

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

～あふれる自然、こころゆたかな町～

「気づき」「共感」「納得」「信頼」が多かった1年間



平成30年3月

鹿児島県 錦江町

笹貫 新一郎 鳥井ヶ原 宣義 迫 尚樹

1. はじめに

錦江町は、鹿児島県の大隅半島（通称「じゃない方の半島」）南部に位置し、人口約7,700人という小さな町で、職員数約120人である。

今年から、錦江町は「早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会」へ参加する運びとなり、我々3名がその1期生となった。

選ばれた3人ではあったが、初めての参加ということもあり、「研修」ではなく「研究」ということにも「??」であり、不安な気持ちで第1回研究会を迎えることとなった。

2-(1) 第1回研究会

第1回研究会の内容としては、鬼澤部会長代行から、「部会とはなにか」という講義があり、その後、「組織の課題」についてダイアログを行うものであった。

ダイアログにおいては、どの市町村も組織を変えていきたいという気持ちを共有できた。というよりは、そういう理由でこの部会に参加していると再認識した。

この第1回目部会では、組織を変えるためには、まず、組織の現状を把握する必要があり、組織の「キーパーソン」と呼ばれる人と「対話」を重ねることによって様々な「気づき」を得ることが重要であるということだった。

ということで、第2回目までの課題「組織の現状把握とキーパーソン対話」が与えられた。

我々3人は、第1回研究会が終わりすぐに、「キーパーソンの選定と対話」をするようにした。

「キーパーソン」として選んだのは、副町長、地方創生担当統括監、総務課長、政策企画課長と「20代、30代、40代の職員」であった。

対話により「気づき」を得られた事は以下のとおりである。

副町長との対話により

- ・業務に対して受け身の職員が多い
- ・管理職が責任をとらない体質がある（係任せになっている）

地方創生担当統括監との対話により

- ・「役場」任せの風土がある
- ・町の強み、弱み、脅威を把握する必要がある
- ・合併したことによる危機感の希薄化

総務課長、政策企画課長との対話により

- ・目標の共有が出来ていない
- ・いろいろな政策にチャレンジして欲しい
- ・人材は人財である

各年代職員との対話により

- ・異動時の引継ぎがうまくいっていない

- ・チーム内の雰囲気が重要である
- ・文書管理の保存方法のルール化が必要

このような「気づき」を基に、第2回研究会に臨むことになった。

2-(2) 第2回研究会

第2回研究会の内容としては、午前中に「前回課題に対する実績と気づきの共有」を行い、午後からは「ダイアログ」「20年前の自分・20年後に期待されるであろう自分」を行い、その後、鬼澤部会長代行からその解説があった。

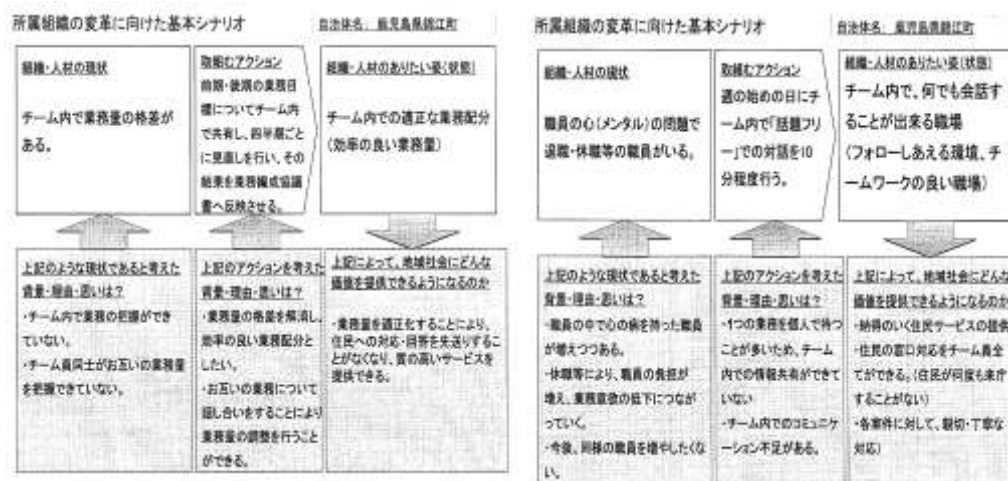
第2回部会における「気づき」としては、何か目標に向かうときは、どうしても「現状から変化しよう」というような「事実前提」による考え方になりがちだが、本当に組織の変革を行っていくためには「ありたい姿」からその解決法を決定していくという「価値前提」の考え方が必要であるということだった。

次回までの課題としては、「所属組織の変革に向けた基本シナリオ」の策定であった。「組織・人材の現状」を把握し、その上で「組織・人材のありたい姿」を考え、それを実現出来るために「取組む施策」を構築するものであった。

我々は、第2回終了後、次回発表に向けて、3人での「ダイアログ」を重ねて行った。

2-(3) 第3回研究会…いよいよ発表（プレゼンテーション）

今回は、各自治体が今までの対話から組織の変革に向けた基本シナリオを発表する事であった。3人が協力してダイアログを重ねていき、現状とアクションそしてありたい姿のシナリオを考えた。内容は効率の良い適正な業務量とチーム内でのフリートーク（何でも会話することが出来る職場）だった。

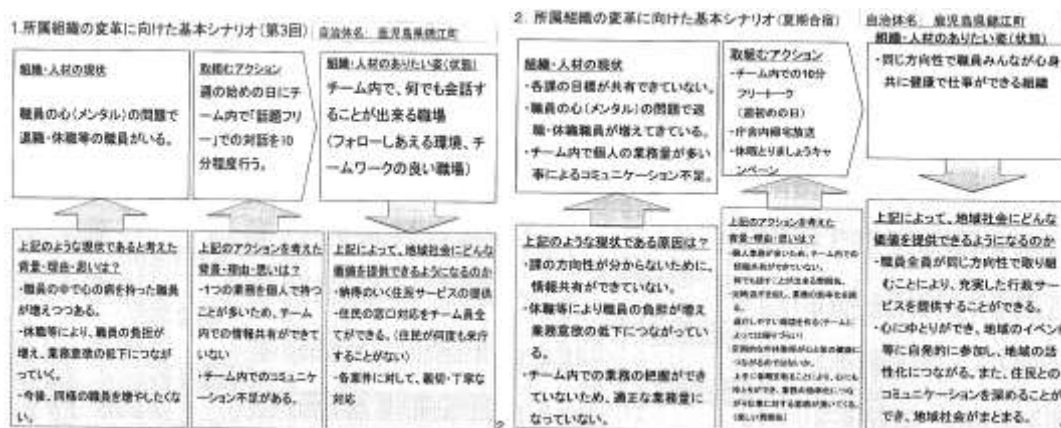


発表を通じてそのシナリオをより良くするために、何が必要なのかを知る部会になった。事実前提ではなく、価値前提で考えること、否定をしないこと、立ち位置を変えること、また、アクションについてどれだけ共感してくれる人が出てくるのか、やりなが

ら考えていくプロセスが大事であること。そのために多くの人の協力が必要になってくるので、キーパーソンとの対話を重ねて、職場でのコミュニケーションを取っていくことの大切さが理解できた。

夏合宿に向けての課題もあった。今から先、理想の職場にするために、組織人材のありたい姿を考え、「現状（症状）」を把握すること。次に取り組むアクションを考えること。また、上手くいった時、上手くいかなかった時の次の手まで考える。そのために、共感・納得・信頼が必要不可欠であること。合宿までにシナリオシートをどのように変えていくのが大変に思った。そこで、3人では気づかないことも多くあると思い職場内でのマネ協力員を募集し、4名の協力員の参加があり心強くなった。協力員とのダイアログを重ねていく中で、気づかなかった意見（特に女性の意見）を知ることが出来た。キーパーソン（総務課長・政策企画課長）との対話の中で、全体からの対象ではなく、共感を得られる職員から対象にしてもいいのではないかとの意見をいただき、変更基本シナリオを仕上げる事が出来た。

ありたい姿に共感して、全体を巻き込む時に納得・信頼してもらうことが大事であることを学ぶことが出来、そうしないと人は動いてくれないことも知ることも出来た。対話することにより気づきが多かった。



2-(4) 夏期合宿…いよいよ始まった合宿（名古屋）

名古屋会場での合宿参加だった。事前の課題に対しての変わったこと（基本シナリオ）の発表だった。6自治体ごと会場を6つに分けての発表となった。とても緊張したが、限られた時間の中で予定通り発表を終えることが出来た。幹事との対話の中で、錦江町の職員数であれば、出来るはず……！！との言葉をいただいた時は、とても心強かった。自分達に取り組んでいこうとしているアクションを組織の改革に繋げるために頑張っていこうと思った。他の自治体も同じ悩み・考え・現状を抱えているのだなあとと思った。1期生に対しての鬼澤会長代行の悩み相談、とても貴重な経験が出来た。他の自治体からの「応援コメント」に更なる気づきがあり、とても参考になった。部会長の出馬さんからのいただいた3つの言葉が印象に残った。

「相手の気持ちをわかる、分かりあえることが対話」

「研究する姿勢を身につける→卒業は無い」

「本当の笑顔をつくること→仲間をつくること。周りに笑顔を！！」

この言葉を忘れずに頑張っていきたいと思った。

幹事団からの応援メッセージもいただいた。北川顧問からの講義の中で印象的だったのが、志を持つこと、常に気づきが勉強であること、改革は人を変えることではない、また、改革は組織を変えることではない、改革は自分が変わることである。他人に責任転換しない。意識改革には対話が大事であること。そのためには、その場（対話）の雰囲気と和ませることが大事である。一人の人間の決意で変わっていく。合宿での自分達の一番の気づきは「自分が変わる事」この言葉が今後も進めていくシナリオにとって一番大事なことであり、強く感じた。組織の改革（アクション）に向けてマネ友と職員を巻き込みながら頑張っていこうと感じた2日間の合宿になった。

2-(5) 夏季合宿後・・・実践へ

協力員へ報告会も兼ねて、アクションに対する具体的な内容を詰め、データの取得等を行っていくことを確認した。

夏季合宿で「規模が小さいため、全庁的な対応やきめ細やかな対応ができるのではないか」との指摘もあり、全庁にて取り組んでもらうためのアクションを考え、課長会での提案をしてもらう形で、総務課長へアクションプランを提案した。

アクションについては以下の3項目について提案を行った。

- I. チーム内での10分間トーク
- II. 庁舎内帰宅放送
- III. 年休とりましょうキャンペーン

総務課長とアクション実施に関し課長会での周知を図るため、対話を実施した。

組織・人材のありたい姿「同じ方向性の職員」からみた場合、チーム内での「10分間トーク」については、現状で朝礼等実施していない状況であるため情報共有を行うことにより、今後チームから課の方向性の一致、さらに全職員がまちの課題や方針についても同じ方向に向かっていけることができるのではないかとこの事で採用となった。

しかしながら、「庁舎内帰宅放送」「年休とりましょうキャンペーン」については、「心身共に健康で仕事ができる職場」において、業務量の平準化や業務棚卸等により達成できると考えるが、それにより「地域とのつながり、コミュニケーションの深化」とつながることになるかは不明で、関連付けが難しい、また、ありたい姿の深掘りが足りないとの事で今回は見送りとなった。

10分間トークの内容、結果報告書を作成し、課長会へ提案し10月よりの実施となった。

業務ミーティングの意義について

目的について

業務上の進捗や懸念の場合により、個人の業績を促すことや、チームでお互いの業務に理解を深めたり、業務課題がうまく解決できていない場合はあります。
 一方で、業務上のミーティングを実施することにより、チームでの強弱を削り、各個人の業務の進捗や中間成果を把握し、必要に応じて、個別にサポートすることを目的とします。

実施内容について

チーム内において、週1回、15分間、業務ミーティングを行うこととする。
 ・ミーティングの開催日、場所はチーム、可能な場合は、各部署毎にミーティングの開催日、場所を決定する。尚、早退でも構いません。
 ・進捗の把握は、進捗のみを伝えたり、課題を共有する目的とします。
 ・進捗について、もしも課題や懸念が共有された場合は、15分間の範囲で対応します。
 ・ミーティングの内容が終了しては自前としますが、上記内容も記録して残しておく。

内容の範囲について

形式的な進捗をしないので、業務ミーティングが目的ではなく、目的外事項はトピックごとに決定し付録にて共有をお願いします。

個人業務の進捗は必ず共有する。
 今回の業務ミーティングの趣意については、人事課業務には一切影響を及ぼしません。

より良い職場にしていく第一歩と捉えますので、ご協力よろしくお願い申し上げます。

業務ミーティング実施表 _____月 _____日

チーム名 _____

1 進捗	
氏名	業務ミーティング内容
氏名	業務ミーティング内容
氏名	業務ミーティング内容
2 課題	
氏名	業務ミーティング内容
氏名	業務ミーティング内容
3 課題	
氏名	業務ミーティング内容
氏名	業務ミーティング内容
4 課題	
氏名	業務ミーティング内容
氏名	業務ミーティング内容

しかしながら、我々の「思い」が通じていないためか、職場での温度差があり、実施していない職場が多かった。

我々は、自分たちの「思い」を押し付けただけなのか、アクションが他人まかせになっていたのかもしれない。

組織の中で色々な問題について「対話」し、自ら「実践」していかなければならない事を痛感した。

今後、このアクションを浸透させる取り組みを考え、実践していきたい。

3. 次年度に向けて

10分間トークについては、現在浸透していない原因をアンケート等により把握し、定着させる方法を検討したい。同じ方向性を持つ意識を定着させることにより、何があっても折れないから・・・「3本の矢」ではなく、「120本の矢」にするために・・・。

また、人マネの基本「対話→ありがたい姿の設定→アクションの検討→結果の検証→良い場合・悪い場合のアクション検討・・・(続)」を継続しておこなうため、様々な人達とダイアログを実施し、ありがたい姿へのアクションを自ら行い、周りの賛同者を増やすようにする。

今後は、職員同士のダイアログを実施し、研究の意義を理解しながら、「やらされ感」から「やってみよう」と思えるような、身になる研究を進めながら、マネ友を増やし、連携しながら目標（ありがたい姿）の達成に向けて頑張っていけるような組織にしていきたい。そして、錦江町の町民の方々が住んでいてよかったと思えるような地域にしていきたい。

(付 記)

人材マネジメント部会へ参加してからの1年間は長い様で短く感じた1年でした。当初は何も解らず参加しましたが、部会を重ねるごとに少しずつ部会の目的が解かって来た様な気がしました。が、物凄くモヤモヤ感を感じてきました。しかし、自分達の職場を変えないと(組織変革)いけない…!!と思い3人で頑張りました。1期生と言うこともあり、手探りの所からの始まりでした。対話を重ね、マネ友の参加を頂き、徐々に形になってきました。特に若い職員を中心に対話を持つきっかけを増やし、職場・仕事に対してどのような気持ちがあるのか?それをどのようにしていなければならないのか?を深掘りする事が大事だと感じました。ありたい姿を目指して、仲間と共にアクションを起こして、少しずつでも良いので変わって行かないといけないと思います。志を持つこと・常に気づきが勉強であること。改革は人を変える事ではない。また改革は組織を変える事でない。改革は自分が変わる事である。この言葉をこの部会で気づき、知ることが自分にとってとても貴重な経験が出来た1年間でした。今後は、自分の思いや考えに共感してもらえ様な人間になれるように、マネ友と職員の協力をもらいながら頑張っていこうと思います。幹事団・事務局のみなさん1年間本当にありがとうございました。

(笹貫 新一郎)

「気づき」・・・自分の意識の低さを気づきました。

第1回研究会で初めて会った自治体の皆さんと対話をしていく中で、色々な「気づき」を発見しました。対話を行うことで人それぞれの「考え方」「感じ方」が違います。それをどのようにして気づくのかを学びました。

また、自ら問題を見つけ、見つけたら自分で解決策を探す事が大事だと感じました。見なかった事にする、誰かするだろうとの考えでは前に進まない事が分かりました。問題の解決には周りも協力が必要であると感じました。そのためには自らが動かなければ何にもならないと感じております。

問題解決の方法についても、経験上、現状から積み上げていき、ありたい姿を見つけていくものが今までの考えでしたが、「価値前提」でのアクションプランを作成することには慣れないためか、苦勞しました。「価値前提」でのありたい姿に向かって、色々なアクションを起こしていかないといけないと感じました。

今後、「対話」「気づき」「価値前提」の考えを持ち、組織等が良い方向に向かっていけるよう研究を続けていきます。

(鳥井ヶ原 宣義)

「人材マネジメント部会」の募集メールが来てから、約1年が経過した。
自分自身に「変化」があったのかを問いかけてみると、「あった??」という返事が返ってきた。

募集メールを見て、参加希望したのは、「今の業務とは違う分野で刺激が欲しいな」という思いからだ。

さて、今年1年間「人材マネジメント部会」に参加させてもらって本当に、「研修」ではなくて「研究」をすることが出来たと感じている。なぜかと言えば、「組織変革するための研究」ということで、不安を感じながら参加した1回目から、約1年が経過して、「組織変革」に対する自分自身のとらえ方が変化したなど実感しているからだ。

部会に参加して常に目標としてきたのは、「組織」が「ありたい姿」に近づくために、何か「アクション」を起こしてその成果を求めるものだったと思う。

残念ながら、我々のアクションとしては、成果を感じることは出来なかった。

しかしながら、「ありたい姿」を見つけるために、部会メンバーや組織のキーパーソンと「対話」をし、それによって「気づき」があったり、「アクション」を行うために「人マネ協力隊」を募ったりと、自分の行動自体が、「組織を変えるための一歩踏み出せた行動」であり、「自分自身」が少しでも変化出来たと実感できた。

さて、来年からは「人マネ卒業生」という形で、錦江町「2期生」と共に、「組織変革」に向けてチャレンジしていくことになる。他の自治体は、卒業生との関係があまり良くないところもあると聞くが、組織が小さいという利点もあるので、「2期生」に積極的に協力し、来年以降も「組織変革」に向け努力していきたい。

(迫 尚樹)