

早稲田大学マニフェスト研究所
2017年度人材マネジメント部会
共同論文

茨城県 境町

保険年金課	川上	透
企業立地推進室	小島	厚史
男女共同・国際室	後藤	美保

目 次

1	はじめに	P 1
2	活動の経過	P 1
	(1) 第1回研究会 (4月19日)	P 2
	(2) 第2回研究会 (5月17日)	P 3
	(3) 第3回研究会 (7月5日)	P 4
	(4) 夏期研究会 (8月24日・25日)	P 6
	(5) 第4回研究会 (10月11日)	P 7
	(6) 第5回研究会 (1月25日・26日)	P 8
3	付記	P 11

1 はじめに

境町は、昨年から「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」）に参加しており、今年度は私たち3人が2期生として部会へ参加した。1年間を通して課題に向き合い、対話を重ねてきたことを振り返り、今後のさらなる実践に繋げるための共同論文として、ここに記す。

2 活動の経過

(1) 第1回研究会（4月19日）早稲田大学国際会議場井深大記念ホール

テーマ「部会の狙いを知る」「ダイアログに慣れる」

午前の部は、鬼澤部会長代行による講話を聴き、部会とは、「研修ではなく研究する場である」、「良い成果を出すために人と組織について研究する」、「色々な人を巻き込みながら成果を出していく」など、沢山の行動指針を教えていただいた。自らその大役を担うことができるのか不安な気持ちもあったが、行動を起こすためのキーワード「立ち位置を変える」、「価値前提で考える」、「一人称で考える」、「常識を疑うこと」を念頭に置き、自分たちにできることから始めていこうと思った。

午後の部では、「自分の職場、こんなところがスキ、キライ」、「組織の問題」についてグループ対話を行い、出された意見を模造紙に書き出すことで、それぞれが抱える問題点を共有することができた。



幹事団との対話では、3つのテーマについて考えた。1つ目の「組織の目標をしっかりと持っているか」では、組織の目標とは何かを考え、他自治体も同じような課題を抱えていることが分かった。2つ目の「どうすればチームのパフォーマンスが高まるか」では、実際に境町チーム3人の活動指針を考えた。①人任せにしない、②報告・連絡・相談を守る、③言いたいことは全部言う、④聴（ゆる）しあう、この4つの活動指針のもと、1年間部会に参加していくことを決めた。3つめの「ダイアログ」では、「対話とは、聴く×話す」ことであり、どちらか一方がゼロになったら対話にならないということ学んだ。

研究会初日は、組織の中で自分のなすべきことを考え、真の価値（自己責任・貢献・感謝）をもって仕事に取り組むことが大切であり、組織目標実現のために、対話による価値観の共有を図ることで職場を活性化させ、時代の変化に柔軟に対応できる環境づくりをしていくことが大切であると感じた。



(2) 第2回研究会 (5月17日) 富国生命ビル14階第4セミナールーム

テーマ「『価値前提』ありたい姿から考える」

第2回研究会までに、「組織の現状把握」と「キーパーソン対話」が取り組み課題となっており、私たちは当町の行政組織改革の歩みを振り返るとともに現状把握を行った。それを踏まえて第2回研究会では、20年後の私たちは地域や組織から何を期待されているのかを考え、未来のありたい姿の実現のため、今の私たちや組織が何を意識して行動すべきかを話し合った。よりよい地域を創るためには、若者をはじめ様々な人を巻き込み、地域全体の未来をイメージしてビジョンを構築していく必要があると感じた。

幹事団との対話では、成長モデル (GROW モデル) について学んだ。

Goal (何を目指しているのか, 将来像, 目標)

Reality (現状, 現実, 現物)

Options (選択肢, 実行案)

Will (意思, 優先順位, 決意)



成長するとは何かを考え、成長するためには目的が必要であり、現状維持こそ退化であるということ学んだ。

第2回研究会を終えて、これまでは組織の中で目の前の仕事をこなしていくことを第一に考えていたが、それと同時に組織のありたい姿や未来をイメージすることが大切であると感じた。そこで、私たちは当町のありたい姿として以下の3つを考えた。

- ①ワーク・ライフ・バランスのとれた職場
- ②自発的に行動・提案できる人材
- ③横の連携がとれる組織

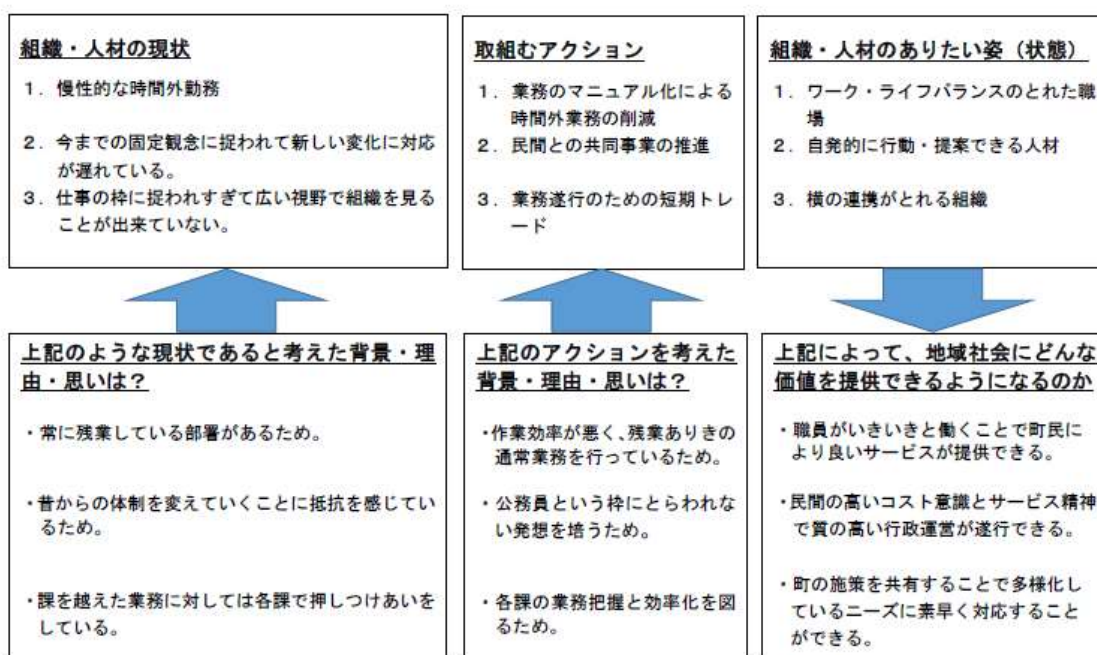
上記のありたい姿を実現するためにはどのようなアクションを起こせばよいのかを考え、変革プランの発表を準備することが第3回研究会までの課題となった。

(3) 第3回研究会（7月5日）WASEDA NEO 教室8・9（コレド日本橋5階）
 テーマ「プレゼンテーションⅠ」

第3回研究会では、私たちが考えた所属組織の変革に向けた基本シナリオを発表するため、3人で退庁後に対話を重ね、組織・人材のありたい姿として、1. ワーク・ライフ・バランスのとれた職場、2. 自発的に行動し提案できるプロフェッショナル職員、3. 課を超えた横の連携がとれる組織の3つを達成するための基本シナリオを作成した。

所属組織の変革に向けた基本シナリオ

自治体名：茨城県境町



まず初めに、「ワーク・ライフ・バランスのとれた職場」について、私たちは、各課の慢性的な時間外業務や休日出勤を改善することにより、職員がいきいきと働くことで町民により良いサービスが提供できると考えた。ワーク・ライフ・バランスのとれた職場を実現するために取り組むアクションとして、「業務のマニュアル化による時間外業務の削減」を提案した。このア

クションにより、担当外職員でも業務に携わることができるため、業務の分散化による時間短縮が図られ、時間外業務が減少すると考えた。

次に、「自発的に行動し、提案できるプロフェッショナル職員」について、私たちは、公務員という枠にとらわれて新しいことにチャレンジすることにためらいがあるのではないかと考えた。橋本町長が就任し、その意識を変えるため、退庁後に全職員を対象とした「アフター5勉強会」を開催した。全国のスーパー公務員を講師に迎え、今の公務員の可能性を広げるべく職員の意識改革を行い、少しずつではあるが変化が表れてきた。私たちは、今の時代に求められるプロフェッショナル職員の育成を実現するためのアクションとして、民間企業や新しいことにチャレンジしている自治体との更なる人事交流が必要であると考えた。民間企業の優れたコスト意識と柔軟なアイデアを取り入れ、先進地自治体との交流により公務員という枠にとらわれない発想を培うことで、誰かに指示されなくても自発的に行動や提案のできるプロフェッショナル職員の人材育成ができ、その結果、高いコスト意識とサービス精神で一步先を行く行政運営ができるのではないかと考えた。

最後に、「横の連携がとれる組織の確立」について、私たちは、業務の範囲にとられすぎて組織全体での役割を把握しきれていないと考えた。各課の業務把握と効率化を図るためのアクションとして、職員の短期トレードが有効であると思い、計画的に期間を設定して達成目標を具体的に示せば、無理なくできるのではないかと考えた。トレードを各部内で行うことにより横の連携がとれ、多様化している町民のニーズに素早く対応することができるようになり、橋本町長が就任以来提言する「スピード感」をもった行政運営ができると考えた。

当町発表後の幹事団との対話では、以下のようなコメントをいただいた。

- ・ 時間外の種類は慢性的なのか業務量が多いのかを数字を用いて具体的に示す
- ・ 全体に関わる大きな現状を考える
- ・ 同じアクションで両方に効果があるものはなにかを考える
- ・ 他の人の声、数字などを用いて事実を話す

-
-
- ・優劣をつける
 - ・時間の使い方を有効にするためにはどうすれば良いのかを考える
 - ・生々しさが足りない
 - ・A者が変わればB者が変わるなど目に見えて分かることが大事
 - ・「私は考えた」のではなく、客観的に見る
 - ・データを分析する

私たちは、組織を客観的に見るためにキーパーソンとの対話を多く行い、そこから現状分析を行なうことにより、生々しさが生まれるのではないかと考えた。幹事との対話でご指摘いただいたことを活かし、次回の夏期研究会に向けて、しっかりと現状分析を行なうことが重要だと感じた。

第3回研究会では、他自治体の発表や幹事団との対話を通して、様々なご指摘をいただき、気づきの多い一日となった。

(4) 夏期研究会（8月24日・25日）早稲田大学3号館501教室

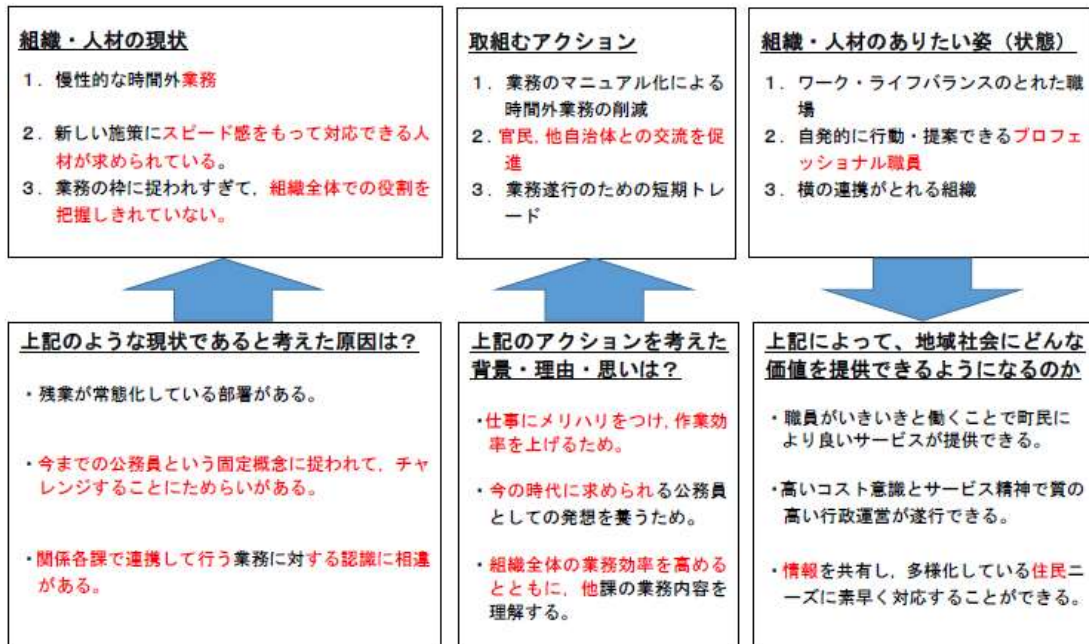
テーマ「他自治体から学ぶ」

夏期研究会では、他自治体の発表を聞くことができ、それぞれの自治体がどういう形で一步を踏み出しているのかを学ぶ事ができた。全職員のワールドカフェや、他自治体への視察など参考にしたいアクションがいくつかあった。

私たちはこれまでご指摘いただいた点を意識し、基本的な将来像やアクションは大きく変更せず、より深く掘り下げることと、1つのアクションに対する拡がりについて対話を重ね、実践によって得られた気づきや今後の改善点を含めて発表を行った。

所属組織の変革に向けた基本シナリオ

自治体名：茨城県境町



当町発表後の幹事団との対話では、以下のようなコメントをいただいた。

- ・ 取り組むアクションの中に登場人物として自分や仲間がいるか
- ・ 自分が短期トレードをされたら、どのようなことができるか
- ・ 民間との交流により、組織がどう発展していくのが理想なのか

これらの指摘を踏まえ、「一人称で考える」ことや、「ありたい姿の先を考える」ことを意識し、第4回研究会までの期間、さらに対話を重ね、アクションを起こしていきたいと思った。

(5) 第4回研究会（10月11日）早稲田大学3号館501教室

テーマ「実践と振り返るによる気づき・学び」

第4回研究会では、同じ悩みを抱えている市町村と意見交換を行った。私たちは、どのように周りを巻き込んで活動していけばよいのか悩んでおり、他市町村との対話で様々な取り組みを知り、幹事団から助言をいただいた。

- ・ オフィシャルな活動をする時は、人手がいる

-
- ・忙しい人を巻き込むには、根回しが必要
 - ・参加しやすい環境が必要
 - ・特定の人に頼りすぎていないか
 - ・個別に声掛けをする

上記のことを踏まえ、今後は周りを巻き込みながら、今まで学んできたことを共有し、実践していけるような組織づくりが必要であると感じた。

(6) 第5回研究会（1月25日・26日）早稲田大学大隈記念講堂大講堂

テーマ「プロセスを振り返る」「自らにコミットする」

第5回研究会では、1年間の活動の総括として、全国の部会参加自治体が一堂に会し、それぞれの自治体が熱い思いを宣言した。

1日目は、代表自治体の発表を聞いた。部会での活動対象イメージが6つのカテゴリ（参加者の活動、マネ友の連携、活動のオフィシャル化、経営層へのアプローチ、部会活動による組織変革の取り組み、ゲリラ活動が全国展開）に分けられており、今後の活動の参考になった。



鬼澤部会長代行の講話では、「改めて、部会とは何か」を考えた。部会は不親切であり、現状維持こそ退化であるということであらためて学んだ。講話の中で、ジョン・F・ケネディの「国があなたに何をしてくれるのかを問うのではなく、あなたが国のために何ができるのかを問うてほしい」という言葉を聞き、自治とは自ら治めるということ再認識することができた。人は無力ではなく微力であることを忘れず、仲間と共に自ら考え前進していきたいと思った。さらに、AIやIoTなどを活用した新しいビジネスモデルが創出される一方、人にしかできない仕事とは何かを考えた。未来の役場に必要とされる職員とはどんな人なのか、自分たちはどのような職員になりたいかを深く考えることができた。「カマスの実験」の話では、組織内の偏見を払拭させる何者かが組織の中に現れると、その組織は一気に活気づく可能性を秘めているということを知った。私たちの組織で考えると、新しい風を吹き込む人、つまり新入りカマスを入庁させるか、自ら新入りカマスになるということである。「猿の実験」の話では、前提条件にとらわれた5匹の猿の行動について学んだ。前提を疑い、ひっくり返すためには、立ち位置を変えて、一人称で考えることが大切だと感じた。

2日目は、今年で創立17年目を迎えるNPO法人テラ・ルネッサンス創設者の鬼丸昌也氏の特別講演を拝聴した。鬼丸氏の行動力や考え方に触れ、今の自分にできることは何かを考え、一歩踏み出すことの大切さを学んだ。



また、北川顧問の講話では、地域が変わってこそ国が変わるので、町民中心のコラボレーション型の地方創生を行って欲しいという話があった。意識改革とは、まず個人が変わっていくことだと教えていただいた。

私たちは、これまでの研究会を踏まえ、さまざまな施策を検討したものの、年度内での実行には至らなかった。今後は前年度参加者と協力し合い、対話を重ね、施策が実行できるような組織づくりを進めていきたいと考える。



3 付記

【総務部人権・協働ハーモニー課男女共同・国際室 後藤 美保】

当町から2期生として部会に参加することになり、「部会とは何か」「どのような事をしていくのか」と様々な気持ちを抱きながら初日を迎えました。研究会では、熱意を持った方々との対話を通して沢山の気づきや学びを得ることができました。研究会への参加を重ねていくごとに、一人称で考えることや組織のありたい姿を考えることを意識するようになり、誰かがするだろうではなく自分がやらなければと考えるようになりました。

所属組織の変革に向けた基本シナリオを作成した際には、組織内の現状把握を行うために職員と対話を重ねたことにより、私が知らなかった組織の現状や課題を知る事ができ、とても勉強になりました。幹事団との対話では、「組織を変えていくためには、周りを巻き込んでいく必要がある」と教えていただきましたが、私たちが考えた施策を年度内に実行することができませんでした。しかし、鬼澤部会長代行が「私たちは無力ではない、微力なのだ」とおっしゃっていたように、今後は、職員同士の対話を通して、それぞれが持っている「熱い思い」を組織全体に広げていきたいです。そして、私自身も価値前提で物事を捉え、時代の変化に対応し、組織と共に成長し続けていきたいです。

最後に、北川所長をはじめ、部会幹事団・運営スタッフ・マネ友の皆さま、2017年度部会参加自治体の皆さま、研究会参加にご協力いただいた職場の皆さまには、この場をお借りしてお礼申し上げます。皆様のおかげで、1年間部会に参加し、成長することができました。貴重な機会をいただき本当にありがとうございました。これからも、部会で学んだことを忘れず、組織や地域の発展のために行動していきたいと思えます。

【企業立地推進室 小島 厚史】

この度、二期生として部会へ参加し、人材マネジメントというテーマを研究する中で、地域発展のために自治体職員としてどう取り組み、どう組織と向き合っていくのかを日々考えさせられました。また、幹事団の講話や多くの自治体との対話を通して、一人称で考えることと周囲を巻き込んでの対話を実践することの大切さに気づくとともに、将来のありたい姿に向けた一步を踏み出さなければならないと思いました。

研究課題となった所属組織の変革に向けた基本シナリオの作成では、組織・人材のありたい姿に向かうまでのプロセスについて組織全体で検証し、産業的視点、文化的視点などの様々な視点から共通の目標を設定することが大切であり、組織の現状を把握し、時間軸を持ったアクションプランを構築するだけでなく、実践することがいかに難しいかということに気づきました。また、今後直面する近未来が不確実性を増す中で、私たちは常に選択に迫られる機会にさらされており、多岐にわたる選択肢の中から目標に向けた最良の選択をしていくためには、「未来志向で物事を捉える」こと、「価値前提で考える」ことが必要であることを学びました。

「部会に卒業はない」との言葉どおり、これからも将来の自治体のあるべき姿とは何かを考え、より良い未来を創造できる組織づくりについて研究を重ねていかなければならないと思います。これまでの研究会での学びや気づきを生かし、組織の一員として様々なことに挑戦し続けることで、さらなる地域の発展に貢献できるよう努力していきたいと思います。

【福祉部 保険年金課 川上 透】

人材マネジメント部会に参加し、一番に感じたことは、目の前の現状と課題を変える方法は一つではないということでした。最初はどのような事を行うのか、研究とは何か分からずにいたことや、時には研究課題と日常業務のバランスがうまく取れず、厳しい時期もありましたが、全5回の研究会を終え、自らの物事に対する「見方」「考え方」「取組み方」を成長させることが出来たと実感しています。

「他人事」から「自分事」への課題に直面した際、解決できないことを「予算が無いから」「人が足りないから」「他の部署が動かないから」と、他に原因を求めることを「他責文化」（人が悪いから、人のせいで出来ない考え方）と言います。しかし、これではいつまでも組織は前進することは出来ません。研究会では、物事を「自分事」として捉え、「自責文化」（自分の責任で行動する、自己決定）の考え方で進めていくことの重要性を学びました。自ら考え継続して行動することで、新たな気付きも生まれ、組織変革に近づくことが出来ると学びました。

町民ニーズも変化するとともに、財政状況や、行政を取り巻く環境も大きく変化していきます。そのような中で、時代の変化に柔軟に対応し、行政としての説明責任を十分果たすためには、「まずは自己が行動し、変化すること」が必要です。これが行政に与えられた「使命」であるということを学び、深く感銘を受けました。研究会では、様々な自治体の方々と対話を通し交流し、お互いに持っている「熱い想い」をぶつけ合い、とても素晴らしい出会いと刺激をもらいました。今回の研究会で得た「気づき」「経験」「出会い」の数々を、今後は職員全員に伝えられるよう、様々な機会を通し、今後も積極的にチャレンジしていきたいと思えます。

