早稲田大学マニフェスト研究所
人材マネジメント部会

２０１８年度 共同論文

～対話を通じて変化を常に研究していく組織へ～

平成３１年３月

岡山県 美咲町（２期生）

総務課　　草地　博幸

住民課　　林田　達男

情報交通課　梶尾　大輔

１．　はじめに

今年度、私たちは、早稲田大学マニュフェスト人材マネジメント部会（以下「人マネ」）に美咲町２期生として参加した。今回参加の３人は、昨年度、参加した１期生のマネ友からきっかけを得ることとなり、人事担当課から今後美咲町をリードしていく人材を育成するためと要請を受け、中間管理職で部下のマネジメントを行っている立場で参加をした。

人マネは、時代の変化のなかで、これからの自治体や地域がどういうふうに変化していったらいいかを、自分達で自分ごととして取り組み、「対話」を通じ違いに耳を傾け、意見の多様性を知り、新しい知見を得る部会で、「研修会」ではなく「研究会」であるということを最初に聴き、参加した３人が１年間で対話を通じて実践、経験、振り返りを繰り返し行った概要と経過、見出した成果、創り出した変化を次のとおりまとめた。

２．仲間と取り組んできた活動の概要と経過

（１）狙いの共有&対話に慣れる（地域を経営資源の視点から現状把握）

第１回の研究会では「地域を経営する」ということについて、「SIM 熊本 2030」ゲームを通じ、何もしないでいると、これから地域に訪れるかもしれない「なりゆきの未来」を経験した。また、地域を経営資源の観点でみるときに、ヒト・モノ・カネ・情報・関係（性）をそれぞれどう考えればいいのかについて、次のことに取り組むことにした。

① キーパーソン(マネ友含む)との対話、その振り返り、更なる対象拡大、同志の探索と継続的な巻き込み

② 現状把握をするために過去を知る。

③ ありたい未来はどんな未来になるだろうということについて考える。

私たちは早速、現状把握ため 30 年前の過去についてインタビューするにあたり、２人の役場 OB の方にインタビューを行った。

一人は 40 年間役場に勤務され副町長も経験された方で、もう一人は役場を退職後、嘱託職員として役場に勤務をされておられる方であった。

インタビューで得た現在からみた 30 年前の職場の様子は次のとおり(抜粋)

- 職員採用の中心が地元の高卒者。
- 採用計画はなく、退職した人数の補充。
- 年齢・役職による上下関係が明確。
- 業務引き継ぎは口頭。外部からの声が人事に反映されていた。

- 町長からのトップダウンが多い。
- 飲み会を通しての交流が多種多彩。
- 仕事は先輩から教えられるものとして引き継いでいた。
- 先輩は優秀な人が多くいた。
- 管理職がしっかりしていた。
- 管理職(課長代理、補佐級)は基本的には必要に応じて昇級していた。
  - （今はやたらに管理職が多いと思う）
- 役場の職員で町外から通っている人はいなかった。
  - （緊急時の対応、状況把握のため）
- 職員採用に町内からの応募者がいなくなってきた。
  - （平成 10 年以降の傾向）
- 3 世代の交流があったが、今は核家族が増え交流がなくなってきた。
  - （世代間の接点がなくなってきている）
- 昭和 30 年代役場は給料が安く安定した職種ではなかった。
  - （長男は家業を継いでいた）
- 結婚しているのが当たり前で、バツイチの職員はいなかった。

この他、私たちが住んでいる町が、50 年前に昭和の大合併を経て村から町へと変わってきたこと、ダムの建設のため多くの土地や家屋が転居を余儀なくされた事や、合併が役場の庁舎建設にも大きな影響をもたらしたことなど、インタビューの中で、今までの暗黙の常識が共通の理解であった事を感じた。

（２）組織の現状を考える（これまで～現在）

第２回研究会を経て、第１回の研究会で課題となった現在の状況から観た過去（30 年前）について、更に現状の深掘りを行い、どうしてそうなったのかなど観察・調査・実践を繰り返し「真の課題」の調査研究を行なった。

この部会の大きな研究テーマとして、地域をリードするような自治体職員になる為に、自分たちの組織（自治体）がどう変わっていかなければならないか、その為に何が必要なのかを考えるため、現状をしっかりと把握し、それを理解してどうあるべきかという理想の姿に持っていけるよう研究を重ねていく事とした。しかし、実際には何をどうやっていけばいいか、どこまでどうすればいいかなど常にモヤモヤ感があり、マネ友３人で、ランチミーティング、オフサイトミーティングや合宿等で対話を重ねた。

そのような中、人事担当者からの依頼があり「美咲町が求める職員像」について、第１期、２期生のマネ友と、人事担当者を交えたオフサイトミーティングを開催した。

対話からの共有共感の得ることができ、日頃からそれぞれが何気なく感じていることを話し合う中で、マネ友の活発な発言に意識の高さを感じさせられた。

「美咲町が求める職員像」とは・・・

① コミュニケーションがとれる人

② 課題発見、課題解決を図ろうとする人

③ ビジョンを明確にそれに向かっていくことが出来る人

（３）第１回「喫茶みさき」オフサイトミーティングの開催

更に、職員を対象とした、第１回の、ゆる～い対話の場「喫茶みさき」（オフサイトミーティング）を行った。タイトルは、『みさきの“さき”を考えてみませんか？』と題して、一期生のマネ友が昨年、みさきの『み』から始めると題してオフサイトミーティングを行いそれに続いたもので、次のテーマを設定し開催した。

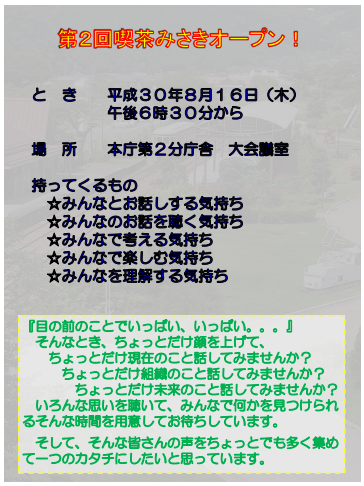
① 今、美咲町に住みたい(住んでいる)理由、住みたくない(住んでいない)理由は。

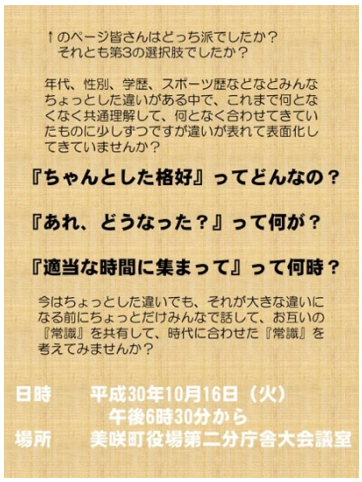
② 20 年後、どんな美咲町になっていてほしいか、そのためにどんなことが必要か。

③ このままいけば 20 年後に美咲町はどうなっているか、そうならない(そうするために)どうしたらいいか。

当初、職員のポータルサイトで２００人の全職員に呼び掛けを行なったが、参加者が少なく、マネ友が直接声掛けを行い１８名の参加があった。初めての試みで人集めの課題が浮き彫りとなったものの、第１回の「喫茶みさき」は想像以上に対話が弾み盛り上った。

そして、対話を通じて日頃職場では、なかなか聞くことのできない話や、その人の思いを聴いて前向きさ感じることができ、共有共感が持てる場の提供ができた。





第１回の「喫茶みさき」通じてオフサイトミーティングのアンケート調査を実施した。

《アンケート結果》

Q.　今回参加した理由を次のうちから選んでください。

A.　興味があったからが全体の８割を占めた。

Q.　今回参加した感想をお書きください。

A.　とても良かったと良かったとの答えが全員からあった。

Q.　次回参加したいと思いますか？

A.　ぜひ参加したいがと参加したいが９割

Q.　こんなふうしたらよかったところはありますか？

①自分はできてなかったですが、自発的な参加となると今後の集まりの参加率に多少の不安を覚えました。

②次回するとなると２回目になるので、前回の参加者からの声掛けなんかもあるといいのかな、と思いました。

③時間は仕事後ということもあるので、８時までに終了してもらえたのは嬉しかったです。ありがとうございます。　若い人？の参加がもう少しあってもいいのかな？と思いました。

④放置していたらこうなるだろうなぁ。から、こんな街にしたいなか。までの流れを順々に考えるようなもの（ツリー形式？みたいな）があれば、より、具体案が出てくるかもと思いました。

⑤もう少し具体的なテーマがあってもよかったと思います。

⑥「否定しない」ことはいいのですが、「共感」の演出があればもっと意見がでるのか

なと思いました。

⑦導入部分（最初の５分間)、結びの部分（最後の数分）に加え、途中に現時点までの振り返りの時間（数分）を少し入れるとさらによかった。

⑧正直わかりません。ただ、こんな事出来ない、と初めからあきらめるのではなく、まずは声に出していくことが大切だと思います。

⑨その中から実現可能なことを探っていきましょう。

⑩テーマの数に比べて時間が短かった。

⑪対話時間がいっぱいあったのでとてもよかった。

⑫できれば、ほかの班の紙も見たかったかな。(いろいろな考えがあって、おもしろいと思うから)

Q. 対話についてどう思いましたか？

①普段話す機会がなかなかない方とも対話することができ、とても濃い時間を過ごせて楽しかったです。わたしたち美咲町職員が働く理由としての原点である美咲について、今回さまざまな視点から対話ができ良い経験が出来ました。

②仕事についても組合についても自己啓発の活動についても他人と話すことで得られる知識は多いと感じています。今回も同様の感覚を覚えました。

③皆、思いがあることが相手の言葉から、文字から伝わってきて楽しく考えられました。新鮮で面白かったです。

④公務員としての意見にとらわれているのか、現実的な発想が多かった。「違い」を対話で気付くためには、もっと本音な意見がでれば面白くなると思います。

⑤否定してはいけないという決まりを忘れることがあったので、都度、対話のルールをグループ内で確認すればよかった。

⑥思ったよりも気軽に話ができました。

⑦とても大切だと思いました。昨年度は参加できなかったのですが、普段話す機会のあまりない人と意見を交わすことができるので、大変良い試みだと思います。

⑧″対話は絶対必要です。若い人の考えや気持ちを聞くチャンスが少なくなっているので、良い機会でした。前向きな意見を聞くのはうれしいです。

⑨案外私たち世代が多少の経験をして考え方が良くも悪くも固まりつつあって、ブレーキもしくは「ガン（悪）」なのかもしれませんね。

⑩人の考えていることは判らないものだな。

⑪普段声を聞いたことがない人との対話は、大変興味深かった。

⑫否定をしないことが前提だったら、話しやすいんじゃないかな。

⑬あの人数だから成立したかも。大人数だったらタイムキーパーが大変。

Q. 新しい一面を発見した！それは〇〇です。

①K さんのプレゼンテーション力に圧倒させられました！参加された皆さんの発想力

や考え方に刺激を受けました！

②個人は特定しませんが、現状維持の考えの人（現実的、保守的な人)、発展的な考えの人（先進？的な人）の２パターンに分かれていたのかなと思いました。

③皆さまいろんな場面が見られたんですね。

④最後の場面しか出られず、色んな一面がみられるチャンスを見逃してもったいないことをした！と思いました…。

⑤若い方は理想に燃えていて未来をポジティブに見ているように感じ、ベテランの方は現実をしっかりと見てかつ、未来をどうしたらよくできるかを真剣に考えているのかがわかり勉強になりました。

⑥H（総務課）くんが家では NHK しか見ない割には、受信料を拒んでいるのは意外でした。

⑦今回は、特になかったので、次回発見したいです。

⑧遅れて参加したため、そこまでの発見はありませんでした。

⑨H（マネ友）さんが静かだと調子が悪いと思うので、いつもの通りでお願いします。

⑩K（マネ友）君がスティーブ・ジョブズちっくだった！

（４）アクションプランについての課題作成（組織の現状分析について研究を行う）

これまで地域の現状と課題について、更に深掘りを行う中で、マネ友の中で次のような気付きを得ることとなった。

① 私が考えている常識が美咲町役場の常識と掛け離れていることの気付き

② 組織の現状や強み、未来の地域や組織の課題について気付き

③ 対話を通じて組織の現状が見えてくることの気付き

④ 多くの職員が色んなことを課題に思っているが、個人で思っているだけで解決にまでつながっていない気付き

⑤ オフサイトミーティングを通じて対話することで美咲町の共有共感できる場を作っていくことへの気付き

1．幹事団からのフィードバック：感想と気づき　　自治体名：　岡山県　美咲町

【動画の感想と気づき】
（ご自身の自治体へのフィードバックだけではなく、同じ会場の他自治体へのフィードバックから気づいた点があればお書きください。）

- 業務の効率が進んでいないなどの状況から、これからさきAI化進んでいく中で議論が必要かと考える。それぞれの部門で話をしていく。
- 業務の効率化だけの話では楽しくないので、普段はなかなか聞けない役場や美咲町の常識といった内容で、楽しく気軽に集まれる場を作っていく。
- これからの時代を描いていくには、いろいろな人と話をしていくこと、またそのような場を作っていくこと。
- 子ども達がなりたいと思う仕事、どういう未来、組織にしたいかを明確にしていく。
- 管理職でない若い職員だけで考えていくことでアイデアがでてくる。
- 強烈な反対もされない熱烈な応援もされないどこか他人事のような雰囲気が欲しい、そうした中で組織上の課題にチャレンジしていくことで見えない厄介なものに気付く。
- 研究とは自分で考えて取り組んでみて観察評価すること。
- 「深堀り」という言葉の意味がよく理解できていないと思った。
- ありたい姿の表現が抽象的すぎて、具体性に乏しいという指摘は、とても的を射ていると感じた。（ありたい姿がぼんやりしたままということだと思われる。）
- 20年後のイメージ感がなかなかわかない。
- 危機感やモヤモヤを具体的な解決方法を見つけきれていない。
- 掘り下げてはいたが、掘り下げた場所から横に広げるような工夫が必要だと感じた。
- 自分たちがわかっていることと、周りの人たちがわかっていることの違いの説明不足を感じている。
- 組織内での人マネ研究会をPRしているところ（応援してもらえるところ）と『あの3人だけのこと』と思われている組織と差があるように感じた。

これらの気付きついて、幹事団から次のようなコメントをもらう。

① 自分たちの常識が役場の常識ではない。それを認めたくない人たちが多いという事

② スピード感の違い、今までと違ってこれからの時代はスピード感が違うと言う事

③ 多くの人たちに共有共感してもらうには、具体的にどういう状態を目指すかを深堀して話しあう事

④ 危機感やモヤモヤは溜まっていてどこからどうやっていいかと言うところで困っている状況。壁にぶつかっている状況。参加している他の自治体との情報交換を行なうなどの取り組み行なってはどうかという事

⑤ 役場以外の民間ではどうやっているかなどの研究をしてみる事

⑥ 何とかしなくてはならないと言う気持ちを他の人たちも持ってもらうため、若手とか中堅とか関係なく、みんなで話せる場をどんどん作っていく事

2. 感想と気づきを受けての修正

自治体名： 岡山県　美咲町

【合宿シートの修正】
これから何をしようとしているか／第4回研究会までに何をしたか
（目指すありたい姿、組織・人材の現状把握、取り組むアクションの詳細

- 危機感やモヤモヤは溜まっていてどこからどうやっていいかと言うところで困っている状況。他の自治体の様子を観察し、自分の町と重ねて3人で話し合う。また、これから民間ではどうやっているかなども研究してみる。
- 20年後の地域のありたい姿については素朴な表現、ざっくりと表現しているが、もっと多くの人たちに共有・共感していくためには、具体的にどういう状態を目指すかを話し合う。また、それを描くことによって、いろんな人達がこんな事はどうだろう、あんな事はどうだろうと響いてくれる。これからも、若手とか中堅とか幅広く。そういうことをみんなで話せる場をどんどん作っていきたい。
- 20年後の組織人材について、AI等の技術革新で職員は減少するが資質が上がってくる。このことを具体的にどういう業務はなくなるだろうとか、この業務はいつまでも残るだろうと言うよう事を、みんなで話し合いたら良いのかもしれない。ある程度趣味レーションをしてその中で職場の意思決定だとか配属を考えると組織のあり方だとか20年後にはこういう人たちが必要で、こういういう人材が必要といったことなど、もう少し深堀し状態を考える。
- 深堀のための多方向での対話の実現（ワールドカフェ）
- 職員提案での参加型イベントの計画と対話の場づくり　カフェを含む）
- 人事部担当課職員との対話
- 職員提案での参加型イベントの計画と対話の場づくり
- ワールドカフェを複数行い、仕事で対話をするための雰囲気づくりを行う。
- 職員提案制度を活用して、参加型のイベントを計画する。
- 役場の『常識』づくり（明確化）をしていく。

2

（５）私たちの取り組むアクションプランについて（現在～これから）

作成したアクションプランについての各市町の研究成果について相談会を行なった。

幹事団からの対話による気付き、他団体の活動報告からの気付き、他団体のコメントからの気付きを意識して研究会は進められた。

参加団体は、大きい団体、小さい団体と様々なであったが、アクションプラン作成のための「対話」をすることで、多くの事を得られたという発表が多かった。また、基礎自治体である参加団体は首長のリーダーシップにより左右されることが大きいと感じた。

そして、私たちのアクションプランについても、これまで以上に多くの人と対話を重ね幅広い年代の人がどのように考えているのかを知り、それを具体的に組織改革へと反映していく仕組み作りをしていく必要があると感じた。

取り組むアクションの詳細（第４回研究会）　　自治体名：　岡山県　美咲町

が誰	いつから	誰と	何を	どこまで・どのように
３人で	・　今年度中		・　５年後を見据えた人事に関する総合システム化（人材育成・研修計画・人事評価・人事異動）を	・　５年後に本格稼働できるように副町長・政策推進監・総務課長・人事担当課にプレゼンをする。
３人で	・　来年度から	・　人事担当	・　個人のキャリアプランの総合システム化に向けた課題の洗い出しとスケジュール計画を	・　５年後にシステム稼働ができる状態にするため、３人と人事担当者で分析をする。
みんなで	・　今年度中	・　３人が中心となって	・　ワールドカフェを	・　全職員を対象に職場の課題について対話から気づきや見つめ直しを行う。
林田さん	・　現在進行形	・　若手職員	・　仕事上の基礎知識を付け言葉の定義を合わせる為の場づくりを	・　毎月１回、業務終了後のオフサイトで行っている。
草地さん	・　来年度	・　全職員	・　美咲町のお財布事情についての財政学習会を	・　対話形式の気づきを求めたオフサイトミーティングを行う。
梶尾さん	・　今年度	・　課の職員	・　業務関する気持ちの共有の場づくりを	・　毎月１回、課内業務の考え方について全員が同じ話をする。

3

（６）振り返り

私たちマネ友が１年間を通じて取り組んだ活動の経過は次のとおり

4 月 27 日　第１回研究会（福岡会場）

5 月 1 日　第１回研究会の振り返り

5 月 8 日　キーパーソンへのインタビュー内容について研究

5 月 9 日　キーパーソンへのインタビュー（高田さん）

5 月 15 日　キーパーソンへのインタビューについて振り返り（テレビ会議）

5 月 17 日　ランチミーティング

5 月 19 日　キーパーソンへのインタビュー（矢木さん）元副町長

5 月 21 日・22 日　第２回研究会（東京会場）

5 月 23 日　第１期マネ友と人事担当者とのオフサイトミーティング

6 月 13 日　喫茶みさき「オフサイトミーティング」に向けての研究（ランチミーティング）

6 月 17 日　喫茶みさき「オフサイトミーティング」に向けての研究（電話会議）

6 月 21 日　喫茶みさき「オフサイトミーティング」に向けての研究（テレビ会議）

6 月 22 日　喫茶みさき「オフサイトミーティング」実践

6 月 27 日　喫茶みさき「オフサイトミーティング」の振り返り（テレビ会議）

6 月 28 日　喫茶みさき「オフサイトミーティング」の振り返り（テレビ会議）

7 月 9 日　議会総務産業常任委員会出席
7 月 14 日　第３回研究会（京都会場）へ向けての研究会（テレビ会議）
7 月 15 日　第３回研究会（京都会場）へ向けての研究会（第１回合宿）
7 月 18 日　第３回研究会（京都会場）へ向けての研究会（ビデオ会議）
7 月 20 日　第３回研究会（京都会場）実践
7 月 25 日　第３回研究会（京都会場）振り返り（ランチミーティング）
8 月 4 日　夏期研究会へ向けての課題研究　実践（テレビ会議）
8 月 11 日　夏期研究会へ向けての課題研究　実践（夏期プレ合宿）
8 月 14 日　喫茶みさき「オフサイトミーティング」研究会（ランチミーティング）
8 月 16 日　喫茶みさき「オフサイトミーティング」実践
8 月 19 日　喫茶みさき「オフサイトミーティング」振り返り（ランチミーティング）
8 月 20 日　夏合宿が台風接近により中止決定
8 月 26 日　夏期研究会課題発表　実践
9 月 8 日　合宿（シートランチミーティング）
9 月 18 日　喫茶みさき「オフサイトミーティング」研究会（ビデオ会議）
9 月 28 日　喫茶みさき「オフサイトミーティング」研究会（合宿）
10 月 1 日　第４回研究会（福岡会場）へ向けての研究会（ランチミーティング）
10 月 4 日　第４回研究会（福岡会場）へ向けての研究会（ランチミーティング）
10 月 16 日　職員親睦ビーチバレーボール大会開催研究会（ランチミーティング）
10 月 16 日　喫茶みさき「オフサイトミーティング」実践
10 月 23 日　副町長、総務課長、政策推進監との意見交換会
10 月 26 日　第４回研究会（福岡会場）実践
10 月 30 日　第４回研究会（福岡会場）振り返り（ランチミーティング）
10 月 30 日　学びたい職員のための本棚設置　実践
11 月 6 日　職員親睦ビーチバレーボール大会開催研究会（テレビ会議）
11 月 10 日　職員親睦ビーチバレーボール大会　実践
12 月 8 日　合宿（これまでの取り組み）
1 月 5 日　第５回研究会へむけてのハーフ模造紙作成の研究①　（合宿）
1 月 16 日　第５回研究会へむけてのハーフ模造紙作成の研究②
1 月 24 日・26 日　第５回研究会（東京会場）実践
2 月 10 日　合宿　共同論文の作成に向けての研究① 実践（合宿）
2 月 25 日　共同論文の作成に向けての研究② 実践（テレビ会議）
3 月 9 日　共同論文の作成に向けての研究③ 実践

３．見出した成果

ここまで、私たちの取り組みの概要を紹介してきたが、私たちの活動の中心となった、喫茶みさき（ワールドカフェ）から得られた成果を紹介したい。

喫茶みさき開店（ワールドカフェ）

本年度、美咲町として取組んだ中にワールドカフェ形式による『喫茶みさき』がある。言葉として、カフェと喫茶があり、それぞれの言葉を使う世代ともに『何かを飲んだり食べたりしながらおしゃべりを楽しむ場所』といった共通項が浮び気軽に話ができるのではないかと考え、気軽に対話ができる場になってほしいとの願いも込めて名付けた。

計３回した開催した中での参加者との個別の話の中で次のような意見があった。

（１）場としての意見

〇幅広い世代で集まる場

〇日常質問できない疑問を聞ける場

〇半分仕事、半分仕事じゃない話を聞ける場

〇人の考えを聴ける場

（２）参加者としての気づき

〇世代ごとに常識が違っていることが分かった

〇先輩職員の知っていることを聞く機会がなかった

〇少し仕事を離れた一面を見ることができた

〇自分の大事なことを引き継げていない

（３）その他

〇ほかにも参加してほしい人がいる

〇もっと仕事と関係ないことも議題に挙げてほしい

〇ここで出た話を全職員へフィードバックしてほしい

将来の美咲町を話してもらう場として２回開催したが、開催してみて将来のことを話すことよりも、組織として『対話』を深める場がないということを実感した。そもそも、組織的に現状『対話をする』という意識がないのというところから考えないとこういった場を設けても、一過性のもので終わってしまうと実感した。対話をする場を定期的に作ることで対話の意識を持ち、問題意識の共有化や、お互いの日常により関心を持ちあうことができるようになるきっかけになると考えた。

そこで、第３回ではテーマをガラッと変え『役場の職員らしい服装って？』『災害対策本部に詰めるときにあったら便利なものは？』をテーマに募集をかけるとこれまでとは違った職員の参加があった。

このことは、服装や所持品など明確な基準や教えあうことがない本町では、自分の感覚や周囲を見ながら合わせたりすることに限界や違和感を持っている職員が潜在的に多くいた

ことの表れだと感じた。『わかるよな？』が『わからない』『伝わっていない』になっているということを表面化する形となった。

本当に大事なこと、大事だけど話す機会のないこと、何でもないようなことも『とりあえず話せる場』『公に話題にしてくれる場』を私たち３人が『そういった場を作る人たち』とある程度認知してもらえたことは、私たちにとって大きな成果となった。

４．創り出した変化

これまで述べたように、当初は、課題の消化のために始めた「対話」の試み（「喫茶みさき」）は、知らず知らずのうちに小さな活動が、参加者は増えないまでも、知名度を上げていった。

もし、私たちが変化を創り出したとすれば、総務部署との連携ができたことだと思う。研修担当者が人マネ参加者を活用しようとしてくれたことが、人マネの知名度を上げた。職員の健康づくりの活動としてビーチボールバレーの開催、美咲町人材マネジメント検討会議の設置を通じて、私たちの活動が３人だけの自己満足から、公的な活動につながっていった。また、職場に「対話」の手法を取り入れることの一助となった。

５．次年度に向けた展望

今年度、人マネに参加させていただいた効果として、自身の職場での地位向上があった。

具体的には人事評価検討委員会への参加、新規採用職員面接官への要請、人材育成プロジェクトへの参加、職員組合研修会での講師などがあった。幸いにも、次年度以降も継続して参加できる役割を与えていただいたことから、次年度以降もこの役割での自分の職責を全うし、そこから後進の育成や改善提案などを積極的に行っていくことで、今所属しているもののいずれかにおいてリーダー的立場になっていけるよう自身のスキルアップに努めていきたい。

そして、私たちが導き出した職場のありたい姿は、職員同士が、年齢、性別、役職に関係なく、対話して、課題や思いを共有、共感できる職場を創ることであり、職員一人ひとりが輝ける場を創るため次のことに取り組んでいく。

・対話の手法を浸透させて職場の共有共感を創り出し、気付きを行動に変化させる。

・今までのドミナントロジックを打ち破って新しい発見職場の共有共感の場を創り出せる。

・町の経営方針に基づき職員が組織として同じ方向を向けるためのきっかけにしたい。

６．自分たちの取り組みのシナリオ

これまで行なってきた次の活動に、何か（誰か）プラスして今後も継続拡大する。

① 若手職員のワールドカフェ

② 人事評価（人マネ検討会議）の参画

③ マネ友プラスワン

・ビーチバレーボールの企画・開催

・図書館だよりの発刊

・ワールドカフェの開催

７．１年後に目指す状態と創り出したい変化

これまでの経過を踏まえ１年後に目指す状態と創り出したい変化は次のとおり

① 人材育成の場におけるオフィシャルとオフサイトの融合

・職場（オフシャル）での取り組みをオフサイトミーティング（オフサイト）に提起し、対話を通じて課題や問題点を見つける場にする。

・多くの職員の意見が反映されるような仕組み作りをすることで、組織全体の事を考えて行動提案ができる人材の育成に繋げる。

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)

年度当初、人材マネジメント部会へ人事担当課からの参加要請があり、自ら手を挙げて参加の意思を表したものの、日頃の忙しい業務の中で参加することに少し不安がありました。ただ、これまでの研修に参加しても聞いておしまいという、自分自身が不活性な取り組みをしていた事に何とかしたいという思いがありました。

それが、この人材マネジメント部会では、自ら考え常に課題を見つけて研究していく場で、あり研修ではなく研究の場であることが私の参加意識を大きく動かした事でもありました。

私は現在、中間管理職で部下のマネジメントを行っている立場であり、今更と思ってしまう気持ちもありましたが、参加をしてみて自分の今までの経験の壁に風穴を開けられた気分でした。

実際に部会に参加してみて、幹事団からの講義を聴いているうちに、これまでとは違う何かに気付かされ、自らが「自分自身を変えないといけない」「自分のリーダーは自分」という事に気付かせられました。また「立ち位置を変える」「価値前提で考える」「一人称で捉え語る」「ドミナントロジックを転換する」など、 初めて聞く言葉でしたが、１年間で自分の気持ちの中に自然と湧いてくる感があり研修の成果を感じます。

全国各地からの集まった参加者との対話を通じて、自治体の規模の大小はあっても、組織をより良くするために目指すところは同じで、そこに向かっていくためには何からどうやって進めていけば良いかという悩みを抱えている事に気付きました。この部会に参加しなければ、このようなことを感じることができませんでしたし、これまでの研究の取り組みは、今回参加の３人のマネ友の参加がなければ、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。

現在、美咲町では「美咲町人材マネジメント検討会議」を開催し、人マネに参加したメンバーと人事担当者を交えて会議が開催されています。

今後も、組織の課題や進めていく方向性について、職員が対話する習慣を身につけ、その中から様々な意見が出て、各職場が活性化されることを望んでいます。

最後に、人マネに参加して多くの人に出会い、多くの事を学ぶことができました。

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、美咲町の発展に貢献したいと思います。

長いようで、あっという間の１年間でした。最後に、幹事団、事務局、運営委員の皆様にはたいへんお世話になり、ありがとうございました。

草地　博幸

私は、町の現状をどうにかしたいという思いから、部会に参加しました。そこに、組織を変える答えがあるのではないかと期待していたのです。しかし、その期待は、第１回目の研究会に参加して打ち砕かれました。誰かが、すべての組織に効果のあるテクニックを教えてくれる場ではなく、自分たちで組織の現状を見つめ、その現状把握を深掘りし、ありたい組織の姿を見据えて、どのようにしてその姿に近づいていくのかを考え、行動する場でした。

人マネに参加しての私の衝撃は、「対話」という言葉でした。ダイアログ、当たり前に知っている言葉だと思っていたが、私の知っている意味は、会話だったかもしれないし、その会話にしても、一方的に話すということだった。「聴く」ということが全くできていなかった。

全国の仲間と知り合えたことは、私の財産です。自治体の大小はあるが、みんなそれぞれに、考え行動している姿にどれほど刺激を受けていることだろう。そして、一緒に参加した他の二人に感謝したい。いつでも偉そうな私に対して、聴くこと教え、対話の実践をさせてくれた。

私は、人マネに参加する前から、若手職員との勉強会を主催していた。ただ、何となく始めた活動であるが、この活動を組織を変える活動の足掛かりとして変化させていきたい。まずは、この活動を通じて、幅広い年代の同僚と対話し、お互いを理解する場としていきたい。そして、メンバーを固定化するのではなく、だれでも、気軽に集まれ、だんだんと大きな組織にし、分科会のような活動にして、参加したい活動に参加できるようにしていきたい。残された時間を考えると、活動を引き継いでいく人材の育成も必要になる。ご当地版SIM2040を作るっていうのも、目的ではないが、対話の手段として取り入れてみたい。そのための仲間が必要になってくる。

オフサイトな活動だけでなく、総務部署との連携をし、来年度は、研修に対話の手法を取り入れていくようなことも考えている。また、私たちの活動としては、できなかった現状理解のためのアンケートをし、それを「フィードバック」し、「特定の誰か」の活動から「自分」の活動になるように職員全体を巻き込んでいきたい。やりたいことは、尽きないが、そのための「美咲町人材マネジメント検討会議」を設置したので、その場で仲間と考え、オフィシャルな活動へと変えていきたい。

私たちの活動は、始まったばかりです。つまづくことばかりで、辞めてしまいたくなることもあるでしょう。でも、一人でなく、全国の仲間と歩みを続けていきたい。

人マネの参加は、私の心に火を灯した。この火を絶やさず、灯し続けていきたい。

ご指導いただいた皆様に、快く送り出してくれた職場の上司、同僚に感謝しています。

林田　達男

『自分自身に何らかの変化を加えたい』というのが研究会参加の目的でした。

しかし、研究会に参加する中で自分自身に『変化を加えたい』ということは目的ではなく手段であることを実感させられていきました。

講師団から学んだ中で、私が本来目的とするのは『ありたい姿をイメージし、それに向かって行動できる職員になる』ということで、手段を目的と勘違いしていた自分に気づかされました。

また、マネ友からは同じ目指すものを見ているというプラス面、同じ悩みを持っているマイナス面など同じということを口に出し合うことで共感を得られたとともに、少し違った目線や私の知らない世界の話を聞くこともできました。

大人になってきて忘れている、『なぜ？』を常に持つこと、職員歴が長くなることで出来上がっている時代に即していない『ドミナントロジック』これまでの自分のままでは、組織において変化を遅らせる要因にもなりかねいという危機感を覚えたこともありました。

しかし、今気づき自分で見つめ直すことができたことで、やるしかないと腹をくくることもできました。

今私ができることとして、合併後の組織内での閉塞感や気のゆるみからくる職員間のコミュニケーションの見直しを行い、人と人との関係性を変えていくことでの組織変化と開発、次の人材を育てるために自身の経験や今回の学びをフィードバックする場や情報発信に取り組みたいと思います。

今年度、この場に快く送り出してくれた職場の上司や同僚、期待を込めて送り出してくれた人事担当に本当に恩返しをするには、来年度が重要になります。ここでの学び、出会い、喜び、感動を忘れずに『未来の美咲町のありたい姿』を未来の美咲町に重ねるためにマネ友と力を合わせていきたいと思います。

梶尾　大輔