

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会

2017年度 共同論文

～がんばる人が報われる組織へ～

平成30年3月

岡山県 美咲町 (1期生)

教育総務課 宗近 健

税務課 河村由起子

産業建設観光課 頃安英生

1. はじめに

今年度私たちは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」）に美咲町1期生として、また岡山県からは初めて参加した。

人マネを知ったきっかけは、前年度に岡山県市町村振興協会研修センター主催の「ファシリテーション研修」で人マネの加留部貴行幹事と出会い、組織課題や人材課題を解決していく研究会があると紹介されたことが始まりである。また、以前研修講師として来町された鬼澤慎人部会長代行の存在を知り、現実の組織課題を解決する意識を持つ仲間とともに自ら提案して参加させていただくこととなった。

今回参加した3人には、過去にそれぞれ意識改革する転機があり、今回の人マネがそれぞれの思いを共有するよい機会であった。

2. 決意表明

（1）私たちのビジョン

町の人口減少、少子高齢化、予算の減少、限界集落、住民要望と業務の多様化・複雑化する中で、『町が活性化するために、職員として何ができるか』を考えたときに、美咲町全体の縮図が美咲町役場（組織）と捉え、組織が活性化すれば「美咲町」が活性化するのではないかと仮説を立て、では、組織が活性化するためにはどうすればよいかを目標とした。

私たちは、組織としてさまざまな課題がある中で、「仕事への熱意ややりがい」「チャレンジ精神」「情報共有」「人材育成」「明確なビジョン」を意識し、『自ら変化していきる職員』を目指していく。

コミュニケーション不足によるプロセスロスをなくし、潜在的な生産性の向上を図り、また、今まで学んできたこと、これから学ぶことを『組織の中で生かせる職員』を目指していく。

（2）組織のビジョン

町の目指すものは、「安心・安全・住んでよかった美咲町」であり、町の目指すものはあるが、それぞれの立場に立って、現実とのギャップを知ること、埋めることをしていない、課題があるのに解決しない、何かを変えたいけど、何をすればいいのかわからない。目標があるのに、組織目標がないと言われている。

しかし、私たちは、みんなが目指す目標が明らかになっていないだけであり、多くの人がモヤモヤしていると感じた。

目指す目標は、組織の中で何度も認識、確認、共有していかなければならない。また、町には人材育成等に対して様々な制度があるが、それが浸透してなく、活かし切れていないと感じた。



まずは、職場活性化のために人材マネジメントとは何かを考える土台を作る。そして、職員・職場がよくなれば、住民サービスの向上につながる。問題意識や改善意識のある職員が地域に入ること、地域の課題発見や解決、活性化につながる。最後に、地域の将来像を地域で考え、行動できるようになるような『グッド・サイクル』を作れる組織を目指していく。

3. 組織の現状を把握

最初の課題であった、「なぜ、組織の現状を知る」必要があるのか。「現状」と「あるべき姿」のギャップが課題であることから、まず現状を知り、共通認識をする必要性を感じた。現状に満足しているのか、満足で終わっていないのか。

まず現状分析をするために、みさき実態調査アンケートを実施。「業務に関して」「職場環境について」「人材育成について」の項目に分け、目指すべき職員像の明確化や職員の意識改革について意見を集約するための質問を設定した。アンケート結果から、個々に思いはあるもののそれが共通認識できていないことが判明する。結果を踏まえ、3人が個別にキーパーソンインタビューを実施。

- 業務に関して、職場全体で取り組むことが必要。ひとりで抱え込むことのないよう、できるだけ応援できる体制をつくるよう日頃から職員に声かけをし、意識付けをする。
- 職場環境について、個々の性格や手法の違いなどを日頃から観察し、職場内外でのコミュニケーションを深め、風通しのよい職場環境になるよう努める。
- 人材育成について、人事評価を現在実施しているが、結果だけを見るのではなく経過を観察することが重要。制度自体はよいものだが、上手く活用できていない状況にある。

キーパーソンインタビューを実施し、職場と職員に対する熱い思いを感じた。思いはあるもののそれが上手く機能できていないことに歯がゆささえも感じた。

その一方で、若手から中堅職員による自主的な勉強会が存在していた。テーマはそれぞれだが、時間外に自主的に集まった職員によって開催し、自学に取り組んでいる。自主的とはいえ、この勉強会が認知や周知されていないことにも疑問を抱く。

組織として進むべき方向が不透明になっているのではないだろうか？

組織としての目標（あるべき姿）が軸となり、個々の目標設定となってくる。

「できそうな未来」ではなく「創りたい未来」を目標とし、明確にビジョンを設定していく必要が大いにありと痛感した。

4. 変革に向けた基本シナリオ

幹部へのみさき実態調査アンケートをはじめとする各種アンケート結果や、キーパーソンインタビューから組織のありたい姿を分析した。

がんばってもがんばらなくても一緒であると考えている人、または、そのように見える人がいることが、職場のモチベーションが上がらないことの要因の一つに考えられる。組織が職員を変えていくのではなく、職員が組織を変えていくことへの意識付けの土台を作っていく必要があると考え、下記の変革シナリオを作成した。

(1) 組織・人材のありたい姿・状態

『がんばっている人・組織が正しく評価される体制を築く』

- ・自ら学び行動する職員
- ・個々が生き生きすることで組織が活性化し、やりがいのある職場
- ・ワクワク感をもって仕事ができる職場
- ・個々の能力を最大限に発揮できる職場

(2) 取り組むアクション

『新しい制度や研修を行うのではなく、今あるものを活用し浸透させていく』

- ・人事評価制度の浸透
- ・人事の明確化
- ・自己申告書の活用
- ・さらなる現状把握と発信（フィードバック）
- ・仲間づくり

(3) 上記のアクションを考えた背景・理由・思い

- ・人事評価制度の理解を深めることにより、対話と協働を高め、上司と部下の対話により、職場の経営計画（方針や目標）と人事評価制度の連動ができ、職員のやりがいにつなげていく。
- ・職場のストレスの原因に、業務量や人員配置、個々の業務量の差などが上げられている。職員の能力・実績に基づく人事管理の徹底を実施し、組織全体の士気高揚と、より高い能力を持った職員の育成を実施することにより、職員の適正な配置による効率的な組織を確立させる。自分の将来が描けることによるモチベーションアップとキャリアデザインによる自発的自己能力開発が期待できる。
- ・自己申告書≠人事異動は基本であると思われるが、自己申告書の活用により、個々の職員の現状把握に努め、場合によっては面談（対話）する場を設け、部下の能力を引き出すこと、対話による相互理解の推進、また発信する場の提供をすることができる。
- ・それぞれの経過報告と面談を実施すること、また各種情報の共有を図ることにより、業務や人材マネジメントの小さなPDCAを繰り返し、組織のドミナントロ

ジック（思い込み）を払拭していく。

- ・組織・人材のありたい姿を目指していくは、共感してくれる仲間が存在が不可欠である。また、私たちが学んできたことを伝えていき、私たちも同時に学ぶ。

上記のアクションを実施していくには、共感・納得・信頼が不可欠であること。まずは、ありたい姿に共感し、全体を巻き込むときに納得、信頼を得ることが大事である。

5. アクション（人材育成にむけて）

人マネに参加し、現状に焦りや危機感を感じた。それと同時に何かできるのではないかと、何かやらなければならないという使命感を抱いたのも事実である。

取り組むアクションとして掲げた項目を元に総務課（総務課長、人事担当者、研修担当者）に経過報告をし、協議する。

（1）人事評価制度の浸透

研修や人事評価を実施することによって、制度としては認識されているものの浸透していないという現状にある。また、優先順位でいうと後の方に位置づけされてしまうことから更に浸透しきれていない。

総務課との協議の中で、人事評価のツールとしては、「頑張った人が報われる」＝人事評価ではない。人材育成を目的としたツールであるし、仕事のあり方を考えるきっかけが現状の人事評価であるという見解であった。

面談による対話によって、個々のモチベーションアップにつながっているのも事実である。結果だけで成果をみるのではなく、日々の経過も重視するという認識ができた。現状の制度を浸透させるためには、研修を重ね理解を深めること、目標設定を曖昧にしないこと、評価者の目線を揃えること等を共通認識する必要がある。

「頑張った人が報われる」＝人事評価ではないかもしれないが、対話と協働を高めるツールとしては期待できる。

（2）人事の明確化

人事異動は、職員の士気高揚には必要不可欠ではある。昨今、業務量や人員配置による職員へのストレスが否めない。モチベーションが上がるどころか下がっていく現状の中で、組織が上手く運用するとは到底思えない。そのような中でも組織として何とか機能しているのは、一部の職員に過大な負荷がかかっているからだ。職員の適正な配置による効率的な組織の確立のためには、現状を分析・把握し、基本となる方針を明確にし、周知する緊急性がある。

（3）自己申告書の活用

自己申告書により、個々の思いを発信する術が保持されているが、取り扱いの不明確さがアンケートにより指摘された。ただ、その一方で57%は継続を希望して

いるという数値がでている。この数値をどう捉えるかは別として、このツールの必要性を感じている。より正確に把握するためにも、長年変更していない様式を現状に沿った様式に変更し、適正な現状把握に努めることが可能となる。

(4) さらなる現状把握と発信（フィードバック）

総務課へ経過報告をし、協議を重ねた後、副町長と今までの経過報告と今後のアクションについて面談。3人の共有が進んだと共に、副町長からの賛同と協力を得ることができ、大きく前進することができた。目標設定をするためには、まず現状を正確に把握し、フィードバックすることにより共通認識や共感することの大切さを感じた。

(5) 仲間づくり → オフサイトミーティング実施

6. オフサイトミーティング『「みさきの」の「み」からはじめよう』

人マネの夏期合宿で、他の自治体の活動報告に刺激を受けて帰ってきた3人での対話の中で、「職場の枠を越えて相談や協力がしやすくなるような仲間づくりをしたい！」「美咲町もまずやってみよう！」ということで、オフサイトミーティングの開催を決意した。

平成29年度は3回開催したが、参加者に気軽に対話を楽しんでもらいたいと思い、全てワールドカフェ形式で実施した。

第1回 H29.9.27（水）開催 参加者21名

テーマ「自分の職場はこんなところ」



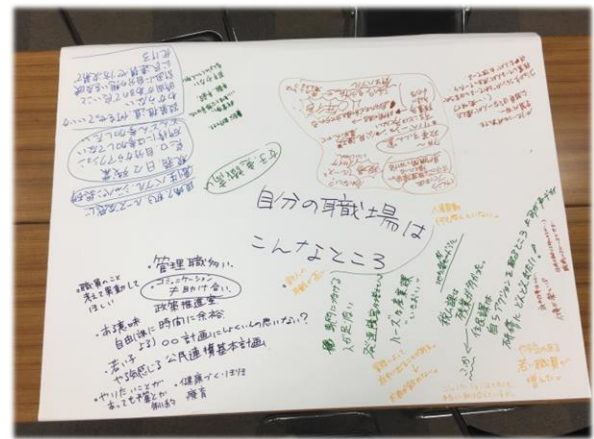
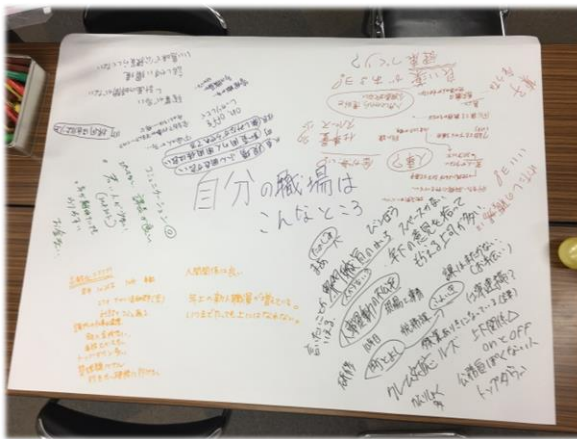
まずは、人マネで自分たちが体験したボールを使ったアイスブレイクから始まり、少し緊張していた参加者の表情が緩くなっていくのが感じられた。

続いて「対話」と「対話のグランドルール」を説明。しかし、説明中に参加者の緩んでいた表情がやや緊張の面持ちに逆戻り。ここで、ひらいてつながる話(加留部幹事談)でなんとか繋げることができ、第1回のオフサイトミーティングがスタートした。

やはり、全体の流れをストーリーをもたせて、良い流れのまま本題に入っていくことへの重要性和難しさを感じた。

開催までの間に3人で何度か打合せをしたが、初めての試みであり、どんな反応がみられるか、準備したつもりではあっても不安の方が大きかった。

しかし、いざ始まってみると皆良い表情で対話が進み、模造紙に書いていく手が動き、グループでの対話の渦が会場全体の大きな渦となり盛り上がっていくのが感じられた。



《アンケート結果》

- ・初めて話す人とでもとても話しやすく、楽しくできた。
- ・1人では気づけないことを、多数で話をすることによって気づけた。
- ・共感できることがあった。出た意見を否定しないというのはいいこと。新鮮だった。など、多くの肯定的な意見をもらうことができた。

中には、「一方的に話さないようにした」「結果はどうなったの」などの意見もあり、対話やワールドカフェ方式について、深く理解を得る必要性が今後の課題として残った。

第2回 H29.11.22(水)開催 参加者17名

テーマ「私の考える理想の職場」

ゲスト「備前市教育委員会 生涯学習課長 高橋清隆 氏」

第2回目は、ミーティング冒頭に、岡山県内の研修を通じて知り合った備前市の高橋課長に「私のキャリア」と題して講演をしていただいた。

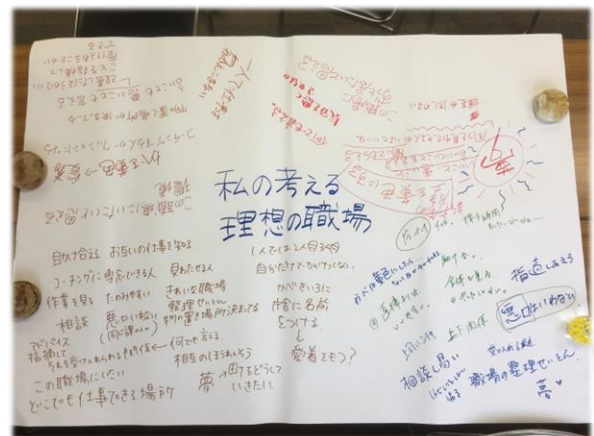
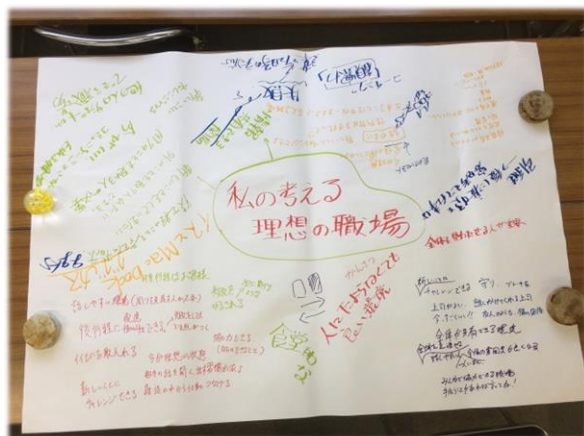
課長は、備前市総務課時代に職員採用や人材育成に関わった方で、採用試験日の前倒しや独自問題を作成して単独試験日を設定するなどの採用試験改革に取り組み、県内はもとより多くの採用担当者等に影響を与えた人物である。

課長から、「職場に目指すべき背中があるのは幸せなこと。職場になれば探しに出ればいい。」「忙しいから勉強する暇がないではなく、勉強しないから忙しいんだ。」など、熱のこもった講演をいただき、職員も真剣に聞き入っていた。

職員からは、「リーダーシップはまだ自分には必要ないと思っていたが、自分を動かせるのは自分しかいないのでリーダーシップは必要」「困難なことにポジティブに取り組むことは自分には難しいかも知れないけど、そんな風にできたらと思う」など前向きな意見が聞かれた。

身近な自治体職員の話は良い刺激になるので、これからも多くの人の話を聞いてもらう機会をオフサイトミーティングの場を借りて作っていきたい。

講演後、テーマについてワールドカフェ方式によりグループでの対話を実施した。



《アンケート結果》

- ・ワールドカフェ形式は好きです。色々な人の意見が聞けるから。
- ・普段一緒に仕事をする人がいない人と交流できる貴重な場なので次回も参加したい。
- ・研修などこういった場に苦手意識はあるが、それがあっても参加して良かった。

今回は講演の時間をとったため、対話の時間が短くなってしまった。時間配分もうまくできるようにすることが今後の課題となった。

終了後は、高橋課長と参加者有志の懇親会で、人材育成について熱く語り合ったことは言うまでもない。

第3回 H30.1.11 (木) 開催 参加者17名

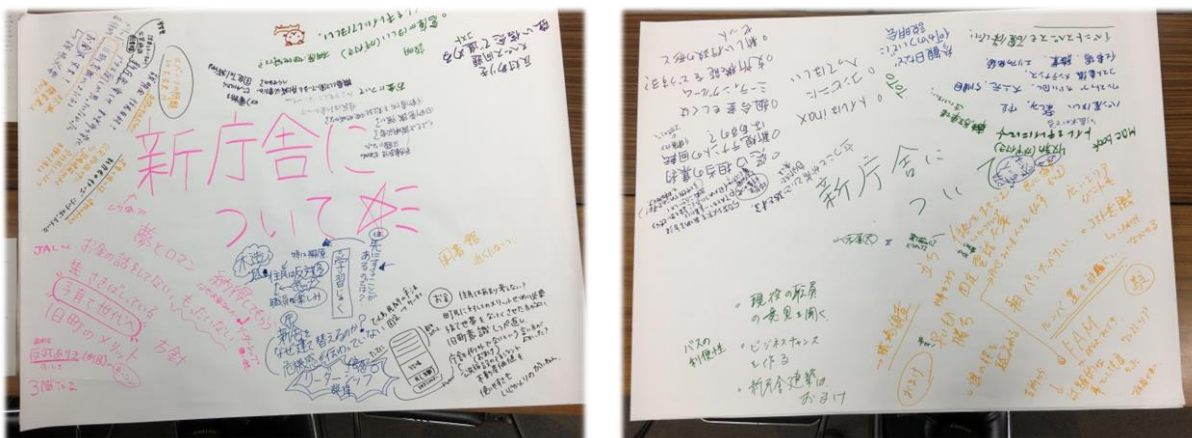
テーマ「新庁舎について」

美咲町の分散した施設の集約を含めた新庁舎の建設について話が持ち上がっており、その構想や手法について担当の政策推進室から「公民連携まちづくり」について説明があり、新庁舎についてミーティングを開始した。

《アンケート結果》

- ・このテーマについてこれだけ真剣に語れることはすばらしいことだと思う。
- ・面白い案も多く、夢が広がった。

- ・トップの強いリーダーシップが必要と感じた。
- ・少しでも前に進めるよう協力したい。



庁舎建設については前向きな意見や面白い具体的な案が出ていたが、公共施設のファシリティマネジメントについて、職員の意識の薄さ、危機感のなさが浮き彫りになったミーティングでもあった。

今後の公共施設のあり方について、職員の中でも研修の必要性を強く感じた。

オフサイトミーティングを実施して

ものが言える自由な雰囲気というのは、ただ「正しいこと」だけが自由に言える雰囲気のことではなく、「もしかしたら間違っているかもしれないこと」も自由に言える雰囲気のこと。

職場改革は、業務命令として「やらざるを得ないからやる」では、なかなか体質や風土を変えることはできない。業務命令と職員自らが組織を変えるという自主的な「変えていこう」という思いの両方がなければ、組織の体質や風土は変わっていかない。

オフサイトミーティングを開催して、何かしないといけないという同じ思いを持った職員が多くいることもわかった。

これからも、仲間づくりと職員自ら変える、変えていこうという意識を芽生えさせるために「オフサイトミーティング」を実施して、自ら変化していきたい。

そして、職員一人ひとりに意識の変化を芽生えさせていきたいが、これを説明し腹落ちさせる技量はまだまだ私たちにはないので、回数を重ね、私たちの描くビジョンを明確にし、発信していくしかないと思っている。

7. 今後のビジョン

「ありたい姿を目指し続けるためには・・・」

この一年間の人マネの活動を通じて、以前は困難であったかもしれないが、それは今

では容易なことと感ずることが出来る。

職場で対話をしていくと、なかなか人は動いてくれないことに、改めて気づく。その中でも、管理職の一人ひとりと対話することで、組織改革が必要であると感ずているが、個々の思いと組織自体のギャップを感じた。対話が出来ていないからである。

人マネで対話の重要性、有効性を痛感したこと、上司に長時間叱責されている職員や、相談が出来ない職員、部下を指導している姿を見て、目線が合っていないことに気づく。目線を合わせて対話ができる場を作りたい。また、対話を風土とするため、「1 on 1 ミーティング」ができる場を作ること。上司には部下を育てる義務があるはず。報告、相談、指導ができるように管理職の席の横に丸椅子を置く。これだけで、目線を合わせた対話の場ができる。

オフサイトミーティングで講演いただいた高橋課長に言われた、「目標となる人物を探すこと。」「人物の背中を目指すこと。」「目標となる人は後輩が追い付いてきても、自分自身の努力を怠らないこと。」「同じ職場に目指すべき背中があることは幸せなこと」と教えられた。私たちは『**目標となる先輩**』になる。誰かに見られていることを意識して、そのために努力を怠らない。

組織としてオフィシャルな制度につなげるためのシナリオを自ら作っていく。そのために私たちは、集まり、対話し、共有していく。段階を追って、自分たちが出来ることを計画して、行動して行くこと、また、常にそういった意識をもつ。

自ら動くことによって、何かが起こるということに気が付きました。これからも私たちは危機感をもって動く。私たちが動けば集団が変わり、集団が動けば組織が変わる。組織が動けば美咲町が変わる。

そして、「うれしい」、「楽しい」、「面白い」と感ずること。「よかった」、「目標に近づいた」と感ずることで『**がんばる人が報われる組織へ**』と変化させる。職員の努力が全体の成果となる。「誰かがやってくれる」ではなく、「自分たちでやる」組織へと変わる。

この部会で学んだこと、感じたこと、思い起こされたことは「自分たちのありたい姿」のみならず「美咲町のありたい姿」だったように感じた。他人を変えることは難しいが、自らが変化していくことは出来る。自ら行動することでしか実現できないことを心に強くもち、諦めることなく「一歩踏み出す」ことを広め、組織の風土として根付かせていこう!!!

8. 人材マネジメント部会を振り返って

私にとって部会とは、自ら一歩踏み出して、まずやってみようと思わせてくれる場であった。以前、人事部門を経験してみて、旧態依然の人材育成方法について疑問に感じたことを改善したいという思いはあっても、日々の業務に追われ毎日が過ぎていくだけであった。言ってもムダ、意見を否定されるだけだという思いも確かにあった。その職場を異動になっても、担当じゃないとできないことだと、自分に言い聞かせていたように思う。

今回部会に参加してみて、対話の文化を職場に、という言葉が特に印象に残っている。夏合宿の時に、美咲町でもオフサイトミーティングをやってみよう、と仲間とともに決意した。開催にこぎ着けるまで、到底1人ではできなかったことだし、仲間と一緒に作りあげてきたものだからこそ、最初のオフサイトミーティングが終了したときの達成感と充実感は格別のものであった。

オフサイトミーティングを開催してみて、「対話」というものが自分たちの職場には絶対的に不足していると改めて考えさせられた。特定の人や声の大きい人の意見ばかりが結論となるようなことが多くないか、もっと少数意見を取り上げて検討することはできないか。オフサイトミーティングでは、1人では到底考えられそうにない意見が多く出て、その場の少数意見について少しきっかけをつくるだけでその意見が膨らみ、本当にできたらいいなという思いを共有できた。

人マネに参加する前は、制度を変えるには担当しかできないという思い込みがあったが、担当課からのトップダウンで制度を変えていくことは早いかも知れないが、それで納得を得られるのか、やらされ感が残ってしまうのではないか、それよりも皆で対話を進めることによっていろいろな考えを導き出し、納得解を出すことで1人1人が自分ごととして動き出し、同じ方向を向けるようになるのではないかと思いはじめた。

私は今まで色々な研修等に行かせてもらったが、学んだことをほとんど自分の中で留めていただけのような気がする。伝えていく機会がない、と理由を作ってやり過ごしていた。やはりこれではもったいない。これからは、自分が吸収したものをもっと外に出して、対話を通じて周りに伝えていきたい。そして、周りからも色々なことを吸収していきたい。

今の美咲町役場という組織にとって、これからどうなることが良くなるということなのか、そのためには今の自分に何ができるのか、現状把握も含めしっかりと考えて考え抜いていきたい。また、自分自信がどうあるべきなのか、目指す姿はどのようなのか、自分はどうするのか、何ができるのか、実際に動き続けていきたい。

自分にとって人マネとは何だったのか、今はやってみようと思わせてくれる場であったと思えるが、この思いは変わってくると思う。本当の答えは出ないかも知れないが、これからも追い求めていきたい。

あせらず、あわてず、あきらめず、じわっという

人生には何度か転機が訪れる・・・私の人生においても同様であった。困難な事に直面した時、何とかして乗り越えようと必死にやり遂げてきた。自分一人の力ではどうにもならない状況においては、周りの人たちが手を差し伸べてくれた。その度に、改めて奮起させられたことも事実だ。

今回の人マネへの参加もそうだった。何度か奮起したものの日々の業務の忙しさに流されがちになっているところに転機が訪れた。

人マネに参加し皆さんと対話することにより、熱い思いをもって帰るものの「あれしたい、これもしたい」という理想と「あれできない、これもできない」という現実の狭間に悩まされ続けた。ただ私一人では実現できえなかったことも、今回参加した仲間がいたからこそ理想が現実へと少しずつカタチとして実現していった。

「私達は微力ではあるが無力ではない」正にそのとおりである。オフサイトミーティングを実施することで組織の中で同じ思いをもった仲間を増やすことができた。微力ではあるかもしれないが無力ではないということが確信できた。個々に思いはもっているものの残念ながらそのきっかけがなかったのだ。

私達のような小さな規模の自治体では一人一人に課せられる業務が多く、日々の業務に追われる毎日である。その中で変化を起こそうとすると、必ずと言ってよいほど反発が生まれてくる。制度自体はあるものの、それを運用する組織風土がないのだ。

時代の変化につれ、当然私達自身にも変化が求められてくる。「気がつかない人を責めるのではなく、気づいた人には気づいた人の責任がある」というキーワードが今も印象深く残っている。人を変えるのは難しいが、自分が変わるのは容易である。無反応より反発があるということは反応があるというひとつの前向きな意見として捉えることができるのだ。自分自身の行動により、周りの人を巻き込んでいき、大きな変化はできなくても、小さな変化から少しずつでも始めていきたいと思う。変化を恐れるのではなく、常に変化を追い求めていき、「気づいた」責任を果たしていきたいと思う。

今回の皆さんとの出会いは、私にとって偶然ではなく、これから起こり得るであろうすべてのことにとって必然的なものであると確信している。

そして、多くの学びや気づきをいただいたことに感謝している。このことを少しでも組織へ還元できるよう、これからも努力を惜しまないことをここに宣言する。

税務課 主幹 河村由起子

美咲町が出来て12年が経過し、さまざまな仕事を経験し、地域との関わりも増えていく中で、美咲町をもっと良くしたい！もっと知ってもらいたい！住んでよかったと思われたい！と感じていた時に、人マネと出会った。そして、同じように思っている職員がいることが分かった。

12年前の合併当初は、いろいろな困難なことがあり、お互いに協力し合えなければ仕事が行かないことが暗黙のうちに分かっており、職員一丸となって立ち向かっていた。

しかし、現在の美咲町はある種の安定期に入り、協調はするけど、変化を嫌い、全体的に不活性的になっているのではないかと思われる。協力し合うから、協調し合うに変わっていき、組織としては安定しているようにも見えるが、だんだん「本当のことを言わない」「言ってもムダ」「言わないほうが得」「言いだしっぺが損をする」という負の方向になっているのではないか。

特別職や管理職の人は「職員のやる気を引き出したい」と思っているし、職員は「働きがいのある職場にしたい、誇れる町にしたい」と互いに思っているのに、互いに牽制しあってしまい、そういう気持ちはあっても行動には移せないというのが現状ではないか。そういった風土を変えていくには、トップダウンではなく、自ら変わる事。役場が職員を変えるのではなく、職員が役場を変えていかなければならない。

そういった中でも、美咲町には以前から職員同士の自主学習会があった。存在は知っていたが、参加できていない自分がいた。なぜ、参加しなかったのか。自分から参加したいと思えなかったのか。声をかけてくれる人がいなかったからなのか。自問自答すると参加できなかったのは、自分のなかの「ドミナントロジック」に囚われていたからだ。

人マネに参加して、地域の課題、組織がもつ問題、自分が抱えている問題など自分ではどうにもならない“モヤモヤ感”を「一歩踏み出す勇気」に変えられた。「自分はちゃんとやっている」と思い込んでいたこと、また、自己満足に終わっていたことを、これからは、課題解決に対し長期的なビジョンを持って目指していく。「簡単なことなのに複雑化してしまう」という組織の中の負のスパイラルを「職場の活性化」へと変化させていきたい。

組織改革には、業務命令として「やらざるを得ない」からやることでは、なかなか体質や風土を変えることはできない。業務命令と職員自ら組織を変えるという自主的な「変えていこう」という思いがなければ、組織の体質や風土は変わっていかないと思う。

そこで、仲間づくりと職員自ら変える、変えていこうという意識を芽生えさせるために、「オフサイトミーティング」を実施した。オフサイトミーティングをしてみて、同じ職場の職員であってもこんな対話をすることはできなかったと思うし、同じ思いを持っていることさえ知り得なかったと思う。同じ思いをもつ仲間を増やすことができたと感じた。今まではきっかけがなかっただけであった。

会議等ではファシリテーションに意識していたが、オフサイトでは、また違うものがあった。今までの会議では、回を重ねてもなかなかものが言える雰囲気にはならず、声



岡山県美咲町

の大きい人、目立つ人、前例踏襲にどうしても引っ張られてしまう。オフサイトでは自由な意見が言える雰囲気を作るのに工夫と説明をした。人マネから「対話」を学ぶことで、「組織」や「制度」について、もっとこうすれば良いのでは？こういうふうになれないか？と思っていたことが、自分だけのものではなく、仲間とともに共感と共有に変えることができた。

1年間を通して、3人で何回も集まり話し合い、悩みながら、仮説を立て、それについて検証し、自分たちができることを計画して、行動していったこと、今まで職場でやれていなかったことが出来て、達成感と充実感を感じた。

「それは真実なのか。思い込みなのか。」という言葉が強く印象に残っている。それは人マネの最初の研究会での宿題であった。「自分の思い」が真実なのか思い込みなのか悩み、そして今も悩んでいるかもしれない。しかし、その投げ掛けのおかげで、自分の思いを話すことができ、真実に近づくことができた。これからも自分の思い込みを真実に変えていきたい。

私たちのような職員が組織改革をするということは、通常の業務を抱えながらやる一種のボランティアみたいなものであり、かなりのエネルギーが必要である。しかしながら、命令で動いて、「やったふり」をするのは嫌だと思う。私は自ら考えて行動していきたい。

また、人マネのキーワードに出た「気付いた人に責任がある」という言葉に救われた。気付いているけどできない、また、気づかない振りをしていたことが、自ら行動できるようになった。

この一年を振り返ると、経験に勝る能力はないと感じる。そして、さまざまな場に出ていき経験すること、学んできたことを伝えていきたい。また、周りが経験したことを聞くことにより、学んでいきたいと思う。この経験を業務にも改革にもすべてに活かしていきたい。そして、私は誰かの目標となる人物になる。

「この部会に卒業はない。」「研修ではなく研究だ。」この言葉の意味が今なら分かる。この熱を冷ますことなく、これからも仲間とともに研究していく。

最後に、部会に快く送り出していただいた職場の皆様、人マネを通して出会った皆様、この出会いと多くの気づきに感謝を申し上げます。

産業建設観光課 課長補佐 頃安英生