

「早稲田大学人材マネジメント部会での気づきから実践へ」

長野県東御市 荒井 秀夫
荒井 宗武
小山 隆史

1 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が目指すものは、大きく言えば地域主権時代を迎えた現在、地方自治体が発展するためには地域の自立、日々変化し続ける市民ニーズへの的確な対応が必要不可欠となっており、今後、市民が満足を得られるサービスを提供するためには、中央集権的な「指示、通達待ちの管理型行政運営」から「自主的な問題発見、解決及び施策ができる経営型行政運営」への思考変化と実践を組織として求めるものである。

組織・人材マネジメントは、経営管理者だけが努力しても改善されるものではなく、職員一人ひとりが責任をもち仕事のそもそもの目的や自身の役割期待を捉え、職場全体がチームとなるために必要な動きをとっていく努力が必要なのである。

ここまではよくある研修会のねらいで耳にするものであり、当初は我々3名も年間数回の参加をし、その都度配布される分厚い資料をもとに講師の理論を聞き、理解した気になって復命をしたら終わりの研修会だと思っていたのが正直なところである。

しかし、実際に部会への参加をしたところ何かが違う、資料が無い、講師の話が短いうえに答えも与えてくれない、北川所長、出馬部会長をはじめとした幹事団が妙に本気度が高かったのである。その上、同じ立場のはずの他自治体参加者は想いを自分の言葉で表現してくるのだ。正直、“覚悟”を決めるしかなかった。口先だけで乗り切れる雰囲気ではなかったのだ。

我々の人材マネジメント部会は、そんな衝撃のもとに始まるとともに、他責思考で無責任であった自分に気づくことからスタートしたのである。

前述のとおり部会の活動において制約は少ないが、思いを共有する手法として「ダイアログ（対話）」を用いた。また、「立ち位置を変える」、「価値前提で考える」、「一人称で捉え語る」が部会のキーワードとして掲げられ、ドミナントロジックから脱却し一步前に踏み出す覚悟が求められたのである。

2 当市の現状把握から見えてきた課題と気づき

「ダイアログ」の手法が何となくものになってきた頃、現状を探るきっかけとなったのは、当部会恒例の夏期合宿であった。

夏期合宿に向け、「ありたい姿を目指した着眼点、そのための具体的な施策と目指す変化」が課題として与えられた。課題に取り組むうえでのキーワードは、1 経営目線で観察し、キーパーソンを巻き込む、2 事実を知る・学ぶ、3 仲間とダイアログするであった。

我々は、取り組みに際し方向性を共有し、効果的な結果を得るためのダイアログを繰り返した。

(1) 現状把握

組織を観察するうえで、我々の思い込みによる偏りを避けるため、現状把握として職員アンケートを実施することになったが、今後のキーパーソンを探るため、直接我々が手渡しで依頼・回収も行うこととした。

アンケート依頼をした職員は138名であり、回収は106名（回収率76.81%）であった。

内訳については、29歳以下30名、30歳代21名、40歳代32名、50歳以上23名である。アンケートの主な項目は、職場の雰囲気、やりがい・喜び、自分のありたい姿、意識変革の必要性、あるべき職員像及び組織像について等を具体的な記述で依頼するものであった。

アンケート結果から見えてきた現状は、予想を良い意味で裏切ったのである。自分はありたい姿をもっている、職員の意識変革を必要だと感じている、組織変革が必要だと感じている、変革への取り組みがあるなら参加したいと思っているとの前向きな回答が多かったのだ。

特記すべき事項を抜粋すれば、職場の雰囲気が悪いと感じる理由として、30、40歳代は「協力し合えない」が80%、ありたい姿があるかに対し、全年齢層において84%以上がある、職員の意識改革は必要かに対し、30歳代95%が必要である、50歳代においても82%以上が必要と感じている、組織変革が必要かに対し、30～50歳代の67～73%が必要と回答した。

アンケート結果に見る傾向として、

- ア 現在の仕事に魅力・意義を感じて職員になった者の方が現在も職員としてのありたい姿をもっている
- イ 職場に好印象をもっている職員ほど仕事にやりがいを実感している
- ウ やりがいを実感している職員の方が市長の思いを知っている
- エ ありたい組織像・職員像について、思いや課題は抱えているが原因・解決策が不明確である

(2) アンケート結果から見えた「ありたい姿」と「ありたい組織」

「ありたい姿」は、市民に対しての親切・丁寧な対応、市民ニーズの的確な把握、仕事を正確かつ迅速に行うこと、将来を見据えた仕事をする、常に仕事を見直し、創意工夫することであった。

「ありたい組織」においては、市民から信頼される組織、市民に対しても、組織内でも笑顔が飛び交う組織、縦・横のつながりが強い組織、目標・目的が明確な組織、全庁的に情報共有ができた組織であった。

“一人称で捉え語る”ため、あくまでアンケート結果は参考としたダイアログを参加者で繰り返した。

(3) 現状把握から見えてきた課題と新たな気づき

我々は、市長をトップとした部・課長までを組織における経営層として位置付けている。まさに、施策を実施するための指揮・命令権を有した中核組織である。人材マネジメントにおいて、経営層が主役であることは強調してもし過ぎることはないが、組織において望ましい経営がされている実感を職員は得ているのか。また、その本質的な検証がされてきたのか。

日々の職務の中で、「トップダウンだから」、「部・課長が細かい事を言うから」など決して肯定的でない言葉を耳にするが、我々が活動をする中で芽生え始めた感情は、トップダウンや管理職が細かいのは“なぜ”という疑問であった。

自らの“立ち位置を変えて”考えてみると、職務への積極性や新たな提案が一切無ければ自らが提案することになるだろう。間違いだらけの起案文書には細かな確認が必要となるだろう。ごく普通感覚ではないだろうか。

本来、職務執行責任者（プロ）であるはずの我々が日々の職務の中で経営層に依存し過ぎてはいないか、自らが管理職の立場にないことを良いことに「自分の立場では判断できない」、「僭越で言えない」と“やらない理由”を正論の如く論じ責任転嫁していなかったらどうかと自らに問いかける結果となった。

当部会に参加する機会をいただいた時点では想定し得なかった、他責から自責へと自らが変わるための取り組みが必要であることに気づいたのである。

自らが変わらなければ経営層の理解は得られないどころか、意思の共有もできないであろう。目指すべき方向が共有できなければ、常に違和感を持ちながら失敗しないための作業を繰り返すことになる。

我々が求める“本当の笑顔”が広がる職場となるため、現状を見つめ、“自分のありたい姿”、“ありたい組織”はどのような状態なのかを探り、“何のために”、“何を”、“どうすれば” 変われるのか深掘りすることが必要性不可欠であった。

3 我々の取り組み

(1) 「ブレイクスルー」の立ち上げ

前述の現状を見つめ、“自分のありたい姿”、“ありたい組織”はどのような状態なのかを探り、“何のために”、“何を”、“どうすれば” 変われるのかを深掘りするため、我々は人材マネジメント部会東御支部の位置付けで「ブレイクスルー」という名の活動組織を立ち上げ、「ダイアログ」を中心とし対話を繰り返した。

(2) 「ダイアログ」からの成果物

「ブレイクスルー」における「ダイアログ」から得た、『組織・人材の現状』は、1 世の中の変化に迅速な対応が出来ていない。2 目標・目的の共有が図られていない。3 職員の意識変革及び組織の変革が必要と感じながら働いている であった。

『組織・人材のありたい姿』は、目標・目的の共有ができ、達成に向けて市民のために一丸となって取り組む組織である。

『「ありたい姿」・「ありたい組織」を目指した組織変革に向けての着眼点』は、

1 職員が常に改善を求め対話する姿勢の醸成、2 職務の目的・意義を共有しチームで

動ける組織の構築とした。

4 夏期合宿からの気づきと変化

部会の一年間において前半の山場である夏期合宿では、各自治体の参加者がそれぞれの課題に対し“何のために”、“何を”、“どうすれば”解決できるのか、今後の活動計画を発表した。

我々も自らの組織の事実を知り、ダイアログを重ねて出した成果を発表し、幹事団、他の参加自治体から指摘をいただいたが、その評価は厳しいものであった。組織の現状について、そもそも深掘りされていないのではないか、良いと思われることを羅列しただけで現状から脱却ができていないのではないか、活動計画が消極的であり、今やるべき施策の優先順位に説得力がない等である。

結果、私たちは成果について修正、再検証を行い、その中でもいくつもの気づきがあった。組織の枠組みの中で政策、手法など制度設計をすれば組織内の人も変わる、組織を下から変えていくことが常套手段であるといった「思い込み」があったことで今やるべき優先順位が絞れていなかった。また施策を実践する覚悟があれば、より具体的な戦略、シナリオをつくり、対象を共感させなければならない。夏期合宿時点での我々の活動計画は、まだやらされ感の中で現状の深掘りが足りなかった。本気になれば対話も増え、必要であれば全体を修正することも考えていかなければならない。

再び、組織に戻り、試行錯誤を繰り返しながら活動を継続していった。

5 人材マネジメント部会での気づき

部会参加者、「ブレイクスルー」の仲間との「ダイアログ」を中心とした活動の中から、その都度新たな気づきがあった。同じチームでの取り組みの中からでも、本気で考え・思いの共有を図れば、景色が変わってくることを実感した。

世の中は常に変化を続け、人の価値観やニーズもその変化に伴い変化するものであるが、我々自治体職員はその変化に瞬時に対応し、常に価値を見出し、変化し続けられる組織（経営型行政運営）でなければ市民からの期待や信用が失われるばかりか、存在価値までもが薄れてしまうであろう。

今こそドミナントロジックから脱却し、職員自らが組織に内在する課題や弊害にいち早く“気づき”、“そもそも”が深掘りされた成果物を組織全体の意思として共有し、改善に向け一体的に取り組める真のチームが必要不可欠となっていることを認識した。

部会での活動を積む中で、経営者目線での観察、事実を知る、仲間との「ダイアログ」を我々のキーワードとしてきた結果、組織の変革は、制度・仕組みだけでは決して成せるものでなく、組織を構成する「人」である職員各自が変化しなければ何も変わらないということに気づいたのだ。

「人」の変化を求めるには、人任せ＝他責でなく、自分自身が「ありたい姿」を目指した姿を示すことが第1であり、まず自分が変化しようとする姿勢を示すことである。その姿に他者が感動し共感が生まれた時、初めて我々の「ありたい姿」である「職員が目的・

意義を共有し、笑顔で働ける組織、一丸となって取り組む組織」への取り組みが実現できるのだという考えに至ったのである。

また、本気で組織に変革を起こすには、組織内での新たな関係性を築くことが求められることも学んだ。どれだけ自分が変化しようとも、最終的には経営層との「ダイアログ」、
「共有」が実現しなければ理想の域から脱することはできない。

夏期合宿において、「ありたい姿」に向けての“思い”から“実現＝成功”へのマイルストーンについてご指導をいただいた。部会の仲間から学んだ事としても、既存の枠組みの中で新たな変化を図ることに執着するから根本が何も変わらず、“やってみた”というだけの他責思考から脱することができないとの指摘もいただいた。

仲間との「ダイアログ」、活動組織を立ち上げて思いを語り・学び合い「共有」を図ることは有効なプロセスであると信じるが、あくまで「ありたい姿」・「ありたい組織」を目指した過程に過ぎない。

最終的には実行がされ、成功させることが重要であることから、経営層を積極的に巻き込んだ価値観及び思いの共有が我々にとって直近の課題であることが明白となった。

経営層へのアプローチには具体的施策はもとより、得られる成果、説得力あるマイルストーンの提案が必要となるが、要は「何を語るかより誰が語るか」が重要であり、前向きな取り組み姿勢を示せた人は感動が得られ、感動により共感・「共有」が生まれるものであるとの“気づき”も今後の戦略において欠かせないものであった。

「伝える事と伝わる事は違い、本当の共感・「共有」を得るにはリアリティーが必要である。リアリティーは机上の理屈からは生まれず、現場にのみ存在するものである」という鬼丸昌也氏の言葉（講演「こうして私は世界を変えるために一步を踏み出した」より）に、我々は腹落ちした。

“本当の笑顔”は自分の周りの様々の事が、上手く進んでいきそうに思える時に生まれ、その要素としては明確な目標設定、仲間と自分の役割、前向きな自分があり、これらをチームで共有しPDCAを回す中でゆっくり醸成されるものである。

人材マネジメントは“人が笑顔になれるための技術”であり、「ありたい姿」に向け自分が変わり、責任を引き受ける覚悟、「一步前へ踏み出す」姿勢の実現が当市における第1段階の取り組みであること再認識し、“自分”が先頭に立ち、仲間を巻き込み変化を起こしていく覚悟を決めたのである。

6 これまでの気づきから「ありたい姿」・「ありたい組織」の実現に向けて

(1) 「ブレイクスルー」

本年度から、当部会参加者3名を中心とし、実践の第一歩として人材マネジメント部会東御市部会「ブレイクスルー」を設立してダイアログの普及を中心とした活動を行っている現状である。

今後、この仲間を核として更には平成26年度の当市第2期生と最大限の連携を図り、ダイアログを繰返し、手法の有効性について係、課、部単位はもとより理事者に至るまで普及していくことが最大の課題であり強い目標方針である。

また、ダイアログの成果物の中から平成 26 年度末に「ブレイクスルー」として職員提案を行うことを方針とし、その結果を PDCA の検証 (Check) を行い、次年度 (H27) の行動 (Action) に繋げていき正のスパイラルを構築していき、職員の「ありたい姿」・「ありたい組織」の実現を追求していきたい。

(2) 「ヘルプバンク」の創設に向けて

庁内の横の繋がり重要性を理解し、部内更には部外も含めて職務の流動体制を図ることを目的とした施策「ヘルプバンク」において、この 1 年間で職員の深い理解、腹落ちなしでは、新たなシステムを構築しても、施策は機能しないことに気づいた。

しかしながら、この施策は今後職員数が増加することが難しい状況において庁内を横断的に効率性が高い業務遂行が図られ、コスト削減、仲間意識向上につながることに変わりはない。

そこで、「ブレイクスルー」の活動の一環として、ヘルプバンクの創設について深く掘下げ、研究検討していく。その結果は平成 26 年度中に導き出し、平成 27 年度実践を目標とする。

(3) 「1 年後の検証のポイント」

ア 上記活動の工程表を作成する。

イ 1・2 期生総勢 6 名において前期 (H26 年 9 月～10 月) と後期 (H27 年 3 月) に参集し、上記工程表における進捗状況及び問題、課題等を集約し総括する。

ウ PDCA を活用し検証をおこなう。政策提言とする

(4) 蛇足

山本 五十六の有名な「やってみせて」の言葉は、当部会の基本概念とたいへん共通していますので掲載します。

「やってみせ、言ってみせて、させてみて、ほめてやらねば、人は動かじ。

有名なこの言葉には次のような続きがあります。

「話し合い、耳を傾け、承認し、任せてやらねば、人は育たず。」

「やっている、姿を感謝で見守って、信頼せねば、人は実らず。」

7 終わりに

一年間を振り返った時に、たとえ短期間の活動の中であっても「自分の」取り組みによる具体化な成果を残したかったという後悔があるが、これを我々のスタート地点と捉え前進し続けたい。

鬼澤幹事から、「極端な表現になるが、人は必ず死ぬ、またいつ死ぬか解らない、人生は一度だから“その時”の自分の“思い”“言葉”を大切にする。」という話があった。大切なものだから共有したい＝我々にとって自分の言葉で表現する場が人材マネジメント部会であった。

「組織を変革する」とは、ハードルの高い目標である。活動に際し、抵抗勢力や否定的な意見もついて回るだろう。しかし、賛同者 (イエスマン) だけでは暴走、孤立に陥る危険性も秘めていることから、非協力的な人を巻き込み対話をし続けることも戦略と捉える。

“反対者は改革の友である”。

価値観に関する対話をし続ける限り、気づきが生まれ、その度に「ありたい姿」・「ありたい組織」の実現に向けて何を目的として、何をやるか、いつまでにどこまで達成するかを意識することを忘れずに歩みを止めない覚悟をした。

「希望とは、役割と出番の中から生まれる」の言葉どおり、「私が」、そして職員一人ひとりが自発的に職務を作業から仕事、さらには志事へ変化させ人に感動を与えることができる組織づくりを実現するため、この部会で学びから自らが決めたことを一歩踏み出す勇気を持って実践していく。

最後になるが、北川所長、出馬部会長をはじめとする幹事団の皆様、事務局の皆様、全国のマネ友の皆様、私達の活動を支えていただいた東御市職員の仲間たちに心から感謝申し上げます。

【以下個人論文】

「早稲田大学人材マネジメント部会を振り返って」

長野県東御市 荒井 秀夫

1 【はじめに】

昨年4月部会の存在も研修内容も定かではないまま、1年間の研修への参加が決定し、大きな不安を抱え第1回研修をコレド日本橋で迎えたことが今でも強く記憶されています。

2 【目から鱗が落ちる】

5月に長野会場で第2回目の研修会が開催される中、出馬部会長を始め幹事の皆様の言葉に、「目から鱗が落ちる」心境の連続でした。「ダイアログ」においても、本格的に実施したのは初めての経験であり、若干の緊張はあるものの自分の意見を素直に話せることや話がまとまっていく中で手ごたえと期待を感じました。

同僚3名とも帰途話しが盛り上がり、前向きに、覚悟を決めることとなりました。

3 【心に響いた名言】

幹事団や発表者の心に響くレクチャーには、毎回深い感銘を受けました。言葉一つ捉えても心に響いた名言が多く、「立ち位置を変える」、「価値前提」、「一人称で捉え語る」、「ドミナントロジック」、「一步前に踏み出す」「ダイアログ」「組織・人材のありたい姿」、「気づき」、「腹落ち」、「マネ友」等々であり、当初は、感覚では理解しているが、真の意味がわからない言葉にたいへん戸惑いを感じました。1年掛けて熱心に教えていただいた幹事の皆様のおかげで、今ではどの言葉も、本来持っている意味やそこから生じる理論や理想等まで理解でき、大事なことはそこからの実践であることを伝授され、自らの一生の宝として大事にしていきたいと真に感じました。

これらの中でも最も感銘を受けた言葉は、三つあります。

- ・「思いのキャッチボール」を続け、「ほんとうの笑顔」を拡げていく。
- ・「スクラップアンドビルド」スクラップの重要性（不要な仕事は毎年20%カット）
- ・「希望とは、役割と出番があれば生まれる」

4 【終りに】

まさに、自らの概念を180度変換させられるような一年でありましたが、本年度の成果物である「人材マネ部会ブレイクスルー」の本格始動と「ヘルプバンク」の検討実践に向けて、この4月からは当市の第2期生と共に、活動を継続していき、最終的な目標は職員
の笑顔はもとより、住民の笑顔のために日々職務を遂行していきたいと考えます。

最後に、北川所長、出馬部会長をはじめとする幹事の皆様並びにマネ友の皆様に心から感謝申し上げます。

「早稲田大学人材マネジメント部会での私の気づきと今後の覚悟」

長野県東御市 荒井 宗武

1 はじめに

私にとってこの一年間は、物事を深掘りして考えられるようになったと自分自身でも変化が実感できる期間となった。

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」を常に意識しての活動をし、都度行われるダイアログの中で、人ではなく自分自身のありたい姿、あるべき組織の姿は何かを模索し、その実現のために何をすべきなのかに頭を悩ませ、汗を流した日々であった。

当初、紛れもなく自分が所属する組織の現状や課題、またその解決策をダイアログしたが、具体的なものが何も出て来ない。

これは、私が職場（組織）に対しての違和感を抱えながらも、「今の自分の立場では言えない」、「仕方がない」と“出来ない理由”を並べ、目先の自分の業務に固執し根本の原因究明から逃れてきた結果であった。当部会はそんな私に変化を求めたのである。

北川先生の言葉を引用すれば、小さな一歩が大きな変化を生み出すこと（バタフライ効果）を信じて、自らが勇気と覚悟を持ち“北京の蝶々”となるべく一歩前へ踏み出さなければと痛感したのが気づきのはじまりであった。

2 部会参加及び活動から得た気づき

“人の世に不変なものは変化のみ”の言葉どおり、世の中は常に変化し、その変化に伴って、私たちのお客様である市民ニーズも日々変化することとなる。

多種多様な価値観が交錯する中で、そのニーズに対して、これからの自治体は常に価値を見出し、成長（変化）し続けられる組織（経営型行政）である必要がある。

“唯一生き残るのは変化出来る者”だけということである。

そのために職員各自が現状において内在する問題、課題を瞬時に察知し、それを組織が一体的に改善できる環境（ドミナントロジック（＝支配的理論・思い込み）からの脱却）へ変革していくことが求められている。

この期間、①組織を経営者目線で観察し、②事実を知り、③仲間とダイアログしてきた結果、組織変革には、制度や仕組み（ハードウェア）を変えることはもちろん必要だが、職員の意識や価値観を変えることが必要不可欠であり、最優先されるべきである。

しかし、人の意識を変えることは困難であり、ダイアログ（ソフトウェア）というツールを活用し私自身が「ありたい姿」を目指した姿勢を示さなければならない。

組織変革はリーダーが行うことというドミナントロジックから私自身が脱却し、「ありたい姿」＝職員が目的・意義を共有し、笑顔で働ける組織、一丸となって取り組む組織の実現のため、自らをリーダーの立ち位置に捉え（リーダー観は一人称でなければならない）、自身に“何故”を繰り返し、意欲的に考え、周囲からの支援を受けられるように動き（巻

き込み)、対話の機会をつくることはもとより、その成果が価値前提であるかの評価をし、責任を持つことが必要であるとの考えに至ったのである。

決意・覚悟をするということは「私達」でなく「私」から始まるのである。

人材マネジメントとは“人が笑顔になれるための技術”と定義すれば、人材マネジメントにおいて、結果責任は管理職が持つものであっても、私は職務遂行上の実行責任者（プロ）でなければならないとの認識が足りなかったのだ。

3 今後の覚悟

人（組織）が動く時には、共感と尊敬が必要不可欠であり、共感を生むには人に感動を与えることが必要となる。しかし、まずは自分が感動でき、一心に行動できなければその感動を得ることはできないであろう。

人材マネジメントに終わりはなく、東御市において人材マネジメント部会東御支部の仮称で立ち上がった「ブレイクスルー」の活動もダイアログを駆使し、今後もマンネリ化させることなく自分の思い・考えを表に出す場として定着させることで、「新たな気づき」を生み出し、PDCAのC（チェック）から物事を事実前提でなく、価値前提で考える意識を持ち続ける仲間を増やしていく。

また、活動においては「ありたい姿」から「現状」を見て、「課題」を抽出するという思考のフレームワークを常に基本に置き、「何を」、「何のために」、「いつまでに」、「どの程度まで成し遂げるか」の時間軸を含んだ、具体的な検証が可能なマイルストーンを設定するものである。

変革とは“人でなく自分が変わる”の意識を仲間と共有し、“北京の蝶々”となる事に尻込みせず活動し続けていくことを覚悟する。

4 終わりに

組織とは人であるとの持論を信じ、市民益のためという価値前提に立ち職員相互（人と人）が真に繋がれる職場環境の醸成に執着し、取り組み続けることが、今私がする貢献である。

ガンジーの言葉“良きことはカタツムリの速度で動く”のとおり、実感はそうた易く得られないであろうが、その歩みを止めてはならず、やり続けることが重要だと考えます。

その中で、一定の失敗を許容しながらも、実践、検証、修正を繰り返し、小さな成功体験を積むことから自信を付けいくため、経営層（管理職）との対話の場を積極的に設けながら若者層を中心に巻き込んでいきたい。

小さな自信の積み重ねが充実感・達成感を生み、当市の職務実態が作業→仕事→志事へと大きな変化を生み出すことを信じている。

最後に北川先生、出馬部会長をはじめとする幹事団の皆様、事務局の皆様、そして私達部会参加者をサポートし、快く送り出してくれた東御市の職員、ブレイクスルーの仲間達に心から感謝します。貴重な時間をいただきありがとうございました。

1 はじめに

私がこの人材マネジメント部会に参加し、学んできた一年間は、内省と決意を繰り返す期間であった。自分が組織、仕事にどう携わっていたかを見つめなおし、今後の自分はどうか考え、実践していくのかといったことを部会のキーワード「立ち位置を変える」、「価値前提で考える」、「一人称で捉え続ける」を意識しながら整理していった。こういった思考は今までの自分にはなく、参加前と今では自分の中で考え方、物事の捉え方が変化してきたという実感もある。参加前の私は、組織を変革するにはどうしたらよいかという問いに対し、「自分の立場で提言できない。」「組織の長が考える内容ではないか。」「目の前の仕事をこなすのに精いっぱいである。」といったような言い訳を並べ、前向きな回答はできなかったであろう。それは、誰かがやってくれるだろうという発想で組織の一員である「当事者意識」に欠けていたのではと考え、自責の念がうまれた。それでは、そういった自分の思考に気づいた私はどうすべきなのか。この部会での学びを活かし個人の意識改革、組織への貢献はできるのか不安と期待が入り混じる中、部会はスタートした。

2 部会の活動と気づき

部会は、全国の各自治体に参加しており、部会の中、外でいろいろな参加自治体の職員と話をした。部会の中で使用するコミュニケーションの手法のひとつとしてダイアログ（対話）がある。研究会では、テーマに沿ってダイアログを行うのだが、お互いの考えを受け入れ、結論を導いていく手法は、慣れない部分もあり、とまどいを感じながらも組織や自分たちの中でこれから成果をあげるためには有効性の高いツールであることを実感した。その中で自分が感じている課題、所属組織のありたい姿と現状というのは根本的なものはみな同じであった。幹事のみなさまが体系的に教えてくれていた人材マネジメント部会の目指す姿に必要なものは「私」が活動することで実感として腹に落ちてきたのである。部会の課題に対し活動する中で、小さな区切りであっても目標を立て、実現するための方法を考え、仲間と共有し、できたのかどうか自分の中で検証する。この作業の繰り返しの中で、得た気づきは、組織を変えるのは制度でなく「人」であり、必要なのは主体的に勇気をもって一歩踏み出していく私たち一人ひとり、私自身の覚悟なのである。

3 これから取り組んでいくこと

今回当市から参加した三人の仲間の中でも考え方や物事に対するアプローチ、行動力、すべてが違い、互いが共感し、ひとつの目的へ向かってものを作り上げていく作業の難しさを感じた。自分は参加した仲間の中で一番前に出て取り組めたのであろうか。「私がやる」という覚悟が足りないということに気づく。改めて今後取り組むことについて目標設定をした。今年度立ち上げた人材マネジメント部会東御支部「ブレイクスルー」の活動を継続し仲間を巻き込みダイアログという手法の普及を目指したい。それはその先にある組織の変革に向け踏み出すはじめての一步である。人は本気になると本音が出て対話が増える

ということは活動を通し実感した。ありたい姿に向かう覚悟があるものは自ずと戦略を立て、必要な人間を巻き込みながら実践、検証、修正、また実践を繰り返し目的に向かっていくと思う。その姿勢は人の関心、共感を起こすということに気づいた。これは仕事だけではなく何事においてもそうであると考え。出馬部会長が何度も話をされていたが。組織を動かすのは「人」である。組織の長が部下をマネジメントし、ありたい姿の実現を目指していくのだが、それを支える最前線、現場にいるのは私たち職員である。住民、職員が笑顔になれる組織を目指し、活動していきます。

4 終わりに

自分で自分の価値観を問い続け、変化に挑む一年間であったが、この貴重な時間をただの研修という形で終わらせることなく、ありたい姿の実現に向かって仲間を巻き込み継続して今後の活動に活かしていきたい。

最後になりますが、北川所長、出馬部会長をはじめとする幹事団のみなさま、事務局のみなさま、全国のマネ友のみなさま、私達の活動を支えていただいた東御市の職員の仲間たちに心から感謝申し上げます。