

早稲田大学マニユフェスト研究所

2017年度人材マネジメント部会 共同論文



青森県三沢市 鈴木 洋一
田代 まゆみ
山本 真人



【 プロローグ 】

平成29年4月25日、我々3人は杜の都 仙台にいた。

「人材マネジメント部会」へ三沢市の代表として、研修（研究）を行うためである。

正直、何を学ぶのか？何を行うのか？右も左も分からないまま、会場である仙台青葉カルチャーセンター6階602号室へと向かった。

いざ、会場へ入るとすでにほとんどの自治体の職員が会場へ入って、3人バラバラのテーブルに着いていて、我々3人もバラバラに指定されているテーブルへと着いた。

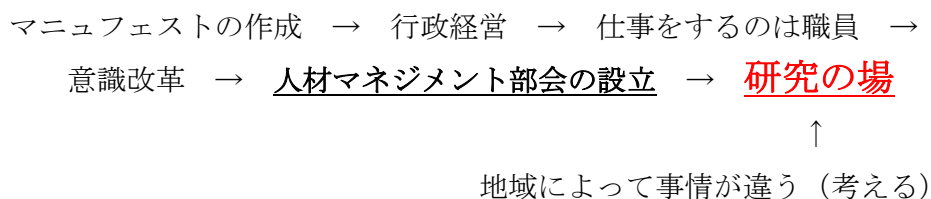
テーブルには、東北6県から来た各自治体の職員がいて、とりあえず名刺交換を行い部会はスタートした。

【 人材マネジメント部会とは？ 】

最初に、オリエンテーションを行い、その後「お互いを知り合う」という題材のミニダイアログで初ダイアログを体験した。ミニダイアログを通して各自治体の特色や三沢市とは違う業務を知ることができ、早速ダイアログの効果を実感した。

鬼澤会長代行からの「部会とは何か」というテーマを通して、部会が始まった経緯や意義が説明され、人材マネジメント部会の設立者は、最初にマニフェストを提唱した三重県前知事の北川顧問であり、下記のような考えのプロセスが元という説明があった。

図 人材マネジメント部会設立までのプロセス



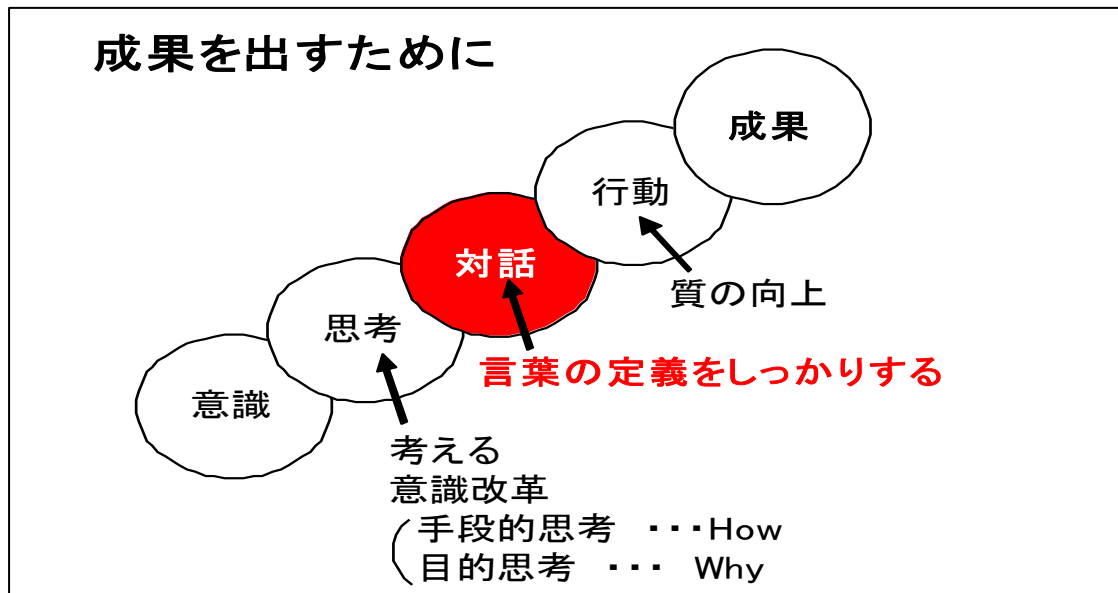
よって、部会は「**研修の場ではなく研究の場である**」また、「自分たちで考え、成長する場である」とのメッセージをもらい部会の意味を理解した。そして、この瞬間から我々は研修の場に参加しているのではなく、研究の場に参加していることだと認識した。

さて、部会の重要な目的は、「組織変革」と「人材育成」である。各自治体は各種の研修を通して人材育成を行っているが、現在、人材育成が組織力向上には繋がっていない。人材育成を組織変革（組織力の向上）に繋げるには「対話（ダイアログ）」が必要である。

「対話（ダイアログ）」とはテーマに対してルールのもとに、お互いの意見を聴き合

うことで、気づきや相互理解を深めること。日本人は自覚をしないと「対話（ダイアログ）」が出来ず「討論」や「雑談」になってしまうため、言葉の定義を的確にしないと「対話（ダイアログ）」にならないとのことである。

図 成果を出すためのイメージ



【 人材マネジメント部会の役割とは 】

人材マネジメント部会が果たす役割は、「地域の持つ可能性を発見し、従来の枠にとられない発想で、それらを強力に活かしていく地方創生時代の職員・組織を創る」ことである。

そのための、部会が大切にしているキーワードは

- ① 立ち位置を変える → 相手の立場から考える
- ② 価値前提で考える → ありたい姿から考える
- ③ 一人称で捉え語る → 何事も自分事として考える
- ④ ドミナントロジックを転換する → 過去や前例に過度に囚われずに考える

であり、現在より望ましい組織を目指す変革のシナリオを策定し、チーム一丸となって提言することで地域の幸せと発展に貢献し続ける組織作りを行う人材を育てることを思想としている。

自治体ごとに3人で構成されているのは、1人では出来ないことも「三本の矢」となり、一緒に考え、一緒に気づき、一緒に行動を起こせるからである。

① 立ち位置を変える

相手の気持ちや立場について、否定するのではなく、対話を通して、お互いに深く理解し、共感し、共鳴することで内発的にやる気になり、人は動く。

一方的な情報発信ではなく、相手の気持ちや考えを理解し相手側からの目線で見、また、自分側の目線と合わせて、考え、対話を行っていく必要がある。

② 価値前提で考える

意思決定には、**事実前提**と**価値前提**がある。

事実前提とは過去の経験から考えること。この手法の欠点は、目先のことに目が奪われ、長期的な視点を見失ってしまい、事実をその場その場のこととして捉え、その場を取り繕う動きになってしまうことである。

価値前提とは、ありたい未来から考えること。この手法の美点は、組織の「望ましい姿」は何か、組織はどこを目指すのかを明らかにすることで、事実の意味合いを明確にして、長期的で恒常的な目標を設定し、それを目指していくことができるということである。

組織変革を考えるにあたり、**事実前提**で考えていた今までの改め、10年後20年後のありたい姿から考える**価値前提**の手法にすること、つまり「**組織・人材のありたい姿（状態）**」を考えることから「**組織・人材の現状**」の課題を見つけ、その課題を解決するための「**取組むアクション**」を実施することで、「**組織のありたい姿**」に**組織変革**をしていくことができる。

人口減少や少子高齢化等の社会環境の変化、人口知能やロボット技術の発展による労働環境の変化、さらには変化のスピードが加速している現在は誰にも答えがわからない時代であり、変化に対して柔軟に対応していく能力を個人一人一人が身に付けて行く必要がある。今後10年20年後の未来を描くことが難しい時代が来ているため、**価値前提**で考える**組織変革**が必要となるのである。

③ 一人称で捉え語る

国や県が言っているから・・・、市長や上司が言っているから・・・等、他人任せや責任転嫁をする、自分で考えない文化を**他責文化**といい、自分で動き、自分で責任を負う、自らが主体的に自分事として考える文化を**自責文化**という。

目まぐるしく変化する時代を生き抜くことができる人材を育てる組織となるためには、誰かがやるだろうという**他責文化**から脱却し、自分たちでやる為の方法を考え、自己の責任で動く**自責文化**であり続けることが必要となるのである。

④ ドミナントロジックを転換する

ドミナントロジックとは思い込みのことである。

「こんなもんだ!」という主観的な意味づけや、「自分達はちゃんとやっている!」という自己満足、「今まではこれでやってきた!」という保守主義、「たいしたことはない!」という問題軽視などの今までの意識を転換し、様々な課題に常にこれでよいのか、より良くするにはどうしたらよいのかという発想が必要である。つまり前例踏襲にとらわれず、スクラップ&ビルドで考え、動くことにより、ドミナントロジックを打ち破ることで、新しい発想が生まれ、組織、人材のありたい姿に近づくことができるのである。

【 組織の本質、課題の発掘 】

「組織変革」は「意識改革」である。組織変革を行うためにどうすればいいのか。

「所属組織の変革に向けた基本シナリオ」を考えるためには、まず「組織・人材のありたい姿(状態)」を知る必要があるが、そのためには「組織の本質」を調べることが必要である。「組織の本質」は「客観的な事実に基づく課題」を把握することから始まるが、事実を知る方法には、アンケート調査の実施や、過去を知る者から現状を探る等、手法は様々である。我々は、まず課長級の管理職(全セクション)や係長以下の一般職(無作為抽出)へアンケートを行い組織の現状把握と分析を行った。その後、アンケート調査結果を元に私たちが組織のキーパーソンと考えた3名の部長へインタビューを行うことで「客観的な事実に基づく課題」の把握を試みた。

そのキーパーソンからは、「事業のスクラップ&ビルド」、「職員同士の対話」、「情報の共有」などが必要であるとの認識だった。

次に、キーパーソン、課長級のアンケートで見えてきた課題に、「専門職不在」、「情報共有不足」、「施策について」、「人員配置」のキーワードがあることが分かってきた。

また、一般職のアンケートで組織・人材のありたい姿を調査した結果、「臨機応変」、「施策の精通」、「市民目線」などのキーワードがあることが分かった。

ただ、アンケートを実施した中で我々が危惧した点があった。それは、一般職のアンケートの中で、「行きたい部署がなし39.3%」、「やりたい事業がなし50.0%」の結果から若手職員の仕事に対する関心が低いことが分かった。

そこで、我々は、一般職(若手職員)はどのセクションで何の業務、事業を行っているか分からない、知らないから「行きたいセクションがない」「やりたい事業がない」のではないかと考え、我々は「組織・人材のありたい姿(状態)」の1点目に

『広く、深く、業務に知識を持つ職員の育成』
を挙げた。

【 セクションプロフィールシート 】

職員が、どのセクションで何の業務、事業を行っているのか分からないということは、職員が自らが働きたいセクションを見いだせない、また、市民からの問い合わせがあっても答えられないという事態が発生することが予想される。このことから私たちは、職員間の横の情報共有に有効で、かつ、広く、深く、業務に知識を持つ職員の育成のツールとして活用できると考えたセクションプロフィールシートの作成を実施した。

セクションプロフィールシートは係ごとに作成し、それを電子掲示板へ常に掲示することで、自分の業務の振り返りや、市民からの様々な問い合わせに対応できるように他課の業務を知ること、そして、人事異動時の異動希望申告書の作成に役立ててもらってきた。

図：セクションプロフィールシート

 MISAWA CITY Section Profile Sheet		上下水道部 下水道課 業務係 内線335・378
1. 下水道事業とは・・・ ・三沢市の下水道には 公共下水道 と 農業集落排水 の2つの下水道事業があります。 なお、 公共下水道 は主に市街地、 農業集落排水 は北部・東部地区を対象としています。 ・下水道事業は使用料金と受益者負担金・分担金を財源として経営を行っておりますが、 農業集落排水 には受益者負担金制度はありません。 また、受益者負担金・分担金は5年間(10回払い)で支払いますが、一括納付すると年度ごとの割合で報奨金の制度があります。	2. このセクションでこんな仕事しています。 ・ 下水道事業特別会計 、 農業集落排水事業特別会計 の歳入歳出の伝票起票及び予算の管理 ・下水道受益者負担金の徴収事務 ・排水メーターの検針(毎月)	
3. 年間の主な業務 4月 下水道受益者負担金、分担金申告書の発送 5月 市債(借入金)の申込・ヒアリング 6月 決算統計(地方公営企業決算状況調査)の作成・提出 7月・2月 負担金・分担金の催告書発送 8月 当年度の下水道受益者負担金納入通知書発送 9月 消費税確定申告 9月・1月 負担金・分担金の督促状発送 1月 翌年度の負担金・分担金の賦課区域告示 3月・4月 市債(借入金)の借入 下水道課業務係は受益者負担金・分担金の業務ばかりですね・・・	4. 来年度も行う継続事業(業務) ・公営企業会計への移行作業 公共下水道事業と農業集落排水事業 は、特別会計として会計処理を行っておりますが、H29からH30までに、下水道資産の調査、評価、システム構築、制度設計を行い、H31はテストラン、H32より病院事業や水道事業と同じ、法定外の公営企業会計となるため、下水道事業の 大転換期 を迎えます。	
5. 下水道課のStrongポイント ・下水道の仕組みが分かること ・汚水処理の処理場や工程が分かること ・地方債の申込・借入や、決算統計等、一連の財政的な事務ができ、知識として得ることができること ・消費税を計算することにより、消費税の仕組みが分かること ・執務室が広くゆったり仕事ができること ・4月には上下水道部でお花見BBQ、7月には納涼会でBBQを行い、職員間のコミュニケーションがとれること	6. 下水道課のWeakポイント ・下水道受益者負担金・分担金を理解してくれない住民が多数いること・・・ また、理解を示していても土地面積によっては高額となるため、納付が出来ない市民もいること・・・ ・本庁舎と微妙に離れているため、市民に不便をかけていること。また、職員も本庁に用事がある時にちょっと時間を費やすこと。	

セクションプロフィールシートは、6項目のプロフィールメニューとしているが、うち「このセクションでこんな仕事をしています。」と各係の「Strong ポイント」と「Weak ポイント」の3項目は必須項目として、残りの3項目は多数のプロフィールメニューを提示して、自由に職員へ向けてアピールしてもらうような仕組みにした。

セクションプロフィールシートの公表後、セクションプロフィールシートに関するアンケートを係長以下184名全員に行った結果、

Q.セクションプロフィールシートを見て、市役所の業務で新しい発見はありましたか？

→ 「あった 28.8%」、「多少はあった 57.7%」、
「あまりなかった 11.0%」、「なかった 2.5%」

Q.今までやってみたい事業はありましたか？

→ 「あった 26.9%」、
「なかった 73.1%」

Q.セクションプロフィールシートを見て新たに関わってみたい事業はありましたか？

→ 「あった 50.8%（1回目のアンケートに比べて23.9ポイントUP）」、
「なかった 49.2%」

となった。そして

Q.セクションプロフィールシートを見て、今まで知らなかった他の係（課）の業務について知ることができましたか？の問いには

→ 「知ることができた 42.9%」、「多少知ることができた 55.4%」

となり、合わせて、98.3%の職員に有効な情報となり、セクションプロフィールシートの効果はあったものと判断できた。

また、作成に関しては各セクションの係長へ依頼したが、作成時に係内でコミュニケーションをとりながら作成したところもあり、コミュニケーションツールとしても一部効果がみられた。

セクションプロフィールシートを活用することにより職員が三沢市の業務・事業に関心を持てると、やらされ感の仕事から脱却でき、職員の「意識改革」へとつながって行くと考えている。

なお、後日、佐藤幹事との対話で、オフサイト、オンサイドミーティングにおいて、プロフィールシートをツールとして使うこともできるというアドバイスを頂き、毎年度内容を変えて更新していくことで、職員間に浸透させ、更なる活用法が見いだせることを発見することができた。



図：アンケート結果

セクションプロフィールシート アンケート結果

○アンケートは係長以下184名に依頼し119名(64.7%)から回答があった。

Q1. 今まで(プロフィールシートを見る前)、自分が所属したことのある係(課)以外の業務は知っていましたか。

1. 知っていた	2 人	1.7 %
2. 多少は知っていた	54 人	45.4 %
3. あまり知らなかった	59 人	49.5 %
4. 全く知らなかった	4 人	3.4 %

Q2. プロフィールシートを見て、今まで知らなかった他の係(課)の業務について、知ることができましたか。

1. 知ることができた	51 人	42.9 %
2. 多少は知ることができた	66 人	55.4 %
3. あまり知ることができなかった	2 人	1.7 %
4. 全く知ることができなかった	0 人	0.0 %

Q3. プロフィールシートを見て、市役所の業務で新しい発見はありましたか。

1. あった	34 人	28.8 %
2. 多少はあった	68 人	57.7 %
3. あまりなかった	13 人	11.0 %
4. なかった	3 人	2.5 %

Q4. 今まで(プロフィールシートを見る前)、行ってみたいセクションはありましたか。

1. あった	51 人	43.2 %
2. なかった	67 人	56.8 %

Q5. プロフィールシートを見て、新たに行ってみたいセクションはありましたか。

1. あった	60 人	50.8 %
2. なかった	58 人	49.2 %

Q6. 今まで(プロフィールシートを見る前)、やってみたい事業はありましたか。

1. あった	32 人	26.9 %
2. なかった	87 人	73.1 %

Q7. プロフィールシートを見て、新たに関わってみたい事業はありましたか。

1. あった	60 人	50.8 %
2. なかった	58 人	49.2 %

Q8. プロフィールシートをみて今後の職務希望の参考になりましたか。

1. 参考になった	51 人	43.2 %
2. 多少は参考になった	56 人	47.5 %
3. あまり参考にならなかった	11 人	9.3 %
4. 全く参考にならなかった	0 人	0.0 %



【 職員からのボトムアップ 】

キーパーソンや管理職のアンケートより「情報共有不足」「施策について」が挙げられていたので「組織・人材のありたい姿（状態）」の2点目として

『縦と横のコミュニケーションがとれている組織』

を挙げた。

我々は、総務課の管理職に今までの研究の成果のプレゼンテーションを行いアクションの提案を行った。その一つがセクションプロフィールシートであったが、もう一つが職員間のコミュニケーションである。

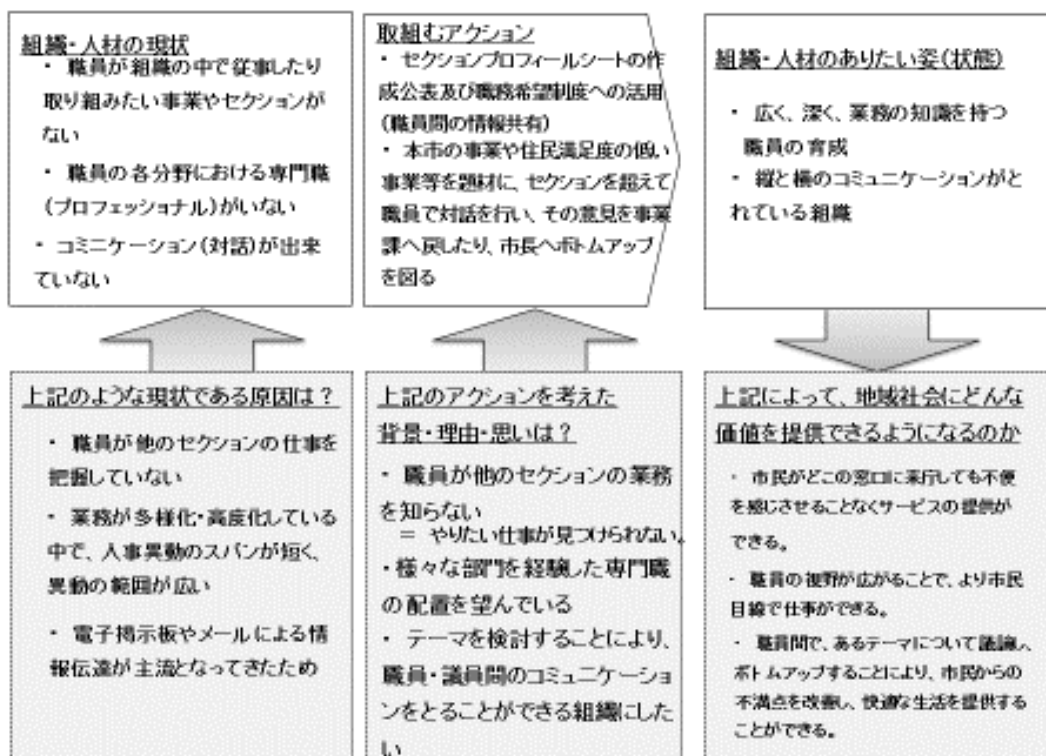
職員間のコミュニケーションに対するアクションとして、毎月行われる庁議において市長や副市長よりあるテーマを与えてもらい、そのテーマに対して各課で「対話」を行い、その意見を部長で取りまとめ、翌月の庁議の場で市長及び副市長へボトムアップするというものであったが、庁議は報告の場であり、その提案は現在の庁議の実態にはそぐわないが、庁議の場でない場所で制度化すれば良いのではないかと返答を頂き、実現へ向けて要綱を今年度中に制定する予定となった。

このアクションが実施できれば、職員間のコミュニケーションを取ることができ、情報共有不足や施策について職員一人一人が考えることができることになる。今後は、このアクションを通して、事業担当課の参考になるような仕掛けにしていきたいと考えている。

図：三沢市の変革に向けた基本シナリオ（最終版）

1. 所属組織の変革に向けた基本シナリオ

自治体名： 青森県三沢市



【 地域住民との対話 】

我々は、地域住民が集う「三沢まちづくり座談会」へ参加した。

「三沢まちづくり座談会」は、三沢市が座談会開催当時策定中の次期総合振興計画への意見交換会も兼ねており、三沢市の「現状の課題」→「課題の改善策」→「その後の三沢市の未来」について、カテゴリー別に違う色の付箋に書き、模造紙に貼る手法のもので数箇所のテーブルで話し合いが行われた。参加者は主に町内会の役員の方々であったが、小学生の女の子も参加しており、小さいうちから三沢市に関心を持っていて、自分の意見もはっきり言えていたので感心した。



参加者たちは、各テーブルで忌憚のない意見を出しあい、真剣に三沢市の未来について意見や考えを出していたが、その意見、考えはまさに十人十色であり、我々はその意見、考えを的確に収集し、住民ニーズを把握して仕事をしておく必要があることを改めて感じた。

また、この座談会に参加して改めて「対話」の重要性に気づく事ができた。各テーブルに座っていた参加者は今日初めて会った人ばかりであったが、テーマに沿って意見を出していく内に、お互いを知ることができ、そのような意見、考えもあるのだとお互いに発見があったと思う。また、「課題の改善策」まで対話に組み込むことで、行政だけでは考えられないようなものもあり大変参考になった。



さらにこの座談会で気づいたことは、ファシリテーターの重要性である。

【 ファシリテーターとは 】

ファシリテーションとは、「〇〇しやすくする」こと。そしてファシリテーターとは中立的な進行役として、参加者の意見を引き出しながら対話を進行する者のことで、チームのプロセスを管理し、チームワークを引き出し、そのチームの成果が最大となるように支援することが役割となる。対話を行う上でスムーズな話し合いを創り出すためにはファシリテーターは必要な存在である。

【 ファシリテーター養成講座 】

最大の成果をだすためにはより良い対話の場が必要不可欠であることを感じ、そしてより良い対話の成立にはファシリテーターの知識が必要ではないかと考え「まちづくり市民ファシリテーター養成講座」へ参加した。

3日間の講座の中で、なぜ人は集まるのか、参加者と出席者の違いに何があるのか等を学び、普段意識することのない対話を整理するファシリテーターの役割を勉強した。

- ・なぜ人は集まるのか？

→ 楽しい。

 明るい。

 得になる。

 徳がある（あの人とやりたい。）。

 信頼がある。

- ・出席者と参加者の違いに何があるのか？

→ 出席者：資料を貰って傍聴する人。

 参加者：自分の意見を言って会議に参加する人。

- ・対話を整理する

→ 場づくりの5つの要素

 ①目的（なんのために、狙い、使命）

 ②目標（何を、どこまで、目指す姿、達成水準）

 ③進め方とスケジュール

 ④メンバーとその役割

 ⑤ルールと方針

また、講座の中でグラフィックハーベスティングを体験することができ、対話の見える化という今まで知らなかったものを知ることができた。会議が数回続く場合には前回の振り返りとしてグラフィックがあるととても有効に使うことができることが分かった。

人それぞれ得意不得意はあり発言できる人できない人はいるが、ファシリテーターの知識を身に着けている人が多ければ多いほど、普段発言しない人の意見も引き出すことができ、より多くの意見を導き出せ、対話の質の向上、参加者の納得感が得られるような対話に近づくことができるのではないだろうか。



【 ワールドカフェとは 】

ワールドカフェとは、世界旅行の様にテーブルを移動して、カフェの様にリラックスした雰囲気の中で、問いに集中した会話をを行うもの。

4~5人単位の小グループで、メンバーの組合せを変えながら、話し合いを続けることにより、あたかも参加者全員で話し合っているような効果が得られ、参加者のアイデアがつながりあって、新しいアイデアや気づきが生まれる。

参加者の負担が少なく、沢山のひとと話が出来て楽しくなるので取り組みやすい有効な手段として使われる。

【 市議会議員とのワールドカフェ 】

我々は、市議会議員と市職員とのワールドカフェ（意見交換会）に参加した。

市職員側の参加者は普段市議会議員と接する機会のない係長以下の市職員であり、市議会議員と対話することは貴重な体験になった。

ワールドカフェを進めて行く中で、テーブルを移りながら複数の市議会議員や市職員と対話していくうちに、それぞれの立場を離れ、三沢市のためにより良い市議会になるにはどうしたらよいのかという対話が行われた。

ワールドカフェを通じ、市議会議員も市職員もお互いに三沢市のため、三沢市民のために仕事をしている、より良い三沢市の未来のために仕事をしている、「立場は違えど目的は同じ」仲間であると、このワールドカフェに参加して改めて感じた。

また 我々人材マネジメント部会参加者の市職員と数名の市議会議員以外はワールドカフェを体験したことがなかったため有意義な場となった。



【 研究の成果と気づき 】

「広く、深く、業務に知識を持つ職員の育成」のために今年度実施したセクションプロフィールシートは、職員の知識習得の情報ツールとして作成したものであるが、コミュニケーションツールの役割も果たすことが分かった。

そして、人材マネジメント部会幹事団からの様々な情報や手法、そして他の自治体の事例、活動の状況等の情報交換を通じて、改めて、「縦と横のコミュニケーションがとれている組織」のためには、「対話」が必要であることに気づいた。

【 変革への継続 】

三沢市の未来のためには変革が必要である。

研究会自体の参加は終わるが、幹事団より「人材マネジメント部会に終わりはない」と言われ続けてきた。確かに今年度3人で4月から、組織とは・・・、変革とは・・・、10年後20年後ありたい姿とは・・・、どのようなアクションを起こせばよいのか・・・等ずっと考えて行動してきており、まだアクションに対する「のびしろ」があることは分かっているので、今後はこの「のびしろ」を追求してアクションの範囲を広げていきたい。

【 のびしろ = 進化 】

まず、セクションプロフィールシートの「のびしろ」を伸ばしていく。

今年度、一定の成果があったセクションプロフィールシートについては毎年製作者を変更する、プロフィールメニューの項目を追加する等の修正を行い、ただの情報ツールとしてだけでなくコミュニケーションツールやミーティングツールとしても活用できるようにし、職員により浸透を図りたいと考えている。

次に、今年度出来なかった職員（仲間）間の「対話＝コミュニケーション」の時間を作る。すでに、総務課より了承を得ている、職員の「対話＝コミュニケーション」を行う仕掛けの要綱（案）作りを今年度中に行い、平成30年度の実施を目指す。

内容は、事業担当セクションに関係なく、ある事業に対して課（かい）ごとに、ストロングポイント、ウイークポイント、改善点、アピールの方法など、忌憚のない意見を出し合うことで、事業担当課に意見を提供して事業の改善等に役立ててもらおうというものである。このアクションは「対話＝コミュニケーション」を行う仕掛けとなっており、課内のコミュニケーションが図られ「職員＝仲間」という構図を作り出し、普段は他人事と捉えられている他課の事業について考えることで、三沢市の事業を把握できる。

また、この取り組みにより担当課も課内の職員だけでは考えることができなかったアイデア等に気づき、視野が広がりより良い事業展開・市民目線の事業に近づけることが出来るのではないかと考える。

以上のことを今後、継続して実践していくことで「広く、深く、業務に知識を持つ職員の育成」、「縦と横のコミュニケーションがとれている組織」の達成につながり、自分自身の成長、組織変革、地域・市民に快適な生活の提供に資することができると思う。

【 エピローグ 】

最後に我々のこれまでの取り組みの、気づきや、学び、変化、今後の展望をお伝えして、本共同論文は閉じたいと思う。

～ 鈴木 ～

私は、人材マネジメント部会に参加して様々な気づき、学び、発見があり良い刺激をうけ有意義に1年を過ごすことが出来ました。

毎回、研究会に参加するごとに「ダイアログとは・・・」、「価値前提とは・・・」、「組織変革とは・・・」、「未来の姿とは・・・」と今まで考えたこともなかった問が、次から次へと与えられ、それらを一人でまた、三人で、時には他の自治体のマネ友と考え、ダイアログすることにより、より深く考えさせられました。

その結果、三沢市の組織の問題点や、ありたい姿を創造でき、組織変革におけるアクションへ取組めたことで、同じ仲間（職員）が何を求めているのか、何を考えているのかを知ることができました。

また、これからも少しずつではあるが、継続して実行していくことが必要だと感じており、また、継続して実行していくことで、良い三沢市を創って行けると信じ、様々な取り組みにも尽力していきたいと思えます。

～ 田代 ～

突然の総務課からの声掛けにより人材マネジメント部会へ参加することになりました。

1 回目の研修会へ参加し今まで参加してきた研修会とは全然違うものだという事を感じさまざまな刺激を受けました。組織改革など考えたこともなく日々自分の仕事をこなすだけの私にそのようなことができるのだろうかとても不安な気持ちになりました。幸いなことに一人ではなくほかに二人いる。しかもその二人はとても心強い二人。二人支えられながらたくさんダイアログを繰り返し一つずつ実現し形にしていくことができました。

これからは形にしたものを更に良いものへと進化させ、より多くの人に触れてもらい、色々なものに役立て、みんながたくさん対話してもらえようそんなものにしていきたいと考えています。

「現状維持は退化である」この言葉を胸に自分のため、後輩たちのため、三沢市役所という組織のため、さらに三沢市のためと繋がっていけるよう少しずつでも前へ進み進化していきたいと思えます。

～ 山 本 ～

今回、青森県三沢市は係長3名で人材マネジメント部会において研究させていただきました。

係長級はよくプレイングマネージャーと呼ばれており、私たち3人もマネジメント能力が求められています。また、三沢市においては、部署によって上位の課長補佐級までマネジメントだけでなく、プレイングマネージャーとして活躍するなど、最近では業務量が増えている、やらされ感が増えているように感じます。

人材をマネジメントするというのは、所謂、人事異動や人事評価等の手法によるマネジメントを指すものかと思っていましたが、『討論ではなく対話による合意形成』、『やらさせ感による仕事からやりたい感による仕事』等の今まで聞いたこともないキーワードをいただき、「職員」が自ら率先して、効率的に成果を上げさせる仕組みづくりの道標を得ることができました。

私も最初は、人材マネジメント部会の研究をやらされ感でやっていましたが、素晴らしい2人との昼の対話、夜の対話を通して、知らぬ間にやりたい感に代わっていくことができました。

今後も「微力ではあるが無力ではない」を胸に、今回の2期生の他、1期生やこれから新たにメンバーとなる方々と対話を重ねながら、自信の持てる自治体に組織変革できるよう一步一步進んでいきたいと思えます。



早稲田大学大隈記念講堂（2018.1.26）
人材マネジメント部会第5回研究会