

「一人一人が笑顔で働ける須坂市に」

長野県須坂市 高瀬 英和
土屋 直彦
北村翔太郎

夏季合宿での発表に向けたチームでのダイアログを経て、「組織・人材のありたい姿（状態）」として、①理事者（＝市長、副市長、教育長）と部課長、上司と部下がビジョン（世界観）を共有し、全体として組織のチーム力が高まっている状態、②一人ひとりが目的意識をもち、仕事を自分「ゴト」として、やりがい感を持っている人材、③職員が時代の変化や、住民ニーズの多様性に敏感で、かつ、職場内での情報共有が速い組織、と定義した。

組織のありたい姿をイメージしたとき、市長はビジョンを示し、所属長や職員はそのビジョンを実現するために具体策を講じて実行する。そのためには所属職員が本当の意味でビジョンを理解しなければ、仕事をするうえで前提となる、「何のために」「誰のために」という本質的な部分を見失ってしまう。そうなると変わらない業務をこなすことが目的になってしまい「やらされ感」が残る、と考えた。ではビジョンを共有するためには何が必要か。まず考えつくのは「市長と職員の思いの共有」だが、はたして市長と職員の関係だけでいいのか。経営視点を考えた場合、「スピード感」と「戦略」のバランスが重要になってくるのではないか。

地方分権時代が始まって久しい今日では、地域間の競争を前提としているので、中央への依存体質ではなく、地域としての比較優位性を高めることが重要な戦略になる。

当然、地域は市長や職員だけで創り上げるものではなく、もちろん行政だけでもなく、あらゆる立場を超えた、同じ目的意識を持った仲間が、共に地域の問題を発見し、共に解決方法を見出して、市民合意と協働により（須坂市では「共創」という）、持続的発展可能な地域社会を創り上げる。やるべきこと、やる必要があることは、やるしかないが、できればやりたいこと、又はやめたいことをどう進めるのか。そこには戦略的視点が必要になる。

そもそも「戦略」と「戦術」ではどう違うのか。これはありたい姿を作成する段階のダイアログでも真剣に話し合われた。時間的スパンで説明する人もいるし、資源の分配と活用で説明する人もいる。戦略＝方向性を決めること、戦術＝実行すること、という人もいるが、これでもまだ、よく分からない。私たちは、山登りに例えて、戦略＝「どの山を登るか」「何をやるか（何をやらないか）」、戦術＝「その山をどう登るか」「（それを）どうやるか」とした。例えば、「戦略が無い、またはよくわからない」と感じたことはないか。目前にやることはあっても、次にやるべきことだったり、どれが重要なかが分からないということはないか。「捨てるもの」を明確にして、「力を入れるもの」を決めて、さらにそれを見せることができれば、仮に「これを捨てる」

と書かれていなくても、それが判断できるようになる。反対に、戦略とうたっているも本当の意味でこれが見えないものは、「戦略」ではなく、単なる「スローガン」に過ぎなくなる。登る山がなかったり、山が見えない場合は山を見せてあげることが必要になり、いかに判断させるか、すなわち、戦略と戦術を結ぶ「作戦」も重要になる。

それでは、組織のすべての段階、関係において、戦略を共有して、作戦そして戦術を実施することを目指すにはどうするか。まずは自分自身が意識や立ち位置を変え、変化することで初めて周りを巻き込むことができ、それが組織、地域の変革へとつなげていく。「何をやるか」も大変大事だが、「誰が(と)やるか」はもっと大事である。

異端児が動くのでは、反発も大きく効果が限定的になってしまうだろう。ここでも戦術が必要であり、まずは“マネ友”を増やすこと。それも職名や職場、年齢などの「枠」を超えて、巻き込みながら情報や思いを共有できる人を増やす。そのための手段として、会議や話し合いそれ自体を振り返るダイアログの実施を提言したい。

私たちの掲げる「ありたい姿」は終始一貫しており、そこに到達するために、部局長同士、課長同士、係長同士、係内でダイアログを行いビジョンや課題を共有し、理解を深める、という施策の実施については考えは変わっていない。ただし、夏期合宿で挙げた、「部長会議でのダイアログの実践」も、ありたい姿に到達するための施策の一つにすぎない、という反省を踏まえ、ダイアログはあくまで手段であり、その導入及び実践が目的とならないように留意したい。

もちろん、単なる会話ではなく対話をするためには、一人ひとりが目的意識を持つことから始まる。なぜ対話(ダイアログ)なのか。これは、この1年間に、この部会に参加したことで、部会や、”マネ友“と実際にダイアログを実践できた経験が大きい。キャッチボールの例があった。「リズム感」を合わせ、ピッチを上げたり、スピードを速くしたり、距離を伸ばしたり、変化球を交えたり、こうしたことは野球では阿吽の呼吸、暗黙の了解で行われるが、最初は相手の取りやすい胸元に投げてあげるという基本中の基本から始まる。

ここで注意しなくてはいけないことは、「この世で変わらないことは、全てが変化していくこと」ということ。この研修で学んだことを一過性のものとせず、継続して実施していくためには、長期的視野に立ち、人材マネジメント部会もマネ友も変わっていくということを忘れてはならない。時には、組織の空気を入れ替えることや、職員に刺激を与えることも必要になる。

今回の部会の最後にお聞きした、NPO法人テラ・ルネッサンスの鬼丸昌也理事の講演は、非常に興味深く、また心動かされるものだった。人の心に火を着け、その熱を周りに伝播させていくためにも、鬼丸さんを招き、世界、組織の本質に迫った話を職員一同で聞いてみたい。

「人材マネジメント部会に参加して」

長野県須坂市 高瀬 英和

1 個人として目指した“ありたい姿”

研修に参加するまでは、御多聞に漏れず、トップダウンによる研修参加であったため、何をするのか全く分からず、不安と期待が入り混じった出だしでした

最初の北川先生からのお話しの中で、一番印象に残ったのが、①自分の職務や経験知見を超えた発想への挑戦（ドミナントロジックの転換）＝より広い視野を持つ、②研ぎ澄まされた言葉を発する、③優先順位を決める…といった、基本となるところでした。

中でも「研ぎ澄まされた言葉を発する」というフレーズが私の琴線に触れたようです。

それこそ、1年後の研修を修了した時の自分のありたい姿、目指すものとして、この「研ぎ澄まされた言葉を発する」自分を措定していました。

“寸鉄釘を打つ”の言葉通り、冗長ではなく、短く、かつ的確な表現でもって説明できること。それは、常日頃から問題意識を持ち、かつ多角的に、そして深く考えることが前提条件になる。

実際に行ってみて、ダイアログという手法の素晴らしさを実感するとともに、そこに臨むためには、当然に知識と経験、より深い考察と思考、そして表現力と傾聴力が必要になると分かった。それはダイアログから得られるものが、そこに参加する個人の資質に左右されるということでもあります。

また、立ち位置を変える、価値前提で考える、一人称で捉え語る、ということが、思考の手立てとしてあったのだと思います。

「本丸」「足元から」「一点突破・全面展開」…それぞれのキーワードの根幹には、「まずは自分から」ということがあったように思います。そういった意味でもありふれた結論ですが、個人としての日々の研鑽が重要であると思いました。

2 反省と今後に向けて

・3人でダイアログを重ねる中で、組織経営の観点から、組織のあり方や人材マネジメントが見えてきたように思えます。（出馬幹事が示された資料により、さらにそれが整理されました。）

組織を本丸から変える、すなわち組織管理者である部課長が経営者である首長とビジョンと意識の共有を図る、また、業務における最小単位である係内での共有化を図ることで、組織を変え、人材を育成することができると思えました。

そこで市長と部局長のダイアログを考えましたが、なかなか上手く進まなかった。今振り返れば、部局長の意識変革にこだわったことは、ダイアログの中で生まれた新

たなドミナントロジックだったのかも知れません。

一方で、市長とダイアログができたことは大きな成果でした。また、日頃考えたことのない、トップ（経営者）の考え・気持ちに、（立ち位置を変えることで）思いが至ったことは自分自身にとっても新鮮であり、大きな収穫だったと思います。

今後は、秋の発表時に、幹事からアドバイスをいただいたとおり、本丸は本丸として、まずは足元から始めることも重要だということで、マネ友を増やしていくことから始めたいと思います。

マネ友というのも大げさではなく、業務上疑問に感じていることや、小さな改善案など、それこそ茶飲み話しから始まってもいいのではないか。そういった小さな羽ばたきが、大きな風になり、組織風土を変えていければと願っています。

「人材マネジメント部会に参加して」

長野県須坂市 土屋 直彦

まず、これまでの生活において、「なぜ組織変革なのか」ということを考えたことはあったか。対話自体を振り返ることを意識したことはあったか。いつの間にか当たり前になっているロジックで、自分はやっている、比較的進んでいる、こんなもんだ、と応えてはいなかったか。今までこうだった、こうなっている、などの事実前提ではなく「価値前提で考える」、「立ち位置を変える」、「一人称でとらえ語る」、「ドミナントロジックを打破する」というこの部会におけるキーワードはどれも腹落ちし、仕事を通じて多くの気づきがあった。

第1の気づきは、「意志」を持つこと。気づきと理解は異なり、志がなければ気づかないというそれ自体のこと。価値前提で考えるためには、(制約があることなどの)事実を知り、事実を認めた上で、次はどう自分の身につけるかを日常的に考えている意志が必要になってくる。自発的な行動はモチベーションを高め、プラスアルファの力を発揮するため、仕事を作業ではなく自分「ゴト」としてみることができる。自分ゴトになると、現実的ではない、くだらない、と一歩引いて考える前に、アイデアを「上乘せする」ことを考えるようになる。ただし、経営者目線で考えると、スピードが必要な場合もあり、(内発的な)気づきを待っていては政策が創れない場合もあることは注意が必要である。

第2は、「素直」になれるか。人間は誰かに言われたら反発したくなるため、正しいことは受入れ、正しくないことは受け入れない、という素直な態度をとれるかどうか。ただしこの場合でも理由があれば受け入れる用意をしておく必要がある。

第3は「共感」すること。部会の中で、「レッテルを張ると、抱える課題そのものが見えなくなり、また、問題の質を決めつけ、解決策を押し付けてしまう」という言葉もあった。共感しようとするれば、理解しようとするし、人や仕事に深い興味を持って観察をすると新しい「視点」が見つかることもある。新しい視点が得られると当然見え方は変わり、意識が変わってくる。

第4は「次の一手」。1つや2つの施策を実施したからといって、組織は実は変わらない。その後の変化や、次の手を見据えた行動が大切になる。変化は継続する。マニュアルを作成することは大切だが、マニュアルのアップデートを日常的に意識することはもっと大切。いつになったら成果が出るのか、が問われることもあるが、“良きことはカタツムリの速さで動く”、小さな成果の積み重ねがとんでもなく遠い目標に到達する唯一の道であり、当然バタフライエフェクト、ごく小さい要素であっても、影響を与えることがあるという可能性の気づきである。

それでは気づきをどう活かすか。変化の順序は、「成果←行動←対話←思考←意識」と言われたが、思考も対話もなかったことに気づく。周りが悪い、組織が悪い、相手が悪いというアウトサイド・インの他責、依存的な考え方ではなく、価値前提、自分が変われるというインサイド・アウトの考えを持ち、例えば、間違っていたら認めたり、よいことは褒めたり、挨拶をしたり、呼掛けには0.2秒で返事をする、といった、自ら、気持ちいい、と思えるよう仕事に取り組むことから始めたい。

なんだか、複雑な宗教の話じみた感じもするが、これも、1年前に“宗教”とか“道場”と言われたこの部会に参加させていただいたならでは、1年後の納得の気づきである。

「人材マネジメント部会での学び」

長野県須坂市 北村翔太郎

なぜ組織を変革しなければならないか。最初は、自分の組織のどこが良くて、どこが悪いのか考えたことがなく、なぜ組織変革が必要なのかと感じていました。しかし、世の中は日々変わっていくもので、新たな仕事ができたり、今ある仕事をやめることもあります。さらに、住民のニーズも変化し、多様な要望などがあります。決まった仕事をやるだけでは、市役所が成り立たないのが現状です。

そこで、組織変革によって職員一人一人が自分の役割を理解し、職場全体がチームとなり、組織として機能することが必要です。そのためには、まず職員一人一人が組織は変わらなくてはいけないということに気づき、組織が変化するために行動しなくてはなりません。

私たちは、人材マネジメント部会に参加し、「ダイアログ」「バックキャストイング」「価値前提で考える」「一歩踏み出す勇気」「ドミナントロジックを打破する」などを学びました。ダイアログは目的ではありませんが、組織変革のために必要な手法として有効です。また、まず目的を決め、現状を分析し、目的と現状のギャップをなくしていくという考え方ができれば、職員は目的意識を持ちやすくなると思います。そして、常に一歩踏み出す勇気を持つことが大切です。これらの学びを同僚や上司に伝え、理解してもらわなければなりません。そして、仲間を作り、組織変革のために活動していかなければいけないのだと思います。

夏期合宿等で発表した内容では、組織変革は難しいと感じました。方向性は間違っていないと思いますが、優先順位や段階的な施策実施を改めて検討する必要があります。須坂市は、人材マネジメント部会への参加は本年が初めてですので、これから仲間を増やし、この部会で学んだダイアログを通して、少しずつ須坂市役所の組織をよりよいものに変化させていければと思います。