

熱海市共同論文

1. はじめに

我々3人は、平成29年4月から「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1年間参加した。「早稲田大学マニフェスト研究所 人材マネジメント部会」の概要は、以下のとおりである。

「早稲田大学マニフェスト研究所 人材マネジメント部会」の概要

●主な研究課題

①職員の努力を、地域の成果へとつなげられる自治体をどのように実現するか→組織課題

②生活者起点で発想し、関係者と共に未来を創っていきける職員をどう育てるか→人材課題

■この部会はいわゆる「研修」の場ではありません。1年間の参加を通じ、所属自治体・団体が抱える現実の課題を見極め、どう対処するかを実践的に研究することを求めています。

一般的に「研修」では参加者自身の学びを目指しますが、本部会は経営層に対する「参謀」のような目線で考え動くことを通じて、組織変革と人材成長を同時に実現することを目指しています。

●3つの特徴

①自治体・団体ごとに3人1組のチームで参加

②現実の組織課題を解決する実践と学び

③全国に広がる参加者・経験者のネットワーク活用

■計5回の研究会や夏期合宿への参加を通じて、知識の記憶ではなく、自らで考え語り合い、実践を振り返る中から“現実を変える”策を発見していきます。

3人が1組のチームとなり、毎回の研究会で出される課題に取り組むと共に、現実の組織を変えるために、動きながら更に考え、仲間と共に深い気づきを得ていくことを期待します。

●人材マネジメント部会が果たす役割

地域の持つ可能性を発見し、従来の枠にとらわれない発想でそれらを強力に活かしていく地方創生時代の職員・組織を創る

<部会が大切にしているキーワード>

①立ち位置を変える→相手の立ち場から考える

②価値前提で考える→ありたい姿から考える

③一人称で捉え語る→何事も自分事として考える

④ドミナントロジックを転換する→過去や前例に過度に囚われずに考える

そして、一歩前に踏み出す→同じ思いをもつ仲間とともに、挑戦をつづけていく

●部会とは

<基本的な3つの考え、「研究会」である意味>

①研修会ではない、現実を変える策を考える「研究会」である

②教えてもらうのではない、「自ら考え、見つけ出す場」である

③知識は後からでも学べる、「対話から気づきを得る場」である

<習得が期待される3つの技術>

・ダイアログ（対話）

・ファシリテーション

・プレゼンテーション

今年度は、この部会に 97 の自治体が参加している。熱海市においては今年度が初参加であり、秘書広報課より指名を受け、参加することとなった。

我々は、所属組織の変革のため、全 5 回の研究会・夏期合宿の参加、部会活動を実施した。以下、「これまでの活動内容と成果」、「今後に向けて」について報告する。

【参加部会員】

まちづくり課都市計画室 望月正典

消防総務課総務室 上田洋

秘書広報課人事研修室 小川千博

2. これまでの活動内容と成果

(1) 活動内容の概要と経過

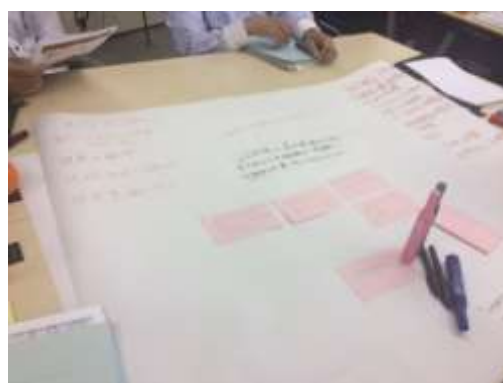
①第 1 回研究会

まず我々は、第 1 回研究会において学んだ「対話による気づき」「一人称で考える」をキーワードに、本市の組織の現状把握及びキーパーソン対話を実施し、現状、過去の歴史等を深堀することで見えてくる組織の問題点について調査、検討を行った。

②第 2 回研究会

第 1 回研究会での課題「組織の現状把握」「キーパーソン対話」の調査を集計し、分析結果を基に各自治体の部会員と対話、取り組み課題や実績の気づきを共有した。

また、第 2 回研究会では、前例踏襲や制度等の事実や現状を前提に考える「事実前提」の思考ではなく、ありたい姿、理想像を前提に考え実現する「価値前提」「GROW モデル」の思考について学び、第 3 回研究会に向けて本市の「変革プランの発表準備」にとりかかった。



③第3回研究会

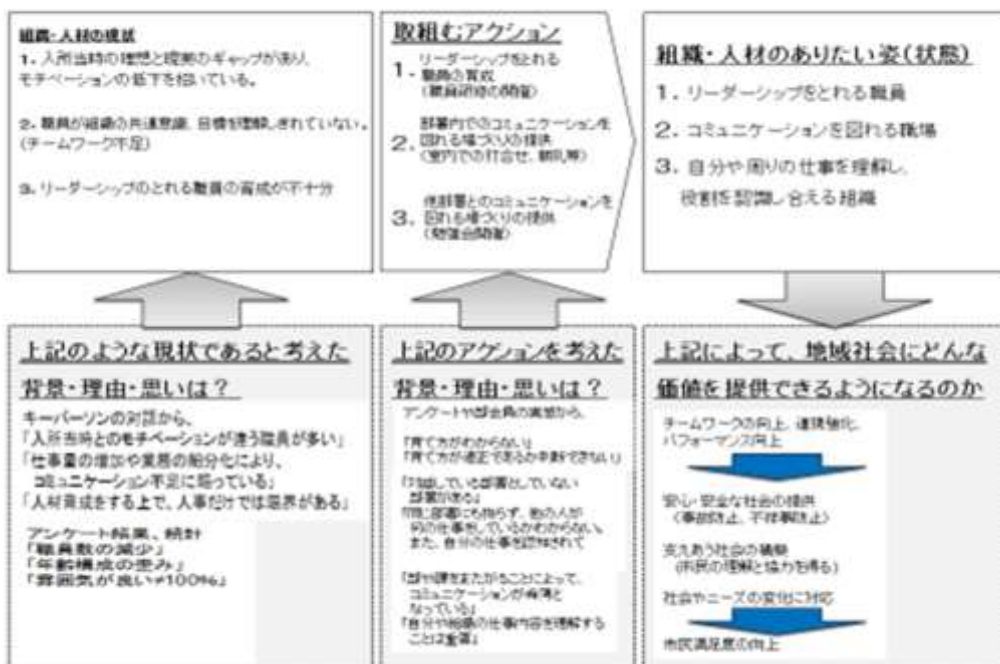
第2回研究会での課題「変革プランの発表準備」を受け、「価値前提」の観点から3つのありたい姿（リーダーシップをとれる職員、コミュニケーションを図れる職員、自分や周りの仕事を理解し、役割を認識し合える組織）を考え、また、前回集計、分析した本市の組織の現状把握及びキーパーソン対話を考慮し、ありたい姿を実現するための取り組むアクション（リーダーシップをとれる職員の育成、部署内でのコミュニケーションを図れる場づくりの提供、他部署とのコミュニケーションを図れる場づくりの提供）を作成した。

第3回研究会では、「所属組織の変革に向けた基本シナリオ」により、各自治体及び幹事にプレゼンし、講評及び対話による気づきを参考にシナリオの修正、振り返りを実施、次回の夏期研究会に向けて発表資料の再検討が必要と判断した。



所属組織の変革に向けた基本シナリオ(第3回)

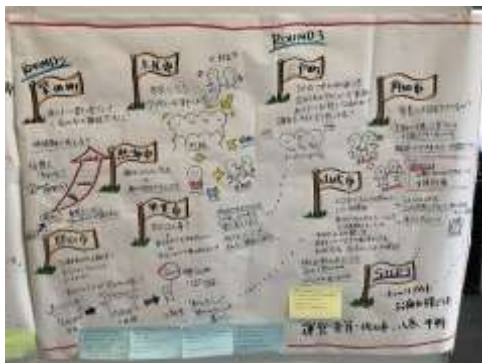
自治体名: 熱海市



④夏期研究会

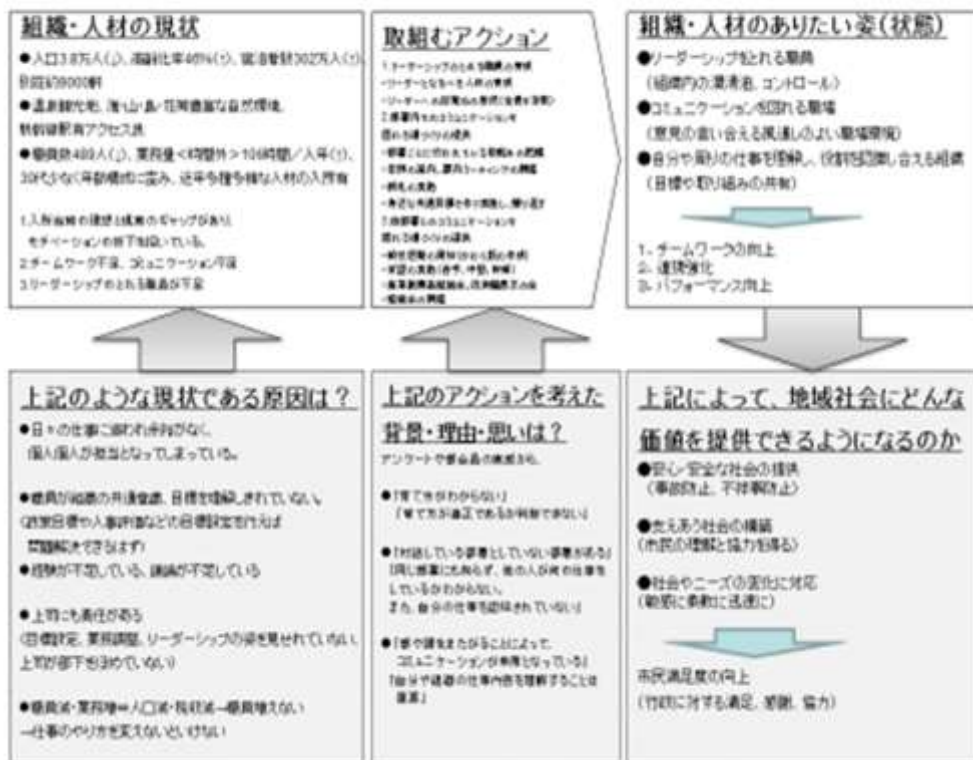
第3回研究会での「所属組織の変革に向けた基本シナリオ」のプレゼン結果を受け、シナリオのブラッシュアップが必要であると再確認し、部会員及びキーパーソン等との対話を実施し、シナリオの修正や時間軸の精査、ありたい姿を再確認した。

夏期研究会では、ブラッシュアップした「所属組織の変革に向けた基本シナリオ」により各自治体及び幹事にプレゼンし、取り組むアクションの時間軸が明確でないことを指摘され、再度時間軸の設定（見える化）が必要であると感じた。



所属組織の変革に向けた基本シナリオ(夏期合宿)

自治体名: 熱海市



実践によって得られた気づき、今後の改善点

自治体名: 熱海市

あなたが実際に行ったアクション ⇒ 日付を必ず入れてください	アクションによって生まれた変化・成果	実践によって得られた学び・気づき
平成29年8月3日 部会員打合せ	基本シナリオの修正案の作成と キーパーソンとの再インタビューを 計画した。	第3回研究会を振り返り、記載 内容の充実が必要と感じた。
平成29年8月7日 キーパーソン対話	部会員の考える現状・ありたい姿 とキーパーソンが考える現状・あり たい姿のすり合わせができた。	身近な共通目標の重要性につ いて認識した。
平成29年8月10日 部会員打合せ	キーパーソン対話を受けて部会員 同士の意識のすり合わせができた。	熱海の現状及び特徴について 再認識した。
平成29年8月14日 自主勉強会主催者対話	勉強会の進め方や活動状況を把握 した。	テーマ設定や人集めには工夫 が必要と感じた。
平成29年8月15日 部会員打合せ	夏季合宿用の基本シナリオの修正 を確認した。	取り組むアクションの時間軸と 内容の精査が必要と感じた。
平成29年8月16日 部会員打合せ	夏期合宿用の基本シナリオの最終 確認をした。	部会員同士での対話により、 基本シナリオの表現方法の修正 を行った。

2017年8月

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会

実践によって得られた気づき、今後の改善点

自治体名：熱海市

あなたが実際に行ったアクション ⇒ 日付を必ず入れてください	アクションによって生まれた変化・成果	実践によって得られた学び・気づき
平成29年9月7日 部会員打合せ	夏期合宿の振返りを行った。	基本シナリオの修正が必要と感じ、取り組むアクションの整理が必要と感じた。
平成29年9月20日 部会員打合せ	取り組むアクションの優先順位について確認し、部署ごとに行われている取組みの把握として実施予定の、アンケート調査の内容確認をした。	アンケート調査での内容の擦り合わせができた。
平成29年10月4日 部会員打合せ	基本シナリオ及びアンケート調査内容の修正を行った。	人事の取組みと部会の取組みを時間軸で示したことにより、部会員同士での共通認識が図れた。 アンケート調査の内容設定の難しさを感じた。
平成29年10月12日 部会員打合せ	アンケートの最終確認と組織変革を行う上での課題・悩みについて検討した。	部会員同士の課題・悩みについて共有した。
H29.10下旬 アンケート実施予定		

2017年10月

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会

組織変革に取り組んでみてわかった課題・悩み

自治体名：熱海市

【組織全体／参加者の課題・悩み】

- ・組織変革には非常に時間がかかる。
- ・組織変革に対する理解者、参加者が必要
- ・成果が見えにくい。
(取り組んだアクションが、ありたい姿の実現に結びついているか。評価の方法は?)
- ・取り組むアクションの効果的な進め方(勉強会のテーマ、部会活動の周知方法、対話の方法)



【課題・悩みの解決にこれからどう取り組もうとしているのか】

- ・時間軸の設定・修正をし、色々な人を巻き込んでアクションしていく。
- ・意見や事例を参考に一度実践してみて、評価・修正を行う。

2017年10月

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会

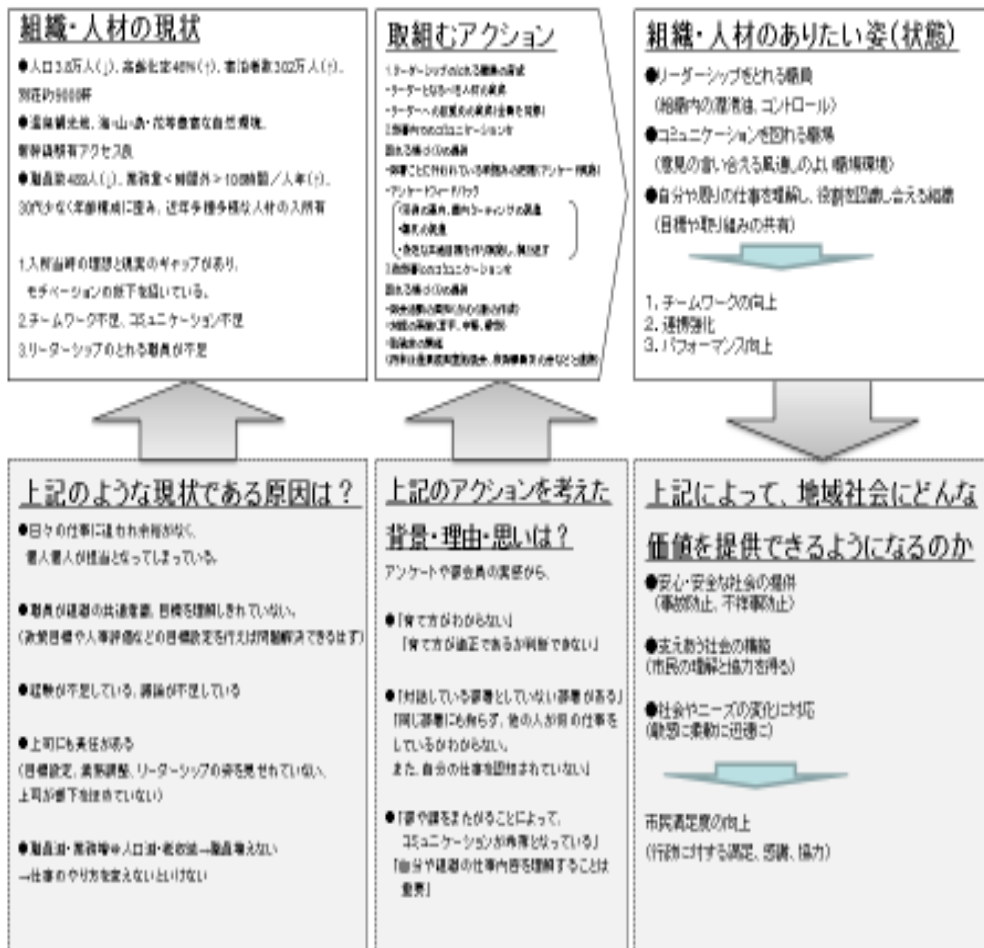
⑥第5回研究会

第4回研究会での「組織変革に取り組んでみてわかった課題、悩み」について、振り返りを行い、取り組むアクションの優先順位を整理し、次年度へ引き継いでいくため、早期にアンケート調査が必要であると感じ、アンケート調査の最終調整（コミュニケーション推進のための取り組みアンケート）をするとともに、回答率を一定数確保するため人事部局に依頼、オフィシャルとしてアンケート調査を実施した。

第5回研究会では、代表自治体及びマネ友による「所属組織の変革に向けた基本シナリオ」の経過や成果、また、今後のアクションプランや修正案等の発表を聴講した。

所属組織の変革に向けた基本シナリオ(第5回)

自治体名: 熱海市



実践によって得られた気づき、今後の改善点

自治体名：熱海市

あなたが実際に行ったアクション ⇒ 日付を必ず入れてください	アクションによって生まれた変化・成果	実践によって得られた学び・気づき
平成29年11月8日 部会員打合せ(第4回研究会振り返り)	アクションの実施優先順位を整理、確認した。	次年度へ引き継いでいくために、早期にアンケート実施が必要と感じた。
平成29年11月17日 部会員打合せ(アンケート作成)	第4回研究会を受けて、アンケートの最終調整を行った。 (コミュニケーション推進のための取組みアンケート)	回答率を一定数確保するには、オフィシャルな部署(人事部局)からの依頼が必要と感じた。
平成29年12月8日 アンケート実施	人事部局からの依頼によりアンケートを実施した。	アンケートを実施するにあたり、部会活動の周知が必要と感じた。
平成29年12月26日 部会員打合せ(アンケート集計①)	アンケートの回答状況を確認した。	ある程度の回答数は確保できたが、回答率100%とはならず、職員の協力体制の強化が必要と感じた。
平成30年1月16日 部会員打合せ(アンケート集計②)	まだ、集計中ではあるが、組織のコミュニケーションに対する大まかな傾向を掴むことができた。	アンケートの実施、集計の難しさを改めて感じた。

2018年1月

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会

⑦第5回研究会後

オフィシャルとして実施したアンケート調査結果の集計、結果のフィードバックを行い、今年度の総括として共同論文を執筆した。

(2) 見出した成果及び創り出した変化

■組織の現状把握

第2回研究会に向けて、第1回研究会の課題である組織の現状把握を行った。

①データから見る現状把握

・職員数の減少

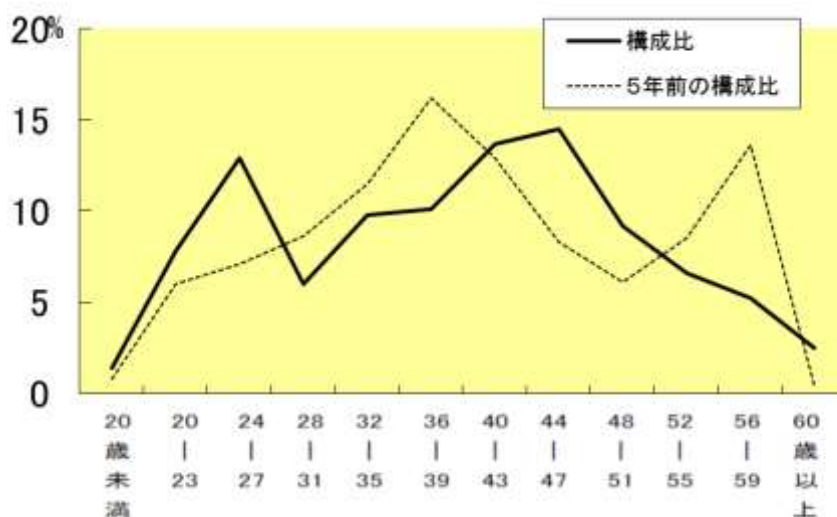
H26 504人 H27 488人 H28 489人

・業務量の増加（一人一年間当たり平均時間外勤務時間数）

H26 87時間 H27 94時間 H28 106時間

・年齢別職員構成の状況

年齢構成	20	20- 23	24- 27	28- 31	32- 35	36- 39	40- 43	44- 47	48- 51	52- 55	56- 59	60
H28.4.1	1.4	7.8	12.9	6.0	9.8	10.1	13.7	14.5	9.2	6.6	5.2	2.5
H23.4.1	0.8	6.0	7.1	8.6	11.5	16.2	12.9	8.3	6.1	8.5	13.6	0.4



②平成26年10月実施人材育成ビジョンアンケートから

現在の職場の雰囲気について、職員がどのような想いを抱いているのか把握するため、平成26年10月に行った人材育成ビジョンアンケートの結果を用いて現状把握を行った。

Q. あなたの職場では、上司や先輩が部下や後輩を育てようとする雰囲気はありますか。

- ・おおいにある 29%
- ・まあまあある 52%
- ・あまりない 17%
- ・まったくない 2%

Q. あなたの職場では、上司や先輩からの指導助言(OJT)が行われていると思いますか。

- ・おおいに行われている 25%
- ・まあまあ行われている 56%
- ・あまり行われていない 18%
- ・まったく行われていない 1%

Q. OJTが行われていないのは、なぜだと思いますか。

- ・上司や先輩が人を育成する意識が薄いため 40%
- ・業務が忙しく、そこまで手が回らないため 25%
- ・今まで実施したことがないので、進め方がわからないため 13%

Q. 職場の活性化、職員の意欲向上には、何が効果的だと思いますか。

- ・職員同士の自由な意見交換ができる環境づくり 44%
- ・組織の目標や方針の明確化 14%
- ・定期的な段取りミーティングの実施 17%

③キーパーソンインタビュー

組織の現状把握の第一歩として、人事担当課長である秘書広報課長にインタビューを行った。

そこでは、以下のような想いを聞くことができた。

- ・入庁当時とのモチベーションが違う職員が多い。
- ・働き始めて理想とのギャップを感じる職員もいて、そのギャップはありつつも、求められた中で100%の力を発揮するのが本来ではないか。
- ・物事をポジティブに捉え、柔軟な発想で失敗を乗り越えられるような職員が多くいてもらいたい。
- ・理想の職員増を掲げて、人材育成に励んでも人事だけでの力では限界がある。一番身近な職場の先輩や上司に職員を育ててもらいたい。
- ・周りとのコミュニケーション（心の信頼関係の構築）は非常に大切。周りといい雰囲気の仕事ができれば、力を最大限発揮できる。

上記の3つの視点から現状把握を行い、まず自分たちの組織に何が必要なのかを考えた結果、以下の結論に至った。

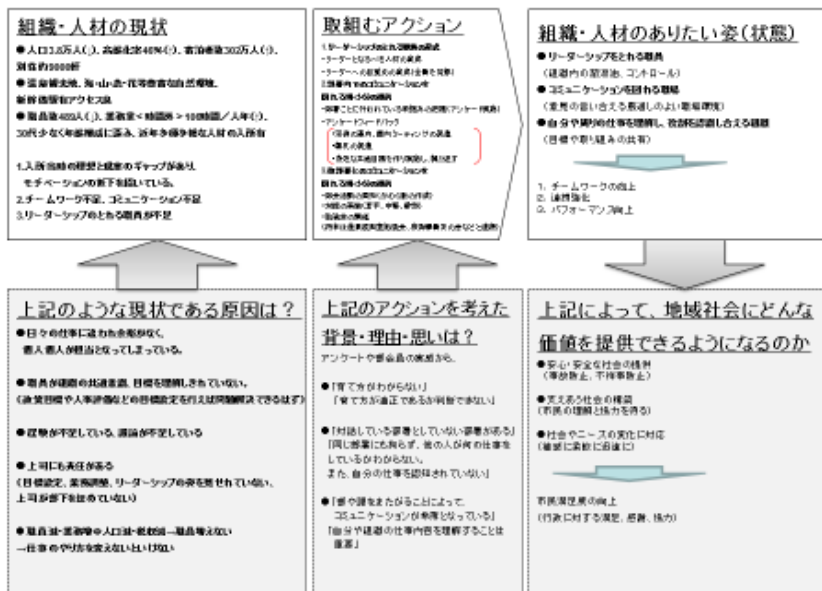
- リーダーシップの取れる人材の育成が必要
（組織風土の改革：職に対する意識、モチベーションの保持、推進を図る）
→職員全体を変えるのは難しい。課・室ごとにリーダーシップの取れる人材を育て、課や室の雰囲気を变えることで職場全体の雰囲気を良くしていく。
- 職場内のコミュニケーションを図ることは非常に大切。
コミュニケーションを図ることで牽制機能も働く。

■所属組織の変革に向けた基本シナリオ

第3回研究会に向けて、第2回研究会の課題である組織変革に向けた基本シナリオを作成し、ブラッシュアップ（シナリオ修正、時間軸の精査）した結果が以下のとおりである。

2. 所属組織の変革に向けた基本シナリオ(第6回)

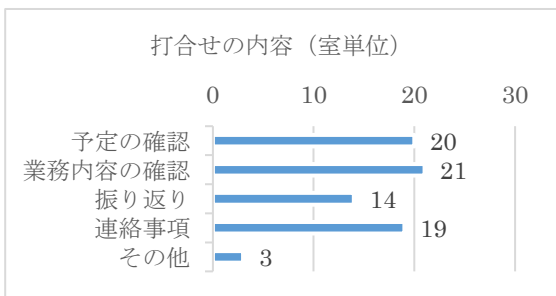
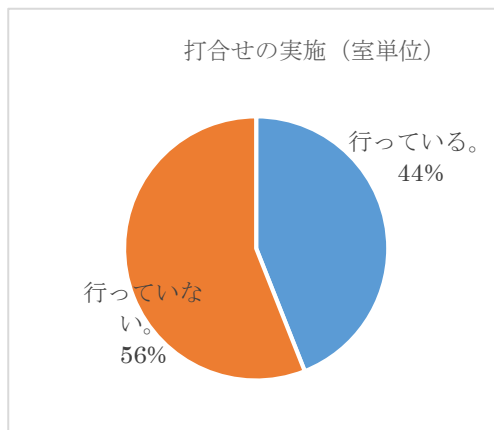
自治体名: 熱海市



2

■部署ごとに行われている取組みの把握（アンケート実施）

室長向けにアンケートを実施した結果、室内で定例的な打合せの実施有無を調査したところ、室員数が少なく、定例的に打合せはないが、コミュニケーションを取れている室もあるようだが、半数以上の室が打合せをおこなっていないことがわかった。アンケート結果をフィードバックして朝礼や打合せの促進を図った。



また、行われていた打合せの内容は左記のとおりであり、行っていると回答のあった21室のうち、ほぼ全ての室で業務内容や予定の確認や連絡事項についての内容で行われていた。

■時間軸の整理

組織の理想像に近づくには1年では難しく、長期的な視点で取組んでいく必要があるため、取組むアクションの優先順位を設定し、時間軸を以下のとおり整理した。

主体	取組み	H27	H28	H29	H30	H31	H32	
人事	人材育成ビジョン							
	人事(オフィシャルな動き)	・人事評価制度の刷新	・メンター制度導入 ・選択制研修の導入	・定時退庁デー設定 ・人材マネジメント部会への派遣				
人材マネジメント部会(取組むアクション)	リーダーとなるべき人材の育成				・人事へ提言	・予算化	・人事研修の実施 ・人事研修の実施	
	リーダーへの目覚めの育成(全員を対象)				・人事へ提言	・予算化	・人事研修の実施 ・人事研修の実施	
	部署ごとに行われている取組みの把握				・室単位アンケートの実施 ・フィードバック			
	定例の室内、課内ミーティングの開催				・室内の定例ミーティング実施、見直し ・課内の定例ミーティング実施、見直し			
	朝礼の実施				・朝礼の実施、見直し			
	身近な共通目標を作り実施し、繰り返す				・身近な共通目標の作成、実施			
	部会活動の周知(かわら版の作成)				・第1号 ・第2号	・第3号		
	対話の実施(若手、中堅、幹部)				・対話(秘書広報課長) ・対話(秘書広報課長) ・対話	・対話		
	勉強会の開催				・第1回開催 ・第2回開催			

■創り出した変化

今までの部会活動を通じて、組織としての変化はまだないが、部会員の意識は確実に変化している。組織の全体の意識を変える難しさを感じる一方で、自分たちの身近なところから変化させていけば少しずつ組織は変わっていける手応えを感じている。今年度やり残したことを来年度以降実現させて変化の波を広げていきたいと思う。

3. 今後に向けて

(1) 次年度に向けた展望

■所属組織の変革に向けた基本シナリオ

今年度の活動として、

- ・「キーパーソンインタビュー（対話の実施）、対話や既存資料等による組織の現状把握」
- ・「所属組織の変革に向けた基本シナリオの作成」
- ・「取組むアクションの内容や工程の整理（工程表の作成）」
- ・「部署ごとに行われている取組みの把握（室長を対象としたアンケート調査）」
- ・「アンケートのフィードバック」

を行った。

しかし、取組むアクションの内容や工程の整理を行い、工程表を作成した時点で予定していた、

- ・「対話の実施」
- ・「部会活動の周知（かわら版の作成）」
- ・「勉強会の開催」
- ・「リーダーとなるべき人材の育成やリーダーへの目覚めの育成の人事への提言」

は実施できなかった。

今回、現状把握に基づき、組織・人材のありたい姿を

- ・リーダーシップをとれる職員（組織内の潤滑油、コントロール）
- ・コミュニケーションを図れる職場（意見の言い合える風通しのよい職場環境）
- ・自分や周りの仕事を理解し、役割を認識し合える組織（目標や取り組みの共有）

と定め、これにより

- ・チームワークの向上
- ・連携強化
- ・パフォーマンス向上

に繋がると考えた。これらの実現により、熱海市の地域社会において、

- ・安心・安全な社会の提供（事故防止、不祥事防止）
- ・支えあう社会の構築（市民の理解と強力を得る）
- ・社会やニーズの変化に対応（敏感に柔軟に迅速に）

といった価値を提供でき、誰もが

「市民満足度の向上」（行政に対する満足、感謝、協力）

を感じることができる社会が理想形であると考えた。

■部会活動の継続

1年目である本年度の部会活動を所属組織の変革のきっかけとし、次年度以降も部会活動を継続して行うことが、ありたい姿に近づく有効な手段であると思う。

次年度は部会員が交代となるが、部会活動にあたっては、多様な視点が必要と思われる。

3人1組のチームである部会員の構成は様々考えられるが、多世代バランスよく構成するチーム、同世代で構成するチーム、男女混合チーム等が挙げられる。

■取組むアクション

次に、次年度の取組むアクションについて展望する。基本的には、今年度実施できなかったアクションを実施することが考えられる。

①対話の実施

次年度においては、キーパーソンと思われる人物を対象に対話を重ねること、若手・中堅等の様々な立場の職員を対象とした対話を実施すること等により、組織・人材の現状把握の精度を上げながら、今後何を行うべきかを再検討する必要がある。

②部会活動の周知（かわら版の作成）

現状では、この活動が何なのか理解している職員も非常に少ないと思われる。そのため、部会活動の周知により、職員に対する活動内容の認知を上げることも必要である。

③勉強会の開催

勉強会の開催を通じて、同じ方向性を持つ仲間を増やすことも必要である。勉強会の開催にあたっては、どのようなテーマで行うのか、人集めはどのようにするのかなど、考慮する点は色々あるが、まずはやってみる、そして軌道修正をしながら続けて開催していくことが重要と思われる。自分の仕事内容を知ってもらうことでモチベーションの向上に繋がる、自分のまわりや他部署の仕事内容を理解することで良い連携が生まれるなど、まずは市役所内で対流が起こるような身近な話題から始めるのが良いと思われる。

また、今年度の部会活動の中で、産業振興室の勉強会の主催者に活動内容について聞く機会を頂いたが、こうした熱海市役所内の自主勉強会の活動内容や島田市のシマサブ（オフサイトミーティング）等の他自治体で行われている取組みを参考にすることが良いと思われる。

④「リーダーとなるべき人材の育成」や「リーダーへの目覚めの育成」の人事への提言

職員の基本的な部分において、理解しておくべきことがあると思う。組織を上手に動かすためには、課長、室長、主幹、主査等の組織のリーダーとなるべき人材や人・仕事・時間をマネジメントする人材の存在が重要である。

現行の職員研修では、例えば主幹とは何か、どのようなことを必要とされているのか、何をやるべきなのか等を明確に教えられることはない。そのため、主幹、主査等を対象にしたリーダーとなるべき人材の育成研修や若手職員も含めたリーダーへの目覚めの育成研修を行うことが良いと思われる。

また、組織や人材を上手に動かすためには、組織のリーダーを対象とした人・仕事・時間のマネジメント研修も必要と思われる。

職員の基本的な部分という点で、職員研修というオフィシャルな研修というスタイルが効果的であると思われるが、必要により自主的な勉強会での取組みも効果的であると思われる。

以上の取組みが全てというわけではないが、室長を対象としたアンケート調査の結果を

参考に良いと思われる取組みを取り入れる、職員同士の対話を重ねながら取組むアクションの内容を再検討する、時間軸を意識しながら工程表の修正を行う等の取組みも考えられる。試行錯誤を重ねながら、実施と修正は繰り返されるのではないかとと思われる。

(2) 自分達としての取組みシナリオと1年後に目指す状態・創り出したい変化
部会活動を通じて学んだ考え方や気づきを、今後も継続して持ち続けたいと思う。

また、次年度の部会の取組みを支えるということが、部会活動の経験者としての役目であり、多様な視点があった方がより良い方向に繋がっていくのではないかと考える。そのため、次年度以降の部会活動にも関わり、共に取り組んでいければと思う。

今年度の成果である「部署ごとに行われている取組みの把握」を参考に、定例の室内ミーティングの開催、親睦会の開催、日常業務中でのコミュニケーションを図るなど、コミュニケーションやチームワーク、モチベーションの維持・向上に繋がるような取組みを実施したいと思う。

更に、他自治体においても、組織変革のための様々な取組みが行われているため、情報収集など参考となる事例の研究も必要であると思う。

1年後、自分達の取組みと次年度の部会活動により、実施率の低い定期的な室内ミーティングを実施する室が増えている、このような活動に共感する仲間が増えている、対話の場が増えている等の変化が見られることが望ましい。

4. おわりに

「早稲田大学マニフェスト研究所 人材マネジメント部会」の熱海市第1期生として、1年間部会活動を実施した。5回の研究会・夏期合宿の参加、部会活動を通じ、今年度の成果をまとめた。

所属組織の変革は、1年では到底終わらない。短期的に解決ができるものもあれば、中長期的な取組みが必要なことがあると考える。組織・人材のありたい姿に近づくよう、この部会活動が次年度以降も継続することを願う。

5. 付記

4月から「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1年間参加した。自ら手を挙げ参加した訳ではなかったが、研究会での幹事団の話を聞き、他自治体参加者との対話、部会活動を重ねたことにより、結果的には非常に有意義な部会活動であったと思う。ただ、なかなか部会活動に時間を注ぐことはできなかった。

部会活動を通じて様々なキーワードが思い浮かぶ。「対話」、「価値前提で考える」、「立ち位置を変える」、「一人称で（自分事で）」、「ドミナントロジック（常識、思い込みを批判する）など。また、他の自治体でも同様に、部会活動を通じて様々な取組みが行われている。これらの取組みは、今後も非常に参考になるのではないかと思う。

今回の活動のように、部会員3人が1つのチームとなり、同じ目的に向かって進む形は、自分の職場・組織にも当てはまり、置き換えるべき姿ではないかと感じた。また、同じ市役所の異なる部署の職員がチームを組み活動したことは、貴重な財産になったのではないかと思う。

また、部会で学んだことは、どれも改めて気づかされる、または初めて気づく考えであり、今後の仕事や私生活においても生かすべきものであると感じた。

仕事は楽しく（仲良しということではなく喜びを感じながら行う）、チームで行うもの（異なる能力や考え方を持つ個人が同じ目標に向かって一緒になって課題解決を行う）と考えている。まずは身近な所からできることから始めたいと思う。

平成30年2月27日 まちづくり課都市計画室 望月正典

本市は今年度から「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、私たちは本市の研究生第1期として「組織変革」について研究を行った。当初、通常業務と異なる研究活動や思考に苦労したが、部会員3人が一丸となって目的達成に向け、意思共有や協力することで、問題意識を持って部会活動ができたと思う。

「組織変革」という漠然とした困難な問題に対し、部会活動で学んだ「対話」、「価値前提」「ドミナントロジック」等、様々な思考や方法により、これまで自分が明確に思い描くことがなかった「組織のありたい姿」について考え、組織を変える手がかりは何なのか自分なりに探求できたと思う。

また、他の自治体の取組み（成功例、失敗例）は、研究生第1期の本市において新鮮な情報であり、大いに刺激を受けるとともに、感銘を受けることも多々あった。

終わりに1年間研究したことを振り返り、日々変化する現状を把握して、明確なビジョンに向かって1歩1歩前に進んでいきたいと思う。

平成30年2月27日 消防総務課総務室 上田 洋

今回、人材マネジメント部会で勉強する機会をいただき、自分自身のことで手一杯であり、周りのことまで考えられなかった自分が、組織のことを考えられるのかという不安を抱えたまま臨んだ第1回研究会で、周りの参加者の意識の高さに驚いたのを思い出される。

組織の理想像に近づくために、改めて組織の現状を把握し、分析するという作業を繰り返す中で、「自分は組織の理想に近づくための一員になれているのか」「入庁当時のモチベーションを保っているのか」と組織の前に自分のことを考えるようになっており、それは自分の中で起きた小さな変化であると振り返る中で感じている。

講義では、対話の重要性や価値前提でのものの捉え方等様々なことを学んだが、講師陣からも「部会に卒業はない。」と何度も聞かされたとおりに、組織が理想像に近づくためには、1年では時間が足りず、自分自身まだまだやり残していることが多い。急速に変化を続けている社会の中で、「現状維持＝退化」という意識を継続し、少しずつでも前に進めるように今後も「自分事」として関わっていきたいと思う。

平成30年2月27日 秘書広報課人事研修室 小川 千博