

箕輪町 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参加者論文  
研究生：山口弘司・前島昌子・小池弘郷

### 【箕輪町の7年間】

箕輪町は、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今年度で8年目、この部会が10年目という節目の年でもあった。当町は7年間この部会に参加しているが、「人マネ」という言葉だけが定着し、その研究成果が町の組織や職員全体に還元されていたかどうかと言えば疑問符が付く。

第1回の研究会に参加する時点での我々は、「この研究会にこれからも参加する意義があるのだろうか、今年度が最後の参加になるのではないだろうか。」と懐疑的な思いで道中向かった記憶がある。

毎年毎年参加者の3人は、それなりの活動と成果を発表していたが、それはもがき苦しんだ上での発表だったのだとこの論文をまとめようとしている今、ようやく感じられるレベルであり、組織とは甚だ難しい物だと改めて感じている。

### 【箕輪町の今年】

7年間の積み上げというよりむしろ後ろ向きの状況で当初参加をしていた我々であったが、夏合宿での他自治体の真摯で懸命な発表を見て反省をし、考えを改めることになった。

8年目にして、『変わらないなら変えて見せよう僕らから』と決意し、業務多忙の中ではあったが、昼や就業後に話し合いを重ねて、リベンジ発表では係長会を実施することをコミットメントした。

『少数体制で、煩雑な仕事をしているつもり・・・』の組織・人材の現状から、ありがたい姿の『自助を大切にしながら、職員一丸となって、住民目線で取り組める活力ある組織』になるキッカケとして、係長会定期開催を提案し、実行した。

### 【なぜ、係長会だったのか】

人マネと関係ないかも知れないが、今の箕輪町役場は本当に元気がない。心を病む職員が後を絶たず、負のスパイラルに入りつつある感もある。この組織を変えるために初めは、「庁議を変える」ことを考えた。

現在の庁議は、連絡事項のやりとりに時間を割かれ、町の将来について対話をし、検討している感が組織全体に伝わらず形骸化している。経営層ですら連絡報告だけでは、何も考えない指示待ち状態となり、結局トップダウンの組織で終わってしまう。むしろ、その方が我々は楽なのかもしれない。でもそれでは、職員のモチベーションは低下したまま、負のスパイラルを加速化させる。庁議が変われば町の組織が変わるはずではないか。

しかし、自分たちが参加していない庁議を変えていくことは、他人任せで難しい。組織の中心である我々ミドル層が所属を超えて連携し、先ずコミュニケーションをとりやすい

場を設けることが必要だと考えた。なお、保育園など現業職を含めた町組織全体で 55 人の係長級のうち、21 人が人マネ経験者であったので、きっと合意を得やすい土壌であると考えたことは言うまでもない。

会は、各回任意でテーマを設定し、ダイアログ形式で行う。21 人の人マネ OB にも現役の時の活動を思い出してもらい、活力を上下の階層へ発信する集まり（仲間づくり）を我々は求めた。ここから、発信する意見が、経営層の行う「庁議」を充実させる要因になればと願いながら。

理事者に夏合宿の報告を行い我々の考えを伝える中で、町長からは、「否定的なところばかりでなく、職員も頑張っている、出来ているところから更に良くするためにというスタンスで考えてほしい。係長会についてはやってみれば良い。庁議についてもそれはその通りなので、変えていかなくては。」とのコメントをもらった。

これを応援メッセージと捉え、人事部門筆頭の副町長、総務課を巻き込み、職務で係長会を行うことが出来た。

### 【係長会開催まで】

我々現役としては、人マネ OB の力を最大限活用すべく、係長会開催についての協力と意見を求めるため、夏合宿の報告も兼ねて、人マネ OB に集まってもらった。しかし、オフタイムだったからだろうか、なかなか皆は集まらない。

そんな中ではあったが、『なかなか今まで OB のつながりが無かったけれど、こうして集まって話をするのは大切』などの本音も聞かれた。人マネ未経験者にも活動の趣旨を伝える後押しを協力してもらうなど、人マネ会も少しずつではあるが、動き出した。

その後、庁議で今年度の人マネの経過報告と研究テーマについて発表をした、課長たちからは、「大勢の係長がまとまるのか」との意見や、「庁議にも良い影響を与えてもらいたい。」との前向きな意見をもらった。

### 【係長会の開催】

第 1 回の係長会は、平成 27 年 11 月 20 日、16 : 00~17 : 45 で開催した。

初回のテーマを検討する中で、当初は「朝の好雰囲気が職場を明るくする」と考えたが、開催前後で心の不調により、休む職員が続き、「活気ある職場にするために」と変更をした。

開催は職務時間内とし、参加者は 55 人中 32 人でそのうち 14 人が人マネ経験者であった。参加者を一班 4 人の 8 班に分け、時間を区切って、テーマについてダイアログ形式で話し合いをしてもらい、その後各班で発表を行った。

初回ではあったが、町長からの期待を込めた挨拶をいただき、本気度を少し高められた。

人マネ経験者も多いこと、過去にダイアログ経験者もいることから限られた時間の中、皆積極的にダイアログに取り組んでくれた。一つの提案を取りまとめるまではとても至らなかったが、初回としては、ならしを求めたわけだが充実した話し合いはできたのではな

いか。

振り返りとして行った係長会実施後のアンケートでは、「他の部署の人の意見が聞け、思いも共有でき有意義だった。」「いろんな方が、ファシリテーターや記録、発表を回すことで訓練にもなる。」との肯定的な意見や「開催の趣旨が不明。」「全体像がつかめない。」との意見もあった。確かに我々も趣旨について練りきれない面もあったことは否めないが、人マネと聞いて非常に警戒して参加した人もいる中で、会は、予定の終了時間を過ぎてても白熱したところから、むしろ前向きにとらえてくれた人が多かったのではないかと考える。

取り上げたいテーマについても聞いたところ、「人材育成について」「業務の集約・選択について」「人事評価について」「上司との付き合い方、向き合い方」「横断的視野に立った考え方ができるには」など係長として日々直面している課題について、真剣に悩んでいる様子がわかり、この会の中で取り上げながら、庁議へも提案・発信をしていければと考えている。

### **【来年度に向けて】**

初めにも述べたように箕輪町はこれまでに8年間、我々を含め、延べ24人が早稲田大学マニフェスト研究所の人材マネジメント部会に参加してきた。係長職の半数程度、課長職につく人マネOBも出てきている。

そんな状況下、8年前と比べ、人マネ参加により町がどのように変わったかが問われている。人マネ参加者個人の意識は変わり、それぞれが自分の業務の目的を考え、あるべき姿に向かって工夫している者もいる。しかし、自分の参加年度が終われば他の年度とのつながりはなく、ましてや、参加者以外への意識改革への影響はほとんどなかったのではないかと。研究会に参加していた時の思いを職場で持ち続けることの難しさは、今年度の我々も感じているところではある。

### **【なぜつながらないのか】**

過年度参加者に話を聞く中で、研究会参加中は、様々なことを考え、取組を工夫し行ってきてはいることは理解できた。自身の研究会参加期間が終わり、個人としては「立ち位置を変える」「価値前提で考える」「一人称で捉え語る」といった意識変化はその後も続いているのだろうが、それを縦横につなげようとはしてこなかった。

第1回研究会であったか、出馬部会長から「過去からの研究を1階にして、2階建てにしてほしい」という言葉をいただいたが、毎年更地から立て直し、マイナスからのスタートとも言われてきたのが、箕輪町の現状である。つまり職場に戻れば、みな日々業務に追われ、「つながりを持ち続けよう」どころではないからである。

### **【どうすればつながるか】**

日々のルーティンワークを改善し、時間を生み出し、考えあうことが大切なのはわかっ

ているが、様々な要素が絡み合っている中で、一度に改善していくのは難しい。

人マネに対して後ろ向きの意識で参加し、話し合いもまとまらない状況の我々ですら、研究会に参加し、他自治体の取組みを聞き、否応なく話し合う機会をつくる中で、「とにかくやってみる」ことで最後にたどりついた感がある。そういった意味でこの研究会の仕向ける力は計算された物であったことに気付く。

結局は、早稲田人マネ研究会に来年度も人材を送り込み、数で組織を包み込み、亀の歩みでゆっくり進ませるしかないのかもしれないが「今、我々ができること。今、やること。」は“無理矢理でも場を作り、ダイアログする中で意識を変えなければと気づいてもらい、課題に対する方法や何が今求められているのかを常に考えていくことである

### 【これからやること】

- 1) 次年度参加する職員への1階建部分(いまだ基礎にもなっていないかもしれないが)の引き継ぎ。
- 2) 係会の継続定期開催(次年度は、今年度のメンバーで幹事を務める)
- 3) 人マネ箕輪支部(会の名称は要検討)の設立
- 4) 人マネ通信の発行継続⇒継続は力なり

### 【最後に】

この1年間まったく方向性の違う3人で研究会に参加する中で、『自助を大切にしながら、職員一丸となって、住民目線で取り組める活力ある組織』を3人の考えるありたい姿とし、そのために何をやるかについて考え、取り組んだ。

そして、何よりも過去からのつながりのなさを感じさせられた1年であった。次年度の参加者には、少なくとも今年度からのつながりを感じてもらえるよう我々も協力していかなくてはならないと考える。

最後に御指導いただいた出馬部会長をはじめ幹事、事務局の皆様、先輩マネ友に感謝するとともに、快く部会に参加させていただいた理事者及び職場の仲間に改めて感謝したい。

我々は今1枚の大きな田んぼに足を入れ、小さな苗をようやく1本植えたばかりです、田んぼは広いし、足元は泥でうまく歩けません、この田んぼ一面に黄金色の稲が育つようこれからももがき苦しみながらも1歩ずつ進む決意である。

(了)