

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

市民と行政が協働するまちに

～職員の意識や組織を変える「きっかけづくり」を実施する～

静岡県島田市

市長戦略部戦略推進課	駒形 進也
行政経営部経営管理課	鈴木 真美子
教育部学校教育課	西郷 英文

目次

はじめに

第1節 現状把握

- 1-1 定員管理計画・職員意識（満足度）調査の分析
- 1-2 市長ヒアリング
- 1-3 キーパーソンインタビュー

第2節 組織の課題とありたい姿

- 2-1 組織の課題
- 2-2 ありたい姿
- 2-3 施策

第3節 きっかけづくり

- 3-1 若手職員によるワールドカフェ開催による意識の把握
- 3-2 「シマサブ」の立ち上げ
- 3-3 新人職員研修・フォローアップ研修

第4節 一步から二歩へ

- 4-1 見いだした二歩目
- 4-2 動きだした小さな動き

第5節 展望

- 5-1 きっかけづくりの継続
- 5-2 私たちが目指す頂に向かって

あとがき

はじめに

「意識の壁、行動の壁、見える壁、見えない壁を打ち破り、みんなの手を取り合って、私の未来、島田市の未来を変えていきます！」私たちは、平成29年1月27日早稲田大学大隈記念講堂で宣言した。

1年前、私たちはこの部会が研修会ではなく「研究会」であること、そして教わるのではなく「自ら考え見つけ出す場」であることを知った。

島田市は昨年から部会に参加し、今年度は2年目の参加となる。1年目のマネ友は、「初めの一步。まずは対話の導入」を掲げ、コミュニケーションの溢れる組織にするための第一歩を踏み出した。

2年目の私たちは、1年目の意志を引き継ぎ、組織の課題を踏まえ、他者との関わり合いの中で学び、私たちなりに考え、実施してきた取組及び今後の展望を、ここにまとめ上げ、これからの歩みの指針とする。

第1節 現状把握

島田市の抱える現実の課題を見極めるため、情報収集、市長ヒアリング、キーパーソン（意欲的に業務に取り組んでいる様々な年齢・職階の職員）インタビューを行い、現状把握を行った。

1-1 定員管理計画・職員意識（満足度）調査の分析

島田市は、20代・30代の職員が少なく、年齢構成に著しい偏りが生じている。その裏づけとして、島田市定員管理計画において、20年後に職員の年齢バランスが望ましい姿になることを目指している。また、平成27年度に実施した職員意識（満足度）調査では、他の自治体と比較すると、市政運営への共感の満足度が低く、特に、市の経営理念や経営方針を理解している職員が少ない現状が明らかとなった。

1-2 市長ヒアリング

島田市でも、人口減少、高齢化比率の高まりや社会構造の変化などがもたらす影響によって、行政の課題も多様化・複雑化しており、行政の力のみでは解決できない課題が増えている。

そのため、市民（団体）と行政が、島田市の課題や今後のあり方について、共に自分ごととして考え、共に島田市をより住みやすく、より魅力的なまちにしていきたいと願う気運が高まりをみせている。

市長は、住民が求めるものを自ら把握してアイデアを提言できる職員や、課題解決に向けた手法を提言できる職員、地域の中に入っていける職員を育てたいと考えている。

さらに、行政課題に対応するためには、所属を超えた横断的な取組が必要であると考えており、庁議（構成員：市長、部長級職員等）の場で、課題の共有や島田市の将来につい

での議論を、市長自らが仕掛けて各部長と積極的に対話している。

1-3 キーパーソンインタビュー

(上層部：管理職員)

- ・所属職員は、自分の業務以外の仕事に興味関心が無い。
- ・上司からの指示に従うが、自ら考えて行動しない。
- ・連絡手段の大半が、メールや電話のため、顔が見えず温かみのない仕事になっている。
- ・市長を含めた部長級以上の職員は、市のありたい姿について対話をする機会を設けていることから、ある程度は目指すべき方向性を共有している。

(若年層)

- ・仕事に追われ、改善する余裕がない。
- ・仕事が担当制であるため、相談できる人がいない。
- ・管理職は、市全体に関わることについては、もう少し理解を深めてほしい。
- ・市長の考えや目指すべき方向（市の経営方針）がよくわからない。
- ・自分の仕事と市の経営方針（市長が目指す方向）との関わりがわからない。

第2節 組織の課題とありたい姿

把握した現状を分析し、島田市における課題を整理した。

その課題を踏まえ、組織としてありたい姿はどのような状態なのかを明確にし、その状態を目指すための具体的な施策を考え、夏季合宿で発表を行った。

さらに、夏季合宿での気づきを踏まえ、施策の見直しを行った。

2-1 組織の課題

- ① 自分の意見がなく、相手の立場に立って考える事ができない当事者意識の欠如
- ② 所属を超えた異世代間の交流が少ないことによる人間関係の希薄化
- ③ 経営理念（市が目指すべきもの）を理解している上層部と理解していない若年層との意識格差

<課題①に対する現状分析>

職員の中には、市民の問い合わせ等に対し、担当が不在のためわからないと平然と答えるものや上司から指示されたことしかやらず、工夫・改善意識が働かないものもいる。

市民であれ上司であれ、相手の立場に立って考えることができない状況が散見され、市民や職場内の信頼関係に影響を及ぼす可能性がある。

また、仕事の目的を理解すれば、相手の望むことが自然にできるようになるのではないかと考える。

<課題②に対する現状分析>

各所属においては、日常的に顔を合わせているため、人間関係はそれなりに構築される。しかし、過去における同じ職場での勤務や趣味などの個人的なつながりといった関係性がなければ、所属を超えた職員間の交流の実現は困難であり、特に若手職員には厳しい状況がうかがえる。

さらに、連絡手段の大半が電子メールへと移行し、顔と名前が一致することなく業務上の依頼を行うケースが増えてきた。面識の有無が受け手の心情面に大きく左右されることも事実である。組織は人で成り立っているため、心情面が非常に重要であると考えられる。

<課題③に対する現状分析>

これからの人口減少、超高齢社会を迎えるにあたり、今後、行政だけで対応できない諸課題が増えることが見込まれる中で、市長は、市民と行政が共に自分ごととして捉える姿勢を尊重しながら、課題解決に向けて共に歩みを重ねていきたいと考えている。

また、上層部は、市の経営理念について対話する時間を共有できているが、末端の職員にまで伝え切れていないため、理念の実現に向け一体的に取り組む組織風土とはなっていない状況にある。

市の課題や目的、そして目標が共有できていないと、与えられた仕事は、やらされ感に溢れ、充実感や達成感も得られない。仕事に対する満足度が低い状況は、職員意識調査結果で見てとれる状況にある。

2-2 ありたい姿

- ① 行政主導から、市民（団体）と行政が、島田市をより住みやすく、より魅力的なまちにするために、共に考え、共に行動していくという意識を双方が持っている状態
- ② 職員における異なる世代間の交流が盛んとなり、組織内の人脈が広がり、良好な人間関係が構築されている状態
- ③ 仕事の目的を理解し、やりがいを持って、自ら考え行動できる職員

2-3 施策

(1) 夏季合宿前

① 仕事コンに参加しよう

私たちが、市民や団体に働きかけを行い、市の現状やありたい姿について対話する場を設ける。まずは30代から40代の中堅世代を対象とする。

<工夫・効果>

働き盛りの中堅世代（子育て世代）を対象としたことで、双方の共感できる部分が多いと考えた。中堅世代から始め、今後広げていきたいと考える。

また、行政と市民双方の想いや考え方を知ることができ、新たな気づきが得られ、

ありたい姿を共有することで、実現するためのより具体的な取組が見えてくることが期待できる。

② 顔見知りを増やそう

私たちが、人事課に働きかけを行い、職階や世代が異なる職員を集め、組織の現状とありたい姿について対話できる場を設ける。

<工夫・効果>

同じ職階の職員間の研修の場や職階が異なる職員が集まる担当者会議もあるが、基本的に、新人職員と部長級職員が交流できる場を持っていない。

こうしたことから、対話の場を設けることは、現状の課題やありたい姿、つまり、組織の方向性を共有できるとともに、自分の仕事の目的や役割、つまり個を見つめ直す絶好の機会となることが期待される。

さらに、上の世代は豊富な知識や経験により、発想が硬直化する可能性がある一方で、下の世代は知識や経験は乏しいが、柔軟な発想に満ち溢れている。そのため、対話を通じて双方が新たな気づきを得られるほか、顔見知りが増えることによって、相談や依頼が容易になり、仕事の効率化にもつながることが期待できる。

③ 「よろずや」に相談しよう

私たちが、キーパーソンインタビューした管理職に「よろずや」就任を依頼し、職員が悩みを気軽に相談できる場を設ける。「よろずや」のプロフィールなどを、庁内掲示板を活用し周知をしていく。

<工夫・効果>

強制力を働かせないことを前提に、「よろずや」において、管理職が経験した職場、趣味などのプロフィールを周知することで、身近に感じてもらい、あらゆることを相談できる場にしていきたいと考える。

また、同じ職場の人に話しにくい内容が相談できることで、自分で抱え込まなくなることや、悩みへの共感、助言が得られる機会となることが期待できる。

さらに、趣味の仲間が増えるなど新たな関係の構築が期待できる。

(施策に込めた思い)

行政・市民が市のありたい姿を共有し、その状態を目指し、共にまちをつくりあげていくという意識の統一を図る必要がある。

組織内において、組織の現状やのありたい姿、目指すべきものを共有し、自分の仕事の目的や役割を明確にし、理解することで、職員がやりがいをもって仕事に取り組める。

交流する場を増やすことにより、良好な人間関係が構築できる。

(2) 夏季合宿における他自治体職員の意見

<共感>

- ・顔見知りを増やすことはすごくいい取組である。(佐賀県)
- ・対話の場を多く設けることは大変であるが、様々な気づきが得られると思う。(相馬市)
- ・外部の熱を内部の職員に伝えることは一つの手段だと思う。(一関市)

<助言>

- ・「よろずやに相談」は自分だったら、なかなか行きづらい。(佐賀県)
- ・施策は良かったが、継続できる方法を考えていけるといいのではないかな。(箕輪町)
- ・今の職員は自発的に参加してくれるのか。水面下の取組みを水上へ出す作業を付け加えれば良くなると思う。(浜松市)
- ・相談場が利用される工夫が必要だと思う。(氷見市)
- ・コミュニケーションは場作りが大切だと思う。「行きやすい場」「集まりやすい場」「行ってみたい場」を糸口に考えてみたらどうか。(港区)

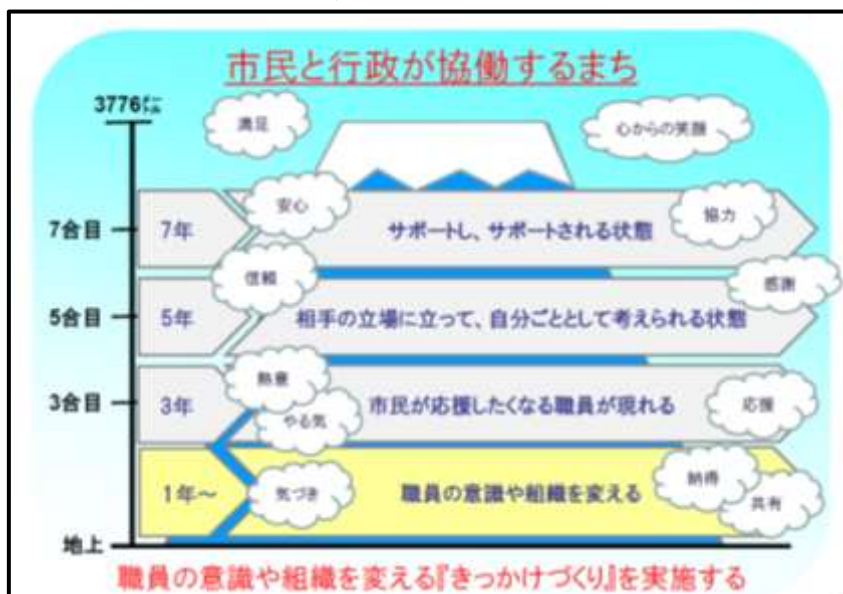
(3) 夏季合宿での気づき

私たちは、夏季合宿を通し、人を巻き込むためには、想いや熱意が大切であり、それらを伝える工夫も重要であることに気づいた。

また、施策については、様々な方の意見を踏まえ、私たちの立ち位置を見つめ直し、到達点を明確にすることにした。自分よがりとなり、職員に負担をかけていないか、本当に職員や組織のためになるべきものなのか、現状から踏まえ、優先的に取り組むべきものなのかという視点から、2年目の私たちがどこまでを目指すのか明確にした。

さらに、伝え方を工夫するため、現状からありたい状態までを図示してみた。

【図1】私たちの目指すありたい姿



富士山に例えると、私たちが目指す「頂」である「ありたい姿」とは、「市民と行政が協働するまち」である。

この頂上を目指し、「職員の意識や組織を変える」→「市民が応援したくなる職員が現れる」→「市民も職員も相手の立場にたって、自分ごととして考えられるようになる」→「市民も職員もサポートしサポートされる状態になる」と段階的に登頂していくことで、頂上である「市民が行政と協働するまち」に到達すると考える。

そして、2年目の私たちが、まずやるべきことは、職員の意識や組織をかえる「きっかけづくり」であると考え、下記に示す4つの取組の実践について検討した。

① 人材発掘と人材紹介

「自分を知ってもらい、人を知ってもらい」をテーマに、研修修了者や資格保有者、特技がある職員をマネ友通信で紹介していく。

<工夫・効果>

紹介された職員とこの通信を見た職員との間に、新たなコミュニケーションを築き上げていく「きっかけ」をつくることができると考えた。

② 組織と個人の意識改革

同じ職階の職員が集まり、組織に関連するテーマでダイアログを実施する。

<工夫・効果>

自分の役割を理解する「きっかけ」をつくり、それぞれの職級に応じた役割を認識する機会とする。

③ 経営管理目標の見える化

やる気のある若手職員を募集し、翌年度の市の経営方針や施政方針を分析し、理解を深めるとともに、自分版の活動方針（目標）に置き換えてみる。

<工夫・効果>

組織における自分の立ち位置を確認する「きっかけ」をつくることで、各々のモチベーションを高め、組織目標の重要性の理解に繋がっていく。

④ 効率的な会議の開催

会議の集約化、簡素化を目指し、既存の会議について目的や内容、構成員などの現状把握を行う。

<工夫・効果>

効率的な組織や仕組みを変えていく「きっかけづくり」となると同時に、上層部の負担が減り、職員間の対話が増えていくことにつながるのではないかと。

第3節 きっかけづくり

私たちは、職員の意識や組織をかえる「きっかけづくり」として、4つの取組の実践について検討した。そして私たちが、優先的に今年実践する取組は、職員の意識に直接働きかけることができる②「組織と個人の意識改革」であり、対話が出来る場や機会をつくることであると考えた。

3-1 若手職員によるワールドカフェ開催による意識の把握

新総合計画の策定作業の機会を利用し、入所2～3年の職員を対象とするワークショップ（ワールドカフェ）を企画し、平成29年9月8日に開催した。

「今後の島田市を担う若い職員の経験則によらない斬新な意見、発想を取り入れていきたい」という計画策定の本旨に加え、若手職員の仕事に対する姿勢や想いの現状把握に努めることを目的とした。

また、他の研修（公民連携プロフェッショナルスクールやファシリテーター養成講座）に通う受講者が積極的に関わったほか、若手職員の職務に対する動機付け等を気にかけている先輩職員が多数参加した。

若い職員からは、“島田市を何とかしたい”という積極的な意見を聞くことができたと同時に、この想いが消えてなくなることはないよう、若手職員を育てていかななくてはならないと決意を新たにしたところである。


3-2 「シマサブ」の立ち上げ

「島田を楽しくしよう」というテーマを基に、行政としてできることは何かと自分ごとで考え、学習し、チャレンジしていこうという目的で、11月28日「シマサブ（島田オフサイトミーティング）」が立ち上がった。早稲田マネジメント部会以外に公民連携プロフェッショナルスクール、そしてファシリテーター養成講座といった島田市役所の派遣研修等で学んできた職員が企画メンバーとなった。

「シマサブ」は2か月に1回程度、自主勉強会を開催し、地域（行政、市民活動、他自治体、社会情勢等）について学びながら、所属を超えたつながりをつくっていくことを目指している。今年度の「シマサブ」は2回開催され、各回とも30名を超える職員が参加し、行政として自分たちに出来ることを学習した。

私たちのメンバーが、このシマサブの企画メンバーになっていることから、私たち早稲田マネジメント部会のマネ友が、来年度以降も「シマサブ」をサポートしながら、職員の意識を変える「きっかけづくり」を継続実施していきたいと考える。

(1) 第1回「シマサブ」

開催日	平成29年1月18日（水）18：00～19：30
講師	商工会の有志メンバーで立ち上がった団体 「おしゃればーいず」代表：櫻井 望 氏
内容	おしゃれな活動の極意を教わり、島田をもっと楽しく、もっと魅力あるまちにするための手法や考え方を学んだ。
参加者	31人（職員26人／管理職5人）
雰囲気	 <p>平成29年1月20日 静岡新聞 朝刊</p>

(2) 第2回「シマサブ」

開催日	平成29年3月8日（水）18：15～19：30
講師	島田ソライロビル 代表：菱谷 真美子 氏 荒井建築計画事務所 荒井 浩介 氏
内容	駅前の公園を核としたプロジェクトの計画とこれからのまちづくりについて学んだ。
参加者	33人（職員27人／管理職6人）
雰囲気	 <p>かしこまらないように座席を改善している。</p>

(3) 参加者の感想

- ・島田市が楽しくなるようなことを実行できればいいと感じた。
- ・地域の活性化には、民間が主体となって取り組むことが必要で、行政は足りない部分を補完・支援することが理想だと思う。
- ・研修会の内容に加え、懇親会で他部署の若手職員と交流を図れたことも良かった。
- ・思っていた以上に、若い職員が参加していたのが良かった。
- ・いろいろな年代、職名の人が集まるともっと楽しくなると感じた。
- ・参加したい人がもっといると思う。
- ・同世代の話だったので、興味を持って聞くことができた。
- ・参加者で話し合う時間があれば、もっと深まったのではないかな。
- ・職員にとって刺激となる機会となった。
- ・職員から実践的なムーブメントが生まれていく仕掛けがあったら面白い。

3-3 新人職員研修・フォローアップ研修

島田市では、新年度からの新規職員採用を前に、12月から対象者の採用前研修を開催している。そこに、採用1年目・2年目の職員も加わり、若手職員が融合する基礎的な研修の場（新人職員研修・フォローアップ研修）として位置付けている。

人事担当者から、若手職員に「人マネ」の活動内容を紹介する講義の依頼があり、即座に「やります」と返事をした。ただ、単なる紹介ではなく、これから仕事に臨んでいくうえで必要な「やりたい感」とは何かを考える、対話重視型の研修を組み立てた。

(1) 研修概要

「あなたの〇〇が島田を変える」 ～やらされ感からやりたい感へ～

(2) 開催趣旨

型の押し付けや知識の一方的な伝播は納得感が得られず、やっていこう、やりぬこうという意欲は起きてこない。目的意識や役割意識を高めていくことがモチベーションのアップ、行動力のアップにつながっていく。一方的な理論を押し付けるのではなく、参加者が「この行動が大事なのか、必要なのか」を考え、やる気を起こさせる、組織の中で仕事をしていく上での意義や価値を理解させることを目的とした。

(3) 研修内容

実施日：平成29年2月3日（金）18：35～19：55

内 容：①ダイアログの必要性

②グループワーク

「やらされ感と何か」

「やらされ感からやりたい感に変えるためには」

「どんな意識を持って仕事をするべきか」

①ダイアログの必要性



◇まずは、ダイアログやルールの説明し、対話の重要性を共有した。

②グループワーク



◇第1回マネ友メンバーと第2回マネ友メンバーで寸劇を演じる。
新規採用職員も実際の職場の状況や情景を想像出来た。

「やらされ感とは何か」

「やらされ感からやりたい感に変えるためには」

「どんな意識を持って仕事をするべきか」



◇各テーブルとも、お互いの発言に耳を傾け、内容に共感し、新しい気づきを得ながら、活発な対話が行われた。

(3) グループワーク感想

- ・仕事の合間に少し手を休めて、自分の仕事の目的や意味を振り返る。そうすることで、仕事の見え方や仕事に対する姿勢がより良いものになるのかもしれない。
- ・自分の意識のあり方や取組姿勢によって、どんな仕事にもやりがいを感じる事ができると気づかされました。また自分の仕事を極めていって好きになることで、いくらでもやりたい感に変えていくことができるのではないかと思った。
- ・一つ一つの仕事は目的があって行うものであり仕事を行うこと自体が仕事ではない。
- ・頼んだり頼まれたりしやすい職場の雰囲気づくりを心がけたい。
- ・市長や部長と同じ方向を見て仕事をしなければならないことを改めて実感することができた。
- ・市民の笑顔のためにという気持ちをやりがいにし、市民からも職場からも必要とされる人間に成長したいと思います。
- ・「やるべき感」であれば、自分の仕事めぐるめぐるって誰かの助けになっていると思えば、持つことができるかもしれない。
- ・誉められる、認めてもらうことが仕事の原動力になる。自分が将来上に立つ立場になった時に、部下のことを褒めて、認めてあげられる上司になりたい。
- ・自分自身をリセットできた。私を辛抱強く支えてくれた所属内での先輩たちのおかげだと強く感じた。否定せずにさせてくれて、仕事に向き合わせてくれた。
- ・これからの仕事でもゴールから考えるようにすれば、誰のために何のためにこの仕事をやるのかということが分かると思いました。
- ・市役所で働いているということは、自分ひとりで島田市全体を変える力はないにしても市の将来の、何かしらの舵をとっている。プロフェッショナルにならなければと、使命感を感じた。
- ・お互いを思いやって協力しながら協力しながら仕事に取り組むことが出来たら良い仕事ができるのではないか。

第4節 一歩から二歩へ

4-1 見いだした二歩目

研究を進める中で、職員への伝え方の工夫や想いに響くような取組を実践し、一人ひとりが島田市を良くしていくことを「自分ごと」として考えられるような職場環境をつくりあげていきたい、それを最終目標とすることを私たち3名は思い描いていた。

当初抱いていた、「特に、若手職員は経営理念や経営方針を理解して仕事をしていない」「それを理解しようとしめない」という固定観念は、間違いであることが分かった。

新人職員研修・フォローアップ研修での説明者（講師）を引き受けた経験は、若手職員は、しっかりとした意見を持ちながら業務に取り組んでいるという実感が得ることにつながった。

つまり、若手職員の心の中には、1月末の早稲田大学大隈記念講堂での研修で触れた「火種」が、くすぶり続けていることを確信したのである。そして、多忙な日々の中で、初心や目的意識が忘れがちになってしまうのではないか。だからこそ、初心を思い出させ、突き動かす新しい風ともいえるべき意識を吹き込み、火種から燃えさかる炎へと変える動機付けが必要なのではないかと感じた。

さらに、中堅・管理職員にも同様の研修等を行い、意識改革を進めていくことが必要であると気づきを得たところであった。

4-2 動き出した小さな動き

マネ友参加者の活動に加え、他の派遣事業に参加することで得た情報、教養をもとに、行政の向かうべき方向や組織・個人のありたい姿を追いかけるムーブメントが市役所の中で起こっている。

30代の若手中堅職員が中心となって、先述の「シマサブ」と名付けられた勉強会に加え、公民連携プロジェクトチームなどが立ち上がった。

私たちマネ友メンバーは、互いに交流を重ね、助けあいながら、島田市を、そして組織をより良いものにしていきたいという想いを持ち、この取組のバックアップをしていきたいと考えている。

こうした活動が、少しずつではあるが、職員一人ひとりの意識に働き、組織内に変化が起こり始めている。

第5節 展望

5-1 きっかけづくりの継続

私たちは、今年の活動を振り返り、「あなたの意識が、島田市を変える」というテーマで、意識や組織を変える「きっかけづくり」を提案してきた。新人職員研修・フォローアップ研修等の機会を通じて、若手職員の臨む姿勢や感想から得たものは、意識の変化が市役所全体の大きな変化を生んでいくという確信であった。

来年度は、中堅職員以上の意識改革へつなげ、消えている、あるいは消えてなくなりそうな種火を呼び起こし、種火に息吹を吹き込む作業をしていきたいと思う。

特に、新人職員研修・フォローアップ研修での経験をもとに、中堅職員に向けて「やらされ感とはなにか。どうすれば、後輩はやりたい感で仕事をすることができるのか」という題材でダイアログを企画していきたい。

組織の接着剤となる指示を出す側、出される側、双方の意図・意見を理解することで、より良い人間関係の構築が進むのではないだろうか。

また、シマサブの感想の中にあった、応援したくなる職員を生み出すための布石として、研修修了者や技能保持者のスキルアップ講座も企画していきたいと考える。

これは、自ら取得した知識や知見を自ら説明することで、自信をもってもらうのと同時

に、他の職員も説明する側の職員にこんなスキルがあるという新たな気付きをもたらし、コミュニケーションの創出にも寄与すると考えている。

今年動き出した二歩目を、三歩目へとつなげる活動をしていきたい。

5-2 私たちが目指す頂に向かって

私たちが目指す「頂」である「ありたい姿」とは、「市民と行政が協働するまち」である。

頂までには、様々な逆風が待ち構えているかもしれない。時に道を見失うこともあるかもしれない。しかし今の私たちは「頂すら見えていなかった」1年前の私たちではない。私たちは目指す頂が見えるからこそ、逆風が待ち構えていても、時に道を見失っても、他のルートを見つけて前に進んでいけるのだ。

「意識の壁、行動の壁、見える壁、見えない壁を打ち破り、みんなの手を取り合って、私の未来、島田市の未来を変えていきます！」私たちが宣言したこの言葉を忘れることなく、私たちは、目指す頂に向かって歩み続けていく。

あとがき

◇戦略推進課 駒形 進也

この人材マネジメント部会に臨む姿勢として、当初、前向きになれなかったのかもしれない。むしろ、苦手意識をもっていた。

管理部門の仕事に就いて10余年、途中、業務内容が変わることがあっても、ほぼ一人担当として従事し続けたことで、人との議論や協力といったプロセスは別の場所に置き、自己責任や効率性を優先する、融通の効かない姿勢になってからなのである。

苦手ながらも、この研究は、様々な職員から意見を聞く機会、ダイアログする機会をもたらしてくれた。特に若い職員と接し得たのは、自分が若い頃は「組織」での役割がはっきりと示され、諸先輩方が組織の重要性を身をもって教えてくれたことを思い起こさせてくれたことであつた。

市民の要望に応え続ける職員の絶対数が足りない。また、アンバランスな年齢構成による職員体制のひずみは、ただちに直るものではない。異常ともいえる状況が常態化した中で、必要なのは組織の力であることは言うまでもない。

昨年、1期生が踏み出した一歩目を二歩目・三歩目とつなげる取組をあきらめることなく続けていきたい。

◇経営管理課 鈴木 真美子

部会を通じ、島田市の課題に真剣に向き合い、課題解決に向け、何を目指し、何をすべきかを3人で考え、行動するという貴重な経験ができた。行動することで、見えてくることがあることを改めて実感することができた。その一つとして、自分達が想像していたより、組織や仕事に対し問題意識や改善意識を持つ職員が多いということである。私達は、組織は本当に変えられるのではないかと少し希望を感じた。

私達は、「市民と行政が協働するまち」を目指し、職員の意識や組織を変えるきっかけづくりから始めた。私達は、職員の意識が変われば、市民の意識も変わり、組織も島田市もより良く変わっていくと信じている。常に、自分自身、仕事に対し目的、役割を理解し、相手の立場に立つことを心掛け、市民に応援されるような職員になるよう努力するとともに、少しでも多くの職員や市民の意識を変えていけるよう、同じ思いを持つ仲間と共に働きかけを行い、目指すべき姿の実現に向け、考え、行動し続けたい。

◇学校教育課 西郷 英文

私が自主勉強会（シマサブ）の企画メンバーになるとは、1年前の私には想像も出来ないことだろう。

こうして、私が今、勇気を出して一步踏み出すことが出来たのは、この部会に参加したという「きっかけ」があったからだ。人との関わりの中で、様々な考え方や価値観を共有し、新しい何かに気づけたからこそ、私の意識を変えることに繋がった。何かの「きっかけ」が、自分を見つめ直したり、相手の立場になって考えたり、新しい価値を創造したりすることに繋がることを、身をもって経験することが出来た。

私たちが今年取り組んだ「職員の意識や組織を変える『きっかけづくり』」の活動の中でも、対話を通じて、それぞれの職員がそれぞれの意識の変化を感じとることが出来たことは、次の行動に繋がるとても大きな一歩であったと思う。

私は、自らの意識の変化に実感できたことが、次の行動の一步に繋がったという経験を大切に、「市民と行政が協働するまち」を目指してこれからも歩み続けていきたい。

最後に、私たちの活動を応援・共感してくれた人たちに感謝を伝えたい。そして、このメンバーの駒形さんと鈴木さんにも感謝を伝えたい。いつも前向きで、常に笑いの堪えない楽しいチームであった。意見を言い合えたり、協力したり、助けられる雰囲気を作ってくれたメンバーに感謝を伝えると同時に、これからも手を取り合って歩み続けていきたい。