対話は地味だが役に立つ

2017 年度

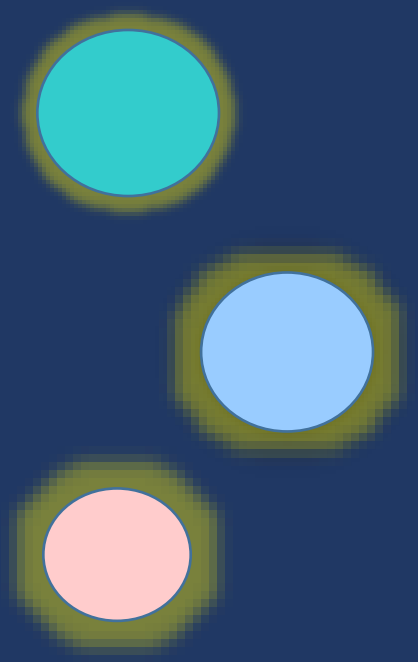
早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会

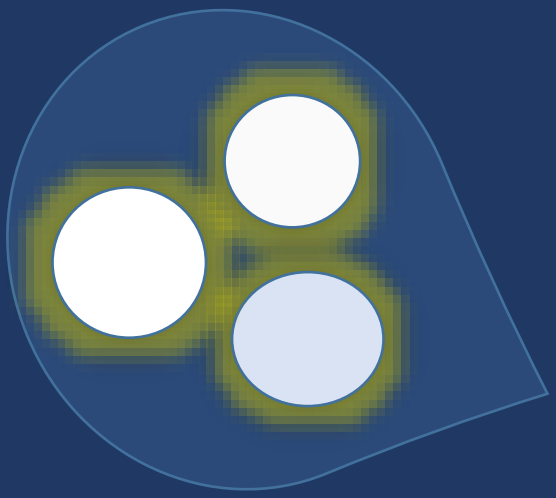
岩手県一関市　下水道課　　須　藤　美由紀

職 員 課　　小野寺　知　之

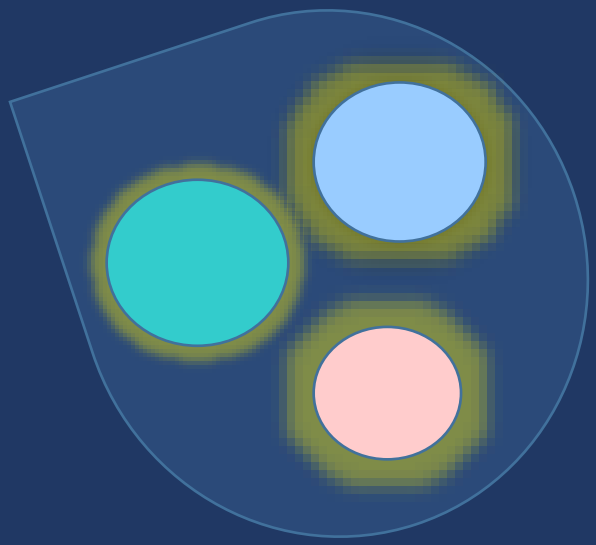
税 務 課　　千　葉　功　一

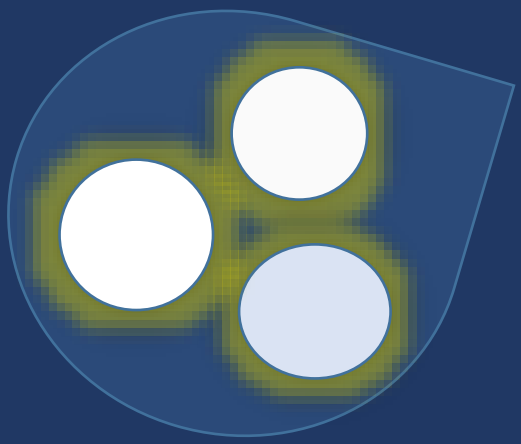
みっつのまるは、
自分たちの光り方は、今のままでよいか、
考えることになった。





みっつのまるは、
まずは、いちばん近くにある【まる達】と
一緒に考えてみることにした。





一緒に考えてはみたけれど・・・

なんだか　わかり合えることもあるし、

わかり合えないところもあるよね。

今度は全然違う場所の、別の【まる達】と、考えてみることにした。
存在するところの環境とか、大きさとか、
歴史とか、色々なことが違うと
考えることも違うんだね。

みっつのまるは、

たくさんの人達とたくさんの話をして、

そして、自分達らしい、チャレンジをすることにした。

3匹のサムライの迷走劇
対話を重ね「バトン」をつなげ！！

CAST

須藤　美由紀

小野寺　知之

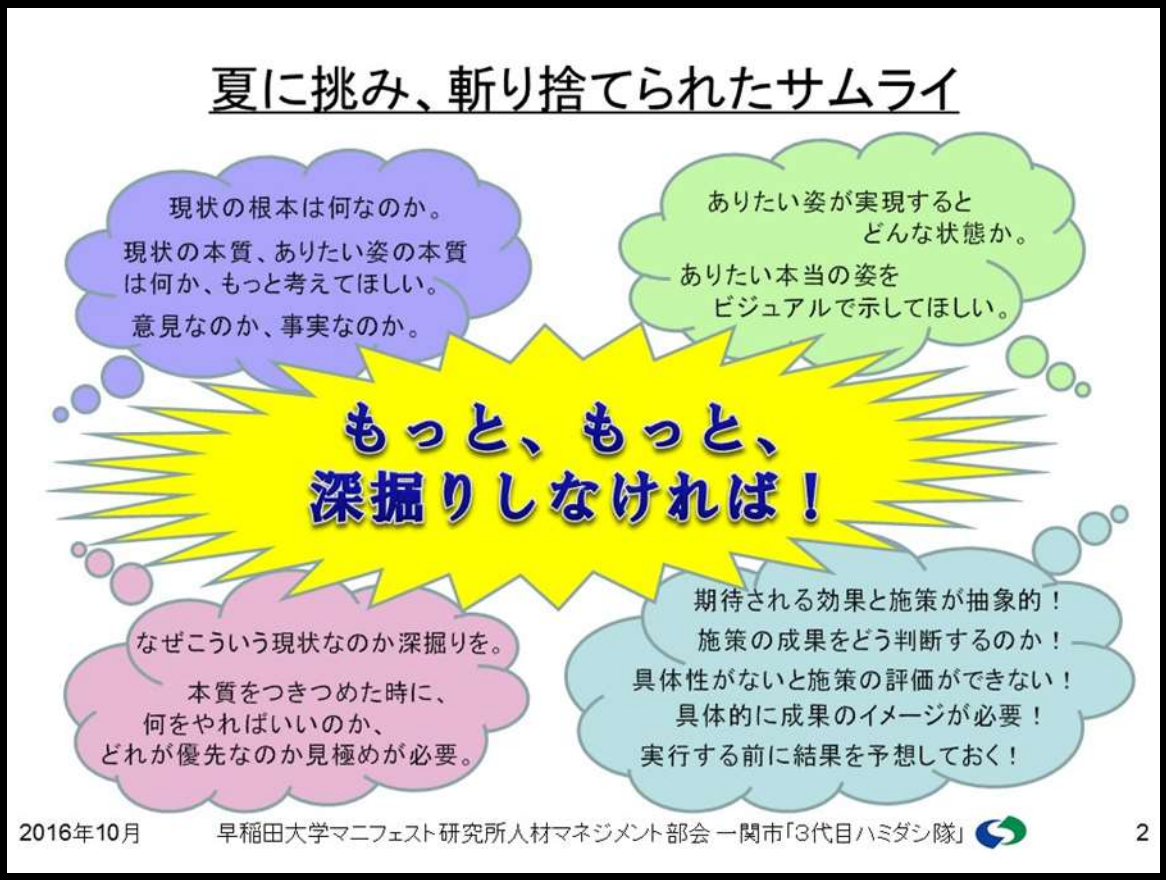
千　葉　功一

語り：田口トモロヲ

♪風の中のすぅーばるぅー　砂の中の銀河
みんな何処へ行ーいったー　見守ーられるこーとーもなくぅ♪

from 中島美幸「地上の星」

夏季合宿を終えた3人のサムライは、いつものように昼時間、会議室に集合していた。
「ありたい姿の本質はどこなのか」出馬部会長からの言葉が脳内にこだまし続けていた。



“俺たちはどこへ向かったらいいのか”維新の熱にほだされ郷里を飛び出したはいいが、行き先を見失った志士のようだった。

答えが出ないランチミーティングを幾度か重ねた後の月曜日のランチのことだった。
「私、こんなこと考えてきたんだけど。」須藤がおもむろに差し出したペーパーにはこう書かれていた。

『須藤家のありたい姿』

1. ありたい姿を目指した着眼点

須藤家の現状

1. あいさつ

◆「おはよう」「いってきます」など、こちらから声をかけないと自主的にしなくなった

2. 変化

◆一人暮らしで食に乏しいはずの長男が太り、逆に食べさせているはずの次男、三男が痩せてきた

3. 日常生活

◆成績が悪い ◆バカだが学校は楽しく行ってる

4. 今後

◆自分の進路希望がなかなか決められない

5. 生活環境

◆あたり前の生活と思っている感がある

須藤家のありたい姿（状態）

「怪我や病気をせず、それぞれが自分らしい人生の選択ができる」

取組むシナリオのコンセプト

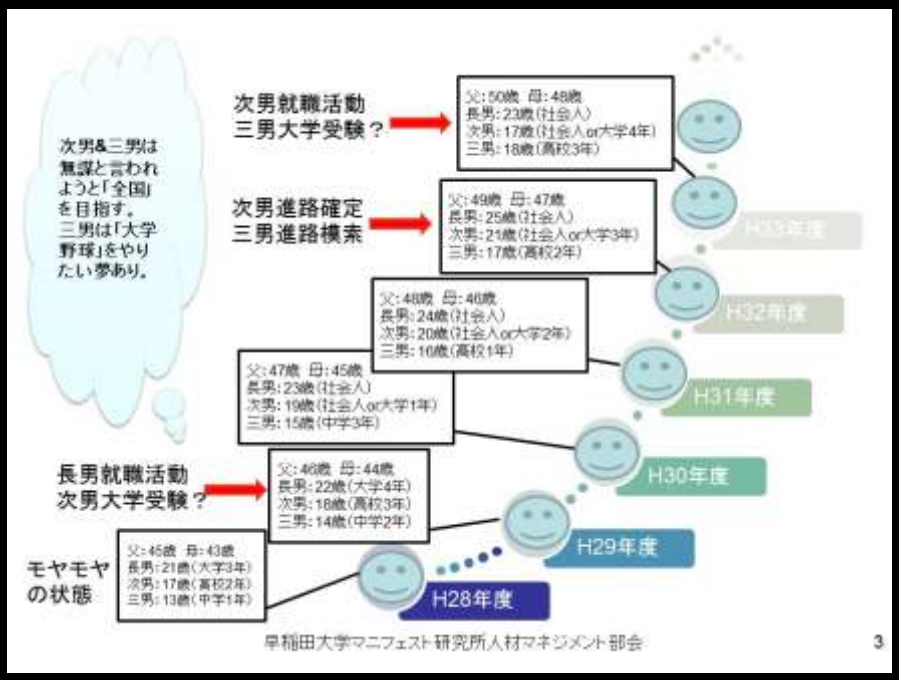
★ 自主性で持って考えさせる

★ 押し付けない

★ 楽しむことを知る

2. 施策と期待される変化・効果

施策	誰が、いつ、どのようなことを進めていくのか ⇒ この施策に込めた工夫はどのような点か	期待される変化・効果
飯レポート	◇ 日常で口にしているものを見つめてみる ◇ 毎日、体重を測定する ◇「腹が減る」ことを感じる	◆パフォーマンスの向上 ◆集中力の向上 ◆体重の安定
夕食ダイアログ	◇ 可能な限り、土日は家族みんなで夕食を取る ◇ テレビは消す ◇ 自分から話したことは（無理してでも）ほめる	◆会話のきっかけづくり ◆日常生活における子供の意見を知ることができる
学校イベント等への参加	◇ 保護者勉強会等へ参加し、親同士の交流を図る ◇ 学校イベントには積極的に参加する ◇ 身体に無理をかけてないか、無茶なプレーをしていないかを見る	◆他の世帯の様子や学校での実際の様子を知ることができる ◆最近の傾向などを聞くことができる
オープンキャンパス等への参加促進	◇ 百聞は一見にしかず。まずは自分で見てみる ◇ ひとつだけではなく、可能な限り、多く見る	◆選択肢を増やし、自分の考えを投影させる
片親になること予防	◇ 健康診断を毎年必ず受診する ◇ 飲みすぎ食べすぎをやめ、生活習慣を改める	◆路頭に迷わせない



「みんなも考えてみてよ。自分のことだと浮かんでくるよ」

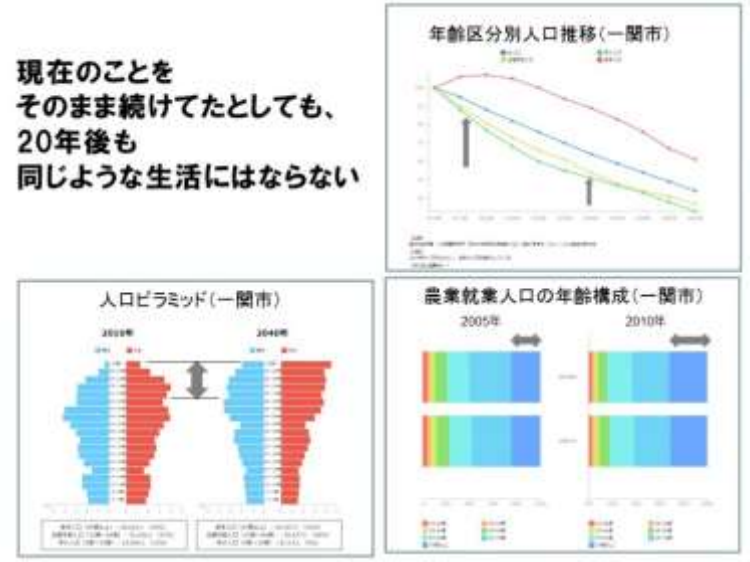
市役所職員という立場を離れて、自分が住民と考えたときに、将来どんな暮らしをしたいのか。

浮かんできたのは、「地域の人たちと笑い合いながら生き生きと安心して暮らし続けられるまち」だった。

立ち位置が変わった。曇天の空から一筋の光が差し込んできたようだった。

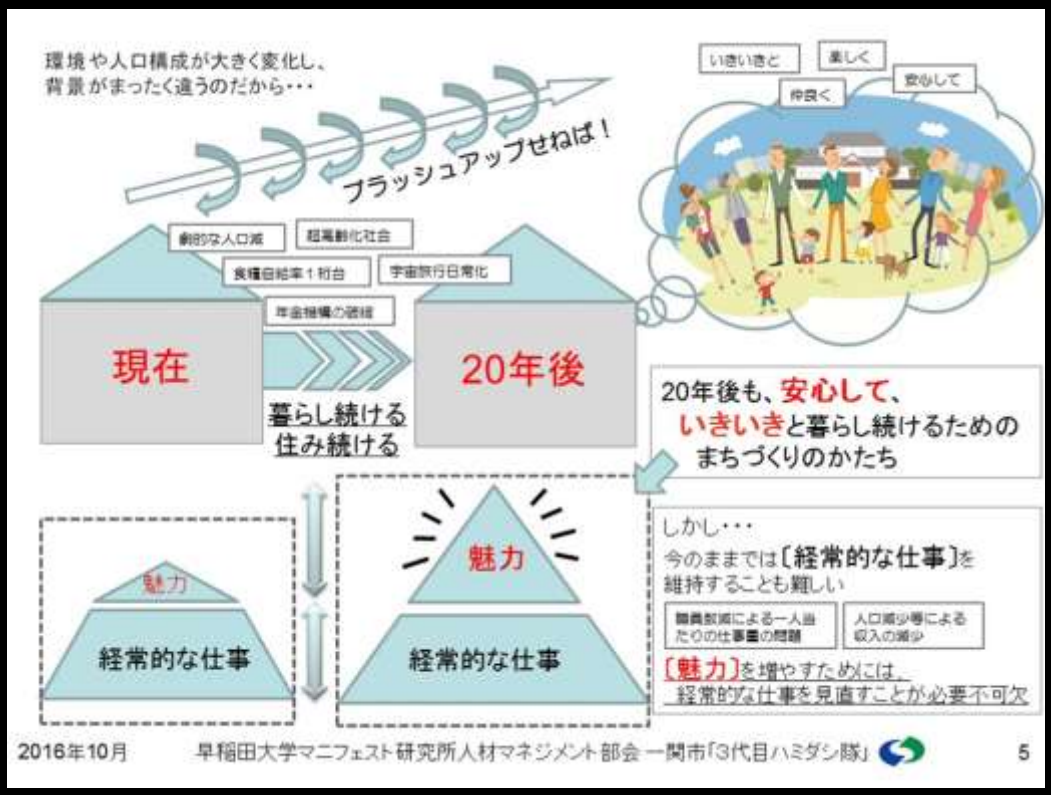
後にサムライ達は口々に語った。「あれがターニングポイントだった」と。

自分たちが暮らしたい将来のまちの姿は見えた。ひるがえって一関市と市役所の行く末はどうなるのか。生産年齢人口が減少し、歳入が減り続ける。職員数が減少し、一人当たりの仕事量はこれからも今以上に増えていく。



そんな中でも、福祉や上下水道など、将来にわたっても今と同じように必要となる住民サービスを継続して提供していくだけでも今までと同じような仕事のやり方を続けていては難しい。

それだけではない。今住んでいる人たちは、「これからもずっと一関に住み続けたい」。他の地域に住む人も「住むんだったら一関」と思えるような魅力あるまちづくりをしていなければ、人口の流出は止まらない。



カネ、ヒトといった経営資源が少なくなっていく中、そんなまちをつくるためには、一関市役所はどんな組織になればいいのか？

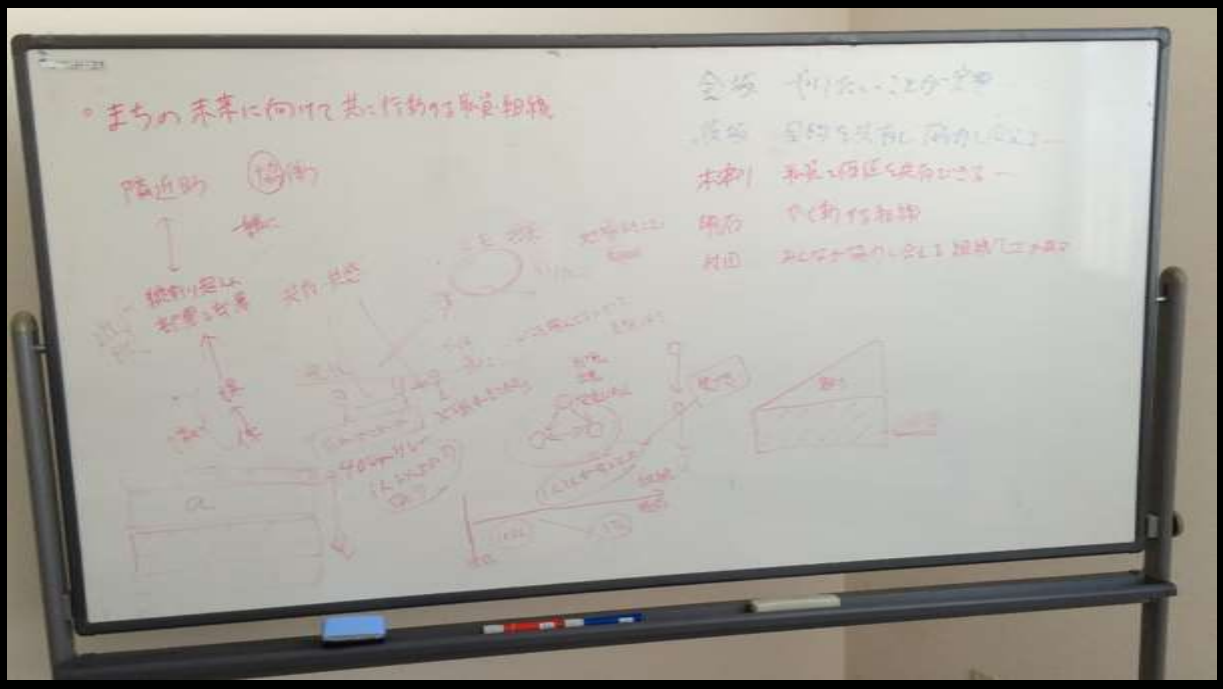
そのとき、サムライ3人の脳裏にあるイメージが浮かんだ。

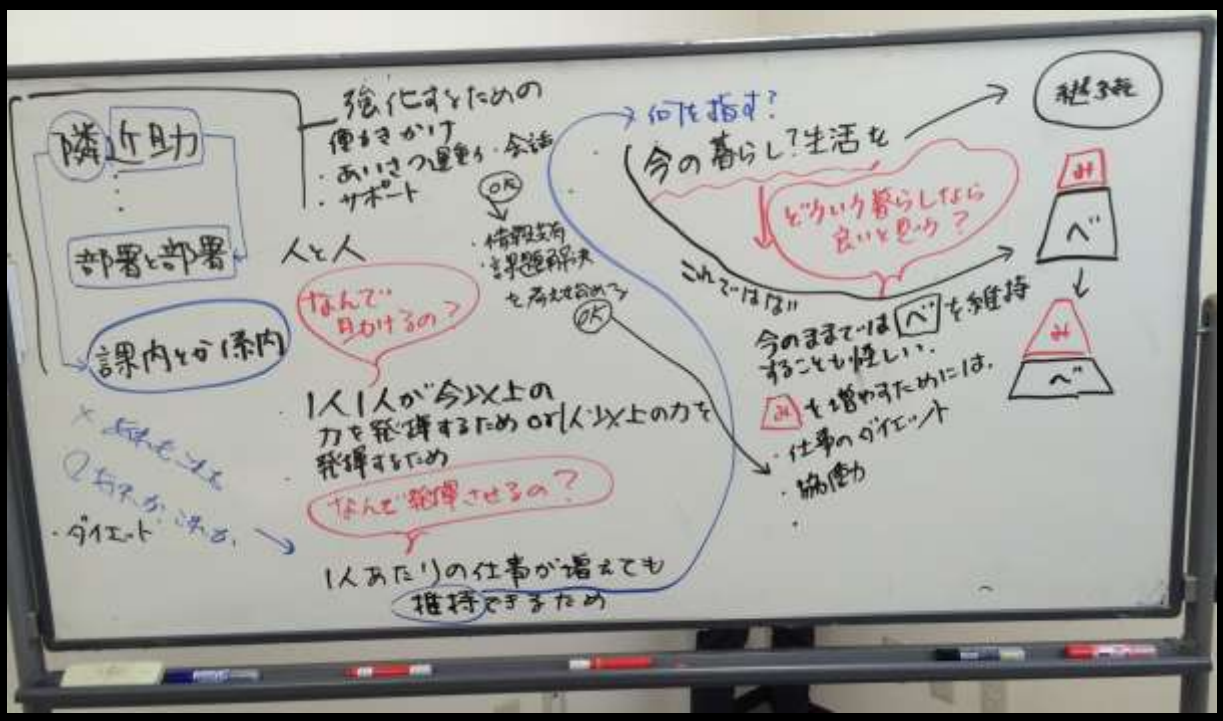
リオ・オリンピックの400mリレー男子決勝。100m9秒台のタイムを切る者が一人もいない日本代表の選手がバトンをつなぎ、銀メダルを獲得した走りだった。1＋1が2ではなく、3、5、10の力を生み出した。世界を驚かせたバトンパスだった。

夏季合宿に向かう新幹線の中、サムライたちは口々に賞賛し、その感動を共有し合っていたのだった。

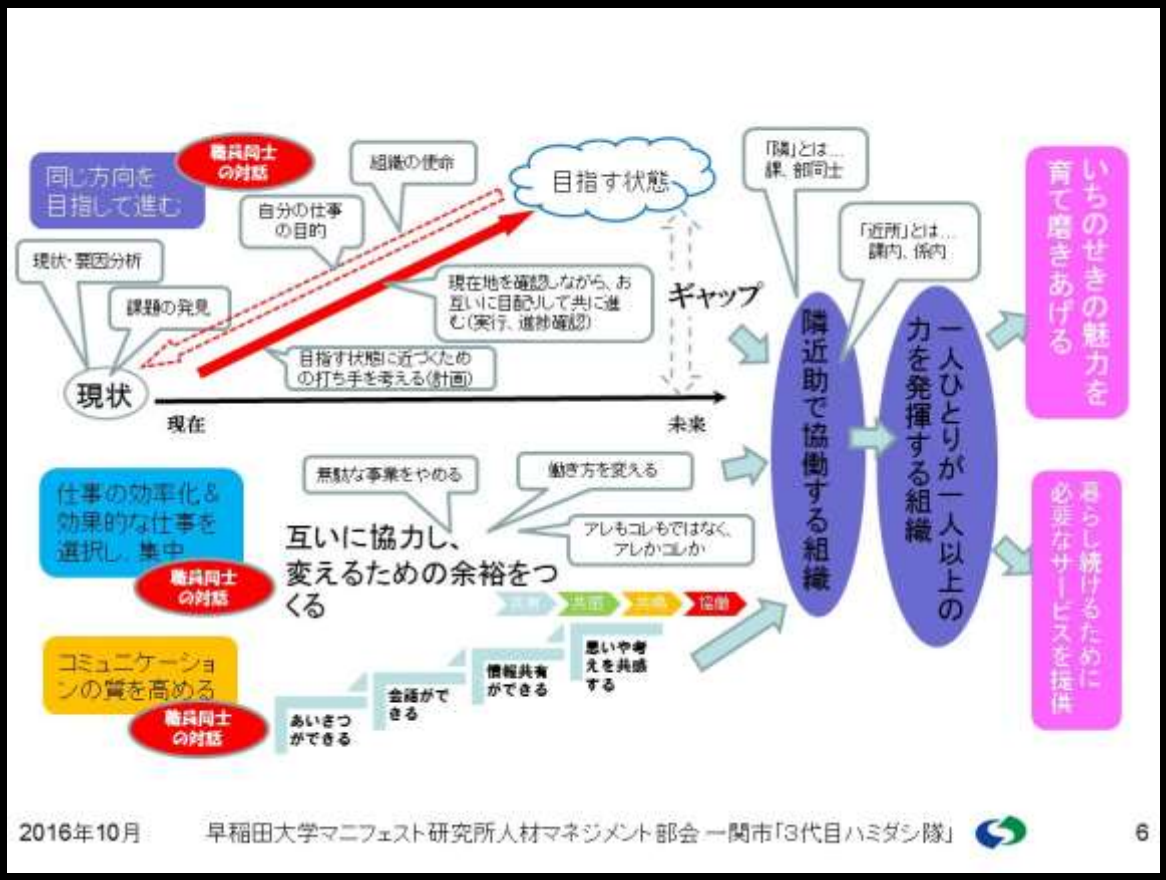
目指すのは、男子400mリレーの選手のように「一人ひとりが一人以上の力を発揮する組織」。一人が一人以上の力を発揮するには、係内や課内、課と課、部と部がバトンパスでつながる「隣近助で協働する組織」となることが必要だ。

そんな組織になるためには何を変えていけばいいのか。第1回研究会後に行った若手職員とのダイアログ、3人のキーパーソンインタビュー、研究会へ向かう車中での対話（山ぶどうのバック…etc）、夏季合宿での気づき、これまで歩んできた道を3人で振り返った。



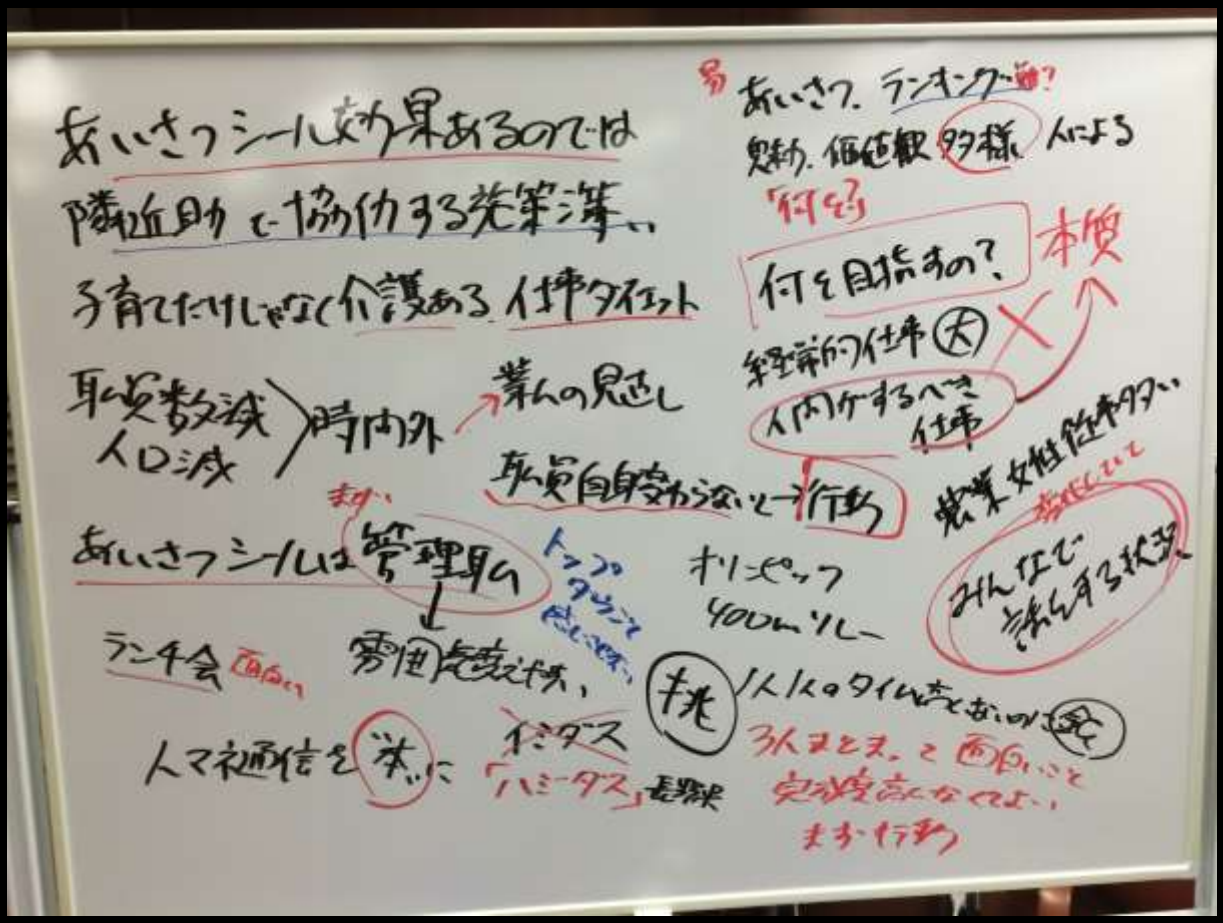


3人の思いを出し合い、共有した対話から生み出されたのが、①「コミュニケーションの質を高める」、②「仕事の効率化・効果的な仕事を選択して集中する」。③「同じ方向と目指して進む」という3本の矢であった。未来の一関市へ向けて放つその3本の矢を生み出すために、「対話」が職員同士をつなぐバトンであることに気がついた。



進むべき方向が見えた・・・。

サムライ達は、3本の矢を携え、経営層へのダイアログに向かい、また、新たな気づきを得た。



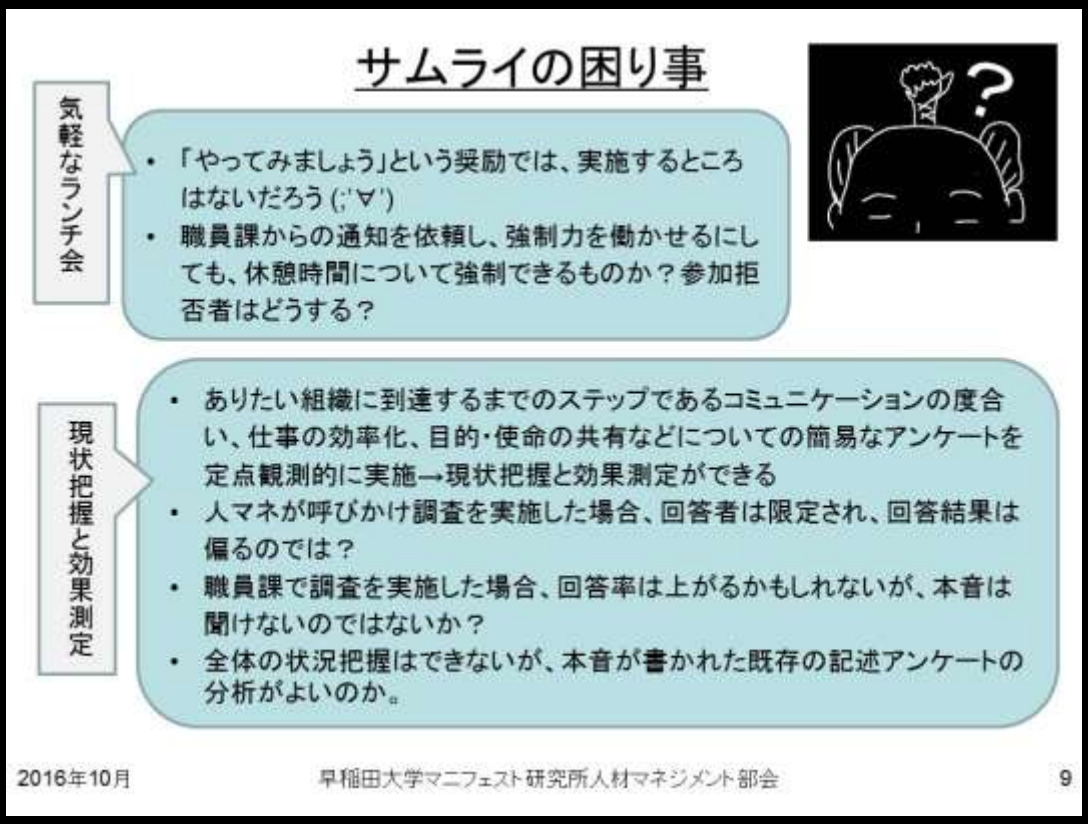
第4回研究会が開かれた仙台会場では、目指す方向は見えつつも、繰り出す技の出し方についてのモヤモヤ感を素直に吐露したのだった。

施策と期待される変化・効果

施策	誰が、いつ、どのようなことを進めていくのか ⇒ この施策に込めた工夫はどのような点か	期待される変化・効果
挨拶マスターの育成	【Who】 全職員　【When】H29年1月 【How】 人事評価と併せて挨拶できているかチェックシートで自己評価し、上司が判断。挨拶ができている職員の名札の色をカラーに。一目瞭然。変わっていないと恥ずかしい。模範を示すべき上司の意識も変わる。	・当り前のことができていないかの気づき ・カラー名札が7割以上 ・挨拶あふれる市役所
気軽な♡ランチ会 隣 クロス飲み会 近助	【Who】 全職員 【When】H29年4月から 【How】 課内で昼食時間にPCもスマホもない状況でランチ会。部署・業務内容によって昼食時間を利用できない場合はディナー会も検討する。また、部署を超えた職員同士の飲み会を開催し相手を知る。	・職場内や職場を超えて職員同士の会話が増える、雰囲気が変わる ・隣近所の関係性構築 ・共有→共感→共鳴につなげる前の第一歩
キーパーソンインタビュー	【Who】 3代目ハミダシ隊 【When】H28年度から月2回実施する 【How】 各階層で巻き込みたい職員とランチしながらの対話。多くのキーパーソンと対話したくさんの気づきを得る。	・新たな気づき ・個人的な意見の共有 ・これをきっかけに全体のダイアログへの参加誘導

施策と期待される変化・効果

施策	誰が、いつ、どのようなことを進めていくのか ⇒ この施策に込めた工夫はどのような点か	期待される変化・効果
仕事のダイエット研究会	【Who】 全職員（各階層ごと） 【When】H28年度から 【How】H29年1月 SIM2030を活用したダイアログ。 H30年度以降は、各階層ごとに仕事を減らす方法や働き方の改善についてのダイアログ。	・事業の選択が"あれもこれも"から"あれかこれか"へ変化 ・時間外削減 ・改善や魅力づくりへ踏み出す余裕の創出
新採用職員サポート制度の拡大	【Who】 新採用職員、協力職員 【When】H29年度から 4月～9月は月1回開催 【How】 新採用職員+サポート職員+新採用職員またはサポート職員が指名する主任主事+主任主事が指名する係長級職員の4人1グループによるミーティングを実施し、基本的な仕事の仕方や業務に必要な専門知識を係長級及び主任主事の職員が教えたりサポートする体制の強化。	・人と人とのつながり構築 ・考え方や知識の向上 ・サポート側も自分自身が研鑽を積み能力向上 ・相互の意識と気遣い ・横（夜）の関係性向上 ・不安の解消で自信と意欲が生まれる
職員ポジティブランキングの実施	内容を再度考え直す	



しかし、研究会から戻っても施策をどう進めたら良いのか見えなくなっていった。

「考えるより、進もう！」須藤の号令から、ほぼ毎週にわたってランチを食べながらのキーパーソンインタビューがスタートした。

“固める前に提案し、一緒に考えることで自分事になる”。「挨拶マスター」に関する職員課とのダイアログでは好感触を得た。ただ、「矢を放つ“時”を誤るな」との助言をいただいた。

撮影：千葉功一

総勢12人と行ったキーパーソンインタビューで、3人は組織の中に流派は違えども心に火を宿したサムライがいることを気づいたのだった。聴いてみなければわからなかった職員の思い。そこにまた数々の気づきがあった。3人の目を開かせたのは、相手の話に耳を傾け、自分とは違う価値観を見出す、またしても「対話」だった。

そして、年が明けた1月、サムライは約束の地(研究会会場とも言う)、江戸(東京とも言う)へ向かった。

全国から馳せ参じた志士たち(マネ友とも言う)。早稲田大学の記念講堂は熱気に包まれていた。そこで全国の同志に向かい、三人のサムライは誓詞(コミットメントともいう)吟じた。

「俺たち3人のサムライは、これからもずっとつながり続けて、

男子400mリレーのように1×1が1ではなく

3、4、10の倍数になる組織を目指して、

人の心に簡単に消されない火をいろんなところに放って歩く

完全なる放火魔を目指します！」

　そして、３人のサムライは、修了証書を手渡していただいた北川御大からの「君たち、そのノリでダイジョウブ？」という励ましの言葉を背に受け、また歩を進めようとしている。

♪語―り継ぐ　ひとーもなく　吹きーすさぶ　風の中へ　紛れ散らーばる　星の名は
わーすれられーてーも♪　テールライト　ヘーッドライト　たーびはまだ終わらないー♪
from 中島美幸「ヘッドライト・テールライト」

そう、３匹のサムライの旅はまだ終わらない・・・

たくさんのチャレンジをした　みっつのまるは
それぞれの色が濃くなり、
形も少し、大きくなった。

一関ウルルンランチ会

一関市役所の
キーパーソンにぃ
3代目ハミダシ隊がぁ
出会ったぁ～

いちのせき

飄々たるジェントルマン　～意識改革～

仕事だけじゃない、一人の住民として市民として意識する！

曇り空の１１月、市役所１階に勤務する男に私たちは出会った。

空模様と同じく-どんより-とした風貌と口調に、我々は自然と引き込まれていく。

合併して地域とのかかわりが無くなった・・・決まりきった仕事をやるだけ・・・本当に市民のためになっているのか。いや、俺は地域とのふれあいが一番だ！と気づく。

窓口への来庁者には「率先して自分が行く！」という使命感を持って動いている。

見て見ぬふりはできない。気遣いができるからこそ行動にあらわれるのだと感じた。

相手を受け入れるのは、相手のせいにせず、自分の気持ちの持ち様。部下のことも自分事として捉えているからこそ関われる。

残業が当り前になっていた課の雰囲気を変える。"この時間内で決めようという気持ち"が大事。人の気持ちが起因。意識改革に挑む課長補佐に今後も目が離せない。

市役所に潜む神秘の輝き　　～人事権限と職員交流～

組織の縦横連携がとれてない。業務内容の共有が図れる組織を目指す！

師走のある日、ひと際インパクトのある男と私たちは昼食を共にした。
メールでの業務指示は誰からの指示（依頼）なのか。責任の所在は誰に・・・。
市長と職員が遠いと感じる。下からの話がなかなか上がらないからではないか
本庁と支所の繋がりが弱くなっている気がする。業務分担の明確化。
モヤモヤ感のまま業務に追われる日々。このままではいけないと立ち上がる。
縦横の連携が取れ、柔軟な体制が取れる組織。仕事内容の共有が図れる組織こそが理想の組織と語る。そのためには、もっと各部の裁量を上げて欲しい。もっと具体的な仕事の割り当てできるよう推進官が役割を担ってほしい。人事評価が人材育成、組織力強化に繋がることを願っている。
さらに、職位ピラミッドを作成し、職員の年齢や経験など互いに知り合うことで、職員間交流の拡大と職場の雰囲気づくりに繋がることと将来を見据える。
ピラミッドが意味するものは何か・・・そして一関市の将来は・・・乞うご期待。

愛され続ける女仕事人　　～人～

上司が病気で倒れた・・・その時、係員は立ち上がった！

平成２９年の幕開けに、市役所最上階にて女と私たちはランチした。
長寿社会課にいた頃、上司が急な病に伏し係員たちに不安が過った。
こんな時こそ立ち上がろう！とこれまでになかった業務の共有を図ることとなった。
その結果、見えなかった業務が見え互いにサポートできる体制が構築された。業務量が多いのは業務の蔓延化が影響している。何かを変える、自分たちが変わるんだ！という意識から、お互いの信頼関係も生まれた。やってよかった。今でも仲間とは繋がっている。
上司によって価値観が違う。異なる職員を動かしてくれる上司が必要な時もある。上司が業務内容を管理しきれていなければ部下を管理することもできないと思う。
余談ではあるが「最近の若い子は優秀すぎるよねぇ」と語る。仕事以外のプラスαって必要なのよ。遊び心と女心を伝えたいわ！と、遠くを見つめ、女はふと笑みを浮かべた。

サムライスタジオ Studio　Vol.1　シャープな男

「仕事はクオリティとスケジュール」との緻密さを持って仕事に臨む姿を見せつつ、人と人とは縁であるといった温情を持つ人でもある。クオリティを重視はするが、まずは実行「70 点が見えたら走り出せ」の考え方で、仕事をするべきだと言葉が印象深い。また、「組織の中では、目標はひとつとし、登りつめる方法や手段はそれぞれで良い。重要なのは、周りを気にしながら、意識しながら進むこと」、「黙っていても、人が集まってくるのは本物ということ」など、研究会に参加し始めたばかりの私たちにとって、仕事人としてではなく、人間の基礎となる考え方を教えてくれた。

サムライスタジオ Studio　Vol.2　ほんわか女子

彼女はいつ見ても、スラリとした容姿の透明感のある人だ。ところが、一度話しをするとそのギャップに驚く。仕事の仕方は男前。「この仕事が終るまで帰らない」「仕事に追われるのは嫌い」そんな仕事ぶりを見せつつ、「わたし、面倒くさいことを解決するためには、どんな面倒くさいことも厭わないの」とおどける。

ところが、本当に効率性を徹底していく。それが、のちのちの事務効率を生み、残業が減っている。最後に彼女はやはり楚々として、こう言った。

「自分がやったことを認めて欲しいから主張してしまうけど、（やることが）当たり前なことだと思うから、特に主張はないの」

サムライスタジオ Studio　Vol.4　柔らかな鉄人

話術師である。出来事の話を聞くたび、「この人の周りにだけ、なぜこんなに楽しいことが起きるのか！」と思わずにいられない。とにかく、普通の出来事を非常に楽しそうに話すのだ。特別起こっているわけではない特別なのは、「自分は周りの人間に恵まれてきた」という彼の考え方だろう。楽しいことばかりではないはずだ。けれど、決して人のせいにはせず、自分にある程度のケリをつけながら、最後には笑い話とするエネルギーにしている。「大事なことか、大事じゃないものか」を選択する技術と勇気。迷いないリーダーであるからこそ、若手はついていきたくなるのだろう。柔軟な考え方と強靭な肉体を持つ、「鉄人」である。

サムライスタジオ Studio

Vol.3　市役所の松田優作

眼光を鋭くし、椅子にもたれかかって、部下を呼ぶ。「この数字、合ってんの？」そう聞かれるということは、すでに間違っているということだ。瞬時の明晰力、判断力、部下を束ねる統率力に長けた一関市の若き幹部候補。

バリバリと仕事に励む姿とは裏腹に下戸であることも一因であると思うが、コーラとアイスクリームをこよなく愛するラブリーな姿も持っている。女性には当然優しい。綺麗な人には特にも優しい。あんなに若手男子に対しては鬼軍曹であるのに・・・。

彼は言う「今は叱れる上司がいなくなった。」叱ると怒るは違う。期待を持って、愛を持って、彼は叱っているのだ。自分がそうやって成長させてもらったように、今度は自分が若手を成長させようとしている。

サムライスタジオ Studio

Vol.5　育メンロックンローラ

「自分は偽善者」というロックな人である。確かに表情を変えず、仕事を黙々とこなし、颯爽と帰っていく姿を見ると、中には冷たさを感じる人もいるかも知れない。しかし、彼は仕事場でも家庭でも自分の役割をきちんと果たしたいという使命感を持って生きているのだ。今の時代個人の縦割り感があり、頼まれたくないから頼まないという関係が普通になりつつあると彼はいう。「自分は偽善者」という言葉の裏には、彼は偽善者として、あえて熱い関係性を望んでいるのではないだろうか。

サムライスタジオ Studio

Vol.6　頓知なゴッドファーザ

ちまたの評価は「面倒くさい人」だ。いちいち、細かなことを指示し、そして求められる。しかし、なぜ、面倒くさいことなのだろうか。部長という立場から指示されるから「面倒」だと感じるだろうが、市民の一人から、同じことを求められたら、「面倒」だとは済まされない。部長たる者、色々な角度、側面から物事を見てこその指示なのだとあらためて感じざるを得ない。ところが、本人はというと、強面の顔とはうらはらなユルイ考え方と、職員全員を体育会系にするべきだ！などといった若干古臭い考え方も持っており、全体的には、本人の口癖を引用すると「いい塩梅」の内柔外剛の人であった。

風呂フェッショナル 仕事の流儀

第4回　2016.10.28 放送 ／ やっちまった課　課長補佐・M川N之（仮称）

微笑みをたたえ、柔らかな語り口調で人と接するM川N之（45）。“この人は私を受け止めてくれる”という安心感を与える稀有な存在だ。 そんなM川が大事にしている言葉がある。

思いを持ってつながり、伝える

M川は、図書館の建設に携わった。市民がメンバーとなった委員会では、建設候補地を巡って、駅周辺の市街地か、駐車場の確保が容易な県立病院跡地で意見が割れたが、市街地に決定してからは、反対意見は出なかったという。対話を重ね、両者の思いを互いに知ったことが大きいとM川は振り返る。半年間に 10 回にわたる話し合いや先進地視察、懇親会を重ね、市民と一緒になって行動するうち、そのつながりは仕事上の付き合いではなくなった。

市民とつながり、思いを伝え、一緒に動くことで、信頼関係を築き、市民を知っている職員は強いと言うM川。組織の中のつなぎ役を担うプロフェッショナルな管理職は、トップの思いを下に伝え、向かうべき行き先を共有させるとともに、市民の声や現場の状況、危機につながる情報を下から上へ伝えることだと我々に語った。

第9回　2016.12.15 放送 ／ もう寝る課　主事・K村T一（仮称）

Facebook で市内の飲食店の食レポを発信し続けるK村T一（32）。一関の魅力を多くの人に知らせたいという思いがそのアップ数から伝わってくる。そんなK村が自らに問いかける言葉がある。

「本質的な仕事は、何か」

数少ない同年代の職員がリーダーをつとめなければならなくなるとそう遠くない将来を見据えるＫ村。やることが上乗せされて多くなり、こなすことに時間を取られているが、「もっと本質的な仕事をやらなければならないのでは」と役所の現状に危機感を感じていた。市民のために何が必要かを考え、目指す方向はどこなのかを考えること。その本質的な仕事のためには、事業を精査して仕事を減らし、時間を作り出すことが第一歩という。「どうしたらいいのか、まだ見えないけれど」という言葉とは裏腹に変革への熱が垣間見えた。

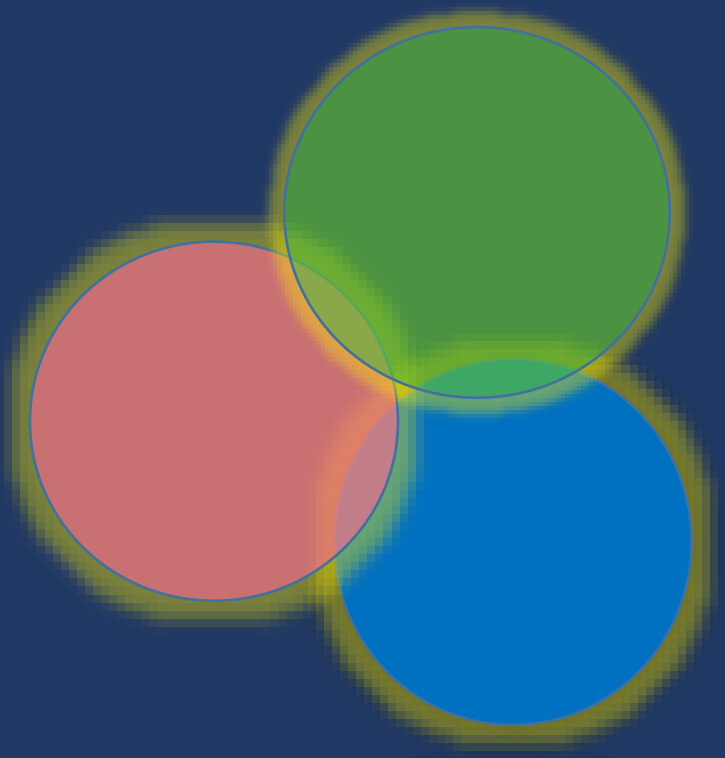
第 12 回　2017.1.20 放送　／　だいじょう部　次長・T山Y弘（仮称）

愛らしい笑顔と面白がる茶目っ気を目に湛えるＴ山木Ｙ弘（53）からは、他人に対する温かさが伝わってくる。そんなＴ村が心がけている言葉がある。

「いいところを見つけて、その輝きを褒める」

「自分もほめられるとうれしいから」とお道化て見せるが、部下職員を観察し、“いいところ”を見つけて褒めることを心掛けていると言う。今まで異動してきた様々な部署で「今まで嫌だと思った職場はないか」という我々の質問に「そういうことは無かった。自分は人に恵まれていた」と語るＴ山。いいように捉えるクセがあると言う。人との関係は、自分の気持ちの持ち様とし、「１時間に１回のムダ話は必要」という居心地の良さを自分から働きかけているＴ山。

プロフェッショナルな上司とは、話しやすい雰囲気をつくり、「どうすっぺな」と部下と共に話し合い、みんなで考えたことを尊重する人。



色が違うのだから、やりたいことも違って当たり前。

でもね、丸と丸が重なるときって、

全く別の色が生まれてくるものだ。

そのとき、熱が発生する。

その熱こそ・・・【火花】もとい【火種】！

女子力

年齢は関係なし

「いつまでも忘れない意識」

仕事と家庭の両立は
簡単ではないが、女性だもの
きっとできるはず！

あいさつ

あいさつマスターを育てる

はっとしてGood そしてHot

みんなでやれば怖くない！
おはよう！こんにちは！
おつかれさま！

効率性

省略するということではない

「事務効率を考える会の開催」

前の人がやっていることの
コピーからは何も生まれない

気づき

自ら、動ける職場にしよう

Oneforall,allforOne の精神

周りがやらないから自分も
やらない。からの脱却

みゆき
の想い

女子職員

だからこその視点で
「事務効率を考える
会」を開催します

こういち
の想い

ともゆき
の想い

ともゆきの想い

マネジメント

マネジメントする管理者を増やす

マネジメントとは成果に責任を持つ者

新任課長・新任係長
マネジメント研究会

ドラッカリアン養成所

心

♡ハートに火をつけて♡

人は「思い」で動く

鬼丸昌也OM　ふるさとがえり上映会

まちづくりスト meet んぐ

TED×ワールドカフェ

キラリ職員OM

対話

「対話」は我と共にあり
我は「対話」と共にある

組織の中に対話の場を

オフサイトミーティングを実践の場に

ファシリテーターを増殖する
ファシ道場

効率と効果

「選択」と「集中」

チェンジにチャレンジ

SIM 勉強会　WinWin な職員提案

押忍　魁!!時短塾

業務改善発表会

あいさつ

あいさつマスターを育てる

はっとしてGood　そしてHot

みんなでやれば怖くない！

おはよう　こんにちは
こんばんは

こういちの想い

みゆきの想い

笑顔

スマイルカルチャー道場

笑顔ステキな一関♡

～講師～
綾小路きみまろ
アニマル浜口
林家パー子
皆川洋一

あいさつ

あいさつマスターを育てる

はっとしてGood そしてHot

みんなでやれば怖くない！
おはよう　こんにちは
こんばんは

こういち
の想い

思いやり

テラルネッサンスからの学び

気づき！ひらめき！いちのせき！

自分に何ができるのか？

他人ごと → 自分ごと
講師：鬼丸昌也

元気

から元気職員養成所

やる気！元気！いちのせき!

元気があれば何でもできる
と思うなバカヤロー！
行くぞー！

ポジティヴ

一関市版人材マネジメント部会

ときめき☆輝き☆いちのせき☆彡

やれないことは何も無いはず

職員ダイアログの実施

研修 → 研究

みゆき
の想い

ともゆき
の想い

３代目ハミダシ隊
“女だけど”サムライ　須藤美由紀

　書ききれないほど、多くのことを学ぶ機会になりました。普段では到底、お知り合いになれない方々との出会いや、凝り固まった考えを持っていた自分からの脱却、何より、4 月から 10 か月間、毎週必ず１回は顔を合わせ、昼食を一緒に取りながら、対話を重ね、時に言い合うこともありましたが、私を成長させてくれた二人の同士に対しては、感謝に堪えません。
　彼らは、自分には無い「積極性」と「友好性」を持ち合わせ、どんな時も自分と歩調を合わせてくれながら、考えることを続けてくれました。この研修で得た最大のものは、二人との友情だと思っています。

【人マネを通じての気づき】

・自分を知ってもらうためには、「相手がわかっているだろう」の部分を省略せず、説明をすることが大事だと知った。また、反対に相手を知るためには、「相手もきっとそうだろう」と思い込まず、質問しつづけることが大事だと知った。

・人ひとり、当然意見は違い、意見が違う者同士が新たなものを作りあげるためには、言葉の意味や事柄を確認しあいながら進んでいくことは不可欠であることに気づいた。

・これから先、人員が減っていき、一人あたりの業務量が今より確実に増えていく。そんな時、仕事の押し付け合いや一定の人にだけ偏ったやり方をすれば、すぐ組織も人間も潰れてしまう。どうすれば「価値前提」で考えられる職員が増やせるかがキーワードとなる。

・周りに自分のルールを押し付けていないか。人を動かすのは説得ではない。動き無き所に変化なし。まずは実践あるのみだ。

・どれだけ、人は先入観や思い込みで、他人や物事を決めつけているのか。また、「他人のことは関係ない」という気持ちは、最大の自己中心的な考えだということを知った。

・「優しさ」とは、「相手の行動や言動に対して、黙ってみていることではない」

・自分が気持ちよく過ごせるということは、相手（周り）が気持ちよく過ごしてこそ、感じるものだと知った。

・笑っていこう。感謝していこう。大切な人を大切にしていこう。ありがとう人マネ。

３代目ハミダシ隊
“二度泣く男は、三度泣く”サムライ　小野寺　知之

まず、一関市からの人マネ研究生として、美由紀さん、功一くんとこの１年を一緒に過ごせたことを感謝したい。二人と時間を共有し、対話を重ね、お互いを知り、考え方を知ることが、自分の変化につながりました。さまざまな気づきがあったけれど、 “自分が楽しむ、面白がる”ことが大事ということを気づかされました。人は、“正しさ”だけで動くものじゃない。自分が楽しんでやっていると、傍から見ていて「何だか面白そうなことをやっているな」と近寄りたくなる。そんな巻き込み職人の二人と過ごせたことは、大きな財産です。

「マネジメント」という言葉は、農業経済学講座という研究室を専攻した学生時代に出会った。役場に入庁してから、マネジメントが十分に行われていなくても成り立つ自治体という組織に「これでいいのかな」という違和感を抱いていた。

キーパーソンインタビューや担当する人事評価の導入説明会でのアンケートを見ても、課題を共有し、進むべき方向を全員が認識していない、話し合っていないことへの不安を持っている人がいることがわかった。同じようなことを思っているけど、お互い見えていない。それは、職場における対話の場がないからだろう。一関市のマネ友が開くオフサイトミーティングの場が、「なんだ、オメーもそう思ってたのが」という気づきの場と思いを持った職員同士をつなぐ場になればいいと思う。

我々が生きる時代において、明日は、昨日の延長線上にはない。これまでの成功体験がいつまでも通じるわけではない。変化に対応できる組織とは、さまざまな価値観や強みを持った一人ひとりを活かせる組織であり、それを実現するのが、「対話」と「マネジメント」だと考える。対話をなくして人と人はつながれず、マネジメントなくして成果をあげることはできない。民間企業じゃない役所にとって成果あげなくてもよいものではない。我々にとっての成果とは何かを考え、成果を上げ続けることが住み続けたいと思えるまちづくりにつながる。

「分かっている」ことと「できる」ことは違う。おそらくプレーヤーからリーダーに変わった日から、もがきながら実践するのだろう。その日のために、これからもマメジメントやリーダーシップについて、考え続ける。

自治体は、今以上にヒト、モノ、カネ、時間といった経営資源が少なくなってくる。未来から目を背けずに、ゆでガエルにならないよう、組織を変えていくのは、自分の役目だという思いを持ち、打ち手を考え続け、実践する。

誰からも頼まれたわけではなく、国を変えることは自分事として走り回り、明治維新を成し遂げた志士たちのように、一関市役所にも、全国にもそんな思いを持った同志がいる。

３代目ハミダシ隊
“ムードハンター”サムライ　千 葉 功 一

「みなさんには研修ではなく研究をしてもらいたい！・・・」
第１回研究会での幹事団からいただいた言葉と、出馬部会長のモニター越しの威圧感は今も忘れない。もちろん、夏期合宿で発表後の対話で目の当たりにした時も『本物だ！』とその威圧感に圧倒された。部会に携わった皆さんもそうだったけど、圧力が凄いと感じた。多くの皆さんが私の夢にまで出演してくれたこともあった。今となってはいい思い出だ。

【生活者起点で物事を考える】【ドミナントロジックに気づき転換する】【価値前提で考える】【本質について考える】【変化は成長】【想いを形にする】など、部会では、たくさんの言葉が心に響いた。自らやってみようと思った。そして、これが共鳴なのだろう思った。
部会に参加して多くの気づきがあったが、それ以上に多くの仲間と出会えた。同じ環境でダイアログを続け、共に悩み考え、お互いに意識し刺激しあい、苦しみながらも楽しい時間を歩んできた東北会場の皆さん、同じ志でそれぞれが抱える課題や強みを共有・共感しあえた全国の自治体の皆さん、サポートしてくれた運営委員の皆さん、全員に感謝する。

そして一関の仲間にも感謝したい。この１年間共に過ごした時間は私の力になった。
様々な視点からものごとを捉え、時には自分事にあてはめながら、ありたい姿を見据えた計画を組み立てる女スナイパー。チャレンジ精神旺盛で、逃げずに挑む姿に後輩からの人望が厚い姐御肌、ゴッドマザー“須藤美由紀”。
目の鋭さは怖いが人は良い。マスコミ並みの情報収集と冷静な分析で状況を把握し、一切の妥協を許さない鬼軍曹。時には時代遅れのギャグを連呼するユーモア性と、情に脆い一面も合わせ持った熱き思いのアシュラマン“小野寺知之”。
ちょっとズレた考えで時に混乱させる男。まずは形からと中身より見た目を重視し、最初のインパクトばかりで内容が薄い。その時の勢いとその場のムードで仕事をする“自分”。
異なる３人で挑んだマニ研。一緒に過ごした１年間。とても楽しく有意義な時間を共有することができた。今までなかった感性と視点に気づいたし考え方も変わった。これまで以上の個性も生まれた。共有→共感→共鳴することで何か変えることができると確信した。

これからが本当のスタート。我々３人はこれからも繋がり続ける。３人が繋がることで成果を何倍にも膨らませていく。くすぶる思いを持つ職員に火種をまき散らす放火魔であり続ける。最終研究会で宣言してきたこのことを実践するため、我々はコミットメントし続けていくことを決めた。

最後に、１年間ご指導いただいたた幹事団の皆さんと運営委員の皆さん、そして共に研究に取り組んだ自治体の皆さんに心から感謝します“ありがとうございました”。

これから私も、多くの市民に“ありがとう”と言われる職員を目指す！

サムライは

新たなステージへ。