

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に参加して

平成29年3月

千葉県酒々井町	住民協働課	渡辺 幸夫
	健康福祉課	石渡 義隆
	農業委員会事務局	岩井 尉行
	総務課	川口 博之 (オブザーバー)

1 人材マネジメント部会とは？

突然の人事異動、何も分からないまま目の前の仕事をこなしていたら、あっという間に1年が経過。何となく仕事の流れは分かったが・・・さて、2年目も前例踏襲で仕事に流されてしまうのか。いやいや、仕事が判ったからこそ改善するところがあるのではないかと考えるか・・・。周りの人は何をしているのだろう。大変そうだが気にしないようにしよう・・・。

人材をマネジメントするとは・・・早稲田大学マニフェスト研究所の人材マネジメント部会では、単なる研修ではなく、研究することであり、研究課題は、①職員の努力を、地域の成果へとつなげられる自治体をどのように実現するのか、それは「組織の課題」、②生活者起点で発想し、関係者と共に未来を創っていきける職員をどう育てるのか、それは「人材の課題」とし、「組織変革」と「人材成長」を目指すこととしている。

2016年度は、82自治体から250名強の参加を得て、全国7会場で開催された。我々は、3期生で全員が50歳代、1期生と2期生（むろん50歳代）に激励されたものの、他薦（人事命令）という事でしぶしぶの参加であった。これから、熱い熱い若者世代との交流に耐えられるのか緊張の中、研究は進んでいく。

2 まずは、組織の現状を把握

第1回目の部会から、何かあればすぐに「対話」（ダイアログ）を実施。何を話せばいいのやら緊張の中、対話は進んでく。そこでは、4人程度のグループでの対話、皆は、ほぼ年下という現状での対話だが、ここでまず気づかされたことは、大きな自治体と小さな自治体では悩みは異なるだろうと思い込んでいたこと。（ドミナントロジック）例えば、「人員削減による仕事量の増加」「トップダウンによるやらされ感の拡大」「目的がわからないままただ仕事をこなすだけの毎日」「上司に改善や問題点を要求しても扱ってもらえない」「仕事のおしつけあ

い」など、問題は自治体の大小にかかわらず共通していることが多いことがわかった。(わりと小さな自治体の方がトップダウンの傾向が強いことも。)

当町は、千葉県の中でも浦安市に次ぐ2番目に面積が少ない小さな自治体で、人口は2万1千人強ではあるが、近隣にある大学の影響や就職等での転出などからか転出入が多く、窓口業務は常に賑わい(忙しさ)を見せている。平成17年頃の国の三位一体改革による痛みを伴う改革から、当町の財政に暗雲が立ち込め、その影響から、職員数は、平成15年度の226名をピークに、現在は160名強と、かなり減少した。むろん、課の統合による管理職の減、年齢バランスの悪さ。(高年齢が多く、若者が少ない。)から、何年経っても部下がいない。管理職も一職員として仕事を受け持ち日々忙しく、首長から施策の実施に向けた指示が多岐にわたり、休む暇がない。土日に出勤している職員も多数存在している。代休もとりにきれない状態、少数精鋭の中での町民サービスの維持や多様化する町民の要求に応えなければならないプレッシャーから、職員は疲弊していくこととなる。

我々は、5月10日から12日にかけて、キーパーソンとなるべき職員からの「組織の現状把握」について聞き取りを行った。まず、前年参加の2期生からは、昨年の状況と今年を取り組みを踏まえての組織の現状について行ない、次に企画部門と人事部門の中堅職員とで率直な意見交換を行った。そこでは、

- ・一人が抱える負担が多い。疲弊している。(職員減、国策の変化への対応、補助金行政による各種計画の策定・・・)
- ・明確な目的をもたないためやらされ感満載
- ・大きな行事では職員協力はできるが、日常の協力体制は皆無
- ・職員が育たない。(トップダウンによる思考力の低下)
- ・OJT体制の弱体化(自分に仕事で手一杯)
- ・異動までの年数がかかる(マンネリ、閉塞感)

などが指摘され、メンバーは、ほぼ納得の意見であると思うとともに、落ち込む我々もそこにいった。

3 **自治体が目指すありたい姿とは**

現状について、我々3期生で対話を重ねた。どうしても現状の愚痴の言い合いに終始してしまい、なかなか、前に進まない。すっきりせず、ただもやもや感だけが残り対話はするが、一向に前に進まなかった。

その中でも、絞り出した目指す姿は、単純明快である。①町民の笑顔、②職員の笑顔、①を実現するには、住みやすい町、高齢者にやさしい町、子育てしやすい町、②の実現には、目標に向かってチームで進む。達成感の共有、成功体験の蓄積など、目指す姿が見えてくる。それは、疲弊した職員を救済することになる

のではない。

我々は、組織・人材のありたい姿として①職員同士の協力体制（おたすけ隊）
②縦と横の良好な関係③目的に向かって皆が一方向を向く環境が好ましいと考えた。

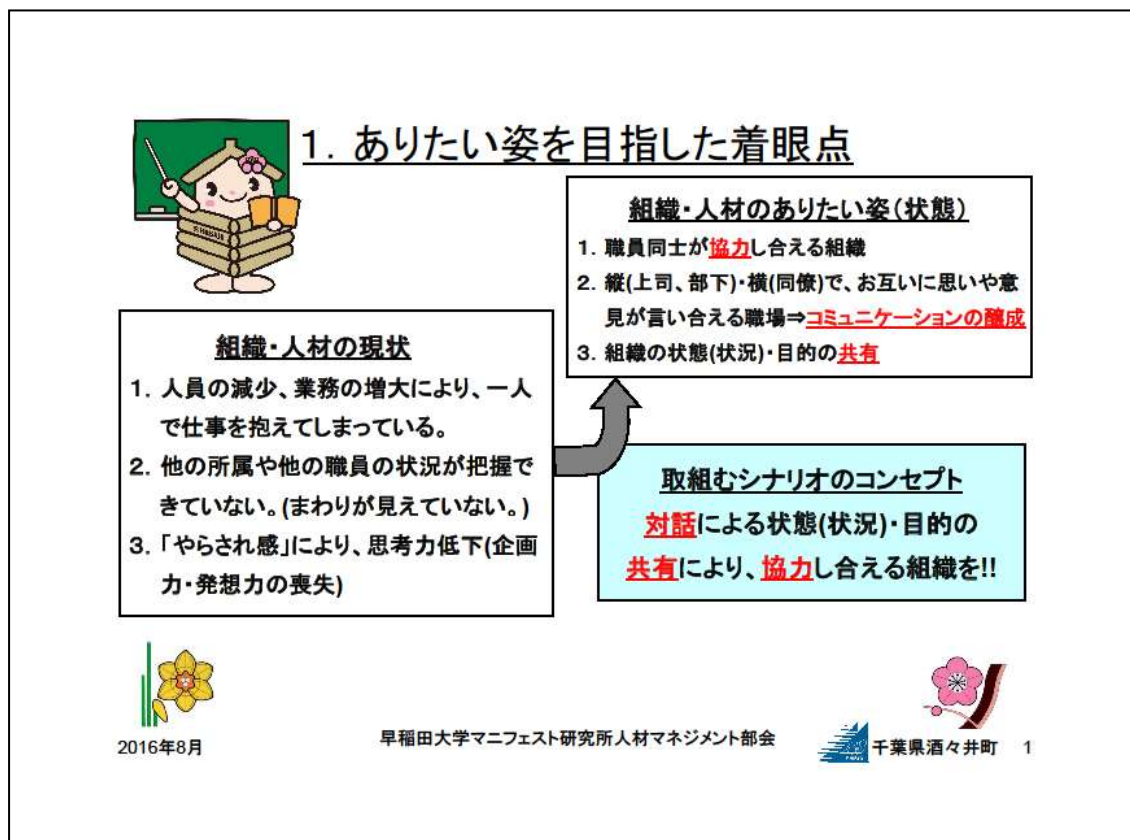
4 何をするべきなのかを考える

我々が出した答えは、はじめに、身近な職員とのオフサイトでのミーティングをしていくことにしたが、まずは、今年度から本格導入した人事評価時を利用して、課内の職員とのダイアログから始めた。班長は部下と行ない、班長は課長と行うこととした。（一時期職員有志によるランチミーティングを行っていたこともあるが、今は活動していない。）

5 発表での気づき

各自治体からの発表はとても刺激的であった。歌や踊り、寸劇を取り入れたプレゼンテーションを聞き、若者の熱い意気込みを新たに確認することができた。

我々の発表に対して、講師団からは、厳しくもあり優しいご指摘をいただきました。夏合宿を振り返って、自信を持って変更せずに前へ進むこととしたところです。



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
オフサイトミーティングの開催 ～対話の「場づくり」から～	<p>①人事評価制度による業績評価面談時(今年度は、9月中旬面談から)に今年度参加者が部下及び上司と対話を実施する。 ⇒限られた勤務時間の中で、面談の機会を活用し、対話の時間をもち自分の所属の問題点や課題を共有する。</p> <p>②今年度参加者が他課の職員(「チーム酒々井」参加者など)と所属の課題や問題点について聞き取りを行う。 ⇒各課の課題等について、取りまとめを行い、共有できる仕組みを検討。(グループウェア掲示板などの活用)</p> <p>③聞き取りを行った課題を題材として、聞き取りを行った職員等と対話を実施。(オフサイトミーティング) ⇒思いや意見を語り合える「場づくり」をし、課題等の共有を図る。</p>	<p>・対話により共有を深め、違った視点からの意見による気づきをもたらし、自分のこととして捉えることができる。</p> <p>・「場づくり」により、問題の共有や所属の枠を超えた協力体制づくりにより、個人ではなく、組織対応できる。</p>



2016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



千葉県酒々井町 2

6 実践

①オフサイトミーティング・・・課内の身近な職員との対話から始めましたが、相手の反応は鈍く、対話とは？価値前提とは？など聞きなれない用語の解説からの話し合いで、余りしっくりこない状況ではあったが、話が進むにつれて職員の考えが少しずつ判ってきたことで、第1歩進んだものと考えた。

②千葉県内参加自治体(千葉市、茂原市) マネ友との交流として、夏合宿後の振り返りとリベンジについての自主研究を行った。

夏合宿での各自治体の発表内容の集計・分析(千葉市作成)について傾向の確認をした。(やはり、対話やミーティングが多いことが判明)

その後、幹事団からの指摘やマネ友からのコメントに対し、今後の進む方向性について対話を重ねた。

③2期生が主体となって進めている酒々井版人マネ研究の開催支援

中堅職員(副主幹)による「チーム酒々井」平成28年度リーダーシップ研修(年4回)に参加し、参加者との対話をすることで、課題を共有することができ、今後の参考となった。

また、次年度は、対象を若手職員に広げ、酒々井版マネ友の拡大を図っていく事としている。

7 1年を振り返って

○住民協働課 渡辺 幸夫

CHANGE（チェンジ・変革）はCHANCE（チャンス・好機）というフレーズがありますが、CHANGE（変革）するにはCHALLENGE（チャレンジ・挑戦）していかなければチャンスは訪れません。マネ友とともに過ごした1年は、気づきからの挑戦をする。まず第一歩を踏み出すことが如何に重要かを学びました。しかしながら、それを実行に移す難しさ、気力がなければ進まないことも学びました。

何割かはやる気のない職員がいると言う方がいましたが、私が見る限りでは、私より下の職員の多くはまじめに仕事に取り組んでいる印象であり、この先の行く末を考えると行動あるのみです。（少子高齢化、生産年齢人口の減少＝税収（自己資金）の落ち込みによる財政危機、元気なお年寄りの増加、年金・医療費の国民負担の増加、住民要望の多様化への対応など様々な課題が大きくなっていくことでしょう。）横の繋がりが希薄な状況からの脱却、個ではなくチームとしての試行錯誤を経た強固な繋がりが必要だと思えます。

対話は、意気込みだけでは独りよがりになってしまう。話をよく聞き、相手の心に響く言葉を上手く使い対話することが重要であると考えます。言葉は、人を傷つけたり、逆に幸せにすることもできる。使い方を間違わないよう気を付けて対話を続け、ありがたい姿へ向かっていきたい。チャンスはそこにある。

ある先輩職員からの言葉、「仕事は楽しんでやらないといい仕事はできない。」自分が楽しくないと相手（町民）も楽しんでまちづくりなどできない。自分が笑顔でないと相手も笑顔になれないということだと思えます。

幹事団の皆様、そして全国のマネ友のみんな、1年間ありがとうございました。

○健康福祉課 石渡 義隆

昨年3月課長から早稲田の研修に参加するように言われて、何をやるのだろうか？自分には出きるのだろうか？との不安でいっぱいでした。1回目のオリエンテーションに参加して出馬部会長のビデオを見てこれは研修ではなく研究だということがわかりました。そして、渡された名札に「元気にがんばる」と目標を記入して研究の第一歩を踏み出しました。初めてのダイアログ、なかなか自分の考えを主張できませんでした。振り返りでは、市町村の大小にかかわらず職員の減少による業務量の増加、職員のやる気等の問題があることに気づきました。第2回研究会ではやらされ感とは。第3回の研究会では価値前提とはについてダイアログし、その中から、自分の立ち位置を変えてみることの大切さを学びました。夏期合宿、第4回研究会、第5回研究会を通して、自分が変わったと思

います。また、当初の目標「元気ががんばる」は途中体調を崩しましたが達成できました。これから、酒々井町をよい組織に変える一歩を踏み出します。この研究会に参加してたくさんのことを学び充実した1年でした。人材マネジメント部会の方々、ありがとうございました。

○農業委員会事務局 岩井 尉行

人材マネジメント？組織変革？一体何をすればよいのか？そんな「もやもや感」が続いた一年間でした。自分は研修会に参加したのかと思ったら、これは研修会ではなく、研究会だ！と言われ、教えない、自分たちで考える。ますます訳が分からない。ダイアログ（対話）の手法もこれまで経験したことがなく、特に私たちは50歳代ということもあり、若いやる気のある世代とのそれは、大変なものがありました。しかし、回を重ねる内にダイアログにも少しずつ慣れ、これが自分たちで考える研究の場なのかと理解ができました。

今後はこの部会での経験を生かし、参加したメンバーや職場のマネ友達と対話・研究を重ね、町のありたい姿に向かい一步一步進んで行きたいと思います。

一年間ありがとうございました。

○総務課 川口 博之

人材マネジメント部会との係わりは、次年度からの参加に向け、人事・研修担当として町長と上司に随行し、2013年8月のシンポジウムに参加したことからで、他の自治体の皆さんの取り組みや熱い思いを見聞きして、これは大変な研修（今から思えば、研究会ですが）だと思ったことを覚えています。

それ以後1期目、2期目と参加者を送り出し、参加者の先輩方が苦勞しているのを見ていました（人事・研修担当として話を聞かれたりもしました。）が、今年度3期目として自分が参加することになるとは思ってもいませんでした。

研究会では、年齢層や職務の違う他の自治体の皆さんと対話（ダイアログ）を進める中で、規模の大小にかかわらず、抱えている問題（組織の現状）やありたい姿は似通っていて、そのような中で組織をどのようにすれば変えられるのか？という命題については、そんな考え方もあるのか、そんな切り口もあるのかと気づかされることばかりで、公務員生活も30年を過ぎ、考え方が凝り固まっていて、仕事とはこんなものだとの思い込み（ドミナントロジック）を変えるのがいかに大変であるかを思い知らされた一年間でした。（ただ、未だにモヤモヤした気持ちは残っています。）

これからは、職場内での良好な人間関係を作り、良く話を聴き、相手の立場に

立って（自分事として）物事を考え、まず自分に何ができるかという思いで一步踏み出せる職員でありたいと思います。

北川顧問、出馬部会長、鬼澤部会長代行を始め幹事団の皆様、研究を共にしたマネ友の皆さん一年間ありがとうございました。今後ともよろしく願います。