

2019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

総務課 榎木 由佳

建設事業課 井上 博丞

議会事務局 今西 靖

1. はじめに

和東町は、京都府の最南端にあり人口は3,900人の山間の町である。

主な産業は、農業でお茶の生産に関しては碾茶の生産量日本一を誇っている。京都府景観資産第1号に登録。また日本で最も美しい村連合にも加盟し、近隣の市町村と共に「日本茶800年の歴史散歩」として日本遺産にも登録されている。

人口は毎年100人規模で減少し、職員数にいたっても83名と減少の一途をたどっている。

このような状況の中、人材マネジメント部会への参加も今年度で6期目となった。全体職員数に対するマネ友の割合も高く 1/5 を占めている。そのため人マネに対する理解度は高く協力体制も整っている。また、町長・副町長ともに元職員であり職員との人間関係も十分に精通している。



2. 過年度の研究及び取り組みの考察

過去の和東町人マネ参加者の取り組みや手法を考察して今後の取り組み、継続について考察する。

1期生：2014年度

・茶源郷クリーンアップの日（まちを愛する取り組み）

「日本で最も美しい村連合」への加盟を機に、職員有志で始業時間前の30分間で庁舎周辺の道路等を清掃する。自分たちのまちを愛するという気持ちが芽生えるために。

- 管理職会議の改善

事務連絡だけの会議から経営会議へ。町長の訓示等もペーパーに落とし見える化し、全職員に伝わるようになった。

- 和束茶（煎茶）の淹れ方体験

職員の大半が町外者で占められており、和束町の主産業であるお茶に関わったこともない職員もいる。和束茶について語れないどころか淹れることもできない。和束茶に関心を持つことから、和束町、和束茶への愛着に。

2期生：2015年度

- 昼友（ランチミーティング）

普段接点のない職員間の交流の場と機会の提供として。

- 町を知ろう会（町内散策イベント）

町に関する知識や関心を高めることを目的に既存イベントへの参加。

対象は全職員で自主参加としたが参加者は伸びず。

- 若手職員の対話塾

若手職員が対話になれるため、自分の意見をもって述べるができる職員の育成。

3期生：2016年度

- バディ制度

将来を見越した施策として、職員間でバディを作り教育系の職員を育成し、課内での縦の繋がりの強化、問題共有のために提案した。

- 係長・課長補佐の人マネ参加

キーパーソンや周囲の人間を動かすためにも、ある程度職場経験を積み、組織の傾向や過去の取り組み等、一定の詳しい知識をもった職員が人マネに参加すべきある。そのため職員研修担当課に人マネの狙いや、組織としてどのような職員に参加してもらいたいのかを再検討をしてもらう。

4期生：2017年度

- ・昼友（ランチミーティング）の復活

普段接点のない職員間の交流の場と機会の提供として。

5期生：2018年度

- ・ダイアログ研修

研修担当課と協議し、経営層から正式な決済をもらい勤務時間内で全職員がグループに分かれ参加する対話型研修。1回2時間程度で対話テーマあり。

- ・新人職員地域資源研修

町外出身の新人職員が町内の施設や観光スポットを知り、窓口業務や観光案内スキルの向上に繋げる。レンタサイクルによる観光スポット巡り。

以上のように人マネ参加者による取り組みは年度単位で実施されてきた。過去5年で年度を跨ぎ取り組まれたのは『昼友（ランチミーティング）』のみで継続性の難しさが伺える。理由としては、人マネ参加者とマネ友との連携・情報共有の少なさが考えられる。

他にも継続が難しい理由として自由参加型やオフサイトでの実施としたことや、研修時間が長いこと、堅い内容になり職員の中で嫌悪感を持たれたことなども考えられる。

今回、私たちが取り組むアクションを考える上で参考にしたのは、基本は勤務時間内で実施する、職員が気軽に参加でき継続できるようにと難しく堅くならないことである。

3. 組織の現状把握

組織の現状把握のため、管理職、中堅職員などからキーパーソンインタビューを行った。その結果、本町の課題として以下の現状が見えてきた。

- ・ 約10年前から町外からの就労者が増えだし、町や住民のことを知らない職員が増えた。また、住民からも「知らない職員が多く声を掛けにくい」との意見がある。
- ・ 自分達の町や住民のことを知ろうとしない、興味がない職員が多い。和束町のことを知る機会を持てる研修も少ない。

- 仕事を楽しんでいない、やりがいを持たない職員が多い。
- 近年、対人関係の悩みなどで休職者が急増している。
- 職員間のコミュニケーションがうまく取れていない。(財政難から一時的に定期採用を控えたため中間層的職員が少ないため)
- 自分の仕事しか興味がない。他に対しての関心が薄い。

インタビューの結果から見えた現状は、小規模自治体として顔が見える関係性であるにも関わらず職員間のコミュニケーション不足が露呈された。原因として挙げられたのは、職員が個々に仕事をしていて対話が少ないこと。他にもベテラン職員と若手職員の間には溝があることなどが考えられた。(財政難を理由に一時的に職員の採用を控えたため中間層的な職員が少ないことも原因の1つと考えられる。)

職員間での個人的な繋がりはあるものの、組織としての繋がりは希薄でありコミュニケーションの改善により縦・横・斜めの強い繋がり、職員間の風通しのよい関係性に期待する声が多くあった。

4. ありたい姿の作成プロセス

地域、人材、組織の20年後のありたい姿を考えるにあたり、町長・副町長・管理職3名からキーパーソンインタビューを実施した結果、以下のような意見があった。

地域

- 地域の人と繋がるためにも**飛び出す公務員**になるべき。

- 今、何をしなくてはいけないか考えるなら、まず今、何が出来ているのか考えるべき。
- 地域コミュニティに過度に行政が関わってはダメ。自主性が大切。
- 地域コミュニティは、役場職員に頼る体質。高齢者の比率が高く、若者の意見が反映されにくい。
- コミュニティの中にリーダーが必要。職員は前面に立たず縁の下の力持ちに。
- 職員が地域に入って、よろづ相談（地域担当職員の配置）が必要。

人材

- 自分を形作らないことが大切。
- 退職者の原因は、それぞれ違う。委託してでも心のケアの専門医が必要。早期に相談が出来る体制が必要。
- 現代病で何でもメール連絡で全てが終わる。活字では伝わらないこともある。目を見て話せば考えていることもわかる。言葉、対話の大切さ。
- 職員間の意思疎通が難しい職員がいるが、まずは本人の変わる努力が必要。自分から溶け込む努力。
- 退職者は悩みが共有できていない。管理職の責任も一部ある。濃密でなくても、ある程度のプライベートな繋がりも必要。
- 自分の範囲外には興味がない職員が多い。自分から考えて動ける職員に。

組織

- 組織で仕事をする。互いに信頼することが大切。個にこだわらず、協力。
- 住民のための仕事。仕事を選ぶことは出来ない。適材適所な人材配置は必要だが、職員もオールマイティーにならなくてはならない。自分のスキルを上げるべき。
- 職場の雰囲気作りが一番大切。思ったことが言える環境。モヤモヤがあると分裂してしまう。
- 職場に満足していない職員は辞めていく。それ以上を望む職員も少ない。
- 人数が少なくても給料に見合った職場になることが理想。

- ・ 適材適所な人材配置のためにも、まずは職員の能力を把握しないとイケない。人事評価の際に面談するなど、じっくり話す機会が必要。
- ・ 職場によって、事務の負担割合が違う。事務量の調査も必要。バランスの取れた職員配置。

以上のインタビュー結果を参考に 20 年後の地域、人材、組織の目指すありたい姿を決定する。

地域 地域コミュニティが活発になり住民と行政の連携による魅力ある街『ずっと暮らしたい活力と交流の茶源郷和束』

人材 少ない職員数で個々が得意分野で活躍し、変化する社会情勢に柔軟に対応できる職員。

組織 ワークバランスのとれた職場環境を確立する。

5. アクションプランの決定

上層部とのキーパーソンインタビューの結果を踏まえ、地域・人材・組織についてそれぞれに 20 年後のありたい姿を決定した。取り組むアクションプランは、組織の現状把握からも見えた「職員と地域の関係性の改善」を最優先にすべきと考えた。これには、町長とのキーパーソンインタビュー時にいただいた『**飛び出す公務員になるべき**』という言葉が大きく影響した。

具体的には、20 年後のビジョンとして「地域コミュニティが活発になり住民と行政の連携による魅力ある街『ずっと暮らしたい活力と交流の茶源郷和束』」、5 年後のビジョンとして「リーダーの育成や住民と行政が協働で行う街づくり」、3 年後のビジョンとして「地域コミュニティとの対話を大切にし、ここに暮らす人達の思いを活かし地域をサポートする」、1 年後のビジョンとして「職員の地域コミュニティへの積極的な参加。まず地域を知る。住民目線になって地域の状況を理解する」ことを目標に設定する。

職員と地域の関係性の改善、町内観光スポット研修等については、昨年の人マネ参加者も検討し正式な研修として提案したが実現に至らず『新人職員地域資源研修』として実施された。今回のキーパーソンインタビューやマネ友の助言から『住民からは「知らない職員が多くなり、声がかげにくくなった』』との意見も沢山聞き、やはり優先して取り組むべきと考えた。

取り組むアクションとしては、「飛び出す公務員」として職員が地域コミュニティに参加し顔を覚えてもらう。その第一歩として、まずは3人が地域コミュニティに参加し体験することで、地域の人と繋がり研修の受け入れ体制を築く。

目標としては、1年間をかけて全職員が地域コミュニティに研修として参加し、地域を知る、住民目線になって地域の状況を理解することから始める。

将来は、地域コミュニティの中でリーダーが育成され、住民と行政が協働し連携することで地域コミュニティが活性化することを目標とする。

幹事団フィードバック

地域コミュニティへの参加に特化したアクションプランを動画にして幹事団に提出した結果、『地域コミュニティ参加アクションに特化することも大事だが、組織の現状把握やキーパーソンインタビューなどから見えてきた組織、人材の課題が沢山あるのに、地域のことだけに特化してやるのはどうなのか。地域のことをゴールとしてやるのはわかりやすく、今できること、すぐに取り組めることをアクションプランとして考えているが、組織のマネジメントを変える、組織ムードを変えるということは大変時間がかかること。その時間がかかることこそ、早く取り組んでいかなければならない。すぐにできることはいつでもできる。長期的にみて、今取り組まなければいけないことを考える必要がある。』とのアドバイスをいただく。



を受けて再検討

アクションプランを軌道修正

幹事団フィードバックを受けて、地域コミュニティ参加のアクションプランよりインタビューで見えてきた組織、人材の課題を優先すべきとアクションプランの再検討をした。

まず何をしたらよいかと考えたときに、組織を支える屋台骨をしっかりと作らなければいけない。それを支える土台も必要である。それは何かというと人である。役場で働く職員の気持ちが一つにならないと組織はまとまらない。縦・横・斜めの繋がりが希薄になってきている中で、一番必要で大切なことは、やはり対話をする事である。人材マネジメント部会で学んだ対話することの大切さが今更ながら一番大事なのではないかと考えた。

インタビューではなく、「対等な立場で対話する」この事が大事である。そこで、若手職員との対話の時間を持つことが必要だと考えた。

対話の場には、各課から1名を人マネが指名し参加してもらおう。(指名することにも意味がある。ただの雑談の場にならないように。人マネに興味や関心をもっていない人にも参加してもらおう。いつもは自分から言葉を発信しない人の声を聴くため。)

硬くならず気軽に話せる場を設ける。対話を通して互いの事に興味や関心を持ち仕事への思いや悩みを話せる関係を築くため。



6. 和束の『わ』

【和束のわ】の誕生

和束の町章は、4つの旧村が合併によって束なり一つの町になったことを表している。

職員対話の場『和束のわ』は、対話の話・人の輪・調和の和・平和の和の意味があり、町章の4つの輪のようにつながり大きな輪になるようにとの思いがこもっている。



- ・管理職を除く全職員を対象とした対話の時間を設ける。各課から世代の違う数名を指名してフリートーク（仕事、趣味等）を通じて互いのことに興味や関心を持つ。回を重ねるごとに仕事への思いや悩みを話せる関係性を築いていく。

【第1回 和束のわ】

各課から、9人の参加者を対象に開催。

【第2回 和束のわ】

各課から、8人の参加者を対象に開催。

※【和束のわ】と並行して

地域コミュニティ参加型アクション『飛び出す公務員になろう』

- ・地域コミュニティに参加し、自分の働く町や人を知る。（農泊、観光案内、ふれあいサロン、地区の祭り、各種社会講座等）地域コミュニティへの参加を通し住民との距離を縮め住民が気楽に職員に相談できる関係性を築くアクションプランについては、今年度人マネメンバーのみが参加し受け入れ体制を整え次年度以降の全職員の参加につなげた。

7. 最後に

私たちがアクションとして取り組み始めたことは、とても簡単な事かもしれない。だが、対話することでそれまで知らなかったその人の人柄や考え方、仕事への向き合い方が見えてきた。相手を知ることによって仕事でのコミュニケーションがうまくでき、仕事の能率もあがる。

鬼澤幹事長から教えていただいた言葉で、『シンク・グローバリー アクト・ローカリー』 ～ 地球規模で学び考え、地域（現場）で働く。身近な社会（家庭・地域）身近なフィールドを大切にする ～

この言葉が心に響いたように、【和東のわ】のネーミングに込めた思いが職員に広がり、そしてこの「わ」が地域コミュニティにも広がって、和東のまちが一つの大きな輪になり、20年後のありたい姿につながっていくように、私たちはこれからも頑張っていきたい。

8. 付記 ～ 1年間を振り返って～

何年も前、「人材マネジメント」という言葉を初めて聞いた時、とても難しいことだなと思いました。人をマネジメントすることは容易なことではないし、自分はどちらかというと苦手だなと思っていました。そんな意識を抱きながら、今年度部会に参加する中で、幹事団の皆さんの「まず対話を通して人を知る」「対話をする中で働く環境が変わる」「仕事にやりがいを感じ意味のある仕事ができる」「自分の仕事によって誰かに貢献できている実感がもてる」そんな言葉を聞くうちに、自分の中で意識改革がおこなわれていくのを感じるようになりました。

誰かをマネジメントするのではなく、人との対話を通して自分がマネジメントされていることに心地良さを感じました。私たち6期生が取り組んだアクションプラン

【和東のわ】は、対話を通して互いの事に興味や関心を持ち、仕事がやりやすい環境を整えることを目的に、誰もが気軽に対話を楽しめる場を設ける事からはじめました。アクションプランとしては、とても簡単な事かもしれませんが、今一番必要な事であり一番大事な事だと思いました。これからの和東町にとって有意義なことに繋がっていくと信じています。小さな町だからこそできる事、役場と住民の皆さん、そして地域コミュニティで働く人が対話を通して交流を深め、共に高め合い協力しながら、和東の町を誰もが好きになり『住んでみたい、働きたい、遊びに行きたい』そう思えるまちづくりを目指して、このネーミングに込めた思いを20年後のありたい姿に繋がるように「ひろげよう つなげよう 和東のわ」を合言葉に頑張っていきたいと思えます。最後になりましたが、一年間で一番たくさんの対話を繰り返し共に頑張ってきた6期生の二人に、そしてお世話になった幹事団の皆さん、部会関係者の皆さん、人マネの活動に協力して下さった職場の皆さんに感謝申し上げます。一年間ありがとうございました。

和東町人マネ6期生 榎木 由佳

人材マネジメント部会に参加の要請があり、日頃忙しい業務の中で参加することに大きな不安がありましたが、第1回2回と研究会へ参加するにつれて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、問題の背景や物事を深く考えることの大切さを学ぶことができました。

自分たちの組織の現状を把握するため、管理職及び中堅職員にキーパーソンインタビューを行い、気づきと学びを数々得ることができました。またアクションプランとして若手職員との交流の場として『和東のわ』を開催し、対話を通じた経験学

習が出来たことにより、日々の仕事をするうえで受動的であった自分が能動的になれたことは大きな成長であったと思います。

自分が変われば周りが変わる、共に仕事をしていく上で対話することの大切さ、その意味を感じる事が出来たのもこの部会に参加したからです。

これからも多くの仲間を巻き込み 20 年後も『ずっと暮らしたい活力と交流の茶源郷和束』を目指して頑張っていきたいと思います。

最後にこの一年間たくさんの方々のご協力をいただき感謝申し上げます。

本当にありがとうございました。

和束町人マネ6期生 井上 博丞

思い起こすと 4 月に研修担当課から部会への参加要請を受け、重い足取りで第 1 回の研究会場である名古屋に向かいました。会場では、他の参加団体との温度差、人マネパンフレットに踊る「地域経営をリードする」、「地方創生時代の職員・組織を育て、創る」の文字に「場違いなところに来てしまったかも？」と正直感じました。

しかし、研究会が進むに連れ自分の中に変化を感じ始めました。それは、研究会で学んだ「微力であるが無力ではない」、「正解はない、自分たちで考え行動する」、「一歩踏み出す勇氣」等の言葉に背中を押されたからだと思います。

和束町でも組織、人材の課題は山積しています。それらは、決して単純ではなく様々な要因が絡んでいます。変革しようとも、すぐに結果が出ないことはわかっています。



しかし、和東町は職員数83人のうち人マネ参加者が18人も占めます。部会に卒業はありません。これからも増えてくるマネ友と力を合わせ部会で学んだ経験、小規模自治体の強みを活かした取り組みを実践していきます。

今、共に頑張ってきた2人と共同論文を作り上げ、ホッとすると同時に、まだ始まったばかりだと気を引き締め直しています。部会で灯った小さな火ですが、消すことなく細くても長い活動を続けていきたいと思います。

最後になりましたが、ご指導いただきました幹事団、事務局の皆様、忙しい中で快く送り出して下さった職場の皆様に感謝を申し上げます。本当にありがとうございました。

和東町人マネ6期生 今西 靖

9. 一年間の活動記録

2019年度 人マネ活動記録

日程	取り組み内容
4月24日	第1回研究会（名古屋）
5月17日	課題取り組み（市町村タイムライン、地域の現状分析）
5月20日	課題取り組み（市町村タイムライン、地域の現状分析）
5月17日	キーパーソンインタビュー（議会事務局：島川局長）
5月17日	キーパーソンインタビュー（税住民長：細井課長）
5月21日	キーパーソンインタビュー（税住民課：吉田補佐）
5月21日	キーパーソンインタビュー（地域力推進課：草水課長）
5月22日	第2回研究会（名古屋）
7月2日	課題取り組み（組織の現状分析）
7月3日	課題取り組み（組織の現状分析）
7月17日	第3回研究会（東京）
7月18日	第3回研究会（東京）
8月1日	課題取り組み（組織のありたい姿動画作成に向けて）
8月8日	課題取り組み（組織のありたい姿動画作成に向けて）
8月9日	課題取り組み（組織のありたい姿動画作成に向けて）
8月14日	キーパーソンインタビュー（税住民長：細井課長）
8月16日	キーパーソンインタビュー（堀町長）
8月20日	地域コミュニティ参加（農泊説明会）受入家族向け
8月21日	キーパーソンインタビュー（奥田副町長）
8月21日	キーパーソンインタビュー（総務課：岡田課長）
8月22日	キーパーソンインタビュー（議会事務局：島川局長）
8月23日	課題取り組み（動画原稿作成）
8月28日	課題取り組み（動画撮影、動画提出）
9月14日	地域コミュニティ参加（和東な夕げ）移住者との交流
10月4日	課題取り組み（フィードバックを受けて修正）
10月8日	課題取り組み（フィードバックを受けて修正）

10月9日	課題取り組み（フィードバックを受けて修正）
10月18日	第4回研究会（名古屋）
12月5日	課題取り組み（和東のわ打ち合わせ）
12月18日	課題取り組み（和東のわ打職員出席依頼）
12月23日	第1回 和東のわ開催
	会計：城野、福祉：森脇、建設：鎌田、地域力：西村
	総務：吉本、農村：藤川
12月24日	第2回 和東のわ開催
	地域力：北澤、建設：仲辻、総務：田中、税住：大木
	農村：中井
1月13日	地域コミュニティ参加（和東な夕げ）移住者との交流
1月14日	課題取り組み（これまでの取り組み模造紙作成）
1月16日	課題取り組み（これまでの取り組み模造紙作成）
1月30日	第5回研究会（東京）
1月31日	第5回研究会（東京）
3月4日	課題取り組み（共同論文）
3月5日	課題取り組み（共同論文）
3月9日	課題取り組み（共同論文）
3月10日	課題取り組み（共同論文）
3月11日	課題取り組み（共同論文）