令和元年度

早稲田大学マニュフェスト研究所人材マネジメント部会

共同論文

「小さい」からできること

岡山県美咲町３期研究生

水　島　寛　之　　須々木　珠　己　　三　舩　彰　文

2020. 3. 16

目　　次

第１章　序論
.....1

第２章　美咲町を取り巻く環境
１　現状把握 1
２　キーパーソンインタビュー 2

第３章　職員の現況と仮説
１　職員の現況 5
２　仮説 7

第４章　目標設定と実践～「小さい」を強みに～
１　目標設定とアクションプラン 8
２　実践 12

第５章　結論
１　気づき 15
２　来年度に向けた提案 17

第６章　付記
....19

第１章　序論

序論

（１）人材マネジメント部会

美咲町では、平成 29 年度から、風通しの良い職場づくりと組織の変革を担う人材を育成するため、早稲田大学マニュフェスト研究所人材マネジメント部会（以下「研究会」という。）に研究生を派遣している。

研究会では、「対話」の重要性を理解し、活用することで組織の活性化を目指すが、正解が示されることはない。各地方公共団体における課題は固有のものであり、他団体で成功した手法をそのまま取り入れてもうまくいかないことは既知のとおりである。自団体の置かれた状況を分析することで、自らの立ち位置を把握し、できること、できないことを判別したうえで熱意をもって取り組むこと、そのアプローチ方法を学ぶ「研究」の場である。

（２）目的

本論文の目的は、令和元年度派遣美咲町３期研究生（以下「３期研究生」という。）による１年間の実践とその振り返りを行うことにより、今後の美咲町における人材マネジメントの方向性とあり方について考察を加え、改革に必要な施策を提案することである。

（３）構成

本論文の構成は、次のとおりである。まず、第２章で美咲町を取り巻く環境について、政策的、組織的観点から幹部職員の証言を交えて概括する。次に、第３章で組織の活性化を妨げる要因を人材マネジメントの観点から考察し、第４章で解消するための手法を検討する。さらに、第５章でアクションプランの実践から得た結果や気付きを総括し、翌年度以降、美咲町で取り組む組織活性化策を提案する。

第２章　美咲町を取り巻く環境

１　現状把握

現状把握のため、各種計画の実施状況から美咲町を取り巻く環境について分析を行った。

（１）振興計画（マスタープラン）

人づくり、健康づくり、地域づくりを掲げ、定住促進プロジェクトを重点施策として取り組んできたが、いずれの施策も効果は頭打ちである。例を挙げれば、他団体に先駆けて始めた「こども医療」の対象者拡大などは、既に一般化し特色のないものになっている。

総じて五月雨式に事業を展開し、即効性を求めた結果、全体的に寄せ集めとなって

しまい、町の施策に連動性がなく停滞感が蔓延している状況である。即効性を否定するものではないが、地方分権改革以降の「地方のあり方」に鑑みれば、美咲町の独自性を分析し、長期的な視野から取り組むべき「スタンス」を設定する場面において、きちんと議論がなされないままであったことが原因ではないかと思われる。

※平成 30 年 12 月に新町長が就任したため、計画の全面改訂を予定している。

（２）総合戦略

PDCA、KPI 等によりプロセスの見直しと結果重視の姿勢を取り入れているが、ここ数年で取り組んだ事業は、既存事業の焼き直しであり、唯一新たに取り組んだ地方創生交付金事業は、組織的な議論が十分になされないまま進行した結果、行き詰まりを見せている。

（３）人材育成基本方針

今年度、人材育成の最上位理念として「職員基本理念」を策定した。これを受けて、令和２年度に人材育成基本方針を全面改訂するとしている。

また、今年度から、職員研修の講師として、人事院公務員研修所客員教授の高嶋直人氏を招聘し、人材育成に特化した研修を進めているところである。

社会情勢の変化等に伴って人々の価値観が多様化してきており、今後もその傾向が継続すると考えられる。持続可能な地域づくりを推進する行政としては、多様な人材を確保し社会情勢の変化に対応できる柔軟な組織づくりを進めていく必要がある。

今後は、町が求める職員像を「時代に合わせて再設定」したうえで、絶えず模索していかなければならない。

【まとめ】

・美咲町は、変化に対応できず行き詰まっている？

２　キーパーソンインタビュー

美咲町を取り巻く状況や今後の展望について、町長をはじめ幹部職員がどう捉えているか把握するため、次のインタビューを行った。

（１）町長

ア　現状認識

・政策面での停滞は著しい。この 10 年が失われた期間であり、今は産みの苦しみの時期であると認識している。最重要課題は、地域が自ら問題解決できる仕組みづくり。町内の先進地域を２つでも３つでも作って活性化したい。

・組織改革のテーマとして「１　行財政改革」「２　行政対象暴力への対応」「３　政

策の調整、推進、決定、検証」を掲げ、運営を軌道に乗せる。

イ　理念と方針

・「この町に生まれたから夢がかなった。」(カーリング選手のふるさとの想いを例に)夢を持てるような町、職場をつくっていきたい。
・大前提は「公正であること」。職員と当面の課題を達成しながら、未来を創る仕事をしていく。地域力の強化に職員が率先して力を発揮してほしい。

ウ　人的リソースについて

・本来あるべき組織としての機能が麻痺していると考えている。しかし、職員は決して怠けているわけではないし、能力が他自治体に劣っているわけではないと思う。
・６年後の 20 周年をひとつの区切りとして改革を進める。1 期目は、組織改革、特に幹部職員から着手する。町外出身者を副町長とした理由は、しがらみを断って行革を推進するためであった。
・気になることとしては、職員が一部のモンスタークレーマーに時間を奪われていることで機能不全に陥っているように見えること。
・また、所属長がプレイングマネージャー化しているため、業務の精査等必要な改革の陣頭指揮がとれない。働き方改革により所属長の役割をあるべき姿に戻し、組織を改革していきたい。

（２）政策推進監・総務課長（同時インタビュー）

ア　現状認識

・美咲町は、合併当初から子育て施策等の福祉施策を充実させてきた。
・現在、子育てだけでなく移住定住に係る活性化施策の一般化が進んでいる。基礎自治体が単体で頑張ってもパイの奪い合いにしかならず根本的に解決できない。

イ　理念と方針

・まちを多角的に整理・棚卸する必要がある。そのうえで、身の丈に合った計画を策定し実行する。基準は、何を残したいか、何を守りたいか。
・人口減少を受け入れること。こどもが労働力だった時代は遠い過去である。現状を踏まえ、どこに力をいれるべきかしっかり検討することが重要。
・顎があがって走っている状態。体勢を立て直して緩やかな下降を目指す。

ウ　人的リソースについて

・優秀な人材ほど町外に出ていく。教育は通信インフラが整っているのでどこでも受けられるが、「生きがい」「働きがい」を求めて町外に出て行くことは止められない。
・人が生まれ育った地域に定着する理由は、ふるさとへの愛着であり、この気持ちがＵターンにつながる。生まれ育った地域への愛着は、年を取ると地域への恩返しに

変容する。現役世代は魅力ある職場、退職者世代は地域での活躍の場が必要。
・過疎化が急激に進む岡山県北部で働く場所を確保すること。町単独では難しいので、近隣自治体で協力して取り組む。

（３）まとめ

以上を踏まえ、問題を解決し課題を達成するための組織体制・職員像を次のとおり検討した。

ア　どんな組織であるべきか

地方分権改革以降、市町村合併を経て現在に至るまで、行政のあり方は大きく様変わりしてきた。様々な改革が進められてきたが、いずれにおいても情勢の変化に現場が対応できず振り回されてきた印象がある。

このことから、昨日まで価値のあったものが、翌日には価値を失うような急激な変化を伴う状況であっても、「柔軟に対応できる組織」であることが最重要と思われる。

イ　組織の運営に何が足りないか

町長が言及していたように、組織が機能不全となっている原因の一つに、管理職の機能不全が挙げられる。かつての管理職はマネジメントに専念できる立場にあったが、現在は課長ですらプレイングマネージャー化している所属があるように、人員削減の影響や仕事量の増加が著しい。

限られた人的資源で効果的に仕事を回せる力、すなわちマネジメント能力の重要性が増しており、特に「管理職のマネジメント能力向上」が急務であると考えられる。

ウ　個々の職員は何が足りないか

政策推進監・総務課長のインタビューで言及のあった「パイの奪い合い」から脱し、「まちを多角的に整理、棚卸」するためには、担い手の育成が必要である。

美咲町の地方創生関連事業の大部分が既存事業の焼き直しであったように、現状では一部の課を除き新規事業を立案できていない状況となっている。この状況を打開するため「政策を立案・遂行できる職員」の育成が急務であると考えられる。

【まとめ】
・変化に対応できる組織の構築が必要！
・管理職のマネジメント能力向上が必須！
・政策を立案、遂行できる職員の採用、育成が急務！

第３章　職員の現況と仮説

１　職員の現況

美咲町が組織として変革するためには何が必要なのだろうか。

以下、人材マネジメントを意識しながら、職員の現況について分析を行った。

なお、職員を若手とベテランの２類型に大別し検証するが、近年の採用募集で受験可能年齢を 39 歳までとしていた関係で、便宜上、若手職員を 40 歳未満とし、それ以上をベテラン職員としている。

（１）職員採用について

近年、少子化の影響に加え、以前に比べて民間企業が好調であることから、公務員を志望する若者が減少しており、人材の確保はますます困難となっている。

また、集中改革プラン以降、慢性的な人手不足を抱えているが、予定人数の確保を目的とした紋切り型の採用を続けた結果、組織的な停滞にもつながっている。母集団の数が十分に確保されていれば優位性の検証も可能だと思われるが、人間関係の構築に問題を抱え、職場に上手く適応できない職員が増えている印象がある。

（２）職員構成と今後の見通し

図１は、総務課から提供を受けた資料をもとに、10 年ごとの状況を表にしたものである。なお、合併直後の平成 17 年度も参考に抽出した。

合併前の平成元、10、17 年度の職員数はほぼ横ばいである。合併後、正規職員が大量に退職したことにより大幅な減少となった。そのかわり、保育士を中心とした臨時非常勤職員が年々増加している。

平成 20 年から 30 年度にかけて、中途採用職員と女性職員の数が増加している。中途採用職員については、受験可能年齢を引き上げた影響で、平均年齢の上昇に一役買っている。また、女性職員の増加は顕著であり、とりわけ保健師・保育士等、専門職の影響が大きいが、事務職員数も少なからず上昇している。

今後の見込みとしては、平均年齢は高いままで推移することが予想され、歪な年齢構成がさらに進むと考えられる。また、男女比については、令和 10 年度にほぼ同数になると予想しているが、より早い段階で男女比が逆転する可能性もありうる。

【図１】

	平成元年		平成10年		平成17年		平成20年		平成30年		令和10年	
	男性	女性	男性	女性	男性	女性	男性	女性	男性	女性	男性	女性
総人数	287		282		367		320		350		202	
うち正規職員	278		273		260		204		210		199	
男女別総人数	173	114	165	117	149	218	134	186	130	220	103	99
うち正規職員	164	114	156	117	138	122	121	83	112	98	100	99
～29歳	24	14	45	36	19	13	4	9	10	22	5	5
30歳～39歳	43	33	32	14	50	35	54	36	19	24	9	22
40歳～49歳	48	47	42	40	30	40	31	16	53	38	19	24
50歳～59歳	49	20	37	27	39	34	31	18	28	12	53	38
60歳以上							1	4	2	2	14	10

※令和 10 年度は定年延長を想定し、対象年齢を 65 歳までとした。

（３）若手職員について

合併以後の新規採用職員は、半数以上が町外出身者となっている。

それに伴い、職員の価値観や倫理観が「地元公務員」から「職業公務員」としてのそれに転換しつつあり、仕事に対するスタンスも多様化していると考えられる。

また、地元自治会、消防団、保育園や小学校の活動等とのかかわりが薄く、地域とのかかわりを基盤とする役場の「良くも悪くも田舎風土な仕事のやり方」に馴染めていない可能性がある。

次に、育成体制であるが、新人研修は、岡山県市町村振興協会での集合研修が主体であり、職場での OJT については、町としての方針がないまま各所属に委ねられている。このため、基礎的な職務遂行能力の獲得にばらつきがあるだけでなく、身につきにくい状況が生まれていると思われる。

さらに、同年代の職員が少ないことで、仕事に対する悩みや気持ちを共感できる身近な存在が不足しているためか、メンタルダウンを引き起こす若手が増加している。

【若手職員の特徴】
・「地元公務員」から「職業公務員」に転換？
・基礎的能力が身につきにくい環境で、育成に「手がかかる」？
・悩み等を共感できる存在が不足しており「不安定」？

（４）ベテラン職員について

令和元年度時点で年齢構成は 40 歳代後半をピークとし、平成 15 年以前に採用された職員が中心となっている。若手職員とは反対に、ベテラン職員のほとんどが町内出身者であるため共通項が多く、合併前の旧団体ごとに差異があるとは言え、一般的に「同質性」の高い組織であると言える。

おおむね 40 歳代前半から課長補佐となりプレ管理職として現場の管理監督を任される立場となるが、人員削減と仕事の増加・多様化の影響で、全員がプレイングマネージャー化している。

その影響で、部下や後輩の育成、マネジメントに注力できない状況となっており、「最も仕事をする者に多くの仕事を割振って回す」ことに終始している。

残念ながら、仕事を均等に配分すると途端に仕事が回らなくなるのも事実で、そのことに気が付きながらも、対策できない状態である。

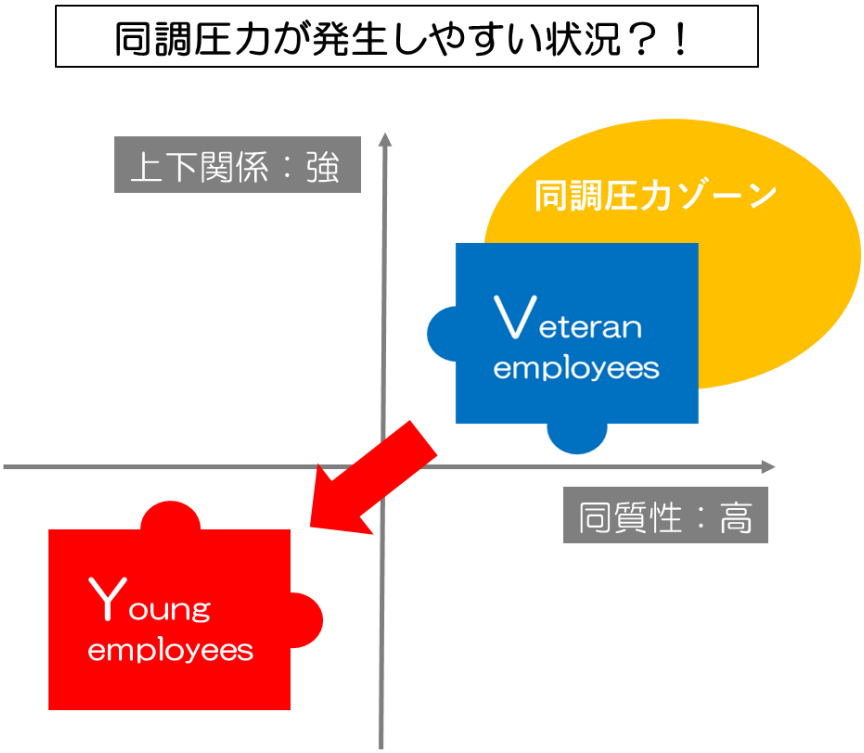
また、本町には、事務処理能力の高い職員は多いものの、地域や組織を変えるためのアイデアや手法に長けた政策立案能力の高い職員は多くないと言われている。その例として、令和元年度から副町長をトップとした政策調整会議が設置され、新規事業は必ずこちらで審議をしてから予算化することとなったが、委員となった幹部職員からは、職員の資料作成、説明能力の不足と方向付けの不明確さについて多くの指摘が

なされている。

【ベテラン職員の特徴】
・ほとんどが町内出身者で「同質性」が高い？
・自分の仕事で手一杯で育成に注力できない？
・管理職は「プレイングマネージャー化」？
・遂行できても「政策立案」できる職員が少ない？

2　仮説

前述のように、本町は町内出身のベテラン職員が多数を占めており、「同質性」の高い組織である。そのこと自体に問題があるわけではないが、小規模で地域性が強く他から影響を受けにくい職場に、公務員制度特有の「逆転できない」上下関係が介在することで、必要以上に「こうあるべき」といった「同調圧力」が生まれ、多様性が損なわれやすい状況である。



また、若手職員とベテラン職員では、程度の差こそあれ「働き方」や「人生」に対する価値観が異なるように思われる。一般にジェネレーションギャップと言われる現象があるが、本町においても、年齢差が大きいほどその傾向が顕著であると推察される。

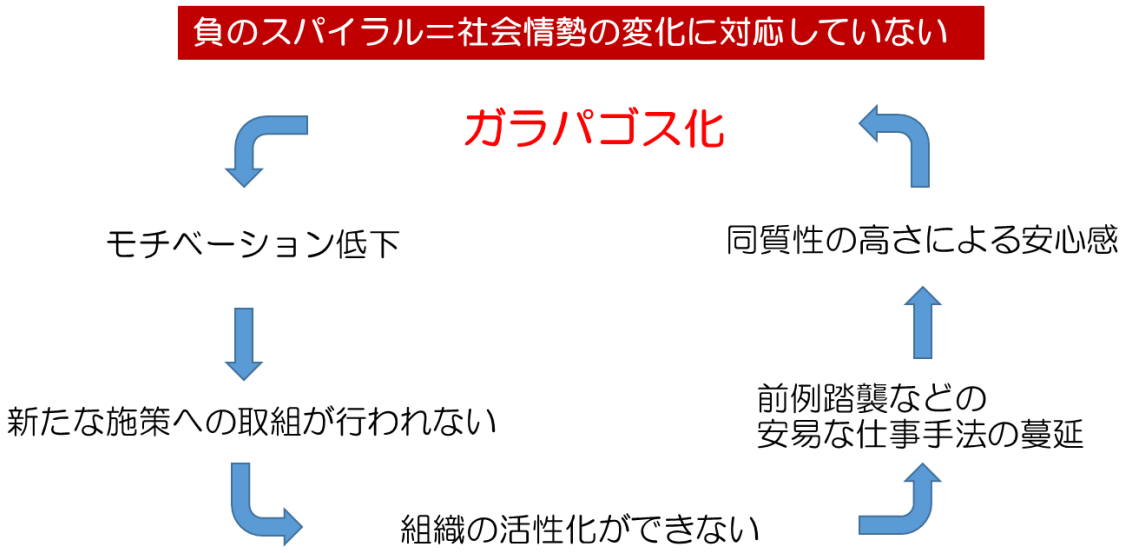
こうしたなかで、若手職員は、馴染めない価値観と、基礎的な職務遂行能力が身につきにくい環境の中で、身動きが取れなくなっている可能性がある。

一方、ベテラン職員は、人員不足と業務量の増加と自らが手一杯でありながら、手のかかる若手職員の面倒を見なければならず、負担感が一層高まっている。

これらのことから本町の特色を推察すると、次のとおりである。

「ベテラン職員に余裕がなくなると、強い同調圧力が生じる。そして、若手職員が追い込まれやすくなるだけでなく、追い込まれた職員の仕事を周囲がフォローせざるを得ない状況となり、組織全体のやる気やモチベーションの維持に悪い影響を与えや

すい組織的性質がある。」



【仮説】

・「同質性の高さ」＋「他から影響を受けにくい環境」＋「公務員制度」が余裕のない職場を通じて「同調圧力」となり、職員のやる気やモチベーションの低下を引き起こしているのではないか。

⇒その結果として、「ありたい職員の姿」ではなくなっている！？

第４章　目標設定と実践～「小さい」を強みに～

１　目標設定とアクションプラン

（１）目標設定

変化に対応できる組織・体制の構築を担う職員像が「ありたい姿」だとすれば、どのような職員像を設定すべきだろうか。研究会で示されたバックキャスティング※を用いて次のとおり検討し、次の目標を定めた。

まず、５年後に「ありたい姿」となるよう設定し、３年後、１年後と通過点ごとに達成目標を定めたうえで、アクションプラン（取組の計画）に取り掛かることとした。

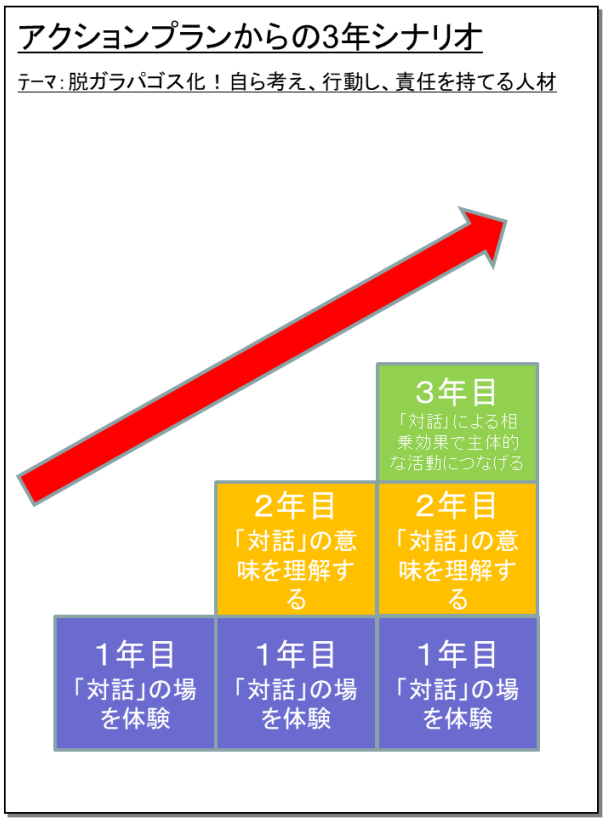
※未来のある時点に目標を設定しておき、そこから振り返って現在すべきことを考える方法。

目標　：　脱ガラパゴス化！　自ら考え、行動し、責任を持てる人材

＜５年後＞
・認め合える人間関係の構築
・脱プレイングマネージャー
・個の役割が明確
・意見を自由に言える
・自ら考え、行動し、責任を持てる人材
　→脱ガラパゴス宣言！

＜３年後＞
・変わるきっかけを自ら作り出せる
・組織・人を客観的に捉えることができる
・**対話が当たり前の組織**
　→職員一人ひとりが主体的に活躍

＜１年後＞
・対話の意味を理解できる
・人間関係を大切にできる
・残業を減らし、休暇を取りやすくする
　→職員全員が対話の場を経験・理解



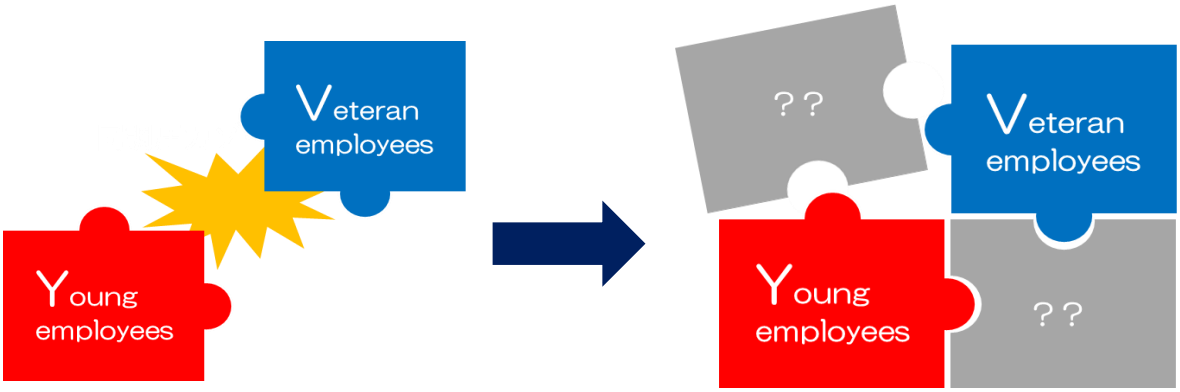
（２）アクションプランの検討

どうすれば、自ら考え、行動し、責任を持てる人材に近づくことができるだろうか。

私たちの仮説の中で、若手職員とベテラン職員の価値観のギャップについて指摘したが、これを避けてしまうと５年後の「ありたい姿」に到達しないと考え、若手とベテランの相互理解を進め、「対話が当たり前の組織」となることを当面の目標とした。

検討にあたっては、ものごとを単純化するため、組織をパズルのようなものと仮定した。職員はそれぞれ固有の形をしているため、直接はつながらない。よって、「かみ合わない形をしているものをつなぐ取組」を計画するよう心掛けた。

●かみ合わないものをつなぐ【イメージ１】



当初私たちは、組織の悪い面ばかりに目を向けていた。しかし、アクションプランの策定時期に、研究会幹事団から、「悪いところばかりあげつらうのではなく、強みを意識してみれば」とのアドバイスをいただいたことから、課題を達成するための起点となる「強み」について次のとおり整理した。

ア　平成 30 年度に、これまでの研究会参加者で構成する「美咲町人材マネジメント検討会議」を創設しており、協力を得やすい状況

イ　３期研究生のうち須々木が職員研修の担当であるため、「ありたい姿」を実現するための研修をオンサイトで企画可能

ウ　職員同士がほぼ顔見知りで一人ひとりのキャラクターを把握済みであるため、飲み会や勉強会などオフサイトでの取組を企画しやすい状況

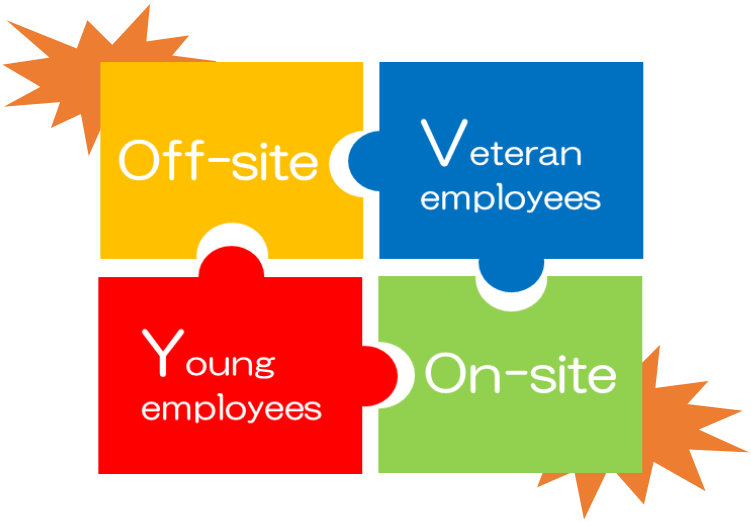
【美咲町の強み】

オンサイトの取組を自ら企画可能であることが最大のアドバンテージであり、「小さいからこそできる」ことだと気づかされた。

（３）小さいからできるアクションプラン

以上の経過から、強みであるオンサイトの取組にオフサイトの取組を組み合わせてオンとオフの両面から進めること、かみ合わない形をしているものをつなぐ取組のツールとして「対話の体験」を切り口として進めることとした。

●かみ合わないものをつなぐ【イメージ２】



オンサイトでの進め方としては、最初から若手職員とベテラン職員をつなぐ取組を進めるのではなく、別々にスタートすることで抵抗感なく気楽に参加できるよう配慮した。

オフサイトでは、オンサイトでの取組を補完するため、「研修の復習」と「対話の体験」を気軽に体験できる取組を企画することとした。

なお、余裕のない職場環境を改善し職員の心理的な安心安全を確保するため、窓口業務の改革についても企画したが、人材マネジメントに直接関わらないため、ここでは紹介のみとさせていただく。

策定したアクションプランは次のとおり。（今年度実施分：黄色で着色）

【令和元～２年度～アクションプラン】

誰が	いつから	誰と	何を	どこまで・どのように
３人で	・令和元年度から	・窓口業務担当者と	・余裕のない職場環境を改善するため、窓口業務の改革を行う。	・職員の心理的な安心安全を目指し、オフサイトミーティングを活用しながら対話による改革を推進。
マネ友と	・令和元年度から	・若手職員と	・若手職員同士で対話を体験。	・研修担当者と連携し、職員研修（オン）として位置づける。参加しやすい対話の場作りを心掛ける。
	・令和元年度から	・ベテラン職員と	・ベテラン職員同士で対話を体験。	
マネ友と	・令和２年度	・職員間で	・若手とベテランの間で対話の機会を創出。	・研修担当者と連携し、職員研修（オン）として位置づける。参加しやすい対話の場作りを心掛ける。
３人で	・令和２年度	・職員間で	・自主学習会の場づくり	・個々のスキルアップから業務遂行能力向上を図る。 ・学びたいことをリサーチし、職員同士で補完しあえるような仕組みを構築。
３人で	・令和２年度	・女性職員	・働きやすい職場について、女性の立場から提案	・女性職員に自分のキャリアを意識してもらい、主体的に考えるきっかけづくりに取り組む。
マネ友と	・令和２年度	・全職員	・人材マネジメント研修in美咲 ★研究会幹事団への研修オファー	・「対話を理解する」を意義・目標に全職員への浸透を目指す。

2　実践

（１）オンサイトで取り組んだ研修

研修担当者と連携し、対話の実践を職員研修として位置づけ、安心安全な場を提供することで自由な発言を促し、対話の心地よさを実感してもらうことを目的とし、次の研修を開催した。

【オンサイトの概要】

種別	概要
８月 27 日 若手職員のための研修	人材マネジメント研究会参加者と若手職員（採用 10 年目まで）の交流を図り、仕事のやり方、同僚・先輩・上司との付き合い方、課題の発見方法などを対話方式で考える。
12 月 11 日 課長補佐研修	人材マネジメント研究会参加者と課長補佐で交流を図り、仕事上での悩みや、部下・同僚・上司への日頃の思いを対話方式で考える。

ア　若手職員のための研修

３期研究生が主体となり、主に入庁 10 年目までの若手職員を対象とした研修を実施した。あらかじめ用意したテーマについて、若手職員同士がワールドカフェ方式※で話し合い、自らを振り返りつつ、気づきを得ることが狙いである。

※カフェでくつろぐようなリラックスした雰囲気で行う会議のこと

「対話のためのテーマ」
・マネしたい上司・先輩・同僚の言動
・マネしたくない上司・先輩・同僚の言動

イ　課長補佐研修

３期研究生が主体となり、課長補佐級の職員全員を対象とした研修を開催した。若手職員のための研修で出た意見を元に、ワールドカフェ方式で「対話」を進め、気づきを得ることを目的とした。

なお、ベテラン職員を代表して課長補佐を対象とした理由は、昇任昇格試験に合格した幹部候補生であり、私たちが設定した５年後、ありたい姿に到達したときの所属長を想定したためである。

「対話のためのテーマ」
・若手職員の「マネしたいマネしたくない上司・先輩」についてどう思いますか？
・職場で困っていることは、何ですか？
・働きやすい職場にするには、どうしたらいいでしょう？

（２）オフサイトで実施した取組

ア　ハラスメント的暴露トーク、アルコールブレスト※大会

美咲町人材マネジメントアドバイザーとして招聘した人事院公務員研修所客員教授高嶋直人先生にご協力を頂き、オンサイトの研修効果を高めるため、職員が講師と交流できる場を設けた。

参加者は、オンサイトでの研修に参加した職員の中から選定した。その際、階層や職種を絞ることで、顔見知りの多い安心安全な場となるよう配慮した。

また、自由で活発な意見交換ができるよう遊び心のきいたチラシを作ってＰＲした。

※アルコールブレスト：アルコールを飲みながらリラックスして行うブレインストーミング（意見交換）のこと。自由に意見を言ってよいが、他の意見を否定するのはルール違反。

イ　出張財政出前講座

番外編として、福岡市元財政調整課長の今村氏を講師に迎え、出張財政出前講座を開催した。

元々は、１期研究生の林田課長代理が企画したものだが、研修で体験した財政ゲーム「シュミレーションふくおか 2030」は、対話の要素が強く研究会の趣旨に合致しており、人材マネジメントの観点からも大変有意義であったため、研究生が主となって開催した。

なお、今村氏とのスケジュール調整の関係で、１月５日（日）（仕事始めの日の前日）に開催することとなってしまったが、美咲町職員だけで 40 人以上が参加するなど、大変盛況であった。

【オフサイトの概要】

種別	概要
５月 20 日 **ハラスメント的暴露トーク**	ハラスメント研修の前段として、「美咲町のハラスメント事情」について「対話」による情報共有を図る。 **テーマ：一番ひどかったハラスメントは？等**
11 月 25 日 **アルコールブレスト大会** （管理職）	人事評価の評価者研修の前段として、「風通しの良い職場」をテーマに「対話」による情報共有を図る。 **テーマ：一緒に仕事をしたくない後輩は？等**
１月５日 **出張財政出前講座**	難しい印象のある財政について、シュミレーションゲームを通じて理解を深める。 **講　師：福岡市元財政調整課長　今村氏** **テーマ：財政健全化ってなんだろう？**
１月 16 日 **アルコールブレスト大会** （保育士）	働き方改革研修の前段として、「働きやすい職場」をテーマに「対話」による情報共有を図る。 **テーマ：職場で頼りになるのはどんな先輩？等**
２月６日 **アルコールブレスト大会** （土木技師）	メンター育成研修の前段として、「技師としての仕事」をテーマに「対話」による情報共有を図る。 **テーマ：後輩に伝えたい技師のやりがいは？等**

【オンとオフの連携】

連携

	オンサイト（表）			オフサイト（裏）		
開催日	タイトル（講師）	対象	参加	タイトル	対象	参加
4月11日	若手職員に必要な作法（高嶋先生）	一般職	74	-	-	-
4月12日	マネジメント研修（高嶋先生）	管理職	84	-	-	-
5月20日	採用面接官研修（高嶋先生）	任意	24	ハラスメント的暴露トーク	若手職員	16
5月21日	ハラスメント研修（高嶋先生）	管理職	85	-	-	-
8月20日	ハラスメント研修（高嶋先生）	一般職	79	-	-	-
8月27日	若手職員のための研修（研究生）	若手職員	25	-	-	-
11月25日	人事評価研修①（高嶋先生）	管理職	82	アルコールブレスト大会	管理職	9
11月26日	人事評価研修②（高嶋先生）	一般職	88	-	-	-
12月11日	課長補佐研修（研究生）	課長補佐	33	-	-	-
1月5日	-	-	-	出張財政出前講座（今村氏）	任意	65
1月16日	働き方改革研修（高嶋先生）	一般職	77	アルコールブレスト大会	保育士	10
1月17日	働き方改革研修（高嶋先生）	管理職	73	-	-	-
2月6日	メンター育成研修（高嶋先生）	主任以下	54	アルコールブレスト大会	土木技師	10

【ポスターセッション用資料】

第５章　結論

1　気づき

これまで実践してきた内容を踏まえ、一年間の活動を振り返る。

（１）若手職員のための研修

「意見を聞けて、聞いてくれてよかった」「どんなことを考えているか共有できた」「こんな研修なら、また受けたい」等、これまでの職場研修では聞かれなかった感想を得られた。普段は受け止められ方を気にして自らの考えを披露することが少ない職員も、「対話の形式」を踏むことで、無条件に受け入れてもらえる安心感を得たのではないだろうか。

このことから、私たちのねらいである「安心安全な場を提供することで自由な発言を促し、対話の心地よさを実感してもらう」ことについては、一定の達成が得られた

と考えている。

しかしながら、とある参加者の後日談では、「主催者側は職場の先輩で構成されており、一定の圧力を感じながらの研修」であったことを窺わせる発言があったことは見逃せない。いくら我々が心を砕いてフラットな「対話」を浸透させようとしても、元々の上下関係が無意識のうちに邪魔をして、発言の「忖度」を生み出している可能性があることには今後の取組をするうえで十分に配慮すべきであろう。

（２）課長補佐研修

正直なところ、ベテラン職員については、人生経験が豊富であり様々な研修をうけているため、辛辣な意見が多いのではないかと心配していたが、「いろんな考え方、意見が聞けて自分の考えを見つめ直せた」「思わずうなる意見が多かった。楽しく話せ、聞くのが苦痛でなかった。」等々、好意的な意見が多かった。特に、若手職員の「マネしたいマネしたくない上司・先輩」像については、会場での対話を盛り上げるための良い燃料となったようである。

小規模団体であるため、顔見知りの職員が主催する研修に対し、無難に好意的な回答をしようという向きもあろうが、アンケート回収 20 件のうち 15 件で「対話ができた」との回答があったのは、素直に喜ばしいことである。

（３）オフサイトでの取組

アルコールの場での対話であるため、より突っ込んだ意見が多く、参加者にとっては大変有意義だったのではないかと思う。ここで感じたことは、どの参加者も、「総論としては」、組織の停滞を案じ、時代の変化に取り残されそうになっていることを意識していることであった。

残念だった点としては、本来ならば全職員を誘いたいところであったが、会場のキャパシティや、対話が成立する人数の関係で、一部の職員しか誘えなかったことである。機会があれば、来年度以降も未参加の職員を誘い、オフサイトでの対話を継続していきたいと考えている。

その他、印象に残ったこととして、声をかけた職員が、毎回ほぼ参加してくれたことが大変嬉しかった。おかげで、２回３回と回を重ねる自信となった。また、出張財政出前講座において、講師の今村氏が、研修の最後に感極まって涙を流していたことも印象的であった。自らの仕事に誇りを持ち、熱く仕事をしていることの証明であり、参加者も大いに感じるところがあったと思う。

（４）総括

今回の取組は、１、２期研究生の多大な協力が得られたこと、参加した職員からおおむね好意的に受け止められたこと等から、「対話を体験する」ことの第一歩としては予想以上に成功したと考えている。

しかしながら、仮説の段階で、「若手職員とベテラン職員」という対立構造を設定し

たため、そこに当てはまらないその他の問題について検討できなかったことが大きな反省点である。

特に、女性職員の働き方については、年々組織構成率が増えていることから、早急に対応すべき課題であると考えられる。改善されてきたとは言え、女性の所属長が２名であることから窺えるように、本町は依然として男性中心の職場であることに配慮が必要である。

２　来年度に向けた提案

以上を踏まえ、来年度以降、美咲町で取り組む組織活性化策として、次の３点を提案する。

提案１　研究会幹事団へのオファー

研究生主催の研修については、おおむね好評であった。しかし、やはり私たちは専門家ではないため、方向性を示すことはできたとしても研修の密度や論理的な説得力には欠けているところがあったかもしれない。アンケート回収 20 件のうち 12 件で「時間が少し長い」との回答があったのは、その現れだと思われる。

現在は、「対話の体験」というテーマで緩めに開催しているため、ほころびが表出しにくい段階だが、今後、組織変革のための「本格的な対話」に取り組み始めたとき、行き詰まりが生じる可能性がある。

次のステップとしては、「対話の理解」をテーマとし、その意義・目的を組織変革のためと位置づけ、職員全体に浸透させる必要があるが、今よりさらに踏み込むため、特別な仕掛けが重要だと思われる。

そこで、令和２年度の職員研修において、本家本元である研究会幹事団を招聘し、「人材マネジメント研修 in 美咲」として全職員を対象とした研究会を開催することを提案する。私たちが体験したプロの説得力で、取組の効果を加速させたい。

研究会幹事団を招聘し、全職員を対象とした研修を開催する。

提案２　管理職部会への研究生の派遣

今回の取組では、若手とベテラン職員をつなぐことを目的として、入庁 10 年目までの職員と幹部候補生である課長補佐を対象とした研修を行ったが、両者に共通する意識の深層として、「わかっているけどどうしたらいいかわからないからやらない」「やらないといけない気がするけど自信がないからやらない」といったマイナスのメンタリティも感じられた。

仮に美咲町を民間の営利法人に置き換えてみた場合、変化に対応できなければ経営が悪化し倒産するため、組織としてそのようなメンタリティは起こりにくいであろうし、起こったとしたら淘汰されてしまう。

改めて言及するまでもないが、公務員特有の身分的安定性、つまり、「頑張っても頑張らなくても給料は同じ」という現実が、悪い方に影響していることの証拠だと思われるが、一方で職員研修による効果には限界があることを露呈しているとも言えるであろう。

そこで、この事態を打開する一つの方策として、所属長の影響力を活用する方法を提案する。

所属長は、自身の組織における責任や役割を最も自覚している階層であり、所属におけるリーダーシップとマネジメントの頂点である。そのため、今後は所属長（あるいは所属長に昇格する直前の課長代理）を組織変革のターゲットとすべきである。

折しも、研究会は、令和元年度から管理職部会を創設し、マネージャーに向けたカリキュラムをスタートさせたところである。現在本町の研究生は３期９名となり、組織変革の意識が形成されつつある。

今こそ、町として管理職部会に所属長等を派遣することで、組織変革に必要な「対話の理解」を促進することが可能である。

人材マネジメント部会（管理職部会）に所属長を派遣する。

提案３　女性職員のキャリアに対する配慮

本章１（４）総括で述べたように、本町はまだまだ男性中心の職場である。男女の配置についても差があるように感じられるところであるが、一口に女性職員のキャリアといってもケースバイケースであるため注意が必要である。

女性の働き方については、一般的なロールモデル（①仕事で成果を上げていて、②結婚と出産も経験し、③育児と仕事を両立させ、④マネージャーに昇進した女性[※1]）の押し付けではなく、多角的な視点が必要であると思われる。町として結婚、出産、子育てを推奨する姿勢も重要だが、保育園で退職者が出たケースにあるように、支援が不十分な場合も見受けられるため、個人の力に頼るのではなく、組織的な対応が不可欠である。

特に、部下のモチベーション維持は上司の配慮ひとつで大きく変わるため、組織的に正しい知識と方向性を得るべく取り組むべきであろう。（無論、そのための手法として、現在研究会で実践している「対話」が有効である。）

例えば、女性の昇進意欲を阻害する要因としては、「（男性との）不平等」「長時間労

働」だと言われている。※2 一方で、基幹的職務※3 を経験した女性ほど、昇進意欲を高く持っているとのことである。

繰り返しになるが、近年では女性の採用数が多いため、近い将来、すべての職種において男女比が均等又は逆転する可能性が大きい。このことからも、女性がやりがいを感じるような環境づくりを進める必要がある。

以上のことから、私たちは、女性職員のキャリアに対して適切な配慮がなされた人事管理を行い、必要な時期に必要な支援を行うための準備として、「女性職員のための対話による検討会議（仮）」を創設するべきであると考える。

言葉で言うほど容易なことではないが、本町のレベルアップには女性の活躍が不可欠であることを申し添えて提案の締めくくりとする。

※1、2　中原淳、トーマツイノベーション著「女性の視点で見直す人材育成」ダイヤモンド社から引用

※3　「対外的な折衝をする職務」「会社の事業を立案する職務」「スタッフを管理する職務」「プロジェクトのリーダー的職務」など、中核的な仕事のこと（出展：中原淳、トーマツイノベーション著「女性の視点で見直す人材育成」ダイヤモンド社）

「女性職員のための対話による検討会議」を創設する。

第６章　付記

付記１　水島　寛之

●各論：小さく速く実践する

《脱ガラパゴス化》

多くの自治体現場は、まるで『ガラパゴス諸島の生態系』のように見えます。私たち公務員は、身分、処遇が守られた環境の下「処世術の最適化」が進行しています。住民との共感性を失い、行政組織が孤立してしまい、公務本来のあるべき姿が形骸化しているのです。

また、そのことに加え、職員ヒエラルキーへの順応能力、迎合能力の高い職員が重用され、画一的な職場環境を生み出しています。結果、組織が多様性を受け入れることができず、現在、最も重視されると言っても過言ではないイノベイティブな政策企画立案力が損なわれています。そのことで、地域行政が機能不全に陥り、最終的には職員が淘汰される危険をはらんでいることに職員自らが気付いていない場合がほとんどです。

《求められる職員像》

これから、私たち自治体職員に求められる業務遂行能力は、「保有能力」としての職場でのマネジメント能力と、「発揮能力」としての地域の問題解決能力が求められています。その必要性を認識し、いかにそのスキルを手にするか自らの意思を持って習得することが重要です。

しかしながら、ゆでガエルに気づかない現在の環境で、全ての職員が自発的に同じマインドセットを持って実行することは不可能です。そこで、オンサイトで用意された人材育成の場である OJT 研修(実践以外という意味では OFF－JT)を用いて、気付きを促す仕組み作りが必要であると考えました。

《初めての実践》

これまで研究会に参加してきた一期生から三期生までのコネクションを使い、今回、初めてオンサイトの職員研修を実現、実施することができました。研修の目的は管理職に対話とは何かを体験してもらうことでした。そして、私も講師陣の一人としてワールドカフェを受け持つことになり、普段から顔を合わせ、一緒に働いている仲間の前に立つことになりました。ワールドカフェを通して、対話とは何かを感じてもらい、対話の重要性を気付いてもらうことに重点を置いて、須々木、三舩、私、水島の３期生３名で内容を検討し、それをもとに実践しました。

《３つの気付き》

ワールドカフェを行って、職員から講師側に立ち位置を変えることで、今まで知ることのなかった職員の仕事に対する真摯な姿勢に感銘を受けました。また、職員個々人の意欲や動機付け、その潜在性に触れ、組織をより良く管理運営し、成果を生むことが出来ると確信することができました。

この対話を用いた職員研修から気付いた私の学びを３つあげます。

（１）対話の有効性

中間管理職的役割を担い、管理職の登竜門である課長補佐にとって、上司と部下の間で、業務上マネジメントを要求される職責に共通した悩みや、職場環境に起因し、自らが直面している問題について、対話する場をオンサイトの形で持ったのは、職員研修としては初めてでした。

ワールドカフェ形式の対話を初めて経験する職員がほとんどでしたが、対話が気付きを生み、主体的な学びに結び付いたのではないでしょうか。それは、研修後の受講者アンケートから窺うことができました。

（２）ブレインストーミングの効果

拙速であっても多様なアイデアを歓迎し、邪魔されず発言でき、自分の意見を受け入れてくれるブレインストーミングの有効性をお互いに認識する機会となりました。

（３）ファシリテーターの重要性

効果的なブレインストーミングには、ファシリテーターの役割は欠かせません。グループのアイデア出しにバラ付きが生じたのは、ファシリテーター役のファシリテーションスキルに差があることが原因であり、そのスキルが職員にとって必要不可欠なものと感じることになりました。

《さいごに》

私は、今回の課長補佐研修を行うにあたり、「限られた人的資源を活かせるようマネジメント能力を高めるにはどうしたらいいのだろうか」また、「地域の問題解決に求められる能力とは一体どういうものだろうか」と自問自答しながら、時にマネ友と語り合い進めて来ました。その中で、成果に繋がりやすい小さな挑戦を素早く実践に移すこと、そして、走りながら進むべき道を模索することが、ガラパゴスから抜け出す第一歩だと感じました。

一人ひとりが対話を理解し、対話による問題解決サイクルを実践に取り入れる。そのことが、働きがいのある魅力的な行政現場を創り出していくと今では考えるようになりました。

付記２　須々木　珠己

●令和元年度人材マネジメント部会に参加して

美咲町３期研究生として人材マネジメント部会に参加させていただき、この１年間、本当に多くのことを学ばせていただきました。全国の志高い自治体職員の方々と交流し、刺激を受け、ともに悩み取り組んだ時間はとても貴重なものでした。

以下、研究会で経験し学んだことについて稚拙ながら所感を申し上げます。

～自分自身がガラバゴス化～

今回、ほとんどの参加自治体は若手主体の職員派遣を行っており、既に次世代の育成に着手していること、社会の変革に向き合い組織改革を進めているということは個人的に大きな衝撃でした。参加しなければわからなかったことであるけれども、あと 10 歳若ければと悔しさも感じています。20 数年の公務員生活を思い返せば、いつのまにか社会の変化に気づかず取り残されてしまっていたようです。また、人事担当課の研修担当として、若手職員に対しどのような学ぶ機会を提供すべきかと日々試行錯誤している中で、むしろ若手職員にこそ、この研究会への参加を促す必要があると強く感じました。

～人事担当課としての役割～

今回参加するにあたっての個人的な裏テーマは、「これまでの研究生をいかに人事担当課として活用（利用）するか」ということでした。

この研究会のテーマは「自分たちが実践し、組織に変革をおこす」ということです。しかし、組織を変革するため人事担当課は避けて通れない関所のようなもので、上手

く連携できれば、変革は加速度をまして進んでいきますが、他団体の参加者からは人事担当課と上手く連携できないという悩みも少なからず聞かれたところです。組織の規模が大きく、ましてや提案者が若手職員であるならば人事担当課を巻き込んで実践していくのは至難の業だと感じました。

しかしながら、人材育成を担当する私にとっては、日々試行錯誤であり、研究生からのアプローチを待っている暇はありません。であるならば、こちらから積極的にアプローチし、「使い倒す！」の精神で、研究生を活用しない手はないと考えているところです。彼らにステータスを持たせ、「選ばれし者」として組織改革や人材育成に関わってもらい、一緒に進めていくという形を作りあげたいと、思いを益々強くしています。これは小さな組織だからこそ、スピード感をもって進められるわけであり、まさに私たちの「強み」だと思います。

～「対話」で変わる行政～

この研究会では常に「対話」を意識させられました。加留部幹事がお話しくださった『　対話＝聴く（ゆるす）×話す　である。足し算ではなく掛け算、どちらかが０（ゼロ）になると成り立たない　』ということがとても印象に残っています。

考え方、感じ方は人それぞれで、対話を通じてその違い（誤解や混乱）を相互に理解する必要があり、答えは一つではないということ。「対話」という手法を用い、相手の考え方を聴き、認め、合意形成を図っていく。

この手法により、今までの行政運営を根本的に変え、住民の方に「町づくりは役所が進めるものではなく、住民が決めていくもの」という意識や責任を持っていただくことが出来るのではないでしょうか。

～３人とマネ友～

この研究会は３人で参加することが条件です。１年間、課題に取り組む中で意見を交わし、時にはぶつかり悩みながら進んできました。これが１人であったら、早い段階で心が折れていたと思います。仲間の存在をこれほど心強く感じたことは今までになかったことでした。

また、過去の研修生であるマネ友の存在も非常に心強く、職場研修の企画や課題への的確なアドバイスなどを通じてチームで進めていくことの大切さを感じました。

このことは、今後の組織変革やまちづくりを推進していくことにも非常に生きていくことであるし、私たち研究生が率先して行動に移し、職員に波及させなければならないと考えています。

～さいごに～

この研究会では、目指すべき未来を積み上げるのではなく、「目指すありたい姿」を決定しそこに向かって進んでいくという考え方で取り組んできました。

第１回研究会で鬼澤幹事長から「何が答えなのかわからない時代だからこそ、変化

が起きる前に予測して動くことが必要です。過去を知り、現在を把握し、未来を予測する。その未来が自分達の目指す姿である」という言葉をいただき、今はこれが常に頭の中にあります。予測は難しいけれども、自分達が行動するとき、何に繋がっているのか、目的は何なのかを常に意識し考えて進んで行きたいです。

研究会での経験を踏まえ、一人ではなく仲間と共に考え、お互いに助け合い励まし合いながら、魅力ある組織づくりに貢献していきたいと考えています。

付記３　三船　彰文

●問うことの大切さについて

現代は、正解が一つではなく、人々が求める「幸せのかたち」も多種多様な時代となっています。変わらないものもありますが、変化するスピードは、10 年 20 年前と比較しても相当速くなっており、場合によってはついていけず立ち止まってしまうこともままあると思います。

こうしたなかであっても、私たち地方公務員は、「住民の福祉の増進を図ることを基本とし、地域における行政を自主的かつ総合的に実施する」ものであり、変わりゆく「幸せのかたち」に対応できるよう、柔軟に変化し続けなければなりません。

そして、私たちが変化に対応するため大切なことは、対象の本質（真意）を知ることだと思います。どうすれば問題を解決し、課題を達成できるか「なぜ？なぜ？なぜ？」と「問う」ことが必要です。研究会では、そのためのプロセスや思考方法を学ばせていただきました。

研究会の演習中、「組織上の課題を問いに変える」グループワークにおいて私が考えた問いは、その９割以上が答えの決まっている「クローズドクエスチョン」でした。

オープンな姿勢で仕事をしていたつもりが、自らの傾向をたどってみれば、発想の転換とは程遠い、型にはまった仕事ぶりだったかもしれないと思い当たりました。

その昔、故小林秀雄氏は、学生向けの講演の中で、「良い問いをすれば、それだけで答えが出ている」とおっしゃいました。私にはいまひとつ理解できませんでしたが、研究会への参加を経て少し理解が進んだように思います。

良い問いをするためには、対象を十分に観察、検証、捕捉し、本当にわからないところを抽出しようとする作業、すなわち、本質を探ろうとする「姿勢」が大切であると気が付きました。多くの問いは、そのプロセスの中で自然に方向性が見えてくるものだと思います。

しかしながら、多様化する組織上の課題を問いに変えようとしたとき、１人では困難を極めます。ものの見方は一つではなく、起こっている事象を把握するためには、関係者全員がコミットし、協力し合わなければなりません。１人より２人、２人より３人の方がより達成できる可能性が高まります。

今回の研究会は、私にとってチャレンジでしたが、組織内で思いを同じくする仲間を発見できたことが最大の収穫でした。チャレンジなくして収穫はあり得ません。今後とも、良い問いをすることを意識してチャレンジありきの日々を過ごしていきたいと思

います。

　最後に、私たちをサポートしてくださった職場の上司、同僚、後輩のみなさん、そして、オフサイトでの取組に終始ご協力をいただいた美咲町人材マネジメントアドバイザー、人事院公務員研修所客員教授　高嶋直人先生には、この場を借りて深く感謝申し上げます。ありがとうございました。