定年まで働きたいと思う職場づくり

ある管理職は言う、転職は時代の流れだから…
それは、意見なのか、事実なのか、ドミナントロジックを転換せよ

平成３１年３月

宮崎県　川南町

佐坂　尋則

阿久根　浩史

綾部　康太

１　はじめに

この町の“気質”から生まれる“品質”

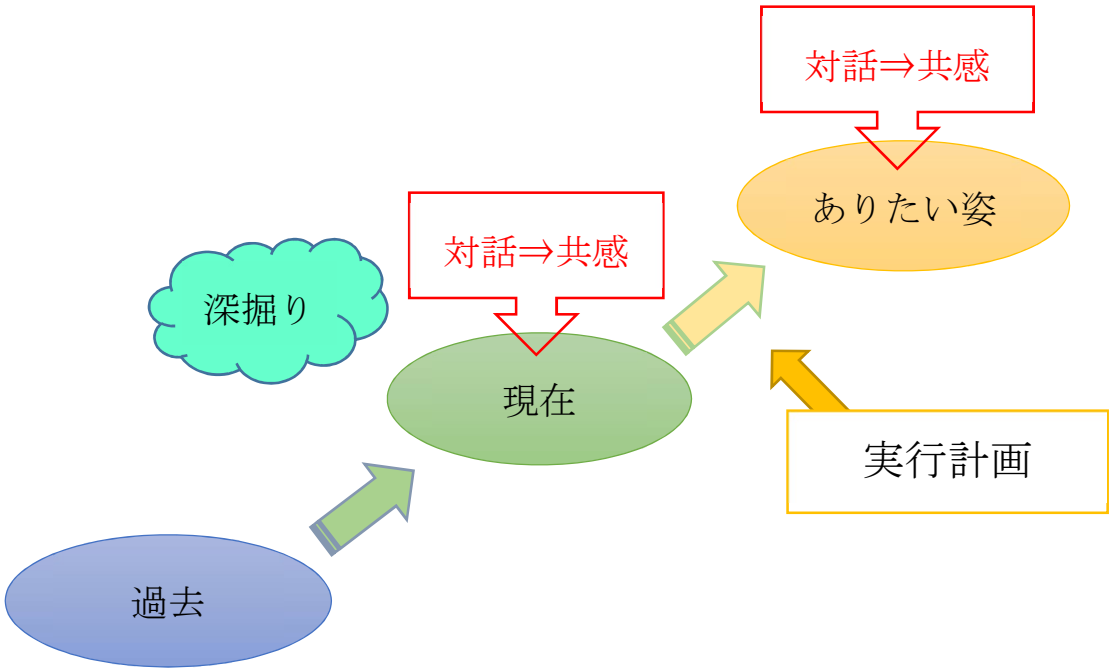
川南町は、宮崎県のほぼ中央に位置し、西には尾鈴山、東には日向灘に面している。山と海、そして広大な平野があり、豊かな自然に恵まれている。人口は、約１５，５００名、町職員数は１６９名（平成３１年３月現在）で農業・畜産・漁業のすべてが盛んである。

また、日本三大開拓地のひとつに数えられ、日本全国から農業を志す人々が集い拓かれた。

その精神は、この土地に今もなお根付いており、この町の住人にはこだわりの強い、職人気質な頑固者が多い。そんな気質のある町の人々が作りだす産品はどれも品質が高いと言われている。

私たち３名は、本町の人材マネジメント部会第６期生である。今回は係長級２名と主任主事級１名で参加した。

２　ありたい姿の探求



人材マネジメント部会は、『研修会ではない、現実を変える策を考える「研究会」』である。

この部会では、「対話」により人材や組織の「ありたい姿」・「ありたい姿に向けた実行計画」を自ら考え、見つけ出す場である。

今回、この部会に参加し、川南町役場の人材や組織の課題について、「観察・調査・実践」を繰り返しながら、現状を深掘りし、“真の課題”を見つけ、「ありたい姿」や「実行計画」を提言することを目的とする。

私たち３人は、過去から現在までのそれぞれのキーパーソンとの対話等を通じ、「現状の深掘り」を行い、「ありたい姿」に向けて、「実行計画」となるアクションプランの取組などを探求していくことにする。

３　現状把握

現状の把握のためには過去の組織はどんな組織であったのかを調べる必要があった。そこで、職歴も長く、さまざまな部署を経験している総務課長との対話を行った。

総務課長から聞いた過去の姿

・パソコンが一人１台の時代ではなかったので、協力しあって仕事をしていた。（協力しないとできなかった。）
・飲みにケーションなどにより価値感の共有を行っていた。
・町の行事・イベントへの職員の参加率が高かった。
・自治会の加入率が高く、人の転出・転入が少なかった。

など、組織のみならず、町として交流が盛んであったことがうかがえた。

一方、現在では、職員間の交流、コミュニケーションが希薄になっているとの話もあり、実際の現状を確認するため、４０歳以下の職員にアンケートを実施することにした。

アンケートの内容は、仕事をする上でのモチベーションや上司、同僚、組織間内でのコミュニケーションの状況などの項目を３人で作成し、メールにて各職員に協力をお願いした。

（対象者の年齢・男女の割合）

区分	男性	女性	合計
２０歳代	9	6	１５
３０歳代	２４	１４	３８
４０歳代	1	2	3
合計	３４	２２	５６

アンケートについては、忙しい中でも期限内に９割の方が回答をくれた。
このアンケート結果から驚くべき答えが多くあった。

自分の課以外の職員と１日に何人と話をすることがありますか？

「１０人以上」の回答は１人のみで、「１～３人」が最も多く５７．１％を占めた。「０人」との回答も２人となっている。

話す人数	人数	割合
０人	2	4.1%
１～３人	28	57.1%
４～９人	18	36.7%
１０人以上	1	2.1%
合計	49	100.0%

総務課長との対話の中では、一人一人にパソコンが配備されたことで、職員の仕事量は増え、時間に追われるようになったということであったが、職員同士の交流は、頻繁に行われていることがわかった。

しかしながら、各係間・各課間での連携に関する質問については、次のようになった。

内部での連携ができていますか？それとも縦割りですか？

「連携できている」との回答は３４．７％にとどまり、「よくわからない」との回答が最も多い５５．１％となっている。

	人数	割合
完全な縦割	5	10.2%
連携できている	17	34.7%
よくわからない	27	55.1%
合計	49	100.0%

ここで「よくわからない」と答えている状況は、連携がうまくいっているとは考えづらい。

また、転職に関する回答でも驚きの結果となった。

転職を考えたことがありますか？

「定年まで川南町役場」との回答は、３４．７％にとどまり、６３．３％の人は「考えたことがある」との回答である。

	人数	割合
定年まで川南町役場	17	34.7%
考えたことがある	31	63.3%
現在転職活動中である	1	2.0%
合計	49	100.0%

なんと、半数以上が、転職を考えたことがあった。

この結果に至る背景には、これまでの経験の中で、町民からの「理不尽」な苦情や上司との関係がよくないことなどから仕事にやりがいをあまり感じられなくなっていることがアンケートの回答から考えられる。

また、実際に近年の退職者の状況も分析してみた。

（過去１０年の退職者数）

	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	計
採用数	4	5	9	7	0	5	6	2	3	6	47
退職数（若年）	2	2	0	1	2	3	1	3	1	1	16

１０年間における採用数に対する若年層の離職率　３４．０％

うち在職５年以内　１９．１％

Ｈ２０以降の採用者の離職率　１９．１％

過去１０年で退職する人の３人に１人は、若年層であった。また、入庁５年以内の間もない職員の離職率も高いと感じた。

４　対話の実践

①　これまでの人材マネジメント部会に参加する中で、何度も繰り返し聞いた言葉、「それは、意見なのか？事実なのか？」。

今回のアンケート結果を深掘りする際、「それが意見なのか？事実なのか？」を再度検討するため、７月１７日、２４日、２５日にアンケート対象者の代表である３０代男性職員５名、２０代男性職員５名及び女性職員４名と対話を行った。

若年層の離職者が多い事実と現役の半数以上の若手職員が離職を考えたことがあるということを再確認するとともに、２０年後、５年後、３年後、１年後の理想の姿について意識の共有を図った。

↓

若手職員の考える「ありたい姿」とそのために取り組むアクションの作成

↓

②　８月６日から８日にかけて、若手職員との対話から生まれた「ありたい姿」と「アクションプラン」について、組織の意思決定のトップ集団である管理職１２名と対話を行い、組織全体のありたい姿として意識の共有を図った。

↓

③　一方でこれまで、先輩マネ友と話しをするとややこしくなるイメージがあり、対話をしてこなかった。しかし、人材マネジメント部会で他自治体の話を聞くことと幹事団のアドバイスを受けたことで、対話の必要性を感じ、１０月２日に先輩マネ友９名と「ありたい姿」と「アクションプラン」について対話を行い意識の共有を図った。

↓

意識を共有したことで、**組織**の考える「ありたい姿」とそのために取り組むアクションへ！！

5　ありたい姿を考える

私たちが考える最終的な人材・組織のありたい姿は、「やりたいことややりがいを持ち、定年まで働きたいと思う職場」「川南町役場の採用試験を受けて、働きたいと思われる組織」とした。

1．目指すありたい姿　自治体名：宮崎県川南町

20年後の地域・組織・人材のビジョン

- やりたいことややりがいを持ち、定年まで働きたいと思う職場
- 川南町役場の採用試験を受けて、働きたいと思われる組織

組織・人材のありたい姿（状態）<5年後>

- 自ら新しいことにチャレンジできる組織
- 月曜日が楽しみな職場

組織・人材のありたい姿（状態）<3年後>

- 意識・ビジョンを全職員が共有できる職場
- 縦割りでなく部署間を超えて連携できている職場

組織・人材のありたい姿（状態）<1年後>

- 話しやすい聞きやすい職場
（庁舎内の雰囲気が良い職場）

このありたい姿を達成するために、最終的な人材・組織のあり方を考え、近い将来からの具体的なアクションプランやありたい姿を目指すこととする。

6．取り組むアクションの詳細（一歩踏み出すシート）　自治体名：宮崎県川南町

誰が	いつから	誰と	何を	どこまで・どのように
3人で	• H30．9	• 総務課 職員電算係 • メンター	• メンター制度の充実 • メンター間での交流	• メンター制度の問題点の対話やメンターへの研修を検討する．
3人で	• H30．9	• 総務課 管財係	• BGM の導入	• 平成31年度の導入に向けて当初予算査定に必要な資料作成を行う。
マネ友と	• H30．9	• まちづくり課 総合政策係 • マネ友	• 意識・ビジョン作成への対話	• 全職員が同じベクトルを向く意識・ビジョンが作成できないか提案する．
みんなで	• H30．9	• 総務課 職員電算係	• 職員間でのランチミーティングの開催	• 厚生会の助成事業の一つとして提案する。
みんなで	• H31．1	• 総務課 職員電算係	• 新規採用職員の研修の充実	• 入庁後早い段階で全課の業務を体験し、職場の雰囲気や職員とのコミュニケーションを図る．
マネ友と	• H31．4	• 先輩マネ友 • これから参加のマネ友	これから参加するマネ友と先輩マネ友との対話	自分たちの経験や活動談の話をこれから行く人へ伝え、人マネ参加者の協力体制を作る．
マネ友と	• H30.10	• マネ友	最低年一回は、自分たちの取組の確認と対話	人マネに卒業はない．

６　アクションプランへのこれまでの取組

１１月１４日に、町長、副町長、総務課長にアクションプランの説明を行った。自分たちで考え行動を起こすことを期待しているようであり、背中を押してもらった。

（１）職場にＢＧＭを流す(^^♪

・職場の雰囲気、そして職員同士のコミュニケーション不足改善のために。
・来庁者が心地よく過ごしてもらうために。
・無音よりも適度な音楽があった方が仕事に集中しやすい！！

平成３１年度の導入を目指して、施工業者と打合せを行い、管財係からの予算計上を依頼した。導入している民間企業は多いが、自治体で導入しているのはまだ数少ない。

ただ、次年度に首長選が控えており、骨格予算の査定では計上できなかったため、新体制になって導入を再度提案する予定である。

（２）メンター制度の充実

現メンターとの対話を行うと、女性職員は相談を複数受け、メンター機能を果たしている状況であった。場合によっては、離職を踏みとどまらせたり、パワハラ的な問題の解消を行っていた。

しかし、男性職員は相談を受けることがほぼなかったとのことである。仲間内で飲みに行くことがあっても、相談をせずに自然と離職していく職員が多くいる状況であった。

メンターのほとんどが、人事から指名されて役割を担っているが何をしてよいのかわからないのが現状であった。

↓

１２月１３日に、メンター制度開始以来６年目にして初のメンター研修の実施！！
１５人の参加があり、各メンターに積極的に歩み寄る意識の変化が・・・

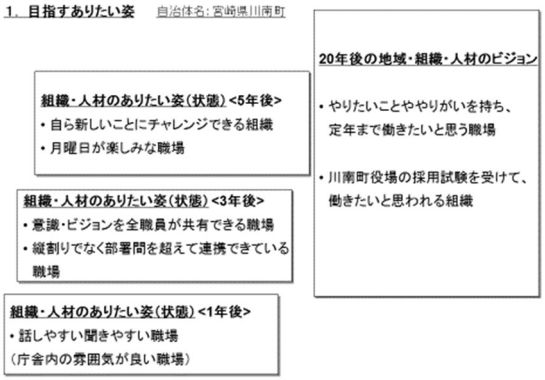
７　今後の取組について

２０年後の川南町役場の組織がどうありたいのか、どうあってほしいのか。主題である「定年まで働きたいと思う職場づくり」を目指すためにどういった取組を行っていく必要があるのか、３人で、時には先輩マネ友も含めこの一年近く悩んできた。

少なくとも職場環境が良くないとその職場に留まろうとは考えず、さらに、人間関係が良好でなければ、ますます離職も考えるはずである。

私たちが、２０年後を見据え、これから取り組んでいく内容として検討したものは、「５　ありたい姿を考える」で前述したとおりである。

今回検討した取組は、現在の状況から考えられるもので、住民ニーズの変化に合わせて対応を変化させていくように、今後のありたい姿も時代の変化や職場の体制とともに取り組む内容も見直していくことが必要である。



８　次年度に向けた展望及び取組

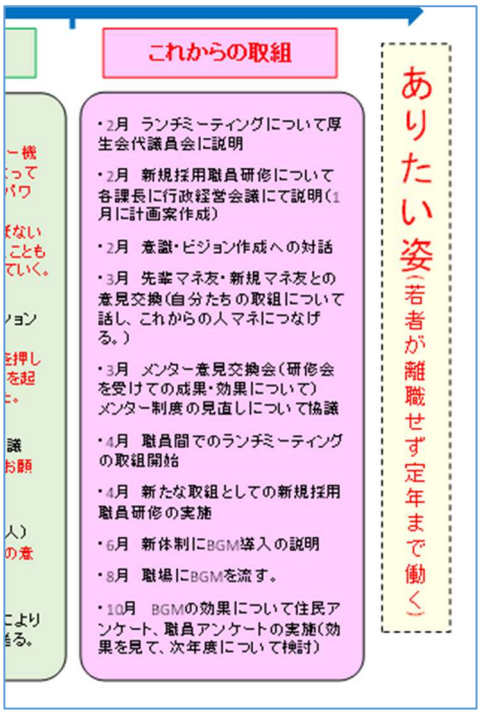
（１）次年度に向けた展望

平成３１年度は、統一地方選挙の年である。現体制で継続するのか、新体制に変わるのか、住民が選挙で決めることであり、私たちは、決まった体制の中でやることを（ありたい姿に向けて）継続してしっかりやることに変わりはない。

ただ、どちらの体制になっても早い段階で自分たちの考えや取組内容を説明する必要があり、理解を得られるまで対話を重ねていきたい。理解が得られた後には、取り組む内容によっては、予算を伴うものもあるため補正予算の要求に向けて担当係とも協議が必要になる。

また、職員間のコミュニケーションを図るための取組として職員厚生会への働き掛けも必要になる。

（２）次年度における取組



次年度における取組として人材マネジメント部会において検討したのは、右記のとおりである。人材マネジメント部会の中では、自分たちがやることだけを記載し、説明が不十分なところが多々あったため内容が伝わらなかったところがあった。

人材マネジメント部会での反省と再検討したものを、次年度における取組として、大きく次の三つに分けた。

雰囲気のよい職場づくり

職員研修の充実

職員間のコミュニケーションづくり

まず一つ目の「雰囲気のよい職場づくり」では、前述した「６　アクションプランのこれまでの取組」では、不調に終わった職場にＢＧＭを流す取組を、再度、行うことにする。

職場によっては、静寂した状況の中で業務を行っている課もあり、上司や同僚に声をかけづらい雰囲気がある。また、過去には庁舎窓口ロビーが静寂のあまり、町民から携帯電話の使用許可を聞かれたこともあった。

ＢＧＭを流す効果として、

・音楽がメンタルに作用する効果

・ＯＡ機器などの騒音を軽減することによるストレス解消や集中力向上

・来庁者が感じる印象が明るくなるなどの役場の好感度アップ

などが期待される。ＢＧＭを流すことは、外的要因ではあるが、職場の雰囲気向上、職員や来庁している町民のリラックス効果など、導入を試してみるのも一歩前に踏み出すための行動と考える。

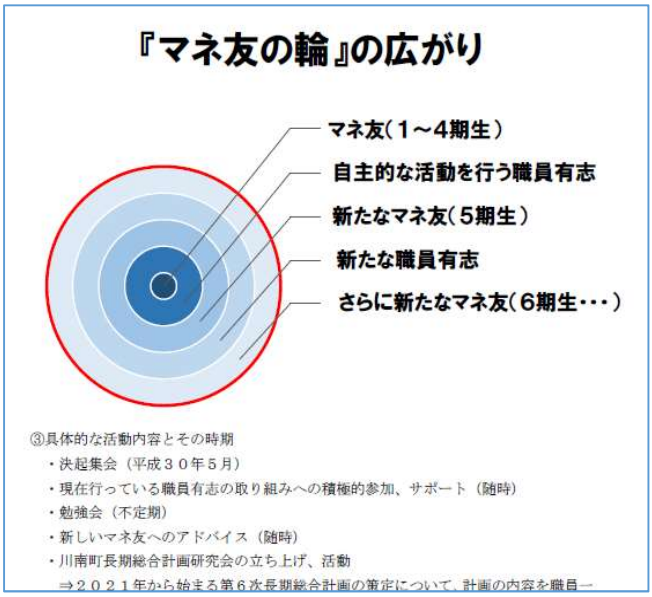
次に二つ目の「職員研修の充実」では、メンター制度と新規採用職員研修の充実に取り組むことにする。

現在、メンター制度を導入しているが、メンターが何をしてよいかわからない

部分もあり、メンターへの研修と制度の見直しが必要と考えるため、人事担当とメンターを交え、再度、メンター制度の構築を行う。

新規採用職員研修については、現在、４月上旬に副町長講話と服務関係等の講義、システムの取扱説明を１日で行っている。

今回は、その研修とは別に、全課において、半日程度在籍し、それぞれの課の職員、雰囲気、業務を体験することを新たに新規採用職員研修として実施する。



次に三つ目の「職員間でのコミュニケーションづくり」では、マネ友同士の繋がりと職員同士の課を越えた繋がりができるような取組を行うことにする。

マネ友同士の繋がりでは、前回の参加者（５期生）の取組でも挙げられている『マネ友の輪』の広がりを私たち６期生も大事にしたい。先輩マネ友と新規マネ友との対話ができる場を作る取組を行う。

また、職員同士に今以上にコミュニケーションをとってもらうための取組として、職員厚生会において、ランチミーティングの助成事業を新たに取り組んでもらうよう制度設計を立案し、提案する。場合によっては、職員厚生会の決定機関である代議員会の会議に参加し、ランチミーティングの導入の説明を行うことも検討する。

これらの取組によりリラックスした状態で仕事ができ、職場が明るくなり、職員同士が気兼ねなく話せる雰囲気を作る。

さらに、職員や場合によっては町民にアンケートを行い、成果を検証することにする。

９　最後に

「ありたい姿」に向けて、これまでの取組や次年度の取組を記載してきたが、人材マネジメント部会に“卒業はない”と言われる通り次年度の取組の成果をしっかりと検証し、次々年度への取組につなげ、その次の年度への取組にも継続していくことをコミットする。

私たち３人と先輩マネ友、今後参加するであろうマネ友との繋がりを大事にし、周りを巻き込みながら、北京の蝶々ならぬ、川南の蝶々が日本中を変えることを期待して終わりとする。

10　付記

佐坂　尋則

この部会に業務命令だと思うが参加することになり、他の二人に声をかけた。たぶん、快く引き受けてくれたと勝手に思っている。このメンバーで参加でき、楽しく一年間を過ごせたことに対し、本当に、二人には感謝している。

この部会に参加し、一番考えさせられたのは、「共感を得られるか」、「腹落ちさせられるか」ということである。

何か面倒なことを職員に頼むときに、快く引き受けてくれる人は、わずかで、この人が頼むから仕方ないかと協力してくれる人が少数で、忙しさを理由に断る人が大半ではないかと思われる（意見に近い、経験から）。理由を話し説明をすれば＋αが協力してくれる（腹落ちしていると思いたい。）。

この部会に参加するまでは、協力してくれない人は、しょうがないとあきらめていたが、「なぜ協力しないのか」、「協力しないのには、理由があるのではないか」、幹事団との対話の中で気づかされた問題だった。

今後も同じような状況が出てくると考えられるが、対話を大切にしながら業務を行っていきたい。

全然関係ない話だが、人材マネジメント部会と並行して「おつまみ研究会」としても三人で活動を行ってきた。もやし炒めを初め、研修先のラーメン店や餃子店で幹事団とも遭遇し、名店であることが確認できた。当然、地元でも打合せの後に活動した。１０月に結婚したメンバーを新婚にもかかわらず連れまわしたことを反省しているが、良い思い出ともなっている。

この三人で馬鹿なこともやりながら、楽しく一年間過ごせたことが、これから継続していく活動にも大きく影響すると思う。

最後に、もう一度言わせていただきたい、メンバー二人には、本当に感謝している。

阿久根　浩史

・社会的手抜きをしない
・一歩踏み出す勇気
・全ての人に山はあり、限界を決めているのは自分
・未来は来るものではなく、ツクルもの　等

この一年間、ポジティブな人マネ語録に侵される日々となりました。酔っぱら

ったら後輩に得意気に話（説教？）してしまいそうでコワいです。あーコワい！

これまで私は、担当業務や係の仕事を上手く回すことばかりを考え、組織全体をよくするという考えはありませんでした。時には、他部署へ業務を押し付け合う姿をみて、縦割りの古い体質だなあと思いながらも、何もしてこなかった自分は、結局組織のことを自分ゴトと捉えてなく、押し付け合う人と大して変わりなかったのかもしれません。

「地域経営をリードする自治体・職員にどう変わっていくか！！」という大きなテーマを掲げる部会に参加して、自分はどう変われたのだろうかと考えた時、この一年間では大きくは変われなかったと感じています。何十年も生きていく中で、身についたスタイルを急に変えることはやはり難しいです。

ただ、ポジティブ人マネ語録を浴びせ続けられたこと、川南町参加メンバー３人で組織のことを真剣に考え他の職員と共有したこと、他自治体の部会メンバーと話し合えたこと、同世代のテラ・ルネッサンス鬼丸さん、佐賀県庁円城寺さんの話を聞いたことにより、沢山の刺激を受け意識の変化は大きくあったと思います。

「部会に卒業はない。」という言葉どおり、組織のありたい姿を実現するためには、今後も自分たちで考え行動を起こしていかなければなりません。組織全体をよくすることを自分ゴトと捉え、できるだけ多くの人を巻き込みながらよりよい組織（地域）をつくっていきたいです。

綾部　康太

総務課より早稲田人材マネジメント部会への参加の話が来た時、「いろいろ勉強できるチャンス」と思った。しかしながら、最終的には私にとって、部会は戸惑いの一年で終わった。

第１回目の福岡会場にて、緒方幹事の話を聞いたときに、次々と聞きなれない言葉が出てきてピンと来なかった。

その中で、「気づき」という単語が出てきた。この単語は、先輩マネ友も口にする言葉で、仕事をしている時に『「こうしたらいいのに・・・」と思うこと』＝『気づき』だと思っていた。確かに、気づきは、経験や体験から得られるものであるとのことであったが、気づきには同時に「責任が発生」するとのことであった。

マザーテレサが愛した言葉で「暗いと不平を言うよりも自ら進んで明かりを灯しなさい。だれかがやるだろうということは、だれもやらないということを知

りなさい。」がある。
　まさに、私だ！と感じた。経験し、気づいたにも関わらず、話しやすい仲間と不満を言って終わる。「だれか気づいてやるだろう」と何もしてなかった。私のは、「気づき」ではないと思った。
　また、この部会では「対話」を第一にしている。自分自身話しをするのが苦手である。これに加え、対話には「相手を聴す（ゆるす)」ことで成り立ち、対話から自分の固定観念を打ち破り、相手の心奥底にある見えない思いが引き出せる。
　部会では、３人でありたい姿を探求し、若手職員や管理職、首長とも対話を行った。
　その中で、前述しているとおり「ありたい姿」や「それに向かうアクションプラン」を考えたが、しっかりと幹事団がいう「対話」となっていたのか自信がない。
　ただ幸いにも一緒に参加した先輩は真剣に話をしてくれ、先輩マネ友が１５人もの仲間がいる。
　この部会には「卒業」がなく、これからも続く。これからも「対話」になっているのか自分の中で問いながら、「気付いた」のであれば少しでも行動する。一人ではなかなか行動できない時は一緒に参加したマネ友、先輩マネ友を巻き込んでいきたいと思う。