

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 29 年度参加者共同論文

岩手県久慈市

収納対策課 新井谷 保彦

生活環境課 大久保 景子

教育総務課 小倉 裕貴

1 はじめに

私たちの研究は、幹事団からの「本部会は研修の場ではなく、研究の場である。基本的に私たちが教えることはない」という何とも突き放されたような一言で幕を開けることとなった。

その言葉どおり、不親切ではあるが、次回への課題が提示され、基本的に自分たちが自分たちなりの方向性を見出していくという研究スタンスは、行政職員として日々机やパソコンに向かい仕事をしている私たちにとっての良き転機になったのではないかと思う。

こういった考えの根底には、地方創生時代を生き抜くためのまちづくりを進める中で、市民協働の観点から、自らが考え行動できる市民や職員を増やしていかなければならないという背景があり、地域それぞれが抱える課題や問題を解決するためには、誰かに教わるのではなく、その地域に住む人間が考えなければならないという現実があったからである。

実践と反省の繰り返し、もやもやしながらかもやりながら何かをつかんでいく、そういった研究の場が本部会の存在意義であると、私たちはまず最初に知ることとなった。

第1回研究会では、主にダイアログを通して、対話による「気づき」「変化」というものに触れた。後に「ダイアログ」は私たちの活動の軸となるキーワードとなる。

対話の本質は“思いのキャッチボール”であり、人材及び組織マネジメントの肝となるのが対話である。私たち3人はこの一年間、「対話」を通じて研究していくこととなった。

2 研究活動の概要と経過

(1) 組織の現状分析とありたい姿の考察

第1回研究会において課題として提示されたのが「組織の現状」と「組織のありたい姿」について研究するものであった。特に組織の現状把握については、キーパーソンとなる職員との対話を必須とするものであり、庁内キーパーソンとのダイアログによりキーワードを導き出し、マネ友1期生が実施した「理想の職員像に関する職員アンケート」（平成26年9月26日実施）及び市職員労働組合が実施した「働くみんなの要求・職場アンケート」（平成28年11月実施）の2つのアンケート結果からの分析により、組織の現状について考察することとした。

① キーパーソンダイアログ

今回のキーパーソンとして、総務部長、総合政策部長、人事担当係長、行政改革担当係長、女性管理職（課長級）、若手職員（主事）の計6名の職員から協力をいただいた。以下にダイアログから見えてきた共通の認識、特筆すべき事項についてまとめる。

< 共通事項 >

- 組織の体制：職員は減、業務は増。世代継承等の人材育成の重要性。
- 組織の目標・情報の共有：情報共有、意見交換の場が必要。

< 部長級 >

- 風通しのよい組織づくり、庁議の活性化が必要。
- 職員の世代間交流が不足。

< 課長級 >

- 人材育成のシステム化。（プロフェッショナル職員の育成等）
- 女性管理職の更なる登用。
- 部下を下から支えるリーダーの必要性。

< 係長級 >

- 社会の変化に応じた柔軟な業務遂行能力の必要性。前例踏襲からの脱却。
- ダイアログ等の手法を組織全体で身に付けていく必要性。
- 次世代の人材確保、待遇改善等が必要。
- オールマイティだけでなく個性を生かした人材育成の必要性。

< 主事級 >

- 課長、係長の業務・人材マネジメントの重要性。
- ダイアログ等の手法の活用の必要性。

②アンケート調査結果

上記①のとおり、各キーパーソン対話により2点の共事項が浮かび上がった。1点目は、組織の人員等体制に関する事項、2点目は組織の目標・情報の共有に関する事項である。

以下、2つのアンケート調査結果から、2点の項目に関するデータを抽出した。

<「組織の体制」に関する事項>

「働くみんなの要求・職場アンケート」

(H28. 11月職員労働組合実施／有効回答 242)

問) 直近1か月で、どのくらい残業したか。

- ①なし：25.62% ②10時間未満：29.34% ③10～30時間：25.21%
 ④30～60時間：9.1% ⑤60～100時間：4.14%
 ⑥100時間以上：4.13% ⑦不明・無回答：2.46%

問) 職場の人員は足りているか。

- ①足りている：38.84% ②足りない：56.2% ③不明・無回答：4.96%

問) 昨年と比べて仕事量は変化しているか。(職場全体)

- ①増えた：55.79% ②変わらない：32.23% ③減った：2.48%
 ④不明・無回答：9.5%

問) 昨年と比べて仕事量は変化しているか。(自分の業務)

- ①増えた：52.07% ②変わらない：33.47% ③減った：5.37%
 ④不明・無回答：9.09%

問) 職場の働く条件の改善でもっとも実現したいもの。(上位3項目)

- ①賃金引上げ：51.24% ②人員増員：32.64%
 ③人員配置・人事異動改善：28.1%

「理想の職員像に関する職員アンケート」

(H26. 9月マネ友1期生実施／有効回答 331)

問) 自分の能力を最大限に発揮するため、どのような処遇を望むか。

- ①総合職として：25% ②専門職・特定部門の専門的職員として：33%
 ③経験を積み、特性を見極めたい：32% ④わからない：10%

問) 引継ぎがうまくいかず、業務遂行に影響があると感じたことがあるか。

- ①ある：30% ②どちらかといえばある：34%
 ③どちらかといえばない：26% ④ない：10%

<「組織の目標・情報の共有」に関する事項>

「理想の職員像に関する職員アンケート」

(H26. 9月マネ友1期生実施/有効回答 331)

- 問) あなたの職場内に共通の目的や目標はあるか。
①ある: 64% ②ない: 9% ③わからない: 27%
- 問) 【上記①のうち】それは職場内で共通認識として共有されているか。
①そう思う: 33% ②どちらかといえばそう思う: 58%
③どちらかといえばそう思わない: 8% ④思わない: 1%
- 問) 【上記③、④のうち】なぜ共有されていないか。
①余裕・時間がない: 39% ②ミーティング等の機会がない: 44%
③その他: 17% (個人の意識が低い、理解している内容に相違がある)
- 問) 職場内で共通の目的や目標を設定し、共有する必要があると思うか。
①そう思う: 64% ②どちらかといえばそう思う: 33%
③どちらかといえばそう思わない: 3% ④思わない: 0%
- 問) あなたの職場では、報告、連絡、相談がなされていると思うか。
①そう思う: 38% ②どちらかといえばそう思う: 50%
③どちらかといえばそう思わない: 10% ④思わない: 2%
- 問) 仕事を進める上で、職場内で十分に話し合いがなされているか。
①そう思う: 21% ②どちらかといえばそう思う: 57%
③どちらかといえばそう思わない: 18% ④思わない: 4%
- 問) 仕事を進める上で、職場内で定期的に話し合う機会が必要だと思うか。
①そう思う: 51% ②どちらかといえばそう思う: 41%
③どちらかといえばそう思わない: 6% ④思わない: 2%
- 問) 組織の活性化(個々の能力が発揮され、組織として目標を達成する)には何が効果的か。(複数回答可、上位4項目)
①自由な発言・議論ができる雰囲気: 183名
②組織の目標の明確化: 163名
③上司・同僚の信頼関係構築: 129名
④課・係内の情報共有の場の確保: 107名

③組織の現状分析

<組織の体制>

職員労働組合が実施した「働くみんなの要求・職場アンケート」の調査結果から、「職場の人員は足りているか」という問いに対し、全体の56%の職員が「足りていない」と回答しており、また、個人ベースにおける「仕事量は変化しているか」という問いに対しては、全体の52%に職員が「増えている」と回答している。さらに「働く条件で実現したいもの」の上位2番目として、「人員の増員」が全体の32%を占める結果となった。

この結果を踏まえ、人事係へ確認したところ、当市正規職員数については、職員数の多かった平成11年度の476人と比較し、昨年平成28年度は366人にまで減っており、110人(23%)の減少となっていることが分かった。また、職員採用試験においては、例年100人前後の申込みがある一般事務職枠に、平成29年度採用試験については約70人しか募集がなく、さらには内定者のうち4名が辞退するなど、職員を増やしたいのに増やせない人事担当の苦勞が伺えた。こうした職員の減少は、出先機関等における職員の一人体制や分掌事務の増加といった部分で、大きく職員の負担になっていると考えられる。

業務量で見ても、超過勤務における人件費は震災発生前までで年間概ね9千万円程度であったのに対し、昨年度は年間1億7千万円まで膨らんでいる。これらの背景として、震災関連事務に加え、平成28年8月に発生した台風10号災害に係る対応等の業務増加が要因であると思われる。

上述のとおり、職員は減っているのに、予期せぬ災害の発生、法や制度の複雑化により業務が増加していることから、余裕がない職員が多数いるという現状を再認識した。また、適正な人員配置や次世代を担う人材確保ができず、世代継承や業務引継ぎが十分になされないことから、市民サービスを提供するための業務遂行に支障が出ているのではないのかといった仮説を立てるに至った。

<組織の目標・情報の共有>

マネ友1期生が実施した「理想の職員像に関する職員アンケート」では、「仕事を進めていくうえで、職場内の人と定期的に話し合う機会が必要だと思うか」という問いに対し、全体の92%の職員が「そう思う・どちらかといえばそう思う」と回答しており、また、「組織の活性化（個々の能力が発揮され、組織としても目標に達成する）には何が効果的か」という問いに対しては、「自由な発言や議論ができる雰囲気」、「組織としての目標の明確化」、「課・係内の情報共有の場の確保」が上位回答として挙がる結果となった。

その一方で、キーパーソンダイアログや、上記アンケート抽出結果からも

分かるとおり、さらなる情報共有の場や機会の確保が必要であるとの声が聞かれることも事実である。

課や係といったように細分化された組織になればなるほど、情報の伝達や話し合いが行われやすい環境ではあるが、部や部署を超えるとといったように枠が広がるにつれて、情報が共有されていないのではないかとといった懸念がある。組織が向かう方向は同じはずではあるが、組織が目指す目標や目的が組織全体、職員全員の共通認識のもと共有されていないのではないかと、そもそも情報共有の場が十分に確保されていないのではないかという結論となった。

④現状分析から考える「組織のありたい姿」

これまで4期生で分析してきた組織の現状を踏まえ、以下2つの理想の組織像を導き出すこととなった。

- 人材育成や組織づくりがシステム化され、個性を生かしたプロフェッショナルな職員が育成されることで、マニュアル化できない専門知識や経験、勘といったものが『世代継承』され、職員とともに成長していく組織。
- 前例踏襲にとらわれず、ダイアログなどの新たな手法を活用することで、意見交換や情報共有の場を増やし、職員同士や部署間で情報を共有したり、対話しやすい雰囲気が醸成される『風通しのよい』組織。

(2) 組織変革に向けた基本シナリオ（素案）の作成

第3回研究会に向け、第2回までに研究してきた組織の現状から、ありたい姿へ変革していくために、実際に我々が取り組んでいくアクションを含めた、組織変革の基本シナリオを作成することとなった。

取り組むアクションとして、まず1つ目に、意見交換や情報共有の場が十分に設けられておらず、また、対話に慣れていないという組織の現状から、人マネ参加者によるダイアログ研修の実施を掲げた。

2つ目は、職員に余裕がないという現状と、人事異動による十分な引継ぎができないことによる業務への影響を懸念し、人材育成・組織づくりのシステム化、人事異動の複線化、プロフェッショナルの育成に向けた取り組みの推進を人事部局へ働きかけることとした。

3つ目は、組織としての目標や目的が共有されているか不明である現状を踏まえ、人事評価制度及び部長マニフェストの更なる推進に向けた取り組みを実施していくこととした。

(3) 基本シナリオのブラッシュアップ

第3回において、各自治体のシナリオ発表を受けた幹事団から、現状の問題の本質を捉え、アクション、そしてありたい姿につなげる一体感を持つこととのアドバイスがあった。

これまでの組織の現状分析の甘さに気づき、組織の現状からありたい姿への組織変革イメージをさらに深めるため、部会の大切にしているキーワードにもあるように「立ち位置を変える」意味で、1期生から3期生までのマネ友と組織変革に向けた対話を行うこととした。この対話で何より大きい糧となったのは、これまでの3期のマネ友の研究は、私たち4期生の思いと同じであり、理想の組織へ向けた変革意識の火種が消えていないと再確認できたことであった。さらに対話の中で、組織の抱える問題の本質まで近づいてはいるものの、根本的な組織変革につなげる具体的なアクションを起こすまでに至っていないのが現状で、思いを持った職員はいるものの、なかなか一步を踏み出すことができないというのが私たち組織の現状であることに気づくことができた。

なお、組織のありたい姿については、これまでの研究により導き出してきた考えを基本とし、職員一人ひとりにとって自分事として捉えることができるよう、平成26年に職員へ示された「久慈市職員が理想とする「職員像」より3点を掲げることとした。

また、組織変革のために必要となる「納得感」「共感」「信頼」に結びつけるため、「最初の一步を踏み出そう！」を合言葉に、「対話」という手法を活用したアクションに重点を置いたシナリオに見直すこととなった。

3 組織変革に向けた基本シナリオ

組織の現状把握や、そこからありたい姿へ向かうための具体的アクションプランなどの研究活動を通じて作成したシナリオの素案をもとに、幹事団や他自治体のマネ友からの助言、当市マネ友やキーパーソンとの対話により得た気づきから、以下のとおり「現状」から「ありたい姿」へ向かうために取り組む「アクション」を設定した。

(1) 組織・人材の現状

- ①対話に慣れておらず、また意見交換や情報共有の場が十分に設けられていない。
- ②組織としての目標が共有されていない。
- ③職員一人ひとりには意見を持っているが、一步を踏み出すアクションを起こせない。

(2) 組織・人材のありたい姿

- ①前例踏襲にとらわれず、新たな手法を活用するなど対話しやすい雰囲気
が醸成される「風通しのよい」組織
- ②相手との信頼関係を築くことができ、説明責任を果たし、明るい笑顔と誠
実な態度で接することができる職員
- ③市民との対話を重ねる現場主義、行動力を持った職員

(3) 組織変革によって地域社会へ提供できる価値

組織内で対話による業務・人材・組織マネジメントが適正に行われること
で、職員一人ひとりが市民のため、地域のために持てる力を最大限に発揮で
きるよう意識することができる。

⇒職員の意識が変わることで、多様なニーズに柔軟に対応でき、市民と
の信頼関係が結ばれ、地域に貢献することができる。

(4) 取り組むアクション

現在はマニュアル化された人事研修がほとんどであり、自分たちで考え、
気づきを得る研修が少ない。また、これまでの人マネ参加者の研究や取り組
みを生かし、情報共有や意見交換のためのツールである“ダイアログ”を職
員に知ってもらいたいという思いから、「最初の一步を踏み出そう！」を合
言葉に以下2つのアクションを設定した。

- ①ダイアログ研修の実施
- ②くじ版人材マネジメント部会の立ち上げ

4 取り組むアクションの内容

(1) ダイアログ研修の実施

①アクションの概要

価値前提で考え、ドミナントロジックを転換し、新たな気づきを得ること
ができるツールである“対話”を職員に知ってもらうため、既存の人事研修
のメニューに“ダイアログ”を取り入れる。

②アクションにより期待できる効果

研修を通じて職員が“対話”を身近に感じ、他者との“対話”の中からド
ミナントロジックに気づくことで、職員一人ひとりの意識が変わる。

また、“対話”しやすい雰囲気が組織全体で醸成されることで、“対話”に
よる業務・人材・組織マネジメントがなされ、組織全体の経営資源に対する
成果創出度が高められる。

③取り組みスケジュール

～平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度	平成 31 年度～
人マネ 1～3 期生 研究、提案	アクション	対象者を拡大して実施(経営層対象の研修、世代間対話の実施)	継続実施

④平成 29 年度アクションプラン

実施に向けた計画	ダイアログ研修の実施
<総務課(人事係)> 継続した取り組みを目指し、既存の人事研修へダイアログを取り入れるため、人事担当部署と調整を行う。 <マネ友> 1～3 期のマネ友にダイアログ研修のファシリテーターとして参加してもらい、研修の計画や参加者のサポートについて協力してもらおう。	<実施予定研修> 中級課程研修 <実施時期> 平成 29 年 10 月上旬 <対象> 大卒 2 年、高卒 6 年を経過した概ね若手職員

(2) くじ版人材マネジメント部会(仮称)の立ち上げ

①アクションの概要

今回参加している人材マネジメント部会を当市でも立ち上げ、地域課題を解決するために一歩踏み出すことができる職員の育成を図る。

対象職員は若手職員 20 名程度とし、1 年間グループ毎に組織のありたい姿に向けた組織変革について、“対話”を通じて研究していくもの。また、アドバイザー(講師)を招聘し、部会の進行、研究への助言をもらう。

②アクションにより期待できる効果

価値前提で考え、市民と対話を重ねる現場主義と行動力を持った職員の育成に資する。

③取り組みスケジュール

平成 29 年度	平成 30 年度	平成 31 年度～
・立ち上げに向けた計画 ・先進地視察 ・予算要求(講師派遣) ・事業提案	・マネ友参画により、部会の立ち上げ ・1 期生参加	・2 期生参加 ・マネ友ネットワークの拡大

5 実践記録

(1) 平成 29 年度中級課程研修におけるダイアログの導入

①実践までの経過

昨年度に人材マネジメント部会に参加したマネ友 3 期生の研究を引継ぎ、総務課主導の人事研修でダイアログを活用した研修の実施が実現した。人事研修の担当者がマネ友 2 期生であるというメリットも生かしつつ、マネ友及び人事研修担当者との 5 回にわたる作戦会議、人材マネジメント部会学研幹事でもある青森中央学院大学の佐藤准教授からの助言により、“対話”による理解と納得により計画することができた。その中で、今回の研修のねらいとして、まずは参加者に対話を楽しんでもらうことを念頭に置き、参加者へどのように腹落ちさせるかが重要ではないかとの気づきを得られた。

②実施日時

平成 29 年 10 月 5 日（木）13 時～17 時

③参加者

- ・人マネ 2 期生～4 期生：6 名（講師及びファシリテーター）
- ・研修参加者：36 名（市職員のほか、広域連合職員も参加）

④研修内容

導入	<ul style="list-style-type: none"> ・人材マネジメント部会の概要説明 ・“ダイアログ”について ・グランドルールの説明
ダイアログ (ワールドカフェ)	テーマ ①職場の良いところ、悪いところ ②ありたい職場とは ③ありたい職場になるために自分ができることは
振り返り (全体共有)	テーマ 今日のワールドカフェで心に残った言葉、話は
まとめ	<ul style="list-style-type: none"> ・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

⑤実践によって得られた学び・気づき

今回、初の試みとしてダイアログを活用した研修を実施したが、最初としては流れや進行がスムーズに実施できたのではないかと感じた。

実施に向けた作戦会議の対話の中での気づきにもあったように、“ダイアログ”はあくまで手法であり、参加者にとってこの研修がどう腹落ちしたのかが重要であることを再確認することができた。参加者のアンケートを見ると、機会がないだけで、自分の考えを話したり、ほかの人の話を聞くことで思いを共有したいと感じている職員がいることを知ることができたとともに、別の部署や職種の違いの違う職員との対話により、新たな気づきや共感を得ることができたとの意見や感想を聞くことができたのは大きな成果であったと考える。そのほかにも「階層の違いの違う職位の方との“対話”も必要ではないか」という意見も出てきたことは、これからの取り組みを進めるうえでも大きな意識の変化ではないかと感じた。

一方で、初めてダイアログをする職員がいることを踏まえ、ファシリテーターとしてサポートする側の一定の能力や経験が必要になってくることが課題として残った。



(2) 平成 29 年度新採用職員後期研修におけるダイアログの導入

①実践までの経過

上記、新採用向け人事研修にも今回初めてダイアログを取り入れることとなったことから、総務課からの派遣依頼を受け、ファシリテーターとして 4 期生 3 名が参加することとなった。

②実施日時

平成 29 年 10 月 10 日（火） 15 時 30 分～17 時

③参加者

- ・人マネ 2、4 期生：4 名（講師及びファシリテーター）
- ・研修参加者：9 名（平成 29 年度新採用職員）

④研修内容

導入	<ul style="list-style-type: none"> ・“ダイアログ”について ・グランドルールの説明
ダイアログ	テーマ ①働く前と、実際に働いた後の市役所のイメージは ②理想的な市役所とは ③理想的な市役所になるために自分ができることは
振り返り	テーマ 市職員として働いていくうえでの今後の決意表明

⑤実践によって得られた学び・気づき

先に実施した中級課程研修とは違い、我々の思い描くような対話にならなかったのが第 1 印象である。その原因として考えられるのが、導入や対話そのものの時間を十分に確保できなかったことと、ファシリテーターとしてのサポートがうまく機能しなかったことが挙げられる。中級課程研修の対象職員は、対話することを意識していないだけで、その正体についてはこちらからの導入の段階で概ね実態をつかんでいたのに対し、新採用の職員については対話の本質や目的が十分に伝わっていなかった可能性がある。実際にそのような状態で対話をするといわゆる“雑談”になってしまうという事実も、この実践で得られた気づきと言える。

今回のダイアログメンバーは、同期でみんな若く気の知れた職員同士ということもあり、さらに上級の職員がこの間に入ることでどのような変化が生まれるのか実践できると、面白い結果が生まれるのではないかと感じた。

また、前回の課題でもあったように、ファシリテーターの役割は非常に大きく、今回のような場面ではさらにその真価が問われるという課題を突き付けられた。

全体的にみると大成功とは言い難いが、参加者にとってはこの研修を通じて、物事を「自分事と捉え」「価値前提で考える」ための良い機会となったのではないかと、参加者からの感想で感じたところである。



(3) くじ版人材マネジメント部会(仮称)の立ち上げに向けた先進地視察

①実践までの経過

組織変革に向けた基本シナリオの取り組むアクションに掲げている「くじ版人材マネジメント部会(仮称)の立ち上げ」は、キーパーソンである政策担当部長との対話の中で生まれたアイデアである。政策担当部長から青森県五所川原市の取り組みである「五所川原圏域未来志向型人材育成塾」の事例を紹介いただいたのをきっかけに、同じ仙台会場に参加している五所川原市のマネ友とのつながりにより今回の先進地視察が実現した。

②実施日

平成 29 年 11 月 10 日 (金)

③参加者

- ・人マネ 4 期生：2 名
- ・行政改革担当職員：1 名

④実践によって得られた学び・気づき

五所川原圏域での取り組みは、具体的政策や事業を研究し、政策提言を行うことを目的としたものであり、非常にレベルの高い取り組みであった。

五所川原市の総務課長からは、人材育成を重視するのか、政策立案を重視するのかといった目的・目標を定め、人事担当部署や政策担当部署等を含め、組織全体として取り組みを進めることが重要とのアドバイスをいただいた。

私たち4期生としては、地域課題を解決するために一步踏み出すことができる職員の育成を図ることが目標であり、重きは職員の意識改革にある。その軸の部分をおれずにアクションを実行していくことが重要であると気づくとともに、キーパーソンとなる部署との連携が必要不可欠であると感じた。

また、今回の視察は私たち4期生だけでなく、政策担当部署を巻き込むことで行政改革担当職員にも同行いただくことができた。これは小さな一步ではあるが、組織全体として取り組みを進めていきたいと考える私たちにとっては大きな一步であった。

6 今後の取り組みシナリオ

来年度はくじ版人材マネジメント部会(仮称)の立ち上げが控えており、記念すべき第一期生の誕生となる。現在の構想では、歴代のマネ友の中から若手の職員が部会生として数名参加する予定としており、また4期生は各グループの専属アドバイザーとして取り組みへ参画する。

さらに今年度に引き続き、ダイアログを活用した人事研修を実施する際は、総務課及びマネ友と協力し、さらなる取り組みの推進に向けて取り組みを継続していくこととする。

7 次年度に向けた展望

今年度はアクションプランの一つである人事研修へのダイアログ導入を実現することができた。この取り組みは、3期生までのマネ友の研究・提案を生かし、私たち4期生とマネ友たちとで共同実施したものであり、研究の継承と取り組みの継続がなされた良い事例となったと考える。

仲間がいることは強みであり、具体的アクションを進めていくためにはマネ友やキーパーソンとの協働が必要不可欠となる。

次年度においても、私たちの活動の軸である“対話”をうまく活用し、理解と納得による腹落ちを大切にして、組織変革に向けた取り組みがより一層推進されることを期待する。

別紙 参加者それぞれの振り返り

「スモールベースボール」 収納対策課 新井谷保彦

自分は、手を挙げて人マネへ参加させていただきました。

若い二人は、人事担当に声をかけられ参加することになり、最初に3人で顔を合わせた時の二人の印象が今でも残っています。いかにも嫌そうで不安でいっぱいな顔を。

その二人が今となっては、積極的な姿勢で自信に満ちあふれ、たくましく見える。まさに「人マネマジック」。緻密な二人が本当に頑張ってくれ、自分がやったのは「根回し」ぐらい。

真面目な二人とテキトー人間の自分の3人のバランスが意外にとれた1年間。

3人一組という部会のスタンスがいいんでしょう！

第1回の部会に参加して部会に惚れました。「ガツンときた！」

最初の頃の「あれもやりたい！これもやりたい！」から「出来ることからやろう」に転換し1年間研究してきましたが、先輩たちの思いを取り入れた形で久慈市としての一步を踏み出すことができたのではないかと考えています。

「人は変わろうと思った時に変わることができる」

「人は無力ではない 微力である」

「創造こそが人と社会と未来を変えていく」

第5回の部会での印象的な言葉。



我々は、久慈市としての4期生で、野球でいえば4番バッター。4番バッターにはホームランやタイムリーヒットの一発が期待されるが、我々は繋ぐ野球に徹し、5番バッターの次年度参加者へ繋ぐ送りバントを決めたと思います。

「ビッグベースボール」から「スモールベースボール」へ

自分はこれまで、どちらかと言えば一発を狙って三振の場面が多かったような(本当の野球では結構チャンスに強いのですが、、)気がしますが、部会に参加して繋ぐ野球のイメージができるようになった気がします。

この1年間、一人ではなく、みんなで実践する意義。「ありたい姿」の実現に向け、対話による気づきを共有し、「自分事として捉え、価値前提で考える」大切さを学びました。

「小さなことからコツコツと」種火を絶やさず活動していく決意を胸に「プレイヤーからマネージャーへ」なれるように精進します。

北川先生、出馬部会長、鬼澤部会長代行、佐藤先生をはじめとする幹事団の皆さん、事務局の青木さん、そして東北会場の同志の皆さん、全国のマネ友の皆さん、1年間本当にありがとうございました。

この御恩は一生忘れません。

このご縁と絆を一生大事にします。

また、お会いしましょう！

「人材マネジメント部会を経験して」 生活環境課 大久保景子

「人材マネジメント部会」…存在は知っていましたが、まさか自分が参加することになるとは思ってもいませんでした。

人事担当課長に声をかけられた当時はまだ、平成28年8月発災の台風による災害廃棄物処理中であり、ましてや人前で話したり、自分の考えを言葉にすることが苦手な私がやっていけるのだろうか…不安しかありませんでした。



第1回の部会は案の定、周囲の優秀なマネ友たちに圧倒され、なんとかくらくらいつかなくてはと必死でした。そんな中、鬼澤部会長代行の話を、キラキラした目で聞き入る当市の新井谷さんを今でも覚えています。

続く第2回は業務により欠席となりましたが、この第2回において、部会としてのキーワードがたくさん出てきたと思われ、この回を欠席したことは今でも悔やまれます。

そんな状態で参加した第3回部会は、マネ友の皆さんがどれだけ成長していることや…もはや恐怖でした。

それでも、いつの頃からか、自分の中で少しずつ“何か”が変化していきました。過去のマネ友との対話やキーパーソン対話、また部会での対話を通して、対話の重要性を感じ、対話による思いの共有が組織変革につながるのではないかと対話をもっと広げるべきでは？と感じるようになります。転機のひとつとなったのは、今年度のアクションとして実践したオフィシャルでの中級課程研修における「ダイアログ研修」でした。対話とはどういうものか、また対話による思いの共有を体感してもらえた、ということです。この研修をきっかけに、2週間に1回程度のペースで約1時間の係内の打ち合わせ会を実施するように。行事

予定に留まらず、各自がどのような業務を持ち、現在何に取り組んでいるのかを各自報告することにより、係内で業務の進捗状況把握、段取りの共有、進んでいない業務の把握できるようになりました。これからの課題は「対話」までは持っていけていないため、業務報告だけでなく、業務の進め方や悩んでいる点などについて“対話”できる場としたいと考えていますが、時間の関係でそこまで出来ていないのが悩みです…。



当市は今年度4期目でやっと小さな1歩を踏み出せたと思います。来年度はいよいよくじ版人マネ部会の立ち上げを予定しているところです。一体どうなるのか未知数ですが、マネ友以外の職員を少しでも巻き込み、対話による「気づき」を得る職員が増え、組織変革に向けた第一歩となることを期待します。

今年度の人マネリーダー、ぐいぐい突っ走る新井谷さん、その新井谷さんに体育会系の上下関係で脅されながらも？一番の頭脳派&IT担当小倉くん、この2人にギリギリ指一本引っ張られ、かろうじてついて行った私。支えてくれた2人に心から感謝します。

そして北川先生、出馬部会長、鬼澤部会長代行、佐藤先生や加留部先生をはじめとする幹事団の皆さん、青木さんをはじめとする事務局の皆さん、運営委員の皆さん、そしてこんな私を温かく支えて下さった東北会場のマネ友の皆さん、全国のマネ友の皆さん、1年間本当にありがとうございました。

今後もこの繋がりを大切にしていきたいと思います。

「人材マネジメント部会に参加して」 教育総務課 小倉裕貴

この1年間、様々な考え方に触れることで得られた経験は、課せられた役割と業務を粛々と卒なくこなすことが自らの使命であると思い込んでいた私にとって、その浅慮な考え方を根底から覆すものとなりました。

これからの地方創生の時代を生き抜くためにも、前例踏襲という考え方から脱却し、職員一人ひとりが自ら考え行動する力が必要不可欠になってくるのだと、1年間の研究を通じて感じたところです。

部会の言葉を借りるならば“ドミナントロジックを転換する”でしょうか。

「これまではこうだったから」「そんなことやったことないから」はその場を取り繕うのに安易な言葉で、油断すると発してしまいそうになるのが正直など



ころですが、それでは時代とともに変化するニーズには対応していけなくなり、それこそ公務員がA Iに取って代わられる未来がそう遠くなく訪れてしまいます。



今回部会に参加させていただき、新たな一步を踏み出す絶好の機会を与えていただいたと思っています。

新しいことをやるには勇気もいるし、体力的にも精神的にも非常に苦しいです。それでも部会のメインツールである“対話”を部会に参加していない職員のみなさんにも知ってもらいたいという思いから、今回初めてオフィシャルな職員研修にダイアログを活用したカリキュラムを取り入れていただくことができました。まだまだ課題も多く、さらに研究を深めていく必要はありますが、一步踏み出すまでの道のりの中で、同じ4期生のメンバー、そしてマネ友という同志の支えがあったからこそその成果であり、来年以降も取り組みが継続され、その輪が広がっていくことで組織が少しでも良い方向へ向かっていければ幸いです。

“部会に終わりはない”と部会の第1回目から耳にタコができるほどお話しいただきました。

日常の些細なことからも自らの視点を変え、ありたい姿に向かって研究する姿勢を忘れずに日々の業務に邁進していきたいと思えます。