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　駒ヶ根市

（平成 29 年 3 月 15 日）

建　設　部　上下水道課　　春日　　秀夫
教育委員会　社会教育課　　下澤　　猛
総　務　部　総　務　課　　赤羽根　英里

1　はじめに

長野県駒ヶ根市は、今年度早稲田大学人材マネジメント部会へ初参加した。

実際にはどのようなことを行うのか、不安を抱えたまま第１回目の研究会に参加したが、出馬部会長の「あなた方は組織改革の場に足を踏み入れてしまった…」の言葉は衝撃的であり、戸惑ったことを思い出す。

しかし、回を重ねるごとに幹事団の言葉に腑に落ちるようになり、気づきを得られたと実感できるようになった。

以下、この１年間での我々の気づき、取り組んだ成果を報告する。

2　活動の経過と概要

（1）現状の把握

まず、「組織」について何が課題なのか、職員がどう思っているのか把握することからはじめた。

キーパーソンインタビューでは、各職層の職員１名ずつにアンケートを行った。

回答からは、我々３人が想像していた以上に、現在の組織に対し様々な課題を抱えていることがわかり、そこから、夏合宿に向けて「ありたい姿」「現状」「施策」についてダイアログを重ねた。

【キーパーソンインタビューの概要】

〇対象：部長、課長（２名）、係長、主査の５名

〇回答方法：メールまたは直接

〇アンケート項目

・市の「ありたい姿」とはどう考えるか

・「ありたい姿」に対し現状はどうか

・現状とのギャップがある場合、どんな改革・改善が必要か

・改革は簡単ではないと思うが「変えたいことを変えるには」どうしたらよいか

・市の職員は「やらされ感」があるか、原因をどう考えるか

・職員の努力が、地域の成果へとつなげられていると思うか、原因をどう考えるか

他 数項目

（2）夏合宿での気づき

キーパーソン５名のアンケートと我々３名の思いを、組織の現状と捉えて進めていたが、果たしてそれは本当に組織の現状を捉えたものなのかというアンチテーゼのもと、我々の主観は入っていなかったかを分析する必要があった。

「発表して終わりではない」という前提で、今後職員を巻き込み、理解、共感してもらって施策を進めるためにも、現状把握について職員を納得できる資料が必要との考えから、全職員アンケートを実施することとした。

（３）全職員アンケート

職員の大多数は、我々がこの部会に参加していることを承知しておらず、突然アンケート実施しても理解が得られず、回答率も低くなってしまうことも考え、総務課と協議のうえ、総務課との連名で実施することとした。また、これまでの活動と、部会について「通信」を発行し、アンケートを実施するに至った経過とアンケートへの協力依頼を求めた。通信の題名を「伝わらない熱意」とし、我々３人の本当の想いをぶつけた。

【全職員アンケートの概要】

〇対象：正規職員（保育士除く）
〇回答方法：メール（無記名可）
〇実施時期：平成 28 年 11 月
〇回答率　：71％
〇アンケート項目
・仕事に「やりがい」を感じているか
・課を越えた連携が取れているか
・意見がいいやすい職場か
・市民目線で仕事をしているか
・市の将来ビジョンが職員で共有できているか
他 数項目

（４）アンケート結果と施策への対応

アンケート結果で何が見えたか、どう施策へつなげていくかが重要であると思い、組織に対話を根付かせる、浸透させるためにはどうしたらよいかを３人で考えた。特に、夏合宿で出馬部会長に「小さな組織は、ダイアログは立ち話でもできる」という助言により、まず、覚悟を決めて行動する意欲が湧いてきた。

このような全職員アンケートを初めて行ったことで、職員から多くの言葉をいただき、特に市長が仕事始め式でアンケート結果を報告するなど大きな反響となった。そして、アンケート結果に基づいた施策の提案を理事者部課長にし、以下のような施策を行った。

【まずは新任課長・係長ダイアログ】

【副市長、人事部門主催】
H27から始めている新任係長研修
H28から始めている新任課長研修

（現状把握）
把握方法：アンケート・キーパーソンインタービューによる
◎縦割りで横の繋がりが無い
・異動で職場が変わっても互いの立場を理解しない ← 少数
・変化を起こそうとする余裕がない
◎他課との連携不足

（シナリオ）
〇副市長主導の研修を活かしつつ、より価値あるものにブラッシュアップ
アンケートや授業型の研修内容から、対話を重視することをテーマにした内容を採り入れる。（副市長を交えて開催する）
〇新任課長・係長を対象にダイアログを実施する

例：職員のモチベーションを上げるには
自分にとって仕事のやりがいとは

H28年度　人マネ―副市長・総務課長　との懇談
・人マネ施策　・アンケート結果　・新任課長（係長）会への思い
↓
最終的に部課長会を対話の場に変える

部課長による「一枚岩」の実現

【無いものねだりから⇒あるもの探しへ！】

（現状把握）
把握方法：アンケート　キーパーソンインタービューによる
・他にない大きな財産（アルプス）を生かし切れていない
~~・新任課長全員に調査したところ、率直な意見の半分も言えない雰囲気~~　←（少数）
~~・予算や現実の障害に縛られて、施策や日常業務に夢や希望を持てない~~　←（少数）
〇アンケート：「市として力を入れた方が良いと思うこと」
市のブランディング、山岳観光振興、施設整備、子育て支援、少子化対策、財政健全化

（シナリオ）
・事実前提　⇒　価値前提で仕事を考えるきっかけを探す
・職員全員が、無いものねだりからあるもの探しへ発想の転換を図る
・他の地域にない地域の魅力＝強みを磨くこと
・キーパーソンを交え自由闊達に話し合う機会をつくる
・無いものねだりからあるもの探しへ発想の転換を図る
◆いつまでに：H28年度中
◆どのレベル：20人規模

キーパーソン主催
H26開催：「みんなでオオボラ会」

物事を常に前向きに捉え、出来ない理由を考えずに出来ることを考える
※手段が目的化しないように気をつける

２　具体的施策
（１）アクション１　～　新春課長ダイアログ　～
　２月２日「まずは新任課長・係長ダイアログ」改め「新春課長ダイアログ」を行った。参加者の枠組みについては、キーマンである副市長の意向を取り入れ、同世代の１．２年目の課長を中心に行うこととなった。課長を巻き込むためには、係長以下の我々では難しく、副市長の力が必要と感じたからだ。目的としては、「縦割りで横の繋がりがなく、他課との連携不足という組織の現状を変えるにはどうすれば良いか」の課題について、ダイアログするために行った。
①キーパーソンの存在　・・・　副市長
H27 より副市長主導で行っている新任係長研修、課長研修を生かしつつ、ダイアログを通してより価値あるものにブラッシュアップすることを提案し、了承いただいた。
②巻き込んだ人　・・・１、２年目を中心とした同世代の課長５名、副市長、総務部長
③見えてきた課題と見出した成果、変化
【組織へのダイアログ浸透】
　副市長が行っていた新任課長研修について、教室形式で副市長の思いを伝達し、経営層（副市長）、組織長（課長）との連携やビジョンを共有するのには良い機会であるが、課長同士が真の意味での連携を図るには、ダイアログを導入することが必要と思い、企画した。実際やってみて、副市長が座長、総務部長がオブザーバーとしてダイアログを行ったため、課長が自由闊達に意見を出し合うことができなかった。（同調圧力）しかし、部課長会以外で課長が組織について話し合う機会が皆無であったので、第２部の懇親会を含め、組織へのダイアログを浸透させる良い機会ができたのではないだろうか。
【組織の現状を知る】
　駒ヶ根市では、今回のような職員アンケートを行っていなかった。課長を含め、職員同士で組織について考えることが少なかった。アンケート形式で組織の現状を知り、それを題材にダイアログをして、組織が現在抱えている課題について明らかにし、課題解決を考えていくきっかけになった。

（２）アクション２　～　職員座談会　無いものねだりからあるもの探しへ　～
　２月２０日、テーマを「無いものねだりからあるもの探しへ」とし、職員座談会を行った。現状把握の中で、「予算や現実の障害に縛られて、施策や日常業務に夢や希望が持てない」「他にない大きな財産を生かし切れていない」などの意見があり、事実前提から価値前提で仕事を考えるきっかけを探すことを目的とした。今回対象を主査以下とし、日常の常務を超えた枠で、これからの駒ヶ根市の将来について、自由闊達に、時にはオオボラを吹きながら考えている。そして、物事を常に前向きに捉え、出来ない理由を考えずに出来ることを考える職員が増えていくことを考えた。

①　キーパーソンの存在　・・・　課長職職員（以前オフサイトミーティング主催経験者）
H26 にオフサイトミーティングを企画した職員をキーマンとした。人マネではないが、東京まで自費でセミナーに参加し、駒ヶ根市を変えようと模索している熱い人間。
②　巻き込んだ人　・・・主査以下の職員のうち１４名、総務課長
③　見えてきた課題と見出した成果、変化
【組織へのオフサイトミーティングの浸透】
　駒ヶ根市は、職員同士のオフサイトミーティングが浸透していない中ではあったが、多くの方に参加してもらった。出席者が、人マネに興味や期待を持って参加をして頂いたことに、我々が、どれだけ出席者に寄り添って、ダイアログを設定できたか、不安が残る。
　しかし、ダイアログとは何か、価値前提とは何かを浸透させるには、時間がかかり、若手職員を中心に「じわじわ」と組織に人マネのキーワードが浸透して、組織変革に繋がれば良いと考える。

今後、今回巻き込んだ若手職員のモチベーションを保ちつつ、今後も引き続き多くの職員を巻き込んでいきたい。

【ダイアログの意見】
○１班
あるものを掘り下げて、どう広げていくが重要である。知らなければ、興味もわかない。そして、今年どうするかではなく、10 年、20 年、100 年先の駒ヶ根市を考えていくことが重要。例えば「駒ヶ根市おしゃれ宣言！」と題し、景観をアルプスのイメージで統一したおしゃれな街づくりを行い「駒ヶ根市はこれを目指す」とうい分かりやすい目標を掲げて市民も職員も共有したほうが良い。

○２班
「駒ヶ根市の財産」とは何かを考えた。観光、自然、ソースかつ丼、工場などある。また高校生、JAICA、看大生などの「人」も財産である。特に人についてのダイアログを行い、やる気のある人（市民）はいるはず。夏の市民祭りなどは成功している。また、このように職員同士で交流できたことが、財産である。

３．次年度に向けた展望
アンケート結果からも、組織内でのコミュニケーションは良好であるという意見が多かったが、それは、福利厚生の体育活動や文化活動を中心としたものから派生する仲間意識であり、「グループ」の範疇だと言える。しかしながら、我々が目指すものは、市民の喜びが自らの仕事の達成感に繋がるという目的意識を持った「チーム」づくりである。
その意味においては、今年度開催した課長級ダイアログ・主査以下の職員を対象にしたダイアログに続いて、課長補佐・係長級ダイアログを開催し、組織や地域課題について常に関心を持てる職員を増やしたい。
人材マネジメント部会の基本的な考え方を浸透させるための手法として、「立ち話できる組織」の実現に向けてシナリオを考えた。夏合宿の際にいただいたヒント「小さな自治体では立ち話こそがダイアログ」その状態にもっていくには、ダイアログが恒常化する組織を目指す必要がある。
キーパーソンに近づき、自らが「立ち話」を実践し、ダイアログから生まれる能動的な発想が「一人称で考える」ことにつながるという信念のもと、我々がその活動自体にコミットし続けることこそがはじめの一歩であると考える。
熱い思いを持ったキーパーソンをまき込み続け、各層におけるダイアログを継続し開催できる組織を目指す。単発のダイアログに終わらないように、ありたい姿の実現はダイアログから生まれることを再認識し、組織変革は他人ごとではなく、個々が新しい習慣を身につけることで組織全体もじんわり変わってくるということを信じて活動を継続していきたい。
人や組織を変革させるエネルギーはダイアログを繰り返すことにより生まれるという認識のもと、価値前提で誰のためにやっているのかを常に考えながら、「ありたい姿」を職員一人一人が認識していく状態を目指したい。

〇創りだしたい変化
・変化する市民ニーズに対応できる柔軟な組織をつくる。
・組織内において、腹落ち感を感じられるようにする。
・納得して行動することによって、自発的に行動できるようになる。
・物事を価値前提で考えられるようになる。
・組織の垣根を越えて、ミニダイアログが恒常化する。

　これらの変化により、駒ヶ根市に住んでよかったと思える市民を一人でも増やせるように変革を恐れない組織を創り出す。我々がその礎になれるように活動を継続していきたい。

≪付記≫

「未来志向になれる」

長野県　駒ヶ根市　春日　秀夫

私たちを取り巻く混沌とする社会状況の中で、現状の組織と「本当の笑顔」、「地域の幸せと発展に貢献し続ける組織へ」この命題が遠く感じられたのを思い出します。

現在の当市の現状は、人員不足、財政難等の理由から組織に対する自信と誇りを見失っているように思います。また、ジャンルを問わずオフサイトミーティングの開催も皆無に等しく、創造的な視野で組織や自分達のまちについて考えることが習慣化されていないといえます。私も事実前提から離れられず、他責文化のなかで変わらない理由を並べたてていました。時代の変わり目に生きる自治体職員は「海図なき航海」をせざるを得ない状況だと言えます。

しかし、市民の笑顔のために働く職員が増え、自信と誇りを持って日々の業務に接することが出来たなら、「本当の笑顔」も実現可能だと思います。夏期シンポジウムに参加させていただいた際に印象に残っている言葉の中に「行政は他自治体の成功事例を参考にしたがるが、他人に処方した薬は効かない。」という言葉がありました。処方は人から与えられるものではなく、自分達で探し求めるものだと感じました。

「転がりながら、時には見失いながら、探し求める希望のかけら」組織を変えることは緻密で壮大なことですが、「希望のかけら」とは何かと思考し、人マネメンバーでダイアログを重ねました。塵のような希望のかけらが集まり、組織に対する自信に繋がり、組織を動かす原動力になると確信しています。

「アルプスがふたつ映えるまち」をキャッチフレーズにする当市の景観は、世界クラスとは言わなくても、国内では圧倒的な個性を示せる場所であると思います。それは、地域の自然、歴史や文化、風土に根ざしたものです。そのことを誇りに思い、お金が無くても未来志向に成れることが重要だと思います。

よく景気は「気」からと言いますが、組織に対する意識も同じだと思います。「駒ヶ根」という箱は他に負けないと心から思えるようにダイアログを重ね、志を持ち続けることに慣れれば、自ずと我々の「気」も変化して来ます。その自覚を決意に変えて取り組む切掛けをいただいたような気がします。

「自分の中の小さいおじさんとの葛藤」

長野県　駒ヶ根市　下澤　猛

「伝わらない熱意」と題して人材マネジメント通信 VOL１．を出したのは、夏も終わり、駒ヶ根高原からの涼しい風が吹き始めたある日だった。「人マネ」と聞くと、早稲田大学人材マネジメントと認識してくれるそういう自治体がうらやましいと思い、自分の組織でその言葉すら出せない自分の勇気の無さに幻滅していた。「夏合宿も終わったし、このまま時間が過ぎれば何もやらなくても済むぞ」心の中に住んでいる身体は小さいが、頭でっかちのひげ面のおじさんがささやいた。「いつもの研修のように、このままやり過ごすか。」「２人のメンバーに小さいおじさんの話をしようか。・・・」（略）

この研修では、熱くなれ、そして自分が変われ、ガンガン組織を変えろ。とは言われない。まず、「キーパーソン」を見つける。それは、熱い思い、恕（じょ）、志を持った人間である。知識を行動に移し、知恵に変えることを惜しまない人間である。そして「キーパーソン」を含めた多くの仲間を巻き込む。次に、シナリオを考える。駄目な場合の２の手、３の手を考える。かなり、したたかである。そう言った準備を怠らないことにより道は開かれる。じわじわとしか組織は変わらない。

終わりに、この研修を通じて、価値前提を常に考えることが身についた。今の考えはドミナントロジックではないだろうか、と一旦立ち止まることを覚えた。できない理由を考えるのではなく、やるための方法を考える。抵抗勢力を歓迎し、どう突破できるかのシナリオを作る。そして私が感じたのは、１番の大きな抵抗勢力それは、自分の中にあり、自分と真に向き合い、逃げずに一歩踏み出すことが重要であると。そして、何より大切なのは、自分はひとりではない。駒ヶ根市のマネ友がいる。組織の志のある者がいる。そして、全国のマネ友がいる。手法は異なっても、『地域の持つ可能性を発見し、従来の枠にとらわれない発想でそれらを強力に活かしていく地方創生時代の自治体職員、組織を創ること』を目標とし、かんばっていこう。現状を徹底的に把握し、独自の夢あるストーリーを描いていこう。そして何より本当の笑顔を見つけよう。躓いたら、一旦立ち止まってみよう。熱い思いの人間に会いに行こう。

「人間は、微力だけど、無力ではない。」「覚悟を持って、まず１歩を踏み出せ。」自分が唱えたその言葉に、少し小奇麗になった心の中の小さいおじさんが、頷いている。

「一歩」

長野県　駒ヶ根市　赤羽根　英里

部会へ参加し１年が経過しようとしている現在、今後、どのような仕事を行う上でも、地域の事業や家庭においても大切な考え方を学べた有意義な１年であったと感じている。

当初は、組織としても初参加ということもあって、何ができるのか、やろうとしても何も変わらないのではないか、毎回研究会が終わるたび、これが一体何につながるのか、夏合宿の発表でさえも、時間をかけて施策を考えたのにも関わらず、職員は協力してくれるのか、もっと優先すべきことがあるのではないかと、そんな迷い、疑問と不安の連続だった。

実際、夏合宿の時点ではキーパーソンインタビューをそれぞれの職層で１名ずつ計５名行った状態で考えたものだったが、そこで「それは本当に組織の現状なのか」と問われ、組織に対しての全職員アンケートに踏み切った。私たちの組織では、初めてのことで、やったことがないことをやるプレッシャーがあったが、総務部長をはじめ、総務課長、職員係長に、まずはアンケートを実施するということから相談し、手順やアンケート項目についても相談に乗ってもらった。このあたりから、一人称で考えることは大事だが、人脈のある職員巻き込むことの重要性や、協力してくれる体制はあるのだということが、とにかく出来ることから（施策を）やるしかないという気持ちに繋げられた。

第１回目の施策は日程の都合上、最後の研究会後となったが、対話の浸透のため、一部の指定課長に集まってもらい実施したが、「動いてみてわかること」があるということをとても通感した。

対話については、研究会で繰り返し実践してきていたにも関わらず、対話にまで至らなかったのではないか、やり方や関わり方を考え直す必要性を感じた。対話の浸透はあくまでも、目的ではなく、より良い組織のありたい状態のための目標であるので、目指す目的のための様々な道筋を来年度の３人と共に協力し、今年度はうまく作成できなかった、シナリオの部分で作戦を建てていきたいと思う。

一方で、対話の機会を作ったという点では、無意味ではなかったとう感触を持て、引き続き考え、提案していくことが、よりよい組織になるための第一歩に繋がることが実感できた。

目の前の実務に追われ、その場しのぎの考え方に戻ってしまいがちな自分を、いろんな立ち位置に立ち、常に「価値前提」で考えるチームの一員となることが組織を変えるという意識をもち続け、今後も部会に初参加した仲間と協力し、一人でも多くの職員に、広げていけるような一人として行動していきたいと思う。