

2016 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

「考働力を持った職員の育成」

京都府 精華町

上下水道部	上水道課	吉岡 満
事業部	都市整備課	澤井 大祐
総務部	総務課	上原 耕一

## はじめに

### 1) 精華町と職場風土

精華町は京都府の最南端に位置し、面積は約 25.66 km<sup>2</sup>、人口は約 3 万 7 千人のまちである。

職員規模としては、全職員は 305 人、うち単独で有する消防本部・署の消防職員が 51 名、町立保育所の保育士が 37 名、一般事務と技術職で 217 名という構成になっている。

国家プロジェクトである関西文化学術研究都市の開発によって人口が急増し、2005 年の国勢調査では人口増加率 29.9%で全国トップとなり、現在でも僅かながら人口は増加傾向にある。

関西文化学術研究都市の開発は、町の発展に大きな影響を与えただけでなく、職員の気風や職場風土にも大きな影響を与えたと考えられる。

開発の真ただ中であつた職員、とりわけ管理職層は、バイタリティに溢れ、自ら考え、目的意識を持って仕事を前に進めていく気風があり、それが町行政としての先進的な取り組みに繋がってきた。

しかし、社会情勢や地方自治体を取り巻く変化、財政状況の悪化などを原因として、行政としては守りの意識を持たざるを得ず、本町においても同様の変化が起こってきた。

行財政改革や採用抑制による組織の硬直化が進むとともに、先述のような気風を持つ団塊世代の職員の大量退職を迎えることと相まって、良き気風や職場風土をうまく受け継ぐことができていない状況にある。

### 2) 人材マネジメント部会への参加の背景

このような状況の中で、一部の管理職の中に組織の将来に対する危機感が生まれてきており、本町では数年前から、積極的な人材育成に取り組むという方針へと舵を切っている。

具体的な動きとしては、中堅や若手層を中心として、積極的に外部へ出る機会を創るというものである。

国や府など外部組織への出向や人事交流のほか、様々な研修への参加を後押ししたり、外部職場との業務外での交流を呼びかけたりするなど、業務において経験を積むことはもちろん、様々な機会を通して経験や人間関係を構築することを促し、それを持ちかえって組織に還元させるという狙いのもと取り組まれている。

今回、私たちが人材マネジメント部会の 1 期生として参加することとなったのには、このような大きな流れが要因として存在する。

また、私たち 3 人も、先述のような組織の硬直化や閉塞感を少なからず感じており、「私達は何かを変えて行かねばならない」という思いを持ちながら、人マネに参加することを決め

た。

人マネは、2016年度が第11期なので、2005年度から始まった事になる。

毎年度、より良い研究会とする為に少しずつ変革されているが、基本的な中身は変わらない。

それは、北川正恭顧問の「地域主権時代を迎えて、地域の自立が求められています、それを推進するのは、「人」です。」という言葉に表されている。

この「人」とは、地域を支える自治体職員はもちろん、地域で活躍する地域住民を含んだ言葉であると考えられる。

地域住民が活躍するためには、まずその土台を整える自治体職員の力量の底上げが必要となり、地域のあるべき姿を考えて改革を進める必要があるが、多くの自治体はその状態にはないと思われる。

それは、現在でも自治体職員のスキルアップのための研修や社会人大学校、この人材マネジメント部会のように組織変革や人材育成について研究するような場が数多く存在していることからわかる。

しかも、人マネはすでに11期続いているが、年々、参加自治体が増え続けており、このことは「地域主権時代にあるべき組織や人材が各自治体において十分に育っていない」という裏付けとすることができる。

では、私達はどのようなことを身につければ良いのか、どうすれば理想の地域づくりの一助を担えるのか、その為の組織とはいかなるものであるのか、多くの疑問が湧いてくる。

この論文においては、人材マネジメント部会への参加を通じて経験した事や、それを基礎とした継続的な人マネ研究がもたらすものを探ってみたい。

## 人材マネジメント部会に参加して

### 1) 人材マネジメント部会での研究

人マネで特に重要視されているのは「対話」によって物事を進めていくということである。「対話」では、物事に対して、お互いの考えを出し合い、理解し合い、深掘りすることが目的となり、必ずしも答えを出したりきれいにまとめたりする必要はない。

行政では、結論ありきで議論が始まり、予定時間になったところで、結論に沿って意見がまとめられ、成果物が作り上げられていくということが少なくないが、それとは一線を画している。

部会では、毎回様々な問いかけがなされた。「組織変革とは何か」「どうすれば自分たちの組織を変革できるか」「価値前提とは何か」「どうすれば価値前提で考える事を実践できるか」「やらされ感とは何か」「どうすればやりたい感で仕事ができる組織になるのか」といったものである。

答えやまとめに至らないというよりも、そこに明確な正解はなく、「対話」をする中で、自分やグループの中にぼんやりとした考えや共通認識が形作られていくというものである。

これは、部会で何度も言われた言葉である「研修ではなく研究」であるということとつながってくることもある。

部会に参加するそれぞれの職場は千差万別であり、すべて当てはまる答えなどなく、幹事団からの問いかけや経験、他の組織との比較などを行う中で、自分たちの組織に合った答えを探求しなくてはならない。

さらに部会では、研究により導き出した成果(=仮説)を実践することが求められた。実践の結果、仮説が正解であったのか違っていったのか、そこで新たに見えてくるものがあり、それに基づいてさらに分析や研究を重ね、また次の実践へと行動に移していくというPDCAサイクルを回していく。

それこそが、組織を変革していくということであり、夏期合宿での発表までの3回の部会を通じて、組織の変革に終わりはないのだと感じた。

### 2) キーパーソンインタビューと組織・人材のありたい姿についての考察

部会では、実践するという事を研究の中に組み込んでおり、その中で組織の現状を知るための実践として、キーパーソンインタビューを実施した。

私たちがキーパーソンと考え、人材育成や組織変革の点から思いや考えを聞いてみたいと考えたのは、人事を所管する管理職、管理職とは違う人事担当者としての視点、組織の企画部門の担当者である。

これらの人たちは、組織の現状と課題に日頃から触れていることから、現在の組織をどのように感じたり分析したりしているのか、また、どのような方向性へ向かっていって欲しいと考えているのか、というところに私たちが興味を抱いたためである。

そこで共通の事項として浮かび上がってきたことは次の通りである。

- 業務に追われて余裕がなく、業務の目的を考えて取り組んだり、長期的視点にたって考えたりすることができていない。
- 昔は世代を超えた仲間意識があったが、現在はコミュニケーションが不足しており、職員同士の関係性が希薄化してきている。
- 与えられた仕事はソツなくこなすことができる優等生的な職員が多いが、新しいことにチャレンジしようという意識が低く、前例踏襲や指示待ち職員が増えてきている。
- 団塊の世代の職員（特に管理職）にあった、熱さや先進的精神という良い気風をうまく受け継ぐことができていない。
- 自主勉強会の参加者は意外と多く、背中を押せば一歩前へ進む若手職員が多いのではないかと。

総じて、数年前に退職した本町の団塊の世代の職員層の持つ先進的な気風を好意的にとらえ、現在の中堅以下の職員からはそれが薄くなってきているとの認識であった。

これらキーパーソンインタビューから浮かび上がった組織の現状について、3人で対話による深掘りや分析を行い、「組織・人材のありたい姿」を導き出し、そこに至るためにどのような施策（行動）に取り組んでいくかということを考察した。

しかし、いくら素晴らしい施策を考えたところで、それが組織として実行されなければ意味はない。

そのため私たちは、施策の実現可能性を重要と考え、あらかじめ組織内で一定の理解を得ておくため、施策について人事担当課長、人事担当者との話し合いの機会を持ち、取り組みの内容やコンセプトについて提示し、それについての対話を行った。

人事担当課長、人事担当者からは、一定の理解を得るとともに、一部提案を受ける中で、夏合宿での発表に向けて一部について見直しを行うこととした。

こうして臨んだ夏合宿では、他自治体の発表を聞き、それに対する幹事団からの意見を聞く機会を得た。

私たちがを考える中で重視した点、実現性や時間軸については一定評価を得ることができたと感じた部分もあった。

一方で、「ありたい姿」についてさらに対話を進めてより具体的に書くべき、施策の進め方をもっと具体的に詰めてもう一段階進んだ計画にすると、といった指摘を受けた。

また、他の自治体において指摘されていた事項としては、人マネに継続して参加している自治体に対して、これまでの参加者との意見交換や対話を行ったのか、これまでの施策の成

果と課題をどう分析しているのか、またそれをどのように今回の発表に反映させているのかといったものであった。

私たちは今回が1期生であるため、この部分に関しては該当しない訳であるが、今後にくく2期生や3期生との継続性や連携の重要性を改めて認識し、今年度の残りの期間の取り組みや次年度以降の取り組みを進めていくことが大切であると感じた。

夏合宿の最終日には、選抜自治体の発表があり、残念ながら私たちのグループは選ばれなかった訳であるが、選抜自治体の発表を聞くなかで、自分たちに一番足りなかったことに気付かされた。

それは、例え中身の良い実効性の高い計画を作ったとしても、そこにある思いを伝えないと、受け取る側には伝わらないということであった。

それまでは伝え方は二の次で、計画をしっかりとしたものにしておき、それをわかりやすく伝えればそれでよいと思っていたが、前で発表された自治体の多くは内容にプラスで、そこに込められた思いや計画を実現するという意志、またそこに至るまでにどれだけ悩み・考えたかが伝わってくる発表だった。

中身と伝え方の両輪が合わさって初めて、それが受け取り手に伝わるということ改めて認識する機会となった。

その後、夏合宿での指摘事項や他の自治体の取り組み、人事担当課長との対話を受けて3人で対話を重ね、第4回の部会での再発表に向けて、ありがたい姿や取り組みのシナリオについて改善を加えた。

以降については、その現状分析と考察を行うとともに、人マネでの研究の成果である、ありがたい姿や取り組みのシナリオについて述べることとする。

## 考働力を持った職員の育成

私たちが最終的に形にした取り組みは、3枚の資料に要約される。

下の図1は、ありたい姿を目指した着眼点である。

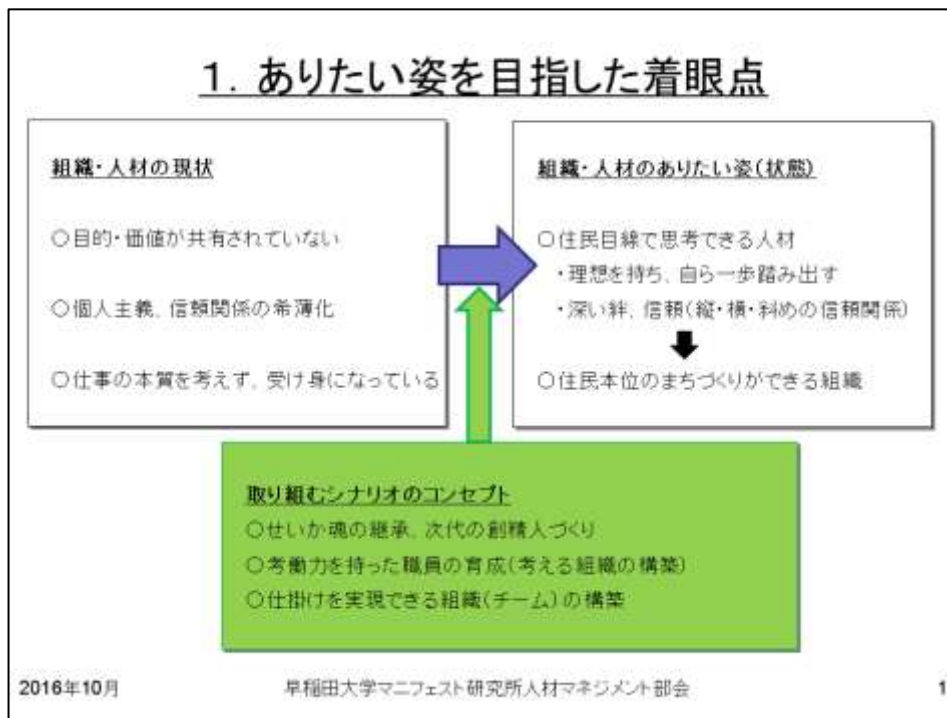


図1 ありたい姿を目指した着眼点(2016/10/20 第4回研究会発表資料)

組織・人材を、現状からありたい姿に変えて行く為には、実現プロセスが必要である。

また、何かひとつ施策を講じれば実現できるものでもないことから、複数の施策が有機的なつながりを有している事が効果的である。

この流れをシナリオとして、その為のコンセプトを掲げた。この図1を策定するにあたっては、人マネ前半を中心に行ったキーパーソンダイアログの結果を踏まえ、3人のダイアログを十二分に時間をかけて行う必要があった。

特に、ありたい姿の表現は、最終的、究極的な目標を書くべきなのか、実現が可能なレベルに置き換える事方が良いのか、最終目標までの時間軸的にはどの辺りをターゲットに書くべきなどについてダイアログした結果は、自分たちが本当に納得できる所をターゲットにしようという事となった。

目標が曖昧であったり、通過点であったり、妥協的なものであれば、目標に向かって講ずる施策についても、自ずと中途半端なものに陥りやすい。

この図ではしっかりとした背骨を設定し、その為のコンセプトを解りやすく表した。

図2では具体的な施策とその施策により期待される変化や効果を表した。

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
業務改善チームの創設	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人マネ参加者、人事担当課などが中心となり、業務改善チームを創設し、人材育成・業務改善に向けた制度を確立する</li> <li>・また、人材育成基本計画策定後は、業務改善の取り組みなどの牽引役となる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人マネ参加者の取り組みの受け皿となる</li> <li>・メンバーを新陳代謝させ、仲間を増やす(OBはサポート)</li> </ul>
人材育成基本計画の策定	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務改善チームが事務局となり、職員全体を巻き込んで人材育成基本計画を策定する</li> <li>・策定過程において、様々な手法や仕掛けを取り入れることで、計画策定を人材育成の機会とする(全職員アンケート(意識調査)、課などでの対話)</li> <li>・5年後のありたい姿(職員像)を明示することで、それを職員全体で共有し、目標として取り組んでいく</li> <li>・研修体系の確立、職員の意識改革のための取り組みなどを具体的に策定し、目標とするありたい姿に向けて実行する(OJT、課訓制度、業務改善運動など)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職員全体で策定することにより、腹落ちした計画とする</li> <li>・ありたい姿を共有し、それに向かって取り組む</li> </ul>
自主勉強会での取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自主勉強会での対話訓練</li> <li>・人マネの取り組みを発表し興味や関心を高める</li> <li>・自主勉強会を通じて業務改善チーム等の取り組みの仲間を増やす</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・対話の習慣化</li> <li>・人マネに対する理解を深め、仲間を増やす</li> </ul>
人マネの取り組み発表	<ul style="list-style-type: none"> <li>・管理職や一般職員に対して人マネの取り組みを発表することで、組織改革や業務改善に対する理解を深める(管理職研修での発表、人マネ通信のメール配信など)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・組織改革や業務改善に対する理解を深める</li> </ul>

2016年10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 2

図2 施策と期待される変化・効果(2016/10/20 第4回研究会発表資料)

鍵となる施策は「人材育成基本計画」の策定である。

2009年に作られた「精華町人材育成基本方針」は、方針として策定された為、具体的な実現プロセスなどが欠けており、実効性に乏しかった。

そこで改めて「方針」に基づき実行される「計画」の策定を柱に掲げることとした。

また、計画策定の為の実働を担う業務改善チームを創設する。

このチームによる全職員を巻き込んだ計画策定の為の手法として「課」単位での業務改善チームとのダイアログを行う。

各課における個別具体的な問題点を抽出し、精華町の職員研修はどの様にすれば良いのかを全職員で考える訳である。

これまでの研修にどの様な思いを抱いているのか、どうしたいのか、どうなりたいたのかなど、全職員から聴き出す事により、職員各々の思いが詰まった「計画」の策定を進めたい。

この事は誰かが勝手に作った計画ではなく、自分たちで創り上げた計画を意識してもらおう為に重要なプロセスと考える



業務改善チームは、人材育成担当課、人マネ参加者を中心として、希望者を募る事で創設する。

施策の展開については図3のとおりである。

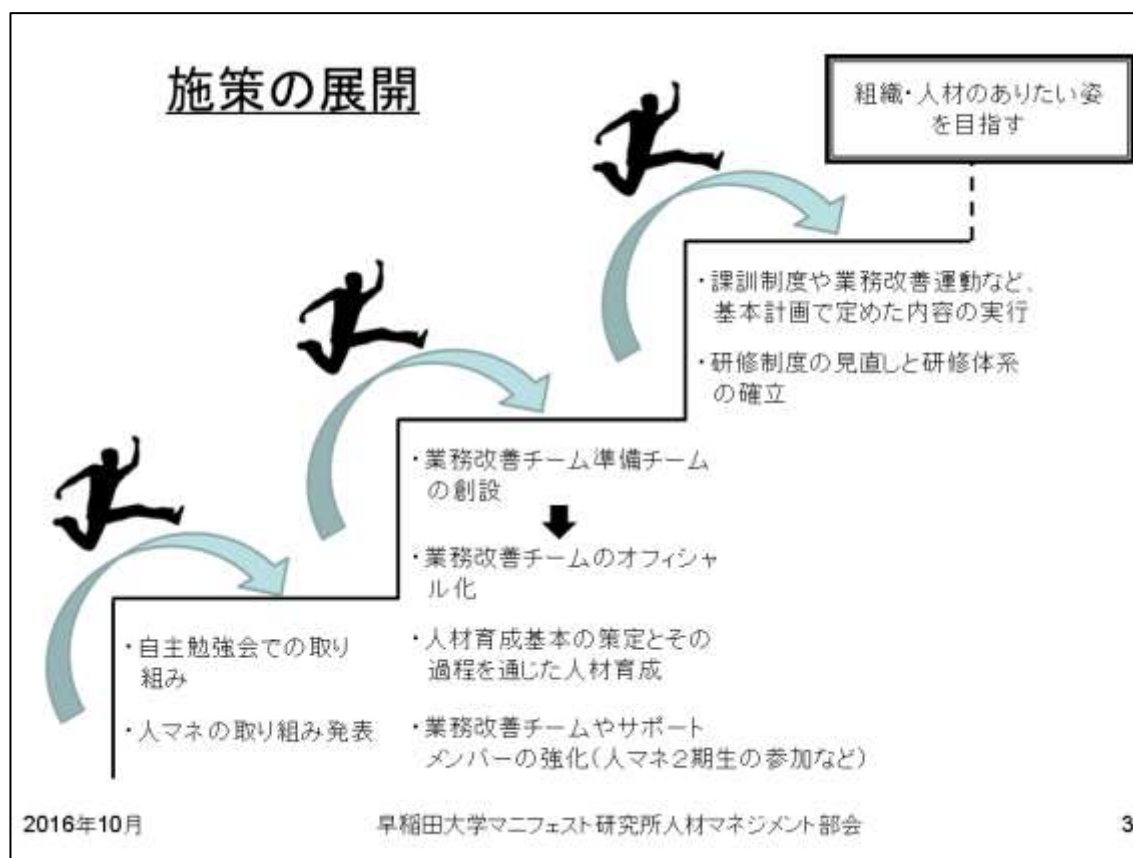


図3 施策の展開(2016/10/20 第4回研究会発表資料)

ここでは、次年度以降に向けた展望、創り出したい変化についてデザインを行った。

次年度以降の取り組みとしては、人材基本計画の策定を大きな柱として進めることとなるが、私たちにとっては計画策定自体が目的ではなく、計画策定の過程の中で対話の機会を数多く設けることや目的意識の共有を経験すること、また、計画策定の中心となる委員に若手や中堅職員を起用することなど、組織変革や人材育成の有効な手段として活用したいと考える。

こうした経験を糧に、次の人マネへの参加や、職場での改善運動などが、前向きに当然に行われるという状況を育て、その状況が継続される事で人材育成における精華町の風土が醸成されると考える。

その為に、人マネ2期生、3期生なども取り込み、チームをより強化することで、人材育成、組織変革、業務改善の大きな流れに繋げていきたいと考えている。

## 所感

■精華町 総務部 総務課 上原 耕一

部会で言われ続けた言葉である「研修」ではなく「研究」の場であるということ、最初は何となく聞いていた言葉であるが、1年間を通して参加する中で次第になじんで、最後には心に残る言葉となって腹に落ちた。

私たちが部会の中で扱ったテーマである「組織変革」とそのための「人材育成」については、仕事が続く限り永遠の研究テーマであると思う。

私たちが所属する自治体の職場は、歴史やそこからくる職場風土、おかれた状況、人材など千差万別であり、理想とする組織像（＝「ありたい姿」）も違えば、それに対するアプローチ（＝「施策」）はもちろん違って来る。

そこに共通の特効薬のようなものはなく、部会で1年間を通して取り組んできたように現状分析を行い、理想とする姿を考え、そこに至る施策の立案と実践、その検証と改善、これを繰り返し続けていくことしかないのだと感じた。

時には強引な手法によって劇的な変化が起きることもあるかもしれないが、組織変革とは前述したようなプロセスを組織全体として取り組むことによって、徐々に浸透し、変わっていく、そして変わり続けることだと思った。

部会に参加した当初は、問いかけに対して答えが出なかったり、1日の最期のまとめの際にも上手くまとめることができなかつたりと、モヤモヤ感ばかりが残り、非常に悩ましかった。

しかし、ある時、明確な答えはないのだから、きれいにまとめる必要はないとの気づきを得たことで、部会の取り組みが腹落ちし、だからこそ研究し続けなくてはならない、組織も変わり続けなくてはならないということを改めて認識することができた。

また、部会が進むにつれ、自分たち3人だけではなく、京都会場に参加する他の自治体の皆さんとも共通した目的意識を持つ仲間意識が芽生えたように感じ、現状の組織に何かモヤモヤし悩んでいるのは自分たちだけではない、その中で少しずつでも変えようと皆頑張っているのだと感じ、それが励みとなった。

改めて京都会場の参加自治体の皆さん、鬼澤部会長代理、伊藤幹事、馬場運営委員、青木事務局次長、そして出馬部会長を始めとする人材マネジメント部会の皆さんに感謝を伝えたい。

人マネへの参加は一旦区切りとなるが、私たちの取り組みはこれからが本番となってくる。次に京都会場の皆さんに会う機会ができたときに、取り組みが少しでも前進し、胸を張って会えるよう、これからも継続して取り組んでいきたい。

■精華町 事業部 都市整備課 澤井 大祐

なにかを変えなければならない。今の組織も、自分も。

そのような漠然とした、モヤモヤとした想いを持っていた。

人材マネジメントの参加募集があった時、何をすることもよく分からない状態だったが、モヤモヤを払しょくしたい。変わらなければならないという思いで手を挙げた。

何をするのか、パンフレットの文字だけでは実感としてつかめないまま、第1回研究会に参加した。まず初めに、“対話”とはなにかという説明を受けた。今まで私たちが仕事で実践してきたのは“対話”ではなく“討論”や“議論”であったということに気付かされた。“対話”は、みんなの想いを出し合い、目的や価値や意味を共有するための重要なファクターであるとの認識を念頭に置き、様々なテーマで“対話”を行っていった。最初はぎこちなかった対話も、徐々にではあるが、自然に意見を出せるようになり、想いを伝えることができるようになっていった。

しかし、研究会の後、毎回すっきりした想いはなく、モヤモヤを引きずったまま帰途についていた。毎回、グループでの発表の後、講師の方々に講評をいただくのだが、明確な答え（結論）は教えてくれない。

というより、みんなに共通する答えはない。研究に答えや終わりはないということだ。

その後、キーパーソンインタビューを行い、精華町の現状と課題を把握した上で、3人で対話を重ね、われわれが目指すべきありたい姿とはなにか、どのような施策をどのようなプロセスで行っていくべきかについて研究を行なっていった。

研究を進める中で、理想のありたい姿があっても、われわれ3人で組織を変えていくことは不可能であるとの認識を持った。後に続く、人マネ2期生・3期生らと共に手を取り合って、精華町をあるべき姿に変えていこうと思う。

■精華町 上下水道部 上水道課 吉岡 満

少しの緊張と大きな希望を持って迎えた京都会場の初日を思い出します。各自治体3人1組での参加が基本のこの部会、自治体ごとに集まるのではなく、3人がバラバラにテーブルに付くように設えられた仕組みの中、テーブルを同じくした他市町の職員の方々の顔を拝見しながら、果たしてこの人達はどの様な方々なのだろう？と、訝しげに様子を見つつ、幹事団の話しに耳を傾けた事が少し懐かしく思えます。人マネに参加した当初から最終回まで一貫して幹事の口から発せられるキーワード「この場所は研修会じゃない」、「研究会である」口酸っぱく言っておられたこの言葉の真意が本当の意味で理解できるのは、最終回を経た今の様な気がしています。

「人マネ道場」では、未熟で拙かろうとも、習った知識や技術をスグに実践に移す事を求

められます。「ダイアログ」この、まだまだ聞きなれない話し合いのスキルを使って、色々な職員との対話により、たくさんの想いを知り得た人マネ前半戦。この前半戦の結果を踏まえて、夏合宿から後半では、各自治体で考え抜いた組織変革のプランを磨き上げ、実践可能なレベルにまでに仕上げているプロセスは、やはり「研修」ではなく「研究」でした。

しかし、参加して感じた「人マネ道場」の最大の魅力は、知見を広げ、組織変革の実践力を身に着ける、こうした仕組みではありませんでした。

どのように文字で表現すれば良いのか、今の自分の実力では書ききる事は出来ないませんが、自分の心に刻み込まれた「想い」だと思えます。幹事の方々の熱い想い。2016年の春、この研究会に集まった仲間たちは、自分たちに組織変革が起こせる様な潜在力があるなんて、恐らく誰も信じてなかったと思えます。しかし、幹事の方々だけは違っただと、今になって気づきます。一生懸命に私たちに信じて伝えて頂いた事は「期待」となって心に深く根付きます。信じて頂いた恩に報いるには「期待」に応えること。常にこの心地よいプレッシャーを感じながら、感謝の気持ちを忘れずに期待に応えて行きたいと思えます。

また、多くお話しはできませんでしたが、出馬部会長の「優しさ」も心に残っています。自治体によっては、過去の人マネ参加者と、現参加者との温度差から「マネ友」ではなく「過去トモ」と呼んでいることや、夏合宿での発表が上手く行かなかった自治体においては、再発表を「リベンジ発表」と呼ばれている事に対して、人マネ卒業後、日々、忙しく業務をこなしている先輩と現参加者との温度差なんて当たり前であり、だけど、彼ら彼女らの心には小さくとも、ちゃんと「火」は灯っている。必ずや「その時」がくれば、仲間になってくれるから信じようという事や、上手く行かなかった発表を練り直して発表する事について、何がリベンジなのか、何に復讐するのか、その言葉が本当に適切なのかを話されている時に、この部会や関係者、これまでのマネ友、これからのマネ友に対するとっても深い優しさを感じました。

「こんな人になりたい」と、思えるような、幹事団をはじめとする皆様方との出会いは、自分自身のこれからの生き方も変わる事となりました。

最後に、北川顧問、出馬部会長をはじめとする幹事団、事務局、全国のマネ友、送り出してくれた職場の仲間、関係する全ての皆様に感謝します。

春を思うとすっかり仲良くなった京都会場の仲間たちと「また会いましょう」と、約束して別れました。皆さんの顔は、自信に満ち溢れるだけでなく、どこか強さと優しさを感じさせるものでした。自分も皆さんの目にそう映っていたことを願い筆をおく事とします。