

平成29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

福島県 会津坂下町

桑原 清彦・平野 智紀・鈴木 佳奈

はじめに

役場に入庁してから今まで、組織や会津坂下町のことについて、これほど考えた1年はなかったと思う。年齢や役職、職種が異なる3人が部会をきっかけに集まり、それぞれの立場から自分が置かれている組織の現状や、自分たちが目指すありたい姿について考え、対話をしてきた。

1年間を振り返ると、「前例踏襲にならないように・・・」とこだわり過ぎたところがあり、先輩マネ友との対話が少なく、アクションを起こすためのコツを掴めずじたり、今思えば、もっと3人で対話の機会を持つ必要があったと感じる。しかし、エンジンのかかりは遅かった私たちだが、終盤には3期生のおかげで自分たちが考えていたシナリオよりも、より有意義な機会を持つことができた。

私たちが考えた所属組織の変革に向けた基本シナリオと併せて、3期生と共に得ることができた有意義な機会についてまとめる。

1. 会津坂下町の組織・人材の現状

- ①縦・横の連携が機能していない部署がある
- ②問題意識を持ってない（他人事）職員がいる

連携が機能していない部署、問題意識を持ってない職員がいる一方で、窓口対応が一貫され、協力して全員で取り組む係があることや、前例踏襲ではなく効率や現状に合わせた効果的な手法を考え業務に当たっている職員がいる。なぜこのような差が生まれてしまうのかを考えた時に、「係長」としての機能が果たされているかどうかという点にたどりついた。

また、先輩マネ友が取り組んだ「係長研修」では、参加者からは好評の声が聞かれたものの、参加者以外の職員は研修でどのようなことをやっているのかわからない、という状況。総務課主催で、入庁5年目までを対象に実施していた「アウェイクばんげトーク」では、若手職員が集まり意見を出し合う機会が設けられていたが、3年目を迎えることなく尻すぼみの状態になっている。良いものだと感じたり、続けて参加したいと思っても、自分が主体で動くことは避けたい、という風潮も感じられ、せっかく良い取り組みがあっても続かない、続けられないもったいない現状がある。

2. 会津坂下町のありたい姿

「みんなが主役のあいづばんげまち」

町民も職員も、主役となって自ら意見を出し合い、自ら動く組織となるよう、

- ①係長を主とした人的ネットワークが機能している組織
- ②気配り・目配り・手配りを大切に常により良いものを生み出す職員を目指す。

3. 取り組むアクション

先輩マネ友が作り上げたものをブラッシュアップし、現場でも取り入れることができ、定着させることで、ありたい姿を目指したいと考えた。

①係長研修の継続・・・「学習編」

先輩マネ友が取り組んだ「係長研修」の内容を強化し継続する。係長同士の対話の場を設定し、考えや想いを聴き合い、係長としての役割や方向性の確認、意思統一を図り、士気を高め合うことで差を埋められるようにする。

②改善ミーティング・・・「実践編」

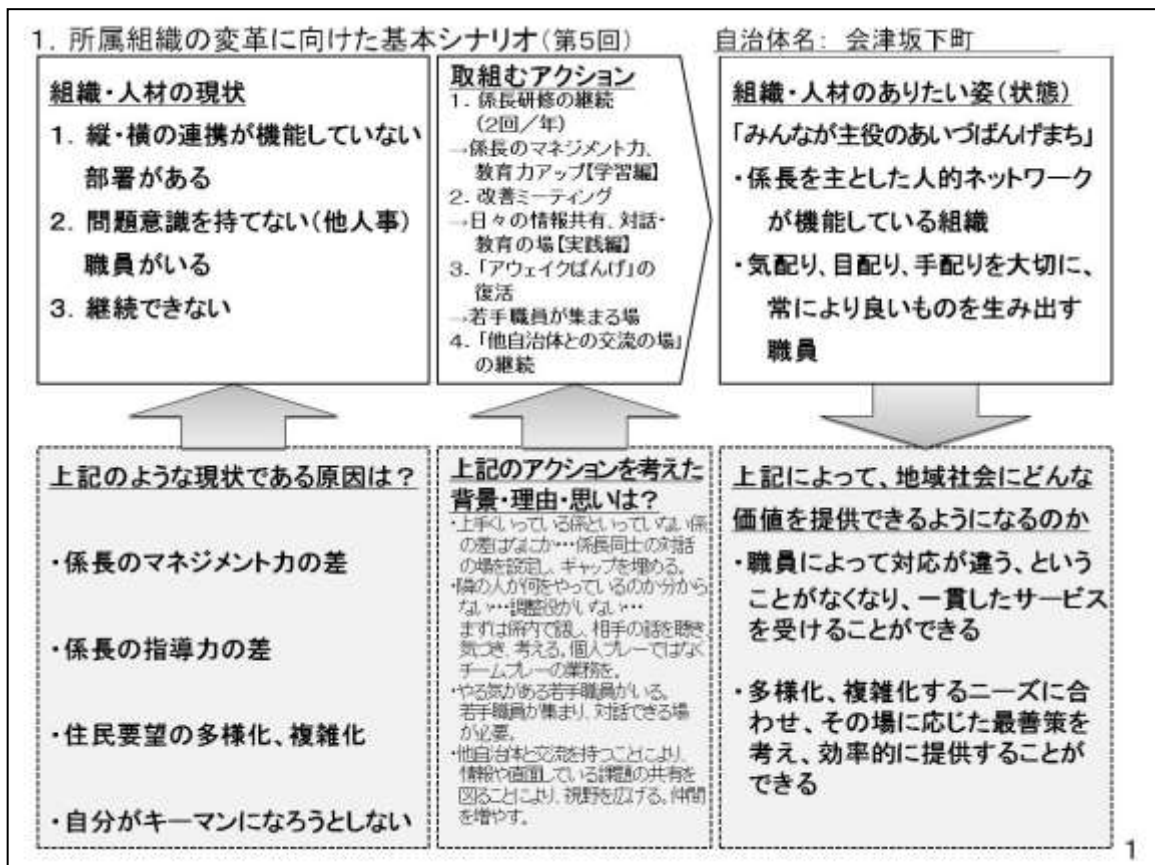
毎日の改善ミーティングを行い、係長を中心に業務量の調整や問題解決を行い、併せて、対話を通して指導・アドバイスをする場として活用し個人の能力アップを図る。係の実情に合わせて実施できるよう、事前アンケートや具体的な取り組み案の提供を行う。

③アウェイクばんげトークの復活

入庁5年目までを対象に、交流や対話を通し職員としての力を養う場とする。ファミリーテーター役として参加し、若手職員が望んでいるものは何なのか、意見を吸い上げながら実施していく。総務課の担当者と連携し、業務内での復活が難しい場合は、業務終了後に自主勉強会としての開催を検討する。

④自治体交流会

福島県内から部会に参加している自治体で交流を図り、情報交換や直面している課題を共有することにより、視野と人脈を広げる。



4. 見出した成果・創り出した変化

上記の4つのうち、実際に取り組むことができたのは③④の2つとなった。

【アウェイクばんげトークの復活】

＜内容＞復活させるための準備

- ・総務課のアウェイク担当者との対話
- ・入庁2年目との対話
- ・中堅職員との対話
- ・アウェイクばんげトークのアンケート結果の振り返り

総務課のアウェイク担当者との対話では、主催側の想いと今後の継続の意思を確認することができた。担当者としても、若手の集まる場として必要性は感じており、現在は充電期間中として、昨年度までの振り返りと担当者としてのあり方、今後の内容について検討中ではあったが、具体的には、災害対策キットを用いたグループワークを計画中とのこと。入庁2年目との対話や、アウェイクのアンケートの回答からは、内容については改善が必要なものの、集まって話し合い何かを得る機会が必要だと感じている職員が明らかになった。また、独自で勉強会を開催した中堅職員との対話では、声をかければ集まってくれる若手職員や快く協力してくれる先輩・上司の存在があることと、広く人脈があることの大切さを改めて感じた。

【自治体交流会】

＜内容＞福島県内自治体との交流会

- ・部会式の対話を体験する（ワールドカフェ）
- ・懇親会

3期生が昨年度初めて開催したもので、今年度は私たち4期生も郡山市のマネ友と一緒に、途中からではあったが打ち合わせから参加させてもらった。今年度は、福島県内から部会に参加している自治体に加え近隣市町村にも声をかけ、部会参加者以外の関心を持った自治体職員の参加もあり、人脈の輪が広がった。参加者からは良い刺激をもらえて有意義な時間だったとの声が聞かれ、ぜひ次回は会津での開催や、庁舎内での実施を実現したいとの声があがり、今後の活動につながる一歩にもなった。

また、今まで開催されてきた研修会を振り返ると、フィードバック等がなく、内容については参加者しか分からないことや、それまでの経過や目的の共有がされないまま管理職に発表し、モヤモヤした気持ちで終了する・・・ということが多かった。そのため、今回の交流会については、職員にもPRしようと活動新聞のようなものを作成中である。



5. 次年度に向けた展望・取り組みシナリオ

この1年間を振り返ると、係長が組織のキーパーソンという考えで、係長に変わってもらうためには・・・という一見一人称で捉えているようで、実際はそれに反して「～してもらおう」という人任せな部分もあった。反省点も踏まえ、まずは自分たちが変わって、主体的に行動に移し取り組めるものを改めて考え、次の3つを挙げる。

- ①会津坂下町版人マネ
- ②福島県内自治体交流会の継続
- ③ダイアログクラブ設立準備

【会津坂下町版人マネ】

＜内容＞ワールドカフェミーティング

福島県内自治体交流会でやった内容を庁舎内で実施し、対話の楽しさや必要性を感じてもらおう。また、自分自身や一緒に働く職員の新たな一面を再発見してもらい、職場内のつながりを強化するきっかけを作る機会とする。

【福島県内自治体交流会の継続】

＜内容＞会津での開催

福島県内自治体交流会を会津で開催し、会津坂下町職員や近隣市町村の職員も参加しやすい環境を設定し、県内の他自治体職員との交流を深める。また、開催地を変更することで、その土地の人柄や雰囲気を感じながら対話を楽しんでもらおう。

【ダイアログクラブ設立準備】

＜内容＞設立に向けての計画・自己研鑽

過去の部会参加者や福島県内自治体交流会に参加した有志による「ダイアログクラブ準備委員会」を発足。まずは、自分たちがファシリテーターなどの研修会・セミナーへ参加して自己研鑽を図り、クラブ設立・運営のためのコツをつかむ。そして、腹落ちするまでとことん対話を重ね、ありたい姿や町の現状から、クラブで実施したいことの計画を立てていく。また、今後継続していく福島県内自治体交流会の企画・運営に携わっていく。

6. 1年後に目指す状態と創り出したい変化

「何かしたいと思っているけど、やり方が分からない・・・」と思っている職員はいるはずで、実際に自主勉強会を開催した職員もいるし、自主的に活動に参加したいという職員もいる。そういう熱を持った職員を巻き込みながら、部会が大切にしている4つのキーワード「立ち位置を変える」「価値前提で考える」「一人称で捉え語る」「ドミナントロジックを転換する」を意識し、対話を重ね、PRしながら仲間を増やしていく。その活動が所属している係長に刺激を与えたり、興味を持たせられるようにし、徐々に波及させていく。そして、将来的には自分が主役にもなるし主役をひきたてる脇役のような存在にもなれる職員を増やしていきたい。

7. 部会に参加した感想

新任係長として、異動したばかりの新たな部署で、目の前の膨大な業務をこなすのに精一杯だった状況で、昨年4月25日の人材マネジメント部会第1回研究会を迎えました。「研究?」、「ダイアログ?」 いったい何が始まるのか期待と不安に満ちていたことを今でも鮮明に記憶しています。

全国から集まった自治体職員とのダイアログでは、前例踏襲主義で凝り固まっていた自分の思考回路が、回を重ねるごとに解きほぐされていくのが分かりました。研究会での学びを通して、常に、「どうして?」、「自分だったら?」と考える習慣が身についたように感じます。

情報過多の現在、物事の本質を見極める力を養いながらも、臨機応変に対応できる柔軟な発想も大切にしなければと考えています。日常の業務が、係長を講師とした研究の場となり、係員がステップアップしていける職場づくりと、個々人のスキルを最大限発揮しながら職場が強固なチームとなり、目標に向かって進んでいける雰囲気づくりに努めます。

桑原 清彦

公務員の世界も時代とともに仕事の内容も進め方も変わってきています。しかし、今までの職場生活の中では、目の前の状況を良くするにはどうするかということは考えても、10年先を良くするにはどうするかという観点では考えていなかったように思います。

また、前例がベストだとは思わない、現在置かれている状況に応じて対応していかねばならない、仕事量が多くなってきているなか一つの仕事にかけられる時間も少なくなってきたので、いかに効率的に短い時間でこなすか、など、頭でいろいろ考えても周りの人に伝え理解してもらい、その通りに動いてもらうことは難しい。そのためにはお互いに話し合い、気になるところ、理解できないところを排除していくしかない、どことなくぼんやりとは感じていましたが、部会に参加して明確な言葉でお話をいただき、改めて「話し合う（対話）」ことの重要性を再認識しました。

この部会に参加し、新たに気付かされたことがたくさんありました。現状はどうなっているのか、未来をどのようにしたいか、そのための手段はどうするのか、と考えるプロセスも教えていただいたので、仕事に限らずこれからの自分の人生でも生かしていきたいとします。

この先もいろいろとお世話になるかと思いますが、1年間ありがとうございました。

平野 智紀

私自身、考えることは好きだけどそれを他の人に話すことは苦手、という思いがありました。その思いの背景には、「失敗したくない」「やるからには完璧にしたい」「1回でOKをもらいたい」「人と違う考えだったらどうしよう」というものがあり、ある幹事から言われた「おりこうさん」という言葉がぴったりでした。この1年間、部会に参加させていただき、多くの方との対話を通し、同じ人はいないのだから意見も様々なものがあって良い、これが答えというものもないけど間違いもない、ということに気づかせてもらい、背中を押してもらいました。また、その時に出した答えはその時のベストかもしれないけど、未来は常に変わるもので、その変化に合わせて常に考え続けなければならないということにも気づくことができました。

部会では、これからの考え方や生き方のキーワードとなる素敵な言葉をたくさんいただき、部会中にとったメモや資料が私の糧となっています。「1人では微力だが無力ではない」「全ての変化は1人から始まる」まずは自分から一歩踏み出し、対話というツールを使って仲間を増やしていきたいとします。そして、目の前の仕事や満足にとらわれず「未来のために仕事を」したいです。1つひとつは小さな歯車でも、噛み合えばどんなに大きなものでも動かせると信じて、頑張ります。

1年間、ありがとうございました。これからもよろしくお願いします。

鈴木 佳奈