長」及び「係長予備軍」から話を聞くことにより、会津坂下町の課題が見えてきた。

#### 【やりたいことがやれない組織】

- ・「誰のため」「何のため」とい目的が明確でないまま作業を行う。
- ・「係長」同志の対話が少なく。それは、係内、班内、課内等でも同じであり、情報共有がなされていない。
- ・職員提案、企画を提案しても無駄というあきらめが職員の中である。

## 2 私たちの取り組み

### (1) 私たちが取り組む「シナリオのコンセプト」

「やりたいことがやれない組織」から「やりたいことが実現できる組織」へ向かって実現させるために、3人で話し合ったものが、マネ友2期生からの流れを引き継いだ

#### 【会津坂下町人材マネジメント部会の成熟】

- ・係長を中心とした組織内の対話の場創設による新たな気づきのキッカケ作りと継続
- ・みんな巻き込みでの全員野球

## (2) 今年度の取り組み

### ①係長を対象としたダイアログの実施

#### [内容]

佐藤先生にファシリテーターをお願いし、「係長」の理想像と現状についてワールドカフェ形式により話し合い、そのギャップを埋めるために、自分が何をすべきかを考えるというダイアログの実践

#### [効果]

- ・自分の中にあった思い、考えを共有できた（職員間の距離が縮まった）
- ・意欲の温度差解消が図られた
- ・あるべき【係長】の姿を認識し、自分ごととして行動するができた。

#### [次年度へ向けて]

- ・今年度は、単発での開催となり振り返りを含め、次につなげることができなかったため、関係部署との連携を密にし、年2回の開催で振り返りをセットで実施する。
- ・【係長】が自分達であるべき【係長】の姿になるために取り組むことを宣言したのから早稲田マネ友係長が作成した【係長マニフェスト】を浸透、行動レベルで実施できるようにしていく。

### ②アウェイクばんげトークへの参加

#### [内容]

入庁5年目までの職員が3つのテーマ毎に別れ、テーマについて話し合いを行った。そのテーマ毎に、人マネ2期生及び3期生がファシリテーターとして、係長6人がアドバイザーとして参加した。

#### <テーマ>

- ・チームとなって働く職場となるには？
- ・早く仕事が1人前にできるようになるためには？
- ・1歩ふみだして、チャレンジする職員となるには？

#### [効果]

- ・アウェイク世代（入庁5年目までの職員）の感じている悩みは、目の前の悩みであったが、その悩みを深掘りさせることにより、多様な考えを持たせることができた。
- ・係長にも、入庁間もない職員がどういう考えを持っているのかを知ってもらい、職員のマネジメントに生かしてもらうことができた。

#### [次年度へ向けて]

成果を求めるあまり、「楽しさ」「気軽さ」がなく、アウェイク世代に「やらされ感」が蔓延し、欠席する職員が多くなった。また、出席しても自分の意見が言えず、発言する者に偏りが出てきた。

このため、次年度は、「楽しさ」「気軽さ」を取り入れ、成果が出なくてもいい「対話」をすることにより、自分事として考え、視野を広げられるような仕組みづくりを行う。

### ③福島県3自治体による交流ダイアログの実施

#### [内容]

福島県伊達市、相馬市、会津坂下町の3自治体の係長予備軍を対象に、「上司又は部下から期待されている役割は何か」、「上司又は部下に対して期待している役割は何か」を対話することにより、「係長」としての役割は何かを深掘りし、それを職場に持ち帰り、実践できることは何かを対話した。

#### [効果]

- ・自分の中にあった思い、考えを共有でき、他の自治体の職員に相談することにより、自分の視野や考えを広めることができた。
- ・他自治体職員のアドバイスを自分の職場で実践することができた。

#### [次年度へ向けて]

- ・参加者との振り返りを実施することができなかったため、来年度は、振り返りを実施する共に、職場においてどう生かせたかについても振り返りを行う。

## 3 次年度へ向けた展望

### (1) 次年度の取り組み

#### ①【係長】を対象としたダイアログの実施（継続事業）

#### [目的]

私たちが考える「ありたい姿」のキーパーソンは【係長】であることから、【係長】が事実前提の考えから、価値前提の考えへ変わるきっかけを作り、組織の質やマネジメント力の向上を図る。

- ・【係長】を対象としたダイアログの継続
- ・早稲田マネ友係長が作成した【係長マニフェスト】についてダイアログし、行動レベルまで落とし込み、係長内に浸透させていく。

#### [効果]

- ・自分の中にあった思い、考えを係長内で共有する。
- ・係長同士が、現在の組織、系の現状について対話する機会を増やす。
- ・あるべき【係長】の姿を認識し、職場において実践する。
- ・事実前提の考え方から、価値前提の考え方へ変化させる。

## ②福島県自治体による交流ダイアログの実施（継続事業）

### 〔目的〕

他自治体と交流を持つことにより、自分たちの活動の振り返りを行い、組織の質やマネジメント力の向上を図る。また、他自治体の活動を聞くことにより、自分の中の気持ち（火だね）を再点火させる。

- ・【係長予備軍】を対象としたダイアログの継続。
- ・昨年度対話をしたことに対する職場実践の振り返り。

### 〔効果〕

- ・自分自身を見つめ直し、自分から自己研鑽していく。
- ・価値前提で物事を考える。
- ・学んだことを自分の職場で実践する。
- ・仕事への意欲がわき、自分から率先して仕事に取り組む。

## ③住民参加型ダイアログの実施（新規事業）

### 〔目的〕

若手職員が、地域住民と対話することにより、住民の状況、考えを把握し、自分事として考えるきっかけを作る。また、地域の方々に顔を覚えてもらう。

- ・住民と若手職員による対話の場の創設

### 〔効果〕

- ・職員・住民の状況、考えを共有する。
- ・職員が住民の立ち位置で考えるようになる。
- ・地域住民とのネットワークを広げる。

## ④人マネの活動の広報（新規事業）

### 〔目的〕

人マネの活動を発信することにより、人マネの活動を理解してもらい、同じ志しをもつ仲間を増やす。

- ・活動報告書を作成し、庁舎内に広報する。

### 〔効果〕

- ・組織内の火種の増幅、拡散。
- ・人マネに興味を持たせ、仲間を増やす。
- ・自主勉強会等、新たな動きが出てくる。

#### 4 私たちが目指す状態

いろいろな施策を継続して実施していくうえで、初めは非日常として実施していることが、組織の中で日常的にできるようにしていく。

実際に、自主勉強会等の動きも出てきている。また、日常的にダイアログを実施しているのも少しずつ見受けられている。

また、施策として取り組んでいく中でも、私たち自身も勉強成長していくうえでも、ダイアログの質の向上を図り、より良いものへ変化させていく。

その中で、組織の中のキーパーソン、同じ志を持つ仲間を巻き込み、増やしていきます。

そして、5年後には「やりたいことが実現できる組織」へ変革している。

職員同士が、心の底から信頼しあい、自分の考えを語り、お互いを認め合い、助け合うことが出来る**組織内の職員皆が主役となっている状態**となる。

また、組織の長である町長の考え・想い、現在の振興計画の内容が職員全員に理解・浸透し、目的・目標が明確化し、縦・横の連携、情報共有が常態化し、職員が同じ方向を向いている**状態**となる。

#### 5 部会に参加した感想

住民に対し、より良いサービスを提供するために自治体組織はどうあるべきか。より良い組織となっていくために、また、それを継続していくために今後どうしていくべきか。チームとして、個人として、今何ができるのか。様々なことを、これまでとは異なる視点で、より深く考えた濃い一年間になりました。自分のことだけではなく、よりチームを意識しながら取り組むようになったことが大きな収穫です。まだまだモヤモヤが残ったままですが、場と関係を常に意識しながら、より良い方向へと進んで行けるよう、考えること、認め合うこと、対話することを今後も継続していきたいと思います。

全国に、東北に、県内に、そして、同じ職場に何でも話せる仲間ができたことを嬉しく思います。【やりたいことが実現できる組織】を目指し、共に切磋琢磨しながら頑張っていければと思います。私たちは微力かもしれないけど無力ではない・・・よし、今日も楽しく頑張っていこう！

一年間ありがとうございました！今後もよろしくお願ひします！！

総務課 税務管理班 塚原和哉

今回人材マネジメント部会に参加するきっかけとなったのは、昨年度の2期生の二瓶さんとのダイアログによるものが大きい。ダイアログを通しての気づきがあり、自分自身の考え方、物の見方についても大きな変化があり、自分から手を挙げて今年

度参加をしました。

部会の中では、仙台会場で他の自治体の方々とダイアログしていくうえで、いろいろな気づき、立ち位置を変えたものの見方、また、今の自分が周りからどう見えているのか、自分に足りないものは何かなど、今までは普段から自分自身と向き合うことさえなかったが、今年度は多くの時間自分と向き合うことができました。

また、住民のためという、役場を志望したきっかけについても、ただ漠然とした思いから、より具体的な、今何をすべきかという部分に落とし込めてきました。

私自身、前職では店長経験が10年間あり管理職としての立場、役場へ入庁してからは、再度一番下の立場、町の駅伝チームではコーチから監督と一番上の立場、いろいろな立ち位置を経験し、今回の部会でもそれと同様にいろいろな立ち位置で考えることができました。

私自身、成果＝能力×熱意 という想いが前職時からあり、常に熱い気持ちをもって仕事に、駅伝に、いろいろなことに携わってきました。熱意があればなんとかなるという思い込みがありました。駅伝においてはそれで大丈夫でしたが、仕事においては前職の時もうまくいかないこともあり、今回熱いだけでは、周りはひいてしまうこともある。という、言葉をいただいた時に、はっとしました。

熱いだけでは、自分の価値観の押しつけや、相手の価値観を否定してしまう恐れもあると感じ、そういう時こそ、相手の立ち位置に立って考えることの大切さを改めて思いました。

ただ、何事においても熱意は大切なことなので、周りにも熱を伝えられるように自分の熱を大きくしながら、部会で学んだ、『立ち位置を変える』『価値前提で考える』『一人称で捉え語る』を胸に、日々研究を重ねていこうと思います。

子ども課 子ども支援班 加藤 秀法

今までの自分は、「誰のために、何のために」を考えながら、仕事をしてきたのだろうか。「行政の立ち位置」でしか見ておらず、「住民の立ち位置」等、立ち位置を変えて仕事について突き詰めてきたらどうかと考えさせられる1年でした。

また、仲間たちと対話をし、研究を深めていく過程で、この研究会が1人ではなく、3人であったことの重要性や、何でも言い合える仲間ができたことが、今後の「財産」となりました。

今後も、仲間とともに、組織を変えるためにどうしたらいいかを、自分が納得するまで話し合い、「自分事として考える」「立ち位置を変える」「価値前提と事実前提を上手く使い分けながら考えていく」ことを念頭に置きながら、今後も自分たちが考えた「変えたいことが変えられる組織」に近づくために仲間たちとともに活動をしていきたいと思う。



今の自分の力では、微力かもしれないが、職場の同僚と対話を密にすることにより、仲間を増やし、また、他自治体と交流し、刺激を受けることにより、「今の自分たちのやっていること」は正しいかを振り返りながら、一派一歩着実に進んで行きたいと思う。

生活課保険年金班 渡部 政也