

---

# 2017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



建設水道課 熊谷 健司

まちづくり政策課 矢ヶ崎 和広

上伊那広域連合 赤羽 徳幸

## ■活動と経過

第1回の研究会にて、『過去』に遡り、そこから『現状を知る』というところから始まり、自分たち（辰野町）の『あるべき姿』を見出していくことが課題として与えられた。

そして、『あるべき姿』を見出す過程では、何度も何度も計画を修正していくことが自分たちの学びを深めるための有意義な時間となっていった。

私たちが現状を捉えていくうえで、どのようなアクションを起こすのか、アクションが必要なのか、これまでにマネ友はどのようなことを行ってきたのか、様々な方法から現状を把握するための選択を考えていかなければならなかった。

そこで、本部会での学びのひとつである対話を通じて、現状を把握していくことがより効果的な把握方法であるというメンバー内での対話によるところから、次のキーパーソンインタビューを実践していくこととなった。

### 〈キーパーソンインタビュー〉

そこで、キーマンを誰にするかを検討した。最初にあがったキーマンはマネ友だった。マネ友はきっと自分たちと同じ境遇ではなかったらうかと推測することができた。

次に、検討すべきはマネ友以外のキーマンである。マネ友以外のキーマンについては、過去に遡ることから、どのくらいの過去がターニングポイントなのかを調べる必要があった。

まずは、人事評価や定員管理計画の立ち上げとなった当時の何人かの職員係（現在は課長級）にスポットを当てた。

当時の状況等を二人の課長と対話から共通項目として浮かびあがったものは、定員管理計画からの職員削減が招いたことが現に、業務が人に付いてしまい横断的な仕事が出来にくい状況になってきているということだった。

また、マネ友の過去に実践してきた内容と今回の対話の中では、人材マネジメント部会そのものの取組みが、組織として浸透なされていないことで、私たちが活動していくうえで理解がされていないのではないのかといった不安要素が影を見せ始めてきたところであった。

そして、さらに不安に拍車をかける要素がもうひとつ見つかったのであった。

### 〈思い込み〉

部会に参加するたびにモヤモヤした気持ちになることは、前々から理解はしていたが、ある言葉を投げかけられたことで、私たちはいちばん最初の立ち位置であった振り出しへと戻ってしまう出来事が起こった。その言葉とは『思い込み』である。

私たちはすべての対話を振り返り、それって全部思い込みなのではないか…といった言葉を交わすようになっていった。

現状を把握するうえで、必要だと思って実践していた対話ではあったが、何人と対話をすれば現状が見えてくるのか、どの程度の深さの対話が必要なのか、といった議論が何日も続いていった。

私たちは『思い込み』のスパイラルから抜け出さなくなっていた。



部会の中では、組織の特効薬を見つけるためには、間違いのない現状を把握する必要がある。と助言があり、これを間違えると取り返しがつかなくなるほど重要な場面であった。

#### 《現状分析》

現状分析をどう捉えていくのか。それは①同じ方向から見ているだけでは決して見えないものがあるということ。また、②時間という軸があること。

私たちは、この2点について、変化という視点に立って考えることとした。

- ①変化を知り素早く対応する
- ②変化を予測し準備をする
- ③変化を楽しみ、変化に対する苦手意識を克服する
- ④変化をリードしていく

上記から再度、過去のマネ友の実践を参考に捉えた現状として、若者意識と中年層の意識の違いに視点を変えることで、この部分のGAPを埋めていく必要があるのではないかと議論を深めていった。

#### 《価値前提》

視点と思考を自由に切り替えられる機能を持って生まれたのが人間であって、それはAIにはない機能である。

そこからありたい未来を描くために、出来そうなことをやるのではなく、出来ること（本当にやるべきこと）をやらなければならない。何を目指し、何を大切にするのかを問うために、また見出すために、総務課長との対話を設けた。

その対話の中で、働き方にスポットがあたった。職員同士の価値観が違ふことで仕事に対する質の違いが鮮明になってきているということである。職員を増やすことは容易ではなく、仕事を減らす工夫も必要だが、それ以上に質を向上していかなければ、求められる住民サービスに対応できなくなってしまう懸念がある。

### 《町長対話》

これまでの対話の取組みを踏まえ、職員から町長に肩書を変えた過程の中で、町長には職員がどのように映っているのかを対話により伺うことができた。

なお、この時は既に町長の中で次期選挙に対し出馬しないことは明らかであった。

職員に対する対話の中では、常にアンテナを高く持ち、他人事だと思って事業を行うのではなく自分事として捉え、志を持った職員であり続ける必要があると、町長自らの言葉をいただくことができた。

ここでの対話により、おのずと取り組むべきアクションの方向性を見出すことができた。

『新町長と職員が対話できる環境があれば良いのではないのか…』

### 《副町長対話》

町長対話の中から、欠けているものが見つかった。副町長との対話であった。以前、部会の中で、『寂しい人をつくってはいけない』と助言があったことを思い出した。

後に新町長となった副町長との対話については、実施しておいて良かったと感じる出来事が起こった。町長戦への立候補である。

町の職員は本当によく頑張っている。しかしながら、温度差はある。意気込みを持っている職員と持っていない職員との差は歴然としている。

町長、副町長、総務課長は、ほぼ同意見の感じ方ではないかと推測できた。

### 《一時休止》

私たちは、これまで対話を中心に取り組んできたものの、選挙戦が確実になったところで、活動を一時休止した。

今、取り組むことは職員を混乱させる要因になるのではないかという結論から、新町長が決まったところでアクションプランを練り直し、実行に移していくということで様子を伺った。

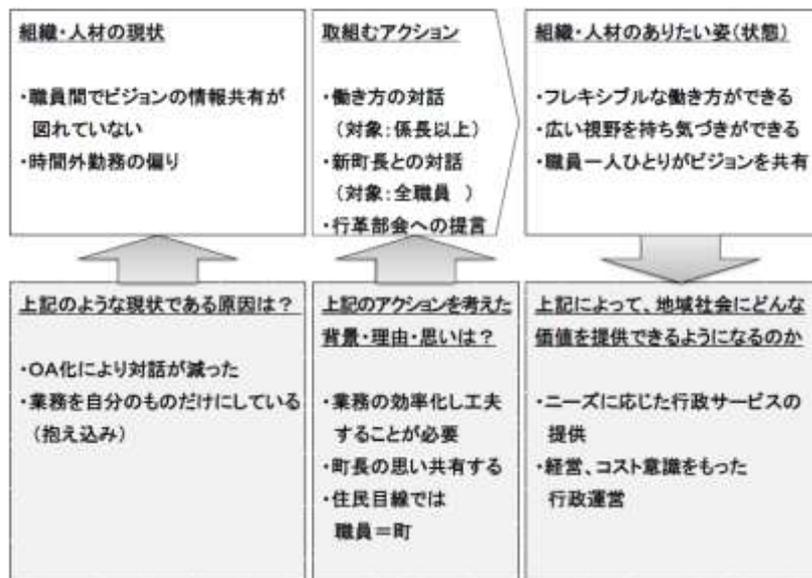
### 《取り組むアクション》

これまで私たちは対話を主体に取り組んできたことで、アクションには対話を取り入れていくことが感覚的に必要だと感じていた。そこで、新町長を迎えたこともあることから、対話を通じた新町長の町のビジョンを伺う機会を設けさせていただいた。

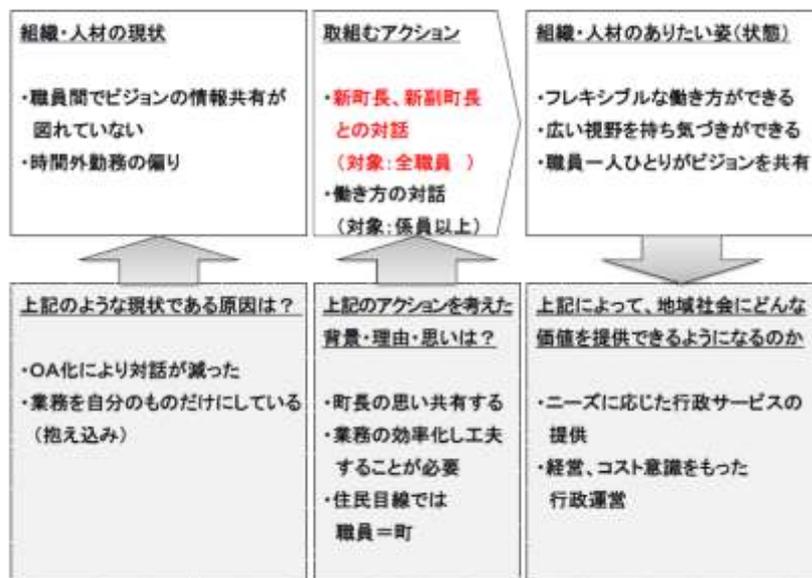
また、これまでのマネ友の成果を踏まえ、今回は事務系の係長未満の職員を対象とした

『対話から創造する 20 年後の辰野町』と題し、ワークショップを交えながら 20 年後の辰野町のありたい姿を創っていただいた。

1. 所属組織の変革に向けた基本シナリオ(夏期合宿) 自治体名: 辰野町



2. 所属組織の変革に向けた基本シナリオ(第4回) 自治体名: 辰野町



※計画には修正を加えていく。

新町長、新副町長、教育長、総務課長に参加をお願いし、時間外ではあったが、職員研修の一環として事務系職員の 54 人中 44 人の方に参加いただき、人材マネジメント部会への取組みの周知、そこから自分たちが研究していること、自分たちはどうありたいのかなど、若手職員と学びの場を創出した。



## 《成果》

職員の頃に同様な取り組みをしていた副町長から、今回の取組みに対し、若者が提言できる場をつくりたいと話があり、マネ友と意見交換するなかでオフィシャル的な取り組みを行っていく体制が整いつつある。

## ■展望

上記の体制が整ったところで、ゲリラ的な取り組みを行うことも検討したいが、まずは職員の温度を上げていく必要がある。

今回のアクションのアンケートでは、こういった場が欲しかった、こういった機会が欲しかったなど多数の感想が届いた。

この気持ちを継続していくためには、何度かの実践を重ね、町のビジョンに対し自らが率先して自分事として関わっていく姿勢をつくりだしていかなくてはならない。

付記

熊谷 健司

課長から行ってこいと言われて参加しました。今まで、マネジメントを考えたことがなく目の前の仕事をこなすことが精一杯でした。

辰野町役場に奉職して、約30年になります。一番ショックだったのは、グループ研究会で20年前勤めいていたのが、グループの中で私だけだったことです。時代の変化に驚きました。

しかし、昔ながらの縦割り行政で育った私は部会に参加して、このままでいい自分と、このままでいいのかという自分が常に出てきて考えさせられました。

新町長の講演の中で一番印象に残ったことが、一番読み方が多い漢字は「生」逆に一番少ない読み方は、死とお聞きしたことです。人それぞれ生き方は無数にあり、死は一つしかありません。

自分が何のために仕事をするのか考えさせられました。そして、この部会に参加して、未来のためにという話がありました。

自分が健康で、未来の子供たちが笑顔で生活できる辰野町を目指して、まずは職場のマネジメントに取り組みたいと思います。

## 付記

矢ヶ崎 和広

「人材マネジメント部会」への参加が決まり、「研修会への参加」と受身の姿勢でいましたが、第1回研究会においてそれは大いに間違った認識であることに気づきました。「研修会」ではなく「研究会」。経営品質向上のために既に答えがあればそれを習得すればいいのだけれど、組織にはそれぞれの色があってその色を見極めながらどうアクションを起こすか主体的に研究する場であると。組織という大きな枠の中で課題を把握しアクションを起こす。「これは大変なことに足を突っ込んでしまったな」というのが当時の正直な印象です。

部会の中で「対話の重要性」を何度も何度も聞いてきました。部会に参加している3人はもとよりマネ友や関係職員と対話を繰り返す中で、思いや考え方をより深いレベルで共有したり認識合わせができることを実感しました。染み付いた性格を変えることは容易ではないけど、物事をスムーズに進めるためには対話をし、認識合わせがいかにかけるかが重要であるかということに気づきました。対話は様々な場面で活用ができます。立ち位置によっては話を否定してしまいがちですが、対話の文化を根付かせ、多くの皆さんと対話をして笑顔あふれる環境に近づきたいです。

最後に、人材マネジメント部会への参加にあたりご指導・ご協力くださった関係各位へ感謝申し上げます。

付記

赤羽 徳幸

今回の人材マネジメント部会へ参加をするにあたり、前々から部会の存在を知っていたこともあり、部会に対する興味や関心を抱いていたところであったことから、部会への参加については、自分なりに腹に落ち参加させていただいた。

当初は、組織変革というところまでは考えておらず、自分の身の回りのことや家族などのマネジメント意識を高めるつもりで部会に臨むつもりでいたが、回を重ねるたびにマネジメントの奥深さを感じ、講師陣のモヤモヤするという言葉がじわじわと頭の中を回り始めていった。

「笑顔のあふれる職場づくり」、「風通しの良い職場づくり」、言ってみるのは簡単だが、それを本当に実践していくためには計り知れないパワーが必要になると思った。価値観の違う人たちが職場に居て、その価値観を自分の思うように変えることができるのであれば、エネルギーも微力で済むのだと思うが、人はお願いしても変わる生き物ではないため、自分の思い通り変わってくれることはない。

では、どうするか。いちばん簡単な方法は自分も人に合わせてあげれば、エネルギーは何も消費しないで済むであろうが、果たしてそれは地域を経営していくうえではいかなものなのか考えてしまう。

まちづくりを担う私たちが、そこに関わる人たちを数字上で捉えるのであれば、経営のことは何も考えなくて良いのかもしれないが、お互いの顔が見える関係では、地域で暮らす住民の質をより良いものにしていく使命があり、それを怠るのであれば私たちは真のプロフェッショナルとは言えないのではないかと思う。

だからこそ、地域をけん引していく私たちの地域を思う質の温度差は縮めなければならないと思う。

今回、対話を中心にアクションに取り組んだところ、会場内に笑顔のあふれた職員が多数見受けられた。その笑顔は誰のための笑顔なんだろうと考えると、それはみんながもっと良い町にしたいという価値が一致したことにつながったことではないだろうかと思う。

正解のない社会の中で、求める価値を探し当てるためのツールとなるであろう対話を、職場のなかにたくさん取り入れ、職員と住民がより近い存在になっていくことを実現していきたい。

今回、人材マネジメント部会への参加に対し、職場等の皆様にはご理解とご協力をいただきありがとうございました。今回の学びを、今後も途切れることなく研究し、次なる取り組みへと活かしていきたいと思う。