

令和4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 久保涼祐 小田切祐典 小林詩織

1 はじめに

小布施町の早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会への参加は、今年度で10年目となる。今年度は、「地域のための人・組織づくりを進める～持続可能な地域をつくる人・組織のストーリーを描き、実践する～」をテーマに活動・研究した。その概要を以下にまとめる。

2 小布施町と役場組織の概要

(1) 町と役場の概要

小布施町は、人口約11,000人、面積19.12km²で、長野県内で最も小さく、役場を中心に半径2km以内に全住民が暮らすコンパクトな町である。おもな産業は農業及び観光業で、特産品のりんごやぶどう、栗などの果樹畑が広がる周縁部と、栗菓子店や美術館などが集まる中心部で構成されている「栗と北斎と花の町」である。

役場の職員数は92人（令和3年4月1日現在。普通会計職員数。）で、人口1万人当たり83.42人、全国類似団体の平均121.29人と比較すると37.87人少ない状況である。

平成10年代には、国主導の市町村合併が推進される中、当町も合併の是非を検討し、住民懇談会やアンケートを経て自立の道を選択、平成15年度に自立ビジョンを策定し、将来予測される地方交付税の減額に対応するため大幅な職員数の削減を掲げた。

人口も昭和60年をピークにほぼ横ばいを維持していたが、平成17年度以降、毎年約0.5%前後の減少となっており自立ビジョンに基づいた職員数の削減が進められてきた。

令和2年には4期16年続いた前町長による町政が幕を閉じ、新町長による新たな町政がスタートした。自立ビジョンに基づく職員数削減により財政健全化を進めてきた結果、人員不足という問題が顕在化し、また一方で令和元年の台風災害や新型コロナウイルスへの対応など、これまで経験したことのないイレギュラーな業務も重なり、疲弊感が漂う組織となってしまった。そのような状況の中、職員の負担軽減や活力ある町政実現のため、現在は積極的な職員採用へと方向転換してきている。

(2) 今年度の小布施町

令和元年の東日本台風災害、その後続く新型コロナウイルスの影響で、約4年間、町の様々なイベントや行事が中止になってきた。そんな中、台風災害からの復興、ウィズコロナの生活様式への変化が進む中で、今年度から少しずつ行事の開催が復活したり、町を訪れる観光客が増えてきたりと活気が戻りつつある。また、役場内の状況でいえば、職員同士の交

流機会が極端に減り、新入職員の顔と名前が一致しない、マスクを取った顔を見たことがないなどの状況が続いていたが、こちらもまた少しずつ交流の機会が復活してきた1年であった。

一方で、令和4年5月5日発売の週刊文春に小布施町役場についての記事が掲載された。内容は誇張されたものが多く、町として抗議の声を上げたが、これにより役場内や住民、関係者に与えた心理的影響は大きかった。

3 1年間の活動の概要と経過について

今年度の参加メンバーは、最年少29歳、最年長34歳、入庁歴でいうと2年目が1人と7年目が2人という、フレッシュな装いとなった。当町では、人材マネジメント部会の参加者は手上げ方式で募集しているが、直近2年は募集するも自ら参加を希望する者がおらず、派遣元である総務課が声をかけ参加者を決定していた。今年度も、同じように総務課から声がかかった3人が参加することとなった。

一年間の活動のスケジュール

4月12日	今期3人、初顔合わせ	8月10日	人マネ対話会①（役場講堂）
4月19日	第1回人マネ研究会（オンライン）	8月23日	第4回人マネ研究会（オンライン）
28日	昨年度の人マネ参加者へインタビュー	9月29日	人マネ対話会②（役場講堂）
5月25日	第2回人マネ研究会（オンライン）	10月20日	第5回人マネ研究会（オンライン）
6月10日	町長インタビュー	12月1日～2日	先輩マネ友対談会
6月16日	先輩マネ友インタビュー	12月23日	町長・副町長・総務課への発表
7月11日	総務課長インタビュー	1月20日	全体発表事前打合せ
7月21～22日	第3回人マネ研究会（オンライン）	1月26日	第6回人マネ研究会@東京
8月2日	財政係インタビュー	2月8日	役場全体発表会

第1回研究会では、昨年度の参加者と対話を行い、昨年度の人マネの状況や考えた取り組みについて理解するとともに、歴代の先輩マネ友にインタビューを行った。インタビューでは、質問内容や聞き方など、経験がなく戸惑うことが多かったが「人材マネジメント部会におけるインタビューのガイドライン」「変革ストーリーシート解説編」という有用な資料の提供をいただき、何とか実のあるインタビューをすることができた。

第2回研究会では人マネの概要や対話の進め方、他自治体参加者とのグループ対話を行い、1年間の研究の見通しを立てるような内容だった。正直、この時期は人マネとは何なの

か、意識高い系の人たちの集まりで自分たちはついていけないのではないかといったあまり前向きではない気持ちが大きかった。

第2回研究会の後、キーパーソンへのインタビューを開始した。町長、総務課長、先輩マネ友、財政係長、家族や町民の方へのインタビューを通して、「10年後の地域のありたい姿」を考えた。

町長へのインタビューでは、今年のテーマを伝えその上で10年後のありたい姿は何か、どうしていくことがいいのか、など単刀直入に生意気にもインタビューしたのだが、真摯に受け止めてくださり、思っていることを述べていただいた。

- ・まずは10年後20年後のビジョンを作ることが必要。
- ・観光地であることは住民にとって幸せなことなのか？
- ・小布施町に“都会”は必要ない。豊かな自然はそのままに、最低限のインフラがあり、そんなに苦勞せず暮らしていける町が理想。
- ・役場を元気にしたい。意見を出しやすい雰囲気を作る。利益の出ないイベントを開催したり、こんなことをやりたいと考えられる余裕が欲しい。
- ・自分にできないことを人に相談できる、頑張り続けなくても何とかなる。

という話題が上がった。

10年後のビジョンを作りそこに向けた様々な取り組みを考え行動していく、その中でも小布施町らしさを壊さずに、決して近代的過ぎず心が安らぐ「近代的な田舎」をキーワードに上げていた。

マネ友へのインタビューでは、

- ・時代に合ったデジタル化が進むといい
- ・(役場の仕事について) 業務時間内にいればいい、とりあえずやっておけばいいという風潮がある。誰のために何のためにその仕事をやっているのか？
- ・住民自治が衰退してきている、子どもたちが戻ってきたいと思える町にするためには、子どもたちがどんな大人の姿を見ていればそう思えるのだろうか？
- ・お祭りや消防など、コロナの影響もありなんでも負担と言われ、行事がなくなっていく。続けるべきか、大事なことなのかをきちんと判断できないままなくなっていく。本当に大切なものまでなくしてしまっているのではないか。コミュニティを持続するために負担となることをやめることで、逆に持続可能でなくなっていくのでは、という危機感がある。
- ・仕事に対する時間のかけ方が人によって違う。定型的に教えたり本当に大事なところをしっかりと教えたり確認するという文化がない
- ・新人はすぐに即戦力扱い。身についていないうちから担当として業務に携わらざるを得ない状況がある。

総務課長に対しては、組織についての現状や課題、今後の取り組むべきことなどを中心にインタビューを行った。

- ・現状、降ってきた仕事をとりあえずやっている。手が空いているからやるのではなく、職責に合った業務を割り振るべきである。
- ・係長について 現状：マネジメント1～2割・現場8割。→5：5が理想。係長が現場仕事をしなければならない現状がある。マネジメント業務をしっかりとやってもらうためには負担軽減が急務。
- ・専門職として採用した職員に事務職をやってもらうなど人事交流していくことも検討している。

また、生活者である地域の方からの聞き取りインタビューでは、

- ・当たり前のように隣人を助けられる町。他市町村から見て「小布施の人はやさしいね」と言われるような町。人の気持ちを考えられる心の余裕がある。自分だけよければいいではなく、周りの人を助けて、助けてもらったら感謝できる、助け合える町。
- ・次の世代の人が失敗しても温かく見守ってあげられる。30年前に先進的町づくりや共同参画に成功した人（60～70代）が退かず、強すぎて次を担う人材が表に出てこられないのは×。若者が活躍する場を提供し、成功と失敗を繰り返すさまを見守ることが必要。
- ・人口が増えてほしい。自治会機能を維持していくためには、自治会の統廃合が必要では。

各キーパーソンから、役場内の風潮や仕事の取り組み方、地域のつながりの希薄化など、様々な意見が出た。我々3人が考えもしないようなことや共感できることまで、それぞれの思いを垣間見ることができ、各々思いはあるのに、その思いが表出ることなく自分の中で消化している現状に気づいた。その思いを役場全体で共有することができれば、それは凄いことなのではないか？という期待感も膨らんだ。また、3人で話していく中で、職員の中でも①組織に対し何かしらの思いのある職員、②何も思っていない無関心な職員、③思いを持ち実際に行動をしている職員の3つに分けることができ、我々は下手したら無関心な職員の一人だったのではないかと顧みることがあった。

だが、気付いたとしても結局、何も行動に移すことがない消極的な立場に居続けてしまっているのでは…と置いていたところで、見切り発車ではあるが職員向けに対話会を開いてみようと思いついた。

この対話会は、今回の人マネのテーマでもある持続可能な地域づくりを見出すべく、10年後のあるべき姿や、あるべき姿になるためにどんなことが必要なのか、幅広い職員の対話の中で答えとなるヒントを探すために開催した。また、コミュニケーションが不足がちな日々が続いた中で、少し息抜きできるような時間になればとの狙いもあった。



掲示板で募集したものの、3人の人望がない(?)ことも踏まえ個別に声掛けをした。入庁1～6年目の若手職員が主となり、中には中堅から管理職、副町長までも対話会に参加していただいた。参加者からは、年齢や課を超えて話す機会がない中で、いい雰囲気の中で対話することができたという意見や、今回のような対話会が日常にあればいいという意見がでて、対話会を開催したことが今後の仕事にもプラスに働くことになれば、対話会を開催した甲斐があると感じられた。

しかし、対話会を開催した後のことは正直に言うとあまり考えていなかったため、現実としては「やって終わり」になってしまったのでは、という思いが残った。対話から議論が生まれ、議論から実践へとつながり、実践から成果が生まれ、成果を実感することで新たな対話が生まれ…という好循環が生まれる組織にしていきたい!という思いを抱いたものの、実践をしていくにはどうすればいいのか?どのような対話会であればそれが実現できるのか?というところで壁にぶち当たってしまった。

インタビューや対話会の開催をまとめると、どんな内容をインタビューすべきかというポイント設定や聞き方などが準備不足のままキーパーソンインタビューへ踏み切ったところがあり、対話会でもただ話を聞くだけになってしまった印象は否めなかった。

それでもインタビューや対話会を通して得たキーワードをもとに3人で対話を重ね、最終的に3人の地域のありたい姿を「小布施に住んでよかった・小布施に関わってよかったと思えるまち」に決定した。やはり、小布施町に住んでよかったと町民の声が聞こえる、そんな町がいい。小さい町だからこそ、いいことも悪い事も含め町民の声がすぐに届くのが小布施町だが、「小布施に住んでよかった」という声が飛び交うまちでありたいし、さらには小布施町に関わりのある方が、「小布施に関わってよかった、うれしい、楽しい」と声を上げてくれる、そんな町であったなら町職員としてこの上ない喜びだ、と思えたからであった。

このありたい姿を前提に、変革ストーリーシートの流れに沿って、10年後の地域のありたい姿から逆算した組織・人づくりのストーリー(重点取組)を3つ考えた。

- (1) 対話会・政策形成ミーティングの開催
- (2) 町長訓辞、ミーティングの開催
- (3) 職員満足度向上プロジェクトチームの設置

具体的な内容は以下の表のとおりとなる。

	重点取組	ねらい	具体的な活動内容
1	対話会・政策形成ミーティングの開催	<ul style="list-style-type: none"> 対話の手法・重要性を学び、職員間の対話の質を上げるとともに、部署横断的な連携を意識づける。 ミーティングを通じて事務事業の改善や、職場環境の改善を常に考え続けている職員を増やしていく。活気ある職場づくりと、変革への意識づけを促すとともに、未来志向型の政策形成能力の向上を目指す。 	<ul style="list-style-type: none"> テーマに沿った対話会の開催 対話の手法を学ぶ研修会 庁舎建て替えをテーマとした対話、ミーティング 事務事業の見直し
2	町長の訓示・町長ミーティングの開催	<ul style="list-style-type: none"> 町長と職員との思いを共有することで町のありたい姿が明確にとらえられ、そこに向けて日々の業務が繋がっていると職員が実感できる。役場職員全員が心を一つに結束することができる。 	<ul style="list-style-type: none"> 町長との意見交換会 ビジョン共有（半期に1度）
3	職員満足度向上プロジェクトチームの設置	<ul style="list-style-type: none"> 職員の職場に対する満足度を向上することで、仕事への意欲や住民サービスを向上させる。 	<ul style="list-style-type: none"> エンゲージメント調査を実施し現状と課題を分析。結果に基づき職員満足度改善につながる取り組みを実施 幸福度調査を実施

3 見出した成果、作り出した変化

昨年12月の派遣元へ行った報告会において、我々3人は対話する空気や、そもそもそんな余裕、場がない、そして、町長の考え思いが共有できていないということを強調してプレゼンを行った。

研修担当でもある派遣元の職員にもこれには共感していただき、また町長自身も、もっと頑張れとおしりをたたかれているようだと感じたとのコメントもいただいた。決して、町長のケツをたたきにプレゼンしたわけではないが、この報告会后に、職員に対しても人マネの1年間の成果を共有する場を設けていただけのこととなった。人マネの活動の報告会を、このように業務時間中に業務の一環として行うことはこれまでなかったことで、これは小さくはあるが見出した成果の一つである。

また、この職員向け報告会を経て町長ミーティングの開催が正式に決定し、3月の上旬に第1回目がスタートした。

4 次年度に向けた展望、自分たちの取組のシナリオ

小布施町に関連する悪いニュースが相次ぎ、職員の思いはますます困惑していると感じている。また年々採用者が増えてきていることもあり職員間の繋がりやまとまりがより一層大事になってくる局面でもある。重点課題にも挙げた対話会は最低でも半期ごとに行うこととし、対話により良好な職場環境に向けてうねりを起こしていきたい。

8. 目指す状態(フェーズ1)の実現に向けて

自治体名:小布施町

組織・人づくりの
ストーリー ※シート6

目指す状態(フェーズ1)になるために必要な条件・資源は何か？	そう考える理由
小布施町のありたい姿、ビジョンの共有 トップの理解・後押し オフィシャルな対話空間と心理的安全性	まずは躊躇せずに、思いや気持ちを出せる場を必要。 トップの後押しやオフィシャルな対話によって、職員の参画が得られやすくなる。

目指す状態(フェーズ1)になるため重点取組は何か？	期間	誰が？誰と？ (関係者含む)
1 対話会・研修会 事務事業見直しミーティングの開催	重点取組期間:3年 定着後:必要に応じて	全職員、町民
2 町長の訓示・町長ミーティングの開催	令和5年～ 半期に1度	町長、全職員
3 職員満足度向上プロジェクトチーム	令和5年～	総務課、マネ友

地域経営をリードするための人材マネジメント部会

9

重点取組2の町長訓示・町長ミーティングについては前述のとおり総務課、町長が主体となり職員の年代別に始動し始めており、町長、職員の考えが相互に共有され、町長の公約をはじめとする理念や小布施町の目指す姿などが職員一人一人に浸透し、まちづくりにプラスに働くことを期待している。そのためには、ミーティングを開いて終わりではなく、次の一歩を踏み出すことを臆せずに取り組んでいきたい。

重点取組3の職員満足度向上プロジェクトチームの設置については、新年度がはじまり落ち着いたところで順次メンバーを募集することから始めたい。活動内容については、職員満足度(幸福度)調査や職場環境改善に向けたプランの策定、プランの実施という形で進めていくが、その都度軌道修正を図りながら確実に一歩ずつ前に進んでいければと思う。

5 付記

【小田切 祐典】

振り返ると昨年春先、派遣元の総務課から「人マネに参加してほしい」と言われた時には、いったい何のことか全くわからずでした。

そもそも社会人採用として入庁して2年目の年に、小布施町のこれから、10年後を見据えてストーリーを考えていくことなどできるのだろうか？と始めは不安な日々を過ごしました。そんな中、人マネの活動を通して様々な資料を掘り起こして読み込んだこと、多様な方にインタビューをしたことは職場研究・小布施町の理解につながり、日常業務や職員とのコミュニケーションへ活かすことができました。

すでに動き出した町長ミーティングであったり、派遣元を交えた全職員向けの報告会の実施であったり、着実に新しい動きが起こせた一年となりました。一歩踏み出して動いてみ

ることの大切さを感じます。

人マネからはこの論文をもって一旦の区切りとなりますが、三人で話し合ったことやアクションプランがこれで消えてしまうわけではないので、更に役場組織が良い方向を向くことに貢献できるよう、今後も携われる範囲で活動していこうと思っています。

人マネの活動を通じて徹底的に言われ続けた、「立ち位置」を変え、「バックキャスト」から物事を考え、「自分事」として問題を捉え、「前例・凡例」に囚われない思考・行動のあり方を、これからも実践して仕事に励んでいくつもりです。

「やってみてよかった」という想いが、参加後の今、心に残っています。来年度以降、人マネへの派遣が復活した時には、その時の参加者に協力してあげることができたらとも思っています。

最後に何より、小布施町を何も知らなかった自分と一緒に考えて、悩み、一年間走りぬいてくれた久保さん、小林さんの二人。町や組織に縁が薄かった自分にとって、何でも相談でき、離れていてもどこかでつながっている、と思える仲間に出会えたことが一番嬉しく、ありがたいことでした。二人には本当に感謝しています。ありがとうございます。今後ともよろしくお願いいたします。

【小林 詩織】

この1年間、人材マネジメント研修に参加させていただきました。当初は、人材マネジメントとは何なのか、何をすればいいのか、いわゆる意識高い系の方たちばかりが集まる会なのではないか（ついていけるのか…？）など、不安と抵抗の方が大きかったですが、最終的には多くのことを学ばせていただきました。

- ・自分事として考えること、生活者起点で物事をとらえることの重要性
- ・目の前の仕事をこなすだけでは変わらない。視点を変えること（ありがたい姿からのバックキャスト思考、視野上昇・視野拡大）。
- ・知識を学ぶことも大事だが、自分たちで考え実践することも大事。とりあえずやってみる！やってみることで見えることもある。
- ・仲間がいることでひとりではできないことも可能になる。

他にも、他自治体の皆さんとの対話や幹事団からのご指導を通し、今まで私になかった視点や考え方に触れたり気づいたりする場面がたくさんありました。組織について考えると、どうしても現状の課題や問題点に目が向きがちになります。問題を究明して改善していくことも大変重要ですが、「どんな組織でありたいか」という理想を前向きに考えることが実はとても楽しくワクワクすることであるんだ、ということも大きな発見のひとつでした。

これからは、今回得たことを自分の中でとどめてしまうのではなく、周りに共有していきたいと思います。“人マネに卒業はない”ので、小さくてもいいから思いを持ち続け、行動

を起こしていきたい。そして一緒に考え行動できる仲間を増やしながらか、よりよい組織・町を目指していきたいです。

最後になりますが、1年間あたたかくご指導くださった北川顧問、出馬部会長はじめ幹事団の皆様、私たちの活動を応援・協力してくださったすべての皆様に感謝申し上げます。ありがとうございました。

【久保 涼祐】

大隈講堂のステージで参加者全体の集合写真を撮りすべてのプログラムが終了した。その瞬間、一年間終わった。と少し早い達成感と開放感が長野の帰路に就く私の足取りを軽くした。

人マネに参加したこの一年間を振り返ってみると、成し遂げられたことはあまりなく、研究会に参加してはモヤモヤ、課題について考えてはモヤモヤ。モヤモヤという言葉が身体に纏っていた一年だった。プラスに捉えると、それだけ地域のこと、組織のこと周りのことに目を向け考える機会をいただき取り組んできた副産物なのだと思うが、裏を返せば今までの自分は殻に閉じこもっていたことが今になって痛感することとなった。今回のテーマが「持続可能な地域のための人、組織をつくる」ということで、非常に広い視点を持つきっかけにもなった。目先のことに目を向けがちだが10年後の地域のありたい姿を考え、そのためにはどんな人、組織になればいいのかというあくまで目的は地域のためだと。このバックキャスト思考もこれから仕事にすぐにでも活かしたい。

第6回研究会の鬼丸さんが「0から1を作る距離は1~1,000を作るよりも遠い。」という言葉があり深く共感した。誰かが作った軌道に乗ってしまえば早い、その軌道を作る人間になりたい。今思えば人マネに参加して自分に求めていたことは、0から1を作るということや主体性を持って誰かのためになるということだ。一步踏み出すことを恐れず、自分の殻を破り、モヤモヤを纏いながら今後も地域のため、人のためにより一層邁進したい。

最後に、今回一緒に参加した小林さん小田切さんと共に話し合った時間は何物にも代えがたく、一方的ではあるかと思うが二人には絶大なる信頼を置ける関係になったと勝手に思っている。こうやって、対話をとおして強力な仲間を増やし、微力ではあるが地域・組織のために尽力したい。また、業務時間中にもかかわらず何度も打合せとって、席を外すことに何も文句も言わずサポートしていただいた課・係のみなさま、インタビューや、対話会に参加していただいたみなさま、また今回人マネの機会をいただいた派遣元のみなさま、一年間本当にありがとうございました。