


平成 27 年度   
牧之原市共同論文

相良窓口課 八木 康仁

企 画 課 石川 隆太

総 務 課 正木 知賀子

# 牧之原市共同論文

## はじめに

牧之原市が人材マネジメント部会に参加し8年が経過し、これまで、20人以上の職員が人材育成・組織改革について研究してきている。この部会に参加した職員は、個々に問題意識を持ち取り組んでいるにも関わらず、その年ごとにリセットされ継続性がないのが課題である。

部会に参加させていただき、組織のありたい姿を実現するためには、対話による目的の共有、想いの継続や一体感が重要であり、人材育成・組織改革を進めるうえで一步踏み出すきっかけとなった。

## 1 活動の概要と経過

### 1 職員アンケートの実施（平成27年5月）

合併後10年が経ち、組織の課題や理想の姿はどういうものか、理想とされている職員はどういう職員かを把握することを目的に、平成27年5月中旬にアンケート調査を実施した。

実施日：平成27年5月18日から22日まで

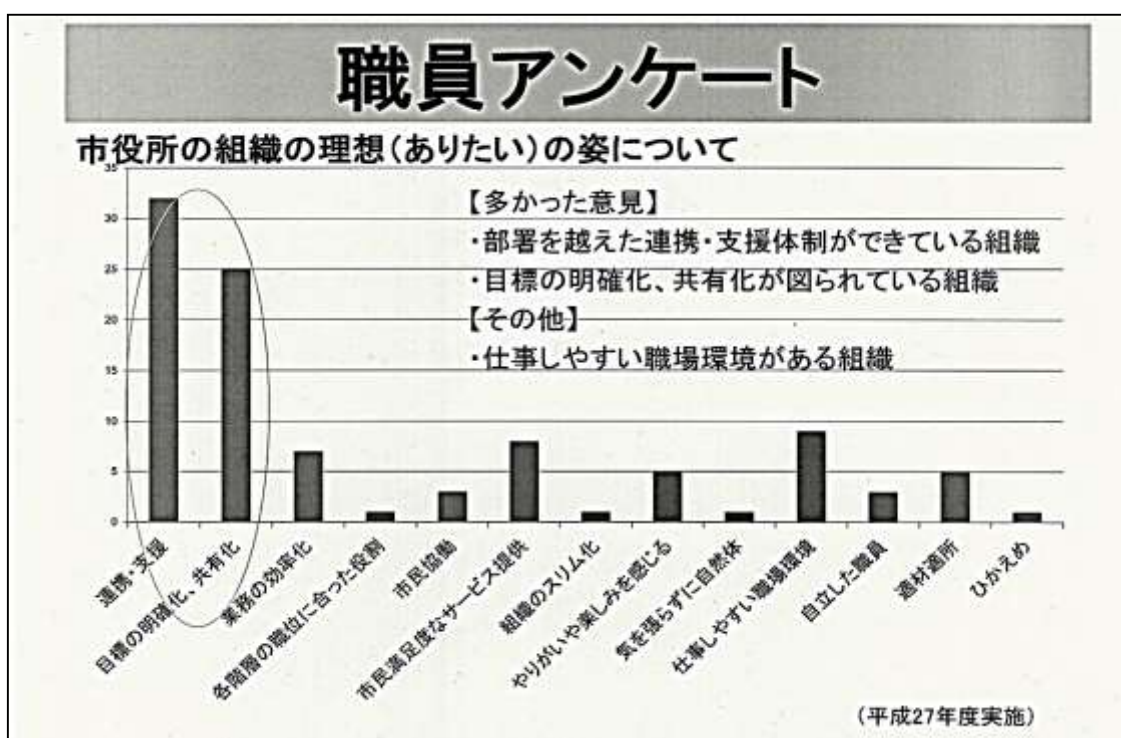
対象者：部長職から主事職まで（対象者数296名）

回答率：71.3%

#### (1) アンケート結果

質問項目	「はい」と回答
①自ら率先してあいさつしていますか	94.8%
②課員と積極的にコミュニケーションを図っていますか	83.9%
③担当業務について、市民等顧客のニーズに応じていると感じますか	45.5%
④職場の雰囲気満足していますか	69.2%
⑤業務に関わらず気軽に相談できる同僚、上司、部下はいますか	84.8%
⑥職場の雰囲気改善、環境の改善は必要と思いますか	64.5%

⑦上司自らあいさつをしてくれますか	89.6%
⑧上司が職場の雰囲気明るくしてくれますか	66.8%
⑨上司から積極的に話しかけてくれますか	76.8%
⑩上司は自分の悩みを聞いてくれますか	64.5%
⑪自分が市民等からクレームやトラブルに巻き込まれている場合、上司は率先して対応してくれますか	70.6%
⑫【係長以下の方が回答してください】上司（課長や係長）は課員の業務量や進捗状況等について常に関心を持って把握してくれていると感じますか	64.9%



# 職員アンケート

## 牧之原市役所の組織の課題について



## (2) アンケート結果からわかる組織及び人材の現状

### ① 組織・業務における連携不足

各部・課の調整が出来ないため、部・課間の隔たりが生じている。  
全体で協力しようという意識が欠け、連帯感がない。

### ② やらされ感が強い

目標設定や共有化がされていないため、担当職員に経営方針や業務の目的「腹落ち」していない人が多く、やらされ感を強く感じている人が多い。

### ③ 職場の雰囲気は良好、でも、職場環境の改善必要

「職場の雰囲気には満足している」69.2%、「自らコミュニケーションを取っている」83.9%の項目で高い回答率を占める一方で、「雰囲気及び環境改善の必要があると感じた人」は64.5%あることから、現状には満足していないと推測できる。

## 2 「キーパーソンダイアログ」で求める組織及び人材の検討

(平成27年7月)

職員アンケートの質問項目で、「目指している職員又は理想としている職員は

誰ですか」の問いに対し、複数の職員から名前が挙がった3名（部長職2名、女性係長職1名）と「職場の現状」、「支援連携できるには何が必要であるか」、「私たちの研究内容についてどう思うか」の3点をテーマにダイアログを実施した。

(1) 職場の現状

- ・キーパーソンの周りには、閉塞感がない。
- ・キーパーソンの周りの部下達はやる気（チャレンジ）をみせてくれている。
- ・支援・連携ができていない（昔は、自然と支援、連携ができていた）。

(2) 支援連携できるには何が必要か

- ・誰にでも思いがあり、人に認められたい、自分のやってみたいこと、出来た時の喜びがある。キーパーソン自身、それができやすいように周りの人（本人を除く）に、本人の考えていることを伝え、動きがあった時は、前向きな、そして、本人を潰さないように協力してほしいことを伝えている。
- ・支援してもらえる自分が大切である。
- ・各部、課に相談できる相手がいる。

(3) 研究内容について

- ・人マネの取り組みについては、共感し協力的なキーパーソンもいれば、否定的なキーパーソンもいた。

(4) 気づき

- ・仕事を楽しんでいる（やらされ感がない）。
- ・支援連携について問題点が明確になった。
- ・合併前（町の時代）は自然と支援・連携が出来ていた。

### 3 マネ友の活動を振り返り（平成27年7月）

改めて現状分析をするために、これまでのマネ友が取り組んできたこと、考え、これからどう取り組むかを昨年度メンバーが作成したマイルストーンを基に再度検討した。

(1) マイルストーンから過去のマネ友の活動を振り返り

- ・施策が継続されていない。
- ・マネ友が一体となって具体的な行動がされていない。

(2) 今年度の施策へ継続

- ・アンケートの実施
- ・人材育成基本方針の見直し作業に「年代差ダイアログ」を取り入れる。

早稲田大学人材マネジメント部会 牧之原市マイルストーン

年度	参加研修生	やりたい姿	取り組み	実施(具体的な事業) キーマン	目的	役割	備考	現状の把握と施策の経緯	施策実施後の変化(良・悪)	継続の有無と理由	現在の組織の課題・現状	その他
H20 (2008)	小栗弘行 山本恵吉 名波克仁		活発な若手職員の気持ちを受け止めよう	・若手キャリア ・幹部職員研修 管理職(副課長)	意識改革	改革		・仕事がたくさん発生することを受けて、どう対応するかを学ぶために人マネに参加。 ・当時、人事体制を適切に対応するため、プロジェクチームを作って検討していた。 ・市長、市が考えるべき姿は「協働」ということで、施策等をまとめた。	・若手キャリアを行った。定形のプロジェクトチームを実施した。 ・若手に対し、いろいろな角度から考える職員を集めてダイアログを実施。→後ろ向きな意見などに引きずられて、実施するに十分な議論に至らなかった。 ・今はH20と比較すると職員の意識は高くなったと思う。	・当時、望みに届いたが、副課長が実現できなかった。 ・若手から「何をしたいか」として、具体的な内容を挙げていくことになった。 ・若手が「何をしたいか」として、具体的な内容を挙げていくことになった。 ・若手が「何をしたいか」として、具体的な内容を挙げていくことになった。	・人事からの期待は「上司に頼る」という傾向が強い。 ・人間的に成長できる環境が望まれた。でも、そのためには、個人に成長を促す必要がある。 ・意識の高い人の集まりは、自然に組織改革ができる。 ・反響する人の意見はある意味正しい部分であるので検証する。	・自分たちが目指される上司に頼るという傾向が強い。 ・人間的に成長できる環境が望まれた。でも、そのためには、個人に成長を促す必要がある。 ・意識の高い人の集まりは、自然に組織改革ができる。 ・反響する人の意見はある意味正しい部分であるので検証する。
H21 (2009)	吉澤裕宏 萩原典章 加藤 智		組織内で相互理解が図られ、生活者視点で問題解決ができる ・職員が活き活きしている(活発なある職員の意見) ・マネジメントサイクルにより常に業務改善の研鑽改善を行っている。	・職員ワークショップ(若手職員) 管理職(副課長)	意識改革	改革		・前年度のマネが次年度に実施する内容をまとめた。それを実施。 ・若手が各条件の各期を期間のあるものになり、職員に受けかかるとなった。 ・職員間のコミュニケーションは、合併当初から比較すると、とても良くなった。	・市長と職員、職員同士の距離が近くなった。 ・市長が各条件の各期を期間のあるものになり、職員に受けかかるとなった。 ・職員間のコミュニケーションは、合併当初から比較すると、とても良くなった。	・市長と職員、職員同士の距離が近くなり、上層部へ届きやすくなった。 ・人事からの期待は「上司に頼る」という傾向が強い。 ・人間的に成長できる環境が望まれた。でも、そのためには、個人に成長を促す必要がある。 ・意識の高い人の集まりは、自然に組織改革ができる。 ・反響する人の意見はある意味正しい部分であるので検証する。	・市役所の中のキーマンは、部長、課長、主任、係長などである。 ・若手から「何をしたいか」として、具体的な内容を挙げていくことになった。 ・若手が「何をしたいか」として、具体的な内容を挙げていくことになった。 ・若手が「何をしたいか」として、具体的な内容を挙げていくことになった。	
H22 (2010)	大石佳伸 藤田克彦 河原瑞穂		人と人とのつながり強い組織	・職員ワークショップ(前任主任→副課長)	「きづき」の場をつくる	思考対話		・H20-21の代は本来、人事が組織として実施する内容があり、親しいと感じ、人マネ人、職員個人がやれることではない。 ・若手は、前年度のダイアログの場を必要と感じ、コミュニケーションが深まった。 ・コミュニケーションを重視することが重要だと考えた。	・若手を中心にダイアログを実施し、親のつながりを意識した。 ・若手は、前年度のダイアログの場を必要と感じ、コミュニケーションが深まった。 ・コミュニケーションを重視することが重要だと考えた。	・市長と職員、職員同士の距離が近くなり、上層部へ届きやすくなった。 ・人事からの期待は「上司に頼る」という傾向が強い。 ・人間的に成長できる環境が望まれた。でも、そのためには、個人に成長を促す必要がある。 ・意識の高い人の集まりは、自然に組織改革ができる。 ・反響する人の意見はある意味正しい部分であるので検証する。	・若手を中心にダイアログを実施し、親のつながりを意識した。 ・若手は、前年度のダイアログの場を必要と感じ、コミュニケーションが深まった。 ・コミュニケーションを重視することが重要だと考えた。	
H23 (2011)	公井豊喜 大石昌秀 田村寿子		活発な意見交換ができる組織 世代を超えたコミュニケーション ・目標に向けて一体となって取り組む	・若手キャリア ・職員ワークショップ(若手→副課長)		思考対話		・組織内のコミュニケーション不足を解消するため、職員交流促進のための職別別ダイアログ(若手と先等を含めた) ・合併前は対話を感じる。	・若手を中心にダイアログを実施し、親のつながりを意識した。 ・若手は、前年度のダイアログの場を必要と感じ、コミュニケーションが深まった。 ・コミュニケーションを重視することが重要だと考えた。	・市長と職員、職員同士の距離が近くなり、上層部へ届きやすくなった。 ・人事からの期待は「上司に頼る」という傾向が強い。 ・人間的に成長できる環境が望まれた。でも、そのためには、個人に成長を促す必要がある。 ・意識の高い人の集まりは、自然に組織改革ができる。 ・反響する人の意見はある意味正しい部分であるので検証する。	・若手を中心にダイアログを実施し、親のつながりを意識した。 ・若手は、前年度のダイアログの場を必要と感じ、コミュニケーションが深まった。 ・コミュニケーションを重視することが重要だと考えた。	
H24 (2012)	大石慎弥 本間直樹 田中美紗子		組織の目標が共通理解されている。 ・各自が役割を認識し、主体的に取り組む。	・スタッフアップカード キーマン、職員全体、個々		行動		・目的・目標の意識が低く、他課の業務への関心が少ない。 ・あるべき姿を挙げて、目標設定は進んでいない。 ・若手は、前年度のダイアログの場を必要と感じ、コミュニケーションが深まった。 ・コミュニケーションを重視することが重要だと考えた。	・若手を中心にダイアログを実施し、親のつながりを意識した。 ・若手は、前年度のダイアログの場を必要と感じ、コミュニケーションが深まった。 ・コミュニケーションを重視することが重要だと考えた。	・市長と職員、職員同士の距離が近くなり、上層部へ届きやすくなった。 ・人事からの期待は「上司に頼る」という傾向が強い。 ・人間的に成長できる環境が望まれた。でも、そのためには、個人に成長を促す必要がある。 ・意識の高い人の集まりは、自然に組織改革ができる。 ・反響する人の意見はある意味正しい部分であるので検証する。	・若手を中心にダイアログを実施し、親のつながりを意識した。 ・若手は、前年度のダイアログの場を必要と感じ、コミュニケーションが深まった。 ・コミュニケーションを重視することが重要だと考えた。	
H25 (2013)	小塚康道 横山直広 増井麻奈美		一人ひとりがやりがいを持って、職務を遂行している。 ・チーム内でお互いに気遣い、支援できている。	・承認・感謝 ・メンバーの悩みや課題、取り組みなどを共有し、互いに支援し合う。		支援を拡大させる		・意向調査や研修アンケートを基にキャリアアップなどでの現状分析 ・若い人、職員の人の負担軽減を促すために支援を行う	・若手を中心にダイアログを実施し、親のつながりを意識した。 ・若手は、前年度のダイアログの場を必要と感じ、コミュニケーションが深まった。 ・コミュニケーションを重視することが重要だと考えた。	・市長と職員、職員同士の距離が近くなり、上層部へ届きやすくなった。 ・人事からの期待は「上司に頼る」という傾向が強い。 ・人間的に成長できる環境が望まれた。でも、そのためには、個人に成長を促す必要がある。 ・意識の高い人の集まりは、自然に組織改革ができる。 ・反響する人の意見はある意味正しい部分であるので検証する。	・若手を中心にダイアログを実施し、親のつながりを意識した。 ・若手は、前年度のダイアログの場を必要と感じ、コミュニケーションが深まった。 ・コミュニケーションを重視することが重要だと考えた。	
H26 (2014)	田形正典 古川優子 永野舞韻		組織の目的・目標を認識せず、過去の流れに任せている。 ・様々な資源を活かした業務管理がない。 ・組織に「自ら改革する雰囲気」がない	・若手キャリア ・職員ワークショップ(若手→副課長)	対話を拡大、浸透させる	対話		・若手を中心にダイアログを実施し、親のつながりを意識した。 ・若手は、前年度のダイアログの場を必要と感じ、コミュニケーションが深まった。 ・コミュニケーションを重視することが重要だと考えた。	・若手を中心にダイアログを実施し、親のつながりを意識した。 ・若手は、前年度のダイアログの場を必要と感じ、コミュニケーションが深まった。 ・コミュニケーションを重視することが重要だと考えた。	・市長と職員、職員同士の距離が近くなり、上層部へ届きやすくなった。 ・人事からの期待は「上司に頼る」という傾向が強い。 ・人間的に成長できる環境が望まれた。でも、そのためには、個人に成長を促す必要がある。 ・意識の高い人の集まりは、自然に組織改革ができる。 ・反響する人の意見はある意味正しい部分であるので検証する。	・若手を中心にダイアログを実施し、親のつながりを意識した。 ・若手は、前年度のダイアログの場を必要と感じ、コミュニケーションが深まった。 ・コミュニケーションを重視することが重要だと考えた。	

4 【夏合宿】やりたい姿と施策を検討(平成27年8月)

夏合宿では、組織・人材の現状分析を行い、やりたい姿に向かうためにどのような施策が必要なのかを検討した。

(1) 組織・人材の現状

- ① 組織・業務における連携不足
- ② やらされ感が強い
- ③ 職場の雰囲気は良好 でも・・・職場環境の改善必要

(2) やりたい姿

組織長の垣根を越えた連携・運営(SHIEN)ができる組織

- ① 対話重視で行われる組織

- ②目指すものに対して、想いを共感・共有できる組織
- (3) 取組むシナリオのコンセプト  
 上が変われば下も変わる  
 各職層の意識改革がみえてきている今、まずは管理職からの変化が必要
- (4) 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
年代ダイアログ	<p>【誰が】 総務課人事係          【いつ】 人材育成基本方針見直し作業で全職員ダイアログを実施          【目的】 これからの時代に求められる職員像を明らかにするため          【どのような】          第1回 部単位でダイアログ 8月実施          ・組織の課題          ・組織のありたい姿          ・目指す職員像          第2回 部・課・職名に関係なくダイアログ 10月実施          ・組織の理想の姿を実現するために取り組むべきこと          ・目指す職員像の絞込み          【工夫】          ⇒全職層からアンケートを行うだけでなく、ダイアログによる共有化をはかる。          ⇒マネ友の活用</p>	<p>・人材育成の目的の明確化          ・目的の明確化により職員一人一人が腹落ちする。          ・人材育成基本方針の作成段階から職員一人一人の意見が反映され、係わりがもてる。          ・日常業務の中にこのダイアログが落とし込まれる。          ↓          日常業務が対話で進められるようになる。</p>
部長情報会議の研究	<p>【誰が】 今年度人マネメンバー          【いつ】 平成27年度～平成28年度          【目的】 情報伝達のみではなく対話ができる場に変える          【どのような】          ◆8月から10月まで          ・会議設置経緯を知る          ・部長情報会議への同席          ・関係者との対話          (副市長、部長、担当課長)          ◆11月頃          ・対話の結果をもとに部長情報会議のやり方について秘書広報課と対話          【工夫】          ⇒徹底的に対話重視</p>	<p>・一方通行型から双方向への移行ができる可能性あり          ・部長情報会議から部内情報会議へそして課内会議へとその手法が下りていくことによって変わる。</p>

## 5 施策を再検討 (平成27年10月)

夏合宿での発表の反省を踏まえて、施策を再検討した。

(1) 部長情報会議の現状について、担当部長とのダイアログ及び部長職アンケートを実施

### ① 部長情報会議の現状

- ・庁内の情報共有、市長から情報・指示伝達が主な内容

### ② 部長職ダイアログの主な内容

- ・部長情報会議は、情報共有の場である。
- ・部長職が意見交換や政策協議をする会議はいくつかある。  
 ⇒活発な議論がされているかは疑問である。



・部長同士のやり取りが仕事の押し付け合いになってしまい、連携がとれているとは言い難い時がある。

⇒部を束ねる者として、縦割りの枠を超えた業務により、部の職員に負担を掛けたくないという気持ちがあることを理解してほしい。

### ③部長職アンケートの実施（H27.9実施）

部長職アンケート	
・ H27.9月実施 部長職(15人)アンケート結果	
・部長ダイアログ(H26実施)に参加して	
「気づき」があった	7人
・ダイアログ後、新たに改革した取組みがある	3人
・他の部長の意見が気になる	9人
・他の部長の意見を参考にしたい	11人
・各部長の意見を聞く機会がある	8人
・各部長の考え・意見を聞く場がある	8人
・各部長の意見が気になる	9人
・各部長の意見を参考にしたい	11人
・部長間の連携とれている	8人

アンケート結果から、部長間の連携が取れていると回答した者が15人中8人であった。職員と部長間でギャップあることが伺えた。

## 6 三役との意見交換会（平成28年2月）

三役を交え、「組織の現状」「組織のありた姿」について意見交換を行った。この中で、今年度の施策の一つである庁内会議のあり方についてもダイアログを行った。

### (1) 第1回 意見交換会

【出席者】市長、今年度人マネメンバー3名、佐藤幹事

### (2) 第2回 意見交換会

【出席者】副市長、教育長、今年度人マネメンバー3名、マネ友9名、佐藤幹事

### (3) 庁内会議（部長情報会議）の現状

・三役の想いが職員に届いているかわからない。



- ・現場までに伝達するまでの間に、解釈等の違いで三役の想いと変わっている。
- ・伝達する時間、三役の言葉をメモする時間を、議論する場へ変える。
- ・目的、予算、市民への効果などを載せ配布資料をわかりやすくすることで目的の共有化を図る。

## 7 部長情報会議の一部見直し

～三役の言葉をオンライン化へ～（平成 28 年 3 月）

### (1) 担当課長と協議

三役との意見交換会の結果を担当課長に伝え、部長情報会議の課題等について情報交換を行った。

### (2) 部長情報会議のオンライン化

部長情報会議での三役の言葉や想いが直接職員に伝わるようにするため、会議の様子、三役の言葉を 3 月より庁舎内に向けて配信予定。

※部長情報会議 平成 28 年 3 月 8 日に動画配信の試行を行った。

## 2 次年度に向けた取り組み

### ◆次年度に向けた展望

牧之原市では、職員が自分の使命を自覚し、自ら問題を発見し解決できるようにするための資質の向上、やりがいを持って仕事ができる職場環境の整備など、総合的な人材育成を進めるための指針として、「牧之原市人材育成基本方針」が策定されている。

この人材育成基本方針では、「対話を大切にしてお話を促進する」ことが行動指針の一つに掲げられているため、今後は、人材育成基本方針と連動する形で、対話重視による連携のとれた組織に変革していく取り組みを進めていきたい。

### ◎庁内会議の活性化

組織の連携がとれていないのは、対話不足による目的の共有化がなされていないことが原因だと考えられる。庁内の部長職が出席する会議においては、情報伝達が主な内容となっている会議もあり、目的の共有化を図るための対話が活発に行われているとは言い難い。

今後は、関係者との対話を積み重ねることで、庁内会議のあり方や進め方等について、さらに研究を進めていき、部長職のマネ友やキーパーソンを巻き込

みながら会議の形態・内容を変えていきたい。

#### ◎「調整監」の見直し

組織の連携を深めるために、部間の調整を主な業務として設置されている「調整監」であるが、現状では、部間の調整は部長職が行っており、調整監が目的や機能を十分に果たすために活用されていない。

今後は、調整監との対話をさらに積み重ねていくことで、そもそもの設置の目的や役割を見直し、組織において調整監をうまく活用する方策などを提案していきたい。

### 3 取り組みのシナリオ

職員ダイアログ等これまでの活動を継続するとともに、マネ友やキーパーソンを巻き込みながら、関係者との対話を通じて問題意識を共有し、現状を把握・分析することで解決策を検討していく。

組織のありたい姿に向けて、具体的に進めていくためには、全庁的な取り組みである「人材育成基本方針」とうまくリンクさせることで、改革の「大義名分」とし、組織全体に波及するような大きなうねりに変えていけたらと考えている。

#### ◆庁内会議の活性化

- ・部長情報会議のオンライン化動画配信について分析、検証する。
- ・部長職、担当課とのさらなる対話により、理想のありたい姿、志を共有する。
- ・部長職のマネ友、キーパーソンを巻き込んで会議内容を活性化させる。
- ・「部長情報会議の活性化」を先導的に、対話重視により会議や打合せが行われる組織風土に変えていく。

#### ◆「調整監」の見直し

- ・「調整監」とのさらなる対話により、ありたい姿について目的を共有し、現状課題の分析、検証する。
- ・「調整監」の必要性も含め、機能や役割についてマネ友や調整監を通じて、組織における調整監の活用方法を検討する。
- ・検討した内容について、マネ友やキーパーソンと共有を図り、人事部門へ提案する。

## 4 1年後に目指す状態

今後は、取り組みを実践及び継続することにより、私達が考える組織のありたい姿を目指すため次のように考えていく。

### ◆職員ダイアログの継続

昨年度のメンバーより託された人材育成基本方針の策定への協力において、職員の意見を汲み取る方法としてダイアログを行い、各年代ダイアログの必要性がわかった。また、ダイアログを行うことによって、周りの意見に耳を傾け、相手を尊重し、かつ自分の意見も提案することにより相互理解が生まれ一体感ができる。

### ◎経営層から現場まで風通しの良い組織

経営層が現場に伝えたい事、現場から経営層に言いたい事を提案できる職場は、年代、職種の繋がりだけではなく、心の繋がりも築かれる。

### ◎仕事における組織間の活性化

職員アンケートにおいて、現状に満足感が示されているが、それは、仕事以外での繋がりにおける満足感であり、仕事における繋がり、満足感には至っていない。仕事への満足感に繋げることによる組織間・職員間の活性化に結びつける。

### ◆ダイアログのその先

ダイアログは、年代・職務に限らず、相手の事を知り、自分の考えを共有してもらうためには非常に有効な手段と考える。牧之原市でも職員間のダイアログは、様々な場面で行われるようになった。しかし、その場で行われたことに関して、まとめ、実行に移していくツールが不足している。この不足部分を人マネメンバーが実践へのプロセスを構築することによって、人材育成基本方針にある「NEXTまきのはらを描き、市民のために使命感と熱意を持ち、自ら考え行動できる職員」へ近づけることができると考える。

## 5 おわりに(自らの気づき、学び)

今回、参加するにあたり「私が今行くことがどうなのか?」「何か変わる可能性があるのだろうか?」と、何年も自分の思うとおり、感じた通りで業務を行ってきたことに対する不安を持ちながら参加した。

勤務年数だけ積んだだけで、新たな考えや意見に耳を傾け柔軟に考えていくことが、今の自分にできるのかと思いつめぐらしていた。

このことは、自分以外の職員も抱えている現状と同じではないかとも考えた。

結論から言うと、この人材マネジメント部会に参加することで、自分の状態・現状における組織の状態が把握でき、自分以外にも目を向け、相手を巻き込んでいくことの大切さがわかる1年間となり、自分の中での変化の気づきが分かった1年だった。

自分より年下の意見や多様な意見の場において、次の意見を求め聞くことの楽しさがわかる自分もあった。

今回、私たちが研究対象にした「庁内会議の見直し」も、各自治体も気になる必要なコンテンツであることを認識し、「ありたい姿」を求めるまでの過程、ダイアログの重要性もさることながら、そこから出る意見や結果を実現する手法については、今後、私たちの大きな研究テーマになっていくと感じる。

今までのアンケートやキーパーソンへのダイアログ、先輩人マネの意見も興味深く聞けるようになり、組織の一員、そして今後のありたい姿へ導く一人として今後も全てに繋がりをもちながら、自分たちの研究を続けることが、職場における「ありたい姿」に近づく事になれればと思う。

相良窓口課 八木 康仁

人材マネジメント部会に参加する前は、組織変革の必要性など特に感じていませんでした。自分の職務に対する意識啓発程度の気持ちで参加しました。

ところが、「立ち位置を変える」、「ドミナントロジック」などのキーワードについて学び、組織のありたい姿を思い描いて、他市町のマネ友と対話を重ねるうちに、組織の現状には課題が山積していることがわかりました。かつ、価値前提で物事を考え、組織を変えていくためには何が必要かを研究してみると、一筋縄ではいかない、変革の難しさの壁にぶち当たりました。

組織変革には、相当の覚悟と決意が必要になります。また、独りで組織を変えることはできないので、志を同じくする同士が必要不可欠だということも知りました。マネ友同士のつながりが非常に重要であるということです。また、キーパーソンの存在も大きいものがあります。マネ友やキーパーソンを巻き込

みながら、変革につなげていくためのシナリオを組み立てることも、大変な労力が要すると感じました。

そして、何よりも大切なのは、「自分には何ができるのか」を考え、それを実践していくためには、「一歩踏み出す勇気」が原動力となることを学びました。

人材マネジメント部会へ参加し、これまでの自分の「思い込み」を打破するきっかけになりましたし、立ち位置を変え、物事を価値前提で考えることも学びました。改革に向けて一歩踏み出したばかりですが、対話を大切に目的を共有した仲間を増やし、スピードは遅くても成果を出すことができるように、継続性を持って、着実に歩みを進めていきます。

企画課 石川 隆太

4月の部会時に、出馬部会長から、「自分ごとが優先」、「指示に従うだけ」、「組織に関心がない」それは「偽物の笑顔」＝「やらされ感」であり、仕事をしているのではなく作業、手続きに過ぎないとの話があった。その言葉を受け、自分自身のことを言われているようでハッとしたのを覚えている。この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」「一人称で考え捉え語る」が、研究会参加前の私には、こういった思考が正直なかつたように思える。どこか、人材マネジメントは、人事担当が、管理職が考えることだと捉えており、組織という広い視点で物事を考えていなかったからである。

今回、早稲田大学人材マネジメント部会に参加し、自分たちの組織の現状を認識し、組織の問題・課題、そしてありたい姿は何か、そのために何をしなければいけないのか1年かけて参加者メンバー3人と悩み、考え、行動をしてきたことは私にとって大きな財産でもあり、多くの学び、気づきがあった充実した一年間となった。

NPO法人テラ・ルネッサンス創設者鬼丸昌也氏の講演の中で、「みんなが問題を認識すると、社会は変わっていく、人も必ず変わることができる」言葉があった。これは、組織においても言えることだと思った。職員一人一人が、自分たち組織の問題を認識し、自分ごととして考え、組織と向き合うことで、私たちが考える組織のありた姿に近づけていけるのではないかと考える。そのために、まずは自分自身が勇気をもって一歩を前に踏み出し、勇気をもって動き、これまでやらなかったことを仲間と一緒に前向きに取り組んでいくことで、組織がそして職員が本当の笑顔溢れる職場になればと思う。

総務課 正木 知賀子