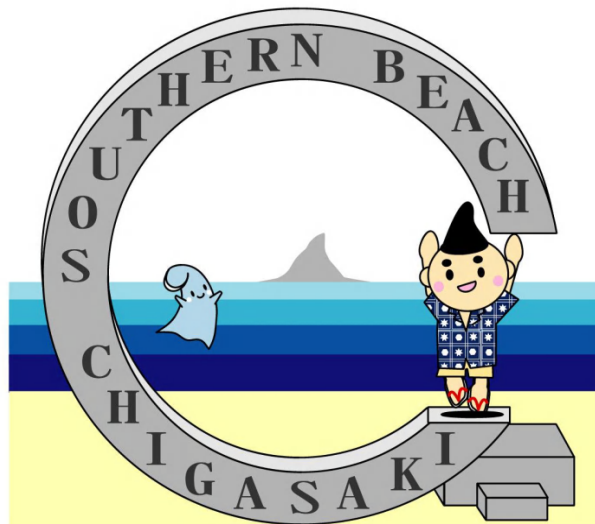


平成26年度早稲田大学マニフェスト研究所
人材マネジメント部会ベーシックコース論文
～部会での気づきと今後の展望～



平成27年3月

企画部秘書広報課

小見 雅彦

保健福祉部保険年金課

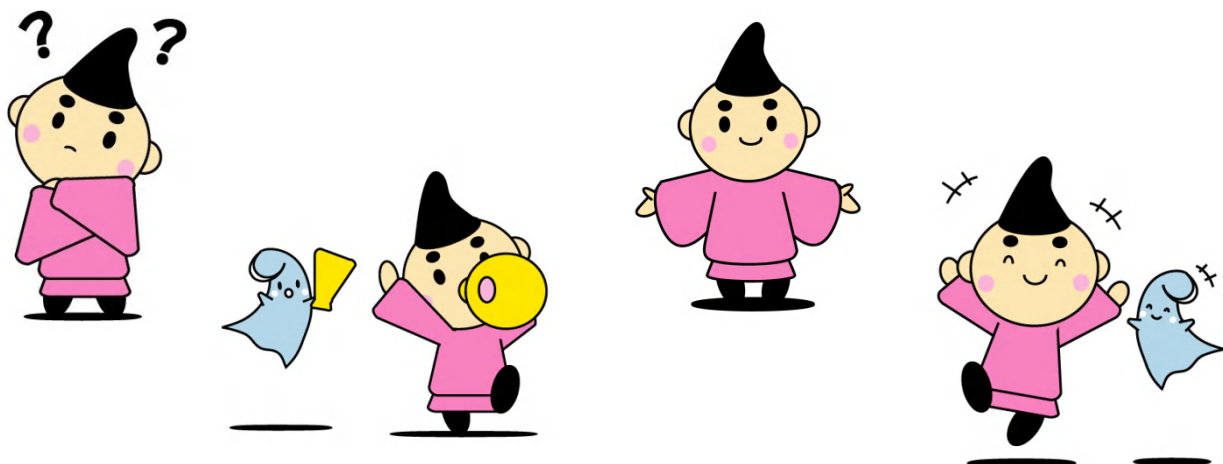
橋本 未央

保健福祉部障害福祉課

重田 隼平

目 次

1	はじめに	1
2	部会への参加	1
3	夏合宿へむけた取り組みと発表	2
(1)	茅ヶ崎市の組織・人材のありたい姿について	3
(2)	茅ヶ崎市の組織・人材の現状について	4
(3)	「ありたい姿」、「現状」に着眼し取り組む施策	5
(4)	夏合宿での気づき	5
4	夏合宿後の取り組み	6
(1)	人事異動時の面談の実施	6
		10月1日付
(2)	チームWとして始動	8
(3)	ホームページの開設と新メンバーの加入	9
5	今後の展望	9
6	参加者の思いと気づき	9



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（以下、「部会」という）は、地域分権時代において、職員一人一人の意識と行動の変革により、地域が自立して、地域住民の信頼感と安心感をいかに高めていけるかを追求することを目的としている。

部会は単なる座学の研修会ではなく、参加者によるダイアログ（対話）を通じて、「立ち位置を変える」「価値前提で考える」「一人称で捉え語る」の3点をキーワードとし、ドミナントロジック（思い込み）を転換し、一歩前に踏み出すことを目指している。

部会には3人1組で組織変革プランを1年間検討するベーシックコースと参加者1人1人の課題認識・行動を定め、グループコーチングを実施し参加者の挑戦を後押しするアドバンスコースの2つのコースがあり、私たちは平成26年4月から約1年にわたり、ベーシックコースに参加した。

この1年間、部会での取り組みを通して、組織の「あるべき姿」や「現状」について3人で対話し、ヒアリングを行い、組織をより良くしたいという思いから施策を実践してきた。その過程で昨年度の参加者、庁内の職員、他自治体の参加者、北川所長、幹事団と対話することで本当に多くの「気づき」を得られた1年であったと思う。

本稿では、私たちのこれまでの取り組みと「気づき」について振り返りを行うとともに、今後の展望について記していきたい。

○ 用語解説

- 1 ダイアログ … ディベートやディスカッションのように何かを決定したり、結論を出すのではなく、自分の考えはオープンにしつつ、相手がどういう考えを持っているのか共感を持って話を聞き、互いの考えを深め合う対話
- 2 ドミナントロジック … 経験や思い込みによる固定観念

○ 部会のキーワード

- 1 立ち位置を変える … 様々な立場（市長、上司、市民等）に立って物事を考える
- 2 価値前提で考える … 事実（現状、自分の経験や知見）ではなく、価値（ありたい姿、そもそもの目的等）を前提として考える
- 3 一人称で捉え語る … 自分はどうするのか、何をしたいのかを考え、物事を自分事として捉える

2 部会への参加

茅ヶ崎市は平成25年度から部会に参加しており、私たちは茅ヶ崎市から2年目の参加となる。平成26年3月に私たちはそれぞれ労務研修担当課長に呼ばれ、部会の参加を打診され、昨年度の参加者と打合せを行った。恥ずかしい話だが、打合せをするまで昨年度の参加者が部会に参加し、どのような取り組みを行っていたかもあまり認識していなかった。昨年度の参加者から部会は「曰く新興宗教のよう」「教わる場ではなく考える場」「異空間」といった励ましの言葉をもらい、私たちは戦々恐々の思いで第1回研究会に参加した。

第1回研究会では全国から参加自治体が集合するため、75自治体、200人超の参加者が会場を埋めており、会場の規模、参加者の数にまず圧倒され、私たちの不安な思いも

増すばかりであった。

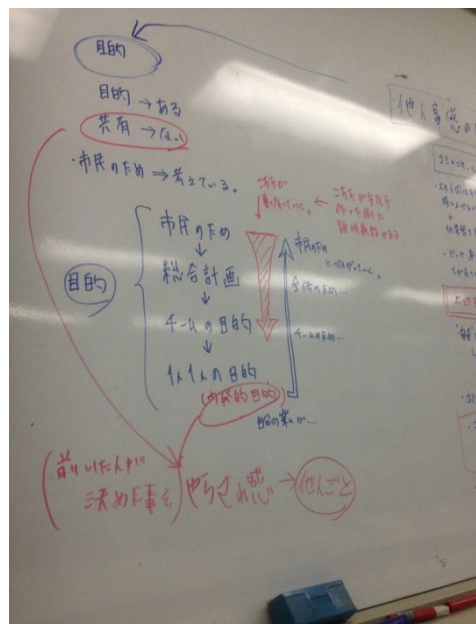
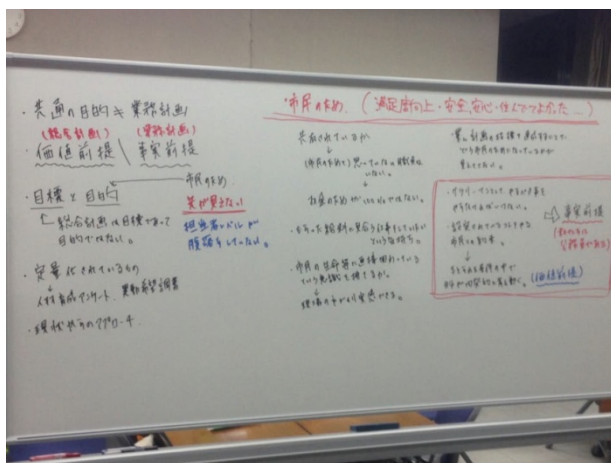
研究会初日にはオリエンテーションや幹事団の紹介、北川先生の基調講話の後に他自治体の職員と早速ダイアログを行った。ダイアログでは今まで経験したことのないような手法を経験し、気持ちがモヤモヤしたまま終了したことを覚えている。今考えればダイアログのなかで「気づき」を得ることではなく、話し合いのなかで何か「答え」を出さなければいけないというドミナントロジックから抜け出せていなかったのである。研究会初日が終了した時には、3人でこれから1年間部会をやっていけるのかと話していた。

しかし、研究会終了後の懇親会に参加し、幹事の方や他自治体の参加者と話すなかで気持ちに変化が生じてきた。他自治体の参加者は熱い思いを持っている参加者が多く「こんな人たちと一緒に部会に参加できるのなら楽しいのではないか」「騙されたと思って頑張ってみよう」と思った。他自治体の参加者が私たちの気持ちに火をつけてくれたのである。

研究会2日目には『組織はどうすれば変わるのか』をテーマに他自治体の参加者とダイアログを実施した。他自治体の参加者とダイアログをするなかで、その自治体の所在地や規模、人口等が違うので、抱えている課題やその課題への切り口も違っているはずなのだが、各参加者からの言葉に気づかされることが非常に多く、ダイアログという手法が少しだけ腹落ちできた。

第1回研究会終了後、私たちは昨年度の参加者を巻き込みながらダイアログを重ねた。部会への取り組みは誰かに指示をされるわけではないため、自分たちが行動しないと何も動いていかないということを改めて実感した。自分たちで話し、考え、行動する状況にいきなり放り込まれたのである。

【業務時間外に繰り返し行ったダイアログ】

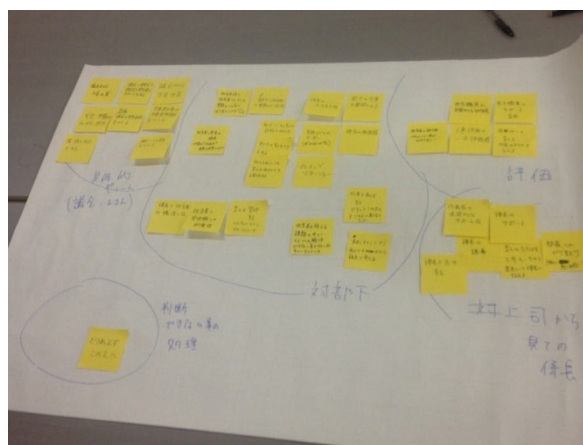


3 夏合宿へむけた取り組みと発表

夏合宿へむけ、私たちがまず始めたことは庁内の職員から話を聞くことである。経営層の職員、所属のマネジメントを行う部課長、担当者などの様々な階層の職員から理想とする組織（ありたい姿）と組織の現状について話を聞くとともに、キーパーソンとのダイアログを実施した。

夏合宿までのヒアリングの実施実績は次のとおりである。

部長級職員	12回
課長級職員	9回
係長級職員	7回
担当者	8回
昨年度参加者	3回



【係長級のキーマン達と行ったダイアログ】

私たち若手職員が経営層の職員や部課長にヒアリングの時間をとっていただくことに正直少し尻込みしていたが、お願いにあがると「昨年からやっていた早稲田の部会だろ」と声をかけていただき、皆さん快く引き受けていただけた。昨年度の参加者が作ってくれた土壌があったからこそ庁内での取り組みがスムーズに行えたのである。

部会で学んだ「ダイアログ」や「話し合いの質をあげること」は頭で理解するだけでなく、沢山のダイアログや話し合いを経験することが必要である。私たちは夏合宿までの取り組みのなかで経験を積み、ダイアログという手法が改めて有用であるという実感が得られた。

夏合宿では「組織・人材のありたい姿」「組織・人材の現状」「取り組む施策」について次のような発表を行った。

① 茅ヶ崎市の組織・人材のありたい姿について

茅ヶ崎市という組織をより良くしていくためには「価値前提」の考え方にに基づき、茅ヶ崎市のありたい姿から逆算して考え、現状を把握し、その間にあるギャップを埋めるための施策を実践していく必要がある。

そのため私たちは多くの職員と対話し茅ヶ崎市の「組織・人材のありたい姿」について話を聞き、3人でダイアログを重ね、次の3点を茅ヶ崎市の「組織・人材のありたい姿」とした。

① 目標や目的が共有され、常に前向きに業務に取り組む組織

職員一人一人が貢献意欲を持ち、組織の目標を達成するために常に前向きに業務に取り組む組織を「ありたい姿」とした。

職員が貢献意欲を持つ前提として、組織としての目標・目的が職員に共有されていることが前提となる。その目標・目的を職員がきちんと理解しているのであれば、担当業務の本質的な意義も理解でき、やらされ感に陥ることなく、共通の目標・目的を達成するため積極的に業務にあたることができるからである。

② 思いを語り、行動する人（キーマン）が数多くいる組織

常に問題意識を持ち、その問題解決のために一歩踏み出す職員（キーマン）が組織

内に数多くいる組織を「ありたい姿」とした。

組織や業務に対して問題意識を持っている職員は庁内に相当数いるが、その問題を解決するために実際に行動を起こすことは非常に困難が伴う。そのため、問題に対して一人称で捉え語り、行動する職員が増えていくことで、組織はより良くなるはずだからである。

また、組織内に一人称で捉え語り、行動する職員を増やすためには、そういった職員を一人にさせないため、職場の環境や雰囲気醸成していくことも重要である。

③ 職員それぞれが“ありたい姿”、“思い”、“良い事例”などを共有し、共感することで「チーム茅ヶ崎」としての一体感を高められる組織

所属に囚われず職員同士が積極的に対話し、ありたい姿、思い等を共有することで、組織として一体感を高められる組織を「ありたい姿」とした。

多様化、複雑化する市民ニーズに対応するためにも、所属の垣根を越えて連携を図り「チーム茅ヶ崎」としてのチームワークの向上を図ることが必要だからである。

(2) 茅ヶ崎市の組織・人材の現状について

私たちは茅ヶ崎市の組織・人材の現状を把握するため多くの階層の職員と対話を重ねた。対話のなかではどの階層の職員からも茅ヶ崎市や職場に対する思いを数多く聞くことができ、茅ヶ崎市は思いを持っている職員が数多くいる組織であることがわかった。

しかし、職員一人一人は組織に対する思いを持っているはずなのに、なぜ組織は「ありたい姿」を実現できていないのか。

私たちは各階層で思いを持っている職員は多いが、その思いを職員間で共有する機会や場がないのではなかないと考えた。

その点に着目し、次の3点を茅ヶ崎市の「組織・人材の現状」とした。

① 目的・目標の共有が為されていない組織

対話のなかで「市長や部長の思いが担当者まで伝わっているのか心配」「目の前の業務に追われてしまい、業務の本質的な目的や意義まで思い至らない」といった意見があり、日々の業務で精一杯になってしまい「組織としての目標」「業務本来の目的」「自分に求められていること」を見失いがちになってしまう。また、そういったことを改めて意識する機会がない。

② 職員が一步踏み出しづらい組織

対話のなかで業務等に課題を感じ、改善にむけた思いを持っている職員が数多くいることがわかった。しかし、現状では改善にむけ声を上げたり、行動するまでに至らないことが多い。一步踏み出した職員が職場内で浮いてしまうような雰囲気があるのではないか。

また、職場の異動等があるため「自分が在籍している間はそのままにしておこう」という事なかれ主義に陥りがちである。

③ 会話はしているが、対話していない組織

職員間のコミュニケーションが報告や会議、ただの雑談になってしまっており、個々の職員の思いの共有が図られずに対話になっていないのではかいか。

また、対話のなかで多様化、複雑化する市民ニーズに対応するため、業務が細分化され担当者が一人で事業を抱えている現状があり、各職責で業務が多忙になり、隣の

人がどのような業務を行っているのか把握、理解する余裕がないではないかといった意見もあった。

(3) 「ありたい姿」、「現状」に着眼し取り組む施策

茅ヶ崎市の「ありたい姿」、「現状」について3人で議論し、現状の課題は打破し「ありたい姿」を実現するために何が必要かを考え、取り組む施策についてダイアログを重ねた。

結論として、施策を系統的に導入するのではなく、自分自身も含め職員一人一人の意識を変革することがまず重要であると考え「職員の意識を変えて組織を変える」をキーワードに次のような施策の実施を検討した。

① 人事異動時の面談の実施

課のマネジメントのトップである課長から「価値前提」の考え方にに基づき、課の使命、目標、課長のビジョン、担当者に期待することなどを語ってもらい、担当者が新たな職場で目的意識を持って、スムーズに業務に取り組めることを目的として実施を検討した。

現状では、「何故この仕事をするのか」ということより「この仕事はこういう風にやる」という実務的な引き継ぎが担当者間で行われることがほとんどであるため、この部分を少しでも改善するツールとして人事異動時の面談を定着させたいと考えた。

② 人材マネジメント部会茅ヶ崎支部の立ち位置の明確化

部会での取り組みを庁内に浸透させていくためには、私たちが活動する立ち位置を明確にする必要があると考え、平成26年5月に労務研修担当課長、昨年度の部会参加者及び私たちが自主研究グループを立ち上げた。

夏合宿までは昨年度の参加者に協力をいただきながら、主に夏合宿の発表資料についての検討を行ってきたが、今後は部会で学んだことを庁内に浸透させるべく若手職員を対象とした勉強会の開催や職場内ダイアログのサポートなどを検討することとした。

自主研究グループについては各階層の職員の思いをつなぐ対話の場の提供することで、職員がこれまで自分の中で諦めていたことやドミナントロジックを打ち破るきっかけ作りを目的として活動していきたいと考えた。

③ 庁内への情報発信・活動の周知

個人が一人でできることは限られているため、部会で学んだことや自主研究グループの活動を庁内へ情報発信することで自主研究グループのメンバーや庁内のキーマンの思いを職員に共感してもらうことを目的としており、賛同してくれる職員を巻き込んでいきたいと考えた。

(4) 夏合宿での気づき

合宿での発表を終え、私たちは幹事から次のようなコメントをいただいた。「面談の実施はかなりハードルが高い、人事所管のマネージャーに施策の意義を相当理解してもらう必要がある」「担当者だけでなくマネジメント層にも刺激を与えるため幹事が自治体に行って研修を行う幹事キャラバンの活用も検討すべき」「施策をきっかけ作りとしてしか捉えられていない、施策を実施することでの効果や変化についてもっと対話を重ねる必要がある」。私たちは夏合宿にむけて「ありたい姿」に現状を近づけるための施

策を検討してきたはずが、施策の内容や施策を実施するための検討になってしまっており、その施策を実施することで期待される変化や効果についての深い議論ができていなかったのである。

施策を検討するには、「価値前提」に基づき、施策を実施した結果、どのようにありたい姿に近づくのかといったことを常に念頭に置く必要があるということに改めて気づかされた。

また、夏合宿では他自治体の現状や課題、様々な切り口の施策の取り組み、取り組みの中での気づきや苦悩について聞くことともに、他自治体職員と対話を重ねることで、私たちの施策の実施について気づきと一歩踏み出す勇気をもらえた。

4 夏合宿後の取り組み

夏合宿後を終え、私たちは夏合宿で発表した施策の実施にむけ取り組みを開始した。夏合宿での気づきを踏まえ、施策の実施自体が目的とならないよう、常に施策を実施するそもそもの目的を念頭に置きながら取り組みを行った。

各施策の取り組みを行うなかで様々な気づきや課題があり、実際に施策を実施することの難しさを改めて感じた。しかし、自主研究グループのメンバーである労務研修担当課長や昨年度の参加者に協力をいただきながら、施策への取り組みを行っていきなかで、庁内のキーパーソンと連携することの大切さを再認識するとともに、行動することで物事は少しずつではあるが、着実に進んでいくという実感が得られた。

夏合宿後の施策の取り組みについて発表した10月の発表において、他自治体参加者から私たちの施策の取り組みについて参考にしたいといった意見もいただき、実施施策について私たちの中で少しだけ確信を深めることができた。

(1) 10月1日付人事異動時の面談の実施

夏期合宿後、私たちは市長・副市長へ夏期合宿の報告を行うとともに、人事異動時の面談実施について提案を行った。提案のなかで市長から「課長と担当者だけでなく、係長級職員も同席させた方がよい」という意見をいただいた。

課長と担当者の二者面談から係長も交えた三者面談にすることで「係長が同席する事でより課内で思いの共有化が図れる」「係長級職員にとって所属長が行う課内マネジメントを実際に見て学ぶ場にもなる」といった利点があり、私たちにとっても大きな気づきとなった。

当初、私たち自身の提案施策として実施することを検討していたが、労務研修担当課長の働きかけにより、職員課の施策として全庁的に実施することとなり、平成26年10月の人事異動時に面談を実施。面談実施後、面談の効果を検証するために所属長及び担当者へアンケートを実施した。また、平成27年1月に異動から3ヶ月が経過した時点での思いの変化等を把握する再度アンケート調査を実施した。

なお、面談を実施した職員の思いをより理解するため数名の所属長及び担当者からヒアリングを行った。

面談実施後及び1月に集計したアンケート結果は次のとおりである。

アンケート回答

所属長		担当者	
10月	1月	10月	1月
22件	15件	26件	20件

問 この面談を行って良かったと思いますか

- 1 非常に良かった
- 2 良かった
- 3 あまり良くなかった
- 4 良くなかった

所属長		担当者	
10月	1月	10月	1月
24%	20%	40%	20%
76%	80%	52%	80%
0%	0%	8%	0%
0%	0%	0%	0%

問 人事異動時の面談を今後も続けた方が
いいと思いますか

- 1 そう思う
- 2 ある程度そう思う
- 3 あまりそう思わない
- 4 そう思わない

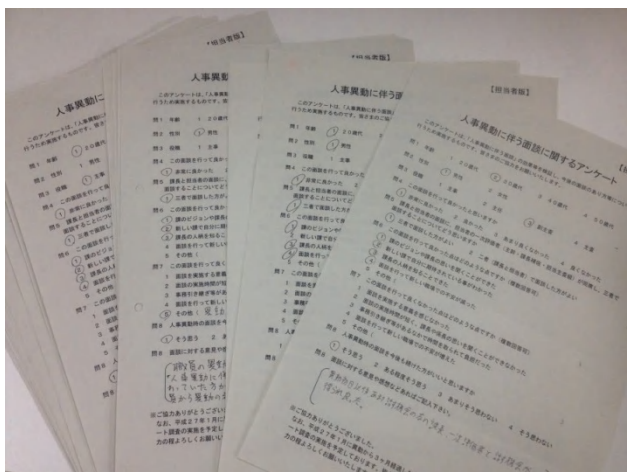
所属長		担当者	
10月	1月	10月	1月
64%	60%	52%	50%
36%	40%	44%	50%
0%	0%	4%	0%
0%	0%	0%	0%

「この面談を行って良かったと思いますか」の問に対し、所属長は100%、担当者も90%以上が「非常に良かった」若しくは「良かった」と回答している。また、「人事異動時の面談を今後も続けた方がいいと思いますか」の問に対しても所属長は100%、担当者も95%が「そう思う」若しくは「ある程度そう思う」と回答している。

また、1月に実施したアンケートでも所属長、担当者ともに当該面接が必要であり、今後も継続した方がいいと考えている事が確認できた。

面談後に実施したヒアリングでは「所属長と話す機会があまりなかったもので、こうした対話の機会が必要だと思う」「係長級職員から異動の対象者だけでなく、課員全員と実施すべき意見があり、係長級職員の気づきにもなっていた」といった肯定的な意見がある一方、「担当者がどんな人物でどんな経歴かわからないなかで実施することはいかがか、面談をより効果的に実施するために担当者の基礎情報等が必要」といった意見もあり、面談の実施時期や方法等については工夫が必要であると感じた。

今後、この面談をより効果的なものにするためには所属長がそもそも「価値前提」で考えていただく必要があることから、幹事キャラバンを活用し、平成27年3月に鬼澤部会長代行による課長級職員を対象としたリーダーシップや対話の重要性について理解してもらう研修を実施した。



【回収したアンケート用紙】

皆さんから多くのご意見を
いただきましたが、
概ね好意的な回答が多く、
この施策の手応えを感じました。

(2) チームWとして始動

夏合宿後に自主研究グループの活動を部会参加者だけでなく庁内の活動として落とし込み、様々な職員に参加していただくためグループ名を『(仮称) 人材マネジメント部会茅ヶ崎支部』から『チームW』と正式決定した。

チームWの活動としては、11月に行われた新採用職員研修において、チームWのメンバーが講師となり「ダイアログ研修」を実施。また、「思いの伝承」をテーマに今年度定年退職される部長級職員7名から若手職員にむけて経験談やこれからの職員に期待すること等について講話をしていただき、各回多くの職員に参加していただいた。

今後は10月の発表時に幹事や他自治体の参加者にいただいたコメントを踏まえ、チームWとしての活動自体が目的とならないよう、常に活動の意義や目的、その効果について検討したうえで活動を行っていきたい。

【新採用職員研修での「ダイアログ研修」】



【部長講話&講話後のダイアログ】



(3) ホームページの開設と新メンバーの加入

部会で学んだことやチームWの活動を庁内に情報発信するため平成27年1月から庁内イントラ内に自主研究グループのホームページを開設した。

また、庁内研修等の機会を活用し情報発信・活動の周知について取り組んでおり、10月に実施した新採用研修において、活動の周知を行い、趣旨に賛同した職員1名が「チームW」のメンバーとして加わった。

5 今後の展望

平成27年1月、第5回研究会が終了し、私たちは北川所長より「マネ友認定証」を受け取り、部会のベーシックコースを修了した。幹事団の総括で「部会の修了はゴールではなく、新たなスタートだ」という言葉をいただいたが、本当にそのとおриだと思う。

私たちはこの1年間、3人でダイアログを重ね、組織をありたい姿に近づけるための施策を実施してきたが、そこには部会の取り組みという側面があった。しかし、今後は「部会の取り組み」という言い訳はできない。自分たちの責任において、組織変革の取り組みを行っていかねばならないのである。

私たちは部会に参加したことで今まで気付かなかった周囲のドミナントロジックや諦めの空気に気付けるようになった。また、施策を実際に実践できたことで私たちが一歩踏み出し行動することで、少しずつではあるが確実に前進することを実感できた。この思いを忘れずに次年度以降も昨年度の参加者、次年度以降の参加者と協力していきながらチームWとして組織変革の取り組みを行っていききたい。

今後のチームWの取り組みとして、若手職員にむけた勉強会の実施や、地域で活動している庁外のキーパーソンと対話の機会を設けることで、庁内、庁外に私たちの取り組みについて賛同してもらえる仲間を増やすことを目的として活動していく。

また、私たち個人の取り組みとしては、それぞれが部会で学んだことを職場内でフィードバックしていかねばならないと思っている。具体的には私たち自身が職場の同僚と対話し、対話の重要性について知ってもらうとともに、その対話の質を上げていく取り組みを個人として行っていきたい。

最後に私たち一人一人ができることは限られているが、私たち一人一人が一歩踏み出し行動することで仲間や理解者が増え、組織はありたい姿に近づいていくのだと思う。今後もありたい姿への歩みを進めていくため、組織のキーパーソンを巻き込みつつ、私たち自身が組織のキーパーソンになれるよう今後も常に一歩踏み出し続けていきたい。

6 参加者の思いと気づき

○小見 雅彦

部会への1年間の参加が終了し、ベーシックコースの修了証である「マネ友認定証」を無事に受け取ることが出来た今私を感じることは、部会への参加が自分を変える転機となったということである。

部会に参加し、一番に気付かされたことは知らず知らずのうちに自分の考え方や物事を捉える視野がものすごく狭くなり、凝り固まってしまっていたことである。部会で幹事のみなさんがよく話していた「うちの役所の仕事はこういうものだ」「こうなくてはうまく事業を行えない」といったいわゆるドミナントロジック（思い込み）である。第1回の部会で早稲田大学マニフェスト研究所の北川所長の講話や幹事団のみなさんの組織のこんな所が良くないといった内容の話がグサグサと自分の心に刺さったのを鮮明に覚えている。

そして何より、組織を変えることなどできるのか疑ってかかり（他人事）、変わることができない理由をあれこれ考えて（他責文化）半ば諦めてしまっていたことに気付かされ、そんな自分がものすごく恥ずかしかった。

こういった気付きや経験が最初にあったこともあり、ダイアログの手法や部会のキーワードである3つの考え方をしっかり習得しようと決意し、「どうせ〇〇だ」「やっても無理だ」といったネガティブな考えを捨て取り組むことができた。

部会では、「立ち位置を変える」「価値前提で考える」「一人称で捉え語る」の3つの考え方を意識してダイアログを重ね自分たちの組織の変革プランを考えていく。その中で対話の重要性を改めて理解していくのだが、さらにその前提として「言葉の定義」がすごく重要だということ学んだ。「組織の風通しを良くするにはコミュニケーションが大事」と簡単に言ってしまうが、「コミュニケーション」とは一体何を示しているのか、自分と相手の言っているコミュニケーションは意味が違うのではないかと、面談なのか、声かけなのか、飲みに行くことなのか、朝礼なのかなどそういった部分まで突き詰めることが重要だと感じた。そういった対話の中で、あなたはAという考え、私はBという考えがあった場合にAかBかどちらがいいかではなく、Cという考えもあるのではないかとという新たなアイデアを参加者が納得した形で導き出せることがダイアログの手法の大きなポイントだと思う。ダイアログの手法や対話の重要性について学んだことで、組織の質は、話し合い（対話）の質によるところが大きいと言っても過言ではないと強く感じた。今後は、対話の重要性とダイアログの手法について、多くの職員や部署に理解してもらうことが自分への課題だと感じている。今年度は、部会での活動として様々な階層の職員と数多くの対話の機会をいただくことができたが、今後は自分自身が決断し、一歩を踏み出していかななくてはならないため、キーパーソンを巻き込みながら、マネ友の仲間とともに多くの対話を重ね、組織を良くする活動を続けていきたい。

最後に、自分は、部会で学んですぐに自分の考えや行動が変わったわけではなく、部会の考え方や幹事のみなさんが話していたことが自分の中に少しずつ積み上がっていき、ある時に「あっ、こういうことか」と気が付いたという感覚であった。これまで気にならなかったこと、見ていなかったこと、見ようともしていなかったことや周囲の声に気付くことができるようになった。部会での一年間の取り組みの中で、気付きの感性がものすごく磨かれたように思う。しかし、その一方で頭では理解しているつもりだが、実は分かった気になっているだけで、それだけで浮かれて満足してしまっているのではないかとも思う。また知らず知らずのうちに考え方や物事の捉え方が画一的に凝り固まってしまうぬよう、今後も自分自身の気付きの感性をさらに磨き、自主研究グループでの活動などで、思いを語り合う対話の機会の提供や、勉強会、講演会などさまざまな仕掛けを庁内にしていくことで、微力ながらも自分自身が組織変革のキーパーソンとなれるよう頑張っていきたいと思う。

自分を変える大きなきっかけをいただいた早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会の北川所長、出馬部会長をはじめ幹事団・事務局のみなさん、全国各地から参加していただいたマネ友のみなさんに感謝するとともに、今後も励まし合い、対話しながら、自分自身を、組織を、そして地域を変える努力を笑顔で継続できればと思います。一年間本当にありがとうございました。

○橋本 未央

部会に参加し1年たった今、私自身が気づいた事と決意した事がある。

簡潔に書くと、職場は人で出来ていて、人を動かす事ができるのは人なのだな、という文章に書くと「当たり前過ぎる」事だ。

そして、私は「あの人の言っている事だから信じてみよう、やってみよう」と思われる職員になろうと決めた。これも言葉にすると何だか抽象的な決意かもしれない。

この1年間、とにかく動いて、多くの人話を聴いて、自分達なりに良いと思う施策を作成し庁内で実践し、活動を広めていった。その中で見えてきたものもあり反省点も多いが、本当にこの活動に真摯に向き合った1年間だったと言えると思う。

けれど今、この1年間の活動で自分が果たした役割は一体どれだけだったのだろうと不安を感じる事がある。

まず、自分1人だったらきっと何も出来なかった。一緒に行った2人がいたから私も動き出せし、多くの人がダイアログ等に協力してくれたのは2人のおかげだと思っている。また、特に課長以上の職員が積極的に協力してくれたのは、間違いなく昨年参加した3人のマネ友の活動の成果である。昨年の3人が人マネの土壌を作ってくれたからこそ今年の活動が成立したのだと痛感した。

また私たちをこの部会に推薦してくれた職員課労務研修担当課長がいなければ、施策を庁内全体で実施するという事は絶対に出来なかった。参加だけでなく、研修への講師参加など多くの機会をいただき、私達の活動を1年間ずっと支えてくれていた。

そして私たちの考えた施策を広めるよう背中を押してくれたのは市長、副市長、部長級・課長級職員であり、ダイアログやアンケートに快く協力してくれた職場の仲間がいなければそもそもこの活動を続ける事は出来なかったろうと思う。

私が考えていた以上に、茅ヶ崎市役所には「思いを持ったキーマン」がいて、その人達は組織を良くする為に動いているし、そういう人の言葉で人が動くところをこの1年間で何回も見ることが出来た。

この1年間の中で自分が出来た事は少ない。それにまだ自分は人を動かすほどの人でもない。でも、人に信頼される人に、キーマンと呼ばれる人になりたいと思う。一歩踏み出して一人称で語れる、そんな職員に。

最後に、そんなたくさん「気づき」を与えてくれた幹事の皆様と他自治体の参加者には本当に感謝している。実は、初めて参加した時は「部会は何も教えてくれないのだな」と思っていた。でも今なら、教えるという問題でなく「気づかせる」ための部会でありダイアログであった事がよく分かる。

1年間を終えて今、キーマンと言われる職員になれるよう、部会で「気づいた」事を忘れずに、私はこれからも活動を続けていきたいと思う。

○重田 隼平

私にとって部会に参加したこの一年間は今までの自分を見つめ直し、組織、業務に対する意識を破壊し再構築する一年間であった。

部会に参加する前の私は担当業務をいかに効率的、効果的に行うかといったことを考えており、個人の業務スキルが上がれば結果的に組織は良くなるのではないかと漠然と考えていた。部会参加前の自分に「茅ヶ崎市のためにあなたは何かできているか」と問われたら、「自分のできる限り、日々の業務を頑張っている」と答えただろう。

しかし、「自分のできる限り」は言い換えると「自分のできる範囲内」でしか業務にあたっておらず、「頑張っている」には「何のために、誰のために」といった“そもそもの目的”をきちんと意識できていなかったのだと今では思うことができる。

私の業務は主に障害者の方のケースワーク業務である。本来、ケースワーク業務ではその対象者一人一人の思いや希望に沿った支援を行う必要があるが、以前の私は対象者の現状の課題をどのように打破していくかという「事実前提」に基づく支援をしか行っておらず、そもそも対象者の「ありたい姿」は何かといった「価値前提」に基づく支援ができて

いなかったのである。また、日々の業務のなかで課題を感じつつも「日々の業務が忙しいので手が回らない」「自分の担当ではない」「上席の人が何とかするだろう」といった“できない理由”ばかり探していた。

部会に参加し、幹事団や他自治体の参加者と対話し、昨年度、今年度の部会参加者とダイアログし、施策の取り組みを行うなかで、そんな今までの自分の意識を突きつけられているような気がした。

部会の取り組みのなかで「気づき（意識）」「考え（思考）」「対話」「行動」を積み上げることで、少しずつ私自身の組織、業務に対する意識が変化してきたのである。

部会での大きな気づきとして、自らが一步踏み出し行動しなければ物事は何も変わらないということがある。逆に、勇気と覚悟を持って一步踏み出すことで物事は少しずつではあるが、確実に前進するのだと施策への取り組みを通して思えるようになった。

人間はついつい楽な方に流されがちである。私自身もそうであり、部会を修了した証である「マネ友認定証」を受け取った時には「茅ヶ崎市をありたい姿へ近づくよう今後も一步踏み出し続けよう」「部会で学んだことを職場内にフィードバックしていこう」と強く感じていたが、職場に戻ってみると日々の業務に追われてしまい、持っていたはずの思いや気持ちが後退してしまいそうになる。

しかし、それではいけないのだ。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、自分を奮い立たせながら、仲間とともに一步踏み出し続け、歩みを止めないようにすることが部会に参加し、マネ友となった自分の責務であると思っている。

今後も一步踏み出すなかで、思い悩み、諦めそうになることもあると思うが、私には一緒に行動してくれる仲間がいることを常に忘れずに、そんな仲間を増やす活動を行っていききたいと思う。

最後に一步踏み出す背中を押してくれた北川所長、幹事団・事務局の皆様、共に悩み、思いを共有した他自治体の参加者の方々に感謝するとともに、業務多忙のなか、私を快く部会に送り出してくれた職場の仲間々に感謝したい。