

2017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

共同論文

長野県 小諸市

小山輝之

田中朋子

塩川弘太郎

目次

はじめに

1. 今年度の活動概要と経過

<u>(1) 第1回研究会 ～ (キーパーソン対話&組織の現状把握)</u>	1
《キーパーソンインタビューの結果》	2
《小諸市の現状把握》	3
<u>(2) 第2回研究会 ～ (所属組織の変革に向けた基本シナリオ作成)</u>	4
《組織・人材のありたい姿(状態)》	5
《組織・人材の現状》	6
<u>(3) 第3回研究会 ～ 現在(所属組織での実践)</u>	7
《活動経過(報告・気づき)》	7

2. 来年度に向けた展望

<u>(1) 取り組んでいるアクション</u>	10
《Top ⇄ Bottom ミーティングの構想》	10
《カイゼン会議(仮)の実施》	11
《新規採用職員メンター制度の充実に向けてのヒアリング》	12
<u>(2) 今後に向けて</u>	13
《自分たちの取り組みについて》	13
《マネともとの取り組みについて》	14

付記

はじめに

小諸市から参加した私たち3名は、第1回研究会から現在まで、多くのダイアログを重ねてきた。ダイアログを通して、未来に向けて（あるいは「未来から」）考えた結果、多くのビジョンを描けた一方で、それ以上に多くの厳しい“現在”を意識させられた1年であったように思う。私たちの活動はまだ途中であるが、小諸市の現状に対して目を逸らさずに歩んできたこの1年間の記録を、本論文とする。

1. 今年度の活動概要と経過

この章では2017年4月19日から、現在（2018年3月14日）までの今年度小諸市人材マネジメント部会参加者3名が取り組んできた活動内容とその経過を時系列にのっとして報告する。「なぜそのような取り組みを行ったのか」、「結果としてどうなったか」といった点も加えて述べていく。

(1) 第1回研究会 ～（キーパーソン対話&組織の現状把握）

4月19日、小諸市は東京会場の早稲田大学にて初めての研究会に参加した。正午までは他市町村参加者ととともにオリエンテーションを受け、鬼澤部会長代行より「部会とはなにか」という講演をいただいた¹。午後は、ワールドカフェ方式で「自分の職場、こんなところがスキ、キライ」、同様の問題意識をもつ参加者同士での「組織の問題」についてダイアログを行った。

その第1回研究会で次回までの課題として提示されたのが、「組織の現状把握」及び「キーパーソン対話」である。私たち3名の中での漠然とした組織の現状イメージは、「小諸市は人マネに12年間連続で参加しているが、あまり変化は見えない」というものであった。そういった私たちの漠然としたイメージを、なぜそう感じるのか具体的にするため、また、私たちの主観的感想にとどまらない現状把握を行うため、小諸市にとってのキーパーソンが誰であるか考えた。その結果、小諸市のこれまでの組織改革の経過を知り、かつ自分たちで取り組んできた「人材マネジメント部会経験者33名（11年×3名）」をキーパーソンとした。そして、以下の4点に絞り、対話（インタビュー）を行った。

¹ その後に何度となく意識することになる「部会は研修会ではなく、研究会」という言葉が、とても印象深かったと記憶している。

①当時の現状把握

⇒ 当時、現状把握をどのようにして、どう分析したのか

②アプローチ方法

⇒ 現状把握の結果を踏まえて、問題解決にどのような方法で取り組んだのか

③成果

⇒ 実行してどんな成果があったか（実行出来なかった場合についてはその理由）

④今の小諸市役所

⇒ 当時と比較して今の小諸市役所の現状をどう思うか

《キーパーソンインタビューの結果》

各年代にインタビューを依頼したところ、多くの先輩方に協力していただいた。それぞれの年代に、それぞれの考え方があり、多くの視点からの幅広い意見を手に入れることができた。キーパーソンインタビューについては、ポジティブな部分とネガティブな部分のある結果となった。

前者は、部会参加 12 年目という小諸市において、行政経営の品質向上、組織改革を目的としていくつもの取り組みがなされ、その結果がいまに繋がっていることである²。

一方の後者としては、30 名を超える多くの参加者たち自身が、現在の小諸市が、自分たちが当時行った現状把握からあまり変化していないと考えていたことである。その間に様々な取り組みがなされてきたにも関わらず、当事者たちがそのように考えていることには、私たちの「あまり変化していないのではないか？」という当初の予想を裏切らないものであるとはいえ、やはりショックであった。

それと同時に、現在まで繋がる取り組みがある裏側には、無数の「はじめたものの、道半ばで途切れてしまった取り組み」、「構想段階で挫折し、実践まで至らなかった取り組み」があることがわかった。その目的や発想自体が問題解決に対して適切であっても、うまくいくかは「いかに取り組むか」に懸っているということ。このことは、これから自分たちの取り組みを考え、実行することとなる私たちにとって、無視できないものであった。

² 例えば、平成 20 年度参加者が「職員間のコミュニケーション不足」を問題として捉えて始まった「朝会（ミーティング）」の取り組みは、様々な職場でうまく利用されている。他にも、平成 26 年度参加者を中心として開催されている「若手職員スキルアップ研修（ダイアログ研修）」は、「組織の目的を共有すること」、「ありがたい職員像を多面的に意識すること」などをねらいとして、現在まで毎年継続されている。

《小諸市の現状把握》

キーパーソンインタビューを行い、様々な事実、意見が集まった。その結果を踏まえ、私たちは、小諸市の現状（問題点）を次のように分析した。

●ダイアログ（ミーティング、係会）は浸透しているが、前提条件が不十分

⇒ 予算策定や政策会議でのダイアログ実施や、朝いちミーティングの実施など、ダイアログを様々な業務の場面で組み込む姿勢は市役所全体に浸透してきた。しかしながら、そのダイアログが「何のため」に行われているのか、各人が「どんな立場・目的」で臨むべきものなのか、「なぜ今」行うのかといった前提となる部分が、意識されていない、あるいは共有されていない。そのため、ダイアログと称して行っているものが「単なる情報共有」「現状の肯定し合い」「当事者性のない評論家的発言」に終始してしまっている。市政や組織改革に寄与しているとは言い難い状態になっている。

今思えば、「前提条件が不十分」というキーワードは、ダイアログに限らず、小諸市の組織の様々な部分に広がっていたのだと気づかされる。目的意識が薄いために、自分の立ち位置が明確にできず、ダイアログにおいては積極的な議論にならないし、日々の業務においてはただ仕事をこなすだけになっているのではないかと、私たちは考えた。この現状分析は、最後まで繋がる重要なものとなった。

(2) 第2回研究会 ～ (所属組織の変革に向けた基本シナリオ作成)

そのような現状把握の中で、5月17日に第2回研究会（東京会場）に参加した。ここでは、参加自治体同士でそれぞれの現状把握を共有するとともに、「『価値前提』：ありたい姿から考える」をテーマとして、ダイアログを行った。

所属する組織の現状（問題点）を意識できる状態になったことで、部会にて何度となくキーワードとして出てくる以下の三つの視点（思考方法）について、それぞれのもつ意味、効果、有用性がより納得できる（腹落ち）ようになってきていたように思う。

- 「立ち位置を変える」

⇒ 上司の立場、経営者の立場、市民の立場など多角的な視点でものごとを考える

- 「価値前提で考える」

⇒ 何を狙っているのか、目指すべきなのかをもとにものごとを考える

- 「一人称で捉える」

⇒ 「担当者、責任者のすべきこと」として思考停止せずに自分のこととして考える

次回までの課題としては、「所属組織の変革に向けた基本シナリオ」を作成することになった³。前例踏襲や昨年度からの予算ありきで、つつい現状から考えてしまう自分たち（事実前提の組織）にとって、ありたい姿を設定し、そこから時間軸で物事を捉えていく方法（価値前提）は新鮮であった。しかしながら、いざ考え始めてみると、事実前提のときのようなラクさとは正反対の、価値前提で考えることのメンドクささ・ムズカシさを痛感させられた。本年度参加者3名で繰り返し話し合い、時間をかけて所属組織の変革に向けた基本シナリオを作成していった。

³ 部会より提示された方法として、目標（ありたい姿）から現状（問題点）を見据え、その間隙をいかにして埋めていくのかを考える「バックキャストイング」を用いている。目標（Goal）から現状（Reality）を捉え、選択肢（Options）を検討し、だれがどのように行うかという意志（Will）を明確にしていくという「GROW（成長）モデル」としても説明された。

組織・人材のありたい姿(状態)

- 組織内部、市民と行政間で、双方向のコミュニケーションがとれることによる目的・目標の共有
- 「実行・実施して満足」ではなく、評価を加えて、改善・改革を続ける
- 市民も(自分たち)職員も、まちにとって財産であることを忘れずにお互いを尊重しあえる

上記によって、地域社会にどんな価値を提供できるようになるのか

市民協働のもとより良いまちになる



《組織・人材のありたい姿(状態)》

私たちは、左記のように大きく3点から組織像(職員像)のありたい姿を考えた。その理由とともに、簡単に説明していく。

最初の項目では、コミュニケーションについて言及している。組織としては、「職場での上下あるいは横の関係」、「市民と関係」においてしっかりとコミュニケーションをとることで、組織としての目的の意識化、様々な事業における市民との一体感が生まれる。

個々の職員としては、市役所としての目的・目標を意識し、その目標と自分の仕事を繋げて捉えること。それにより、日々の業務に対して自律的に関わり、より適切な方法で取り組むことができると考えた。これが一つ目のありたい姿である。

二つ目は前項と関係するが、**担当する仕事への取り組み方**についてである。「与えられた仕事をこなすこと」が目的になってしまうようでは、手段と目的の本末転倒である。また、地方自治体は今後、財源・人材などのリ

ソースが減ることはあっても増えることはないと言われる。そんな中では、自らの仕事に対して客観的に評価を加え、改善の余地があれば実行していく職員(組織)が市民にとって必要であると考えたからである。

三つ目は、行政として市民によりよいサービスを提供するためには、職員(組織)自体がその職務にやりがいを持ちながら責務を認識して、**自分たちの成長も戦略的に捉えていかなければならない**、という意味である。私たち職員が「市民を大事に考え、行動していくこと」と「自分たちを大事にすること」は相反するものではなく、むしろ、後者を蔑ろにしては、前者も満足に成し遂げられないという思いから描いたありたい姿である。

そして私たちは、この三つによって、「地域社会目線でのまちづくり」にすることができると考えた。すなわち、ありたい姿を実現することで地域社会⁴との信頼関係を築き、地域社会目線で本当に必要とされる事業を提供できるということである。そういった状態を続けていくことで、小諸市が信頼感と満足感のある、より良いまちとなると考えた。

⁴ 私たちは「地域社会」という言葉を、「現在小諸に住んでいる方々」「小諸で働いている方々」「小諸で活動されている方々」と捉えた。

組織・人材の現状

- 「自ら考えて行動する」職員が少ない
- 人事を戦略として捉えていない
- 手段であるはずの「事業実施」や「仕組みづくり」が目的になってしまっている



上記のような現状であると考えた背景・理由・思いは？

- 情報の共有不足や多忙な状況にあり組織へ共感できないため、参加意識が薄れ、職員ひとりひとりが一人称で捉えることが出来ていない
- 研修や派遣募集などに際し、背景・目的・必要性などが提示されず、業務分担にもそれらの経験が活かされない
- 事業実施や計画策定ばかりが評価され、評価基準が事業目的と結びついていない

《組織・人材の現状》

ありたい姿から逆算して取り組んでいくために、次に考えなければならなかったのは、組織・人材の現状である。私たちは、「ありたい姿」と同様に、大きく3点の現状（問題点）分析をおこなった。

1つ目は、自律的な職員が少ないということである。前述のキーパーソンインタビューでも多くの指摘があり、H27 職員意識調査にも表れている。

2つ目は、目的・必要性が意識されない人事が蔓延し、それぞれの経験が活かされていない点である。

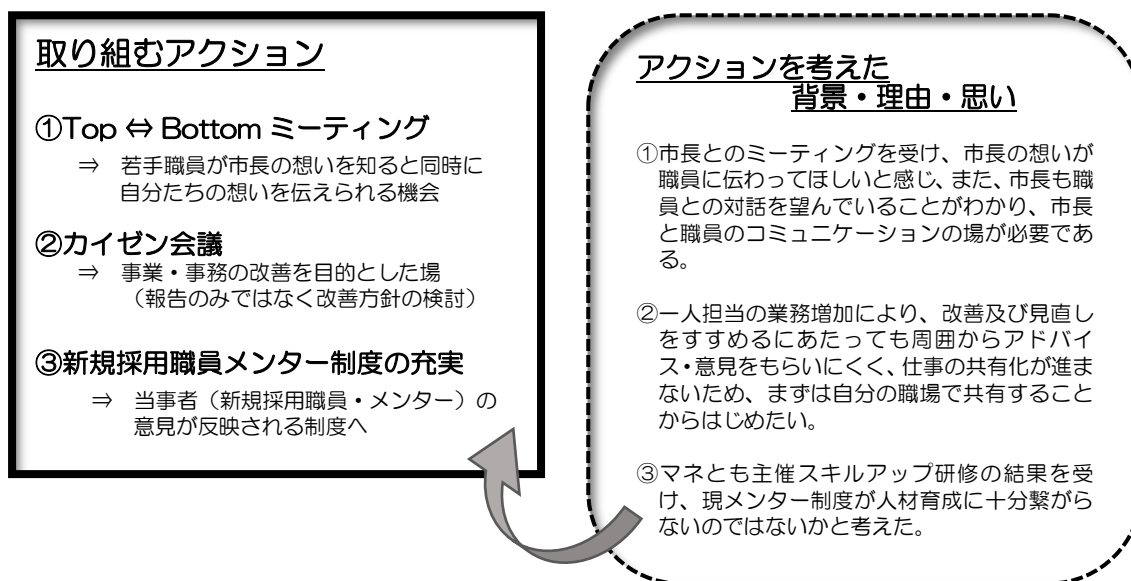
3つ目は、「事業を行うこと」、「ルールを作ること」など、本来ならば「手段」であるべきものが、目的のように捉えられている点である。

現状についてはそれぞれ理由があると思われるが、共通するキーワードは、「**目的意識の欠如**」である。組織や係、担当業務などそれぞれに目的が必ずあるはずである。その個々の目的は、小諸市のより大きな目標（総合計画や市長施政方

針）と繋がっている。それらの目的を意識しないがゆえに、「これまでの仕事をこれまで通り実施する」ことが重視されたり、自分の担当業務を離れると同じ組織内にもかかわらず「ヒトゴト」になってしまったりしているのだと、私たちは考えた。

(3) 第3回研究会 ～ 現在（所属組織での実践）

7月14日、長野会場にて第3回研究会に参加した。自らの「所属組織の変革に向けた基本シナリオ」を携え、他自治体との発表に臨んだ。かなりの時間をかけてダイアログを重ねてきたつもりでいたが、他自治体の発表と比べることで、小諸市の足りない部分がハッキリと見えた研究会であった。特に、「組織のありたい姿」と「組織の現状」との間を埋めるべく考えた「取り組むアクション」については、多くの気づきとアドバイスをもらうことができた⁵。その後、夏季合宿、第4回研究会、第5回研究会を経てアップデートしながら、現在は下記のアクションを小諸市の取り組みとしている。



この節では、第3回研究会から最終的な「取り組むアクション」を決定する現在までの活動経過を、その都度の気づきとともに報告していく。（最終的なアクションとその実践については、次章「来季に向けた展望」にて記述する）

《活動経過（報告・気づき）》

- 7/21 マネともランチミーティング（H25～28年度参加者）
- 7/27 マネとも全体会議

H25～H28年度参加者とのランチミーティングでは、各年代が活動経過報告をする中で、自分たちの考えているアクションについても発表した。各年代独自のアクションがどのような段階にあるのかを具体的に知ることが出来た。より多くのマネともが参加する全体会議では、改めて「所属組織の変革に向けた基本シナリオ」を発表した。幅広い職階からのアドバイスを得ることができ、その後のアクション変更につながった。

⁵ 幹事団からは「取り組みの多くが、改革というより改善になっている（小さくまとまりすぎ）。」「12年目のむずかしさ・息苦しさもあるはず。思い切って理事者にアタックしてみるのもよい。」などアドバイスをいただいた。良くも悪くも、12年目の参加者らしい変革シナリオに収まっていた部分を鋭くツッコまれたことは、ありがたかった。

●8/17 入庁 1 年目職員とのランチミーティング

新人職員に対して部会の活動を周知するとともに、各職場での働き方や悩みなど意見交換（現状把握）をおこなった。今年度より運用が開始された「新規採用職員メンター制度」についても、実施状況を知ることが出来た。初年度ということもあり、運用方法にばらつきがあることが判明した。

●8/18「カイゼン会議（仮）」実施

事業や事務の目的を意識したうえで、その改善を狙いとした新たなミーティングの計画・実施。今年度部会参加者 3 名のうちの 1 職場（生涯学習課 公民館）で試験的にアクションとして実施。一つの事業に絞ってその目的や改善方法について話し合う機会は、参加者にはおおむね好評であった。（詳細については次章 p11 参照）

●9/20「若手職員スキルアップ研修」への参加

H26 部会参加者を中心として開催されている若手職員スキルアップ研修（ダイアログ研修）にオブザーバーとして参加。ダイアログを通して「あるべき職員像」を考え、そこに向けて「自分ができること、すべきこと」を成果とする研修。各職場へ帰ったのちにいかに実践するかが重要なのだが、その部分に難しさを感じる研修参加者が多数いたため、そのフォローアップをアクションとしておこなうことに決定。

●9/26 市長とのミーティング（活動報告&意見交換）

「組織の現状・課題・ありたい姿」の共有を目的に、ミーティングをお願いし、1 時間以上の意見交換となった。結果としては、私たちのシナリオに対してある程度の理解を得られたと同時に、以下のようなアドバイスや組織改革への市長自身の考え方を聞くことが出来た⁶。

市長の意見

○「所属組織の変革に向けた基本シナリオ」について

⇒ 経営層の視点がたりないのではないか。より多面的なアプローチが大事。

○「組織・人材の現状」について

⇒ 組織は 2 : 6 : 2 の割合というが、下の 2 の部分を動かそうとしても難しい。

6 の部分をどれだけ上の 2 に近づけられるかが重要。

⇒ PDCA の CA が不足している。PD に集中、特に P、計画を立てることにばかり集中してしまっている。

⇒ 人材育成の部分については、若い人の育成が必要である。染まっていないうちに意識を変えるよう働きかける必要がある。若い職員ともっと話をしたい。また、自分が思っていることを伝えたい。

⁶ 部会において、何度も強調された「ひとを動かすのはビジョン」という言葉を思い出した瞬間であった。それを実践しているのが、私たちの市長であった。

市長と意見交換をする中で、私たち自身は、大いに心を動かされる部分があった。行政のトップの考え方/ビジョンを直接聞くことで、若手職員は、「自分の仕事」と「小諸市全体の向かうべき大きな目標（総合計画）」とを地続きで捉えられるようになると、私たちは考えた。市長自身の希望も踏まえて、市長と若手職員との意見交換の場をつくることを、アクションとすることにした。

●12/18～入庁1年目職員とのランチミーティング（フォローアップ）（2回）

●1/12～入庁2年目職員とのランチミーティング（フォローアップ）（4回）

「若手職員スキルアップ研修」のフォローアップをアクションとしたことから、研修参加者であった入庁1年目、2年目の職員を招いてランチミーティングを開催した。当初は、以下の2つを目的にしていた。

- ①「あるべき職員像に向けて、いま自分ができること/すべきこと」の実践サポート
- ②「新規採用職員メンター制度」について、運用状況や要望のヒアリング

しかしながら、入庁一年目の職員とのランチミーティングの結果、メンター制度が人材育成に十分繋がっていない現状が明らかになったため、力点を②に置くこととした。

全6回のランチミーティングの中で、メンター制度をはじめとする小諸市の人材育成に対する取り組みに対して、若手職員の中から多くの改善要望があがった。私たち3名もメンター制度については、当事者の視点が不足していると考え、組織のためにも「**当事者の意見を反映させた人材育成制度**」の充実を図ることを、アクションのひとつに掲げた。

2. 来年度に向けた展望

前章では、これまでの活動経過を報告した。この章では、それを踏まえ今年度参加者の私たちが「どのようなアクションに取り組んでいるか」「そのアクションを今後どのように展開させていくか」について記述していく。

(1) 取り組んでいるアクション

それぞれの取り組むアクションについては、小諸市の「組織・人材の現状」における3つの問題点（p6 参照）に対応させる形で考え、次の3つを実践中である。

《Top ⇄ Bottom ミーティングの構想》

行政のトップである市長と、最前線で働く若手職員との意見交換の場。目的意識が欠如し、他律的な職員が多い状況を解決するため、様々なビジョン（目的・目標）を持っている市長と直接話すことで、参加者たちがその目的・目標を「自分のもの」として意識できるようになること⁷を狙いとしている。

私たちが、市長とミーティングを行った際に『小諸市の未来についてビジョンを語る市長の熱さ』と『そのビジョンを知らなかった自分たちの至らなさ』を強く意識させられ、このアクションを取り組みたいと考えた。市長とのミーティングで、構想については了解を得ているがまだ開催はしていない。具体的には、次のような形式を想定している。

- 参加者 ⇒ 市長 / 1～5年目職員（4～6人程度）
- 時間 ⇒ 60分 ～ 90分
- 内容 ⇒ 毎回テーマを1つ設定する（テーマは市長側、職員側で交互に設定）

自身の担当業務に留まらず、より広い視点をもてるようになることを狙いとして、新規採用から5年目までの職員を対象としている。それと同時に、市（市長）のビジョンを理解するだけでなく、現場職員（Bottom）発信で、市長（Top）との意見交換ができる場にするため、ミーティングのテーマを交互に設定するようにした。

⁷ 必ずしも、「市長のビジョン＝自分のビジョン」では無いが、現在の組織目標を意識することが、自分なりに目的・目標を考えるスタートになると考える。

《カイゼン会議（仮）の実施》

「単なる報告の場」となってしまう朝会/係会などを、一步進んだ「事業・事務改善を話し合う場」にし、一人担当として視野が狭くなりがちな現状の改善を目的としている。「カイゼン会議」は、次のようなルールを決めた。

- ① 「提案者」を設定する（1～2名）
- ② 提案者が担当している仕事のうちから、「カイゼン事業⁸」を一つ選ぶ
- ③ そのカイゼン事業をフォーマット（下図参照）に則り、参加者に提示する
- ④ カイゼン事業の改善の仕方を、提案者と参加者で考える（30～45分）

カイゼン会議（仮）

1. 事業名

2. 事業内容・目的

3. 全体スケジュール

期検	時期	_____	内容	_____
準備	時期	_____	内容	_____
実施	時期	_____	内容	_____
終了（反省）	時期	_____	内容	_____

4. カイゼン（ソウダン）事項

事務改善・業務改善を目的におこなうことは当然として、その他の効果もあるようにフォーマットを作成した⁹。

提案者を設け、相手を意識した発表形式にすることで、提案者が改めて「業務の目的」「業務の時間軸把握」を意識し直すことも狙いとしている。

また、参加者の側も、（係内での）担当外業務について、より理解することができる。そのことで、「ヒトゴト」という感覚から抜け出し、組織の仕事についても一人称で捉える癖がつくことを期待する。

既に2回、今年度参加者が提案者となり、開催している。提案者としては、予めフォーマットを作成することが、目的意識の高揚に役立っていると実感している。参加者側も、「自分の担当外の業務について初めて理解できた」「カ

イゼン目的に話す場がなかったので、よい機会だと思う」「自分の業務についてもやってみよう」という意見が挙がっている。

⁸ 「カイゼン事業」= 担当者が「改善が必要だと思う事業」 / 「改善したいと思う事業」

⁹ 参加者任せにならないよう、提案者が「カイゼン（ソウダン）事項」（改善案）を自分なりに考える形にしている。

《新規採用職員メンター制度の充実に向けてのヒアリング》

【新規採用職員メンター制度】（以後、メンター制度）は、平成 29 年度から小諸市で実施されている新人向け人材育成制度である。この制度を端的に説明すれば、次のようになる。

【新規採用職員メンター制度】とは…

- 目的 ⇒ メンター（指導者）が、日々の業務の中で指導・助言していくことで、新規採用職員を職場の戦力として早期育成する
- 期間 ⇒ 1 年間
- メンター ⇒ 新規採用職員が担当する業務の指導・助言ができる、同じ係同じ性別/年齢の近い職員（あくまで専任の目安）
- その他 ⇒ 上半期・下半期に分け、経過報告書を総務課へ提出

小諸市では今年度 4 名の新規採用職員がおり、4 月から 4 名のメンターがそれぞれ指導にあっている。私たちは、今年度から運用が始まった人材育成制度がどのように行われているか興味があり、まさに当事者である新規採用職員とのランチミーティングで、ひとつのテーマとしてヒアリングを行った。その結果として、人材育成の観点から良い部分¹⁰と、足りない部分が明らかになった。そこで、より当事者のためになるメンター制度を目指し、2 年目職員とも、「現制度の問題点」や「より良い制度にするためには…」について意見交換を行っている。総勢 21 名とのヒアリングを経て、現段階では以下のような問題点を挙げ、改善案について考えている。

●問題点

- ・系の規模によっては、メンターを適切に選任できない
- ・報告欄の分量が少ないので、書きたいことが書けない
- ・上・下半期 2 回では、報告のスパンが遠すぎる（遅すぎる）
- ・繁忙期で、最も必要な時期に指導を受けられないことも etc

●改善案

- ・可能な限り、メンターが選任できる課/係に新人配置を行う
- ・報告サイクルを短くし、より細かく報告し、より細かく管理職や人事担当部署の目が入るようにする
- ・メンターの繁忙期を踏まえ、周囲のサポート体制を充実させる etc

¹⁰ 今年度新規採用職員とメンターとの関係は良好であり、メンターのサポートが大いに役立っている。

(2) 今後に向けて

今年度上半期で行った「組織の現状把握・分析」を踏まえ、前節で説明したように、私たちは大きく 3 つのアクションを取り組みとしている。取り組みとして既に実施し始めているものもあれば、実施前の調査・調整段階のものもあるのが、私たちの現状である。

《自分たちの取り組みについて》

実施を始めている【カイゼン会議】については、カイゼン事業の提案者を部会経験者や部会参加者以外にもお願いし、4 月から、より広い職場で試行してもらうことを計画している。その中で、フォーマットの形式や参加者の適性規模などについて、多くの意見をいただき、「カイゼン」していこうと考えている。オフィシャル化ではなく、マネともを中心にオフサイトで始めていき、協力者・理解者を増やしていくほうが適していると考えている。

【Top ⇄ Bottom ミーティング】については、構想段階で止まってしまっているのが現状である。私たちのアクションとは別に、オフィシャルな形での「市長と職員のランチミーティング（課、係ごと）」が計画されているため、その取り組みと重ならないよう、市長とのダイアログを行い、来年度中には構想を具体化していく予定である。

【新規採用職員メンター制度の充実】については、指導される側である 1・2 年目の職員にヒアリングを行い、改善案についてダイアログを行ったところである。今後はまず、1 年間指導をおこなったメンターに対して、ヒアリング・ダイアログの場を設ける。制度実施に当たり、メンターたちへの研修・説明が不十分ではないかと推測しているため、指導を経験した当事者たちの意見をしっかり把握していきたい。育成される側にとって良い制度にするのはもちろんであるが、制度が「メンターのマネジメント能力開発・向上」を謳っている以上、育成する側にとっても有意義な制度としていきたい。平成 30 年度の新規採用職員/新規メンターたちともミーティングを行い、平成 30 年度末には、当事者たちとのダイアログの成果として「メンター制度の現状報告・改善提案」を担当部局へ働きかけていくつもりである。

どのアクションも、共通している狙いは「目的（目標）の意識・共有」である。例えば「業務を遂行すること」「コミュニケーションをとること」「人材育成をすること」は重要であるが、なぜそれが必要なのか。そういったことが意識されていない現状・組織。4 月に行った現状把握から、ずっと私たち 3 人が意識してきた小諸市の弱点である。小諸市に「未来を見据えた価値前提の考え方」が根付くよう、それぞれのアクションを進めていきたい。

《マネともとの取り組みについて》

私たち平成 29 年度参加者のアクションとは別に、各年代のマネともも「職階別ダイアログ研修」や「若手職員スキルアップ研修」など様々なアクションを実行している。

小諸市の部会参加の歴史では、各年代 3 名だけでアクションを行う傾向が強い。もちろん、参加した 3 名で「脳みそに汗かいて」アクションを考えることの重要性は、この 1 年を通して私たちも理解している。だが、部会で何度となく言われ、多くの他市町村が実践しているように、もし協力を得られるならば、より沢山の仲間を「巻き込んだ」方がよいとも考える。近年、強まっている小諸市マネとも「縦の関係性」を途絶えさせることなく、互いの活動を協力しながら進めていきたい。

付記

小山 輝之

私がこの部会の活動を通して最も強く感じたのが、自分は考えるということが十分できていなかった、ということだった。組織の現状把握、ありがたい姿についての対話、アクションの検討それぞれの過程で、時間をかけて悩んだ後に聞いた「思考の三原則」（時間軸、多面的、根本的の 3 つの視点から考える）の話は、非常に納得できるものだった。それまでは、自分が漠然と考えたつもりになっていただけであり、これらを意識して考えなければ、物事の本質が見えないことを知った。

また、今年度、「目的（目標）の意識・共有」に主眼を置いて取り組んできた中で、自分の業務や組織で行っていることに対して、「何のためにやるのか」ということにこれまで以上に意識が向くようになった。このことは、自分にとって大きな変化だと感じている。

そして、今年度参加者が、入庁 18 年目の私と 4 年目、2 年目の若手職員であったため、年長者としての責任を感じつつ、自分の意見が影響を与え過ぎないように、2 人が思ったことを言いやすいようになど、自分のポジションでの役割を意識したことは、（2 人にとってどうだったかは分からないが）自分のプラスになったと考えている。

これからは、課題が与えられたり発表をしたりという縛りが無い状況で、モチベーションを保って活動をしていかなければならないが、幸い当市の先輩マネともが継続した活動をしてきているため、ここから適度に刺激を受けつつ、自分も周りの人たちに刺激を与え、巻き込みながら活動を広げていきたい。

田中 朋子

自分の組織について深く考えることで改めて小諸市の現状を痛感するよい機会になりました。また、他市町村の皆さんと交流する中で自分の組織を客観的にみることが出来たようにも思います。

日々自分の考えを話す機会が少ない中で、部会を通じた、今まで自分が疑問に感じていたことを発信出来たことが私にとっては一歩前進でした。また、アクションをする中で普段なかなか接点がない皆さんから話を聴く機会をもてたことも良い経験になり、多くの考え方に触れることで様々な気付きを得られたように思います。組織を変革するという大きな目標に到達するのは容易なことではないですが、微力でも小諸市に貢献出来るよう励んでいきたいです。

塩川 弘太郎

社会人経験を経ているとはいえ、行政 2 年目の未熟者として、1 年間部会に参加させていただきました。ありがとうございました。

「今のうちに自分の経験になることができればよいかなあ」なんて考えのもとで参加した私は、第 1 回目の研究会で、すぐに自らの読み違いを悟りました。結果として、「より良い自分」を飛び越えて「より良い組織」について考えたことで、行政に携わる者が持つべき多くの視点（「価値前提」「立場を変える」「ドミナントロジックに気づく」etc...）を勉強できたと思っています。尤も、実践的に身につけているのは、そのうちの僅かに過ぎませんが…。そもそも、所属する組織の目標や存在意義を理解せずに、「より良い自分（職員像）」などというものは定義できないことを、いまでは強く実感しています。

小諸市については、多くのひととダイアログをする中で、私自身、組織の一員として耳が痛く目を背けたくなるような現状もありました。その現状改善に取り組む中でも、「周囲を巻き込む」ことの難しさを痛感しました。真面目に考え、実践してみても初めてわかる難しさでした。

それでも、小諸市にはマネともをはじめとして、組織改革を胸に日々働いている職員たちが沢山います。その個々の力が、より大きな力、大きな流れになるよう、今後も取り組んでいきます。