

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



京都府相楽郡和束町

建設事業課 但馬 宗博

和束保育園 西 奈津子

総務課 小川 恭仁子

第1回研究会に向けて

日本中が新型コロナウイルスに翻弄され、日常業務の中でもその都度、実施の是非や実施方法の検討が求められることとなり、今年度の研究会の実施方法も議論を重ねて検討して下さる中、職務命令で参加が決定した私たちは、「人マネって何するの?」、それ以前に「オンライン会議(研究会)って?」、「Zoomって何?」「どうやって参加するの?」と、部会の内容も未知、オンライン会議も未知、お借りしたタブレットの操作もわからず不安だらけのスタートとなりました。案の定、『第0回 Zoom 体験会』の事前課題を動画視聴したものの理解できず、1時間のオンライン会議に疲れてしまい、先行きが思いやられました。

その1週間後に開催される第1回研究会に向けて、事前課題『新型コロナ感染症対策に関わる自分の役所の取り組み(事実ベース)を調べる』に取り組むべく、自分の所属部署や庁舎内の取り組みを調べて持ち寄り、箇条書きにまとめました。この事前課題は「対話」ではなく「会話」をし、「与えられた課題に取り組んだ」に過ぎなかったのだと今になってわかることでした。

第1回研究会

『第0回 Zoom 体験会』でタブレットと格闘したものの、いまだ Zoom にもタブレットにもオンライン会議にも翻弄された第1回研究会でした。

対話自治体とのセッションからその自治体の取り組みを知り、本町の取り組みと比較する中で、まだまだ「参考になるかどうか」という目線で聞いていて、『現状の深掘り』『現状把握と気づき』等キーワードを与えられたにも関わらず「自分の組織の現状を把握し、どこを目指して、何に取り組むのか」を検討するための対話には至りませんでした。また未だ「部会とは何か」が解らないなりに、これまでのマネ友さんたちの取り組みからイメージをつかもうとしていた私たちは、今回の『新型コロナ対策に関する取組』というテーマが与えられたこととの接点はどこなのか?と、過去や前例から離れられずにいた気がします。

第1回研究会終了後、早速、今後の取り組みに向けての打ち合わせをし、対話自治体との情報交換(今回は来訪)、キーパーソンインタビューを計画しました。

それと同時に、これまでのマネ友さんたちの取り組みを「部分的にしか思い出せない」という事実に関わりを感じ、6期分の取り組みについて蓄積された資料から振り返ってみました。それぞれのチームで「組織の変革に向けて取り組むべき課題」や「10年後、5年後、3年後のありたい姿の実現のために、今取り組むべきこと」を検討し、実践された結果、「私たちは7期生だけど、『過去6年間のマネ友さんたちの積み重ねを引き継ぐ』というより、『前例が6つある』のかも」ということが見えてきました。ただ、ここでは「今年のテーマは『緊急事態に効果的に対応できる自治体組織に大切なこと』だから、マネ友さんたちの取り組みと今年の研究会とはちょっと違うのかな?」と、部会の根本的なテーマが未だ理解できず、今年度のテーマにフォーカスし

て事前課題に向けた取り組みを進めました。対話自治体との情報交換では、「対話」を気に留めたつもりでしたが、まだまだお互いの状況の比較と“自治体ごとの経験値やカラーの違い”というところに着地していました。また、キーパーソンインタビューも不慣れなせいもあって、事実の聞き取りに終始していたように思います。

この情報交換やインタビューを踏まえて第2回研究会の事前課題に取り組んだのですが、この時点でも「緊急事態とは災害？コロナ？」と着目点がブレていたため、事前課題のシートにも両方の内容が混在することとなりました。

第2回研究会

自分たちなりに考えて作成した事前課題でしたが、いざ研究会で事前課題の共有や対話をする、被災経験のある自治体との経験値の差は歴然でした。当時、特別定額給付金の給付事務の真ただ中だったためキーパーソンへのヒアリングが給付金寄りの内容であったことと、本町では幸いなことに大きな被災経験が無いため、警報発令時の避難所開設しか思い描けず、私たちの作成した事前課題のシートは災害とコロナ対応の内容が混在していた上、災害時やその後の対応についてもイメージが浅いものでした。

第2回研究会終了後、さらにキーパーソンインタビューと対話自治体との情報交換を行い、第3回研究会に向けた事前課題に取り組みました。

第2回研究会で他の自治体の事前課題や対話の中から「緊急事態」のイメージが少し具体的になり、災害発生時を想像（“想定”というよりあくまで“想像”）しながら事前課題のそれぞれのシートに記入しました。

3人での対話を重ね、前回より少しは深めたつもりでいましたが、第3回研究会でまた他市町村との差を実感することとなりました。

第3回研究会

第3回目となる研究会。前回から約2カ月の期間が経過したが、やらされ感がぬぐい切れず、流されるままの参加でした。

北川先生や幹事さんの動画を視聴し、他自治体のみなさんと対話をしました。

「人マネは所属長が主役」、「人マネとは本当の笑顔をつくる技術」、「公のリーダーシップ」、「他者への貢献心」など、心に残った言葉がいくつかありました。

『対話重視』での第3回目のスタートです。

「バタフライエフェクト」などの、聞きなれない言葉に気後れし、「褒める文化」、「共有」、「意思統一」など、できていないことは枚挙にいとまがなく、また福島の震災被災自治体さん等との対話の中で、「避難訓練」の話が出てきて、自分たちは大人になってからしていないのでは？ということを考え始めたきっかけとなりました。そして、「自分が被災者になる想定ができていない。」これについては、まったくの同感であり、一番の問題点であると気付きました。

今から思うと、3人でこれらのテーマについて相談することで、知らず知らずのうちに「対話」が成立していたのではないかと感じました。「対話とは、目的やテーマがあるものである。それがないのは、ただの会話である。」その言葉の通り、この時点でやや、見えていなかったものが見えてきたような気がしました。

2日目には、「対話の基本」を教わり、「聞く」と「聴く」では、大違い、積極的に「聴く」を学びました。この学びにより、考え、理解し、そして話すことの大切さに気が付いたと思います。また、「全ての社会活動は、たった一人から始まる。」との事。響いたかと言われると、ピンとこないところもありましたが、わからなければならぬとも思いました。しかし、「変わりたくない自分を変える。」は非常に困難な命題であって、他人が先に変わってほしいと思う、「変わらない自分」に気が付きました。ただ「コミュニケーションは抽象的」という指摘は、なんだか腑に落ちないと感じた会でもありました。

第4回事前課題において、ようやく「マネ友と対話」というフレーズが3人の中に生まれ、そこから取り組むべきアクションのヒントを得ようという動きになりました。しかし、「避難訓練」や「緊急事態に効果的に対応できる組織のあるべき姿」等の「言葉」に翻弄され、結果を出すことに執着し、焦っていた時期であったような気がします。なぜなら、この時点で3人での「対話」は出来ていて、意思の統一、共有は出来ていたのではないかと感じていたからです。

しかし、私たち3人は、手ごたえや結果を出すべく「避難訓練」や、「緊急時に～」へ突っ走っていくことになりました。

第4回研究会

前回の研究会後から3人で話し合う中で、やはり本庁の避難訓練の見直しが必要なのではないかという話に落ち着き、第4回の幹事との対話でも、見直すべきかと思っという話をしたところ、「早急に見直し、避難訓練を始めるべき」「日本一の避難訓練を！」という激励を受けて、自分たちで考えていた以上の展開に正直なところ3人とも戸惑いが隠せず、今後どのように進めていくべきなのかと先が見えなくなってしまいました。

そんな折、本町に来られた事務局の方とお話しする機会をいただきました。自分たちでも、どこに向かって行ったらいいのかもわからないという気持ちを、率直にお話したところ、「色々なことに目を向ける前に、もっとシンプルに自分たちの町を見つめてみて」「今本当に必要なのは何？」と問いかけていただき、再度自分たちのアクションプランを考え直すことにしました。

幹事の方との話をする中で、再度マネ友さんたちと対話を進める必要を感じていたため、過去に人マネに参加していた全マネ友さんと対話する機会を設けました。その中で見えてきたことは、「7期に続く参加で、全庁における人マネ参加者の割合が増えている」「1期1期の取り組みが1回で終わってしまっている」「(活動に)繋が

りがない」などの意見でした。

この対話を通して、私たち3人は年ごとの取り組みを次の人たちに何らかの形で伝え、活動を繋げていくことこそが本当に意義のあることなのではないかという結論に達し、アクションプランを大幅に変更し、ポスターを作成しました。

第5回研究会

今回は、事前に提出した各自治体のポスターに投票してからの参加ということで、他自治体のポスターを大変興味深く見させていただきました。それぞれの自治体ごとに工夫が見られ大変楽しかったのですが、最終選考に残っていた自治体のポスターは、見易さ、内容の充実度、そして説得力などが抜き出ていたように感じました。

私たち3人は、セッションで相馬市さんの話を聞きましたが、「2回の災害の経験は自分たちの強み」と言われていたことに感銘を受けました。まさしく「ピンチはチャンス」だと気づきました。(もちろんピンチをチャンスに変える努力を惜しまない姿勢が素晴らしいと思います。)

ポスターセッション以外にも、講演やマネ友さんたちのお話など、2日に渡り盛沢山でした。講演の中でテラルネッサンスの鬼丸さんが「ささやかでも繋げていくこと、そうすれば手を貸してくれる人が現れる」と言われていたのが印象的です。今の私たちには「ささやかでも繋げていくこと」これが大事だと背中を押してもらえたように感じました。

一年間この研究会に参加し、いつも迷いながら自分たちの立っているところが正解なのかと不安を感じながら参加していたところがありました。また、コロナ渦において「緊急事態に効果的に対応できる自治体とは？」という問いかけに翻弄された1年でもありました。しかし、最終的には緊急時であろうと平時であろうと私たちが大切にしないといけないことは変わらないという結論に達したように思います。今回の気づきを大切に、私たちのアクションとして「繋げる」ことができるように、取り組みを続けていきたいと思っています。

《付記》

人材マネジメント部会を振り返って

和束町 但馬宗博

ついに自分の順番が来たか。そういう気持ちでスタートしました研究会でした。

緊急事態宣言の下、リモートでの参加となりました。このような状況で何ができるのだろうと、必ずしも乗り気ではありませんでした。

参加自治体の方々もいろいろな方々がおられ、熱量の差に圧倒されたり、同じような境遇であったりと様々で、よく似た気持ちの方もおられたのが救いでした。

部会が進むにつれて、和束町のありたい姿が臍気に見えてきた気がしました。「自分が変わる」「自分が変わらないのに、他人が変わってくれるわけがない」など、足りないことを挙げるときりがありません。

リモートオンリーでの部会となったことから、常に3人での行動で仲間の2人に支えられというか、「おんぶにだっこ」な状態でしたが、おかげで「対話」を実践出来たと感じております。これこそが、必要なことだったんだな、と。

これからは、いつもの通りでなく、意識して「対話」を取り込み、実践していきたいと思います。

最後に、幹事の皆様におかれましては、お叱り、励まし、いろいろなアドバイスをいただきましたことを感謝いたします。

早稲田大学人材マネジメント部会に参加して

和束町 西 奈津子

今年度参加のお話をいただいて、まず感じたことは、保育士の私が行って何を学ぶのかな？ということでした。案の定、最初は聞きなれない単語や話に、横で調べながらでないと話が理解できなかったのを思い出します。また、今年度はコロナ渦ということもあり、全部会がリモートという特殊な環境で、最初はその点にも苦労しましたが、最終的には何とか使えるようになったことも、今回参加して良かったことの1つでした。

部会では「緊急事態に効果的に対応できる自治体とは」というテーマが出され、また実際日々の業務の中でもコロナの対策で振り回されていた部分もあって、自分の中で「緊急事態」がクローズアップされてしまい、今思えば「もっと大切なこと」からどんどん遠ざかってしまっていました。

そんな中、会を進めるごとに「これで大丈夫なのかな？」という不安をずっと持ちながらアクションプランの作成に至り、大きな壁にぶち当たりました。ただ壁に当たったことによって、自分たちの本当に見るべきものや、課題を理解することができたように思います。第5回が終わってから、「幹事の方々は、最初から繰り返し大事なことを言い続けてくれていたのに、私た

ちは気づくのに随分時間がかかったね。」と参加者で話をしていました。広い視野で物を見るのは本当に難しいです。そのためにも、周りの人達と対話を重ね、共通理解を増やし、課題に取り組むことが大切だとこの1年で学ばせていただきました。

最後になりましたが、最後まで丁寧に指導していただいた幹事団の皆さん、そして緊急事態の備えに関して、丁寧に教えていただきました相馬市の皆さんに感謝をいたします。ありがとうございました。

早稲田大学人材マネジメント部会に参加して

和東町 小川 恭仁子

私が部会に参加することになったのは、全都道府県に緊急事態宣言が拡大され、日本中が新型コロナウイルスに翻弄されることとなった4月中旬、日々の業務の中では“通常業務”が通常通り進まず、“部会がどのようなものか”も解らないまま、研究会に“Zoomで参加”とは！！不安だらけ、気の進まない中でのスタートでした。

参加当初、事前課題として『現状把握』のテーマを与えられたにも関わらず、なんとか《部会のこと》、《研究会のこと》、《マネ友さんたちの取り組み》を把握しようと“過去の資料”も振り返り、『緊急事態に効果的に…』というテーマにグッとフォーカスしすぎて「緊急事態って災害？コロナ？」と目標を見誤り、ひたすら“近場”で“答え”を探していたように思います。

ただ、そんな中でも、研究会への参加を重ねるうちに「会話から対話へ」、「立ち位置を替える」、「共有から共感、納得へ」、「まず自ら動く」等のキーワードは、少しずつ“腹落ち”していたようです。

1年過ごしてみて、最初に「研修会ではなく研究会です」と話された意味や、マネ友さんたちが「人マネで得たことって？」に“答えて”くれなかった訳が少し分かった気がします。仲間との対話、そして自分自身とも対話を重ねる中で、仲間と同じ方向を向いて一歩踏み出すということ。“答え”を探しているうちは何も見えず、その先に目を向けたときによりやく大切なものが見えるのですね。本当に！！

「部会で大切にしている3つの考え方」には“対話から気づきを得る場である”と、「4つのキーワード」には、相手の立場から、ありたい姿から、何事も自分事として、過去や前例に過度に囚われず『考える』と…書いてあるのが、今よりやく見えました。

研究会で最後に印象に残った言葉『ささやかでもしなやかに続ける』『微力は無力ではない』を心に留め、仲間と、自分自身と、対話を重ねてアクションへとつなげていきたいとします。

最後になりましたが、お世話になった人材マネジメント部会関係者の皆さま、対話自治体の大山崎町のメンバーさん、和東町マネ友の皆さん、部会に送り出されていた職場の皆さん、1年間ともに対話を重ねた7期生の2人に深く感謝いたします。ありがとうございました。