

2017 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



宮城県村田町

総務課	高橋由美
上下水道課	関場豊
企画財政課	村上綾人

# 目 次

1. はじめに
2. 組織の現状把握
  - 2-1. 昨年の研究
  - 2-2. キーパーソンダイアログ
  - 2-3. 中間層職員アンケート
  - 2-4. 組織の課題
3. 課題解決への「はじめの一步」
  - 3-1. 実践アクション
  - 3-2. 作りだした変化と成果
4. 次年度に向けた展望
  - 4-1. 取組みシナリオ
  - 4-2. 1年後に目指す状態と創りだしたい変化
5. 付記

## 1. はじめに

村田町（むらたまち）は、宮城県南部に位置し、仙台市を含む3市4町と隣接し、町の南北へ通る東北自動車道では町中心部に村田インターチェンジ、北部に山形道ジャンクションを有している。

江戸後期より奥州紅花交易を中心に交通の要衝として商家町が栄え、現在も土蔵造りの店蔵が現存し、その町並みの意匠を現代によく保存しているとして国の重要伝統的建造物群保存地区に宮城県で唯一選定されている。

人口は11,262人、世帯数は4,037世帯（平成30年1月1日現在）で、人口減少が緩やかに進行している。

村田町役場の組織は、職員数160名で顔の見える職場である。町長、副町長ともに元々職員としてプレーヤーだったこともあり、職員間の人間関係にも十分に精通している。

早稲田大学マニフェスト研究所・人材マネジメント部会への参加は、2016年度に続き2期目となる。今年度研究生は、同年代同役職の異なる所属課より3名で参加者する。

職員数 160 名 小規模自治体	町長・副町長 町職員出身
人口 11,262 人 人口減少傾向	2017 年度 2 期生 同役職の 3 名参加

## 2. 組織の現状把握

### 2-1. 昨年の研究

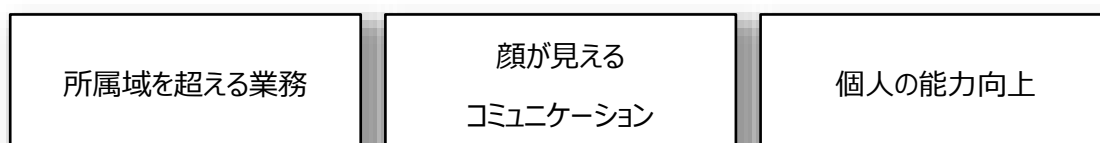
2016年度1期生の研究は、全職員へのアンケートを実施し、ありたい姿を「だれもが生き生きと笑顔でいられる職場（町）」「何でも話し合える対話づくりの職場（町）」としている。アクションとして経営層とのダイアログを目的とした「ランチミーティング」を実施し、組織内コミュニケーションのきっかけを創出する。また、「ノー残業デーの復活」などを提案している。

全職員アンケート	ランチミーティング	ノー残業デー復活
----------	-----------	----------

## 2 - 2. キーパーソンダイアログ

今年度の研究の始めとして、経営層及び人事担当課長へのキーパーソンダイアログを実施し、組織の現状について対話を図る。「組織内のコミュニケーションで感じる良い点と悪い点」「職員へ求める能力」「中堅職員示談を振り返って」の3点について考えを伺うことができた。

これら3点から組織が抱える課題として、所属課の職域を超えた業務への対応、顔が見えるコミュニケーションの必要性、個人の能力向上などの課題が浮かび上がる。



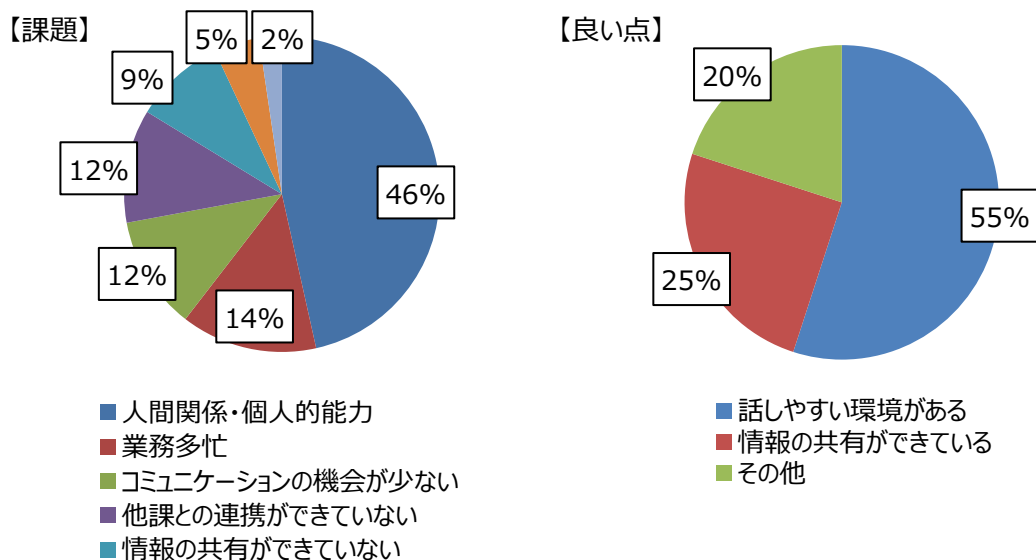
## 2 - 3. 中間層職員アンケート

2017年度研究生は、3名ともに「主査」職であり、同年代の中間層職員が個人的に感じている現状と理想の組織・職員像を確認することを目的に、30代前半から40代前半の職員全54名へ記述式のアンケートを実施する。

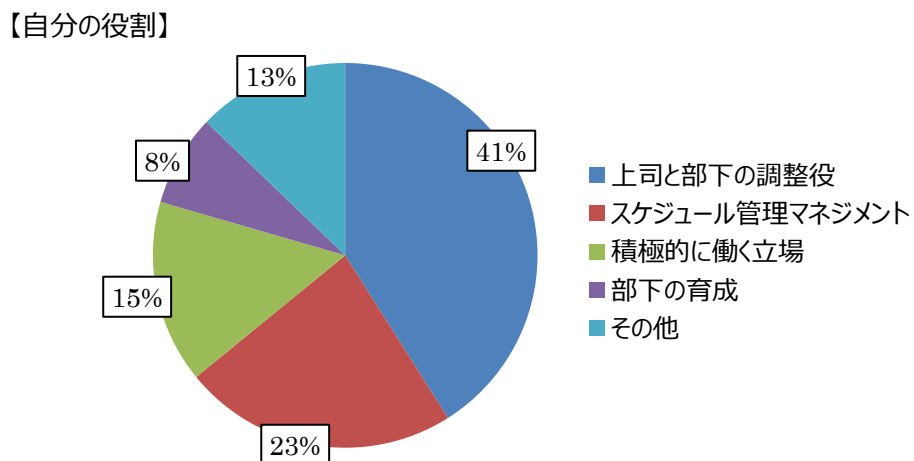
- アンケート 6月実施
- 対象職員 村田町役場職員 主任主査・主査対象  
54名中 50名回答（92.6%）：男性職員 43%、女性職員 57%
- 設問 設問1 役場（組織）内のコミュニケーションで感じている「課題」と「良い点」は  
設問2 自分はどんな役割を担っていると考えていますか  
設問3 自分が「やってみたいこと」「改善したいこと」
- 分析 アンケートは、無記名記述式で実施し、それぞれ記述された内容・単語・言葉における「類似性」からクラスターに分類し、それぞれの設問に対しどんな意見が多かったか、また、潜在的な意識を取りまとめ、以下のとおり、各設問について分析した。

設問 1 では、コミュニケーションにおける課題と良い点を調査し、昨年の分析による「時間・気持ちに余裕がない」という業務多忙の課題に比べ、「人間関係」「個人的能力」「コミュニケーションの場がない」を課題と捉えている職員が多かった。選択式では見えないその要因まで深化させて分析ができた。

一方、小規模自治体であることからか世代間で話しやすい環境がある事や、その人間関係・情報の共有を良い点としてとらえている意見も多かった。

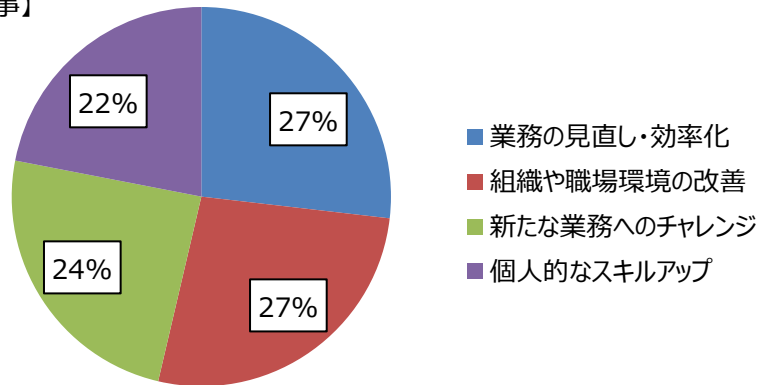


設問 2 では、他者からの自分の存在を考えてもらうべく設問し、中間層職員の役割について、「役職間の調整役」「スケジュール管理」「進捗管理」の責務を感じており、また、他課の業務把握や地域活動へ視点を移すなど、自分の業務を超えた部分へ意識を広げる必要性を感じている職員が多い。これは、「コミュニケーションを仕事に活かしきれていない」という昨年の分析について、業務の広域性や連携から生まれる発想などの課題克服の一助となる。



設問3では、設問2に関連した行動を記述している職員が多く、「現業務の見直し・改善・効率化」及び「コミュニケーション・ワークショップ」など、日々業務している職場環境の改善や、スキル向上を目的とする交流に積極的に取り組みたいという意見が多かった。交流の場や話しをする機会の創出を望む声は、設問1からも読み取れる。

【やってみたい事】



昨年実施のアンケート「意欲・自己啓発について（設問3）」では、中間層職員の意欲や使命感について低い傾向があったが、今回の記述式のアンケート分析からは、個人的能力や人間関係に課題を抱えている一方、職場改善やスキル向上の意欲はあるが「発揮する場・発言する環境」がないといった意見が多いことが分かった。

今回のアンケートでは、全体的に業務や組織づくりに対する意欲的な声も多く見受けられたが、これらポジティブな意見は、記述式アンケートという設問の仕方にも偏りがあったのではないかと考えられる。本音を分析するという点では、記述するアンケートよりも直感的に回答できる選択式が有効的ではないかと反省すべき点でもあった。

## 2-4 組織の課題

キーパーソンドialog、中間層職員アンケートより、「横の繋がりや協力体制がない」「個人の能力や人間関係の課題が多い」「意欲や業務改善についてアイデアを発言する場がない」という3点の課題を見出した。

しかし、次に記載した実践アクション及び他組織の事例から再研究し、次のように改めている。

年代を超えた意見交換

積極的な職員の差

アイデア発言の場

### 3. 課題解決への「はじめの一步」

#### 3-1. 実践アクション

現状の把握から見出した「2-4 組織の課題」を解決し、より良い組織を形成するために2つのアクションを考案し、実践及び職員提案した。

まず、「顔が見える対話の場」「世代間交流の場」として、ゲリラ的に開催する対話の場「シャペレBAR（バー）」を開店した。シャペレBARは、本音で対話のできる仲間づくりのため、先ずは同年代の参加を限定して実施するゲリラ的アクションとして、8月から3回実践している。

一方、町の職員提案制度を活用し、職員間の信頼関係と良好なコミュニケーション構築を目的とした「レベルアップ研修会（レベ研）」について審査員の管理職へプレゼンテーションし、昨年のマネ友「ノー残業デー復活」に続く第2位を獲得する。レベ研は、後輩職員が先輩職員を講師に招き、先輩職員から「仕事への熱意」「各役職の想い」などを伺い理解することで、職域間のコミュニケーションアップを図るものであり、また、講師となる職員自らを振り返り見直すことができる相互にレベルアップを図ることができる研修会として考案した。



#### 3-2. 造りだした変化と成果

これまで対話の場を開店した「シャペレBAR」では、「自分たちでできることは何か」「将来どうなっていくか考えないといけない」といった対話の必要性について考える機運が高まった。今年度対象としている主任主査及び主査の年代は、時間外の開催にもかかわらず、想像していたよりも多くの職員へ参加いただいた。また、昨年度の先輩マネ友にも参加いただいた。

#### 【シャベレ BAR 開店日】

- ・2017/8/16 参加 14 名 対象者の約 26%
- ・2017/10/12 参加 7 名 対象者の約 13%
- ・2018/1/12 参加 10 名 対象者の約 19%

「話し合いの場」はこれまでも少なからず色々な形であったが、同年代職員が「組織や未来を考える」といった集まりが存在しなかったためか、参加者からは好評をいただいた。また、組織の現状や課題・改善策を今年度研究生で考えてきたが、シャベレ BAR 参加者も同じ想いを抱いている方が多く、「感じていることの共通点がある」「こういった場の必要性」「自分たちが仲間でないといけない」といった声が多く上がった。

人材マネジメント部会に参加していない職員へも「組織を考える」「自分たちの未来」「職員間のコミュニケーション」などについて考えるきっかけを作れたことの成果は大きい。

## 4. 次年度に向けた展望

### 4 - 1. 取組みシナリオ

#### 【シャベレ BAR】

「3-2 造りだした変化と成果」からも、シャベレ BAR を継続して開催するが、次年度には、一定のテーマをもって開催する。答えを見出すワークショップ・勉強会ではなく、「仲間づくり」に視点を置いた意見交換の場を提供する。また、毎回参加していないと分からないものや仲間以外は入り込めない環境とせず、広く参加を募りそれぞれが自由に発言し対話のできる環境を構築する。

#### 【レベルアップ研修会】

「3-1 実践アクション」では、職員提案審査員の管理職へのプレゼンテーションで終了しているため、はじめはゲリラアクションとしても先輩職員を招き、または、自分たちが後輩職員へ講話する研修会を開催する。



## 4 - 2 . 1 年後に目指す状態と創りだしたい変化

### 【1 年後に目指す状態】

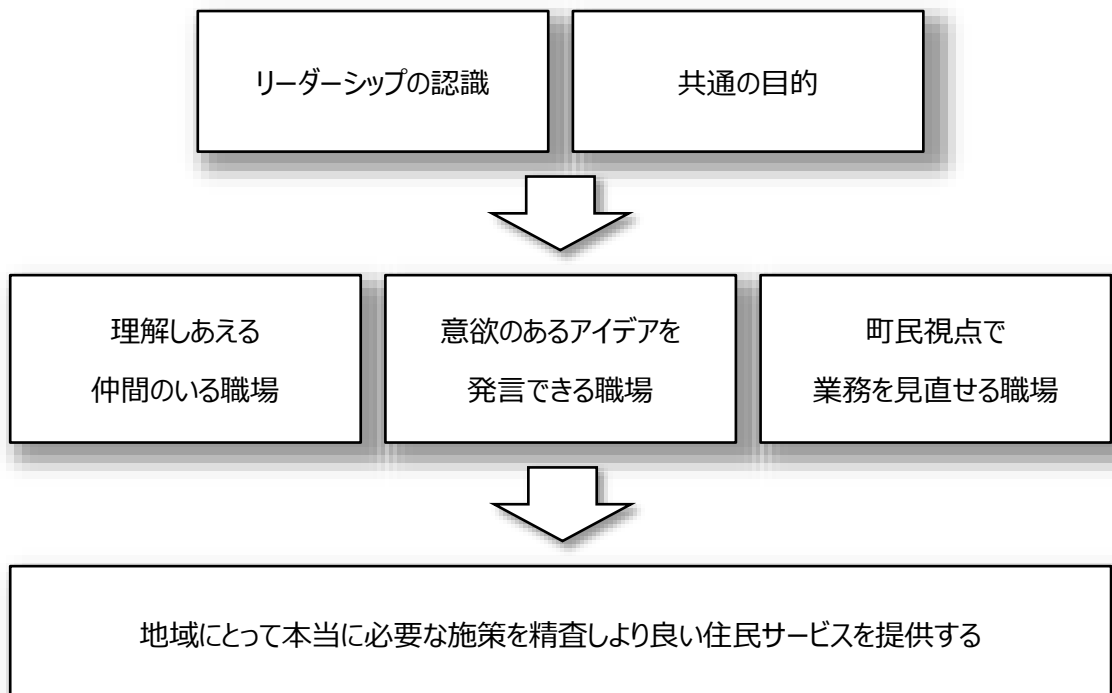
次年度は、3 期生のサポート役となるが、今年度ある程度知名度が広がった「シャブレ BAR」を自分たちの活動（運動）の核として継続させ、仲間意識の構築と情報共有の対話の場を提供し続ける。

### 【創りだしたい変化】

「組織とは、一定の共通目標を達成するために、成員間の役割や機能が分化・統合されている集団。また、それを組み立てること。」とされている。単に属しているだけでは、組織やその一員とは言えず、「共通の目的」を明確にするところから始めなければならない。漠然とした「住民サービスの向上」ではなく、具体的な目標を掲げなければならず、それを属する職員が理解をし、それぞれが役割を持って行動することが「組織」の理想となる。

地域にとって本当に必要な施策を精査し、より良い住民サービスを提供するために、シャブレ BAR、レベルアップ研修会の実践を重ね、職員間で「共通の目的」を明確にし続けなければならない。自らがリーダーシップを発揮できる職員となれるよう同年代の対話を繰り返し、時に先輩や後輩など世代を超えた知識・考え方・経験を学び合い、理解しあえる仲間のいる職場、意欲のあるアイデアが発言できる職場、町民視点で業務を見直せる職場を目指す。

1 小学館「デジタル大辞泉」参照



## 5. 付記

この1年を振り返ってみると「人材マネジメント部会」という「研修」ではなく「研究」の場は、「対話」の持つ本質について多くを学び、対話の大切さを実感する貴重な場でした。

第1回目の仙台会場では、初回からダイアログを行い、「立ち位置を変える」「価値前提で考える」「ドミナントロジックを転換する」「一人称で捉え語る」などさまざまキーワードが出てきて、頭の中が混乱しました。

何をすれば「組織の課題解決」や「ありたい姿」に近づけるのか3人で悩んだ末、導き出したのが「シャベレ BAR」でした。このネーミングのおかげで他の研究会参加者から「シャベレ BAR」の開催はどうでしたか？何回開催しましたか？など聞かれ、それをきっかけに話したりすることもでき、情報交換にも繋がりました。

「シャベレ BAR」は、同年代の職員同士で「組織や未来を考える」といった集まりがなかったこともあり、当初見込んでいた人数より多くの職員の方に参加していただき、現状と今後を話しながら本音で対話の出来る仲間づくりの場として参加者からも好評で、アクションを起こした側と参加者の一体感が生まれたような思いでした。

今回この部会に参加させていただき、研究会の回を重ねるごとに講義を受け、他自治体の方とダイアログを通して、「共感・共有」「気づき」などがあり、「大変な時」はマイナスではなくプラスに「大きく変わる時」なんだと改めて感じています。

これからも、課題解決に向けて大変さを嘆くのではなく、悠然と乗り越える強さを持てるよう、楽しみながら邁進していきたいと思えます。

最後に、いろいろと一緒に考え、悩み、行動し、同じ時間を共有してくれた関場さんと村上さん、そして送り出してくださった職場の皆さまに心より感謝申し上げます。本当にありがとうございました。

総務課 高橋 由美

研究会をととして、組織改革には長く時間を要します。その中で、「将来のありたい姿（目標地）」へ行くには、現在地を把握しながら道のりをどのように進んで行くことが最善か、その険しい道を乗り越えるには、何が必要かを問い続けました。

自治体それぞれが、置かれている課題（状態）は異なり、それぞれが答えを作り出していく必要があり、その手法としてダイアログ（対話）が重要です。ダイアログとは、多様性を認め合う話し合いであり、これにより自分が今まで考えていなかった新しい答えが生まれてくる場となります。この1年、共に部会に参加しているメンバーや先輩マネ友、職員とダイアログを重ねることで、今までの自分には無かった様々な考え方を聞き・学べたことはとても刺激的な体験でした。

まちも組織も構成しているのは人であり、一人一人が組織の現状を作り出しています。ひとりの力は微力かもしれませんが、決して無力ではないので、これからも自ら考えて何が出来るかを問い、仲間をつくりあげ将来を対話しながら行動していきたいと思いました。

最後に、1年間に渡る本部会への参加にご理解を頂き、温かく送り出して頂いた職場の皆様にも心より感謝します。

上下水道課 関場 豊

「では、自分にできることは？」

経営層とダイアログをしても、同年代職員からのアンケートを集計しても、「では、自分にできることは？」という問いの正解が見つからず、行動するのは大変だし、結局なにも変わらないかもしれないと決めつけ、「ヤラサレ感」に囚われていた自分に今は反省をしています。

原因を歴史から考えることや、人を動かすには信頼が必要なこと、出番と役割が人を集め、説得すると恨まれるなど、感銘を受けた言葉をあげればキリがなく、部会を通して学んだ言葉は、今では自分が行動する際の標識のような存在となっています。

不安ながらも自主的な集まりとして始めた「シャベレ BAR」では、発言をすることや何かをやるという一歩を踏み出せることができ、これまで3回の開催で仲間も集まりつつあります。しかし、十分に対話が成熟している状態とは胸を張れず、まだまだ課題が残ります。

最終日に足を踏み入れた早稲田大学大隈講堂の重厚感の中で聴く鬼丸氏の講演から、自分自身がこれまで形に表せなかった言葉に気が付くことができた気がします。特に心に留まったのは、「問題が無くなるのが幸せではなく自分に何が出来るかを考えることが幸せ。」という言葉。正に、「自分には何が出来るか？」という正解を探していた自分には、目の覚めるようなおもいでした。また、苦なく続けられるものは特技であることや日々の事務職が世界平和につながるなど、自身がここに存在し認めてもらえる感覚も大切なものだと感じました。これまでにずっと正解を探していたものは、考えて見つけるものではなく、行動によって導きだし理解していくものなのかもしれません。

人材マネジメント部会に1年間参加させていただき経験をした今、部会は仕事へ向かう姿勢の再確認の場であり、未来を築く行動の場であるように思います。

最後に、部会参加に理解をいただいた職場の皆さん、アクションに賛同いただいた職員の皆さん、アドバイスをいただいた先輩方に感謝し、明日からも引き続き、自分自身の言葉と行動を考え続け、それを幸せに変えていきます。

企画財政課 村上 綾人