

1 はじめに

秦野市は、今後5年間で経験豊富な職員、管理職が大量退職を迎える等、環境が大きく変化する。その変化に対応するためには、職員自身が変化できること、変化を受け入れられる職場であることが必要である。この2つの「変化」をありたい姿として掲げたが、現状として個々の職員は、秦野市として目指すべき将来像を意識できていないことが多く、変化することの必要性を感じられていない。

その原因は、①変えたいという意識があっても周りの理解を得にくい環境である、②前例がないものに取り組むことを忌避する、などの組織的な環境が挙げられ、その結果個人としても変化することに積極的になりにくい雰囲気になってしまっていると考えられる。

また、秦野市には市としての目標であり指標である、「総合計画HADANO 2020プラン」を策定し、取り組んでいるが、その将来像をビジョンとして捉えられている職員はどれほどいるだろうか。

このような状態から、未来のありたい姿である「自ら変化」し、「変化を受け入れる職場」となるためには、その将来像が共有されなければならない。

次に、そのための取り組みについて述べる。

2 一年後の目標

まず、変化に積極的になるために、将来像を共有し、職員が一体となる必要があるが、問題となるのは、「幹部職員の考える将来像を聞く機会がない」ということである。

市の目指すべき姿を明確なビジョンとして持っている幹部職員、特に部長級の意識を変え、その思いを職員に伝えることができれば、職員の変化への突破口になるのではないだろうか。

そこで、一年後目指すべき到達点として、「部長職によるプレゼン」を挙げたい。

具体的には、部長が考える秦野の将来像をインタビューし、庁内イントラで公開する。まずは部長の思いを引きだし、言葉として伝えてもらう。その後、思いを共有するために、目指すべき秦野市とそのためにあるべき部の姿を各部において部長一部内職員との対話を行っていく。

そうすることで将来像の共有を図ると共に、幹部職員に対する「変化するこ

と」を意識づけたい。

しかし、「部長職によるプレゼン」導入には、いくつかの問題がある。

一つは、いきなり導入することで、部長職の理解を簡単に得ることが難しいことである。これは多くの協力者を探し、段階を踏んだ準備が必要である。

二つ目は受け入れる側の問題である。8月に行ったアンケートの結果や、職場の同僚との対話の中で、受け入れる側の土壌が未熟であると感じた。せっかく部長の思いを聞いても、それが共有されなければ意味はなく、また聞くことをやらされていると感じてしまったら、一般職員への変化を促すことはできない。そのため、一年かけて土壌を十分に整備し、個々の職員が話を抵抗なく自分の中に取り入れて理解できる環境が整った上での到達点としたい。

では、土壌整備のためには、何をすべきだろうか。

3 ダイアログの浸透

「部長職によるプレゼン」を効果的に受け入れるためには、思いを共有し、さらに共感ができなくてはならない。そのためのトレーニングとなるのがダイアログである。

ダイアログは、既にマネ友により新採用職員に導入されている。平成25年10月マネ友に計らっていただき、新採用職員と新任課長補佐のダイアログに参加することができた。その場では開始後しばらく対話が進まず、新任課長補佐にとっては初めてのダイアログ経験であったために、思いを共有するのではなく、一方的な進め方になってしまっていた。しかし、ダイアログを重ねてきた新採用職員が発言できるようになると、一方的な「講話」から「対話」へと変化することができていた。

つまり、ダイアログという手法を使うことができれば、思いを共有し、そこから共感することができる。それは「部長職によるプレゼン」を自分のものにできるということであり、そのためにダイアログを職員に浸透させていくことが必要であると言える。

そこで、現在新採用職員研修で行われている、研修後のダイアログを、その他の階層の職員にも広げていきたい。

職員研修で導入するメリットは、一回で多くの職員に学んでもらうことができること、そして職員研修は階層別で行われるため、職員が最も話しやすい同年代間で行うことができ、ダイアログを楽しんでもらうことができることである。ダイアログを楽しむ体験を通して、やらされ感を払しょくすることができる

る。

勿論、研修のない職員もいるため、一年で全ての職員にダイアログが浸透できるわけではない。また、各職場に持ち帰り日頃から実践することも、職場の雰囲気によっては難しい。しかし、現時点では一人でも多くの職員に「変化」することを意識してもらうことが重要である。ダイアログはあくまでも手段であるが、そこから「自ら変化する」ことを学んでもらうことができれば良い。

4 「秦野塾」の拡大

もう一つ、「変化を受け入れる職場」になるための環境面のアプローチとして、秦野塾を拡大していく必要がある。

秦野塾は、ダイアログと同様にマネ友によって設立された自主勉強会であるが、主に20～30歳代の若手をターゲットとしている。秦野塾では、ダイアログを学ぶ機会のない層にダイアログを浸透させるという機能を担うことができるが、自分たちの考える「秦野の将来像」について対話をしてみたいと思う。

「部長職によるプレゼン」は、部長自身の考えを話してもらう場であるが、聞く側である一般職員がそれぞれ思いを持っているとすれば、より深く共感することができ、また多くの気づきを得ることができるだろう。

その他にも、秦野塾は「変われる」という期待ができる環境を作るという役割も持つことができる。現在の変化にあまり積極的でない職場環境では得にくい「変化」への期待を個々の職員が持つことができれば、「自ら変化する職員」となれるのではないか。また「変化を受け入れる職場」についても、同様である。

5 目指すべき成果

以上の「人」と「環境」の2つの側面から土壌を整備し、一年後に「部長職によるプレゼン」を話す側／聞く側ともに得ることが大きい試みとなるようにしたい。

その後、「部長職によるプレゼン」を定着させ、また各職場内においても課長と一般職員の対話を実践し、思いを共有できている職場で積極的に変化していきたいと思う職員を増やすことが、目指すべき成果である。

それにより、5年後の大量退職だけではなく、その先の将来であっても、自ら考え、変化していく秦野となれるだろう。

6 おわりに～約一年の部会に参加して～

私は以前より「どれだけ効率化を図れるか」という視点での業務改善は行っていた。しかし、部会参加後の今にして思うのは、それは自分が受け持つ仕事について「やること」を目的としたもので、組織全体に視点を向けた「価値前提」での改善ではなかったということである。自分自身では改善できているつもりでいたことが、まさにドミナント・ロジックに陥っている状態だったのだと思う。

部会に参加することで、様々な「気づき」を得ることができた。この「気づき」を活かし、自分だけではなく、組織を巻き込んだ「変化」につなげていきたいと思う。そして、そのためには「自分は何をするのか？」ということのを常に意識して行動していきたい。 (坂元 崇晋)

初めは何をする部会かも分からず、言われるがまま参加していた。「一人称」「立ち位置」「価値前提」そして「ダイアログ」、市役所に入庁して9年目、初めて聞いた言葉ばかりで、さらに分からなくなってしまった。

しかし、北川先生をはじめ、出馬部会長、各幹事の方々の話を聞き、他自治体の部会参加者や当市参加者とのダイアログを重ね、徐々に自分の中で受け入れることができた。自分の中に受け入れてからは、たくさんの方に気づき、そして悩むといった繰り返しだったが、自分は今何をすべきかを考えるために、とても重要なものを教えていただいた。今後も、この部会で教わった事を力にして、「良きものはカタツムリの速さで進んでいく」という言葉を励みに、「北京の蝶々」になれるよう自分自身成長していきたいと思う。 (小林 充)

「組織を変える」ということは、今まで全く考えたことがなかった。初回でいきなり突き付けられ、戸惑うばかりだったが、「気づき＝関心を持つこと」であり、「まず自分が行動する」ということを意識するようにしてから、視点が広がったように感じる。

部会での体験はどれも目からウロコだったが、特に「市民の視点」とはどんな市民か？という問いかけにはハっとした。「ありたい姿における市民の視点」に立つことはまだ漠然としており、手探りの状態だが、マネ友の先輩を始め、今回1年の部会を通してつながることのできた、多くのマネ友と一緒に、「ありたい姿」に向かって一歩ずつ進んでいきたい。 (木下 綾子)