

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

京都府久世郡久御山町

産業課 神園 哲也

都市整備課 中村 竜雄

国保健康課 大坂 泰之

## 1 はじめに

久御山町は、今年度から初めて人材マネジメント部会に参加することとなり、私たち三人は、三人全員が立候補して部会に臨んだ。

1年間、部会を通して私たちは、これまでに経験したことのないほどの対話を繰り返し、「組織改革」、「ありたい姿」などについて語り合ってきた。この過程においては、自分たちの職場にも同じ思いを持つ仲間が存在も確認することができたし、町長をはじめとする幹部層の考えなども聞くことができた。また、部会での取り組みは、部会参加のマネ友等との対話で得た「気づき」や「学び」を通して、「自分たちの組織をどう変えていくのか」、「自分はどう行動していくのか」、そして「ありたい姿とはどのような姿なのか」ということを研究していくことの必要性を知り、考えるきっかけになった。

本共同論文において、私たち三人のこれまでの取り組みによって得た「気づき」や「学び」そして、「モヤモヤ感」を振り返るとともに、今後の取り組みシナリオについて述べていくこととする。

## 2 部会での取り組み

今一度、改めて部会での資料を読み改めてみると第1回部会資料に部会の主たる研究課題が記述されている。

■ “組織能力”を形成する、職員個々人の思考と行動の能力の高め方

■ 各職員・職場の努力を全体の価値創造に統合する組織経営のあり方

今読んでみても難しい課題であるが、各回での取り組みは以下のとおりである。

### 第1回

- ① 「組織変革」とは何か
- ② どうすれば自分たちの組織を変革できるだろうか

### 第2回

- ① やらされ感とは何か
- ② どうすればやりたい感で仕事ができる組織になるのか

### 第3回

- ① 価値前提とは何か
- ② どうすれば価値前提で考える習慣を身に付けられるだろうか

### シンポジウム

地方創生を牽引しうる自治体の組織能力とは

## 夏季合宿

自治体発表

### 第4回

夏季合宿からの修正発表

### 第5回

- ① 改めて、部会とは何であったのか
- ② これからの自分にコミットする



## 3 組織の現状把握について

自分たち組織の「ありたい姿」はどういう状態なのかを確認するために、現状はどうかを分析した。分析にあたっては、現状を知るための資料を集め、三人によるダイアログを行った。現状を知るために収集した資料と対話により共通認識したことは以下のとおりである。

### 《収集資料》

- 窓口サービスに関する意識調査（平成 26 年度）
- 人材育成職員アンケート（平成 21 年度）
- 職員研修庁内広報誌（平成 24 年度）
- 職員提案制度集計（平成 27 年度）

### 《共通認識》

- 職員アンケートなどにより意見を聞くが、その後はどうなっているのかわからない、活かされていないのではないか。
- 管理職層と若手職員との考え方に溝がある。
- 縦の構図だけで仕事をしていないか。他部署の仕事を知らない。
- 職員のやる気を醸成する職員提案制度が活かされていない。

以上のようなことから見えてくる組織の現状は、総括的に「閉塞感・コミュニケーション不足」や「やらされ感」が充満した決して良いとは言えない組織像、職場の雰囲気は浮き彫りになった。

## 4 キーパーソン対話

キーパーソンとして、組織変革に必要とされる存在である、行動力、実行力、人を動かす力を兼ね備え、周囲に影響を与えることのできる人材を「キーパーソン」とし、自分たちの組織・職場の中で誰がキーパーソンなのか、協力できる仲間になってもらえるのかを考え、キーパーソン対話を行った。

■7月4日（月）職員3名との対話

■7月6日（水）町長インタビュー

■7月11日（月）総務部長との対話

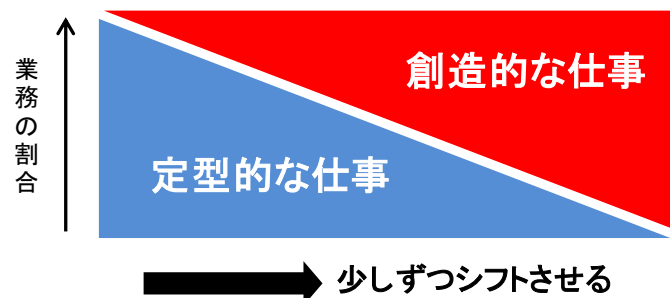
合計5名と対話、インタビューを行ったが、得られた組織の現状に対する印象や思いは、ある程度共通していると実感した。「職員間の意識がバラバラではないか」、「風通しが悪い（上下・横関係）」、「職員数の減少に加え、業務量の増加による余裕のなさ」などが対話の中から共通認識であると感じることができた。また、町長インタビューにおいては、「職員全員が積極的変化を出していく力を持っている」、「やらなければならないなら前向きに取り組むほうがいい」などの貴重な意見も頂けた。

## 5 夏季合宿発表の検討

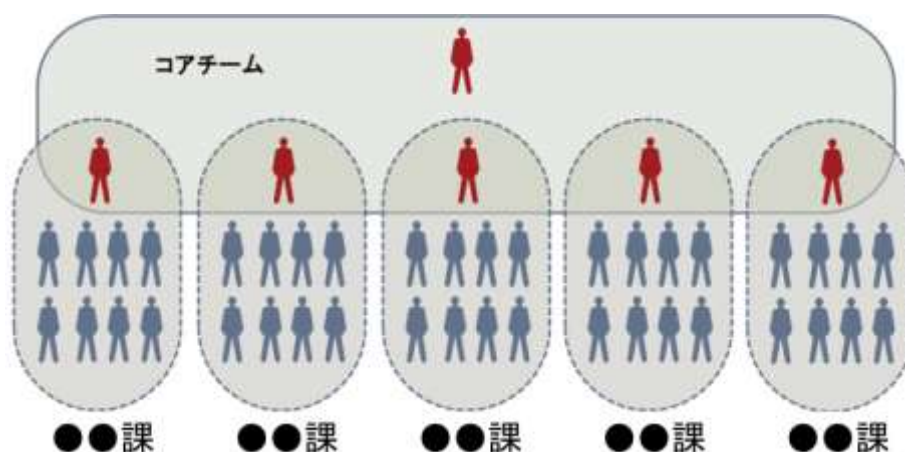
夏季合宿では、組織変革に対して各自治体がこれから取り組みたい施策を発表することになっていた。久御山町ではこの発表にあたり、大きな2つの方針を検討した。

「自ら考え、行動できる職員・組織」になるためにはどうすれば良いか。まず、職員自身が変わらなければいけないのではないかと考えた。「自ら考え、行動できる職員・組織」になるためには、「定型的な仕事」から少しずつ「創造的な仕事」にシフトしなければならない。つまり、より挑戦的に、革新的に、目的とビジョンと理念をもってチャレンジする事務業務が必要であると考えた。

「創造的な仕事」とは何なのか、どう考え、取り組むべきなのかを職員同士で意識を共有する必要があると考え、発表の1つ目の方針は、「久御山町版人材マネジメント部会」を発足させることとした。この部会を「ひとつなぎ」と命名し、2016年度から開催しようと考えた。



2つ目の方針は、「創造的な仕事」がより活発になるための組織とは何かを考え、「プロジェクトチーム」を発足させることとした。まず部や課の組織体制を割り振り、そこに業務課題を当てはめるのではなく、課題集約型の組織を目指すものである。突如発生した課題に対して、それぞれの課が課題を押し付けあうのではなく、新たな課題が発生し、それがどこかの課に割り振りにくいのであれば、複数の課から職員を集めて課題を解決させる「プロジェクトチーム」を発足させ、課題を解決させるのである。結果として、自分の課以外の職員の考えや取り組み方に触れる貴重な機会となり、職員の能力向上にも寄与すると考えた。理想を言えば、上司からの業務命令としてプロジェクトチームに参加することになれば、「やらされ感」による業務に陥りがちであるので、職員の提案やそのアイデアに賛同する職員の自主参加によってプロジェクトチームを発足させられないかと考えた。



【問題集約型の組織イメージ図。課題に合わせて即座に集合・解散する。】

8月8日（月）に、上記「キーパーソン」を中心とした職員へヒアリングを実施した。質問の内容は「課題解決のためのプロジェクトチームの発足について、また職員同士による任意の勉強会について」である。ここでも様々な意見をいただくことができた。産業振興、男女共同参画、子育て支援事業、窓口サービス改革、債権管理などは特定の課だけでできる業務ではなく、町全体で大きな問題として捉え、部や課を越えて連携しながら取り組まなければならない業務内容である、という意見は大変貴重であった。また、業務時間後でも良いので、何気ない会話の中から町の課題解決に繋がる施策を見つけ、検討できる自主勉強会があっても良いのでは？という意見もあった。

## 6 夏季合宿発表（組織変革のための施策）

夏季合宿ではこの大きな2つの方針について発表を行った。

### **そこで私たちは提案します!!**

**プロジェクトチームの編成!!**      **ワークショップの開催!!**  
**「久御山町チームひとつなぎ」**



部や課を越えて、  
町の課題を解決!!

時間外の自主勉強会!!  
職員の思いや考えを語ろう!!  
他の課の業務を知ろう!!

ダイアログ+ディスカッションを  
使った手法で!!

ダイアログを使った手法で!!

### **プロジェクトチームって？**


- ・月1回(約1時間)程度開催
- ・全職員から10名前後で構成(人マネ3名も参加予定)

**【今後のスケジュール】**

- ・今年12月までに課題(テーマ)を1つ選定
- ・翌年2月までにプロジェクト案を関係課上司等へ提案
- ・翌年4月に、全職員へ参画を呼び掛ける
- ・4月中にメンバー構成決定

実務上、問題となっている業務案件を  
部や課を越えて解決しよう!!

部や課を越えた「横」の連携で、  
職場の様々な課題を解決する!!



## ワークショップって？

- ・月1回(約1時間)程度開催(業務時間外)
- ・全職員へ参加を呼び掛ける
- ・テーマは毎回みんなで事前に考える


**いづれは「思い」を「形」に変えていこう!!**

**人マネを参考に仲間を3名から増やす!!**

**【今後のスケジュール】**

- ・翌年2月までにワークショップ案を総務課上司等へ提案
- ・翌年4月に、全職員へ参画を呼び掛ける

**みんなの「思い」を共有し、信頼関係が構築できる!!  
仕事における新しい発見が!!**



反応は上々であったが、次のような指摘もいただいた。「自主学習会やプロジェクトチームに人マネの3名も積極的に参加し、まずどのように活動することが必要なのか自らが率先して示すことが重要ではないか」、「活動の中身が重要であるので、創意工夫してほしい」、「最終的には存在の有効性をトップに認めてもらわなければいけない」などであった。

他の自治体の発表からも随分と刺激をもらった。特に「計画の段階から、どの段階でどんな手法でどんな項目の効果の確認するのかを示す」などはとても参考になった。また発表の熱意や工夫で伝わり方が随分と違うのだと感じた。

久御山町は1年目であるが、数年参加してきている自治体の中には、過去の人マネメンバーとの関係性や継続性で上手くいっていない自治体もあり、我々が実行していくことだけでなく、来年以降のメンバーとの関係性も十分考え協力して行くことが必要と感じた。



## 7 合宿後の取組み（第4回の再発表）

全職員へ意識調査アンケートを実施した。部署内のコミュニケーションについてどう思うか、他部署との連携についてどう思うか、自主学習会を開催した場合に参加したいと思うか、などを質問した。多くの職員は、部署内のコミュニケーションは円滑であるが、他部署と連携して業務を進めることは重要であり、今後自主学習会が開催されれば参加したい、と答えた。ただ、部署内のコミュニケーションが円滑でない、他部署との連携も必要ない、などと答えた職員も、勤続年数や役職や部署に関わらず1~2割程度存在したため、特定の条件下でなくあらゆる部署において一定数存在するものであることが分かった。

10月12日（水）には自主学習会を開催した。自主学習会は、職員同士、住民同士がひとつに結びつきながら行政が行えるようにとの思いを込めて、「ひとつなぎ」と命名した。業務後の時間であったが、合計13名の職員が自主的に参加し、「久御山町の魅力とは？」、「今後どんなことを実施していく必要があるか」などについて話し合った。普段話す機会の少ない職員とも対話を通じて価値観を共有する良い機会になった。

11月9日（水）総務部長、総務課長、行財政課長へ政策提案とダイアログを実施した。「部課長会議で他部署の情報をより共有できる仕組みが必要なのは」、「ワークショップ形式の自主学習会は、最終的に久御山町に還元できるように」、「自主学習会は今の人マネの取組みを発展させたものが良いと思う」、「プロジェクトチームや自主学習会の発案は良いが、それ自体が目的になってはいけない。何を達成したくてそれらを取り組むのか見失わないように」「まずは所属する部署など身近な部分で、どのような取り組みが出来るのかを考えてみる等足元を見直すことも必要では」などというアドバイスをいただいた。

**②プロジェクトチーム、まずはその前に・・・**

**職員提案制度の改正からスタート!!**

現状は・・・

- ・提案された制度のその後のあり方が明確でない
- ・可決、否決の理由が明確でない
- ・可決された提案は、担当課の業務として割り振られる
- ・誰がいつ提案したのか、他の職員が分からない

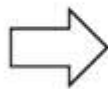
⇒ **職員のやる気を引き出す制度になっていないのでは？** **改善!!**

12



## ②どんな職員提案制度にする？

- 職員から提案された制度は全職員に内容を公表すべし!!
- 選考過程を全職員が分かるようにクリアにすべし(見える化)!!
- 可決された制度は、担当課職員+発案者+α職員のプロジェクトチームで進めるべし!!
- いつまで、どこで、だれが、どのように業務を行うか、いつの時点でどのように進捗を確認するかを事前に計画すべし!!



職員が自ら考え、行動する第一歩に!!



13

## 8 見出した成果、創り出した変化

この1年間の活動を通して、さまざまな職員とダイアログを通して意識を共有できたことは大きな成果である。同じ志をもった「仲間づくり」ができたことは今後の久御山町の変革に大きな役割を果たすと確信している。

自主学習会「ひとつなぎ」を開催することができたことは「自主・自立」に向けた大きな一歩である。久御山町にとって今後何が必要なのか、考え続ける場を提供することが重要で、不定期でも継続して開催していかなければいけないと考えている。久御山町は人マネ参加1年目であるが、2年目以降も参加を継続する予定であるので、人マネ1期生だけでなく2期生以降とも良い連携を取りながらこの自主学習会を継続していきたい。

また今回の活動で、組織変革に対する転換を示すことができたのではないかと感じている。考え行動する組織風土とは何なのかという問いを職員に投げかけることができたのではないかと。今後、仲間を増やしてこの問いに正面から取り組んでいきたいと思う。



## 9 自分達としての取組みシナリオ（1年後に目指す状態）

次の3つの状態を目指し、更に活動を進めていきたいと考える。

- 自主学習会「ひとつなぎ」を継続的に実施し、仲間を増やす。
- 職員研究グループを作り、政策研究を行う。
- 職員提案制度を改正する。

「職員提案制度の改正」は、ひとりの職員が久御山町のために何ができるか考える機会作りに重要な役割を果たすだけでなく、「アイデアは担当者だけで考えるものではない」という職場の風土作りにも必ず役立つはずである。しかし、現状の制度では、提案者が最後まで提案施策に関われず、提案者が当初イメージした結果に繋がらない状態であったり、指示された部署が「やらされ感」の中で業務を行うため、パフォーマンスが低かったり、優先順位が後回しにされがちであるといった問題点が指摘されている。住民のみならず、職員のための制度にも成り得ていないことから、この制度改正を経営者層に提案できるように検討を続けたい。

## 10 （付記）3人それぞれの思い

〔産業課 神園 哲也〕

自分自身は、組織・職場、そして職員のあるべき姿について、いつも評論家的、第三者的に考えていたように思うし、自分の組織や地域についてもどこか客観的に見ていたように思う。つまりは、「自分事」として見ることができているところがあつたように思う。

しかし、もう一方では、その考え方や見方をしているはいけないと思う気持ちがあり、本町が今年度から初めて「人材マネジメント部会」に参加すると聞き、ぜひ参加したいと思い、真っ先に手を挙げた。

振り返ればこの1年間の部会参加は、自分自身の成長と仲間と一緒に一歩を踏み出すことができた有意義な1年間だったと思う。

部会は、日常の業務ではなかなか議論することができない「組織変革」、「やらされ感・やりたい感」や「価値前提」などについて、他の自治体職員との間で「ダイアログ」という手法で対話するのだが、まさに「非日常」において、研修ではなく「研究する」貴重な経験ができた。私を含めた部会参加者3人は、多くの時間を「ダイアログ」に費やしてきたし、「キーパーソン」とも対話を重ねることができ、自分たちの職場における仲間の存在も確認できた。

夏季合宿では、「ありたい姿」に向かうための施策については、「プロジェク

トチームの創設」を提案し、そして、再提案においては、「職員提案制度の改正」とダイアログを重ねて変遷したが、今後も組織の現状を知ることや勉強を続けていく必要があり、仲間も増やしていく必要があると感じており、「研究」を続けていかなければならないと思っている。

そんな中、最後の部会において幹事団のみなさんからいただいたコメントは、「モヤモヤ感」がスッと晴れていくような最高のコメントだった。「できることをやってみる」、「自ら動く」、「ささやかな事でもやり始めよう」、「動くことで見えるものがある」…。

まずは、一歩目として自主勉強会「ひとつなぎ」のスタートも切ることができ、職員提案制度を利用した提案（まずは自分たちで提案制度を利用する）も行った。

自分たちはスタートしたばかりだが、今後も一歩ずつ研究を継続しなければならないし、火種を持ち続けなければならないと改めて感じている。

最後に、幹事団の皆さん、事務局の皆さん、京都会場のマネ友そして全国のマネ友の皆さんに心から感謝したいと思います。ありがとうございました。

#### 〔都市整備課 中村 竜雄〕

今振り返ってみると、これまでの自分は、組織の問題点などを考えることはありましたが、それを組織の「ありたい姿」へどの様な手段を使って近づけていくべきかを深く考えることが出来ていませんでした。

しかし、この人材マニフェスト研究所での研究を通じて、今までボヤっとしか見えていなかった組織の現状を把握し、「ありたい姿」について3人で幾度となく対話を繰り返し考え、答えが出そうで出ない「モヤモヤ感」から脱出するために、キーパーソンとの対話も繰り返し実施してきました。

そこで、少しずつ自分に研究する力がついてきたことに気付きました。また、対話をする事によって一人で考えるよりも考えを深めたり広げたりすることが出来る事や、共有することの大切さも知ることが出来ました。そして、何より自分たちで考えた「ありたい姿」への一歩として自主勉強会「ひとつなぎ」をスタートできたことは自信にもなりましたし、日常の仕事に関しても、例え小さくても自分の力で一歩前へ進むことによりモチベーションは向上し「やりたい感」で仕事出来るのだろうと感じています。

また、「研修」ではない「研究」を重ねてきたことにより、受け身ではなく自発的な行動をとること、そして自ら行動し実践することの「わくわく感」と「満足感」を体感できました。

この一年は本当に私にとって有意義でありましたし、3人で協力してきたか

からこそ意味のある一步を踏み出せたと思います。しかし、この一步を生かすも殺すも、今後継続していくことと、新たな一步を踏み出すこと、そしてもっと多くの仲間を見つけて心の種火に着火させていくこと、更に職員一人ひとりが久御山町の良い組織風土を作っていく次世代にバトンを渡すことが大切だと思います。そのために、今後も考え、対話をし、研究し続けたいと思います。

最後になりますが、いつも変幻自在のトークで感心させられっぱなしだった幹事団のみなさん、陰ながら支えてくださった事務局と運営委員のみなさん、そして何度も対話をさせていただいたマネとものみなさん、一年間大変お世話になりました。また、仕事が忙しい中、快くいつも送り出してくれた職場のみなさんにもこの場をお借りしまして、お礼申し上げます。ありがとうございました。

〔国保健康課 大坂 泰之〕

久御山町職員として採用され、丸3年が経ち、「果たして自分は久御山町の住民の意向に沿った施策が出来ているのか、これから久御山町職員として何ができ、残りの職員生活約30年間で必要とされる、され続ける職員になるためには何が必要なのか」と、悶々と考えていた時に、この部会のお話を聞きました。参加を決意するまでには随分悩みましたが、「参加しない後悔より参加した後悔の方が良いのでは」、との思いで参加することを決意しました。幸いにも経験豊富な先輩方と一緒に参加できたので、意気揚々ノビノビと1年間活動することができました。

地方自治体も生き残りをかけた戦いの時代になっていると感じています。「強いものが生き残るのではなく、環境に適応できたものが生き残る」と言われるように、地方自治体も住民の価値観に寄り添い、住民の変化に合わせて変わっていかねばいけません。つまり、考え続けて変わり続けなければ生き残れないということではないでしょうか。果たして久御山町はそのための組織になっているのか、1年間ずっとずっと考え続けました。これからもずっとずっと考え続けなければいけないと思っています。そしてそれは職員一人で考え続けるだけでなく、職



員みなで、住民みなで考え続けなければなりません。来年度以降も新しい仲間と久御山町の未来について考え続けたいと思っています。

以上