

早稲田大学マニフェスト研究所
平成29年度人材マネジメント部会 共同論文

群馬県館林市 税務課 栗原正行
企画課 鷺澤雄一郎
介護保険課 落合智之

はじめに

平成29年3月に「早稲田大学マニフェスト研究所 人材マネジメント部会」という言葉を初めて見聞きし、来年度に約1年間の研修が始まることを告げられ、我々は期待と不安を抱きながら新しい年度を迎えることとなった・・・

人材マネジメント部会に参加し、顧問・部会長・部会長代理や幹事の方々の講義、研修資料及び他の自治体の発表から、初めて聞く言葉や心に残るキーワードがたくさんあった。

「対話（ダイアログ）」「立ち位置を変える」「価値前提で考える」
「一人称で捉え語る」「ドミナントロジックを転換する」「気づき」
「ファシリテーション」「腹に落ちる（腑に落ちる）」「ありがたい姿」
「やらされ感とやりがい感」「部会に卒業はない」「コミットメント」
「対話： $5 \times 5 = 25$ 、 $10 \times 0 = 0$ の法則」「ゲリラとオフィシャル」
「オフサイトミーティング」「ワールドカフェ」「深掘り」「巻き込む」
「キーパーソン」「火種」「グラフィック・ハーベスティング」「SIM」
「3人だと折れない」「無力ではない微力」「研修ではない研究」等々

これらの言葉を胸に「人材マネジメント部会」一期生の我々の手探り足探りの研究が始まった。

I. 取り組んできた活動の概要と経過

①対話（ダイアログ）の実践

○3人でのダイアログ

まずは、参加者3人で、それぞれが市役所やこの部会についてどのように考えているか、ダイアログすることから始まった。部会に参加する前から話をする仲であったが、「そういう風に考えていたんだ」「意外と真面目なんだなあ」「同じこと思ってた」等、たくさんの「気づき」があった。

今までの会話とは違った「対話（ダイアログ）」を体感した。

○キーパーソンとのダイアログ

副市長や人事課長・人事係長とダイアログを実施し、我々が今後どのようなことを身に付けたいか、どのようなことを検討しているかを伝え、意見の交換を行い、アドバイスをいただいた。副市長から経営層としての思いを聞くことができ、我々は思っていることを素直に話せることができ、意見の共有や共感することに充実感を覚えた。

○若手職員とのダイアログ

すっかり中堅職員になった我々3人は、若い世代が組織について、どのように考えているのかを把握することが必要であると考え、若手職員とのダイアログを実施した。

就職時になぜ館林市を選んだのかをテーマとし、多くの話を聞くことができ、とてもしっかりした考えを持っている若手職員が多いことを改めて感じた。

②「ゲリラ活動（ワールドカフェ）」の開催

○お試しワールドカフェ

若手職員との対話に多くの「気づき」があったことから、部会で実施した「ワールドカフェ」を試行的に開催した。ここでいう「お試し」とは、若手職員にワールドカフェを体験してもらおうという意味と、我々3人が「ファシリテーター」役を担うという両面の「お試し」であった。我々3人が所属する課の若手職員に声をかけ、20名以上の参加者が集まってくれた。

このお試しワールドカフェを全2回開催した。それぞれ「職場の良いところ・悪いところ」、「理想の職場とは？」をテーマに実施し、主催者が思っていた以上に活発に意見が交わされ、大いに盛り上がった。

若手職員は「ダイアログ」自体が新鮮であり、またテーマが普段考えているが、他の人と真剣に話したことがないということで、「とても楽しかった」「また参加したい」という感想をたくさんいただいた。

○実践編ワールドカフェ

お試しワールドカフェに手ごたえを感じたとともに、せっかくの若手職員の自由な発想とエネルギーを組織の改善に活用したいと考え、次に全3回の実践編ワールドカフェを開催した。

今回は対話するだけでなく、本市の地方創生にとって鍵となる「移住・定住の促進」「シティプロモーション」「歴史の小径の活性化」をテーマに、ダイアログを生かした政策立案に挑戦した。

第1回目は、「価値前提」で考えるべく、3つのテーマについて「ありたい姿」を考えてもらった。

第2回目は、各テーマに分かれて、「ありたい姿」「現状把握」「ギャップを埋めるアイデア」について意見を出し合ってもらった。

第3回目は、導き出した「ギャップを埋めるアイデア」を基に「アクションプラン(政策案)」を考えてもらった。

最終的には、参加者と我々3人で「アクションプラン」をブラッシュアップし、今年度中に企画課へ政策提案をする予定である。

③ 「オフィシャル」の提案

○職員提案募集制度による提案

従来から制度としてあるものの、活用例が少なかった職員提案募集制度に着目し、我々がオフィシャルで実施したい政策について提案をした。

(経緯)

本市のあるべき姿について我々3人でダイアログを進めたところ、市民サービスの向上や魅力あるまちづくりを図るためには、組織のレベルアップが必要である。そのためには、多くの意欲ある優秀な職員が考え、ダイアログし、実行することにより、新たな課題にも迅速に対処していけるのではないだろうか。意欲ある職員が増やすためには、採用と研修が大事であると考え、意欲ある就職希望者に選ばれる組織であるためには、積極的な情報発信が必要ではないかとの意見が出た。

(提案)

職員採用試験の募集要項は現在、必要内容のみを記述したものを市役所内での配布、ホームページの掲載のみであり、周知も市の広報紙やホームページのみである。職員募集に力を入れている先進的な自治体と比較すると、就職先として選ばれるためには情報が不足していると感じられるところである。

そこで、まず「募集要項」を、先輩職員への仕事内容などのインタビューを交えた「職場の雰囲気や伝わる募集要項」に変えることと、就職活動を直近で行っていた2年目・3年目職員等の若手職員が研修として中心に実施することを提案した。

優秀な人材の開拓と成果が出る研修の実施の両方を狙った提案である。

○「館林市人材育成基本方針」への参画

人事課において、10年に1回策定している「館林市人材育成基本方針」は、平成31年度が策定作業の年度になり、その際に、我々3人も策定メンバーとして参画したい旨を人事係長に伝え、概ね了解を得た。

○ワールドカフェやダイアログのオフィシャル化

今までゲリラとして実施していた「ダイアログ」や「ワールドカフェ」を、人事課による研修メニューの一つとして採用され、多くの職員に体感してもらい、日々の業務に役立つのではないかと思い、人事課への提案をした。

Ⅱ. 見出した成果・創り出した変化

①ダイアログの効果

○ダイアログの必要性

今まで、対話（ダイアログ）する機会がなく、今回のダイアログの実践により、若手職員に「ダイアログ」の楽しさや必要性を感じてもらえた。



②ファシリテーション

○ファシリテーター

参加しやすくする、意見を出しやすくする役割について、改めて、その必要性和重要性を認識した。

③人事課との連携

○敵じゃない

人マネの敵は人事課と聞くが、館林市の場合は「味方」だと感じている。

Ⅲ. 今後の展望とシナリオ

①「ゲリラ活動」の継続

○「オフサイトミーティング」の継続

平成29年度に始まり、大いに盛り上がったワールドカフェを平成30年度も実施したい。今までの参加者にダイアログの深化を図るとともに、新たな参加者の開拓も目指し、体験版と政策策定版の2種類のワールドカフェを開催したい。

○ファシリテーターの育成

我々3人がファシリテーターのスキルを磨きながら、興味がある若手職員に呼びかけ、ファシリテーターの育成を図りたい。

○派生

我々3人がスキルを磨くことや新たなファシリテーターが生まれることにより、様々な趣向のオフサイトミーティングを数多く開催したい。

②いざ！オフィシャルへ

○人材育成基本方針

「館林市人材育成基本方針」の改定に参画し、「館林市職員のありたい姿」を価値前提で考え、今までの人材育成における課題分析や現状把握を行い、実情に合った基本方針としたい。

○ダイアログをオフィシャルに

今までのゲリラ活動を継続しつつ、「ダイアログ」をオフィシャルデビューさせたい。新人研修や若手職員を中心とした研修に「ダイアログ」を盛り込んでもらう。今後は色んな階層に「ダイアログ研修」を実施。

○職員提案募集制度の活用

平成29年度に提案した「職員募集要項」に続き、今後も我々3人、あるいはオフィシャルミーティングを通じて、様々な提案をしていきたい。アイデアをオフィシャルにしたい。

③対話の継続

○マネ友3人

来年度以降もマネ友3人の対話を継続していく。年齢を重ね、役職や所属部署も変わるにより、更なる広がりや深みを帯びた「対話」ができるのではないだろうか。

○新しいマネ友

来年度の新たにマネ友3人とも対話を重ね、新たな考え方や違った目線が加わるにより、もっと面白いアイデアが浮かんでくるのではないか。

IV. 1年後のありたい姿

①ダイアログの浸透

○「ダイアログ」「対話」

マネ友だけでなく、多くの職員が「ダイアログ」「対話」という言葉を日常的に話している職場でありたい。

○オフサイトミーティング

マネ友主催だけでなく、多種多様な主催者が色んな趣向のオフサイトミーティングを実施している職場でありたい。

○職場研修

すべての課で実施されている「職場研修」。各課の研修担当がファシリテーターとなり、単なる情報伝達や一方的な説明ではない、所属長から若手職員が活発に対話できている「職場研修」でありたい。

②職員研修

○研修科目は「ダイアログ」

人事課による「新入職員研修」「2年目研修」「主事研修」等に「ダイアログ」がメニュー入りしている職員研修でありたい。

○出席から参加へ

「出席すればいい」から「ぜひ参加したい」という職員研修でありたい。

○研修から研究へ

日程が終了すれば修了する職員研修ではなく、「人マネ」のように継続して研究し、実際の職務に生かせるような職員研究でありたい。

③職員採用

○職員採用募集要項の効果

就職希望者に選ばれる「館林市」でありたい。



V. それぞれの振り返り

(栗原)

私たち三人は館林市から初参加ということで、右も左もわからず、不安しかない状態で部会に参加させていただきました。「ドミナントロジック」など初めて耳にする言葉が多く、すごく戸惑いましたが、実際に学んでみて、仕事をしていく上ですごく当たり前のことなのかなと感じました。しかし、当たり前のことが、今まで出来ていたかと考えると、全然出来ていなかったと思いました。自分なりに対話をしていたつもりでも、本当に相手の話を聞いていたか、今までの知識のみの行動で、将来を見据えたつもりでも、実は場当たりの的になっていなかったか。そんなことを考えるようになりました。

今まで組織内のいろいろな人を巻き込んで、よりよい組織へと変えるような行動はしたことがなく、さらには人マネのような研修(研究)はなく、とても新しい発見となりました。

今は館林市のマネ友はまだ3人しかいませんが、来年度以降、どんどん増えていくかと思えますので、3人では気づかなかった「気づき」も生まれてくるかと思えますので、もっと研究していきたいです。

(鷲澤)

人材マネジメント部会では、「ダイアログ(対話)」「ファシリテーション」「プレゼンテーション」等の技術の重要性を、幹事の皆様のお話や他自治体との意見交換を通じて実感しました。また、技術的な事以外にも、「価値前提」や「GROWモデル」等の思考方法は、自らの業務の進め方や、後輩指導の参考になると考えるところです。

そして、今後は、この1年をかけて得た様々な知識を、自らの組織の職員と共有しながら、その輪を広げていくことが、人材マネジメント部会に参加した我々3名の役割であると感じています。そのためには、引き続きアンテナを高く広く伸ばし、自身のレベルアップも継続していく必要があります。

日々の仕事に追われ、一般の職員の中には、自分自身の業務以外のことにはなかなか視野を広げることが難しいと感じている人が多いことが実情であると考えます。そんな中ではありますが、貴重な機会を与えられ、見聞を広げてきた我々3名が一石を投じることにより、将来の組織の変革に繋げていくことができれば幸いです。

(落合)

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参加した1年間は、私にとって大きな財産となりました。

この部会を通じて学んだことは、「対話（ダイアログ）」「立ち位置を変えること」「価値前提で考えること」「一人称で捉え語ること」「ドミナントロジックを転換すること」等色々ありました。なかでも一番心に刺さったことは「とにかく一歩踏み出すこと」です。

この部会に参加する前から、「今の組織を良くするにはどうすればいいだろう」、「研修制度を改革したいなあ」等、組織改革や人材育成について漠然と考えていました。ただ考えているだけで、行動してみようという発想が全くありませんでした。ただただ何となく考えているだけ、悶々としているだけでした。

そのようなときに「早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会」への参加が決まりました。期待と不安が半分半分の状態で始まりましたが、多くのことを学び、研究を進めていくうちに、期待がだんだん大きくなっていきました。今まで漠然と考えていたことを仲間と一緒に本格的に研究できることがとてもうれしく新鮮でした。そして一歩踏み出すことができました。

今回、仲間と一緒に展開したアクションは、経営層や若手職員とのダイアログ、「職員提案制度」を活用した職員採用についての提案、そして「ワールドカフェ」の開催です。特に「ワールドカフェ」の開催は大きな第一歩であったと感じています。

若手職員を対象に初級編2回、応用編3回の全5回実施したワールドカフェは、とても楽しく、とても貴重な体験ができました。マネ友3人による見よう見まねのファシリテーター、若手職員同士のダイアログ、政策作成へのチャレンジなどの初めての体験をしました。段取りや準備など大変なこともありましたが、楽しく実施することができ、また参加者にも楽しく感じてもらえたと思っており、とても満足しています。

この1年間の取組みについて、私自身はとても満足しています。いわゆる自己満足かもしれない。ただ私は思うのです。自分が満足しないと他者を満足させることはできないのではないか、組織を満足させることはできないのではないか。だから、この「自己満足」を大事に、これからも一歩二歩踏み出していきたいと思っています。

最後に、人材マネジメント部会の皆様、多くの交流から「気づき」をたくさん与えてくれた他市町村のマネ友の皆様、この機会を与えていただいた人事課、温かく研修へ送り出してくれた職場の皆様、ワールドカフェに参加してくれた若手職員の皆様、そして、何より1年間、共に歩んできた栗原さん、鷺澤さんに感謝の気持ちをお伝えし、終わりにいたします。（*研究はまだまだ続きます）

「1年間、ありがとうございました。」