

牧之原市協同論文

はじめに

牧之原市が人材マネジメント部会に参加し7年が経過し、これまで、20人近い数の職員が人材育成や組織改革について研究してきた。20人という数は職員の0.5%ほどになり、組織改革の意識を持った職員はいるはずであるが、残念ながらマネ友が一体となった具体的な行動になって現れていないのが現状である。

社会が変化していく中で住みよいまちづくりのために、職員に求められるものや組織のあり方とは何かを的確に掴んでいかなければならない。

部会に参加させていただき、改めて人材育成・組織改革の重要性を感じ、一歩踏み出すためのきっかけとなった。

これまでの1年間の活動経過を振り返って、これからどう取り組んでいき、何を目指すのかをまとめてみる。

1 活動の概要と経過

1. 「キーパーソンダイアログ」で求める組織、人材を検討（平成26年6月30日）

変化する住民ニーズに的確に対応し、やりがいを感じながら仕事をするための組織や人材育成とはどのようなものか、そのためにはどのようなことに取り組むべきなのかを探るキーパーソンダイアログを実施した。

(1) 得られたもの

① 人材

- ・前向きな考えを持つ
- ・できる理由から考える
- ・相手の立場になって考える
- ・支援する。支援される

② 組織

- ・達成すべき目標があり、明確になっている。
- ・一人ひとりがやりがいを感じる
- ・コミュニケーションが活発である

(2) 組織の成立要件

- ・目標がはっきりしている
- ・貢献意欲がある
- ・コミュニケーションが充実している

2 【夏合宿】第一段階のありたい姿と施策を検討…実際は不足していた。

(平成26年8月25日)

夏合宿では、現状分析を行い、ありたい姿に向かうためにどのような施策が必要なのかを検討した。

(1) 組織・人材の現状

- ・ 課内で組織の目的・目標が共有されていないため、個々が自分の役割を意識しないで仕事をしている。
- ・ 様々な資源（人・お金）を活かした業務管理ができていない。
- ・ 組織に「自ら改革する雰囲気」がない。

(2) ありたい姿

- ・ 市民ニーズを意識して目標を持って市民目線で考える。
- ・ 他課と連携・協働し、対話を主体とした経営型組織。
- ・ 組織内で自発的に人材育成を行い、組織を自律化する。

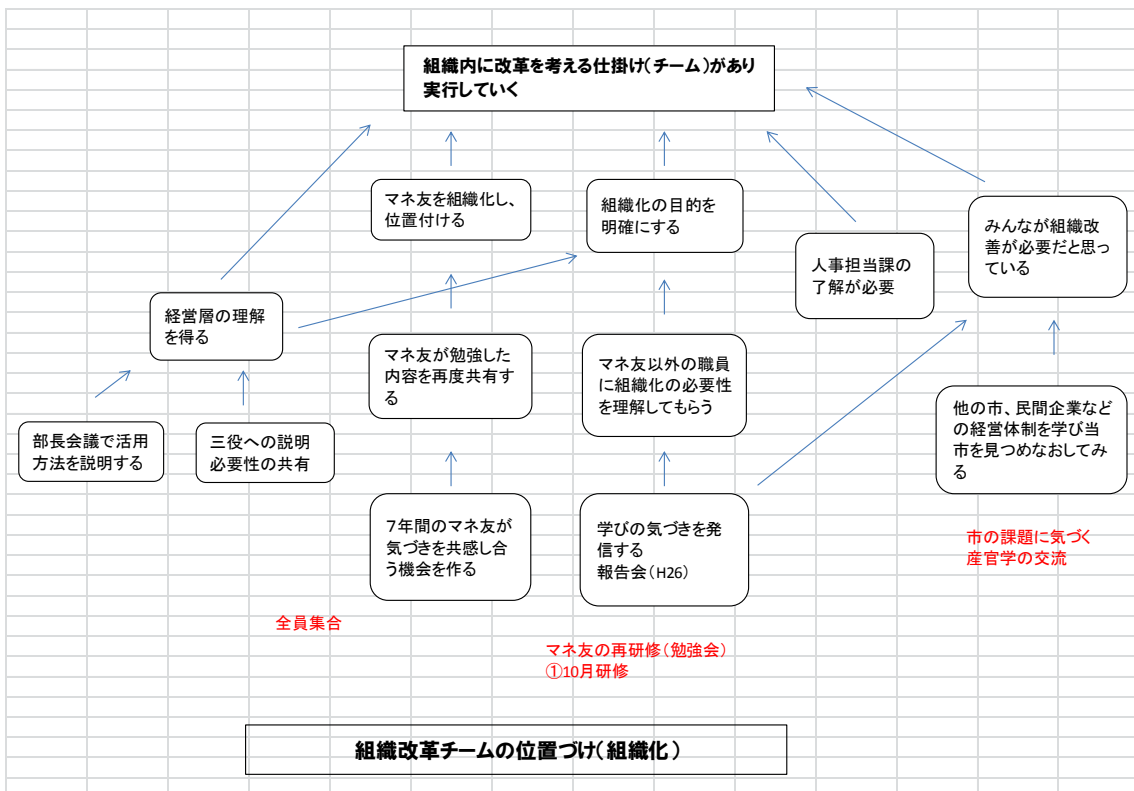
(3) 今、着眼して取り組むこと

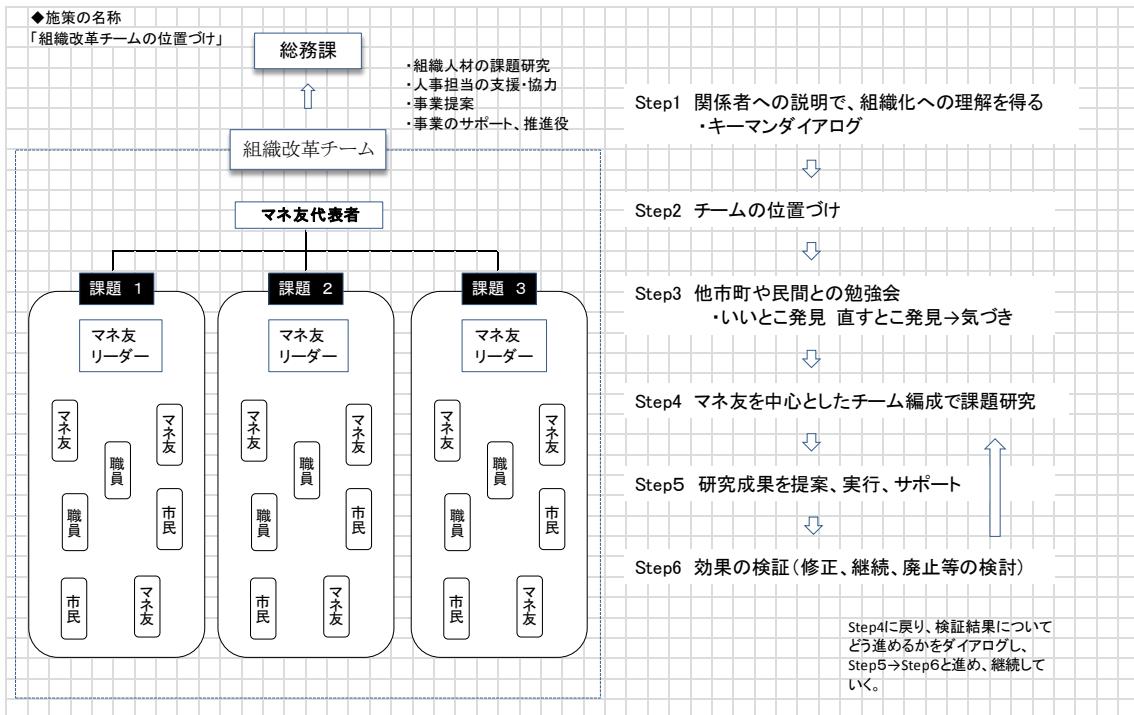
- ・ 市職員としての役割業務の意義を深く追及する職員を育成
- ・ 経営（マネジメント）感覚のある職員の育成
- ・ マネ友を組織内に位置づけ組織改革に活用

(4) 施策と期待される変化・効果

- ・ 組織の目標
目標管理シートに課の方針を加え、課員のダイアログによって共通の目標設定をする。
- ・ 職員ダイアログ
主査・主任クラスのマネジメント研修を定着させる。
- ・ 組織改革チームの位置づけ
組織が自律するため、組織改革を推進するチームを作り位置づけをする。

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
①組織の目標	目標管理シートに課の方針を加え、課員のダイアログによって共通の目標設定をする ・当初予算の編成時前に、課みんなで事業を見直す ・課内でつくるシートを執務室に貼り、気づきを共有する ◆ マネ友と人事担当にアプローチ(H26中)	・みんなで課の目標を作るため共感できて実行しやすい ・来年度事業の目標を早期に決めるため、準備期間ができる ・主体的に決めた目標であるためやりたい感が生まれる
②職員ダイアログ	主査・主任クラスのマネジメント研修の定着させる ・経営型組織とするため、次世代の管理職にマネジメント感覚を養成する ・マネ友主催のダイアログにより経営型組織の必要性を伝える ・連携や支援、協働をテーマとして組織改革を考える ◆ マネ友+人事担当にアプローチ(H26中)	・次世代の管理職のマネジメント力が育成される ・若い時から意識づけが可能 ・対話することの必要性が意識づけられる ・業務が効率的になる
③組織改革チームの位置づけ	組織が自律するため、組織改革を推進するチームを作り位置づけをする。 ・マネ友が中心になり、チームをつくり課題検討する ・組織内に位置付けし、活用する体制をつくる ・悪い点だけでなく、いいところも見つけてのばしていく ・市民、他市町、民間等へも協力を求めていく ◆ マネ友→人事→経営層の順にアプローチ (H26中)	・組織の自主改革の仕組みづくりができる ・職員全体での意識改革となる ・組織改革が継続していく ・職員主体の組織改革ができる ・市民や民間等から意見を聞くことでニーズを把握できる





3 過去のマネ友の活動を振り返り、マイルストーンを完成させた。

改めて現状分析をするために、これまでのマネ友が取り組んできたことや考えてきたことをまとめ、牧之原市が現在どの段階にあるのか、これからどう取り組むのかをマイルストーンから探り、施策を導いた。

(平成26年9月9日～9月17日)

早稲田大学人材マネジメント部会 牧之原市マイルストーン

年度	参加研修生	ありたい姿	取り組み	実施(具体的な事業) キーマン	目的	段階	備考	現状の把握と施策の経緯	施策実施後の変化(良・悪)	継続の有無と理由	現在の組織の課題・現状	その他
H20 (2008)	小栗弘行	活気ある若手職員の気持ちを受け止めよう		幹事キャリアン ・幹部職員研修 管理職(部長)	意識改革	改革		・仕事がたくさん発生することを予測して、どう対応するか?を学ぶために人本に 参加。 ・当時、人事体制を上記に対応するため、プロジェクトチームを作って検討していた。 ・市長、市が考えるべきは「協働」ということで、施策等をまとめた。	・幹事キャリアンを行ったり、左記のプロジェクトチームを実施した。 ・改革に対し、いろいろな角度から考える職員を集めてダイアログを実施。一 ・後ろ向きな意見などに引きずられて、 ・実施する」という結論には至らなかった。 ・今はH20と比較すると職員の意識は高くなったと思う。	・当時、空制に変えたが、馴染まず元 に戻すことになった。 ・説明会を何回も開いたが、趣旨が浸 透しなかった。 ・仕事が忙しい、みんなが協力してく れない、職員が気がなる等、1人 隊で考えてしまい、実行できなかつ た。	・幹事からのアドバイスとして、改革す るための時間を、組織として確保でき ないかと苦しい思いと勘弁を受けた。 (心の余裕) ・人間的に信頼できる関係が築けな ら、そもそも改革は必要ない、信頼で きる職員、信頼される自分になる必要 がある。 ・信頼のある人の言葉は効く、響く。	・自分たちが信頼される上司になるた めには、今をどうしたら良いか?という 視点が大切だと感じた。 ・人本で学んだことを活かしていくた めには、組織だけでなく、個人に重点 を置く必要があるのだから。 ・意識の高い人の集まりは、自然に組 織改革ができる。 ・反発する人の意見はある意味正しい 部分であるので検証する。
	山本善直											
	名波亮仁											
H21 (2009)	吉添智宏	職員の見え方を踏まえた人事制度の検討		職員ワークショップ(若手職員) 管理職(部長)	意識改革	改革	外ハシムス: 小栗	・前年度のマネ友が次年度に実施する内 容を引き継いでくれたので、それを実施 し、人本個人、職員個人がやれること が職員に伝わっていることがわかり、市 長と職員のダイアログを実施。 ・職員間のコミュニケーションは、合併 当初から比較すると、とても良くなつ た。	・市長と職員、職員同士の距離が近く なった。 ・市長が各庁舎の各階を回ったので終 了。 ・幹部職員の研修は3市で取り組んで いる。 ・部長クラスの意識は高くなっていて 思う。	・市長と職員、職員同士の距離が近く なりすぎず、上司等に相談せず、個人 的な内容までダイレクトに意見を伝 えるようになった。 ・コミュニケーションが図れていること がある。 ・近隣市役所と比較して「うらやま」で 休む人は、とても少ない。 ・夜間にあった仕事、仕事を果たして いない人もご(見られる。(部下に責 任まで持たせる)	・市役所の中のキーマンは、部長、課 長、人を育てようとする前に、自分が 変わらなければならないのは「自分」に プレーをかけていることである。 ・ポジティブ思考が大事。 ・リーダーとなる管理職や次世代の育 成が必要。 ・若い世代(20~30代)は狭い範囲の 付き合い。横のつながりがあるが、上 下関係に疎い。	
	萩原貴彦											
	加藤 智											
H22 (2010)	大石佳伸	人と人のつながりが強い組織	人と人のつながりを大切に (世話やおじさん、おばさん増殖計画)	職員ワークショップ (総括主任~総括主幹)	きづき? 発見・波及	思考 対話	外ハシムス: 加藤 智	・H20-21の代は本来、人事が組織として 実施するよう内容でもあり、良いと思 い、人本個人、職員個人がやれること を重点に「施策」を考えた。 ・「当たり前」のことは「コンセプト」 ・コミュニケーションを図ることが重要た く考えた。	・若手を中心にダイアログを実施し、 後のつながりを意識した。 ・若手は、同年代でのダイアログの場 を必要と感じ、コミュニケーションが 深まった。	・若手が、同年代のつながりが必要と しているため、このような場を継続する よう、次の年度の人本に申し込 んだ。	・人本の施策は自動、互助の域を 超えてくれているのではないかと? ・若手は、同年代のつながりが必要と しているため、個人意識の課題は 消えることではない。 ・同年代のダイアログは実施してきた が、年代を超えたダイアログが必要か も。	
	森田克彦											
	河原瑞穂											
H23 (2011)	松井重善	心強い環境(人)づくり		幹事キャリアン 職員ワークショップ (若手~総括主任)	「きづき」の場をつくる	思考 対話	外ハシムス: 加藤 智	・組織内のコミュニケーション不足を感 じたため、職員交流を深めるための職員 間のダイアログ(若手や出先等を含めた)	・幹事キャリアンを主幹、若手に対 して実施し、若手はその後「懇親会」 を実施しコミュニケーションを図った。 ・合併前は和を感じた。	・雇からの権限移譲、職員削減により 業務量が増大、仕事に当たっている ため、人本研修も今年度終了という 雰囲気がある。継続して実施すること は、なかなか難しい。	他の部署との連携・交流がない	仕事の中では、「気づき」を意識して いる。それを組織に広めるまでには至 らない。
	大石昌秀											
	田村寿子											
H24 (2012)	大石慎弥	組織の目標が共通理解されている。 各自が役割を認識し、主体的に取り組む。	組織の目標や役割を明確に提示し、 各自が役割を認識し、主体的に取り組む。 ・所属内でそれぞれ話し合い、各自が認識する。	ステップアップカード キーマン:職員全体 個々	組織目標を共通理解 ・職場全体や個人がステップ アップし、やりたい事を実現 ・各種課題を高め、人事が行 う目標設定に繋げる。	行動		・目的・目標の意識が高く、他課の業務へ の関心が少ない。 ・あるべき姿を考えると、価値観を仕事 としていきたい。 ・新しい施策よりも現状を良くすること を進めていきたい。	・忙しくて施策が実行できないなら、 方法を工夫して実施する。 ・成果が見えない業務でも、意識を高 めたい。 ・新しい施策よりも現状を良くすること を進めていきたい。	・業績評価のなかで、自分の目標を 定めているので施策そのままだはな いが、ある程度の効果を感じている。 ・各自で目標を認識する工夫が必要と 感じる。	職員間のコミュニケーションはとれて いると思える。(源流、手段が感じら れない) ・アンテナが強い。 ・人がいい人、ガツガツしたところな い。(ハングリー感に欠ける)	若い世代は、マイペースだが真面目 に仕事へ取り組む姿勢がある。 ・自分の中でビジョンを持つことが必 要。目標が見えてくる。 ・マネ友を集めて何したいのか方向 性を定めたいと体感している。 ・支援チーム(技術、人手、手法、意 見交換など)の必要性がある。
	本間直樹											
	田中美紗子											
H25 (2013)	小塚康道	一人ひとりがやりがいを持って、職務を遂行 している。 ・チーム内でお互いに気遣い、支援でき ている。	承認や感謝を伝える。 ・メンバーの悩みや課題、取り組みなどを共有 し、互いに支援し合う。	承認・感謝 ・課題化 キーマン:職員全体 個々	支援を拡大させる	行動		・意向調査や研修アンケートを基に パーソナルダイアログなどで現状分析 ・困っている人、繁忙の人の負担軽減す るために支援を行う	・「仕事の流れ見える化シート」をそ れぞれの課で使用してみた。1年くらい は継続。 ・違う部署にシートを作って管理して いる人がいた。 ・羅針盤導入でやり替わった。	・課内で反対する人もいた。 ・一歩が踏み出さなかった。課を超え て広げていくことは難しい。		自分の意識は変わったが、なかなか 人に広げていけない。 ・マネ友がバラバラなので、どのように まとめるか難しい。 ・過去に互助会のポロリング参加率 が年々低下している。職員の関心が 低下している?
	横山泰広											
	増井麻奈美											
考察	組織内の理解と強固 目標設定とその共有 職員とその認識	人材育成の制度改革から始まったが、個人 の資質向上と組織のあり方へと変化して いる。	当初はキーマンの設定が明確で あった。 若手から管理職までの研修を実施 キーマン:都課長としている。	意識改革から気づき、発展へ と進めている。	意識改革 から思考 へは段階 を違っている が	客観的な資料を基にした現状分析が必要 だった。 アンケート調査やインタビューなどで直接 の声を聞いた。	職員の意識は年々高まっている。 ・上層部を含め職員同士の距離は近 くなっている。 ・なれあいの雰囲気も否めない。 ・自分の一歩が踏み出せていない	・施策が完全実施ではなくても変化し た形で実施されている。 ・ごく一部には拒絶する人もいる。 ・自分の一歩が踏み出せていない	・コミュニケーションはあるが、連携と いう視点では距離がある。 ・仕事に対する意欲が低い。	何かしなければと感じてはいるもの の、行動に換えていない ・リーダーの実感が必要 ・次世代の育成の必要性		

<気づいたこと等>
 ・6年も人本に参加していて、組織が変わらない現状から、一度後戻りしてやり直すのも方法の一つ。
 ・マネ友の一体感を作るための方法を施策にするのも良いかも。
 ・初心に戻って、意識改革を再考する必要がある。誰でも参加自由な勉強会も良いかも。
 ・課内のコミュニケーションはとれているが、他部署との連携がうまくいっていない。話し合いのできる風土づくりが必要か。
 ・思っている一歩踏み出せない勇気がある。積極的に向き合うという姿勢がほしい。

マイルストーンから得たもの

- ・ 個人の意識は高いが、まとまりがない。
- ・ 施策が継続されていない。
- ・ マネ友という存在は知られてきた。

4【第4回研究会】第2段階のありたい姿と施策を再検討

(平成26年10月21日)

夏合宿での発表の反省を踏まえて、ありたい姿と施策を再検討した。

- (1) 組織・人材の現状
 - ① 組織の一体感がゆるい

- ・ 同年代のコミュニケーションはとれている。(同期会・年代別研修会)
 - ・ 年代を超えて交流する機会が少ない。
 - i 年代の垣根は低い。
 - ii 目的を共有して目標に向かうほどの関係になっていない。
 - ・ 市長と職員との距離は縮まった
- (2) 危機感が薄い
- ・ 問題を問題としてみない。後回しになる。
 - ・ 問題を掘り下げた仕事をしていない。(後から問題が浮上)
 - ・ 課内で組織の目的・目標が共有されていないため、個々が自分の役割を意識しないで仕事をしている。
- (2) ありがたい姿
- ① 個々が自分の役割を意識して市民のために仕事ができる。
 - ② 尊敬できる先輩、信頼できる仲間とともに生き活きと仕事ができる。
 - ③ 現状を的確に分析し、効果的な施策を実施、判断できる市民ニーズを意識して目標を持って市民目線で考える。
- (3) 今、着眼して取り組むこと
- ① ヨコの一体感からタテの一体感へ
 - ② 職員連携で市民協働をさらにバージョンアップ
 - ③ 先輩から仕事の姿勢や生き方を学ぶ
- (4) 施策と期待される変化・効果
- ① 一体感を気付くための施策…年代差ダイアログ
 - ・ 縦の繋がりダイアログ
 - ・ 互助会機能の見直し
 - ② 危機感を持った職員をつくる施策…勉強会と事業評価
 - ・ 市役所内での「今を知る」勉強会の実施
 - ・ 職員意識アンケートの実施

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
一体感を築くための施策 年代差ダイアログ	<縦の繋がりダイアログ> ～テーマ～ ①第一段階：自分の生き方、ライフワークバランス、生きがい ②第二段階：仕事の流儀、プロ意識、理想の職員像 ～方法～ 職員研修として実施する H27～ 1人年間1回は参加する（30人×7回） 5歳差、10歳差等の設定でグループ分け <互助会活動の見直し> ①魅力ある事業づくり ②1人1年1回は参加するよう呼びかけ ③全体で集まる機会（忘年会の復活）を意識 ＊互助会役員に趣旨を説明する（年度末役員会）	<ul style="list-style-type: none"> ・年代差ダイアログにより縦の繋がりを築くことができる。 ・管理職から仕事への姿勢を学ぶことができる。 ・お互いに、新たな内面を発見できる。 ・年代差ダイアログの補完施策として、互助会事業に参加して、更に年代差でコミュニケーションが図れる。
危機感を持った職員をつくる施策 勉強会と事業評価	<市役所内での「今を知る」勉強会の実施> ①市・職員・組織の現状の共有 → 今の課題が見えてくる ・マネ友に呼びかけして始め、自主的な参加を促す ・講師は市役所職員や退職した職員等 ②職員意識アンケートの実施 ・現状を分析するアンケートの作成・実施 ・年度経過を比較することで成果を図る ・H26実施 定期的を実施して 再評価する（H26. 29. 31）	<ul style="list-style-type: none"> ・課題に対して共感する仲間が増える → 解決の行動へ ・他課の問題に対して、アイデアをだしあい、支援の輪が広がる。 ・同じアンケートを使用して、定期的の実施していくことで、意識の変化を追うことができる。

これまでのマネ友の取り組みが実っていない現実から組織の発展段階を確認した。

- ・ 「対話」不足
- ・ 意識の変化→思考の変化→（対話）→行動（施策）
- ・ 十分な対話の段階を飛ばしたことが原因ではないか。

◎繋がりダイアログ

指針の中で、職員に求められる取組の視点として、上司と部下のコミュニケーションや組織の横の連携から目標を明確にして自己実現することを挙げている。私たちが施策とした「年代差ダイアログ」も全職員を対象にしたダイアログを実施し、自らを振り返るとともにプロ意識を持った職員を目指すことである。

◎今を知る勉強会

また指針では、自分自身がどのように成長したいのかキャリアビジョンを描き、自分の目標に向かっての能力開発を求めている。成長したい、能力を高めたいという高い意志を持った職員を育成するためには、現在の課題を探り、今何が求められているのか、どう行動するべきかなどを考える必要がある。そのきっかけづくりとして、自発的な勉強会を開き、仲間とともに課題解決を目指していくことに取り組んでいくことである。

◎職員アンケートの実施

取り組んだ施策の効果を測るものとして職員アンケートを実施し、定期的な分析することで、組織の目指す姿に近づいているのか、職員の意識が変化しているのかをみていきたい。施策の効果を測定できるアンケート調査を実施し、組織の実態を知るとともに、ありたい姿へ向かっているかを測るツールとする。

こうした取り組みにより、私たちの施策を人材育成基本方針の策定の中で実践することとしたい。

3 取り組みのシナリオ

私たちの施策を実践していくための具体的シナリオを以下に示す。このシナリオのポイントとしては、市の動きの中に入り込み、動きと共に一体的に実施していくこと、全マネ友を巻き込んで研究会に参加した時、つまり初心に立ち返り志を1つにして絆を深めること、そしてPDCAを回していくための材料となる職員アンケートを定期的な実施することによって、きちっと現状を把握・分析し、改善策や発展策を講じていくことである。

◎繋がりダイアログ

平成 27 年度に実施する人材育成基本方針の見直し作業において、「繋がりダイアログ」を実施する。このダイアログの方法には、私たちが施策とした「年

代差ダイアログ」を取り入れることを提案していく。

当市では、同年代の間では、「同期会」を作り、定期的に交流を深めているため、同年代のコミュニケーションは大変図れている。しかし、年代が離れれば離れるほど、課員以外の交流は少なく、職員の名前や顔がわからない状況である。そこで、私たちがこだわったのは、5歳差、10歳差等の設定でグループ分けし、普段、積極的に話をしないような年代差のグループを作り、「年代差ダイアログ」を実施することである。このダイアログでは、自分の生き方や生きがい等の仕事以外の部分から入り、仕事の流儀や理想の職員像等の本題に入っていく、スキルを伝承していくとともに、上司や部下の意外な一面や、良さの発見も狙っている。

繋がりダイアログは、職員全員参加で実施する。部ごと課ごと（この設定が年代差になっている）の単位で全員に「理想の職員像」を考えてもらうこととする。

職員全員が参加することによって、自分たちが自分たちの人材育成基本方針の見直しに関わったことを実感し、きちんと自分を見つめ直す意識を持ってもらうためである。現在、総務課人事係で見直しスケジュールを作成しているが、ダイアログの進め方や意見のまとめ方について以下に示す。

- ① 職員像：繋がりダイアログ（職員全員）の積み上げからまとめる
（部・課ごとに実施）
- ② 3役の願い：3役とダイアログして願いをまとめる
- ③ 動かすための方策：部長・課長ダイアログを実施してまとめる
- ④ 市民から求められる姿：市民意識調査から抜粋する
- ⑤ ①から④をまとめて、職員のありたい姿を導き出す
- ⑥ ありたい姿になるための条件出しを行って人材育成基本方針の施策とする

◎今を知る勉強会

課題解決をするスキルや広い知識の習得、職員間の絆づくりのため、「今を知る勉強会」を実施していく。マネ友限定ではなく、広く職員にも紹介し、参加者を募る。「目標とする職員」「話を聞いてみたい人」等、身近にいる素敵な人を講師に、交流を深めながら実施できるようにしたい。

繋がりダイアログの中から、もう少し話を聞いてみたいゲストスピーカーが出てくることも期待したい。また、退職した職員にも目標にしていた人材がいるため、過去から現在にかけての「職員」の繋がりも深めていきたい。

また、各課で抱えている課題やトピックスなどをテーマにすることにより、今、市役所の中で、地域の中で何が起きているのかを知ることができる。他の部署の課題を知ることにより、自分の部署で支援できることを発見するかも

しれない。身近な話題をきっかけに、市役所内が連携する雰囲気を持つことができるよう期待する。

◎職員アンケートの実施

取り組んだ施策の効果を測定するため、人材育成基本方針の見直しに併せて職員アンケートを実施していきたい。アンケートの作成にあたっては、人材育成基本方針の見直しで実施する「繋がりダイアログ」で出された意見の集約により、アンケート項目を整理していく予定である。

現在、総務課において人事評価制度の中で能力評価と目標管理における自己評価を実施している。この評価では現れてこない部分、例えば職場の雰囲気、上司への相談のしやすさ、同僚や部下への接し方、他課との連携、市民との協働、自分の意欲や気持ちの部分等を数値化していくことにより、経年変化を見ることができる。

4 1年後に目指す状態

取り組みを実践することによって、組織のありたい姿へより近づき、1年後に目指す姿を次のように考える。

◆職員ダイアログの効果

人材育成基本方針の策定過程で、年代や職階を越えてさまざまなダイアログを実践することは、自らの意見を持ち、他人の意見に耳を傾ける姿勢が備わってくる。これは自らの意見や行動に責任感を持ち、立ち位置を変え相手の立場になって考えることのできる職員を育成することに繋がっていく。

また、ダイアログで意見を交わすことで、お互いに顔を知り、人柄を知ることとなり一体感の醸成に加速度が加わる。

◎目標の明確化

ダイアログの実践を職場に活かし、根付かせることを目指したい。課内、係内でのダイアログは、業務の進捗を確認することや業務に取り組む職員個々の考えが確立されるとともに、目標を確認し共有する場にもなる。ダイアログを実践し、考えを深掘りしていくことは業務の本質や目的となるゴールを意識することに繋がっていく。業務の本質を常に考えて行動することがスキルとして習得できれば、自ら問題を発見し、解決できる能力を持った職員に成長することができる。

◎組織内でのコミュニケーションの活発化

同世代のコミュニケーションは取りやすいが、年代差があると経験年数や考え方の相違などから会話は少なくなるものである。コミュニケーション不足は理解不足にも繋がり、年代差が大きいほどその傾向は強い。ダイアログの実践によって対話を意識し、顔が見えてくるようになると、それぞれの考え方の違いにも理解が進んでくる。そうなればコミュニケーションが活発化され職場の雰囲気も向上し働きやすい環境づくりが期待される。

組織でのコミュニケーションが活発化すると、同僚や経験年数の多い先輩職員から仕事の手法だけでなく、人間性や価値観など多くのことが学べる。

◆勉強会の継続

現在、職員による自発的な「勉強会」は実施されていない。よりよい組織へ変革させるためには、常に組織の現状を把握し、ありたい姿に近づくための課題を探り、その実現を解決する施策を実行することが求められる。個々の職員が組織について、考えることは必要であるが、一人の力よりも複数の意見や行動がより変革を推進できる。

勉強会によって、現在の課題を共有し、解決策を模索すること、多くの仲間が共感し、行動することで大きな力となる。

勉強会の実施について、マネ友が積極的に、かつ自発的にかかわっていくことが必要となる。これまで、部会で研究して取り組んできたことを踏まえ、その反省や効果を生かして、行動していく。

過去のマネ友とのダイアログで気持ちのどこかには、組織や人材育成へ取組意欲を持っていることが分かった。これらの気持ちを動かし、行動へと結びつけ、マネ友一体感を醸成していけば、共感する仲間が増え、組織の変革に繋がっていくと考える。

人材育成基本方針に示されている「自ら問題を発見し、解決できる職員」の育成になり、「一步前進する」職員へと意識を変えていくことができるものである。

5 自らの気づき、学び

社会変化に対応した組織を目指す ～まず一步を踏み出す～

地方自治体が置かれている状況は、国や県からの権限移譲による地方分権、少子化・高齢化による労働人口の減少。このような中で、地方は独自性や創造性が求められ、住みよいまちづくりが求められていく。今後その傾向はますます加速度を増し、それとともに住民ニーズも要求が変わり、地域社会も変わって

いく。

地方自治体は危機感を持って、その変化を的確に捉え、組織の柔軟性をもって、社会の変化に伴って変革していく必要がある。

私たちに求められているものは何か。社会の変化をどうとらえていくのか。

私たちは漫然と日常業務をこなしているだけでは、これらの変化を的確に捉えられず、市民ニーズにも応えられない。

自分たちの職場や組織が、仕事をしやすいだけでなく、社会変化に対応できる組織に変革していかなければならない。つまり職員一人ひとりが考え行動していかなければならない時代となっている。この研究会では改めてこの課題を突き付けられ、自分が「どう考え」「どう行動するのか」を問われた。

ある幹事の言葉に「動いてみないと分からない。自分がどう感じて、どうするのか、それが何のためになるのか…」。大切なのは「一人称で物事を見ること、考えること」。つまり自ら考え、自ら行動することであり、その行動によって仲間が共感し、それが広がって大きな動きとなっていく。結果として、組織を進化・変革させていくことが出来るのである。

「一人称で考える」ことの原点は「気づき」にあると感じる。その「気づき」は自分の感性を磨く事から生まれ、そのためには常に物事を意識し、関心を持つことであり、現実とありたい姿を対比することで、危機感が得られる。「気づき」とは振り返り、反省することが基となる。

即ち「本当にこれでいいのか」「ありたい姿に近づいているのか」と鏡に現在の状態を映してみる事である。鏡にはその本来の姿（本質）が写し出される。自分を、また自分の組織をどれだけ、冷静に客観的に、分析して、比較し、本質を見極めるかが重要となってくる。

立ち位置を変え、価値前提で考え、ありたい姿にするためには、何が必要であるかを考えていきたい。

これまで、学んだこと取り組んだことを生かして、目標をしっかりと見極めて、先ず一步を踏み出していきたい。

社会教育課 田形正典

「強みを活かしたまちづくり」を目指して！

牧之原市は他の自治体から見ると、市民協働が進んでいて職員も市民も共に地域づくりに参加していると評価されている。東京で行われる全体研修では、いろいろな自治体の参加者から「羨ましい」と声をかけてもらい、改めて全国に広がっていることを感じた。確かに他の市町と比較すると進んでいるとは思いますが、市役所職員全体そして市民全体に浸透しているとは言えないため、更に広げていく必要があると思う。それには、市職員の意識が一つとなり、同じ方向を向いて進んでいくことが大切である。せつかく市民協働を進めているので、

その強みを活かした組織改革を進め、まちづくりをしていくことが重要であると思う。

研究会では出馬幹事、鬼澤幹事、佐藤幹事、その他の皆様からも多くの助言をいただき、組織の良いところも大切にしながら、ドミナントロジック（思い込み、いつのまにか作られてきたものに染まってしまう）に陥らないよう、常に価値前提で考えることの大切さを学んだ。

また、全体研修では「NPO 法人テラ・ルネッサンス創設者 鬼丸 昌也 氏」「(株)日本総研研究所調査部主席研究員 藻谷 浩介 氏」の講演を聞き、とても刺激を受けた。幹事団からの言葉の投げかけも、自分たちを振り返るきっかけとなったが、外部講師の講演は、考え方を変える、ものの見方を変える意味では、大変参考になった講演だった。

印象に残った言葉は・・・

鬼丸さんの「事実を知る（愛の反対は無関心）、できることを実践する（無理をせず、できることをやる）、周りに伝える（あなたの一番大切な人に伝える）」

藻谷さんの「物事の常識は、一度疑ってみる。嘘か本当かを見極めろ！」

人材マネジメント部会で得たこと、H26 参加者 3 人で考えたことを、今後も実践し続けることができるよう頑張ります！

危機管理課 古川 馨子

人口減少社会におけるマネジメント ～危機感…パラダイムシフト…そして、勇気～

人口減少社会に突入し、全国の自治体が人口獲得合戦を始めた。我が牧之原市も、急速な勢いで人口が減少している。

その一方で、地方分権の名の下に様々な事務が権限移譲されるばかりでなく、人員が減っている。出馬部会長が言うように、120%の仕事量を80%の人員で業務をこなす、業務過多状態での経営が全国どこの自治体でも行われている。

このような現状から、我々は一体、どう打開策を打ち出せばよいのか？どう職務に向き合っていけばよいのか？

そのヒント、私達が向かわなければならない道筋を、この部会で体感したような気がする。

「立ち位置を変える。」「そもそも論で考える。」

もう、今までの延長線上で自治体経営をしていたら、歯が立たない。「立ち位置を変えて」将来の住民目線で、将来から逆算、バックキャストイングして、今、何をしなければ間に合わないのか、今、どう変わらなければ間に合わない

のかを組織全体で真剣に考えて、実践する。

そもそも、今までやって来たことは、本当に住民が必要としている事か？その方向性に誤りはないか？社会が、時代が変化して、過去に必要とされた事業が、現在ではもうその必要が無いのではないか？我々が必要と考えているだけで、住民はそれを望んでいないのではないか？そもそも、一体、我々は、何の為に、誰の為に仕事をしているのか？そのことを真剣に考えて、仕事しているか？

「危機感が、気持ちを、行動をドライブする。」

私達は、危機感を持って、職務に当たっているか？私達の行動次第で、未来の住民が笑顔になれるのか、怒りを覚えるのか、悲しむのか、そういう事を考えて仕事をしているか？給料を貰って仕事をしている。だから、プロであり、大変な事、苦しい事があるのは当然だ。地域を変えたい。この国を良くしていきたい。1人でも笑顔になる人を増やしたい。そういう想いを持って、仕事をしているか？

本当のスタートはこれからだ。危機感を持ち、立ち位置を変えて(パラダイムシフト)、勇気をもって一步を踏み出していきたい。

牧之原市 都市計画課 永野敦嗣



<参考文献>

- 1 バーナード・ウェーバー、日野原重明（訳）：『勇気』ユーリーグ
- 2 高野登：『リッツ・カールトンが大切にするサービスを超越する習慣』かんき出版
- 3 西水美恵子：『あなたの中のリーダーへ』英治出版
- 4 中尾英司：『あきらめの壁をぶち破った人々』日本経済新聞社
- 5 中原淳・長岡健：『ダイアログ 対話する組織』ダイヤモンド社
- 6 矢部輝夫：『奇跡の職場 新幹線清掃チームの働く誇り』あさ出版
- 7 引頭麻美：『JAL再生－高収益企業への転換』日本経済新聞出版社
- 8 太田肇：『公務員革命 彼らの〈やる気〉が地域社会を変える』ちくま新書
- 9 鬼丸昌也：『僕が学んだゼロから始める世界の変え方』扶桑社
- 10 増田寛也：『地方消滅 東京一極集中が招く人口急減』中公新書
- 11 坂本光司、坂本研究室：『元気印中小企業のターニングポイント 逆風を追い風に変えた企業』静岡新聞社
- 12 藻谷浩介、NHK 広島取材班：『里山資本主義－日本経済は「安心の原理」で動く』角川書店
- 13 鎌田 洋：『ディズニーおもてなしの神様が教えてくれたこと』SBクリエイティブ
- 14 鎌田 洋：『ディズニーありがとうの神様が教えてくれたこと』SBクリエイティブ
- 15 椎川 忍：『地域の飛び出す公務員ハンドブック』今井書店
- 16 久保光俊、松尾 喬：『自衛隊の仕事術』こう書房
- 17 西田 一見：『いやな上司はスタバへ誘え！』ビジネス社
- 18 篠田 達：『アールエフの知～解明！夢を実現する力』プレジデント社
- 19 白潟 敏朗：『デキる上司』中経出版
- 20 坂本 光司：『日本でいちばん大切にしたい会社 2』あさ出版