

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

長野県東御市 小宮山 直樹（市民生活部市民課）
重田 雄一（総務部企画財政課）
中田 秀樹（産業経済部商工観光課）

1 はじめに

当市では、平成 25（2013）年以降これまで 4 期にわたり、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しています。各年の参加者それぞれが対話を通して、「職員による活動組織の立ち上げの提案」「活動についての庁内広報の発行」「部課長会議において活動のプレゼンテーション」「対話研修の実施に向けた総務課（研修所管部署）への働きかけ」など、組織改革に向けた課題解決に取り組んでまいりました。

しかし、今年度参加者の我々も含め多くの職員は、参加者の募集や庁内広報などで人材マネジメント部会に参加しているということは知っていましたが、具体的にどのような活動をしているかについてはよくわかっていない、あるいは無関心という状態でした。

このような中、我々3名が各職場からの推薦により今年度の部会へ参加することになりました。

この共同論文は、1年間の活動（5回の部会、合宿、庁内対話等）を通して、3人が気づき、学んだことを振り返り、再び種火とすることができるような形に作成しました。

2 活動の概要と経過

（1）第1回研究会：4月東京

部会とは何かについて学び、「まちづくりのために職員が時代の変化に対応して成果（価値）を生み出していく」、「立ち位置を変える（市民目線）」、「こういう市になったらいいね」、「こんな職場にしたい」等ビジョンの実現に向けて取り組むことを確認しました。



グループ別でダイアログ テーマ「自分の職場、こんなところがスキ、キライ」、「組織の問題」

【研究会後の取り組み：組織の現状把握と キーパーソン対話】

研究会の中で、それぞれ掘り下げたいテーマとして挙げたものを確認したところ、この段階では「業務の平準化」「人間関係」といったことが3人に共通するテーマであることがわかりました。

その中でも、組織の中核を形成している係長職



が組織変革では重要な役割を担うと考え、キーパーソンとしました。新任係長3名、ベテラン係長2名、テーマを「業務の平準化」「人間関係」として対話を通じて組織の現状把握を行いました。

この対話での気づきは、①係長の次の年長者（筆頭主査など）がキーマンであり係内の相談役、調整役となってもらえるとよい、②係員と話すときは時には別室で行うことでコミュニケーションが取れる、③自分の役職に対する立場が理解できていない職員がいる、等でした。

（2）第2回研究会：5月東京【対話による気づき、考えることの実践】

2自治体一組の対話を行い、前回の課題に対する実践と気づきなどを共有しました。課題の根底は相通じるものがあったとしても、組織や考え方によってアプローチも様々だと実感しました。

幹事からは、「検証不足」、「いろいろな視点が必要」、「ありたい姿・ゴールから考える（現状はどうか、問いに変える）」、「どう人を巻き込むか」、「正解がないものを想像するトレーニングの場にして欲しい」といった助言をいただきました。

また、次のようなことも印象に残りました。

- ・「対話＝聴く×話す」。正解を出そうとせず、感じたことを話す。否定・断定をしない。沈黙を大切に（考え悩む）。書き出して話をつなげていく。
- ・「GROWモデル」。G＝ゴール、R＝Reality、O＝Options、W＝Will。
Rからでなく、Gから考える。
- ・「ありたい姿・ビジョンを考えたことがあるか」。まちづくりには、夢・ビジョンが必要。「事実前提から価値前提へ」。

～ダイアログ テーマ「価値前提」ありたい姿から考える～

- ・ワールドカフェ形式による対話を学ぶ
- ・20年前の自分たちの仕事とくらし、20年後の地域や組織は何を期待されているか、20年後の姿のため今自分が行動すべき1歩は何か。

【研究会後の取り組み：「所属組織の変革に向けた基本シナリオ」の作成】

組織・人材のありたい姿を、「職員の年代・性別・職階等のバランスが取れている」、「各自が自らの役割を認識して行動できる」、「職員間のコミュニケーションが取れている」の3つにしました。

特に係長対話の中で係内の年代・職階の均衡が崩れているという意見が多く出されましたので、この内容を元に人事担当と組織や職員の現状について対話を実施しました。

- ・男女、年代のバランスの是正を図っている（社会人雇用など）が、必ずしも補充したい性別年代の人を採れるわけではない。
- ・人材育成計画を定めているが、あまり認識されていない。



(3) 第3回研究会：7月長野【第1回プレゼン】

～自治体毎のプレゼン～

3人で組織の変革に向けた基本シナリオをプレゼンしました。幹事団の皆さんやグループ対話により他自治体の方々から、様々な意見や指摘をいただきました。幹事団からは「年代の均衡等だけがなおればよいのか」、他自治体の皆さんからは「全体的に抽象的なシナリオだ」、「ありたい姿に見える化するとより目的がはっきりする」等の意見をいただきました。



～幹事から～

次のようなことが印象に残りました。

- ・自分たちが何とかしようと思うと世界には必ずそう思っている人がいる。
- ・経験を重ねていく中で、部下を持ちマネジメントするのか、専門家になるのかで必要な研修も変わる。
- ・組織改革は業務でなく、やる気のある人がやる。権限では改革はできない（動かない）。
- ・具体性（納得感・共感）がないと、人を巻き込めない。
- ・計画をつくることが目的でなく、本当の笑顔で働ける職場、地域になれるかが大切。
- ・皆で協力すれば組織は変わる、一人一人が実践して学び、気づきを身につけてほしい。
- ・批判は、検討の上の評価。否定は、全面的に認めない。より良くするためには「批判」が必要。決して感情的にならないこと。
- ・思考の3原則。時間軸、多面的、根本的。



【研究会後の取り組み：基本シナリオの見直し、対話継続】

いただいた意見を参考にし、ドミナントロジックに気づき、今後の活動（対話）に活かしていくことが重要と考えました。

中でも、ありたい姿のうち「職員の年代・性別・職階等のバランスがとれている」について、「バランスが取れることが『価値前提』なのか」、「ただの現状の裏返しではないのか」という指摘には目を開かれる思いがしました。

基本シナリオ及びプレゼンの内容については、幹事やグループ対話でもいろいろな指摘・助言をいただきましたが、「職員のバランス」の件を除き、今の段階ではそれに手を加えるのではなく、さらに検証を深化させるため職員等との対話を継続して行い、そこから見えてきたものによってシナリオの

変更をしていってもよいのではないかと考え、まずは若手中堅職員との対話を実施しました。

対話により聞き取れたこと、気付きの主なものは次のとおりです。

- ・以前の職場は係内で担当をローテーションするなど、自分のほかにも経験者がいて問題の解決が図れた。現在は係員も少なく、自分しかわからない業務もある。業務がわかる人が1人しかいないのは困るし、問題では。
- ・社会人雇用で入庁したが、時間的なことや手続き類など、イメージしていた公務員像とは違っていた。
- ・学生時代や社会人経験を活かしたいという思いはあるが、なかなか思ったようには行かない。
- ・今までの職場環境はとても良好で問題ないという意見もあり、組織、人材に対して必ずしも課題があると感じていない職員もいるということに気付いた。人が感じる価値はそれぞれ違うと改めて思った。

(4) 夏期合宿：8月東京【第2回プレゼン】

～基本シナリオのプレゼン～

第3回研究会及びその後の対話を踏まえて、職員の性別年代別分布について可視化した資料を作成し、修正を加えた基本シナリオをプレゼンしました。

発表後、幹事との対話では、「人事評価の面談が活用されていないのではないか」、「どのくらいの課で同様の問題があるか」、「係長同士がつながって話ができるとよい」、「今の若い人は考え方が変わってきている。昔は管理指導すればよかったが、今は個別に対応する必要がある。そのためにも(マネジメントを)勉強していく必要がある」等の指摘・助言をいただきました。

他自治体参加者からも、「面談の質が上がれば」、「面談の仕組みの改革を期待する」、「体験の共有は大事」、「若手職員の立場に立つと変革がうまくいくのでは」、「若手の育成は難しい問題」などといった意見をいただきました。

～幹事から～

次のようなことが印象に残りました。

- ・発表がゴールではなく、聞きながら学び、気づき合う機会にしてほしい。人の気持ちがわかれば組織は変わる。日本人は良い所を見つけるのが苦手。どう伝えるか自分が努力する、相手が理解しないと意味がない。
- ・できなくて当たり前、できないことを認める度量が必要。
- ・時代の使命があり、それは変わっていく。



- ・自治体現場に蔓延する病。若手…こんなはずではなかった症候群、中堅…管理職になりたくない症候群・マネージャーになりきれない症候群、全体…コミュニケーション苦手症候群。
- ・組織変革に向けたアクションにおいて、ゲリラとオフィシャルのバランスが重要。
- ・知っている領域を広げる「知域づくり」が「地域づくり」に繋がっていく。
- ・専門性の高さ×視野・関心の広さが「連携」の要。
- ・小さく始めて、大きく育てる。木を見て、森も見る。

【合宿後の取り組み：対話継続、基本シナリオの見直し】

夏合宿全体や、幹事からの指摘を振り返り、係内の対話がされているのか、勤務評価における面談は対話の良い機会になっているか、またそれぞれの役割を認識しているのか、マネジメントへの意識付けや相手の世代や個性に合わせたアプローチが必要、といった課題について話し合いました。

職員自身に人材育成やマネジメントという視点が薄い・弱いと考え、ベテランの主査級職員と課長級職員との対話をそれぞれ行いました。

この対話も踏まえ、基本シナリオの取組むアクションを見直し、「勤務評定面談の活用」を加えることにしました。

その他、対話により聞き取れたこと、気付きは次のとおりです。

<ベテラン主査級対話：9月>

- ・係会を行っているが、スケジュール確認に終始している。
- ・アイデア・異なる見解の提示や助言、方向性の決定ができないような係長もいる。
- ・人材育成・後輩指導というが、主査の自分が最年少。教える、育てるという経験すらできない。
- ・小さい子どもがいる女性職員が交流行事に参加するのは大変。
- ・若い職員は、仕事とプライベートを分けて、定例的な慰労懇親会（暑気払いや忘年会など）にも参加しない人もいる。その姿をさらに後輩が見て…ということが心配。
- ・総務課にて、職員交流を促進するための球技大会開催について、参加意向のアンケートを行ったところ、7割が反対していることは大きな問題。
- ・上司からは方向性を示したアドバイスがほしい。

<課長級対話：9月>

- ・係長時代も忙しかったが、課長になるとさらにいろいろな情報や課題が集まり、忙しい。
- ・内部の仕事（新しいシステム、手順、資料・記録作成）が増えて、市民のための仕事ができない。
- ・職階が上がるほど調整が必要となり、コミュニケーション能力がないと課内はまとめられない
- ・想像力、思いやり、連絡調整ができない職員が増えているように感じる。
- ・安易に教えず、学びや他部署職員とのつながりのきっかけを作ることにも配慮している。
- ・面談では、聴くことを心掛けている。人間関係や健康状態などを聞いたり、期待する仕事のレベルを伝えるようにしている。
- ・忙しい部下への声かけ等気にかけている。

(5) 第4回研究会：10月長野【参加者、幹事との対話】

第4回研究会は全国9箇所での開催となり、長野会場は7自治体と少ない自治体数でした。

基本シナリオの発表ではなく、感じている課題ごとに分かれて、他自治体参加者や幹事との対話時間を多くとっていただきました。

テーマは「チーム変革」「管理職にマネジメント意識を持ってもらうには」「人材育成をどう進めるか」「ゲリラ（活動）」「トップとの信頼」で、第1回研究会のときよりもそれぞれが様々な実践に取り組んでいることから、より深い対話を行うことができました。このほか、「組織変革に取り組んでみてわかった課題・悩み」についても対話を行いました。



～幹事から～

次のようなことが印象に残りました。

- ・課題を出して、どうしたら解決になるかを考える。組織の良い所を見つける。思い込みを打ち破って一人称で語れるようにする（私ならこう思う、こうする）
- ・部会の最終目標は、笑顔が作れる職場、皆さんがリーダーシップをとれること。
※リーダーシップ：人の成長を助ける。応援する。アドバイスができる。
- ・組織を動かす力は2つ（ポジションパワー：権力、パーソナルパワー：信頼）
- ・管理職になって管理職の勉強をしている自治体が多いことが問題。
- ・どうしたらできるかを考える⇒経験を踏むしかない。
- ・人が変わるには、体験が一番大きく影響する。そのための体験をデザインすることも大切。
- ・後輩をつける＝先輩を育てる。

【研究会後】

研究会を振り返り、係長職が組織のキーパーソンであることを再確認し、近く係長になることが見込まれる職員2名と対話を行いました。

<主査級対話：11月>

対話により聞き取れたこと、気付きは次のとおりです。

- ・最近では新入職員もすぐに担当を持って仕事をしなければならない。フォローしてくれる人がいるのか心配。
- ・人材育成というと新入職員・若い人のためというふうに考えがちだが、そうではない。マネジメント意識能力などについても必要。
- ・若手が多い係、主査ばかりの係など、差が大きすぎる。ある程度均したり、循環していかないと、組織の伸び代がなくなってしまう。
- ・適性などはなかなかわからない。若いうちに短期間でいろいろな職場を回らせてもらって、その後、適性に合ったところで活躍してもらえると良いのでは。
- ・若い人は考える力が不足していると思う。何でも聞いてくるのはどうかと思う。

(6) 第5回研究会：1月東京【代表自治体発表、幹事からのメッセージ、今後へのコミットメント】

1日目 【出馬部会長あいさつ】

- ・学び、考え、動いてみる。笑顔があふれるまちに
する。考えることを習慣づける。これからどうする
か考える2日間にしてほしい

【代表9自治体幹事と壇上で対話】

長野地区は、氷見市

佐藤幹事：一番の問題は何か。気づきは。今後何
を心掛けて仕事をするか。

伊藤幹事：継続して取り組んでほしい。世の中は
逆風が多いので3人団結してほしい。

【先輩マネ友発表】：須坂市、熊本県

【鬼沢部会長代行講演】

- ・改めて部会とは何か・・・「希望」である。不確実な未来を切り拓く希望
- ・人の可能性を信じる。一微力であっても、無力ではない。
- ・部会は不親切、卒業はない。現状維持は退化。一步前に踏み出す。

※JFケネディ「国があなたのために何をしてくれるのかを問うのではなく、あなたが国のために何を
成すことができるのかを問うてほしい」－他責から自責へ。

- ・IT、IOT、AIの時代、これから役所に人が要らなくなる。では人にしかできないことは何か考
える。
- ・一人では限界がある⇒参加した3人⇒マネ友と一緒に輪を広げる
- ・自分の中の自分と闘う。良きリーダーになるために自分をリードする。人をリードして組織をま
とめる。地域の人達をリードして良い地域にする。自分を成長させる負荷を課してほしい。

2日目 【伊藤幹事講演】

- ・運とは何か。 辞書：自分ではどうしようもならないこと
運命とは、意思を持って運ぶ、チャンスをつかめる状態に持っていく、努力すること。
天命とは、一生をかけてやらなければならないこと、自分の命をどう使うか考える。
- ・自分の人生を、組織の未来をどのように運んでいったらよいか考える。

【鬼丸昌也氏講演（NPO法人テラ・ルネッサンス創設者）】

- ・一人ひとり考えることは違う、それを大事にしてほしい。
- ・今の自分の能力、決意で何ができるか考えるきっかけにほしい。
- ・地雷で片足を失った長野オリンピック最終聖火ランナーのクリス・ムーン「全ての変化は皆の力
が必要だが変化は一人から始まる」。
- ・諦めることは、考えることをやめることになるので常に問い続けてほしい。
- ・一人ひとりに未来を創る力があるので創造を抱いてほしい。
- ・一人ひとりの変化は偉大であり、必ず組織は変わっていく。



【ダイアログ「これからの自分にコミットする」】

- ・自治体毎にコミットメント 20 秒、写真撮影

「私たちは、これからも 3 人での対話と今年度からオフィシャルで始めたマネ友主催によるコミュニケーション研修会を継続し、市役所内に対話を定着させます」

【北川顧問講演】

- ・組織は、個人が変わることから始める。総務部がやる改革はだいたい失敗する。
- ・改革は、組織・人を変えることではない。自分が変わること、内発的に気づく。それが蔓延したとき人や組織は変わる。
- ・自分が変わる⇒周囲が変わる⇒組織が変わる⇒地域が変わる⇒国が変わる
- ・皆さんには地域が変わる先兵になってほしい。

【出馬部会長講演、御礼】

- ・1年間参加いただき感謝申し上げます。自分を誉めてほしい。
- ・これからは、スケジュール帳ではなく PC のスケジュールを活用（開示）して部下の仕事を見て、声かけをしてほしい。部下は自分のことを見てもらえていることで信頼を持てる。見える化によって人と人がわかりあえる。双方向のダイアログになる。
- ・「分かり合えた瞬間」があると、人の心の中に熱を育む。
- ・部会とは希望である。種火を消さないように皆が持っている熱を確かめる場所である。
- ・なぜ自分が人材マネジメントに参加し、何を学んだか。もう一度考えて欲しい。
- ・もっと語り合い、住民に笑顔で接して、本当の市民の笑顔をもらってください。

(7) マネ友研修（コミュニケーション増進研修）

ア 実施準備

昨年度の部会参加者の活動により、今年度、「対話を活用した研修」をマネ友で「計画立案・実施運営」することになり、我々 3 人も主体的にこの取り組みに参加することにしました。

6 月から 7 月にかけて複数回、終業後に集まり、研修内容の検討を行い、開催要領を作成し、「やらされ感、やりたい感とは」「やりたい感で仕事をするには」をテーマに、①部課長級、②課長補佐・係長級、③主査級、④主任・主事級の 4 つの職階別に開催することにしました。

また、司会進行や、物品の準備等は特定のメンバーに負荷がかかりすぎないように、ローテーションで分担することにしました。



イ 実施概況

10 月に④主任・主事級及び①部課長級、1 月下旬に②課長補佐・係長級、③主査級の研修を実施しました。

「④主事・主任級」の研修では、最初はあまり意見が出てきませんでした。これには、組織対

して、漠然とした不満や不安、あるべき姿などについて想いが無いわけではないと思いますが、普段あまり突き詰めて考えたり、口にしたことがない、あるいは口にして良いかわからないなどといったことがあったのかもしれませんが。思いや意見がモヤモヤとしてまだ形になっていないということかと思いました。

組織や仕事の内容などをより良くしていくには、聞いたり、考えたり、発言するといった場・機会が必要だと思います。そういったことを通して、考察や意見が深まったり、共感を得たり、相違していることを知るものではないかと考えます。対話という手法は、このことについても非常に有用だと気付くことができました。

「①部課長級」の研修では、想定していたよりも前向きかつ協力的に参加してもらうことができました。一方で、個人的な経験や考えよりも、一般論や抽象論になりがちだと感じました。

これは、現場の第一線から若干離れていることや、同じような職階職員での研修とはいえ、我々人マネメンバーもいたことで、立場上あまり明け透けな発言は避けたいという心理も働いたからかもしれません。

「③主査級」では、職場においても中堅として係や担当職務のまとめ役といった役割が期待されるなど以前とは異なる状況や、ゼネラリストとスペシャリストのあり方など、戸惑いやモヤモヤを語る姿が見られました。

「②課長補佐・係長級」では、係長といった係をまとめて職務を遂行していかなければならないという立場があることもあり、「自分がまず〇〇しなければ」「何でも話せるような係にしたい」といった、リーダーシップやマネジメントに関連する、具体的かつ前向きな発言も聞かれました。



ウ 実施結果

4つの職階について、計7回の研修を実施し、およそ100名の職員に参加いただきました。同じ職員が計画準備・進行しているということや、同年代・職階毎の開催で話しやすかったということもあってか、前向きに参加してもらうことができ、対話も盛り上がり、アンケートでも概ね好評という結果でした。また、部課長級以降の研修では、研修会終了後に他の回に作成された対話内容を記録した模造紙を展示したところ、自分たちの対話を踏まえて興味深く見ていた姿も印象的でした。

一方で、参加してもらえなかった職員もおり、その職員をいかに参加する気にさせるかということも必要な取り組みだと感じています（ただし、業務の都合上参加できなかった職員もいたものと思われます）。



エ 今後の取り組み

今後、実施した研修の内容について、職階ごとの意識の相違の有無などについて検討分析を行う予定です。

また、今年度初めてマネ友によるオフィシャルな研修を実施することができましたが、継続と発展・深化が重要だと考えています。

来年度のメンバー等をも巻き込みながら、ありたい姿に一步でも近づいていけるような研修・研究の場にしていければと考えています。

3 見出した成果、創りだした変化等

(1) 「対話」について学び、活用の意識を持つようになった

指示や相談といったある程度一方的なコミュニケーションや、結論を出そうとする会議、打合せはこれまでも行ってきましたが、「対話」というコミュニケーション方法があることを知ることができました。さらに対話では、否定しない、受け入れるということを学び、これを活用しようという意識を持つようになりました。

また、これを実践することにより職員対話での人マネ活動の情報共有、共感が得られました。

(2) 自らの係において、対話の手法・考えを取り込み、実践できた

勤務評定制度による職員面談において、研究会の活動内容を説明し、組織や人材育成について話をするなどしたところ、相手の考えを聞くことができ、普段からコミュニケーションが取れているものと思っておりましたが、相手が言えずにいたことを聞き取ることができたということもありました。

(3) マネ友による「コミュニケーション増進研修」の実践

職階別研修を研究会参加者主催で実施し、より多くの職員に「対話」を体験してもらうことができました。若手職員にとってもベテラン職員にとっても、これまであまり考えてこなかったことを考えたり、同年代のほかの職員と話したり聴くといった機会になったものと思います。参加者からは同年代は話しやすいという意見も多かったです。

他のグループや他の職階の職員が考えていることを可視化、共有することもできました。

また、人材マネジメント部会での取り組みの一環を垣間見てもうすることもできました。

4 次年度に向けた展望

(1) 前年の先輩マネ友から継続されている「研修後の振り返り対話」と、今年度取組みを開始した「マネ友主催のコミュニケーション増進研修の継続と発展」を積極的に展開したい。

(2) 市役所内の対話を定着させて、組織のありたい姿を考え、その実現に向けて着実に前進していきたい。

5 自分達としての取組みシナリオ

- (1) 係内対話による職員間の信頼関係構築
- (2) 職員対話を通じて自分たちの活動の普及
- (3) 先輩マネ友との交流
- (4) 先輩マネ友が実施した研修後の振返りに参加
- (5) 人マネ参加者で企画、実施したマネ友研修への参加
- (6) それぞれの活動を通して、職員間の意思疎通を図る

6 1年後に目指す状態と作り出したい変化

- (1) 自らが対話を活用することで、庁内に対話文化の普及・定着を図る。
- (2) 研修後の振返り対話の継続と対話を活用した研修の継続がされている。
- (3) マネ友との交流により、それぞれがコミットメントした内容を確認し合い、基本シナリオが将来的に実現できるように対話を実践する。
- (4) 職員の半分程度は、人材マネジメント部会のことを知り、組織・人材育成について考え、対話し、すこしでも意識が高まっている状態を目指す。
- (5) 研修でなく研究という、自ら考え、実践し、検証するというスタンスで組織の変革に関わり、マネジメントができる人材に近づいていく。
- (6) 何でも言えるような対話の場をつくることで、取り組みの方向性やスタンスの確認、知識・情報の共有、サービス向上に繋げていく。
また、職員本人が組織での自分の立場・役割に気づき、やる気・モチベーションを形成・維持できるような取組みを継続する。

7 今後の展望について個人の思い

【小宮山直樹】

- ・短時間の中でめまぐるしくグループが変わり、対話する相手もいろいろ。とにかく最初は戸惑った。
- ・研修でなく研究という言葉に強く衝撃をうけた。一日が濃密な内容で、終了時には達成感とともに疲労感を感じた。
- ・いろんな自治体の職員と対話することにより新鮮な気づきが生まれ、自分の中から作り出したいという意識の変化を感じ、それを大切に今後も組織の中でいかしていければと思う。
- ・地域を変える人材になれるかは、これからの自分自身の行動力にかかっている。
対話を重ねることで方向性を見出し、組織・人材のありたい姿（状態）に近づきたい。
- ・研究会ごとに、他自治体の課題や取り組み内容について参考にさせていただいた。対話の手法も微妙に違いがあったりするが、目指すところは課題解決がスムーズにいく組織であると感じた。
- ・1年を通して、仕事をマネジメントするという視点で捉え、課題の解決に取り組む姿勢が重要だということを知らされた。

【重田雄一】

- ・研究会に参加して私の気づきは2点あります。
 - 1点目は、「相手を否定しない」ことです。日々の生活で相手の意見を受け入れることを意識するようになりました。感情的にならず会話ができることを実感しています。
 - 2点目は、自分が考え、行動しないと何も変わらないと思えたことです。組織や人を変えるというと何かを計画し、人にやらせるような意識を持っていましたが、そうではなく自らの言動を振り返り、正していくことで周囲が変わっていく、それが組織改革ではないかと。自分が良くして行こうと考えるとそれに同感する人が必ずいる。その仲間を増やしていく。実際今回 97 自治体の皆さんとの対話や交流を通じて同じ思いを共有できました。また、幹事の豊富な経験による講義も自分を見直す非常に良い機会になりました。
- ・幹事から自分でやってしまう上司ほど駄目な組織はない、人間は人の悪いところを見つけるのは得意だが、よいところを見つけることが不得意だと学びました。人のよいところを見つけて褒めることを常に意識して人と接していきたいと考えています。さらに、自分がパーソナルパワーを持って人を動かせるように努力していきたい。

【中田秀樹】

- ・多忙で土日も職場にいるのが常態となっている中、人マネに参加することとなり、単発の研修ならまだしも1年というスパンでの研修（当時は研修と思っていた）に行くのは正直、気が重かった。
- ・組織に関して問題・課題があることは胸の内にはあったものの、それを真正面から考えたり、一部の職員以外とは話題にすることもなかった。

人マネに参加したことで、対話の相手が（根底にある問題・課題は共通しているが、首長や組織の実態には若干の相違があることなどにより）他自治体職員だからこそ率直に話せたことも多かったように思う。

さらに、さまざまなアプローチ・実践を自分たちが行ったり、他市町村での取り組みを聞くことができたのは、非常に参考になったし、大いに刺激になった。
- ・論文にも記載したが、以前の基本シナリオの「ありたい姿」や「アクション」が現状の裏返しでしかなかったことについて、幹事や他自治体参加者からのアドバイスで気付けたことは、衝撃であったと同時に大きな収穫だった。

当然、現状や事実（Reality）から解決策を考えることは引き続き必要だが、そもそものありたい姿・ありたい姿（Goal）から見て現状はどうなのか？（俯瞰する、視点を変える）ということ、今後も意識的に考えられるようにしたいと思った。
- ・自分も「自治体現場に蔓延する病～中堅…管理職になりたくない症候群・マネージャーになりきれない症候群、全体…コミュニケーション苦手症候群」にまさに罹患していると思った。

とはいえ、市民を支え、支えられ、信頼される東御市役所になっていくためには、その病を乗り越えていく必要がある。少なくとも、「対話すること」、「マネジメントとは何なのか考え続けること」をしていかなければと思っている。
- ・何事もなければ、今回人マネに参加したことは、自分個人の行動や考え方とごく周辺の人くらいにしかな影響を及ぼせなかったと思うが、今年度はマネ友によるオフィシャルな研修を実施することができ、自らの学びや気づきの一端を他の職員にも伝えることができた。

1人よりも3人、3人よりも…という、積み重ねの中でアクションとしての一步を踏み出せたことも大きいと思っている。職員間の交流促進は将来に向かって悪いことは絶対はないと考えているので、来年度以降も積極的に関わっていきたい。

1. 所属組織の変革に向けた基本シナリオ(第5回)

自治体名: 長野県東御(とうみ)市



