

人材マネジメント部会 2016年度 共同論文

一点突破全面展開 ～そして当たり前へ～

長野県伊那市 企画課	伊藤 美千代
財政課	村田 和也
都市整備課	白井 淳一

1 はじめに

伊那市は平成25年度から部会に参加しており、私たちは4期生になります。3期生までのマネ友は、それぞれ施策を実行し成果をあげてきました。

私たちは、特に準備をせず第1回目の部会を迎えることとなり、何をどうするのか雲を掴むような感覚があると同時に、単年度で成果を出さなければならぬとプレッシャーを感じ、期待やワクワク感以上に不安な気持ちが強かったことを覚えています。

(部会の主な内容)

第1回 本部会の位置づけと狙いを理解する

ミニダイアログ～ダイアログ

①組織変革とは何か ②どうすれば自分たちの組織を変革できるだろうか

第2回 取組の課題に対する実績と気づきの共有

ダイアログ

①やらされ感とは何か ②どうすればやりたい感で仕事ができる組織になるか

第3回 取組の課題に対する実績と気づきの共有

ダイアログ

①価値前提とは何か ②どうすれば価値前提で考える習慣を身に付けられか

夏季シンポジウム 「地方創生を牽引しうる自治体の組織能力とは」

～今こそ、組織変革の本質について考える～

基調講演等

夏季合宿 各自治体の施策プレゼンテーション

第4回 夏季合宿を踏まえての施策プレゼンテーション

第5回 改めて部会とはなにであったか

これからの自分にコミットする

地方分権の時代から20年経過し地方創生の時代となり、昔のように「あれもこれも」ではなく、「あれとこれと」を選択し、限られた中で対応していかなければならなくなりました。それを踏まえ、変化に応じて仕事の有り方を変えていかなければならないことを学びました。

また、組織について普段意識して考えていなかったことに気づき、改めて組織について考える機会となりました。そして、ダイアログを学び、ダイアログには意義があり大切であること、知識と実践が必要であることにも気づきました。

3人でのダイアログは、いつの間にか自然になっていました。意識的にやり始めたことが無意識に変わり、当たり前になるという1年間の3人の変化は、市役所などの大きな組織の変革のミニチュア版ではないかと感じました。

3期生までのマネ友は、「幹部職員の語りに対する職員同士のダイアログ」、「部課長職を対象とした人材育成特別研修」、「新任係長研修」といった施策に取り組んできました。

夏季合宿に向けて、マネ友と話をしながら、自分達だけの考えではなく、もっと多くの価値観を共有して施策を考えました。大勢の人とのダイアログによる「聴くことでの気づき」、「話すことでの腹落ち」を通して、3人だけでは見出せないものが見出せると感じました。マネ友の存在は大きく、繋がって組織を変えていく仲間であり、そんなマネ友の力も借りて、自分たちが腹落ちしたありたい姿やそれに向けての施策にたどりついたと感じています。

2 ありたい姿の探求

私たち3人が考えたありたい姿は3つあります。

(1) 「責任」と「覚悟」を持ち、レベルアップしていく職員

組織は個人の集合体であり、組織を変えるには、個人が変わることが不可欠であるということが3人の共通認識でした。副市長、部長級職員とのキーパーソンインタビューの中でも「自分が伊那市役所の代表であるという認識」、「伊那市の看板を背負う覚悟」が必要であるという話を聞き、個々がレベルアップのすることの重要性をさらに強く認識しました。仕事上の知識や技術のレベルアップはもちろんですが、個々が他人事ではなく、自分事として捉えて、自分がやるという「責任」と、困難があってもやり遂げるという「覚悟」を伴わなければ、個人も組織も変えられないと考えました。

(2) 目的を共有し、目的に向かってそれぞれが自分事として捉え協力し合う組織

目的を共有することがモチベーションを上げ、「やりたい感」で仕事をするために必要であると感じました。「責任」と「覚悟」を持った職員同士が目的を共有し、目的に向かってそれぞれが自分事として協力し合わなければならないと考えました。

(3) 地域起点に立ち、現在、5年後、10年後どうありたかを考え取り組む組織

「時代は変わっている」ということを学びました。地方分権から地方創生の時代へ変化し、それに合わせて市民や地域の価値観や求められることも多様化し変わってきています。この変化を捉えられる組織でなければならないと考えました。

3 現状分析

現状を把握するため職員アンケート、キーパーソンダイアログを行い、ありたい姿に対する伊那市役所の現状は、以下のとおりであると考えました。

- (1) 「責任」と「覚悟」を持っていないため、現状から一步踏み出す行動がない。
- (2) お互いに尊重する雰囲気はあるが、同じ目的に向かっているとは感じていない。
- (3) 積極的に市民が望むこと、求めること、ためになることを推し量る思考過程に至っていない。今までどういう対応がされていたかが重要視されている。

ア 職員アンケート

人材マネジメント部会伊那市3期生（平成27年度）が行ったアンケートの結果を基に、気になる部分について「現状どうなのか」をアンケート調査しました。

Q1 「あなた自身、あなたの職場では、褒めたり、感謝し合えたりしていますか？」

平成27年度アンケート 「職員として仕事をしていて、『よかった』『うれしかった』と思うことを教えてください。」という質問に対し、「褒められたとき」「感謝されたとき」という回答が多数あったため設問としました。

回答は、自分自身、職場とも90%近くができているとの結果でした。

Q2 「あなたの課内、係内で目標の共有はできていると感じますか？」

平成27年度アンケート「職員として仕事をしていて『困っている』『悩んでいる』ことを教えてください」という質問に対し、「全ての職員が目標に向かって力を合わせているとは感じられない」という回答があったことに注目し設問としました。

回答は、課全体でできているが50%近く、係内はできているが課全体はできていないが40%以上との結果でした。

Q3 「上司の指示に疑問を持った時、どうするべきだと思いますか？」

平成27年度アンケート「職員として仕事をしていて『困っている』『悩んでいる』ことを教えてください」という質問に対し、「知らない分野に虚勢を張る上司、知らない分野に関心を示さない上司」という回答があったことに注目し設問としました。

回答は、「自分の考えを伝え、上司の考えを聞き、理解してから従う」が51%、「自分の考えを伝え、上司の考えを聞き、納得してから従う」が21%という結果でした。

回答したとおりに行動できない原因としては、「上司が聞く耳を持っていない、考えを押し付ける、否定する」、「普段から目標や情報の共有ができていない」、「自分に理解する力がない」といったものがありました。

Q4 「あなたが伊那市役所で「いいチームだな」と思う課は何課ですか?」「そう思うのはなぜですか?」

職員がどういった特徴がある課を「いいチーム」だと思っているかを把握しようと考え、設問にしました。

回答の結果、税務課、スポーツ振興課などが上位となり、一人で業務を担当するのではなく、協力して業務をやり遂げる課が「いいチーム」と思われやすい傾向が伺えました。

いいチームと思われる課の特徴としては、「目標や課題が共有できている」、「助け合い、フォローができる」、「雑談・コミュニケーションがある」、「課長に信念がある」、「課長にリーダーシップがある」、「上司に元気がある」、「上司が部下の意見を聞き尊重し、部下も納得できる」といったものがありました。

イ キーパーソンダイアログ

副市長、教育委員長をはじめ、先進的な取り組みをしている部長、「いいチーム」と思われている課の所属長など8名のキーパーソンとダイアログを行いました。

ダイアログの中でキーパーソンからは、伊那市役所の現状として「上司が部下の意見を聞く姿勢を持っていない」、「指示待ちの職員が多く、言われたことはできるがそれ以上のことはしない」、「努力しない」、「自分が市役所の代表、市役所の看板を背負っているという覚悟がない」、「何かを変えるために困難が多いとあきらめて前例踏襲してしまう」、「やってダメなら直せばよいという発想がない」といった現状が挙げられました。

現状把握以外にも、「どうしたら自分事として捉えられるようになるか」、「やらされ感の職員とどう向き合うか」、「常日頃心がけていること」、「今までの経験」など貴重な話を聴くことができ、施策の検討、実施に大変有効なものになりました。

4 施策の策定

ありたい姿と現状とのギャップをどう捉えるか。ダイアログを重ねれば重ねるほど、「本当の『ありたい姿』はまだ先があるのではないか」、「現状把握は十分か。」堂々巡りの状況に多くの時間を費やしました。それでも、少しずつではありましたが、3人の中で共通の理解や思いが形成されていきました。

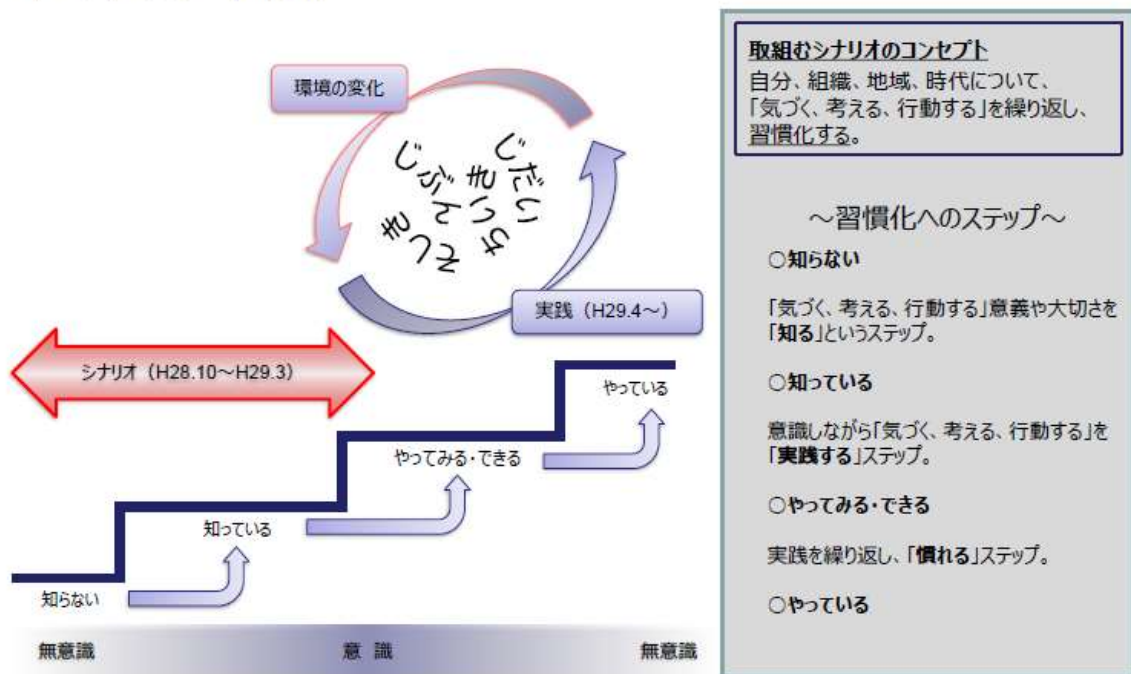
その結果、施策を考える上で、「自分、組織、地域、時代について、『気づく、考える、行動する』を繰り返し、習慣化する」というコンセプトにたどり着きました。これは、無意識の段階から意識して繰り返す段階を経て、再び習慣化された無意識の状態にたどり着くことを目指すということです。

ここで言う習慣化はある到達点を意味するものではありません。自分の成長、仲間の変化、地域の要望や時代の変化など自らを取り巻く環境の変化によって視点は常に変化します。そう考えれば、環境の変化を意識しながら常に実践を繰り返すという状態を、ここでは「習慣化」と定義しました。

今回考えた施策では、習慣化のステップの中の「知らない」から「知っている」そして「やってみる、できる」という状態へ導くことを意識しました。



コンセプトとシナリオの関係



夏期合宿で発表した具体的な施策は次のとおりでした。

(1) 課ダイアログ

ア 市長が語る

課内でのダイアログを行うことを目的とし、まず市長が語る。組織の中で期待される職層である課長に対してトップが思いを語り、ダイアログを通してその思いを共有する。

ポイントは、市長にはビジョンと共に人材や組織、地域や時代など本施策のキーワードである「自分」、「組織」、「地域」、「時代」についての思いも語ってもらい、ダイアログを通じての理解を深めやすくするところ。

イ 課ダイアログ

課長は、ダイアログにより深まった意識を自分の所属の課においても共有する。昨年までの取組みにより課長職においては、ダイアログの意義や実践についての知識と経験があるため、共有する手段として積極的にダイアログを用いる。

ポイントは、全員でダイアログを行うこと、結論だけでなく、過程や個人の考えなどもしっかりと把握しつつ、市長の思いを共有し「何を大切にするか、どう取り組むか」を各課でつくりあげるところ。

行動の結果を再び課で共有し、個々の振り返りや気づきの機会を設ける。管理職層においては、それぞれの取組みを共有し今後への思いを語り、マネジメント能力の向上につなげていく。

(2) 異動職員ダイアログ

環境の変化による気づきや不安などを同じ立場の者同士で共有し、自分の役割や今後のやるべきことを自覚する機会にする。責任と覚悟が生まれ、普段接点のない職員と横の連携も生まれる。

ポイントは、異動して2か月～3か月程度経った時期に実施すること。同じ立場、職層でダイアログできるようなダイアログのグループを作ること。コミットメントに対しての振り返りまで行うところ。

(3) 取組事例発表

現在業務時間外に定期的に行われている職員の自己啓発セミナー（SUIゼミ）を利用して、組織が横断的に繋がり行った事例などを選抜し発表する。

ポイントは、事例発表だけで終わらせずに、ダイアログを取り入れることで、参加者同士が気づきや思いを共有し、自分に置き換え、動き出しができるところ。

(4) 改善チーム

若手の職員を対象としたチームをつくる。課題を見つけ、提案し行動するまでを実践する。普段の枠組みから離れた中で、「自分、組織、地域、時代」を意識した時、自分の身の回りで感じる違和感などからの発見や気づきが生まれる。

チームで、気づく・考える・行動する過程を経験することで、その過程がチームを離れても行えるようになる。若手が成功体験により自信を持てる。失敗体験により何が足りなかったのか、考え再挑戦する意識が生まれる。

ポイントは、若手でチームを組ませること。数年間継続して取り組むこと。ある程度の時間的にも内容的にも自由度を与え自主的な取組へ誘導すること。そして提案の実施の可否についてもきちんとした検証振り返りを実施すること。

管理職層に対する施策と全職員に対する施策を絡ませた施策と、異動職員や若手職員など対象を絞った施策を考えました。これは、組織の中で、ポイントとなる時期や職層への効果的な投げかけが、波及的に、しかも効果的に影響していく手段は何かと模索した結果です。

ダイアログという手段を施策の基本に捉えながら、個々が気づきや考えを行動に移す勇氣、個々での考えを共有しみんなで動くことへの期待感などが生まれてくるような「仕掛け」にしていきたいと考えました。

夏期合宿での発表に対する幹事団の意見として、「綺麗にまとまっているが、やるには相当な困難がある」、「市長が語るは表面上はやるかもしれない」などをいただきました。また、出馬部会長からは、「伊那市はトップダウンが強い」、「市長は間違ったことは言っていないが、役所の実態に合っていない部分もあるのではないかな。ボトムアップと混ぜた方がよい」、「『やらされ感』ではなく、日常に埋め込める施策にしてほしい」、といった助言をいただきました。

このことから、課ダイアログを行う最初の動き出しの施策「市長が語る」について、再度3人でダイアログを重ねました。結果、現在の伊那市役所の状態では、「やらされ感」なく、市長が語ったことを基に課単位で「何を大切にするか」をダイアログするというのは困難であると考え、まずは、ダイアログをする下地を作ることが必要であると考えました。

そのためには、「ダイアログ」を日常の中に落とし込むことが必要と考え、定例的に行われることで、誰もが関心が持てることをテーマにダイアログを取り入れてはどうかと考えました。そして、考えた施策が、予算編成時期を利用しての課ダイアログ（お試しダイアログ）です。この予算編成時のダイアログは、昨年度保健福祉部が取り入れた手法です。

今までの予算編成は、市長が予算方針を決め、それを受けた部長が部局予算編成の概要を作成、課長が予算編成における課題を作成、係長が「提案シート」、「予算見積書」を作成する、とまさにトップダウン方式で、係長より下の係員が関わるものがほとんどありませんでした。

課ダイアログでは、部局長が予算編成の概要を作成するのに向けて、まず係で、課長、係長、係員が参加し、事業の振り返り、現状の課題の整理、今後やりたいことなどをテーマにダイアログをします。

次に課で、部長、課長、係長が参加し、係でのダイアログで共有されたことを踏まえ、新年度予算編成における検討事項等についてダイアログします。

これにより組織全体に対しては以下のような効果が期待できます。

- ・現状の振り返りができる、新たな気づきを得られる。
- ・個々の事業の目的等を意識する機会になる。
- ・係課内の思いを共有することで、他人事でなく自分事として捉えられるようになる。
- ・事業実施の際、個々が腹落ち感を感じられる。
- ・以上のようなダイアログの効果を実感することができる。

また、管理職層に対しては、以下のような効果が期待できます。

- ・予算方針に対しての具体的なイメージ、根拠が生まれる。
- ・現場の状況が反映された的を射た資料が作成できる。
- ・新規事業に対して、廃止事業の提案ができる。
- ・部下との双方向のコミュニケーションづくりができる。

この施策を実施するために、まず、昨年度実施した保健福祉部長にマネ友を交えてダイアログをしました。その中では特に、強制して「やらされ感」になることが懸念されることから、「お試しダイアログというスタンスで効果を実感してもらうという手法を採ること」を確認しました。

5 施策の実践

(1) 課ダイアログ

9月中旬に総務部へ「企画書」を提出し、3人が部局長一人ひとりに施策の説明をし、意見を聞くダイアログを行いました。反対する意見もあるかと思いましたが、各部局長はダイアログの重要性は理解しており、概ね内容には賛成していただきました。この根回しをした上で、庁議調整会議終了後副市長が退席した状態で行われる「延長戦」で施策の説明と実施のお願いを行いました。ここでは部局長同士が活発に意見交換をしてもらうことができました。「はじめから全ての予算案件を取り上げようとせず1つずつでも始めてみて徐々に広がればいい」、「予算を決めるのは市長だから係員が予算編成に関わって意味があるのかと言っていては何も始められない」など、まずはやってみようという意見が多く出されました。また予算状況も各部で違うため、ダイアログの最低限のルールを示したうえで、やり方は各部に任せて、全庁的に取り組むことが確認されました。

具体的な方法は各部に委ねましたが、実際にどのように取り組まれるか、どのような課題があるのかを確認するために保健福祉部、水道部をピックアップして3人がダイアログに立会いました。

実施後はアンケートにより検証を行いました。アンケート結果（抜粋）は下記のとおりでした。

- ・ **回答率 16.0%**（対象者618人中 回答者99人）
- ・ **ダイアログ実施率 73.7%**

実施できなかった理由としては、「実施していることを知らなかった」という回答が多く、それ以外では、「時間がなかった」、「少人数の部署だから改めて行わなかった」というものが主な回答でした。

- ・ **自分の考えや意見を言えた率 84.9%**

自分の意見が言えた主な理由としては、「意見を言いやすい雰囲気、話を聞いてもらえる雰囲気があった」、「個室、少人数、あらためて時間を設定した」という場づくりに関するもの、「日頃から思っていることを伝えたかった」という今回の施策を良い機会として捉えたという回答が多くありました。一方、自分の意見が言えなかった理由としては、「時間がなかった」、「言える雰囲気ではなかった」という回答がありました。

・周りの考えや意見をしっかり聞いた率 90.4%

意見を聞いた理由としては、「否定するような発言がなかった」、「自由に意見を言い合える雰囲気があった」、「少人数であった」という場作りに関するもの、「いろいろな意見が聞いて興味深かった」、「自分の知らない業務を知ることができた」、「この人はこんなことを考えていたのかという驚きや発見があった」など気づきがあったという回答が多くありました。一方、意見を聞けなかった理由としては、「時間がなかった」というものが主な回答でした。

ダイアログを行ったことでの気づきや変化を問う設問では、「担当事務を見直すよい機会となった」、「視野が広がった」、「考えが整理された」、「疑問や課題を共有できた」という回答が多くあり、3人が予想していたより「ダイアログで効果があった」、「気づきがあった」という好意的感想が数多くありました。

ダイアログについて良かった点、課題を問う設問では、「課内のまとまりが昨年より良くなった」、「ダイアログは必要なことだから続けたい」という感想もありました。多くの職員に積極的に取り組んでもらうことができ、効果もある程度実感してもらえたことから一定の成果があったと考えています。

一方、取り組み方を各部に委ねたため、部課長からの伝わり方によっては、「唐突すぎる」「何？ダイアログって」という意見も多くあり、部ごと実施率に差があったことから、もっと目的や手法の周知をする必要があったと感じています。また、時間のなさを指摘する回答も多かったことから、実施時期について、もう少し前倒しするなどの工夫が必要と感じています。

(2) 異動職員ダイアログ

平成28年10月1日付けの異動職員（8名）を対象に異動職員研修を行うこととしました。テーマの設定や場づくり、研修の進行やファシリテーションなど、研修全般について、3人が主体的に取り組みました。

「環境の変化による気づきや不安などを同じ立場の者同士で共有し、自分の役割や今後のやるべきことを自覚する機会にする。」という大きな意義は共有しながらも、それを研修という場で参加者に感じてもらうためには、一体どうすれば良いのか。再びダイアログを重ねることになりました。

いかに研修の意義を実感してもらえるか。設定したテーマに対して、ダイアログが成立するか。ファシリテーションなんてできるのか。考え出せば、不安ばかりが先行してなかなか内容が決まらない状況でした。

その反面、対象者については、少規模の異動であったこと、異動した役職に係長以上がいなかったこと、男女比が概ね同数であったことなどは、研修内容の検討や場づくりをするうえで、やり易さというか、少し気持ちを楽にさせてくれる要因となりました。

研修は2時間程度とし、1班4名の2班編成で行いました。「新たな職場で感じたこと、どうしてそう感じたか」をテーマにダイアログを行い、更にそのダイアログの中か

ら一つのテーマを決めて、解決方法等を再びダイアログするような内容で進行しました。

研修中は飲食ができるようにし、堅苦しい雰囲気にならないよう配慮しました。また、3人はファシリテーターとして各班に加わりました。

実施後はアンケートにより検証を行いました。アンケート結果（抜粋）は下記のとおりでした。

Q 1 「今回の研修をやってみてどうでしたか？」

よかった 7名 意味がなかった 1名

Q 2 「Q 1について、どうしてそう感じましたか？」

- ・小規模異動の対象者、関係者ばかりが集まってちょこちょこ話をするということに対し、最後まで何のための研修なのかが分からなかった。どうせやるなら、もっと若い人ばかりを集める研修にすべき。
- ・不安を共有できた
- ・人の知らない一面を知ることができた。
- ・ざっくばらんの意見が聞けたのでよかった。
- ・和気あいあいとできたことで、言いたいことが言えたとし、他の人の意見が聞けてよかった。
- ・ざっくばらんなのはよかったが、どうして開催されたのか趣旨がよくわからなかった。
- ・自分以外は異動を何回も体験したベテランが多かったので、最初は話しても意味がないのでは、と思っていたが、意外と話す内容があるものだなと感じた。
- ・共感できる場所があって自分だけじゃないんだと思えた。

Q 3 「研修の前後でどういう気持ちの変化がありましたか？」

- ・自分も頑張ろうと前向きになった。
- ・もう少し心に余裕をもって仕事をするのが大切と感じた。
- ・同じ苦勞をしている方がいるので、頑張ろうと思えた。
- ・時には息抜きも大事だと思った。

Q 4 「このような異動職員を対象とした研修は今後も続けるべきだと思いますか？」

はい 3名 いいえ 5名

企画した研修を実践したことで、ある種の達成感、「やればできるんだ」という思いがある一方で、思い描いたようなストーリーでは進まないこと、ファシリテーションの難しさ、研修の意図を伝える難しさを痛感する経験となりました。

6 次年度に向けて

第5回部会でポイントとなった「火種の持ち方」や「マネ友とのつながり」は、私たちがこれからどうマネ友として取り組んでいくか、とても重要なテーマだと思います。

第5回部会で、私たちが行ったコミットメントは以下のとおりです。

「課ダイアログの検証を行い、日常的にダイアログが行われるよう展開を続けます。またマネ友として、自分の中の火種を絶やさぬよう人と会い、人と話し、1年後には追い炊き機能を備えたマネ友になります。」

課ダイアログ後のアンケートでは、「ダイアログで効果があった」「気づきがあった」という好意的感想が多数ありました。一方、周知不足で取り組まなかった部署もあり、そもそもダイアログとは何かといった反応もありました。

来年度は、ダイアログの目的、やり方の周知を行った上で、再度課ダイアログを行います。毎年、形を変えながらダイアログを続けていき、誰からも「ダイアログって何？」と言われない状態を目指します。

この取組が予算編成時だけではなく、いつでもどこでも活用できるような汎用的なマニュアルを作成し、次につなげられるよう考えます。

また、単年度の取組をそれぞれ行っているだけでなく、マネ友とつながり、取組後にそれを活かせるほかの取組ができると、より効率的に組織に変化をもたらすことができると感じています。

最後に、様々なご指導をいただいた北川顧問をはじめとする幹事団の皆様、運営委員の皆様、全国より参加されたマネ友の皆様に厚く御礼申し上げます。

また、当部会に快く送り出してくださった職場の仲間や家族、相談に乗ってくれた友に感謝をし、「考え、気づいて、自ら動くこと」を念頭におき取り組んでいきます。

4月からの研究会以来、考え続け、モヤモヤしたあつという間の10カ月を今感じています。

時代背景から、現在だけでなく先を見据えてどう自ら取り組んでいけるか、気づきや学びを得て考え続けることや、ある一定の時の中で起こる気持ちの波などをこの10ヶ月で体感し、振り返ることによってまた気づくことができるという、振り返ることの大切さも肌で感じとれたと思います。

この人材マネジメント研究会の参加となり、どう時間を使っていくのか予想できなかった4月ですが、忙しい中でこそ時間を作って成し遂げたことは、充実感と自信につながりました。

何事もある程度の負荷をかけないと、自信やステップアップにつながらないのではないかと考えています。やらされ感の時もありましたが、初体験のように気づきと学びを通し、自分が取捨選択をしてきたことが何一つ無駄ではなかったと思います。そして、研究会でやってきたことは、自分に関わる職場組織について主に取り上げていたと思いますが、家族や地域などにおいてもどこにでも組織はあり、ダイアログやドミナントロジックなど考えても自分の生活に直結しているのだと痛感しました。

その他、私個人の印象的な学びです。

《3人》

私たち「3人」は今まで同じ職場になったことはなく、この組み合わせで一緒に何かをするということはありませんでした。それぞれの個性を活かし、補いながら進めてこられたのではないかと思います。

「3人」は組織の最小単位であり、これが業務やあらゆる場面に応じて大小に変化していくだけなのかと感じています。色々な人がいて、それぞれの役割を担いながら、能力以上に力を発揮できるものがチームだと思いました。

《気持ちをニュートラルに》

何事も取捨選択をしようとする時に、ドミナントロジックが邪魔をすることが多々あると思いますが、物事を始める時や学ぶ時の心の持ちようは、ニュートラルにして素直でいたいということを感じています。「いい」と思える事を「いい」と回り道をしないで素直に受け入れられることが大切だと感じています。

《ダイアログ》

正直、時間が必要でした。でも、話すことは何事においても必要だと考えています。情報共有・動くきっかけ・相手の事など様々なものがダイアログを通して分かります。相手の話を聴くことにより気づきがあり、また自分が話すことで腹落ちがあることを知りました。

《価値前提と付加価値》

この部会に参加して、以前より本を読む機会が増えました。部会で考えた「価値前提」の他に、「付加価値」を考えることも大切なのだと気づきました。大切なものは何か、

また仕事に取り組む意味などです。ひとつの事務的な作業をする時に、目先に捉われてしまいがちですが、その先を見て付加価値を考えることにより、その仕事の意味が見えてきて、単なる作業で終わらない目的に向かって考えていけるのではないかと思います。

終わりに、この人材マネジメント研究会の参加は、私にとってとても貴重なものとなりました。火種を持ちながら、「人に会う」「本を読む」そして「旅に出る」ことで刺激を受け、自分を高めていき、周りにも与えられる人間になっていきたいと感じています。

人材マネジメント部会に参加して

村田 和也

第1回部会の6日前の平成28年4月6日、私は総務課長と人事係長に軟禁されていました。人材マネジメント部会のことは知ってはいる程度でしたが、何か自分を変えるきっかけになればと思い参加を決めたことが思い出されます。

3人で組織のありたい姿、現状、どうしたら変革できるかをダイアログすることは、今までにはない経験でした。当然、これほど自分が所属する組織のことを、危機感を持って考えたことはありませんでした。ダイアログし、施策を考え、実行する過程の中では、これは意味があるのか、何が目的で何が手段なのかわけがわからなくなることばかりでしたが、幹事の皆さんやマネ友の皆さんにアドバイスを頂きながら、何とか実行することができました。

施策実施後の反応では、組織内から厳しい意見があることも予想していましたが、予想以上に、取り組みによって効果があった、気づきがあったという反応があり、さらに前向きな改善策などの意見も頂き、伊那市役所内にはこんなにたくさん組織のことを真剣に考えている仲間がいるのだと心強く感じることができました。

また、部会等で数多くの他自治体職員の皆さんと触れ合うことができました。意欲に満ち溢れ、何事にも前向きな思考で、話をするとまぶしいくらいでした。そういった方々に触れるにつけ、なぜ自分はこうなれないのだろうと自問自答していましたが、少なからず刺激を受け、普段の業務でも「その先」を考えるようになったように思います。

部会に卒業はありません。コミットメント「自分の中の火種を絶やさぬよう、人と会い、人と話し、追い炊き機能を備えたマネ友になる」ために、この1年間をきっかけにして、まずは自分から、小さなことからでも前向きに取り組んでいきたいと思っています。

人材マネジメント部会に参加して

白井 淳一

「早稲田大学マニフェスト研究所・人材マネジメント部会…」

「伊那那市も数年前から参加している」ということだけは知っていました。研修やアンケートの通知に人材マネジメント部会の文字を幾度となく見た記憶があります。今思えば、様々な研修等の裏にはマネ友の組織変革への期待や、対話などによる多くの時間が費やされていたのだと思います。

市役所に採用されて10年余りが経ち、言葉ではうまく言い表せない将来への漠然とした不安。組織の中でただ流されていることを実感しながら何もできない、しない自分。ぬるま湯の中で、できない理由ばかりを探しがちで、与えられた業務をただこなしているような状態でした。

1年前、この研究会に参加しようと一歩踏み出したことがすべてのはじまりでした。研究会自体の知識はまったくなく、それでも何かしらの刺激とスキルを得られれば、という思いでした。

「研修ではなく研究である」幾度となく繰り返された言葉です。参加すれば、何かを得られるという受け身の思いは見事に裏切られました。繰り返される言葉を、頭では理解しながらも、得るものも実感できない不安、時間ばかりを費やす対話と通常業務に追われた頃が思い出されます。

夏合宿を迎えるころには、ある種の成果を感じる場面がありました。3人での対話は自然になり、成果を判断する時に費やした時間で考えなくなりました。短い時間でも深く考えられる時があれば、その逆の時もありました。本音で話し、お互いを理解する姿勢、立ち位置を変える、価値前提で考える…部会を通じて語られた様々なキーワードの意味を実感し、また自分なりに実践できる場面が増えてきました。

夏合宿後には、実際に施策を実施しその振り返りを行いました。「微力ではあるが無力ではない」を実感し、「やればできるんだ」という一定の達成感を感じながらも、何かを仕掛けるには、「責任」と「覚悟」の両方が必要だと強く感じました。組織は常に動いています。その動きの中で、時間を割いて何かを試みるということには当然一定の成果が求められると思います。

「やってみたけど、だめでした。今度は少し変えてやってみます。」と簡単には言えません。しかしながら、トライ&エラーという考え方も必要です。今回の経験を忘れることなく、「責任」と「覚悟」をトライする勇気の糧にできればと思います。

「1年間で何か成長できたのか」「どんな気づきがあったのか」「次年度以降に向けて自分はどうしていくのか」最後の部会が終わってから、自問する日々が続いています。区切りという意味では、1年間の部会は終了しましたが、自分や組織が何かに到達したわけでもなく、部会を通しての「気づき」を「どう生かしていくか」という思いを強く持っています。

「研究に終わりはない」ここでも部会での言葉が頭をかすめます。自然とそれを実感できている自分がいます。全国のいい仲間と、いい時間を過ごせた証だと思います。仲間から刺激を受けるだけでなく、自分が刺激を与えられるような存在、「自分がキーマンになるんだ」という気持ちを忘れずに、部会での数々のキーワードを意識しながら過ごしていきたいと思っています。