

「流れを変える三川合流、一川加えて**四川飯店**」



大山崎町役場
政策総務課 安田 亨
政策総務課 浅田 拓
学校教育課 武田 敦史

- (1) 町、役場、参加者の概要について
 - ① 大山崎町の概要
 - ② 大山崎町役場の概要
 - ③ 参加者の概要

- (2) 参加期間全体を通しての気付き、取り組み
 - ① ありたい姿と現状分析、最初のアクション構想
 - ② 職員ヒアリング
 - ③ 取り組みの方向性
 - ④ 仲間づくり⇒**四川飯店**

- (3) 来年度以降に向けた取り組みの展望
 - ① 現在進行形の取り組みについて
 - ② 構想段階の取り組みについて
 - ③ 10年後のありたい姿（野望）について

- (4) おわりに

- (5) 付記
 - ① 安田所感
 - ② 浅田所感
 - ③ 武田所感



(1) 町、役場組織、参加者の概要について

2017年度から新たに人材マネジメント部会に参加することとなった大山崎町にとって、初年度参加者となった我々が、1年間を通して得た「気付き」の記録として、また、今後の取り組みの指針として、さらには、組織変革を目指して共に活動する未来の仲間へのメッセージとして、3名共同で本稿を執筆するものである。

なお、本稿を記すにあたり、前提となるべき情報を読者と共有するべく、大山崎町、役場組織、参加者3名の経歴などについて、次の通り概観しておく。

① 大山崎町の概要

大山崎町は京都府と大阪府の府境に位置し、町域は京都府内で最小となる5.97平方キロメートルである。町の東側で宇治川、木津川、桂川の三川が合流しており、大阪湾から淀川を遡上して山崎津に至る水運の様子が、紀貫之の土佐日記に記述されている。西側には西山連峰に連なる丘陵が位置しているため、山と川に挟まれた街道筋は、古来から交通の要衝として栄えていた土地柄である。本能寺の変後、京を押さえ、覇権確立を目指した明智光秀と、中国地方から反転進攻してきた羽柴秀吉による山崎の戦いは、まさに京の玄関口における決戦であり、町域の三分の一を占める「天王山」の攻防が、天下の趨勢を決したことはあまりにも有名である。

戦いに勝利した秀吉は、大阪城に移るまでの間、天王山に山崎城を築いて居城としたとされ、町内には当時、千利休が建立したとされる茶室「待庵（たいあん）」が現存しており、国宝に指定されている。

その後、明治22年に大山崎村、円明寺村、下植野村の3村合併により、大山崎村となり、昭和42年に町制施行し、現在に至る。

地理的な重要性は現代においても変わりなく、東海道新幹線、JR東海道本線、阪急京都線といった主要鉄道に加え、名神高速道路、京滋バイパス、京都縦貫道という3つの高速道路が接続する大山崎ジャンクション、京都―大阪間を結ぶ主要国道である171号線が、先に述べた天王山と淀川の間、狭隘な本町に集中しており、鉄道、自動車いずれを使用しても、京都、大阪それぞれの中心部への所要時間は30分間程度である。

人口は平成30年1月1日現在で約15,525人。これは25年前の平成5年に16,000人を割り込んで以降、微増微減を繰り返し、近年でも新たな宅地開発は進行するなど、きれいに「横ばい」を描いている。

小学校は2校、中学校は1校のみであるため、私立進学者を除けば中学校で必ず「同級生（同窓生）」になるというコンパクトさを誇っており、そういう意味では少なくとも学齢期に、あるいは子の親としての関わりを通じて「顔の見える関係づくり」が全町的に実現されているといえる。

② 大山崎町役場の概要

大山崎町役場は職員数143名、本庁職員数106名の、これまた非常にコンパクトな組織であり、庁舎内で知らない顔はないという状況である。

年齢構成は団塊世代の大量退職による過渡期を迎えつつあり、年代別構成は下表のとおりである。

年代	20歳代	30歳代	40歳代	50歳代	60歳代	合計
人数	35	46	29	26	9	145
構成比	24%	32%	20%	18%	6%	—

※60歳代は再任用職員を示す。

③ 参加者の概要

2017年度の参加者3名は、年齢、職位、職歴がほぼ同じであり、世代的背景や役場組織内における経験などを共有しているメンバーである。

氏名	所属	職名※	年齢※	入庁
安田 亨	政策総務課財政係	リーダー（係長）	38歳	2003年
浅田 拓	政策総務課危機管理係	リーダー（係長）	37歳	2003年
武田 敦史	学校教育課学校教育係	リーダー（係長）	38歳	2007年

※本町はフラット制を採用しており、係の事務を掌理する者は「リーダー」である。

すなわち、「係長」は給与上の職階であって、係長でもリーダーの配下となる職員も存在する。

※平成29年4月1日現在の年齢。

(2) 参加期間全体を通しての気付き、取り組み

① ありたい姿と現状分析、最初のアクション構想

第1～2回人材マネジメント部会に参加した我々は、グローバル化、AI・IoTの進化、超高齢化・人口減少時代の到来など、まさに「激変の時代」となる今後30年間の状況を踏まえ、なお地域住民から必要とされ続ける自治体のあり方を考えた。

自治体自体の消滅も予想される今日、地方創生の名のもとに地方の生き残り競争が本格化し、従来の横並び型、前例踏襲型の組織では、地域住民から必要とされなくなることを突き付けられ、幹事団からは「立ち位置を変える」「価値前提」「ドミナントロジック」といったキーワードが提示された。

我々が考えた大山崎町の組織としての「ありたい姿」は、「高い政策形成・遂行能力を持った集団」「地域住民のニーズを的確に捉え、住民自身の『ありたい地域づくり』に寄り添える組織」という2点だった。

前者については、まず組織としての能力をしっかりと高めるということであり、議論の余地もなかったが、後者についても、3人の見解はピタリと一致した。

政策形成・遂行能力を持った集団が、地域に寄り添うことなく、ともすれば独善的な施策を推進した場合、施策や事業の完成度がいかに高くとも、「地域住民から必要とされる、され続ける組織」とは程遠いものであり、地域住民自身が目指す「ありたい

地域」に寄り添う組織であるという視点が不可欠であることを、3人の共通認識として共有することが出来た。

その上で、本町の現状を分析すると、「人材はいるが組織としての統制、連携に欠ける」「意識、思いを発揮する場がなく文字通り燻っている。」という2点が浮かび上がった。

前者に関して、100人程度の小規模組織である本町にあっては、「知らない職員はいない。」「個々の顔と名前も一致し、その能力についてもある程度知り得る。」という状況にあるが、3人の参加者で討議した結果、「個々の職員が持つ政策形成・遂行能力は決して低くない」すなわち、「ありがたい姿」の一つである「高い政策形成・遂行能力を持った集団」に合致するための基本的要素たる個々の職員は存在しているという結論に至った。

これは小さな町の宿命ともいえるが、人口規模で数倍となる近隣市との「横並び」を実現するため、一人一人の職員に万能性、汎用性が求められる、すなわち「浅く広く」業務に取り組むことが要求されること、係単位で担当する業務量や分野が幅広く、比較的若年期から一定の責任を負った担当業務を遂行せざるを得ないという背景によるものと考えられた。

しかしながらその反作用として、各担当者による「個業化」が、おそらくは大規模自治体よりも進行しており、「隣は何する人ぞ」化が蔓延しているという実感を共有した。

また、人員不足から、本来であれば組織のマネジメント機能を担うべき管理層の「プレイヤー化」が著しく、組織として連携して課題に取り組むという姿は乏しいものであると考えられた。

例えば、リーダー（係長）級は部下よりも多くの担当業務を抱え、係員の各業務にアドバイスを送るだけの「単なる先輩職員」と化しており、部や課の組織目標に沿って係の目標を立て、係に課せられたミッションに対し、係員一人一人に「自分事」として取り組んでもらうような方向付けが実行できるリーダー（係長）と言え、やはり個人の資質によるところと言わざるを得ない状況である。

実際のところ、他市町村でも同様かも知れないが、時間外勤務の実態を見ると、19時を回っても帰宅しない（できない？）のは軒並みリーダー（係長）級職員であり、21時にもなると、お馴染みのメンバーが顔をそろえるといった具合である。

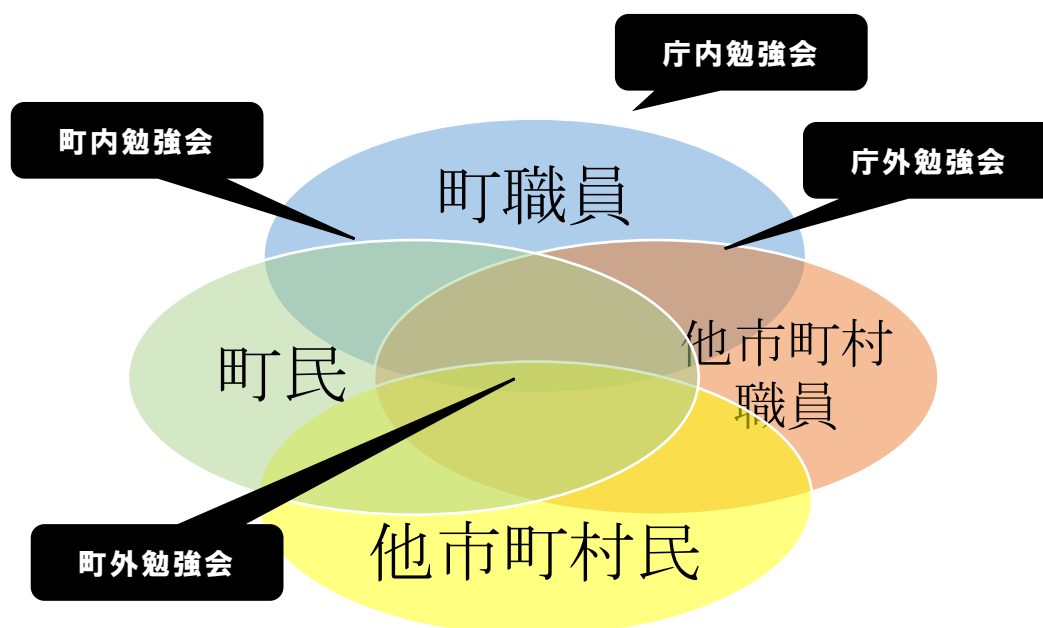
また、課長級職員にもプレイヤー化の傾向が見られ、これといったマネジメント研修などもないことから、「係の垣根を超えて課員が一丸となり、組織目標実現に向かって邁進している」ような組織は見られず、統制、連携は乏しいと言わざるを得ないところである。

さらにその先に、目の前の住民の困りごとを地域課題として捉え、組織的資源を効率的に投入して解決に乗り出す姿勢を見ることは、それを求めること自体が酷なことのようにも感じられ、職場での問題意識や課題解決は、専ら個人の意欲と能力に委ねられているという現状に辿り着いた。

このように、「組織のありがたい姿」と「組織の現状」は、大きくかけ離れた状況であるとの分析結果となったが、「現状」から取り組みを考えるのではなく、「ありがたい

姿」から遡及して考えるという人材マネジメント部会のコンセプトに沿って、我々は次のような取り組みを考えた。

- ◇ 月並みであるが「庁内勉強会」を実施して対話を推進し、個業化する職員の「ヨコのつながり」を生み出す。
- ◇ 「庁外勉強会」と題して、他市町村の行政職員（例えば人材マネジメント部会同期となった市町村）との勉強会（対話）の場を設定し、視野を広く持つ。
- ◇ 地域とつながりを持ち、「地域のありたい姿」を把握し、ともに作り上げる関係性を築くきっかけとして、職員と住民の間で「町内勉強会」を開催する。
- ◇ さらにその視点を他市町村と共有し、複数市町村の職員と住民が参画する「町外勉強会」を開催する。



地域住民との直接対話の場を創出することは、我々3人の内、2人が町内出身者であり、家族、近所、同級生、先輩、後輩といった幅広い人脈を持っているのに対して、1人は町外出身者であり、人口1万5千人の町におけるそのアドバンテージは非常に大きいという「気付き」から着想したものである。

② 職員ヒアリング

我々3名で行なった現状分析に対し、幹事団からは「現状分析を誤ることは、医師が診断を誤ることと同じで、治療に当たるアクションが無意味なものになってしまう。」という指摘を受け、この分析に客観性と共通性を持たせると共に、様々な職員と「現状に関する対話」を行ない、課題意識を共有するために、「組織の現状」に関する7区分のヒアリングを実施した。

【趣】 = ヒアリングの趣旨、【形】 = 形態、【キ】 = 得られたキーワード

ア) 歴代総務部長経験者（4名）

【趣】歴代総務部長経験者を対象とし、過去からの組織の変遷と、総務部長時代に感じた課題などをテーマとする。

【形】ランチミーティングを延3日間＝3時間実施。

【キ】「停滞しているようでしていない」「政治にブレーキをかけることも重要」「首長（与野党）交代による目まぐるしい状況変化」「地財ショックは影響が大きかった」「職員として立ち返るべきは初心」「研修などで外の空気に触れることが重要」

イ) 現役部長級職員（3名）

【趣】現役部長級職員を対象とし、現状の組織と今後の展望・課題などをテーマとする。

【形】飲み会1回開催＝3時間

【キ】「過去からの停滞・先送りばかり」「(政治などによる) 理不尽はなくせない。理不尽を受け入れろ。」「人材はいるが、一皮むける必要がある」「(部長職の) 後任のイメージが湧かない。競争させる。」「地方創生の勉強会をしたい。」「管理職というポストに魅力がない」「課内ですら係間で縦割り意識が強い」

ウ) 社会人経験者（3名）

【趣】社会人経験者を対象とし、民間組織との違いや入庁後の気付きをテーマとする。

【形】ランチミーティングを延1日間＝1時間実施。

【キ】「(組織縮小に伴って) スペシャリスト、エキスパートの養成が必要」「(町としての) 組織目標があいまい」「広い世界を知らない」

エ) 社会人経験者②（5名）

【趣】社会人経験者（同期）を対象とし、民間組織との違いや入庁後の気付きをテーマとする。

【形】ランチミーティングを延2日間＝2時間実施。

【キ】「トップダウンとボトムアップのせめぎ合いがない」「議論をする風土を醸成する必要がある」「中途採用者の活用や評価方法が定まっていない」「人事機能がマヒしている（そこが重要なことから、ある程度人材を集中させればよい）」「小さな組織においてスペシャリスト、エキスパートの存在意義ある」「異動希望である程度分野の固定化を」「管理職のマネジメントが弱く、発言力のある中堅の意見がとんとん拍子で進んでしまう」「若手職員の育成方法も係長級任せ」「メンター制度などもないかもしれない」

オ) 社会人経験者③（1名）

【趣】社会人経験者を対象とし、民間組織との違いや入庁後の気付きをテーマとする。

【形】時間外面談を延1日間＝2時間実施。

【キ】「異動サイクルを早めることで引き継ぎによるモチベーション向上を」「前任者と後任者による競争が惹起される」「エキスパートやスペシャリストの養成は却って組織を硬直化させる」「若手にもっと嫌われる中堅が必要」「小言委員、風紀委員を創

設すべき」「叱れる先輩、上司が増えてほしい」

カ) 採用7年目まで職員(7名)

【趣】採用7年目までを若手職員と位置付け、入庁後の気付きやイメージとのギャップをテーマとする。

【形】ランチミーティングを延1日間=1時間実施。

【キ】「若手の育成方法や方針が統一されていない」「配属先によって若手の扱いが違う」「1人きりの専門職のため、見本となる先輩がいない」「マニュアルが整備されておらず、経験則に頼りがち」

キ) 昇任3年以内課長級職員(4名)

【趣】課長昇任3年目までを若手課長と位置付け、昇任後の気付きやイメージとのギャップをテーマとする。

【形】ランチミーティングを延1日間=1時間実施。

【キ】「課長になって視野が広がった」「議会とのバランスを取ることは困難」「リーダーシップは無くても、課員に気持ちよく仕事をしてもらう工夫をしている」「課内でも係間での業務が違いすぎる」「いい意味でマニュアル化が進んできた」「課の運営が上手くいくかどうかは、係長級の資質によるところが大きい」「何となく管理職世代になった感じ」「経験したことのない業務を管理することは困難」「昇任前は現場で経験して培ってきたため、ノウハウが違う。」「年齢的に吸収力が衰えている」

ヒアリングを通して得られた「気付き」を次のように3人で共有した。

- ◇ 30歳代後半から40歳代前半の係長級(もしくは主査級)職員は、様々な課題意識、思いを持ちながら、「個」の範囲に留まり、「仲間を増やして組織を変えよう。」というモチベーションにまでは至っていない。しかしながら、人材マネジメント部会及び我々参加者の取り組みへの理解と共感(期待)は強く感じる場所であり、「きっかけ」があれば変革への意志はあると感じられた。
- ◇ 若手職員の「育成」について、組織的な方向性がないことや、制度が不十分であることへの不信、不安が、若手・中堅に共通して聞かれた。中堅職員の中には、若手職員育成についての方向性を明確に持っている声も聞かれたが、それぞれの手の届く範囲の部下や後輩に対するものであり、組織に共通した方向性を共有するには至っていない。そしてそのことが、若手職員に「配属先によって全然違う」との印象を与えていると感じられた。
- ◇ 管理職は現状への閉塞感、疲弊感を感じつつも、目の届く範囲で、出来得る限りの改善や改良を図ろうとする意欲は健在である。ただし、部課を横断した役場全体における組織改革や意識改革を共同して目指していくという姿勢ではなく、中堅職員の若手育成と同様、管理職同士の共同、協調が図られているとは思われなかった。もっとも、参加者3名の経験から言っても、本町において部課を横断した組織改革や意識改革が全庁的な取り組みとして実施された例はなく、そこに気付きや動機付けがないことが原因と予想される。

- ◇ 全体を通じて、本町の組織は「バラバラ感」が強く、問題意識や目指すところが、年代、部署、職位によって異なっており、しかもそれを共有し、変革しようという環境、気運がないように感じられた。

③ 取り組みの方向性

職員ヒアリングを終えた我々は、夏季合宿に向けて、取り組みの方向性を次のように設定した。

- ✓ まずは年代、所属、職位を超えた「対話」が必要であり、10年、20年先を同じように見据えた組織づくりが重要である。
- ✓ その「対話」には、小さな組織の独りよがりにならないように、また、小さな組織内だからこそ、声の大きい職員の意見に流されないよう、他市町村を始めとする「外部」の意見を取り入れる。
- ✓ その「外部」の意見の最たるものが「町民」の声であり、将来的には必ず「町民」と「職員」の「対話」の場の創出を目指す。
- ✓ もちろん、持続可能な取り組みとするために、「楽しむ」要素を忘れず、イベントやモノづくりなどを通じて、「対話」や「顔の見える関係づくり」を推進する。

これらの方向性は、我々3名の中で特に異論なく、自然に共有できたが、人材マネジメント部会参加以前から公私ともに関係の深かった我々3名でも、自分たちが所属する組織の未来や現状について話し合った経験自体がなかったことから、「対話」の重要性、意識しなければ話すことのないテーマを持つことの意義を、大いに実感することができた。

また、職員数100名程度の小組織において、「顔の見える関係」が存在する本町において、その関係を活かした組織変革、意識改革には、ある程度の「テーマ」を持った「対話」が必要であり、そのためには様々な仕掛けが必要になることも共有できたところである。

④ 仲間づくり⇒四川飯店

方向性が定まり、いよいよアクションを起こすにあたって、1期生であり、庁内に自主改善の勉強会のような組織も皆無である本町は、さながら無地のキャンパス同様であり、他市町村の模倣を含めて多くの取り組みのアイデアを共有した。

一方で我々3名は、年代的にも職責的にも、公私ともとにかく「時間がない」状態であり、アイデアの実現工程を見据えると「いったい何年かかるんだ?」「3人でできるのか?」という課題が、アクション実行段階に至ってハッキリと突き付けられた。

この点は夏季合宿において「忙しいのは『仕事』を減らさないから。民間であれば新しい仕事を始める前に、不要な仕事の整理を行なう。公務員にはそれが無い。」と鬼澤代行に言われたことが、大いに腹落ちしていたタイミングではあったが、そもそも「仕事の整理をする時間自体がない」という状況にあると言い訳しておくとともに、今後の取り組みの中で、特にリーダー級職員による「仕事を減らす研究会」を立ち上げたい。

話が逸れたが、いずれにせよ、我々3名で取り組むには時間も人手も足りないことから、早急に「仲間づくり」に着手することを最初のアクションに位置付けた。

そこでまず、職員ヒアリングにおいて活動の趣旨に好意的なりアクションを示してくれた部長級職員2名（内、1名は人事交流中の国交省職員「T理事」）に協力を打診し、我々の考える組織の現状と、取り組みの方向性についてプレゼンを行なったところ、快く「仲間入り」してくれ、さらに京都府から人事交流中の部長級職員も誘って参加してもらうこととなった。

中でも国交省職員であるT理事は「人事交流のミッションの一つに、大山崎町における地方創生の取り組みを進めることが含まれており、自分自身、地方創生の取り組みを町職員と一緒に進めることに意欲がある。ただ、自分は他所者なので庁内に協力者が必要。」という、利害関係が完全一致する状況にあったため、直ちに協力体制、いや、共同戦線を張ることとした。

早速、「地方創生担い手育成会」と題した勉強会を立ち上げ、我々3人が全庁的に参加を呼び掛けたところ、昼休みの参加し易さも手伝って、100名程度の本庁職員の内、実に31名が参加してくれた。



第1回地方創生担い手育成会



T理事（国交省から人事交流）

今後、回を重ねるごとに脱落者が出そうな気配は大いにあるものの、ファーストアクションとしては上々の滑り出しであり、脱落者を増やさず、逆に口コミによる新規参加者をどんどん増やしていくことをT理事と相談中である。

この地方創生に関する勉強会は、我々のアクションにおける「庁内勉強会」に位置付けられるが、今後、この勉強会を通じて「住民」と交流を図ったり、他市町村行政職員と交流を図ったりという企画を通じて、「町内勉強会」や「庁外勉強会」に繋げていくという構想であり、そのためにもさらに「仲間づくり」を進める必要性について、話し合いを行なった。【現時点の仲間＝6名】

6名での話し合いにおいて出された意見は次の通り。

- ✓ 「地方創生担い手育成会」の取り組みは、そのまま「対話」の場づくりとして、「組織変革」の重要な要素となり得る。
- ✓ が、「対話」のテーマとしては相当「堅い」ため、現時点で意欲・関心を持った「やる気リーダー層」には訴求力があるが、仕事を自分事化していると言い難い

「若手」や「中堅層」職員には馴染まないのではないか。

- ✓ その「若手」「中堅層」のやる気スイッチをONにするためには、手を替え品を替え、さまざまなアクションで「対話」を進める必要がある。
- ✓ そのためには「オッサン」ばかりで話し合うのではなく、当の「若手」職員を巻き込んでしまうことで、彼らのニーズに合致した取り組みを進められるのではないか。
- ✓ まだ色のつかない「若手」職員を巻き込み、彼らと一体になって生き生きとした活動を仕掛けることで「流れ」を作り出し、庁内における「主流派」になり、さらに多くの職員を巻き込んでいく。

ということで、早速「こいつは！」という若手職員に一本釣りで声をかけ、男女4名の「若手」職員を仲間に引き入れるとともに、さらに3人目の助っ人として京都府から財政担当課長として派遣されたT理事（国交省職員のT理事とは別人）を半ば強引に勧誘した。【現時点の仲間＝11名】

なお、この時点で定まっていなかった「仲間」の名称について、次の理由で「**四川飯店**」となった。

- ◇ 大山崎町に因んだ名前がいい。
- ◇ となると「天王山」か「淀川」あるいは「三川合流」があるのでは？
- ◇ 「三川合流」には複数の力が集まるイメージがある。
- ◇ 「ベテラン」「中堅」「若手」が合流して流れを増すというイメージはどうか？
- ◇ 組織変革という主旨から「流れを変える！」という枕詞を付ければ？
- ◇ そこに「住民」視点を加える必要がある！
- ◇ ならば「三川合流」に「一川（住民）」を加えて「**四川飯店**」ではどうか！
- ◇ 「飯店」には、今後打ち出す様々な取り組みを、メニュー豊富な中華料理店のイメージに重ねる意味がある。
- ◇ また、中華料理店と言えばターンテーブルであり、円卓を囲んで和気藹藹と食事する様子は、まさに「対話」そのものである。

という議論が特にあったわけではないが、とにもかくにも、我々仲間の名称は「**四川飯店**」に決定し、いよいよ「開店」に向けた「メニュー作り」に着手した。

（3）来年度以降に向けた取り組みの展望

① 現在進行形の取り組みについて

現時点で活動が始まっている活動は、T理事による「地方創生担い手育成会」であり、「**四川飯店**」のメンバーが受講者、参加者としての目線で運営について意見を出し合い、お店の「看板メニュー」として売り出していく。

また、そもそも「**四川飯店**」自体のお披露目をし、様々なメニューに取り組むためのお客さん（参加者）、新たな店員獲得（仲間づくり）も進める必要があり、オープニングイベントの企画作りを進めているところである。

② 構想段階の取り組みについて

人材マネジメント部会参加者の3名は、「SIM2030」の大山崎町版を作成し、若手職員はもちろん、地域住民とも積極的に実施することにより、町民一人一人が町の長期的課題と財政状況、それに基づいた予算執行を自分事として捉え直し、真の「協働」へと繋げたいと考えており、「地方創生担い手育成会」とともに、「**四川飯店**」の二大看板に位置付けたいと考えている。

また、「**四川飯店**」メンバーからも次のような構想が提案されており、今後、更なる「仲間づくり」とともにメニュー化（実現）を図っていくものである。

◇ 大山崎検定（準オフィシャル）

大山崎町の歴史、地理、文化、人物、その他、なんでもありの「大山崎検定」を、もちろん住民協働による作成を目指す。

◇ ゆめプロ（ゲリラ→オフィシャル）

職員が自身の仕事についての10年後の「ゆめ」を語るプロジェクト。課内などで発表・共有し、目の前の仕事を「価値前提」で見つめ直す。

◇ 課対抗卓球大会（準オフィシャル）

組織内対話推進の一環として、所属対抗のスポーツ大会を実施し、所属の応援を通じた一体感の醸成を図る。

◇ 職員研修ジャック（オフィシャル）

新人研修、若手研修、中堅研修、管理職研修、ありとあらゆる職員研修のあり方に口を出し、時には**四川飯店**の店員が自ら講師となり、「価値前提」「ドミナントロジック」「立ち位置を変える」など、**四川飯店**（＝人材マネジメント部会）のコンセプトを刷り込む。

◇ 七曜会活性化（ゲリラ）

係長、課長補佐級の懇親会である七曜会を活性化（年1回→年3回）し、係長級（＝リーダー級）の意見交換の場と位置付ける。また、会員獲得を積極的に行なう。さらに、管理職級、若手職員の招待、意見交流を行なう。

◇ 管理職になりたくない病を考える（ゲリラ）

「責任が増えるだけで魅力がない」と言われる本町の管理職像について、主にリーダー級職員で「なぜ魅力がないか？」「なぜ責任が集中するのか？」「どうすれば改善するのか？」「管理職になりたくなくても、自分が目指す組織像は語れるだろう！」などのテーマを設定し、対話を行なう。

◇ ノミネーション促進（ゲリラ）

ヨコとナナメの連携を深めるべく、係間交流飲み会を推進（リーダー同士が調整）し、そこにあんまり関係のない管理職を呼ぶなど、古き良き飲み会文化を復興させる。※特に若手の参加拡大を図る。

◇ 課内対話（準オフィシャル）

1ヶ月に1回、15～30分間程度、所属長と課員が1対1で対話する文化を広める。

◇ マネ友同期交流事業（ゲリラ）

2017年度マネ友同期（主に京都会場）との交流を継続し、講演会の共同開催な

ど、お互いの組織変革に向けた幅広い連携を図る。

◇ 厚生会事業活性化（ゲリラ）

京都市市町村職員厚生会における野球、ソフトボール、ミニサッカー、テニスなど、幅広い競技に参加すると同時に、練習日を設けるなど、本気で取り組むことで、職場では見られない参加者の一面をさらけ出しあう。

③ 10年後の「ありたい姿（野望）」について

- ✓ 四川飯店の活動が根付き、店員が増えている。
- ✓ メニューも充実し、定番メニュー、斬新メニューと新陳代謝を繰り返している。
- ✓ 町職員以外の町民店員が複数加わっている。
- ✓ 店員の誰もが、町の出来事を「自分事」として捉えている。
- ✓ 財政が苦しくても創意工夫を凝らし、大山崎町にしかない自治が実現している。またはその実現を目指す動きが存在する。
- ✓ 困難な時代にへこたれないバイタリティーを感じさせる職場になっている。
- ✓ そもそもこの「ありたい姿（野望）」自体も、店に関わる全ての人（店員、客、ライバル店など）の「想い」が加わり、刷新が繰り返されている。

(4) おわりに

今回の人材マネジメント部会を通じて、普段から仲の良かった3名が、仲が良いからこそ無意識に話し合いを避けてきた「職場のあり方」や「職場の将来像」について、真剣に、とまではいかないものの、それぞれの思いのたけを明かし合い、相互理解を深め、これまでとは違う「絆」で結び直されました。

この新たな「絆」は、さらに広く、大きなうねりとなるよう、3名→6名→11名→???名と倍々ゲームで増やし、働きやすく、やりがいのある、官民間わず「羨ましがられるような」組織を目指します。

また、地域の「ありたい姿」の実現には、そもそも町職員だけが変わったところで限界があり、15,000町民全員が、それぞれに町の「ありたい姿」を思い描き、その相互理解と実現に向けて積極的に行動を起こす姿を常にイメージし、町に関わる全員まとめて組織変革、意識改革するための努力を続けます。

(5) 付記 (参加者所感)

① 安田所感

本年度1期生として人材マネジメント部会に参加し、「ありたい姿」の実現のためには近道はなく、地道に継続して様々なアクションを実践していくことが必要であることを実感しているところです。「ありたい姿」の実現は、これまで考えたこともないような途方も無く大きなテーマであり、この間、実践の手法については多数のアイデアは出るものの、その具体化には難航を極めました。しかしながら、手探りの中でもいくつかの取組みを実践することが出来、確実に「仲間づくり」が進展しており、今回の取組みは組織変革のための大きな流れに確実につながっていくものと考えています。

また、我々の考える「ありたい姿」の実現のためには、地域住民のニーズを的確に把握する必要があると考えています。私は今回のメンバーの中で、唯一の町外出身者であり、これまで直接職務に関係のない地域住民の方との接点はそれほど多くはなく、また、本町の地域特性や地域資源も十分に把握しているわけではありませんでした。さらに、本町の場合、現状として組織内部の「対話」が十分にできている状態ではないと考えており、そのような中で当初から地域との「対話」に乗り出すことは困難ではないかと考えていました。しかしながら、この間の実践の中で、幸いにも、他のメンバーの人脈・つながりから、当初から地域との関わりの生まれる実践を行うことができ、地域との接点を得ることができたこと、地域資源を発見することができ、視野を広げることができたことも、私にとっては大きな収穫の一つでした。

講義の中で、「部会は研修ではなく研究である」と、再三にわたって述べられていました。その言葉は大変重い言葉であると感じていますが、いま作り出そうしている流れの中で上手く流れに乗りつつも、他人事ではなく当事者として、楽しみながら取り組んで行きたいと考えています。

② 浅田所感

「これからの日本を少しでもよくするために地域を変える、そのために自治体を変える」ということを目的とする研修、もとい「研究」を、オフィシャルに進めている組織が存在するという事自体に大きな感銘を受けました。

これから我々も、所属する組織を変えるための様々な試みを、公式、非公式、硬軟織り交ぜて実行していきますが、そもそも人材マネジメント部会自体が、目的実現のための取組みをオフィシャルな活動として掲げて実践し、さらにそこからマネ友のネットワークというゲリラ活動にも結び付けている、実に壮大な「モデルケース」なのだと思います。その成果の顕れ方、幹事団の取組み方は、あまりにも壮大過ぎて見えにくいですが、実は我々が所属組織で取り組もうとする活動と同じく、硬軟織り交ぜた「日本全体の組織変革」なのだと感じました。幹事団や事務局の撒いた種が全国で芽吹き、花を咲かせ、時には枯れたり散ったりを繰り返しながら、野を彩っていく様を追いかけてながら、大山崎町にも色んな種を撒き、色とりどりの花で溢れかえるように、その世話をする人も生き生きとしているような、そんな根付き方が出来れば

と思っています。

この論文を執筆している間、メディアは森友学園問題でもちきりとなり、財務省における文書改竄疑惑が取り沙汰されています。財務省内部の「組織風土」を直接は知りませんが、彼らの「ありたい姿」はどこにあったのか。「関係の質」が冷え込み、誰も声を挙げる事が出来なかったのか。それとも、そもそもの「ありたい姿」自体が、巷間言われているように「国益よりも省益」であったのか。

「対話」を進め、「関係の質」「思考の質」「行動の質」「結果の質」と好循環させることができたとしても、その「ありたい姿」が「自分たちを守るため」「自分たちがやりやすいため」になってしまっていないか。そんな戒めを連日聞かされているような気がします。

③ 武田所感

組織の変革という大きなテーマのもと、通常の業務とは離れたところで多くの自治体の皆さんと「対話」を繰り返し、日頃考えないような問題意識を幹事団からつきつけられ続けた人材マネジメント部会でしたが、終わってみれば「全く終わっていない」ことがよくわかりました。

論文本文でも触れていますが、我々3人はこれから「地域を含めた町全体の変革」という大きなチャレンジ方針を共有しており、そのための仲間づくりと作戦づくりを進めてきました。幸いベテラン職員から人事交流の職員、若手職員までと、役場職員側は幅広い仲間が集まってくれ、今後もさらに仲間を増やしていこうと考えていますが、肝心の「地域を含めた」変革とするためには、今の仲間たちと「地域住民」の接点を考えなければなりません。

私自身が地元出身という事で、地域には同級生を始め、先輩、後輩、ご近所さん、友達の親などなど、数えだすとキリがないような「つながり」がたくさんあります。これまでは特にそれを意識することもなく、ともすれば一種の「しがらみ」と感じていた側面もありましたが、人材マネジメント部会での活動や「対話」を通じて、「どうすれば職場の仲間と地域の仲間に接点を作れるか」ということを意識するようになり、「つながり」は、私にとって今までと違う意味合いを持つようになりました。

もちろん、ただ両者を引き合わせればよいというものではなく、そこに「対話」が生まれ、新たな「つながり」＝「絆」が生まれるような、そんな礎になれるような「仕掛け」が必要だと思いますが、いずれにせよ、「自分が生まれ育った町で働いていたことが大きなアドバンテージだった。」と、10年後に振り返れるように、取り組みを進めて行きたいと考えています。