

自ら一步を踏み出そう

早稲田大学

マニフェスト研究所人材マネジメント部会

一年間の
活動を振り返
って

2016

茨城県境町

岩岡秀樹・青木一・倉持幸秀

目 次

1	はじめに	1
----------	-------------	----------

2	活動の経過	1
----------	--------------	----------

(1)	第1回研究会（4月13日）	1
(2)	第2回研究会（5月18日）	2
(3)	第3回研究会（7月6日）	3
(4)	シンポジウム（7月29日）	3
(5)	夏期合宿（8月21日～23日）	4
(6)	第4回研究会（10月13日）	5
(7)	第5回研究会（1月26日，27日）	6

3	研修に参加しての所感	7
----------	-------------------	----------

1 はじめに

境町として今回が初めての参加であり、当町の第一期生となった3人がこの部会の研究生として、課題を考え、話し合い、気づき、学び、行動し、そしてまた話し合ってきた1年間を振り返ります。

「人材マネジメント部会」で学んだことや試行してきたことを振り返るとともに、今後のさらなる実践につなげるための共同論文として、ここに記します。

2 活動の概要・経過

人材マネジメント部会とは、自治体ごとに基本的に3人1組のチームで参加し、組織の課題やそこで働く職員の人材課題に対して、どう対処するかを実践的に研究する場です。1年間の参加を通して、自分たちの職場や地域の抱える現実の課題を見極め、現状を分析し、その現状を良くするためにはどのような施策が必要か計画し、実行していく場です。

その分析や考察、計画を練るといったときに、最も大切なキーワードの一つに「ダイアログ（対話）」というものがあります。部会が提唱する手法の一つであり、相手の意見を否定しない双方向の対話であり、互いの関係構築・相互理解が得られ、さまざまな「気づき」が見つかります。

以下、活動の経過について報告します。

(1) 第1回研究会（4月13日）東京会場

「部会の狙いを知るⅠ，ダイアログに慣れる」

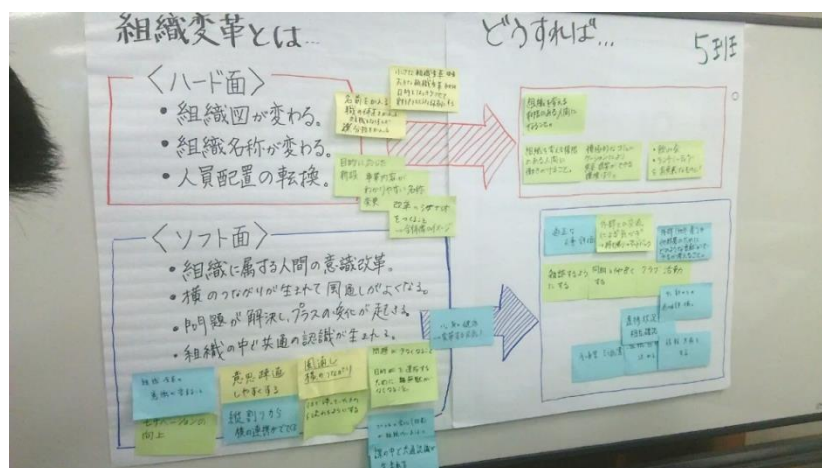
初回は、全国7会場に分かれ、私たちが参加した東京会場では22自治体、68名の出席のもと研究会が開催されました。

まず、「本部会の位置づけと狙い」と題してオリエンテーションが行われました。その中で現在、私たちを取り巻く環境は「問題発見・解決型」人材育成への転換が急務であり、この部会は参加者の学びやスキルアップのための研修の場ではなく、「所属組織をいかに望ましく変革していくか」という課題設定と解決に向けた活動に焦点を当てている「研究会」である、と認識しました。

また、部会が大切にしているキーワード「立ち位置を変える」、「価値前提で考える」、「一人称で捉え語る」、「ドミナントロジックを転換する」を踏まえ「そして、一歩前に踏み出す」ことに取り組む一年間であることを確認しました。

その後、ダイアログに慣れるため、5人ごとの13グループに分かれて対話を行いました。テーマを「組織変革とは何か」「どうすれば自分たちの組織を変革できるだろうか」として、初めてダイアログという手法を行いました。テーマに対して的確な答えが出たわけではありませんが、ダイアログがこのようなものだという経験をし、対話の中からの気づき、というものを体感する事ができました。

他自治体職員とのダイアログや、研究会夜の部である懇親会に参加して、他の自治体職員等がどのような思いで本部会に参加したか、どのように組織の現状を捉えているかなどの情報を共有することができました。



(2) 第2回研究会（5月18日）東京会場

「ドミナントロジックを知る」

前回の研究会の最後に、第2回までの取り組み課題として「所属組織の現状把握」が出ており、その課題を私たちに整理し、第2回研究会に挑みました。「取り組み課題に対する実績と気づきの共有」と題し、ダイアログを行い、その現状把握をする際、アンケートやインタビュー等で集めた情報を「事実」と「意見」に整理する事で、その情報の有効性が広がってくる事を共有しました。

また、「やらされ感とは？やりたい感で仕事ができる組織になるには？」とのお題で行ったダイアログでは、グループごとの結果発表にて幹事より「ドミナントロジック（思い込み）」を指摘され、現状把握がいかにか難しいか実感させられました。



(3) 第3回研究会（7月6日）東京会場

「価値前提で考える」

研究会の最後に、毎回、次回までの取り組みと課題を与えていただき、第3回研究会に向け「組織の現状を知るためのキーパーソンとのダイアログ」を実践しました。私たちは、先輩係長とダイアログを行い、他自治体へも研修派遣の経験があるその先輩とのダイアログの中で出てきた現状で、印象的であったものとして「当町にはワーキングチームがない」、「ボトムアップ型の政策提案の場がない」という事がありました。

研究会では、上の課題を題材として「取組課題に対する実績と気づきの共有」を目的にダイアログを行いました。参加者の置かれている組織規模や、組織内での立場などによって、キーパーソンを選ぶ際の基準などが全く違い、他組織の事例がそのまま当町に当てはまらないなど、多くの気づきが得られました。

また、気づきを踏まえて「価値前提とは何か？どうすれば価値前提で考えられる習慣が見に付くか」をテーマにグループごとにダイアログを行い、「ありがたい姿へ近づくには」という思考方法、優先順位をあげるためにはと考える事、一步踏み出す事の重要性を認識しました。

(4) シンポジウム（7月29日）早稲田大学日本橋キャンパス

「部会の狙いを知るⅡ」

経営層を対象に、地方創生の時代を乗り切る「ほんとうの変化・成果を育める組織」が求められている中、組織・人材を適切に迅速に動かす経営のあり方について、じっくり考える場の提供としてシンポジウムが開催されました。若手職員や中堅職員の参加者が多いこの部会において、経営層が提言をどう受け止め、自治体経営に活かしていくべきか、何が幹部に求められるのかに焦点を当てた内容であり、経営層、管理層、担当層がそれぞれの職責をやりきることで、組織の機能を回復する必要があると課題提起されました。

当町から参加している3人は係長という立場で、担当層と管理層、そして経営層とをつなぐ役割の重要性について再確認しました。

(5) 夏期合宿（8月21日～23日）早稲田大学8号館

「シナリオを考えるⅠ」

これまでは、前研究会にいただいた課題を基に、他自治体の方々とダイアログを重ね、立ち位置を変え、自分事としてとらえ、価値前提で考え、ドミナントロジックを転換することを研究してきましたが、ここから参加自治体ごとの取組みとなります。3日間の日程で行われる夏期合宿は、全国の参加者が集まり、部会の山場の一つといえるものです。夏期合宿では、「所属組織のありたい姿とはどのような状態か、その状態へ変えていくために、今後何に着眼し、どのような施策（シナリオ）が必要か」をまとめ発表します。



私たちは、組織・人材のありたい姿について、「1. ゼネラリストの視点を持ったスペシャリストの育成」、「2. 他の業務へ興味を持てる」、「3. 幅広い視野、長期的な視点を持つ (bird's eye)」を掲げました。

また、ありたい姿に向かうために把握が必要な「組織・人材の現状」について、「1. スペシャリストの育成中」、「2. 他の業務を学ぶ機会が少ない」、「3. 自身の業務に集中するあまり視野が狭くなっている (dog's eye)」として、発表しました。

発表後の幹事からのコメントでは、事実前提を理解していない、スケジュールや計画が具体的でないなどの指摘をいただき、次回研究会への課題となりました。



また、他の自治体の方達からいただいたコメントは次の通りです。

- ・ありたい姿をもう少し踏み込んで、そのために必要なことは何かを深く考えていく時間を惜しまないことが必要だと思います。
- ・リーダーとしての意識改革など一歩前進した施策ができるよう頑張っ
てほしい。
- ・1年目のマネ友は新人職員を対象にありたい姿についてダイアログを
行った。テーマを決めて、ある程度強制力を働かせたワークショップの開催でも良いかと思った。
- ・今あるものの継続は必要かもしれませんが、課題は何なのか深掘して
新しいことにチャレンジすることが価値前提だと思った。
- ・横のつながりを作ることはよい、つながりを作った後、それを同業務
にいかされるか。研修（理想）と業務（現実）の温度差が埋められる
とより具体的になると思った。

など。

また、他自治体の発表にて、具体的な施策、その施策を成功させるためのさまざまなアプローチの方法など聞くことができ、参考になり、刺激を受けました。

(6) 第4回研究会（10月13日）東京会場

「シナリオを考えるⅡ」

第4回研究会は再び東京会場にて、夏期合宿での幹事からのコメントなどを踏まえて内容を修正し、あらためて自治体ごとに「所属組織のありたい姿とはどのような状態か、その状態に向けて、何に着眼して取り組むことが必要か」、「取り組む施策は何か」について発表が行われました。

夏合宿にて現状の裏返しと指摘のあった「ありたい姿」を再度考えなおし、「1. 町の施策、目指している方針を理解・共有している組織」、「2. 職員が自ら考え施策を提案し、組織の改善・向上を図っていく職員」の2つを提案し、コンセプトを「自ら一步を踏み出そう」としました。そして、さらに具体性、計画性をもった施策も伝える事ができました。

(7) 第5回研究会（1月26日，27日）早稲田大学大隈記念講堂
「プロセスを振り返る，自らにコミットする」

1年間の活動の総括として，最後の全国の参加者が再び一堂に会し，それぞれの自治体が熱い思いをコミットしました。

1日目にはテラ・ルネッサンスの鬼丸氏の特別講演があり，大変な衝撃を受ける内容でしたが，「一步を踏み出す」ことの大切さを学びました。



2日目，幹事団のメッセージに，組織変革とはじっくり変えていく，さらに変え続けていくというのがあり，そこでまた対話が大切という事を再認識しました。



3 研修に参加しての所感

～人材マネジメント部会に参加して～

【秘書公室企画経営課 岩岡 秀樹】

境町として部会へ初参加の第一期生ということもあり、何をするのか分からず不安なまま、この部会への参加となりました。「研修ではなく研究会」、「ドミナントロジック」、「価値前提で考える」など初めて耳にすることも多く戸惑を感じました。と同時にダイアログ（対話）を取り入れたこの部会の進め方に新鮮さを感じ、コミュニケーションの重要性を実感できました。

印象深かったのは、夏期合宿にてありがたい姿、現状把握、その施策を自分達で考えるということを経験できたことです。そこでの幹事団、他自治体の方達からの指摘・アドバイスを踏まえ、再度、ありがたい姿から見直し、内容を何度も練り直し、その後の10月に開かれた研究会に臨みました。

一緒に参加した町職員3人で悩み、語り合った事、部会で出会った他の自治体の皆さんの熱い気持ちに触れられた事は、大変貴重な体験でした。

第5回研究会にてよく耳にした言葉ですが、このレポートを振り返ることや、熱い人から火種をもらうことで、自分を追い炊きし、今の気持ちを忘れないようにしたいです。そして、向上心を持ち続けながら少しずつでも前進していきたいと思います。

【秘書公室企画経営課 青木 一】

行政組織改革。このことを1年間の研究を通して考え続けました。組織とはどうあるべきなのか、どのように変わっていくべきなのか、自分はどうしたらよいのか。今年参加したチームで様々な施策を考え、他団体の発表を参考にさらに考えましたが、結局は自分たちの意識を変えなければ、どんなすばらしい施策も実現しないということにたどり着きました。意識を変え、それを広めていくためには、ここで学んだ「対話」を重視し、じっくり変革を進めていきたいと思います。

【総務部総務課 倉持 幸秀】

私たちは当町からの第1期生ということもあり、この部会についての予備知識はほぼ皆無の状態でした。平成28年4月13日に行われた第1回研究会のオリエンテーションの場で、出馬部会長から、ここは参加者の学びやスキルアップの場でなく、組織をいかに望ましく変革していくか問う課題設定と解決に向けた活動に焦点を当てている「研究」の場であることを教えていただきました。

それから一年間、この部会は様々な気づきと学びを得ることができた貴重な場となりました。研究会では、「立ち位置を変える」、「事実前提で考える」、「一人称で捉え語る」、「ドミナントロジック（思い込み）を転換」し、「そして、一歩前に踏み出す」といったキーワードがあり、これらのキーワードは、理解、納得したものと思い込んでおりましたが、いざ実行しようとするとは簡単には実践できるものではありませんでした。幹事団からの解説やメッセージを聞き、その時点では理解できたと思っけていても、いつの間にか分からなくなっていることが多々ありました。しかし、参加者たちとダイアログ（対話）を重ねることで、徐々にではありますが、頭で理解していたものが自分の体に染みついていくことが実感できました。

幹事団からは、ダイアログ（対話）は目的ではなく手段であり、その質を上げることが大切であると言われました。3人でダイアログを行なっていると、最初は鬼沢部課長代行の仰っていたこの部会のキーワードである「モヤモヤ感」が付きまとい、なかなか先に進めませんでした。繰り返し行うことで新たな「気づき」が生まれ、話し合いの質が高まるということも実感することができました。

これから業務を進めるうえで、職員同士が協力し合うことが重要であると考えます。繰り返しダイアログを行なうことで、お互いの理解が進み、よりよい方向へ進んでいくよう、私たちは北京の蝶々となるべくまい進したいと考えます。

最後に、北川所長を始め、部会幹事団・スタッフの皆さま、マネ友の皆さま、研究会参加にご協力いただいた職場の皆さま、大変ご迷惑をおかけしたところも多々ありましたが、皆様のおかげで非常に有意義な勉強をさせていただきました。大変ありがとうございました。特に事務局長の中村様におかれましては親身になりお話を聴いてくださり、大変ありがとうございました。この場をお借りして御礼申し上げます。