

平成27年  
人材マネジメント部会  
共同論文

埼玉県  
富士見市

収税課 平尾

環境課 川島

地域文化振興課 荒田

# 1 はじめに

## 1-1 昨年度の取り組みと成果

人材マネジメント部会への富士見市の参加は2年目である。昨年度、第1期のマネ友は、改革のための5年間のシナリオを描き、「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5つのプロセスを設定した。そのうえで一年目を「意識の変化」の年と位置づけ、「ダイアログ」の定着をはかり、さらに自分事で話し合う場を継続的に持つために「業務研究会（ぎょうけん）」という自主研究会を立ち上げた。

## 1-2 1年間の流れ

1年間の流れは、部会からの課題と、それに伴いトライアンドエラーを繰り返すことだった。1年の経過を簡単に追う。

1つ目の課題は「現状把握」。今までの取り組みを検証するため、昨年度参加した若手を中心に「昨年度ダイアログで参加した事で変わったこと」というテーマで10名の方にダイアログを行った。

2つ目の課題は「キーパーソンとダイアログをする」こと。気づきのあるダイアログを行い、今後の改革の仲間となってもらえることを狙い、3名のキーパーソンの方とダイアログを行った。

また、7月に人材マネジメント部会の顧問である北川正恭先生が富士見市までお越しになり、ダイアログを行うことができた。

3つ目の課題は「合宿に向けて改革のシナリオを考える」こと。合宿に向け、昨年度人材マネに参加したマネ友とダイアログを行い、一緒に動いてもらうことと、今後の課題について話し合った。

そして、合宿でシナリオを考え、リベンジ発表での修正を経て、「オープンダイアログ」と「人マネ通信」を今年の施策とし、3月までに3回のダイアログと3回の人マネ通信の発行を行った。

## 1-3 なぜ「オープンダイアログ」「人マネ通信」が必要なのか

今年の私たちの施策は、誰でも参加ができる、「オープンダイアログ」と「人マネ通信」の発行である。なぜこの施策にしたのか。

1つ目の理由は、昨年度までの人材マネ富士見の活動の認知度と理解の低さが課題点だったからである。昨年度からマネ友たちがダイアログを中心に活動を行っているが、現状把握をした時に、まだ人材マネジメント部会が何をやっ

ているのかわからないといった意見や、ダイアログに参加していてもその目的や内容の意図についてわからなかったといった意見が多かったためである。よって、今まで個人的に声をかけ行っていたダイアログを、多くの人が集まる「オープンダイアログ」という誰でも参加して良い場に変え、その内容や部会の意図を庁内ネットワークで発信する「人マネ通信」で庁内全体に共有することで、人マネ部会の活動の認知度をあげるとともに、ダイアログの参加者にも活動の意図や内容、目的をわかりやすく伝えることを狙いとした。

2つ目は、「ありたい姿を考える仲間を見つけるため」である。組織を変える行動を進める際に、現状から物事を考えるのではなく、「ありたい姿」を先に考える事が大切なのだが、私たちはその「ありたい姿」をできるだけ多くの職員の方と一緒に考えていきたいと考えた。私たち3人だけで考えた「ありたい姿」では、押し付けになってしまい、染み渡っていかないと考えたからである。以上から、オープンダイアログで、組織のありたい姿についてみんなで考えながら、副次的な効果として参加した人々同士を繋ぎ、来年度以降具体的なアクションを起こすための仲間を一年間で見つけ、増やしていくことを目標とした。

## 2 オープンダイアログについて

### 2-1 施策の概要

今までは、ダイアログ参加者を部会メンバーである程度定めて、個別に声掛けをして実施する、いわば忍者のような活動であったダイアログ。内容が充実しているのに知らないことがもったいないと感じ、また、これからの社会情勢の変化の中でダイアログ中のような柔軟な発想をすることを庁内で共有したいと考え、さらに今後人マネの活動を広く展開する足掛かりとするため、開かれたダイアログ（オープンダイアログ）を行った。これは、後述する『人マネ通信』及び個別の声掛けで人を集め、庁内の会議室で、一回約1時間半程度の時間を設けて、設定したテーマに則したダイアログを実施するもので、ダイアログそのものへのアプローチを図った。参加者は全体を通して主査以下の若手中心であった。

## 2-2 経過

経過と実績については以下の通りである。

	開催日時	テーマ	参加者	参加層
第1回	9月25日	ダイアログってなんだろう	15名	若手中心
第2回	11月16日	職場の良いところ、悪いところ	19名	若手&副課長1名
第3回	1月25日	コミュニケーションについて	9名	若手中心

## 2-3 結果・成果

- ・広く周知することで、開かれた取組であることをアピールできた。
- ・何をめざし、何に向かうかを参加する人に説明できた。
- ・限られた人とこっそりやっていたダイアログをオープンな形にできた。
- ・方向性の確認の場ができた。
- ・2年間継続できた。
- ・キーパーソンや普段話さない人との交流ができた。
- ・常連的に参加してくれる仲間ができた。
- ・我々も何かをやるという流れがつかめてきた。
- ・ダイアログとはなにか、わかってもらえた。
- ・1人ではあるが管理職に参加してもらえた。

結果、成果としては上記のようなことが挙げられるが、その中でも人マネの活動についてある程度の理解と、継続して参加してくれる人、人マネどう？と気にかけてくれる人が出て来てくれるようになったことは、認知度を上げるということについての大きな成果であるといえる。

## 2-4 課題

以上のような成果を共有することが出来たことは大変有意義であった。同時に以下のような課題も挙げられた。

- ・内容について  
⇒より具体的なテーマを設定した方がよかったか？ありがたい姿を決定できなかった。
- ・参加者について  
⇒目標人数を呼べなかった。同じ人ばかりになってしまった。年齢層の偏り
- ・ファシリテーション能力に課題
- ・ダイアログから改革の行動につなげられる内容になっていたか？  
⇒できなかった。

当市の「ありがたい姿」を、オープンダイアログを通して決めていきたいということで進めていたが、ありがたい姿という言葉に縛られすぎてしまった感じが

ある。よりマクロな視野で、自治体のありたい姿、描きたい未来像を探っていく必要があると同時に、多くの人に気づきをしてもらえるような運営を心掛けていきたい。また、運営側のスキル面での向上についてもきちんとフィードバックや参加者の声により行っていく。

# 3 人マネ通信について

## 3-1 施策の概要

ダイアログのフィードバック、気づきの共有、仲間を見つけることが目的。ダイアログの報告・告知、キーパーソンの紹介などを中心に掲載するほか、多くの方に興味を持ってもらえるような記事を毎回考案し掲載する。ダイアログ毎に庁内掲示板、もしくは庁内メールにて掲示、発行する。

号数（画像は一部を抜粋）	発行日	内容
<p style="text-align: center;">1号</p> 	<p style="text-align: center;">9月 18日</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・部会紹介（活動内容の簡潔な説明）</li> <li>・2014年度活動内容報告</li> <li>・2015年度活動予定報告</li> <li>・2015年度実施ダイアログの報告</li> </ul>
<p style="text-align: center;">2号</p> 	<p style="text-align: center;">11月 10日</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・1回オープンダイアログ実施報告</li> <li>・部会紹介（前号に引き続き、活動内容の簡潔な説明）</li> <li>・合宿参加報告</li> <li>・次回オープンダイアログ告知</li> <li>・キーパーソン紹介</li> </ul>
<p style="text-align: center;">3号</p> 	<p style="text-align: center;">1月 20日</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・第2回オープンダイアログ実施報告</li> <li>・オープンダイアログ参加者との特別対談</li> <li>・第3回オープンダイアログ告知</li> <li>・キーパーソン紹介</li> </ul>

### 3-2 結果・成果

- ・我々の活動を周知、報告する場ができた。
- ・我々の活動の知名度が向上した。
- ・職員課との連携のパイプを強化することができた。
- ・通信を発行することで、定期的に自分たちの活動について整理する場ができた。
- ・発行できたことそのもの。

成果としては上記のようなことが挙げられるだろう。特に知名度を向上できたこと、職員課という強力なバックアップを得られたことは大きな成果といえる。

### 3-3 課題

- ・訴求力のある記事が少ない。
- ・継続に多大な労力がかかる。
- ・どれだけの人が見ているか、フィードバックしていない。
- ・実際にアクションに結びつく内容が欲しかった
- ・書くべき内容、書くべきでない内容の判断が難しい。

課題としては上記のようなことが挙げられる。特に重要なのは1つ目だろう。現在、通信の主なネタはオープンダイアログとキーパーソンインタビューであるが、ネタとしてのオープンダイアログは今ひとつ読者への訴求力に欠けているように思われる。今後、読者を増やすためには、バリエーションを増やし、また、面白い、興味深い記事を書いていく必要があるだろう。

## 4 まとめ

### 4-1 できたこと

#### ① 人マネ会富士見の知名度を上げることができた。

人マネ通信でダイアログの告知をして、ダイアログの開催後内容について報告する事を通して、人マネの活動に参加したことはなくても、名前や、内容について庁内で知っているという人が増えた。また、通信の内容を工夫することで、目を通してくれる人も格段に増え、声をかけられたりすることが増えた。参加の一つ手前の、認知の効果は大きかった。

#### ② 何度も参加してくれる人が増えた。

ダイアログをオープンな形にすることで、こちらが声をかけなくても、何度

も参加してくれる仲間が増えた。また、ダイアログを通して気づきを得て、それを普段の業務の時に思い出して活かしているといった事を言ってくれる参加者もいた。

### ③職員課との連携のパイプができた。

昨年度から、ご協力をいただいているが、今年度その連携がさらに強化できたように思う。人マネ通信の発信を行ってくださったり、オープンダイアログに参加してくださったりする中でできたつながりは今後も変革を進めていく上で大切なつながりになると考える。

## 4-2 できなかったこと

### ① 目標は達成できなかった。

数値的目標として150人の庁内の人とダイアログを行う目標を決めた。しかし、参加者数も開催数も届かなかった。また、昨年度マネ友が設定したシナリオ（「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」）で今年は2年目の思考の変化の年だが、思考の変化を達成できたとはいえない。

### ② 参加者をうまくまきこめなかった。

人マネ通信とダイアログを通して、対話の場をオープンにし、人マネの目的をうまく伝えること、認知度を上げ、そこで集まってきた仲間と一緒に「ありたい姿」を考えることを目的としたが、参加者が一緒に動こうと思える仕組み作りがうまくできなかった。ダイアログの終了後、振り返りをしたが、色んな事を迷っているうちに、1年が過ぎてしまった。

### ③ありたい姿を決められなかった

オープンダイアログを通して仲間を集め、ありたい姿を決めることを目標としたが、結局人数を呼ぶことができなかったため、仲間も増えず、ありたい姿を決めることもできなかった。

## 4-3 今後について

根本的な事をもう一度考える事が必要だと思う。改革は本当に必要か？普段の業務の多忙さや、自分の用事が優先で結局後回しになってしまうのであれば、本当のところは、改革は必要ではないのかもしれない。もちろん問題のない組織はないので、よりよい組織を目指した活動が必要であることは間違いないが、それにはかなり無理が伴う。新しい視点を提示することで、組織の中で浮いて



しまう事もあるし、或いは自分の自由な時間が犠牲になってしまうこともある。それでもいいと思うほど、改革に必要性を感じているのだろうか。人が集まらないとか、改革は進んでいないとか、理解が得られないとか、他人ごとで現状を考える前に、たぶん我々はもう一度自分達のこと立ち返って根本的なことを考える必要がある。我々にとって、今、本当に改革は必要なのか？その覚悟はできているか？

## 5 個人の感想（全員）

### 地域文化振興課 主事 荒田詩乃

組織や地域を変えるというより、色んな人に関わりながら自分自身が変わるということを1年間考えつづける場所だったように思う。幹事の方がおっしゃっていた言葉で心に残っている言葉がある。

「(こうした研修に来ると)市役所はよくない、とか、ここはおかしいとか、他人事で批判する人がいるけれど、それは一体どういう立場で言っているんだ。市役所とは自分のことだろう。自分だって、その悪い部分を助長している1人なんじゃないか」と。

どんな場所にいても、他人事で現状を批判するのではなく、自分自身ができることをきちんとやっていくこと。その難しさと厳しさを感じた一年だった。これから私は公務員の仕事を退職するが、人のせい、環境のせいにはせず、めいっばいその場でできる事に前向きに向かっていきたい。それが私の部会での一番大きな学びである。

### 環境課 主事 川島宏基

組織の一員として働き始めて2年が経ったところで、部会に参加することになった。正直なところ、行くことになった当初はもっと具体的なノウハウが聞けてバシバシ人事に効かせて・・・位のイメージであったが、こんなにも多くを考えることになるとは思ってもしなかった。そして同時に、自分は自分の不平不満ばかり言っていたな、何かを改めようとはしなかったなと省みた。結局、自分自身が置かれた状況についても自分事として考えられていなかったのである。

そもそも自分は何のために働いているのか。それすらも見えなくなっていた。当市の市長が入職したときに、「市役所は市民の役に立つところ」と当たり前のようなこと言っていたが、その当たり前を忘れてしまっていたことに部会に参加している中で気づいた。市民が、より良く暮らせるよう市役所はなければならない。そのための「ありがたい姿」であったり、立ち位置を変えるということ

なのに、一番根幹となるべき部分について見直すことができた。

仕事を行う上で必要なことは、この仕事がどんな法律条例に基づいていてトラブルなく進められるかではなく、この仕事がどのように市民に還元できるか、さらに還元する方策はないか、こう考えながら取り組む姿勢なのではないかと考えられるようになった。その学びをはじめ多くの気づきを職場に投下していきたい。

#### 収税課 主事 平尾 拓郎

手探りに始まり、手探りに終わった1年間だったように思う。部会風に表現すれば、「モヤモヤ」し続けた、そんな1年間だった。

まず、「ありたい姿」がわからなかった。偽り無く書いてしまえば、自分は基本的には言われたことだけをやっていたい人間である。理想を描き、そこまでのギャップを埋めるように仕事をしたことは無かった。だから悩んだ。「理想の市」「理想の市役所」とは何か、そもそもそのようなものは必要なのか。答えは出ていないが、悩んだプロセスが大切なのだと考えて自分を納得させている。今後も悩み続けたいと思う。

もう一つ、「チーム」というものがわからなかった。いいチームの条件の一つは「オープンにコミュニケーションできていること」であると幹事団の伊藤氏がおっしゃっていたが、オープンに、本音で、本気で議論をするということが自分にはできていただろうか。誰しも人に嫌われたくはない。自分はその思いが優先してしまっていたのでは無いただろうか。忙しさを理由に後回しにしてしまっていたのではないだろうか。自分でも、自分がなにを優先して考えているのかわからないときがあった。組織で仕事をしている以上「よいチームとは」の議論を避けて通ることはできない。今後も追求を続けたいと考える。

なにはともあれ、自分が「わからない」ということがわかったことが一つの成果だと考える。いや、そう考えたい。そして、今後もモヤモヤと答えを追い求めることをやめないでいようと思う次第だ。