

2015 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 辰野町



総務課 高津 稔

産業振興課 千田 茜

住民税務課 一ノ瀬 雄大

はじめに

辰野町は、今年度からこの部会に参加することになった。部会の概要は知らされていたものの、具体的に何をするのか、どうすればよいのか全くわからないまま、不安を抱きながら部会に参加した。不安は的中し、普段の研修とは違うことを思い知ることとなった。

長野会場は、参加自治体が多く、出馬部会長をはじめとした幹事団の話、ダイアログでは参加者の皆さんの意識の高さに圧倒され、今後の先行きに不安を覚えた。

部会のねらいは、「研修会」ではなく、「研究会」であり、教えられる場ではなく、「自ら考え、見つけ出していく場」であった。職場や地域の現状を把握・分析し、その現状をより良くしていくにはどうしたらよいのか、組織を変えるために施策を考え、実行していくことであった。また、「立ち位置を変える」「価値前提で考える」「一人称で捉え語る」「ドミナントロジックを転換する」をキーワードに「一步前に踏み出す」ことを目指した。

部会での取り組みを通して、私たちが気づいたことや学んだことを、どう組織に浸透させ、意識改革に繋げていくのか、そのための施策を実践してきた。どのように変化したのか、目に見えてはわからないが、少なくとも自分たちの中に「気づき」や「意識変化」があったことは間違いない。

本稿では、私たちのこれまでの取り組みについて振り返るとともに、今後の展望について記していきたい。

部会での取り組み

部会では参加者による「ダイアログ」を通じて、以下のキーワードを挙げている。

- ①立ち位置を変える…相手の目線に立って物事を考える
- ②価値前提で考える…事実（現状、自分の経験等）ではなく、価値（ありたい姿、目的等）を前提として考える
- ③一人称で捉え語る…自分はどのようにするのかを考え、物事を自分事として捉える
- ④ドミナントロジックの転換…思い込みや先入観を捨てる

第1回研究会	4月17日	「役所はどうすれば変わるのか」
第2回研究会	5月22日	「価値前提で考えることができるのか」
第3回研究会	7月10日	「やらされ感とは何か、どうすればやりたい感に変わるのか」
夏季シンポジウム	8月3日	(東京)
夏季合宿	8月19日～21日	(東京)「各自治体の施策発表」
第4回研究会	10月15日	リベンジ発表
第5回研究会	1月28日・29日	(東京)「これからの自分にコミットする」
共同論文発表	3月	

東京でのシンポジウム・夏季合宿、計5回の研究会があり、初回の研究会では、「ダイアログ」「ドミナントロジックの転換」がキーワードであった。

「ダイアログ」とは、部署や上下関係の垣根を越えて自由に話し合うことで、「組織の一体感や活力を高める」「皆で問題解決を行う」ものとしている。立場を越えてお互いを理解し合い、共に考え、皆で答えを出し、自分たちのできることから一歩ずつ進んでいくことが重要とされた。

最初の課題は、「自分たちの組織の現状を把握し、なぜその現状になったのかを確認してくる」というものだった。

第2回研究会では、「価値前提（ありたい姿）」がキーワードとなり、どうすれば価値前提で考えることができるのかというものだった。普段から、何のためにやっているのか、ありたい姿を考えていれば、答えは簡単なことだったのだろう。次回までの課題は、「身近にいる、いつも前向きで行動力があり、周りの人を変えることができる、職員のキーパーソンとダイアログしてくる」というものだった。現状からありたい姿へ持っていくためには、それに巻き込むキーパーソンが重要とされた。

第3回の研究会では「気づきの共有」、「やらされ感とは何か、どうすればやりたい感に変わるのか」でダイアログを行った。「目的がはっきりしている」「達成感がある」「納得できる」等、いろんな意見に刺激を受けると同時に、今までの仕事に対して振り返るとともに、今後どのように取り組んでいくのか考える良い機会となった。

第4回の研究会では、夏季合宿での幹事及び自治体からの意見を踏まえ、発表の内容を修正し、リベンジ発表をした。発表の内容については以下（5. 夏季合宿後の取り組み）に記す。

現状分析、キーパーソンとのダイアログ

ありたい姿をめざすため、まずは現状分析からはじめた。全職員を対象に庁内メールで呼びかけてみたところ、以下の現状が見えた。

- ・縦割りの仕事 → 自分の仕事ではない、他の部署とうまくいかない
- ・職員不足 → ひとりの仕事量が増える、住民への対応が行き届かない
- ・コミュニケーション不足 → 職場の雰囲気が悪い、係内の話ができない

キーパーソンは、課長・課長補佐・係長から1名ずつ選出し、「仕事への取り組み方」「辰野町の課題」についてダイアログを実施した。仕事への取り組み方として、以下のようなことが挙げられた。

- ・行政起点ではなく、住民起点で
- ・見方を変えてやりがいを見つける
- ・やらされ感ではだめ
- ・誇れる仕事をする
- ・発想を設ける機会をつくる
- ・この人のために何ができるか考えている
- ・出された意見は否定しない など

非常に貴重な意見を聞くことができ、「ありたい姿」へ向かうための参考となった。ダイアログをしてみて、このような機会が必要であること、気づきがあったこと等、大きな収穫となった。

キーパーソンとの対話の中で、人材マネジメント部会顧問である、北川先生の「北京の蝶々」の話を聞いた。詳しく調べてみると、

「北京で一羽の蝶々がはばたくと、ニューヨークで竜巻が起きる。」一羽の蝶の羽ばたきなどは、ごくわずかなエネルギーしか持たないが、そのかすかなエネルギーに呼応し、仲間の蝶が次々と寄り集まり、共鳴し合って、ある日、遠く離れたニューヨークで大きなハリケーンを巻き起こす。ミクロの「ゆらぎ」がマクロの変化をもたらすという現象を、「蝶々の羽ばたきというごく微少な気流の乱れが、巨大な嵐を引き起こす」という例えで説明したものです。

三重県知事時代、県庁職員に小さな「揺らぎ」を与え、一羽のきれいな蝶々を羽ばたかせる。一羽が二羽、二羽が四羽に、八羽にと増え、県庁内に改革の竜巻を起こそうと考えた。庁内や行政の問題点を内発的に気づき、職員は発展や改革に必要な力をつけることができる。一つの体制が長く続くと、習慣、思い込みによって、七、八割は動かされている。制度が制度を補完し合う制度的補完性によって、“こんなものだ”という前提で動いていると、とんでもないことが実は起こっていることに気づかなくなってしまう。思い込み、通念、常識と言うものを打破しなければ、取り残されてしまう。「北京の蝶々」になるか、「ハリケーン」に気づかされるか、すべては自分自身である。

という話であった。私たちが辰野の蝶々になれるのかは、ドミナントロジックを打破し、行動に移すしかないのだと確信した。

夏季合宿の発表

夏季合宿から、自治体ごとで取り組むことになる。「所属組織のありたい姿とはどのような状態か、これまでとは何がどう異なるのか、その違いを埋め、組織をありたい状態へと変えていくために、今後何に着眼し、どのような施策を考えるのか」という課題が与えられ、発表に向かって取り組むことになった。

今後の実践に向けた発表であり、責任のある取り組みにするために、何が必要なのかを考え、施策についてダイアログを重ねた。

発表内容は以下のとおりである。

組織・人材の現状

①目標、目的が認識されていない

日々の業務に追われ、「組織としての目標」「業務本来の目的」を見失っている

②コミュニケーション不足

課内、係内の連携が不足しているため、必要な情報の伝達が行われない

③仕事に対する意欲の停滞

人員削減、業務増、現状維持、保守的、前例踏襲



組織・人材のありたい姿

- ①目標・目的の共有がされている
- ②課を越えて連携ができる組織
- ③住民起点から考える

夏季合宿後の取り組み

夏季合宿での幹事、自治体の皆さんの意見を基に、発表内容の反省も踏まえ、施策の実行をすることになった。取り組むにあたり、最も重要と考えたのは、理事者及び管理職の協力が不可欠なことだった。冒頭でも述べたとおり、辰野町は人材マネジメント部会に初めての参加ということもあり、手探り状態でここまでできた。今後の活動のためにはどうしても協力が必要でした。

まずは、町長に中間報告及び今後の活動内容を説明し、課長会で協力をお願いをした。そこで了承を得て、次に再度の現状把握をした。最初に実施した現状把握は、十分な意見とは言えず、もう少し深堀する必要があった。新たに39項目のアンケートを作成し、各課長から課員へアンケートの依頼をしてもらった。アンケート結果（回収率約72%）から、現状把握の見直しが急務となった。現状を変えたいと思っている人が多いこと、意欲を持っている人が多かったことで、これが活かすことができれば、何かが変わるのでないかと感じた。

1 年代	21 自分の課は仕事を見直す(業務改善等)ことを考えていますか
2 性別	22 係内のコミュニケーションはとれていますか
3 現在の仕事にやりがいを感じていますか	23 課内のコミュニケーションはとれていますか
4 現在の仕事が自分に向いていると感じますか	24 職場の雰囲気には満足していますか
5 仕事の満足感がありますか	25 意見を言いやすい職場ですか
6 仕事は楽しいと感じていますか	26 気軽に相談できる職場ですか
7 仕事に使命感と熱意を持っていますか	27 気軽に相談できる人はいますか
8 現在の仕事を見直す(業務改善等)ことはしていますか	28 休暇を取得しやすい環境にありますか
9 担当業務に対して町民の視点に立ってやっていますか	29 課を超えた連携がとれていると思いますか
10 町民のニーズを意識して仕事をしていますか	30 他の課との垣根があると思いますか
11 仕事内容が自分に合っていると思いますか	31 今後も現在の職場で働きたいと思いますか
12 新規事業にチャレンジしたいと思いますか	32 課内の人間関係は良好だと思いますか
13 キャリアアップしたいと思いますか	33 職場に不公平感(仕事内容、人間関係等)を感じますか
14 仕事に対してやらされ感がありますか	34 仕事・職場での生活を充実させるために重要だと思うものは何ですか
15 仕事の業務量が多いと感じますか	35 日頃、どんなことを意識して仕事をしていますか
16 仕事の配分(役割分担)は適正であると思いますか	36 職場はどんな姿であるのが理想だと思いますか
17 自分の係は人数が不足していると思いますか	37 仕事をしていく上で、不安に感じていることはありますか
18 課内の必要な情報は確実に伝えられていますか	38 職場で改善したいと思うことがありますか
19 職員一人ひとりに共通の目標が浸透していますか	39 職場に対して悩みや要望がありますか
20 職員の意識改革が進んでいると思いますか	

第4回研究会での発表内容（夏季合宿後のリベンジ発表）

8月の合宿を終えて

約束を実行するために…

- 9月
 - ・現状把握の見直し 新たなアンケートを作成（約40項目）
 - ・町長へ中間報告及び今後の活動報告
- 10月
 - ・課長会で報告（10/1）
 - ・アンケートの依頼（課長から課員へ）

↓

現状把握・ありたい姿の見直し
施策の見直し

長野県 辰野町

今後は…

係長職のダイアログ
↓
管理職のダイアログ
↓
部署や上下関係の垣根を越えて
↓
対話の文化を根付かせる
3年後には組織や人材の変化が目に見える状況を作りたい

住民にとっての本来の組織改革ができるのでは…

長野県 辰野町

1. ありたい姿を目指した着眼点

<p>組織・人材の現状</p> <p>1. 目標・目的が認識されていない 日々の業務に追われ、「組織としての目標」「業務本来の目的」を見失っている。</p> <p>2. コミュニケーションの不足 ⇒ 他人事・無関心 自分以外の仕事には無関心</p> <p>3. 仕事に対する意欲の停滞 ⇒ 意欲はあるが… 人員削減、業務増、現状維持、保守的、前例踏襲</p> <p>4. 現状を変えたいと思っている人が多い</p>	<p>組織・人材のありたい姿(状態)</p> <p>1. 目標・目的の共有がされている</p> <p>2. 課を超えて連携ができる組織</p> <p>3. 住民起点から考える</p>
--	--

↑

職員の意識改革
現状を把握し、共有する(対話)
職員一人ひとりの意識の変革
対話(活動)する機会の提供
⇒ 職員の意識を変えて組織を変える

長野県 辰野町

2. 施策と期待される変化・効果

施策	誰が、いつ、どのようなことを進めていくのか ⇒ この施策に込めた工夫はどのような点か	期待される変化・効果
①「町長にビジョンを語ってもらふ会」の開催	①現状把握(9月)(10月) ②理事者・課長会に中間報告及び今後の活動内容の説明(9・10月) ③係長職を対象に開催(11月16日) ⇒ 新たな機会を設ける(係長のみ実施) ⇒ 課長会の決定	・モチベーションアップ ・目標・目的の共有 ・新たな「気づき」
②「対話から気づく会」の開催	係長職を対象にダイアログを実施(11月) ⇒ 職員研修としての位置づけ ⇒ 課長会の決定	・職員同士の横の繋がりが ・課長への訴求 ・より深い対話
③「働き方通信」の発行	情報誌の発行(12月) ⇒ 「組織をよくするための内容」 ⇒ 意見・要望・反応など、小さなことも紹介 ⇒ 双方向のコミュニケーション ⇒ 対話	・情報共有 ・コミュニティが増える ・驚嘆する

長野県 辰野町

住み続けたいまち
帰りたい・戻りたいまち
住んでみたいまち たつの

長野県辰野町

①「町長に語ってもらう会」の実施

目的	町長の考え、方向性を改めて共有する
期待される効果	目的の共有、新たな気づき、モチベーションアップ
内容	町長と接する機会の少ない係長を対象に、町長を囲んで対話する。理事者を交えた懇親会も同時に開催。

②「対話から気づく会」の開催

目的	ダイアログという手法を体験してもらい、対話の文化を根付かせる。「組織の一体感や活力を高める」、「部署や上下関係の垣根を越えた話し合いを行う」というコミュニケーションの向上を意図とし、立場を超えてお互いを理解し合い、共に考え、皆で問題解決していく方向にしていく。
期待される効果	<ul style="list-style-type: none"> ○町長の考え、方向性を改めて知った後にダイアログすることで、より深い対話ができる。 ○中間層からも盛り上げることで活性化する。 ○情報・思いを共有できる機会や場ができることで、職員同士の繋がりが生まれる。 ○今後、各職場で実施する事業・施策の取り組みを検討することができる。 ○仲間ができることで課を超えた連携ができる。
内容	「辰野町の現状に関するアンケート結果」から見る、係長から見た職場の現状、不満、課題などを出し合い、その課題からどうしていけばよいかを話し合い、最終的に班毎に模造紙に書いて発表



見出した成果・創り出した変化

今まで自ら考えて行動に移し、組織改革をするような取り組みはなかったように思う。言い訳に聞こえてしまうかも知れないが、こういった機会がなければ自らが動くことができなかつたし、意識も変わることもなかつた。今回の取り組みは組織改革への足がかりにはなつたのではないかと考えている。

アンケート結果から、「人員不足」「業務量増加」「人間関係」などの課題がある一方で、「仕事へのやりがい」「仕事への熱意」「新規事業へのチャレンジ」等、明るい材料も多く、組織改革の土台はできていると感じた。

「町長に語ってもらう会」では、町長の考え、方向性を改めて共有することで、町長の思いを知り、自分がどうすべきかを考えてみる良い機会になつたのではないかと考える。町長の強い意志が伝わつたことで、組織を変える一歩になつたと感じている。

「対話から気づく会」では、ダイアログとして初めての取り組みだったため、職員にとまどいがあったが、思った以上に意見が出され、今後につながる結果となつた。「今までにない機会でも色々な話をする事ができた」「係長の抱える悩みを共有する事ができた」「ダイアログを管理職にも体験してもらいたい」「町の抱える問題を話し合ってもらいたい」等、多数の意見をいただいた。

現場の職員が日常のコミュニケーションに「対話」を取り入れていかなければ、新しい考え方やパフォーマンスの向上にはつなげてはいかない。活用する範囲も、例えば日常の定例会議やミーティング、部門横断のプロジェクトなど様々です。こうした機会を通じて、ダイアログを多くの方が体験していくと、次第にその価値が実感され始め、オープンに話し合うことが組織の習慣になってくるはずである。対話の文化を創っていくことで、働く職員のやりがいを高め、チーム力を高め、さらには辰野町の価値を高めていくことに繋げていきたい。

次年度に向けた展望

部会への年間参画を通じて、「立ち位置を変える」「価値前提で考える」「一人称で捉え語る」「ドミナントロジックを転換する」をキーワードに「一歩前に踏み出す」ことを目指してきた。部会に参加した3人に大きな変化があつたことは間違いないが、周りは目に見えるような変化がないに等しい。だから私たちには、今まで学んできたことを一人でも多くの職員に伝える必要があるし、責任がある。

限られた職員数の中、他の部署との協力・連携が容易で「組織として課題に対応できる」、そんな理想的な組織を実現するために、日頃から意見を出し合い、お互いを尊重しながら質の高いものに高めていく、そういうことの積み重ねが必要だと感じている。そうすることで、今までより”笑顔あふれる風通しのよい働きやすい職場”になり、ゆくゆくは”地域をよくする”ことにつながればと思う。結果としてすぐには見えてこないかも知れない。でも数年後には、この取り組みが実を結ぶことを信じて、次年度の参加者やキーパーソンを巻き込んで活動していきたい。

部会はこれで終わるが、これからが私たち3人の新たなスタートになる。これからは部会での取り組みという形ではなく、違った形で取り組んで盛り上げたい。

そして、私たち自身がキーパーソンとなれるように、一歩前に踏み出し続けていきたい。



辰野町に北川先生が訪れたことがきっかけで、部会への参加が決定した。私は人事担当ということもあり、自らが率先して取り組まなければいけないと思い、参加を決意した。

地域の自立を求められている中、それに応える組織にしていかなければならない。しかし、この限られた職員数で、必要な住民サービスの維持、年々増加する業務にも対応しなければならぬのにどうすればよいのか、このままではいけないと漠然とした思いを抱いていた。そんな時に人材マネジメント部会に出会うことができた。

振り返れば、4月の初めての部会で長野会場入りしたことを思い出す。大勢の自治体職員に圧倒され、どことなく重い空気…。そして、「ダイアログ」「ドミナントロジック」等と聞きなれない単語に困惑するばかりで、非日常の世界に迷い込んだような感覚だった。

出馬部会長が「あなたはなぜ公務員になったのですか？」とみんなに問いかけたことがあった。入庁して20年が過ぎ、大事なことを忘れかけていた。日々の業務に追われ、仕事は何のためにしているのか、町のために役に立っているのか、仕事の意義を見失いかけていた。組織が変わる必要性を感じていたのに、どこか他人事でいた。それが部会を通して、改めて大事な思いに気づき、今までの自分はどうだったのかと振り返るきっかけを与えてくれた。

部会では何度と「研修会」ではなく、「研究会」であると言うとおり、教えられるものではなく、「自分たちで答えを導き出す」ものだった。組織を変えるには、どうしたらよいのか分からず苦労したが、幹事の皆さん、他の自治体職員に刺激され、背中を押されるように一歩前に進んでいた気がする。

部会は修了したが、これからが新しいスタートとなる。今まで学んできたことを一人でも多くの職員に伝え、仲間を増やしていきたい。これからは自らが動き出さなければ何も変わらない。自分を奮い立たせ、一歩前に踏み出し続けたい。

この部会への参加は、自分を変える大きなきっかけとなった。大げさかも知れないが、人生のターニングポイントになったと感じている。本当にこのような機会に恵まれたことに感謝している。

最後に、ご指導いただいた人材マネジメント部会の関係者の皆さん、全国のマネ友に心から感謝申し上げます。

☆第1回

一日を通して感じたことは、考えれば考えるほど深みにはまる、一年間で何かにとどり着けるのかという不安でした。

☆第2回

普段から、自分は何のためにいるのか、働いているのか、どうなりたいか、ということを考えていなかったの、これからは考えて、口に出し、それを繰り返さなければいけないと感じました。すぐには変わらないかもしれませんが、あきらめないようにしたいと思います。

(第3回は会議でお休み)

☆シンポジウム

講演については、この研究会で何度か話してきたことの再確認ができた。経営層への提言はぜひ課長の方々や理事者の方々に伝えることができればと思った。その伝え方がおそらく夏季合宿での課題となる。事例研究では、組織を良くするために奮闘している職員やトップの方の努力や工夫の一部を知ることができた。実際はきつともっと多くの人たちが努力しているのだろうと思います。次回の夏季合宿とその先の実践に向けて、部会参加者三人で努力と対話を重ね、今年度中に、少しでも前進していなければならないと感じました。

☆第4回

3人は運命共同体だと、覚悟を決めようという話になりました。

それでもトーンダウンしてしまうと思います。まだまだ愛の量が足りないです。自らから、本気にならなければならないと思いました。

私たち三人も今回の研究会の発表の場で、発表の最後に一人ひとり決意を発表しました。これから三人で考えた施策を実行に移すのですが、それだけでなく、普段から、自分の行動と言葉で、「あの人は変わった」「どうした？」と誰か一人にでも思ってもらえれば、と思っています。一年目の自治体も10年も続いている自治体も、悩み不安で、でも行動していると感じ、一人ではないので、最後までやりきりたいと思います。

☆第5回

私達三人のコミットは、高津係長が発表してくださったのですが、すみません緊張して聞いていませんでした。私自身のコミットは（誰にも言っていませんが）次のとおりです。

「ありたい姿に向かうために自分がありたい姿を演じます」

三人で考えた、「目標・目的を共有」「課を越えた連携」というありたい姿にプラスして、職場の全員の本当の笑顔を考えてとき、自分が（そんな度量は持ち合わせていないから）“演じ”ていれば自分も周りもひとつや二つ本当のことになるのではないかと思ったからです。微力どころか無力一歩手前ですが一歩踏み出せば微力になるので、それを一日一日積み重ね、忘れそうになったときは鬼丸さんの講演を思い出し、自分の悩みなど小さい小さい、と思うことにします。

まとめてみると、結局、私はこんなもんなのだ、と実感しています。自分ではできないという不安の塊、みんなはいいよねできる人たちだから、という卑屈な感じ。血税を無駄にしてしまった

か。そのときは、やろう！続けよう！自分は変わる！って思うのに。運命共同体と言ってくれた高津係長、一ノ瀬さん、ありがとうございます。私だったばかりに、何にも役に立たなくてすみませんでした。ああこんな終わり方じゃ切ないので、偽りでも…

貴重な経験ができて、本っ当に、私、幸せ者です！

(このまま終わらないぞ、偽りでも…)

付記

一ノ瀬 雄大

今回の研究会に参加して思ったことは、何をするのも対話が大切だということです。対話をすることで、相手の気持ちがわかり、理解することにつながります。新しい考えや、一人だけでは想像もつかないアイデアが出てくることを、研究会に参加したメンバーと対話を継続することにより体感することができました。今回学んだこの対話の文化が、組織に根付くことにより、変革が起こせるのではないかと思います。

また、「自分自身が変わらなければならない。」「自らがキーパーソンになる。」幹事団のみなさんからいただいたこの言葉は、自分の胸に響きました。正直なところ自分がそんなことできるのか不安でいっぱいです。ですが、研究会に参加した当町の人材マネジメント研究会第1期生として、今回学んだ多くのことを生かし少しずつでも前に進む覚悟しております。

最後になりますが、今回一緒に研究会に参加した2人の先輩とは、これからも協力しながら日々の業務に取り組みたいと思います。その中で、来年度からも継続が予想される、当町の新しい仲間にも人マネの先輩として、力になっていければと思います。そして仲間を少しずつ増やし、活動に巻き込んでいくこと。続けるなかで、必ず内容を検証し軌道修正をすること。新しいことにチャレンジすること。同じことの繰り返しにならないようにすること。次がある、成長しようとするのを忘れずに実践し、職場の活性化、町の活性化に繋げていきたいと思っています。

