

**平成28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【東京都港区】**

## **1 部会での活動の振り返り**

- (1) 組織の現状把握**
- (2) キーパーソンとの対話**
- (3) 夏合宿**
- (4) 10月発表**

## **2 港区での取組み**

- (1) 職員接遇マニュアルの改定**
- (2) チーム一丸ミーティング及びの実施**
- (3) I LOVEみなと検定の検討**

## **3 次年度に向けた取組み**

- (1) 人マネ活動情報の発信（継続）**
- (2) ダイアログ研修の実施（継続・拡大）**
- (3) 港区版人材マネジメント部会の開催（継続・発展）**
- (4) チーム一丸ミーティングの実施（継続）**
- (5) I LOVE みなと検定の実施（継続）**

## **4 参加者所感**

- (1) 海老原 輔**
- (2) 星川 健夫**
- (3) 小泉 奈津美**

# 1 人材マネジメント部会での活動

私たちは、港区として3回目の人材マネジメント部会に参加しました。当初は、この研究会の目的も明確に把握することができず、過去のマネ友との引継ぎや論文も参考にしながら、手探り状態で参加していた。

全5回の活動で得たもの、取組みは以下のとおり。

## (1) 組織の現状把握

### ①組織の現状把握

第1回研究会での課題は、「組織の現状について調べること」であった。

私たちは、まず、各自で組織の現状について調べ、さらにそれを持ち寄り、ダイアログを実践することとした。

現状を把握するために、各職場だけではなく、大人数の職場、職種が異なる職場（事務・土木等）においても、現場視察やインタビューを行った。

また、区がこれまで取り組んできた資料等を効果的に活用するため、区政モニター調査や職員アンケートの結果においても、現状把握の材料として取り入れた。

これらの結果を元に、「組織の現状」を職員目線・区民目線において把握した。

#### データをもとに考える組織の現状と原因…区政モニターアンケート、研修アンケートなど

《区民目線》 …区政モニターアンケート

- 職員は応対が親切（71.4%）、信頼できる（68.8%）という印象が多い。
- 職員は「創造性」（28.9%）、「先見性」（27.2%）が不足している印象である。
- 地域の課題解決のためには、「実行力のある職員」が求められている。（23.4%）
- 一般職員は、「コミュニケーション能力」を強化すべき。（60.5%）
- 課長級職員は、最も「人材育成能力」が必要である。（39.7%）
- 職員の人材育成をする上では「外部機関への派遣、交流」が最も有効である。（52.2%）
- 組織に求めるものは「わかりやすい、納得できる説明能力」（50.1%）、「正確かつ迅速な事務処理能力」（36.3%）である。
- 職員の能力開発手段については、「地域に出て、現状理解と問題解決に取りくむ」（49.7%）「区民との対話や懇談会を通じ、区民意識を把握する」（28.2%）が求められている。

⇒ 現状として職員に足りていない能力が区民から指摘されている。区民の声を活かし、区民が求める人材の育成をすることが求められる。

《職員目線》 …2年目研修（タイムマネジメント、業務改善、価値前提ダイアログ）アンケート参照

- やる気のある人、処理能力の高い人ばかりに仕事が集中してしまい、業務分担が不平等。

**原因**…個々のモチベーションに差がある。職場でのフォロー体制が整っていない。

- 内部調整（仕事の押付け合いともとれる）に割く時間が大きい。

**原因**…仕事が縦割りになっている。横の連携がうまく取れていない。

- 目の前の業務をこなすことに精一杯で、業務以外のことに目を向けられない。

**原因**…日々与えられた仕事をこなすことで時間が過ぎてしまう。

- 業務量の多さ、知識・経験不足、タイムマネジメントの難しさが原因で、残業しないと仕事が終わらない。

原因…業務分担の偏り、前任者の引継ぎ不足、優先順位のつけ方。

○確認作業やルーティンワークに割かれる時間が多く、発案などに割ける時間が少ない。

原因…人手不足で、職員が必ずしもやらなくていい仕事も職員でやらなければならない。仕事のための仕事が多い。無駄はできる限り省くべき。

○組織の在り方に対する疑問・職員の理想像はあっても、現実とのギャップを埋めていくのが難しい。行動に移すまでに至らない。

原因…日々の仕事を優先させてしまい、理想像の実践まで手が回らない。何か行動に移すきっかけがないと難しい。

○上司に意見を言いづらい。チームで仕事をしていくうえでのコミュニケーションの取り方が難しい。

原因…忙しそうなお上司に対して部下が気軽に話しかけられない。初歩的な部分で聞くのを躊躇ってしまうと先に進めず、どんどん聞きづらくなる。

○前例踏襲で進める業務が多く、新しいことを企画・挑戦できる機会が少ない。

原因…事実前提で物事を捉え、失敗しないよう、かつ業務の負担が大きくならないよう、前例に沿って執り行う慣習がある。時代に即した新しい手法を取り始めるのが、民間と比べると遅い。

○日々の業務の中で、物事を価値前提で考える機会やダイアログ方式で話し合う機会はほとんどない。

原因…若手の研修で導入し始めたが、一定年齢以上の人にとっては馴染みのない手法。結論を1つにまとめなければいけない会議や情報共有の会議は多いが、理想像を否定せずに語り合う時間まで設けることができていない。

⇒ 日々の業務に追われており、常に求められる職員像、組織のあるべき姿（理想）を実践して仕事に取り組む段階まで辿り着いていない。意識はされていても、行動につながっていない状況。

## (2) キーパーソンとのダイアログ

組織の現状を把握した後、私たちは、第2回の課題である「キーパーソンとのダイアログ」に取り組んだ。

まず、キーパーソンとのダイアログを行うにあたり、誰をキーパーソンとするか、キーパーソンから何を求めるかについて、3人でダイアログを行った。その結果、キーパーソンは、組織を管理する管理職を対象とし、ダイアログの中で聞きたい項目とし、「キーパーソンカルテ」を作成し、共通の質問項目の元、人材育成推進担当課長、各参加者の上司（課長級）にダイアログを行った。

キーパーソン ヒアリングカルテ	
実施日	平成28年5月 日( ) 午前/午後 時 分
キーパーソン	
実施者	
ヒアリング項目	
1	現状把握について
(1)	現状把握をするために、最も重要であると考え要素（職員のヒアリング、予算執行状況、勤務状況等）は何ですか。またその理由を教えてください。
(2)	管理職の方々から見た、現在特に課題となっている組織の現状及びその原因について教えてください。
2	コミュニケーションについて
(1)	職員同士（同僚）の関係をどのように見えていますか。
(2)	先輩・後輩の関係をどのように見えていますか。
(3)	上司と部下の関係をどのように見えていますか。
3	職員一人ひとりについて
(1)	職員の性格をどのように見えていますか。
(2)	職員の行動をどのように見えていますか。
(3)	職員の経験をどのように見えていますか。
4	組織のたて・よこの連携について
(1)	係間の業務の連携をどのように見えていますか。
5	その他

キーパーソンとのダイアログで得られた気づきは次のとおりであった。

◆現状把握について

- ・現状把握は1つの要素だけではなく、あらゆる要素を総合的に見て考えるもの。把握したい内容によってその要素のウェイトが変わってくる。周辺職員のヒアリング、過去の経緯、将来の展望など様々な要素が必要。情報収集をし、その中から大事な情報に絞って分析し、意思決定をしていく。
- ・組織の現状を把握するためには、職員のヒアリング、担当者との定例会議等が重要です。理由は、職員一人ひとりの適性や能力・経験、職務に対する意欲・態度などを的確に把握・評価し、職員の力を最大限に発揮させるためです。

◆コミュニケーションについて

- ・パソコンでの業務が増え、face to faceの関係が減っており、以前より関係が希薄になっている印象。どうしていいのかわからないが情報の共有は大切。
- ・職員一人ひとりが能力を最大限に発揮し、区民福祉の向上に向けて協力して、区民が満足する姿に職員同士が満足度を共有できる関係が望ましいと考えています。

◆職員ひとりひとりについて

- ・職員が成長するためには様々な経験が必要であり、経験は生きてくるような配置も重要。公務員は一芸に秀でているだけではだめで、ゼネラリストになる必要がある。伸びていくのは気づきのある職員。昔に比べて機転・配慮が足りない人が増えた。

◆組織のたて・よこの連携について

- ・繁忙期に他の担当を手伝うような体制が整っていない。自分の繁忙期には残り、それ以外の時期は休んだりすぐに帰ってしまう傾向。手伝ってもらうにも担当外の職員に教える時間がなく、今のような状態になっている。
- ・職員のスケジュールを把握し、会議が外出の内容を確認します。また、職員との日常会話の中で、行動を確認します。

キーパーソンとのダイアログの結果から得たものを以下のとおり整理する。

- ・管理職と一般職とで、意識に差があり、管理職はありがたい姿を考えやすい状況にある。また一般職が思っている以上に、管理職は現状の職員の区政向上に対する意欲がなかなか高揚しないことに危機感を抱いている。
- ・区としてのありがたい姿と、職員個人としてのありがたい姿を両立していくことや、ありがたい姿を導き出していく力も重要である。
- ・職員とのコミュニケーションを図る「場」が、以前に比べ減少している。これは管理職と一般職、一般職員同士にも言える話である。

ダイアログを終えて、今回特定したキーパーソンを巻き込み、キーパーソンと連携して活動することを確認した。

### (3) 夏合宿

平成28年7月8日開催の第3回研究会での課題は、今年度実施する施策と、期待される変化・効果について検討し、夏合宿で発表することであった。

どのような施策を実施すればありたい姿に近づくことができるか、定期的にダイアログを行い検討した。結果、施策内容を次のとおりとした。

#### I ありたい姿を目指した着眼点

##### ■組織の現状・人材の現状

- ・職員としての理想像がイメージできていない  
課題が解決できない原因を外的要因  
(人事・財政等) に依存する傾向が強い。
- ・組織が達成すべき目標を共有できていない
- ・自分の担当業務以外の業務には関与しない



##### □ 組織・人材のありたい姿 (状態)

- ・あるべき姿を、自ら考え、責任を持って行動する。
- ・組織全体が目標を明確にし、同じ目標に向かって行動する。
- ・ひとり一人が広い視野を持ち、相手の立場に立って物事を理解する。

#### II 施策と期待される変化と効果

### 2. 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
「職員接客マニュアル」への「あるべき姿」の反映	港区では平成28年度に「職員接客マニュアル」の見直しを行う予定。 「接客マニュアル」の見直しにあたっては、本研究会参加メンバーが、マニュアル改訂検討委員会に参加していることから、他の委員に「あるべき姿」を具体的にイメージしてもらえよう「キーパーソン」となり、対話を通じて、検討を進めていく。 【工夫】 接客向上のための「言葉使い」や「身だしなみ」と言った、目に見える部分だけではなく、職員として働く上で重要な「どうありたいか」についても対話することで、通常業務においても、価値前提で取り組むことが出来る。	これまでの「職員接客マニュアル」では、礼儀作法を中心とした接客マニュアルだったため、「なぜ接客が大切か、何のために接客を高めていく必要があるのか」を職員自らの「あるべき姿」をイメージしながら見直しを進めることで、責任感を持って、業務に取り組めるようになる。

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
組織の目標設定に係るダイアログの実施	組織の目標設定時に、課長・係長を含めた職員主導のダイアログを実施する。 【工夫】 従来は、管理職が組織の目標設定をしていたが、係員も目標設定に加わり「本当の目的は何か」「課題になっていることは何か」を主体的に対話しながら、真なる課題抽出・目標設定をする。	係員も参加して組織の目標設定をすることで、共通の課題認識・目的の共有が図ることができ、組織として同じ目標に向かい業務に取り組めるようになる。
課単位におけるダイアログの実施	事務分担の作成や年度末の業務引き継ぎを行う際に、それぞれの業務の必要性やその業務が継続・採用された背景を、ダイアログを用い、組織全体で確認・認識する。 【工夫】 係を超え自分の担当業務以外についても対話することで、業務の目的や必要性を多面的に検討することをねらいとする。	自らが担当する業務の必要性が確認できる。 他の係員の業務が把握でき、関連する業務について連携するなど横の繋がりを作ることや相手の立場に立って業務を進めることが出来るようになる。

2015年7月

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会

3

これらの施策に取り組むシナリオのコンセプトを「自らを知り、相手を知る」と定め、ありたい姿から物事を考えることを学び、価値前提で考えることのできる職員が育つであろうと考えた。

夏合宿での発表では、幹事団及び参加しているマネ友から、以下の様な意見をいただいた。

- ・ 接遇は大事だと思うが、期待される効果は行政的。何か自家製の施策はないか？もっと「パンチ」をきかせて欲しい。
- ・ 若手が多く、楽しいそうな仕事なのに、なぜ仕事を楽しむことが出来ないのか。
- ・ ダイアログはツールであり、スタート。ゴールとしては設定しない。
- ・ 組織目標の設定にあたってダイアログをした結果、トップの考える目的とズレることはないか
- ・ 施策を実施する主体が「誰」なのか、分かりにくかった。
- ・ 施策の実現のために、我々3人がどの様に関わっていくのかが分からない。
- ・ 「あるべき姿」を職員間で共有する必要がある。
- ・ ダイアログに望む成果を出すためには、テーマ設定等のもう一工夫が必要ではないか。

また、我々は、他自治体の発表を聞き、現状の把握が不十分であること、港区らしさをもっと盛り込んだ施策を検討すること、ダイアログでどのような成果が得られるかが大事であることといった気づきを得ることができた。

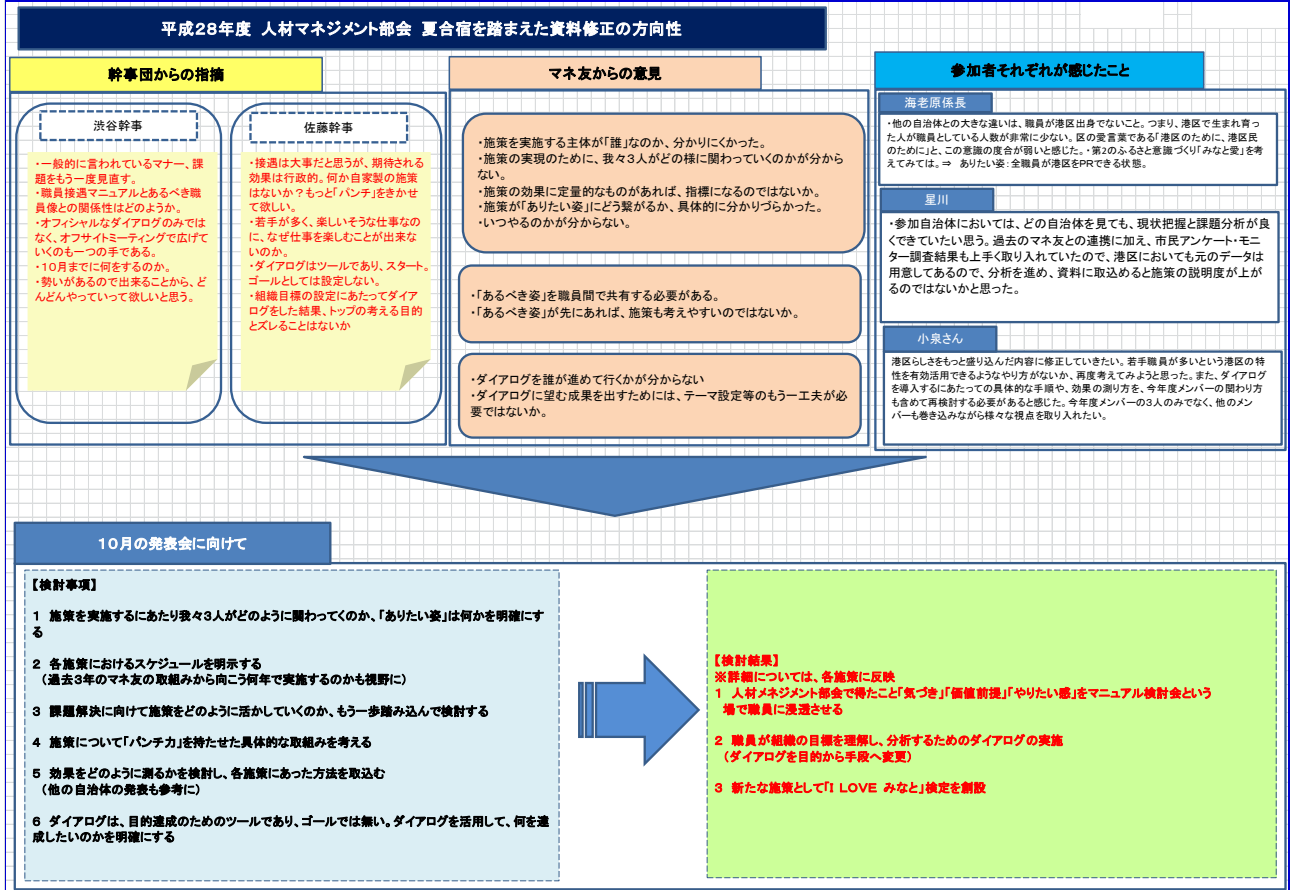
これらの意見を踏まえ、10月再発表に向けて施策を再検討することとした。



## (4) 10月再発表

平成28年10月27日開催の第4回研究会での課題は、夏合宿での指摘や気づきを踏まえて、再検討した施策を改めて発表した。

施策の再検討に際しては、他の自治体の発表を参考にするとともに、3人でダイアログを積み重ね、以下の方向性に沿って検討を行うこととした。



上記の方向性の元、夏合宿時に提案した施策について、具体的な施策への関わり方や施策によってどのような効果・変化が生み出すことができるかを重点的に再検討し、発表に臨んだ。

## 2. 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
「職員接遇マニュアル」検討会での「あるべき姿」の反映	港区では平成28年度に「職員接遇マニュアル」の見直しを行う予定であり、本研究会参加メンバー及び過去のマネ友が、マニュアル改訂検討委員会が参加している。 <b>グループ討議を進める中で、人材マネジメント部会を通して学んだ「気づき」や「価値前提」等を他の委員にも伝えていき、我々や過去のマネ友が培った「イズム」を広めていく。</b> 【工夫】 ・接遇向上のための「言葉使い」や「身だしなみ」と言った、目に見える部分だけでは無く、職員として働く上で重要な「どうありたいか」についても対話を通して、「 <b>マニュアルの検討をしながら自ら仕事について考える</b> 」ことが出来る。 ・何度も繰り返し同じ言葉(気づき、やりたい感等)を使う。 ・マネ友それぞれが違うことを言うのではなく、テーマを決めて説明する。	・マネ友9人から委員全員に、人材マネジメント部会が得た広い考え方を浸透させることができる。 ↓ ・マネ友9人+委員全員から、各職場の職員におに広げる。 ↓ ・各職場において、このような考え方を浸透させることで、仕事に対しても「気づき、やりたい感」を持って取り組み、意識への変化をもたらす。
チーム一丸ミーティングの実施	課長が年度当初に <b>チーム(組織)のリリーダとして、組織目標の理解と分析を回すために、各係ごとにミーティング(ダイアログ)を実施する。</b> 【工夫】 ・課長とのダイアログを実施後、係内だけのさらに実施する。	・課長が対話を通じ係員へ、組織目標の背景・経緯・課題などを伝えることで、 <b>各係員の組織における役割分担や目的を明確にすることが出来る。</b> ・係員も積極的にリリーダへ思いや疑問を投げかけることで、 <b>チーム(組織)としての結束力が高まる。</b>
「I LOVE みなと」検定の実施	<b>自らが働く「港区」についての知識検定を全職員向けに実施する。</b> 平成28年度 仕組みづくりの検討 平成29年度 「I LOVE みなと」検定試行版 平成30年度 試行版の実施結果を踏まえた改善等を加え、本格稼働(年2回実施) 【工夫】 ・マネ友参加者及びマネ友が、コンテンツ作成に携わるとともに、どうしたら「やりたいたい感」でこの検定に取り組めるようになるかを検討する。 ・職員から一人一問募集できる制度設計の検討する。	検定の実施により「港区」に対する関心が高まり、 <b>現在より港区に愛着し、誇れるようになる。</b> 区民等へ港区を説明できる。 「 <b>港区のために「港区民のために」という意識を持つこと、仕事に対する使命感が向上する。</b>

## 2 港区での取組

私たちは、人材マネジメント部会での活動と並行して、部会での研究を踏まえた港区独自の取組として、次のような取組を実施した。

### (1) 職員接遇マニュアルの改定

港区では、職員接遇マニュアルを策定し、新任研修や職場におけるOJT研修等で活用を図ってきた。しかしながら、内容が職員に馴染みやすいものではないため、職員のほとんどが存在を知らない、活用したことが無いという現状に陥ってしまった。

そこで、平成28年度は、「職員マニュアル検討会」を人材育成推進担当が立ち上げ、そのメンバーに我々及び過去のマネ友が参加し、検討会のメンバーが「なぜ接遇が必要なのか」「このマニュアルを何のために改定するのか」を価値前提が考えることや、気づきをマニュアルの内容に反映させるよう取り組んだ。

マニュアルは、3月末に改定完了予定であるが、改定の過程では、検討会のメンバーと複数回ダイアログを重ね、メンバーの考え方が、我々の狙いとする「価値前提」に変わってきていることも感じる事が出来た。

マニュアル改定後は、改定だけにとどまらず、全庁的な周知・活用に努めていきたい。

### (2) チーム一丸ミーティングの実施

部会でのこれまでの活動を踏まえ、ダイアログの手法や価値前提の考え方を職員に周知する方法を検討した。昨年のマネ友が実施した職層研修の研修項目として「ダイアログ研修」に加え、過去のマネ友とも連携し、各職場における業務検討や引継ぎ実施の際に職場における「チーム一丸ミーティング」の実施を提案した。

ミーティングでは、課長・係長がリーダーとなり、組織の目標や日常の業務についての「あるべき姿」を職員間でダイアログする。このことにより、これまでの業務の進め方に加え、多面的な視点で課題を捉えることができ、様々な手法が提案された。

試行で実施した際には、参加者から、「ざっくばらんに業務について対話することができ、非常に有意義だった」、「色々な視点から課題に対する解決策を話し合うことで、実情に沿った解決策、方向性を考えることが出来た」など、好評であった。

今後、全ての職場においても、ダイアログの手法を取り入れた「チーム一丸ミーティング」が実施できるよう、引き続き、職員に広く周知・浸透させていきたい。

### (3) I LOVEみなと検定の検討

部会を通し、他の自治体のマネ友が、自分たちの自治体に非常に高い愛着をもっていることに気づき、港区においては職員の区に対する愛着が低いことが分かった。

区をより良いものとするためには、まずは職員自らが区を知り、区への愛着を高める必要があると考え、「I LOVEみなと検定」を提案した。

検定の実施により、「港区」に対する関心が高まり、現在より「港区」を愛し、誇れるようになる。区民等へ港区を説明できるようになり、「港区のために」「港区民のために」という意識を持つことで、仕事に対する使命感が向上する。

検定の内容は、区の歴史、名所、名産など、区にまつわる様々な内容を出題する。平成28年度は、仕組みづくりの検討を行い、本格的には、平成29年度から実施する。

### 3 次年度以降の取組

これまでの活動を踏まえ、私たちは次年度以降における以下の取組の実施に向け、調整を行っている。

#### (1) 人マネ活動情報の発信（継続）

区の庁内掲示板等を活用し、人材マネジメント部会での区の関わりや活動内容の周知、区の職員の意識改革を行うため、引き続き情報発信し、一層の効果的な庁内浸透を図る。

#### (2) ダイアログ研修の実施（継続・拡大）

職層研修を活用し、職場の課題や「ありたい姿」、解決策等を話し合う「ダイアログ研修」について、対象職員を拡大して実施する。

チーム一丸ミーティング参加者の評価からも、ダイアログ研修は職員が価値前提で考える契機となることが期待できるものであり、次年度以降も、新任研修など若手の研修から課長級の研修まで、様々な職層の研修においてダイアログ研修を行う。

#### (3) 港区版人材マネジメント部会の開催（継続・発展）

27年度立ち上げた港区版人材マネジメント部会を活用し、実効性のある人材マネジメント施策の検討や、実施した施策の検証等、PDCAサイクルに基づく施策の進捗管理を定期的に行う。

部会の構成メンバーは、これまでに早稲田大学の人材マネジメント部会に参加した職員、人材育成担当部門の職員のほか、来年度人材マネジメント参加予定の職員ややる気溢れるキーパーソン等を巻きこみ、拡大を図る。

#### (4) チーム一丸ミーティングの実施（継続）

区として「価値前提で考える」「ありたい姿をイメージし、実践する」ような取組みをするため、ダイアログの手法を取り入れたチーム一丸ミーティングを実施する。

28年度は、職員接遇マニュアル改訂の中で、部署をまたいだ職員同士がダイアログを行い、ありたい姿について考えるきっかけとなる場を設けた。また、人マネで学んだことを他の職員に周知する場としても活用した。29年度は、各職場においてもダイアログの手法を用いた意見交換を行い、組織目標の共有や、風通しの良い職場づくりを目指したい。

#### (5) I LOVE みなと検定の実施（継続）

区の弱みとして、港区出身の職員が少なく、かつ経験年数も少ない若手職員が多いため、区に関する知識が浅いという点がある。

『やりたい感』を持って楽しみながら、港区の知識を身につけ、蓄積していけるような仕組みとして、29年度よりI LOVE みなと検定を本格的に実施する。知識を増やすことで職員として自信をつけるとともに、港区をより好きになり、地元のような愛着を持つことで、職員としての使命感向上に繋がることを目指す。

## 4 参加者所感

### (1) 海老原 輔

まずこの1年間での自分の変化として、普段から「聞く」ことについては、気を付けているところだが、より聞くことが、対話へのつながりになり、その対話の中で気づきが生まれることを知り得ました。

普段の何気ない会話からも、意識して対話することで、人マネイズムが体に染み込んできたのかなと思います。

この1年間の経験をしっかり自分のものにして、次は、私から区の職員全員に伝え広げて行きたいと思います。

## (2) 星川 健夫

人材マネジメント部会に参加し、一番に感じたことは、目の前の現状と課題を変える方法の一つではないということでした。「研究会」という名の元、港区代表として参加し、最初はどのような事を行うのか、研究とは何か分からずにいたことや、時には、研究課題と日常業務のバランスがうまく取れず、厳しい時期もありましたが、全5回の研究会を終え、自らの物事に対する「見方」「考え方」「取組み方」を成長させることが出来たと実感している。

特に、以下の2点については、自分の中で非常に大きな学びとなったので、簡単に紹介したいと思う。

### ・「他人事」から「自分事」へ

課題に直面した際、解決できないことを「予算が無いから」「人が足りないから」「他の部署が動かないから」と、他に原因を求めることを「他責文化」（人が悪いから、人のせいで出来ない考え方）と言い、正直、自らの日頃の業務においてや研究会の参加者からも、意見として多く挙げられていた。

しかし、これでは、いつまでも組織は前進できない。

研究会では、物事を「自分事」として捉え、「自責文化」（自分の責任で行動する、自己決定）の考え方で進めていくことの重要性を学びました。自ら考え、継続して行動することで、新たな気付きも生まれ、組織変革に近づくことが出来ると学んだ。

### ・「時代の使命」

時代によって、区民ニーズも変化するとともに、財政状況やまちなみなど、行政を取り巻く環境も大きく変化していく。そのような中で、時代の変化に柔軟に対応し、行政としての説明責任を十分果たすためには、「まずは自己が行動し、変化すること」が必要である。これが、行政に与えられた「時代の使命」であるということを知り、深く感銘を受けた。

研究会では、様々な自治体の方々と対話を通し交流し、お互いに持っている「熱い思い」をぶつけ合い、とても素晴らしい出会いと刺激をもらった。

今回の研究会で得た「気づき」「経験」「出会い」の数々を、今後は港区職員全員に伝えられるよう、様々な機会を通し、積極的にチャレンジしていきたい。

### (3) 小泉 奈津美

初めて「組織変革」というワードを聞いた時は、まだ入区3年目の私にとっては遠い存在のものというイメージでした。しかし研究会に参加し、熱意を持った方々との「対話」を通して多くの刺激を受ける中で、組織を変えるためには「今自分に出来ること」を考え、目標を見失わず行動し続けることが大切だと学びました。

また、目標達成のためには、様々なアプローチから現状分析を行い、真の課題を見つけることが必要であることも学びました。現状分析としてキーパーソンの方々と対話を繰り返す中で、上層部の方々が普段どのような事を考えているのか等、初めて気付かされたことも多くあり、貴重な経験となりました。

研究会に参加する中で、「やらされ感」というワードが何度も出て来ました。参加自治体との対話の中でも、日々の業務に追われ、「なぜこの業務が必要なのか」を深く考える機会もなく、やらされ感を持ってしまっている職員も多いという実態があるとわかりました。

職場づくりにおいて、個々の職員のモチベーションアップのためには、「やらされ感」ではなく、いかに「やりたい感」を持って仕事をするかということが大事になってくると思います。そのため、対話を通して組織目標や業務の背景を共有し、個々の職員が仕事を自分ごととして捉え、自分の役割、使命感を感じながら業務に取り組めるようにすることが必要だと感じています。いかに対話が自然に行われる職場環境にしていけるかが、今後の課題だと思いました。

今回の活動内容や、自分自身の行動が「微力でも無力ではない」と信じ、地域の魅力だけでなく、職員の質も「さすが港区！」と区民から誇らしく思ってもらえるような組織にしていく一歩となればと思っています。研究会への参加で受けた刺激を糧に、今後も引き続き港区での活動をサポートしていきたいです。