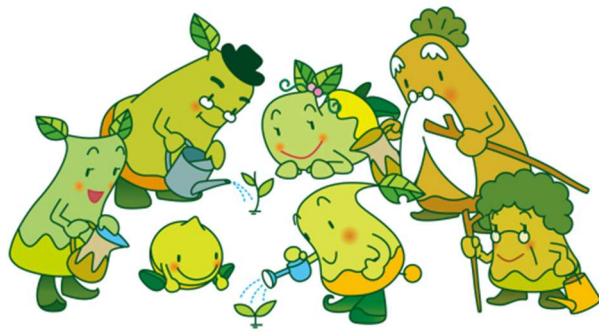


2018年度

**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**

子どもたちが誇れる真庭を未来へつなぐ



平成31年3月

岡山県真庭市

議会事務局

総合政策部総合政策課

総務部総務課

角田 正樹

河本 直貴

山崎 哲央

目次

はじめに	2
Ⅰ 本市の現状	3
1 本市の概要	3
2 本市のこれまでの歩み	4
3 本市の職員数	5
4 本市の課題	5
Ⅱ 人材マネジメント部会	9
1 部会に参加しての気づき	9
Ⅲ 私たちが考えるありたい姿	15
Ⅳ 取り組むアクションプラン	16
1 自主勉強会	16
2 組織の価値基準の研究	17
3 経営層へのアプローチ	17
4 アクションプランにおけるまとめ	18
Ⅴ まとめ	19

はじめに

平成 30 年 3 月上旬、本市のグループウェアに、初めて「早稲田大学マニフェスト研究所・人材マネジメント部会参加者募集」が公開された。

この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「部会」という。)が果たす役割として「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」こととされており、さらに「一歩前に踏み出す(同じ思いを持つ仲間とともに、挑戦をつづけていく)」ことで役割が果たされるようであるが、参加する前はこれらのことがどのように組織を良くし、人材の育成に繋がるのか見当がつかなかった。

合併して約 15 年が経過しようとしているが、平成 27 年度からは、国の地方創生事業で地域の産業や福祉などに関する「人口減少対策」や、平成 30 年度からは、持続可能な地域とするため、SDGs に関する事業などこれまで数多くの事業を実施してきた。一方で職員数は減少の一途をたどり、職員の中でやらされ感があふれ、楽しく仕事ができないことでの組織に対する絶望感を感じたこともあった。この部会に参加することで本当にこれらのことを解消するきっかけになるのかは半信半疑だった。

しかしながら、今回の参加者募集により真庭市役所組織においても本気で組織改革を行い、「人材を育てる」ことに取り組むことになったと思い、とても嬉しい気持ちになり、私たち 3 人は参加を希望したところ見事に参加できることとなり、私たち 1 期生が研究を始めることとなった。

I 本市の現状

1 本市の概要

私たちが住む岡山県真庭市は、北は鳥取県との県境に位置(図1)し、県下最大の面積(約828平方キロメートルで東京都23区のおおよそ1.3倍)を有し、北部地域は豪雪地帯で多いときは1メートル近く雪が積もる一方、南部は温暖少雨で多様な気候であり、春には市内を1か月近くかけて桜前線が北上する。人口は、45,565人(平成31年3月1日現在)で、これは東京都23区内人口の約200分の1であり、人口の減少や高齢化が現在進行形で進む地域である。(図2)



図1 岡山県真庭市の位置図

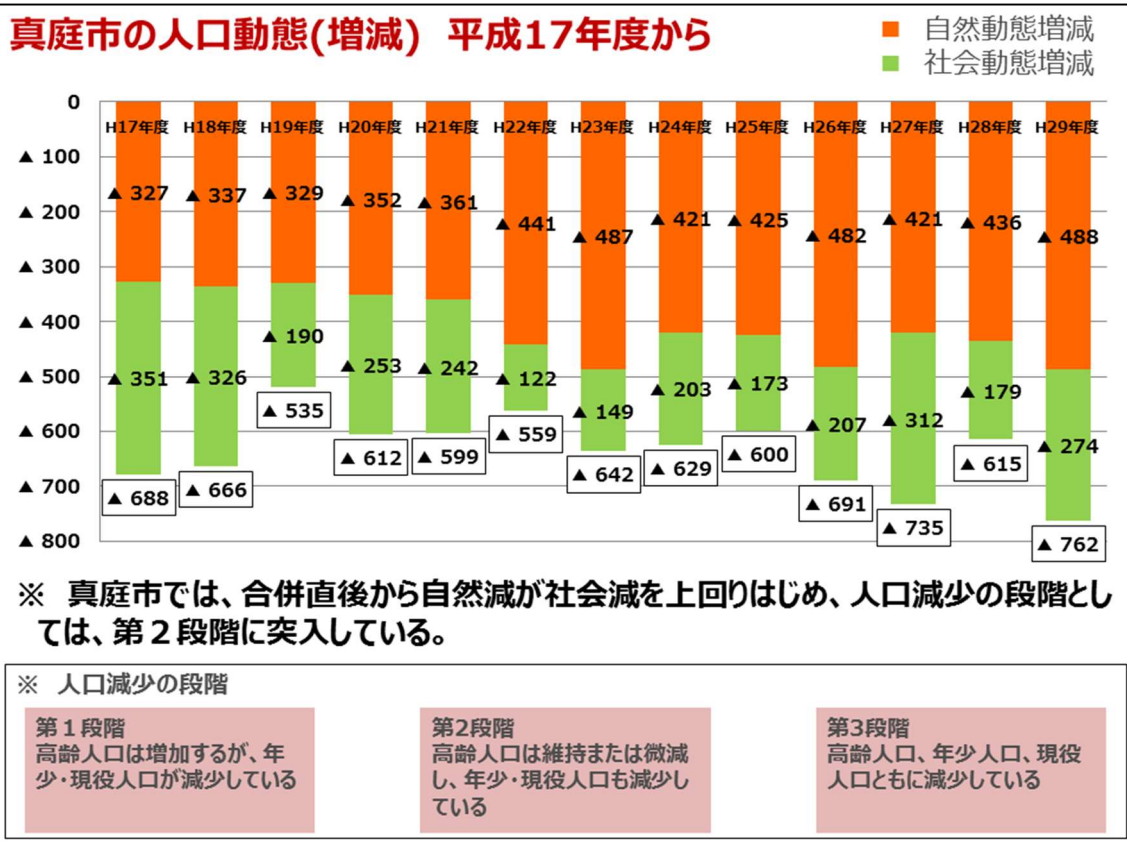


図2 真庭市の人口動態

また、平成17年3月31日に「真庭郡勝山町、落合町、湯原町、久世町、美甘村、川上村、八束村、中和村及び上房郡北房町」の9町村が合併して誕生し、間もなく合併後15年目を迎えようとしている。

2 本市のこれまでの歩み

平成17年の合併以降、本市では財政基盤の強化や合併により優遇された合併特例債等を活用し、様々な取組を実施した。

主な事業として1つ目は、合併により多彩な観光資源を有することとなったが、点在する多彩な観光資源(写真1)を真庭市全体での誘客活動につなげるため「観光回廊真庭」として様々な誘客活動を実施してきた。

2つ目は、合併による市民の一体感を醸成することや市内の情報通信格差を是正するための「ラストワンマイル」事業に取り掛かり、市内全域に光ファイバ網を整備し、「まにわいきテレビ」による市内の情報を各家庭で受けることができるようになった。

3つ目は、地域の農作物の販路拡大を行うため、市内の各農産物販売所をネットワークでつなぎ、リアルタイムで売上げが農家に送信される仕組みの構築や農産物の販路拡大のため、大阪府高槻市の協力を得て「真庭市場」を整備(写真2)し、農業の活性化を図った。



写真1 多彩な真庭の観光資源



写真2 真庭市場@大阪府高槻市

そのほかにも多くの事業をこれまで実施しており、真庭市の面積のうち約8割を占める豊富な地域資源として木材資源を有している。近年木材需要の低下等により林業従事者は減少の一途をたどっていたが、藻谷浩介氏とNHK広島取材班の井上恭介氏の共著『里山資本主義-日本経済は「安心の原理」で動く』でも注目を浴びた「木質バイオマス」の取組により、「木質バイオマス発電所」の稼働、東京2020オリンピックのメイン会場

でもある新国立競技場で利用される予定の「CLT」により注目を浴びている分野に力を入れているところである。もちろんこのような取組は、市役所の力だけでなく地域の力が大きいところである。

こうした取組は、第2次総合計画にも掲げる「真庭ライフスタイル」を実現するための取組であり、国が推進するSDGsの理念とも合致することなどからSDGs未来都市にも選定された。

3 本市の職員数

平成17年の合併当時の職員数は、963人であったが行財政改革等により、平成29年には805人と、158人減少している。この中でも一般行政職に該当する職員に限ってみると、平成17年の598人に対し、平成29年には437人と161人減少している。(図3)平成29年4月1日時点での定数との比較は、一般行政職の定数

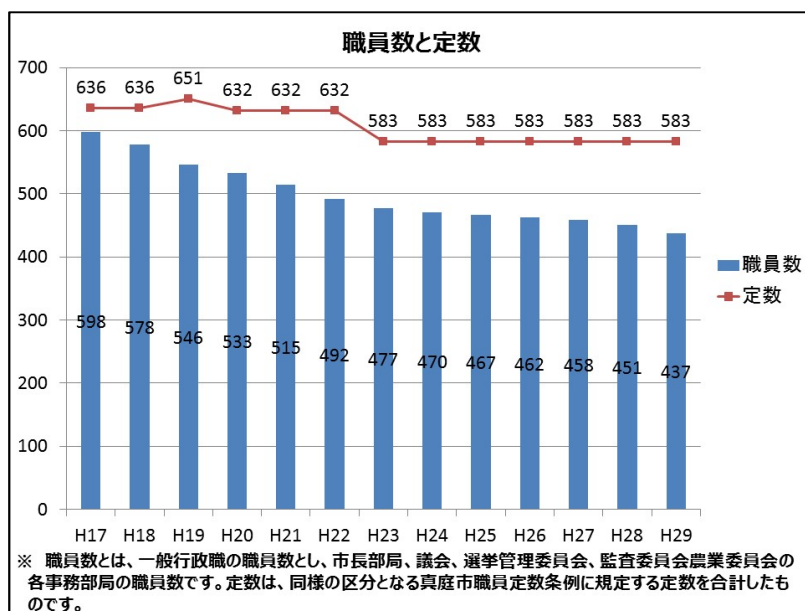


図3 職員数と定数

は583人であるのに対し、当該職員数は437人と146人もの開きがある状況で、これらの背景には、「真庭市定員適正化計画」(平成27年3月に改正。計画期間は、平成27年度から平成31年度まで)によると『市役所業務のアウトソーシングや定数外職員の活用』を図ることを前提に計画策定がなされている。数字だけ見ると順調に定員の適正化が図れていると考えることができ、計画通りに進んでいることが推測できるが、定数と実態との差は、臨時職員や任期付き職員により補填がなされている状況である。

4 本市の課題

これまで述べてきた本市の現状を踏まえ、部会の活動を通じて実施したアンケート調査及び部課長インタビューから見てきた状況を分析することとする。

(1) アンケート調査の実施

私たちは、第2回研究会において課された組織の現状を把握する(図4)ための手段として全職員に対してアンケート調査を実施することとした。アンケート調査は、職場の現状を把握するため「笑顔あふれる組織実現に向けたアンケート」と題し、職場の職員数の状況、対話という言葉に対する認識、組織の目標が共有できているかなど職場の現状を把握するため、25の質問項目を作成し、平成30年6月14日から平成30年6月22日までの9日間(土日含む)実施した。

調査方法は、本市のグループウェアの掲示板機能を活用し、全職員(派遣職員、長期休暇、休業者を除く。)1,209人を対象とした。回答者数は387人と全体の約32パーセントの職員から回

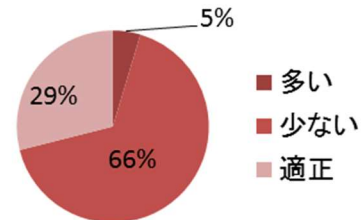
職員アンケート主な質問項目とねらい ～笑顔あふれる組織実現に向けたアンケート～

主な質問事項

①あなたの職場の職員数は多い？少ない？適正？

ねらい：職員が少なく業務が回らないとの声をよく聞くため、
真実を明らかにする。

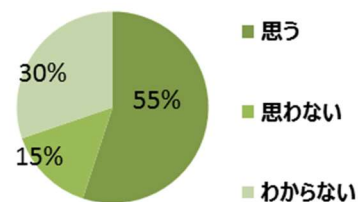
職員数多いと思う？



②組織の目標(ビジョンなど)が共有できているか？

ねらい：自分事として捉え、腹落ちするための重要事項である
目標の共有がどこまでできているか認識を把握する。

目標が共有できてるか？



③あなたが思う「対話」とは？(自由記述)

ねらい：部会で重要だと学び、肌で感じた対話について、真庭
市役所内での認識を把握する。

図4 職員アンケートの概要

答を得ることができた。回答者の主な内訳として、年代別では40代が145人と一番多く、回答者の占める割合は約37パーセント、役職別では経営層に当たる管理職が53人と回答者の占める割合は約13パーセントであった。

『職場の職員数』の状況を問う項目では、職員数が少ないと257人が回答し、回答者に占める割合が約66パーセントと最も多く占めた。次いで適正と答えた者が112人、最も少なかったのが多いと回答した者で18人という結果である。なお、これらを選択した理由を自由記述により回答を得たところ、主な意見として「明らかに仕事量が少ない人がいる」「心身に支障を来す職員が多くなっている」「一人当たりの業務量が多くて残業がなくなる」などといった意見があった。

また、『組織の目標(ビジョンなど)が共有できているか』という項目では、思うと回答した人が213人がおり、回答者に占める割合が約55パーセントと最も多く占め、次いでわからないが117人、思わないが57人であった。なお、回答者のうち、思うを選択した主な意見として「話し合う機会を多く設けている」「なんでも相談、話し合える環境を作っている」「定期的な飲み会」などがあつた。また、思わない又はわからないを選択した人に「どうすれば共有できるか」自由記述で回答を求めたところ「目標について話す機会を設ける」「職員の話し合いの場を作る」「お互いにどんな意見でも言い合える人間関係づくり」などといった意見があつた。

さらに、「対話」という言葉の認識を把握するための項目では、「その人を理解しあえるコミュニケーションの一つ」「問題意識を共有し解決に取り組むこと」といった回答を得て、全体的な

認識では、「お互いを理解しあうための手段」のような認識を持つ職員が多くみられた。

これらのアンケート結果からは、経営層と職員層に思いの違いが生じ、一方ではできているつもりで一方ではできていないと感じる。その思いの違い(目的が共有できていない)により、すれ違いが発生し、本来しなくてもよいと考えられていることに時間を割き、業務の整理整頓ができていない。お互いを理解しあうための手段として対話を実施しているつもりでも、相手の本質的なところを探るところまで出来ていないため、業務の優先順位を決めることができない。そして、客観的に見える職員数の減少により、より多くの職員が次々と舞い込む仕事に忙殺され、不満感が募り、職員間に疲弊感が漂っているのではないかと感じる結果となった。

これは、本市において多種多様なことが言われており、究極的には全ての業務が地域住民のためを思って実施していることであることは間違いのないと思うが、どのレベルまで実施するのか統一した「判断基準」がないことが一つの要因であることが想定できる。

(2) 部課長(市長・副市長含む)へのインタビューの実施

私たちは、これまで市長・副市長をはじめとする部長及び課長等の経営層に対し、職場の現状を把握するための個別インタビューを実施してきた。平成30年5月16日に実施した総務部長等への30年前の状況をテーマとした対話から始まる。

30年前の状況としては、世の中はバブル経済の最盛期を迎えていたが、現在の部長たちも入庁したての頃で、上司や先輩から言われたことを淡々とこなす日々を送っていたようである。また、地方分権改革よりも前の状況であったため、国や県が言われることなどを淡々とこなすことが良しとされる状況だったようである。

そして、現状把握をするためのインタビューとして、平成30年8月16日の副市長インタビューを皮切りに、これまで市長を含む9人の部課長にインタビューを実施した。

まず市長インタビューにおいては、本市のありたい姿について広い視点から考えていることがわかった。真庭市という枠にとらわれず、岡山県や日本、そして世界における立ち位置がどうあるべきかを考え、政策を実行しようとされている。こうした考えは、目の前にあることから考えるのではなく、まさにありたい姿から今現在真庭市がどうあるべきかを考えていることを実感した。次いで副市長インタビューにおいては、地域へ出て生の声を聴いてくることの重要さを再認識した。市長と副市長いずれにも共通して言えることは、市民を第一に考え、その幸せを向上させるために今がどうあるべきか、どうすべきかを考えていた。これらの話は、私たちがありたい姿を考えるうえで非常に新鮮でとても大きな影響を与えることになった。

次いで部会においても重要なキーマンとされている部課長へのインタビューを行った。どの部課長にも共通して言えることは、組織に対する熱い思いを聴くことができ、表現は異なるが部下のことを真剣に考えておられた。そして、それを実現するために何かをしたいと思われていたり、良くなるようにとちょっとした対話を心がけていたりそれぞれの部課において奮闘されている様子であった。

これまでの市長・副市長、部課長へのインタビューを通じて把握した現状としては、市民のためという思いは共通で、良いことを考えているにも関わらず実行できない、又は、実行してく

れないといったジレンマに陥っているようで、一つの要因として経営層と職員との間に共通の目標が共有できていないことが原因ではないかと考えた。

そして大きな気づきとして、なかなか対話をする機会がない他部署の部課長と「組織」という共通のキーワードを元に対話することは、色々な気づきが得られ、とても楽しい思いができることが分かった。これらは、私たち以外の職員にも同席し、体験した職員も同様の感想を持っており、仲間づくりのためにも多くの職員に体験してもらいたいと考えている。

引き続き現状を正確に把握するためには、必要な取組であると感じており、次年度以降も継続して取り組みたい。

(3) ダイアログ真庭での対話

このダイアログ真庭は、若手有志職員が集まり、市職員が他自治体の職員や先進的な実践者などのゲストを招き、ゲストとの対話を通じて「真庭をよくするため」の職員の誇りを持つきっかけになればという思いから平成26年に立ち上がった任意の団体。市職員であれば参加することができ、不定期に対話の場が設けられている。

この「ダイアログ真庭」の場で若手有志職員11人に集まってもらい、20年後のありたい姿について対話を実施した。

気づいたことは、20年後のありたい姿について、考えたことがある職員はいなかった。それぞれで思いをもって業務をしているが、ありたい姿が描かれていないため、明確なビジョンを共有することもできずバラバラな状況で普段の業務が行われていることがうかがえた。私たちが普段の業務で感じる部分も同様の思いであった。

(4) これらの状況から気づいた課題

これまでのことで、私たちとしては明確なビジョンの共有ができていないことによる共通認識の欠如が目的を見失い、次々と新たな事業が追加され、職員の疲弊感が増し、経営層との信頼関係の構築がうまくいかず、結果として職員の疲弊感がさらに増す。経営層は、思うような結果が出ないことにより、これまで自分たちが経験してきた上意下達による強権的な指示により、さらに職員にはそれらを実行する目的がわからなくなる。そんな悪循環に陥っているのではないかと考えた。これらを解決する手段としては、お互いが歩み寄り、立ち位置を変えて物事を考える。対話することが当たり前になる「対話文化の醸成」が必要である。今の私たちに特に必要なのは、根気強く継続して活動するための仲間づくりであり、思いを伝え、経営層と職員間の信頼関係を強くすることが必要であると考えている。

Ⅱ 人材マネジメント部会

1 部会に参加しての気づき

これまで本市の現状について記述してきた。ここからは、私たちがこの1年間をかけて部会で学んだことやそれによる気づきをまとめる。

(1) 第1回研究会@愛知県名古屋市(平成30年4月25日)

地域経営をリードする？そもそも経営って何だろう？研修ではなく部会？・・・といった疑問などを持ち初めての部会に臨んだ。

はじめに「対話」の重要性について学んだ。地域を経営するというのは、地域の将来を「あるべき姿」に導くことで、地域の将来をあるべき姿に導くためにも「対話」という手段を駆使し、相手の言葉にならない思いを引き出し、自分の思い込みを転換する必要がある。

また、対話の基本は、『話す×聴く』ことであり、特に「聴く」ことが重要で、どうしても相手に伝えたい、認めてもらいたいという気持ちが先行して「話す」ことに注力しがちなため、聴くことを意識しながら対話を進めたいと考えるようになった。

そして、対話型自治体シミュレーションゲーム「SIM 熊本 2030」との出会いである。このゲームでは、疑似的にまちづくりを体験することができ、危機迫る課題について「対話」を通じて解決しなければならないことから、対話の重要性をより身近に感じることができた。

これらのことから気づいたことは、真庭市においてこの部会でいう「対話」が少ないため、もっと活発に対話をしなければならないと感じた。また、将来のありたい姿から今現在においてしなければならないことが何なのかということ考えたこともなかったため、ありたい姿を意識して考えるべきだと感じた。(とはいえこの時点では、ありたい姿を想像することさえも難しい状況であった。)

(2) 第2回研究会@早稲田大学(平成30年5月21日・22日)

第2回研究会では、組織経営のキーマンは部長や課長等の経営層であること、自分ごととして捉えることの重要性を学んだ。

まずは、この部会の顧問でもある元三重県知事の北川正恭氏の基調講演から、結論を急がずダイアログ(対話)を通じてドミナントロジック(思い込み)を排除して客観的に捉え、自分の立ち位置に気づく部会にしてほしいとお話があった。

続いて出馬幹也部会長からは、組織形態の基本を学んだ。特に住民ニーズに対応するには現場業務をいかに組み換えるかが重要で、その責務を負っているのが課長である。どのように組み換えるかはありたい姿から考えなければならず、多様な変化が現在進行形で起こっている今、真の住民ニーズに応えるためには非常に重要な要素である。

最後に「問い」の重要性を学んだ。次回研究会への課題にもつながる部分で、「オープンクエスチョン(自由記述)」と「クローズドクエスチョン(選択制)」の効果などを認識した。これらのことを組み合わせることで、察知しにくい領域部分をいかに察知するか、のちに実施した職員向

けのアンケートでその難しさを実感することとなった。

(3) 第3回研究会@京都府京都市(平成30年7月20日)

第3回研究会に向け、これまで活動してきた組織内での「対話」や現状把握のための全職員向けのアンケート調査により、どうしたら真庭市という組織は良くなるのだろうかと考えることが楽しくなってきた状況であった。

はじめに、整理整頓とは、について学ぶ。「整理」とは不要なものを処分し、「整頓」とはあるべきものがあるということである。整理整頓で真っ先に思いつくのが公文書の管理である。本市における公文書の管理状況は、価値観の違いにより同じような文書でも保存年限が異なり、担当が移動すると中身がよく分からなくなって捨てられなくなり、文書があふれかえり、大量の文書の「整理」が後回しにされ、「整頓」がなされていないといった状況である。

このような状況の中、公文書の「溶解」処分が提案され、この処分方法を検討するため「真庭市文書管理委員会」が開催された。これは、実に数年ぶりとなる開催で、真庭市における公文書の管理に対する優先順位の低さを物語っていると言わざるを得ないことが分かる。

この公文書の管理状況から真庭市としては、業務の価値としては高い(地域の知的財産を守る。)ものであっても優先順位が低いもの(目先の業務は起案して決裁があれば業務が進む。整理整頓は後回しでも業務を進める上で影響ない。)は後回しにしてしまう組織風土が育ってしまったのではないかと、「整理整頓」という言葉の意味からこのような状況に気づくきっかけとなり、この「整理整頓」という言葉が私たちのキーワードとなった。そして、もう一つのキーワードである「価値基準」を考えるきっかけとなったのもこの「整理整頓」という言葉からだった。

次に、集団で物事を考えるときに陥りやすいワナとして、①社会的手抜き②同調圧力③少数派の影響④過剰付度⑤リスクシフトの5つの項目があることを学ぶ。普段から意識しておかなければ陥ってしまうものであり、真庭市の組織において考えてみると、普段、仕事をしている中で「〇〇課の仕事でしょ」「県内の全ての市町村が実施してます」「〇〇課の経験が長い〇〇さんが言っている」「市長がしなさいと言っていた」「あの部長、あの課長、隣の市の担当者・・・などが〇〇だと言ってたから」このような言葉は、よく聞くなと感じるところだ。どこか他人任せであり、集団で物事を考えるときに陥りやすいワナに浸かっているなと考え、組織的に自分事として捉えられていないと感じたきっかけでもあった。

もし、自分事として捉える組織風土が育っていたら。そのようなことを考えると、重要だが直ちに影響がない業務をもっと大切にする「組織風土」を育む必要性を強く感じ、そのための土台作りとして、組織の「価値基準」がどこにあるのか研究を続けなければならないと感じた。

(4) まぼろしの夏季合宿

研究会でまた新たな気づきを得たい！日々の業務をこなしつつ、8月下旬には新たな気づきを感じさせてくれる研究会に行ける。そう思いながら楽しみにしていた夏季合宿が台風のため、中止となった。中止の一報を受けたときは、とても残念に思ったが、改めて当時の状況を振り返ってみると、全国的に災害が相次いでいた。当然、自治体の本分としては、地域住民の生命財産を

守ること、どの自治体でも共通である。最悪の未来を想定し、生命財産を守るため対応できる人材が一人でも多く残っている状況というありたい姿から導き出したであろう出馬部会長の決断は当然のことであり、また、部会の目指す姿からは苦渋の決断であったことが考えられる。このような決断は、正しく今の状況を判断する力、ぶれない思い、そしてそれを実行に移すことができる勇気と仲間との信頼感がなければ出来ないのではと思うと、経営層の重要さを強く認識することにつながり、私たちが将来経営層になった時の目指すべきありたい姿でもあると思うことになる。

(5) 幹事団フィードバック動画

前述でも少し触れたが、例年であれば8月の中旬頃に夏季合宿が行われる予定であった。その夏季合宿は、台風により中止となり、その代わりに、この合宿に向け各参加自治体で考えていた「目指すありたい姿」やその実現に向けた「アクションプラン」を幹事団へ提出し、あわせて、その作成に至るまでの各自治体の思いを動画として幹事団へ提出した。この内容に基づき各自治体へ個別のフィードバックを幹事団からのコメントとして動画で各自治体へ配信いただいた。

当時、私たちが考えた20年後の地域・組織・人材のビジョン(図5)は、①全ての職員が明るい未来を描いて楽しく仕事をする人材②対話を通じて課題解決ができる組織・人材③「ひと」と

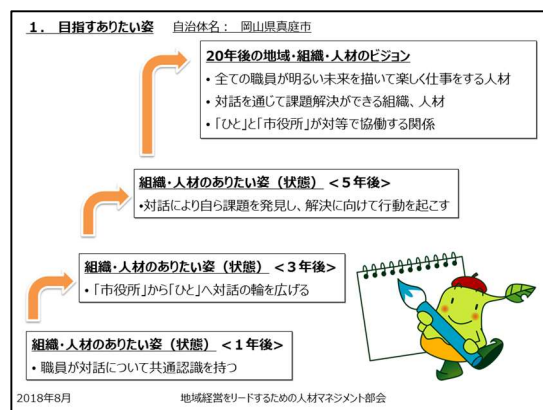


図5 ありたい姿(動画提出時)

「市役所」が対等で協働するする関係を「目指すありたい姿」として設定した。そしてそのありたい姿を実現するために取り組むアクションプランとして①対話を広げる活動②業務の整理整頓と見える化の2点が主に必要でないかと考えることとなる。(図6)

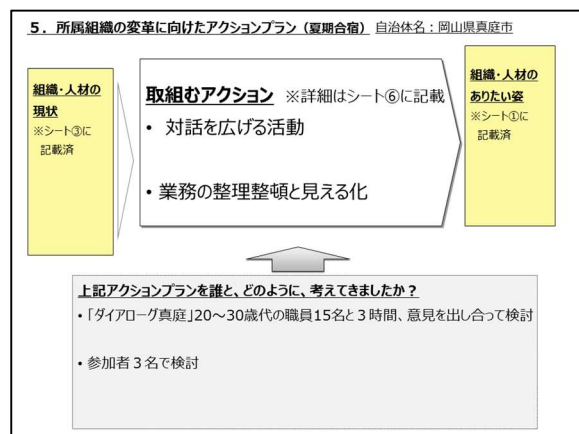


図6 アクションプラン(動画提出時)

づきによることとなる。まず、私たちは、組織・人材の現状として、これまでの活動を通じて①目的が共有できてない②余裕がない③市になり、職員と住民との距離が遠くなった④「ひと」が育っていないといった4つの大きな点が現状であり、課題であると認識した。これらの解決には、前述したありたい姿に向けてアクションプランを実施する必要があるが、特に地域のために仕事

をするには職員自身が明るい未来を想像し、楽しく仕事をするのが一番のポイントになると考えた。

まずは、伊藤幹事からのフィードバックとして、整理整頓については、何がいるか、いらぬのか組織としての『価値基準』、何が市役所として必要かを見極める必要があること、それは対話が浅いと進まないため、丁寧な対話を心がけることといったアドバイスをいただいた。また、対話の輪を広げる部分として、対話は双方向であり、相手の考えを聴いて自分が変わるかもしれない可能性を持ってどれだけ相手の話が聴けるかが重要なポイントである。まずは相手を理解することが必要とのアドバイスをいただいた。

次に、出馬部会長からのフィードバックとして、整理整頓については、対話が必要であること、もっと危機感を訴えかけるような対話を仕組んでもよいのではといったアドバイスをいただいた。また、市民にとって価値のないことは合理化するため、市民の立場で考えるように立ち位置を変えてみてほしいといったアドバイスがあった。特に、市民無価値のものを合理化するために、何をすべきか経営層が考えることで、自分たちは、目的や手段を整理するだけだと「落として」考えていないか。部会のイメージとしては、経営層に対するコンサルタント的なものであり、経営層に対して思い切って変えていく必要があると庁内にひろげるため、どうすべきか考えてみてほしい。そうすることがあって初めて市民にとって価値のないことが合理化に近づくのではないかとアドバイスをいただいた。

これらの個別具体的にアドバイスをいただく機会を設けていただいたことは、大変貴重な機会です。私たちの目指すありたい姿にも変化を及ぼすこととなった。出馬部会長と伊藤幹事の思いをくみ取ってはできていないかもしれないが、これらの意図がわかるようになるためには、まだまだ研究が必要だと思う。

また、この取組は、リアルタイムでの意思疎通が図れない中で物足りなさを感じる一面もあったが、何よりも参加自治体全てのやり取りを確認することができた。一堂に会して同じようなことをしようとするに限られた時間の中で実現は難しいため、多くの気づきを得るという観点から効果的な一面があったと思う。おそらく、幹事団の方々は分担をしているとはいえ、105もの自治体の動画を閲覧し、フィードバックコメントを考え、それを動画にし、参加自治体に共有する、多大な労力があつたに違いないと思うところである。それでも次年度は、この動画によるフィードバックを正式なプログラムとして採用したことから、大きなメリットがあるのだろうと推測するところである。

(6) 第4回研究会@京都府京都市(平成 30 年 10 月 31 日)

今回の部会は、これまでの活動やフィードバック動画についての感想を伊藤幹事と皆の前で対話し、そのあと別室で鬼澤幹事長と、活動してきたことの悩みなどを話し合う時間をいただいた。

本市の対話の内容は以下のとおりである。まずは、伊藤幹事と対話した内容。

真庭市	合併 14 年目の真庭市。新しい事業や目立つ事業に目が行きがちだが、一方で組織内は誰が何をやっているのかわからない、目の前の仕事に追われる、
-----	--

	バラバラで動いている。業務の整理整頓が必要と考えているが、フィードバック動画において整理整頓を行うには個人の価値基準でなく、組織としての価値基準を持って取り組むようアドバイスいただいた。具体的な例をお示しいただきたい。
伊藤幹事	わかりやすい整理整頓の例は、いらない物を捨てる時のルール。共用スペースはどんなルールで片づけているか。業務の基準は非常に難しいが、例えば住民1人のためにサービスを残すのか、やめるのか。価値基準を設定し、共有するためには対話を続ける必要がある。クレドや行動指針、コアバリューなど民間の事例も参考にしながら、対話を重ねて価値基準をつくる。全職員が関わってつくりあげていくのが理想。ただし、対話は違いを際立たせる効果があり、時には対立を生む。対話で皆が仲良くなるわけではないが、嫌いな人とでも価値基準が共有されていれば目標達成に向けて同じ方向を向き、組織としては成果を出せる。価値基準の例として、牛丼チェーンでは「早い、安い、うまい」を時代に合わせて優先順位を変化させている。

次いで鬼澤幹事長と対話した内容。

鬼澤幹事長	部会参加を所属長に理解してほしい。やらされ感の中から気づくこともあるから、無理しないで無理してほしい。1年目は部会もあるし、やらされ感になるかもしれないが取組はできる。やってみて気づくこともある。大切なのは2年目以降。発想を柔軟に、自分の枠を超えてほしい。
真庭市	フィードバック動画でいただいた「目標を落として考えてしまっているのではないか」という出馬部会長からのコメントについて、具体的にはどういうことかわからなかったので教えてほしい。
鬼澤幹事長	できることをやるのではなく、見据えたその先の答えとして何を目指しているのかがわからなかったのではないかなと思う。多くの人との対話により、見えていなかったものに気づき、見えるようになることで、その時初めて自分の殻を破って自分を超え、成長することができる。

幹事団と直接対話ができることは滅多にない、大変貴重な機会で、そのおかげでモヤモヤが少し晴れ、今後の取組に大いにプラスになったように思う。また、他自治体の話を聴き、持っている悩みなどを知ることができた。

他自治体が抱えている悩みはそれぞれ異なるが、「人間関係・連携の希薄化」「一緒に活動する人たちをどうやって増やしていくか」「業務量の増加・偏在」などは、どこも共通する悩みだと感じることができた。他自治体の取組なども参考にしながら、課題を克服していきたい。

また、組織における部課長の役割は、緊急度は低いが重要度が高いものを考えるべき、タックマンモデル、ティール組織についても教えていただいた。

(7) 第5回研究会@早稲田大学(平成 31 年 1 月 24 日・25 日)

最後の研修に向け、自分たちの活動を模造紙にまとめるといった宿題があった。各自治体のポスターとも、趣向を凝らして制作されていてわかりやすく伝えられていた。ポスターセッションと題して上位4自治体を決める投票を実施した。制作にあたり、3人で深夜まで作業して完成させた(写真3)ものの、選ばれず残念であったが、情報を1枚にまとめて伝える難しさを痛感した。

テラルネッサンス鬼丸昌也氏の講演では、地雷除去や子ども兵問題など、自らの体験談を通じて「一步前に踏み出す勇氣」について学んだ。当初は私たちの活動と何の関係があるのか正直わからなかったが、話を聞くうちに、目の前に課題はあっても、向き合おうとしない無関心さが課題解決から遠ざけていること、一人の力は微力であるが無力ではなく、本気で変わろうと自ら声を上げ、仲間がふえたときに地域、国、世界までも変えることができることなど、共通点が多く共感できた。



写真3 ありたい姿(ポスターセッション)

トークセッションでは、救急医療改革を手がけた佐賀県庁の円城寺雄介氏から、「日本はやばい局面に入っているのにあなた達には危機感がない。このままでは20年後、あなた方は住民からいられないと言われますよ」と厳しいコメントをいただいた。今までの活動を全否定されたようで衝撃的だったが、今後活動を広げるにあたり危機感を共有していくことが大切であると気づいた。現実には厳しい中でも地域のために何ができるか、何をやるべきか常に問いながら進めなければならぬ。

最終回にあたり幹事団から、変わることが当たり前で風土ができると、新しい政策を進める土壌になる。焦らず慌てず諦めないでじっくり取り組んでほしいなど、これからの継続的な取組に向けてエールをいただいた。組織活性化に向けては、経営管理層と現場実務層の2層連動により意識を変革し、地域住民・団体からの感謝や信頼を獲得することが目指す状態であり、今後の人材マネジメント改革の継続を求めて締めくくられた。



最終日：早稲田大学大隈記念講堂 大講堂にて

Ⅲ 私たちが考えるありたい姿

これまでに延べてきたように、私たちは様々な事に気づかされ、また、本気で真庭市の地域の将来について考えてきた。最終的に私たちは「20年後の組織・人材・地域のビジョン」について次のとおり考えた。

20年後はどんな未来が待っているのだろうか。部会でも話題となったが、自動運転は当たり前、AIが事務仕事のほとんどを担い、宇宙発電所から電力が供給、触れるホログラムと話し合う、今では考えられないような世の中になっているだろう。これまでの20年と違ってこれからの20年は加速度的に変化するであろうし、既にスマホやクラウド、AIなどの時代が始まっている。こうした劇的な社会環境の変化に適応しながら、多様化・高度化する住民ニーズや地域が直面する課題に自治体として対応していくためには、社会や地域のニーズを先取りし、限られた経営資源(ヒト・モノ・カネ・情報・関係性)をいかに適正に配分しながら切り盛りしていくかが重要になってくる。このような思いを踏まえ出来たのがこの「ありたい姿」である。(図7)

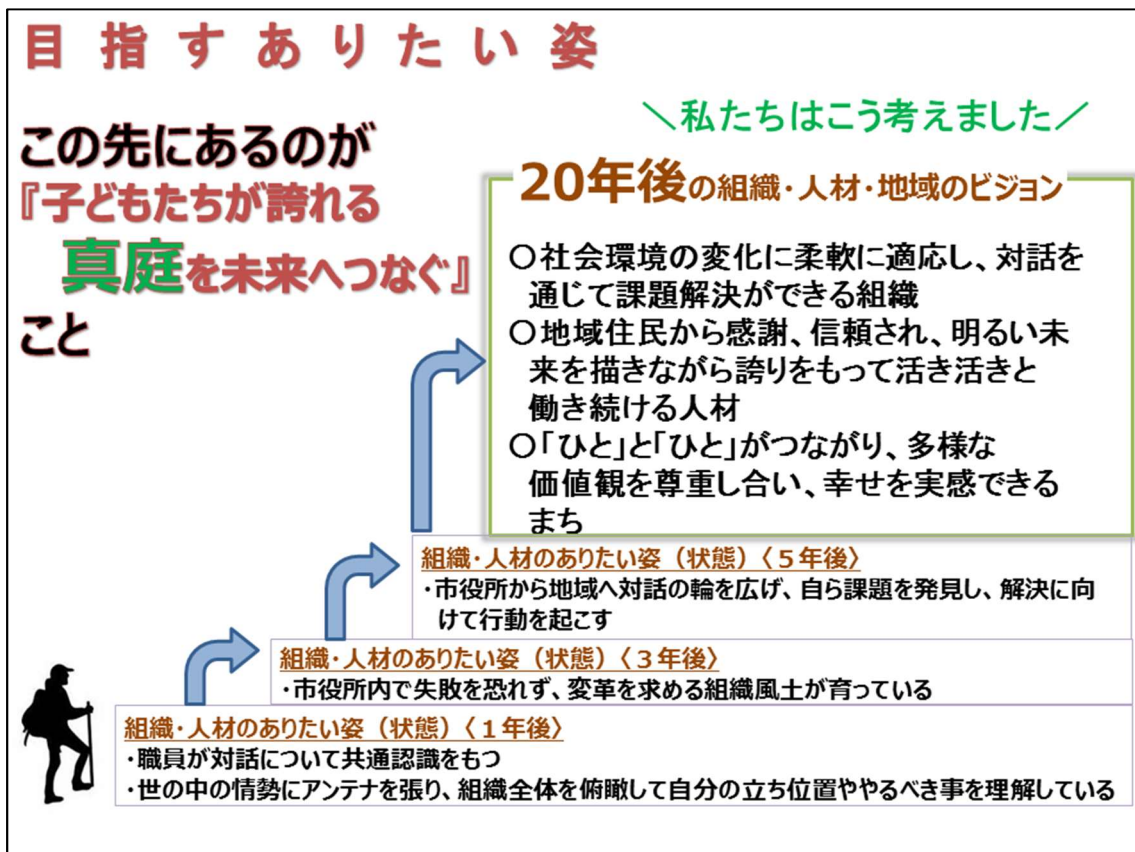


図7 ありたい姿(第5回研究会終了後)

Ⅳ 取り組むアクションプラン

1 自主勉強会

私たちが最初に考えたアクションプランが「自主勉強会」の実施である。私たちが描くありたい姿のキーポイントとして「対話」があり、対話の重要性を広めるための手段としてこの自主勉強会という手段を選択した。

自主勉強会では、幅広い知識と、上司と部下・組織内外の垣根を越えた対等な立場で対話するスキルを高めるという目的を達するため、①参加者はみな対等②課題解決のための知識の底上げ③お互いが講師役になり説明力の向上というこれらの3つの効果を期待し、開催している。

また、対話の重要なポイントの一つとして、お互いに聴きあうことが重要であり、聴きあうためにはお互いが対等な立場になることが重要であると考えます。私たちが考える対等とは①情報量が同じであること②立場による上下関係がないことの2点ではないかと思う。

そして勉強会では、最大でも6人程度のグループに分け、その時感じた事をグループ内で対話をしてもらうこととしている。これは、ダイアログ真庭での対話の反省を生かし、できるだけ少人数で少しでも多く発言し、聴き合う機会を設けようとの思いからである。

第1回では、私たちがこれまで学んだ対話の重要性を伝えることに重点を置き、対話をテーマとして開催した。年齢も職場も異なる部署から27名の参加者が集まり、対話の楽しさを実感してもらった。また、他の職員が研修で学んだことを、勉強会という場で学ぶ事がなかったので新鮮であったなどの声をいただき、参加者からは好評であった。

第2回では、ファシリテーションを通じた会議をテーマに開催。参加者は、15名と若干少なくなはしたが、グループでの対話等によりその内容を実際に体験してもらうことでより実感したとの声も聴くことができた。

これらは、平成31年1月から取組を始め、目標としては月に1回のペースで開催したいと思っており、第3回目も3月19日に開催予定。また、

初めて私たち以外の者が講師を引き受けてくれ、好循環が生まれ始めていると実感している。

また、この勉強会は自主的な活動にこだわっている。業務時間中だとしても仕事上の立場による上下関係が生まれてしまい、対等な関係を築くことが難しいと考える。そして、自主的な活動であるため、参加者は能動的であり、少なからず自ら何かを学びたいという意識で参加してくれている。こうした事が対等な立場を実現できていると思うし、こうした事は自主的な活動でないと難しいのではないかと考えている。もちろん、自主的な活動であるため、残業



写真4 第1回自主勉強会の様子

代は出ない。自らのプライベートな時間を将来に向けて投資している状況だ。

将来的には、この中に地域住民が参加することも視野に入れている。こうしたつながりを内部から外部へ広げることで新たな気づきを得ることになるし、地域住民との信頼関係を築くことができれば、本来の住民ニーズの把握につながるのではないかと。また、知識を深めるだけでなく政策提言のようなものができる場になるよう様々な工夫をしていきたい。

これらの活動を継続することは並大抵の労力ではないが、「対話を通じて課題解決ができる組織」の実現に向け、色々と進化させながら取り組んでいきたい。

2 組織の価値基準の研究

内容は前述のとおりだが、誰もが共感し、理解できる真庭市の「価値基準」を早々に見極めることが重要で、何を真庭市は大事にしているのか、これからも価値基準の研究を継続していきたい。(図8)



図8 組織の共通価値基準(イメージ)

3 経営層へのアプローチ

この部会で学んだことのひとつに、地域を経営するためのキーマンは経営層であるということがある。これまで現状把握をするため部課長にインタビューを続けてきた。ここから分かったことは、20年先のことは具体的に考えられていないとしても、今現状で未来を背負うことになる後輩たちのことを強く意識していることは分かってきた。ただ、思いとは裏腹に現実ではなかなか実現ができないというジレンマも抱えているようであった。

今の経営層の判断が時には100年も200年も引きずってしまうことも考えられる。現に私たちは、テラルネッサンスの鬼丸氏の話にあったカンボジアの地雷の話で実感した。この地雷は、おそらく地雷を埋めることは目の前の戦争に勝つことだけを考えていたのだろう。そして、その影響は戦争が終わって何十年、何百年とその土地に住む人たちを苦しめるかもしれないとその当時は考えていなかったであろう。戦争とは状況が違うかもしれないが、未来に影響があるかもしれない事を判断できる立場の者が目先のことだけ考えて判断することの恐ろしさ、そしてそれに対する危機感のなさを考えると、真庭市という組織の現状は、本当に恐ろしい状況下にあると思う。

ところである。

こうした危機感を訴えかけることやそれぞれが思う部下の育成論等を対話により聴きだすことでお互いが新たなことに気づき、新たなことをやってみようという気を起こす人が出てくるかもしれない。

私たち3人以外の者や次年度に部会へ参加する2期生とも連携して本市の未来のために取り組んでいきたい。

4 アクションプランにおけるまとめ

私たちが目指すありたい姿を実現するには、対話が重要なポイントであり、対話が当たり前の文化となるような組織風土の醸成が鍵になる。対話を浸透させるためには、どうしても時間がかかりそれらを実現するための特効薬もない状況である。本来ならもっと経営層の立場になって思い切ったアクションプランを立てる必要があるかもしれないが、私たちではまだその領域に達していないし、現状を把握し尽くしたとも言えない。対話の重要性を広め、仲間づくりをすることが私たちの使命であり、私たちにまずできることだと思いこのようなアクションプランを掲げている。

まずは1年後、組織として「職員が対話について共通認識をもつ」「世の中の情勢にアンテナを張り、組織全体を俯瞰して自分の立ち位置ややるべき事を理解している」状態を目指し、掲げたアクションプランに満足せず様々な取組を実施していきたい。

V まとめ

私たちは様々な事に気づかされ、また、本気で真庭市の地域の将来について考えてきた。これまでの人生の中で地域や組織についてここまで考えることはなかったが、部会へ参加し、新たな気づきや学びの機会を得ることができたことは、心の底から良かったことだと思う。1年間のプログラムとしては、この論文作成とともに一旦は終了する。だが、ここからが本番で、アクションプランなどを実行して初めて本当に良かったと未来の人たちが評価してくれることになる。

最後になりますがこの活動に理解を示して快く送り出してくれた職場の皆様、本気で向き合っていたいただいた幹事団の皆様、全国各地から参加され、一緒に対話を続けてきた各自治体の参加者の皆様、この場を借りて感謝申し上げます。そして、私たちが実際に行動を起こすための決意表明も含めてそれぞれの思いを綴り、この論文のまとめにしたい。

○議会事務局 主査 角田正樹

研究会の最終回に投げかけられた言葉が頭から離れない。「危機感がない。このままではあなた方は20年後、住民から確実にいらないと言われる」と。この1年間の各チームの取組結果を受けての講評だったが、私たちの取組を全否定されたようで衝撃だった。自主勉強会の立ち上げや管理職との対話など、やりきった達成感に満足してしまっている自分がいた。心のどこかで誰かがいつかやってくれる、変えてくれるという甘えもあった。「部会に卒業はない」というフレーズ通り、ようやく今スタートラインに立ったばかりなのだと悟った。

真庭市として初参加であり、相談するマネ友(過年度参加者)もおらず、どう進めればよいのか混乱し不安であったが、3人1組という参加の仕組み、意見が言い合えるよきチームメイト、送り出してくれた職場の仲間に助けられ、挫折することなく何とか論文作成までたどり着くことができた。現状を変革していくのはそう簡単なことではないが、地域の未来のために何ができるか、何をすべきか常に己に問い続けながら、周りを巻き込んでこれからも取組を続けていく。

○総合政策部総合政策課 主査 河本直貴

今年度真庭市として初の人材マネジメント部会参加ということもあり、右も左もわからない状態から始まった。研究ではこれまで意識したことがなかった組織マネジメントや対話などの大切さを知ることができた。研究直後は「よし、やってやろう!」といつも思うのだが、職場に戻るといつもの周りの雰囲気や飲み、実行に移すことができないときもあった。また、途中何度も心が折れかけたが、ともに活動した2人に常に助けられ、1年間活動することができた。

今後は、この部会で出会った仲間や2期生とも協力し、自分たちのありたい姿に向かって日々勉強・活動していきたい。また、学んだことを他の職員に還元できるよう研鑽を積んでいきたい。

○総務部総務課 主任 山崎哲央

この部会に参加して今まで見えてこなかったものが見えるようになってきた。まだまだ見えているものは少ないかもしれないが、いつか自分が経営層になった時に、非常に大きな責任を果たし、未来へバトンタッチできるよう今から準備しても遅くないくらいだ。この部会に卒業はない・・・最初は理解できなかったこの言葉も今では自分なりにすっかり腹落ちした言葉である。まずは仲間づくりから。しっかりと確実にその責務を真剣に果たしたいと考える。



**1月25日 早稲田大学大熊記念講堂 大講堂にて
105自治体 330人の組織変革研究会**