

出口の見えないトンネルを掘り続けて
—それでも前へ—

平成29年3月

宮崎県小林市

1 はじめに

組織を変えるために何をすべきか？

組織の現状は？

自分たちにできることは何か？

自問自答を繰り返し、もがき苦しみ、悩み、ぶつかり、励まし合い続けた1年間。

ここに、私たち3人の取組の経緯と成果、そして反省と決意を記す。

この論文が、小林市役所における先輩マネ友の想いを受け継いだ私たち4期生の想いとして、これから参加する5期生以降に受け継がれ、少しずつでも組織の変革につながることを期待して。

2 夏合宿に至るまで

平成28年6月。熊本地震の影響で延期された熊本会場は、鹿児島県での開催からスタートする。

3人が人マネに参加するに当たっては、それぞれの胸中に様々な思いが交錯するわけだが、いよいよ始まるという緊張感と興奮は共通していた。

私たちは、初めての人マネで、さらに慣れないダイアログを通じて、脳に汗をかきまくった。

楽しい夜の部の後、へトへトになっていたはずなのに、まだ脳が活発なのか朝まで眠れないこともあった。

余談はさておき、夏合宿に至るまでの3回の研究会では、以下のことについてダイアログを通じて考えてきた。

- ・「組織改革とは何か」
- ・「組織の現状把握に対する実践と気づきの共有」
- ・「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か」
- ・「キーパーソンとの対話の実践と共有」
- ・「役所として価値前提で考えるとはどういうことか」
- ・「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」

そして、「組織の現状把握」と「キーパーソンインタビュー」が課題として出され、これらを基に3人でダイアログを展開し、課題に取り組んだ。

(1) 組織の現状把握

「組織の現状」をどうやって把握するか？

まずぶつかった最初の壁。何人かを抽出してやるのか、無作為にやるのか。立ち上がって間もない私たち3人の手さぐりのダイアログが始まった。

しかし、結局は、「考えてもしょうがない。職員みんなに聞いてみよう！」ということ

で、グループウェアを使って、職員全員に組織の現状について思うことを聞いた。

回答があったのは、全体の約1割。それぞれに自分の業務や、組織体制、職員の意識、市の施策などについて悩みや不安、不満を抱えており、現状に満足している人はごく少数であった。

次に、人事担当から、職員数、業務に関わるもの以外の研修への参加者数、メンタルの不全による病気休暇を取っている職員の数についての資料をもらった。

メンタル不全により休んでいる職員が、こんなにいたとは。これが、組織として多いか少ないかは他と比べることはできないが、思っていた以上の数字に多少困惑した。

以上が、現状を把握するために取り組んだことである。

しかし、やることはやったが、これを深く分析しなかったことが、後の幹事団からの手痛い指摘につながる事となることは、この時の3人は知る由もなかった。

(2) キーパーソンインタビュー

小林市役所におけるキーパーソンは誰か？市長、副市長や部長などの経営層か。それとも、今、バリバリ仕事をこなす熱い職員か。3人がそれぞれ考えるキーパーソンから、まずは、若手の女性職員と中堅の男性職員で、職場で輝きを放つ職員に話を聞くこととし、さらに3人がそれぞれキーパーソンとして考えつく職員にインタビューして、後日共有することとした。

若手女性職員と中堅男性職員は、ともに窓口で市民と対応する業務を担っている。私たちは、二人が考える組織の現状や、普段の業務、市民への対応などについて心がけていることを中心に話を聞いた。

ここでは、特に、男性職員が窓口を含めた接遇の改善について、過去に考えた施策があること、それを提案したが受け入れられなかったことが分かり、この施策に係る資料を見せてもらった。私たち3人が見ても、なるほど分かりやすく、接遇の改善が期待できるものであったが、なぜ受け入れられなかったのか。可能性として、組織の現状に問題があるのではないかと感じた。

それと同時に、今後の私たちの方向性が見えてきたインタビューでもあった。

これ以降、私たちは、先輩マネ友やそれぞれが考えるキーパーソンに話を聞き、情報を共有しながらダイアログを深めていった。

(3) いよいよ夏合宿へ

第3回の研究会を終え、いよいよ夏合宿へ向けた取組が始まった。

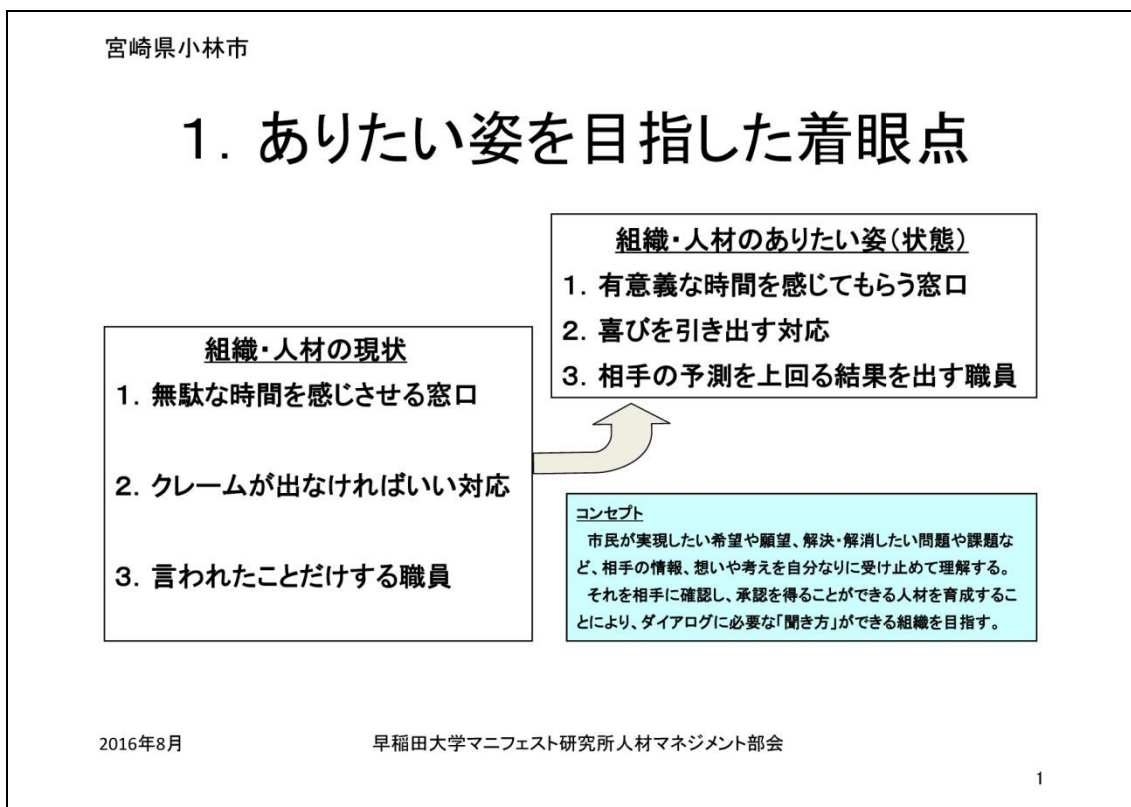
「ありがたい姿」は何か？そこからバックキャストした「組織の現状」は？そこに打つ効果的な「施策」とは？

私たちは、これまで実施して把握した組織の現状と、キーパーソンインタビューを踏まえて、夏合宿に発表する内容を決定した。

おおまかに形になった段階で、これで行けると一致した。そして、夏合宿へと旅立った。謎の自信とかすかな不安を携えて。

3 夏合宿での発表

夏合宿で発表した概要は以下のとおりである。



(1) ありたい姿

ア 有意義な時間を感じてもらう窓口

a そもそも窓口とは

辞書によると、「外来者と直接応対して用件の処理や書類・金銭の受け渡しなどをする係・部署」とある。つまり、役所の部署はほとんどが市民と応対する「窓口」である。一般的に私たち役所の人間が使う、市民課や税務課だけが「窓口」ではない。

b 有意義な時間を感じていただくということ

窓口の環境、対応する者の所作、対応の方法などの様々な要因によって、時間の流れは変わるといわれている。

市民などの来庁者が、窓口での時間の流れが有意義だったと感じるには、レイアウトや導線の検討とともに、現状の対応の所作や方法について、「これでいいのか」ということを意識する必要がある。

イ 喜びを引き出す対応

a そもそも仕事とは

辞書によると「仕える事」。「仕える」とは「目上の人のそばにいてその人のために奉仕すること」。「奉仕」とは、「国家、社会、目上の者などに利害を考えずに尽くすこと」。「良い仕事」とは、住民・同僚・上司に寄り添って、その人のため、利害を考えずに尽くし、喜ばれ、役に立ったと感じてもらおうこと。

ウ 相手の予測を上回る結果を出す職員

a 相手の予測を上回る結果を出す方法

相手にもっと喜んでもらおう、役に立ったと感じてもらおうと、相手の実現したい要望、希望や解決・解消したい課題や悩みを最後まで「きく」ことである。「心の声」を「きかせていただく」「心の耳」を持つことである。

この「心の耳」を持つことで、職員の接遇が改善され、結果、来庁者の期待を上回る結果を職員が出すことが可能となる。

(2) 組織・人材の現状

a 無駄な時間を感じさせる窓口

役所は、部署によって繁忙期があり、応対したいが来庁者が多く、かなりの時間を待たせてしまうことがある。この待つ時間が、ただ順番が回ってくるまで待たせている時間となり、これが苦情やクレームの原因となっている。

b クレームが出なければいい対応

来庁者への接遇が淡々としており、正確な事務処理は行っているが、相手の顔も見ない対応をしている。

c 言われたことだけする職員

来庁者の応対時に、申請や相談について、言われた内容の自分の業務に係ることはするが、他にした方がよい他の部署における手続や相談については、気づいても案内やアドバイスなどをしない職員がいる。

(3) 施策のコンセプト

市民が実現したい希望や願望、解決・解消したい問題や課題など、相手の情報、想いや考えを自分なりに受け止めて理解する。

それを相手に確認し、承認を得ることができる人材を育成することにより、ダイアログに必要な「聞き方」ができる組織を目指す。

以上のように「ありたい姿」を描き、これに向かう上での「組織・人材の現状」をあぶり出し、そして施策のコンセプトを自分たちなりに描いてみた。

そして、さらに「施策と期待される変化・効果」を以下のとおりとした。

(4) 施策と期待される変化・効果

宮崎県小林市		
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
窓口スキル養成のためのオフサイトミーティング	2016年度中に個々の職員の窓口スキルアップを目指し、キーパーソンと人マネが企画・運営し、人材育成部署と協働で勉強会をオフサイトミーティングとして開催する。 →各分野「年金」「国保」「福祉」「税金」などそれぞれの分野に長けた職員を講師として勉強会を開催する。「集める」のではなく「集まる」仕組みを検討する。	個々の職員が幅広い知識を得ること、職員間の横と縦のつながりが期待できる。 また、ダイアログやファシリテーションの機会にできる。
「きく」シートの導入	2016年度中に人マネが来客者の相談に活用できる「きく」シートを作成し、各課へ配布し、活用を促す。 「きく」シートには、年月日時、相談者の氏名・ふりがな、相談内容、内容に関連する担当部署・担当者のメモ欄、確認したこと、承認を得られたこと、対応内容、自己評価の項目を設ける。 →「きく」スキルを向上させるには何よりも実践だが、各職員が形からでも現場で実践できるようにするため、シートを作成する。	「きく」シートの活用を繰り返すことで、日常における「きく」ことの習慣化が図れる。 各職員が「きく」ことを身に付けることで職場全体のコミュニケーション力が向上し、連帯感が生まれる。
「聞く」スキルアッププログラム	2017年度からキーパーソン、人マネ、人材育成部署が協働で「聞く」ことの大切さを習得する研修プログラムを実施する。 →某市で起きた介護事件をきっかけに、某市役所が「聞き方」を導入し、全職員の「聞く」スキルを3年かけてマスターした。その講師が立ち上げた一般社団法人「聞聴道きき上手協会」が認定する「聞き方検定」初級を全職員の習得を2年で行う。	ダイアログに必要なスキルは「聞く」こと。 「聞く」スキルを身につけた職員が市民の「心の声」を聴く「心の耳」を持つことが期待でき、片桐事件のような潜在的なリスクを回避することができる。

2016年8月 早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会

私たちが施策に込めた最大の意味は、「きく」ことの実践である。そして、これによって「窓口」を改善していくことで、ありがたい姿に向かえろと考えた。

そこで、対応に欠かせない「きく」ことと、ダイアログの向上に欠かせない「聴く」の質に着目し、「きく」シート及び「聞く」スキルアッププログラムを施策として考案した。

「きく」シートは、来庁者の情報はもとより、その内容を相手に確認すること、そのことに相手の承認を得ることで、聞いてもらえたという満足度を高めてもらえることが期待できる。

「聞く」スキルアッププログラムは、「聞く」ことの大切さを職員が学ぶための取組として研修を実施し、職員が来庁者の「心の声」を聴く「心の耳」を持てるようになり、接遇についての市民満足度の向上が期待できる。

また、個々の職員の窓口におけるスキルアップを目指し、様々な分野に長けた職員が講師を務める勉強会をオフサイトミーティングとして開催し、職員個々の自信を深めるとともに、横のつながりを広げることを期待できる。

私たちが、夏合宿に至るまでに考え続けた一つの成果が上記の形となって、ようやく発表に至った。

そして発表後、幹事団を含めた皆さんからの意見は以下のものであった。

(5) 発表に対する意見

[幹事団]

- ・発表時間7分を守る。時間配分が悪い。首長などに話すとき「～分で話して」と言われることがあるので時間感覚を持つこと。
- ・現状を深く掘下げていない。書いてある現状は本当に組織としての現状か？身の回りだけの話ではないか。
- ・ありたい姿は現状を裏返した表現になっているだけ。価値前提ではなく事実前提になっている。
- ・書かれているありたい姿は、本当にありたい姿か？その先があるのではないか。
- ・現状に3つ書いてあるが、「職員に自主、自発性がない」と1文でまとめられてしまう。
- ・この資料からは「なぜ窓口なのか」が分からない。
- ・ありたい姿をつきつめると、「職場や市民に関心を持った職員」ということか？
- ・まずは窓口を改革して一点突破、全面展開というのはいい考えではある。
- ・組織風土の問題として、その歴史を調べては？

[各自治体から]

- ・組織全体としての課題解決になっていない。
- ・市の理念やビジョンとの連動が見えない。
- ・待ち時間を感じない方法の検討をしては？
- ・事実前提では？
- ・「きく」をキーワードにしていたが分かりづらい。
- ・他の具体的な組織の問題点は何か？
- ・オフサイトミーティングと「きく」シートの導入は、ありたい姿と遠く、結びつかない。
- ・市民目線ばかりでなく、市全体としての目線も持つて。
- ・いきなり全員にオフサイトミーティングなどを導入するのは、やらされ感につながらないか？
- ・想いを理解してどう行動するのか、フォローしたらいいと思う。
- ・市の将来像や現状が見えづらい。
- ・現状が主観的、コンセプトはもっと短くまとめた方がいいと思う。
- ・相手の予想を上回る基準や指標を設定したらどうか。
- ・一部分の組織変革になっていないか？

以上、思っていた以上に厳しい意見をいただいた。

私たちがこの先、このことを糧として、どのように組織改革について考えるべきか。暗中模索の中、これまで以上にダイアログを重ねてもがくこととなる。

4 合宿を終えてから～反省そして前へ～

合宿が終わって、自分たちは何が足りなかったのか反省し、前を向くためにダイアログを再開した。その結果、まず決定的に足りていなかったもの。それは、ダイアログの回数だった。何気なく前に進んでいた気になっていたが、自分が考えたこと、思ったことを言わないまま、モヤモヤ感だけが残り、発表に至るまでに解消されることなく合宿を迎えていたことに気付いたのだ。

そこで、「価値前提を意識する」、「自分に問いかける」、「ホワイトボードを使う」、「言いたいことを我慢しない」、「肯定的な言葉を使う」ことをグランドルールとして、これまで以上にダイアログの回数を重ね、第4回に向かうこととした。

そして、自分たちが本当に目指したい「ありたい姿」は何なのかを突き詰めていった。

すると、まるで蓋が開いたかのように、それぞれの思いが止めどなく溢れ出た。そして、「ありたい姿」は、それまでとは全く異なったものとなり、それに伴って、現状や施策も変わっていくこととなる。

5 まずはやってみよう！

合宿後にダイアログを重ねる中で「ありたい姿」は変化していったが、それまでに考えていた施策の一つである「聞くシート」の活用は、ずっと変わらず在り続けた。そこで、実際に自分たちや他の人に使ってもらい評価することとなった。

そこで、右のシートを作成してみた。そして、自分たちが業務において来庁者に対応する場面では、このシートを活用することを心掛けた。すると、接遇の向上につながり、来庁者にとっても満足していただいた。

さらに、私たちは、小林市役所の「職員提案制度」にこの「聞くシート」を提案し、現状での組織からの評価を仰いだ。その結果、「これまで作成されたマニュアルを補完・強化する提案であることから、現在窓口業務で使用されている相談受付シート等の融合など接遇向上委員会を中心として研究を調整すること。」として、一定の評価をいただき、おおむね採用となった。

「聞くシート」					
<small>「聞くシート」は、職員提案制度の「課題・要望」の項目に記入し、提出することによって、本庁の業務改善に貢献することが期待されています。</small>					
相手の方の お名前	ふりがな せい めい	聞かせていた たい日時	年 月 日 (曜日)	聞かせていただいた 担当	課・かいる
	かしのめい せ めい		時 分 ~ 時 分		
相手の方の ご住所	番 号	相手の方の ご連絡先	お宅 の 電話番号	グループ名	職・氏名
	市町村		〒		
聞かせていただいた内容のメモ欄					
聞かせていただいた内容を相手の方にアウトプット(確認)する欄					
「実現したい」 { } { 要望、希望、ビジョン、目標 } は、 「解決解決したい」 { } { 課題、トラブル、苦情、悩み } は、 [] でよろしかったでしょうか <input type="checkbox"/> はい、そうです。					
提案させていただいた内容					
[] でいかがでしょうか <input type="checkbox"/> はい、いいです。					
相談者への引き継ぎ、問い合わせ					
引き継ぎ、問い合わせ先 : [] 引き継ぎ先担当者、所属 職・氏名 [] <input type="checkbox"/> はい、承知しました。					
聞き方満足度確認					
私は、あなたの話を最後まで聞かせていただきましたか？ <input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ 今回の対応について満足いただけましたか？ <input type="checkbox"/> とても満足 <input type="checkbox"/> まあ満足 <input type="checkbox"/> 不満足 <input type="checkbox"/> なにも感じない					
上記の対応でよろしかったでしょうか					
M/L 承認		G/L 承認		課長 承認	

これまで、なかなか手ごたえを得られなかった自分たちにとって、初めて手にした成果であった。

6 市長とのダイアログ

10月11日、私たちは固まりつつあった組織のありたい姿や現状、施策について、市長とのダイアログに臨んだ。

ふだん、市長と話す機会はほとんどないため、私たちはかなり緊張感していた。ところが、市長は驚くほど和やかに、そして積極的に自身の意見を述べた。

組織や職員の意識改革については、

- ・現在の地方分権社会においては、職員自らが企画、立案、施策展開をしていくことが必要である。
- ・これまでも、北川教授を招き、市職員が市民目線で市民のことを考え動くことで、市民も考えが変わっていき、協働によるまちづくりができるように人材育成に努めてきた。
- ・これからは、市が利益を生み出し、利を得ながら負を捨てて事業を実施しないと生き残れない。
- ・初めはやらされ感でやる職員も、取り組むうちにハマって活動する人はいる。
- ・市民の夢のために動く職員であってほしい。
- ・現状を打破しようと取り組む中に入っていける職員が増えてほしい。

組織の現状については、

- ・企画、立案、施策展開ができる職員を育てるために、グループ制や部制により、職員全体で施策を理解し、市民と情報を共有することを期待したが、現状はできていない。
- ・期待されたマネジメントができていない部署がある。
- ・市が利益を生み出さないといけないという意識をもつ職員が少ない。
- ・管理職には、部下である職員とタッグを組んで事業を進められるような雰囲気醸成してほしい。

といった意見をもらった。

また、人マネについては、

- ・人から尊敬され周りを巻き込めるようなスーパー公務員に育ってほしい。
- ・これまでの抽象的なアイデアではなく、具体的なものを期待したい。

といった激励の言葉をいただいた。

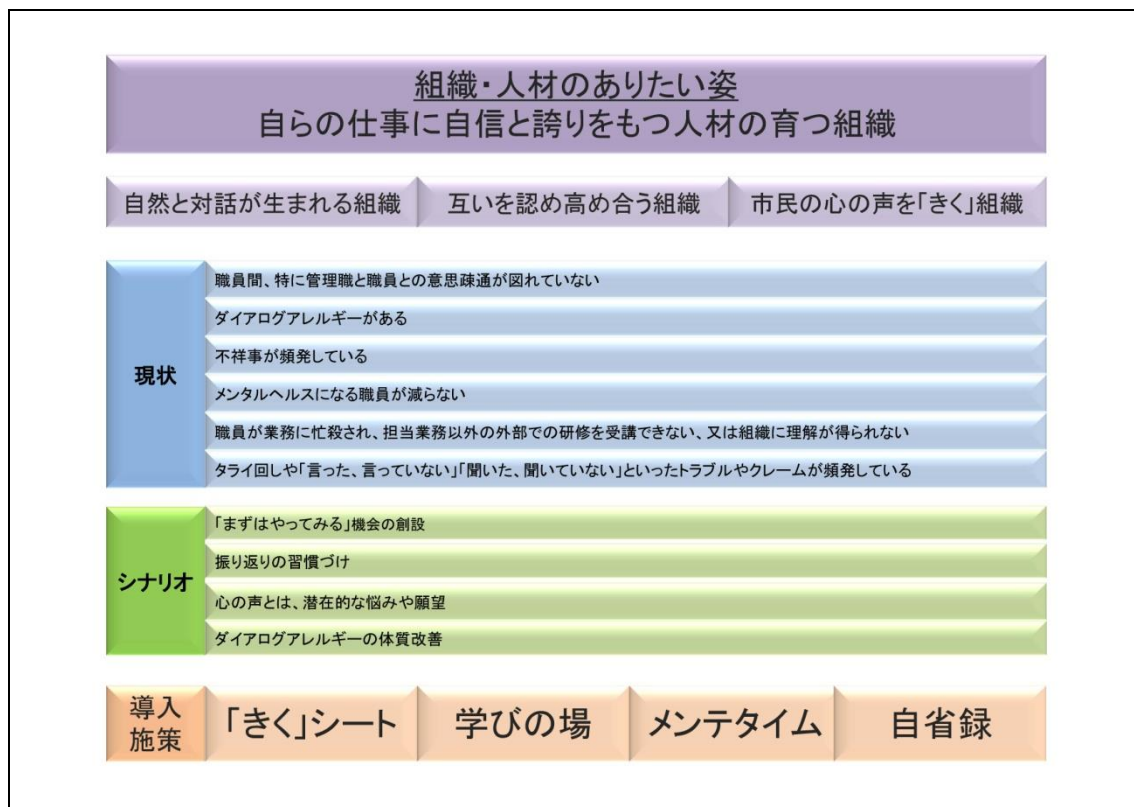
自分たちが思っていたことや考えたこと以上に、多くの意見をもらったため、ダイアログとしての質については、これまで学んだ通りにできたとは言えなかったが、これから自分たちが見出して行くべき方向について、それぞれにヒントや道が見えてきた貴重な機会であった。

私たちは、このことを踏まえて更にダイアログを重ね、「ありたい姿」、「現状」そして「施策」を考えた。

7 ようやく見出した「ありたい姿」、「現状」そして「施策」

合宿の反省を踏まえ、自分たちにできる実践を踏まえつつダイアログを重ね、第4回を前によく私たちの「ありたい姿」、「組織の現状」そして「施策」を見出した。

これが以下のとおりである。



私たちが描いた組織・人材のありたい姿は、「自らの仕事に自信と誇りを持つ人材の育つ組織」。

このありたい姿について、3人でダイアログした結果、まず、その下にある3つが出てきた。

しかし、これら3つの先に何か本当のありたい姿があるのではないかと考えた結果、時間軸における過程のありたい姿がこの3つとなり、その先に、「自らの仕事に自信と誇りを持つ人材の育つ組織」が実現できるのではないかと考えた。

この3つのありたい姿からバックキャストした組織の現状が、上記の6つである。

これらは、職員アンケートやキーパーソンインタビューなどを通して、見えてきた現状である。

この現状からありたい姿に向かうためのシナリオを描き、このシナリオを実現するための施策として4つを考案した。

(1) 学びの場の導入

我々人マネメンバーとキーパーソンが企画・運営し、学びの場を開催するもの。

学び築き上げた知識やスキルに長けた職員を講師に迎え、その分野について講義しても

らう。その方法は問わない。

さらに、そこで学んだ職員は、そのことを参加できなかった職員に伝えてもらう。

このことで、自分の業務以外のことも学べるため、幅広い知識をもった職員が育つと考えられる。

また、講師を務める職員は、アウトプットの機会が得られるため、それに備えた勉強もでき、更なるスキルアップにつながる。

(2) 「きく」シートの導入

これは先に述べているものではあるが、以下詳細に説明する。

人は、最後まで話を聞いてほしいという願望を持っている。

市役所を訪れ、申請や相談に来た市民であれば、なおさらのことと言える。

一方で、「言った」「言っていない」、「やった」「やっていない」といったクレームやトラブルに遭遇したことが、誰にでもあるのではないか？

こういったトラブルの原因は、それぞれの「聞き方」に問題があると考えられる。

これらのトラブルを回避し、円滑に進めるためには、相手が最後まで話を聞いてもらえたという状態を作ることが大切である。

この状態とは「相手の情報や想い、考えを自分なりに理解し、受け止め、このことについて相手から確認と承認を得た状態」である。

そこで、この状態を作るために、「きく」シートを活用するものである。

まず、話を聞くに当たり、相手の名前や対応した日時などを相手からも見えるように記載し、聞いた内容をメモする。

この時、重要なことが次の5項目

①まずは笑顔

②うなずきながら

③時々視線を合せる

④「なるほど」「そうなんですね」「うんうん」など、必ずあいづちを打つ

⑤できるだけ大きく読みやすい字で丁寧に書き、蛍光ペンや色ペンでマークや、アンダーライン、ふちどりなどをすると効果的

話が全て終わったら、相手が話した内容について確認し、承認をもらう。

その上で、相手が求める要望や解決したい問題に対する解決策や対応について提案し、引き継ぐべき部署があればその担当を含めて記載する。

この活用によって、職員の接遇の改善が期待できるだけでなく、聞き方を意識することで、ダイアログの「聞く×話す」の「聞く」質が向上する。

その結果、職員間のダイアログやコミュニケーションが活発にできていくことができると考えた。

(3) メンテタイムの導入

グループや課のメンバーが週1回、職員を褒める時間を設ける。

褒められた職員は、お礼とともに自分で反省点、改善したい点を返す。

これをローテーションで行い、職員間で共有する。

このことで、他者から思われている自分の良い面に気づき、リフレッシュできる。

また、能率を上げて仕事に取り組み、職員同士がコミュニケーションをとりやすくなる。

この施策の背景には、現状の職員や管理職との意思疎通が図れず、メンタルヘルスになる職員が後を絶たない組織の風土がある。このことから、職員同士の心の声が聞こえやすく、各職員が職場内での居場所をつくるために盛り込んだ。

人は、褒められると嬉しく、何らかしら認められたと感じる。また、自分からは出しづらい欠点をあえて吐き出すと、自分の心の汚れを掃除できる。仕事ではなく職員を話題として前向きなコミュニケーションを図ることができれば、仕事の結果も自ずと良くなるはずだ。

(4) 自省録の作成

プライベートな日記とは別に、週末、数行程度の“今週の振り返り”を自省録として作成する。作成したものは管理職に提出する。

管理職は、提出された自省録に目を通し、翌週にコメントを返す。

こうして課題を吐き出すことで、仕事を整理し、自分のしていることを見つめやすくなる。

また、管理職と職員との会話のタネができ、情報共有や相互理解につながる。

慢性的に業務多忙の人は、自分がどこへ向かっているのか、何をしているのか見失いがちになる。

今の自分の仕事や心身の状況を少しでも考え、記録してほしいと願い盛り込んだ。

また、管理職と一般職員は、役職や権限に決定的な隔りがあるが、そんな隔りを自省録のやりとりで壊し、意思疎通もスムーズになる効果も併せて期待している。

以上が最終的に3人でまとめ上げ、第4回で発表した内容である。

8 またまた反省

発表を終えた。合宿での反省を踏まえ、発表時間7分以内にきっちり終わらせることができた。最低でも合宿での反省点の一つについては、クリアできたと安堵した。

しかし、発表を聞いた幹事団からは、思わぬ厳しい意見が飛び出し、私たちは天を仰いだ。

- ・施策の前に現状の根本的な原因の浮かび上がらせが不十分である。
- ・発表内容にある現状が不十分であれば、実践しても推し進めるのは難しい。

- ・「きく」シートなどのツールにこだわる必要はない。
- ・リーダーシップの本質は、人をその気にさせること。
- ・現場に寄り添った施策になっているかを見直し、日常的なものに差し込めないかを検討してみてもどうか。
- ・今あるものを改善する方向だと受け入れてもらいやすいのでは。
- ・まずは身近なところから、課長との面談やマネ友同士のダイアログで入れてみてはどうか。

まさか、現状の分析が不十分であったとは思ってもせず、かなり落ち込んでしまった。

これからどうしていくべきか。

答えは単純明快であった。

9 そして現状分析から

第4回を踏まえて、現状分析からやり直さなければと、その方法について3人で検討し、全職員にアンケートをすることとなった。

アンケートのたたき台から、何を聞くのかダイアログを通じて深め、ようやく形になった時だった。

私たちが考えていたものとほぼ同じ内容のアンケートが、企画担当課から全職員に発信された。それを見て驚く3人。担当者に聞くと、市の総合計画を作成するに当たって、職員の意識調査を実施したとのこと。

偶然とはいえ、ここまで内容が重複してしまうと、この後に私たちがアンケートをしても誰も相手にしないどころか、非難さえ浴びかねない。

そこで、アンケートを実施した担当者と話し、その結果について共有させてもらうことのできる了解を得たのだった。

10 今後の展望

現状分析からやり直すことについては、企画担当課が行ったアンケート結果を3月中にまとめた後に共有してもらうこととなっている。

既に年度末となっているが、私たちが本当に現状を見つめ、そしてありたい姿を見出すのは、これを受けてからとなる。

「きく」シートの導入については、職員提案制度により接遇向上施策に取り入れられることとなっており、今後、人事担当課と協議（ダイアログ）を重ねてよりよいものを職員全員で共有したいと考えている。

また、「きく」シートについて幹事団からの意見にあったように、市民に対するものと職員間のダイアログで活用できるものと色々なパターンを考えて使っていくことも必要である。

私たちのこれまでの取組について言えば、もがき、苦しみ、悩み、壁にぶつかりながら

何とかここまでできたというのが、一番しっくりくる表現かもしれない。

ここまで何とか来ることができたのは、幹事団と一緒に悩み励ましてくれた他の自治体の参加者の存在があったからだ。

そして、何より、業務が忙しい中であっても、快く研究会に送り出してくれた、職場の上司や同僚のおかげである。

組織改革や意識改革を急激に起こすことは困難であり、これらはゆるやかに起きていくものであることを学んだ。今年度、小林市では私たち3人がこのことを学んだが、同時に私たちだけではなく、最終的に職員全員が同じ「ありたい姿」を描き、それに向かって進むことで組織改革、意識改革が実現できることも分かった。

私たちは、先輩の想い、私たちの想いを後輩に引き継ぎ、少しずつ大きな力となっていくことで、ゆるやかであってもこの組織と意識を大きく変えていこうと決意した。

私たちは微力ではあるが、無力ではない。3人の心に灯った火種は決して消えることなく燃え続ける。

(付記)

平成28年度は怒涛の人事異動からのスタートだった。

初めての農業委員会という場所。しかも、合併した野尻町の分室。更には人員の減、前任者の不在という過酷な環境。

そのような環境を知ってか知らずか、まさかの総務課から「人マネ」参加のオファー!?

10年前の私であれば、このような状況に不平不満を吐き、当然断ったであろう。

4年前、人マネ第1期生から、インタビューオファーを受け、人マネの存在を知り、出馬部会長と出会わせていただき、いつかは参加したいという願望を抱いた。

「他の参加者とはそもそもの参加動機や価値観が違う。」と自負していた。

しかしながら、そのような考え方自体が、間違っていると実感した。

価値前提、ダイアログ、ありたい姿、現状把握、キーパーソン、マネ友などいろんなキーワードが頭の中を駆け巡り、堂々巡りの迷走の末、出した答えに対する評価は「まだまだ分析や現状把握足りない。」であった。

この経験を踏まえ、更に成長するため、これからも研究し続け、先輩マネ友や後輩マネ友と有機的につながるために何をすべきかを探求していく。

温かく厳しく指導していただいた、幹事団の先生方、運営委員の皆様、事務局の皆様、本当にお世話になりました。

また、悩みもがきながら、共に学んだ熊本会場のマネ友の皆様にも深く感謝申し上げます。

今回、人マネへの参加について温かく送り出してくださった職場の皆様にも感謝申し上げます。

(能勢 誠)

ダイアログというものが、これほど奥深いものだったとは。

今回、人マネに参加して初めに感じたことで、今でも変わりなく思っていることだ。

「ダイアログで脳に汗をかく。」

まさにこの表現がピタリと当てはまる。私が初めて体験したのは第2回からだが、その夜眠れなくなったという話は、私のことである。

このダイアログという手法を用いて、1年間3人で対話し続けた。そして、この間は、ダイアログを行う上でのキーワードである「モヤモヤ感」と向き合い続けた期間でもあったと思う。

3人だから、簡単に答えが出るものだと、同じ方角を見てまっすぐ進んでいくものだと思っていた。しかし、対話を続ければ続けるほど道に迷い、それぞれを見失うことすらあった。それでも組織のありたい姿を見出した時は、それに向かって突き進めることも実感した。

しかし、組織や意識を変えること、もちろん業務やそれ以外についても言えるが、対話だけで課題・問題が解決するわけではない。これから実践をしていき、振り返り、改善し、それを踏まえて実践する。PDCAサイクルに、人マネで学んだPの次に「V i s i o n (ありたい姿) → S e e (現状の観察) → T h i n k (熟考)」を入れて、これから取り組んでいく。

「私たちは微力ではあるが、無力ではない。」

最後の研究会におけるこの言葉に、どれだけ勇気づけられたことか。

私はこれから、ゆるやかに、しかし確実に、組織と職員の意識の改革に向き合い、取り組むことをここに決意として記す。

(下り藤 利教)

部会は研修ではなく研究であり、終わりはない。当初から示されたこの言葉が今も、そしてこれからも私の胸に重く残ることだろう。

この一年で、一步一步踏みしめることがいかに大切か、そして難しいかを思い知らされた。かつて学生として学び、通っていたはずの道の尊さを改めて感じる。あの頃は、教師から学び、模倣し会得するだけであったが、それを継続するのは尋常ではないものだ。

社会人となった今は、それ以上のものが求められる。すなわち、自ら学び、求め、考えて足跡を残さなければならない。しかし私は正直、この一年で足跡を数歩も残すことができなかった。

それは、私が社会人となって覚えた安易なアイデアの生産に終始していたからだ。安易なアイデアには理念や根本がなく、影響力もない。長いものに巻かれる、流れに任せる、こういった処世術は、思考停止するにはすばらしい麻薬であり、いつの間にか中毒になっていたようである。

私は、第5回研究会のコミットメントにおいて、当事者意識をもつ、とした。しかし、

これも相当に困難だと日々感じている。自因自果は当たり前のことなのに、こんなことも頭でしか分かっていない自分を恥じるばかりだ。

自分の日々を恥じる一方で、私は最近、自己を見つめるため、日課のランニングに加えて新聞のコラム要約や漢字、英語の学習を始めた。毎日必ず続けるつもりだ。これは、部会がもたらした副産物だと感じている。つまり、私は微力な者であり、だからこそ謙虚に、そして少しずつでも私自身が前に進まなければならない、という意識を生んでくれたのだ。

さらに、これ以上に必要なのは、私が苦手とする人とのコミュニケーションを苦手な人とも行い、意識を共有することである。私は私以外の何物でもない。自らが大きな取組の中で足跡を残し、あるいは他者へ良い影響を与える人物になるため、前を向いて一歩ずつ踏みしめていきたい。

(藤田 博久)