

長野県箕輪町 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参加者論文

研究生：丸山 敦・清水ちふ美・市川廣幸

**【はじめに】**

箕輪町は、本部会に参加し今年で 10 年目の節目を迎えました。私たち 3 人を含め部会参加者は 30 人となり、職員の約 1 割がマネ友で組織されました。10 年目の成果として、私たちは何を残せたのか。この 1 年で、また 10 年間の成果として目に見える変化を生むことはできなかったように思います。

この 10 年で「人材マネジメント」という言葉は庁内に浸透しています。また、毎年参加者が組織について考え取組みを行っていることも知られています。職員は毎年、組織の現状はどうか、ありたい姿とは何か毎年問われ、その課題と向き合っています。

しかし、職員の多くは「人マネは何をやっているかわからない」とか、「なぜ毎年同じことを聞かれるのか」と感じています。私たちも参加者となるまで「人マネの参加者宿題」と思い、問われてはいましたが真摯に向き合っていたとは言えません。

「組織の現状と課題がなにか」「ありたい姿とはどんな状態か」。毎年問われていたこの課題。参加者となり初めて課題と正面から向き合いました。そして、自ら考え、参加者 3 人で集まり考え、理事者（町長、副町長、教育長）をはじめ昨年の参加者、過去の参加者に話を聴くことから始めました。多くの方から励ましの言葉や経験からのアドバイスをいただき 1 年間本研究会に取り組む気持ちを新たにしました。

**【今年度の活動概要と経過】**

当町には 2015 年参加者が「情報共有のできる職場」をつくるために取組み始めた「係長会」があります。昨年から「役場の組織及び人材の現状からありたい姿（状態）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」を目的として開催しています。

今年度の現状把握及びありたい姿を考えるにあたり、第 1 回係長会を 5 月 10 日に開催しました。前年度参加者による 1 年間の取組みと成果報告会を前段で行っていただき、後段でグループワークを行いました。開催にあたり、会の目

的や進め方等について前年度参加者3人とダイアログを重ねたことで、今後の取組姿勢を学ぶことができました。

係長会でいただいた意見を踏まえ、今年度のありたい姿を次の3つとしました。

- ①お互いを認め合う組織・人材 ⇒必要な情報共有、信頼関係構築
- ②チャレンジできる組織・人材 ⇒自ら考えて行動する人材  
新たな地域課題への対応
- ③活力に満ちた組織

そして、ありたい姿に近づくための次の3つの取組を考えました。

- ①業務のリストアップと優先順位付け
- ②全職員による町の魅力発信ブログの配信
- ③月イチ改善の取組

#### ◆マネ友との意見交換会

第3回研究会で基本シナリオを発表し、幹事団や参加者から「業務を見直し対話をする時間や、施策を考える時間を捻出するというが、取組みが職員の時間的負担とならいか」と指摘をいただきました。指摘を踏まえ基本シナリオを更に検討、修正し、具体的、現実的なものとするために、過去の人材マネジメント部会参加者から「生の声」をいただきたいと思い、意見交換会を開催しました。

意見交換会はオフサイトで行い、11人が参加してくださいました。そして、多くの意見をいただきました。「過去に行ってきた今までの取組みと繋がりを大切にしたらどうか」「自分たちが楽しんでできるような取組みにしたらどうか」など意見をいただき、マネ友の中に組織をよくしようという人マネの種火を持ち続けていると感じることができました。そして、活動の協力者なのだと言ってもらえることができました。

#### ◆グッジョブカードの実施

意見交換会の提案を受け、3人でシナリオを再検討しました。職員同士が楽しみながら笑顔になれる取組みとして「グッジョブカード」を考えました。前年度、お互いを認め合う組織づくりのため「ほめ活」について学び、褒めることの大切さを学びましたが、今年度は更に一步すすめ実践するため、この取組みを考えました。

グッジョブカードの取組みを実施するにあたり、第2回目の係長会を開催し、

参加者3人だけではなく係長会で運用方法等を検討しました。係長会で検討することで他人ごとではなく自分事として係長たちに捉えてもらうことが、この取組みを進めるうえで重要だと考えました。

12月の1か月間、「お互いを認め合える風通しのよい組織をつくる」「褒めることで互いの仕事に自信と誇りを持つ」ことを目的とし試行的に実施しました。公表に協力していただける方については、もらったカードに書かれたグッジョブを職員電子掲示板で公表し、私たちが働く組織でどんなグッジョブがあったのか職員内で共有をはかりました。

取組むに際し、課長会で協力依頼をした時、副町長からも「みんなで取組むように」と後押しのお言葉をいただきました。取組み月間終了後、全職員を対象にアンケートを実施し48人から回答があり、贈られたカードは51枚でした。

#### § 主なアンケート項目と回答

- ①職員への関心を持つようになりましたか  
YES 33% NO 15% どちらでもない 48%
- ②職員間のコミュニケーションが生まれましたか  
YES 35% NO 6% どちらでもない 54%
- ③カードを受け取ることで仕事に対して自信をもてましたか  
YES 19% NO 4% どちらでもない 60%
- ④職員同士の関係が向上したと思いますか  
YES 21% NO 15% どちらでもない 58%
- ⑤職員間の距離が縮まったと思いますか  
YES 15% NO 8% どちらでもない 71%

取組みを続けた方がよいと、必要ないが約半数ずつ、どちらでもよいが52%でした。新しい取組みを評価し継続を望む声もありましたが、仕事に自信と誇りを持つという効果までには至りませんでした。取組みの周知期間が短かったこと、職員へ周知がしっかりできなかったことも要因と考えられます。

#### ◆職員研修会の開催

冒頭で述べたとおり箕輪町は人材マネジメント研究に取組み10年目となります。その間、大きく職員が入れ替わり「人マネ」という言葉こそ知っているも

の、意義を知る職員が少なく、組織として「人マネ」に取り組むには、職員皆が知り、皆で取り組む必要があると考えました。

そこで、2月に7年ぶりに鬼澤慎人幹事を講師としてお招きし『未来を創るリーダーシップ』と題し講演をいただく研修会を開催しました。午前・午後の2回開催し、総勢96人の職員が参加しグループワークを通して組織変革の意識を学びました。

今回の研修により人マネの目指す姿を知ってもらうこと、職員の多くと同じ「目的」と「行き先」を共感・共有することができました。この職員の気持ち（やる気）が途絶えないように継続させていくことが、今後の取組みに最も重要なことだと考えます。

#### ◆人マネ通信の発行

今回、研修会に参加できなかった職員にも同じ気持ちを持ってもらうため、庁内報へ研修会の様子を掲載しました。庁内報を活用した人マネの取組みPRは、9月号から毎月行いました。

#### 【これから】

1) 係長会を継続したいと思います。対話を持つ場があったこと、オフィシャルとしてこの会があったことが、取組みをすすめる上でとても助かりました。人マネのことだけではなく、係長間の情報共有、スキルアップを目的としたこの会を発展的に継続していきたいと思います。

2) 人マネ通信の継続。継続して情報提供することで、2月の職員研修で職員の中に宿った組織を変えていこうという種火を絶やすことのないようにしたいと思います。

3) オフサイトミーティングを開催したい。お互いを認め合うには、まず風とおしのよい職場をつくる必要があります。まずは、お互いを知るため、コミュニケーションを苦手とする職員に少しでも対話を持つ場を提供していきたいと思います。

取り組むアクションを考えたとき、職員が負担にならないように…と思いましたが、変わるためには少なからず負担が生じると思います。ただ、その取組みが負担と感じ、やらされ感とならないためには、みんなが納得、必要性を感じることができなくてはならない。なぜやるのか、どうしてやるのかを丁寧に説明することが必要だと感じました。現状、ありたい姿を考え、これからの行き先が共有できれば、それに向けた取組みはスムーズになるのではないのでしょうか。

## 【最後に】

組織とはゆっくりと時間をかけていかないと変わらないことを痛感しました。小さな変化で良いので、みんなで進んでくことが大切だと思いました。私たち3人が今の気持ちを持ち続けていくこと、職員が種火を絶やさないようにし続けるきっかけを作り続けることがこれからの私たちの役割だと思います。また、「誰かがやってくれるだろう」と他人任せになっていることを「自分ごと」として物事を考えられる職員・組織になるために、まずは踏み出してみる姿勢が大切です。成果効果が求められる時代ではありますが、失敗してもそこから何を学ぶのか、その経験を大切にしたいと思います。アクションを起こすには、勇気がいります。その「一步を踏み出す勇気」を持ち続けたいと思います。

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に心から感謝申し上げます。

## 【付記】

### 「人材マネジメント部会に参加して」

丸山 敦

早稲田人材マネジメント部会は、箕輪町からは10期目。

どんな所で、何をしている場なのか知らなかったのですが、きっと自分を見つめ直し、新たなエネルギーを与えてくれる場に違いないと、自ら参加を決めました。

人マネでは、多くのキーワードとの出会いがありました。

・主体性がアダとなる。自分がどうあるべきか、何の為に何をするのか、自分の言動に責任を持っているか。指示どおりに動く組織がいいのではないか。・・・これは、伊藤幹事の講義での問いかけでしたが、この時の自分は、正直指示どおりに動く組織でいいじゃんと考えていました。

☆立ち位置を変えてみる

☆価値前提

☆目指す先が必要

☆自分たちのあるべき姿

☆人のせいにしたがる

☆マザーテレサの言葉「暗いと不平を言うよりもあなたが進んで灯りををつけなさい。誰かがやるだろうとは、誰もやらないということを知りなさい」

☆気づき

☆自分事として考える・・・一人称

など、多くのキーワードとの出会いが、今の自分のカンフル剤となっています。

1年間通じて、組織をありたい姿に向け取り組んできました。

キーパーソンダイアログでは、3人で誰に聞くかを話し合い、理事者、他の組織より来ている課長、過去のマネ友に話を聴いた。

地方創生の取り組みにより自治体間の競争が強まっている。

自分から先頭に立ってやる姿が少ない。

指示待ちなところがある。

などの話を聴き、組織の現状を垣間見たと感じたのを覚えている。組織のありたい姿を考える中で、箕輪町は10期生になるのに、何で毎年ありたい姿についての振り返りが無いのだろうかとの疑問、積み重ね感が感じられなかった。

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いたことに感謝します。ありがとうございました。

清水ちふ美

北川所長との出会いは、11年前、選挙事務を担当していた時でした。開票事務をいかに効率的に行うか。選挙事務は正確さを大切にするゆえ、厳格で静粛な雰囲気の中、夜中までかかってもしょうがないものだと思っていました。しかし、「有権者に選挙結果を正確かつ、いち早く伝えることが大切だ」という言葉にハッとさせられました。誰のために、何のために業務を行うのか。「価値前提」を意識した最初の出来事です。講義を受けた帰りのバスのなか、私たちの町でもできるのか、どうやったらいいのか考えていたことを覚えています。

そして、本部会に箕輪町が初めて参加した10年前の夏講演会に、当時の参加者に誘われ「先生の話やお考えを聞きたい」と参加させていただきました。北京の蝶の話がとても印象強く残りました。わずかな羽ばたきかもしれないが、みんなで羽ばたくことで大きな風となる現象となるのだと。

10年が経ち、研究生として部会に参加する機会が与えられました。係長という立場になったことも重なり、勉強の1年と思い参加させていただきました。

前年度、箕輪町では組織のありたい姿として「お互いを認め合える組織・人材」を掲げ人材マネジメントの取組みを進めていました。第1回の研究会の日、参加者3人で「みんなで同じベクトルを向いて1年進んで行こう」と決めました。しかし、このことが大変なことだと痛感しました。年代も役職も同じくらい、全職員200人の職場で知らない相手ではない。しかし、宿題を3人で進めるたびに考え方や進め方、思いを置く場所が違う。課題がまとまらない、進まない気持ちばかり焦っていました。3人の気持ちや考えをまとめることもできない私たちが組織を巻き込み、取組みを進めていけるのか。

この1年で時間を一番費やしたことは「対話」でした。現状を把握するための理事者や過去の参加者との対話、ありたい姿を考えた係長会での対話、取組みについて意見交換をしたマネ友会との対話、サポートして下さった運営委員との対話。数々の対話を重ねることで、今年度の箕輪町版取組みシートが固まりました。この経験から対話をする事の大切さを知ることができました。

対話を重ねていくと「聴くこと」ができるようになってきました。どうして相手はこう言うのか、自分とは違うがどういう考えがあるのか、など立ち位置を変え、相手を思い聴くことができるようになってくると、宿題をすすめるにも以前のような焦りが減りました。

そして自分に足りていないものに気付きました。「一人称で考える」。私はこう思う、私はこうしたい。自分に責任を持てる行動や発言をすること。

そして、「一步を踏み出す勇気」。途中であきらめてしまう、投げ出してしまいうことがありました。オフサイトの勉強会については、人事係の方にも時間を割いてもらい相談をしてきましたが結局開催ができませんでした。その一步を踏み出せない理由として、賛同してくれる人がいるか不安だったことが挙げられます。私には人を惹きつけるだけの取組みへの熱量、マンパワーがありませんでした。「人と関わるのが苦手」と職場でも地域でも積極的に関わりを持たずに来ましたが、この1年で人と人との繋がりが、どれだけ大切か、少し勇気をだして対話をする事で刺激を受けたり、視野が広がることを実感しました。

悔しかったことは、他の参加者が最後の研究会時に「もう終わっちゃう」「さみしい」「この3人でダイアログすることが楽しかった」と充実感に満ちた感想を交わしていたことです。自分は「これをやった、やりきった」という充足感が得られませんでした。

これからは、この1年で感じたこと、学んだことを基に、組織づくりに取組

みたいと思います。価値前提で考える、一人称で考える。そしてダイアログ対話を大切にします。

また、人としても成長し続けていきたいと思っています。「マネ友」となれるよう「友」として認めてもらえるような気持ち、考えを持ち続けたいと思っています。

最後になりましたが、このような気づきを与えてくださった北川所長をはじめ、幹事の皆さん、事務局の皆さんに感謝申し上げます。この部会で知り合い、勇気をくださった全国のマネ友の皆さん、ありがとうございました。そして、部会に快く送り出していただき、協力してくれた職場のみんなに感謝いたします。

## 市川廣幸

1年間、部会に参加させていただきましたが、率直な感想を述べると「実にもったいない1年だった」という一言に尽きます。部会への参加は自ら志願したのではなく、人事担当課から職務として命じられたものでありましたが、参加が決まる以前にすでに地域活動の大役を担っていたため、せっかく非日常の経験をする機会を与えられたものの、十分に考え、行動につなげるだけの時間的・体力的な余裕がなかったからです。単に業務が多忙であるというのなら、それは誰もが同じ条件であるため、命令を潔く受け入れていたでしょうが、今年度に関しては盆と正月が一緒にきたような状況の中で取り組まざるを得ませんでした。ゆえに、本音を云えば役職退任以降の派遣として欲しかったです。

そんなやらされ感から部会に参加し始めましたが、元来、やるからにはじっくり考え取り組みたい性分のため、今、振り返ると中途半端に終わった感じが否めず、当時できる精一杯の努力はしたつもりですが、「もっとやれることがあったのではないだろうか」という後悔の念に駆られています。

奇跡的に部会には毎回参加できましたが、そのような中で他の自治体の職員の方々や幹事の方々から様々な刺激を受けました。これは部会が重視する対話によるものであろうと思います。人見知りをし、かつ、対話を苦手とする自分にとって部会はまさに鍛錬の場でした。また、年々業務量が増大することに対して危機感を持っていましたが、今まで当事者意識を持ってはおらず、「誰かが考えてくれるだろう」と受動的でした。それが部会に参加したことで当事者意識が芽生えるようになりました。そして、所属組織がどうあるべきかについて日頃から考えるようになりました。

1年間の後悔は、過ぎてしまったことであるのでどうすることもできません



が、肝心なのはこれからだと思っています。幸い種火もまだ残っていますので今年度味わったもやもや感を少しずつ晴らすべく、次年度の参加者の支援をしていければと思っています。部会に卒業はないのだから。