

**平成26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**

**共同論文【東京都港区】**

**産業・地域振興支援部 産業振興課 産業振興係長 大浦 昇  
赤坂地区総合支所 協働推進課 協働推進係 高橋 健一  
総務部 総務課 人権・男女平等参画係 今田 育美**

## 目 次

### 1 活動の概要

#### (1) 部会の目的

#### (2) 部会での活動内容

- ① なぜダイアログか
- ② 部会での活動
- ③ 課題への取組
- ④ 夏合宿での気付き(見出したもの)
- ⑤ ダイアログの実践(創り出した変化)

### 2 これからの行動について

#### (1) 1年後に目指す状態と創り出したい変化

#### (2) 自分たちが取り組むべきシナリオ

### 3 所感

- ・ 大浦 昇
- ・ 高橋 健一
- ・ 今田 育美

# 1 活動の概要

## (1) 部会の目的

港区としては、早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会への参加は今回が初めてであった。

我々を含め、送り出してくれた研修部門も当部会においての具体的な活動を把握できていなかったことから、部会において学ぶ内容や得られる成果などが明確でなく、皆不安を抱えての参加となった。

今後続く職員のためにも、この共同論文の冒頭部分に当部会の活動趣旨や目指すものを整理する。

まず、今回参加した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は第8期目であり、75自治体から209名の職員が参加している。なお、過去7期では、合計630名の”マネ友”(参加者)がおり、その数は年々増加傾向にある。しかしながら、23区での参加自治体は港区のみであり、以前は中野区が参加していた程度である。

当部会の目的は、地域主権時代を迎え、地域の自立が求められている中で、それを推進できる”人”を育て、地域主権を確立することにある。また、希望の持てる地域の未来を創造していけるエネルギーは「自治体職員の志」から生まれると考え、単なる前例踏襲や縮小均衡に陥ることなく、明るく前向きに「ほんとうの笑顔」を拓げていけるリーダーと、そのような人材が自然に育まれる経営型の組織を国全体につくることを目指している。

これらを実現するための人材育成手法として、職員は各回の部会で与えられるテーマでダイアログを行い、班ごとの結果を参加者全員と共有する、という流れで進めていった。

## (2) 部会での活動内容

### ① なぜダイアログか

本部会では、ダイアログすなわち「対話」を重視している。

このダイアログとは、部会の幹事が推薦した書籍「ダイアローグ 対話する組織」によると、「共有可能なゆるやかなテーマのもとで、聞き手と話し手で担われる創造的なコミュニケーション行動」と定義づけられる。

すなわち、対話に参加する者にとって共有可能なテーマで、また人々が日々の生活の中でコミットし得るテーマで、お互いの言っていることを「聴き取り」、やりとりを続け、さらに、このやり取りを行うことにより、今まで気づけなかった、新たな意味を生み出され、物事の理解が深まったり、新たな視点や気づきが生まれたりする状態のことである。

それではなぜ、この地域主権時代の自治体にダイアログが必要とされているのであろうか。

この1年間の部会での学びと前出の書籍から我々は次のとおりと考える。高度経済成長の時代には、日本全体が大量生産を行えば、自分たちはさらに裕福になれる、という目標を共有でき、組織にとっても、個人にとっても取り組むべき課題も明確で、それらを組織内で共有することも難しいことではなかった。

このため、相互理解を深める「対話」に多くの時間を費やすより、簡単に腹落ちできる共通の目標に向かって進むために、上司から指示や命令が届いていることが大切であった。すなわち組織のプレイヤーは「指示待ち」の姿勢で良かった。

しかし、居を構える区民も転出入など流動的で、多様な価値観で街がつけられている今日の自治体にとって、取り組むべき課題は何か、ということ自体があいまいで、それも刻々と変化している。

このような環境の中、職員自身の価値観や信念も多様化し、上からの命令には疑問を持たず、一糸乱れずまっすぐ進めといった時代のロジックは通用しない。一人ひとりが「そもそもこの組織や事業は何を目指すのか」を主体的に考え、あいまいで流動的な「目指すべき方向」を共に探索していく協同的思考のプロセスを作り上げていくことが必要な時代になった。

このように「早く走ること」よりも「深く考えること」が求められる時代になり、その有効的な手法の一つにダイアログがあり、今必要とされる理由でもある。

この部会では一年を通して、このダイアログの手法を使い、組織の活性化と人材育成に繋げるための今日的な手法を学ばせていただいた。

## ② 部会での活動

部会の活動は、5回の研究会と8月の夏合宿、また次回研究会までの課題への取り組みで進められた。研究会では、「組織を変えるために取り組むべきこと」などについてのダイアログを全国から集まった自治体職員と行っていった。初めて顔を合わせ、互いに異なる街、組織風土で働く者同士でのダイアログは、一言で自治体といっても多様な課題を抱えつつも、また似たような課題も存在するなど、自治体の共通点や個性が見え、興味深いものであった。

具体的には、「職員が農作業に従事させられている」など、都心区では想像もできないような課題や、一方では、「仕事の押し付け合いが発生している」との課題はどこの自治体にも存在していることも分かった。

共に顔を合わせたこともない者同士であっても、与えられたテーマについて、ダイアログを通して互いの意見を共有し、解決に向けたコミュニケーションを図ることができた。これは、日ごろから職場で顔見知りである同僚とは、より進めやすいのではないかと思った。

それでは第1回研究会からの活動について述べる。

第1回研究会では、北川所長のご講話をいただいた。

講話では、地方分権により自治体を取り巻く環境が変わり、自治体職員の仕事の進め方として、中央への依存ではなく自分たちで課題を解決することが大切であること、また、物事はバックキャスト<sup>\*1</sup>（価値前提）で見て、今やるべきことを明確にし、皆がそれを共有することが重要であるとのお話があった。

所長は、具体的には、野球の監督が甲子園出場を目的として、現状の姿から、今必要な練習を行うのがバックキャストである、という例えで噛み砕いて説明してくださった。

1年間の参加を通して、この視点が、当部会の活動で常に求められる視点・姿勢であると感じた。

以上のように第1回研究会は、部会の狙いを知ることが主な目的であった。

第2回からは、ダイアログのテーマとして「どうすれば価値前提で考えられるか」、「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」などが与えられた。

各回とも、班編成は初めて顔を合わせる者同士であるにもかかわらず、課題を解決するための建設的なコミュニケーションが図れたと思う。この作業を通し、職場に戻った際の、ダイアログの実践感覚や手法も学ぶことができたと感じた。

まだ、ダイアログを進めていく過程では、常に各自の主体性や一人称で物事を考えることも要求される。これは地域主権時代に求められる公務員像でもあり、ダイアログを通して、一人称で考える訓練も併せて行わせていただいた。

夏合宿での講義では、我々にはこの部分がまだまだ弱いと感じられる体験談を聞くことができ、部会への参加中は常に気づきの連続であった。

\*1：将来像から現状の姿を見ること

### ③ 課題への取組

部会では参加した当日のみ研究活動に取り組むのではなく、次回研究会までの間に課題が出され、参加メンバーで取り組むことも求められた。

この課題をクリアするため、毎週参加者の3名で集まりダイアログを行い、組織の課題は何か、ありたい姿に近づけるためどのような取組をすべきかを、明らかにする作業も行った。

この取組において、庁内の職員数名と、部会から与えられたテーマについてダイアログを行う機会を得たが、ご協力いただいた方は皆、物事を前向きに捉えているとともに、職場の課題を一人称で考えていることが理解できた。

### ④ 夏合宿での気付き(見出したもの)

夏合宿では、特別講話として、NPO 法人テラ・ルネッサンス創設者の鬼丸昌也代表から、自分の感じた課題を解決するための、一人称で取り組む姿勢を聞くことができた。

鬼丸代表は特別講話の中で、「世界で戦争に巻き込まれ苦しんでいる子どもの存在に気づいた。誰も彼らに手を差し伸べようとしなから、私が助けようと思った」と述べられた。

部会に参加した我々は、特にこの発言が、自らを省みる気づきとなった。

夏合宿までに作成する課題として、「組織のありたい姿と、現状、そのギャップを埋め、組織をありたい状態へと変えるために、何に着眼し、どう取り組むのか」をまとめた。合宿前までは、組織の現状として、「新たに発生する業務に、人・組織間で仕事の押し付け合いが発生する」と結論を出し、それを変えるため、「新たな事業の構築を行う研究会を立ち上げる」と考えた。

なぜなら、皆、新規事業を行うことは、事業構築の負担感やそれに要する時間も不明であり、どうしても不安感を生じてしまう。それが仕事の押し付け合いに発展するため、その状態に陥らないためにも、より多くの職員で事業を検討し、負担感や不安を解消できるよう研究会を立ち上げ、最終的にやるべき組織・人が行うという結論を導いた。

しかしながら、鬼丸代表が導いた結論は、「やるべき組織や人を特定し、解決するよう促す」のではなく、「自らが率先して行う」であった。もし、やるべき組織・人に手を差し伸べるよう促していたら、おそらく国の機関にも人員などのマンパワーに限りはあるし、また外務省が発表している現地からの退避勧告(渡航情報)から判断すると、国が現地へ行き直接手を差し伸べることは困難であったと思う。一人称での現状・課題への取組姿勢があったからこそ、戦争で傷ついた子どもたちが救えたはずである。

このため、気づきからのありたい姿を「所属に捉われず、目の前の課題に対して職員自らが考え行動する」と導いた。

### ⑤ ダイアログの実践(創り出した変化)

我々がこの研究会を通して学んだダイアログを、港区の各所属においても実施した。

まずは、ダイアログという聞き慣れない職員のために、ルールや進め方を明確に示して取り組んだ。初めてのダイアログを実施する人に、いかに簡潔でわかりやすく手法を伝えるかということも、ダイアログを継続させる大事な要素である。

#### 【ダイアログのルール】

※ダイアログを「パワーランチ」という名称で行った

- 1 発言の際、職層や職員経験、知識レベルは関係なし
- 2 現実の条件（予算等）にとらわれず、理想だけを考える
- 3 住民目線、区長目線など様々な視点に立つ
- 4 「誰か」がやるだろうではなく、「自分」がやることを前提に
- 5 課題を他人事ではなく、「自分事」として捉える
- 6 ホワイトボードを使用し、常に見える化する

一例を紹介すると、係内の複数事業（15程度）について、6人程度ずつグループとなりダイアログを実施した。毎回冒頭で、ダイアログのルールを確認し、事業担当者による課題の説明を実施した後、ダイアログに取り組んだ。

日頃、担当が細分化されているためか、他の職員が、どんな内容の仕事をしていて、どんな課題に直面しているのか、隣で仕事をしていても気が付かないということが多々あった。しかし、自身が担当していない事業についても、ダイアログをすることにより、事業の現状や抱えている課題が共有でき、それを解決するために係として何ができるか、自分には何ができるかを考える機会となる。現実の条件にとらわれないルールを明確に、「何を話しても間違いではない」と話しやすい雰囲気を皆で作り上げていくことで、40分間沈黙することなく様々な角度からの意見、提案が出される結果となった。

ダイアログ実施後には、アンケートを行った。感想の代表的なものは次のとおりである。

- ・理想の状態から考え始めることで、その実現までのプロセスが明確
- ・通常の会議では最終的な着地点や落としどころをある程度固めてあることが多々あるため、個々の発言頻度が落ちている気がするが、結論ありきではなく、対話によって掘り下げていく方法は非常に有用
- ・忙しい時は、ありたい姿を見失ってしまうことがあるので、あらためて気を付けたい
- ・一つの課題を自由に述べることができるので、多角的な検討が可能
- ・ありたい姿がバラバラだと良くない。ありたい姿を共有することも必要

実際に動いてみて、さらに改善していかななくてはならない課題の発見があった。なにより、ダイアログを行う前と後では、見える課題も異なり、その一歩先が明確になっていくことを実感した。

ダイアログ実施以降、理想の状態を目指すべく、担当者の動きにも変化が現れた。前例踏襲ではなく、事業の課題を再度見つめ直し、各自がより良い事業とするための振り返りを行い、その振り返りからの気づきを次年度に活かすよう動きだしている職員がいることも、一つの変化である。

## 2 これからの行動について

### (1) 1年後に目指す状態と創り出したい変化

夏合宿の発表に向けての考察の中で、自分たちは今、「対話」の段階でも「思考」の段階でもなく、「意識」の段階にいると判断した。この段階を、1年後には一段上の「思考」に突入していることを目指したい。たった一段上と言っても、「導入期」、「混乱期」、「規範期」、「達成期」と、経るべきステップは多いが、私たちの取組をきっかけとして、たとえ小さくても、何かしらの「気づき」を得る人が増えるよう変化を創り出したい。

### (2) 自分たちが取り組むべきシナリオ

ダイアログの実践は、日頃の「打ち合わせの改善」、「話し合いの質の改善」である。打ち合わせの改善により、職員一人ひとりが住民のために何をすべきか深く考えられるようになり、地域のための質の高いサービスが生まれてくる。今年度は、ダイアログをまず職員に知ってもらうべく庁内で働きかけてみたが、キーパーソンと共に行うことの効果が非常に大きいことも実際に動いてみたことによる気づきである。

このことから、来年度はまずは私たち3人がキーパーソンとなり、話し合いの質を改善していく。その中で受けた参加者からのフィードバックを、今



年度作成した「ダイアログのルール」等に反映させ、他部署に広めるための環境を整えていく。

また、マネ友がいない職場でも、試行的にダイアログを実施していただく。そうすることで、理解者が徐々が増えて行くとともに、反発的な意見も聞くことができると考えられる。そのような「失敗」を糧に、さらに改善を図っていく。

### 3 所感

#### ■1年を振り返って 大浦 昇

部会に参加したこの1年間は、ダイアログの手法や求められる公務員像について考える機会、また自分自身の改善点など多くを知ることのできる中身の濃いものであった。

具体的には、世の中が流動的で目指すべき方向性もあいまいな今の時代にはダイアログという対話が必要であること、物事は価値前提で見て、今やるべきことを明確にし、皆がそれを共有することが重要であること、またそれらを職場で実践するための技法やコツなどを学ぶことができた。

さらに、推薦いただいた書籍からは、自分とは関係のない世界だと思っていた、JALの立て直しに用いた「社員全員が経営感覚を持つアメーバ経営」という概念や、新幹線の運行間隔のわずか7分間で社内を清掃するテッセイの「当たり前のことを当たり前に行う業務改善」、リッツ・カールトンにおける「会社のビジョンやミッションの社員との共有する取組み」なども今の我々に求められるものであることが理解できた。

さらに今回自分の気づきで最もショックを受けたことは、ダイアログの基本である、将来（理想）像から現状を見る過程で、自分にはなかなか将来像をイメージすることが苦手である、ということである。

本来であれば、区民生活の理想像を描き、それに近づけるため業務を行っているはずである。しかし、実際には、自分から理想と現実のギャップを課題として捉えることが不足しており、与えられた仕事をこなす「指示待ち」の姿勢であったことが、部会の活動を通して感じることもできた。

今後は自分が課の組織目標を立てる立場になる。日ごろから、意識的に区民生活の理想像を描く訓練を行う必要がある。

今回の部会で得た、技術や知識、マネ友の存在を自分の強みとして最大限活用し、区民の皆様にもマネ友だからこそ立案できるサービスを、誰よりも多く提供できるよう研鑽を積みたいと思う。

## ■2014年度人材マネジメント部会に参加して 高橋 健一

2014年度、港区として第1期として人材マネジメント部会へ参加させていただいたが、資料からは具体的になにを行う研修なのか見えず、不安を抱えたまま4月の第1回研究会を迎えたことを覚えている。

部会では、全国から集まった自治体職員との初顔合わせ、ダイアログ、発表を繰り返し、限られた時間の中で議論し合い、再度振り返りを行うなど、常に緊張状態の中、頭の中を休めることなく回転させる空間となっていた。働く場所、職層、担当業務が異なる皆さんとの出会いとダイアログは、異空間そのものであったが、抱えている課題の根本は実は同じだと感じる事ができた。また、皆さんと意見を重ね合わせて班としての結論を導いたときは、気が付けば自分自身の腹に落とし込むことができ、納得しながら対話を進めたことでより理解も深まっていた。

正直、夏季合宿開始前までは、わかっているようでわかっていないという状態だった。「現状」について検証し、ありたい姿を描き、現状と理想のギャップを埋める施策や期待される効果についても、自信より不安が大きく、今考えれば日頃から「現状」を見つめることを怠っており、具体的な課題と解決策のイメージが浮かんでいなかったように感じる。夏季合宿におけるトップバッターでのサプライズ発表、それに対する幹事の皆様からのズバリなご指摘から、港区の参加者3名の意識が変わり、初めて「私たちができることはなにか」という視点で物事を捉えることができるようになったと感じている。

このダイアログという手法をいかに職場にフィードバックするか考えた時に、当部会で何度もお話にあった「キーパーソンは所属長（課長）である」という言葉が印象的であった。課長にダイアログ手法による打ち合わせについて相談したところ、1か月後には課が一丸となり、ダイアログによって課題を共有し、改善案をみんなで対話していく場が設けられた。普段発言の少ない人も、思ったことを話せる雰囲気を作っただけで、全員で建設的な意見交換ができたことは、実際に動いてみて発見できた大きな気付きであった。

この1年間の大きな気付きは、お客様の満足（区民福祉の向上）のために、「良い組織をどうつくるか」「現実をどう変えていくか」という大きな目標を実現するためには、一人ひとり、自分自身ができることを一つずつ実践し、その積み重ねによってしか目標は実現できないということである。部会に参加するまでは、自分の担当業務以外は「他人事」であり、業務の効率性を求め本来の事業目的を見失い、面倒なものからは目を背けることも多々あったと感じる。研究会でのダイアログは、ものごとを他人事として捉えるのではなく、自分事として捉え、自分にはなにができるかと考えることで、最終的に区民に対し満足度の高いサービスを提供できると感じている。この部会で学んだ①価値前提

で考える②立ち位置を変える③一人称で変える、そして「一步踏み出す」ことは常に意識しながら業務に取り組んでいきたい。今回参加した3名の当面の目標は、自分自身が「キーパーソンとなる」ことを最後の第5回研究会で宣言させていただいた。

また、普段ではまず接することのない、全国から集まった自治体の皆様とつながることができたことは、大きな財産である。最後の研究会後に実施した懇親会は、この1年間共に考えて、動いて、振り返って、一步前に出た209名のパワーが溢れる会となった。

変わりつつある意識を引き続き高め、「キーパーソン」となるよう一つ一つの業務を大切にしていきたい。

### ■1年間で私が変化できたこと 今田 育美

港区に入区して4年目である私は、この1年間部会に参加して、入区当初のことをいろいろと思い出した。「入区当初」と言ってもたった3年前だが、自分の意識の中で、様々なことが変わったと思う。

まず、入区したての頃は、何をやるにも物事の「根拠」と「目的」を意識して、周りの先輩に質問したり自分で調べたりしていたが、最近では、「前の年はどうやっていたか」「区の常識ではどう考えるべきか」ということに意識が向いていたし、とても価値前提で物事を考えていたとは言えない。

しかし部会の中では、様々な自治体のマネ友と、立場も、予算も、知識の差にもこだわることなく、「ありたい姿」を一番に考える形でダイアログを重ねたことで、価値前提で考えるクセがついたとともに、小さなことでも質問したり、発言したりすることへの抵抗が少なくなった。

このことは私にとって、とても大きな収穫であった。なぜなら、同僚や先輩の中にも、同じような人がたくさんいる、と感じているからだ。会議の場で、まったく発言の機会がない人がいるのは珍しくないし、改めて考えれば無駄な事業でも、やめることができずにいる、という状況も少なからずある。しかし、第1回部会の会場で、「何のために来ているのか？本当に役に立つ研修なのか？」と不安でいっぱいだったこの私が、「マネ友認定証」を受け取った今、きちんと「腹落ち」し、無理なく意識を変えることができたのだから、この部会で学んだことは、そのような他の港区職員にもきっと役に立つ、と確信している。

また、新しいことを広く推進するためには、キーパーソンを巻き込むことが非常に重要だということも、この1年の経験で学んだ。そして、協力を得るには、キーパーソンにも腹落ちしてもらい必要がある。

「港区初代マネ友」の3人の学びを組織に伝えていくため、ダイアログや幹

事団からの助言の中から得た気付きの中から、まずは自分が次のことを意識していきたい。

- ・「ありたい姿」に向かって変化を恐れず行動する
- ・笑顔を増やすための雰囲気づくりをする
- ・相手から良い関心を持たれ、「巻き込み力」を持った職員になる

この1年で得た腹落ちを、3年後に失くしている、などということは絶対にしたくないと思う。2代目以降のマネ友とも連携し、キーパーソンをうまく巻き込み、本当の意味で、笑顔の溢れる港区にしていけるよう、一歩ずつ行動していきたい。