平成 29 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ベーシックコース論文

脱“無能”宣言Ⅲ

～挑戦の軌跡～

兵庫県明石市役所　第3期生
総務局　職員室　人材開発担当　織井　信次
明石コミュニティ創造協会　仲宗根　貴彦
政策局　政策室　稲田　真貴

目 次

１．はじめに 1
２．人材マネジメント部会への参加及び取り組んだ活動内容の概要等 2
(1) 第１回人マネ研究会 in 名古屋 3
(2) ３期生の考える明石市のありたい姿について検討結果 3
(3) ２期生の「100 人インタビュー」の分析 4
(4)「座談会（タイ’s Bar ２nd)」の実施 4
(5) 第２回人マネ研究会　in 名古屋 5
(6) 夢の組織アンケートの実施及び結果 6
(7) 夢の組織アンケートをもとにした活動①・庁内報（人マネ通信）の発行① 8
(8) 部長インタビューの実施及び結果 8
(9) 明石コミュニティ創造協会職員（市役所 OB）インタビュー（１名）の実施及び結果 10
(10) 第３回人マネ研究会 in 京都 10
(11) 夢の組織アンケートをもとにした活動②・「座談会（タイ’s Bar ３rd)」の実施 . 11
(12) 市民インタビュー（３名）の実施及び結果 12
(13) 役所を取り巻く社会の変化等についての調査・分析結果 12
(14) 人マネ研究会（夏期合宿） in 名古屋 13
(15)「座談会（タイ’s Bar ４th)」の実施 15
(16) 庁内報（人マネ通信）の発行② 16
(17) 第４回人マネ研究会 in 京都 16
(18)「座談会（タイ’s Bar ５th)」の実施 16
(19)「新任係長　交流会」の実施 17
(20) 面談マニュアルに「組織の成功循環モデル」等を記載 17
(21) 人事所管課が実施する「働き方改革」に人マネ３期生として提案（上） 18
(22) 第５回人マネ研究会 in 早稲田（東京） 19
(23) 対話による職場改善 @ 明石コミュニティ創造協会 20
(24) 庁内報（人マネ通信）の発行③ 20
(25) 人事所管課が実施する「働き方改革」に人マネ３期生として提案（下） 21
３．次年度に向けて 22
４．終わりに 23

１．はじめに

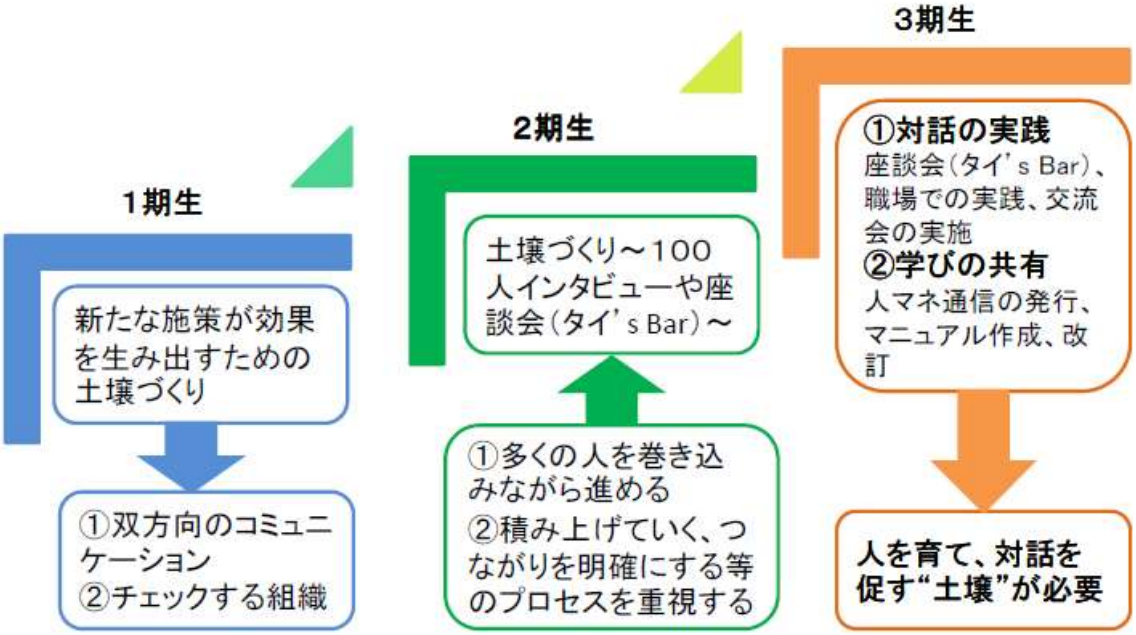
私たちは、明石市の３期生として、早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会（以下、「人マネ」という。）に参加した。

人マネとは、「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、それらを強力に生かしていく地方創生時代の自治体職員・組織を創る」ことを目的とした、地方自治体職員の育成・組織変革の場である。

明石市では、平成 27 年度を皮切りに、１、２期と合計６名の職員が人マネに参加している。

１期生は、１年間の人マネ活動を通じて、明石市にまず必要なものは、新たな施策ではなく、“新たな施策が効果を生み出すための土壌づくり”であると結論付けた。また、その具体的な方策として、“双方向のコミュニケーション”と、これまで打ち出した施策を検証する“チェックする組織”の２つを提唱した。

２期生は、１期生の“土壌づくり”の考えを引き継ぎ、“多くの人たちを巻き込みながら進めること”と“積み上げていく、つながりを明確にする等のプロセスを重視すること”を大切にし、職員を対象とした「100 人インタビュー（実数、83 人）」や「座談会（タイ’s Bar）」を行った。



そして、３期生は、１、２期生の活動を引継ぐとともに、「３期生でとことん対話すること」と「みんなが変われるきっかけを作る」をマニフェストに掲げ、１年間活動してきた。

その中で、気づいた明石市の課題は、

「人を育てる風土がない」、「職員間で“対話”が不足している」

のではないか、ということである。

また、３期生それぞれが活動を通じて得た大きな学びは以下のとおりである。

織　井：人を巻き込んでいくためには、他者から納得と信頼を得て協力者になってもらうことが必要であり、部会のキーワードの「立ち位置を変える（相手の立場に立てる想像力と傾聴を重視した対話力）」ことが大切だと学んだ。

仲宗根：人と組織が変わるには、相手の立場に立って考えながら対話をすることが大切で、それには時間が掛かるため、粘り強く対話に取り組む必要があることを学んだ。

稲　田：現状を把握するためには現場に足を運ぶだけでなく、時間軸・多面的に考えること、そして問題の本質は何なのかを問い続けることの大切さを学んだ。

＜※詳細は付記に記載する＞

これらの気づきや学びを得るとともに、その課題をどう解決していくのかを模索しながら取り組んできた活動内容を次に記していく。

２．人材マネジメント部会への参加及び取り組んだ活動内容の概要等

４月 19 日に、３期生の３人が、初めて顔を合わせた。

同時に２期生からの引継ぎを受ける中で、「３期生に対して強制はしないが、１期生、２期生の流れを引き継いでほしい」という話があった。

１、２期生のこれまでの積み重ねを踏まえて、「３期生として、どんなことができるのだろう。」という期待と不安の入り混じった気持ちの中、３期生の活動が始まった。

その後、この１年間の活動内容は以下のとおりである。

＜参考：人マネ平成 29 年度年間活動スケジュール＞

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
人マネ研究会	第1回研究会	第2回研究会		第3回研究会	第4回研究会		第5回研究会			第6回研究会		
夢の組織アンケート		夢の組織アンケート										
インタビュー		部長インタビュー		市民インタビュー								
職員座談会(タイ'sBAR)			タイ'sBAR (2nd)	タイ'sBAR (3rd)	タイ'sBAR (4th)			タイ'sBAR (5th)				
庁内報(人マネ通信)			人マネ通信 (創刊号)				人マネ通信 (2号)				人マネ通信(3~8号)	
職場での対話実践							職場での対話実践					
新任係長交流会									交流会			
面談マニュアル改訂										マニュアル改訂		
いきいき職場提案						いきいき職場提案						

(1) 第１回人マネ研究会 in 名古屋

○　時期：４月 26 日

○　内容：

第１回研究会では、人マネ幹事団（以下、「幹事団」という。）から、

・時代は急激に変化している。
・変化に対応できる自治体組織と自治体職員でなければ、まちは良くならない。
・自治体職員は行動して成果を出す力が求められている。

という話を聞いた。

また、

成長には「理解」と「気づき」が必要。
「理解」とは知識学習で教えることができる。
「気づき」とは、体験学習であり、教えることができない。自分で考え、腹落ちするのが「気づき」である。

などを学んだ。

そして、研究会の最後に、次回までの宿題として、以下の２点が課された。

①　役所の現状をできるだけ調べる（現状を知る）。

②　協力者や支援者となる人（＝キーパーソン）を見つけて話を聞く。

ここから、この宿題に対して３人の対話を通じて、考え、行動し、気づいてはまた行動する日々が始まった。

(2) ３期生の考える明石市のありたい姿について検討結果

○　時期：５月２日

○　内容：

これからの３期生の活動を考えるにあたり、２期生が考えたありたい姿である「市民があらゆる場面においていきいきと活動している」をそのまま引き継ぐのか、それとも３期生独自のありたい姿を考えるかについて話し合いを行った。

３期生として、２期生と同じ思いを持つものの、今後、自由な発想で活動したいという考えから、新たにありたい姿を考えることとした。

そして、３期生の考える明石市のありたい姿を

「市民も職員も元気で活気がある状態
⇦複雑・多様化する社会や市民のニーズに対し、対話することによって、
（職員が）最適解を見つけ、行動することで」

と決めた。

(3) ２期生の「100 人インタビュー」の分析

○　時期：５月 13 日～５月 30 日

○　内容：

第１回研究会の宿題の一つである「役所の現状」を把握するため、まず２期生が行った「100 人インタビュー」の内容を、改めて３期生で確認することに着手した。

そして、インタビュー内容の中で、多くを占める意見を次のように集約した。

○　結果：

①　コミュニケーションに関する意見

情報共有ができていない、風通しの良い職場環境になっていない

②　組織風土に関する意見

多忙で余裕がない、部下をマネジメントする時間がない

③　職員配置に関する意見

人手不足であり、人員が適正に配置されていない

(4)「座談会（タイ’s Bar　２nd)」の実施

○　時期：５月 24 日

○　内容：

２期生の取り組みの一つである「座談会（タイ’s Bar*)」を、平成 29 年度からは、２期生と３期生が共同で運営していくことを決定した。

*タイ’s Bar とは…

２期生が平成 28 年２月８日に第１回を実施した「業務から離れた、自由な話し合いの場」であり、「気づく、深める、つながる、そして一歩踏み出す場」をコンセプトに、楽しく、仕事にプラスになる職員交流座談会。

色々な方が、気軽に来てくれて、笑顔になり、気づきがある、横のつながりができる、そして明日からやる気が少し出る、そんな場を目指している。

なお、平成 29 年度は、28 年度第１回からのつながり持たせ、第２回目（２nd）からスタートする。

タイ’s Bar　２nd では、「対話*」をテーマに、演劇とグループでの話し合いを行った。演劇には、職員研修所管の課長にゲスト出演していただき、わかりやすく楽しい情報発信に取り組んだ。

*「対話」とは…自由な雰囲気の中でテーマを持った、真剣な話し合い。意見をまとめたり、結論を出そうとすることが目的ではない。

参加者 18 名から以下の感想をいただいた。

＋自分は対話ができていないことに気づくことができた
＋演技がリアルで共感でき、楽しかった

△もっと多くの人を巻き込んでほしい
△グループでの話し合いの時間が短かった

(5) 第２回人マネ研究会　in 名古屋

○　時期：５月 31 日

○　内容：

第２回研究会では、幹事団から「何を持って、現状分析というのか？」という問いがなされた。

・目標、存在意義から見てどうなのか？
・どんな気持ちで働いているか？組織のメンバーの心情から見てどうか？
・ハード的に見てどうか？　例）仕組み、PDCA
・時間軸で見るとどうか？　例）過去の歴史、未来の目標

上記のように、現状を多面的かつ立体的、さらに時間軸で捉える必要があると教わった。

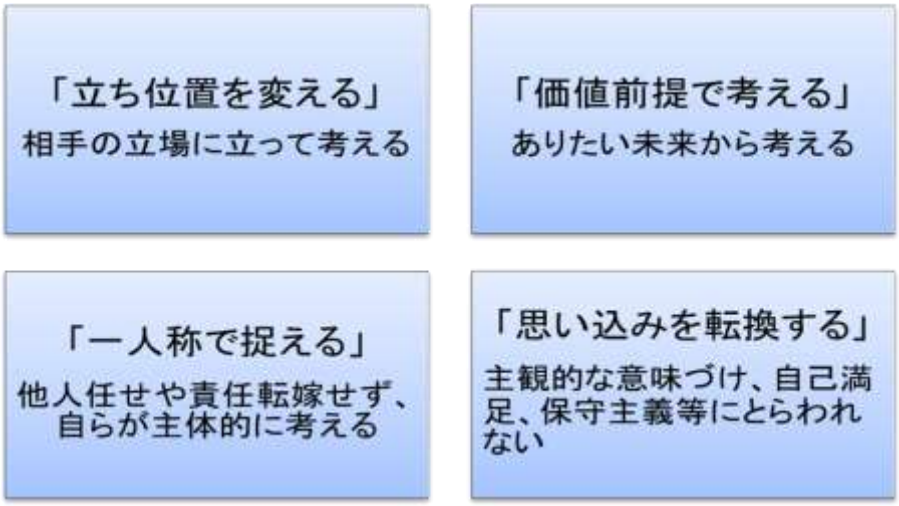
そして、「20 年後の未来をどのような未来にしたいか」の問いに、

なりたくない未来や、できそうな未来を想像するのではなく、「つくりたい未来」を描き、賛同者を巻き込んで、「みんなの夢」をつくることが大切である。

と学んだ。

また、人マネのキーワードについても、詳しい解説があった。

≪人マネのキーワード≫



最後に、次回までの宿題として、「ありたい姿」と「現状」、「それらのギャップを埋めるアクション」を考えてくることが課された。

（6）夢の組織アンケートの実施及び結果

○　時期：５月 13 日～６月 30 日（アンケートの実施期間は、５月 13 日～26 日）

○　内容：

２期生の「100 人インタビュー」の分析を行うとともに、３期生の視点で明石市の現状を把握したいと考えた。

回答数が 83 人で終了していた「 100 人インタビュー」を 100 人に到達するまで継続することも検討したが、インタビューは一人ひとりと顔を合わせて話を聞くことになり、そこに匿名性はなく、職員の本音を聞き取ることができているのかと疑義が生じた。

そこで、無記名で回答できるアンケートであれば、本当の思いを聴取することができるのではないかと考え、全職員を対象にアンケートを行うこととした。

そこで参考としたのが『ＤＲＥＡＭ　ＷＯＲＫＰＬＡＣＥ　誰もが「最高の自分」になれる組織をつくる』（ロブ・ゴーフィー、ガレス・ジョーンズ著、平成 28 年初版、英治出版）という書籍である。

同書の内容は、「どのような組織なら、最高の自分になり、最高のパフォーマンスを出せるのかを研究したもの」であり、夢の組織（誰もが「最高の自分」になれる組織）に必要な要素として、以下の６つが示されている。

① 一人ひとりの違いが認められる
② 職員間において、正直でオープンな情報を共有できる
③ 人を育てる風土がある（強みを伸ばし、成長させる）
④ 誇りに思える組織である
⑤ 毎日の仕事に意義を感じる
⑥ わかりやすく合意（周知）されたルールが平等に適用される
（※ルールの例：人事評価や意思決定、権限の範囲など）

同書を参考としたアンケートを、庁内インターネット掲示板を通じて全職員対象に行った。

○　結果：

アンケート回答者：143 名（全職員の約６％）

回答の平均値を取ったもの

違いが認められる	15.9 ／ 30 点	正直でオープン	17.5 ／ 30 点
人を育てる	16.5 ／ 30 点	誇りに思える	19.4 ／ 30 点
意義がある	20.9 ／ 30 点	わかりやすく合意されたルール	17.4 ／ 30 点

同書によると、「18 点以下（網掛け部分）は問題がある状態」とのことから、明石市は以下の状態であるといえる。

明石市役所の強み

○誇りに思える組織である
○毎日の仕事に意義を感じる

明石市役所の弱み

△一人ひとりの違いが認められる
△正直でオープンな情報を共有できる
△人を育てる風土がある
△わかりやすく合意されたルールが平等に適用される

ここから読み取れるのは、「**職員一人ひとりは自分の仕事を前向きに捉え、やりがいを持って働いているが、組織の中の職員としては、働きづらさを抱えている**のではないか」ということである。

なお、本アンケートに自由記入欄を設けたことで、多数のご意見をいただいた。参考として、抜粋し、以下のとおり記載する。

【明石市役所の組織に対する前向きな意見】

職員の周りの方への気遣いがすばらしい。また、市民の方への説明も相手の立場に立った丁寧な対応だと思う。市民のためにという意識が浸透しており、だからこそやりがいのある仕事だと感じられ、同じ意識を持った周りの職員とともに頑張ろうという雰囲気につながっていると感じる。

【明石市役所の組織に対する疑問・問題提起等】

再任用職員による正規職員への仕事の押しつけがまかり通り、正規職員が疲弊してきている。またそれを知って、注意をしない（先輩、元上司、年長者ということもあり、できない）上司も問題である。

現場や職員の意見が尊重されないため、言ってもムダ感が蔓延している気がする。このような組織で実のある意見や変わった視点がうまれるとは思えない。組織が形骸化していく気がする。考えない組織の行く末を案じる。

今の明石市役所の現状は、市民に直接向き合う窓口職場や福祉職場、土木や上下水道などの「現場」を軽視している。また、技術職についても軽視している。

上司のほとんどは、仕事ができない人や仕事をしない人の事ばかりを守り、できる人に仕事を振ることでその場しのぎの対応している。

（7）夢の組織アンケートをもとにした活動①・庁内報（人マネ通信）の発行①

○　時期：６月 30 日

○　内容：

　人マネ通信創刊号として、「夢の組織アンケート」結果を庁内インターネット掲示板に投稿し､広く情報発信を行った。

（8）部長インタビューの実施及び結果

○　時期：５月 18 日～６月 29 日

○　対象：14 名

○　内容：

　「100 人インタビュー」の分析と「夢の組織アンケートの実施」に加え、さらなる現状把握の取り組みとして、部長職の方々にインタビューを行った。

　インタビューの対象を部長職とした理由は、「100 人インタビュー」で係長級以下の職員（一部課長級含む）に意見聴取を行っており、今回は視点を変えて、経営層である部長職の方々の組織に対する思いを伺いたいと考えたからである。

　インタビューの項目及び結果は以下のとおりである。

インタビュー項目

（Ｑ１）部長の考える『市役所のありたい姿』を教えてください。

（Ｑ２）新しい組織体制になり、考え方などに変化はありましたか？

（Ｑ３）組織のマネジメントについて、どのように考えていますか？

（Ｑ４）局部内の雰囲気について、どう思いますか？

（Ｑ５）部長の目から見て、課長のマネジメントはどうあるべきだと考えますか？

（Ｑ６）係長／主任／事務職員・技術職員／新人などに望むことは何ですか？

（Ｑ７）上司／同僚／部下／市民とコミュニケーションを図る上で、気を付けていることはありますか？

（Ｑ８）部下に指示、報告をする時、それを行う理由や報告内容に至る過程を説明されるかと思いますが、気を付けていることはありますか？

○　インタビュー結果（抜粋）：

【部長が思う役所のありたい姿】

・市民に寄り添い、必要なサービスを納得するまで提供する姿勢

・職員が自発的に考え動く姿

・市長のやりたい施策をスムーズに行う姿勢

・物言わぬ多数派と物言う少数派の、両方の意見をバランス良く取り入れた施策を行う姿勢

・昔のように資源や財源があるわけでなく、できないことはできないと言える組織　　等

【部長が感じる全体的な問題意識】

・できる職員にばかり仕事が集中する流れになっている。

・組織として何とかしようという雰囲気がない。

・市民目線と言いながら市民を見て仕事をしている人は少ない。上を見ている。等

【部長が感じる課長のマネジメントにおける問題点】

・全体を見渡して考えられていない。1 つ上の立場で考えられているのは、全体の半数を超えるくらいではないか。

・部下が失敗した時に、バックアップ、フォローなど、上司が逃げずに対応することが大切。

・課長に求められる権限と責任を果たしているのは全体の半分くらい。

・決定権限は課長にあり、責任を取るのは課長であることを示したうえで、部下に一定の権限を与え、課長としての仕事の回し方を学ぶべき。　等

【部長が係長以下、一般職員に望むこと】

・コミュニケーションを積極的に取ってほしい。特に悪い情報は早く共有してほしい。

・言い訳やできない理由が多く、前向きな発想で代替案を提案できる人が少ない。

・誰のため、何のためにやっているのか、目標を持ちながら仕事に取り組んでほしい。

・自分の仕事は点ではなく、線、面でつながっている。職員同士が助け合うことができない状況では、市民を助けることはできない。　等

ここからは、係長以下の職員に「仕事に目的や意義を感じて働いてほしい」という部長の思いが読み取れる。しかし、これは、夢の組織アンケートの結果である明石市の強み（「誇りに思える組織である」、「毎日の仕事に意義を感じる」）とのギャップを示している。

→実は多くの職員は、意義を感じられずに仕事をしている可能性を示唆している。

（9）明石コミュニティ創造協会職員（市役所 OB）インタビュー（１名）の実施及び結果

○　時期：６月８日

○　内容：

外郭団体の職員（市役所 OB）から見た“明石市職員の姿”を知るために、インタビューを行った。

○　インタビュー結果（抜粋）：

・市のことばかり考えるのではなく、市民のことを考えてほしい。

・今以上に、市民のために働ける人材を育成する必要がある。

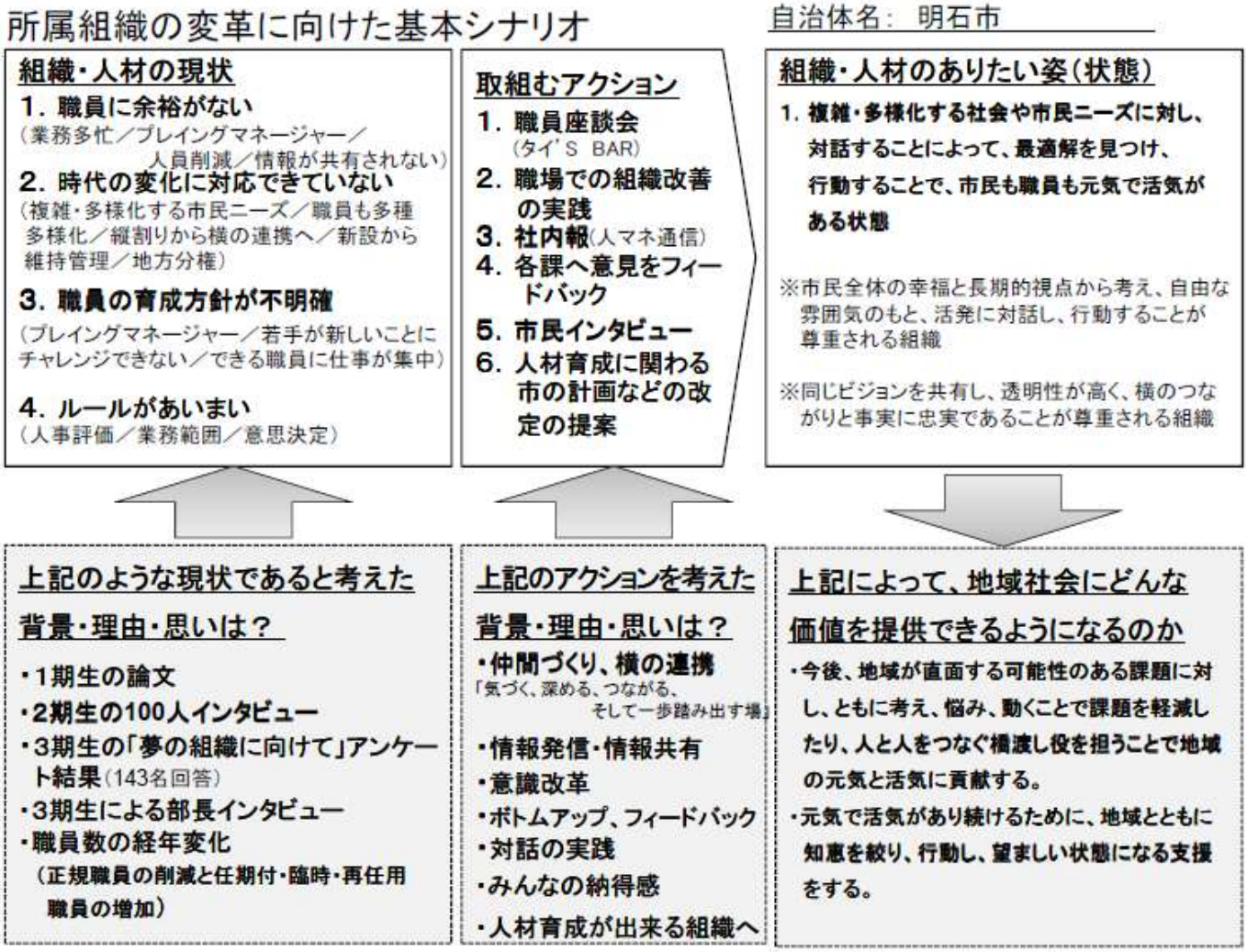
・給付行政には市民目線が足りない。給付行政の意識改革も非常に大切だと思う。

（10）第３回人マネ研究会 in 京都

○　時期：７月 19 日

○　内容：

第３回研究会では、現状分析を継続中であったが、明石市の「ありたい姿」、「現状」及び「ありたい姿と現状のギャップを埋めるアクション」について発表を行った。



この発表に対し、幹事団から以下のとおりコメントをいただいた。

・アクションがバラバラという印象を受ける。ありたい姿とアクションのつながりが感じられない。
・現状分析では悪いところしか書いていないが、良いところがあればそれも取り上げ、なぜ良いのかを分析してはどうか？
・座談会（タイ’ｓ Bar）に人が集まらない理由は何なのか？

最後に、次回までの宿題として、「組織・人材の現状をつくり出している原因は何か」の調査が課された。

第３回研究会の京都会場は、関西圏 11 自治体の参加で規模の小さな会場だったことから、他自治体の取り組みについてじっくりと話し合う機会があり、励みになるとともに交流を深めることができた。

（11）夢の組織アンケートをもとにした活動②・「座談会（タイ’ｓ Bar ３rd）」の実施

○　時期：７月 20 日

○　内容：

タイ’ｓBar ３rd では、「夢の組織アンケート」の結果を報告するとともに、回答の平均値が 18 点以下（問題のある状態）であった

△　一人ひとりの違いが認められる
△　正直でオープンな情報を共有できる
△　人を育てる風土がある
△　わかりやすく合意されたルールが平等に適用される

の４つについて、参加者が考える現状の課題や今後の取り組みについて、グループでの話し合いを行った。

参加者 18 名から得られた対策や課題は、以下のとおりである。

＜一人ひとりの違いが認められる＞

お互いの仕事を知り合うことや個性を尊重することが大切ではないか？

＜正直でオープンな情報を共有できる＞

あいさつや朝礼等、色々な方法で話し合う機会を作るのも一つではないか？

＜人を育てる風土がある＞

人を育てるのが苦手な人が多いのでは？
上司が部下を信じて任せられていないのでは？

＜わかりやすく合意されたルールが平等に適用される＞

交通ルールのようなものが理想
“何のためにそのルールがあるのか”が共有されていないのではないか？

また、参加者アンケートでは、以下の感想をいただいた。

＋他部署の方と意見交換ができた
＋本音の話し合いができた
＋熱い思いを持った若い人がいて、安心した

△話し合いの時間がもっとほしかった
△もっと多くの人に参加してほしい

（12）市民インタビュー（３名）の実施及び結果

○　時期：７月 25 日

○　内容：

市民から見た“明石市職員の姿”を知るために、市民の方にインタビューを行った。

○　インタビュー結果（抜粋）：

【市民から見た今の職員】

・役所の人の使う言葉や文書は分かりにくい。一般の人にも分かるようにしてほしい。
・窓口対応については役所からもう少し質問してもらう等、積極的に話を聞いてほしい。
・対話が必要であり、そのために地域に出向き、現場を知ってほしい。

【これからの職員に望むこと】

・職員については、適材適所を実践し、適性を伸ばす育て方をしてほしい。上の者が下の者の良いところを見つけて伸ばすことを評価すべきではないか。
・現場を知ってほしい。

（13）役所を取り巻く社会の変化等についての調査・分析結果

○　時期：６月 17 日～８月５日

○　内容：

第２回研究会で「現状分析は多面的かつ立体的、さらに時間軸で捉える必要がある」と教わったため、時間軸の観点から明石市の構成員の変化等の調査を行った。また、これまで実施したアンケート及びインタビューについても改めて分析を行った。

その中で、特に、部長インタビューと市民インタビューにおいて、以下の共通する項目があることに気づいた。

＜部長から見た明石市職員の姿＞

・何のためにを考えて取り組んでほしい
・色々な人と積極的に話をしてほしい
・現場に行くことを大切にしてほしい

同じ

＜市民から見た明石市職員の姿＞

・ビジョンが伝わってこない
・上司や地域としっかり話をしてほしい
・現場に来て話をしてほしい

明石市を取り巻く社会の変化等

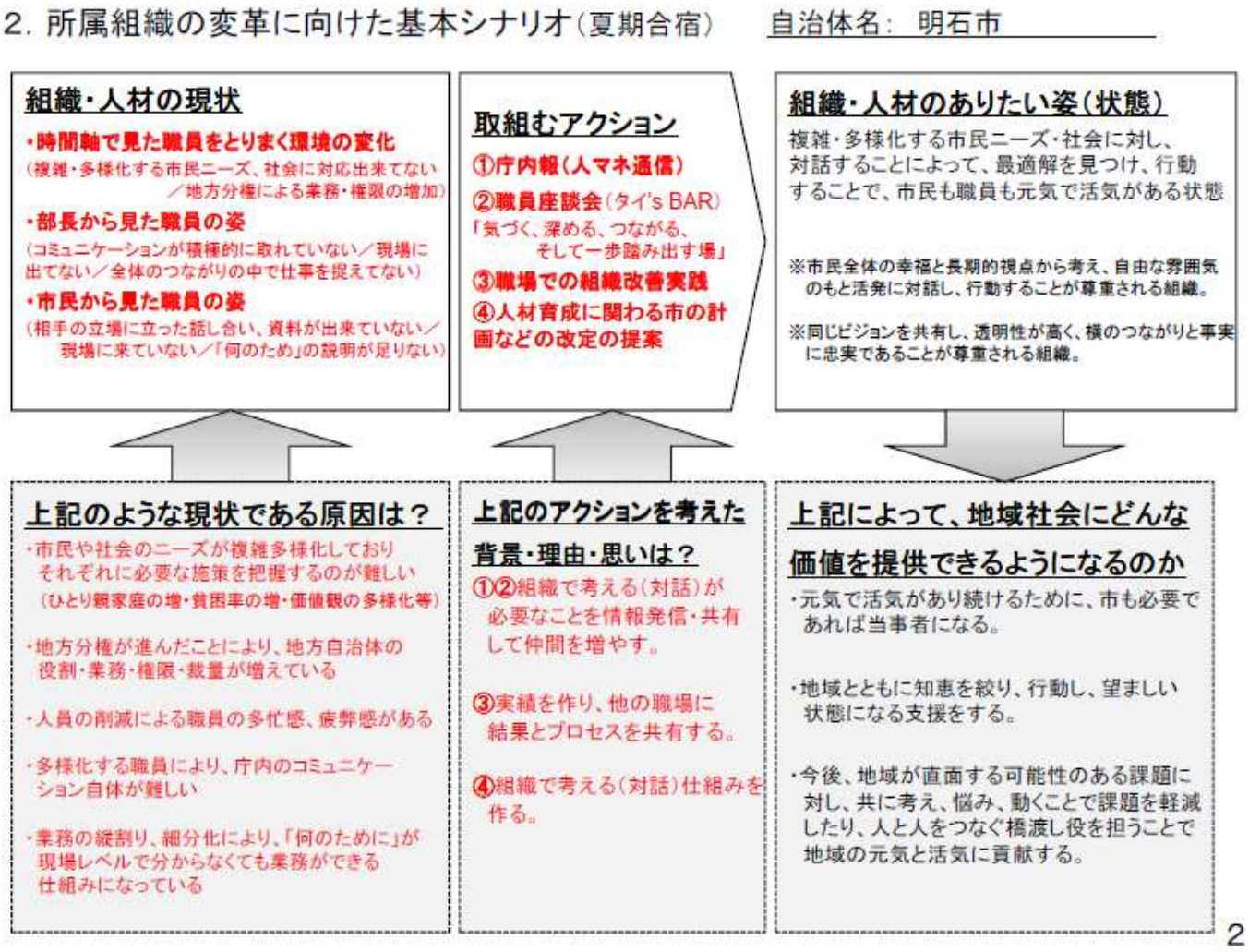
・市民や社会のニーズが複雑・多様化しており、それぞれに必要な施策を把握し、限られた財源の中で施策を展開することが難しい
・地方分権が進んだことにより、地方自治体の役割・業務・権限・裁量が増えている
・職員も、正規職員、任期付職員、臨時職員、再任用職員と多様化している
・業務の縦割り、細分化により「何のために」が現場レベルで分からなくても業務ができる仕組みになっている

（14）人マネ研究会（夏期合宿） in 名古屋

○ 時期：８月 17 日～18 日

○ 内容：

人マネ研究会（夏期合宿）では、３期生のこれまでの現状分析と取り組むアクションについて発表を行った。



※　発表で使用したパワーポイントを一部抜粋

なぜそう判断したのか③？

私の仕事は、私にとって意義がある
（約75％がYES）

ギャップ

私は、組織が何を良いものとして支持しているかを把握している
（約36％がYES）

業務の縦割り、細分化により、「何のために」が現場レベルで分からなくても業務ができる仕組みになっている

【市民から見た職員の姿】
・相手の立場に立った資料や表現ができていない
・市民と対話できていない
・現場に来ない
・「何のために」が伝わらない

＝

【部長が部下に望むこと】
・コミュニケーションを積極的に取ってほしい
・報連相をしっかりしてほしい
・もっと現場に出てほしい
・「何のために」を分かってほしい

「ありたい姿」と現状のギャップを埋めるために

- もっとみんなで“コミュニケーション”を図ろう。
- 可能な限り、現場に出て“市民や社会のニーズ”を知ろう。
- みんなで“何のために、誰のために”組織で仕事をしているかを考えてみよう。
- 時代にあった“制度・仕組み”を考えてみよう。
- みんなが持ってる“知識、経験を共有”しよう。
- とにかく、身近なところで“実践”してみよう。

この発表に対し、緒方幹事（熊本県庁職員）から、下記のコメントをいただいた。

・タイ’s Bar は、必ずマンネリ化するが、続けていくことでステージが変わる。
・オフィシャルでできないことをオフサイトで始めることは良いが、日常的なところにどうつなげていくのか。
・最初は「リード・ザ・セルフ」自分自身をどう変えられるか、次に「リード・ザ・ピープル」周りの人（まずは、自分の半径３メートル以内の人）をどうリードできるか、最終的には「リード・ザ・ソサエティ」地域にどう波及させていくのか。
・あなたがすることには絶対に賛同しないと言われるような人になってはいけない。

あわせて、「今、できることをやっているため、継続することが大切。」という言葉もいただいた。

厳しい指摘も覚悟していたが、これまでの活動について、一定の評価をいただき、今後も一つひとつ丁寧に取り組んでいくという思いを強くした。

(15)「座談会（タイ’s Bar ４th)」の実施

○　時期：８月 10 日

○　内容：

タイ’s Bar ４th では、３期生の友人で大手電機メーカーに勤務する方をゲストに迎え、講演会形式で、下記について率直かつ自由にお話しいただいた。

・どのような仕事をしているのか
・組織でどのように育成されたか
・異動時のエピソード
・働き方改革
・お客さま目線とはどのようなものか　　等

参加者から以下の感想をいただいた。

＋自分の仕事を振り返る良い機会になった
＋入社８年目の若い人が頑張っている話を聞いて、刺激になった
＋すごく参考になった。共感できることが多かった。

△もっと多くの人に参加してほしい
△来て話を聞いて終わりなのがもったいなかった
△参加者全員の自己紹介があっても良かった

（16）庁内報（人マネ通信）の発行②

○　時期：10 月 26 日

○　内容：

人マネ通信第２号として、５月から６月に実施した部長インタビューと市民インタビュー結果をまとめ、庁内インターネット掲示板に投稿し、広く情報発信を行った。

（17）第４回人マネ研究会 in 京都

○　時期：10 月 27 日

○　内容：

第４回研究会では、「組織の課題は何か。どう解決するのか。」について参加自治体ごとで対話を行った。

そして、幹事団から

・課題にフォーカスするとネガティブなところに目が行ってしまう。
良いところと悪いところ、両面に意識的に目を向けることが大切。
・判断を誤って対処すると問題が大きくなる。
・発生している問題に対する特効薬や即効薬はない。

などを教わり、組織の問題点に固執し、視野が狭くなっていたことに気づき、反省した。

また、他自治体と意見交換を通じて、より一層の努力と幅広い視野で取り組んでいくことの必要性を感じた。

（18）「座談会（タイ’s Bar ５th）」の実施

○　時期：11 月 29 日

○　内容：

タイ’s Bar ５th では、部長インタビューで、部下への熱い思いを語られた年度末に退職予定の部長をゲストに迎え、「組織のこと」や「働き方」、「大切にしてほしいこと」などを率直かつ自由にお話しいただいた。

参加者から「もっと多くの人に聞いてほしかった」、「これでしばらく頑張れる」等の感想があった。

(19)「新任係長　交流会」の実施

○　時期：12 月 26 日

○　内容：

今年度から新たに係長となった職員を対象に、「４月からの日々を一緒に振り返る」目的で、「新任係長　交流会」を実施した。

参加者からは、これまでと違う立場・役職になったことへの不安や上司・部下との関わり方への迷い、横のつながりの必要性を感じていることなど、様々な考えに触れることができた。

また、人を集めるために、直接お願いするのはもちろんだが、メールや手紙でも反応があることがわかった。

(20) 面談マニュアルに「組織の成功循環モデル」等を記載

○　時期：１月９日

○　内容：

研修所管課において、新たな人事評価制度を導入することとなり、その「評価結果の通知（面談）の手引き」の改訂を行った。

その中に、人マネで学んだ知識である「組織の成功循環モデル*」などを記載し、庁内に広く発信することができた。

***組織の成功循環モデルとは…**

ダニエル・キム氏が提唱する組織が成功に向かうために必要な４つの要素とその関係性のサイクルを示したもので、職場で職員間の良好な信頼関係が築かれていると、職員の思考が前向きになってモチベーションも高まる。すると新しい行動にチャレンジする意欲が生まれ、良い結果が出やすくなる。それによって職場の人間関係もさらに良好になるというプラスのサイクルが生まれていく、という考え方。

（21）人事所管課が実施する「働き方改革」に人マネ３期生として提案（上）

○　時期：９月 27 日～１月 31 日

○　内容：

８月１日に、人事所管課から「職員がいきいきと働ける職場環境の確保について、意見及び提言等を募るとともに、人事所管課がその実現に向け取り組んでいく」との文書が、全職員に発信された。

しかし、この時点で人マネ３期生としてまだ具体的な方策等はなく、それぞれの所属で意見を述べるのみにとどまった。

９月５日に、人事所管課から、幹部会を通じて、「意見の取りまとめ」と制度設計の検討を進めていくことが文書で示された。また、副市長からも「職場での情報共有とコミュニケーションの大切さについての意見が多く、ぜひ各職場で今回のフィードバックをもとに検討して実施していってほしい」とのコメントが寄せられていた。

参考として、「意見の取りまとめ」から抜粋し、以下のとおり記載する。

【意見取りまとめ内容のうち、現状の問題として記載されている内容】

困っている、精神的に弱っている職員がいるが、具体的な対策が講じられていないと感じる。

仕事上のトラブルを個人に帰結される傾向があり、そうすると職場への愛着もなくなり一体感や団結力も失われる。

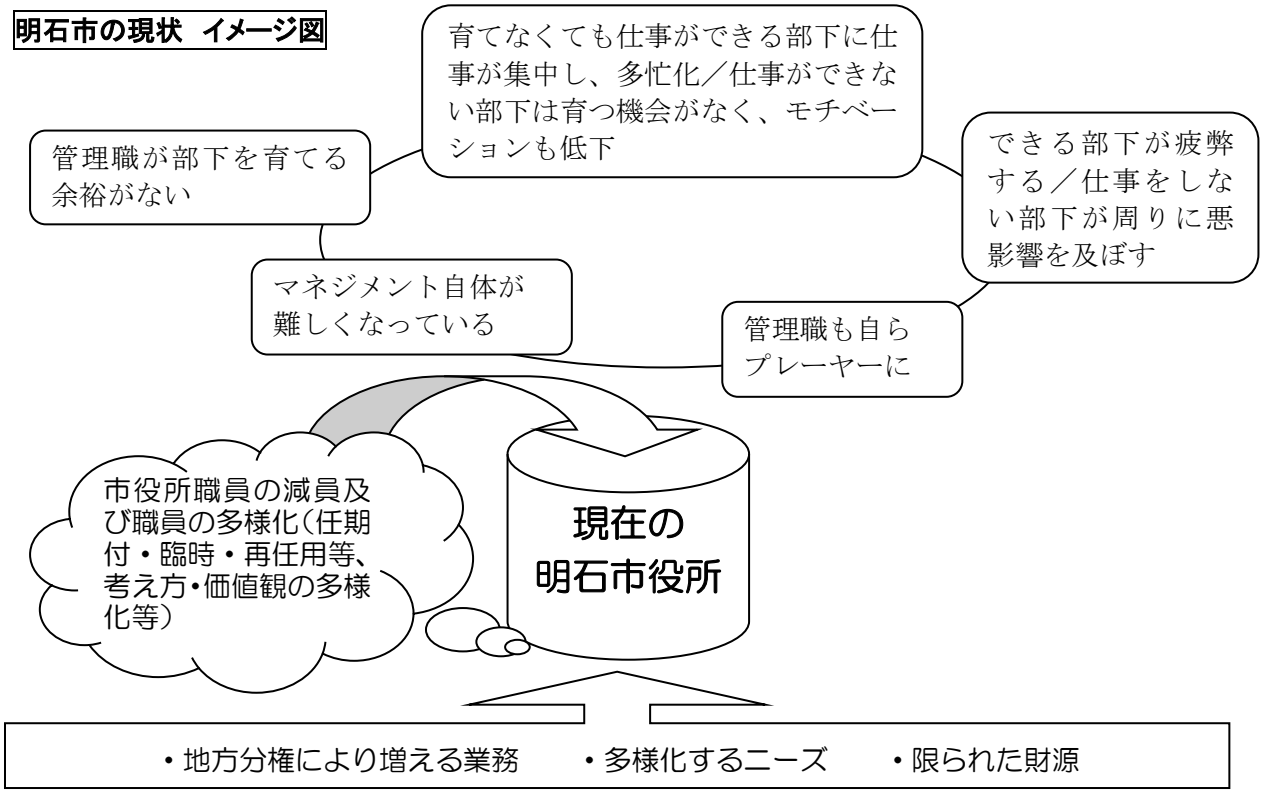
一人当たりの仕事量が増加し、他人の状況にまで気を配れない中、自ら助けを求めることができない人がメンタル疾患になっているように感じる。正規職員に係る負担が非常に重い。職員が少ないうえに人事異動の間隔が短く、同じ職場内に相談できるベテラン職員がいない。適正な配置、周囲が注意を払い、声を掛けあい、傾聴する姿勢も必要。

全ての人に「いい顔」をしようとしすぎ、周囲の顔色ばかりを伺って思い切ったかじ取りをできる職員が上層部にいない。そのことが組織全体の疲弊を生んでいる。

９月 27 日に人事所管の課長に意見交換の場をいただき、人マネ３期生の活動内容を説明するとともに、人事所管課の実施する「働き方改革」の取り組みに、人マネ３期生として協力していきたいと伝えた。

そして、今後、施策提案の機会をいただけるよう依頼した。

その後、明石市が抱える問題を深慮熟考の末、下図のように表した。



また、提案内容について３期生で何度も対話を重ねた。

そして、人マネで学んだ前述の「組織の成功循環モデル」おける「関係の質」の向上を図るため、「部下を育成するための１対１の面談」という「対話を促すしくみ」の概要を、12 月末にまとめた。

しかし、それはまだ十分なものではなく、身近な人に読んでもらって意見をいただき、修正を何度も繰り返した。

（22）第５回人マネ研究会 in 早稲田（東京）

○ 時期：１月 25 日～26 日

○ 内容：

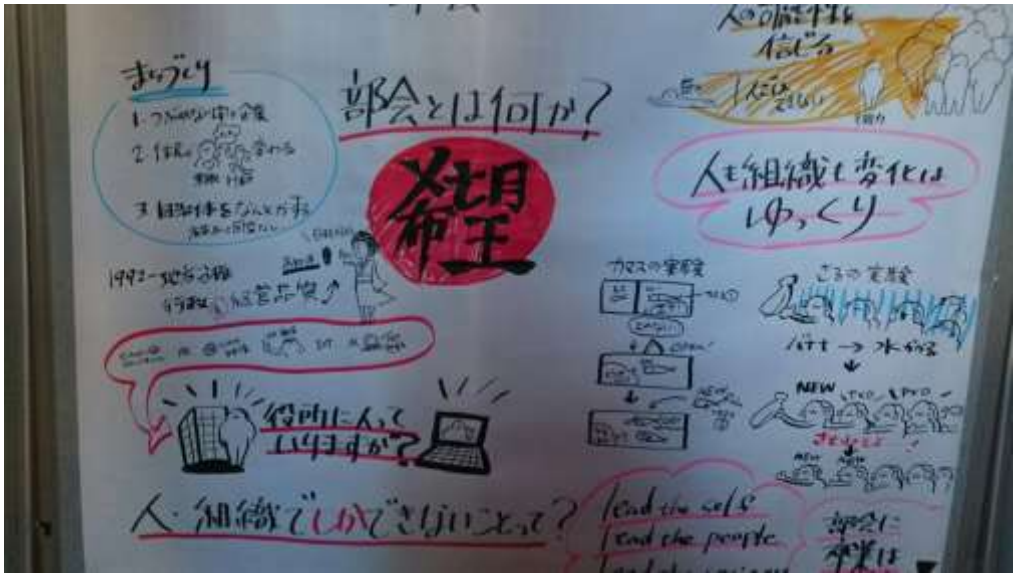
第５回研究会では、12 月末に幹事団から選抜された９自治体が、１年間の活動内容の発表を行った。優れた取り組みをした自治体の発表を聞いて、刺激となったが、私たち３期生が選抜されなかったことについては不甲斐なさを感じた。

続いて、鬼澤　慎人 部会長代行から「改めて人マネとは何か」について講話があった。

同氏にとっての人マネは「不確実な未来を切り開いていく“希望”である。」とおっしゃった。

２日目は、テラ・ルネッサンス代表の鬼丸　晶也氏から「一人の力は微力だが無力ではない。すべての変化は一人から始まる。一人の変化は偉大だ。」との言葉に感銘を受けた。

お二人の言葉に、これからも市職員として、社会貢献の志を高くもち、真摯に活動を続けていこうと思いを強くした。



（23）対話による職場改善 @ 明石コミュニティ創造協会

○　時期：10 月～２月

○　内容：

明石コミュニティ創造協会で、各スタッフが保有している施設管理運営の情報量に格差があり、課題となっていた。

それを解消するために、人マネで学んだ「対話」を取り入れ、マニュアル/Ｑ＆Ａを作成することとした。

多くのスタッフを巻き込んだことで、時間は掛かったが、より多面的に考えることができた。

その結果、充実した情報を盛り込め、より実用的なマニュアル/Ｑ＆Ａが完成した。

（24）庁内報（人マネ通信）の発行③

○　時期：２月～（継続中）

○　内容：

人マネ通信第３～８号として、夏合宿を含め、合計６回の研究会で学んできた知識を全職員に共有するために、人マネ通信としてまとめ、庁内インターネット掲示板に投稿し、広く情報発信を行った。

（25）人事所管課が実施する「働き方改革」に人マネ３期生として提案（下）

○　時期：２月１日～（継続中）

○　内容：

第５回人マネ研究会以降、人事所管課に提案予定の「部下を育成するための１対１の面談」について、さらに検討を重ねた。

２月６日、伊藤幹事にその内容を確認していただく機会を得た。

幹事からのコメントは以下のとおりである。

・明石市には、この提案内容を受け入れる組織風土が本当にあるのか？
・今後は、評価が給与に影響するため、納得のいく評価をする必要がある。その時に、定期的な面談は必要になると思う。
・戦略を立てて物事を進めた方が良い。提案している内容は、とても大切なことを提案していると思うが、今のままではうまくいかないだろう。

そして、２月 21 日に、人事所管の課長と人マネ３期生が考えた「対話を促すしくみ」である「部下を育成するための１対１の面談（※内容は、別紙のとおり）」について話し合いの場をいただいた。

人事所管の課長のコメントは以下のとおりである。

・先日、外部の面接官に、「明石市は人材育成が全然できていない」という指摘をされ、人マネ３期生と同じ問題意識を持っている。
・制度上は、人を育てる制度の整備が進んでいる。一方で、まだ完全に機能していないのではないか。
・提案内容は、対象が全職員になっているが、対象を絞る・成功事例を作ることから始めてほしい。
・思いは分かったので、引き続き対話していきましょう。

今後、職員研修所管の課長にも、話し合いの場を持っていただく予定である。

以上が、３月上旬までの人マネ３期生の活動内容である。

なお、継続中の活動については、最後までやり遂げる所存である。

３．次年度に向けて

私たち、人マネ３期生は、「とことん対話すること」と「みんなが変われるきっかけを作る」をマニフェストに掲げ、１年間、様々な活動を行ってきた。

主な活動として、座談会（タイ’s Bar）や庁内報（人マネ通信）の発行が挙げられるが、これらは未だ業務外の取り組みの域を超えていない。

また、人事所管課が実施する「働き方改革」への提案については、人事所管の課長から「引き続き対話していきましょう」というお言葉をいただけたことから、これからも対話を続けていくとともに、以下の３つの取り組みを進めていきたい。

（１）タイ’s Bar（継続）

平成 28 年度からスタートしたタイ’s Bar を、平成 29 年度は４回実施したことで、関心を持ってくれている職員が増えている。定期的かつ継続して開催することで、明石市に「対話」の文化を根付かせるとともに、参加者間の情報共有や意見交換の場として全職員へ周知を図っていく。

また、人マネ３期生が、人事所管課実施の「働き方改革」に対して提案予定の「部下を育成するための１対１の面談」について、職員からの意見を広く募ることも検討する。

（２）係長　交流会（継続・拡大）

今年度、実施した「新任係長　交流会」を、継続したい。

新任係長は、先に述べたように、これまでと違う立場・役職になったことへの不安や上司・部下との関わり方への迷い、横のつながりの必要性など、様々なことを考えている。その悩みや考えを共有する場をもつことで、新たなつながりを生み、組織を円滑に運営していく力としていきたい。

加えて、全ての係長を対象とした交流会を、新たに実施したい。

係長は課長候補でもある。部長インタビューにもあったように、係長の時から一つ上の立場を意識し、課長になった時に効果的かつ効率的な組織・部下のマネジメントができるような学びの場をつくることを検討する。

（３）人材育成基本方針改訂案の検討（新規）

明石市人材育成基本方針改訂案の提案に取り組みたい。

人マネで培った人脈を活用し、他自治体の情報を収集するとともに、多くの職員が関わり、対話を重ね、その意見を集約した明石市らしい基本方針を作りたい。

具体的なスケジュール等をこれから検討し、職員研修所管課と一緒になって取り組んでいきたい。

そして、私たち人マネ３期生それぞれが各職場で、この１年で得たものを活かし、明石市が「複雑・多様化する社会や市民のニーズに対し、対話することによって、最適解を見つけ、行動することで、市民も職員も元気で活気がある状態」になれるように、日々、邁進していきたい。

４．終わりに

（付記：自らの気づき、学び、変化、今後の展望について、個々人の思いを簡単に記す）

（織井）

私自身、新たな環境、新たな立場で今年度を迎え、さらに人マネへの派遣となりました。本当に学びや悩みの多い１年となりました。

【取り組んできたこと】

人マネ派遣の中で、様々なことに取り組みました。

中でも、人事評価結果を通知する際の「面談の手引き」に人マネで学んだ「組織の成功循環モデル」などを掲載し、改訂したことや、「新任係長　交流会」を実施したこと、また他自治体の方に参考情報をいただき、新たな人事評価制度の「実施要領」を作成することができました。

これらの取り組みは、人マネへの参加がなければ、成しえなかったことであり、人マネでの学びと連動して進められたことは、私にとって非常に有意義なものでした。

特に、「新任係長　交流会」の取り組みは、新任係長の皆さんの理解が得られるのか不安の中で進めました。とりわけ、全体にメールや手紙を送ったのちに、既知の方に個別で参加依頼メールを送ったのは、我ながら勇気のいることでした。

参加者はスキルアップやレベルアップの必要性を感じている方が多く、その思いに触れることができたのは貴重な体験となりました。また、参加できない方からも、メールにて開催手法の案などをいただき、ありがたかったと思っています。

活動を通じての反省点は、タイムスケジュールの見積りの甘さや、現状分析の精度、「座談会（タイ’ｓ Bar)」の実施頻度及び内容でした。今後、しっかりと改善していきます。

【学んだこと】

人マネの取り組みを通じて学んだことは、大きく３つあります。

１つ目は、「ありたい姿から考える」、２つ目は「人を巻き込む」、３つ目は「勇気をもって粘り強く取り組む」です。

１つ目の「ありたい姿から考える」について、これまでは、ありたい姿やありたい未来などをあまり意識したことがありませんでした。目の前のことをこなすことに精一杯で、物事の本質「何のために」を考えることなく、取り組んでしまっていたことが多くありました。特に、「こんなもんだ、今までこれでやってきた、こうしてれば間違いない。」という自分勝手な思い込み（ドミナントロジック）に陥っていたように思います。部会のキーワードの一つに「ドミナントロジックを転換する」とありますが、ドミナントロジックを疑ってかかり、「なぜ、何のために」を考えることを意識づけていきます。

２つ目に「人を巻き込む」ことの大切さを学びました。様々な取り組み・活動の中で、一人でできることはそんなに多くないことを改めて実感しました。他者の協力を得るためには、納得と信頼、共感が必要であり、それらを得るためには、部会のキーワードである「立ち位置を変える」ことが大切だと感じています。

立ち位置を変え、相手や周りの立場になって考えるために、想像力と傾聴を重視した対話力を高めていきます。特に、他者が意見を出しやすくする「ファシリテーション・

スキル」を磨いていきます。

３つ目については、「新任係長　交流会」に取り組んだときに、「勇気をもって粘り強く取り組んでいく」ことが大切だと強く思いました。

また、幹事団や鬼丸氏の話の中で、「弱さや不安はエネルギーになる」や「一人の力は微力だが、無力ではない。全ての変化は一人から始まる。」、「やめないと決め、わずかでも続けていく。一時的に休むことはかまわない。」という言葉に非常に感銘を受けました。

これからも何事も勇気をもって粘り強く挑戦していきます。

また、現状分析の取り組みの一つであるキーパーソンインタビューにおいて、部長からいただいたお話の中で、特に印象に残っていることが２つあります。１つは「５W１H思考で考える。」、もう１つは「一つ上の目線で考える。」です。

これらも人マネを通じた学びの一つであり、この２つについても、これから業務を進めていく上で、常に意識していきます。

【今後について】

今後の取り組みについて、アイデアが３つあります。

① 局部長を講師とした課長・係長のレベルアップ研修
（マネジメント、リーダーシップ、チームビルディングなどを改めて局部長からご教示いただく。局部長と課長・係長の関係性の向上。知識の継承。）

② 局部長及び室長と３０代前半までの職員とのダイアログ
（局部長及び室長と３０代前半までの職員の関係性の向上。知識の継承。）

③ 係長以下対象の課又は室ごと月間 MVP 表彰
（誉める文化を育む。課又は室の課題の発掘。）

これらは、まだアイデアの域を出ませんが、より具体的な内容にブラッシュアップし、制度やしくみとして取り入れらないかの検討を進めていきたいと思います。

最後に、論文の中に「人を育てる風土がない」とありますが、必要なのはそれだけではなく「自らが育つ意識」も大切な要素だと考えています。

職員研修所管課の職員として、自ら成長してもらうために、職員へ外発的動機と内発的動機をどう喚起していくかが課題の一つと考えており、その課題に人マネで学んだことを活かして取り組んでいきます。

そして、人マネ３期生の仲宗根さんと稲田さん、ご協力いただいた皆さま、１年間お付き合いをいただき、本当にありがとうございました。

（仲宗根）

１年前は、「自分の目の前の仕事に全力で取り組む」をモットーにしていて、「組織」というものをあまり意識した事がありませんでした。

そんな中、人マネの活動がはじまり、アンケートやインタビューを通して、明石市の弱みや職員の悩む姿、市民や上司が望む職員像が見えてきました。みんな、明石市を良くしたいという想いはあるものの、理想と現実のギャップに苦しんでいる姿があり、それを知った時に、「明石市はもっと変わらなければならない」、さらに、「他人事では無く自分事として捉えないといけない」と、自分の中でスイッチが入りました。

どうしたら明石市は変われるのか、３人でとことん対話をしました。時にはオフサイトミーティングで、時には職場の同僚とも対話をしました。その中で大きく気づいたことは、多様な考え方がある中で組織を変えるには、相手の立場に立って考えることが大切だということです。組織を変革していくのは自分達ですから、一方的に変革のための施策を提案しても、皆が納得しないとやらされ感になり、１期生の分析のとおり効果を生みません。

実際に、自分の職場で多くのスタッフと対話を通して、マニュアル作成にも取り組みました。完成に約５ヶ月掛かりましたが、自分の考えと違った事でも相手の立場に立って考え、多くの意見を取り入れた事で、より効果的なものが出来上がり、職場の課題解決に貢献することが出来ました。

一方で、相手の立場に立って考え対話することは、一見簡単なように見えて、難しいことも実感しました。たった３人でも対話で腹落ちするのに時間が掛かったし、対話する人数が増えれば増えるほど時間が掛かりました。また、自分の意見が受け入れられなかったり、逆に、自分と違う考え方を受け入れることに苦しむもこともありました。

この１年間、対話を通して明石市の変革について考え行動してきましたが、残念ながら効果を出すにはもう少し時間が掛かりそうです。

最後に、人マネを通して多くの人に出会い、多くの事を学びました。今回得られた知識・経験をもとに、今後も対話を通して組織変革を研究し続け、明石市の発展に貢献したいと思います。織井さん、稲田さん、そして、私たちの活動にご協力頂いた皆さま、本当にありがとうございました。

（稲田）

梅が咲き、今年も厳しかった冬が終わり、暖かな春の訪れを間近に感じる中、人マネ 3 期生として活動していた日々もそろそろ終わりを告げます。

この 1 年間、本当にたくさんのことを知り、学び、経験しました。

中でも、特に大きな気づきとなったことについて、報告したいと思います。

【1 点目：立ち位置を変える】

私の考え方のクセとして、「こうあるべき」という思いが強いこと、そして、つい自分以外の人にも、その「こうあるべき」という思いを押し付けやすいことは理解していました。

人マネに参加する前に、ある人から「稲田さんは、正論で人を追い込み、傷つける」と言われた時も、正しいことを言って、何が問題なのだろう？と指摘された意味が分かりませんでした。

しかしこの 1 年間で、正論は大切ですが、伝え方（誰が、どのように）はさらに大切だということを学びました。組織は人です。人の感情を無視しては、ありたい姿を実現できないのだということを知ることができ、今はまだまだ全くの未熟者ですが、相手に寄り添い、相手の立場に立って考えられるよう日々、努力しています。

【2 点目：現状を把握する】

今回、私たちは、明石市の現状分析をするために、「2 期生の職員インタビューの分析」、「夢の組織アンケートの実施」、「部長・外郭団体職員・市民インタビュー」、「時間軸で見る社会の変化」等、考えが及び、時間が許す限り、多面的に現状を知ろうと精一杯努力し話し合いを重ねました。

その過程で、最初は関連性のないパズルのピースであったものが、少しずつつながり、全体像が見え、ついに私たちなりの現状における課題を見つけ出すことができました。

これから、新しい施策を考える時や目の前にある問題に対処する時、今、行っている事業の PDCA をする時などに、現状を把握することは非常に重要であり、表面的な現状把握をして、問題の解決にならない、またはそれどころか事態を悪化させてしまうような取り組みをすることのないよう、常にありたい姿と、現状把握、そして、そのギャップを埋めるためにどうすれば良いのかを考え続けたいと思います。

【3 点目：lead the self ～まずは自分のやる気をマネジメントする～】

『企業内人材育成入門』（中原淳著、荒木淳子、北村士朗、長岡健、橋本諭著、平成 27 年度　第 16 刷）によると、人は辛く困難な状況であっても、そこにやりがいを見出すことがあり、第一にそれは、やっていること自体に楽しみを感じる場合であり、第二に「夢」が重要な役割を果たすそうです。

私たちが掲げた明石市のありたい姿「複雑・多様化する市民のニーズ、社会に対し、すばやく最適解を見つけ、すぐに行動することで、市民も職員も元気で活気のある状態」という夢を、少しでも多くの仲間と夢を共有し、そこに向かって少しずつでも前進することで、ありたい姿を実現したいと思いました。

そのために、4 月からの私の目標は、「しなやかに生きる」ことです。私は良くないことがあったり、失敗したりすると、もうダメだと思ったり、悪い方に考えたり、どうし

ても課題ばかりが見え、押し潰されそうになったりします。

夢に向かって進む中で、困難にぶつかり、不安や自分が勝手に作り出した脅威に呑み込まれ、夢をあきらめてしまったら、結局、何もなかったことになってしまいます。むしろ、あきらめを覚えてしまえば、無気力になってしまうかもしれません。そのようなことにならぬよう、しなやかさを身に付けたいと思います。そしてこれからも、この 1 年の活動で出会った大切な仲間とともに前へ進んでいきたいです。

（最後に）

この一年間、お世話になった本当にたくさんの方々にこの場をお借りして、心から感謝申し上げます。

私たち３人の活動を見守り、付き合ってくださり、本当にありがとうございました。

私たちの活動は、ここで一旦終わりになりますが、皆さまにいただいたご支援やお言葉を胸に、引き続き明石市が職員も地域もいきいきした市になるよう、これからも頑張っていきますので、今後とも何卒よろしくお願いいたします。

別　紙

職員がいきいきと働き、高い生産性を発揮する職場環境に向けて

平成 30 年３月●日　　人マネ３期生

目的

全庁あげての組織の最適化により、職員数を減員し、これまで以上に働き方を見直さなければならない中、複雑・多様化する市民ニーズ・社会情勢に対し、最適解を対話によって見つけ行動することで、一人ひとりの生産性を高め、職員がいきいきと働ける職場を実現する。そして、地域も職員も元気で活気がある状態を目指す。

提案内容

○部下を育成するための１対１の面談（※エルダー制度や査定ボーナス面談の活用）

期待される効果

①上司と部下等の話し合う機会を増やすことで、相互理解が深まり組織全体の生産性を上げる（厳しい環境でも高いパフォーマンスを発揮できる職員が増える）

②相互理解が深まることで風通しが良くなり、市民にとって必要な施策を多様な視点から考えることができる

③課長や係長が課や係の運営に関わることになり、プレイングの要素を部下に移譲することができる。業務を任せることによって部下が育つ。

提案の背景･現状分析

まず、私たちは、目的とする状況と現状にどれだけのギャップがあるのか、明石市という組織の現状を把握するため、下記のとおり行動・分析した。

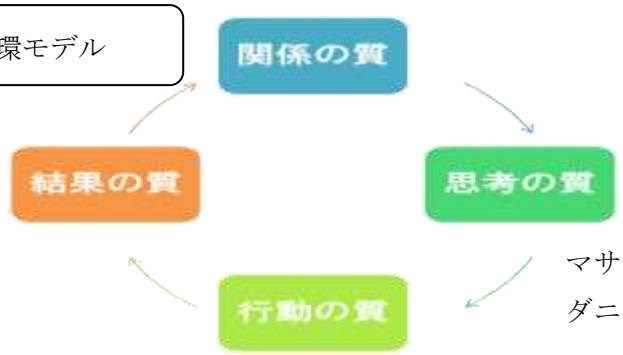
（論文と重複する箇所が多くあるため、省略）

現状分析の結果にあるような、今の悪循環を断ち切るには何が必要か？

別　紙

ところで、私たちが人材マネジメント部会を通して学んだことの中の１つに、「組織の成功循環モデル」がある。

組織の成功循環モデル



マサチューセッツ工科大学
ダニエル・キム教授　提唱

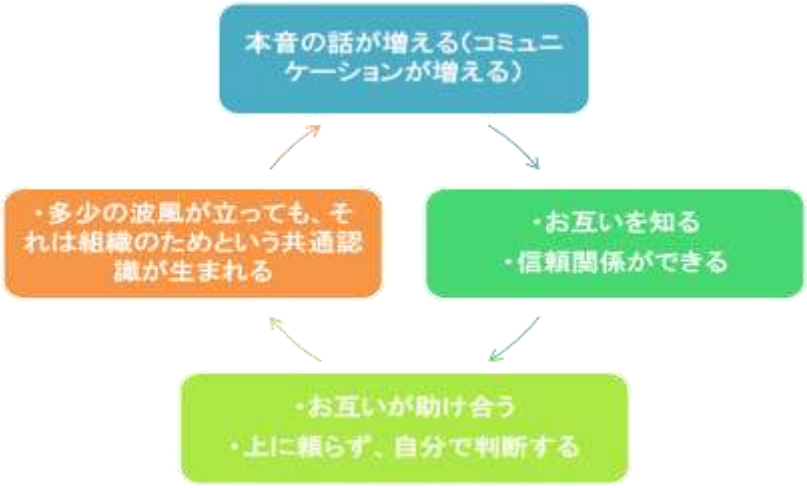
「組織の成功循環モデル」とは、「結果の質」がどのような要因によって左右されるのかを説明したもの。ダニエル・キム教授によると、「結果の質」は「行動の質」に、そして「行動の質」は「思考の質」に、「思考の質」は「関係の質」に、さらに「関係の質」は「結果の質」に左右されるとされる。

つまり、関係の質が良くなれば、思考の質が良くなり、行動の質、結果の質もよくなっていく。関係の質が高まることで、組織のパフォーマンスが飛躍的に上がるとしている。

こうした組織の関係の質の改善に大きな役割を果たすのが、「対話」である。

仕事における「コミュニケーション」とは、
仲が良い、良く話しをする、雑談し合える関係があることではない。
このような関係もベースとしては不可欠なものだが、本来は、仕事の中で、自分の意図が相手に伝わって、相手がその意図に沿って動いてくれることを意味する。あわせて、組織にコミュニケーションがあるとは、組織の中で、真面目な雑談、対話が行われている状態である。

このような学びを踏まえ、私たちは、以下のような好循環を生み出すために、まずは、上司と部下が話し合う、対話の場を今よりも多く設ける必要があると考え、「部下を育成するための１対１の面談」を提案します。



別　紙

【参考】具体的には、どうするの？

～HOW　TO　DO　部下を育成するための1対1の面談～

●1対1の面談の基礎となるもの

・上司と部下の信頼関係を構築することから始める。

●1対1の面談（想定※エルダー制度や査定ボーナス面談を活用する）

・組 合 せ：局部長⇔室長、室長⇔課長、課長⇔係長、係長⇔主任、係員、任期付職員の１対１の面談

・頻　　度：３か月に１回程度、１回につき 30 分程度
（面談前後の準備時間も含め、平均約６時間/年・人）

・条　　件：１人の上司が面談をする人数は最大５名までとする。それ以上の部下を抱える上司（例えば、１名の課長の下に、係長１名、主任２名、事務職員５名、任期付職員５名のトータル 13 名の部下を見ている場合、課長が面談するのはあくまで係長及び主任の３名とし、係長は事務職員５名を、主任２名のうち１名が任期付職員３名、もう１名が任期付職員２名の面談をするといった具合に工夫する）

・場　　所：１対１の面談が他に聞こえないように、個室や会議室を活用する

・時　　間：時間内に実施。時間は事前に調整する

・内　　容：業務のフィードバック（振り返り）を主とする。フィードバックは以下から構成される。

・情報通知：たとえ耳が痛いことであっても、部下のパフォーマンス等に対して情報や結果を的確に通知すること（現状を把握し、向き合うことの支援）

・立て直し：部下が自身のパフォーマンス等を認識し、業務や行動を振り返り、今後行動計画を立てる支援を行うこと（振り返りとアクションプラン作りの支援）

●フィードバックを行うための具体的な流れ

〇事前・・・情報収集（集めるのは、SBI情報）

※ＳＢＩ情報とは、Ｓ＝シチュエーション　（どんな状況で、どんな状態の時に…）、Ｂ＝ビヘイビア　（部下のどんな振る舞い・行動が…）、Ｉ＝インパクト　（どんな影響をもたらしたのか。何がダメだったのか。何が良かったのか。）

大切な点は、①主観や解釈や評価をなるべく排して、行動の観察に徹することと②なるべく多くの情報を収集すること。

例）△△△のプロジェクトを担当してもらったけれども（＝シチュエーション）
スケジュール管理に不備があったことで（＝ビヘイビア）
締め切りが１週間、遅れてしまったね（＝インパクト）

〇フィードバック

⑴信頼感の確保（部下の心理的安心や信頼感を確保すること）

まずは、相手の意志を尊敬する態度から始める。

⑵事実通知（鏡のように情報を通知する）

「目的」を最初にストレートに述べることと、「一緒に話し合っていこう」、「一緒に改善策を考えよう」と述べること。収集した相手の問題行動をいわば、「鏡」のように相手の目の前に映し出し、客観的かつ正確に事実を通知していく。

⑶問題行動の腹落ち支援（対話を通して現状と目標のギャップを意識化させる）

相手と向き合い、投げかけた事実に対して「対話」を行って相手の理解を得ること。上司と部下の考えていることや思っていることが違うということを「前提」として、相互の理解が一致する段階まで時間をかけて「対話」を行うことが求められる。

⑷振り返り支援（振り返りによる真因探究、未来の行動計画づくり）

ポイントは部下が自身の姿を客観的に見られるように、部下自身に自分の過去と現在の状況を「言葉にさせること」。今後は上司が「言葉にする」のではなく、むしろ上司が部下に問いかけを行うことで、部下に自分の言葉で語らせることを目指す。

（具体例①何が起きたのか？②それでどうしたのか？③今はどうしているのか？）

⑸期待通知（自己効力感を高めてコミットさせる）

第１のポイントは、上司がしっかりと期待を伝えること。

フィードバックを受けた個人を「孤独」にしないこと。しっかりとサポートしていく旨を告げることは、部下が自らのあり方を立て直す時に非常に大きな資源になる。

第２のポイントは、再発防止をすること。

ｉ）今、抱えている問題はどのような場合に再発してしまうか？

ⅱ）再発してしまいそうになったら、自分としてはどうするのか？このような対策を部下と一緒に話し合って立てておくことが重要である。

〇事後…フォローアップ

※フィードバックに関する参考文献：

『フィードバック入門　耳の痛いことを伝えて部下と職場を立て直す技術』（中原淳著、平成29年４月19日　第１版第３刷）

『ヤフーの１on１―部下を成長させるコミュニケーションの技法』（本間浩輔著、平成 29 年６月13日　第４刷）

『マネジャーのための人事評価実践―“査定”のための評価から“職場マネジメント”としての評価へ―』（（学）産業能率大学総合研究所　人事評価実践研究プロジェクト編著、平成29年　第６刷）