

ありたい姿

自己変革し続けられる松本市役所を目指して

～自ら気づき、自ら考え、自ら動いて、自ら変わる～



松本市

病院局	松本市立病院	宮澤 憲治
健康福祉部	福祉計画課	松本 志保
建設部	建設総務課	大野 彰子

美しく生きる。
 健康寿命延伸都市・松本

1 はじめに

本部会への当市からの派遣は一昨年度から行われており、今年度派遣された我々は3期生となります。参加前の、部会に対する予備知識や、1期生が立ち上げた自主勉強グループ M.A.T.T. に対しての関わり方には、今年度参加者3名、それぞれ差異があったものの、「まさか自分が行くことになるとは思わなかった」という思いは共通のものでした。

「早稲田大学人材マネジメント部会」。知らない者にとっては、その名称だけでは、自分の仕事と何の関わりがあるか、自分にとって何の役に立つのか、なかなか想像し得るものではありません。一方、知っている者にとっては、理想の実現に向けてもがき苦しんでいる過去の参加者の姿がどうしても思い浮かんでしまいます。何だか全く分からない、またはその大変さを既に知ってしまっている、そんな気乗りするはずの無い研究会に参加するように、それぞれが職員課から打診（と説得）を受け、それからわずか1週間足らずであつという間にやってきた部会の初日。

「早稲田大学」へのコンプレックス、「マネジメント」という横文字への拒否反応、何をやらされ何をやる事ができるのか全く見えない不安感、3人が3人それぞれに色々な思いを抱えながら、また、柄じゃない、キャラじゃない、器じゃない、と、自分と部会のミスマッチを感じたまま、研究会はスタートしました。

2 部会との出会い ～ 終わり無き、長い道のりの始まり ～

「この会は、個人のスキルを伸ばす場ではなく、組織を変えるための方策を研究しあう場。答えは無いし、教えない。研究したことを自分の居場所で実践し、組織をより良い姿に変えていくために、この部会はある。」。

真っ先にいただいたそんな説明で、おぼろげに抱いていた「5回、話を聴きに来て、作文を書いたら終わりでしょ？」という甘い認識は脆くも打ち砕かれました。そして、この時に生じた「もっと強く拒絶すれば良かった…」という後悔には、この後もずっと、年間を通じて、つきまとわれ続けることになったのです。

唯一無二の正解は無く、結果もはっきり見えない。何よりゴールが存在しない、果て無き道のり。一年間を通じ常に「何をやればいいんだ…？」と強いられ続ける自問。何気ない日常の中でも、何か常に心に引っかかっている。そんなスッキリしない毎日。参加当日だけ頑張れば良いというその辺にありがちな研修と異なり、とにかくずっと、何となく、継続的に苦しさを感ずける日々でした。

ただ、気軽に研究会への参加を引き受けてしまった事への絶大な後悔の中にあっても、部会の特徴的、中心的な手法である「ダイアログ」の体験は我々にとって、とても新鮮なものでした。ただの「答えを出さなくて良い、ゆるい会議」と思っていたダイアログは、その過程を経ることで、より深い内省と他者の意見との出会いと、それらによる新たな気づきを生む。心からの納得＝腹落ちに至る事が行動に変化をもたらし、本当の意味での理解となる。自ら何度もダイアログを体験する事でそれを実感することが出来、それだけで

も部会に参加した価値があると思える体験でした。

また、意欲あふれる他自治体の職員との接触も、楽しく貴重な体験です。ポジティブな人の言葉は確実に伝染します。その気になります。巻き込まれます。そうした実体験を自らの中に積み重ねることを通して、キーパーソンと呼ばれる人の力を借りる意義や効果や、自らがそうした人材にならねばならない必要性を実感する事になります。

他自治体職員との交流と繋がりは、必ず今後の活動にも生きてくると思います。研究会を通じ考えた事を実践するに当たり、まずは皆、絶望感に近い挫折を味わうようです。その気になって職場に戻り、何かを仕掛けようとすると、全員が敵に見え、後ろ盾の無い心細さと孤独を感じる。大きな敵に立ち向かっていくそんな時、必要なのは支えとなる仲間であり、味方の存在です。

ありふれた表現ではありますが、人は誰しも弱いものです。迷いながら、くじけながら、傷つきながら、それでも前に進み続けるには、志を同じくし、張り合い、刺激し合い「続ける」仲間が必要です。部会での学びの1年が終了した後も活動を継続していくために、この研究会では、意図的に他の自治体職員や、自分の自治体の職員（同期、マネ友）と出会いや交流の機会を作り、絆を深めさせているのでしょう。そうして繋がり合った我々は、あの人に負けたくない、あの人たちに恥ずかしくない自分でありたい、自然とそう考えます。そんな外的な要因（存在）に触発され、内発的な動機が活性化する。そこには《やらされ感》は無く、きっと大きな壁に立ち向かう勇気になります。

3 現状分析とあるべき姿 ～ 今日の、明日の、これからの、松本市役所 ～

(1) 今年度の基本方針

第一回の終わりに、最初に出された課題は「自分の自治体の、現状と課題の把握と分析」でした。これを受け、「まずは主観で仮説を立て、その後、データで裏づけをする」という形で検討を進めることとし、自分の思いや感じていることをまとめた上でその意見を持ち寄り、3人でダイアログをしました。その結果、

- 「管理部門と現場との、意識の乖離と互いへの反発」という問題があり、研修（研究会だが傍目にはそう見える）に行かせていただいている我々に対する反感も小さくはないので、我々が仕掛けたことであると気付かれないような施策を行う。
- 「一部の人が熱くなると、その周囲は逆に冷める」ため、一部の人を熱くする（少人数を大きく変える）より、小さくでも市役所全体を動かすことを狙う。
- 研究会で発表映えするような派手で格好良いことよりも、実際に、現実に効果のあることをやる。

市役所の現状から話し始めたのに、その問題点が見えて来る中で、結局は「何かするならこういうことに気をつけよう」という流れになり、年間を通しての、我々3人の基本的な考え方の方向性を共有する機会となりました。

今年度、松本市から参加した3名は、市役所の大多数を占める、いわゆる普通な職員

です。このことは自らを卑下するものではなく、むしろその普通の職員の感覚を持ち続け、外部からこの部会がどう見えているのか忘れない事こそ、人マネと他職員との溝を作らないために、施策の検討に当たる際、欠くことの出来ない視点であると考えました。

(2) キーパーソンとの出会い

第二回でいただいた課題は「キーパーソンとのダイアログ」。価値前提で仕事が出来ている、その人の存在や行動で周囲にポジティブな雰囲気が広がって行く、その人のお願いなら聞いてあげようという気になる、そんな職員3名から話を聴いてくるという課題でした。

我々が選んだのは、総務部長、教育政策課長、健康づくり課長の3名。それぞれがそれぞれの立場で、その与えられた役割以上に、人を惹きつけ、巻き込む力を放っている、人マネの部会が目指すものを既に体現していると我々が考えた人達です。キーパーソンとのダイアログは、行うだけでこちらもヤル気が湧き前向きな気持ちになれることを実感すると共に、そういう人達を上手に味方につける必要性と、自らがそういう存在になるということの有用性を強く感じる機会となりました。すべての事象に対する深い洞察力、考えや経験を言語化し余すことなく伝える表現力、我々とのダイアログに臨む際の下準備に垣間見られた仕事に取り組む姿勢等、そういった様々な要素が相まって構成される、彼らの人間としての総合的な力が、魅力・吸引力という形で周りに伝わるのだということ、このダイアログの中で感じる事が出来ました。

(3) 現状分析①「アンケートはやらない」

第三回で、人マネの手法や考え方という基礎的、概論的な研究会は終了。いよいよ、夏合宿に向けて、自らの自治体の改革という、「現実」と向き合うこととなります。

我々がまず話しあったことは、

『昨年度、一昨年度と実施した職員アンケートをやるかどうか』。

これについては、

○過去2回のアンケートはそれぞれ質問項目が異なり、経年変化を見るためのものにはなっていない。

○昨年度の実施時にも「毎年同じ事をやらせるな」という非難の声があり、更なる調査の繰り返しは、人マネと普通の職員との間に溝を作り、反発を招く可能性がある。

○施策の検討であれば、昨年度の結果を使っても可能である。

○昨年度の結果は、我々の通常の感覚と変わらない、それほど意外性の無いものだった。

○アンケートというものは「問い→回答」の一方通行で、それ以上の深まりが出ない。

○アンケートを実施すること、それ自体は何の効果も生まない。

そうした理由で、「毎年やっているから当然今年もアンケートを行う」というドミナントロジック（思い込み）にとらわれず、アンケートは実施しないことにしました。

(4) 現状分析②「職場のみんなとダイアログ」

⇒ありたい姿 『自己変革し続けられる組織』

そこで、アンケートに代わる現状分析の手段として、

『3人がそれぞれの職場で、全職員とダイアログをする』ことにしました。

課の大小があるため、それぞれ実施対象者数が10～20人とばらつきはあるものの、1人当たり1時間以上の時間をかけ、市の現状やありたい姿について、1対1のダイアログを実施しました。

《自らの職場でそれぞれが実施したダイアログのテーマ》

- 1 本来の意義や目的を考えないまま、前年に倣う形（いわゆる前例踏襲）で仕事を行っていることが多い（と言われる）市役所の現状についてどう思いますか。
- 2 あなたの職場（課）や松本市役所における職員間のコミュニケーションについて、どう思いますか。
また、自分がコミュニケーションを取るために心がけていることはありますか。
- 3 あなたは新人材育成基本方針（平成21年1月策定）を知っていますか。
また、その方針に従い、日々仕事をしていますか。
- 4 あなたが思い描く「理想の松本市役所」を言葉で表現してみてください。
- 5 現在の松本市役所の組織に対して、何か問題点を感じていたら教えてください。

市、または市役所の現状を把握し、今後の施策検討につなげることを目指したのはもちろん、ダイアログを実施すること、それ自体にも3つの狙いがありました。

○現在の職員の意識が、昨年度実施した職員アンケートと、大きく変わっていないことを確認すること。

○ダイアログの楽しさと、その意義を少しでも理解してもらうこと。また、人材マネジメント部会の活動や、考え方、技法についての理解を得ること。

○ありたい姿について共に考える中で、自分の職場を変えることを考えてもらうこと。普段交流が希薄であったり、あまり饒舌で無い職員に対しても、とにかく一律に実施しました。その結果、「ダイアログは誰とやっても楽しいし、やればやるほど深まって行く」ということを痛感すると共に、「誰もが熱い想いを胸に秘めており、機会を与えれば、理想を語る事が出来る」ことが分かりました。

（市、または市役所の課題を見つけるべく実施したダイアログでしたが、あくまでも1対1でのダイアログであるため、各回共通のテーマを用いたものの、相手によって話の方向性はまちまちとなり、「松本市の課題は〇〇」と、一つに集約できるものにはなりませんでした。）

そうすると、「ではなぜ、その熱い想いが表に出てこないのか」という分析の段階に

なります。我々が考えた大きな理由は、次の二つです。

①機会が無い。恥ずかしい。

②忙しくて、考えたり話している時間が無い。または無いと感じている。

理由が分かると対策を立てる事が可能になります。

機会が無いなら、作ればいい。

恥ずかしいなら、恥ずかしくないように、みんなでやればいい。

時間が無いなら既にある時間の中でやればいい。

総じて、「時間内に、みんなで、強制的に」、そういう機会を設けることが、最も実効性が高い施策になるのではないかと考えました。

職員が減らされ続ける一方、市民の見る目も多様化し、要求もどんどん増加・拡大し続けている現在、限られた人材でそうした現状の変化に対抗するために、職員が繋がりあい、助け合い、競い合いながら、「集団であること」の強さをより高め、日々移り変わる環境に自ら柔軟に対応し続ける。他者から強いられること無く、また前例にとらわれず、状況に合わせた判断や行動を組織的に行うことが出来る、「自己変革し続けられる組織」を、我々は、松本市役所の《あるべき姿》と定義しました。そんな《あるべき姿》に対し、現実には、熱い想いをそれぞれが抱えながらも、それが言葉や行為に表れて来ないがために、相乗効果も生まれず、強い絆を生じることも無い。集団としてのメリットも薄く、組織が硬直化し弾力が無い。1 + 1 が単純に2である。いや、2ではない。それが松本市役所の現在の問題点であると認識をしました。

(5) 施策の検討

おのおの、そのあるべき姿と問題点を念頭に、腹案を持ち寄り、様々な施策を検討しました。その中で、我々の基本方針に沿った形で、最も有効に機能すると思われる3つの施策を、我々が実行する施策と決めました。

ア 自己申告書の様式の見直し

(ア) 現状

職場ダイアログで聞き取ったそれぞれの主な気持ちは次の通り。(職場や仕事について)「たまにはきちんと話をしたいが機会がない」「時間がない」「照れくさい」「時間外にまでする意欲がない」「真面目そうに見られるのは恥ずかしい」

(イ) あるべき姿

仕事や職場のあるべき姿について、きちんと話し合い(対話)が持たれ、そのビジョンを共有できている。

(ウ) そのために

強制的に、時間内に、対話をする場面を創る。

具体的には、自己申告書の様式変更を行う。

現在は、第三者的に職場を評価するだけの項目しかない自己申告書に、「一人称

で語る項目」欄を設ける。

ex.「あなたの職場は～が出来ていると思いますか」→「あなたは～していますか」

(エ) 期待される結果と効果

自己申告書の記入は、自らの異動に関わるため、すべての職員が最も真剣に考える機会。そこで自分の職場について考え、意見をまとめる事で、自然とそれに付随して実施される人事ヒアリングが、職場について上司と対話する機会となる。

上司にとっても、部下を見つめる機会、職場について考える機会になる。

各職場、全職員に一斉に対話の種を蒔くことのできる手段となりうる。

イ 人材育成基本方針を題材とした、ダイアログの実施

(ア) 現状

平成 21 年 1 月に作成された人材育成基本方針について、存在は知っているが、中身まできちんと知らない人が多い。

通常業務の合間や、自分の時間にまで、「人材育成基本方針」を読もうという人はほとんどいない。

当然、自分が目指すべき方針として、腹落ちしていない。

(イ) あるべき姿

自らの目指す指針として、腹落ちしている。

みんなが内容を熟知し、その方針に沿って行動し、業務を遂行しようとしている。

(ウ) そのために

強制的に、勤務時間内に、人材育成基本方針を理解する場を設ける。

具体的には、基本方針を題材としてダイアログを実施する。

人マネ 2 期生が始めた、複数職層合同のダイアログ研修の機会を利用し、テーマを人材育成基本方針として、読む機会、考える機会、意見を交換する機会を設ける。

(エ) 期待される結果と効果

まず、普通に生活しているとなかなか持ち得ない「きちんと読む機会」となる。

続いて、他者とダイアログを行うことで、一読しただけでは達し得ない、より深い理解を得ることができる。

このことで自分なりの「職員のあるべき姿」像が明確なものとなり、「誰かに与えられた方針」を超えた、「自分が考える、自分の目指すべき方針」が生まれる。

ウ M.A.T.T. (1 期生が創設した自主勉強グループ、「松本の・明日の・ための・対話」) 及び人マネの活動を周知

(ア) 現状

多くの職員は、人マネ、MATT のことをよく知らない。

M.A.T.T. …参加メンバーが固定しつつある、一般にあまり知られていない。興味を持つ人がいても、参加しづらい。

人マネ …関わりのあった一部職員 (キーパーソンや、報告会出席者等) 以外は

その存在、活動内容を知らない。

(イ) あるべき姿

みんなが人マネ、M.A.T.T.の存在、組織、活動内容、その目的を知っていて、興味を抱いた時に気軽に参加することができる。

(ウ) そのために

興味のない人に「知らせる」。

未来に向けて活動内容を「残す」。

具体的には、M.A.T.T.内部に広報班を設置し、定期的に活動内容をまとめ、電子掲示板などで広く周知する。

(エ) 期待される結果と効果

○M.A.T.T.、人マネへの入り口になる

「興味はあるが恥ずかしい」とか「入りづらい」と思う人が、周囲に知られずにそっと活動内容に触れてみる機会。気軽な参加を促す役割。

○活動の記録を残して行く

途中からでも参加が可能になるよう、いつでも誰でも活動内容を振り返られる状態にしておく。

○人マネの活動に対する理解者を増やす

人マネが目指す所を知っていただき、今後の施策を展開しやすい土壌を作る。

○考え方の普及を図る

人マネの研究会で行ったダイアログの課題を投げかけ、自分なりに考えてもらうことを通じて、研究会参加に準じた気づきを促すことができる。

エ ボツになったアイデア達

検討過程で見送られたアイデアの一部。今後、論議を重ね、煮詰まればいつか日の目を見ることもあるかも…。

No.	組織・人材の現状		ありたい姿	着眼して取り組むこと	施策	結果
1	忙しい	異動したら、そこで身に付けたスキルはそれっきり	経験とスキルを無駄なく活かせる職場	どう活かすか	OBによる前職場への手伝いを容認 (課長→課長への依頼あり。有償)	経験、スキルを活かせ、季節的な繁忙の軽減が図れる。(財政、市民税をイメージ)
2	意識の二極分化	管理部門と現場職員の意識の乖離	互いの職を理解し、敬意を持っている	どう理解させるか	相互に職場体験を実施	1つの目標に向かって、まとまることができる。(部局横断、仕事への情熱)
3	コスト意識が低い	昼間ダラダラ、夜仕事	基本、仕事は時間内に終わらせる	コスト意識の徹底を図る	名札に、自分の「1分あたりの給与」を明記 少し譲って、「給与明細書に表示」でも可	それに恥じない仕事をするようになる
4	自分の上司のことをよく知らない	上司の考え方や能力を、相対的に測る場が無い	どんな上司の下で働いているか理解した上で、目標を共有できている	上司が実際に働く場面を見せる	管理職層の会議に出席(傍聴)する機会を設ける 《政策調整会議、部議、予算折衝、議会、委員会》	人柄、能力、考え方を理解。親近感と共感を持ち、目標を共有する。
5	意欲の不足	採用試験時に語った志望動機、公務への熱意を忘れている	入庁時と同じ意欲で働き続ける	思い出させる 忘れさせない	新任主査研修(役所生活の真ん中あたり)の際、自分の入庁動機の作文を読んだ上で、ダイアログさせる	初心を思い出し、後半の市役所人生をスタート。
6	意欲の不足	若手職員のプロ意識が低い	入庁時の情熱そのままに、日々の業務が行われている	MATTを周知し、加入してもらう	新規採用職員研修に向き、時間をもらってPR	仕事への意欲が減少する前にその意欲を保つための仲間と出会える。
7	対話の場が無い	司会(またはファシリテーション)の練習機会の不足 そもそもノウハウを知らない	職員の誰もが司会、ファシリテーターを務めることができる ダイアログが様々な場面で可能となる	研修の実施	概念的な研修は多いが、直に手法を学ぶ場が少ないため、その研修を実施	各部署、各場面でダイアログが可能になる。
8	他人の職場を知らない	どの職場がどんなことをしているか知らない	どんな職場があり、どんな仕事をしているか知っている	情報を共有する	各課による自己PR冊子や、ページを作る	課内のコミュニケーションの機会創設。 職員相互の理解促進。
9	「思い」がもっていない募集要項	現在の募集要項は、必要最小限の、事務的な文字の羅列のみで構成されている	読むと、どんな職員を求めているどんな職場なのか、現場の思いが受験生に伝わる	自分達の「一人称の言葉」で、気持ちを伝える	各世代別研修においてダイアログを実施し、その成果品として「理想の松本市職員」を作成し、職員募集要項にそれを記載	作成を通しての意識の共有、意見交換を図りつつ、新規採用職員へメッセージを送ることができる。
10	退職部長の想いを引き継ぐダイアログ	事務的な引継ぎだけで、気持ちを引き継いでいない 他部署の職員は話を聴く機会もない	市政への、気持ちを、想いを引き継ぐ	真面目に語る場を、それを聴き、深める場を設ける	退職部長による講演とそれを受けてのダイアログ	事務仕事を越えた、気持ちを受け継ぐことができる。

4 机上から現実へ

(1) 夏合宿における気付き

自分達で練り上げた3つの施策を携えて意気揚々と臨んだ夏合宿。そこで御多分に洩れず厳しいご意見をいただき、再度施策について練り直しを行うこととなりました。

夏合宿での気付きは次の通りです。

- ① 我々には、「スピード感」と「覚悟」が足りなかった。
- ② とりあえずやってみることが大切。
- ③ マネ友との関わりが薄かった。

最も身近な「巻き込むべき人」であり、「キーパーソン」である《マネ友》という人的資源を有効に活用できていなかった。

(2) その後の動きと変えたこと

第4回研究会、いわゆるリベンジ発表の場で、上記の合宿で気付いたこと、それによって変えたこと、などを、先走ったコミットメントと共に、次の通り発表しました。

ア 職員課との協議

夏合宿から戻り、即、施策の実現に向け、そのためのいくつかの権限を有する職員課と協議を行いました。

その結果、今年度中に人材育成基本方針見直す動きがあること、自己申告書が今年度、手書きから電子システムでの入力に変更になることを初めて知りました。

(ア) 人材育成基本方針

今回の基本方針見直しに係る前提は、

- ① 今後は基本計画の見直しサイクルと同調するようにするため、平成27年度内に策定を終える。
- ② 期間が限られているためワーキンググループ等は設けず、各部庶務担当課長等で構成される検討委員会において、職員課のたたき台を元に検討し完成させる。であることから、見直し段階に我々が関わることで、これから見直しの方法を見直すことは不可であるが、来年度、新しく出来た「人材育成基本方針」を資料として配付し、「ありがたい姿、あるべき姿」についてダイアログする、という考えについては了とされました。

来年度は我々第3期生が主となり、「新しい人材育成基本方針の浸透と、個々人が自らの基本方針を見出すこと」を目的とした、複数職層合同でのダイアログ研修を実施することとしました。

(イ) 自己申告書

要旨を人事担当に説明し、共感と理解を得ることは出来ました。平成27年度からの実施を目指しましたが、項目の検討を共に行う時間が既に人事側に無かった（新システム導入の対応で手一杯）ため、来年度実施に向けて調整をすることで合意を得、今後、職員課人事担当と協議をしながら、共に作っていく事としました。

こちらにも必ず平成 28 年度に実施します。

イ M.A.T.T.幹事会への直接交渉、独自に広報活動開始

こちらは、平成 27 年 9 月 4 日、M.A.T.T.主催で行われた出馬部会長の講演会をきっかけとして、夏合宿直後から活動を開始しました。当初、「やるべきこと」をあくまでも外部から提案していくつもりでしたが、M.A.T.T.に加入した上で、幹事会にお願いをし、広報を作成してみることに踏み切りました。

講演会当日に会員募集のチラシを作成配布、後日、その模様を伝える広報誌を作成。電子掲示板への掲示と、市役所全体への紙ベースで配布回覧。(2 期生実施アンケートの反省に基づく。)。引き続き 10 月 9 日開催のオープンダイアログの際にも、呼びかけチラシの作成と、報告を題材にした広報誌第 2 号の発行を実施しました。

今後は M.A.T.T.において、広報を組織体制に組み込むことと、事務局と広報部会、どちらにも任期を設け、制度として整備することを働きかけて行くことで、持続可能な組織としての体制を整えて行きたいと考えています。人マネの手法や考え方の拡大、浸透を目的とした M.A.T.T.という組織の隆盛を狙うと同時に、直接的に人マネの活動を伝えて行く広報を今後も発行して参ります。

5 コミットメント ～歩き始める 自らの足で～

第 5 回は、第 4 回のリベンジ発表から、3 カ月半、間が空きました。その間、我々が行った事と言えば、文化祭での M.A.T.T.の活動 PR くらいです。やはり、夏合宿からリベンジにかけての熱量はなかなか持続できるものではないし、実行段階でのつまずきや、動いてみての結果に対する落胆は、活動の勢いを止めるには十分でした。業務的にも他自治体同様、予算編成の時季を迎え毎日が忙しく、自分の中にくすぶる、「何かしなきゃ」という人マネについての想いについては見てみぬ振りをしていました。

当初、部会の年間日程をいただいた時、「年度終盤、えらく間が空くじゃん。バランス悪いな～」と感じていましたが、ここまで来て、ふと思ひ当たりました。もしかして、敢えて 4 回目から 5 回目までに間を空けることで、どうしたら自分達が自分達の手で、動きを止めずにいられるかを考えさせようとしたのではないかと。部会が設ける締切は、もうこの先、どこにも存在しません。あれだけ考え悩み抜いたことすら、ともすると、あつという間に忙しい毎日に埋没してしまいます。では「そうならないためにどうする？」と、それぞれが問われ、試される期間だったのではないのでしょうか。

「2 部会との出会い」で記述したとおり、人は弱いものです。どうしても楽な方へ流されていきます。そんな中、流れに抗う原動力となりうるのは、「あるべき姿」と「仲間の存在」だと思います。

あるべき姿について本当に腹落ちしていれば、それを目指すことには何の抵抗も生じず、人マネの活動として特に意識せずとも、自分の行動のすべてが自然とそちらに向いていきます。旅人にとっての北極星のような、いつでも見失うことの無い不動の目標として、

輝き、道を示し続けてくれるはずです。

もう一つ必要なのは、仲間存在です。人マネの部会の中であれだけ熱く理想を語った後、現実に戻って真っ先に感じるのは「心細さ」でした。どれだけ良いと思って考えたことも、いざとなると相手は数百人、数千人。何の後ろ盾もなくぶつかって行くには、あまりに大きな相手です。

しかし横には共に1年間学んだ仲間がいます。前には過去に同じ道を歩んだマネ友がいます。さらに周りを見渡せば、志を同じくする他自治体のマネ友達が大量にいます。我々3人は、今後もここで築いた繋がりを大切に、支えあい、刺激し合い、競い合い、前に進み続けて行きます。

部会という支えから手を放す今、自らの足でどこまで歩いていけるか。本当の決意とゆるぎない覚悟が試される日々は、今後も果てしなく続いて行きます。

6 結びに（それぞれの想い）

(1) 建設総務課 大野彰子

この一年間、研究会を通じて内省を繰り返していました。

松本市を体系づくる〇〇方針、〇〇計画。名前は聞いたことがあるけれど、内容について自分の言葉で話せるか、と問われたときに言葉に詰まる。自分の仕事は何のために、何に基づき、何を目指してやっているのか。雑然としたまま、ひたすらに「しなければならぬこと」で手一杯になりがちであったことに気付きました。

日常に動かざるをえない時間を作り、もっともっと頑張らなければ。と心に決めたのが第2回目の研究会。前向きでした。

しかし、第3回目に向けた「キーパーソンとの対話」をやるころから自分の中に負の感情が芽生え始めました。それは、最後の研究会まで付きまとう「卑屈」です。

一緒に参加した2人との対話を重ねる中で、自分では気付かないような視点からの意見や発想があり、何をやる時にも、とにかく早い。学ぶことが多く、2人と共に参加できたことに幸運を感じる一方で、「それに比べて自分は…」という思いが少しずつ蓄積していきました。

キーパーソンとの対話においても、それがありませんでした。何かする際に、これまでの経過を調べ、現状を把握し、どう良い結果へ結びつけるかを常に考え、耳を傾け、整理し、道筋を組み立て、実践を繰り返す。失敗してもそこから気づきを得て、何度でも立ち上がる。キーパーソンとしてお話を伺った方は皆、そんなたくましさを持っていました。キーパーソンとの対話により、自分に欠けていた視点が明らかになるとともに、一方で、「この人たちの資質は『もともと』なのではないか。」「この研究会に参加することで、色々な気づきを得ているものの、自分よりもっと相応しい人がいたのではないか。」と、打診を受けたからといって参加した自分に恥ずかしさを感じるようになりました。

しかし、そんな状態でも、どうしても対話し続けなければいけない部会。共感し、励

まし、鼓舞してくれる仲間や先輩マネ友に心から感謝しました。

最後の研究会に向かうときには、これで終わる。と正直、思っていました。しかし、出馬部会長の「改めて、部会とは何であったかのか」のなかで、「自分はこのレベルだと思っていたのが、こんな低いところにいた、っていう人もいます。それでいいんです。それに気付けたんですから。」という言葉聴き、自分のような存在もこの部会では想定内であったことを知り、素直に振返ることができました。たとえ、もとの資質に差異があろうとも、それを「しない」ことの言い訳にはしてはいけない。この日は、終わりではなく始まりでした。

どんな状況でも未来に対する希望を持つこと。それは、組織だけではなく、自分自身、まちの未来、すべてに対する姿勢であると感じています。未来を描き、それに向けて歩み続け、現状をありたい姿へ近づけることができる職員になります。

最後に、北川所長をはじめとする幹事団の皆様、事務局の皆様感謝申しあげるとともに、機会を与えてくださった松本市、職場の皆様にも感謝申しあげます。

=====

(2) 福祉計画課 松本志保

私は、今回の参加メンバー3人の中で、(悪い意味で)“最も平凡”かつ“最も普通”な市役所職員だったのではないかと思います。

4月上旬に、職員課から「来週から、これに行つてね。」という突然の連絡があり、「なぜ私なんか・・・」「庶務担当課だからだろうか・・・」という想いを抱えつつ第1回研究会に向かいました。第1回に出席して、ポジティブの塊のような他自治体の参加メンバーを見て、「場違いな所に来てしまった。」という想いをますます強くしました。

と同時に、「この人達に置いていかれないように、何とか1年間頑張らないと。」という危機感も抱きました。

“キーパーソンとのダイアログ”、このカタカナだらけの言葉に必要以上に恐怖感を頂きましたが、躊躇している暇はなく、自分達の希望最優先で、相手の方の忙しさには気付かないふりをして、総務部長、教育政策課長、健康づくり課長にお願いしました。でも、思い切ってお願いしてみて良かった、というのが正直な感想です。大変忙しいキーパーソンに1時間も時間をもらうことを申し訳なく思っていました。やはり私達がキーパーソンと思っていた人物は、対話するだけで沢山の気付きを与えてくれる人物でした。「人マネに参加して役得だ。」と素直に思えた瞬間です。

自分の課の人たちのダイアログでも気付きが沢山ありました。毎日一緒に仕事をしているメンバーなのに、「この人は、実は組織についてこんな風に考えていたのか。」と新たな発見がありました。また、組織のありたい姿について、皆さんがそれぞれに考え

ているということがわかり（今まで考えていなかったのは私だけ?）、これもやってみて良かったと思えました。

そして、夏の合宿に向けての施策検討です。3人のメンバーで、何度も、何時間も話し合いました。何とか、「可もなく、不可もなくだけど、今の自分達の精一杯」というものを作り早稲田の地へと向かいました。しかし、合宿当日、私は他自治体のレベルの高いプレゼンテーションを見て、色々と気付かされました。ユニークな施策の自治体を見て、「こんな方法もあったのか」と目から鱗だったり、精密なプレゼン資料の自治体を見て「こういう資料の作り方もありなのか」と思ったり。夏の合宿は、良い意味でショックを受けた機会でした。

再び、松本市に戻り、私達3人は人が変わったかのように(?)、ポジティブかつアグレッシブに10月のリベンジ発表に向けて活動を始めました。夏の合宿が、私にとっては“スイッチが入った瞬間”、“転換点”だったのだと思います。

人マネで受けたショックを良い意味で忘れずに、マネ友の先輩達や同期メンバーを頼りに、これからも少しずつでも前進しつづけていきたいと思います。

そして、人材マネジメント部会の皆様、機会を与えてくれた職員課、繁忙期にもかかわらず快く送り出してくれた職場の皆さんに対して感謝するとともに、「松本じゃなくて、他の職員を参加させれば良かった」と思われることのないよう恩返ししていきたいと思います。

=====

(3) 松本市立病院 宮澤憲治

『市役所を変える』。変えたいと思ったことはある。だが、変えようと思ったことは一度も無い。なぜなら「とっくにあきらめている」から。「そんなに給料をもらっていない」から。「まだそんな立場ではない」から。

市役所に入って20数年。もちろん尊敬できる職員も大勢いるが、それ以上に、社会人、いや大人としての基本的な能力や常識を持ち合わせていない職員の多さにうんざりし続けていた。1人が1人分の仕事をすれば市役所の仕事なんてそれほど大変ではないのに、と、周りにいつもイライラしていた。どこの職場に配属されても常に不満を抱き、自己申告書は毎年必ず「異動したい」に丸をつけた。「ここではないどこか」で、いつか充実感を持って、生き生きと毎日楽しく働ける自分を夢見ていた。そう、今思えば、ただ与えられるのを待っていた。そんな自分にとって、この部会での経験は本当に貴重な機会となった。

自分が考える「市役所のあるべき姿」。それは他の誰のものでもない、自分自身こそが望んでいるものであり、それを実現することは自分のためである。いや、自分のためではない。実現すればそこは即ち自分が所属したい組織になる。実現すれば自分

にとって居心地の良い場所になる。

「一人ひとりには微力だが、無力ではない。」。第5回の特別講演での鬼丸氏の言葉である。「一人だからあきらめる」。部会に参加する前なら違和感無く流していたであろうそんな言葉も、今ならば分かる。一人であることは、決してあきらめる理由にはならない。しかも自分は一人ではない。そう、あきらめる理由は何も無い。変えたいなら、変えればいいのだ。

部会の中で、夏合宿やリベンジに向け、色々な施策を検討した。本当に沢山のことを検討し、話し合い、それっぽく発表もした。もちろん発表した以上、発表したことを実現しようとは思っている。それなりに3人で考えた施策に愛着もある。でも、一方で少し何か違う気がしている。何となく、だけど。

ほんの少しだけやってみた。全然、思うように結果が出ない。想像しなかった障害や抵抗がある。それなのに、最初に考えた施策に固執し続ける必要があるのか。今年度の3人だけで実行する必要があるのか。我々が泳いでいるのは、もはや部会という、外海から守られた生簀の中ではない。ありたい姿に近づけるのであれば、どんな手を使ってもいい。いつ、誰と、何をやってもいい。支えの無い心細さと同時に、何の制約も無い可能性、今、そんなものを漠然と感じている。

大切なのは個々の施策ではなく、自分の思い描く「ありたい姿」を忘れないこと。見失わないこと。そして一歩踏み出す勇気を持ち続けること。

部会では良く「モヤモヤ感」という言葉を耳にする。人によって捉え方が違っている気がしているが、自分では「無限の抑圧」、「永遠に続く拘束」から来る息苦しさが、その感覚の源泉であると思う。一旦この感覚にとらわれると、おそらく本当の意味でこの束縛から解放されることは二度とないだろう。絶対に終わりが無いから。どこにも正解はないから。明確な結果は出ないから。この一年間繰り返してきた自問と自答を、今後もずっと繰り返さねばならないことを直感的に理解しているがために、皆、お腹の上に重しが乗ったような、モヤモヤした＝スッキリしない気持ちを抱かざるを得ない。思えば色々な財産、宝物と共に、とんでもないものもいただいたものだ。

部会は何も教えない。それは嘘だ。今にして思えば、道の上を歩くと、自然と考えるように、誰もが気付けるように、さりげなく答えはそこに置いてある。一義的には「個人としてのスキルを上げる場ではなく、自治体を変える施策を考え、実行するための研究会」であることは確かなのかも知れない。だが、施策を考えるだけにとどまらず、ダイアログやファシリテーションといった組織の力を引き出す手法を、キーパーソンを巻き込む意味と方法を、自分がキーパーソンになるためのモチベーションと意識の有り様を、今後、活動を続けて行く支えとなる過去のマネ友や他自治体の仲間達との繋がりを、たくさんのお話を教わり、与えていただいたと思う。市役所が変わるかどうかわからない、まず自分が変わったということだけは、厳然たる事実としてここにある。

歩くべき道（の探し方）は教わった。共に行く仲間も出来た。自らの意志で進み続け

よう、そう思った今の自分の気持ちが本物でさえあれば、「どうやって進んでいこうか」を模索しながらの終わりの無い旅を、きっと、ずっと続けていける。私はとことん利己的に、自分の望む市役所を実現するために、今後もマネ友であり続けます。

陰に日向に導いてくださった早稲田大学人材マネジメント部会の方々、こうした機会を与え、快く送り出し、協力、支えてくれた松本市役所の皆さん、そして共に学んだすべての仲間たちに、心から感謝します。

とはいえ、謝意は言葉で示すだけのものではないですよ。綺麗な言葉で飾ってみても、どこからか「で、君は何をするの？」と、出馬部会長の声が聞こえる気がします。

…さて、何をしようか。