平成 28 年度早稲田大学マニュフェスト研究所

人材マネジメント部会　共同論文

「部会日誌」

平成２９年３月

長野県大町市

総　務　部　企画財政課　　竹村　静哉

産業観光部　農林水産課　　降籏　　渉

建設水道部　上下水道課　　遠山　　剛

～はじめに～

平成２９年１月２７日、昨年の４月から参加してきた「早稲田大学マニュフェスト研究所人材マネジメント部会（以下、部会）」が終了した。「部会に卒業はない」と言われ続けては来たが、約１年間にわたり研究を続け、３人で考えてきた組織変革への取り組みも第１弾を終え、そして研究会も終了したのだから、「卒業」とは言わないまでも、僅かながらの達成感と、「これで終わったんや・・・」などと感慨を覚えたのが正直なところだ。あとは共同論文を残すのみである。

論文作成に向け３人で話し合った。

「コンテンツって何よ？内容は？中身は？」

「いやだからそれがコンテンツ・・・要項にあるとおり、自分達が考え取り組んで来た経過と成果、変化などについて振り返り、そして次年度に向けた展望などについて対話してまとめよう。」

「しかし、あらためて考えると部会ってなんだったんですかね？訳も分らず命令のままに参加しましたが、終わってみれば１年前の自分とはいろいろな部分で大きく変わったのは間違いないと言えます。」

「そうだよな。いろいろ考えさせられたからな。価値前提とか・・・頭痛かったわ。」

「確かに。ある物事について各々が徹底的に考え、話し合う機会なんて今までなかったし、まさに「非日常の場」だったわ。」

「しかし最初はやらされ感満載だったよな。」

「何の研修かも全く分っていなかったし。しかも１年間て・・・」

「まあとにかくここまで自分達で考え実践して来た。そしてその集大成として論文だ。３人で１年間を振り返りながら、どう考え、何に気づき、どのような思いで取り組んできたのか経過やその時々の思いをすべて記そう。作文は基本的に君に任すよ。」

「俺、論文なんてまともに書いたことないですよ。まあ、好きに書いていいなら・・・」

と言う訳で、作文は基本的に遠山に任された。

～何の研修ですか？～

平成２８年度が始まりまだ間もない頃、企画財政課長に呼び出された。仕事の話ではないことは間違いない。なぜなら仕事上の直接的な絡みはほぼ無い。「まあ問題は特に起こしていないし、悪い話ではないだろう」などと話しながら、とにかく２人で課長席へ駆けつけた。いつものようにニコニコした課長を見てちょっと安堵したのも束の間、課長の口から発せられた言葉は意外なものだった。

「副市長からの命令で、今年度早稲田大学の研修に行くことになった。俺を含め君達２人と１年間。そのうち職員係から沙汰があると思う。」

「え！３人で早稲田？何の研修ですか？」

「いや、まだ良く分らないが、うちも去年から参加しているらしい。」

「ああ、そういえば聞いたことあります。何か企画上がりのエリート３人が行ってるとか行ったとかって。それのことですか。で、なんでそこに俺らなんすか？」

「いや去年の参加者の話だと、課長級、係長級、主任級あたりのチームで参加している自治体が多かったので、今年はその編成にすると。そこで俺に白羽の矢が立った。」

「まあ、課長は言わずもがなとして、何で俺ら２人？」

「クズの更生プログラム。」

「・・・わかりました。それなら納得です。で、いつですか？」

「１回目が来週の木曜日に長野で行われるらしい。場所は不明。」

「来週の木曜日ってもう１週間もないじゃないですか。しかも研修内容も場所さえも分らないって。」

「まあ行くしかないね。命令だから。」

「そりゃそうですけど・・・」

「早稲田に風穴開けて来いってよ。」

「墓穴掘らなきゃいいですけどね・・・」

と、こんな調子で１年間研修会に参加することとなった。

～第１回研究会～

４月１４日、１回目の研究会が長野市生活学習センター（ＴＯＩＧＯ）で開催された。資料を見ると「国会議員や三重県知事を歴任された北川正恭氏を顧問に迎え、地方創生時代を担う自治体職員を、かつての中央集権、指示・通達待ち型から問題発見・解決型への人材育成を・・・」などとある。こりゃついて行けそうにない・・・また、次第を見ると午前中「お互いを知りあう（ミニダイアログ)」、午後から「ダイアログ（組織変革とは何か、どうすれば自分達の組織を変革できるだろうか)」となっている。一見して思った。「あっ！これグループに分かれて話し合ったり発表したりするやつや！そして、めっちゃ嫌いなやつや！」と。もう遅い・・・

事前にグループ分けされた席に着き、初めて会う他の自治体職員と名刺交換を済ませたところで、幹事と言われる人の話が始まった。今回の長野会場の担当幹事は、新潟県庁職員の佐野幹事と、ITO　Fuminori　Consulting 代表の伊藤幹事の２名。進行は伊藤さんを中心として行われた。まずはオリエンテーション「本部会の位置づけと狙いを理解する」として、部会長出馬氏からのビデオレターが上映された。その中で、部会への年間参画を通じて目指すべき人材や組織の姿が語られる。

まず、**「立ち位置を変える」**。生活者起点に立ち、自己を客観視し、価値前提で考え、一人称で捉え語る。そして、**「ドミナントロジックに気づき、転換する」**。固定観念に気づき、より望ましい新たな確信に置き換えていく（「な、何のことですか？うちの職員や組織は何かいけないんですかね？」と、この時点ではドミナントロジック真っ只中である)。そのような人材になることで、より望ましい組織へのシナリオを提案し、経営管理層はより広い視野と志・ビジョンを持ち、優先順位づけ行い、職員層は１つ上の高い視点と綿密な計画の立案、一歩踏み出す勇気を持って職務にあたり、地域の幸せと発展に貢献し続ける組織へ変革を目指す。それらを踏まえ、１年間３人で考え、施策を計画・立案し、自らの組織において実践するというのである。えらい話である。

かくして私達の「研修会」ならぬ「研究会」が始まった。初日の午前中はグループのメンバー達との自己紹介も兼ねたミニダイアログである。「ダイアログ？ちょいちょい出てきますが何かＩＴ関連用語ですか？」などとちょっと思ったりする。

部会において**「ダイアログ」**とは、**グループに分かれ、双方向の対話から互いに学び合う場**のことを「ダイアログ」と称している。自己開示（主張）と関係構築を主とする「会話（conversation)」や、同じ自己開示（主張）が主ではあるが意思決定のために行う「討議(debate)」、また、意志決定を目的とするが、相互理解を深めるための「議論(discussion)」とは違い、「対話（dialog)」は、**相互理解と関係構築を主としており、目的・価値・意味**

の共有には欠かせないものと言われているらしい。部会では、「研修会」ではなく「研究会」であるとの話が良くされる。これは、「組織に望ましい変化を創るために何が必要かを現実的に考え、実践し、検証していく研究会」という基本的な位置づけがなされており、「教えてもらおうとする前に、まず自らが考え、気づきを得る」こと、「研究に取り組む仲間との間でなされる対話からの気づきとその素晴らしさを体感する」ことに重点が置かれる。まさにその**「気づき」を得るためのツール**が「ダイアログ」であり、様々なテーマについて各グループにおいて各々が考え、自らの言葉で発言し、双方向の対話をすることで、多様な価値観や考え方を知り、気づき、そして立ち位置を変えて考えることのできる人材を育成することが目的の１つである。

そして午後からは、本格的にダイアログ。テーマは「組織変革とは何か。どうすれば組織は変えられるのか。」である。

まず、グループ毎にグランドルールを決めましょうということで、自分のグループでは「相手の意見を否定しないこと」とした。対話ですから否定してはいけません。そして実際のテーマに取り掛かる。「組織」とは何か？組織の定義から入ったグループが多かった。やはり言葉の意味を共有しなければ目指すところも違ってしまう恐れがある。そして同様に「変革とは？」について共有し、「組織変革とは何か？」を考える。それぞれのグループにおいて、各々の職場や自治体の現状を振り返りながら研究は進められた。後に知ることになるが、**現状からありたい姿を描くのではなく、ありたい姿から現状をみる**。これをバックキャスティング（釣り〇チ三平のシャークキャスティングが頭に浮かぶ）と言うらしいが、これは、現状の裏返しをありたい姿にしてしまうことがあるためであり、まずはどういう組織でありたいのかを考え、現状を見つめ、ありたい姿とのギャップを把握し、そこから具体的な方策を考える方法が良いらしい。

最後に研究結果を１グループ当り７分間の持ち時間で発表し、幹事団との簡単なダイアログ、そして、「次回までの取り組み課題」が与えられ、この日は終了した。

その後「夜の部」と称した懇親会が行われたが、初対面の人との対話や慣れないプレゼンなどでとにかく疲れた第１回だった。しかし、今まで考えたこともない「組織」というテーマについて触れたことで、以降、「組織」や「組織としての視点」というものを意識するきっかけとなった１日だった。そして、それが今後自分達の取り組みを考えるうえで、また、日常の業務において、自分自身を奮い立たせるキーワードとなるとは、まだこの時点では思っていなかった。

後日、３人の所属グループにおける研究結果と、それぞれの意見をとりまとめた第１回テーマに対する研究結果は以下のとおりである。

○組織変革とは何か？

組織とは→同じ目的を持つ１人以上の人間の集まり

変革とは→ある状態をより良い状態へと変えること

故に、組織変革とは⇒「同じ目的を持つ集合体（市役所）を、より良い状態へと変えること」

○どうすれば組織は変えられるのか？

「組織の現状に疑問を抱かず、感じもしない、または、思っていても行動を起こさない。」

このような停滞した状態は以下により引き起こされるものと考える。

現状で良い（できている）と思っているので何かを変えようとは思わない。

（まさに「ドミナントロジック」に陥った状態）

↓

なぜ現状で良いと思っているの？　⇒危機を感じない（必要ない）から。

↓

なぜ危機感を抱かないの？　⇒（問題になるまでは）まだ大丈夫っしょ！

↓

いやもうヤバイよ！　⇒自分は関係ないし面倒だし。ヤバきゃ誰かがやるでしょ。

危機はすぐそこだよ！

↓

自分の組織に関わることだよ！　⇒自分１人がやったからって何も変わらないさ。

関係なくないでしょ？

↓

でもみんなそんな考えだとヤバくない？⇒知らんがな。第一やったからって何がどうなるってんだ！現状特に問題もないし、今のままでいいんじゃね。

そして振り出しにもどると・・・「DMNG（ダメ人間）サイクル」とでも言うべきか。

結局、目指すべき姿（状態）や目標がないから、現状とのギャップもわからず（考えず）、危機感（必要性）を感じない。感じたとしても自分事として捉えることができず、人任せとなってしまう。

よって、組織を変えるには「まず目標をしっかり設定し、それをみんなで納得したうえで共有すること。そして、組織としての視点を持ち、自分事として認識することが必要。」という結論に至った。

～取り組み課題その１～

第１回終了時に与えられた「第２回までの取り組み課題」に取り組むべく３人で集まった。課題は「組織の現状把握」。

（１）組織の現状を説明していると思われる情報を収集する。

（２）現状把握に関しこれまでに取り組んだ方々にから聞き取る。

（３）普段とは違った目線でいろいろな職場を観察してくる。

などの方法により、現状を把握せよとのミッションだ。

まず、去年のマネ友に話を聞こうということになりマネ友の１人を訪ねた。すると、去年も同様の課題に取り組み大々的なアンケートを行ったとのこと。「毎年同じアンケートしてもね」などと言い訳しながら「流石はパイセンマネ友！」とデータをいただき、アンケートは割愛。ただし、分析はもちろん３人で新たに行うこととした。

職員意識調査（アンケート）の内容は、

・目標の共有や達成

・仕事や地域への意識

・職員間のコミュニケーション

回答から伺える組織の職員意識などについては、

・職員個々の意識は比較的高い

・組織を良くしていきたいと考えている

このような回答がある一方で、

・しっかりとしたビジョンの共有不足

・横の連携の不足

・市長の考えがしっかり職員に共有されていない可能性

などの問題意識を持つ職員からの回答も見受けられた。

そして、アンケートの回答から見る現在の組織・人材の現状について分析。

・横断的な連携の薄れ。

・人が減り、部署によっては業務が多忙化。

・昔のように後輩の面倒を見ている余裕がない。

・若手の頑張りと仕事に対する迷いや不安。他の部署の先輩や上司と話す機会の減少。

・前例踏襲に陥っている感が否めない。

・自分の業務が正しく評価されているか不明。

・しっかりした組織ビジョンの共有不足。

などが意見として出された。中でも「連携、多忙、若手、評価、共有」などのキーワード

が見受けられ、今後の取り組みを検討するうえでの文字通り「鍵」になるのではとヒントを得た。

～第２回研究会～

５月２０日、第２回の研究会。今回も長野である。

午前中は、前回出された取り組み課題の結果をグループ（前回とは別の組み合わせ）内で発表、ダイアログを行い、それぞれの組織におる現状や課題を共有。やはり、どこの自治体も「多忙、縦（横）の連携の希薄化、ビジョンの欠如、共有できていない」など共通するキーワードが聞かれた。

そして午後も、もちろんダイアログ。今日のお題は「やらされ感とは何か」、「どうすればやりたい感で仕事ができる組織になるのか」。伊藤さんの「ジャイアン時代」の話を例に「やらされ感」について考えた。「やらされ感」なので、やはり「やらされている感じ」なのだろう。また、「やりたい感」だから、「自ら進んでやりたい感じで仕事に取り組む職員が大勢いる市役所になるか」ということになるのか。では、どうすれば多種多様な業務を担当するすべての職員が毎日やる気に漲り「今日も俺はやるぞ！」、「私もやるわよ！」となるのかと・・・そりゃならんでしょ。

本日のグループ研究の発表は、全員が１回７分間の発表を行う形がとられた。本当にプレゼンが苦手で、毎回規定時間を超えたり、また全然早く終わって見たりと私だけでしょうか・・・何食わぬ顔しているつもりでしたが、毎回「怖いなあ怖いなあ・・・嫌だなあ嫌だなあ・・・」と「稲川風やらされ感」で構えていました。しかし、自分の考えを相手に伝えるうえでプレゼンは必要であり、話し方や伝え方、資料の作り方如何によって、相手への伝達度や与える印象が全く異なるため、諸々の工夫が重要性であることを知り、前向きに捉えられるようになったのはもう少し後の事。

回を追うごとにテーマも難題になってきたが、本日もなんとか終了。「次回までの取り組み課題」をいただき帰路についた。

３人のまとめでは、「自分の意に反したり納得しない状況では「やらされ感」に陥るため、対話により目的や必要性の認識と共有が必要。また、「やりたい感」で仕事をするには、普段の対話やコミュニケーションによるチームとしての連帯感の醸成が必要であり、良好な関係性（意見を言い合える環境、部下への正当な評価とそれをしっかり伝えることができる上司の存在、お互いを思い合える気持ち、それらから築かれる信頼関係など）を前提とした、仕事上での小さな成功と達成感の積み重ねが自信とやる気に繋がる。」という結論になった。

～取り組み課題その２～

今回の取り組み課題は「キーパーソンとの対話」。それぞれの自治体が考える「組織におけるキーパーソン」と対話せよ！というのが今回のミッション。対話の内容も自分達で考えたうえ行うようにとのこと。早速３人で誰と何について対話するかを話し合う。そもそも何を持ってキーパーソンとするかも人それぞれだが、以下の理由から３人をキーパーソンに選定し、ダイアログすることとなった。

これまでの２回の研究会において、「所属組織をいかに望ましく変革していくか」という課題設定について、参加者とのダイアログを通じ多くの気づきを得ることで、それぞれの組織における問題や課題を自分達なりに考え、解決に向けた活動につなげるべく、個別の題材に取り組んできたが、当市のキーパーソンは、現在の組織や人材についてどのように考え、また、どのような姿を目指しているのかを知るために、組織のまさに「鍵」となる方々３人とのダイアログを行った。なお、対象を当該３人とした理由は以下のとおりだが、基本事項として、過去から現在に至るまでの組織の変遷を良く知る人物とした。

〇副市長

年功序列体制にありながらも、同年代でいち早く部長に昇格し、長年、市役所の中枢で要職に付いていたが、現市長に見初められ、早期退職ののち副市長に就任。現在１期目。人柄も良く多くの人から好かれるため、組織や人材の現状を一番知る人物と考えた。通称「よっちゃ」。

〇議会事務局長

女性でありながらも、持ち前の行動力と快活さを発揮し、長年、公営企業の経営、組織改革に取り組んできた経歴から、組織を変革するための多くの気づきが得られると期待。通称「てっちゃ」。

〇教育長

４０代で部長に昇格し、長年、部長職を務めたが、現市長に見初められ、早期退職ののち教育長に就任。現在２期目。歴史や郷土史にも精通し、伝統を重んじる人物かと思いきや、革新的で柔軟な思考を持つため、多くの気づきを得られるのではと考えた。通称「俺が」。

以下、３人とのダイアログにおいて得られたキーセンテンスを取りまとめた。

〇キーパーソンとの対話　　（　）内はポイントや関連する要因分析など

１　組織について

（１）「大町市役所」という組織として「理想的な状態」とは、どのような状態とお考えですか。

・それぞれの個性を生かしながらも、組織としての調和がとれ、向かうべき方向を共有しながら進んで行ける組織。（すべての職員が同じである必要はないが、目指すべき方向は同じ。）

・風通しが良く発言しやすい組織。

（２）その状態と、現在の大町市役所とを組織全体として比較した場合の乖離や不足部分はどのようなこととお考えですか。

・様々な要因により、職員同士のコミュニケーションがとれていない。（ゆえに、目的を共有できていない。）

・日常のコミュニケーションがとれていないがために、全体で何かに取り組む際の調整がうまくいかない。

・庁議などで決定された内容が、部課長から部下へしっかり伝わっているか疑問。（目的を共有できていない。）

・自分の職と役割が良く理解されていない。

・組織的に伝えられるべきことが伝えられていない。

・しっかり意見を言う場が設けられていない。

（３）そのギャップを埋めるにあたっては、何が必要、また、どのような方法が有用とお考えですか。

・それぞれの個性や係ごとの状況もあるため、様々な方法があると思うが、各々が普段から仕事の内容に限らずコミュニケーションを図るような意識を持つことが必要。（係内、課内などの近い範囲においても、情報伝達手段としてメールで送信するような機会が増え、逆に話をする機会が減った。）

・人事評価は別にしても、最低年１回くらいは上司が部下の面接を行うべき。

・飲み会などで若い人達と話すと、とても斬新であったり共感できるような意見を持っていることに気づく。もっと若い人達が発言したり、アイデアを採用するような仕組みが必要。

２　人材について

（１）あなたの考える「理想的な職員」とはどのような職員ですか。

・自分の仕事だけに没頭してしまうのではなく、自分の仕事をしながらも周りの状況を見ることのできる職員。（周囲の状況を知ることにより、考え方や取り組み方法など、自分との相違点等に気づくことができ、対話や調整がスムーズにできる。）

・常に市民の方を向いている職員。住民が自治体を選ぶ時代になり、市民目線で物事を考えられることが重要。

・できない理由を考えるよりも、どうやったら実現できるかを考えようとする職員。

・いろいろな意見を聞ける度量を持つ人。

・俺。

（２）全体的に見て、現在の職員に不足していると思われる部分（傾向）や、逆にこれは共感できると思われる部分などはありますか。

・日々の仕事に追われ忙しすぎるため、周りを見る余裕がない。

・仕事や人に対して気づきや、思いやりがもう少し必要かと感じる。（相手がやりやすい、わかりやすいようになど。）

・仕事を楽しんでできる職員が少ない。（小さなことでも達成感、満足感を得て欲しい。）

・若手職員が、みんなで何か１つの目的に向かって取り組む機会が増えており、とても有意義だと思う。

（３）職員として、これから時代に求められる人材とはどのような人材であるとお考えですか。

・アンテナを高くし、様々な情報を集めながらも、自分自身で取捨選択できる人材。

・スーパーポジティブに物事に取り組める人。（待っているのではなく、こちらから向かう姿勢。）

・気づきを積極的に実行に移せる人材。また、そういった意見を聞き、いっしょに考えられる管理職。

・あらゆることを学び、積極的にスキルアップを図っていこうという姿勢をもった人。

・ギラついてる必要はないが、仕事に対する秘めた情熱を持っている人。（事務的、機械的な人は、ある意味そつはないが、人間味や優しさが感じられづらい。）

・俺。

（４）それぞれの職域において求められる役割（事務的な部分は除く）とはどのようなこととお考えですか（特に係長以上）。また、現在、全体的に見てその役割がどの程度果たされているとお考えですか。

・部下が、自分の能力を発揮して仕事ができる環境を作ることが仕事であり役割だと思う。
・マネジメント能力が必要であり、現状それが不足している人が多い。特に係長が重要と思うが、悪い手本に習い実践している者もいる。（係長がマネジメント研修を受ける機会を増やすべき。）

（５）職員として「あるべき姿」となるために、また、そのような人材を育成するために、職員研修のほかに必要と考えることはありますか。

・法律などの定めのあるものは別にして、それ以外の仕事については、各自が自分で考え、まずはそのとおりにやらせてみる。（１から１０まで指示したり、こちらから方法を教えるのではなく、ある程度自分で仕事のやり方を考えさせる中で自主性を磨く。）
・取り組んだ成果を発表する機会を設け、評価したうえで、良い取り組みは全体にフィードバックするような仕組みを作る。（本人の自信や、その人に対する周りからの理解を得られる場となる。がんばった人が報われ、評価される体制を作り、モチベーションアップできるために。）

以上がお三方との対話により語られた組織や人材の現状とあるべき（ありたい）姿である。話して見て正直驚いた。と言うより流石と思わされた。なぜなら、もちろんなめていた訳ではないが、自分達が感じていること、考えていることと同じ、いやそれ以上に組織や人材のことを考えているのだと感じたから。要職につき、しかもキーパーソンとして選んだ方々だから当たり前と言えばそうなのだが。

しかし、だからこそ思った。なぜ、そんな方々にもかかわらず、今日まで変えることができなかったのか。なぜ、現状に至ってもそのような状態なのか。それは「いくら一部の管理層が考え、ある部分では実践したとしても、職員一人ひとりがその意味を知り、納得し、同じ方向を向き、そして自らも行動しようとしないと変わらない。そういう人材が増えないと組織は変えられない。」と言うことなのだろう。キーパーソンの思いを職員に伝える機会が今までなかったのだろうか。キーパーソンの思いを知り、そして職員の思いを伝える、そのような対話をする機会が必要だと思った。そして、このダイアログにより３人の取り組むべき施策の方向性と目指すべき組織の姿が大分見えてきた気がした。

～第３回研究会～

７月８日、第３回の研究会。部会への参加自治体は年々増加し、今年度は全国７９自治体が参加しているが、県内及び隣接する他県の自治体から構成される長野会場は特に参加自治体数が多いことから、今年度第３回から長野と松本の２会場に分かれて開催されることとなった。そのような中、どちらへのアクセスもほぼ変わらない唯一の自治体である当市は、その都度参加会場の選択が可能なため、今回は日程の都合により松本会場（Mウィング）へ参加した。

前回同様、午前中は取り組み課題の実績をグループ内で発表し、ダイアログによりキーパーソン対話から得られた気づきなどを共有、そして午後はテーマ研究である。

今回のお題は「価値前提とは何か」、「どうすれば価値前提で考えることを実践できるだろうか」である。難解なのが来た。

早速グループで話し合う。いや、話し合おうとしたと言うべきか。まず「価値」とは何かを考えた。しかし「価値」という言葉は「価値観」、「希少価値」、「価値がある（ない）」などは「その時点において重要と考えられている物事（価値観）」、「高価で希少ないもの（希少価値、価値がある）」と言う意味でと良く使われるにもかかわらず、それ単体で考えるとはっきりとした定義付けが難しかった。さらに「前提」が付くと余計に混乱した。グループ内も今回は皆やたらと沈黙が多く、考えに耽ってはブツブツ独り言のように何かをつぶやき、そして喋ろうとしては「いや違うか・・・」などとまた考え込む。誰かが意見を言っても「いや何か違う」と言わんばかりに、否定はできないので「う～ん・・・」と唸って腕を組みまた黙る。この繰り返しが続いた。自身の考えがまとまらず、人の意見を聞いても何かが違うと感じ同意できない、皆そんな様子だった。

発表もあるので一応、「価値前提とは、人やある時点によって違いはあるが、その人、その時々において意味のあるもの。この意味を大事に考えること。」と定義し、「どうすれば実践できるか」へ進めようとしたが、納得いかずにまた「やっぱそうじゃないかも。」と戻ったりと、結局しっかりまとまらず、何を言っているのか自分でも良くわからない発表となってしまったが、他のメンバーはちゃんとできたのだろうか。少なくとも、他のグループの発表を聞いても、納得できるものはなかったのだが・・・考えに考え、精魂果てて帰路についた。

後日、３人で話し合ったが、やはり納得は行かなかった。例として挙げられた佐野さんと伊藤さんの過去のエピソードを思い返して見てもはっきりしない。ただ、漠然とではあるが、「目の前にある小さな事実よりも、未来の大きな目標のために考え実践する」と言うようなイメージだけがあった。

～夏期合宿準備～

「価値前提」が未だ引っ掛かり釈然としないながらも、いよいよ夏期合宿で発表する「取り組む施策」に取り掛からなくてはならないため、今までの研究会や職員意識調査、キーパーソン対話から得られた組織や人材の現状や課題を認識し、それらをどう変えるのか、どのような状態を目指すのか「ありたい姿」と「取り組むシナリオのコンセプト」を考え、変革するための具体的な施策を打ち立てるべく３人での対話を始めた。

準備を進める中、７月２９日のシンポジウム（早稲田大学日本橋キャンパス）に参加。北川先生の基調講演、出馬部会長、鬼澤部会長代行、その他幹事の方々の講演により得た具体的な施策の立案に向けた新たな気づきや、「振り返り動画」を参考に進めた。

その時、鬼澤さんの「振り返り動画」に、釈然としなかった「価値前提」についての話が出てきた。鬼澤さん曰く、

「価値前提」の**「価値」**とは、「自分達が大切にするもの、目指しているもの」
であり、一方、対する

「事実前提」の**「事実」**とは、「そのときの都合、その場しのぎ」
といったニュアンスで捉えるとわかりやすい。

そして、ものごとを考え決定するには以下のことが必要である。

・事実に基づいて考える（現状把握、現状分析）

・いくつかの選択肢がある→選択、優先順位←何を基準にして考えるか？

・大切なものほど当然しっかりとした考えで選ぶ

・選ぶ基準、判断する軸をもつことがとても大事

・経営は全体としての目的の一貫性が重要

まとめると、「何かを意思決定するまでのプロセスにおいて、まずは事実に基づいて考えるのは当然であり、そうでなければ現状の把握と分析はできず、何をどう変えるべきなのかがわからない。その後進める中ではいくつかの選択肢があり、その選択に優先順位をつける意思決定のときには、一貫した目的に基づき選ぶ基準や判断する軸を持つべきである。ゆえに**「価値前提で考える」**とは、その優先順位をつける際に、自分達が大切にしなくてはいけないもの、大事なものほど、そのときの都合やその場しのぎで決定するのではなく、組織の理念にも基づいて考えること。」
とのことであった。

これを聞いてやっと頭の中の靄が晴れた気がした。自分達の考えは近からずも遠からずであったが、それだけに余計にモヤモヤしたのであろう。しかし、これで組織と人材の「ありたい姿」は固まり、具体的な施策も決まったため一気に進捗し、８月早々にはプレゼン

用のデータを提出することができた。

　後日、事務局の青木さんから「提出一番乗り」との連絡をいただき、「早まったか・・・」と少し後悔したが、これしかないと腹は決まっていた。

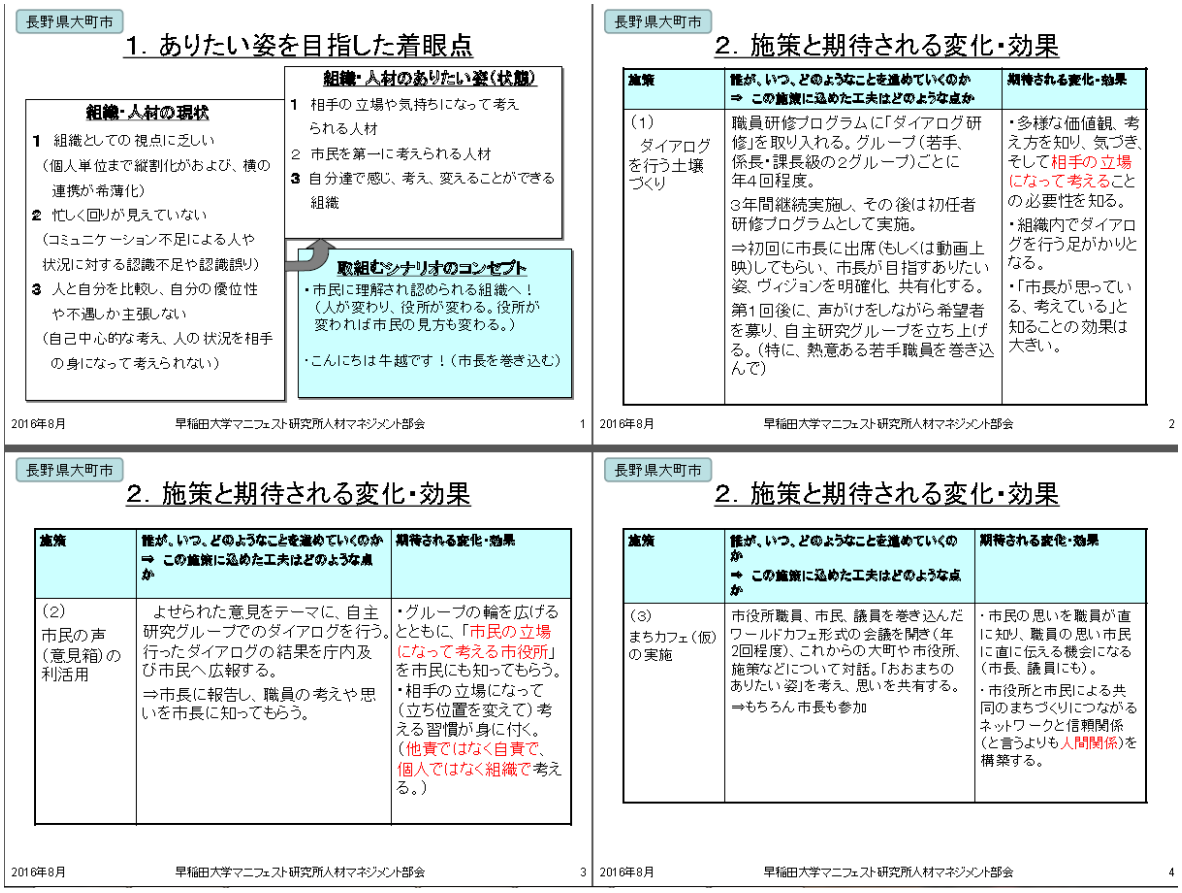
～夏期合宿～

８月２１日～２３日の３日間、台風の真っ只中、早稲田大学本キャンでの夏期合宿。いよいよ３人で考えた施策を発表する時がきた。

３日間の大まかなスケジュールは、３会場に分かれて１日目と２日目のどちらかで発表し、２日間の発表のうち、各会場において特に優れた施策として認められた２団体、計６団体の選抜自治体による発表が３日目に行われる。当市は２日目の午後に発表し、オリエンテーションや全体交流を除く発表までの時間は、幹事のコメントを記入する担当と、各会場の発表を見てコメントを記入する担当が各自治体に割振られていたため、そちらに奔走した。

そして発表当日。２日目の午後、しかもかなり終盤での発表であったため、自分達の発表前にかなりの自治体の発表を見てしまった。すると自分達の施策に足りない部分が見え不安になる。しかし、今更どうしようもないし、これで行くと腹を括ったのだから堂々と発表した。

《夏期合宿発表資料》



1　ありたい姿を目指した着眼点

（1）現状

・組織としての視点に乏しい。（個人単位まで縦割化がおよび、横の連携が希薄化。）

・忙しく回りが見えていない。（コミュニケーション不足による人や状況に対する認識不足や認識誤り。）

・人と自分を比較し、自分の優位性や不遇しか主張しない。（私はがんばっている、こんなに忙しいのに、あの人は何もしない、暇そう、といった意識、自分中心の考え。人の状況を相手の身になって考えられない。）

原因

多忙なこともあり、仕事上でのコミュニケーションが不足したり、対話する機会がないため、相手の仕事や状況がわからない。また、もしそれがわかっても、自分だけの視点で考えるのみで、相手の立場や組織としての視点で考えられないため改善しない、またはしようとしない。

（2）組織・人材のありたい姿

・相手の立場や気持ちになって考えられる人材。（気遣い、思いやり。）

・市民を第一に考えられる人材。（自分は、市役所は、誰のために、何のためにあるのか。存在意義を常に根本に置く。）

・自分達で感じ、自分達で考え、自分達で変えてゆける組織。（視野を広く、アンテナを高く持ち、みんなで話し合い、考え、そして実行に移せる組織。）

（3）取り組むシナリオのコンセプト

・市民に理解され認められる組織へ。（人が変わり、役所が変わる。役所が変われば市民の見方も変わる。）

・こんにちは牛越です！（市長を巻き込む。）

2　施策と期待される変化・効果

（1）ダイアログを行う土壌づくり

ダイアログの意義と必要性を実感してもらうため、グループごとに（若手、係長級、部課長）ダイアログを行う（グループごと月１回、合計３回程度）。ダイアログを係単位で行う足がかりとする。初回に市長に出席（もしくはビデオレター）してもらい、市長が目指すありたい姿を示し、ヴィジョンを明確化、共有化する。事前に市長へとダイアログし、自分達の考える組織や人材のありたい姿とこの取り組みに対する自分達の考えを伝え、市長の考えを伺ったうえで思い共有する。

変化・効果

・多様な価値観、考え方を知り、気づき、そして相手の立場になって考えることの必要性を知る。

・「市長が思っている、考えている」と知ることの効果は大きい。市長を巻き込む。

その後は希望者を募り、自主研究グループを立ち上げる。（特に、熱意ある若手職員を巻き込んで）

（２）市民の声（意見箱）の利活用

よせられた意見をテーマに、上記で立ち上げた自主研究グループでのダイアログを行う。行ったダイアログの結果を庁内及び市民へ広報するとともに、市長に報告し、職員の考えや思いを市長に知ってもらう（ボトムアップ）。

変化・効果

・結果を庁内及び市民へ広報することで、グループの輪を広げるとともに、「市民の立場になって考える市役所」を知ってもらう。

・研究と対話を重ねることにより、相手の立場になって（立ち位置を変えて）考える習慣が身に付く。（他責ではなく自責で、個人ではなく組織で考える。）

（３）まちカフェ（仮）の実施

市役所職員、市民、議員を巻き込んだワールドカフェを開き（年２回）、これからの大町や市役所、施策などについて対話。「おおまちのありたい姿」を考え、思いを共有する。（もちろん市長も参加）。

変化・効果

・市民の思いを職員が直に知り、職員の思い市民に直に伝える機会になる（市長、議員にも）。市民と実際にいっしょに考えることにより、市役所と市民による協働のまちづくりにつながるネットワークと信頼関係（と言うよりも人間関係）を構築する。

これら 3 つの取り組みにより、職員が変わり、市民に認められ、そして本当の意味での協働のまちづくりができる大町市を目指す。

とした。

発表後、担当幹事の渋谷さんと佐藤さんからのコメントの内容は「財政課長がおるんやからすぐにできるやないか～い！」と「自主研究グループなんかすぐに作れるやないか～い！」、そして「ダイアログの洪水や！」だった。言われて気づいたがまさにそのとおり。しかし、まずは人が変わらなければ組織は変わらないと思うし、組織内で全体的に対話がされていない現状から、「まずはダイアログ！」との思いもあったため、自信を持って

「すぐにやります！」と答えた。

その後は、出馬部屋へ行き出馬さんとダイアログ。発表を振り返り、次回研究会に向けた課題についてアドバイスをいただいた。そして、他の自治体とグループに分かれ、それぞれの発表内容について振り返りのダイアログ。最後に鬼澤さんから２日間のまとめと、３日目に発表する選抜自治体の発表があった。当市の発表については、現状把握は客観的な事実と主観的な意見を分けて考え原因も分析した。組織や人材のありたい姿は、ありきたりと言えばそうかもしれないが、立ち位置を変え、市民ファーストで考える人材が組織変革の基本と思っていたし、施策はダイアログばかりとのコメントをいただいたが、職員意識の変革に市長を巻き込む効果を取り入れる狙いは、他の自治体にはないものであったのでそれなりに自信はあった。だから内心選ばれるのではないかとドキドキしていたが、全く心配には及ばなかった。要は、今年で１１年目を迎える部会において、ダイアログ中心の取り組みなど、もはや初歩中の初歩。自主研究グループなんてどこの自治体でもやっている。特に目新しいものではなかったと言うことだ。

しかし、当市はまだ２年目。去年のパイセンマネ友達の取り組みや、ダイアログのことについても、市役所の中で知っている職員は若手以外にはほぼいない現状であり、やはり、まずはダイアログを浸透させ、必要性を体感しながら職員の意識変革を目指す狙い自体は間違ってはいないとの認識のもと、翌年度以降の具体的な取り組みに繋がればと考えていた。

３日目、選抜自治体による発表は全員が聞くこととなる。全７９自治体から選抜された栄えある自治体は、京都府木津川市、兵庫県明石市、福島県会津坂下町、千葉県茂原市、宮城県村田町、そして長野会場の須坂市である。

発表を見て思ったのは、自治体毎に程度の違いはあれど、全体的にプレゼン資料が良く作られており、細部まで考え抜いた末に作られた施策であることが見て取れた。また、どの自治体も例外なくダイアログを行う内容ではあったが、主要な施策にダイアログを１つのツールとしてそれぞれの施策と組み合わせているものが多く、参加１年目の自治体もいる中、当市との大きな違いを感じた。そして、明石市を代表に、発表方法による伝え方の工夫がなされていた。明石市の発表は、メンバー扮する明石の鯛「停タイ」さんと「変えタイ」さんの掛け合いによるもので、皆の興味を引き非常にわかりやすく、ゆえに伝わりやすい、そしてなにより面白かった。資料は分りやすく、デザインも面白い。いや本当に感服しました。この発表を見て、「カッコつけて難しい言葉ばかりを羅列しても伝わらない。思いをどう表現し、どう伝えるのかが大切。」であることを知った。

発表が終わり、北川先生からの講評をいただき、最後に出馬さん、鬼澤さんからの全体

総括で３日間の合宿が終了した。特に印象に残っているのが出馬さん言葉で、一連の話しの最後に語られた「感謝」という言葉。なぜかわからないが涙が出た。そして自分もこの人のような「心」を持つ人間になろうと密かに誓い、本キャンを後にした。

～夏期合宿の振り返りと第４回研究会～

夏期合宿が終了したのも束の間、第４回の研究会に向け、夏期合宿を振り返り、施策の見直しについて３人で話し合った。

合宿において、「ダイアログの洪水」と言われたとおり、自分達の考えた施策はすべて基本的には対話を組織に浸透させるものだった。それは、そこから多様な価値観や考え方を知り、気づき、そして立ち位置を変えて考えることで、職員の意識を変えたいと第一に思ったからだ。確かに、対話をしているだけでは組織は変わらない。具体的な目的を達成するための 1 つのツールであり、それをどのように取り入れ、どうつなげていくかが重要であることは夏期合宿で学んだ。

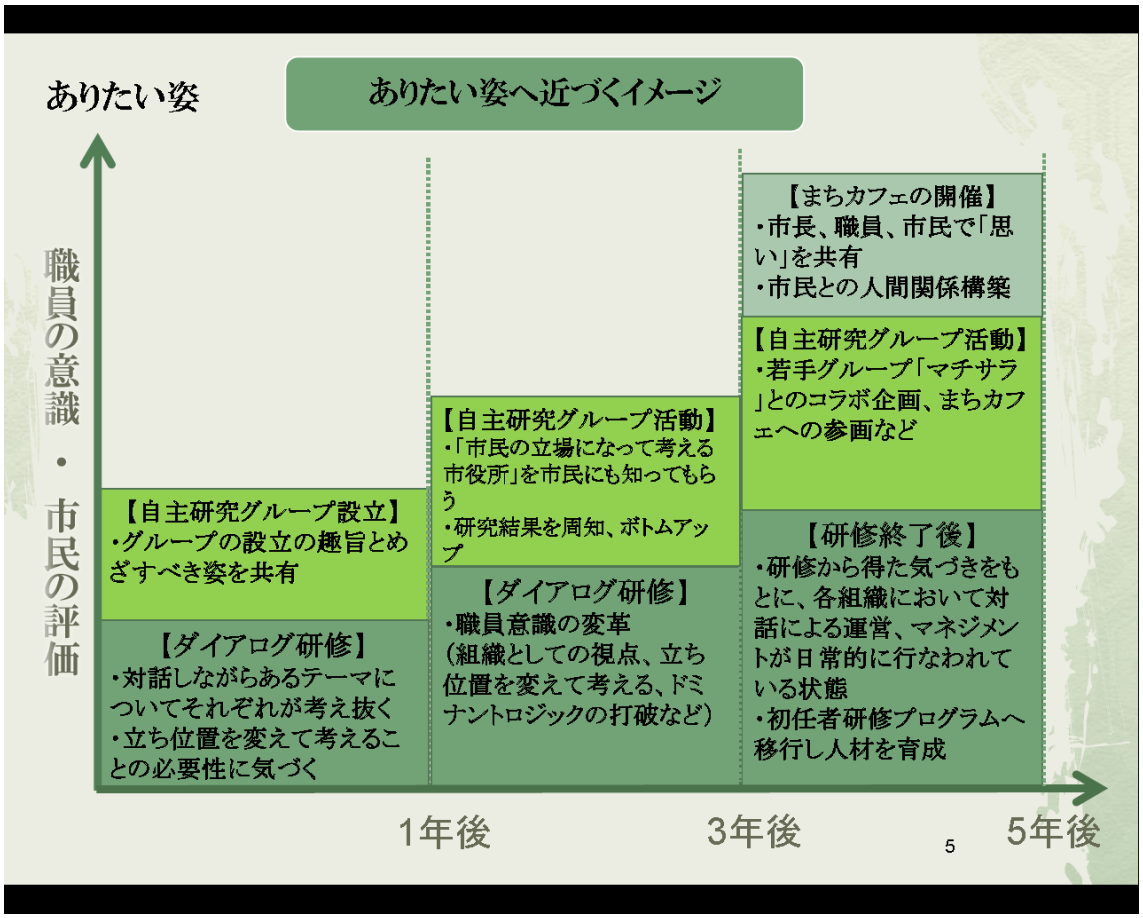
しかし、やはり我々の組織はまだその段階にはない。ダイアログってなに？対話なんてする必要があるの？ってレベルである。必要性もわからないまま取り入れても当然浸透しないし意識も変わらない。そして、人が変わらなくては組織も変わらない、変えていけないと考えた。

自分達はこの研究会に参加して、まず「立ち位置を変える」ということを知ったところから始まった。「生活者起点に立つ」、「自己を客観視する」、「価値前提で考える」、「一人称で捉える」。どれも仕事上においては考えても見なかったことだった。これらのことを、自分自身は今までどう考え、はたして実践できていたのか、「心底市民のためと思って仕事してきたのか」、「自分の考えや行動は、周りの人にはどう映っていたのか」、「そのときの都合や、その場しのぎで物事を考えていなかったか」、「いろいろなことに対して自分事で考えてきたのか」、「俺は真実へと歩いてるかい？シェリー！」と振り返りながら考え、そして気づかされるとともに、いろいろな物事に対し意識を変えていこうと思った。さらに、研究会において各々が真剣に考え、対話をし、みんなで１つの研究結果を発表してきた。「現状を見つめ直す」、「課題を把握する」、「改善策を真剣に考える」、「みんなで対話して１つの結果を出す」。この繰り返しと積み重ねが「より良い自分、よりよい組織になるためには、自分が今までと同じ見方、捉え方をしていてはいけない。そして、そうなるためには、まず自分が積極的に考え、行動しなくては」という意識に変化をもたらした１つの要因だと考えた。

３人で考えた施策の初期段階における狙いは、「やる気」、「組織」、「イワキ！」・・・「対人関係」、「市民」、「未来」などの研修テーマを通して、それぞれが現状の自分を見つめ直し、考え対話することで、意識の変化をもたらすことだ。そして、それらを繰り返し、積み重ね、広げてゆくことで組織に浸透させ、市民との対話による協働のまちづくりにつなげたい、それが３人の取り組みだった。まずはみんなで課題に取り組み、真剣に考えな

がら対話し、そこから「あ、俺なんか変わった！」とか「今のままじゃマジやべんじゃね？」となって欲しい。だから「ダイアログの洪水」でまずは人を変え、組織を変える第 1 歩を踏み出そうと新たに決意し、変更はしないこととした。ただし、合宿での出馬さんとの振り返りでいただいたコメントをもとに、組織や人材のありたい姿に向けて取り組む施策がどのように効果を表し、変化してゆくのか、またその時点での状態を時系列で示したイメージ図を追加した。

《第４回研究会発表追加資料》



１０月８日、松本会場での第４回研究会では、これらの考えのもと施策の大きな変更はしないこと述べ、再度施策の発表を行った。

伊藤さんからのコメントでいただいたのは「施策による効果の検証方法について」だった。確かに数値的に目に見えて表れるものではないので検証方法については再度検討しなければならない。アンケートにするのか、それとも別の方法があるのか。今後施策を進めるうえでの課題となった。

～先進地視察～

夏期合宿では、多くの自治体の方々と交流させていただいたが、その中でも、とある自治体（先方の実情もあるため名前は伏せるが、ここでは便宜上「Ｋ市」とさせていただく）と懇意にさせていただく機会を得たため、一度先方を訪ねてダイアログをしようと「人材マネジメント部会先進地視察」と称して一方的に押しかけた。目的は「人材マネジメント部会への継続的な参加と組織変革及びそれらにおける課題」について、実情をお聞きしながらダイアログをするためである。と言うのも、「人（じん）マネ（部会の略称）アレルギー」なるものが問題となっている自治体が複数存在するとの話を部会において良く耳にしたからだ。今後も継続的に部会への参加と組織や人材の変革を進めていく中で、マイナス要因は当市としても避けなければならないことであるし、そもそも「それ何からくるアレルギー？」と言う疑問があった。そして、Ｋ市においてもそれが問題であると合宿時に聞いたからだ。

１１月初旬、Ｋ市を訪ねた。課長さんや今でも組織改革に燃えるパイセンマネ友とも交流させていただき本題に入った。

Ｋ市は、部会創設初期から現在まで毎年職員を送り出し、組織と人材の変革に取り組んできた。しかし、進める中で組織変革に対する反発や職員間における意識の温度差、部会参加者間の繋がりの分断化などにより、変革が停滞した状況にあると言う。原因は、とあるマネ友の熱意がマイナスに働き、やり方が押し付けがましく、幾分乱暴な部分もあったため、変革を良く思わない保守層の反感を余計に買ってしまったこと、また、過去のマネ友の取り組みが浸透しておらず、現状のままで良いと思っている職員が大半であるためだった。部会において、立ち位置を変え、ドミナントロジックを転換するための研究し、変革への取り組みを進めることが、保守層を逆に頑ななものとし、マネ友が毎年取り組んできた施策が、その年度の極めて短期的なものでしかなく、しかも繋がりを持たなければ効果は薄くなり、長年部会を続けてきた意味がなくなってしまう。今年度、Ｋ市のメインとなる取り組みは、過去から現在までのマネ友を繋げ、協力しつつ継続的に取り組んでいくための仕組みを作ることであった。

単年度で自分達の取り組みさえ終わればそれで良しとするのであれば、ただ義務的に参加してきたとしか思えないし、参加する前と何も変わっていない職員ということになるのではないか。また、やる気があってもやり方や伝え方を誤ると、受け手にとっては「やらされ感」となり、押し付けになってしまう。自発的に変革していこうと思える職員を育成するのであれば、やはり「理解」と「納得」が重要である。そして、一気に全体を変えるような特効薬はなく、少しずつ確実に増やし、広げ、育てていくしかないのかもしれない。

「時間はかかってもジワジワ進めることも重要」と言うような幹事からのコメントを耳にしたが、まさにＫ市のような事態を招く恐れを危惧してのものであると思った。急いても事はし損じてしまうということなのだろう。

当市も、組織を変革しうる人材を育成すべく、来年度以降も継続して部会へ参加してくものと思っているが、マネ友との連携を大切に、自身も全面的に協力していきたいと思う。

この外に、第４回研究会の振り返りと、そこで得た新たな気づきや課題についてダイアログを行い終了となった。Ｋ市の皆様、大変お世話になりました。今後とも繋がりを大事に、継続的にお付き合いくださいますようお願いいたします。

～取り組み第１弾～

年も変わり１月、ついに取り組みの第１弾「対話力向上プログラム」を開催する運びとなった。テーマをもとにダイアログを行い、その必要性を知るきっかけとなる研修である。もちろん、まだまだ私達にはそのような研修を独自で行う技術も力量も持ち合わせていないため、ロープーである伊藤幹事を講師としてお招きし、お願いすることとした。

参加人数は、研修内容がダイアログメインである以上、１グループ５～６人で最大８グループ、本当は朝から夕方まで１日の研修としたかったが、まずは、なるべく多くの職員に参加してもらうことを優先し、１回３時間３０分を２回、１月１９日、２０日の２日間に分け、どちらかの回に参加してもらうことで約１００人が参加できるようにした。しかし、人数枠の都合上、今回は対象を係長級以下とさせていただいた。研修内容はもちろんロープーに一任したが、「対話」の「会話」や「討論」、「討議」との違いを知り対話することの必要性に気づき、それぞれの組織運営に活かしてもらえるような内容であるとともに、１人ひとりが組織としての視点を意識し、目指すべきところは皆同じであることを強く認識できるようなテーマについて考え、対話してもらいたいと言う希望だけお伝えした。

そして研修当日。大雪に係る動員などもあり、急遽欠席せざるを得ない職員もいた中、１日目は３７人、２日目は３０人に参加していただいた。そして、計画した施策のとおりまずは市長自らこの研修の意義と、第５次総合計画において市長が目指す大町市の１０年後の将来像「未来を育む　ひとが輝く　信濃おおまち」へ近づくために、職員１人ひとりが心から地域を愛し、自ら考え行動する職員であるよう期待する旨をお話しいただいた。研修内容は、２日間とも基本的には同様であったが、１日目が「素晴らしいチームであるために最も大切なこととは」、２日目が「市民の幸せのために一人ひとりが為すべきこととは」をテーマに、各グループでダイアログした成果の発表を１人１回ずつ行った。

２日間を通して感じたことは、研修自体の構成が楽しみながら学べるものとなっていたこともあり、例外なく皆笑顔で話し合っている姿がとても印象的であったこと、また、どのグループも活発な意見が出され、積極的な人も一見おとなしそうな人も、万遍なく皆が発言し話し合っている様子を見て、単純に「やって良かった」と思った。

２日間、伊藤さんと多くの時間お話しさせていただき、研修以外からも多くの気づきを得ることができたこと、また、伊藤さん自身にとっても大変有意義な研修だったとのお言葉をいただき、とても充実した気持ちで研修会を終えた。

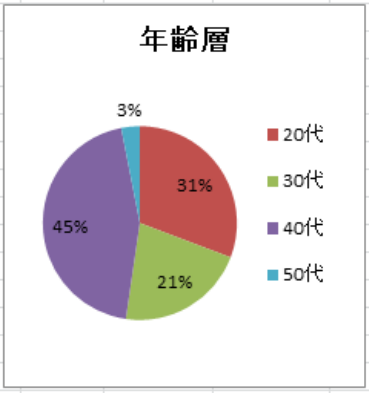
後日、参加者全員からアンケートを集約し、今回の研修についてどう感じたのか意見や感想、今後への希望などを参考とさせていただいた。当然ではあるが、それぞれの立場や

実情により、いろいろな意見や希望があり、すべてに添うことは適わなかったが、今後は自主研究グループの設立、活用により、より良い形を模索していきたい。

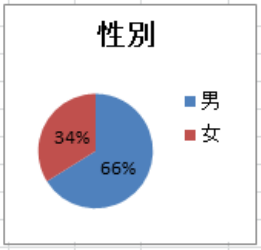
職員研修会（対話力向上プログラム）参加者アンケート結果

□基本項目

年齢層	10代	20代	30代	40代	50代	計
		20	14	29	2	65

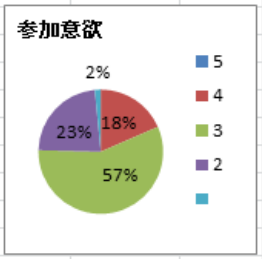


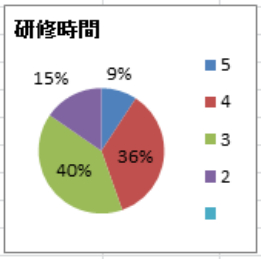
性　別	男	女
	43	22

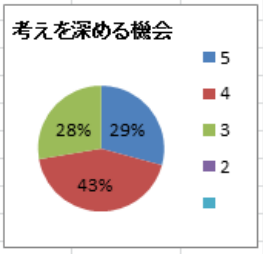


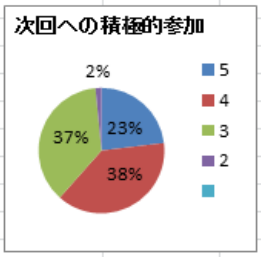
□研修参加に関して

	5	4	3	2	1
参加意欲		12	37	15	1
研修時間	6	23	26	10	
考えを深める機会	19	28	18		
次回への積極的参加	15	25	24	1	



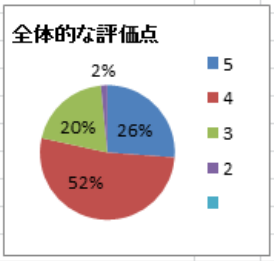


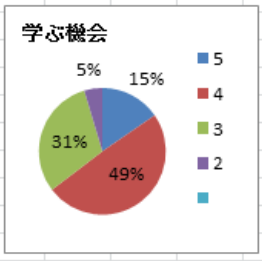


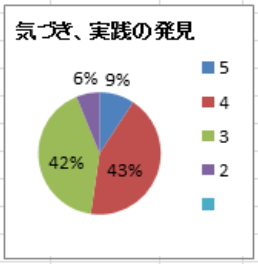


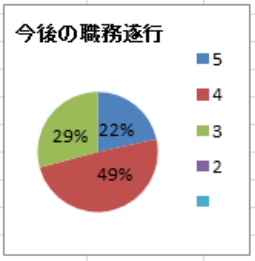
□研修内容について

	5	4	3	2	1
研修の全体的な評価点	17	34	13	1	
学ぶ機会	10	32	20	3	
気づき、実践の発見	6	28	27	4	
今後の職務遂行	14	32	19		









＜世代別コメント＞

□研修参加に関して

20代	当研修に対する参加意欲は低かったですが、実際に参加すると、参考となる話や実践を聞くことでき、勉強になりました。私はコミュニケーション能力が低いことが判明したので、今後は普段の対話を通じて技術を高めたいと感じました。
	途中退室してしまい、最後まで講義を聞くことができず残念でした。講義のまとめがどのような形だったのか、気になります。またこのような機会があれば、是非参加したいと思います。
	対話力向上プログラムについて、具体的にどのようなことをするのか、事前に説明があると良かったです。班に分かれてグループトークをする…ということだけでも知っていれば、どのような意識で参加すればいいのか準備ができたと思います。
	参加当初は、通常の研修のように話を聞くだけのものかと思っていました。実際に話し合いをし、自分を見つめ直すきっかけになるような研修方法で楽しみながらも今後のためになる研修でした。
	制限時間がある中で次々と進んでいく研修で、最後まで楽しく参加できました。職員研修の時間としては長いと思いますが、研修の内容からすると短い時間だと思います。
	1度の研修で身につかない部分もあるので、同様なテーマで応用的な部分が学べる研修があれば積極的に参加したい。
	グループディスカッションで発言することが苦手で、積極的に参加する意志があったわけではありませんでしたが、とても勉強になることばかりで、参加できてよかったなと思いました。
	年度末の繁忙期と重なり、できれば別の時期なら嬉しかったというのが正直な感想です。
	対話力が少しでも向上すれば、と思い、参加しました。ペアを変えたり、グループを移動したり、動きがあって活発にコミュニケーションが取れたと思います。作業や発表の時間が少し短かったかと思います。
30代	対話力向上に留まらず、市役所の働き方、働き方への考え方に直結する非常に有意義な研修だったと思います。係長以下と限定せず、全員が職場での立場を考慮しつつ平等な対話ができるように参加できれば理想的だと思います。
	当初は研修への参加について、それほど積極的ではなかったが、研修が想像以上に参考となった。今後も時間があえば、積極的に研修へ参加したい。
	ただ話を聞くだけの研修よりはいいかもしれません。
	貴重な研修を企画開催していただき、ありがとうございました。
	来年度の事業計画等を作成・調整している時期であり会議も多いため、できれば自分の業務を優先したかった。
40代	時間的に半日取られることは、結構しわ寄せが大きくて、そのあとの事務処理が大変だった。休憩で職場に戻ってしまう人も多く、残念に思う。いい研修だっただけに、時間や場所を再考願いたい。
	研修については、半日のみでしたが、掘り下げて研修する場合、1日でも良いかと思いました。
	他の係員が忙しいため、やむを得ず出席した、というのが申込段階の正直なところですが、結果参加できて得をしたと思っています。
	今まで対話力に関して考える機会があまりなかったこともあり、今回の研修に参加して考える機会ができた。
	参加しやすい時間帯が選べたことは良かったです。
	講義を聞いているだけでなく、チームごとの作業やワークショップ形式での研修会でよかった。
	職員間の対話力に疑問を持っていたので非常にタイムリーな機会だった。
	今回の研修についてなら、既修了者を講師・司会者として市役所での継続開催も可能ではないか。
	市民と直接かかわる仕事のため、自分の癖を知りたくて参加しました。対話力というネーミングも興味をもちましたし、研修は重要だと思うが、本来の業務が滞ってしまう。研修の時期、時間等は検討いただきたい。今回は義務ではなく自主的参加でした。
	庁内で世代を超えたグループワークは今まであまり機会がなかったので、意見交換ができ良い機会であった。

□研修内容について

20代	課長などの管理職の方にも参加して欲しかった。
	普段のコミュニケーションを見直す機会となりました。同僚との対話により関係性を向上させること、またチーム力を構築し強化することに関して、「対話力」は重要なスキルだと感じました。
	グループワークでの取り組み方など振り返ることで自分の傾向がわかった。チームとなって1つのことをするには、対話が重要なのだと実感した。
	班ごとに移動だったので、他の班の人と話す機会がもっと多いと良かったです。発表テーマについて、模造紙に考え方の付箋を貼りつけるのは、説明する方も聞く方も分かりやすかったです。
	普段、あまり会話をすることない他課の方とも交流でき、それぞれの職場の状況を知るいい機会となりました。
	職場での打合せの場面等で、間違っている間違っていない関係なしに、自分の率直な意見を出していきたいと思った。（自分の中でしっかり考察したうえでの意見）
	今までの研修とは違った視点からの研修であり、楽しく参加できた。 業務上での対話の意義や重要性や今後の職務を遂行するうえで向かうべき姿勢など参考になる点もいくつか見つかったので良かった。
	座って話を聞くだけの研修ではなく身体を使う時間があったため、半日という長い時間でしたが腰が痛くならず良かったです。研修最後の対話は、全部の班の対話内容を聞きたかったので聞けない班があったのが残念です。業務にすぐに反映できる内容ではありませんでしたが、色々と考えるきっかけにはなったと思います。
	話し方には4種類あり、それぞれ特徴が違うという点が興味深かった。職務遂行にあたり、シチュエーション毎に話し方を意識してみたいと思う。
	これまでの研修では、対市民との対話について扱ったものが多かったが、本研修では職場内での対話の重要性を認識することができた。今後の職務を遂行するうえで、実践していきたい。
	定型的な仕事から、創造・革新的な仕事へ変わり、今後の会議において、どんな対話、議論をしていく必要があるのか、参考になりました。とても有意義な研修会でした。ありがとうございました。
	対話について深く考えることができるとても良い機会になりました。ただ話を聞くだけでなく、参加型にすることで自分の考えも発信できる素晴らしい手法だと思いました。
	今まであまり意識したことのなかった対話や、コミュニケーションの方法について学ぶことができました。日々の業務に参考にできればと思います。
	参加・実践型の研修で楽しめました。自分でも気づかなかった思いに気づき、今後に生かそうと思いました。ｸﾞﾙｰﾌﾟでは答えを出すところまでの話し合いはできなかったが、たくさん意見が出てよかった。
	研修会参加前は、窓口対応や交渉など、業務にダイレクトに結びつく実践的・技術的な内容の研修だと思っていました。想像していた内容とは異なりましたが、学びの多い研修会でした。ありがとうございました。
	対話力向上研修と聞き最初は身構えていたが、自分が何を大切にしているのか、チームの中でどのようなポジションで何を考えなければいけないのか、見つめ直す良い機会になりました。
	大学の講義のようだったので、話を聞くだけの機会ではなく、実際に考えさせられるワークであったのが良かったと思いました。講師の先生が自分の経験から基づく具体的な話を織り交ぜていたので分かり易かったです。
30代	グループで対話をすることによって、新たな気づきが見い出せたのでとても役にたちました。
	対話の重要性を学ぶ・体験する研修で、グループワークの内容が面白くて参加者を飽きさせず流れもスムーズだった。今でも研修内容が印象に残っており、半日という研修時間が適切だった（1日だと長すぎる）。
	チームには何が大切かというテーマだったので、課長以上も参加してもらって、上司、部下がそれぞれ求められているものを知れれば良いと思った。
	研修とはあまり関係ありませんが、自分の時間感覚がずれていることに気づかされました。
	リーダーシップとマネジメントのどちらに重点を置くのかが、仕事を進める上で大切な視点だと気付きました。また、対話の練習となるような研修をこれからも継続して開催してほしいと思います。

30代	対話を通じて上下関係の壁を越えたコミュニケーションを築くことが出来れば、議論も有意義になると思います。研修だけでなく、日々の業務でも否定のないお互いを理解し合う対話が積極的にできる環境づくりが重要と考えます。
	普段行われる研修は一方的に話を聞くことが多いが、今回の研修はグループディスカッション等を通し、自分で考えることが多かったため、時間があっという間にすぎてしまった。講師の言いたいことも非常にわかりやすかった。
	2～3回の連続講座にして、チーム力向上のためにはどうすればいいかをもっと深めて議論し、グループごとの考えをプレゼンしても良いのではないかと思いました。
	対話することの重要性を学べましたが、実際にどうすればできるのか自問自答すると難しい部分があると思いました。
	他の課で働いていて、普段話す機会があまり無い方々の考え方について知る機会となって良かった。
40代	研修の中身が濃かった分、時間配分が悪かった。内容はいいので、もう少しピンポイント研修で聞きたかった。チームの考えが主だったが、役所の縦割り問題や横の連携についての研修がほしいところ。
	当初は時間が長いと感じたが、実際に研修を受けてみると、参加型ということもあり、長いと感じることはなかった。
	従来の発想では、これからの行政運営は難しいことが良く解りました。
	対話の場なのか議論の場なのかなどを意識することで、幅のあるコミュニケーションができると思います。今後、調整事の場面で実践していきたいと思います。
	思ったよりも取り組みやすい研修内容であった。説明力や対話力などに課題を感じている自分にとって、今回の研修の受講が課題の克服のきっかけになればと感じている。
	トップダウンにせよ、ボトムアップにせよ、職員全体として対話力の向上は喫緊の課題だと感じた 次回は組織論の話を、もう少し詳しくお聞きしたいです（というか、管理職に聞いてほしいです）
	対話についての理解が深まり、今後の職務遂行に役立たせたいと感じた。
	ワークショップにおいて模造紙に記載した内容について、参加者にフィードバックした方が良い。職員の行動指針が明示されていれば知りたい。
	普段の業務に対して、違う視点から考える良い機会になりました。サポートされてた皆さま、大変お疲れ様でした。
	これまで所属した職場の、上手くいったチームと、そうでなかったチームの原因が具体的にわかり、非常に参考になった。パスタ＆マシュマロ課題の上手くいかない場合のリカバリーの方法について、考察を深めるゆとりがあると良いと思った。
	パスタタワーは、例えば緊急時(災害時)の対応として現場での最善の判断を探る意見の集約方法として役に立ちそう。最後の討論しての集約は、「大町の人口を増やすには」など具体的テーマを持たせれば面白そう。
	今回の研修で、グループ（組織）をどうマネジメントして相乗効果を生むかなど、今の職場で生かすことができれば何倍もの効果をもたらすのではないかと気づくことができました。
	一人ひとりの能力や努力も大切ですが、みんなが同じ方向を向いて仕事ができることは、住民サービスの向上につながると改めて感じました。そのための対話の大切さを痛感しました。価値観の違いもあるなかで、皆をまとめていくのは正直難しいとも感じます。
	直球的に目標・目的に向かうのではく興味を引きだすプロセスも重要だと思った。
	組ませていただいたメンバーが、ほとんど知らない職員であったため、職員を知るいい機会になった。
	忙しい中で参加したため、研修の後業務に戻ってから、研修の内容をフィードバックする時間があまりもてていない状態です…。
	出席者全員が積極的に参加でき発言できた場であり、大変有効であった。
	こういった参加者対話型の研修は、幾度も受講されている方になら同様の研修を実施できると思われますので、内輪でテーマを変えて何度か行ってこそ効果があると思えます。 研修による個々の経験と実践ではなく、アンケートを集めることが目的の研修会なら、残念です。記録写真等には「使用した食材は、研修終了後にスタッフが美味しくいただきました。」というテロップを入れてください。
50代	会話による職場内の意思疎通の重要性に気付いた。具体的な仕事に生かせるかは疑問。課長補佐級までの全職員が参加義務があったはずだが・・・？
	住民との対話の大切さを学んだ。幸せになるための自分たちの役割についてもいろいろな考え方があり、あらためて正解はないが、対話の中で見つけていくことなんだということを学んだ。

～第５回研究会～

１月２６日。ついにこの日を向かえた。１年間研究を重ね実践してきた部会も、今日明日の２日間でいよいよ終了となる。

１年間の締めとなる今回のメインは「コミットメントプレゼン」。みんなの前で「必ず痩せる！」と誓う、いや、「これからも組織の変革に寄与すべく考え行動し続ける人材であろう！」と決意表明をするのである。

１日目は午後から。出馬さんの講話と「ＮＰＯ法人テラルネッサンス」の創始者、鬼丸昌也氏の特別講演を聞いた。

鬼丸さんが立ち上げた「テラルネッサンス」は「すべての生命が安心して生活できる社会の実現」も目指して、ウガンダ、コンゴなどの紛争地帯での「地雷」や「子ども兵」の問題に取り組んでいる。これら問題について、現地の状況や取り組みの様子など画像を交えての講演だった。最後に流された映像は、卑怯にも小田和正の曲にのせて上映され、どうにも涙が止まらなかった。鬼丸さんは「自分のしていることは偽善ではないか」と思い悩む時があると言うが、何もせずただ涙だけ流している自分の方が余程偽善者だと思えた。

２日目はいよいよクライマックスの「コミットメントプレゼン」。全自治体が壇上でコミットする。休憩時間にそれぞれの自治体がどのようなプレゼンをするか話している様子があちこちで見られる。ガチなのかネタなのか。それとも無難にいくのか。

プレゼンが始まり、各自治体とも特色あるコミットメントがなされる中、東村山市のプレゼンは、特に良いネタをお持ちでとてもうらやましく思った。アイデアも最高！面白さＮｏ．１でした。

で、うちはと言うと・・・とても恥ずかしかったので、これについてはあまり触れずに終えようと思います。北川先生のおっしゃられた様に、もう一度部会をやり直した方がいいのは我々かもしれません・・・

プレゼン終了後、北川先生より「マネ友認定書」を授与され、出馬さんも交えて記念撮影。伊藤さんにお礼を述べ、全国のマネ友と別れを惜しみつつ早稲田を後にした。これをもって、約１年に亘る部会での厳しい研究会は終了となった。

１年間お世話になった北川先生、出馬部会長、鬼澤部会長代行、その他幹事の方々、そして毎回各地から駆けつけ、ファシリテーション支援や部会運営の補助にご尽力いただいた全国の運営委員の皆様、本当にありがとうございました。これにて現実世界へ帰りますが、部会での学びを忘れず、日々の業務に精進します。またみんなでダイアログできる日を楽しみにしながら。

～おわりに～

論文自体の構成は指定のものと幾分違いますが、この１年の３人の取り組み、考え、気づき、その時々の気持ちなど、当市の職員にもすべてを知ってもらいたいとの思いから、このような形となりましたことご容赦いただければと思います。ゆえに、論文と言えるものになったのか微妙なこと、この１年のすべての経過記録でもあることから、サブタイトルは「日誌」とさせていただきました。

終わりに、取組施策の経過報告と今後の展望について触れますが、まず第１弾「ダイアログを行う土壌づくり」はすでに述べたとおりで、ダイアログを知り、必要性に気づくきっかけとはなったと思いますが、諸々の問題やまだまだ深く考える場とは言えないことが今後の課題と考えており、自主研究グループ活動も絡めて進めたいと思います。しかし、その自主研究グループについては、もうすでに若手の中で複数のグループがそれぞれの目的のために活動していることを、取り組みを進める中で知りました。ここで課題となったのが、「これ以上のグループの乱立は職員の混乱を招くのでは」と言うことです。現状においてすら、それぞれのグループが何のための活動をしているのか、はっきりと理解している職員は少ない状況です。また、「複数所属する状況になると負担感を招くのでは」と言う課題もあります。新たなグループを更に立ち上げてメンバーを募っても、加入が見込まれるのはすでに他のグループで活動している若手が主要人員であるためです。

それぞれのグループに目的と活動内容について聞きとったところ、この取り組みにおける狙いとは別のものではありましたが、これらの状況を踏まえ、「誰でも都合が合うときに参加できる研究会」とし、それぞれのグループ活動に活かすために、職員同士の対話と学びの場としたいと現在では考えています。

次に第２弾「市民の声」の利活用。これは、「市民の声」自体が主管課と市長行きとなり利用できないことが判明したが、市民から新たに意見を募るか、職員が抱える課題などをテーマに進めます。

そして第３弾「まちカフェ（仮）の実施」。これはすでに同様のイベントが、当市市民サポートセンター主催で行われていることが判明。しかも今年度で７年目。今回参加して初めて知りました。しかし、未だに参加対象者やコンテンツに関する課題など含んでおり、来年度は企画や準備段階から関われるよう担当課と話し、協力する形で進めたいと考えています。

いずれも、ある意味「動いてみて分かったこと」とも言えますが、現状を把握しきれていなかったことは反省すべき点です。この反省を踏まえ、今後もマネ友達と協力しながら行動し続けたいと思います。「大町のクズ」が「北京の蝶」として羽ばたくために。

～参加者の思いと気づき～

総務部　企画財政課　竹村静哉

「やらされ感」満載で長野会場へ向かう公用車に身を沈めた昨年４月の自分の姿を、今思い返してみると、何と消極的な思考であったことかと猛烈な反省が残るのみである。

与えられたチャンスには、ある意味貪欲さを持って対処すべきであり、それを避けるために全力を傾注して言い訳を模索するような行動をとるべきではない。私たちが公務の場において様々な課題と向き合う際、これに似たような言動をとる職員の姿をいくつも目の当たりにしてきたという事実が、まさしく組織の課題そのものであり、組織に属する職員がそれぞれに改善しなければならない事柄であると、今日の私の頭の中で思料されるようになったことが、１年間人材マネジメント部会に参加させていただいた中で、最大の効果ではなかったかと感じている。

私は従前から、前例踏襲（事実前提）で公務をこなす姿勢を良しとせず、相手の立場で物事をとらえ、何らかの手法を見出すことを心掛けてきた。これまで人事に提出する異動希望調書においても、市民と直接接することができる職場を希望し続けてきたことも、根底にはそのような考えがあったからに他ならない。確かに事実前提で業務を処理することは、簡単であり、かつ効率的でもあるが、果たして相手に対して満足感を与えられているかどうかといった観点から見れば落第点と評価されるケースが少なくないだろう。そのような中、価値前提についてダイアログすることができた第３回研究会への参加は、私の持論を確認する意味においても大変有意義な機会であり、今後の人生において忘れることのない経験となった。

タイガース（寅年）が揃った幹事団のみなさんにとって、バッファローズ（丑年）の私は扱いにくい存在であったであろうにもかかわらず、私がきちんと気づきの道筋を辿れるよう暖かくお見守りいただいたこの１年間に感謝し、筆を置くこととする。

産業観光部　農林水産課　　降籏　　渉

職務命令により本研究会へ参加することとなったが、振り返ってみると様々な気づきを得られた機会であった。

まず、今まで考えたこともなかった「やらされ感」「やりたい感」である。本部会への参加自体、大概の参加者が「やらされ感」ではなかっただろうか。ただ、仕事・業務において、この２語は皆無と考えていた。仕事・業務により対価を得ている以上、やらされていようが、やりたいと思っていようが、やって当たり前、考えてもいなかった言葉であった故に、深く掘り下げて対話し、様々な気づきを得られた気がする。

次に、トップダウンの重要性である。施策に落し込む必要性を感じながら、そこに辿りつけない自治体が大半を占めていることを知り、当市の現状や課題が見えたことに気づいた。組織を変えるには、業とすることが必要不可欠であり、業として取り組むには、トップダウンでの落し込みは必須であるように感じている。

本部会は、通常の研修会とは違い、対話が苦手な自分にとって、グループ形式による対話に苦痛を感じる時間が多かったが、戸惑いを感じながらも言い尽くせない気づきを得られ、有意義な研究会であったと感じている。対話することの大切さを痛感した今、相手の思いと自分の思いを理解し合いながら、日々の業務に活かしていきたいと考えている。

最後に、本部会参加を通じ、「人」の重要性を再認識できたところである。組織変革のみならず、日々の生活すべては最終的に「人」のため、まず自分を変えていきたい。

幹事団の皆様、全国のマネ友の皆様、大変お世話になりました。そして、事務局の皆様、業務が故の「やらされ感」もあろうかと思いますが、事務局あっての部会です。事務局の皆様のご尽力なしには、部会の目的達成は不可能です。お体には十分留意され、今後さらなるご活躍をご期待しております。

本当にお世話になりました。ありがとうございました。

建設水道部　上下水道課　　遠山　　剛

あらためて思う。「自分は変わることができたのか」、「自分は組織を変え得る職員に少しは近づけたのか」。そして「部会とはなんだったのか」と。

もちろん、「それぞれのマネ友が所属する組織の課題を自分なりに考え、互いに学び合い実践、検証する。そのためにダイアログにより双方向から対話し、互いに学び合う中、それぞれの思いや能力の重ね合わせから新たな価値を生み出す」と言う部会の狙い自体は、初めに聞いてはいたが、「様々な経験を通して多少なりのプラス面での影響はあるだろう」くらいに思っていた。

しかし、約１年が経過した今、いやもう第３回目が終わったくらいから、自分の中で小さなことから大きなことまで変化が生じ始めた。まず、自分の価値観が無意識のうちに広がり始めた。いろいろなことに興味を持ち、受け入れ、そして素直に感嘆するようになった。また、今まで抱いていた小さな不満や怒りなどを「つまらないもの」として自分の中で処理するようになった。そして、自分の担当する仕事だけただこなすのではなく、所属する係、課、大町市役所のためには何をすることが必要なのかを自ら考え、行動できるようになった。これってすごくないですか？特効薬なんてないんじゃなかったっけ？

ではなぜ変わったのか？部会による洗脳か？映像に特殊な仕掛けが？サブリミナル？
それは、合宿後の振り返りと第４回の発表に向けた３人の対話の中で話し合われた要因が１つ大きなものであるとは思うが、正直今でもわからない。誰もが同じプロセスで変わるとも思えないし、「感化されやすいタイプ」、「単細胞」、「元々がクズ」など、その他細かな要因もあったと思う。ただ、プロセスはともかく、部会での１年間が、自分の中に「気概」と「覚悟」を植え付けたがためであることだけは間違いないと思う。これは、多くのマネ友達にも言えることだろう。

そんな思いを持ったマネ友が今後も増え続け、それぞれの組織に波及し、変革の機運が高まれば、必ず行政、市、町、村は変わる！そう信じ、自身も行動し続けることをあらためてコミットする！

最後に全国のマネ友達に伝えたい。「全国各地、遠く離れていても、皆同じ地方公務員として、「市民の幸せのために！」という同じ志のもと、気持ちは１つ！離れるのは距離だけ。」と（笑）。