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

㊢ 大阪府 枚方市

公園みどり推進室　西倉　優子

連続立体交差推進室　井上　大輔

道路河川整備課　山本　　樹

１．はじめに

平成28年4月21日　第1回研究会当日。枚方市は人材マネジメント部会に10年振りに参加するということで、私たち3人は何の情報もない中、わくわく感や戸惑い、不安を感じつつ当日を迎えた。

初日早々、ダイアログやドミナントロジックなど普段聞くことのない言葉を何度も耳にし、また、「組織変革を行うためにはどうしたらよいか考え続けている研究会である」という難しい動画を見て、「自分たちが参加して大丈夫なのか？」という一抹の不安を持ったまま、全く先が読めない状態でのスタートとなった。

今まで参加してきた研修とは違い、「研修ではなく研究会である」この部会では、答えのないモヤモヤ感を毎回抱えながらも、他の自治体参加者の方々とダイアログを重ね、色々な「気づき」や「学び」を得ることが出来た。

２．　部会の概要

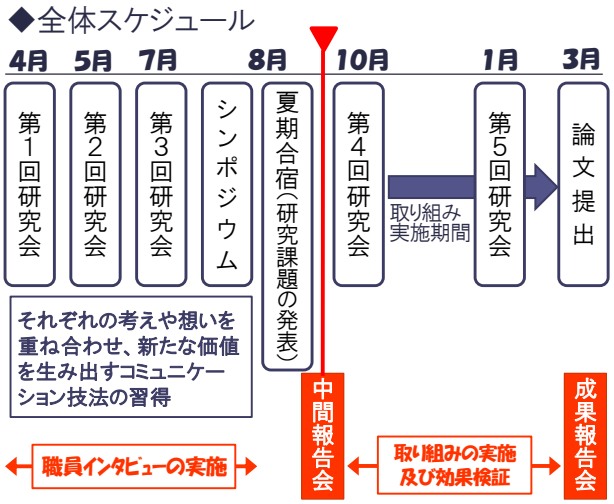
＝目的＝

- 地方創生時代の自治体職員、組織を育て、創る。
- 「組織課題」
  職員の努力を地域の成果へとつなげる自治体をどう育てるか。
- 「人材課題」
  生活者起点で発想し、関係者と共に未来を創っていける職員をどう育てるか。

＝部会とは＝

研修ではない現実を変える策を「対話」から「気づき」を得て、目的を達成するためのシナリオを自ら考える「研究」の場である。

第1～3回の研究部会は、今後のシナリオ作成に向けてダイアログ、ファシリテーション、プレゼンテーションのスキルの習得を目指す場であった。



つづく夏季合宿や第4回部会では、取り組みのシナリオまでの研究内容を発表し、幹事団との「対話」を重ねてシナリオのブラッシュアップを行い、その後、研究成果のとりまとめに向け、取り組みの実施や効果検証を行った。

３．　取組み内容と経過について

（１）夏季合宿まで

研究会で「組織変革」を考えるにあたり、まず組織の現状を把握するという課題が出された。

そこで私たちは、現状把握の手法をどうするかということから話し合った。アンケートを実施した場合、多くの人からの意見を聴取できる一方で、表面的な回答しか返ってこない可能性がある。また、質問内容を正確に伝えなければ、私たちが把握したい現状について知ることが出来なくなる懸念も考えられる。さらに、この部会が大切にしていることがダイアログ（対話）であるということから、私たちはアンケートという手法をとらず、職員インタビューを実施することにした。

職員インタビューでは、形式的な答えではなく、職員の思っている本音の部分が聞きたかったため、インタビューは個別に実施することとした。また、職制・年代・性別が偏ることのないよう考慮し、2回に分けて合計32名の職員を対象に行った。

① 1回目の職員インタビューは15名の方にご協力をいただいた。

最初に「組織とは何か？」という質問をしたところ、「市役所全体」や「課単位」「歯車のようなもの」など多種多様な答えが返ってきた。このことから、言葉の捉え方やイメージは十人十色であるため、言葉の定義の共有について、常日頃から意識を持つことが非常に大切であることがわかった。また、「組織・意識改革は必要性とそれを阻むものはなにか？」という質問に対し、それぞれ何かしらの問題点があげられた。職員個人の能力に関し問題視するような意見は比較的少なかったが、少なからず職場環境に対して何らかの改善すべき点があると感じている職員が多いということが分析できた。

② 2回目の職員インタビューは17名の方にご協力をいただいた。

2回目は、「やりたい感」で仕事をするために何が必要なのかを知るため、「モチベーションがUPするはどのような状況のときか？」という質問を行った。また合わせて、1回目のインタビューであがったいくつかの職場環境に関する問題点についての意見も伺った。

その結果、「あること」ができている人は、何らかの改善すべき問題点があっても自然に解決することができ、また自分自身で「やらされ感」を「やりたい感」に変え

◆職員インタビューで得た気づき

1回目の気づき	2回目の気づき
枚方市の現状 少なからず、「職場環境」に対して何らかの改善すべき点があると感じている職員が多い	**仮説１** 「あること」ができる人は、「何らかの改善すべき問題点」を自然に解決できる
定義について 言葉の捉え方、イメージは十人十色。定義の共有について、常日頃から意識を持つことが大切	**仮説２** 「あること」ができる人は、「やらされ感」を「やりたい感」に変えて仕事ができる

て仕事が出来ることに気づき、私たち3人はある仮説を立てた。

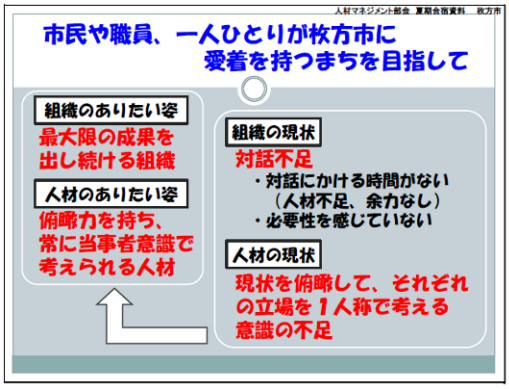
それは・・・

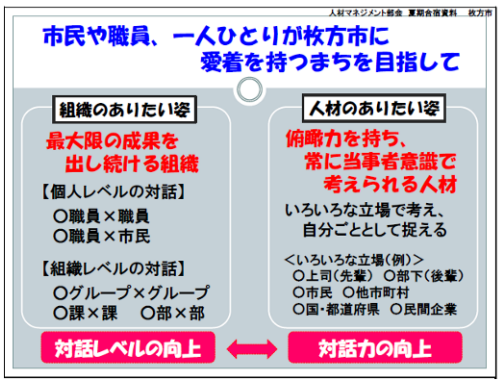
「**対話**」が行われている職場では改善すべき問題点が解消されている。

という仮説である。この仮説を実証するために、つづいて私たちがこの後取組むシナリオについて検討を行った。

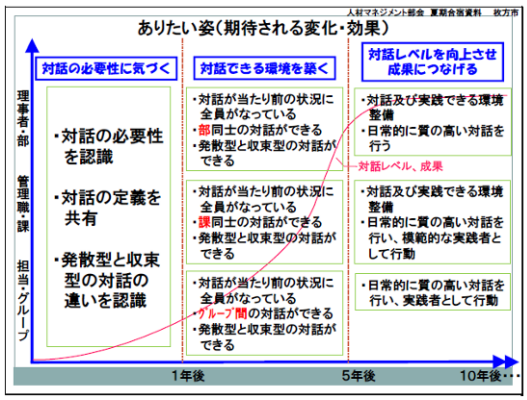
（2）夏季合宿の発表について

夏季合宿で「ありたい姿に近づくための施策」を発表するにあたり、職員インタビューで得た「気づき」や「仮説」を基に、シナリオ（案）を作成した。





シナリオを作成する上で重要なポイントは、「組織・意識変革」という目標に向けた今後の枚方市の方向性である。ここを間違えて検討を進めてしまうと、どんなに現実的で素晴らしいシナリオを描いても徒労に終わってしまう。それを避けるため、副市長にアドバイザーになっていただき、副市長とのダイアログを何度か重ねて検討を進めた。



組織・人材のありたい姿を描くためには、まず、枚方市がどのようなまちを目指すのか、3人の認識を共有しなければならない。私たち3人が対話を重ね、導きだした目標は「**市民や職員が枚方市に愛着のあるまち**」である。

そして、このまちの実現するためにありたい組織の姿としては、「最大限の成果を出し続ける組織」であり、ありたい人材の姿としては、「俯瞰力を持ち、常に当事者意識で考えられる人材」であると考えた。

夏期合宿では、この組織・人材のありたい姿に近づくためには「**対話**」がキーポイントであること、また、対話できる職場環境が組織の風土になるまでのシナリオを時間軸と対話レベルの軸で表したものを発表した。
発表後の幹事団からのコメントでは、シナリオに関する具体策がないことに関し指摘はあったものの、私たちが考えた「**対話**」を軸とした方向性は間違っていないことがわかり、これまで暗闇の中の手さぐり状態で導き出したものに自信が持つことができた。

また、他の自治体の発表を聞き、どの自治体も抱えている問題は同じであること（縦割り、当事者意識の欠如、やらされ感等）、何年も参加し続けている自治体では、施策が乱立し、取り組みが形骸化や残骸化している状態もあることなどを知った。
そして、何よりも私たちに影響を与えたのは、「発表の方法により、受け取り方が変わってくる」ということであった。内容がいかに考え抜かれたものであっても、聴き手を惹きつけてその内容を伝えなければまったく意味が無いということである。

今回の私たちの発表で反省すべき点は、内容や発表時間内（7分）で終えることを重視し、人に伝えるという点を疎かにしていたことである。それでは伝えたいことが何も伝わらず、当然周りも巻き込めない。
『今後の発表はこの合宿で感じた反省点について改善がしなければならない。そうしなければ、私たちが取り組むこの一年間が無駄に終わる可能性がある。』
これが合宿を終えた時点で私たち3人が得た共通の気づきであった。

（3）中間発表（庁内）【平成28年9月29日】

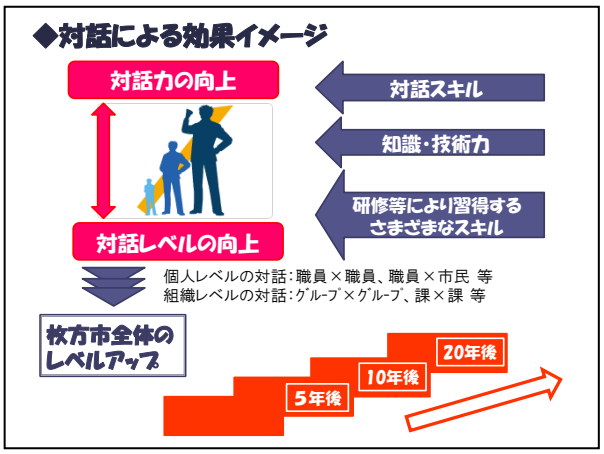
これまでの部会での取り組み内容について、中間報告として庁内で発表する機会をいただいたため、夏季合宿での「気づき」などを踏まえ、アドバイザーと再度ダイアログ（対話）を行い、中間発表を行った。

中間発表には、職員インタビューに協力していただいた方や私たち3人が所属する課の職員に出席していただいた。
この中間発表で特に注意した点は、以下の2点である。

✧　伝え方を工夫する。 ✧　具体的な施策を考える。

まず、伝え方を工夫するという点では、パワーポイントの説明資料で出来るだけ文字を減らし、イメージをしやすいようにイラストを入れるなど印象に残るようにした。

そして、発表する時は読み原稿をただ読むのではなく、出来るだけ自分の言葉に置き換えて参加者に語りかけるように発表するように努めた。



また、具体的な施策については、全庁的に広める前に私たち3人が所属する課において、試行的に取り組みを行い、「**対話**」が与える効果について検証することとした。

そして対話に関する定義付けが重要であること、また対話を進めていく上でのスキルを習得するために、外部から講師を招き「**対話**」に関する研修を取り入れてもらえないかということを提案した。

中間発表ではこの2点を伝えるため、私たちが今まで部会に参加し、肌で感じたことを伝えるような報告をするように努めた。

◆所属課での取り組み（案）

課名	現状	取り組み内容 （目的、期間、手法）	効果検証方法
連続立体交差推進室	人事課が作成した人材育成基本方針の中の「職制毎の果たすべき役割と行動」について浸透していない	【目的】 現状と課題について認識を共有し、「ありたい姿」を対話により明確にする。 【期間】 平成28年10月～29年2月 【手法】 それぞれの職制毎の果たすべき役割と行動の現課版を作成する事で、業務の目的や求められている姿について理解を深める。	アンケート
道路河川整備課	◎会話や対話はあり、個々での相談はできているが全員で共有できていない部分がある。 ◎担当者間で仕事内容の把握が出来ていない	【目的】 失敗や成功事例について良い解決策や未然に防ぐ方法などを対話により見出す。 他の人の仕事内容の確認しあうことで、課の取り組みを共有する。 【期間】 平成28年10月～29年2月 【手法】 朝礼報告（実施済）、グループ会議（実施済）、課長代理会議（実施済）に加えて ☆担当者会議を定期的（2週に1回ペース（予定））に行う（新規）	アンケート
公園みどり推進室	現業職員の今後のビジョンについて明確化されていない	【目的】 現状と課題について認識を共有するとともに、ありたい姿を対話により明確にする 【期間】 平成28年10月～29年2月 【手法】 所管する苗床及び隣接する公園予定地の今後のあり方について検討	アンケート

◆対話研修プログラム試行について(案)

研修内容

対話により「(仮)枚方〇〇課職員のありたい姿の行動指針」を作成する。

研修目的

◎職員の対話スキルの向上
◎全職員への人材育成基本方針の浸透
◎対話により相互理解を深め、職場環境の向上を図ることで正のスパイラルを体感

研修対象 対象部の職員全員

研修期間 平成29年4月中旬～9月末まで

効果検証方法

◎職場環境・仕事に対する意識調査(研修前後に実施)
◎ストレスチェックの活用

この中間発表では、夏季合宿での反省を踏まえ、施策を具体化するとともに伝え方を工夫して発表したものの、一定の共感は得られたが、今一歩聴き手の心に強く響かせることができず、参加者を巻き込むという結果には至らなかった。

なお、発表終了後に参加者と意見交換を行った際にいただいた主なコメントは以下のとおりである。

＝良かった点＝

- パワポの説明はわかりやすかった。
- 「ありたい姿」「施策」を時系列で表したのは良かった。
- 施策についてはもう少し検討を重ねたほうが良い。
- 文字ばかりのパワポよりイラストがあった方がイメージしやすかった。

＝改善が必要な点＝

- 仮説設定を明確にしたほうが良い。
- テーマの定義付けをしっかりと。
- 「対話へのつなげる理由を明確にし、説明する。
- 効果検証の仕方を工夫するほうがよい。
- もう少し具体例が欲しい

（４）第４回　研究部会での発表

これまでの夏季合宿及び庁内中間発表での反省点、気づきを踏まえ、発表方法にさらなる工夫を加えたことで、「伝わる発表」に大きく近づいたように感じた。しかし、他自治体の発表を聞き、再度衝撃を受けることとなった。

パワーポイントを使用し自分たちの考えをただ発表するような従来の方法に囚われず、様々な工夫を凝らし、伝えたいことがしっかり伝わってくる発表。それらを目の当たりにし、私たちの発表は、内容としてはまとまっているかもしれないが、人に伝え、「共感」を得るという域にはまだまだ達していないことを実感した。

（５）所属課での取組に関する効果検証

庁内の中間発表後から、私たちの所属する課において施策を実施し効果検証することを試みたが、結果として検証を行うまでには至らなかった。

なぜ３人が３人とも施策を実行し、それを検証できなかったのか。その原因について話し合ったところ、２つの共通した要因があった。

その２点とは･･･

①　日常業務に流された ②　巻き込み力の不足

①については、今回の取り組みを日常業務として捉えることが出来ないため、業務外と捉え、積極的に取り組みに参加できなかったのだと考えた。

②については、周囲を腹落ちさせるだけの効果の説明が不足していたため周りを巻き込むことが出来なかったのではないかと考えた。

（６）成果報告会【平成２９年３月９日】

私たちは、成果報告会（庁内）や共同論文を作成するにあたり、このままでは、一年間部会に参加して導いた成果を形に出来ないまま終わってしまうのではないかと考えた。

この一年間を無駄にしないためにはどうすればいいのか、どうすれば来年度以降につなげることが出来るか、３人で対話を重ね、ひとつの結論に達した。

それは･･･

「全てを伝える」

ということだった。

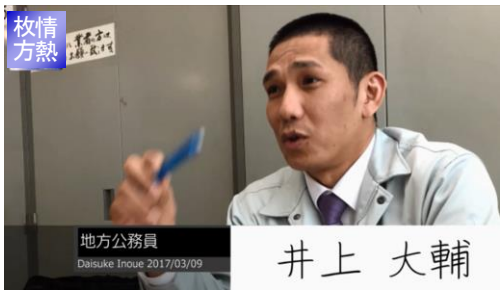
夏季合宿、中間報告（庁内、部会）、施策の効果検証で直面した悩みや壁、達成したこと、実際に肌で感じた全てのことを「伝える」ことを目標に発表することにした。

当初、この報告会では事前に市長、副市長を含め、30名程度の参加者の前で発表すると聞いていたが、当日の朝には50名に増え、実際に成果報告会出席していただいた方は把握しているだけで72名、それ以外にも20名程度の職員が参加し当初の3倍近い職員がこの成果報告会に参加された。

＜成果報告会の様子＞

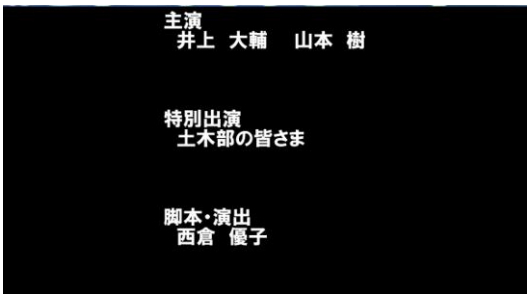
成果報告会では前半部分で研究会の概要や私たちが1年間取り組んだ内容、その効果検証方法などについて、パワーポイントで発表した。

後半部分は、私たちが目指したい枚方市役所はどのような状態なのか、視覚でとらえてもらうことが一番伝わると考え、10年後の市役所を想定した動画を流した。「組織変革・意識変革に関する取り組みが定着し、その結果どの様な変化が起こったかについて、10年後の私たちがインタビューを受けている」という設定で、ある TV 番組を参考に作製したものである。事前に動画を撮影したものを上映することで参加者の印象に残る成果報告会にするように努めた。



この動画の中では、この研究会を通して気づいた点、他自治体で取り組みが形骸化、残骸化しているという経験談、私たちが試行的に取り組んだ施策が思っていたような成果が挙げられなかった点など全てを言葉にのせて伝えた。

私たちの試行的な取り組みが消化不良に終わった点を隠し、いいことばかりを並べ、来年度以降の施策を提案するという無難な成果報告にしようと思えば出来たのかもしれない。しかし、今後取り組む施策が形骸化、残骸化することだけはなんとしても避けたかったため、私たちの試行的な取り組みがうまく進まなかった原因を正直に伝えたのである。



この成果報告会では大きな成果が得られた。

成果報告会では、「**とことん対話**」に注目点を置いた点や斬新な発表方法について、市長をはじめ参加された方々から好評をいただき、当初目的として位置づけていた「成果報告会に参加された方に印象に残る発表をしたい」という点については十分に満足ができる結果となった。

そしてなによりも正直に伝えたことで「共感」を得ることが出来たのではないかと実感している。

４．　次年度に向けて変革のシナリオ

私たちが考えた「最大限の成果を出せる組織になるためには対話が必要」という仮説の検証を今後着実に進めるため、各課での取り組みでの反省点を踏まえ、成果報告会で2つの提案をした。

①研究会参加者へのバックアップ体制の確立
②施策に関するトップダウンでの取り組み体制の確立

①については、通常業務がある中、たった1人で組織を巻き込んで取り組みを進めるのは難しいと感じたことから、提案したものである。
研究部会の参加者の所属する課において、組織として取り組みを進めてもらうため、組織のミッションとしての位置づけができないか。具体的には、参加者の上司の総合評価（人事評価みたいなもの）の中で年度目標に「対話に関する試行プログラムの実施検証を行う」というような目標を取り入れてもらえないかという提案である。それにより、組織全体での取り組みが進めやすくなり、部会に参加した職員の周りからじわじわと広げるボトムアップになるのではと考えた。
②については、本市のような規模の大きな組織において、庁内全体に取り組み内容の効果を浸透させるには、ボトムアップの取り組みだけでは人の入れ替わりなど刻々と進む変化に到底追いつかない。スピード感を持って取り組みを浸透させるためには、トップダウンも重要であると考え、全庁的に何らかの発信をしていただけないかと提案したものである。
これについては、すでに市長の了承を得られており、具体的な発信内容については、今後アドバイザーである副市長と調整を進める予定である。

また、来年度以降のシナリオとして、部会参加者（過去の参加者も含む）が所属する各職場において「**とことん話す（対話）**」を実践できる環境づくりに向けてさまざまなアプローチから取り組みを実施したいと考えている。それにより、対話による何らかの効果を実証できれば、次に外部講師を招いての対話に関する研修の全庁的な導入（平成31年度までを目標）に向けて検討を進める。なお、この研修は主に対話に関する定義付けや対話するためのスキルの習得、簡単なダイアログによる対話の効果の実感を得ることなどを目的とするものである。

以上の取り組みを着実に実施できれば、5年後には対話できる環境が組織の風土として定着していると考えられ、恐らく次のステップへと進むための新しい取り組みが提案されているのではないだろうか。
そして、その頃には部会参加者のみならず、職員全体が組織、人材のありたい姿を意識するような環境になり、「**市民が愛着や誇りのあるまち**」を目指して、ゴールのない研究に前向きに取り組んでいるのではないだろうか。希望的観測かもしれないが、そうあって欲しいと切に願うとともに、私たち自身も新たな部会参加者と連携しながら、今後とも尽力する所存である。

＝付　記＝

○道路河川整備課　山本　樹

「はじめに」にも書きましたが、参加については、わくわくと一抹の不安を持ちながらの参加でした。参加後すぐに「研修ではない研究会である。道場だ」「ドミナントロジック」「価値前提」などといわれ面を食らい、「本当に私が参加して良かったのか？」という思いや、「組織変革？経営層の考えることではないか！」といった思いもどこかにありました。

そんな中で始まった研究会は、答えの無い問題を皆で対話することで得られる「もやもや感」満載な感じで、変な充実感を得られる研究会でした。

今回の研究会で、私は「対話なんて普段から出来ている」というドミナントロジックに囚われていたことに気づくことが出来て大変よかった。また、そもそも自分も組織をつくっている一人であるということも再度認識することが出来ました。この一年は、研究会でもらった熱意が日常業務に流され、少しずつ消えかけることもありましたが、他自治体の方々との対話で同じような悩みを共有し、また、熱意を持った方々から熱い言葉をいただき、もう一度熱意の火を点してもらうことも多々ありました。また、最後の合宿では鬼丸氏の話から「自分は何が出来るのか？と考え、自分の出来ることから始める」という言葉を、実体験を交えた話として聞き、「1歩を踏み出すことの大切さ」も学ぶことが出来ました。

研究会参加、出された課題に対する行動など、そこから学んだことは、私にとって大変貴重な経験となりました。今回の取り組みについては前述のとおり検証まで至りませんでしたが、今回学び気づいたことを少しずつ周りの職員に伝えていきたいと思います。そして「やらされ感」ではなく「やりたい感」をもった職員を増やしていこうと思います。最後になりますが、今回このような貴重な経験ができたのは皆様のおかげです。心より感謝いたします。ありがとうございました。

○連続立体交差推進室　井上 大輔

『今の枚方市役所に「組織変革・意識変革」は必要なのか。』

私自身、感覚的には必要であるとは感じていたが、具体的に何をどう変えればいいのかというイメージがなかったのです。

私は、この部会で「組織変革・意識変革」を実現するための様々なスキル等を学び、色々な方の講義を聞き、その知識を活用しながら、部会参加者3名を中心に対話を重ねてきました。また、他の自治体の方とも交流をすることで新たな「気づき」も得ることができたため、当初は進むべき道がわからなかった部分もありましたが、徐々にですが進むべき道が見えてきました。

しかし、職員インタビューや枚方市役所という組織を見つめ直した時に新たな疑問にも直面しました。その時に講師を含め、今まで一緒になって悩んできた仲間に自分の疑問を正直に伝え、対話することでまた一歩前

進することができました。
　また、1年間の人材マネジメント部会での取り組みの成果報告会を庁内で実施した際、とても大きな反響を得られたことで、今まで私たち3人が「悩み」「考え」「対話」して作り上げたものが間違っていなかった事も実感しました。さらに、この成果発表会終了後に私が所属する部内においても部内研修という形で発表する機会を得た事で、少しずつではありますが周りを巻き込み、良い影響を与えることができ、今後施策を立案・実行できる土台作りができつつあるのではないかと感じています。
　私たちが1年を通して活動してきた人材マネジメント部会は、この共同論文を作成することで終わりとなります。しかし、これからも『市民が愛着や誇りを持つまちを目指して』を目標に、周りの人に良い影響を与えられるよう、色々なことにチャレンジしていきたいと思います。

○公園みどり推進室　西倉　優子

　1年間の「研究」を終え、私が一番強く実感したことは「伝える力」と「巻き込む力」がいかに大切かということです。
　他の自治体のプレゼンテーションから受けた衝撃、そして取り組み試行期間において開始早々に立ちはだかった壁。
　例えどんなに素晴らしい「組織変革」「意識変革」へのシナリオを描いても、伝わらなければ意味がなく、人を巻き込めなければ物事は動かない、という当たり前のことに気づかされました。
　また、部会の「研究」を通じて、本質を見失わずに深く、より深く考え抜くということを何度も繰り返すことで、言葉の定義の大切さを改めて実感するとともに、「対話」に対し初めて真剣に向き合うことができました。
　このような経験を通じて手に入れた成長の糧は、通常の研修では身に付けることは難しく、生涯に渡る貴重な財産を与えていただいたことだと、非常に感謝しています。
　さて、私たち3人が対話を重ねて辿りついた1つの仮説。私たちは確固たる自信を持っていますが、次のステップとして、この仮説を実証していかなければなりません。もしかすると、1年後には「この仮説、違うやん」と覆されるかもしれませんし、あるいは3年後には仮説が実証されていて、新たなステップに踏み出す段階になっているかもしれません。
　それは、未来の部会参加者の方と一緒になって、市全体で考えていくことなのでしょう。私たちの「市民が愛着や誇りを持つまち」への終わりなき旅は始まったばかりです。
　最後になりますが、毎回様々な気づきを与えてくださった幹事団の皆さま、研究会をいつも楽しい場に盛り上げてくださった京都会場の皆さま、夏期合宿や毎回の研究会出席に快く送り出してくださった上司はじめ職場の皆さま、報告会でのあたたかい声援をくださった皆さま、そして私たち3人にこのような機会を与えてくださった皆さま。すべての方々に心より感謝を申し上げます。本当にありがとうございました。