

2016 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

住民税務課 赤羽 美香

保健福祉課 高倉 健一郎

教育委員会 野澤 貴子

1 はじめに

辰野町は、この部会に昨年参加しており、今年度参加した私達は2期生となります。昨年「早稲田大学人材マネジメント部会」という部会があることは知っていました。日々変わらない自分、これから何か変わっていかねばならないような漠然とした感覚、それが何なのか。この部会に参加すれば、何かつかめると思い自ら手をあげ参加しました。とはいえ、部会で何を考え、何を得られるのか…。参加する3人とも緊張感を持ち、それぞれの想いを感じながら、2期生の「研究会」が始まりました。

2 部会「研究会」での取り組み

第1回の研究会で、「ダイアログ」という耳慣れない言葉を聞き、各市町村で班に分かれて対話を行いました。

そこで改めて、「組織変革とは何か、どうすれば自分達の組織を変革できるだろうか」を考えることとなりました。組織変革という言葉は普段から使用しています。ではこの言葉の意味は自分の職場に照らし合わせたらなんなのか…。

この最初の研究会で自分が最初に得たもの、それは「1つの言葉を掘り下げて考えなければいけない。あいまいな言葉ではいけない」ということでした。

第1回の研究会で「組織の現状把握」という次回研究会までに考えてくる課題が出され、また第2回の研究会で「キーパーソン（巻き込みたい人）との対話」という課題がだされました。キーパーソンは、課長・課長補佐・係長から選出しダイアログを行いました。このダイアログにより、真剣に組織の現状、町の未来を考えてくれるということがわかり、対話（ダイアログ）をしてよかったと思うことができました。

そして、そこで出された辰野町の現状。

- 部分的にそれぞれの課でやっている
- 議論はしているが対話をしていない
- 若い人の意見を吸い上げたい
- チームで。→つながりを求めている
- 強いことを言う人も必要（今は減ってきている）等
- 日々の業務に追われコミュニケーションがとれない（年代によってばらつきあり）

上記の現状の課題が出されました。議論（方策を考えたり）はしているが、対話（目的を供給する）があまりできていない。普段課長会で報告される町長の言葉から、い



つも考えていること・それに対する行動・こうなりたいという目標に注目し、長期的にみてのまちづくりには必要だが、住民にとっては目の前のことも重要であるということをお大切に考え、ありたい姿と施策を考えました。

3 夏合宿での発表内容

1. ありたい姿を目指した着眼点

組織・人材の現状

1. 目的・目標が共有、認識されていない
誰のため、何のため、がわからない...

2. コミュニケーション不足
(世代ごとで差がある?)
人員不足による業務増で、他の仕事への配慮を怠らない、欠にする余裕がない、話をする時間もない

組織・人材のありたい姿(状態)

1. チーム全員が明確な目的・目標を持ち共有し補い合える

2. 課を超えて連携ができる

3. 3ヶ月に1度、役職等に関係なく自然に對話ができる場があれば...

取組むシナリオのコンセプト

現状の「グループワーク」ではなく、『チームワーク』ができる職場へ
住民のために、自分のためにチームワークを、
⇒5年後、組織や人材の変化が目に見える状況を作る

2016年8月 早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会 長野県 辰野町 1

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町長と対話	あえてキーパーソンで選ばなかった町長に、町の将来の異変的なビジョンを聞き、役場及び職員がどうなっているか聞いてほしい(9月～10月)	・管理職へのダイアログのヒントを探る、つかむ。
②管理職どうしのダイアログ	管理職を対象にダイアログを実施(11月)	・より深い対話 ・新たな気づき
③管理職と係長職のダイアログ	1期生(マネタ)と協力して管理職と係長職を対象にダイアログを実施(12月) ⇒職員研修としての位置づけ	・管理職とのコミュニケーションが増える ・チームカギに繋がる ・過去のマネタとの繋がりを継続させる

2016年8月 早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会 長野県 辰野町 2

2期生の施策は1期生の想いを引き継ぎながら考え、「町長との対話(ダイアログ)」・「管理職の研修会」等を計画し夏合宿の発表を行いました。

そこでの幹事・自治体の皆さんから以下の意見をいただきました。

- ・カードを切る機会、タイミングを逃さないように
- ・5年後のロードマップを作り自分たちのやること、将来像を見せることの大切さ
- ・協力してくれそうな管理職に話をしてみる。いつでも話ができるように心にいつもとめておいて機会を逃さず相談する
- ・施策は早くやってみること。ダイアログ自体が目的とならないように、やってみてどうだったか振り返って進めることが大事

夏合宿では、自分達が考えた施策を発表しました。様々な自治体の施策を聞き、本気で取り組んでいる様子からパワーをもらいつつ、自分達が発表をおこなったことで施策を実行するのだという気持ちがより一層強くなりました。



4 夏合宿後の取り組み

幹事・各自治体からの意見を基に、発表内容の反省も踏まえ改めて3人でダイアログを行いました。それにより、5年後のロードマップを新たに加え次の施策を行うこととなりました。

①「町長との対話」の実施（9月27日）

目的	町長に、町の将来の具体的なビジョンを聞き、役場及び職員がどうなってほしいか聞く
期待される効果	次に行う予定の管理職研修へのヒントを探る・つかむ
内容	あえてキーパーソンで選ばなかった町長を囲んで対話を行う。そこで町長の想い、職員に期待していることをきく

②「管理職のダイアログ（対話の必要性と効果について）」の開催（11月7日）

目的	対話の必要性と効果について学び、次世代へ伝承していくためにどういった手法があるのか、聴く（聞く）姿勢を知ってもらう
期待される効果	○話し合える機会（対話）を設け、アイデアを出しやすく、周りの人たちにも考えてもらえるような課の輪を広げていく（チームワーク） ○輪を広げることで他の課とも連携をとっていけるようにする
内容	管理職25名・係長職38名中、管理職17名と係長職希望者7名を対象に職員研修と位置づけダイアログを実施 研修前に、1期生と一緒に昨年・今年の活動報告を行う

管理職ダイアログについては、当日、急に議会の視察が入ってしまい、当初の参加予定人数より10名も減ってしまったのが残念でした。

1. ありたい姿を目指した着眼点

組織・人材の現状

1. 目的・目標が共有、認識されていない
誰のため、何のため、がわからない...

2. コミュニケーション不足
(世代ごとで差がある?)
人員不足による業務増で、他の仕事への意欲をいだけない。気にする余裕がない、話をすべり聞かない

組織・人材のありたい姿(状態)

1. チーム全員が明確な目的・目標を持ち共有し補い合える
2. 課を超えて連携ができる
3. 3ヶ月に1度、役職等に関係なく自然に對話ができる場があれば...

取組むシナリオのコンセプト

現状の「グループワーク」ではなく、「**チームワーク**」ができる職場へ(5)→(6)→(7)→(8)への転換へ住民のために、自分のためにチームワークを。
⇒5年後、組織や人材の変化が目に見える状況を創る

2016年10月 早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会 長野県 辰野町 1

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町長と対話	町長に、町の将来の具体的なビジョンを聞き、役員及び職員がどうなっているのか聞く(9月27日)	・管理職研修へのヒントを探る、つなぐ。
②管理職のダイアログ(対話)	管理職(25名)と課長職等(25名程度)を対象にダイアログを実施(11月7日)⇒職員研修としての位置づけ 研修前、1期生と一緒に昨年・今年の活動報告を行う	・話し合える機会(対話)を設け、アイデアを出しやすく、異質な人たちにも考えを促していく(チームワークを創る)ことによる、他の課とも連携をとっていただけるようになる。 ・反省会・検証会を行い、対話することで次に活かす原動力を創りだせる。
③「職場共通語」の発行(仮題名)	1期生(マネジャー)と協力して研修誌の発行をする ⇒1期生の昨年の活動報告 ⇒人材マネジメントとは「内容紹介」 ⇒2期生の活動報告と今後へのつながりについて	・全職員に研修共有 ・興味を持ってもらう ・チームワークを重視してもらう

2016年10月 早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会 長野県 辰野町 2

辰野町の5年後のありたい姿

・組織の現状を知りつつ、課の現状を知り、コミュニケーション方法を学ぶための対話を実施

・管理職の対話を実施

・世代を超えて気軽に話し合え、アイデアを出せるよう「何を」「誰と」「どのように」課(チーム)で課題解決
・対話の実施の定着

＜取組＞
・アンケートにより現状を知る
・他の職員を思いを共有する
・係長職の対話を実施

5年後

・マニュアルを作成したり、残された課題を明確にし、改善をはかる
・対話の定着と後継者へのつなぎ

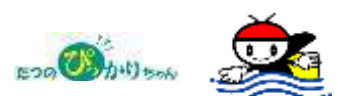
・チーム(課)全員が明確な目的・目標を持ち共有し補い合える
・課を超えて連携ができる
・対話習慣の定着

2016年10月 早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会 長野県 辰野町 3

マネジメント	リーダーシップ
・ どのようにやるか(手段)	・ 何をなすべきか(目的)
・ ノルマ・規律に基づく	・ ビジョン・理念に基づく
・ 指導・統率力が根源	・ 共感・影響力が根源
・ 効率性重視(改善思考)	・ 効果性重視(革新思考)
・ 分担・専門化を意図	・ 協力・相乗効果を意図
・ リスクを回避	・ 果敢にチャレンジ
・ マニュアルを周知する	・ 行動指針を共有する



<管理職研修の様子>



5 見出した成果・創り出した変化

管理職ダイアログをおこなって2週間ほどたったころ、アンケートをおこないました。その狙いとしては、もう一度研修で学んだことを思い出してもらい、職場での対話に活かしてほしいという2期生の気持ちがありました。

研修参加者24名中16名の職員に回答いただき（回答率66.6%）、「研修会に参加してみたの満足度」「何か行動が変わったか」「どんな行動をし、それが成果に結びついたか」等回答いただいた中でこんな意見をいただきました。

○「先が見通せない混沌とした今日の社会にあって、情報だけは極めて多い。その一方で価値観も多様化しているので、お互いが正しく理解し合う。協議を深め合うために顔を突き合わせての意見交換話し合いが益々重要であると認識した」

○「声を出す機会を多くした。その結果、職場の仲間からの声も多くなった。」
今回の研修では、話し合える機会（対話）を設けアイデアを出しやすく、周りの人たちにも考えてもらえるような課の輪を広げていく（チームワーク）というものを期待される効果としてあげました。

このアンケートをとることにより、少しだけその「効果」に近づけたのではないかと考えています。当初計画していた参加人数よりもかなり減ってしまいましたが、たとえ一人でも「対話」がきっかけで試行錯誤して考え、それが周りの人たちにも考えてもらえるようになり職場の仲間からの声が増えたことに繋がる。

これからもこうした「対話によるきっかけづくり」を増やしチームワークに繋げ辰野町を高めていけるようにしたいと思っています。

6 次年度に向けた展望

研修会を計画するにあたり、なかなか総務課との折り合いが合わず、様々な挫折がありました。これでもかというほど心が折れ落ち込むことも多い中、1期生、一緒に部会に参加した2期生と幾度となく打合せをし、互いの考えを発表しました。他の自治体の方や幹事団からも励ましの言葉をいただき、試行錯誤しやっとの思いで研修会までたどり着きました。

研修会をおこなってみて思ったこと。それは、対話という習慣を根付かせるのにはまだまだ工夫が必要だということでした。

「研修会」をやっただけで満足してしまう。今学んだことをすぐ実行しなければ忘れてしまう。それが現状だと思っています。本当はその先に進まなければいけない。それが今後の課題となってくるとしています。辰野町の5年後のありたい姿にもあ



げたように、来年度は「世代を超えて気軽に話し合え、アイデアを出せるよう「何を」「誰と」「どのように」課（チーム）で課題解決・対話の実践の定着を目標に、5年後「課を超えて連携ができる」に一步でも近づけるよう1期生3期生とともに協力し、自分達自身がキーパーソンとなり、常に種火を燃やし続けるよう前に進み続けたいと思います。



付記

赤羽 美香

私はこの部会に自分から名乗りを上げて参加した。その理由は、今までいろいろな理由で何回も退職をしようと思ったことがある。でもその度にまわりの上司、同僚、後輩たちに助けられこうして今も元気に働くことができています。いつか役場に恩返しがしたい、私に何かできる事がないかと考えていたところ、この人材マネジメント部会の取り組みのことを知った。昨年参加していた1期生3人とも縁があり、参加を決めた。

4月の第1回目、不安よりワクワクしながら参加したことを今でも覚えている。

毎回、他の自治体の方と対話をし、同じ思いでいることやいろんなことを共有でき、さらには幹事団の話しがとても分かりやすく毎回頑張るぞと張り切っていた。

しかし、実際自分たちの施策を実行する段階になって組織の現状に何回もくじけそうになった。それでも3人であきらめず対話を重ね、1期生にも助けてもらい何とかここまでやり遂げることができた。組織を変えるということは本当に大変であることを実感したが、同じ思いでいる人もいる、自分ひとりでやるわけではない、あせらず少しずつ火種を消さないように頑張ろうと思う。

幹事団の皆さんからも熱い思い、言葉をたくさん頂いた。くじけそうになったとき何回も何回もそのことを思い出し、また前に進むことができた。

この1年間の参加を通じ、ぶれない自分ができたこと、また一緒に参加したメンバーや1期生ともさらに深いつながりができたことも嬉しかった。

辰野町を元気にするには、まず職員が元気でなくては！私は職員が元気になるために何ができるかをいつも自分に問い続けこれからも取り組んでいこうと思う。

最後になりましたが、幹事団の皆さん、たくさんの所作をしていただいた事務局の皆さん、全国のマネ友の皆さんのおかげでとても充実した1年だったことに感謝申し上げます。

また皆さんにお会いできることを楽しみにしています。



付記

高倉 健一郎

研究会への参加は、日々の業務に大きな負担を感じていたため、かなり負担が増えるのではという大きな不安があった。これに加え自分は組織を改革というようなことに對し特に思いはなく、与えられた仕事を懸命にこなす、どんな場所に配属されてもそこで埋もれることなく何とか頑張ってやろうという気持ちでやっているだけだった。他人と接するのもコミュニケーションとるのも元から苦手なままでも変わらない。縁があって今回の研究会に参加したことで普段は体験できないような時間を過ごし、他市町村のたくさんの方と話をしたり聞いたり、幹事団をはじめとする講師の方々から貴重な話を聞く機会を得ることができたように思う。コミュニケーションの大切さと世の中の変化、状況にあわせて組織も変わり続けていかなければならないという思いを再確認し、加えて世界で過酷な状況にある人たちに対する支援、自分に何ができるのかといった非常に興味深い話を聞いたことが、自分のこれまでの行動や気持ちについても考え直す良い機会、転機にもなったのではと思っている。感じたことを伝えたり思ったことを実行するためにまずは足場となる家庭や身の回りから頑張っていきたい。



付記

野澤 貴子

私が、この部会に参加することを決めたのはあることがきっかけでした。上司が部下に仕事を振ったときに「残業ができないからその仕事はできません」と断った。しかし上司は「別に残業してこの仕事をしてほしいとは言っていない。通常勤務の時間内でこなせると思ったから仕事を振ったのに…」

ここで、上司は「なぜこの仕事を部下にしてほしいか？そして部下は、なぜこの仕事が自分に振られたか」お互い話することなく結局上司が引き続きその仕事をしている。この時私は、「何か」を今後変えていかなければきっといけないところまで役場はきているのではないか？という疑問がうまれました。この漠然とした「何か」はなんなのか。それを自分の中で答えがみつけれないか。そう思い部会に参加しました。

そして、何回かこの部会で他の自治体の方と「対話」を重ねていくうちに、その「何か」とはなんなのか、自分なりに答えを導き出せたと思っています。

私達は部会で色々なことを考え、自分達なりの答えを導き出してきました。そしてこれからも「気づきを意識し」→「思考、それに対して考え」→「(新しい価値・アイデアを作る『場』として対話)をし、これから「行動」し「成果」へと繋げていきたいと思っています。この部会に参加したことにより、「何か」を掴むことができ、そしてさらに新しい目標もできました。

それは自治体職員だけでなく、「色々な職種の人と出会う」こと。

自分は地方公務員ではあるけれど、これから少子高齢化・人口減少等大きな転換期を迎えるにあたり色々な意見や考えを取り入れたいと思っています。限られた職員数ではありますが、「笑顔あふれる働きやすい職場」になるよう、そして自分の中の「種火」を消さないようこれからも一歩ずつ進んでいけたらと思っています。

最後に、本年度人材マネジメント部会運営関係者の方々、全国の自治体参加者の皆さん、1期生の皆さん、ありがとうございました。

これからも、同じ仲間としてよろしく申し上げます。

