

## 早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会への参加とこれからの取り組み

笠間市 大田 壮之  
藤枝 秀延  
安藏 幸子

### はじめに

約一年間にわたる部会での研修が終わりを迎え、私たちは部会から多くの「気づき」と「学び」を得ることができた。しかしながら「部会に卒業はない」と言われるように、私たちはこの部会での経験や、幹事の方々、そして一緒に参加した他の自治体の皆さんとの熱い絆を胸に、これからも組織変革に向けた活動を続けていかなければならない。そのため私たちはこの論文の場を借り、私たちのこれまでの取り組みと、その過程で得られた「気づき」や「学び」、そしてこれからの継続的な活動に向けた計画と決意をここに記したいと思う。

### これまでの活動

研究会でダイアログの手法や価値前提の考え方を学んだ私たちは、夏期研修会の施策発表に向けてのダイアログを行い、「問題意識を持って仕事に取り組んでいる」「目指すべき目標や理想とする組織の姿を共有している」「所属を超えた対話により、他の所属の仕事や情報が共有されている」の3点を組織・人材のありたい姿とし、「語れる職員、聞いてくれる職員をつくる。またそれぞれを繋ぐ場をつくる」ことを今着眼して取り組むこととした。具体的な施策としては以下の3つである。

- ◇ 職場の色に染まりきっていない新鮮な新規採用職員目線で組織の問題点・改善点を提起し、組織の見えなくなっていた問題点を改めて探すと共に、改善意見の反映による成功体験を得ることにより、組織に意見し、変えていくことができるという意識の育成を図る。
- ◇ 所属ごとのダイアログを定期的 to 実施し、あるべき姿を常に共有・意識しながら仕事に取り組めるようにする。また、その情報を組織内で共有することで更なる気づきを促す。
- ◇ 職員同士の情報交換を活性化させるために、業務ネットワーク上で利用できる情報交流掲示板を設置する。

これらの施策については、夏期研修会で発表し、その中で幹事の方々のコメントや他の自治体の皆さんからいただいた応援メッセージを基に更にブラッシュアップを重ね、この論文作成時点で実行した施策と成果については下記のとおりとなった。

#### ◆新規採用職員向けのダイアログ研修の実施

施策のとおり、市役所内の問題点を提起する視点での実施を検討していたが、諸事情により「市内の観光資源をどうするか」というテーマでの実施となった。ダイアログの手法や、ありたい姿を描きながら仕事をするという基本的な部分について新規採用職員に学んでもらうことができた。また、ダイアログの成果をまとめ、提案書を作成して提出するという経験を積むことができ、組織を変える人材をつくるという点においても一定の成果が得られたと感じた。

#### ◆若手層職員向けのダイアログ研修の実施

当初施策として考えていた所属毎のダイアログであったが、若手層を対象としたダイアログの浸透を図り、そこから組織全体へと広げていくという方向へ施策の転換を図り実施することとなった。概ね入庁10年以上の世代を中心としてダイアログを行い、組織における自分の立場はどうあるべきか等について対話を行った。

#### ◆職員交流掲示板の設置提案

庁内の職員提案制度により、掲示板設置の提案を行ったが採用とはならず実現には至らなかった。

### 活動の中で得た気づき

取り組みを行った結果として、当初の掲げた施策からは内容に大きく変化があったものの、「語る職員」と「聞いてくれる職員」をつくるという点においては、若年層に重点を置き、ダイアログの手法やありたい姿を描いた取り組みの考え方を浸透させたという意味である程度の効果をあげることができたと感じる。そして、この取り組みを通して私たち自身も大きく2つの気づきを得ることができた。

1つ目は、良い意見、深い対話を引き出すためには雰囲気づくりが大切であるということだ。ダイアログのグループを作るにあたり、年齢が近く普段から接点があるグループとそうではないグループに分けた。やはり普段から接点があるグループは、コミュニケーションが既に取れているため、気兼ねなく意見を言い合い、深い対話に入るのが早かった。テーマに沿った話の膨らみも大きく、そこからの新たな気づきも多々あった。やはり仕事をする上でも、仕事以外でも、年齢の差や業務の違いで相手に壁を作らずに接してコミュ

ニケーションをとり、普段から話しやすい雰囲気づくりをすることが深い対話を進めるために大切であると実感した。

2つ目は、研修参加者が私たちの想像以上に部会の活動に関心を持ってくれたことだ。研修の冒頭にダイアログの手法の説明に併せ、部会の目的や趣旨、目指すところ、活動などを説明した際には、研修の名前は知っていたが、内容については知らなかった職員が、マネ友が熱い気持ちで研修を行い、組織を変えようとしているのを知り、興味深く聞いてくれていた。それはおそらく、普段から胸の奥のどこかで、自分がやっている仕事にやりがいを感じられなかったり、仕事の目的がわからないまま、やらされ感の中で仕事をしていたりするモヤモヤした気持ちがあり、自分自身や組織を変えていかなければならないと感じているからであるように思った。

### 修了後の行動計画

今後の取り組みとして考えたのは、今年実施した取り組みの更なる拡大と新たな施策の展開である。

具体的な展開として、職場内においては今年度実施したダイアログ研修をもっと広い範囲で行い、より多くの人たちを巻き込みながら、思いを共有する取り組みを続けたい。

また、部会に参加して他の自治体の方々との交流をすることで見えてきたものが数多くあることから、今後は職場内に限らず、近隣自治体や、場合によってはこの研修で知り合うことの出来た遠方の自治体、また、民間企業等とも機会を見つけ対話の場を設けたいと考えている。近隣自治体に関しては、茨城県から部会に笠間市と高萩市の2市が参加している。夏期研修会では同じグループとなり、共通の悩みや組織変革の大変さなど、いろいろな思いを共有することができた。また、考えた施策に対しての外部からの意見はとても貴重で、新たな気づきをもたらしてくれた。これを機にマネ友の会茨城支部（仮）の立ち上げ等も検討し、更なる交流を深めていきたいと考える。

これからは、より多くの「気づき」と「学び」を得るために、そしてまた自分の組織をより良い形にしていくために、垣根を越えた対話の場を設けていきたいと考える。

### 一人ひとりの思い・気づき

最後に、私たちひとりひとりがこの研修を通して得られた思い・気づきについて記します。

1年間を通して研修に参加してきた訳だが、参加する度に私自身が実感できるほど意識や考え方が変化していった。

その大きな変化の1つは「ありたい姿」、「現状」、「施策・課程」のフレームワークを意

識して物事を考えられるようになったことだ。今までは「なんとなく」とか「今までやっていたから」という気持ちの中で仕事をしてきた。しかし今では「自分がやっていることは何が目的なのか」、「ありたい姿に向かうために、現状はどのような状態なのか」などと考えられるようになった。

2つ目は「一歩前に踏み出す」気持ちを持てるようになったことだ。今までは受動的な意識で仕事をしてしまう場合が多かった。しかし今では、迷ったときには研修で何度となく出てきたこの言葉を思い出し、立ち止まるのではなく、一歩前に踏み出す気持ちで仕事をしていけるようになった。

これら2つの考え方は、仕事だけでなくあらゆる場面で活用でき、私の普段の生活にも大きな変化をもたらしている。また考え方だけに留まらず、気持ちにまでも変化をもたらしている。第1回研究会のときには、熱い人たちの集まりだなと傍観者的に見ていた自分がマネ友とダイアログを繰り返し、幹事団の熱い言葉や指導を受けているうちに、私自身も熱い気持ちになっていった。

そして、気持ちに変化をもたらしたもう一つのきっかけが、テラ・ルネッサンスの鬼丸氏の話である。「すべての生命が安心して生活できる社会の実現」を目指し、地雷・小型武器・子ども兵という密接に関連し合う3つの課題に対しての現場での支援活動や、その課程での多くの苦難を乗り越え実現してきた話を聞いて、感動すると共に私自身の小ささを感じた。しかし、その後には込み上げてきた感情は「私にも何かできるのではないかな」という気持ちだった。テラ・ルネッサンスのこと、鬼丸氏のことを多くの人に知ってもらいたいと強く思った。

研修を受ける中で、組織に変革を起こすことの難しさを改めて感じた。しかし周りを巻き込みながら絶えず考え、行動し1歩ずつでも前進していきたいと今は思う。

【大田 壮之】

ダイアログや価値前提の考え方というものに触れること自体初めてだった私にとって、この部会での経験はとても新鮮なものに感じられると同時に、自分の中で今までに無い意識変革を促す体験であった。その中でも特に自分の意識が変化するポイントとなったものがある。それは夏期研修での経験とテラ・ルネッサンスの鬼丸氏の講演である。夏期研修に参加するにあたって、施策を考えるという経験自体初めてではあったが、それを一晩で改善し形にするというハードな作業は、幹事の方が言われていた「脳に汗をかく」という体験そのものであった。だが、この体験こそが今までの私に足らなかったものであり、自分の意識を変える上で忘れることの出来ない貴重な資産となっている。なんとなく研修に参加し、そしてそのまま終わっていくのではないかないかという自分自身の中にあつた「慣れ」の姿勢が、「やらなければ」という意識に変わったのもこの時期だったように思う。

そして最後の研修で聞いたテラ・ルネッサンスの鬼丸氏の話は、今までに聞いた講演の

中でも特に衝撃を受けた内容だった。それは、自分がこれまでいかに狭い視野で物事を見てきたか、見ないようにしてきたかを改めて突きつけられる話であり、私に一步前に踏み出す勇気の大切さを改めて気づかせてくれるものであった。

始めは長いと思った一年間だったが、過ぎてみるとあっという間の一年であったようにも思う。正直「重い」研修だと思っていたこの部会での活動だが、いま私が感じるのはこの部会で知り合った皆さんから貰った熱い気持ちと、組織を変えていかなければならないという意識の「重み」であると実感している。この気持ちを少しでも広げることができるよう、これからも活動を続けていきたい。

【藤枝 秀延】

今から2年前の平成24年2月3日。折しも節分の日笠間市役所で行われた鬼澤さんの幹事キャラバンに私は参加していた。人材マネジメントによる組織改革について講義を受け、ダイアログを体験し、組織にどう変化が起こせるのか考えたこの時、まさか自分がこの部会の一員になる日が来るとは思ってもいなかった。

期待と不安の中、部会という異空間に足を踏み入れ、「観察・学習・ダイアログ」のステップを繰り返し、一步前に踏み出して自ら学ぶことでまず変化したのは、思い込みを捨て、立ち位置を変えて物事を見るようになったことだ。事実と意見を分けて考え、具体的にどのような不都合があったのか現状分析をするようになり、今までは考えもしなかった着眼点からも観察するようになった。

そして、ダイアログを重ねていく中で、自分は伝えるのではなく、伝わる話ができているのか。より深い話し合いにするために、いい問いかけができているのか。ということを意識して対話をするようになり、もっと思考の質を高めて、人を共感させる話ができる人になりたいという思いを抱くようになった。

「不変なのは、変化すること」という言葉通り、私たちはこれからも変化の中で生きていく。変化に対応するには、普段から自分のアンテナを高く立て、様々なことに常に関心を持ち、新たな見方、感じ方ができるように「気づき」を繰り返し、学び続けていかなければならない。その先に見えてくる新たな景色を楽しみに、これからも謙虚に向上心を持って自分を磨き続けていきたい。

【安藏 幸子】

## おわりに

私たちに本気で向き合い、真剣に指導してくださった幹事の方々をはじめ、部会で共に学び、色々な刺激と発見を与えてくださった皆さん、施策の検討・実施にあたり的確なアドバイスと力添えをくださった先輩マネ友の皆さんに対し改めて感謝申し上げます。