

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  
ベーシックコース共同論文

2015年3月13日

福島県伊達市 財務部税務課 齋藤智則  
伊達総合支所 齋藤一司  
健康福祉部健康推進課 高橋祥子

## 目 次

1. はじめに

2. 経過と結果

3. 今後の歩み

4. それぞれの変化と決意

「人材マネジメント部会へ参加して得た気づき・変化」 齋藤 智則

「節目になった一年」 齋藤 一司

「自己の成長とタネを蒔き続け笑顔で元気な組織へ」 高橋 祥子

5. 資 料

## 1. はじめに

4月、何も準備をしないまま第1回の研究会に参加し、「この雰囲気はなんなんだろう?」「すごい所に送り込まれてしまった」と、感じてから数カ月。当時は感じ取ることのできなかつた北川所長、出馬部会長、鬼澤部会長代行、そして幹事の皆さまの言葉の深さ、重さを多少なりとも実感できている事に驚いています。部会のキーワード「立ち位置を変える」「価値前提で考える」「一人称で捉え語る」が、自分達の中に少なからず定着し、思いが共有できている実感もあります。この論文では、私たちが経験した1年は何だったのかを再検証するとともに、これからのあるべき姿を記したいと思います。

## 2. 経過と結果

伊達市では、部会の参加者を希望者から選んではいません。あくまでも研修目的での人選です。私達3名も特に希望したわけでもなく突然選ばれ、訳も分からず参加することになったわけですが、研究会での課題もあるため、3名での時間を共有し、職場や自分自身の立ち位置を見つめ直す時間ができたことは、今となっては感謝するしかありません。

特に夏季合宿に向けての取り組みでは、組織の現状把握から「ありたい姿」それに向かうまでのプランやプロセスを考えていく行程は、今までに経験した事のないほど内容の濃い対話ができたと感じています。研究会で学んだダイアログの手法を使いながら、それぞれの思いを付箋に貼る事から始め、手探りで3名の共通認識を導く。それほど難しい作業とは感じませんでしたが、現状分析での信憑性を高めようと実施した「職員意識調査」「課毎聞き取り調査」では、自分達だけの考えは「思い込み」＝「ドミナントロジック」であった事に気付かされました。一部の職場でしか行われていないと思っていた定期的なミーティングが、多くの職場で行われていたり、低いと

思っていた人材育成研修に対する理解が高かったりと、予想と違う結果がでたことは本当に驚きでした。しかし、考えていた通り「職場間の信頼関係や、意思疎通に関しては十分でない」と感じる職員や、「人材育成研修には参加したくない」と考える職員が多くいる事も分かりました。その結果から私達は「意思疎通をしようと努力はしているが、効果的な対話が職場で行われていない」「人材育成研修は良い事だが、自分は参加したくないと考える職員が多い」という分析をし、それを打開し当時私たちが考えていたありたい姿「すべての職員が、自然に対話できている」「失敗を恐れず新たな発想でチャレンジでき、それを後押しできる」に近づけていく為には、ミーティングの質を向上させること、人材育成研修に参加したくない理由を取り除き、参加しやすい環境を作ることが今求められている事だと結論付け、「ポジティブミーティング」「施策提案プロジェクトチーム応援団の結成」「Smile Work Sharing」を提案することにしました。

「ポジティブミーティング」は、現在行われているミーティングにダイアログを取り入れ、ファシリテーターをダイアログ経験者であるマネ友や、施策提案プロジェクトチームの経験者に行って貰い、まずはその職場に合ったミーティングの形を考えてもらう事から始めます。そうすることによって継続可能で有効なダイアログ形式のミーティングになるというものでした。しっかりしたファシリテーターのいる話し合いと、ファシリテーターのいない話し合いでは、その内容の濃さ、費やす時間に大きな差ができることは、前段の研究会で痛感していましたし、継続的にやっていくことの難しさは日頃から感じていました。

「施策提案プロジェクトチーム応援団の結成」は、伊達市の組織変革と人材育成における重要施策として位置づけられている「施策提案プロジェクトチーム」をバックアップしていくことを目的とした「応援団」を結成し、「参加できない、したくない」から「参加したい、しなければ」という職員を後押しできる環境を作るというものでした。具体的には、人事課や経験者を中心に結成し、プロジェクトチームの必要性を経営層に理解してもらう。過去の提案施策をデータ化し、今後展開していく事業に生

かしてもらおう。プロジェクトチーム経験者を見える化し、職場の中心となって活躍してもらおうなど、参加者のモチベーションアップを考えた内容にしました。

「Smile Work Sharing」は、人手不足に悩む職場に、時期的・時間的に余裕のある職員が、自身の就業時間後に時間外勤務として手助けができる制度で、人材育成研修に参加したくない理由で一番多かった「仕事が忙しく行ける環境にない」を解消することを目的とした施策でした。ボランティアではなく時間外勤務として行うことで責任感を持つこともでき、手伝う側のやる気もアップし、外部のアルバイトに頼みにくい夜間・休日の業務をカバーするという狙いがありました。

他の自治体の皆さんからはそれなりの評価を得ましたが、佐藤幹事や相馬市のマネ友から、「相馬市でも以前、同じような施策が提案されたが、実施までには至っていない」とのお話をいただきました。また、幹事の皆さんの総括の中で、「本丸を攻めずに、周りで細かくやるのではなく、組織がどうしたら変わるのかしっかり考えた方がいい」との話がありました。私たち自身そう考えながら施策を考えてきたつもりでしたが、価値前提で再考してみれば、その場しのぎの対処療法に過ぎなかった事に気がつきました。他の自治体の具体的、効果的な施策が発表された合宿にあって、どこか取り残されたかのような感覚のまま、悶々としながら帰りの新幹線に乗り込んだ事を覚えています。

戻ってからもなかなか案が出ず行き詰っていましたが、合宿の帰り際、相馬市のマネ友から「相馬市での活動が参考になるかもしれないので、何かあったら声をかけてね」とのお話をいただいていたので、図々しくも相馬市役所にお邪魔し、過去の相馬市の取り組み、チーム絆の活動、これからの方向性等を今年度の研究生、阿部幹事、先輩マネ友にまで参加いただく形で話を聞く事が出来ました。その話の中で何より感じたのは「マネ友のつながり」でした。伊達市においてもマネ友同士の個人的な繋がりはありましたし、先輩が提案して今に至るチームの土台もありました。それぞれがそれぞれの職場でその力を発揮しながら、職場をまとめてくれている存在でもありました。しかしながらその点と点を繋ぐ線「つながり」が薄いような印象がありました。

そういう私達も忙しく仕事をされている先輩達になかなか声をかけづらく、「つながり」を持っていなかった事も事実です。そこで思い切って先輩のマネ友に一度集まっていたいただき、第4回研究会にプレゼンする内容について意見をいただくことにしました。そうしたところ、忙しい時期ではありましたが、10名を超す先輩達に参加をいただき、プレゼンの内容について意見を伺う事ができたわけですが、夏季合宿でプレゼンしたすべての施策において「もう一度立ち位置を変え、価値前提で考え直した方がいい」とのご意見をいただき愕然となりました。特に印象深かったのは「施策提案プロジェクトチーム応援団の結成」について、「そもそもプロジェクトチームは今、必要とされているのか？」との意見を、過去にその施策を提案をされた方に言われた事でした。「伊達市が合併した当初、職員同士の繋がりも薄く、職場の中でさえもコミュニケーションが取れていなかった時代、様々な年代、様々な職場から集まった職員が一つのものを作り上げていく過程の中で、「つながり」を深めていくことを一つの目的として始まった施策だが、参加したいと思う人が少ないということは、その役割を終えているのではないか？新しい一手が必要ではないか？」との言葉でした。私達はいつのまにか「マニ研の先輩が提案した施策は良いもの」「手はつけられない」というドミナントロジックに陥っていたのです。

その後、3人で行った半ば絶望感が漂う中行ったダイアログで、「そういった気づきを与えてくれた先輩の知識や経験が今の組織には必要。そして自分達もそうならなければ」と強く感じ、このバラバラな点を繋ぐ組織、チームを作り「気づき」を共有することこそ私達の代で今やっておくべき事と確信し「伊達市人材マネジメント部会（仮称）」の設立を、第4回研究会でのプレゼンとしました。

具体的な内容は、伊達市のマネ友が自主学習グループをつくり、今後の伊達市役所の「ありたい姿」を研究する。人材育成研修の提案や実施をする。マニ研への継続的な参加をしていく。さらに先には独自研修会を開催する。独自施策を提言していく。そういうチームを今年のうちにする。というものです。研究会終了後に活動の場がない伊達市では、継続的な活動が難しく、施策も単発なものになりがちでした。しかし

自分達が提案した施策の経過を確認したり、修正したりする場をつくることは重要です。また、研究会の参加は研修の一環で、その後の活動は重要視されない傾向にあり、人事課からも「個人の提案を組織として実施するのは難しい」との見解を示されましたので、組織化することで、継続的で筋の通った活動がしやすくなると思いました。

このことは市長、副市長、各部長の前で行ったプレゼンの場でも発表させてもらいましたが、より具体的にわかりやすくしようと新しく追加した表の中身を追及され、真意が伝わらないままになってしまいました。最後の最後に大きなチャンスを逃してしまった事は今となっては悔やまれますし、準備不足だったと反省しています。

### 3. 今後の歩み

第5回の研究会以降、私達は研究会でのコミットメント「伊達市のマネ友を一つのチームにします。そして伊達市のあるべき姿を常に考え動き続けます。小さな一歩かもしれませんが、そこから一歩目を踏み出します」といった言葉を実践するべく、先輩マネ友をお呼びして2度のオフサイトミーティングを行いました。定期的



にやっ

チーム化は目的ではなく、ありたい姿に行きつくための1つのツールであり、散らばっているマネ友を繋ぎ合わせ、

▲先輩マネ友との  
オフサイトミーティング

発展的な話のできる場を作っていくこと。そしてその対話の中で、その時その場に合った伊達市のあるべき姿を導き出し、それに沿った柔軟な活動をしていく、「伊達市版継続型人材マネジメント部会」これこそが私たちが考えてきたチーム化の1つの目的です。その一歩目をやっ

と踏み出したにすぎません。今後も継続的な研究活動を進めていきたいと思

を何とかしたい」と考え、内発的に活動を始めた若手のグループがあります。それに刺激され一歩踏み出そうとモヤモヤしている40代の職員のグループも発足しようとしています。合併から10年になろうという今、組織が自ら変わろうとしています。このタイミングを逃さず、想いのある職員が一歩踏み出す勇気を持つことのできる環境を作る。そしてそれを受け止め発信できる受け皿としての側面もこのチームにはあると思います。役不足にならないようダイアログを更に学び、ファシリテーションを極め、頼りがいと発信力のあるチームとなれるよう準備をしていきます。一方、組織を離れば、一市民として地域を下支えする存在となり、地方分権・地域主権の末端にあり一人立ちが求められている地域自治組織の活動の手助けができるよう努めます。地域との繋がりなくして伊達市が進める「協働のまちづくり」はなしえません。組織内だけの活動に留まらず、マネジメント部会での学びを地域に還元していきたいと思っています。

#### 4. それぞれの変化と決意

「人材マネジメント部会へ参加して得た気づき・変化」

【 齋藤 智則 】

確定申告も終わり、人事異動の慌しい時期も過ぎ、我々税務課職員にとって一年で一番の繁忙期を迎えるべく4月初旬に差し掛かったころ、人事担当部局より人材マネジメント部会の参加要請があった。突然の出来事に心の準備ができていなかったことや、これからの繁忙期をいかにのりきっていくか、そのことしか考えていなかった自分にとっては、「なぜ自分が！」といわば責任放棄ともとれる意識を持ち、業務多忙による焦りと、これから部会に参加する先の見えない1年間に不安を抱き、部会で言う「やらされ感」一杯であったことが記憶に残ります。

この部会に参加するまでは、自分が中堅職員として職場の中で何をすべきか確固たる行き先もわからないまま、何の模索もせず前例踏襲で遂行していく日々の業務と、



特に一人称で考えもせず、上司からの命令を着実にこなしている自分に多少の戸惑いを感じながら、それを否定してしまっていることに気づかないふりをしていたのだと思います。そのような中でこの部会への参加は自分自身にとって大きな転機となったことは言うまでもありません。

部会では自分が今まで意識していなかった数々のキーワードを学び、「組織変革」以前に「自己変革」しなければならないことに気づかされ、参加者3人でダイアログをこなしながら実行していく、研究会を重ねる度にその回数も増え、いつしか「やらされ感」が「充実感」へと変化している自分に気づきました。部会で学んだことは多々あるけれども、その中でも「対話の大切さ」、「立ち位置を変える」、「一步踏み出す勇氣」この三点は自分に最も不足していた部分であったと感じております。また、だれでもが持っている「ありたい姿」とそれに近づくためのプロセスとシナリオ作りの重要性を学べたことは今後、組織変革や自分自身のキャリアデザインを描き実行していくうえでも大きな糧となったと実感しております。

最後に今年度参加した3名で掲げたプラン「人材育成プロジェクトチームによる人材育成計画の策定と推進」を継続的に進捗していくために、当市にいる19名のマネ友、人事担当部局全てを巻き込みながら、スピード感を持って取り組んでいきたいと思っております。また、今回の経験を活かすために一人でも多くの職員を巻き込めるようにオフサイトミーティングや施策提案プロジェクトチームを通じて周知していければと思っております。自分一人では微力でも伊達市には19人ものマネ友がいる。この財産を最大限に活用しながら伊達市変革に尽力を尽くしていきたいと思っております。

---

「節目になった一年」

【 齋藤 一司 】

4月「部会に参加してください。業務命令なので断ることはできません。」との連絡を人事の係からいただきました。部会とはどういうところか？何をするとところなのか？詳しく知っていたわけではありませんでした。「面倒くさいで大変なところ」と

いう周りからの評判は聞いていました。しかし元々前向きな性格の私は「せっかくだから楽しんでやろう」と心に決め、1年間を過ごしてきました。北川先生をはじめ出馬部会長、鬼澤部会長代行、そして幹事の皆さまには自ら動き考え、仲間とともに活動していく事の意味と術を学ばせていただきましたし、全国から集まった意識の高い自治体職員の皆さんとのダイアログや、意見交換会ではたくさんの刺激をいただきました。特に Facebook での投稿や書き込みからは、組織変革・自己変革に向かい合う決意とやる気が伝わってきて「自分もやらねば！」といつも背中を押してもらっています。そのおかげもあり私達のコミットメント「マネ友のチーム化」に向けた活動を精力的に行えています。マネ友に集まってもらってのオフサイトミーティングは順調に開催できていますし、話し合いの質もマニ研の空気感を持ったものとなっています。チーム化すればすぐに結果が出るわけではないと思っはいますが、対話する文化を組織に根付かせる核にはなると思っています。歩みを止めず、昨年までの自分に戻らないよう前のめりな活動を続け、退職を迎えた時「平成26年度が自分にとって節目の年であった」と話しができるよう精進したいと思ひます。

---

「自己の成長とタネを蒔き続け笑顔で元気な組織へ」

【 高橋 祥子 】

はじめに、“とりあえず行っておいで！”“行って感じておいで！”と先輩マネ友からの言葉に後押しされて当初の研究会に参加したことが鮮明に思い出されます。そのときの私は、どんな事をするのか何にも教えてもらえない、どうして教えてくれないの？と先が見通せないことでの不安がありました。

部会活動からは、参加自治体の職員とのダイアログからお互いの考えを深め、結論を導いていくという手法で、慣れない部分もあり、自分の思考や見方の特徴がみえてきました。そして、「立ち位置を変える」考え方の大切さを痛感しました。自分が業務を進めるために、どうすればよいのかの視点になりやすい。立ち位置を変える事で、相手の思いになり、考えや視野が広がる。また、一人一人の業務での役割に責任もつ

て行っている、組織での役割を理解するまでいたっていなかった。組織力を高める事を考えた時、それぞれの強み弱みで支えあうことで強い組織（チーム）として成り立つことが描けてきました。この研究会で、自らが気づくことで行動へ繋がることを体験した。ふと、先輩マネ友の言葉を思い出しました。この会は、話を受けただけでなく、考えて、動いて、振り返りをしての「PDCAサイクル」の実体験となり、頭だけでなく身体で感じる事が出来ました。腹落ち出来たことは、活動を一心に出来るようになり感動でき実感となりました。

では、これから私はどんな勇気を持って踏み出すか、具体的に何が出来るのか自分に問いかけてみた。まずは自分が前向きになり、立ち位置を変えて物事を考える意識を持ち続けること。そして、理解を深めるために相手を決めつけず話を聴くことで相手を知り、私は伝え方の工夫として結論から端的に、更に見える化で思いを共有していきたい。そして日々、物事を価値前提で考える意識を持ち続け、PDCAから振り返りをしながら変わ（成長）り、“新たな気づき”を生み出し、仲間を増やしていきたい。一定の失敗を許容しながらも、実践、検証、修正を繰り返し、小さな成功体験を積むことから自信をつけていきたい。小さな自信の積み重ねが充実感・達成感となり大きな変化を生み出すことを信じていきたいと思います。お互いに前向きな声掛けで支え合い、その結果で周囲にプラスの効果があればと思います。更に、苦手とするアンテナを高く・社会変化とニーズをキャッチする。その為にも自分だけでは無理・限界があるので具体的なシナリオを持ち、キーパーソンを“巻き込み・繋がり続ける”ことで点が面となり変化すること。繋がりや関心へのキャパシティーを大きく変える。このような、タネ蒔きを終わりのないこととし続けていきたい。日々“自分が成長し続ける”ことで、笑顔で元気な職場を目指し、活動していきます。

この一年間を振り返り、たくさんの仲間に出会え、自分自身と向き合えた貴重な時間となりました。一つ一つを何のために、誰のために、どうありたいのか問いかける、またとない機会となりました。最後になりますが、北川所長、出馬部会長をはじめとする幹事団・事務局の皆さま、全国のマネ友の皆様の支えに感謝いたします。

## 5. 資料

伊達市施策提案プロジェクトチーム施策発表会時の作成したパワーポイント資料  
(反省の意味も込めて)

### 早稲田大学マニフェスト研究所 人材マネジメント部会に学んで

1. 部会で学んだこと
2. わたしたちが想う伊達市職員のありたい姿
3. 組織の現状と今後の取り組み
4. 施策と期待される変化・効果



平成26年度研究生（伊達市第7期生）  
財務部税務課 斎藤智則  
健康福祉部健康推進課 高橋祥子  
伊達総合支所 斎藤一司

## 1. 部会で学んだこと

組織・人材マネジメントは、経営管理者だけが努力しても改善されることはない。一人ひとりの職員が責任をもって、仕事の目的や自分自身の役割を果たし、職場全体がチームとなるために必要な動きをとっていき、努力が一体となることで、組織・人材は急速に活性化していく。

### そのために必要な職員意識

- ①立ち位置を変える：住民、市長、人事、上司、同僚、色々な目線で見えて考えて、そこからみたらどう感じるか？特に住民目線が重要。
- ②価値前提で考える：ありたい姿から考える。初めからこれしかできないというのではなく、何が求められているのか？それに足りないものはつくる。あわなかったら変える。
- ③一人称で捉え語る：自治体職員は話の中に「私」という単語がない。自分はどう考えているのか？自分の言葉に責任を持つ事。



2

## 2. わたしたちが思う

### 伊達市職員のありたい姿

すべての職員が自然な対話から、市民生活や職場環境等についての課題や問題点を共有し、発展的な解決のできる組織

対話・・・単なる情報交換や日常会話ではなく、物事やそれぞれの立場を理解したり、分かった事を行動に移したりするきっかけになるような「創造的なコミュニケーション」



3

### 3. 組織・人材の現状と今後の取り組み

#### ポジティブ

#### 組織・人材の現状

#### ネガティブ

##### 多くの部署で打合せは行われている

- ・打合せを行っている部署 70%

##### 人材育成研修への理解度が高い

- ・施策提案PTの活動を応援したい 84%
- ・プロジェクトチーム研修参加者 109名

##### マニ研経験者が複数名いる

- ・平成20年度から継続的に参加（現在19名）



##### 人材育成研修には参加はしたくない

- ・施策提案PTには参加したくない 80%

##### 他業務を協力する雰囲気はない

- ・部署を越えて協力し合う雰囲気はない 66%



ベテラン職員の大量退職後を乗り切るためには、職員ひとり一人の意識改革、スペックアップが必要となってくる。そのために、人材育成は必須。現在の「参加したくない」から「参加しなければ」という意識に変えていかなければならない。ニーズを把握し、長期的な計画を立て実施をしていく為には、所属職層を越えたチームで隔々まで丁寧に対応していく必要がある。

#### 故に今着眼して取り組むことは

人材育成を計画的・継続的に推進していけるプロジェクトチームを作り運営していくこと

4

### 4. 施策と期待される変化・効果

#### 人材育成プロジェクトチームによる人材育成計画の策定と推進

一人ひとりの“気づき”による自己改革の輪を広げ行動をし続ける為、仲間と共に内発的に活動を進める。

#### メリット

- ・ある程度メンバーを固定することで、人事異動による空白期間を無くし、中長期的な視野で人材育成を推進していくことができる。
- ・マニ研経験者のネットワークは全国の自治体に広がっているため、先進的な事例や、情報を集めやすい。



#### デメリット

- ・マニ研経験者以外が入りづらい
- ・メンバーになると長い期間プロジェクトに関わることになり、通常業務との兼ね合いが難しい。
- ・周囲から浮いた状態になる可能性がある。

デメリットはありますが、やってみなければわからない事もあるはず。

DTIでも「困らなければチエはでない」「50点でも良い。すぐやれ」との話がありました。重要なのはその後の「振り返り」です。それができるチーム作りをしっかりとします。


#### 期待される効果

- 前例踏襲で人材育成の施策が実施される事がなく、時代とニーズに合った新鮮なものを作り上げていくことができる。  
(マニ研経験者19名+キーパーソン+人事課の知識と経験)

5

## ○チーム活動例と役割

### 職員が輝く☆人材育成研修プラン ～職員が組織での役割認識ができるために～

いつ	目的	対象	内容	講師
(下地づくり) H26 1回/年	職員を育てる土台づくりへの理解 (人材育成研修等への理解・協力)	課長	■講演 ・あなたが！ 次世代のトップリーダー として果たす役割 ■座談会：フリートーク	出馬部会長
(初年度) H27 3回/年	【第1弾】役割を自覚した組織構築 	課長	■管理職の役割 ■座談会：こんな事！ 次世代に繋げたい	総論) 出馬部会長 実践支援) マネ友
(2年目) H28 3回/年	【第2弾】役割を自覚した組織構築	係長	■講演：組織での役割認識 ■「ミーティング」の仕方:市(職場)の ありたい姿の語り	総論) 出馬部会長 実践支援) マネ友
	【第3弾】役割を自覚した組織構築 	主任・ 主査	■講演：組織での役割認識 ■「ミーティング」の仕方:市(職場)の ありたい姿の語り	総論) 出馬部会長 実践支援) マネ友

6

## ○ありたい姿に向けた展望

伊達 織りなす未来 ひとつの心



今年中に組織づくりをし、まずは来年度の計画を人事課と協議をしながら進める。

組織が成熟した段階で、独自研修会の開催等自主的な人材育成研修の場として、また、有効な職場変革の提言のできる組織として活動を続ける。

第1フェイズ (H26)	理解期 (意図の受容)	第2フェイズ (H27)	共感期 (共通項の発見)	第3フェイズ (H28～)	成熟期 (意図の説明・提示)
実施事項	1 0月マネ友へ経過説明 1 1月公認組織設立へ向け て人事課と協議 1 2月第1回人材育成 プロジェクトチーム 開催	実施事項	1・2・3月 平成27年度人材育成研修 について人事課と協議 ・マニ研参加者選者 ・職層毎への効果的な研修 内容について 4月以降 ・人材育成研修への参加 ・マニ研地方会場への参加 ・新たなマニ研参加者への 協力	実施事項	1・2・3月 次年度人材育成研修につい て人事課と協議 ・マニ研参加者選者 ・職層毎への効果的な研修 内容について 4月以降 ・人材育成研修への参加 ・マニ研地方会場への参加 ・新たなマニ研参加者への 協力  ・独自研修会の開催  ・職場変革への研究 及び施策の提言

7