

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
参加者共同論文

宮城県柴田町 (SJM)

菅野 恵美子 鹿又 博文 佐藤 真司



1 はじめに

《早稲田大学マニフェスト研究所・人材マネジメント部会に参加して》

中央集権から地方分権、地方創生へ、少子高齢化や人口減少社会など、自治体を取り巻く環境が大きく変わる中で、急激な時代の変化に対応し、地域の自立を担う活力ある組織とはどうあるべきなのか。地域を良くする、組織力を向上させるため何をすべきなのか。組織における課題を検証し、組織変革を進め、“経営品質”を上げるために、私たち3人は職員を代表し“柴田町第1期生”として「人材マネジメント部会」に参加しました。

が、しかし、そんな状況とは裏腹に、我々の使命は何なのか、3人で組織変革なんてできるのかなど、夜も眠れぬ不安だらけのスタートとなりました。

研究会への参加は、現実（職場）を離れて、地域や組織のことを考え、職員としての志を見つめ直し、まさに、異次元の空間であり、目にすること、耳にすることの多くが“未知との遭遇”でした。現実の仕事の狭間で戸惑いや迷いを感じることも多々ありました。しかし、組織をどう変えていくか、その中で自分たちは何ができるのかを真剣に考え、職場を離れたところで「そもそも論」から自らの立ち位置を変えて、一歩前に踏み出すための気づきの場でもありました。

4月から研究会が始まり、部会でのキーワード「立ち位置を変える」、「価値前提で考える」、「一人称で捉える」という言葉をもとに「組織変革」についての対話や幹事団の方々との対話が進むにつれ、今までの自分自身の視野の狭さや考えを言葉にする難しさを痛感しました。今まで、これほど目からウロコがボロボロ落ちたことはありませんでした。

日々の業務の中で感じる違和感。自治体職員として求められている姿勢、考え方、政策立案の手法など、今の状態が正しい方向なのか、住民や地域のためにしっかり機能しているのか... そんな疑問を感じることはありましたが、日々の業務に追われているのを言い訳にして、その解決に対して自ら行動に移していなかったことも事実でした。

しかし、研究会での幹事団の話や参加者同士の対話を重ねることにより、悩みなどを共感できたり、今まで見えていなかったものへの気づきがあり、日々の業務に追われる中でも今まで考えもしなかった事を考えることや、今まで以上に問題意識を持つことができました。職場から一旦離れ、様々な経験を積んだことが、視野拡大につながり、我々が進めていく方向性、行動の意義に少しずつではありますが、気づきながら徐々に前向きな姿勢で取り組むことができました。組織変革の必要性和自らが変えていく自信を確立させる、刺激の多い1年でありました。

2 組織の現状を把握

第1回研究会後、モヤモヤ感が多く残ったまま、まずは、第1回研究会での“宿題”でもあった「キーパーソン対話」に向け、過去の資料等の確認や職員の声を直接聞きながら組織の現状把握を行いました。

3人で対話を重ねた結果、「組織内での情報の共有ができているか」「班制度は上手く機能しているか」「自分の役職（立場）を理解して業務を遂行することができているか」などの内容から、

主に①「班制度」、②「職員研修」、③「時間外勤務」について、総務課長、秘書職員班長、人事等担当者と「キーパーソン対話」を行いました。

その対話の中では、

- ・制度等をより良いものにするためには、職員個々の考え方や、「現状を変えよう」という意識の持ち方が不可欠要素ではないか。（現状は班の中で仕事が分かれていて、従前の係長制度のままの状態が多く見られる。隣の職員が現在何の仕事をしているのかわからない。）
- ・課内でのサポート体制の見直しなどが必要。（業務量の増大やコミュニケーションの不足）
- ・横のつながりが薄く、情報共有ができていない。（まずは、課内、班内などできるところから取り組む。）
- ・研修については、個々の日々の業務に終われ研修に参加する余裕がないように感じる。（多くの職員が研修に参加できる風土をつくる。）
- ・他自治体や専門施設等に派遣された職員が何を学んできたかをほとんどの職員は知らないのではないか。（学んできた知識や技術等を共有する機会が少ない。）
- ・年々業務量は増えているが職員は不足している現状はあると思う。（課内、班内での仕事の共有、協力が必要）
- ・業務時間内に仕事を終わらせようとする意識が低いのではないか。（漠然と目の前の仕事をしている。常に「変化」を意識する必要がある。）

などが挙げられ、我々3人もほぼ納得の内容であったとともに、この先の大変さ、危機感を改めて感じ、身の引き締まる思いでした。

この対話の中では「変化」という共通のキーワードがありました。変えることは多くのエネルギーを消費し大変ですが、まずは変化しよう、変えようという意識が重要であり、職員個人のもの考え方、常に「変化」を意識することが必要となるのではないか、また、何かを変えるには必ず賛同してくれる人、「味方」が大事になってくるので、そういった人たちを1人でも多く巻き込んで輪（和）を広げていけば、小さな波でも、いずれ大きな波に変わるのではないかと強く感じた現状把握となりました。

3 ありたい姿

キーパーソン対話などから現状把握を行ったあと、私たちの組織のありたい姿について3人で対話を重ねていく日々が続きます。その中で、3人の共通した考えとしては、情報が共有できていないため、組織として目指すものが見えないまま日常の業務をこなしているのではないかということでした。それは、組織内では大切な日頃のコミュニケーションや情報の共有、職員同士でフォローし合える環境が不十分だからではないか、組織としては、本音で言い合えることが理想ではないかという結論になり、私たちの組織のありたい姿を「腹を割って話せる職場」としました。

このような組織になれば、職員同士の信頼関係が生まれ、話しやすい・働きやすい・チームワークのよい職場となり、働く意欲も向上し、それが組織力の向上につながるのではないかと、そして、地域住民等の活動をサポートできる職員が増え、住民の意識・行動も変化し、町全体が元気になっていくのではないかと考えたのです。

このありたい姿を実現するために、ありたい姿に少しでも近づくために、私たちは「職員のコミュニケーションの場の設定」「班内ミーティングの実施」「学んだこと・経験したことを伝える場の提供」に取り組んで行くこととしました。

4 気づき

第3回研究会、夏期合宿の中で各自治体ごとに所属組織の変革に向けた基本シナリオを発表する機会がありました。他の自治体の発表を自分たちのそれまでの取り組みと比較しながら聞くことで、自分たちの良い点、他の自治体の良い点などを確認でき、大きな刺激となりました。

私たちも基本シナリオを発表し、それに対し幹事団からは、厳しい意見や温かい言葉をいただき、また他自治体の方からも多くの励ましの言葉をいただきました。特に班制度については、問題の本質は深いところにあり、それを变えることは組織体制を变えることとなり非常に大変なことで、そういう大きなところからではなく、小さなところから取り組んだほうが良いというアドバイスをいただきました。班制度に対する課題を感じながらも、このアドバイスを受け、3人での話し合いの末、今回は班制度に関する取組みを見送ることにしました。また、新たに気づかされたこともあります。それは、私たちが考えたありたい姿を実現するためには、心理的安全性(※)が確保されている必要があり、そのためにはどうすればよいのか考えなければならないということです。

ただ、方向性は間違っていないということも分かったため、これまで検討していく上でベースとしていた(1)縦・横そして斜めの対話をしよう(2)トップの思いを共有して、同じ方向性を持って仕事をしよう(3)人材育成の場は、職場にある(世代継承)の3つを踏まえて、再度3人で対話を行い、いろいろと悩み、迷いながら、具体的に「職員間のワールドカフェ(腹割りカフェ)」「町長の考え・思い共有化

事業～見て!! 聞いて!! トップのつぶやき!!」 「派遣職員・専門研修参加職員の持つ知識・情報共有化事業～ひとりの知識・みんなの財産・知識の財産分かち合おう～」 「ポジティブな意見紹介事業～共に成長するために、伝えていきたいあの言葉～」の4つのアクションを実際に実践していくこととしました。

(※) 心理的安全性・・・心理学用語。チームのメンバー一人ひとりがそのチームに対して、気兼ねなく発言できる、本来の自分を安心してさらけ出せる、と感じられるような場の状態や雰囲気のこと。

5 施策（アクション）

それぞれの概要や期待する効果については以下のとおりです。

	施策（概要）	期待される効果
1	腹割りカフェ 役職、職種、所属課の壁を超えたコミュニケーションの場を設ける。	対話の場を共有することで、まず、顔を知る、名前を知る、相手を知ることのきっかけづくりができる。相手との繋がりを意識することで、気軽に話せる関係が多く、職員間で築かれていき、何か課題が生じたときに、自主的に集まって話し合いが行われるチームワークの良い組織づくりができる。
2	トップのつぶやき 町長訓示をビデオカメラで録画する。職場内ポータルサイト（以下P S）に映像、文書で掲載し、全職員が見ることができるようにする。	町長の考え・思いを全職員が共有することができる。目指すべきことを共通理解し、その実現に向けて連携して業務に取り組むことができ、組織に一体感が生まれる。
3	知識の財産分かち合おう 派遣内容紹介シートを、P Sに掲載する。	人・派遣先での職務内容を知ること、興味・関心を持ち、派遣・研修を希望する職員が増える。職員同士の連携、信頼関係が生まれ、交流が深まる。組織全体も活性化する。
4	共に成長するために伝えていきたいあの言葉 投書箱を設置し、自分が職員として成長できたと実感できた出来事や言葉を投書してもらいP S等で紹介する。	人が嬉しいと感じる、成長できたと実感できる行動・言葉とはどういうものなのかを、客観的に知ることができる。自分の今までで育まれて成長してきた過程を振り返り、自分は同僚、部下を育てることができているのかを考え、どうしたら、信頼関係を築けるのか、人・組織が成長できる行動がとれるのかを考えるきっかけとなる。

この案をもとに、本町での取り組みを進めていくこととしました。

6 アクションから得られた成果・学び・気づき

(1) 職員間のワールドカフェ（腹割りカフェ）



平成29年9月28日人事担当課の協力を得て、職員研修の一環として第1回腹割りカフェを実施（参加人数42名）。アンケートの結果から、このような場を設けていくことが職員間のコミュニケーションの広がりに繋がると考える職員が多いということ、また、予想以上に若い世代が以前に職場内にあった職員間の交流事業の再開を望んでいることが分かりました。「若い世代は交流を望んでいない」とひとくくりに考えているのは、「昔若かった世代」だと気づきました。

平成29年度は1回の開催となってしまいましたが、継続的にこのような対話の場を設けていくことで行政課題が生じたときに自主的に集まって話し合いが行われる組織づくりにつながると考え、総務課、そして、次年度の人材マネジメント部会参加者と共に対話の場を提供できる施策を考えていきます。

(2) 町長の考え・思い共有化事業（トップのつぶやき）

朝礼時の町長訓示等をビデオカメラで撮影し、PSに掲載しました。多くの職員が早い段階で視聴していることを確認できたことから、トップの考えを意識して日々の仕事を行う重要性を職員が感じていると分かりました。また、文章にすることで、あの時の町長の言葉が意図していたのは、このことだったと振り返る手助けになっていると考えます。



町長からの発信に対し、職員がどのように反応するか、どのような影響が生まれるのかを可視化できれば、更にこの事業の効果が良い方向になると考えられるため、事業を発展・継続できる体制を検討していきます。

(3) 派遣職員・専門研修参加職員の持つ知識・情報共有化事業 〔知識の財産分かち合おう〕



派遣職員 9 名の方に協力をもらい派遣先での仕事内容、実践から学んだこと、他の人に何を伝えられるか等を紹介シートに記入してもらい P S に掲載しました。

P S のアクセス回数が多いことから、他自治体への派遣というのは、多くの職員にとって興味、関心のあることではあるが、派遣先での仕事内容について知る機会がほとんどなかったのではないかとということに気づきました。

知ることで、自ら手を挙げて派遣を希望する職員が増えること、またそれを応援する職場風土になること、

職員同士で教えあい信頼関係が築かれ交流が深まることを期待して考えた事業でしたが、派遣を経験された職員の声が、どのような効果として表れていくのか今後検証するようにしていきます。

(4) ポジティブな意見紹介事業〔共に成長するために伝えていきたいあの言葉〕

投書箱を設置し、自分が職員として成長できたと実感できる言葉や経験を投書してもらい P S で紹介しました。

呼びかけの手段として、休憩室や、職員通路へのポスター掲示、P S での掲載を行いました。投書はまったく集まらない状態でした。確かに、立場を変えてみると、そのポスターを見ても、あえて投書はしないであろうと思う自分がいて、それならば、できるだけ多くの職員に私たちが意図することを直接説明して協力してもらおうと切り替えました。



その効果もあり、当初の予想以上に多くの声を集めることができ、それを職員全体で共有することができました。電子的な周知手段だけではなく、直接コミュニケーションを図ることで、協力しようと思ってくれる人の輪が広がるということを改めて感じることでできた事業となりました。

人から人へ伝える世代継承については、他の自治体でも課題として取り上げられており、今後も検討していかなければならないと考えています。

7 “つなげる” ために

この一年間は、3人で、そして職員と対話を重ね、実際に職場内で組織変革のために動いて、その成果を様々な面から検証することが常に求められていました。そんな中で、私たちは、「腹を割って話せる職場」を柴田町のありたい姿として考え、首長、人事担当課の後押しを得て、その実現のための施策を実施してきました。この施策を実施したからといって、すぐに「腹の割れる組織」になれるのかというと私たちもそうは思ってはいませんが、柴田町でも何か組織改革のために動き始めているなど感じてもらえることができただけでも、その成果はあったと思っています。

組織変革をするためには、一人ひとりの力はたとえ微力であっても、その一人ひとりがそれぞれ自己変革に励んでいかなければ組織は変えられない、誰かがやってくれるのを待つのではなく、小さなことでも自分が今できることは何かを“考え続ける”ということを実感させられた一年でありました。

来年度以降続く部会参加者の活動をサポートし、組織変革を行っていこうとする人の輪（和）を広げていくことが私たち第1期生の役目だと思っています。

1年間を振り返って

《都市建設課 菅野 恵美子》

人材マネジメント研究会は、研修の場ではなく、“自らの気づきの場”であると言われつづけ、自分は何を学ぶためにこの研究会に参加しているのか最後まで考えさせられた一年となりました。

実際に職員を巻き込んだアクションの実施にあたっては、普段話す機会のあまりない方でも、心よく協力してくれる職員が多いということにとっても助けられました。おそらくこの研究会に参加していなければ周りの人を巻き込んで組織全体を良くするために自らが何か行動をおこそうという気持ちにはならなかったと思います。

自分が、人や組織を変えるという大きなことは言えませんが、多くの職員と対話を重ねることで、少しずつ組織を変化させたいと思う仲間を増やしていきたいと思います。まずは、やらされる仕事から、やりたい仕事となるよう気持ちの切り替えと、自らが組織のために何ができるのか一人称で考え、できることから行動するという少し熱い気持ち(種火)を持ち続けられるように微力ながら取り組みを進めたいと思います。

この1年間、柴田町の1期生で、なおかつ年長者というプレッシャーもありましたが、お互いに不足をおぎ合いながら、3人それぞれの役割を果たしていたと思います。鹿又さん、佐藤さんありがとうございました。

そして、指導いただいた幹事団の皆様、私達の取り組んだアクションに協力してくれた職員の皆様、研究会へ毎回快く送り出してくれた職場の皆様に改めて感謝いたします。

《まちづくり政策課 鹿又 博文》

平成28年の10月に、2016年度第4回研究会(仙台会場)を見学させていただき、なんとなく研究会のイメージは持っていたものの、まさか、自分が参加することになるとは思ってもみませんでした。

自治体を取り巻く環境が大きく変わる中で、このままではいけないと漠然とした思いを抱いていましたが、「変革」という言葉に対して“拒絶症”が見え隠れするもう一人の自分もいました。

振り返れば、「ダイアログ」、「価値前提」、「経営品質」等と聞きなれない単語に困惑するばかりで、現実から非現実の世界に入り込んだような、そんな感覚を覚えたことを今でも思い出します。部会は「研究会」と言うとおりに、教えられるものではなく、「自分たちで話し合い、答えを導き出す」ものでした。組織を変えるためには、何をしたら良いのか分からず苦勞したことはありましたが、幹事の皆さん、他自治体の職員の方々に刺激され、背中を押されるように一歩前に進んでいた気がします。

部会は修了しましたが、これからが新しいスタートとなると思います。いろいろな人を巻き込み、自分を奮い立たせながら、小さなことからコツコツと実践し、前に踏み出し続けたいと思います。

この1年間は、職員の皆さんに協力、援助いただいたからこそ乗り越えられた1年だったと思います。いろいろと協力、援助いただいた職員の皆さんに感謝いたします。また、個人的な事情から、チームの2人には迷惑をかけてしまい、数多く助けられたことに感謝するとともに、あらためて、このチームで良かったと思いました。

最後になりますが、指導いただいた幹事団、事務局の皆さん、運営委員の皆さん、参加された全国の自治体の皆さんに心から感謝いたします。

《健康推進課 佐藤真司》

約1年前、人材マネジメント部会のことをよく分からなかった私は、事前にホームページで調べたり、過去の参加者の論文を読んだりする中で、みなさんの熱い思いをビリビリ感じ、不安だらけで部会に参加したことを覚えています。

しかし、部会が始まり、組織がよりよくなるために3人で検討し、実際に動くことで、多くのことを学び、大きな刺激を受け、貴重な経験を積んだ1年となり、自分自身、少しは成長できたのではないかと感じています。

そして、1年間の活動を通して、職員のみなさんにこの部会のことを知っていただけたのではないか、今後組織が変化するためのきっかけになったのではないかと思い、それだけでも私たち1期生の役割は果たせたのかなと思います。

最後になりますが、この1年間何とかがんばってこられたのも、職場や部会で多くの方に協力いただき、支えてもらったからこそだと思います。人のつながりの大切さを感じた1年となりました。そして、何より一緒に参加した菅野さん、鹿又さん、大変お世話になりました。みなさん1年間ありがとうございました。