

早稲田大学マニフェスト研究所  
人材マネジメント部会  
第9期 共同論文

“天草丸”の追い風になるために



天 草 市

教育部生涯学習課

草積 準二

市民生活部市民環境課

森 顕信

地域振興部地域政策課

萩輪 麻由

～はじめに～

『行ってみればわかるから！』

…4月初旬に指名を受けた天草市からの人マネ3期生は、先輩マネ友からもほとんど予備知識を与えられないまま、突然決まった出張のように送り出された。

誰かに教わる「研修」ではなく、自らが気づき学ぶ「研究」…。予備知識が与えられないのは当然で、『行ってみなければわからない』がその言葉の真意だったのだが、何も知らなかった初めのうちは先輩方を恨めしく思ったりしたものだ。

あれから10か月。無事にマネ友に認定された私たちは、この論文執筆の機会に「研究会で得た成果、気づき、課題」について振り返りのダイアログをすることにした。幾度となく繰り返してきた3人での対話だが、これまでのことを改めて整理しなおしてみると、得られるものがたくさんあることに気づく。

自分たちは部会で何を考え、実行し、これから何処へ向かおうとしているのか。1年後の私たち自身の指標とするため、以下に記しておきたいと思う。

## 1 視点と施策

私たちは、夏合宿において3つの視点からの施策を提案した。それらの施策の目的は、提案から半年が経ち実行段階に移った今でも、ほとんどブレることなく私たちの活動指標であり続けている。ここではまず、今後の目標を掲げるうえでの基礎となる施策の内容について触れておきたい。

### 1.1 3つの視点

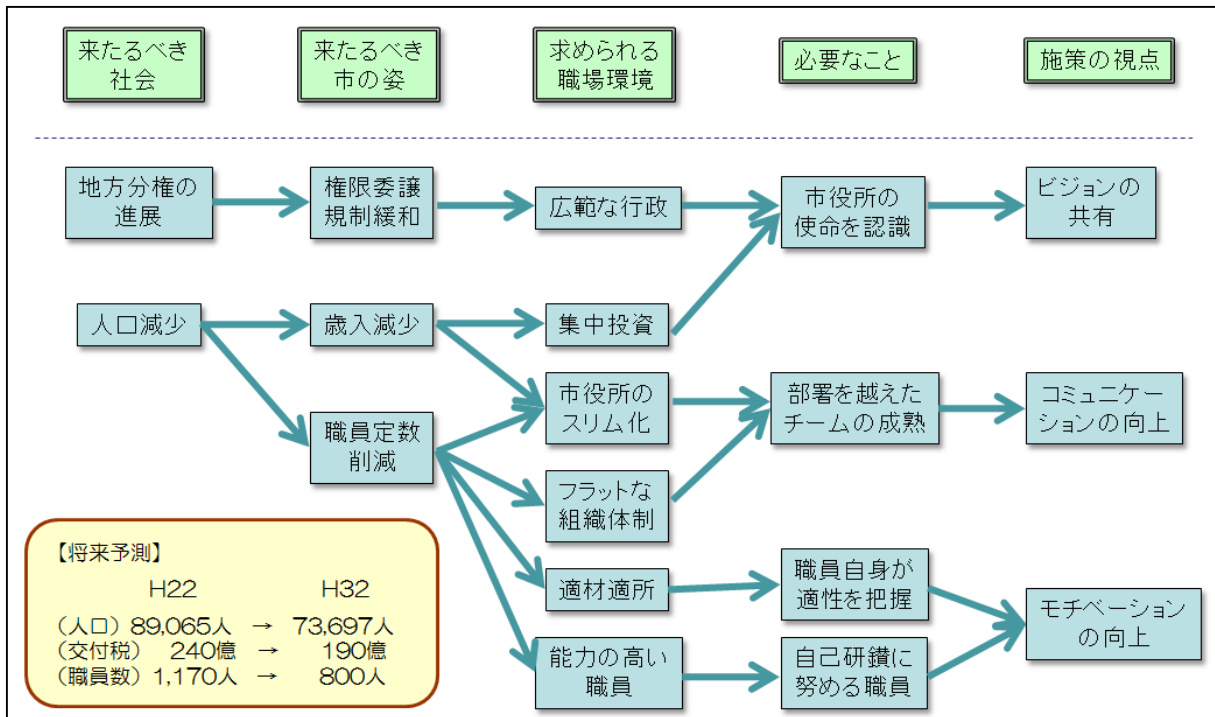
今回の人マネにおいて、私たちが組織変革のために着眼したポイントは、第1回研究会において示された組織の成立要件である「共通の目的」「コミュニケーション」「貢献意欲」を強化することであった。

着眼点を考えるうえで、まず私たちは、“来たるべき社会の変化に備えて、市役所の組織はどう変わるべきか”を念頭に置いたうえでダイアログを実施した。地方分権が進み、人口が減少していく中で自治体の姿はどうあるべきか、職場はどうあるべきか、職員はどうあるべきか。

…様々な意見が交わされた。広範な行政と集中投資の両立を求められていく中で、職員としては市役所の使命をしっかりと認識しておく必要があるのではないか。市役所がスリム化し、フラットな組織体制となるならば、これまでよりも部署を越えたチームワークが求められるのではないか。職員定数が削減されていく中であっては、職員自身が適性を考え、自己研鑽に努めていく必要があるのではないか…

最終的に出てきた施策の視点は、「①ビジョンの共有」「②コミュニケーションの向上」「③モチベーションの向上」という3つの項目にまとめることができ、組織の3つの成立要件に符号するところが面白いと感じた。

【図：施策の着眼点をどのようにとらえたか】



## 1.2 各視点からの施策

以上述べた3つの視点を踏まえ、私たちが提案した具体的な施策は、以下のようなものであった。

### ①市長メッセージ（ビジョンの共有）

市長から職員へのメッセージの配信は、以前メールで実施されたことはあったが、より身近に、臨場感を感じられる“動画”のかたちで全職員向けに配信する。なお市長からの一方的な発信に終わらせないため、視聴した職員からはアンケートによる感想や意見を聴取することで、双方向性を持たせる工夫をする。

### ②オフサイトミーティング・各課リーフレット（コミュニケーションの向上）

職員のコミュニケーション力の向上のため、対話（ダイアログ）を体験し、実際の業務に活かすスキルを身につけることを目的としたオフサイトミーティングを開催する。

また、コミュニケーションは互いを知ることでより向上するとの考え方のもと、職員同士が互いの顔と業務を知るため、部署ごとにリーフレットを編集し、イントラネット内で共有する。

### ③キャリアデザイン（モチベーションの向上）

職員自身が目標をもつことがモチベーションアップに繋がると考え、キャリアデザイン制度の導入を検討する。具体的には、新たな人材育成方針を策定し、職員がキャリアプランを描き、実行することを研修制度、人事評価制度によりサポートする。

ただし、③については、夏合宿において「種をまくより先に土壌をつくること」（制度を整えることよりも先に、制度を使う人間の意識を育てることに取り組むべき）との指摘を受け、本年度は①②の取り組みに重点を置いて実施することとした。

## 2 成果～三者のアクション～

次に、私たちが今回この研究会に参加する中で気づき、実行したことの成果について述べることにしたい。振り返りのダイアログの中では様々な項目が出されたが、私たちはそれらの成果（変化）は、私たち部会参加者、市長、職員のそれぞれが“アクション”を起こしたこととして整理できるのではないかと考えた。

### 2.1 私たち（部会参加者）のアクション

#### ①市長プレゼン

マネ友の協力もあり、自分たちが取り組もうとしている施策について、トップに直接伝える機会を設けることができた。プレゼンでは市長の共感を得ることができ、経営戦略会議（3役+部長級で構成される審議機関）でも同様のプレゼンを依頼された。これ以降、自主的な活動であっても、自信や安心感を持って取り組むことができるようになった。

#### ②研究報告

施策への取り組みを始める前に、まずは職員の皆さんに人マネの考え方や、自分たちの着眼点を知ってもらうことが必要だと考え、研究会の報告書を作成し、庁内イントラネットを使って周知を図った。この報告書に共感してオフサイトミーティングに参加した職員もいたため、重要な成果のひとつであったと考える。

#### ③オフサイトミーティング

対話（ダイアログ）の体験により、職場でのコミュニケーション向上をはかる目的でオフサイトミーティングを設置。ゆるい雰囲気の中で真面目な対話の場づくりを目指し、『ゆたっと会議』と命名した。マネ友を中心にコアメンバーを結成し、これまで以下のとおり実施している。

##### 第1回 11/26

“楽しい職場って何？楽しい職場にするにはどうすればいい？”（参加 20 名）

##### 第2回 1/23

“チームワークを発揮するには？”（参加 16 名）

##### 第3回 2/26

“退職予定者を招いたワールドカフェ”（参加 19 名）

↑熊本県庁の「くまもと SMILE ネット」様の取り組みを参考にさせていただいた

【「ゆたっと会議」の様子】



【報告書も作成し配信している】



## 2.2 市長のアクション

### ①バックアップと共有

市長プレゼンの際に提案した施策の趣旨について、「自らが以前から行政に訴え続けてきたことと同じ」と共感を得ることができた。また、「施策の推進を全面的にバックアップする。については、取組み状況を自分とも情報共有して欲しい」とのことであり、以降たびたび活動報告の場が設定されている。

### ②施政方針

平成 27 年度の施政方針の柱のひとつである「組織力・職員力向上」の基本方針に、提案した施策が目指すありたい姿（「1. 職員が市役所の使命を共有している」「2. 部署を越えたチームとして機能している」「3. 職員が、自身の将来像に向かって自己研鑽に努めている」）が採用された。

### ③市長メッセージ

提案した施策のひとつである「市長メッセージの配信」に向けて、現在準備を進めている。組織のありたい姿について、また、それを目指す職員の心構えについて、動画で語りかけられる予定である。なお職員の反応はアンケートで把握することとしており、そこで聞いてみたい項目についても市長と協議中。

## 2.3 職員のアクション

### ①オフサイトミーティングへの参加

オフサイトミーティングの開催趣旨に賛同する職員が、一步を踏み出して参加してくれたことは大きな成果だった。組織風土を変えたいというだけでなく、コミュニケーション力を高めたい、仲間を見つけないなど参加の動機は様々であるが、これまでの 3 回の開催（内容は前述のとおり）で、興味を持って新たに参加してくれる職員も少しずつではあるが増えている。

### ②意識・行動の変化

オフサイトミーティングの当初の目的は、職員のコミュニケーション力の向上のために対話を体験してみることであり、私たち運営側としては対話した内容を全員で共有できるようになれば各回の目的は達成されると考えていたのだが、参加者の中には、もう一歩進んで対話で扱ったアイデアやダイアログの手法を実際の業務に導入したいという者も出てきた。また、マネ友以外からもファシリテーターを引き受けてくれる人材が出てくるなど、参加者の中からオフサイトミーティングを運営するコアメンバーが生まれてきている。

### ③ネットワークの構築

オフサイトミーティングに参加した職員の間で、SNS 等を活用して新たなネットワークづくりが展開され、組織変革を志す仲間の輪が徐々に拡がりつつある。

### 3 実践して得た気づき

上記で述べてきた三者のアクションへと至るまで、私たちは成功と失敗とそして多くの気づきを得た。ここでは、これまでの過程と気づきを振り返ってみたい。

#### 3.1 意識の変化

##### ①やらされ感からやりたい感へ

冒頭に述べたとおり、私たちは恥ずかしながら自ら手を挙げてこの研究会に参加したわけではなく、「とりあえず行ってこい」と言われて参加したため、心情的には大いにやらされ感に支配されていたわけだが、しかし、研究会に参加するうちにいつしかやりたい、やらねばという気持ちへと変化がみられた。

これには、組織の現状を知ったことが大きく影響している。キーマンインタビューや、若手職員を対象としたアンケートなどをきっかけとして、この組織の問題点やありたい姿が見えるようになってきた。

また私たちの描いたありたい姿や活動については市長からも評価をいただき、施政方針には私たちが描いた職員の「ありたい姿」が採用されている。これには何の前触れも打ち合わせもなかったため、全職員へと周知のあった施政方針を目にして、私たちがいかに驚き、そしていかにニヤニヤしたかは想像に難くないだろう。

市長だけではない。オフサイトミーティングに参加した方や人マネ1期生、2期生の協力や応援、手応え、そして、他自治体のマネ友との情報交換も大いに刺激になったこともあり、4月当初のどうしようもないやらされ感から、たった1年でこのやりたい感へと大きく変わっていったように思う。

##### ②ありたい姿とありたくない姿

「ありたい姿」という言葉をこれほどまでに耳にしたことは研究会に参加するまでそれほどなかったように思う。また、そのような発想も持っていなかったのではないだろうか。

「ありたい姿」を考えたことがないかわりに、私たちは「ありたくない姿」は思いのほかしっかりとイメージできていた。例えばとても雰囲気が悪い課（ありたくない姿）があったとして、その原因と思いき人とは仕事をしたくないとか、あの課には異動したくないといった、触らぬ神に祟りなしという発想で、組織変革のあり方からするとたいへん消極的な考えは持っていた。しかし、研究会参加後にありたい姿についてしっかりと考えるようになると、問題解決のために積極的なアプローチ(たとえば今回の施策のような)の方法へと意識が向かってきた。

市長への報告や経営戦略会議において提案した際も、「ありたい姿」について一定の理解が得られたので、今後はこれをどれだけ多くの職員に共有できるかについて検討していかなければならない。

##### ②思考の深堀り・整理・フレームワーク

この研究会の参加を通して、ダイアログを行う際や、その他においても「テーマの深堀りができているか」、「それは思い込みではないか」ということを、私たちは常に、そして自然に考えるようになってきた。もちろん当初から深く考えようということは頭のどこかで考えてはいただろうが、常に意識するようになると、思考に現れてくるように思う。

これには、研究会において毎回ダイアログを行い、発表をする際に、必ずといっていいほどテーマの深掘りができているか、それは思い込みではないかとの指摘を受けた影響が大きい。指摘を受けると、次こそは指摘されまい、むしろ幹事を唸らせるほどに深くテーマに迫ろうと気を付けるし、思い込みでないかを考えようとするものである。

更に考えを整理し、構造に気づき、まとめるという一連の流れを繰り返すことで、自然に考えるトレーニングを行ってきた。それらをオフサイトミーティングの中でも常に意識して実践してみると、参加者の意識の変化にも繋がった。本市ではこれまでに業務時間外での講演会などの開催はあったが、こういった正解の出にくいテーマに対して対話をし、深く考え、整理し、それを共有するという場はなかったため、参加者にとっては新鮮であり、何度か実践するうちに少なからず同じような思考が身についたように思う。他の職員への波及効果があることで、一定の成果があったと言える。

### 3.2 失敗から得る気づき

しかしながら、何もかもがうまくいったわけではなく、意図していたこととは裏腹に、これは失敗だったと実感していることは少なくない。

#### ①周囲の思い込み

オフサイトミーティングや活動の周知を行ってみたところ、肯定的な反応がある一方で、「何だか難しいことをやっているね」という反応が思いがけず多かった。一部の職員から見れば私たちの活動は「難しい」、「面倒そうな」ことに映ったようだった。全体に広げていくべきことを考えると、これは致命的である。

そもそもチラシや報告書などのデザインや言葉遣いなどについては極力気を付けていたつもりだったが、それでも難しいイメージを与えてしまい、その結果、「あの人たちは何だかいいことをやっているらしいが、それは難しいことのようなので自分は積極的に参加しない。ただし、見守ってはいこう」という、「見守り隊」を作り出した。この見守り隊の数は意外にも多く、「(よくわからないから自分は参加しないけど)頑張ってるね」とありがたいような悲しいような言葉をかけてくださる。全くの無関心な方もいる中で、この見守り隊の存在はたいへん貴重ではあるものの、彼らがあと一歩踏み出せない要因の一つは私たちの見せ方にあったのではないかと推測する。

#### ②私たちの思い込み

周囲に与えた印象を考えると、私たちは立ち位置を変えたと思っただけで、完全には変えられてはいなかったのだろう。“私たちが書いている報告書は、きっとみんな見ているだろう”、“もちろん内容はこの文章からくみ取ってくれるだろう”という思い込みが生じていたように思う。

私たちも初めから「ダイアログ」や「オフサイトミーティング」という言葉にさほど馴染みがなかったにもかかわらず、今ではチラシの中で当然のごとくそれらの言葉を使っている。何となく意味がわかる程度ではどういったことをするのか想像もつかないだろうし、そうすると自然とそういった場から足は遠のいてしまうか、無関心で通り過ぎるだけだろう。一旦与えた

イメージを払拭するのは容易ではないが、伝え方・見せ方には、更なる配慮が必要であることは言うまでもない。

### 3.3 気づきからアクションへ、そして更なる気づきへ

今年度、活動してみて成功と失敗、そして多くの気づきがあったが、最も重要なのは「気づきを得てそれを次なる一手へと活かすこと」である。

ありがたい姿へ近づく方法は一つではなく、様々な手を繰り出す中で成功も失敗も次の一手への糧とすることこそが近道となる。やらない理由を探してやらないのは簡単だから、これまではやらないことも多かった。しかしありがたい姿へ向けて動いてみると、周囲の理解や協力を得ることができ、次へとつながる。そこから新たに気づきを得て、また動く。つまり、「気づき」と「アクション」のサイクルを回し続けることが肝要だと気付いたことが、今年度の活動で得たもっとも大きな気づきであった。

**オフサイトミーティング**  
**ゆたつと会議**  
**に参加してみませんか？**

なんか難しそうじゃない？  
 オフサイトミーティング？  
 どんなことするの？  
 長くなりそう！！  
 いったいいつするの？  
 その日は行けないかも…  
 どうして業務時間外にするの？  
 いろんな人が参加するの？

**オフサイトミーティングって？**  
 オフサイトミーティングとは、業務外や業務時間外に開催されるミーティングのこと。この「ゆたつと会議」は、取組より先回り、取組より後まわりのミーティングです。業務時間外のゆたつと会議は、ゆたつと会議というテーマについて「対話する」という会議を目指しています。  
 どうぞ、気軽に参加してください！

**いつ、どこでするの？**  
 ●第1回 ゆたつと会議  
 日：平成29年11月26日（日）18:30～  
 ところ：茨城県庁第2階第2会議室（地下スタジアム）

●第2回 ゆたつと会議  
 2月開催、3月13日開催予定（決まり次第）  
 1月～2月開催で参加希望の方は、第1回に参加できなかった方も、お気軽にお問い合わせください！

**参加申込みと問合せ先は？**  
 参加申込みは11月24日（金）までに電話・インターネットにて15名以内の申し込みをお願いします。申し込みの受付は参加希望者の方のみです。

○ゆたつと会議事務局  
 生活環境課 課長（23-4040）  
 市役所職員 室（内線1282）  
 地域交流課 総務（23-5473）（内線1340）

**この会議が目指すこと。**

①対話（ダイアログ）を体験してみること  
 「対話」をまずは試してみよう。様々な人と対話することで新たな気づきや気づきを得られます。慣れてくると仕事での話し合いの理由も変わります！

②コミュニケーション能力を高めること  
 仕事をする中でコミュニケーション能力は非常に重要です。場当たり的な会議を行うと、お互いのコミュニケーションがうまくいかず、結果的に必要な会議も必要となる可能性があります。対策をする中で聞いてほしいです。

③仲間を増やすこと  
 知らない人より、知っている人のほうが話さずにはいられません。まずはこの会議の場で仲間を増やしてみよう。

**具体的にはどういう感じ？**

①話し合いは6人以内のグループで、テーマに沿って対話（ダイアログ）を行います。  
 ②時間はいくつかは時間を確保します。最初は15分程度から始めます。  
 ③参加費は無料です。お昼ごはんの時間、お茶の時間もありません。  
 ④ダイアログのテーマは毎回変わります。（リクエストも受け付けます。）  
 ⑤1日1回～1回2回の開催の予定です。  
 ⑥飲み会まで誘っていただくことも歓迎します。お誘いの方は、お誘いも歓迎です。  
 ⑦楽しく、楽しく、勇気に1をスタートしていきましょう。（参加費は無料です。お誘いも歓迎です。）

**初回のテーマは？**

【毎日やるのが難しい職場とはどんな職場ですか？その理由は何ですか？】をテーマに話し合います。  
 話し合ってから1週間、テーマに対してどう感じたかを書いてみてください。書き合ったり共有したりも歓迎です。同じように感じる方がおられるかもしれません。

**メッセージカフェ2015**  
 想いを引き継ぐオフサイトミーティング 参加者募集中！

**メッセージカフェとは？**  
 近年の公務員では退職者の増加に加え、職員間コミュニケーションの隔りにより、先代職員の豊富な知識や経験が後継職員に受け継がれていくという状況が危惧されています。  
 先代職員の思いや経験に裏付けられたこれらの「コト」や「カン」を「ノウハウ」といった、言葉や文章に表すのが難しい「暗黙知」には、私たちが後継職員がこれから仕事に活かしたいという思いが強くあるはずです。そこで、退職希望の方や後継職員が思いや経験を後継者に伝える機会を設け、先代職員の経験や思いを引き継ぐ「場」を作りました。それが「メッセージカフェ」です。

**とき・ところ**  
 2015年2月26日（木） 18:30～20:30  
 本庁2階 庁議室

**お招きする方々**  
 経済部 野嶋部長 教育部 坂本部長 農林整備課 井立課長  
 農業委員会 森内局長 水道課 松永課長 【随時】  
 ※お誘いの際は必ずご連絡ください。お誘いも歓迎です。

**参加申し込み・問い合わせ先**  
 参加申し込みや問い合わせは、下記の3人へお願いします。インターネット上で、2月20日（金）までに申し込みをお願いします。また、その後のインターネットへのアクセスが閉鎖されますのでご注意ください。会議の都合上、定員は先着順とさせていただきます。  
 【ゆたつと会議事務局】市役所職員 室（23-4040）市役所職員 室（内線1282）  
 地域交流課 総務（23-5473）（内線1340）  
 お誘いの方へは必ずご連絡をお願いします。（お申し込みは2月20日）お誘いの受付は2月20日までにお願いします！

▲ 第一回オフサイトミーティング開催のチラシ（左側が表、中央が裏）とメッセージカフェのチラシ。作成当初は、オフサイトミーティングなんだからわかりやすいように親しみやすいようにしたいということで、ゆる～い雰囲気が出るように、「ゆたつと会議」と命名し、チラシも割とゆるめに作成してみたつもりだったが、実はそうでもなかった。カタカナ語はとにかく難しいイメージをもたらすらしい。



## 4 これからの1年

### 4.1 私たちのコミットメント

『天草市は、オフサイトミーティングという形で一步踏み出し、課題意識を持った職員とのつながりを拡げることができました。しかし、多くの方は無関心であり、我々はそういった方々にもこの活動を拡げ、職場にフィードバックできるよう、考え続け実践していきます。今後1年間で一緒に考え、行動する仲間を50人までに増やします。』

これが、部会最後の第5回研究会における本市のコミットプレゼンの内容である。

今年度の部会は終了したが、これからの1年が、部会で体感してきたことを、自分の組織に浸透させていく本当の勝負の年であり、学んだ成果が問われる年になる。

そのために、今の私たちに求められていることは、まず“自分たちが変わる”こと、今は一步を踏み出していないが“自分も変わらなければならない”と思う職員を増やしていくこと、そして“私たちに今、出来ること”からではなく、“私たちが今、しなければならないこと”を実施していくことである。

まず、「風土や体質の改革」について重点的に取り組みたい。

組織変革を植物に例えると、①土壌をつくる、②種をまく、③水をやり、肥料をやる、④花が咲き、実がなる、ということになり、この第1段階の「土壌をつくる」という部分は、組織においては「風土や体質の改革」にあたる。これからの1年は、私たちが引き続き取り組む「市長ビデオメッセージ」や「オフサイトミーティング」等の活動により信頼関係を醸成し、「種をまくこと」、「水をやり肥料をやる」といった次の段階への準備期間である。

そのためには、新たな気づきや学びを引き続き得ながら活動していく必要があり、今年度、一緒に学んだ他自治体との交流を続け、他自治体のマネ友からの意見を取り入れながら進めていく。また、動いてみて見えてきた課題について過去のマネ友や来年度の部会参加者ともダイアログを続けながら、現在、共感しているが参加までは踏み出していない「見守り隊」や無関心層をどうやって取り込むかを考え、行動していく。

### 4.2 取り組みシナリオ

#### ①市長ビデオメッセージ

- ・市長と職員との距離感を縮める策「市長ビデオメッセージの発信」と「職員の理解・共有度を測るアンケート」を定期的に続けていく。
- ・仲間を集め「市長と語る会」を開催し、市長と直接話せる機会をつくる。
- ・市長との対話の機会までには、単なる「会話」にならないように職員自ら目的意識を持ち、オフサイトミーティングで「対話」することの重要性を理解する。

このことを実施することで、職員が刺激を受け、信頼関係ができ、本来の組織の一員である役割の自覚と責任がうまれて一体感がある組織へと変われるのではないかと考える。

#### ②オフサイトミーティング『ゆたっと会議』

- ・過去のマネ友、コアメンバーを含めた運営

『ゆたっと会議』の運営を過去マネ友も含めて持ち回りで運営していくことで負担軽減と

マネ友の一致団結を図る。また、行動を拡大・継続できるよう参加者の中から一人でも多くのコアメンバーを育成する。

- ・民間経験者等の活用

関心はあるが、一歩踏み出せないでいる職員に、まずは、参加したくなるような民間経験者等の講演会とダイアログをあわせて企画する。

- ・対象（階層別）をしぼったオフサイトミーティングの開催

参加しやすくするため新人、中間層、女性などを対象にダイアログの体験による楽しみながらのトレーニングを実施する。

- ・出前ダイアログの開催

合併後それぞれの地域の個性を色濃く残していくためには、多くの職員に参加してもらい、私たちが、まずそれぞれの地域の個性を知る必要があるので、私たちが9か所の支所に出向いて実施する。

- ・運営側のスキルアップ

ゆたっと会議での場数をこなし、通常業務においても自らファシリテーターの機会をつくり、自ら書籍、研修への参加により自己学習する。

### ③活動報告書『ゆたっとあしあと』

- ・一方的な発信にならないように、参加者からの意見・感想も盛り込みつつ、各所属共通の目的である内容や部会で学んだ話し合いのコツ等も掲載し工夫していく。

- ・部会で学んだ情報や自分の組織に関する情報（組織の現状）を定期的に継続して発信していく。

手を変え品を変えて継続的に発信し続けなければ人には伝わらないし、仲間（同志）は増えていかない。

## 4.3 1年後に目指す状態

これまで振り返ってきたところで、最後に私たちが1年後にありたい組織の姿を描くにあたり、組織はどのように変わっていくべきか、段階を追ってシミュレーションしてみることにした。それは、私たち自身がたどった「やらされ感からやりたい感へ」という意識の変化、そして施策の実施へと一歩踏み出すまでの過程を、組織全体に広げようとする試みである。

### 第1段階

私たちの意識は、キーマンインタビューや若手職員アンケート等で様々な想いを聴き、組織の現状を知ることがきっかけで変わり始めた。そこで、組織を変えていくための第1段階として、立場や主張の違う職員がオフサイトミーティング等を通じて互いに歩み寄り、理解・共有し合うための取り組みを進めていく。

### 第2段階

現状を共有することができれば、次は「ありたい姿」を描く段階だと考える。私たちが「やりたい感」に変わっていったのは、自分たちが描いた「ありたい姿」が周りに認められるようになったことが大きかった。職員一人ひとりが「自分の将来像」を描けるようになること。そ

してそれを「市の将来像」に重ね合わせることができ、なおかつ組織の中で尊重されること。これが、まだ私たちが辿りついていない施策③「キャリアデザイン」の本質でもある。

### 第3段階

ありたい姿を描いた次は、それに向けたやり方を考え、実施する段階である。3人で考えをすり合わせるだけでもかなりの時間と労力を費やしたこの段階を、いきなり組織全体で実施することは難しいかも知れないが、それでも一部の職員からは「市政について対話する場を設けなければならない」という声が上がっている。私たちの施策の中ではオフサイトミーティングを発展させた形で、部署横断的な政策形成の場としての「政策課題研究会」を掲げており、その実現に向けて今後さらなる取り組みを進めていかなければならない。

これらの段階に応じて組織が変わるためには、まずは組織に所属する個人が変わる必要がある。私たちは今後1年で共に考え行動する仲間を50人に増やすことを目指しているが、職員個人のレベルにおいては、この中から組織変革のリーダーとなる職員が生まれていることを目標とする。また、組織のレベルにおいてはダイアログやホワイトボード会議の導入、所属職員の情報共有の仕組みを変えるなど、実際の業務に変化を起こしている部署が複数現れている状態を、目標とする1年後の姿としたい。

～おわりに～

3月。市役所は、来年度に向けて何となく落ち着かない雰囲気だ。

締め切り間近になってようやく論文の打ち合わせも終わり、年間通した3人でのダイアログは、これで数えて39回目となった。100時間以上は顔を突き合わせていたことになる。

研究会に参加した当初は、私たちがこんな風に組織の理想像について話し合い、何かしらの行動を起こしている姿など、想像もしていなかった。ただ、市役所の組織風土に向き合い、ありたい姿に変えていくという目標に対して、この1年で私たちができたことは、微々たるものでしかない。

それでも、市長をはじめ、マネ友、オフサイトミーティングの参加者、そしていわゆる「見守り隊」に至るまで、私たちの活動の趣旨に賛同してくれる皆様の様々な後押しは、本当に大きな原動力になった。この場を借りて厚く感謝申し上げたい。

さて、来月になれば、私たちもいよいよ「人マネの先輩」になる。

後輩にどんな声をかけて送り出すか。それが、私たちの40回目のダイアログテーマだ。

## 付記

教育部生涯学習課 草積準二

忘れられない言葉がある。「知り、気づいたら行動する責任がある」。

長かったような短かったような人材マネジメント部会という“修行の場”に入門してから1年過ぎようとしている。「一步踏み出すとまわりの景色が変わる」という話のとおり1年間の研究会参加で、自分自身でも変化が実感できる期間となった。そして心地よく疲れた。

部会に参加した当初、自己紹介シートの座右の銘の欄に「有言実行」と書いた。口にすることは、何が何でも成し遂げるということである。いままで出来ていたのではなく、そうありたいという気持ちから書いたのだが、本当に実践が試されることになるとは…。自分の考えを言葉にし、相手に伝え、理解・共感してもらおうということが、これほど難しいことであるとは思ってもみなかった。そして、勇気を持って自ら一步踏み出して行動しないと何も変わらないということを痛感した。

しかし、立ち位置を変えることも、価値前提で考えることも、一人称で捉え語ることも、容易ではない。それでも、対話していくうちに、一人では難しいことであっても、仲間を作り意見を出し合うことで道は必ずひらけると思う。なぜ3人での部会参加だったのか、その意義が今になって理解できる。1人よりも3人、それ以上集まれば話し合いの成果が格段に違う。仲間がいればこそできることを確信した。

1年間で得たもの、それは「覚悟」と「仲間」と「刺激」である。これからの1年間は、気づいた者の責任として、私たちが考えた取り組みを継続していく。そして1年後には違う景色が見えているであろうか？私たちの取り組みが単に自己満足で終わってしまっていないか、小さな変化でも起こせているのか、楽しみながら振り返ってみたい。

市民生活部市民環境課 森頭信

2月のある日、熊本会場の参加者の方々と個人的にお会いする機会があった。その際、自分たちの1年間の活動をこんな言葉で振り返ったことを思い出す。

『綿アメの“棒”になった気分です…』

自分たちが行動を起こすまでは、マネ友以外に施策に賛同してくれる職員が果たしてどれほどいるのか、見当もつかなかった。そんな中でのオフサイトミーティングの開催は、ちゃんと動いているかどうかわからない綿アメの機械に棒を突っ込むようなものだった。

…結果、機械は正常に動いていたし、さらに嬉しいことにその綿アメ機の中には、素姓のわからない棒にくっつく勇気あるアメもたくさん入っていた。

綿アメの商品価値は、当たり前のことだがアメの大きさに決まる。棒ではない。自分たちの役目は、市役所という綿アメ機の中をぐるぐる動き回り、アメの周りにさらにアメがくっついていくように、志を同じくする仲間の輪がさらに広がるきっかけを作ることだ。

やりがいはこの上ない。ただ、責任もあると思う。「制度は、つくられたと同時に陳腐化を始める」、研究会で教わったフレーズだ。立ち止まってははいられない。自ら進化し続けなければ、組織を変えていくことなどできない。もしも立ち止まりそうになったときは、この研究会からいただいた数々のご縁に刺激を受けながら、かけがえのない仲間と共に成長していきたいと思う。

## 地域振興部地域政策課 萩輪麻由

市が一隻の船だとすれば、船長は市長、乗組員は私たち市役所の職員、市民はさしずめ乗客といったところだろう。目的地は市が標榜する「日本の宝島、天草」だ。論文の執筆後、タイトルをどうしようかという話になった際、市は一隻の、しかも9万人を乗せる大きな船ではないかという話になった。

現状のままでも、それなりに操舵をすれば追い風であっても、多少の向かい風であっても目的地へと向かって進んでいくのが船というものである。無論、この天草市という船もそうだろう。しかし、本当に今のままで、果たしてこれから航海していく中で確実に立ち向かうであろう嵐や荒波を乗り越えていくことが可能だろうか。船長以下乗組員は、如何に状況が厳しかったとしても、安全で快適かつ迅速に目的地へと航海することが求められているし、それこそを使命としている。だからこそ迅速に目的地へ向かうには、常にその使命を全うするための最善策を考え続けなければならない。

私たちが研究会に参加して考えたことや提案した施策は、この航海においておそらく一つの追い風の役割を担うのではないかと思っている。もしかしたら微風かもしれない。それでも風よりは先に進むことが可能だ。おそらく研究会へ参加する前であれば、待てば海路の日和ありとのんびり構えていただろうが、一歩でも前へ、そして速く進んでいくために、今の活動を次のアクションへ繋げていかなければならない。

まずはこれからの1年、これまで一緒にやってきた3人、他のマネ友、同じ市職員、そして全国に散らばる仲間とともに精一杯頑張っていきたい。