

平成 29 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

長野県小布施町

塩野崎 隆基、本間 千恵子、益満 崇博

はじめに

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会への参加は、私たちが5期目となる。

とにかく今自分が置かれている立ち位置を変えたい、目先の業務に追われて視野が狭くなっている環境を変えたいと、自ら立候補して参加した2人と、人事担当者に「係長皆に断られたから、行ってくれ」の言葉に断りきれなかった1人の計3人でこの1年間、昼夜問わずダイアログを重ね、気づくと3人の温度差はなくなるどころか自らが主体的に行動する「ルーキーズ宣言」を大隈記念講堂のステージ上で発表するまでに至った。

「地域住民や役場職員が本当の笑顔になる」HAPPY×HAPPYを目指して、この一年間考え取り組んできた活動を振り返るとともに、今後の展望について述べたい。

## 1. 小布施町・役場組織の概要

小布施町は、人口約11,000人、面積が19.12km<sup>2</sup>の長野県内で最も小さく、役場を中心に半径2km以内に全住民が暮らすコンパクトな町で、正規職員数が100人（平成29年4月1日現在）の小さな自治体である。平成28年度普通会計（上下水道・国保・介護保険事業会計を除いた会計）ベースでの人口1万人当たりの職員数は75.80人で、全国類似団体の平均111.42人対し35.62人少ない状況にある。

平成10年代に入ると、国主導の市町村合併が推進される中、小布施町も合併の是非を検討し、住民懇談会やアンケートを経て自立の道を選択、平成15年度に自立ビジョンを策定し、その中で将来予測される地方交付税の減額に対応するため大幅な職員数の削減を掲げた。

町の人口も昭和60年をピークにはほぼ横ばいの人口を維持していたが、平成17年度以降、毎年0.4%前後の減少となっており自立ビジョンに基づいた職員数の削減が進められてきた。

職員の大幅な削減に対応するため、平成16年度から平成27年度まで複数担当制を柱とした部門・グループ制を採用していたが、平成28年度からは課・係制へと戻し、現在7課（教育委員会、議会事務局を含む）16係で運営している。

業務のスリム化や事務の効率化を進めないまま職員数が削減されたことに加え、国等から市町村への権限移譲による事務量の増加、イベント等の事業が増えたことにより組織全体が疲弊している状態である。

市町村は地域経営を求められる時代となり、限られた職員で地域の課題を住民と共に解決し、住んでいて幸せを実感できる町をつくっていく人材や組織へと変わっていく必要があった。前述のとおり自立の道を選択した当町は、協働と交流によるまちづくりを掲げ、新たなまちづくりの第2ステージへと歩み出した。今では人口減少時代を迎え、協働と交流によるまちづくりをベースに、特に若者の流れを作ろうと、小布施若者会議やHLAB サマースクール、大学連携に加え、住民によるスラックラインやボルダリングなどニュースポーツによる若者のにぎわいが創出され、まちづくりの第3ステージへと進みだしている。

多様な価値観が存在し、目まぐるしく変化していく社会において、先を見据える的確に対応していける人材・組織が、今後ますます求められてくる。

地方創生時代にあって成長する人材、組織を創るため、平成25年度から「早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会」に参加している。

## 2. 活動の概要と経過

これまで『組織』について突き詰めて考えたことはなかったが、改めて組織の現状を知るために過去に行った2回の職員意識調査の比較と、町の機構改革や職員数の変化、これまで部会に参加してきた過去4期の先輩マネ友の活動実績を振り返りながら、さらに管理者の思いを重ねて理解するために、元理事者や現理事者に対してのキーパーソンインタビューも行った。

共通していたことは、書類の管理方法の問題や整理整頓の大切さはもちろん、前例踏襲の意識を変え、住民目線に立って事務事業の見直しや地域の中に積極的に入って地域を盛り上げる職員を目指してほしい等の思いだった。また、「15人のマネ友が一枚岩になって頑張れ!」「人マネのつながりと課長も含めて役場を主体的に良くしようと一歩を踏み出すことが大事」とのエールをもらった。現状把握とインタビューを繰り返し行い、そしてダイアログを繰り返していきながら、下記のようにありたい姿を少しずつ進化させてきた。

### 組織・人材のありたい姿

1. 住民・地域の役に立つことに喜びを感じる職員
2. 住民に信頼（＝本気で向き合う）される職員
3. ワークライフバランスを大切にする組織

最終的に、ここに行きついたが、組織の現状分析を行う中で“信頼”、“信頼関係”というキーワードを羅列していた。鬼澤さんから「3人が考えている信

頼って何？」と問われ、見事に信頼についての解釈が微妙に違っていることに気づかされた一瞬であった。「信頼」って何だろう？と真剣にダイアログした記憶は、今でも鮮明に記憶している。

信頼を別の言葉に置き換えると何だろう？ どういった場面で信頼関係が必要なのか？ “信頼” と “信用” の違いは何だろう？

今もなお明確な回答はできないが、話し合う過程で明らかになったことは、自分たちがあまりにも容易に「信頼関係」という言葉を使っていたことに気づき、信頼関係という言葉で何となくまとめてしまい、現実を突き詰めて考えることから遠ざかっていたということである。

職員や理事者間で信頼関係がないという現状は、職員が理事者に信頼されていないという反面、自分たちも理事者に対して信頼していないという思い込みにも気づいた。そしてさらに、理事者と職員の信頼関係を築く機会を作ってこなかったという自分たちの立ち位置にも気づかされた。立ちはだかっている壁は、自分たち自身が作っていたことに気づいた。

組織や管理職への不満はあるが、部会のマニフェストである一人称で物事を考えた時に、自分たち職員間に問題意識・当事者意識がないこと、そしてやめられない・続かない・本気がないことにも行きついた。

なぜ役場職員としてここにいるのかを多くの仲間と腹落ちしたいと思うようになり、過去の部会参加者を巻き込みさまざまなアクションを起こしてきた。

漠然としていた想いも、ありたい姿へ近づくためのプロセスに落とし込んでみると、今の立ち位置と向かう方向などが見える化され現実味が帯びてきた。現状把握から始まり、ありたい姿を描いて、どうやって時間軸を設けて取り組むかを『見える化』したことで、副町長への説明に至り思いの共有が図れた。

部会への参加の際に3人で「最初からあきらめない」を合言葉に覚悟を決めた。そして、夏期合宿の前には自分たちの意識改革として『ROOKIES（ルーキーズ）宣言』を誓った。

ROOKIES（ルーキーズ）とは、野球漫画作品（これを原作としたテレビドラマや映画作品もある）で、甲子園に行くという夢を描き、自暴自棄になっている生徒たちを信じて正面から向き合う新人熱血教師の川藤先生のように、自分たちも夢（＝ありたい姿）をあきらめずに全力で立ち向かっていこうとの決意を表したものである。

生徒たちが自主的にグラウンドに来るのを待っていたら永遠に来ないし、やらされ感でやっても人は集まってこない。「あいつら楽しそうだな。仲間になりたいな」とやる気・本気を見せ続けることで人は集まってくる。やがて仲間意識が湧き上がり、大きな力となるはず。そんな想いを抱いた。

ありたい姿に近づくために取り組んできた2本柱・・・

① 月1の整理整頓日を設ける → 事務室のフルモデルチェンジ

やらされ感ではなく主体的にやってもらおうと、週2日実施している庁舎内清掃のうち1日を月1回の机上の整理整頓日に置き換え実施してみた。

この実践から、整理整頓の優先順位が低い職員や、収納場所の不足問題、実際に文書管理が徹底されていないなどの課題も見えてきた。とにかく習慣化するまでは、どうしたら習慣化するか、整理整頓ができた時の達成感と業務の効率性の良さを一人一人が実感するまであきらめないことが大切である。

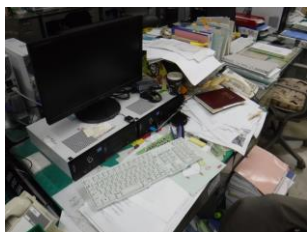
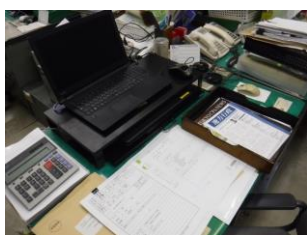
庁舎の有効活用や将来的な事務室のフルモデルチェンジに取り組む足掛かりとして、氷見市役所を視察したり、今後は総務省視察も予定している。どこの部署の誰を巻き込んで視察に行くかも、今後の実現化に取り組むカギと感じている。

文書のペーパーレス化に向けた取り組みも必要であり、いかに紙文化からの脱却を図るかも大きな研究課題と捉えている。

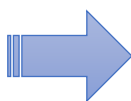
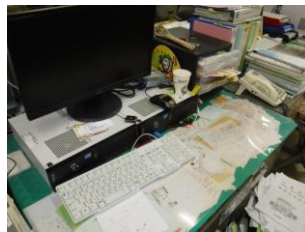
また、収納や配置といったハード面だけではなく、来庁者への気配りの行き届いた対応サービスも視察先から学んだ。自分たちは誰のために仕事をしているのか…、一番大切な優先すべきことは何かまで考える貴重な機会となった。

机上の整理整頓ビフォー・アフター

Before



After



## 氷見市役所の視察の様子



12/26 丁寧に庁舎案内していただいた。感謝

### ② 月1勉強会の開催 → <sup>みらい</sup>皆楽団会議で政策提言

昨年度の部会参加者と協力して、業後にゲリラ活動として実施。勉強会で取り上げてほしいテーマについてのアンケート結果（下表参照）から、これまで文書事務についての勉強会を2回、今年度退職する職員を講師に「小布施町の文化振興からみたまちづくり」についての勉強会を3回開催した。

文書事務をテーマとしたものには管理職や中堅職員の参加が多かった。これは、本来新人の時に習得しておくべき基本的スキルがないことの証しであり、講師からは“失敗して恥をかくことも大切な経験”と激励メッセージが送られた。参加者との意見交換から、現在の仕事の進め方として過去の経験や保存文書を参考とし、法的な理解や根拠も持たず、不安や疑問を抱きながら事務を行っている実態が明らかになった。この勉強会の開催により職層・所属部署を超えて文書事務というテーマで教える・教え合うという関係性が持てたことは、基礎知識の習得とともに貴重な副産物を得ることができた。

町の文化振興をテーマとしたものについては、今年定年退職を迎える職歴38年の職員から町が歩んできた経緯を遡るとともに総合計画との関係性にも触れていただき、興味深いものとなった。2回目は、役場の文化について私見を交えて話してもらい、職場文化について共通認識ができた場でもあった。

2回で終了の企画であったが、時間外にも関わらず一体感が生まれ、参加者の方から再度企画してほしいとの要望があり3回目を実施することになった。

二つの勉強会を通じて、知らないことは恥ずかしいことではない、お互いに教え合う雰囲気や学ぶ姿勢、そしていつの間にか心が通い合っている一体感を得ることができ、テーマを定めつつ継続していくことの重要性を感じた。

(参考) 勉強会で取り上げ欲しいテーマについてのアンケート結果  
(回答者 20 人)

- ・町のお財布事情・財政＝「厳しい」という危機感の共有
- ・事務改善の何でも提案会⇒良い提案は更に希望者と関係する係でブラッシュアップする検討会
- ・課単位での例月打合せ会のような取り組みを働きかけて欲しい。
- ・担当職員を講師に、各分野を学び、担当者の悩み事、相談事を聞き、皆で話し合う。毎回違うテーマで。
- ・職員組合のあり方
- ・残業のない職場になるには
- ・仕事に成果が目に見え、他人を褒め合える職場作り
- ・コミュニケーションの取り方
- ・課を超えた相談方法など
- ・課または係を超えて協力し合うチーム作りはどうやったらいいか
- ・町のビジョン
- ・新入職員と管理職 年齢のギャップを埋める意見交換、上司の失敗談から学ぶ
- ・基礎的な事務（文書事務、財務状況、財務規則）
- ・専門的な業務（戸籍、税務等）や地方自治法等の法令
- ・パワーポイント講習
- ・町史を学ぶ（町歴史探訪 町内指定文化財を巡るツアー等）
- ・ビジネスマナーの基礎
- ・ストレス解消法 etc.

月 1 回の自主勉強会の様子

テーマ：文書事務、小布施町の文化振興からみたまちづくり



第 2 回勉強会 (9/14)



第 4 回勉強会 (1/30)

### 3. ありたい姿へ近づくための、次年度からの活動

住民と本気で向き合い、住民の役に立つことに喜びを感じるプロ意識を持った人材となるために、今年度を実施した「取り組むアクション」に厚みを加え実践していく。

ありたい姿に向けて前進していくためには、今期を含めたこれまでの参加者15人と、来年度の3人を加えた18人が一枚岩となり、それぞれのアクションに有機的な繋がりを持たせて展開していくことが必須である。

また、第3期生のアクションとして、昨年度から出馬部会長にお越しいただき、課長職・係長職を対象に対話の重要性や管理職の役割についての研修を行っていただいているが、徐々に変化の芽が出ており、出馬部会長の研修終了後、その芽を育てていく為のアクションとしても作用するようなものとしていかなければならない。

#### ○アクションその1 机（身の回り）の整理整頓

忙しい毎日の中で自分の時間を確保していく為には、書類を探す無駄な時間をなくし、段取り力（論理性）を高め、業務確実性とスピードアップを行っていくことが必要である。

日ごろの整理整頓が出来ていない人は、書類を探したり事務用品を探したりする時間が1日平均5分以上かかっていると指摘している文献もあり、年間で1,200分、20時間以上も書類を探していることになる。

また、今年度行ったキーパーソンインタビューでは、日常の書類の整理によって進行中の仕事の見直しもでき、頭の中の整理にもなるとの意見もいただいている。

整理整頓を日常的に行うことは時間のロスを無くすだけでなく、やるべき事の見直しと整理＝「段取り力」を鍛えるトレーニングにもなる。

今年度は総務課に働きかけ、平日の業後に一斉に取り組む「整理整頓運動」を行った。実施後の聞き取り調査では整理整頓の重要性は認識しているものの普段の忙しさから優先順位が低く、後回しになっているという実態が把握できた。

来年度は、個人個人が整理整頓の重要性を認識し優先順位を上げ、自ら行動することを狙った活動を行っていく。具体的には、上記のような時間ロスの問題、段取り力を鍛える効果（仕事の見直し）など、さまざまなメリットが見える形で情報提供していきながら「整理整頓運動」の回数を増やしていく。



～今後の展望～

業務のスピードアップとダイアログの定着を狙って「事務室のフルモデルチェンジ」

整理整頓運動による業務のスピードアップを図りつつ、書類の保管・管理に対する時間的、空間的な余裕を確保するため、書類のPDF化などのペーパーレスにも取り組んでいく。ペーパーレス化により書類の整理と保管場所の確保が相乗効果を生み、個人の整理整頓と事務室全体の整理整頓を同時に進めることができる。個人レベルでは机上には電話しかない状態、事務室レベルでは書類保管のキャビネットが消えた状態を生み出していく。

(事務室のフルモデルチェンジ)

このような状態が実現できれば、職員はノートパソコン1台で席を自由に移動できるようになり、案件ごと、繁忙期ごとにコミュニケーションが取りやすい職員配置が可能となる。

遠く離れて座っている上司の顔色を伺い、タイミングを見計らって「報告」するような状況から、すぐ近くに座ることで雑談の延長として「ダイアログ」できる環境を作ることもでき、業務の効率化や質の向上に繋がるものである。

また、キャビネットで占められていた空間を共有スペースとして開放し、職員同士、職員と住民、住民同士のコミュニケーションスペースとして活用することも可能となる。役場事務室を住民にオープンな場所として開放することで行政と住民との距離を縮めることができ、住民との対話文化の醸成に繋がり、新たな価値が生まれるものと考えます。

ペーパーレス化には、スキャナーやサーバー設置などの予算措置や、PDF化した文書の分類方法のルール化などの環境整備が必須であるので、さらに深い研究が必要である。

※ 総務省で同様の取り組みを行っており、多くの自治体、企業が視察に訪れているとのこと。私たちも視察し、先行事例として参考にしていきたい。

#### ○アクションその2 月1勉強会の開催

勉強会は第4期生も取り組むアクションとして提案している。

その背景は、職員へのアンケート調査や聞き取りなどから、多くの職員が業務における基礎的な知識がないと感じており、そのことに対して不安を持っていることである。そうなったことの要因は、急激な職員数の削減により上司(先輩)の業務量が増大し、若手職員に仕事を教える時間を惜しんでしまい、若手職員は過去の書類を見ながら自分なりに仕事を進めるというやり方が定着し

てしまったことである。教える側にとっては、自分もそのようなやり方でやってきているため、若手に質問されても明確な回答ができず、結果コミュニケーションの機会も減り、上司（先輩）に対する不信感が募ってしまったと考えられる。

以上のような経過、現状分析から今年度も取り組むアクションとして勉強会を開催しようと、4期生のメンバーと協力し、文書事務（起案や保存）について2回、町の文化事業について3回の自主勉強会を開催した。

来年度も職員が不安に感じていることなどを聞き取り調査しながら、参加したいと思えるようなテーマを設定し、活動を継続していきたい。

～今後の展望～

スキルアップはもちろん、情報共有とコミュニケーションの場として

アンケート調査などで内容を決め、基礎的な力を養う取り組みを行ってきたが、来年度はそれに加え、仕事の目的、進め方（段取り）、組織や人事のあり方など、いろいろな課題について意見を出し合える場としてきたい。

このアクションは、参加人数の多寡に関わらず継続して開催していくことが大切であると考えている。

現在は下火となっている4期生の提案した「ダイアログの会会報」をリニューアルし、勉強会の内容報告のほか、業務に役立つエクセル機能の紹介など興味を持ってもらえるような広報活動を行い、組織内での認知に繋げていきたい。「ここに来れば何かヒントがもらえる」「前向きな気持ちになれる」と感じてもらえる場となるよう、工夫しながら活動していきたい。

### ○アクションその3      ルーキーズ宣言

4月からさまざまなアクションにチャレンジするも「やらされ感」という壁が大きく立ちはだかっていた。

職員・組織を良くしていくためのアクションでも、嫌々やっているのであれば手段が目的化され、長続きせずに疲れただけで終わってしまう…。それでは巻き込む自分たちも、共感できないまま付き合ってくれる人にも良くない状態ではないのか、という悩みが常にあった。

鬼澤さんには「行動が習慣化されて初めて気づく事がある。アクションを続けることが大事」とのアドバイスをいただいたが葛藤は消えることはなかった。

自分たちの覚悟が定まらないまま夏合宿のシートづくりに取り組んでいた時、職場改善についての書籍の中に「想いは伝播する」との言葉を見つけ、4

月の鬼澤さんの講話にあった「人は場に影響される」という言葉と共通する理念を感じた。

「ゆっくりでも良いから、自分たちの想いを一人一人に丁寧に伝え、自分たちの活動を通して共有できる人達を増やしていこう」という考えに至り、熱血監督が選手一人一人に熱い想いを伝え、弱小野球部を甲子園に導く“ルーキーズ”という物語に自分たちの想いを重ねて活動していこうと決まった。

まずは、過去の参加者たちに当時の想いを思い出してもらおうと、夏に出馬さんを囲んで流しそうめん大会を、年明けには新年会を開催し自分達の想いや活動内容の報告を行った。

～今後の展望～

18人が一枚岩となり、皆楽団会議へ

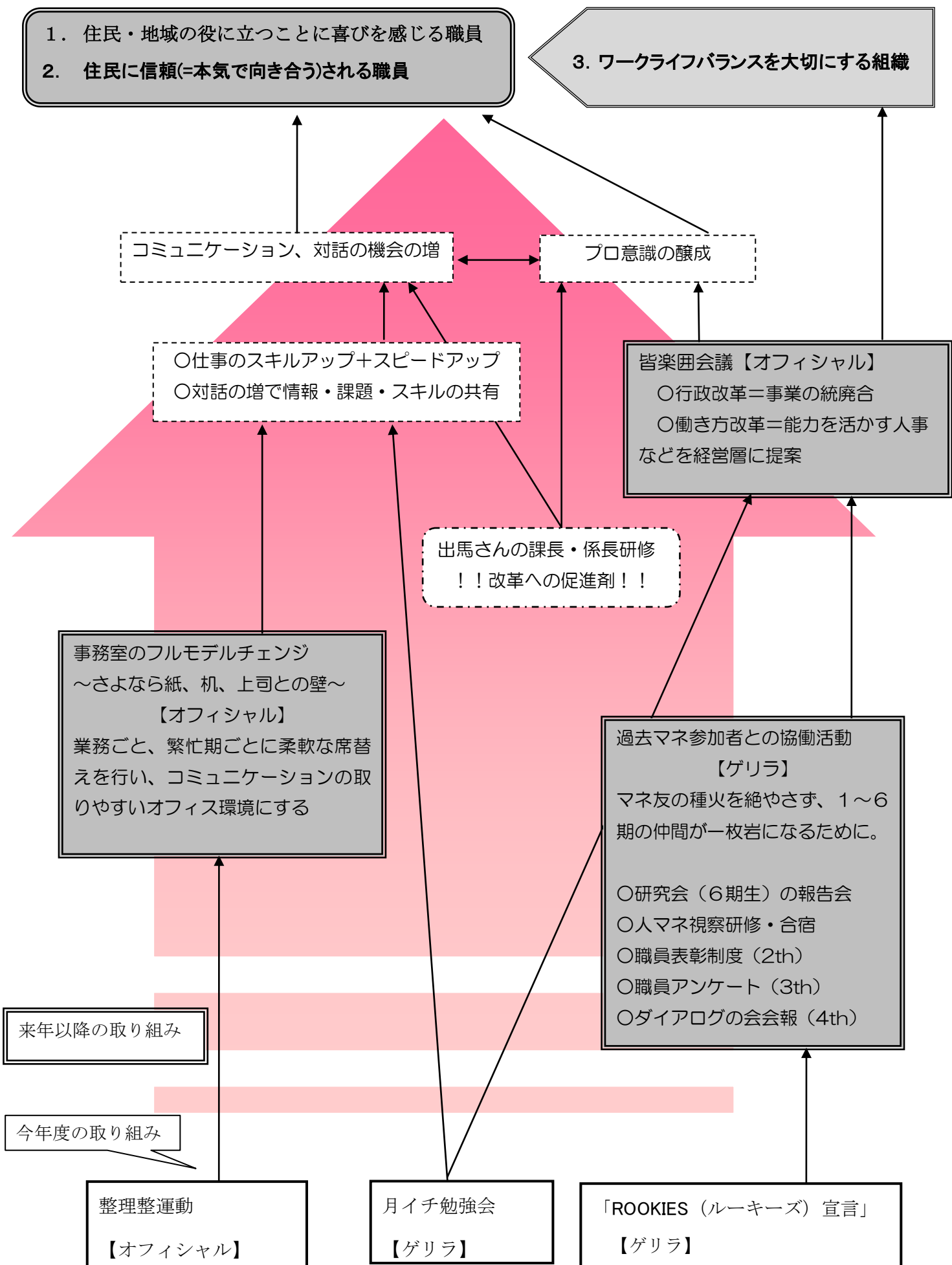
第1期から第6期（平成30年度参加者）の人達に想いを伝え、18人が一枚岩となって活動していくための“場”、さらに18人から全職員に影響を与える“場”を醸成していく活動を展開していく。

自分たちがそうであったように、6期生の研究会参加の度に報告会を開催し、1期生～5期生で6期生の活動をフォローする。そうすることで自分たちも研究会に参加し続けることになり“18人の研究会参加”としていきたい。

“18人の研究会参加”として、それぞれ取り組んだアクション（第2期生の職員表彰制度、3期生の職員アンケート、4、5期生の自主勉強会）についてももう一度深掘りし、想いを共有し、18人の活動として展開していく。

その方法として、各アクションについて他団体の事例研究や先進地視察などを行いその精度を高めていく。さらに、それぞれのアクションの有機的な繋がりを強化することを目的に、18人の相互理解を深める「小布施人マネ夏合宿」を開催する。

理念を共有した18人が核となり、事業の統廃合や新たな政策の立案、職員みらいのやる気と能力を引き出す人事などを経営層に提言する「皆楽団会議」の設置に向け、来年度はその足場を固めていきたい。



## 付記

お二人と共に活動していく中で、益満さんからはチームを一つの方向に導くリーダーシップと仲間への寛容さを、本間さんからは今やるべきことを大切に、目の前の一步を確実に刻んでいく『60 カ月のお弁当づくり』の精神を学び、大きな財産となりました。

4月の第1回目の研究会でのこと。鬼澤さんから「研究活動はチームで行うので、早く3人が仲良くなってください。“すでに自分たちは仲が良いです”という自治体は手を上げてください」という質問がありました。私を含め二人は迷いなく手を上げたのですが、隣を見るとその人の手は上がっておらず…。今、同じ質問をされたら真っ先に手を上げてくれますよね、本間さん。

塩野崎 隆基

「運命は、意思を持って運ぶもの」

悶々としていた不満や悩み、課題解決のためのアクションも起こさずに、諦め感やしらけ感の繰り返し。自分自身にも嫌気がさしていた矢先に、机の向かいにいるマネ友の刺激を毎日受け続け“もしかして私も変われるかも・・・”と決心し、直感で誘った塩野崎さんと大胆にも立候補して部会への参加を決心したことが昨日のこのようです。

部会のテーマである「組織」とか、今年の3人のキーワードとなった「信頼関係」について、これまでの人生の中でこんなに真剣に考え意見を交わしたことがなかったので、夜遅くまで1年間ダイアログし続けた時間と仲間はかけがえのない宝物です。全国の志高いマネ友集団の存在・暗闇を照らす光のように心の中心にグッとくる幹事団の皆さんの（特に伊藤幹事）のコメントに、毎回勇気と希望をいただきました。

無力ではなく微力だ！とか、自分にしかできないこと＝自分だからこそできること、部会に卒業はないという言葉の意味することが身を持って理解できました。一般的な講演や研修会のように、著名な講師の講演を聴いたり論文を読んだりしても単なる知識で終わりがちですが、仲間とともに意見を交わし時には失敗も繰り返し自ら経験して、さらなる一步を踏み出すことが、どれだけ大事なことを身をもって学んだ1年でした。

マネ友先輩・これからのマネ友仲間と一緒に、今年のかげがえのない仲間と種火を灯し続け、運命は自分で切り開いていきたいと思います。

本間 千恵子

多くの人マネの仲間もそうであろう、人事担当からの参加命令による“やらされ感”を抱きながらスタートした昨年の4月。もっと他に行くべき職員がいるだろうと思っていたが、自ら参加した2人の仲間との1年間の活動は、今では今年度参加して良かったと思っています。

振り返ると、組織の現状把握やキーパーソンインタビュー、過去参加者の分析等も踏まえ、私たちなりの問題点を洗い出してみた。これは、過去のメンバーと共通点が多く、同じ認識であったということに気がきました。

現状把握と同時に、組織や人材のありたい姿について対話を重ねた。以前、人材育成基本方針策定の担当者として当時の若手職員と組織や人材育成等について議論を交わした経緯もあり、基本方針で示す小布施町の目指すべき職員像は認識していました。しかしながら、この基本方針があること自体、職員の多くは知らないし、基本方針に基づいた人材育成を行ってきてもいない。ましてや、担当者であった自分自身が意識して取り組んできたかというところではなかった。これも当時、人材育成基本方針を策定しなければならないために、職場への不満はありつつも、その根底にある問題点を十分検証することのないまま仕方なく、上から降りてきた“やらされ感”の中で作ったものであることは間違いない事実です。

人マネ活動の4つの基本キーワード「立ち位置を変える」、「価値前提で考える」、「一人称で語る」、「ドミナントロジックを転換する」を学び、実践することで多くの気づきが得られました。今回の組織・人材のありたい姿は、これらの基本を踏まえて導き出したもので、人材育成基本方針のときのものとは自分にとっては全く違う意味を持っています。

また、私たちの組織や人材のありたい姿に向けた取り組むアクションは、実践する中で変わっていったが、今後も活動の中で進化していくものと考えています。

益満 崇博

最後に、北川顧問はじめ出馬部会長、幹事団、運営委員の皆様には感謝するとともに、忙しい業務の中、サポートいただいた課の仲間、人マネの仲間へ感謝し、今後も仲間を増やしながら共に私たちの目指す組織・人材の実現に向けて取り組み続けていきたいと思っております。

塩野崎 隆基、本間 千恵子、益満 崇博

# 1. 所属組織の変革に向けた基本シナリオ(第5回)

自治体名: 長野県小布施町

