

平成 27 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

平成 28 年 3 月 岩手県盛岡市

都市整備部 建築指導課 藤澤 俊枝
盛岡市保健所 保健予防課 伊藤 禎洋
財 政 部 納 税 課 小澤 諒



1 はじめに

(1) 背景

今、我が国は地方創生時代を迎え、地域の自立が求められています。各地方自治体では、人口の減少、少子高齢化、地域間競争の激化、厳しい財政状況など、様々な課題に直面する中、いかにして自主・自立の行政運営を進めていくかが大きなテーマとなっています。また、自治体及び我々職員は、社会の変化に適応して、住民にとって常に価値のある存在であり続けることが求められています。このような中、私たち3人は、早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会に、盛岡市の第2期生として参加しました。

(2) 要旨

私たちは価値前提という考えのもと、「組織・人材のありたい姿」を描き、「組織をありたい姿へ変えていくために何が必要なのか」について研究し、次の考えに至りました。それは、職員一人ひとりの気づきと行動が、価値を生み出し続けることのできる組織をつくり、住民起点の行政を推進するということです。

本稿は、私たちの一年の活動を振り返り、私たちが得た気づきと取組についてまとめたものです。

2 研究会の振り返りと私たちが考えるありたい姿

(1) 研究会での学び

ア ダイアログ（対話）

ダイアログとは私たちが研究会で学んだコミュニケーションの手法で、AとBという異なる意見を戦わせ、1つの解を求めるディスカッション（議論）ではなく、AとBという複数の異なる考え共有し、新しくCという考えを生み出すことです。

そのため、私たちが抱えるような選択肢が明確でない複雑で難易度の高い問題に対してダイアログは特に有効です。なぜなら、そのような問題は立場を超えてお互いを理解し合い、考えを共有し、答えを創出すること、そして自分ができるところから一歩ずつ進んでいくことが重要だからです。

また、ダイアログを通じて個々に「気づき」が生まれ、新しい発想を獲得でき、狭い視野の中で八方塞がりだった状況下において、新たな視点での解決策の創出やポジティブに前進する手立てを得ることもできます。



イ 人材マネジメント部会の振り返り

人材マネジメント部会の活動は、5回の研究会と8月の夏期合宿、加えて私たち自身が庁内で取り組む課題という構成でした。

概要と詳細は以下のとおりです。

(ア) 平成27年度人材マネジメント部会の概要

平成27年度 研究会	1 テーマ 2 次回までの課題	日程 (会場)
第1回 研究会	1 部会の狙いを知る I ダイアログに慣れる 2 組織の現状を分析せよ	4月17日 (仙台)
第2回 研究会	1 価値前提で考える 2 組織のキーパーソンとダイアログせよ	5月20日 (仙台)
第3回 研究会	1 ドミナントロジックを知る 2 プレゼンテーション作成	7月9日 (仙台)
シンポジウム	部会の狙いを知る II	8月3日 (東京)
夏期合宿	1 シナリオを考える 自治体ごとのプレゼンテーション 2 プレゼンテーションの再考	8月19日～21日 (東京)
第4回 研究会	1 シナリオを考える 自治体ごとのプレゼンテーション	10月16日 (仙台)
第5回 研究会	1 プロセスを振り返る 自らにコミットする	1月28日～29日 (東京)

(イ) 第1～3回研究会（平成27年4月～7月）

東北地方から集まった自治体職員と、「どうすれば市役所は変わるか」など、様々なテーマについてダイアログを重ねました。また、組織の現状を分析するとともに、組織のありたい姿や活動の方向性についての新たな気づきを得るため、組織のキーパーソン（経営層の方、熱意がある方など）の方々とダイアログを実施しました。

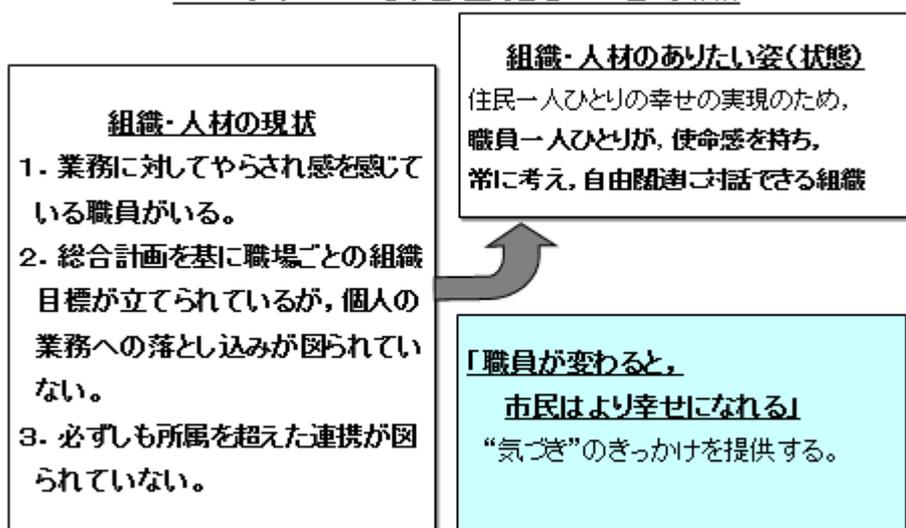
(ウ) シンポジウム～夏合宿～第4回研究会（平成27年8月～10月）

これまでの研究会やキーパーソンダイアログなどで得た気づきから、「ありたい姿」を定め、私たちに何ができるのか、何をすべきかなのかについて検討しました。

- a シンポジウム（全国）：幹事団の基調講演，事例研究，会場ダイアログ
- b 夏合宿（全国）：全国 76 自治体 約 240 名の自治体職員が参加。自治体ごとに「ありたい姿とそれを実現するための施策」を発表
- c 第 4 回（東北）：夏合宿で発表したものをブラッシュアップし，再発表

第 4 回研究会プレゼンテーション資料

1. ありたい姿を目指した着眼点



2015年10月



1

2. 施策と期待される変化・効果

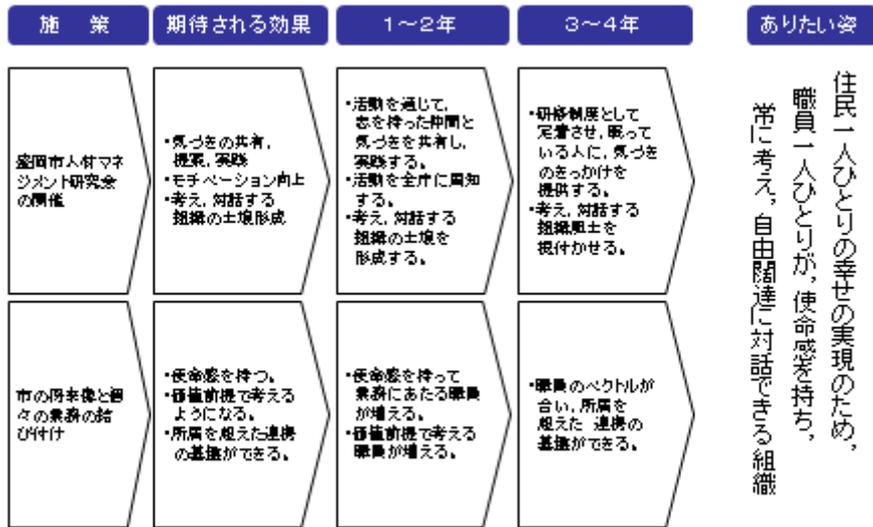
施策	誰が、いつ、どのようなことを進めていくのか ⇒ この施策に込めた工夫はどのような点か	期待される変化・効果
盛岡市人材マネジメント研究会の開催	<ul style="list-style-type: none"> 全職員から公募した職員を対象に、全4回のダイアログ形式の研究会を実施する。 ・「盛岡をより良くするために今日から何が出来るかを考える」をテーマに、庁内キーパーソンや学生を招き、ダイアログを実施する。 ・最終回は「今日から何が出来るか」について発表する。 ・研究会実施報告書を作成し、全庁に活動を周知する。 ・職員課へ「人マネ研究会を研修制度として導入すること」を提案する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・様々な人とのダイアログを通して、新たな気づきを得る。 ・気づきを共有する機会を提供することで、職員のモチベーションが向上する。 ・“常に考え、自由闊達に話す”組織の土壌形成が図られる。
市の将来像と個々の業務の結び付け	<ol style="list-style-type: none"> 1. 「市の将来像と個々の業務の結び付け」の理解 市の将来像と個々の業務の結び付けを、個々の業務と結び付ける。 ①年2回実施している所長面談において、「市の将来像と個々の業務の結び付け」について確認し、個々の業務の先に何が出来るかを理解する。（人事評価制度において実施中） ②毎月実施しているサービスミーティングを活用し、「市の将来像と個々の業務の結び付け」について話し合う機会を持ち、理解を深める。（職員課の協力を得て全庁的に取り組む） 2. 「市の将来像と個々の業務の結び付け」の共有 毎日必ず目にする場所に市の将来像と個々の業務の結び付けを掲示する。 ①PCの起動画面に市の将来像を表示させる。 ②庁内グループウェアに個々の業務の結び付けを表示させる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・市の将来像、組織目標を共有し、理解を深めることにより、自らの使命に気づくことができ、個々の業務を、やらされ感を抱きながら、愚直とこなすのではなく、使命感を持って遂行することが出来る。 ・行動や判断の基準、進むべき方向が明確になり、価値前提で考えられるようになる。また、所属を超えた連携が図りやすくなる。

2015年10月



2

3. ありたい姿を目指して



2015年10月



3

(ウ) 第5回研究会（平成28年1月）

これまでの活動を振り返るとともに、今後も私たち自身がコミュニケーションを積極的にとること、まずは私たち自身が第1歩を踏み出すことをコミットしました。



ウ 部会の活動を通して得た気づき

(ア) “率直に何でも話し合える環境”と“人を巻き込んでいくこと”の重要性

異なる自治体の職員が初めて顔を合わせ、言葉を交わし、気づきを共有していく中で、私たちが感じたことは“率直に何でも話し合える環境”と“仲間を集め、人を巻き込んでいくこと”の重要性です。私たちの組織を変えていくうえでも、気づきを共有し、それを共に実践していく仲間の存在は、個々の視野を広げ、大きな原動力になると感じました。

(イ) コミュニケーションの重要性

私たち3人で庁内活動を進めていく中で、相手が分かっているだろうとの思い込みから、コミュニケーション不足に陥り、実際は何も伝わっていないということがありました。伝えるべきことは事前に伝え、しっかりとコミュニケーションを図ることが重要であると身をもって実感しました。

(ウ) 案ずるより産むが易し

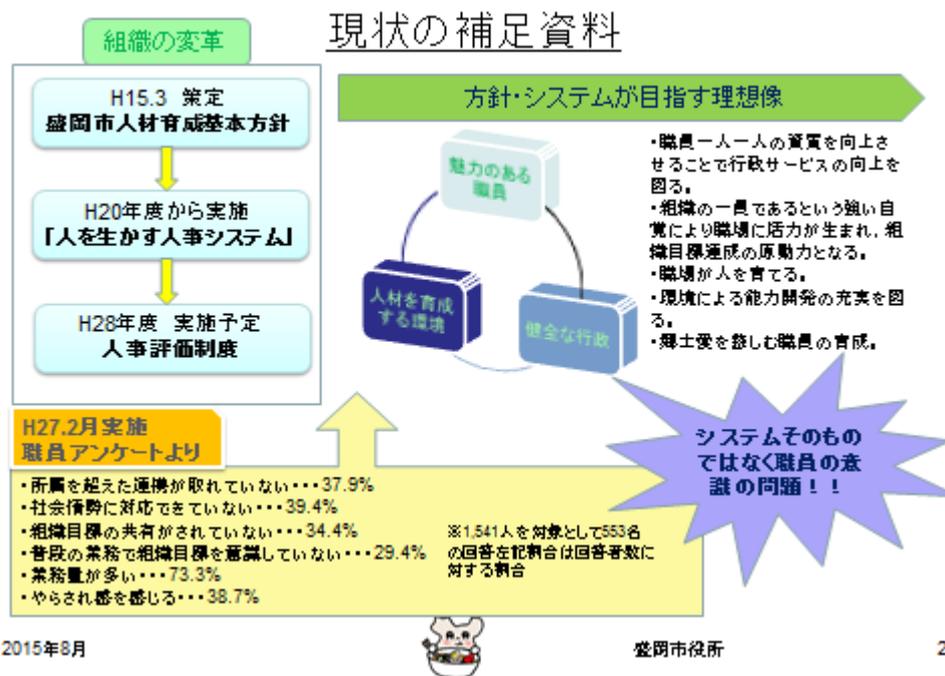
「物事は、実際に行ってみると、事前に心配していたほど難しくはない。」時にはまずやってみることも重要であると“体感”しました。

(2) 私たちが考えるありたい姿

私たちは、3人でのダイアログを重ね、ありたい姿を次のように決めました。

**住民一人ひとりの幸せの実現のため、職員一人ひとりが、
使命感を持ち、常に考え、自由闊達に対話できる組織**

また、盛岡市の現状分析や、キーパーソンとのダイアログを通して、ありたい姿を実現するために次の3つのことが必要であるという考えに至りました。



夏合宿に向けた現状分析

ア ダイアログというコミュニケーション方法を浸透させること

昨年度一期生が行ったアンケートの結果から、多くの職員はコミュニケーションの不足や組織間の連携の不足を感じていることが分かりました。また、本来全員が共有している組織目標も十分に共有されているとは言い難く、改善する必要があると考えました。

私たちの考える“使命感”や“対話できる組織”であるためには、組織目標を共有することで業務を作業にせず、常に業務等に対する“気づき”を得られるよう一人ひとりが考え、組織能力を高めていく必要があります。そのためには“ダイアログ”というコミュニケーション方法が必要です。

イ 職員が物事を“価値前提”で考えられるようになること

現状の事実に着目して対処方法を考える“事実前提”ではなく、住民起点の着眼点からありたい姿を考え、自らが変わることによって「ありたい姿と現状とのギャップ」を埋める“価値前提”で考えることが必要です。

ウ 「思い込み」を廃して、立場を変えて考えること

住民一人ひとりの幸せの実現のためには、住民の目線になることが求められます。日々の業務の中、「役所の常識」にとらわれがちですが、そこから離れひとりの市民に戻ることが必要です。また、思い込みとは「役所の常識」だけでなく組織の中にも存在します。相手の立場に立ち意見を共有することが、組織力を向上させるためには必要です。

3 私たちが取り組んだこと

(1) 着眼点

私たちは3人でのダイアログを重ね、ありたい姿を「住民一人ひとりの幸せの実現のため、職員一人ひとりが、使命感を持ち、常に考え自由闊達に対話できる組織」と決めました。この実現のために、「職員が変わると、市民はより幸せになれる」と考え、「“気づき”のきっかけを提供する。」ということを中心に活動を行うこととしました。

(2) 実際の活動

ア キーパーソンダイアログの実施

時期を問わず、私たちが組織のキーパーソン（経営層の方、熱意がある方など）だと考える13名の方々とダイアログを行いました。

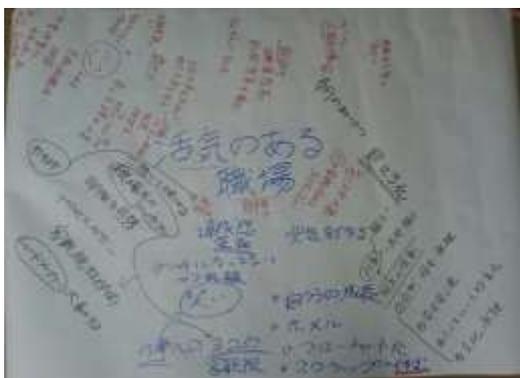
ダイアログを行う上での目的は次の通りです。

- ・組織のありたい姿や活動の方向性についての新たな気づきを得ること
- ・私たちの考える職員像とキーパーソンが求める職員像との差異を確認すること
- ・私たちが行う盛岡市版人材マネジメント研究会への協力を依頼すること

キーパーソンの方々からは、仕事に対する心構えや考え方、上司や部下との接し方、モチベーションの維持など、様々な観点からお話いただきました。

職員に対して市民の活動や生活に積極的に踏み込んでいくことや、アンテナを高くすることを求めている方が多かったことが印象的でした。また、キーパーソンは、自己研鑽に努めており、前向きで、人を引き付ける魅力を持ち、使命感と問題意識を持ちながら常に考え続けているの方々だということを再確認できました。

これらは、私たちがぼんやりと描いていたありたい姿に重なっており、これを組織全体にいかにか浸透させるかが、私たちの役割ではないかと考えるようになりました。加えて、多くの人たちが若手職員との意見交換の場を求めているように感じられました。



ダイアログの成果物



キーパーソンダイアログの様子

ウ 自分たちが所属する課での取組

「身近なところから、変えられるところから！！」を合言葉に、まず私たちが所属するそれぞれの課で取り組めることについて三人でダイアログを行いました。結果、コミュニケーションが不足していること、隣の席の人が日中何を行っているかわからないこと、一緒に働いている人がどんな人なのか分からないことが共通の問題点として挙がりました。

これらの問題点を解消するためにそれぞれの所属する課でのミーティングの導入や改善を試みました。

(ア) ケース 1

内 容：毎朝の係ミーティングを定例化

目 的：個々の業務スケジュール管理だけでなく、問題の共有化を行い担当一人だけの負担とならない様係内のマネジメントの改善を図ること

感 想：個々の業務スケジュールの管理の改善については、自分一人で考えるよりも言葉に出した方が、しっかり管理できる。

問題の共有化は行われておらず、ただの日報になってしまっている。

課 題：朝に長時間ミーティングを行うことは時差出勤の影響もあり難しい。

組織目標の共有という目的を明確化したミーティングを別の機会に持つ必要がある。

今 後：次の3点を所属長と検討し、次年度も継続して取り組んでもらえることとなりました。

- ・朝のミーティングは短時間のスケジュールの管理だけとする。
- ・月に一度所属長をファシリテーターとしたミーティングを課内で行い、組織目標や、月例の目標の共有を図る。
- ・係毎にミーティングや研修会を月に2回ほど行い、その中で「一人一言」や「今月の反省と来月の抱負」等、コミュニケーションを図る場や係員がやる気が出る方法を取り入れる。

朝ミーティングの様子



(イ) ケース 2

内 容：月曜朝礼の実施

目 的：①「問題の発見から解決へ」考える。

②自分の言葉で伝え、他のことも、自分ごととし考える。

③市民の言葉を考える。

感 想：週の初めに課員がそろい、顔が見ることができて良かった。

業務報告から情報の共有ができ、コミュニケーションが取れた。

今後異動先で発表する機会があるとき役に立つ。

短時間だが、窓口もあり来客があると話しづらい。

今 後：人事異動で終了するのではなく、定着するよう所属長に継続を提案しました。また、今後は情報共有やコミュニケーションの場を保ちつつ、朝礼の時に問題の発見をし、サービスミーティングの場などを活用し全員での解決へ繋がるよう展開していきたいと考えています。

そのほかに、朝礼がマンネリ化しないための工夫や、短時間では説明不足や価値の違いから、お互いに理解しあえないことを解消するために対話の機会は必要だと感じました。

月曜朝礼の様子



(ウ) ケース 3

内 容：ホワイトボードの導入

目 的：会議内容の見える化，組織の目標や連絡事項を可視化して課内での意識の共有を図る。

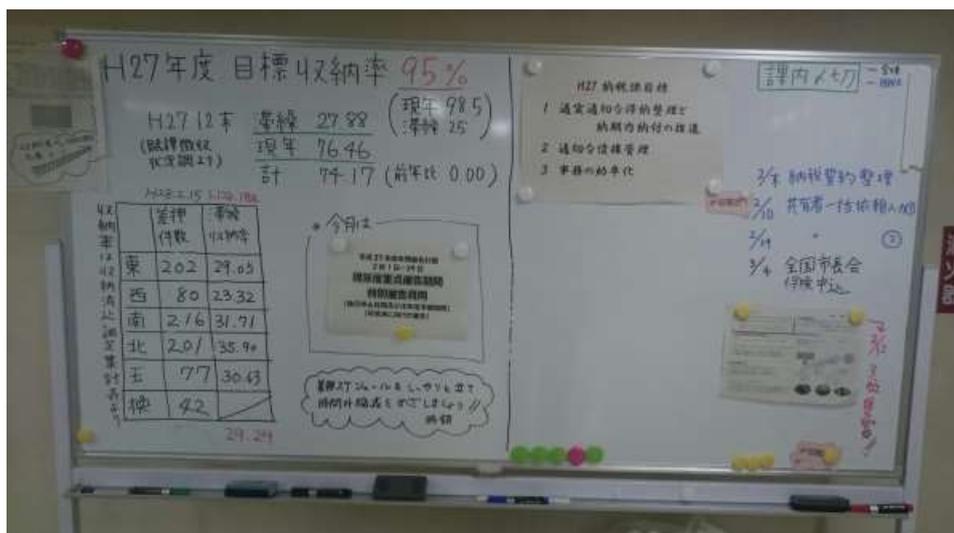
感 想：目的の共有を行い，目標値への現在の達成度などを可視化することで，

意識の改善が図れた。

会議にもホワイトボードを用いることで、常に視線が上がる、会議の内容をその都度確認できる等、会議の質の向上につながった。

今後：ただの置物にならない様、目標を掲げるだけのものにならない様、効果的な使い方を検討していきたいと考えています。

課内に設置したホワイトボード



ホワイトボードを利用したミーティング



エ 盛岡市盤人材マネジメント研究会の開催

(ア) 目的

研究会を開催するにあたって、次の二点を目的としました。

・全職員から公募した職員を対象にダイアログ形式の研究会を実施し、気づき共有と実践を促すこと。

・研究会を通して気づきを得た職員が、組織の活性化とモチベーションの向上を図るとともに、“常に考え、自由闊達に対話する”組織の土壌形成を図ること。

(イ) 実施内容

研究会は全4回とし、最終回に気づきと実践したいこと発表する形態としました。全体を通してのメインのテーマを「盛岡をより良くするために、今日から何ができるかを考える」として、業務終了後に2時間程の時間で計4回開催しました。参加にあたっては、4回を通して参加できることを条件として募集を行いました。

研究会はワールドカフェ方式を採用し、メインのテーマをとほ別に各回ダイアログのテーマを変えることで参加者が常に新しい気づきを得られるように取り組みました。

第4回終了後にそれぞれがこれから挑戦していくことを報告書の形にまとめ職員課へ提出、全庁掲示板へ掲示し、参加した職員の気づきを全庁で共有していきます。

(ウ) 各回の概要

- | | | |
|-----|-----|--|
| 第1回 | 日程 | 平成27年11月26日 |
| | 講師 | 早稲田大学マニュフェスト研究所 招聘研究員 佐藤 淳 氏 |
| | テーマ | 盛岡市役所のありたい姿を考える。
ダイアログの重要性を実感する。
ワールドカフェによる対話の方法を学ぶ。 |
| | 参加者 | 21名 (男性11名 女性10名) |
| 第2回 | 日程 | 平成27年12月16日 |
| | テーマ | 盛岡市役所の現状を分析する。 |
| | 参加者 | 12名 (男性7名 女性5名) |
| 第3回 | 日程 | 平成28年1月20日 |
| | テーマ | 所属と職域を越えて問題意識の共有をする。
庁内のキーパーソンの思いを知る。 |
| | 参加者 | 21名 (男性13名 女性8名) |

第4回 日程 平成28年2月17日

テーマ 組織をよくするためには何ができるか。

コミットメント

参加者 11名 (男性6名 女性5名)

参加者の内訳 (延べ人数)

主事・主事補級	42名	主任級	11名
主査級	5名	管理職級	7名

(エ) 参加者の声

アンケート結果から

a 満足度

	第1回	第2回	第3回	第4回
とても満足	4人	4人	8人	0人
満足	15人	6人	7人	11人
どちらともいえない	2人	2人	2人	0人
やや不満	0人	0人	0人	0人
不満	0人	0人	0人	0人

b 満足度の理由

第1回

とても満足

- ・ワールドカフェのやり方を学べた。
- ・パワポがあれば自分でも説明できそう。
- ・ありたい姿を確認でき、明日からできることを自分ごと化できた。
- ・いろいろな方と楽しく話せたから。
- ・楽しく参加できた。
- ・「自由に話す」ことでアイデアが生まれるのを実感
- ・ワールドカフェをやってたくさんの方の意見を聞いて新たな気づきを得られた。
- ・初めての経験でもう少し深めていきたいと思った。

満足

- ・「目的を共有」することの重要性に気付けた。
- ・意見の多様性を知り、新しい知見を得るといふ部分の良さに気付けた。
- ・業務時間内に話題にできないような話があった。
- ・職場内のバッドサイクルからグッドサイクルへの転換方法を学べた
- ・ダイアログの時間が長ければもっといい。
- ・ワールドカフェ自体が初めてで刺激になった。

- ・外の人の意見をたくさん聞くことができた。
- ・関わったことのない他の課の職員と話せて貴重な時間となった。
- ・ダイアログの大切さに気付けたことが大きい。

どちらともいえない

- ・ワールドカフェの良さを体感できるまでいかなかった。時間が足りなかった。
- ・意見は共有できたが新たなものを生み出さなかった。
- ・通常の職場での活用が分からなかった。

第2回

とても満足

- ・講義をただ聞くだけでなく、全員参加で研究会を行うことができたから。
- ・普段合わない人達と一緒にできて新鮮だったし広がりを持てた。
- ・他の方の様々な考えが飛び交う環境が楽しかった。
- ・わが社の良いことや悪いことを見つめたうえで、どう改善していくかを皆様と話し合えたからです。
- ・普段考える機会があまりない‘盛岡市の誇り‘を考えることができて楽しかった。

満足

- ・普段は業務に追われて、意識することができない事について考え、話し合うことができ、刺激になったから。
- ・普段離せないことをいろんな人と話せた。
- ・自分の価値観と職場のあるべき姿についてつき合わせるよい機会だったと感じました。
- ・多くの共感をもつことができた。
- ・職場の問題意識は共通だと感じた。普段会話をしたことのない職員と話すことができて良かった。

どちらともいえない

- ・班が少ないので同じ方と意見交換が多かったため。
- ・話はできて楽しかったが、内容の共有や、やる気スイッチシートの明日からの行動などをどうつなげるかまでは考えられなかったから。

第3回

とても満足

- ・自分の考えに全くない視点の話をきけたため。
- ・新たな気づきが得られた。
- ・ミッション・パッション・ハイテンションな方々と交流ができモチベーションが上がったから。
- ・思っていたよりも、ざっくばらんな雰囲気、会話をすることができていろいろ発見

ができたため。

- ・市役所の強みは信頼というあたり前のことのように感じていることから多くの意見や情報を共有できた。貴重な話を聞くことも出来たし、それぞれの立場での様々なことが聞けたので満足です。
- ・普段話せない方々のお話を聞くことができました。これからの生活の糧となるようなお話を聞いて大変勉強になりました。
- ・普段、対面することのないキーパーソンの方からも貴重なお話をお伺いでき、大変有意義な時間となりました。

満足

- ・若い人材との新たな出会いと再会。
- ・普段話し合うことのないテーマや人達と話すことができてよかったから。
- ・普段であればお話しできないようなキーパーソンの方々から直接お話しを伺うことができ、これまでとは異なる視点で物事を見ることができたため。
- ・他部課の人との話で、違う見方、考えが聞けたこと。
- ・普段ほぼ話すことができない部長級の方の話が直接聞けたこと。
- ・言葉にすることで、自分でもまとまらなかった気づきを言語化できたこと。
- ・若い皆さんの前向きな発言や笑顔がよかった。
- ・短い時間でしたが、それぞれの思いを感じることができました。
- ・キーパーソンのいろいろな話が聞けたから。
- ・いろいろな立場の人のいろいろな考え 意見を聞けたこと。

どちらともいえない

- ・自分の思いをまだ十分に言えなかったかな？
- ・もっとキーパーソンの話を聞きたかった（語ってほしかった）
- ・キーパーソンの方の話はとても興味深かった。

第4回

満足

- ・「組織をより良くする」ことについて 様々な角度から多くの意見を聞くことができたため。
- ・たくさん会話できた。
- ・違う職場の人の意見を聞き、今まで気づくことのなかったことを発見ができる機会になったと思うからです。
- ・他の人の意見や思いを聞き、改めて自分の目標等を考え直すきっかけになったから。
- ・他課の職員との意見交換が出来たので。
- ・いろいろ考えるきっかけになった。
- ・毎回新しい意見や気づきがあって良い。

- ・その反面、毎回同じ意見もあり、自分をふりかえてみても、改善できていない気になるため。
- ・自分の姿勢を見直す機会となりました。
- ・いつもは話せない部課の人の業務の話がたくさん聞けた。
- ・楽しく、気をつかわない会話の中で、たくさん話すことができた。
- ・自分では考えつかない意見がたくさん出たので。
- ・同じテーマなのにこんなにも違うのかという発見がありました。
- ・皆違った考えをもっており参考になった。

c 参加して得た“気づき”

第1回

- ・雑談は必要だが市民の目を考えるとそうも言ってもらえないと思っていた、ただコミュニケーションを図るためにももっとうまく取り入れていこうと思った。
- ・課長がキーパーソンだということが改めて分かった。
- ・これまで知らなかった人との「つながり」が対話の第一歩となる。
- ・年齢の差によるコミュニケーション不足の弊害の大きさ。
- ・いろんな考えを持っている人がたくさんいて、モチベーションが上がった。
- ・他の部署でも活力のない職員や、キーパーソンとなる職員がいる現状だと知った。
- ・全ては人。
- ・人と人とのつながりが重要だということを再認識した。
- ・全体が活性化して行って欲しい。
- ・人それぞれで視点が異なる。
- ・普段話すことがない人と話せて刺激になった。
- ・自分の感じていた不満や疑問が共有できた、もっと発言していきたい。
- ・自分ができることから始めようと思った
- ・自分で考えることの大切さ。
- ・ありたい姿は職員ごとに異なる
- ・同じものでも人によって見方が違うこと。
- ・手上げ方式の有効性。
- ・よくしようと思っている職員の多さ。
- ・明るい職場を望んでいる人が多い。
- ・小さい気づきが膨らむと大きなものになる。
- ・ワールドカフェだと話しやすい。
- ・皆職場に対して同じ思いを持っている。
- ・皆対話不足があると人間関係がうまくいかないと考えていたようだ。
- ・何かを変えるきっかけは自分にあるということ

<ul style="list-style-type: none"> ・他課でも同じ思いを持っている方がいて、今後つながれそうだと感じたこと。 ・自分の言葉でも、だれかの役に立つかもしれないこと。 ・リラックスして話ができる空気の大切さ。
第2回
<ul style="list-style-type: none"> ・思っていることが、一緒な部分があり、連帯感を感じた。 ・考えていることは共通しているな～って感じ。 ・他人の業務であっても「なぜそうなのか？」を考えることができる自分の知識の向上につながると気づきました。 ・明日から出来ることは、たくさんある ・日常的なコミュニケーションの重要さや、引き継ぎの大切さなど、情報の共有が大切だということ。 ・役職を問わず、職場を良くしたいという考えを持った人がたくさんいることを知った。 ・業務の成果を定量的な客視できるものとして、手順を明確にするということが大切だなと感じました。当たり前のことですが、中々できていないと思いました。 ・残念なことは思い浮かぶけれど、誇りに気づくのに時間がかかった。 ・一人の思い込みからは何も生まれない、発信したりすり合わせをしながら自分、組織を変えていくしかないのかなと思いました。 ・他課でやっている取組みを知った。 ・他課では課長が5Sをチェックしている。自身でも整理整頓を心掛ける。 ・課ごとに色々な考えや活動があることを気づいた。
第3回
<ul style="list-style-type: none"> ・外からの視点で物事をみる、ほめ方。 ・自分が変わらないと周りも変わらないということ ・ほめる引き出しをたくさん持つことが重要であること。 ・職場活性化に笑いが重要なこと。 ・強みといわれて自分では、考えつかなかったが、対話により、身近なことが、強みであるのだと気づきました。 ・信頼が強み、市役所として当たり前のこと、いわば大企業のようなものである。やる気を感じるは、皆ほめられることであった。そのために必要なものを知る機会でもあった。 ・あまりこういう会には参加しようと思わないのですが、実は話したいと思っているのだと感じました。 ・職場において、お互い関心を持つ。でも、適度な距離感。 ・ほめられることが皆嬉しいと思っているから、自分からほめるようにする。 ・市役所 捨てたもんじゃない。 ・自分自身が考え込みすぎたり遠慮したりしてあまり話をうまく話せなかったところ。

- ・キーパーソンの方々は、自分だけではなく、チームのモチベーションを高めるような工夫をしていると気づきました。
- ・モチベーションは自分で高めるだけでなく、周囲と高め合えるものだと感じました。
- ・ひととの対話，ひとへの関心を持つこと。意識してみないと，なかなか難しい，でも大事！！
- ・ほめる，ほめられる→モチベーション 自分，もひとつも，上げられる。
- ・ほめること 言葉のもつ力を再認識。
- ・キーパーソンも色々な思いがあることを知れた。
- ・今日からまたがんばろうと思った。
- ・盛岡市役所は職員が多い。
- ・みんなほめられたいと思っている。
- ・やる気を感じた
- ・自分の課が恵まれていること。
- ・自分のためだけでなく誰かのために仕事をすることでモチベーションが上がるということ。

第4回

- ・自分の仕事の背景について考えることで，仕事徳の理解度を深めたり，質を高めることができた。
- ・様々な立場の人が，様々な考えや思いを持っていて，そういう人が増えれば，組織はよくなっていくと思った。
- ・服装に気を付けたい。
- ・「やってもムダ」と思わずに日々改善に向けた意識を持つことで，個人の能力↑→組織の能力↑につながることを気づかされました。
- ・職場ではなく，家族も含めて充実しなければならないことを気付いた。
- ・後輩は先輩の生き様をみといる，ということがわかり，身を正さなければ，と思った。
- ・尊敬されるような先輩職員となることの大変さ。
- ・ビジョンも自分がしたい事。
- ・気づいたことは，実行に移さないと，すぐに忘れる。
- ・つまるところ，自分が変わることが必要だと気づきました。（どこか環境のせいにしてました）前向きな気持ちで，取り組んでいきたいです。
- ・小さなことでも，1UPにつながる。
- ・自分にできることは意外とたくさんある。
- ・みんないろいろ考えているということ。
- ・話したいけど話す機会に恵まれていないということ。
- ・初心にもどることのたいせつさ，入庁当時は住民のために頑張ることを目標にしていたのでそのときの気持ちを思い出す。

(オ) 成果

職員課が開催する研修にワールドカフェ方式を取り入れていただき、業務時間内にワークショップを行う機会の確保ができました。また、ダイアログという手法そのものを身につける研修の必要性を広くアピールすることができたと考えます。

参加者に対話を用いたコミュニケーションの有用性を実感してもらうことができました。また、普段業務で係わることがない人とワークショップを行ってもらうことで、個人の問題から組織の問題へと参加者の視野を広げることにつながったと考えています。

(カ) 課題

業務時間終了後かつ全庁で取り組むノー残業デーに開催日を設定しましたが、想定参加者が多くはありませんでした。

参加者や問い合わせをしてきた職員からは、「開催が年末から年度末にかけての時期のため、研究会に興味はあるが実際の参加は難しい」「全4回を通して参加することや、最終回で発表という開催要項が重荷」という意見も聞こえたため、もっと広く職員が参加しやすいような募集を工夫する必要があると感じました。また、根本的に「ダイアログの重要性は分かったが職場でどのようにして生かせばいいかわからない」という声がありましたが、それに対する答えをうまく提示することができませんでした。

今後どのように継続し、どのように参加者を募集し、どのように組織に浸透させていくのか方法や運営方針に検討の余地があると感じました。

(キ) 気づき

ワークショップを行う上で「問いかけ」が非常に重要だということに気づくことができました。このことについては、今後所属する部署でのミーティングなどでも常に意識していきたいと考えています。

参加者の意識の高さを感じ、声が大きくないだけで全庁には同じように考えている職員が多いと感じました。

参加者とのダイアログを通して、業務改善への一歩を踏み出す意欲を感じた一方で、受入れる環境や協力者を確保することの難しさも感じました。

(ク) 様子



第一回 初めてのワールドカフェ



第三回 キーパーソンとのダイアログ



第四回 参加者のコミットメント

4 ありたい姿に近づくため

私たちは、

住民一人ひとりの幸せの実現のため、職員一人ひとりが、使命

感を持ち、常に考え、自由闊達に対話できる組織

に近づくために、次のように変わっていくことが必要と考えます。

(1) どう変わればいいのか

ア 対話する組織になる

考え対話する習慣を組織に定着させることは個々のモチベーションの向上につながり、さらにモチベーションの向上は業務の質の向上につながっていきます。そのため、次の2つの施策が必要と考えます。

(ア) ダイアログを重視した研修を新任の係長と新採用職員を対象に導入すること

現在も新任の係長を対象とした研修は行われていますが、その中に対話を重視することの必要性をテーマにした内容を一部取り入れるべきだと考えます。最小単位の組織を運営する係長が、対話することの大切さやミーティング等で用いる手法について十分に理解する必要があります。理解が浸透すれば直ぐにでも変化が現れると考えます。例えば、単なる事務報告になりがちだった係内のミーティングがそれだけで完結せず、対話を重視したミーティングに変わり、対話を通じて係内での目的の共有が可能となり、そのほかの係内のマネジメントの改善にもつながります。

次に、受け入れる土壌を育成するために、新任職員を対象とした研修の一つにも同様の研修を取り入れるべきだと考えます。ミーティングを運営する側だけでなく、参加する側にも心構えが必要だということを一年間の研究会で学びました。また、新採用の研修に取り入れることで、組織に対して即効性は無くとも年数の経過とともに確実に風土が形成されていきます。

(イ) オフサイト（業務外活動）でのダイアログを継続すること

今年度私たちが行ったオフサイトでの活動を引き続き行っていきます。

研修への導入だけでは受講者が絞られるため、十分とは言えません。そのため、より多くの職員にも身に着ける機会を提供する必要があると考えます。また、オフサイトで行うことは、今回開催した研究会からも分かるように、職種や年齢を問わず広く参加してもらうことができ、今後組織の風土を変えようと考えた際に効果的な方法の一つだと言えます。

今後も継続するだけではなく、テーマや募集対象、狙いなどその時その時に打つ手を変えてより広く“気づき”を得ていってもらうことが重要になってくると感じています。

イ 組織目標を共有する

組織目標を共有することは、職員一人ひとりが価値前提で考えることに繋がり、組織としての進むべき方向を明確にし、所属を超えた連携にも繋がります。

そのため次の2つの施策を提案します。

(ア) PC画面で組織目標を表示する

組織目標を共有するには、まずは日ごろからそれを意識する環境が必要です。

日々の業務で向き合うPC画面へ組織目標を表示することで、個々の意識に刷り込みを行います。また、毎日目にすることで、それぞれに求められる役割をより強く認識することにつながり、多忙さに追われ作業になりがちな業務への意味づけやその先にいる市民を意識することにつながっていくと考えています。

(イ) サービスミーティングを改良する

現在、月に一度行うことが義務付けられているサービスミーティングですが、ミーティングを行う習慣が根付き、それを行うために全員が時間を確保する必要があると理解していることは組織として歓迎すべきことで、今後も継続していくべきです。私たちは、この確保された機会をより充実させるために、目標を共有する機会として活用することを提案します。サービスミーティングを活用し、目標についての理解を深めることで、上から与えられただけの目標ではなく、個々人が腹落ちし価値前提で考える機会になると考えています。

(2) 今後の展望

私たちが考えるありたい姿の実現のためには、現在の風土のいい部分を活かすこと、悪い部分を改善すること、これらを両立させていくことが必要です。これにより職員の意識が変わり、その変化が組織を変えていくと考えます。

今年度、私たちがオフサイト（業務外活動）で開催した研究会をきっかけにダイアログ形式の研修が職員課主催で実施されたことは、成果の1つだと感じています。今回だけの取組にならないように、今後も積極的に働きかけをしていきたいと考えています。

私たち自身も、所属部署から始める改善、一期生が主体となり立ち上げた自主活動グループへの協力、オフサイトでの活動を継続していくことで、一人でも多くの職員が1歩を踏み出すきっかけを提供していきたいと考えています。また、一歩を踏み出しても、周囲の理解がなければ躓いてしまいます。そうならないよう、今後もキーパーソンを巻き込むための活動も続けていきたいと考えています。

今回、人材マネジメント部会へ参加したことで、客観的に盛岡市を見つめ直すことができ、ほかの自治体とのネットワークを構築することも出来ました。今後も、広い視野を持った職員の育成のため、盛岡市職員を人材マネジメント部会へ派遣することが必要と考えています。

5 おわりに（個々人の思い）

一年を振り返って

藤澤 俊枝

数年前から、ある市の職員の対応がとても良く気になっていました。この方「ふるさと納税」の担当なのですが、どんな人だろう？どうしてこんなに気遣いがあるんだろう？そして、どんな市だろう・・・？これは行ってみるしかない！！そして、ついに四国の端まで会いに行ってしまう（噂では移住者まで出ているとか・・・）。お会いできて感激です。この職員さん、常に相手の立場に立った気配りのある魅力的な方でした。他の職員さんも一所懸命相手のことを思いやった行動でした。この市ですが、5年間で30倍近くの寄付額の実績があります。どのような工夫をされているのか尋ねましたが、「特に力を入れていることはない」とのこと（企業秘密！？）。きっと私のほかにもこの人柄に共感できる人がいっぱいいるのでしょう。職員に魅力があることは、市の魅力につながっていると感じました。

さて、日々の私は作業化された業務、周囲に関心がない今。そこで、一步を踏み出すために苦手なことから向き合ってみることにしました。それが、この研修です。

この研究会は、他市町村職員との対話を大切に、各自治体の現状問題から、ありたい姿へ向けみんなで考えます。他市町村からの言葉は刺激となり視野が広がりました。そして実現させるためにそれぞれが活動してきました。大切なのは、「価値前提」で考え、行動に移すこと。多くの人を巻き込み共感を得ること。

私は、キーパーソンダイアログから仕事を振り返り、一緒に活動した「盛岡市人材マネジメント研究会」の皆様から、身近な気づきをいただきました。市民のための「価値前提」の考えかたで意識した業務を心掛けることは、職員に魅力が生まれ盛岡市がより良くなれると思います。

時間を惜しまず受け入れてくださったキーパーソンの皆様、一緒に活動した研究会の皆様本当にありがとうございました。一緒に活動ができる人がいるって素敵ですね。

この研修は、3人の参加者で成り立っています。それぞれの個性で1年が過ぎました。直球を投げてしまう私。直球を打たれ拾いに行ってくれた、小澤さん。直球を変化球に変えてくれた、伊藤さん。そして、貴重な北川先生との対話では、直球を受け止めてくださいました。心からのお礼と感謝でいっぱいです。

お世話になったすべての皆様、1年間ありがとうございました。

「これをやって何になるのか？」部会に参加した私が最初に感じたことです。第一回研究会で、幹事団から「立ち位置を変える」「価値前提で考える」「一人称で捉え語る」という部会のキーワードを聞いた時、何か“きれいごと”ばかり話しているように感じたことを覚えています。今思えば、それは自分が如何に組織のこと真剣に考えていなかったかということの裏返しであったように思います。最後の研究会での幹事団の方々の話が自分の中にすんなりと腹落ちしたことは、自分自身が少しでも成長できた証だと感じています。

この一年、部会の活動を通じて様々な気づきを得ました。その中でも自分にとって大きな収穫が二つあります。

一つは「価値前提の観点から組織を俯瞰する視点」を得たことです。ありたい姿を描き、自分に何が出来るのかを考える過程で、「制度、法律、予算などから物事を組み立てる事実前提」という立ち位置と、「住民起点の観点から物事を組み立てる価値前提」という立ち位置の両方から物事を客観視することが、新たな気づきを生み出すのだということに気づくことができました。従来、組織内で当然とされていた考え方や常識とは別の視点を、自分の中に持つことが重要なのだと実感しました。

もう一つは「相手に敬意を払うこと」の重要性を再認識したことです。常々思っていたことではあるものの、様々な人とダイアログを重ねる中で、「敬意」を払うことが相手と信頼関係を築き、気づきを共有するために極めて重要なのだと改めて感じました。敬意を払う姿勢があってこそそのダイアログ“対話”だと思います。ある方から吉川英治の「我以外皆我師也」という言葉を教えていただきました。これからも、相手に敬意を払い、学ぶ姿勢を常に忘れないよう心掛けたいと思います。

私たちは「職員一人ひとりの気づきと行動が、組織をより良い方向へ導き、住民起点の行政を推進する」と考え行動してきました。今後もありたい姿に近づけるよう、少しずつでも自分に出来ることを実行していきたいと思えます。

最後に、この一年間、御指導くださった幹事団・事務局の皆様、共に活動をした各自治体の皆様、活動に御協力いただいた職場の皆様、苦楽を共にした藤澤さんと小澤さんに心から感謝申し上げます。ありがとうございました。

「今の環境に憤っています。」

仙台会場で一番初めに私が口にした言葉だ。今振り返ると、何に憤っていたのか、職場の環境なのか、私自身が置かれていた立場なのか、どうも思い出せない。しかし、初対面の方に開口一番にそんなことを言うてしまうなんて、よほど不貞腐れていたのだと思う。今はどうかといえば、相変わらず現状に満足しているわけではない。しかし、不満を言うて不貞腐れるだけだった一年前とは異なり、部会での活動を通して、どうすればよくなるか、自分には何ができるのかと考えて少しは行動できるようになったと思う。そんな風に変化できたのは、この一年間があったからに違いない。

“誰か”に不満を言えば、“誰か”が代わりに動いて変えてくれる。そんな風な甘えが自分には有った、いや、今もまだ少しあるかもしれない。ただ、不満を解消したければ、自分が変わらないといけないし、自分から動き出さなくてはいけない。一番大事なのはそこなんだと思う。自分が変わらないといけない、分かっているても非常に臆病になってしまっていたし億劫だった。しかし、部会で出会った他自治体のマネ友の皆さんや幹事団の皆さん、私たちが開催した研究会に参加してくれた盛岡市の職員達、同じように現状を変えたいと考えている人がいる、変わらなきゃいけないと思っている人がいる。それを知れたから、私だけが怠けていたり先延ばしにしたりしてられないなと思えるようになった。

この一年3人で悩んで、意見が食い違って、納得いくまで“対話”して、実際に活動してみても劇的に盛岡市が何か変わったかといえば、まだ変わってないと思う。けれど、私たちが活動したことで“気づき”を得た職員は必ずいるし動き出す前と何かは違うはずだ。そう思っているから、私はこれからも「何ができるか」を考え行動に移すことを継続していききたいし、そんな考え方を伝えていきたい。

そして、私自身もいずれキーパーソンと言われるようになるためにもこの気持ちを忘れないように日々の業務と向き合っていきたい。

最後に

多くの人と出会い、多くの支援を受けた一年でした。

ご指導いただいた幹事団、事務局の皆さま、一緒に悩んだマネ友の皆さま、私たちの活動に快く協力してくれた能力開発室のお二人やキーパーソンの皆さま、すぐ不満を言う私の相談に乗ってくれた一期生の山田さん山崎さん、職場で実験的な行動に移すことを快諾してくれた時館課長をはじめとする職場のみなさま、研究会に参加してくれた職員の皆さま、そして、一緒に活動した藤澤さん、伊藤さん本当にありがとうございました。