

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

～始めの一步～

静岡県 島田市

市長戦略部戦略推進課	中村 広史
都市基盤部下水道課	今村 琴絵
健康福祉部福祉課	初鹿野 立

1 始まり

平成 27 年 3 月、全庁 LAN 掲示板に「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職員 3 人の派遣を新たに実施する」と掲示された。

早稲田大学のネームバリューに加え、当市では誰も体験の無い研修であり、「人材マネジメント」という聞き慣れないテーマと募集要項に附随した資料の難解さも相まって、未知の分野に対する期待と不安の混じった思いを抱いたが、通知の冒頭にあった「地方分権時代に対応した課題発見・解決型職員の育成を目的に派遣を行う。」という一文に興味を持ち、担当業務も年齢も異なる 3 人が手を上げ、選出された。

初回の派遣を前に市長と面談する機会を頂き、この研修に対する市長の思いを直接伺うことができた。それは、市役所の仕組みを変えていきたい、住民ニーズをさらに施策へ反映させたい、そのためには住民が求めるものを自ら掘み、アイデアを市長へ提言することができる職員を育てたい。地域主権を掲げ活動している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派遣するので、得るものを得てきてください。成長を期待しています、という言葉であった。

その言葉と派遣職員おのおのの思いを胸に、1 年間の長い活動が始まった。

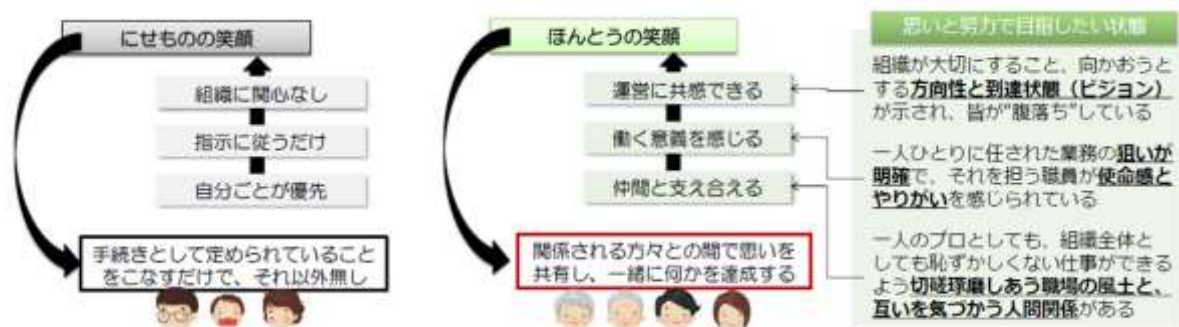
2 早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会(略して「人マネ」)の狙いや用語

まず始めに、人マネの根幹を担う狙いや用語を整理しておきたい。

(1) ほんとうの笑顔

私達は市役所という組織に属しており、法令に基づき事務を行うと共に、そこに住む住民のニーズに応えることが仕事である。住民ニーズは時間経過と共に変化し続け、それを把握し応え続けることが出来るのであれば、その組織は機能しているといえる。

組織が機能し続けるためには、組織を活性化させる必要があり、活性化した組織には、職員に「ほんとうの笑顔」があると知った。簡単な言葉であるが、そこには深い意味が隠されており、この部会の狙いを集約し的確に表現されている言葉であった。



■職員が「ほんとうの笑顔」になるために、なにが必要だろうか？

⇒職員個々人の思いと努力、係長や管理層の思いと努力、経営層の思いと努力、そのどれも必要で、なにが欠けても組織運営はおかしくなっていく。

2015年4月

出馬幹也@早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会

(2) 腹落ち、対話(ダイアログ)

職員が本当の笑顔となるには、組織の目的を全員が理解し、納得し、ベクトルを同じ方向へ向けることが肝心である。その状態を「腹落ち」といい、「対話(ダイアログ)」でのみ腹落ちすることを学んだ。

- すべては対話に基づく、理解と納得＝腹落ち、によって進められるもの
⇒思いと努力をつなぎ、ほんとうの笑顔にまで至る方法は、相手を尊重し、対話をくり返すことしかない



対話(ダイアログ)とは目的を共有するための話し合いの手法で、白黒はっきりつけるのではなく、相手の立場・意見を尊重し、意見の多様性を理解した上で新たな知見や解決策を導くもので、自分だけでは気付けなかった価値や課題を発見すると共に、ダイアログ参加者の意識を揃える効果ももたらす。

また、結論は必ずしも出さなくてオーケー、話し合いの質を高めることに意義があるというスタンスは、従来の市役所内では見られない話し合いの手法であり、新鮮な驚きを受けたとともに、研究会中に何度も自分自身が体験し、その有効性について身を持って実感した。

(3) 3人寄れば、マネジメントが発生する

出馬部会長が第1回の研究会にて解りやすいたとえ話をしてくださった。

とある少年野球チームにおいて、全国大会を目指したい人、体力づくり仲間作りをしたい人、と皆の思いがバラバラのままであると、たとえ能力の高い個人が集ったとしても、チームはまとまらず実力が十分発揮されない。チームを維持するためには、向かうべき方向を合意形成させる必要がある。これがまさしくマネジメントであり、どんなことでも3人集まればマネジメントが必要になる。

前項で記述した、皆が同時に役割を自覚し(腹落ち)、協力しながら業務を遂行する状態へ組織を変化させることがマネジメントそのものであり、変化を作り出すためにはどのような働きかけが必要なのか、考えることがこの部会の狙いである。

また、人マネへの派遣は各自治体3人一組を基本とし、チームとして課題に取り組むことを求められるが、それは、この考えに基づくためである。

(4) 生活者起点(立ち位置を変える)、価値前提、一人称

変化し続ける社会から求められるニーズを把握するためのキーワードが3点、上げられた。

・生活者起点(立ち位置を変える)

「役所という組織のひとり」ではなく「その地域で生活する者のひとり」として、社会の動き、求められているものを感じ取ることが大切であり、今の業務は役所都合、自分都合ではないのか、その考えや施策は住民ニーズと合致しているのか、文字通り「立ち位置を変え」て、自問自答することが求められている。

・価値前提

生活者起点に立って自分達の組織を客観視すると、必ずしも住民ニーズに合っていない目的や目標があるのでは、という疑問が出てくる。では市役所として「ありたい姿・状態」は何か、考える拠り所が「価値前提」である。

市役所は本来、どんな価値を生み出す組織なのか、求められる価値から自分達はどうかありたいのか、考えることが価値前提である。平たく言うと「今の市役所は住民ニーズに込めているのか？未来を見据えた仕事をしているのか？」だろうか。

また対義語として「事実前提」がある。今ある状態、従前からの手法、他自治体の事例など、既存事実を拠り所にした考え方である。

ただ「現状＝問題」なのではなく、現状を把握し、生活者視点でありたい状態を考えた際、そのままではいのか変化が必要なのか見極めるため、価値前提で判断することが大切である、と学んだ。

・一人称

価値前提で仕事を見直し変化が必要となった際、他人が動くことを期待するのではなく、自分として何が出来るのか業務に取り込めるのか、自分事として捉えることが行動に繋がると学んだ。

(5) ドミナントロジック(先入観・思い込み)に気付き、転換する

前述の通り、市役所は変化し続ける住民ニーズに応えるため活動する組織である。しかしながら、現実には日々滞りなく運営されており、今の組織形態が「当たり前」として存在している。

従前の市役所は、国・県の下部組織としての位置付けが強く、自分達の業務は法令に基づき行うことという認識であったが、平成12年の地方自治法改正後には、市役所は地方自治体として、そこに住む住民に貢献する組織として強く位置付けられた。そこから十数年経ち、今、そしてこれから来る時代に求められているのは、そこに住む住民に貢献する組織としての役割に加え、限られた人員予算で住民ニーズに対応できる自治体であり、そのためには自分達の組織や業務を有機的に変化させる必要がある。

今の業務が本当にすべきことなのか、立ち位置を変え、価値前提でもって見直すことにより、自分達が「当たり前」だと思いこんでいたドミナントロジックに気付き、より望ましい価値観へ置き換えていくことが必要である。

(6) 一歩前に踏み出す

価値前提で動き出すと、必ず変化が伴う。しかし、変化には時間とエネルギーが必要であると共に、現状から変わることへの恐怖心を克服し、現在の安定を手放す勇気が必要となる。つまり、今の自分から「一歩前に踏み出す」ことが求められる。

その勇気を奮い立たせるのは、地域の幸せと発展に貢献し続ける組織を作りたいという思いである。

(7) 「研修」ではなく、「研究」である

派遣当初、3人を大いに悩ませた点である。「研修」は自分自身の知識や考えを成長させるための講義でありベクトルは己に向いているが、「研究」は自分を含め周囲の者（狭義では所属組織から広義では市全体）をありたい姿に変化させるため、シナリオを考え実践し検証することを繰り返し続けること

である。ベクトルは社会情勢が変化する方向に向けると同時に、周囲も同じ方向に向かう仕組みを作ることが、研究である。

この部会へ派遣した市の意図は人材育成を目的とした研修であるのに対し、部会が求めるのは研究であることとのギャップに悩み、自分達の中で折り合いをつけ、到達点を見極めることに時間を要した。

3 1年間に渡る研究会とそれに付随する活動について

振り返れば、連面となる人マネの活動は、現状の把握から始まり、ありたい姿を描いてシナリオを考え実践し、総括をするという流れとなっており、その段階ごとに必要とされる気付きや活動が自ずと起こるよう、うまく仕組まれた研究プログラムであった。また、年間を通してのPDCAサイクルとなっていると共に、1回ごとの研究会も講義を受けた後、必ず宿題が出され、活動し、次の研究会で発表するという、小さなPDCAサイクルにもなっていた。

自分達の組織の現状を把握する夏までの活動、それを分析し「ありたい姿」を描き現実に落とすシナリオを発表した夏合宿、合宿の反省を踏まえた10月のリベンジ発表、その後の活動と総括である1月の全体研究会と、時系列で振り返ってみたい。

(1) 第1回研究会 『部会の狙いを知る』、『役所はどうすれば変わるか』（4月）

出馬部会長、北川顧問(DVD レター)から講話を頂き、自治体の組織変革に対する圧倒的な熱意から、自分達の中で漠然と感じていた組織の停滞感を打破する考えではないかと感じると共に、市民協働が言われて久しいがその具体的な変化を生み出す考えなのではないか、と感じた。

また「役所はどうしたら変わるか」をテーマに、始めてダイアログを体験した。付箋にキーワードを書き出し模造紙にまとめる、という作業自体は従来の研修でも体験していたが、今まで「市役所はどうすれば変わるか」という課題を余り(というよりほとんど)考えたことは無かったため、「どうすれば変わるって何?!」と四苦八苦しなながらアイデアやイメージを捻り出す話し合いであった。

部会長からの「誰もが発言してください。あと、まとめることを優先しないで。綺麗な成果物は作らなくてもよいから、話し合いの質を大切に。脳みそに汗をかいてください。」という声かけが、記憶に残っている。

最後にグループごと発表し、市役所のありたい姿は、住民も職員も本当の笑顔となること、そのためにニーズに対応し市役所は変化していく必要がある、と学んだ。

(2) 第1回課題 『市役所の現状を調べること』

市役所のありたい姿を描くには、現状を把握しなければならない。

現在、組織内に存在する調査報告書、計画書を基に業務担当者から聴き取り等を行い、当市が抱えている現状を把握した。

《調査報告書、計画書等》

- ・H25.9 トータルシステム診断結果報告書

- ・H26.6 職場の経営意識に関する調査報告書
- ・H27.3 島田市定員管理計画
- ・H27.4 島田市行政経営戦略

《導き出した現状》

- ・各種計画は策定されているが、形骸化しやすく、また計画ごと有機的に繋がるのが難しく、実効性が担保されていない。
- ・総合計画など市政が向かうべきビジョンについては、職階が低くなるほど理解していない。
- ・自分達の組織の強み、弱みを把握し切れていない。
- ・事務事業評価が適正に出来ていない。
- ・職員間のコミュニケーションは取れている。
- ・個々人の能力を上げる人材育成の機会がもっと欲しい。
- ・職員の年齢構成のバランスが取れていない。
- ・従前と比べ、人は減り仕事は増え続けている。

なお、当市はおのおのが単独で行動し現状把握に努めたが、他市は3人一緒に活動したことを第2回研究会で知った。3人がチームとなって、この研究会に取組まなければならないことに気付かされた。

(3)第2回研究会『価値前提で考えるとは』『どうすれば価値前提で考えることができるのか』(5月)

前回の課題を皆で振り返り、上司も部下も価値の共有では無く、事務遂行能力を求めている現状に気付いた。しかしながら、ありたい姿を描かず過去の事例ありきの組織で、5年10年先の未来を作れるのか、これからのニーズに時間と予算を使わなくてよいのか、という問題が部会長から提議された。

そこで、表題をテーマにダイアログが行われた。そして、ダイアログの視点を「なぜ価値前提で考えられないのだろう」としたグループの発表から、以下の気づきを得た。

- ・事実前提は考えないで答えを出せる
- ・視点を変えて仕事をして、面倒くさいし、認められるわけでもない
- ・そもそも変わる事への恐怖心がある
- ・生活者視点でものを見る「価値前提」の考えに気付かなかったし、今まで気付く必要もなかったつまり、事実前提と価値前提の発想の起点が違うことを学んだ。

「価値前提」という考え方は現状の組織運営において異質であり、それは組織を良くするのか、混乱を招くのか、予測できないものである。住民ニーズを捉え未来を描く組織運営へ変化するには、組織として価値前提の必然性を「腹落ち」する必要がある。が、それ以前に「現状を変えることへの恐怖心」という大きな障害が職員の前にある。改善に向け一歩前に踏み出そうとする職員を受け入れ、異なる視点を持つことを容認する職場風土が醸成されていなければ、恐怖心の克服は困難である。

職場風土は所属長の言動で創られる。「何のため誰のために仕事をするのか」とビジョンを何度も話す所属長がいる組織は、職員もベクトルを合わせ、改善への一歩が踏み出しやすい雰囲気となる。

価値前提で考えるためには、個々人の思いに加え、それを受け入れる職場の風土、その風土を形成する所属長の志やビジョンが組織にとって重要であることを学んだ。

(4) 第2回課題 キーパーソンインタビュー

人マネを知ってもらい仲間を増やすと共に、インタビューというダイアログを通して新たな気付きを得るために、組織の「キーパーソン」3人以上とインタビューをする、という課題が出された。

業務バランスの観点と、独特の発想力・調整能力・コミュニケーション能力等、仕事の進め方を考慮し、6人の方にインタビューをお願いした。

一人当たり約1時間から長い方で2時間30分ほどのインタビューを行い、6人から多く聞かれた意見として、次のものがあげられる。

- ・組織としての問題よりも、法令実務や文書取扱などの個々人の事務遂行能力が落ちているのでは
- ・雑談することで出来ていた情報交換や、互いの人柄・業務を知るコミュニケーションが減った
- ・施策を進めるにあたっての調査ものや事務作業が増えている
- ・しかも複数の部署から同じような内容で依頼がある。統合は出来ないのか
- ・自分は仕事に対し「これをやった」「いい仕事をしたい」という気持がある（気概がある）
- ・若手職員を指導したいが、その余裕はない
- ・みんな同じ気持ちで仕事をしたい
- ・仕事は楽しく

(5) 第3回研究会 『やらされ感とは何か』、『管理者・職員^{それぞれ}がどうすればやりたい感に変わるのか』(7月)

前回の課題を振り返り、役職者のみならず、立場を超えて「凄い」人がキーパーソンとして存在していると気付いた。役職者は部下が仕事をしやすい職場を造ることが自分の仕事と認識し、業務自体は部下に任せることが出来る人、凄い人は「思い」を持ち、当事者意識があり楽しく仕事を進める人ではないのか、という意見が出た。

その後、部会長からドミナントロジック（思い込み）を切り替える重要性について、講話があった。所属長は組織のことをわかっているべき、という思い込みが部下に仕事を任せられない要因となり、その結果、頑張る人の気持ちを削ぐ、つまり「やらされ感」満載の窮屈な組織を作ってしまうがちである。自分の中のドミナントロジックをどう置き換えるのがマネジメントの要だ、と学んだ。

以上を踏まえ、表題のテーマでダイアログを行い、次の意見がでた。

やらされ感は、使命感もわからず自分の強みも活用できず、ただ仕事をこなす、モチベーションが下がらない状態。上司の目的って、部下の目的ってなに？が解っていない状態。

やらされ感をやりたい感に変えるには、上司は「自分はプレイヤーではなく統率調整役のマネージャである」という役割を認識し、部下に業務目的を腹落ちさせ、その上で仕事を任せ、求める成果が出てきたとき。部下は、業務目的を腹落ちした上で自分の持ち味を生かした仕事ができ、上司から評価されたとき、モチベーションがアップし、やりたい感になる。

そのような「やりたい感」満載の組織は、コミュニケーションでもって形成され、組織内をそのような雰囲気、文化、風土と変えていく示唆が必要であり、一段高い立ち位置（所属長になった気持ち）を持って働き掛けをして欲しい、と部会長から総括を頂いた。また、キーパーソンインタビューの対象とした人の中には、そのようなことを自然と出来ている方がいたのではないかと。今回のダイアログは自分への気付きにつなげて欲しい、今度はあなた達がキーパーソンになって欲しい、という思いも頂いた。

(6) シンポジウム (8月)

主に経営層、管理職クラスを対象としたシンポジウムが8月上旬に早稲田大学の井深大記念ホールで開催され、私達は初めて早稲田大学に足を踏み入れることとなった。

そこで、初めて「生」北川顧問の講話を拝聴し、全国7会場に分かれ活動している人マネ研究生の仲間と一同に会することが出来た。

北川顧問、出馬部会長共に経営層向けの講話をされ、今までの研究会とは別の視点で話が展開されたため、新たな刺激を頂くことが出来た。特に部会長が提示された右図「双方向コミュニケーションの重要性」は、相手の理解から新たな行動まで、どれだけの過程が必要なのか具体的に提示されており、とても解りやすい指標となった。

また短い時間とはいえ、その場で居合わせた方とグループを組みダイアログを実施したことも、静岡会場の仲間とは異なる意見や視点が垣間見られ、新たな気づきを頂くことが出来た。



(7) 夏合宿 (8月 2泊3日)

「課題 所属組織の現状を分析しありたい姿へ変えていくためのシナリオを考え、発表する。」

第1回から3回目までの研究会で現状分析、部会の狙いと組織としてありたい姿が徐々に気づきとして見えてきた。

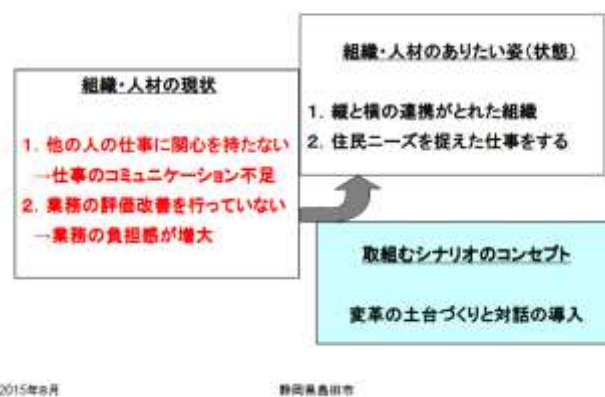
一転、自分達の組織に対し今後何を行うのか、夏合宿の発表では現実を求められた。つまり「あなた達は、何をしますか」を問われた。

第3回研究会から夏合宿まで約1ヵ月、その間にシンポジウムもはさみ、部会の狙いを振り返り、今までの活動を踏まえ、当市を取り巻く現状とありたい状態を右図のように分析した。

現状とありたい姿を洗い出すことは出来たが、ありたい姿を作り出すシナリオの設定が難しく、どこまで係われればよいのか、どこまで踏み込んだシナリオを考えればよいのか、自分達の中で加減を見極めることが出来ず、ダイアログを重ねてもモヤモヤ感が残り、発表直前まで悩んだ。

その結果、①ダイアログの導入②人マネ活動の組織的位置づけ③開票事務をととした業務改善を主としたシナリオの発表を行ったが、「きっかけ作りで仕組みまで踏み込んでいない」と、部会長から厳しいコメントを頂いた。

1. ありたい姿を目指した着眼点



(8) 第4回研究会 『リベンジ発表』 (10月)

発表直後、頭の中が真っ白な状態になってしまったが、部会長からのコメント、他市からのコメントシートを見て、自分達だけでは見極められなかった「自分達の立ち位置」を定めることが出来た。それは人マネ一年目であり、組織の中では人マネは未知のものだから、突然、変化を求めるのではなく、まずは知ってもらって仲間を作ることが大切じゃないか、という視点である。

この視点を得て自分達の係わり度合いの設定を変えることにした。つまり、活動範囲を明確化した。人マネの周知と仲間作りをコンセプトとしたシナリオを組み直し、次の発表を行った。

① マネ友の組織的位置づけ(環境整備)

人マネの活動は一過性ではなく、来年度以降も継続的に展開することで効果が発揮される。

当市のシステム及び情報管理上、所属の異なる3人が共通で使えるデータ保存場所が無い場合、グループウェア上に人マネに関するデータを格納する場所を創り情報を一元化することで、研究生の情報共有の場とすると共に、翌年度以降の派遣者が継続的な取り組みが出来るよう、情報提供の場とする。

また、人マネに興味がある人無い人、全ての職員が閲覧できるよう、情報公開の場としても開放する。

② マネ友通信の発行(仲間を増やす)

まずはこの研究会という存在と、何に取り組んでいるのかを知ってもらうための情報提供を行うと共に、人マネに興味を持ってもらい仲間を作りたいことを狙いとし、通信を発行する。

内容として改革改善を前面に出すのではなく、自分達の活動の紹介、人マネで学んだこと、他市の活動紹介をメインとし、職員の関心を引くことを主眼とした通信とする。

③ 業務管理・改善

本来、自分達が思う「ありたい姿」に向けたシナリオである。

現在、所属内の業務を明文化した書類として、

- ・業務の目的、要点、過去の実績を網羅した《行政マニュアル》
- ・事業費の根拠である《実施計画》《予算編成》
- ・各担当が異動の際に作成する、事務手続書的な意味合いの強い《事務引継書》

が存在している。しかしながら、これらの文書は過去と現在の把握のみで、事業の将来像や課題の申し送り等、未来への見通しが抜けている。そこで、「事務事業マネジメントシート」を新たに作成し、所属長が現在の執行業務の未来像を描き業務の整理整頓を促すと共に、所属職員はそのシートと既存文書を引継書の一部として活用することで、引継書に記載する項目を精査することができ、人事異動発表後の短期間における事務処理量の軽減を図る。

4. 施策と期待される変化・効果 (補足)

区分	施策	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
土台づくり	マネ友の組織的位置づけ(環境整備)	→				
	マネ友通信の発行(仲間を増やす)	随時発行 →				
改善	業務管理・改善	提案	実施、評価			
	人事異動に影響されない業務継続(引継ぎ)	提案	実施、評価			
	課題解決に向け、考えることを続ける	人マネ参加者から組織に提案・波及				
手法	ワークショップの開催(対話の導入)	職員研修との連携、総合計画の検討(将来像等)				
市	市の取組 行政経営戦略、人材育成方針 など	→				

115年10月

野田県島田市

B

④ ワークショップの開催(対話の導入)

自分達が体感し組織に必要だと感じたダイアログを、これから市役所を担う採用内定者及び採用1、2年目の職員を対象とした研修の場で実施し、「市役所のありたい姿」を一緒に考える。

抜本的な見直しによるこれら4本のシナリオを発表し、まさしく夏合宿への「リベンジ」となった。幹事団からは1年目の活動として良いのでは、との評価をいただき、それが自分達の励みにもなった。

その後、これらシナリオとは別にファシリテーション勉強会を開催することとなった。これが「瓢箪から駒」となり、想定以上に面白い取り組みとなった。

活動を通しての気付きや思いは、後述としたい。

(9) 第5回研究会『プロセスを振り返る』、『自らにコミットする』(1月)

部会長の講話「改めて、部会とは何であったのか？」を拝聴し、参加当初と今の意識に変化が生じていることに気付いた。それは、夏合宿までの研究会は学びや対話の場であり、その都度の講義は新鮮で刺激的ではあるが「気付き」に過ぎなかったことに対し、10月以降、自分達で考えたシナリオを具体化し人マネの活動を組織内で実践したことにより、人マネが「自分のもの」となっていることに気が付いた。それは、今回の講話の内容が、文字通り自分の中でストンと腹落ちしたことにより、気が付くことができた。

また、「自治体における最優先課題は【優先順位付け】である」との言葉に大いに共感を覚えた。

右図がその言葉をチャート化したものである。

時間経過と共に変化する住民ニーズに応じ業務も組織も変化する必要はあるが、人員予算の増加を見込めない現状では、組織としての業務全体量を増やしてはいけない。新たな施策を立ち上げるのであれば、既存業務の統廃合を含めた「選択と集中」を行う必要がある。

現在の自治体経営は、新たな施策・事業への思い入れが優先され、従来業務への配慮が掛けたまま新規事業分の面積を増やし続けている。対外的には施策を推進しているとアピールしやすいが、職員間に疲労感が蔓延し、組織の実行力が担保されない状況を招いている。

この図のような有機的な変化を組織に生じさせるため、今後行う仕事とその任せ方を決める必要があるが、それを行うのが管理職の責務であり、まさしく「人材マネジメント」である。また、管理職が判断が出来るよう、現場の流れや業務の展開状況などの情報提供を行うことが、所属職員の役目であり、それらをつなぐのがダイアログである、と再認識した。

この考え方が、今の島田市に一番必要なのではないだろうか。



4 活動と、その中での気付き

シナリオを実践したことにより得た気付きと共に、組織内に生じた動きについて、まとめたい。

(1) マネ友の組織的位置づけ(環境整備)

派遣元である人事課と対話し、グループウェア上にデータを格納する場所が必要であることを理解していただき、フォルダーの登録階層等についても調整がついた。あとは実現を待つのみである。

(2) マネ友通信の発行(仲間を増やす)

立てたシナリオの中で、一番初めに取り組みを始めた。人マネの狙いから始まり活動内容、具体的な事例を織り交ぜ、2月中旬までに第五号まで発行した。(通信自体は論文の付属資料として提出)

約半年間に渡り、部会長から直接講義を頂くことで研究会の内容を腹落ちさせてきた自分達が、人マネ未体験の職員に対しどのような通信を出せば、解りやすく興味を持ってもらえるのか、部会の資料を活用しての試行錯誤であった。また、通信を作ることで人マネの狙いが自分達の頭の中で整理整頓されたと共に、掛川市、長野県糸魚川市の研究生とも繋がるきっかけとなり、学びの振り返りとなった。

全庁 LAN 掲示板にはいろいろな通信や情報が毎日のようにアップされ、正直どれだけの方が見ているのか心配であったが、「見たよ」と声を掛けていただいたり、普段の会話の中で人マネの取り組みが話題となったりと、少しずつ反応が出ている。見て無いようで見ている、ひたひたと浸透していることの表れ、と前向きに捉えたい。それと共に、地道な活動は大切だと改めて気付かされた。

(3) 業務管理・改善

「5 業務管理・改善提案」にて後述する。

(4) ワークショップの開催(対話の導入)

人事課と相談し、次年度採用職員及び採用1、2年目職員への気付きを目的に、2月5日の「採用職員フォローアップ研修及び新規採用職員内定者研修」の中にダイアログ実施の時間を頂いた。

当日、中村がインフルエンザに罹患するアクシデントが生じ、実際の運営は後の2人に任されたが、説明を含めた約70分の研修の間で「市役所のありたい姿をみんなで考えよう」をテーマにダイアログを実施した。

① ダイアログが始まった直後は、お互いの状況をうかがいつつ、付箋を出していたが・・・



②ダイアログが進むにつれ、発言もふえ、相手の意見に耳を傾ける姿勢が見られるようになり



- ③ ダイアログ活発化。椅子から立ち上がり、意見をいい、模造紙に書き。会場はワンワンうなるような話し合いの場に変化。



- ④ 模造紙を張り出したところ。他のグループを見て良いと思うものに投票を。



- ⑤ 投票は丸いシール3枚。じっくり見る人、人と話しながら貼る人。いろいろ。



- ⑥ 投票数の多かったグループに発表してもらおう
突然の指名で少し緊張ぎみ？



⑦初鹿野が発表内容の良い点に着目し、前向きなコメント。ダイアログって面白いでしょ。



初めてのダイアログで実際に対話できたのが約40分間という短い時間であったが、模造紙に「市民のために」「市役所で働いている人のために」という両方の視点で、楽しくうれしい場所であるべきという書き込みが多かった。また、既に職員として働いている者とこれから職員となる者が、同じ市役所のありたい姿を考えたことに意義があり、今回のダイアログで感じたことを業務に繋げてくれば、うれしい限りである。

また、対話の場を提供する方法は人事課にも好評で、次年度の同研修にて発展したテーマを設定しダイアログを実施したらどうか、というお話を頂いた。人事課の研修に組み込まれることで、ダイアログが徐々に、しかも確実に職員に浸透する糸口となるため、今後も一緒に活動を行いたい。

(5) 佐藤先生による島田市役所人マネ講座

暮れも迫った12月、別件で来庁された佐藤先生と会談する機会を頂き、新人研修にてダイアログの実施を計画している旨をお伝えしたところ、佐藤先生から「島田市さんに人マネを紹介した都合上、ファミリー研修を無料で行いますよ」というお言葉を頂いた。

私達はそのご好意に甘えることとし、当初は夜の自主勉強会だけだったが、話をさらに膨らめ、午後にはトレンド・コンパス「対話を作る地方創生」を、夕方には庁内だけでなく静岡県内マネ友を募っての体験型勉強会「ダイアログってなに?! みんなで学ぼう会」を開催した。最終的には懇親会にもお付き合い頂き、文字通り「先生を使い倒させて(佐藤先生のお言葉です)」頂いた。今年度シナリオのメインの柱として、「職員に人マネのことを知ってもらう」こととした私たちの目的と合致し、とても有意義で、また楽しく、みんなに周知する機会となった。

① トrend・コンパス「対話が創る地方創生」

管理職を対象とした「トレンド・コンパス」を開催した。「トレンド・コンパス」とは国内第一線の講師を向かえ、通常業務上、なかなか知ることの出来ない「社会の風」を読み、「潮流」を知る組織風土を醸成することと共に職員が同じ空気間の中で同じ演目を聴くことにより、目指すべき方向性を共有することを主な目的としている。今回は人マネで行われている対話(ダイアログ)の手法を紹介した

だくと共に、対話が創るまちづくりの事例を学ぶ場となった。

① 管理職、希望者併せて 98 名の受講者で埋め
尽くされた会場



② 講義の合間にミニダイアログを実施
グループワークはトレンド・コンパスで初の試み



③ 90 分間の講義終盤であるが、受講者は PPT を見入っ
ている。



④ いつもより多く出た質問。
ご熱弁を頂く。



②体験型勉強会「ダイアログってなに?! みんなで学ぼう会」

人マネ一年目の当市にとって、目的を共有する重要なツール「ダイアログ」は、職員にとって未知のものである。ダイアログを実体験することで、スキルを得ると共にダイアログがもたらす気づきの有効性を広め、更には人マネを知ってもらうことを目的に、学ぼう会を開催した。

実施方法はワールドカフェ型式とし、対象者は限定せず「興味のある方」と銘打ち、懇親会も含めたマネ友通信号外を発表した。また、庁内だけでなく、静岡会場の研究生やマネ友たちが共に勉強する場としても活用し、平日の夕方開催にもかかわらず、マネ友、当年度研究生、更に知人を連れてきてくださりと、最終的には内外併せて 31 名が参加した。

①開講。お約束の赤いテーブルクロス



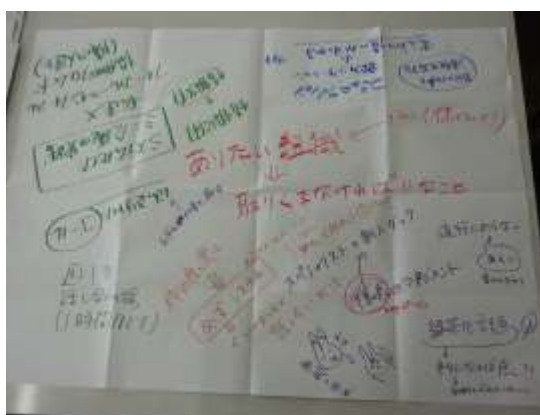
②ダイアログ中。色んな市、年齢、職種が混合



③ワールドカフェを体感。



④できた模造紙。絵が一杯で楽しい。



参加者から、次の感想が寄せられた。

ア) ダイアログ、ファシリテーションについて

- ・ダイアログ、ファシリテーションのスキルとしての有効性に気付いた。
- ・今回はワールドカフェ型式で役割分担も付箋も発表も無い。
これって気楽に参加できるし、意見も言える。楽しい。
- ・グラフィックファシリテーション（絵を織り交ぜる）は場が和む。
自分もイラストを描けるようになりたい。
- ・手法を紹介し、それを自らの公務やプライベートに応用するのは、いい形では。
- ・ダイアログを行政に導入するには時間がかかるのでは。それでも取り入れる価値はあると思う。
少しずつでも継続して実践することが大切と思う。
- ・ダイアログは自分にとって発見。対話を通して考えの幅を広げるのに有効。
- ・先生のおっしゃるとおり、テーマ・参加者の設定、テーマに対する予備知識の有無がダイアログの質に影響するのでは

イ) ダイアログで話したテーマ（自治体のありたい姿）について

- ・もっと話したい。このような場がさらに設けられることを希望する。
- ・休憩室に模造紙を張って自由に書き込むなど、いつでも活動できる場があれば。
- ・このようなテーマの研修を人事課が主催したり、自主研究グループが立ち上がったらいいな。

ウ) その他

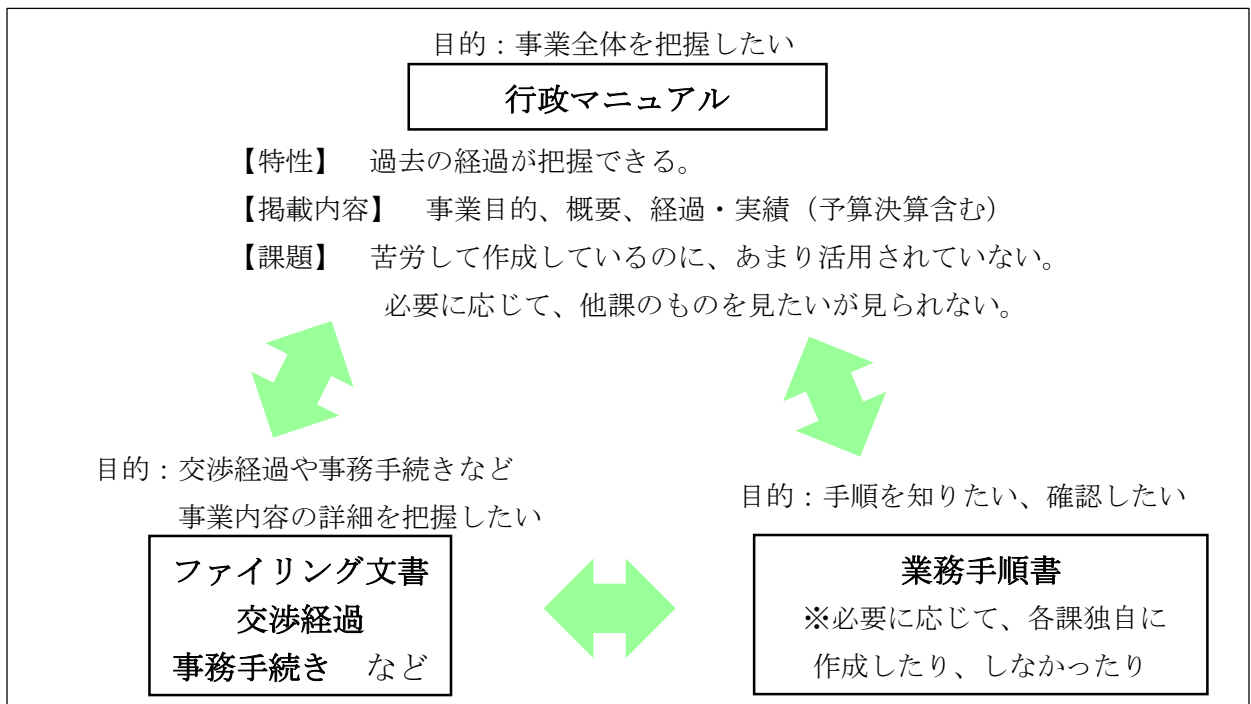
- ・若い年齢の職員がもっと参加して欲しい。
- ・人マネで学んだことを職員が共有し公務に活用できるよう、今回のようなフィードバックの場を設けて。

様々な感想を頂き、私達は庁内に潜在的な人マネの仲間、研究生候補者がいることに気付いた。

5 業務管理・改善提案

業務管理方法について、この論文をもって提案させていただく。

○現在の組織内には、現在と過去を管理する仕組みはある。



⇒⇒そこには、ありたい姿を目指した未来の計画を「見える化」・「引き継ぐ仕組み」が不足している。

【新規提案】事務事業マネジメントシート

- ・事務事業ごとに将来の計画を見える化したものがない。現状は、「実施計画」や「予算編成」で、事務事業の未来が事実上判断されていないか。市役所のありたい姿を目指した計画を立案し、「見える化」する。
- ・担当課が一番住民ニーズを把握しているはず。

⇒⇒更に、先を見るための現状把握の一覧性が不足。担当者に聞かないと概要が把握できない…

【改善提案】引継書&行政マニュアルの改善

- ・人事異動内示後の限られた時間の中で、主に担当者の考え方により引継ぎが行われている。
(作成レベルに差が生じている)
- ・引継ぎは、住民サービスや事業の継続性の面から重要なものであるため、作業効率をあげながら、標準化したほうがいい。(業務手順書との差別化)

【新規提案】 事務事業マネジメントシート

事務事業名	事務事業概要	担当者 (係(担当)・氏名)	今年度目標 (到達点)	今後の取組スケジュール					業務実施期間			
				進捗 9月	H28	H29	H30	H31	H32	開始年度	終了年度	
●●●			目標		●●●	→						
			実績				●●●	→			H●●	-

【作成者】 所属長

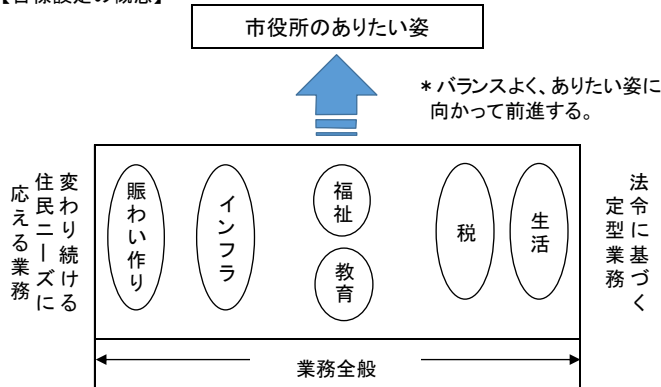
所属長が、課の事業全体をマネージメントする。このシートの作成は、課員と対話しながら完成させる。

【ポイント】 ・複数年度に渡る事業進捗を主眼。先を見た目線で業務推進できる。 ※今は見える化されたものがない

- ・半期ごとに進捗を確認。ゆくゆくは4半期での進捗・実績確認も考慮する。
- ・業務の開始・終了がわかる。スクラップ&ビルドができていくかわかる。
- ・事務引継ぎなど、年度変わりで施策の進め方が変わらないように継続性をもたせる。
- ・記載した事務事業の詳細は、「行政マニュアル」で確認することにより、記載内容を簡略化する。

【目標管理シートとの調整】 目標管理シートは人事管理のためのものであり、視点が違うことや単年度ごと個人ごとの管理になっているため、そのままでは未来を「見える化」する事業管理用シートにはならない。重複する内容については、目標管理シートとリンク、若しくは融合するなど、作成者の負担軽減に努める。

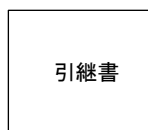
【目標設定の概念】



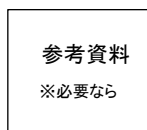
マネジメントシートは、自分の業務が市役所のありたい姿にどのように繋がるのか考え、作成する。業務の性質により目標の掲げ方が異なり、法令に基づく定型業務については、未来を見据えた業務管理が難しい。しかしながら、目標を立てる過程にて対話をしながら新たな価値付けをすることにより、皆が同じビジョンに向かって取り組むことができるようになる、と考える。

【改善提案】 引継書 & 行政マニュアルの改善

現状： 人事異動内示後、引継者が、過去の担当者からの引継書を参考にバタバタと修正し、引継ぎしている。



【内容】
・事業目的
・事業概要、経過
・翌年度予算額



・スケジュール
・課題

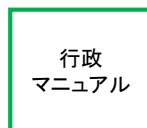
- ・事業目的やありたい姿は引き継げているのか???
- ・市民からこんなことを言われたことはないか。
- 「担当者が変わるとまた一からなっちゃうよ…」

・引継ぎ時に作成するのは、「引継書のみ」
・「行政マニュアル」は、今まで以上の役割になるので、名称変更する(案:事務事業管理表)

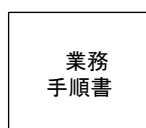
提案： 行政マニュアル、業務手順書を活用して引継ぎする。



【内容】
・当面对応事項
・仕事の優先順位、スケジュール
・作業経過



【内容】
・事業目的
・目標、アウトカム
※数値化し、到達目標も記載
・事業概要 ・予算・決算額
・背景、住民ニーズ
・経過、成果・実績
・事業評価(課題・改善方法)
・今後の方向性等



【内容】
・業務手順



引継書は、作業経過や当面对応事項など個別事項に対して記載し、目的や目標などは、行政マニュアルを活用する。
行政マニュアルは、グループウェアにて、全課が参照できるようにする。
・何課がどの事業をしているか
・実績はどうか。
※公開することにより、問合せをせずに調べることができる。

下線: 行政マニュアルに不足しているもの

新たな仕組みを導入することにより一時的に業務量は増加するが、この仕組みが機能するようになれば未来を含めた事業の全体像が把握できるため、事務事業の整理整頓が進み、今後、優先的に進めるべき箇所が浮かび上がってくる。そうすれば、継続する仕事と改廃する仕事が明確化する可能性が高い。

今後、人事管理部門・経営管理部門と共にこの提案をブラッシュアップし、未来を「見える化」する仕組みを組織に取り入れたい。

6 終わりに

長い1年間であった。

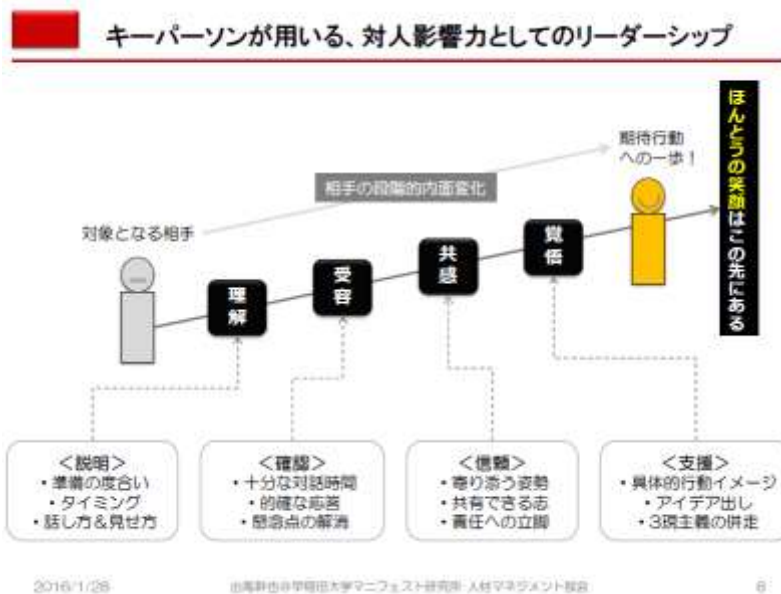
この一年間の活動は私達3人が人マネの狙いを理解し、向かうべき方向性を揃え、人マネの存在を庁内に知ってもらったことに意義があった。

また研究会の最後には「マネ友認定証」を頂き、島田市はマネジメント型組織へ変わるスタートラインに立ったと認められた。それは0から1の段階であり、とても小さな変化であるが「無力と微力は違う」という、NPO法人テラ・ルネッサンスの鬼丸氏の言葉がびたりと当てはまる。地道な活動がメインであったが、変革の土台作りの第一手、と捉えている。

(1)今年度のまとめ「初めの一步。まずは対話の導入」

今年度参加者に共通する最たる思いは、双方コミュニケーション（対話）を自分達の組織内に導入することである。

なぜ対話は必要なのだろうか？ 対話の本質を簡単な言葉で表現すれば、ざばり「まじめな雑談」である。それはお互いを尊重しつつ、何度も会話のキャッチボールを行うことで気付きを得て自分の考えを広げると共に、方向性とビジョンを共有する手法である。「ありたい姿」を描けるようになるため、そのようなコミュニケーションの溢れる組織にしたい、これが私達の思いである。



人マネで学んだ通り、組織を活性化させるのは、対話に基づく理解と納得＝腹落ちにより進められるものと認識しているが、今の組織内にある話し合いは、人間関係を形成する「雑談」と「報連相」がメインで、目的を見据える、そもそも論的「まじめな雑談」が不足しているのではないのだろうか。

対話を通じたマネジメント型組織へ変化するために、今後、数々の段階を踏むことを求められるが、まずは対話を通して「市役所のありたい姿」に気付き内面的変化を促し、期待行動につながる職員を増やしていくことが大事である。

だから、対話の導入に取り組んで行きたい。

(2) これからの私達へ

何もわからず参加し、途中迷走したり悩んだりと紆余曲折を経て、人マネの狙いや方向性を理解し、自分自身の変化を知った。

では今後、私達はどうすればよいのか。それは、自分が出来る範囲で、部会の思いや活動を続けること、小さな歩幅でも歩み続けることである。人マネでよく言われる言葉「研究会に終わりはない」が、マネ友となった私達の立ち位置を表している。その積み重ねが翌年度以降にも繋がり続ける。まずは、対話を次年度以降の派遣者と共に業務に根付かせ、仲間を増やすことが当面の目標である。

最後に、目的を共有する有意性について述べたい。目的を表現し、共有することは言葉では簡単であるが、実現することは難しい。それは目的を達するための指標である「目標」の方が具体的に表現されるため、解りやすく得てして目的化しやすい。ただ、その状態に陥ると「ありがたい姿」の本質を見失ってしまう。方向性と到達ビジョンが共有されるとは、数値や結果ではなく「私達の未来はどうありたいのか」という思いの根幹が共有されることである。そこに気付けば、自分が何をすべきなのか、自ずと見えてくるのではないだろうか。

謝辞 人マネに心温かく送り出してくれた職場の皆様と、
ご支援いただいた皆様に、心より感謝申し上げます。



【中村 広史】

部会に初めて参加した日に、『「研修会」ではなく、「研究会」である』という言葉聞いた。この言葉には、自分自身が学び成長するだけでなく、組織がありがたい姿になるために自ら考え、実践し、検証を繰り返すという意味が込められていた。すなわち、組織変革のために庁内で実際に活動することを求められた。当初、市からは「研修会」として派遣されていたため、「研究会」とのギャップを感じ、手探り状態で進めていたが、静岡県内や全国のマネ友の活動を聞いたり、交流したりする中で、自分ができること、しなくてはいけないことは何だろうかと考えようになり、たどり着いた答えが「とりあえず、やってみよう」だった。そうしてみるといろいろな言葉の意味や大切さを感じるようになった。「一人称として捉

え語る（何事も自分ごととして考える）、「一歩前に踏み出す」、『今すぐにできることは「知ること」や「関心を持つこと」』などいろいろある。また、「目的」、「マネジメント」という言葉も仕事でよく使っているが、今まで以上に結構難しい言葉だなと感じるようになった。このように感じるようになったのは、目的をより意識するようになったことと、これまで概念的に捉えていた組織論を少し論理的に学んだ結果ではないかと思う。平成 28 年 1 月に東京で開催された研究会の講演で、鬼丸氏から「私たちは、微力であるが、無力ではない」という話を聞いた。自分たちが 1 年間活動してきたことも、この言葉に通じるよう感じている。部会の活動は、自分にとって一歩踏み出すものでした。これからも歩き続けていきたいと思う。

【今村 琴絵】

「早稲田大学」と「人材マネジメント」に興味を持ち、自ら手を上げ参加させていただいたが、自分の中で感じていた組織改革の必要性が現実味を帯びただけでなく、あまりにも壮大なテーマで、やり方を間違えると組織内に混乱と反発をもたらすぞ、大変なところに来てしまった、と前途多難な印象を受けたことも否めない。

夏までは自分の中で目標や手段を高く設定しすぎたこと、担当業務と 2 人の保育園児が待つ家庭と研究会との「3立」がオーバーワークとなったこと、また話が上手くない私にとってダイアログで自分の気持ちを適切に表現出来ないもどかしさが焦りにも似た気持ちとなり、苦しい時期となってしまった。

そのような状況の中、派遣仲間助けられ、シナリオも地に足がついたものへと見直したことで、気持ちが楽になったと共に活動すること自体も楽しくなった。特に佐藤先生の人マネ講座は、立ち上げから運営、そして自身も参加という全ての行程が楽しめた。人マネをとおして役所内外に新たな縁を戴いたことにありがたみを感じている。

そして第五回研究会で受けた理論的な講義に心が震え、私自身に大きな機転をもたらした。

自分が 10 年ほど前から描いていた、「組織とは」という考えとほぼ同じであり、自分は他の参加者と方向性が違うのではという、その時まで抱えていた不安な気持ちが、この講義で全て払拭された。

ここに、以前から私が持つ仕事への思いを、人マネでの気付を含めつつ、述べておきたい。

『改革改善は何事にも必要だが、急激な変化は反発しか受けない。

理想を描き語ることは出来るが、それを周囲に理解してもらい一緒に動いてもらうことが難しい。

仕事を地道に確実に務め、誠意を持って人と対話を続けることが、周囲の信頼を得ることに繋がりを、思い描くものを徐々に同じくすることができるはず。そうすれば、自分を取り巻くものごとが少しずつ変化し、自分が思う「良い仕事」や「良い組織」へ変わっていくと確信している。

そして、組織が変われば、住民に対する考えや行動も自ずと変わるはずである。』

まずは、自分自身が歩み続けることである。あきらめてはいけない。

【初鹿野 立】

人マネに島田市役所の 1 期生として派遣され、暗中模索を繰り返して、1 年間の活動を進めてきた。当初は、驚きと戸惑いの連続で、講師陣の熱い言葉に魅了されながらも、自分ごととして捉えることができず、得体の知れないモヤモヤ感を抱いていた。

鬱屈とした思いを解消できぬまま夏合宿を向かえ、いざ実践を求められると、とうとう頭の中が真っ白になり、完全に行き先を見失ってしまった。そんな中でも、3人での対話を積み重ねたことで、自分たちの活動範囲を見定め、ようやく一歩を踏み出すことができた。歩みを始めると、不思議と頭の中がクリアになっていった。気持ちの整理がつき、正に、人マネの活動が「腹落ち」した瞬間だった。それ以降は、前向きに、主体的に活動を行うことができたと思う。

「この一歩は小さいが、人類にとっては偉大な一歩である。」

言わずと知れたアームストロング船長の名言である。

一歩がなければ、二歩以降はない。ただし、一歩に続く二歩、三歩がなければ、大きな成果は得られない。

人マネの歩みが途絶えることなく連続性を持ち、職場内に仲間を増やししながら、組織変革の大きな原動力になることを期待している。そのためにも、私自身が「傍観者」ではなく「当事者」として、これからも人マネの活動に関わり続けたいと思う。