

# 次年度以降の行動計画

～1年間の「活動」を振り返って～



【全国新作花火大会】

## 長野県 諏訪市

矢崎 博之      日達 紳也      河西 優樹

はじめに

「組織の成立要件を前提とした、諏訪市組織の「ありたい姿」を見つめ直します。そのために、私たち自身が中心となり、過去、未来のマネ友を巻き込んで、綿密な戦略を持って「ダイアログ」を実施していきます。」

これは、私たちが認定証を拝受するにつき行った、コミットメントです。

ここに、2014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（以下、「研究会」という）を受講し、共同論文を執筆することとなりました。1年間の活動を振り返るなかで私達が何を悩み、何に気付いたかを整理するとともに、なぜ先述のコミットメントにたどり着いたのか、また「ダイアログ」を実施することによって諏訪市組織の何をどういう風に変えていきたいのか、私達の考えを明文化し、以て次年度以降の行動計画としたいと考えます。

## 1. 年間の活動記録

研究会	主な活動記録
4/17～18 第一回研究会	4/28 今後の活動についてダイアログ 5/8 H25 マネ友と今後の活動についてダイアログ 5/12～15 所属組織現状把握アンケートを実施
5/22 第二回研究会	5/23 キーパーソン検討ダイアログ 6/4 H25 マネ友とのキーパーソン検討ダイアログ 7/1 キーパーソン「諏訪市役所の価値。価値を実現するために」ダイアログ
7/10 第三回研究会	7/14 キーパーソンダイアログ参加者へフィードバック
8/1 シンポジウム	8/13～20 係長対象アンケート調査の実施 8/19 係長対象「諏訪市役所を皆で考えよう談話会」
8/24～26 夏合宿	9/10 SUWA ブランドをカタチにしようプログラム～マーケティング編～ 9/29 北川所長と諏訪市副市長の対話（総務部長、総務課長同席） 10/9 副市長と「諏訪市職員のありたい姿」ダイアログ
10/16 第四回研究会	1/9 係長対象「諏訪市職員のありたい姿」ダイアログ 1/20 主査以下対象「諏訪市職員のありたい姿」ダイアログ
1/29～30 第五回研究会	3/27 市長・副市長・教育長への人材マネジメント部会報告会（予定）

## 2. 夏合宿までの軌跡

### (1) 第1回研究会に参加して

諏訪市で二期生となる私達は、第1回研究会の前夜となる4月16日に、一期生マネ友から部会では事務改善ではなく「意識改革」を成すために活動していることを伝えられた。昨今、地方自治体では人員の削減が求められ、予算も限りがあり、最小人員・最小予算で最高の成果が求められている。

第1回研究会（4月17日～18日）では、北川所長を始め、出馬部会長ほか幹事団の方々からのコメントを聞き、「この研究会は、何を学ばせようとしているのか」「何を気づかせようとしているのか」と私達はモヤモヤした気持ちになった。また、普段の仕事上で感じている悩み・苦勞・不満・不安は、私達だけでなくマネ友も感じていると知った。しかし、多くのマネ友と悩みを共有することはあっても、悩みを解決した事例には出会えなかった。私達は「大変なところに来てしまった」と気付いた瞬間だった。そして、考えや想いを共感し行動してくれる仲間づくりの必要性を感じた。

### (2) 出発点

私達は、5月8日に一期生マネ友とダイアログする中で、当市の職員は「新規業務や連携業務を嫌がり、押し付け合いの傾向にあると感じる」ことが挙がった。私達は実際にそのようなことが起こっているか組織の最小単位である“係”に注目し現状把握を実施した（5月12日～15日）。調査方法は、原則一対一の対話形式の聞き取り調査とし、係内の雰囲気や連携の実態を聞くことにした。（聞き取りでは回答しにくい職員はアンケート調査として実施した）

調査の結果、組織の現状において次の気づきを得た。（資料1：組織の現状把握聞き取り調査における質問項目参照）

#### 《組織の現状》

- ① 係員間では自ら他の係員の仕事状況を気にかけて進んで助け合うことができている
- ② 多くの係員は、係内では世間話や相談しあえる環境であるが、係長が係員の個別な仕事を把握しきれていないと感じている
- ③ いくつかの係や課所をまたぐ仕事において、主担当は自分の係ではないという態度をとる職員もいる
- ④ 前例がないケースに対し、どうすれば出来るかという対話ではなく、出来ない理由を探そうとしている職員もいる
- ⑤ 事務分掌が現状に合っていない可能性がある

【資料1】組織の現状把握聞き取り調査における質問項目

(8課1局 54名：係長9名、主査13名、主任12名、主事15名、その他5名)

	質問項目
1	あなたが感じている職場の雰囲気（理由、いつから）について教えてください。
2	係内の良いところ（理由、いつから）を教えてください。
3	係内の改善すべき点（なぜ改善した方が良いか）を教えてください。
4	係内で今週または月の目標や個人スケジュール、現在進めている業務とその進行状況についてミーティングなど、互いの情報を共有する手段は取られていますか（いつから）。
5	4.で「ある」と答えた場合、それは定期的なものですか。
6	他の係員が仕事で悩んでいる様子が見受けられたら、あなたはどうしますか（理由）。
7	あなたは、担当でない係業務について他（他部署、市民）から相談された時、担当者の手が空いていない場合、担当者が変わって対応をしますか（理由）。
8	課、部、市役所といった組織の中であなたが課題だと思えることを教えてください（理由）。

(3) キーパーソン（価値前提で考え行動する職員）とのダイアログ（7月1日）

私達は「市役所業務における価値とは。価値を実現するためにはどうしたらよいか」をテーマに6名のキーパーソン（係長職以上）とダイアログした結果、諏訪市のありたい職員像・組織像として次の考えが挙がった。また、各グループのダイアログをまとめた資料をキーパーソンへWEB回覧板を通じてフィードバックした。

I. キーパーソンの条件

私達はキーパーソンの条件を「①庁内外の連携を必要とする仕事を行っている係長職以上の職員」、「②多くの職員と関わりを持つ仕事に従事している職員」、「③共に仕事をする中で、将来、核となるリーダー的な存在になると感じた職員」とした。ただし、人事・職員定数管理セクションについては、一期生マネ友がキーパーソンとしてダイアログしたため、今回はあえて除外した。

II. ありたい職員像

- ① 市民からも職員同士でも「ありがとう」と言われる職員
- ② 発想を転換し、改善意識とプラス志向で“AがだめならB”を提案できる職員
- ③ 他課のことも自分の仕事として考え、他課と関係する内容を前向きに捉えることができる職員

III. ありたい組織像

- ① 市民満足度を向上できる組織
- ② 若手職員が納得できる事業展開ができる組織

- ③ 財政破綻を起こすことなく存続し続ける組織
- ④ 職員がホッと一息つく時間をつくれる組織
- ⑤ 様々な考え・価値観の職員を採用する組織

#### (4) 第1回係長ダイアログとアンケート調査

##### I. ダイアログ (8月19日)

私達は日々の業務のリーダーである係長に参加を呼びかけ、係長同士で「業務、職場、上司・部下、市政等の課題に思うこと」「係長職の悩み」についてダイアログした結果、次のことに気付きを得た。(参加した係長 20名)

##### 《係長職を取り巻く悩み》

- ① 業務が多様化し事務分掌が現状に合っていないため、係長はどの課係へ協力を仰ぐべきか難しさを感じている
- ② 職員の削減により、係長は係のマネジメント業務よりもプレイヤー業務にウェイトが置かれている。結果、部下と仕事の話をゆっくりできないでいる  
(※ (2) 出発点の《組織の現状》②の原因の一つが上記にあることに気付く)
- ③ 専門知識を必要とする業務が増えているため、スペシャリストの育成が必要となってきた
- ④ 部下への指示・育成・指導方法(叱り方)や上司への説明・説得方法に悩みを感じている係長がいる

##### II. 係長へのアンケート調査 (8月13日～20日)

私達は第1回係長ダイアログと並行し資料2の質問項目のもとアンケート調査を実施した。その結果、次のことに気付きを得た。

##### 《アンケート調査からの気付き》

- ① 係長職は新規業務や連携業務に対し、「必要と判断したことは進んで引き受けたい」「お互い様」というプラス志向の気持ちをもっている。しかし、係マネジメントを行う立場としては、現在の人員配置と通常業務+連携業務・新規業務のバランスを考え「可能な範囲で協力する(消極的協力)」「受け入れは難しい」と判断せざるを得ない場合もある
- ② 事務分掌上や業務の目的・手段が適当であると判断できれば積極的に協力するとの声がある一方、判断基準となる事務分掌が適当でないとの声も係長職からあがっている。事務分掌の見直しが必要である可能性がある
- ③ 連携業務においては、妥当性・適当性に欠くと判断した場合は引き受けない考えをもっている

【資料2】係長を対象としたアンケート調査の質問項目  
(係長 32 人の回答)

	質問項目
1	あなたが係長として感じている（時に思う）「業務」・「職場」・「上司や部下」・「市政」等に関する
2	組織のオーナーシップについて業務の中で何か感じていることがありましたら記入してください。
3	係に対して新規業務を命令された時、又は他の部・課・係から連携を求められた時の、業務に対するま
4	他部署と業務を連携する際に心がけていることを教えてください（連携を依頼する段階やお願いされ

3. 夏合宿での発表～諏訪市組織・人材のありたい姿～

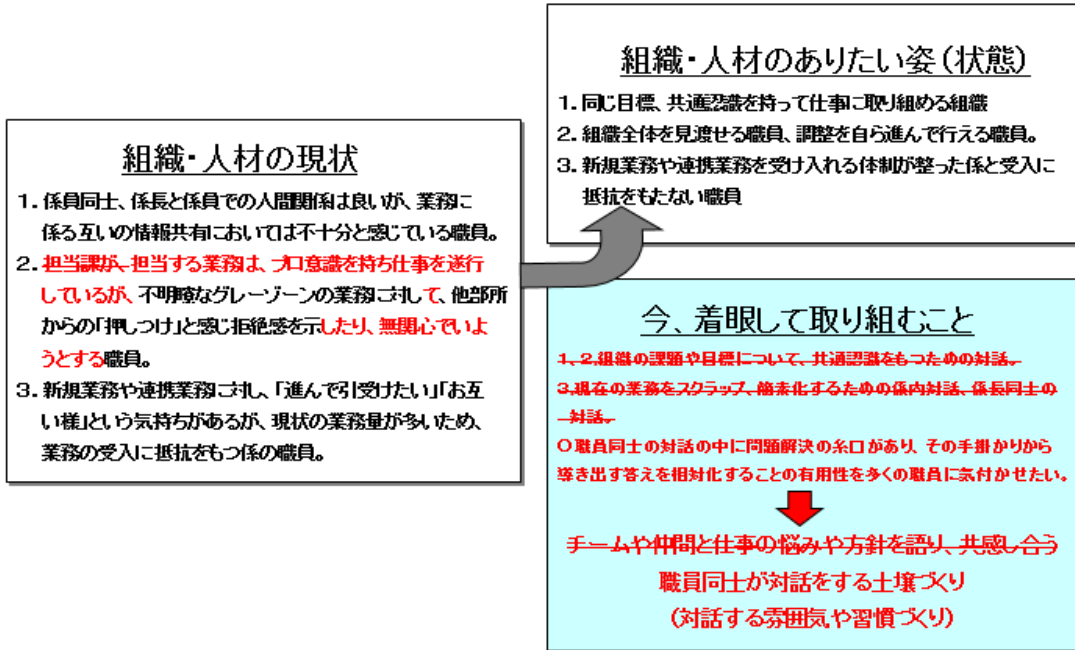
これまでの活動から、私達は組織・人材のありたい姿（状態）を「①同じ目標、共通認識を持って仕事に取り組める組織」、「②組織全体を見渡せる職員、調整を自ら進んで行える職員」、「③新規業務や連携業務を受け入れる体制が整った係と受け入れに抵抗をもたない職員」と掲げ、これらの実現に向けた活動計画を8月25日に発表した。

着眼して取り組むべきこととして、職員同士の対話の中に問題解決の糸口があり、その手掛かりから導き出す答えを相対化することの有用性を多くの職員に気付かせるために、私達は「職員同士が対話する土壌づくり（対話する雰囲気や習慣づくり）」を進める計画を考えた。計画内容は、“ダイアログ”を諏訪市人材育成基本方針に基づいた職員研修の一環と位置付け、研修創設案から実施・実施後のフォロー（研修効果の確認）までを、人事担当とマネ友と協働で研修の立案・実施をする（マネジメント参加中～1年以内に人事担当と協議）というものである。具体的な施策として「①自身の成功・失敗体験談とその時の対処（行動）・思考」、「②庁内の横の業務連携」、「③課所目標の再認識、業務内容の把握、業務間連携、問題点・改善点の洗い出し」、「④PDCA サイクル（特にチェック・アクション）の見直しから市民ニーズに合わない事業のスクラップ・リニューアル」をテーマとしたマネジメント・トレーニングを実施する。これらの施策を通し、普段の業務で係わることがない職員同士の横の繋がり創りと職員の連携意識を醸成させたいと考えた。

発表後の幹事団とマネ友からのフィードバックでは、「ダイアログはあくまで手段であり、ダイアログをすることでどのような変化が起こり、ありたい姿に近づくのか、具体的な将来像が見えない」と指摘を受けた。私達にとっては、確かに指摘の通りであった。しかし、当市では、まだダイアログに馴染みがないため、変化を起こすための土壌づくりとして、私達はダイアログの有用性を当市に広めることに専念したいと考えている。

【資料3：夏合宿発表資料】

# 1. ありたい姿を目指した着眼点



2014年8月25日

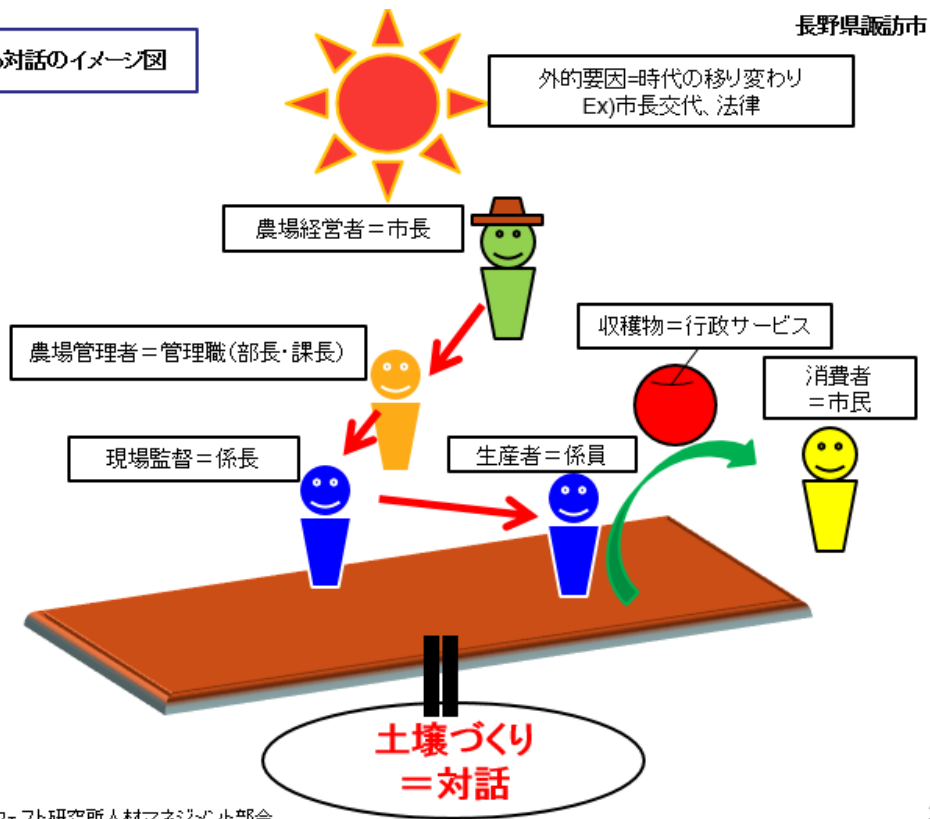
早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会

1

# 2. 施策と期待される変化・効果

施策	誰が、いつ、どのようなことを進めていくのか ⇒ この施策に込めた工夫はどのような点か	期待される変化・効果
マネジメント・トレーニング	<p>“ダイアログ”を諏訪市人材育成基本方針に基づいた職員研修の一環と位置付け、研修創設案から実施・実施後のフォロー(研修効果の確認)までを、人事担当とマネ友と協働で研修の立案・実施をする。(マネジメント参加中～1年以内)に人事担当と協議)</p> <p>◆<b>体験・経験共有ダイアログ</b></p> <p>「自身の成功・失敗体験談とその時の対処(行動)・思考」について対話する。体験・経験談から見えてくる担当者の目標や思いや悩み・教訓・問題点や改善点を洗い出して共有し、解決方法やヒントを得て自身の業務に有効活用してもらうことを目的とする。(若手から中堅職員(課長補佐以下)を対象とする)</p> <p>◆<b>庁内横断ダイアログ</b></p> <p>「担当業務内容と連携の必要性」や「新規事業への連携・協力方法」などの「横の業務連携」をテーマとした対話をする。他職員への業務内容の周知と②業務上の関連性とそれに伴う協働(連携・協力・調整)の必要性を気付くことを目的とする。(若手から中堅職員(課長補佐以下)を対象とする)</p> <p>◆<b>チームダイアログ</b></p> <p>「課所目標の再認識、業務内容の把握、業務間連携、問題点・改善点の洗い出し」を目的として、課所単位の職員同士で対話を行う。(担当者－総括者(係長)間/総括者－統括者(課長・部長)間)</p> <p>◆<b>スクラップ・トレーニング ダイアログ</b></p> <p>PDCAサイクルにおける各項目(特にチェック・アクション)を徹底的に課・係・チーム内で話し合うことにより、市民ニーズにあわない事業のスクラップ・リニューアルを目指す。</p> <p>首途の業務で係わることがない職員とのダイアログを通じ、職員同士の横のつながりと職員の意識を醸成させる。</p>	<p>【<b>全体と通した効果</b>】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・対話をする習慣づくり</li> <li>・市役所業務の幅広い理解</li> <li>・次世代のリーダー育成</li> <li>・横のリーダーシップ職員の育成</li> </ul> <p>【<b>個別項目の効果</b>】</p> <p>◆<b>体験・経験共有ダイアログ</b></p> <p>成功・失敗体験から見える業務への取り組み姿勢や、担当業務へ応用できるヒントの発見と実行。横の関係づくり。</p> <p>◆<b>庁内横断ダイアログ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・職員同士の他業務への理解への一助。</li> <li>・グレーゾーンの事業に対する課所を越えた「横の連携力」を築きかけ作り。(第1歩)</li> <li>⇒主体性を持って積極的に調整をする職員の新規育成</li> </ul> <p>◆<b>チームダイアログ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・課内の業務内容について職員同士の理解と連携力を深める。</li> <li>・見えてくる問題点の洗い出しと解決策の模索と実行</li> </ul>
スクラップ・トレーニング	<p>PDCAサイクルにおける各項目(特にチェック・アクション)を徹底的に課・係・チーム内で話し合うことにより、市民ニーズにあわない事業のスクラップ・リニューアルを目指す。</p>	<p>担当者が主体的に業務を振り返り、業務の目的について考える力を養うことにより、担当業務に力を生み出す。</p>

3人が考える対話のイメージ図



早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会

3

4. 夏合宿後の軌跡

(1) 夏合宿で生まれた迷い

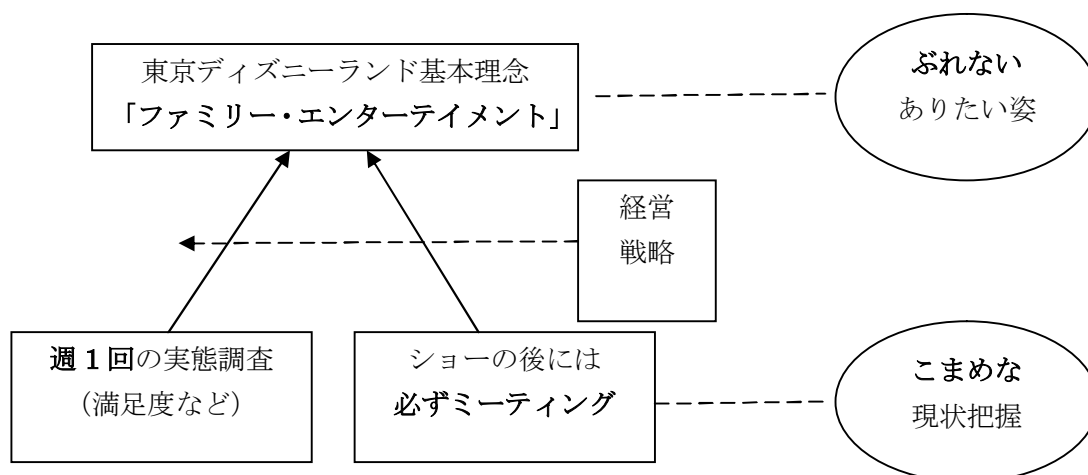
私達は夏合宿で長年研究会に参加している自治体マネ友の発表を聞く機会を得た。幹事団からのフィードバックでマネ友同士の連動性がないと指摘された自治体もあった。私達は活動方針（活動実績）を振り返り、私達が掲げたありがたい姿は、一部の職員の声を基にしたものであって、当市にとって本当のありがたい姿ではないのではと、私達自身が疑問を抱いてしまった。

その後、当市で「東京ディズニーランドのブランド管理と、ファンの囲い込み・リピート率アップのためのブランドマーケティング」セミナーが開催されることを知り、これに研究生の河西が参加した（9月10日）。セミナーでは、東京ディズニーランドが創設時に掲げた基本理念は30周年を超えた今も変わりなく、基本理念を目指すためにこまめな来場者の満足度調査やショーでの反応のチェックを実施し、経営戦略に活かしているという話があった。私達はセミナーの内容を共有し、研究会との共通点についてダイアログした。

夏合宿とセミナーを通じ、そもそものありがたい姿は非常に重要であり、不変とは言えないが、容易に変化してしまうものではないと考えた。一期生マネ友の活動を踏まえ、さらに今後の活動に連動性を持たせるためにも、私達は組織・人材のありがたい姿を見つめ直し、東京ディズニーランドでいう“基本理念”を見つける活動することに決めた。



【資料4：東京ディズニーランドとマネジメント部会の共通点】



(2) 副市長ダイアログ (10月9日)

私達の活動報告をした後、副市長の考える諏訪市のありたい姿についてダイアログした。副市長からは私達の考えるありたい姿「①同じ目標、共通認識を持って仕事に取り組める組織」、「②組織全体を見渡せる職員、調整を自ら進んで行える職員」に共感された感触を得た。また、副市長は「職員同士の日頃のコミュニケーションが減ると、そのことによるマイナスの影響が出ざるを得ないため、今流のコミュニケーションを見つけてほしい（皆が集まって一緒に考える場づくり）」、「組織は担当職員の誤りを補える力が必要であり、特に課長職は自分の課所の事業について、その背景や法的根拠を掌握している必要がある」と考えていることを知った。

この研究会において出馬部会長からも組織のマネジメント上のキーマンは課長職であると話があったが、副市長の話からも課長職の意識改革が鍵であると感じた。

(3) ありたい姿の確立に向けて

I. 第2回係長ダイアログ (1月9日)

私達は「諏訪市役所職員としてのありたい姿」をテーマとして、第1回係長ダイアログの参加者を中心にダイアログをした。ダイアログは4グループで実施した(参加係長 16名)。その結果、グループで次の考えが発表された。また、ダイアログ終了後、当市の総務課で定める人材育成プログラムの諏訪市人材育成基本方針を意識し業務にあたっている職員を確認したところ16名

中 0 名との結果だった。

《多くのグループで挙げたありたい職員像》

- ① 市の組織全体を見渡せる職員
- ② 先を見据えて業務を実施する職員
- ③ 将来にわたる課題を考えられる職員
- ④ 横柄な態度をとらない職員（謙虚な職員）
- ⑤ 相手目線で説明できる職員
- ⑥ プロ意識をもつ職員
- ⑦ 市民に対してきちんと断れる職員
- ⑧ 積極的に連携を補助する職員
- ⑨ 他の職員を活かすことができる職員
- ⑩ 自分の考え・感じていることを伝えられる職員
- ⑪ 話を聞くことができる職員
- ⑫ 仕事を楽しめる職員

《その他に挙げたありたい職員像（一部抜粋）》

- ① 「ありがとう」と言ってもらえる対応ができる職員
- ② 他課のことでも何が理想かを真剣に考えられる職員
- ③ 部下が納得いく決断ができ、牽引していく職員
- ④ 出来ないことを軽はずみで出来るといわない職員
- ⑤ 前例で「ダメ」「出来ない」と決めつけず解決に向けて取り組める職員
- ⑥ 将来の子供たちに何が出来るか考え行動できる職員
- ⑦ 「組織」としてではなく「人」として市民の声を聞ける職員
- ⑧ 間違えたら謝れる職員
- ⑨ 心身ともに健やかな職員
- ⑩ あまり休まない職員

II. 第 1 回主査以下職員とのダイアログ（1 月 20 日）

私達は「諏訪市役所職員としてのありたい姿」をテーマとして、庁内全ての課所から 1 名以上の職員に声かけをしてダイアログを実施した（保育園、消防署、財政課職員は除く）。ダイアログは 5 グループで実施した（参加者 29 名）。その結果、グループで次の考えが発表された。また、ダイアログ終了後、係長ダイアログ同様に当市の総務課で定める人材育成プログラムの諏訪市人材育成基本方針を意識し業務にあたっている職員を確認したところ 29 名中 1 名（1 名は総務課経験がある職員）との結果だった。

《多くのグループで挙げたありたい職員像》

- ① 笑顔ある職員
- ② 相手に合わせた伝え方（わかりやすい説明）ができる職員
- ③ 幅広い専門的な知識をもった職員
- ④ 仕事にやりがいや楽しみをもてる職員
- ⑤ 自分の意見や提案（代替え案）を言える職員
- ⑥ 傾聴できる職員
- ⑦ 相談しやすい職員
- ⑧ コスト意識をもった職員
- ⑨ アンテナを張っている職員

《その他に挙げたありたい職員像（一部抜粋）》

- ① コスト意識のもと「やめる」「やりすぎない」ことができる職員
- ② 誰のために仕事をしているか意識できる職員
- ③ 現状を否定・疑問に思える職員
- ④ 人の痛みがわかる職員
- ⑤ 謝ることのできる職員
- ⑥ 平等なサービスを提供できる職員
- ⑦ 公務員らしくない職員
- ⑧ 対話力を身に着けた職員
- ⑨ 率先して仕事ができる職員
- ⑩ 地元の知識を地元の常識範囲で理解している職員
- ⑪ 仕事以外に向上心をもって打ち込めるものをもっている職員
- ⑫ 上司の機嫌を察知できる職員
- ⑬ 後輩の話を聞き、また守れる職員

《職員の悩み》

あるグループでは、参加者からそもそも市職員（公務員）のありたい姿が分からないという意見や仕事に対し貢献意欲や達成感といったモチベーションが皆無であるという意見が挙がり、前向きに意見をまとめようとするグループでの対話は停滞した。

しかし、職員がなぜそういった考え方を持つようになったのか、そこには本人なりの経過・理由によって、ドミナントロジック（思い込み）が作用しているものと考えられる。またドミナントロジックは内部的な要因（成果を認めてもらえない）とともに外部的要因（市民等からの苦情、公務員とはこうあるべきだという声等）も関係するものと考えられる。

このことから、職員目線で考えるありたい姿と、市民目線で考えるありたい姿の重なりあう部分の職員像を求めるためには、改めて立ち位置を変えて考えることの重要性に気付きを得た。そして、この気付きから市民又は市民の代表者である市議会議員とも諏訪市職員のありたい姿についてダイアログを行ってみたいと考える。また、職員全員が前向きに考えている訳ではない事実を認識し、ダイア

ログによる意識改革を進めるためには、ある程度予測される結果を想定の範囲内に捉え、ドミナントロジックを打破するための戦略が必要であると気付いた。

(4) 現場再生マネジメントにおける職位別の役割と当市組織の現状の比較

※太字は研究会資料「現場再生マネジメントにおける課長職以下の役割」から引用

**課長職**＝社会価値の変動を見極め、業務の優先順位（追加、維持、縮小）を定める

⇒新規業務や連携業務の受け入れに際し、係の業務量の調整や人員配置について、今以上に考えるべきと係長に思われている課長もいる

**係長職**＝職場全体を“チーム”にする働きかけで、組織の生産性を劇的に高める

⇒プレイヤーとしての業務に大きなウェイトが占められていると感じる係長いる。またそのため係員目線では、忙しい姿から相談しづらいと思われている係長もいる。また、課長職がマネジメントすべき業務量の調整を係長職の役割と考えている係長もいる。

**係員**＝自らの役割・位置づけを自覚し、プロとして“お客様”の満足をつくる

⇒係長から優秀でよく働くと思われている係員がいる一方で全て指示してあげないと仕事が進められない係員もいる。また曖昧な担当制から自身の役割・位置づけが自覚しづらく、責任をもっては動きづらいつと感じる係員もいる。

5. 次年度に向けた展望、取組みシナリオ、1年後に目指す状態と創りだしたい変化

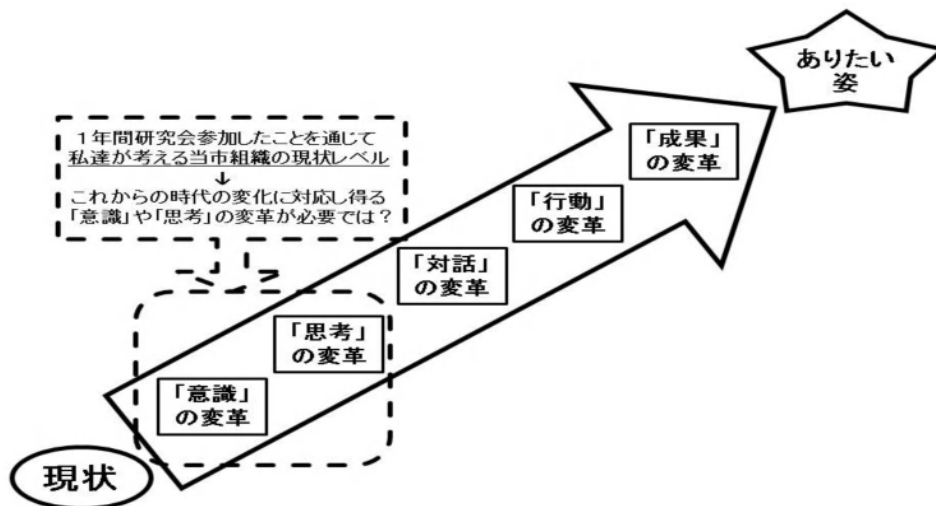
(1) 今年度の考察と次年度に向けた展望

前年度のマネ友は、次年度計画に挙げていたありたい姿を実現するために『私たちの活動に賛同・協力してくれる「仲間」を探す』こと、『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「モチベーション」上げてもらうことが必要不可欠』と考えた。そして“意識を変える”土壌作りをするために今年度私達と共にキーパーソンや係長・係員級のダイアログを数回行い、私達の仲間探しや仕事に対するモチベーションアップを図ってきたのと同時に、課を超えた職員同士の“仕事上の”コミュニケーション＝“横の連携力”を築くきっかけを作ろうとしてきた。

他方で、私達が一年間の研究会への参加を通じて当市組織の状態を見つめ直した中で、職員個人は日頃から業務に対する目的意識と意欲を持って業務の遂行をしているが、市が掲げている“未来を拓く”人材育成プログラム」中にある“求められ、めざすべき職員像”の認識・理解が十分ではなかった。また、自らの業務範囲では職員同士の協力体制がとれている課所が多いが、業務範囲外のことには無関心であったり拒絶の“壁”をつくってしまっており、係・課所・部を超えた連携力があるとは言い難いため、組織成立要件の“諏訪市組織全体としての”共通の目標”と“仕事上の”コミュニケーション”を十分満たしていないのではないかと考えた。

以上から、私達の組織レベルは“意識の変革”“思考の変革”ステージで立ち止まってしまっているのではないかと分析した。

【資料 5：“現状”から“ありたい姿”へ至るまでの変革レベルと私達が考える  
当市の現状の組織レベル】



次年度以降は、引き続き思いを同じくする仲間を探しながら、組織の成立要件「共通の目標」「コミュニケーション」を満たし意識・思考の変革を促すための草の根活動的な組織変革の土壌作りと、対話する風潮を作ることを目指し活動していきたいと考えている。

(2) 1年後につくりだしたい変化とそのシナリオ

第5回の研究会において私達は「組織の成立要件（「共通の目標」「貢献意欲」「コミュニケーション」）を前提とした、諏訪市組織のありたい姿を見つめ直します。そのために私たち自身が中心となり、過去・未来のマネ友を巻き込んで綿密な戦略を持ってダイアログを実施していきます。」とコミットメントした。このコミットメントの通り、1年後には職種・職位・年齢層に関係なく全職員が共感し常に意識してもらうことができ、容易に変化することがないような「ありたい姿」＝組織の基本理念＝スローガンを探求し創り出すこと及びそのスローガンが形骸化しない地盤を整えること、また、スローガンを作り上げる過程で私達の活動に興味を持ち、関わりを持ってもらえるような仕掛けを作り、多くの職員が活動に参加し対話の重要性を認識してもらうことで、ダイアログを積極的に仕事の中へ取り入れる風潮を作り出したい。これは、組織の成立要件を満たすことで“意識の変革”“思考の変革”ステージの足固めを行い、“対話の変革”のステージへ組織を導くための1年だと考えている。

そのために、マネ友の協力を得ながら私達が取り組んでいくシナリオは、①職員ダイアログ「諏訪市職員としてありたい姿とは？」を継続的に実施し、「“未来を拓く”人材育成プログラム」中の“求められ、めざすべき職員像”とダイアログの成果物「ありたい姿」の“最大公約数”を探求すること、②様々な立場の目線から諏訪市を見つめ直すための勉強会・意見交換会を開催することの2点を進めたいと考えている。

まず①について、前述の通りそもそも私達組織の“求められ、めざすべき職員像”の認識不足であると分析したため、“求められ、めざすべき職員像”の再認識と職員個々が考える「ありたい姿」を蓄積・分析して皆が共通して考える「ありたい姿」とは何なのかを探求していくダイアログに多くの職員へ参加を呼びかけ、その「ありたい姿」の集約したものと現状の“求められ、めざすべき職員像”の共通点を見出して“「ありたい姿」のスローガン”を作ることを目的としたものである。一・二度のダイアログで共感するような真の“「ありたい姿」のスローガン”ができるとは考えにくいいため、定期的・継続的に開催するようにしていきたい。

進め方について、まず様々な職種・職位・年齢層等の職員がダイアログに参加してもらうために、また、一定数の参加人数を確保していくために、“私達の活動に協力してほしい”というスタンスで庁内グループウェア掲示板や庁内広報を利用した協力依頼と、私達から各部課長への呼びかけをしたいと考えている。何らかの事情等により参加したくてもできない職員に対してはグループウェアを利用した「ありたい姿」に関する意識アンケートをしていきたい。ダイアログ時のグループ作成の際には職種・職位・年齢層を“仕組む”ようにして、私達やマネ友はグループのファシリテーターを務めて職員から挙がってくる「ありたい姿」の集約を行いながらグループ内で「ありたい姿」の合意形成と相互理解を促すような調整をしたい。ダイアログで挙げた「ありたい姿」の成果物から私達やマネ友で共通点を分析して“求められ、めざすべき職員像”と照らし合わせる作業＝最大公約数探しを行い、最終的には一言で言い表すことができる「ありたい姿」＝スローガンを創りあげたい。

②については、私達が一年間研究活動を行ってきた中で、私達の活動の説得力や周囲の共感を得るために過去の経緯・置かれている立場や状況をよく確認・分析した上で活動を行っていくことの重要性に気付いた。しかし、私達自身が市や組織のことにについて知識不足・理解力が不十分・一年間の活動の中で蓄積してきたデータ量も不十分であると気付いたため、私達をはじめとして職員も市・組織の勉強をしていく必要があると考えている。私達が、勉強してきた内容を一人称で振り返り、立ち位置を替えながら自分自身や組織の状態を振り返ることは、「ありがたい姿」を追求するための一助となると考える。

進め方について、現在、市・組織のことを勉強する機会や場は残念ながらあまり無いと感じているため、まずはマネ友と共に私達が勉強会を設定するところから行いたい。その際、様々な立ち位置にいる方の視点で市の過去・現在・未来のヴィジョンについて当市の良い・悪いところや課題等について、招く方の一方的な講演会にはせずダイアログ（意見交換）の場とできるように仕組んでいきたい。なお、様々な立場の方とは、市長・副市長（理事者立場）・財政部門（市財政・予算業務を行う立場）・企画部門（事業計画を精査する立場）・市議会議員（市民代表の立場）・市の関連団体（市を取り巻く組織の立場）を想定している。当市には意欲ある若い職員が立ち上げた自主勉強グループが存在しているため、協力して勉強会の設置ができないか、また、私達と共に活動していくことができないか模索していきたい。

以上の2点の活動について、活動前後によって職員の意識・思考の変化や組織への効果の大小を確認するために、活動開始前の事前アンケートと1年後のアンケートを、活動へ参加した職員だけではなく職員全員に対して協力を呼びかけて行いたいと考えている。

今後1年間の活動を通じて「ありがたい姿」のスローガンを確定できなかったとしても、取り組む活動が当市職員や組織レベルを上げるための“マネジメント・トレーニング”となるものと考えている。前述2点のシナリオを進めていくことにより、参加した職員にとってダイアログというツールを使いこなしファシリテーター・プレゼンテーション能力を得て会議の質を高めるための“トレーニング”、課所内外の連携力を構築し互いの業務を把握し協働していくためのヒントを得てもらうための“トレーニング”となることも期待している。定期的・継続的にこの活動が行われることや、活動内容に賛同・共感し能動的に協力する職員の人数を増やすことが重要であり、活動を共にできる職員が多くなればなるほど、当市組織の意識や思考の変化量が大きくなり、対話の風潮をより強めていけるのではないかと信じている。

## 6. 終わりに～参加者一人ひとりの思い～

### (1) 組織における意識改革の第一歩としての「ダイアログ」（矢崎 博之）

昨年の2月、私は一期生マネ友主催のダイアログ大会に参加、ダイアログによる対話を経験しました。その際、お互いの意見を否定することなく、意見の集約化・相対化を図り、それぞれが納得した考えをまとめるプロセスや、最初に対話をするにあた

ってのルール（価値前提で考える、一人称で考える、立ち位置を変える等）を明確にする、といった手法が、通常業務において説明する内容、また会議の進行等の資質向上に悩んでいた私にとって、とても参考になりました。

私は研究会への参加を自ら希望した訳ではありませんが、振り返ってみれば、人事担当課から参加を打診された際、既にダイアログを経験していたことによって参加を前向きに考えることができたように思います。

私達 3 人は、今後の行動計画を、①目的「諏訪市組織のありたい姿を見直す」②手段「ダイアログの実施」とすることを宣言しました。それは私達が実際にダイアログ大会を開催してみて、「討論・討議」ではなく「対話」により前向きかつ建設的な話し合いが出来たこと（討論が必要な場面もちろんありますし、戦略なきダイアログには落とし穴があることも経験しましたが）、他のグループの発表を聞きながら共感を覚え頷く姿が多数見られたこと、さらに私自身、ファシリテーター（議事進行）の役割を意識しながら務めたことにより、会議を構成する参加者全員への心配りや時間管理、どの様な方向に会議を導くのかを考えるきっかけになったこと等の手応えを得られたことから、「ダイアログ」という手法が、組織内コミュニケーションのあり方や、会議の進行・会話の質の向上のためのトレーニングとして有効であり、「対話による課題解決」という風土づくりが諏訪市としての「ありたい姿」へと近づく一つの方法ではないかと強く感じたからに他なりません。私達の行動計画としての目的は先述①のとおりですが、その先にある本当の目的「諏訪市で働く・学ぶ・暮らす人達の笑顔」のために、一期生マネ友、今後も増えるであろう？三期生以降のマネ友、そのほか大勢の仲間を巻き込んで、まずは勇気を持って一步を踏みだしたいと考えます。

1年間の研究会への参加を通じ、よりよい地域社会の実現のために活動している北川所長や出馬部会長をはじめとした幹事団の皆様、事務局の皆様、そして全国に同じ悩みを抱え、より良い組織づくりの実現のために活動している地方自治体職員が多数いることを知りました。生来、引込思案で全ての人達と交流を持つことが叶いませんでしたが、フェイスブック等を活用し、今後も交流を続けることにより、初心忘れることなく活動したいと考えます。幹事団、事務局及び全国のマネ友の皆様（特に「チームかがやき」の皆様）、1年間大変お世話になりありがとうございました。今後ともよろしくお願い致します。

最後に私達 3 人を研究会へ送り出して頂きました当市理事者、人材育成部局、職場の皆様、アンケートやダイアログにご協力頂いた大勢の職員の皆様、常に私達 3 人の道標となって頂いた一期生マネ友の皆様、それから常に私を助けてくれた日達紳也主査、河西優樹主任に衷心から感謝申し上げます。ありがとうございました。今後ともよろしくお願ひいたします。

## (2) 一年間の研究会参加を振り返って（日達 紳也）

市役所に勤め始めて早十年を経過して「組織の一員として私自身に何ができるのか？どのようにしたら組織を動かすことができるのか？影響力を持つことができるのか？」と考えて組織のことに興味を持ち始めていた最中、今回研究会への参加機会をいただきました。



一年間を振り返れば、幹事団・講師・参加自治体との対話や発表を聞く中で、日常業務で得た知識・技術・経験や職員研修では得ることができないような「気づき」と「学び」に溢れ、沢山の「キーワード」と「名言」と「活動エネルギー」をいただいた研究会だったと感じています。最初こそ課題に対するダイアログや成果物作りとその発表に慣れるために必死でしたが、研究会の回数を重ねる度に市組織のあり方と私達マネ友の関わり方について思い悩むようになりました。当市の組織はそもそもどのような状態に位置しているのか？組織の成立要件を満たしているのか？ありたい姿は明確であり各職員に共通認識されているのか？そもそも目指すべきありたい組織の姿はどのような形なのか？組織の置かれている現状と問題・課題は何であるのか？それらは思い込みではなく過去を分析したデータや裏付けがあるのか？私達マネ友やどのように組織や職員と関わりあい活動していったらいいのか？どの階層・職位にメスを入れていけばいいのか？…等、組織の課題や問題を深掘して分析し施策を打ち出していくことを考えれば考えるほど「それで本当にいいのか？」という疑念が未だに尽きません。時代の流れに沿って組織に変革をもたらすことは本当に難しいことだな…と心から感じました。

私達の組織は決して悪くはない組織だと私は考えています。どの課所においても全て上手くいっているわけではないと思いますが、課・係単位の業務連携（報告・連絡・相談）ができること、仕事に対する目的意識とその知識量と貢献意欲を職員個々が持っていることは前年・今年アンケートや職員ダイアログを行ったことで確認できおり、組織や市がより良い方向となるためにはどうすればいいのかを真剣に考えている「仲間」が多くいることがわかったからです。ただ、私達マネ友を含めて「仲間」は組織内に点在しており、点や線（課係内の連携）を繋げて“面（課を越えた連携）”を築くところまでは至っておらず、まだまだ個の力に頼っている状態だと分析しました。論文中の行動計画を通じて少しずつ“面”を形成することができたならば、今年度のマネ友の自信となり更に私達がもう一步踏み出すことができると信じています。

私自身、26年度は公私共々本当に色々なことがあった年であり、そのような中で今回の研究会への参加機会を頂戴したため、少々心身不安定気味となりながら研究会参加や組織内活動を行ってきたところでした。もっと研究活動にのめり込んで充実した一年に出来なかったことが心残りです。今後の個人の目標は、ファシリテーターの学習と経験を積み会議やまちづくりの場で変革をもたらすことができるようになること、また、仕掛けを織り交ぜながら組織変革までの段取りを組むことができるようなシナリオライターとなることができるように、日々自己研鑽し研究を継続していきたいと考えています。

最後になりますが、人材マネジメント部会の幹事団・事務局の皆様、参加団体の皆様との対話や発表を通じて大変多くの刺激と勇気をいただいたことに感謝いたします。特に、出馬部会長、佐野幹事におかれましては研究会や交流会で鋭いご指摘と気づきを促すような温かい助言をいただいたこと、長野県会場参加自治体のマネ友におかれましては多くの方々と対話させていただいたことや皆様の発表を通じて学ばせていただいたこと、今後の活動のための“勇気とエネルギー”を沢山いただいたことに深く感謝申し上げます。また、私にこのような機会を与えていただいた当市の理事者、総

務課、職場の上司・同僚、活動にご協力いただいた前年度マネ友をはじめとして多くの職員の皆様に深く感謝申し上げます。一年間本当にありがとうございました。

(3) 今の気持ちを忘れないために(河西 優樹)

○ 自分の変化

この一年間の私は、気付き→行動→壁→悩みの繰り返しでした。特に悩む時間が大半であったと感じています。研究会に参加し、私は、「組織の中で人を変えるにはどうしたら良いか」、「私の職位は組織全体や職場でどんな役割を担うべき存在なのか」、「そもそも私自身がどう変わるべきなのか」と考えることが多くなりました。また私は、研究会と活動で学び・気づいたことを、この一年間、私自身と係（職場）に照らし合わせてきました。その結果、「そもそも私達のすべき公務とはどのようなものか」を深く考えるようになり、現在は自らの業務を遂行する際には「誰のために」、「何のために」という目的意識と「どうしたいか」というヴィジョンを強くもつようになりました。

○ 私の今後の展望

私の今後の展望は「人を変えられる私になる」よう行動することです。

この実現に向けたありたい私自身の姿は、「常に傾聴と対話を重ねる姿勢をもち、価値前提の思考・発言・行動ができる私」です。この研究活動で私達が見出そうとしてきた「諏訪市職員としてのありたい姿」はこの延長線上にあるものだと私は考えています。また、一年間の活動と私のこれまでの経験から「人は何を言われたかではなく、誰に言われたか」で考えや行動が変化する生き物だと気付かされました。先に述べた私自身のありたい姿が、周囲の信頼を得られる姿と信じ、1年以内にこれを自身に定着させたいと考えます。

○ 終わりに

この研究会で多くの学びと気付きを与えていただいた北川所長、出馬部会長を始め幹事団の皆様、研究会を支えて下さった事務局の皆様、私を研究会に送り出していただいた諏訪市長始め総務課、職場の皆様、私達の研究活動にご協力いただいた職員の皆様、一年間共に研究をした全国並びに長野県のマネ友の皆様、これからも共に活動する諏訪市 H25 マネ友の皆様にご心より感謝申し上げますと共に今後の展望を実現するために邁進していくことを約束します。