

# 「想いを共有できる仲間づくり」

ベーシックコース

長野県上田市 真田産業観光課 Y. T

商 工 課 H. I

商 工 課 Y. O

## 1 はじめに

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会は、地方分権時代において、地域の課題は地域が責任を持って決定・実行する「問題発見・解決型」の自治体経営が求められており、そのために職員一人ひとりが意識・行動を変革し、地域住民に信頼される牽引役として成長することを目的としている。

この部会に参加するきっかけとなったのは、平成 25 年 12 月に立ち上げた若手勉強会「Start Ueda Project」である。縦割りで、かつ横断的にプロジェクトを率先して取り組みにくい行政組織に違和感を覚え、職員が多くの市民と交流を図り、自発的に考え行動する団体をつくりたいと 3 名で立ち上げたのがきっかけで、どうすれば上田市は更によくなるのか、どうすれば行政組織は良い方向へ向かっていくのかを考えた。そのような中、人材マネジメント部会の存在を知り、部会の取り組みに対して共感を覚え、3 名とも自主的に参加を決めた。

人材マネジメント部会を通じて、「立ち位置を変える」「価値前提で考える」「一人称で捉え語る」ことを基本とする話し合いの手法であるダイアログ（対話）を学び、このダイアログにより得られた気づきを踏まえ、「一步前に踏み出し」、実行に移していけるよう取り組んできた。

以下では、これまでの取り組みの成果として、組織・人材に変化をもたらすために検討してきたこと、検討の結果により取り組んできたこと、また、それらを踏まえて今後の展望について記していきたい。

～人材マネジメント部会のキーワード～

- ① 「立ち位置を変える」…相手の立場に立って物事を考える
- ② 「価値前提で考える」…事実前提（これまではこうだった）ではなく、  
価値前提（ありたい姿・何を目指したいのか）  
で考える
- ③ 「一人称で捉え語る」…私はこう考える、私はこうありたいから始める
- ④ 「一步前に踏み出す」…ドミナントロジック（固定観念・支配的な論理）  
を打破し、行動に移す

## 2 組織・人材のありたい姿、現状と課題、今着眼して取り組むことの検討

本部会に参加し、組織・人材に変化をもたらすための検討手順として、まず、組織・人材の「ありたい姿」を描いたうえで、それに対する現状や課題を捉え、その間のギャップを埋めるための取り組みを検討していく必要があることを学んだ。

その中で、組織の現状と課題の把握は非常に難しいものだと感じた。

キーパーソン3名とのダイアログや、階級別の職員一人ひとりと直接対話し聞き取りを行った結果を踏まえ、「行政組織が管理型から経営型へ変換するためには」を念頭に置き、「ありたい姿」、「組織・人材の現状」、「今、着眼して取り組むこと」は以下の3点である。

### －組織・人材のありたい姿－

#### ①目的を共有して実現できる組織

職員一人ひとりと対話や3人での話し合いを通じ、上田市・自分の部・課がどのような目標があり、目標に向けて仕事をしているのかが組織全体として共有されていないことがわかった。

階級が下がるほど、仕事への「やらされ感」が強くなっていることがわかり、組織ではなく個人の仕事という認識が強い傾向にあることを感じた。

目的自体が共有されておらず、仕事を「やらされている」という感覚では、上田市人材育成基本計画に基づく職員の基本姿勢である『自ら考え行動しそのために自ら成長を目指す職員』を目指すことも出来ず、この計画に近づくため、①のありたい姿を選んだ。

#### ②プロ意識をもった人材

行政職員は数年で異動がある為、専門性に欠けているのは現制度上必然であるが、専門性を理由に与えられた仕事に最善を尽くさないというのは問題であり、多くの知識習得が必要である。

現在は個人の「仕事の仕方」で事業のレベルが変わっており、前例踏襲を続けている職員が多ければ、市民の満足を得られているとは言い難い。

市民ニーズも多角化・高度化している現状を考えると、与えられた仕事に対し何がベストなのかを常に考えなければ市民の満足度向上にも繋がらず、そのような組織・人材に変革するために、②のありたい姿を選んだ。

## －組織・人材の現状－

### ①危機感を共有しない組織

今回参加した3名は民間との接触が多い者や、元民間出身者で構成されている。その中で、「危機感」という言葉が一番浸透していないのは公務員ではないかと感じる。実際、職員はクビになることや市自体が潰れることを考えないため、危機感を感じたことがないという職員は相当数いるのが、直接対話して感じ取れた。

3人でのダイアログや、職員一人ひとりとの対話を通じ、何かを変革する際には、「危機感」が必要であるとの結論に至った。

危機感が生まれるのは、内部要因ではなく、むしろ外部要因であることが多い。企業の事例を見てもわかるように、変革は外部要因にもたらされることが多く、その中で危機感をどのように共有していくのが課題と考え、①とした。

### ②現状を知ろうともしない人材

①にも通じることではあるが、地域住民と同じ目線で対話をする場が少なく、生の意見など聞く機会も十分でないと感じる。

また職員との対話で強く感じたことは、他の仕事に対し興味がない方の割合が多く、正直なところ驚愕した。

現状の組織に色々と不満を持つ職員が存在し、「私」としての立ち位置から「上田市」という組織に色々と意見等あるが、「住民目線」「他自治体からの目線」「日本全体からの目線」「世界全体からの目線」として立ち位置を変えて全体を俯瞰的に見た時、置かれている現状がわからない・知ろうともしない職員がいることが感じたため、②とした。

## －今着眼して取り組むこと－

### 想いを共有できる仲間づくり

職員一人ひとりとの対話に際し、上田市の組織の現状を確認し、5段階で点数付けを行った。結果としては、階級にもよるが、平均では3点以下であり、今の組織に違和感を覚えている人が多かれ少なかれ存在することが確認できた。

しかし、現状は表立って動いている人は確認できない。一人の力は限界があるが、多くの人と直接対話し、共感することで、対策案が出てくると考える。また組織を変革していくためにも、同様の考えを持つ仲間をどれだけつくれるかが鍵である。

階級を問わず、多くの職員との直接対話・交流できる場をつくることを今していかなければ、何も変わらないと感じ、今、着眼して取り組むこととした。

### 3 これまでの取り組みについて

①キーパーソン3名とのダイアログ

副市長・政策企画局長・文化振興課長の3名とのダイアログを実施。

②階層別職員一人ひとりの直接対話

各階層に分けて、36名との職員と直接対話をし、ヒアリングを実施。

③地域住民と同じ目線でコミュニケーションを図れる場づくり

若手勉強会である「Start Ueda Project」が主催しており、中心商店街で廃墟になった元蕎麦屋をリノベーションし、コミュニティスペースとして、地域住民と同じ目線でコミュニケーションを図れる場としている。

毎月第3水曜日に実施し、多くの地域住民の方と直接コミュニケーションをし、ニーズや変化を肌で体感している。

④各団体のキーパーソンを講師とした勉強会

政策企画局長と上田市産学官連携支援施設(AREC)を運営している団体の専務理事との座談会を開催し、キーパーソンがどのような「ドミナントロジック」を持っているか体感する。

⑤上田市総合計画策定に対しての、まちづくり座談会への参加

平成27年度策定する上田市総合計画について市民の声を広く集めるためまちづくり座談会が開催され、市民と行政を繋ぐ立場としても参加した。

⑥地方創生に向けた横断的な取り組み

国主導で行っている地方創生計画について、部署を横断して若手職員が中心となって、地域の特色を活かしたアイデアを、対話しながらつくりあげた。

## 4 これまでの取り組みから見えてきた気づきや変化

部会を通じて前述の理論を学び、職員一人ひとりと直接対話することで現状を把握し、ダイアログを重ねることによって得た気づき・変化がある。

第一に、組織変革が必要であるということ。組織を構成しているのは人。やはり人が大事である。個々の人が気づき、内発的に変わらなければ変革は始まらない。そのためには意識の変革が必要であるということ。今回のインタビューの中で、理想の組織と現状を確認した。点数は5段階中平均で3点以下。さらに点数に現れない現状は直接の対話で聞き取ることができ、いかに現組織に違和感を感じ、またその現状はESを低くしていることを実感した。併せてそうだとわかっているにもかかわらず、誰もが現状に追われそのことに目を瞑っていることも。

第二に、志を共有する仲間が必要だということ。その仲間は組織の階層に関係なく幅広くいなくてはならない。更に言えば影響力のあるキーパーソンを巻き込んで共に歩み続けなければならない。ターゲットはミドル層。我々はこの部会に自薦で参加した。当初は3名で上田市の現状を変えてやる！と意気込んでいたが、結果、具体気に組織内部に変革を起こせたか？という問いにはまだまだ道半ば。一年間を通じて、他自治体のマネ友の取り組みや、ダイアログを通じて、やはり多くの賛同者を得て変革を共に進めていかなければ意味がなく、実現ができなと感じた。

第三に、改めて組織・意識変革に挑戦することは勇気と行動力が必要であること。やはり、一歩踏み出すことが大事である。とりあえず、やる。その勇気は我々がこの1年間で北川所長、出馬部会長をはじめとする幹事団、そしてかけがえのない全国に広がる多くのマネ友との繋がりができたことが後押ししてくれと感じた。マネ友は仲間でもあるが、良きライバルでもある。SNSなどで情報を共有し、色々なチャレンジを目にする中で、こちらもやらなければ…と適度な緊張感を持つことができ、また素晴らしい繋がりができた。

第四に、やはり対話が最も効果的であるということ。現状把握のために職員一人ひとりの対話を実施したが、アンケートでは絶対聞けない、数字の影に隠れてしまう個々人の想いというものに触れることができた。メールやSNSなど便利なツールがあり、以前に比べ簡単にコミュニケーションをとれるようになったが、最終的に人と人を、想いをもって結びつけるのは「対話」だということがわかった。

## 5 ありたい姿を目指すための今後の行動計画

4の気づきから、年度内に人材育成部門である総務部人材開発課とより関係を密にし、効果的に組織変革を実行していきたい。その後、市長との対話の場を設け、理解を得て、ミドル層へ自己変革・横断的につながる取り組みを実施する。更に巻き込んだ仲間とダイアログを重ね、上田市人材育成基本計画改訂に「有機的」に関与できるように、今後の行動計画を記す。

- ① 3/18 総務部人材開発課 プレゼン  
内容 部会報告、ヒアリング結果及び分析結果報告  
提案 市長プレゼン  
2015 人材マネジメント部会への人材開発課課長・補佐級派遣  
同じく女性職員派遣  
4月 新人研修におけるダイアログ体感を実施  
4 or 5月 1～3期人マネ+人材開発課によるダイアログ  
(人マネ参加者の気持ちが熱いうちに)  
6月 ミドル層へダイアログを体感してもらう  
(幹事団に協力依頼させていただく予定)  
上田市人材育成基本計画改訂への有機的な関与
- ② 3/26 市長プレゼン 総務部人材開発課への提案と同内容を提案後、  
ダイアログ
- ③ 4月 新人研修の場で、ダイアログを体感してもらう。
- ④ 4or5月 3期人材マネジメント部会第1回開催後、1～3期+総務部人材  
担当を交えてダイアログ
- ⑤ 6月 ミドル層：人材マネジメント部会の内容を理解していただく。  
ダイアログを体感。  
(幹事団に協力を依頼・調整をさせていただく予定)
- ⑥ ここまでの振り返りをし、今後のやり方・スケジュールを検討
- ⑦ 上田市人材育成基本計画改定への有機的な関与
- ⑧ 第3期の人材マネジメント部会開催後は、想いを共有し、ありたい姿に近  
づくため、1～3期+総務部人材担当を交えてダイアログを実施する。

## 6 1年後のありたい姿

私たちは「想いを共有できる仲間づくり」を今後1年間の目標として掲げる。1～3期マネ友だけでは組織は変わらない。人材育成部門と一緒に、一歩ずつ着実に、幅広い層で想いを共有できる仲間をつくり、組織変革を進めていきたい。

まずは庁内でのミドル層向けのダイアログ研修を成功させること。その中でこの想いに共感し、一緒に一歩踏み出す方々と組織変革を進めていく。

次に、係長級以下に対して、オフサイトミーティングを中心に、裾野を広げていく活動を進めていく。

また、平成28年度に改正される上田市人材育成基本計画へ有機的に関与していく過程で、多くの職員が関わり、対話・共感し、ありたい姿に向かい皆で歩み続けられるような計画策定にしていきたいと考える。

この1年間、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学んだ

- ①「立ち位置を変える」…相手の立場に立って物事を考える
- ②「価値前提で考える」…事実前提（これまではこうだった）ではなく、  
価値前提（ありたい姿・何を目指したいのか）  
で考える
- ③「一人称で捉え語る」…私はこう考える、私はこうありたいから始める
- ④「一歩前に踏み出す」…ドミナントロジック（固定観念・支配的な論理）  
を打破し、行動に移す

上記キーワードを常に自問自答し、上田市の組織変革の中心となり、一歩一歩確実に進めていく人材になることが、私たち第2期人材マネジメント部会参加者のありたい姿です。



## 7 おわりに

以上、組織に変化をもたらすための検討経過や、これまでの取組、今後の展望について記してきたが、最後に、今回の研究をとおして得られた、私たち人材マネジメント部会参加者一人ひとりの気づきや今後への想いを記し、本レポートの締めくくりとしたい。

人材マネジメント部会の初日で突きつけられた、「立ち位置を変える」、「価値前提で考える」、「一人称で捉え語る」、「一歩前に踏み出す」という4つのキーワードのうち、最も好きなものが「一人称で捉え語る」である。ほかの3つも甲乙つけがたいが、普段何気なく、重要なことを、まるで他人事のように捉えてすぐに逃げがちになる自分をなんとか踏んばらせたのがこのキーワードである。この1年は人マネでよい意味でペシヤンコに凹まされたが、今後の支えになるものが多く手に入った。次は好きなキーワードの2番手である「一歩前に踏み出す」を実行するのみである。

(真田産業観光課 Y. T)

目の前にもう一人の自分が存在し、常に指を指され、「お前は一体何ができたんだ？これからどうしたいんだ？」そのような問いかけを常にされているような年間だった。部会での学びは多く、あの異次元のような世界での学びを改めて振り返ると、得たものも多いが、一歩踏み出せなかった勇気も多い。論文提出がゴールではない。いついかなる時でもスタートラインに立つ。自己変容をし、かつ内発的に燃える仲間を増やすのも使命とし、歩み続けようと思う。

(商 工 課 H. I)

昨年の4月に人材マネジメント部会への参加を決めた際は、この3人で絶対組織を変えてやるっと意気込んだものの1人の力ではどうにもならないということがわかった。普段喋ることのない職員と話しが出来、熱い想いを持っているヒトが多いことを感じた。また他自治体の取り組みを見聞きすることは非常に貴重な機会であると感じた。夏合宿では悔しくて、酒も飲まず、深夜までダイアログをしていた気持ちを忘れずに一歩ずつ着実に歩みを進めたいと考える。

(商 工 課 Y. O)