

## 「人づくりから始める組織変革」

長野県東御市 土屋 枝里香  
滝澤 友一郎  
曾根川 歌織

### はじめに

人材マネジメント部会というものは、なんともまあ今まで参加してきた研修会とはひと味もふた味も違う厄介なものだった。

東御市は昨年度から参加しているこの研究会。昨年度の参加者により、東御市版人材マネジメント部会、通称「ブレイクスルー」が立ち上がっていたが、全庁的には認知されていない状態であった。

第1回研究会は東京。マネジメントというイメージからは程遠い、20代の3人が集まる。

前年度のマネ友から部会の様子を聞いたら「行けば分かる」というなんともモヤモヤする回答しかくれなかった。

3日間の研究会を終えて、今までの考え方も仕事のやり方も、これからは通用しないと知り知らされた。「何かを得る」という安直な気持ちも打ち砕かれ、この先1年間やっていけるだろうかという不安に襲われた。モヤモヤが増えた瞬間だった。

もう一度、前年度のマネ友と話す機会を設けてもらう。正直な思いをそのままぶつけた。昨年の活動内容や、マネ友の覚悟などを聞いていたら、なるほど少しばかり面白そうだと感じた。小さな渦がゆっくりと回り始める。

### 1 活動開始

#### 5月：庁内広報の発行

第2回の研究会の課題は「所属自治体の組織の現状の把握とその整理」であった。3人なりの把握は行っていたが、それが全庁的なものであるかどうかまでは深掘りできなかった。

しかし、まずは活動の第一段階として、まず庁内広報で活動を職員に伝えていくことにした。我々も知らなかった部会のあり方を知ってもらうとともに、これからの1年間何をしていくのか、どうなっていくのかを、リアルタイムで一緒に知ってもらえたらと思ったからだ。

## 2 点と点

### 6~7月：キーパーソンとのダイアログ

「何も教えない」ことを基本としている部会だが、いくつかの宿題は出る。その中に『キーパーソンとのダイアログ』というものがあった。庁内にいる熱い思いを持った職員との対話で、何が見えてくるのかを知る機会となった。

そこで初めて、組織を良くしようという思いを持った人の話を聞くことができた。知ろうとしなければ、気づくことができなかつた発見だ。組織のことを考えている人は点在するの、こんな機会がなければ繋がることはなかつた。

1人では空想で終わるかもしれないものを、向き合っただialogして共有することができる。そんな機会がもっとあれば良いのに、そしてそういった機会を全庁的に広げていく必要性を感じた。

## 3 第一の視点

### 8月：若手職員へのアンケート調査

キーパーソンダイアログでの発見は、もう一つある。

ある上司がぼつりと呟いた言葉。「今の若手は何を考えているか分からない」

もし本当に上と下でギャップがあるのなら。若手代表として参画する我々なら、若手の思いや悩みを上へ伝える術があるのでは、と考えた。そして、正しく伝えるためには同期や先輩が今の組織についてどう感じているのかを知る必要があった。そこで、1年目～5年目の職員を対象に、ほぼ選択式のアンケートを実施した。

短い期間だったにも関わらず、76%の職員が回答をしてくれたのは本当に有難いことだった。感じ方はあれど、それぞれ組織に対する思いを持っていたのだと知ることができた。若手の回答を大まかに纏めると、3つのキーワードが挙げられる。

- ・総合計画等の、共通の目的を知ってはいるが、ハラオチ感がない
- ・前例踏襲、業務の見直しができない
- ・組織変革を考える職員（熱い思いを持った職員）の行動が組織的に繋がっていない

以上を踏まえて、8月の合宿では次の施策を提案した。

- ◆ 総合計画と目標設定シートとのリンク  
(総合計画の浸透・係・個人の目標までの落とし込み)
- ◆ ヘルプバンクチームによる事業の見直し  
(“前例踏襲の見直し”から”のりこえ感をつくる”へ)
- ◆ 庁内広報の発行  
(気づきの誘発、点在している職員をチームにする・ポジティブな雰囲気づくり)
- ◆ 人材育成方針の見直しへの参加  
(人材育成は所管課だけではなく、全庁的な課題であるとの意識付け)

余談として、このアンケートは選択式だったのだが、最後に組織やアンケート内容、部会について感じたことを好きなように書いてもらう自由記載欄を設けた。数人の回答があったので、いくつか紹介する。

- ・町役場の古いコミュニティの悪い面、良くないと感じる慣習が見えるときがある。
- ・時間および金銭的成本意識が低いように感じる。
- ・組織を変えていくこと、また、アンケートを実施することなど非常に困難なことが多いと思うが頑張っていて欲しい。
- ・自分の仕事内容・量に過度に枠を設けグレーな部分の仕事をまったくやらない人がいる。
- ・市民との協働のまちづくりの前に、市役所内部で協働ができていないと感じられる。
- ・市役所での仕事に意欲を持って臨みたい気持ちと、組織への諦めのような気持ちが両方あったので、前向きに仕事ができるよう活動している同世代がいるのは嬉しい。
- ・自分の係は新人を育成しようとしているように見えない。
- ・部会で行っている活動等について、今以上に情報提供していただければありがたい。

このように、アンケートを行うことで職員それぞれの素直な意見が聞けたことも収穫であった。

ありがたい姿や施策を抱え意気込んで臨んだ8月の合宿だったが、我々の考えた施策では組織をどう変えたいのか、今の組織をどうしたいのかということろまで深掘りできていなかった。

あれもこれもと詰め込んだ施策はシステムを回すことばかりに気をとられ、それを動かす職員の“やらされ感”にまで考えが及んでいなかったのだ。

そして、幹事との対話のなかで“若手目線だけだと、本当の組織変革は起こらない”と実感した。なぜなら、組織を動かすのはリーダーであるからである。それならば、リーダーである課長とダイアログをしようと思った。そして、当市の場合そこまで職員が多くはないので、全課長とダイアログをすることとした。

## 4 第二の視点

### 9～10月：若手職員&課長全員とのダイアログ

合宿の後、アンケートを回答してくれた若手職員数人とダイアログを実施した。課長ダイアログの参考にするためでもあったし、ダイアログのやり方を身に付けてもらうためでもあったし、点を線で繋ぐためでもあった。テーマは、アンケートを基にし、組織の現状について対話を深めるとともに「理想の上司とは？」とした。最後には、課長に聞きたいことを我々が代理で聞くと約束した。

そして、課長とのダイアログは意外とスムーズに行うことができた。依頼は文書や電話での伝わりにくさ・まわりくどさを考慮し、若手の無神経さをもって直接職場にお邪魔した。

どの課長も我々の活動を庁内広報で読んでくれていたようで、快く了承してくれた。ダイアログが出来ることも、ただ発信していただけたものに反応があったことも嬉しかった。

課長 19 名のうち 13 名とのダイアログは、我々の思いを伝えることよりも課長が一人称で語れるような形をとった。テーマは『今、感じている組織の雰囲気』だ。

課長目線で見ると、意外なくらい印象が違って見えた。同じように熱い思いで組織の変革を考える人は居るものの、多少なりとも若手とのギャップがあった。特に強い印象として残ったことは以下の 3 つであった。

「課長と若手のいうコミュニケーションの違い」

「組織は“だれか”が変えるだろう」

「人材マネジメントに参加している我々自身が、この活動に自信を持っていない」

この三点から、システム中心の施策から人づくりに重点を置いた施策を練り直した。

というのも、8月の合宿での提案施策について、課長のみなさんにもご意見をお聞きしたところ、「組織は人によって雰囲気がかわる」と言っていた課長の皆さんが多かったためである。また、「システムだけ入れても、それがまわらなければ意味がないのでは」という意見も多かったためである。

◆ 「ブレイクスルー」キャラバン

「ブレイクスルー」のメンバーがファシリテーターとなって、組織についての思いや悩みを共有する場、ダイアログの手法を広める場。⇒その場で完結するのではなく、全庁的に共有して職員の気づきにつなげる。職員研修の一環として位置づけ、理事者含む全職員を対象とし、業務時間内に行う。

(ダイアログ文化・仲間をつくる・組織を変革したいという思いの共有・

「オンタイム」コミュニケーションの促進)

◆ 庁内広報の発行

「ブレイクスルー」の活動内容を職員向けの広報で月 1 回行う。⇒研究会の報告だけではなく、全職員に係るような施策の紹介、業務上での良い事例・ヒントといったポジティブな“雰囲気”を発信、読みたくなる広報への転換

上記の「ブレイクスルーキャラバン」と互いにフィードバック

(「ブレイクスルー」の周知・気づきの誘発、点在している職員をチームにする・

ポジティブな雰囲気づくり)

この施策から生まれてくる新たな施策は、理由も目的もハッキリとしたものとして、やりたい感で動ける活動となるのではと考えた。

研究会への参加やダイアログを通してさまざまな施策を検討してきたが、あらためて実行したい施策を精査し、以下の提案書としてまとめた。

**【提案書】****「全職員を対象としたダイアログ研修プロジェクト」**

～ブレイクスルーキャラバン～

## 1. 目的

職員が自分の頭で考え、かつ一丸となり互いに「のりこえ感」を感じることで、組織の下地づくりをする。

## 2. 理由

①横のつながりの重要性を認識してほしい

これまでも、そしてこれからも行政に求められるニーズは多様化し、ひとつの部署だけで解決するという問題は少なくなっているにも関わらず、物理的にも精神的にも縦割り意識が抜けていない。また、どの年代の職員もコミュニケーションが低下していると感じているが、それぞれが感じる「コミュニケーション」の定義は異なっている。

②自分の考えをアウトプットする場所をつくりたい

日常的には、目の前の仕事で忙殺されており、前例踏襲で業務を行いがちとなっている。しかしそれまでの業務を見直したい、新たな考え方を取り入れたいという気持はあることは明らかになった。そのような場所を、業務時間内に短時間でも設けることで、日頃の業務に取り組む際への行動に変化をもたらすことができる。

③「ダイアログ」の有効性を広めたい

本年度の参加メンバーが研究会へ参加するなかで、「ダイアログ」を行うことが現状把握・課題発見に有効であると確信したので、庁内でも「ダイアログ」を行える体制を整備したい。

③能動的な「職員研修」をしていきたい

これまでの職員研修は「聞くだけ」の受身の研修が多かった。しかし今後は「自分の頭で考える、自分のことばでしゃべる」という研修が職員の自発性を促すと考えられる。

## 3. 方法

## ①概要

「ブレイクスルー」のメンバーがファシリテーターとなって、組織についての思いや悩みを共有する場としてダイアログの手法を広める場を設ける。これは、全職員を対象とした「職員研修」として位置づける。

## ②日時

3ヶ月に1回程度、業務時間内に様々なことをテーマとして、5～6人を1グループとして「ダイアログ」を行う。ダイアログ＋発表を1セットとして、2時間程度行う。

※単発ではなく、継続的に行うという点がポイント

テーマ例：

「組織はどうすれば変えられるか？」「気持ちよく仕事をするためには？」

「前例踏襲は本当にだめなこと？」「スムーズなコミュニケーションとは？」等々

#### 4. 目指す状態と創りだしたい変化

##### ①職員の「気づき」の連鎖

ひとつの課題に対して複数のメンバーが取り組むことにより、多方面からの考えを共有することができる。

##### ②オンタイムコミュニケーションの促進

パソコンと仕事をしているといっても過言ではない現状の中で、ダイアログ研修を通して普段接することのない職員と接し、対話をすることで、縦割りの組織から横のつながりを強化した組織への変化が期待できる。

#### 5. 実施体制

「総務課×ブレイクスルー」の協働体制 ※ブレイクスルー…人材マネジメント部会東御支部

重要なのは「職員研修」として位置づけることである。

人マネ参加者だけが中心となっていくのではなく、人材育成を所管する総務課と協働して行うことで、全庁的な意識啓発を図る。

また、実施時には人マネ参加者がファシリテーターとなることで、研究会に参加することで得たスキルを生かす。

以上の研修を所管課への提案および協議を行い、平成 27 年度から始めたい。

研修後は、ブレイクスルーでフィードバックを行い、この研修の中で生まれた気づきや課題を、次のサイクルをまわすための燃料として生かす。

合わせてこのダイアログ研修プロジェクトのほか、定期的に庁内広報を発行し、「ブレイクスルー」の活動を職員向けの広報で月 1 回行う。

人材マネジメント部会メンバーによる研究会やダイアログ研修についての報告だけではなく、全職員に係るような施策の紹介、業務上での良い事例・ヒントといったポジティブな『雰囲気』の発信を行う。これは、読みたくなる広報への転換を狙う。

この庁内広報を読んだことによる反応は、上記の「ブレイクスルーキャラバン」でフィードバックを行う。

何か施策をやるとしても、やりっぱなしにするのではなく、常にフィードバックをすることを心がけた。一回行った施策が、そのフィードバックをしたことにより次に行うのが違う施策になったとしても、きちんとサイクルとして回り続けるからである。

## おわりに

今年度、当市から参加した 3 人は 20 代のいわゆる「若手」。一方、部会として求めている参加者は、これからリーダーとなるであろう「課長補佐クラス」。それでは、我々はどう

いったことを求められているのだろうか？と、我々はとても悩みながらこの 1 年を過ごしてきた。

今年度の取り組みは、我々が「若手」であるということをベースに行動してきたが、その姿勢はだんだんと変化していった。はじめは、「若手の力でなんとか組織を変えてやろう」という気持ちがあり、3 人でのダイアログを重ねるほか、若手職員へのアンケート調査を行ってきた。

しかし、若手の力だけではどうにもならないこと、リーダーたちの目線が必要なことを研究会の中で気付かされた。また、他市町村の参加者の皆さんからも、人材マネジメント部会参加者だけが頑張ってしまうのはダメだ、というアドバイスもいただいた。

これからの自治体は管理型から経営型への転換が必須である。その中で、自分の頭で考え一丸となって行動できる職員が求められるのは言うまでも内。昨年度、そして来年度の参加者、そして職員全員とともに、ありがたい姿を共有して一步を踏み出したい。

最後に、今年度の参加者それぞれの気付きや思いを記し、論文をしめくりたい。

一年間、研修があるんだけど。

年度も終わりにさしかかったある日。部長から一枚の紙を貰う。ホームページをプリントアウトしたものだった。

内容は書いていない。困ったように目で問えば、部長もよく知らないと言う。分かっていたのは「昨年からの部会に参加していて、今年も3人参加しなければならない」ということ、「報告の締め切りが明日に迫っている」ということ。

正直"人材マネジメント"と言われてもピンとこなかったけれど「まあ、この1年参加して仕事に役立つことがあればいいか」という気持ちで参加したのだ。

参加を伝えた後日、総務課で「あの子はああ見えてやる子だから」と部長が言っていたらしい。どう見えるんだろう。

第1回研究会。マネジメントというイメージからは程遠い、20代の3人が集まる。

参加を決意してすぐの頃、前年度のマネ友に話を聞いたら「行けば分かる」というなんともモヤモヤする回答しかくれなかった。

3日間の初回研究会を終えて、今までの考え方も仕事のやり方も、これからは通用しないと思い知らされた。「何かを得る」という安直な気持ちも打ち砕かれ、この先1年間やっていけるだろうかという不安に襲われた。

不安をそのままマネ友にぶつけたら「そうだろうそうだろう」と頷かれた。けれど、昨年の活動内容や思いを聞かせてもらい、少しずつ覚悟というものが見えてきた瞬間だった。

それでも「組織変革なんて、我々が動いてどうにかなるのだろうか」という思いは拭えずにいた。

活動を振り返って

はじめの研究会の会場は東京だったが、基本的には地方に分かれて行く。長野県は全国でも参加自治体が多いほうで、新潟県と一緒にひとつの会場となっていた。

東御市のように参画2年目の自治体が多く、前年度のマネ友から話を聞いていたり既に活動していたりする自治体も多くあった。他市の人との会話は、何を生み出すのだろうか。世代も役職も部署も違うけれど、役所に勤めていることは同じ。共感する部分とその自治体にしかない特色が、一つのダイアログで刺激を生む。刺激と競争心とネットワークをつくるという意図が、今になってようやく分かったところだった。

共有とは相手があって成り立つもので、そして1人で動けるものは仕事ではないのだろう。部会に参画するのが3人なのも、他市との交流があるのも、組織変革なんてものが1人では出来ないことばかりだからだ。そして、これからの活動も人を巻き込んでいくことばかりだ。

最初の部会で何かを得ようとしていた気持ちはあっけなく打ち砕かれたのだが、まったく何も得ていないというわけではない。組織や仕事に対する気持ちが変わり、他者の思いを



知り、組織変革を考えられるようになった。東御市のこれからを作っていける。楽しみで仕方がない。

最後に、北川所長、出馬部会長、佐野幹事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、そして曾根川さん、滝澤さん、携わってくれた東御市職員の皆様に心から感謝申し上げたい。

#### ◎滝澤 友一郎（人権同和政策課→農業委員会事務局）

---

この一年間、部会に参加させて頂き多くのことを学ぶことができた。昨年までは「組織」について意識することなど全くなかったが、部会の場で普段とは違う空気の中で「組織」について考える時間を頂いたことは今後の自分にとって貴重な経験となった。人口規模や県と市町村という違いはあれど、地方自治体職員として悩んでいることは似たようなものが多く、逆に自分達にはない課題や現状を知ることができた。

個人的には10月の人事異動により、部会に参加する中で実際に所属組織が変わるといふ、他の参加者にはないであろう経験もすることができた。当然ながら、部署が変われば業務が変わり、組織の現状も変わる。その中で自分が所属長に何を期待するのか、今の現状の何を变えたいのか、どうすれば変えることができるのか、ということを行く先々で常に考え続けなければならない。

今後の自分の目標としては「自分のありたい姿」を見つけることだ。「ありたい姿」は常に変わっていくものだが、まずは核となるものを探して、それを実現するためには何をすればよいかを考え続けていきたい。

最後に、幹事団と事務局の皆様、参加市町村の皆様、長野会場でお世話になった皆様、ブレイクスルーの皆様、一緒に参加したお二人、本当にありがとうございました。今後ともよろしく願います。

#### ◎曾根川 歌織（生涯学習課）

---

4月初めに、上司に呼ばれ「早稲田大学の研修行かないか？」という一言から、この1年、が変わった。最初は、「なんで私が人材マネジメントに関わらなきゃいけないんだろう？」というネガティブな気持ちさえあった。しかし、この部会に参加したことで今後の自分がいるべき立ち位置、持つべき目線が変わった。

第1回の研究会、「とんでもないところに放り込まれてしまった…」という感想を持った。この感触は忘れられない。と、同時に「ここに参加し、自分が行動を起こせば、何かが変わられそうだ」ということも思うことが出来た。

自分自身で気付かされたのは、日々の通常業務ではチームとなって仕事をすることに慣れていない自分であった。毎回の研究会では、同じ机の皆さんとチームとなり、意見や気付きを出し合い、発表までするというのは、初めての作業であった。とまどいもあったが、チームでの作業に楽しさと達成感を感じることができた。しかし、市役所に戻れば、漫然とパソ

コンと仕事をしているような毎日。もっと仕事の仕方を変えたい、自分が変わりたいと強く思うようになった。

庁内広報もどうしたら人の目に触れてもらえるか、発表資料もどうしたらわかりやすいものになるかを考え、体裁はかなり工夫した。そんなもの、文章がしっかりしていればどうにでもなると思われるかもしれないが、「見やすく」「伝わりやすく」「わかりやすく」を心がければ、少しでも興味を持ってもらえると思った。その部分だけは信念を貫くことができた。それはこの部会で学んだ「ほんとうの笑顔」を市役所に広めるための種となれば、と思ったことからの行動である。

しかし、参加の過程で「本当に自分が組織を変えていけるのだろうか？」という不安はいつもついて回った。そもそも組織を変えることが必要なのか？経営層やリーダーたちに理解を得られるのだろうか？若手の熱意だけで組織は変わるのだろうか？何が足りなくて、何が必要なのだろうか？何かわかりかけても勇気がでずに行動に起こせず、常に逡巡していた。

そんなときに多くの気付きを与えてくださったのは、北川所長、出馬部会長、佐野幹事をはじめとした、事務局の皆さん、長野会場の皆さんであった。本当にありがとうございました。今後もよろしく願いいたします。そして、今年一緒に参加し、ダイアログをし続けてきた土屋さん、滝澤さんには感謝してもしきれません。

これからが、本当のスタートである。きっと、自分への問いかけは今後も止まらないが、それがネガティブなものではなくポジティブなものであるという立ち位置へと変化していきたい。しっかりと靴紐を結んで、組織に新たな風を吹き入れるため、勇気を出して一步を踏み出したい。踏み出す。