

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



平成 2 9 年 3 月

佐賀県玄海町

玄海町役場 まちづくり課 末 武 瑛 美  
財政企画課 今 本 暁  
産業振興課 松 尾 憲 作



## 目次

はじめに

1. 組織の現状を知る

2. 夏期合宿

(1) 組織の現状分析結果

(2) 組織のありたい姿を考える

(3) 提案した施策

(4) 夏期合宿での発表

3. 10月発表

(1) 夏から変えたこと

(2) 新たなシナリオ

4. 10月の発表を終えてからの動き

(1) 新規職員採用試験への参加

(2) 課長会への報告

(3) 一期生、二期生への相談

5. これからの展望



## はじめに

玄海町は、九州佐賀県の北西部に位置し、人口5,876人、世帯数1,954世帯（平成29年1月31日時点）という小さな町で、職員数約150人規模で日々業務に取り組んでいる。

そのような中、今年度が第3期生となる私達は、1年間を通じて、この「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。）に参加することとなった。

第1回から第3回の研究会では、自分たちの組織について考える必要性、ダイアログの重要性等を学び、8月の夏期合宿では、自分たちの組織のありたい姿、その姿に近づくための施策を考え発表した。その後、10月の第4回研究会では、夏期合宿の内容について再考を重ね発表し、最後の第5回研究会では、これからの自分にコミットすることをプレゼンし、マネ友認定証をいただいた。

このような1年間の活動の中で、私達が何を研究し、何を得たか、今後それをどのように生かしていくかを次に記す。



## 1. 組織の現状を知る

私達は、第1回～第3回研究会の中でできた、キーパーソンへのインタビューを実施した。

これは、組織の現状やありたい姿、組織の方向性について新たな気づきを得ることや、キーパーソンが考える理想の職員像を知るためである。

しかし、そもそも何をもってキーパーソンとするのか、というところから悩み、結果、本組織を引っ張ってくれるような、周りの職員により影響を与えてくれそうな方々へインタビューすることとなった。

その主な内容は下記のとおりである。

項目	意見
玄海町が抱える課題とは？	<ul style="list-style-type: none"><li>・人口減少、地域とのつながりの希薄化</li><li>・交付金だよりの考え方</li><li>・大型施設の今後の維持管理</li></ul>
組織が抱える課題とは？	<ul style="list-style-type: none"><li>・保守的、押しつけでの仕事により職員に不満が生じる</li><li>・交付金だよりの施策体系</li><li>・業務量が多く、目の前の仕事に追われ、いろんなことを考える、挑戦するエネルギーもない</li><li>・仕事は減らないが、人は減っていく</li><li>・できない人ができる人の足かせとなっている</li><li>・職員の基礎知識不足</li><li>・横の連携がとれていない、とる余裕もない</li><li>・コミュニケーションの希薄化、相談できない雰囲気</li></ul>
問題解決の糸口は？	<ul style="list-style-type: none"><li>・相談しやすい、されやすい上司が必要</li><li>・同じ方向を向くためにも、上下のコミュニケーションが大切</li></ul>

そして、これらの意見をもとに、私達3名でダイアログを実施し、役場における現状、ありたい姿、そしてありたい姿に近づくための施策を研究した。



## 2. 夏期合宿

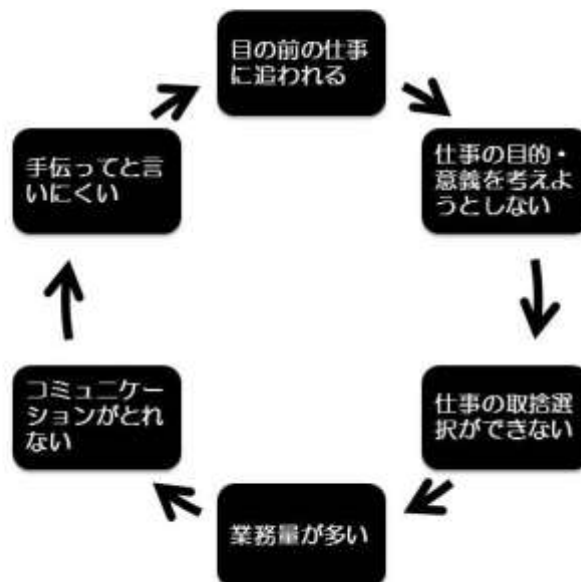
### (1) 組織の現状分析結果

キーパーソンインタビューでみえてきたものは、目の前の仕事に追われている現状があるということであった。

仕事に追われている結果、仕事の目的・意義を考えようとせず、取捨選択ができない。そのため業務量が増え続けコミュニケーションをとる余裕もないという悪循環が役場にあると導き出した。



### 玄海町の現状



### (2) 組織のありたい姿を考える

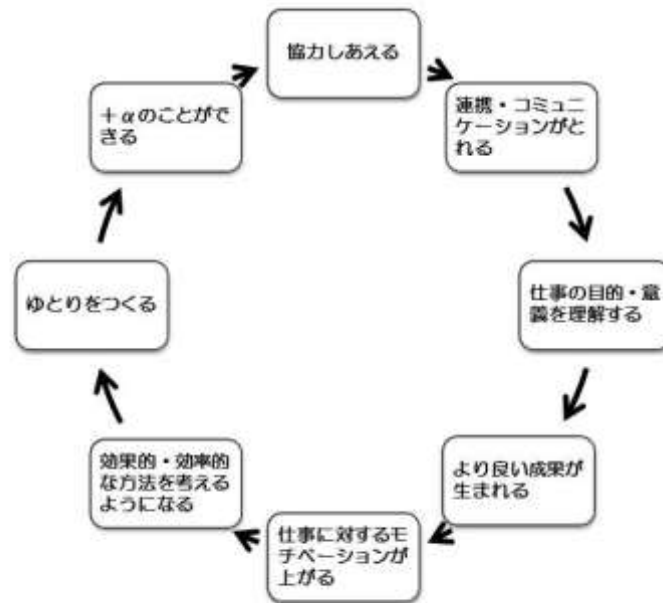
ありたい姿を考えるにあたっては、私達はキーパーソンインタビューで意見のあった「仕事に追われ、やりたいことに手を伸ばせる余力がない」というところに着目した。これは私達が普段仕事を行ううえで感じていたことであり、実際、職員の人数は減る一方だが、仕事は増加している傾向が役場に見受けられている。

つまり、余力をつくり+αのことができる組織こそ役場のありたい姿と考えた。

では、どうすれば余力をつくることができるのか。余力をつくるには今の業務量に対しより効果的・効率的な考えをもつ必要がある。こういった意識の変化が作業効率やモチベーションを上げ、次の図のような余力をつくるという良い循環がうまれるのではないかと考えた。



## 玄海町ありたい姿



この様に玄海町におけるありたい姿になるべき良い循環があり、この循環のどれかの状態になることができれば、ありたい姿に近づくことができるのではないかと考えた。

そこで私達は、「仕事の目的・意義を理解する」という項目に着目した。これは、普段何気に行っている業務の真の目的や意義を理解することが、無駄を軽減し良い成果を生み出すと考えたからである。

### (3) 提案した施策

上記で述べた「仕事の目的・意義を理解する」に着目し、私達が考えた施策というのがメンター制度である。メンター制度とは配属部署の上司とは別に指導・相談役となる先輩職が新採職員をサポートする制度である。

本町ではこれまで新採職員に対する教育というのは業務を管轄する係長や、中堅職員が行っており、新採職員の時を得る知識というのは役場職員として働いていく上での基礎となるのだが、ここで起きる問題が、教育役の上司の裁量により、同じ新採でも知識や考え方に大きく差ができるということである。基礎を習得する大事な時期であるからこそ、しっかりとした教育を行い、仕事の目的や意義を理解し、基礎知識や考え方を教えることで成長を促すことができれば、その分+αのことが担えらる考えた。





## 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
メンター制度 (新採職員のサポート)	<p>①ダイアログ 新採職員及び2年目の職員を対象に、仕事に対する不満、わからない事等ダイアログを行い、現状分析を行う。</p> <p>②モデル事業 ダイアログの結果をふまえて制度の概略を考え、モデル事業として今年度人マネ参加者が新採職員のメンターになる。</p> <p>③見直し モデル事業の結果を基に、周囲の職員から意見をいただき、再度制度の見直しを行う。</p> <p>2年間で①から③を組織が納得する内容になるまで繰り返し、改善していく。</p> <p>④制度の実行 見直した結果を基に、制度を改めて作成し、提案する。</p>	<p>《変化・効果》</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・仕事の目的・意義を理解したメンターが教えることで、新採職員に目的・意義を理解する必要性を認識してもらう。</li> <li>・新採職員の成長を促すことができ、その分+αの業務を担える。 教える側の成長も見込める。</li> </ul> <p>《工夫》</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・周囲から意見をいただくことで、周囲を巻き込み、制度を浸透させることが期待できる。</li> </ul>

### (4) 夏期合宿での発表

夏期合宿での発表時間は7分間で、その後幹事団との対話が20分与えられた。

私達は当初、合宿2日目の発表予定であったが、台風の影響により、急遽予定を繰り上げての初日発表となり、慌ただしい中、自分たちなりに研究した成果を発表することとなった。

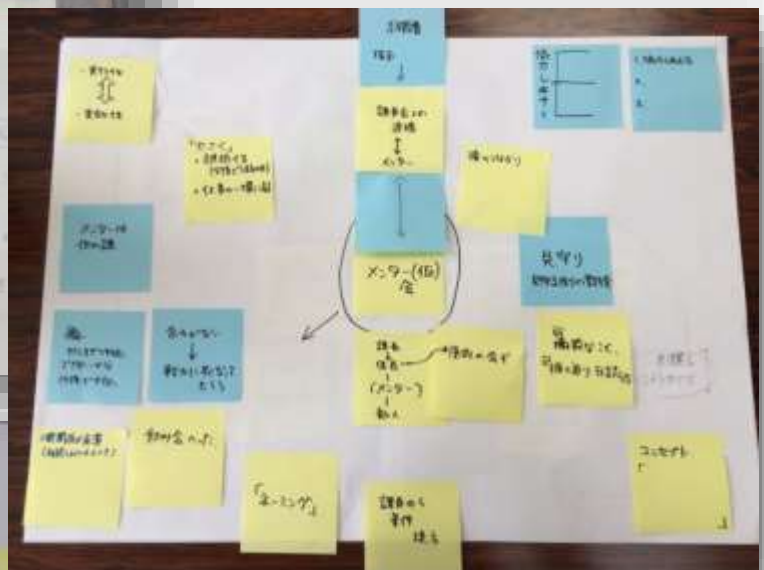
しかし、発表を終え、幹事団からは以下の様な指摘があった。

- ・メンター制度を行うことで、ありがたい姿であるゆとりをつくれるとは思えない
- ・ゆとりができたからと言ってその先+αのことが出来るとは限らない。+αまでの流れも考えるべきであった。
- ・そもそも現状分析にある業務量が多いというのは職員皆が思っていることか。
- ・業務量が多い理由として仕事の分配が悪いのではないか。そのあたりについては分析を行ったのか。
- ・この施策を行うことでかえって職員の負担を増やすのではないか

私達3人で深く考えたうえでの発表であったが、これはあくまで私達3人の意見でしかなく、役場全体を見通すことができていなかったと痛感した夏期合宿であった。



このような結果となったが、私達 3 人の狭い見識の固定観念にとらわれていた事実を確認できたことは、今後 10 月の最終発表に向け、改めて研究を続けるうえで、非常に重要な気づきであり、振り出しに戻り考え直すことにした。

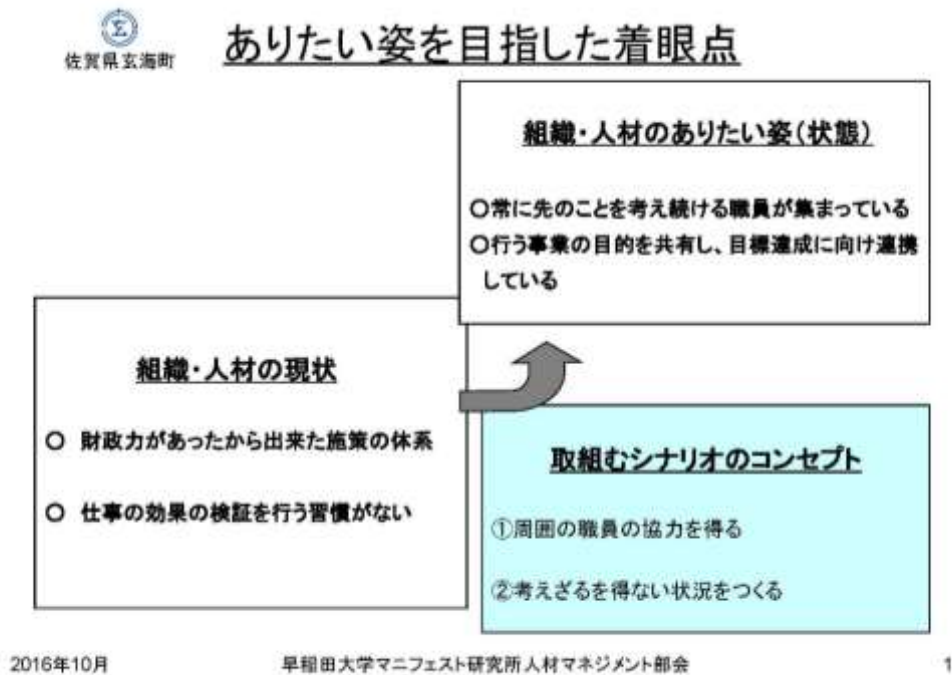




### 3. 10月発表

#### (1) 夏から変えたこと

夏期合宿で指摘のあったことについて、再度3人で検討を行った。日々の業務が忙しく、いろんなことに手を伸ばせない状況にも関わらず、新たなことをするという施策を実施することができるかという幹事団からの指摘について、再度検討した。



#### (2) 新たなシナリオ

再度行った役場の現状分析としては、

① 今まで、財政力が豊かであったことを強みとして構築してきた事業体系となっていること

② 仕事の効果の検証を行う習慣がないこと

①②は経営層へのインタビューを通して、裏づけることができたと感じている。

その分析から、玄海町役場という組織のありたい姿として、

① 常に先のことを考え続ける職員が集まっている状態

② 行う事業の目的を共有し、目標達成に向け連携している状態  
を掲げた。



組織で仕事をしていくためには、「現状のままでよいのか」「今取り組んでいる業務は何のために実施しているのか」という自問自答をし続けることが必要だと考え、ありたい姿をこのように設定した。

先に述べた現状からありたい姿へと近づけていくプロセスで必要なことは、周囲の協力を得ること、考えざるを得ない状況をつくることであると考えたため、このことを、施策を実施していくうえでのコンセプトとした。また、全く新しい取組を立ち上げるのではなく、既存の取り組みの見直しに手をつけることを主眼に案を練っていくこととした。

具体的には、平成28年度中に、

- ・ 総務課との対話を行う

→職員研修の所管課である総務課の理解を得ることが必要であると考えたため、総務課の職員と対話できる機会があれば積極的に参加していくことを決めた。

- ・ 早稲田人材マネジメント部会への継続参加（H29年度以降）

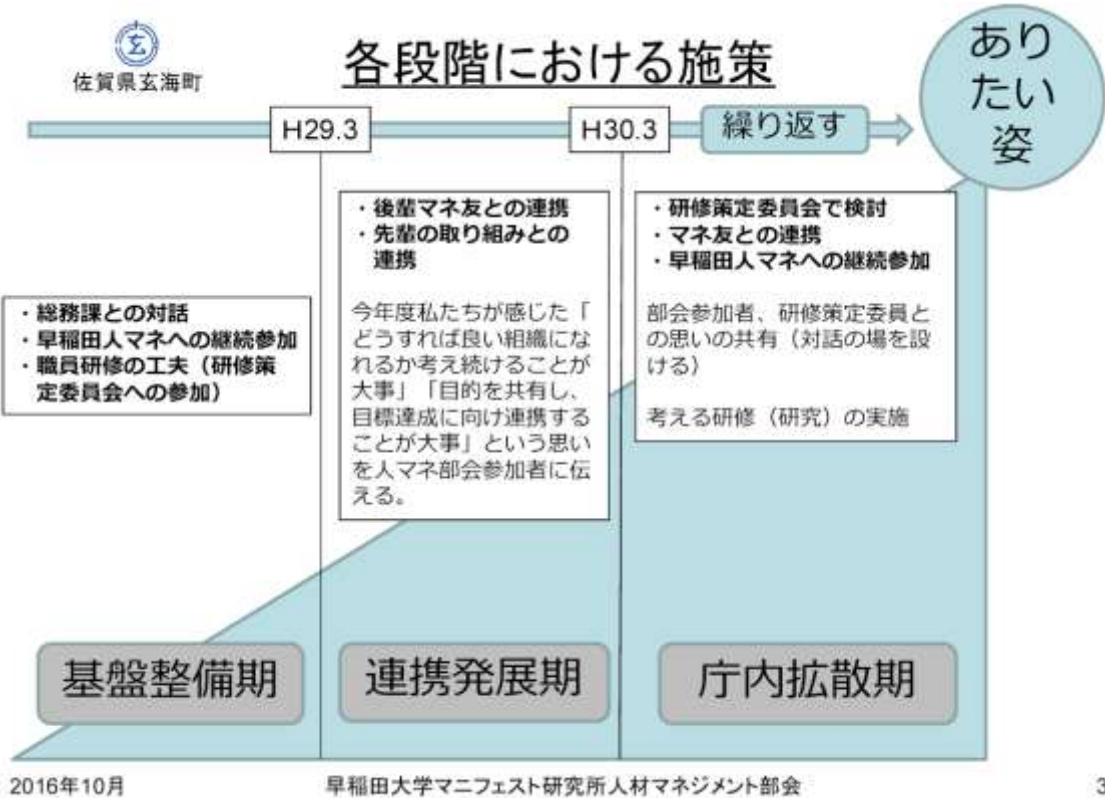
→私達自身が、この一年間組織のことを考え続けることで、少しなりとも組織のあり方やよりよい方向への変化を作り出す必要があることを認識できた。このことをより多くの職員と一緒に考えていきたいと思った。

また、職員それぞれに組織をよりよくしていきたいという考えを持っていたとしても、何か特別な機会がなくては、なかなか口に出しにくいテーマでもある。そのため、部会に参加しているという肩書きをもらうことで、少しでも口に出しやすい環境が作り出せると良いのではと考えた。

- ・ 職員研修の工夫

→私達3名がダイアログを実施し、施策を考えている時にも、例年メニューを決めて実施している庁内の職員研修に、部会で学んだことの要素を取り入れられればと考えた。





10月の部会での発表では、私達なりに、施策の実行期間の設定もしっかりと完了し、あとはしっかり説明をするだけだという思いで発表に臨んだのだが、幹事からのコメントは思いがけない非常に厳しいものであった。

「この施策の計画はなぜ年度単位で区切っているんだ!？」

心の中では、「だって年度ごとに早稲田に行く人が決まるから・・・」という返答が浮かんでいたが、とても口にできなかった。

このことは、早稲田人マネに参加する1年間という期間の制限がある中で出てきた施策計画であったようだった。

固定観念から抜け出すことについては、夏期合宿で学んでいたはずであったが、恥ずかしながら同じ指摘を受けることとなった。



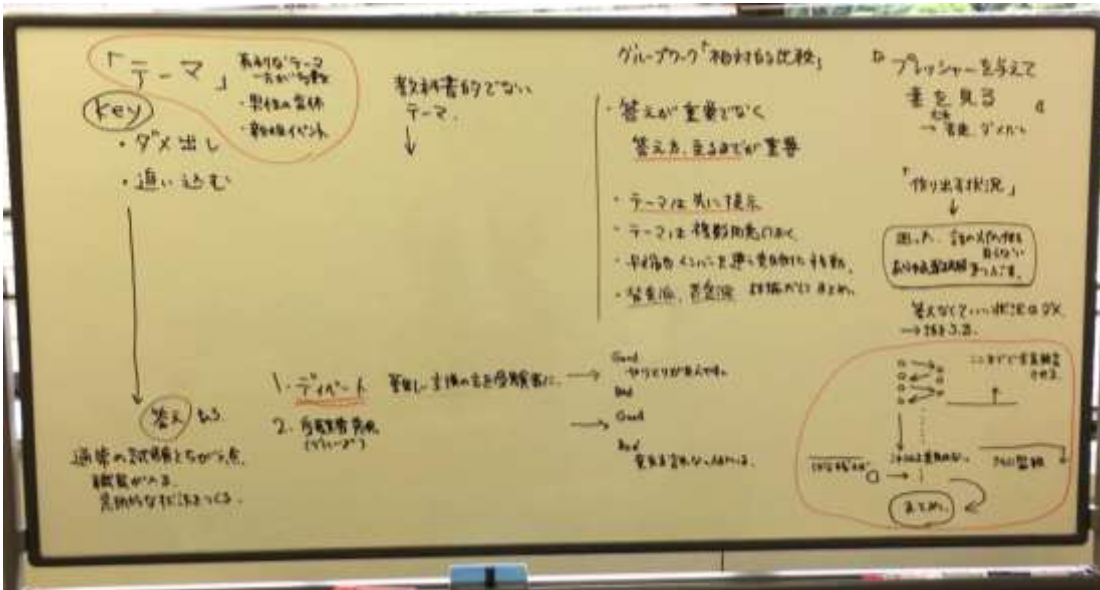
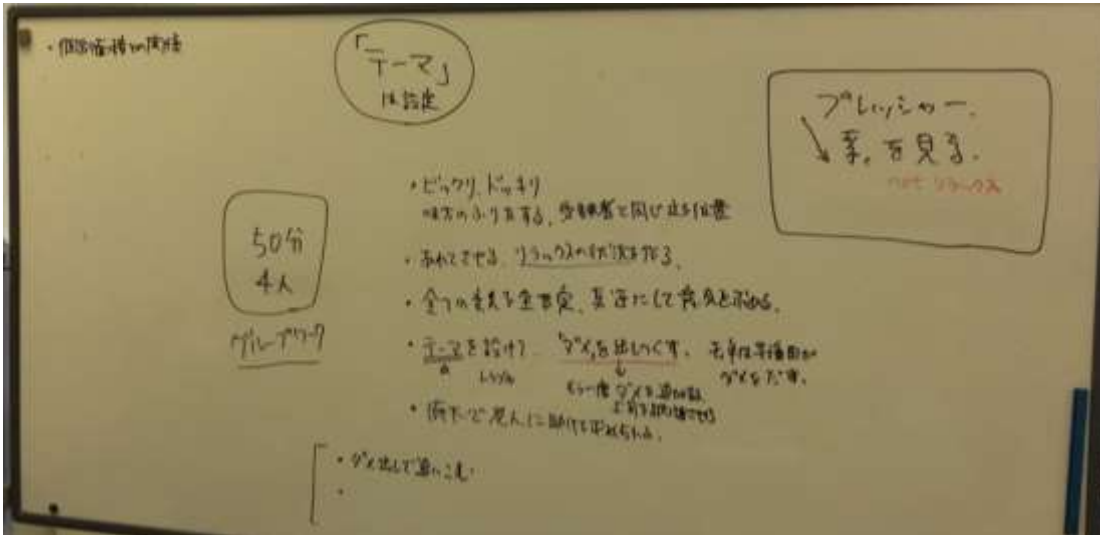
#### 4. 10月の発表を終えてからの動き

##### (1) 新規職員採用試験への参加

10月中旬、私達は人事担当課である総務課から、新規職員採用試験への協力依頼を受けた。

これは、採用試験の項目の1つであるグループワークの時間を利用し、受験者の本質を引き出してもらいたいとの内容だった。

当然、どのような内容にするのか全くの白紙状態であったため、私達は総務課長、係長、担当者の3名とダイアログを実施し、受験者に何を求めるのか、どのようにしたら目的である「受験者の本質を引き出す」ことを達成できるのかをとことん話し合った。



その結果、受験者対私達のディベートを行い、その後ディベートを終えての受験者同士の集団討議という形をとることとなった。初めての試みであったため、事前に担当者とプレディベートを行うなどし、自分たちなりに準備していた。

しかし、受験者の人生に関わるというプレッシャーも相まって、当日は思い描いていたようにうまくいかず、目的を達成できたというところまではできなく、改めて、実践することの難しさを感じた。

## (2) 課長会への報告

1月になり、部会の活動を特に実践しておらず、今後どうしていくか検討していた時に、活動内容等を課長会で報告しないかと総務課から話ってきた。

そこで、これまでの活動、その中で得た学び、気づきなどについて、課長会で報告することとなった。そこででた意見としては、部会に参加して3年目で、何か活動もしているようだが、効果がないのでは？といった厳しい意見であった。

また、町長からは一期生二期生と9人で協力したらどうか、との意見もいただいた。

## (3) 一期生、二期生への相談

課長会での町長からの言葉を受け、早速一期生二期生へ困っていることなどを相談することとした。

そこで言われたことは、「そしたら結局自分たちはどうしたらいいの？」という言葉だった。確かに、「三期生が活動していく中で、困った状態になったから相談しました」という状況だったため、先輩方を困惑させてしまった。それでも、「研修にアプローチするなら、1つの研修を任せてもらえば？」など、見放すことなく私達の取り組みに対して真剣にアドバイスをしてもらえ、協力してもらえたことに、感謝の気持ちでいっぱいだった。実際、これまでも活動の中で得られたアンケート結果などの情報を提供してもらうなど、多くの協力をしていただいていた。

考えや思いに共感してもらうことで、協力を仰いで、よりよい成果を生み出すことは大切なことだと肌で感じた。





## 5. これからの展望

現在、私達が10月に発表した施策である職員研修の工夫について、研修担当者とお互いに意見交換ができればよりよい研修計画が策定できるのでないかと考え、担当者に声をかけてみた。

本町には、町長・副町長が加わった職員研修策定委員会が設立されている。

そこで、担当者と打合せを実施し、私達と各課から選出された職員でダイアログを実施し、それを研修策定委員会で諮ってはどうかということとなった。そしてまず、何を目的として研修を行うのかテーマを決め、そのテーマに沿った研修内容とすることとした。

現段階での職員同士のダイアログは未実施だが、研修の意義を理解し、また、受ける職員が必要としている研修を実施することで、“やらされ感”を払拭し、身になる研修会とすることで私達も含めた職員の成長を促していきたいと考えている。

そして、今後も増えるであろうマネ友とも連携し、「常に先のことを考え続ける職員が集まっている組織」「行う事業の目的を共有し、目標達成に向け連携している組織」になるよう努め、適切な住民サービスを実施していき、結果、住民さんに玄海町に住めてよかったと思えるような地域にしていきたい。

## < 玄海町 町民憲章 >

- ・ ころのふれあう住みよい町をつくりましょう
- ・ 仕事に誇りを持ち、活力ある町をつくりましょう
- ・ 豊かな自然を愛し、やすらぎのある町をつくりましょう
- ・ ころとからだを鍛え、楽しい町をつくりましょう
- ・ 希望に満ちた文化の町をつくりましょう





付記 末武瑛美

4月に突然本部会に参加するよう告げられました。

正直、異動したばかりの私にとって本部会への参加は負担でしかなかったのですが、拒否権もないとのことで、やらされ感満載で望むこととなりました。

それでも、同じ福岡会場の方々とダイアログを行い、いろんな考えを聞くことで、自身の考えの幅を広げ、成長につなげることができたと感じています。ただ、正直とてもきつかったです。炎天下の中の現場作業、ほぼ毎日の残業、昼休みはダイアログ。これがしばらく続き、いつ休んだらいいのか・・・と、組織のことを考えるどころではなく、何を聞いても否定的になってしまうような精神状態でした。

ですので、8月の合宿で発表したとおり、何を実施するにしても、時間・心の余裕はとても大切だと実感しております。自分が切羽詰まっている最中に、他人のため動ける人はなかなかいないと思います。同様に、いくら仕事とはいえ、職員自身の時間と気持ちに余裕がなければ、住民さんのためになるようなことを自ら考え、実践する人材もなかなか生まれないのではないのでしょうか。

職員数が減少していく昨今では、事業量を減らし、よほどの効率化を図らない限り、時間・心の余裕を生み出すことは大変難しいとは思いますが、このような環境の中でも心の満足度は高くなり、働きがいがあるような職場にできればと思います。そして、この1年間で学んだことを生かせるような自分になれるよう、少しでも前に進めたらと思います。

付記 今本暁

思い悩むことの多い1年間でした。

玄海町における三期生として部会に参加させていただきましたが、組織ということに対して、これまでに無いような切り口で物事を考えたり、三期生でダイアログを重ねたり、新たな経験の連続でした。

その中で、自分が考えることが第一だと思い取り組みました。しかし、それだけでは思ったようにはいかず、時間だけが経過していきました。

そうやって思い悩んでも自分ひとりで出来ることは限られています。考えたことを人に聞いてもらい共に考えてもらうことで、前に進むことができました。考えることはもちろん大事ですが、「思い悩む」ことでは良い方向には進みません。これからは「深く考える」というニュアンスの思考方法と行動に変えていきたいと思います。



思い悩んでいたところにアドバイスとヒントを下された先輩方や、業務多忙にも関わらず部会参加・打合せ・施策実施に理解をしてくださった所属課長や課員、協力してくださった皆さん、共に考えた三期生、早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会の幹事団・事務局のみなさん、本当にありがとうございました。

深く考えて導き出した考えや思いに共感してもらえるような、協力してもらえるような人間となれるよう、これから一日ずつ日々を積み重ねたいと思います。

付記 松尾憲作

この1年間早稲田大学人材マネジメント部会に参加して、「考える」ということの重要性を改めて感じた。なかなか普段の業務をこなすうえで深く考えるということがなく、深く考えるということは自分の組織の現状を知り、将来どのように導いていかなければならないか理解することができるということであると思う。この1年間常に悩み考えたがこの経験が今後玄海町役場職員として生きていくうえでの糧になるはずである。部会を卒業しても今年度の我々3人は今後も組織をより良い方向に導くために考え続けていきたいと思う。

