

2019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

産業振興課 係 長 野澤 隆生

総務課 専門員 有賀 智美

建設水道課 上級係員 近藤 源之進

人材マネジメント部会 2019 共同論文

前半)

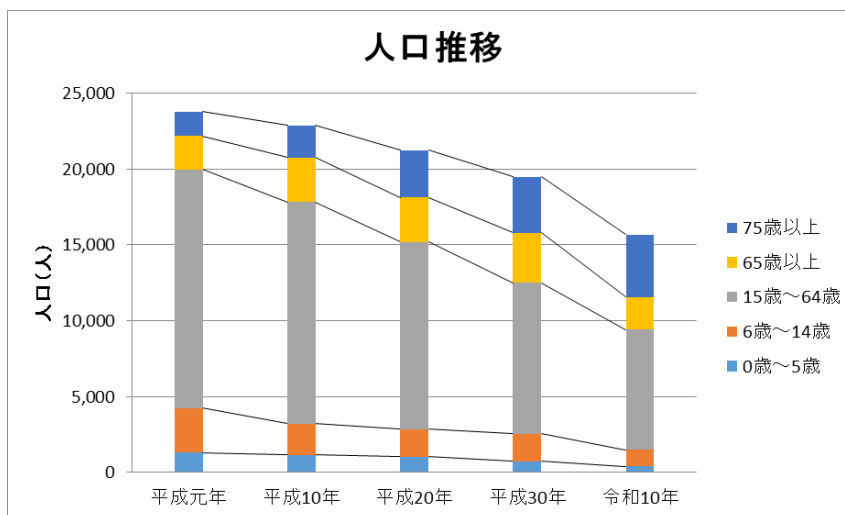
例年通り、2019年3月に職員の掲示板にて全職員に人材マネジメント部会の参加者の募集があったが、昨年度同様手をあげた希望者がなく、総務課長が選出した3人が今年度部会に参加した。

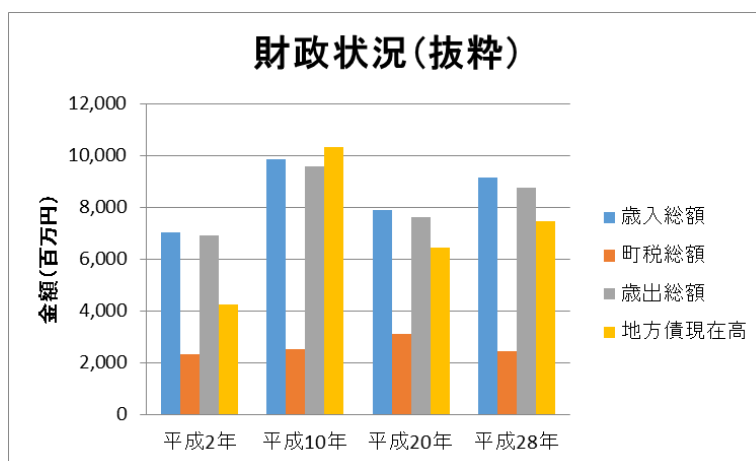
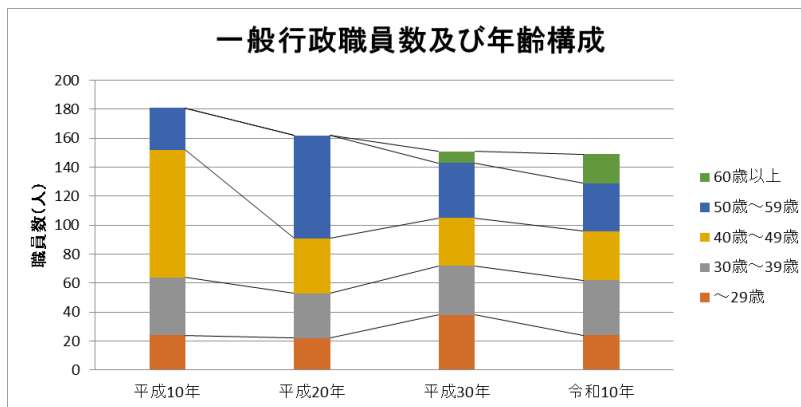
マネ友から、熱のある他自治体職員に圧倒されるとか、名刺は多めに持っていくようにと激励の言葉があった。参加者3人とも、過去にはマネ友の企画した対話の場に参加したことがあったが、肝心の“何をするのか”ということがまったくわからないままの参加となった。

4月に早速第1回の部会に参加するも、熱のある幹事団や他の参加者の雰囲気によって圧倒され、また昨年は参加していたと聞いて頼りにしていた近隣市町が参加していない状況を受け、辰野町は私たち3人の派遣で本当によいのか、と不安になった。さらには、第1回部会の内容は自組織の過去の検証、現在の診断、未来の目指す姿など、今まで考えたことのない話で頭痛を起こした参加者もいた。

その後、部会から出された課題に取り組み、その後部会に参加し、また課題といった日々となる。課題に関して序盤に、過去の部会でも似たようなことをしているだろうからマネ友に聞いてみようかと訪ねたが、課題シートを見せたところで「今年度はこんなことやってるんだ」と感心の言葉をいただき、毎年同じことをしているわけでないことを感じ、これはまずいと危機感を感じたことが印象に残っている。

過去から現在の分析として各部署から町の人口、職員数と年齢構成、財政状況等のデータをもらい、それに伴いそれらのデータに関係する部署の係長をキーパーソンとしてインタビューを行った。どのデータからも人口減、職員減、財政難となっており、ヒトもカネも不足していることがわかる。どのインタビューにおいても、職員不足や業務量の多さを懸念する声が多く、職員が今の業務でいっぱい時代にあわせて考えて変わっていく余裕がない状況を痛感した。なお、応じてくださった5人中3人がマネ友という状況であり、以前行ったことなどを踏まえつつ話ができたので、大変話しやすいインタビューとなった。





これらのインタビューから、参加者3人で考えた組織の現状分析は以下のとおりである。

○組織の現状分析

①総合計画など「目指すべき姿」といった目的意識をもった仕事が出来ていない。

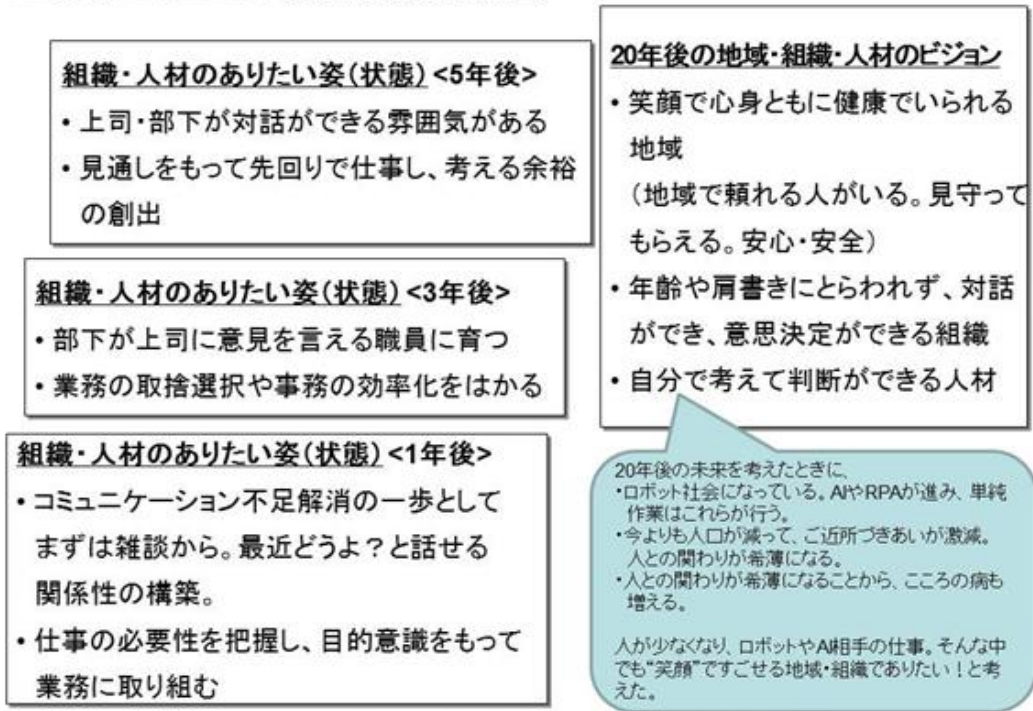
(計画等で把握していないものがある・共有の場がない 等)

②職員の仕事に対するモチベーションが低い。(行政ニーズの多様化による業務量増に対して職員が減少・業務の取捨選択ができていない・やっても仕事が終わらない 等)

③職員間のコミュニケーションが取れていない。(近くの職員のことを聞いても把握できていない・自分のことではいっばいで周りを見る余裕がない 等)

その後、研究会のテーマは将来的な方向へシフトし、20年後の地域・組織・人材のありたい姿を明確化し、そのためのアクションを考えた。なお、20年後のありたい姿については次表のとおりだが、人材マネジメント部会が大切にするキーワードのひとつである「価値前提で考える。(ありたい姿から考える。)」から、バックキャストで行った。

1. 目指すありたい姿 自治体名:長野県辰野町



2019年8月

地域経営をリードするための人材マネジメント部会

1

これらに基づき総務課長やまちづくり政策課長、理事者といった管理職キーパーソンにインタビューを行った。現状分析として挙げた課題と目指すありたい姿について賛同いただき、さらに各々の経験や今後必要だと思われることを伺うことができた。

特に上司と部下の関係について、“縦割り”といわれる行政の業務の形態上、縦断的になりやすく横断的になりにくいという言葉があった。また、縦断的なコミュニケーションで業務に困難なことがある場合は横断的な連携が必要となるという話もあった。これらについては、昔は互助会の部活動への加入等について強制的な風潮があり自然と横断的なコミュニケーションが多かったが、近年は加入に対して自由参加となり、強制的な風潮よりも良い環境となったが、コミュニケーションのみに着眼すると横断的なコミュニケーションが以前の当町組織と比較すると減少したかもしれないと考えた。実際、その後のインタビューで、昔は“飲みケーション”が多くあり業務やそれ以外について様々な話をしたが、今はそれらが減り、職場を越えた関わりが減ったという話があったことから、減少傾向は少なからずあると思う。

さらに、近年当町では社会人卒の採用が増加している。30歳以下の世代は年数回、職員労働組合の交流会等があり職場の枠を超えてコミュニケーションをとることができるが、社会人卒の採用で30歳以上の方はそういった場があまりなく、職場内の関わり以上の交流は30歳以下と比較すると少なくなりやすい。これらから縦断的な関わりだけでなく、職場を越えた横断的な関わり強化が必要と考えた。

他にもインタビューの中で、業務内での縦断的な関係において上から下への一方的なものでなく下から上へのフォローなど、双方向の関係を築くことも必要といった話や、職員一人ひとりが今以上に自身が行っている業務について調べ考え目的意識を持つことが必要

といった話から、部下世代の意識改革も必要であると考えた。こういった考えと、目指す
ありたい姿を考えた際の“20年後”のキーワードから、20年後に組織にいて、現在縦断的
な関係の中で部下の位置となる40歳以下の職員のコミュニケーションや業務への意識につ
いて、アクションを検討した。

○取り組むアクション

- ・職員の雑談・愚痴を増やす。まずは軽い内容の話のできる場づくり。
- ・参加者が「最近どうよ？」と職員に積極的に話しかけ、話しやすい場を創出。仕事の話
も積極的に。
- ・「他人は変えられないが自分を変えられる」ことを役職のない職員及び4月から役職がつ
いた職員（40歳以下）で共有し、周囲の環境を嘆くだけでなく、自ら対話して歩み寄れ
る職員像を共有し、目指す。

アクションに取り組む括りとして5期メンバー3人、1~4期の人マネ職員、20年後辰野町
を担う40歳以下職員の3つとした。

まず初めとして5期メンバー3人それぞれで積極的に話しかけることや同年代職員を中心
に話しやすい場を提供すること、対話相手によって対応方法をかえることによって歩み寄
ることを行った。誰かと話すことに対して将来のビジョンを持って話をするということ
を行うことが初めてのことであったので戸惑いや難しさを感じた。その中でも意識して話す
ことで対話相手の変化を実感することはなかったが、自分自身が「ありたい姿」に近づくた
めに変化をしていることを多少ではあったがそれぞれに実感した。

次に1~4期のマネ友に集まっていたいただき過去の部会で行ったことややり方、目的などを
聞かせてもらい、5期生で行っていることや考え方に対するアドバイスを求めた。1~4期
マネ友より過去に行ったものとして管理職に向けた研修や若手職員を無作為に抽出してど
うなりたいかをテーマにワークショップを行ったものが挙げられた。成果として管理職へ
の研修では今ある考え方や形をすぐ変えることは難しかったことや、若手職員へ向けたも
のとしては暗い未来だけでなく明るい未来を考えていたことが挙げられた。これまで5期
生として1~4期のマネ友を集めて意見交換ややってきたことを聴くことをしてこなかった
ので、聴くことによって人マネのアプローチについて縦の繋がりをもつことが出来た。

5期メンバー3人、1~4期のマネ友へのアクションを行った中で辰野町へ5期生として、
課題を解決し、20年後のビジョンを実現する手段として、「対話によって課題解決が出来る
職場にしよう！」をメインテーマに、対話によってコミュニケーションが生まれる素地を
作る交流会とワークショップを企画しようと考えた。

20年後のありたい姿からバックキャストで行ったので20年後の辰野町を担う人材をタ
ーゲットとして、40歳以下行政職にした。これまでの人マネの活動で行ったありたい姿
を考えてきた研修から、さらに一歩進んだありたい姿になるためにはどんなことをしてい

き、今すぐに出来ることは何なのかを一人ひとりに考えてもらうことを狙いとした。

なるべく参加者の本音を聞きだしやすい環境として職場の会議室などの硬いイメージの環境ではなく、外部の会場の方が意見が出しやすいのではないかと案があった。また管理職インタビューの中で“飲みニケーション”といった話もあったことから、居酒屋という5期生の中では意見が出しやすい環境にし、時間についても仕事ではなく自由参加で出欠を決められる勤務時間外に設定して開催を予定した。

令和元年12月16日『40歳以下行政職の交流会 with マネ友』

対話①「職場の困りごと」

対話②「職場の自慢」

新卒の新規採用職員から係長直前もしくは係長に昇格したばかりの職員の参加が見込めるので、どのようなことに困っているかを出し合うことで、困りごとによっては上の世代が答えることができ、上の世代は若い世代がどのようなことに困っているか、新たな気づきになると考えた。「自慢」は職場の良い点を紹介しあうことで、ほかの職場に波及させることができる。また、職場の自慢を考えることで、職場の良い点に気づくことができると考えた。

40歳以下行政職70名中6名参加で当初行いたかった対話をするには人数が少なく、また参加人数が少ないことでその後のアクションにつなげることが困難となってしまったため中止とした。参加人数が少なくなってしまった原因として対象人数が70名と人数が多かったことで周りの出方を見て合わせてしまう状態となったこと、5期生で想定していた「居酒屋＝話しやすい場所」という考え方が対象とした人にとって「交流がない人と居酒屋＝話しにくい場所」という考え方の人が多く、当初想定した環境となっていなかったことが考えられた。しかし、参加申出のあった職員からは、新たな試みで面白そうと思った、あまり話したことの無い世代と話せそうだと思うといった前向きな声があり励みになった。

そこから再度1～4期のマネ友に相談を行った。その中で開催場所を硬いイメージとなるので避けたが、集まりやすさ・参加のしやすさ・雰囲気作りによって硬さは改善できるという点から職場の会議室とし、時間については前回と同じく時間の自由が利く勤務時間外とし、対象は20年後管理職として可能性が最も高い30～40歳行政職員26名に前回よりさらに絞込みを掛けた。

令和2年3月11日『人マネワークショップ ありたい職場を考えよう』

対話①「20年後どんな職場にしたいか。」

対話②「そんな職場にするにはどうすればいいか。」

対話③「実現するために自分は明日から何をしていくか。」

部会内で行ったバックキャストの考え方を庁内でも行ってみようと考えた。最後に明日から何をしていくか行動宣言をしてもらうことにより、より自分ごととして考えてもらえると考えた。また、近年は新規採用職員が多く、人材マネジメント部会について知らない職員がいることが一回目の企画の際にわかったので、事前に部会の概要を紹介すること、すでに次年度の派遣がないことがわかっていたので、1期以降に行ってきたことをワークショップ後にフィードバックすることを企画した。

30歳以上40歳以下行政職26名中13名参加予定であったが新型コロナウイルス感染症対策により開催見送りとなった。

後半)

当町から人材マネジメント部会への派遣は、必要に応じて今後再開があるかもしれないが、今年度をもって打ち切りとなった。派遣当初より5年程度と計画があり、今年度が第5期であったことから想定どおりの打ち切りである。

辰野町では参加者3人を5年間派遣したことで部会経験者が15人となり、行政職員の1割を超えた。過去の論文を読み返すと、2期参加者も3期参加者もマネ友との対話を実践しており、また4期参加者は1期以降のマネ友と交流をもち、私たち5期参加者はアクションの際にマネ友に集まっていたいただき企画へ意見をいただいた。これらから1期から5期のマネ友のつながりは他組織の様子を聴くよりも強いように感じる。これは職員同士が名前や顔だけでなく、どういった人物像であるかを理解しあっているからこそだと思う。他自治体の方からはマネ友と業務等で関わりがなく部会の件で相談に行き初めて顔をあわせたという話を聴いた。部会へ参加している他自治体と比較すると規模の小さい当町であるが、幹事からのフィードバックにもあったとおり小規模であることをいかした関係性の構築ができることは、今年度の活動を通じて参加者3人が気づきとして得ることができた。

部会で繰り返し言われたとおり、研究に終わりはない。まずは一年後、今までの5年間で参加者が積み重ね、辰野町の組織の中に定着してきた“人マネ”や“対話”が忘れ去られることのないよう、私たちがマネ友を巻き込んで“対話”を継続していきたい。今までマネ友たちも重要視していた“対話”について、マネ友たちと私たちが日ごろから意識して対話し続けていくことで、風化させないようにする。

日々の業務がある中でできることは限られているが、日々の小さな積み重ねは北京の蝶の話のように大きな変化へつなげていくことができるはずだ。講話の中にあつた「私たちは微力であっても無力ではない。微力は集まれば勢力になる」ことを胸に刻み、小さな積み重ねを続けていきたい。

付記

産業振興課 係長 野澤 隆生

ものすごいスピードで変化していく社会（技術・環境・情勢）へ適応する組織や、人材が必要だと思っている。

それは、目的に向かって組織の全メンバーがそれぞれ自己決定を行う自律的組織と、自分ごととして捉え自ら考える起業家精神を持った人材である。

そして、人口減、職員減、財政難など変化するあらゆる事象に対して、それが課題ではなく、解決方法を課題として最適な形に変わっていける、生命体のような組織。

さて、そんな人材や組織になるためにはどうすればいいのだろうか。私は、辰野町や地域のことを自分ごととして捉えることで全てが始まると思っている。自分ごととなるということは、家族や友人と同じように、辰野町や地域のことを想うことであり、自分ごとの枠を私という最小単位からどれだけ広げられるかということである。例えば、自分の喜怒哀楽と同じように、辰野町や地域のことで喜怒哀楽を感じることができるかどうかである。

自分ごととなる人材が増えれば、自然と現状に危機感を持ち、課題や課題解決策を自ら考えるとともに、対話が生まれ、目的を設定して共有し、目的達成のための最適な手段を考えることになると思う。手段については、地方自治法第二条第十三項「地方公共団体は、その事務を処理するに当つては、住民の福祉の増進に努めるとともに、最少の経費で最大の効果を挙げるようにしなければならない。」のとおり、限られた人員や予算や資源の中で、事業の取捨選択や業務の効率化を進め、既存業務の他に、新しい価値の創造や提供、未来への先行投資などを考える余裕も生まれるように、自然となっていくのではないだろうか。

ついでに、辰野町や地域のことを自分ごととして捉えるようにするにはどうしたらいいのだろうか。果たして大人になった社会人が外的要因で地方自治体の地方公務員として働く動機に関わるような根幹の部分が変わるのだろうか。私たちは、地方公務員法第三十条「すべて職員は、全体の奉仕者として公共の利益のために勤務し、且つ、職務の遂行に当つては、全力を挙げてこれに専念しなければならない。」のとおりサービスの宣誓を行うが、地方公務員として働く動機は様々である。究極のところ、組織を変えるには求める人材を採用することが合理的である。しかし、求める人材を採用するためには、まず私たちが求める人材にとって魅力的にならないといけない。結局、私たちが変わっていく必要がある。

目的を達成するために、身近で小さなことから失敗しても良いからまずやってみる、そして失敗しても心折れずに長い目でアプローチすることが必要である。想像は現実と違い、実行してわかることもある。仮説を検証する過程で得る体験知に勝るものはない。

今後も仮説と検証を繰り返し、徐々に目的達成の道筋を立てていくことが最善である。

今回得たものは部会参加者の意識変革である。地域や組織や人材について考えるいい機会となった。今すぐに全体に影響を与えるものではなく、部会参加者の温度が少し上がった感覚だが、ビジョンの実現のため、マネ友の繋がりを活かし、その輪を広げていきたい。

付記

総務課 専門員 有賀 智美

私にとっての人材マネジメント部会は、参加するものでなく、業務として参加者の氏名登録や出張手続きなど、事務を行うものであった。派遣が決まって最初に感じたことは、どこまで自分の仕事で、どこから部会参加者として行う事務かという混乱であった。

いざ研究会が始まってみて、過去から現在までの人口や職員数、財務状況を調査した際、人口減少傾向はもちろんのこと、現在職員数を把握する部署にいて、以前財政係にいた経験もあり、これらについて知識があるつもりだった。しかし、実際に情報を並べて分析してみると、それぞれはおおまかに把握していても、俯瞰して、さらに地域や組織にどのような影響があったかなどとは一切考えたことがなかった。また、他自治体からの参加者たちと対話する中で、町の弱い点として「辰野町には蚩しかない」と挙げたことを、他の参加者から「これが自慢とすぐ言えるものがあることは弱い点ではなく良い点だと思う」と自身がネガティブに捉えていたことを良い点として教えていただいたことがいくつかあった。他の参加者との対話で自組織の良い点の発見もあり、自身の視野がどれほど狭かったかと気づくことができた。

3人で考えた自組織内の対話の場として居酒屋でのワークショップという企画が、部会の幹事ヒアリングでもマネ友との事前打ち合わせでもあまり良い反応でなく、再検討を勧めてくださった方もいたのに、実施を急ぐばかりに十分な検討を行わなかったことは反省しかない。組織の中にさまざまな職員がいて意識の違い等があっても当然で、それでも勤務時間外に集まってもらうための十分な準備が必要だったのに、そこが欠けてしまっていたことも実施を見送ることになった原因だったと思う。しかし、これらを省察し第二のワークショップの企画にいかせたことを考えると、無駄ではなかったと思う。

“対話＝話す×聴く”というのが部会の始めの頃の幹事団の話にあったが、その際にあった「“聴す”と書いて“ゆるす”と読む」という話がとても印象に残っている。聴くことは、相手に話すことをゆるしている、という話を聴き、私はしっかり人の話を聴けているのか、と対話以前の問題が浮上した。忙しいときに話を聞き流したり、考え方の違いから理解を諦めたりと、“聴く”と程遠いことについて、思い起こせば身に覚えがたくさんある。これ以降、気をつけるようにしており少しは改善されたと思うが、聴くことよりも話すことが不得手なので、“対話”までの道のりはまだ長い。

第5回部会で講師の鬼丸さんの講話で「毎日新しい一歩を踏み出す」という言葉があった。最近の自分を振り返ると、目の前のことで余裕がなく“新しい一歩”を踏み出した記憶があまりない。さらに、“新しい一歩”が難しいのにそれを毎日は無理だろう、とも考えた。しかし、今回の部会参加の中で、幹事の話にも庁内職員のインタビューでも「大きなことをやるのは難しいが、小さいことから始めて大きくしていくことはできる」という話を聴いた。今回の参加にあたり職場の方やマネ友に大変ご協力いただき、参加者3人の一年間の活動で多くの方と関わることができた。この経験をいかし、今回の部会参加が私にとって“新たな一歩”のきっかけになるよう努めていきたい。

付記

建設水道課 上級係員 近藤 源之進

これまでは人材マネジメント部会に参加した人の研修などを受ける立場としてしか考えていたが人材マネジメント部会に参加し、第1回目の部会での「ここは研修の場じゃない研究の場である。」という言葉に衝撃を覚え果たして私はこれから何をしなければいけないのだといきなり大きな壁にぶつかったことを今でも鮮明に覚えている。

部会を重ねていく中で町の現状を知り、今の社会の動きを知り、これから社会で起るであろう事を知った上で今後どんな辰野町を作っていきたいのかを部会に参加している3人で考えていった。考えを構築していく中で関係職場の人の意見や理事者の意見、マネ友のアドバイスを聞きながらまずは自分たちから変わっていきこうと行動を始めていった。

そこからテーマを『対話によって課題解決が出来る職場にしよう!』にし、40歳以下の行政職員にターゲットを絞り会議室などのかしこまった場ではなく飲み屋で行うことで話しやすい場として職員と多くの本音に近い話しができるのではないかと思いアクションを起こそうとしたが70名に声がけをして参加者が6名で「飲み屋=話しやすい」と考えていた私たちの考えが多くの職員と違っていった点などの反省があった。この結果を受けて部会に参加した3人やマネ友と多くの対話をさせてもらう中で大きなことをやるには、もっと足元から時間を掛けて整えていかないといけないのだと感じた。第5回の部会で講師に来てくださった鬼丸さんがおっしゃった「私たちは微力だけど無力ではない」という言葉はすごく背中を押してもらえた。

全5回の部会を終えて意識という部分では、私の周りの人と対話をしたり、声がけしていきこうという点で自分自身の変化は少しあるがそれが周囲に広がっているかという点、変化を感じないのが現状である。それでも根気よく続けて取り組む事が10年後、20年後の今回私たちが思い描いた辰野町のためになると思い続けて行きたい。

今回、人材マネジメント部会の参加にあたり、職場等多くの皆様にご理解ご協力をしていただきありがとうございました。今回学んだことを「微力だけど無力ではない」と信じながら継続的にまず周囲から伝えていきたい。