

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（福岡県筑後市）

人材マネジメント部会研究成果報告

早稲田大学マニフェスト研究所 人材マネジメント部会

福岡県筑後市

松延 美和、山元 俊和、深山 繁

1. はじめに

私たちは、筑後市からの第3期生として早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会（以下、「部会」という。）に参加した。初めは、何故私たちが部会に参加しなければならないのかという「やらされ感」での参加であった。しかし、研究会（全5回）で幹事団から様々なことを学ぶとともに、他自治体の参加者とダイアログ（対話）を積み重ね、他自治体の取り組みの歴史・一人ひとりの考え方の違いなどに触れ、多くの学びや気づきを得る中で、少しずつ考え方が変わり、いつしか、本気で部会に参加していた。また、各研究会後に出される課題に3人で取り組み、自らで考え、共有・共感を覚えるまで語り合い、行動し更に考え、という過程を繰り返していくことで、3人の間に同じ目標に向かっていく仲間としての強い絆（信頼関係）が生まれていた。

この論文は、部会に参加した私たち3人が、組織課題を解決するために、考え語り合い、実践を振り返る中からどのように組織変革と人材育成のための施策を発見していったのかをまとめたものである。この文書が、「地域の幸せと発展に貢献し続ける組織」をつくるため、職員一人ひとりが自分にできることを自分事として考え、一歩前に踏み出すための一助になれば幸いである。

2. これまでの経過

（1）部会活動の経過

今年度は79の自治体が部会へ参加し、毎年増加し続けている。

部会の特徴としては、①3人1組での参加、②組織課題を解決するための施策の実践と学び、③過去の参加者や他自治体など多くの参加者とのネットワークの活用、の3点が挙げられる。また、部会は答えを教えてもらう研修ではなく自ら考える研究である。筑後市が抱える問題を見極め、どのように対処していくかを実践的に研究する場であり、組織変革と人材育成を同時に実現することを目指している。

なお、部会の活動経過は以下のとおりである。

第1回研究会 平成28年4月20日 福岡会場 課題：「組織の現状把握」

第2回研究会 平成28年6月3日 福岡会場 課題：「キーパーソン対話」

第3回研究会 平成28年7月21日 福岡会場 課題：「合宿での発表準備」

シンポジウム 平成28年7月29日 東京会場

夏期合宿 平成28年8月21日～23日 東京会場 課題：「発表内容の見直し」

第4回研究会 平成28年10月27日 福岡会場

第5回研究会 平成29年1月26日～27日 東京会場

（2）筑後市での取り組み

各研究会後に課題が出され、それらの課題解決のため3人で取り組んできた内容は以下のとおりである。

- ① 3人でのダイアログ
- ② キーパーソンインタビューの実施
- ③ 夏期合宿での発表資料の作成
- ④ 全職員インタビューの開始
- ⑤ 第4回研究会での発表資料の作成
- ⑥ 施策実現へ向けた研修担当課や部課長会への説明

また、下表は私たちが行ったインタビュー内容を一部抜粋したものである。理想へ近づくためには現状をどのように変えていけばよいのかという目線でインタビューを実施したため、組織の現状については悪い意見が多く出る結果となった。

| 理想の組織 | 組織の現状 |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ・常に前向きに取り組む職員・組織 ・担当部署を越えて全体を見る視点 ・職員が助け合っている組織 ・個人のやる気や成果が正当に評価される ・職員が自己研鑽に励み、業務改善できる組織 ・仕事の引き継ぎが円滑な組織 ・やりがい、楽しさがある組織 ・職員全員が目標達成に向かっていている組織 ・職員が互いに尊重し合いつつ、刺激し合う組織 ・仕事とそうでないときのメリハリがある ・職場環境が良い ・意識をチームとして常に持てる組織 ・トップダウンとボトムアップがうまく組み合わされている ・各部署の連携・協力がとれている ・市民と協働するコンパクトな組織 ・非常時の対応がしっかりできる ・職員が考えながら職務に取り組んでいる組織 ・職員が課題を共通認識できている ・部署間でのコミュニケーションが円滑で人間関係が良好であること ・課題に対し長期的スパンで目標に向かっていている ・共通の目標へ向けた成果が出せる ・個々人が目標を持って業務に臨んでいる ・企画ができる組織（チャレンジできる組織） ・役割がはっきりしており、意見が言えて上司は部 | <ul style="list-style-type: none"> (良い意見) ・上司と部下の関係が比較的フラク ・接遇が良くなった（職員の新陳代謝によるものか） ・同じ方向に向いた時の一体感や実行力 ・真面目 ・課を超えて仕事の協力が得やすい ・縦割り、硬直的で無意味なセクション同士の争いなどが比較的少ない ・個々の事務能力や対人能力が高い ・市長を含め、上司と話しがしやすい ・前例に拘らない職員が案外存在する ・職員間での相談がしやすい ・課題解決に全体であたる (悪い意見) ・出世意欲がある事が悪いという雰囲気 ・仕事してもしなくても、出世してもしなくても給料が一緒 ・仕事ぶりなどのレッテルを張るのが早すぎ ・組織規律が緩い ・あきらめや批判から入る ・新しいものを創造することや斬新さが少ない ・指摘や褒めることが少ない ・職場全体でモチベーションをあげるようなきっかけがない ・目標実現に向けた積極的な動きに乏しい ・決め事がおろそかにされていると感じる |

| | |
|--|---|
| <p>下の意見を受け止めて返してくれる</p> <ul style="list-style-type: none"> ・生き生きと仕事ができる ・目標へ向けてすべきことを理解し、全員が全力で取り組む組織（オーケストラのような組織） ・将来ビジョンが明確でそれに向けた道筋がしっかりできている ・スピード感、オープン、シンプル ・チームとしてまとまりがある組織 ・住民から見近さを感じてもらって・頼ってもらえる組織 ・明るさと厳しさを持ち合わせた組織 ・やりがい、達成感、満足感を持てる組織 ・職員が働きやすく、稼働力を発揮できる組織 ・より良い方向を見出すような意識のある組織 ・市民の財産と福祉の向上（目標）を見出すような意識のある組織 ・上司はジェネラリスト・部下はスペシャリスト | <ul style="list-style-type: none"> ・組織再編と人事異動が多く専門的な分野において熟知したものが少ない ・現状に甘んじている職員が多い ・経営陣のまとまりを感じない ・自己決定ができていない（スピード感がない・他自治体の動向に左右） ・笑顔で仕事できていない ・スクラップ&ビルドが出来ていない ・チームパフォーマンスを上げるための自分の役割、そのための自己研鑽、工夫、行動という視点で働いている職員が少ない ・リーダーシップに溢れた人が少ない ・他人事意識 ・情勢認識が十分に一致していないため、目標が一致していない ・変えることへの抵抗が強い ・失敗を恐れている ・縄張り意識がある |
|--|---|

3. 施策立案までの歩み

(1) 夏期合宿まで

第1回研究会で「組織変革とは何か」「どうすれば自分達の組織を変革できるだろうか」というテーマについて班ごとにダイアログを行い、各班から「キーパーソンの育成」、「全体の意識改革」、「情報共有・意識改革」が必要との考えが示された。第2回研究会では「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」について考えるなかで、仕事の目的・結果がはっきりしないとやらされ感になるのではないかという意見などが出た。第3回研究会では何を大切にするかを考え、それをもとに意思決定をすることが「価値前提」であることや、価値前提で考える習慣を身に着けるためには、一つ上の役職から見た目線で組織の価値を考え、その考えを共有する場を設ける（多くの人の価値観を知り、思い込みを防ぐ）ことが重要であると学んだ。

第1回研究会後に「組織の現状把握」が課題として出された。私たちは「筑後市の課題と現状」を知るために、組織のキーパーソンだと思ふ20代から50代までの男女1名ずつの計8名に対して、①あなたが理想とする筑後市役所（組織）とはどのようなものか、②理想の組織と現在の市役所を比較して改善が必要だと思われる点は何か、③どうすれば改善することができるか、の3点についてインタビューを行った。

次に、第2回研究会後の課題として、「キーパーソン対話」が出された。これまでインタ

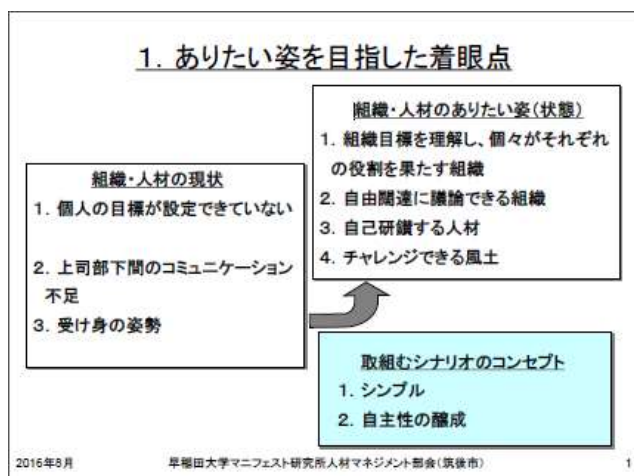
ビューを行ってきたキーパーソン以外に、組織の方針を決定する市長をはじめとする部長級以上の8名に対してインタビューを行うことで、これまでの考察から抜け落ちていた幹部層側からの視点など新たな気づきを得ることができた。

各研究会の中でのダイアログやキーパーソンインタビューで、様々な人の意見に触れ、それらの意見を踏まえ3人でダイアログを重ねていく中で、組織が目指すべき目標を職員が理解し、共感できていることが理想の組織になるために必要なのではないかと。そのためには、職員間の認識の差を埋めるためにそれぞれが話し合う場、「対話の場」が必要なのではないかと考えに至った。

8月の夏期合宿に臨むにあたり、各研究会で得た気づきやキーパーソンインタビュー、幹部層へのインタビューで出された様々な意見、さらには、各研究会の振り返り動画や7月のシンポジウムにおいて示された多くのキーワードをもとに3人でダイアログを重ね、まとめたものが以下の図1、2である。

(図1)

(図2)



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 |
|-----------|---|---|
| 「語る場」 | <p>① 部長が月に1回各研究会に交代で出席し、その目的「ワーク」において職員が意見を述べ、その場で議論し、組織の方針や目標を決定する。</p> <p>② 部長が月に1回各研究会に交代で出席し、その目的「ワーク」において職員が意見を述べ、その場で議論し、組織の方針や目標を決定する。</p> | <p>① 職員が自分の役割を理解し、組織の目標達成に貢献できるようになる。</p> <p>② 職員が自分の役割を理解し、組織の目標達成に貢献できるようになる。</p> |
| 「ゼリ/リー研修」 | <p>① 職員が自分の役割を理解し、組織の目標達成に貢献できるようになる。</p> <p>② 職員が自分の役割を理解し、組織の目標達成に貢献できるようになる。</p> | <p>① 職員の意識が向上し、組織の目標達成に貢献できるようになる。</p> <p>② 職員の意識が向上し、組織の目標達成に貢献できるようになる。</p> |
| 既存制度の見直し | <p>① 職員の意識が向上し、組織の目標達成に貢献できるようになる。</p> <p>② 職員の意識が向上し、組織の目標達成に貢献できるようになる。</p> | <p>① 職員の意識が向上し、組織の目標達成に貢献できるようになる。</p> <p>② 職員の意識が向上し、組織の目標達成に貢献できるようになる。</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(筑後市) 2

(2) 第4回研究会まで

夏期合宿でプレゼンを行った際に幹事団より、①プレゼンから熱(想い)が伝わらない、②既存制度の見直しにより職員のプレゼンの機会を奪うことになるのではないか、③ありたい姿に仲間との協力が含まれていた方がよいのではないか、④首長や幹部職員へ施策を提案する際、相手が「なるほど」というのがなければ、相手にうまく伝わらない、などの指摘を受けた。

それらの指摘を踏まえて、第4回研究会に向けてプレゼン内容を見直すことにした。なかでも、相手を納得させるための現状把握が不十分であると考え、ありたい姿と組織の現状について深掘りするために全職員インタビューを開始した。それまでのキーパーソンや幹部層への質問内容から変更し、①あなたが理想とする筑后市役所(組織)とはどのようなものか、②現在の筑后市役所(組織)の良いところ・悪いところはなにか、③理想と現状が異なるのはなぜか、の3点にした。インタビューを重ねるにつれ、個人の目標をしつ

かりと持っている職員や、上司とフランクな会話はできている（雑談はするが、波風が立つような話題には触れない）職員が多くいることが分かり、私たちが夏期合宿の発表まで考えていた組織・人材の現状は、誤った思い込みであったことに気付いた。

そのことを踏まえて、ありたい姿と組織・人材の現状を以下のとおり見直した。

ありたい姿

「組織目標を達成するために職員がそれぞれの役割を理解し、仲間と協力して改善・実行できる組織」

組織・人材の現状

- ① 組織に対する想いがある
- ② コミュニケーション不足
- ③ 積極的な行動が少ない

さらに、ありたい姿と組織・人材の現状を見直したことにより、職員が連携できる施策の必要性をこれまで以上に考えるようになった。そこで、同じ職責の職員が、それぞれ抱える課題や考えなどについて対話できる、筑後市版の人材マネジメント部会（通称：ちっご版人マネ）の実施を施策として提案することとした。

（3）部課長会発表まで

第4回研究部会発表の際、幹事団より、①施策とはシナリオであり、計画ではなく作戦である。②実行する期間を考える時、～年までに～をすると決めてしまうのではなく、なぜ～年もかかるのか、もっと短くするにはどのようにするべきなのかという視点で作成する。③作戦を考える時、現状をみながら軌道修正を行い、常にブラッシュアップを行うことが大切である、との指摘を受けた。

上記の点を踏まえ、私たちが考える施策の抽象的な部分をより具体的にしていくため、改めて3人でダイアログを行った。まず、部会と並行して庁内で行ってきた全職員インタビューの結果を見直し、現状を改めて知ることから始めた。一人ひとりの意見から見えてきたことは、所属する部署以外において、見直すべきと考える部分があっても、それを伝えることに「遠慮」が働き、組織全体の良策となり得る機会が失われていることであった。また、今まで経験した部署において、理想の組織に近い職場はあるかとの問いについて、あると回答した理由に、「係長から、ある程度の裁量を任せてもらったことにより、自ら進んで考えるようになった」「仕事を進めるにあたり迷いが出た際、係長の経験からヒントをもらえた」など、キーマンとして係長の存在を挙げる職員が多かった。

このことから、組織改善の方策として、①個々人が持っている考えを組織の礎として生かすために、意見を伝えることに対する「遠慮」をなくす。②自分と異なる意見を徴しても、拒否から入るのではなく、自らを変えていくきっかけとして受け入れることが重要である。これらを実現し、職員間の信頼関係を強化していくため、「対話の場」として「ちっご版人マネ」を職員階層別ごとに実施することとした。平成29年度は、私たちが組織のキ

| 施策 | 誰が、いつ、どのようにして実施されるのか → この施策に込めた工夫などのような点 | 期待される変化・効果 |
|-----------------|--|--|
| 「ちっこ版人マネ」 前編 | <ul style="list-style-type: none"> ① 職人 マネエ + 外部講師 + 研究会 + マネエ友 ② 語り場 ③ 平成29年度 ④ 12月15日 ⑤ 各階層ごとのダイアログ ⑥ 外部講師による「マネエ友」の育成 ⑦ 現場に合わせた対応 ⑧ 各階層のダイアログ、全職員のダイアログ | <ul style="list-style-type: none"> ① 共通の目標・方針 ② センター・現場の両方 ③ 各階層が役割を明確に認識すること |
| 「ちっこ版人マネ」 後編 | <ul style="list-style-type: none"> ① 職人 マネエ + 外部講師 + 研究会 + マネエ友 ② 語り場 ③ 平成29年度 ④ 12月15日 ⑤ 各階層ごとのダイアログ ⑥ 外部講師による「マネエ友」の育成 ⑦ 現場に合わせた対応 ⑧ 各階層のダイアログ、全職員のダイアログ | <ul style="list-style-type: none"> ① 各階層ごとの目標・方針 ② 現場に合わせた対応 ③ 各階層の役割を明確に認識すること |

早稲田大学マニエスタ研究新人材マニエスタ研究会 3

| 施策 | 4月 | 5月 | 6月 | 7月 | 8月 | 9月 | 10月 | 11月 | 12月 | 1月 |
|---------------|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|----|
| 語る場 | 実施 | | | | | | | | | |
| ちっこ版人マネ 前編 | | 実施 | | 実施 | | 実施 | | 実施 | | 実施 |
| ちっこ版人マネ 後編 | | | | | | | | | 実施 | 実施 |

早稲田大学マニエスタ研究新人材マニエスタ研究会 10

4. 組織変革のための具体的施策

(1) 具体的施策

私たちが理想とする「組織目標を達成するために職員がそれぞれの役割を理解し、仲間と協力して改善・実行できる組織」を実現するためには、職員間で「語り合う」ことにより、自ら「気づき、共感し、そして想いを共有する」ことが重要である。理想の組織の実現のために以下の施策を実施する。

① 「語る場」

職場の垣根を越えたダイアログとして、平成28年8月より始めた全職員インタビューを平成29年度も引き続きオフサイトミーティングとして行う。職員1人と私たち3人の対話の場を設け、考えを聴くことで、互いの発見・共有・共感につながる。そして、これまで話したことのない職員とのコミュニケーションを図るきっかけとなる。さらに、組織について考える仲間を発掘する機会にもなる。

② 「ちっこ版人マネ（前編）」

外部講師、研修担当課、過去に部会へ参加したマネエ友係長に協力を得ながら、各階層別ダイアログを行う。同じ階層の職員同士が本音で語り合うことにより、職場間の問題が共有されるとともに信頼関係の構築が図られる。

平成29年度は、組織のキーマンである「係長」を対象とした対話型の研究会を開催する。外部講師の協力を得ながら年に3回の開催を目指す。組織を動かす力、話し合いの質、係長のあるべき姿、ありたい姿などを研究する。

③ 「ちっこ版人マネ（後編）」

「ちっこ版人マネ（前編）」の中で考えた「組織変革プラン」について、部課長会などの政策決定の場でプレゼンを行う。現場に即した内容のため、個人も問題意識が持ちやすく改革にスピード感も反映される。また、自分たちの考えた施策を実現させていくことで、組織と向き合うきっかけとなり、立案力、責任感の増など組織の強化につながる。

(2) 平成 29 年度スケジュール

「ちっこ版人マネ」《係長向け研究会案》

○第 1 回研究会 平成 29 年 6 月 27 日 テーマ：「組織を動かす力」

- ・ チームワークを発揮する
 - ・ リーダーとリーダーシップ
 - ・ 自身のマネジメント力を評価する etc
- 【事後課題①】
チームの現状を知る

○第 2 回研究会 平成 29 年 8 月 2 日 テーマ：「話し合いの質」

- ・ 3 分間プレゼンテーション
 - ・ 対話と議論
 - ・ 議論と意思決定法 etc
- 【事後課題】②
理想とするチーム像

○第 3 回研究会 平成 29 年 11 月 15 日 テーマ：「あるべき姿・ありたい姿」

- ・ プレゼンテーション
- ・ 係長に求められる役割
- ・ 決意表明 etc

○施策発表

部課長会などの場でのプレゼンテーションを行う

5. 参加者感想

(松延)

これまで、組織改革について考えることは、一部の権限ある人が行うものとして、他人事のような心持ちで過ごしてきた。部会に参加したことは、組織に向き合うことで自分に何ができるのかを考えるきっかけとなった。

組織のありたい姿を考える時、現状分析とシナリオ作成はどうするのか、艱難辛苦の連続だった。そんな時、鬼澤部会長代行の「正解がないものに出会うと人は逃げたくなる、1人だと真剣にやる人が多いと手を抜きたくなる」という言葉は、自分事として考える大切さや組織と向き合う自らの姿勢を問う戒めとなった。組織現状を知るため、3人で始めた職員インタビューは、自分達の取り組みを理解してもらえる機会になり、組織に対する日常の心持ちや仕事の向き合い方等、取り入れたい考えや尊敬できる学びや発見もあつ

た。同じように部会でも、多くの自治体の方と話す機会に恵まれ、組織課題や現状分析等、過程を共有できたことは大きな励みになった。部会のなかでも「組織改革は最終的には人と人との問題」と話されていたが、3人で取り組んだ1年間を振り返り、組織の最小単位である「人」と本音で話し合い、想いを共有することで、お互いの壁を越えて弾力性のある組織につながるのではないかと考えるようになった。また、伊藤幹事の「部会は難問を共有しながら成長する場」という言葉通り、組織改革という課題に各々の想いを1つに紡いでいく作業を繰り返し、根気よく向き合うことで自分達のやるべきことも整理されていた。共に取り組んだ時間は、前を向く力ももらえたと思う。組織を変えることは、一人ひとりの協力があってこそ出来るものであり、一人では完了することは出来ないが、組織のために何が必要かを考えることは一人でも出来る。この部会で1年間温めたものを継続し、これからも自らの課題として組織と向き合っていきたい。

(山元)

「対話に始まり、対話に終わった」まさにそんな1年間だった。お互いに話し合って考えを深め、共有・共感につなげていく。文章にするとたったそれだけの「対話」であるが、①社会的な手抜き（誰かにまかせる）②同調圧力（数・年齢・役職をチラつかせる、長幼の序など）③過剰付度（^{そんたく}気を遣う）という対話で陥りやすいワナもある中で、他者に対して自分の考えを言う（一人称で語る）、相手の意見を聴く（まずは受け止める）ことは、非常に難しく、自分の考えがうまく伝わらない、相手の意見に納得できないことも少なくなかった。また、各研究会のテーマが、正解が一つではない、しかも簡単には答えが出ないものであったために、研究会に参加中は「スッキリ感ではなく常にモヤモヤ感」といった状況であった。

しかし、そのような状況下で対話を積み重ねた結果として得た結論の多くは、自ら参加し、意見した分、腹落ち感があり納得のいくものだった。対話が万能の技法であるとは決して思わないが、多くの方が納得のいく結論を導き出すためのツールとして非常に有効であることを身をもって学ぶことができた。

こうした体験から、私たちが参加した部会のような「対話の場」が筑後市にもあれば、多くの職員が学びや気づきを得て、考えを共有することができ、組織改革につながる具体の施策が生まれるのでは、そんな想いからできたのが「ちっご版人マネ」である。私たち3人なりに対話を重ねて導き出した一つの策が、筑後市にほんの少しでもプラスになればと考える。

私自身も、部会に参加して様々なことを学び、施策を作って終わりではなく、部会で学んだことを生かして、組織の一員として、組織を変えるために自分に何が出来るのか、その時々々の職責、立場の中でやれることを考え、「誰かがやってくれるだろう」ではなく「一歩前に踏み出す」気持ちで行動していきたい。

(深山)

部会へ参加してからのこれまでを振り返ると、参加した当初は1年間もいったい何をやるのだろう。組織変革とか言っているけど難しそうだし誰かがしてくれるのでは、と他人事かのように思ったのが最初の正直な気持ちだった。それが部会への参加を重ねるにつれ徐々に組織に対する想いや取組みへの姿勢が変わっていった。

まず、市役所の中でいろいろな方へインタビューをさせていただき、普段の仕事では話すことがない組織や仕事に対する想いを聞く中で、ほとんどの人が何かしら組織を変える必要があると思っていることに驚いた。なぜなら、それまでの私は担当の業務だけといった狭い範囲しか見ていなかったし、その範囲内で何かあった場合のみ対処していたからだ。つまり、「事実前提」で物事を考えていたためだ。

それが、日常の業務から離れて、組織変革といった共通の目標について考えるメンバーがいる部会へ参加することで、また筑後市から一緒に参加した2人と対話を重ねるにつれ徐々に私の中でこのままではいけない。面倒なことから目を背けていてはいけない。もっと、広い範囲を見わたせて積極的に周りの人たちと協力し、助け合える人(組織)になる必要があると考えるようになっていった。

今後は実現へ向け、共に部会に参加した仲間やキーパーソンの力を借りながら「価値前提」の考えに立ち、合宿で聴いた“一人ひとりの力は微力でも無力ではない”の言葉を感じ、本当の笑顔で溢れる筑後市に近づけるよう自分自身に何ができるのか考え挑戦し続けていきたい。

6. 終わりに

1年間、大変お世話になりました。北川顧問をはじめ、出馬部会長、福岡会場を担当された鬼澤部会長代行、伊藤幹事、加留部幹事、他幹事団のみなさま、1年間の活動を支えてくださった青木事務局次長をはじめとした事務局のみなさま、運営委員のみなさま、心より感謝申し上げます。また、同じ部会の参加者として早稲田大学で全国各自治体のみなさまと出会い・交流できたことを大変うれしく思います。そして、福岡会場の各自治体のみなさま、同じ場所で1年間共に悩み、共に学んだことは、忘れることのできない体験であり、私たち3人の財産になると思います。本当にありがとうございました。