早稲田大学人材マニフェスト研究所
人材マネジメント部会
２０１９年度共同論文

2020 年 3 月 16 日

長野県大町市
商工労政課　　飯島　秀美
まちづくり交流課　　田中　裕貴
企画財政課　　塚田　洋平

『はじめに』

２０１９年度の大町市の人マネメンバーは、今までの大町市のメンバー構成とは違い、課長補佐と主事２名という中堅層（主任や主査）をいれない珍しい構成でした。

現在、大町市ではマネ友主催の「若手研修」が開催されています。この研修の目的は大町市・大町市役所という「組織」のあるべき姿について考える、というもので、主事２名はこの研修の出身者です。対話や価値前提の考え方についてさわりくらいは知っていた２名ですが、人マネに参加し、改めて大きな刺激を得たこと、また、課長補佐は全く未知の世界に踏み入ったわけですが、同様に大きな刺激を受けて帰ってきたことを先に述べておきます。

我々が市役所の組織について考えるとき、どうしても、この組織は古い考え方でどうしようもない、職員は皆やる気がなく日々の仕事のことのみ考えている、そもそも組織や大町市の将来について何の興味もない、というような性悪説で考えがちです。なぜ、そう思うのかというと我々が置かれている環境や、日々の仕事の内容からそう思うわけですが、では、なぜ今そういう環境になっていたり、日々の仕事をしているのかというところへ目が向いていなかったという感想を得ます。

そういう意味でも今回の人マネの取り組みは、あたらしいモノの見方や、考え方について我々に考えさせるよい機会となりました。はじめに、我々の考え方の概要を述べましたが、次の章から我々の具体的な活動について、述べていくことにします。

『現状の把握』

我々が属している、長野県大町市は長野県北西部に位置します。長野にあまり詳しくない方に立地の紹介をする際には、白馬村の南で、安曇野の北というような言い方をしたりします。まちの西側には、北アルプスが雄大にそびえ、黒部ダムのある立山黒部アルペンルートへの長野県側の玄関口として知られる山岳観光都市です。

現在の人口は２７，０００人ほど、他の地方都市の御多分に洩れず、少子高齢化は（県内最悪レベルで）進行しており、日本創成会議の提唱する消滅可能性都市にも挙げられています。

過去には、上述したように、黒部ダムの建設や、東洋紡の紡績工場の進出、昭和電工の工場の好況、白馬村での冬季オリンピックの開催等で活況を呈したこともありましたが、東洋紡の工場の撤退、オリンピック以後の公共工事の削減等で現在の状態へ至っております。

現状の把握ということで、人マネ第一回の課題である「キーパーソンインタビュー」と、自治体の骨である総合計画を読み解く、また、数字で過去を振り返るという課題を行いました。

そこからは以下のようなことがわかります。

・数字で振り返ると。

上述したような過去の出来事、かつては人口が３５，０００人を数え、経常収支比率も悪くない、つまり、大町市に財政力があったことがわかります。

・総合計画には。

いわゆる総花的なことが書いてあり、すべての分野について広く浅くかかれていました。「人を育てる」という記載について、大町市の目指す姿が現れているように感じます。

・キーパーソンインタビューから。（副市長・総務部長・産業観光部長）

上記の「人を育てる」方針であることは間違いない。ただしそれが浸透しているかは疑問符である。総合計画からこれを削る、業務からこれを削るといった議論が起きたことはない、とのことでした。

さらに、若手を対象にしたアンケートを実施した結果、総合計画は職員の中にあまり根付いているものではない、ということがわかりました。

ここまでが第１回の課題です。

第２回の課題に向かうにあたり、もう一度若手と人マネに対するアンケートを実施しました。
第１回の課題と上述のアンケートから、我々は３つの仮説を立てました。
１　縦割りの組織であり、横の連携がない説
２　１人あたりの業務量が多い説
３　職員の仕事に対する意識の差が大きい説
１と３は、人マネに参加した知識からいうと、以前からの市役所の組織、また公務員というものに対するドミナント・ロジックが組織・職員の中にはびこっているということ。また、全てに関して、今までの組織や仕事のあり方に疑問がない、もしくはあるものの何も変わってきてはいないということから導き出したものです。この仮説については、今後我々が考えるに連れて変化していくことになります。
その後、人マネの第３回までの課題として、バックキャスティングによる考え方を我々は初めて経験することになります。２０年後の組織・人材について腰を落ち着けて考え、さらに、その考えを組織の中の人に示し、そこから対話を行うのを一連の流れにした課題が出され、様々な人と対話を行ってきました。
この対話により、また我々は考え方を変えることになります。

『キーパーソンインタビューから見た大町の現状』
ここで、インタビューを行った人の意見について、独断と偏見で印象に残った部分だけを切り取って紹介します。

＜Ａさんの人材育成についての考え＞
今取り組んでいる人材研修が続いていって、横連携が進んでいけば、超良い組織になると思う。みんなで横につながるような組織になれると思う。でも、人マネだけだと遅いので、もっと流れを加速させるように動いた方が良いと思っていた。自分になにかできることはないだろうか、という思いから、若手研修を立ち上げた。
人マネと同様、若手チームに対し組織変革という課題を与え、１年間行動してもらっている。若いうちにやったほうがいろいろと柔軟に対応できると思

う。最近の入ってくる若い人は、将来の大町に対する思いがなんとなくあるみたいで嬉しい。

だけど、上の人は少し固まっているかな。行政的なことだけをやるのが仕事だと思っている。他の仕事をやる機会がなかったのも、そういう考えになった原因の一つだと思うけど。機会さえあれば、違う考え方になれたのかもしれない。今までは、多分それでよかったんだろうね。正確かつ迅速という考え方が重要で、他の考え方を取り入れる機会が無かったんだろうと思う。いち早く仕事を覚えて、迅速正確に仕事をやるのが一番大事だった。そうなると、市役所の定型的な仕事だけやって満足して、組織に目を向けるってことは、あんまりなくなる。横に目を向けてあげるための機会を作る必要があるかもしれないな。正直年齢を重ねると、多様性を受け入れがたいこともある、しょうがない気もする。

そんな組織だけど、今から少しずつ変えていければ、なんとかなる。……、かもしれない。少なくとも市役所にいる間は、地域のこと考えてみよう、と思った。人は変われる！周りがやらなくても、自分はやろうと思う。

＜Bさんの20年後のお話＞

ここから20年の間に、どれだけのノウハウを貯められるかが重要だよね。横連携の仕組みとして、情報のやりとりから始めてはどうかな。例えば、財政ペーパーを発行しても面白いよね。財政係に、すごいかるーい、でも本音が詰まった、財務状況のペーパーを作ってもらう。すごい気軽に読めるんだけど、読んでみると実は大事な内容が詰まっている。そういう情報共有の仕方があってもいいと思うし、その方がみんな食いついてくるんじゃないかな。既存の仕組みのグループウェア以外の方法とか事例もつくっていきたいよね。でも、20年後は、まったく新しい情報伝達の方法ができているだろうし、それも是非、活用してみたいね。

＜Cさんの考え＞

20年後の大町市はどうなっているだろうね。まだ多分あるよね。まぁ、人口は減るよね。大学がないから若い人が残る仕組みがないよね。大学が専門学校をつくったりできたらいいんだけどね。完全福祉特化とかの大学とか、需要はありそうだよね。病院連携で大学をつくってもいいかもね。

＜Ｄさんの考え＞

空き家がたくさんあるけど、Ｉターン者を呼んできて、格安で入れるとかすればいいじゃない。高校跡地とか、かえで保育園って使えないの？使えばいいじゃん。

あと、本通りっていう名のシャッター通りはどうにかならないの？黒部ダム行くにも、大町に寄ってから行こう、って思える魅力を出したいよね。

素敵な職場があれば、若者はもどってこれるよ。働きたい職場があればもどってくるよ。ま、今んとこはないかな。

＜Ｅさんの人材についての考え＞

地域にお金が回る仕組みだよ。まずは飲んで食って女と遊んで。じゃなきゃ、生きててもしゃーないぜ。ローンカード作った方がいいよ。持ってる？

都会じゃないから、人と人の繋がりを持てるのは大町市の良さだね。大町は市民との繋がりとか、組織内の繋がりは強いよ。都会じゃ、商工会議所のひとと一杯やるにも上司の承認が必要。コンプライアンス試験だってある。贈収賄になっちゃいけないけどね。そんなん、身動き取れなくなるよ。昔は色々あった、そういういい雰囲気も見習っていきたい。

人間関係良くするのは大事。とにかく人が大事。その時にいるひとたちでしっかり考えるだね。若い人を育てる方へ、お金を使いたいな、と思う。若い人にお金を使えば、もっと活力が出る。年配をあてにしても、前向きなことは始まらない、……、と思う。若い人の活力、活力を育てよう。前向きな人が多い方がいいよ。やっぱり、最後は人が大事だよ。

＜Ｆさんの人口減少についての考え＞

大町市からベイシアが撤退して強く感じたけど。（2019.6 ベイシア大町店撤退）大型店がなくなってとか、JR 大糸線がなくなってとか、十分起こりうる。人口が減ると税収が減る。お金にあわせて、サービスが決まる。いままでのハコモノが維持できない。図書館も移動図書館になったりとか。学校の統廃合とか真剣に進めなきゃいけない。今、そういうことに目を向ける活動が始まっている。それは、目標を達成するプラスの仕事ではなく、マイナスの仕事。債務処理のようなものだ。そういう仕事は誰か一人に被せるのではなく、みんなで

責任を負うべき。JR だけならよいが、バス会社まで撤退すると難しい。学校が無くなれば子育て世代は住む理由が無くなる。負の連鎖は止まらない。

そういう未来にならないように行政マンはどんどん考えなくてはならない。上がっていた時代のことをお手本にして、玉虫色の仕事をしようとしてはいけない、昔はよかったんだけどね。下に向かう仕事の音頭をとれる人材が、必要になってくる。責任の取れる人、とる覚悟を持てる人、怒られる仕事だからね。謝り方がちゃんとわかってる人、アプローチの仕方をちゃんと設計できる人。仕事をたたむってことは、説明を求められるからね。必要なものをきちんと見定め、必要なものだけ残す。ニーズに合わせて取捨選択する。アウトソーシングにもお金はかかる。やめることを決定する。それもまた合意形成。

＜Ｇさんのとりあえず、20 年後に求めるもの＞

・さらなる電子化(書類整理の効率化)
・公式サイトを使った情報の体系化
・市民ポイントカード導入(観光に限らず福祉や健康分野で使う)
・サルの移動状況をリアルタイムに情報提供
・自動運転の無人タクシーが終日動いているといいな。

＜Ｈさんのこれからのことと市役所職員についての考え＞

・市が潰れる時を、いかに遅くするかじゃないですか。
・山は恒久的財産だと思うので、活かせればいいですね。
・市内に酒蔵が３つもあるというのは多い気もしますけど、その一員として働いているので細々とやっていければいいですね。
・世の中、何が起こるかは分からないです。
・大町市役所は面白い人が多いです。尖った人が多いです。
・人を巻き込む力も大きい。顔が広い職員が多いと思います。
・市民との距離が近いですよね、悪いことは出来ないということにもなりますが。（笑）

＜Ｉさんの 20 年後の組織と人材についての考え＞

自分の枠を作らせなくする仕組みが必要ではないかと思う。なんでも対応できる、オールマイティーのような職員が増えるとよい。今は分散しすぎてい

る。ほかの人の仕事を分かっていない。なんでも対応できる職員が増えたら、流動的に動ける組織になる。市民のニーズは増えて、職員数は減るからね、広範囲に仕事ができる職員が必要だよ。１人１人のスキルも当然求められるよね。組織も見直すことが必要だね。よりフラットな組織にするべき。

今、部長やってるけど、部長なんていらない。課長がしっかりすればいいだけ。管理する側を減らさないと、係長１係員１とかは良くない。１人１人のスキルアップ。特に積極性が大事。自分で枠を作ってはいけない。研修が重要。他の自治体を見ることが大事。スキルある人間を雇わないといけない。新卒だけでなく、優れた中途も必要。人材育成と人材確保がどうしたって大事になるね。

＜Ｊさんの思う市役所の現状について＞

今の市役所は、疲弊していると思う。単純に仕事量が多いよね。ギュウギュウになっているよ。今は大変だね、行きたい部署が無いもんね、仕事を減らさないといけないよ。職場に、能力のある人は多いのにね。結果的に、能力のある人を使い捨てにしている気がする。能力のある人は、カツカツの部署に飛ばされて、なんとか回すことを求められる。能力がある人の使い方がネガティブだよね。人を大切にしないと、人は成長しないと思う。能力のある人を、さらに伸ばす仕組みがあるといい。昔と比べて若手はすごい。いきなり即戦力で働かせているもんね。若手を伸ばす仕組みも欲しいよね。

＜Ｋさんの思う未来のあり方＞

市町村単位ですべての業務を行うのは効率が悪いと思う。〇〇市は老人に手厚く、△△市は若者を集める、××市はガツガツ仕事を回すとか。そんな風に出来れば、限られた予算で、サービスの質を高めることが出来る。そうなれば市民は、ライフサイクルに合わせて引っ越すようになると思う。広く低質なサービスではなく、狭く上質なサービスを行う方がいいと思う。コンパクトシティより効率がいい。全部の業務に力入れなくていいから。全国の市町村が子育て支援をしている。少ない予算で上質なサービス目指して疲弊している。特化しちゃえばいいよ。

さらに言えば、大町市でなくてもいい。安曇野市大町でも、松本市大町でもいいじゃん。大町市を残したいっていう人は、何が望みなのかな？意地だけの

ような気がするけど。廃藩置県からだいぶたったし、市町村って枠組み自体を議論してもいいんじゃない？

求める人材は、話を聞ける人！話を聞ける人はこの組織に何人いますか？自分の意見を言いたい人が多くて、話を聞ける人がいない。自分の考えを言いたくて、相手の考えを聞けないって人が大半です。あと、背中を押せる人も欲しい。相談者が来たら、話を聞いて、背中を押してあげる。職員が動くのではなくて、市民が背中を押されて動く。そういう意味では変化を与えられる人も大事かなと思います。あと、仕事できる人ほど、退職しそうで怖いし、そうなったら寂しいなぁ。

＜Ｌさんの思う人材の現状＞

何も考えずに仕事をしている人がいると思う。自分の仕事を工夫すること、改善すること、減らす努力をすること、が必要だと思う。マニュアル１つでもそう。引継ぎ書を、前任から後任にそのまま引き継ぐ人が多いように思う。自分が受け持った期間に、マニュアルだって少しは自分色に進歩させた方がいい。それが出来てないから、最低限のことすらマニュアル化されてない。自分がここに来た意味を大事にしたい、と思って仕事をしている。

今の係では、自分の業務を半分程度に減らすことができた「仕事を楽しむこと」が自分のテーマ。改善することを楽しんでいる。面倒な仕事は嫌いだから、それを良くしたい。楽しみながら良くしたい。

自分にとって、進歩したと思うことは、人の多様性を受け入れるようになってきたこと。昔だったら、こいつ使えないな、と思った人でも、今は、この人はこういう人なんだ、と思えるようになった。能力は関係ない。全員が楽しく頑張れる職場がいいと思う。みんな何か才能があるはず。その才能を役割分担できるようになればいい。職場に笑顔を作れるように、今、頑張っている。

＜Ｍさんの人材についての考え＞

市役所に求める人は、若い人かな？いや、やる気ある人かな？結局、話の分かる人かな？でもそれなりの人を雇ってるんでしょ？一番大事なのは人材育成だろうね。今、人事にグランドデザインあるのかな？きっと無いんじゃない？新卒取って、現場に入れて、勝手に育ってね、じゃない？それで、人材が育て

ば楽だよね。グランドデザイン作るには、市のビジョンが必要だけどね。大町市も総花的だからなあ。ビジョンがないから、人事も困るよね。

＜Ｎさんの 20 年後の地域に対する思い＞

人は減るだろうけど、スカスカ感こそ強みだよ、海外はスカスカしているのが普通なんだよ。日本はごみごみしすぎているよ。スカスカしてたって、海外でぶどう農家は存在感があるよ。人口減少を前向きにとらえた方がいい。住民が少なくなっても、人が来て、楽しんでもらえる魅力を作ればいい。100 年 200 年続けられることを考えれば、間違いは少ないと思うよ。

小規模生産者の魅力に気づいてもらいたいな。こだわりの光るものが、ブランド力にならないか考えている。特にワインにはストーリーがあるよ。ワインの魅力に気づいてもらえて、仲間が増えれば、ブランドになる。市役所には、先のことを考えて、決定してもらいたい。100 年 200 年後も人が暮らしていけること。そのうえで 20 年後がある。

だから、うちは有機農法をしている。今は、搾取するだけの価値観だよね。農業で言えば、農薬を使うリスク。それは未来に負の遺産を与えてないか、と思う。経済もそう。浪費と廃棄、それも未来に負の遺産を残していないか、と思う。100 年 200 年と住み続けられるように考えなければいけない。極論、我慢が必要なのかなと思う。経済は止まるけど、止めないと人類の存続は無いよね。もっと人が長く生きられるような、経済成長が無くても幸せでいられるような、新しい価値観を考え出せれたらいいと思う。

人口減で困るのは、東京の価値観をマネしているだけだからだよ。人口がいっきに増えてね、欲張りすぎたよね。欲望で企業は潤ったけどね、人は幸せになったのかな。誰かが得して、誰かが損する仕組みでは長続きしないよね。みんなが幸せになれるような仕組みがあればいいなと思う。

一部ではありますが、キーパーソンインタビューの内容を記しました。

大町市や組織に対する思いは、多くの人が持っているんだなと感じました。普段の業務の中で、このようなことを、話す機会が無いので知りませんでしたが、皆さんいろいろな思いをもって、仕事をされていました。少し、感動しました。と、同時に、このままではいけないんだな、という思いも湧きました。

正直に言いますと、前の２回の宿題は、まだまだやらされ感が強く、どこか他人事で、適当に考えていました。しかし、このキーパーソンインタビューを通して、「あれっ、もしかして、うちらでやらなきゃいけなんじゃないの、これ。」という、考えが頭をよぎり、自分事として考えれるようになったと思います。ビデオレターはこのようにして、作成しました。

【20 年後のありたい姿】
「地域」：コンパクトシティー、人との繋がりが豊か
「組織」：横連携している、仕事の優先順位が明確、ＡＩを利用
「人材」：１人１人のスキルが高い、各自成長し続けている

【組織人材のありたい姿】
・横連携ができていない。
・仕事量が増加している。
・職員の意識が偏っている。
・人との繋がりはある。（職員と職員の繋がり、職員と市民の繋がり）

【アクションプラン】
「みんなで」：まな板の会を結成し、月に１回、対話型のワークショップを行う。
「マネ友と」：若手研修を運営し、課題解決型の人材を育てる。
（若手研修は昨年からマネ友が運営しており、協力することに）

これが、私たち３人の考えでした。どうなんでしょうか、それなりに考えて作ったつもりですが、幹事からのフィードバックを見るときは、少し緊張しました。幹事からのフィードバックは、今悩んでいることを教えてくれるとともに、背中を押してくれる内容でした。フィードバックの内容を一言で表すとするなら、「さあ、行動に移そうよ！」といったところでしょうか。違いますか。

そのため、第４回までの宿題は、もう一度３人で悩んでブラッシュアップするというより、実際にワークショップを行うことだと理解しました。そのため、さっそく「まな板の会」を開催することにしました。「第４回までの宿

題」＝「まな板の会の開催」だと考えてますから、１０月の始めには、まな板の会を開催しなければいけません。準備期間はおよそ１ヶ月ということになります。まず、３人の予定を合わせて、会議室を予約します。そして、内容考えてないけど、めちゃくちゃふんわりしてるけど、やる気はあるから、ワークショップやるけどいいよね、という感じの起案を通します。そして、全庁に向けて、いついつワークショップやるから来てね、と案内を出します。これで、後に引けなくなります。短い期間でしたが、それなりの準備をして、ワークショップを開催しました。７人が来てくれました。私たちの活動の第一歩です。とりあえず、やるだけやってみた初回ですが、思いのほかそれなりにできました。みんな楽しそうにしてくれていたので、少なくとも失敗では無かったと思います。しかし、反省はあります。ワークショップのテーマ設定や、人集めの方法など、やってみないと分からない反省点も見つかりました。

こうして第４回の部会をむかえます。私たちは、まな板の会を、どう運営していくのが良いのか、いろいろな意見を聞くことができました。実際に行動を起こしていることが、大町市の良い点だと教えてもらい、今後の取り組みについてのアドバイスももらいました。

第４回の部会を終えると、第５回の部会までは実践の期間となります。「まな板の会」と「若手研修運営」の２つを実施することにより、自ら気づき、学びながら、周囲に影響力を発揮していきます。「まな板の会」と「若手研修運営」はそれぞれ違った気づきがありました。

「若手研修運営」は我々が、まるで幹事団になったつもりで、若手職員と接します。なので、部会で学んだことを注意深く復習することが大事になります。そして、あたかも自分の考えのように、幹事の皆様の受け売りのアドバイスを、若手職員に送ります。いろいろ気づき、成長できるように、研修プランを考えます。部会で学んだことを教えることになるので、影響力はもちろんありますし、自分自身の復習にもなります。人マネの考え方を、深く学びながら、若手職員に影響させることができているのかな、どうなのかな、という活動です。

「まな板の会」は、とにかく行き当たりばったりで、ワークショップを開催していきました。本当は、完璧なワークショップを開きたいのです。しかし、分からないことが、とにかく多いのです。でも、月に１回やるって宣伝したし、行動しながら成長していこうというプランなので、内心とても怖いのです

がワークショップを、なんとか開催していきました。回数を重ねると、想像以上に気付きがあります。

まず、我々のファシリテーション能力が無いことが発覚します。それに伴って、集まってくれたメンバーに、どれだけ我々の意図が伝わっているのかが怪しくなります。我々は、市役所を良くしたいのです。そのために、組織に対話を根付かせたい、という思いがあります。しかし、ファシリテーション力が無いばかりに、ただ人を集めて、お茶を飲んで帰る会になっている可能性がありました。少し大げさに書いているかもしれませんが、少なくとも、ファシリテーション力が上がれば、我々の思いが集まったメンバーに、より伝わると思いました。なので毎回、どうすればまな板の会が良くなるか考えながら、会を開いています。まな板の会の質を上げることが、我々３人のスキルアップに繋がるとともに、集まってくれた人への影響力になります。まな板の会の質を上げること、それこそが、我々の組織変革への肝だということに気づいたのです。部会は第５回で終わってしまいますが、まな板の会の運営を良くしようと続ける限り、我々のスキルアップと組織変革は止まらないのです。

まな板の会をなんとか４回行った頃、第５回の部会が早稲田大学で行われました。第５回の部会では、各自治体のポスター発表があり、多くの刺激を受けてきました。どの自治体も、それぞれに光るものがあり、参考になる発表も多くありました。「まな板の会」には決まった型がありませんので、活動が停滞してきたら、他の自治体のポスターの内容をパクらせてい頂きたいと考えていますが、ありがとうございます。これが、我々の現在までの活動内容です。

『第５回の部会を経て、今、思うこと』

公務員として求められる資質とは、「地域のために、住民のために」という大義名分のもと、淡々と日々の業務を、的確に遂行することであると信じている職員は多く、また、そのように育てられてきました。

私たち市町村の職員は「住民の要望に直接応える」ことを生業としています。しかし、全ての住民の要望に応えることは不可能であり、そのため、ルールとして法規や条例が存在しています。

しかし、そのルールで説明のつかない、煩わしい柵があります。些細な要望から、無理難題、挙句の果てには不合理なクレーム。とりあえず、相手の話を聞き、ひたすら相槌をうち、相手が疲れ、飽きるのを待つ。そんな経験も少な

くないでしょう。事なかれ主義、単なる怠慢、上部だけの傾聴力を身に着けてきました。

＜人を育てる立場になって＞

大町市の職員数は 320 名程度、うち一般行政職が約 220 名、そのほとんどの職員の名前と顔は一致する、しかし、どの程度の職員の本質を知って居るのでしょう。

同じ部、同じ課、同じ係にいる職員であれば、日常会話はもちろん、笑顔で触れ合う機会も多く、日々楽しく過ごしています。しかし、隣にいる部下でさえ、この人は何を考えながら、仕事をしているのだろうと、ふと考えることがあります。とりあえず、与えられた仕事を消化しよう、文句の言われない程度に、そんな想像をいだいてしまいます。

私の苦い経験から、部下に発した言葉『私がやるから良いよ。』この一言が、お互いの関係性をダメにしている要因となると学習しました。一見、相手を傷つけない、自己犠牲のような言葉ですが、相手を信頼していない表れであり、また優しい上司だと思われたい、偽善的な関係を築く結果となりました。

＜理想の職場、組織とは＞

本当の笑顔が溢れる職場、何でも言える職場の雰囲気がなければ、組織が望ましく変革することはできないでしょう。では、その理想の職場を作るにはどうしたら良いのでしょう。それが「対話」というのが正当な、求める答えなのでしょう。

ただ、慌ただしい日常で、業務遂行に対話を導入することは簡単なことではないでしょう。「〇〇事業を実施するために係内で（課内で、庁内で）対話をしましょう」、おそらくマイナス思考のみでボツになることを恐れ、便宜上の決裁文書で裁決を受ける、内容の薄い事業となるのが一般的と考えます。しかし、その対話の課程で、出来ない言い訳で事業をボツにするのではなく、成功するためには、何が必要かという前向きな考え方で進めることが、中身のある事業展開が見込めるものと考えます。その受け皿となり得るのが、なんでも言える職場の雰囲気ではないでしょうか。

勤続年数が増えるごとに、職場におけるポジションも上がってきます。当市で言えば、主事から主任、主査、係長、課長補佐、課長、若しくは部長と。長の付く職となるに従って、部下となる「人」を動かす業務が増えます。プレー

ヤーから演出家へ、職階が上がるごとに、プレーヤー要素が減り、演出家要素が求められます。演出家として部下を動かすためには、両者の間にあるのは服従ではなく、信頼でなくてはなりません。「理解できない」「わからない」からといって人を否定するのではなく、とことん理解しようとする努力を、根気強く続けていくことの重要性を感じるところです。そのためにも、庁内に対話の土台を根付かせ、習慣づけることがこれからの理想の職場を築く第一歩であると、部会を通じ、深く感銘を受けたことであります。

『おわりに』

「自然と人が共生し、水が地域と人を育むまち」

このフレーズは、当市がすすめる信濃大町ブランド戦略のブランドコンセプトです。当市の水は、雪解け水が北アルプスの山々から大地に浸透し、自然のろ過システムで最も純水に近い、雑味のほとんどないという特徴を持っています。

成人の体の約６割は水で出来ていると言われています。純水に近く、不純物がほとんどない水に育まれた大町人は、水の特徴どおり、純朴で清らかなで、誰とでも合う、とてもバランスの良い、理想的な人間関係が築けることと思います。

また、その人々が営む大町市の未来を輝かしいものとすることが、今の私たちに与えられた責務と考えています。

北アルプスの麓 水が生まれる

信濃大町

『感想：飯島秀美』

超吸水性のスポンジのような若手２人と違い、一度、吸収しても駄々洩れの私としては、肌機能バリアを高める努力が必要でした。

そんな私の毎日のエクササイズ。
保湿と一緒で継続は大事です。
「人のせいにしない。（ようにする）」
「人を否定しない。（ようにする）」
こんなことを考えるようになったのは、人マネのお陰でしょう。
まだまだ、間に合うでしょうか？

日々精進です。

『感想：田中裕貴』

あらためて、対話や価値前提の立場に立って考えてみることができた１年間だったと感じています。

まだ仕事がそんなに忙しくなかったころ、自分なりに様々な場所に身を投じて、いろいろな人と話をしてきました。その中で得られた経験や、見方をもとにいろいろ考えて行動をしたいと思っているわけですが、そもそもその見方・考え方を見つめなおす時間はなかったように感じます。

冒頭に書いた性悪説（組織・人材に対する）がまさに自分の経験からの考え方でしたが、そもそもこれもドミナント・ロジックであるというのが一番の発見でした。過去までさかのぼって考えて、組織や人はそれぞれの立場で、それぞれの考え方で行動しているということに改めて立ち返ることができたことが今年１年間のなによりの収穫であったと感じます。

前に、聞いた言葉で「圧倒的な体験は人生を変える」とか「圧倒的当事者意識」なんて言葉があります。（うろ覚えですが）

今回幹事団のみなさんや、他の自治体のみなさんの話を聞いて、自分も熱を帯びて帰ってくることができました。今後は、その熱を組織の中に伝えるための役割を果たしていきたいと思います。

そのときにも、自分の考え方を見つめなおしながらやっていけたらなぁと思います。

ありがとうございました。

『感想：塚田洋平』

人材マネジメント部会に参加して、この１年間、とても成長できたなぁ、と感じています。人マネに来られてよかったし、この考え方をさらに進めたいと考えています。

４月に初めて部会に参加したときの感想は２つでした。１つは、「入庁３年目の僕に、組織を変えろと言うのは間違っている」という感情。もう１つは、鬼澤さんの話を聞いて、「僕は世の中のことを全然知らないんだな」という焦り。この２つのネガティブな感情が、僕にとっての人マネのスタートでした。部会から帰ると早速、新聞を注文していました。たぶん、鬼澤さんの話の多くを理解できなかったことがショックだったのだと思います。今振り返ると、過去の自分の誤りに気付いて、一歩踏み出せたこの行動は良かったのだと思います。新聞は今でも毎日読んでいますが。あれですね。テレビの中より、世の中はもっとずっと動いてるんですね。32 歳になって初めて知りました。

部会には毎回宿題がありますが、宿題に対するスタンスも大きく変わったと思います。初めの方は、僕は全てを人のせいだと決めつけていました。こんな総合戦略はダメだとか、組織を変えるのは上司がやるべきことだとか、です。その考え方は活動を通して大きく変わりました。この職場を変えるのは僕なんだな、ということに納得することができました。それは、『７つの習慣』という本を読んだことが大きかったと思います。（伊藤幹事のお勧めです、いい本に出合えました。ありがとうございました。）自分の人生なのだから、自分が主体的に行動して、影響力を発揮した方が面白い人生になる、という考え方です。それからは、現在を誰かのせいにするのではなく、自分にできることは何だろうと考えられるようになりました。

自分にできることをやればいい。そして、人マネで対話の重要性を教わっている。そうかなるほど、きっと対話を使って組織に挑めばいいのだな、ということは何となく想像ができました。しかし、「対話が大事だよ」と言われても、そもそも対話ってなんなのかは納得できていませんでした。部会の説明では満足できず、カーネギーの『人を動かす』という本を、親の本棚から拝借し

読むことにしました。読み進めていくうちに対話の凄さや面白さや奥深さを知っていきます。人マネと相性の良い本を何冊か読んだことは、人マネを深く理解するうえで非常に効果的だったと思います。特に印象的だったこと。相手の話を聞くだけで、相手の信頼が上がるという事実。それから、共感で聴くということは予想以上に難しいことで、出来ている人が非常に少ないことも知りました。僕はまったく「聴く」ことができてなかったです。相手が話している時なのに、僕の頭の中は次に話す内容を考えている、ということに気づきました。そんな会話を、何も疑わずに 32 年も続けていました。しかし、それではちゃんと聴けていないんですね。気づかせてくれてありがとう人マネ。今では共感で聴くことを、とにかく練習しています。

この１年を振り返ると、僕には知らないことがまだたくさんある、と気づかされた１年でした。部会に初めて参加したときの感想の１つ、「僕は世の中のことを全然知らない」という気持ちは、ますます大きくなるばかりです。これからも、自分のために、組織のために、そして地域のために、いろいろ勉強して成長して、周囲に影響できる人間になりたいなと思います。