

## 共 同 論 文

長野県小布施町  
水野耕平・持田亮・関理康

### 部会で学んだこと

4月から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することとなった。この部会は、参加者個人の学びやスキルアップだけではなく所属組織をいかに望ましく変革していくか、という点の課題設定と解決に向けた活動に焦点を当てており、研修会と呼ぶ「研究会」と表現されている。毎年多くの自治体がこの部会に参加しており、年々増えているという。小布施町からの参加は私たちが4年目となる。

研究会は小布施町の職員の努力が、住民の幸せと町の発展につながっていく組織になることを研究することが目的である。その研究をする上で、わたしたちはまず基礎的な4つの視点を学んだ。

それは「立ち位置を変える」「価値前提で考える」「一人称で捉え語る」「ドミナントロジックを転換する」というものである。

「立ち位置を変える」とは自分の立場だけでなく、時には経営者、時には住民の立場に立って、物事を考えることである。

「価値前提で考える」とは、意思決定をするうえでそのとき現在の都合だけではなく、物事の本来の価値（ありたい姿）から今を考えることである。

「一人称で捉え語る」とは何事も自分事として捉え、自分になにができるかを考えることである。

「ドミナントロジックを転換する」とは誤った思い込みを捨て、前例に過度にとらわれずに物事を考えることである。

そして、この部会では上記の4つの視点を基本とする話し合い「ダイアログ」という手法を使う。わたしたちはこのダイアログをたくさんの人と積み重ね、組織変革について研究を行ってきた。また、他の自治体の発表からも参考になる活動事例や気づきをたくさん得ることができ、たいへん大きな刺激を受けた。

### —私たちが考えた組織・人材のありたい姿—

昨年の参加者が実施したアンケート調査の結果やキーパーソンとの対話で得た気づきを3人で共有して今の小布施町役場のありたい姿とは何なのかを考えた。

一番の目指すところは住民の幸せである。そのためにはまず役場で働く職員がいきいきと働ける職場でなければならない。そういったことを念頭に置いた私たちが考えるありたい姿とは次のとおりである。

1. 後続や周囲への思いやりがあり、お互いが業務を補完しあう
2. お互い教えあうことによって、不安がなく能動的(躊躇しない)でいきいきとした職場

#### —ありたい姿から考えた小布施町役場の組織・人材の現状—

1. 業務やイベントの増加で目前の実務をこなすだけの状態

お互いが業務を補完しあったり、教えあったりすることによって不安がなくいきいきと働くことができるが、その前に目の前の業務に追われ、周りを見る余裕がないのではと考えた。自分たちのこととして考えたときに、もし年齢があがっていき年下の同僚に教えなければならない立場になった時に正しく教えることができる自信が正直ない。知識もひとそれぞれで、公務員として基本的な仕事（公文書の作成など）や考え方がバラバラになってしまっている。

2. 職場での基準（モノサシ）やそもそも論がない

そもそも小布施町役場では何が正しくて何が正しくないのか、何を目指しているのか、職員それぞれが異なる価値観で動いてしまっていると感じる。仕事上の価値観がちがってしまうと職員同士の信頼関係が薄くなってしまい、一枚岩になれないはずである。職員同士の関係が深すぎることも逆に大切なことが後回しになっている一つの要因ではないだろうか。

3. 職場をよくすること（変化）への諦めと疲れがある。さらには、部会への不信感もある。

これは、「この10年程さまざまな職員研修などを行ってきたが、何も変わっていない」「いったい部会では何をやっているのか。」「成果はあるのか。」「どうせいつもと同じで何も変わらないだろう。」そんな声が聞こえてきたためである。いくら研修をうけても直接自分の利益につながっていないから考えているからであろう。

#### —考え実行した取り組み—

- 1 役所の基礎、実情を学び共有すること

職員共通の価値観、異なる価値観、考えを共有し信頼感をつくること。そして、基礎的でかつ必要な知識を得ることで躊躇せず教えあえ、正しいことは正しいという職場の良識をつくる。それにより一枚岩になれると考えた。そこで第一歩として、総務係主催で公務員としての考え方や事務の基礎を学ぶ新人研修を実施していただいた。わたしたちも参加させていただき、普段ないがしろにされがちなことも必ず意味があるということを学ぶことができた。

それと、今期参加者が中心になり、役職、先輩を講師としてお呼びし講義または対話をする場を作りたいと考えている。これはまだ実施できていないが、研修などで得た知識を実践してそれを共有する場が必要だと思っている。

- 2 ダイアログの会の活動の広報

どうせ組織は変わらないといった諦めをなくすためには、はじめに、役場をよくしようとする行動を応援、最低でもしらせさせない雰囲気を持っていかなくてはならない。まずは、その不信感を払しょくする第一歩としてこれまでのわたしたちの活動を積極的に公開することを考えた。そして、今年度参加するたびに、全庁掲示板に復命書を掲示した。また庁舎内の壁に、この部会参加者を中心に昨年からはまった「ダイアログの会」の活動をまとめたものを貼付してみなさんに意見を伺った。見ていただいたみなさんからは好意的な意見を多くいただいた一方で掲示したものをみていないという方もいた。

### 3 財政状況の共有

これは夏合宿での幹事から指摘され、改めて考えなおしたことである。指摘の内容は「小布施町の厳しい財政状況の中で危機感を職員で共有しているのか」「職員の給料がさらに減るといった危機感を通して職員共通の認識を持てるのではないか」というものであった。たしかに財政については状況をしっかりと勉強しておらず、他人事として考えて危機感も少なかったことを反省した。そのため、実際どのような状況なのか10月に財政係に協力をいただき、今期参加者の3人と運営委員の町田さんで現在の小布施町の財政状況について勉強をすることになった。財政係からは「町の財政状況については予算説明会で毎年説明しているが、なかなか浸透しない。」とおっしゃっていた。同じ認識を持って取り組むためには、今までと同じやり方ではなく別のやり方を考えなければならないであろう。

#### 次年度に向けた展望

##### 1. 役所の基礎、実情を学び共有すること

上述の総務係主催の研修会前に今期参加者のみで自主勉強会を開催した。自分たちの気づきもあったが、結果その分野に長けた職員の話も聞きたいとの思いがより強まった。今期の開催は、新入職員と希望するその他職員に対して1回であった。受講した新入職員の感想は、難しい内容とのことだったが、受講を希望した入庁7年目の職員(実質の発案者)は、ためになったとのことだった。講師役の職員や主催した係からは、準備に手間がかかったとのことだった。課題としては、難しいと感じた職員へのフォロー体制がある。日常業務への研修内容のフィードバックはその後のフォロー体制がなければ、落とし込めないため、難しいという印象のまま研修は終わってしまう。そこで、自主勉強会に講師役だった職員にゲスト講師として出席をお願いする案を考えた。講師役に打診したところ、次年度なら受けるとの回答をいただいた。次年度以降は、自主勉強会として、今年度の職員研修の内容をベースに、講師役の職員を交えて参加者同士が実務的な疑問を検討できる場としたい。回によっては課長などの経営層をゲストとしてお招きし、テーマ「今の職場の現状」「ありたい姿」などを話し合いたい。

その展望に際し、今年度、勇気づけられる過去の人マネ参加者の取り組みがあった。職員組合と協力し、部署を超えた職員同士の話し合いの場を設定、開催したことである。会場の雰囲気は、白け感のない活気のあるとても良いものであった。今後の勉強会のモデル

として真似、むしろ協力して展開していきたい。

1年目の目標としては、勉強会の継続とその存在が役場で浸透することで、この職場では些細なことでも勉強しようと思えば、そのための環境が存在するという安心感を醸成すること。また、参加者間では、情報交換と対話を通して職場のコモンセンスのすり合わせを行うことである。

次年度以降、2年目は、1年目よりも町の政策について勉強する機会を設ける。各部署の現状を勉強していく。今年度、財政係との勉強会は開催できた。これにより財政状況だけでなく、財政係の事務負担や課題も把握できた。継続することで組織全体の実状（実情）を把握（調査）できると考えている。2年目の目標としては、1年目での経験をもとに、町の現状を多角的に勉強することによって、町役場の何が問題で、ありたい姿を描く礎を作ることである。

3年目は、1年目、2年目で足りないと思われることの勉強を行う。目標としては、経営層などに、提案できるアイデアを出し、それに協力できる集団にしたい。これは、上述した「ダイアログの会」の立ち上げ目的の考えとも一致するが、そのすみ分け等は今心配することは不要である。出馬さんのご意見のとおり、「ダイアログの会」の分科会という位置づけがよいと考える。

## 2. ダイアログの会の活動の広報

現在、ダイアログの会の開催がない限り広報は出していない。ダイアログの会でなくとも、人マネ関係者が開催した集まり等を、広報することは、技術的にはもちろん、組織内部での承認手続上も可能である。ただ、人マネアレルギーに注意を払い、押しつけがましい、自己満足要素には十分注意して広報をしていきたいため、人マネがどれだけ関わっているか、広報の必要性の有無は開催の都度考えていきたい。

広報や復命書を見た職員があること自体が反響であり、それが手ごたえであり、あとは継続が重要である。

## 3. 財政状況の共有

財政状況は、役場の経営状態を知る指標としてはもちろんだが、どの部署にも関係し、関心も高いと仮定した場合、共通の問題を役場全体で知ること、考えることで、職員の意識統一の一助になるのではと考えた。今年度、財政係長は予算編成にあたり、各係へ財政状況の説明をしたいとおっしゃった。しかし、平成29年度予算編成までに時間がなく、実現できなかった。今後もその実行を検討することに合わせて、実現できなかった予算編成時に課長または係長クラスで予算を融通する対話の場の設置を考えたい。それは理想であると意見もいただいたが、検討していきたい。限られた資源（人、金）を、対話し、選択、集中していく。課長、係長クラスで対話するということは、係内での対話が必要であるから、結果的に役場全体で財政や施策を考えることにつながり、上述の意識統一のため

の方策になると思われる。

人マネ同窓会で SIM を体験した。ゲームでありながら、町政運営の長期的な視点を学ぶことができた。別の参加者や準備チームからは、現実落とし込むのは難しい、主権者教育にはよいのではと意見があった。SIM の準備自体、役場だけでは無理であるが、SIM の開催も理想だと思っている。

#### まとめ

以上のように、見出した成果や創り出した変化は恥ずかしながら、記すことができない。ただ、その少しの行動に対しても、反応があったことは事実である。例えば、復命書の掲示への反響だったり、財政係長へ相談したところ、勉強会の場を作ってくださいたり（これは多分出馬さんのお力添えがあったと思う）である。職員一人ひとり組織について感じていることがあるはずである。その力を前向きな方向へ表に出していくことができれば職場は活気づき、みんながまずは笑顔でいられる職場になると思う。この職場には、そのような芽はあるし、なくなることはないはずである。それを大切に目に見える変化にしていければと思う。

今年度考えたシナリオのコンセプトは、「じんわり浸透」と「信頼の構築と不信の打破」である。両方とも抽象的だが、前者は、決して人マネ色を頼らず、徐々に変化していくことを理想とした。また、後者は結局のところ、人と人の信頼だと感じたからである。あるべき姿に近づくために、信頼の構築が目標だとしたら、他にも多くの施策、行動があるはずで、施策と同時に日々の行動や日常業務遂行をいかに真摯に取り組むかが重要である。

この部会とはどんなものかという興味からスタートしました。何かの答えがあるのだろうか、何かのヒントがあるのだろうか、自分には何ができるのだろうか、そこに行けば何が見えるのだろうか、自分は変わるのだろうか。いろいろな期待や不安を持って第1回の東京会場に向かい帰ったことを覚えています。

この1年は、他自治体や今年度参加者の持田君や関君との対話ももちろんですが、自分とも対話をした時間だったのではないかと思います。自分の考えと行動について、私の中にいる何人かの私で対話していたと思います。そんな中、夏合宿最終日の緒方幹事の言葉が忘れられません。「この部会は、リーダーシップを探す旅でもある。」しばらくして、リーダーシップとは他者だけでなく、実は自己に対するものも存在すると感じました。この解釈が間違いではなく、緒方幹事の意図と合っている、さらに他のどなたかも同じく感じてらっしゃるなら、そこに仲間がいると安心を抱かざるを得ません。考え、そして行動する。この、行動まで繋げる自己へのリーダーシップを意識することが、この1年で学び、感じたことを活かすためには必要だと思っています。まさに大隈講堂にてコミットした「行動、これに尽きる」ために。

最後に、多くの感動的な学びやヒントをくださった北川先生はじめ幹事団の皆さま、気づきを共有した参加自治体の皆さま、いろいろと一緒に悩み同じ時間を共有してくれた持田君、関君、そして忙しい中、送り出してくださった職場の皆さまに心より感謝申し上げます。

正直、この部会ではダイアログによりたくさんの気づきがあり、自分が成長するという意味で得たものは非常に多かったのですが、それ以上に反省することばかりでした。

自分の人事異動等もあり慌ただしい中、4日後に東京へ行くようにと言われ戸惑いを感じたまま第1回研究会に参加しました。恥ずかしながら、この部会に参加するまでは組織という視点で物事を考えたことがあまりなく、出馬部会長や鬼澤部会長代行の言葉で、自分にいかに当事者意識がなかったのか、受け身の姿勢でいたかに気づきました。組織変革には経営層が果たす役割は大きいということはあるのですが、自分が何をするかという視点が欠けていました。

これからは一步踏み出して行動することが大切だと思います。今年、やったこともありたい姿から考えれば、まだ初歩的なことです。1年間部会に参加して、これで会場に行って参加することはなくなりましたが、組織をよりよくするための行動に終わりはないと思っています。これからも自分の中にある種火を消さず続けていきたいです。

最後に、このような意識の変化は、部会に参加しなければ得ることができなかったと思います。新たな知識や経験も得ることができました。今後はこの気づきを他の人にも与えられるようにがんばっていきたいと思います。

私が、平成 28 年度人材マネジメント研修に参加した経緯の一つに、「組織改革」「行政改革」というものに大変興味を持っていたからである。また、他市町村の現状把握についても合わせて知りたいとも思っていたため、自主的に参加したいと申し出た。

小布施町では私たちで 4 期目になるが、過去の参加者が中心をなり「小布施ダイアログの会」を立ち上げ、昨年 1 月ごろから活動していた、そこに私も参加するようになり、ダイアログについて深く学びたいと思った。

参加して、それぞれの自治体で参加回数に差があるが、共通して言えることは「引き継ぎ」の少なさであった。小布施町にも言えることだが、毎年 1 からのスタートで人材マネジメント部会に参加している、組織変革は部会参加者が増えること、対話を通じて参加者が行動することで初めて変革へとつながっていくと私は考える。であるため、毎年の何をやったかの引き継ぎが必要である、ただ前年の参加者と対話するのではなく、共有をしていくことが大切であると思う。

来年から係長以上の参加者を一人入れることが条件化されていたが、ある意味キーマンとなりうる組織の重要人物であるので、大変に素晴らしいことであると思う、それに加えゆくゆくは過去の参加者とのダイアログで感じたことなどを宿題として提出させることも必要としてもらいたい。

幹事団からのコメントをいつもいただくが、現状を知らない人が一方的な考えで否定することはやめていただきたい、対話ではなく、意見の押しつけ、こうすればいいといったことにしか聞こえない。そのような意見を続けてもらっても「現状を知らないのに」という解釈しか生まれてこないと私は考える。

この一年間学ばせてもらったが、自分の中で変革、組織を変えるという意識が逆に薄れてしまった、実際のところ「対話を通じて」ということが理解しきれなかった、わからなかったのが大きな課題であったと思う。やはり、過去の参加者が中心となって続けていかないといけないと思う。そのような気持ちを持たせてもらった一年間であった。

いろいろと勉強、実践させてもらい私にとって大変貴重な場を提供していただき感謝しています。