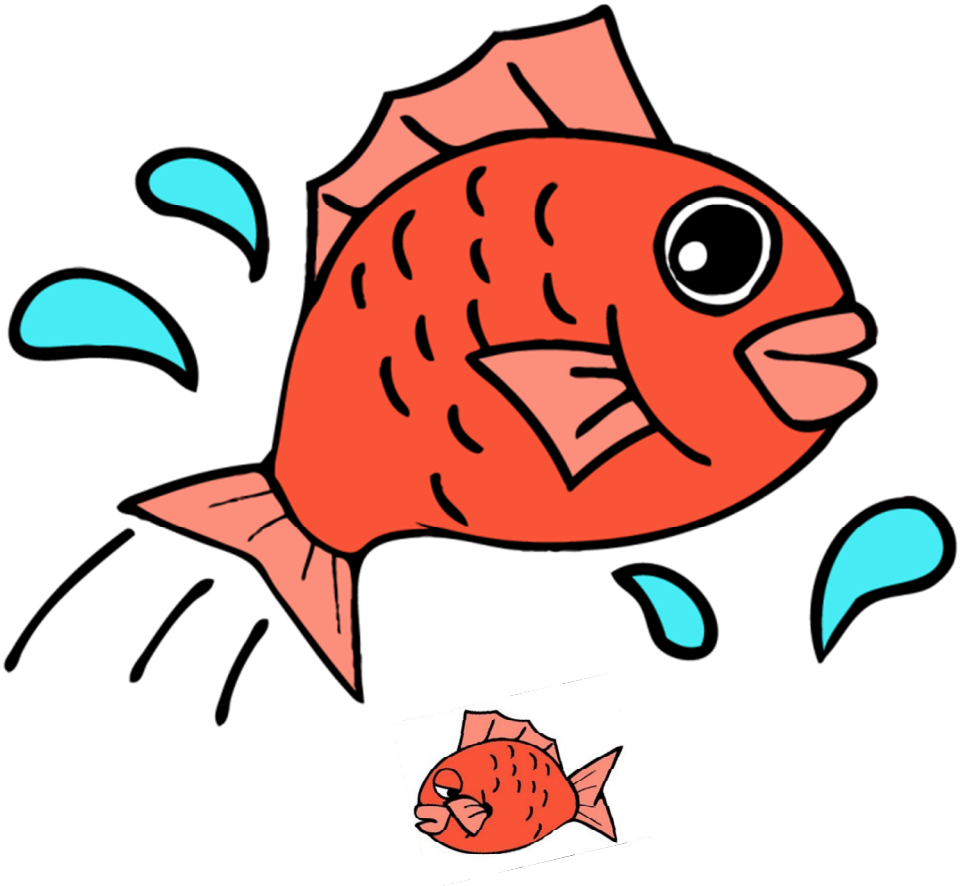
脱“無能”宣言Ⅱ

～躍動への挑戦編～



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ベーシックコース論文

明石市役所（兵庫県）第２期生
市民・健康部国民健康保険課　寺方　聖子
コミュニティ推進部市民協働推進室　髙﨑　賢剛
総務部職員室人材開発課　柴田　剛

目　次

第１章　１期生から引き継いだバトン

１　土壌づくりの重要性　キーワードは“対話” ･････････････････ １
２　人の巻き込み、プロセスの重要性 ･････････････････････････ ３

第２章　小さな躍動の軌跡～楽しみながらチャレンジする～

１　２期生のプロセス ･････････････････････････････････････ ４
２　あるべき姿を検討 ～“躍動”に込めた思い～ ･････････････････ ５
３　夏期合宿 ～選抜自治体になりタイ！～ ･････････････････････ ７
４　施策検証 ～部活制度の提案に向けて～ ･････････････････････ １１
５　夏期合宿以降の再検討 ～一周回って深まったこと～ ････････ １５

第３章．躍動する市役所を目指して

１　今後の取り組み ･･･ １９
２　３期生へのバトン ･･･ ２０
付記「２期生の活動を終えて」 ･････････････････････････････････ ２１

付録「人財巻込計画」全記録

其ノ壱　１００人インタビュー ･････････････････････････････ 付１
其ノ弐　１００人インタビュー感謝祭 ･････････････････････････ 付５
其ノ参　タイ’ｓ Ｂａｒ ･････････････････････････････････ 付７

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会（通称：人マネ）

自治体が抱える組織や人材の課題を見極め、どう対処するかを自ら考え、研究する部会である。

３人１組のチームで、毎回の研究会で出される課題に取り組むとともに、現実の組織を変えるために、仲間と深い気づきを得ながら活動する。

第１章
１期生から引き継いだバトン

第１章　１期生から引き継いだバトン

１．　土壌づくりの重要性　キーワードは“対話”

「明石市役所にまず必要なものは、新たな施策ではなく、**“新たな施策が効果を生み出すための土壌づくり”**である」
（１期生　論文より）

１期生が対話に対話を重ねて出した結論である。
私たち２期生は、まず、この１期生の出した結論に向き合い、対話することから活動をスタートさせた。

＜1 期生の問題意識①＞
“新たな施策が効果を生み出すための土壌づくり”

これまで、明石市は、組織変革や人材育成等を目的に数々の施策（人事評価制度、職員功績表彰、職員提案制度、プロジェクトチーム、職員改革セミナー、組織マネジメントの強化…）を打ち出してきた。
これらの施策は、目的達成のために、所管課が制度設計し、全庁に発信され実施されている。ところが、こうした数多くの施策は、組織や職員の改革に本当につながっているのか。
職員数が減り、一人ひとりの負担感は増す中で、私たちは往々にして、上司の指示や説明を理解した「ふり」をして、単に実行するのみになっているのではないか。そこに、**職員の「納得感」「腹落ち（腑に落ちる）」の不足**から、施策本来の目的が十分に達成されず、「また何か始まった」という「他人事」や「やらされ感」を生んでいるのではないだろうか。

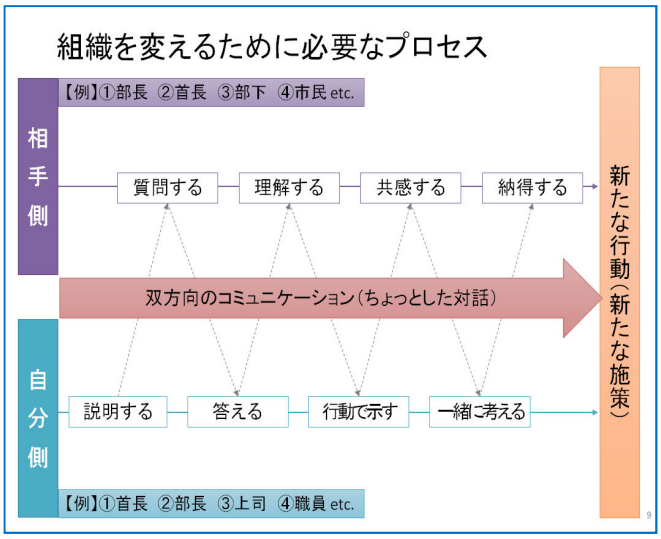
私たちは、上記の問題意識をもとに、何より自分たちが、これらの施策をどう受け止めてきただろうかと対話を重ねた。
「施策を実行する職員が、自分事として捉え、取り組んでいるか」「提出書類を作ることが目的になっていないか」と感じたとき、**職員側の意識＝土壌**が十分に伴っていなければ、どんなにすばらしい施策も効果を生み出せないのではないか、という１期生の思いは、1年間の活動を通じて、私たちの中でも腹落ちするに至った。

＜1期生の問題意識②＞
双方向コミュニケーション（ちょっとした対話）の浸透

土壌づくりの一つとして、上司からの指示に部下が理解不足になることなく、双方が「納得」するため、“**双方向コミュニケーション**”の浸透がある。
説明や指示に対して、理解した**「ふり」**では終わらさないこと、疑問、質問の繰り返しにより納得すること、腹落ちして取り組むこと。難しいことではなく、ちょっとした対話がいつでも存在することが大切である。

土壌づくりの根底にあるのが、この双方向のコミュニケーション（対話）である。これは１期生から引き継いだ“土壌づくり”のベースであり、同時に２期生同士でも繰り返し実践するなかで、その効果を実感したものである。

それは、ただ話し合えばいいというわけではない。“良質の対話”とはどのようなものか。１期生は、一緒に考えることを通して、理解や共感、納得、腹落ちして、新たな行動への力にしていくプロセスであるとした。



私たち２期生は、人マネの活動を通じて、対話を実践し、「そもそも対話とは何か」「今のやり取りは良い対話だったかどうか」を考え続けた。

良質の対話を実感できる場面が組織内のあらゆる場面で展開されることが、“土壌づくり”そのものであり、人マネの目的である**「（明石市役所の）職員一人ひとりの意識と行動の変革により、市民・地域の幸せと発展に貢献し続ける組織を創ること」**につながるのでないかと考えている。

２　人の巻き込み、プロセスの重要性

では、土壌づくりをどのように進めるのか。

まず、土壌づくりは、２期生のみで行うのではなく、理想を言えば全明石市職員が考え、実践していくことが重要なのではないか。

これまでの施策の問題点として、「一部で勝手に進めている」「出来上がったものをやらされる」「また何か始まった」といった、**やらされ感**や**他人事**に満ちた状態では、施策の本来目指す組織改革につながらない。

施策を有効に機能させるために、**①多くの人たちを巻き込みながら進めること、②積み上げていく、つながりを明確にする等のプロセスを重視すること、**これらのステップが必要なのだ。

みんなでつくること＝個人の躍動→組織の躍動→明石の躍動の第一歩に

みんなで積み重ねるプロセスこそが重要！

職員一人ひとりが自分事として捉え、主体的に取り組むことで、**個人がいきいきと活動（躍動）**し、そこから市役所全体に、ひいては、明石全体へとつながっていく。

このようなステップを思い描きながら、まず、私たち自身が動こう！と**「人財巻込計画」**（付録参照）へと動き出したのである。

職場でもちょっとした対話を積み重ねる

第２章
小さな躍動の軌跡
～楽しみながらチャレンジする～

第２章　小さな躍動の軌跡　～楽しみながら[らチャレンジする～

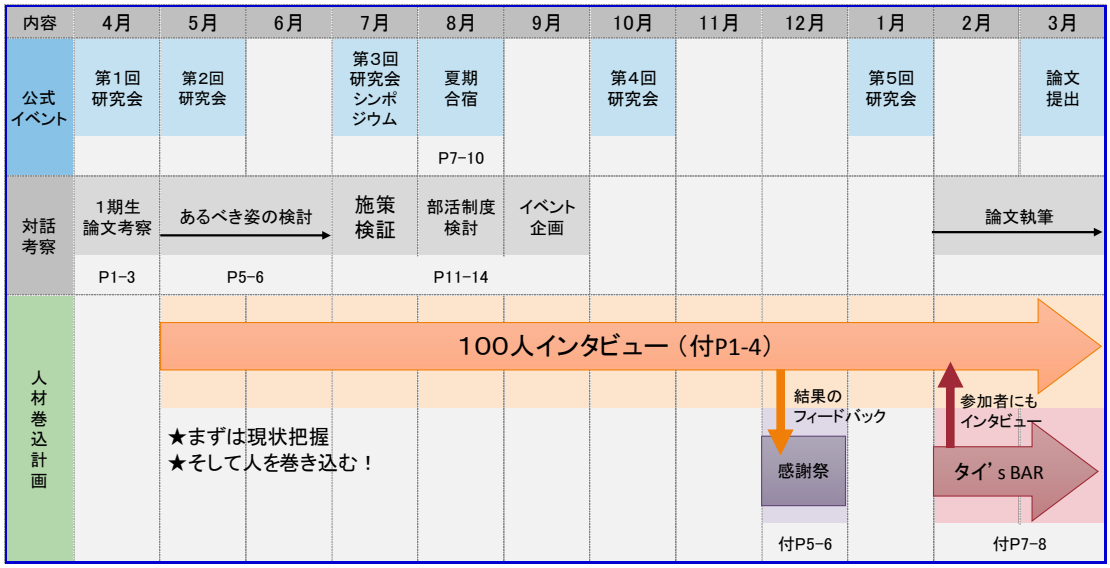
１　２期生のプロセス

（１）人マネ年間スケジュール

公式イベント	テーマ等
４／２１ 第１回研究会（京都）	・「組織変革とは何か」 ・部会の目的と年間スケジュール
５／２７ 第２回研究会（京都）	・「やらされ感／やりたい感」
７／１５ 第３回研究会（京都）	・「価値前提で考える」 ・キーパーソンインタビューの共有
７／２９ シンポジウム（東京）	・「地方創生を牽引しうる自治体の組織能力とは」
８／21，22，23 夏期合宿（早大）	・参加自治体の中間発表及び対話（ダイアログ）
１０／２０ 第４回研究会（京都）	・夏期合宿以降の活動発表
１／26，27 第５回研究会（東京）	・活動のまとめ ・今後への行動宣言

※関西ブロック（京都会場）参加自治体
都府、木津川市、和束町、精華町、久御山町、枚方市、明石市、高松市、善通寺市

（２）２期生実践活動



２　あるべき姿を検討　～躍動に込めた思い～

「市民があらゆる場面において
いきいきと活動している」

＝ **躍** **動** する明石を目指す

■躍動に込めた思い

（１）明石の躍動

明石市役所のあるべき姿を考えるとき、その先にある市民や明石全体がどのような状態になっているべきかを思い描く必要がある。そして、私たちは、明石全体があらゆる場面で躍動（いきいきと活動する様）している状態を目指すべき方向であると考えた。市民が、企業が、明石の中で営まれる生活の様々な場面で人がいきいきと活動している。明石全体の躍動に向けて何ができるのか。これが私たちの活動の出発点と言える。

（２）明石市役所の躍動

明石全体の躍動のために「市役所という組織の躍動」が必要である。市民がいきいきと活動するために市役所は何をしなければならないのか。改めて市民基点で仕事を問い直さねばならない。

（３）職員一人ひとりの躍動

明石の躍動のために市役所が躍動する。市役所が躍動するためには、「職員一人ひとりの躍動」が必要不可欠である。私たちにできることは、まず、職員一人ひとりの躍動に向けて、何をすべきか考えることであった。

■あるべき姿の具体的なイメージ

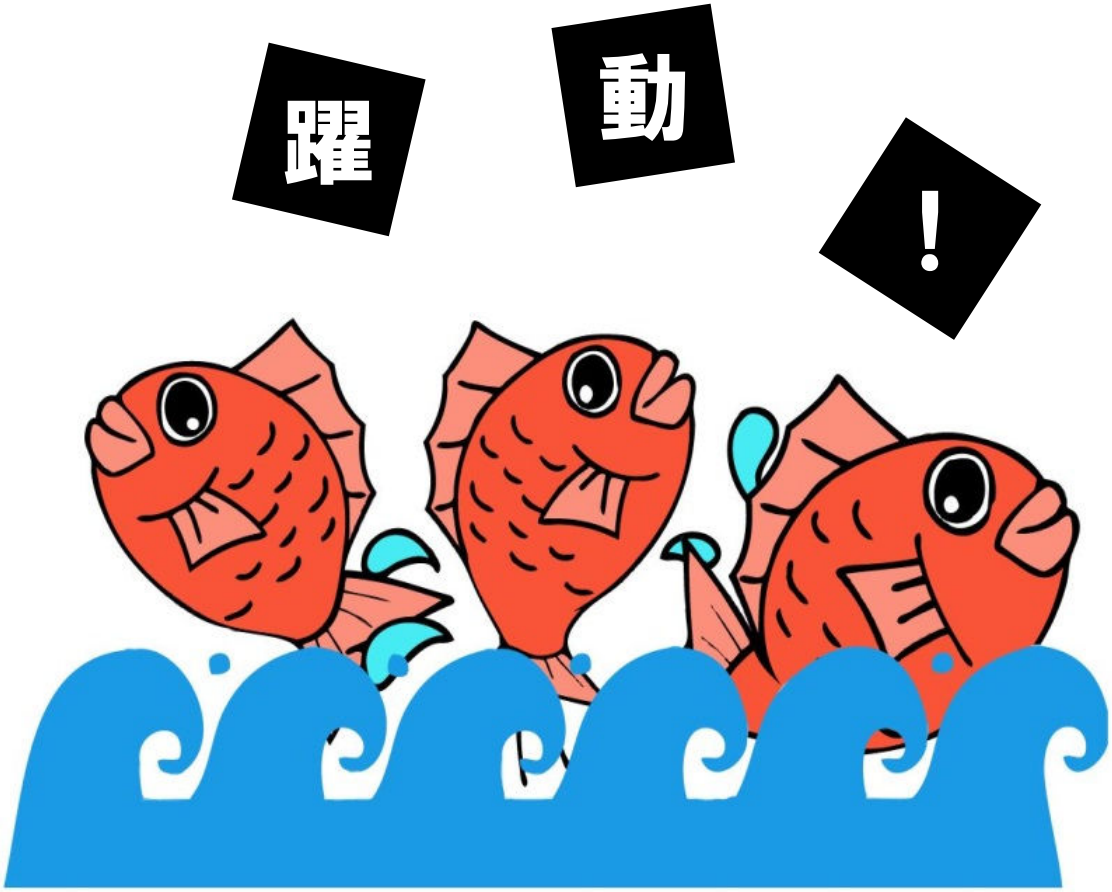
（１）活動を通じて深化

職員一人ひとりの躍動とはどんな状態か。その具体的なイメージを私たちは１年間の活動を通じて深めていった。後述する夏期合宿、10 月発表、そしてこの論文執筆と積み重ねるなかで、徐々にではあるが、躍動の具体的なイメージが見えてきたのである。

（２）共有の必要性

目指すべき方向性を職員が共有する必要性を強く感じている。「躍動」「価値前提」「主体性」「やりたい感」といったキーワードも言葉だけでは陳腐な感じがする。

２期生の活動は、職員一人ひとりが腹落ちし、前向きな力に変えて行くために、何が必要かを考え続けた１年であった。



３　夏期合宿　～選抜自治体になりタイ！～

■夏期合宿目標－選抜自治体になりタイ！

夏期合宿における私たちの目標は、79 自治体中６つの選抜自治体となることだった。理由は３つ。

①他の自治体に名前を売りタイ！

合宿で選抜自治体になり、他の自治体に知られれば、変革プラン作りにプラスとなる情報が集まりやすくなる。また、幹事団や北川顧問から有益な助言を得られる可能性が大きくなる。

②庁内に名前を売りタイ！

庁内で無名の私たち３人の活動に興味を持ってもらうきっかけになり、100 人インタビューから座談会へと続く過程でプラスになると考えた。

③幹事団の後押しを得タイ！

幹事団の評価や後押しを得ることで、変革プランの実現がしやすくなる（淡い期待）。

■夏期合宿の概要

（１）夏期合宿の発表内容

夏期合宿で発表する内容は３つ。

（ア）　ありたい姿

（イ）　ありたい姿から見た現状

（ウ）　（ア）と（イ）のギャップを埋めるための施策

発表内容は、以下のものを整理して作り上げた。

①１期生の研究成果

②４月から３人で対話してきたこと

③100 人インタビューから見えてきたこと

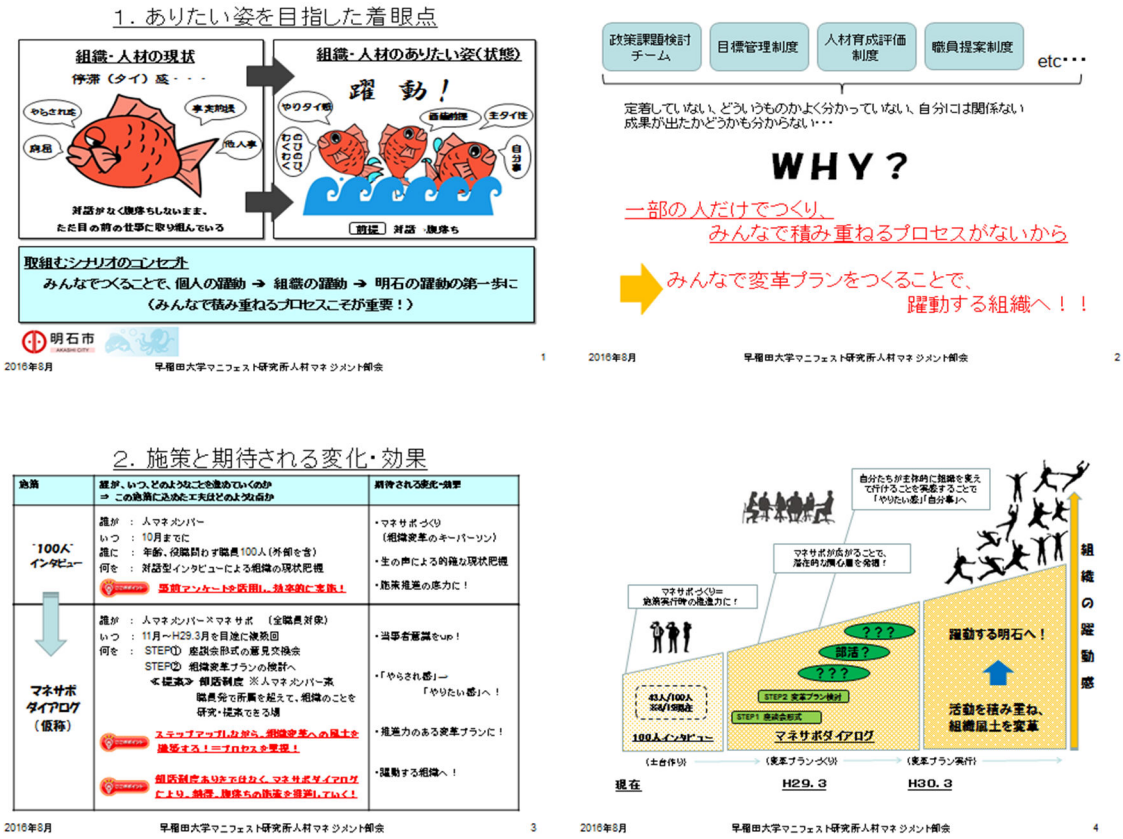
④そこからさらに３人で対話したこと（この時点での結論／仮説）

私たちの考えた変革プランとは、

「いろんな人を巻き込んで変革プランを作ること」

そのプロセスの中で、職員がありたい姿について対話し、変革の必要性について腹落ちすることで、実効性のある変革プランづくりへと動き始め、個人と組織の躍動、ひいては明石全体の躍動にもつながっていくと考えた。

【使用したスライド】



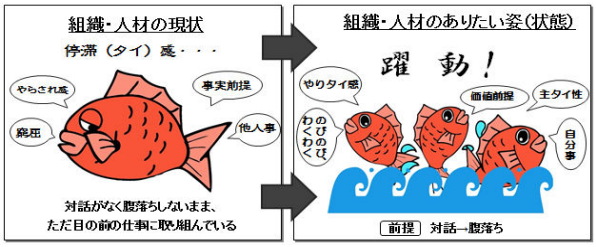
（２）資料とプレゼンテーションの方法を工夫

夏期合宿をチャレンジの場と捉えていた私たちは、発表で自分達の「想い」を伝えるために、資料とプレゼンテーションの方法について、チャレンジを試みた。

①分かりやすい資料

「いくら良い内容でも、読んでもらわないと始まらない」。私たちの昨年度の各自治体の発表資料を読んだ感想である。

そこで、分かりやすく、明石色を出すために、明石名産の「鯛」のイラストを用いることとした。



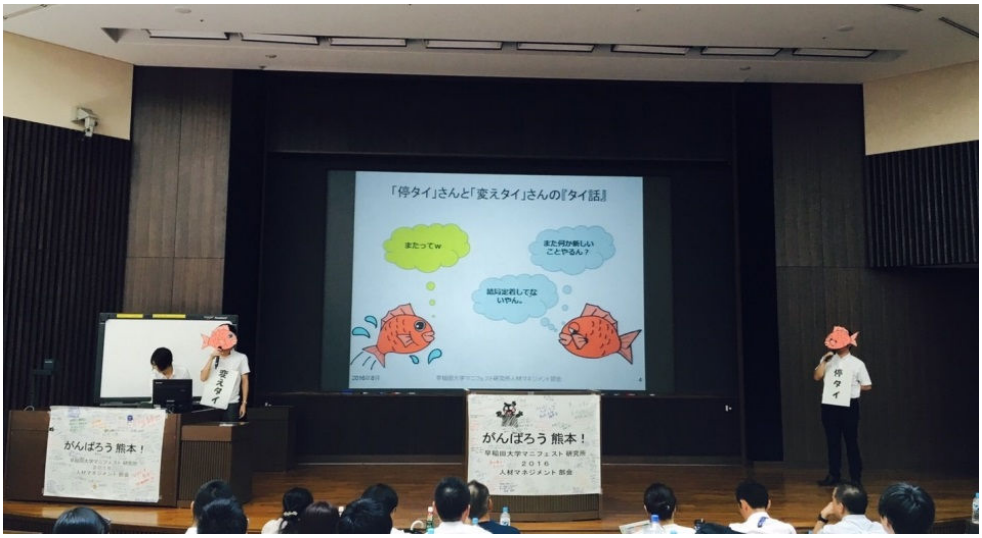
②プレゼンテーションの方法

私たちが目指したのは、『相手に伝わるプレゼンテーション』。これから先、私たちは多くの人を巻き込んでいかなければならず、そのために一生懸命伝える努力をすることが非常に大切ではないかと考えた。

『一生懸命考え抜く』×『一生懸命伝える努力』≒ 人の心を動かす力

私たちは今後の施策のプレゼンテーションを、以下の目的を持ち、**「鯛のタイ話」**で行うというチャレンジをした。

(ア)興味を引く仕掛けをし、ワクワク感を持って聞いてもらう。
(イ)セリフだけでなく、スクリーンにセリフの要約を写し、視覚と聴覚に訴えることで、より分かりやすくする。
(ウ)聞き手の心の中のツッコミを表現することで、疑似双方向コミュニケーションを作り出し、より深い内容を発信する。
(エ)発表者がチャレンジを楽しみながらやることで、生き生きとしたプレゼンテーションになり、より聞き手に伝わる。



単なる色モノではない２匹の鯛のタイ話

■プレゼン方法を工夫し発表した結果

（１）選抜自治体に！

私たちのチャレンジは成功し、目標どおり選抜自治体となり、合宿の最終日で選抜自治体の大トリをつとめた。

（２）夏期合宿で得たもの

①自分達の施策の方向性は間違っていないという自信

〔幹事団から評価されたこと〕

・１期生からの流れも含め「明石市の一連の流れが腑に落ちた」。

・変革プランを実行性のあるものにするために、「多くの職員を巻き込んで変革プランを作る」という、結果につながるプロセスを重視する方向性。

・実際に 100 人インタビューを 43 人行い、すでに動き出していること。

選抜自治体となり、幹事からも評価されたことで、自分達の考えた施策の方向性は間違っていないという自信を得た。

②一歩を踏み出した勇気を評価され、自分達のスタンスを確立

選抜自治体となったもう１つの理由が、先述した資料とプレゼンテーションの方法でのチャレンジが「一歩を踏み出した勇気」として評価されたことだと考えている。

『**楽しみながらチャレンジする**』という私たちのスタンスは、この成功で確立され、以後継続している。

（３）夏期合宿の宿題－施策検証

①ぼんやりとした変革プランとその道のり

選抜自治体として評価された一方、示した変革プランは、まだまだイメージであり、その道のりもぼんやりとしたものであった。この時点では、多くの職員を巻き込みながら、みんなで作り上げるというコンセプトを掲げたに過ぎないのだ。

②１期生からの宿題

鬼澤部会長代行から、過去の施策検証が充分ではないとの指摘を受けた。これは１期生においても実施していたものだが、２期生としてその確認は不十分であった。

合宿終了後、私たちは２期生としての施策検証に動き始めた。

4　施策検証　～部活制度の提案に向けて～

■施策検証ーより良い提案にするために

私たちは今後、座談会等を経て変革プラン検討チームを作り、そこで変革プランを提案する予定である。

鬼澤部会長代行から「過去の施策検証をすべし」との助言も受けたこともあり、変革プランの提案にあたっての検討事項を整理し、より良い提案とするために過去の施策である**「プロジェクトチーム」**の検証を行った。

私たちが変革プラン検討チームで提案しようと考えているのが、**「部活制度」**である。

◎「部活制度」とは何か？◎

部活制度とは、簡単に言うと、庁内横断的なプロジェクトチームである。

私たちは変革プランを検討する過程で、組織が抱える課題を解決するためには、従来の枠組みだけでは非常に難しいと考えた。

どこかの部署が課題解決策を考えさせられ、やらされ感満載で取り組むのでは、結局何も変わらない…。

それでは、立ち位置を変えて、もっと自由な発想でやってみてはどうだろう。人材育成にもなり、庁内で横や斜めの関係が生まれ、活動の中で仲間と対話をし、腹落ちしながら施策を作り上げることを体感する、そんな私たちが土壌作りの大前提としている、「対話→腹落ち」を組織内に広めることができる制度を作ることができないか。

「部活制度」にはこのような願いが込められている。

★部活制度のネーミングの由来★

学校の部活動は、本業の勉強よりも心と体を鍛え、人を成長させる場。

所属課の本業を離れ、市職員として少し立ち位置を変えて課題解決策を考えることで、職員が成長し、成長した職員が今度は本業でも活躍するという、市役所の躍動感の中心地となってほしいと思い、「部活制度」と命名した。

○部活制度の概略

・庁内の有志が横断的にチームを作り（１チーム５～７人）、半年程度の対話を重視した活動を経て、実行性のある施策を作る。

・100 人インタビューで見えてきた、組織全体に関わる課題に取り組む。

と、ここまでお読みになっても、「部活」と「プロジェクトチーム」の違いに腹落ちしていない方が大多数ではないか？
そこで、下記の検証結果をご覧いただきたい。

■施策検証のプロセス

（１）施策検証の対象

平成 25 年度の政策立案検討チームと平成 26 年の政策課題検討チームの２つのプロジェクトチーム（以下、PT と言う）について検討することとした。

２つの PT の概略は以下のとおり。

①政策立案検討チーム（平成 25 年度）
新規事業等に関するアイデア等を持ち、事業化までやり遂げる意欲のある職員を公募。６チームが約半年かけて検討を行った。

②政策課題検討チーム（平成 26 年度）
予め設定された３つのテーマごとにメンバーを公募し、約半年間をかけて検討を行った。

（２）施策検証の方法

検証の方法は、成果の数値化が難しいため、まず、上記チーム参加者にインタビューを行い、それを基に検討することとした。10 名に対して実施し、１インタビュー時間は１人あたり 40 分程度（最長 150 分）であった。

■施策検証結果

インタビューを終え、３人で対話した結果を PT の良い点と部活制度を提案する際の検討事項として下記のとおり整理した。

（１）従来の PT の良い点

①対象者全員が「参加することで自分が成長できた」と感じている。さらに PT 終了後も、市役所全体の動きや施策に対して、より関心を持つようになったとも答えている。

→若手・中堅が担当業務を離れ、立ち位置を変え、「市役所職員」として考え、行動することで、組織や施策に対する当事者意識が芽生えるなどの効果があり、その効果は PT 終了後も持続している。よって、人材育成面に関して PT は非常に有効であったと考えられる。

②大半の参加者が、市役所内で横や斜めの関係ができ、その後の仕事につな

がり情報交換ができるようになるなど、良い効果があったと答えた。中には、現在でも定期的に飲み会を開いているチームもあった。

→PT は横や斜めの関係作りができ、横の連携や新しいアイデアが生まれるなど、組織の活性化には非常に有効である。

（２）部活制度を考える上での検討事項

①考え抜いた施策が提案した後どうなったか良く分からない。せっかく時間と労力を割いて検討しても、意思決定が不明確であり、なぜ自分達が考えた施策が採用されなかったのかが分からず、モチベーションが下がったという意見があった。

検討事項　意思決定の方法を明確にするための仕組み作り

→意思決定の方法を明確にし、不採用の場合にはその理由を示す仕組みが必要である。不採用の理由が分からなければ提案内容を磨くことができず、人材育成面や職員のモチベーションにおいてマイナスとなり、部活制度の効果を半減させることになるのではないか。

②PT の提案が所管課で実施される場合、急にトーンダウンしてしまい、自分達の意図したものと乖離してしまい、非常に残念に感じたとか、PT の活動の意義について疑問を感じたという意見があった。

検討事項　所管課との協働の仕組み

→せっかく PT がよい施策を提案しても、所管課が受け入れなかったり、やらされ感で施策を実行し施策に魂を込めることができなければ、PT の活動の成果は非常に限定的になってしまう。所管課と最初から対話し、協働する仕組みを作り、より市民に響く施策を提案・実施することができないだろうか。

→担当課のプロフェッショナルな知識・経験と PT の幅広く枠にとらわれない柔軟な発想の両方を活かす仕組みを作れないか

③PT でその分野に対し興味とやる気が高まった職員を有効活用できていないという意見があった。また実際に異動を強く希望していたにも関わらず、受け入れられず非常に残念だったという声もあった。

検討事項　希望する職員が異動できる仕組み作り

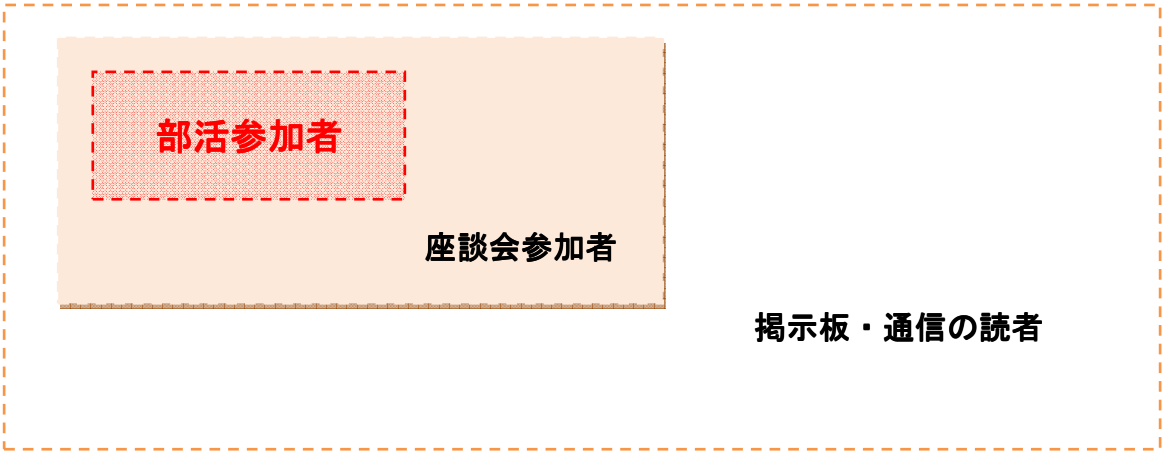
→PT 参加で知識も想いも深まった職員を有効活用できないか。ただし、その職員を実施の担い手とする際、過度な負担をかけることは避けなければならない。

④PT の活動について、一部の人しか知らず、庁内から「また一部の人を集めて上が何かやっている」というしらけた雰囲気があるという指摘があった。

検討事項　部活制度に参加していない職員を巻き込む仕組み作り

→掲示板や通信などで部活制度の活動情報を発信するのはもちろんのこと、常設の座談会での意見を反映させたり、職員パブリックコメントのような制度を作ることができないか。

〔巻き込みのイメージ〕



→この巻き込む仕組み作りをすることで、部活制度で提案された施策の浸透も効果的に行えるのではないか。

⑤ほとんどの PT は単年度のみであり、その活動を検証して次に活かすなどの積み重ねがない。

検討事項　部活制度参加者による制度の改善

→部活制度の参加者が、次年度へ制度そのものの改善案を検討し反映させる仕組みが必要ではないか。「自分達の組織は自分達で作る」という意識を持つことで、職員の意識も高まり、制度自体もより良いものへと変えていけるのではないだろうか。

５　夏期合宿以降の再検討　～一周回って深まったこと～

■夏期合宿以降の再検討

夏期合宿で念願の選抜自治体に選ばれたものの、その後の９月と 10 月は最も悩んだ時期であった。

施策実行が目前に迫り、「本当にこのプラン、方向性で良いのか？」と不安にかられ、夏期合宿で発表したことを人マネ参加者以外とも対話し、それを基に３人で再検討した。

その結果、一周回って夏に発表した内容に戻ってしまった…。しかし、様々な人たちとの対話から、夏期合宿で発表したことを深く検討することができた。

以下、その過程を紹介する。

■再検討の過程

（１）プランを見つめ直すための対話

100 人インタビュー対象者の中でも、特に率直な意見をもらえる人達と再度対話を行った。私たちの考えたプランをどのように受け取るのだろうか？

私たちのプランとは簡単に言うと以下のとおりである。

①100 人インタビュー
②座談会（タイ’ｓＢａｒ）
③変革プラン検討チームで「部活制度」等を提案
④変革プランを実行

【対話 その１】事務職員（入庁 15 年目）からの意見

・２期生の活動の方向性がふんわりとしており、参加する側からすると不安。もう少しはっきりと固める必要がある。行先の分からないバスには乗れない。巻き込みたい人はどんな人？どんなメリットを感じさせられる？

・座談会で人が来る？自分なら強制力がないと参加しないと思う。

【対話 その２】係長（入庁 14 年目）からの意見

・「部活制度」で大きく組織が変わるとは思えない。なぜなら、責任と権限の所在が曖昧なため、全庁的な仕組みとしては機能するとは思えないからだ。シンクタンク的な位置付けであれば、限定的だが成果は得られるかも。

・従来の PT は確かに施策の実効性という点ではうまくいっていないが、人材育成という点では一定の効果はあるのではないか。成果を欲張らず、「人材育成＋ある程度の組織への変化」くらいに目標を設定するのもひとつ。

【対話 その３】お世話になっている美容師（イベント企画のプロ）

・自分が参加したいと思える「場」とはどういうものか、とことん考えてみたらよいのでは。自分はイベントを企画する際に、「楽しい」がど真ん中にあり、その周辺に「つながり作り」とか「学び」があると思っている。

・参加する人が帰るときにどんな気持ちになっていて欲しいか、もっと具体的なイメージを持つといいのでは。

（２）結局何がやりたいのか分からない

さまざまな人と対話し、逆に私たちは方向性を見失ってしまい、

・「対話を広めるためには各階層に来年度中に研修を行うべきだ！」

・「参加自由な場ではなく、強制力をもたせて実効性を担保するべき！」

など、どんどんやることばかりが膨らんでしまった。

そんな時に冷静沈着な１期生と一歩引いて人マネの活動を見る人材開発課長と対話する機会を得た。

【対話 その４】人マネ１期生…課長（入庁 18 年目）

・組織を変えたいという意気込みは分かるが、あれもこれもとなっており、結局何がやりたいのか見えない。優先順位を明確にし、やることを絞った方がよいのでは。

【対話 その５】人材開発課課長（入庁 27 年目）

・どこまでが１つのステップで、目指すゴールはどこなのかはっきりしない。

・アツい思いだけでは人は動かない。結果が組織にどんな良い影響を与えるのか感じてもらえないと…。

・３人で考えているとどうしても煮詰まると思う。今まで自分たちで考えるヒントをもらってきた人マネの伊藤幹事※にありのまま相談してみてはどうか。

悩める私たちは、その助言に従い、伊藤幹事に悩みをぶつけてみた。

※伊藤　史紀　氏　（株式会社 Co-Lab（コーラボ）代表取締役、人マネ幹事）

今年度、関西ブロックのメイン講師として、腹落ち、自分事で考えるためのヒントや組織変革の豊富の事例をもとに１年間ご指導いただいた。丁寧な傾聴とポイントを付いたアドバイスで、私たちの考えを整理し、取り組みへの意欲を高めてくれた。

（３）伊藤幹事に救われる

【対話 その６】伊藤幹事

①「いろいろな人を巻き込んで変革プランを作り、その過程で職員の意識を変えるというプロセスを重視する方向性は本当に正しいのか？」

→プロセスに参画させることで意識変革が起こり、当事者意識が高まるのはいろいろなプロジェクトや研究で証明されている事実であり、方向性は間違っていないと思う。

ただ、それだけでその後も当事者意識を持ち続けられるかというとそうではないというのもまた真実なので、方向性は間違ってないとしても、さらなる研究が必要だと思われる。

②部活制度や研修で組織の課題は解決できるのか？

→部活制度はメインの組織変革の動きを創り出す土壌のような位置づけだと感じている。

部活制度を通じて、さまざまな対話がなされ、組織を広く、深く観る目が養われ、やがてそれが本質的な課題解決へとつながっていく。

その部活制度から本格的な組織変革プロジェクトが起こり、組織が大きく変わっていくというイメージではないか。

研修も人材育成のメインではないと思う。とくに、単発の研修だと意識変革からの行動変容は起こりにくいのでは。

伊藤幹事からの助言で混沌としていた頭の中が整理された。

私たちのミッションは、

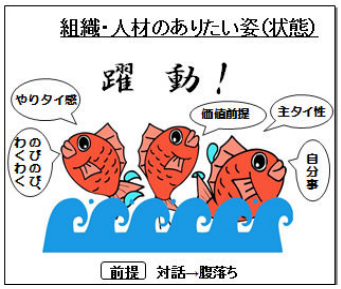
躍動する明石の第一歩として土壌作りをすること
多くの人を巻き込んで変革プラン作りをすること

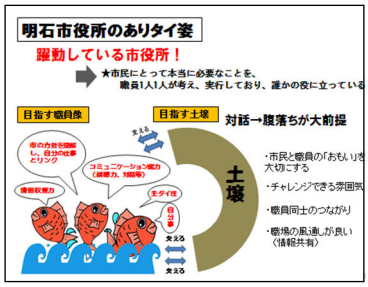
あれっ？これは夏合宿に発表した内容と同じではないか…。

いや、**一周回って同じ場所に帰ってきた**が、いろいろな人との対話により、夏期合宿で発表したことをより深く検討・腹落ちしたことで、**進むべき方向性を固めることができた**のだ。

■一周回って深まったこと

（１）「ありたい姿」の深化





左側が夏期合宿時点、右側が 10 月発表時のものである。いろいろな人との対話を通じて、市役所、職員像、土壌に分けて「ありたい姿」をより深く検討した。

しかし、あくまで私たち３人の考えなので、今後より深めていく予定である。

（２）座談会を常設化する

座談会はこれまで変革プラン検討チームの前段階という位置付けであったが、土壌作りのためには「場」が必要であると考え、常設化を目指す。

また、座談会でより多くの人を巻き込むためにも、「楽しい＋役立つ」場にするという方向性も明確になった。

（３）研修

研修の効果は限定的とはいえ、対話を重視し、自分で考える人マネ思考を多くの人に体感して欲しいと思い、平成 29 年度の職員研修の講師に伊藤幹事を推薦することとした。

■10 月発表で得たもの

幹事団からは部活制度について２つの指摘を受けた。

①部活制度と担当課の温度差や知識量の差が当然出てくるが、<u>そのギャップをどのように埋め、協働するのか</u>。

②部活制度と担当課の<u>意思決定のラインは違うものとした場合</u>、非常に制度の運営が難しくなるが、その問題をどのようにクリアするのか。

この２つの指摘については、まだ答えが見つかっておらず、変革プラン検討チームで部活制度を検討する際の検討項目とする。

第３章
躍動する市役所を目指して

第３章　躍動する市役所を目指して

１　今後の取り組み

私たち２期生は、「対話」「人の巻き込み」「プロセス」を柱に、１年間取り組んできた。（詳細は付録「人財巻込計画全記録」参照）

そして、１期生の出した結論である「組織変革のための土壌づくり」という点において、少しずつではあるが取り組んでいけたと考えている。

今後はさらにこの土壌を耕し、組織変革へとつなげていく必要がある。そこで、下記の３つの取り組みを行っていきたい。

（１）タイ’ｓＢａｒから（仮称）組織変革プラン検討チームの発足

「プロセス」を重要視するのはタイ’ｓＢａｒも同様である。１回目で見えたものをふまえて２回目を実施、そして３回目・・・のように、タイ’ｓＢａｒでの議論を積み上げていくことで、参加者が腹落ちし、組織の変革を自分事として考えるようになっていくはずである。そのプロセスの中で、「こんな仕組みができたら・・」といった糸口が見えた時に、**タイ’ｓＢａｒ参加者を中心とした（仮称）組織変革プラン検討チームを発足**させる。そのチームで、先述した部活制度や、その他の組織変革のプランを検討し、その検討過程等を随時庁内掲示板や、（２）で説明する常設のタイ’ｓＢａｒで共有・議論する。そうした双方向のコミュニケーションで変革プランを検討していくことで、変革プランがブラッシュアップされることは勿論、職員の納得度合いも大きくなっていくと考える。

（２）タイ’ｓＢａｒの継続⇒常設の意識啓発の場に

（１）と並行する形でタイ’ｓＢａｒも継続し、参加者間の情報共有や意見交換、ゲストを交えたパネルディスカッションなど、様々な手法を用いて、参加者が意識やモチベーションを向上できる場にしていく。加えて、上記で述べているように、（仮称）組織変革プラン検討チームで検討したものをこの場で共有し、職員の腹落ちを担保できる場にする。

（３）階層別研修における人マネ思考の浸透

人材マネジメント部会の４つのキーワードとして、「**立ち位置を変える**（相手の立場から考える）」「**価値前提で考える**（何が本質かをありたい姿から考える）」「一人称で考える（自分事として考える）」「**ドミナントロジックを転換する**（過

去や前例に捉われずに考える)」がある。

対話を通じてこれらを実現するというものであるが、この人材マネジメント部会への参加及び活動を通じて、この４つのキーワードの重要性を強く認識できた。しかし、この人マネへの派遣は１自治体３名であるため、毎年派遣してもこの人マネ思考が庁内に広く浸透するのは非常に難しい。

そこで、新任主任研修をはじめとした階層別研修の講師に人マネでご教授いただいた幹事を推薦し、これらの考え方を広く根付かせる機会にしたい。

２　３期生へのバトン

私たち２期生がスタートした「新たな施策が効果を生み出すための土壌づくり」は、もちろんこの１年では完結してはいない。

「躍動する市役所」を実現するためには、「今後の取り組み」を継続しつつ、３期生に組織変革のバトンを託し、職員がわくわくする“なにか”が始まることに期待したい。

２期生から３期生に託すバトンとは、①「腹落ちするまでとことん対話する」一方で「まず、動いてみる」こと、②自らが「楽しむ心を忘れない」こと、③相手に“伝える”ための努力を惜しまず「様々な活動を通じてファン（協力者）を増やす」ことである。

人マネへの派遣３年目は一つの節目である。組織変革という掴みどころのない大きなテーマに対して、１期、２期の研究と３期生の新たな視点がつながり、組織変革への具体的な成果が生まれることを期待したい。

そのために２期生は、３期生と対話し続け、活動をサポートして行きたい。

付記「２期生の活動を終えて」

◆市民・健康部国民健康保険課 主任　寺方　聖子

「『楽しい』って大切やなあ」。私が今年度、一番強く感じたことです。私が考える「楽しい」が大切な理由は３つあります。

１　続けるために「楽しい」は不可欠！

２　人を巻き込むには、「楽しい」抜きでは難しい（楽しくないものに、人は惹かれない）。

３　自分・人の能力を引き出しやすくなる→意見・アイデアが出やすい→チャレンジにつながる。

今年度は楽しいことがてんこ盛りだったので、ベスト３を考えてみました。

第３位：楽しみながらチャレンジ！

→夏期合宿のプレゼンテーションをはじめ、タイ’ｓＢａｒ、今までお話ししたことがなかった上層部の方々へのインタビュー（副市長には、別件の決裁時に突撃申込み！→快諾）。３月には『部活制度』の試行も兼ねて、育休明けの職員を対象とした復職前セミナーの開催にもチャレンジしました。

第２位：100人インタビュー

→たくさんの職員の方の熱い想いを聞くことができ、本当にうれしかったです。「明石市役所、ええなあ」としみじみ感じています。聴くことの楽しさと大切さも学びました。

第１位：３人での対話

→１週間ミーティングが無かったら寂しいほど、よく集まって色んな話をしました。この１年で、「対話」の重要性は体に染み込みました。自分で考えたことが、対話によりさらにレベルアップする過程は、とても楽しいものです。本能で動く私に対して、２人は温かくも鋭い視点で突っ込みを入れたり、時にフォローしたりと絶妙な組み合わせだと思います。尊敬する素晴らしい２人と、こんなに楽しく研究できた一年間は私の宝物です。

そして、私の「楽しい！」を支えてくれた家族、いつも快く送り出してくださった職場の方、そして要所で必ず助けてくれた１期生と人材開発課の皆様。本当にありがとうございました。

…感動のフィナーレのようですが、まだ始まったばかりです。３期生を迎え、『チーム・タイｓ』はこれからも楽しみながら、躍動する明石を目指して頑張りタイ！来年度も明石からは目が離せませんよ。

◆コミュニティ推進部市民協働推進室　主任　髙﨑　賢剛

“組織を変革する”・・・１年前の自分は考えたこともなかったというのが正直なところです。

しかし、人マネ２期生に選んでいただき、最初にガツンときたのが１期生の方々が執筆した『脱“無能”宣言』でした。「確かに明石市はこれまで色んな施策をやってきた、それなのに浸透せず終わってしまったり、目的が分からないまま形骸化していったりしている、それは職員の腹落ちがない状態で施策を始めてしまったからである」という内容に大きく共感しました。

以降、職員が腹落ちし、施策が効果を生む土壌づくりを行うにはどうしたらよいかについて、３人で数えきれないほど対話しました。そうやって出た我々のスタンスが「プロセスを積み重ねる」「人を巻き込む」です。そのスタンスに沿っていくつかの取り組みも行うことができました。そして、その過程で、組織の課題に対して自分事として考えるようになった自分がいました。“組織変革”という大きなことには全く無関心だった自分が、言い方は悪いですが人マネに巻き込まれたことで、組織に対する意識を強く持つようになったのです。

つまり、「巻き込まれる」ことで、程度の差はあれど、どんな人でも当事者意識が高まっていくということです。

今年度で我々２期生の活動は一旦終わりますが、これからも土壌づくりは続きます。いや、続けなければなりません。２期生としての活動が終わっても、人を巻き込み、プロセスを積み重ねていく作業を３期生と共に行っていきたいと思います。

◆総務部職員室人材開発課　　柴田　剛

本論文を執筆しながら、人マネ２期生としての活動を振り返りました。その中で、大きく２つの視点で、今後の市役所人生の中でも大切なものを得ることができたと考えています。

１点目は、明石市職員としての自覚です。これまではなかったのかとつっこまれそうですが、常日頃の意識としては、決して強くはなかったと思います。明石市全体のことはどこか他人事で、自分の担当業務、せいぜい所属している部署の仕事の範疇でしか物事を見ることができていなかったのだと思います。人マネでの活動は、改めて、何のために、誰のために、今この仕事をやっているのか、自分の仕事を見つめなおし、明石市職員としての自覚を問い直すきっかけをくれたとも言えます。

２点目は、２期生の寺方さん、髙﨑さんとの出会いです。２人とも既に面識はありましたが、人マネでの活動を通して、より深く関わる中で、私が市職員として目指すべき具体的な姿を確認することができました。今の自分に何ができるのか、明石市の組織はどうあるべきか、２人のそこに向けた情熱と実践力は、私に足りていない多くのことに気づかせてくれました。

この気づきの過程を是非３期生にも味わっていただきたいです。そして、今後の２期生としての活動をさらに広げていくために、自分に何が出来るのか考え、実践していきたいと思います。１年間ご指導いただきました皆さま、ありがとうございました。

付録

人材巻込計画全記録

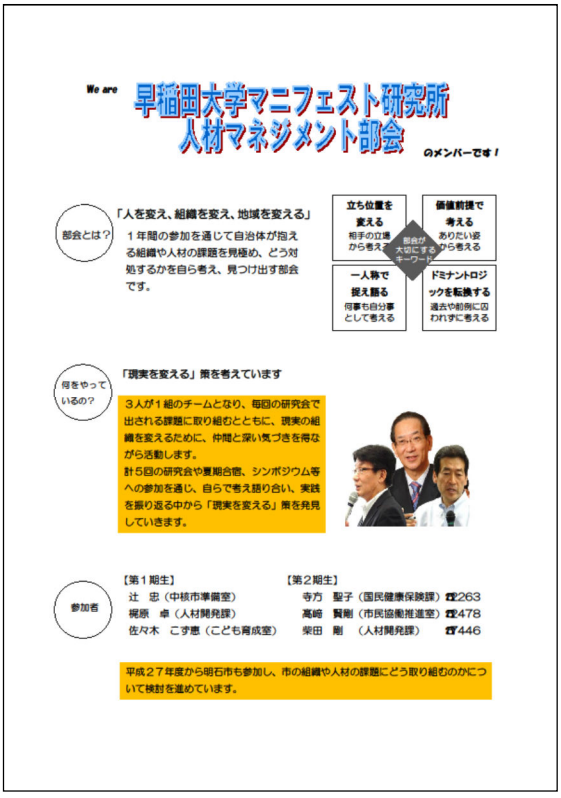
人財巻込計画　其ノ壱　100 人インタビュー

■目的

（1）協力者、推進者になってくれそうな人を増やしていく（つながりづくり）。
（2）明石市役所の組織課題を明らかにする。

■手法

・対象者はいいとも形式（紹介）でつながりを重視した。
・事前アンケートを活用して、気になる項目を重点的にヒアリング。



We are 早稲田大学マニフェスト研究所 人材マネジメント部会 のメンバーです！

部会とは？

「人を変え、組織を変え、地域を変える」
１年間の参加を通じて自治体が抱える組織や人材の課題を見極め、どう対処するかを自ら考え、見つけ出す部会です。

立ち位置を変える　相手の立場から考える
価値前提で考える　ありたい姿から考える
部会が大切にするキーワード
一人称で捉え語る　何事も自分事として考える
ドミナントロジックを転換する　過去や前例に囚われずに考える

何をやっているの？

「現実を変える」策を考えています

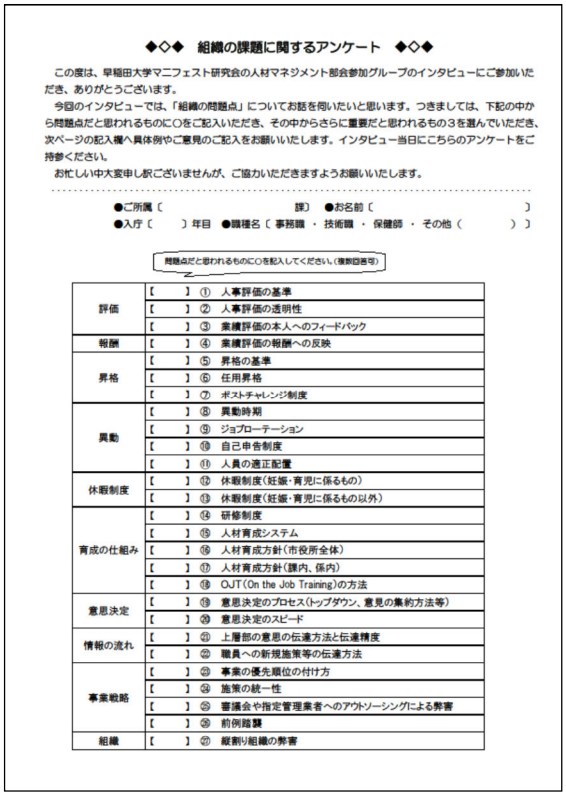
３人が１組のチームとなり、毎回の研究会で出される課題に取り組むとともに、現実の組織を変えるために、仲間と深い気づきを得ながら活動します。
計５回の研究会や夏期合宿、シンポジウム等への参加を通じ、自らで考え語り合い、実践を振り返る中から「現実を変える」策を発見していきます。

参加者

【第１期生】
辻　忠（中核市準備室）
梶原　卓（人材開発課）
佐々木　こず恵（こども育成室）

【第２期生】
寺方　聖子（国民健康保険課）☎263
高崎　賢剛（市民協働推進室）☎478
柴田　剛　（人材開発課）　☎446

平成２７年度から明石市も参加し、市の組織や人材の課題にどう取り組むのかについて検討を進めています。



◆◇◆　組織の課題に関するアンケート　◆◇◆

この度は、早稲田大学マニフェスト研究会の人材マネジメント部会参加グループのインタビューにご参加いただき、ありがとうございます。
今回のインタビューでは、「組織の問題点」についてお話を伺いたいと思います。つきましては、下記の中から問題点だと思われるものに○をご記入いただき、その中からさらに重要だと思われるもの３を選んでいただき、次ページの記入欄へ具体例やご意見のご記入をお願いいたします。インタビュー当日にこちらのアンケートをご持参ください。
お忙しい中大変申し訳ございませんが、ご協力いただきますようお願いいたします。

●ご所属〔　　課〕　●お名前〔　　〕
●入庁〔　　〕年目　●職種名〔事務職・技術職・保健師・その他（　　）〕

問題点だと思われるものに○を記入してください（複数回答可）

評価	【　】① 人事評価の基準
	【　】② 人事評価の透明性
	【　】③ 業績評価の本人へのフィードバック
報酬	【　】④ 業績評価の報酬への反映
昇格	【　】⑤ 昇格の基準
	【　】⑥ 任用昇格
	【　】⑦ ポストチャレンジ制度
異動	【　】⑧ 異動時期
	【　】⑨ ジョブローテーション
	【　】⑩ 自己申告制度
	【　】⑪ 人員の適正配置
休暇制度	【　】⑫ 休暇制度（妊娠・育児に係るもの）
	【　】⑬ 休暇制度（妊娠・育児に係るもの以外）
育成の仕組み	【　】⑭ 研修制度
	【　】⑮ 人材育成システム
	【　】⑯ 人材育成方針（市役所全体）
	【　】⑰ 人材育成方針（課内、係内）
	【　】⑱ OJT（On the Job Training）の方法
意思決定	【　】⑲ 意思決定のプロセス（トップダウン、意見の集約方法等）
	【　】⑳ 意思決定のスピード
情報の流れ	【　】㉑ 上層部の意思の伝達方法と伝達精度
	【　】㉒ 職員への新規施策等の伝達方法
事業戦略	【　】㉓ 事業の優先順位の付け方
	【　】㉔ 施策の統一性
	【　】㉕ 審議会や指定管理業者へのアウトソーシングによる弊害
	【　】㉖ 前例踏襲
組織	【　】㉗ 縦割り組織の弊害

■結果

（1）インタビュー対象者とのつながり
（2）組織課題の把握（主な意見項目）
（3）幹事団からの高い評価
（★）副市長スペシャルインタビュー

■結果

（１）インタビュー対象者とのつながり

・実施人数 81 人。（H29.3 月時点）
・今後の活動に向けて協力関係の第一歩をつくることができた。

階層	人数
副市長	2
次長	1
課長	13
係長	15
主任	16
事務職員・技術職員	34
合計	81

職種	人数
技術職	6
造園職	1
保健師	2
事務職	72
合計	81

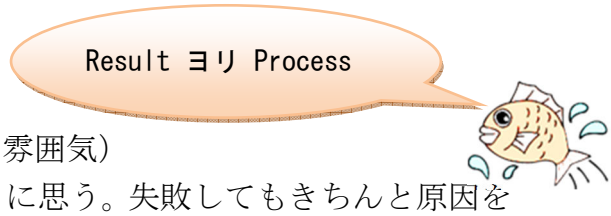
〔つながりの事例〕

事例１：タイ’ｓＢａｒの発表資料やチラシ作りなどへの協力が得られた。
事例２：インタビュー対象者がほかの人（同じ所属、同期、部下といったつながり）に声掛けして、その後の感謝祭やタイ’ｓＢａｒへの参加につながった。
事例３：インタビュー対象者から、インタビューを通じて、自分自身の問題意識の整理や、意欲の向上につながったという声があった。

（２）組織課題の把握　※ヒアリング内容より一部抜粋

①人員配置や人事制度に関する納得感の不足
・適正配置ができていない → 日常業務で精一杯 → 業務改善等できない。
・人事異動がブラックボックス。もう少し透明性があって欲しい。
・自分の課だけでなく、全体を見ないと結果的に業務過多の部署にしわ寄せ。

②組織や地域の課題、取組みに関する当事者意識の欠落
・明石市職員として採用されているのに、自分の業務しか見ない人が多い。
・事なかれ主義や現状維持意識の人が多い→危機感を持つことが重要
・新しい施策や制度が始まっても「またやってるねー」で終わることが多い。



③停滞感・閉塞感（チャレンジできない雰囲気）

・チャレンジがし辛い雰囲気があるように思う。失敗してもきちんと原因を分析し、次回に活かすことを考えることができれば、評価されても良い。

・ボトムアップは現実には難しい。失敗しても大丈夫という風土がないと・・・。

・部全体で、今は何を提案してもダメだろうというあきらめ感が漂っている。

・個人個人は色々とやりたいこと、思いがあるようだが…。

④基準や意思決定プロセスが不明確

・計画段階で意見を聞く、みんなで意見を出し合う、アンケート等簡易なものでもいいので、吐き出させるだけでも効果があると思う。プロセスに関わることが大事である。

・上からの情報が下にちゃんと伝わっているのか。報連相とよく言うが、上ができていないケースがよくある。係長から情報が下に降りてこないケースや、課長で止まっているケースなど、色々見られる。例えば決まっていないなら決まっていないでもいいからちゃんと共有してほしい。

・職員と積み上げていくプロセスがないままトップダウンが下りてきても仕事はうまく進まないと思う。

⑤組織がバラバラ（縦割り、方向性の共有×）

・課同士で仕事の押し付け合いになっていることが多く見受けられた。対応がおそくなり、良いことはないと思っていた。横の連携が業務の効率を高め、市民サービスの向上につながるのではないかと思う。

・何カ所かの課が連携をしてやらなければならない案件がある場合、情報の出し惜しみなどでうまくいかない場合が見受けられる。同じ組織の一員なのに、と理解に苦しむ。

・自分が担当している業務で、「他の部署にももっと情報提供すれば良いのに」と思うことが多々ある。知らないだけで困ることがたくさんある。

（３）幹事団からの高い評価

・１期生の研究内容、つながりを大切にしている点は、複数年人マネに参加している他の自治体に対してもよい見本となる。

・100 人インタビューの取り組みについて、その取り組みの本気さ、実行力に対して高い評価を受けた。（夏期合宿にて）

★副市長スペシャルインタビュー★

100 人インタビューの一環として、森本、和田両副市長に貴重な時間をいただき、スペシャルインタビューを実施した。（以下、概要として一部抜粋）

☆森本副市長（実施日：平成 29 年２月３日（金）場所：副市長室）

１　市役所のありたい姿とは？　／　市職員としてどうあるべきか？

・市民にとって何らかの解決策を見いだせるという場所。
・相手側の視点で物事を考えて対処できる組織。
・自分の五感を使って考え、対処できる職員。
　→実際に足を運ぶ、目で見る、肌で感じる→頭で考える（論理的に）→口で説明する
・幅広い視野で幅広い選択肢が用意できる職員。
・明石市職員としてのプライドを持つ。

２　市役所の現状の課題

・着地点までのプロセス・ストーリーを描くのがうまくない。
　周囲を納得させるストーリーはセンスも問われる。

３　現状とありたい姿のギャップを埋めるために必要なこと

・本質は何か？を問い続けること。具体的には『何のために、誰のために、何をするのか』を職員一人ひとりが五感を使って考え続けることが重要である。

☆和田副市長（実施日：平成 29 年２月７日（火）場所：副市長室）

１　市役所のありたい姿とは？　／　市職員としてどうあるべきか？

・市職員は、市民を幸せにするという共通の価値観を持っておくべき。
・公務員を目ざした時の初心を忘れてはいけない。
・スペシャリストは必要。しかし、オールラウンダーが重要であり、それは自分で全部やる人ではなく、人を巻き込んでいける人のこと。

２　市役所の現状の課題

・組織には自己防衛が働く。そこを破るために「人」をどう成長させていくか。
・何事も前向きに取り組んでくれていると感じる一方、ボトムアップに時間がかかりすぎている。スピード感、柔軟性をもっと発揮してほしい。

３　現状とありたい姿のギャップを埋めるために必要なこと

・各職員が要所要所で初心に気づいてもらうための仕掛けが必要である。

人財巻込計画　其ノ弐　100 人インタビュー感謝祭

■目的
（１）100 人インタビュー対象者をより深く巻き込み、期待感を高める
（２）結果を共有し、組織への課題意識を高める
■概要
（１）12 月 22 日（木）26 日（月）27 日（火）の昼休みに開催
（２）案内：100 人インタビュー対象者
（３）タイ話を通じた人マネ活動報告+インタビュー結果共有+意見交換
■結果
（１）合計 42 名の参加
（２）タイ’ｓＢａｒへの期待感ＵＰ

■目的

（１）100 人インタビュー対象者をより深く巻き込み、期待感を高める

今後の組織変革のプロセスに協力してくれる仲間づくりというねらいもあった 100 人インタビューであるが、その対象者をさらに深く巻き込むにはどうすればよいかを検討し、「100 人インタビュー感謝祭」を３回開催した。

人を深く巻き込んでいくのもプロセスの積み重ねが重要である。インタビューに対するフィードバックもその一つと考えた。プロセスを大切に進めることで、今後への期待感が高まり、より深く人を巻き込んでいけるという好循環につながると考えた。

（２）結果を共有し、組織への課題意識を高める

インタビューにより現状把握ができ、組織の課題が見えてきた。

それでは、見えてきた課題をどうすればよいか。その課題を解決するためには、課題を認識し、組織を変革していくことを腹落ちする必要がある。そこで、現状把握の結果を共有し、職員一人ひとりがそこから自由に「感じる」「考える」「気づく」ことが重要であり、その過程こそが組織の課題意識の高まりにつながると考えた。「100 人インタビュー感謝祭」は、「感じる」「考える」「気づく」ための小さな一歩であった。

■概要

（１）12 月 22 日（木）、26 日（月）、27 日（火）の昼休みに開催

１人でも多くのインタビュー対象者に来てもらうため、開催日を複数設定し、開催時間も昼休みに設定した。昼休みにすることで、参加のハードルを下げるというねらいもあった。

（２）案内：100 人インタビュー対象者

多くの対象者に来てもらえるよう、右の開催チラシを作成し、直接配付した。

さらに、対象者の知り合いの中で来てくれそうな人に対しても積極的に案内した。

（３）タイ話を通じた人マネ活動報告＋インタビュー結果共有＋意見交換

何事も「なぜするのか」を理解できないと人を動かすことはできない。そこで、100 人インタビューをはじめとしたこれまでの活動や、考えを分かりやすく、楽しく理解してもらえるよう、タイ話で説明。その後、インタビュー結果をゲーム形式で共有し、それを基に気付いたことなどを自由に意見交換した。

■結果

（１）合計 42 名の参加

結果として、3 日間で計 42 名の参加があった。日程や内容を工夫したことで、参加することへのハードルを下げることができたと思われる。

（２）タイ’ｓＢａｒへの期待感ＵＰ

参加者から「楽しかった。もっと話したかった。次も来たい。」といった声があり、次の展開への期待感を高めているという手ごたえを感じた。

人財巻込計画　其ノ参　タイ’ｓＢａｒ

■目的
（１）全庁に発信し、職員を広く巻き込む
（２）100 人インタビューで見えてきた課題に一歩アプローチする
（３）〇〇課職員ではなく明石市職員として考える場をつくる
■概要
（１）2 月８日（水）18：15～20：00＋15 日（水）昼休み　に開催
（２）インタビュー感謝祭からのつながりと庁内掲示板で広く案内
（３）組織課題について自由に意見交換+生で職員インタビュー（ドラマ風に）
■結果
（１）合計 60 名の参加
（２）参加者間の多様なつながりと新たな気づきが生まれた

■目的

（１）全庁に発信し、職員を広く巻き込む

インタビュー感謝祭の次の展開として考えたのがタイ’ｓＢａｒである。インタビューで見えた組織課題を解決していくためには、一部の職員だけでなく、職員一人ひとりが自分事に考えていかなければならない。そのため、全庁的に発信し、より多くの職員を巻き込んでいこうと考えた。

（２）100 人インタビューで見えてきた課題に一歩アプローチする

コンセプトを“「気づく、深める、つながる、そして一歩前へ」を生み出す場”とし、組織課題にアプローチしていく場と位置づけた。

（３）〇〇課職員ではなく明石市職員として考える場をつくる

業務を離れて物事を考えることが、立ち位置を変えて物事を考えることにつながるため、〇〇課の職員という視点ではなく、明石市職員という広い視点で考えることができる職員を育てる場にもしたいと考えた。

■概要

（１）２月８日（水）18：15～20：00＋15 日（水）昼休み　に開催

全庁的に広く参加してもらうため、２回開催した。１回目は時間外の開催であるため、子育て世代の職員や、時間外で多忙な職員が参加することは難しい

という点を考慮し、２回目を昼休みに開催した。

（２）インタビュー感謝祭からのつながりと庁内掲示板で広く案内

インタビュー感謝祭からのつながりを重視し、感謝祭の参加者には直接案内を行った。また、知り合いにも声掛けをお願いするなど、つながりによる参加を促した。

感謝祭には参加できなかった 100 人インタビュー対象者にも案内を行ったほか、1 人でも多くの職員に参加してもらうため、庁内掲示板にも開催情報を発信した。

右の開催チラシは、100 人インタビュー対象者である若手職員の協力により作成したものである。

（３）組織課題について自由に意見交換＋生で職員インタビュー（ドラマ風に）

タイ’ｓＢａｒのコンセプトを実現するため、各自が考える組織の課題について、ワールドカフェ方式（参加者が順次移動し、グループを変えながら意見交換する手法）で自由に意見交換を実施した。同じグループで意見交換を続けるよりも、広く意見を共有でき、様々な気づきを得られるためにこの手法をとった。また、民間経験のある新任係長をゲストに招き、ドラマ仕立ての職員インタビューを生で行った。

■結果

（１）合計 60 名の参加

時間外だけでなく昼休みにも開催したことで、合計 60 名の参加となった。また、その中には、生ドラマのゲスト目当てに参加してくれた職員も数多くおり、そういった内容面での工夫が多様な職員の参加につながったと思われる。

今後もそうした人が集まる工夫を続けていきたい。

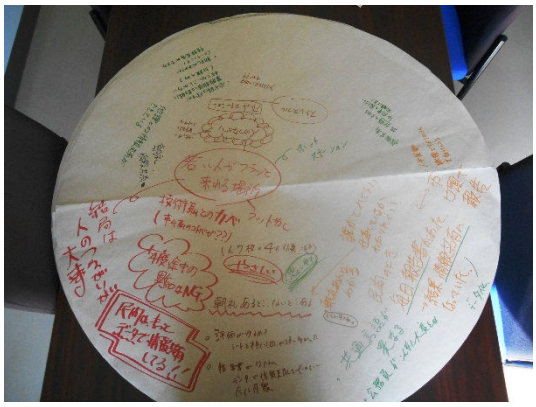
（２）参加者間の多様なつながりと新たな気づきが生まれた

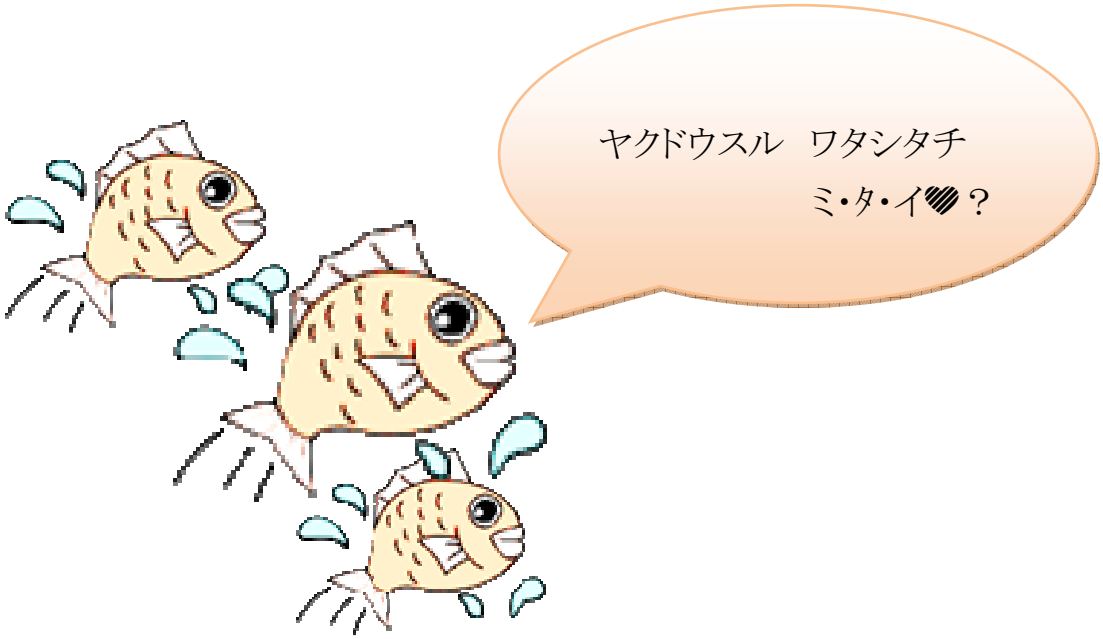
参加した職員から話を聞いたり、アンケートに答えてもらったりした反応から、職員間の多様なつながりや気づきを生み出すことができたと思われる。

参加者のアンケートより一部抜粋

○ミニ生ドラマは、笑いあり、共感あり、新たな気づきありで、とても良かった。
○民間経験者の話を聞く機会はほとんどなかったので、とても勉強になった。
○組織課題という硬い内容を柔らかく発信していたので、すっと入り共感できた。
○若手職員から上の人まで集まり、普段話す機会がない人とも、楽しく真剣に話ができて良かった。
○話し合う時間がもう少し欲しかった。
○昼休みにも開催されたのが革新的だった。

まだ１回だけの開催で、全職員の内の 60 名の参加であり、インタビュー感謝祭と合わせても実質 100 名にも至っていないのが現状である。しかし、こうしたことを積み重ねることで、職員の意識という組織変革のための土壌を少しずつ変えていけると考えている。




ヤクドウスル　ワタシタチ
ミ・タ・イ♥？