

『“思いのキャッチボール”が自治体を蘇らせる』

人材マネジメント部会部会長 出馬 幹也
(富士ゼロックス総合教育研究所 プリンシパル)

はじめに

人材マネジメント部会を立ち上げて、はや4年が経過した。部会自体も毎年、北川所長、幹事団、事務局のたえざる尽力により、内容や運営の面で多くの進化を遂げてきた。

とくに本年度は、ダイアログ（対話）機会の増加や、リソースパーソン（各方面からお招きした講師陣）配備の充実、幹事キャラバンの積極活用など、参加メンバーの気づき・成長のために、大きな飛躍を遂げた経過であったように思う。本年度の活動すべてをここに振り返り、記していくことは不可能であるが、それぞれが思いを込め記した個々の論文をご参照いただく中で、概要を掴んでいただけるものと信じたい。

本部会の運営を通じて実感してきたことだが、世の自治体は本来のパワーを発揮できておらず、その多くが疲弊した状態にある。それを蘇らせることができるか否かという点で大きな役割を果たすはずの、人材マネジメント機能に求められていることは何であるか。本部会で語り合われるテーマはその一点に集約されるといっても過言ではない。

中でも何が今、多くの人々に取り上げられる必要があることか。それを基本的な課題の認識に置き、私自身の意見として、この小論を記していこうと思う。

第1章 一方通行に染まった組織

実は自治体に限ったことではないのだが、一方通行、ということが染み付いてしまっている組織は多い。方針・計画・施策というものは上が考え、決定し、下に居るものはそれにただ従う、という上位下達も一方通行の最たる図式だ。

上位（国など）の決定やルール（法律など）に従って、公平・公正に秩序を守ることで、社会・地域に安心を提供していくことが公務員としての本務ではないのか？というご意見も少なくないであろう。それが正しい役割認識か、それとも間違いの認識か、はここでは深く論じない。ここで対象としたいのは、上位下達という一方通行がいつのまにか自治体組織の中の基本原理になってしまっているのではないかと、という捉えなおしと、そこから見えてくる課題である。

決めたことに黙って従え、という「一方通行」は、ある局面では絶対に正しい。決めたことを守らないことによって、所期の成果が得られないばかりか、無用な混乱や、想定外

の問題を引き起こしてしまうなどのリスクが発生してしまうからである。

しかし、そもそも何が正しいのか、どうすれば正解にたどり着くのか、という事自体が不明な段階・状況であると仮定するならどうなるだろうか。「一方通行」にあまりにも慣れてしまった組織の場合、上が決めたことだから、過去からやってきたことだから・・・という事で疑問をもつことすら心中に“封印”してしまい、方策をただ遵守することに徹してしまう思考と行動の集団。今多くの自治体がそうなってしまっているのではないか。まさしく「一方通行」に慣れてしまい、疑問を表明する職員や、挑戦してみようとする職員などが“異端”とされているのではないか。“金太郎飴のような思考＝一方通行が当たり前”の組織風土が形成されてしまっているのではないだろうか。私が提起したい課題はこれらの認識の中にある。

今われわれが生きているのは、そもそも何が正しいのか、が見えない時代である。誰が正解を持っているかもわからず、試行錯誤を繰り返すしかない時代なのである。むしろ、試行錯誤を上手く、スピードを上げて実践していける組織こそが、他の組織に先んじて、より **Better** (**Best** とは云えないとしても・・・) な道を見つけ出し、着実に歩を進めていくことであろう。

逆に、一方通行に慣れてしまった組織と職員は、見直すべきことを見過ごし、改めるべきタイミングを逸して、地域社会に **Worse** (より悪しき状態) を引き寄せていくかもしれない。自治体の中にそれを自浄する・改善する能力は育たず、残念ながら、誰がこの事態を招いたのか、という評論家的な相互非難、具体的な解決努力に向かうことなく、無気力・怠慢だけが助長されていくのである。

そもそも「一方通行」とは何か。それは、組織活動のあらゆる場面で「相手を尊重せず、無視する」という姿勢のことである。上の決定だから、過去からの慣習であるから、それに意見をするとすることは許されない、ゆえに「一方通行」以外はありえない。そのように結論付けることになってしまう、ということ。それがさまざまな「相手」が抱える事情や思考・感情、いわゆる“思い”の無視に繋がってしまうのだ。

単なる個人間の無視であればまだ傷口は狭く、時間をかけた修復が可能かもしれない。しかし、その「相手」なるものが、地域社会における“多数”であったとしたら・・・？まさに、役所の論理を貫くこと自体が、組織の現場や地域社会の実態から乖離を始め、いつのまにか負の遺産を抱え込むことにもなりかねないということになってしまう。その意味では、このような「一方通行」が生み出す結果は、地域にとっての **Better** よりも **Worse** の方が多いということも、容易に想像がつくのである。

第2章 思いのキャッチボール

私は「思いのキャッチボール」という言葉をよく用いる。理由はその言葉が組織変革を

進める上での、最も重要な方策を表現している **KEYWORD** と考えるから、である。

「キャッチボール」という行為を想像してみしてほしい。こちら側から投げようとするボールを取ろうとする意識が無い相手が居たとしよう。はたしてその相手は自分が投げたボールを上手く受け取ってくれるであろうか？答えは否であろう。よしんば、受け取ろうという姿勢をとる相手が居たとして、自分が相手の事情（考えや力量、特定の条件など）を踏まえることなく、ただ自分が投げたいボール=150キロのフォークボール！を投げたとしよう。はたして相手は自分のボールを受け取り、さらには楽しんでくれるであろうか？君とのキャッチボールをもっと続けたい、とまで云ってくれるであろうか？すべて、答は否であろう。

そうなのだ。「キャッチボール」は双方が、視線をあわせ、相手の事情に配慮し、何度も投げ返しを続けていけるように、そして少しずつでもスピードや球種を変えながら、そのこと自体を楽しんでいけるように、互いに取り組んでいく事に他ならない。

ボールを、自分と相手の「思い」に変えてみても、全く同じように説明できてしまう。それを続けること自体が楽しいばかりではなく、双方の「思い」を深く理解しあえることによって、次にどうしようということまで次々発想が広がり、是非これからも「キャッチボール」で楽しもう！という、関係性の深化・向上までも図れることなのである。この例えこそ、一方通行に慣れてしまった組織に対する、逆療法の原理ではないだろうか。組織としての停滞・疲弊を再び再活性に向かわせる、創生の **KEYWORD** として、私はその可能性に着目する。

第3章 志ある職場リーダーによる組織創生

自治体に所属する職員全員が、「思いのキャッチボール」に長けることが不可欠か？という問いに、私は“それが理想”と答える。確かに、双方向のやりとりがいたるところで実践され、より望ましい（Better）な策が選択されていく組織風土が形成されていくためには、より多くの職員にそれが拡大することが求められることは疑う余地がない。その結果として、地域社会発展の可能性も増すことだろう。しかし、所属職員全員が、という部分でいささか極論に過ぎるかもしれないとも思うのだ。では、どうすればよいと考えるか。

双方向を重んじる風土へと、自治体を創生させていくために何よりもまず必要なことは、所属長をはじめとする職場のリーダーが、「思いのキャッチボール」を一人ひとりの職員や同僚、首長をはじめとする上司などとの間で、強い意志をもって実践し、継続していくこと、に尽きる。

所属長という存在は、一人ひとりの職員にとっては、現実的なリーダーであり、その人材の判断や姿勢は職場全体の風土形成に大きな影響力を持っている。よく、先ず首長のリーダーシップを、と叫ぶ世の専門家たちも居るが、首長は実際には現場で起こっていることの詳細を知る立場には今までも、これからも無いと考えるべきである。少なくとも現場

実態を知り、次にどうすべきかを考え、職場全体を方向付け、対話を通じ部下と一緒にあって成果を創っていくのは、所属長をはじめとする職場リーダーに他ならない。そのような役割を担うべき人材が、「一方通行」を続けるだけか、それとも「思いのキャッチボール」を実践し続けようとする人材か、非常に大きな分岐点がここにある。

人材マネジメントの観点でこのことを捉えなおしてみよう。職場リーダーが「思いのキャッチボール」を継続的に実践する、ということが重要であることは論をまたない。しかし、ここで議論のテーマとすべきは、それができていない人材をどうしているのか、ということである。

繰り返すようだが、双方向の組織風土を作り、自治体本来のパワーを取り戻すために、職場レベルでの「思いのキャッチボール」が、リーダーを中心にどんどんと実践され、拡大されていくことはおおいに意味と効果があることだ。ところが、それを牽引するどころか、一方通行のスタイルをかたくなに守り、自分への指摘や批判を受け容れず、自分の勝手な思い込みと個人ニーズを優先して、物事を決めてしまうリーダーは減少する傾向を見せていない。そのような人材を、職場のリーダーに就けていること自体が大きな失策であって、人材マネジメントの基盤を揺るがす事態のように思えるのは、私だけであろうか。

誰も正解をもっていない時代であることをもっと深く認識する必要がある。対話を重ねながら、試行錯誤を重ねながら、正解と思しき状態に皆で近づいていこうとすることしか道筋が描けないのである。そうである実情に目をつぶり、一方通行を続けてしまう人材を、過去からの加速度の中で、リーダーに配置してしまうこと。これがまさに、人材マネジメントの本質に切り込むテーマなのではないか、と私は思うのである。

志あるリーダーは、職場を蘇らせることができる。志あるリーダーは、メンバーの中に眠っている志を引き出すから、である。引き出す場面は、まさに対話。思いのキャッチボールを続ける中で、いつのまにか、一人ひとりが自分自身も気付かなかった思いに気づき、それを双方向に交換する中で、さらに大きなものへと発展させていくことができる。そのような場を創造していけるのは、まさしく志ある、思いのキャッチボールを実践できる職場リーダーに他ならないのである。

そのような人材を見つけられているか否か、が重要なのだ。そのような人材を採用し、教育し、選抜して配置し、できていれば褒め、できていなければできるだけまでに訓練し、想定外でうまくできないことが自他ともに明白になった暁には、専門職等への再配置を納得づくで行う、などの人事が断行されること。それが、自治体を組織として蘇らせていく上での、待ったなしの取り組みなのではないだろうか。

何もそこまでやらなくても・・・という意見も少なくないであろう。そう話す方々に問い返したい。これまでそうしなかったことで、結果として、自治体組織がおかしくなっていたのではないのでしょうか、と。その点を皮切りに、思い切って一歩踏み出すことでしか、未来を創造していくことはできないと、私は考える。

おわりに

本部会では、ダイアログ（対話）の機会を通じて、参加者の中にある“志（思い）”に点火することを目指している。自治体に戻り、組織内部だけでなく、地域にまで視野を拡げ、近未来のために何ができるか、一歩前に出て仲間を集め、望ましい変化を創り出して言ってくれる人材を輩出できることを願い、幹事団一体となって運営を続けている。

最後は、“志（思い）”の強さが、すべてを決めるのである。人材マネジメントとは、人と組織の無限の可能性を引き出し、望ましい方向に進ませてあげるための機能のことである。本部会に集い、修了していく人々を核として、様々な自治体が望ましい方向へと歩を進めていってくれること、組織創生を果たしてくれることを願ってやまない。