

早稲田大学マニフェスト研究所 人材マネジメント部会

平成28年度（第3期生）共同論文



人吉市

防災安全課

監査委員事務局

財政課

山室 義広

椎葉 尚子

植竹 明日香

1 はじめに

人吉市が本部会に職員を派遣するのは今年度で3回目。

私たちが第3期生として集まったきっかけは、担当業務に関連することから志願した者、志願した者に誘われた者、人事担当者から一本釣りされた者。それぞれが違った立場、きっかけでの参加となった。

本市は人口3万3千人の小さな市であり、職員数も300人程。当然私たち3人も互いに顔見知りの仲であり、初回研究会への道中もにぎやかな時間となった。

この時点での私たちの組織に対する意識といえば、「組織改革が必要だと言われているが、そんなに悪い組織だろうか?」「そもそも何が問題なのか分からない」と、特に問題意識を持っていた訳ではなかった。

これから一体なにを“やらされる”のか。不安と緊張の中、研究会に臨んだ。

以下、「2 活動の概要」、「3 検討した施策」、「4 今後の展望」の順で記す。

2 活動の概要

研究会は地方会場ごとに行われ、主にグループワークによって進められた。毎回メンバーが入れ替わることで、様々な考え方に触れることができ、時には自治体職員同士の悩みを共有する場にもなった。

(1) 第1回研究会

①研究会のねらい：「部会の狙いを理解する」「ダイアログに慣れる」

②ダイアログのテーマ：「組織変革とは何か」「どうすれば組織を変革できるだろうか」

グループごとにダイアログした内容は、主に次のとおり。

→組織変革とは?

- ・よく聞く言葉だが、改めて考えるとよく分からない。
- ・事実（問題や課題）に気づき、そこに危機感を持って変わろうとすること。
- ・個々の意識を変えること。

→どうすれば組織を変革できるだろうか?

- ・組織を変えるためには、まず自分が変わらなければならない。
- ・熱い人と冷めた人のギャップを埋める。結局最後は“その人”次第。
- ・2. 6. 2の法則。6割の人をいかに巻き込めるかがポイントとなる。

③課題：「組織の現状を把握する」

第2回研究会に向けた課題として、自分たちの組織が置かれている現状を把握することとなった。早速、総合計画をはじめ人材育成制度や職員研修計画、更には行政改革大綱など、本市が掲げている主要な計画・制度等について調べた。

また、職員の意識についても把握する必要があると感じたため、急きよ、職員意識調査を実施することとした。実施に十分な日数を確保できなかったが、私たちの想像をはるかに超える回答率（回答者 58 名、回答率 96%）で、協力的な職員が多数存在することに驚いた。

職員意識調査の結果の一例は次のとおり。

→組織（職場）の良いと思うところ。

- ・みんなが顔見知りで仲が良い。お互いの人となりが大体わかっている。
- ・一致団結する力がある。
- ・協力的な雰囲気がある。

→組織（職場）の悪いと思うところ。

- ・出る杭は打たれる傾向にある。
- ・リーダーシップを発揮できる職員が少ない。
- ・部署ごとに業務量の偏りがあり、不満を持つ職員が多い。
- ・職員の仲は良いが、言いたいことが言えない関係になっている。
- ・業務+αができていない。遊び心がない。
- ・自分の担当している業務以外に関心がない。他人に関心がない。
- ・市が目指す方向性がわかっていない。目的を把握しないまま業務を進めている。

→悪いところを解決するためには？

- ・業務量の偏りをなくし、職員が余裕を持てるようにする。
- ・外部とのつながりを積極的に持たせる。
- ・その人次第。

（課題に取り組んでみての感想・気付き）

- ・個人レベルではしっかりと自分の意見を持っていて、疑問に思うことも多いがそれを表に出そうとしない。
- ・職員同士の仲の良さを評価する一方で、距離が近いことでしがらみや付き合い辛さを感じている面もある。
- ・肯定意見よりも、不平不満の内容の方が多く出た。（特に若い世代）
- ・経営層の考えや進んでいる方向を知りたいと感じている職員が多くいた。
- ・窓口のある部署と無い部署で、組織への認識の違いがあるように感じた。

(2) 第2回研究会

①研究会のねらい：「ドミナントロジックを知る」

②ダイアログのテーマ：「やらされ感とは何か」「どうすればやりたい感で仕事ができる組織になるのか」

グループごとにダイアログした内容は、主に次のとおり。

→やらされ感とは何か

- ・仕事の目的を理解（納得）していないため、達成感を得られないこと。
- ・方向性が定まっておらず、目的に腹落ち感がないこと。同調者がいないこと。
- ・興味がなく、自分がしたい・しようと思っていることではないこと。

→どうすればやりたい感で仕事ができる組織になるのか

- ・やりたくなくても、とりあえずやってみる！（仕事なので…）
- ・仕事の目的を自分なりに理解できるところまで掘り下げる。
- ・周囲から評価してもらえる環境。
- ・全ての業務は連動していると考え。自分に関係ない業務はないと考える。
- ・人次第。（Aさんからだとやりたい感でできるが、Bさんだとやらされ感になる）

③課題：「キーパーソン対話」

第3回研究会に向けて「キーパーソンと対話する」という課題が与えられた。早速3人で“キーパーソン”を次のように定義した。

【キーパーソンとは】

- ★この人なしには何も動かない。考えられない。と思える人。
- ★自ら変革していく知恵や行動力のある人。

この定義を基に、市長をはじめ国等への出向経験がある職員、街づくりに精通した職員、民間企業経験者など7名の職員とダイアログをした。

ダイアログの主な内容については次のとおり。

→現状について感じていること

- ・職員が大人しい。自分の考えを相手にぶつけて、もっと提案してほしい。
- ・失敗したことも財産なのに、失敗に蓋をしてしまう傾向にある。
- ・仕事にスピード感を持っていない。正確さも大事だが、スピード感も大事。
- ・会議で議論できていない。意見を言うと、批判していると思われる。その結果その場で結論がでない。議論と喧嘩を履き違えている。
- ・仕事のやり方が後手になっている。組織のパフォーマンスを具体的に考えていない。

→今後の人吉市について望むこと

- ・「できない」ことは「できない」という勇気をもつ。
- ・役所がすべきことと、民間に任せられることの棲み分けを真剣に考えるべき。「何でもやってくれる市役所」の時代は終わった。
- ・何を始めるにもリスクがある。時にはコケるリスクにかけてみることも必要。波を経ないで向上はない。
- ・他と比べて、特化している切り口を見つけることが重要。検証できればなんでもやっていく姿勢が大事。
- ・特化したもの、磨けば光るものを磨いていくしかない。まずは見つけることから。

(課題に取り組んでみての感想・気付き)

- ・業務多忙の中ダイアログの誘いを負担に思われるかもしれないと考えていたが、意外にも協力的で活動の後押しをしていただいた。
- ・私たちの「話を聞き出す・広げる・収束するスキル」が不足していた。
- ・キーパーソンダイアログの前に、もっと詳しく活動趣旨を伝えるべきだった。
- ・現時点で私たち3人が考える「ありたい姿」を仮定しておくべきだった。キーパーソンダイアログの中に答え(ありたい姿)を見出そうとした結果、自分たちの意見が無くなってしまった。

(3) 第3回研究会

①研究会のねらい：「価値前提で考える」

②ダイアログのテーマ：「価値前提とは何か?」「どうすれば価値前提で考える習慣を身に付けられるだろうか?」

グループごとにダイアログした内容は、主に次のとおり。

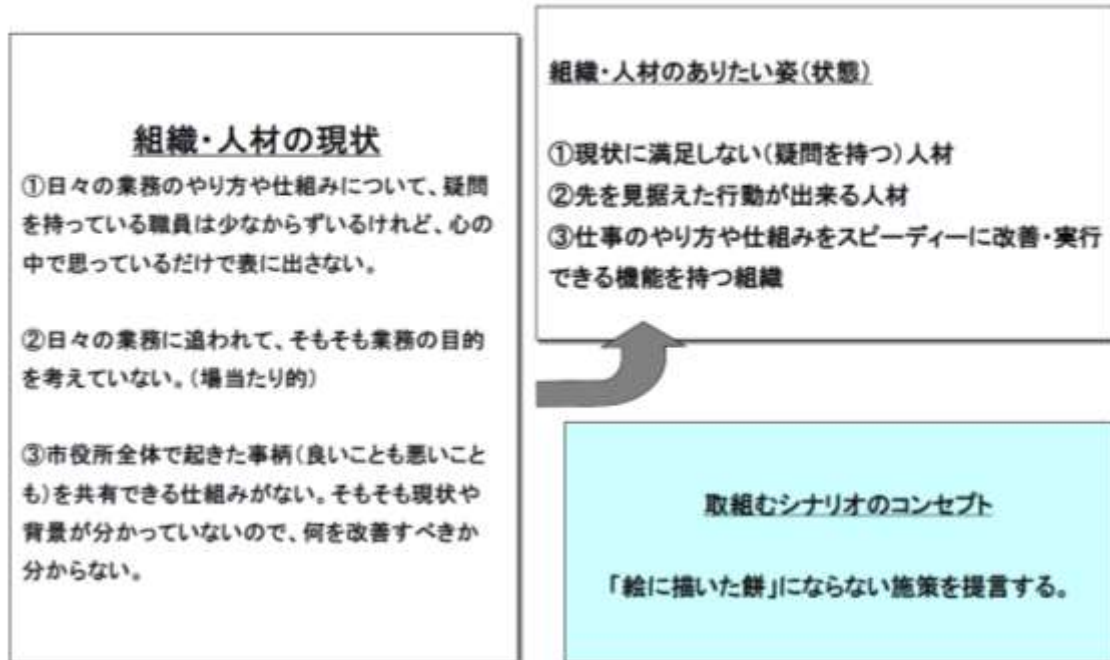
- ・ありたい状態から逆算して、今やるべきことを考える。それを習慣化するためには意識付けのためのトレーニングが必要。
- ・立ち位置を変えて(もし自分だったらどうかな?)物事を考える。新しい考え方を習慣化するのは難しいので、一人ではなく、チームで始めてみることで定着させる。
- ・ゴールを明確にした上で最短距離を示すこと。習慣化のためには「意識すること」を意識する。

③課題：「夏合宿での発表準備」

これまでの研究を基に「ありたい姿と実現のためのシナリオ」を次のとおりまとめ、夏合宿の資料とした。

3 検討した施策

1. ありたい姿を目指した着眼点



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
情報共有のための仕組み・ルールづくり①	(1)新しい朝礼のあり方を市長に提案。 一方的な事務連絡だけの朝礼ではなく、係員が感していることを発言できる場や昨日起きた失敗やミスを共有する場とする。 (2)各係の朝礼で出た意見や提案を全庁的に活かすための仕組みづくり 工夫:新たにミーティングの時間を設けるのではなく、既存の朝礼の時間を有効活用したこと。	(1)日々の振り返りを行い係内で情報共有することで、常に良い方向に変化(改善)していこうという習慣が身に付く。 (2)日々の気づきや発見を具現化する仕組みができる。
情報共有のための仕組み・ルールづくり②	市役所全体において起きた事柄を全員が知るための仕組みづくりを提案する。 マスコミに発表することや全協にかける事案等は、発表と同時に職員共通の電子掲示板に掲載するなど一定のルールを定めることにより、職員として知っておくべき情報の周知徹底を図る。 工夫:どんな情報を共有すべきか担当課が判断しやすいように、一定のルールを具体的に示したこと。	市の方向性や上層部の決定事項を全職員で共有できるようになる。
業務量の見える化	市役所全体で、1年を通して、業務実態の把握をする。 窓口保有課=1年間窓口の来客数をカウントする。(職員一人にかかる処理人数・処理時間についても把握する) 全体=業務実態を把握するために、退勤簿を導入する。 業務量の見える化によって、部署や個人の業務量の偏りを把握する。 把握した内容を一覧表(毎年更新)にまとめ、職員が全体の業務内容や繁忙期を一目でわかるようにする。 工夫:退勤時間の把握について、本来ならばタイムカード制を導入したいが、予算の関連もあるので、まずはすぐにも取り組める記入式の退勤簿制としたこと。	業務の標準化が図れる。 適正な配置転換が図れる。 併任辞令制や窓口の外部委託など新しい働き方の提案につながる。

(1) 夏合宿

夏合宿に向けて、私たちは連日のように終業後のダイアログを重ねた。私たち3人だけの意見に偏ってしまわぬよう、これまで実施した職員意識調査の内容やキーパーソンダイアログで出た意見を盛り込んだ。また、資料作成までにたくさんの時間を費やしてきたこともあり、内容にはかなり自信を持って臨んだ。

しかし夏合宿当日、他自治体のプレゼンが始まると、次第に私たちの自信は消えていった。どの自治体も同じような問題を抱えており、同じような施策の提案が続く。それに対して幹事団からは鋭い質問が投げかけられる。

「こんなことして、本当に組織が変わると思う？」

「誰が喜ぶの？賛同者が出ると思う？」

結局、私たちのプレゼンも同様の結果となった。

(夏合宿資料はP 6 参照)



【夏合宿でいただいた幹事コメント】

- ・逆の立場で考えてみた時、この施策が提案されたらあなたたちは本気でやってみようと思えますか？
- ・「現状に満足しない・先を見据えた行動ができる職員」になっていないのは、一体何が原因なのかを考えてみる必要がある。
- ・職員提案制度の応募数が少ないなら、他市で成功している例を参考にしてみる。
- ・提案するだけでなく、3人で実践してみて例を見せなければ納得してもらえない。
- ・総務課に頼るのではなく、自分たちで行動を起こしてほしい。
- ・ゲリラ的に行動を起こせる自治体規模であることをもっと活用すべき。

【夏合宿での気付き】

- ・多くの職員の意見を盛り込んで「ありたい姿と施策」を提案したが、自分たちが本当に腹落ちしたものではなくなっていた。
- ・絵に描いた餅にならぬよう実現可能な施策にしたかったが、「すべきこと」が「できそうなこと」になっていた。
- ・準備に費やした時間に満足していたところがあった。
- ・人マネの活動を周知してこなかったため、職員の一部にしか知られていない。
- ・マネ友やキーパーソン、総務課とのつながりが希薄であった。
- ・現状把握が甘かった。

(2) 第4回研究会

夏合宿において反省や気づきがあったものの、どの過程から修正すればよいのか分からず、しばらく行動を起こせずにいた。そもそも今掲げている「ありたい姿」は本当に私たちが思っている「ありたい姿」なのか？という基本的な部分での疑問が生じてしまい、マネ友を含め再びダイアログを行ったが、答えを出せない日が続いた。

そこでもう一度、現状を把握し直すこととした。すると、私たちが夏合宿で提案した内容の中には、すでに取り組みれていたもの、別の形で実現したものなど、重複している部分に気付いた。

既に取り組みれていたもの



- 全員協議会の資料の回覧が紙ベースで行われた。
ただし、総務部のみ。
- 職員提案の実施。ただし、今年度は提案内容の公表のみ。
(7件)
- 事務処理ミス防止検討委員会の立ち上げられ、職員研修が実施された。
- 今後の窓口業務のあり方を検討する行革特別チームによる窓口業務見える化シートを作成することになった。

以上のことを踏まえたうえで、一つずつ行動してみた・・・

行動したこと

- ①朝礼を活用した打合せの提案
- ②全員協議会の資料の全庁的な開示の提案(紙ベースだと時間がかかるのでグループウェアによる開示)
- ③担当部署との対話
- ④人マネ1、2期生との対話(懇親会)
- ⑤人マネ通信「ひとつなぎ通信」のたたき台の作成
- ⑥政策審議会、行政経営会議の内容について、担当課に資料提供依頼

行動して気付いたこと

- ①全ての課でミーティング不足が生じているわけではない。情報共有が不足している課をどうするかが課題。
- ②働きかけたことで検討してもらった。開示の方法で協議が必要として、現状としては結論にまでは至っていない。
- ③担当課と一緒に取り組みたいと伝えたかったが、具体的に示すことができず、進捗がなかった。
- ④何のために繋がるのかを伝えることが出来なかった。場当たりのだった。
- ⑤発行する目的が明確ではなかった。場当たりのだった。
- ⑥資料の提供をすぐに受けることが出来、メンバー構成や意思決定の流れを把握するための材料となった。

自分自身への働きかけ

自分は何をしたいのか 改めて考えてみた...

「自分自身の底上げをしよう」

- (なんで?) 発言・行動ができないのは、自分に自信がないから。
人吉市の事を自分事として考えるためには、もっと市の現状を把握する必要があるから。
- (どうすれば?) 様々な計画を学ぶことで、市の方針を知る
社会情勢に敏感になるetc...
- (何をやる?) 自主勉強会、朗読会、スキルUPの研修会、視察
- (どうなる?) 具体的な課題に気付く
根拠のある発言につながる
新たな課題に気付く
- (もしかしたら...) 底上げ、スキルUPをしたい職員がほかにもいるかもしれない
⇒人マネ通信の発行(呼びかけ、共有)
自分たちが知らないからまずは自分たちが知ると
というスタンスで



組織への働きかけ

組織に対して何ができるのかを考えてみた...

「もっと、組織に関わろう」

- (なんで?) 自分事感が増す
組織の一員としての自覚が持てる
プロセスに関わり、納得感が得られる
市を詳しく知ることができ、住民に説明ができるようになる
- (どうすれば?) 各種プロジェクトに参画する
せっかくの誘いを断らない
関わりたいという姿勢を見せる

「人マネメンバー(マネ友含む)だからこそできることがあるのでは...」

- (具体例) 新庁舎建設にむけた取り組み
⇒自分たちが働く新庁舎なのに、現在は、限られたメンバーで検討中
⇒もっと多くの職員が関われるような場をつくる

しかし第4回研究会の時点では、まだありたい姿が明確になっておらず、何をすべきか分からないままの発表となった。発表では、活動が停止している現状を正直に伝えた。

【幹事団からのコメント】

- ・「やりたい姿」がぼんやりしている。とりあえず動いてみて失敗するのも経験にはなるが、じぶんたちがどこを目指すのかが明確になっていない。
- ・現場とずれが生じているのでは? 普段から話をしない人、聞けない人に話を聞くと違う切り口が見つかるのかもしれない。
- ・共感と尊敬で人は動く。相手に伝わるような説明や思い、描いている絵が必要。
- ・普段から意識しておかないと見つからない。人の不満、怒り、おかしいと感じるところに原動力、源泉がある。
- ・変えたいと本気で思えば伝え方、話し方に出る。いいことでも人にとっては余計な事になる。
- ・「人吉市役所の悪口大会(人よし⇔人わる)」から“ありたい姿”が見えてくるかも?

(3) 再スタート ～KAERU会の立ち上げ～

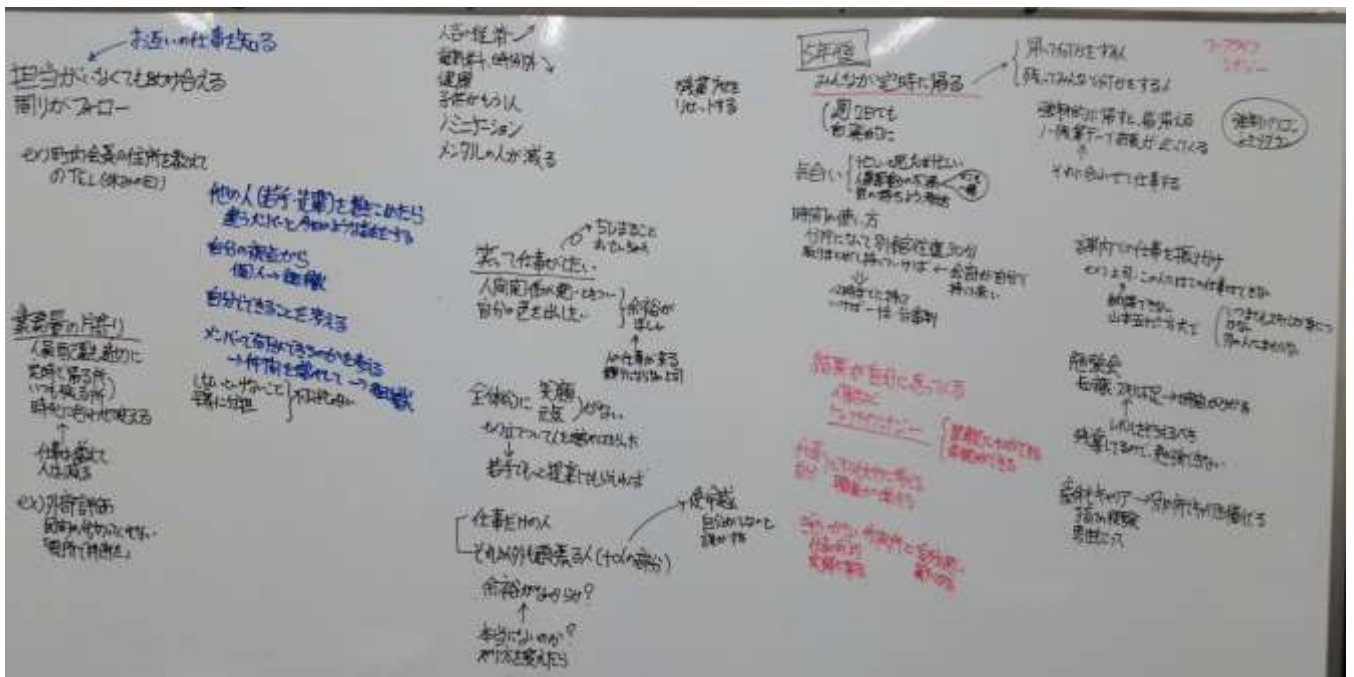
第4回研究会後、前に進めないことを先輩マネ友に打ち明けてみた。すると早速、ファシリテーター（内部講師・職員）を招き、マネ友全員で「ありがたい姿」についてもう一度ダイアログしてみようということになった。これまで、私たち3人だけで悩みを抱え込み、活動を共有してこなかったことを深く反省した。

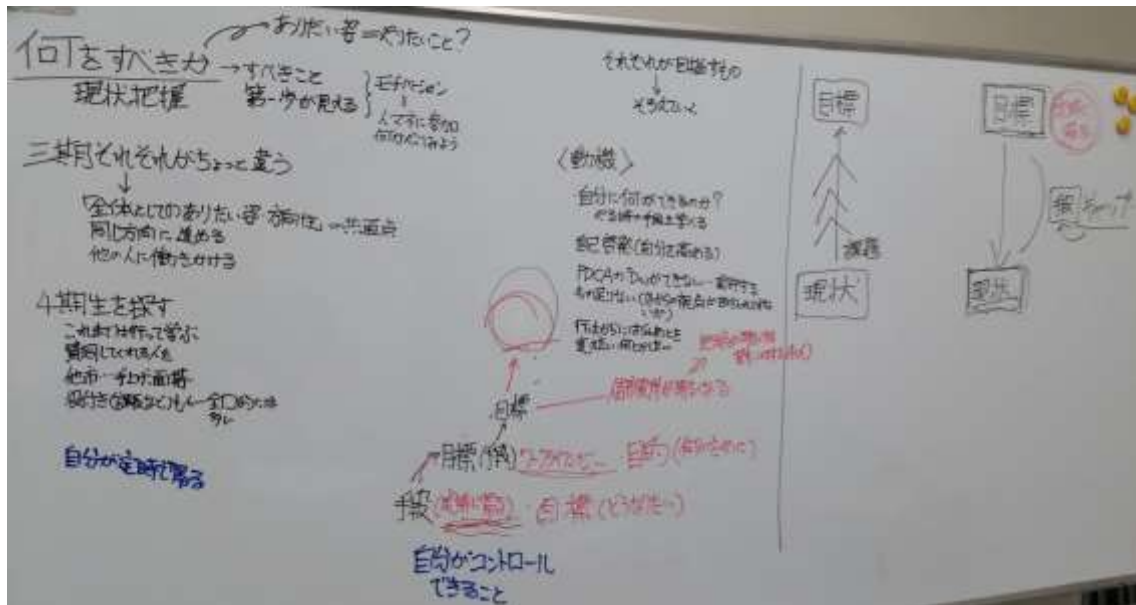
まず、1期生から3期生のそれぞれが設定した「ありがたい姿」を発表し、共有した上で、ダイアログを始めた。私たち3期生は、「ありがたい姿」が本当に自分達の考える「ありがたい姿」なのか、現段階では混乱している状態であることも伝えた。

それぞれの「ありがたい姿」が違う中で、ファシリテーターの導きのもと、もう一度整理して、自分たちがやっていける小さいことから「ありがたい姿」を設定してみようということになった。



【ファシリテーターを招いてのダイアログの様子 2016.12.1】



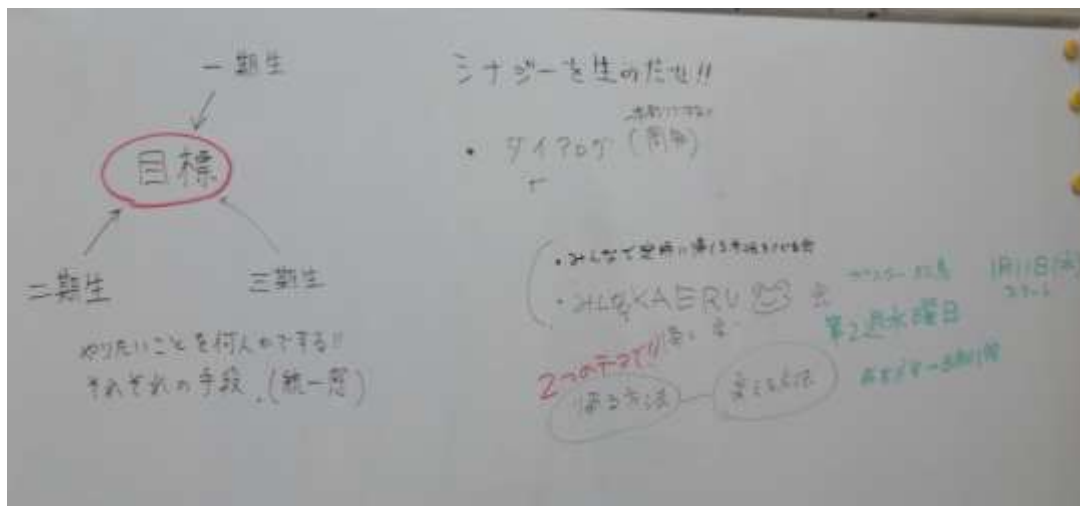


ダイアログの結果、ぼんやりとだが、「ありたい姿」がみえてきたが、1期生がもともと考えていた「ありたい姿」がなんとなく色濃く出てきた形となった。それは、やはり1期生の3人の考えがしっかりまとまっているからだと思った。やはり、私たち3期生の考える「ありたい姿」は何か…腹落ちしないまま、まだモヤモヤ感が残った。

ダイアログのまとめ

- 定時に帰れる職場
- まずは自分たちが定時帰る
- 目的はワークライフシナジー
- 市役所が明るくなれば、地域が明るくなる

以上のダイアログを踏まえ、1期生から3期生までで何か活動できないか検討するため、再度、マネ友だけで集まり、ダイアログを行った。



その結果、私たちがめざす姿を下記のように設定したが、結局、3期生としての考えがまとまっていないことから、ダイアログもまだモヤモヤしており、1期生の考えに腹落ちしたような形になった。

私たちがめざす姿…「ワークライフシナジー！」
…定時にk a e r u ! 職場をk a e r u !

このめざす姿を実現するために、マネ友で「KAERUの会」というものを立ち上げた。この会は、みんなで定時に帰る方法、職場を変える方法を探るため、毎月第2水曜日（水曜日はノー残業デー）に行い、毎回テーマをマネ友で設定し、全職員に参加を募るものである。

KAERUの会の概要

(目的)

定時に帰る方法、職場を変える方法を探る

業務改善や、自由な発想で、みんなで気軽に話し合う場づくり

(何をやる？)

- ① 現状の把握、理想を語る（ありたい姿）
- ② 改善、できることを話し合う
- ③ 人マネや参加者でできることをする
- ④ 上記の反省、さらなる改善

※上記のことを繰り返してP→D→C→A的な感じでありたい姿に進んでいく

また、KAERUの会は下記のルールに基づき行うこととした。

KAERU会のルール

- 1) 「参加」積極的、主体的に参加しよう
遠慮しないで自分の考えや気持ちを伝える
楽しく参加する
- 2) 「尊重」お互いを尊重し、傾聴しよう
意見を否定せずに、ほめる
人が発言している時は最後まで聞き、さえぎらない
- 3) 「守秘」個人的な情報は会議の外に持ち出さない
ここだけの話に
- 4) 「時間」時間を守ろう
会議終了時間は厳守（約1時間）

これまで2回のKAERUの会を開催した。

○第1回 1月11日(水)

「定時に帰れることをプラスに考える巻」

参加者：マネ友 5名

職員 6名



【第1回 KAERUの会の様子】

○第2回 2月15日(水)

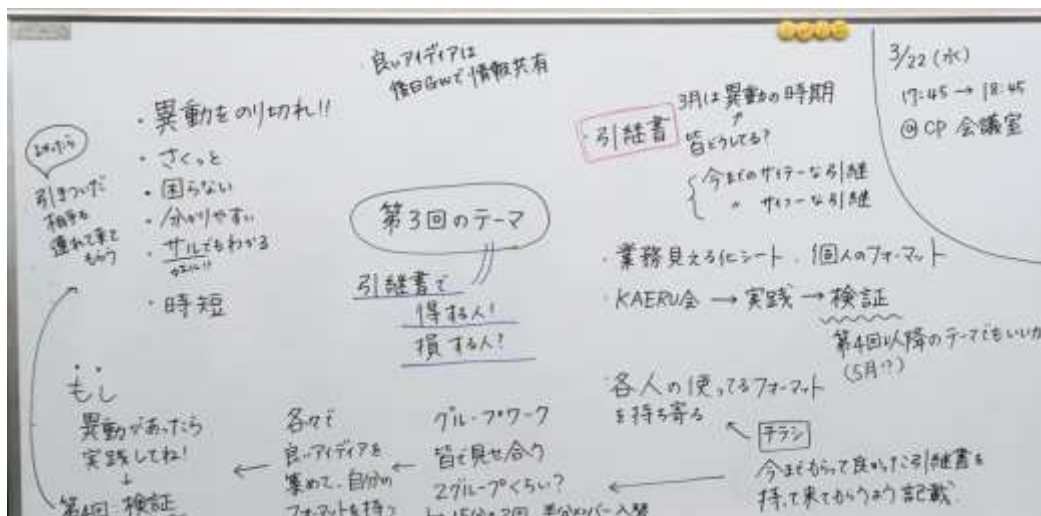
「自分、周りのライフコースをカンガエル」

参加者：マネ友 6名

職員 2名

○第3回 3月22日(水) ※予定

「引き継ぎ書で得する人、損する人」



【第3回 KAERUの会 打ち合わせ・テーマ決め】

まだ2回しか開催していないKAERUの会だが、開催してみて感じたことは、マネ友以外の職員の参加者が少ないこと、参加する職員が決まった人であることだ。もちろん、職員の話し合いの場づくりとしては有意義なものとなっているが、このままの運営の方法でよいのかすでにモヤモヤが生まれており、改善の余地があると考えている。全国の自治体の手法も参考にしたい。

また、毎回のテーマを、1期生が考えているので、自分達3期生が設定したいテーマは果たして何か、発想が浮かばないこと、発言できないでいることにもモヤモヤしている。そもそもKAERUの会が向かう先になにかあるのか、自分達がまず腹落ちするためにも、もう一度KAERUの会の目的やめざす姿を1期生から3期生まででダイアログする必要性を感じている。やるからには、組織の中に落とし込んで微力なりとも組織をよい方法に変えていきたいというのが3期生には共通している考えであることには間違いない。

4 今後の展望

現在、人吉市は平成28年4月に発生した熊本地震の影響を受け、庁舎が主に4つに分散している。職員が300人程度の小規模自治体の取り柄でもある、それぞれの職員が顔見知りであるという強みが、現在は職員がなかなか顔を合わせる機会がなく、コミュニケーションが希薄になっているのが現状だ。これはそれぞれの職員が危惧しているところでもあるが、先日、若手職員数名が企画した「まだまだ若手！？アンダー四十路懇親会（2/14開催）」が開催され、市長をはじめ40名近くの職員が集まり、とても盛り上がり、参加者からも「楽しかった」「また開催してほしい」などの声が上がったようだ。市長も参加したこともあり、直接市長と話す機会がない若手職員は、このとき様々な話をしていたようだ。

ここにヒントがあると感じている。私たちが撃沈した、第4回研究会（熊本会場）で、えびの市さんが発表された中に、「巻き込まれたいと思う施策」「明るいところに人は集まる」という言葉があり、これまで、人を“巻き込む”にはどうしたらよいかを考えてきたが、“巻き込まれたい”という発想には目からうろこだった。また、前述した若手懇親会の参加者が多かったのは、もちろん飲み会の楽しみもあるが、「何か楽しそうなことがあるから参加してみよう」と多くの職員が感じたからだだったと思う。ワクワク感を持ちながら人マネの活動を続けていければと考えている。

私たち3期生の活動は、まだスタート地点。来年度参加する第4期生と共に、もう一度研究会を振り返る気持ちで、過去マネ友と一緒に考えを共有しながら取り組みを進めていきたい。

— 付記 —

【山室 義広】

ダイアログ、ドミナントロジック、アウトプット、……。自分自身の勉強不足もあったが、ほんとに1年間大丈夫だろうかと不安しか残らなかった最初の研究会の印象である。そしてどこかに“やらされ感”がその後の自分に付きまとうこととなった。

夏の発表に向けて、メンバーやキーパーソンとダイアログを重ねながら感じたのは、自分の思い、気持ちが定まっていないことであった。要は、普段から何も考えていないことを認識させられた。夏の発表では、ゲリラ的に取り組んではどうかと意見をもらったが、攻めることが出来なかった。絵に描いた餅にならない施策と謳ったものの、何一つ出来なかった。原因はなにか？なぜ出来なかったのか？と考えたときに、一人でどうこうするのではなく、仲間と取り組むことと覚悟、思いがそこまでなかったのではないかと思った。しかし、その後夏合宿で提言した朝礼の改革（職員綱領の廃止等）が実行された。そこで思ったのは、他の職員も感じているところは同じだと言うことである。何も恐れずもっと提言すれば良かったと反省すると同時に自信にもなった。

そして10月の発表……。周りの自治体が心配するほどの状態であった。ほんとの「ありたい姿」が定まっていなかった。自信がないことが幹事団にはバレバレであった。もっと日頃から考えていないと考えるときだけ考えてもまとまらないことを再認識した。

一年を通して様々な自治体や幹事団の言葉を聞き、理解できる部分、できない部分あったが、物事の考え方はとても勉強になった。例えば、伊藤幹事が話した「PDCAサイクル」の前に「Vision（ありたい姿）」⇒「See（観察）」⇒「Think（熟考）」を考えることである。市役所の仕事はどうしてもPDCAサイクルを回すとある程度うまくいくことが多いように思う。しかし、そもそも必要なものかを考えることは自分自身あまりなかった。それから、仕事においてそもそも必要なのかと考えるようになった。

最後に、この部会で一年を通して研究を行う機会を職員として15年目の年にいただいたこと、参加することを快く送り出していただいた職場や家族に感謝したい。

しかしここまで来ても腹落ちする「ありたい姿」には出会っていないのが本音である……。

【椎葉 尚子】

興味はあったが恐々と参加した研究部会。どれだけ熱い情熱を持った方々が参加されるのだろう…と思って参加した第1回。しかし、鬼澤幹事が言われた「俺だっていつでも熱い男じゃないんだよ！」。それこそが自分の固定観念だったような気がする。熱い人、冷めた人と区別していた自分がいたことが初めの気づきだった。

夏合宿に向けて意気込んで取り組んだダイアログ。3人それぞれが時間を作りダイアログに時間を費やした。キーパーソン、マネ友にも協力をいただき、満を持して発表したありたい姿、施策も全国の自治体の皆さんが考えた施策に似たり寄ったり、すでに行われていた施策もあった。そして特に衝撃的だった明石市さんのプレゼン。相手に想い

を伝えるとはこういうことだと思い、改めてプレゼンのスキルの重要性にも気づいた。

しかし、その後、思考停止、行動停止に陥った私たち。何も動かなかったわけではな
いが、結局自分たちが何をしたいのか、ありたい姿は何なのか分からないまま迎えた第
4回研究会。幹事団からは致命傷の一步手前と言われ、散々な結果となった。3人の考
えがまとまっておらず、様々な課題が浮き彫りとなった。

職場に戻ると研究目線から離れていくという出馬部会長の言葉を思い出した。そんな
ことはないだろうとその時思ったが、その言葉どおりとなってしまった。それから、緒
方幹事が言われた志、覚悟、患者の自覚。結局、全て足りてなかった。

1年間を通して、何回も様々な方と行ったダイアログ。自分と異なる意見を受け止め
る難しさ、相手も自分も腹落ちする難しさを改めて感じている。マネ友と一緒に行動し
た方がいいもの、ゲリラ的に自分1人で行動できるもの、その両方があるということも
分かってきた。意図的に群れずに1人で行動している人もいると思う。夏合宿の最終日
に出馬部会長が話された「実践を続けること。常に行動する人が熱い人ではない。」と
いうお話。あの時会場全体がシーンと静まり返ったあの感覚を今でも覚えているし、こ
れからも忘れないでいようと思う。

色々と反省は残ったが、1年間の研究での多くの気づきが、自分の考え方を大きく変
えていった。仕事をする上で、疑問を持つ習慣が付き、特に、「目的」「そもそも」を日々
考えるようになった。また、自分に足りない多くのものにも気づいた。市職員でありな
がら、市のこれまでの歴史や現状把握ができていないこと、知識がない上に自分の考え
に自信がないこと、戦略的な考え方、プレゼンや資料作成のスキルが足りないこと、行
動力。

最後に、これまで様々な物事の考え方、気づきを与えてくださった幹事団の皆様をは
じめ、全国のマネ友、運営委員の皆様本当に感謝したい。そして熊本会場で共に研究
をした、かけがえのない仲間。いつも準備に奔走してくださった事務局の青木さん。全
てが自分の財産となり、これからの役所人生の糧となると思っている。そしてなにより、
1年間一緒に活動してきた2人の仲間感謝するとともに、これからもお互いの考え
を共有しながら共に活動を続けていきたい。

【植竹 明日香】

この一年を振り返った時、その大半を反省の念が占める。

中でも夏合宿後に活動が停止してしまったことを最も反省している。そもそも部会へ
参加を志願したのは、自身が行革の担当をしていたことがきっかけだった。しかし、年
度途中の人事異動により行革の担当から離れた途端、部会の活動もろとも「自分事」で
はなくなり、異動後の忙しさを言い訳に、自分の中で優先順位がガラリと入れ替わった。
本当に情けない限りであるが、これが現実なのだということを身を以て知った。

次に何一つ行動に移せなかったことへの反省である。本当に自分が思う「ありたい姿」

を見出せないまま活動を進めた結果、立案した施策に自信が持てず行動に移すことができなかつた。

こうして振り返ると、組織や人材云々の前に「自分自身」と向き合った一年であった。反省することの方が多かつたが、確実に得たものもあつた。

自分は何をしたいのか、自分の意見をちゃんと持っているか。日常生活の中で、心に問う機会が増えた。また、改めて知識の乏しさやプレゼンスキルの低さを自覚し、自己研鑽に努める気持ちを新たにすることができた。

そして何より、これまで活動を共にして来たメンバー二人との出会いは、私の人生に大きな財産となって残る。

今まで気持ちを奮い立たせてくれた研究会の場はもうない。これからは「意識すること」を意識しながら、少しずつでも前進していきたい。