

次年度以降の行動計画
～1年間の「活動」を振り返って～

諏訪市

中島 英司 武居 靖彦 牛山 智哉

はじめに

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会（以下「部会」という。）の第1回研究会に期待と不安を抱きつつ参加してから、早くも1年が経過しようとしている。この1年間、外部からの新鮮な刺激を受けながら、日々の業務の中ではなかなか考えることができない重要なテーマについて、熟考に熟考を重ねなければならない貴重な機会の連続であったと思う。

本稿では、部会での経験により、私たちの意識がどのように変わっていったのか、私たちの活動により得ることができた「成果」や「気づき」を踏まえて、次年度以降、組織をどのように変えていくのか、行動計画について述べていきたい。

1 第1回研究会から夏期研修会まで

（1）第1回研究会に参加して

今年度が諏訪市として初めての部会参加となった。当市では、参加にあたり希望者が募集され、数名の応募の中から私たち三人が選出された。自ら希望して参加した形ではあったが、参加者本人はおろか、研修担当課である総務課ですら、部会で具体的にどのような内容を学ぶことになるのか、深く理解はできていないような状況での参加となった。

第1回研究会において、北川所長、出馬部会長ほか幹事団の皆さんの講話、コメントをいただく中で、これまでとは違った目線からの指摘や提言を受け、地方自治体が置かれている現状の厳しさについて改めて痛感することとなった。絶え間なく変化し続ける時代に対応するため、将来のビジョンとして何を描くのか、どのように実現するのか、自らが考え行動しなければならないということを自覚せざるを得なかった。しかしその一方で、実際のところ何をすべきなのか、この段階ではほとんど手探りの状況だった。

さらに、第1回研究会では「ダイアログ」という手法を初めて体験することとなった。ダイアログでは、他の自治体職員との「対話」を通じて、それぞれの職場で同じような課題、悩みを抱えていることがわかった。

（2）諏訪市「初ダイアログ」

第1回研究会での課題を受け、人材マネジメントは「明るく楽しい職場にすること」という出馬部会長の講話があったこともあり、「月曜日に楽しく出勤する～サザエさんを見て憂鬱にならないように～」をテーマとして、参加者三人での初ダイアログを行った。

「職場環境」や「仕事の量・内容」など、いくつかのキーワードが出てきたが、その中でも「モチベーション」が、月曜日に明るく楽しく職場に出勤するためには特に必要な要素であることがわかり、どのようにモチベーションを上げるのかについて対話を行った。

「仕事の目標を立てる」、「褒められる・認められる」といったことがモチベーションを上げる、上がることにつながるのではないかという結果となった。また、ダイアログの有効性を実感する良い機会となった。

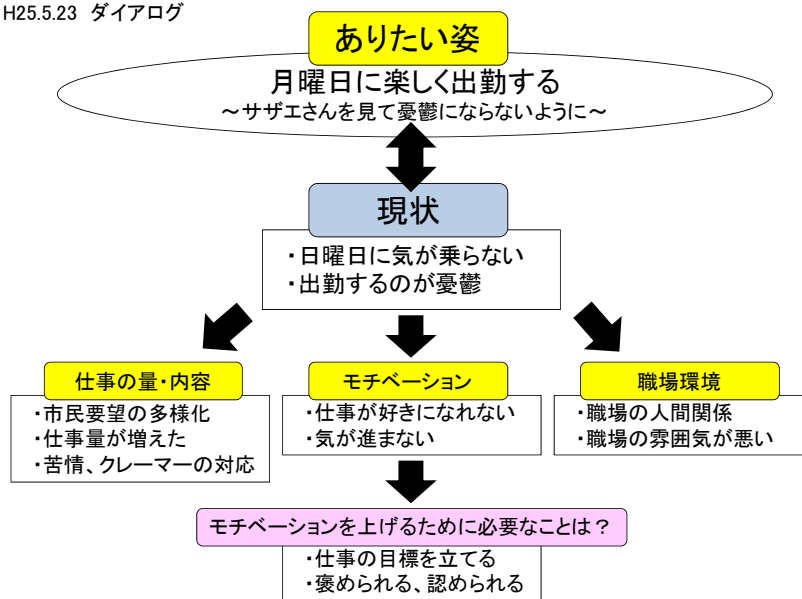
(3) 「キーパーソン」とのダイアログ

第2回研究会では、職場の「キーパーソン」とのダイアログが課題とされた。企画担当課から企画調整課長、人事担当課から職員係長に依頼をして、「職員一人ひとりが高いモチベーションで仕事に取り組める組織」をテーマにダイアログを実施した。

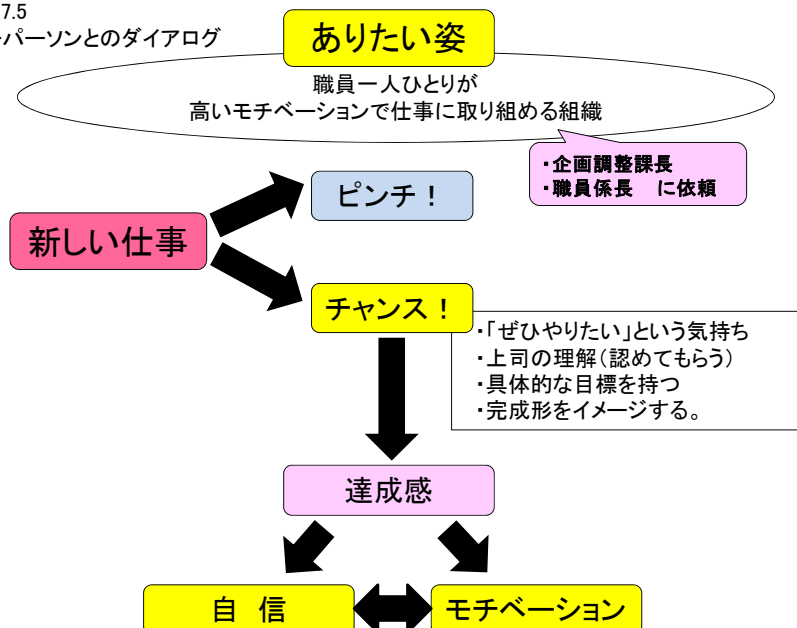
ダイアログでは、「達成感」や「自信」といったキーワードが高いモチベーションを生み出す要素として表裏一体のものであるという結果となった。新しい仕事を「ピンチ」ではなく「チャンス」として捉えること、仕事をやり終えたときの達成感から自信が生み出され、さらにモチベーションを上げる（上がる）要因となる、一連の流れを確認することができた。

人材マネジメントにおけるポイントの一つとして、「モチベーション」をテーマにダイアログを実施したことで、夏期研修会の発表時など、今後の活動計画を立てるにあたりキーワードとして「モチベーション」を重要視していくこととなった。

H25.5.23 ダイアログ



H25.7.5
キーパーソンとのダイアログ



2 夏期研修会から第5回研究会までの活動

(1) 職員アンケートの実施

夏期研修会での自治体発表に向けて、組織の課題や職員の意識を探るため、全職員（保育士、消防士を含む）を対象としたアンケートを実施した。職員アンケートでは13項目にわたる設問を用意したが、「①共通の目標・認識を持って仕事をしているか」、「②主査級以下の職員が自信を持って係長職以上をめざすことができているか」、「③人材育成基本方針が職員に浸透しているか」、以上三点に着目してアンケートを作成した。回収率アップや匿名性確保のため、「ながの電子申請サービス」を活用することでパソコンにより容易に回答できるものとした。

集計結果として、①については、職員の仕事へのモチベーションは総じて高い傾向にあったが、部課長級の職員は「総合計画」や「組織目標」を意識して仕事をしている一方で、主査級以下の職員は日々の業務目標へと目が向いており、職層による「目標意識」に相違があることがわかった。②については、主査級以下の職員の昇進意欲は想定していたよりも低く、特に「自信がない」ということがその理由であることが浮き彫りとなった。③については、若手職員を中心に、「人材育成基本方針」が浸透していないという事実を確認することができた。また、その他にも自由意見欄などで、数多くの貴重な意見を得ることができた。しかし、各職場を訪問、朝礼・終礼時に協力依頼をしたところであるが、保育士など常にパソコンが使用できない職場もあったことでアンケート回答率が45.4%にとどまり、未回答の職員の意見を反映することができなかったことが課題となった。

これらの職員アンケートの結果を参考として、夏期研修会での発表準備を参加者三人によるダイアログを通じて行い、「ありたい姿」をめざすために現状を分析、「具体的な施策」について検討を進めた。

H25.8.5～19実施

職員アンケートの実施結果

職員数 520 回答者数 236 回答率 45.4% ※5(高い)⇔1(低い)

Q あなたは自分の仕事は何のために、誰のためにやっているのかを常に考えていますか？

全体	主事	主任	主査	係長	課長補佐	課長	部長
3.75	3.52	3.83	3.64	3.77	4.00	4.09	4.29

・職員の仕事への「意識」や「モチベーション」は高い

Q あなたは自分の仕事にやりがいを感じていますか？

全体	主事	主任	主査	係長	課長補佐	課長	部長
3.70	3.52	3.86	3.63	3.72	3.70	3.86	4.29

Q あなたは「諏訪市総合計画」を意識して仕事をしていますか？

全体	主事	主任	主査	係長	課長補佐	課長	部長
2.81	2.41	2.48	2.52	2.97	3.45	3.77	3.86

・部課長は「総合計画」、「組織目標」を意識している

Q あなたは「組織目標」を意識して仕事をしていますか？

全体	主事	主任	主査	係長	課長補佐	課長	部長
3.49	3.25	3.28	3.32	3.46	3.90	4.27	4.14

Q あなたは日々の業務目標を立てて仕事をしていますか？

全体	主事	主任	主査	係長	課長補佐	課長	部長
3.72	3.55	3.69	3.75	3.72	3.85	3.82	3.86

・職員は日々の業務に目標を持って仕事をしている

Q あなたは「諏訪市人材育成基本方針」に掲げられた「めざすべき職員像」を知っていますか？

全体	主事	主任	主査	係長	課長補佐	課長	部長
2.49	2.43	2.31	2.25	2.33	2.85	3.18	3.71

・若手職員の多くが「人材育成基本方針」を知らない

Q 主査以下の職員に伺います。あなたは将来「責任ある役職(係長、課長、部長など)」につきたいと思いませんか？

全体	主事	主任	主査	係長	課長補佐	課長	部長
3.11	3.30	3.21	2.99				

・若手職員の「昇進意欲」は意外に低い？

(2) 夏期研修会での発表

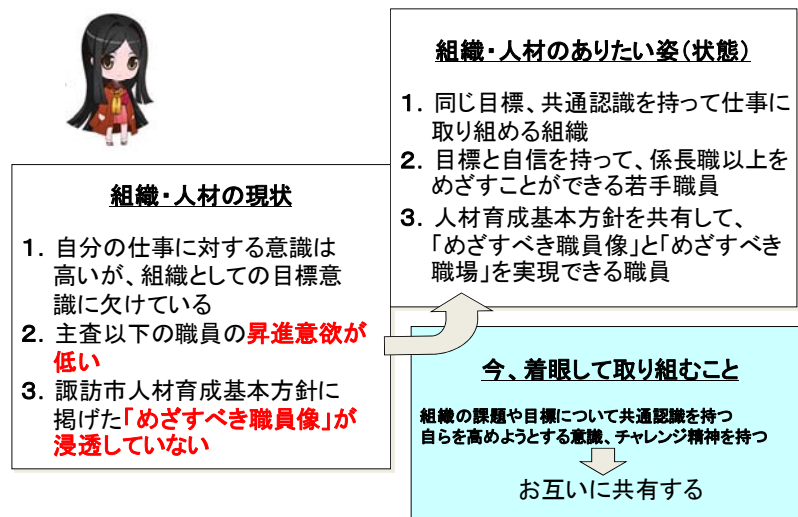
夏期研修会では、諏訪市の「ありたい姿」として「①同じ目標、共通認識を持って仕事に取り組める組織」、「②目標と自信を持って係長以上をめざすことができる若手職員」、「③人材育成基本方針を共有して『めざすべき職員像』と『めざすべき職場』を実現できる職員」を掲げ、これらの実現に向けた活動計画について発表を行った。

着眼して取り組むべきこととして、「組織の課題や目標について共通認識を持つ」、「自らを高めようとする意識、チャレンジ精神を持つ」ことを目指すために、「①『今週のイメージカード』の作成」、「②『部課長』&『若手職員』交流ダイアログ」、「③人材育成基本方針の周知」を施策として展開するという内容説明を行った。発表に対する幹事団や他市町村からの指摘により、参加者三人でのダイアログだけではわからない、新たな「気づき」を得ることができた。特に、アンケートだけではわからない部分、直接「生の声」を聴くことの必要性を痛感した。また、施策は三つであったが内容は多岐にわたるものであり、同時進行は難しく、今年度中にどこまで実現させるのか、メルクマークを設定した「シナリオ」が描けていないということがわかった。

夏期研修会后、いただいた指摘や感想等に対して参加者三人でのダイアログを行った結果、「時間軸」を意識すること、さらに「一点突破」の考えに基づき施策を絞ることを検討、「②『部課長』&『若手職員』交流ダイアログ」の実施のため、まずは「若手職員との交流ダイアログ」を目指した活動を進めていくこととなった。

夏期研修会
発表資料

1. ありたい姿を目指した着眼点



(3) 「部課長の成功・克服体験談」聞き取り

夏期研修会後の新たなステップとして、若手職員とのダイアログ実施にあたってのテーマ素材として、また、若手職員のモチベーションアップ、自信付けへと結び付けるために、全部課長を対象として「成功・克服体験談」の聞き取りを実施した。現在は部課長級の職員であっても、係長時代には様々な困難に向き合い、試行錯誤により課題を解決、克服する「成功体験」により達成感を得て、モチベーションを高め自信を付けてきたはずである。その「先人の知恵」をいただくことは、将来の諏訪市を担う職員にとって貴重な財産となると考えた。

聞き取りは約1か月にわたり、全部課長から協力を得るため、参加者三人で個別訪問させて

いただき、直接膝を交える形で行った。その後、聞き取りした内容について、各部課長に所定の様式に記載、提出いただいた。聞き取り前は、そもそも協力してもらえるかどうかを含めて、全部課長を対象とすることは不可能ではないかとも考えたが、結果として全部課長から「成功・克服体験談」を聞き取ることができた。聞き取りした内容はたいへん参考になるものが多く、私たちだけで独占するには惜しい「貴重な素材」を収集することができた。

今回の取り組みによる「気づき」としては、自らが率先して動かなければ、協力を得ることはできないこと、「待ち」の姿勢ではなく積極的な「攻め」の姿勢の必要性について改めて痛感した。また、この聞き取りにより、部課長に部会での活動を認識してもらうことができたことも、成果の一つであったと考えている。

H25.9 実施 部課長の成功・克服体験談(一部抜粋)

- ◎新たな計画策定にあたり、多くの人の意見を聴く・多くの人に参加してもらうことや、それぞれの担当者に仕事を任せること、目標を明確にすることなどに留意することで、毎年の成果をみんなが確認、実感できるようにした。
- ◎国の新たな制度創設への対応にあたり、あまりの事務量に慄然としたが、「自分がやらなければ誰もやってくれない」と考え、わき目も振らずに仕事に突っ込んでいった。細かなミスがあっても、「全力を尽くした上でのミスだからしょうがない」と割り切ることができた。
- ◎国からの突然の前倒し補正予算対応の要請について、事業計画等の事前準備ができていたことや、県担当者とも準備状況を十分に協議しており、さらに直属の上司だけでなく、理事者も速やかに協議をしていただけたため、国庫補助金の増額を受けることができた。
- ◎市役所で誰も体験したことのない事業の対応にあたり、呆然自失して立ち止まっても、仕事量が多いことを嘆いても、仕事の進捗はない。まずは、事業の全容把握や方向性について上司と意識共有を図り、常に事業に求められる完成形とその時期を意識して業務の遂行にあたった。

(4) 若手職員勉強会とのダイアログ

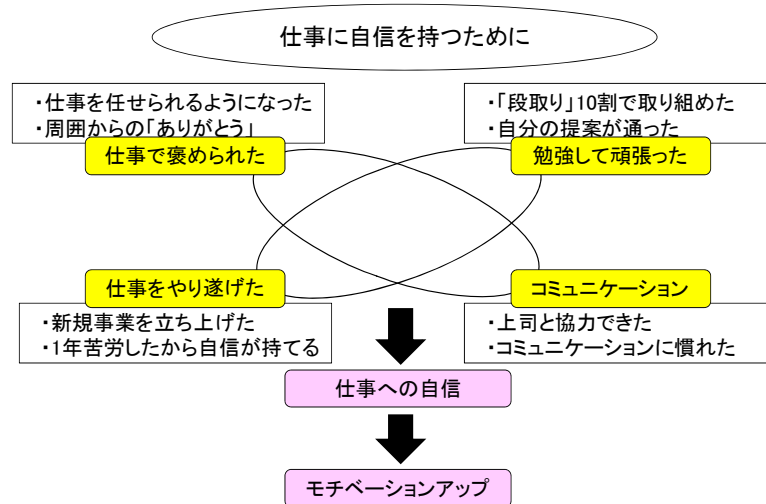
第4回研究会では、「部課長の成功・克服体験談」の聞き取り結果を含めた活動計画について発表を行った。幹事団などの皆さんからは、「汗をかいた取組みは賛同者獲得につながる」、「今後の展開につなげる必要がある」といったコメントをいただいた。

「部課長の成功・克服体験談」を聞き取りした目的は、若手職員のモチベーションアップや自信付けのための素材としての活用にあることから、若手職員へフィードバックする機会については検討を進めていたが、まず若手職員を対象にダイアログを実施することとした。諏訪市役所では、若手職員有志による勉強会「仕事ぜみなーる」が結成されており、職員提案等により新たな取組み提言を行うなど、精力的に活動を行っていた。意欲的な職員とのダイアログ実施についても考えていたことから、「仕事ぜみなーる」に協力を依頼し、「仕事に自信を持つために」をテーマとしたダイアログを実施することとした。

ダイアログでは、「仕事をやり遂げた」、「仕事で褒められた」、「自分で勉強をして頑張った」、「コミュニケーションの充実」といった意見が出され、これらは相互に関連性があり、モチベーションアップにもつながるといった指摘もあるなど、活発な意見交換を行うことができた。ダイアログ終了後、感想の聞き取りをしたところ、おおむね好評価であり、もう一度やってみたいという感想も見られた。また、ダイアログの際、部課長級の職員から議会事務局長にオブザーバーとしての参加を依頼し、ダイアログの感想と係長時代の体験談について講話をいただ

くとともに、聞き取りにより収集した「部課長の成功・克服体験談」を仕事への自信を付けるための事例集として「チャレンジ編」、「前例打破編」、「コミュニケーション編」、「市民対応編」など体系別に編集、参加者に配布、説明を行うことでフィードバックを図った。

H26.1.23
仕事ぜみなーるダイアログ



3 次年度以降の行動計画

(1) 熊本県と勝手にコラボ「諏訪市職員ダイアログ大会」の開催

部会での研修結果と「部課長の成功・克服体験談」を職員にフィードバックするため、「諏訪市職員ダイアログ大会」を開催した。参加者については、前回お願いをした「仕事ぜみなーる」のメンバーに加え、より広く参加者を募ることとした。結果として、25名もの職員に参加していただくことができた。

ダイアログでは係長級、主査級、主任・主事級と職層別に4グループに分け、二つのテーマについて対話を行った。一つ目が「モチベーションを上げる（上がる）には？」、そして二つ目は「モチベーションが上がることによる諏訪市役所への効果」をテーマとした。二つ目のテーマについては、熊本県のマネ友が上司から与えられた課題を参考にさせていただき設定した。

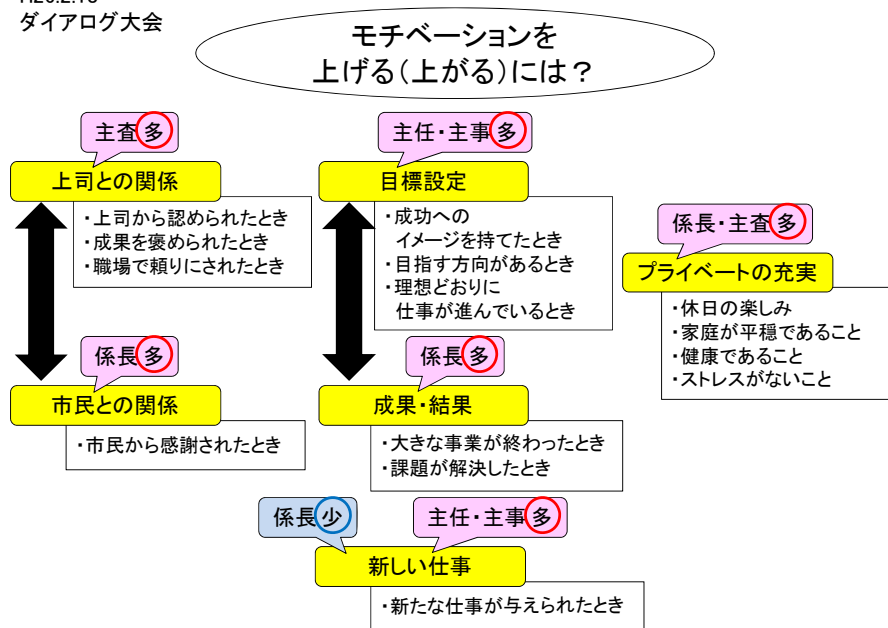
「モチベーションを上げる（上がる）には？」については、職層によって意見にバラつきが見られた。係長級や主査級職員は休日や家庭といった「プライベートの充実」に関する意見が多かったが、主任・主事級職員にはそれほど見られなかった。仕事面については、主任・主事級職員が成功のイメージや理想を持つといった「目標設定」に関する意見が多かったのに対して、係長級職員は課題解決や大きな事業が終わったときという「成果・結果」に対する意見が多かった。また、「新しい仕事」に関しては、職層による差異を顕著に見ることができた。主任・主事級職員は新しい仕事が与えられることでモチベーションが上がるが、係長級職員は反対にモチベーションが下がってしまうという意見が出された。

「モチベーションが上がることによる諏訪市役所への効果」については、どのグループもおおむね同じ結果が導き出された。モチベーションが上がることにより①「笑顔」や「活気」、「積極性」が生み出され、②仕事の「スピードや効率性アップ」、「新たな発想や取り組み」へと結び付き、③「新しい施策創出」や「市民サービスの向上」へと寄与することで、④「諏訪市のありたい姿」の実現に一歩ずつ近付いていく。そして、⑤さらに「モチベーションが上がる」こ

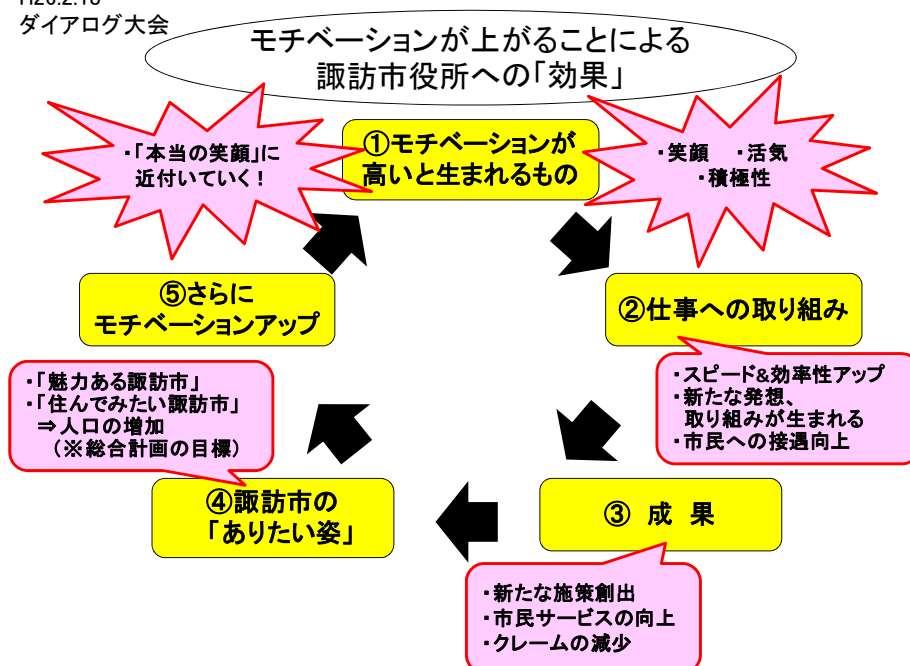
とになり、再び①につながっていく。①～⑤のサイクルによる相乗効果が生まれることにより、モチベーションアップによる効果は極めて大きいという結論が出された。職員のモチベーションが上がることで、即効性があり誰もが分かるような大きな効果（＝例えば大型事業の実施など）を望むことは難しいと思われる。しかし、個人や職場レベルでの小さな変化は生み出すことができるはずである。最初は小さな変化に過ぎないかもしれないが、最終的には大きな効果へと結実することになるという「気づき」を得ることができた。

この「ダイアログ大会」は、諏訪市の職員へ部会での学びをフィードバックする貴重な場になるとともに、次年度に向けた行動計画の大きなヒントを得ることができた。また、多くの職員に参加してもらうことができ、活発なダイアログをすることができたことで、「人材マネジメント」に興味を持つ職員が少なからず増えるきっかけとなったと考えている。

H26.2.18
ダイアログ大会



H26.2.18
ダイアログ大会



(2) 次年度以降の行動計画

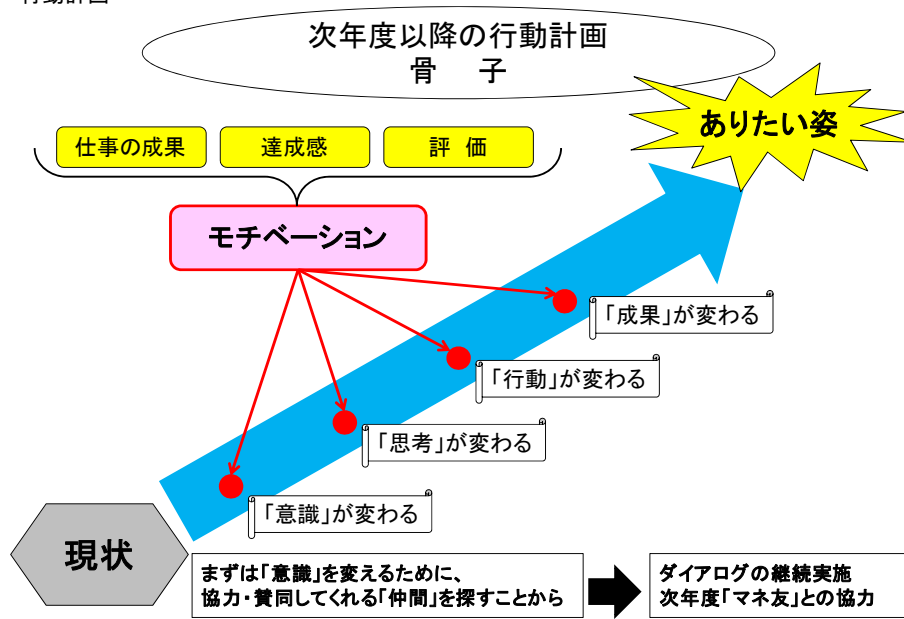
「諏訪市職員ダイアログ大会」開催後、ダイアログにて出された意見について振り返りを行った結果、「時間軸」と「継続性」が次年度以降の行動計画のキーワードであると考えた。数年にわたり部会に参加している自治体の夏期研修会における発表からは、「時間軸」を意識したシナリオが入念に練られていると実感した。まずは周囲の職員を巻き込み「仲間」を増やし、最終的には人材育成基本方針や人事考課制度などの制度や仕組みを変えていく、このようなステップが踏まれているものであった。その一方で、過去のマネ友による取組みに対する評価、将来のビジョンやその達成に向けた活動計画について振り返りが不十分であり、幹事団から厳しい指摘を受けている場面もあり、「継続性」を意識しなければならないことと感じた。

部会の目標でもある首長への政策提言に結び付けるためには、人材育成担当課や企画担当課、組織管理担当課による市全体の制度改正とタイアップしながら、部会にも継続参加することで「ありたい姿」を見据えた活動を推進していくことが理想ではあるが、まずは私たちの活動に賛同・協力してくれる「仲間」を探すことを目指したい。将来に向けた「シナリオ」を考えたとき、当初から制度や仕組みを変えていくということは、それがどんなに素晴らしい制度であっても賛同してくれる人がいなければ実現不可能である。そのため、まずは賛同してくれる「仲間」を探し、増やしていきたいと考える。さらには、「キーパーソン」となる部課長級の職員に活動に対する理解を得て、協力してもらうことが必要となる。「仲間」を増やす手段として、定期的なダイアログの実施を検討したい。その中で、既存制度の問題点や課題を洗い出し、改善すべきことは改善できるように、政策提言ができる「下地」を整えていきたいと考えている。

諏訪市は今年度が部会初参加であったが、次年度以降も継続参加の予定となっている。次年度の参加者とも協力しながら、「継続性」のある活動を展開していきたい。次年度の参加者には、新しい試みを積極的に行うことを期待するとともに、私達の取組みについても振り返りを行い、マネ友としていい意味で「利用」してほしいと思っている。また、「モチベーション」をキーワードとして行動計画の中心に据えていきたいと考えている。「モチベーション」は私たちの考えた「ありたい姿」を実現させるために基本となるものであり、この1年間、一貫して主要テーマとしてダイアログなどで意見交換をしてきた。将来に向けた「シナリオ」実現に向けて、まずは職員の「意識」から変えていくために、「モチベーション」を持つこと、さらに上げてもらうことが必要不可欠である。

なお、部会長野会場の参加自治体で「チーム信越」が結成された。他市町村の「マネ友」の存在も活用しながら、様々な活動事例など情報交換を行っていきたい。

行動計画



終わりに ～参加者一人ひとりの思い～

(1) 一年間の「活動」を振り返って (中島 英司)

研修に参加し、諏訪市役所という組織の実情（人から聞くのではなく事実を自ら観察する）を認識したうえで「ありたい姿」を構想し、現状とのギャップ「課題」を抽出し「具体的な施策と目指す変化」について、同期2名と一緒に全国からエントリーされた仲間（マネ友）や諏訪市の係長以下の延べ50名の職員とダイアログを繰り返してきました。いわゆる、組織の「医者」になり、「診断」を行い、「治療」まではいきませんが、「治療方針」の検討をしてきました。

私たちの現状分析では、職員の個人の意識は高いものの、係長以上への昇進に自信が持てないという思いがあることが見え、これに着眼し、庁内でダイアログでは「仕事に対する自信」「モチベーションを上げるには」「モチベーションはルーチンワークに必要なか」といったことを題材に実施し、前述のとおり「気づき」を得ることができました。その中での思いを記します。

ダイアログの中で、係長だけの班、主査のみの班、主任・主事の班で唯一共通して出された意見が「モチベーションが上がると笑顔が生まれる」という流れでした。この流れは「市民からの好感」という小さな効果から「成果等へ到達」「自信」にも繋がることの「特効薬」であったのでは？と感じる事例でした。もしかしたら、出馬部会長さんの「本当の笑顔」になる一翼なのかもしれないと思うところでありました。

また、活動の中で全ての部課長に提供いただいた、「成功・克服事例」は、係長時代に何によってやり遂げたか、何が成功のカギとなったかの貴重な情報となったことはもちろん、足踏みしてても始まらない。「一歩前に踏み出す勇気」を出すためのエールも沢山いただくことができました。何よりも、諏訪市の職員としての経験談の提供であり、ダイアログのまとめとして若手職員への貴重な情報提供となったことは言うまでもありません。

一年間、諏訪市役所全体を客観的に見ようとしながらも、正確に診断ができたのか？治療方針は正しかったのかは不明ですが、業務においても市民が求める「ありたい姿」へのフレームワークを心がけ、次年度以降の行動（計画）を3名で実施していくこととします。

「幹事団に今年一年の感謝の言葉をサプライズプレゼントしましょう。」という声掛けがありましたが諏訪市は辞退させていただきました。我々やこの後続く（かもしれない）受講者「マネ友」が研鑽し、アクションにより更に諏訪市が良くなる政策提言が出来、はじめて感謝を述べに上京したいと思います。（でもありがとうございました。）

(2) 人材マネジメント部会での気づき (武居 靖彦)

○1年を振り返り

疲れた。これが1年間研修を終えての率直な感想である。全部で5回の研究会と2泊3日の夏期研修会、毎回疲労感を感じて帰ってきた。

年度初め、庁内の掲示板に「特別研修への参加を希望する職員の募集について」と記された研修の募集があり、私は議会事務局に異動したばかりであったが、議会では市全体の業務を広く知ることができる。せつかくの機会なので更に自分の見聞を広めてスキルアップを図りたいと思い、そんな思いでこの研修に申込をしたのだが、まさか首長に政策提言をすることが最終目標とは。。。何とも恐れ多い研修に参加してしまったものだと後悔したのを覚えている。

○「ダイアログ」の重要性

私が研究会を終えての気づきを語るとしたら、「ダイアログ」＝「見える可」ということ。頭の中でなんとなく分かっていること、当然のように口に出していることが、「なぜそうなのか？」と問われれば明確な答えが出せないことが多いのだが、ダイアログは思いを区分けして時間軸で分けることができる。決して白黒を出すわけではないが、ダイアログを重ねながら、お互いの思いや考えを出し共有することで、「考え」「気づき」「行動する」ことが「見える可」してくる。そして、良い結果へと導くことができる効果的な手法であった。

○「一步前に踏み出す」ための勇気

夏期研修会終了後、全部課長に「成功・克服体験談」の聞き取りを直接出向いて実施した。内容は先の論文に記載してあるとおりだが、ここで面白いと感じたのが、最初に聞き取りを毛嫌いして協力してくれない上司のほうが、粘り強く説得すると、後々内容の素晴らしい回答が出てきたのである。結果的に全部課長の協力を得られて、先輩方の「先人の知恵」をいただいたことは、「一步前に踏み出す」「勇気を持って前に出る」この言葉の賜物だと感じている。

○終わりに

この部会に参加し、有意義で気づきのある1年であった。ダイアログを実践し、その効果に驚き、全国から集まったマネ友から刺激と危機感をもらいながらルーキーイヤーを終えることができた。

組織改革は、決して短期間で達成できるものではない。簡単に達成できれば毎年この研修に参加する必要はない。だが、研修に参加した我々の内面での意識や改革は、着実に進んでいるという手ごたえを感じる。これからは組織改革に向けて同志となる「仲間」を増やし、続けていくことが使命である。

最後に、1年間の部会参加を通して、北川所長をはじめ幹事団の皆さん、事務局の皆さん、他自治体参加者の皆さんから、多くの気づきと刺激を与えていただき、悩みや苦労を共感できたことに、心から感謝申し上げたい。そして「チーム信越」の皆さんにこれからも末永いお付き合いをお願いしたい。

(3) 1年間で振り返っての「学び」と「気づき」 (牛山 智哉)

私が人材マネジメント部会に参加しようと思ったのはいくつかの理由がある。一つ目は、平成 24 年度に長野県庁で開催された部会の夏期研修会を傍聴したことである。このとき初めて部会の存在を知り、大変な場所だとは感じつつも興味を持ってしまったこと。二つ目は、行政評価を総合計画進行管理のための「マネジメントツール」とするべく、まさに現在進行中で試行錯誤していたこと。「マネジメント」という言葉に過敏になっていたのだと思う。行政評価のパイオニアである北川先生が所長であったことも大きな原因である。三つ目は、最近の若手職員は優秀だと多くの職員が口を揃えるが、個人的には疑問に感じていたこと。上手く表現はできないが、「目に見える部分（コミュニケーションや積極性）」と「目に見えにくい部分（知識や意識）」との乖離が気になり、「目に見えにくい部分」が育たなければ「目に見える部分」は無用の長物であると、人材育成や採用基準について考えさせられるところがあった。これらの理由で自ら希望して参加してみたものの、当初は何をすべきなのかわからず、今現在もよく理解できていないことが実情である。しかし、私の「学び」キーワードは、「立ち位置を変えること」や「自ら動くこと」によって導き出される「気づくこと」だと考えている。

「ありたい姿」を実現するため、「職員アンケート」実施や「部課長の成功・克服体験談」聞き取り、「諏訪市職員ダイアログ大会」開催など、一定の成果を得ることができたが、三人それぞれが主体的に動いたことが成功の秘訣であると思う。「理論よりも実践」と部会ではその都度言われていたが、かなり理屈っぽい人間であると自負する私としても、「実践」の必要性を痛感することになった。自ら動くことで、周囲の人間の意識にも変化が生まれ、お互いに「何を考えているのか」、「何をしようとしているのか」といった部分まで配慮できるようになる。これは、自らが「直接お願いすること」で無意識的に「立ち位置を変えること」にもつながる。

周囲の人間の意識が変化することは、新たな「気づき」のきっかけであるとも考えている。諏訪市から部会へは三人の参加となったが、「三人寄れば文殊の知恵」の言葉どおり、一人では思いつかないようなアイデアも三人で向かい合いながら考えることで、新たな「閃き」が生まれることも多かった。部会への参加は原則三人という理由が身に染みてわかった。一人での参加では、ここまでの活動はできなかったと思う。さらに共通の目標を持った人間が多くなれば、それぞれがその人なりの「気づき」を得て、別の「閃き」が生まれてくるはずである。

私が尊敬する何人かの上司は共通して「どうせやるなら仕事はおもしろく」と語る。幕末の志士 高杉晋作は「おもしろき こともなき世に おもしろく」という辞世の句を読み、最後を看取った野村望東尼は「住みなすものは ころなりけり」と下の句を付けたとされる。「モチベーション」は、この厳しい時代を乗り越えるためにも、日々の仕事を「おもしろく」するためにも必要なものだと思う。どこにモチベーションを見出すのか、それは人それぞれであるが、モチベーションを持つことは、「作業」に「目標」を見出し、価値ある「仕事」にしていくこと、「ありたい姿」を実現するためのツールの一つであると思う。当然、ただ「おもしろく」仕事をするだけでは、単なる自己満足に終わってしまう。モチベーションを上げるだけで、驚異的な成果を得たり、全ての課題を解決できるわけではない。モチベーションアップは、「ありたい姿」実現までの数多くの小さなマネジメントサイクルの出発点の一つに過ぎないと思う。

最後に、部会への参加にあたり、理事者や上司、職場の同僚、研修担当課のご理解、数多くの職員のご協力をいただくことができた。この場を借りて感謝の気持ちをお伝えしたいと思う。