

## 平成29年度 人材マネジメント部会

# 「対話からはじめる組織のグッドサイクル」

袋井市 総務部総務課 長谷川 修一  
都市建設部都市計画課 鈴木 恵子  
企画財政部ICT街づくり課 矢内 英直

### 1 はじめに

私たち3人は、発足12年目の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、袋井市から2期生として参加した。

人材マネジメント部会は、地域主権、地方創生の時代を切り拓くため、各自治体から参加した職員一人ひとりが、それぞれの自治体の「組織のありたい姿」の実現に向け、年5回の研究会と夏期合宿などを通して、組織変革の研究と実践を繰り返していく場である。研修ではなく、あくまで「研究会」であり、教えられるのではなく、「自ら考え、見つけ出していく場」である。

では、教わるのでなければ、参加した私たちがどのように1年間かけて学びを深めてきたのかというと、終始、「対話（ダイアログ）」を重ねてきたことに尽きる。対話を重ね、そこから得た「気づき」から学んだものは大変大きなものであった。

この1年間、全国から参加した約300名の参加者とのつながりや、昨年度参加した1期生が取り組んできた「係長ダイアログ」の継続などを通じて様々な職員との対話を行い、本市における組織の現状や課題に対する「意識変革」や「気づき」、行動の「継続」について『職員が自らのことと捉え、自らができることを実践する』必要性を認識した。

以下では、私たち3人がこの1年間にわたり何を実践し、何を得たのか。これまでの取組の成果として、組織・人材に変化をもたらすために研究してきたこと、研究の結果により取り組んできたこと、また、それらを踏まえて今後の展望について記していきたい。

## 2 部会のキーワード

この部会における思考・活動の際に、大切にしている視点は、①立ち位置を変える、②価値前提で考える、③一人称で捉え語る、④ドミナントロジック（思い込み）を転換するの4つである。

①立ち位置を変えるとは、自分目線から抜け出し、時には市長の視点に立ったり、時には市民の立場に置き換えたりするなど、相手の立場に立って物事を見ることである。自分以外の視点に立って考えてみることで、あらためて自己を客観視することもでき、この自己を客観視する視点こそがこのまま漫然と同じことをやっているのか、今やるべきことは何なのかを考えることができるかどうかにつながってくる。

次に、②価値前提で考えるとは、物事の判断、意思決定の基準を現在目の前にある事実（＝事実前提）ではなく、ありたい姿（＝価値）に置くことである。私たちは、物事を考える際にどうしても現在差し迫っている課題に捉われ、その解決方法ばかりに目が行きがちである。本来どうありたいのか、そこに到達するためには今から何をしていかなければならないかという視点で考えてこそ、ぶれることなく課題解決にまっすぐつながる方策を考えることができる。

また、③一人称で捉え語るとは、物事について発言する際に、誰かの言葉を使って語るのではなく、自分の頭で考え、自分の言葉で語ることである。私たちは組織に属する者として組織の見解を求められることがほとんどであるため、自分の意見を表明しないことに慣れてしまっている。自分の考えを発言しなくてよい立場では第三者的な思考になりやすく、当事者意識を持つことは期待できない。自分の考えを自分の言葉で表明して初めて自分の発言に責任感を持つことができるし、当事者意識を持つことができる。

そして、④ドミナントロジック（思い込み）を転換するとは、自分たちの目線だけで構築された考え方や目の前の事実のみを前提とした思考で固められた固定観念（＝ドミナントロジック）を打ち破ることである。自分だけの思い込み、狭い視点だけで固めら



れた考えや事実の一部を前提として考えられた固定観念では、本当の現状や課題・問題が把握できない。正しい現状把握の上で、組織のありたい姿の実現のために解決策を考えていく必要がある。

以上の4つの視点を持つことにより、意識・思考の変革を起こすこと、そしてその意識・思考の変革を行動・成果の変革につなげていくことを部会では目指している。

### 3 部会のテーマ・取組

部会で1年間かけて考えたテーマは、「組織をよりよくするためにはどうしたらよいか？」である。そのテーマを考えるにあたっては、まず組織の現在の状態を正確に分析した上で、各自治体の組織の特色に応じた「組織のありたい姿」を設定し、現状から最終的な「組織のありたい姿」を実現していくためにはどのような取組を行っていくことが必要かを考えていくという手順で検討してきた。

その際に重要なことは、組織というものは一朝一夕に変わるものではなく、綿密なシナリオが必要であるということである。組織の風土は、これまで長年に渡って積み重ねられた思考や行動によって築き上げられたものであるため、特定の層に一つの取組をやったからといってそれがすぐに劇的な変化につながるということはない。まずは、これまで築き上げられてきた組織風土の基となっている意識を変え、その意識が変わることによって各職員の思考が変わっていく。思考が変わった職員同士で交わされる対話の質・内容が変わり、その対話に基づいた各職員の行動が変わっていく。そして、それらの行動によって生み出される成果物も変わってくるという手順が必要である。この論文は、私たちが1年間部会に参加してきて、数多くの対話を経て考えた組織変革のシナリオである。では、本市の「組織のありたい姿」とはどういうことを意味するのであろうか。そのために、まずは現在の組織・人材がどのような状態であるかの現状把握・分析を行った。

## 4 組織・人材の現状

### (1) 袋井市の概要

#### ア 市の概要・課題

袋井市は、静岡県西部に位置しており、人口約8万7千人の市である。静岡県内では数少ない人口が増加している市〔H27国勢調査85,789人（前回調査より943人増）〕で、出生率や年少人口（H27静岡県市町の指標）の割合も県内市の中で一番高く、平均年齢が若いまちである。しかし、今後は、少子高齢化と人口減少は避けられない状況であり、将来にわたり市民が快適に暮らせるまちであり続けるため、公民館をコミュニティセンター化し、地域住民が主体となり、地域の特徴を活かした、高齢者・子育て支援、健康づくり、地域防災、交流・にぎわい事業などのまちづくり活動が充実して行われるよう、コミュニティセンターを拠点とした特色ある地域づくりを推進していく。

#### イ 市の職員数

職員数は、平成29年10月1日現在、1,006人であり、内訳は、正規職員が524人、非正規職員が482人（非常勤嘱託253人、臨時職員229人）である。

また、平成27年度の地方公共団体定員管理調査によると、正規職員数は、人口1万人あたり37.48人であり、全国の類似団体89団体と比較すると、職員数が少ない方から3番目となっている。

### (2) 組織・人材の現状把握・分析

私たちは、現在の組織の本質に迫り、現状を知るためには、分析結果からのアプローチと組織のキーパーソンとの対話によるアプローチの実践が必要であると考えた。

## ア 分析結果からのアプローチ

本市では、平成26年度から平成27年度までの2か年において、行政改革の取組の一環として、「人材育成、組織力向上」をテーマに、現状分析と職員意識アンケート調査を実施した。この調査結果に基づき、袋井市行政改革推進委員会から、①人材育成のあり方、②組織力向上のあり方、③業務の平準化の3点について、それぞれ提言を受け、職員研修や人材育成を行ってきた。

平成26年度に市職員を対象に行われたアンケート調査結果や業務状況調査結果などをまとめた「人・組織の見える化調査報告書（平成27年3月）」（以下「報告書」という。）によると、組織や職員の意識の現状から様々な課題が明らかにされている。報告書からいくつかの課題を挙げると次のようなものがある。

自分の所属する職場については、職場内では意見表明・提案ができ、互いに協力関係をとる雰囲気はあるものの、自分の部署と関係部署との連携については、スムーズでないと捉えている。

業務効率については、半数以上の職員が不要又は必要性の低い仕事があると感じている。一方、業務改善を行っている程度は「多少している」ととどまっている。また、職場での意思決定、庁内協議に時間がかかると感じており、職場の人員数と業務量の関係では、職員全般に職員不足を感じている。

職員の意識では、職員としての目標や将来像を抱いている層は6割弱、やりがい・意欲については、現在の仕事や職場に満足している職員は6割強にとどまっている。

### コミュニケーション

・関連部署との連携がスムーズでない。

### 業務効率

・半数以上の職員が不要・必要性の低い仕事があると感じている。  
・業務改善を行っている程度が「多少している」ととどまっている。  
・意思決定、庁議協議に時間がかかる。

### 業務量

・職員全般に職員不足を感じている。

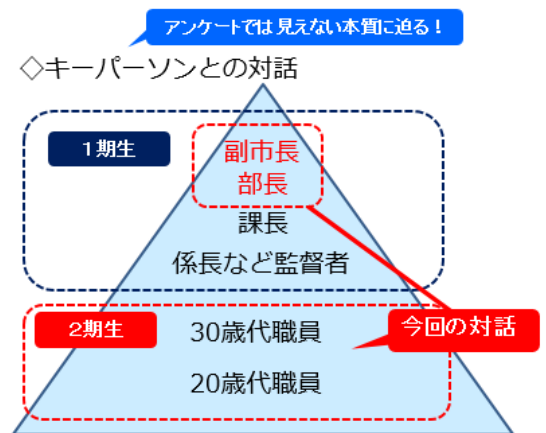
### 意欲・満足度

・目標や将来像を抱いている職員は6割弱。  
・仕事や職場に対する満足度が6割強にとどまっている。

※「人・組織の見える化調査報告書」より

## イ キーパーソンとの対話によるアプローチ

次に、私たちはアンケート調査などの分析結果からでは見えない組織の本質に迫るため、副市長や部長級職員、また、20歳～30歳代職員との対話を行った。1期生が昨年度実施した副市長、部長、課長、係長等との対話と合わせ、組織の各階層に対話によるアプローチを試み、次のような現状が明らかになった。



### コミュニケーション

- ・40歳代(管理職相当職)以上の職員は、職員間のコミュニケーションが不足していると感じている。
- ・一方、若手職員(20歳～30歳代)は、職員間のコミュニケーションは、良いと感じている。

### 業務量

- ・市町合併を経験していない20歳代職員は「職員数が少ない」とあまり感じていない。(先輩に言われて少ないと思いつけている。)

### 意欲・満足度

- ・若手職員(20歳～30歳代)は、袋井市への誇りと、組織を改革しようとするアイデアに満ちている。  
(例: 誇り: 市民への接遇力、課題に前向きに取り組む尊敬できる先輩がいる。  
改革: コワーキングスペースの設置、他市との繁忙期人事交流)

## (3) 見えてきた本市の組織・人材の現状と原因

分析結果からのアプローチと、キーパーソンとの対話によるアプローチの結果から、3人で対話を重ね、組織の現状を次の4点にまとめた。

### ア 袋井市の職員数は「少数精鋭」。お互いの顔と名前が概ね一致する。

業務量に対して職員数が少ないと多くの職員が感じていることは、報告書や職員との対話からも明らかになった。本市は、平成17年に元々職員数が比較的少ない1市1町が合併し、組織のスリム化を図るため、定員適正化計画に基づき、職員数の削減を行ったことなどが要因と考えられる。

私たちは、多くの職員が感じている「職員数が少ない」ことを「少数精鋭」という、組織における「強み」として捉えた。

## イ 組織の課題を各セクション（各部署）で共有できていない。

職員の中で縦割り意識が未だ健在であり、組織の課題を自分のこととして捉えていないのではないかと考えた。このことは、報告書でも「関係部署との連携がスムーズでない」ことが課題となっている。

職員数が少ないという意識が強く、新たな仕事が増える、負担がかかると考えてしまうことも一因としてあるのではないかと考えた。

## ウ 仕事を進めるにあたり十分な対話がなされていないため、やらされ感が拭えない。

広範で多様な行政需要に対する市民ニーズへの対応、地方分権や権限移譲等によって、業務量は増加している。また、業務の多様化と組織の細分化が進む一方、職員数が少ないため、個々で仕事をする職員が多く、対話ができにくい職場環境になってきていることも原因の1つだと考える。キーパーソンや職員との対話でも「コミュニケーションが不足している」と感じている職員が多かった。

また、自分の部・課がどのような目標や課題があるのかが共有されておらず、仕事を「やらされている」という感覚をもっている職員もおり、組織を意識することなく、個人で仕事をしている職員もいるのではないかと感じた。

## エ 仕事のやり方を変えようとしていない。

職員は、日々の仕事に追われている状況であるため、事業の目的を理解しないまま、与えられた仕事をこなしている（作業している）状態である。報告書でも、半数以上の職員が不要又は必要性の低い仕事があると感じていながら、業務改善を積極的に行っている職員は少ない結果となっている。

そのような状況ではあるが、職員個々の中では、現状を変えなくても困っていないということが考えられるのではないかと考えた。

市民ニーズが多様化・複雑化している現状を考えると、与えられた仕事に対し、何が最善なのかを常に考えず、前例踏襲を続けている職員がいるとすれば、市民の満足を得られているとは言い難い。

## 5 本市における「組織のありたい姿」とは

組織変革を進めるにあたり、本市の組織・人材についての現状分析を踏まえ、私たちは、「組織のありたい姿」を、次のように考えた。

### 『目的を共有し、協力し合い、自分の事として考え、行動する組織』

これは、職員は様々な業務を担っているが、自分の目の前の業務だけをこなすのではなく、課や係など組織全体の業務の目的を共有し、それぞれがその目的達成（課題解決）のために、自ら考え、行動する職員が集まった組織の状態である。

誰かに指示されるのではなく、自分で状況を読み解き、判断する能力や、個の力をチームの力として発揮できるような人材育成と組織づくりが望ましく、柔軟性の高い組織づくりを進めていくことが必要であるとする。

また、多様な市民ニーズへの対応が求められている現状においては、職員が、市民の視点で物事を捉え、市民との“対話や交流”に積極的に努め、市民と一体となって、協働のまちづくりを進めることができる人材が必要とする。

本市では、人口減少や少子高齢化の進行は比較的緩やかではあるが、今後その傾向は避けられないことから、良好な地域コミュニティの維持をはじめ、防災、防犯、環境、教育など、多くの分野で地域を取り巻く課題は益々複雑化、多様化すると考えられる。これらに対応するため、公民館をコミュニティセンターに移行し、市民と行政が協働して、高齢者・子育て支援、健康づくりや防災など「きめ細かく」、「より柔軟」に、地域の実情に沿った特色ある活動を行っていく人材が必要になると考える。

私たち3人は、当初、1期生の研究結果に捉われず、フラットな気持ちで、「組織のありたい姿」について、現状分析を踏まえながら対話を重ねた。

研究会では、講師となる幹事から1期生とのつながりや取組の継続も重要であるとのアドバイスもあった。そこで、さらに対話を重ね、1期生とも対話する中で、「組織のありたい姿」を考え続けた。結果として、私たちが目指す「組織のありたい姿」は、昨年度の参加者である1期生が掲げた「サッカー型の組織」と一致するものであった。



## ◆ 対話（ダイアログ）の有用性

ここで、これまで何度か出てきている「対話（ダイアログ）」について触れてみたい。  
 人材マネジメント部会では、意識・思考の変革と行動の変革をつなげるものとして「対話（ダイアログ）」が非常に有効であると位置づけている。

対話の特徴として、①特定のテーマに対して、一定のルールのもとに、②お互いの意見を聴き合い、③気づき、相互理解を深める行為である。対話と似ている概念として、「討論」や「雑談」があるが、対話との違いは右の図のとおりである。

### 「討論」「対話」「雑談」の違い

「討論」

会社など日頃の層書・立場をもとに、テーマについて意見をぶつけあい、結論・答えを出す。

○「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、気づき、相互理解を深める。

「雑談」

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（その場任せ）。

✓ 日本人は自覚しないと「対話」が出来ない

人は、物事に対して、それぞれが主観的に見て、感じて理解しているため、同じものを見ても、それぞれに意味づけが違う。ある人が「事実」と思っていることは実は「思い込み」であるかもしれない。対話は、物事に対する人それぞれ違う意味づけを確認し合う場であり、物事を一緒に意味づけるプロセスである。

このプロセス（対話）によって、お互いに多様性を認め合うことで、新たな視点や、気づきなど、創造的な成果が生まれることも期待できる。

いずれは全庁的にどの職場でもどんなメンバーでも同様の対話が行われる、そんな組織風土を目指していきたい。

### 「討論」と「対話」

#### 「討論」

- 自分の立脚点を明らかにし、相手との相違点を見つける。
- 意見に違いがあった時、相手の間違いを指摘し、論破する。
- 相手に間違いを指摘されたら、必死に言い訳を考える。
- 弱みを見せられない。
- 自分の考え方に固執して、新しいアイデアにたどり着けない。
- 意見の合わない相手とは気まずい関係になる。

#### 「対話」

- 意見を自分と切り離し、双方の意見を共有の財産として眺める。
- 意見に違いがあった時は、なぜ違うのかを一緒に考える。
- もしかして自分が間違っているかもしれないとも考えてみる。
- 途中で考え方が変わっていくことを受け入れる。
- 意見が結び付き合い、一人では、気がつかないアイデアが生まれる。
- 信頼関係が生まれる。

## 6 「組織のありたい姿」までのステップ

ここからは、「組織のありたい姿」にたどり着くためのステップを検討する。

前述のとおり、組織の現状を把握した結果、組織・人材の現状に違和感を覚えている人は多かれ少なかれ存在することが確認できた。しかし、現状は表立って動いている人は確認できない。一人の力は限界があるが、課や係などのチーム内で対話を活用し、お互いの意見を聴き合い、様々な気づき生まれ、相互に理解を深めていく中で、組織変革への解決策が見えてくるのではないかと考えた。

また、組織を変革していくためには、これまでに積み重ねてきた思考や行動を変え、意識を変えていく必要があることから、同様の考えを持つ仲間をどれだけつくれるかが鍵である。多くの職員が対話に慣れてくることで、普段の業務の中でも気づき生まれ、互いに巻き込みやすい関係となり、複数の課が巻き込み合っつながることで市として組織一丸となったチーム体制ができるのではないだろうか。階級を問わず、多くの職員が対話をする機会を設けることを今しておかなければ、何も変わらないと感じ、ここに着目して取り組むこととした。

対話の有用性については先に述べたとおりだが、それを知っているだけでは不十分であり、対話を活用するためには訓練の場が必要であると考えた。部会に参加して気づいたことであるが、一定のルールを意識した上で、対話を繰り返し行うことで、お互いの理解が深まり、一人では気づかなかった新たなアイデアが生まれることを実感した。その実践経験の多さが対話の有効性を大きく左右する。

しかしながら、そういった訓練の場は研修を除けば無いに等しく、ほとんどの職員はスキルも経験もないまま業務を行っている。そこで、私たちは、多くの職員が対話をする機会を設けることが必要と考えた。最初は、参加しやすいように話しやすいテーマにするなどの工夫が必要だが、繰り返し行っているうちに対話に慣れ、自分の意見を発言することに自信をつけていけば、実際の会議や打合せの場でも積極的に発言することができるのではないか。また、共通の意識を持った仲間が増えることでモチベーションアップの効果もあると思われる。そうした職員が増えることで、目的を共有し、協力し合い、自分の事として考え、行動する職員が集まった状態（組織のありたい姿である「サッカー型組織」）に変わっていけるのではないか。

このような思いから、私たちは、次の4つのアクションを実践した。

## 7 私たちのアクション

### (1) 「係長ダイアログ」の実施

係長職が職員全体の4割を占める本市にとって、所属長と部下をつなぐ係長が「変革の鍵」である。自分で判断する能力や、個の力をチームの力として発揮できる「サッカー型」の組織づくりを目指し、組織や人材育成の悩みを共有するとともに、組織のありたい姿を描き、ともに行動に移していく仲間を増やしていくため、係長同士の対話を1期生に引き続き実施した。

#### ア 内容

- ・説明 平成29年10月26日（木）「対話って何？」※オフサイトで懇親会開催
- ・対話1 平成29年10月30日（月）「お試し対話からの各所属での実践へ」  
対話テーマ「どうしたら仕事を減らせるか？」
- ・対話2 平成29年11月17日（金）「対話の実践で感じたこと。新たな対話」  
対話テーマ「どんな係にしたい？」  
「どんな職員になってもらいたい？」

イ 参加者 主幹・係長 6名

#### ウ 気づき

私たち主催者側の気づきとしては、係長ダイアログを実践する参加者の対話に対する意識が変わっていくことを実感できた。この取組を継続し、じわりじわりと広げていくこと、仲間を増やしていくことが必要であると実感した。

係長ダイアログに参加した各係長は、それぞれの職場において、時間を設けて係員と仕事について対話したり、通常業務において対話を実践したり、夕礼を実施するなど、それぞれのスタイルで対話を実践した。1人で行っていた仕事を複数人で担当するように話し合いで決めるなど変化の起きた係もあった。

参加者のコメントは次のとおりである。

- ・対話を重ねることにつれて、コミュニケーションが良くなると感じた。
- ・係員レベルで「仕事を頼む、される」関係が大切。
- ・「沈黙」の大切さと難しさを感じた。
- ・対話の機会を定期的に設けたい。
- ・係員が上司（係長）と話すと構えていると感じた。
- ・会話を大事に！『声かけ』が大事！
- ・係長は聴きやすい雰囲気を醸し出すことに心掛けたい。
- ・係長が係員の意見を聞く前に、自分の考えを述べてしまった。



10/30 係長ダイアログ

## （２）既存の委員会（ICT推進委員会）における対話の活用

ICT推進委員会は、ICTを活かした街づくりの推進のため、様々な部署の職員で構成される委員会である。例年、協議事項について、各委員の意見等を求めるが、なかなか活発な意見が出にくい現状であったため、今回、各委員によるグループ対話形式を取り入れ、「下を向いてしまう会議から活発な対話の場」への変革を行った。

ア 内容 平成29年10月11日(水)【第2回】

対話テーマ「ICTを活用すべき事業は？」

平成30年2月6日(火)【第3回】

対話テーマ「10年後の行政サービスは？」

イ 参加者 ICT推進委員会 委員15名

ウ 気づき



10/11 ICT推進委員会

グループによる対話は、今までの会議形式とは異なり、全ての職員が活発に意見を交わす場となることを実感した。第3回ICT推進委員会では、「10年後の行政サービスはどうなっているか？」のテーマに対し、「AIと市職員が共存しながら、市民が求める多様な行政サービスが必要になる」など所属を超えた意見交換が実践された。このことから、市役所内に多く組織される様々な協議会や検討会において、対話形式のスタイルによる活発な対話の場への変革が可能であると実感した。

### (3) 「対話実践研修」の職員研修計画への位置づけ

私たちの組織変革のためのアクションとして、前述した係長ダイアログは、部会経験者が行ういわばゲリラ的なアクションであるが、この対話実践研修は、組織変革のキーマンとなる係長や、係長になる前の職員を対象とした職員研修計画へ位置づけるオフィシャルなアクションである。

総務課人事研修係と対話を重ね、平成30年度から対話実践研修が職員研修計画の一つとして実施されることとなった。

### (4) 袋井市職員人材育成基本方針策定にあたっての対話

本市職員の目指す職員像と、それを具現化する行動指針である「袋井市職員人材育成基本方針」に、多くの職員が関わり、対話・共感し、組織のありたい姿に向かい、皆で歩み続けられるようなものにしていきたいと考え、係長ダイアログに参加した6名の係長の意見も踏まえながら、総務課人事研修係職員との対話を行った。目指すべき職員像を描く過程において、「思いやり」「自分から」「能力発揮」などのキーワードが出された。

ア 内 容 平成29年10月24日（火）、11月27日（月）、12月15日（金）（全3回）

対話テーマ「どんな職員になってもらいたい？」

イ 参加者 2期生3名、人事研修係4名



人材育成基本方針策定での対話

## 8 1年間の取組から得た「気づき・学び・変化」（全体的な変化）

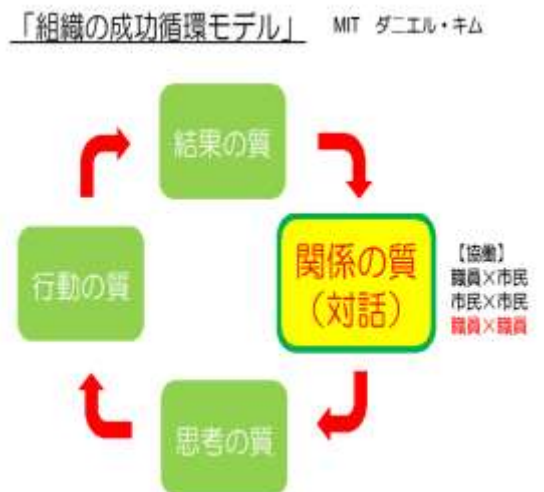
私たちは、人材マネジメント部会での研究の中で、どうすれば「組織のありたい姿」になれるかを考え続け、悩み、対話し、実践を行ってきた。

この1年間の活動を通して、多くのことに気づかされ、学び、変化を感じることができた。

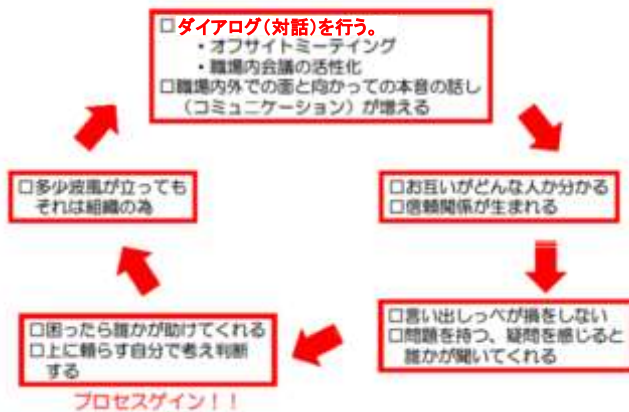
### (1) 対話は職場のグッドサイクルのはじまり

グッドサイクルとは、対話によってお互いを尊重し、一緒になって考えること（＝関係の質）で、思考が前向きになってモチベーションが高まり（＝思考の質）、新しい行動にチャレンジする意欲が生まれ（＝行動の質）、良い結果につながる（＝結果の質）という良い循環である。

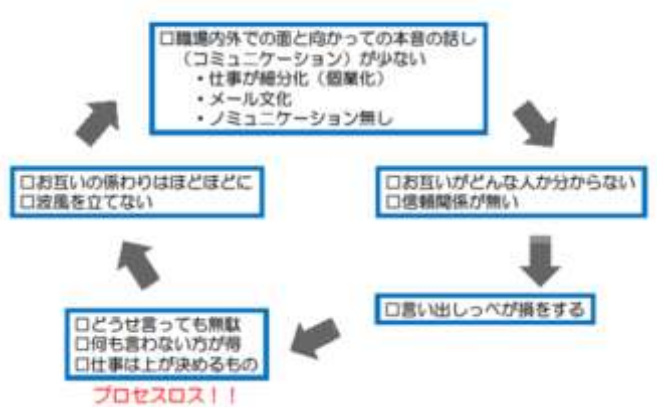
良い結果を求め、質の高い行動を促すためには、まず、信頼関係の構築が必要である。



#### 職場の「グッド・サイクル」



#### 職場の「バッド・サイクル」



### (2) 同じ想いの仲間はいる

係長ダイアログを通じて、係員の育成や、タテ、ヨコのコミュニケーションの必要性など、参加した各係長の想いが同じであることを実感した。「組織変革の火種」は、すでにそれぞれの職員の心の中にあることがわかった。

### (3) 対話の重要性を伝える難しさ

私たちが考えたアクションを実践するにあたって、対話の本質や必要性を伝えることの難しさを実感した。言葉だけでなく、イラストや映像などを駆使し、教えるのではなく、相手に気づいてもらえるようなアプローチが大切であると感じた。

皆さんの職場の組織はこうなっていますか？



平昌五輪 金！  
チーム パシュート

それぞれが目的・手法を共有し一致団結。  
組織として100%以上のチカラを生み出している。

皆さんの組織こうなっていませんか？  
「プロセスロス」



目的は共有しているものの、個人としても  
組織としても、チカラを発揮できていない。

### (4) 断捨離アクションは一日にして成らず

私たちのアクションの一つとして「業務の断捨離」を考えた。これは、日々忙しい中で対話の時間を作り出すには、業務の断捨離「やめる・へらす・かえる」が必要であるため、夕礼の実施や、所属長から業務改善を所属内で発信してもらうアクションなどを考えた。

断捨離アクションは、一日にして成るものではなく、小さな業務改善の積み重ねの先に生まれるものであり、職員一人ひとりが日々の業務において、「携わる業務はなぜ行うのか？」や「この手続は本当に必要なのか？」など、価値前提で考えたり、「こんなもんだ！」や「今までコレでやってきている！」などのドミナントロジック（思い込み）の転換を少しずつ図ることで、組織としての断捨離アクションの渦が広がっていくものであると感じた。

【断】(断行)新しく入ってくるモノを断つ  
+  
【捨】(捨行)今ある不必要なモノを捨てる  
||  
【離】(離行)モノへの執着から離れる



## (5) 4つのキーワードのすごさ

人材マネジメント部会の4つのキーワードである「立ち位置を変える」、「価値前提で考える」、「一人称で捉え語る」、「ドミナントロジックを転換する」は、私たちに大きな変化をもたらす考え方（言葉）となった。このキーワードの意味を多くの職員に伝え、対話による組織変革のスタートとなるような取組につなげていきたい。

対話により、自ら考え、物事への「気づき」を得ることができる  
4つのチカラが身に付きます！



## (6) 考えるクセをつける

人材マネジメント部会で対話を学び、自分たちで繰り返し行うことで、一人では気づけなかった答えが導き出されることを実感した。あらかじめ、正解があるわけではない。正解を探すのではなく、みんなが納得する答えにたどり着けばよい。

対話を実践することで、お互いの考えを共有でき、納得して取り組むことができる。そして新しいアイデアが生まれる。自ら考え、気づき、相互理解を深めることで信頼関係の構築につながる。こうした考えるクセを浸透させていくことで少しずつ組織風土を変えていくことが必要である。

## (7) 継続することの大切さ

何事もまず一歩踏み出すこと。仲間を増やし、小さな実践を積み重ねながら継続していくこと。そして、一度付いた「組織変革の火種」を消さないことが大切である。



## 9 今後の取組

1～2期の人材マネジメント部会経験者だけでは組織は変わらない。人材育成部署である総務課人事研修係とともに、一步ずつ着実に、幅広い層で想いを共有できる仲間をつくり、組織変革を進めていきたい。

### (1) 係長ダイアログの継続

人材マネジメント部会に参加した私たちには、対話の重要性を広げる責任がある。

来年度も「係長ダイアログ」を3期生とともに実施し、同じ想いを共有する職員を増やす、いわゆるゲリラ的な活動を継続していく。1期生や3期生との連携を絶やさないことも必要である。

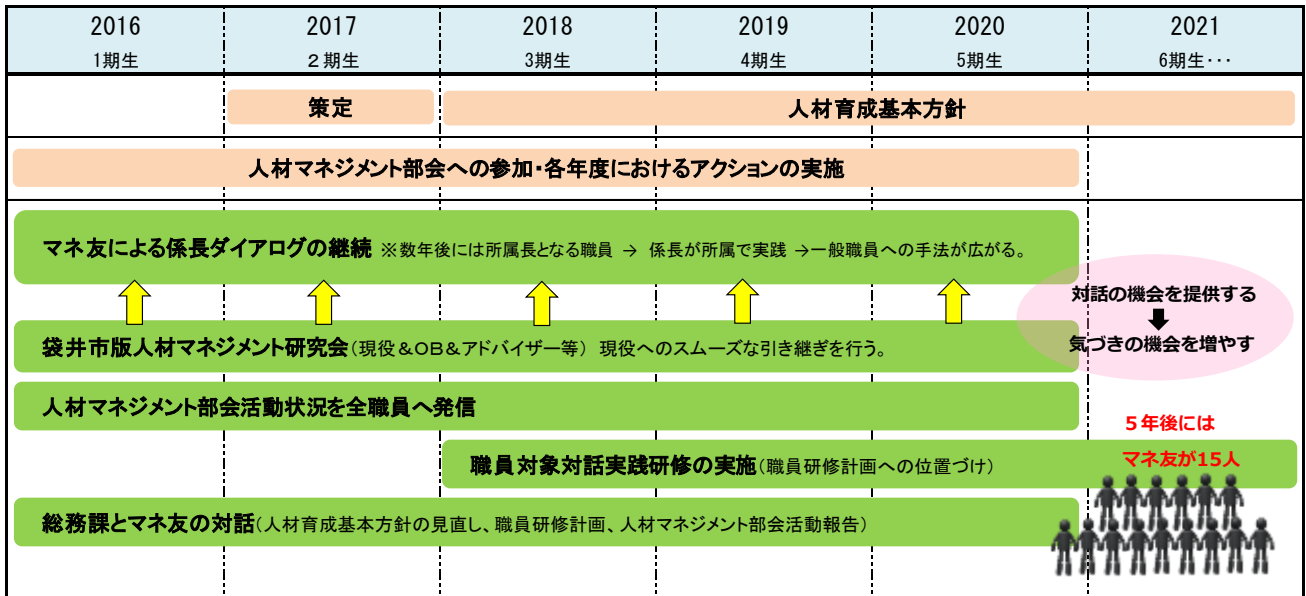
係長ダイアログを私たちの「熱い想いを確かめる場所」として、自分の中にある「火種」を絶やさないようにしていきたい。

### (2) 対話実践研修の実施

平成30年度から総務課人事研修係により、対話実践研修を職員研修計画に位置付け、オフィシャルな活動として実施していくことになったことから、より実りのある研修となるよう、部会経験者として協力していく。

### (3) 3期生への引き継ぎ

「人材マネジメント部会に卒業はない」と言われており、2期生として今後も活動を続けていく気持ちである。来年度参加する3期生が自ら考え、悩み、行動することは大切なことであるが、本市の目指すべき姿や、取り組むアクションなど、1期生と2期生が創り上げてきたものを、本市の取組が複数年でつながっていくことも必要であると思うため、想いを共有化していきたい。



※マネ友・・・人材マネジメント部会参加者

## 10 おわりに

このように、まずは組織の現状を共通認識し、気づきを共有することで職員の意識を変え、対話を有効活用するための訓練を行い、少しずつ対話する組織の風土・環境を創出していくことが必要である。組織風土を変えることは一朝一夕にはいかないため、長期的かつ地道な取組が求められる。しかし、意識の変革の必要性を共有できないまま取組だけを先行して実施しても、職員が「腹落ち」していない限り組織風土は変わらない。従って、私たち部会経験者や総務課人事研修係、さらには多くの共感してくれる職員が互いに巻き込みあって、「組織のありたい姿」に近づけるよう努力していきたい。

以上、組織に変化をもたらすための研究経過や、これまでの取組、今後の展望について記してきた。最後に、今回の研究を通して得られた、私たち人材マネジメント部会参加者一人ひとりの気づきや今後への想いを記し、この論文の締めくくりとしたい。

## 【付記】

### ■自ら気づき、自ら考え、自ら動いて、自ら変わる

総務部総務課 長谷川修一

人材マネジメント部会への参加は、組織で仕事をする上で大切な考え方を学んだとともに、これまでの自分自身の意識や考え方を振り返る貴重な機会となった。

組織や人の意識を変えるためには、しっかりとシナリオを描き、具体的な枠組に基づく活動が必要であると同時に、何かを変えるときに起こる「人」の気持ちやモチベーションといった感情の部分も考えなくてはならないと感じ、この2つが一体となってはじめて、本当の意味で組織と人が変わるということを学んだ。

また、1年間の研究会や夏期合宿、私たちの取組である「係長ダイアログ」などを通じて、多くの対話を繰り返すうちに、伝えることによる腹落ちや新たな疑問を感じるようになった。さらに、部会が大切にしているキーワードである「立ち位置を変えること」や「一人称で捉え語ること」、「ありたい姿（価値前提）から考えること」などを意識し、対話することによって、自分事としての実感や課題などを主観的に見ることのみならず、客観的な見方もできるようになり、多くの気づきを得ることができた。今後も、「組織のありたい姿」に向かって、組織の変革のため、多くの人と対話を重ね、想いの共有を図るとともに、小さな声にも耳を傾け自らが一步踏み出す勇気を持ち続けていたいと思う。

ここに、自らの気づきと学びを記す。

第一に、組織変革が必要であるということ。組織を構成しているのは人。やはり人が大事である。個々の人が気づき、内発的に変わらなければ組織の変革は始まらない。そのためには個々の意識の変革が必要である。

第二に、志を共有する仲間が必要であるということ。その仲間は組織の階層に関係なく幅広くいなくてはならない。仲間を集い、小さな実践を積み重ね、組織風土を変えていく。

第三に、改めて組織・意識変革に挑戦することは勇気と行動力が必要であるということ。やはり、一步踏み出すことが大事である。その勇気は、北川顧問、出馬部会長をはじめとする幹事団、そして全国に広がる人材マネジメント部会参加者とのつながりができたことが後押ししてくれと感じた。また、全国の部会参加者による様々なチャレンジを目にする中で、こちらも適度な緊張感を持つことができた。

第四に、やはり対話が最も効果的であるということ。組織の変革は、対話を通じて、人と人が目的を共有し、気づき、自分の意識を変えて、行動に移すことが大切である。

「組織のありたい姿」を共有するためには、「最初の一步」である対話が必要であり、さらに対話を繰り返すことで、「共感」が生まれ、次の「一步」を「共感者」と踏み出すことができ、「共感者」の対話がさらに「共感者」を生む。それを繰り返すことが「組織のありたい姿」に近づくために、最も重要なことである。

組織はすぐに劇的に変わるということはない。しかし、「動かなければ何も変わらない」、「変えるためにはまず動く」ということが大切である。組織の変革に向けて、「対話の文化」を広げていくため、今、自分にできることを、あきらめることなく、じわりじわりと少しずつでも、継続していきたい。また、部会で学び感じたことを忘れずに、微力であるが無力ではない自分の力を信じて、様々なことを考え、行動に移していきたい。

## ■だれも正解がわからない時代を生きている

都市建設部都市計画課 鈴木 恵子

人材マネジメント部会では、「組織変革のシナリオ」を実践していくプロセスを通して、自分たちの考える「組織のありたい姿」を目指し、1年間取り組んできた。参加するまでは、組織を変えることは、すぐにできることではないし、どうしたら変えることができるのか、自分にできることがあるのか、そんなことを感じていた。

部会では、「対話」を繰り返し行った。正解を当てようとしなない、感じたことを話す、全員が平等に話し聴く、否定せず、断定もしない、沈黙を大切にする、などの一定のルールのもとに対話をしていくと、話をすればするほど考えが深まっていくことを体感した。お互いに自分の考えを話し、相手に伝えようとしていくと、自分の考えも深まり、お互いの理解が深まる。そして、時には一人では気づけなかった別のアイデアが出てくることも実感できた。

また、部会には、参加している自治体それぞれの組織変革のシナリオを発表する機会が設けられていた。部会での発表の前に、静岡県内の部会に参加している自治体が集まって行ったプレ発表会で、私たちのシナリオには「袋井らしさが必要」と指摘されたことで、どこにでもあてはまる組織変革ではない、組織の現状はどうか、組織のありたい姿は何かを、現状分析や対話することで深く考えるきっかけとなった。日々の仕事の中でも、業務の背景や目的を知り、自分のこととして深く考えることができれば、納得して取り組むことができるのではないかと感じた。

第1回研究会の講義の中で話があった、だれも正解がわからない時代を生きている、という言葉聴いて、今まではどこにあるかわからない正解を求め続けていたような気がした。他市の成功事例をそのまま取り入れても、自分たちの課題が全て解決できるわけではない。正解があらかじめあるのではなく、教えられるものでもなく、様々な意見を出し合い、みんなが納得する答えを自分たちで見つけていく。このような対話を実践していく中で、自ら考え、お互いの考えを共有でき、納得して取り組むことができるのだと感じた。

1年間の活動を振り返って、一人ひとりの力は小さいが、行動すれば変化が起きること、また、対話に慣れていけば、より柔軟に物事を考えていくことができるようになって感じた。まずは「自分が変わる事」。今後も、自分にできることを実践していきたい。

## ■ 「立ち位置を変える」と「断捨離アクション」

企画財政部ICT街づくり課 矢内英直

「立ち位置を変える」。私が人材マネジメント部会に参加して、最も印象に残っている部会のキーワードである。

「立ち位置を変える」とは、物事を自分以外の視点に立って考えてみることである。

物事を考えるとき（例えば「袋井市の幸せとは」や「まちの国際化」など）、市長の立場ではどうだろう？市民はどう考えるのだろうか？はたまた財政担当はどう思だろう？など、いろんな視点で物事を見つめると、自分の考えは主観的な意見では？もしかして自分の思い込み？と考えるようになる。

自分の先入観だけでなく、客観的な見方をすることで、他人の気持ちや、立場を深く理解でき、そこから相手との想いのキャッチボール（対話）がはじまることを、この研究会を通じて痛切に感じたところである。

「立ち位置を変える」。この考え方がいつでもきちんと出来たらそんなに良いことはないが、自分の感情の起伏や、仕事が忙しい時などは、なかなか考えられないものである。そんなときは深呼吸して「相手の立場になって考えてみる」気持ちを忘れずに過ごしていきたい。自分の主観的な意見ばかり言うのではなく、相手の話を聴くことに心がけていきたい。人間は、「口」は一つだけど、「耳」は2つあるのだから・・・

もう一つ、業務の「断捨離アクション」について述べたい。断捨離はヨガの「断行・捨行・離行」から生まれた言葉である。私たち3人は、業務の本質を見つめ直すことに加え、組織内での対話の時間を作り出すためには、業務の断捨離「やめる・へらす・かえる」が必要と考え、抜本的なアクションはないか？と悩み続けた。

私は、断捨離アクションは、ひとりひとりが、日々の業務において、この事業はなぜ行うのか？この手続きは本当に必要なのか？と価値前提でとらえ、思い込みを転換し、そしてアクションを積み重ねることで、組織としての断捨離アクションの渦が広がっていくものであると感じている。

私は、断捨離アクションの一員として、「微力ではあるが無力ではない」想いを胸に、継続的に取り組んでいきたい。

最後に、1年間という長い間、研究会への参加を快諾してくれた職場の皆さま、ありがとうございました。