

# 平成28年度人材マネジメント部会 共同論文

埼玉県富士見市

生涯学習課 加治 あゆみ

税務課 瀬戸 一馬

安心安全課 舎川 大樹

## 1. はじめに

富士見市は今年度で人材マネジメント部会への参加は3回目となる。今まではマネ友メンバーを中心として、個々のダイアログや有志によるダイアログを行い、個から全へというアプローチであったが、今年度は、人の変化は徐々にではあるが起きているという前提に立ち、さらに組織変革を進めていくための組織風土を作ることで、全から個へ、変化をもたらすことを目的とした。

第1回マネ友が最後の論文で書いた計画はまだ途中であり、本来であれば次の段階への取り組みを継続して行う必要もあるが、今年度は一つの区切りとして、今までの取り組みや成果・課題を分析し、過去2年間とは別のアプローチを行うことが効果的になるのではないかと考えたため、このような方針とすることとした。次項より、活動概要や経過、取り組み内容について説明していきたい。

## 2. これまでの活動概要と経過

### [2-1. 現状・課題の分析と方針]

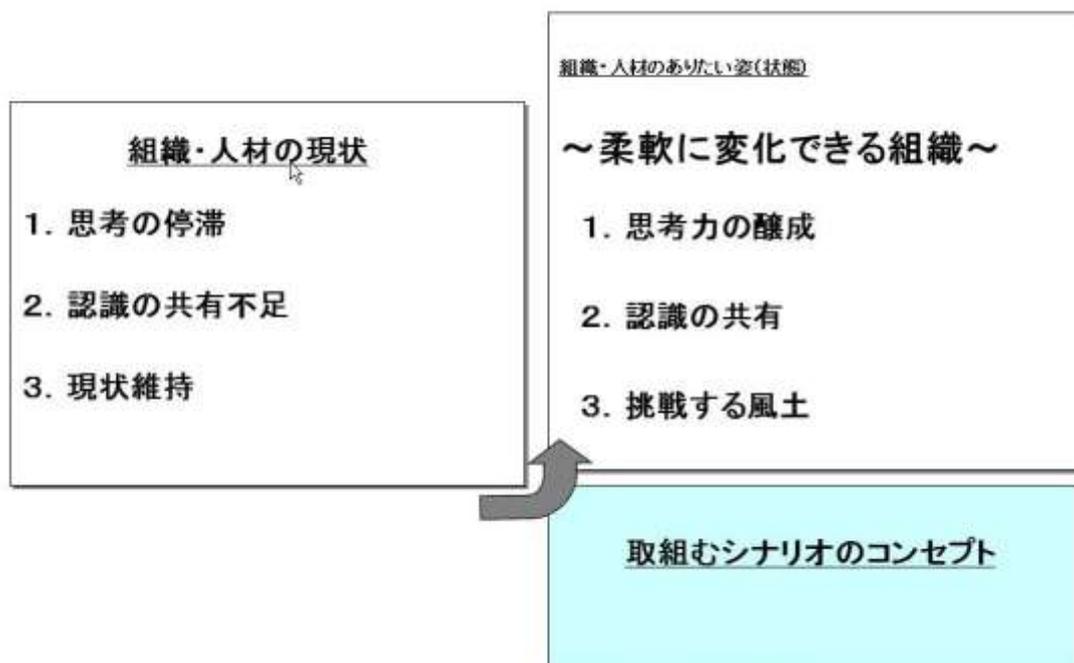
まず最初に、キーパーソンとのリレーダイアログを行い、現状・課題の分析を改めて行った。リレーダイアログは、ダイアログを行ったキーパーソンから見てキーパーソンと考えられる人を紹介してもらい、自分たちとは違った視点からキーパーソンを発見できるため、有用であると考えた。

リレーダイアログによって、社会情勢の変化や地方分権などの環境要因から仕事の困難性や業務量の増加といった現状が見えてきた。市独自の現状で言えば、正規・非正規職員の更正比率の変化やコミュニケーション力の低下、横断的連携の不足などが挙げられた。

そういった現状や課題とは別に印象に残ったのは、富士見市のキーパーソンはみな、人材マネジメント部会で私たちが学んできたようなことを自ら考え行動していることであった。こういったキーパーソンが複数いるにも関わらず、現状それが富士見市全体に認知されているとは言い難い。過去のマネ友の取り組みを見ても、2年目に人マネ通信やオープンダイアログなど、広く市職員全体に働きかける取り組みを導入しても影響が全体に広がっていないという課題がある状況だ。

これらのことから、過去のマネ友の取り組みやこういったキーパーソンの存在を役所全体に広げていく取り組みに力を入れる必要があると考えた。そのため、人材育成の中核たる職員課と連携し、役所全体の風土を変える仕組みづくりを考えていくこととした。

## 1. ありたい姿を目指した着眼点



前項で把握・分析した現状や課題からありたい姿を検討した。現在の時代変化の速さから、変化に併せて最高のパフォーマンスを発揮するため、変化を敏感に察知し、すぐに対応できるよう「柔軟に変化できる組織」がありたい姿と設定し、そのための3要素として、「価値前提で考える思考力の醸成」「認識の共有」「挑戦する風土」が必要と考えた。

「価値前提で考える思考力の醸成」は、職員数の減少やニーズの多様化・複雑化に対応し、適切な変化を行うために必要で、「認識の共有」は、組織変革を推進し、横断的連携を行うためには必要である。そして「挑戦する風土」は、変化には必要不可欠であり、市役所という変化がしにくい環境においては重要だと考えたため、このような構成となった。

そして、どのようにそういった要素を作り上げるか検討し、価値前提での考え方を広く普及するための「ダイアログ研修」、ダイアログ研修後、価値前提という考え方の実践の場であつ、変化の余力を創出するための「業務の優先順位づけ」、お互いを知り、コミュニケーション力の向上と価値前提から生まれる気づきを共有するための「朝礼」、改善提案を日常化し、挑戦する風土を作るための「目安箱の設置」という施策を考え、夏合宿に望んだ。結果としては、他自

治体の発表や幹事団との対話を通じて、ありたい姿が現状の課題意識につられ、本当に理想的な状態を考えられていなかったこと、職員課に提案しようにも施策の具体性や時系列的なシナリオの甘さに気づかされた。また、推進力と抵抗力を両方想定するようご意見をいただき、どのようにプレゼンテーションを行い、いかに考え方を理解してもらうかも工夫が必要であると強く感じさせられた。

### 〔2-3. 最終発表に向けて〕

そこから第2回の発表に向け、ありたい姿から見直しを行い、「柔軟に変化できる市役所」を理想の要素として残しつつ、「明るく元気な市役所」を要素の一つとして追加して、その先にある本当の理想を市民も市職員も笑顔でいられる「市民に愛される市役所」とした。市民との協働が叫ばれる中、本当に共に歩んでいくためには、職員自身が笑顔で仕事を行い、新しい変化に柔軟に対応できる組織が必要で、そうやって初めて市民の人も笑顔で一緒にまちづくりが出来る環境になると考えたからである。施策についても、どのような手順を踏んでいくのかシナリオを意識し、内容をより深く検討して、変化をするためにはまず余力を生むことが必要なため、今後につなげるための一つとして「業務の優先順位づけ」、価値前提という考え方を学び、組織変革を推進していくための準備としての「ダイアログ研修」、余力を創出し、時代のニーズにあった施策に取り組めるようにするための「業務のビルド&スクラップ」、コミュニケーション力を向上させることでチーム力を高め、笑顔を生み出すための「朝礼」、横断的な連携を強化するための対話型コミュニケーションの場を設ける「職層別に行う横の連携会議」とした。

価値前提で考えるため、改めて業務の優先順位づけを行うことで、価値前提で考える準備を行い、併せて変革を行う上で必要な余力を創出することを第1段階とし、業務の抜本的な見直しを行い、業務のスリム化を進めることでより変革しやすい風土を作ることを第3段階に設定した。そして、第1段階から第3段階へ至るための重要な要素として価値前提という考え方やダイアログという手法を普及するためのダイアログ研修を行っていく。第4段階として、朝礼を行うことでコミュニケーションの機会を増やし、連携しやすい環境を作った上で、第5段階として今までになかった横の連携の機会として、職層別の課を超えた会議の場を作っていくことで、仕事に追われた現状を打破し、相互連携が活発で変革しやすい風土づくりができるようになる。と考える。

#### [2-4. 取り組んだこと・得られた成果]

こういった風土の変革には全員の理解と連携が必要であり、そのために当初の方針通り職員課とのダイアログを行い、一定の理解を得ることができた。今までのマネ友が主体となって行う取り組みだけでは個々の負担が大きく、市役所全体への影響力に欠けるところがあったが、職員課にバックアップの重要性を理解してもらうことができたことで、今後の個々の取り組みについても推進しやすくなり、全体への影響も大きいものと思われる。また、風土づくりのための施策について、まだ検討の余地はあるものの、導入に前向きな意見をもらうことができたのは大きな成果だと考える。

### 3. これからの取り組み

#### [3-1. 次年度に向けて]

今年度私たち3人が取り組んだのは枠組みづくりであり、それには一定の成果があったと感じているが、具体的な取り組みに入れなかったことは歯がゆい思いだった。その点で痛感したのは、仕事に忙殺されているということである。そのため、変化を起こす新しい取り組みも重要であるが、まず初めに取りかからなければならないのは、今の仕事を整理し、変革に必要なリソースを確保することだと考える。しかし、整理すると言うのは簡単だが、市役所の特性上仕事を減らすことはかなり難しいことであり、私たちが考えた施策では足りない可能性が大きく、まずその点について再考していきたい。

#### [3-2. 1年後に目指す状態]

前述した通り、市役所は仕事を減らすのが難しい環境であるが、それでも1年後にはある程度業務量の削減を行い、全庁で問題意識の共有を進めておきたいと考える。また、今年度の活動では過去のマネ友が取り組んだ活動と連動するような取り組みはないため、過去のマネ友が行ってきたオープンダイアログなどの取り組みとどのように連携するか整理し、実際に枠組みを作っておく。

そうすることで最終的には、次の人材マネジメント部会参加者と共にすぐに新しい取り組みを始められる環境を作っておきたいと考えている。

## 4. 終わりに

### 【加治 あゆみ】

自治体職員として研修に参加をするたびに、その刺激を多く受け「やるぞ！」という気持ちが高まり、モチベーションを上げ職務に臨むが、現場に戻ると日常の忙殺される雰囲気にもまれ、その高まった気持ちも次第に沈静化するという繰り返しであり、研修にでて良かったのかと自分に問うことが多かった。今回この研究会に参加し、いちばん心強かったのは、同じように思う方々と出会えたことであり、また、講師の方の話で「小さな灯を消さずに持ち続けること」と言われたことであった。完全に消えなければ大丈夫と教えられたことで、救われた気持ちになり、自分に今できることや研修にでることの意味、また、自分がどのようなスタンスで仕事に臨むのか、整理できたことが一番の成果であった気がする。当初より「これは研修ではなく研究会」と話されていたが、継続されるものと捉え、今後の糧としたいと感じた。

### 【瀬戸 一馬】

自分にとっては、自分と向き合う1年だった。自分は、常に改善を意識し、気づいた点はなるべくより良くなるよう仕事に臨んできたつもりだった。ただ、それは事実前提によるものであったことを指摘され、価値前提という考えに衝撃を受けた。聞けば当たり前のように思えるものではあるが、いざ指摘されてみると目から鱗が落ちるといった感じであった。

自分は人材マネジメント部会に参加する前から、言いようのない、上手く言葉にできない、組織を変えなければいけないという危機感のようなものを感じていたが、今回の研究を通して、具体的な理由が見えてきたように感じる一方で具体的になったことで気づいた疑問やモヤモヤ感もあり、組織変革は本当に難しいと実感した。今回の研究活動を通して、自分の見識がいかに狭かったかをまざまざと見せつけられ、落ち込むと同時に少し成長できた自分もいるように思う。これからの道のりはまだまだ果てし無く、厳しいものではあるが、これからもマネ友メンバーとして頑張っていきたい。

### 【舎川 大樹】

人材マネジメント部会への参加が決まった当初は、1年間、部会を通して何か学ぶことができればいいなという程度の意識で、完全に受け身の気持ちを持っていた。しかし、他の参加者は、何かを吸収しようと必死で、自分とのギャップに焦りを覚えたことが印象に残っている。この1年間、そんな焦りと刺激を受けたこともあり、組織について真剣に考え、課題を整理し、解決策を考え

た。貴重な話も聞くことができたと思っているし、さまざまな意見や考えを触れ、多くの気づきを得られ、少しは成長できたかなとも持っている。ただし、今でも市職員として自分がどうしたいのか、わからない。自分の仕事もまだまだ満足にできていない自分が組織について考える資格なんてないし、仕事も忙しいから誰かがやってくれとも、つい思ってしまう。でも、それでは結局何も変わらないということは、今回改めて痛感した。だから、とにかく言い訳はやめて、とりあえず手をつけてみる勇気が必要なのかなと感じている。

組織は、やはり人の集合体なのだから、今後は、強みも弱みも含めて人間らしく、自分に正直に多くの人とコミュニケーションをとっていきたい。そうしてできた仲間と見えた理想のために勇気をもって行動できたらいいなと思っている。

最後に、忙しい中、部会に快く送り出してくれた周りの方々に心から感謝したい。