早稲田大学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

「ここに“住み・働く”すべての人が幸せであるために」

～小規模自治体の強みを活かして～

長野県山形村　第 1 期生
産業振興課　藤　沢　洋　史
総　務　課　堀　智　充
教育政策課　島　田　真　一

【山形村って?　長野県?】

長野県山形村は、長野県のほぼ中央部、松本平の西端に位置し、日本アルプスの支脈である鉢盛山の山麓に沿って東南北に広がる扇状地で、長いもの産地として知られています。人口は約 8,700 人。多分に漏れず、微減ながらも人口減少が進んでいます。面積は、24.98 ㎢で長野県内の村では一番面積が小さく、村中心部から半径 2 ㎞の円を描くとほぼ居住地が網羅できるほど非常にコンパクトにまとまっています。

1　はじめに

今年度、私たち 3 名は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山形村として初めて参加となりました第 1 期生であります。

この部会への参加は、平成 30 年度末をもって退職した前総務課長の置き土産で、職員の研修を担当する総務課も理事者も、もちろん我々もリーフレットに記載されていること以外に全く情報がなく、自身の担当する業務との両立ができるのか…、どの程度のボリュームが自身にのしかかるのか…、第 1 回研究会までは不安ばかりが募る状況でした。

「なんだかわからないけど、第 1 期生として何とか爪痕を残してやろう」と意気揚々臨んだ第 1 回研究会を終えた帰りの電車では、3 人に課せられた“コト”の重大さをぼんやりと認識し、部会の目的も何となくしか理解できず、悶々とした消化不良の状態で、不安とある種の恐怖を感じつつ約 2 時間半の帰路についたことを思い出します。

今思うと、3 人ともそれぞれ 25 年以上の公務員としての経験が邪魔をして、いつもとは違う感覚をすんなり受け入れることができない、まさに「ドミナントロジック」の塊だったのかもしれません。

日頃から組織の在り方に悶々とした想いを持った 3 人には、今回の人マネへの参加が追い風となり、行動に繋げる良い機会でありました。

2　活動の概要と経緯

「自治体も経営しないといけない時代。評論家や批判者、批評家ではなく『実践者』となる」ために、この 1 年間私たちは以下の取り組みを『実践』しました。

[1]　全職員現状分析アンケート
[2]　キーパーソンとのダイアログ
[3]　20 年後のありたい姿の検討
[4]　理事者とのダイアログ
[5]　世代別職員とのダイアログ
[6]　議会議員とのダイアログ
[7]　アクションプランの策定
[8]　理事者・課長会議でのプレゼン
[9]　アクションプランの提案
　　☞　人材育成研修の前倒し実施

2-1　全職員アンケート及とダイアログ(対話)による組織・人材の現状把握

理事者を含む全職員アンケートを実施し、組織・人材の現状を把握することに努めました。無記名による電子アンケートで全職員 85 名中 57 名から回答を得ました。初めての試みであったにもかかわらず回答率 67.1%でまずまずの回答を得ることができましたが、ここで注視すべきは、36 歳～49 歳のいわゆる中堅どころの係長、主査クラスの回答率が 53%程度で、この世代の行政また組織への関心の低さが感じ取れたのと、逆に若い世代（20 代～30 代半ば）が画期的な改善に向けた意見や想いを持っていることを知ることができました。

職員とのダイアログ

⇒　ここで得られた現状・・・

1）業務の多忙化により職員は疲弊し、日々の自分の仕事を個でこなすことで精いっぱいである。
2）業務改善への取組みの意欲はあるものの、改善に向けて自ら取り組むことはしていない。何か動くと損をするといった風潮を感じる。
3）職員間のコミュニケーションの希薄化。組織、チームとしての意識が低い。上司と部下、同僚、先輩と後輩どの関係をとっても同じく希薄である。

2-2　山形村役場の組織課題の探求

今までは、政策的な会議以外の場で話題にあがることが少なかった「村の将来」や「こんな風に変えた方がいい」といったことについて、理事者・職員が立場や年齢を超えて真剣に話し、相手の想いを聴く機会を得ることができました。組織を変える一歩だと感じつつ、今までは想っていてもなかなか口に出しにくかった「組織課題」について職員一人ひとりから年代、職層関係なく少なからず想いを言葉に出すことができたことは成果の１つでありました。

⇒　ここで得られた課題・・・

1）村で定める各種計画や指針など何事においても、目的・課題の全職員での共有ができていない。
　　⇒ 共有できているのは、作成に携わった一部の職員のみ。
2）意見を聴く環境がない。
　　⇒ そんなこと言っても無理だ。といった風潮が蔓延している。
3）改善するための協議の場がない。
　　⇒ 職員提案制度はあるものの、形がい化していて全く機能していない。重要施策についても組織として議論する場がない。
4）正当な評価、明確な目標値の共有ができていない。
　　⇒ 業績評価は導入しているが、制度が全く成熟していない。組織目標を立てる際にも明確な目標値が示されない。

組織課題の探求として見出せたことは、上段の組織・人材の現状把握と共通する部分が多く、先ずは職員間のコミュニケーション不足であり、その結果、目的・課題の共有ができておらず、個々の仕事に追われ、他人の悩みや課題を自分事と捉えることができず、意見を聴く環境が持てないこととなり、組織として連動しない状況が起きていると考えられました。

2-3　地域・組織・人材の 20 年後のありたい姿の構想

今まで全く考えたこともない発想でこれを絞り出すために、今までの考え方、思考回路を真逆にするようなバックキャスティングによる 20 年後のありたい姿を描くのに大変苦労をしました。将来を描く作業には、理事者・職員だけでなく、すべての村議会議員まで巻き込みダイアログを重ね、「20 年後のありたい姿」が見えてきました。参加者の多くが口にしたのは“村が存続していること”であり、合併により消滅といった消極的な意見がなかったことから、組織が変われるチャンスがあると確認することができました。

議員とのダイアログ

また、今まで「小さな自治体」であることを負（弱み）のように感じ、「大きなところには敵わない」「村の規模では無理だ、人材的にも難しい」といった逃げ口実を無意識のうちに考えていました。しかし今回、理事者、議会を巻き込んだダイアログを行えたことから、「大きな自治体よりも経営層との距離が近い分、少しの調整で即行動に移すことができることは、小さな自治体の大きなストロングポイントになる」という気づきがありました。ダイアログにより導かれた 20 年後のありたい姿は以下のとおりです。

『ここに“住み・働く”すべての人が幸せであるために』

【地域】自然環境豊かな「適度な田舎」を残しつつ、誰もが生きがい、役割を自覚できる地域でありたい。

【組織】理念・目標を共有し、自由に活発な“対話”がなされ、様々な課題をチームで取り組める開かれた組織でありたい。

【人材】職員一人ひとりが何事も自分事と捉え、“気づき、考え、行動できる職員”でありたい。

2-4　アクションプランの提案と実践（前倒し）

ありたい姿を探求していくと、組織や人材の現状と大きなズレ（ギャップ）があることに気づき、このズレを埋めるための行動としてアクションプランの作成に至りました。

キーパーソンとの対話の中で共有の課題とされている“人材育成”と組織課題として見出した“職員間のコミュニケーション不足”等さまざまな課題に組織として向かうために重要となる職員の意識の顕在化を図ることからはじめるため、全職員に最も身近な課題である「人材育成」について取り組みを始めました。

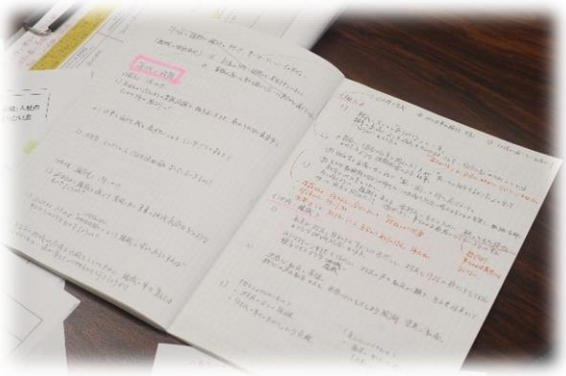
◆　経営層からの“人材育成への取組み”について強いメッセージを出すことで、職員統一の認識を持つこと。

◆　コミュニケーション能力向上のための「話す・聴く・考える」ための場の提供。

アクションプランの作成時は、１年後のありたい姿に挙げていた「現状の計画の内容を全職員が理解し、行動をはじめる」「山形村意識改革“元年”と位置付ける」の２つについては、経営層とのダイアログにより１年前倒して２０２０年２月に２日間にわたり経営層を含めた全職員対象に開催ができました。

2020.2.6~7 人材育成研修風景

ここでは、「人と組織の多様性を知り、時代に沿った人材育成を考える」と題し、全職員を３つに大グループ（25 人程度）に分け、さらにそのグループを小グループ（５人程度）に分けて対話の重要性、今の時代に必要なリーダー像などについて小グループのメンバーを変更しながら全職員で対話を交えた研修を実施し、人と話し、相手を理解しながら方向性を導き出すといった訓練をしました。



※ 研修に参加した職員からの声 ※

〔参考になったこと〕

◇ 対話と合意形成の重要性

◇ 会話、対話、討議の違い

◇ 対話。自分の意見の発信の仕方

◇ お互いの認識の“ずれ”に気づいた

◇ 立場により、意見や考え方が異なること

〔実践しようと思うこと〕

◇ 個の意見の尊重

◇ 相手の意見を聴き決める

◇ 固定概念を変える　本当に必要か？
立ち止まって考える

◇ 相手の知識や立場によって認識に差があることを踏まえて対話する

◇ 多様性を尊重する

3　今後の取組み　できることからはじめよう…

研修の目的や必要性の説明が不足していた今までの研修は、職員側は“やらされ感”が募るばかりで充実感ややりがいが感じられるものではありませんでした。今回の研修を経て、自分の想いを人に伝えることの難しさと大切さ。また、話すことで自分とは感じ方が違う人がいること、更にはその人を認めることを学び、自身の発する言葉に責任が伴うことを改めて感じたと思いました。また、対話しお互い納得したうえでの解決が遠回りではなく結果的には正解に導くことも学ぶことができました。

目指すべき姿、目指すべきゴールを共有し、それに向けてどう行動するか対話を重ね実行していく。そんな職場の雰囲気を作り出すことがまず必要なことと認識し、先ずは職員それぞれが自分の身の回り、近いところから今回の気づき、学びを行動に移すことからはじめます。

3-1　今後のアクションプランの具体的な取り組みと求める成果

動き出した山形村の人材育成。第２回の研修では、平成 20 年度に策定された「山形村人材育成基本」の策定に大きく携わった現職教育長から、当時の時代背景や計画策定の想いを全職員で学び、理念や目標の共有を図ります。職員の意識の顕在化が図れたところで、まずは今ある人材育成基本方針の組織が目指すべき職員像「気づき、行動する職員」を目指し行動し、不易流行、何を大切にし続け、何を変えていくのかを考え、その後の人材育成基本方針の見直しに繋げます。

3-2　アクションプランの実践の継続

わずか 80 人余の組織でも、組織を変えることは容易ではありません。自ら考え、悩み、多くの人とのダイアログから導き出した「20 年後のありたい姿」に向けて、第１期生とし

て学んだ我々3人が実践者となり自分ができるところから始め継続することが、共感を呼び・仲間を増やすことに繋がり、組織を動かす原動力になるのだと考えます。

山形村の職員は、１つの目標に向けて職員一丸となって取り組むといった訓練が不足しています。１つの目標を、自分事として捉え、相手側の立場に立って考え行動することを繰り返し行うことが大切なことであるので、今回掲げたアクションプランは、歳月と共に変化していくべきプランであると位置付け、このプランが毎年のように議論の材料となりブラッシュアップされ、皆で語られ変化していくことこそアクションプランの実践の継続に繋がるものと考え、進んでいきます。

４　おわりに

～ 受講者のひとりごと その１～

管理職という立場ではあったが、部会に参加させていただき多くの学びがありました。「組織を変える」簡単な言葉で格好いい言葉であるが、これをできる（成し遂げられる）首長は、よっぽどの変わり者か嫌われ者に徹することのできる人でないと難しいと思います。だからこそ、その組織に属して何十年といった我々管理職が変わらなければ組織は変わらないと実感しています。若者が自分で考え、伝えてきたことを聴く“耳”を持つことを忘れず、組織を根本から変える行動の先頭に立ち行動することと、管理職の中に自分と同じ感覚（共感）を持つ管理職を１人でも多くすることが自分自身のミッションだと思います。

自分の意見をまとめ、人に伝え、人の意見を聴き、違いを認め、方向性を導き出す。この手法を研究会の場において再確認し、村に戻り少なからず直ぐに実践できたことは、小さな一歩ではあるが、何か動き出すことを考えるきっかけにはなったと思います。しかし今はまだ、種を蒔いたところ。この種は芽が出るのか。葉がつくのか。花を咲かすのか。実がなるのか。は、私たちの“これから”が大切で継続して実践することが大切だと強く感じています。

第１期生としてこの研究会に参加させていただいたことは、役場職員人生において大きな分岐点になったと思います。多くの人と関わり、自分では思いつかない多くの手法を学んだこの機会を与えてくれた理事者はじめ職場の皆さんに感謝と一緒に参加した２人の係長に“本当に、ほんとうに、ホントにお疲れさま”と伝えたいと思います。

藤沢洋史

～ 受講者のひとりごと その 2～

研究会に参加し、“自分の頭はなんて凝り固まってしまっているのか。”幹事団の皆さんのお話から「気づかされること」の多さからまず感じたことでした。
「部会とは何か」研修会ではない。考えてもらうものでない。「対話」から気づきを得る場である。各研究会で聴き・考え、投げかけられる問いに対し、普段と違う視点から考える事に慣れていない脳はフル回転し、参加する度にオーバーヒート。

各研究会を終え、帰路に就く電車の中で一日を振り返り、参加者３名で理解を深め合い、頭の中に色々な考えを巡らせ、頭から湯気を出していたのが記憶に新しいところです。

部会参加者３名の、また、職場内でもリーダー的存在であるＦ課長の指揮のもと、「小さな自治体の強みを生かす」を念頭に、部会参加者、キーパーソン、理事者、職員、村議会議員との対話の中から自らの組織に変革をもたらすためにまず出来る「何か」を見出すため、目指すべき未来を考え、現在、過去の検証をする中で、ただ話すだけでなく相互理解しバランスをとるための対話、相手の立場になって考え一人称で捉えられているのか、とても重要なことと再認識し、普段の業務においても念頭に置いたうえで行動するよう意識しています。

本年部会に初参加した３名が導き出したアクションプランを取り入れた活動が年度内に着手され、組織の変革に向けた第一歩を踏出すことが出来ましたが、まだまだスタート地点を踏み出したばかり。実践研究に終わりはなく、部会に卒業もない。今後も、組織内に少しでも良い影響を与えられるよう、“気づき行動できる職員”を目指し、周りの人たちを巻き込みながら進んでいきたいと思います。

今回、たくさん話し合い・考え・行動をしてきた２人と、様々な面でご協力を頂いた理事者、村議会議員、そして職場の皆様のおかげをもちまして取組を進める事ができました。心より感謝申し上げます。

堀　智充

～ 受講者のひとりごと その 3～

一年前の３月中旬、村長室に参加者３名が呼ばれ、「参加者に選んだから行ってきて。」と人材マネジメント部会のパンフレットを渡されました。言われた瞬間『はい～？いきなり何の話です？』『なんで自分？』と戸惑ったことが思い出されます。

そして迎えた４月の第１回部会。初っ端から目からウロコの話の連続、またいきなりの

ダイアログ。少ない脳みそを使い、考えて考えてまた考えて。帰りのあずさは思考停止状態でした。

毎回そんな感じではありましたが、今まで考えたことも無いようなテーマについて考えてきたことは、自分にとっても大変新鮮でありました。今では貴重な経験をさせてもらったと考えられるようになりました。終わったから言えることかもしれませんが。

面倒なことが嫌いで、頭も固く、ＩＣＴも使いこなせない自分。メンバーのＦ課長とＨ係長におんぶにだっこで１年が過ぎようとしていますが、お二人とも本当にありがとうございました。また５回の部会で関わりのあった皆さんへも、ダイアログ等により気付きや参考意見を多くいただき、お礼申し上げます。

全職員及び全村議会議員の方にもご協力をいただき、一年間課題に取り組んできましたが、１年後の在りたい姿を前倒しで進めることもでき、第１期生としての爪痕は残せたのではないかと思います。今後も３年後、５年後、そして２０年後の在りたい姿へ、学んだことを活かし、小さくても一歩一歩進んで行きたい、「ここに“住み・働く”すべての人が幸せであるために」に向かって。

島田真一

小さな自治体から初めて参加した３人は、１年間を振り返ってみると不思議と同じような感覚を味わっていた。これが“共感？？”であるならば、同じ気づきを得た仲間である。これから多くの仲間を作ることが大切だ。我々の活動はこれから始まる。

すべては「ここに“住み・働く”すべての人が幸せであるために…」

私たちの活動のまとめは次ページをご覧ください

長野県
山形村

人口：約8,700人
面積：24.98㎢
職員数：88名（理事者含む）

ここに”住み・働く”すべての人が幸せであるために

～ 小規模自治体の強みを活かして ～

第1期生　藤沢 洋史
堀　智充
島田 真一

2019.4　第１回研究会

2019.6　全職員アンケート

2019.7　村議会議長・副議長にダイアログへの参加依頼

2019.8　キーパーソンインタビュー
①②③④（教育長　パート２）（総務課長・総務課長補佐・財政係長）（村長・副村長）（教育長　パート１）

20年後のありたい姿（地域・組織・人材）についてダイアログ

村議会議員ダイアログ（12名）
多世代職員ダイアログ（16名）

全員に参加頂けました！

理事者より指名された職員と！

2019.10　村長・副村長・教育長・総務課長へ「導き出した20年後のありたい姿へ進むための第１歩」のプレゼン

2019.12　ミーティングスペースの設置（職員同士のコミュニケーションの向上を図ることを目的）
課長会議において研修の報告・提案

2020.2　山形村意識改革元年
人材育成研修　第１弾　開催決定

人と組織の多様性を知り時代に沿った人材育成について考える

講師（株）Ｃｏ・Ｌａｂ
代表取締役　伊藤史紀さん
（人材マネジメント部会　幹事）

2020.4～　人材育成研修　第２弾　開催決定

**人材育成基本方針の不易流行
～何を大切にし続け、何を変えていくのか～**

【全職員アンケートからの気づき】
・全職員の中で「変えていかなければいけない」という意識を持つ職員は多い。
・村の根幹である各種計画の理解度が低い。
（１）第５次総合計画の理解度が低い。
（２）まち・ひと・しごと創生総合戦略
（３）人材育成基本方針
・個で仕事をしていると感じている職員が多い。

【キーパーソンインタビューからの気づき】
・「人材育成」、「人づくり」は、時代背景にかかわらず不変のテーマ

＝ 20年後のありたい姿 ＝

（地域）　自然環境豊かな「適度な田舎」を残しつつ、誰もが生きがい・役割を自覚できる地域でありたい。

（組織）　理念・目標を全職員が共有し、自由に活発な”対話”がなされ、さまざまな課題をチームで取り組む開かれた組織でありたい。

（人材）　職員一人ひとりが何事も自分事と捉え、”気づき・考え・行動する職員”でありたい。

《これから、山形村はこんな事に取り組み前に進みます》

１年間の研究会への参加、それに伴う自組織の過去からの検証により様々な課題があることに改めて気づきがありました。特に、組織として理念や目標の共有がなされていないことが大きな課題だと感じたことから、先ずは、全職員が自分自身にとって最も身近な課題である「人材育成」について取り組みを始めます。

平成２０年策定の山形村人材育成基本方針にある組織が目指すべき職員像「気づき行動する職員」という目標を理解したうえで取り組めるように、全職員の意識の顕在化を図ることを目的に、人の持つ多様性と違いを力に変えるために必要な**「対話」の重要性**を学ぶ研修会を開催します。
これが、人材育成研修の第１弾です。

その後、現在の基本方針の策定に大きく携わり、村のキーパーソンである教育長を講師として、策定までの経緯や時代背景、その想いについて全職員で学ぶ機会を設け、**理念や目標の共有**を図ります。
これが人材育成研修の第２弾となります。

２回の人材育成研修により、全職員の意識の顕在化が図れたところで、人材育成基本方針で定める組織がめざす職員像「気づき行動する職員」を目指し、現在ある目標に向けて行動を始めます。
一定期間の行動により、職員自らが人材育成基本方針の見直すべき点を見出し、次回の見直しに繋げ、２０年後のありたい姿に向けて山形村は動きだし、走り続けます。

アクションプランでは…
「現状の計画内容を全職員が理解し、行動を始める」
「山形村意識改革元年と位置付ける」
といった内容を１年後のありたい姿に謳いましたが、理事者へのプレゼンや職員研修担当課との調整により前倒しができました。
これも～小規模自治体の強みを活かして～と感じています。