

共同論文

京都府和束町

吉田 恵・福井 優子・岡田 佳子

まず、私たちは人材マネジメント部会第2回の課題でもあったキーパーソンインタビューで組織の現状把握を行った。そのキーパーソンとして、女性ならではの組織に対する見方があるのではないかと思い、役職の違う女性職員を対象にインタビューを実施した結果、人事異動に対する不満や女性ならではの不満があることがわかった。

また、女性職員だけでなく男性職員にも話を聞きたいと思い、その中でも上と下をつなぐ役割であり、これから組織を引っ張っていく立場でもある中堅層にもインタビューを実施した。意見としては、1人の仕事量が確実に増えており、1人の抱える仕事量が多いため自分以外の仕事をわかっていない・仕事以外のつきあいがなく、人間関係が希薄である・管理職になりたくないといった意見が出た。

そして、さらに組織の現状把握の手段として、(早稲田大学人材マネジメント部会事務局長中村先生による)職員全員インタビュー資料も参考とした結果、以下のような現状があるのではないかと推測した。

- ・悩みを相談する相手がいない

同じ課であっても会話があまりない・自分は自分で守らなければいけないという意識になっている・隣の人も忙しいし、迷惑をかけるからと思い自分で抱え込んでしまう・孤独感、閉塞感を感じる

- ・気づいた損になっている

ちょっとした仕事や、はっきりと誰の仕事か断定できないものについては、気づいた人がやっている・仕事が特定の職員に偏る

- ・周りを見ようとならない

個人で仕事をしている・1人の職員の抱えるものが多く隣の人の仕事まで気にする余裕がない・自分の仕事さえしていたら良いという雰囲気がある

- ・女性ならではの不満がある

お茶くみ、掃除、雑用などの業務以外の仕事は女性がしなければいけないような風潮になっている

- ・改善や提案を言う機会がない

ゆっくり話し合う機会がない・職場内で会話があまりない・町長、副町長と話をする機会がない

これらの現状があり、私たちはありたい姿を「風通しのよい職場～相談できる人・職場～」と掲げ、それに向けた施策を打ち出した。これは仕事を孤独に抱え込むような雰囲気はなくし、どんなに小さなことでも話せるような雰囲気にし、職員同士で助け合える職場にしたい、という思いからである。

そうなるための取り組みとして、次の施策を提案した。

まず、各自が思っている不満や悩みを共有でき、他の職員の気付きになることや、匿名式にすることで面と向かって言えないことを伝えられるようにするため、施策①「目安箱の設置」。次に、自分の担当以外の業務にも当事者意識を持てることや、担当者が不在の時にも課員が対応できることから住民サービスの向上に繋がる効果を期待した施策②「事務のマニュアル化」。さらに、将来を見越した施策として、施策③「バディ制度」。これは、教育係の経験により責任感を持ち、部下・後輩が出来たとき周りを見られるようになる効果や、課内で縦の繋がり（仕組み）を作ることにより、仕事を一人で抱え込まず、組織で問題解決にあたれるといった効果を期待したものである。最後に、施策④「これから組織を引っ張っていく立場である係長・課長補佐の人マネへの参加」を提案した。

発表を終え、幹事団の方からは、

- ①現状は職員全体にいえることなのか。
 - ②本当に目安箱の設置や事務のマニュアル化をすることが、ありたい姿である「風通しのよい職場」に繋がるのか。遠回りしているのではないか。
 - ③バディ制度に注力すべきである。
 - ④係長・課長補佐の人マネ参加に対する具体的な進め方を考えるべき。
- との講評をいただいた。

これを受け、私たちの施策のターゲットは係長・課長補佐であるため、施策③「バディ制度」と施策④「係長・課長補佐の人マネ参加」の2つの施策に注力すべきと考えた。

施策①・施策②に関しては、この部会に参加するからには何か取り組みをしないとけないという焦りから、取りかかりやすく、他の職員にも負担にならないようなものとして提案をした。その中には、課内全体で取り組み、組織全体で共有できるような工夫を取り入れたが、過去に「一口提案」や「職員全員インタビュー」が行われたことがあり、そこであげられた提案事項などについては何の対応もなく終わったという経緯がある。そのため、職員には目安箱へ意見を投函したところで何も変わらないという諦め感があることから、見送ることにした。

また、同年代である私たちが洗い出した現状について、偏った見方をしている可能性が

あるため、現状の把握をもっと広く知る必要があると気づき、さらに、インタビュー等で全員に共通していた意見で「人間関係が希薄だ」という言葉は、どのような部分のことを言っているのか、人によって全く違うことに気付かされた。

施策④に対して、具体的な方法は考えていなかったが、この部会の狙いは「参加者個人の学びやスキルアップではなく、所属組織をいかに望ましく変革していくか、それは地域を変え、成果をもたらす地方創生時代の組織・人材の育成を目指すもの」であると認識しており、組織の要である管理職層およびその手前の課長補佐、また係長クラスの参加が組織を動かす力に繋がると考えた。また、後輩・部下を持つ職員が「人材マネジメント」の考え方を実感でき、すぐに現場で実践することも必要であると考え、キーパーソンや周りの人間を動かすためにも、ある程度経験を積み、組織の傾向や過去の取り組み等、一定の詳しい知識を持っていることが必要であると実感した。そのため、職員研修担当課へこの部会の狙いの周知を行い、組織としてどういう職員に参加してもらいたいかの検討をお願いしに行くこととした。

そしてもう一度、施策の進むべき方向性を見出すために、再度現状を洗い出す方法として、職員全体を対象に下記の内容のアンケートを実施した。

アンケートの内容

①課内で業務の相談はしやすい環境ですか。

また、その理由。

②組織に対して何か不満を感じることはありますか。

ある方はどんな不満がありますか。

③あなたにとって理想の職場とはどんな職場ですか。

④何か組織を良くするための提案があればご記入ください。

役職 () ・ 性別 (男 ・ 女)

現状を分析した当初は、以前に行われた職員全員インタビューやキーパーソンインタビューから、一人で悩みを抱え込んでいる職員が多く、その理由は前述したとおり、人間関係の希薄さ等から職務上の悩みを相談する相手がいないからだと思っていた。だから、相談できる相手ができることで、風通しの良い職場につながれるのではないかと思い、職員同士がつながり教育しあえる仕組みづくりをしたいと考えていた。

しかし、アンケート結果をみると、約8割の人が相談できる相手があると回答し、それは私たちが想像していた数字よりもかなり大きなものであり、これまで行った現状の洗い出しでは、相談相手がおらず悩んでいる職員が多くいるように感じられたが、この結果からこれまでの考え方を変えなければいけないことがわかった。

今回、部会に参加した若手の私たちの洗い出した現状は、確かに存在するものである。しかし、組織への見方は、これまでの勤務年数や同じ年数勤めていても職務内容の違いや経験の違い、周りの人間からの影響、男女差によっても違ってくる。

たくさんの方の意見を聞いてふと感じたことは、みんながばらばらな方向を向きながら漠然と不満をかかえていて、具体的な理想像も持っていないことであった。

みんなが漠然と何かしらの不満を抱えている現状（症状）を引き起こしているそもそもの問題（病原体）は、私たちが考えたバディ制度（治療法）では、私たちが思っている病原体を治療できるかもしれない。しかし、そもそも病原体が何なのか、どこにいてどんな姿なのかわからないまま治療を実践するのは効果がないことがわかった。

これまでの取り組みを振り返って、みんながばらばらな方向を向いている原因を考えてみると、職員数の少ない役場内でお互いの性格が分かるからこそ行動を起こしても周りは何もしてくれず嫌な顔をされることを予測してしまったり、何かをしても変わらない感があったり、助け合いの感情が希薄であったり、和東町出身ではない若手職員をよそ者扱いするような感じがあったりといった空気が流れているからだと感じる。その結果、自分しかみない人間を役場が育ててしまっており、教育スキルのなさやコミュニケーション能力のなさがそのような状態を引き起こしている。

したがって、教育体制の構築とコミュニケーションスキルの向上によって、お互いに仕事を抱え込まず、人間関係が円滑で風通しの良い職場につながるのではないだろうか。

見てくれる人がいれば頑張れるし、支えてくれる人の為には自分からも助けることが出来る。そのような人間関係をつくっていきたい。

部会に参加して

今回参加の声かけのもとあまり何も考えずに参加することになりました。初めの方は他の自治体の方とのワークショップといったような気軽なものとして参加しておりましたが、夏季合宿を前に「本当に私たちが何かをしなくてはいけない状況になった」という焦りを感じました。きれいごとはいくらでも言えますし、ありきたりな施策はたくさん思い浮かびます。しかし本当に実行していくとなれば話は変わり、まずリスクが頭をよぎり、進めていくことは困難でした。現状をあげると悪いことばかりが出てきて、組織を嫌いになりそうになりましたが、キーパーソンインタビューや、これまでの組織の経過を知っていくうちに、みんな感じていることは同じということが分かってきました。みんなが声を揃えて言う「人間関係が希薄である」その原因は個人の勝手な思い込みもあり、少しの対話でその壁を溶かしていくことができると感じました。

私が組織をよくするために出来ることは何なのか、まだ分かっていません。何かをはじめないといけないことは分かっています。この部会の参加者としての取り組みは終わりますが、来年度の参加者への協力と、課内の対話を広げていくこと、それらの積み重ねが「よい組織づくり」のスタートであると思うので、続けていきます。

吉田 恵

私たちは日頃、与えられた仕事を淡々とこなすだけで、私たちの組織はどういった現状があるのか、どんな組織になってほしいか等といったことを考える機会はずがありませんでした。そういった中、人マネで嫌でも組織について考えなければならぬ機会をつくっていただき、ありがたい姿に向けての施策を考え取り組んでいったことで、今まで見えていなかった人や組織の新たな一面に気づくことができ、前よりも組織に対して愛着を持てるようになりました。

人マネに参加して約1年が経ち、1年前の私から成長したかと聞かれたらはっきりと「はい。」と言い切れる自信があります。それは多分この1年間、全国の人マネ参加者や町職員、そして私たち3人で数多く行ってきた『対話』にあると思います。この『対話』を組織全体で今まで以上に行い、職員同士が意思疎通のとれた組織にしていきたいです。

~~~~~

そして、私たちが夏期合宿のときから言い続けてきた係長・課長補佐の人マネへの参加を参加の条件としていただいた人材マネジメント部会の皆さん、本当にありがとうございます。ずっとしつこく言い続けてきた甲斐がありました。

1年間お世話になりました。

岡田 佳子

部会に参加した当初の正直な気持ちは、組織なんてものは変えられないという思いでした。私は人を変えようとするのは無理だと考えているので、組織自体を構成しているのは人なので変えていくのは無理だと思っていました。

第1回の部会に参加してみても思ったことは、組織を変えることというのは、流行をつくることに似ているのかなというところです。流行の歌やファッションも自分が魅力を感じるから好きになるのと同じように、組織のありたい姿も自分も共感できるなら、その流れに乗ろうと思うと感じます。流行も誰かがつくりだしているように、組織のありたい姿も、はじめは組織を変えたいと思う誰かが理想像を描き、共感してくれる人を巻き込んでゆくことで組織の空気の流れが変わっていくんじゃないかなと思います。

研究を進める中で他自治体の参加者や過去の和束町のマネ友の取組をみて感じたことは、何かを変えたりつくりたいと心から思うなら、自分が変わらなければいけないということです。これまで組織に対して不満を持っている人がたくさんいると思います。その不満を解消しよい組織につなげたいなら、あきらめてしまったり人任せにする前に、自らが行動を起こさないと現状は変えられないと思います。現状を変え、周りを巻き込んでいくための手段としてのひとつが対話です。

人のことを評価するだけで自分が行動しない人には誰もついてきません。まず、自らが変わり前に進んでゆく姿を周りに見せることが始まりです。その人に共感できる人は、自然とついてくるし、共感できない人はついてこないだけで、進み続けることをやめなければ、些細なことから変化に築けると思います。

ひとりひとは微力ですが、これからもマネ友とつながり対話を続け、大きな流れにつなげていきたいです。

福井 優子