２０１８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

宮 城 県 柴 田 町

財　政　課　　太 田　健 博

都 市 建 設 課　　佐 藤　康 弘

子ども家庭課　　平 岡　恵 子

# 目　次

１　はじめに・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１

２　現状分析とありたい姿・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・２

2-1　人材・組織の過去・現在・なりゆきの未来・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・２
2-2　人材・組織の現状のさらなる深堀・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・３
2-3　人材・組織のありたい姿・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・６
2-4　人材・組織の現状報告とフィードバック・・・・・・・　　・・・・・・・８
2-5　人材・組織のありたい姿の見直し・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・10
2-6　組織・人材の現状についての職員アンケート・・・・・・・・・・・・・・・・・・11
2-7　アンケート結果分析・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・13

３　アクションプランに向けて・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・16

3-1　アクションプラン・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・16
3-2　サーベイフィードバック・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・17

４　アクションプランの実践・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・19

4-1　経営層へのプレゼンテーション・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・19
4-2　アンケート結果の公表・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・21
4-3　班長職を対象としたワールドカフェ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・22

５　組織の変化と今後の展望・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・26

5-1　見えてきたわずかな変化・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・26
5-2　今後の取組みと展望・・・・　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・27

付　記・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・28

# 1　はじめに

柴田町では、早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会（以下「人マネ」。）に参加したのは私たちで２年目（期生）となる。この人マネは、「地域の持つ可能性を発見し、従来の枠にとらわれない発想でそれらを強力に活かしていく地方創生時代の職員・組織を創る」ことを目的としている。

このような、壮大な目的を掲げているはいるが、小規模自治体に所属する私たちが果たして何らかの成果をもたらせるのか、不安だらけでの研究会参加となったのが当初の３人の共通の思いであった。

この人マネには次のキーワードがある。

①「立ち位置を変える」…相手の立場に立って物事を考える。

②「価値前提で考える」…事実前提（これまではこうだった）ではなく、価値前提（ありたい姿・何を目指したいのか）で考える。

③「一人称で捉え語る」…何事も自分事として考える。

④「ドミナントロジックを転換する」…公務員にありがちな過去や前例主義にとらわれずに物事を考える。

そして、これらのキーワードを基本として対話をする「ダイアログ」という手法を使い、私たちは組織の現状とありたい姿についてたくさんの人と対話を１年間繰り返してきた。

以下では、組織の現状とありたい姿に変化をもたらすために、対話手法を前提に私たち３人で検討してきたこと、検討の結果に基づき取り組んできたこと及びそれらを踏まえた今後の展望について記していく。

## 柴田町の概要

位　置　図

人　　口：39,525 人（H27 国勢調査）

職 員 数：　291 人（行政職 219 人、保育士 72 人）

アクセス：仙台から東北本線で 30 分、車で 40 分

組織体制：17 課・所に 35 班　平均 2.1 班/課・所　平均 3.8 班員/課・所

※部長制ではなく、課長をトップとして、課長補佐を班長としたグループ制。

（組織体制の例）

課長┬班長（課長補佐）－副参事、主幹、主任主査、主査、主事
　　└班長（課長補佐）－副参事、主幹、主任主査、主査、主事

（班員は 1 人から 13 人と、班によって偏りがある）

# ２　現状分析とありたい姿

## 2-1　人材・組織の過去・現在・なりゆきの未来

第１回研究会後、課題として求められた「人材・組織の過去・現在・なりゆきの未来」について、総務課長、町議会議員及び町民の方等９名に個別インタビューを実施した。インタビュー時は対話を行うにあたり、雑談にならないようきちんとしたテーマを決め対話を行う上での約束事を確認しながら実施した。

普段じっくり話す機会がない人たちとの対話でもあり、人それぞれに様々な切り口で物事をとらえていることが理解でき達成感を味わえた。インタビューからはたくさんの意見を聞くことができ、その多種多様な内容を３人でまとめたものを次に示す。

**【インタビューシート】**

対象者：40～60代の男性6名、女性3名の計9名。（役場現管理職、OB、OG、議員、区長、一般町民など）

| 資　本 | 過　去（30年前） | 現　在 | 未　来（30年後） |
|---|---|---|---|
| ヒト | 職員数　380人<br>人口　36,500人（最大39,511人）<br>係長制度<br>ﾋﾟﾗﾐｯﾄ型の組織<br>町長のトップダウン施策<br>ルーティン業務量が多い | 職員数　309人（71人の減）<br>人口　38,000人<br>班長制度<br>年代のバランスが悪い<br>住民参加型を推進<br>タイトな期間で業務量大<br>高学歴・自己完結型職員の増<br>業務が担当主義<br>公務員のサラリーマン化 | 年功序列の廃止<br>公務員業務の民営化 |
| モノ | 定住政策<br>あれも、これも作った。<br>農地の価値高。土地右肩上がり。 | 賃貸住宅需要増<br>あれか、これかの選択の時代<br>農地を含め、土地の価値は横ばい | 集約・統合・廃止の選択<br>市街地のみ発展 |
| カネ | 歳入70億　歳出68億<br>バブルの時代<br>国の補助金のバラマキ | 歳入127億　歳出125億（倍に増加）<br>右肩下がり<br>国の補助金は限定化・選抜化 | 集約型で経費節減 |
| 情報 | 情報は紙(文章)から<br>上司からの情報は絶対 | 情報は多様化(ネット、紙、人)<br>個人で情報取得が可能 | 情報量のさらなる増 |
| 関係 | 仕事以外の付合（酒、遊び）多かった<br>ハード整備→住民は町に感謝<br>住民もまとまっていた<br>二世帯家族多い<br>行政とつながりは代表者 | 職員間の付合いの希薄化<br>プライベート優先<br>〇〇ハラスメント<br>ハード整備→あたりまえ+不満<br>地域コミュニティの希薄化<br>核家族の増。転勤族の増。<br>誰もが行政に参加できる | 関係の希薄化の増加<br>区長などの地域代表者は職業化<br>会話→文書やり取りの増加 |

〇過去から現在の変化

・職員数の減（３８０人→３０９人、７１人の減）

・係制度から班への組織変化（Ｈ１８年度より）

・地方分権、ＩＴ化少子高齢業務の多様化

〇現在からみたなりゆきの未来

・職員数はさらに減少

・年功序列崩壊、職員関係の希薄化

・業務の民営化が増加 など

この結果から見る本町の「なりゆきの未来」に、ヒト、モノ、カネ、情報、関係においても、希望が見えない、真っ暗な未来しか想像できないということは否めなかった。

## 2-2　人材・組織のさらなる深堀

第２回の研究会は５月に全国のマネ友１０３自治体が一堂に早稲田大学に集結して開催され、自治体ごとのこれまでの取り組みの中間発表を行った。

他の自治体の発表や講師の方と対話をしていると、インタビューの仕方によってはもっと深い内容の話が聴くことができる可能性がある気づきがあり、組織に戻ってからは、前回のテーマのさらなる深堀、そして柴田町のありたい姿、その姿へ向けたアクションプランを考えるために、更に対話を実施した。

さらに組織の現状を深堀するためのインタビューとするため、人材・組織の過去・現在・なりゆきの未来についてインタビューを重ねる中で、変化の大きな要素・項目となっている、「仕事に対する意識・価値観・やりがい」と組織変革の大きな要素である「班制度」の２つをテーマとして、深堀することとした。

これに加え、第２回研究会において出馬部会長より経営型組織についての講話があり、その中で「管理型組織」と「経営型組織」について話があった。現在本町の管理職が求めている（目指している）型はどちらであるかについても調査したかったことから、管理職層には「本町の組織運営形態（管理型・経営型）について」もテーマとして設定することとした。

**【現状把握のテーマ】**

**①　仕事に対する意識・価値観・やりがいについて**
**②　班制度の考え方、それぞれの階級に求めることについて**
**③　本町の組織運営形態（管理型・経営型）について**

その調査方法としては、インタビュー方式で行うこととし、階級間、世代間の違いについても比較してみたいという考えがあったため、次のようなグループ分けにてインタビューを行うこととした。

**【インタビューグループ表】**

| 階級分類 | | インタビュー形式 | 備　考 |
|---|---|---|---|
| 主事～主査 | 20～30 歳代 | ３人１グループとし、グループ<br>インタビュー形式で実施 | ２時間程度 |
| 主任主査・主幹 | 30～40 歳代<br>(係制であれば係長の階級) | 〃 | 〃 |
| 班長(課長補佐) | 40～50 歳代<br>(班のリーダー) | 〃 | 〃 |
| 課　　長 | 50 代<br>(課のトップ) | ３人の課長に個人インタビュー | １時間<br>×3 回 |
| 副 町 長 | 職員ＯＢ<br>(組織を熟知している) | 個人インタビュー | １時間 |

※主事から班長まで事務・専門職・男女別など偏りがないように抽出した。

## 現状把握のためのインタビュー

６月１５日～７月６日までの約 3 週間で若手職員～副町長まで１４名の方々に、テーマに基づいた話を聞くことができた。今回グループ形式のインタビューと、個別インタビュー方式と２つの形式で実施したが、時間のないところでグループ形式というのは短時間で多数の意見を聞けるという点では効果的であったと考えられる反面、参加者の意見に左右されてしまっているような場面も見受けられることもあった。テーマ別に、各階級別にインタビューを行うことで、階級別、年代・世代間別での考え方の違いがだいぶ感じ取る事ができた。

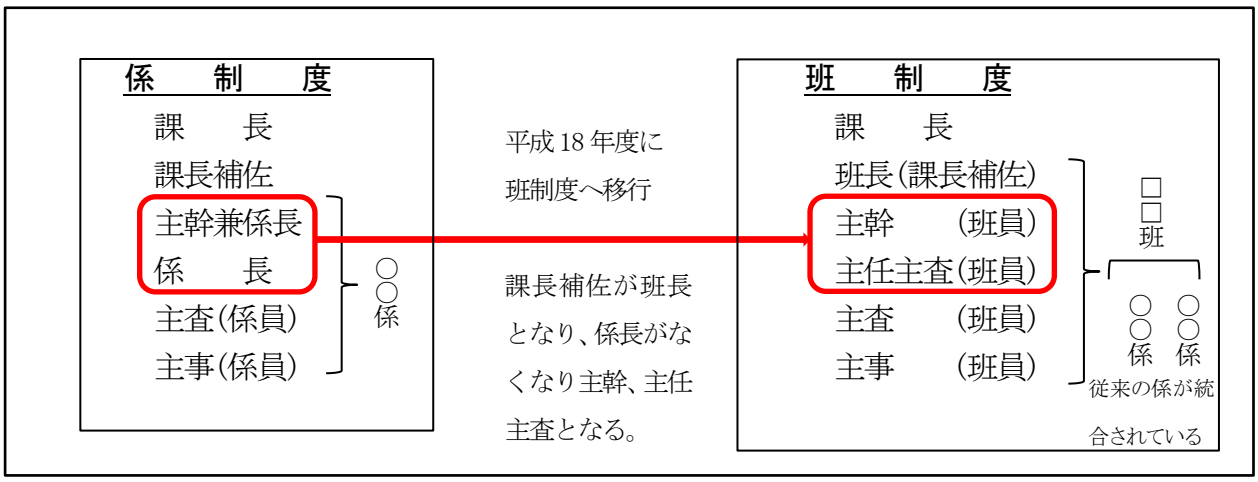
## テーマ①　仕事に対する意識・価値観・やりがいについて

公務員として、柴田町役場職員として仕事に対しての意識・価値観及びやりがいについては、課長職からは、課ごとの目標を持ち、それを達成することで、やりがいや達成感を感じてほしい、という意見の一方で、若手から中間層では、目標自体が不明確で、目標達成でやりがいを感じるという意見は少くなく、仕事を通じて感謝されることが一番の賞賛であり、感謝されることにやりやりがいを感じているという点では大きな差を感じた。また、副町長からは、「目標設定は評価軸が明確でないのであまり価値がなく、個人の資質による部分が大きい」といった、また違った意見をいただく結果となった。

## テーマ②　班制度の考え方、それぞれの階級に求めることについて

平成１８年度に係制度から現行の班制度に変わり、インタビューの中でもメリットがある一方で、デメリットの方が多いという意見が多かった。係制度から班制度へ簡単な移行表を次に示す。

**【係制度から班制度への移行表】**



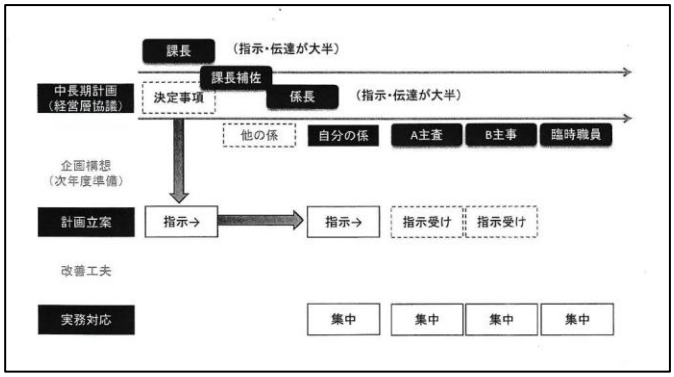
この表にあるように、班制度に移行したことにより、係長がなくなり、その職責にあたる主幹・主任主査の組織における求められる役割の統一的な考えがないことが分かってきた。「主幹・主任主査に係制度での係長の役割を期待する」、「係長の役割を班長（課長補佐）がすればよい」、「班長がその役割を決めればよい」など、統一的な考え方がなく、各階級でバラバラであり、その役割も不明確な状況となっていることが判明した。

### テーマ③「本町の組織運営形態（管理型・経営型）について

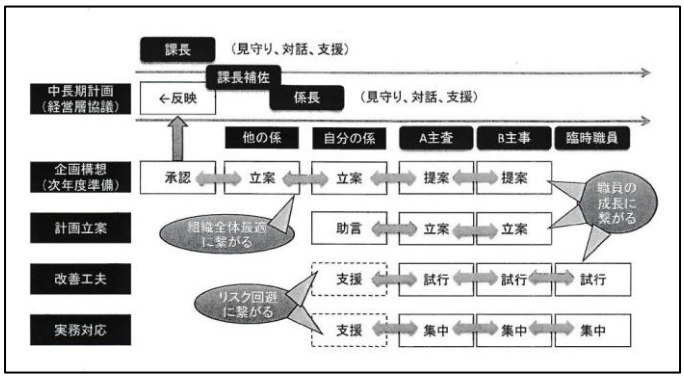
出馬部会長の講話の中であった、管理型組織と経営型組織について、出馬先生からの資料の一部を抜粋し（管理型組織と経営型組織のイメージ図）副町長及び管理職へインタビューを行ったところ、現在の本町は管理型で組織が経営されているものの、経営型運営が理想形であることは共通認識であるということが確認できた。また、そうなれない原因として班長以下の職員が自発的に意見を言ったり、改善策などを提案できるような能力が身についていないといった意見もあった。

**【管理型組織と経営型組織のイメージ図】**

▼管理型




▼経営型




### 現状把握から見えてきた課題

以上の現状分析を経て、組織の現状から見える課題を次のようにまとめた。

**【組織の現状から見える課題】**

- **仕事の価値感ややりがいについては、個人の判断、考え方に委ねられている。**
- **主査・主任主査・主幹の役職の職員が、班の中で役割が明確でなく、課によっても役割とか求められるものが違う。**
- **目標が、町・課・班・個人でバラバラであり、共有化されていない。**
- **仕事をするうえで、コミュニケーションを求めているけど、世代間でコミュニケーションの捉え方が違う。**
- **自分のまちを誇りに持っている職員が少ない。**

## 2-3　人材・組織のありたい姿

2-2 では、人材・組織の現状として、副町長をはじめ現職員、職場ＯＢ及び地域の方々２２名にインタビューを行い現状分析を進め、その課題を整理してきた。ここでは、その現状の課題を解決するために、この組織が目指すべきありたい姿を見つけ出し、そのありたい姿に向かうためのアクションプラン作りへつなげていくため、グループインタビューやワールドカフェといった手法を使って、ありたい姿の検討を行った。

その実施方法であるが、現状把握の際に協力いただいた課長はじめ職員の方々に再度協力を依頼し、課長たちはグループ形式のインタビューで、班長以下の職員の方々にはワールドカフェ形式での実施することとなった。

ワールドカフェの開催にあたっては、ダイアログを知ったばかりの私たちがファシリテーター（良い対話のある会議へと導く進行役）が務まるのかという不安はあったが、当町議会で実施している実際のワールドカフェを見学したり、幹事団から薦められた書籍を熟読し下準備を周到に行い実践に挑んだ。

**【管理職（課長）とのグループ形式でのインタビュー】**

| | |
|---|---|
| 開催日時 | 平成 30 年 8 月 10 日（金）　午前 10 時 00 分～12 時 00 分 |
| 参 加 者 | 現職課長３名+職員班１名の計４名とグループ形式でインタビュー |
| 内　　容 | □現状把握経過報告と現状の課題の説明<br>□インタビューでの設問<br>設問１ →職場人材・組織の「いいところ」「残念なところ」は？<br>設問２ →20 年後の職場はどん感じで仕事をしている？理想の職場は？<br>設問３ →理想の職場にするために変えること？取り組むことは？ |
| 様　　子 | |

**【ありたい姿把握のためのワールドカフェ】**

| | |
|---|---|
| 開催日時 | 平成30年8月21日（火）　午後3時00分～17時00分 |
| 参 加 者 | 班長～主事までの職員10名+職員班3名+マネ友1名の合計14名で開催 |
| 内　　容 | □現状把握経過報告と現状の課題の説明<br>□ワールドカフェ<br>ラウンド１ →職場人材・組織の「いいところ」「残念なところ」は？<br>ラウンド２ →20年後の職場はどん感じでしごとをしている？理想の職場は？<br>ラウンド３ →理想の職場にするために変えること？取り組むことは？ |
| 様　　子 | |

グループ形式とワールドカフェ形式での聞き取りであったため、終始和やかな雰囲気で話を進めることができた。しかし、このアクションを振り返ってみると、3 人で考えた問い・設問があまりにも、抽象的な設定だったために、私たちが求めているような意見が思うように出なかったように思える。その一例として、「20 年後の職場を想像してください」といった問いを投げかけた時に、どんな設定で、どんな場面を想像すればよいかわからず、意見が広がらなかった場面があった。

そんな中からも、「世代間を越えてしっかりとコミュニケーションをとることが大事である」など、出していただいた貴重な意見と、今までの現状把握を振り返りと、自分たちの経験を踏まえ、３人で対話を重ね、目指すべき組織のありたい姿を次のようにまとめた。

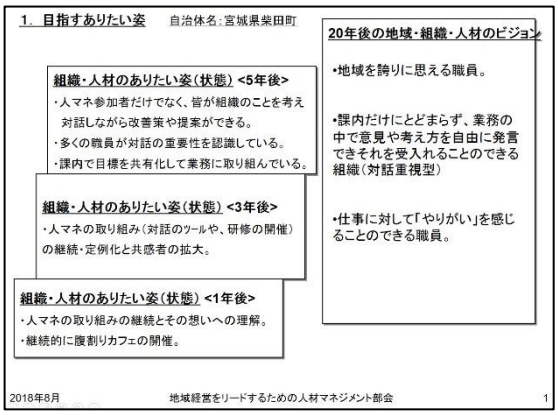
**【20年後のありたい姿】**

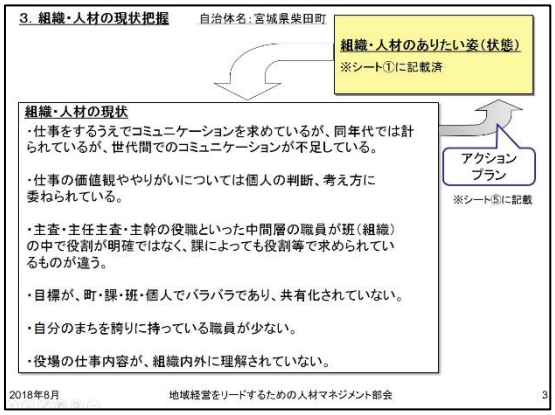
- **地域を誇りに思える職員**
- **課内だけにとどまらず、業務の中で意見や考え方を自由に発言できそれを受入れることのできる組織（対話重視型）**
- **目標、目的を共有化することで、仕事に対して「やりがい」を感じることのできる職員**

## 2-4　人材・組織の現状報告とフィードバック

これまでのインタビューやワールドカフェで導き出した組織の現状と課題、そしてありたい姿等の内容を、幹事団より指定された合宿シートに集約したものをもとに、研究会とは別に早稲田大学で行われる夏合宿で報告するはずであった。しかし、国内に迫っていた台風の影響で中止となり、合宿シートと合わせ、これまでの取り組みを 3 人で説明した動画を幹事団に提出することとなった。

**【合宿シートの抜粋】**




**【提出した動画の様子】**

これまでの現状把握、課題分析、その過程での学びと、気づきと、20 年後の目指すべきありたい姿について、5 分程度にまとめ、幹事団へ提出した。

数日後には、当方より提出した合宿シートと動画を見てのフィードバック動画が回答があり、3分程度のものであったが、私たち3人にとっては、衝撃が大きい内容であった。

**【幹事団からのフィードバック動画】**

**柴田町は、人材マネジメントが機能していない組織！**
**現状を放置したまま、人マネに派遣しても意味がない！**

**【幹事団からのフィードバック動画の要旨】**

- **柴田町は「人材マネジメントが機能していな組織」**
- **課長・班長は「仕事と人をつなぐ役目」そこが機能していない**
- **役割を明確にしなければ、対策の効果はない**
- **組織全体が共通の認識を持ち、目線を合わせる必要がある**
- **現状を放置したま人マネに派遣しても意味がない**

これまでの取り組みには、総務課をはじめ、多くの関係者の方々に協力をもらい、その都度、3人で集まり対話に時間をかけてきた。そうした過程から、ある程度の評価をいただけると淡い期待を持っていた気持ちを、バッサリと切り捨てられるようなフィードバック内容であった。

しかし、このフィードバックに落胆している時間もなく、第4回研究会が迫るなか、再度自分たちの取り組みを振り返り、今自分たちができることは何かについて対話を繰り返した。

その結果、人材マネジメントが機能していない原因となっている、課長・班長職へこの現状を説明するには、今の現状分析では十分でないという結論に至り、もっと広く定量化されたデータが必要であると考え、全職員に対する職員アンケートを実施することでまとまった。さらに、20年後のありたい姿についても、再度見直す必要があると考え、対話を重ねることとした。

## 2-5　人材・組織のありたい姿の見直し

幹事団からのフィードバックを受け、現状分析の深堀と現状を定量化するためのアンケート実施と併せて、人材・組織のありたい姿について、再度３人で対話を重ね、再検討することとした。

今回の研究課題の一つにバックキャスティングの考え方がある。バックキャスティングとは目指すべき将来像からどのようなアクションを起こしていくかを考えていく手法である。つまり、ありたい姿、目指すべき将来像をしっかりと定めなければ、アンケートや、今後行うアクションが無意味なものとなってしまう可能性があるからである。

再度、今まで現状把握を行ってきた内容を振り返りながら、柴田町の人材・組織の現状と課題、そして、３人が今日まで育てられてきた経験をもとに対話を重ね、柴田町という組織が目指すべき、ありたい姿を次のように決定した。

**【20 年後のありたい姿】**

**・人を育てる文化のある組織**
**・目標、目的を共有化することで、仕事に対して「やりがい」を感じることのできる職員**
**・地域を誇りに思える職員**

こうした理由には、今ある自分を振り返ったときに、ここまで成長できたのは、決して自己の能力ではなく、良き先輩、同僚たちに恵まれ、育てられてきたからである。しかし、現状を見ると、時代の変化（職員数の減や業務の多様化など）で、だれもが、目先の自分の仕事をこなすのが精いっぱいになっている。その為、部下に教える、同僚をサポートする時間が持てない環境になってしまっている。

そして、組織としての目標が統一されていないのが現状で、300 人弱の職員が、同じベクトルを向いて仕事ができていない状況では、組織としても成果も上がらないし、仕事に対しての「やりがい」につながっていかないと考えた。

また、職員誰しも柴田町職員を志した時には、「柴田町が好きで、この町のために働きたい」という想いを抱いて、職員となったはずである。しかし、いざ職員になってみると、業務に追われるせいか、その想いよりも、業務をこなすだけの日々で終わってしまっているように感じる。初心を思い出し柴田町のために、そして、職員一人一人が、この地域を誇りに思いながら役場職員として仕事に向き合っていきたいと考えたからである。

## 2-6　組織・人材の現状についての職員アンケート

自分たちの上司である課長・班長が機能していないと指摘されたことは大きなショックではあったが、普段業務をこなしている環境下で、多少なりとも私達自身もその傾向にあったことは事実であり、この指摘された部分に対して何らかのアクションを行わなければならないことを考える。

しかし、職員にこの指摘された内容が一部の部外者の特異な意見ではないことを理解してもらうことが重要であり、説明するうえでも誰が見ても理解できる客観的なデータが必要ではないかと考え、これまで当町では実施したことのなかった全職員を対象に２２項目の職員アンケートを実施した。

アンケートの概要とその集計結果は次のとおり

【調査項目】　組織・人材の現状について

【調査方法】　アンケート用紙による選択式及び自由記述

【回答期間】　平成３０年１０月２日～９日

【対象者数】　全体２９１人（行政職等２１９人、保育士職７２人）

【集計方法】　業務内容等の違いを考慮し、行政職（庁舎及び学習センター等へ勤務の職員）と保育士職（保育所及び幼稚園等へ勤務の職員）に分けて、各階層別の比較を行った。

□アンケート回答率

| 分　　類 | 全体 | 回答数 | 回答率 | 備考 |
|---|---|---|---|---|
| 行政職 | 219 | 205 | 93.6% | |
| 保育士職 | 72 | 72 | 100.0% | |
| 合　　計 | 291 | 277 | 95.2% | |

□役職別内訳

| 役職 | 全体 | | 行政職 | | 保育士職 | | 備考 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 回答数 | 割合 | 回答数 | 割合 | 回答数 | 割合 | |
| 課長・施設長 | 31 | 11.2% | 23 | 11.2% | 8 | 11.1% | |
| 班長・次長 | 42 | 15.2% | 42 | 20.5% | 0 | 0.0% | |
| 副参事 | 18 | 6.5% | 7 | 3.4% | 11 | 15.3% | |
| 主　幹 | 36 | 13.0% | 26 | 12.7% | 10 | 13.9% | |
| 主任主査 | 34 | 12.3% | 27 | 13.2% | 7 | 9.7% | |
| 主　査 | 15 | 5.4% | 11 | 5.4% | 4 | 5.6% | |
| 主事等 | 87 | 31.4% | 58 | 28.3% | 29 | 40.3% | |
| 技能労務職 | 14 | 5.1% | 11 | 5.4% | 3 | 4.2% | |
| 合　　計 | 277 | 100.0% | 205 | 100.0% | 72 | 100.0% | |

□性別内訳

| 性別 | 全体 | | 行政職 | | 保育士職 | | 備考 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 回答数 | 割合 | 回答数 | 割合 | 回答数 | 割合 | |
| 男性 | 143 | 51.6% | 140 | 68.3% | 3 | 4.2% | |
| 女性 | 134 | 48.4% | 65 | 31.7% | 69 | 95.8% | |
| 合　　計 | 277 | 100.0% | 205 | 100.0% | 72 | 100.0% | |

□勤続年数内訳

| 勤続年数 | 全体 | | 行政職 | | 保育士職 | | 備考 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 回答数 | 割合 | 回答数 | 割合 | 回答数 | 割合 | |
| 10年未満 | 86 | 31.0% | 59 | 28.8% | 27 | 37.5% | |
| 10～19年 | 33 | 11.9% | 24 | 11.7% | 9 | 12.5% | |
| 20～29年 | 62 | 22.4% | 51 | 24.9% | 11 | 15.3% | |
| 30～39年 | 82 | 29.6% | 61 | 29.8% | 21 | 29.2% | |
| 40年以上 | 14 | 5.1% | 10 | 4.9% | 4 | 5.6% | |
| 合　　計 | 277 | 100.0% | 205 | 100.0% | 72 | 100.0% | |

10月９日までのアンケートであり、次の研修会が10月12日であったため、わずか３日間で集計作業を行うこととなった。記述式のアンケートであったため、総務課の協力をもらいながら地道な集計作業を行い、何とか、第４回研究会までアンケートの集計を行うことができた。その結果、詳細な結果の分析とまではいかなかったが、アンケートの結果から、柴田町の組織の現状・問題点がぼんやりと浮き上がって見えてきた。

**【アンケート結果から見えてきた組織の現状・問題点】**

| 階級別 | 結果から見える現状 |
|---|---|
| 課長職 | 信頼できる部下とコミュニケーションを図りながら、自分意見も言いつつ、楽しくやりがいを感じて仕事に取り組んでいる。さらに、町長のビジョンを意識しながら仕事をし、課内においてもその目標は共有化され、その達成につながっている。 |
| 中間層<br>（班長・主幹・主任主査） | 仕事は楽しくないし、やりがいも微妙に感じられず、町長のビジョンを意識しつつも、その達成につながっているか疑問に感じている。さらに、自分の役職に見合った職務を果たせていないように感じている。 |
| 若年層<br>（主査・主事） | 自分の業務量に不満を持ちながらも、仕事を楽しく、やりがいを感じながら業務に取り組んでいる。 |
| 全　体 | 課長（管理職）は部下とのコミュニケーションを図りながら仕事をし、目標を共有化していると感じているが、直近の班長や主幹は、そう感じていない。課長職と若い世代では、結果は良い回答となっているが、中間層の結果は悪い回答結果となっている。 |

時間のないところでの集計作業と詳細な分析はできなかったものの、ぼんやりと見えてきた結果をもって、第４回の研究会を迎えることなった。

研究会では、職員アンケート結果内容をもとに、組織の現状・課題等について、プレゼンを行ったところ、幹事団及び参加自治体からもアンケート結果の回収率の高さ（９５．２％）に驚いていた。

特に、幹事団の一人である、青森中央学院大学准教授である佐藤淳幹事からは「このアンケート結果は非常に価値のあるものであることから、様々な角度から分析し、どのように集計結果を報告し活用していくかが重要である」とのアドバイスをいただき「サーベイ・フィードバック」という手法を紹介してもらった。この考え方を学びながら、さらに、アンケート結果について詳細な分析を進めていくこととした。

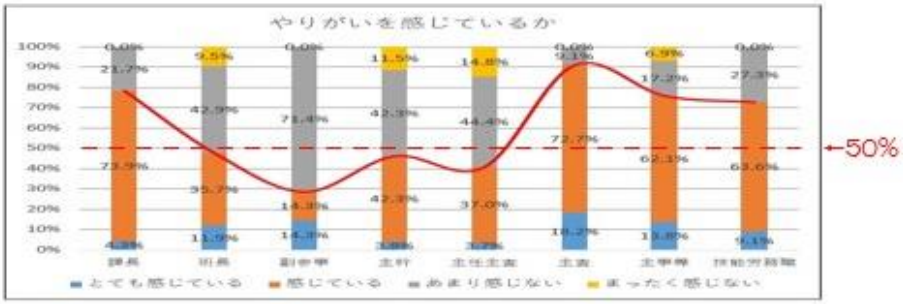
**【第４回研究会での発表状況】**

## 2-7　アンケート結果分析

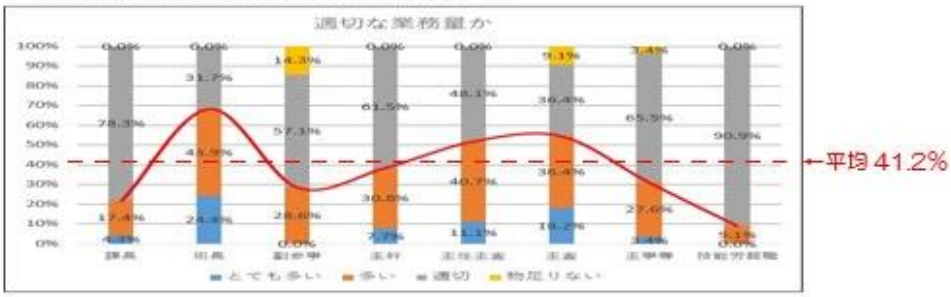
第４回研究会を終え、さらにアンケート結果について、詳細な分析を行い、アンケート回答から見える、組織の問題についてさらに深堀していくこととした。アンケート結果の分析については、業務内容の違いを考慮し行政職と保育士職に分けまた、階層別に分析を行うことで、次の現状・課題がみえてきた。

■アンケート結果概要（行政職）

□ 仕事に対してやりがいを感じているのは全体で 61.0%であるが、班長から主任主査までの中間層は、50%を切っている。




□ 業務量が多いと感じているのは、全体で 41.2%。階層別にみると、課長等は 21.7%と少ないのに対し、班長は 68.3%が多いと感じている。




□ 仕事を楽しいと感じている人は全体で 36.6%となっている。一方で班長職は 19.0%、副参事は 14.3%、主任主査にあっては 11.1%と、２割にも達していない。

□ コミュニケーションが図れていると感じているのは、所属部署内では 78.4%となっているが、所属部署外では、55.4%となっている。

□ 自分の役職に見合った職務を果たしていると思う課長等は 69.6%となっているが、班長は 33.3%、副参事は 42.9%、主任主査は 40.9%となっている。

□ 課長等の 73.9%が町長の語る町の将来ビジョンを意識して仕事をしているが、班長で 43.9%、副参事で 28.6%、主幹で 26.9%と意識して仕事をしている職員は少なくなっている。

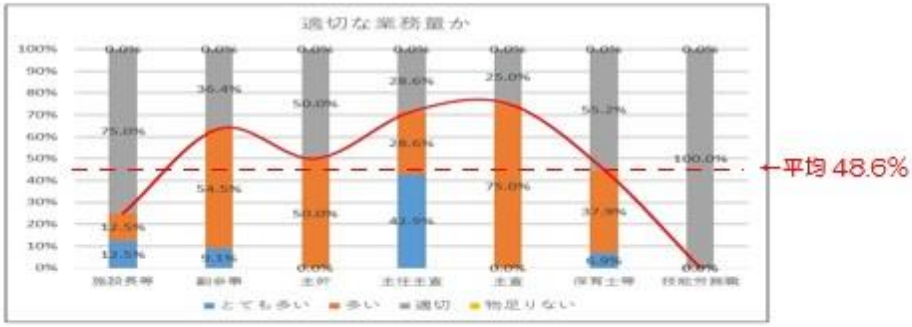
□ 課長等の 73.9%が部署内の目標について共有化していると思っているが、主幹は 35.8%、主任主査で 40.7%と共有化されていると思っている割合は低くなっている。

□ 柴田町が魅力ある町だと 67.4%が思っていて、55.4%が柴田町のことを好きと思っているが、生まれ変わっても柴田町役場に働きたいと思う割合は 23.5%となっている。

■アンケート結果概要（保育士職）

□ 仕事に対してやりがいを感じているのは 97.2%であり、仕事に楽しさを感じている職員は 88.9%と、楽しくやりがいのある職場である。

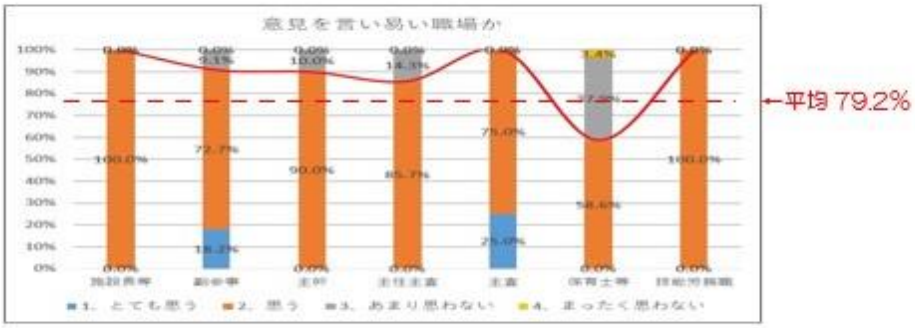
□ 業務量が多いと感じているのは、全体で 48.6%。階層別にみると、所長等は 25.0%と少ないのに対し、主任主査は 71.4%、主査は 75.0%が多いと感じている。




□ コミュニケーションが図れていると感じているのは、所属部署内では 93.1%となっているが、施設外とでは、58.3%となっており、特に若い世代では 44.8%と低くなっている。

□ 全体的に自分の役職に見合った職務を果たしていると思う職員は 84.7%、それぞれが役職に見合った職務を果たしていると思う職員は 91.7%となっている。

□ 全体的には、自分の意見や考えを言いやすい職場だと 79.2%が思っているが、若い世代では、58.6%と低くなっている。




□ 町長の語る町の将来ビジョンを意識して仕事をしていると思う職員は 56.9%であるが、将来ビジョンの達成につながっていると思っている職員は 73.6%となっている。

□ 柴田町が魅力ある町だと 88.9%が思っていて、73.6%が柴田町のことを好きと思っているが、生まれ変わっても柴田町役場に働きたいと思う割合は 43.1%となっている。

業務内容等の違いから行政職と保育士と分けて分析を行ったが、その結果にも大きな違いが表れた。

**【行政職】**

行政職は、各階級で回答内容に差が出ており、その中でも、班長職は、仕事量が多く、職責を果たせていないと感じている割合が高くなっている。班のリーダーであり、人材マネジメントを行うべき班長が、このような状況に陥っているという、組織の大きな問題点が鮮明になってきた。

班長の予備軍（前役職）となる主幹・主任主査についても、仕事のやりがいを感じている割合は５割を切り、楽しいと思う割合は２割を切っている。さらに町長の将来ビジョンを意識している割合は３割を切っており、目標も共有化されていないといった問題点も浮き彫りとなってきた。

記述式設問を具体的に見ていくと、班長及び中間層からは、様々な意見があるなかで、班制度（グループ制）を採用したことによる点を問題点として挙げている。以前は係長を経験し、次に課長補佐（現在の班長）、そして課長といったステップアップがあったが、現在は、班長（課長補佐）となり、突然４～１０名の班長として働かなくてはならないといった戸惑う意見が多かった。同様に主幹・主任主査というのは以前の係長の階級に位置しているものの、係長のような決裁権はなく、どうしていいかわからないといった意見もあった。さらに、業務量の増加、多種多様な変化に、複数人対応の業務から、個人対応の業務形態に変化してきており、班長も一人のプレイヤーとして働かなければならないといった問題点も見えてきた。

**【保育士職】**

保育士職の９割は仕事に対してやりがいがあり、楽しく感じているという結果が出た。また、町長のビジョンを意識して仕事をしているは５割程度であるが、達成につながっていると思う保育士は７割を超えており、意識しなくとも目標達成につながっているという結果が出ている。しかし、コミュニケーションという点では、保育士という専門性の高い職場のためか、施設外とのコミュニケーションをとれていると感じているのは６割弱にとどまっていることや、若年世代が自分の意見や考えを言いにくいという点が課題として浮かび上がってきた。

施設外とのコミュニケーションや、世代間のコミュニケーションで若干問題点ともとれる数値は確認できたが、やりがいをもって楽しく仕事に取り組んでいる職員が９割という数値は、驚異的な数値であると思われる。その背景には、保育士が専門職として、幼児教育の最前線に立ち、子供たちの笑顔に支えられながら日々の業務に取り組んでいること、先生として子供たちの健やかな成長のためにという専門職としての目標と町長のビジョンが同じベクトルを向いていることから、目標を意識しなくとも、目標達成につながっているという結果につながっているものだと考えられる。

**【アンケート結果から見えた対策の方向性】**

こうした分析から、本町の人材マネジメントの核となるべきは班長であり、この班長職に対して、フィードバックを行い、アンケート結果の原因と、その解決策を探るべく、行政職の班長に焦点をあて、組織の変革へ向け取り組むこととした。

# 3　アクションプランに向けて

## 3-1　アクションプラン

アンケートの分析を進める一方で、このアンケート結果を効果的に組織にフィードバックをするにはどうしたらよいか、自分たちでも、佐藤幹事推薦の参考図書を購読するなどして、その方策について、対話を重ねた。そうした中で佐藤幹事と今後の取り組みについて打ち合わせを行う機会があり、組織開発のプロセスについて次のアドバイスをいただいた。そのアドバイスを参考に本町の組織として行うべきプランを次のように計画した。

**【佐藤幹事からの組織開発のプロセス】**

「組織開発」のプロセス

◆ 全庁イベント
◆ 職場内ルーティン

① 「見える化」

✔ 組織の問題を見える化
組織で起きている問題事象の裏にある隠れた真因を深堀する
・アンケート調査
・インタビュー調査（1on1　小グループ　大グループ）
・観察
・組織に関する資料、データ（退職者数　休職者数等）

② 「対話」

✔ 見える化した問題を多様な関係者で対話
お互いの意識や認識のズレ、解釈の違いを顕在化させる
評価、判断を一旦保留する
自分の思い込みに気付き、手放す、修正する
・サーベイ・フィードバック
・マルチステークホルダー・ダイアローグ

③ 「未来創り」

✔ 組織のありたい姿を皆で議論、決める
変革する為のアクションを計画する

立教大学　中原淳教授
より一部加筆修正

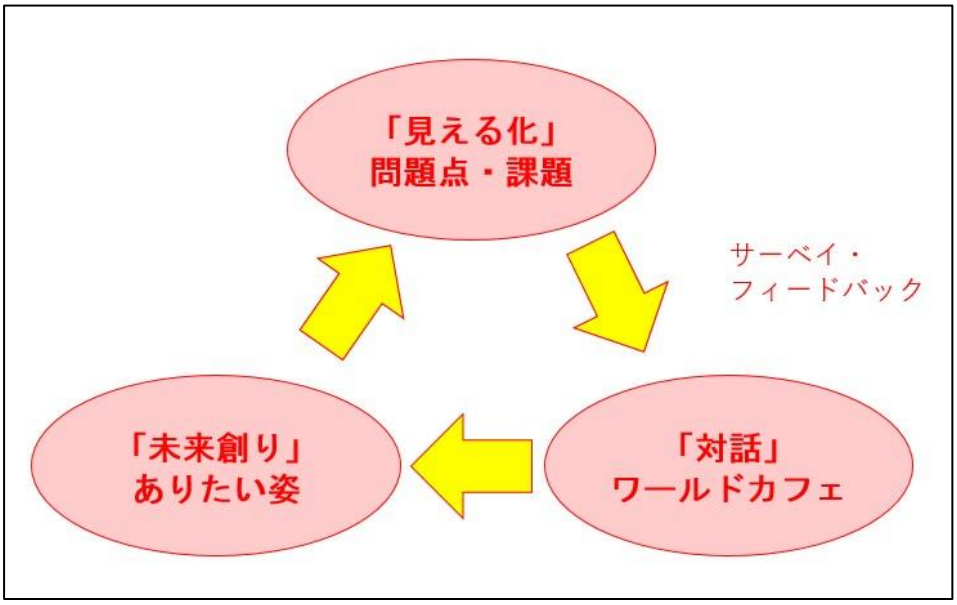
**【柴田町としてのプロセス】**

①組織の現状・問題点の「見える化」
- アンケート結果をPS上で公表
- 組織全体で現状の共通理解

②現状の確認と改善点について「対話」
- 「見える化」した問題に関係者で対話
- 現状の確認と改善点について対話
- 対話の場＝ワールドカフェ

③「未来創り」
- 組織のありたい姿

**【組織開発のためのループ図】**



## 3-2　サーベイ・フィードバック

サーベイ・フードバックとは、ある種の目的で、様々なサーベイ（調査）を行い、それを分析した結果を、研修やワークショップという形で現場の方々に、「鏡」のようにお返し（フィードバック）して、自分自身の変化の一助に役立てていただくことという組織変革や組織開発の手法の一つと言われている。（立教大学中原淳教授ブログより抜粋）

一見、簡単なように思えるが、そのやり方次第では、貴重なデータ結果すら、受け入れてもらえず、貴重な取集データがただの紙切れになってしまうことがあるので、その手法については、佐藤幹事の指導を受けながら、慎重に学び・考え、自分たちのアクションプランへつなげていけるよう取り組むこととした。

幸いにも、中原淳教授（立教大学）のブログ（NAKAHARA-LAB）にサーベイ・フィードバックについての連載が始まり、その具体的な手法について、学ぶことができたので、そのポイントについて記載する。

また、佐藤幹事からもサーベイ・フードバックについてのアドバイスをいただき、その内容を加えながら、班長職を対象としたサーベイ・フィードバック・ワールドカフェの具体的計画を行った。

**【中原教授のポイント】**

中原淳教授による順序

1．キーマンと握る
2．現場ファースト宣言
3．キーマンには最初と最後
4．やさしく、しぼる
5．これまでを讃える
6．淡々と行う
7．持続可能性を問う
8．絶望させいない、希望を見せる

：

（続く）

**【佐藤幹事からのアドバイス】**

「サーベイ・フィードバック」とは

職員の調査、アンケートの結果を、
本人、担当部署等に返却すること。

- ✔ データを分析、解釈、出来るだけ簡潔にまとめる
- ✔ 客観的なデータ＋主観的な感想、印象
- ✔ リスクシナリオの提示（感覚でOK）
  - ・このままいくと＿＿＿＿＿＿。
- ✔ 分析結果を確認、共有、共感
  - Q　この分析が間違っている点は？
  - Q　偏見が加えられているかもしれない点は？
- ✔ 先ずはトップマネジメントから、次に組織全体に

その結果に基づき、現状の確認、
改善点について話し合う、対話すること。
そのプロセスを通して、個人、組織の変容を
サポートする。

Q　今の報告を聞いて、日頃感じていることは何ですか？
Q　現状何が起きていますか？　Q　どんな風に感じていますか？
Q　変えていきたい問題点は何ですか？

**【サーベイ・フィードバック・ワールドカフェに向けた具体策】**

| ポイント | | 具体的内容 |
|---|---|---|
| 1 | キーマンと握る | アンケート結果について、町長、副町長、総務課長の組織の本丸（キーマン）ともいえる、経営層のトップにその結果を報告し、現在の現状・問題点を伝え、このままの未来リスクを伝えることにより、キーマンと現状・問題点・リスク・これからの取り組み・目標を共有する。 |
| 2 | 現場ファースト宣言 | ワールドカフェでのルールとして、参加者の「意思」を最大限尊重すること、現場第１主義で意見を述べてもらう事を約束する。 |
| 3 | キーマンには<br>最初と最後 | 総務課長を組織におけるキーマンとして、ワールドカフェの最初と最後に挨拶をいただくこととする。これは、参加者に、「なぜ君たちが？何の目的で集められたのか？総務課長の思い」について、話してもらい、閉会時には今後の見通し（希望）を伝えてもらうためである。 |
| 4 | やさしく、しぼる | 詳細に分析したアンケート結果だからこそ、よりシンプルにわかりやすくお伝えする。「データ」という「客観的事実」を理解してもらい、対話を通じて意味づけられてこそ効果があると考えるため。 |
| 5<br>6<br>7 | これまでを讃える<br>淡々と行う<br>持続可能性を問う | ５～７までは、ワールドカフェの中で一連で行うポイントとなるが、参加者の現在、これまでの取り組みを讃え、淡々と事実（調査データ）を伝え、讃えながら持続可能性を問いかけていく。 |
| 8 | 絶望させいない、希望を見せる | ３のキーマンは最初と最後に挨拶をいただくこととしているが、最後にワールドカフェで出た意見のわずか一部でも実現の可能性があることを、話してもらうことで、ただのワークショップではなく、実現に向かっているという希望を持たせることとする。 |

これらを、サーベイ・フィードバック・ワールドカフェの具体的計画として、実践にとりかかっていくこととなった。

# 4　アクションプランの実践

## 4-1　経営層へのプレゼンテーション

これまで、取り組んできた現状把握、アンケート結果から見えてきた組織の現状の課題、そしてそこから予想されるリスクシナリオについて、町長、副町長、総務課長（三役）へ説明すべく、準備を進め、まずは、総務課秘書職員班へ内容を説明し、三役プレゼンの了解を得ることとした。

プレゼンの実施にあたり、佐藤幹事からのアドバイスにある現状・問題点からのリスクシナリオを次のように設定した。

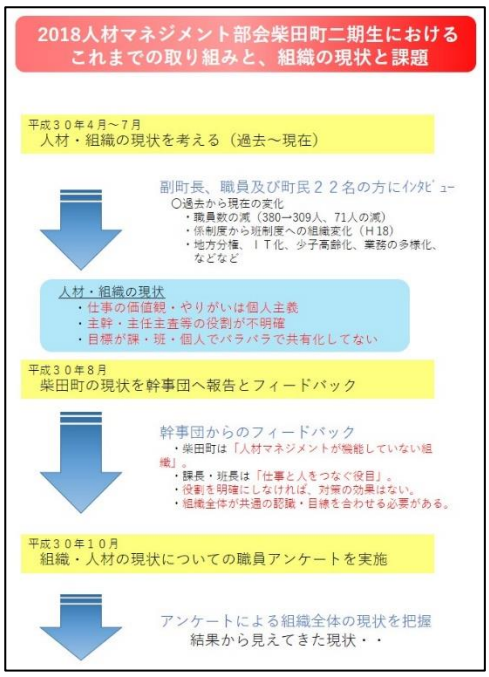
**【リスクシナリオ】**

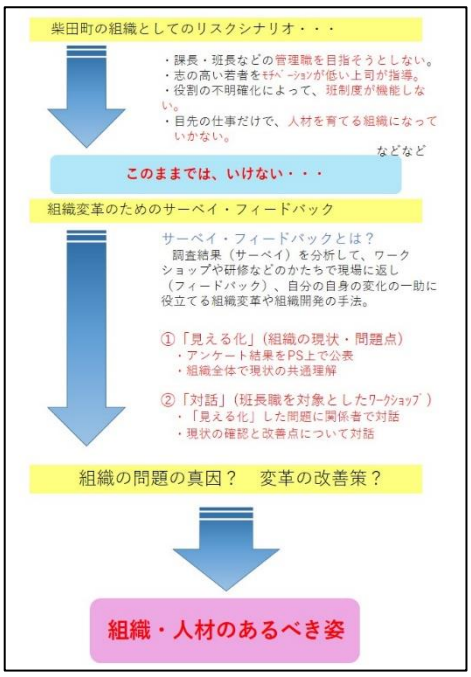
- **課長・班長などの管理職を目指そうとしない。**
- **志の高い若者をﾓﾁﾍﾞｰｼｮﾝが低い上司が指導。**
- **役割の不明確化によって、班制度が機能しない。**
- **目先の仕事だけで、人材を育てる組織になっていかない。**

**などなど**

アンケート結果を踏まえた今までの現状分析と、このままの柴田町の組織のリスクシナリオを整理し、そのためのアクションプランについて、２枚にまとめ三役へプレゼンを行った。

**【三役プレゼン資料】**



説明を終え、町長からは次のようなご意見をいただいた。

**【町長からの意見】**

- **町民からは以前より良い組織になっていると評価されている。**
- **管理職を目指そうとしないとなるが、そんなことはないはず。**
- **前向きな意見も聞くべきでは？**
- **研修に多く派遣しているので人材育成は出来ている。**
- **いろいろと取り組むことはおおいに結構。**

結果的には私たち３人の研究成果については一定の理解を得ることはできたものの、経営層と目線を合わせて対話をすることは非常に難しいことであることを痛感した。その要因としては、わずか 300 人の組織とはいえ、トップへは、現場の詳細な情報までは伝わらないため、良い情報は伝わるが、悪い情報などは、トップまでは届きづらいのではないかと思われる。

こうした場を通じて現場の状況、問題点をトップに説明できたことで、トップにも現場の問題点として意識してもらえたことは一つの成果であったと考えられる。

そして、アンケートの全職員公表や班長職を対象としたワールドカフェの開催についてのアンクションプラン実施についての許可を得ることができた。ここで、「1. キーマンと握る」という、取り組み、目的について、経営層と共有することができた。

**【プレゼン時の様子】**

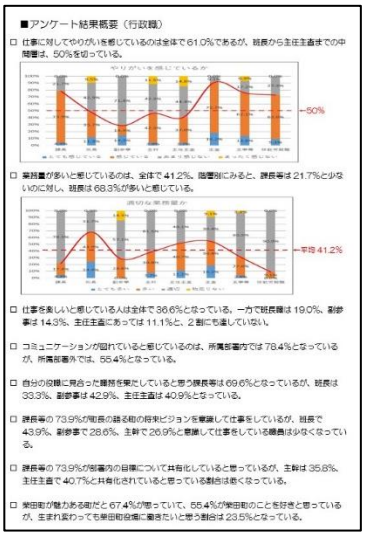
## 4-2　アンケート結果の公表

三役の許可を得ることができ、組織の現状の問題点を「見える化」する取り組みとして、庁舎内ポータルサイト上に、アンケート結果を公表し、職員であれば、いつでもアンケート結果を見られる環境とした。また保育士職のように業務であまりポータルサイトを利用しない部署については、紙面により配布、説明を行い、きめ細かく公表するよう配慮した。

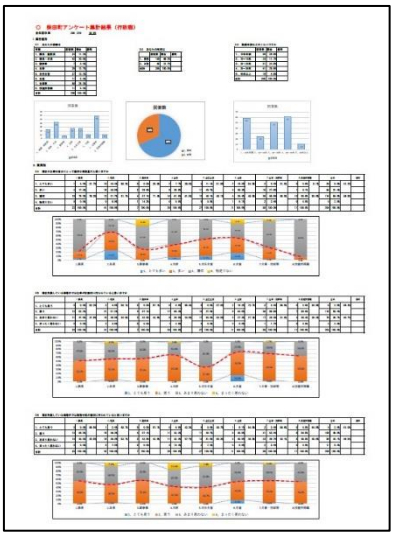
また、公表方法については、得られたデータをまんべんなく示すのでなく、要点をフォーカスし、やさしくかつシンプルに提示することを心がけ、結果概要を A4 サイズにまとめたものと、より具体的に見たい人のために、詳細データを合わせて掲載するよう心掛けた。

**【アンケート結果の公表】**

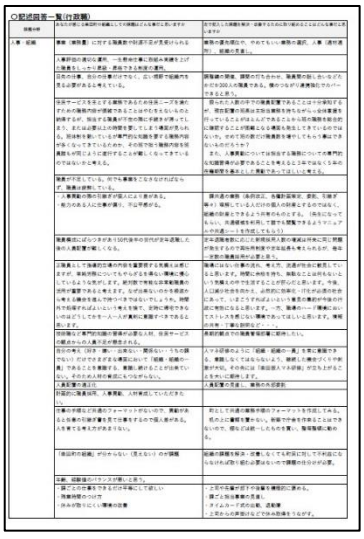
要点をまとめた概要版




設問ごとの結果をまとめた詳細結果



記述回答の結果をまとめた詳細結果



## 4-3　班長職を対象とした「ワールドカフェ」

経営層へのプレゼンテーションとアンケート結果の公表を終え、次のアクションとなる班長職を対象としたワールドカフェを実施した。

班長職を対象としたのは、人材マネジメントの核となるべき班長のアンケート結果がおもわしくなかったため、班長同士で対話してもらうことが重要と考えたからである。

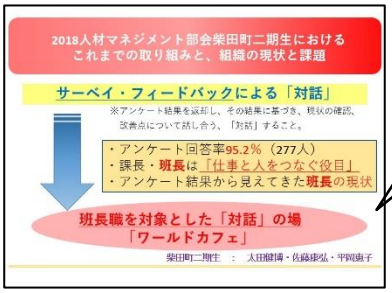
しかし、ここで一つの不安要素が浮かび上がった。今回の対象は、班長職であり、私たち三人の上司にあたる存在である。その上司達を集め、部下である私たちが上手くサーベイ・フィードバックができるか？せっかくの結果を受け入れてもらえないのではないか？という点である。初めての試みということもあり、そのファシリテーターを佐藤幹事に依頼し進めることとした。

ワールドカフェの進め方については、3-2 で先述したサーベイ・フィードバック・ワールドカフェに向けた具体策の２から８を実施した。

「２.現場ファースト宣言」については、今回のワールドカフェは、主催者による一方的な考えを押し付けるものではなく、参加者の考え方や受け止め方を尊重した場であること伝えたかったため、趣旨説明やワールドカフェの進行内で意識して話すよう心掛けた。

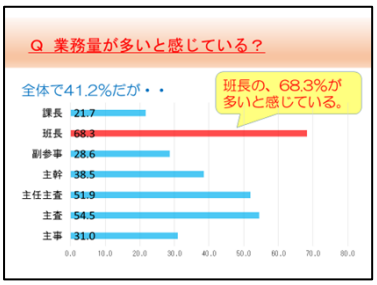
「３.キーマンには最初と最後」については、総務課長を組織におけるキーマンとし、最初と最後の挨拶に、開催の目的や思いと今後の見通しについて話してもらうように依頼した。総務課長のあいさつの後には、３人から、これまでの取り組み（現状把握）から見えてきた柴田町の組織・人材の問題点、リスクシナリオを説明し、その解決に向けた取り組みの１つとして、本日の開催に至った旨を説明した。

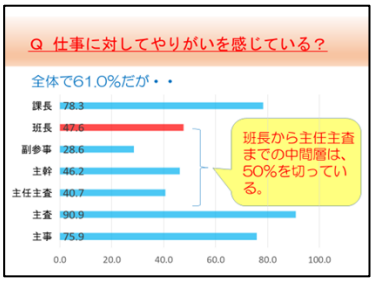
総務課長より
あいさつ

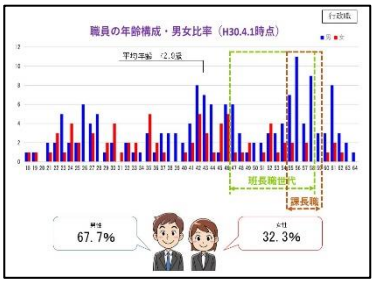



趣旨説明

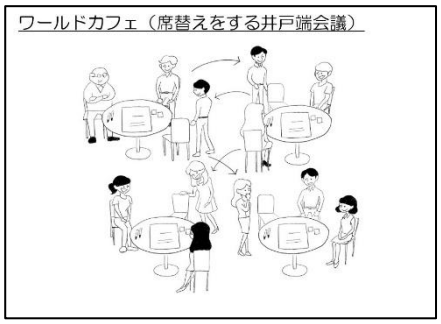
「４.やさしく、しぼる」については、アンケート結果が一目でわかるように、シンプルでわかりやすいことを特に心掛け、アンケート結果の要点が一目でわかるグラフを作成した。また、アンケート結果以外についても、客観的データとして職員の年齢別・男女別構成のグラフなども作成して、問の要点を絞るための資料を提示した。



「５.これまでを讃える」「６.淡々と行う」「７.持続可能性を問う」については、ファシリテーターを佐藤幹事に依頼して進めたこともあり、組織開発の学識者という立場から、アンケートの結果を淡々とフィードバックし、アンケート結果をもとに各ラウンドの設問内容にそって進行していただいた。




概要とワールドカフェで出た主な意見については以下のとおり。

**【班長を対象としたワールドカフェ】**

| | |
|---|---|
| 開催日時 | 平成 30 年 12 月 20 日（木）　午前 9 時 30 分～11 時 30 分 |
| 参加者 | 班長職 25 名（各課・施設ごと 1 名以上の出席依頼）<br>当日参加者 20 名 |
| 内　容 | □趣旨説明<br>□アンケート結果のフィードバック<br>□ワールドカフェ<br>ラウンド１ →アンケート結果に共感すること、しないことは？<br>ラウンド２ →アンケート結果の原因は？<br>ラウンド３ →現状を改善するために策は？ |

| アンケート結果の原因（主な意見） | 改善策（主な意見） |
|---|---|
| ①　業務量に関する事<br>・それぞれ自分の目の前の仕事に手いっぱいで将来ビジョンまで見て仕事ができていない<br>・班長も自らプレーヤー<br>・部下の仕事に触れている余裕がない<br>②　人員不足に関する事<br>・職員数が絶対的に少ない<br>・マンパワー不足<br>③　人材育成に関する事<br>・技術の継承ができていない<br>・人材育成のプロセスがない<br>・職責に応じた仕事（役割）を説明する機会がない | ①　業務量に関する事<br>・業務・事業の見直し、スクラップ&ビルドのスクラップが必要（やめること、省略も考える）<br>・部下に仕事を任せる<br>・外注できるものは委託<br>②　人員不足に関する事<br>・業務に対して職員数が足りない→職員をふやす、職員の増員<br>③　人材育成に関する事<br>・職責ごとに役割の共有化するような研修会の開催<br>・主任主査・主幹の時に班長になった場合を意識させて仕事をする |

| | |
|---|---|
| ④　班制度に関する事<br>・複数の係が１つの班になってしまった<br>・１人１つの業務 | ④　班制度に関する事<br>・主幹など若い職員のやる気を上げるため、係長制の復活<br>・班制度の見直し（班の適正な人数を定めるべき）<br>・職員でそれぞれ手伝えるように指示、声がけをする |
| ⑤人材配置に関する事<br>・各課人材のバランスが悪い | ⑤人材配置に関する事<br>・職責経験年数におけるバランスの取れた人員配置 |
| ⑥経営層・管理層に関する事<br>・（指示系統が）トップダウン化している<br>・町長のビジョンが見えない<br>・上司が課の目標を提示しない。町長の話を伝えるだけで「課としての」目標が示されないので部下には伝わりにくい。<br>・やって当たり前の雰囲気、上からの評価がない。 | ⑥経営層・管理層に関する事<br>・町長のビジョン、課長等のビジョンの共有化<br>・政策の共有→庁議を政策形成の場にしてほしい（横断連携） |
| ⑦待遇に関する事<br>・サービス残業があたりまえ。<br>・主幹になった時は給料が大幅に上がったのに、班長になってもほぼ変わらない。<br>・残業予算なし（単価が高い）。 | ⑦待遇に関する事<br>・班長手当の支給（時間外手当はいらない）。 |

当日の様子

年末の忙しい中私たちの上司である班長職への開催ということで不安があったが、佐藤幹事の協力もあり、現状の確認や改善点について多くの意見を出してもらうことができた。ワールドカフェででた意見を、私たちなりに整理してみると７つの項目にまとめることができた。

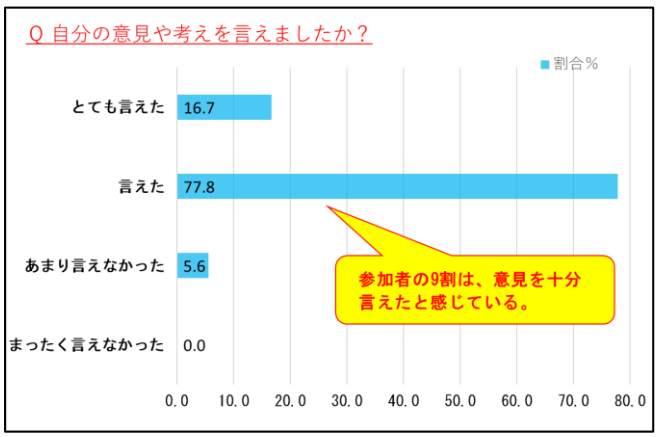
**【ワールドカフェで話題になった事項】**

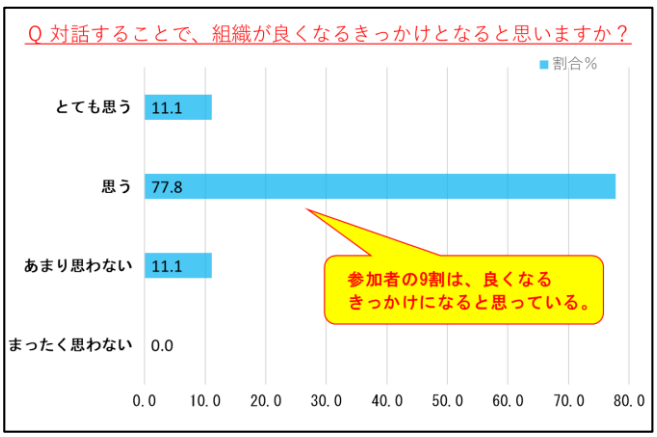
- **業務量に関する事**
- **人員不足に関する事**
- **人材育成に関する事**
- **班制度に関する事**
- **人材配置に関する事**
- **経営層・管理層に関する事**
- **待遇に関する事**

今まで「班長職が大変だ」と漠然としていたが、原因と改善策について整理することで、今後取り組んでいかなければならない課題についてもぼんやりとではあるが、見えてきた。

ワールドカフェ終了後の参加者アンケートからは、「他の職員が思っていることを聞くことができ良かった」「問題と感じていることは他の方も大体同じだった」という感想が多くあり、お互いの考えを対話により確認し共有する事の重要性を再確認した。また、「職員で対話することで組織が良くなるきっかけとなると思いますか」というアンケートには、9割が「思う」と回答していただき、「対話」が組織変革に向けての第一歩となることを確信できるものとなった。

**【参加者アンケート結果】**



# ５　組織の変化と今後の展望

## 5-1　見えてきたわずかな変化

これまで取り組んできた活動から見えてきた成果については、全職員を対象としたアンケートの結果を公表し、ありのままの組織の現状を「共有」できたこととであると考えている。

職員からは、アンケート結果に共感したという声が多かった。「班長に業務が集中している」こと、「やりがいは感じても仕事は楽しくない」こと、「生まれ変わってもこの職場で働きたいとは思わない」など、組織の現状としてはマイナスな面もあるがそれを含め現状と課題を「共有」し、職員全体の目線を合わせることができたことは一つの成果であったと考えている。

また、このアンケート結果をもとに行ったワールドカフェでの対話は、業務に対する姿勢や働き方など個人の考えが強く出るテーマであったものの、「見える化」したデータがあることで、原因・改善策について建設的な意見を交換することができた。

一方で経営層は、アンケート結果に対し違和感を感じていたようだ。町長の語る将来ビジョンを意識して仕事をしている職員は課長以外においては半数にも達していないこと。人が少ない中で業務の成果を上げているにも関わらずやりがいを感じていない中間層が多いこと。どれも経営層からすると意外な結果であったようだ。

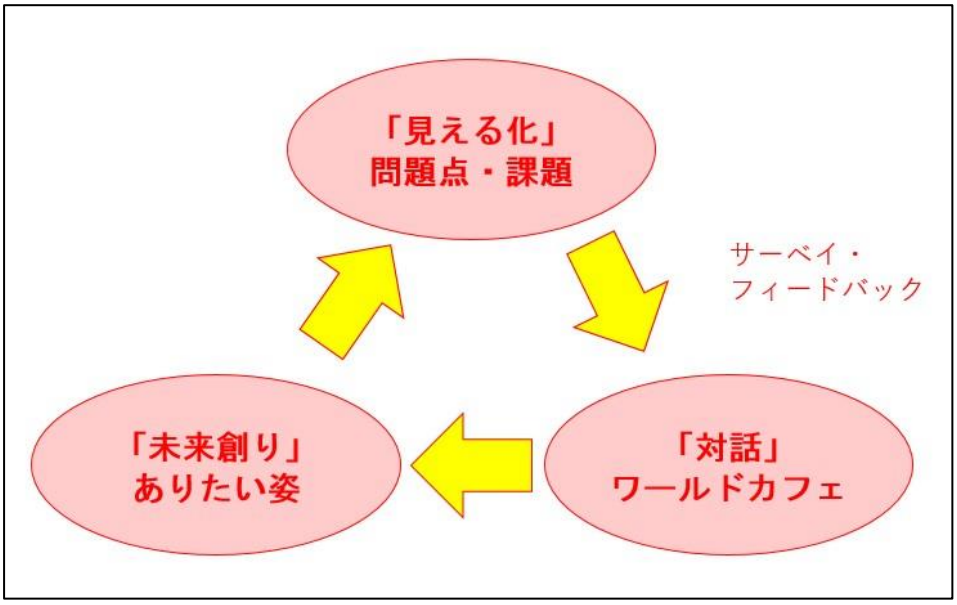
しかし、この違和感については、町長から庁議において「ビジョンを見据えて仕事をすることの重要性を課内において課長の言葉で熱く語って欲しい」といった指示があり、年末年始の訓示でも人材マネジメントの取り組みについて期待感を示す話を職員にしていただいた。また、班制度の導入により適正な班員数が取れていないことの検討についても総務課へ指示があった。

通常、組織の現状把握のためのアンケート結果は、公表することは多くないとのことだ。私たちは、アンケート結果を公表し対話の場を設け組織変革につなげるサーベイ・フィードバックという手法を実践するにあたり、結果の公表が必須条件であったため結果を「見える化」したが、職員及び経営層に対してこれだけの気づきと変化をもたらすとは私たち自身も思っていなかった。

## 5-2　今後の取組みと展望

今後の取り組みとしては、組織の現状分析で明らかになった課題について、職員全体で「対話」を繰り返し、次に示した図のようなイメージを継続的に行っていくことで組織変革につなげていきたいと考えている。

**【組織開発のためのループ図】**




柴田町人マネ第１期生も「腹割カフェ」という「対話」の実践を行い、継続的な対話の提供を今後の施策とすることが共同論文でまとめられている。

私達もこの「対話」が雑談、会話、議論及び討論とは別物で、特定のテーマに関してルールのもとにお互いの意見を聴き合い、意見の違いに気付き理解する重要性を学んだ。

また、私達２期生は職員アンケートやワールドカフェを繰り返し、課題や問題点を深堀することによって「見える化」することができたと思っており、併せて、「見える化」した次の点について対話をしていく必要性があると感じたところである。

**・班長に業務量が集中していること**
**・人材育成がうまくできていないこと**
**・班制度のあり方や役職の役割が不明確になっていること**

今後はこれらの点に絞り、ワールドカフェに代表されるような「対話」を繰り返し、私たちがありたい姿として考えた、**『仕事に対して「やりがい」を感じる職場であり、「人を育てる文化」のある組織』**を目指し活動してゆく。なお、図で示したループを繰り返すことが、人、そして組織を変革させることのできるエネルギーになるものと考えている。

そうして、総務課に協力を仰ぎ、「ありたい姿」を常に追い求める組織体制となれるよう、次年度３期生以降のメンバーに思いを繋ぎ、共に活動を続けていきたい。

# 付　　記

## 【財政課　太田　健博】

柴田町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に参加させていただいた２期生として、この１年間「何ができるだろうか？」、あるいは「何ができただろうか？」、とずっと自問自答してきましたが、結局、その明確な答えは、残念ながらいまだ見つからないというのが正直なところです。

しかし、１年前の私と今の私では、明らかに意識に変化が起こっています。それは、「ドミナントロジック（役所はこんなものだという思い込み）を転換する」とした意識変化です。公務員にありがちな過去や前例主義にとらわれずに物事を考え実践していくことは、中央集権から地方分権、そして地方創生へと時代が変化し、自治体を取り巻く環境が大きく変化する中では非常に重要なことです。そして、これまでの『これから柴田町は、「どうなるのか？」』ではなく、『これから、柴田町は「どうするのか？」』といった他人事から自分事へ置き換えたうえで、行動に移していくことが組織変革につながるものだと考えています。この意識変化は、他人に言われるものではなく、自分自身で気づくものであり、本当に多くの気づきを得ることができた１年でした。

この共同論文を提出すればそれで２０１８年度での研究は一区切りつくのかもしれませんが、２期生３人で研究してきた成果や課題を年度区切りで終了させるのではなく、この１年間で学んできたことを微力ながらも当町の組織変革の一助に活かせていければと考えているところです。

最後にご指導いただいた、北川顧問、出馬部会長、鬼沢部会長代行はじめ、幹事団の皆様に感謝申し上げるとともに、快く送り出していただいた職場の皆様に感謝して私の付記とします。

## 【都市建設課　佐藤　康弘】

土木技術者として、入庁し２０年以上、事業課のみで勤務してきた自分にとって、「組織」を考えることになるとは、思いもよらなかった。４月の第１回研究に始まり１月に東京早稲田大学で行われた第５回研究会を終え、今ここで共同論文をまとめ、一つの区切りを迎えようとしている。

今年度の大きなテーマは、「組織の現状分析」であり、自分たち３人も柴田町の現状分析に突き進んだ１年であった。インタビュー、ワールドカフェ、アンケート・・・職場の協力を得ながら現状分析を進め、浮き上がってきた組織の問題点。インタビューから導き出したキーワードを職員アンケートの結果から数値化することにより、「可視化」することができた。この今浮き彫りになった「真の課題」にどう向き合い、取り組むかで柴田町の組織力が試されてくるのではないかと思う。

「人マネは常にモヤモヤ感が残る」と言われる。自分が参加してみるとこの「モヤモヤ感」というものを、ずっと「刺激」として感じることができていたと思う。今まで向き合うことのなかった「組織開発」の分野で、部会に参加するたびに、新たな気づきと発見、そして、

このままで良いのか？という危機感を感じていた。

人は知らないことを知ろうとすることで、自ら学びを得ようとする。部会は年５回しかなくその中で得る知識はほんの一部でしかありません。その為、参考図書を自ら熟読し学習したことを自らの組織に置き換えて考える、そんな日々を繰り返してきた。

４月から付け始めた活動記録では、部会を含め３人で活動した回数は約９０回、延べ時間では、２００時間を超えた。数値に満足するわけではないが、研究成果においても、佐藤幹事が選ぶ今年のＭＶＰに選んでもらえたこともあり、ある程度評価していただいたことは今後活動を継続していくうえでの励みとなった。

最後に、太田さん、平岡さん、共にチームを組んで、たくさんの対話を重ね、活動してこれたことに感謝するとともに、活動１年を通じて、私たち三人の活動に協力・サポートしていただいた総務課、都市建設課をはじめ、協力いただいた職員の皆様に感謝して私の付記とする。

**【 子ども家庭課　平 岡　恵 子 】**

柴田町役場に採用され２０年を迎えようとしている。採用された当初、「地域のために貢献できる職員になりたい」と夢と希望を胸に抱き働き始めたことを覚えている。しかし現実の私は、日々の仕事に追われ目の前にある仕事をこなし、疑問や改善が必要だったとしても「どうせ変わらないだろう…」「なぜ誰もやってくれないのだろう…」不平不満を思うだけの職員になっていた。そんな中、人材マネジメントの２期生として参加することになった。

不安だらけで参加した第１回の部会であったが、地域のあるべき姿は地域でしかわからない、地域のありたい姿を実現する職員になって欲しい。そのために、組織変革・組織改革が必要であるという話に、忘れていた夢と希望に溢れた気持ちが蘇りワクワクした気持ちで人マネ研究生としてのスタートをきった。

この１年は、組織のありたい姿に向けて２期生３人と、又は職員と「対話」の繰り返しであったように思う。今まで組織の前向きな将来像や夢を語ることが少なかった私にとって、ありたい姿について「対話」をすることは、これから組織がよくなるのではないかという期待や希望を感じさせ、業務と並行して取り組む中でもモチベーションを保つ大きな要因となった。また、「対話」という手法を知り、思い込みをなくし相手と向き合うことで、今まで私の中になかった考え方や新しい発想に気付き、立ち位置を変えて物事を考えることができるようにもなってきた。

本来、組織改革・組織変革を目的とした研究会であろうが、私にとっては自分改革・自分変革の１年となった。幸い、人マネには卒業はないと言われている。これから役場生活２０年、不平不満を言うのではなく、ありたい組織の姿に向け微力であろうが自ら一歩踏み出して歩んでいきたいと思う。

最後に、この１年間共に悩み考え活動してきた太田さん、佐藤さん、快く送り出してくれた所属課の皆さん、そしてご指導していただいた幹事団、事務局、全国のマネ友の皆さんに心から感謝をして私の付記とする。

早稲田大学大隈記念講堂前にて

2018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　　柴田町二期生
財　政　課　　太　田　健　博
都市建設課　　佐　藤　康　弘
子ども家庭課　　平　岡　恵　子