

平成29年度

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会

戸川公園に観覧車を建設 システム化  
新しいことにも自発的に挑戦する職員  
部課を超えたチームワークで支えあう組織

地下食堂の復活  
電話交換受付体験  
駅前活性化

合併誘致  
大企業誘致  
産科病院誘致

5時に帰れた  
土日開庁

業務量に余裕があった  
AI知能の進化により業務量は減少

財政状況は維持する

中秦野(地域)を盛り上げる組織  
自然と触れ合える  
環境

戸川公園

場 早稲田大学大隈講堂  
会 よく訓練された無能者  
人が想像することは必ず実現できる  
組織 組織  
ありたい 姿

神奈川県秦野市

消防総務課	綾部	猛
教育総務課	山本	健司
行政経営課	土屋	未来

# 目次

1	はじめに	P.2
2	部会について	P.2
	(1) 部会とは	
	(2) 部会の年間スケジュール	
	(3) 部会が大切にしているキーワード	
3	一年間の部会及び庁内での主な活動内容	P.3
4	私たちの考えた秦野市の組織変革に向けた基本シナリオ	P.5
	(1) 組織・人材のありたい姿	
	(2) 現状把握	
	(3) ありたい姿に近づくための具体的な施策（アクション）	
	① 次世代職員同士のダイアログ	
	② 職員アンケート（ジョイフルアンケート）の実施	
	③ 他部署業務を知るための取り組み	
5	成果、創り出した変化等	P.15
6	今後の取り組み	P.16
	(1) ダイアログ研修の浸透	
	(2) 定期的なアンケートの継続	
	(3) 他部署業務を知るための取り組みを実践する	
7	感想	P.17

## 1 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（以下、「部会」という。）に私たち3人は秦野市の第6期生として参加しました。部会は、一年間多くの人との対話を重ね、様々な気づき・学びを得ながら、所属自治体が抱える現実の課題を見極め、実際に経営層に取組み等を提言し、“現実を変える”施策を模索し続け発見することで地域住民の信頼感と安心感をいかに高められるのかを目的としています。

部会に参加し、全国的にかつてないスピードで少子高齢化及び人口減少が進行する社会において、行政サービスを安定的、持続的かつ有効的に提供するには、限りある資源を有効活用する取組みや、柔軟な発想が必要であると感じました。

この一年の研究を通じて、私たちなりに組織や秦野市の将来像（ありたい姿）を描き、自分事として何を意識し行動すべきかを考えました。

「未来のはだの」をより魅力ある都市にするため、組織全体（職員力）と地域（地域力）がお互いに力を発揮できるようにするにはどうしたらよいか、3人で4月に決めた「協力して本音で話し合う」を理念にこれからも研究を続けていきます。

## 2 部会について

### (1) 部会とは

- ① 教えてもらう「研修会」ではなく、現実を変えるための策を考える、「研究」の場
- ② 自ら考え、見つけ出す場
- ③ 知識を得るのではなく、「対話から気づきを得る場」

### (2) 部会の年間スケジュール

4月の第1回研究会では部会の狙いについて共有し、対話（ダイアログ）に慣れることを目的に、様々なテーマについて他自治体職員との対話を複数回行いました。

5月の第2回研究会では、各自治体におけるキーパーソンダイアログや現状把握についてグループになって他自治体に発表し、また「価値前提」についての理解を深めました。

7月の第3回研究会では、約3自治体ずつグループに分かれ、自治体ごとの組織変革のシナリオについて、決められた時間内に発表を行い、他自治体の活動を聞くことで自分たちの活動のヒントを得ました。

8月の夏期合宿では全自治体が集まり、部屋ごとにいくつかの自治体に分

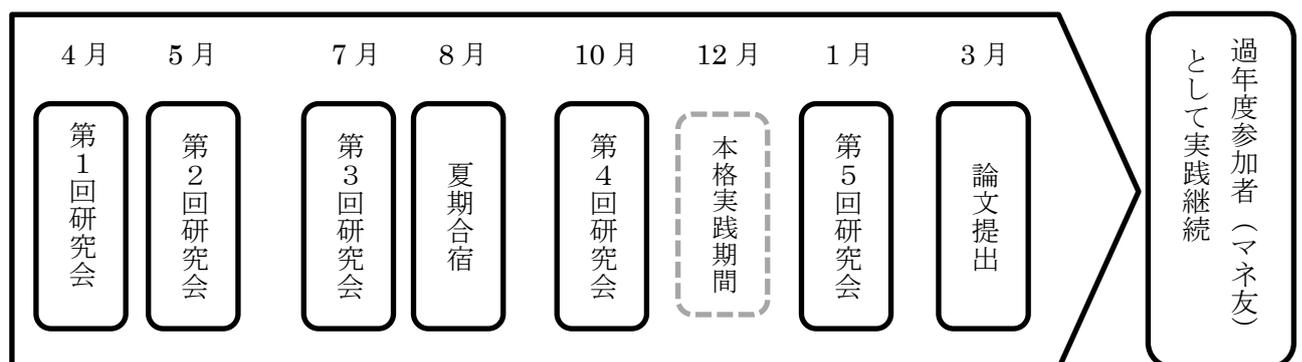
かれ、自分たちの現時点までの活動内容及び今後の構想を発表し、幹事の方からコメントをいただきました。また、発表の間に他自治体とのダイアログを挟み、情報交換等を行いました。

10月の第4回研究会では、今までの活動を振り返り、グループごとに今抱えている悩みや課題を共有し、幹事の方に直接悩みを相談することで個別具体的な課題について解決の道筋を立てる一助としました。

最終回である1月の第5回研究会では、各会場の代表自治体の発表及び幹事団との対話を聞きました。他自治体が年間を通して実施してきたこと、それに対する幹事団の意見を聞き、今後の自分たちの活動の参考としました。

また、自治体ごとに今後コミットしたい取組み等について発表し、卒業のない部会の一員（マネ友）として意気込みを語りました。

部会の中で何度も言われていた「**部会に卒業はない**」という言葉の通り、今後は過年度参加者として実践を継続し、組織変革に貢献していきます。



### (3) 部会が大切にしているキーワード

- ① **立ち位置を変える**…相手の立場から考える。一方向のみから物事をとらえようとするのではなく、立ち位置を変え、様々な視点から考える。
- ② **価値前提で考える**…ありたい姿から考える。方法論を考えるのではなく、先に「何をやりたいのか」という目的から考える。
- ④ **一人称で捉え語る**…何事も自分事として考える。「誰かがいつかやってくれるだろう」と人任せにしない。自ら行動する。
- ⑤ **ドミナントロジックを転換する**…過去や前例に過度に捉われずに考える。

### 3 一年間の部会及び庁内での主な活動内容

私たちは部会に参加し、第1回から第5回研究会で幹事の講義や他自治体職員との対話から多くの気づきや学びを得ました。それと並行しながら組織変革のた

めに自分たちに今何ができるのか、どうすれば自分たちの考えたアクションを実現できるのか、三人で話し合い人事課やその他職員の協力を得て、下記の活動を実行してきました。

【一年間のスケジュール】

活動日	活動内容	備考
4月19日	第1回研究会	狙いの共有・対話に慣れる
4月26日 ～ 5月11日	幹部職員等への聞き取り調査 (キーパーソンダイアログ)	組織の現状把握
5月17日	第2回研究会	価値前提への理解を深める
7月4日	過去の部会参加者(マネ友) とのダイアログ	より深い現状把握・目標 設定
7月11日	第3回研究会	プレゼンテーション
8月3日	次世代職員ダイアログ研修	人事課協力のもと公式な 研修として開催
8月10日	職員提案の活用	他部署業務を知るための 取組み
8月24日、 25日	夏期合宿	自治体発表及び他自治体 から学ぶ
9月19日	職員アンケート(ジョイフルアンケート)	現状把握についての検証
10月18日	第4回研究会	実践と振り返りによる 気づき・学び
11月10日	第1・8部合同研修(ダイアログ研修)	今年度部会参加者として 見学、助言
12月28日	人事課職員との対話	アンケート結果の共有
1月25日、 26日	第5回研究会	経過と成果の総括・今後へ のコミットメント

(このほか3人でのミーティングを27回実施)

#### 4 私たちの考えた秦野市の組織変革に向けた基本シナリオ

##### (1) 組織・人材のありたい姿

私たちはありたい姿について、次の三点を考えました。

- ① 部課を超えたチームワークで支えあう組織
- ② 秦野（地域）を盛り上げる組織
- ③ 新しいことにも自発的に挑戦する職員

地方分権社会の到来により、地方自治体の仕事の幅は広がり、また、社会情勢の変化から、限られた人材・財源の中で市民ニーズに応えるような行政サービスを提供するためには、職員の質の向上が求められます。

私たちは部会の中で、①「価値前提（ありたい姿）で考える」、②「立ち位置を変える」、③「一人称（自分事）で捉え語る」、④「ドミナントロジック（思い込み）を転換する」という考え方を基本として、一歩前に踏み出すことを念頭に取組みを始めました。

また、部会で北川顧問から「君たちはよく訓練された無能者ですよ」と言われたことが鮮烈に脳裏に焼き付いたことをよく覚えています。お役所仕事に慣れ切った私たちに皮肉と愛を込め、「計画書やプレゼンの施策はどれも綺麗にまとめ上げられているが、あなた方は本気でその施策を実現できるのか」と・・・厳しい洗礼を受け、これまでの研究の進め方や考え方が真に市民にとって必要であるか考え、立ち位置を常に意識することの重要性に改めて気づきました。

部会の中で学んだことの一つに「ありたい姿から考える」というものがあります。これは、先に目的を定め、そこに向けてどのように行動すべきか考えるということです。私たちはまず、自分たちは秦野市職員として、どのような組織及び職員でありたいかをそれぞれ考え、ダイアログを重ねました。

多くの意見から、ありたい姿を次の三点に絞りました。

ありたい姿として、一点目の「部課を超えたチームワークで支えあう組織」は、効率的な組織運営や高い行政サービスの提供のためには、個々のスキルや知識だけではなく、様々な知識や経験を得た職員同士が一つのチームのように協力・連携することが必要であり、職場全体でよい人間関係を築くことで仕事上での連携がとりやすくなり、業務効率化につながり、迅速で的確な住民対応が可能となると考えます。

二点目の「秦野（地域）を盛り上げる組織」は、地域（はだの）愛を持ち、様々な政策や事業、イベントなどを通して「自分の愛する秦野市をもっと良くしよ

う！盛り上げていこう！」というように、組織全体で共通意識を持ち、「市を盛り上げるためには何が必要か、それには市民が何を求めているのか？」それらを知るために市民の声に耳を傾け、様々なニーズを把握することにより、効果的で質の高い行政サービスが提供可能だと考えます。

最後に三点目の「新しいことにも自発的に挑戦する職員」は、社会情勢の変動によって求められるものが変化する中で、前年踏襲に捉われず、積極的に新しいことに挑戦できるような職員を育成することで、住民目線に立ち、多様化するニーズに応えることができるようになると思います。

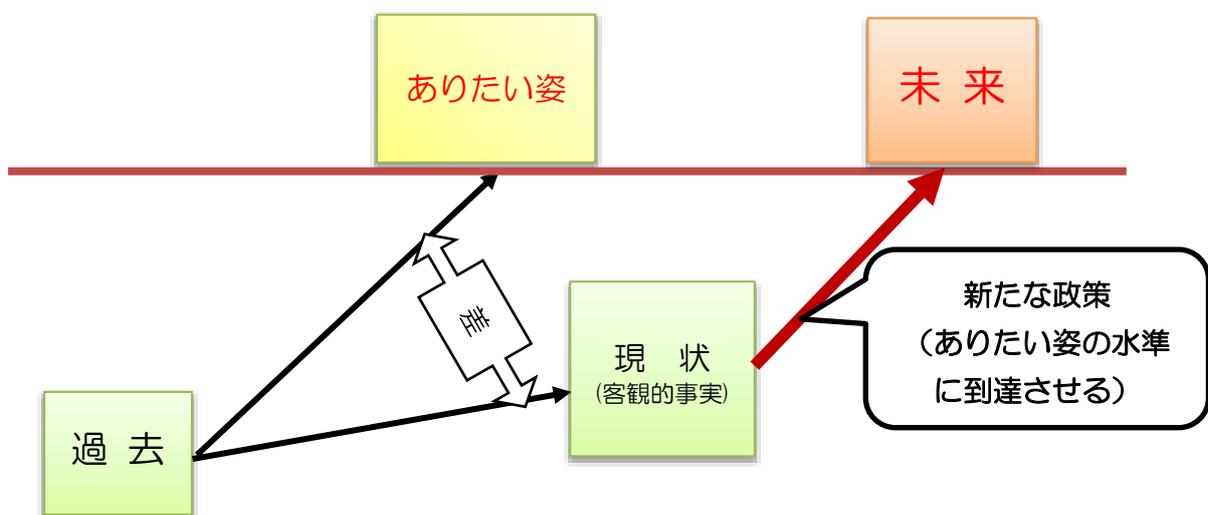
## (2) 現状把握

- ① チーム秦野という意識が低い
- ② 日々の業務に追われ秦野の将来を考える時間が少ない
- ③ 職員の元気がない

(※④ 課内での人間関係は良好で絆が強い)

※この現状把握は私たちが実践した取組み（次世代職員ダイアログやジョイフルアンケート）の結果、最終的に把握できた現状であり、夏期合宿時点では上記三点（①から③）を現状把握としていました。

「**ありたい姿**」を考えたならそこに向けて行動する前に現状を把握することが重要です。ありたい姿と現状の差に、今取り組むべきアクションのヒントが隠されています。



理想を描き、現状を把握し、理想と現状の差を埋めるため何をすればよいかを考え、私たちは「幹部職員とのダイアログ」、「部会OBとのダイアログ」、「過去の職員アンケート検証」及び後述で紹介する取組み（アクション）を実践し、次の四点を組織・人材の現状としました。

現状把握として一点目、「**チーム秦野という意識が低い**」と考えました。

これは、過去の職員アンケートにおいて部署の垣根を越えた横のつながり及び職種の垣根を越えたつながりが必要だと思える職員が半数以上を占める中で、そのようなつながりがあると感じていない職員が半数以上を占めたという結果が出ました。

また、取組み（アクション）を通じて、同じ階級の職員同士でも顔も知らない職員が多数いたこと、「他部署業務を知ってどうするの?」という意見が出たことによります。以上の結果から職員同士のつながりが薄く、仕事に対してチームとして効率的に取り組めていないと考えました。

次に二点目「**日々の業務に追われ秦野の将来を考える時間が少ない**」と考えました。

これは平成28年度に制定された秦野市職員の定数に関する条例により、職員数の上限が決められました。また、地方分権社会の到来により住民ニーズが多様化し、仕事の幅が広がり、日々の業務が多様化し増加しています。

取組み（アクション）においても同様の意見が出ました。限られた職員数の中で、多様化する業務に対応しなければならず、日々業務に追われることで、職員の意識が低下していることが原因と考えます。

次に三点目「**職員の元気がない**」と考えました。

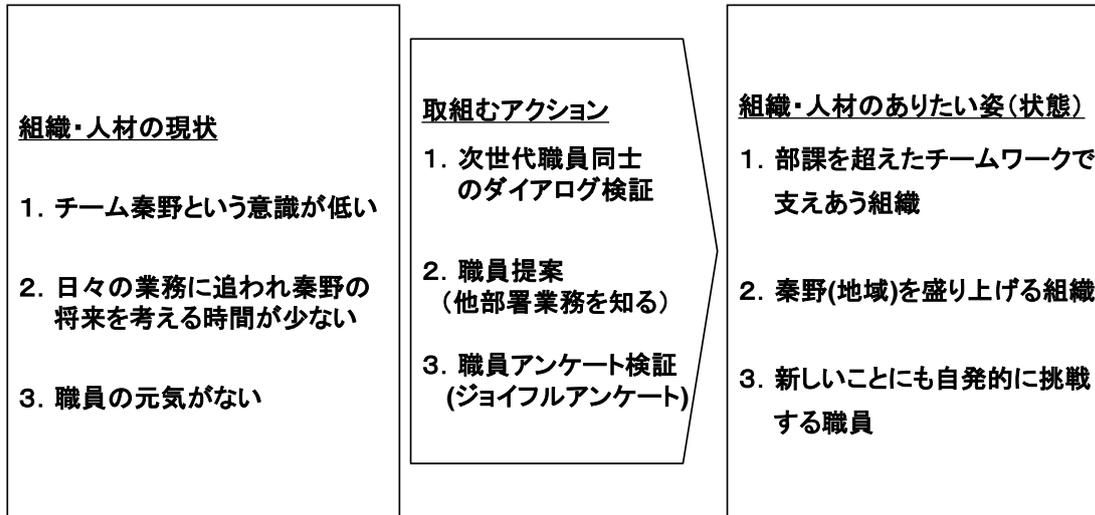
これは職員アンケート結果及びキーパーソンダイアログ（人事課）の検証結果によるもので、「全般的に職員の元気がない」、「自発的に行動する若手職員が少ない」という意見が多くありました。日々業務に追われていることもありますが、他部署とのつながり及び興味が希薄化し、自分の知識や行動に自信が持てず、「やらされ感」を感じている職員が多くいます。また、積極的に人と関わることが少なくなっていることから職員に元気がないと考えました。

最後に四点目「**課内での人間関係は良好で絆が強い**」と考えました。

8月に開催された夏期合宿時点までは上記三点を組織・人材の現状把握として捉えていましたが、今年度の取組み（アクション）を通じて、「**課内では連携は取れており、上司に相談できる環境にある**」と判断し、基本シナリオに追加することで、この四点を組織・人材の現状と考えました。

【夏期合宿時点の基本シナリオ】

## 所属組織の変革に向けた基本シナリオ

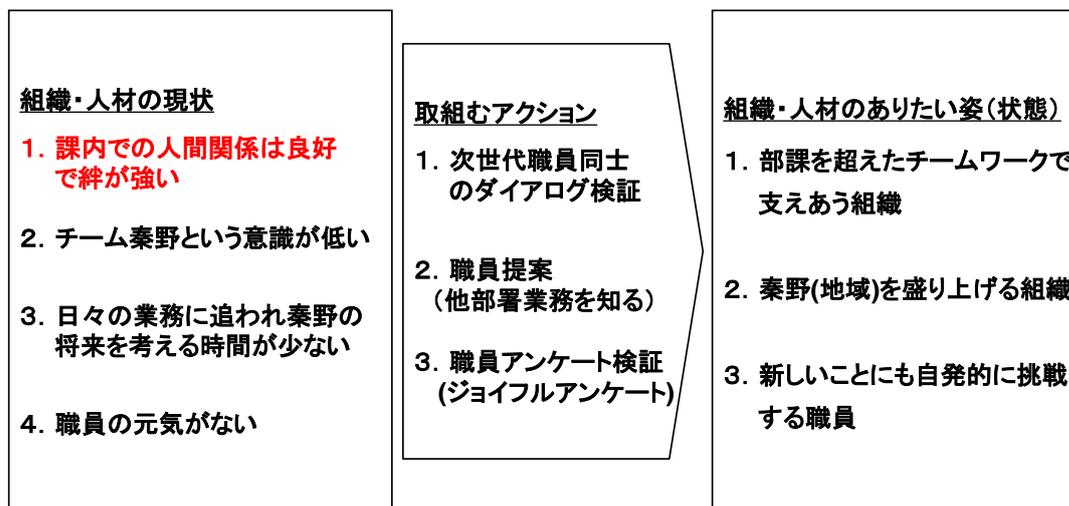


早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会 （平成29年度）

# 基本シナリオの変化

【最終の基本シナリオ】

## 所属組織の変革に向けた基本シナリオ



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）

(3) ありたい姿に近づくための取組み（アクション）

私たちはありたい姿近づくための取組みとして、次の三点を考えました。

- ① 次世代職員ダイアログ
- ② 職員アンケート（ジョイフルアンケート）の実施
- ③ 他部署業務を知るための取組み

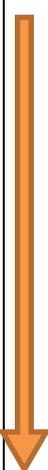
① 次世代職員ダイアログ

「ダイアログ（対話）」は秦野市の人事研修の中でも近年活用され始めた手法であり、参加者が自分の立場や見解に固執せず、その時々々のテーマを共に探求するものです。ディスカッションのように、意見をぶつけ合い、正否・妥当性を競い、最終的に最も妥当だと考えられる意見に全体の同意を得るものではなく、それぞれの経験や知識に基づき、自由に意見を述べ合い、互いの意見を尊重し共有することで、**新たな気づきを得ていく**という話し合いのスタイルです。これは、目の前の問題が大きく、また複雑で答えが見えないときや、思考が固着し抜け出せないときなどに新たな方法を見つけ出すために適しており、部会の中でも環境の異なる他自治体の職員と対話を重ねることで様々な気づきを得ることができました。

この「ダイアログ」は今後、**様々な新たな政策を考える上で有効**であると考えますが、本市では若手職員以外はあまり研修で体験したことがなく、多くの職員にとってあまり馴染みがありません。

ダイアログをさらに全職員を対象に定期的に実施し、世代を超えて様々な気づきを得て問題意識等を共有することで、私たちが掲げる「**ありたい姿**」である「**チームワークで支え合う組織**」に近づけると考えます。

【話し合いのステージ】

	雑談 (chat)	何かを生み出す目的も、テーマもやり方も設定せずただ話す。
	会話 (conversation)	楽しむための言葉のやりとり。テーマは緩く決まっている場合も、決まっていない場合もある。
	<b>対話</b> (dialog)	<b>特定のテーマに関して、ルールのもとに、お互いの意見を聴き合い、意見の違いに気づき、理解する。</b>
	議論 (discussion)	特定のテーマに関して、お互いの意見を探求しあう。 ※何らかの圧力、信念、心の底の思い込みは残る。
	討論 (debate)	特定のテーマに関して、論理的に意見をぶつけ合い、最終的に一つの結論・答えを出す。

今回私たちは人事課の協力のもと公式な研修として、3級及び4級（中堅）職員を対象に、次世代職員同士ダイアログを実施しました。その研修の後で、「初めて話した職員もいて、新鮮でした。普段はなかなか関わりのない課の人の話も聞けて刺激になりました。」という感想を多くの声をいただきました。このダイアログという手法は新たな気づきを得るだけでなく、他部署の職員とのつながりを得るきっかけにもなると考えます。

## 次世代職員ダイアログの風景

【テーマについて】

【レクリエーション】

### 「次世代職員同士のダイアログ」

ダイアログのテーマ

- ①職場の好きなところ・嫌いなところ
- ②他部署業務を知る取組み
- ③秦野市のビジョン(過去)  
秦野市のビジョン



【各班発表の様子】



## ② 職員アンケート（ジョイフルアンケート）の実施

「ジョイフルアンケート（職員アンケート）の実施・検証」は、組織の職場環境及び意識調査結果を公表することにより、悩みなどを共有し、仕事にやりがいを感じることでできる環境や、複雑多様化する地域課題に取り組める組織づくりを目指して実施しました。当市の職員数は1,071名で、このアンケートは336名に回答していただきました。

仕事の効率的な進め方や業務量、職員配置等を見直す必要があること、職員一人当たりの業務量がいかにも多く、かなりの業務負担が個々の職員にかかっていること、半数以上の職員が管理職になりたいと思っていないこと等、多くの職員が抱える悩みや組織が抱える課題と現状が分かりました。

私たちは職員同士のつながりやチームワークについて特に注目し、アンケートで「職場で世代や職種を超えたつながりがありますか」、「課間や係間など組織の情報交換や連携は十分に取れていますか」について、回答者の約4割が職場内や組織内でつながりや連携がないと感じていることが分かりました。

業務内容・業務量については職務での経験を積むことで補える部分がありますが、人間関係はそうではないと考えます。職員同士が自ら積極的に良い人間関係を築き、チームワークで支えあっていくことが、今後のより良い組織を目指す上で必須となります。

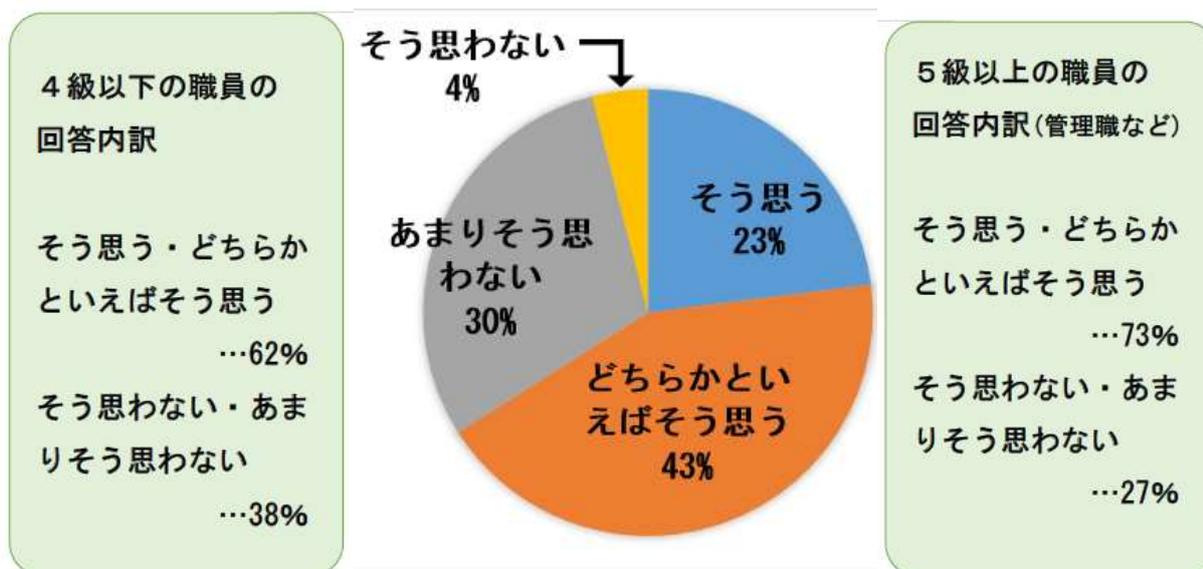
アンケート結果から組織の現状と課題を把握し、それらを解決することで「組織力」を高め、個人で解決できない地域課題も組織を挙げて協力し合い、効率よく解決できるようなチームワークを築き、多くの職員が「職員同士の強いつながりがある」と心から感じられるような協力体制を整えていくことが必要だと考えます。

人事課&人材マネジメント部会 アンケート					
※回答は、プルダウンして番号を選択してください。 ※マクロが有効になっていることを確認してください。					
※アンケートに御回答いただく前に、以下の内容を記載ください。					
年代	職種	課	性別	送信ボタンが一番下にあります	
ジョイフルアンケート（平成29年度）の実施に関する調査					
Q1	職場で世代や職種を超えたつながりがありますか？				
	1 そう思う	2 どちらかといえばそう思う	3 あまりそう思わない	4 そう思わない	回答欄
Q2	職場で世代や職種を超えたつながりがありますか？				
	1 そう思う	2 どちらかといえばそう思う	3 あまりそう思わない	4 そう思わない	回答欄

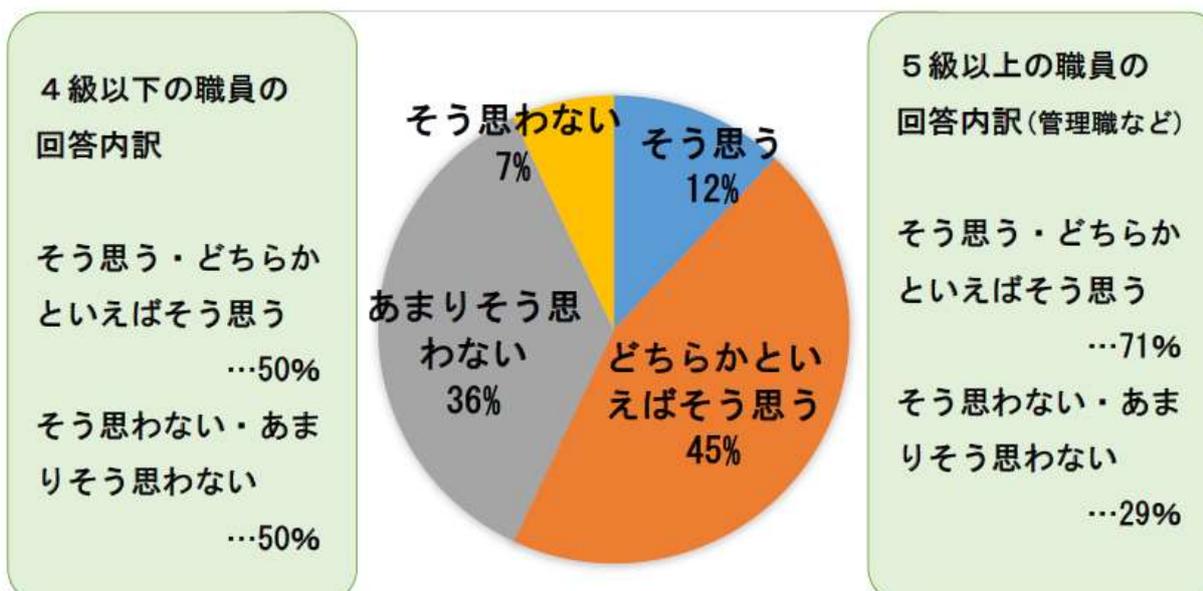
平成29年度ジョイフル  
アンケート

【ジョイフルアンケート結果（一部抜粋）】

●職場で世代や職種を超えたつながりがありますか？

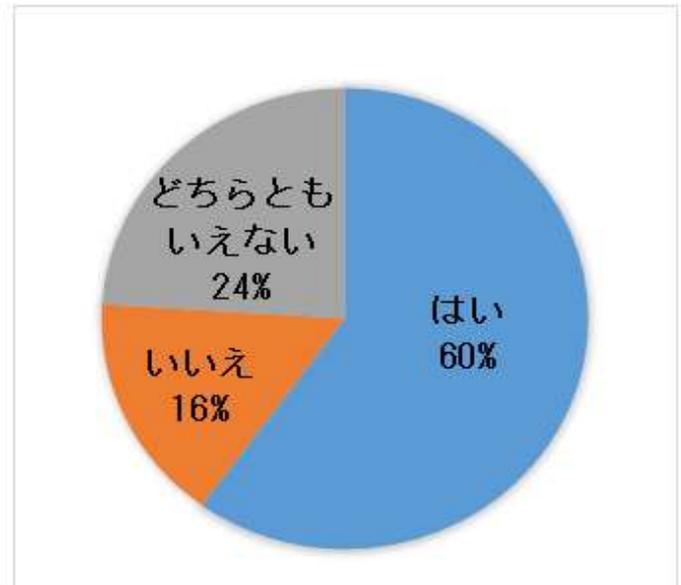
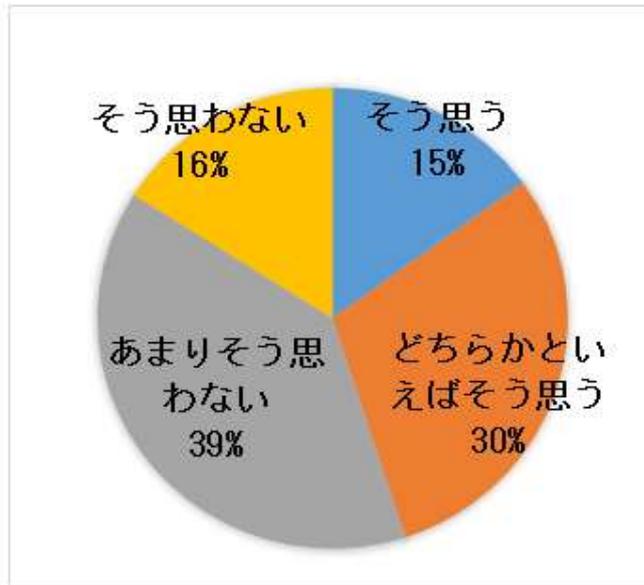


●課間や係間など組織の情報交換や連携は十分取れていますか？



●管理職になりたいと思いますか？

●人事異動には不安を感じますか？



平成29年度 人事課&人材マネジメント部会アンケート集計結果

1 実施概要

- (1) 実施期間:平成29年9月19日から10月6日まで(全14日間)
- (2) 対象者:常勤の一般職員
- (3) 実施方法:アンケート用エクセル又は紙面等による回答

2 回収状況

- (1) 投票者数 336件 無効:6件(全問未記入)

(2) 性別

男性	女性	未記入	計
263	71	2	336
78.3%	21.1%	0.6%	-

(3) 年齢

10代	20代	30代	40代	50代	60代	未記入	計
0	67	82	103	75	8	1	336
0.0%	19.9%	24.4%	30.7%	22.3%	2.4%	0.3%	-

(4) 職種

事務職	技術職	保・幼・業	消防職	再任用	特・臨	未記入	計
222	44	5	63	1	0	1	336
66.1%	13.1%	1.5%	18.8%	0.3%	0.0%	0.3%	-

(5) 級

1級	2級	3級	4級	5級	6級	7級	8級	未記入	計
60	34	49	78	58	35	9	10	3	336
17.9%	10.1%	14.6%	23.2%	17.3%	10.4%	2.7%	3.0%	0.9%	-

③ 他部署業務を知るための取組み

過去のアンケート、キーパーソンダイアログ及びジョイフルアンケートの結果から、多くの職員が人事異動について不安を持っていることが分かりました。人事異動に不安を持つ理由としては、「良い人間関係が築けるか不安」といった人間関係に関することや、「業務内容がよくわからない課がある」といった業務内容に関することが多く挙げられました。このような人事異動に対する不安を軽減させるためにも「他部署業務を知るための取組み」が必要であると考えます。

今年度実施した「次世代職員同士のダイアログ」の中のテーマの一つとして、参加職員に他部署業務を知るための取組みについて意見を出し合ってもらい、その中で「顔の見える環境の構築及び他部署業務の把握」を目的として、庁内の「職員提案制度」を活用し「職員ポータルサイトの職員録から顔写真や担当業務について閲覧できる」ようにするという提案をしました。現在実現に向けて取組みが進められています。

この取組みの実現により、自席にしながら職員の顔や他部署業務を知ることができ、住民サービスに寄与するだけでなく、人事異動の不安の解消や職員同士の横のつながりの強化になると考えます。

**【他部署業務を知るための取組み 職員提案】**

平成29年度 職員提案応募用紙

		受理番号	平29-5
標 題	職員ポータルサイトの職員録から、リンク等で顔写真付きの座席表や事務分掌を閲覧できるようにする。		
提案を担務すべき課	秘書課、情報政策課		
改善前		改善後	
<p>他部署へ事務連絡へ行く場合に、相手方の顔が分からないと対応に苦慮する場合があります。 また、他部署に相談をする場合に、担当業務が分からずに相談先を探すまでに時間がかかる場合があります。</p>		<p>職員ポータルサイトの職員録から、年度始めに秘書課に提出している顔写真付きの座席表をリンク等で閲覧できるようにする。 また、各課等の事務分掌についても閲覧できるようにし、職員間で業務内容の共有を図る。</p>	
<p>・普段馴染みのない部署へ事務連絡に行く場合に、事前に座席位置や相手方の顔が分かればその場で戸惑うことがない。 ・連絡している相手方の顔が分かることで、職員間で友好的関係を築くことができ、他部署と横の繋がりを持った業務ができる。 ・事務分掌が職員録から閲覧できれば、各課等の業務内容を検索し、円滑に他部署への問合せが行えるようになる。 ・事務分掌が簡単に見られる場所にあることで、他部署業務を知るきっかけを作ることができる。</p>			

※写真等の添付可

## 5 成果、創り出した変化等

私たちはオブザーバーの立場として、「組織の問題」を共有する、「**年齢を超えた縦のつながり**」をつくる、「学びあう組織」の風土をつくることを目的として開催された「**新採用職員と新任管理職によるダイアログ研修**」に参加しました。そこで組織が抱える問題とその解決策について問題を自分事として捉え、どのような姿を目指すべきかを考えている職員が少ないことが分かり、同世代で実施されているこれまでの人事研修では得ることができなかった「組織や世代を超えた気づき」を共有することができました。

組織にダイアログを浸透させることで、組織が抱える課題等に対し、全職員が世代や所属する組織を超え、各人の思い込みをなくし、誰かがやってくれると考えるのではなく、常に問題を自分事として考え、自分から動かなければ組織を変えられないということへの気づきや学びが組織に広まっていくことを期待しています。

### 【新採用職員と新任管理職によるダイアログ研修への参加】



## 6 今後の取り組み

今年度実施した取り組みを踏まえ次の三点について今後取り組んでいきます。

### (1) ダイアログ研修の浸透

今回は3級・4級（中堅）職員を対象としたダイアログでしたが、たとえば1級・2級職員同士のダイアログを実施し、年齢の近い職員間でつながりをつくり、仕事の相談ができる関係性の強化や同じ世代ならではの悩みの共有等にも有効だと考えます。また、部会で報告した際、幹事より「係長を集めて同じようなダイアログ研修」を実施してもいいのではないかというアドバイスを参考に、対象やテーマなどを変え、全職員を対象にダイアログを浸透させていけるよう、取り組みを継続していきたいと考えます。

### (2) 定期的なアンケートの継続

職員の意識及び職場環境調査を実施し、定期的に組織・人材の現状把握を行います。

### (3) 他部署業務を知るための取り組みを実践する

ダイアログ研修の中で「他部署業務を知るための取組み」について、対話を積極的に行い、効果が期待できる提案について、提案職員提案制度等の活用により実現させていきます。



## 7 感想

最後に（それぞれの思い）

私が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昨年3月に参加することについて所属から声を掛けていただきました。部会への参加について、心の中では薄々予感はしていましたが相談というより命令を受け、その不安は見事に的中し、参加当初はやらされ感を感じていましたが組織のためになるのではと覚悟し、この部会の海原に飛び込みました。

組織変革という課題解決のため組織人材の現状を把握し、問題解決に向け実践の中で組織現状の課題について、その解決手段を見出すことは容易ではなく、部会を通じて教えていただいた、「腹落ち」の経験を重ねることで、どうにか微力ながら（ほふく）前進できた気がします。

部会を通じて鬼澤幹事から言われた「あなた方が何もしなくても2、30年後は来ますよ」という激励を受け止め、決して私たちは無力ではないと信じ、一人称、自分事として「自分には何ができるのか」、「組織のために何かできるのか」を考え、「マネ友」である2人の仲間と苦しみ続けた一年間でした。

今後、部会で学んだことを胸に「ありがたい姿」に少しでも近づけるよう、まずは自分事として、消防組織に良い風が吹くよう勇気を持って前に進んでいきます。

次世代ダイアログの参加職員、職員アンケートの参加職員のほか、人事課の皆様には組織変革に向けた取組みへのご理解とご協力をいただき本当にありがとうございました。

また、部会に快く送り出していただいた組織と理解してくれた家族に感謝いたします。

最後に、一緒に悩んでくれた2017年度のマネ友に、心から感謝いたします。

秦野市 消防総務課 綾部 猛

私は、人事課から声を掛けていただき、早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会へ研究員として参加しました。

研究に参加する前、事前にもらった実施要領を見ても実際に何を行うのか分からず、また、過去に部会に参加した研究員が壮行会を開催してくれましたが、その際、部会でどんなことを行うのか尋ねたところ「行ってみたら分かる」としか言われず、もやもやした不安な気持ちでいっぱいでした。

そんな不安の中で参加した部会ですが、部会は知識やスキルを教える場ではなく、幹事や他自治体とのダイアログを通じた「気づき」をたくさん得られる場でした。

研究会でのダイアログ終了後に幹事団の皆様から講評や理論を教えていただきましたが、まず自分たちの中で実践した気づきがあり、そこに講評や理論が入ることで「腹落ち」し、その「気づき」が大きく積み重なるにつれ、研究が楽しくなりました。

この部会での研究を通じて、今まで漠然とでしかなかった組織・人材を変えたいという自分の中の「火」が、マネ友とのダイアログを通じた気づきの共有と、課題を自分事として考え、まず一歩踏み出し、組織の中で実践していくことで大きくなっていきました。これからもこの「火」を消すことなく、自分たちの活動を見直し、また、継続して実践していきます。

最後に、一歩踏み出す勇気を与えていただき部会幹事団の皆様、共に悩み、思いを共有した他自治体の参加者の皆様、業務多忙の中、私を快く部会に送り出してくれた職場の皆様、自分たちの考えた取り組みについて共に実践していただいた人事課の皆様、部会の活動を理解し支えてくれた家族、そして共に悩み、どんなときでも前向きに行動してくれた2017年度のマネ友に心から感謝いたします。

秦野市 教育総務課 山本 健司

私は、昨年4月に人事課から声をかけていただき、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参加させていただきました。

初めは部会でどのようなことをやるのかよく知らず、市役所という組織の中で働くうえでの考え方や、過去の良い政策事例等を「教わる」場なのだろうと思っていました。しかし、部会は研修のように何かをただ受動的に教わる場ではなく、多くの人と対話し、自分の中にはない思考や気づきを得ることで新たな発想を生み出し、自分に何ができるのかを考え、自ら実践していくという能動的な研究の場でした。

私は普段の業務の中で自分の考えや知識に自信がなく、思っていることをなかなか発言できないことが多々あったため、対話の多い部会の活動に大きな不安を感じていましたが、マネ友のお二人と何度も集まり、三人で同じテーマについて意見を出し合い、悩み、考えていくうちに自然と対話をすることが楽しくなりま

した。対話の中で、自分の意見に反応してくれる人がいることで、自分の意見も誰かの「気づき」になっているのだと自信を持つことができました。

大きな組織の中で自分一人の発言や行動はほんの小さな力かもしれませんが、「微力ではあるが無力ではない」という言葉を胸に刻み、自分にできることは積極的に実践していこうと思いました。また、部会の中で学んだ「価値前提」の考え方を常に意識し、ありがたい姿を描きながら今後も組織に良い風を吹かせることができるよう活動していきたいと思います。

最後に、部会で研究を進めるにあたりご指導・ご協力いただいた多くの皆様方、業務多忙の中、私を部会に送り出してくださった職場の皆様、そして一年間共に悩み、チームワークで様々なことを乗り越えてきた2017年度のマネ友のお二人に心から感謝申し上げます。

秦野市 行政経営課 土屋 未来