

「とかとんとん♪♪♪ とんとかとん♪♪♪」

「ダイアログ、働きやすく、新庁舎でイキイキと」



玉名市マスコット「タマにゃん」

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

所属： 熊本県玉名市  
氏名： 竹村 昌記 宮本 真由美 平野 利和

## 1. はじめに

理解をしてもらい、一緒に行動してくれる同志を探すことが難しくなっている。同僚の言葉で、「私は、ムリ。」「私は、すみません。」と否定言葉が最初に出てきて前に向かない空気を感じる。職員の多くに、「余裕がない」、「活気がない」、「ゆとりがない」のである。

その対応に何が有効かを探しているとき、私たちは、たまたま市内公募があった人材マネジメント部会の案内に興味を持った。これは、「何か」を見つけるためのチャンスであり、応募した私たち 3 人には意欲があった。

玉名市は、平成 17 年 10 月に 1 市 3 町で対等合併した。ちょうど熊本都市圏と福岡都市圏の中間に位置し、九州新幹線に新玉名駅、JR 鹿児島本線に大野下駅、玉名駅、肥後伊倉駅の 3 駅がある。また、九州自動車道や有明フェリーもあるため交通の便がよく、縄文時代からの歴史と玉名温泉、夏目漱石の「草枕」の舞台となった小天温泉もある。

平成 27 年度は、合併して 10 年目に入る。

人口動向は、合併当初の 72,817 人をピークに以後減少傾向が続いており、平成 27 年 2 月末日現在で 68,364 人となっている。

財政状況は、固定資産税や個人市民税等の減収に伴い、市の歳入となる税収は減少傾向にある。これには、労働者人口の減少により、税収の大幅な増加は見込めないことが理由として挙げられる。また、歳出については、少子高齢化の進行による扶助費や社会保障関係経費の自然増が見込まれることや合併による公共施設適正化配置に係る整備に臨時財政対策債が発行されるなど、支出増加は免れず、以前厳しい状態である。

合併時に 697 人であった職員数は、平成 27 年 4 月には、514 人になる予定である。総合計画で取り組む基本計画においては、「合併後 10 年間は、退職者数の 3 分の 1 を新規採用する」ことで適正化を図ってきた。

また、行政改革大綱、市長公約の「輝け玉名戦略 21」、新市建設計画の中から毎年の事務事業評価、人事評価、市民行政評価などを行い効果的な行政運営を図っている。

このような中、平成 26 年 10 月に新庁舎が完成し、年末の慌ただしい御用納め後の 12 月 27 日、28 日の 2 日間で引っ越しをした。無事に本庁舎の移転を完了し、年明け 1 月 5 日から新庁舎が本庁として機能を始めた。これまで別庁舎となっていた教育委員会や企業局等が市長部局と同じ本庁に移転したことで、行政の機能強化や効率化が図られると期待するところである。職員も 9 割近くが本庁勤務となり、これを機に、人材マネジメント部会が伝える「立ち位置を変える」、「価値前提で考える」、「一人称で捉え語る」を念頭に、「一步前に踏み出す」ことへ取り組んでいきたい。

## 2. 人材マネジメント部会に参加して

### ■なに？ダイアログって？

玉名市の人材マネジメント部会参加は今年度が初めてであり、全く様相の分からない部会に戸惑いながら参加したのが、4月に3日間の日程で東京日本橋の早稲田大学マニフェスト研究所において開催された第1回研究会であった。

そこで、私たち3人は度肝を抜かれた。ダイアログとの出会いである。これまで認識していた「ダイアログ」と、人材マネジメント部会でいう『ダイアログ』が全く違うものだったからである。私たちは、なぜ、人材マネジメント部会が『ダイアログ』を提唱するのか、ということ随分後になって知ることとなる。

### ■宿題って…

第1回研究会の終了間際、幹事が選んだ推薦図書を読み所属組織の現状把握とその整理という宿題が出された。次回研究会までにとこの宿題に関して、どうしようか悩んでみたが、市役所全体を把握するよりも先ず配属されている部署について考えることとした。配属部署配置の15人に簡単なアンケートを配ってみたところ、次の回答が得られた。

#### 1 今の組織はどのような実態があるのかについて整理する

##### ・共通の目的はあるか？それは十分に共有されているか？

多くの職員が「共通の目的があり、十分に共有されている」と感じている半面、「共通目的はあるが、十分な共有はできていない」と思う職員、あるいは「共通目的もなければ、十分な共有もされていない」と思う職員もいることがアンケートから分かった。このことから、課員14人の当課でさえ、「全体の共通目的を持ちその共有をするということは、容易なことではない」という新たな認識を持った。

##### ・職員の貢献意欲はどれほど高いといえるか？それは組織の階層や職域で同じか？違うか？

これについては、「共通目的があると思う職員が貢献意欲もある」と感じている課員が多いのではないかと考える回答を得た。共通目的があり貢献意欲もあるが、その共有が十分なされておらず、目的の共有を明確にするならば、もっと貢献意欲も高くなるのではないかと思う。ただ、職域＝係間等では、貢献意欲のものさしが違うと考える課員もいるということも新たな発見となった。

##### ・コミュニケーションはどのようになされているか？問題があるとすればそれは何か？

職場においては、「ある程度は他部署よりもコミュニケーションはとれている方だ」と認識していたが、実はそうは思っていない課員もいることが分かり、もっと周囲に気配り、目配りが必要であると感じた。

コミュニケーション不足の問題点として、

- |                       |                                   |
|-----------------------|-----------------------------------|
| ① しすぎてコミュニケーションの時間がない | ② 報連相 <sup>ほうれんそう</sup> や課内話題が少ない |
| ③ 認識の共通化・共有化が図りにくい    | ④ 伝えなくても分かるだろうという思い込みがある          |

など、全体で把握・共有すべき問題が見えてきた。

#### 2 どのような経緯(歴史)で上記実態がつけられてきたかを整理する

##### ・トップやミドルの意識や行動が、どのように(良く・悪く)影響しただろうか？

良い…業務に取り組む姿勢や言動を通した仕事への意欲を感じるので自分も頑張ろうという気持ちになる。  
積極的な会話、コミュニケーションが存在するので、必要事項を伝えることができる。  
悪い…積極的な姿勢が見られないので、そもそも問題意識があるのか?と、モチベーションが下がる。  
両方…仕事に対する姿勢が良い手本となるが、部下への仕事に対する要求につながり、負担に思うこともある。  
その時々管理監督者のマネジメントスタイルによることが大きいので、良し悪し両面ある。

**・運用されている制度やルールはどのようなもので、どのように影響しただろうか？**

- ①毎朝の課内ミーティングにおいて、その進行をすべての課員が交代で行っており、個々の責任感の向上につながっている。
- ②慣習として課内レクリエーション大会や旅行を開催しており、すべての課員が参加し盛り上がるができることから、コミュニケーションの増大、課員の体調管理やストレス解消に影響している。

**・トップやミドルの意識や行動が、どのように(良く・悪く)影響しただろうか？**

良い…市長のマニフェストにより、やる気が出る。  
悪い…政治的な判断に、議会対策などに影響がでる。  
回答不可…組織再編の繰り返しにより係員の出入りが頻繁にあるため、共通目的等が持ちにくいと思う。

**・運用されている制度やルールはどのようなもので、どのように影響しただろうか？**

- ①公共施設適正配置計画は、合併前の地域への配慮がなされていると思う。
- ②各種研修制度は、各階層に求められる役割や能力を示すことにより、組織における各々の役割等について理解と認識を深めることができると思う。

**・過去、先輩たち(マネ友を含む)は、上記実態をどう捉え、どのような策を打ったのか？**

- ①目の前の業務をこなすのに精一杯だったのではないかなと思う。
- ②合併等による機構改革により、課名が変更され、業務分野の分轄や統合が生まれ、その時々で業務連携体制の強化が必然的に重要となった。そこで、「他部署で受け取らない分野＝線引きできない分野＝の業務がある時は、すべてこの課で受ける。」という上司の言葉の基にその策が実行された。これにより職員個々の意識の向上が図られ、行き場の無い文書の所在がはっきりしたと言えると思う。

**3 上記の実態を説明・補強するデータの有無と活用の可能性について整理する**

**・職員意識調査や各種アンケート等の定量的な報告で、組織実態を説明しうるものはないか？**

平成 25 年度実施の玉名市民意識調査(市民対象の意識調査ではあるが、市の重点施策との関連性に沿って分析されているため、職員に置き換えて市全体像として見ることも可能ではないかなと思う。)

**・既存では無いとして、夏季合宿までに実施できる、活用できるものはないか？**

課員に回答してもらったアンケートを全庁的に拡大して実施してみる。それを、内部から発する職員の声と認識し、分析したのから将来の玉名市像及び職員像を推測する。

**・キーパーソンインタビュー等、定性的な情報で整理した見解を補強するものはないか？**

平成 26 年度 9 月から採用する「地域おこし協力隊」女性 2 人が玉名市の特別職非常勤職員として活動されるが、彼女らの(職員以外の)目線でみた玉名市役所の職員像やイメージ、疑問点や改善点を聞き出してみても組織にとって新たな発見につながるのではないかなと思う。

以上の内容を把握し第 2 回研究会に望んだのであるが、他市町からの参加者の話を聞くと、まだまだ認識の甘さを感じた。何しろ、初参加である上にほとんど何も情報がない(既参加

市町には先輩がいるので話し合いの場が持てる) 中で「現状を読み取り、考える」ことの難しさを体感していたからである。

### ■ 価値前提のとらえ方

第 2 回研究会から、幹事団の言葉の中に価値前提という表現が頻りに顔を出すようになった。班毎のダイアログの中でも、自分たちで少しずつ使うようになってきた。これまで、様々な研修会に参加する機会を得ていたが、ワークショップ形式による研修や PDCA サイクルを説明するものは多く存在し、実際、そのような研修を受けてきた。

しかし、今回のように『ダイアログ』という手法を大いに活用し、社会的な手抜きや同調圧力、過剰付度などの話し合いの中で陥りやすい罠を回避しながら何かしらのキーワードを追及していくやり方は、私たちにとって初の試みであった。

ダイアログした内容の発表後にいただく幹事団からの指摘の中には、着眼点や発想の違いに目からウロコが落ちると同時に、「こんな感じのやり方でいいのか・・・」という安堵の気持ちが湧く部分もあった。この辺が、価値前提で物事を考えるという癖をつけていこうと思った原点となったようである。

### ■ キーパーソンは誰だ…

第 2 回研究会における宿題は、「キーパーソンを探し、インタビューをすること」であった。そこで早速、市役所何のキーパーソンは誰かというダイアログの場を持ち考えてみた。ちょうど市のトップである市長が出張で留守であったため、副市長及び市役所全体の機構・組織を担い総合計画をまとめる部署の企画経営課長、同課長補佐、それに加え事務事業評価を担当している同課の経営戦略係長の 4 人を選出させていただいた。

インタビューについても、「玉名市の将来をどう考えるのか」という視点で話を伺うことができたように思う。インタビュー内容は次のとおり (一部抜粋)。

<p><b>・市の方向性について</b></p>
<p>玉名市は地域の中心的な役割を果たすそんな都市になってほしいという個人的な思いがある。一般には、「この街に住んでよかった、住み続けたい」という考えだ。</p>
<p><b>・総合計画等と市長のマニフェストの相互性について</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・基本的に両者は、「この市が良くなってほしい」というものであって方向性は一緒であると考えている。ただ重点科目が異なるだけ。この重点科目をどのように調整するのが企画経営課として問われているのだろう。</li> <li>・市長のマニフェストが例えば方向性がまるっきり総合計画と異なるものであった場合、市長との熟議もしくは反対をしていく必要があるだろう。</li> <li>・事務事業評価は、市の方向性を明確にするもの。ただ職員の中には、「やらされ感」があるようだ。(人間を減らされるなど)しかしながら、今自分たちの足元を理解した上で目標をどのように達成していくのかを第三者的に把握してためには必要なこと。</li> <li>・個人的には成果主義を取り入れても良いのではないかと考えている。目標の達成度において報酬・給与・役職に反映させる。このくらい目標(課題)への貢献度が強いものでなければと考えている。</li> <li>・成果主義については、反対だ。なぜなら限られた職員の中で、パイの分け合いになるし。評価自体は絶対的なものではないため、正当に評価されない可能性がある。また、それぞれ、その場、その人にとって「モノサシ」が異なるために、中央集権的な個人の能力評価というのはいかがなものかと考えている。</li> </ul>

・現在、事務事業評価を、提出してもらっているが、ほとんどが、課長補佐やそのあたりが記入している。自分の仕事がどのようなもので、どのような貢献が求められているのか。事務事業評価は、担当職員が書くべき。

・実際には、職位で書いているわけだが、自分の仕事がどのような仕事なのか。どのような貢献が求められているのか。それは、担当職員と統括職員と議論をもっと議論してほしい。そのような現場からの人材研修が、今は求められている。

#### ・求められる人材とは

- ・仕事(目標)に食らい付くような人間になってほしい。
- ・一方でワークライフバランスをとることも大切。
- ・自分に求められる貢献力を、目標にどれだけ摺り寄せできるか。
- ・一部のリーダーがやってしまうと やられ感がでる。
- ・コミュニケーションがとれない場合がある、だがいろんな検証をしなければ。

#### ・玉名市の将来像について、どのような働きかけをしているか

- ・将来像は玉名市総合計画そのものだと思っている。しかし、個々の行政マンの取組みや努力で組織の方向性は違ってくる。
  - ・頑張ろうという個々の気持ちは分かるが、全部署(全庁)において、その方向性と気持ちと同じとは限らない。
  - ・物理的にも、内容的にも、無理な所は確かにあるが、やはり統一した意識の持ち方が大切(共通認識として)
- ※経営戦略係としては、挑戦的なこともしている。

#### ・「戦略 21」(市長公約)の大まかな流れについて

- ・総合計画(5年毎に作成)は誰が作っても総合計画であり、玉名市としてゆるぎないもので、市長の政策事業(マニフェスト)とは別のものである必要がある。
- ・マニフェストは市長裁量の範囲内で、総合計画(33テーマ)の中の主要施策(96細事業)のうち、力を入れたいもの等を主体的に表現するもの。
- ・総合計画は、細事業も含めて、各課にて協議し確認した項目をあげているものであるため、各課においてはこれに沿った業務を遂行するべきであり、また、できなければならない。

#### ・残業に関する実態をどう考えるか、モチベーションを上げるには

- ・市民部や福祉部の残業が目立つが、同じ課内で早く帰る人、残る人はそれぞれ固定している状況がある。課内における事務分担を再考する必要があると思うが、そのために事務事業評価制度を取り入れ、各担当に目標値設定や事後評価をしている。この制度を残業等をなくすためのマニュアルとしてぜひ活用してもらいたい。
- ・人事評価制度については、平等に評価されなければならないが、まだ導入して長くないので、これから評価者自体の成長が見込まなければならない。
- ・「仕事の量は増える一方、人は減る」のは、少子高齢社会においては分かりきっていることなので、サービス低下を招かないよう、一人(官)でできない部分は民に出すことも必要なのでは。

#### ・市民目線をどう考えるか、行政評価の活用は

- ・最上位の目標は「玉名市総合計画」である。これは各課で決定した事項であり、行政評価も実施しているので、市民目線で見たムダな部分を省き、近道を探すことが官に与えられた課題だと言える。
- ・行政評価により経営戦略係が事業査定を行い、財政係が予算査定を行う玉名市のやり方の特徴は、「行政評価＝ツール＝道具」としている所にある。これを自分たちの仕事しやすいように使用して事業改善に結び付けなければならない。
- ・このシステムに係長レベルに浸透すれば、当然係員にも浸透していき、事務改善に結びつき、ひいては、市民目線を変えることができるようになるかもしれない。ただし、【市民の目線＝心を動かす】のは難しい。

### ■ドミナントロジック???

第3回目の研究会では、各自治体の参加者で持ち寄ったインタビュー内容を基に、班毎にその概要を共有する作業から始めた。作業を進めダイアログを深めていくと、不思議なことが起こった。自治体の大小にかかわらず、根底にある悩みや課題は似ているということが浮かび上がってきたのである。

そこで、私たちが仕事をする中で常々感じている「やりたい感」、あるいは「やらされ感」という感覚を『どうすれば「やりたい感」に変えられるのか』というダイアログを行った時、もともと自分たちの中にある「思い込み」がいろいろな発想の邪魔をするということに気がついた。

改革や新たな試みを考えるには、この「思い込み」が非常に邪魔であることをひしひしと痛感させられた。これを意識の中から取り除き打破することがドミナントロジックであることを理解するには、結構な時間を要した。「思い込み」を打破したと信じていても、その外にも既に「思い込み」が巻きついていることに、なかなか気が付けなかったのである。

それでも、何度もダイアログの経験をしているうちに、私たちもそれに慣れてきた。夏合宿では、これまでのダイアログの体験を踏まえ、各所属自治体を改革に導くための着眼点や施策について考えることとなり、何となくできるつもりでいた。参加直前ではあったが、簡単なアンケートも実施した。後に、手厳しい批評を受けることとなるのであるが、参考までに掲載する。

### 意識アンケート集計

- ① あなたは、**ダイアログ**という言葉を知っていますか？ (Yes 24=50% / No 24=50%)
- ② あなたは、①の**ダイアログ**の意味を知っていますか？ (Yes 13=27% / No 35=73%)
- ③ あなたが求める**玉名市の将来像は、玉名市総合計画**ですか？  
ノーカウント 3=6.2% (Yes 19=39.6% / No 26=54.2%)
- ④ あなたが、**③と答えた理由**は何ですか？ (  Yes ↓  No ↓  ノーカウント ↓ )

#### Yes

- ・魅力ある市になると思われる
- ・決まっているので従うしかない
- ・市職員として、それに基づき業務を行っている
- ・各部署において細事業までを詳細に決定している
- ・総合計画があって、基本計画と実行計画がある
- ・アンケート等による民意を反映した市の最上位計画である
- ・すべては難しいだろうが、達成できれば住み良い市になると思う
- ・これからもずっと住み続けたいと思える玉名を目指している
- ・市の最上位計画であり、将来像は一つであるべき

#### No

- ・総合計画は現段階での目標であり、将来像はどんどん変わると考える
- ・行政の計画と将来像が分からない
- ・全体と個人の考えの一致は困難
- ・人口減少の時代に向けて大きく舵を切るべき
- ・内容を熟知していない
- ・県北の拠点都市のものではない
- ・具体的ではない
- ・個人により将来像はそれぞれ違う

#### ノーカウント

・本質的に進められれば Yes、表面的ならば No。本来市職員として目指す将来像は総合計画でなければならないはず。よってこの質問肢はある意味？？？ですが・・・本質的には計画推進の目線がどこに向いているのか、細事業同士のつながりがどこまで図られているのか、その結果が及ぼす影響をどこまで予測するかなど血や心の通う原因療法的感覚表面的とは体裁を作るだけ、とりえず形(見た目・言葉)を整えればそれでよしという対症療法的感覚と違っていただければいいかと思います。また、両者をうまく併用する・使い分けるように進めることも時には必要であると思いますが・・・

- ⑤ あなたは、**玉名市総合計画のテーマ**、及び**主要施策の細事業**がそれぞれいくつあるか知っていますか？ (Yes 9=19.7% / No 39=81.3%)
- ⑥ あなたは、⑤の中の**自分の業務である具体的細事業**を知っていますか？

⑦ あなたは、 <b>事務事業評価制度</b> を知っていますか？	(Yes 45=93.8% / No 3=6.2%)
⑧ あなたは、⑦について、担当業務の <b>評価票作成(入力)</b> をしたことがありますか？	(Yes 31=64.6% / No 17=35.4%)
⑨ あなたは、⑦について、担当業務の <b>目標値や事後評価の内容</b> を知っていますか？	(Yes 26=54.2% / No 22=45.8%)
⑩ このアンケートの内容を <b>情報共有できる</b> なら、あなたの業務をスムーズに進めることができ、 <b>やる気(モチベーション)アップにつながる</b> と思いますか？	(Yes 13=27.1% / No 35= 72.9%)

アンケートを出したのが合宿 3 日前、バタバタした中での回収と集計となったが、とりあえず「アンケートができています」ことで安心していた。

ところが、ここに落とし穴があった。私たちは、回答数の少ないデータであるのだが、回答率に直した場合の落とし穴にしっかり嵌り、現状と課題の「思い込み」で発表したのである。「思い込み」から抜け出せないのである。だから、現状や課題に向かえないのだ。具体的な動きをどうすればいいのかが、見えなくなり、考えがまとまらなくなったのだ。

### ■**落ちこぼれ感**

夏合宿後の動きの成果を発表する場の第 4 回研究会。結局、日常業務に追われることを理由に、ほとんど集まることのできなかつた私たちは、その場しのぎの発表をした。もちろん幹事団からは批評の的であった。当然のことである。ダイアログを重ねるどころか、たった 3 人が集結することさえままならない状況であったのだ。言い訳を並べたところで、どの自治体も状況は同じということは、これまでの研究会の中で感じていた。しっかりと理解していた。それでもできなかつたことは、私たちの怠慢である。職場の現状でもある。この時点で、すっかり落ちこぼれ組となった私たちは、反省し、これまでのやり残しをダイアログしてこうと決意した。

### ■**奮起**

第 4 回の研究会後、遅ればせながらも落ちこぼれ感を打破すべく、何度も 3 人で集結した。そして、先ず 1 つ、夏合宿で指摘のあつたアンケートについて、真剣に取り組んでみた。その時の結果は次のとおりである。



# よりよい職場づくりアンケート

## 集計結果

玉名市役所  
・早稲田大学人材マネジメント部会 参加者

### 調査企画

- 調査目的**
- 1 玉名市職員の働き方(今現在どのような意識で仕事をしているか)の把握
  - 2 玉名市職員同士のコミュニケーションの把握
  - 3 各職位における意識ギャップの把握

**調査対象** ■ サンプル合計 516名 …… 職員 回答率(386/530) 72.8%

職位	サンプル数
部長・課長	41
一般職	345
非常勤・臨時	130

**調査手法** ■ 用紙配布(庁内掲示板、部長会議による周知) …… 回答任意

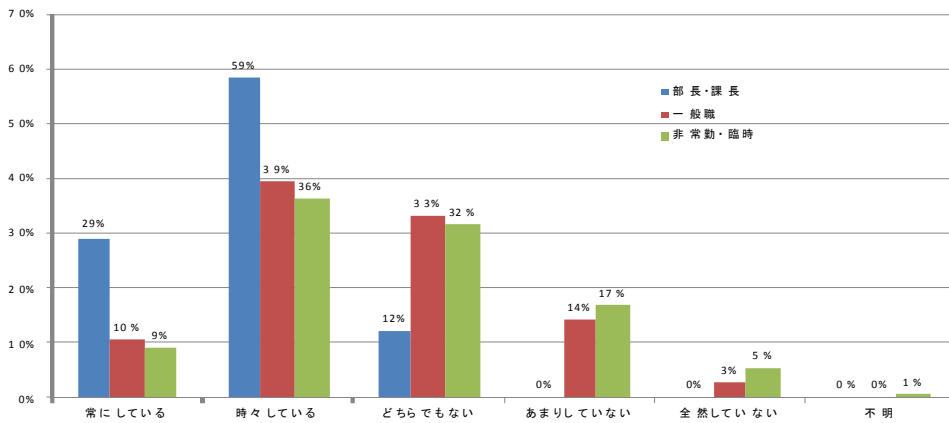
**調査日時** ■ 平成26年11月28日～12月5日

**結果について** ■ 本調査結果は、玉名市役所職員の「よりよい働き方の方策」のベースとして活用する

### 市の方向性の理解

設問1 あなたは市が目指す明確な目的・目標を把握していますか？

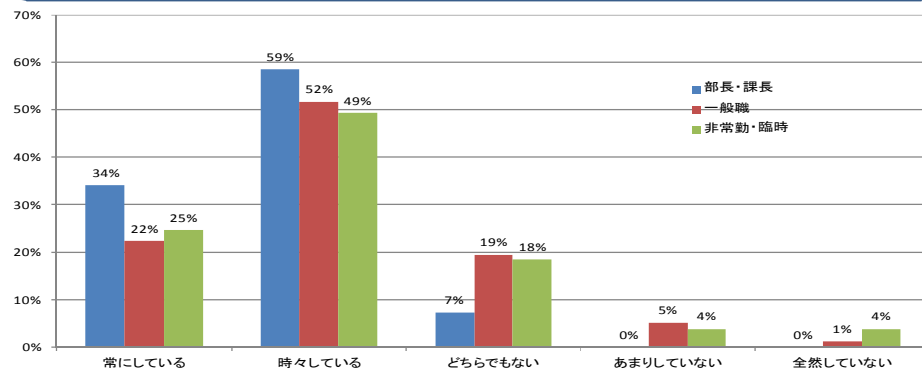
- ◆市の目指す方向性を理解している一般職が少ない  
→ 半数(1/2)が「どちらでもない・あまり～全然していない」=理解していない
- ◆市の目指す方向性を理解している管理職が9割しかない  
→ 「どちらでもない」=把握していない可能性大の管理職が1割もいる



### 市施策の実施の在り方

設問2 あなたは目標達成のために、課員と具体的に検討し、方向性・やり方を工夫していますか？

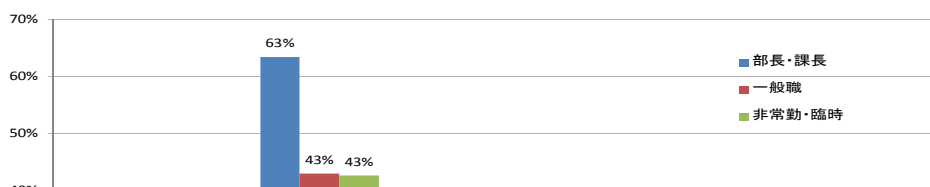
- ◆仕事の検討・工夫を活発に行っていない一般職(25%)、非常勤・臨時職(26%)員が多い  
→ それぞれ1/4が工夫していない
- ◆検討・工夫を行っていない管理職が約1割もいる  
→ 常に検討・工夫しながら施策を実施している管理職は34%(1/3)のみ



### 仕事への柔軟性

設問3 あなたは臨機応変に対応できる体制を整えていますか？

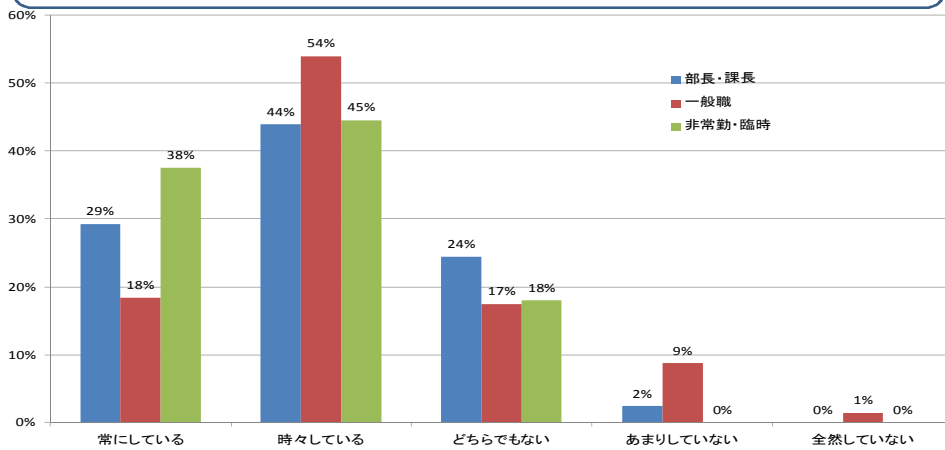
- ◆仕事への柔軟性を持ち合わせていない職員(35%)が多い  
→ 職員の1/3が工夫していない
- ◆非常勤・臨時職員の方が、柔軟性が高い(78%)



## 業務での達成感・やりがい

設問4 仕事に対してやりがいを感じていますか？

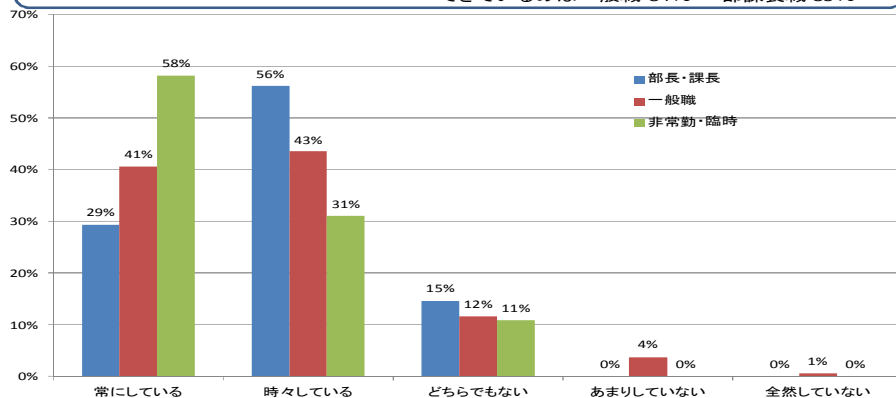
- ◆一般職業務でのやりがいが大変少ない  
→ やりがいは常に感じてほしいが、時々しか感じない職員が半数1/2いる)
- ◆一方、非常勤・臨時職員は「仕事ができることがありがたい」気持ち強いこと、「専門職であれば充実感もわく」が見える



## 周りへの配慮・気配り ～チーム感～

設問5 あなたは課員の変化(体調・メンタル面など)を把握していますか？ (部長・課長)  
あなたは課内でチーム感をもって仕事をしていますか？ (一般職、非常勤・臨時)

- ◆非常勤・臨時の周囲への気配りが高い(89%)
- ◆一般職、部長課長職は、周囲への気配りが不足している  
→ できているのは一般職 84% 部課長職 85%



## 業務でのコミュニケーション(対話)

設問6 あなたは課員と対話をしていますか？ (課長)  
あなたの職場での対話はありますか？ (一般職、非常勤・臨時)

- ◆部課長職は部・課内でのコミュニケーションが不足している → 常にしている部課長職 = 29%のみ
- ◆一般職員のコミュニケーションも過半数以上が、活発ではない → 常にしている一般職 = 43%のみ



## ダイアログの実践

設問1～設問6で感じた個人の意見や感想を、実際に「よりよい職場とはどんな職場なのか？」というテーマで言葉にしてみよう！

### 『よりよい職場』とはどんな職場？

- 身近に思い当たることを伝えてみよう
- アンケートの結果から見ることを話してみよう
- 見えてない部分はどうか対処法をどう考えてみよう

## まとめ

ダイアログの有用性について

### 『ダイアログ』とは？でも、やってみると・・・

- どんな意見も受け入れる
  - 人にはいろいろな考え方がある
  - 施策や方向性について気兼ねなく発言できる
- 普段なかなか言えない意見も、ダイアログでは遠慮なく伝える
  - 新しい情報を共有できる
- テーマに沿った前向きな気づきや発見があることが多い

### すると・・・

- ダイアログを繰り返していくことで、これまで見えてこなかった共通認識が見えてくる
  - = 目的、目標を明確にできてくる
  - = よりよい職場づくりに一歩ずつ近づけていける

### ことが実感できます

皆さんも、このダイアログを各職場において実践してみてください。  
「玉名市役所が、やりがいを持ってイキイキと働ける職場となる」よう、みんなで頑張って盛り上げていきましょう!!

このアンケートを実施し、結果を職員に公表する場をダイアログ体験の場としてもらい、ダイアログの実感を微々たるものではあるが、感じてもらえたのではないかと考えていた。

しかし、まだまだ、私たちの自治体では、簡単にダイアログ文化を受け入れてもらえる土壌ではないことが新たな発見となった。

そこで、次年度に向け私たちが今やっておかなければいけないことは何なのか？という自

問自答をするとともに、改めてダイアログの利用価値をどのように伝えていくべきかを考えた。

### 3. これから新しい庁舎で、チャンス到来と考え

#### ■組織・人材のありたい姿 (次年度へ向けた展望)

##### ・ダイアログ文化の定着

「やらされ感」からの脱却、あるいは、「やらされ感」を払拭するために、危機感を共有する。対話（ダイアログ）の浸透を促す。仲間を増やす。

##### ・やりたい感で進める

「やりたい感」で仕事をしていくために、「やりたい感」を醸成する。

##### ・新庁舎でイキイキと

平成 26 年 12 月庁舎移転、平成 27 年 1 月本庁開庁。効率的で効果がある職場環境

#### ■ダイアログ文化定着のシナリオ

参加 1 年目の 3 人だけでは、まだまだ「改革の束」にはなり得なかった。これを成すには、参加 2 年目の 3 人を（今後、派遣が継続されるのであれば 3 人ずつプラスして）巻き込んでいき、ダイアログの効果や方法を多くの職員に伝えるしくみをつくることが重要となる。

新たな 3 人の巻き込み方法として、次年度の各研究会後に、人材マネジメント部会参加者のみのオフサイトミーティングを開く。実際に研究会に参加してみて、参加前と参加後の気持ちの変化や気づきの度合いが今年度初参加した私たちと同じなのか違うのか、などの観点でダイアログを実践する。この中で研究会において経験したダイアログと、オフサイトミーティングにおけるダイアログのあり方をじっくり考え、テーマをより伝えやすい方法を試行錯誤する。これを繰り返し、ダイアログとその実践方法を職員に広めていくための手段とする。

そして、機会あるごとにその必要性を伝え、理解を得られるまで何度もダイアログ実践の場を設ける。

最初は渋々であっても参加してくれた職員には、率直な感想や意見を未参加の職員に口コミして（広めて）もらう。

また、やらされ感を払拭し、やりたい感で仕事を続けていくために、ダイアログが有効であることを説明し、ダイアログ実践の中からその有効性を実感してもらうと同時に、なかなか実感できない職員には、実感を得られるまで何回でも参加してもらえよう働きかけていく。ただし、押しつけにならないように注意を払い、工夫していく。

具体的なきっかけも

- ① 対話への第一歩として、「挨拶」をする。社会人として当たり前のことだが、「会う人には、誰にでも気持ちのよい挨拶」を心掛ける。
- ② ワーク・ライフ・マネジメントシートの活用
  - ・仕事と日常生活の両立実現に向け、各所属部署でダイアログを行い、職員に充実感を持って仕事をしてもらうシステムである。
  - ・所属長と部下が、それぞれのライフサイクルに応じた 1 年間のマネジメントを行い、

相互支援を促進する職場風土づくりを進める。

- ・ 少子高齢化の時代に応じた育児参画計画書や介護計画書を基に、所属長と職員のコミュニケーションをより多く取り入れ、考慮してほしいことなどが対話できる体制づくりにつなげる。

### ■ やりたい感のシナリオ

やらされ感は、法律に関わる仕事が多く、毎年繰り返しの業務などの要因もあると考えられる。やりたい感に気持ちが変わることは「やる気」の現れになる。業務の評価などもあるが、やりたい仕事を考える場づくりも必要であり、それが地域の発展の誇りになることが、やりたい感になるように、すぐには出来ないかもしれないが環境整備を図りたい。

#### ① 玉名市役所大学（仮称）の設置

少子高齢社会や人口減少対策に地方自治体が対応する必要が目の前に迫ってきている。職員が、自分たちの地域や仕事を考え、有意義な仕事を行うには、試行錯誤を繰り返しながら新しい付加価値を付けていかなければならない。このため、職員の対話で始まり研究していく「場」が必要となることから、市役所内に市役所大学（仮称）を設置する。

具体的には…

- ・ **人材育成機能**……職員が学びによる自己成長の「場」とする
- ・ **シンクタンク機能**……すでに、いくつかの自主研究グループがある。このグループを発展させ、自分でやりたい仕事を研究することや、まちづくり、市民サービスの提案ができるシステムを構築する。市民や学識経験者も交えて市政の課題など多様な視点で取り組む。

#### ② わいがや会議

まちづくりの拠点となる場所、あるいは、たまり場的な場所で、自由闊達な雰囲気の中、誰でも意見を言える会議。ファシリテーターが、参加者のやる気を引き出し、発言させ、アイデアを出す。職員ばかりでなく市民の参加も促し、夢が語れる場として否定語は言わない会議とする。

### ■ 新庁舎でイキイキのシナリオ

新庁舎に入り慣れないこともあるが、この時期に取り組み効率的に行なうことで効果が上がりイキイキと仕事が出来ると考える。

具体的には、現在ある会議室をもっとダイアログしやすい空間にするために、また、常に自由な発想を文字に置き換えてメモすることができるように、広用紙（超特大ポスト・イット）、ポスト・イット、マジック、ホワイトボード（またはイーゼル）、磁石などを配置するために周囲に主張していく。（予算が伴うものなので、すぐにOKとはならないことは分かっており、だからこそ、必要性を主張する。）

また、タイムカード棚付近にある職員用掲示板は、職員のアイデア次第で有効に活用できると考える。融和を深めるためのイベント案内など、様々な情報発信が可能である。職員間コミュニケーションツールの一つとして、大いに活用していきたい。

### ■ 1年後に目指す状態と創りだしたい変化

市役所の施策や機構改革など、組織全般について考える部署 (=企画経営課経営戦略係) の職員をキーパーソンと位置付け、企画部門から対話型ファシリテーション研修を提案できるよう、3人で企画経営課内にダイアログ及びファシリテーターの必要性を説明する。

そして、経営戦略係及び企画係で取り組んでいる職員の適正配置計画を参考にしながら、要所にファシリテーターを配置できるようファシリテーター育成研修的なダイアログの場を設定し、熊本県内の先輩マネ友を講師として招く。その後、ファシリテーターの育成ができたと仮定すると、次は、育成されたファシリテーターがオフサイトミーティング等においてダイアログの必要性や重要性を伝える人材となり、将来の玉名市職員研修等にも、人マネの基礎である「ダイアログ」文化を取り入れた研修内容を取り入れてもらうよう働きかけができる。最初は3人だった束が少しずつ増えていくイメージを持ち続け、実際にダイアログ文化の普及が見えてくるような行動を継続していきたい。それによって、組織・人材のありたい姿を念頭に、シナリオを継続的に書き続けて、実現していきたい。

#### 4. 参加者の感想

##### ■未来をつくる人が少ない。だから、動かなきゃ (竹村 昌記)

この研究会で、はじめ「ダイアログ」「ありたい姿」の言葉が新鮮に感じた。

私は、臨時職員が少ない頃に入庁している。パソコンが1人1台は、考えられなかった時代で、個人情報の規制も厳しくなかった。その頃は、余裕があり私語かもしれないが対話があった。今は、同じ職場の同僚と業務上の言葉だけの日もあるような気がする。時間に余裕がないのか、ただ忙しいのか、たまり場(集まって交流する場)がない。よって、いろんな会議に出ても職員の質問や意見が少ないことに繋がっている気がする。

人材マネジメントの応募の動機は、最後の研修と考え、あと数年の職場消耗人だから何かできないか。職員と地域の活気が比例すると愉快的な街になるのではないと思う。小さいことでも一歩踏み込み何か一つでもしたいと考えたからだ。

「ダイアログ」「ドミナント」何となく聴くカタカナ語、「対話」が馴染みやすいけど…から、この研究会は始まった。これまで、自己啓発研修は数々受講し体ではわかっているが。今回の研究会で「ありたい姿」の言葉が、いつも日常に意識して頭におき実行しなければと考えるようになった。それが、この職場、この地域で就労している意味と痛感させられた。

また、この研究会に参加したことで、全国77自治体の皆さんと対話できた。同業者だから地方自治体の共通課題があったが、改善するための考える力が違った。年齢には関係なく、意見が言える人の意欲は見習わないといけない。これから、時間配分を考え、何を優先して、ありたい姿を目指すか。人マネと協力しながら、継続的な行動をやっていきたい。

この1年間で、職員は地域の宝であり、仕掛け人である。そのためにはダイアログ文化の浸透から意見が言える職員となり、職場、地域を良くする環境を作ることを学んだ。

##### ■自ら変わる、自らを変える、希望がある限りあきらめない (宮本真由美)

この一年を振り返ると、「組織(特に封建的社会性が根強く残る、現在の玉名市)は、簡単には変わらない」ということに気づいたこと大きな収穫だったと考える。

私は、常々、「このやり方をこんな風に変えたらもっとやりやすいだろうに…」とか「この

部分は省略しても OK な部分だから、業務の短縮につながりそうだけど…」といった業務改善につながる疑問があると、得意とする分野の事務処理等については、勝手に出しゃばってあれこれ改善策をやってきていた。面倒臭くても、来年のために、次に移動してきた人のためにと、自分なりに考えたやり方で進めてきた部分も多くある。ただ、苦手な分野の疑問には、自分から「行動する」とか「発言してみる」という状況に結びつけることができないでいた。多忙で時間がないことを理由に、逃げているだけだったのかもしれない。苦手分野で発言して、うまく伝える自信がなかったことも理由の一つかもしれない。だからと言って、何もせず自らが考え行動しなければ、たとえ変化に向かい得るわずかな望みでさえ失ってしまうとこの人材マネジメント部会に参加して感じた。

最初から、「大変だね、せんめ (大変だから、やらないでおこう)」とか、「したっちゃどがんなんだ? (やってもどうにもならないでしょ=仕方がない)」、「だっかきすど? (私がしなくても誰かがするだろう、してくれるだろう)」などと失望の言葉を並べたてるより、「するしこしてみらんと分かんたい (やるだけやってみないと分からない)」という前向きな希望を持ち、少しでもいきいきと働くために、どうすれば「やりたい感」を持ち続けながら仕事をする仲間を増やせるか、という点に着目したダイアログの種まきを始めたい。そして、このダイアログ実践を繰り返す中から、ダイアログの輪がもっともっと広がるよう、その場を設けていきたい。できれば、子育て奮闘中の女性陣の底力を引き出すサポートをしていきたい。

### ■組織としての成長 (平野 利和)

そもそも、市役所内の組織には興味はなかった。公務員として、一番のモチベーションである「自分の仕事は社会のためになっている」という実感は、市役所外にあったし、だからこそ市民とのコミュニケーションこそが重要だと認識していたわけである。

しかし、地域づくりなどで汗を流していると、自分の限界を知ることとなった。「もっとこうすればいいまちになるのに…、そうだ、共通課題を共有する仲間を増やそう」と一歩を踏み出し仲間と一緒に「自主勉強会」を作った。

そんな中、飛び込んできた人材マネジメント部会の話。良きファシリテーターになりたかったし、組織学習にも興味があったため、参加を希望した。

参加してみて、「これまで自分がやってきた事は無駄ではなかった」という確信を得た一方、我々がこの度提案している対話文化の浸透をこの市役所内で実施するという決意。これこそが最大の収穫であったかと思う。唯一気がかりなのは、多忙すぎる事。そして、一人でも多くの仲間を市役所内に広げること。

これらを同時に実現していくためには、全国のマネ友、そして出馬部会長をはじめとする多くのサポーターの協力が不可欠だなどと思っている。人マネには卒業がないとのこと。トライ&エラーを繰り返しながら、自分でやってよかったと自信を持って言える、対話文化の浸透を図っていききたいと思う。