共同論文

平成 31 年 3 月 14 日

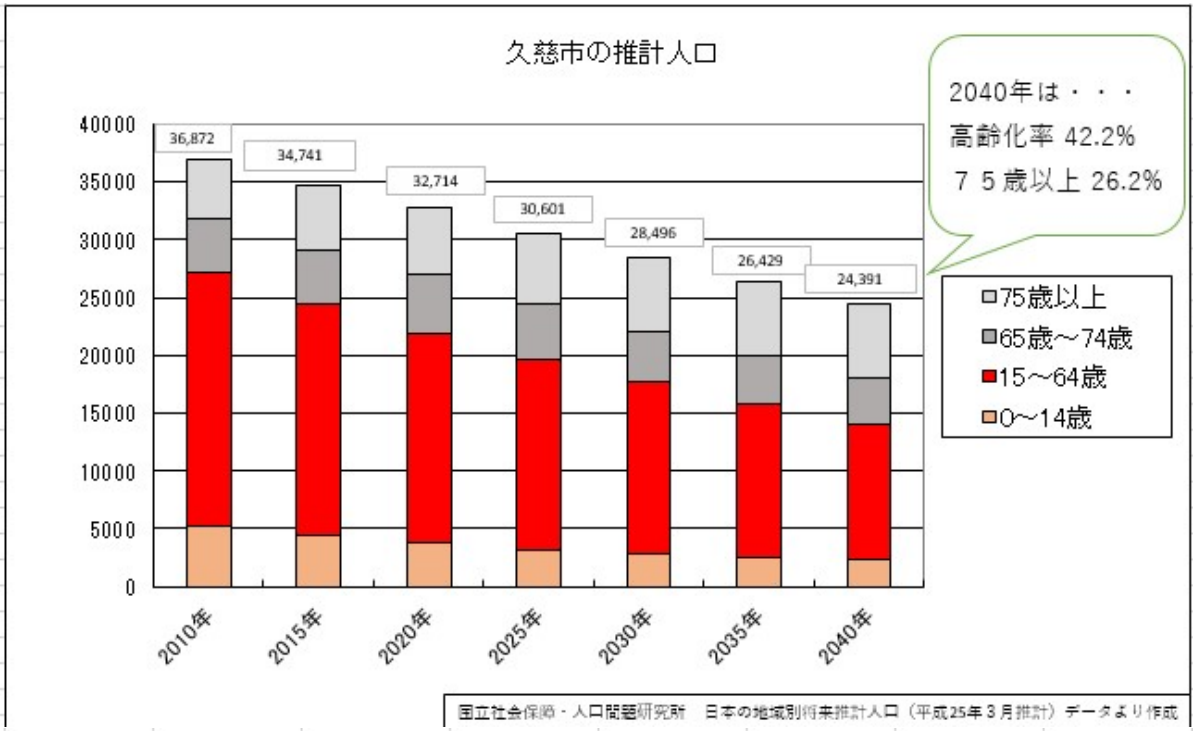
岩手県久慈市

小袖　裕也　（建設部都市計画課）
藤原　真由子（生活福祉部地域包括支援センター）
馬内　悟　（産業経済部林業水産課）

１　はじめに

久慈市は、第２次総合計画において、まちづくりの基本理念を「子どもたちに誇れる　笑顔日本一のまち　久慈」と定めている。まちづくりの基本は「ひと」であり、つながりや支え合いの力を高め、誰もが笑顔で安心した暮らしを営むことができ、次代を担う子どもたちに誇れるまちづくりを、官民一体となって取り組んでいる。

こうした背景には、少子高齢化、人口減少に起因する人口構造の変化、経済、社会資本、社会保障に関する課題は増大し、市の長期的財政見通しは厳しさを増すことが懸念される。国立社会保障・人口問題研究所　日本の地域別将来推計人口によると、約 20 年後の 2040 年には、総人口 24,391 人、生産年齢人口は 2010 年に対して約半数となる野に対し高齢化率は上昇し、また、後期高齢者は増加の一途を辿るものと推測されている。



	2010年	2015年	2020年	2025年	2030年	2035年	2040年
0～14歳	5211	4389	3734	3228	2819	2542	2332
15～64歳	21943	20026	18176	16443	14914	13309	11771
65～74歳	4599	4667	5029	4802	4327	4041	3892
75歳～	5119	5659	5775	6128	6436	6537	6396

今後、久慈市を持続可能な地域として支えていくためには、職員ひとりひとりが問題意識を持ち行動していくことが重要であると考える。

久慈市における早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会への派遣は私たちで５期生となり、計 15 人が参加していることになる。

今回私たちは部会に参加し、組織を変革するというテーマのもと、たくさんの方とダイアログをする機会をいただき、組織経営するということ、危機的意識を持って組織変革の一歩を踏み出すため、これらのことについて研究してきた。

２　活動の概要と経過

⑴　現状把握

第１回の課題として与えられた、過去（30 年前）・現在・なりゆきの未来（30 年後）という時間軸における地域資本（ヒト・モノ・カネ・情報・関係）の変化について把握するために、30 年前の組織・地域を知っている市長、部長級職員をキーパーソンとして設定しダイアログを行った。

また、組織の現状を把握するためのキーパーソン設定については、５期生でダイアログを重ねた結果、20 年後に経営層になり市政の舵取り役になるだろうと推測される係長、中堅職員（主査、主任）であると考えた。組織の現状を把握するための問いかけは、ありたい姿（地域・組織・職員像）からバックキャストで、そこに向かおうとする時に自分に立ちはだかる壁という流れでダイアログを行った。

ア　市長、部長級（経営層）

ａ　実施方法　経営層１人に対して５期生１～３人でのダイアログ

ｂ　実施人数　６人

ｃ　テーマとダイアログの結果は(a)～(c)のとおり

⒜　過去（30 年前）の久慈市役所と地域（資本）

資本	過去（30 年前）の久慈市役所と地域
ヒト 人材、組織、能力、姿勢、多様性、その他	○現在に比べて豊富な人材を有していた ○上司とのダイアログが困難だった ○仕事量・質は現在に比べてそこまで高くなかった ○現在に比べてゆっくり調べる時間はあった ○組織の中の歯車として働いていた ○男性の声が高く、女性の声が低い時代で男女共同参画の考えもなかった ○バブル後期で夢があった

	○流行の格差があった
モノ 設備、施設、土地	○社会資本整備の集中投資（右肩上がり） ○ランニングコストを考慮しない施設整備 ○都市化することが最大の市民サービスと捉えていた節がある ○都市化に向けて他の都市との競争もあった ○空き家はなかった
カネ 収入、財源、固定・流動資産、資産価値	○収入は右肩上がりの時代 ○バブルが続くと思っていた ○職種に問わず給料が高い ○自主財源はもともと乏しい地域であったが、財源あり（土木費とすれば現在と変わらない）
情報 情報収集、情報伝達、独自のノウハウ、ネットワークの広さ/深さ、その他	○利用したい情報は自分からつかみに行く ○現在に比べて情報量は圧倒的に少なく、新聞、TV、書き物、研修会が情報収集先だった ○担当部署以外の情報はなかった ○広報のみ ○情報の拡散はない ○タイプライター⇒ワープロ⇒PC
関係 職員と職員、職員と住民、住民と住民	○飲み会、スポーツ交流会、旅行など業務以外の交流が盛ん（各種イベントが人を覚える機会となり、上下様々な人と交流があった） ○他部局へは行きづらかった ○住民が市を頼りにしていた ○行政主導 ○地域としてまとまりがあり、社会インフラの整備を求めていた ○地域内交流が濃密であった

⑵　現在の久慈市役所と地域（資本）

資本	**現在の久慈市役所と地域**
ヒト 人材、組織、能力、姿勢、多様性、その他	○必要な人材を確保しづらくなってきている ○職員採用試験を例に挙げると、２回開催を検討するなど、民間・他自治体との競争の時代が到来している（一次・二次産業、医療業界も同様） ○リーダーシップをとれる人材の見極め ○いい意味で群れを作らず、いい意味で個人主義 ○組織運営、総合力のある人材（職員）の養成が課題

	○個々人の能力自体は向上している（情報化による） ○職員の意識の違いで能力に差が開いてきていると感じている ○企画・立案・実行の力が求められる ○個人の多様な考え方、柔軟な発想が必要 ○素直な心で、聞ける耳を持ってほしい ○みんなで知恵を出し合う ○男女がお互いの特徴を知って協力し合い、男女共同参画を推進することが必要 ○男性の声が高く、女性の声が低い
モノ 設備、施設、土地	○建設の時代から維持管理の時代への転換期であり、既存ストックの老朽化と量はもとより、復興により整備した施設が加わることによる維持管理費の増加 ○作る時代が終焉を迎え、限られた財源で維持管理を考慮した施設投資をする時代 ○コンパクトシティ化は行政サービス効率化の観点から考えると必要 ○過疎地域では買い物難民も出てきているのでは ○新規事業における土地の権利問題 ○土地は安くなり、空き家もある
カネ 収入、財源、固定・流動資産、資産価値	○収入は昔から増えていない （税収３割、その他は交付税や国庫） ○収入格差、出生率の低下にも影響 ○働きたい人が定職に就けない ○出ている求人が一生働き続ける職場ではない ○新規建設＋維持管理で事業費増大してきており、現状においても財源は不足している ○人口減少に伴う財源の減 ○公共施設の維持管理費＋人件費が財政圧迫 ○市は補助事業をやっている ○物価の上昇も特にない ○優先順位をつけている ○スクラップビルドを考える必要がある
情報 情報収集、情報伝達、独自のノウハウ、ネット	○情報量は格段に増加し、リアルタイムで情報収集ができるものの、正しい情報の見極めが難しい ○情報の加速化により市民の方が情報に長けている場合もある ○昔ほど人に聞くことなく情報収集が可能

ワークの広さ/深さ、その他	○積極的に情報をつかむ人間が育たなくなった ○住民と話ができることが必要であり、困っている人の声を聴く ○車社会（ガソリン）
関係 職員と職員、職員と住民、住民と住民	○昔ほど交流は多くなく、自分の時間を優先する職員が増えている ○業務については、特に若い職員をメインに連携がとれているように見える ○業務以外の面ではつながりは昔ほどない ○部署を超えた職員交流は昔に比べ乏しい ○職員同士の風通しをよくしたい ○市民の要望が多様化してきている ○要望によっては行政主導の課題解決を望んでいる ○市民に対する職員の対応は丁寧 ○市民協働の時代に突入（信頼関係構築必須） ○市の姿勢を市民が評価する時代 ○個人の価値観の変化からか、地域に関わり合いを持つ人は減少し、結びつきも薄くなってきている ○市民の声を聞く場がある

(c)　なりゆきの未来の久慈市役所と地域（資本）

資本	**なりゆきの未来の久慈市役所と地域**
ヒト 人材、組織、能力、姿勢、多様性、その他	○人口減少社会（現在に比べて３割強の減少）の到来で、職員の減、一次・二次産業の担い手不足深刻化する ○人からロボットへの移行 ○組織はコンパクト化し、市町村規模が現在とは変わる可能性もあり、広域化しサービスを維持しているかもしれない ○現在 20～30 代が人材育成をどのように行うかにより未来が変わる ○仕事量自体は増加の一途 ○現在よりも能力の高い人材が求められる ○業務内容の多様化、特に福祉関係業務に特化している可能性 ○男性の声が高く、女性の声が低い
モノ 設備、施設、土地	○公共施設の維持管理主体が変わることや、社会資本の統廃合・集約化・撤去が進む ○管理の行き届かない荒廃した社会基盤になり、除雪作業の時間増・対象路線の取捨選択に迫られる

	○目標としている、公共施設４割カットの方針が達成できているのか不透明な時代 ○人口減少の影響により施設利用者がいない可能性 ○空き家、所有者不明の土地の増加
カネ 収入、財源、固定・流動資産、資産価値	○住民税や交付税の減による行政サービスの低下 ○収入格差のさらなる拡大により貧富の差は激しくなる ○維持管理費の捻出が厳しい ○国、県も財源不足のため、国の財政状況に大きく左右される、また現在の資金感覚ではいけないという課題 ○自治体の収入に見合った財政運営 （現在よりも少ない公共施設の維持管理）
情報 情報収集、情報伝達、独自のノウハウ、ネットワークの広さ/深さ、その他	○現在よりもさらに高度化されている ○電気自動車の普及、社会基盤の利用形態が大きく変わる可能性がある
関係 職員と職員、職員と住民、住民と住民	○テレワークなど、在宅での業務運営時代が到来し、関係は希薄化するのでは ○要望に応えることができず、関係希薄化 ○関係希薄化の進行、すさんだ世の中になるのでは

イ　係長（監督層）

a　実施方法

政策推進課と５期生の所属する部の職員対しダイアログ（１対１）

b　実施人数　８人

c　テーマとダイアログの結果は(a)～(d)のとおり

(a)　20 年後どのような地域になっていたいか

- コンパクトシティになっていたい
- 無駄のない公共施設の配置
- 経済的、社会的に自立した暮らしを続けることができる地域
- 地域でできることは地域で行うことができる地域
- 雇用環境がある地域
- 昔のように自然のままに暮らせる地域
- 人同士がつながっている地域
- すべての年代が生きがいを持っている地域

- ソフト面でやりたいことができる地域
- 子供が増えて活気がある地域

⑵　そのためにどのような組織、職員でありたいか

- 住民との信頼関係を築くために、意見交換を行うことができる
- 経営層の方向性が末端まで伝わるような組織
- 将来を見据えた意識が持てる
- 久慈市の課題を知り普及啓発できる
- 住民とありたい姿を描くことができる
- アンテナを高くして情報収集し新しいアイデアを生み出す
- ライフワークバランスがとれる
- 生活者として共に暮らす
- 市民、団体が自主的に活動することをバックアップする
- あった方がいいというものではなく、住民が何を必要としているのか理解できる
- 行政の説明責任を果たせる
- 目標に対して今行っている施策が有効か判断できる
- 組織が同じイメージで同じ方向を向く
- 限られた人とお金でやるべきことを絞る
- 個人のスキルアップ
- 当事者意識を持つ
- 危機感を持つ

⑶　実現するための５年後の組織、職員でありたい姿

- 経営者意識を持った職員
- 自由な意見を言える雰囲気のある組織
- 議会を見る意識
- 担当している仕事の目的を意識する
- 知識や経験を含めた後輩の指導
- 上司・部下などの立場に関係なく情報交換して活かす
- 職場以外での交流の場
- 経営層とダイアログができる
- 全職員が同じ目標を目指している組織
- 時間がないのではなく日々に流されず考える意識付けや自覚
- 提案力と組織が提案を受ける仕組み
- 個人の強みを活かすことができる

・　組織としての職員の教育
・　自分の仕事の目指しているものは何か
（減塩ではなく生活習慣病予防、道路を通す仕事はなく住民のため）
・　見直しやめることができる
・　どのような状態に持て行くかゴールがわかる
・　住民と向き合う部署の経験をする
・　ＰＤＣＡサイクルでまずは動いてみる

⑾　ありたい姿になろうとする前の諦めや恐れ、不安
・　総合計画が活用しきれていない
・　部を超えた連携が困難
・　官民が同じ方向を目指すための取り組みを行っているが時間を要する
・　ダイアログだけで終わり、連携につながらない
・　実現につながるための対策が不明瞭
・　個人での努力ではなく仕組みが欲しい
・　やり方を変えようとすることへの反対意見による迷い
・　現場と近い職場の経験がない場合もある
・　課題が多課にまたがる
・　ワークライフバランスが保てない
・　研修会に職員があまり参加しない

ウ　中堅職員（担当層）
a　実施方法
５期生の所属する部の職員に対してダイアログ（１対１）
b　実施人数　５人
c　テーマとダイアログの概要
⑴　20 年後どのような地域になっていたいか
・　久慈市の存続
・　病院、学校、保育園など現状の存続
・　家族で住んでいたい
・　現実的に考えると現状維持を望む
・　平和な地域
・　必要な人に必要なサービスが届く地域
・　久慈市出身でない人を受け入れできる地域

⑵　そのためにどのような組織、職員でありたいか

- 不満には理由がありお互いの気持ちを聞くことができる
- 意見交換ができ、風通しが良い
- 職員は減っているが、ニーズは増えるのでお互いの仕事を知って近い仕事を見つける
- 課題に沿って必要な課が編成される組織
- 地域をよくしたいと思うならアンテナを高く持ち情報を自分でつかむ
- 情報を持ったうえでできることを考える
- 住民に意識と知識を持ってもらえるような普及啓発
- どうしたら住みたいと思ってもらえるか考え、実行する

(c)　実現するための５年後の組織、職員でありたい姿

- 必要なところは一緒に行う
- 効率・効果を高め元気で働きる続けることができる
- 自分で考えてやることよりはみんなで考えられる
- 意見が言える人だけではなくみんなの考えが吸収される
- 男女平等に意見が入る
- 向かうべき方向を統一する
- まずは同じ係員を巻き込んでいく
- 部課をまたいで経営層、管理層、監督層、担当層毎のダイアログが行われる
- ほかの市町村の例を知る
- 久慈市がどんな所かを知る
- 色々な人の強みを違う視点から見ることができる
- 課内の職員同士のコミュニケーションが取れ、自分が移動したことのない課の話題も話合う
- 効率化のアイデアを出し合う
- 仕事だけではない行事や地域とのつながり

(d)　ありたい姿になろうとする前の諦めや恐れ、不安

- 人口減少することを職員が知っているのか
- 県の役割が見えない不安
- 課内でダイアログをしたい
- 横断会議を企画し担当同士がつながろうとしても上司の意見が異なるときは実現できない
- 部内でもそれだけやるといい、と考えているところもあるのか
- 考えを持った人に話を聞きに行く時間がない

・　家庭があると時間外や休日に集まることは困難

⑵　分析

ありたい姿からのバックキャストによりダイアログし、私たちが考えた組織の現状について分析する。

まず、監督層（係長級）が描いているありたい姿とは、人同士がつながり、経済的、社会的に自立した暮らしを続けることができる地域、目指すべき先を共有し、住民との協働が図られている組織である。また、担当層（中堅職員）については、地域について知ること、情報を得ることを重要視しており、また、対話が活発に行われ、縦横断的に課題に対して取り組むことができる組織である。

ありたい姿がある一方で、諦めや恐れ、不安から考えられる組織の現状を、次のとおり整理することとした。

①職位に限らず、ダイアログができる環境が必要だと感じている。
②経営層、監督層では企画提案能力、ＰＤＣＡサイクルを活用して事業を遂行できる能力を求めている。
③監督、担当層では情報収集、部署を超えた連携が必要性を感じている。
④ありたい姿を目指すとき、経営層・監督層では住民とのコミュニケーションを重要視しており、中堅職員では組織内の体制を重要視している。
⑤職員の問題視意識は人口減少にあるが、明確なビジョンを持っていない。

なお、監督層については、担当層が感じていること、経営層が感じていることと重複するところが多かった点が特徴的であった。

⑶　ありたい姿

現状把握、分析の結果から、第５期生は次のとおりありたい姿を設定することとした。

■住民と職員の目標が共有されている組織経営

このありたい姿を目指すためには、以下の４点について取り組んでいく必要があるのではないかと考える。

①組織の現状について共有されていること
②職員がダイアログという手法を活用していること
③情報共有や縦横断的な組織連携が図られていること
④組織的な人材育成の場が設けられていること

⑷　取り組み

■未来志向型人材育成塾の協力（全４回）

実施方法

第１回、第４回における育成塾における塾生 15 人とのダイアログ

■平成 30 年度中級課程研修における「ダイアログ研修」の実施

平成 30 年 10 月４日（木）13：00～17：00

参加者：33 人（内受講者 26 人、部会参加者７人）

実施方法

組織、ダイアログについてのレクチャー、ワールドカフェの実践、振り返りなど

■平成 30 年度新採用職員後期研修における「グループワーク研修」の実施

平成 30 年 10 月９日（火）15：30～16：50

参加者：14 人（内受講者 10 人、部会参加者４人）

実施方法

組織、ダイアログについてのレクチャー、グループワークの実践、振り返りなど

■マネ友とオフサイトミーティング

平成 30 年９月 27 日（木）

参加者：７人（１～５期生）

実施方法

佐藤淳幹事にファシリテーターを依頼し、１～４期マネ友と５期生によるワークショップ

問いの内容

①組織の問題

②話し合うべきこと

③気がかりについて

④各々の難易度の高低と継続と新規度

■第１期～４期における組織現状とありたい姿の経過考察

実施方法

第１期生から４期生までのプレゼン資料、及び論文を活用し、これまで捉えてきた現状とありたい姿について整理し、それについて５期生で話し合いを行った。

３．成果と創り出した変化

⑴　組織の現状について共有されていること

組織の現状、抱える問題についてまずは久慈市のマネ友と共有することが必要と考え、佐藤敦幹事を迎え、第１期～第４期のマネ友を集めオフサイトミーティングを開催した。

『組織の問題、話し合うべきこと、気掛かりなこと』

『不満・不安に思うこと』

『タブー・諦め』

『その他』

をテーマにダイアログを行った。

表３）－１　組織の問題、話し合うべきこと、気掛かり

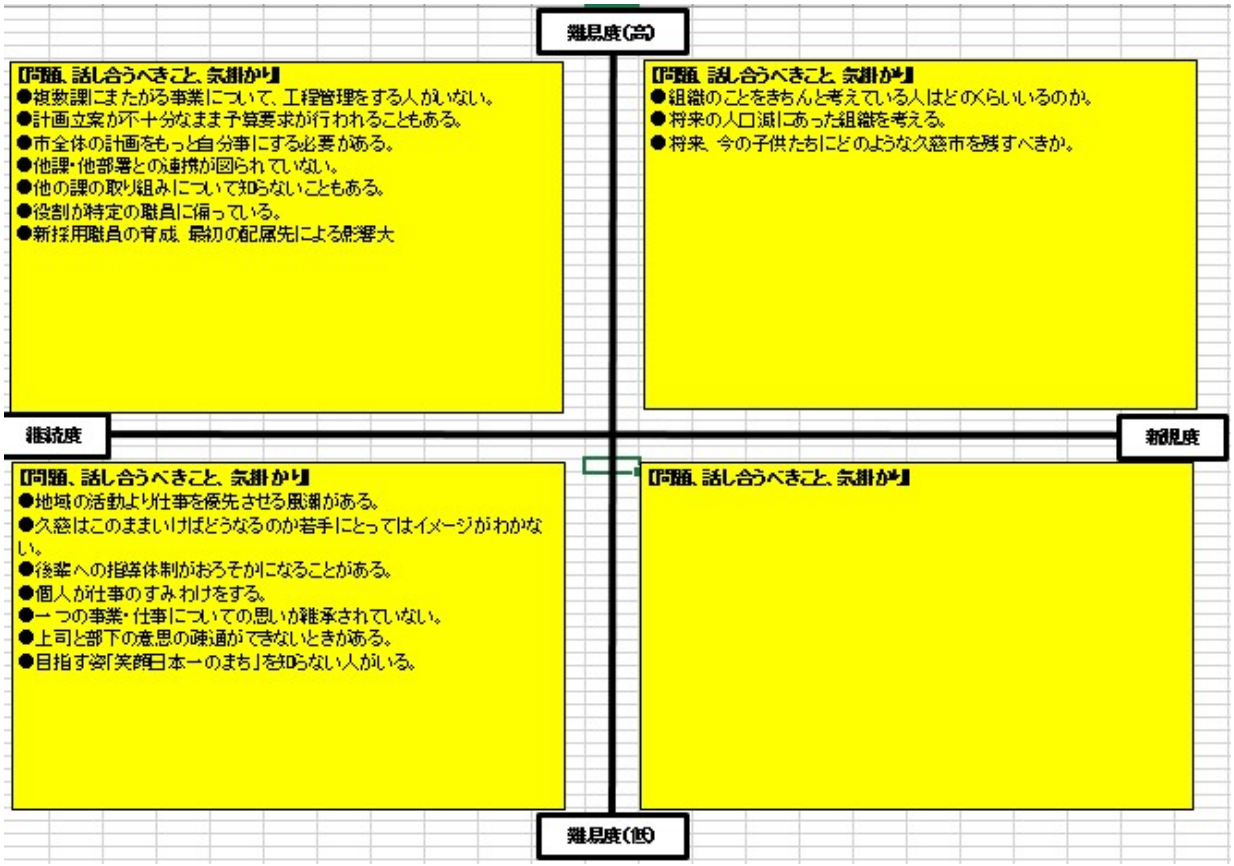


表３）－２　不満・不安に思うこと

難易度(高)

【不満・不安】
●課を超えた連携がとりづらい。
●新規事業の掘り越しは積極的だがスクラップには消極的な傾向にある。
●部署をまたいでの案件について、責任の所在が明らかでない。
●財政状況を職員が意識して仕事をしているか。
●残業前提の仕事を課される。
●自分がいる間さえ問題なければよいと考える人もいる。

【不満・不安】
●限られた部署だけ忙しい。
●未来を予測していない職員もいる。
●課内での取り組み、重点をそれぞれの判断で行っている。

継続度　　新規度

【不満・不安】
●部を超えるとまとまりづらい。
●自分の仕事さえよければいいと思っている人がいると思う。
●人材を育てるムードが薄い、忙しくてそれどころではない。
●繁忙期の仕事の分担

【不満・不安】
●仕事の量と人の量があっていない。
●目立つ事業に目が行きがち。
●ハード整備のビジョン 老朽化 人口減少を見て欲しい。
●財政状況を理解していない。
●ワークライフバランス

難易度(低)

表３）－３　タブー・諦めを感じていること

難易度(高)

【タブー、諦め】
●他部署への意見できない。
●財源不足を言い訳に使ってしまう。
●与えられた人と財源で進んでいくしかない。

【タブー、諦め】

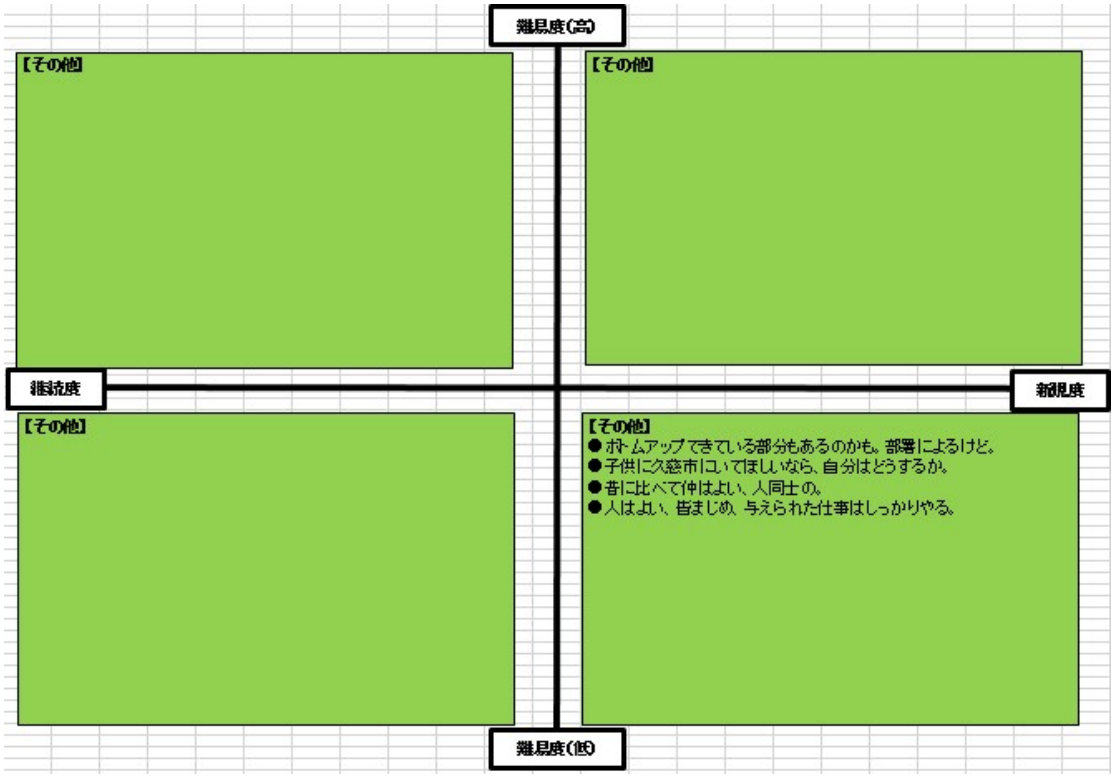
継続度　　新規度

【タブー、諦め】
●討論になることもある。
●当該年度のことを考えることで精いっぱいである。

【タブー、諦め】

難易度(低)

表３）－４　その他



内容について整理してみると、

①第１期～４期のマネ友が感じている課題は、久慈市が長年に渡り課題として感じていることである。
②課題解決が図られないまま、新たな課題が生じる悪循環の中にいる。

という点について気づきを得ることができたほか、これまでマネ友が研究してきた組織の現状は５年前から変わっていないのではないかと考えるようになった。

そのため、５期生では平成 26 年度からの部会の研究成果について整理し、振り返ってみることとした。

なお、今回のオフサイトミーティングで採用したテーマでは自分たちに対する意見が出てこないということを幹事より学ぶことができた。

表３）－５　第１期～４期　組織の現状

H26	●約 65%の職員が、現在の仕事にやりがい（充実感・達成感）を感じている 一方で・・・ ●約 63%の職員は、職場内で共通の目的や目標を設定し、共有する必要があると感じている ●約 57%の職員は、部・課・グループ内での自由な発言や議論ができる雰囲気が必要と感じている ●約 75%の職員は、他部署との連携について、うまく機能していないと感じている ●上司と部下の関係について 【上司に求める能力】 ①リーダーシップ　②課題解決能力　③コミュニケーション・交渉能力　④人材育成能力　⑤政策決定能力 【部下に求める能力】 ①コミュニケーション・交渉能力　②課題解決能力　③事務処理能力　④情報収集力　⑤業務遂行上の専門知識
H27	●経営層は急激な変化を嫌う傾向がある。 ●若手職員とのダイアログでは、どのように事業を進めるかという話 はするが、事業の目的や成果に関する話し合いはしていない。 ●職員提案を１０年以上実施しているが、自主的な提案が少ない。しかし、今年度、実施している総合計画策定のＰＴ（プロジェクトチーム）に参加している職員とダイアログすると、市の今後を真剣に考えている職員がいる。 ●今年度、市政懇談会に経営層以外の職員が参加して、ワークショップ形式で住民とダイアログしている。しかし、参加する職員は手上げではない。
H28	●係内程度の規模であれば目的は共有されているが規模が大きくなるにつれ目的が共有されていない。 　共通の目的がある「約 64%」 　さらにそれが共有されている「約 91%」 　他部署との連携についてうまく機能していない「約 75%」 ●仕事にやりがいを感じている職員は過半数を超える一方で感じていない職員も相当数いる。 　仕事にやりがいを感じている「約 64%」、わからない、ない「約 36%」 　やりがいを感じない理由：自分がしたい仕事ではない（１位） 　やりがいの源：人の役に立つ、必要とされること（１位） ●仕事の成果が感じられることがやりがいの源であるという職員が多数いる中で自分の仕事の成果が見えないと感じる職員がいる 　自分がした仕事の成果が見えないため、やりがいを感じない：７名 　仕事の成果が感じられることにやりがいを感じる：109 名

H29	●ダイアログに慣れておらず、また意見交換や情報共有の場が十分に設けられていない。 ●組織としての目標が共有されていない。 ●職員一人ひとりは意見を持っているが、一歩を踏み出すアクションを起こせない。 ●職員に余裕がない。⇒法や制度が複雑化、災害復旧等の業務増加、職員の減。 ●ダイアログという手法を知らない。 ●１～３期のマネ友も上記と同じ内容を現状の課題ととらえていたが、根本的な組織変革につなげる具体的なアクションを起こすまでに至っていない。

表３）－６　第１期～４期　ありたい姿

H26	●目的や目標を共有し実践している状態 ●打合せや会議などの場をうまく利活用し、資産（ヒト・モノ・カネ・時間）を有効活用できる組織
H27	●目的や目標を共有し実践している ●資産（人、金、モノ、時間、経験）を有効活用している ●住民と目的を共有している
H28	●市民と職員が同じ方向を向いて行動している状態 ～子どもたちに誇れる笑顔日本一のまち～
H29	●前例踏襲にとらわれず、新たな手法を活用するなどダイアログしやすい雰囲気が醸成される『風通しのよい』組織 ●相手との信頼関係を築くことができ、説明責任を果たし、明るい笑顔と誠実な態度で接することができる職員 ●市民とのダイアログを重ねる現場主義、行動力を持った職員

表３）－７　第１期～４期アクションプラン

H26	●職員アンケートの実施 ●幹事キャラバンの実施 ●他部署との連携体制づくり ●ファシリテーター育成研修会の実施
H27	●オフサイトミーティングの実施 ●業務の見える化ツールの研究
H28	●新採用職員研修での先輩職員とのダイアログの機会創出 ○ファシリテーション研修の実施 ●未来への種さがしトーク（仮称）の実施
H29	●ダイアログ研修の実施 ●くじ版人材マネジメント部会の立ち上げ

第１期～４期における組織現状とありたい姿の経過考察を行った結果、組織の現状は、活動当初から共通しており、『やりがい、情報共有、目標・目的の共有』を取り上げていた。

それに対して描いたありたい姿は、『目的・目標を共有し実践すること、住民と目指す先を共有すること』が共通していた。

これらのことから、５期生が考えた組織の現状、ありたい姿はマネ友と一致している部分が多いことを確認した。

⑵　職員がダイアログという手法を活用して、情報共有や横軸の連携が図られていること

職員がダイアログという手法を活用する場合、まずはダイアログという手法を理解し、活用する必要があると考える。よって、中級過程研修においては、組織について思考しダイアログによる気づきを共有することにより、市職員としての意識改革を促進することを目的とした。

また、新採用職員後期研修においては、市役所のあるべき姿についてダイアログを行い、気づきを共有することで、市職員としての自覚や仕事へのモチベーションの向上を図ることを目的とした。

ア　中級過程研修（ダイアログ研修）

ａ　部会の概要説明

ｂ　ダイアログによる目的共有の手法の説明（ワールドカフェ形式）

ｃ　会話、ダイアログ、議論、討論の違い。ダイアログの重要性について。グランドルールの説明

ｄ　以下の３つのテーマにより実践。

「働いてみて感じた　組織の良いところ、悪いところ」

「ありたい組織とは、どのようなものか」

「ありたい組織になるために自分がすべきことは何か」

ｅ　以下のテーマにより振り返りを行った。

「今日のワールドカフェで一番心に残った言葉、話は何でしたか？」

ｆ　活性化された組織とはどのようなものか説明

ｇ　組織の一員として自分たちがすべきこと

・事実前提と価値前提の違い（目的をもって仕事をしているか）

・自分ごととして物事を考えているか（一人称で捉え語る）

・相手の立場にたって物事を考えられるか（立ち位置を変える）

・思い込み、先入観（ドミナントロジック）を転換し、一歩前に踏み出すこと

イ　新採用職員後期研修（グループワーク研修）

a　組織の概要説明

b　ダイアログによる目的共有の手法の説明

c　会話、ダイアログ、議論、討論の違い。ダイアログの重要性について。グランドルールの説明

d　以下の２つのテーマにより実践。

「半年働いてみて感じたことはなんですか？」

「よい職場にするにはどうしたらいいですか？」

e　以下のテーマにより振り返りを行った。

「今日のグループワークで一番心に残った言葉、話はなんでしたか？」

f　まとめ

・働いていくうえで心に留めておいてほしいこと

・目的意識を持って仕事をすること

・自分事として物事を考えること

・相手の立場にたって物事を考えること

・思い込みや先入観を転換し、一歩前に踏み出すこと

ウ　実践結果

a　良かった点

・ダイアログする機会を創出できたこと

・様々な意見に触れることができた

b　反省点

・部会参加者がそれぞれのテーブルにつき、ファシリテーターを務めたが、のちにとったアンケート結果から、「各テーブルの講師によって、進行の力量が違った」との意見をいただいた。

・研修開催のみではその場でダイアログを体験したということに留まる。

ワールドカフェ形式で行う場合のファシリテートについて、佐藤幹事に相談したところ、各テーブルにおけるファシリテートは不要であり、共感し気づきを得ることが重要であるとのアドバイスをいただいた。

また、実際に職場でダイアログを活用していくためには、研修後もダイアログする機会を設けて、継続的にダイアログを重ねていく必要があるではないかと考えた。

⑶　組織的な人材育成の場が設けられていること

経営層、監督層では企画提案能力、ＰＤＣＡサイクルを活用して事業を遂行できる能力を求めている。地域課題を解決するために実践的な政策形成能力の向上を図り、久慈市の将来を担う中心的職員を育成することを目的とした、『久慈市未来志向型人材育成塾（全４回）』が総務課協力のもとアドバイザーを迎え、実現された。

ア　久慈市未来志向型人材育成塾の概要説明

イ　ダイアログによる目的共有の手法の説明（ワールドカフェ形式）

ウ　会話、ダイアログ、議論、討論の違い。ダイアログの重要性について。グランドルールの説明

エ　ワールドカフェの実施

オ　以下の３つのテーマをベースとして３班に分かれ、地域課題に対する政策提案の検討を実践。
「市民との協働の推進、地域活動の推進」
「交流・連携と移住・定住の促進」
「地域医療の充実」
カ　アドバイザーとのダイアログによるブラッシュアップ
キ　担当部署へのプレゼンテーション
ク　振り返り（ワールドカフェ形式）
ケ　職員提案

全ての班で政策立案、提案を行うことができたことから、人材育成に重きを置くことを目的とした本取り組みは成果が表れたのではないか感じている。
なお、各班にマネ友がそれぞれ配置され、メンターとなり状況に応じて助言等する役割を担っていたが、５期生は部会の経験が不足していることもあり、塾生の活動を参考とすべく、政策立案までの過程を学ぶ立場として参加した。

４．今後の取り組みシナリオ

次年度からは、未来志向型人材育成塾、第４期生から開催しているダイアログを活用した職員研修を継続するとともに、次の３点を提案する。

⑴　久慈市全体としての組織の現状を把握

５期生がダイアログをしてきた中心は、20 年後の未来を描く中で、その時経営層になっていると考えられる監督層と担当層（主査、主任）であった。しかしながら、そこから得られる情報は、監督層と担当層（主査、主任）からの視点であり、経営層や管理層の視点が欠けている。これでは、組織を変革しようとする下地づくりである組織の現状把握が十分とは言えない。

幅広い層からの視点を持ち、課題について多角的かつロジカルに考察していく必要があると考える。

十分に吟味された組織の現状からありたい姿に向かってバックキャストで取り組みを考えていくことが大切だと考えたことから、市全体の現状把握を丁寧に行い、十分な現状把握を行っていきたい。

⑵　ダイアログを活用した職員研修について受講者へフィードバックし深堀していくこと

平成 29 年度から取り組んでいる、ダイアログを活用した職員研修をマネ友と実施し感じたことは、研修を受講して終了ではなく、共感したことを受講者やマ

ネ友にフィードバックし､オフサイトミーティング等を活用して深堀することで、ダイアログする土壌の構築に繋がると考える。

⑶　マネ友とのオフサイトミーティング

久慈市では平成 26 年度の第１期生から活動が行われており、今年第５期生が誕生している。各期生が取り組み得られた情報、取り組み成果を整理し、振り返りを行い、マネ友の活動についてＰＤＣＡサイクルを回し、特に“Ｃ”、“Ａ”に力を入れることで、より充実した取り組みへと繋がることを期待するもので、今後継続していきたいと考えている。

５．次年度に向けた展望

今年度は、第４期生が提案した、ダイアログを活用した職員研修、未来志向型人材育成塾を実施することで、ダイアログという手法を理解し、経験した人材が増えたこと、中堅職員層の政策提案能力の向上に寄与したものと考えている。

次年度からは、上述の職員研修、人材育成を継続するとともに、我々がキーパーソンや講師とのダイアログから見出した、３点のシナリオについてマネ友、６期生とともに展開していき、組織変革に向けた取り組みが一層推進されることを期待する。

また、組織の活性化を目指すには、まず経営層、管理層、監督層、担当層、各階層の現状把握が必要であり、ダイアログ等を通じて感じたことは、久慈市は人材マネジメントに必要な「自責」ではなく､「他責」の流れが根付いていることに気づくことができた。30 年前と比較すると、個人のスキルや資本等はレベルが上がっているとの話もあるが、当市の現状や今後の課題、なりゆきの未来を見据え、ボトムアップできる組織のありたい姿を目指すことも必要と思われる。

別　紙　参加者それぞれの振り返り

都市計画課　小袖　裕也

人材マネジメント部会、組織を変革するというテーマのもと1年間この部会に参加し、活動したことを振り返ってみたいと思います。

自分の中に感じる成果、それにはまず、対話という手法を覚え、多くのマネ友とそこから発せられる多様な考え方に触れたこと、課題に取り組んでいく中で、仲間がいる強み・頼もしさを感じることができたことが挙げられます。そこには、他人とのコミュニケーションに苦手意識を持っていた自分にとって、ショック療法にも似た貴重な体験ができたものと思っています。

また、本部会に参加したことで知りえた、対話と部会のキーワードである「立ち位置を変えること」、「一人称で考えること（自分事）」等の考え方は、自分の中に響いてくるものがありました。組織（地域）にある課題は多岐にわたり、また複合・複雑化しているものも少なくないと思います。立ち位置を変え様々な角度から物事を見て、自分事として考え課題・業務に取り組むこと、そしてそれを組織変革や地域の発展へとつなげることが重要であると自分の中で咀嚼したと思っています。

若干逸れますが、第５回研究会の中で特別講演をいただいた鬼丸昌也さんは、『当たり前だけど、道路などのインフラって大事で、普段は気が付かないけど道路がなければ支援活動を行うことも享受することもできない。』と話されていました。この言葉を受け、住民・行政に関わらず経済活動、各種支援、事業を行ううえで基盤となるのは、やはり道路インフラであるということを感じましたし、インフラの整備や維持管理に携わる者として以前から感じていた、危機感・使命感に近いものがまた熱を帯びてきたような気がしています。

組織、自分自身のことについての気づきをえることができたこの部会、幹事団、全国のマネ友のみなさん、大変お世話になりました。これからもよろしくお願いします。

地域包括支援センター　藤原　真由子

平成 28 年度夏、仕事復帰してみると地域包括支援センターはとても忙しく、この忙しさはどこから来るのかと考えながらも、こなすことで精一杯の日々を過ごしていました。この状況を打開するためには、「私自身」と「仕組み」が変わらなければいけないと思っているところに掲示板で部会のお知らせがあり運良く参加することができま

した。

部会を通じて特に印象に残ったことは、13 人の市役所のいろいろな立場の方と「１対１で対話」する機会をいただいたことです。この経験を通じて、普段の会話では聞けない地域や組織の課題を共有することができ、そこから生まれた考え方が私の財産となりました。

30 年前の久慈市役所を知るキーパーソンとの対話から「部長室があって物理的にも対話が困難」な時代背景があったこと、「現在部長は対話を望んでいる」ことを知ることができました。

勤務先が本庁と離れている私は、本庁職員と話ができないことを物理的に本庁が離れているせいにしていたのではないか、ましてや部長等の本庁職員は対話を望んでいることを知り、「私の問題」に気付くことができ、行動変容につながりました。

係長級のキーパーソンとの対話によりいただいた「誰にでも諦めや恐れ、不安はあるが、組織のゴールが同じならば“やることも”“やめることも”できる」という言葉が腹落ちし、考え方が変わったことを実感しました。仕事で沸き起こる不安を『今は変わっていく途中。軸さえブレなければみんなで目指せる』とバックキャストで考えると、解消されるようになって行きました。

中堅職員のキーパーソンとの対話からは、各々が住民の声や統計など様々な情報を収集して久慈市の将来を考えていることが分かり、立場や部署を超えて職員間で共有する機会が必要だと感じました。

今、地域包括支援センターでは、「本人、市民のためにセンターはどんなところで、何をするべきか」について、事業、あるいは事業と事業のつながりを通じて対話し共有することに取り組んでいます。

また地域包括支援センターは、地域包括ケアシステムの構築を推進する要の機関の１つで、これは地域共生社会の実現に向けた一部でもあります。これから部署を超えた職員や市民、ほかの組織の多職種の方々と対話を重ね新しいアイデアを生みだして行きたいと思っています。

そして、１年間一緒に部会に参加した小袖さん、馬内さん。どうもありがとうございます。仕事で殆ど交わらない３人だったからこそ「人口構造の変化って知ってる？」「道路が無いと病院にも行けないんですよ！」など、まずは得意分野が対話の話題となり、産業、社会資本、社会保障のことを深く考えられたと思っています。これから行う予定の『マネ友オフサイトミーティング（仮)』でもよろしくお願いします。

結びになりますが、部会に終わりはない、と教えて下さった幹事の皆様、これからも一緒に歩むマネ友や部会に参加された全国の皆様にお礼申し上げ、私の付記と代えさせていただきます。

林業水産課　馬内　悟

久慈市として５期目となる人材マネジメント部会の参加。総務課が掲示板に掲載している情報を気にも留めていなかったので、何をやっているのか分かりませんでした。私自身、申込期限が過ぎてから参加を打診された他薦なのに、志望理由を自分で考え申し込むという困惑したままのスタートとなりました。

間もなく第１回研究会に参加しましたが、困惑のままの道中、不安だらけの心中だったこともあってか、購入したばかりの琥珀のネームプレートがどこかで破損し、ジャケットに留め具だけ残り、プレート本体が行方不明となりました。その衝撃に加え、研究会の雰囲気、幹事団の先生方、運営委員のマネ友の皆様の熱意、初めて聞くワードの数々、困惑が深まるばかりでした。

今年度の研究会参加や久慈市での活動を通じて、人材マネジメント、自治体経営につながる意識改革やダイアログ、対話が必要なこと、多くの“気づき”がありました。しかし、私自身、今現在、その気づきを最大限活用できていないのか現状です。そして今期の活動を通じて私がターニングポイントと思っている、久慈市のマネ友とのオフサイトミーティングや第４回研究会に他業務の都合で参加できなかったことが残念でなりません。その後の今期参加者の小袖君、藤原さんの取り組みに対する情熱の入り方に、最後まで追いつくことができませんでした。この論文作成も２人がいなければ集約できなかったと思います。小袖君、藤原さんには感謝の言葉しか思い浮かびません。心から感謝申し上げます。

改めて久慈市の参加者は５期目。私は柔道をやっていたので、団体戦に例えれば先鋒から開始した試合も５人目で大将戦。試合を決める大事なポジションです。しかし、終わりなき旅、いや、終わりなき試合。試合は続いていきます。さらに、今期で久慈市のマネ友は、現在、私が在籍している課の職員数を超える 15 名となります。このマネ友個人とマネ友同士の情報共有、ダイアログ等を含めて活動していければ、さらに良い試合展開、「ありたい姿」に近づけるだろうと、うっすら思い描いています。

その為に、まず私自身、自分事で何ができるかをさらに掘り下げていきたいです。

最後になりますが、たくさんの“気づき”に気づかせていただいた幹事団の皆様、運営委員の皆様、他自治体の皆様、ありがとうございました。これらかもよろしくお願いいたします。