

早稲田大学マニフェスト研究会人材マネジメント部会  
平成 27 年度参加者共同論文

岩手県久慈市

総務課 岩崎 高士  
観光交流課 鈴木 佳衣子  
教育総務課 中村 紀保

## 1 はじめに

久慈市の人材マネジメント部会への参加は2年目となるが、市役所での「人マネ」の認知度は低いのが現状です。今回参加した私達も、それぞれが部会の目的等を知らないままに参加しました。1年間にわたり部会へ参加したことにより、対話を通して、今まで考えたことのなかった組織全体のことや自分自身の言葉で語ること、価値前提で考えることなど様々な気づきを実感するとともに、自身の視野が広がる感覚が得られました。

成果らしい成果は残せなかったものの、組織というものについて、真剣に考える機会があったことは私達にとっては非常に良い機会だったと感じています。以下、1年間の研究経過を振り返るとともに今後の展望について述べていきます。

## 2 活動の概要と経過

### (1) 組織の現状把握

第1回研究会では、北川所長をはじめとする幹事団の方々からの講話からスタートしました。「ダイアログ」、「立ち位置をかえる」、「ドミナントロジック」、「一人称で捉え語る」等の人マネ用語の連発と「教えない教育」というものは、自分たちの心にすんなりと入ってくるものではなく、かなりの疲労を感じるものでありました。

しかし、対話を重ね、現状を把握することにより、今まで日々の業務を立ち止まって考えたり、振り返ってみたり、将来のビジョンなどを考えることがなく、ただ漠然と業務をこなす「作業」として仕事をしていた自身の現状に気付かされることとなりました。

第1回の研究会で出された宿題は、「組織の現状について考えてくること」でした。

「組織を変える」や「組織のありたい姿」など、今まで考えたこともなかつ

たため、どのように進めていけばいいのかイメージできず、手探りでのスタートとなりました。まずは、昨年度の人マネ 1 期生が実施した職員アンケートを元に組織の現状の再分析を行いました。その結果、次のように職員の考えの傾向が見え、そこから、仮説をたてました。

#### 《H26 年度の実施の職員アンケートの再分析結果》

##### ○話し合いの傾向

- ・ 87%の職員が自由に提案し、協力しあう雰囲気があると感じている。
- ・ 88%が職員の話合いが十分にされていると感じている。

##### ○共通の目的意識

- ・ 全体の 64%の職員しか共通の目的があると感じていない。
- ・ 年代があがるほど、共通の目的があると感じる割合が高くなっているが、若い年代では、共通の目的が分からない割合が高い。
- ・ 管理職にも、共通の目的がないという回答がある。
- ・ 全体の 96%は共通の目的の必要性を感じている。

##### ○他部署との連携

- ・ 97%の職員が他部署の事業を把握する必要があると感じている。
- ・ 86%の職員は他部署の事業を 5 割程度しか把握していない。(50 代でも 42%が 5 割程度)
- ・ 72%が把握していないことで不都合を感じている。

これらの現状を踏まえたうえで、次のような仮説に至った。

○事業の進め方の話はするが、事業の効果や目的については共有されていないのではないかと（何のためにその事業をやっているのか、事務分掌で担当にされているからか？）

○市、部、課での目的が共有されていないのではないかと。  
（共通の目的があるのに他部署の業務が分からないのはなぜ？）

#### (2) 総合計画策定プロジェクトチームへの参加

人マネの活動と並行して、市の総合計画策定に向けての職員プロジェクトチーム（PT）に今年度の人マネメンバー 3 名も参加することにしました。市の総合計画を策定するにあたり、職員 PT のメンバーと市民参加者によるワーク

ショップ等による総合計画の重点項目策定に向けた対話を行いました。

市民との対話を通して市の重点項目を策定することは、“ありたい姿”という市のビジョンを策定することでもあり、ありたい姿に向かうために、データ等を分析し現状を把握していくプロセスは、人マネでの研究に重なる部分がありました。研究会において幹事の話にあった、“ありたい姿があるから現状把握ができる”、“理想論がないと現状が見えてこない”という言葉が、次第に理解できるようになりました。

また、担当部署を越えたPTメンバーとの関わりからは、市役所職員の中にも市のことを真剣に考えている人材が多くいることに気付く機会にもなりました。

### (3) キーパーソンダイアログ

第2回研究会では、他自治体の人マネメンバーと課題に取り組んだ結果を共有しました。それぞれの自治体の雰囲気伝わってくるとともに、組織が抱える問題は組織の数だけ存在し、対処療法も一概にこれをやればよいというものはないという幹事団の教えが理解できました。

第2回の研究会で出された宿題は、「キーパーソンとダイアログすること」でした。

私達は、キーパーソンとして市長、新任課長をあげ、また、これからの市を担っていく者として若手職員とのダイアログを実施しました。

#### キーパーソンとのダイアログ結果

##### 〈市長〉

- ・積極的に動く職員になってほしい
- ・現場からアイデアや意見をだしてほしい
- ・人脈作りをしてほしい

##### 〈課長級〉

- ・人とのつながりがあると仕事はスムーズに進む。
- ・雑談からアイデアが生まれ、実行に移ることもあったが、最近は雑談も少なくなっている。
- ・若手職員に対し、どの程度踏み込んで話していいものか距離感がつかめない
- ・仕事の進め方に差がある。方向性を確認しながら仕事を進めるため、6割程度できたら相談を入れた方が良い場合もある。
- ・叱ることがなくなっている。

##### 〈若手職員〉

- ・係長とは業務上の話はするが、課長との話合いはほとんどない。

### 3. ありたい姿・施策

アンケート分析による現状把握やキーパーソンや人マネ1期生とのダイアログ、総合計画策定PT等を通して、当市の現状や課題、私達なりの「ありたい姿」を次のように設定し、夏季合宿の発表資料を次のように作成しました。

<夏季合宿時発表資料>

#### 1. ありたい姿を目指した着眼点 夏季合宿発表時

**組織・人材の現状**

○経営層は急激な変化を嫌う傾向がある。

○若手職員との対話では、どのように事業を進めるかという話はあるが、事業の目的や成果に関する話し合いはしていない。

○職員定数を10年以上実施しているが、自主的な提案が少ない。

しかし、今年度、実施している総合計画策定のPT(プロジェクトチーム)に参加している職員と対話すると、市の今後を真剣に考えている職員がいる。

○今年度、市政懇談会に経営層以外の職員が参加して、ワークショップ形式で住民と対話している。しかし、参加する職員は手上げではない。

↓

**組織・人材のありたい姿(状態)**

1. 目的や目標を共有し実践している

2. 資産(人、金、モノ、時間、経験)を有効活用している

3. 住民と目的を共有している

**取組むシナリオのコンセプト**

- ・思いのある職員を自ら実行する職員に変える
- ・資産の有効活用を図る経営層に変える
- ・住民と積極的に関わる職員に変える

#### 2. 施策と期待される変化・効果 夏季合宿発表時

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
オフサイトミーティングの実施	思いのある職員を思い、人マネメンバーがテーマを設定し、対話を行う。その結果を、市庁に知らせ、評価を確かなにしている。	・市庁を良くしていくと考える考えを持った職員を応援する雰囲気生まれる。 ・思いを実行に移すきっかけになる。
自主的ファシリテーション研修の実施	昨年から実施したファシリテーション研修に意欲した職員を思い、ファシリテーション研修の研さんを行う。新たにファシリテーション研修を受講していない職員を思い、研修会を実施する場をつくる。	・対話技術の習得と対話文化の定着を図る。
フィーチャーボード、タスクカンバンの導入	人マネメンバーの課内等で効果の検証と久慈市にあった形を構築し、全庁に波及させる。 → 担当以外の課内の業務の進捗状況を可視化し、皆が分かる体制をつくる。 → 管理職が「経過指針」を持つのではなく、業務の状況を可視化することで、全体の把握ができるようにする。	・課の業務の状況を可視化させることで、思い、思いや協力体制の活性化を図る。 ・業務の年内の進捗を把握することにより、人の分配や業務の見直しなどを行い、資産の有効活用を図る。

2015年10月 岩手県久慈市
2015年10月 岩手県久慈市

<ありたい姿>

- ・目的や目標を共有し、それに向かって実践している。
- ・資産（人、金、モノ、時間、経験）を有効活用している
- ・住民と目的を共有している

また、そのために必要な施策を次のように設定しました。

1. オフサイトミーティングの実施
2. 自主的ファシリテーション研修の実施
3. フィーチャーボード、タスクカンバンの導入

上記の2つの施策は、市の今後のことを真剣に考えている職員がいることがわかったことから、思いのある職員を内に留めておかず、対話の場を作ることによって市を良くしていこうと考える職員を応援する雰囲気を作るとともに、思いを実行に移すきっかけをつくることを目的としました。また、3つ目の施策は、上司と部下のコミュニケーションに課題があったことから、コミュニケーションを活発化させる有効なツールとして考えました。

発表後の幹事団との対話や人マネメンバーからの応援メッセージでは、オフサイトミーティングは継続するための工夫が必要、フィーチャーボードは過去に同様の施策を行っている自治体があることから参考してみてもよいこととなりました。

#### 4. 実践を通して

夏期合宿から戻ると、昨年度の人マネが実施したファシリテーション研修を受けた職員が自主的にファシリテーションを学ぼうとして立ち上げた会が発足し、ファシリテーション技術を活用し、それぞれの課題解決に活かそうとするものであったことから、我々も新たにオフサイトミーティングを立ち上げるのではなく、この会に積極的に参加し盛り上げようとなりました。

しかし、第1回目のミーティングではこの新しい会で何をやるかについて話し合ったが、参加する職員の間でやりたいことが分かれ、会の目的があいまいになりました。その後も何度か会を開催したが、会の目的を議論する場に終始し、徐々に参加者が減少していきました。

なぜ、参加者が減少したかという点、会の目指す方向性が定まらず飽きてきたことと、その話し合いの中で一部の参加者同士の主張がぶつかり全体の雰囲気ギクシャクしたことが考えられます。

フィーチャーボード、タスクカンバンの実践については、人マネの1人の係内で実践しました。部下が何を行っているかを知るという情報共有の意味では一定の成果がありましたが、部署全体に浸透することはありませんでした。

原因として、フィーチャーボード、タスクカンバンを作る仕事が増えると認識され、やることで得られる効果についての理解が得られなかったためと考えられます。

これらの実践を通して、久慈市の現状として次のことがあると感じました。

- ・ 市内には、市を良くしようという考えを持った職員は多く存在するが、自主的に参加する職員は少なく、積極性に欠ける。
- ・ 施策の継続には目的の周知が必要だが、その目的を認知してもらうには根気が必要。
- ・ 目的があっても、どのような成果が期待できるのかが見えないと、モチベーションがあがらない。
- ・ 何よりも雰囲気作りが大切。

## 5. 次年度に向けた展望

研究会に参加する中で、幹事団から組織変革における過程は次のようになるとお話をいただきました。

組織変革の過程： 意識 → 思考 → 対話 → 行動 → 成果

この変革の過程を私達の中で理解した結果、ありたい姿を描き、現状とのギャップを意識し、思考するというプロセスがあって初めて対話は有効なツールとして機能する。何もないところから、関心のないテーマについていきなり対話を始めたところで、理解から受容、共感から行動までのプロセスは遠く、時に反発に転ずることさえあります。

では、どのように意識、思考を促すかということになるが、これには、職員一人ひとりが市の未来の明るいビジョンを持つとともに、今のままではいけないという意識を持つよう、周知する必要があると考えます。

また、同じ意識を持った仲間を作るという過程において、オフサイトミーティングは有効な施策であると考えます。

こうして出来た縦横の繋がりが継続し、機能していくためには、自ら考え、行ったことや提唱したことが実務に活かされ成果として実感できることが必要です。そして、このような活動を経営層に認知してもらう必要があります。

もう一度、久慈市の現状を考えた場合、今の久慈市に必要なことは、職員一人ひとりが市の未来の明るいビジョンを持つ、自分達が自分の市を良い所だと言えるようになることが、まずは必要であると考えます。

少なくとも、人マネに参加したメンバーは、そういうことが必要だという意識を持っていると考えます。また、1期生と次回参加予定の3期生と合わせると、人マネメンバーは9名になります。この仲間を中核に、どのようにすれば市の未来の明るいビジョンを持つようになるのか、どのようにすれば職員の反発なく周知することができるのかを考えるオフサイトミーティングを実施していきたいと考えています。

以上、この1年間を通して、輝くような成果が残せたとは言えませんが、少なくとも、私達は部会を通じて考え方が変わったと思います。この「思い」を変わったという「実感」になるように、これからがスタートと考えて、今後も研究を続けて行きます。

別紙 参加者それぞれの振り返り

総務課 岩崎 高士

この1年間の活動を振り返った時、夏期合宿の際に鬼澤先生に教えていただいた相田みつを氏の「あの人」という詩が蘇ってきました。

「あの人がかゆくんじゃ わたしはゆかない あの人がかゆなら わたしもゆく  
あの人 あの人 わたしはどっちのあの人か」

人は理屈だけで動くものではなく、「何をやるか」ということの他に「誰がやるか」も重要な要素なのだろうと感じました。

今までこうしているから、これからもこうするという事実前提の考え方は、とても楽なものです。しかし、それは思考停止や自己満足、やがては無気力に繋がるものだと思います。一概に前例踏襲が悪いものとは思いませんが、何のためにやっているのかという意味を常に問い続け、何をやるべきかを考え続けることが必要なのだろうと思います。

そのためには、まず、自分が立ち位置を変え、価値前提で考え、自分事として捉え、対話を通して信頼関係を築いていくことが重要なのだと思います。そして、信頼足りうる人物が、多くの人が腹落ちできる改革の行動を起こしたとき、人と組織は少しずつ変わっていくものと考えます。

“わたしはどっちのあの人か”、“前者のあの人になりたくないとは誰もが思うことです。しかし、行動を起こさなければ、どちらにもなることはできません。この1年間を通して知り合った幹事団の皆さん、そして全国マネ友の皆さんを通して得たアドバイスを胸に、仲間と共に1歩前に踏み出す勇気を持って、今後も研究を続けていきたいと思っています。

1年間大変ありがとうございました。

観光交流課 鈴間 佳衣子

本部会に参加したことで、今までほとんど考えたこともなかった組織の現状を考え、組織のありたい姿を見出すという経験から、これまでの自分が思い込みの中でいかに事実前提で考えて仕事をしてきたかという気づきを得ることができました。また、仲間との対話からは、異なる考えの存在を知ること、新たな気づきが得られたり、共感を重ねることによって一人では考えつかなかったことが導き出されたりする効果を体感できました。

1年を通して、組織全体に目を向け、「立ち位置を変える」、「価値前提で考える」、「一人称で捉え語る」といった考え方を意識してきたことは、自分自身の意識の部分に変化をもたらすものであったと感じていますし、物事の見方を変えるという視点に気づかせていただき、これまでの自分自身を振り返るきっかけとなるものでもありました。

その一方で、思いを行動に結び付けるための一步を踏み出すことの難しさを痛感しました。失敗したくないという考えや自信のなさを乗り越える覚悟が不足しており、次年度に向けた取り組みにも迷いを感じてしまいました。

しかし、最後の部会での鬼丸さんの講演において、自分事として物事を捉えることの意義や、たった1人でも行動することで未来を変えられるということを信じて実践されていることとお話いただき、自分の中のもやもやしたものがクリアになり、背中を押していただいたような感覚がありました。

この1年間、組織のありたい姿を考えてきたつもりでいましたが、自分自身はありたい姿を思い描けていただろうか、思いが自己完結ではなく自分の言葉で語れるビジョンになっているだろうかとの最後の最後に改めて考えさせられました。自分自身が常に物事を意識し、様々なことに関心を持ち、考えを行動につなげていく主体者となるために、自分と向き合い、自分自身が変化の一步を踏み出すことが重要であると考えます。微力ではあるが無力ではないことを信じ、自分だったらどうするかを常に考え、どんな小さなことでも一步を踏み出す勇気を持ち、今後の活動につなげていこうという思いを新たにしました。

教育総務課 中村 紀保

“一步前に踏み出す”この言葉が、特にも心に残っています。

この1年間の研究を通して、様々な事を考え、色々と人の考えを聞き学びました。「組織のありたい姿」は、皆さん大なり小なり持っていると思っています。ようは、その思いを表に出して、実現に向かって何かをしているのかという事が大きなポイントであると考えています。そのためには、小さくても良いから1歩を踏み出す。そしてその一步を続けることが大切だと思います。

しかし、なかなかその一步が踏み出せません。今回参加した人マネの私達もそうでした。なぜ、一步が踏み出せないのでしょうか？今回参加した人マネメンバーでも話し合いました。なぜ一步が遠いのか。色々な意見がでましたが、集約すると「嫌われかもしれない」という思いがあることが分かりました。人は誰でも嫌われたくないものです。嫌われるかもしれないという可能性があるのと、その行動は制限されます。たぶん、人は「変えたい」という思いと「嫌われたくない」という思いの折り合いを勝手につけ、諦めなりの感情を生み出し、それが常態化すると何も考えないという行動になるのではないのでしょうか。

ただし、行動を起さないと何も変わりません。大切なのは、嫌われる勇気だと思います（実際に嫌われるとダメだと思いますが…）。嫌われても良いという覚悟を持って、一步進んでみる。その事が大事だと最近思うようになりました。

また、仲間づくりも大切です。勇気をもって一步前に踏み出しても、周りに理解されなければ単なる変人扱いになります。なので、嫌われても良いという覚悟を持って、一步進



んでみる。そして、その自分の思いをきちんと周り手に伝える。1回で伝わらなければ、伝わるまで何回でも。そやって、自分の思いの輪を1人でも多くに広げていくことで、いつしか大きな変革の流れになるのだと思います。

“一步前に踏み出す” この実践を心がけて、今後の研究を頑張っていきたいと思います。