早稲田大学　マニフェスト研究所

２０１７年度　人材マネジメント部会

藤枝市参加者　研究論文

平成３０年３月

目　次

１　はじめに

２　研究内容と活動の経過
　２－１　第１回研究会
　　課題「組織の現状把握」「キーパーソンとの対話」
　　キーパーソンとの対話
　２－２　第２回研究会
　　課題「変革プランの発表準備」
　　研究成果①：採用２年目職員研修
　　研究成果②：プレ発表会 in 藤枝
　２－３　第３回研究会
　２－４　夏合宿
　　経営者層との対話
　２－５　第４回研究会
　　研究成果③：オフサイトミーティング
　２－６　第５回研究会
　　研究成果④：主査会ダイアログ

３　研究を通じて見出した成果と創り出した成果

４　次年度以降に向けた展望
　４－１　取り組みシナリオ
　４－２　３年後に目指す状態と創り出したい変化

５　１年間部会に参加してみて～３人の感想～

1　はじめに

この論文は、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の参加者（第１期生）が、これまでの成果と今後の展望等について研究論文としてまとめるものです。

これまで、平成 12 年の地方分権一括法の施行が施行されて以来、地方分権が進展し、地方への権限移譲等により、地方自治体ごとに地域の特色や独自性を活かした地域経営を求められる時代となり、地方自治体を取り巻く環境は、大きく変化してきました。

このような社会の変化に伴い、地方公務員に求められる能力も多様化かつ高度化しており、本市においても例外ではなく、「定型的な仕事」から「創造的・革新的な仕事」へと変化しているところです。

本市では、この変化に対応するため、「新・人財育成基本方針」を掲げ、日本一の職員づくりを目指した人財育成を進めてきたところであり、市政の将来に向けた職員一人ひとりの高い目的意識とエネルギッシュな行動力を養ってきました。

今後も、人口減少や少子高齢化などの社会的課題が進行し、より複雑かつ多様な社会的課題に対応するため、構想力・行動力を持つ人財を育成すること、アイデアを地域の成果に繋げることができる組織を構築していくことを目的として、これまでの取り組みによる成果を継続する中で、今まで以上に働き方の多様化への考え方や職員の働くことへの意識へのアプローチが求められてきます。

当部会では、地域の可能性を発見し、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・組織を創ることを目的として、１年間にわたる研究会への参加を通じて、各地方自治体で人材マネジメントの中心となる指導者を養成するとともに、実現可能な政策モデルの構築を目指しています。

この１年間、部会への参加を通じて、顧問・部会長・幹事団等からのアドバイスをもとに、市職員の視点から組織・人財の現状を分析し、職員一人ひとりのスキル・能力向上に加え、より高い「関係性の質」で業務に取り組める環境を構築できるよう真剣に対話し、施策を組み立て組織への提言を含め、共同論文としてその軌跡を残すものです。

部会が大切にするキーワード

☆立ち位置を変える…相手の立場に立って考える！

☆価値前提で考える…そもそも、なぜ、何のために！

☆「一人称」で捉える…評論家ではなく自分事で！

☆ドミナントロジックを転換する…組織の常識を疑う！

２　研究内容と活動の経過

研究活動のながれ

○第１回研究会（４／２６）　テーマ：組織改革の必要性・対話の重要性
課題「組織の現状把握」「キーパーソンとの対話」

○第２回研究会（５／３１）　テーマ：「価値前提」（ありたい姿から考える）
課題「変革プランの発表準備」

研究成果①：採用２年目職員研修
研究成果②：プレ発表会 in 藤枝

○第３回研究会（７／２５）　テーマ「所属組織の変革に向けた基本シナリオ」
課題「基本シナリオのブラッシュアップ」

○夏合宿（８／１７～１８）　テーマ「他自治体から学ぶ」
課題「取り組むアクションの実践」

研究成果③：経営者層との対話

○第４回研究会（10／19）　テーマ「実践と振り返りによる気づき・学び」
課題「さらなる実践」

研究成果④：オフサイトミーティング

○第５回研究会（１／２５～２６）
テーマ「これまでの研究の振り返りと自分自身への約束」

研究成果⑤：主査会ダイアログ

２－１　第１回研究会　～組織変革の必要性と対話の重要性～

第１回研究会のテーマは、「人材マネジメント」と「組織変革」であり、組織のあるべき姿を創造し、その実現に向けて研究をしていくという部会の狙いが紹介され、そのための手段である「対話（ダイアログ）」の効果と目的を研究しました。

１　組織変革の必要性

まず、「組織変革の必要性」について、「人材マネジメント部会とは何か」も含めて考えました。

中央集権国家から、地方分権時代になり、現在、「地方創生時代」へと移り変わってきたこの国の人々が、幸せな人生を送るためには、「地域が良くならなければ日本全体が良くならない」ということになります。

現在及び今後の社会は、一言でいえば、「誰も正解がわからない時代を生きている。」といえます。

その理由として、一つには、これまで以上に「変化のスピードが増している」ことがあげられます。ICT、IOT の活用、行政事務への AI 参入やロボット化等、科学や医学等の技術がこれまで以上のスピードにより、変化してきています。

二つ目には、「複雑性が増大している」ことがあります。原因と結果の因果関係の複雑性が増し、簡単に解決できない課題が増えてきています。

三つ目には、「多様性が高まっている」ことがあります。仕事や趣味や生活に対する価値観が異なる中で、考え方等が異なる人と共に創る社会になっています。

以上のことより、「正解がわからない時代」を生きていく中で、これまでの職員個人の能力やスキル向上だけでは対応できない社会になっていくことが予想されます。

そんな中、中小企業の地域の経営者は、地域を良くしなければならないという使命感により、活動している事を知りました。これには、自分の職場やまちが、より良い状態になるように歩みださなければならないという前提があります。この前提は、本市の市政の方向性である、「地方の元気は、まず市役所から」や「選ばれ続けるまち・藤枝」という施策と合致しています。

第１回研究会の結果、私たちは、「地方創生時代を生き抜くためには、常に社会の変化に対応し、または、自らが変革を起こし、社会をリードする人財が必要である」という考えにたどり着きました。そういったリーダーシップを発揮できる人財を育成することも組織の役割であると考えています。すなわち、それが「組織変革」であり、その変革について、誰かがやってくれると思わず、自分一人からでも動き出すことが重要ではあると学びました。

あわせて、人材マネジメント部会とは、「研修」ではなく「研究」の場であることを実感しました。

誰もが正解がわからない時代
①変化のスピードが増している。
②複雑性が増大している。
③多様性が高まっている。

正解をあてる、教えてもらうではなく、多様な主体による「対話」により、納得解（精度の高い仮説）を創り上げる。

２　対話の重要性

「誰も正解がわからない時代を生きている」中で、今後、重要になってくるのが「対話（ダイアログ）」だと学びました。

正解をあてる、教えてもらうのではなく、様々な価値観を持つ人たちと対話することにより、納得解（制度の高い仮説）を創り上げる必要があります。

第１回の研究会では、名古屋会場に参加している他の自治体職員との対話も行いました。名古屋会場において、考え方や価値観の不一致がある中、グラウンドルールに基づき、お互いに自分の思っていることを「私」の立ち位置から表出することが大切でしたが、人口規模、職員数等の異なる初対面の他の自治体職員との価値観の共有には非常に苦労しました。

しかしながら、ワールドカフェ等を経験していく中で、これまで、自分にはなかった「気づき」を得ることの楽しさを理解し、また、対話の中から新しいアイデアが生まれてくる重要性も認識しました。

コミュニケーションには、４つの分類があると学びました。①会話（関係を築くうえで、相手に自分を理解してもらう。）、②討議（自分の考えを伝え、相手を批判する。）、③議論（私たちにできることを共に考える。）、④対話（より深く、自分と相手を理解する。テーマが大事。）になります。これら４つについて、関係構築⇔意思決定の横軸、相互理解（傾聴）⇔自己開示（主張）の縦軸に当てはめ、使い分けることが重要だと学びました。

対話することにより、価値観が異なる周りの人とたちのこれまでの背景や経験に基づく考え方を理解し、その人との関係性の質が向上するだけでなく、他人の価値観に触れることにより、自分で自身のことを理解するきっかけとなり、新たな自分を創造できるようになることを実感しました。

このことから、第１回研究会を通して、前段のリーダーシップを発揮できる人財を育成するため、また、その人たちが集まり社会の変化に対応する、あるいは、自らが変化を生み出していくための手法の一つとして、対話が重要であるという結論に至りました。

「対　話」
テーマに対して、ルールのもとに、お互いの意見を聴き合うことで、気付き、相互理解を深める。

３　課題に対する取り組み等

第１回研究会の課題は、「組織の現状把握」と「キーパーソンとの対話」でした。

（１）組織の現状把握

私たちは、課題に取り組むため、本市の組織に関する情報収集することからはじめ、「新・人財育成基本方針」や「働き方に関するアンケート結果（人事課資料）」を読み込み、人事課職員も含めて４人で対話しました。

その結果、本市は、基本方針に基づき、きめ細やかな階層別研修が行われるなど、職員個人の能力やスキルアップが図られており、それにより市政が支えられていることにつながっていることがわかり、これまでの人財育成の取り組みついて、十分な成果をあげていることを理解しました。

しかしながら、ある一定の職員に残業が多いこと、これまで以上に新規事業が増えてきていること、階層別研修の成果や基本方針を理解している職員が少ないことなどを不安に感じていました。

そこで、私たちは、これまで情報収集した資料をもとに、分析した結果をまとめて、それらを組織内キーパーソンとの対話の材料とすることにしました。

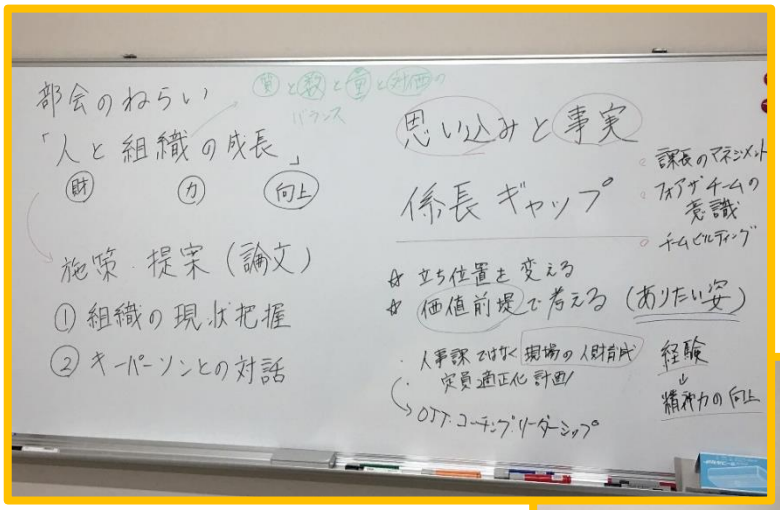
（2）キーパーソンとの対話

前段の分析から、人事課長、普段から組織や人財のこと考えている職員、女性でキャリアを築いている職員等のキーパーソンを選出し、現在の本市組織の状況や自身のターニングポイントについてどのように感じているかを対話しました。

対話のテーマは、「藤枝市の誇りと残念なところ」、「理想の組織」、「仕事に取り組む意識」、「職場環境」、「係長ギャップ」等、多岐に渡るものとなりました。

対話により、様々な考え方や解釈の交換をする中で、成果として、きっかけは人それぞれであるが、職員個人としての「成長」には、仲間意識をもった「職員間のつながり」が重要であることが共通認識としてあったことでした。

このキーパーソンとの対話により、私たちの中に組織や人財に関する新しい考え方が蓄積されただけでなく、今後、本市職員としてのありたい姿や、理想の組織像がおぼろげながら見えてきたことが成果でした。あわせて、組織変革の要素として、多くの人を巻き込むこと、様々な価値観に触れ、自分自身が動き出し、変化を創り出していくことの重要性をあらためて認識しました。



２－２　第２回研究会　～「価値前提」（ありたい姿から考える）～

第２回研究会のテーマは、価値前提（ありたい姿から考える）であり、ボールワークからはじまり、前述した本部会の４つキーワード、組織の成功循環モデルなどから組織・人財の変革プランを研究しました。

１　ボールワークからの考察

第２回研究会の最初に、アイスブレイクとして、カラーボールを使用したワークを行いました。ルールは単純で、数人で、「全員でいかに早くボールをパスするか」です。最初は、「一番早い方法」を考え、次に、「７秒以内」でパスすることを考え、最後に、「2 秒位以内」でパスすることを考えました。

今回のワークは、アイスブレイクの単純なゲームとして行われましたが、私たちにとっては、組織・人財のありたい姿を考えるうえで、重要なワークとなりました。

それは、実体験として、「目標設定の大切さ」と「チームワークの重要性」を学んだからです。

目標が次々に高くなる「変化」に対し、その場で一度立ち止まり、仲間やチームで対話を行い、考えてから次の行動につなげることが重要だと体験しました。つまりは、「目標」の設定により、現在の「思考」が、今後の「行動」を変えるということです。知識として頭の中で理解はしていましたが、実体験として体験できたことで、あらためて、重要性を認識できました。

あわせて、「チームワークの重要性」も再認識することができました。いかに早くパスを回すかについて、みんなで対話し、アイデアを出し合い、役割分担のもと実行する。最も基本的な組織運営の手法ですが、共通認識の必要性や協力体制の構築などについて考えました。

このことから、やはり、組織変革を進めるうえでは、対話を通じて、いつまでにどのような状態まで持っていくかの目標を設定することが重要であり、また、目標に向かって、役割分担し、実行していくことが必要であると結論付けました。

２　課題の実績と気づきの共有

第１回研究会の課題を、自治体間で共有し、組織の現状把握について、あらたな気づきを得ることで、再度、本市の組織・人財の現状について分析を進めました。

他自治体の取り組み内容は、数多くのキーパーソンと対話した自治体、１人としか対話しなかった自治体、アンケート調査により現状を分析した自治体、首長の組織に対する想いを聞き取り調査した自治他など、様々でした。

他自治体の対話により、見えてきた本市の現状の姿は、これまでの人財育成の取り組みより、「他自治体と比べ、職員の能力・スキルが比較的高い自治体である」こと、これまでに加え、「チーム力を向上させれば、もっと良い仕事ができる」こと、これまで以上に「市民との対話の場面が多いほうが、市政としての評価が向上する」ことの３点がありました。

他の自治体と対話していく中で、人財育成に苦労している自治体が多く、求められる能力や目標設定もなく階層別研修を行っているところもありました。

もちろん、基本方針を定め、職員間で共通認識される中で研修を行っている自治体もあり、その自治体から多くの事を学びましたが、県内で、人口１人当たりの職員数が少ない本市において、数多くの事業を実施している背景には、職員の能力・スキル等が高いことがあり、そんな人財を生み出している新・人財育成基本方針は、その下支えをしていると分析しました。また、他の自治体において、個人の能力ではなく、チームビルディングを重要視して研修を行っているところもあり、その点、今後、本市において必要な視点だと結論付けました。あわせて、第１回研究会での分析により、対話の重要性を理解したことから、市民との対話の場面が増えることで、さらに魅力的なまちになることができるという結論に至りました。

３　組織・人財のありたい姿を考える

第２回研究会のメインテーマである「価値前提」の考え方について研究しました。

部会には４つのキーワードがあります。①「立ち位置」を変える（相手の立場に立って考える）、②「価値前提」で考える（そもそも、なぜ、なんの為に）、③「一人称」でとらえる（評論家ではなく、自分事で）、④ドミナントロジックを転換する（組織の常識を疑う）があり、中でも、②「価値前提」について深く学びました。

「価値前提」とは、そもそもの意味や、何のために行動を起こすかなどを考えたところから行動を起こすことであり、前述のボールワークにおける目標設定において、価値前提で目標設定することにつながります。組織の「望ましい姿」はなにか、組織はどこをめざすのかを明らかにすることが重要となります。その中で、長期的で恒常的な目標を設定し、それを目指し行動してくバックキャスティングが重要であると認識しました。

反対に、「事実前提」という考え方もあり、目先のことに奪われ、長期的な視点を失ってしまい、事実をその場の事として捉え、その場を取り繕う行動をすることを表しています。

この２つの考え方は、まずは、前述からの考察により、目標設定することが大事だと結論付けた中で、どのように目標設定すべきかの方法論になりますが、正解がわからない時代を生き抜くためには、すぐに結論や結果がでないことから、長期的な視点が必要であり、また、より選ばれるまちとなるためには、本市の未来を創造するからはじめ、結果として、質の高い組織となることが必要であることから、価値前提により、今後の研究を継続することが大事だと考えました。

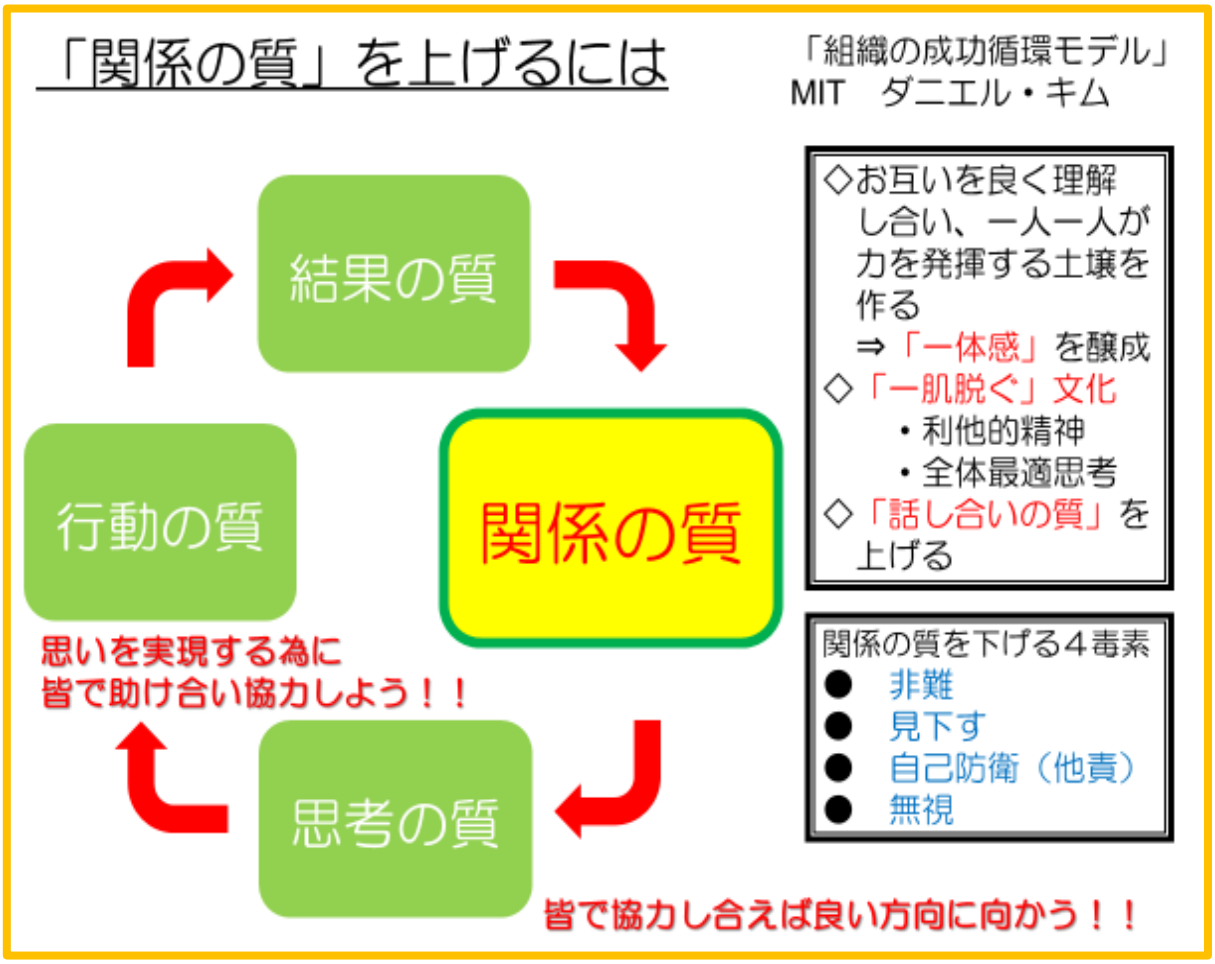
「事実前提」
目先のことに目が奪われ、長期的な視点を見失ってしまう。事実を、その場その場のこととしてとらえ、その場を取り繕う動きになってしまう。

「価値前提」
組織の「望ましい姿」は何か、組織はどこを目指すのかを明らかにする。事実の意味合い明らかにし、長期的で恒常的な目標を設定し、それを目指していく。

４　組織の成功循環モデル

今回の研究により、価値前提により目標設定する重要性について認識しましたが、その目標設定のプロセスも重要であると学びました。

価値前提により設定した目標であっても、誰かが勝手に設定した目標の場合、実際に行動する際に、納得感がなく、やらされ感により、物事を進めていくことになります。



その解決策の一つが、「対話」であり、職員×職員、職員×市民、市民×市民等により、対話を通して、価値前提で目標設定することが最善策だと学びました。

また、前述のとおり、対話することにより、他人又は他団体との関係性が良くなる結果ができることから、目標を共通認識し、それに向かって行動していく推進力を生み出すことができると考えています。

そのことを、マサチューセッツ工科大学のダニエル・キム氏が提唱する「組織の成功循環モデル」に照らし合わせて考えると、「関係性の質」がより良い方向に向上することにより、「思考の質」が変わり、それにより、「行動の質」が変わり、最終的な「結果の質」が変わってくることになります。また、その「結果の質」が、「関係性の質」に影響を及ぼし、良質なサイクルが継続することになります。

本市においても、この考え方を取り入れ、個人の能力・スキル向上だけでなく、職員間や、市民と職員の関係の質を向上させることで、より良いまちになっていくと考えています。

研究の成果①：採用２年目職員研修

これまで、第１回・第２回と２回の研究を行い、組織・人財をより良くするための様々な手法や考え方について、私たちが学んだことを、人事課主催の研修という形で組織に還元することとしました。

研修は、１年間仕事をしてみて、入庁前と比べて、ギャップを感じている職員が多いと分析していた「採用２年目職員」を対象としました。

研修目的は、今後、どんなことを心掛けて仕事するかを考え、個人で宣言することにより、より前向きに仕事するための意識改革することでした。

私たちは、佐藤幹事からのアドバイスをもとに、キーパーソンにオブザーバーとして協力していただき、第１回・第２回研究会での成果をすべて発揮する研修プログラムを用意し、実際に、私たちが研修講師となって実践しました。

具体的には、ボールワークに始まり、「入庁して１年。仕事どう？」の問いかけをする中で、ワールドカフェによる対話を行い、次に、「理想の職場」について考えてもらうためのワークショップを行い、チームでの発表をしてもらいました。最後に、個人ワークとして、「今後何を心掛けて仕事するか」を考えてもらい、一人ずつ同期のメンバーの前で発表してもらいました。

研修終了後の振り返りシートから読み取った採用２年目職員の研修成果として、「職員として、ありたい姿をイメージすることで、今後、自発的に、前向きに仕事に取り組む気持ちが生まれました。」や、「対話を通じて仕事を行うことの重要性がわかりました。」等の感想から、やはり、本来のありたい姿をイメージし、適切な目標設定することにより、職員として成長していくということが実証されました。

私たちの研修の成果としては、採用２年目職員の意識改革し、組織変革への第一歩を踏み出すことができたこともありますが、私たち自身のファシリテーションスキルが向上したことも大きな成果であったと捉えています。

本来、他人を変えることは、なかなか難しいですが、自分自身が変わる事の大切さを実感した研修でした。

このことから、組織変革においては、自分自身の変化や成長が必要であり、また、職員×職員、職員×市民の対話において、ファシリテーションのスキルが必要であるという結論に至りました。また、スキルとして身につけるだけでなく、ファシリテーターとしての人間性も必要であると考えています。これまで、本市の人財育成においても、ファシリテーション研修を受講できる場面がありますが、そもそもの人数が少なく、あえて自分からその研修を希望する職員が少ない状況にあります。例えば、近隣市においては、高校生を対象に、市民ファシリテーターを養成し、地域リーダー育成するなど、対話の場面に必要なスキルについて、若い世代からアプローチすることにより、将来的に、地域内で質の高い対話が実践され、より良いまちづくりにつなげる等の事例から、今後の本市において、必要な施策の一つと考えています。

研究成果②：プレ発表会 in 藤枝

第２回研究会の課題が、「変革プランの発表準備」であり、その変革シナリオについて、第３回研究会において、各自治体が発表する研究プログラムになっていました。

そこで、第３回研究会の前に、静岡会場の参加者が自主的に集まり、それぞれの自治体が、課題に対する取り組み状況を発表する「プレ発表会」を本市で企画し、開催しました。

そもそも、本市において、私たちは研究会参加の第１期生であり、先輩マネ友がいるわけではないので、第３回研究会の変革シナリオプレゼンには不安を感じていました。

そこで、本部会に 10 期参加している静岡市をはじめ、過去に参加している自治体との対話により、本市の変革シナリオをブラッシュアップすることが目的でした。

開催した結果、対話の時間を多く配分することができませんでしたが、静岡会場のどの自治体も、変革シナリオの作成については不安を感じていることがわかり、また、参加者の対話により、それぞれの組織変革に対する考え方やシナリオを知ることができ、事前に作成した本市の変革プランについても、新たな気づきがあったことが成果でした。

あわせて、プレゼンテーション能力・スキルの向上につながったことも成果の一つと捉えています。今後、組織変革にあたり、経営者層や部課長級の前でプレゼンしなければならない場面が数多くあると想定されており、いかに納得感や共感を得るプレゼンをするかも、重要なスキルであると感じていた中で、第３回研究会の前に、事前に試行できたことは、大きな経験でした。

また、今回の企画により、静岡会場の一体感を生み出すことができたことも成果の一つだと考えています。一体感を生み出す要素として、①共通の敵がいるとき、②共通の目標・ビジョンがあるとき、③困難を相互支援により乗り越えたとき、④深いところで共通認識・理解できたとき、⑤お互いに大事にしたいものを大事にできていると実感したときの５点があげられます。この５つの要素に合致したプレ発表会を行うことができたことにより、一体感が生まれ、そこから参加者相互の信頼感が生まれ、より質の高い対話ができ、変革シナリオのブラッシュアップにもつながったと考えています。

もし、この企画が無かったとしたら、不安を抱えたまま第３回研究会を迎えることになり、プレゼンしなければならない緊張等から、研究会自体も成果をあげることができなかったと感じています。

部会は、研修の場ではなく、研究の場であり、今年度の研究会参加が終了するにしても、組織・人財のより良い変革に向けて活動を継続していく必要があり、今後、実際のアクションを実践していくうえで、同じ志をもった仲間を、他自治体にも作ることができたことが、本市にとっても大きな成果でした。例えば、実際のアクションについて客観的な視点から対話をすることにより、新たな気づきが生まれ、次のアクションをより精度の高いものにすることができるようになったと考えています。

２－３　第３回研究会　～所属組織の変革に向けた基本シナリオ～

第３回研究会のテーマは、「組織変革に向けた基本シナリオ」の各自治体よりの発表でした。名古屋会場から静岡会場に移り、グループ分けされた中で、まずは、グループ内で発表し、その後、グループ代表が、静岡会場全体への発表を行うものでした。

本市の取り組みは、第２回研究会終了後、「市民キーパーソン」等、様々な人との対話を行い、第３回研究会に向けてシナリオを作成しました。(最終的なシナリオについて後述します。)

１　各自治体からの発表～他自治体からの気づき・学び～

組織変革のためのシナリオを各自治体が発表していきましたが、課題への取り組み方が様々でした。これまでの研究会において、「組織・人財のありたい姿」を創造し、「現状」を分析する中で、「取り組むアクション」を考えていく手法が通常であると考えていましたが、自治体によっては、「現状」を分析する中で、「課題」を抽出し、その課題を解決することで、ありたい姿をめざしていくという手法により、シナリオを作成している自治体もありました。

また、私たちは、シナリオ作成について、「市民目線」を取り入れていたことが、他自治体とは異なる取り組みでした。私たちは、「市民キーパーソン」と対話し、シナリオを作成しました。「市民キーパーソン」とは、仕事や使命感により、本市がより魅力あるまちとなるため、自主的にまちづくり活動している市民になります。私たちが作成したシナリオが、市民の方がどう感じるのかが対話の重要なテーマであり、組織変革の出発点だと考えていました。人口規模が異なる自治体等と比べ、目標は同じであるが、アプローチの仕方が異なることを実感しました。

このことから、組織変革にあたり、その組織に適したアプローチの仕方があり、また、組織風土やそれぞれが抱える課題の状況に応じて、シナリオを作成することが大事だと学びました。

２　幹事団との対話～シナリオ作成による成果～

グループ発表の後、静岡会場全体での発表となり、本市もグループ代表として選ばれ、発表することになりました。その後、シナリオについて幹事団との対話があり、ストーリーの進め方に課題があると気づきました。

今回の研究により、私たちが考えたシナリオは、様々な人との対話によりブラッシュアップしたものであり、取り組むアクション等については、本市の現状からありたい姿へと近づくものとなっていましたが、そのストーリーを進め、組織変革にむけて、実際のキーマンとなって動き出すリーダーシップが必要であると理解しました。

結果として、まずは私たち自身が、人を動かす魅力ある人財になることが必要とかんじました。現状分析に納得感を出し、組織の中枢を担う部課長階層との対話を行い、「納得」と「共感」を得る中で、その前提となる「信頼」を獲得し、組織変革への意識を少しずつ浸透させ、慎重かつ大胆にストーリーを進めていくことが必要と考えました。

☆ポジティブアプローチ
〇強み、価値の発見
〇ビジョンが実現した時のイメージ
〇どうなっていくか探求

⇒

「ありたい姿」
☆理想の方向へ動く

２－４　夏合宿　～他自治体から学ぶ～

夏合宿のテーマは、「他自治体からの学び」・「取り組むアクションの実践」でした。

わたしたちは、名古屋会場の合宿に参加しました。主に名古屋より西方面の数多くの自治体が集まり、グループに分かれて組織変革のシナリオを発表し、さらなるブラッシュアップのための対話を行いました。また、組織変革に向けてのアクションを実践するため、幹事団からの熱い応援メッセージをいただきました。

第３回研究会から、今回の合宿に向けて取り組んできたことを含めて、シナリオを発表しましたが、幹事団も変わり、新たな気づきがありました。

私たちは、合宿に向けて「市民キーパーソン」との対話を継続し、シナリオをブラッシュアップしたことに加え、アクション実践のための「５ヵ年計画」を策定しました。その計画も含め、同じグループの他自治体や幹事の前で発表を行いました。幹事団や他自治体との対話から、シナリオそのものではなく、アクションの進め方について気づきを得ることができました。例えば、５ヵ年計画で計画的にアクションしていくことはできますが、アクションをした結果、私たちが考えたとおりの結果が必ずしも出ることがなく、そのためには、アクションした結果で、どういった状態になっているのかを予測し、もっと深堀して考えなければならないことに気づきました。

現在の状況を分析し、対話をする中で仮説を立て、検証し、アクションを考え、アクションの結果、うまくいった場合と、うまくいかなかった場合の手法を事前に想定しておき、組織変革に向けて実践していく基本的な考え方に立ち返る結果となりました。

「ＮｅｖｅｒＡｓｋ，
Ｎｅｖｅｒ Ｉｎ」
頼まなければ、入ってこない

研究成果③：経営者層との対話

夏合宿での研究の結果、シナリオの進め方について課題に気づき、その課題に対する対応として、組織の中枢である経営者層との対話を行いました。経営者層とは、直接、組織を動かすことができる副市長をはじめ、部長級の職員を表しています。

私たちは、第１回～第３回研究会及び夏合宿をとおして、研究の成果を中間発表する場面として、副市長との対話を行いました。その中で、これまでの研究の成果を「事業として提案して欲しい」との言葉をいただき、よりオフィシャルな活動をすることができるようになったことが今回の成果でした。

また、部長級との対話により、組織変革へのシナリオをブラッシュアップできました。対話では、これまで職員として成長してきたきっかけを聞き取り調査し、そこから、今後の本市職員のありたい姿を創造し、それに近づくための手法について考えることができました。

２－５　第４回研究会　～実践と振り返りによる気づき・学び～

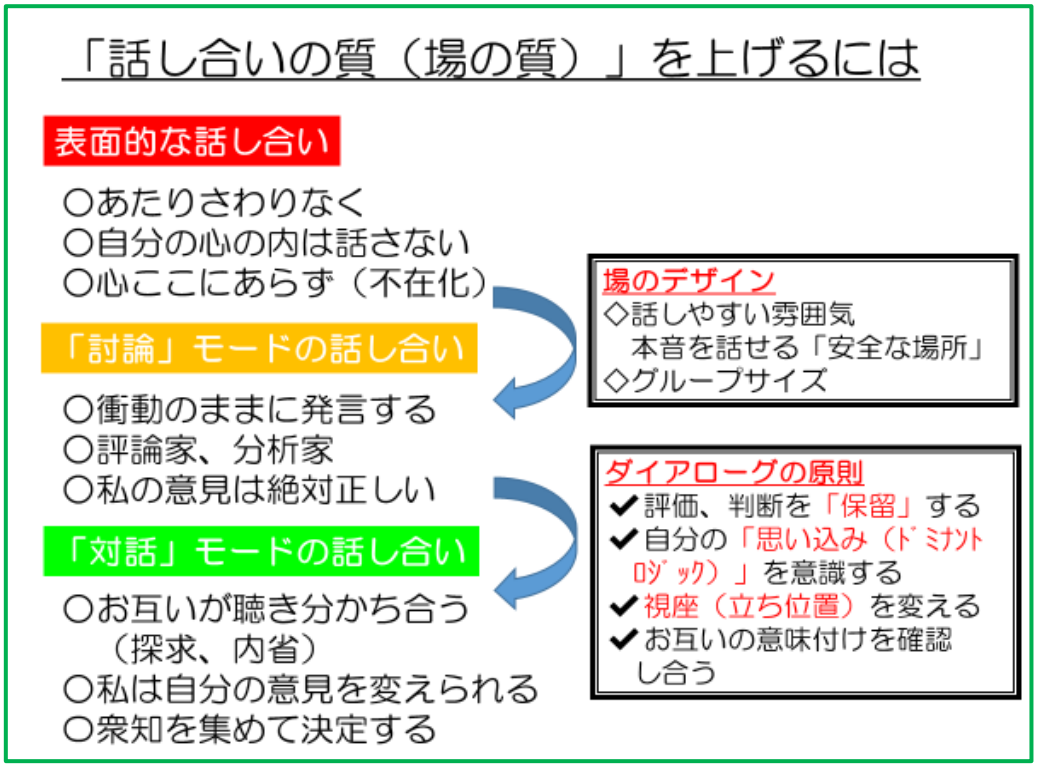
第４回研究会のテーマは、組織変革へのシナリオを実践した結果について対話し、実践していくうえでの同様の課題や悩みを共有する中で、アクションの手法等について研究を行いました。

私たちは、第２回研究会が終了した直後から、組織変革へのアクションを実践してきており、主には、今後、その波紋の輪をどうやって組織に広げていくかについて研究することとしました。

これまで、人事課の協力を得る中で、オフィシャルな場面での採用職員２年目研修や、プレ発表会を行ってきました。本市の組織・人財の現状を分析した結果、「オフィシャルな活動」として私たちがアクションしてくことが大切だと考えていたからです。組織の中のごく一部の人が、組織に変革に向けて、勝手な活動をしているのではなく、これまで取り組んできた人財育成に加え、より良い組織・人財を創り出すために、人事課と連携し、共感を得る中で、共にシナリオを実践していくことで、オフィシャルな活動となり、計画に基づいたアクションを積み重ねることにより、着実に優秀な人財を育成してくことを重視して活動してきました。

しかしながら、第４回研究会において、他自治体や幹事との対話をすることにより、関係性の質を高めるためには、職員本人の関係性を築く主体性が必要であり、その主体性を生み出すためには、オフィシャルな研修を重ねるだけでなく、あるテーマについて、自由な雰囲気の中、真剣な話し合いをするオフサイト活動の必要性に気づきました。

他自治体では、オフサイトミーティング活動を活発に実施しているところもあり、その効果や実績を検証する中で、本市においても、決められた範囲中での研修ではなく、年齢や階級が異なる多様な人財が集まる場面を設定し、普段、対話をすることがない職員間で対話することにより、研修では得られない新たな気づきが生まれる仕組みを構築することが必要であると結論付けました。



研究成果④：オフサイトミーティング

第４回研究会の振り返りを行い、実際にオフサイトミーティング活動を行うこととしました。テーマは、「仕事と子育ての両立について」で、ワールドカフェ方式による対話を実践しました。

テーマについては、女性職員の活躍施策を実施する中、産休・育休中の職員が、子育ての悩み等から離職するケースもあり、その課題について、職員が共通認識として気づくことから始め、解決のアクションを対話により検討するプログラムで実施しました。土曜日の午後という時間帯に行ったにもかかわらず、職員の子どもたちにも参加していただき、予想以上の多くの方に参加していただくことができました。

私たちは、この活動を通じて、普段話をすることがない職員との「ナナメの関係」を構築することも目的の一つしていましたが、多様な年齢層の方に参加していただき、また、結婚していない人、まだ子どもがいない人にも参加していただき、立場が異なる者がお互いの解釈を伝える中で、仕事と子育ての両立について真剣に話し合い、模造紙に記入していく姿から、その目標は達成することができたと感じています。

２－６　第５回研究会　～プロセスを振り返る・自らにコミットする～

第５回研究会のテーマは、これまでの研究の振り返りと、今後の組織変革に対する自分自身への約束でした。

第５回研究会には、すべての参加自治体が、早稲田大学に集まり、各会場における代表自治体が、大隈大講堂の壇上にてこれまでの振り返りを行うものでした。私たちは、静岡会場の代表として、これまでの活動を発表しました。

発表にあたり、事前に、佐藤幹事との打ち合わせを行いましたが、当日は、緊張していたこともあり、研究の成果を全て伝えることができたかは不安がありますが、私たちにとっては、大きな自信となりました。貴重な経験をする中で、プレゼンテーション能力を向上させることができたことは成果でした。

幹事団からの講話により、「改めて、部会とは？」を考え、今年１年の振り返りを行いました。あわせて、鬼丸昌也さんによる特別講演により、組織変革に向けたアクションを実践するうえでの勇気をいただきました。

最後に、参加した全自治体が、今後の活動等についてコミットメントする場面をいただきました。私たちは、再度、壇上にあがり、「人としての成長」についてコミットメントしました。

これまでの研究より、仮説を立て、アクションを実践したことにより、数えきれないほどの気づきや学びがありましたが、私たちが主に取り組んできたことは、「関係性の質の向上」であることに、改めて気づきました。本市の人財育成施策により、職員としてのスキルや能力は向上しており、その能力を施策に反映することで、成果を得ることができていると分析する中で、新たな社会課題等に対応するためには、職員の人間性における成長が必要であり、その前提として職員がどんな職員であるかを知り、対話を継続する中で市民や職員の信頼を獲得し、納得感のある精度の高い施策を創り上げていくことが必要と考えています。

研究成果④：主査会ダイアログ

これまでの研究により、オフィシャルとオフサイトのバランス良い活動が組織変革に必要なアクションであると学びました。本市には、主査・主任主査が加盟している「主査会」があり、私たちは、主査会事業として、オフサイトミーティングを開催することを提案し、それが実現しました。佐藤幹事をファシリテーターとして招き、ワールドカフェ方式による対話を行いました。平日の水曜日の業務終了後に関わらず、主査会役員も含め、予想以上の多くの方に参加していただきました。

私たち３人のうち、２人が主査会に所属する者であり、参加メンバーについても知っていましたが、会話ではなく、対話として、あるテーマに沿って真剣に話したことはなかったため、その人にどのような背景があり、また、どのような考え方をするのかがわからない状態でした。

実際に主査会ダイアログがはじまり、研究会でも学んだ「ドミナントロジック」、「本市職員としてありたい姿」、「不安や恐れ、あきらめない心」について対話していくと、職員一人ひとりの解釈があり、ワールドカフェの楽しさを感じるとともに、自分への気づきや、これまで深く話をしたことがなかった職員と、これからも真剣な対話ができるきっかけができたことが成果でした。

また、第５回研究会での成果より、組織変革のためには、あきらめない心を持ちつつ、人としての器を広げ、信頼や共感を獲得したうえで、アクションを実践してくことが必要だと改めて感じました。

今回、主査会ダイアログに参加していただいた方の感想は、「楽しかった」・「初めて市話をする人がいた。」「真剣に対話したのが初めてだった」など、私たちが感じていたことと近かったことから、関係性の質が向上した結果となりました。

３　研究を通じて見出した成果と創り出した成果

これまでの１年間の研究の成果として、「所属組織の変革に向けた基本シナリオ」を報告します。このシナリオは、研究会の中で気づいたことや学んだことに加え、多様な人たちと対話を繰り返した結果であり、今後の変革に向けて基本となる考え方としてまとめたものになります。

組織・人財のありたい姿（状態）

第２回研究会の中で、「ありたい姿」からのバックキャスティングを学びました。組織の「望ましい姿」は何か、組織はどこを目指すのかを明らかにしたうえで、事実の意味合い明らかにし、長期的で恒常的な目標を設定し、それを目指していくという「価値前提」による考え方です。

研究会の中で、「組織・人財のありたい姿」を創造することになりましたが、「ありたい姿」を創造する際に、まずは、私たちの「使命」を考えました。「私たち地方公務員の使命はなんだろうか？」「何のために働くのだろうか？」という原点から考えました。

また、そこから導き出される「ビジョン」・「基本となる価値観」・「行動の原則」についても下記のとおり考えました。

使　命	市民の幸せ度の向上
ビジョン	☆生きがい・やりがい・楽しみ ☆安心して暮らせる、働ける ☆経済的観点に基づく連携
基本となる価値観	・住みよいまち・協働によるまちづくり ・自ら成長する意識・互いを認める意識
行動の原則	・市民目線・チームワーク重視 ・良好なコミュニケーション ・知識、経験、スキルの継承

わたしたちは、作成した上記の表を参考し、「20 年後の藤枝市」のありたい姿から、「組織・人財のありたい姿」を、下記のとおり導き出しました。

①市民の生きがい・やりがい・楽しみをつくる人財となり、まちをいきいきさせる仕組みを構築し、継続する状態
②市民との対話（合意形成）を行い、協働し、当事者意識を高め、充実した生活がおくれる状態
③市民や企業と連携し、地域のために経済活性化ができる組織・人財

これは、「あるべき姿」ではなく、「ありたい姿」であり、これから設定する目標・こうなったら嬉しいという欲求から創造したものです。

①は、私たちの原点である市民がまちの中でいきいきした生活をおくっている状態を表しています。そのためには、職員側の意識として、市民目線で事業判断ができること、そもそも市役所で働いている人がいきいきしていなければならないこと等が必要であり、職員の人間的魅力が向上し、地域から信頼が寄せられている職員でなければならないと考えています。

②は、市民と協働したまちづくりを主体としています。協働するためには、多様な利害関係者等による施策の合意形成が必要なため、そのスキルとしてファシリテーション能力が求められおり、その経験を積む必要があります。

また、現実として、協働のまちづくりを実現するためには、市民のつぶやきを仕組みや制度に変えることができる人財や、強みを伸ばすことでまちの魅力を向上させる思考をもつ人財も必要となります。

③は、主に、地域経済の活性化をイメージしています。地域の経済活性化については、経済を地域内循環させる仕組みを構築することが重要と考えており、また、長期的な視点に基づく事業判断ができる人財や組織であることが必要と考えています。

地域社会にどんな価値を提供できるようになるのか

当部会では、研究の成果を求められており、組織や人財が少しでも良くなることだけでなく、その結果、地域社会に対してどのような価値を与えることができるのかまで創造します。

ここでいう「価値」とは、「何を大切にするのか」・「長期的で恒常的なもの」・「行動のガイドライン」等を指しています。

私たちが考えた「価値」は、以下のとおりです。

①まちを元気にするリーダーを生み出し、その想いに共感する市民が集まり、協働によるまちづくりができる。

②「地元」に誇りを持ち、地域を大切に想う心を育み、地域貢献活動する力を生み出し、多様な創造が始まり、より住みよいまちになる。

③住みよいまちを持続的・安定的に維持し、まちの強みである健康・教育・環境・危機管理・産業等を伸ばす取り組みを行うことができる。

組織・人財の現状

「ありたい姿」を創造したうえで、本市の「組織・人財の現状」を把握・分析しました。主に、現状の課題や、施策の強みについて抽出しました。

①スピード感を持って事業を実施したことにより、人口増加等、施策の成果が現れている。

ここ数年、職員数が減少している中で、圧倒的に事業数が増えていることから分析しています。

スピード感を求められる現代社会において、時代にあわせ、様々な事業を急速に実施する手法を優先し、市職員の高い処理能力等により、まちづくりを行ってきました。

今後についても、スピードが必要な事業については、そのまま継続することも必要ですが、人口が減少し、少子高齢化が進む中で、まちの強みをさらに伸ばしていくためには、事業に応じては、進め方を事前に市民と一緒に検討し、または、事業のあり方について市民の意向を伺いながら見直し、市民・住民の意向を伺い、本当の意味での協働によるまちづくりを進めていかなければならないと考えています。

②人財育成を重点的に進めたことにより、事業を実施する知識やスキルが身に付いてきている。

本市は、現在のところ、人口割にした場合に、職員数が県内で最も少ないという事実から、個人の高い能力により事業を実施している部分があると考えています。

今後、災害への対応や、公共施設の統廃合など社会資源の循環等、社会的課題に対する意思決定をしていくためには、これまで以上に、組織力運営力、職員個人の政策力、対人能力、人間性が向上することが求められてきます。

そのために、チームビルドについて学ぶ場を増やし、また、仕事内での上司と部下の１ON１を実施するなどのコミュニケーション（相互理解）が必要です。

あわせて、高い能力を発揮し、今後も、魅力的なまちづくりを継続するためには、やりがいや充実感を感じながら仕事をする一方で、気づかない部分で心や体が疲弊してしまうこともあるため、個人への負担や疲弊感を解消していく必要があります。

今後、引き続き「結果の質」を向上させるためには、第一歩として、職員×職員、職員×市民、市民×市民の「関係性の質」を向上させることが必要であり、知識やスキルを身につけるだけでなく、職員としての姿勢・立ち位置について、対話を通じて意味づけし、あり方を創造することが重要となります。

③市民キーパーソンと連携が深まり、魅力あるまちづくりがはじまってきている。

これまでも、特に観光施策や産業振興部門等において、市民キーパーソンと協働し、事業を行ってきました。

市内には、これまでもまちづくりに貢献してきたキーパーソンが数多くおり、魅力あるまちづくりに積極的な比較的若いキーパーソンもいます。

今後、これらの市民セクターにおける力を活用し、魅力あるまちづくりをしていくために、これまで以上に連携していく必要があると考えています。

数多く事業を進めていく、または、新たな事業を実施していく上で、信頼されることや共感を得る必要があり、そのためには、職員としての立場だけでなく、人としての器や人格の発達が必要になると考えています。

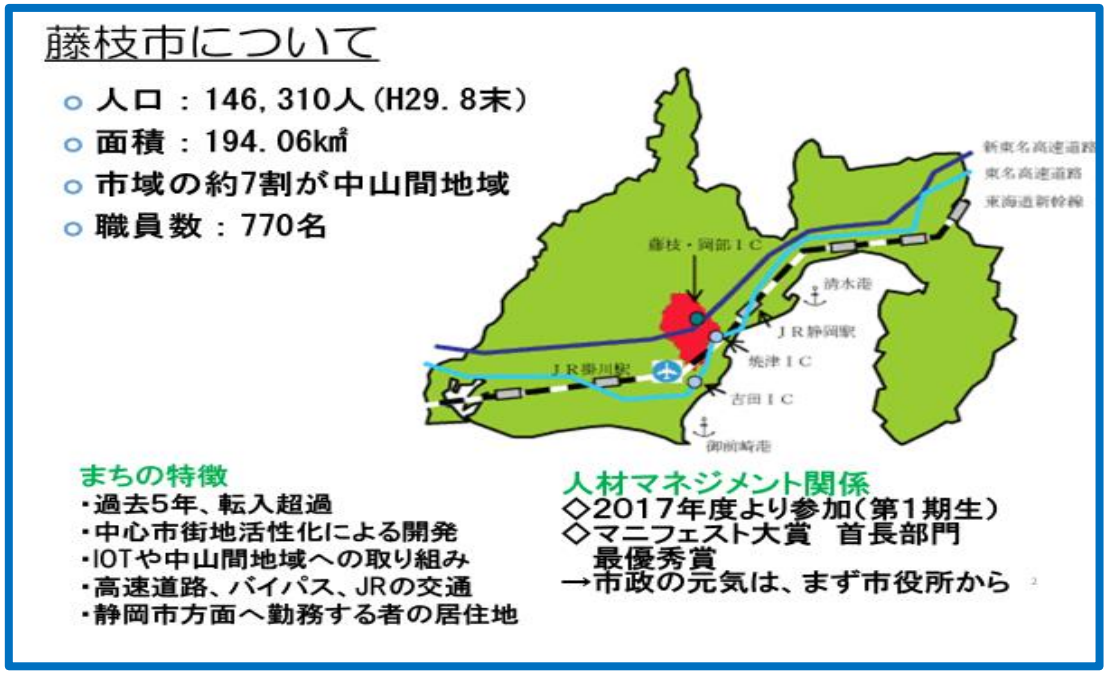
④インフラ整備等において、企業の強みを活用する風土が醸成されつつある。

本市の施策の特徴として、「広報戦略」に強みがあります。

実施した、または、これから実施する事業等について、広報媒体を有効に活用し、市内外に広く周知することにより、まちの魅力を伝えるだけでなく、市民にやる気・愛着・誇りをもってもらえるような戦略的広報を実践しています。

また、この強みについては、一般企業も魅力を感じており、例えば、本市と企業連携による事業を行うことにより、企業名が広く広報されるなど、経営戦略の一つとして活用していることが挙げられます。

それにより、本市と企業だけの関係でなく、企業と企業の連携も生まれ、まちのさらなる発展につながることもあると分析しています。



取り組むアクション

組織・人財の「現状」から「ありたい姿」に少しでも近づくためのアクションを下記のとおり実施していきます。

①人と人をつなぎ、地域をデザインするファシリテーター（市民＋行政）養成

住みよいまちをつくるためには、「人のつながり」が大事だと考えています。

このつながりには、前述もしましたが、「職員×職員」・「職員×市民」・「市民×市民」があります。

人とつながるスキルとして、「ファシリテーション能力」があり、職員間、又は、市民と対話するうえで、コミュニケーション（相互理解）の土台を構築する必要があります。

このアクションでは、地域創造の担い手でもある市民と、同じ時間・空間の中で研修等を行い、共に合意形成や意思決定の手法を学んでいくことを実践します。

市民と一緒の空間をつくり、人間的成長・能力的成長することにより、職員が市民に信頼されるようになる付加価値が生まれると考えています。

また、ファシリテーションスキルは、例えば、係の事業の優先順位を決める話し合い等においても、通常業務内や OJT でも活用できる能力であると考えています。

②「ありたい姿」研修

今後、人口減少社会の中で、少子高齢化が進み、その結果、社会や経済の縮小が予想される未来があり、その課題に対応するための施策や取り組みが必要になります。まずは、職員としての「ありたい姿」を創造することから始めるアクションになります。

自分は何者で、何をめざし、何を基準にして進んでいくのかを理解することから始め、そこから創造された未来を見据え、バックキャスティングにより、今後、どんなスキルを学ぶ必要があるのか、どのように仕事の生産性を向上させるのかを考えることにつなげていきます。

今年度（平成 29 年度）に、すでに、採用職員２年目研修として、「ありたい姿研修」を実施しました。その結果、「同じようなことに悩んでいる仲間に共感した。一緒に解決策を考えていきたい。」、「ありたい姿を創造することが大事だと感じた。研修後にもう少し考えたい。」「理想の職場をめざし、今の自分にできることをやろうと思った。」など、仕事に対して前向きな姿勢がうかがえただけでなく、２年目職員どうしの関係性が良い方向に向上したと実感しました。

このような研修成果が、すべての職階に波及するよう、組織の中の役割分担を鑑み、年齢・職階・職種に適した研修を人事課に提案していきます。

③オフサイトミーティング開催

これまでも、人事課主催の人財育成は、基本方針に基づき、職階別や広域連携研修など、様々な研修が行われてきましたが、その研修について自分自身で内省し、振り返る場面や、研修受講者どうしで成果について話し合う場面も必要と考えています。

また、人事課主催の研修は、どちらかというとスキルアップや職場の役割を学ぶ場が多く、これまでも、その取り組みにより、職員個人の能力アップにつながってきました。

今後は、本来の地方公務員の使命や、職員間又は市民と職員の関係性を構築すること、未来のために今やるべきことなど、今後の正解がない社会に対応するための土台となる部分の学びの場が必要になると考えています。

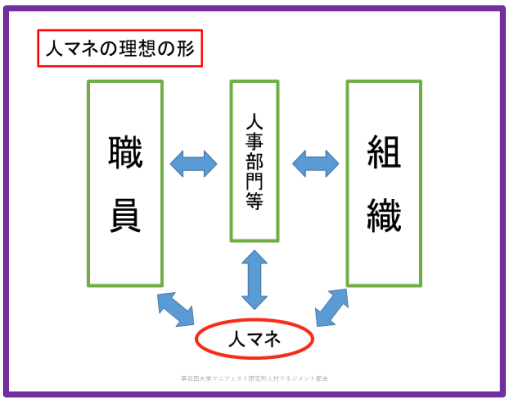
ゆったりとした雰囲気の中、現在の組織における課題や未来を創造するテーマ等に対し、多様な人財が集まり、真剣に話し合い、意味づけし、気づきや学びを積み上げていくことが必要だと考えています。

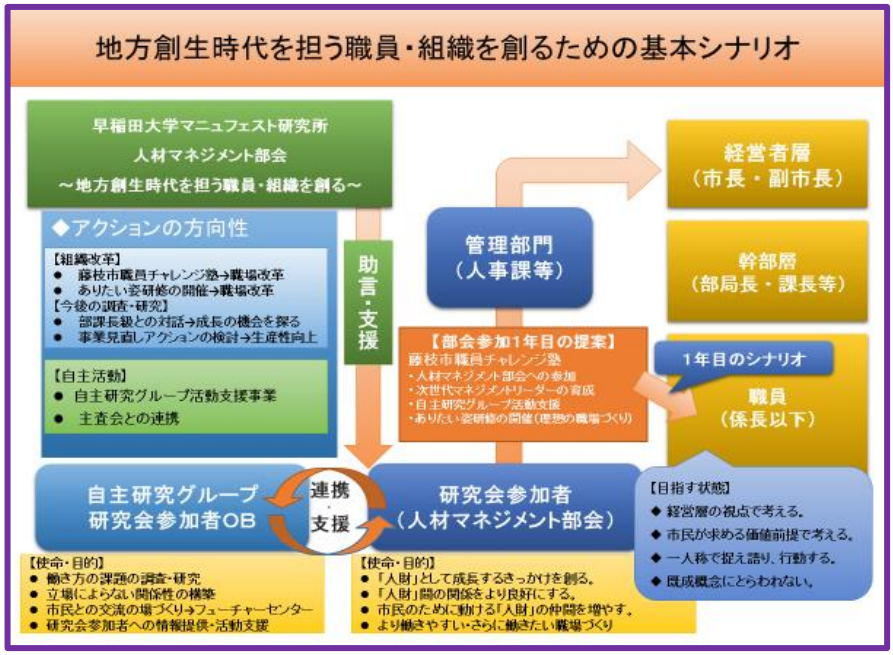
④組織変革プログラム

そもそも、近年の多種多様な社会的課題に対応するため、職員はその対応に追われ、その結果、業務が多忙化し、上記のようなオフサイトミーティングに参加したくても参加することが難しい状態にあると分析しています。

本来であれば、仕事の一環として、自分のキャリアや将来的課題に対応するために必要な研修は受講すべきであり、そのためには、職員個人の生産性の向上だけでなく、「組織の生産性の向上」が必要だと考えています。

今後の長期的なアクションとして、まずは、使命や存在価値を考え、ありたい姿から考える事業を優先させる順位付けをし、必要に応じて事業をやめる「ビルド＆スクラップ」の仕組みを組織内に浸透させるきっかけをつくりたいと考えています。





４　次年度以降に向けた展望

第１段階【重点項目】：ナナメの関係性の向上

人口減少や少子高齢化社会などの社会問題に対応できる組織を構築するためには、これまで本市が取り組んできた人財育成にプラスして、現場の職員が相互に高めあう意識をもち、個人の強みを伸ばしつつも、チームとしての成果（価値）を最大化させる必要があります。

また、これまで以上に組織力を向上させるためには、組織の発展と職員の成長が連動し、職員一人ひとりが仕事を通じた学び・気づきを通じて「成長したい・人間力を磨きたい」という組織風土を醸成する必要があります

このことから、始めのステップとして、「ナナメの関係性の向上」に取り組みます。若手職員が研修会やオフサイトなどの機会を通じて熟達者と交流し、熟達者として習得した学びや気づきを若手職員が引継ぎ、また仕事上の判断や理念等を相談する関係性を築き、本市を住みやすい街へと進化するための高い意識を持つ人財の育成につなげます。

この段階で目指す状態は、ナナメの関係性が構築されたことにより、若手職員が新しい視点に気付き、職員個々の特性（優位性、特技など）を周囲が理解することです。

その結果として、組織内に職階を超えた関係性が構築され、時には立場を超えた対話が自然・誘発的に行われるようになることです。

上記の目標に従い、以下のアクションを提案します。

■ アクション（案）

アクション名	アクションの目的・効果
①経営層との対話	早稲田人材マネジメント部会の活動結果を経営層に伝え、活動の方向性を確認・再構築し、組織・人財のありたい姿を定義する。
②人マネ仲間集め	組織マネジメント層からの助言者を増やし、アクションを後押しする力とする。
③ありたい姿研修	若手職員が中堅職員の対話により、自らが目指したい職場の「ありたい姿」を定義するとともに、組織マネジメントの基礎を学ぶ場を創出する。
④部課長・係長級との対話	若手職員が組織内にナナメの関係性を構築し、人財として成長するためのきっかけづくりを行う。
⑤オフサイトミーティング	オフサイトの対話を創出し、組織内及びセクター間における関係性の質の向上を目指す。

第２段階【重点項目】：価値前提での行動（組織・個人）

組織として市民に成果（価値）を提供し続けるためには、社会的課題を市民目線で深く捉え、価値前提に基づき主体的かつ自主的に行動できる人財の育成が求められます。

また、このような人財を増やしていくためには、第１段階で構築したナナメの関係性を土台として、将来マネジメントを担う立場にある若手層が成長できるようしっかりと支え、若手職員が自身の関わる業務への意味を再構築し、自らの行動への動機付けができるよう支援していく必要があります。

特に、将来マネジメントを担うことになる職員は、多様な価値観・意見を汲み取ることの大切さに気付き、より広い視点で意思決定できる人財となる学びが必要です。

めざす状態は、職員が「選ばれ続けるまち」という将来展望から、自身の価値観や意思決定基準を設け、自律的な行動を通じて施策に反映されるようになることです。

上記の目標に従い、以下のアクションを提案します。

■ アクション（案）

アクション名	アクションの目的・効果
①組織マネジメント勉強の場の創出	係長級・主査級を対象に組織マネジメントに関する学びの場をつくり、組織とともに成長する意欲を持った人財を増やす。
②他者の成長を大切にできる組織づくり	部下の考えを引き出し、才能と情熱を両立できる対話が行える管理職層を育成し、より人財の成長を優先した組織風土づくりを行う。
③対話をコーディネートできる人材の養成（ファシリテーターなど）	多様な意見から価値を見出し、価値前提に基づく意思決定・行動に向けた対話の場づくりができる人財を育成する。
④オフサイトミーティング	企業及び市民セクターから講師を招聘し、職員との交流の場を設け、多様な価値、気づきを得る場とする。

第３段階【重点項目】：市民や企業と連携した施策の遂行

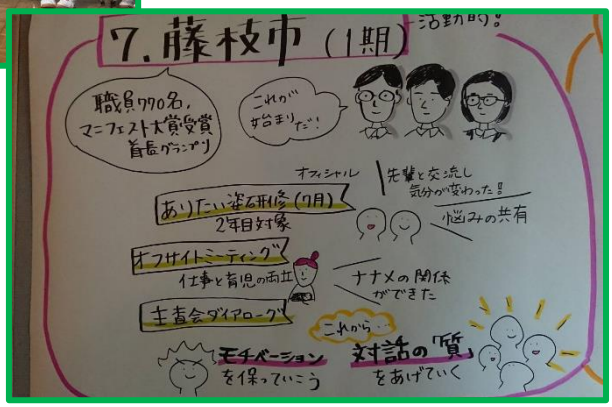
多様な社会ニーズに対応するためには、市としての取組はもとより、市民や企業との対話の積み重ねによって価値を創造し、共に行動していく必要があります。

そのためには、市職員が市民や企業の交流によって、多様な価値観の認識とセクターを超えた関係性の強化が求められます。市民や企業との対話により導き出された結果が市の施策に反映され、多面的に活動をし、新たな価値を持った組織に成長します。

目指す状態は、市民や企業が地域に対して誇りを持ち、地域貢献できる力が誘発的に広がる状態で、共に生きがいや楽しみが生み出される未来をつくることです。

■ アクション（案）

アクション名	アクションの目的・効果
①フューチャーセンター	市民や企業、自治体など、多様な参加者の対話により、地域の未来づくりに向けた課題解決の手段を見出す場を創出する。
②ふじえだ人財マネジメント部会（藤枝人財養成塾）	仲間作りに加え、「立ち位置を変える」、「価値前提で考える」、「1 人称で捉え語る」、「ドミナントロジックを転換する」を踏まえ、一歩前に前進するための学習の場を提供する。



５　付　記

【中山間地域活性化推進課　河原崎慎也】～人財の精神的な成長～

はじめに、渋谷幹事、佐藤幹事を始めとする幹事団の皆さま、また運営委員の方々には、１期生である本市が人材マネジメント部会において研究する方向性を決めるため、多くの助言をいただきましたこと、まずは、この場を借りて深く御礼申し上げます。

この論文では、市職員が成長するきっかけをどのようにしたら得ることができるか、また先達者・熟達者の方たちがどのような機会により精神的な成長を続けてきたのか、その視点から聞き取りと対話（ダイアログ）を重ね、また対話の結果を幹事の方々に報告し、助言をいただきながら、「関係性の質の向上」を当市が取組むべき最重点事項に掲げたものです。

当部会に参加して得た気づきや学びはいくつかありますが、衝撃を受けた学びのひとつは、組織が持続的な発展を続けるためには、人財が知識や知恵を習得することに加え、人財の精神的な成長が欠かせないことです。このことについては、自分自身への内省から、強い自戒の念とともに自覚したことでもあります。

また、私たちがまとめた論文は、完成されたものではなく自身の膚浅から、調査と研究を重ねることで、さらに進化していくものであると考えますが、自身の行動を振り返る時には、自治体の職員として取り組むべき道標になるものと感じています。

今後においては、１年間で得た学びと気づきが自身の成長につながるよう、研究の成果として自身が立てた命題に、引き続き取り組んでいきたいと思います。

【子ども家庭課　山口雅義】～これまでの自分になかった新たな自分～

この部会に参加して、一番感じていることは、「新たな自分の発見」です。この部会に参加するまで、組織・人財に係るマネジメント等について考えたことはありませんでした。しかしながら、研究会を重ね、多くの気づきや学びの中から、組織・人材の変革を実践してくことに楽しさを感じている自分がいたことに、自分自身でも非常に驚きました。

なぜ、そんなにも楽しさを感じたのかを振り返ってみると、自分の中で、これまで考えてこなかった新しい分野の学びであるということもありますが、やはり、他の人の考え方に触れる楽しさに気づいたことが一番の影響だと考えています。当部会の特色として、様々な土地から、多様な数多くの自治体職員が集まり、同じ目標に向かって研究を重ねていくことがあると思いますが、まさに、その仕組み乗っている自分がいました。

他自治体の職員や幹事団等との対話を通じて、関係性の質が向上し、新たな気づきを得る中で、いくつかの本や文献を参考に、これまで自分になかった考え方を学び、例えば、有給休暇を取得して、自費で東京会場を２回も視察に行くなど、行動の質が変わってきたと思います。また、学んだことを、研修や普段の業務で実践することにより、自分の周りの職員も含めて、少しずつ、仕事の質が変わってきたと実感しています。

こんな機会をくれた組織や職場の皆様、家族、幹事団、マネ友等に感謝するとともに、今後も、新しい自分を発見する楽しみ抱えながら、研究の旅を続けていきたいと思います。

【農林課　榛葉隆浩】～私が起爆剤となります～

今まで組織に対しては批判的な考えや思いが先行していました。批判からは何も生まれないということも気づいていました。部会に参加し学ぶ中で、目先の批判から、ありたい姿のために今足りないモノは何かという価値前提で取り組むことの重要性に気づきました。

特に、私の技術職場では“従来“の工法や設計といった考え方が強いことから、新しいモノに対してまず拒絶する傾向があると感じています。将来（ビジョン）といった考え方が苦手な職種だと思います。

まずは、私が起爆剤となり、対話を通じて、部会での学びや気づきを技術職場に広めたいと考えています。狭い世界なので、対話の機会を演出すること、必要性に気づかせることは可能な気がします。身近な所で少しずつ変化を起こし仲間（人財）を増やしていきたいと思います。

私に出来る事は、本当に微力かもしれません。不安で負けそうな時は、今回のマニ研メンバーを拠り所に、より良い組織になるよう何とか行動していきたいと思います。

今回の研究を通じ、多くの学び・気づきがありました。自分の成長もありました。この部会に参加させていただいた事に心から感謝します。部会に終わりはありませんが、ひとまずありがとうございました。