

埼玉県富士見市

## 令和2年度 共同論文

～対話の場を作り続けることから始めよう～

令和2年度人材マネジメント部会 参加者

味戸 良輔・玉田 瑞樹・齋藤 浩輔

## 第1章 序

### (1) はじめに

富士見市が人材マネジメント部会（以下、人マネ部会）に参加するのは7年目となる。毎年、人マネ部会では「組織変革」（地方創生時代の職員・組織を育て、創る）という最終目標に対して、各々の自治体が抱える問題点に対してそれぞれの手法で取り組んでいくために、個別のテーマを設定し研究を行うという方法をとってきた。

しかし、本年度の人マネ部会は新型コロナウイルス感染症の影響もあり、進め方が大きく2点変更となった。まず1点目は、【緊急事態に効果的に対応できる自治体組織のあるべき姿とは】という具体的なテーマを与えられたこと。そして2点目はオンラインで部会を開催することである。

コロナ禍ということもあり、オンライン開催を行うこと自体は致し方ないが、人マネ部会の醍醐味である他自治体との対面交流が出来ないことの寂しさや、オンラインでの対話経験が乏しいことなど、一抹の不安を抱えてのスタートとなった。

### (2) 活動の経過

当市では、今まで6年間連続で、人マネ部会に参加してきた。しかし、各年度の参加者が取り組んできた活動内容を引き継ぎ、次年度の土台として研究を続けてきたとは言いがたい状況にあった。組織における問題点の認識やアプローチ方法について、各年度の人マネメンバー内で完結し、次年度に引き継がれていくような形になっていなかった。

もちろん、各年度の思い描く組織変革もそれぞれであり、前年度に倣って研究を続けるべきと方向づけるものではないとも考えられる。しかし、人マネ部会に一定期間参加をしている自治体としては、ある程度の意思の疎通や考え方や変革の方向性が浸透・醸成されてもよい時期ではあった。

そのような状況であったことも一因として、昨年度FJM向上委員会（市役所内のコミュニケーション活性化を企図して平成31年2月に動き出した。マネ友で組織し、テーマを決めて対話を行うことを考えている。）を立ち上げ、職場内コミュニケーションの活性化策の提案等を行っている。

## 第2章 現状の把握と分析

### (1) 具体的テーマに沿って

具体的テーマとして与えられた「緊急事態に効果的に対応できる自治体組織のあるべき姿を考える。」というテーマについて、まず3人で対話を行い、共通認識を持った上で危機管理担当部門に聴き取りを行った。

当市では業務継続計画（BCP）を平成27年3月に策定し、令和元年度の6月（本

編)と8月(資料編)に改訂を行っている。

危機管理担当部門の発言として以下のようなものがあった。

- ・災害発生時の組織体制について課題はないが、職員個々に対するマニュアル等の周知が徹底されず、認識に差が生じている。
- ・大雨や台風で被害を受けることの多い当市では、毎年出水期前にマニュアルの見直し・改善を行い迅速的確な対応が出来るように努めており、その結果、令和元年度の台風19号の際には状況に応じた対応が出来た。

聴き取りの結果、下記の3点が課題として挙げられた。

- ・ボトムアップ型組織の形成
- ・職員一人ひとりの意識付け(横連携)
- ・トップダウン体制

このような中で当市に必要な緊急事態下の体制作りは、全体像を整えた上で(トップダウン)、個別の運用レベル(どう動くのかという視点)から積み上げた、実践マニュアルと個別成功事例のまとめを作成して意識付けをすることが重要なのではないかと考えた。

## (2) 対話自治体との連携

当市の対話自治体は山梨県笛吹市である。人マネ部会への参加はそれぞれ、当市が7年目、笛吹市が2年目ということもあり、人マネ部会に対する捉え方も相互に異なる部分もあった。研究を進めるに当たって、相互にBPOの内容を共有することや組織の現状についての情報・意見交換等を行った。組織を越えた貴重な相談相手であり、これからも、一組織では成し得ない「気づき・学び」等の共有や未経験の刺激を与えられるような関係でありたい。

## (3) 現状把握の質を高める

組織変革に一步踏み出すために重要なことは、組織・人材のあるべき姿(状態)を考えることと、組織・人材の現状を把握することであった。それを前提に、あるべき姿に向けたシナリオ(アクションプラン)を策定していく必要があった。

そこで、私たち3人は「どんな方法で(アンケート調査やインタビュー等)」、「誰に聞けば」、より現状を深く把握(診断・測定・分析)できるかを考えて対話等の実践に取り組んだ。

その際、現時点で「できている」「できていない」だけを見るのではなく、過去から現在の流れ、「いつからそうなのか」、そして原因「何があったからそうなったのか」についても調査することに留意した。

## (4) 対話等の実施

組織の現状把握・分析のために以下の(i)～(iv)の対話及び取組みを行った。

### (i) 所属長等との対話

第2回研究会を終えて、緊急事態に効果的に対応できている組織・職員とはどんな状態なのかを考えるに当たって、それぞれの所属長等との対話を実施することとした。①緊急事態発生直後・復旧復興に取り組む状況における理想の状態、②平時から組織や職員がどうなっていれば、緊急事態にも効果的に対応できるようになっていくか、について対話を行い、平時における理想の状態を考えることを目的とするものだった。

各所属長及び職員課長との対話における要旨は次のとおり。

#### ① 収税課長

- ・必要なことは実践訓練である。
- ・初動から具体的な作業フローを共有することが大事。
- ・コミュニケーションの必要性。所管課ごとの閉じた環境から、横断的なコミュニケーションが取れる状況へ進むことができるのが理想。職位ごとに横断的に課題解決のワークショップを行う等の取組みがあると良い。

#### ② 情報システム課長

- ・市議会議員も巻き込み効率的に市民に情報伝達ができる組織に。

#### ③ 生涯学習課長

- ・市民の横のつながりの強化。
- ・よそ者意識を取り払わなければ、力を合わせて成し遂げるというような気持ちにはならない。
- ・緊急事態に対応できる「地域」を育てていくことも組織の役割。
- ・大人数で何かに取り掛かるためには気心の知れた関係でなければならない。

#### ④ 職員課長

- ・コミュニケーションに壁を感じたことはない。

### (ii) マネ友との対話

第3回研究会を経、上記の所属長との対話も踏まえて、私たち3人では、次のような課題があるのではないかと考えた。

- ・セクショナリズムがあるのではないか。
- ・今のままでよいという考え方がどこかにないか。
- ・平時の課を超えた人のつながりを生み出す機会が少ない。
- ・人材マネジメントが特別になっていないか。
- ・直近の課題解決に躍起になっていて長期的な市の目標に向き合っていないのではないか。
- ・「待ち」の文化になっていないか。個の啓発が必要なのではないか。

上記の課題を前提に、組織変革の理想像を探るステップとしてマネ友との対話

を行った。

#### ①政策企画課主査

平成29年度の人マネ部会メンバーである政策企画課主査との対話を行った。要旨は次のとおり。

- ・「好き」であることがモチベーションとなる。何かをやる前に市を好きじゃないといけない。そこに取り組むことが重要であると考えた。
- ・人マネとしての取組みとしては、1年限りでつなげることは難しかった。
- ・FJM向上委員会は、市役所内のコミュニケーション活性化を企図して平成31年2月に動き出した。マネ友で組織し、テーマを決めて対話を行うことを考えている。
- ・人マネは批判を買っている面もある。金をかけているのに、とか、意識高い系ではないのか、等。
- ・組織の現状としては、階層別の役割が曖昧である。知らないうちに事が運ぶことが多い(空中戦が多い)。課長と部長の意思疎通がなっていない部署もある。
- ・組織を変えるには、経営層の協力も大事。
- ・何で組織を変える必要があるのかというと、一人一人の満足のためだと思う。
- ・写真入りの職員名簿の作成は提言している。
- ・配席図の共有も提言していくべきだと思う。

#### ②税務課主任

平成26年度の人マネ部会メンバーである税務課主任から参加当時の状況と振り返りについてのヒアリングを行った。要旨は次のとおり。

- ・「全職員が自分事として仕事に当たる」というのが最終的に描いた理想。
- ・現状分析・問題把握においては、「仕事の押し付け合い」「仕事に対する職員数の減少」「異動に伴う業務引継ぎ不足」「やらされ感の蔓延」といったものが出てきた。
- ・上は「下はちゃんと働いてくれているし、しっかりと評価したい」と言い、下は「自分たちの取組みを見てもらえず、失敗しないこと優先の方が良い」と言う。  
富士見市役所は気持ちをすり合わせるが必要であり、特に上層(管理職)と現場(若手～中堅)との気持ちをすり合わせるべきと結論付けた。
- ・対話が気持ちのすり合わせに有効だと考え、第一段階として若手層～中堅層をターゲットにダイアログを重ねる試みをした。
- ・1年での試みとしては、上記がリミットであった。
- ・振り返ると、対話という手法に効果を期待し過ぎたと感じている。対話を続ければ何でも好転するという思い込みがあった。
- ・思いついたイベントを開催するだけではない、もっと確実な仕組み作りが必要だったと感じている。

#### (iii) 経験者枠採用者・2年目職員へのアンケート

第4回研究会を終えて、職場に対して感じているギャップを把握するために、平成30年度・平成31年度採用の経験者枠採用職員及び平成31年度採用職員(2年

目職員)に対してアンケートを実施することとした。対象者を経験者枠採用職員及び2年目職員に設定したのは、入職前(前職)と入職後(現在の職場)を比較してどう感じているかについて際立った比較対照を行えるのではないかと考えたことからである。入職前に考えていたあるべき姿について、熱が冷めない(新鮮な)うちに刈り取りたいという意図があった。

アンケート項目及び回答(抜粋)は次のとおり。

- ①富士見市役所はどのような職場だと期待していましたか。
  - ・活気がある職場。
  - ・ワークライフバランスが実現できる職場。
  - ・市民に近い(寄り添う)職場。
  - ・人材育成に力を入れている職場。
- ②実際に富士見市役所に入職してどのように感じましたか。
  - ・明るい職場。
  - ・人当たりのいい職員が多い。
  - ・個々人の仕事に対するモチベーションが低い。
  - ・ワークライフバランスが実現できる。
  - ・政策に関して保守的なことが強い。
  - ・仕事の割り振りに偏りがある。
  - ・残業が多く人が足りていない。
- ③富士見市役所の職場にこうあって欲しいと思うことはありますか。
  - ・前向きに仕事ができる人材の育成。
  - ・仕事内容での自己実現や評価されることによって満足を感じることができ  
る職場環境。
  - ・時間内に仕事が終われるような職場環境。
- ④富士見市役所のいいところ、悪いところ
  - ・職員同士の仲が良いこと。
  - ・真面目・穏やか・コミュニケーションを取りやすい職員が多い。
  - ・ワークライフバランスが取れている職員が多い。
  - ・担当の押し付け合いが多い。
  - ・縦割りで組織の横串がない。
  - ・個々人の仕事に対するモチベーションが低い。
  - ・部署間での連携がとりづらい。
  - ・前例主義。
  - ・庁舎・設備が古い。
- ⑤職場等に対する不満、改善したい点、改善できると思う点(改善方法)
  - ・紙が多い(ペーパーレス化・電子決裁等)。
  - ・業務内容を見直せる余地が多い(文書での閲覧禁止等)。
  - ・各々の仕事のボリューム差がついているがそれが見えにくい。
  - ・事務の押し付け合い。
  - ・セクショナリズム。

- ・ 自己の職務を理解していないと思われる職員が多い(研修・昇任試験等の場における啓発が必要)。
  - ・ 自分から手を挙げてこうしたいと提案する風土がない(評価基準・職場環境の見直し)。
  - ・ 時間外勤務の常態化。
  - ・ 改善した方が良いのではと思うことがあっても、改善に取り組む時間がない。
  - ・ 所属課外の職員とコミュニケーションを図れる場がない。
- ⑥ 転職前の職場と転職後の職場(富士見市役所)との違い
- ・ 前職はチームプレー重視(担当部署の業務を広く理解し、担当でなくても顧客対応できる状態を目指す)だが、現職は担当性を重視。
  - ・ 前職では、仕事で自己実現を図りたい、仕事生きがいで、新しい提案を次から次へ行う人が多かったが、現職ではそういった人は少ないように感じる。
  - ・ 前職では人事評価制度について評価の内容・レベル分けが細かく、その結果を処遇に反映していたが、現職ではそうではない。
  - ・ 職員自身の持つ職場を改善できる点はないかという意識が前職に比べて弱い。
  - ・ 前職では異常時を想定しての定期的な訓練を行っていた。
  - ・ 前職よりも報告や決裁が多い。
- ⑦ 前の職場ではできていたのに富士見市役所ではできないことは。
- ・ 貸与 PC の持ち出し、インターネット閲覧等。
  - ・ 積極的な改善提案とその実現。
- ⑧ 回答していて感じたことを記載してください。
- ・ 何か変革する際には、一般企業の様子もチェックするようになるといい。
  - ・ 無難に仕事をこなしているだけでは自己実現は図れず、仕事への魅力度の低下にもつながっている。
  - ・ 担当不在だから分からないといった属人性はなくしていければと思う。

#### (iv) アンケート回答者との対話

次に、アンケートに意見を記載してくれた者から10名程度ピックアップし、対話の場を設けた。合計で3回、2人～4人に対して私たち3人を加えて実施した。対話の要旨は次のとおり。

- ・ 現行の人事評価では、前向きに取り組んだ者が評価されにくい。結果として無難な仕事をこなす方向に流れている。5段階評価にして、高評価者は給料に反映される仕組みとなれば仕事のモチベーションも上がるのではないか。
- ・ 隣の職員が何をしているか見えない。隣の課が何をしているのかもわからない。職場ごとに閉じており、他課の状況が全く見えない。
- ・ 改善しようという意識に乏しい。手元の事務しか見えていないことが原因かもしれない。
- ・ 配席図の共有はぜひやってもらいたい。なぜ、共有化されていないのか疑問である。
- ・ 今回のような対話や情報・問題点の共有の場はありがたい。
- ・ 市としてあるべき姿・目指す姿が見えにくい。あれもやりたい、これもやり

たいと考えを持っているようだが、優先順位が不明確。以前の職場では優先順位が明確であり、新しい部署の立ち上げや組織改革が3～4年に1度あり目指す方向を認識しやすかった。新たな部署に呼ばれるのは将来有望な人物だった。

- ・意見を言ってもできないことの理由を探す傾向にある。どうしたら変わってくれるのか。職歴が長い人が正しいという風潮がある。
- ・組織改革のプロジェクトチームを作ったらよいのではないか。
- ・前職ではことあるごとにミーティングをしていたが、現在はほぼない。
- ・職歴が長い人に気を遣っている雰囲気を感じる。
- ・経験者採用枠での採用者として何を還元できているのか疑問に思う。富士見市として民間経験を取り入れる姿勢がない。求められるレベルが新卒の入職年次と同等のものであれば意味がない。
- ・市役所は人がいい人物が多い印象。仕事のやり方は古い。
- ・忙しいという職員が多いが、本当にそうか。枠を自分で作っている印象がある。

### 第3章 ありたい姿

まず、第4回の人マネ部会までを経験して私たちが気づいたのは、あれが足りないこれも足りない、あれが欲しいこれも欲しいという理想の列挙が続いており、議論が深まっていないという現状であった。

このことから、改めて富士見市の“ありたい姿”をとらえ、ありたい姿を目指すために、何が必要なのか掘り下げていく必要があると考えた。

#### (1) 垣根・壁

所属長等との対話からアンケート回答者との対話に至るまで、課の「垣根」・「壁」というキーワードが存在した。幹事団との対話においても、①部門間の垣根というのはどんな種類で、②どんな高さで、③いつからあるのか、④あなたと他人で部門間の垣根は見え方が同じなのか、といった指摘を受けた。

なお、当然ながら、緊急時に効果的に対応できる組織を実現するに当たって障壁となるものが部門間の「垣根」であると考えていた。以下に、3人で対話し考察した内容を記す。

①「垣根」の種類については、距離感がつかめない。何となく遠い。材質も分からない。分からないものが一番怖い。何か媒介がないとつながらない。といったものだった。②高さは高くないと思うということで一致した。③いつからあるのかは、3人とも入職してからずっと感じており、年経て何か変わったという印象はないということで一致した。④自分と他人で見え方が同じかどうかについては、それぞれであるかもしれないと考えた。長く在籍していれば低くなっていくのかもしれない。個人差があるだろうと思われた。

緊急事態を想定した結果、平時の部門間の垣根を意識することになった。通常業務においては、垣根が存在することを意識していない。市役所内において、誰がどこで何を



やっているのか、それが具体的に分からない。分からなければ、行先になり得ない。業務上の必要がなければ、他課にわざわざ行きたいと思えない。垣根を跨ごうとしない。垣根を跨いで他課に行くことに不安を感じる。そして、垣根が低い状況知らない。存在するのが垣根なのか、壁なのか、とにかく自課を越えて何かをするということはほぼない。

以上のように考えてくると、垣根は自分の中にだけ存在しているもので、認識・認知の問題なのではないか。つまり、難しいと思っているだけで、本当は容易なことなのかもしれないが、試みないだけなのではないか。垣根を跨ぐという機能(概念)を喪失(不知)しているだけなのではないか。必要に迫られなければ、意識しなくてもよいものの一つになっており、意識したとしても、誰かが改善してくれればよいと思っている事柄の一つなのかもしれない。

自覚的に部門間の垣根を取り払うためにはどうすればよいのか。今回、緊急事態想定から平時を振り返るという作業を全庁的に共有しなければ、垣根を低くしていくことは不可能なのではないかと思われた。

なお、一つのアンチテーゼとして、これだけ部課室ごとに閉じて機能しているということであれば、ボスマネジメントが行き届いている状況と考えることもできるのではないか。それはそれで機能的な組織の在り方ではないかという議論もあった。

## (2) 2年目職員と経験者採用枠採用者の声

“ありがたい姿”を3人で考える中で、入職した頃の気持ちに立ち返ることがあった。

入職して間もない頃は、何かしらの期待や情熱を抱いていた。それらは、いつしか不満や冷めた思いになっていないかと。

そこで私たちは、改めて富士見市の“ありがたい姿”を考えるうえで、期待や情熱を持ってこの1年を過ごしてきたであろう2年目職員及びなんらかの思いを持って転職したであろう経験者採用職員の考えについて上記のとおり聞き取りを行うことにした。

なお、対話に先んじて、入職前と入職後の職場に対する印象について確認するため、記名式で調査を行った。

調査項目と回答要旨は上記第2章(4)(iii)のとおりである。

まず、2年目職員の調査結果であるが、入職前に職場に期待していたことは福利厚生や自分の時間を持てるといった自己実現に関する回答が最も多かった。また、現在の職場と期待していた職場像との乖離を確認する問いに対しては、現状に満足しているという回答となんらかの不満を抱いているという回答がおおよそ半分ずつといった状況であった。

また、意見として記名式は本音を書けないといった意見もあった。

結果をふまえ、特に多くの意見を記入した2年目職員、多くの意見を書いた2年目職員と同じ部署の2年目職員、そして経験者採用職員をミックスして、「現在の職場について」をテーマとして、オフサイト対話を3回行った。

職場内コミュニケーションの現状について対話をしてみると、参加者が抱えている「現在の職場」についての思いを聞くことができた。

経験者採用者から提起された話題は「休みと仕事のメリハリとは」「組織としての優先順位や重点施策への向き合い方」「人事評価とモチベーション」が主であった。

また、2年目職員から提起された話題は「職場や仕事に対する不安や疑問」が主であった。

参加者の対話熱は高く、当初オフサイト対話は、時間にして1時間程度かと考えていたが、あっという間に1時間半を超過してしまい、普段は話すことができないメンバーとの対話に時間の経過とともに熱が入り、対話は尽きず、ひとりひとりの職場に対する様々な思いが共有されていた。

対話する中で、参加者とともに私たちが行き着いたのは、「職員同士が疑問や意見をぶつけあうという風土がない」という現状であった。

さらに、2年目職員からは次のような意見があった。「そもそも初めて就職した職場で、他の部署や他の自治体を知らないのも、いいのか悪いのか以前に疑問がわからない。」

なるほど、「これでいいのだ」と思っているのではなく「これしか知らない」という状況が職員ひとりひとりの考えそのものを奪っているのではないかと私たちは気づいた。

これは、災害発生時の理想の職員体制についてインタビューを行った際に感じた、職員一人一人ができていないと感じていることはあるものの、組織としてはできていると信じている状況と類似性を感じたのだ。

### (3) あるべき姿

垣根・壁と感じている漠然とした閉塞感と、2年目及び経験者採用枠職員の声をふまえ、私たちは組織風土に着目した。

コミュニケーションの重要性は、これまでもFJM向上委員会においてもフォーカスしていたが、各個人の意識啓発から始まり、課内のコミュニケーションを活発にしようとしてきた。

だが、現状をふまえ、改めて組織風土というマクロな視点から「横断的コミュニケーション」から継続していく必要性を私たちは感じたのである。

そこで、私たちは、「課を超えて疑問や意見をぶつけ合い、平時からお互いを改善し合える組織」をあるべき姿と設定し、課を超え、世代を超え、話し合うことができる場を継続的に創出していくことをアクションプラン化することとした。

## 第4章 アクションプランと今後のキーワード

私たちの考えるアクションプランは以下のとおりである。

### ① 配席図の展開

配席図とは、誰がどこにおり、内線番号何番にいるのかを示した図である。

現状では、内線番号と係名をまとめた内線番号表の共有にとどまっており、誰がどこにいるのか、どの内線番号に連絡すれば連絡がとれるのか、一目では分からない状況になっている。

2年目職員との対話では、別の課に電話をかける際に時間がかかってストレスを感じるという話題があった。電話は、他課との連絡手段として重要なツールであるため、配席図の共有により、課間コミュニケーションを円滑にできるのではないかと考えた。

## ② オフサイトダイアログの継続開催

2年目職員と経験者採用枠職員に回答を求めた記名式調査では、記名式であるから本音を回答できないといった意見があった。オンサイトでは警戒感が高まり、足踏みしてしまう可能性がある。そのため、まずはオフサイトダイアログを積み重ねることで、課を超えて対話するという組織風土づくりを進めることができるのではと考えた。

## ③ F J M向上委員会との連携

F J M向上委員会は、オフィシャルなマネ友会として発足した。2年目職員と経験者採用枠職員との対話では、認知が進んでいないようだったが、私たちが進めようとしているオフサイトダイアログとはまた違ったアプローチで組織改革に取り組んでいるため、取り組みの進捗を確認しながら、相乗効果が生まれるように連携を進めたいと考えている。

アクションプランは以上であるが、人マネ部会参加7年目の今、改めて感じたことは、組織改革の波を止めないことの難しさ大切さである。私たちが特に今後のキーワードとしたいのは「継続」である。

課を超えて気づき合える確かな場を作るため、単年度で終わらせずに次に繋げていくこと。来年に期待するのではなく、来年にどう繋げるのか、焦らず、慌てず、諦めず、「継続」していく。富士見市7年目の決意。

## 第5章 感想（今後への決意）

### 味戸

人マネを通して、組織の現状を深く知り、組織変革に向けての課題を検討する機会を得られたのは大変有益であった。3人で参加する方式によって、互いに議論しながら検討することでより思考が深まった。すぐに簡単に答えが出るものばかりではなく、一緒に悩み、考えてきた齋藤さん・玉田さんに深く感謝したい。ありがとうございました。

人マネは、富士見市として7年目の参加であり、人事部局も人マネに対して理解がある一方、本格的な組織変革に結びついていないことに大きな違和感を覚えていた。過去の人マネメンバーの論文等を参照すると、組織の現状を分析しありたい姿を議論し様々な対話を実施した結果辿り着く解決の方向性は、私たち3人が辿り着いたそれとほぼ同じものであった。

部会でヒントを得ながら、3人で議論し、マネ友や経験者採用枠職員等との対話を

経て、強く感じたのは、部課室ごとに閉じた(部課室の間に壁や垣根の感じられる)硬直した組織であるという感覚である。対話の中で、議論しているうちに、当初は意識していなかった問題点や違和感に気付くといった場面も多かった。

人マネに参加し、自己のモチベーションが上がったのみでは、組織は変わっていかない。組織変革には、個々の職員で問題点や違和感を共有し、改善に向けた行動をとろうとする熱を共有することが重要であると思う。しかし、日常に戻れば、熱が冷めてしまう。熱を冷まさないため、新たに熱を上げるために、対話の場を作り、個々の職員と問題点や違和感を共有していくことを続ける必要性を強く感じた。

単年度で終わらないように、他課交流のきっかけ作りを行い、対話の機会を提供し続けたい。これを継続的な仕組みとしていくことができれば大きな進歩となるだろう。私たち3人、各人が職場に戻ってルーティンに忙殺されようとも、失敗したって、いったん立ち消えになったって、続けていくことが大事だと確認し合った。

微力ながらも対話を続けていくことを決意表明としたい。

## 玉田

今年度は、新型コロナウイルス感染症の拡大により状況が一変した年となった。そのタイミングで人マネ部会に参加したことは自分にとっていい機会となった。これまで粛々と日常業務をこなしていく日々を過ごしていたが、それではいけないとどこかで思っていたても何を変えるわけでもなくここまで来ていた。

今回のテーマの「緊急事態に効果的に対応できる自治体組織」その一員に自分になれるのかと、まずはそこが自分にとってのスタートとなった。

当初、研究課題であった「緊急事態に効果的に対応できる自治体組織」や「ありたい姿」というものが具体的にイメージできず、3人での対話や研究会でも積極的に発言することができなかつたと思う。これは、与えられた業務をこなしていくだけの作業人となりつつなり、考えることを放棄していた結果かもしれない。研究会を終えるごとに気づきは何かと課題を与えられた。私にとっては「考えること」、「アンテナを張ること」、「自分事と捉えること」それらを「継続」することが大切だと気づかせてもらった研究会だった。

オフサイトダイアログの開催からも興味深い発見を得た。参加者の多くは組織に対する課題や違和感を持っていた。しかし、意見を述べる機会や相談する相手がいない現状があった。そのような状況では課題や違和感が放置されてしまう。今年度、研究会に参加した者としてはそのまま放置することはできない。各人が意識してはいないが持っている組織改革の火種を上手に育てるのも、人マネ参加者としての使命と考える。

今年度は制約が多い中での研究会ではあったが、その制約の中で出来ること、制約の中でしか出来ないことを考えることも勉強になった。この研究会に参加したことで年中「なにか」を考えた。すぐに答えの出ないことが大半ではあったが答えにつながる「なにか」に気づくことは出来たと思う。これからも組織改革につながる「なにか」を考え続けたい。

最後に、味戸さん、齋藤さんの課題解決に向かう姿勢に感化され、続けることが出

来ました。今年度、一緒に研究を行い良い経験となりました。ありがとうございました。

## 齋藤

富士見市として7年目の人マネ部会参加であり、FJM向上委員会というOB・OG会が結成されている状況にあったが、どのような活動を行っているのか不透明であり、人マネ部会とは何を行っているのかわからない状態からのスタートであった。

とにかく何かしらを残さないといけないという意識から始まったが、緊急事態に対応できる「組織」を考えていくうえで、目標とする姿が明確にならず非常に悩んだ。

緊急事態下の「組織」が、十分に機能する状況にあるのかという視点で防災所管課長や実働部隊としての視点で各課長の意見を伺ったが、「組織」としてのマニュアルはできているが、「個」として十分に動けていないという意見で一致していた。

しかし、その原因は「個」の意識付けや職務の把握が十分でないという意見や「組織」として訓練実施等が十分でないという意見に分かれ、違和感を覚えた。

この違和感は、しばらく何かわからない違和感として残っていたが、第4回部会に参加する中で、現状分析と目標設定が甘いとの指摘をいただき、気づきが変わった。

つまり、緊急事態下に対応できる組織となっているかという視点で見た場合、現状分析と目標の突き詰めが行われず、マニュアルが出来上がったという状況で止まっているために、「組織」として、「個」の目線が一致していないのだと。

これは何も緊急事態下に限ったことではなく、人マネ部会参加メンバーの中で感じていた「組織の壁」という感覚にも通じており、まずは、「組織」としての目線の一致、他課や他者と対話し、目線を合わせていく必要性を感じた。

私は、この気づきを、これから始まる一步の礎とし、違和感を気づきに変えてくれた対話の場を絶やさずに作っていこうと思う。

結びに、共に1年間考え抜き、ここから新しい一步を共に踏み出す、味戸さん、玉田さん、そして令和2年度人マネ部会のメンバーに感謝したい。ありがとうございました。

資料：富士見市アンケートフォーム（記名式）

令和2年度 人材マネジメントアンケート調査（経験者・採用者向け）

- (1) 富士見市役所はどのような職場だと期待していましたか
- (2) 実際に富士見市役所に入職してどのように感じましたか
- (3) 富士見市役所の職場にこうあって欲しいと思うことはありますか
- (4) 富士見市役所のいいところ、悪いところ
- (5) 職場等に対する不満、改善したい点、改善できると思う点（改善方法）
- (6) 転職前の職場と転職後の職場（富士見市役所）との違い
- (7) 前の職場ではできていたのに富士見市役所ではできないことは
- (8) 回答していて感じたことを記載してください（フリースペース）

※文字数の制限はありません。複数ページになっても問題ありません。  
お忙しいところ恐れ入りますが、ご回答をお願いします。

令和2年度 人材マネジメントアンケート調査（令和2年度採用者向け）

- (1) 富士見市役所はどのような職場だと期待していましたか
- (2) 実際に富士見市役所に入職してどのように感じましたか
- (3) 富士見市役所の職場にこうあって欲しいと思うことはありますか
- (4) 富士見市役所のいいところ、悪いところ
- (5) 職場等に対する不満、改善したい点、改善できると思う点
- (6) 回答していて感じたことを記載してください（フリースペース）

※文字数の制限はありません。複数ページになっても問題ありません。  
お忙しいところ恐れ入りますが、ご回答をお願いします。