

「真似て学ぶ」  
～島田版マニ研へ～



SHIMADA  
GREEN Ci-TEA  
JAPAN

島 田 市

国保年金課 鈴木 信吾

建築住宅課 古澤 雅人

課 税 課 松永 佳代子

## 目次

### I まえがき

### II 「真似て学ぶ」 ラウンド1

- ①「Zoom」
- ②「4つのキーワード」
- ③「対話～ブレイクアウトセッション～」
- ④「現状の深堀～インタビュー～」

### III 「真似て学ぶ」 ラウンド2

- ①「アクションプラン」
- ②「主事級へのアンケート」
- ③「主事級ワークショップ～ミニマニ研～」
- ④「第5回研究会」

### IV 「真似からマネ」へ ラウンド3

- ①「派遣元」との対話
- ②「feat.伊藤幹事」
- ③「feat.鬼澤幹事長」
- ④「真似からマネへ～PlanからDo～」

### V あとがき

3人の所感～シンカ（真価・進化・深化）は2年目以降～

## I まえがき

新元号「令和」の記念すべき初年度も終わりに近づき、新年度の人事異動内示が発表されたその日、また、今なお続く未曾有の事態「新型コロナウイルス感染症」が蔓延し始めた3月末。私たち3人の、早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会（通称：マニ研）への参加が決まった。

島田市の「マニ研」への参加も私たちで6期目となり、「シマサブ」や「シマアツ」といった過去のマネ友の取り組みは耳にする機会も多くなってきたが、私たち自身は、そこへの参加や積極的な情報取得することもなく、派遣元である人事課の担当係長から聞かされた「マニ研」への派遣に一抹の不安を感じてのスタートとなった。

そして、事務局からの第1報。「Zoomを利用したオンライン開催をします。」  
このメールから2020年度の「マニ研」が幕を開けた。

## II 「真似て学ぶ」

### ①「Zoom」

「それ何？」からのスタートであった。コロナ禍により年度前半はリアル開催が無いだろうとは予想していたが、ITリテラシーの低い3人はオンライン開催のイメージが沸かないまま、5月27日のZoom体験会に臨んだ。

体験会前の課題にマニ研幹事団（幹事？講師じゃないんだ？）からのYoutubeメッセージ動画の視聴があり、その動画について「Zoom」で<sup>※1</sup>ホストの幹事から補足説明を行う。その後、ホストが作った<sup>※2</sup>ブレイクアウトルームに移動し、他自治体と動画視聴後の気づきや感想についての対話をする。これが、1年通してマニ研のスタンダードスタイルとなるのだが、まず、ホスト？ブレイクアウト？言葉の意味が分からない。こちらの声が相手に聞こえているか分からない。ハウリングがひどく相手の声が聞き取れない。等々まあ大混乱。加えて、毎年参加者が感じている通り、意識高い幹事からのメッセージに自身のチューニングも合わせて行かなければならない状況で他自治体との対話もままならず（まあどこの自治体も同じ状態であったが）あっという間に終了。開催前の一抹の不安は確実なものとなった。

しかし、ここで気づき生まれた。コロナ禍での感染防止対策の一丁目一番地「非接触又は接触の機会を減らす」に活用できないか？メリットは何があるか？

【メリット】 図1

- インターネット接続環境+アプリ+カメラがあれば世界中どこでも対話可能
- 移動が不要となることで時間と経費両面でのメリットあり
- 外部講師の招聘コストが下がる(交通費不要)

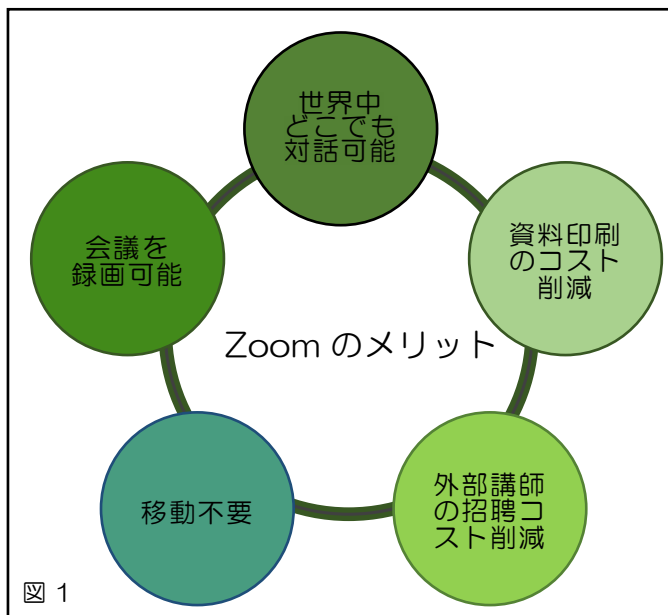


図1

- Zoom 会議の様子が録画可能 (会議録省略可能・共有が容易)
- 画面共有機能により資料印刷コスト削減

等々のメリット盛りだくさん。ではデメリットは何があるか？

【デメリット】

- ある程度のITリテラシーが必要
- インターネット接続環境が必要 (当課配置の緑線PCでは使用不可)
- 傍受の恐れがないとは言えない

これ会議のニューノーマルになるんじゃない？不安全開2020マニ研の船出に微かな可能性を見出した瞬間であった。

②「4つのキーワード」 図2

マニ研と言えばこれに尽きる。と言っても過言ではない何度も何度も繰り返されるおまじないのような言葉。このお馴染みのキーワードを3人の気づきと共に振り返る。

●立ち位置を変える

とは何か？「相手の立場から考える」と。言葉自体にパッションがあるわけではないため「ふーん」と聞き流しそうなフレーズ。しかし、この言葉が大変重要な意味を持つことに気付く。



図2

この「立ち位置」にはどんなものがあるか、「上司と部下」「市と市民」「親と子」「講師と受講生」「市と委託業者」「自課と他課」「市長と市職員」「マニ研派遣元と研修生」等々、枚挙に暇がない。この関係性も「労使」「対立」「協力」「契約」など様々である。当然にこの「立ち位置」が違えばモノの見方や見え方は変わる。正にそういうことである。この関係性を「対立」から「協力」へ転換する「ナニカ」が鍵となる、そんな気づきが3人に生まれた。

## ●価値前提で考える

とは何か？「ありたい姿から考える」こと。意味は分かる。分かるけど「ありたい姿」と「価値前提」？「ありたい」？「価値」？「価値」をWikiしてみると「①あるものを他のものよりも上位に位置付ける理由となる性質」「②真・善・美・愛・仁など人間社会の存続にとって普遍性を持つと考えられる概念の総称」とされている。①と仮定すれば、「ありたい姿」が「現状」よりも上位に位置付ける理由となる性質、すなわち「価値」となる。この「価値」を前提に考えるためには、こうなったらいいな、こうあるべきだと言った「あるべき姿」を描く必要がある。

その「あるべき姿」を描くためには、「現状」を正しく把握し、「フカボリ」することが必要なのでは？であった。

## ●一人称で捉え語る

とは何か？「何事も自分事として考える」こと。「一人称で捉え語る」... これは意味の理解から少し危うくなる。「一人称」ということは話し手自身、自称のこと。と言うことは「話し手自身の事として捉えて話す」となり、その前提は「自身の事でないモノを話す」こととなる。だから、①「何事も自分事として考える」をし、②「一人称で捉え語る」をする①→②の順番となるのでは？且つ、「ヒトゴト」から「ジブンゴト」への変換が必要になるのでは？の気づきが生まれた。

## ●ドミナントロジックを転換する

とは何か？「過去や前例に過度に囚われず考える」こと。「ドミナントロジック」これは意味が分からない。早速 wiki する。「ドミナントロジック」とは造語？ピンポイントでヒットしません。では切り分けてみる。「ドミナント」とは？①「支配的な」②「優勢な」③「優位に立つ」で、「ロジック」は言うまでもなく「論理」「論法」です。「支配的な論理」？「優勢な論理」？中々難しい言葉。これを転換すると言うことは自分の内面にあるマジョリティ（多数派）な思考をマイノリティ（少数派）の思考に置き換えることなのか？

そう仮定すると「過去や前例に過度に囚われず考える」とは「過去や前例に過度に囚われる」思考からの転換となる。この思考とは多くの自治体でマジョリティとなっている前例踏襲主義から生まれる「コテイカンネン」では？との気づきが生まれた。

以上4つのキーワードが研究会開催のたび、繰り返し繰り返し呪文のように繰り返されることとなる。今となれば何の違和感も無い極めて正常で基本的な思考と感じるが、初めて耳にした時の「腹落ち」には程遠い感触は未だに思い出す。

### ③「対話」

「Zoom」「4つのキーワード」と詰め込んだところで、6月2日の第1回研究会を迎えることとなる。今年の研究テーマは「緊急事態に効果的に対応できる自治体組織」第1回研究会開催にあたり、まずこのテーマについて3人での「対話」を始めた。「緊急事態」とは何か？真っ先に思い浮かべるのは「南海トラフを震源とした東南海地震」に代表される地震等、続いて「極地集中豪雨をもたらす台風」に伴う風水害等、そして現在も猛威をふるう「新型コロナウイルス感染症」等の疫病等である。しかし、ここから「対話」の効果が早くも表れる。「自然災害」だけじゃなく、テロや放火、毒物混入等の「人為災害」やミクロな視点で捉えれば「職員の不祥事」なども含まれるのでは？との気づきが生まれた。発言者以外の2人が吐き出したワードは「確かに」「そう言えばそうだね」である。まさに小さな「コテイカンネン」が転換された瞬間であった。この「コテイカンネン」まあ「前提要件」と置き換えても良いが、これ変わることによって対話の「質」「量」「領域」が一気に拡大し、まるで別の次元の対話に生まれ変わる。これが「ドミナントロジックの転換」か！「腹落ち」する。やはり人間の「腹落ち」を誘発するためには、「効果」の実感が不可欠である。「効果」を実感するためには、「思いついた考え」を「発言する」ことがまず必要であり、これは小さなPDCAサイクルの「Plan（計画）」「Do（実行）」にあたる。折角思いついても発言しなければPDCAは回らず、対話の質は上がらない。そうすると対話に必要な要素は④発言しやすい環境、⑤発言に対するリアクション、⑥合意形成をゴールとしない意識この3点ではないか？との気づきに繋がる。以下、この3点について考察する。

#### ④発言しやすい環境

良く「トライ&エラー」を繰り返すことが成功の秘訣と言うが、当然「エラー」を恐れては良い「トライ」が生まれない。良い「トライ」を生むためには、「ダメで元々」や「現状において実現可能性の低い」提案等の発言を許容する「雰囲気」を作る必要がある。

対話を始めてみるとわかるが、概ね2つのタイプが存在する。雰囲気を「作ろう」とするタイプと、雰囲気を「探ろう」とするタイプである。「作ろう」とするタイプは、積極的に発言することで、次第にエゴイスティックな「雰囲気」を生み（もちろんこのエゴイスティックさが良い方向性を示す場合も多いが）、「探ろう」とするタイプは、生み出された「雰囲気」によって、発言の「質」や「量」を調整し、結



果的に対話の「領域」を狭めることに繋がる。

これを回避するための「前提要件」の1番目は「**発言機会**」と「**発言量**」を均一にすることと仮定した。

## ⑧発言に対するリアクション

「発言機会」と「発言量」を調整することで、各々からの「発言」は引き出すことが可能となる。ここで問題となるのは、その「発言」に対するリアクションである。リアクション①「相槌を打つ」、リアクション②「問題点を指摘し、自分の意見を述べる」、リアクション③「発言の内容に触れコメントする」、この3つのリアクションのうちどれが良いか？どれもよくあるリアクション。だけど何か足りない。それが何か？「会話はキャッチボール」であるとすれば、「捕る」「狙う」「投げる」の動作が必要。①は「捕る」、②は「捕る」「投げる」、③は「捕る」「投げる」と感じる。足りないのは「狙う」？それは間違いないが、やはり「連動」しないとスムーズさに欠ける。

これを解決するリアクションの「前提要件」は、「**確認**(～と申すことですか?)」「**相槌**(なるほど、いいですね)」「**問いかけで返す**(2人の対話：深掘りする ～の点についてはどうですか？ 3人以上の対話：他の人にリアクションを求める)の3リアクションの連動と仮定した。

## ⑨合意形成をゴールとしない意識

対話「環境」を整え、対話が「スムーズに進行」するようになったら、次は対話の「領域」を拡げることが重要となる。発言の機会や量が均一となり、確認、相槌、問いかけを意識した対話を展開すると何が起こるか？例外はもちろんあるが、基本的に発言を否定せず対話が進行するため、始めの発言に寄りやすくなる。これでは、対話の「領域」は拡がらず、また、「ドミナントロジック」に囚われた思考となってしまう。対話の方向性が偏ってきたと感じる時には、「立ち位置を変える」や「価値前提で考える」思考を用いて、意図的なペースチェンジを図ることが重要となる。この仕掛けによって、「対話」の設定時間をオーバーしたり、合意形成に至らなくなったりすることは十分に起こりうる。

しかし、「対話」とは「ゴール(合意形成)」を目指すことが最重要ではなく、「プロセス(過程)」こそが重要な意味を持つのだとすれば、当初設定したゴールへの最短距離を進むより、ゴールを目指し紆余曲折したそのプロセスにこそ「価値(真の課題や最適な手法の発見)」があると仮定した。

以上3点の考察から「対話」とは前提要件を揃えてから始めることで、大きな「効果」を生み、また、合意形成することを最重要に置かず、正解は1つではなくみんな違うということを確認するからこそ、大きな「シナジー効果」を生むとの仮説に至った。

この仮説による「効果」を高めるためには、「対話」のテーマについての「現状」を深く把握しなければならないと気付く。この「現状の深掘り」こそ第2回研究会のテーマなのである。

※第1回研究会の内容については、Zoom を利用しオンラインでの「対話」を行った。北は宮城県柴田町、南は熊本県菊池市と実に 1,500Km の距離を超えての「対話」であった。手法としては Zoom のブレイクアウトセッション機能を利用し、3～4人のルームへ移動して「対話」した。通信障害による切断等があったが、特に音声のタイムラグ等も無く、体験会で感じた可能性がより明確化した。参加に際して旅費不要（移動費用）、状況不問（インターネット環境さえあればテレワークとして自宅でも参加可能）だし、マジでこれは「使える」と思った瞬間であった。

#### ④「現状の深掘り～インタビュー～」

7月3日開催の第2回研究会。事前課題は「緊急事態に効果的に対応できる自治体組織に大切なもの」を考え、「大切にすると現状の深掘り」をしようと言ったものである。手法は「インタビュー」。「インタビュー」？誰に？どう聞くの？状態の時に幹事から救いのアドバイスがあった。まずは視点の持ち方である。

##### ①時間軸的視点

短期的ではなく長期的な視点。過去から見た現在や未来から見た現在と言った時点を変えた視点。

##### ②多面的視点

例えば、経営者⇔顧客や競合他社視点、地域社会視点、政治経済視点、技術法律視点、推進力⇔抵抗力視点、作用⇔反作用視点等、様々な多面的視点。

##### ③根本的視点

表面的ではなく本質的な視点。枝葉末節ではなく根本的な視点。

この3視点を頭に入れて「現状の深掘り」インタビューに取り組むこととした。次は、「誰に」？である。「緊急事態」とは？に立ち返ると「自然災害」「疫病」「職員の不祥事」の大きく3つ。

とりあえず、短絡的だがそれぞれを所管する部長へのインタビューから始めた。

※インタビューに際して、事後に比較検証が出来るよう、予め以下3点を基本的質問を設定した。

質問ア 緊急事態に効果的に対応できる自治体組織に大切なこと

質問イ 質の高い人材とはどんな人材か

質問ウ 緊急事態における指揮命令系統はどうあるべきか



●「自然災害」⇒危機管理部長

質問ア ①質の高い人材育成 ②災害教育 ③横の連携力

質問イ 「学ぶ意欲」、「高いモチベーション（学歴や資格は不問）」

質問ウ トップは専門家ではない。それぞれ専門のセクションで企画立案する自主性と部署間連携を重視する。その上で、トップに複数の選択肢を提案することが重要。

「緊急時の優先順位」について

- ①人命（捜索・救助 72 時間以内）←超法規的措置もやむなし
- ②ライフラインの復旧、復興、物資支援←ボーダーラインが必要

- その他
- ・ボーダーラインの設定は（合理性、客観性、公平性）が重要
  - ・過去の経験、地理的条件、兆候等からの予測も重要。
  - ・予見可能な災害と突発的で予見不可能な災害があるので、それぞれにマッチした対策が必要となる。
  - ・財政調整基金の用途については平時に予め決めておくことが重要

●「疫病」⇒健康福祉部長

質問ア ①バランス&臨機応変力 ②情報収集及び分析力 ③指揮命令系統  
※質の高い人材育成については当然に最重要であることが前提

質問イ 「変化に対応できる力」「柔軟さ」「判断力」

質問ウ 他の災害に学ぶことが重要。成功例を模倣しPDCAを回すことで島田市にマッチした指揮命令系統が生まれる。

「感染予防対策」について

- ・海外での成功事例をそのまま適用することは難しいが、良いところをバランス良く取り入れることは必要。
- ・災害協定も有効な手段。足りているエリアから足りないエリアへシェアする発想は今後重要となる。自治体間の官官協定だけでなく官民協定も視野に仕組みを検討していくことも必要。
- ・国の専門家会議の様な専門組織の意見聴取も重要。当市においては医師会等が持つ情報が少ないことが課題。

- その他
- ・質の高い人材育成はOJTに尽きる。良い経験値のフィードバックをOJTにより実践することで強い組織が醸成される。
  - ・今回のコロナ禍の要に未経験の災害対応は、正確な情報収集が必須。その情報を基に仮説→実行→検証を繰り返し、精度をあげていくことが必要。そのためには朝令暮改ありきの柔軟な判断が必要。
  - ・市民への情報発信ツールは多様なチャンネルでバランス良く行う。
  - ・将来的にはフルデジタル化することは確実だが、過渡期の現在においてはアナログも含め多様な発信ツールを活用することが重要。
  - ・災害対応には予見性と回避性の両面が必要。予見できない事態には回避行動が重要となる。

- ・災害においては、まず市民相互で自助・互助し、必要なものを共助し支援することが行政にとって重要。
- ・行政がやるべきことは①きっかけを与える②参加を容易にする仕組みづくり③火を付けて④フォローする この4つ。

●「職員の不祥事」⇒行政経営部長

質問ア ①情報収集 ②トップの能力 ③市民への情報発信

質問イ 「謙虚さ」「素直さ」

質問ウ 横の連携も大事だが、縦割りトップダウンが最重要。ボトムでの勝手な判断が結果として対応の誤りや遅れに繋がる。その際、トップの判断に必要な正確な情報を収集することが重要。

「職員育成」について

- ・研修だけでは職員は伸びない。職員個人が自ら伸びようとする雰囲気職場全体で醸成する風土が必要。
- ・万能な職員を養成することよりも、それぞれのストロングポイントを伸ばしていく育成が望ましいと考える。そのためには、適材適所となる人事異動が重要。

その他 ・人命に係わる事態には超法規的な判断は当然に必要なだが、緊急事態だからと言ってあらゆることを超法規的に判断することは危険。行政には継続性が重要なため、コンプライアンスの徹底は大原則。

- ②ライフラインの復旧、復興、物資支援←ボーダーラインが必要。
- ・ボーダーラインの設定は（合理性、客観性、公平性）が重要。
- ・過去の経験、地理的条件、兆候等からの予測も重要。
- ・予見可能な災害と突発的で予見不可能な災害があるので、それぞれにマッチした対策が必要となる。
- ・財政調整基金の用途については平時に予め決めておくことが重要。

●3 部長へのインタビューからの気づき

この結果から得た気づきは、まず、同じ事象に対する視点は「立ち位置」が変わると全く違ってくるということである。当然のことではあるが、「現状の深堀り」インタビューをしなければ気づかない。それぞれの考え方を「聞く」ことでチューニングを合わせ、課題解決に向けた「対話」が可能となる。これは重要である。

次に部長職が考える「質の高い人材」の定義について、認識できたことである。やはり、組織において評価者の評価定義を確認することは、被評価者である職員の行動変容にとって非常に重要な意味を持つと考えられる。これもまた重要。この2点の気づきは、おぼろげながら今年度のアクションプランに繋がるきっかけとなっ

たことは言うまでもない。

※第2回研究会の内容については、第1回と同様、Zoomを利用しオンラインでの「対話」を行った。7市町でのグループ対話。2回目となり大分慣れてはきたが、相手の本音をうまく引き出し、更なる深掘りに繋げる「対話」の面白さと難しさを痛感した会でもあった。時には同意し、時には違う考え方をぶつけることや、相手の問いに対し、表面的な回答を避け、意識的に深掘りした回答をすることが、相手とのより深い「対話」のきっかけとなることの発見に繋がった。

加えて、他の参加自治体との「対話」を通じて、相対的な自組織の現状把握にも繋がった。どういうことかと言うと、自組織の現状について「対話」したところ、ほとんどの参加者は「課題」や「問題点」ばかりをあげていた。ここで幹事から「自分の自治体に良いところはないのか？」との問題提起があり、自分たちが、自組織の良いところを全く見ていないことに気づく。「良いところ」に焦点を合わせてみると色々な発見があり、それを他の参加自治体と「対話」することで、相対的な自組織の現状把握に繋がったのである。そして、メインテーマにも繋がるが、うまく機能している他自治体の「真似」をすることで、即効性のある改善案（アクションプラン）が作れるのでは？との年度通して最大の「学び」に繋がった。

### Ⅲ 「真似て学ぶ」

#### ①「アクションプラン」

研修の課題をこなしていく中で、島田市では、緊急事態に対応するための防災計画や対応マニュアルについてはそれぞれ確立されているが、それらの内容について把握している度合いや事態に対する考え方にばらつきがあることに気がつくことになった。

私たちはこの気づきから、「緊急事態に効果的に対応できる自治体組織」とは、職員一人一人が平時から緊急事態に備え、行動できる組織であり、行動の結果を組織全体に速やかに浸透させることができる下地のある組織であるとの考えに至った。このような組織となるためには、職員が組織の抱える問題点を自分事としてとらえる思考を持つ職員、価値前提の考え方を標準装備した職員となる必要があると考えた。また、職員が行動した結果を速やかに組織に浸透させるためには、組織間で連携を取ることのできる組織、すなわち組織間で対話ができる組織である必要があるのではないかと考えた。

このようなスキルを持った職員及び組織を作っていくためには、対話という考え方を組織内に浸透させるとともに、職員間の連携を強化する必要がある。このため、対話のスキル習得及び他部署職員との交流の場としてワークショップを開催することをアクションプランとして企画した。なお、今回のワークショップは対象者を主事級のみとしたが、これは、次世代を担う主事級職員から対話のスキルを身につけてもらい、そこからの波及効果を狙ったためである。また、対話に慣れていない者同士が対話する場合、同じ職位の者同士のほうが対話しやすいと考えたためである。

さらに、対象者のやる気を引き出し今後にかされるようなワークショップを開催

するため、主事級職員の現状を把握するための事前アンケートを実施した。

## ②「主事級へのアンケート」

毎年のことながら、マニ研の関係でアンケートを実施する際、回答率があまり高くないことが問題となっている。このため、今回のアンケートでは、回答率を上げるための工夫を3点行った。1点目は、人事課と協力して依頼文を作成することで、組織としてマニ研の活動に取り組んでいることをアピールした点。2点目は、アンケート対象者を明確にし、回答の依頼を個別におこなった点。3点目は回答項目を極力減らし、回答しやすいようにした点である。これらの工夫により、回答率は昨年度の25%から91%へと飛躍的に上昇した。

### ア 主事級へのアンケート概要

実施期間：令和2年11月16日～11月20日まで

調査対象：主事級職員109人

回答形式：選択式（一部自由記述式）

回答数：100人（回答率91.7%）

### イ 主事級へのアンケート結果

別紙資料1のとおり

### ウ アンケートから得たワークショップ開催の改善点

仕事をするうえでモチベーションは何によって上がるかとの質問に関して、一番はお金、二番は仕事の面白さ、三番は周りに認められるとの回答結果であった。お金や仕事の面白さに関しては、今回のワークショップで反映させることは難しいが、周りに認められるに関しては、開催方法の工夫のよっては効果が得られるのではないかと考えた。そこで、人事課に協力してもらい部長級の推薦を受けた人を参加者にする事とした。

また、実際の業務上で感じている課題等を挙げてもらう項目では、縦割りを超えた業務のしにくさや、組織間での連携が取れていないこと、各職員間での認識の違いが挙げられた。これらのことから、メンバー構成を部署の垣根を超えたものにし、様々な意見がでるようなグループ分けを行うこととした。さらに、部署が異なるメンバーでのワークショップとなると、本音で話し合うことが困難となることが予想されたため、初対面の人達でも対話しやすいよう、短時間のワークショップを複数回行うことし、参加者が打ち解けて対話できるように企画した。

## ③「主事級ワークショップ～ミニマニ研～」

『喫緊の課題である島田市のデジタル化を進めるためにどうしたらいいか』をメインテーマとしワークショップを開催した。また、このワークショップの効果を検証するため、ワークショップ終了後参加者にアンケートを行った。なお、ワークショップ参加者には事前にマニ研のホームページ等を視聴するよう依頼し、対話についての基礎知識を身に着けた状態で参加してもらった。



## ア ワークショップ概要

開催日時	： 第1回	令和2年12月7日（月）	16：00～17：00
	第2回	令和2年12月15日（火）	16：00～17：00
	第3回	令和2年12月22日（火）	16：00～17：00

参加者：主事級15人

メインテーマ：島田市のデジタル化を進めるためにどうしたらいいか

### 第1回テーマ

- ・ワークショップ参加にあたっての今の気持ち
- ・事前視聴した動画を見て感じたこと
- ・アンケート結果から感じる島田市役所の課題は
- ・抽出された課題改善のアクションについての対話
- ・各グループが考える課題改善に繋がるアクションは

### 第2回テーマ

- ・デジタル化について、現在の部や課での取り組み状況
- ・「島田市のデジタル化」において1年後の理想の状態は？
- ・1年後、理想の「島田市のデジタル化」達成するために最大の課題はなにか？

### 第3回テーマ

- ・『1年後、理想の「島田市のデジタル化」の姿』に向けたアクションプラン【まず踏み出す第1歩目の取り組み】は何をやるか

## イ 対話で出された意見等

別紙資料2のとおり

## ウ ワークショップ後のアンケート概要

実施期間：令和3年1月20日～1月27日まで

調査対象：ワークショップ参加者15人

回答形式：選択式（一部自由記述式）

回答数：11人（回答率73.3%）

## エ ワークショップ後のアンケート結果

別紙資料3のとおり

## オ ワークショップ及びアンケートからの気づき

事前にある程度工夫してワークショップを企画したものの、アンケートでは、約5割の参加者が本音で話せなかったとの回答があり、本音で対話しあうことへの高いハードルを実感する結果となった。一方で、本音で話せた4割の参加者からは、「同じ主事級で話しやすかった」や、「少人数のため話しやすかった」など、主催側が意識的に工



夫した点によって対話が進んだとの回答が多かった。このことから、組織に対話という考え方がある程度浸透するまでは、主催者側がある程度工夫し、こういった機会を作っていくことが必要であると感じた。

また、ワークショップに参加して仕事の取り組み方など心境の変化はあったかとの質問に対しては約5割の職員があったとの回答をしており、対話形式で研修を行うことで、対話のスキルを身に付けるとともに、お互いの気づきによる相乗効果によって、より効果がでる研修があるのではないかと感じた。

さらに、受講者が周辺の人に今回の研修について話をしている傾向が高いことから、このアクションプランを単発で行っても組織に劇的な変化をもたらすことはできないが、継続させていくことで、受講者及びその周辺の人々の考え方を変えることができる可能性を感じ、組織に対話の意識を浸透させるためには同様のアクションプランを継続させることが重要なのではないかとこの気づきを得た。

#### ④第5回研究会

※例年であれば参加自治体が集まって、一年間の活動報告をするのが第5回研究会だが、今年は最後までzoomによる参加となった。研究会の内容については、NPO法人テラ・ルネッサンス創設者鬼丸昌也氏の特別講演や幹事団から推薦された自治体及び参加自治体の投票で決まった自治体の活動報告、最後に幹事団士の対話を視聴するといった構成である。鬼丸昌也氏の特別公演では、私たちが今年1年間活動して感じた3つのハードル、「法令的な制限」、「予算の不足」、「人材の不足」を打破する極上のテクニックを授かった。それは『見守る』である。簡単そうに聞こえてこれがとても難しい。課題の解決には、タイミングが一因しており、いくら行動を起こしても進まない時がある。そこで諦めてしまうのではなく、条件が整うまで、心の炎を消さずに『見守る』のである。今年のマニ研もあと少しと消えかかっていた心の炎が再燃焼した瞬間であった。

しかしここで新たな課題が見つかる。どうすれば、『見守り続けることが出来るだろうか』である。異動や年度の締めなど、諦めてしまいそうなタイミングはきっとやってくるだろう。その課題解決の一助となったのが、2日目の他自治体の活動報告である。中でも、諏訪市が実践しているActSUWA（あくとすわ）は、役所内の問題解決グループとして位置づけられ、実際に市民に向けて活動を展開している。詳細は後述するが、継続して活動するための仕組みの成功例として、私たちのアクションプランに大きな影響を与えてくれた。

最後に、幹事団による対話である。マニ研の1丁目1番地である「あるべき姿が生活者及び市民生活との紐づけされているか」がアクションプランに落とし込まれているか考えさせられた。今年度のテーマ中にある「効果的に対応できる」は、生活者及び市民生活に対してである。私たちが考えたアクションプランは、先ずは庁内から、先ずは若手職員からあり、アクションを繰り返し検証し改善していくことであるべき姿に近づいていく必要がある。これは、一足飛びでは実現できず、継続して活動していくことの必要性を改めて感じた。

#### Ⅳ 「真似からマネ」へ

##### ①派遣元との対話

最後の研究会も終わり、一抹の寂しさも束の間、いよいよ本格的なアクションプランに向かい早速スタートを切った。

まずは、研究生一番の理解者である派遣元の人事課との「対話」である。

「マニ研」と「現場」を繋げるアクションプランを仕掛けるためには、職員の研修や福利厚生を所管する人事課の理解が必須であるのは言うまでもない。その理解を得るために最も有効な手法は？そう「対話」である。1年間の研究会で「真似て学んだ」「対話」スキルをフル活用して臨んだ。

##### ●アクションプラン①「しまなび」を活用した庁内ルールの再確認

「主事級職員へのアンケート」「主事級ワークショップ」からのフィードバックで、庁内の基本的ルールについての認知度が低いことが判明した。例を1つ挙げると「始業時にはグループウェアの掲示板内容を毎朝確認する」である。当然に、掲示板掲載事項については、基本的に全職員へ周知すべき重要な内容である。この掲示板を見ることは、担当業務外の市行政の動きを知ることや、新しい取り組みへの参加のきっかけづくりの効果が大きく、「ヒトゴト」を「ジブンゴト」に変える導入部となりえるものである。その他にも職員の行動変容を促す効果のある、再確認が必要な庁内ルールは多数あるのではとの仮説から組み立てたプランであることを説明。人事課としてもこれは共感ができるとのことでスムーズな了解を得た。

※ちなみに「しまなび」とは、島田市が導入している Web 研修アプリである。

##### ●アクションプラン②「シママニ」の創設

これは正に「真似」である。第5回研究会の幹事推薦市「諏訪市」が ActSUWA（アクトスワ）と名付けた、現役マニ研生のサポートと、役所内課題解決グループとしての位置づけを持ったマネ友（※マニ研ではマニ研 OB を指す）の組織があることを知り、「真似」したアクションプランである。

島田市としてマニ研の参加は、今期で6期目の参加であるが、各年度のアクションプランの継続性が決して高いとは言えない状況にある。この要因としては、マニ研 OB となった以降は、業務外の時間を利用し活動することとなるため、担当業務に忙殺され取り組むことが難しい状況にあることがあげられる。この状況に関しては、どの自治体も概ね同じ状況であるが、諏訪市ほか上手く機能している自治体もあるため、やり方次第で可能ではないかとの仮説を立てた。

このプランに関しての人事課の考えは、まず、6期生の自分たちが7期生のサポートをするところから始めたらどうか？であった。確かに、マネ友組織での活動となると業務時間外の活動が前提となるため、参加の強制は出来ない。それならば、アクションプランの提案者から始めて、少しずつ小さな成果を積み重ね認知度を高めて言ったらどうかとの提案である。スモールスタート、「まずは1歩」のプランとした。

## ●アクションプラン③「職員研修」のマニ研方式への転換

これも純然たる「真似」。そもそもマニ研方式、いわゆる対話から学ぶ研究型研修に効果があることは、自分たち自身も体感しており、過去参加のマネ友も同様、「これを模倣することに何の障害があろうか。」である。しかも、「Zoom」を利用したオンライン研修とすれば、講師（幹事）の交通費は不要となり、コストメリットも生まれる。

良いこと尽くしに見えるこの研修も、既存の研修をいきなり転換するとなると中々ハードルが高い。人事課の考え方も同様で、既存研修は階層別研修として必須の内容であり、これを置き換えることは難しいとのこと。「ですよー」となりかけたところ、「対話」のメリットが生まれる。人事課から「じゃあ既存研修は転換せず、試験的にマニ研型研修を別開催する案はどう？」との提案である。ここは当然「ありがとうございます」となる。

これで3つのアクションプランについての派遣元との「対話」が完了した。満額回答とは行かないものの十分な手応えを感じられる結果となった。

## ②「Feat.伊藤幹事」

派遣元との「対話」も終わり、「実現可能なアクションプラン」が形となった。

そして更に3人での「対話」。もう研究会は終了したけど、派遣元との対話結果を踏まえた「修正アクションプラン」について、幹事たちの「ダメ出し」を求めたい欲求が3人とも高まる。

「幹事にダメ元でメールしてみよう。」で3人とも合意。「どの幹事にダメ出しをもらいたい？」これも3人同意見。「鬼澤幹事長」「伊藤幹事」の2人である。早速マニ研事務局に趣旨をメールしたところ、快く2人のメールアドレスを教えてもらう運びとなった。二人にメールを送り、ラッキーなことに快諾をいただくところで、マニ研延長戦が幕を開けた。

そして伊藤幹事との「Zoom 対話」当日を迎え、「修正アクションプラン」を説明。

実に1時間半に及ぶじっくり腰を据えた「1 on3 での対話」の中で以下のアドバイスを受けた。

## ●アクションプラン「マニ研型研修」への転換について

派遣元との対話において、人事課が階層別研修を必須研修と定義している点においては、マニ研型研修との「効果性比較」を「ちゃんと」することが必要。「効果性比較」を「ちゃんと」するためには次の点が重要となる。

### ①研修後のアンケートの項目について見直す

- ・アンケートは満足度調査ではなく評価調査であることを意識する。
- ・50%以上の高評価がない研修は効果が低い。
- ・自分自身の評価とその他参加者の評価を項目に加える。
- ・新潟県が実施している研修後アンケートが秀逸なので真似てみたらどうか。

### ②既存研修とマニ研型研修の実施後アンケートのフォーマットを揃える

- ・評価指標（メルクマール）としてアンケート項目を設定する。
- ・様々な研修に対応した汎用的アンケートを作成する。



この2点の実施により、「効果性」が可視化され、「アンケート」をエビデンスとした行動変容が促進される。

## ●アクションプラン「シママニ」の創設について

どの参加団体においてもほぼ同じ課題が「マネ友のモチベーションに大きな差がある。」である。大多数の参加者は、現役のマニ研活動を終わると、一旦燃え上がった「改善の炎」も一旦は下火となる。活動終了からの経過時間に比例し、温度は下がり、種火が残っていれば、また燃え上がることもあるが、完全に消えた火が再び燃え上がることはない。ではどうするか？

### ①種火の残っているマネ友を軸にスロースタートする。

- ・無報酬での活動となるため、全員参加は無理筋。できる人たちでできることから「じわっ」と始める。無理の無い形で始め、フォロー、リムーブは自由なムードの組織を作る。

### ②キーパーソンへ勧奨する。

- ・一長一短ではあるが、ハマればキーパーソンのパーソナルパワーにより、短期間で良い組織となる。良くも悪くもキーパーソン次第、アンチも生まれる。
- ・大阪府枚方市では、市長直轄チームを構成し活動しているが、アンチや忖度が生まれ、逆に動きにくくなった事例もある。

### ③マネ友以外の職員とのジョイント

- ・マニ研参加者以外で、活動に賛同してくれる職員とジョイントすることで、マニ研マインドの組織内平準化が加速する。

### ④意思決定の方法を決めておく

- ・組織化達成後に最も重要となる事項である。「対話」を重視すれば、時間を要し「機動力」に欠け、多数決とすれば、腹落ち出来ない人が生まれ「納得感」が落ちる。一長一短で決めかねるため、組織化の時点で合意しておく必要がある。

やはり、これは一朝一夕に良い組織は生まれないことを指す。スロースタートで始めそれを継続し続けることで、賛同者が増える。短期決戦ではなく長期戦と捉え、「じわっと」始めること重要。

## ●アクションプラン「主事級職員アンケート」について

アンケート結果から、「担当業務に追われ、改善に取り組む時間が無い」との意見が多数あった。では「時間があればやれるのか？」について考察する。グーグル社が採用した「20%ルール」。※従事時間の20%を担当業務以外の業務（短期的に成功する可能性は低い、将来に大きな利益を生む可能性のあるプロジェクト）に充てるルールである。

この「20%ルール」を模倣し、「5%ルール」を自治体に導入すると仮定する。この5%で業務改善のPDCAが回るか？これは難しいと言わざるを得ない。大半の職員は、この5%の時間を何に充てるか考えることに多くの時間を割くことになる。

では何故グーグル社は上手くいったのか？答えは簡単である。グーグル社の社員大半の欲求傾向が「自由」や「楽しみ」に向いていたことに他ならない。「自由」や「楽

しみ」の欲求が強いことで、縛られない時間を有効に活用できたのだ。

現状の自治体にはまだ馴染まないため、現状に有効なアクションとは？

## ①ナッジ理論を活用した仕掛け

- ・ナッジ理論とは行動経済学の一概念。直訳では「ナッジ＝肘でつつく」。文章の表記や表示方法を工夫することにより、人の行動変容を促すことを言う。効果のあったナッジ理論の活用例としては、放置自転車で悩んでいた雑居ビルのオーナーが、その放置された自転車にある貼り紙をしたことで、問題が解決したと言うもの。その貼り紙に書かれた内容は「ここは自転車捨て場です。ご自由にお持ちください。」である。皮肉った内容ではあるが、絶大な効果を生んだ。この理論を応用し、職員の行動変容を促そうとするものである。

## ②組織サーベイの実施

- ・組織サーベイとは、自社で働く従業員のモチベーションや満足度、周囲の従業員との関係、自社への愛着心など組織状況を可視化するための調査を指す。この調査により、自組織の相対的評価を可能とし、客観視することで、満足度向上によるモチベーションアップや課題意識が生まれると言った効果が期待できる。

## ③人材アセスメントの導入

- ・人材アセスメントとは、従業員に対して心理テストやエニアグラム等を活用し、従業員の潜在的な性格や仕事の適性についての分析を第三者機関に依頼するもの。この導入により、従業員の適材適所配置が可能となる。また、自身の適性や性格に合った業務に就くことで、メンタルヘルス面での効果やモチベーションアップに期待ができるものである。

ラッキータイムの1時間半で得たものについては、まだまだ書ききれないが、紙面の都合もあり、ここまでとする。

ラッキータイム後の余韻の中3人での「対話」。「腹落ちするとは正にこれだよね」そりゃそうなる。相槌の種類、問の取り方、話すスピード、的確な指摘やアドバイス、どれをとっても「極上」。何の外連味もない言葉が素直に響く。これをどこまで「真似」られるかは甚だ疑問だが、確実に言えるのは「極上体験」の回数が、ほかの参加団体より1回多い分ラッキーだったことは確かだ。

もう一つ大きな収穫がある。このラッキータイムを実現する前提を作ったのは、そう「Zoom」である。「時間」と「インターネット接続環境」さえあれば、相互の合意により世界各地との「対話」可能。可能性しか感じない時間となった。

## ③「Feat.鬼澤幹事長」

伊藤幹事とのラッキータイムの翌日、ついにその時を迎えた。ミスターマニ研「鬼」との「対話」である。各回の研究会や地域勉強会において、最強の攻撃力を余すことなく揮ってきた「鬼」が「Zoom」を介して島田市に降臨した。

更なる「対話」をしたい欲求はFeat.伊藤幹事で満たされた。次は「ダメ出し」を求めたい欲求の解消である。

「緊張」と「期待」が入り混じった心理状態での「対話」がスタートする。



## ●アクションプラン「マニ研型研修」への転換について

派遣元との対話において、人事課が既存研修の転換ではなく、新たな研修として「マニ研型研修」に理解を示したことは、他の自治体に比べたらかなりラッキーなこと。ほとんどの自治体においては、門前払いとなることが多い。悩まずやれることから始めれば良い。

階層別研修を必須研修と定義している根拠は、「人材育成基本方針」。階層別研修が広く取り入れられてる理由は簡単。「実施する側が楽だから」に尽きる。これではダメ。質の高い職員と質の低い職員を一緒に研修しては効果が上がらない。効果が「知識ベース」な研修から「知恵ベース」の研修へシフトすることが必要。アクティブラーニングで意識改革を起こす。

## ●アクションプラン「シママニ」の創設について

マネ友への声かけを始めると大半の回答が「今担当業務が忙しいからちょっと今は無理かな。」この回答の真意は概ね2種類。①気持ちはあるけど本当に今が無理 と②そもそも無理 である。後者にいくらアプローチしても絶対無理。

キーパーソンへの勧奨をするならば、2種類のキーパーソンへアプローチすべき。1人目は組織内の大半が認める「デキル人」、2人目はいわゆる「デキナイ人」、前者は、質の高い対話と組織内波及効果を期待し、後者は「アイツにできるなら俺も私もやれる」から生まれる組織意識の変化である。

それではどんなグループを作るのか？これは段階的に考える。

### 【第1段階】同期、同世代グループ

- ・気の知れた者同士であるため始めやすく、率直な対話となる。
- ・意見はまとまりやすい←反面、多様性はロストする。
- ・声大きい人に意見が流される傾向がある。
- ・結果ではなくプロセスを重視し、対話スキルを磨く。

### 【第2段階】世代間融合グループ

- ・第1段階を経ることで、対話スキルが向上するため、世代間融合しても良質な対話が可能となる。
- ・多様性が生まれ、レンジの広い対話となる。
- ・まずは「決め方」を決める。「多数決」「コンセンサス」「トップダウン」「対話するが最後はリーダーが決める」等、どれも一長一短があるため、最初に決めておくことが重要。

### 【第3段階】所属部署単位グループ

- ・第1段階により、「対話スキル」「プロセス」第2段階により、「決める」「多様性」が「知恵」として身につく。
- ・第3段階からはプロのファシリテーターを招聘し「対話」する。職位によるハラ

スメントを防ぐ効果がある。

- ・これを所属部署において実践することで、「マニ研」と「現場」が初めて繋がる。「組織の意識改革」、「職場内マニ研マインド平準化」達成である。
- ・「対話する時間は成長する時間」。「対話」時間に比例し、人は「成長」する。

## 【第4段階】官民融合グループ

- ・第3段階はゴールではない。組織内が平準化されたら次は「地域内平準化」。
- ・議員やNPO、一般市民を入れ自治体総合計画を「対話」により策定する。
- ・山形県酒田市や福島県福島市がすでに取り組んでいる。

## ●アクションプラン「主事級アンケート」について

自治体職員は総じて「アンケート好き」。アンケートは文字面だけが伝わるため危険性も孕んでいる。アンケートの大半は「実施側」の都合で作られる。「受ける側」に「立ち位置」を変えた項目設定をしないと意味がない。

アンケートの他にも、マニ研で実施したような「個別インタビュー」や「グループインタビュー」などもある。この「グループインタビュー」とは、島田市が実践した「ワークショップ」である。

「アンケート」「インタビュー」「ワークショップ」どれもバランス良く実施し続けることが重要。その過程で必ずティッピングポイントが来るので、期を逸しないこと。そのタイミングで「1点突破」できる準備を平時からしておくことが必要。

昨日とは打って変わって怒涛の1時間半だった。心地よい「ダメ出し」というものがあるという発見をした瞬間であった。

また余韻の中3人での「対話」。「熱量がインターネット越しに伝わった」皆同様の感覚。ともすれば、表面的には今の世の中「何ちゃらハラスメント」にあたる可能性もあるような言葉が心を打つ。これは「真似」られない。ここは「真似」るのでなく、ただただ、「浴びる」ことで、自身の「潜在的な鬼」を呼び起こす。3人の意識に小さな「鬼」が生まれた。ほかの参加団体より1回多い分「鬼」がサイズアップしたことは言うまでもない。

## ④「真似からマネ」へ ～PlanからDo～

この1年「マニ研」から得た「知識」「知恵」は論文では書ききれない。それはどの参加団体も同様であると感じる。そのぐらい「マニ研」が「目指すもの」、「伝えたいこと」は大きく重い。

第5回研究会に提出したアクションプランも、その後の「派遣元」「2人の幹事」との対話を経て「Plan」は大きくブラッシュアップされた。

そして、これが展開する「Do」。

## ●シマナビ（Web研修アプリ）の利用による職員スキルのベースアップ

### ①現状の問題点

- ・ワークショップの効果検証において、主事級職員に基本的庁内ルールの認識不

足があり、現状の深掘り精度が低かったことが挙げられた。(主事級職員以下は言わずもがなだが、それ以上の職階職員の認識にも疑問が残る。)

## ②目的

- ・ 庁内モラルの向上 (ルールを再認識することで良い組織へ向かう。)
- ・ 温故知新 (既存のルールを知り、新たな業務改善の種を見つける。)

## ③効果

- ・ 市組織や市職員を考えるきっかけづくり。
- ・ 職員スキルのベースアップ。
- ・ ニューノーマル (With コロナ) とのギャップ抽出。担当業務への応用 等

## ● シママニ (島田マネ友会) の創設

### ①現状の問題点

- ・ 各年度のマニ研卒業者との連動がされていない。
- ・ 参加者個人のスキルアップのみで、組織へのフィードバックの仕組みがない。

### ②目的

- ・ マニ研卒業生を組織化し、現役マニ研生のサポートをする。
- ・ 将来的にはサポートだけでなく、シママニが業務改善相談の受け皿となり、アクションプランの作成、
- ・ 経営層への提案を可能とする仕組みを作る。(中期的展望 3 年先を目指す)

### ③効果

- ・ マニ研の庁内認知度向上。マニ研マインドを持った職員の連動によるシナジー効果。
- ・ 現役マニ研生の負担軽減及びモチベーションアップ。他団体及び幹事団との連携強化。

## ● 職員研修のマニ研方式への転換 (早大マニ研島田支店開業)

### ①目的

- ・ 研修を研究にする。(対話による課題解決案を策定し現場へフィードバックする。)
- ・ 職員及び組織の意識改革 (4 つのキーワードによるマニ研マインドの定着。)

### ②効果

- ・ マニ研の庁内認知度向上。
- ・ 改善に直結する対話力向上。
- ・ マニ研体験者増加によるシナジー効果。

この **Do** を構成する要素の大半が「真似」である。幹事の受け売り、他参加団体からのパクリ、様々な「対話」から生まれた他者の気づきのパクリ等々。

1 年通して 1 番大きな気づきは「良いものは積極的に「真似」すりゃいい」である。

10 年ほど前に、某有名 IT 社長が言った言葉が蘇った。「インターネットが生まれ情報が価値を失った。全世界の情報が今は 1 秒で共有できる。大事なのはそれを実行できる力だ。」。これは一つの真理だと感じる。発案したの誰かなんてことは小事であ

り、それを実行した者、実行への道筋を見出すことに真の価値がある。

鬼澤幹事長も「対話」する目的は、「結果」ではなく「プロセス」だと言った。様々な「ヒト」と「対話」し、様々な意見をぶつけ、「仮説」を立て、「実行」し、「検証」し、「改善」する。「対話」の中でPDCAサイクルを回すトレーニングをすることが、「質の高い職員」を生み、その職員が「良い組織」を醸成する。それこそが、「人材マネジメント」の本質であるとの「仮説」に至った。

もちろん、今後この「仮説」を「実行」し「検証」することが必要ではあるが、「まずは第1歩」のマニ研マインドで進む。1年で研究は終わらない2年目から「シンカ」が試される。これを以て**まずは**一旦共同論文を締めることとする。

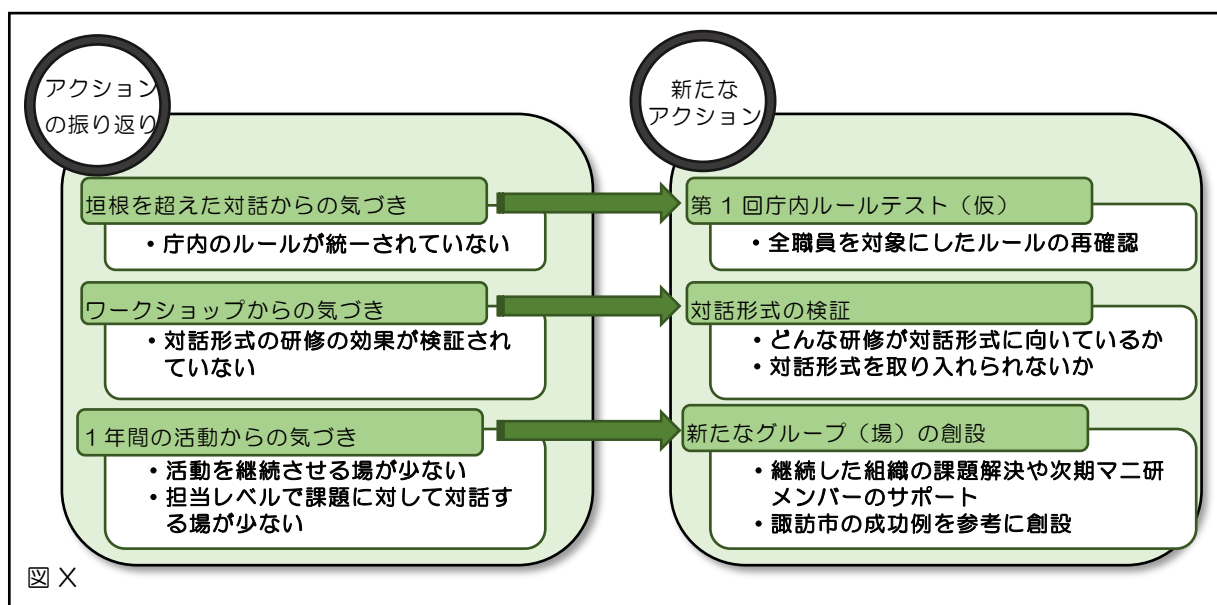


図 X

## V あとがき

3人の所感～シンカ（真価・深化・進化）は2年目以降～

国保年金課 鈴木

「散り散じて 人は変われど 仰ぐは同じき 理想の光」中村事務局長が紹介してくれた「早稲田大学校歌」3番の1節である。

場所も組織もキャリアも違う参加者を15年間の長きに亘り、迎えてはまた見送りを繰り返し、今なお変わらず、いつもそこあり、灯台の様に「改革の火」を灯し続ける「早稲田大学マニフェスト研究所」。正に「マニ研マインド」ここに極まれりである。

作詞は「春よ来い」で知られる相馬御風。その「春よ来い」の1節にも「蕾もみんな ふくらんで はよ咲きたいと 待っている。」いみじくも感慨深い歌詞である。「蕾」を我が島田市の若手職員と見立てると、奮い立たずにはいられない気持ちに駆られる。

今後の島田市において、「春よ来い」と待つのではなく、マネ友の力を結集し「春を引き寄せろ」ことができるか？**真価**を問われる令和3年度が間もなく始まる。



## 建築住宅課 古澤

研修ではなく研究会と言っていたマニ研の趣旨をもう一度振り返ってみる。これは、知識として自分の研鑽を積むだけではなく、実際に組織（職場）で行動して変革を促進することである。マニ研に参加する前では、所属や階級を超えたインタビューやアンケート、主事級職員を対象にしたワークショップの開催は、自分1人では実現できなかったであろう。これは、マニ研参加者の3人を初め、他部署、様々な階級の方々の協力を得て実現できたものである。課題解決のために現状の深堀やインタビューをしていると「なぜそのままなのか」「なぜ変えないのか」など、否定的な考えが生まれがちだが、相手の立場に立ち、共感し対話することが少しは出来たからこそ実現できたのだと自分の考え方・行動の変化を実感した。また、ありがたい姿を考える際、現状の問題点やハードルを並べがちだが、この様な協力体制がある事は組織の長所であり、こう言った部分を見つけ伸ばすことも課題解決に向かうことだと気づくきっかけとなった。緊急事態に対応出来るだけのスピード感があったか、ワークショップの構成や進め方など反省点はあるが、これも一歩目を踏み出してわかった事である。検証し改善することが次の二歩目を踏み出すことになる。

まずは、今年度の活動をこれで終わりにするのではなく、さらに活動を**深化**し、心の炎を燃やし続けることが私の次のアクションプランである。

## 課税課 松永

私が「人材マネジメント部会」を知ったのは入庁して2年目くらいの時だったと思う。先輩マネ友が行った庁内実務講座に参加し、これは大変な研修だと感じた記憶がある。それから毎年参加者の募集があることは知っていたが、自分には向いていないので参加することはないだろうと考えてきた。

しかし今回、この研修に参加する機会を得、年間を通して活動する中で、これは向き不向きの問題ではなく、すべての職員が受けるべき研修だという思いを抱いた。『対話』により新たな考えを取り入れ、さまざまな視点を持って計画を立てること、ありがたい姿に向けてアクションを起こすこと、これは、組織を変革させる際はもちろん、日々の業務においても大切な考えとなる。また、年間を通し、島田市の課題に向き合い、課題解決に向け、どういった目標を立て、そのために何をすべきかを3人で考え、実際に行動したという経験は大変貴重なものであり、自分の立案した計画で組織を動かすという経験を積めたことは、研修の大きな成果であったと思う。

自分自身は一年前と比べ大きく成長することができた実感している。あとはこれをどう組織の成長につなげるかである。「私たちは、微力であるが、無力ではない」鬼澤幹事長の言葉である。この言葉の通り、今回得た気づきや経験を、少しずつでも職場へと広めることで仲間を増やし、それが、いずれ組織変革の大きな原動力になることを信じて、まずは、自分自身が**進化**し続けてみようと思う。



島田市  
緑茶化  
計画

SHIMADA GREEN CITEA JAPAN