

政策提案報告書

研究テーマ：新本庁舎におけるコミュニケーションについて
 参加者：青木規素（議会事務局）、児林信治（政策部政策経営課）
 白鳥和子（財政部財政課）

1. ありたい姿

- (1) 一体感の醸成 ⇒誰もがおもてなし
- (2) “新”安曇野市的会議 ⇒顔の見える会議（がチームへ）

2. 現状

(1) 一体感が希薄

⇒分庁方式による弊害

⇒物理的な距離の隔たり＝職員の意識・情報の隔たり（＝市民サービスの隔たり）

- 本庁機能は旧町村役場（現在の支所）を中心に、8カ所での分庁
- 県の合同庁舎の一部を借用
- それぞれの庁舎等に職員が分かれて業務をしているため、仕事の打ち合わせや会議においても庁舎間を移動し、時間も経費（約1億円／年）もそれなりにかかっている
- その物理的な距離の隔たりが、職員の意識・情報の隔たりにもなっている
- アンケートにおいても、市民サービスをより向上されるための重要な課題として、半数の職員が「本庁と支所間での連絡体制の強化」「地域情報の共有化」を挙げていた
- 市民へのサービスも一つの庁舎ではできない場合もあり、不便をかけてしまっている

庁舎	部署
本庁舎	市長、総務管理課、秘書広報課、職員課、人権男女共同参画課、庁舎建設推進課
県安曇野庁舎（借用）	政策経営課、財産管理課、財政課、会計課、監査委員事務局、選挙管理委員会
豊科支所	収納課、市民税課、資産税課、監理課、建設課、建築住宅課、都市計画課、経営管理課、上水道課、下水道課、支所
穂高支所	市民課、国保年金課、地域づくり課、環境課、廃棄物対策課、観光交流促進課、商工労政課、介護保険課、支所
穂高健康支援センター	健康推進課、長寿社会課、福祉課、介護保険課、子ども支援課
穂高交流学习センター	図書館交流課
三郷支所	農政課、耕地林務課、農業委員会、情報統計課、支所
堀金支所	危機管理課、議会事務局、支所
明科支所	—
旧明科公民館	学校教育課、生涯学習課、文化課

※保健センターや公民館は除いてあります

(参考資料)

安曇野市職員意識調査結果（平成 25 年度実施）

Q 市民サービスをより向上されるためには、どのようなことが重要な課題であるか
(2つまで回答可)

A 「本庁と支所間での連絡体制の強化」が 967 人中、280 人 (51.2%)

A 「地域情報の共有化」が 967 人中、289 人 (52.8%)

(2) “安曇野市的” 会議

⇒パソコンがあればOK?

⇒対話できていない?

○住民ニーズが多様化・複雑化する中、事務処理や情報収集などはパソコンが中心

○部長会議は原則ペーパーレスで、資料はパソコンで確認

○部長会議の結果や資料は、資料配布（回覧・データや紙）

○部が2以上の庁舎にわかれている場合は、部内会議の開催はほぼなし

★部長会議

今は会議資料も原則ペーパーレスで、資料はパソコンで確認している。経費節減効果はあるが、何となくパソコンの方に目も顔も向けられ、顔を見ながらの話ができていないかもしれない

★部内会議

以前は行われていた部もあったようだが、「部長が変わる」「日程調整がつかない」「予定していたが急きょ別の用事ができ中止となる」などから、段々と開催が難しくなり、今では毎回開催されていないこともあるかもしれない

★現在の取り組み

●オフサイトミーティング

平成 24 年 6 月から開始。日ごろの業務の打ち合わせや連絡はしていても、それだけでは職場のコミュニケーションは取れず、組織内のコミュニケーションの不足が原因と思われる苦情もあることから、統一テーマを設けて毎月 28 日を基本としてオフサイトミーティングを実施している。ただし、開催時間が原則、業務終了後を設定しているため、なかなか思うような実施と結果が得られていないかもしれない

(なかなか思うような実施と結果が得られていないと思われる理由)

○業務終了後は、プライベートの時間、○統一テーマへの関心が薄い、

○そもそもの必要性を感じていない など

3. 課題

(1) 役所内の雰囲気

①組織内はもちろん、組織の枠を超えたバックアップができていますか？

部を超えた事業が現在も多くある中で、例えば実行委員会組織はあるものの、実際は主担当部署のみによる事業実施にならざるを得ない。組織全体（事業チームなど）での取り組みができる、そんな雰囲気づくりが必要である。

②できない理由ではなく、どうしたらできるのか？自分は何ができるか？

できない理由を考えるのではなく、どうしたらできるのかというポジティブな考えが持てる雰囲気、自分なら何ができるのかを考えられる雰囲気づくりが必要である。

③入口はいつもマイナス思考？

「もし、〇〇がこうなれば、□□は大丈夫か」「その事業はうちの所管ではない」「どうしてできないのか」・・・そうではなくて、「〇〇がよくないから、△△にしたらどうか」「その考え方も良いが、こういう見方もあるので、検討してはどうか」といった、前向きな姿勢を入口にすることが大事ではないか。

(2) 対話ができる空間

ある意味、自分の考えが言える、上司、部下の別もなく対話できる機会の一つとして、内部情報系システムがあり、それで対話が成り立っていると考える人もいる。

しかし、本来の対話は「顔を見て話すこと」が基本。そんな対話ができる機会や空間が必要である。

(3) 新本庁舎をどう生かしていくか

いかに親しみがある庁舎にするか、いかに魅力ある庁舎にするか。そのためにどう職員はかかわっていけばいいのか。分散していた部署が一つに集まったメリットだけでは、本来のサービスとは言えないかもしれない。

4. 政策研究における取り組み

(1) グループ内での検討（着目点）

①新本庁舎が完成（＝意識・情報が集約＝市民サービスも集約）

⇒ほとんどの職員が庁舎内になる

⇒人（市民・職員）が集まる場と機会ができる

＝会話が生まれる⇒次へのステップにどう生かすか

②安曇野市版人マネ部会

⇒将来を担う職員を中心に研修

⇒今まで以上に、将来を担う職員と経営層との対話の機会ができる

＝会話が生まれる⇒次へのステップにどう生かすか

(2) 先進地調査結果

①安曇野赤十字病院

⇒正面玄関には、常に2人の女性（派遣会社の社員）が立ち、来院される方に声をかけて迎え、帰りも声をかけて見送る

⇒車いす利用者は玄関から総合窓口まで送る

＝来院者と病院（職員）をつなぐパイプ役

②携帯電話会社

⇒来社者が来たら、すぐに要件をうかがう

⇒応対できるまでの間、休憩所で飲食やテレビが観覧できる

＝待たされている感を和らげる

③民間会社全般に言えること

⇒自社の売り込み・PRには相当、力を入れている

⇒より多く利用してもらうため、工夫された催し物が企画されている

=**知名度アップ**

5. 検討結果及び期待される効果

(1) 新本庁舎における組織のあり方

本庁機能とともに職員も集約されることから、新本庁舎では今まで以上に、職員間の情報共有を密にして、今までになかった発想のもと、市民サービスに努めることが求められる。

そのためには、相手の話も最後まで聞き、自分の考えをしっかりと意見でき、「自分なら何ができるのか」を常に意識しながら取り組める「雰囲気づくり」が重要である。

(2) 職員集約による効果

メリット	(参考) デメリット・課題
移動時間と経費が削減され、その時間と経費分については、他に充てられる	・書類の管理（本庁舎にない書類の扱い） ・大規模会議が重複した場合の駐車場
市民サービスも1つの庁舎内で済む	・用事が階をまたいだりすると、振り回された感が残るかもしれない ・部署が密集していることで、説明・業務の会話が、時には「うるさい」とも感じられるかもしれない
職員の意識が高まり、情報も集約される	本庁舎と支所との距離（時間・言葉・ふれあいなど）は、今までと変わらない
顔が見える打ち合わせや会議ができる	打ち合わせする場所が少ない

(3) 安曇野市版人マネ部会の効果

メリット	(参考) デメリット・課題
職員の意識改革の一助になる（話し方・聴き方・考え方など）	その場限りの研修（研修を終えて職場に戻ると、すべてが最初に戻る）
今まで話したことがない職員との交流ができる	勤務時間内の研修のため、一時的にも仕事が止まる（本来は研修も仕事）

(4) パソコンによる情報伝達（会話）の効果

メリット	(参考) デメリット・課題
パソコンを通じた依頼・照会に対する報告・回答（＝会話）は、「言った言わない」「聞いた聞かない」ということがない	・（顔を見ての）会話ではない ・文書の省略などで、言葉（気持ち）が正確に伝わりにくい
言葉が電子データになるため、すべてが管理され、証拠として残る	・ものによっては、誰が書いたか分からないことができてしまう（＝陰口、批判などが自由に言える恐れがある反面、それがパソコンのメリットという意見も）
相手が不在でも、内容は伝えられる	

6. 政策提案

今回の提言の根底には、情報化による弊害が隠されていると仮定する。情報化のすべてが悪いということではなく、情報化の影響がどこかしこの要因の一つとなっていると考える。

現代社会においては、パソコンなどの情報端末の普及・活用により、知り得たい情報はそれなりに知り得、情報のやり取りも電子データでいつでも、どこでもできるようになった。

またパソコンを通じての会話も当たり前となったが、その反面、自分でしか文字入力ができない、誰にも見られない・知られないという環境が少なくとも存在することから、俗に言う一人の世界へと入り込むこともでき、時には陰口や嫌がらせといった誹謗中傷など、物理的ではなく、人の心までを左右してしまうとも言える・伝えることができているのは、現実だと思う。

パソコンから離れ、気分転換も含めた話し合いをすることの必要性とともに、パソコンでは感じられない暖かさ・冷たさ・嬉しさ・厳しさなどを、感じられる場・雰囲気づくり（実は、すべてにおける「入口」になると思われる）のきっかけ案の例を提案したいと思う。

(1) 市役所DEおもてなし

①接客（来庁者の不安を少しでも和らげたい）

新本庁舎には総合案内所を正面玄関付近に設置し、専用業者による来庁者への案内が予定されているが、それとともに、総合案内所では対応しきれない場合や、西口からの来庁者も含め、職員も率先して交代で出入口や各階のフロアで来庁者をお迎え・お見送りをする。

窓口または待合場所へと案内する間、来庁者から用件を聞取り、「行きたい窓口（いてほしい場所）」へ案内する。

⇒待つのではなく、こちらから迎える（＝一歩前に出る）

⇒来庁者との会話

⇒デスクワークから離れた仕事（違った視点の仕事…気分転換）

⇒最終対応者が次の「行きたい窓口（いてほしい場所）」へ案内する

⇒来庁者が帰る場合は、庁舎出入口又は各階の階段付近まで送る

「(職員の) 気持ちを生かす・伝える」

②裏ビジネス（市民とともに企画立案し運営＝ちょっとした遊び心）

日々の行政業務にこだわらない民間感覚で、(市民とともに) 職員が市や市役所をより知ってもらい、より市役所を利用してもらうような事業を企画し、市の一体感や職員と市民の親近感を醸成する。

⇒市民も職員も行政サービスと違うことで参画

⇒市民と職員が共同で事業を楽しむ

「(新本庁舎の) 空間を生かす」

(2) 部内会議の定例化と進め方

①部長は、部長会議後に必ず係長以上を招集して連絡会議を開催する。

②部内会議を定例化することで、事前に日程や事業、調整事項の調整・確保ができる。

③定例化される部内会議

ア) できるだけ全職員が参加でき、より「顔が見える会議」を行い、お互いの考えや疑問などを含めた対話形式で行う。

イ) 会議の終わりには、必ず部内における「良いこと」を出し合い、それを共有し合い(ほめ合い)、それが別の仕事にどう生かしていけるかを確認し合い実行する。

④その他

余談ではあるが、部内の懇親を深めるイベント開催も、部長と職員の距離を縮める一つのきっかけになる。

⇒最も身近な職員同士によるダイアログが、いつの間にか「チームづくり」へと!

⇒顔を見て話すことで、個人情報を縦にした自由奔放な批判などをなくす

(3)「安曇野市人材マネジメント研究会」との連携

昨年早稲田大学人マネ部会に参加した第1期生3人が始めた「安曇野市人材マネジメント研究会」の取組みを継続する。

7. 政策提案への取り組み

(1) 市役所DEおもてなし

①接客DEおもてなし

ア) 職員への周知とおもてなし準備隊の結成

- ・本提案について掲示板でお知らせし、提案に賛同する職員を募る
- ・集まった賛同職員で、「おもてなし隊実行計画」を作成する

イ) おもてなし隊の結成と実行計画(例)

- ・新本庁舎の各フロアにある各部署の職員が交代で案内等に当たる。
- ・職員の選出方法は、各部署に一任する。
- ・交代は、1時間ごととする。

階	部署	選出人数	案内者数
1	市民課、国保年金課	2課から1人	常時5人
	介護保険課、健康推進課	2課から1人	
	長寿社会課、福祉課	2課から1人	
	会計課、子ども支援課	2課から1人	
	市民税課、資産税課、収納課	3課から1人	
2	経営管理課、上水道課、下水道課	3課から1人	常時3人
	地域づくり課、環境課、廃棄物対策課	3課から1人	
	総務管理課、人権男女共同参画課、職員課、政策経営課	4課から1人	※階で交代
	監理課、建設課、都市計画課、建築住宅課	4課から1人	
	耕地林務課、農政課、農場委員会事務局	4課1局から	
	秘書広報課、危機管理課	2人	
3	観光交流促進課、商工労政課	2課から1人	常時2人
	財政課、財産管理課	2課から1人	
	生涯学習課、文化課、学校教育課	3課から1人	常時2人
	議会事務局、選挙管理委員会、監査委員事務局	1課1会2局	
4	情報統計課(3階で案内)	から1人	※階で交代
計			10人/時間

- ・1階の職員は、受付カウンター前（申請書等記載台付近）に立ち、案内（申請書の書き方や窓口）をする。
- ・2階以上の職員はエレベーターや階段付近に立ち、窓口の案内をする。
- ・来庁時は、「こんにちは。本日のご用件は何でしょうか」と声掛けをし、部署の窓口や申請書の記載方法などについて案内をする。
- ・帰宅時は、「ありがとうございました」で見送る。

ウ) おもてなし隊の活動

- ・まずは、できることをできる人で始めてみる（進めてみる）。

②裏ビジネスDEおもてなし

ア) アンケートの実施

- ・設問：実は市役所に務めなければ、〇〇の仕事に就きたいと思っていた
- ・対象：主査以下の職員
- ・時期：平成27年3月～4月
- ・集計：職業別

↓

目的	その人の知らない潜在能力を探る
ねらい	その潜在能力（裏仕事）を「おもてなし」の手法とする
効果	仕事以外で、その人の本来の力が発揮できる

イ) 「おもてなし」への展開（例）

解答例	キーワード	おもてなしへの展開（手法）
学校の先生	教える	市民や子どもたちの「市役所での職場体験」など、学習関係の企画
営業（販売）	売り込み	市民や職員の作品展などの参加型イベントの企画
福祉	活動	被災地支援、ボランティア募金・活動など
飲食業	提供	新しくできる喫茶店のお手伝いなど

ウ) おもてなし隊の結成

- ・裏ビジネスDEおもてなし企画に賛同する各分野の職員を集め、それぞれで「おもてなし隊」を結成する（賛同者から始めてみる）
- ・おもてなし隊で企画立案し、運営をする

(2) 部内会議の定例化と進め方

①連絡会議

- ・部長は、部長会議後に必ず係長以上を招集して連絡会議を開催する。

②定例部内会議

ア) 実施 (例)

曜日	部等	時間
月	総務部、政策部、財政部	午後 5 時 30 分から 30 分程度
火	市民生活部、商工観光部、都市建設部	
水	(※定時退庁日)	
木	上下水道部、農林部、教育部	
金	各行政委員会	

イ) 会議内容

項目	備考
部長会議報告 (検討)	
部内の課題	
部内で良かったこと (=ほめる)	安曇野市版人マネ部会研修者が司会進行
その他	

ウ) 会議事項の周知

- ・部内会議の概要 (部外秘は除く) をまとめ、庁舎内や内部情報系システムの掲示板などで全職員に周知し、情報を共有する。

(3) 「安曇野市人材マネジメント研究会」との連携

取組みの目標である「3年で100人の仲間を作る」を達成した際には、その総括として修了者100人によるダイアログを実施する。

手法	10人程度のグループに分け、1つのテーマについてダイアログを実施
ねらい	研究会修了者の振り返りの場にするとともに、職場内コミュニケーションの一環として、日ごろから対話を行うことの習慣化につなげる。また、他者の意見に触れ気づきを生む機会としたい。

8. 1年後に目指す状態・創りだしたい変化等

ありたい姿を描きながら考えられる

前述した提案の取組みは、「成果」を求める入口にすぎません。それは、行政に求められる「想像力、行政の質」のすべてが「意識して考え、対話することから始まる」と思うからである。

何事においても「ありたい姿」を描き、それには何が必要かを「対話する」姿勢を、職員が身につけ始めていることを目指したい。

- | |
|--|
| ・社 会：2 + 3 = □ (5になる = 「正しい答え」) |
| ・役 所：□ + □ = 5 (結果 (5) を出すために、何をしたら良いか) |
| ★ねらい： <u>□ (現状) + □ (施策) = □ (ありたい姿)</u> |
| ↓ |

それには、

- ①『現状』を「観察」し「仮説」を立てて「実験」し、「考察」する』という流れ（考え方）を身に着けること
- ②「現状」と「ありたい姿」のギャップを埋めるのが「施策」であることから、それには常に『意識⇒思考⇒会話』して『行動』することで、『成果』となって現れることを意識すること

(1) 市役所DEおもてなし

安曇野市役所は、「今までの市役所とはちょっと違う市役所（＝民間的な発想による展開）である」という感覚をつくる。

①接客DEおもてなし

⇒お出迎え・お見送りが、職員にとって「自然」な行動の一つになる

②裏ビジネスDEおもてなし

⇒市役所には、いつも人で賑わう・行き交う空間がある

(2) 部内会議の定例化と進め方

- ・風通しが良い部署
- ・部署間交流イベントなどの催し
- ・部署を超えた当たり前の事業

(3) 「安曇野市人材マネジメント研究会」との連携

対話のある職場（コミュニケーションが活発な職場）、自ら考え行動する職員が増えたとの実感が、研究会メンバーだけでなく周りの職員にも広がる。

9. 付記（参加者総括）

人材マネジメント部会に参加して

長野県安曇野市 青木規素

正直なところ今回の人材マネジメント研修への参加のお声がかかったとき、「人材マネジメント部会での研修って何だろう」と思いました。声がかかったときは係長という職でしたので、現在取り組んでいる人事評価研修的なことと感じていました。

自負するわけではないですが、新しくなった明科支所在籍時は、今までの支所とは何かが違うということに取り組みたく、周りの職員も巻き込み、地域の住民の皆さんとの行事など、自分なりにソフト事業を考え、それなりの成果・達成感も得られたと思っています。

そんなことを感じながら、人材マネジメント研修に一年間参加し、部会長や講師の話、他自治体の職員の話を書く中でも、なんとなく自分が取り組んだことは、少なからずとも遠くはないものだと思います。

ただ、少し戸惑いというか、分かりづらいと感じていることは、人材マネジメント研修の成果をどう仕事に生かしていくのかが、どうしても自分なりに納得がいかなかったことです。どういうことかという、人材マネジメントでいう「価値前提」「立ち位置を変える」「一人称で考える」ということを、やっていなかったからです。またある意味、半強制的に「自分にできることとは」と自分に押し付けなくてはいけないのは、果たしてマネジメントなのかという感覚もあったからです。

そんな中、東京駅に発着する新幹線の清掃業務にかかわる書籍を紹介され、また新たな事業に取り組んでいくプロフェッショナルの番組を見て、過去には、「人をほめる力の大事さ」を聞いたり、それなりの刺激も加わり、その思いで今回の政策提案（少し大げさな表現だと感じています）を考えました。

「人を動かす」には、どうしたら良いのか。まずはそこから入っていくことが、行政（自治体）改革の糸口ではないかと思えます。「すべてを否定すれば、すべてがそこで終わる」「試合もあきらめたら、そこで試合は終わる」と聞きます。今までやってきたことを、簡単に上から金づちで釘を打つように打ちつくしていくのではなく、どうしたらできなく悩んでいること、苦労していることをできるように、解決に進むように、人が、周りが、そういう場（雰囲気）を作っていくかだと思えます。その点からだと、今回の提案は決して感銘するようなものではありませんが、賛同してくれる人をどう広め、一歩前に踏み出していくかを考えたいと思えます。

今回の人材マネジメント部会への研修は、今までとは違った視点を知り、他自治体と方とのパイプができ、とても有意義なものだったと思えます。今はすぐに成果が求められる時代かもしれませんが、「人づくり」から私のマネジメントが始まっていくと思っています。

（参考）

●『奇跡の職場 新幹線清掃チームの“働く誇り”』（著者：JR 東日本テクノハート TESSEI おもてなし創造部長・矢部輝夫）

JR 東日本テクノハート TESSEI（テッセイ）の清掃チームの仕事は「7 分間の新幹線劇場」といわれ、『新幹線お掃除の天使たち』で話題沸騰。3K職場だった TESSEI が、世界最強の「おもてなし集団」に変わるまでを書いた書籍です。

（著者インタビューホームページから書籍の要点を抜粋）

・取締役経営企画部長のころは、受託した清掃業務をきっちりこなすという姿勢で、それ以

上の品質を求めるまでには至っていなかった。清掃業務マニュアルなどを用意して、その通りにやらせる。やらなかったら注意するという感じで、現場から上がってきた提案を吸い上げるといよりも、上意下達で管理するという状況だった。当然、従業員には不満やストレスがたまり、結果的にミスが多く、クレームも多くなり、決して評判が良かったわけではない。「このままではダメだ。ガラリと変えなければならない」と感じた。

- いくらルールを決めたり安全システムを作ったりしても事故がなくなるのは、機械を操作しているのが「人間」だから。人間のやる気を引き出したり、集中力を高めたりすることができなければ、事故を防ぐことはできない。
- 何よりも人間のやる気を高めること。怒って改善できるものなら、私だって怒って命令してやらせるが、30年の私の経験では、ただ怒っても人間のミスは治らない。
- 価値を生み出すのは現場の人間であり、ロボットでもなければ社長でもない。
- 現場の人間をその気にさせるために、私という人間を見てもらうことでした。従業員の多くは、私はJR東日本から一時的にやって来た人間であり、どうせ何年かしたらいなくなるだろうと思い、それでは決して私の言うことに耳を傾けてはくれない。天下り的なお飾り経営者ではなく、ちゃんとした経営者として私を見てもらうために、いろんなことをやった。従業員の声を聞くために、こちらから飛び込み、従業員から「こうしたらいい」という提案や苦情を聞いたら、必ずそれを実現するようにもした。どんな小さな提案でもほったらかしにはしない。たとえば、「いくら上に言っても“詰所”の石けんを補充してくれない」という苦情を聞くと、すぐに石けんを補充した。そうした細かいことの積み重ねで、従業員も次第に私を見てくれるようになった。
- 私のミッションとは、「みんなを幸せな気分にする」と。お客様はもちろんのこと、従業員も幸せな気分にならなければ、現場力は成り立たない。
- テッセイでは、スタッフに仕事への「誇り」と「生きがい」を持ってもらうために、「あなたが良いと思ったことだけをどんどん書いてください」というルールを一つだけ作った。
- 「ほめられる」ということが誇りや認め合い、生きがいにつながり、大きな力になっていく。「みんなが見てくれている」というのは、働く者にとって活力の源泉になる。
- ほめるだけでなく「叱る」ことも重要。その際、「温かさ、厳しさ、公平さ」という三つのバランスを取ったうえで、叱るということが大切。
- 働くというのは「自分の役割を見いだすこと」だと考える。世のなかで自分が果たすべき役割を見つけ、それに沿って一生懸命やっていく。「人のためになる」「役に立つ」という意識を持つことが、「おもてなし」のためにもっとも重要なことだと思う。

●プロフェッショナル～仕事の流儀～（NHK総合・毎週月曜日午後10時）

大手ゼネコンの大成建設で超高層ビル解体の技術開発を指揮する、技術開発者・市原英樹氏の話。斬新な解体工法で行った赤プリ解体工事は有名である。

（番組ホームページから要旨を抜粋）

- 解体工事の現場では計画段階では分からなかったさまざまな課題が数多く現れる。そのひとつひとつを自分の目で確認し、対応していくことによって新たな技術を生み出すためのヒントを手にしていく。
- 足場の担当者だけに解決を求めず、自ら一緒になって考える。そうして仲間とともに課題を乗り越えた先に、喜びや人としての成長があるという。若い世代がそうした経験を積むことによって技術を継承し、さらに発展させていってくれると信じている。
- 弱音ひとつ漏らさず、あらゆるトラブルの矢面に立ち、仲間がそれぞれの仕事に集中でき

るように気を配る。工事の延期が決まり気落ちした仲間に、「明日も頑張ろう」と声をかける。仲間とともに前を向けば必ず道は開ける。

- ・「技術はひとりではなく、みんなで作るものだ」。そんな市原の真骨頂は“人を巻き込む力”にある。
- ・これまでにない新しい技術を作るために、部署の垣根を越えてあらゆる人間の知恵を集める。「一緒におもしろいことをしましょう」を合い言葉に、予算や特許の会議など、一見技術開発とは無縁に思える場所でも前のめりに参加者にアイデアを求める。そんな市原の熱にほだされ、周囲の人間はいつのまにか開発の渦に巻き込まれて行く。世界を驚嘆させた市原たちの技術には、技術者たちの新しいものを作り出す喜びに満ちあふれている。

●『ほめる力=元気にする』

- ・「ほめる」、言われると嬉しい言葉。勇気を与えてくれる言葉
- ・人は、頑張っていることが評価されないと辛いと感じるという。だから、その人の価値をほめる
- ・ただし、人をほめることは忍耐が必要。しかし最終的には、自分にとっての財産になる
- ・マイナスかもしれないことをプラスにすることで、人は喜ぶ
- ・だから、相手からほめられるのではなく、まずは自分から相手をほめる。しかし、ほめ返してくれないと、損した気分なることを忘れてはいけない
- ・そして、ずっと見ているという愛情を注ぐ
- ・しかし、今の人は、すぐに被害者になりたがっている。弱くなれば守られると思っている
- ・また今の人は、自分を知ってほしがっているが、まずは周りを知ること
- ・「ほめるツボ」は、相手を安心させる言葉（＝その人がほしい言葉）を投げかけること
- ・そのために、お互いが理解しあうことが大切

組織とは「目的を実現するための協働行為の体系」であり、これを成立させるためには「共通の目的」「貢献意欲」「コミュニケーション」が必要であります。

本市の状況を思い浮かべた時「目の前の仕事」に追われ、外発的な「やらされ感」満載のなか、「パソコンと向かい合っている」集合体が見えてきます（個人的な思い込みかもしれませんが）。そして、職員は人間というより部品の一つ「歯車」のように、充実感も達成感もなく、作業を仕事だと思い込み、増大する作業量への不満を抱え、目的もわからぬまま回り続けています。今では、これが「公務員の働く姿」と思い込み、疑問を持つことすらありません。

今回、人材マネジメント部会へ参加し、「立ち位置を変える」「価値前提で考える」「一人称で捉え語る」と聞いたとき、「普通そうでしょう」と思いましたが、いざ、ダイアログを始めると、日頃の成果？の賜物なのか、どれもできていない自分に驚きました。しかし、日頃の職場とは違う空間のなか、全国の皆さまからの刺激と、幹事団の皆さまのアドバイスにより、回を追うごとに頭の中に立ち込めていた霧が晴れてきました。ただ、最後まで腑に落ちなかったことは、「本当に自分の組織を変えられるのか？」ということで、特に部会へ参加した後、職場に戻ると痛切に感じました。

それには自分の「一歩前に踏み出す」勇気であることは頭ではわかっているつもりなのですが、思いつくことは何れもハードルが高く感じてしまい、具体的にどう行動したらいいのか・・・憂鬱な日々が続きました。そして、ようやく自分なりに出した結論は、この「ハードルを下げる」ことでした。（自己防衛本能が作動しました）

「私が世の中を変えます」的な考え方（気概）も大切だと思いますが、一朝一夕にはできません。そこで、持続可能な行動として思いついたのが、「言葉を発する」ことです。何気ない会話のなかでも「立ち位置を変える」「価値前提で考える」「一人称で捉え語る」ことを言葉にし、それを繰り返すことで周りの人間を少しずつ「洗脳」していく。また、自分の発した言葉には責任があることから、退路を断ち、行動せざるを得ない状況をつくり出すということです。

真実なのかは分かりませんが「言霊」を信じて行動し、いつしか「元気に」「前向きに」「本当の笑顔になれる組織」を目指します。そこに至る過程も楽しみながら。

私が人材マネジメント部会を通じて関わった、全ての皆さまに感謝を申し上げます。

「自分事として考え自ら行動を起こしてしているか。」

「せっかくの気づきに目をつぶり、気づかぬ振りをしていないか。」

「日々、無感動に過ごしていないか。」

この1年間、人材マネジメント部会に参加し、その空気に触れたあとに毎回私が感じ考えさせられたことです。

第1回目の部会に参加できなかった私は、長野会場でのダイアログから参加し始めました。特に心に残っているのは第3回目の部会で、「やらされ感とは何か、どうすればやりたい感に変わるのか」をテーマにダイアログを行った回です。なにしろ、その場にいた私自身がやらされ感満載だったのですから。なので「やらされ感とは何か」という問いについては、割りとスラスラ言葉が出てきたように記憶をしています。しかし、その後の「どうすればやりたい感に変わるのか」という問いには、貝のように口も心も閉じてしまいました。「今感じている『やらされ感』を解消できるなら、とっくに実行しているよ」と思ったし、その時はその日の研修を何とか乗り越えれば良いと考えていたので、本気でその気持ちを解消する必要性を感じていなかったからです。しかし不思議なもので、ダイアログを重ねていくとマネ友の熱が伝播し、ダイアログ終盤には「あれ？やる気が出てきたかも……」という気分になり、いつしか「自分の周りにこんな人がいたらどうしよう」と「やりたい感が満載」の側の人間として真剣に悩んでいました。

結果、この日のダイアログを爽快な気持ちで終えた私でしたが、そこからが苦悩の連続でした。あれほど熱く語った「やりたい感」を持って、私は日々仕事をしているだろうか、仕事面だけでなく毎日の生活のなかでも面倒くさがってばかりいないか、ということを常に考え意識せざるを得なくなったからです。

その後の部会においても、人マネの「教えない教育」の元、常に自ら考え行動することが求められました。そういった場に身を置いて、いかに自分が受け身体質になっていたかということを実感させられました。部会の度に、マネ友の皆さんが日々の気づきからそれぞれの一步を踏み出し具体的な行動を起こしているのを見て、自分の姿を顧みて自問自答を繰り返すといったことの連続でした。出馬部会長が最後の部会において、「1年間自分と向き合うことは辛い作業だっただろう」といった趣旨のお話をされていました。正にそのとおりでした。

しかし、今振り返ってみると、毎回感じていた悶々とした気持ちと向き合い、そこから「今自分は何ができるだろう」と考え「何か行動を起こそう」と思える気持ちの芽が生まれたことこそが、私にとって人マネでの成果であったのだろうと思います。

部会のキーワードに、「立ち位置を変える」「価値前提で考える」「一人称で捉える」の3つがあります。この中で私が今後とくに実践していきたいのは、「一人称で捉える」ことです。さまざまな物事に好奇心を持ち「自分事」として対峙しなければ、その物事について関心も興味も疑問も湧きません。それでは取組みに対する熱量＝行動につながるモチベーションが生まれないと考えるからです。

人マネを通じて、各地から同時多発的に元気な公務員が生まれています。活動の場は職場ではないかもしれませんが、私もそんな元気な公務員の一人になればと思います。