

早稲田大学マニフェスト研究所  
2016年度人材マネジメント部会  
共同論文

栃木県 野木町

藤田 順子

相川 卓也

小林 寛子

## 1. はじめに

人材マネジメント部会への参加が決まったのは、昨年3月のことであった。私たち3人が2期生になるとは思ってもいなかったため、正直「1年もかけて何をやる研修なんだろう」と不安な気持ちであった。

しかし、部会に参加することにより、今まで見えていたのに見ようとしなかった、気づいていたのに気づかないふりをしてきたことを再認識させられることになった。自分は野木町職員としてこの町を良くしていくために、この組織を良くしていくために何か出来ることがあるはずだ。誰か手を上げてくれる人を待っているだけではダメだという意識に変わっていった。

この論文は、町を良くするために、まずは組織の意識を変えるためには、どうしたらいいのかを3人でダイアログをし、まとめたものである。

## 2. 野木町と野木町職員の現状

野木町は栃木県の最南端にあり、緑が豊かな町である。35年ほど前から大規模な宅地開発が行われ、首都圏に通勤する家族が転入してきたことにより毎年人口が増えていく状態であった。しかし、この10年あまり、転入してきた子どもたちも成人し町を離れ、親のみで生活している世帯が急激に増え、人口の減少と高齢化が進んでいる。平成27年には、高齢化率は26.9%となり、平成22年より5.9ポイントも上昇し年々厳しさを増している。

しかし、町民の皆さんは、町の体育館やホールを利用し、生涯学習やスポーツをしたり、ボランティア活動に積極的に参加している方が多く、元気がみなぎっている印象である。

それに比べ、町の職員は元気がなく、より町を良くしたいという意欲があまりないように感じた。それは何故なのか。町民の皆さんのように職員も生き生きと仕事をするにはどうしたらいいのだろうか。

そこで、私たちは、組織の現状と職員の意識を把握するためアンケートとキーパーソンとのダイアログを行った。

アンケートの内容は、仕事に対する意識、現状、コミュニケーションについて質問し、全職員の172名に配布し、約90%の職員から回答があった。

そこから見えた意識・現状は、83.9%の職員が野木町を良くしたいと思っているが、同時に仕事がつらいと感じる職員も84.6%いることが分かった。理由としては、業務量に見合った職員配置がされていないことや時間外勤務が多いこと、有給休暇や振替がとれないことなどが挙げられた。

また、職員同士のコミュニケーションについては、68.5%の職員が上司及び部下と

コミュニケーションが取れていると回答しているが、52.5%が他部署と仕事の押し付け合いがされていると回答している。この結果を見ると、町を良くしたいという気持ちはあるが、毎日業務が多忙のため、新たな業務を受け入れるだけの人員や気持ちの余裕がなく、職員全体が、「やりたい感」ではなく「やらされ感」で仕事をしている現状が見えてきた。

### 3. 野木町職員のありたい姿を実現するためには

やれること以上の仕事が突如降りかかる毎日に、不満やあきらめの気持ちが職員から元気をなくしてしまっている現状を変え、町民の皆さんと同じように、職員も生き活きと仕事をし、町も職員も健康で「キラリと光る」元気な組織を実現するためには、まずは職員同士のコミュニケーションの再構築とワークライフバランスが大切であると考えた。

コミュニケーションが良好だと、悩んでいることに対して相談もしやすくなり、お互いを気遣う気持ちから、仕事でも助け合う姿勢が生まれてくる。また、適度な休息は、仕事とプライベートの両立には欠かせないものである。

そこで、私たちは「おでかけ旅行企画」・「各課との協力体制の実現」・「新採用職員の育成」・「ノー残業デーの徹底」の4つを掲げ活動することにした。

## 4. 活動内容と効果

### (1)【おでかけ旅行企画】

現在は、職員全体のコミュニケーションの場となっていた職員研修旅行が10数年前に廃止されたことにより、そこで築かれていた職員間の交流が年々希薄になってきている。そこで、コミュニケーションの場を復活させるために、おでかけ旅行を行うことを考えた。

施策を提案したところ、総務課より職員互助会で行っている福利厚生事業を活用することの承認がいただけのため、平成29年度は、1期生を含めたマネ友に出席してもらい、平成29年7月の職員互助会委員会に「おでかけ旅行」を提案、プレゼンを行い職員から承認されればおでかけ旅行を実施。実施後、参加者から意見を聞き、内容を再検討し次年度に繋げていく。

職員互助会の福利厚生事業で実施することが出来れば、事業費の一部に補助金が利用出来るため、個人負担額を減らすことが可能になり、職域職階を越えて、接したことのない職員との親睦を深めることにより、仕事や仕事以外の話をする機会が増え、現在よりも各課との連携を図ることが出来るのではないかと考えた。

### (2)【各課との協力体制の実現】

本町では、事業やイベントが多くあり、その都度各課の職員に協力依頼がくる。イベントに協力することは、町職員としてあたりまえのことであるが、直前での協力依頼は個人の業務の調整が難しく、協力側の職員としての負担が大きいことが課題になっていた。そのため事前に日程が把握出来れば、職員の負担も少し減るのではないかと考えた。

施策を提案したところ、総務課より来年度より実施することの承認を得たため、人マネメンバーで事業名・期日・人数を入力するフォーマットを作成し、平成29年3月に各課より今年度手伝ってもらいたい事業やイベント、協力時期や人数を出してもらい、総務課で各課からの事業の取りまとめを行い、4月の部課長会議で周知する。また、事業やイベント終了後に、協力職員に対してアンケートを実施する。

毎年4月頃に各課より今年度手伝ってもらいたい事業やイベント、その事業における時期や人数を提出してもらえれば、事前に日程を把握することが出来、個人の業務やプライベートの予定が立てやすくなるのではないかと考えた。

また、事業やイベント終了後、協力職員にアンケートを実施することにより、担当課では気づけなかったことに気づくことが出来、協力職員としても個人の意見が反映されるため、職員同士の一体感が生まれることが期待できる。

### (3)【新採用職員の育成】

本町では、採用1年目、2年目で人事異動をする職員がいる。採用された1年目は、職場の雰囲気慣れたり与えられた業務をこなすことで精一杯の状況であり、経験が浅いうちの異動はとても不安である。

そのため、若手職員の不安を少しでも解消するため、月に1回程度、新採用職員と2～5年目の職員との交流を持つ機会を設けたいと考えた。

先輩職員と交流が図れる機会を設けることにより、各課の仕事の話を聞いたり、自分の適性や仕事の内容を把握することが出来るため、人事異動になったときの不安が少しでも減ればと考えた。相談出来る先輩がいることはとても心強いはずである。

### (4)【ノー残業デーの徹底】

本町では、毎週水曜日がノー残業デーとなっている。この施策は、昨年度人材マネジメント部会参加者からも挙がっていた提案だが、未だに徹底されていないのが実情である。

なぜこの施策がなかなか定着しないのかと考えてみると、開始から数年が経ち、当初のような守ろうという職員の意識が低下してきていることや職場として守らせるための強制的な働きかけがされていないからではないかと考えた。

そのため、現在のパソコン内掲示板での退庁のお知らせだけでなく、再度職員に対して

周知を図るため午後5時に庁舎内に放送を入れ、閉庁時間になったら、各課長がフロア内の電気を消し、退庁を職員に促す。そして、退庁の状況を毎月の部課長会議で公表する。

部課長会議で達成状況を公表することによりどれだけ周知が進んでいるかの確認が出来、達成している課が増えれば、未達成の課の意識も変わってくるのではないかと考えた。また、週に1日でも定時で帰宅することにより、仕事以外の時間を利用して、リフレッシュを行い、翌日の業務が円滑に進むことが期待出来る。

## 5. まとめ

私たちが提案した施策は、まだまだ未熟なため改善や見直しが必要であります。1期生のマネ友と一緒に実現に向けて、研究を深めていきたいと思っています。

また、昨年度の参加者が、マネ友の輪を広げるために立ち上げた「人材マネジメント部会北関東部会」が形となり、今年度は「ひたちなか市」・「笠間市」・「境町」・「野木町」の2市2町が集まり、現状や将来への希望、組織変革への意欲など前向きな議論が出来ました。同じ志を持った仲間が増えたことは、自分たちにとって大きな財産となりました。このつながりを今後も継続して、もっとマネ友の輪を広げていきたいと思っています。

最後に、北川顧問、出馬部会長、鬼澤部会長代行をはじめ、幹事団、運営委員、マネ友の皆さまには、多くの気づきと学びを与えていただいたことに感謝申し上げます。そして、この部会に参加する機会を与えていただいた町執行部、業務多忙の中快く送り出してくださった上司・同僚にも心から感謝申し上げます。

人材マネジメント部会に参加して

藤田 順子

今回この部会に参加して、自分はなんて場違いのところに来てしまったのだろうと感じました。これまで自分が受けてきた研修とは違い、講義を聞いていても理解することが出来ない部分があり、不安でいっぱいでした。今まで組織変革を考えて仕事をしてきたこともなく、現状維持を図り淡々と通常業務をこなしてきただけでありましたが、今回この部会に参加し、回を重ねるごとに、幹事団の皆さまからの講義や他自治体の方とのダイアログを通して、たくさんの気づきがあり、「一歩前へ」の思いで意見を出し合い、考え、意識改革につながりました。この1年間で学んだことは、自分の中では計り知れない財産になったと感じています。

今後は部会に参加した先輩たちとともに、組織変革を実践するなかで、今、どんな状況にあるのかをお互いに確認し合い、組織変革の火を消さないように頑張りたいです。

相川 卓也

人材マネジメント部会の意味が全く分からないまま、4月の研究会に参加し、その日はとてもつらい思いをしたことを今でも鮮明に覚えています。回数を重ね、他自治体の職員とダイアログをしているうちに、自分たちと同じ悩みを抱えていることが分かりました。また、「立ち位置を変える」・「価値前提で考える」・「一人称で捉え語る」などのキーワードから、今まで気づけなかったことに気づくことが出来、自分たちでキーパーソンを見つけ、組織を変えることが出来ないだろうかと考えるようになりました。まずは、自分が変わることはもちろんのこと、人と人とのつながりを大切にするため、職員同士のコミュニケーションが取れる場を設け、職場全体がいつでもキラリと輝いている状況になればいいのではないかと考えています。

最後に、これからも1期生のマネ友とともに、職員全員が「やらされ感」ではなく「やりたい感」で仕事に取り組み、住民が野木町に住んで良かったと思ってもらえるよう、組織変革についてダイアログを重ねながら、一歩ずつ前に進んでいきたいと思っています。

小林 寛子

部会に参加させていただいてからこの共同論文を作成するまでの1年間で、自分は何が変わったろうかと考えると胸をはって変わったとは言えません。しかし、今まであまり疑問を持たずにただ仕事を進めていた自分は、仕事に対して、「一人称」で捉え、「立ち位置」を変え、「価値前提」で考えることを怠っていたことに気づかされました。特に、部会で常に求められていた「一人称で語る」ということは、今までの周りに頼りきっていた自分を目の当たりにし、とても恥ずかしい気持ちにもなりましたが、自ら動くことが大切だということをおぼせてもらいました。

組織を変えるには、まず個人である自分の意識を変え、自ら考えて行動していかなければなりません。部会に参加したことでの多くの気づきを今後町職員として働いていく中で常に心に留め、行動していきたいと思えます。