

平成29年度人材マネジメント部会 鎌倉市共同論文  
「信頼と本音の対話から、行動は始まり、仲間が生まれる」

鎌倉市健康福祉部保険年金課 梅野 杏梨  
鎌倉市都市整備部道水路管理課 中橋 英木  
鎌倉市議会事務局 齋藤 真導

## 0. はじめに

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会には、毎年全国の多くの自治体から参加者が派遣される。研修という形で参加をするものの、そこでは自分の組織を変革すべく、約1年間をかけて様々な形で考え、対話し、実践を重ねる、「研究」が行われている。

本市では平成26年度の初参加以来、毎年参加し、今年度で4期目の参加となった。

初参加でない自治体の中には、各期の参加者が研修としての参加終了後も自分の自治体で活動を続け、翌年以降の参加者をサポートしている自治体も多いが、本市では各期の活動に先輩が積極的に関与する形式ではなく、各期の3人が自主性の中で活動をして、必要に応じて自らアプローチをして対話を行う形式で行われてきた。

## 1. 参加前の思い

今年度も公募による立候補により参加者3名が決定した。

第1回研究前に、簡単に応募動機等を語る機会を設け、お互いの話を聞きあった。3人の思いに「モチベーションの維持」ということが共通項としてあるように感じられた。また、これで4期目であり、過去の論文に目を通すことはしたが、最初から先輩に話を聞くことで、その内容に引きずられたくないとの思いがあり、まずは3人だけで話をしてみることにした。

## 2. 研究の経過

部会では、課題提出やそれを受けた研究会等での対話を通して、「組織の現状把握」「ありたい姿・理想の組織像」「実施するアクション」の3つの観点から組織変革に向けたシナリオを策定し、それを実践することとなった。ここでは、各観点において、どのような考えの変化があったかを通して、研究の経過を述べる。

### (1) 組織の現状把握

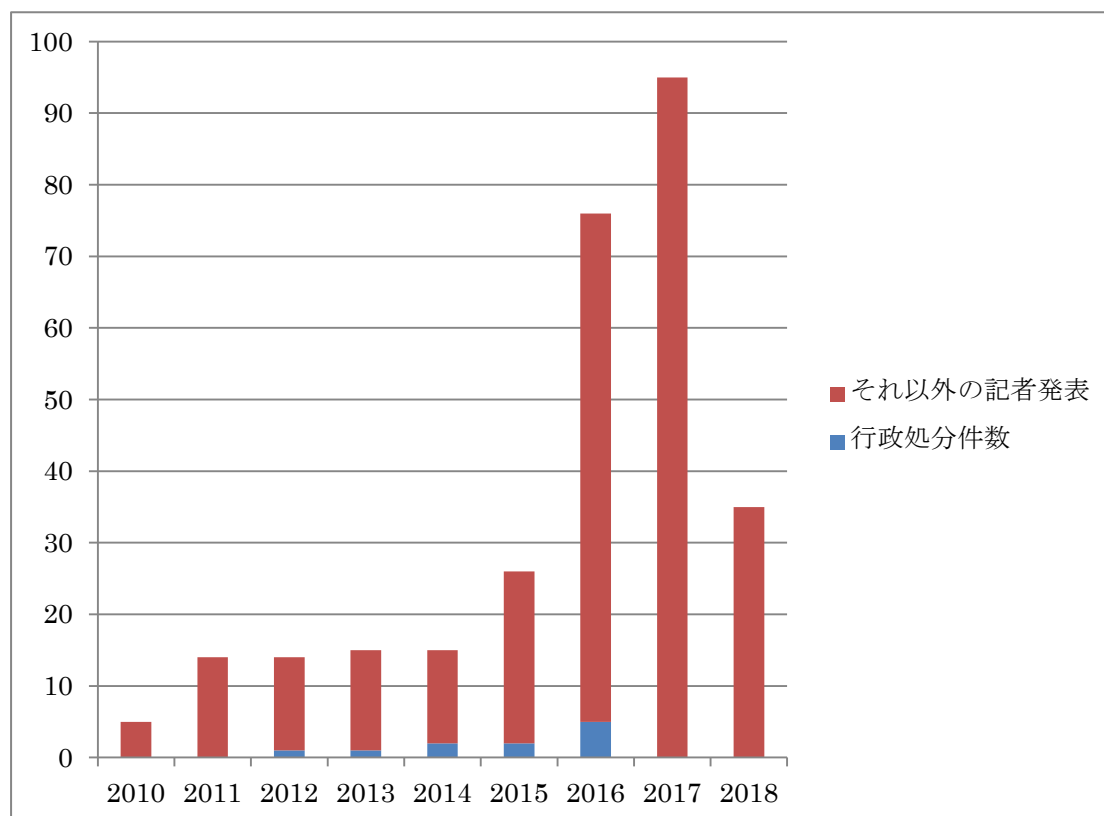
#### ア 不祥事が多い

当初は、不適切な事務処理や処分者が多く出ており、内部にいても「またか…」と思ってしまうほどに不祥事が頻発し、コンプライアンス（法令遵守の意味）意識が欠如しているうえに、鎌倉という名前により、外部から注目されすぎて、広く報道もされやすいというマイナスの面から事象を捉えていた。

しかし、研究会の対話で「良いところも見よう」という観点が示され、改めて対話を

重ねた。過去の事例や、庁内の取り組み等を調べた結果、不祥事が多く表面化したのは、2015年11月末に「不適切な事務に対する調査委員会」設置により適切・不適切の線引きが進行し、透明性を向上させたことに加え、不適切なことが発覚したときは出さないのではなく、積極的に公開しようという意識が根付いてきたからではないか、という考えに至った。

また、他の現状やその原因とあわせて考えていくと、不祥事が連発しているということが現状なのではなく、何か別の事象の結果として起きていることではないか、という話にもなっていった。



記者発表資料及びそれに含まれる行政処分の件数の推移

#### イ 仕事の意義が見出せていない

当初は、処理能力が早いからと頼られ、多くの仕事を担当することになってもその点は評価されず、失敗をしたとき、無理をして倒れたときに「失敗した」「倒れた」という部分だけを注目されてしまい。仕事をしていて報われない、という経験の話から、「組織改革のため、これまでも様々な取組が行われてきた。また、その中で数々のアイデアが出されたが、実施できていない」「それぞれがプライベートを充実させる傾向にあり、他人の仕事に無関心である」という現状があるのではないかとということになった。その後、考えを深めていくと、このようなことが起きている背景にある現状として、その業務をする理由や意義がはっきりしないまま、やれと言われたからやる、というような仕事のやり方になっているのではないかとということになった。

## ウ 意見交換ができない

前項について対話をした中で、意義を考えるとなく、やれと言われたからやる、という状況に陥る理由を考える中で、自分達が入社当初からそのような考えだったわけではないということになり、入社後、何がそう思考を変化させるのかについて、次のように検討した。

まず背景としては、価値観の多様化が進み、「24 時間働けますか」「企業戦士」「仕事第一」であれ、と言えば良い時代ではなくなった。それは仕事への取り組み方へもプライベートの充実を図ろうとする等になって現れてくる。

一方で、頻発するミスへの対応として、作成書類のチェック回数を増加させることなどにより、処理すべき事務量は増加している印象がある。

結果として、一人が処理可能な量に対し処理すべき量が過多になり、余裕がないので、自分の仕事に集中し、他のことに無関心にならざるを得ない状況が起きている。

あわせて、一つ一つの仕事にミスが許されないので、業務改善等を考え、意見交換や試行錯誤を重ねながら実行できるような、安心して考える状況が形成できていない現状があるのではないかと、ということになった。

	当初	修正 1	修正 2	修正 3
ア	不祥事・ミスの連発 (コンプライアンス意識の欠如)	透明性の向上における不祥事・ミスの表面化	透明性の向上における不祥事・ミスの表面化	
イ	提案が実施に結びつかない(変わりづらい) 無関心 (個人主義・他人事)	仕事をする意義が見出せていない、示せていない	仕事をする意義が見出せていない、示せていない	仕事をする意義や方針が見出せていない、示せていない
ウ		安心して意見交換ができる状況にない	安心して考え、意見交換ができる状況にない	安心して考え、発言し、意見交換ができる状況にない

### 現状把握の変遷

## (2) 理想の組織像とは

過去からの蓄積の結果として現在があり、そこにどう対応していくかを考える「事実前提」という考え方がある。現状に対しての対処法ということなので、一見悪くない考え方のようにも思えるが、人材マネジメント部会では、その組織が理想とする姿、未来の「理想像」を描き、そこに向けてどう進んでいくか、という「価値前提」の考え方への挑戦を各自治体で試みることとなる。

私たちも、価値前提の考え方に基づき、組織の理想像を考えることとなった。次に理想

の組織像の変遷について述べていく。

#### ア 職員一人一人が自ら発言し、考えを深められる組織

(1) ウで述べたとおり、限られた人数で余裕なく業務を行うことが求められる中で、理想はどのような姿なのかを考えたところ、一人一人が自らの業務について主体的に考え、それを組織内で相談・対話をすることでさらに深められる状態が望ましいのではないか、ということになった。

この背景には、現状分析を受けて行った対話の中で、そこまでマイナスの状況が続いているということは、根本的な病巣は何かを考え、それを解決しないと根本の解決にならないという指摘を受けたことがある。ただし、犯人探しをすることが目的ではないので、どうすれば解決できるかを含めて検討を行うべきとも指摘を受けた。

これを受けて改めて現状を考えたところ、「一度受けとめる」「認める」という組織風土が職場にはないかもしれない、という推測に至った。ミスは絶対に認めない、ヒューマンエラーだってあってはならない、ミスをしたら減点する、という過度な緊張感が職場にあり、一生懸命仕事をしているのにミスばかりに目が向く状況に、「頑張っていることを認められない」という印象はもっていた。そんな中で個人のプライベートも認めてしまったら、業務が回らなくなるのではないかと、もしかしたらそんな考えが働くこともあり、認めることに否定的になってしまったのではないかと。

しかし、これを打開するにはもっと対話をして、お互いを認められるようにしたい。そのためにはどういう組織であるべきかを考えた結果、まず、一人一人が自分の業務について主体的に考え、その思考を受けとめ、議論することができる組織が望ましいのではないかと、ということになった。

このサイクルが組織内で確立することで、組織内で常に考え、変化をしていくことができるようになる。その考え方が外部や市民とずれないように留意することができれば、自己チェック機能が作用するようになり、不祥事となるような事象についても「感覚的に適切ではない」と防止することができる体制が整うのではないだろうか。

#### イ 喜びと意義を見出せる組織

それぞれの思考と議論が深まると、職員は考えを認められ、受け止められる喜びを得られる。また、議論の蓄積により、業務の意義や方針が明確化され、「この業務をする理由」を意識しながら日々の業務を行うことができる。これにより、日々思考に対しても根拠が生まれ、それを消化しながら日々の業務を行うことで、「考えずに作業を行え」というような業務に対する違和感が減少する。

#### ウ 働きがいのある組織

一人一人も、担当内・課内・部内でも、考え、議論ができることで、職員自身も納得ができ、結果として社会的要請や市民感覚にも沿うことで、中からも外からも信頼され、満足度の高い組織となる。

内部での満足度が高くなることで、少々大変なことでも、この組織だから頑張ってみ

よう、というモチベーションやテンションの維持にもつながり、働きがいのある組織へと変貌を遂げる。この状態こそが理想とすべき組織像ではないだろうか。

	当初	修正 1	修正 2	修正 3
ア	職員一人一人が認められる組織 (ワークスタイル・考え方…)	職員一人一人が自ら発言し、考えられる組織	職員一人一人が自ら発言し、考えを深められる組織	職員一人一人が自ら発言し、考えを深められる組織
イ	認められ、指導される組織	喜びと意義を見出せる組織	喜びと意義を見出せる組織	喜びと意義を見出せる組織
ウ	信頼され、満足度の高い組織 (市民から・他市から・内部で…)	信頼され、満足度の高い組織 (市民から・他市から・内部で…)	信頼され、満足度の高い組織 (市民から・他市から・内部で…)	働きがいのある組織 (自分たちも、市民も満足できる)

理想の組織像の変遷

### (3) 検討、実施した行動

過去を分析し、未来というゴールを描いたが、そこにはギャップがある。その差を把握したうえで、それに向けたステップとして、方策を考え、実践することが求められた。

ア 考え、行動する時間や機会を作る(制度や企画の周知を図る など)

当初、アクション案として、アンケートの実施を考えた。私たちが考えた現状が実態と整合しているかを確認し、何のために仕事をしているかの実態を私たちが把握するとともに、協力いただいた方自身が自分自身の仕事をする意義を知れば、働きが変わるのではないか、というのが発想に至った思いであった。

こうした考えに対し、研究会における対話の中で、2点の指摘をいただいた、第1に仮説の検証としてアンケートをするのはいいが、他の手法もよく検討すること。設問の設定により回答者のとらえ方や回答も大きく変わり、結果もかわってくる。実施の先に、最終的にどうしたいのかも見据えるべきである。本音を得ることが目的であれば、アンケートである必要もなく、直接対話を行う方法も検討できる。どんな備えをして、誰に、どんな風に対話を行うか、セットするかも検討してはどうか、という点である。

第2に経営的な観点からいえば、だらだらと実践すればいいものではない。現状がマイナスなのはわかったが、これまでの経過として、もっと昔はプラスなのか、0なのか、もしくはさらにマイナスだったのか。それを将来的にいつ0にして、いつプラスにするか。時間の概念を加えるべきであるという点である。

このような指摘を受け、果たしてアンケートを取ることが適切なのか?という戸惑いが生まれ、結果実施までには至らなかった。

こうした検討を進めることと並行して、庁内で別に実施されている業務改善のプログ

ラムに私たちが個人で参加する機会を得た。「職員力向上プロジェクト（行革推進課実施）」及び「ジュニアボード（総務課実施）」である。この活動を通じて、2点の仮説を立てることになる。1点目は、これまでも組織風土改革や行政改革のために多くのことが行われてきたが、そのことを多くの人は知らず、伝わっていない状況があるのではないか、という点である。2点目は、現状を変えたいと思っている「仲間」は庁内にまだまだいて、自分たちだけではない。その人達は余裕がなく、自分から動くほどの余力がないだけなので、機会と時間をつくれれば考えることはでき、そこから現状を変えていくことができるのではないか、ということである。

こうして、アンケートは実施しなかったが、職員の力を「信じる」ことを出発点にして、考え、行動する時間や機会を作るとともに、庁内で実施している制度や企画についても周知していくことが有効ではないか、という考えに至った。ただ、具体的に私たち自身が新たな機会を創出するまでには至らなかった。

イ 市民も、職員も大切にすると宣言する

(2)で触れたように、個人や組織が考え、対話を深められる組織を目指すためには、お互いがお互いを認めることが必要ではないか、と考えた。

最終目標はそれぞれの職員がどのような気持ちで仕事に向かっているかを受け止め、それに合った部署・業務内容・勤務体系などで仕事ができるように、そしてその思いや気持ちを伸ばしていけるようなシステムを構築することであるが、その第一歩として、「市民も、職員も大切にすると宣言することを考えた。

「職員を大事にする」という発想に至った理由としては、本市では、市民目線で、とか一人一人の市民の立場に立った、というような市民を大事にする視点はこれまでも多く照準が充てられてきたが、反対に職員に対してはどのようなのか、と考えたことがある。

本市の職員は全体の奉仕者たるべき公務員であることは間違いないが、同時に「鎌倉市」という会社の従業員でもある。本来会社は（民間企業であれば利潤の追求はもちろんのこと）従業員の幸せも考えながら業務を行うべきであり、従業員が満足いくような待遇や扱いをすることは当然であり、なにかあれば会社も守ってくれるという安心感が、よりいい仕事へとつながる。反対に、減点主義の中で責められるだけの状況が続けば、このまま継続して働くことに対して疑問を感じるようになり、極端ではあるが場合によっては人が離れていくという事態も想定される。

このように考えると、一人一人の職員を（甘やかすということではなく）大事にすることが、一人一人の市民を大事にすることにつながるのではないかと考えたのである。たかが言葉だけと言われるかもしれないが、一度口に出して共有してみることであれば費用もかからず、そしてそういう考え方を持つ、と共有することで全体の意識にも影響を与えることができるのではないだろうか。

こうして宣言に向け働きかけを検討したが、具体的な取り組みとして実践までには到達させることはできなかった。

	当初	修正1	修正2	修正3
ア	アンケート	アンケート	考え、行動する時間や機会を作る	考え、行動する時間や機会を作る (ex. 取り組みの周知)
		課・系の意義を考える		
			制度や企画の周知を図る	
イ	気持ちを育てるシステム	気持ちを育てる(認める)システム	気持ちを育てる(認める)システム	市民も、職員も大切にすると宣言する
	評価(システム)			

アクション(案を含む)の変遷

### 3 ここまでの研究を振り返って

こうして4月の参加者決定から約1年にわたって研究を続けてきた。ここまでの研究を振り返る中で、成果があったのか、なかったのか。それについて議論を重ねるうちに、参加者間で意識にずれが出ていたこと、そこを統一することなく進めてきたことにより、成果に対する意識にもまたずれが生じていたことがわかってきた。

そこで、この項では(いまさらという指摘を甘んじて受けながら)意識がどうずれていたかを考えたうえで、ここまでの成果について考え、1月の第5回研究会で宣言した宣言文について述べる形で、ここまでを総括したい。

#### (1) 対話の中で～視線の違い、取り組みの方向性の違い

先に述べたように、本市ではこの研修の参加者選定は初年度から公募で行っている。公募の優れている点は、本人に意欲があれば自由に名乗りを挙げることができ、主体的な活動が見込まれる点である。デメリットは、例えばお互いの参加に対する思いの粒の形状や大きさが揃っていない可能性があり、そこを互いの対話で確認する必要がある、ということになる。

今年度参加者3人の中に、意識のずれがあるかもしれない、と感じ始めたのは秋ごろである。当初の意識を聞いた際、共通項があるのではないかと感じていた「モチベーションの維持」をめぐり、研究会での対話で思いに差があることが表面化したのである。

その後、3人での対話も回数が重ねられたことから、昨年度の参加者との対話を行った。その結果、これまでは3人での対話の時間は限られてしまっており、課題に基づく内容しか対話をしてこなかった。しかし、課題をするための対話だけでなく、広く深く様々な話をする中で、その人が持っている想いを共有することができ、それを感じてこそ目線を共有し、言葉だけでなく共通の目標へ向けて進むことができるのではないかと気づかされた。こうして、課題はともかく、3人だけでもう一度じっくり飲んでみるころから再スタートしてみることにした。この出来事があったからは、お互いが以前より本音を話すことができるようになったと思うが、様々な人々の想いに影響を与え、組織変革を起こす

ためには、本来はこれを当初にじっくり行い、力を同じ方向に向けてかけられるような、目線や取り組みの方向性をずらさない配慮が大切になることを学んだ。

## (2) 成果として得たもの

人材マネジメント部会とは「マネジメント」というフレーズが含まれているように、組織変革やリーダーシップの観点から、組織に何らかの影響を起こすべく、自ら率先して〇から波を起こしていく場所である。その観点に立てば、厳しく言えば何も無いところに新しい波を起こしてこそその成果という考え方がひとつできる。

一方で、組織変革のために自分たち以外が実施している作業に参加し、その中で学びと気づきを得て、考えを深めていくことで、所属組織に変化を与えることができる、これで十分成果ではないか、という考え方もある。

前者を成果とするのであれば、まだ新たな行動を何も起こせていない私たちには、成果がない、と言わなければならない。しかし、後者でも良いとするのであれば、一人では考えられなかったことが対話を通して考えられ、多くの気づきを得た。何もしていない、変わっていない、自分は一人だと思い込んでいたものが、周りとの対話し、ただ知らなかっただけであったり、同じ思いを他の人も抱えていたりすることがわかった。成果とするかどうかはともかく、今後の大きな財産にはなるはずである。

## (3) 宣言文

4月から回を重ねてきた研究会も、5回目研究会(1/25~26東京)で最後となった。研究会で見た他自治体の「成功例」を見ての焦り、もっと連携すべきであった、何もできていないという焦りの中で最終の研究会にあたり、宣言を行うことになった。内容は次の通りである。

「私たちは、この一年で得た仲間とともに、3人で、これからも考えながら、組織全体の問題に逃げずに取り組み、自らの熱い行動で、人を、組織を、少しずつ変えていきます。「35億」の前に、17万人の市民と1200人の職員をまずは幸せにします!!!」

何かができる、という達成感のようなものは正直感じられてはいなかった。だからこそ、これからも逃げずに、職員を「信じて」、熱い行動をとり続けることだけは宣言しよう。そんな想いを込めた宣言文となった。

## 4. 次年度に向けて

### (1) 自分達の取り組み

私達発の行動を起こせていない、としたが、このまま何もしないわけではない。論文提出には間に合わないが、今後も研究活動は続いていく。現在検討していたり、実施を予定したりしていることに、次のような内容がある。

#### ア 職員行動基準(案)の提案



3(3)で述べたように、これまで本市では様々な行財政改革に関する施策を実施してきたが、そのことが伝わっていないのではないか、という印象を持った。そこで、市HP等の内容をもとに、これまでの活動を「マインドマップ」という手法と「グラフィックレコーディング」という2つの手法で整理したところ、次ページのようになり、視点が違っていても現在やっている様々な活動が、一つにつながることを確認できた。

そこで、さらに活動を具体的に示すために、現在「鎌倉市職員行動憲章」(以下「行動憲章」という。)の具体化に取り組んでみることにした。

行動憲章は平成21年7月に制定された。「憲章」の名の通り、市職員がどのような理念に基づき行動すべきかを示したものであるが、その性質上、内容が抽象的になっている。他自治体でも職員の行動に関する規定を制定しているところは多数あるが、行動に関する方針や指針であったり、基準であったりと、具体的な行動が示されている。そこで、他の自治体の例も参考にしながら、具体的にどのように行動すべきか、次々ページのように検討を行った。

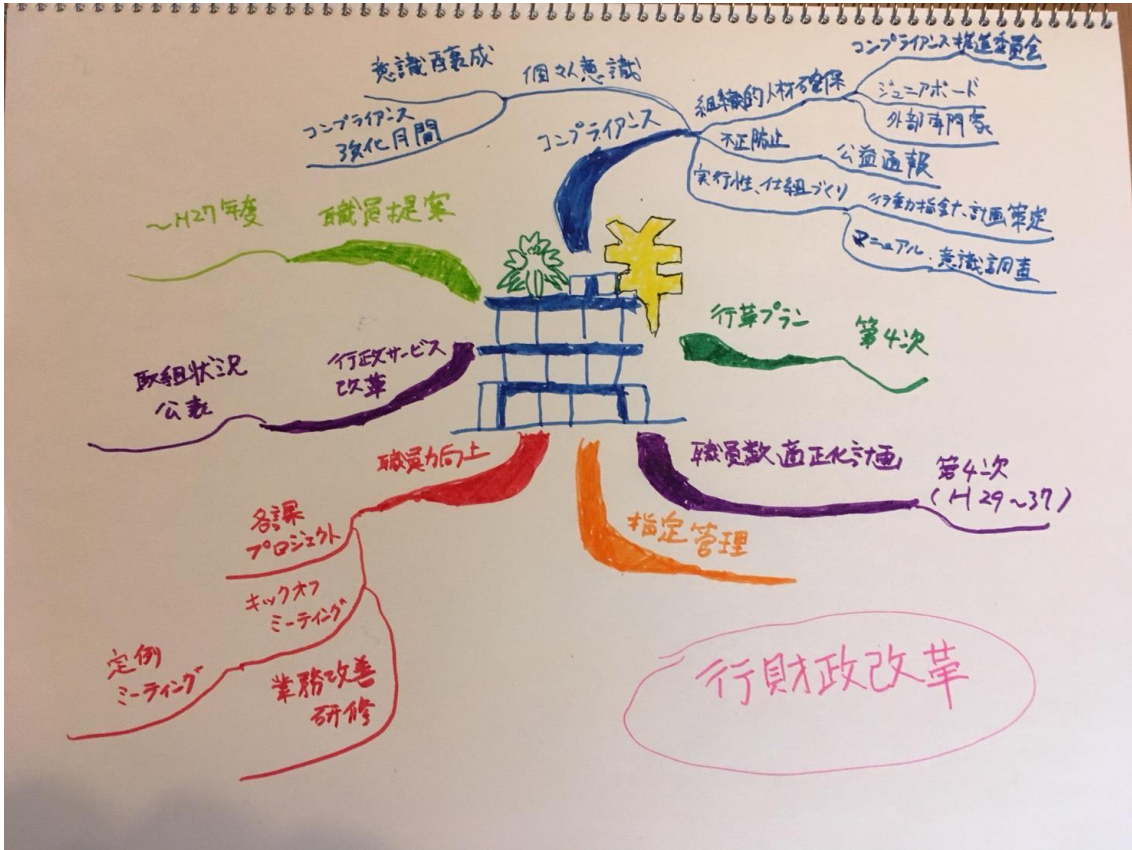
今後は、この検討結果をもとに、具体的な職員行動基準としての制定ができないか、職員課等と対話を重ね、わかりやすく目に見える形で提示する行動を進めていきたい。

#### イ あ・らうんどカフェでのグラフィックレコーディング実施

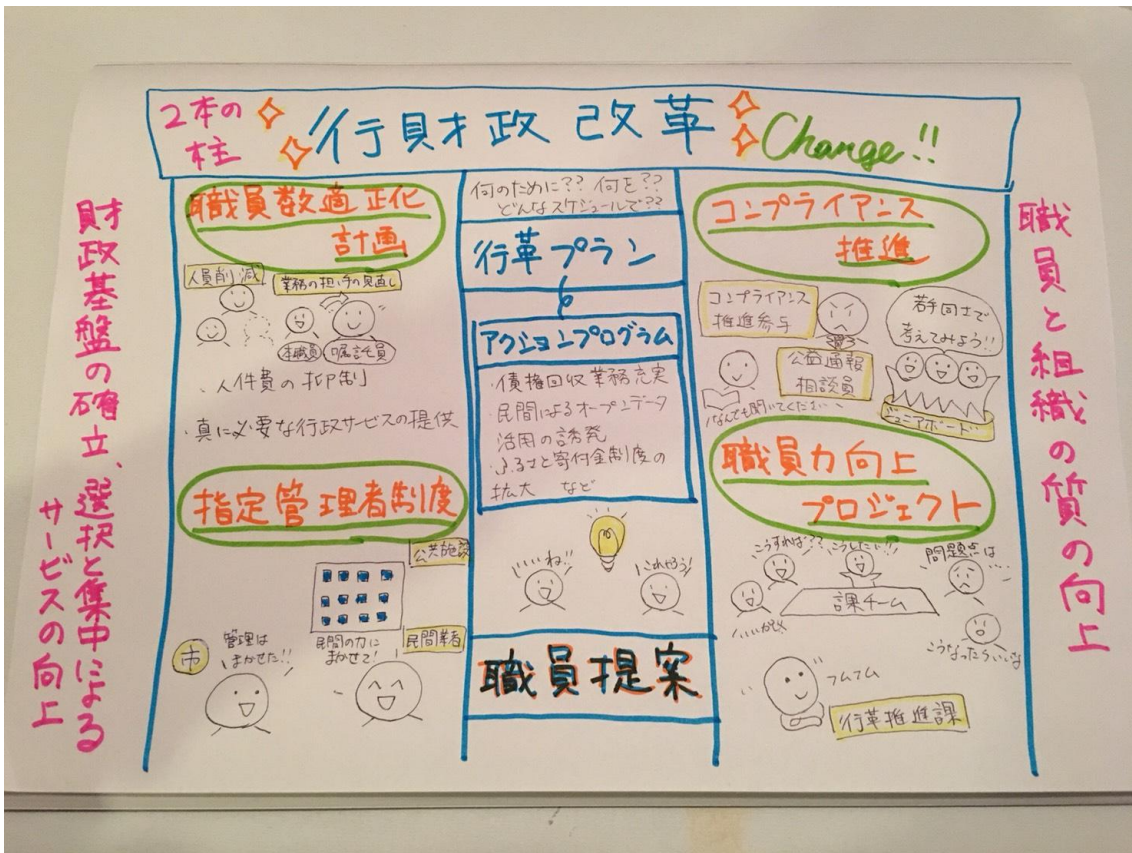
本市には、部会の第1期生が立ち上げた「あ・らうんどカフェ」という場があり、今年度も3月26日に定年退職する予定の部次長から、市職員へ伝えたいことを語っていただくことになっている。私達もその運営に参加し、その中で、今年度部会やその後のスキルアップ講座で体験したグラフィックレコーディングを実施する予定である。

#### ウ 研究成果報告会の開催

私達が今年度学び、失敗し、気づき、経験したことを共有するとともに、マネ友(部会の過去参加者)やこれからの参加者に対して、途切れさせない、続けるという意思表示を行うために、報告する場を設けたいと考えている。



「行財政改革」のマインドマップ



「行財政改革」のイメージ図

鎌倉市職員行動憲章

私たち鎌倉市職員は、全体の奉仕者であることを自覚し高い自己規律に基づいて行動します。また、市民からの負託に真摯に応え、その使命を全うするために切磋琢磨し、最大限の努力を払うことを誓います。

市民のための市役所であることを意識し、市民の立場で行動します。

法令や社会規範を守り、誠実・公正に職責を果たします。

コスト感覚を持ち、迅速な対応を心がけます。

慣例や先例にとらわれず、常に問題意識を持って職務にあたります。

縦割りではなく、市役所の総力を結集して質の高いサービスを提供します。

現在制定されている「職員行動憲章」

行動憲章	指針や方針（案）	基準（案）
市民のための市役所であることを意識し、市民の立場で行動します。	情報公開を推進し、市民の立場に立った説明責任を果たします。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市民目線を考慮し、熱意・誇りを持ち、親切丁寧に対応します。</li> <li>・積極的に情報を開示するなど、行政の透明性を確保し、説明責任を果たします。</li> </ul>
法令や社会規範を守り、誠実・公正に職責を果たします。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・私たちは、市民から信頼されるよう誠実・公正に行動します。</li> <li>・服務規律を遵守し、市民の疑惑や不信を招くような行為はしません。</li> <li>・高い倫理観を保持し、公正な職務を執行します。</li> <li>・私たちは、市民・社会の要請を実現するため行動します。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・個人情報保護等、法令やルールを守って職務を行います。</li> <li>・特定の人・組織の利害のためではなく、全体の奉仕者としての自覚をもって行動します。</li> </ul>
コスト感覚を持ち、迅速な対応を心がけます。	コスト意識を持ち、限られた時間や予算を有効に使います。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・目的を共有し、限られた財源を効率的効果的に活用して、成果を出します。</li> </ul>

慣例や先例にとらわれず、常に問題意識を持って職務にあたります。		<ul style="list-style-type: none"> <li>・歴史ある街だからこそ、慣例や先例から学びながら、たえず見直し、新しいものを取り入れ、革新的に業務に取り組みます。</li> </ul>
縦割りではなく、市役所の総力を結集して質の高いサービスを提供します。	私たちは、互いに力を合わせ、いきいきと働ける職場をつくれます。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・役職にとらわれることなく、互いに尊重し合い、コミュニケーションを意識しながらいきいきと力を合わせ仕事に取り組みます。</li> <li>・組織が持つ情報や課題を全員で共有し、積極的な対話を通じて解決策を探り、タテ・ヨコ・ナナメの意思疎通を図ります。</li> <li>・お互いの個性を尊重し、力を合わせて仕事に取り組みます。</li> </ul>

行動憲章から、行動基準（案）への整理

(2) その他取り組みたいこと

その他、具体化はしていないが実施したいこととして、次のようなことを挙げる。

ア 情報伝達力、情報浸透力の向上のしくみの改善

庁内で行われている取り組み、職員の知って得する、知らなければならない制度を整理して「見える化」し、グラフィックレコーディングを使った研修や講義内容の掲示などとして、目に届きやすい環境づくりを目指す。将来的には、庁内や各部署内で、それぞれが自分の仕事についてより深く考えるような環境にしたい。

イ 職員課人事研修担当へのアプローチ、対話

先に述べた庁内の別プロジェクト等により、行動を起こす時に、味方になってくれる仲間ができた。その次のステップとして、もっと行動を起こしやすくするため、キーパーソン、職員課人事研修担当にアプローチを行いたい。この一年で気づいたことを報告し、そこから対話に結び付け、行動の幅を広げられるようになりたい。

ウ 自ら考えて解決すること

庁内における業務改善プログラムの中で、本市におけるコンプライアンス遵守とは、社会的要請にも対応できるよう考えていく仕事であることをはっきり認識した。与えら

れた課題だけではなく、内部で解決すべき課題を見つけて一つずつ取り組んでいきたい。巻き込む仲間はたくさんいるので、この仲間を弊社の財産として、大切にできるような行動をとりたい。対話を行う時は、何が正解かを恐れずに活発に議論し、答えを探し出す精神が大切である。庁内の一人一人それができるようになれば、安心して考え発言し、意見交換ができる状況は実現できると思う。

#### エ 行動する時の心構え

全てを「自分ごと」と捉えようとする、他人がやるべきことを抱えてしまうこともあり、長続きしなくなるので、自分のできる範疇がどこまでか考えながら、相手にも気を配る「味方ごと」の精神で取り組みたい。そのことが、自分を含めた大切な「人材」を守ることにもつながるのではないだろうか。

また、組織にとって何が大切かということは、上層部よりビジョンとして発信されるため、これに積極的にアンテナを張ってほしい。仕事をする意義は、自分の所属で話し合うことからでも始められる。自分の所属組織の存在意義を考えながら、問いかけを続けていきたい。

#### (3) 今後の参加者へ向けて

人マネが「研究」という性質を持っていることから、積極的な関わりをしていく方法もあるが、本市がこれまで続けてきた、その年のメンバーに一から考えてもらうという方法にも意味があると思うので、次年度のメンバーにはそれぞれ1から問題を考えてもらう。ただし、これまでの蓄積を全て無に帰す必要もない。私達が今年感じた「1期目のような活動になっている」という思いを次年度のメンバーにさせることがないよう、決して0からのスタートにならないよう、私達も「味方ごと」の精神で、意見交換等のサポートができればと思う。

#### 5. おわりに～それぞれの想い

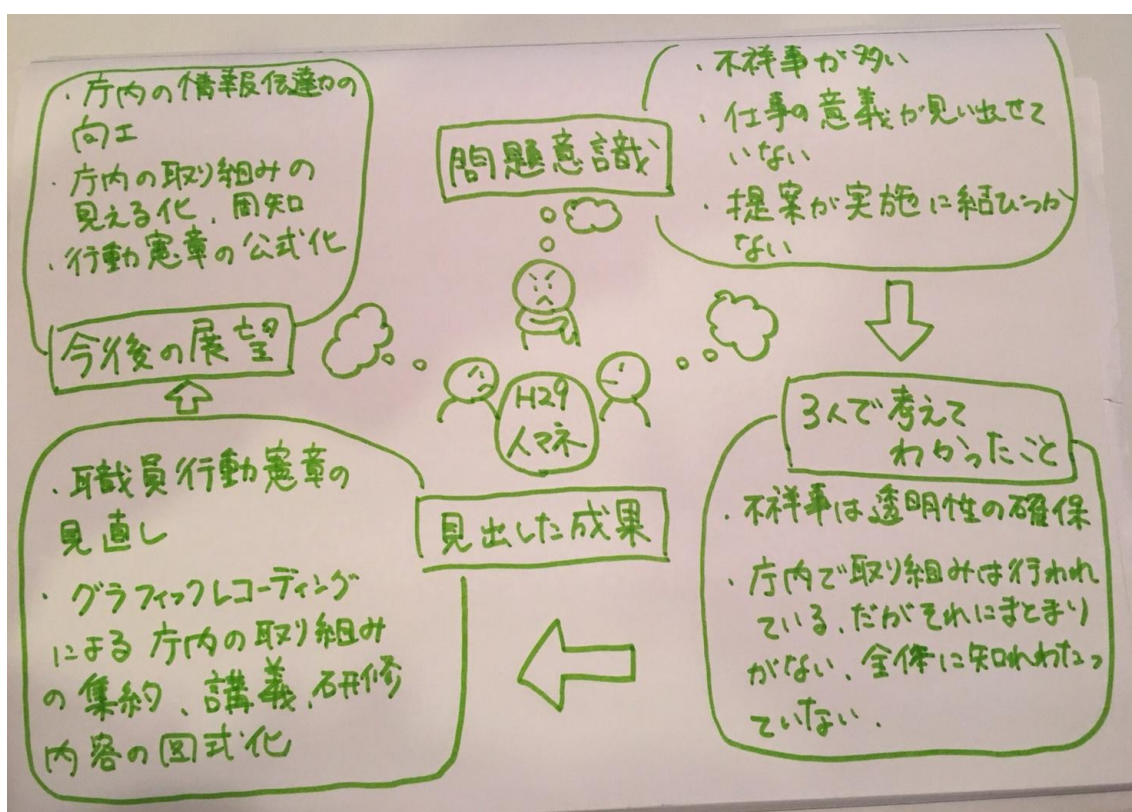
私は、部会に参加したばかりの頃は、「不祥事が多い」「取り組みがされていない」などと何となく問題点を挙げていた。この一年間3人で意見を交わして、この3人だからこそ気づけたものがあった。日々普通に過ごしているままだったらなかなか気づけない部分に気づけたのは、組織全体としても偉大な一歩なのではないかと思う。

反面、この一年間の自分に足りなかったことは、行動を起こすための力だと強く思う。

その原因は、行動を起こすために自分はどういう気持ちを持てばいいのか、何に向かえばいいのかがうまくイメージできていなかったことだと分析している。第5回の部会での各自治体の発表を聞いたり、3人の一年間の対話をまとめたところで、行動を起こすときの気持ちの持ち方やアプローチのしかたが少し掴めた気がする。この一年間で問題意識を持つ敏感さや今本当に大事なものは何なのか根本的に考える力が養えた実感できたところ

ろで、ちょうど今年度の終わりを迎えてしまった。この一年の間にそれを発揮できなかったが、部会に卒業はないので、今後もその延長線として行動する力を伸ばしていきたい。

この組織に今必要なのは、組織内の情報伝達力や情報浸透力の向上だと感じている。これを図るためのツールとして、この部会で出会ったグラフィックレコーディングを活用したい。市役所の仕事は、細かい文字ばかりで内容もとても複雑な上、限られた短い時間の中で理解しなければならないと日々の業務で感じている。グラフィックレコーディングは、図式で物事の順序や関係性を一目でわかりやすくしたり、コミカルな絵で気分を楽しくすることができるため、この問題の解決には効果的であると強く思う。今後は、グラフィックレコーディング技術の発展と、業務や組織を変える活動の中での応用ができるようにしたい。そこから、今組織に必要なものを満たし、職員ひとりひとりが仕事の意義を見出せたり、意見を発信できる組織となることにつなげられることを願っている。（梅野）



今年の人マネ活動を振り返って（梅野）

これまでの業務では実施したことのない自分の組織、またその組織全体に対する活動。3月に人マネ参加を決め、7月からの職員力向上プロジェクト、そして10月からのジュニアボードと、今年度は組織変革に関わる活動に多く関わる1年になった。それは関わる人も多く、自分一人ではできないことではもちろんない。結果として今回の活動を通して、自分の無力さ、限界、伝える力のなさ、などなどを思い知らされた。

一方で「話を聞きながら自分の考えを伝えるのがちょっとうまいかもしれない」と長所

に気づいたり、「言わないでもやもやしているよりも、どんなに下手でも、とっちらかしてでも言葉にしないと伝わらない」「自分の周りだけ見れば一人かもしれなくても、広い視点を持てば一人じゃなくて、仲間がいる」ということに気づいたりもした。大きい活動に挑んだからこそその収穫でもあると思う。

この研究を振り返ると、数々の悩みがあり、数々の苦しみがあった。参加した3つの活動で、それぞれ別の成果を出さなければならないと、住み分けと切り替えに苦しんだこともあった。しかし、形態は違って、この組織をよくしたい、何か少しでも良い方向へ進んでいきたい、という想いは変わらないので、自分の中では同じ方向を向いて動いていいのだ、と気づいてから、気負いせずに活動に挑めるようになった。そのことを考えていくと、第5回研究会2日目の鬼丸さんの講演にあった「モチベーションという動機は上下しない。上下するのはテンションという感情なので、下がった時に戻す手段は備えている」「活動は休むことはあっても、止めないと決めている。だから続ける」という言葉がよみがえってくる。

また、論文執筆までのこの数か月、心に留めていたあるフレーズがある。「あきらめない！」というだけではダメで、「動け！」動けば変わるという。今は昨日と違って、明日への途中でもない。今この瞬間を一つ一つ刻んで、未来へ向かっていく。そんな内容である。今年は去年より少しでも成長したのではないかな、とは思っているのですが、私は意識なんかちっとも高くないけれど、一日一日は小さくても、時に疲れて歩みが遅くなることもあっても、無駄な動きが多くても、やっぱり熱を持って、せっかくやる以上は全力で考え、物事に立ち向かっていく。取り組む内容がどんなに多く大きくなっても、「そういう自分である」と決めて、これからもいたいと思う。(中橋)

徹頭徹尾、ここで働く人の気持ち少しでも、楽にさせたいという事を考えていた。

つもりだった。

今回のマネジメント研究会に参加するにあたり、はじめは参加する事を迷った。なぜなら、自治体のマネジメント研究と謳っている部会に参加する以上、組織に対し少しでも還元や、影響を与えなければならないと思ったからだ。自己成長が主な目的だった自分にとって、未知な部分や苦手な分野で、実際とても苦勞をした。今まで考えたことのなかった組織運営の難しさや、行動のする事の難しさもそうだが、何より応えたのは、自分の至らなさや、無意識に目を背けていたものに、無理矢理目を向けざるをえなくなったという事実、実に苦しんだ。

自分としては、グループでアクションをして行く以上、自分の考えよりも、チームで出す結論が優先で、組織改善もそうだがチームや組織の中身の成長、心の成長というテーマが自分の中で最も優先したが故に、意思表示不足や言葉足らずになり、想いが伝わらず、最後の最後まで、もどかしい思いをした。必然的に、他の2人と考え方や、距離が離れて言った。いや、元から違う方向を向いていた。それすらも、気づいているつもりで、本質

的なものには気付いていなかった。

自分なりに俯瞰し、全体的に考えていたつもりが全く伝わらず、周りの成長が自分にとって、ひいては組織にとってのプラスになるという想いとは裏腹に、まず己が己を把握しきれいでなかった。伝わらないのではなく、伝えられなかったのだと、とても痛かった。それを指摘され、今この執筆をしている瞬間は、もっともっと伝える努力をすべきだったと、強く反省をしている。と同時に、キャラクターにもよるが、物おしせず端的に指摘してくれたメンバーには、心から感謝している。

自己が動けていないという事が、即ちチーム全体が動けていない事と認識してしまい、今思うと傲慢になってしまっていた部分が沢山あったと思う。他人の成長の助けになりたい、働く上で少しでも心が楽になって欲しいと、セルフコントロールの仕方や、自己の強みを知ることで、何か気づきがあるのではと、強み診断のツールを2人に教えてみたり、マインドフルネスなどの切り口から心の整え方等、影響を与えたいと思っていたが、それすらも裏目に出てしまったように思う。対話というのは、聴くスキルだけでは意味がなく、こちらが伝えるスキルも磨が無ければならないという意味を、改めて感じ、意図や想いを含めて伝えるというのはとても難しいことだと実感している。3人のチームでもこれだけ苦労したのだから、全庁となると気が遠くなる思いでもある。

ただ、得たことで言えば、自分が普段関わるタイプでない人達から、ある意味関わるタイプでない人達だったからこそ、教えられた部分や、気づけたものがある。人の思いは千差万別でそれぞれを尊重すべきで、それをうまく纏める事が大事だし大変だという部分を、改めて認識出来たことは、自分の中で大きかったと思う。

部会最終日に他の自治体が組織に対して影響を与えるような行動をしたという発表を聞いている中、ただただ悔しい思いしかなく、このレポート提出までに何か形をと、急拵えではあるが行動をして、その時によりやく少し感情や、自分の思いを出せた。だが余りにも遅すぎた。

結局何が言いたいかということ、人は弱い部分があるし、だからこそお互いを知り、補い、またそれで互いに気づく部分があるのだから、もっと他の人に頼って良い、もっと頼るべきで、ただそれが、誰彼構わずという訳ではなく、出来ることなら性格は違えども志は同じく、そんな仲間たちと、これから参加するであろう、マネ友には出会って欲しいし、出会えると信じている。自己の成長が他人にも影響を与えるのだと、改めて強く思い、だからこそやはり、心を徹底的にケア出来る組織的なシステムが必要だと思う。余談だが、気持ちを整えるツールのひとつとして、マインドフルネス瞑想であれば個人的に教えられるので、いつでも声を掛けて欲しい。

人は宝で、組織を支えているのは人で、対市民は勿論だが前提として、先ずは一緒に働いている人達を認めて、出来る限り大切にしたいと思う。そこからきっと、少しずつでも未来は拓けると、私は思いたい。(齋藤)