2018 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 共同論文

協力して知恵を出し合える組織を目指して

H31.2.9　オフサイトミーティングでのサーベイフィードバック＋ダイアログ研修

岩手県花巻市第５期生

三浦 公一朗（総合政策部 防災機器管理課）

砂川　秀輝（健康福祉部 長寿福祉課）

加藤　美枝（総合政策部 総務課）

1　はじめに

当市が人材マネジメント部会に参加して５年目。成果が求められる空気が漂うプレッシャーの中、通常業務と人マネ活動の両立に四苦八苦しながらも、より良い組織を目指して模索したこの１年間を振り返り、2018 年度の我々の「部会での学びの集大成」をここに示したいと思う。

2　これまでの活動経過

	活動の概要と経過	気づき・学び
4/19	・第１回研究会@仙台会場 ※参加自治体：東北６県	「対話」「ドミナントロジック」「経営」 ★問題発見・解決型の人材育成
5/9	マネ友による壮行会 （１期～5 期　計 10 人参加）	先入観を持たずに参加した方がよいとのご指導をいただく。
5/21 ～22	・第２回研究会@早稲田大学 ※参加自治体：33 都道府県、106 団体	「職員の自立・挑戦を促す双方向対話」 ★管理型・上意下達が過ぎると… 指示待ち、やらされ感、疲弊 ★「とにかくやれ」はかけ声でしかない ★対話で知恵を出し合う。 ★「思い」で人を動かす。
６月 ～ ７月	◎職員インタビュー実施 ※人事課長、課長補佐級１人、主任・主査級２人	「課題解決型の職員が望まれる。」 「能動的な職員もいるが受動的な職員もいる。」 「お互いの仕事が見えていない。」 「業務改善ができていない。」 「考える力、アイデアのある職員が少ない。」
7/12	・第３回研究会@盛岡会場 ※参加自治体：青森、秋田、岩手（遠野、久慈、花巻）	『対話の落とし穴』 ★社会的手抜き・同調圧力・リスキーシフト・忖度・少数派の影響力
８月 上旬	◎職員インタビュー実施 ※主任・主査級５人	「管理職の横の連携がない。」 「組織が縦割り。」 「職員の意識が低い。」 「ワークライフバランスが悪い。」 「マネジメント能力のある職員が少ない。」 「現場に生きる研修が足りない。」
８月 下旬	◎アクションプラン検討	アンケートの実施とダイアログ研修の実施を検討し始める。
8/29	・夏季研究会中止のため、動画で課題提出	佐藤先生から「５年前から花巻市はずっと同じ課題（人員不足、時間外勤務が多い）ばかり」「インタビューの人数が少ない」「マネ友はどうなっている」とのご指摘あり。

9/19	佐藤 淳先生 来花 マネ友とのオフサイトミーティング実施 ※マネ友等、人事課長、人事課研修担当、計 16 人参加	マネ友「本庁２階の職員だけではなく、他の部署の職員の声も聴くべきではないか。」 佐藤先生からもアンケート実施の背中を押され、「アンケート⇒サーベイフィードバックが大事」とご指導いただく。
10/5	◎マネ友とランチミーティング（9 人参加）	アンケートの設問についてマネ友から意見をいただく。
10/11	・第４回研究会@盛岡会場 ※参加自治体：青森、秋田、岩手（遠野、久慈、花巻）	設問内容に悩む中、幹事団から「アンケートでは組織の悪いところをあぶり出した方がよい！」という助言をいただく。
10/17 ～24	◎職員アンケート実施 ※回答率 55.8%（516 人/925 人）	数値としての現状把握と職員の意識改革を図る。 ★課長補佐級のやりがい感が最も低い。 ★職員同士の連携に課題あり。 ⇒課長補佐級のダイアログ研修の実施を考える。
10/25	◎一関市視察 ※人事課研修担当も同行	一関は新人係長・新人課長に「ダイアログ研修」を実施し、横の連携構築、意欲向上に効果が出ている。
12/26	佐藤先生来花	佐藤先生「アンケート結果を掲示板に流すだけでいいのですか？」 ⇒オフサイトミーティング実施を決意
1/17	◎職員アンケート結果公表・オフサイトミーティング案内	掲示板で全庁にアンケート結果を公表及びオフサイトの案内をした他、同じフロアの職員に直接声をかけ、参加を促すとともに、知り合いへの声かけを依頼。
1/24 ～25	第５回研究会@早稲田 ※参加自治体：33 都道府県、106 団体	「危機感」「人マネに卒業はない」 「一歩前に踏み出す」 ⇒これからがスタートと感じる。
2/8	オフサイトミーティング実施 「サーベイフィードバック＋ダイアログ研修」 ※27 人参加	佐藤先生を講師に迎え、ワールドカフェによる実践的な対話の訓練を行いながら、アンケートの結果をフィードバックし、対話と連携の必要性について理解を共有。 ⇒参加者からオフィシャルなダイアログ研修の実施を望む声多数。
2/19	庁議メンバーへの研修報告会（市長、部長等）	これまでの活動経過とアンケート結果を報告。 ダイアログ研修実施の提案について、市長から了解を得る。
3/12	ダイアログ研修提案書提出	来年度に向けて一歩前に踏み出す。

３　ありたい姿と現状

目指すありたい姿

- ２０年後
  - ・対話が多く、協力して知恵を出し合える組織
  - ・考える力、アイディアのある意欲的な職員
  - ➡地域を笑顔にできる笑顔のある組織！！
- ５年後
  - ・部局を超えた相談がしやすい組織
  - ・意欲的に課題に取り組む職員の増加
- ３年後
  - ・全庁的な対話の増加
  - ・意欲を高める人事評価　※管理職の対話力向上
- １年後
  - ・対話力のスキルアップ
  - ・職員の意欲向上・連携強化

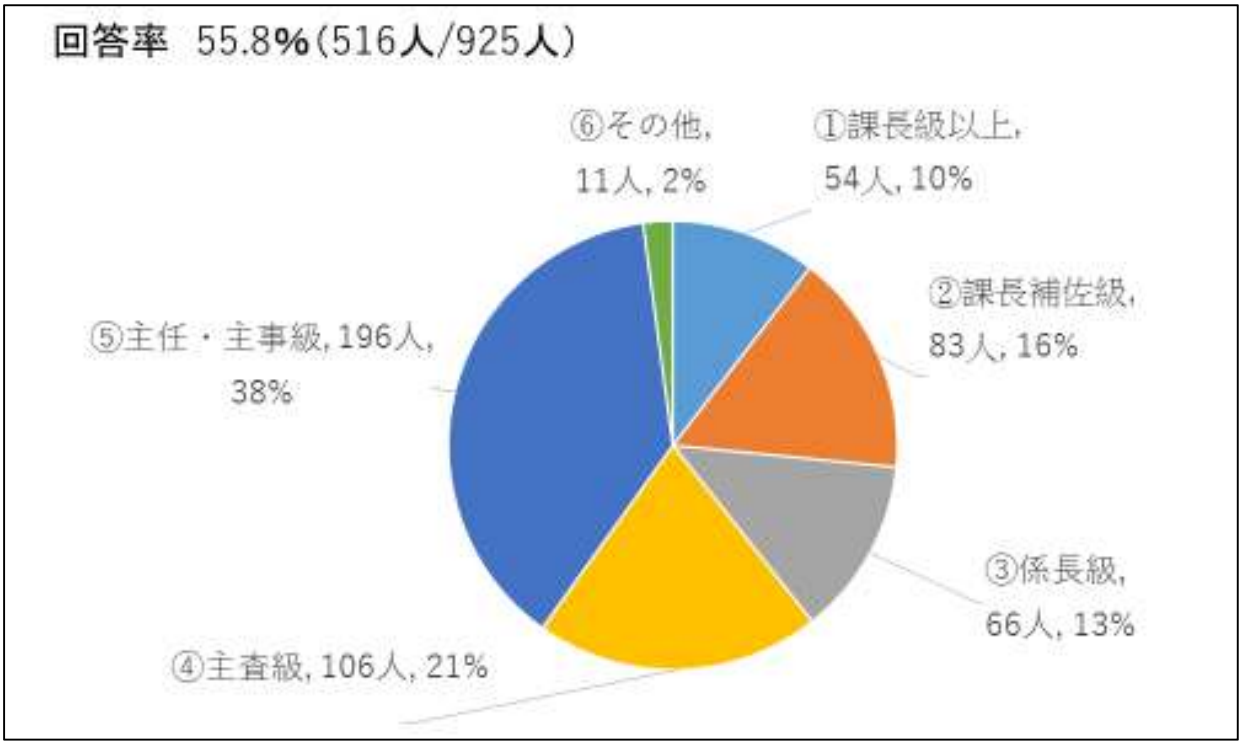
夏合宿の課題に向けて、上記のとおりバックキャスティングでありたい姿を描いた。

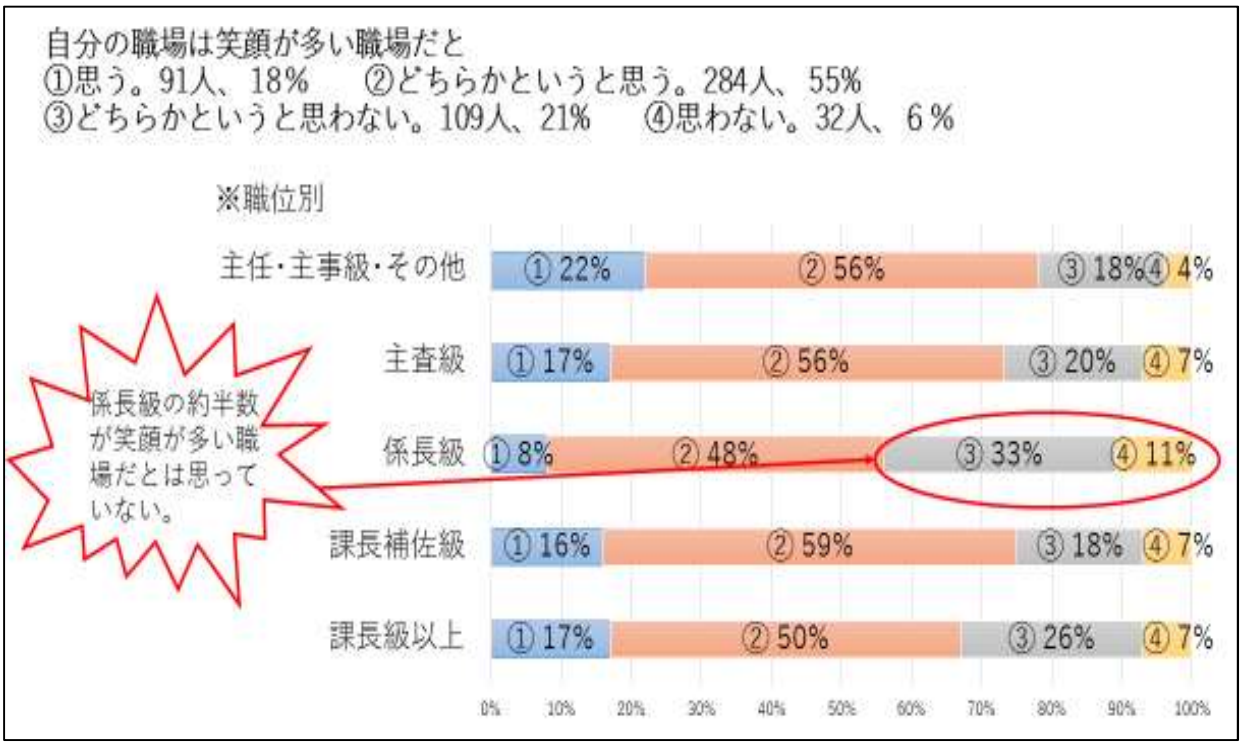
しかし、いまの当市の組織の現状は、我々の肌感覚ではありたい姿には程遠く、人間関係が希薄で、笑顔がなく、一歩通行な会話が多い、まとまりのない組織で、職員も意欲的ではないと感じていた。

職員インタビューでも、「横の連携がない」「職員の意識が低い」といった声があったが、マネ友とのオフサイトミーティングでは、「それは本庁２階の職員だけではないか？」「部署によってはそんなに悪くない」といった意見もあり、現状を深堀するためには、支所などの他の庁舎の職員にもインタビューを行う必要性を感じた。また、数値としてのデータも必要だと考え、職員アンケートの実施を決行することにした。

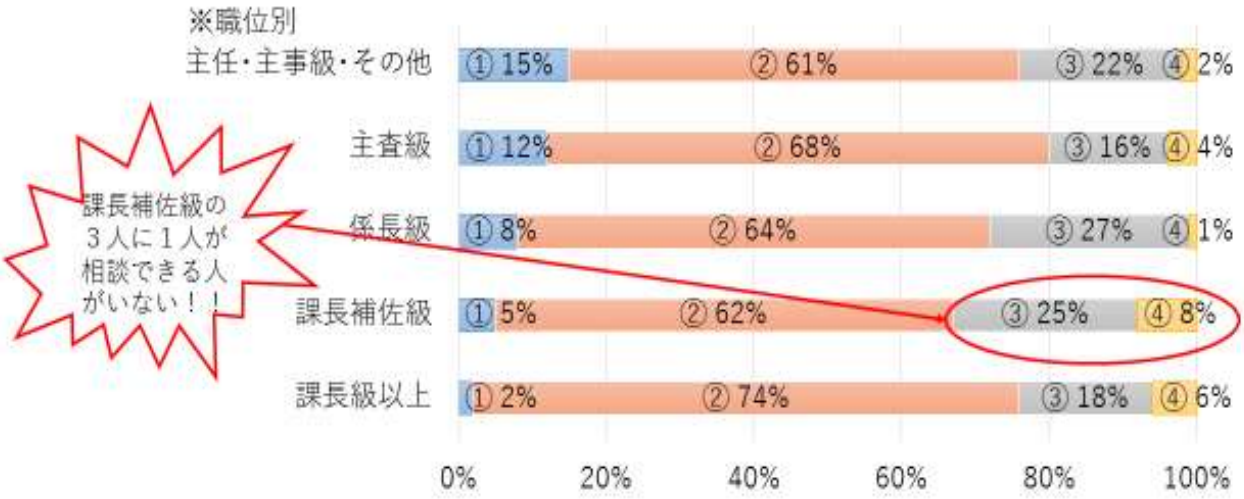
アンケートの設問は、マネ友や人事課、幹事団からの助言も参考にしながら、組織のありのままの現状が把握できるように、また、対話の増加や業務改善について考えるきっかけとなるような、意識改革も図ることができるような設問となるようにと考えて設定した。

4　職員アンケート結果概要

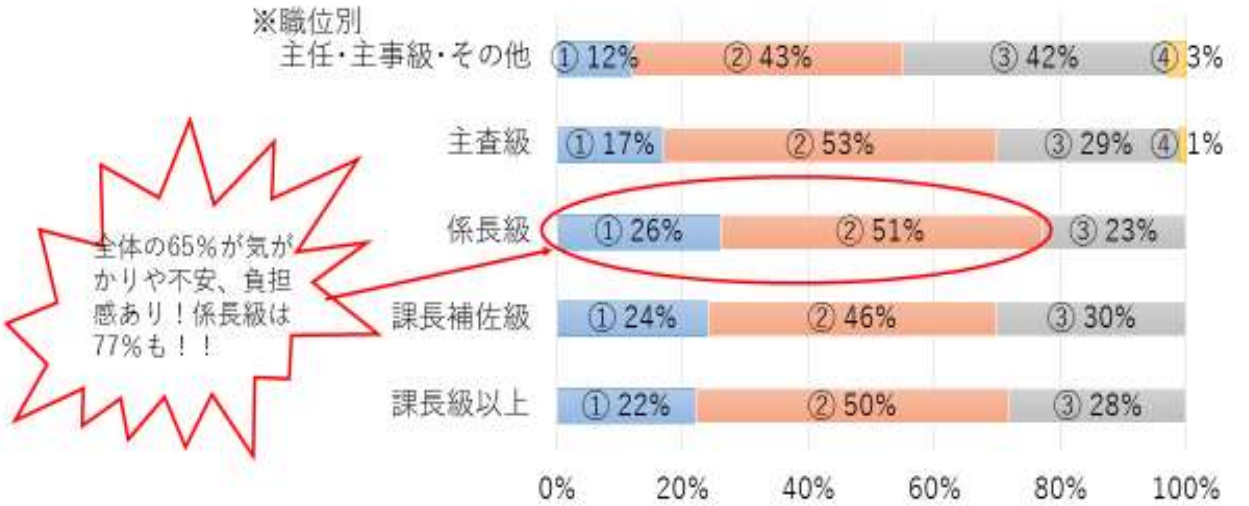




自分の職場に仕事上の悩みを相談できる人が
①たくさんいる。55人、11%　②何人かいる。331人、64%
③あまりいない。111人、21%　④全くいない。19人、4%



自分の職場において気がかりなこと、不安なこと、
負担が大きいと思うことが
①たくさんある。91人、18%　②いくつかある。245人、47%
③あまりない。172人、33%　④全くない。８人、２%



気がかりなこと、不安なこと、負担が大きいと思うこと

- 「職員同士のサポートが弱く。できる人だけが疲弊する。」
- 「一方通行的な会話が多い。（否定的な会話が多い）」
- 「部内での情報の共有、他部署との連携が不足している」
- 「上司との考えに隔たりがあり、納得して仕事を進めることができない。」
- 「仕事と家事育児の両立が困難。

  改善が見込めないので、退職（転職）を検討中。」

花巻市の職員であることにやりがいを
①感じている。73人、14%
②どちらかというと感じている。253人、49%
③どちらかというと感じていない。164人、32%
④全く感じていない。26人、5%

やりがいを感じない理由

- 「仕事はともかく職員同士の一体感が感じられない」
- 「上から押さえつけられているので、職員の士気が低い。
  （言ってもどうせダメなんだろう、という雰囲気）」
- 「頑張れば頑張るほど、馬鹿をみる。改善しようとしても、
  上司が取り合わない。上司が上にとりあわない。」
- 「職員の協力がない。何かやろうとしても結局は自分だけ。」
- 「誰のために仕事をしているのか、やりがいを感じない。」

5　オフサイトミーティングによるサーベイフィードバック＋ダイアログ研修

当初は、職員向け庁内電子掲示板にアンケート結果を公表して終わろうとしていた。しかし、佐藤幹事から背中を押され、オフサイトミーティングによるサーベイフィードバックを実施することにした。

また、我々の考える１年後のありたい姿「対話力のスキルアップ、職員の意欲向上・連携強化」のために来年度実施を考えていた「ダイアログ研修」のプロトタイプとして、ダイアログ研修も併せて行うこととした。

初めての試みであり、参加者が集まるかどうか、会場はどうしたらよいか、不安だらけであったが、若手を中心に 24 人が参加し、マネ友の協力もあり、オフサイトミーティングに最適なカフェらしい雰囲気の中で和やかに実施することができた。

佐藤幹事によるダイアログについて学んだ後、ワールドカフェ方式でアンケートの結果から組織についてダイアログを行い、参加者から組織に必要なことについて、次のとおり貴重な意見をいただくことができた。

参加者の声（組織に必要だと思うこと）

- 上司から部下への情報共有（20代）
- 対話の仕方を学ぶ研修（20代）
- 部課長とのフランクな対話の場（20代）
- 組織として市のビジョンを共有する場（30代）
- 職場を離れた横のつながりの場（20代・30代）
- お互いの仕事を知り、手伝い合えるしくみ（20代・40代）
- 対話の場を研修として実践する（20代・40代・50代）
- 上司側からの上手なアプローチ（20代）
  ※上司というだけで身構えられるということを自覚する。
- 下を育てる、仕事の振り方を上手にする（20代）
- 人事評価の見直し（縦・横双方向等）（20代・40代・50代）
- 課長補佐級を対象にした対話の研修（40代）

6　見出した成果

５期目にして全庁的な職員アンケートを初めて実施したことは、大きな一歩であった。

アンケートの実施通知とともに、研究会で学んだことを情報発信することで、人マネ幹事団の「思い」もシェアできたのではないかと思う。

また、佐藤先生のご指導により実施することができたオフサイトミーティング「サーベイフィードバック+ダイアログ研修」では、参加者にダイアログについて学んでもらったことで、組織にダイアログを浸透させるきっかけの一つになったのではないかと思う。

オフサイトミーティングの実施によって、新たな横のつながりの構築のきっかけづくりとなったことも成果の一つである。

何よりも、庁議メンバー（市長、部長）への報告会において、アンケートによる組織の現状を上層部に知ってもらえたこと、そしてダイアログ研修の提案・実施まで実現できたことは最大の成果である。

7　次年度に向けた展望（ありたい姿に向かって）

（1）ダイアログ研修の実施

人事課の協力もあり、我々が提案したダイアログ研修が来年度実施されることとなった。

これからのマネジメントを担う新人課長補佐を対象に、実践的な対話の研修を行い、意欲向上・連携強化を図りたい。

人事課が実施するオフィシャルな研修となるが、第５期メンバーが主体的に関わり、マネ友を巻き込んで実施したいと思う。

（2）オフサイトミーティングの実施

ダイアログ研修の実施日に合わせてオフサイトミーティングを企画し、更なる横の連携構築を目指し、我々の考える１年後のありたい姿「対話力のスキルアップ、職員の意欲向上・連携強化」に着実に近づきたい。

（3）第６期生の支援

マネ友とともに第６期生を支援するとともに人マネの輪を広げ、３年後のありたい姿「全庁的な対話の増加、意欲のある職員の増加」を目指したい。

（付記）

【三浦　公一朗】

ミドルエイジクライシス（中年の危機）を自覚していたここ数年、このまま退職したら、将来はコミュニケーション不足から孤独に陥り、自暴自棄からクレイマーと化す「暴走老人」へ向かってまっしぐらではないのかと危惧していた私にとってこの研究会は、自分を見つめ直すいい機会となった。

当初は研究会に参加するたびに、答えのない問いかけに頭の中のモヤモヤが消えなかった。

「自分をしっかりと経営しているか？」という鬼澤幹事長の言葉が忘れられない。

正解は誰も教えてくれない。自分で見つけ出すしかない。講師先生の言葉が胸に突き刺ささり、否が応でも頭を使った。そして、自問自答を繰り返した。

バックキャスティング思考法を学び、今までのやり方を繰り返していたのでは、取り残される。世の中の流れるスピードについていけない危機感をひしひしと感じた。20 年後のありたい姿を想像し、そのために必要なことを計画的に実行する。それは誰かがやるのではなく、自分のこととしてとらえ行動を起こせと。

組織の現状を捉えるために、職員へのインタビューを行った。対話するためには、先ずは自分への問いかけから始めなくてはならない。さらには現状の深堀のために、全職員アンケート調査を実施した。よい回答を求めるためには、よい問いが必要であると感じた。
アンケート調査は、回収率が約６割となり、よくて５割と考えていた想定より多くの回答を頂いた。しかしながら「やりがい」を無くしている職員のなんて多いことか。これも我が市役所の現状と捉えた。
経営者としての目線、マネジメントの仕方を教わったことも自分の糧となった。
本業が忙しくなり、実はこの研修が負担でしかないと感じていた時期があった。
自分一人の参加であったら、おそらく途中離脱していた。何度も当市まで足を運んでいただいた佐藤先生のご指導や、人事課の研修担当の皆さんのご協力のおかげで成果を報告することができた。本当にありがとうございました。そして何より一緒に参加したお二人には本当に迷惑をおかけし、そして最後までお世話になりました。ありがとうございました。
自分の長所を活かし、足りないところは、様々な人と繋がることで補えばいい。笑顔がなければ、いいアイデアも浮かばないと思った。
世の中のためにならなくても、せめて世間に迷惑をかけるような「暴走老人」にならないために、相手が誰であっても、相手を思いやる気持ちを持ちながら勇気を持って一歩を踏み出すことの大事さを教わった研究会であった。

【砂川　秀輝】
自分事ではあるが、平成２９年度までの３年間外部組織へ出向し、今年度地元に復帰して間もなく、人事担当部署から当部会への参加を打診された。未経験の部署への配属、また、役職や組織内の役割も大きく変わる最中のことであり、正直に言えば負担にしか感じられない話であった。
しかし、打診を受けたということは、それなりの期待を持っていただいていることと前向きに捉え、担当業務と当部会での研究の双方をなんとか両立させようという気概を持って、この１年間を過ごそうと思った。
部会に参加し、まず、自分達の暮らしている地域や組織の現状把握と、「なりゆきの未来」を想像する、との課題が出された。部会参加メンバーでの話し合いや職場内インタビュー等で得られた意見を総括すると、人口や財源は確実に縮小、現存する公共施設の維持は困難、ＡＩの活用等で人員不足をカバーするも人間関係の希薄化は進行、といった難しい時代を迎えることとなる、そのような将来見通しになった。

そして、話は一気に進むが、最後の講義におけるキーワードは「危機感」。

職員の大半も将来に対する危機感は何となくでも感じているはずだが、それを現実レベルにまで引き上げて捉えられず、日々の目前の業務に追われている、というのが実態ではないだろうか。

自分自身の仕事に臨む姿勢についても、改めて見つめ直す契機となった。この部会で耳にした言葉である、対話の上での「忖度」や「社会的手抜き」など、無意識にやってしまっていたこともあったと思う。今回の経験を機に、まず自身の考え方や行動の改革に取り組まなければならないと考えるようになった。

自己改革を達成した暁には、この部会で学んだこと、あるいは気付いたことを組織全体にも波及させることが責務であると考えている。

職員一人ひとりが未来の「ありたい姿」を想像し、その上で皆が一丸となって目標達成に向かうことができるような組織の構築を目指して、日々の時間を大切にしながら職務にあたってまいりたい。

【加藤　美枝】

この１年間を振り返り、今、心に残っているのは、「この部会は危機感から立ち上げた。」「自治体のみなさんは我々の希望である。」という鬼澤幹事長の言葉。そして第５回研究会での遠野市の「やめ方研究会」の取り組み発表の後の佐藤幹事の「活動は総務課に提出して終わりですか？次の一手は考えていますか？」という問い。

そして、今回から盛岡会場での研究会が行われたことで交流が深まった北東北の参加者みなさんの顔。同じときに同じ課題に取り組んだ同志は研究の励みとなり、ありがたい存在であった。

何度も繰り返された「人マネに卒業はない」という言葉、出馬部会長の「マネ友」への今後への熱い期待は、心に残るというよりも、くっついて離れない。取れない。

今年度の研究会は終了したが、我々第５期メンバーにとっては、むしろこれからがスタートである。来年度は実践の時。頑張るしかない。提案したダイアログ研修により、少しでも対話を重視した組織に近づくことを願う。

最後に、この１年間、フォローし続けてくれた当市の人事課担当に、そして、なかなか前に進めない私たちの背中を押し続けてくださった佐藤幹事に深く感謝申し上げたい。

この方たちがいなければ間違いなく挫折していたもしくは適当に過ごしていたと思う。感謝！