

共同論文（流山市）

総務部総務課 高松 秀人
市民生活部コミュニティ課 影山 大策
健康福祉部介護支援課 田中 千晶

1 研究会への参加と意識の変化

流山市から人材マネジメント部会への派遣は私たちが4期目となる。派遣にあたっては、人事部局から庁内通知により募集があったところであるが、職員からの応募はなく、人事担当からの推薦により本年度は私たち3名が参加することになった。

「行けばわかる。」

そう言われて事前の予備的な知識はあまりないまま参加した研究会。やらされている、という気持ちもありつつ、正直、よくわからないまま研究会で教わった「ダイアログ」という手法を使いながら（今思えば、使ったような気になりながら）、研究会の課題をこなしていた。

8月の合宿までは、「キーパーソン」とのダイアログをはじめ、総務部長や総務課長、私たちの同世代とのダイアログを重ね、「流山市の発展」という究極の目標のため、私たちは何ができるかを探っていた。

部会からは毎回課題が出される。

今思えば、組織の活性化への取組のステップとして各人に腹落ちしやすいシナリオとして組まれているように感じた。

部会の課題で「キーパーソンと思える庁内の職員3名とダイアログを行う」というものがあつた。「キーパーソン」とはどのような人か。ダイアログにより私たちは「行動力がある」「人を巻き込むのがうまい」「人を動かせる」人物と考え、そのイメージに当てはまる職員3人とダイアログを行った。

キーパーソン3人とのダイアログを通じて得たキーパーソンと思える（思われる）人物像の結論は、「自ら率先して行動できる人物」ということであつた。そのような人物をイメージして選んだからそうなのか、キーパーソンと思えるような人は、自ら行動できる人なのか、いずれにせよキーとなるのは、「自らが行動する」ということだと気づいた。

また、「流山市の発展」のための取り組みとして、キーパーソンとのダイアログ以外にオフサイト活動として新規採用職員や同世代の職員と、「どうしたら組織はよくなると思うか？」についてダイアログを行った。

このように3人の取り組みとして、いろいろな人とダイアログ（らしきもの）を繰り返して行ってきたものの、正直なところ、しばらくの間、3人の足並みは揃っていなかったと思う。

「腹落ち」「価値前提」などの印象的なキーワードを使うと、物事の本質がごまかされてしまう気がした。真に納得できる理解を得たい、そういう複雑な心境ながら夏頃までダイアログを繰り返した。

意識が少し変わったと思えたのは、夏頃からであった。

北川先生が流山市に来庁され、ダイアログを行う機会を得ることができた。その際、組織の現状について聞かれたので思っていたことを答えると、開口一番、「おまえら評論家か！」と一喝された。自分たちは問題点を拾い出すだけで、自分ごとになっていなかったということに気づかされた一コマだった。

マネジメント部会夏のシンポジウムで北川先生の「地方分権の時代、我々自身の意識改革が必要であること、危機感を持たなくてはいけない」というお話も一つの転機となった。

最大の転機となったのは、夏合宿であった。

夏合宿初日、鬼丸氏や他市の発表を聴いていく中、この研究会をかなり甘く見ていたことに気づかされた。3人の思いや考えを本当の意味で理解するため、また共有するため、同日は深夜までダイアログを行った。ここで初めて、真に「ダイアログ」が行えたのではないかと思った。

3人が納得するまで話し合った流山市の組織活性化には、

- ・職員個人個人の成功体験が次へのステップにつながる
- ・感謝される職員になる
- ・市民目線＝上から目線的な言い方である。市民の立場を考えよう

とのあるべき姿を描き、発表に向けて整理した。

この深夜にまで及んだ合宿ダイアログでは、3人の考え方の違いが浮き彫りとなったが、今後、方向性を一致させていくうえで、非常に貴重で重要な経験となった。

しかしながら、発表ではダイアログの時間不足が露呈し、たいした受け答えもできないまま終わってしまったことを鮮明に記憶している。

抽象的な表現からどうしたいのかをうまく伝えることができず、結果、他人事のようなプレゼンになってしまった。

また、他の自治体の発表を聴きながら、私たちは自分たちのことでありながら自分たちのこととして捉えておらず、自分たちの考えの甘さを痛感した。一方で、他自治体の発表からたくさんの参考となる活動事例や気づきを得ることができたことは大きな収穫でもあった。

自分ごととして考えていなかったことに関しては、言い換えれば、客観的な視点で見る

ことができた、ということではあったのだろう。

しかしながら、初日の鬼丸氏の講演から、自分ごととして捉えることの意義について多くのことを気づかされ、考えさせられた。

合宿という最大の転機以降、私たちは流山市を良くしようと強く意識するようになり、その思いをどのように行動につなげるか、実践できるかを本格的に考えるようになっていった。

まず、合宿で発表した内容を流山市で実践できるよう、さらに良いものに仕上げるため、合宿直後からダイアログの回数を増やした。

ダイアログではそれぞれが合宿で得たものを、まず3人で共有し、お互いが納得するまで話し合った。そして今回の合宿の発表内容は、組織活性化のためのプログラムであり、それはイコール経営層への提案事項であると3人が意識するようになっていた。もちろんそれは自分ごとであると意識するようにもなっていた。

次の取り組みとして始めたことは、各年度で断絶していたマネ友との連携であった。流山市はこの研究会に参加して4年目であり、私たちは4期目である。市として4年目の成果が果たせているか。否、毎年とぎれとぎれになっており、流山市は4年生になれていなかった。1年4組、つまり、派遣されたメンバーが増え、クラスが増えるだけで進級（＝進化）できていなかった。

なぜ歴代のマネ友との連携ができないのか。

研究会から離れてしまうと熱が冷めてしまうのかも知れないが、それだけではない。組織内風土や置かれている立場によって、組織活性化への取組を続けていくことが困難であったことが大きいと思われた。そこで、これまでの反省を踏まえ、私たちは「継続性」を意識して進めようと改めて決意した。

「どうせ言ってもダメ」を打破するには、仲間が大切であると自覚した。

継続する意識と仲間意識を大切にしながら私たちは取り組み始めた。

夏合宿前後変わらず、3人がとりわけ強く意識した着眼点は「気づき」であった。

「気づく」ためには情報や経験の共有、意識の共有あらゆるシーンでの「共有」が必要であると考えた。

「気づき」を作り出す雰囲気づくりやキッカケづくりに必要なことはあらゆるシーンでの「共有」ある。

そこで、「共有」するため仕組みについて考えた。それも、より効果的で効率的な方法で、かつこれまでの労力等を無駄にせず合理的にできる方法でできないか。今から何かを作り出すのではなく、今あるものをもっと有効活用し、雰囲気やムードを変え、職員一人一人に気づきが持てるような、キッカケづくりをしよう。

そのために私たちは何ができるか。

2 自らの思いを行動へ、踏み出す1歩

「気づき」を与える仕組み、キッカケづくりのための共有する仕組みとして、私たちはまず「情報共有」に関する仕組みを考えた。

ダイアログの中で、市役所総合窓口である受付担当が作成した「業務インデックス」というものがあるということがわかった。

これは、来客者から業務や内容に関する問い合わせがあった際に、その業務はどの部署で担当しているかが50音で検索できる受付対応ツールである。

「これは活用できそうだ。」

この「業務インデックス」は、受付職員が個人的に作成したものであったものの、これを全職員が「共有」できれば、全職員が他課の業務を把握でき、電話が業務の異なる部署に入っても正確に担当部署へ取り次ぐことができる。全庁的に業務内容を把握できる仕組みであり、職員資質の向上にもつながるのではないか。

この提案を一過性のもので終わらせないため、しっかりと組織内へ合意形成することが大事である。そこで、まず、じっくり3人でダイアログを行った。

職員間、庁内において、人材育成課から派遣されている私たちの立ち位置は、現状はそれぞれ、一研修生の立場である。3人で同一の研究会に参加はしてはいるものの、あくまで一個人の立場でしかないため、先のような提案を庁内で受け入れてもらうにはあまりにハードルが高い。

そこで、私たちはまず庁内（＝組織）における私たち3人（一組として）の立ち位置を明確にすることから始めた。組織を変えていこうと継続的に活動するため、研究会のメンバーが庁内組織の中で理解され、かつ、庁内で組織活性化の活動を実践できるよう、この部会の活動を推進してもらうため、私たちの後方支援を行うべき（と考える）人材育成課とダイアログを行った。組織的に理解してもらえよう位置づけしてもらえようことでオフサイト活動が単一的なものとならず、継続的に取り組めると考えたためだ。

人材育成課長、課長補佐、係長等と、研究会の活動に理解をいただき、その活動に対し可能な範囲で支援をいただけるとの了解を得た。

次に、組織全体に継続的に活性化できる仕組みを考えた。

この時点で、人材育成課からの理解もあり、私たち自身が庁内配信メール等により「業務インデックス」を全庁へ共有化することは容易にできる。しかしながら、大前提である組織活性化のために、組織の中で「気づき」を与えられるキッカケづくりができるよう、また継続的な取り組みとして行っていけるようになることが真の目的であるため、本来その業務を行うことが望ましい課で取り組んでいけるよう、組織の業務内容を管轄する行政

改革推進課の課長、課長補佐と私たち3人、そして後方支援いただいている人材育成課職員とでダイアログを行った。

結果、思いのほかあっさり理解が得られた。「業務インデックス」の全庁への共有は行政改革推進課で取り組んでいただけることとなった。

ここで改めてダイアログのすごさ、大切さを再認識した（業務改善、組織の活性化等、わかり合えた。考えている方向性も同じであった。）

「業務インデックス」は行政改革推進課から全職員へ共有された。

このダイアログを通じて組織内へ切り込めた成功体験は次の活動への大きな自信にもなった。

小さな一歩である。だが決して一人では出来なかったことだと思う。

この提案以外にも、組織活性化のため、小さなことから取り組み始めた

前述の同世代とのダイアログや、新規採用職員、民間経験者職員に参加してもらった「ここがヘンだよ、流山市」ダイアログである。この2つは、私たちの中で職員同士の横のつながりの大切さが重要であると考えている。

このことを意識し、現在も継続しているのが「しゃべホーダイ」と名付けた有志によるオフサイトミーティングである。現在の参加者は歴代マネ友を含めたマネ友が中心であるが、今後はもっと増やしていきたいと考えている。

「しゃべホーダイ」は、流山市のありたい姿として描いた「市民に必要とされる」「首長のビジョンが明確に示され全職員に共有される」「風通しのよい」組織を作るための取り組みの1歩である。

自分たちの組織をよくしていくために取り組んだほうが良いと思われることについて「しゃべホーダイ」で話し合い、煮詰めたものをしかるべき部署に提案し、実行に移していく。これが「しゃべホーダイ」ではなく、各部署で行えるようになれば組織は必ず良い方向に動く。職場においてお互いの仕事を係や課内で共有することは必要なことであるし大事なことである。隣の席の同僚が何をやっているかわからないような職場では、私たちの考えるありたい姿には程遠い。

小さな「気づき」は誰しも多少なりとも持っている。しかし、そのままでは「思いつき」や「愚痴」で終わってしまう。

「気づき」を大事にし、拾い上げ、共有する仕組み、そしてその仕組みが機能していることが大事である。庁内においても既存の「職員提案制度」という類似の仕組みはあったが、機能しているとは言えなかった。

ダイアログのテーマの一つとして設けた「ここがヘンだよ流山市」という題目は、若手職員だからこそ感じる違和感を発信してもらい、拾い上げようとするものであった。

この「ヘンだな」という感覚こそが「気づき」である。

また、先の「業務インデックス」も、受付係が窓口対応する中、受付係内で必要なものであるという「気づき」と、その手作りのインデックスの存在を知った職員の「それ、使える」という「気づき」がマッチングしたと言える。

このような「仕組みが機能する」という体験（＝成功体験）は、我がこととして「組織を良くしよう」という気持ちの高まりを実感することができた。

3 組織活性化の活動の継続に向けて

私たちは、全経営層＝部局長への理解も必要と考えた。

先の事例はボトムアップで合意形成が得られた施策であるが、全職場で同様に理解を得るためには全経営陣にも理解いただく必要であるためだ。

これから継続的に活動していく中で、経営層の理解は欠かせない。そう考え、流山市の経営層の会議である全部局長、市長、副市長が一堂に会す庁議の場で、私たちは、研究会の活動の意義や成果、また今後の活動について理解を得るため、全部局長を前にプレゼンを行った。時間的制約はあったものの、市長、副市長に対し、活動の理解をいただくことができた。

一つ成功すると、次への大きな自信になる。

その繰り返しがさらに大きな自信へとつながる。壁はあるもののどんどん進めていきたい。

研究会を終えて一番の成果は、「意識が変わった」ことだと思う。目の前のものにただ追われるのではなく、目の前にあることを何のためにやっていることなのかを考えると、今までとはちょっと違った視点で対応することができることがある。また、自分が相手の立場だったら、相手は何を望んでいるのか、ということも考えるようになった。

今後とも、部会の最後にコミットメントしたことを胸に、引き続きダイアログを続け、より一層組織が活性化できる気づきづくりのためのキッカケ、雰囲気づくりを行っていきたい。

そのように考え、私たち3人は次のとおり継続的に行い、新たに取り組みたいと考えている。

組織活性化が市施策の一環に位置付けられたことで、庁内での活動の基盤は整った。このことを一層強めていくためにも総務部長や人材育成課とのダイアログを積極的に行い、活動の理解を求めていくこととする。

次に、平成27年度に派遣される職員に対しては、募集の案内について自分たちで説明会を開催し、派遣生へはこれまでの活動の引継ぎを行う。

「しゃべホーダイ」の継続も行う。現在は、研究会参加者が声をかけている状態であるが、これが誰からでも「このテーマで話したい」となるよう継続し、発展させていく。

そして、歴代マネ友をつなぐ。

前述のとおり、流山市では研究会に参加して4期目となるが、それぞれの期がバラバラであり、単年度で切れてしまっている状態である。研究会の理念、私たちが今後行っていく施策を考えれば、この状態は望ましくない。よって、歴代のマネ友をつなげていく必要がある。これはある意味、私たちの使命だとも思う。もちろん、つなげていくには丁寧に話し合いをすべきである。「マネ友なんだからわかってくれる」という考えは成り立たない。

それは、合宿後の歴代マネ友とのダイアログで身に染みてわかっている。

さらに、管理職（主に課長級）とこれから課長級になる中堅層をターゲットにした施策を行いたい。課長級に対しては、マネジメントの手法の一つとしてダイアログを提案する。これには人材マネジメント部会の幹事キャラバンをお願いしたいと考えている。中堅層に対しても課長級になった時にマネジメントをスムーズに行えるような研修を行うことを人材育成部門に働きかけたい。

来年、この施策が進み、研修が行われていること、「しゃべホーダイ」が活性化し、「しゃべホーダイ」の下にテーマ別の部会ができていくような状況になっていることが目標である。

4 一年を振り返り（付記）

この研究会で、一番衝撃を受けたのは、鬼丸氏の話だった。

講演の中で「あることを知ってしまったら、それは知ったあなたしかできないことだ。」と鬼丸氏が言われたとき、当時、仕事で躊躇している事項があったことについてものすごく背中を押された気がしたと同時に、責任があるのだということを感じたことを覚えている（その話を持ち帰ったときに「その言葉は、自分を傷つける可能性もある」とマネ友に言われたときにも衝撃を受けた。）。

この研究会を経て、意識が変わった。事実前提で作業をこなし、何のためにやっているのかも考えていなかったことがほとんどだったのだと思う。

価値前提、一人称、立ち位置…。部会で使われる言葉は、それ自体を発することは簡単かもしれない。でも、実践することは、意識しないとできない非常に難しいものだった。3人でも考え方が違うのだから、1000人いれば考え方は1000通りある。自分と同じではない。だからこそ、相手の考え方を聴き、自分の考え方を伝え、お互いに共有しなければならぬ。当たり前のことかもしれないけれど、それができていなかった。

この「気づき」を大事にして、我々3人が思い描いた理想に近づくため、さらに「仕事の先には、市民」を忘れずに、活動を継続していきたい。

【総務課 高松】

地方創生元年、本年はそういう年になると北川先生はおっしゃられた。

第一回目に地方分権の話をされ、最後にまた同じ話をされました。

話の内容は理解できても、その1年間の部会の中でそれが連動するものとは、深く考えていませんでした。最後の最後に気づきました。

言葉で表現すると、ありきたりですが、気持ちの中では、その理解度、思いが全く変わりました。

ダイアログっていいよね。

組織を変えることって人を変えることだよ。

それは流山市を良くするため。

流山市を良くするとは？

それは、流山市の良さに気付くこと、地方が生き残ることだったんだ。

それぞれが理解し、ばらばらに行動していてもしょうがない。別々に考えることではない。

北川先生含め人マネが求めることは地方分権に求められる職員育成にあるのだ、北川先生はそれを皆に投げかけ、求めているのだと最後で気づいた。

そして私たちは地方自治体職員はそれに応え、使命として地方創生を果たしていかなければならないのだ。

人口減少時代、地方分権時代、ただ組織が良くなればいいということではない。流山市を良くするとはどういうことなのか、そのために組織が良くなる。最初に思っていた認識とは違う強い決意をもって認識できるようになった。

評論家ではない、行動できる職員としてその使命を果たしていきたいと改めて決意を胸に抱いた。

最後に、1年経過しようとしている中、私が自身で感じる事として「立ち位置を考える」「一人称で考える」はほぼ一年が経過し、ダイアログするごとに3人お互い腹に落ちていると感じる。

一方で、ダイアログごとに振り返り、反省することは「価値前提で考える」ことができていたか。「眼前にある事実で考えていなかったか？」と毎回猛烈に反省している。

ダイアログして振り返り、反省する。その繰り返しであるが、反省していることもある種の「気づき」だと前向きに考え、今後も引き続き、ダイアログを繰り返したい。

いつか腹落ちできる日が来ることを目指し、もちろんその先の流山市の「あるべき姿」を目指して。。。

【コミュニティ課 影山】

私がこの部会に参加する上で、また日頃から意識していることは、「分かった気にならな

い」ということであった。

極力、部会特有のキーワードを使うことでお互いビジョンを共有できている「気にならない」よう意識した。この部会では、3人の中で誰かに任せるということをしないということを念頭に、3人の中の自分の役割を考え続け、気になることは発信し続けた。

ダイアログ、発表や共同論文など、3人が言葉を合わせるという体験を通して、共有しているつもりにならないよう、捉え方の違いを明らかにしながらそれを一つの方向にしていこうという経験が得られた。この体験を通して得た、共有することの大事さは、今後この活動を広げていく糧になると思う。

そして、何よりも自分が一歩踏み出すということを肝に銘じたい。

研究会の最後の最後の、鬼沢幹事の指摘でようやく気づいたことであるが、自分は、たとえば研修や講演会で前列に座る、一番に質問をするということができていたであろうか。まず自分が行動しなければならない。それが「自分ごと」の第一歩であるということ。

そして、小さな気づきに目をつぶらず、丁寧にアクションを起こしていきたい。そのために、思いを共有できる仲間を増やし、歩み続けていこうと思う。

【介護支援課 田中】