

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会

2017年度（第2期生）共同論文



京都府精華町役場

生涯学習課	川 畑	由香里
下水道課	山 田	憲 史
学校教育課	長谷川	基

目 次

1. 参加の背景
2. 部会との出会い
3. 私たちが掴んだキーワード
4. 2期生 始動！
5. 組織の変革に向けた基本シナリオ
6. オフサイトミーティング「精華ふしぎ発見！」
7. ありたい姿を実現するために
8. 第2期生のコミットメント
9. 1年間を終えて

1. 参加の背景

京都府精華町は平成 28 年度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」という。）に参加し、今年度で 2 期目を迎えた。参加は、40 代課長補佐 1 名、30 代係長 1 名、20 代主事 1 名と、役職も年代も異なっている 3 人 1 組のチームであり、うち 1 名が積極的に希望して参加をした人と 2 名が声をかけられて参加した人の構成であり、経験もモチベーションもそれぞれバラバラの組み合わせであった。

2. 部会との出会い

第 1 回目の部会では「組織の現状把握とキーパーソンインタビューを行う」という課題が出された。これに対して、私たち 3 人は課題の言葉の一つひとつの意味を共通認識することからまず壁を越えなければならなかった。

私たちが 3 人で始めたことは、そもそも現状把握って何か、何をもって職場の現状を掴むのか、思い込みではない客観的事実としての現状把握や、自分たちが求める現状把握を行うには誰に何を聞けばいいのかを共有するために、職場に対する自分たちの思いを個人それぞれの言葉で語ることだった。

1 人だけの考えでは無く、3 人が納得した状態で進めていくためには、合意または共通認識できることもできないことも含めて確認しながらの継続的な対話が必要であり、その過程に相当な時間と労力を要した。

対話を重ねる中で、繰り返し出てくる言葉や共通の気になっているフレーズが浮かび上がってきた。

3. 私たちが掴んだキーフレーズ

1 回目の部会で自分の職場の好きどころ、嫌いどころを話した際に「若手」「コミュニケーション」「人材育成」「モチベーション維持」というフレーズが多く聞かれたことを話し合った。私たち 3 人も職場の現状把握をする上で、これらの言葉はポイントになるのではないかと感じていることが確認できた。また、町の職員数や組織数などの客観的データから 30 代後半の層（中堅層）が薄いとわかった。このことが一因となり、職場に漂っている 20 代と 40 代以降との間で生じているいわゆる「世代間ギャップ」や、意思疎通不足を生じさせているのではないかと、また、意思疎通不足が若手の人材育成を阻んでいるのではないかと仮説を立て、3 人の共通の認識課題である「若手の人材育成」という面からの職場の現状把握を行うこととした。

4. 2期生 始動！

こういった側面から職場の現状を捉えるかが決まれば、誰にインタビューを行うかはおのずと見えてきた。

まずは年代別に分け、若手職員にグループでインタビューすることにした。

職場の基礎データ年代別人数からは、30代後半が少ないと分かっていた。これは中堅からベテランに差し掛かる年代であり、係長やチームリーダーとして活躍する年代と言える。40代や50代のベテランと20代から30代前半の若手をつなぐ年代の層が薄いこと、これは精華町に限らず現在多くの組織が抱える問題であると思われるが、精華町においては世代間のコミュニケーション不足による世代間ギャップや、職場内での若手の閉塞感があるという仮説を立ててインタビューに臨むことにした。

2回目の部会までに20代と30代のそれぞれ5人のグループに話を聞くことが出来た。私たちはいくつかの質問を用意し、年代別で答えに違いがあるかを比較することにした。質問の内容は以下の6点である。

《共通の質問項目》

- ①精華町の組織としてのあるべき姿は？
- ②精華町の求めている（求められている）人材は？
- ③人材を育成する方法は？今後育成するためには？
- ④精華町の方針（予算・施政・研修等）は職員に浸透・本当に伝わっているか？伝達出来ているか？
- ⑤自らの意見やアイデアを提案できる機会や雰囲気、環境（作り）はあるか？実績はあるか？（工夫、新しい施策等）
- ⑥（課の仕事を捉えて）効率よく仕事が進んでいるか？

まず20代のインタビューで印象的だったのは、質問を投げかけても答えがなかなか返ってこないことや、自分の事や思いを話すことにとっても抵抗があるように思えたことだった。その答えが具体的にどういうことなのか、それに対してどういう風を感じているかを話してもらうには場をほぐして話しやすい環境を作ることに時間が必要で、インタビューにも時間を要した。正直な感想はわからないが、年代を超えた集まりや意見交換の場は欲しているようだった。

質問から見えてきたことは、まず、①の「職場のあるべき姿とは？」という問いに対して、「組織」に対する意識は薄く、個人の担当や仕事、生活に影響する部分から組織のあるべき姿を捉えており、自分の生活を中心に理想の組織を求めているなど、自分の時間や都合、ごく身近なところでの興味に左右される働き方を感じた。あるべき姿に近づくため

にはどうするかについては、自分たちと同じような考えや賛同する人が増えれば自然に解消されていくのではないかという答えだった。

②の「精華町という組織としてどんな人材を求められているのか、自分がどうなればよいか」については、「解らない」「見えない」「伝わらない」といった答えが多く、わからないことに対して行動して解決に向かうというよりは、指示を待っている、教示されないから解らない、といった待ちの姿勢が伺えた。

次に④の質問に対しては部課長会などの会議内容の伝達、資料の回覧はあるが、詳しい説明が少なく理解ができないまま日々の業務に取り組んでいるようであった。

「積極的に係長や上の人たちとコミュニケーションをとらないのか？」の質問には、「忙しそう」「いつ話しかけていいかわからない」という答えと共に、知りたい意欲の薄さも感じられた。

30代においても概ね20代と同様に、自分の生活を中心に理想の組織を求めている部分も感じられたが、組織や上司に対する不満、特に人事、人員配置等に対する方針の見えなさへの苛立ちを感じる事ができた。今までの経験の中で業務上の困りごとから見た組織のあるべき姿を捉えていた。更に住民と直接接する機会が多い窓口職場の職員は、組織のあるべき姿や理想とするもの、今、町として向かっている方向を理解することが必要だろうと感じながらも、積極的に理解しようとしていない状況であり実際には理解していないことが分かった。インタビューの中では、それを理解していなくても毎日の業務はできるし、むしろ窓口対応方法を覚える方が先だという答えが返ってきた。

しかし、情報伝達不足という問題があることを理解していながらも、上司や動かない組織が悪いとし、自ら動き改革する行動はしていない状態であり、また変革できるという自信も感じる事ができなかった。上の年代に対する遠慮があり、話を聞いてもらえないと語っていた。

情報伝達不足の解決には、人事異動が効力を発すると考えているが、それがかなわない場合でも、他部署と交流したり連携することで、情報伝達不足が解消されるのではないかと感じている。しかし実際には実行できていないようであった。20代、30代からは対話をしながら仕事を進めることが少ないという言葉が聞かれた。方針が決まっていたり、既定の業務は公務員の仕事にはたくさんあると思うが、一定の理解や納得を得られないまま、ただ働かされているという思いが強く感じられた。世代間のコミュニケーション不足を感じている結果であった。

2回目の部会后、私たちは40代5人の女性と、管理職の4人に話を聞くことができた。40代を女性としたのは、管理職のインタビューにおいて40代男性の話聞くことができることと、精華町においては、女性管理職は保育士のみであるため、事務職場の40代50代の女性の話をもとめて聞きたいと考えたからだ。実際集まったのは40代のみであった。

「組織のあるべき姿は？」の質問に、20代30代のインタビュー同様、他部署との連携が必要だと話していた。物理的に隣接する課であっても、連携すると余計な仕事が増えるなどの懸念からか、関わりを避けていて、業務内容が見えないなどの縦割り行政の弊害が出ているという課題点を挙げた。

自らが係長となり、係員や若手の育成に取り組まなければならないが、精華町の方針については、本質を知らずとも日々の業務ができたり、3年目や5年目などといった段階に応じて知っていなければならないことが掴めておらず、キャリアパスを設定してほしいといった組織の人材育成に対する思いを聞くことができた。

20代30代のインタビューにおいても、対話をしながら仕事を進めることが少ないという意見が聞かれたが、40代のインタビューにおいても、対話が少ないことにより若手の考え方が見えないという課題を感じていることがわかった。その課題に対しては、若手職員が取り組みたいと感じている仕事に意図的にかかわらせ、それを側面的に補助する形で指導する等、一緒になって考えてみることで若手との見えない壁を取り払おうとする前向きな姿勢を捉えることができた。

管理職のインタビューでは、40代後半から50代の4人に話を聞くことができた。

町の方針やあるべき姿は、口頭や会議資料の共有で伝達できている、と考えており、管理職以外の職員とのギャップが生じている。情報の伝達はできているため、そこから先は、自ら学ぼうとする姿勢を若手には求めている。

ただし、現在まで精華町は組織のスリム化を進めてきたが、日常業務以外に取り組む余力が減少したという弊害が生じている。一方、地方公共団体には、従来の機関委任事務をこなすだけでなく、地域の特色を持った事業の展開を求められている。精華町が進めてきた組織のスリム化の弊害を解決するには、課題解決に取り組むプロジェクトチームを作る必要があると考えている。さらに、専門的な知識や手法を取り入れるには、業務のアウトソーシングや民間活用を積極的に行うことが、町や組織に求められていることや、必要な人材や課題解決の方法という質問に対して具体的で明確な答えが得られた。

しかし、人材の育成方法や組織の変革の手法については、具体案がなく、自分たちにはない「強いリーダーシップ」像を管理職自身が求めている側面も見取れた。

このインタビューを通して、必要な知識や情報を丁寧に伝えてほしいと考えている若手と、必要なことは自ら学ぶ姿勢をもって取り組んでほしいと考えている管理職との間に、大きくて高い壁があることをはっきり認識することができた。

5. 所属組織の変革に向けた基本シナリオ

インタビューにより得られた組織の現状把握から私たちは精華町の「組織・人材のありたい姿（状態）」を次（図1）のように捉えた。

組織・人材のありたい姿(状態)

- ▶ 柔軟に変容することができる組織・人材
- ▶ 夢を語ることができる組織・人材
「夢広場」→「この指とまれ」
- ▶ 多様な立場の人達との対話による検証
が活発に行われる組織

(図1)「組織・人材のありたい姿(状態)」

地域社会にどんな価値を提供できるようになるのか。

- ▶ 目的を達成するために変容可能なプロジェクトチーム
を作ることで、部課を越えた多様な人材を集め、担当
部署が定まらない課題に対応できる。
- ▶ 夢を語ることができるのは夢があること。聞いてくれる
人がいること。話すことで自分のビジョンも明確になる。
周囲の人に共感を生んだり仲間ができることで夢の
実現に近づく。
- ▶ 多様な価値や視点に触れる機会が増え、偏った価値
に支配されない判断ができるようになる。
- ▶ 住民や地域にとって真に価値のあるものなのかを模
索することができる。

(図2)「組織がどのような価値を提供できるようになるか」

ありたい姿になることで、組織がどのような価値を提供できるようになるか(図2)については、次頁のように考えた。

《組織がどのような価値を提供できるようになるか》

- ①縦割り組織の弊害を打破するため、生じた課題解決に向けて柔軟に変容することができるプロジェクトチームを組織すること。多様な人材が集まることで担当部署が定まらず未解決のままとなっている課題に迅速に対応することができる。
- ②職員同士にとどまらず、地域住民と共にありたい姿や夢を語る場を作ること、仲間作りができ夢の実現に近づく。孤立の解消につながるため、地域力の向上になる。
- ③語り合うことや対話を増やすことは、多様な価値観や視点に触れる機会が増え、偏った価値観に支配されない判断が可能となる。このことは多様化に対応することであり、共生社会の構築に尽力する。
- ④多様な視点や価値観に触れ、対話することで、地域やそこに住まう人たちにあって真に価値のあること、ものについて模索することが可能となる。

この、組織としてのありたい姿に近づくためには、職員相互の双方向型の対話が基本となっており、仕事を通じたコミュニケーションや対話が日常的であることが求められる。そこに向かうまでに必要なアクションとして私たち3人は次の3点に取り組むこととした。

取り組むアクション(状態)

精華ふしぎ発見!

- ▶ 個々人が周辺に少し手を伸ばして業務を広げてみる
- ▶ 夢を語る場の設定
- ▶ 色んな人や色んな場面で「なぜなぜ分析」を試みる。

(図3)「私たちが取り組むアクション」

6. オフサイトミーティング「精華ふしぎ発見！」

私たちが取り組むアクションとして、まずは様々な年代との対話を仕掛けるために、「精華ふしぎ発見」（図4）というイベントを開催することにした。



(図4) 精華ふしぎ発見！開催時のチラシ

これは、身近な話題をテーマに世代・年齢・性別を超えて対話を進めることで、対話の重要性への気づきや職場の人間関係の変化を起こすことを目的に行う、ワールドカフェ方式のオフサイトミーティングである。このイベントの実施によってどのような反応が起こるか検証することにした。

テーマについては、幅広い年齢層を対象に、各世代共通の話題になるであろう精華町職員として身近な事柄とした。

一つ目が「京町セイカはなぜ生まれたか」、二つ目が「精華町にあるギネス記録って何？」である。一見、精華町職員なら誰でも知っているようなテーマだが、実際にはよく理解していないだろうと考えてこのテーマにした。

実際にイベントを運営するにあたって、テーマ設定に無理がないか運営方法や手順に不備がないか、イベントのインパクトや効果について、客観的な意見を取り入れたかったので、マネ友（1期生）にプレゼンした。プレゼンしたことで、検証が深まり、シナリオにある程度の客観性を持たせることができた。また、自分たちが開くイベントの趣旨を共有したことで、共感を生み、共にアクションを起こす仲間が増えた。

自らが動くことで周囲を巻き込み、変革に向けた源流を作ることができた。

「精華ふしぎ発見」の参加者は20名で、20代が約19%、30代が約38%、40代以上が約53%、男女比で見ると、男・約62%、女・約38%の構成であった。中身としては、

ているというアンケート結果から、私たちが取り組むアクションとしての職員同士の座談会を継続して行っていく自信となった。

また、今後もテーマを工夫してこういったイベントを繰り返し開催し、対話を重ねていくことで、対話の重要性に気付いてもらえると考えた。

7. ありたい姿を実現するために

9月4日にイベントを実施して以降、私たち3人が実行できた行動は、テーマを設け、職場のメンバーと意識的に対話することができるように仕掛けたこと、また、1期生と共同し人事異動に関するイベントに取り組んだことだ。

しかし、具体的にありたい姿に近づくために、いつまでに何をしなければならないかという時間軸を意識したアクションを起こすこと、踏まなければならないステップを意識しながら、歩みを進めなければならないが、部会で作成してきたシナリオに具体的期日はまだ書き込めてはいない。

ありたい姿の実現には、職員の意識や職場の風土改革に緩やかにつながるゲリラ的活動と、例えば「人材育成計画の策定」や「職員研修の再考」「キャリアパスの創設」などといった、組織としてオフィシャルに取り組む活動の両方が必要となってくる。

また、私たち3人が考えた、目指すべきありたい姿が本当にこの組織にとって必要な姿であるのか、常にブラッシュアップすることや、もっと多くの人達との思いの共有と、人事担当課や管理職を含めた検証が必要であると考えた。

8. 第2期生のコミットメント

この1年間を通じて、私たちは「目立つ」「声の大きい」「主流な」意見や考えだけを採用するのではなく、今まで意識して聞くことが少なかった人達や、見過ごされがちな意見に耳を傾けるため、若手や女性、といった人達との対話を多く持ってきた。ターゲットを意識してインタビューを行ったことで、今、精華町の若手などが直面している職場の閉塞感や無力感を直に感じる事ができたし、働きかけるべき対象を絞ることができたと言える。

とはいうものの、人の集合体である組織は、その性格に多面性を有することと、また時間が経つと把握した現状も変化することを意識しつつ、今後においても職員同士の対話の場を大切にしていきたいと考える。

また、組織としてオフィシャルな活動に繋げるため、私たちの職場改革のシナリオを共有する機会を持ち、段階を追って何に取り組むかを計画していく必要がある。

婚すること、子どもを産むことを今さら押し付けられるなんて、なんでなの？”と怒りの声を上げる女性の声をたくさん聴いてきた。男女雇用機会均等法が制定されてもなお、長い間女性は男性の補助的役割ととらえられてきた現実があり、育児や家事をして、働く夫を支える家庭を守る役割を期待されてきた。いわば社会の中心にはいなかったのだが、この人口減少という危機的状況を受けて、今まさに女性をターゲットとし、多くの自治体がまちづくりをしようとしている。

しかし残念ながら、子育て世代や新婚家庭の移住者に補助金を積むといった目先の給付金だけでは、人口減少は止まらないだろうし、合計特殊出生率は上がらないだろうと感じている。

一見、こういった危機的課題を持つ社会の変革に、とても遠回りのように感じられるかもしれないが、それでも、テラ・ルネッサンス 鬼丸さんの講演にあった、「安心した空間でリノベーションは生まれる」「住民自治を取り戻すことが世界平和につながる」という言葉の意味を考えると、そういった社会を具体的に目指していくことが実は社会の変革には一番の近道なのではないかと気づかされる。安心した暮らしや人間関係、住民自身が願う自治を自ら手に入れる地域を作ることは、今まで声を挙げられず、我慢を強いられてきた立場の人々にクローズアップすることであり、誰もが“人生の主役である自分”を意識する、ということなのではないかと考える。

人口の維持による地域や国の維持は、とても大きく、解決しなければならない課題を抱えているが、そのためだけに、結婚や出産のタイムリミットを迫られ、仕事も子育てもと迫る社会であるなら、そこには安心のかけらも感じられないだろう。平和という言葉を使いながら戦争を続け、武器を作り続ける社会に心底うんざりしている人達が、安心して子供を産み育てることができるかというとその答えは「NO」である。この社会は、私自身を含め、今すぐにも変わり始めなければならず、そうでなければ目前に迫る危機に対して手遅れとなるのだと焦りさえ感じる。

しかし、変わらなければならない本丸の基礎自治体に勤務する私、この小さい町の、一介の自治体職員である私に、一体何ができるのか、先に見えているとてつもなく大きい課題を解決する答えはこの1年の研究では到底見えてこなかった。

しかし、私たちがセルフプロデュースしながら身近な所から、改革の風を起こしてゆくことは必要なのだと感じることはできた。精華町第2期の人材マネジメント部会参加者が起こす微風がやがて大きな改革の風となるよう、小さいながらも変革を起こす歩みが続けて行くことを、ここにコミットメントしておこうと思う。

<山田 憲史>

係長になってやっと1年が経とうという頃、総務課より人材マネジメント部会（以下「部会」という。）への参加のお話を頂いた。事前資料からは、具体的に何を行う研究会なのか見えず、期待より不安を抱えたまま4月の第1回研究会を迎えたことを覚えている。

部会は、全国から集まった自治体職員が、ダイアログ（対話）、発表を繰り返して議論をし合い、再度振り返ることで新しい気づきを得る場であった。

これまでの自分を振り返ると、目の前の任された仕事を精一杯こなすだけで、役場全体のことや組織変革などを考えて仕事はしておらず、物事を考えるときには過去の前例にならって行動や処理をしていることが大半であった。

しかし、この1年間の部会を通じて、今までとは全く違う視点（「価値前提で考える」や「立ち位置を変える」）や、自分自身は何ができるのか（「一人称で考える」や「ドミナントロジックを転換する」）などを考え意識し続けることで、参加前と比べると、仕事に対するモチベーションや考え方、捉え方、視点など、様々な意識変革が私の脳に埋め込まれたのではないかと感じている。

このように、意識変化が生まれたのも、部会の中で重要とされた「ダイアログ」を重ねていくことにより、自分の中に「ありがたい姿から考える」回路が形成され、また、たくさんの気づきを体験できたからだ実感している。

意識変革のキーとなるであろう「ダイアログ」、私たち3人の中でも新たな気づきや思いもよらない発想が生まれる起爆剤になるのではないかと期待しており、このダイアログという手法を多くの仲間（職員）に体験してもらえるよう、オフサイトミーティングなどからダイアログ文化を組織全体に広めていきたいと考えている。

組織も同じように、お互いに「気づき」を与え、与えられて、それを振り返り、そしてまた動き出す。そのことを繰り返すことで、挑戦意欲を駆り立てる雰囲気組織の中に根付かせ、価値前提で一步前に踏み出すことができるような、風通しがよく充実感の溢れる職場を作らなければならないと思っている。

また、部会の課題を通じて、自分一人では変えられないことはたくさんあるが、自分が何か一つの目標に向かって動くと、一緒に動いてくれる人がいたり、共感してくれたり何かを感じてくれる人がいることを学ぶこともできた。これからは、その経験や体験を活かし、中堅職員として小さな変化や行動を起こして上司、若手の円滑油としての役割を果たし、今後私たちも含め組織を担っていく若手職員を中心とした意識変革を目的とした取り組みを展開し、私たち3人の描く「ありがたい姿」に少しでも近づけるよう、あくなき探究心で組織変革を進めていきたいと思う。

最後に、この1年間貴重な経験と機会を与えてくださった部会の幹事及び事務局の皆さま、快く送り出してくださった職場の上司、同僚の皆さま、私たちのために時間を費やしていただきました先輩マネ友、キーパーソンの方々、その他イベント等に関わってくださった全ての皆さまに心から感謝申し上げます。ありがとうございました。

<長谷川 基>

この部会への参加のお話をいただいた際、組織変革なんて自分には荷が重い。と思った反面、何か得られるものがあればとの思いで前に踏み出したその第1歩が本研究の始まりだった。

これからの未来を考えていく中で何が正解であるか、なんてものは分からない状態で、「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」といった部会のキーワードを大切にしながら、3人で何度も何度も対話を重ね、組織変革に向けたシナリオを作成した。それら4つのキーワードは自分に新たな考え方を与えてくれる非常に有益なものでもあったし、夏合宿でシナリオを発表した際には達成感のようなものは感じたのだが、うまく表現できない何かモヤモヤしたものが自分の中には残っていた。

しかし、そのモヤモヤが薄れていくきっかけとなったのが、ありたい姿へのアクションとして夏合宿後に行った職員向けのオフサイトミーティングの実施であった。一歩踏み出してアクションを行ったことで、様々な人を巻き込む事ができたし、どのような変化が起こったかを把握することができた。それらの変化をもとに再度現状を検討することができ、これからのアクションやシナリオ等についてブラッシュアップすることができた。わずかな1歩ではあるが、自分にとっては課題解決へ向けて進んだ大きな1歩であったと思う。

動かなければ何も始まらないし変えることができない。まさに「勇気をもって一歩踏み出す」ことの重要性への気付きであった。

鬼丸さんの講演の中で聞かれたフレーズである「僕たちは微力ではあるが無力ではない。」「すべての人に未来を変える力がある。」この言葉を聞いたとき、動くことに意味がある、たとえそれが微力であっても、無力と勝手に判断せずに小さな動きを積み重ねていくことが非常に重要であると再認識させられた。その小さな動きの積み重ねが、「北京で一羽の蝶々が羽ばたくと、ニューヨークでハリケーンが起こる。」と北川顧問が仰っていたように、ミクロがマクロを制し大きな変革へ繋がると信じている。

「この部会に卒業はない。」何回も聞いたフレーズだが、1年経ったここからが2期生としての本当の活動だという気持ちで、火種を消すことなく研究課題に取り組み続けていきたい。

最後に、今年度この部会に送り出してくださった職場の皆様、研究にご協力いただきました皆様、そして2016年度参加の1期生の方々、幹事団の皆様、マネ友の皆様、2017年度人マネ部会参加者のすべての皆様には、多くの気付きや励ましの言葉、勇気をいただきました。関わっていただいたすべての方に感謝とお礼を申し上げます。