

箕輪町 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参加者論文
～お互い認め合い、協力し合える組織・人材を目指して～

研究生：小林 陽子・小松 直美・鈴木 清次

【現状・課題】

箕輪町は、本部会に参加させていただき、9年目になる。私たちで27人が参加することになり、全職員数の1割以上が参加することになる。参加者の中には課長等になり管理職の立場になった参加者もいる。しかし残念ながら、過去の参加者との「対話」はほとんどなく、また、引継等もないため、つながっていない。毎年毎年1年目の参加のようである。前年度参加者に話を聴いてみたが、1年間の部会参加が終わり「やれやれ終わった」というところだった。この部会への参加者が増えていけばそれでいい、積み上げなくてもいい、ということだった。要するに、「組織を変える」などという大それたことはできないし、自分たちが勉強して、自分にできることをすればいいということだった。私たちに「気楽に勉強しておいで」という激励の意味だったのかもしれないが、これが今の組織の姿なのかもしれないと感じた。つまり、忙しきで疲弊し、「組織変革」へのあきらめ感が充満している組織であると認識した出来事だった。

【活動の概要】

職員アンケートを実施する中で、業務量の増加や人員不足に加えて、療養休暇中の職員が4～5%いること、療養休暇中の職員がいる職場はさらに業務量が増え心にもゆとりがなくなること、ゆとりがなくなると人間関係にまで影響すること、が見えてきた。これは何とかしないと、と取組みを考えた。

業務量の増加も人員不足も私達の活動でどうにかなるものではないので、どうしてこうなっているのか、どうしたらいいのか、話し合った。その中で、職場の仲間が何に困っているのか、業務の進捗状況がどうなのか、みんなが共有できてないことが要因の一つだと思えた。また、認められ感や達成感がない・自己肯定感が低いことが、個人の視野や活動の幅を狭くしているように感じた。いずれも「対話不足」が一つの原因である。

組織・人材のありたい姿についての話し合いは、とても難しかった。「現状から見えてきた課題の裏返しではない」自分たちの目指すもの、というところが今までの考え方と違っていた。そこに戸惑いながら、3人で話し合った。そして、『業務の見える化・情報共有により協力し合える組織、お互い認め合う組織・

人材』を私たちの「組織・人材のありたい姿」とした。

ありたい姿に近づけるために、3つの取組みを実施することにした。

(1) 係長会の継続開催

キーパーソンとの「対話」や「現状把握」をする中で、2015年に始めた「係長会」の継続開催によって「対話」の機会を設け、情報共有をすることにした。また、「係長会」を理事者等の理解により、職員研修として、開催することが出来た。昨年度日程調整ができず、1回の開催に終わったことを踏まえて、今年度は3回開催とし、日程も決めて課長係長に伝えた。そして、「係長会」を開催するに当たり、開催趣旨を明確にすることを考えた。「ありたい姿に近づけるため、係長が職域を超え、業務等の現状や課題を共有し、対策等を検討する」ことを係長会開催の目的にした。

第1回係長会では、現状を共有し対策検討をしたかったのも、あるべき姿は「お互い認め合う組織・人材」と提示した。

2015参加者と協力して、第1回を2016年8月30日に開催した。出席率は78%と高く、業務時間中であったが、多くの係長が参加し、内容の濃い「対話」が出来た。最初に、「係長会」の開催趣旨やテーマ（ありたい姿）を説明し、お互い認め合う組織にするために自分たちにできることを話し合った。また、終了後に実施したアンケートでは、回答者の全員が「係長会」は、必要と感じていることが分かり、開催して良かったと感じた。しかし、「多忙な係長を長時間拘束するのは現実的ではない」「“現状”と“お互い認め合う組織にするために”のつながりがわかりにくかった」「ありたい姿の共有ができなかった」との意見等もあり、検討が必要であると感じた。

11月に第2回係長会を予定していたが、他の行事が設定されてしまい、開催できなかった。11月の日程については事前に広く伝えてあったが、認識されていなかったことがわかった。

1月30日を第2回係長会とし開催した。第1回係長会での意見と部会での学びを踏まえ、3人で話し合いを重ねた。やはり「ありたい姿」の共有が必要であるという結論に達し、「ありたい姿」について、「対話」することにした。グループに分かれて対話、発表をし、その後全員で輪になって座り、ザックバランに意見交換をした。ここでの「ありたい姿」のキーワードは、「意識統一」「チーム力」「情報共有されている職場」「元気な職場」となった。一つの言葉に統一はしないが、みな目指すものは概ね同じであることを確認した。また、係長会の運営や内容についても話し合った。そもそも係長会の開催目的が「ありたい姿に近づけるため」であることを伝えつつ意見を求めた。「ここで終わったのでは、抽象的な話をしていてわからない。」「組織・人材育成について話し合い

たい。」「政策とか取組みについて話し合いたい。」「“情報共有” “チーム力” など、1つとっても深い。毎回1つの事を深掘りしていくのもいい。」等の意見が出された。論点が、係長会の活動をどうしたいか、に傾いているが、「係長会をこれからも継続して開催していくかどうか」に絞り意見を募ると、参加者全員一致で「係長会は必要」となった。

ここでの学びは、今の組織は、「取組みや政策を考え、実行する」という癖があるということ、である。今回「ありたい姿の共有」に時間を割いた意味は、目的を共有することの重要性を理解することにあつたが、意識の乖離があることを感じた。また、欠席した係長の情報共有の手段をどうするかも課題の一つである。

(2) 朝ミーティングの実施方法の共有

受け身的な係員を対象に考えるきっかけを与え、巻き込むことを目的にアンケートを実施した。係員を巻き込むことにより、「事実前提」から「価値前提」への変化を促すことも考えた。

アンケートの内容は、課単位及び係単位での朝ミーティングの実施頻度や内容、係員の考える朝ミーティングの目的についてである。アンケートの結果を見ると、朝ミーティングの実施頻度や内容には、大差はなかった。しかし、各係員の考える朝ミーティングの目的は、「ただの連絡」「情報共有」等様々であり、やっていることは同じでも捉えが違ふことがわかった。各課、各係で朝ミーティングを継続実施していることはよかった。アンケート結果を庁内にメールで情報提供した。それを見て、気づきが生まれ、活用されることを期待したが、おそらく何も生まれなかった。自分たちが、実施することに一生懸命で、どう活用するか、情報共有するか、詰め切れていなかった。何か気づきがあった人もいたと思うが、それを共有する場の設定ができていなかった。

(3) 価値発見研修会の開催

キーパーソンとの「対話」の中で、認めることやほめることの必要性を感じたことと、第1回係長会の中でも、ほめる・認める・感謝することが必要との声があり、2016年10月14日、価値発見研修会を開催した。自己肯定感の向上を図り、自身や他者を認めること、ほめることで人間関係がより良くなり、建設的な意見交換が実現し、仕事もうまく回るのではないかとということで、全職員を対象とした。参加率は45.6%と低く、さらに、1人の参加者もない課があり、残念だった。参加者がゼロあるいは少ない課は、療養休暇中の職員がいる傾向もあった。アンケート結果から、参加者は、褒めたり褒められたりする

経験を持つ者が多く、褒めることは「重要」「とても重要」合わせて 100%であった。「またの開催を希望」「欠席者がこの研修を受ける機会を」等のご意見もいただいた。

1回の研修で、受講者が画期的に変わることは考えにくく、また、時が経つにつれて薄れてしまうことも考えられる。このような研修会を複数回開催できると良いと感じた。また、研修会受講した感想を共有する時間を設けてもよかったか、と思った。欠席者対策については、すべての取組み共通の課題であると思う。

(4) 活動の成果・変化

(1) から (3) の活動により、組織の大きな変化はないが、私達自身の意識改革ができたのではないかと思う。活動するに当たり 3人で話し合い、それぞれが考え方が違うことがわかった。「多様性を認める」ということは、言うのは簡単だが、なかなか難しいと思った。これが組織ならば、なおのことで、もっといろいろな人がいて様々な考え方がある。それをどうまとめていくか、どう導いていくか、は本当に難しいが、手法の一つとして「対話」「フェアプロセス」を学んだ。ただ、「対話」「フェアプロセス」の重要性に対する理解度は様々だと認識した。第2回係長会で、「あるべき姿」を話し合っていることをじれったく思っている職員が少なからずいることを体感した。しかしそれは無理もないことで、「価値前提」で仕事を考える経験がないのだろう。そして、私達は、ここまで来て、現状把握がまだ足りなかったことに気付く。

また、今回振り返りをする中で、夏の合宿でご助言いただいた「評価方法は？」「数年後のビジョンは？」という意味を、ようやく実感した。つまり、これまでの活動はやりっぱなしであったということである。そして、いつの間にか、活動することが目的になってしまっていたように感じる。私達はやっとスタートラインに立った。

また、活動にあたり、今までの人マネ参加者と話す機会を持てた。話してみると、相手の考えや想いが少しわかった。つまり、簡単な事だが、「話してみないとわからない」ということがわかった。多忙であることはみんな同じであって、どこに価値を置くかで、行動や時間の使い方が違うことも実感した。『本気度＝時間の使い方×お金の使い方×その人の行動』であるという公式の意味が確認できた。だから、私たちの活動も「価値」を見い出してもらえるように「シナリオを考え」なければならなかった。

反省ばかりの1年間だったが、これからにつなげることが私達の使命だと思う。

【今後の展望と目指す姿】

◎係長会を継続したい

今年度予定していた係長会は終了したが、3月にもう1回開催することにした。せっかく始めた係長会を、継続したいからだ。「対話」に慣れていないこと、深く対話するには時間が短いこと、かといって多忙な係長を長時間拘束するのは現実的でないこと、公務で欠席する係長はどうしても存在してしまうこと等を考えると、1～2か月に1回のペースで開催するのが有効に思われた。そして、継続するためには「出席してよかった」と思える内容にすることが大事である。限られた時間でも「対話」できる場を仕組むことが必要である。

将来的には、係長会を活用して、「課長と話す機会」「若手職員と話す機会」「係長に必要な能力学習会」等を展開できれば、と考えている。

来年度は、定期開催ができるよう計画したい。それにより、係長同士の対話が増え、情報共有が少しずつ進むことが期待される。また、「多忙だが出席しないとマズイ」という空気になることを目指す。庁内で、係長会が認知されることによって、他の職員にも影響が出て、今よりも少しでも活気が出ることを目指したい。

最後に、北川所長をはじめ、幹事の皆様、事務局の皆様、部会に参加した自治体の皆様、このような機会を与えていただいた職場の仲間から心から感謝申し上げます。

人材マネジメント研究会に参加して

鈴木 清次

非日常の中で“脳”と“背中”に汗をかく1年でした。知識や経験がなく、ボリュームのない私の“脳”は、多くの対話により、熱い汗をかきました。また、知識と経験のない私の猫背の“背中”に、多くの熱い人との出会いにより、冷たい汗が流れました。本研究会に参加することにより私の“脳”と“背中”にかいた熱く冷たい汗は、私の0（ゼロ）だった知識や経験を0.1まで増やすことが出来ました。これからは、せっかく増やすことが出来た0.1の知識と経験に色々と掛け合わせて、増やしていきたいと思えます。

人材マネジメント部会に参加して

長野県 箕輪町 小松直美

1年前、「今年度、人マネに参加してほしいが、どうか。」と総務課長から話があった。手には既に町長決裁が済んだ伺書のコピーを持っている。断る理由を探したが無い…引き受けるしかなさそうだ、というあきらめ感で参加することになった。まさに、スタートは「やらされ感」満載だった。

そんな「やらされ感」満載でスタートした私が、1年通して部会に参加して感じたことは、「対話」の重要性と、今の自分を認めつつ今までの自分の意識を打破する大切さであった。

普段から物事を深く考えず、すぐに人の意見に流され、自分というものがなく、人見知りで人と話すのが苦手な私である。そのため、研究会で実践する「対話」は正直、何も考えていない何もない自分が、初めての相手と話さなければならず苦手であった。

しかし、職場に戻り、キーパーソンとの対話や、今年度参加の3人で取り組みについて話し合い、アンケートや研修会、係長会の開催等、取り組みを実践する中で、より良い組織を作るには、「聞く」のではなく「聴く」こと、主張するだけでなく理解しながら、より深く話し合う（対話する）ことなど、些細なことであるかもしれないが、とても重要であると感じた。

自分と違う考えや意識を否定するのではなく、どう自分と違うのか、相手がどうしてそう考えるのかを考えながら話を聞く（聴く）と、自分が思いもしなかった気付きもあり、先入観・固定概念・前例踏襲等のまさに「事実前提」に囚われてはいけないということも痛感した。

1年間このようなことに気付きながら、5回の研究会に参加し活動する中で、この部会のねらいである「組織変革」について考えてみると、これまでは何か大きな変化を起こさなければ組織は変わらないものだと思い込んでいた。しかし、小さな変化を積み重ねることで、大きな変化が起きる、という可能性を信じることができた。時間はかかるだろうが「お互い認め合う組織・人材」になるように、小さな変化を大切に実践し続けていきたい。

人材マネジメント部会に参加して、私は多くの対話を経験した。中でも、自分自身との対話が一番多かったように思う。この部会に参加して、数々の印象的な“言葉”に出会った。その言葉たちに触れながらこの1年の学びを記したい。

【多様性を認める】【立ち位置を変える】と【一人称で考える】

何か活動しようとする時、意見が分かれることがある。十分な話し合いをして、結論まで持っていければいいけれど、なかなかまとまらない時がある。そんな時、「どうして相手はこんなことを言うのだろうか？」と思い、ついそれを責め口調で言うことがある。または、閉口してしまう。ここで学んだことは、多様性を認めるために「もっと聴いてみる」、立ち位置を変えて「相手の立場に立って考える」ということの重要性である。

「どうしてそう思うのか」を素直にきいてみる、ということは意外に難しい。相手の立場や考え方に思いをはせることはできるが、それを受け入れることはなかなか難しい。そして、彼の立場に立てばそう言うのもわからなくはない、としよう。それが、数回重なると、「どうしてこちらばかりが相手の立場に立って考えなければならないのか」と辛くなってくる。しかし、それこそが、自分の視野を広げることになるし、共に考えることができる要素である。多様性を認めること、立ち位置を変えることは、自身の器を大きくし、人間性を深めることにつながると思う。

【一人称で考える】

私を救ってくれた言葉である。人間は弱いもので、大勢に流れることがよくある。特に日本人は「皆さんそうされています」に弱い。そんな中、「私はこうしたい」「私はこう思う」と意思表示をするのは、勇気がいる。大勢の意見に流されることと、協調性があることは別であるが、組織である以上我を通すこともできない。本当は話し合いを深めて合意に持って行ければいいけれど、目的が共有できていない集合体においては、それに費やす時間に価値を置かれないことが多い。強い意見とか数的有利な意見があると、自分の意見に自信がなくなることがある。「わかっていないのは自分の方だったのか？」と分からなくなってしまうのだ。自信を喪失してしまう。人の意見に流されて、意に沿わない行動をとってしまった自分に、不快感を覚えた。その不快感をひも解くと「だって〇〇さんがこんなこと言うから」「一人だけ外れたくなかったからしょうがない」という言い訳ばかりだ。本当はこう言いたかったのに言えなかった自分がいて、それを受け入れるのは辛いから、人のせい何かのせいにしたいのだ。何かのせいにしているうちは、何の進歩もない。「私はこうすべきだった」と反省し、これからどうするかを考えなければならない。一人称で考

えるとは、自分はどうだったのか振り返り、自分はどうすべきかを考え、自ら行動することである。

【フェアプロセス】

7月のシンポジウムでの鬼澤さんの言葉である。この言葉を得た時、目の前が明るくなった気持ちになったことを覚えている。結果だけでなく何かを決めるプロセスにメンバーが参加することによって、やらされ感を回避し納得感が生まれる。プロセスを大事にするこの考え方を学び、対話に時間を割く価値を自信を持って説明できると感じた。しかしながら、目的やプロセスの重要性自体がなじんでいない今の組織で、それを目指していくのは本当に難しい。多忙な毎日、結果を出せと言われる、こんなことにいつまでも時間を割けないと言う。はやく取組みを考えたい、と方法論に行ってしまう。理論と体感が必要だ。

【価値前提で考える】

この考え方はなじんでいた。仕事上、地域の課題を明確化し、対策を考え、実施し、評価するというPDCAサイクルを回していたからだ。今回新鮮だったのは、課題に対して対策を立てるのではなく、「あるべき姿」に対して取組みを考えるということだった。同じようで違う、このことを理解するのは難しかった。「あるべき姿」から考えることは、実はとても合理的で、ブレないことである。課題に対しての対策は、課題の共有が必要であるし、課題が解決すれば終了してしまう。一方あるべき姿は、もちろん共有が必要であるが、課題があろうとなかろうと存在する理想郷である。疑問を感じた時、「そもそも」と考えると、大抵のことは整理ができ、軌道修正ができる。

【「誰かがやる」は「誰もやらない」】

この言葉には、ハッとさせられた。仕事の役割分担も、誰がいつまでに何をやる、と明確にしないと、何も進んでいないことがある。みんな多忙な日々の中で、できれば新たな仕事は増やしたくない。そんな時、価値前提で考えると誰がやるべきかが明らかになる。それがしっかりしていれば、たとえ増えた仕事であっても“やらされ感”でなく臨める。

類義語かなあと思われる言葉に【「いつかやる」は「いつまでもやらない」】とあって、日々「できれば私が、すぐにやりたい」と思う。価値さえ見出せば、“すぐに着手”を目指している。どれくらいの難易度と量かがわからない時は、まずは手を付けてみて、それを測ろうと思う。

【自分の成果＝能力×意欲×心の姿勢】

能力は誰にもある。意欲は2乗にも3乗にもなる。心のありようによっては、マイナスになることがある。考えること、語ること、動くこと。大事なことは、「心の姿勢」だ。そ

して、自分への信頼だ。自分への信頼がなければ、活動ができない、一人称で語れない、
と思うからだ。自分への信頼を得るために、もっと勉強をしたいと、強く思う。

最後に、この部会に関係した皆様、快く送り出してくれた職場の皆様、相談に乗って下さった皆様に感謝します。この貴重な機会をいただけたことに感謝します。ありがとうございました。

これからは、心の軸をしっかり確認し、舵をとっていきたいと思います。志を高く。