

平成26年度人材マネジメント部会
共同論文

平成27年3月

埼玉県富士見市

総務課	相蘇 誠
市民課	芦原 祐介
教育政策課	新井 達也

1. はじめに

今年度、埼玉県富士見市は早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会に初めて参加した。

私たち3人は富士見市からの初めての参加者として「部会の考え方」、「組織改革のためのフレームワーク」、「ダイアログの手法」などを一年間通して学んできた。

本稿ではこの一年間の研究で得た学び、気づきと今年度の活動の経緯、次年度以降の展望についてまとめた。

2. 私たちが考える組織・人材のありたい姿

組織変革のためのフレームワークとは、「まず組織・人材のありたい姿を描いてから、次に自分たちの現状を分析し、その上で理想の姿と現状のギャップを埋めるために自分たちがどのような取り組みを行うか考える」というものだった。

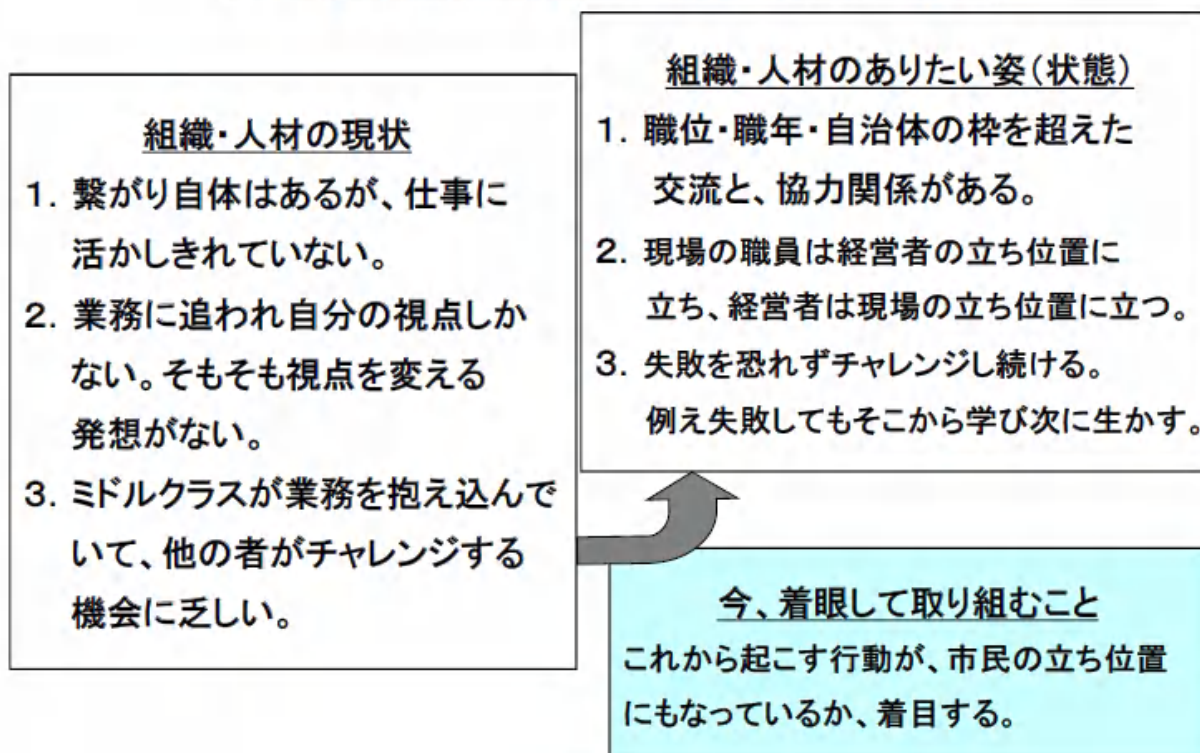
この考えに基づいて、私たちは富士見市としての「ありたい姿」を描き、現状把握のための聴取を行い、自分たちが今取るべき行動を検討した。

その際に大きな軸となったのが「ダイアログ（対話）」である。「ダイアログ」とは先入観を排除し、お互いの意見を相対化しながら新たな気づきを見つけ出す会話方法であり、当初よりこの方法を常に意識しながら検討を進めていった。

結果的に次のような変遷を経て「ありたい姿」を理想とするに至った。

(1) 夏合宿で描いた「ありたい姿」

1. ありたい姿を目指した着眼点



【職位・職年・自治体の枠を超えた交流】

各層とのダイアログを重ねて見えてきたことは、プライベートでの交流は市役所内でも他の自治体との間でもあることが分かった。しかし、それはあくまでも個人的なつながりにとどまるケースが多く、仕事について語りあうような交流の場が少ないと私たちは考えた。

課長層などとのダイアログでは、昔に比べ旅行や飲み会といった仕事の場を離れてのコミュニケーションの機会が減ってきているという声も聞き、そのことが気持ちの共有の障害となっていると考えられていることも分かった。確かに、旅行や飲み会といった仕事の場を離れたコミュニケーションも大切ではある。しかし、業務量が増え時間的な制約が厳しくなっていること、また、プライベートについての考え方が多様化してきている現状があることは明白である。そこで私たちは、むしろプライベートではなく仕事の場において、より密度の濃い「ダイアログ」が日常的に行われるような職場が理想的であると考えた。

【それぞれの立ち位置の変化】

ダイアログを進めていくうちに、どの層でも業務量の多さに追われ、自分の視点しか持っていない現状が見えてきたが、課長層と若手層では異なる状況であることも分かった。

課長層については現場視点で考えることの必要性自体は認識していたが、現実には膨大な業務量、失敗は許されないという状況から現場の成長を考えた割り振りができず、「できる人」に頼ってしまうという状況だった。

一方、若手層はそもそも市役所の業務全体が見えておらず、自分のキャリアデザインも描けない状況で、立ち位置を変える以前に、目前の業務遂行に終始してしまっている人が多いことが分かった。

このままでは、それぞれが業務に忙殺されるだけで、前向きな変化は期待できない。たとえ業務量が膨大であったとしてもお互いの立ち位置を変えた視点を全員が持つことが重要であると考えた。

【失敗を恐れずにチャレンジしつづける】

部会参加者3人で行ったダイアログで共通のものとして出ていたものが「若手層において挑戦意識が低いのでは」という意見であった。

私たちは原因を考え、若手層とダイアログを行った際に出てきた「今までの業務になかった新しい取り組みにチャレンジしたものの、周囲からのフォローもなく、また失敗を叱責された苦い経験から挑戦意識が低下した」という意見に着目した。

当然失敗をした際に叱責されること自体は問題ではないが、その挑戦に対するねぎらいの言葉やどうして失敗したかの上司からのフォロー、結果として失敗したがここは良かったというアドバイスがあれば、若手の意識もきっと変わっていくのではと私たちは考えた。

こうした言葉やフォローが皆無なわけでは決してない。しかし、富士見市役所

の現状として十分な雰囲気があるかという点はまだ足りていないと思われた。これを改善することで、若手層の新しい取り組みへの挑戦意識を高め、同時に仕事に対するモチベーションの向上につながるのではと私たちは考えた。

(2) 夏合宿の結果

夏合宿での発表を行い、他の自治体の発表を聞き、幹事団からのアドバイスを頂戴した。それをもとに改めて3人でダイアログを行った結果、私たちは自分らが重大なドミナントロジックにとらわれていたことに気付いた。それは「自分たち3人でどうにかしようとしていた」ことだった。夏合宿で描いた理想像は的外れではないにせよ、組織を変革させる仕組みにだけ注目しており、実際にその場で働いている人間の視点がなかった。なんのことはない、立ち位置を変えられていなかったのは自分たちだったのだ。もし、夏合宿に掲げた理想を喚き散らしたところで、共感を得ることはできないだろうということを痛感した。

(3) 最終的に描いた「ありたい姿」

夏合宿以降、改めて描いた「ありたい姿」は「職員ひとりひとりがやらされ感ではなく、やりたい感で仕事を行い、自分事として仕事をとらえる職場」であった。ともすれば夏合宿の際の「ありたい姿」と大差ないように見えるが、主役は私たち3人ではない、理想を叶えるのは自分らも含めた職員ひとりひとりであるという思いが込められている。夏合宿以降はこの「ありたい姿」の実現に向けての取り組みとなった。

3. これまでの取り組み

「ありたい姿」を描く変遷については触れたが、実際にどのような実践と成果があったのかについて触れていく。

(1) 活動の概要と経過

私たちはありたい姿へ向けた行動のための現状把握として、まず各層とのダイアログを行い、若手層・中堅層・課長層、それぞれの考えていること、改革への意識について把握することから始めた。

【若手層の考え】

まずは自分たちと年代の近い若手層をターゲットとしてダイアログを行った。その結果として分かったことは、若手層は「自分の仕事に精通したい」という志がある一方で、上司に振り回される（グレーゾーンの判断が不明瞭・朝令暮改となることがある）、自分の仕事を正当に評価されていない（上司が現場を見きれていない）、異動が理不尽に感じる（現場のことを考えているのかわからない、引き継ぎもきちんと行われていない）といった不満もあることが分かった。

また、組織に対する不満として「課同士の連携・コミュニケーションがとれていない」、「業務の押し付け合いが多い」といった不満が見られた。

【中堅層の考え】

中堅層にも若手層と同じような意見は見られたが、異動や人材配置についてはそれなりの理由があると考えており、引き継ぎや意図しない異動については、それをどう乗り越えていくか考えるべきであると考えていることが分かった。

また、私たちの考えを伝えると、「自分たちも若いときに同じようなことを考えたが結局今に至っている」という言葉をもらったことが印象的だった。

【課長層の考え】

課長層へのダイアログで共通して出てきた意見は「最近の若い人たちはよく頑張っているし、能力も高い人が多い。その上で頑張りや能力を活かす、評価することが自分たちの仕事だ」というものだった。

これは若手層が感じている「自分たちの仕事を見てくれない」といった意見とは異なるものであり、これからの自分たちの取り組みを考えていく上で重要な意見だった。

(2) 業務研究会の立ち上げ

夏合宿以降、今までのダイアログの結果や、自分たちの反省を踏まえてこれから自分たちが取り組むべきことは何かについて追及していった。

各層とのダイアログを通じて職年や職位を問わず、富士見市役所をよりよい組織にしたいという思いを持った「火種」になるべき職員がいることは分かった。しかし、自分の周りに同じような職員がいない、職場の雰囲気はそのような改革に前向きではないという理由で自分の考えを明かせずにくすぶっているだけの状態になっている職員が多いことも分かった。

こうした職員をつなげて、同じような気持ち、考えを持った同志がいることを気づかせ、一人ではなく複数で取り組みを具体化していく手助けをする必要があると私たちは考えた。

また、そこまでの熱量がなかったとしても、ダイアログに参加して様々な刺激を受けるなかで「こういう取り組みは自分も応援したい」、「また機会があったらダイアログに参加したい」という考えを持ってくれた職員もいた。しかし、このような場合、ダイアログはあくまでも「イベント」になってしまっていて、具体的に改革に向けた行動を起こす段階までは至らないことも分かった。

一方で、数名が理想を叫んだところで、変化が起きるほど組織は甘いものではないことも分かっている。あくまでも多くの職員に「改革を自分たちの問題」として捉えてもらいたいという思いがあった。

そこで、私たちは「業務研究会」というオフサイトミーティングの立ち上げを行うこととした。「業務研究会」の狙いは「火種」となる職員をつなげること、今まで明確な志や改革の意識がなかった職員に「火をつける」ことである。毎回、私たちが講義をするわけではない。それでは単純に「やらされ感」を植え付けるだけになってしまい、長くは続かないだろう。行うのはあくまでも「ダイアログ」

である。ダイアログの中で生み出された気づきや共感を原動力に「業務研究会」を運営していくことで、参加者の中に「改革は自分たちの問題である」と考えてもらえるような会になっていくことを目指している。そして、「業務研究会」の規模を大きくしていくことで、最終的には実行力の伴う改革を実現できるのではと考えている。あえて名称を「業務研究会」にした理由は二つある。一つは「業務を考える」と言い切ることで、不満の発散の場ではない、研究を自分たちで行う場であると思ってもらえるようにするためである。もう一つは、永続的に続けていくにあたって誰もが抵抗なく言えるシンプルな名称であり、略称「業研」として親しんでもらうためである。

変革しようと思っている組織は市役所という歴史ある大きな組織である。業務研究会を立ち上げたからといって、すぐに目に見える結果が出るわけではないだろう。しかし、火種職員の火が野火のごとく、最初はゆっくりとでも、加速度的に勢力を増し、いつしか大きな変革の原動力になることを期待している。

4. これからの取り組み

(1) 自分たちが描いたシナリオ

最終的な到達点「ありたい姿」は、「職員ひとりひとりがやらされ感ではなく、やりたい感で仕事を行い、自分事として仕事をとらえる職場」である。これを叶えるために「意識の変化」「思考の変化」「対話の実践」「行動」「成果の検証と改善」というプロセスを経ることとし、今後の人材マネジメント部会参加年度ごとに一つのプロセス達成を目標とした。

今の富士見市役所は「意識の変化」の段階だと考えている。漫然と感じる閉塞感の打破を誰がするのかといたら、自分たちである。誰かがやるのではない、自分たちがやるのである。「一人称で考える」必要性は部会でも学んできたことであるが、業務研究会の中でも、やはり結局誰がやるのか、明日から何を自分はやるのかを考えることを重視している。現在は参加者を若手層に絞りこんでいる。なぜ若手層に絞り込んでいるのか、そこからどうやって上層を巻き込んでいくのかについては後述する。

「自分がやる」という意識が定着したあとは、「どう考え行動するか」を考える年にしたいと考えている。目の前の問題に振り回されずに「ありたい姿」を描きその実現のために何をするか考える、つまり「価値前提」の考えを若手層に定着させる。

翌年「一人称で価値前提の話ができる状態」になっているとすれば、「対話を実践」していく年にしたいと考えている。まずは自分たちを含めた若手層が一丸となって中堅層とダイアログを行い、共感を得ることを目標とする。中堅層には今までに至る歴史を知っている人が多い上、私たちと同じようなことを実際に行おうとしていたキーパーソンも存在する。こうした中堅層を巻き込み、次は課長層とのダイアログを行う。課長層のダイアログを行い感じたことは、「課長は現場を見ている」ということである。業務研究会立ち上げ当初の参加者を若手に絞り込んだのは、「若手の中で発生したうねりを課長層は見ていてくれているはず」

という見込みがあるためである。この年に上層へのダイアログ回数を増やし、上層の巻き込みを行う。業務研究会の規模を大きくして次なる年に具体的に行動を行う土台を築くこととする。

あとは具体的に行動をし、その結果を検証し、さらに改善を加えていく流れにしていきたいと考えている。

(2) 一年後に目指す状態と創りだしたい変化

壮大なシナリオを描いてはみたものの、すべてが順調に進むはずもない。そもそも、富士見市役所は「意識の変化」の段階である。業務研究会もまだ数えるくらいしか開催できていない。まず一年後には若手層の中で「ダイアログ」が「参加するだけのイベント」ではなく、問題を一人称で捉え「ダイアログを通して新しいものを生み出す」手ごたえを感じてもらうことを目指したい。それが、さらに次の年以降の大きな礎になると考えている。私たち3人は今後も業務研究会に関わっていき続けると断言するが、来年度の人材マネジメント部会参加者にこのシナリオを確実に継承していくために、1人は運営委員として来年度人材マネジメント部会に参加していきたいと考えている。

変化はすぐに起こるものではない。手ごたえがあることもあれば、手ごたえがないこともある。しかし、変化を起こそうとする志がないところに変化は絶対に起こらない。来年度の人材マネジメント部会参加者と手を取り合って螺旋状に改革の階段を登っていききたいと考えている。

5. 終わりに

【相蘇 誠】

思い返せば、あつという間の一年間だった。

参加当初は半信半疑ながらダイアログを重ね、曲がりなりにも成果を得られたと思っていた自分がいた。しかし、夏合宿でその想いは見事に打ち砕かれた。部会参加者3人で組織を変えるというドミナントロジックに陥っていたことに気づかされたからだ。それ以降、軌道修正し少しずつではあるが着実に歩みを進めてきた。まだまだ当市は意識の改革の段階であり、基礎を固める時期である。我々の活動を無駄にしないためにも周りを巻き込み、さらに一步踏み出した活動を今後も続けていきたい。

また、部会に参加して自分自身が【一步前に踏み出す勇気】を持てるようになった。今まではどこか失敗を恐れ、その結果他人任せになり、自らの考えを語ることに消極的だった。しかし、ダイアログを経験するうちに「自分のこの発言が他の人の気づきに繋がれば」と思えるようになり、自然と発言できるようになった。小さな変化かもしれないが、4月のダイアログでは周りに圧倒され、ほとんど発言できなかった私にとっては大きな変化であった。

部会で学んだことは仕事だけでなく私生活においても活用できると思っている。これからも自分と向き合い、何事にも【一步前に踏み出す勇気】を忘れることなく前進していきたい。

【芦原 祐介】

「では、あなたは何をしますか？」この言葉が深く胸に突き刺さった研究会だった。自分なりに志もあり、行動もしているつもりになっていたが、いざ「理想は何ですか？」「具体的に何をしていますか？」という問いに即答できない自分がそこにはいた。

自分は口数が多い。ダイアログについても自分の話はできるが人の話を聞けていない自分がいた。自分の中で形成されていた自信を打ち砕かれた一年間だった。形ばかりの自信を失い、自分と向いあったとき、いかに自分がこれまで着飾って自分をごまかしていたかを痛感した。

しかし、同時にそれでも残っていたものを見つけることができた。「それでも自分にはできるはず」という自分自身への期待、「それでも良くしていきたい職場がある」という想い、「自分は市民サービスを生業とするプロである」という自負心…裸に剥かれた時にも残っていたこの気持ちは本物であると信じたい。

業務は人が行っている。組織も人の集合体であり、サービスを提供する相手もまた人である。人にはそれぞれ事情がある。その人の立場で考えると見えてくるものもある。自分自身と向き合い、他人の立場でものを考えるよう努力するなかで、今までになかった「優しさ」が自分の中に少しだけ芽吹いたような気がする。この「優しさ」が人の共感を得る原動力になるような気もする。

「気がする」ことが本当のことなのか、まだ分からない。なぜなら自分の中でまだ「一人称で考える」ことも「価値前提で考える」ことも「立ち位置を変える」ことも確立できていないから。きっと、永遠にゴールはないものだとも思う。でも、「一歩踏み出す勇気」を得ることができ、「続ける決心」もした。

自分をここまで連れてきてくれた人材マネジメント部会の皆さま、一緒にダイアログをした他自治体の皆さま、自分を後押ししてくれた職場の皆さま、そして一緒に悩み行動した今年度の富士見市部会参加者に心から感謝を申し上げ、結びとしたい。

【新井 達也】

今回の研究会への参加を通して「行動すること」の大切さ、そしてその効果をはじめて知った。

入職してから約四年間、小さな問題から大きな問題まで気づいた問題点はいくつもあったが、いくつかの問題は「まあ、特に大きな問題でもないから手を付けないでおこう」という考えで見ても見ぬふりをしたものがあった。

それだけ一歩を踏み出すことは力のいることなのである。

しかし、その一歩はどんな小さな一歩であったとしても、継続して歩き続ければ大きな結果をもたらすものであることを、この一年間、研究会への参加や庁内での活動を通して感じた。

大きな結果のためには、「まず自分が何ができるのか」を考え、それがたとえ小さな行動だったとしてもまずは一歩を踏み出し、そして継続して歩き続けるこ

とが大きな結果に繋がるのではないだろうか。

千里の道も一歩から、歩き出した改革の歩みを人材マネジメント部会を卒業してマネ友となったこれからも継続して歩き続けようと思う。