

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 -

酒々井町マスコットキャラクター



#戸っこ(しおいちゃん)

千葉県酒々井町

健康福祉課	岩井	照夫
生涯学習課	鈴木	潤一
総務課	越川	和章
総務課	石井	良宏 (オブザーバー)

1. はじめに

今年度、人材マネジメント部会の参加は4期目となり、マネ友の先輩からは、「この部会は、研修でなく研究である」、「夏合宿は気をつけろ！」との事前情報をいただき、この部会に参加しました。そして、部会への参加、地元に戻ってのインタビューやダイアログなど、いつも何か答えの出ないようなフラストレーションを抱えながら、一年間の私たちの活動（迷走）がはじまりました。

2. 実践と経過

[組織・人材の現状把握]

まず、現状把握を行うため、まずは定員管理の類団比較や統計分析等を試みはしましたが、作業量の割にこの研究においては、あまり意味がありませんでした。しかし、当町における将来の職員数の推移については、今後10年で約3割の職員が退職するといった現実を改めて認識しました。

次に、職員の意識等を把握するため、平成28年度に実施した職員のストレスチェックの集計結果を参照したところ、組織全体の疲弊度は高く、仕事の質・量が負担の原因と感じている。また、一方で対人関係をストレスの原因としている職員は約2割と少ない。上司や同僚からの支援は多いと感じている。といった結果がでており、この民間委託によるストレスチェックの集計結果はある程度客観性のあるものと考えています。

また、キーパーソンインタビューでは、20歳代から50歳代まで年代別に、一般職のみならず、保健師や技師といった様々な職種の方と意見交換を行いました。

その結果、現状は、協力しあって仕事をする意識があり、横のつながりや、比較的人間関係が良好であると考えている一方、職員一人の受け持つ仕事の範囲が広い、一人が休むと仕事が回らない、休日や時間外に自らの事務分掌以外に他課の仕事の手伝いをする事が多い、職員年齢構成のバラツキによる将来不安があるといったことから、仕事の範囲や量に関する不満や不安感がかかえています。よいところも、そうでないところも小規模団体の特徴が現れています。



[組織・人材のありたい姿]

組織や人材のあり方について、ダイアログの結果、次のような結果となりました。

まず、人材に関しては、**・プロとして職員の意識や能力が高い、・仕事へのやりがいに満ちている、・積極的で能動的である、・発想力が豊かである、・チームで戦える、助け合える協調性をもっている。**

次に、組織については、目指す人材像を支え醸成する組織、職員のやる気を大切にできる組織、目標設定や意思決定に関しそのプロセスや理由を職員が理解・納得できる組織・体制が、ありたい姿であると考えました。

これは、仕事への達成感や幸福感により120%の能力発揮ができる状態であり、自分たちがあと数年後、仕事を振り返って、達成感のある退職を迎えたいといった思いからなるものでもあります。

そして、これらによる、地域社会への価値提供については、仕事の迅速化や質の向上があげられますが、地域のニーズに対し「問題があるからできない！」という考えから、「なんとかできないか？」へ発想を転換し、地域に出て地域の人と一緒に考え、地域にあるもの（もの・人）を活かしつつスモールサクセスを積み重ねることにより、住民満足度の向上と職員のやりがい度の向上から、行政と住民と一緒に生み出す地域独自の夢の実現という価値の提供ができるようになるのではないかと考えます。

そして、主に、この10年で3割の職員が退職するといった将来不安や、職員数や仕事量、コミュニケーション不足、納得して仕事がしたいといった思いなどを、整理したことにより、4本の柱によるアクションを考えてみました。

1つ目は、人材育成・意識改革として、研修の充実や自己研鑽、地域活動への環境づくり、～「三ない主義」からの脱却～ 「法令ない、予算ない、前例ない」を理由に思考や行動を止めない！など、職員の意識改革が中心となります。

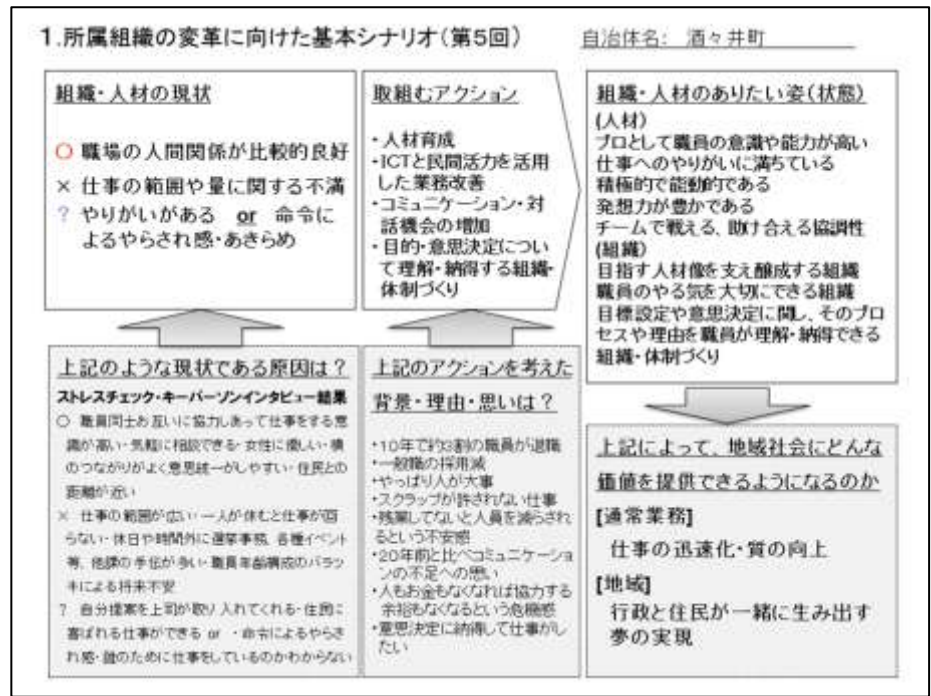
2つ目は、ICTと民間活力を活用した業務改善として、主にITの活用に関する情報収集、事業仕訳が必要となります。

3つ目は、コミュニケーション・対話機会の増加として、人事評価制度における面談の活用、内容充実、懇親会や職員レクリエーションなどに関する重要性の再認識と実行などがあります。

取り組むアクションの柱	
人材育成・意識改革 <ul style="list-style-type: none"> 各仕事のスキルアップの研修（自己研鑽） 人間性向上のための研修や機会の提供 仕事以外にも地域活動できる環境づくり ～「三ない主義」からの脱却～ 「法令ない、予算ない、前例ない」を理由に思考や行動を止めない！ 	
ICTと民間活力を活用した業務改善 <ul style="list-style-type: none"> 情報収集、情報共有 業務分析、事業仕訳 	
コミュニケーション・対話機会の増加 <ul style="list-style-type: none"> 人事評価制度における面談の活用、内容充実 懇親会や職員レクリエーションなどに関する重要性の再認識と実行 	
目的・意思決定について理解・納得する組織・体制づくり <ul style="list-style-type: none"> 計画予算に関する実施計画策定部会の充実等 その他 	

そして、最後に、4つ目は、目的・意思決定について理解・納得する組織・体制づくりとして、庁内組織による計画予算事業の検討・議論の充実が挙げられました。

これらについて、さらに今後具体策をまとめ、多くの人を巻き込んでいくにはどうしたらいいかなど、検討が必要となります。



[実践と気づき]

○チーム酒々井・先輩マネ友ダイアログ

先輩マネ友がこれまでどのようなことを行い、研究会としての今年度の目標などを話してもらい、今後の研究会の進め方についてダイアログを行いました。

マネ友の先輩は、「チーム酒々井」を結成し、管理職から中堅職員まで幅広く対話を行っている。今年度、職員提案としてアクションを起こしたいとのことであり、職員のやる気を醸成する環境づくりが重要との意識がありました。

しかし、研究会も今年度で3年目となり、勤務時間内に行っていることから、参加者の出席もあまり芳しくはないので、先輩マネ友も研究会の在り方に苦慮していると感じましたが、自分たちも今後先輩マネ友が行っている研究会に加わり活動し、職場内で共通認識を持つ職員を増やしていくことが意義のあることと感じました。

○キーパーソン・ダイアログ

部会において発表した基本シナリオについて、理解し共有してもらえるようキーパーソンメンバーに報告し、自分たちが考えた取組むアクションの4本の柱から具体的なアクションを一緒に考えてもらいました。

しかし、その場では具体的なアクションはでてこなかったが、このような会を継続して行くことで、マネジメント部会で自分たちが何をしていて、組織をどのようにしたいかを共感してもらえると気づきました。

○毎朝ミーティング（おはよう3分ミーティング）

始業時に3分以内を目安に、その日の業務や、残業の予定等について毎日打合せを行いました。

朝、あいさつすること、自分の予定等を頭で整理すること、声をだすこと、その日の業務概要や残業予定を周囲の人が把握することなど、短時間であるにもかかわらず様々な効果があると感じました。

○業務リフォーム・ダイアログ(試行)

通常業務について、立ち位置や目線を変えて考えてもらうことを促すため、班内において業務リフォームシートを配付し、業務の効率化等についてそれぞれ考えてもらい、ダイアログを行いました。

その中で、これまで見過ごしてきたお客様目線で考えた場合の、不便な事務室環境について、あえてトップへのプレゼンを行い環境改善への取り組みにご了解いただきました。

日常業務等について考え直す機会となり、また、このような機会を設けなければ、なかなか既成概念を取り払って立ち位置を代えて、業務の見直しについて気づくということは難しいと考えます。

また、あるテーマについて、団体や組織で話し合い、トップや上司にプレゼンを行い、それに対する考えを伺うことができるような機会を設けることができれば、職員の意欲につながると考えられます。

○一方的な説明会からダイアログへの移行

町民や各種委員を交えた様々な各種会議について、主体性・自主性を伸ばし、議論を活発にするため、対話の機会を増やすよう工夫をしました。例としては、毎月、一方的な連絡と報告に終始していた民生委員児童委員協議会の会議形式を、少人数のグループワーク形式に変更したところ、委員からの評判もよく、主体性のある議論がされるようになりました。

○研修を通じたその他の気づき

キーパーソン、先輩マネ友と交流し、組織変革への熱意に感心し、マネジメント部会に卒業はない

と再認識しました。

研究会に参加し、10年後の町のありたい姿を想像し、現状とのギャップから課題を定義し、課題を解決へと導く手法を学びました。

定義された課題を共通認識し、その要因、優先度を考え、実行プランを生み出す手法は、今後自分たちマネ友で考える施策を実行に移すのに大変有効と感じました。

マネ友だけでなく研究会に多くの職員に参加してもらい、マネ友の輪を広げることが大事であると感じました。

3. 今後の展望

私たちの今後の活動としては、先輩のマネ友による「チーム酒々井」に参加して、共通認識のもと共通の目標に向かって行動していくことが、小規模団体としての特性を活かした効率的かつ効果的な方法であり基本であるという認識となりました。

但し、それぞれの発想を大事に活かしながら、一歩でも半歩でも踏み出せるよう、それぞれ努力していくこととし、私たち4期生としては、まずは1年後には対話機会の増加を目指します。

具体的には庁内において「毎朝ミーティング」の実施班等の増加を促し、また、庁内会議のみならず、「民生委員児童委員協議会」の実例のように、町民や各種委員を交えた様々な機会を捉え、新たなダイアログを増やすことにより、連帯感、意欲、自主性を育成・醸成していきます。

また、さらに、今後の検討課題としては、現在の職員提案制度を見直し、町長や幹部への提案プレゼンの実施を行うなどし、それに対しトップが見解を示すことにより、これまでのように提案して終わり、提案はどのように受け入れられたかもわからないままの制度ではなく、職員の仕事に対する意欲につながるような提案制度となるよう検討します。

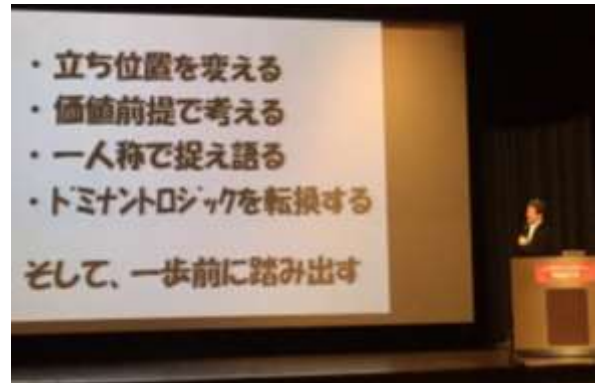
このようなことから、少しずつでも前に進めるよう対話・実践・気づきの機会を増やしてまいります。

4. 1年を振り返って

○健康福祉課 岩井 照夫

3月下旬に所属課長から早稲田の研究会に行ってください。と言われ、どうして自分が行くのか、研修という言葉は聞き慣れていましたが、研究会って何だ。東京まで頻りに研修に行くんだ。でも日々仕事は忙しいし、周りのみんなも忙しいのに優先すべきは日々の仕事じゃないのか納得できず、今更何でと考えていました。公務員生活も30年が過ぎ、いろいろな研修や勉強会などに参加してきましたので、同じような感じだろうと思い込んでいたわけです。最初の研究会に参加して、今までのイメージが変わりました。ダイアログ、価値前提、ドミナントロジック、聞いたことのない言葉がどんどん出てくる。コーチング研修ともちょっと違う感じ、でもなんか今の職場で役に立ちそうな気がする。これが第1回目の研究会での正直な感想でした。

昨年10月から始めた班内朝ミーティングを継続させています。始めたころはスケジュール確認だけでしたが、今では重要案件や困難事例の提起が行われて、隣の班も加わりはじめました。班や課を



超えて連携しないと対応できないケースが多くあるので、毎朝確認を行うことで、点でなく帯での業務体制ができあがり始めています。特に人に対する支援ケースなどは連携が重要なので共通認識を持つことで業務体制が充実して、効率よく支援につなげることができます。朝ミーティングを始めて半年が経ちました。3分程度の短時間の連絡調整を毎朝行うことで一日の業務体制を共通認識でき、連帯感ができあがりました。今後、毎朝ミーティングを継続して行いもっと広めていきたいと思っています。

さらに、人材マネジメント部会で体験した「対話」を活用できないかと考え、先述の毎月定例開催している「民生委員児童委員協議会」が形骸化して、事務局からの一方的な連絡と報告が主な内容となっていました。5、6人で構成するグループワークを取り入れたところ、少人数なので発言しやすく、経験のある委員からのアドバイスをじっくり聞けたり、少人数でのテーマ協議をしたりと個人の主体性を引き出す様な内容の濃い定例会になっています。定例会をグループ構成にしたことで委員からの評判が良く、継続することになりました。

○生涯学習課 鈴木 潤一

人材マネジメント部会に参加してはじめは、戸惑いばかりでした。

大東京で、早稲田大学で、全く知らない人たちと、コミュニケーションを取りながら、自分の考えを伝え、相手の話を聞く。かなり苦手な部分でした。

研修が進むにつれ、今までいかに「考える」作業を怠ってきたか、「問題意識」を持たずに行動していたか、「流され」ていたか大いに反省させられました。

また、マネ友との交流で毎回刺激を受け続け、最初は自分の町の小ささを卑屈に感じていたものが、自治体の規模にかかわらず抱えている問題は同じであり、逆に小さな町だからこそできることの希望の方が膨らんできました。

「現状維持は後退である。」との鬼沢部会長代行の言葉が心に残ります。「社会変動に対応しながら、先々を見据えた自治体の対応を怠ると、自治体の消滅の危機である」、「微力は無力ではない」の言葉を胸に、微力集約し、少しでも大きな力に変える一翼を担えればと考えます。

この機会を与えていただいた、幹事団、事務局の皆様、また、見識を豊かにしていただいたマネ友の皆様、職場から快く送り出していただいた職場の皆様にご心より御礼申し上げます。

○総務課 越川 和章

部会の参加にあたり、先ず取り組んだのが職場の現状把握であり、その分析手法として用いようとしたのが、定員管理の類似団体比較や、普通会計決算による人件費及び職員数等統計的データの収集でした。しかし、この部会において、これらはあまり意味をなさないことに途中から薄々気づくも時間を費やしてしまい、昔ながらの頭の固い行政マン的な思考を変えていく必要性を感じました。



また、この部会で出された問いかけ、「価値前提から考える！」とした鬼沢さんのお話は、まさに日常業務をこなしているといった表現の自分としては、衝撃でもあり難問でもありました。マネ友によるダイアログを重ねても、なかなか見えてもこない。将来の職場において個人的に「ありたい姿」と、自治体として将来に向けて「あるべき姿」が似ているようでイコールでもなく、それらを実現す

べき方法まで考え始めると、ただの理想論を語っているように思え、実は今もモヤモヤと自問自答が続いています。

また、キーパーソンインタビューやその後のダイアログを通して気づいたことは、迫りくる大量退職による将来不安や、仕事量や仕事の範囲などに関する不満はあるにしても、気軽に相談ができて人間関係が良く、女性に優しい職場といった意見が多かったことについては、おそらく職場として一番大事な部分で強みをもっているものと感じました。

こうした長所を伸ばし、ありたい姿を実現していくために、これからも対話し、実践し、気づきを繰り返していきます。

私は、以前、別の研修で地域づくりについて感銘を受け、研修後に自主研究会を立ち上げたこともあります。研修後のテンションの持続、また、周囲の冷ややかな環境により、結局、長続きしなかったという苦い経験を持っていましたので、この部会の参加にあたり、3名の参加を基本とする珍しい研修形態については、すぐに共感することができました。

なお、当町は小規模団体ですので、職場の意識改革の浸透力やそのスピードには優位性がありますので、先輩マネ友と力を合わせ取り組んでまいります。

1年間の研究を通じ、他団体の職員の皆さんからの刺激を受け、幹事団・講師の皆さんからは貴重な教えと、一歩踏み出すための勇気となるたくさんの言葉をいただきました。鬼沢さんにとって、「この部会是不確実な未来を切り拓く希望！人の可能性を信じる！決して無力じゃない、微力なのだ！」という思いの込められた言葉を記してレポートとします。

○総務課 石井 良宏（オブザーバー）

私が初めてこの部会の存在を知ったのは、5年前で町からの第1期生が直属の上司だったことから、年に何回か早稲田大学まで行って勉強しているということだけで、何をしているのかは、まったく知りませんでした。

また、上司は当時50歳を超えており、まだ勉強しないといけないのか、大変だなという程度の認識でした。

昨年の4月所属長から、第4期生として参加するようと言われたときは、正直、仕事も異動したばかりでよくわからない中、面倒だな、何をやるのかもよくわからず、不安という気持ちと、自分ではよいのかという疑問で一杯でした。

第1回目の研究会に参加して、幹事の方からは「部会は研修会ではなく、研究会だ」と言われ、「ダイアログ」「ドミナントロジック」「価値前提」といった、これまで無縁の言葉を聞いて、これから一体自分たちは何をやるのかといった「もやもや感」で埋め尽くされました。

しかし、その後研究会や課題としてのキーパーソン対話などにより、これまで漠然と感じていた「組織」について、改めていろいろな年代の方とのダイアログをしてみると、自分と同じ思いの人がいると感じ、意識共有でき、少しでもありたい姿を目指し組織をかえられればと徐々に思うようになりました。

夏合宿では、「組織変革に向けた基本シナリオ」を発表しましたが、幹事から取り組むアクションについて具体性に乏しいと指摘され、自分達だけで実際に組織を変えられるような行動を起こすことは難しいと痛感したところです。

最後の第5回研究会で代表自治体の発表を聞き、幹事からは、「発表したところは成功事例の団体が多いが、他の多くの団体はなかなか成果がでず、悩んでいると思う。」と伺い、自分のところだけ

ではないと励まされました。

組織を変えていくということは、簡単ではありませんが、部会に卒業はないということを肝に銘じ、まず自分の意識を変えていくことから始め、今後も、マネ友、先輩マネ友たちと一緒に、職場の内外で「ダイアログ」等を行い、多くの職員と認識を共有することで、少しでも理想の組織になるよう取り組んでいきたいと思えます。

5. 最後に

この部会で学びと気づきの場を与えていただきました北川顧問をはじめ、幹事団、事務局の皆様、貴重な時間を共有させていただきましたマネ友の皆様、また、このような機会を与えていただきました職場の皆様に心より感謝申し上げます。