私たちの気付き、そして決意

福島県伊達市：寺島　彰、大橋庄八、斎藤孝幸

１．はじめに

人材マネジメント部会に参加して１年。今でも忘れないのが、部会の第１回が開催される３日前に命令が出て、２日前に前年の参加者と打合せをし、心の準備もできぬまま４月18日、19日の第１回研究会に参加したことです。「何で３日前に命令するの？」「自分たちが行けばいいのに」「仕事の予定が入っているんだけど」など、不満を抱えながら上京したことを思い出します。

しかし、参加を重ねることで、北川所長をはじめ幹事のみなさんがめざす行政の姿、そして日本の姿を少しずつ分かるようになり、そのための自分の役割なども理解できるようになりました。

ここに、私たちの１年間の成長の過程と、決意を記したいと思います。

２．１年の歩み

（１）思い込みで現状分析

私たちのダイアログは、ずばり、「どんな職場にしたいか」から始まり、思いの丈をポストイットに記入し、それを発表しあう形で行われました。職員として15年以上経験していることもあり、また、合併前と合併後の職場を知る者としては、その作業は難しいことではありませんでした。

しかし、それが大きな間違いの始まりで、私たちは「思い込み」で話を進めていくことになってしまいました。その結果、伊達市の先輩マネ友の皆さんからは厳しい指摘をいただくこととなってしまいました。私たちは、現状分析と称し、市役所内のシステムを調べ、人事課へのヒアリングは行っております。しかし、私たちの提案には説得力がなく、マネ友のみなさんからは「自分たちの言葉になっていない」というコメントをもらうことになったのです。

そこで私たちは、マネ友のみなさんからいただいた職員の意識調査を行うことになりました。時間がないので、アンケートではなく、２日間で56名の方にご協力をいただき、面談させてもらいました。そこにあった現状は、私たちが「思い込み」で現状分析していたものとは異なっていました。

（２）ダイアログで職場の雰囲気を変えたい

意識調査の結果をもとに、私たちは、資料１の提案を導き出しました。（資料１参照）

私たちとしては、意識調査の結果から見えてきた「職場を越えた協力関係」「関係部署への責任転嫁」「過去の施策の効果」を分析し、私たちが今着眼して取り組まなければな

らないことは、「職場を越えた人間関係をつくること」、そして、「一人ひとりの漠然とした不安感を仲間とともに共有し、自分たちが変えていかなければならないという意識を芽生えさせること」だと判断しました。

そのためには、やはり、先輩マネ友が取り組んできたこれまでの取り組みを活かすこと、つまり、「ダイアログの機会をつくること」が必要だと結論付けました。

そこで提案した３つの施策は、「DOM48～伊達オフサイトミーティング～」「チームマネ友のいきいきプロジェクト」「施策提案プロジェクト（PT）のマイナーチェンジ」です。それぞれの施策は、過去のマネ友が提案して実施しているもの、実施が中断されているものです。

とにかく、過去の施策に再度取り組み、職場を越えた人間関係を構築し、さらに、考え行動できる職員をつくりたいと考えて提案しました。

（３）夏期研修合宿の成果、そして部会長からのヒント

夏期研修合宿には、上記の提案を携え、発表原稿も作り、また、何度も発表の練習をして臨みました。しかし、そこで待っていたのは、自治体間の相互ダイアログと幹事からのアドバイスをもとに、自らの提案内容を再考するというものでした。もちろん、自分たちの提案に自信があれば再考する余地はないのですが、私たちはビジネスホテルの狭い机に向かい、再度、ダイアログすることとなったのです。

▲まさかのビジネスホテルでのダイアログ

空腹を我慢し、数時間の緊迫したダイアログ。時には沈黙し、思い出したように話し出し、集中力が何度も切れかけ我慢の時間が続きました。何度も同じことを話し、ポストイットに自分たちの意見を書き、机が狭いので壁にポストイットを貼りつけて・・・。そして、ようやく「ありたい姿」が鮮明になりました。私たちは以後、この「ありたい姿」からぶれることなく、今日に至っています。（資料１参照）

もちろん、この後、私たち３人はホテル近くの居酒屋に行き、空腹と喉の渇きを満たしたことは言うまでもありません。しかし、翌日のプレゼンに向けた不安が取り除かれた訳でなく、この夜は正直のところ熟睡できませんでした。

〇ありたい姿

一人ひとりが変更・改善に立ち向かうリーダーとして先頭に立った時、
それを応援・サポートしてくれる組織

夏期研修会２日目は、私たちのプレゼンに対し、白井幹事、佐野幹事から、ストーリーを描くようアドバイスをいただきました。私たちは、「ありたい姿」を描くだけ、それに至るまでのストーリーは何も持っていなかったのです。

夏期研修合宿直後、伊達市に戻った私たちは、これまでになく集中したダイアログを行った経験と幹事からのアドバイスを携え、自信満々で先輩マネ友に報告をさせていただきました。しかしながら、その報告会に招待させていただいた出馬部会長（人事課より課長ダイアログの講師として招聘されていた）からは、あっさりと私たちの弱点を見透かされました。また撃沈かと思ったその時、出馬部会長は私たちにストーリーづくりの大きなヒントを与えてくれました。この人は私たちを救う神様だ・・・、そんな感謝の気持ちでいっぱいになった瞬間でした。

（４）施策提案プロジェクトチームによる組織改革へ

出馬部会長、白井幹事、佐野幹事からのアドバイスのインパクトはとても大きく、その後の私たちのダイアログに活気を与えてくれました。全国の民間・自治体の先進事例を調べたり、人事課との意見交換を行ったりして、私たちは「施策提案プロジェクトチーム（以下 PT）を活用した組織改革」を提案することとなりました。（資料２参照）

PT の改革は、参加者はもとより、人事課の担当者、6 年前に PT を提案した先輩マネ友も必要性を感じていたことが、私たちの提案を後押ししてくれました。過去の取り組み状況を調べ、PT スタート時の目的と成果を評価し、また、今後、私たちの職場に求められることを考慮し、ストーリーを組み立てることができたと思います。

また、第４回研究会のときも、幹事のみなさん、他自治体のみなさんからも応援のコメントをいただくことができたのは、大きな成果であったと言えます。

（５）市幹部への報告、人事課との協議

第４回研究会の直後、伊達市において PT の発表会が開催されました。これは毎年行われており、１年間の PT の成果を発表するというもの。私たち人マネメンバーもこの報告会に加えてもらい、研究会の内容を幹部用に修正した報告を行わせていただきました。

しかし、幹部の評価は低かった・・・。肯定的な意見もいただくことができたが、PT と現実の施策を結びつけることに難色を示す幹部、人事異動まで踏み込んだ提案に難色を示す幹部などがいたようです。

プレゼン能力が低かったこと、現実の業務と PT の折り合いの付け方を提案できなかったこと、人材マネジメントの必要性を理解してもらえなかったことなどが、このような評価に結びついたのだろうと考えられます。私たちは落胆しました。しかし、私たちが掲げた「ありたい姿」に近づくためには、落ち込む時間をつくることはできませんでした。

私たちは、それから１か月ほどの間、私たちの弱点を克服した提案を作成するため、再度、先進事例を探しました。また、ある市議会議員とも PT の改革について意見交換

をしました。そこでたどり着いた答えは、三重県の取り組みをモデルとしたPT（政策課題を与えたPT）への移行でした。

政策課題を与え、部長から推薦された職員により課題解決の方法を導き出すというものです。しかし、それだけでは職員育成には結びつかないので、これまでどおりのPT（自ら課題を見つけ、その解決方法を導く）も同時に実施することも提案しました。つまり、ビギナーPTと、レベルアップしたマスターPTという二段階でのPTへの移行を提案したのです。

具体的な先進事例があったためか、それとも、幹部の考えを考慮した結果か、人事課の反応は良く、私たちの提案をもとに、新たなPTの企画を人事課から逆提案してもらえることとなりました。かなりうれしい出来事でした。

その後、人事課から私たちへのPT改革案が提案され、それについて意見を述べさせていただきました。しかし、その後は企画が進んでいないようです。２月・３月は、人事異動という頭の痛い仕事に追われているからだと思われます。

改革に向けて動き出すと、目に見えない力が働くようで、人事課に対し、政策実現を前提とした施策提案を次年度PTで取り組めないかと打診してきた部署があったようです。とにかく動き出し、少しずつ周囲の人に理解してもらえば、いつか何かが動き出す、そんな予感がするのは、私たちだけであろうか？

３．私たちのコミットメント（2014年度の活動計画）

（１）新たな提案（人事課との協議の結果から）

前述のとおり、私たちは第４回研究会での発表の後、人事課との協議をしながら、新しいPTの形を模索してきました。当然のことながら、ありたい姿「一人ひとりが変更・改善に立ち向かうリーダーとして先頭に立った時、それを応援・サポートしてくれる組織」はぶれていません。私たちは手段を修正（多くの人が納得してくれる方法に修正）することで、ありたい姿に近づく道を選びました。

大きな変更点としては、PTの形を３種類提案しました。

一つ目は、「マスターPT」です。これは、施策の実現を目標としたPTで、私たちが当初提案したPTです。幹部が政策課題（テーマ）を設定し、参加者が直面する課題を解決するための施策を提案し、実行へ移すためのPTです。

出馬部会長からは、これからは研修と実践を切り離さずに行うよう助言を受けています。私たちは、これまでPT＝研修という位置付けから、研修をしながら政策課題を解決するという位置付けに移行させることで、職員がPTに臨む意識や立場を大きく転換していきたいと考えています。

研修から実践の場へ位置付けを変えることで、現在抱えているPTの課題－マンネリ化、やらされ感、現状分析不足、プレゼン重視など－を解決できるはずです。選ばれた職員が、伊達市が直面する政策課題の解決策を考え、実践のチャンスも与えられるということは、参加者が伊達市の課題を「一人称」で捉え考える機会につながります。これが、職場改革の大きな一歩になるに違いありません。

二つ目は、「ビギナーPT」です。これは、これまで行われてきたPTと同様のもので、ダイアログ、他の職員とのつながり、伊達市の現状分析などを通し、施策提案の研修を行うものです。この提案は10月の提案時にはなかったもので、人事課との協議の中で復活させたPTです。

三つ目は、「業務改善PT」です。これは、10月研修時に提案したPTで、課・係単位で改善に取り組んだ内容を報告するものです。しかしながら、伊達市では「DTI（伊達市業務改善プログラム）」に取り組んでいるため、実現には、そちらとの調整が必要です。

（２）新しいPTの姿

私たちの提案に対し、人事課からは新しいPTの方法について逆提案を受けました。その主な内容は次のとおりです。

・参加者の募集は、部長推薦と公募の方法をとる。（仕事しての位置付けを明確化）
・テーマ具現化を目的とした「オーダーPT」と、従来どおりの「オープンPT」を設置する。
・オーダーPTは、市政に関わる中長期的かつ部での取り組みが困難なテーマについて、施策実現・調査研究を行うもので、テーマの具現化を目的とする。そしてテーマの設定は、幹部職員が行う。

正直に言えば、ここまで私たちの提案を受け入れ、逆提案してもらえるとは考えていませんでした。とてもありがたいことであり、私たちの苦労が報われます・・・。しかも人事課からは、この提案に対しての意見を求められたので、遠慮なく、次のとおり意見を述べさせてもらいました。

・PT参加者に対し、職員の意識改革を実現するため、ゲストスピーカーによる講演や先進地視察、シンポジウム参加など、外部の刺激を受ける機会を提供する。
・これまでのマネ友もPTに参加してきたことから、PT参加者へのアドバイザーとして任命する。
・次年度のPTの質を高めるため、PTの最終プレゼンの後に反省会を開催する。
・参加者の負担にならないような配慮をする（所属長への報告の頻度など）。

ここまでは、平成26年1月中旬までのやり取りです。その後、人事課の動きは止まっています。しかし、私たちの提案を逆提案してもらっていることから、平成26年度のPTは少なくとも一歩前進するはずです。

また、平成26年度は、地元の地方銀行である東邦銀行の職員もPTに参加する予定です。これまでは職員だけで行われてきたPTが、外部の人たちと共に行うことになるのです。

（３）私たちのコミットメント

以上を総合的に捉えれば、平成26年度のPTは大きく変わっていくこととなります。私たちは、変わっていくPTを通し、私たちが描くありたい姿「一人ひとりが変更・改善に立ち向かうリーダーとして先頭に立った時、それを応援・サポートしてくれる組織」

に近づくことができるのかどうかを検証することが必要となります。

そこで、私たちは次のとおり活動を計画し、緩やかながらも PT の改革を進めていくこととしました。

①PT に参加、そして検証と提案

私たち 3 名のうち 2 名は PT 未経験者です。提案した内容が「絵に描いた餅」とならならぬよう、平成 26 年度の PT には私たち 3 人が参加し、平成 27 年度の PT に向けた改善案を模索していくこととします。

そのための客観的な指標として、参加者や不参加者、または幹部にアンケートや聞き取りを行う予定です。一般的に、PT 参加者は満足感を感じているがその負担の大きさに嫌気がさしており、不参加者は関心がないか否定的です。私たちは、肯定的な意見よりも否定的な意見の中に改善のヒントがあると信じており、今回はその意見を集め、分析をしていきたいと考えています。

②人と人をつなぐこと

PT に参加せずに中立の立場でそれらの活動をすることも考えられますが、まずは PT に没頭し、信頼できる人間だと感じてもらうことで、多くの人は私たちに心を開いてくれるはずであり、中には私たちの考えに共感してくれる人もいるはずです。

共感する人を集め、「気付き」の連鎖を起こすことが、組織改革には不可欠です。そのためには、とにかく職員同士のつながりを作っていくことが一歩目となります。

私たちが昨年夏に行った聞き取り調査の結果からは、①職場間のつながりが少ないこと、②できれば他の職場の人への協力はしたいこと、が導き出されています。この結果及び自分の経験から推測されることは、他の職場の人と連携した方がより良い成果が期待できる仕事があっても、相手の職場に知り合いがいないなどの理由により断念しているケースがあるのではないかということです。私自身も、ついつい知り合いを探して聞いてみたり、お願いしたりしてしまうことがあります。逆に、知り合いがいない職場だと、電話することだけでも億劫になり、まして依頼するとなれば、かなり話すことを考えてから依頼に出向いてしまいます。

人と人がつながること、つまり信頼し合う仲になることが仕事上では大変有効であり、逆の場合だとかなりロスが多い仕事をしていると言えます。信頼関係を築くには、同じ仕事をすることが一番の近道です。また、サークルなどの活動を共にすることも信頼関係を築くことにつながります。つまり、顔を合わせ会話し、同じことについて対話することが、信頼関係を築くことにつながるのです。

PT は、職場を超えた仲間と同じ問題を共有し、それについて対話していくため、信頼関係を築くには大変有効です。しかし、それは PT 参加者のうち、同じチームに所属する 5～6 名の間だけで有効であるということで、他のチームに所属する 20～30 名には、それほど有効ではありません。せめて、PT 参加者全員がお互いに信頼できる仲になり、その後の仕事に活かしていくことができれば、私たちの職場は大きく変わって

いくことが期待されます。そのためにも多くの職員が同世代でつながり、世代間でもつながることが必要です。

PT の全体活動は年 3 回です。初回は任命式、2 回目は中間プレゼンと懇親会、3 回目は最終プレゼンと懇親会です。懇親会はもちろん大切ですが、お互いに対話する機会をつくることで、懇親会が有効になると考えられます。それぞれが活動を通して抱いた課題について対話し共感し合うことで、お互いの気持ちがより近づくことができるはずです。

したがって、私たちは、PT の参加者全員が対話する機会を設けていきたいと考えています。具体的には、PT 活動をとおして気付いたことや困っていることを、中間プレゼンや最終プレゼンの前後に行う予定です。「気付きの連鎖」につながるよう、戦略を立てて臨んでいきたいと考えています。

③ダイアログ研修

今年度より、人材マネジメント部会に参加した職員は、伊達市の新規採用職員研修において、ダイアログ研修の講師という機会を与えられています。また、PT のスタート時においても、ダイアログ研修の講師をさせてもらえます。来年度も同様で、4 月 2 日には、私たちは新規採用職員において講師という立場を与えられています。

私たちは、ダイアログの大切さを伝えることもさることながら、人として職場や市民のみなさんとつながることの大切さも伝えていきたいと考えています。「ほんとうの笑顔」があふれる職場づくりをめざし、人材マネジメント部会で学んだことを、多くの人に伝えていきたいと思います。

４．私たちの気付き

（１）人マネマジックに感謝！

伊達市　　寺島　彰

私の研修修了後の活動として、伊達市職員労働組合（以下「職労」）での私の取り組みについて報告させてもらいます。

私たちの職労は、伊達市合併時に 5 つの職労が合併して誕生しております。あれから 9 年経ちますが、職労に対して無関心な職員が多く、しかし無関心な割には職員からの苦情もそれなりにあります。しかも、毎年 20 名の執行委員を選ぶのも苦労し、できれば関わりたくないという人が多いのです。なぜこのような状態に陥ったのかは分かりません。合併前は「お互い様」の精神で、執行委員を選ぶのも大変なことではなかったような気がします。ちなみに、私は執行委員としてかなり微力ながらこの 3 年間活動しております。

あるマネ友の先輩からは、「職労を立て直さないとならないんじゃないか」という話しをされました。「じゃあ、一緒に組織改革に取り組みましょう」と話しを持ちかけたものの、あっさり断られる始末。マネ友の力もここまでか・・・などと落ち込んでしまいました。

しかし、事が動いたのが、書記長を私たちの世代（昭和 46～48 年度生まれ）から選ぶよう執行委員長より指令があった昨年 9 月から。各世代の執行委員と何度か協議した上で選抜方法を決め、対象となる 36 名に対し今年 2 月に説明会を開催しました（説明会に来てくれたのは 15 名ほど）。そして、全員で記名投票を行い、書記長候補者 4 名を選出しました。幸運なことに、6 年前に PT を提案した先輩マネ友 H さんも候補者に選ばれました。呼びかけ人の私も、もれなく候補者に選ばれてしまいましたが、話し合いの結果、書記長となったのは別の先輩 S さんでした。なお、私と H さんは執行委員として書記長を支えていくこととなりました。

私は口先だけの人間なのですが、H さんの行動も素早い。すでに、書記長 S さんを支えるための研究が始まっていました。これがマネ友パワーかぁと感心しました。

そして先日、私たちの年代 36 名を対象とした書記長壮行会を開催。13 名の出席で大変盛り上がりました。合併以来、同世代の人だけの宴会は初めてでした。参加者からは、この企画に対するお褒めの言葉をいただき、「年に 1 回は同世代で集まろう」「同級生だけで集まろう」「多少無理を言っても許してくれる仲間ができた」などと声をかけてもらいました。

最もうれしかったのは、先輩 O さんから「あの説明会の場で寺島君が「書記長を私たちで支えていきましょう」と言った言葉がうれしく、この壮行会に参加したんだ」とも言ってもらえました。

これまでは無関心または他人事だった組合活動ですが、「書記長を支え、伊達市職労を支えていくという」大義のもとに 13 名が結集し、同じ方向に歩みだそうとしています。これは、まさに人マネで学んだことを実践した結果です。

今回の私の戦略は、①職労の活動に参加しているという意識を持ってもらう（**気付き**）、②一人ひとりが書記長を支えるという意識を持ってもらう（**一人称で捉える**）、③それらのことを各自真剣に考えてもらい、思いを共有する場をつくる（**共感**）、ということでした。そして、それを実行した私に与えた課題は、失敗を恐れず「**一歩前に踏み出す**」ことです。

職労の改革は始まったばかり。集まってくれた 13 名は、私同様、職労の改革が伊達市役所の組織改革につながると感じているのではないかと思います。

最後に、「どうして自分が？」から始まった人材マネジメント部会参加から 1 年。ずいぶん成長したなぁ、と自分のことを褒めてあげたい気分です。これこそが、人マネマジック！知らず知らずのうちに成長させてくださった北川所長、幹事の皆様、マネ友の皆様、そして、わがままな私とこの 1 年行動を共にしてくれた大橋庄八さんと齋藤孝幸さんに、深く感謝しております。

自分自身の成長、そして伊達市職員の成長を目指し、「**ほんとうの笑顔**」あふれる職場づくりを目指し、仲間と共にたゆまず努力していきたいと思います。

（２）人材マネジメント部会に参加して

伊達市　　大橋　庄八

４月からこの部会に参加させていただき、始めはやらされ感いっぱいで参加しておりました。しかし、北川所長はじめ、出馬部会長、幹事団の方々からの叱咤激励、アドバイスを受け、他自治体とのダイアログの中で、「自治体とは」、「市役所とは」、「自分の仕事とは」、というものを改めて考えさせられた１年であったと思います。

「何のために仕事をするのか？」今まで漠然と仕事をし、誰のための仕事なのか分からずに仕事をしてきた自分に反省と新たな「気づき」を与えてくれたこの研修会は非常に有意義な研修であり、自分が成長できる考え方、気持ちの持ち方を教わりました。

皆、１日の半分、人生の約半分はこの「仕事」をしています。長い時間をこの仕事に費やされます。だからこそ、出馬部会長のおっしゃる「笑顔で仕事をする」ことが、人生にとって一番重要であると思います。

そのために、職員一人ひとりが仕事に対する意識を再認識し、あるいは意識を変え、組織を変えることが、市民を笑顔にし、その市民の笑顔で職員も笑顔になると思います。

そして、具体的に組織を変えるためには、部会で学んだことを踏まえ、先ず自分が行動すること、仲間を巻き込み、仲間を増やし、対話し、気づき、さらに皆が「腹に落ちる」まで対話。そして実行することでしか成し得ないものと感じました。

「人が笑顔になるための技術、それが人材マネジメント。」

一人の発想だけで、組織を、社会を変えることは難しいことですが、共感し、共有し、仲間を増やしていくことで少しでも良い方向へ組織が、社会が変化していくことが実感できれば皆「笑顔」で仕事ができ、さらに良い方向へ進むことができることでしょう。

- **「善きことはカタツムリの速度で動く」。ゆっくりだが、その歩みを止めてはいけない。**
- **「思いのキャッチボール」をあきらめてはいけない。**
- **「一人称で語る」「価値前提で考える」「立位置を変える」**
- **「思い込み（ドミナントロジック）を打破」「一歩前へ踏み出す」**

多くのことをこの研修会で気づき、学びましたが、特に上記４点を忘れることなく、自分ができることも少ないかもしれませんが、この気持ちを冷ますことなく持続し、社会情勢の変化とともに、良い組織に変われるように、仲間とともに業務に取り組んでいきたいと考えております。

最後に・・・一緒に参加した仲間のおかげで１年間がんばれました。この場を借りて申し上げます。「ありがとうございました！！m(_ _)m」そして、自分にも「よくがんばった！」と言いたい！

（３）部会参加の１年間と今後の意識

伊達市　　齋藤　孝幸

まずは、『なんで自分が？』という思いで１回目の部会に参加したことを、はっきりと覚えています。

幹事団も同じような思いで来ている参加者がいるのを分かっており、今抱いている「やらされ感」ではなく、「一歩前に踏み出す勇気」を持ち組織をいい方向へ変えていこうという役目を自分たち自治体職員が担っているのだと説明がありました。

そのときは、まだ自分の中でしっくりきていない感じというか、自分ではなく他の誰かがやってくれるのを待っていれば自分が苦労することはないのになあと他人任せの感が強かったと思います。それも含め『たいへんな１年になりそうだ』ぐらいの思いでした。

グループダイアログや懇親会時に、公募により参加している職員の方と話をすると、意識の高さや前向きな考え方から話す内容に説得力と言葉の重みを感じました。

感じたことを忘れないように気をつけながら、今年度参加者と何度も何度もダイアログを重ねてきましたが、自分の中に目標（ありたい姿）がしっかりと定まっていなかったころは、伝えたい内容がぶれてしまい、何が言いたかったのかあやふやな感じや当たり障りのない意見になってしまう場面があり、自分の中への落とし込みが不十分であると感じました。

過去の取り組み事例や他自治体の施策等を研究することで、ありたい姿に対する考え方の基礎が出来上がり、自分の考えを話し提案することが出来るようになり、新たな可能性を感じることが出来ました。

しかし、これまで考えていなかったこと（意識していなかったこと）を見直しする機会を得ましたが、組織を変えていく・意識を変えていくために自分たちが取り組むべきことについて、話し合えば話し合うほど難しさは深まるばかりで、『脳に汗をかく』というのはこのことかと痛感しました。

自分たちの提案したその施策で本当に組織は変わるのか？目をつけるポイントはあっているのか？幹事団の的確な指摘と助言により、取り組むべき本来の施策にたどりつけることが出来たと思います。

また、行き詰ったときに頼りになったのが、「先輩マネ友」の存在でした。掘り下げ不足や具体的なありたい姿の設定について、時間を惜しまず何度もつきあっていただきました。組織の中でのつながりを感じた瞬間でもありました。

質の高い話し合いを繰り返すことで、自分たちの実践したいこと、自分たちの出来ることの方向性を定めることが出来た１年間だったと思います。今後、自分たちが提案した施策を実施し、内側から変えていくために一歩前に踏み出していきたいです。

そして、『未来の組織の姿』、『未来の伊達市の姿』を共有・共感できるような仲間づくりを日頃から意識し、思いを広げていけるような職場・組織となるよう自分から行動することを心掛けていきたいです。

資料１　夏期合宿研修用資料（見え消しが当初の提案、アンダーラインが追加提案）

１．ありたい姿を目指した着眼点

伊達　織りなす未来　ひとつの心
伊達市
DATE CITY

組織・人材の現状

１．職場内（課内、係内）の協力関係は良好。しかし、職場を越えた協力が十分だとは感じていない。

２．伊達市に対して不安感は十分持っている。でも、自分から変えようとしない。関係部署に責任転嫁。

３．過去の施策が効果を出している。（職員間のつながりを感じる職員も出てきている）

組織・人材のありたい姿（状態）

１．一人ひとりが、変更・改善に立ち向かうリーダーとして先頭に立った時、それを応援・サポートしてくれる組織

~~頼れる仲間がたくさんいることを感じ、~~
~~気兼ねなく頼ることができる組織。~~

~~２．一人ひとりが「これでいいのか？伊達市」~~
~~という意識を持ち、自分が何をすべきかを~~
~~考え、行動できる職員。~~

今、着眼して取り組むこと

１．職場を越えた人間関係をつくる。

２．一人ひとりの漠然とした不安感を仲間とともに共有する。
⇒やっぱりダイアログが大事！

2013 年8月　早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会　伊達市　1

２．具体的な施策と目指す変化

伊達　織りなす未来　ひとつの心
伊達市
DATE CITY

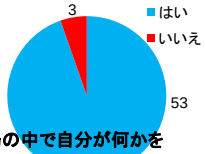
施策名称	進める活動は何で、それが目指す変化は何か？ →　それは従来と比べて何が同じで、何が違うのか？	成功へのカギ（必要なこと）
DOM48 ～伊達オフサイトミーティング～	まずは、自分たちが抱える仕事への不安、職場の悩みなどについて職場外の仲間とダイアログし、人間関係づくりのきっかけとする。次のステップとして、よりよい職場づくりや伊達市の未来についてダイアログをし、多くの仲間と思いを共有する。 職場を越えた仲間とつながることで、自分が何をすべきか、仲間とともに何をしたいかを考えることができる職員が生まれる。 職員研修の一つとして認めてもらえるような活動としたい。	・気兼ねなく参加できるミーティングを実施。 ・成果を公表する ~~自分の周りの人たちへの声かけ。~~ ~~勤務時間内からの開催。上司の理解。~~
チーム　マネ友のいきいきプロジェクト	昨年、組織化されたチームマネ友（仮称）の人材を活用し、自分達の活動（DOM48）に共感し、サポーターとして協力してもらう。このことにより、マネ友の三本柱（一人称、価値前提、一歩前へ）の気持ちを多くの仲間に伝えてもらい、DOM48を支えるドダイになってもらう。	とにかくマネ友に相談し、サポーターまたは主役として活躍してもらう。
施策提案プロジェクトチーム（PT）のマイナーチェンジ	PT報告会終了後、反省会を開催。参加者とのダイアログをとおし、ステップアップに向けた意見を出し合い、人事課、マネ友とともに次の世代のPTを模索する。市長の意向も反映させたい。	人事課の役割（管理・企画）、私たちの役割（提案・行動）を明確にする。

2013 年8月　早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会　伊達市　2

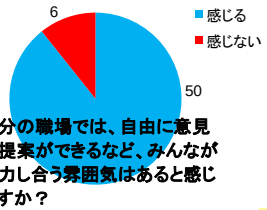
3. 現状と過去の施策を分析

伊達　織りなす未来　ひとつの心
伊達市
DATE CITY

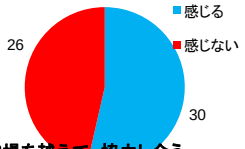
（職員56名への聞き取り調査の結果より）



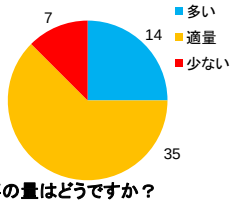
職場の中で自分が何かを良くしようとしたときに、応援してくれる人はいますか？



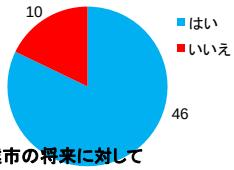
自分の職場では、自由に意見や提案ができるなど、みんなが協力し合う雰囲気はあると感じますか？



職場を越えて、協力し合う雰囲気はあると感じますか？



仕事の量はどうですか？



伊達市の将来に対して不安を持っていますか？

・職場（課・係）の中の協力関係には、おおむね問題はない。
・職場を越えての協力関係を感じていない人が約半数。
⇒「他の職場の仕事が見えない」「他の職場も忙しいので頼めない」「知り合いがいない」などが原因。
・伊達市（自治体として、役所として）の将来に対して不安を感じる人がほとんど。
⇒解決策は、自ら行動するというよりも、担当部署任せとする考えが大半。

■過去の施策について

施策提案プロジェクト	今年は約20名の中堅・若手職員が実施。経験者のアンケートによると、参加してよかったと答える人が100%であるが、負担になっているのも事実で、そのうちの6割は次回は参加したくないと思っている。
10分間ミーティング	今年から取り組む部署がわずかだが増えた。必要に応じて形を変えている。人事異動により、その良さを知る職員が提案し、実施している。ミーティングにより、職場内の雰囲気が良くなっていると評価する人もいる。
よいとこカード オフサイトミーティング	よいとこカード･･･今年度未実施。今後実施予定。 オフサイトミーティング･･･今年度未実施。

2013 年8月　　早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会　伊達市　　3

資料２　第４回研究会用資料

1.夏期研修以後の取り組みと気づき

伊達　織りなす未来　ひとつの心
伊達市
DATE CITY

◎実践したこと		◎気づいたこと
□マネ友との意見交換	➡	□施策提案プロジェクトチームに組織改革、地域の課題解決の大きな可能性がある
□他自治体や企業の取り組みを研究（参考文献等にて）	➡	□職場全体のモチベーションアップが大きな課題
□人事課への交渉 （施策提案プロジェクトチームの改革について）	➡	□施策提案プロジェクトチームの可能性を認識している。 参加者や職場の意識に問題があることを認識していながらも、そのための具体策はない。 積極的かつ具体的な改革案の提示を望んでいる。

■組織・人材のありたい姿

一人ひとりが、変更・改善に立ち向かうリーダーとして先頭に立った時、それを応援・サポートしてくれる組織」

■今、着眼して取り組むこと

施策提案プロジェクトチームの見直し

○ありたい姿に近づけるための施策として、「DOM48（伊達オフサイトミーティング）」と「チームマネ友のいきいきプロジェクト」では、組織全体を変える効果は望めない。

理由

○DOM48は、意識の高い一部の人の集まりになってしまい、他の職員から浮いた存在になる。職員間で意識の差は広がってしまう！　ただし、新たなことを学ぶための場としては有効。

○いきいきプロジェクトには、組織全体を変える力はない。しかし、マネ友の力は不可欠。

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会　伊達市　　1

2.施策提案ﾌﾟﾛｼﾞｪｸﾄﾁｰﾑを活用した改革

伊達　織りなす未来　ひとつの心 伊達市 DATE CITY

○施策提案プロジェクトチーム（以下PT）を選ぶ理由

① 職員に広く認知されている。
② 職場を越えた職員のつながりが実現できる。
③ 市政に必要なこと、市民の声に気づき、新たな施策を研究できる。
④ PTの枠組みで、組織内の改革に取り組むことで、組織改革の可能性がある。

○PTの課題

① 施策提案で終わってしまい、満足する成果が感じられない。
② 苦労が報われない。（個人に対する評価、報酬が高まらない）
③ 同じ職場の人に気を使いながら参加している人もいる。
④ 時間がないなどの理由で、参加が消極的になっている。

個人のモチベーションを上げる仕組みが足りない。

施策提案プロジェクトチームとは？

平成20年度の人材マネジメント研修参加者が提案した「なんでだべ塾」を、平成21年度研修参加者が「施策提案プロジェクトチーム」に発展させた、職員提案プロジェクト。

これまでの参加者は延べ125名になり、主に20～30歳代の職員が中心となり参加している。「婚活事業」「10分間ミーティング」「パパサロン伊ディ、育メン伊ディの料理教室」「サンドクラフトフェスティバル」「元気発信プロジェクト」などが採用となり、新たな施策として展開されている。

参加メンバーは基本的には希望者から募っているが、その多くは人事課職員が声かけにより集めているのが現状。

プレゼンテーションは2回（中間、最終）行われ、市長、副市長、教育長をはじめ、部長級以上の幹部職員が出席する。最終プレゼンテーションで評価され、提案に対し順位がつけられる。優秀施策は、事業化する可能性がある。

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会　伊達市　2

2-2.施策提案ﾌﾟﾛｼﾞｪｸﾄﾁｰﾑを活用した改革

伊達　織りなす未来　ひとつの心 伊達市 DATE CITY

内容

・提案型から、実施型へ発展
・施策提案部門に加え、事務改善部門を創設
・希望者に加え、希望職場、部長推薦者でチームを構成
・積極的に内外にPR
・幹部職員の積極的な関与の場をつくる
・施策実施時には、必要に応じて、任命、併任、人事異動を行う

効果

・提案者のモチベーションアップ
・改善・改革の意義を理解する職員が増える
・活動に対し、職場の理解が得られやすくなる
・改革・改善に本気で取り組む職員、職場に変わる
・事務改善が、仕事の仕組みを変える
・新たな施策が、地域の課題を解決する

未来の組織の姿

・一人ひとりが、変更・改善に立ち向かうリーダーとして先頭に立った時、それを応援・サポートしてくれる組織。
・職員（自分）にとって一番身近な市民（家族）のことを考えて働くことができる。その一つひとつが市民の幸せにつながっていくことを実感できる組織。

未来の伊達市の姿

・市民と職員が、地域の幸せ、家族の幸せを描き、そのための施策を共に実行していくことができる社会。

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会　伊達市　3

2-3.施策提案ﾌﾟﾛｼﾞｪｸﾄﾁｰﾑを活用した改革

	施策提案ﾌﾟﾛｼﾞｪｸﾄ	施策提案ﾌﾟﾛｼﾞｪｸﾄV2	
	現行	事務改善型	施策提案型
対象者	希望者	希望する職場	希望者、部長推薦
テーマ設定	具体的なテーマ設定なし	各職場の事務改善	部長によるテーマ候補選定 ⇒市長によるテーマ選定
提案者の実施時の参画	位置付けなし。H25は参加実績あり。	職場ごとに実践するのが前提であるため、参画可能	・優秀施策は政策調整会議で議論し、実施へ移す。 ・提案者を実施段階でも関与できるよう会議の場で調整。 ・「任命書（市長名での）」を所属部長から手渡してもらい、職場の理解を得るとともに応援してもらい、胸を張って参加する。
特徴	研修としての位置付け	・**より多くの人が参加・参画可能** ・職場単位での取り組み。 ・意識の底上げや職場の理解を得ることが可能。 ・他課で実施した改善を取り入れる職場も出てくる。	・**幹部によるテーマ設定** ・参加者は高い意識を持って参加 ・**担当課も参加**するため、施策実現が可能 ・最優秀提案PTには、副賞として「先進地視察の旅費拡充」。 ・反省会を開催。よりよいものを目指し変化し続けるために実施 ・原則、時間内の活動とする。
将来の姿（V3）		業務改善プロジェクトへ発展	企業、団体、市民を交えたプロジェクトチーム（SPT）に発展 他自治体との施策発表会に発展

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会　伊達市　4

3.必要な制度改革

外発的動機づけ

〇PTの職場研修としての位置付け

内容

・PTを職場研修として位置付ける

※基本は勤務時間内での活動。職員自主研修助成金を活用できるようにする。

・自己推薦と部長等推薦の二枠から参加者を募る。

効果

・職場の理解が得られる

・より多くの職員が参加できる

・職員のモチベーションアップ

報酬（給与、昇進など）による**外発的な動機づけには限界**がある。差が大きくなることで、モチベーションの低下を招く恐れ有り。

内発的動機づけ

〇キャリアデザインが描ける職場づくり

内容

・定期的にキャリアデザインを描くための指導、そして、それを真摯に受け止める機会をつくる。（自己評価制度を活用）

・ドラフト会議の開催（志の高い職員を育成し、活躍する場をつくるため、部長級による人事異動に向けた会議を開催）

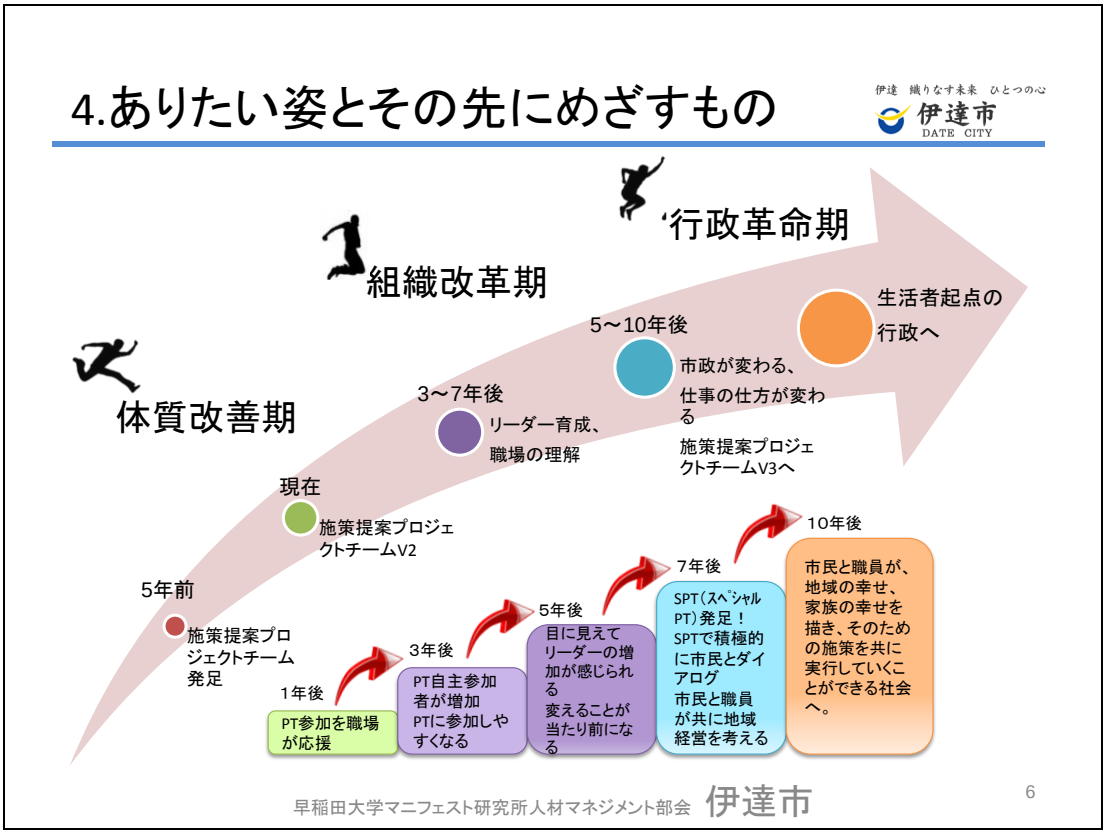
効果

・高い志を持って奉職した職員の気持ちの維持・高揚

・専門的な技術、知識を持つ職員育成

・上司との信頼関係が強まる

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会　伊達市　5


4.ありたい姿とその先にめざすもの
伊達　織りなす未来　ひとつの心
伊達市
DATE CITY
体質改善期
組織改革期
行政革命期
5年前
施策提案プロジェクトチーム発足
現在
施策提案プロジェクトチームV2
3～7年後
リーダー育成、職場の理解
5～10年後
市政が変わる、仕事の仕方が変わる
施策提案プロジェクトチームV3へ
生活者起点の行政へ
1年後
PT参加を職場が応援
3年後
PT自主参加者が増加
PTに参加しやすくなる
5年後
目に見えてリーダーの増加が感じられる
変えることが当たり前になる
7年後
SPT(スペシャルPT)発足！
SPTで積極的に市民とダイアログ
市民と職員が共に地域経営を考える
10年後
市民と職員が、地域の幸せ、家族の幸せを描き、そのための施策を共に実行していくことができる社会へ。
早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会
伊達市
6