

早稲田大学マニフェスト研究所

人材マネジメント部会

平成 26 年度共同論文

長野県小布施町

湯浅 憲彦 小林 豊実 小橋 綾子

これまでの取り組みと今後の展望

はじめに

小布施町はこ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に参加して 2 年目となる。私たち 3 人はこの部会を通して多くの「気づき」や「学び」を得ることができた。この一年間の取組みを振り返るとともに、次年度に向けた展望をここに記す。

I これまでの取組み

組織の現状

組織の現状を把握するため、平成 16 年度の部門制・グループ制に代表される小布施町の行政改革の経緯と経過を調べるとともに、過去の職員組合のアンケートや職務体制改善等の申し入れ内容の確認を行った。また、併せて 3 人のキーパーソンとのダイアログ（対話）を行い、組織の現状を探った。

組織の現状は以下とおりである。

職員数の削減（正規職員数：平成 13 年度 118 人、平成 26 年度 94 人、△24 人）が進む一方、新たな政策や住民ニーズへの対応により、各職員が抱える業務量が大幅に増加している。このことは、平成 25 年 4 月 1 日現在の人口 1 万人当りの普通会計職員数が類似 43 団体中 4 番目に少ないなかで、小布施六斎市や若者会議、小布施見にマラソンなど、小布施町独自の取組みを多数行ってきていることから明らかである。この業務量の増加に伴う多忙さにより、職員の余裕が無くなり、各個人の業務が手いっぱいなかで、横の連携が取りにくい状況が伺える。これにより、個人あるいは部署完結型の事業が多く行われ、より効果的で発展的な事業となりにくい。

また、目の前の業務に追われ、本来の業務の目的が不明確となり、仕事ではなく作業となってしまうたり、手段が目的にすり替わってしまうことや、国や県への対応、あるいはトップダウンによる業務が多く、職員自らが主体的に考える機会が少ないこと、職員間の業務の偏り等により仕事に対するモチベーションの低下が見受けられる。

しかし、官民間問わず数多く行われる様々なイベントにおいては、職員は協働と交流をキーワードに所属を超えて、一致団結しながら主体的に行動できている。これは、短期的で終わりが見えているからということもあるが、現場で職員が自ら判断する部分の大きいことや、小布施町特有の「おもてなし」によるところが要因として考えられる。

組織のありたい姿

一方、組織のありたい姿としては以下を考えた。

職員間の関係性に注目し、信頼と思いやりそして他人ごとではなく、自分ごととして考えられる。

町の目指す姿を明確にし、それぞれの業務の本質的な目的を共有することで、個人や部署の業務に固執することなく、それぞれの気づきにより主体的に行動できる。

仕事に楽しさを感じることができ、笑顔である。

この現状とありたい姿のギャップを埋める着眼点としては、強みである「イベント時の一体感」を日頃の業務でもできるようにすることと、職員のなかでも意識が高い人が繋がることとし、次の具体的施策を考えた。

具体的施策

- ・「いいね」、「ありがとう」の共有

職員の意欲向上と信頼関係の強化を図るため、職員の良いところや頑張りを職員同士で評価（褒める、感謝する）し、全職員で共有する。これまでの悪いところを改善するという行政改革だけではなく、明るいイメージの行政改革として、職員自らがお互いの良い面を伸ばしていく。

- ・連絡会議の改革と全職員への共有

理事者・部門の長による連絡会議のなかで、町や組織のありたい姿の対話を行う。また、それを理事者・部門の長のみならず、全職員が共有する。

これらを夏季合宿で発表し、幹事や他自治体の方からコメントをいただいた後、所属自治体に戻り人事部署へも同様のプレゼンを行い、施策の賛同を得るとともにさらに 3 人で施策のブラッシュアップを進めた。

施策への取組み

「いいね」、「ありがとう」の共有については、より多くの職員を巻き込むことと、やらされ感にならないことが重要と考えた。そのため、私たちだけで進めず、理事者や管理職を除く全職員で構成される職員組合の事業として行うこととし、関係者を巻き込みながら事業を進めた。ありがとうカードや庁内LANを使った掲示板への書き込み等検討するなかで、現段階では気軽に参加できるよう、職員組合の忘年会時に職員表彰という形で行うこととした。職員の頑張りや感謝が、投票箱で 14 件、メールで 2 件寄せられ、忘年会当日延べ 23 人の表彰を行い、職員の意欲向上と信頼関係の強化に寄与したものとする。

連絡会議については、実際に会議に出席したことで、連絡会議自体は必要ではあるもの

の、町や組織のありたい姿を対話する場の必要性を再認識した。また、町長とダイアログを行う機会を得ることができた。後日の町長とのダイアログでは、町長の思い（ビジョン）に直に触れるとともに私たちの考えに賛同や共感をいただき、自信と勇気、新たな気づきを得ることができた。

連絡会議は現在もこれまで通り行われているが、重要施策に対し職員が施策の意味や意義を理解し、一致団結して取り組むことを目的として、新たに政策調整会議が行われることとなった。また、政策調整会議の全職員向けの映像発信や、全職員を対象にまちづくりに対する考えと、これから仕事をする上で押さえておいて欲しい事項についての町長講演が行われた。これらは町や組織のありたい姿について考える良い機会であったが、一方通行ではなく、相互の「対話」により職員が腹落ちするところが重要であり、次年度に向けての課題と考える。

また、発表のなかで幹事から指摘された「経営層へのアプローチ」については、これまで「組織を変えるためには経営層を変えなければ」というドミナントロジック（思い込み）により、身構えてしまい、躊躇していたところがあったが、「組織を変えたいと思っているのは経営層であり、一番の協力者かもしれない。思い切って飛び込んでみては」という言葉から、理事者・部門の長一人ひとりとダイアログを現在行っている。

理事者や部門の長一人ひとりは、町や組織を良くしたいという強い思いを持っている。しかし、その思いが理事者や部門の長のなかでしっかり共有されているか、また、部門に所属する各職員にまでその思いが届いているか、については課題と感じた。

町や組織を良くしていくためには、理事者・部門の長をはじめとする全職員が、同じ思いを共有することが必要である。その第一歩は、やはりダイアログであり、改めてダイアログの重要性を認識している。

なお、一年間通して行ってきた3人のダイアログや、キーパーソン、理事者・部門の長とのダイアログは、原則お昼休みを利用したランチミーティングとして行った。これにより、3人とも公私ともに忙しいなか、過度の負担とならずに進めることができた。また、限られた時間のなかで、堅苦しくならず、明るい雰囲気の中前向きで質の高い話し合いができたと考える。

この一年間の活動を通して得られた多くの「気づき」と「学び」から、私たち自身が変わることができた。そして、ありたい姿に向けて組織を変える一歩を踏み出すことができた。

Ⅱ 今後の展望と具体的施策

今年度この人材マネジメント部会で学んだ、価値前提、立ち位置を変える、一人称で語る、前例踏襲の論理・思い込みであるドミナントロジックの転換、そして目的に向かって真剣に話し合うダイアログ（対話）という手法を通して、小布施町職員として幅広い視野で将来を見据え、今私たちに何ができるか1年間向き合い考えてきた。

しかし、これを継続していかなければ意識の変化は進んでいかない。そのため今後の取り組みについて具体的に提案する。

「職員表彰」の継続

今年度、私たちが実施したことの一つに、明るいイメージの意識改革を目指した職員表彰がある。前半で述べたように、職員の良いところや頑張りを職員同士で評価（褒める、感謝する）することで、職員の意識向上と信頼関係の強化につながったのではないかと考える。またこの職員表彰をきっかけとして、日々の行動や挨拶等についての気づきが多くなったという意見も出された。

これを今年度だけで終わらせるのではなく、職員表彰というやり方は検討しつつも、来年度以降も継続していくことで、さらに日々の気づきを増やし、意識を向上させることができるのではないかと考える。また、経営層とのダイアログのなかでは、上司から褒められると部下のモチベーションが上がるという意見も出た。このように今後とも職員同士が互いに褒めたり、感謝し合うことで互いにブラッシュアップしていけるような職場を創出していきたい。

「ありたい姿」を共有する

今年度、キーパーソンや理事者・部門の長とのダイアログで気づいたこととして、職員個々は町がこうありたい、こうなったらいいなという姿を持ってはいるものの、町長が持つ幅広い視野で明確な想い（ビジョン）や具体的・統一的な町の「ありたい姿」を共有できていないのではないかと考える。また、そのことがそもそも何のためにやるのかという部分を曖昧にさせ、職員のモチベーションを低下させたり、仕事が作業になってしまう原因であると考えられる。

今年度行われた政策調整会議や町長講演はありたい姿を共有する良い機会であったが、職員が町長の想いを納得して、理解するところまでは至っていないと思われる。

こうしたことから、町長の想いを骨子として、町のありたい姿について職員一人ひとりが腹落ちするまで話せる場として、町長と職員の座談会を開催したい。なお、場の持ち方としては、飲食しながら車座で輪になり全員顔が見えるようにし、気軽に話せる雰囲気づくりを行う。この座談会をきっかけに、日頃から町のありたい姿とそれを実現させるための組織のありたい姿を考えられるような、職員の意識変化を起こしたい。

将来を見据えた「危機感」の共有

それでは、1年後にどのような組織の状態を目指すのか。それを考えた時に、まず20年後の小布施町から考えてみたい。

小布施町は、2015年から20年後の2035年には0～14歳の若年層は33.31%の減、15～64歳の生産年齢層は21.42%の減、65歳以上の高齢層は0.22%増加すると予測されている（社会保障・人口問題研修所の将来推計人口データより）。

このことから、全国的な傾向と同様、小布施町でも少子高齢化が顕著になると予想される。さらに具体的に想定すると、国の動向に左右されるが、生産年齢層が約2割減となることから、町税等の歳入が2割程度減少するのではないかと。また、若年層が3割以上減ることで地域の育成会行事等の衰退や、学校・幼稚園・保育園の活気が無くなる。一方、高齢層は微増だが、現状の福祉関係費用の増加を見れば、現状維持は困難である。さらに職員数も財政的な面や全体の人口減少に伴い削減される可能性が高い。

これらから現在行っている事業が、財政的、人力的に現状と同様にできなくなることを予想される。また職員一人ひとりの負担は増え、今よりさらに余裕が無くなることも考えられる。こうした将来推計をほとんどの職員が深く考えていないのが実情ではないか。

そこで、まず将来を見据えることから始め、1年後には全職員が危機感を共有する状態にしたい。ただし、ただ不安になったり、諦め感につながらないように注意し、明るい危機感の共有とする。少子高齢化をはじめとする将来予想される数値、そこから分かる将来の町の姿を理解したうえで、何もしない将来像と、何か手を打った場合を比較し、何もしないことによる危機感を共有することで、何か行動しなくてはという意識変化を起こしたい。

その具体的方法としては、定住促進の部署と連携しながら、将来推計の様々な町のデータを情報発信することである。例えば、全職員向けに職員研修を行ったり、職員掲示版等を利用したりすることが考えられる。

またそこからさらに、危機感を具体的に担当業務に結び付ける想像力をつけるために、10年、20年後に起こりうることを具体的に付箋で模造紙に書き出し、何が課題でどのように具体的に対処していくかを考えるワークショップを行い、職員自身が考える機会を設けてはどうか。この過程では、ダイアログの手法を用い、他者と対話しながら進めることで、対話に慣れるとともに、日頃から職員同士が対話できる状態を作り出していきたい。

終わりに

今年度の反省としては、前年度の参加者と一緒に事業に取り組むことが欠けてしまったことである。年度毎取り組む施策は異なるにせよ、小布施町の取組みとしてPDCAを回していく必要があると考える。そして、ありたい姿を目指すには、まずはマネ友がしっかりと繋がり、協力しながら事業に取り組まなければならない。来年度新たに3人がこの部会に参加することとなるが、昨年度のマネ友も巻き込みながら、ともに活動していきたい。

ダイアログ（対話）の必要性

湯浅 憲彦

「ダイアログ？」4月から人材マネジメントに参加して北川先生、出馬部会長から説明があった言葉です。「対話」です。一年間部会で一番大事にされたことです。私達3人も週一回のランチミーティングを行ってきました。また、町長や、経営層の参事、キーパーソンである職員とダイアログを重ねて来ました。これにより人への気づき、仕事に対する気づきが新たにあり、対話することの必要性を確信しました。

4月に「人材マネジメントに参加してください。」と指示があり戸惑いと不安を抱きながら参加させていただきました。

最初に北川先生から「立ち位置を変える」、「価値前提で考える」、「一人称で捉え語る」、思い込み（ドミナントロジック）を転換し、一步前に踏み出す。一人では難しいことも、仲間と共に、どこまでも前向きに取り組めばそれぞれに明るい未来はきっと引き寄せていける。等の思いを聞きました。

その後、一年間取り組んでいくダイアログが開始されました。最初のダイアログから感じたのですが、参加されている職員の想いが熱いことでした。参加されている自治体では職員数が1万人もいて、その中から選ばれた人たちが町を変えよう、組織を変えよう、そして自分を変えようと前向きな考えの方たちばかりで驚きました。

とかく、話し合いをすると相手の意見をうかがいながら発言する傾向ですが、この、ダイアログでは、ある人の意見に賛同し、膨らませて、もっと良くしようとあらゆる角度からみんなで考えます。何か意見を述べないと取り残されてしまう感じです。後ずさりではなく前向きな対話でしたのでとても心地良かったです。これからは「まず、動くことから。」小布施町の職員同士の熱いダイアログができるように進めようと感じました。

夏の合宿では鬼丸昌也さんの「人は人と会って変わっていく。」「耳を傾けられる人になる。」「明日は、今日よりも良くしよう。」「今、自分に何ができるのか。」等々の講演を聞いて刺激を受け納得させられました。やはり「人」です。中でも「全ての人に未来を創る『力』はある。」で元気づけられ、これから全てに感心を持って、人にやさしく、自ら動き、何ができるかを考えダイアログを引き続き行い日々邁進して行こうと思います。

最後に、全国にいる志の高い職員の皆さんの思いを聞くことができたこと、また、自分の思いを聞いていただき意見をいただいたことなど今年一年大変勉強になり刺激をいただきました、少し成長できた。と思います。北川先生を始め幹事団の皆さんに感謝します。また、こんな頼りない私と一緒に一年間、ダイアログを年齢の隔たりもなく行ってくれた小林豊実さん、小橋綾子さんお世話になりました。この部会に参加させていただいた小布施町、部門、グループ、係の職員の皆さんに感謝します。本当にありがとうございました。

全ては必然です

小林 豊実

部会のなかで何度か耳にしたこの言葉、1年間の活動を終えて（この部会に卒業はありませんが）、今ようやく自分なりに腹落ちした気がします。

4月に入り急遽この部会に参加することになり、やらされ感満載のスタートでした。しかし、非日常の空間で行われる研究会や3人でのダイアログを重ねるにつれて、この部会のキーワード「価値前提」「立ち位置を変える」「一人称で語る」、そして「一步踏み出す勇気」これらを自分のこととして考えられるようになり、次第に自分の意識に変化が起り始めました。

夏合宿を迎える頃にはやらされ感は完全には消えないものの、それでも自分を変えたい、所属組織を良くしたいと思えるようになっていました。

夏合宿を終えた頃、事情により自分の業務に加え他業務も担うこととなり、大幅に業務量が増しましたが、忙しいなかでも前向きに日々の業務や、ありがたい姿に向けての取り組みを行っていました。

しかし、秋頃業務の多忙に加え家庭の負担も大きかったことから、体調を崩してしまうとともに、前向きな気持ちは消えかけてしまっていました。

まさにその時、夏合宿時に講演いただいた鬼丸昌也さんの話を聞く機会が再度訪れ、合宿時に感じた「自分は何をするのか、何をしなければいけないのか」という想いが再び湧きました。そして、最後まで自分ごととして、仲間と共に前向き且つ積極的に取り組めたいと思います。

この一年間様々な出来事や出会いがありました。これらは全て必然だったのだと、そして、これから起こることも全ては必然として受入れ、他人や周りの環境に不満を抱くのではなく、自分が何を考え、どう行動するかを大切にしていきたいと思います。

この部会から、職員としても、一人の人間としても成長する機会をいただきました。これをきっかけに今後も日々成長していきたいと思います。

終わりに、北川先生をはじめとする幹事の皆さんや他自治体の皆さん、また、不在の間仕事をフォローしていただいた職場の皆さんに心から感謝します。そしてこの1年間何度もダイアログ（対話）を重ね、苦楽を共にした湯浅さん、小橋さん本当にありがとうございました。これからも共に頑張りましょう。

自分にできること

小橋 綾子

「まさか自分が」というのが、人材マネジメント部会に声をかけられた時の自分の頭に浮かんだ言葉でした。

ちょうど一年前の今頃は、第一期生の報告会にも出ず、家の都合を言い訳にして、自分には全く関係の無いことと思込んでいました。

そんな中、研修の部署から声が掛かり、はじめはなぜ自分が6歳と3歳の娘を親に預けてまで東京に出張に（しかも何回も、宿泊付きで！）という、気持ちでいました。

しかしながら部会に参加するうちに、ただ前任者の仕事を引き継ぐのではなく、何のためにやるのか考えて仕事をするのを教わったり、前向きな全国から来たマネ友の皆さんと対話を進める中で、次第に考え方が変わってきました。また幹事団や講演者の方のお話や、おすすめの啓発本を読んだことも影響していると思います。

「自分には何かできるか」。部会では常に、1人称で語ることが求められていました。それは言い換えれば、人のせいにできない、人に責任を押し付けることができない、ということでもあり、それまで自分の中にあった甘さ（今もありますが・・・）を、突きつけられることになりました。「誰かがやってくれる」ではなく、「自分がどう動くか」が大切ということが、今年自分が一番学んだことです。

しかし、役場の意識改革という、まだ道はほんの少ししか進んでいません。ただ、1つ思い出すことがあります。自分の部署で、ある新しい事業がありました。トラブルがあり、やる人が責任をかぶらなければならない、見て見ぬふりをした方が得という雰囲気がある中で、自分の中で「これではいけない。ここで自分が言い出したら、自分に責任が回ってくる。でもこのままでいいのか。」という葛藤があった後、その時心に浮かんだのが「自分には何かできるか」という部会で学んだ言葉でした。そして実行に移すことに決めました。それはほんの些細なことであつたかもしれませんが、以前の自分なら、見て見ぬふりをしていたかもしれません。でもそれでは状況は解決せず、住民も不利益を被ることになってしまいます。今後も、こうつたことがあると思いますが、一つひとつ乗り越えていこうと思います。

最後に、1年間長い様であつという間で楽しかったです。一緒に部会に参加した湯浅さん、小林さん、共に学び、30回以上のダイアログを重ねる中で、本当にお世話になりありがとうございました。また、1年間お世話になった部会の幹事の皆様、私をこの研修にお誘いいただいた方、前年の人マネ参加の皆さん、ご協力いただいたキーパーソンの皆さん、町長はじめ理事者の皆さん、出張中やりくりをして下さった同僚の皆さん、そして迷惑をかけた家族に心から感謝を申し上げるとともに、今後の形を変えた恩返しをすることを胸に誓って、締めくくります。本当にありがとうございました。