2020 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

長野県小布施町

関口　和人　　岡田　貴大　　市川　園子

１．はじめに

2020 年度の人材マネジメント部会では、部会として初めてテーマが設定されました。それは、「緊急事態に効果的に対応できる組織とは」というものでした。

この論文では、今年 1 年間に私たちが歩んだ道のりを振り返り、私たちが目指す、組織のありたい姿「居心地のせめて悪くない職場」に向かう取組みのシナリオをまとめました。

２．前提　～小布施町が直面した緊急事態～

2019 年 10 月 12 日、東日本を中心に記録的な大雨をもたらした台風 19 号。小布施町では 12 日の累積雨量が 178 ㎜に達し、当町の年間降水量の約２割の雨が１日で降りました。この影響で小布施町の周囲を流れる千曲川と松川が増水。特に、多くの支流から多量の水が流れ込んだ千曲川は前例のない勢いで水位が上昇し、対岸の長野市赤沼地区では堤防が決壊。人家や新幹線の車両までもが水害の被害を受けました。小布施町側も川の水が堤防を越え、栗畑やリンゴ畑などの農地や人家が浸水しました。町役場では 12 日 16 時に災害対策本部を設置。千曲川・松川の水位の上昇に合わせて、浸水が想定される 673 世帯 2,070 人に避難を呼びかけ、職員で避難所を開設、運営を行いました。

被災直後は全職員で災害対応に当たって

いたものの、復旧の時期を迎えると、業務にも偏りが見られようになりました。日常業務に戻って通常の仕事を行う課と災害対応業務と通常業務を抱える課や係に分かれました。

2020 年に入り、新型コロナウイルスに関する対策では、経済対策や特定定額給付金、子育て世帯への臨時特別給付金などの対策を行っていますが、どの課も通常業務をこなしながらの対策となりました。3 月からはワクチン接種の対応業務が始まります。

これらに加え、私たちにとって何よりも大きな出来事は、ともに働く職員の尊い命が失われてしまったというものです。

水害、コロナ感染症対策、そして職員の命に関することは、全ての職員にとって初めての経験でした。

私たち 3 人は、日本中、世界中が緊急事態に立ち向かっているこの時期に小布施町役場を代表して人マネに参加しました。平時がすでに緊急事態であるともいえる役場で、事前課題への取り組みや研究会への参加をきっかけに、小布施町役場が持つ組織風土や上司、同僚へのモヤモヤした思いを言葉にし、対話[1]を重ねました。そして、その思いに気づき、3 人が自分事として捉え、組織や私たちが本当にありたい姿へ繋がるために自分が取り組むことを考える 1 年間になりました。

今年の研究会はすべてがオンラインでした。画面を通じての対話、動画の視聴。オンライン懇親会。画面越しの研究会は、受け身な学習環境ではなく、実際は自分の意思で行動を起こすことで学びが得られる場でした。研究会終了後のフォローアップ研修や、他自治体が主催した学習会、オフサイトで開催された県内人マネ交流会に都合のつくメンバーが参加し、得た学びを 3 人で共有したことで自分たちの考察なども明確になっていきました。

加えて、他の自治体参加者の熱量あふれる発表やハイレベルなプランに影響を受けすぎることなく、自分たちの町や組織の現実をしっかりと見つめることができたようにも思えます。

対話自治体の駒ケ根市の皆さんとはオンライン、オフサイトで勉強会や情報交換を繰り返しました。

県内人参加自治体のメンバーとの勉強会＋懇親会
(10 月 6 日塩尻市)

[1] Dialogue(≠monologue)　日本語訳の「対話」からイメージする一対一の話し合いと異なり、その場にいるそれぞれが、他者の語ったことに基づいて、重ねる形で言葉や意味を紡いでいくこと。小布施インキュベーションキャンプにおける「対話」については後述する。

３．１年間を振り返る

参加期間の前半、第 1 回、2 回の研究会期間は組織の現状把握に努めました。台風 19 号災害対応を糸口に、副町長や総務課長、社会福祉協議会の局長、そして歴代のマネ友らから今年のテーマである「緊急事態に効果的に対応できる自治体組織」についてインタビューしました。その中で気づいた現状は、

・今まで災害が少なかった
・その場しのぎでなんとかなってきてしまった
・記録や検証がなされないまま過去のものになってしまっている

などでした。そして、

・少ない職員数であっても人材を生かしきれた部署とそうでない部署が存在している
・一部の人に負担が集中する状況が発生している
・理事者や管理職には現場の職員の声が届いていない。そもそも発信する場や機会も無い

といったものでした。

これらは、過去の人マネ参加者が挙げていた課題と一致する課題でした。町役場に蔓延する「あきらめ感」や「０か 100 かで判断される」「批判される」「担当者のみ疲弊」といった、前向きな気持ちを脅かし組織が硬直化していくものが、緊急事態にも同様に課題として挙がりました。

第 3 回目の研究会に向けては、河川を管理する部署である建設水道係長や福祉係長、商工業、観光を担当する産業振興係の職員にインタビューし、現状把握を進めながら、私たち 3 人でミーティングを重ね、私たちが目指すありたい姿や組織のこれからについて考えました。今小布施町役場に不足しており、平時に身につけておきたい状態とは、

・理事者がビジョンを表明していること
・ビジョンの意義や背景が組織に浸透していること
・職員自らが意思決定できる力を身につけること

以上の３つを組織内に浸透させることが、緊急事態にも効果的に対応できるようになる上で重要とまとめました。

しかし、これらの状態を目指すために、小布施町役場の現状を鑑みると、理事者と職員の間だけでなく、職員同士であっても意識に差があります。前向きな気持ちが脅かされる組織風土の中で、声高に訴えるだけでは、孤立する状態が想像できました。

今まで現状の組織に違和感を持っていた職員は何人もいました。人マネでも課題として挙げられ、アクションプランも様々試みてきていますが、どれも継続できていません。そのことを見て、人マネに参加していない職員はあきらめ感を募らせ、一層無関心になっています。「組織を変えたい。このままではいけない。職場に居づらい」。こう真剣に考え続けた職員がこの職場を去っています。そして今でも、マネジメントの機能不全や柔軟性のない組織風土、ハラスメントなど、課題として認識されていながらも変化の兆しすら感じられず、働きにくさを感じている職員が若い世代を中心に数多く存在しています。

・安心して仕事がしたい
・自分らしくいたい
・人間として扱われたい

こういった想いを持つ職員が安心できる場を開かれた場に作っていくこと、そしてその場を広げていくことこそ組織変革の第一歩ではないか。傷ついた心や、へこんだ気持ちを共有、共感できる場や仲間を増やすことが、自分たちが取り組むべき行動だとの答えに至りました。

仕事をしていく上で「居心地の良い職場」は難しいが、「居心地のせめて悪くない職場」を作ろう。これが私たちの目指すありたい姿になりました。

参加期間の後半、第 4、5 回研究会では、アクションプランを考え、実証を進める段階を迎えました。

私たちはあるべき姿を目指し、何に取り組めば効果的か考えました。居心地のせめて悪くない職場とは

・信頼できる仲間がいる

・ほっとする安心できる場が出来ている

・職員は人として、社会人としての基礎が身についている

これらが達成できていると考えました。この姿に到達するまでのギャップを埋めるアクションとそれらによって生まれてくる成果について話し合いました。

まず取り組むアクション

・日常のミーティング時に参加メンバーが一言ずつ話す時間をつくる（お互いの今の気持ちを共有する）

・結果や答えをすぐに求めずお互いの思いを受け止め共感する場とガイドラインを作る

・町長やマネ友との集まりを継続

しかし、現状の小布施町役場を振り返ると、実践するだけでは目指すべき姿には近づけない。これらが効果を発揮するために、まずは組織全体に広げるのではなく、周囲の仲間が共感できるようなきっかけを作っていくことから始めました。

現状把握でインタビューを行った総務課長、企画課長や福祉係長に私たちが考えるアクションプランを伝えるフィードバックを行いました。

駒ヶ根市のメンバーともオンライン上で対話し、情報交換をしたり、ありたい姿をお互いに発表し合ったりしながら、私たち３人だけでは気づけなかったことに気づかせてもらい、アクションプランを練っていくことができました。

そして、4 期 16 年町長を務めた市村良三氏とも今年 1 月 21 日の退任までの間、月 1 回のペースでダイアログを重ねました。この場で意識したことは、結論を急がないということ。町長に何か対策を求めているわけでないということ。退任を決めてから振り返る小布施町役場の組織や職員のこと、年代の違う私たちメンバーが組織に感じていること。1 時間程度のダイアログの時間には沈黙もありましたが、相手の声を尊重し、自分の感じたことをその場に出せるという雰囲気のなかでのダイアログで信頼感が醸成されていきました。

最後の第 5 回研究会もオンラインでした

４．今後取り組むシナリオ

現在実施中の取り組みは、

・毎週火曜日の朝 8：10 からチェックインの実施

・オープンダイアログ研修の開催　です。

役場内では、各係で朝ミーティングを行っているところが多いですが、予定を報告するだけにとどまっている係も多く、そこで職員がお互いの今の気持ちを共有する時間を作ることが現実的ではないと考えました。所属の課や係を問わず、参加できるチェックインの場を用意し、一週間に一度のペースで始めています。

さらに、今期メンバー3 人、総務課人事担当職員でオープンダイアログ[2]研修を開催しています。これは、職員間で対話を実践した経験がほとんど無く、理解が共有されていないため、対話を基にしたアクションを継続していくことが非常に難しいと考えたためです。

町の相談事業に携わる臨床心理士の紹介で東京の訪問看護ステーション KAZOC の看護師の杉山氏からオンラインで研修を受けています。まずは自らが学び、参加者を徐々に増やしながら職場内に広げていきたいと考えています。

さらに私たちの目指すありたい姿「居心地のせめて悪くない職場」を伝えることを始めています。昨年度参加したマネ友が月 1 回、マネ友の会を開いています。その場を活用し、研究会で制作したポスターを使いながらマネ友や総務課長、OIC[3]に参加している職員にアクションプランを伝えました。今後は管理職部会の提言とともに理事者にも伝えていきます。

これらをきっかけに、信頼できる仲間を増やす取り組みをじっくりと進めていきます。さらに、今後は総務課と連携し、来年度以降予定されているコンプライアンスやハラスメントなどの職員研修の実施後に振り返りを行い、学んだことが身に付くような仕組みを作っていきます。振り返りを行うことで、学びが身に付き、自由な対話から、

---

[2] フィンランドの病院で始まり、医療・福祉などの分野で使われる手法。意義は、家族や友人など、本人を取り巻くネットワークをサポートすること、並びにその個人の意思決定を尊重すること。基本原則は、「ダイアログを生み出し、展開させること。ダイアログによって解決に至ることを意図しない。それぞれが自分の声で語り、それに耳を傾ける。」主人公は、自分でも相手でもなく、その場に生まれ展開するダイアログ自体である。Reflecting、Taking up one’s worries など様々なルールがある。

[3] 「小布施インキュベーションキャンプ」の略称。(株)Dialogue with の運営するプロジェクトで、小布施町は職員研修の一環として 2015 年度から毎年 1 名ずつ派遣している。東京と小布施から多様な立場の仲間が集まり、「対話」を通じて、自分自身の新たな可能性や自分を生きる軸を見つけるもの。OIC における対話とは、本来の自分を取りもどすための行為。自分と、他者と、世界とつながり直すことができる。自分と対話することで、自分の内側に眠っているものに気づき、他者と対話することで、自分がつい握ってしまっているものの見方に気づく。((株)Dialogue with ホームページより一部改変)

前述の組織に根付く固定観念が減り、主体性が発揮できる場が出来ていくと考えています。

「居心地のせめて悪くない職場」に近づけるために、人として、職員としての基礎作りや対話の場を増やしていくことで、職員一人一人が主体性をもって働けると考えています。

参加者付記

○ 行動を継続していく

関口　和人

役場に入庁して 18 年が経ちました。その間、時代は大きく変化しているにも関わらず、役場組織の仕組みは働き始めた頃とほとんど変わっていません。縦割り組織の事務分掌ではカバーしきれない仕事が増えてもそれまでの仕事が見直されない。仕事の成果もそれほど求められることもない。仲が良い同僚たちと、仕事のぐちや不満をお酒の席で発散。次の日になるとまたいつもと変わらず黙々と仕事をする。いつしか私はそんな雰囲気に染まり、期待を持たず、淡々と仕事をこなす日々を送っていました。

このまま自分も年齢を重ね、入庁時に違和感を覚えていたはずの組織の中で生きていくのだろうか。「このままではいけない」と思いながらも流される。モヤモヤした気持ちを抱えていました。

そんなときに、人材マネジメント研究会への参加する機会をいただきました。一緒に参加した岡田さん、市川さんと組織について１年間考えました。

２人は職場の仲間を思いやる気持ちにあふれていました。彼らと組織の課題やありたい姿について考え、対話し、決めて動く。この繰り返しで自分が言葉にしてこなかった想い、目を背けていたものに気づきました。

さらに、現実と向き合うと、カッコいいアクションプラン、キラキラしたありたい姿など描くことは到底できませんでした。「人と人が互いを尊重し、安全な場を作りたい」。3 人でそう考えました。

私たちの組織は非常に小さな組織です。だからこそ一人一人が持つ、年齢差、性別、出身地などから生じるステレオタイプな意識や考えが組織の判断や運営に影響を与えています。濃い人間関係を重視するあまり、意見の対立を避ける。声の大きな一部の人の意見が通ってしまう。全てがそうとは言い切れませんが、これらが役場の風土をつくってきました。前向きな意欲を持たない、覇気のない職場を作り上げた一因でしょう。しかし、この組織で働いている私自身の意識や振る舞いも同様にこの風土を形作ってきていたのです。結局は人を変えることではなく、自分を変えることだとようやく気づきました。気づいたというよりも覚悟ができたという方が正しいかもしれません。

自分が行動し、継続していくことこそが組織風土を変えていくことへと繋がっていきます。きっと「そういうことでない」とか「やり方が違う」といった抵抗や反発もあるでしょう。そういった意見は「笑顔で放置」。信頼できる仲間を少しずつ増やし、居心地のせめて悪くない職場を目指して行動を継続していきます。

終わりに課、係の皆さん。人マネへの参加に、快く送り出してくださりありがとうございました。そして岡田さんと市川さん。二人と参加でき、楽しくも充実した１年間でした。ほっとできる時間であり、真剣な場が居心地良かった。ありがとうございました。

○ 人マネとは・・・

岡田 貴大

2020 年春、関口さんと市川さんのお二人から、「一緒に人マネをやろう！」と言われたその時、声をかけていただけた嬉しさと、「私で良いのだろうか」という戸惑いが混在していたことを、ハッキリと覚えています。お二人にとっての私は、得体の知れない人間であったかもしれません。それでも声をかけてくれたのだから全力で応えようと、都合よく解釈し、人マネの世界に飛び込んだのでした。

組織のことを考えるということは、脅威と捉えられるのではないか。私はそう考えていました。全員の希望が叶い、全員が思い通りに動ける組織など存在しない。妥協やあきらめ、上意下達は仕方のないことと思い、その中でどう生きるかを考えてきました。「人が組織に合わせる」のか、「組織が人に合わせる」のか。今現在の組織を深掘りしてみると、時代とともに変化していく文化や風潮から乖離した姿が、研究を進めるにつれて現れてきました。

現状把握を終え、この課題にどう向き合うかを、3 人でとことん話し合いました。安心してこれからのことを語り合うことができ、難しい話をしながらも、居心地の良さを感じるほどでした。「この感覚だよね」と、自分たちのありたい姿を見いだせたのは、今期のメンバーであったからこそだと思っています。

また、対話自治体の駒ヶ根市の 3 人の存在が、私たちの思考を更に深める原動力となりました。

研究の初期に「できることからはじめよう」という人は「できることしかやらない」という言葉を耳にしました。確かにその通りだと思います。ですが、「できることすらしていない」状況では、それ以前の問題です。背伸びはせず、ありのままの自分たちと真正面から向き合うことで、本当にすべきことが見えたのだと思います。

人マネとは何か？その問いの答えは、「自分にコミットする」ことであると考えます。組織のあるべき姿を考えたとき、組織全体を捉える前に、自分自身がどう動くかということです。組織のことを考えることが脅威であると考えていたころの私は、組織そのもののことばかりを考えていました。そこに、自分自身がどう変わるかといった思考は皆無でした。一年間の研究を通じて、何となくではありますが、自分自身の動きが組織を変えていくことにつながるのではないかと思えるようになりました。「組織変革は自分が変わること」。ここに気づき、一歩踏み出すことが出来た時、「居心地のせめて悪くない職場」に近づけるのだと思います。

この一年間で「知っている」ことがたくさん増えました。これからは「判断できる」、そして「行動できる」までにステップアップさせるべく、動き続けていきます。

最後になりましたが、私たちの背中を押してくださった研修担当の土屋さん、多くの時間を割くことをお許しいただき、不在時のフォローをしてくださった課・係の皆さまには、心から感謝いたします。

関口さん、市川さん、二人にはいつも頼りっぱなしで、感謝の言葉しかありません。本当にありがとうございました。これからもよろしくお願いします！

○ 一年間を振り返って

市川　園子

突然ですが、私は小布施町役場という組織を「とっくの昔に壊れているのに、応急処置を繰り返しながら走り続けているつぎはぎだらけの大きいモノ」だと思っています。

この巨大なモノにたいし、私は入庁以来数々の疑問を感じていました。私がいちばんつらかったのが、あまりにも相手を思いやる風土がないことでした。立場の弱い人や、声を上げられない人、やさしい人が損をしていることでした。日々働きながら、「おかしいのは、組織ではなく疑問を感じる私のほうかもしれない」「私がここからいなくなれば、このつらさはなくなる」と思い至ったこともあります。そんななか、関口さんからお誘いいただき、８期生として参加させていただくこととなりました。

人マネの研究を進めるなかで、現状の深掘りや、起きた出来事について考えることに時間を割きました。その作業は、傷をなぞるようでとてもつらいものでした。結局、間に合わせに絆創膏を貼っただけでは、傷って癒えていないんですよね。

アクションプランを考える段階で、幹事から「誰でもできることは、誰もやらない」という言葉がありました。これを聞いたとき、私は何かを突きつけられた思いでした。私たちがやるべきなのは、誰でもできること、つまりすごく基本的なことなのではないかと思ったのです。居心地のせめて悪くない職場に近づくために踏み出す一歩。それは、私たちが、人として、社会人として、公務員として大事なものを学び直すことなのではないかと。今思えば、あれが「自分ごととして捉える」ようになった瞬間でした。

私は、みんなが自分らしく特性をいかして働き、何よりも「安心してそこに居ることのできる職場」がいちばんだと思っています。誰だって、そこに居てはいけない人なんていないし、居るうえでなんらかの障がいがあるとしたら、それは本人ではなく環境側にあると思うのです。しかし、急に居心地のよい職場にしようなんて思っていません。私は、「ここだと自分は安心して話せているな」「自分の思いをこの場に出せてよかった」と思えるような場所をつくります。普段、さまざまな圧力に脅かされて過ごしていても、そのような場所があり、話せる人がいると思えば、いつもの毎日も少し違うと思うのです。私が入庁からここまで働けているのは、自然にそのような場をつくってくださった先輩方がいたからです。

それでは、自分の思っていることを言える場所とは何か。それは、「一定のルールが守られている空間」だと思います。このルールこそが、「対話（Dialogue）」のルールなのです。ＯＩＣで学んだ「対話」や、精神医療の現場で使われる「オープンダイアログ」の手法などを応用しながら、役場に少しずつ対話的な雰囲気を浸透させ、相手の思いを尊重し合う風土を醸成していくことが私の役割だと思っています。

小布施町役場が、積年のヘドロを吐き出す。そのために私たち８期生は、内側から促します。小さく、穏やかに、しかし着実に。あなたが仲間に加わってくれるのを待ち続けます。最後になりますが、この一年間、お忙しいなか頻繁に席を外すことを許してくださった課・係員のみなさん、ありがとうございました。そして、この一年間いっしょに歩んでくれた関口さん、岡田さん。すでに対話的なお二人だったからこそ、ここまで来られました。ありがとうございました。