若手職員の意欲向上のためのオフサイトミーティングの実施について
～注文の多い『四川飯店』※～

沖　和哉*・上田崇博**・林　洋行***

大山崎町（以下、本町とする）は、人材マネジメント部会（以下、人マネとする）へ参画して２年目を迎えた。２年目の活動中には、大阪北部地震や西日本地域に甚大な被害を及ぼした台風 21 号が発生し、災害対応を考慮して東京合宿が中止になる事態も発生した。また、本町においては任期満了に伴う首長の選挙が行われた結果、新しい首長が就任することとなり、それ以前に実施していた首長インタビューに依拠するビジョンを見直さなければならない状況にも遭遇した。そのような中、本町人マネ２年目参画者（以下、２期生とし、人マネ１年目参画者を１期生とする）の取組みとして、本町初となるオフサイトミーティングを何とか実施することができた。

本研究では、本町において係長級を未経験の若手職員を対象としたオフサイトミーティングを実施するに至った背景を示すとともに、その成果及び得られた知見について述べる。また、今後の課題と展望についても紹介する。

キーワード：オフサイトミーティング、ワールドカフェ、意欲向上、若手職員、注文の多い料理店 [1)]

1　はじめに

社会は、目まぐるしく変化している。AI や IoT、さらには RPA など、技術革新はとどまるところをしらず、近年は特にその傾向が著しい。

時を同じくして、国内の人口は減少に転じており、労働環境も変化しつつある。そのような中、自治体だけではなく、政府にも大きなインパクトを与えたのは、日本創成会議・人口減少問題検討分科会（座長：増田寛也）が、同会で独自に行った自治体別の人口推計から自治体の消滅可能性について言及した「全国市区町村別『20～39 歳女性』の将来推計人口」[2)] であり、2010 年と比較して 2040 年の 20~39 歳女性の人数が半数未満となる自治体が全国に 896 あることを指摘した。この報告を受け、ほぼすべての自治体は何らかの対策を打たねばならないとは考えたものの、実際に行動している自治体もあれば、どうしてよいかわからずに有効な手立てを企てられない自治体もある。全般的に、何か新しいことを企画して実施することを苦手とする自治体は少なくない。

幸いにして、本町は“消滅可能性都市”には含まれておらず、近年においても人口は微増で推移しているところではあるが、何かをしなければならないという危機感は持っていた。そうして、本

*　大山崎町環境事業部経済環境課
**　大山崎町教育委員会生涯学習課
***　大山崎町健康福祉部福祉課
※　あれ？と思ったら…　→文末の「**編集後記**」へ

町は人マネに参画し、２年目を迎える。

本町の概要を、**付録－１**に示す。本町は、京都府下で最も面積が小さいが、JR 及び阪急の鉄道駅が所在し、名神高速道路、京都縦貫道および京滋バイパスの交わるジャンクションもあるなど、交通の要衝となっている。大阪府との行政界に位置していることから、京都及び大阪の中心部へのアクセスにも便利である。大阪および京都のベッドタウンとしての特徴を有する一方で、町内には天下分け目の戦いで有名な天王山があり、その麓には千利休が唯一残したといわれる国宝の茶室「待庵（たいあん）」がある等、自然豊かで、かつ、歴史的にも趣のある町である。

小さい町に相応し、自治体組織としても小規模である。本町職員の概要を、**付録－２**に示す。人員削減を進めた結果、行政職員は約 100 人となっており、他の小規模自治体と同様、日々業務に追われて職員は多少なりとも疲弊している。

本研究では、まず、人マネに参画した本町の取組みの経緯を紹介する。次に、本町の人マネとしての初の試みとなったオフサイトミーティングについて実施状況を示すともに、得られた成果及び新たな知見について述べる。最後に、新たに見えてきた課題と今後の展望を示す。

２　これまでの経緯

２期生のこの１年間の経緯であるが、スタートは４月 25 日の第１回研究会から始まる。まだこの研究会でどのようなことをするのか全くイメージを持つことなく臨む中、人マネの幹事団から「ドミナントロジック」「対話」「地域経営」…といったキーワードを耳にする。初めて体験した SIM では、今後起こりえる地域課題をシミュレーションし、自治体幹部の立場に立って、施策の選択の過程で生じる対立を対話によって乗り越える体験をすることで、これからの自治体職員として求められる課題を目の当たりにした。

地域のありたい姿の実現に向け、第２回研究会に向けた作業として、それぞれの地域・組織を診断するために、現状についての把握、過去の振り返り、今後のなりゆきの未来について明らかにしていくこととなった。第１回研究会から幾度となく言われてきた「対話」により、まずは２期生所属部署の部長級職員にそれぞれインタビューを実施した。ヒト、モノ、カネ、情報（技術）および関係の５つの資本の視点から聞き取る中で、いずれの部長からも今後さらに IT 化や自動化が進み、さらなる人員減が見込まれ、財政面も人口減少の中で、定住促進により住みやすいまちづくりを行っていかなければジリ貧になってしまうのではないか、どれだけ IT 化は進んでも苦情対応は対人業務として残り、職員はより一層のコミュニケーション能力が求められるのではないか…とのなりゆきの未来の話を伺った。

次に、現状分析の精度をより高めていくために、入庁してまだ 10 年未満の若手職員（男子・女子数名ずつ）にもインタビューを行い、職場の働きやすさ、仕事のやりがい、管理職になればどんな仕事がしたいか…といった内容で対話をすることとした。若手職員も若手職員なりに組織の現状について課題や問題点を捉えており、明るい将来への希望を持ちにくい現状があることを知ることができた。

約３ヶ月間で行った現状分析をもとに、７月に行われた第３回研究会を挟み、夏季研究会（合宿）に向けて、次は地域の 20 年後のビジョン、またそこから導かれる組織・人材のありたい姿、さらにはそのありたい姿に変えていくためにどのようなアクションプランを立てていくのか研究し

ていくこととなった。この間、それぞれの所属部長および若手職員との対話を行ってきたが、地域の将来のビジョンを考えるときに、やはり組織の経営層のトップにも考えを聞くべきと考え、首長と総務部長からも組織の現状と課題、未来の目指すまちの姿についてインタビューを行った。

それぞれから町や組織の現状と課題、これからの姿を伺う中で、それまでインタビューして聞いてきた内容とはまた違った視点に立った内容も多くあった。インタビューするまでは、20 年後のまちの姿がどうなっているのか、どんなまちでありたいか、それに対してどういう行政であればよいのかといったことがまだピンときていなかった自分たちにとって、特に首長から伺った 20 年後の町のビジョン、そのためのありたい姿には、首長としての町に対する強く熱い思いを感じさせられた。

そうして、首長をはじめ様々な立場からの話をふまえ、目指すありたい姿、そこに向かっていくためのアクションプランを作り上げていこうとしていた矢先に、台風接近により夏季研究会（合宿）が今年度は中止となり、また、連日の大雨や台風による避難所運営をはじめとする災害対応などへ注力しているうちに、2 期生 3 人の歩みが停滞することとなってしまった。

さらには、この夏場の流れに身をまかせたまま迎えた 10 月の首長選挙において、首長が交代することとなり、この間インタビューしてきた内容に基づき描いていたビジョンについて、今後大きく変わっていくのではないか、どのように修正していけばよいのか、一旦白紙に戻して考え直すべきではないか…等の悩みを抱えつつ、今後の活動の方向性が見えにくい状況の中、京都会場で行われた第 4 回研究会に臨むこととなった。

第 4 回研究会では、幹事との直接対話により、今モヤモヤしていることについて話すことで、新たな気づきや学びを得るという内容で、2 期生として今抱えている現状や悩みを思いのまま幹事に投げかけた。そこで幹事からいただいたアドバイスは「戦略的様子見」であった。首長が変わると方針や取り組む施策も大きく変わっていくこともあるが、2 期生でできることを進めつつ、新しく首長が就任された際には、これまでやってきたこと、これからどうしていきたいと考えているのかをしっかりと伝えられるようにそのタイミングを見計っておくことが大事ではないかというものであった。幹事からのアドバイスに納得しつつも、第 4 回研究会以降、次年度の予算などの業務に追われながら、あっという間に年も変わり、今年度最終回である第 5 回研究会を迎えた。

第 5 回研究会に向けた宿題として、この 1 年間の振り返りをしてくるというものであったが、この間これといった具体的な企画も打ち出せず、時間だけが経過してきた 2 期生にとって、他の自治体の取り組みを目の当たりにすることで、目を覚ますこととなった。

冷静に考えると、そもそも今回の首長選挙以前も、本町においては連続して首長は 1 期で交代しており、今後 20 年先のありたい姿を考える時、同じ首長が続けているのかといえば、決してそうとも限らない。人マネに参画してまもなく 1 年を経過しようとするこの時期に気づくこととなってしまったが、何かをやり始めるのに早い遅いはなく、思いついた時が始める時と開き直ることとした。1 年間研究会を通して、紆余曲折があったが、ようやく具体的な取り組みへの第一歩を踏み出すこととなった。

なお、本研究で報告するオフサイトミーティングは、昨年度も含め、人材マネ参画者による本町初めての企画である。

３　現状分析と町のありたい姿

ここで、上述の経緯で紹介したインタビューについて、具体的に述べる。現在の状況を分析することは非常に重要である。町のありたい姿、すなわち目標を設定し、方向を定めるとしても、今どこにいるか、つまり現状分析が明らかになっていなければ、どの方向へ進めばよいのかわからず、正しい方向へ進めない。一方、今後なすべきことについては、現状を基準としてとらえるのではなく、将来のありたい姿から価値前提でバックキャスティングにより考えることとした。

現状を分析するために、人マネの課題に沿って、町内職員へのインタビューに着手した。実施したインタビューの概要を、以下に示す。

表―１に、平成 30 年５月５日、７日、および 11 日に、総務部長を除く部長級職員にそれぞれインタビューを実施し、得られた要点の抜粋を示す。ヒト・モノ・カネ・情報および関係をキーワードとして、現状、現状に至った過去からの経緯および現状での成り行きで予想される未来について自由にお話しいただいた結果となっている。

総務部長へは、平成 30 年８月１日にインタビューを実施し、町の現状とありたい姿について考えを伺った。要点を抜粋したものを次に示す。

- 対話不足は、職場の雰囲気や上司だけでなく、若手職員側の問題もある
- 理想（目的）は大切。職員だけでなく地域の人も巻き込んで取り組んでいくべき
- 管理職になるタイミング（年齢的な適正）も重要。将来的な管理職の質の確保は特に重要
- 下の者に「管理職になりたい」と思わせることは大事
- 職員には受け身でなく積極的な学びの姿勢を期待
- これからの自治体経営では残すこと、やめることの選別がますます重要になる
- 人口減少社会において、高齢者の活用がキーワード
- 公の自己満足に終わらない、民間業者と自治体双方が WIN-WIN となる地域経営が求められる

前述の部長級職員とはまた異なる視点からご意見を伺うことができた。

入庁３～５年目の若手男子職員２名を対象として、平成 30 年５月 31 日に実施したインタビ

表―１　幹部職員インタビュー

資本	過去（30年前）	現在	なりゆきの未来（30年後）
ヒト	・年功序列の徹底 ・ゼロ採用の時代 ・行財政改革による急激な人員削減	・業務負担増とコミュニケーション希薄化で余裕が無い	・人口減、事務の自動化で更なる人員削減？
モノ	・「ハコモノ」建設ラッシュ	・公共施設が一斉に老朽化を迎える	・公共施設以外の社会基盤整備にも投資が必要
カネ	・法人税の増収が続く	・法人税の増収が見込めない ・高齢化による扶助費の増加	・地方創生により自治体自らが稼ぐ時代
情報	・情報収集を通じて人脈が形成された	・インターネットの発達でコミュニケーション力が低下	・窓口業務がなくなる
関係	・住民との近い距離感	・職員同士の付き合い希薄化 ・住民の行政に対する要求が増加	・IT化により対人業務は苦情処理のみに？

表―２　若手男子職員インタビュー

現状に対し肯定的な意見	現状に対し否定的な意見
・上司に相談しやすい雰囲気がある	・雰囲気が重く、働きにくい（と感じる）部署がある ・人員が少なく1人あたりの仕事が多い ・ITセキュリティの強化により業務効率が低下 ・住民ニーズに合わない業務が存在 ・新採研修が不十分に感じる ・上司の先にさらにその上司の姿が透けて見え、相談しにくい

表―３　若手女子職員インタビュー

現状に対し肯定的な意見	現状に対し否定的な意見
・働きやすく、意見も述べやすい ・若手の多くは向上心にあふれる ・優しく、まじめな職員が多い ・若くても大きい仕事を任せてもらえる ・役場庁舎が立派 ・小さな組織なので部課長とも距離が近い	・上司間（例えば課長とリーダー※）での意見の相違に起因する業務の無駄が多い ・係間の情報共有が不十分 ・仕事を共有する場がなく、個人プレー ・新採研修が不十分に感じる ・リーダーは負担が多いが権限は限定的 ※リーダーとは、本町の組織上では係長級を指す

ューの要点を、**表―２**に示す。「組織の現状を知る」ことを念頭に、若手職員が今の組織をどのように考えているのかということを、対話を通じて引き出した。ぼんやりとでもよいので、このままだと組織がどんな状態になりそうか、どんな組織になっていればいいと思うか、について、「働きやすさ」や「やりがい」、「人間関係」「入庁して感じるギャップ」等の問いを軸に、思いを述べてもらった。なお、インタビュー実施時には３名に声をかけたところであるが、２期生や実施内容については何ら否定するものではないものの、効果については悲観的である（期待できない）ということを理由に、１名から拒まれている。

若手女子職員を対象にインタビューした結果を、**表―３**に示す。実施日は、平成 30 年６月５日及び７月４日の２回であり、入庁３～８年目の職員４名を対象としている。なお、内容によっては話しにくい場合も想定されることから、２期生の所属部署は男女若手職員の対象から外した。

理事者（当時）へのインタビューの要点を抜粋したものを次に示す。平成 30 年８月７日に実施し、町の現状とありたい姿について考えを伺ったものである。

- 小さい町だからこそ「町民主体の町」が可能
- これまではまちの PR に注力。これからは「暮らしやすいまち」をアピール
- 職員には専門性を磨き、一人ひとりの質の向上を期待
- 少数精鋭の人員にも限界が。町の存続のためには、自助・共助が必要
- 職員はもちろん、住民も含めた目的（持続可能な地域経営）の共有が必要
- まちづくりは人育て
- 大きな目標達成のためには強いリーダーシップも必要
- トップが描くビジョンを職員全員が共有しきれていない

これらのインタビューを基に、おおむね２０年後の町のありたい姿を設定し、バックキャスティングにより 10 年後、５年後および１年後の町の姿を設計し、そのためのアクションプランを構築した。ところが、先に述べたとおり、構築したプ

ランは当時の首長の意向を多分に汲んだものとなっており、首長選の結果、設定したありたい姿そのものから見直す必要が生じた。

理事者（現職）へ町の現状とありたい姿について考えを伺ったインタビューの要点を抜粋したものを、次に示す。なお、実施日は、平成 31 年２月 18 日であり、当該年度の人マネとしての集まりがすべて終了した後である。

- 住民全員が町政運営に参加できるような機運を高めたい
- 職場においても、部課長だけですべて決めるのではなく職員全員から意見を聞いていきたい
- 町内会・自治会をいかに活用していけるか
- 課を横断して協力し合えるようなことができないか
- 職員には、いろんなライセンス（資格）取得等によるスキルアップを期待
- 70 代になると意欲も減退する。60 代の町づくりへの関心、参画を高めたい
- 小さいからこそできることがある。これからはコンパクトさを強みに

４　アクションプラン

本来であれば、設定したアクションプランに沿って何かを企画し、実施していくものである。本町において、とくに２期生としてのアクションプランは再構築中であり、今後しっかり設計していく所存である。しかしながら、２期生の活動の区切りとして年度内に何らかの成果が求められており、どうすべきかを協議した。その結果、今後どのようなアクションプランになろうとも、職員の意欲向上が必須であり、意欲が向上していれば今後の活動の際の最初の１歩は大きく、また出足も早くなるであろうとの考えから、そこに着目した企画を画策することとした。

企画を考える上で大事にしたことは、継続性である。２期生の中で、１回きりの企画にはしないということを最初に確認した。また、継続するためには、意識は高く持ちつつも、最初からハードルを上げすぎると考えすぎてやらずじまいになってしまうことを懸念し、最初は敷居も下げてなるべく参加しやすいものとすることとした。

以上の経緯を経て、若手職員の意欲向上のため、オフサイトミーティングを実施することとした。

５　オフサイトミーティングの実施

（１）企画内容

係長級を未経験の若手職員を対象とし、就業後約１時間のオフサイトミーティングを企画した。テーマは、「所属部署の魅力・やりがいについて」である。手法は、ワールドカフェ形式による参加者同士での対話とした。実施したオフサイトミーティングの目的は２つである。ひとつは、他の部署の良さを知ることであり、もうひとつは、自分の所属部署の良さを説明するために準備することによって、改めてその良さに気付くことである。

（i）準備

本町における初の試みであることから、最初で躓いた結果が後々尾を引くことを懸念し、当日の進行の確認及び役割分担を徹底するため、念の入ったシナリオを作成した。

実施にあたっては、１期生が構築した人マネの活動の枠組みをそのまま利用した。１期生は本町の人マネ活動を「四川飯店」とネーミング[3)]し、その協力者を「店員」（以下、単に店員と記す）として口コミで集めていたため、今回のオフサイトミーティングの企画案について、実施することは前提とした上で、より良い内容となるよう店員

に意見を求めた。その結果、若手店員から、実施時刻を貴重な就業時間外に設定していることからその時間にわざわざ参加したいと思ってもらえる内容及び案内文になっているかどうかについて指摘があった。さらに、当初の案内文では人マネ自体についてはあまり触れていない文案であったが、次年度当初予算案には比較的大きい金額で実施する事業として計上されていたことから、関連する企画であることを紹介してもよいのではないかとの意見があった。実際に配布した案内チラシを、**付録－３**に示す（「四川飯店」自体のチラシは割愛）。堅苦しくない雰囲気を醸し出すため、メニュー、お客様、ご来店アンケート等、親しみを持ちやすいよう工夫している。

当日参加も可としたものの、準備の都合および効率よく進行するために、できる限りの事前申込み制とした。また、参加申込者一覧を作成し、同じ部署の参加者が同一グループに偏らないよう着座するテーブルを指定することとし、その割当ても事前に調整した。

会場の雰囲気の醸成には欠かせないであろう「四川飯店」の看板も用意した。なお、看板については若手店員が作成を引き受けてくれた。その結果、２期生だけでは生み出せなかったであろう作品に仕上がっている。飲み物とお菓子については持参も可としたが、テーブルには一定の量を準備するとともに、テーブル名を示す三角柱、筆記具（紙とカラーペン）等の小道具を配置した。室内のテーブル配置については、堅苦しくない雰囲気を出すため、配列を少し崩すこととした。

（ii）実施手順

実施手順は、一般的なワールドカフェの手法と同じ[4]であり、とりたてて独自の内容は取り入れていない。冒頭には「アイスブレイク」を組み込み、ワールドカフェ形式のラウンド数は２とし、テーマも終始同一とした。当日の掲示物として、ワールドカフェ形式の手順及び同マナー（エチケット）について印刷したものを、会場の壁に掲出した。当日の掲示物を**付録－４**および**５**に示す。これらの内容については、アイスブレイク後に口頭で簡単に説明した。

（iii）周知方法

周知方法としては、対象となる職員に対して庁内用メッセージで案内文を送信するとともに、職員が昼食時に集まる食堂―オフサイトミーティングの会場の壁に、案内チラシを張り付けた。その他、店員も個々に声掛けを行ってくれたようである。

（２）実施状況

実施当日の様子を**図－１**に示す。企画の対象者は約 50 名であったが、当日の参加者は、男性職員７名、女性職員８名の計 15 名であった。結果的に、すべての課から少なくとも１名の参加者を確保することができた。出入り自由、飛入りも可としたものの、事前申込み者のみの参加であった。着座するテーブルは５名ずつの３グループに分けて指定し、テーブル内での席は自由とした。

図―１　オフサイトミーティングの様子

本町の職員規模であれば、参加者同士はほとんど顔見知りであり、開始前の段階からテーブルによっては談笑の声が聞こえていたが、冒頭では予

定通りアイスブレイクを実施した。その効果として、参加者同士がより打ち解けることができ、さらに、これから何かを始めるという切り替えスイッチの意味合いもあったように思われる。その一方で、打ち解けた雰囲気をできるだけ壊さないよう、直後のワールドカフェ等実施手順についてはテンポ良く説明することを心掛け、会場が堅苦しくならないように心がけた。

（３）アンケート

オフサイトミーティングの終了時に、参加者にはアンケート用紙を配布し、協力をお願いした。配布したアンケートを**付録－６**に示す。回答しやすいよう無記名式とし、２期生が興味のある内容を組み込んだ。また、結果を数値化しやすいように、一部を点数で回答する様式とした。15 名の出席者のうち、13 名からの提出があった。

アンケートの集計結果とその考察について、以下に述べる。

（i）人事異動に対する不安感の有無

人事異動に対する不安感が「ある」と回答したのは 10 名で、残りの３名は「ない」との回答であった。オフサイトミーティングの案内には人事異動に対する不安を軽減することが趣旨の一つであると記載していたため、「ある」との回答が多いことについては想定していたとおりである。一方、アンケートは無記名式で、入庁後の年数も記載不要のため、職場での経験年数の長短が本回答に関係しているかどうかは不明である。

（ii）参加前後における不安感の変化

人事異動に対する不安感が「ある」と回答したのは 10 名のため、この 10 名のみを対象にした結果（N=10）を、**表－４**に示す。参加前、参加後およびその増減値について、それぞれ平均値、最大値および最小値を示している。表の見方として、それぞれの行における参加前と参加後の結果は、必ずしも同一の回答者の値ではないことに注意を要する。参加前後の不安感をそれぞれ 10 点満点で回答する様式になっており、不安感が最も高いのが 10 点である。したがって、点数が少ない方が理想的であり、点数が減ずる（増減値が負の数となる）とそれだけ不安が少なくなることを意味する。点数については、参加者の主観によるものであるが、参加前後において不安感が和らいでいる傾向が読み取れる。増減値の最大及び最少ともに負の数であることから、何某かの不安のあった参加者については、全員不安が和らいでいることがわかる。その変化量（正確にはその絶対値）の最大として、不安感が８から４に減少した参加者もいた。

（iii）参加前後における意欲の変化

参加者自身の職務への意欲の参加前、参加後及びその増減値について、それぞれ平均値、最大値および最小値を**表－５**に示す。最も意欲が高い状態を 10 点とし、参加前後の値を記入する様式になっている。アンケート回答者全員を対象にした結果である（N =13）。前項目と同様、数値の大きさは参加者の主観によるものであるが、参加前後において意欲が向上していることがわかる。また、増減値の最小値が０であることから、オフサイトミーティングに参加して意欲が減少した参

表－４　不安感の変化

	参加前	参加後	増減値
平均	5.2	3.7	-1.5
最大	8	7	-1
最少	3	2	-4

表―５　意欲の変化

	参加前	参加後	増減値
平均	6.08	7.08	1.00
最大	8	9	3
最少	3	4	0

加者はいない。

（ⅳ）参加前後におけるやりがいの変化

最もやりがいを感じている状態を 10 点とし、参加前、参加後およびその増減値について、それぞれ平均値、最大値および最小値を**表－６**に示す。前項目と同様に、アンケート回答者全員を対象にした結果である（N=13）。この項目についても、数値は参加者に主観によるものであるが、参加前後において参加者がより強くやりがいを感じている傾向がわかる。しかし、意欲にかかるアンケート結果の増減の平均値と比較すると、やりがいの変化の方が小さい。また、この項目における増減値の最小値が０であることから、オフサイトミーティングに参加してやりがいが減退した参加者がいないことがわかる。なお、参加前の最小値が５であることから、今回参加した職員は、少なくとも職務には一定のやりがいを感じていたものと思われる。

（ⅴ）参加前後での変化の割合について

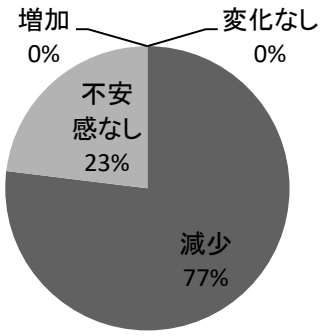
上述のアンケート結果における数値の大きさについては、参加者の主観によるところが大きいが、変化の有無については、比較的客観性の高い指標となる。

不安感について、増減にかかる回答数の割合を、**図―２**に示す。当該項目の結果で述べたとおり、「ある」と回答した全員が、いくらかの不安が和らいでいる。一方、他の 23%はそもそも不安感がなかったと回答している。

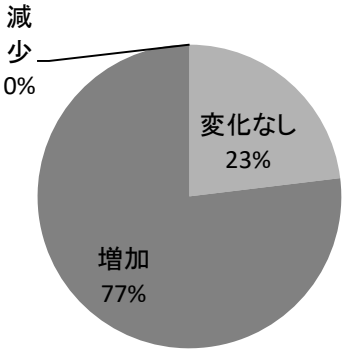
意欲については、**図―３**に示すとおり、回答者のうち 77%が増加したと回答している。他の 23%については、残念ながら意欲には変化がないとの回答であった。

表―６　やりがいの変化

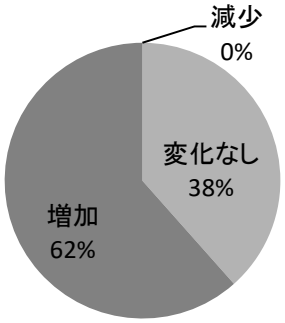
	参加前	参加後	増減値
平均	6.54	7.31	0.77
最大	8	9	3
最少	5	5	0



図―２　不安感の変化の割合



図―３　意欲の変化の割合



図―４　やりがいの変化の割合

やりがいについては、回答者のうち 62%が良い方向に変化したとしていることが、**図―４**からわかる。他の回答者については、やりがいについては特に変化がないとしており、この割合は意欲の項目よりも高い。したがって、今回のオフサイトミーティングについては、やりがいよりも意欲

向上の点で効果があったと考えられる。

（vi）動機と感想および自由記述欄について

今後の取組みを考える上で調査しておきたい内容に関して、アンケート用紙に自由記述欄を設けた。とくに、参加の動機については、若手職員の考え方の手がかりを知ることを目的として設定した。

おもな動機として、「他の部署の仕事内容や環境を知りたかった」という趣旨の回答が多かった。これは、オフサイトミーティングを企画した趣旨とも合致する結果である。

その他の回答として、「（企画した）メンバーがよさそうだったから」あるいは「いつもお世話になっている先輩からの声掛けなので」という、企画の内容自体ではなく企画した“人”が参加の動機となったと解される回答があった。一般的に、職員数の多い自治体では、たとえ職員の名前を知っていたとしてもその人となりについてはあまり知らない場合があり、その際には企画の内容によって参加の有無を判断することになると思われる。一方、本町のような職員 100 人程度の小規模組織にあっては、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[3)]ことから、企画の内容もさることながら、“誰が企画しているか”が、参加の動機に関係するという大変興味深い結果であった。これは、大規模組織にはない小規模組織特有の傾向と考えられ、今後人マネの取組みを展開していく中で、効果的に実施する上で一定程度考慮しておくべきことと思われる。実際のところ、今回のオフサイトミーティングの案内において、案内文中には２期生全員が名を連ねているものの、誰が送信すれば最も出席者が多くなるだろうかという相談をしており、図らずもその検討には意味があったことがわかった。

感想については、すべて好意的な回答であり、今回のオフサイトミーティングの効果がうかがえた。その他自由記述欄においては、今後の企画を考える上で参考になる内容が多数得られた。前向きな意見が多く、今後の人マネの取組みへの期待もうかがえた。

（４）ふりかえり

オフサイトミーティングの実施日は、翌年度の人事異動希望調書を提出した後であり、異動を想定して一定程度他の部署の用務が気になる時期であった。調書提出前に実施する方がより効果的とも考えられるが、それは今後の取組みに活かすこととする。

企画の対象者は約 50 人であるところ、当日の参加者数は 15 人であったが、業務上残念ながら出席できないとの意思表明もいくつかあったことから、キックオフとしてはまずまずのスタートであったと分析している。１回目であること、また、若手対象の企画であったことから、間口を広げたアプローチが功を奏したと思われる。なお、当日の会場では活気があり、盛況であった。

６　見えてきた課題

本研究で示すことのできた成果は、意欲のある職員を対象に実施した結果によるものである。今後も取組みを継続することで、効果が見込まれる。一方、関心を持たない職員あるいはこのような活動に消極的または否定的な職員も一定数存在する。職場全体の変革を期待するのであれば、この層に対してどのように働きかけるかが課題である。人マネとは全く別のアプローチが必要になるかもしれず、人マネは万能ではないということを頭の片隅においておかなければならない。

別の問題として、予算をどう確保するかも課題である。今回使用した消耗品については、２期生の所属部署にある残部等をかき集めて都合した。今年度は２期生の人マネ参加期間中ということで理解も得やすいが、今後継続的に取り組み、ストックのない消耗品が必要となった場合の対応は課題として残る。今後、本町から継続的に人マネに参加するのであれば、その経費に計上しておくか、あるいは、人事部局の研修の経費として計上しておく等の方法が考えられる。いずれにせよ、人マネに参加するか否かを問わず、人マネに係る取組みを公認してもらう必要がある。オフサイトミーティングでの飲み物、お菓子については持参も可としたが、一定の量を協力者（実際のところ、管理職層からのご厚志）により確保した。用意したお菓子は大方消費されたので、企画内容によっては実施上外せないものと位置づけられる。ただし、この経費については公認を得ても経費として認められることは難しいため、持ち寄りやカンパに頼らざるを得ないと思われる。

最後に、２期生としてのありたい姿を精査し、アクションプランを構築したうえで活動すべきということは言うまでもない。

7　おわりに

今回は、若手職員を対象とした企画を実施したが、手ごたえとしては悪くなく、将来を悲観することはないと感じた。今後、若手職員が成長していけば、変革に対していつでも対応できる準備が整うと思われる。そうすると、「どう動くか」が重要となる。また、人マネの課題であった管理職へのインタビューでは、理解を得られるだろうと思われる管理職から始めたため、町の上層部全体としてどのような思いがあるのかはまだわからない。今後の若手の成長により、職員の新陳代謝がよい方向に進むことを期待するが、社会の変化に対して間に合うのか、待っていられないのかは注視し続けなければならない。

ところで、現時点での町のありたい姿には、産官学連携の視点がない。産官学連携による効果についての報告は枚挙にいとまがなく、さらには自治体が主体ではないが、人材育成の視点から効果を述べられたものもある[5)]。人マネの他自治体の報告でも、先進的な取り組みを実施しているところでは、産官学連携に力を入れているところもあった。今後、人口減少が進み、職員数の削減、さらには冒頭で述べた技術革新により、ますます産官学連携の重要性が増すものと思われる。町のありたい姿を常に見直し、確認しながら、産官学連携の視点をアクションプランに取り入れられればと思う。

最後に、アンケートから、「人は“人”についてくる」との興味深い結果が得られたことから、２期生として期待に応えられるよう、今後も取り組んでいきたい。１年後には、せめてほぼすべての本町職員に人マネの活動が認知されている状態になっていることを期待する。

謝辞

地方自治体の組織の変革のために尽力されている人マネ関係者の方々に対し、厚く御礼申し上げる。参加しなければ得られなかったであろう刺激は、２期生にとって何にも代えがたい経験となった。また、人マネに参加し、対話した他の自治体からの参加者並びにマネ友にも謝意を表する。対話なくして気づきはなかった。一方、人マネに継続的に参画することとし、２期生として派遣してくれた本町人事部局にも感謝するとともに、研究会で不在中に通常業務を滞りなく処理してく

れた課内の職員にも感謝する。最後に、人マネに参加せずとも取り組みに理解を示し、協力してくれた店員にも感謝するとともに、引き続き協力をお願いしたい。

参考文献

１）宮沢賢治：注文の多い料理店、1924.

２）日本創成会議・人口減少問題検討分科会（座長：増田寛也）：全国市区町村別『20～39 歳女性』の将来推計人口、2014.

３）安田・浅田・武田：流れを変える三川合流、一川加えて四川飯店、2017 年度人材マネジメント部会共同執筆論文、大山崎町、2017.

４）コラム「ワールドカフェ方式の基本的なやり方と驚くべき効果３つ」、キャリアパークビジネス、https://careerpark.jp/27737、2017.

５）沖・椹木・長谷部・森澤：産官学連携と異分野交流による博士人材の育成、工学教育、No.60-1、2012.

（平成３１年３月１４日提出）

編集後記

【沖 和哉】

最初に、人マネ第５回のポスター発表で“本編”に期待していただいた方、ごめんなさい。キーワードには残したものの、さまざまな葛藤の中、本原稿は正統派で取りまとめることといたしました。しかし、幻の本編については、執筆する意気込みはまだあるので、もし読んでみたいという奇特な方がいらっしゃれば、ご一報いただきたい。完成次第提供させていただきます。そのかわり、本論文は、これぞ論文というほど体裁にはこだわった。そもそも論文には、一定の決まった書き方のマナーともいうべきルールがあり、研究者はそのルールを知っているからこそ興味のある文献を素早くレビューできる。書き方のルールは、決してドミナントロジックではない。もしもこのルールがなければ、世の中の研究者は先行研究の調査に要する時間だけで、その研究人生を終えかねない…。

それにしても、人マネに参加して、自分には失望した。ドミナントロジックではないが、自分としてはもっとやれると思っていたものの、思い込みだったと気づいた。言い訳はしない。

人マネの取組みは、まさに研究であった。先行事例があって、明らかになっていない課題を見つけ、その解決方法を設定し、その成果を考察して次につなげるというプロセスの繰り返しである。研究であれば、必ずしも成功するとは限らないので、失敗したときのケアをしっかりしておけば、恐れずに取り組んでいけばよい気もする。その一方、研究であれば、関連する先行研究についてはできるかぎりすべて目を通すべきであるが、タイムアップで挫折してしまった。過去のマネ友の共同論文をすべて読めていないのは、心残りである。

人マネにどっぷりつかりすぎると、「価値前提で、ありたい姿からのバックキャスティングによりアクションプランを構築する」というやり方自体が、実はドミナントロジックではないか？と問いかける自分は病んでいるのか、また、そういう考え方はドミナントロジックではないか？という再帰的スパイラルに陥ってしまう。おしまいには、自治体の存在意義にすら悩んでしまう。

一方、手段が目的化していないか？人マネへの派遣の原資は血税であることを十分認識しているか？については絶えず自身に問いかけ続ける必要があると思う。いくら能書きが良くてもアウトプットやアウトカムがないのであれば、やっていないのと同じである。還元してこそ成果であり、変革が生まれる。

最後に、心残りがもう一つある。「四川飯店（中華）」、「対話」、とくれば、次に来るのは「麻雀」である。見直すことになってしまったが、当初作成していたアクションプランには、「マネ友との麻雀」を明記し、公表もしていた。今のところめどは立っていないが、何とか企画して実施にこぎつけて卓を囲みたいものである。人マネで仲良くなった久御山町さんとかどうかな…

【上田 崇博】

人マネに参加して得られた最大の成果は、自分自身の意識の変革と、同じ問題意識・目的意識を持つ仲間が得られたことだと思う。

これまで、自分が働く職場については大きな不満など特に感じることなく、日々己の役割を淡々とこなしていく日々を送っていた。いつしか、役場という組織の中にどっぷりと浸かり、組織の中の常識がそのまま自分の判断基準に置き換わっていた。一歩引いた視点で、職場の現状を見ることができなくなっていた。ただ、同時に何か漠然としたストレスや不安感も抱えてもいた。

人マネに参加し、今のままのなりゆきでは、日本全国多くの自治体が、将来“えらいこと”になってしまうであろうこと、そして、なりゆきの未来ではなく、ありたい未来に向かうためには、いかに対話が重要で、これまでいかに職場内で対話が不足していたか、といったことに気付かされた。これまで、漠然と感じていたストレスや不安感の正体が少し見えたように感じた。

気付くことで、自分自身の意識と行動が変わった。まずは自分のできるところからと思い、係内で係員との意思疎通の場面を意識的に増やすようにした。ただ、なにかと３日坊主の性質を持つ自分にとって、こうした意識を継続して持ち続けるために、仲間の存在は何よりも大きい。

今回一緒に参加した自分を含む３人は、研修に参加する以前はそれほどお互いを知り合っていなかった。ただ、今ではお互いの考え方や得手不得手、好きな食べ物や興味のあることなどもある程度分かり合える。親近感を覚える間柄となった３人で、「職場を、町を良くしたい」という目的意識を共有できていると感じられることほど、心強いことはない。また、この３人だけではなく、前年度に参加した人マネ１期生の３人と、さらに人マネの取組に賛同してくれる仲間もいる。

とはいえ、まだ我々の取組は第１歩を踏み出したばかり。２歩、３歩と着実に歩みを進めながら、近いうちに「四川飯店」の経営を安定軌道に乗せていきたい。その先には、ほんの少しでも“今より良い未来”が待っているという思いを、店員皆で大切に共有していけたらと思う。

そうそう、久御山町さんにも一度ご来店いただきたいな…

最後に、いろいろと未熟な僕を支えてくれた仲間である沖さん、林さんに感謝、感謝。これからもよろしくお願いします。

【林 洋行】

本町の２期生として、今年度部会に参加し、早１年が過ぎようとしている。部会に参加するまでは、この部会に参加し１年後はどのように変わっているのか…など期待を抱きつつ、昨年４月に初めて部会に参加した。初めての部会では、恥ずかしながら「ベーシックインカム」「ブロックチェーン」…など言葉の意味も知らずに参加する中で、社会が目まぐるしく変化していることをまざまざと思い知らされた。また、そのような時代の職員、組織を創っていくためにこの部会があるということを幹事から聞き、大きく感銘を受け、何かを得たいという気持ちと共に自分に組織変革の一翼を担うことが出来るのかという不安も感じていたことを記憶している。

研究会のたびに、幹事団や他の自治体のマネ友からの話を聴くことは、漫然と日々の業務をこなしている自分にとって多くの刺激を受けた。また、幾度となく「対話」というキーワードが出てくることで、「対話」の重要性を認識することができた。これまでからも「対話」は必要と感じていたが、改めて考えると普段から対話できているようでできていないもしくは足りていないことで生じている課題や問題が多くあることに気づかされた。

このほかにも、「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」といったキーワードも教わったが、何より私にとっては、「一歩前に踏み出す」ということの重要性について強く考えさせられた。第５回研究会でのテラ・ルネッサンスの鬼丸氏の講演を聴き、「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」という言葉を聞き、まずは動くことに意味があるということに再認識させられた。普段一歩前に踏

み出そうとするとき、「不安」や「恐れ」が先に来てしまい、二の足を踏むことが多くある。でも結局動かなければそれは何も始まらないし、何も変わらない。「勇気を持って一歩前に踏み出す」これこそが、今の自分にとって一番必要であると感じた。

この１年で自分の中で何が変わったかと聞かれたときに、まだ自信持って言えるものはないが、「部会に卒業はない」という部会のフレーズのように、小さなこと些細なことから一歩ずつ前に踏み出していきたいと思う。

この１年間、幹事やマネ友の話から受けてきた刺激も多くあるが、何より同じ２期生として、一緒に参加してきた２人との対話から得たものも非常に大きく、同じ思いを共有している「仲間」「同士」がいることの心強さも強く感じた。

１年間ありがとうございました。今後とも宜しくお願いします。

付録－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、古来より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３分の１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。

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の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３月１日現在で 15,632 人。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ていたが、近年町内各地で新たに宅地開発が進行し、特に子育て世帯の流入も多く微増傾向になっている。

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。

参考：大山崎町統計書他

大山崎町の推計人口

年	世帯数（世帯）	人口（人）		
		総数	男	女
昭和 60 年	5,303	16,717	8,393	8,324
平成元年	5,218	16,365	8,191	8,174
平成 5 年	5,367	16,058	7,943	8,115
平成 10 年	5,663	15,941	7,892	8,049
平成 15 年	5,845	15,493	7,702	7,791
平成 20 年	5,934	15,225	7,463	7,762
平成 25 年	5,900	15,015	7,241	7,774
平成 26 年	5,976	15,028	7,248	7,780
平成 27 年	5,993	15,181	7,385	7,796
平成 28 年	6,160	15,355	7,471	7,884
平成 29 年	6,256	15,452	7,486	7,966
平成 30 年	6,381	15,603	7,553	8,050

注）各年 10 月 1 日現在の推計人口　　参考：大山崎町統計書

付録―２　大山崎町の職員

職員数の推移

年	職員数（人）
平成元年度	254
平成 5 年度	262
平成 10 年度	240
平成 15 年度	183
平成 20 年度	153
平成 25 年度	138
平成 26 年度	136
平成 27 年度	132
平成 28 年度	135
平成 29 年度	133

注）各年４月１日現在

年齢別職員構成（平成３０年４月１日現在）

区分	20歳未満	20歳～23歳	24歳～27歳	28歳～31歳	32歳～35歳	36歳～39歳	40歳～43歳	44歳～47歳	48歳～51歳	52歳～55歳	56歳～59歳	60歳以上	計
職員数（人）	2	6	21	15	18	23	11	8	15	9	13	9	150
構成比（%）	1.3	4.0	14.0	10.0	12.0	15.3	7.3	5.3	10.0	6.0	8.7	6.0	100.0

一般行政職員の役職別職員構成（平成３０年４月１日現在）

区分	管理職（課長級以上）	監督職（係長～主幹級）	その他（主事～主査･技師等）
職員数（人）	12	31	44
構成比	13.8	35.6	50.6

参考：大山崎町統計書・広報おおやまざき他

付録―３　オフサイトミーティング案内チラシ

四川飯店から「飲茶会」のご案内

若手職員の皆さん、異動希望調書は出しましたか？

やってみたい業務がある方、あるいは今の部署での業務への熱意が薄れてきたなど、様々な理由があると思いますが、積極的に異動したい部署が思い浮かばなかった方もいるのではないでしょうか。それはなぜでしょう？

理由の一つとして、他の部署が何をしているのかよく知らないということが挙げられるのではないでしょうか。また、何となく知っているという場合でも、大変そう、あるいは、しんどそうな業務内容ばかりが耳に入ってくることも多いでしょう。そんな状況であれば、魅力的と思える部署が思い浮かばないのも無理はありません。そんな中、町長面談も開始され、４月からの配属を意識して落ち着かない方もいらっしゃるのではないでしょうか。

そこで四川飯店*では、下記のとおり、みなさんが所属されている部署（係）の“魅力”を、卓を囲んでお茶を飲みながらお互いに紹介し合う「飲茶会」を企画しました。日々の業務の中で、やりがいや魅力に感じているところを見つけ合い、次年度の異動の不安を少しでも和らげるとともに、今後の業務に改めてやりがいを見出す良い機会となればと期待しています。定時後の貴重な時間になりますが、ちょっと顔を出してみませんか？

記

日時：平成３１年２月２０日（水）　１７：３０から約１時間程度
場所：大山崎町役場１階　食事室
対象：リーダー職未経験の若手職員
進行：四川飯店２期入店員（上田崇、沖、林洋）
費用：無料
内容：ワールドカフェ形式による、参加者同士での対話
※各自、所属部署の魅力ややりがいを１分程度話せるようご準備願います。
申込：２月１９日（火）午前までに、上記進行役までお声かけください。
※飛び入り参加も可ですが、準備の都合上、事前のご連絡をお願いします。

（裏面もご覧ください）

ご注意とお願い：

- 「飲茶会」と銘打っていますが、点心のご用意はございません。
- お飲み物・お菓子等の持ち込みは自由です。
- 当店でも多少のお飲物・お菓子をご用意いたしておりますが、各自コップはご持参願います。紙コップ等の使用抑制によるごみ減量にご協力願います。
- 出入り自由、見学のみも可ですが、できるだけご参加ください。

*四川飯店とは？

早稲田大学が実施している地方自治体職員向けの「人材マネジメント研究部会」へ大山崎町から参画したメンバーが中心となり、組織を望ましく変革させるために立ち上げた、職員有志による私設仮想店舗です。店名「四川飯店」の由来や営業内容等については、別添のチラシをご覧ください。

本件に関するお問合せ先：

上田崇博（生涯学習課：内線２３１）
沖　和哉（経済環境課：内線２４６）
林　洋行（福祉課：内線１８１）

付録―４　ワールドカフェ実施手順

【ワールドカフェ形式とは？】

「知識や知恵は、機能的な会議室の中で生まれるのではなく、人々がオープンに会話を行い、自由にネットワークを築くことのできる『カフェ』のような空間でこそ創発される」という考えに基づいた話し合いの手法です。

【手順】

① ４～５人が１組で、テーブルを囲んで席につきます。
② テーマに沿って、紙に意見やアイデアを書き出します。
③ テーブルごとに、意見やアイデアを話し合います。
④ 一定時間話し合った後、各テーブル１人を残し、他は全員他のテーブルに移動します。
⑤ １人残った人は、移動してきた人にそのテーブルで進んだ話の内容を簡単に伝えます。
⑥ ②～⑤を繰り返します。
⑦ 最後に全体で内容を共有します。

【ポイント】

答えを出すことをゴールにした話し合いの方法ではありません。人々がオープンに会話を行い、新しいアイデアや知識を生み出すことが目的です。

付録―５　ワールドカフェにおけるテーブルマナー

エチケット・マナー

- うまく話せなくてもお互い気にしないこと。
  （話してみることが大事）
- 意見に対して反論や否定せず、尊重すること。
- 同じ人ばかりが話さないこと。
- ネガティブな要素については、今回は脇へ置いておくこと。
  （話題にするならポジティブな切り口で話す。）

付録―６　アンケート用紙

四川飯店オープニングイベント「飲茶会」ご来店アンケート
（平成 31 年 2 月 20 日オープン！）

問１　あなたは人事異動に対する不安を感じていますか？　感じているとすれば、今日の企画に参加したことで多少でも軽減されましたか？　今日の企画参加前・後でのあなたの気持ちの変化を、教えてください。

(1)人事異動に対する不安感が　　ある　・　ない

(2)不安感がある方はその大きさ

参加前…　点／10 点　→　参加後…　点／10 点

(3)仕事への意欲に変化はありましたか？

参加前…　点／10 点　→　参加後…　点／10 点

(4)今の仕事に対するやりがいの変化はありましたか？

参加前…　点／10 点　→　参加後…　点／10 点

問２　今日参加した<u>動機と感想</u>を自由にお書きください。

⇒裏面に続く

問３　「四川飯店」では、「職場を少しでも良くする」ための活動を今後も展開していく予定です。「四川飯店」に期待する内容があれば、次回以降の企画の参考にさせていただきますので、下記に記述してください。

本日はご来店いただき誠にありがとうございました。
またのご来店をおまちしております。

提出先：生涯学習課　上田
期限の目安：２月２２日（金）