

参加者共同論文

長野県小布施町

小山正裕 宮崎晴美 土屋英樹

1. 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で 6 期目となる。これで計 18 名、全職員の 20%以上がこの部会に関わることとなり、何かしらの変化を起こさなければならないというプレッシャーを感じながら、ありたい姿の実現に向け、その第一歩となるよう、これまで取り組んできた。

何回もダイアログを重ねる中で、ドミナントロジックを外し、一人称で語り、そして多くの気づきを得ることができた 1 年。まだまだ手さぐりの状態ではあるが、現段階での一端の区切りとして、ここまでの活動を以下のとおり記す。

2. 組織の現状について知る

日頃誰しもが組織について何かしら感じていることがある。しかしそれは単なる個人の思い込みなのか、それとも全体の意思を反映した事実なのか。ただ何となく今の組織が存在するのではなく、過去からの積み重ねで「現在」があるとするならば、「過去どの時点でそうってしまったのか」あるいは「ど

うしてそうってしまったのか」というところまで深掘りし、客観的事実として現状を分析しなければならない。この現状を打破し、ありたい未来へとつなげるため、まずはそういった視点から、過去の小布施町を知る職員 3 人と、ここ 30 年間の経営資源ごとの変化についてダイアログを行った。続いて管理職 2 人とダイアログを行い、特に先のダイアログの中で重要なポイントだと感じた「信頼関係」についても深掘りをした。

ここまでダイアログをする中で、過去 30 年の目まぐるしい変化を感じつつ、これから先 30 年に訪れるであろう、なりゆきの未来についても考えた。それは AI が急速に発達し、今人の手で行っている仕事の多くが機械にとって代わられる時代。ただ、技術的には可能になっているであろう未来とありたい未来は違う。自分たちの地域はどうなっていたいのか。そのために組織はどうなっていなければならないのか。組織全体としてのありたい姿を探るため、現場で奮闘する保育士、これからの小布施町を担うであろう若手職員ともダイアログを行い、さらに現状分析を進めた。ダイアログの主な内容は次のとおりである。

(1) 過去 30 年を知る職員とのダイアログ

①ヒトに関すること

・昔は今よりももっと時間的な余裕があり、OJT でしっかり教えてくれた。今は仕事量が増加する一方で職員数が減っており、上司も部下に仕事を教えている時間がない。新人職員も即戦力扱いである

②モノに関すること

・直営の施設が多く、老朽化していることから維持管理費が増加している

③カネに関すること

・昔は借金もあったが、基金も多かった。今は起債の借入れを押さえ、基金を取り崩してきたことから財政運営は自転車操業状態にある

④情報（技術）に関すること

・昔は明確なビジョンがあってそこに向かって動いていた。今はビジョンがぼやけてしまっている

⑤関係に関すること

・昔は職員同士の信頼関係が強く、上司から部下への指導がしっかりできていたが、業務量が増加するにつれ関係性は希薄化した。個人プレーが多く、チームプレーになっていない。マネジメント能力が弱くなっている

(2) 管理職とのダイアログ

・歳とともに給料が上がるのは、その人の能力が上がるからのはず

・事務的な積み上げが薄く、ミスが多い。法令や根拠をきちんと調べているか

・課長や係長が部下をしっかりと見れていない

・スキルのある職員を育ててこなかったことにも責任がある

・昔はただ優しいだけではなく、その中にいい意味での厳しさもあったと思う

・昔はもっと言いたいことが言えていたと思う。ただ目上の人を尊重する姿勢は決して忘れてはいなかった

・昔は「なぜその仕事をやるのか」「誰のためにやるのか」ということをもっと意識していたように思う

(3) 保育士とのダイアログ

・施設が古く、つぎはぎ状態。子どもの成長にも関わる問題である

・絶対的に職員が足りておらず、みんな自分のことで手いっぱい。とてもフォローし合える状態ではない

・臨時の先生が新任の先生を教えなければならぬ状況に陥っている

・みんなで同じ目標を設定できれば臨時の先生も気持ちが変わるかもしれない

・「行事を減らすこと＝クオリティが下がる」という雰囲気がある

(4) 若手職員とのダイアログ

・職名、敬称をつけて呼ぶといった最低限の礼儀は必要ではないか。オフィシャルな場でそれができていない

・係に関係なく、その人に仕事が付いてまわるという実状がある

・異動は定期的にした方がいい。長い間同じ仕事をしていると後任が大変だし、その人自身の成長にもつながらない

・人間関係が希薄化し、仕事の押し付け合いをしている

・上司も部下に対して言えない・言いづらくなっている状況がある

以上を踏まえた上で私たち3人はさらにダイアログを重ね、組織の現状について分析を行った。その主な内容について、以下に記す。

- ・人間関係が濃い。良い面もあるが、悪い意味では「馴れ合い」になってしまっている
- ・まともなコミュニケーション、特にオフィシャルなコミュニケーションができていない
- ・上司と部下の信頼関係が薄い
- ・業務量が把握できておらず、特定の職員への業務の偏り、負担が増加している。結果、職員の疲弊、長期療養といった状況に陥っている
- ・職場の整理整頓がなされていない（書類、データ、モノ等）。結果、事務の非効率化につながっている

3. 夏合宿に向けての取り組み

先述の現状分析を経て3人で夏合宿に向けて、「現状」「課題」「ありたい姿」「アクションプラン」の話し合いを重ねた。

その経過で、前のマネ友が課題として出していた「信頼」というキーワードにたどり着いた。「そもそも信頼って何?」「どうしたら信頼されるの?」という話し合いを繰り返し、まずは「信用」されるように、行動するにはどうしたらいいのかという話し合いになった。

現状をあげると「コミュニケーションがあまり取れていない」「目的、ビジョンがあいまい」「やるべき事をきちんとしていない」「やらされ感」「人を大事にしていない」と

いった問題点が多く出てきてしまう。

その現状を改善するためにどうしたらいいのかを話し合ったとき、次の4項目が見えてきた。「目標・目的が共有されている」「お互いに信頼できる」「やりがいのある仕事」「OJTが確立されている」。

このありたい姿に向けた一歩踏み出すアクションを検討し、当初は次の4点が出来な

- (1) 信頼関係を築くために「次の人のために」アクション→すべきことをきちんとすることにより、信用の貯金をする
- (2) IT活用による情報共有→個人スケジュールや行事予定を全庁で共有することによる効率化を図る
- (3) 対話時間を増やすために「ランチミーティング」→対話する文化を定着させ、信頼関係を創る
- (4) 自分たちのしたい仕事をするために、「チーム提案型制度」を提案→やりがいのある仕事をする

などのアイディアが出た。

そのアクションプランをもっと磨くために、マネ友の先輩にプレゼンをし、率直な意見を聞いた。そこで「実際継続して本当に出来るのか?」という問いをもらい、このアクションを今の冷めている空気が充滿している職場で実際出来るのかを考えると不安が出てきてしまい、実際できることを再考することにした。そして前年のマネ友の提案を入れながら、実際夏合宿に提出したIT化に特化したものに変更した。

そこで、IT化を中心とするため、以前にIT関係の会社で働いていた職員に、町の現状、社会の動き、これからどうしていったらいいのかなどいろいろな話をする機会をい

ただいた。

その中で「小布施町は最低限のことは出来ているし、致命的に遅れていることはない」、「自己評価が低い楽しんで仕事をしている人も多い」と感じていただいていることに嬉しさもあったが、中身がついていないのではという不安感もあり複雑だった。

その会話をもとに3人で対話をしていく中で、書類や物があふれかえっている職場についての話になった。「探している資料が出て来ない」「使いにくい」などの現状についても話し合い、職場をきれいにしてもっと使いやすくすることにより、仕事がしやすくなるのではないかと、というところに結論が達した。

途中、IT化に特化し実現しやすいアクションプランを立てていくとき、実現できるものに気を取られて、この先どうなりたいか頭の中から抜けてしまった時期があった。

そうすると、3人の中で話し合いがうまくかみ合わない時期があり、その後の、伊藤幹事の説明があった、「タックマンモデル」でありそういう時も必要な過程であったのだと、今になると思うことができるが、その時はそれぞれストレスを抱えたと思う。

一度、今までのことを整理して、最終的に提出したものにまとまった。

テーマは「ITを活用した事務の効率化により快適な職場をつくり出す！」。

○全庁で行事・個人スケジュールを共有する
今のエクセルシートで管理されているものを、グループウェアを活用することで、より見やすく、スケジュールの入力を習慣づけることにより、仕事がしやすくなるためのツールとして使用する

○書類・電子データの整理整頓を試行する。

あふれかえっている書類が本当に紙媒体で保存する必要があるのか、限られた書庫に入りきれなくなり、探すのに時間がかかっている実態があるため、書類・電子データの保存方法等について研究する

○町や仕事に関する冊子、パンフレット等を電子データ化することにより活用可能とする

以上の3点を一步踏み出すシートに記入した。

その経過でも、今のありたい未来の姿をイメージすることを意識しながら話し合いがもてたと思う。

やっとまとまってきたと思ったとき、今年台風でプレゼンをする機会が無くなり、シートと自分たちの思いを動画にとって送る事になった。

その動画とシートを提出後、幹事団からの動画でフィードバックをいただいたが、1人で見る勇気がなく3人で見た。

マネ友とそれ以外の職員との壁について質問したことに対して「コミュニケーションの使い分け」や「マネ友の動きが目立ってしまう」ことが一因でもあること、本業の人に進めてもらえるよう戦術を使っていくことでスムーズに事をすすめることを、これからのアクションに活かしていこうと話した。

長野県小布施町 宮崎 晴泰 土屋 武雄 小山 正祐	ありたい姿 <ul style="list-style-type: none">○モバイル端末を活用し、場所を選ばず仕事ができる○組織の壁を越えたコミュニケーションの増加（信頼）○職員の信頼関係があり、チームとして働いている
これからの取り組み 2019.1~	<ul style="list-style-type: none">・モバイル端末の活用方法について、各課職員と対話する場を設け具体化する・県内で事務事業、事務手続き、オフィス環境について変えていく「カエル会議」を開く→やめること、減らすこと、変えることの洗い出し→共有と実施
第4回以降の取り組み 2019.10	<ul style="list-style-type: none">働き方改革チームとの合同で、理事者、管理職へのプレゼンテーションを実施→取り組みの同意を得た書類の整理整頓により生まれたスペースを活用し、打ち合わせスペースを設ける→コミュニケーション量の増、仕事の円滑化紙媒体のデータ化→仕事の効率化、ペーパーレス化→時間的余裕を生む、スペースの確保組織・個人のスケジュール管理と見える化→情報共有（全庁システムにより実行）→業務量の平準化を目指す
これまでの取り組み 2018.4	<ul style="list-style-type: none">○現状把握→組織の課題を把握するため対話を重ねた○30年前、現在、なりゆきの未来について、職員人と対話○空席の増減と過去の取り組みについて対話○理事者、管理職と、過去からの積み重ねと現状について対話し分析した○若手職員、係長士が感じる組織の課題について対話○見えてきた組織の課題○信頼関係の薄さ（上司と部下、管理職間、職員同士）○コミュニケーション（公認と非公認での対話）がもたれていない○目的やビジョンがあまりない。（やらされ感が強い）○人を大事にしている、大事にされていないと感じている

2018年11月28日現在 長野県小布施町 総合研究チーム

4. 実践と今後の取り組み

見えてきた現状の課題から、ありたい姿に向けて3つのアクションプランを実践した。実際に取り組んでみての効果と気づき、今後に向けてをまとめた。

(1) 実践したこと

まず、誰がどんな仕事をしているのか、課や係の仕事を情報共有しコミュニケーションの円滑化と仕事の平準化を目指すものとして①**組織・個人のスケジュール管理の見える化**を実践した。さらに事務文書のデータ化を進めることで②**情報の活用と共有、事務処理の効率化**を目指した。この実践により紙媒体の書類、綴を片付けることで新たな書棚スペースを確保した。加えて片付けたことよってできた③**空きスペースを活用してコミュニケーションコーナーを設置する**、という計画で進めてきた。

- ① スケジュールの見える化は、これまでマイクロソフト社のエクセルで管理していた庁内広報（町、庁舎内の行事や予定、理事者や課長の出席の有無などを把握するもの）5ヵ月分のデータをグループウェアシステムの行事予定にデータ移行するものである。

移行に係るシステムへの入力作業は人マネ3人と広報担当（マネ友）で行ったが、入力後の確認作業もあり想像以上に時間を要する作業となった。

○効果

年度内の行事予定の入力を終え、公開したところ予想以上に職員の反応が良く驚いた。「今日、来庁している学生が何をしているのか分かった」「理事者の予定が

概ね把握できるので決裁のタイミングが調整できる」といった感想が聞かれた。

毎日職員が使っているグループウェアに役場全体の予定が表示されることで、あまり組織を意識して仕事をしていなかった人の目にも留まりやすくなり、何となくでも組織全体の仕事、予定を気にかける状態をつくり出すことができた。ありたい姿の「組織の壁を超えてチームで仕事ができるようにする」ためにも自分の所属する課・係以外の仕事に、より関心を持てるよう次の一步を考えていきたい。

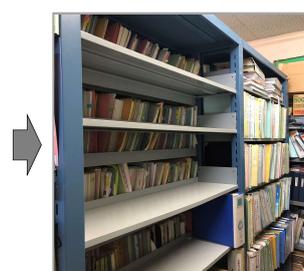
- ② 町の広報誌をデータ化するに当たり、まず広報担当者に相談。担当者2人がマネ友だったこともありデータ化に快諾いただいた。

具体的には平成2年から22年までの20年分の広報誌をPDFにし、紙媒体で毎月20冊分×20年分保存していた広報誌の一部を破棄し、保管していた3階の文書倉庫のスペースを空けた。

PDFにする作業は業者に委託したが、後に紙面内容を検索しやすくするため、インデックス作成は広報担当者与人マネ1人で行った。どんなキーワードで検索するかイメージを膨らませながら、活用しやすいよう工夫した。



整理前



整理後

○効果

広報誌のデータ化は完了したが、役場内での共有はこれからとなる。そのため効果はまだ見えていないが、データ化に合わせて書類倉庫を整理することができた。保存期限が過ぎている書類が見受けられ、改めて文書管理の不十分さを感じた。

- ③ コミュニケーションコーナーの設置については、1階事務室の企画政策課南側のキャビネット内書類を、先述した3階文書倉庫、1階文書倉庫に移動させた後、空いたキャビネットを撤去しコミュニケーションコーナーを創り出すという計画である。現在進行中であるが、30年度内には設置したいと考えている。



設置予定場所



完成イメージ

(2) 今後の取り組み

- ① 組織の壁を超え、チームで仕事ができる

よう第5期人マネメンバーやマネ友と協力してモバイル端末の導入を目指したい。

役場組織でどんな端末が有効なのか、費用と効果も考えながら具体的に比較検討していく。平成32年度の試行に向けて10月までに方向性を出し、担当部局に提案する。

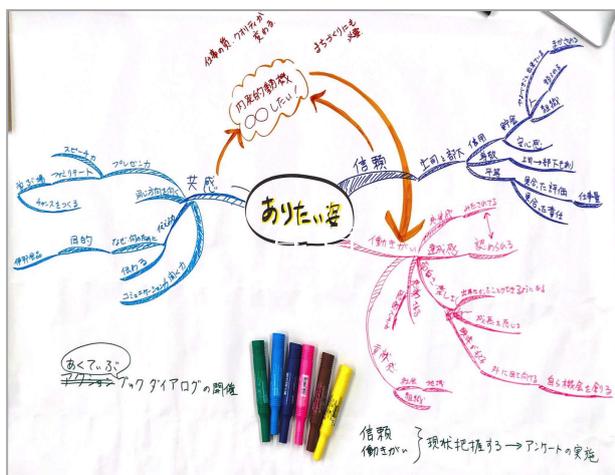
- ② 新たなアクションプランのキーワードは「信頼」と「共感」そして「働きがい」へ。信頼と共感から生まれる「自ら〇〇したい」という内発的動機によっていきいきと働く職員を増やしていきたい。一方では、やりたい仕事があるときに、チャレンジできる職場環境を整えていきたいと考えている。そのためにも盗塁で絶対にセーフのときにしかGOサインを出さないマネジメントではなく、行ける、行きたいと担当者が判断したときに勇気を持って走れるよう後押しできる組織にしていく必要がある。そして小さな成功体験の積み重ねが大きな達成感につながったとき、働きがいのある組織に変革するのではないだろうか。

職員、組織変革の最終目標は、地域、町民のみなさんへのサービス向上である。職員数が減る中、職員一人一人のパフォーマンスが最大化されるよう仲間とともにこれからも小さな一歩を積み重ねていきたい。

新たなアクションプランは2つある。一つは小布施町役場の職場環境や職員のやる気、信頼、働きがい、仕事満足度といったものをデータで客観的に現状把握するためのアンケート調査を実施すること。一般的な指標と比較して、特出していること、足りないこと

を分析し今後のアクションにつなげていきたい。

もう一つは、共感を得るためのスキル（手段）を磨くために、人マネ研究会の研修で行われた「アクティブブックダイアログ」勉強会を開催すること。本の内容を学ぶ+要約する力+論理的に伝える力+聞く力など様々な要素が磨かれる内容としたい。



ありたい姿を描き直したマインドマップ

5. 最後に

人材マネジメント部会研究会終了後、人マネ参加者3人で一年を振り返り、反省も含めて今後の取り組みについて対話した。

今、我々が捉えるありたい姿をもう一度描きなおした後、失敗を恐れずにもっと行動していこうと3人で誓い合った。

6. 参加者感想

[小山 正裕]

自ら手を挙げた2人とは対照的に、自分は抵抗むなしく説得された最後の1人である。実は以前にも町長からは「行ってほしいが、財政に

いるうちは厳しいか」と言われていた。

「自ら変わることによって、周りの意識を変えていく。もうそれではこの組織は変わらない。あとはひたすらそれをやっていだけ。だからこれから何をすべきか決めている自分はこの人マネに参加する必要はない」と断言し、最初は激しく抵抗した。しかし途中で「これはもう断りきれない」と感じたとき、真っ先に確認したのは「他の2人は誰なのか」ということである。「ここで断ったとしてもどうせまた来年同じ話がくる。でも今年この2人とだったら…」と思い、参加を決意したのは紛れもない本音である。

振り返ってみると「自ら手を挙げたわけではないのだから、結果を残す必要はない」と正直自分に甘えていた。しかしどんな状況であれ、自分が納得した上で返事をしたことは事実。何よりもこの部会に参加している瞬間は本来財政担当としてこの町の財政状況を少しでも良くするために従事しなければならない時間を犠牲にしてきているわけだから、たとえ僅かであろうとその分をこの組織に少しでも還元できるよう、真剣に取り組まなければ意味がないと思うようになってきた。

人マネに参加したこの1年間はこれまで自分が考えたこともないようなことを考えさせられ、自ら行動を起こさなければだめだと感じた1年であったように思う。一人一人の力は微力かもしれないけれど、決して無力ではない。その言葉を信じ、これからもあがき続けたい。

[宮崎 晴美]

自分は今までどちらかと言うと、マネ友と壁を作っていた方だったと思う。どうせ何をして今も状況は変わらないだろうと思っていた。だが、最近体調を崩す職員が増えてきて、「何

が原因?」「どうすれば解決できるのか?」、まったくわからない状況で、どうしたらいいかと焦っていた。そして周りにはいる人マネに参加したメンバーが生き生きしていくのを見て、「一人で悩んでいても何も変わらない」と思い、まずは一歩踏み出してみようと思い、今回手を挙げた。

毎回出る課題を終わらせることに苦勞しながらも、幹事団の講義等を聞く事で多くの刺激を受け、職場に対して感じている違和感の原因も思い当たることもあり、いろいろ考える1年となった。

また他の市町村の発表を聞いて、問題を抱えているのは自分たちだけではなく、みんな大なり小なり問題があることは変わらないことがわかり、不平不満を言っているだけでは何も変わらない、自分のできることを考えることが必要であると再認識した。

そして3人での話し合い、多くの方へのインタビューをすることでコミュニケーションの大切さを感じ、いろいろな課題を深く考えるなど貴重な経験ができた。

今回、たくさん話し合い、色々なことを一緒に考え行動してきた2人と、快く送り出してくれた職場に感謝している。

今回の貴重な経験をこれからの仕事に生かしていきたい。

[土屋 英樹]

Re スタート

これまで、人マネ先輩方の取り組みについては、正直、集まって何かをやっているな、くらいにしか捉えていなかった。そして何をやってもこの組織は変えられないのではないかという諦め感もあった。そんな中、マネ友から声を掛けてもらったのをきっかけ

に自ら部会への参加を決意した。

今年の人マネ3人は、4月当初はそれぞれ集まった職員グループという感じだった。しかし、部会の研究会に参加し対話を重ねるうちに、何かを変えてやろうという一体感が生まれ、同じ目的、目標を持ったチームになっていたことがとても嬉しかった。これは自分にとって大きな財産であり貴重な経験となった。

最後の研究会で、幹事から「この1年で自分は立ち位置を変えられたのか!」と問われ、帰りの電車の中でずっと考えていた。でも今こうして1年を振り返ってみると4月の自分と比べ、相手の立場で考えてみることや、自分自身が組織全体のために何が出来るか考えるようになっており、立ち位置が変わっていることに気づいた。

人マネ研究会に参加させていただいたことに感謝しつつ、自らを変え、組織をより良く変えていこうという熱い思いを絶やさず、目的と手段を意識しながら、政策的でロジカルに一歩を踏み出していこうと思う。

変えられないものなんて何もない。いつだって自分に出来ることを精一杯やればいい。この言葉を胸に、これからもありたい姿に向けて仲間とともに風を起こしていきたい。