

【共同論文】

2016 早稲田大学マニフェスト研究所
人材マネジメント部会ベーシックコース

平成 29 年 3 月 15 日

花 卷 市

総合政策部地域づくり課	課長補佐	佐々木 彰子
総合政策部人事課	主任	沢口 菜花
財務部契約管財課	主査	瀬川 猛

目 次

■ 1. はじめに	1
■ 2. 活動の経過	1
■ 3. 現状把握（職員アンケート・キーパーソンインタビュー）	1
■ 4. 組織・人材の「ありたい姿」	3
■ 5. 夏期合宿を終えて	3
■ 6. 職員ワークショップ	3
■ 7. 施策と期待される変化・効果	5
■ 8. 施策を進めていくためのコンセプト	7
■ 9. 1年後の「ありたい姿」	8
■ 10. おわりに	9
■ 11. 付記	9
総合政策部地域づくり課 課長補佐 佐々木 彰子	9
総合政策部人事課 主任 沢口 菜花	10
財務部契約管財課 主査 瀬川 猛	11
■ 12. 参考資料（職員ワークショップアンケートのまとめ）	12



【写真】 マニ研の活動をPRするため、ミーティングする際はPR看板を設置するとともに、本庁舎で経営層から職員までの往来が多い、ミーティングスペース（通称：松の間）を活用

■ 1. はじめに

地方創生時代が求める自治体職員・組織を創るために立ち上げられた人材マネジメント部会。立ち位置を変え、ドミナントロジックを転換し、価値前提で考える。ほんとうの笑顔が溢れる組織・社会を目指して自分たちは何をやりたいのか。そのような壮大な問いかけに悩み続ける1年間だった。それでも挫けずに考え続け、小さな一歩を踏み出すことができたのは、対話を通して培った仲間との信頼関係ではなかっただろうか。相手を受け入れ、共感し、決意へと発展するプロセスを体感することができた1年間は私たちにとって貴重な財産となった。

■ 2. 活動の経過

年月日	場所	内容
2016.4.15	仙台会場	第1回人材マネジメント部会「部会の狙いを知るⅠ」
2016.5.19	仙台会場	第2回人材マネジメント部会「ドミナントロジックを知る」
2016.7.5	仙台会場	第3回人材マネジメント部会「価値前提で考える」
2016.7.29	東京会場	2016 夏期シンポジウム「部会の狙いを知るⅡ」
2016.8.21～23	東京会場	2016 夏期合宿「シナリオを考えるⅠ」
2016.9.26	花巻市役所	第1回職員ワークショップ（防災危機管理課共同開催）
2016.10.14	仙台会場	第4回人材マネジメント部会「シナリオを考えるⅡ」
2017.1.19	花巻市役所	第2回職員ワークショップ（契約管財課共同開催）
2017.1.26～27	東京会場	第5回人材マネジメント部会「プロセスを振り返る」
2017.2.21	花巻市役所	庁議報告

■ 3. 現状把握（職員アンケート・キーパーソンインタビュー）

第1回研究会では、「組織変革とは何か、どうすれば自分たちの組織を変革できるだろうか」をテーマに参加者や幹事と対話を行った。続いて、組織の変革を目指すためには現状を把握することが必要であることから、職場アンケートとキーパーソンインタビューを行った。

（1）職場アンケート調査（実施期間：平成28年5月10日から5月16日まで）

職場環境の把握のため、対象課を6課に絞り、職場のコミュニケーションの現状を中心にアンケート調査を実施した。調査は職員の本音を引き出すため、またマニ研の活動を知ってもらうためにヒアリング（対話）形式で実施した。対象者は6つの課の職員計32名とした。

①「組織の現状について」

- ・全体として、業務量が多いため同じ係や同じ課であっても業務をカバーし合えず、残業が多くなり余裕がなくなっている
- ・やらされ感で仕事をしており、市職員としての視点（業務の目的意識など）が不足している

②「良い職場とは」

- ・相談しやすく信頼関係があり、コミュニケーションがよく取れている職場
- ・共通の認識、目標をもって一体感で仕事を進めている職場

③「良い組織とは」

- ・横断的に情報共有や相談、連携ができている組織
- ・共通の目標に向かって、その達成のために協力し合っている組織

(2) キーパーソンインタビュー（実施期間：平成 28 年 6 月 15 日から 6 月 30 日まで）

組織内のキーパーソンに 3 つの問いを投げかけ、3 人でインタビューを実施した。対象者は係長級から部長級まで合計 8 名で、次のとおりインタビューの結果を整理した。

①「組織の現状をどう考えているか」

- ・お互いの情報共有が少なく縦割り意識がまだ強いため、横断的なプロジェクトチームが機能しない
- ・その仕事の目的や意味を考えず、業務改善の意識が低い

②「組織（花巻市役所）とはどうあるべきか」

- ・風通しを良くし、多くの情報を迅速に得ることで適格な判断ができています
- ・関係性を大切にし、やりたい感で仕事ができている
- ・常に目的を意識して仕事をしている

③「どうすればその理想に近づけると思うか」

- ・部課長は視野を大きくし、将来を見通すビジョンを持っていることが必要
- ・上司のマネジメント力の向上
- ・お互いの考え方を理解し合えるような質の高い双方向の会話をするよう普段から意識することが大事
- ・職員は地区行事に参加するなど、地域にも積極的に出て様々な情報を入手する

(3) 現状把握のまとめ

職員アンケートとキーパーソンインタビューの結果から、組織と人材の問題点が次のとおり浮き彫りになった。

- ・職員は減少傾向^{※1}にあるが業務量は増加傾向にあるため、一人一人の余裕がなくなり、入庁当時に抱いていた高い志も薄れ、やらされ感で業務を行っている職員が多くいる
- ・課内のコミュニケーションが不足しており隣の人の仕事の進捗状況が分からずフォローできていない
- ・組織全体としても、その仕事の目的や意味を意識せずに行っているため、組織内の横へつながる意識が低い

さらに、キーパーソンインタビューの中で職員と市民とのつながりが薄いとの指摘があったことから、市が毎年度実施している【まちづくり市民アンケート】に着眼し、「市民が市政に意見を述べる機会が少なく^{※2}」、「市民と行政の協働によるまちづくりが進められていない^{※3}」と感じていることがわかった。

※1 職員数の推移 平成 18 年 1,185 人（合併時）→平成 28 年 933 人（▲252 人）
出典：広報はなまき 2015.9.15 号、2016.9.15 号から一部抜粋して掲載

※2 問「市民が市政に意見を述べる機会が確保されていると感じますか？」
回答→そう思わない+どちらかという+そう思わない+どちらともいえない=59.3%

※3 問「市民と行政の協働によるまちづくりが進められていると思いますか？」
回答→そう思わない+どちらかという+そう思わない+どちらともいえない=67.7%

出典【まちづくり市民アンケート】（平成 28 年 6 月）から一部抜粋して掲載

■ 4. 組織・人材の「ありたい姿」

組織の現状把握を行った後、私たちが目指したい「ありたい姿」を3人で思い描いてみた。過去の経験から考えるのではなく、欲しい未来から考え、キング牧師が「I have a dream」と語ったように夢の見える化を意識した。

その結果、私たちは「組織」の定義を市民も含む花巻市全体とすることにし、次のような未来を描いた。

『みんなで広げよう花巻の輪*』

人と人がつながり、関係性を構築しながら行政と市民がともに手をつなぎ、
未来志向で考え行動できている

※花巻の輪：行政×市民

■ 5. 夏期合宿を終えて

夏期合宿で他自治体の発表を聞き、また出馬部会長や幹事団との対話を行い様々な気づきを得たことから、自分たちの考えてきたことについて振り返りを行った。

第一に、「ありたい姿」の方向性は間違っていなかったと確信することができた。ただし、その「ありたい姿」が何年後の未来なのかを描けていなく、そこに向かって施策をどのように展開していくのかが不明確であった。また、上司や経営陣、マネ友などとの対話を実施し、組織内での協力・連携を図る必要があると分かった。さらには、組織変革を進めていくための自分たち自身の覚悟や本気度が足りなかったと感じた。

そこで、まず「ありたい姿」のゴールを10年後に設定した。そして、夏期合宿での発表とそこから得た気づきや今後の活動について、所属部長と市長に報告することで、今後の自分たち自身の覚悟が決まった。さらに、マネ友との対話も実施し、これからの活動への協力を確認した。

■ 6. 職員ワークショップ

(1) 経緯

夏期合宿を終えて、“会議の質を上げる”をキーワードにして動いてみた。

台風10号が上陸したことで当市でも避難所開設および運営が行われ、また別日には防災訓練が行われ、多くの職員が従事していた。また、防災危機管理課が防災マニュアルの見直しを行うために職員の意見を聴きたいということで、その意見聴取を従来の意見交換会ではなく、ワークショップ形式で実施することとした。

さらに第2回の取組みとして、公用車事故が例年を上回るペースで発生していることを受け、事故防止について考えるための意見交換会をワークショップ形式で実施した。

従来の意見交換会では、参加者と担当者とが対立する構図になってしまったり、全員が意見を言えない状況となったりする可能性があるが、ワークショップ形式で行うことにより参加者全員が当事者意識を持ち、意見を出しやすい雰囲気を作り、より良い成果が出ることを期待した。

(2) 第1回職員ワークショップ「台風10号等の対応にかかると意見交換会」

テーマ：より良い避難所運営を考えよう

開催日：平成28年9月26日（月）14:00～16:30

対象者：避難所連絡員（指名）、避難所運営従事者（課推薦）合計20名

場所：本庁3階302・303会議室

ゴール：台風10号、防災訓練を踏まえて現場で感じた改善点などを多様な視点から数多く出す

シナリオ：①台風10号に関するクイズ、②避難所運営の経験を振り返る（KPT法*）、③より良い避難所運営にするための改善策を考える

※KPT法：うまくいったことは継続（Keep）し、うまくいかなかったこと（Problem）はやり方を変えて、新たな対策を試してみる（Try）という形式の意見をまとめて図解化するフレームワーク



【写真】2016.9.26 第1回職員ワークショップの様子とKPT法によるまとめ

（3）第2回職員ワークショップ「公用車の事故防止にかかる意見交換会」

テーマ：ストップ・ザ・公用車事故

開催日：平成28年1月19日（木）14:00～16:30

対象者：公用車の使用頻度の高い課等の職員（課推薦）、地域おこし協力隊合計20名

場所：本庁3階302・303会議室

ゴール：公用車事故防止の取組み・アイデアを考える

シナリオ：①ヒヤリハット体験等について考える、②公用車事故の現状共有、③なぜ公用車事故が減らないのか、④公用車事故を防止するためのアイデアを考える



【写真】2017.1.19 第2回職員ワークショップの様子

（4）参加者の反応（アンケート結果）

ワークショップの運営に関しては、約70%の参加者が互いの意見を理解しやすかったと回答した。また今までの会議に比べ、課題や目的が明確で成果もわかりやすかった、主体的に参加できたと回答している方が多くいた。内容については、ここで出た意見を今後の業務に活かして欲しいという意見が多数あった。

(5) 「動いてみて」見えてきたこと（気づき）

テーマ設定から当日の進行までをすべてマニ研の3人で考え実施したが、第1回職員ワークショップは担当課との打合せが少なかったため、せっかく出た意見をどのように活かしていくのかが不明確であった。このため、ワークショップ実施後に担当課が参加者の意見を活かす行動につながっていない。

これを踏まえ、第2回ではワークショップを実施する前に、そこで出された意見をもとに何をどのように取り組むのかを担当課とともに十分に話し合いを重ねたため、具体的な次への行動に結びついている。

“会議の質を上げる”という観点からは、意見交換会をワークショップ形式にすることで限られた人だけの意見ではなく、参加者全員の意見を出してもらうことができ、活発な意見交換となったことが効果として挙げられる。次に、目的と目標を明示し、また会議の成果を模造紙に書いて可視化することで、この会議に参加してどんな成果が出たのか（出せたのか）を参加者にも主催者にも明確化させることができた。これによって、一方的に意見聴取する方法に比べ、双方に納得感のある会議となったことも効果である。

一方で、今回の意見交換会においては、ワークショップ形式が有効であったため会議の質が向上したが、ワークショップ形式は万能ではなく、会議の種類に応じた改善方法を考えていく必要があるとも感じた。

(6) 総括

2回の職員ワークショップの結果を踏まえ、“会議の質を上げる”ためには担当者同士の認識の共有など事前準備が非常に重要であることを痛感し、会議の質を上げるために必要なことを次のようにまとめた。

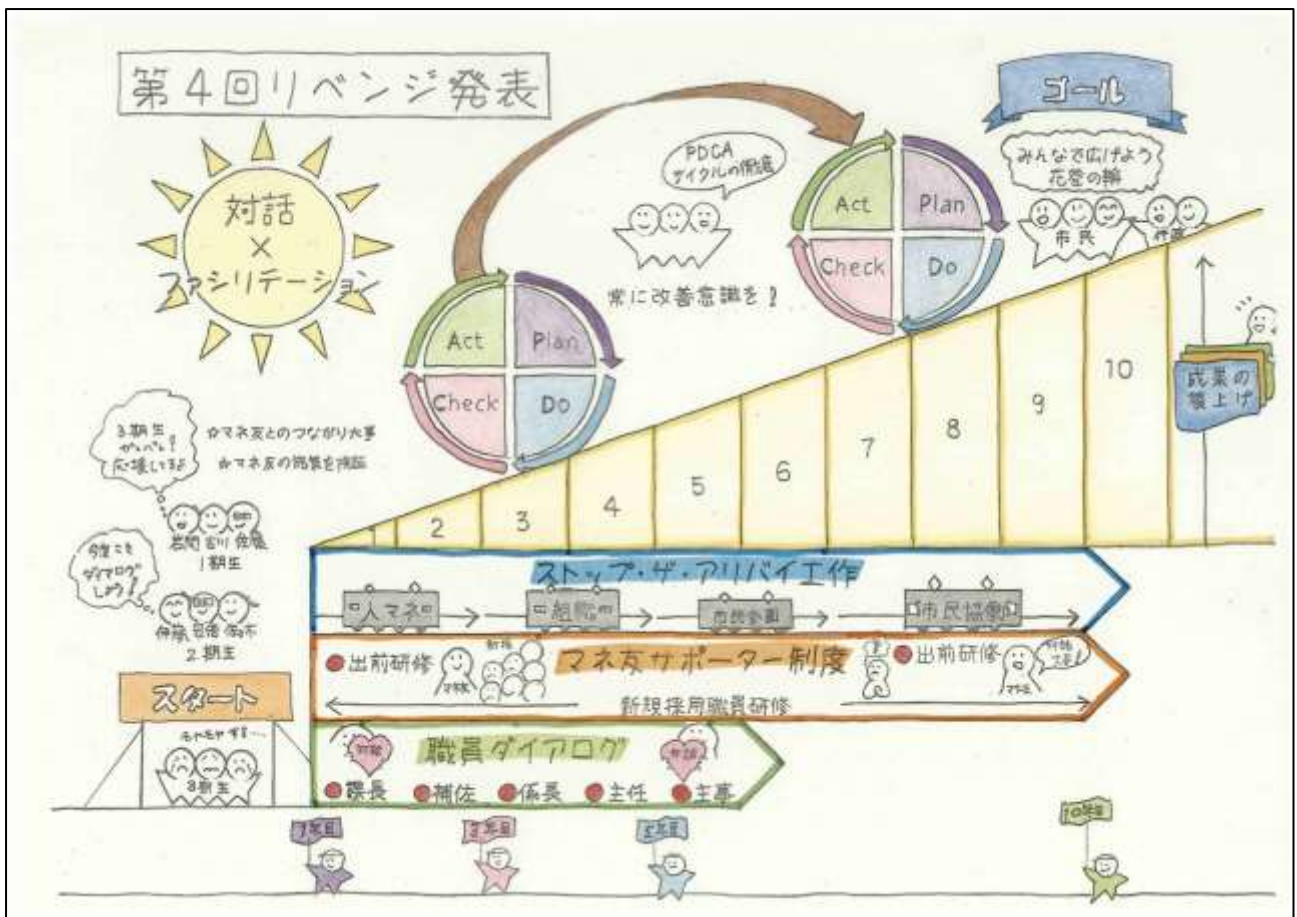
- ① 目的と目標を明確にし、成果を分かりやすくする
- ② この会議の成果をどう活かすのか（反映させるのか）を明確にし、参加者に示す
- ③ 会議の種類や目的に合った方法を適切に選択する
- ④ 開催した後、会議の内容や成果について振り返り次回に活かす（PDCAサイクル）

■ 7. 施策と期待される変化・効果

私たちは、夏期合宿における取組みのコンセプト「改革・改善の意識を持ち続ける」ことに加え、合宿後には「話し合いの質を高めムダを無くす」ことに着目して職員ワークショップを実施し、量から質への転換を図ることにした。

実際にマニ研の活動を続けていくうえで大切にしたのは、PDCAサイクルである。「ありたい姿」に向かって今自分たちが取組みたいことは何かを考え、実際に動いてみる。そして、それがどうだったのかを振り返り、また考えて動いてみる。このPDCAサイクルは、組織をより良い方向に変えていくために欠けてはならない視点であるということ、活動していく中で改めて実感することができた。

また、話し合いの質を高めるためには、対話の浸透とファシリテーション力の向上が求められるということをつけ加え、私たちは「ありたい姿」を目指すシナリオを次のようにまとめた。



【図】 私たちが描く「ありたい姿」と施策のグラフィック

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
職員ダイアログ	<p>[誰が] 人事課+人マネ参加者+マネ友</p> <p>[いつ] H29年度～</p> <p>[内容] 職員研修に対話を取り入れ、課長級から順次段階的に各職層に研修を行う。組織の「ありたい姿」などをテーマに対話を行い、組織の意識改革を促す</p> <p>[工夫] 研修→実践→研修（検証）となるよう、実践を意識させることと、実践の成果を検討する振り返り研修を行うこととする</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・組織内に対話文化やファシリテーションを浸透させることができる。 ・対話により職員同士の関係性が向上する ・「ありたい姿」を意識し、貢献意欲が向上する ・仕事や人のマネジメント力が向上する
マネ友の会 (サポーター制度)	<p>[誰が] 人マネ参加者 とマネ友</p> <p>[いつ] H28年度～</p> <p>[内容] 新規採用職員研修や各課の会議等のファシリテーターとなるなど、人マネで学んできたことを実践する</p> <p>[工夫] 人マネで学んできたことを還元できる仕組みをつくる。また、年に数回とすることで、負担感なく続けられる</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・人マネの熱が冷めない ・人マネを知ってもらえる ・ファシリテーションや対話のスキルアップが図られる ・組織内に対話文化やファシリテーションを浸透させることができる ・運営の効率化、会議の質の向上

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
ストップ・ザ・ア リバイ工作 (やることが目的 になっている会議 をなくそう)	<p>[誰が] 人マネ参加者 → 組織全体 → 市民 参画</p> <p>[いつ] H29年度～</p> <p>[内容] 目的がわからない・説明が長い・意見 が出ないというような会議や研修などのあり 方や進め方を工夫し、改善を行う。組織内での 改善に努めるとともに市民参画の手法の改善 につなげる</p> <p>[工夫] 目的やゴールを明確にする。チェック 項目や、出席者アンケートをとることでPDCA サイクルを意識させる。会議の種類に応じて進 め方等を工夫する</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・運営の効率化、会議の質の向上 ・ムダが少なくなり、余裕が生まれる ・ファシリテーションや対話のスキルアップが図られる ・市民の声をうまく引き出すことで、地域の課題が発見できる ・組織、市民に対話文化やファシリテーションを浸透させることができる

■ 8. 施策を進めていくためのコンセプト

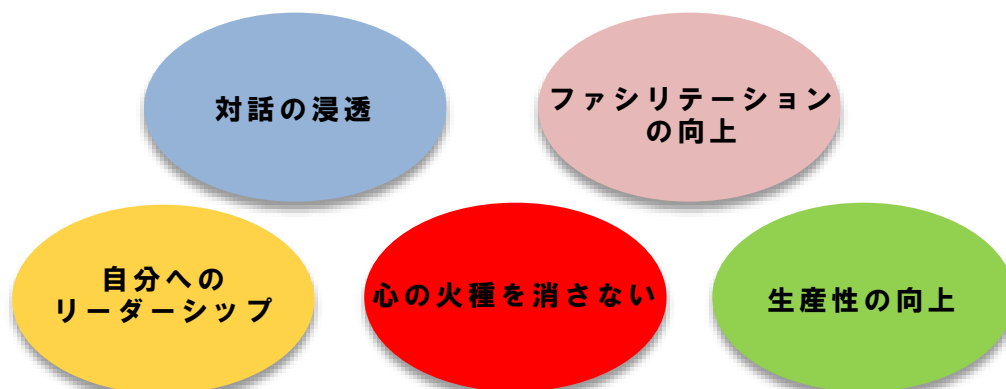
10月の通称リベンジ発表会を終え、私たちが目指すべき施策の方向性は間違っていないことを確信できた。しかし、提案した施策を来年度から進めていくうえで、「常に改革と改善の意識を持ち続ける」、「話し合いの質を高めムダを無くす」の方針だけで本当に進んで行けるのか。どこか晴れない気持ちと次年度への不安を抱きながら、2月に開催される庁議報告に向けて施策の具体化への対話を重ねた。その中で、私たちには共通する思いがあることが見えてきた。それは、部会で学んだ知識やスキルを「組織内に還元し、歩みを止めない」ことが大事だと考え、次のとおり施策を進めていくためのコンセプトを整理した。

●基本方針

- 〈方針1〉常に改革と改善の意識を持ち続ける
- 〈方針2〉話し合いの質を高めムダを無くす（量から質への転換）
- 〈方針3〉部会での学びを組織内に還元し、歩みを止めない

●行動方針

3つの基本方針を進めるうえで、大事にしたい5つの視点



■ 9. 1年後の「ありたい姿」

1月の研究会では、全国のマネ友のコミットメントや幹事団の温かい励ましの言葉を聞くことができ、今後の活動につながる勇気をいただいた。その後も3人で対話を重ねていったところ、今年度実践してきた活動が単発で終わることなく、来年度以降も継続していく必要があると強く感じた。そこで、マネ友とともに自分が主体的に考え行動を続け、心の火種を消すことなく「ありたい姿」へ近づくための第一歩として、今後一年間の取組みを次のとおりまとめた。

1年間の基本理念「マニ研の活動を継続しよう！」

●継続するための〈基本方針〉

1. 自らリーダーシップをもって行動しよう
心の火種を消さずに自分達が決意をもって一歩目を踏み出す
2. マネ友とつながって行動しよう
3人での行動には限界がある。組織に浸透させていくためには先輩マネ友と協力して行動する
3. キーパーソンを発見し、仲間を巻き込んで行動しよう
組織内に潜んでいるキーパーソンを見つけ出す。マニ研の活動を周知・充実させるために同じ志をもった職員を巻き込んでいく



継続するためのシナリオを決めよう！

●まずは「やりたい感」を持ち続ける

一番大事なことは、自分達が「やらされ感」にならないこと

●3つのキーワード★★★

★月に1回“松の間ダイアログ”を開催する

継続のためのルーティンワーク。活動計画や活動の振り返りを定期的に話し合う場を設定する

【具体的に取り組むこと】

- ・経営層を始め、本庁舎で一番職員の往来が多いと思われるミーティングスペース（通称：松の間）を使って月1ダイアログを実施
- ・時間は17:00～18:00（半オフィシャル×半オフサイトの時間設定）
- ・ミーティング前半はゲストスピーカーを迎えてのキーパーソンダイアログ。後半は自分たちのアクションなどを検討するダイアログ

★何事にも“P D C A文化”を定着させる

事前準備を大切に行動し、終わった後は必ず振り返りを行い、次の取り組みにつなげる

【具体的に取り組むこと】

- ・会議のゴールを明確にし、会議のプランニングやシミュレーションを入念に行う
- ・会議の終了後は、参加者アンケートを実施して振り返り文化を定着させる

★量から質への転換のヒントは“立ち話”。気軽に立ち話ができる関係性向上を目指す

長話では人は動かない。凝縮した話でこそ人を動かすことができる。そのヒントは立ち話にある。立ち話をするためには関係性を築く必要がある

【具体的に取り組むこと】

- ・立ち話ができる関係性を築くために、積極的なコミュニケーションや研修・会議での出会いを大事にする

●1年間通しての活動記録を経営層に報告する

行動したことを経営層に報告することによって、マニ研の活動が組織内で認知される。報告するという事は、単なる行動したというアライブづくり（量）ではなく、行動の『質』が問われる



提案した施策を起点に1点突破、全面展開！

- 『マネ友の会』を起点に施策を展開し、組織内でのマニ研の認知度アップ
職員ワークショップの継続実施を起点にマニ研の浸透とマネ友の輪を拡大する
【具体的に取り組むこと】

- ・ 新規採用職員研修でファシリテーターを務め、対話を取り入れながら新規採用職員の「ありたい姿」を導き出す。また、次年度以降も継続の場となるように人事課に働きかける
- ・ 公用車事故防止のワークショップを継続開催し、マニ研の組織内での認知度をアップする



行動を継続して期待される効果・変化は？

- 1年後にはマニ研の活動が認知されている
マニ研の活動が経営層に認知され、組織内に浸透することにより、花巻版「人材マネジメント部会」として今後の継続的な活動が期待される
- マニ研で学んだ知識やスキルを発揮する実践の場がある
マニ研の評判が広がることで、研修での講師依頼や職員ワークショップのファシリテーターとしてのオファーがあり、実践の場で知識やスキルを発揮できる
- マニ研の活動に影響を受けて、職場環境の改善や業務の見直しが行われている
マニ研の活動が優良事例として組織内に紹介され、朝礼など身近な改善や会議の見直しなど組織内での変化を感じることができる



次年度以降も歩みを止めずに提案した施策を進めていきます

10. おわりに

私たちは1年後の「ありたい姿」を描き、提案した施策を成果に変えるため、論文提出期限のギリギリまで対話を重ねてきました。文脈や構成などに多少のぎこちなさを感じるかも知れませんが、これが私たち3人の腹落ちした共同論文です。「部会に卒業はない」、その言葉を胸に刻みマネ友として歩みを止めず、私たちが目指す「ありたい姿」に進んでいきたいと思えます。

終わりに、1年間ご指導いただいた幹事団の皆様、陰ながらサポートをいただいた事務局の皆様、共に研鑽を積み交流いただいた全国のマネ友の皆様、そして、熱い対話と温かい絆でつながったチーム東北の皆様にご感謝申し上げます。

11. 付記

【佐々木彰子】

組織とは何かという問いから始まり、自分たちの組織の現状を把握したうえで「ありたい姿」を考える。しかも、立ち位置を変え（生活者起点に立つ）、思い込み（固定観念）を捨て、今をどうやってどのように変えていきたいのかを具体的に考え、一歩踏み出す。

このような研究過程を経て気づいたことは、「そもそもこれは何のためか」、「どこを目指したいのか」、「そのために何を大切にすることか」という問いを常に繰り返すことの大切さです。そして、共通の目標に向かって貢献意欲を持ち続け、組織としての成果を上げるためには、対話が必要であり、対話によって気づき、考え、意識し、共感から行動へと発展すること、お互いの関係の質が思考の質、行動の質、ひいては結果の質へと影響すること

を学びました。

これまで、今年度の部会参加者3名で対話を重ねてきました。対話により相手を理解し、多様な価値観に出会い、様々な気づきを共有しながらお互いの関係性を築いてきました。そして、仲間とともに主体的に考え行動してみようという気持ちが高まったのです。このようなプロセスを体験することができ、対話の重要性を強く感じました。

また、6月に行ったキーパーソンインタビューにより、組織の中に貴重な人材がいることを確信し、そのようなキーパーソンの思いをつなぎ、組織力を高めていくことが大切だと感じました。皆が自分の考えを語り、認め合い、助け合う組織になるためには対話は欠かせない。それは、職員同士にとどまらず、職員と市民、市民と市民も同じことではないかと腹落ちした瞬間があったように思います。

「ありがたい姿」を描きつつ、まずは自らが日常の業務の中で対話により組織の風通しを良くし、目的思考・価値重視の組織を目指します。そのために、組織全体を常に意識して観察し、情報を収集・共有する。様々な立ち位置から物事を考え対話する。対話を取り入れた職員研修を企画するなど、取組みを続けていきます。また、思いを同じくする仲間を増やすために、そもそも自分を受け入れてもらえるような信頼される職員を目指して、常日頃の言動を大切にしていきたいと思えます。

7月に開催されたマニ研のシンポジウムでは、着眼大局・着手小局という言葉が頭に残りました。1月の研究会では、昨日の自分より今日の自分、毎日少しずつ前進していければ良いというメッセージに勇気をいただきました。常に自分と向き合い続け、日々前向きに取り組んでいきます。

【沢口菜花】

部会に参加してみて、活動のテーマとしては「組織の現状をどうやったら良い方向に変えていけるのか」ということでしたが、実際は、活動を通して自分自身を見つめなおし、本来の目的・目標に向かって自分がどう行動していけばよいか、自分をどう変えていけばよいかを考え続けることがテーマだったのではと感じています。

また、“対話”という手法を通して気づきを得、共感することができ、人との関係性の質が向上できることを実感しました。これまで重ねてきた3人での対話を通して、それぞれ違う価値観や考え方を持っているからこそ、そこから多くの気づきを得ることができ、またそこから新たな発想が生まれる。そして、対話したからこそ自分事として考え、行動に移すことができたと思えます。さらに、現状把握の課題を進めるうえで、職員アンケートやキーパーソンインタビューで職員との対話を重ねてみると、職員ひとり一人の“火種”（思い）を見つけることができました。私にとっては、このことが大きな気づきでした。この“火種”を絶やささない・再燃させるためにも、互いに対話をし、思いの共有をはかることで、職員同士の関係性の質が向上し“風通しの良い職場”になると考えます。そして、関係性の質が高い組織になれば、そこから生み出す成果の質も向上すると思えます。

さらに、会議の質を変えるという目的から2つの意見交換会を実施してみて、“まずやってみる”ことの大切さを感じました。そして、その動いてみることを継続することがさらに重要であることを実感しました。動いてみることで、新たな発見や課題が明瞭になり、

次のステップへ進むことができ、またそれを継続することで、目的に向かって最善の策が見いだせると思います。

今後は、「考え続ける」「対話」「動いてみることを継続すること」をキーワードに、ありたい姿を常に考えながら、できることからやっていきたいと思っています。

最後に、北川先生をはじめ、この部会で出会ったすべての方々、そして、私を部会に参加させてくださり、私たちの活動に対して理解を示しご協力いただきました、市長をはじめとする経営層の方々に心から感謝申し上げます。

【瀬川猛】

改めて、この1年間の部会での活動を振り返ると公務員人生の分岐点になる1年になりました。そして、自分の公務員人生の真逆にあたる部会の4つのキーワードが、「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」。部会の研究会では熱いダイアログで奮い立つものの、日常の職場では体に染みついた前例踏襲によるルールから抜け出せない自分にもがき苦しんだ1年でもありました。

そんな中で、部会の前半では自分を変えるためのキッカケとして、寸劇によるプレゼンテーションにチャレンジしました。しかし、所詮はローカルレベルの寸劇であり、夏期合宿で全国レベルの高さを知ると、再び部会参加当初のネガティブな自分の世界に立ち帰ることになりました。そこで、10月の通称リベンジ発表では、3人でダイアログを重ね続けた施策をグラフィックにし、華麗なるグラフィッカーに転身することを決意しました。このように小さいながら、自分の中で何かを変えよう、それは心の中の思いだけではなく、恥を忍んで一歩踏み出してみるという挑戦の場でもありました。レベルはどうあれ、寸劇にしてもグラフィックにしても挑戦して見えてくる景色があり、そこで己の未熟さを知るとともに、やれないのではなく、やれないという暗示を自分自身にかけていることを痛感しました。何事も自分の考え方一つで、局面を打開することもできれば、局面から遠ざかることもできる。つまり自分の考え方、行動によっては不可能と思われるような改革であっても、決して不可能はないと部会の活動を通じて気づきを得ることができました。あきらめないで行動し続けることが、人や組織を進化させることだと感じました。

部会とは何だったのか。それは、今という時代を生き抜くための考え抜く力、行動し続ける力を磨く場。組織を変えるために非日常の場を日常化する場だったように思えます。

自分なりに学び、行動して見えてきたものは次のとおりです。

- ・何かを考えるのなら、行動しないために考えるのではなく、行動するために考える。
- ・知っているだけではなく、行動できているのか（知識ではなく、行動すること）。
- ・行動を積み重ねよう。必要な知識やスキルは、やっているうちに身につきます。
- ・自分で行動して見つけた答えが、自分のものになる。

これが、自分が部会に参加して見つけた答えであり、今後も自分なりの新しい答えを探し続けていきます。

最後になりますが、第5回研究会に参加できなかったことから、この場をお借りしてコミットメントとします。

「寸劇、グラフィックに続く新境地を切り開き、善政競争の旗手を目指します」

12. 参考資料（職員ワークショップアンケートのまとめ）

（１）アンケートの目的

本アンケートについては、職員ワークショップの実施結果を振り返るとともに、今後の会議運営の見直しを検討するうえでの基礎資料として活用する。

（２）アンケートの方法等

１）期間

平成 28 年 9 月 26 日（月）、平成 29 年 1 月 19 日（木）

２）対象

台風 10 号等の対応にかかる意見交換会及び公用車の事故防止にかかる意見交換会の参加者

３）回収結果

参加者	有効回収数	有効回収率
40 人	39 人	97.5%

（３）アンケートの内容及び実施結果（単純集計）

【問 1】参加者の基本情報（職名別、性別）

主事	主任級	係長級	課長補佐級	地域おこし協力隊
9 名	13 名	11 名	3 名	3 名

男性	女性
26 名	13 名

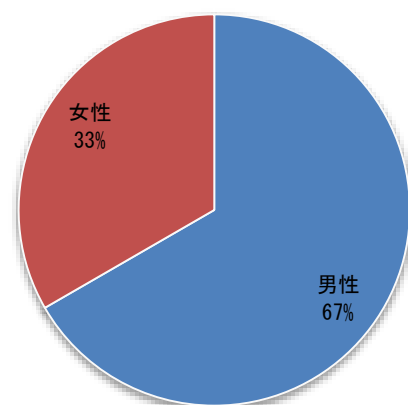
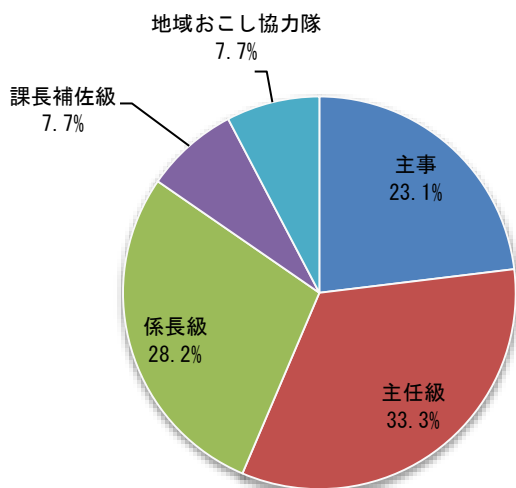


図 1_職名別の割合

図 2_男女比

【問 2】 やり方を改善した方がよい（成果がない）と思う会議は、1年間でおよそどのくらいあると思いますか。課内会議なども含めてお考えください。

すべて	90%	80%	70%	60%	50%
—	—	2名	2名	1名	11名
40%	30%	20%	10%	必要ない	無回答
2名	9名	2名	—	4名	6名

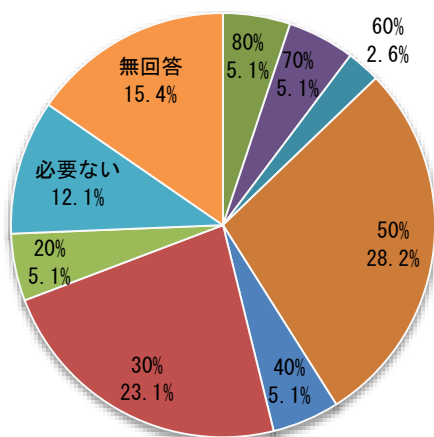


図 3_会議を改善した方がよい割合

【問 3】 ワークショップ形式の会議（グループに分かれて参加者同士が意見交換をする）について

はじめて参加した	参加したことがある
7名	32名

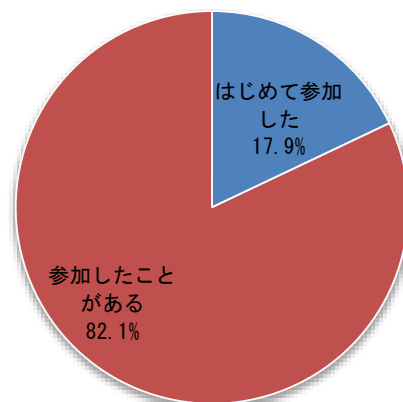


図 4_ワークショップ形式の会議

【問 4】 本音で自分の意見を出すことができましたか。

できた	できなかった
38名	1名

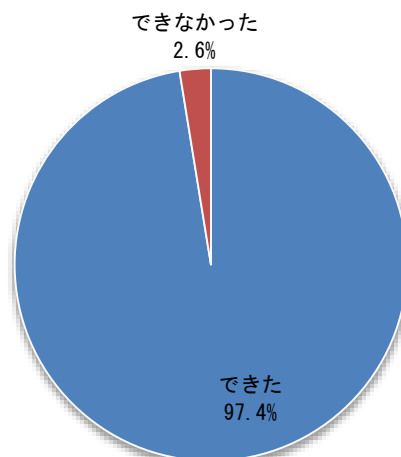


図 5_本音で意見出せた割合

【問5】話し合うテーマについて

理解しやすかった	理解しにくかった
39名	0名

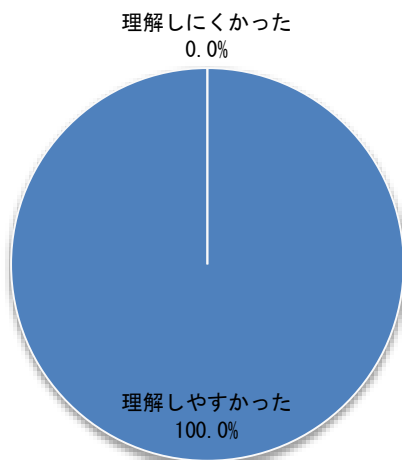


図6_話し合いのテーマ

【問6】場の雰囲気について

話しやすかった	話しにくかった
38名	1名

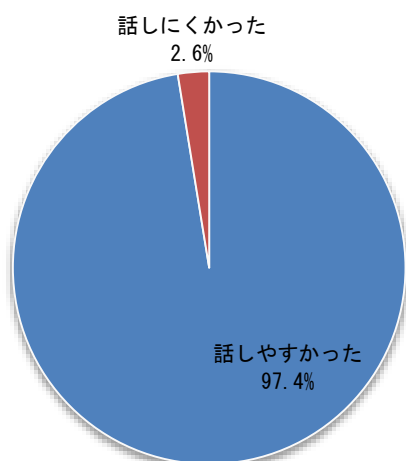


図7_場の雰囲気

【問7】ワークショップ形式で意見交換をしてみても、今まで経験した会議と比べて効果があったと思うことは何ですか。（複数回答可）

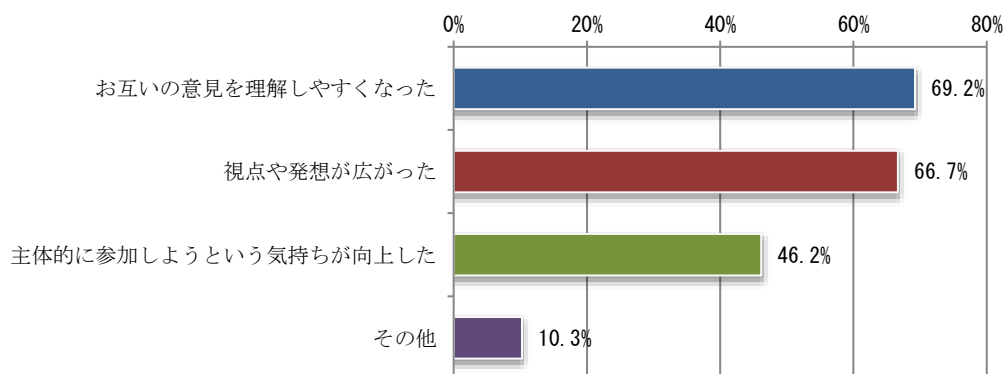


図8_これまでの経験した会議と比べての効果

【問 8】あなたが経験した「よかった会議」とはどのような会議ですか。

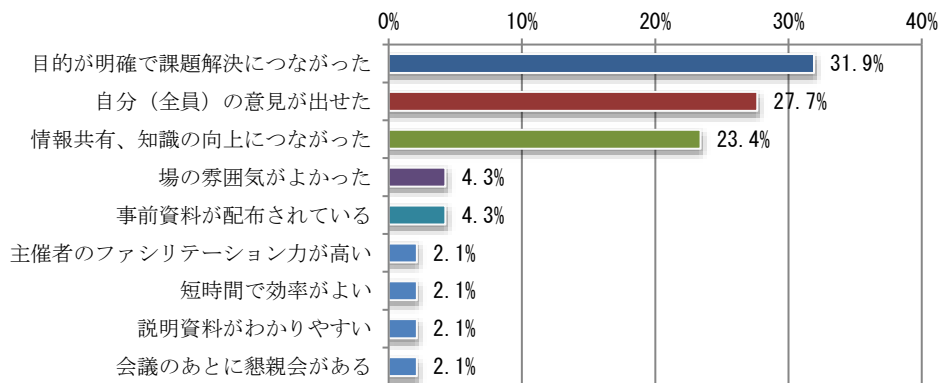


図 9_よかった会議

【問 9】あなたが経験した「つまらなかった会議」とはどのような会議ですか。

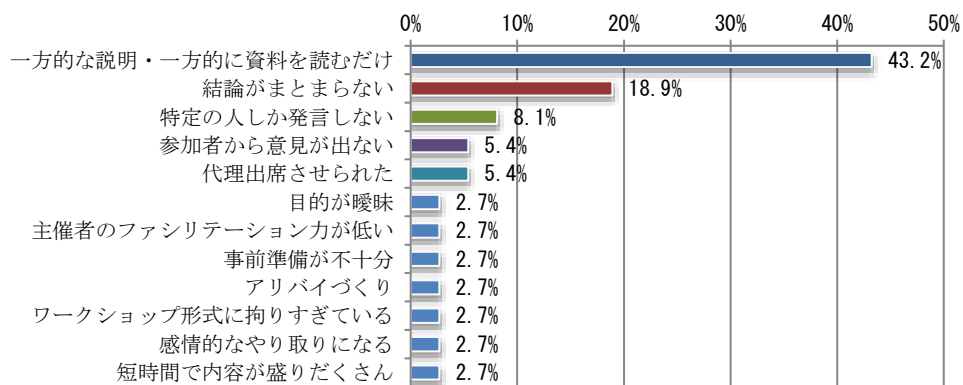


図10_つまらない会議

【問 10】本日の意見交換会の運営について皆さんが感じたこと、思ったことを教えてください（自由記載）。

台風 10 号の対応にかかる意見交換会
<ul style="list-style-type: none"> ・思ったことを自由に言えてよかった。 ・ワークショップ形式のため、意見や感想を話しやすかった。 ・初めて話す職員同士だったが、ワークショップ形式の方法でよかったと思う（案内をもらった時は気が乗らなかったのですが、話しやすかったです。参加してよかったと思います）。運営された担当のみなさんありがとうございました。お疲れ様でした。 ・他の方の考えが聞けてよかった。 ・広く意見を求めるうえではワークショップ形式は有効である。 ・まだまだ発表しきれないことが多く、あっという間の時間でした。 ・会議のあり方について、伝達を目的としたものや決定することを目的にする会議が多かったが、課題や目的が明確で成果もわかりやすかった。 ・意見を出しやすく、整理することができ、次につながる内容となったと思います。全体的な進行がとてもわかりやすく、素晴らしい会になったと思います。

- ・模造紙の左に課題、右に解決策で、意見の経過がわかりやすかった。
- ・ワークショップ形式で自発的に課題と解決策を考えていました。
- ・楽しくできた。
- ・とても面白かった。
- ・全ての会議で今回と同様の形式をとることは難しいと思うが、今回の形式は積極的に取り入れてよいと思う。
- ・ふせんに書き込む形式より自由に意見を模造紙に書き出す形式のほうが、より多くの意見が出ると思う。
- ・時期をかえながら会議を開き、なるべく全員が参加できるよう配慮願いたい。

公用車の事故防止にかかる意見交換会

- ・楽しく意見交換できた。
- ・ざっくばらんに話せたのが良かった。
- ・気軽に会議に参加できた。
- ・職種が違う人が集まっても意外に気軽に意見交換し合えると思った。
- ・他課の方と意見交換ができてよかった。
- ・色々な考えがあり参考になった。
- ・話を聞くだけではなく、自分で考えて意見交換することで考えの幅が広がった。
- ・思っていることを気軽に話せるので、内容が濃くなる。
- ・課題の解決にまで結びついたかはわからないが、他の方がどのような考えを持っているのかを知ることができてよい経験になった。
- ・ワークショップ形式は、発言・発表する機会があるのでトータル的にも役に立つと思う。
- ・ワークショップ形式はとても良かった。
- ・ワークショップ形式は回数を重ね、浸透させることが重要だと感じた。
- ・役割や何を話し合うか、何分間でやるかなどが予め決められていると、スムーズに進むと実感した。
- ・人数が多いと時間が足りなくなるので、4人から6人のグループで良かった。
- ・発表が結論だけだったのであっけなかったが、わかりやすかった。
- ・時間がもう少し欲しかった。
- ・全体的に時間がタイトであったので、まとめるためにあと少し時間が欲しいと感じた。
- ・雑談する時間があると良いと思うので、まとめの部分の時間が短い。
- ・何回か開催して、最終的に具体的な内容案を出したいと思った。
- ・事前に全体の進行を理解しているファシリテーターがいるとなお良いかもしれない。
- ・その都度時間を区切ることもないやり方もあるのか？

【問 11】 本日の意見交換会の内容について皆さんが感じたこと、思ったことを教えてください（自由記載）。

台風 10 号の対応にかかる意見交換会
<ul style="list-style-type: none"> ・避難所に関することをより知ることができた。 ・実体験のうえでの話で、共感できる部分が多く、時間が短く感じた。 ・実際に対応したことに基づいた内容だったため、具体的で多くのことが意見として出されてよかった。 ・避難所を開設、運営する側の意見としては十分に出せたと思う。 ・今回出た意見はとても貴重で実用性の高いものばかりのため、改善に役立てていただきたい。 ・せっかく意見交換会を開いたので、今後の避難所対応に生かしてほしい。 ・今後のマニュアル作成に生かしていただきたい。 ・本日、参加者からだされた意見等がマニュアルに反映され、市民の生命や財産を守ることに繋がれば、意見交換会を開催した意義があると思う。 ・支所の防災担当にも、今回のお知らせをしてほしかった。 ・本日の会で出た意見だけでなく、支所でとりまとめている意見があるはずなので、そういった多様な意見に聞く耳を持っていただければ、より良い防災対応が進むと思う。 <p>(例：台風 9 号対応の後、連絡員への携帯メールを支所へも送ってほしいという支所からの要望を受け入れてもらえなかったなど)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・花巻はまだ大きな被害にならなかったが、今後大きな災害の際に弱者（障がい者等）の支援をどうするか。
公用車の事故防止にかかる意見交換会
<ul style="list-style-type: none"> ・少しでも事故が減るといいと思いました。 ・運転することを仕事だと思って、もう少し意識していくことが大切だと思った。 ・今回出された意見が、どのように、どの程度反映されるのかが気になった。

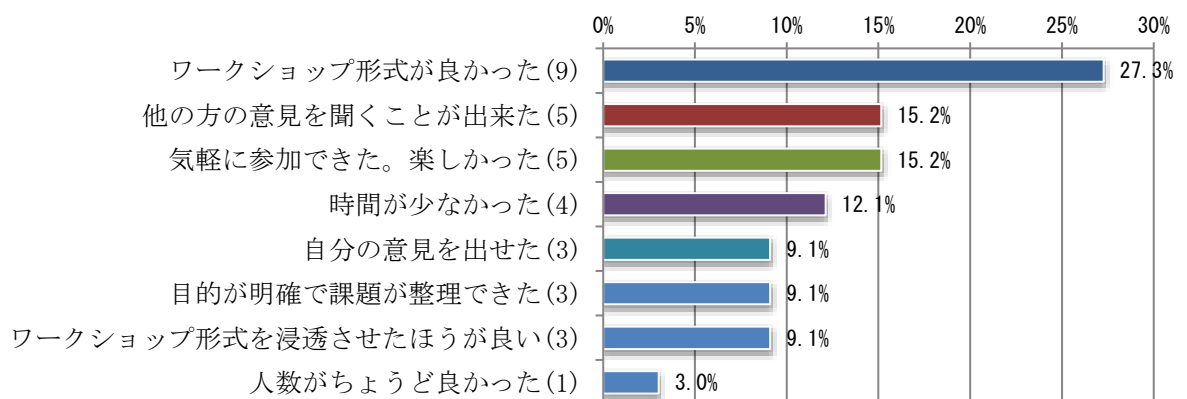


図11_意見交換会に関する感想のまとめ