

2018 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

総務課 矢ヶ崎悦子  
保健福祉課 北澤卓也  
建設水道課 保科賢人

## 人材マネジメント部会 2018 共同論文

前半)

2018年3月に掲示板にて全職員に人材マネジメント部会の参加者の募集があったが、誰も手を上げず、仕方なく寄せ集められた3人が今年度部会に参加した。

当町では今年度4期生となるが、1~3期生から詳しい情報もなく何をする部会なのか全くわからないままの参加となった。

4月に第1回の部会に参加すると幹事団に圧倒され、さらに課題も出され大変なところに参加してしまったと正直思った。

言われるがまま、課題に取り組もうと3人で総務課長にインタビューをし、現状把握となりゆきの未来についてまとめた。今までそんな視点から辰野町を考えたことがなかったので、「これはまずい…」と思ったのが率直な感想である。

さらに部会に参加し、幹事団の引き込まれるような講義を受け、課題に取り組むということが続いた。課題を出されるたびに管理職や若手職員にアンケートを取ったり、インタビューをしたりしたが、この経験が「対話力」を高めたと思う。色んな価値観に触れ、その大切さに気づいたからだ。

私たち3人は、部会で研究することの大切さや価値を多くの職員に知ってほしいと考え、2019年2月26日にフィードバック研修会を開催した。

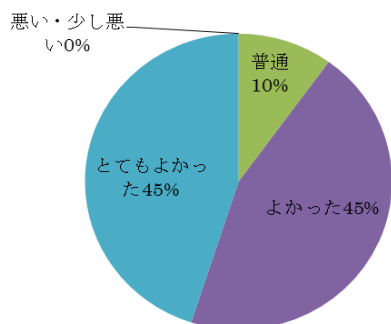
3人で職員に何を伝えたいか、どうなって欲しいかなどを何度も打ち合わせをし、当日は理事者・課長・若手職員35名に出席いただき、1年間部会で学んだことや感じたことを発表した。「対話」、「現状把握」、「ありたい姿」についてプレゼンを行い、「対話」の大切さを実感してほしいとの思いから、グループダイアログの時間も設け、課や役職の垣根を越えた職員同士のコミュニケーションの場も持たせた。冒頭、町長には「理想とする職員像・どのように職員と一緒に辰野町を創りたいか」について講話をいただいた。町長自身が若手時代に上司の板挟みになった話や、心が折れそうになったとき「自分は何のために働いているのか」と原点に戻り、それを信念としてやってきたことなど、大変引き込まれる講話だった。最後に副町長・教育長・総務課長から講評をいただいた。副町長からは「立ち位置を変えて考える大切さ」を、教育長からは「仕事は辛いこともあるが、楽しいことも必ずある」ことを、総務課長からは「人材育成についても一度考えるときがきている」とお話をいただいた。研修アンケートでは、「研修の内容がとてもよかった」または「よかった」が全体の9割を占め、「今後の仕事にとっても役立つ内容だった」または「役立つ内容だった」が全体の8割を占め、私たち3人にとって宝物となる経験になった。

1年間を振り返り、見出した成果は「自分たちの価値観の変化」だろう。人によって価値観は異なり、それがとても大切であることに気づいたからだ。そのように自分たちを変えられたからこそ、「一步を踏み出す勇気」をメインテーマに掲げたフィードバック研修会は成功に終わったのだと思う。アンケートには、人材マネジメント部会のことを「全く知ら

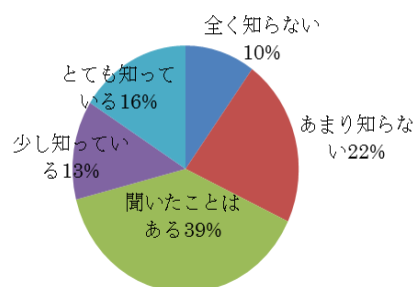
ない」または「あまり知らない」が全体の3割を占め、「聞いたことはある」程度の職員が全体の4割を占めた。約7割の職員が部会について、よく知らなかったのだ。その中で、研修に参加して人マネに「参加したい」または「とても参加したい」と回答した職員が2割おり、約5割は「わからない」だった。2時間という短時間の研修で、人マネについてよく知らなかったが、参加してみたいと回答した職員が見られたことは、私たち3人が創りだした変化だと自負している。

## 研修アンケート結果

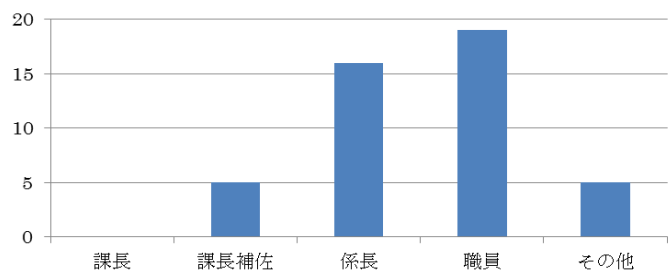
### 本日の研修はどうでしたか？



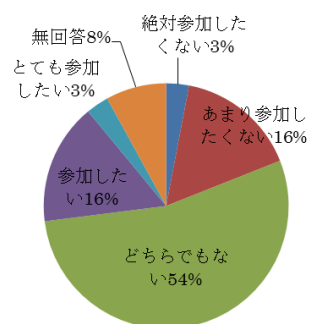
### 人マネの活動を 知っていましたか？



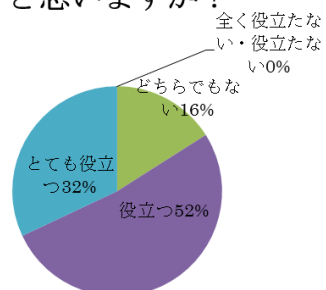
### 人マネに行くのは、どのような役職の人がいいと思いますか？（複数回答）



### 今日の研修に参加して、人マネに参加したいと思いましたが？



### 今日の研修は今後仕事に役立つ と思いますか？



後半)

私たち3人はこの3月で人マネ4期生としての任務を終えるが、部会でも繰り返し言われているように、研究に終わりはない。対話の重要性を学んだことは、今後どの業務においても生きてくるだろうし、自分たちが心がけることで組織も少しずつ変わっていけばいいと思う。

次年度は、5期生が部会に参加することになるが、私たち3人は4期生として積極的にサポートしたいと考えている。また、私たちは5期生やそれ以降部会に参加する職員から刺激を受けることも必要だと思う。

多くの職員を巻き込むことで、組織は少しずつ変わっていくのだと思う。1年後には、今より多くの職員に「対話」が定着し、組織を1つの方向性に向けていけばいいと思う。

部会の中で「一人の変化は微力ではあっても無力ではない」と教わり、職場でさっそく「対話」を取り入れたところ、1年で本当にチームが活気付いた。役場の中でも、理事者から見る役場、管理職から見る役場、一般職員から見る役場、住民から見る役場、それぞれ見え方が違う。だから「それぞれが見ている状況、意味づけているものを確認、共有する」ためのひとつの手段として、「対話」が必要だと思う。

少しずつ考えながら、対話を日々の業務に取り入れ、「みんなが望むような組織」へ変革していきたい。

人材マネジメント部会に参加する前、私は何をすることもすぐに「結果」を出さなければいけないと思っていた。しかし、第5回の部会で、出馬部会長と直接お話ができる機会があり、そのことを話したところ「結果はすぐに出さなくていい。仕事に対する変化は少しずつでいい。それを繰り返していけば、組織は変わっていくから。」とアドバイスをいただき、その言葉にとっても救われた気持ちになった。

第5回の部会の中で「3つの“あ”」という話がとても印象に残った。「3つの“あ”」とは「あせらない」、「あわてない」、「あきらめない」である。何事も、これにあてはめてコツコツやっていくことが大切ということだ。いつもセカセカしている私は、常に心がける必要があると言えよう。

また、私は今年度職場において「働き方改革プロジェクト」の事務局としての仕事もしていた。プロジェクトでは、業務の効率化や情報共有など、どうしたら職員みんながいい仕事ができるかを話し合ってきた。それもとても大切なことではあるが、部会ではそれは、「人の役に立ったという実感」や「人に必要とされた実感」だと教えられた。「改革」をする前に「働くことの原点」に戻るのとは、とても大切なことだと気づかされた。

「変えられないのは過去と他人」と言われるが、逆に言えば「自分を変えられる」ということなので、私たちは様々な可能性を持っているのだと思う。自分基準で人と接するのではなく、人と人との関わりを大切にできる自分に変えていこうと改めて思った。

一番よくないことは「無関心」だと、ある幹事団の方が言っていた。「無関心」であれば、視界に入ってきてても頭には何も残らない。耳に入ってきてても聞き流される。そこで私はアナログな方法ではあるがなるべく新聞を読むように心がけている。なぜなら、現代ではスマホを見れば色んな情報が入ってくるが、それは「自分が選んだ情報」が入ってくるだけだ。新聞なら、多少興味のない記事も目に飛び込んでくる。すると「とりあえず読んでみよう」という気になるからだ。

最後に、私の大学時代の友人の話をしたと思う。私の友人で、現在アメリカのニューヨークでヨガスタジオを経営している人がいる。彼女が先日インスタグラムで印象的なことを言っていたので、少し紹介したいと思う。

「プロの世界は結果がすべてと言われますが、プロセスが999だとすれば結果は1ではありません。だからプロセスに対して心を込めれば“成功”するかどうかはわからないけれど、きっと“成長”はする。“今回”の結果は出ないかもしれないけど“次回”はきっとうまくいく。」

役場の仕事は、ほとんどが地味なものであるけど、それがとても尊いことだと思う。1年間部会に参加し、有意義な時間を過ごせた。それを今後も様々な場面で生かしていきたい。

「人材マネジメント部会とは」について「組織を変えていくための人材の育成」を目的とし、誕生した背景には時代の変化と行政による経営の必要性が生じてきたことだと知った。今の管理職が奉職した昭和の時代では「中央集権」という国や県からの「指示・通達待ち型」の時代、中堅職員が奉職したころは地方分権時代、そして現在は「問題発見・解決型」の地方創生時代となっている。この時代の移り代わりの中で、組織が、町が、その時代の変化に追いついていけないことにより、「組織を変える人材の育成」が急務となり、この変化に適応して常に価値のある存在になり続けていくためにも、行政組織の適応能力、生存能力を高めていかなければならなくなってきたことがわかった。

組織のベクトルを合わせる方法として、A地点からB地点に到達する時間が早いことを効率的、Y地点？Z地点？というときの目的地に近づく正しい選択を効果的だと教わり、効率性のみを追求すると誤った場所に速くたどり着くことになり、一人ひとりが思い思いの目的や目標に向かって効率的に仕事をしていてもなかなか効果がでてこないと学んだ。目的が共有されていない組織では、「その場しのぎの突貫工事」があちらこちらで行われ、先が見えないなりゆきの未来が待っている。目的を組織で共有し、組織のベクトルが同じ方向を向くと効率的・効果的に仕事が進み、さらに相乗効果により、より大きな力になることがわかった。

そこで組織のベクトルを同じ方向に向けるためのツール、組織変革のひとつのツールとして「対話」が必要であり、この対話の基本は、話すと聴くことだと学んだ。オープンに話すとオープンに聴くというのが対話の基本的なルールであり、つまり、対話とは、意味づけを確認するプロセスであることがわかる。

価値観や常識というのは、「物事に対する意味づけ」により決まるが、例えば、家に帰って、半分ほど入ったワインのボトルを見てある人は「よし、まだ半分ある」という意味づけをしたとすると、グラスになみなみと注ぎ、その日の仕事の疲れを癒すが、またある人が同じ状況を見て、「もう半分しかない」と意味づけると「今日は我慢して、週末まで楽しみにワインをとっておく」と考えることになる。

この「状況など、物事に対する意味づけを確認するプロセス」が対話だと学んだ。

「働き方改革」も組織変革のひとつだと思うが、部会の講演で、NPO 法人の活動の中で、「働き方改革」の前に「働くことの意味」を考え直すことが大事だと聞いた。

講演の中のウガンダの貧しい子供たちへの支援の話で、この子供たちは「その日の売り上げを本当に丁寧に一枚一枚数え、そして、「今日も私はこの分、誰かの役に立つことができた。」「今日も私はこの分誰かに必要とされる人間になれたんだ」と思うことを聞いた。働くこと、働けることは、人間性を回復し、そして成長させる本来ならば最大で最良の手

段であり、本当の働き方改革とはその感覚をまず取り戻すところから始まることも学んだ。

特に部会に参加して自分の中で変わったと思うところは「価値観」及び「価値観の変化」についての考え方であった。職員で言えば、子供のいる職員の「仕事」に対する価値観は、同じ一人の職員でも、子供が小さい家庭重視のときと、子育てが落ち着いたときの価値観では違うこと、世の中で言えば、今までは多くの企業で利益重視の「在庫は置かない」という価値観だったところから、ここ最近の大災害で、在庫がないことが問題視され、在庫への価値観が変わり、企業でも「ある程度の在庫は必要」というように価値観にも変わってきたと教わり、腹に落ちた。

部会の中では、講師料 50 万円の講演や、講演を頼んだら 20 万するような講師たちと個別に話すことができた。自分の経験に新しい情報が入りスキルが上達するため、その新しい情報源の一つとしてこの部会を活用するなど、今後、多くの職員に参加して欲しいと思う。



人材マネジメント部会に参加するまでは、何をしているものなのか全く知らなかった。正直何をしているか気にしたこともなく、例年30代～40代の方がやっているイメージだったため、まさか自分が行くことになるとは思っていなかった。自分の仕事をしながら年数回ある研究会に参加できるのかという不安が大きかったのを覚えている。

部会では、本当にいろいろな人と「対話」をしてきた。フィードバック研修でも行なったが、辰野町がこのままいくと30年後どうなっているか考える機会があった。結果は明るい未来より暗い未来の方が多く感じた。私も含め今20代の職員は30年後まだ働いている人がほとんどだと思う。そう考えるとこのままではいけない、何とかしていかなければいけないと思えた。

辰野町の30年後を考えてきたが、その間には時代も大きく変わっていく。一番聞きなじみがあるところだと、AI（人工知能）がある。AIが導入されれば、今の仕事の約50%がAIやロボットが担う次代になると言われている。今は各職場が人手不足となっているが、今後は職員が余る時代になっていくかもしれない。また再生医療が進み、健康寿命が延び、年齢感覚が今と異なっているかもしれない。その他にも自動運転搭載の車や3Dプリンターの導入など検討されてきている。時代は必ず変化する。私たちもこの時代の変化に適応させていくことが必要だと思う。

私が学んできたことの一つで“未来志向（バックキャスト）”という考え方がある。これはありたい姿（未来）から先に考える。こうなってほしい、こうなっていたい、というように目標や目的を先に考え、イメージするという。目標、目的を決まり次に何が必要かということ、“現状を把握する”ということ。これはありたい姿（未来）を目指す上でとても重要なことである。現状を知らずにありたい姿（未来）は目指せないと思う。現状を把握した後、ここで「対話」をして、自分の思い描いたありたい姿（未来）についていろいろな意見を聞いて、話をして目標や目的を共感する。そして時代の変化にも適応させていく。これが大切なんだと学んだ。

どんなときも「対話」が大切だと学んできたが、辰野町の中でも職員同士「対話」をする機会がないように感じている。組織としてありたい姿（未来）を目指す上で「対話」は大切だと思う。今後職員同士「対話」が出来る機会が増えればと感じている。

人材マネジメント部会は考える機会が多く、明確な答えがないため、悩むこともあった。しかし「対話」をする中でいろんな価値観を持った人たちの話を聞き自分自身勉強になることが多かった。そして私が一年間部会に参加して感じたのは、20代での部会参加である。自分が体験して、学んできて同世代に経験してほしいと感じた。必ず自分に足りなかったことや大切だと感じることもある。私もこの経験を無駄にせず今後の職務で活かしていきたいと思う。