

2015 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 論文

～笑顔あふれる さいたま市へ～

平成28年3月

さいたま市

村川 宗央

大森 優子

林 保広

## はじめに

第10期となる「人材マネジメント部会」について、本市は昨年に引き続き、2回目の参加であった。主査という職位を同じにする3名であったが、都市局、大宮区役所、桜区役所と離れた職場であり、担当している業務もまばらな中で、「地域主権、地方創生の時代を切り拓く研究会」というテーマに、少なからず及び腰になる気持ちはあった。

しかし、研究会へ参加し、出馬部会長を始めとする講師陣からの叱咤激励、他市町村の方々の奮闘ぶりを目の当たりにする中で、多くの「気づき」があった。

その気づきから生まれた、本市をより良く変えていくための課題について、微力ではあるが、3名で取り組んできた内容を、以下にまとめさせていただく。

## 第1章 人材マネジメント部会が目指すもの

### 1. 部会のキーワード

部会では、組織の変革・活性化を実現するために、管理者のマネジメント能力の向上や、個々の職員の意識改革の必要性について、ダイアログ（対話）を通じて、数多く話し合いを行った。その中で、重要なキーワードが、『事実前提ではなく、価値前提で考える』というものであった。

「事実前提」とは、過去の実績や結果を前提に物事を進めてしまうことであり、「価値前提」とは、たとえば「市民の満足」という価値観を実現するために物事を進めていくことである。

私たちが業務を進める際には、前例踏襲のほか、時間的制約や、予算面の制約から「事実前提」で進めることが多くある。しかし、「事実前提」では、業務の可能性が縮まってしまい、結果として市民目線に立ったサービスの提供に悪影響を与えてしまうこともある。

そのような事実前提による、役所のドミナントロジック（≒既成概念、たちの悪い思い込み）を脱却し、どのようにすれば『価値前提』で考えられる組織及び人材育成をできるのかが、課題として浮き彫りになってきた。

また、『価値前提』で考え、仕事を進めるためには、『立ち位置を変える』、『一人称で捉え語る』、『一步前に踏み出す』など、まさに職員の意識を改革していくことが重要であり、そのような意識に変わることで、「目の前の作業」ではなく「本当の仕事」をできるようになっていくという考え方は、とても腹落ちできるものであった。

## 第2章 本市の現状

### 1. ダイアログによる本市の現状把握

役所組織の変革に向け、価値前提で考えることの重要性は理解できたが、次に本市の課題は何かを考える必要があった。

今回部会に参加した3名でのダイアログでは、職種や所属の違いにより、様々な課題を感じてはいるが、一致した意見として、平成13年5月の3市合併、平成15年4月の政令市移行による、職場環境の変化、さらに職務環境の変化による、業務の多忙性及びコミュニケーション不足による、信頼関係の欠如が挙げられた。

また、部会より与えられた課題である、「キーパーソンとのダイアログ」においても、それぞれが影響を受けた先輩職員（現在の課長級、課長補佐級などの職位にある方々）から、現状の課題についての、意見を頂いたところである。その中では、人員不足による職員の疲弊感や、組織の肥大化による職員間の意識の乖離が起きているとの意見のほか、業務量が増え続ける一方であり、やらされ感をなくすためにも、事業のスクラップを行っていく必要性が高いことなどの意見を頂いた。

### 2. 現状課題まとめ

ダイアログで意見の挙がった、現状課題について確認するため、今日に至るまでの組織編成や職員数についての変化、また今年度実施した職員アンケートについて、検証を行った。

まず、3市合併及び政令市移行により、埼玉県からの業務の移譲、区役所機能の配置などで、業務範囲が拡大し、職員も配置が分散され、一課あたりの業務量が多くなったことが挙げられる。また、ここ10年間で見ると、人口の増加とは逆に職員数は削減されており、人口1万人当たりの職員数は大幅に減っている状況にある。

職員働き甲斐アンケートでは、「仕事への満足感」などで、「強く感じている」、「少し感じている」の合計は80%近いが、「強く感じている」と回答しているのは、20%台である。「少し感じている」の裏にあるモヤモヤ感は、やらされ感であり、それがストレスとなっており、職員の疲弊感に繋がっていることが推測される。

一方で、市民意識調査では、80%以上の市民が、「住みやすいまち」という回答をしており、職員が真摯に業務に取り組み、首長の政策を実現してきた成果であると考えられる。

こうした状況を踏まえ、私たちは本市の組織・人材の現状について、3つの課題を設定した。

## さいたま市の現況把握

### 【部署数の変遷】

H12大宮市  
19部87課  
H27さいたま市  
38部162課+10区役所

★県からの事務移譲  
(業務範囲の拡大)  
★区役所の配置  
(職員の分散)  
⇒一課あたりの業務量  
が増加

\*市長部局組織  
\*消防局、水道局、病院、保健所、区役所除く



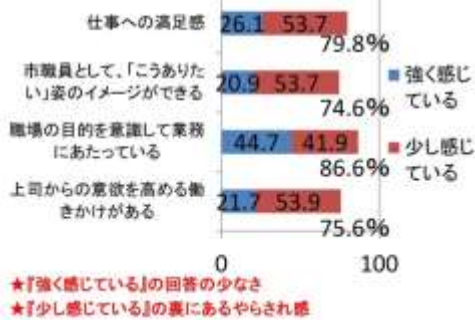
### 【人口と職員数の変遷】

H17(四市合併時) 人口 1,187,225人 職員数 9,574人 人口1万人  
当たり  
の職員数

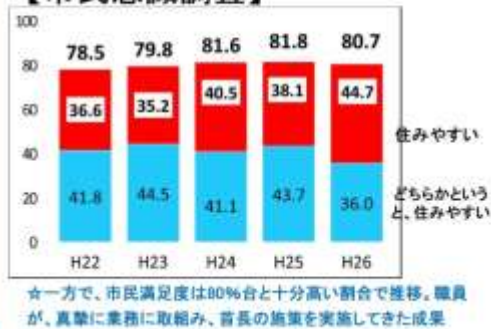
H27 人口 1,260,879人 職員数 9,057人 80.6人  
↓  
71.8人  
★減少

\*埼玉県HP人口調査

### 【職員働き甲斐アンケート】



### 【市民意識調査】



### 組織・人材の現状

1. 組織の巨大化により、目的が共有されないまま、多忙な業務に翻弄されている
2. 立場、所属の違いによる、職員の意識の乖離
3. 職員間の信頼関係(コミュニティ)の欠如

## 第3章 ありたい姿に向けた取り組み

### 1. ありたい姿

組織・人材の現状を「ありたい姿」に変化させるため、どのような考えに基づき実現していくべきか、部会での対話やキーワードを振り返り、検討を行った。その中で、まず優先すべき価値は、市民満足度、市民のしあわせを向上させることであり、それを「価値前提」として考えることのできる風土を作っていくことが必要であると考えた。

また、その実現に向けては、個人と組織の双方からの取り組みが必要であり、「職員の意識改革」と併せ、「働き甲斐のある職場づくり」が実践されるよう、「ありたい姿」の設定を行った。

### **組織・人材のありたい姿(状態)**

1. 全ての職員が、『市民のしあわせ』を意識しながら、仕事に専念している。
2. それぞれの組織が、組織目標を明確にし、他部署とも、適切なサポートや連携を行っている。
3. ミドルマネジメント層による経営管理が定着し、職員間の信頼関係が養われている。

## 2. 本年度の取り組み

昨年度の取り組みでは、組織のトップである市長と、組織として事業を行う中核的存在となる課長が、ダイアログというツールを通じて想いを共有し、組織全体の目標に向けた方向性を同じくするという狙いとして、「課長特別研修」を3回実施した。この研修は人材育成課の基本研修に組み入れられ、今年度は5回実施を予定している。

本研修では、市長と直接対話をするすることで、市長の想いをしっかりと共有できているほか、新たな学びや気づきを得られる機会にもなっており、本質である「課長のマネジメント」についての対話にも繋がっているものである。

本年度については、昨年度の成果や、我々が設定した「組織・人材のありたい姿」を踏まえ、さらに本市が推進しているCS90も視野に入れ、二つの事業を実施することとした。

一点目は、CS90運動の推進に向け、組織が横断的に連携するため、価値前提で話し合い、必要性の高い事業の実施（ビルド）や業務改善（スクラップ）について、実現する役割を担うものである。主に横の連携を強化する取組であり、また、ダイアログを通じて、職員に新たな学びと気づきを得られる場として、人材のマネジメントにも繋げるものである。

### **《事業名称：①CS90 人材マネジメント部会》**

二点目は、働き甲斐のある職場づくりの実践に向けて、所属長が中心となりダイアログを行い、チーム力を向上させるものである。組織全体をチームとして捉え、所属長は課員の個性を把握し、それぞれの役割を明確にし、チームとして目標に到達することを目指すものである。所属長の想いを共有し、所属長から期待感、役割を直接声掛け頂くことで、全ての職員がやりがいや責任感を持ち、業務に励むとともに、コミュニケーションの向上や信頼関係の構築を目指すものである。

### **《事業名称：②チーム力向上マネジメント》**

## 『ありたい姿』に向けた、本年度の取り組み(施策事業①)

### 【CS90運動】

#### ★職員の意識改革★

徹底して市民満足度を追及する姿勢



#### ○人材育成課研修

- ・階層別研修
  - ・課題別研修
- 主に職員のスキルアップが目的



### ◎CS90人材マネジメント部会

・組織の横断的な連携に向けてダイアログを行い、必要性の高い事業の実施(ビルド)や、業務改善(スクラップ)の取り組みについて話し合い、**実現する役割**を担う。また、ダイアログを通じて、**職員に新たな学びと、気づきを得られる場**として、人材のマネジメントにも繋げる。

例)各区役所間のダイアログ、各局筆頭課のダイアログなど

## 『ありたい姿』に向けた、本年度の取り組み(施策事業②)

### 【ES80運動】

\*ES(従業員満足度=Employee Satisfaction)

#### ★働き甲斐のある職場づくり★

管理職の組織のマネジメント(経営管理)の強化

#### ○組織目標、人事評価

- ・組織目標の対象は事業であり、関わっていない職員もいる。
- ・現在の人事評価では、組織の中の職員の役割が認識できない。



### ◎チーム力向上マネジメント

・組織全体をチームと捉え、各職員の個性、役割を引き出し、チームとして目標に到達するよう、**所属長が課員全員と作戦会議(ダイアログ/対話)**。

・選手(職員)は、監督(所属長)の期待に応えられるよう、全力でプレーする。また、**選手同士が常に声を掛け合い(対話)、連携、フォローを実践する。**

・他の選手がどのような仕事をしているのか明確になり、**チーム内のコミュニケーションが向上し、支え合いながら、笑顔で仕事に取り組むことができる。**

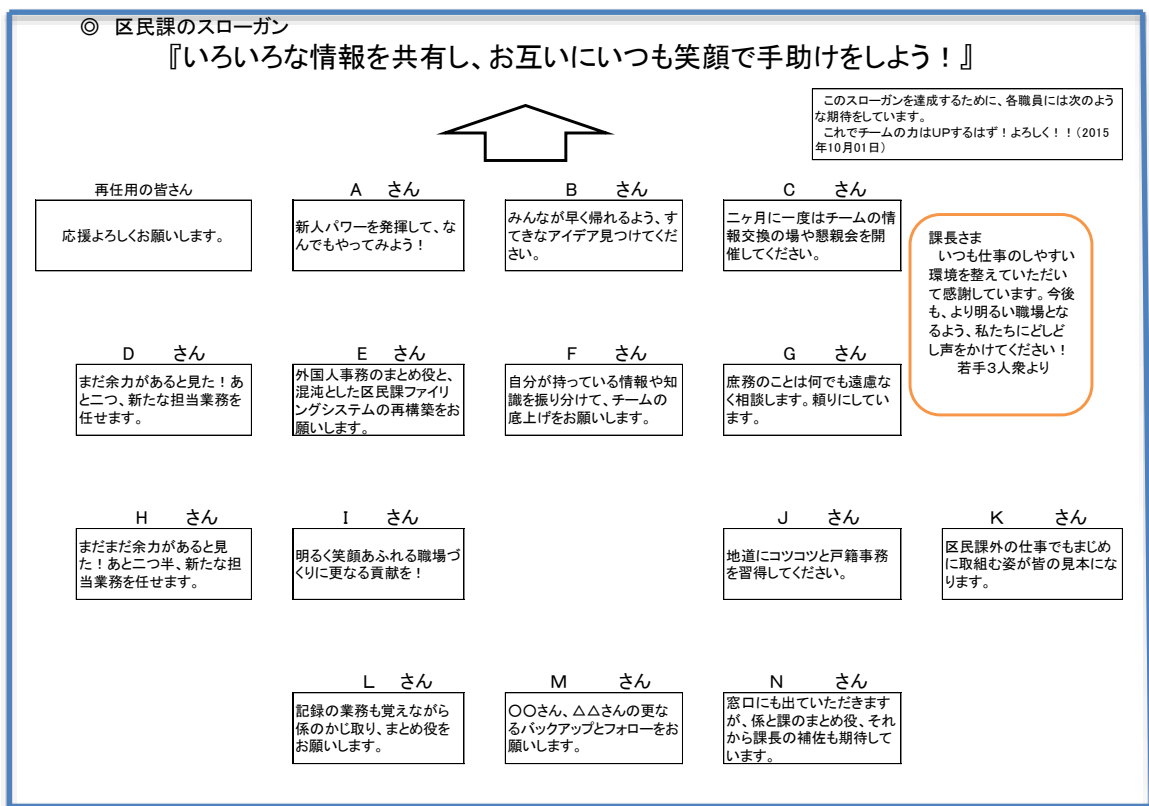


### 3. 取り組みの効果と課題

#### 【大宮区区民課の取り組み】

##### ① チーム力向上マネジメント

大宮区区民課では、9月から10月にかけて、チーム力向上をめざし、課長と各職員が個別に対話を行った。対話を受けて、10月中旬に課長は、『区民課職員のありたい姿』をスローガンとして掲げ、各職員一人ひとりに業務をこえて期待する役割を明記した表を作成していただき、課内で共有した。



これをもとに、職員は各々の立場や視点から『ありたい姿』に近づくための取り組みを進めることとなった。

#### 《効果》

- ・今年度着任した課長が、それぞれの職員の個性や得意分野を把握できた。

⇒ 【適材適所】

- ・課長の想い、組織における自分の役割や期待を知ることができた。

⇒ 【働きがいのある職場づくり】

《課題》

- ・課長が各職員に期待する役割を共有することが、心理的に大きな負担になる。
- ・課長の『期待』が、職員によっては『プレッシャー』となり、重荷と感ずる場合がある。

② CS90人材マネジメント部会

課内の職員が4～5人のグループに分かれ、同じテーマで1時間程度のダイアログを行い、その後、その内容を共有した。テーマは、接遇、DVなど、区民課業務に直結するものとした。

《効果》

- ・他の職員の実践やことばから気づきを得て、行動に変化が現れた。⇒【スキルアップ】
- ・業務を離れた場で、対話をすることにより、ふだん知らない職員の意外な一面を知ることができた。⇒【適材適所】
- ・互いの業務を気にかけて、課題を共有し、協力し合える風土が醸成されつつある。⇒【コミュニケーションの活性化】

《課題》

- ・業務も忙しく、時間外勤務の制約が厳しい中で、ダイアログのための時間を確保することが困難である。

とはいえ、ダイアログにより、『仲良くなれた』ことの効果は大きく、チーム力向上マネジメントで挙げた課題を解決する役目も果たし得ることが、実感できた。また、継続的にダイアログを行うことにより、より闊達なコミュニケーションが図れ、業務改善につながることを期待される。



## 【桜区福祉課の取り組み】

桜区福祉課では、「桜区福祉課版『チーム力向上マネジメント』」と題して、その実施シートに「担当業務」、「自己PR」を記入してもらい、入職年次でグループ分けしてそれぞれ課長とダイアログを実施。ダイアログの実践を踏まえて、「課長が期待すること」を課長に記入していただいた。ダイアログのテーマについては、各自の「仕事観」を浮かび上がらせるような、下記のテーマで行った。

《入職1～2年目》

「思い描いていた公務員生活とそのギャップ、公務員でなければ何になっていたか」

《入職3～5年目》

「仕事上で自分が成長したと思ったとき、仕事ができるようになったと思ったとき」

《入職6～10年目》

「異動の経験、どんな仕事をしてきたか、これからどんな仕事をしたいか」

《入職15年目～》

「仕事上の転機となった出来事、それは仕事にどのような影響をもたらしたか」

特に係長より下の職位の職員については、人事評価において、課長と直接面談する機会がなく、課長が我々に何を期待しているのかわかりづらい、また課長にとっても、我々がどういう意識をもって仕事に臨んでいるのかが把握しづらいという現状があったものである。

## 桜区福祉課版「チーム力向上マネジメント」

A 係長	担当業務	係内総括 生活保護審査指導 行旅病人・死亡人取扱業務
	自己PR	更年期障害なのか最近疲れやすいので、休まずに逆に意識して運動や読書をして「いい疲れ方」をするように心がけています。(一応タニタ体重計だと肉体重年齢22歳です。)
	課長が期待すること	保護係のまとめ役(タニタを過信せず、体には気をつけて！)
B 主任	担当業務	生活困窮者自立支援事業全般、庶務(旅費計算、報膳事務、非常勤職員・臨時職員等の管理)、災害見舞金管理、郵便事務
	自己PR	趣味は特にないです。運動もしません(苦手です…)。 家にいることが好きです。でも、子どもがそれを許してくれません…。
	課長が期待すること	子育てと仕事の両立は大変ですが、「働くお母さん」として、頑張ってほしいです。(女性にしかわからないことあるものね)
C 主事	担当業務	生活保護の相談・決定・実施(ケースワーカー) 中国残留邦人・行旅病人・死亡人取扱業務 保護変更、就労支援担当
	自己PR	仕事もプライベートも「楽しむ」がモットーです。基本的におおざっぱな人間です。物事の説明が下手なのが悩みです…。
	課長が期待すること	仕事が一瞬楽しくなってきたかな! ですね! いろんなことをやってみてください。試してください。まわりのCWを巻き込んで。

### 《効果》

課内では、実際にダイアログを経験してみて、お互いの仕事に対する価値観やその背景がよく理解できた、その人自身を一段深く知ることができたとの感想をもらっている。また課長にも、職場のマネジメントツールとして「使える」ことを実感していただいたようであり、課長研修の材料にも取り上げていただけたようである。

人間関係の希薄化が叫ばれて久しい。仕事上だけのドライな人間関係を少しばかりウェットにする試みとして、効果的ではないか。

### 《課題》

実施時期については、やはり年度当初に行うことがベストと思われる。現在は、組織目標を設定し、その内容に沿う形で人事評価における個人目標の設定があるわけだが、個人目標の設定の前段として、この「チーム力向上マネジメント」が実施できれば、個人の特性をお互いに（課長⇄課員、課員⇄課員）共有することができ、より「適材適所」に近づくことができるのではないか。

## 【自転車まちづくり推進課の取り組み】

自転車まちづくり推進課では、チーム力向上マネジメントを実施した。

- ① ダイアログに先立ち、仕事やプライベートへの意気込み、長所・短所などを記入する自己PRシートを作成。
- ② 自己PRシートに沿って、課長とのダイアログを実施。(3人×3グループ)
- ③ ダイアログ後、課長より、本人あてにメッセージ(期待すること)を頂く。
- ④ チーム編成表を作成、掲示・共有

\*当課では、サッカーのまちに合わせ、サッカーチームのフォーメーションにて、課長がポジショニングを決定。似顔絵などで楽しめる構成とするほか、担当業務や、意気込みなども掲載し、課内だけでなく、他課の職員にも興味を持ってもらえるよう作成した。


### チーム力向上マネジメント(自転車まちづくり推進課)

**①自己PRシートの記入  
(黄色着色部)**

自己PRシート

氏名	科目 担当	ニックネーム	ムラムラ
担当業務	*自転車総合教習部の運営 *サイクルファスタの開催調整 *いりまママ自転車プロジェクトの運営、管理		
自己PR (仕事・プライベートへの意気込みなども。)	仕事面	まちづくりは、経験がありますが、自転車は全く未知の世界です。しかし、自転車を推進する意味も分かるようになってきたので、知識を蓄積しながら、色々な事に賛同や計画を提案していきたいと思っております。	
	プライベート面	趣味: サマリン、自転車、等。埼玉の村には通常の40代が通かかると言われていると、自負しております。子どもも受験生がいたり、働きながらいる学生がいたり、高齢など、家族も大勢にしているためです。	
長所	*長く育ちたおれんじの精神旺盛、*体が小さい人間の特性で、コンプレックスから来る自信満々な面です。 *それなりにガッツイク、(苦学性強めな面、強行することもあればあります。)		
短所	*社一から、なので早退で帰るってのが分からないとの指摘も受ける。 *仕事に没頭している、他のことが目に入らなくなる傾向あり、同じ事や人があっても見えないのが...		
課長からのメッセージ (期待すること)	*課長の切り替えが早く、ロングショットも打てるオールラウンドなプレーヤーを目指してほしい。 *基幹体にはなりたいので、あとは実戦経験を積みながらレベルアップを目指してほしい。		

**②課長とのダイアログ  
(3人×3グループ)**



**④チーム編成作成、掲示、共有**



(効果と課題)

- 普段、業務の「報・連・相」以外で話す機会のない課長や、他の係の担当者と、自己PRシートから、ざっくばらんに話をすることができ、コミュニケーションの場となった。
- 考え方の違いや、仕事の仕方に違いはあっても、一生懸命、業務に励んでいるという意識は係を超えて共有できた。
- 今回作成した、チーム編成シートは、作成に労力がかかるため、所属長に一任する場合は、簡易的なフォーマットが必要。

## 第4章 ありたい姿に向けた取り組み

昨年度のマネ友が取り組んだ施策は、さいたま市のありたい姿への接近の取り組みとして、まず、組織トップである市長の「想い」を職員が理解することを目的としたものであった。その効果的な働きかけ先として、組織の中核的存在となる「課長」に焦点をあて、市長と課長のダイアログを行うことにより、市長の想いを職員が共有することを狙ったものである。

このダイアログは、今年度も5回開催され、市長と課長の共感が進みつつあるものと思われる。

そこで、今年度私たちが取り組んだのは、これを各職員に広げ、共感の輪を広げるための2つの施策であった。私たちは、この施策をまず自分たちの所属で進め、一定程度の効果が実感として得られたものの、この対象を拡大するところまでは至らなかった。

そこで、次年度以降は、まず、私たちの取り組みを他の所属にも広げていくことを目指したい。以下に各施策に関する今後の取り組みをまとめる。

### チーム力向上マネジメント

『チーム力向上マネジメント』は、年度当初における早期の実施こそ最も効果的であると考えられる。そこで、組織の中核を担う課長へ有効なツールの一つとして提示するため、人材育成課が発行する、職員向け研修通信（ペリパトス通信）に今年度中の掲載を予定している。

組織目標を定め、それぞれの業績目標を設定する年度当初に、この施策を取り入れる。組織目標は事業や所掌事務に直結するものであることが多く、庶務的な事務を担当する職員などは、その目標を自分ごととしてとらえにくい現状がある。しかし、ここで課の『ありたい姿』を設定し、課長がそれぞれに期待する役割を明示することで、その『ありたい姿』に近づくために、自分が何をすべきかが明確となる。職員それぞれが、使命感ややりがいを持って業務に当たることができるようになると思う。

もちろん、組織によっては、この方法がそぐわないところ、課長がもっとその組織にふさわしいチーム力向上のための取り組みを進めているところもあるだろう。すべての組織に一律に当てはめるのではなく、一つの手段として提案し、横断的にじわじわと広げていきたい。

### CS90人材マネジメント部会

『CS90人材マネジメント部会』については、今年度、マネ友と立ち上げた自主研修グループを中心として、実践していきたいと考えている。

互いのファシリテーション能力の向上も目指しながら、良質な『ダイアログ』を重ねることで、新たな気づきを得て、行動変容がなされ、所属における業務改善等の成果がもた

らされることを狙うものである。

市民満足度の更なる向上（CS90の実現）に向け、発足される庁内のワーキンググループ等もあるため、それらとも情報を共有し、事業実施等の実現可能性を高めたい。

以上、昨年度からの各施策の継続的な実施により、変化をとらえ、積極的に課題を把握し、解決策を講じることができるキーパーソンをマネ友と共に増やしていく。これにより、職員が、『価値前提』で考えられる風土づくりを推進し、それぞれの職場を職員の『本当の笑顔』であふれる場とし、更に市民満足度の向上が図られるさいたま市を創り上げていきたい。

## 『人材マネジメント部会』に参加して

さいたま市 村川 宗央

さいたま市からは、第2期生として参加をした、本部会。最近の市の研修においても、グループワークや、ファシリティマネジメントなどの、語り合い、より効率的な仕事の進め方を考える研修は多く行っており、気軽に前向きな気持ちで参加しましたが。。

4月の第1回目の研究会から、北川顧問、出馬部会長から、刺激的（攻撃的？）な言葉を数多く浴び、また、生ぬるくない課題を出され、一気に緊張感が増したことを、鮮明に記憶しています。

4市合併、政令市移行、人口の増加、まちのブランド力の向上など、着実に進歩していると感じている本市において、何が課題なのか、1万人分の3人の力で、何を変えていけるのか、若干、後ろ向きになるゼロからのスタートでありました。

しかし、昨年度のマネ友が取り組んできた内容を少しづつ理解し、キーパーソンとなる先輩方との対話などをしていくなかで、徐々に、部会での講師の方々の言葉が、浸透していくようになっていきました。

政令市となり、組織体制が構築され、人事評価制度の導入や人材育成研修の充実から、職員の資質も向上していく一方で、変わらなくて良い部分までもが、変化してしまっているのではないかという感覚。多くの職員がそんなことを感じながら、責任感があるがゆえに、膨大な目先の仕事、自分の業務の達成のみに捉われて、周りが見えなくなっている状況が、様々な問題を生んでしまっているのではないかと思います。

自分自身も、これまでの業務において、与えられた役割+ $\alpha$ を達成する気持ちで、仕事に取り組み、それなりの成果を積み上げてきたと自負しておりましたが、「事実前提」ではなく、「価値前提」で仕事のスタートを切り、完了させてきたかと問われれば、やはり多くの事実の前に、結論ありきで進めてしまうこと、あきらめてしまうことが、多くあったと思っています。

さいたま市という大きな組織の中で、「価値前提」で物事を進めて行くのは容易ではありません。しかし、考えることをやめてしまうこと、もっと言えば考えようとしなないことが当たり前前の環境にならないよう、手立てを打たなければいけません。それが、今回の部会に参加し、今まで考えもしなかったことを、「ゼロベースからの思考」で考えられたことは、結果的に「価値前提」で進めて行くことに繋がったのだと、気づくことができました。

講師の皆様からは、多くのことを学ばせて頂き、他市町村の方々からは大きな刺激を受け、3人のチームメートと悩み協力しあいながら、とても充実した研究会での1年でした。

正直なところ、まだやり残した、もっとやれたのでは、という気持ちはありますが、この気持ちは、マネ友として、これからの地方自治体の成長やさいたま市の成長、これからの自分の成長に繋がる余力として、残しておいたことにします！

## 人材マネジメント部会に参加して

さいたま市 大森 優子

この部会に参加させていただくまで、私は自分が求められている役割と与えられた仕事  
をある程度（期待されている程度）はこなせていると思っていた。

何をする研修なのか、見当もつかないまま、初回の研究会に参加し、北川顧問からの講  
話を頂き、自分がいかに受け身で、何も考えずに仕事にとりこんでいたかを痛感させられ  
呆然とした。全国の仲間と知り合い、対話を重ねるたびに、その思いはより深いものとな  
っていった。

目の前にある業務を片付け、こなすことに意識が集中していた。自分が与えられた仕事  
を正しく、効率よく処理する姿を見せれば後輩職員もマネしてくれると思い込んでいた。

自分の傲慢さに今となっては赤面するばかりだ。部会のキーワードである、『立ち位置を  
変える』『価値前提で考える』『一人称で捉え語る』『ドミナントロジックを転換する』を心  
にとめて職場を見渡すと、互いを気遣い、コミュニケーションを活性化させることの重要  
性を感じた。まず、自分が変わり、自分が動かなければ何も変わらないのだ。

しかし、筋金入りの事実前提型人間である私は、受け身の姿勢が職場にとどまらず、家  
庭にも及んでいる。研究会に参加するたび少し前向きになるも、なかなか変わることがで  
きず、ありがたい姿と今の姿とのギャップに打ちのめされることの繰り返しだった。

第5回の研究会の際の鬼丸昌也さんの講演で、「私たちは微力ではあるが、非力ではない。」  
というお言葉を頂いた。

私は、微力であっても非力であってはならないのだ。これを肝に銘じ、研究会への参加  
を通じて得られた気づき、ダイアログの手法を最大限に活用しながら、一歩踏み出し、自  
らが行動する勇気を持ちたいと思う。

私は、さいたま市が『明るい未来を想像／創造できる市民であられる街』であってほし  
いと思っている。そのような街を創り上げるためにも、重要な経営資源たる人材を大切に  
しながら、その限りない力を引き出していけるよう、微力ではあるが、まずは自分の職場  
から取り組みを続けていきたい。

部会に参加させていただき、幹事団の皆様から得たたくさんの知見、全国の職員の皆様  
とのダイアログを通じて得られた気づき、また、部会に関わる方々の熱い想いを肌で感じ  
られたことは、私にとって、とても大きな財産となりました。

このような機会を頂いたこと、そして、人数の少ないなか、送り出してくださり、さら  
に取り組みに協力をしてくださった、課長はじめ職場の皆様はこの場を借りてお礼を申し  
上げます。どうもありがとうございました。



## 部会に参加して考えたこと

さいたま市 林 保広

私はこの 5 年間、生活保護のケースワーカーをしている。課の人数が多いこともあって、仕事は比較的わいわいやっており、判断に迷う場合は、上司に相談する前に、まず隣の席の人に聞いてみる、それでもわからなければ前の席の人を巻き込む、といった感じで、話しやすい雰囲気づくりができていると実感している。それに加え、毎日の朝礼、及び月 2 回の時間外の会議・研修を実施し、横の連携、及び実務の研鑽に努めている。仕事はハードだが、こうした横の連携に支えられて、楽しく、やりがいをもって臨むことができていると思っている。

今年度、部会に参加して改めて思ったのは、自分がいかに恵まれた職場環境に置かれているかということだった。出馬部会長をはじめ、幹事の方々の話を聞くにつれ、それは確信に変わった。そして、自分が今後異動するであろう他の部署でも、同様の環境づくりをしていくことが、これからの自分に課された使命ではないかと実感しているところである。

この 1 年間、部会の中で数々の印象的な言葉と出会った。それらは私に（陳腐な言い方を恐れずに言えば）、勇気と希望、そして方向性を与えるものだった。おそらく、今後の人生においても、自分の中の熱源として、自分を励まし続けるだろう。以下、思いつくまま記しておきたい。

- 仕事が楽しく、やりがいを実感できるならば、どんな残業でも苦にならないはず。むしろ嬉々として仕事に取り組む。
- やりたい感にあふれた人は、単純作業でも、どんなにつまらない研修でも、それにやりがいを感じ、楽しむ。
- ダイアログは PDCA サイクルの C に当たる。あくまで手段であって、目的ではない。
- 動いてみて、やっぱり自分のやってきたことは正しかったというのは大事。大事だと思うものを変えない努力。
- 失敗を許す風土、何でもやれそうな雰囲気をつくり出すことから、チャレンジャー精神は生まれる。
- できることから始める → できることしかないという落とし穴
- アイデアが浮かぶ 4 つの B。Bus(乗り物に乗っているとき)Bed(寝る前)Bathroom(入浴中)Bar(酒を飲んでいるとき)。会議室ではよいアイデアは生まれない。

研究会への参加にあたり、快く送り出していただき、また仕事の時間を割いてチーム力向上マネジメントに協力していただいた上司と同僚にこの場をお借りして感謝申し上げます。