

早稲田大学マニフェスト研究所
人材マネジメント部会に参加して
～振り返りとこれからの行動計画～

平成26年3月

茅ヶ崎市総務部職員課	横山 淳
茅ヶ崎市企画部企画経営課	足立 悠
茅ヶ崎市財務部収納課	椎野 陽子

目 次

1 はじめに	1
2 部会への参加	1
3 夏期合宿への参加及び幹事からの指摘	2
4 10月、リベンジ発表	3
5 実践、そして気づき	6
6 これからの行動計画	7
7 参加者の思いと気づき	8

1 はじめに

平成26年1月31日、早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会（以下、「部会」という）第5回研究会が終了し、私たち3人はベーシックコースを修了した証である「マネ友認定書」を受領した。

私たちは、やっとスタート地点に立てたのではないかと思う。正直なところ、今の立ち位置からその先に見えるものは、はっきりとはしていない。しかしながら、これから私たちが組織変革を試みることをあきらめずに続けていくことで、必ずその形が見えてくると思っている。

ここから目指すべきゴールまでの道のりは、遙か彼方にあると思う。しかし、一歩前に踏み出し、少しずつでも着実に進むことが、今は重要なことだと思う。

このような考え方、そして、思いを持つことができたのも、すべては、部会に参加し、同じような苦悩を抱える地方自治体職員や幹事団と触れ合うことが要因であることは間違いない。

本稿では、部会での振り返りを行うとともに、私たち3人の組織変革における行動計画について記したい。

2 部会への参加

そもそも私たち3人が部会に参加するきっかけとなったのは、昨年度、部会が主催するシンポジウムに市長が参加し、その考え方に共感され、若手職員の意識改革の一環として活用すると決断されたことによる。

その結果、偶然同い年である若手職員3人が部会に参加することとなったが、本市はこれまで部会への参加がないことに加え、部会のキーワードとして「管理型から経営型の人材マネジメントに移行する」などが分かっているだけで得られる情報も限られており、上司等から「厳しい1年になると思うががんばってくれ」と伝えられ、当事者である私たちの不安は増すばかりであった。

そして、第1回研究会当日を迎えることとなったが、幹事をはじめとする部会の空間が新興宗教なのか、それとも時代の先駆者たちなのかと思うくらい衝撃的なものであった。

また、知識を詰め込むのではなく、参加者との対話を通じて学びを深めるスタイルにも正直驚くところであった。

しかし、部会のキーワードである「立ち位置を変える」「価値前提で考える」「一人称で捉え語る」をはじめ、講話や組織変革に対する考え方など、聞くこと、学ぶことが納得いくものばかりであり、新しい世界に触れることができた。部会に参加することは、庁内とは別世界でありながら、同じ自治体職員として組織変革に向けて取り組む仲間がおり、ダイアログを通じて建設的な意見を言い合い、納得する場所は特別なものだと思えた。こうして私たちは組織変革に向けた第一歩を踏み出した。

第1回研究会以降、部会に参加するたび、学んだ事項の意味や内容の一つずつ確認し、職場の理解を得ながら3人でダイアログを重ね、頭と身体に覚えさせようと必死であった。マネ友が周囲におらず、頼る人もいなく心細い面もあったが、研修担当課長に相談し、一緒にダイアログの練習にも参加していただき、夏期合宿への準備を行っていた。

今振り返ると、当時は組織変革を実現するという思いよりも、ダイアログの練習を重ねて部会から提示された夏期合宿までの成果物を作ることが目的になっていたと思う。第2回、第3回研究会、そしてシンポジウムが終了し、夏期合宿を迎えた。

3 夏期合宿への参加及び幹事からの指摘

夏期合宿にて発表する課題は、部会より次のとおり示された。

○所属組織の“ありたい姿”とはどのような状態か、組織をさらにその状態へと変えていくために、今何に着眼し、どう取り組むべきと考えたか。

○取り組む施策とはどのようなものか、それによってどんな変化を生もうとするのか。それは過去の取り組みや他組織の事例などとどう違うのか。

課題に対し、3人でダイアログを重ね、そして裏付けとなるデータも収集し、考案した組織変革プランは次のとおりとなる。

○組織・人材のありたい姿（状態）

- 1 常に心に余裕を持ち、自治体職員としてイキイキと働ける組織
- 2 目標・目的が共有され、常に改善に取り組む組織
- 3 常に笑顔でチームで仕事することに喜びを感じる職員

○組織・人材の現状

- 1 バランスの取れた組織？（業務量、年休取得率について組織内で大きな差がある。苦情にイヤイヤ対応し、市民を心からお客様とっていない。）
- 2 いるだけ職員？（仕事の意味や効果が分かっておらず、やらされ感がある。今までの仕事のやり方に疑問がなく、提案改善等も行わない。）
- 3 チームちがさき？（仕事を分担しすぎて職員の協力体制が少ない。話し合いや職場での笑顔が少ない気がする。）

○今、着眼して取り組むこと

- 1 メリハリのある公務員生活を！（休暇を取得しやすい雰囲気を作る。仕事を協力しやすい関係を築く。今やるべきか判断する。はい、よろこんで！の精神を持つ。）
- 2 なんでも共有化！（何のために仕事をしているのかを理解し、業務への意欲向上、業務改善につなげる。成功事例、失敗事例等の情報を共有する。）
- 3 「遠慮」から「率直」へ！（何でも言い合える、報告できるチームとなるよう積極的に対話の機会を作り、感謝の気持ち・自分の思いを正直に伝える。）

○具体的な施策と目指す変化

- 1 残り休みカードの作成（実施時期：所属の職場「10月～」、全庁「平成26年度～」）
- 2 組織目標の共有化（実施時期：すべて「10月～」）
- 3 職場ダイアログの実施（実施時期：所属の職場「今すぐ導入」、新採用職員研修等「平成26年度～」）

そして夏期合宿1日目が始まった。まず、同じ神奈川県自治体である秦野市職員とダイアログを行い、私たちの具体的な施策等について、利点や欠点など第三者の視点から様々な気づきをいただいた。感謝するとともに、組織変革を推進する意欲を持つことができた。

なぜなら、この時点では、私たちが考えた組織変革について、それほど大きな不安を持っていなかったからである。その後、中間報告として、幹事が指名した自治体による発表を行うこととなり、本市も実施することとなった。

そして、幹事たちから次のとおりコメントをいただいた。「具体的な施策にスピード感がない」「すぐできることは今すぐやるべき」「具体的な施策がありがたい姿に結びつくのか、ありがたい姿までのプロセスを考えるべきである」「なぜそういう現状になっているのかをもっと掘り下げるべき」「一人称でもう一度考えるべき」。結構上手く出来たのではと少し満足感のあった私たちにとって、自分たちなりの論理構成が全て崩れた瞬間であった。

夏期合宿1日目終了後、全体総括や翌日の発表における概要や宿題が説明され、解散となった。私たちは体を休める暇もなく、今日の気づきと翌日までにやるべきことを共有化し、早速作業に取り掛かった。

3人のダイアログの結果、「現状分析で最新のデータ（アンケート結果等）を使用していない」「今やること＝問題対処に終わり、ありがたい姿までのつながりや道のが明確でない」「現状の掘り下げが不足していた」「資料が見づらい」「今やることのスピード感がなかった（自分たちでやれそうなペースで考えていた）」という課題に対し、出来る範囲で現状を掘り下げし、ありがたい姿へのプロセスを具体的に思い浮かべることで新たな施策を追加するとともに、「今やること」「次にやること」の優先順位を付け、成功へのカギについても具体的に検討し、資料に落とし込んだ。

そして、夏期合宿2目を迎え、前夜修正した組織変革案の説明を行ったが、「施策の優先順位をより明確に付けるべき」「相変わらず、まったくスピード感がない」「アンケート結果に頼らず、現場を歩いて、部課長の生の声を聞き、現状を掘り下げてくるべき」とコメントをいただいた。厳しいコメントをいただいたが、他の自治体も同じように夜遅くまでダイアログを重ね、その結果を拝見できたことは非常に参考になった。

最終日の夏期合宿3日目は、各幹事、出馬部会長、北川所長からメッセージをいただき、改めて、私たちが検討した組織変革案はありがたい姿までの道のが不明確であったと感じた。私たちは、過去、そして、現在ある市の統計データやアンケート結果から組織変革案を作り始めてしまい、本当に現場で起きている問題や課題を確認しないまま、ありがたい姿を追い求めてしまっていた。

また、ありがたい姿までの道のが不明確であった結果、誰のためにやるのか、何のためにやるのかを見落としてしまった面があり、結果的に夏期合宿の成果物を作るという作業に没頭していたのかもしれない。

本来、私たちは、この夏期合宿を乗り越えるのが目的ではなく、実際に組織変革案を作成することを目標として部会に参加したはずである。「誰のために」「何のために」を再認識し、10月に行われる研究会でのリベンジ発表に向け、新しい一歩を踏み出すこととなった。

4 10月、リベンジ発表

夏期合宿で厳しい現実を突きつけられた私たちは10月のリベンジ発表に向けて、再度自分たちの考えた施策が本当に有効かどうかを考えてみることにした。

まず、合宿でいただいた幹事団や他の自治体からいただいたコメントを確認した。

次に、「早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会中間活動報告書」を作成した。この報告書は、部会の仕組みや考え方、また夏期合宿に向けて私たちが茅ヶ崎市のありたい姿を考え、現状を踏まえ何が必要かを考えたものをまとめたものとなる。

さらに、この中間活動報告書を基に研修担当課長への報告と意見交換を行うとともに、各所属長（課長）や所属課員への報告、意見交換を行った。

そして、「中間活動報告書」を基に市長、副市長への報告を行い、次年度の部会への茅ヶ崎市の参加を直訴した。この報告後、市長、副市長、庁内の部局長が集まる臨時部長会議で時間をいただき「中間活動報告書」を基に報告を行い、後日、ヒアリングシートを使ったアンケートにご協力いただけるようお願いした。そのアンケートの内容は次のとおりである。

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1 組織・人材のありたい姿（状態）についてどう思いましたか。2 組織・人材の現状についてどう思いましたか。また、自分の組織に当てはめるとどうですか。3 具体的な施策についてどう思いましたか。4 どんなことをすれば組織が良くなると思いますか。 |
|---|

1～3は私たちが夏期合宿で取り組んだ内容についての項目であり、4は自由に記載していただくものとなる。

アンケートを集計し見えてきたことがいくつかあった。

まず、組織・人材の現状に関する意見等として、「仕事にやらされ感があるかもしれない」、「あらゆる階層の話し合いが少ない」、「言っても無駄と若い職員は思ってしまうかもしれない」、「知らず知らずの内に指示待ちになっており、その人が改善を要する人と認識されていない」、「目標・目的が共有されていない」、「人も金もこれ以上増えないという危機感がない」、「期日に追われて余裕がない」、「マイナス面ばかり強調されているが、一定程度成果を上げられる組織ではないのか」といったような意見が見受けられた。

次に、具体的な施策に関する意見等を確認すると、私たちがこれまで考えてきた施策にはさまざまな疑義が数多くあることが判明した。「休むことが全てなのか、休めない理由を明らかにすることがまず必要ではないだろうか」、「組織目標の共有化は大事だと思うが、目に留まるだけで効果があるのだろうか」、「ありがとうではじめるとクレーマーの揚げ足とりになるのではないか」、「職場ダイアログは有効だとは思いますがやり方は考えた方がよい」といったものがあつた。

最後に「どうすれば組織・人材が良くなると思いますか」との問いかけに対する意見として「私も変わらないといけないという意見を醸成しないといけない」、「管理職のマネジメント能力の向上が必要」、「下から地道でもいいから少しずつ取り組みの輪を広げてほしい」、「対話（コミュニケーション）」が必要、「共有化が必要」などが挙げられた。

これらを踏まえ、再度茅ヶ崎市の「組織・人材のありたい姿」からゼロベースで検討し、10月の発表に臨むこととした。検討結果は次のとおりとなる。

○組織・人材のありたい姿（状態）

- 1 目標・目的が共有され、改善に取り組む（組織）
- 2 心に余裕を持ち、市民のために働く（組織）
- 3 困難に対しても前向きに対応し、「本当の笑顔」を見せる（職員）

○組織・人材の現状

- 1 「なぜ？」が解消されていないため、危機感を持たず能動的に動けない。
- 2 自分の容量を超えて仕事を抱え、余裕が生まれず、結果「市民のために」という思いが弱まっている。
- 3 「やらされ感」いっぱい「ほんとうの笑顔」が見えない。

○今、着眼して取り組むこと（スローガンは「茅ヶ崎市職員がみんなHAPPYに！」）

- 1 1人1人の行動を「遠慮」から「率直」に変え、同じ目線で深い話し合いを行います。
- 2 1つ1つの仕事内容を明確にし、共有化することで、協力体制を築き、増加する市民ニーズに応えます。
- 3 互いに認め合い、深い話し合いを行い、一步前に踏み出します。

この取り組みを行うにあたり、本市の基本的なスタンスは次のとおりとなる。

まず、組織変革のプロセスである「意識」、「思考」、「対話」、「行動」、「成果」の中でこれから組織変革を行っていく段階にある本市が着目するのは、「意識」と「思考」となる。「このままではいけない」と意識し、「変わらないといけない」と思考することが大切だと考えた。

また、夏期合宿において幹事団から全ての施策の優先順位を考えた方がよいとのアドバイスを受けたことから、優先順位を1、2、3の順とした。そして意識させる施策は平成25年度～26年度、思考を促す施策は26年度～27年度に行うこととし、全ての課と対話を行い、「やったこと」、「できたこと」、「できなかったこと」、「やらなかったこと」を検証することとした。庁内での広め方については、市長・両副市長に報告をしたうえで、施策によっては既に実施されているものがあることを考え、部局長や課長と対話をする中で何が必要かを明らかにした後で実施することとした。

具体的な施策としては、「意識させる施策」と「思考を促す施策」に大きく分けて考えた（施策番号はありたい姿と連携する）。

○意識させる施策

- | | |
|----------------------|----------------|
| 1-1 「部局の経営方針」の共有化 | 1-2 課長との個人面談 |
| 1-3 「あるべき職員の姿」の明示化 | 2-1 仕事の明確化・共有化 |
| 2-2 「ありがとう」で終わろう | |
| 3-1 互いに褒め合おう！お礼を言おう！ | |

○思考を促す施策

- | | |
|--------------------|------------------|
| 1-1 「あるべき職員の姿」の具現化 | 1-2 仕事見直し提案の実施 |
| 2-1 「続・仕事の明確化・共有化」 | 2-2 「みんなで仕事を考える」 |
| 3-1 「いいね！」事例の共有化 | |

10月の発表を終えて夏期合宿以前に比べて様々なことに気づき、課題が浮かび上がってきた。

例えば、具体的な施策を進めるにあたっては3人では限界があるということ。限界があるのでキーマンや仲間が必要だが、「なぜ？」を繰り返し自分に問いかけて、自分自身が腑に落ちたことでないと、キーマンや仲間になってもらいたい人にも伝わらないということである。協力してもらうための戦略をきちんと考えることが必要であることにも気づくことができた。

発表を聞いた幹事団からは、仲間を増やしていくには語るだけではなく、実際に動いているところを見せることが大切であるということや取り組んだ施策についてはしっかりとした検証が必要だというアドバイスを受けた。

中でも印象に残ったのは、茅ヶ崎市は所属長や部局長、副市長、市長とどんどん話を聞いてもらえた割には実施する施策が基本的なことだということにギャップを感じるという鬼澤幹事からのコメントだった。

みんな話を聞いてくれて頷いてくれる。しかし取り組みとして今までできていない。「そうだよね」とみんなが言って自分ではない人にボールをパスしていきそうだと。それが今の茅ヶ崎市の状態なのではないかとのことだった。そしてそれは、「大事なものは管理職のマネジメント、コミュニケーション」と誰もが言うが、どのようにしたらいいかという答えを誰も持っていないという私たちの気づきの一つにもあてはまることだった。

5 実践、そして気づき

10月の第4回研究会でのリベンジ発表後、私たちの行動は実践の段階へと入った。

11月に入り、リベンジ発表の内容を簡潔にまとめた「より良い組織に変わっていくために」を作成するとともに、新採用研修として急遽「ダイアログ研修」を設けていただくこととなり、講師を務めた。

内容としては、一般的な話し合いとダイアログの違いを実際にダイアログを体験してもらうことにより実感してもらった。参加者からは「対等な立場での話し合いが分かった」等の意見をいただき、概ね好評であったと認識している。

そして12月9日に市長・副市長に「より良い組織に変わっていくために」の説明を行い、12月17日の部長会議にて全部局長に、我々が考案した施策について協力いただける場合は後日連絡していただきたいと説明を行った。

結果としては、連絡があったのは1部局であった。これが意味するものとしては、極論を言ってしまうと「(1) 自分たちの部局に変革は必要ない」「(2) 自分たちの部局に変革は必要だが、3人の考案内容は納得できない」の2つに分けられると考えられる。

上記(1)の場合は、良い組織運営ができているのでそのまま継続していただければ良い。しかし、問題は(2)のケースである。組織のトップ自身が組織変革の必要があると考えているのにも関わらず、我々の考案内容が一步踏み出すきっかけにならなかったということになる。夏前に実施した部局長向けアンケート結果を見ると、どの部局長も組織変革の必要性は感じており、その方策について模索しているように見受けられた。

しかしながら、1部局ではあるが、手を挙げていただいたので、詳細な施策の内容や実施方法、検証方法を取りまとめた「施策シート」を作成し、平成26年1月から3月

までの間、試行的に取り組んでいただいている。

また、部長会議資料を見たある課長から「自分の課でも実施してみたい」とお話をいただき、概要説明を行い、今後取り組んでいただく予定となっている。

なお、考案した施策の1つである「人材育成基本方針に位置付けられたありがたい姿の給与明細への掲載」については、2月支給分より掲載し、毎月ありがたい姿について再確認してもらうよう全庁的に通知を行った。

以上のように実践を行い、気付いたことは当たり前のことだが「熱意だけでは腹落ちさせられない」ということである。本市においては市長・副市長を始め、各部局長も我々の話を聞いていただく時間を割いていただいた。しかしながら実際に取り組みを行っていただいている組織はごくわずかとなる。「話を聞いてくれるのだから、こちらの想いを汲んでいただき、協力してもらえるかもしれない」という驕りがあったのかもしれない。やはり行動に移してもらうためには「腹落ち」しないといけないことを痛感した。

そして年が明け、1月31日に最後の研究会が開催された。鬼丸氏の特別講演を受け、「覚悟を持って決めたことはやり続けること」の素晴らしさを感じることができた。そして部会長の講話を受け、なぜダイアログが必要なのかを再認識し、ほんとうの笑顔を生み出すために踏み出した一歩を更に前に進める必要性を理解した。

6 これからの行動計画

今後の行動計画としては、大きく3点が挙げられる。

1点目は試行実施に取り組んでいただいた部局からのフィードバックを受け、平成26年度第1四半期を目途に、私たちが考案した施策の良かった点・悪かった点を検証し、今後の実施施策について内省を踏まえながらしっかりと考案したい。

2点目は、まず足元から進めるということである。考案した施策については、3人が所属する部局では取り組まれなかった。所属部局も変えられずに組織全体を変革するのは無理な話であり、まずは1点目の検証結果を踏まえながら所属部局において行動に移していきたい。その際には、所属長の腹落ちが必要であることから、考案した施策を全て取り組んでいただくのではなく、所属長の問題意識に応じた施策を取り組む、または新たに検討するといった活動を続けていきたい。

3点目は、平成26年度ベーシックコース参加者との連携である。我々3人は本市から初めて部会に参加し、試行錯誤の中で失敗も重ねながら活動を行ってきた。

組織変革の取り組みは「仲間を増やすこと」「地道でも継続すること」が重要だと考えており、平成26年度参加者と積極的にコミュニケーションを取ることで、時には良き相談相手としてありたいと考えている。

また、私たちの活動を定期的に職員に向け発信し、興味を持ってもらい、共に活動する仲間を増やしていきたい。

最後に、本市にも部会幹事や鬼丸氏を招致し、職員の心を揺さぶってもらいたいと考えている。

7 参加者の思いと気づき

○横山 淳

私は、部会が自分を変える、きっかけとなった。これまで、個人の能力を高め、それを業務に反映し、業務の効率化、簡素化を図ることで、結果的に職場全体の生産性が高まると思い、自分なりに励んできた。だが、部会を経験して、そこには本来あるべき、「市民のため」という意識が足りなかったと感じている。結局は、システムの構築ではなく、人間関係のつながりが重要であると今は思う。今後、市民が望むものを肌で感じ、それを組織のありたい姿に反映させるため、仲間の輪を広げ、多くのことを実践していきたいと思う。

また、部会での活動を通し、学ぶことができたことの一つに、思いを伝えることのむずかしさがある。私は、自分たちが提言した「あるべき職員の姿の明示化」を実践した。理由は、思いが強いうちに、庁内に意識づけを図りたかったからである。この施策の主管課は私が所属する職員課だが、やるべきことはまったく違う2つの担当であった。正直、私が行うべきなのか、ためらいがあったが、部会で学んだとおり、一人称で実践した。施策を形にしていく中で、この活動を共にしてきたマネ友、キーマン、また、施策に共感してもらえた仲間たち、多くの人からあたたかい言葉をいただいた。だが、施策を考え、実行するのは、私である。悩みながらも、給与明細に「職員のあるべき姿」を印字し、庁内通知を出し、周知を図ることができた。その結果、反応は限りなく薄い。というより、まったくない。そして、最終的には、いったい誰のため、何のために実践したのかが分からなくなっていた。悪い反応でもいい。そんな期待を見事に裏切られた結果だった。所属は違うが、業務のつながりがある方からは、「インクの無駄」、「誰も見てないから大丈夫」という言葉をかけられた。そんなとき、「誰がやったんですか。これ、いいですね。」という言葉をいただいた。本当に救われた瞬間であった。こういった意識のある職員とともに、これから組織を変えていきたいと思う。

そして、今、よく考えることは、ガンジーのある言葉である。「善きことはカタツムリの速度で動く」。ゆっくりでも、少しずつでも、変化が生じればいい。私は、そのためにこれからも仲間たちとともに、組織のため、そして、市民のために考えていきたい。

私は、この部会に参加して、今まで、見ようとしなかったものが見えるようになったし、自分の考えになかったものを加えることができた。そして、何より、この部会に参加し、経験していく中で、本当に多くの人の思いに触れることができた。マネ友、キーマン、職場の同僚、経営者など、本当に人のつながりを感じられた1年であった。最後に、私と関わっていただいたすべての人に向けて、当たり前のことだが、この部会で再認識できた言葉で結びとしたい。この1年間、本当にありがとうございました。そして、これからもよろしくお願いします。

○足立 悠

部会に参加し、あっという間に5回の研究会が終了した。

民間企業で3年半勤務し、その後茅ヶ崎市に入庁し、環境部・企画部と2つの部署で業務に取り組んできた。

これまではどちらかというと、自分の担当する業務をいかに効率的かつ効果的に実施することが良い仕事の仕方と認識していた。

しかし、部会に参加し、組織変革をテーマにダイアログを重ねてきて、むしろ重要なことは大きく言えば組織、小さく言えばチームという集団の動き方を効率的かつ効果的にすることが結果的に良い仕事の仕方、つまり1人の1歩より100人の一歩が大事だと認識することができた。

3人でダイアログを重ね、茅ヶ崎市における組織変革案を検討してきて、様々な施策やその進め方を立案し、これは責任を持って進行管理していかなければならない。

だが、最も大事なことは、集団の動き方を変える1つのツールとしてダイアログがあり、経営層・管理者層だけでなくあらゆる階層の職員が胸襟を開いて話し合える土台を作ることが大前提だということである。

2千人の組織を短時間で変えることはできない、しかし、この大前提の事項を自分が関わる集団内で継続して取り組むことによって、少しずつ組織は変わっていくものだと部会が終わった今は思っている。

仕事でも何でも極論を言ってしまえば「やる」か「やらないか」である。ほんとうの笑顔を広げるために私は「やる」人間になりたいし、その土台づくりを部会ベーシックコースで行ってきたと思う。

反省点としては、「熱意だけで1年間過ごしてしまった」という点がある。市全体の組織の課題をヒアリング等を通じて把握しながら、3人でどうあるべきかという議論ができたことは大変良かったが、それが「部局長の想い」と合致しているかという確認作業にもっと重点を置くべきであった。

今後は、思いを持って突っ走るのではなく、様々な階層の職員と対話しながら、より多くの人々が腹落ちし、共に行動してもらえるように取り組んでいきたい。

○椎野 陽子

平成25年4月、私は人材マネジメント部会というわけのわからない部会に参加することになった。それから11ヶ月、マネ友認定証をいただいた今、卒業がないマネ友として茅ヶ崎市の組織のありたい姿に向かって「一歩前に踏み出す」を繰り返す覚悟をしている自分に少し驚いている。

マネ友の一員になってみると、同じ職場や庁内の方たちの何気ない一言が耳に残るようになった。「猫の手も借りたいほど忙しいのに同じ担当の人たちは気にかけてくれない。」「それはうちの課の仕事ではない。」「となりの担当との間には大きな壁がある。」。そんな後ろ向きの言葉が出回りそれをお互いに言い合っ気を楽しませているような時がある。

人材マネジメント部会はその間にメスを入れるような部会だった。キーワードは3つ。立ち位置を変える（相手の立場に立つ）、価値前提で考える（ありたい姿は何かをまず考える）、一人称で捉え語る（「うちの課は」、「私たちは」でなく「私は」こう考える、こうしたいと捉え語る）。上で述べたようなみんなが現状に対して愚痴を言い合っている状態とは真逆の状態である。

ありたい姿を具体的にイメージして現状との差を把握し、その差を埋めるために何が必要かについて対話を通じて考える。人材マネジメント部会では1年を通じてこの流れ

をダイアログを使って練習してきた。これは毎回毎回、脳を揺さぶられるような感覚がして頭の体操のようだった。初めは与えられたテーマの結論に早くたどり着くことを急いでしまい、同じグループの人の考えを受け止めることさえできなかった。部会を重ねるごとに、何がありたい姿なのかを具体的にグループ全員で共有することに時間をかけ、そこを前提として話を進めていくと、他の人が発言している内容をある程度理解することができるようになり、さらに自分の意見を加えて具体的な内容を問いかけることもできるようになった。そしてダイアログがうまくいった時は不思議なことに頭の体操の疲れを感じるとともに頭がすっきりとした感覚になった。思いの共有ができた時の達成感は格別なものだった。

茅ヶ崎市は平成25年度に初めて人材マネジメント部会に職員を派遣した。その最初のマネ友として、私が担う役割は、庁内に前向きな連鎖のきっかけを作ることだと考える。10月のリベンジ発表までの間に私たちは市長、副市長をはじめとする組織の長の役割を持った方々に「どんなことをすれば組織はもっとよくなると思いますか」という問いかけをすることができた。その中で私が印象に残った意見は、「自分も変わらないといけない」と全員が思うことが大事である、「対話」を通じて思いや状況の共有化が必要であるといったものだった。

私もそのような意見に同感である。しかし、それをどうやって行動に移していくかということが難しく茅ヶ崎市にとっての今後の課題であると考えている。

いきなり具体的な行動を実行することは難しいかもしれない。しかしまずは「職場の仲間と思いを共有し、自分が考えて行動に移さなければ変わらない」ということを庁内の職員に意識してもらうように取り組むことが、1年間「一步前に踏み出す」を学んだ私の次の一步だと思う。