

ジメントをするには、何が重要でしょうか。

私は少なくとも3つのテクニックがあると考えています。それは「笑顔」、「傾聴」、「褒める」です。今日はとくに「笑顔」と「褒める」について話します。どちらも日本人が、とくに日本企業の管理職が苦手とするものだからです。

「笑顔」はチームの価値・成果を上げることが分かっています。上司が笑顔で接すると、チームメンバーは「受け入れられている」と感じます。人から受け入れられる、つまり「承認」されていると、人は幸福度があがります。そして幸福度が上がれば、生産性が向上します。チームメンバーの生産性が上がれば、チームとしての業績アップに直結するのです。

そして笑顔は業績アップに繋がるだけでなく、本人の肉体的・精神的な健康にも繋がります。そしてその笑顔は作り笑いであっても、健康に繋がることが分かっています。こうなると皆さん、笑顔でない理由が見つからないですよ。

そして、「褒める」。これはとくに日本企業の管理職が苦手なところですが、でも褒めることがチームの価値や成果を上げることもまた、明らかなのです。上司が褒めるとチームメンバーは「受け入れられている」と感じ、幸福度があがります。それが生産性向上に繋がり、業績アップに直結する、というパターンです。私もかつて、意識を変えて部下を褒めてみました。最初は「急に褒めだしてどうしたんですか?」「体調悪いんですか?」などと言われ、気持ち悪がられました(笑)。ただこれも続けていけば、上手に褒められるようになっていきます。

褒めるについては、短いトレーニングでスキルをあげることができます。トレーニングとは例えば、ネガティブな言葉をポジティブな言葉に変換することです。「おおざっぱ」という気質を、「おおらか、失敗を引きづらない、細部を気にしない」などと言い換えるように。

皆さん。私がこれからネガティブな言葉を上げていきますから、その場ですぐ言い換えてみてください。行きますよ!

(問い)「自己中心的」→ (学生挙手して答える)「自己肯定感が強い!」。

おお素晴らしい。

(問い)「自己主張が苦手」→ (学生挙手して答える)「謙虚!」。

いいですねえ。

(問い)「おだてに弱い」→ (学生挙手して答える)「すなお!」。

驚きました。みなさん素晴らしい。ある大企業の管理職セミナーで同じことをしたとき、会場はシーンとしてなにひとつ応えがありませんでした。私は思わず、「本気で考えてますか!？」と言ってしまったほどです(笑)。

ネガティブな言葉をポジティブに換えるということは、モノゴトの捉え方を換えることです。そうすれば感情が変わり、行動が変わります。そしてそれによって「未来が変わる」のです。

○小さな積み重ねこそが目標をかなえる

最後に「自律」について。自律とは、「他からの支配や制約を受けずに、自分自身で立てた規範に従って行動すること」です。人の力を借りずに自分で行動できるのは「自立」ですが、自分で規範を立てて、いつもそれに基づいて行動できる人が、自律した人なのです。高い生産性を発揮できる人は、自律した人にほかなりません。

当社では日本企業のお客様をご案内して、最先端のオフィス環境を整えて独創的な成果を上げている海外企業を訪問するツアーを行っています。さきほど言った「場」と「型」と「技」のうち、単に最先端の「場」(オフィス)に触れることが目的ではなく、「型」や「技」を学ぶことを大切にしています。

ある年は、サンフランシスコに本社のあるゲンスラー(Gensler)という世界的に有名なデザイン会社に行きました。建築・インテリアからプロダクトデザインまで、とても幅広い分野で、世界40数カ国で事業を展

開する大企業です。私はいつもそうするのですが、迎えてくれた総務の人ではなく、廊下ですれちがうような人をいきなりつかまえて、御社の強みはなんですか？ などと聞いてみます。そのときもたまたま近くにいた方をつかまえてこの質問をしたのです。その人は即答しました。マーケティング力と、多国籍多民族からなる組織としての多様性、そして全社が同じ価値観を共有していることです、と。そして、仕事のスピードが速い中国人スタッフと、正確な仕事をする日本人を組み合わせるとこういう仕事ができるとか、半年に一度世界中から幹部が本社に集まってゲンスラーイズムを絶えず共有、ブラッシュアップしています、などとよどみなく話してくれました。さすがだな、と思いました。この企業は、「自律した人間たちが動かしている」のです。同じことを日本の企業で聞いても、私の経験上、反応はまったく違います。

皆さんも、自分のこととして考えてみてください。自律した人になるためには、必要なプロセスがあります。まず「自らの目指す姿(ビジョン)を明確にする」。次に、「目指す姿実現に向けて現状課題を洗い出す」。三つ目に、「目指す姿実現のため、現状の課題解決のためにすべき行動を決める」。そして、「決めた行動のうち優先度の高いものから実践する」。その上で、「行動に対して目標設定して、それを測定・管理する」。

もっとも、これがすらすらできたら苦労はしません。ビジョンを立てて、現状の課題を洗い出し、すべきことを整理しても、特にその先の具体的な行動は容易ではありません。

それは目の前の業務が忙しくて、決めた行動を実践する時間が見つからないからです。特に日本企業の管理職が、そういう時間を作ることは難しいでしょう。ですからまずは生産性をとことん高め、時間を生み出すことが重要です。

大リーガー大谷翔平選手が高校1年生の12月に、監督（花巻東高校野球部佐々木洋監督）に提出した目標達成シート（マンダラート）のことは、聞いたことがあるのではないのでしょうか。これは、目指す姿を明確に描いて、そのためにすべきことを8つに分け、さらにそこから深掘りする小さな目標を書き込んでいきます。

大谷選手は、「ドラ1・8球団」という目標を真ん中に書きました。プロ野球ドラフト会議で8つの球団から1位指名を勝ち取る、という大目標です。当時も今も、高校生でこの数の指名を受けた選手はいません。

まわりのマスは、この大目標をかなえるために必要な、「カラダ作り」、「スピード」、「メンタル」、「人間性」、「運」など、8つの目標。そしてその8つをかなえていくためのさらに小さな目標を8つずつ配置していきます。それは例えば「運」のチャートでは、「ゴミ拾い」、「道具を大切に使う」、「あいさつ」、「本を読む」などがあります。

私は体験的に、人が成長していくのに、早道はないと思っています。成長してもっと自律した人間になりたいと願っても、なにかひとつができたならその夢がかなう、などという抜け道はありません。だから小さなことをコツコツ積み上げていくしかないのです。そして、積み上げる行動には終わりはありません。

大谷選手がアメリカで、球場に落ちているゴミを拾っている、ということがニュースで紹介されたことがあります。つまり彼は今でも、「運」を高めるために「ゴミ拾い」を実践しているのです。すごいですよね。

前半でパソコンやスマホで単語登録をしましょう、という話をしましたが、小さなことの積み重ねとは、例えばそういうことです。

◎河田 寛史 氏（平成14年商学部経済学科卒／一般社団法人石狩シェアハピシティ計画）

「やりたい事を仕事にする～官民パラレルスタンスで取り組む地域づくり～」

○私の副業紹介

私はいま、石狩市役所の農政課で働いています。そして同時に、「報酬のない副業」として地域づくりの活動に、仲間たちとさまざまに取り組んでいます。「石狩シェアハピシティ計画」という一般社団法人の事務局長を務めているのです。市役所もこちら、どちらも地域のために働くという動機は共通していますが、今日

は、パラレルのスタンスで私が取り組んでいる地域づくりについてお話ししながら、こういう働き方があるんだ、とか、地域とのこういう関わり方があるんだ、と皆さんに気づいていただければ良いと思っています。

私は、商大を卒業した 2002 年にまず北海道庁に入庁しました。勤務の始まりは、十勝支庁（現十勝総合振興局・帯広市）です。それから道庁職員のまま 2008 年にはおなじ十勝の大樹町役場に派遣されました。このまちはロケットの打ち上げでご存知だと思います。2010 年に道庁の本庁（札幌市）勤めとなり、地域づくり支援局という部署で働きました。そして 2015 年に道庁を退職して、石狩市の職員の採用試験を受けて、石狩市の職員となりました。なぜこういうキャリアを積んできたのかを、まず副業について語ることで説明しましょう。

石狩市役所に勤めて 3 年目の 2018 年 5 月に、仲間たちと「石狩シェアハピシティ計画」という任意団体を立ち上げました（2020 年一般社団法人に）。私は市役所職員という本業があるので、活動はもっぱら休日で、無報酬です。公務員は原則、報酬を得る副業は禁止です（近年は緩和の動きも出てきましたが）。

団体を作った目的は、人口減や高齢化、産業の衰退といった地域の課題に対して、これからの地域を担う若者を主に都市部から呼び寄せて、彼らを育てていこう。地域と外部との関わりを広げて、関係人口を増やしていこう、ということにありました。そのためにいろいろなイベントや事業を行う団体です。

まず、「北海道移住ドラフト会議」に参画しました（2018 年）。これは北海道への移住や U ターンを検討している方（選手）を、北海道の自治体や企業（球団）が指名して、うちに来ませんかという交渉権を獲得するマッチングイベントです。球団（地域側）と選手（移住希望者）がそれぞれ自己アピールをした上で指名となります。指名選手はその後キャンプインとして、実際に現地を訪問します。我々が 2018 年から 2021 年までに 1 位指名した参加者も、いまは仲間として「石狩シェアハピシティ計画」で活動しています。

2019 年には「みんなの札幌移住計画」という、東京で開催される移住促進イベントに出展して、石狩地域をアピールしました。そのほか石狩市内で「さっぽろ圏移住者カフェ」と銘打った、移住希望者と地元との交流会を開催したり、涼しく快適な海辺のまちでワーケーションしませんか、という「避暑ワーク」の PR サイトを作るなど、石狩と道内外との新たなコミュニケーションを広げました。ワーケーションという言葉が使われ出したころのことです。

〇十勝からはじまった社会人生活

商大を卒業した 2002（平成 14）年の春。私は北海道の職員になりました。最初の赴任地が決まるのは 3 月中旬で、それまではやきもきするのですが、十勝支庁（現・十勝総合振興局）に配属、と辞令が下りました。十勝支庁経済部建設指導課土木係が、私の公務員人生のスタートでした。

そこでは、建設業許認可、河川改修や災害復旧などに関わる市町村への補助事業事務などを行いました。

3 年とすこし経って、同じ十勝支庁の総務部総務課総務係に異動になりました。庁舎の管理、各種契約業務、パスポート発給業務、などなど。庁舎管理では、消防訓練や AED の講習会などを行いました。一見するとみな地味な仕事で、いかにも前例踏襲、新しいことはやらない、といった考えが浸透している分野ですが、私は自分なりに、新しいことをやってみようという気持ちをいつも持っていました。

仕事を離れては、職場の仲間たちと「12 時間耐久ママチャリレース」などという大会にも出場して、十勝での暮らしを満喫していました。観楓会なども積極的に開催しました。そういうことを避けたい職員もいましたが、私は催し事が大好きなのです。

2008 年からは、同じ管内で太平洋に面した、大樹町の役場に出向しました。道庁と市町村との人事交流があるのです。JAXA の航空宇宙実験場があったり、宇宙関連産業を積極的に展開しているまちで、皆さんもロケットの話題はご存知だと思います。このまちでは、企画課企画グループで、航空宇宙関連の仕事や、移住をめぐる仕事などをしました。町内に「お試し暮らし住宅」を用意して、移住の前段階として身体ひとつでくれば暮らせる、家具付きの家を用意しました。外装のペンキも私たちが塗りました。移住希望者を招くために、大阪のフェアに参加もしました。

そのあとは道庁に戻ることにあります。2010年から札幌暮らしで、総合政策部地域づくり支援局で5年間仕事をします。中身は、「地域力向上サポート事業」、「新しい公共支援事業」、「北海道離島振興計画策定」と、それに基づく「域学連携北海道利礼3町活性化モデル事業」など。課題をもつ地域の現場と関わり、行政と住民の皆さんが協働で解決をめざす、といった方向や枠組みはみな共通しています。

○道庁から石狩市役所へ

地域づくり支援局での5年間は、やりがいのある充実した時間でした。しかし私はしだいにこう思うようになります。ある地域と深く関わっても、結局その仕事が終わると離れてしまう。自分のやった仕事は次の担当者に引き継ぐけれど、自分がそこに込めた魂までは引き継がれるだろうか。全道をカバーする北海道庁の仕事は、どうしても広く浅い仕事が多くなります。地域づくりに関して、自分が長くじっくりと取り組むことができる場合は、やはり基礎自治体です。私は大樹町での経験もあり、そう思うようになりました。大樹町では、町長に直接質問や提案をすることも容易にできました。そこで、35歳で年齢的にはギリギリでしたが、札幌に近い自治体である石狩市役所の試験を受けたのです。幸い合格して、いまここに私がいます。

石狩市の職員となった2015年から4年あまりは、まず企画経済部の商工労働観光課に配属されました。観光振興や、人手不足を解決するクラウドソーシング事業、商店街の魅力アップなどに取り組みました。

クラウドソーシングとは、インターネットを使って自宅でいろいろな仕事の受発注ができる仕組みです。その背景には、高齢化などによる労働力不足があります。石狩市には石狩湾新港もあり、いろいろな企業が活動していますが、このままでは地域の担い手が足りなくなる、という課題がありました。そこで目をつけたのが、まず子育て中の主婦層です。復職を希望する市内の主婦層を対象に、スキルアップ講座を重ねながら、在宅で働くことができる人材や環境の支援を行いました。いくらスキルがあっても、ひとりですぐクラウドソーシングによってバリバリ仕事をこなすのはムリですから、悩みなども相談し合える仲間作りをかねて、チームを結成しました。

また、短期の仕事を組み合わせて、市内での長期的な人材確保をめざす「マルチワーク」の実証実験を行い、メディアにも取り上げられました。これも、労働力が足りない地域企業の現場を助ける目的です。例えば浜益に一定期間住み込んで、果樹園で収穫や加工の手伝いをしたり、民宿で働く。地域に入って、複数の仕事をしてもらう仕組みです。これには大学生に来てもらいました。首都圏やアメリカからの学生もいました。これによって関係人口が増えて、地域の情報発信にもつながりました。

さらに、商店街の活性化にも学生インターンに活躍してもらいました。

まず商店街の複数の店舗でそれぞれ三日くらい就業体験をして、現場を知ってもらいます。その上で、こうしたらもっと魅力的な店や販売ができるのでは、と提案していただいて、できることは実施します。例えばあるガソリンスタンドにインターンで入った女子学生は、お客様がすぐ目につくようにスタンドのスタッフ紹介をしたらどうですか、とパネルを作りました。

それと、商店街としての情報発信をどうすべきか、学生さんたちから提案をもらいます。商店街の会長へのヒアリングも重要です。インターン生は、夏祭りへの出店など、主体的なプレイヤーも務めます。こうしていろいろな取り組みを行った上で商店街のこれからの針路を学生たちが議論して、最終的にプレゼンテーションをするのです。提案の中味は、例えば商店街のホームページを作ったり、店の人がプロの知識や技術を来店者に無料で教える「まちゼミ」を実施しませんか、といったことです。

もともと石狩市には、有名な商店街もなく、どこか活気が失われつつあったように思います。しかしひと月間学生たちが入ってさまざまな活動をする、「俺たちももっと知恵を出して頑張らねば」、という気運が起きます。インターン生からの提案を受けて実現した「まちゼミ」は、これまでに計4回開催されています。

一連の活動の中で学生たちも、石狩のおいしい野菜や「望来豚（もうらいとん）」などの名物を知って、個人的にも情報発信を行います。望来豚とは、石狩の厚田の望来地区周辺で育てられている希少な豚です。こうしたインターンで得られた体験は、大学での勉強や就活においてたいへん役に立つでしょう。

私は、道庁での経験からも、地域づくりには学生インターンに活躍してもらうことがとても有効だと確信してきました。商店街の方々も、私たち市役所職員の声にはさほど真剣に耳を傾けませんが（笑）、学生が真剣に何かを訴えようとしている姿には、心を動かされるのです。関わるすべての人が強い動機づけを共有することができる。それが、学生インターンが加わる事業の魅力です。商大の皆さんも、大津先生の取り組みをはじめ、そうした機会はたくさんあるはずですから、自分でアンテナを張って、チャンスがあればぜひ地域に飛び込んで行ってほしいと思います。

○注目されるアグリケーションの取り組み

いま力を入れているのは、「石狩アグリケーション事業」です。アグリケーションとは、「アグリ（農業）×バケーション（休暇）」。石狩の農家でアグリワーク（農作業）を行い、それ以外はバケーションとして石狩でのリアルな農村生活を楽しんでもらうのです。これには3つの枠組みを用意しました。

まず、週に4~5日朝から夕方までアグリワークをしてもらうベーシックタイプ。そして、アグリワークは週に4~5日午前中だけで、午後は本業をテレワークで行い、残りの時間はリアルな農村生活を楽しむタイプ。これらの期間はどちらも、原則10日間以上になります。農作業は収穫作業などが中心です。

最後の3つ目は、石狩市内で就農をめざす人のためのもので、2か月以上週5日間朝から夕方までアグリワークに従事します。ワークですから日当も出ますし、住宅はどのタイプでも、シェアハウス（男女別）を無料で使っていただきます。地域との交流イベントもあり、我々としては農作業だけではなく、石狩の風土やそこで暮らす人々を知っていただきたいという想いがあります。

交流イベントでは、JICA 海外協力隊でガーナに行った経験を持つ女性がいて、彼女がチョコ作りのワークショップを開いたこともありました。知恵や技能は一方的に伝わるものではありません。農家の皆さんも、参加者からいろんな刺激や情報を得るなど、双方向の交流が生まれています。

個人的にもいままでいろんな仕事をさせていただいた三笠高校調理部の皆さんですが、石狩でも関わりを深めていて、2020年の秋には「出張高校生レストラン in 石狩」という事業を行いました。高校生の皆さんに、石狩の食材に腕を振るってもらおうという主旨です。まず生産者のところに実際に足を運んでコミュニケーションを取りながら、石狩の野菜や果実、望来豚などのことを知ってもらい、その上でメニューを構想します。「鮭のエスカベッシュ（魚肉などのから揚げを酢漬けにしたもの）石狩サラダ仕立て」の前菜で、メインは「望来豚のロースト石狩りんごソース」、といった具合です。

JA いしかりの直営ショップ「とれのさと」で300食を提供しましたが、大好評でした。配膳には、藤女子大学花川キャンパス（石狩市）で学ぶ学生さんと、札幌国際大学の皆さんのお力を借りました。三笠高校の皆さんにしても、近い将来に「食」の現場を仕事場にすることに当たって、地域食材の生かし方や、生産者を知り、さらにいろんな人々とのコミュニケーションの取り方なども学ぶことができたと思います。今年も10月1日に石狩市内で開催しました。

また、今年からの新たな取組として、「石狩アグリ・ブリッジ」という事業を展開しています。これには、「石狩アグリケーション」を体験した人の中にもっと農業をしてみたいという希望を持つ人もいて、そういう声をヒントに、北海道の農閑期に農繁期を迎える他産地に農業人材を送り出そうというものです。石狩でアグリケーションに参加した人が、次は和歌山や高知、沖縄でも働けるような枠組みを作りました。南の農作業が終わるとその人たちが、また石狩に戻って来てくれるサイクルを確立して行って、その中から石狩で就農する人や、移住する人が出てくれば良いと考えています。

○私のワークスタイル

公務員を志望したとき、私にそこまでの深い考えはなかったのですが、地域と関わるうちに、地域が抱えるいろんな課題の深さと直面します。それを解決するのが自分の仕事なんだ、と強く思うようになりました。でも先に言ったように、道庁職員は全道を舞台に働かなければならず、ひとつの地域に長く関わることはできま