



佐賀県玄海町

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における玄海町の取組み

玄海町 熊本 秀樹
松尾 恭子
田中 慶太





目次

はじめに	3
第1章 組織の現状を知る	2
第1節 過去を知り、現在を知る	2
第2節 アンケートの実施及び現状の分析	2
第2章 変革に向けた基本シナリオ	3
第1節 組織・人材のありたい姿（状態）を考える	3
第2節 取り組むアクション	4
第3章 一步踏み出した「勉強会」の開催	4
第1節 オフサイトミーティング研究会の設立	4
第2節 オフ研主催による勉強会の開催	5
第4章 次年度に向けた展望	7
第1節 業務量へのアプローチ	7
第2節 勉強会のこれから	7
第3節 いろんな層の巻き込み	8
第5章 ありたい姿を目指しつづけるために	8
付 記	9





はじめに

今年度私たちは4期生として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「人マネ部会」）に参加した。玄海町役場の行政職の職員は100名を少し超える程しかない小さな組織で、4期目ともなると職員間では次に派遣される職員が誰なのかという話題が出てくるほどになっていた。

そんな中、突然4月を過ぎた日常業務の最中に命令を受けた。3名とも突然の命令に驚き、これからの1年間でこれまでと違う日々になることへの戸惑い、憂いに近い感情などを命令当日に3人で集まり共有したことを覚えている。

まさに部会に参加してからは「新しく知る言葉」や、その「言葉」のもつ力、これまでの考え方の払拭、またそこから動き出さなければならない重圧とで第1回目の部会終了後は頭の中がどうしたらいいのかわからない状態になり、「正解はない、動き出すことが重要」という幹事団の言葉も、「正解はなくても間違いはあるんでしょ」という否定的な捉え方をするまでになっていた……。

しかし部会での研究を進めるなかで今年度の私たちにはいろんなラッキーがあった。まずは今回命令を受けた3人が同じような性格だったこと、それでいてそれぞれの役割をそれぞれが自覚し自分なりに動ける3人だったことである。まさにこのことがこれまでの活動を「深刻」になりすぎず、「真剣」に取り組ませてくれたひとつのラッキーだった。

これにつづくさまざまなラッキーを取り込み、それを自分たちの活動の原動力としながら試行錯誤、話し合いを重ね、実践してきた4期生としての初年度の活動について振り返りたい。



第1章 組織の現状を知る

第1節 過去を知り、現在を知る

この人マネ部会は地方創世時代が求める自治体職員を育成することが掲げられた研修機関ではない研究機関である。私たちはここで研究を行い、組織に戻りその組織を構成する職員ひとりひとりの意識や行動に変革を起こし住民サービスの発展に繋げることが最大の使命である。

そんな中私たちは組織の現状を明確にするため、過去から今に至った組織の変遷を求め、対象を2名の統括監に定め対話を行った。玄海町における統括監とは、各課を統括する課長と副町長との間に位置づけられた2名で構成される課長職の職員であり、課をまたがり定められた部門を統括している。選定理由は、課を超えた管理を職務としている点と組織の過去から現在までを十分に知る存在であるということだった。

内容としては

- ・自分(統括監本人)が若い頃に理想としていた上司像と今現在の立場に違いがあるか？
- ・今の立場から若い職員を見てどう感じられるか？
- ・逆に部下から自分をどう見られていると感じるか？
- ・昔と比べて、組織がどう変わってきたと感じられるか？
- ・今の組織の活力、熱量をどう見ているか？
- ・職場の将来像をどう見ているか？

などフランクに対話をしてもらえた。両統括監の思いには、業務が質・量ともに複雑且つ多様化してきており、個人が抱える責任が重くなってきた事などが職員の覇気や活力を減退させ、職員間の連携も希薄なものにしてきたのではないかと、また管理職の低年齢化や業務に忙殺されることで係長のマネジメント力も低下し、若手職員の指導が後回しになっている現状を危惧されていることもわかった。

第2節 アンケートの実施及び現状の分析

統括監との対話に続き、職員の思いを見える化するため、全職員へのアンケートを行った。このアンケートは個人のグループウェアからパソコンの画面上で回答ができる機能を利用し、デスク上で気軽に回答してもらえることを狙い実施した。

結果からは、大きく業務量・業務効率に対するストレスが露見していた。組織全体の業務効率を問う設問にも悪いと回答した人は50%を超え、その理由として各課の連携不足による二重作業、慣例としてだけ残っている事務作業またはPDCAサイクルにおける事業管理でCheck(評価)とAct(改善)が機能していない作業への不満などが蔓延していることが伺えた。しかしその一方で、日々の業務に追われ、現状に甘んじている傾向も伺え、



停滞感を打破する個人のスキルのなさにも問題があるとの結果であった。またそのことがビジョンを描く力や、危機感、覚悟を喪失させていると分析できた。

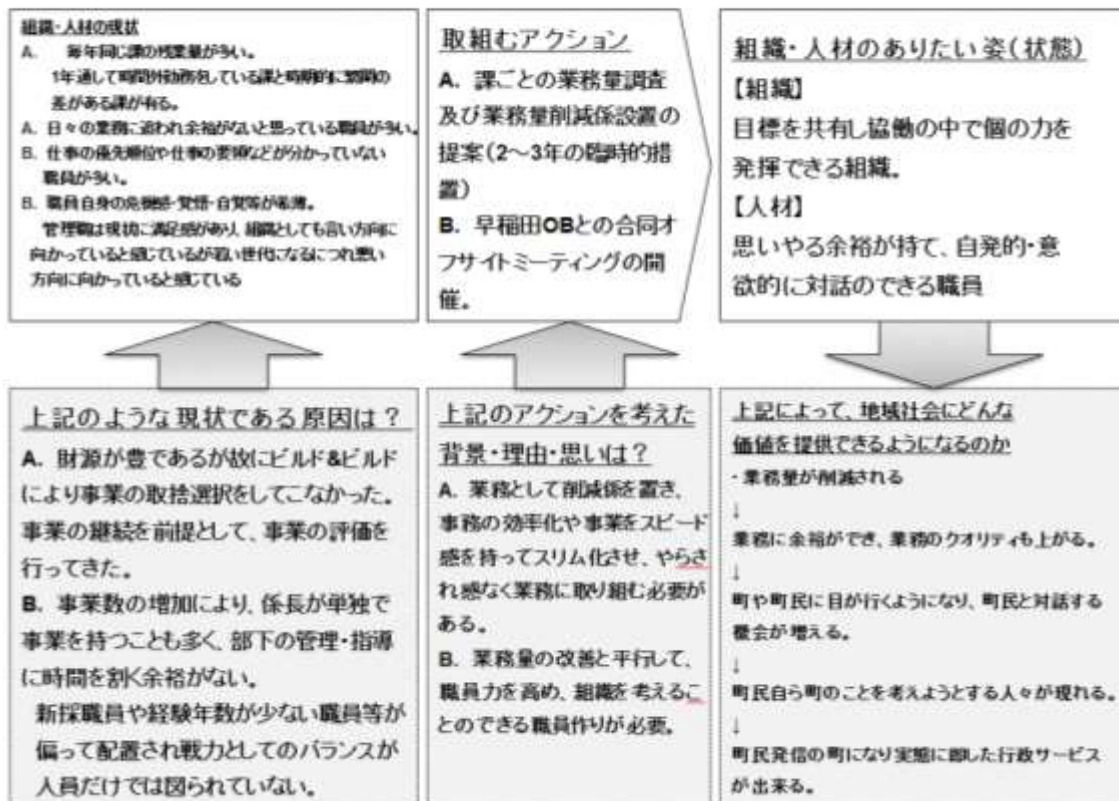
なお、回答率が80%であったことから、回答をもらえなかった20%の存在についても考える機会となった。

これらの現状把握により、変革に向けた基本シナリオの作成に取りかかった。

第2章 変革に向けた基本シナリオ

2. 所属組織の変革に向けた基本シナリオ(第5回)

自治体名: 玄海町



第1節 組織・人材のありたい姿(状態)を考える

現状の分析を踏まえ、私たちはありたい姿に職員が納得し、職務にあたることのできる状態が目指すべき姿であると当初考えた。しかし、部会で幹事団や他自治体から納得するとは何なのか、どういう状態のことを言うのかという指摘を受け、自分たちでもありたい姿に具体性がなかったことに気づかされた。

そこで自信を持って自発的・意欲的に対話の出来る職員を育成すること、また目標の共



有とともに協働の中で個の力を発揮できる組織こそがありがたい姿ではないかという結論に至った。

第2節 取り組むアクション

ありがたい姿と現状とのギャップを埋めるため私たちはまず、業務のスリム化(取捨選択)と仕事効率を上昇させるため、事務事業の精査、仕分けをすることを考えた。これは豊富な財源があったことも一因となる右肩上がりの業務量の本質を見極めるとともに、効率性を持った業務に精査し直す必要があると考えたからである。調査方法は、数年前に職員自身で行った調査が効果を生まなかつたことから、予算等の痛みを伴ってでも第三者の調査による評価が効果的ではないかという思いに照準を合わせ、他自治体の事例やその効果を検証し、総務担当部局また上層部へ業務量調査の提案をするとともに、スピード感を持って早急に行う必要性から専門部署を設置する提案も行うことにした。

またそれと同時に職員のスキルを向上させ、仕事効率を上げることも業務時間を短縮させ業務量を縮減させることにつながるという思いから、業務に活かせる知識習得の場、またコミュニケーションの場としてのオフサイトミーティングを開催することにした。

第3章 一歩踏み出した「勉強会」の開催

第1節 オフサイトミーティング研究会の設立

知識習得の場としてオフサイトミーティングを開催するにあたり、当時2期生により開催されていたオフサイトミーティングとの合同開催を模索した。これはこれまで培ってきた研究成果と貴重な時間の中で育成された人材の積み重ねこそが、大きな流れを作り出す核になるという強い思いがあったからだった。そこで2期生との協議を行うこととした。するとこれまでのオフサイトミーティングがダイアログによる組織の現状の洗い出しを終え、その中に職員のスキルアップが業務削減につながるというひとつの結果を導きだしていたことを知り、すぐさま合同での勉強会の開催をお願いした。これは私たちにとってまさしくラッキーだった。ただ私たちがおこなった現状把握だけでなく、多くの職員が直接参加しダイアログを重ねた結果導き出されたものであれば、勉強会開催への大きな追い風になると思えた瞬間だった。

そこで勉強会をより大きな力で開催するべく2期生だけではなくこれまでの人マネ部会参加者を巻き込みオフサイトミーティング研究会(通称オフ研)を立ち上げた。このことは組織変革に対する覚悟を共有した力強い共同体の誕生となった出来事だった。



第2節 オフ研主催による勉強会の開催

まずオフ研メンバーの中で、勉強会の開催をどういうものにするかプレ勉強会を重ね本番の開催に向けて準備を行った。しかし、集約人数を意識するあまり、効率的な集約方法や広報のあり方など開催に二の足を踏んでいた時期があった。そんな中まもなく開催された第4回人マネ部会で幹事団から「オフサイトなんだから人数は関係ない」「2人だけでも成立する」「徹底的にゆるく」との言葉ももらい、ふっきれた思いだった。

【第1回勉強会】 内容「休暇について」

休暇に関する勉強会

どなたでもご参加ください！

日時 平成29年12月22日(金)12時30分から

場所 第2会議室



【第1回振り返り】

開催日時	平成29年12月22日(金) 12:30~13:00	主題	【第1回】休暇について	講師	渡辺 精彦
参考条例等 または参考文献	○玄海町職員の勤務時間、休暇等に関する条例 ○玄海町職員の勤務時間、休暇等に関する規則				
勉強内容					
◆休暇の種類には何がある？		◆子どもに関する特別休暇に、こんなに種類があるの？			
◆特別休暇にはどんなものがある？		◆親の介護休暇があるの？しかも時間単位でとれるの？			
◆各種休暇の休める日数は？		◆結婚に関する休暇があるの？			
◆年休の繰越日数は？		◆病休ってどんなもの？			
総 括					
<p>今ほとんどの人が取得しているのは、「年次休暇」や、特別休暇である「夏季休暇」「忌引休暇」くらいだと思います。しかし、私たち職員には働く上で強い味方となる多くの休暇が条例により定められています。今は関係無いと思う方も多いでしょうが、これだけの休暇があることを知っているだけで、心に余裕が生まれ、きっと働き方にも影響を与えることでしょう。</p> <p>今回、休暇の種類、取り方、休暇日数等を改めて勉強することで、自身や家族に何か問題が起こったときでも組織が味方になってくれることを学ぶことができました。(なかなか休みづらい環境もしばしば・・・、それはこれからの課題ということで、まずは知識取得まで)</p>					
参加者の声					
Aさん	旦那と親が介護状態になったときのことを不安視していた・・・ 休みがとれることがわかりほっとした	Eさん	子どもの病気以外で、子どもに関する特別休暇がとれることを知らなかった。 子育てと仕事の両立をするのに気分が楽になった		
Bさん	この勉強会は途中で質問もしやすく気軽に参加できた	Fさん	介護休暇を時間単位で取得できるとは知らなかった		
Cさん	自分がこれだけの権利を有する公務員であることを自覚した	Gさん	ミーティング形式の勉強会なので参加しやすかった これからの勉強会に期待が持てた		
Dさん	普段休暇のことを考えたこともなかったが、知る良い機会になった	Hさん	勤務年数が重なってくると改めて聞くことがなかなか出果にくくなるが、この勉強会はそれを私試してくれる場だと感じた		

【第2回勉強会】 内容 「電源関係交付金について」



オフサイトミーティング研究会 第2回勉強会
 テーマ 電源関係交付金について
 日 時 平成30年1月30日(火) 12時30分から
 場 所 第5会議室



【第2回振り返り】

開催日時	平成30年1月30日(火) 12:30~13:00	主題	【第2回】電源立地制度(交付金)について① ～ヴェルファイアを通して考える～	講師	今本 暁
参考事例等 または参考文献	<input type="checkbox"/> 電源立地制度について 【経済産業省資源エネルギー庁】 <input type="checkbox"/> 佐賀県の原子力発電 【佐賀県】				
勉強内容					
◆電源交付金には複数の種類がある…			◆ヴェルファイアが来た経緯…		
◆発電量に応じた交付金とそうでないものがある…			◆ヴェルファイアが来ることになった仕様書は？		
◆ヴェルファイアを購入した同じ交付金でそのほかどんな事業をする？			◆電源の場合、購入業者、落札額に制約はある？		
◆単年度の充当と、基金に積む方法との違いは？					
総 括					
自分が担当している事業、または町が行っている事業の財源をみなさんはきちんと知っていますか？「もちろん税が基本であり、電源の交付金がいろんなものに充当されている…」ここまではいいと思います。しかし、一口で「電源の交付金」と言ってもそれがどういうものなのか、どういう流れで玄海町に交付されているのか、はたまたどういった制約があるのかなど、きちんと説明できる人は残念ながら多くないのではないでしょうか。しかしそれではいけません。電源の交付金は町民の生活・心を豊かにするための恵まれた財源です。それを私達は町民のみならず、よりよく還元できる方法を考えることが出来る立場にあります。この立場への自覚を持つことで日頃の業務への取り組み方も変わってくるのではないのでしょうか。財政企画課の担当者だけではなく職員それぞれが意識し業務にあたるための第一歩を今回の勉強会が教えてくれたと思います。					
参加者の声					
Aさん	初めて参加したが、フラットな研修で入りやすかった。	Eさん	交付金について、もう少し具体的に勉強したいと思った。		
Bさん	内容が広く、奥深く、自分の交付金に対する全体の知識が足りていないと感じた。	Fさん	昼休みではなく、時間外の開催でも出席したいと思える勉強会だと思う。		
Cさん	もう少し約を絞って詳しく知りたいと思った。	Gさん	業務で携わったことがなかったので、中身を全く知らなかった。でも交付金のイメージが掴めたので、これから意識して学んでいけそうな気持ちになった。		
Dさん	議会のことや審査についても、こういう場で学んでみたいと思った。				

開催するにあたりポスターの作成と、開催後の振り返りを行うようにした。どちらも興味のあるないに関わらず、気軽に行ってみようかなと思ってもらえることを意識して作成し公表している。参加者の反応の中に、業務の一環として行われる研修と違い、わからないところで気軽にストップをかけ質問できるフラットさや、勤続年数を重ねることにより知っていて当たり前と思われる知識を学べるこの勉強会が、日頃の業務のストレスを軽減してくれるとの言葉を聞けたとき確かな一歩を踏み出した思いがした。

第4章 次年度に向けた展望

第1節 業務量へのアプローチ

今年度、総務課担当者との対話する時間を設け、その中でお互いの共通する思いに気づくとともに、一気に実現することへの難しさも感じた。しかし、ポジションパワーを併せ持つ担当との改革により、確かな一歩を踏み出すべく検討をこれからも重ねていく。

第2節 勉強会のこれから

勉強会については、まず継続することを第一に考える。その継続により職員のスキルを



アップさせ、業務へのハードルを下げるとともに、「学び・気づき」の連続で職員ひとりひとりの危機意識へも繋げていきたい。そうすることで次のステップを見だしつづけ、将来のビジョンへの過程に位置するコミュニティにしていきたい。

第3節 いろいろな層の巻き込み

アンケートを実施した際の、未回答率 20%の人をはじめ、改革を前向きに捉えてもらえない職員などへ、思いを理解することからはじめるために、対話する場を設ける。

第5章 ありたい姿を目指しつづけるために

私たちのありたい姿は第2章のとおりである。そのありたい姿に近づくため幾度となく3人で集まり対話を行ってきた。ときには言葉の意味が分からなくなり、また自分たちの向かっている方向がどちらを向いているのか疑問に思う日もあった。しかしこの1年、始めから終わりまで一貫してぶれなかったことがある。それは1期から3期までの先輩たちに協力を仰ぎ、一緒に取り組みたいという思いだった。北川正恭顧問の話の中に、北京で一匹の蝶が羽ばたき、その周りで多くの蝶が羽ばたき始めるとニューヨークでハリケーンが起こるという「北京の蝶」の話を夏合宿で聞いたとき、それは確信に変わっていた。

すでに玄海町では先輩たちのおかげで蝶の羽ばたきが始まっている。それに賛同するだけの蝶ではなく手を繋いで羽ばたく蝶になり、組織改革を行う核の部分大きくすることでこの玄海町に、より大きな風を起こすことができると信じている。

そのため「オフ研」という将来のビジョンを共有し、一步踏み出す勇気に満ちあふれた組織を今後も強固なものにし、現在おこなっている「勉強会」の継続と、さらに次のステップを模索し続けていきたい。仲間の中で誰かが羽ばたきを忘れることがあったとしても、羽ばたきを忘れない仲間がいるかぎり玄海町の未来に後退の二文字は訪れないだろう。

第5回研究会でみなさんの前でコミットしたとおり、「仲間」と「継続」を大切に、これからも活動を続けていく。



付 記

熊本 秀樹

まず、早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会の運営にご苦労されたであろう青木事務局次長をはじめスタッフの皆様に感謝を伝えたいと思います。そして、1年間共に研究してきた、松尾、田中には「ありがとう」と「これからもよろしく」という気持ちでいっぱいです。

この部会に参加し得たものは、組織の変革よりも、自分自身の変化を感じられたことです。第1回研究会に参加した際、「1年後、自分自身がどう変わっているんだろう。自分の変化を楽しみたい」とメモに記していた。自分では「他人と深く交じ合う事を敬遠する」「未来予想より今を生きる」という分析をしていたが、「人の考えを聞く、自分の思いを言葉にする」「自分の未来ではなく、職場の後輩、子供達の未来を想像する」という気持ちが少しずつ芽生えているように感じる。地方自治という時代の流れ、社会の要望に答えるべく向かう、組織のありたい姿への変革にはまだ道筋や手応えを見いだせていないが、部会に参加し、鬼澤部会長代行はもちろんのこと、伊藤幹事、加留部幹事の幹事団や先輩マネ友の皆さんの話を聞き、考える時間を持つことで、自治体職員としてだけでなく、未来を創造する社会の一員として少しの自覚とたくさんの引き出し、そして行動を起こす小さな一歩の大事さを学ぶことができ、自身の変化と成長を感じる事ができました。

今後も、「部会に卒業は無い」という言葉を心に、この研究会で灯った小さな火を消すことなく細くても長い活動を続けていきたいと思います。

そして、この部会でチームを組み松尾、田中の頼もしくも、愉快的仲間を得ることができたことを財産とし、対話を楽しみ、微力ながらもより良い組織に向けた行動を自分らしく進めて行きたいと思います。

松尾 恭子

4月から現在に至る期間を振り返ると、毎日が“見えないソワソワするような何か”に追われていたように思います。自分が組織変革に携われる人間なのか、人を動かそうとする力があるのか、それでいて何をすればいいのか、はじめはそのソワソワする何かに追われる日々に慣れず、自分のなかで戸惑いが隠せないでいました。しかし幹事団から学ぶ「価値前提」や「気づき」「自治体の経営品質」などの言葉から得る力が私を後押ししてくれるようになってからは、追われる不快感を私への追い風に感じられるようになっていました。そうやって自分が変わることで見えてきた景色はこれまでと違い、仲間の存在がありがたく、この仲間の一員として組織改革に携わる覚悟ができたように思えます。しかし私の力





はまだまだ微力であるため、無力ではないと自分に言い聞かせて今に至っているところです。

今回自分が変わるきっかけとなる機会に恵まれたこと、幹事団やマネ友との出会い、それから惜しみない協力をもたらした玄海町の先輩マネ友への感謝は何にも代え難いものでした。それからなにより一年間一緒に行動を共にした二人にも大きな感謝が耐えませんが、これからも引き続きよろしく申し上げますという気持ちでいっぱいです。

すぐには結果の出ない組織の改革に、ストーリー性を持ち、自分の立ち位置を自覚・ステップアップさせながら今後も活動を続けて行きたいと思います。

田中 慶太

「対話」これが、一年を通しての私の中のキーワードでした。同じ玄海町役場職員でありながら接点がなかった3人が、組織の変革や玄海町の未来について対話をした中身の濃い一年であったと思います。

日々の業務に追われ、普段考えもしなかった組織の変革について考えることは社会人として大切なことであることを学びました。また、「ありたい姿、ありたい組織から考える」という価値前提の考え方に、これまで事実前提で業務をおこなってきた私にとっては大変難しく、何度も何度も3人で対話を重ね、多くの時間を一緒に過ごしたことが思い出されます。しかしどんなに時間を要しても、不思議と嫌になったことは一度もなく、他自治体の事例等を見つけ、自分たちの新しい考えを3人で対話する時間は、楽しささえ覚える日々でした。

「1人ではできなくても、3人ならできる」熊本係長と松尾主査、そして私の小さな行動がやがて組織に良い影響となるよう地道に頑張っていきたいと思います。

