

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



京都府相楽郡和束町

人権啓発課 北 卓也

税住民課 吉田 敏江

総務課 中尾 政弘

1. はじめに

和東町は今年度5期目となる人材マネジメント部会への参加となった。部会参加自治体の中でも最も規模の小さな自治体の一つであるが、全職員に占めるマネ友の比率は高くなってきている。

製茶業を中心とする農業が主産業である本町は、約20年前までは採用する職員のほとんどが町内出身者であった。また、財政難及び定数削減のため10年間職員採用を控えていたが、再開した以降は新規採用職員のうち町外出身者が6割を占めるようになった。

10年後、ベテラン職員の大半が定年退職や役職定年を迎え、現在40歳代後半と30歳代前半の職員が中心となって町行政を支えていくことになるが、職員一人で複数の業務を担当しなければならない中、どのように組織改革・人材育成を行っていくかを考察する。

2. 管理職・経営層・若手インタビューとその結果

第1回研究会の後、我々は管理職7名・町長・副町長・若手職員2名（人材マネジメント部会経験者）から30年前・現在・30年後の本町の姿についてインタビューを行い、そこから捉えた本町の組織及び人材の現状は、以下の3点であった。

- ①ベテラン職員は町外出身の職員の増加や世代の隔絶により若手職員のコミュニケーション不足を感じているが、若手職員は逆にベテラン職員の説明不足や場当たり的な対応に不満を抱いている。
- ②若手職員に町を知る機会が提供されていない。普段の仕事の中から学ぶことは難しい。
- ③町外出身の職員が増え、地域住民との関係が薄れてきている。

①については、職員同士の関係性の問題である。インタビューの中でベテラン職員は若手職員のコミュニケーション不足を危機感として捉えているが、自ら変わろうという意思はなく、若手が合わせてくるべきとの認識が根底にあるように思われた。町出身者なら言わなくてもわかる、いちいち説明しなくてもわかるという意識が残っているようにも思われる。

②については人材育成の問題である。町外出身、それも都市部出身の職員が増え、町内ではなく皆近隣の自治体に居住している。そのため本町の姿を個人の仕事を通じてしか知ることができない状態である。採用後に実施する新採職員研修でも一通り町内の施設は案内するが、表面的なものにとどまっている。

③については、住民と職員の関係性の問題であるが、若くて町外出身の職員が増えたため、住民から「知らない職員が増え話しにくくなった」との声が上がっている。職員と住民の距離が開きつつある状態である。

次にインタビューの中から人材育成について意見をまとめてみると、特に職員研修について多くの言及があった。職員研修のあり方については、「積極的な参加が見られない」という意見がある一方、「業務上必要なものは時間外に行っても手当を支給するべき」「研修への出欠を人事評価に加えるべきではない」「研修に参加した職員の穴を埋めるフォロー体制がない」といった意見もあり、町当局の苦慮と職員の不満がうかがえる。また、町外出身者が多い新規採用職員への研修に関しては、実体験の場がなく町のことを深く知る機会がないという意見も出されている。

このことから経営層及び管理職層が人材育成の重要なポイントとして職員研修を捉え、研修を受けられる体制を整備し、研修に参加する意義を伝え、業務命令として研修への参加を指示すれば多くの職員は積極的に研修に参加できると考えられる。

そして経営層と若手職員に行ったインタビューでは、「まちづくりの方向性として茶畑景観を活かすこと」「仕事の在り方として住民との関係性、信頼関係を高めること」という2点が今後のビジョンとして重要との認識が一致していた。

本町の茶畑景観は日本遺産にも認定され、交流人口・関係人口・移住定住人口を拡大させる呼び水となるもので、活用していくためには生産者だけでなく、流通や販売、観光に従事する人を支援していく必要がある。

住民との関係性、信頼関係を高めていくことは、現時点に置いて町職員と住民との関係が薄れてきていることを示すもので、危機感の表れであると考えられる。

以上のことから、我々が気づいた本町職員の姿は、「変わろうとしないベテラン職員と変わりたいけど変わらない、地域を知らない若手職員」というものであった。

3. 20年後の地域・組織・人材のビジョンと実践活動

夏期合宿に向け、職員インタビューを振り返って対話しながら導き出した20年後の地域・組織・人材のビジョンは、「地域で活躍する職員とそれを支える組織づくり」である。

これは、町職員は将来AI技術の進歩等で公務員本来の仕事が減っても住民との地域資源を活かした協働事業の仕掛け人やマネージャーとして地域を盛り上げる役割を果たすものである。そして庁内の課を横断したプロジェクトチーム

が各事業の進行管理や各方面との調整を行って地域に出る職員を支えるものである。主役はあくまでも地域住民で、町職員は支える役割や伴走する役割を果たすものである。

そして、夏合宿は残念ながら実施されなかったが、幹事団からのフィードバックも参考に以下の5年後までのありたい姿を考えた。

○5年後のありたい姿

- ・仕事が横断的に解決できるしくみ（組織）をつくる
- ・次期リーダー、マネージャーの育成

○3年後のありたい姿

- ・全職員がチームを組んで地域・住民の活動や事業に携わる
- ・職員のモチベーションを高める組織・体制

○1年後のありたい姿

- ・多くの業務経験を積むための定期的な異動と、地域や組織を知る職員研修を行う組織
- ・業務と研修の位置付けをきっちり行う（人材育成に主眼を置く）

これらの未来のありたい姿・ビジョンに向け、我々が組織を改革していくために取り組むアクションプランとして以下の3点を考えた。

- ①全職員を巻きこむ対話の場の創出
- ②ベテラン職員の意識改革、管理職会議の改善
- ③和束町を体験させる研修の実施

①については、ここ10年、町外から採用される職員も多くなり、また町外から出勤する職員も6割を超えている現状で、ベテラン職員と若手職員、本町出身者と町外出身者で意識にギャップがあることが明らかになった。特に基幹産業である製茶業へ思いは、重要という意識はあるものの住民への接点や部署、産業や観光で異なることがある。そこで、我々は年齢や出身、コミュニケーションや地域に対する知識の不足からギャップが生じていることを気づかせる対話の場が必要と強く感じたため後述する「ダイアログ研修」を提案した。

②については、職員が研修に参加しやすい体制を構築するために特に管理職層の意識統一を図ることとした。業務の一環として人材育成に主眼を置いた研修を受けさせていけば、役場全体が一枚岩となり、職員が自主的に動けるのではないかと考えた。また、管理職会議が実質的な経営会議となるよう、現在の

事業報告主体のあり方を改めるよう提案した。

③については、若手職員を中心に本町の地域資源を学ぶ機会を作るとともに、特に茶生産の現場を知ることによって本町の強みと弱みを認識させることにつながると考えた。

上記のアクションプランを実践に移すため、まず我々はこれまで人材マネジメント部会に参加した職員の組織化を図った。人材マネジメント部会への参加が5期目となり、職員の中でマネ友の占める割合が増えてきたことから、複数年にわたって継続的に取り組みを行うためには今年度の参加者だけでは力不足で、マネ友の力が必要であると考えたためである。

そして歴代のマネ友を集め、今後組織として活動することを確認し、定期的に勉強会などの「マネ友ミーティング」を行い活動に継続性を持たせることとした。また、我々が経営層へ提案する研修プランの趣旨を説明し、協力を求めた。

次に経営層への研修プランの提案を行った。町長、副町長、人事担当課長に研修プランを提案し、中身を協議した。その結果、今後人材育成が重要であることは全員に納得していただき、管理職研修等一部人事担当課で計画するものもあるが、3人で詳細な研修計画を作成して提出するよう求められた。

4. ダイアログ研修と新人職員地域資源研修の実施

①ダイアログ研修

職員研修担当課である総務課と協議し、経営層に正式に決裁をいただいて実施したのは「ダイアログ研修」であった。これは所属・年齢・出身地の垣根を越えて対話することで職場内のギャップを解消し、仕事以外のコミュニケーションをつくり出して風通しの良い職場を目指すことが目的で、各職員が共感・相互理解・気づきを得るのがねらいである。

我々が計画した「ダイアログ研修」は、職員を一堂に集めて実施するものと違い、ベテラン職員3～4人のチームと若手職員3～4人のチーム、合計6～8人が勤務時間内の都合のよい時間に集まって対話するというもので、その場に集まった職員は課も年齢も出身地もほぼ異なるように組み合わせた。今年度はベテラン職員及びマネ友で10チーム、若手職員で10チームを編成した。各チーム2回のダイアログ研修を実施する予定で、2回目は1回目とは別のチームと研修を行うこととした。

また、研修を実施する場所を庁舎外にある町の施設で行うこととしたのは、普段の仕事の場から離れたところで邪魔が入らずに対話に集中できる環境を整えるためであり、1回2時間程度、少人数で勤務時間内に行うことも、業務へ

の影響が少なく研修に出やすい環境を整えるためである。

実際のダイアログ研修の流れであるが、まず簡単な自己紹介の後、「自分に関すること」を30分程度対話し、その後「現状把握・政策に関すること」を1時間程度対話することとしている。1回ごとに「自分に関すること」と「現状把握・政策に関すること」のテーマを変えていく。

「自分に関すること」について対話するのは、研修に参加した職員同士打ち解ける時間を作るもので、各チーム1回目のテーマを「私の好きなもの」、2回目のテーマを「最近初めて体験・経験した事」に設定し、それぞれが自分の趣味や経験を語って相互理解を深めることができた。

そしてダイアログ研修の核心部分である「現状把握・政策に関すること」は1回ごとに現状把握に関するテーマと政策に関するテーマを変えて対話することとした。現状把握に関することについての対話は、定期的に立ち位置の再確認と他の視点に立ってみる経験を積む機会とし、政策に関することについての対話は、事業のブラッシュアップ、アイデアの発掘、一つの目標に向かうための政策提言を考える機会とした。研修で出された意見は報告書にまとめ、研修担当課である総務課へ提出するとともに、参加した全職員にもフィードバックすることとした。

各チーム1回目のテーマは現状把握に関することで、「和束町」について、良いところと残念に思うところを付箋に書き出して対話を行った。共通した意見として「茶畑の景観の良さ」「少子高齢化」「交通の便の悪さ」が挙げられ、本町の強みと弱みを多くの職員が認識していることが明確になった。

各チーム2回目のテーマは政策に関することで、本町の全職員が従事する一大イベント「茶源郷まつり」について良かった点と反省すべき点について対話を行った。まだ全てのチームから報告が提出されていないが、これまで職員からの声を吸い上げる機会がなかったことから、多くの改善点が来年度の事業に活かされることが期待できる。

ダイアログ研修を実施するにあたり、ベテランチームのリーダー（管理職）にグループの日程調整・会場の確保・対象職員への通知をお願いした。当初多忙を理由に調整がうまくいかないことを危惧していたが、我々でグループの職員に送る通知文や日程調整表を用意して渡したところ、すべてのリーダーが予定していた期間内にダイアログ研修の日程を調整することができた。

また、ダイアログ研修ではベテラン職員に司会も担当していただいたが、ファシリテーターとして若手の職員を聞き出し、意見が出しやすいようにその場の空気を作り出せた。計画・実行面で日々の業務上での問題解決につなげる取組となったと思われる。

平成31年1月10日からスタートしたダイアログ研修は、3月中に全20回を終える予定である。これらは結果でもなく成果でもない。次に向けてのステップに過ぎない。

②新人職員地域資源研修

経営層へのプレゼンテーションで新採職員研修として地域資源を知る研修を提案したが、新人が地域のことを学ぶのは自主的に行うべきとの意見もあり公式に実施することはできなかった。

しかし日常の窓口業務の中で来庁者から町内の施設や観光スポットについて聞かれることも多く、職員のスキルとして地域資源を知っておくことは重要であるため、今年度は自主的な活動として休日に町外出身の若手職員を誘い、一緒にレンタサイクルで町内の観光スポットを巡ってみた。

実際に観光スポット等に連れていくことで現場の知識を深めることができたとともに、そこにたどり着くまでの距離感や注意すべきことなど身につけることができ、窓口業務での観光案内のスキルが向上した。

そして、一番の収穫と思われたのが途中で立ち寄った店で地域の住民とゆっくり話をする機会があり、仕事以外でのつながりができたことである。

5. 今後の取組み 展望 シナリオ

今年度我々はマネ友を組織化することができた。マネ友の中に管理職が3人いることも心強いが、若い職員もいることで様々な考えを知ることができる。来年度どの職員が人材マネジメント部会に参加するかわからないが、我々もマネ友として今年度取り組んだ活動を継続していく。

その中でマネ友ミーティングを定期的開催し、5年後10年後のリーダーづくりを議論していく。また、「危機感」をキーワードに将来の地域づくりを考えていくうえで必要な情報を持ち寄り、時代の変化を見据えた取り組みを考えていく。

その上で今年度実施したダイアログ研修を継続し、地域を深く知り、組織の在り方もより良い方向に向かうようリードしていく。今年度身近なところからテーマを絞ってダイアログ研修を実施したが、今後はマネ友だけでなく経営層・職員研修担当課・若手職員からテーマを吸い上げることで様々な立場の職員が持っている問題意識やプランをオープンにすることができ、全員で解決や実現に向けた対話が期待できる。

そして最終的には本町の職員研修・人材育成プログラムの仕組みとして確立し、職員研修担当課が主体となって実施できるようになるまでサポートを続け

ていく。

次に地域資源を知る研修は、若手職員向けに本町の地理や施設、観光スポット等に関して最低限知っておくべきポイントをベテラン職員が案内する形で継続していく。回数を重ねて内容をブラッシュアップし、町当局とも連携して業務として実施するものとマネ友が自主的に実施するものの2本立てで実施できるよう計画する。

また、町の基幹産業である製茶業の現状を知るフィールドワーク研修を経営層に提案する。この研修は茶摘みや茶刈り、製茶工場での作業を経験させ、茶生産の現場を知るとともに、そこに関わる人とのつながりをつくる研修としたい。

6. 目指す状態

1年後のありたい姿を「多くの業務経験を積むための定期的な異動と、地域や組織を知る職員研修を行う組織」と「業務と研修の位置付けをきっちり行う（人材育成に主眼を置く）」としたが、地域や組織を知る研修については前述したとおりである。

定期的な異動については、経営層に研修プランの提案を行った際に言及があり、今後4年をめぐりに定期的に異動を行うとされた。職員が多くの経験を積むためにはもう少し早い期間での異動が必要と思われ、全業務の統一した様式でのマニュアル作成を提案し、異動しやすい環境を整える。

業務と研修の位置づけをきっちり行うことについては、まず研修に参加しやすい環境づくりに取り組む。今年度ダイアログ研修を実施したが、各職員は2回の参加に向けてスケジュールの調整を行った。管理職は部下の参加日時を把握する必要がある上に自分が担当するチームの研修日程の調整も行う必要があり、普段からの課員のスケジュール管理が要求される。今後職員が積極的に研修に参加するためには、課長をはじめ周りの職員がフォローして参加を後押しするような環境が必要で、管理職層と対話を行って業務として研修に参加するという意識の統一を図る。

7. 最後に～創り出したい変化～

我々が作り出したい1年後の変化は、職員がもっと地域に出ることである。まず町や各種団体の主催するイベントに顔を出すことでイベント自体に賑わいが増し、出務している職員とも一体感が生まれる。また地域に出ることによって住民とつながりを作り、地域を深く知ることができれば、それがその職員にとって本町で働く上での財産になるはずである。さらに外からの視点で見ることで、

地域に新しい価値観が生まれることも考えられる。多くの職員が地域を深く知っていれば様々な政策を実施する際にも目的を理解し同じ目標に向かう姿勢をとることができる。

今年度我々が提案した組織変革への取組みは全て実践できたわけではないが、マネ友を組織化できたことで来年度以降も実践活動を継続していく下地ができた。これまでのマネ友が実践した活動をもう一度見直し継続して取り組めるようマネ友ミーティングの中で検討していく。

最後に、少子高齢化が進み消滅の危機があるといわれている本町で、どれだけの職員が本気で危機感を持っているか疑問を感じる場所である。

我々の取組みが組織全体に危機感を共有させるとともに、「あきらめ」ではなく年齢や立場、出身地のギャップを越えてありたい姿に向けて全員一丸となって進んでいくものとしていきたい。

付記

早稲田大学マニフェスト研究所主催の人材マネジメント部会への参加を聞かされたのは、4月の管理職会議の報告でした。

私自身、4月の人事異動で出向先の相楽東部広域連合から、新しい部署へ配属されたばかりで、正直少し戸惑っていたことを思い返されます。

本町と早稲田大学とは、ちょうど10年前に「和束町と早稲田大学との連携・協働に関する基本協定」が締結され、これまでも地域力再生の新たな施策を提案する「京都講座」が毎年開催されており、また「京都講座」のフィールドワークを行った早稲田大学院生の提案により始まったマウンテンバイクの取組が実を結び、「2021年関西ワールドマスタースゲームズ」のMTBの競技会場に決定するまでに至り、今では大会に成功に向けて、様々な取組が進められています。

一方、職員の一部からは早稲田大学との取組は「よそ者施策」として、小さなハレーションを起こしているように感じとったのは、私だけではなかったと思います。

そんな関わりの中で、今回の研究会への参加を職務命令により参加することになり、早稲田大学マニフェスト研究所主催の人材マネジメント部会研究会への参加を斜めにしか見ていなかった自分がいました。

しかしながら、第1回の名古屋での研究会を経て、全国の自治体職員皆様とダイアログを重ね、また「対話型自治体経営シュミレーションゲーム」等を経験するなかで、少しずつ研究会へ取り組む姿勢が変わってきました。

第2回研究会での北川部会顧問の基調講演の中のお話で「組織の中から内発的に改革を進める自治体職員の育成を目指す。」「ドミナントロジック（思い込み・固定観念）」を捨て、自分の立ち位置を変えることで、常に他人任せにせず、自分が考えて決定する自責文化が生まれる。」鬼澤部会長代行の「現場のリーダーは現場の人間にモチベーションを与えなければならない。」出馬部会長の「社会や住民のニーズの変化に対応しなければならない現代では、経営型組織が求められる。」と言ったお話は、第3回、第4回、第5回と続く研究会への取り組む方向性を示していただいたと思います。

私達、和束町5期生は、点から点へ線を結びつけ、そして面へと取組を実践してきました。点は人でありものです。

人と人を結びつけた組織をつくり、実践されてきたもの（事業）を線で結びつけ、継続性のあるものしていきたいと思います。

マネ友全員による組織化は、過去に部会に参加したマネ友の熱い思いもあつ

て、一枚岩となって進めていく必要があると強く感じました。

私達、5期生が「人材育成」を主眼においた取組は、スタートラインに立った状態です。まだ一步も踏み出せていない状況です。

この部会への取組がどこまで続くか？分かりませんが、和東町5期生として、人と人を結び付け、今年度の取組が継続性のあるものにしていきたいと思えます。

「ありがたい姿」への探求は、これからも続いて行きます。

Special Thanks

2018年度に人材マネジメント部会に参加された幹事団の皆さん、運営委員の皆さん、事務局の皆さん、全国のマネ友の皆さん、快く研究会に送り出していただいた職場の皆さん、その他研究の活動に協力していただいた皆さん、5期生のメンバーに感謝を申し上げます。ありがとうございました。

人権啓発課 北 卓也

昨年4月、第1回研究会参加のため名古屋駅に降り立った時、この先何をすればいいのか、何に取り組めばいいのか不安でいっぱいでした。これまで和東町から4期にわたって人材マネジメント部会に参加されたマネ友の活動にほとんど関心を持たず参加もしなかったことを後悔していました。

しかし実際に部会に参加し、幹事団や他の自治体職員と交わって刺激を与えてもらったことで「組織のために自分たちは何ができるか」という使命感が湧き上がってきました。組織改革や人材育成を自分たちが考えて行動に移すことに様々な葛藤はありましたが、1年間の活動を終えて次につながる形を残せたと自負しています。

今年度の実践活動としてダイアログ研修と新人職員地域資源研修という壮大な名前を付けた取り組みを始めましたが、個人的に重視したことは「一緒に行動する」ことでした。「一緒に行動すること」とは、自分が見本となり、相手の立場に立って、相手のペースを見ながら動くことで、相手に不安や負担を感じさせないよう動きやすい環境を整えることであると考えています。来年度以降も私たちの活動は続いていきますが、若手職員向けの活動には特に「一緒に行動すること」を心がけていきたいと思えます。

最後になりましたが、人材マネジメント部会に参加したことは私の公務員生

活の中でターニングポイントになったと確信しています。人材マネジメント部関係者の皆さん、繋がりを持たた自治体職員の皆さん、部会に送り出していた職場の皆さん、和東町マネ友の皆さん、5期生の2人に深い感謝を申し上げます。

総務課（相楽東部未来づくりセンター） 中尾 政弘