平成30年度　人材マネジメント部会

「バックキャストで考える組織・人材の変革」

袋井市　議会事務局　　金 原 佳 紀
教育部すこやか子ども課　前 田 美 咲
企画財政部財政課　　北 出　　崇

１　はじめに

「対話（ダイアログ）」、その価値は、私たちの想像をはるかに超えるものであった。

私たちが人材マネジメント部会に参加することが決まり、１、２期生から最初にその言葉を聞いた時には、「対話なんて常にみんなとしているよ」、「対話ってそんなに大切なこと？」、「本当に対話で変革ができるの？」程度の認識であり、その価値に疑念を抱いたまま研究をスタートさせた。

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会では、「職員の努力を地域の成果へとつなげられる自治体をどのように実現するか」、「生活者起点で発想し関係者とともに未来を創っていける職員をどう育てるか」を研究課題に、①研修会ではなく現実を変える策を考える「研究会」、②教えてもらうのではなく「自ら考え、見つけ出す場」、③知識は後から学べる、「対話から気づきを得る場」として、各自治体が抱える現実の課題を見極めどう対処するかを実践的に研究している。

私たちもこの１年間、「実践」することを意識して研究に取り組んできた。その結果、私たちが最初に抱いていた疑念は、徐々に晴れていくことになった。様々な活動における多くの気づき、現状を変えるために必要な観点の変化やアイデアの創出、その全てにおいてトリガーは「対話」であった。

これまで１期生、２期生が大切に育ててきた「対話」を「どのように成長させていくか」、「どのように組織に根付かせていくか」が引き継いだ課題であると認識したうえで、私たち３期生が「新たに加えるべき要素は何か」を研究課題として１年間研究した成果をこの論文に取りまとめる。

人材マネジメント部会　袋井市３期生の活動　～バックキャストで考える組織・人材～

4月　5月　6月　7月　8月　9月　10月　11月　12月　1月　2月　3月　4月…

- 第１回研究会 4/25
- 第2回研究会 5/21～5/22
- 第３回研究会 7/19
- 合宿(中止)
- 第４回研究会 10/30
- 第５回研究会 1/24～1/25

３期生の活動

打合せ・準備・振り返りなど

袋井市の現状をさまざまな立場の人からインタビューし把握する

アクションによる新たな気づきと現状の再認識

現状をさらに深堀しつつありたい姿をイメージする

論文作成

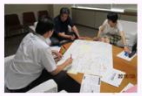
ありたい姿の設定

アクション(まずはやってみる)

インタビュー①
専門官　３人

インタビュー②
40代　３人

インタビュー③
20～30代　３人



インタビュー④
総務課　３人

インタビュー⑤
企画政策課長

インタビュー⑥
市議会議長

インタビュー⑦
教育長

アクション①9/25
SIMかけがわ2030
の体験　8人

アクション② 10/19
≪係長ダイアログ≫
対話実践研修修了者
24人
テーマ「組織・人材」

アクション③ 12/6
≪若手職員ダイアログ≫
若手職員　10人
テーマ「組織・人材」
※係長ダイアログと同じ
テーマで開催

アクション④ 2/18
≪市議会議員対話研修≫
議員　19人
テーマ
「対話とは」
「10年後のありたい未来」

アクション⑤ 2/20
≪今後の展開を総務課とダイアログ≫
総務課人事研修係
２人

研修①　8/4
(2期生ｱｸｼｮﾝ)
対話実践研修
係長級35人

研修②　10/4
(2期生ｱｸｼｮﾝ)
対話実践研修
係長級30人

求める実践

- 組織の現状分析についての研究
- 中間報告制作
- 組織内対話①
- 組織内対話②
- キーパーソンとの対話、振り返り、さらなる対象拡大、同志の探索と継続的な巻き込み
- ペア自治体との情報・経過共有、相互学習のための対話・継続
- 幹事団による動画配信・視聴学習（研究活動を進めるうえでの参考になるテーマを題材）

狙い

狙いの共有 → 組織の現状を考える → 組織の未来を考える → シナリオを考える → 振り返り

1-2-3期生と対話ｺﾐｭﾆｹｰｼｮﾝ　1-2-3期生と対話ｺﾐｭﾆｹｰｼｮﾝ　1-2-3期生と対話ｺﾐｭﾆｹｰｼｮﾝ　1-2-3期生と対話ｺﾐｭﾆｹｰｼｮﾝ

今後の展開

1. 係長ダイアログの継続
2. (仮)メンター制度の創出
3. SIMふくろい2030の活用
4. 市議会議員と若者との対話実践

ありたい未来の姿

（★組織　☆人材）

3年後

☆職員同士で対話によるコミュニケーションの醸成ができる人材

★目標・目的を共有し、立場を超えて協力・連携できる組織

10年後

☆様々な人々と対話によるコミュニケーションが醸成できる人材

★社会の変化を読み取り、先取ることのできる組織

２　人材マネジメント部会のテーマ及びキーワード

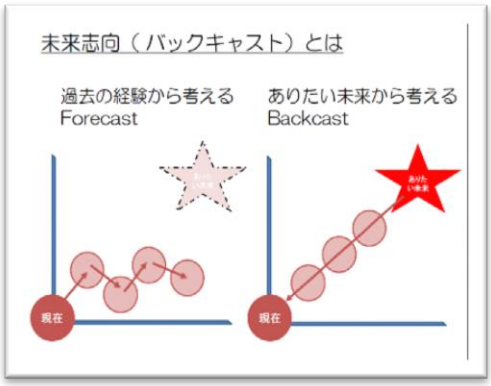
人材マネジメント部会の本年度の運営基本方針は、「地域経営をリードしうる組織・人材とは何か、それを現実の中でどう実現していくのかを研究する」というものである。

この運営基本方針に基づき、本年度は全国１０５自治体が、部会のキーワードである、次の４つを意識しながら、ありたい組織や人材への変革のシナリオを実践と学びにより前進させる活動に取り組んだ。

① 立ち位置を変える（相手の立場から考える）
② 価値前提で考える（ありたい姿から考える）
③ 一人称で捉え語る（何事も自分事として考える）
④ ドミナントロジックを転換する
（過去や前例に過度に囚われずに考える）

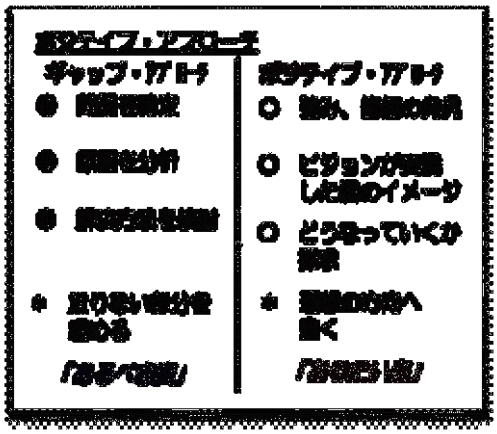
これら４つのキーワードは、私たちが活動に行き詰まったときの大きなヒントとなった。

また、私たちが活動するにあたり、それらとは別に新たに与えられたキーワードが「バックキャスト（未来志向）」であった。



このバックキャストとは、「ありたい未来の姿」を設定し、そこから現在に立ち戻ってすべきことを考えるという思考である。

それに対し、現状における私たちの仕事の進め方の多くは「フォアキャスト」である。現状の課題や問題を洗い出し、解決方法を考えるフォアキャストでは、足りない部分を埋めていき「あるべき姿」に導く「ギャップ・アプローチ」が行われる。



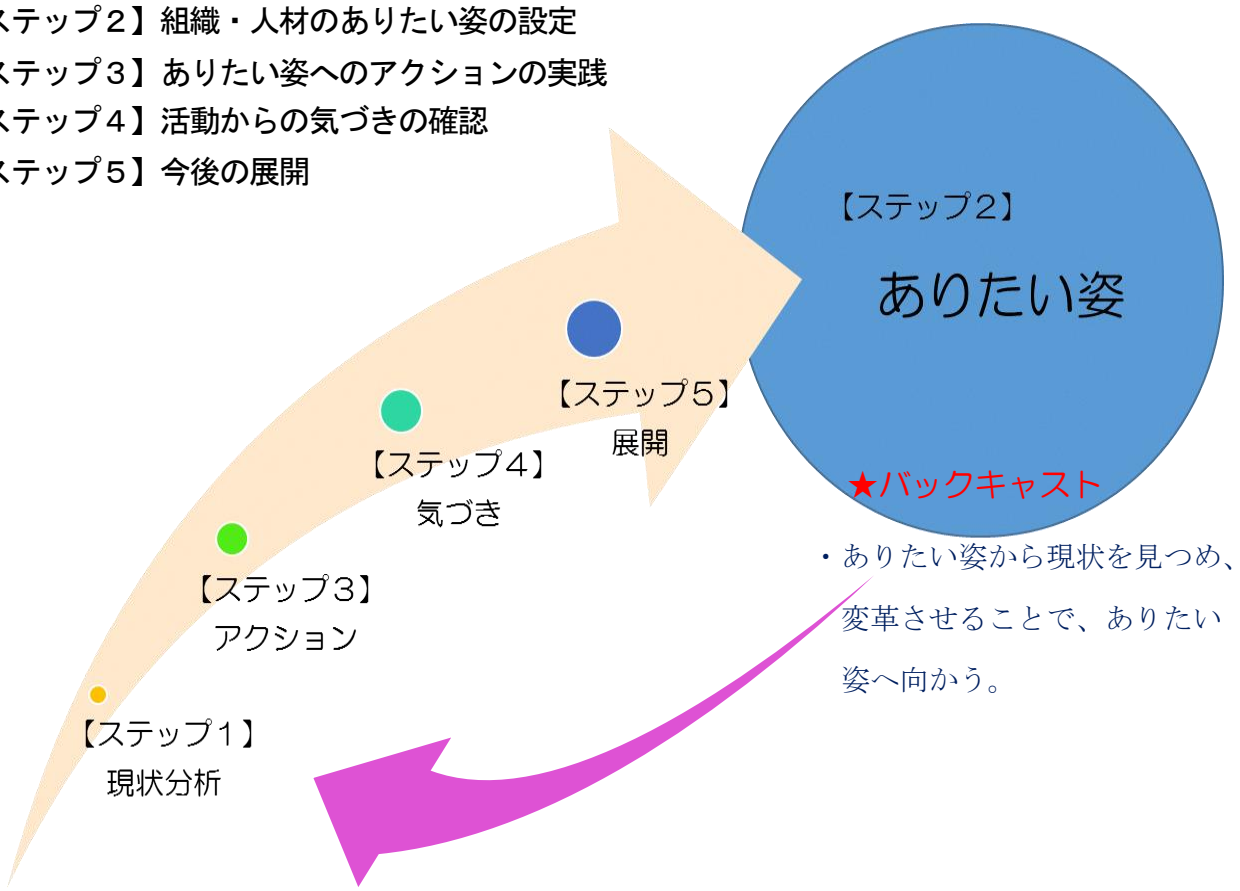
ＡＩの進化や人口の減少など、大きな変化が予想されるこれからの時代を生き抜くためには、バックキャスト思考により「ありたい姿」をイメージした上で、現状の強みや価値を確認し、理想の方向へ動く「ポジティブ・アプローチ」が必要となる。

私たちは、このバックキャストの必要性や有効性に共感したことから、それを強く意識しながら、その後の活動に臨んでいった。

３　研究のステップ

私たちは、バックキャスト思考により次とおり研究ステップを設定した。

【ステップ１】組織・人材の現状の把握と分析
【ステップ２】組織・人材のありたい姿の設定
【ステップ３】ありたい姿へのアクションの実践
【ステップ４】活動からの気づきの確認
【ステップ５】今後の展開



【ステップ１】組織、人材の現状の把握と分析

(1) インタビューの実施

私たちは、本市の人材、組織の現状を知るため、各階層（若手、中堅、ベテラン）へのインタビューを実施した。

インタビューは、市を経営していくための資本である「ヒト・モノ・カネ・情報・関係」の現状をテーマに各階層３人１グループ、１時間程度ずつ行い、結果は次のとおりとなった。

資本	階層	回　　答
ヒト	若手	・一人の職員が様々な役割をこなしているイメージ ・ＡＩ、ロボット、外部委託の進展により、職員は作業をする人から管理する人へ
	中堅	・分野ごとにいた専門的な職員は減少 ・嘱託職員、臨時職員の増加、正規職員の減少により、正規職員の業務量が増加 ・メンタル不調による職員の休職が増加
	ベテラン	【過去】 ・固定的な組織編成が続き、各部署に専門的な知識や技術を持った職員が存在 ・職員数が充足し、研究する余裕あり 【現在】 ・所管の枠を超える職員が減少 ・組織編成が柔軟に行われ、専門的な職員は減少 ・職員数が不足し、研究する余裕なし

モノ	若手	・公共施設は老朽化し、各地で空き家が増加 ・人口減少を見据え、施設の縮小が必要
	中堅	・予算が不足する現状で、フルセット主義は困難 ・施設の廃止、縮小、集約が必要
	ベテラン	【過去】 ・予算が充足し、公共事業は拡大志向 ・住民は、良いもの、大きいものを要求 【現在】 ・公共施設の老朽化が進み、更新費用に予算が不足 ・住民の意識は、過去から大きな変化なし
カネ	若手	・予算が不足、企業誘致やふるさと納税など、税収増加を図る必要あり
	中堅	・予算の硬直化が進み、新規事業への予算配分が困難な状況 ・新規事業を行うために新たな財源を確保する努力が必要
	ベテラン	【過去】 ・個人、法人とも税収は右肩上がり ・新規事業や土地取得は、積極的に進めることが可能 【現在】 ・税収は伸び悩み、扶助費は拡大、投資的経費は減少 ・予算の集中と選択、事業のスクラップ＆ビルドが課題
情報	若手	・パソコン、携帯電話、タブレット、無線ＬＡＮ、ＳＮＳなど、情報を発信、受信するツールが進化し、時間や場所に制約されない環境が整備されてきた
	中堅	・インターネットの普及により、情報量は大幅に増加 ・メールによる情報伝達が基本となり、直接会って話をする機会は減少
	ベテラン	【過去】 ・情報は新聞・テレビ、伝達は電話・郵便が主流、情報は少なく、伝達速度は遅い 【現在】 ・情報はインターネット、伝達はメールが主流、情報は多く、伝達速度は速い
関係	若手	・業務外で交流する機会は少ない
	中堅	・他所属の職員とは接点があまりない ・世代を超えての交流機会も減少
	ベテラン	【過去】 ・世代を超えた交流機会が多く、仲間意識が強い 【現在】 ・勤務時間外の付き合いが減り、仲間意識が薄い

⑵ インタビュー結果からの分析

各階層へのインタビュー結果から、本市の人材、組織の現状について見えてきたものは次のとおりである。

ア　組織について

中堅、ベテランの階層で、業務外の飲み会や旅行など「職域や世代を超えた交流機会の減少」、インターネットやメールなどのコミュニケーションツールの普及による「対面コミュニケーションの減少」を感じていた。これは、過去には交流機会が多く自然と構築されていた良好な人間関係が、現在では交流機会が少なく自然には構築されにくいことを示している。若手の階層でも、インターネットでは得られない経験から生まれた有益な情報を直属の上司以外の中堅やベテランからも得たいとの声があり、全階層で人間関係構築の必要性を感じていることがわかった。

これらのことから、所属間の連携、目標や目的の共有ができていない組織の姿が見えてきた。

イ　人材について

全階層で、「業務量に対する職員数不足」、中堅、ベテランの階層で、「職員の専門性低下」を感じている。業務多忙で専門性を高める余裕がない「弱み」と読み取れるが、その一方で、少ない職員で柔軟に対応ができているしなやかさや、名前を聞けば顔が思い浮かぶ程度に「顔が見える」現況であることは「強み」であるとも分析できる。

また、ベテランからは「所属の枠を超えて連携できる職員が減少した」との声も聴かれ、コミュニケーション能力が高く、人と人をつなぐことのできる人材が不足している現状も明らかになった。

【ステップ２】組織、人材のありたい姿の設定

私たちは、本市の組織、人材のありたい姿を思い描くにあたり、まずは、組織全体を管轄する「総務課」、市の未来像を描きを立案する「企画政策課」、教育（人材育成）のプロフェッショナルである「教育長」、また、職員とは違った角度からの視点を持つ「市議会議長」との「対話」を行い、そこから得た気づきをもとに、組織、人材のありたい姿を次のとおり描いた。

(1) 組織について

・「何を変え何を残すかを考えたうえで、施策を展開することが重要」

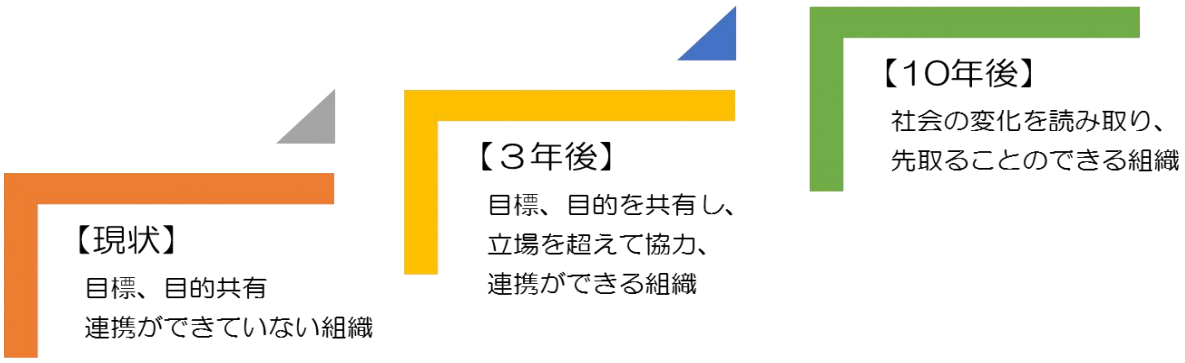
・「社会は大きく変化する、市役所も変化への迅速な対応が求められる」

・「協力体制の構築には、まずお互いの業務を知ることから」

・「市議会も組織力向上のため、変化していかなければならない」

これらの意見から、組織のありたい姿で重要となるポイントは「変革」、「連携」であると導き出した。そこから、地方「創生」時代に「消滅」してしまわないためには、他自治体と同じように社会の変化を追いかけるのではなく、変化を先取る必要があると考え、「社会の変化を読み取り、先取ることのできる組織」を【10 年後のありたい姿】に設定した。

しかし、10 年後のありたい姿を最初から目指すのではハードルが高いため、ありたい姿の途中段階の組織の状態をバックキャスト思考により描いてみた。最終的に社会変化を先取る組織になるためには、その前に、社会変化に敏感に反応し迅速に対応できる組織にならなければならない。そこにたどり着くためには、一丸となって動ける組織でなければならない。このような観点から「目標、目的を共有し、立場を超えて協力、連携できる組織」を【３年後のありたい姿】に設定した。



⑵ 人材について

・「職員には改革する力、先を見通す力が求められている」

・「住民は多様化、ニーズは複雑化が進む」

・「現場での市民との対話が、多くの気づき、ヒントを生む」

これらの意見から、人材のありたい姿で重要となるポイントは「対話」であると導き出した。また、私たちは、人材マネジメント部会に参加し活動をしていくなかで、次のような「対話」の効果も感じていた。

① 双方の意見を共有の財産として眺めることができる

② 意見に違いがあったときになぜ違うかを一緒になって考えることができる

③ もしかして自分が間違っているかもしれないと考えることができる

④ 途中で考え方が変わっていくことを受け入れることができる

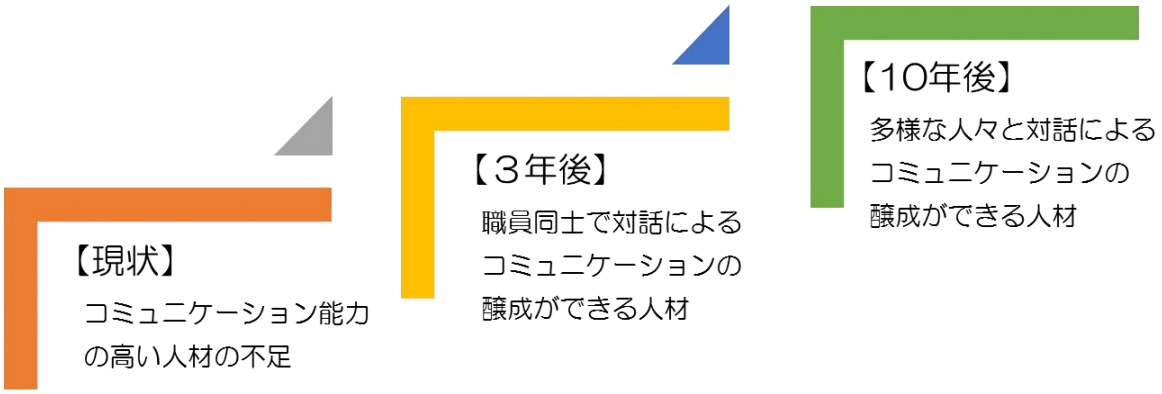
⑤ 意見が結びつきあい一人では気付かないアイディアが生まれる

⑥ 信頼関係が生まれる

このような効果を実感したことから、今後、ますます多様化、複雑化が進む住民ニーズを解決するためには、「多様な人々と対話によるコミュニケーションの醸成ができる人材」が必

要と考え、【10 年後のありたい姿】に設定した。

人材についても組織と同様に、ありたい姿の途中段階の人材の状態を描いてみた。最終的に、自分と違う文化を持った多様な人々の中に入り、対話により良好なコミュニケーションを醸成できる人材になるためには、まず、職場内で、それができる人材になる必要があると考え、「職員同士で対話によるコミュニケーションの醸成ができる人材」を【３年後のありたい姿】に設定した。



【ステップ３】ありたい姿へのアクションの実践

私たちは、組織、人材の現状を【３年後のありたい姿】に近づけるために、「対話ができる人

づくり、環境づくり」が必要だと考えた。そのため、多くの職員が「対話の必要性、重要性」を
実感でき、共感の輪が広がるようなアクションを実践した。
さらに行政だけでなく、地域とともにありたい姿へ向かうために、市議会を巻き込んだアクションも展開した。

(1) 係長ダイアログ（平成30年10月19日　対象者26人）

２期生の提案により開催が実現した、係長級職員対話実践研修（講師：早稲田大学人材マネジメント部会佐藤淳招聘研究員（青森学院大学経営法学部准教授））の参加者を対象に、その後のフォローアップ研修として「係長ダイアログ」を総務課人事研修係の協力を得てオフィシャルなアクションにより実施した。

係長ダイアログ

私たちがありたい姿から見て現状の問題と分析した、次の２点について参加者が対話を通して深掘りを行った。

【対話テーマ】
① 目標や目的を共有し、担当を超えて連携・協力しにくい体制について
② 職員同士で情報や想いを共有しにくい環境について

なぜこうなった？ → 解決するためにどうしたらいい？ → 解決したらこうなるだろう！

■参加者の声

- **係内の情報共有もできておらず、係を超えての目標共有や連携まで考えられない。**
- **部下からの上司に対するコミュニケーションが弱い。**
- **忙しい状況でも周りを気にかける余裕をつくりたい。**
- **自分たちの「ありきたりな声かけ」から職場内に良好な空気が生まれるのでは。**

(2) 若手職員ダイアログの実施（平成30年12月６日　対象者10人）

係長級職員と若手職員（20代後半）で組織・人材の現状認識にどれだけ違いがあるのかを確認するため、「係長ダイアログ」と同一のテーマにより「若手職員ダイアログ」をオフサイトミーティングとして開催した。

若手職員ダイアログ（模造紙）

■参加者の声

・目的や情報を共有できないのは「相談しにくい状況」をつくっている上司側にも原因があるのでは。
・上司や同僚ともっと関わりを持ちたい。
・対話、雑談は楽しい。
・係員で情報共有ができていない。
・頭ごなしで怒ることなく誉めて伸ばしてほしい。
・共感の輪を広げることは重要。
・情報を引き出し合える関係づくりが大切。

(3) 「ＳＩＭかけがわ2030」体験及び「ＳＩＭふくろい2030」作成検討（平成30年９月25日）

「ＳＩＭ2030」とは、対話型自治体経営シミュレーションゲームとして、平成26年に熊本県の職員自主活動グループにより「ＳＩＭ熊本2030」が作成されたのが発祥である。その後、各地で御当地版が作成され、近隣では掛川市が昨年度「ＳＩＭかけがわ2030」を作成したことから、掛川市のマネ友（人材マネジメント部会修了生）を訪問し、有効性、作成や活用における課題などを伺った。

掛川市 SIM 体験

ＳＩＭ2030とは

参加者は概ね６人１グループで架空都市の各部長に就任し、2030年までの５年ごとに迫りくる課題に対して、他の部長たちと対話しながら、「市としての判断」を下していくゲーム。超高齢社会の到来により社会保障等に必要な予算が増え続ける中、何の予算を落とし、何の予算を残していくのか、そして残された予算・事業でいかに幸せなまちづくりを推進していくかをゲーム形式で体験する。「対話」「納得」「合意形成」「政策選択」「説明責任」といった自治体職員に必要な気づきや学びが得られる。

■掛川市マネ友のアドバイス

・作成に取り掛かる前に「対象」、「活用方法」等を決定し、それに合わせた内容にすることが重要。
・素材をより身近なものとして共感を広めるためにも「ＳＩＭふくろい2030」の作成は有効。
・オフサイトの活動では参加者を集めるところに工夫が必要。
（オフィシャルな活動とするために人事担当の協力を得ることが重要）

■第１回研究会で体験した「ＳＩＭ熊本2030」

(4) 市議会議員対話研修（平成31年２月18日　対象者19人）

議員活動において市民の声を聴く、議論を活性化するための有効な手法となる「対話」を経験し、その後の活動に活かしてもらうため、オフィシャルなアクションとして「市議会議員対話研修」を開催した。

市議会議員対話研修

第一部　講話：対話で創る議会からの地方創生
講師：早稲田大学人材マネジメント部会　佐藤淳招聘研究員
第二部　対話実践（ワールドカフェ方式）テーマ：10年後の袋井市のありたい姿について

■参加者の声（各議員のアンケート回答）

・傾聴の姿勢が大切。
・仲間の意見は否定しない。他人の意見に答えがある。
・会話・話し合いの中の気づきが重要。
・10年後の“あり方”に答えはあるようでない。
・いきなり討論をしない。その前に対話が必要。対話によって討論の質が上がる。
・気づきを与えてくれたワールドカフェ方式の手法はよかった。
・各議員は十分に対話を理解し実践できている（佐藤先生より）

【ステップ４】活動からの気づきの確認

(1) 対話の重要性

・係長ダイアログや若手職員ダイアログで所属内での情報共有も進んでいない現状が判明したことから、その対策の必要性を感じた。
・対話を経験した多くの職員がその効果を感じている様子が見受けられたことから、対話の重要性を再確認することができた。

(2) 人間関係構築の必要性

・業務外の交流機会、人と人をつなぐコミュニケーション能力に長けた人材の減少に伴い、所属や階層を超えたコミュニケーションも減少している。特に若手職員側から、それを渇望する声を聴くことができ、人間関係を構築する必要性に気づけた。

(3) ツールの効果

・自分たちが部会へ初めて参加した際に、ＳＩＭやワールドカフェ方式で自然と対話に入り込めたことから、その価値に気づいた。
・ワールドカフェ方式により普段交流のない職員間、議員間でも違和感なく対話が出来ていたことから、その効果を感じた。

⑷ 未来志向の大切さ

・ありたい姿を描いた上での解決策と、その場しのぎの解決策とでは、解決後の位置に大きな違いが出ることがわかった。
・フォアキャストでは出てこなかったアイデアが、バックキャストでは出てきたり、フォアキャストなら採用したであろうアイデアを、バックキャストでは採用しなかったり、思考回路や判断基準が変化したことを実感した。

⑸ 地域へ対話を広める時期

・本年度、公民館のコミュティーセンター化、まちづくり協議会の設置がおこなわれ、地区ごとにまちづくりの議論がされる仕組みができあがったが、そこでの議論を、過去にならった課題解決型の議論とするか、ありたい姿から考えるバックキャスト型の議論とするかで、その後のまちの姿に大きな違いが現れてくると考えた。このことから、コミセン化して間もないこの時期に、対話スキルを習得した職員や議員が地域へ出て、対話を広める必要があると感じた。

【ステップ５】今後の展開

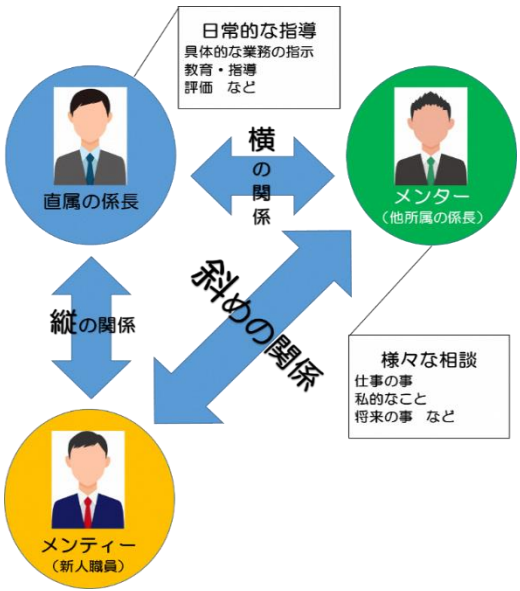
活動からの気づきをもとに、組織、人材の現状を３年後のありたい姿に近づけるため、今後どのような展開が必要か考えた。

⑴ 係長ダイアログの継続

対話の重要性を感じてもらい共感の輪を広げる「係長ダイアログ」は、１期生が始め、２期生、３期生と引き継いで実施をしてきた。「係長から各所属での対話実践」を実現させるため、４期生との連携を図りながら、来年度も継続して実施する。なお、そこでの対話は、あるテーマを定め、バックキャスト(未来志向)によりありたい姿を描いた上で行うものとする。

⑵ メンター制度の導入

係長級及び若手職員ダイアログから見えてきた課題を解決する手法として、新人職員に対し、指導員とは別の相談相手となる他所属の係長級職員をマッチングする「メンター制度」を導入する。これにより、新人職員が職場での不安や今後の仕事に対する心構え、自分のキャリアのありたい姿など、何でも相談できる環境を整えることで側面的に支援していく。



また、メンターとなる職員についても、新人職員の相談に対し適切なアドバイスを行い、良質な人間関係の構築を図ることで、人材育成についてのキャリアアップが期待できる。このメンターの育成が組織の継続的な発展にもつながると考える。

なお、このメンター制度については、総務課人事研修係と協議を行った結果、その必要性を認識しているとのことから、来年度、詳細な制度設計から始め、早期の実現に向け協力して取り組んでいく。

⑶ ＳＩＭふくろい2030の活用

来年度以降も継続していく係長級職員対話実践研修において、今後直面する課題について対話の中で解決策や方向性を導き出す対話型自治体経営シミュレーション「ＳＩＭふくろい2030」を新たなプログラムとして活用し、「対話」や「バックキャスト思考」の重要性や必要性を感じてもらう。

⑷ 市議会議員と若者との対話実践

本年度、市議会議員研修会で対話（ワールドカフェ方式）を経験し、対話スキルが身に着いたことから、来年度は、市内の若者（高校生、大学生）との対話を、ワールドカフェ方式により、「未来思考型の袋井市のまちづくり」をテーマにして実践する。

４　終わりに

私たち３期生が「バックキャスト」から導き出したありたい姿とアクション、１期生２期生が「フォアキャスト」で考えたありたい姿とアクション、アプローチを変えたが、結果的にそこに大きな違いは現れなかった。しかし、このことにより、１期生から３期生まで継続して取り組んできた「連携のとれた組織とするために対話の輪を広げる」という活動の方向性に間違いはないと確認することができた。

もうひとつ、私たちがバックキャストのほかにテーマとしていたものが「深堀り」である。「なぜそうなった？」を繰り返し、現状を掘り下げていくことで、表面上には現れない、その奥深くにあるものが見えてきた。そのひとつである「斜めのコミュニケーション不足」が、従来の「縦」と「横」のコミュニケーションに「斜め」のコミュニケーションを加える「メンター制度の導入」を考えるきっかけとなった。

私たちがこの１年の活動のテーマにした「バックキャスト」と「深堀り」、これらは、普段の

業務を進めるなかでも大切な思考であると考える。住民が自治体を選ぶ時代の到来に備え、その場しのぎの解決策を積み重ね、時代に取り残された“選ばれない”自治体となってしまう前に、今のうちから、ありたい姿を意識した上で策を考える習慣を身につけ、時代を先どる“選ばれる自治体”にしていかなくてはならない。

自分たちも活動の中で自然とフォアキャストで考えてしまっているときが幾度とあったよ

う
に、一度根付いた意識を変えることは容易ではない。職員自らがその必要性に「腹落ち」して、変えようと考えなければ、変わることは無いだろう。多くの職員に「ありたい姿から考える」、「対話する」必要性を感じてもらうため、１期生２期生、また、来年度部会へ参加する４期生、人事研修係、対話実践研修を経験した職員などとともに、共感の輪を広める活動に地道に取り組んでいきたい。

最後に、今年度、袋井市から人材マネジメント部会へ参加した３人の想いを添えて論文を終える。

■対話による未来志向、新たな気づきを求めて

議会事務局　金 原 佳 紀

子育て・教育、医療・介護、インフラ・公共交通、防災、労働力、産業・テクノロジー、様々な分野において急速な変化のもと我々は暮らすとともに、自治体職員として自治体を維持していかなければならない。先行き不透明、大きな変化潮流の中では、既存の人材・組織では立ちいかなくなりつつあることから「市役所全体」を変革しつつ「市民全体」を巻き込んで望ましい未来を構想し、行動をともにすれば、袋井市を維持できていくのではないか。

私が１年間の研究でインパクトがあり、大切にしてきたキーワードは、「未来志向（バックキャスト）」「新たな気づき」の２点である。

「未来志向」は、長年の業務で染み付いた「現状課題解決型」から「未来変革型」へ思考を転換する機会となり、大いなる衝撃を受けた。また、市民、市役所が対話により、ありたい姿を描き、どのように現状を変えていくか、そこから発生する課題をどのように解決していくかを議論し、一丸となって進むことはまさに理想であり、組織経営そのものであると感じた。

次に「新たな気づき」である。私はある企業人からコーチング資料をいただき目を通したところ、「気づきによる革新ステップは　①生産・利益から顧客価値へ変える（価値前提で考える）②行動の仕方を変える（一人称で捉え語る）③話し合いの質を変える④考え方を変える（ドミナントロジックを転換する）⑤ものの見方を変える（立ち位置を変える）であり、これら全ては「対話」がスイッチになる」と記載されていた。まさに部会が大切にするキーワードと符合しているものであり、新たな気づきを得ることが、組織・人材変革のディープポイントであることを強く意識することができた。

いずれにしても、「未来志向」「新たな気づき」は全て「対話」からスタートするものであり、あらためてその重要性を認識することができた。

加えて、今回のアクションとして、市役所だけでなく、市議会を巻き込んで対話についての講話や実践研修を実行できたことは、対話風土の根付きへ一歩前進できたことと捉えている。

ありたい姿を市民を巻き込んで対話をする中で模索し、オール袋井で行動すれば、だれも正解が分からない時代を生き抜いていくことができるかもしれない。

そのような期待を持ちながら、まずは、市役所組織、人材の変革を目指し、自らその一歩を踏

み出すため、対話による未来志向、共感の輪の広がりを求め実践していきたい。

終わりに、このような研究機会をいただくとともに、我々３人の取り組みに対し協力していただいた職員の皆さま、さらには、時には業務時間内にもかかわらず、研究に取り組むことに対し理解をいただいた職場の皆さまにお礼を申し上げます。

■日常に「問い」を持ち歩く

すこやか子ども課　前 田 美 咲

人材マネジメント部会に参加した初日から、私の頭の中で大きなうねりが起きた。この第１回研究会を境に、これまでの浅はかな思考では明日を迎えることが許されない状況がいきなり作られた。自分自身に「なぜ？」の問いかけが付きまとうようになり、そうしている間にも次から次へと新たな「なぜ？」が押し寄せて、霧がかかるようなモヤモヤする状態がしばらく続いたが、振り返ってみると、それらの思考のプロセスがとても大切なものであったと後に気づくことになる。

第２回研究会では、対話を通した問いづくりについて学ぶ場があった。参加した他市町職員のそれぞれの立場や現状、考え方などに触れ、問うことの大切さと難しさを同時に感じた。しかし、一年間の活動において、日常に問いを持ち歩き、問いの筋トレを実践することにより、問うことの難しさは少しずつ解消されていくとともに、未来志向の対話が生まれる有用性を感じ取ることができた。対話は、自分から相手に心を開き、違いに耳を傾け、意見の多様性を知り、新しい知見を得ることであり、意味づけを確認するプロセスとして大変有効なコミュニケーションの要である。この意味づけを確認するプロセスは、「問い」による思考が大半を占めている。問うことで、お互いの価値を認識し、情報を共有し、状況を変化させたり、発想を広げたり、物事の本質に迫ることができる。

教育部では、幼小中一貫教育を推進している。幼児教育においては、主に遊びを通して友達、先生、家族等との深い関わり合いにより学びに向かう思考を促し、小学１年の学習へとつなげていけるよう展開している。子どもたちは、たくさんの学びや気づきを得て生涯にわたる自立力や社会性の土台を築いていくが、そこには、日常の何気ない双方向の問いが繰り返し行われている。これを大人の社会に置き換えると、日常に問いを持ち歩き、自分から相手に心を開き、違いに耳を傾け、意見の多様性を知り、新しい知見を得ることこそが多様な人材とともにありたい未来の姿に向かう推進力につながるのではないだろうか。

第４回研究会で、「あなたにとって人材マネジメント部会とは何か」という問いがあり、私は「人生を面白く生きるための学びの場」と発表した。この答えを導くまでにはさまざまな背景があるが、先に述べた視点を持ち合わせた上で、しなやかに日常の変化を受け入れることができたら、人生がもっと面白く楽しいものになるのだろうと想像した。理想なのかもしれないが、このような心構えは持ち続けていきたい。

最後に、今年度人材マネジメント部会において、活動に没頭できるよう寄り添い理解してくださった職場の皆様、そして、私たち３人の活動に御協力をいただいたすべての皆様に感謝し、一年間の活動で学んだ多くの気づきを、今後は本市の人材や組織のありたい姿に近づくための力に変えていけるようまずは自らが考え行動していきたい。

■前向きに仕事をするために

企画財政部財政課　北出　崇

私が人材マネジメント部会で１年間研究をして心に残ったものは「自分事として捉える」という思考である。これまでの自分を振り返り、物事が上手く進まない理由を「これは〇〇の仕事だ」、「〇〇のまとめ方が悪い」、「遅くなったのは〇〇を待っていたからだ」と責任を他人に押し付けていた場面が幾つもあったことを反省させられた。そして、これらは全て自分事に置き換えて考えるべきだと思い直した。「〇〇の仕事は自分の仕事の一部分である」、「〇〇を提案してみよう」「自分が手伝わないから〇〇が遅くなっている」と。このように考えることで、自分の内側から前向きな気持ちが自然と芽生えてくることを感じた。

もう一つ心に残ったものがある。それは教育長と対話をした時に出てきた「ホモ・ルーデンス」という言葉である。広く知られている「ホモ・サピエンス」はラテン語で「英知人、賢い人」という意味を持つが、「ホモ・ルーデンス」は「遊戯人、遊ぶ人」との意味を持つ。この「ホモ・ルーデンス」は今から約 80 年前にオランダの歴史家ホイジンガが「遊びは文化に先行しており、人類が育んだあらゆる文化はすべて遊びの中から生まれた、つまり、遊びこそが人間活動の本質である」と提唱した説である。この遊びと文化（仕事）を結び付けるという思考が、自分が朧気ながら感じていた「仕事を遊びのようにできれば」という想いと一致したことにより、強く心に残ったのだと思う。旅行の計画を立てたり、競馬の予想をしているときの自分は、仕事をしているときの自分に比べ、格段に創造的であり、また積極的である。ＡＩの発展などにより「今後 10 年間で人間が行う仕事の約半分が機械に奪われる」との予測もあるなかで、機械ではできない「創造的な仕事」ができる人材になるためにも、「遊ぶように」という意識を常に持ちながら仕事をしていきたい。

この一年間活動をしてきて、今まで考えもしなかったことをいろいろと考えた。「自分は何のために仕事をしているのか」、「仕事が楽しいと感じている人なんているのか」、結局はっきりとした答えは見つからなかった。しかし、これまでの「仕事はお金を稼ぐための手段でしかない」、「与えられた仕事を無難にこなせばよい」という考え方は、なんだかもったいないと感じるようになった。人生で一番長い時間をかける「仕事」をもっと楽しまなければ損だと感じた。自分のなか

で積極性がＣからＢへ上がった気がした。一年間の活動の成果としては、他人のマネジメントより自分のマネジメントが進んだ、という結果になってしまったかもしれないが、過去の自分と同じように考えている人を少しでも変えることができれば、自分が人材マネジメント部会に参加した意味があると考え、今後も活動を続けたい。