平時からの意識改革

～効率的・効果的な組織運営を目指して～

令和３年３月

善　通　寺　市

川﨑　宣和

杉本　菜美

綾　勝太朗

目次

はじめに 3

研究の成果 4

第１回研究会（６月４日） 4

現状把握インタビュー 4

第２回研究会（７月１０日） 6

〈相馬市×小田原市勉強会〉 6

市長インタビュー 6

第３回研究会（８月２６、２７日） 7

人事部局インタビュー 8

第４回研究会（１０月７日） 8

第５回研究会（１月２８日、２９日） 10

アクションプラン「自己申告書の改善」 11

ステップ１ 11

ステップ２ 11

ステップ３ 11

おわりに 12

川﨑の気づきや学び 12

杉本の気づきや学び 13

綾の気づきや学び 14

はじめに

本論文は、2020 年度早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会（以下、部会という）に善通寺市役所から参加した3名による共同執筆論文である。

2020 年度の部会は、新型コロナウイルスの感染状況の拡大に伴い、従来のように東京に集まるものではなく、全 5 回の研究会のすべてがオンラインで開催されることとなった。

当初は、慣れない web 会議ツールに不安や戸惑いを覚え、本当に、これで部会のいう「対話」はできるのだろうか、と懐疑的になっている部分もあったが、今となっては、新しいモノを取り入れ、変化に対応していくことは、2020 年度部会のテーマであった「緊急事態に効果的に対応できる組織や人とは？」という問いを考える上での、ある種の実践の場となったように思われる。オンライン上でのやりとりでは、身振りなどの非言語のコミュニケーションが伝わりづらく、簡潔で適確な表現が求められ、また、通信トラブルなども頻発するため、臨機応変な対応も求められるわけだが、それらがうまくいけば、より個別的で深みのあるコミュニケーションをとることができる。アフターコロナの時代で「あたり前」になっていくそれらのリテラシーを学べただけでも、今年度参加できたことの意義は大いにあったように思う。

人事担当課からの案内で、内容もよくわからないまま参加する事となり、たまたま一緒になった3名が、「組織変革」という難しいテーマに取組み、組織・職場の不満や理想を語り合い、全国 80 団体、約 250 人の参加者と対話を深めた、研究の記録を以下に記す。

研究の成果

第１回研究会（６月４日）

事前課題では、新型コロナ感染対策に関する善通寺市の取り組みについて、洗い出しを行った。本市においては、各種施設の休館やイベントの中止が決まり、窓口には消毒液や間仕切りシートが設置され、各種給付金なども支給されていた。

研修会と名のつくものはそのほとんどが中止されている状況だったが、部会を止めてはいけないということで、第１回研究会は、オンラインで開催されることとなった。例年と違い、今年度は具体的なテーマ「緊急事態に効果的に対応できる組織や人とは？」が設定され、慣れない zoom を利用し、全国の他団体と対話を行った。

研究会では、組織変革として、我々が目指すところを決める前に、今、自分たちがいるところを知る必要が語られ、第２回に向け、過去からの経緯を踏まえた現状把握を行うという課題が示された。そこで、以下の３名にインタビューを行った。

現状把握インタビュー

▼危機管理部局担当職員インタビュー

自衛官 OB の危機管理担当にインタビューを行った。自衛隊としての危機管理手法が準用されており、具体的緊急事態の想定および対応のための組織編成計画がなされていた。市職員では気づかないことや実行しづらい事も形にしており、人材の有効活用の一例と感じた。しかし、全ての職員へ浸透できていないという課題を感じた。

東日本大震災、広島豪雨など過去の災害を受け、市としては適宜対応してきたが、実際に大規模な災害に見舞われていないこともあり、担当課を超える共通理解に至っていない現状である。

▼人事部局管理職インタビュー

人事部局管理職に、コロナ対策本部の立ち上げ等についてインタビューを行った。組織が一丸となり取り組むべき場面であったが、部門間で積極的な連携が取れていたとは言い切れない現状があったとのこと。「平時に危機感を持てなければ、有事になっても危機感を持てない」という言葉が印象的なインタビューだった。全体的な危機感の薄さが迅速な対応を妨げている側面があるように思われる。

元来、本市は災害が少なく、穏やかな風土で穏やかな気質が育まれているように思われる。それは良いことである反面、市民（職員含め）の危機意識は低いのではないだろうか。

▼政策部局管理職インタビュー

政策部局管理職にコロナ対策総合窓口の運営等についてインタビューを行った。部署間を超えた連携が必要とされるが、「忙しくて人は出せない」など足並みが揃わないこともあったとのこと。仕事の守備範囲を拡げ、分掌外の事にも流動的に対応する組織・人材が求められているとのことであった。

縦割り等、旧来的な公務員組織の問題が迅速な対応を妨げている現状がある。また、平成半ばより大きな緊急事態に遭遇しておらず、ノウハウが蓄積していない事も原因と考えられる。

第2回研究会（7月10日）

第2回研究会では、他団体と対話を行いながら、「現状の深掘り」を行った。

善通寺市は「災害が少なく穏やかな風土である反面、危機意識が低い」という現状分析を行い、対話に臨んだが、実際に災害を経験している団体とは温度差が感じられた。本市もどこかで変わることができなければ、非常時に機能不全に陥ってしまうだろう。

また、縦割りや部署間の責任の擦り付け合いの問題も話題に上がり、どこの団体も似たような悩みを持っている事が分かった。

なお、第2回研究会はオンラインという特性を活かし、希望者を募って見学自由とした。これ以降の研修では、対話を深めるため1人1台パソコンでの参加が推奨されたため、見学は一度きりとなったが、web 会議ツールにも慣れてきて、ただ参加するだけでなく、工夫ができるようになってきた。

〈相馬市×小田原市勉強会〉

小田原市の呼びかけで始まったオンライン勉強会を YouTube で視聴。東日本大震災、大津波、原発事故という複合災害に見舞われた福島県相馬市の緊急事態対応を学ぶ。効果的な対応の裏には、震災前に取り組んでいた選挙事務の改善や、図上訓練があった。一見緊急事態と関係がなくても、日々の積み重ねが、確実な対応力の土台となっていったことが分かった。

市長インタビュー

前回行った「現状の深掘り」は、主に組織のボトムからの視点で分析を行なったため、今回は組織のトップから見た組織・職員という視点でインタビューを行った。

市長は、東日本大震災以降、「市民の生命・財産を守ること」が自治体の一番の使命となったと考え施策を行なってきたが、善通寺市は災害が少なく、職員のみならず市民の危機意識が低い状況にあり、特に、職員の意識の低さについては、緊急事態に限らず、日頃から職員の意識改革が必要であると考えていた。職員として、同僚に認められる仕事ぶり、上司に認められる仕事ぶり、なにより市民に認められる仕事ぶりを常に意識できていないのではないか、たとえ若手であっても、上に立つ立場となったら後輩から背中を見られていることを意識し、職務にあたってもらいたいとのことであった。トップと一般職員との意識・認識の差が感じられたインタビューだった。

第3回研究会（8月26、27日）

第3回研究会では、緊急事態に効果的に対応出来る職員・組織のあるべき姿、ありたい姿を考えた。26日は地域別に、27日は規模別で分科会が開催され、他団体との対話を行った。また、提出した課題について、個別に幹事からのフィードバックを受けた。

インタビューや対話の結果を踏まえ、「現状の深掘り」に「無駄が多い」という項目を追加した。これは「緊急事態とは、無駄が許されない状況である」と考えるようになったためであり、翻って無駄の多い現状が見えてきたためである。緊急事態下では、より効率的で合理的な対応が求められ、言うなれば、「仕事の本質のみが問われる」状況になるのだろう。

■「緊急事態に効果的に対応できている組織・職員とは、どんな状態なのか」

【Q1-1】発生直後の状況

- **速やかに緊急事態を認定し、周知する**
  ⇒組織の中で、速やかな現状把握、情報の一元化を行う。
  ⇒判断に至ったプロセスや情報を職員や市民など関係者で共有する。
- **対策本部を設置し職員の招集・役割分担を行う**
  ⇒迅速で一元的な意思決定を行うため、緊急時の対策本部を設置する。
  ⇒地震・台風以外の場合、役割分担が決められていないケースが多いため、本部主導で迅速に決定する。
- **人、モノ等の資源を把握、確保する**
  ⇒大地震等の災害の場合、自治体単独では対応できず、物資や人員が絶対的に不足する。物資や人員の必要量を把握し、不足分は関係各所に要請するよう、本部主導で動く必要がある。
  ⇒刻一刻と変化する状況を把握し、迅速で適切な判断を下すために、職員が適切に動けているかどうかなど、情報を一括把握する必要がある。
- **現状や見通しを示す**
  ⇒市民、職員の不安や疲労を緩和するためにも、現状や見通しについて情報収集・公開を行う必要がある。また、市民に対し、職員が同じ内容で説明ができるようにする必要がある。

【Q1-2】復旧・復興に向けて取組む状況

- **復旧・復興を担う部署の一元化**
  ⇒発生直後と同様に、本部体制を維持し、予算や国・県への申請など統括的に決定を行えるよう体制を整える。
- **復旧・復興計画の広範な合意**
  ⇒職員をはじめ議会や市民、国や県など関係者を広く巻き込み合意を得て復旧・復興の具体的な道筋を立てる。
- **人、モノに加え予算などの資源の把握、確保**
  ⇒ 緊急事態の内容にもよるが、モノよりも、人員と予算がネックとなる時期になる。復旧関係の予算に何がどれだけ必要なのか、また財源確保の見通しをどうやって立てるのか。ボトムアップで情報をあげ、トップダウンで決定を下すサイクルが必要となる。
- **復旧・復興計画のスケジュールを明示**
  ⇒先の見えない中、職員、市民双方ともが、前進しているという実感を持つためにも、できるだけ細かいスケジュールを示す必要がある。
- **通常業務の維持**
  ⇒ 復旧・復興業務に多くの人員が割かれるため、通常業務にあたる人員が限られてくる。また、本部が復旧・復興業務を担うとしても、緊急事態に起因した業務を各担当課が担う場合も出てくる。業務に優先順位を付け、効率的に行う必要がある。

■Q2「緊急事態」から平時の理想の状態を考える

では「普段（平時）から組織や職員がどうなっていれば、緊急事態にも効果的に対応できるようになっていくでしょうか」

- **職務内容・権限の明確化**
  ⇒ 平時はある程度業務の範囲が不明確でも、どこかで誰かがやることで業務が回っている部分がある。しかし、緊急事態になると全員が当事者になり最前線に立つことになる。平時においても各自の責任の範疇を明確化し、管理職がそれらについて適切かどうか判断しフィードバックする仕組が必要である。
- **職員の能力、評価の把握、本人へのフィードバック**
  ⇒管理職や人事担当が各職員の能力・適性を把握していないと、誰に何を任せるということが判断できない。また、本人に過不足なくフィードバックされないと、職員の能力を伸ばしていくことができない。正しくフィードバックが行われれば、組織が求める職員像を各職員に提示することもできる。
- **業務指示、業務引継書や情報共有方法の共通規格化**
  ⇒指示や報告については、平時においても、指示が途中から変わったり、一部にしか情報が伝わっていないという状況があるため、ルール化や規格化を進める必要がある。一旦それらを整えれば、緊急事態においてもそれらを流用することで情報共有をスムーズに行うことができるようになる。
- **情報を報告、共有する価値**
  ⇒情報の価値がどれだけあるかよりも、情報を報告すること、共有すること自体に価値がある。また、情報を報告することによる不利益があると、人は情報を報告しなくなり、本来必要な情報まで共有できなくなる可能性が高まる。そのため、情報を共有することに対して不利益がないような雰囲気をつくる事が必要である。
- **住民との対話や官民共同の機会の創出**
  ⇒緊急事態の場合、自治体職員のみで対処することは難しく、住民や地元企業、学校などの理解や協力がないと、復旧・復興がままならないケースが想定される。その際協力を仰ぐためにも、平時から意識的に交流をもち、協力の経験や実績を積み重ねていく必要がある。
- **日常業務の精査**
  ⇒緊急事態時には対応に多くの人手が割かれるため、 平時から業務の平準化や優先順位付け、改善を行っていないと組織が立ちゆかなくなる。また、業務フローの見直しを行なうことで、同僚や上司との対話や情報共有の機会が得られる。
- **意思決定の迅速化、職員の職位に応じた権限委譲**
  ⇒平時にはどうしてもそれぞれの職員のペースで仕事を進める傾向にあるが、緊急事態においては迅速に業務を遂行する必要がある。また、平時と同じように指示を出し、進捗を把握することも困難になる。普段から、仕事を任せる、報告で把握する、というサイクルを組織の中で形作る必要がある。

人事部局インタビュー

第4回研究会に向けアクションプランの検討を行うため、「自己申告書」の改善をテーマに人事部局にインタビューを行った。現状、自身の異動希望などを申告するものだが、360度評価に繋がる記載欄などを盛り込み、より機能的なものへと改善を検討する。

第4回研究会（10月7日）

第4回研究会では、何に取り組んでいけば、自分たちが目指す未来に到達できるのか、アクションプランの具体的な検討を行った。

緊急時に効果的に対応できる組織や人のあるべき姿として、「職務内容・権限の明確化」、「能力・評価のフィードバック」、「情報の共有」、「日常業務の改善」を挙げる。それらを実現するための具体的な手段として「自己申告書の改善」を掲げるが、幹事との対話の中で、仕組みを変えれば人は変わるのか？人と人の普段のかかわりの中で変えられることもあるのではないか？との指摘を受け、今一度、アクションプランを再考することとした。

1．目指すあるべき姿　自治体名：香川県善通寺市

緊急時に効果的に対応できる組織や人のあるべき姿

・スピード感のある事態認定・対応体制の確立
⇒速やかな状況把握、情報の一元化、対策本部の確立、状況に応じた職員の招集や役割分担の決定、その判断に至ったプロセス等情報を職員、市民で共有する

・人、モノ、予算等の資源を把握、確保する
⇒物資、人員（復興期には予算も）などの不足に対する必要量の把握、確保、そのための情報の一括把握

・現状や見通しの明示
⇒市民、職員の不安や疲労を緩和するためにも、現状や見通しについて情報収集・公開を行う必要がある。また、全ての職員が市民に対し、同じ内容で説明ができるようにする必要がある。

・通常業務の維持
⇒ 復旧・復興業務に多くの人員が割かれ通常業務にあたる人員が限られてくる。また、本部が復旧・復興業務を担うとしても、緊急事態に起因した業務を各担当課が担う場合も出てくる。業務に優先順位を付け、効率的に行う必要がある。

緊急時に効果的に対応できる組織や人の平時におけるあるべき姿

・職務内容・権限の明確化、それに応じた権限委譲
⇒ 平時は業務の範囲が不明確でも業務が回るが、緊急事態下では全員が当事者になり最前線に立つことになる。そのため、平時においても各自の責任の範疇を明確化し、仕事を任せ、上司が把握するというサイクルを回していく。

・職員の能力、評価の把握、本人へのフィードバック
⇒管理職や人事担当が各職員の能力・適性を把握、本人に過不足なくフィードバックすることで、職員の能力を伸ばすと同時に、その過程で理想の職員像を示す。

・情報を報告、共有する価値
⇒情報を報告し共有すること自体に価値があるため、そのための体制を整える。また、情報を発信することで不利益がないような雰囲気をつくる事が必要。

・日常業務の改善
⇒緊急事態下では人員が不足するため、平時から業務の平準化や優先順位付けを行う。また、業務フローの見直しを行ない、同僚や上司との対話や情報共有の機会を作る。

組織・人材の現状

・組織としてどの部署もフィードバックができていない
⇒人事評価については、管理職から本人へのフィードバックが義務づけられているにもかかわらず行なわれていないケースが多い。また、人事評点の付け方について管理職が理解していないケースも多くある。
⇒組織横断のプロジェクトについても、報告としてまとめるまでで終了するケースが大半で、その後の進捗がフィードバックされない。また、そもそも報告内容が実施されることが稀であり、その経緯が職員に知らされない。
⇒結果、マネジメント不足や情報非開示が横行し、職員のモチベーションが向上しないし、係レベルでの実務についても、同じようにフィードバックが不足しがちである。

・上層部によるレッテル貼り→特定の人間ばかりがプロジェクト等に関わることによる弊害が蔓延している。
⇒組織が小さいがゆえ、上層部によるレッテル貼りがあり、人事評価が固定している。何かのプロジェクトを立ち上げるにしても、公募ではなく上層部による選出という形がほとんどであるため、選出されなかった職員はやる気をなくすうえ、プロジェクトから出た案もほぼ採用されることもなく、参加した職員さえもがやる気をなくすという負のサイクルが続いている。

・このような状況に対応するため、職員それぞれがコスト意識を持ち、業務を遂行する上でいかに効率的な処理を行うか、上司、上層部といかにうまく折衝するか、などの個々の能力を磨いてきた。

◆第５回に向けアクションプランをブラッシュアップ

１．所属組織の変革に向けたアクションプランの段階図
（第4回からの変更点を赤字で記入、削除は見え消し）

自治体名：　善通寺市

まず取組むアクション

組織として現状を把握する

自己申告書の改善

・上司の評価や同僚の良い取組みなどマネジメントで把握が必要な事項を盛り込み組織としての現状把握ツールとする

・自分の考えや思いを人事部局に発信するツールとする。叶うかどうかは別として「自分の意見を言うことができる」という実感を持てるようにする

・自分の適性を把握し、異動希望先を判断する材料にするため、各課の職務内容の情報開示（フィードバック）ができる手段を探る。

・対象者のターゲティングを心掛け、客観的な視点を維持できるよう設定したターゲットへのヒアリングを行う。

目標設定

アウトプット
自己申告書の内容変更

アウトカム
意識の変革

次に取組むアクション

組織として方向性を決める

自己申告書の運用・改善

・運用に伴い、自己申告書の記載内容の分析や検討を行い、それをまた次の改善に生かすサイクルをつくる

・自己申告書の記載内容について公表（フィードバック）を行い、個々の職員の気づきに繋げる

~~⇒職員の能力や特性、さらには職員間の相性なども考慮した人材の適正配置を行い、職員の日常業務に対するモチベーション向上に繋げる。~~

・常に客観的な視点を維持できるよう、対象者へオフサイトミーティングを行うなど、意見を集め、また、何が変化しているかもしくは何が変化していないか定点観測を行う。

目標設定

アウトプット
人事異動の改善
自己申告書の運用・改善

アウトカム
マネジメントの向上

更に取組むアクション

組織として動く

⇒職員の能力や特性、さらには職員間の相性なども考慮した人材の適正配置を行い、職員の日常業務に対するモチベーション向上に繋げる。

⇒部署毎の成功体験を具体的に積みあげるため、日常業務の改善やマニュアルの作成、情報共有のルール化など具体的な内容を日常業務にプラスして行う。

⇒マネジメント力が向上している「次世代の上層部」をつくる

目標設定

アウトプット
個人の能力の向上

アウトカム
組織力の向上

第5回研究会（1月28日、29日）

第5回研究会では、この一年の研究の総括として、特別講演やマネ友、幹事団の話を聴き、他団体の取組みを学び、振り返りや今後について他団体と対話を行った。

特別講演では、NPO法人テラ・ルネッサンス創設者である鬼丸氏の話を聴く中で、自分たちとは全く違う視点に新たな発見があった。できない理由に着目しがちな自治体職員である自分たちだが、「今の自分にできることにフォーカスする」「一歩を育む」など数々の言葉に込められたものから、改めて前向きな気持ちの大切さを気づかされた。

ポスター上位3団体及び幹事団選出3団体の取組み発表では、それぞれの団体の取組みや考えを学ぶことができた。どの団体でも似たような悩みがある中、工夫され特色ある取組みがなされていた。

また、マネ友や部会長、幹事団の話を聴いたり、数回のグループ対話を行ったりする中で、対話を行う中で生まれる新しい視点や考え方が見え、今後の参考になった。

◆アクションプランの集大成として、ポスターを作成

アクションプラン「自己申告書の改善」

ステップ1

・上司の評価や同僚の良い取組みなどマネジメントで把握が必要な事項を盛り込み組織としての現状把握ツールとする

・自分の考えや思いを人事部局に発信するツールとする。叶うかどうかは別として「自分の意見を言うことができる」という実感を持てるようにする

・自分の適性を把握し、異動希望先を判断する材料にするため、各課の職務内容の情報開示（フィードバック）ができる手段を探る

・緊急事態発生時に、個々の職員が現在の業務以外に担える業務・能力を把握できるツールとし、組織として事前に緊急事態に備えるようにする。

・対象者のターゲティングを心掛け、客観的な視点を維持できるよう設定したターゲットへのヒアリングを行う

ステップ2

・運用に伴い、自己申告書の記載内容の分析や検討を行い、それをまた次の改善に生かすサイクルをつくる

・自己申告書の記載内容について公表（フィードバック）を行い、個々の職員の気づきに繋げる

・常に客観的な視点を維持できるよう、対象者へオフサイトミーティングを行うなど、意見を集め、また、何が変化しているかもしくは何が変化していないか定点観測を行う

ステップ3

⇒職員の能力や特性、さらには職員間の相性なども考慮した人材の適正配置を行い、職員の日常業務に対するモチベーション向上に繋げる

⇒部署毎の成功体験を具体的に積みあげるため、日常業務の改善やマニュアルの作成、情報共有のルール化など具体的な内容を日常業務にプラスして行う

⇒マネジメント力が向上している「次世代の上層部」をつくる

おわりに

川﨑の気づきや学び

一年にわたって部会に参加し様々なキーワードがあった中で、自分の中で一番印象に残っているものは「人や組織は大きなきっかけで変わる」という言葉であり、またその言葉を強く実感した。まず、部会自体が新型コロナウイルス感染症の影響により全回Zoomを用いたWeb開催となり、テーマも「緊急事態に効果的に対応できる自治体組織」に変更となった。所属する自治体組織においても同様で、新型コロナウイルス感染症への対応のため、従来の業務への取組方を変える必要があり、加えて新たな業務への対応を迫られた。自分自身においても、仕事上においては今年度から役職や担当職務が変わり、私生活においては、子どもが産まれるなどいくつかの大きなきっかけがあり、自分自身が変わらなければならない状況に直面した。

いくつもの大きなきっかけに直面するという希有な一年を経験した今思うことは、この年に部会に参加できて良かったということと部会に参加したのにという後悔である。良かったことについては、今までの自分の中にはなかった考え方である「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」という意識をもってこの一年を経験できたこと、また緊急事態に直面した状況で組織の現状分析、組織のあるべき姿、あるべき姿に至るまでのアクションプランを考えることができたことは自分の中で得がたい財産になっていくと思っている。また後悔については、部会の最終目標である「一歩前に踏み出す」という点において、不十分であったということである。他自治体の取組を聞いて、自分たちは熱量、行動量ともにまだまだ不足していたと反省するところである。

今回の取組で得たことを自分だけの財産にするのではなく、組織の財産となるよう部会で何度も語られた「対等な対話」を実践していきたい。そして、道半ばのアクションプランを今後も継続していけるよう、「研究に終わりはない」という言葉を忘れず日々の仕事に取組んでいきたい。

杉本の気づきや学び

これまでマネ友の先輩方から研究会について少し話を聞いていたものの、今年度は初めてテーマが変わり、zoom は相手方の様子や空気感が分かりにくく慣れが必要で、なかなか熱量は上がらず、毎回とても頭を使い悩む日々だった。

部会の4つのテーマである「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」。これらの考え方は、言われれば頭では「なるほどたしかに」と思うものの、なかなか腑に落ちず、いかに今まで何も考えずに日々を過ごしていたかを思い知らされた。組織の空気感のせいにして、自分事として語る言葉を持てていなかったように思う。幹事団や他団体の方々との対話を通して、恥ずかしい話ではあるが、そのことに気づけたことが、この研究会に参加した意味の一つとなった。

また、研究会の核である「対話」が、いかに普段疎かになっていて、しかしとても大切なことであるかを、改めて考えさせられた。日常業務では他自治体との関わりが薄い私にとって、他自治体の方々との対話の機会はとても貴重で、刺激を受け学ぶことが多く、同じ悩みを持っていることに励まされ、しかし自分と違って一歩踏み出せている様子に焦りも覚えた。さらに、課題に取り組む際メンバーと話し合ったり、市長や職員へのインタビューをしたりするにあたり、そんな風に考えているのか、と知らないことも多く、言葉にして伝えることの重要性を強く感じた。あと、第五回で出馬部会長からお話があった「対等な対話」はハッとする内容で、「存在として対等である」という意識を今まで考えたこともなかったが、これこそが自分事として踏み出していく鍵なのだと、すっと落ちてきたことが非常に印象に残っている。

コロナという誰も予想し得なかった事態が起こり、めまぐるしく状況が変わり続ける現在において、研究会で学び気づいたことの数々は、今後の基盤として、また道標として意識し続けていきたい。部会を通して「こんな組織でありたい」と考えた、そのときの思いを忘れずに、小さな歩みでも一歩踏み出して、得たものを周りに還元できるよう自ら動いていかねばと思う。自分はどうか、どうしたいのか、様々なヒントを与え見つめ直させてくれた部会に参加できたことに感謝し、今後も部会に関わる者として仲間を増やしながら歩んでいきたい。

綾の気づきや学び

ほぼ1年にわたって研修に参加していたため、頭の片隅にはいつも「組織をよくするためにはどうすれば良いか」という難しいテーマが歯痛のようにつきまとっていた。庁内でインタビューを行うと、組織の閉塞感が語られる事が多く、私自身も気持ちが沈みかけていたが、伊藤幹事が動画の中でおすすめしていた「ティール組織」という本を読んでみたところ、新しい組織の形が語られており、もやが晴れるように視界が開けたと感じられたため、そのことを交えて、私の最後の「気づきや学び」としたい。

ティール組織とは、従来の階層型の組織から進化し、上層部の意思決定がなくても、組織のメンバーが目的達成に向け、予算や業務内容などを自己決定していくというような組織のことであり、いわば未来の組織のようなものだが、本の中では、既に現実にあらわれている組織の実例や仕組みを丁寧に検証し、そこで働く人々が、やりがいなどの高い精神的な充足感を得ている姿が紹介されていた。切り口が画期的で分かりやすく、ベストセラーとなった本書に感銘を受けたわけだが、いかんせん公務員組織というものは、旧来型の組織の代表のようなものであり、何をどう変えれば組織を変えることができるのか、あるいは変えることなんて本当にできるのかと、新しい悩みにぶつかることになった。

そんな中、アクションプランに「自己申告書の改善」を掲げ具体的な変更案を検討していたのだが、鬼澤幹事長との対話の中で、仕組みを変えれば人は変わるのか？人と人の普段のかかわりの中で変えられることもあるのではないか？との指摘を受け、少し思い直すところがあった。何かを変えるため具体的な案を示せば、課題をクリアしたような気持ちになるが、重要なのはそれをいかに運用していくかということである。つまり、大事なのは仕組みより人である。そのことを確信的に自覚できるようになったのが、第5回での出馬部会長の総括だった。

出馬部会長の総括は、ほぼ1年にわたって研修に参加した甲斐も有り、言葉がすっと頭の中に入ってきた。中でも印象に残っているのが、「公のリーダーシップ」の中で語られた「対等な対話」のくだりである。もし、人は役割が違うだけで対等であると、組織のメンバーが自覚し、対等な対話ができたとしたら、それはティール組織が目指している組織を体現しているようなものではないかと気づき、目から鱗が落ちる思いであった。人が変われば組織は変わる。正直なところ、腹の底では、組織なんて変わりっこないと思っていたが、組織は変えることができるかもしれないと、最終的には信じられるようになった。「対等な対話」については、これからも忘れず、実践できるよう精進していきたいと思う。