

「組織変革への取り組みについて」

豊橋市 健康部健康政策課 新井 哲也
財務部契約検査課 森高 朋樹
市民病院医事課 鈴木 宏尚

1. 組織変革に取り組むための前提（研修での気づき）

この1年を通して我々3名が人材マネジメント部会に参加し、学んできたことは多岐にわたるが、それを下記のとおり要約した。

(1) ダイアログの意義と重要性

2003年以降の地方分権推進の流れのなかで、各地方自治体は広汎にわたって自らが考えた政策を主体的に実行する段階を迎えているが、現在の自治体組織は旧来型の施策実施体制を継続しており、現実的には新たなニーズに対応できていないのが実情である。

この新たなニーズに応えるためには、これまでの思い込み、ドミナントロジックを排し、発想を転換する必要がある。マニフェストを導入して抜本的な変革を図らなければならないが、そのためには従来型の意志決定プロセスではなく、自治体職員自らが「気づき」変わっていく変化、すなわち、「革命」をもたらすダイアログ（対話）のシステムを取り入れることが重要である。

ダイアログとは、相互承認のもとに行われる対話であり、意見を相対化させつつ、より良い成果を生み出すことを目指すものである。

(2) ダイアログと組織変革の関係

組織変革とは組織に所属する人すべての意識改革であり、すべての人はそれぞれが所属する階層に与えられた役割の認識を従来の考え方から変えていく必要がある。

また、組織は人の集合体ではあるが、人の成長は組織の成長とは同義ではなく、これまで各組織が取り組んできた従来型の人材育成は必ずしも組織力の向上につながっているわけではないため、人の成長をどう組織の成長につなげていくかが重要である。

さらに、組織が何らかの成果を生み出すには、その成果を生み出すために何らかの行動をとらなければならない。行動の質を上げる、プロセスを改善することが必要である。このプロセスの改善には、組織に所属する構成員がお互いに知恵を出し合い、自らが決めた「行動指針」が必要となるのである。

そして、この「行動指針」を決めるために不可欠なのが、良質な「ダイアログ」であり、ダイアログを良質なものにするために、それに携わる人が想像力を働かせてビジョンを創ることが必要となる。

(3) 組織変革のフレームワーク

組織変革のための基本的なフレームワークとは、まず創りたい未来（＝ビジョン）及びそれを実現するための組織のあり方を考え、過去の行動の把握を含めて、現在の組織はどのような状態かを十分に把握した上で、現状とありたい組織像とのギャップをどの

ように埋めていくかを考えることである。

このフレームワークを創るために重要なのは、「組織を変えることはできない」という思い込み（ドミナントロジック）を排し、トライアンドエラーを繰り返しながら最適解を模索していくことである。

（４）人材マネジメントとダイアログの関係性

組織を動かすには、まず、魂の込められたビジョン、すなわち、各種の施策を実行する担当者の腹に落ちたビジョンが必要となる。そして、各担当者間で、ビジョンが共有されており、チームとして協働し、また、相互に感謝や評価しあえる関係性があり、チーム全員で助け合い、各担当者が前向きになれている自分を感じられることが必要となる。このビジョンを共有し腹に落とすプロセスにおいて、ダイアログは非常に重要なツールとなる。

ダイアログという文化を醸成するための手段が人材マネジメントであり、人材マネジメントの最終目標は職員一人一人の「ほんとうの笑顔」を作ることにある。

2. 研修での取り組み

（１）政策立案の段階

ア. 課題への取り組み状況

人材マネジメント部会で各自治体に与えられた課題は、「所属組織の“ありたい姿”とはどのような状態か、組織をさらにその状態へと変えていくために、今何に着眼し、どう取り組むべきと考えたかについて」であった。

この課題に対して、豊橋市は平成 25 年度に初めて人材マネジメント部会に参加したということもあり、過去の人材マネジメント部会において他の自治体が発表した施策や豊橋市で実際に行われてきた施策を洗い出したうえで、豊橋市の現状に照らして、その中で参照すべき施策を取捨選択し、比較して政策を提言することとした。

イ. 当初立案した政策

今回の課題に対して組織変革のフレームワークを用いて今後取り組んでいくべき施策をまとめたものは次のとおりとなる。

（ア）背景（現状）

そもそも、豊橋市は人材マネジメントに関する組織体制として、各職員のスキルアップにつながる研修を受講できる機会を設けている。しかし、そうした機会を十分に活かして経営の視点を身につけ、市長の考え方を業務に体現することができる職員が少ない。

そのため、各部署の縄張り意識が強く、他の部署の業務に無関心となっており、まさに縦割り組織となっている。また、現状のやり方に固執する踏襲型を肯定する文化が散見される。

このような状況を改善するには、

- ① 職員の資質として、スキルアップにつながる機会を最大限活かせるような意識変革を促すこと
- ② 職員が当たり前のように『価値前提で考える』ことができるようになることが必要である。しかしながら、現在、本市職員に経営の視点を有する職員は一定数存在しているものの、特定の部署に偏在、あるいは埋もれているため、経営の視点を有する職員の経営能力をさらに伸長させる体制がとられていない。

(イ) 創りたい未来（ありたい姿）

経営の視点を有する職員を増やすためには、リーダー的な職員から他の職員へ経営の視点を伝達するため、経営能力に長けた職員を各部署に配置することが必要である。

また、埋もれたリーダー的な職員を発掘するため自主的な勉強会の成果が活用される組織体制（フレームワーク）を作ることが必要である。

さらに、経営能力に長けた職員がリーダーシップを発揮するには、まずリーダーとフォロワーの立ち位置を的確に把握できる組織体制と、場面に応じてリーダーとフォロワーの立ち回りができるプロフェッショナルな人材を育成することも必要となる。

その結果、業際の垣根を超えた連携を容易に取ることができ、新たな変革を志し、失敗を恐れずにチャレンジできる文化が醸成される。

このような体制を整えることで、「あるべき未来」に向かって政策転換することができるプロフェッショナルな人材で溢れた組織を形成することができる。

(ウ) 何に着眼し、どう取り組むべきと考えたか（ギャップを埋める方法）

ありたい姿への組織改革を進めるには、まず、個々の職員が「気づき」を得て、それにより組織内の改革機運を高めていくこと必要である。

その改革のための第一歩として、ダイアログの手法を組織内に定着させる施策、具体的には、

- ① 新入職員向けダイアログ研修の実施
 - ② 『手筒倶楽部』の発足
 - ③ 会報誌「ゆらぎ」の発行
- という3つの施策を提言する。

①の新入職員向けダイアログ研修の実施は、10月に新入職員向けの後期研修プログラムにおいて我々がファシリテーターとなって「なぜ仕事が思い通りに進まないのか。」という身近なテーマ設定のもと、ダイアログ研修を実施する。この施策により、早い段階からなるべく多くの職員にダイアログの手法に慣れ親しんでもらうことにより、あるべき姿を目指した施策や業務の方向性を検討できる姿勢を身につけてもらうことを目指す。

②の「手筒倶楽部」の発足は、これまでその成果が実際に政策に活かされる機会のなかった既存の自主的な勉強会のあり方をさらに発展させ、そこで研究された成果が政策に反映されるような仕組みにつなげることを目指す。「手筒倶楽部」では、参加者を広く募り、政策提言に関する議論を活発に行っていく形態とした。これにより、自ら

の業務にとらわれず、俯瞰的な視点で状況を把握し、総合的な政策を活発に議論できる人材を庁内に増やしてことを目標とした。

③の会報誌「ゆらぎ」の発行は、主に管理職層をターゲットとして、人材マネジメント部会での活動報告、庁内で実施予定のダイアログ研修の状況報告、自主研究会・意見交換会の内容まとめ、他の自治体の参考事例紹介等についての情報を発信していくものである。これにより、管理職層がフォローシップとしての役割を果たしてもらうような「意識のゆらぎ」を促すことを目指す。

(2) 施策実施の段階

ア. 新入職員向けダイアログ研修の実施

立案した施策を庁内で実践するフェーズで、当初自分たちの施策の中心に位置づけていた新入職員向けダイアログ研修であったが、今年度は日程調整等諸々の都合により実現できなかった。

イ. 「手筒倶楽部」の開催

平成26年2月末現在において、自主的な意見交換の場である「手筒倶楽部」を3回開催した。

(ア) 第1回目

参加者15名に対し、人材マネジメント部会での活動報告、ダイアログ手法の紹介等及び自由意見交換を行った。

開催後の参加者アンケートでは、趣旨・目的がうまく伝達できなかったという課題が浮かんだ一方で、今後の発展性に対する期待の声もあった。ここでの何よりの成果は、予想以上に多くの呼びかけに応じてくれる仲間がいることが分かった。

(イ) 第2回目

「ある問題に対して緊急に対応する必要があるにも関わらず、その問題に対する責任の所在が不明確であり、どの部署もイニシアチブを取らなかったという実際に生じた事例」についてダイアログを実施した。

我々の拙いファシリテーションにもかかわらず、参加者が活発な意見を交換する姿が見られ、新たな視点からその課題に対する解決策も導き出すことができた一方、「ありがたい姿」へ向かわず、いわゆる丸く収めようとする動きもみられた。

(ウ) 第3回目

第2回目のダイアログでは、参加者のなかから、自力若しくは所属課において自己解決することができない問題について、問題が発生していることを庁内に広く周知し、様々な立場の職員から解決策を募る機会がないとの意見が出された。

そこで、第3回目では、「全庁的又は部署横断的に問題を解決するために新たな仕組みを構築することを目指し、どのような取組みを実施していけばよいか」というテーマでダイアログを実施した。

参加者からは様々な建設的意見が出されたが、そこでの結論をまとめると以下のようになる。

ありたい姿として、最終的には、既存の企画系部署ではなく、横断的な問題を機動的に解決まで導く新設部署の設置等も含めた組織再編をしていくことが望ましい。

そのようなあり方を目指すための手段については、自分たちが主体的にかかわりを持って積極的な政策提言をしていく必要がある。

具体的には、「手筒倶楽部」による活動を継続的に実施していくとともに、さらに多くの職員に対して開かれた場を提供し、問題提起や政策提言についてコミットする場を設ける必要がある。このような新しいチャンネルを設けるにあたって費用対効果の面で優れるのは、庁内の職員であれば申請等の手続きなく気軽に開設できる既存の電子会議システムを利用することである。

しかしながら、過去には電子会議システムが利用されていた時期もあったが、現在は休眠状態のシステムとなっている。

よって、自分たちでこのシステムを利用する際には、利用開始にあたって広く庁内に周知するとともに、より積極的な参加が見込まれる層に対しても効果的な働きかけをしていく必要がある。

そのためには、庁内のメールシステムを使用して参加者が具体的に顔を思い浮かべられる人に対して、これまでの人材マネジメント部会での活動や手筒倶楽部での活動をまとめたものコンテンツとする電子媒体を作成し、メールに添付して紹介していく。そして、この電子媒体の役割を会報誌「ゆらぎ」で考えていたものに代替させるべきだと考えた。

こうして、第3回目のダイアログによって次の活動への新たな道筋が見えることとなった。

ウ. 会報誌「ゆらぎ」の発行

「手筒倶楽部」での「ゆらぎ」の方向性について新しい意見が出されたこともあり、今後は電子媒体としての情報発信をしていく方向に軌道修正した。当初は管理職層をメインターゲットとした媒体を意識していたが、現段階ではより多くの層に働きかけることができるようにしたいと考えている。

(3) 現在の取り組み状況

平成26年1月の最後の人材マネジメント部会への参加を終え、平成25年度の活動を総括する段階に入ってきたが、人材マネジメント、「ほんとうの笑顔」を拡げる活動には終わりはないことからすると、これまでの活動をさらに深化させ、継続させていくために一層の努力が我々3名には求められている。

そこで、平成26年3月に庁内のマネ友といえる「手筒倶楽部」への参加者に対して第4回「手筒倶楽部」の中で、これまでの我々3名の活動実績を報告することとした。

これにより平成26年度の人材マネジメント部会に参加を希望する職員に対して具体的なイメージを持ってもらい、それ以外の参加者に対しても人材マネジメントを身近に感じてもらいたいと考えている。

さらに、庁内での報告会等を通じて、さらに人材マネジメント部会での活動に興味を

持ってもらえるような働きかけをしていく予定である。

3. 平成 26 年度以降の行動計画

平成 26 年度も、平成 25 年度に立案した 3 つの施策を継続していくことを軸に活動を継承していきたい。それぞれの活動に対する具体的な取組計画は次のとおりである。

(1) ダイアログ研修

平成 25 年 10 月の段階で新入職員向けダイアログ研修の実施に至らなかったのは、外部的な諸々の事情もあろうが、そのような施策を提言するなかで、自分たちの準備不足も 1 つの要因であると考えている。

第 1 に、研修開催の条件を絞り込みすぎた形での交渉としたことで、選択の余地を狭めてしまっていた。どの層をターゲットにするか、複数の選択肢を用意し、それに対しての日程調整も余裕をもった形で交渉すべきであった。

第 2 に、研修を実施することに対するコスト意識が希薄であったため、研修実施による効果が抽象的な提案に終始してしまい、提案内容の吟味が不十分となった。初めてダイアログという概念に接する人に対してその効能を示し、ダイアログ研修の有用性を示すことのできる内容を備えた提案をすることができなかった。

こうした反省を踏まえ、平成 26 年度はもっと理論的にダイアログ研修の有用性を研修開催の権能を有している人事課に訴え、共感を得てダイアログ研修の実施を実現させていきたいと考えている。

そのために、年度当初の早い段階で人事課に対してダイアログ研修実施に関する提案をするとともに、ダイアログ研修の効果というテーマでダイアログを実施し、人事課担当者の納得を得たい。

どのような層をターゲットにダイアログをしていくかも重要となるが、本来的にマネジメントを担う管理職層へ人材マネジメントの意識を効果的に浸透させるために、場合によっては、キャラバンの活用も念頭において活動していきたい。

(2) 「手筒倶楽部」と電子会議システムの活用

「手筒倶楽部」については、現在かなり突っ込んだ議論ができる人材が集まっており、活発に建設的な意見が交わされている。

しかしながら、現在の参加者に限られたものとなってしまうと、将来的にわたる活動の存続性が危ぶまれる。

また、現在のように参加人数が限られた状況のなか、開催頻度を増やした場合には参加者 1 人あたりの負担感が増すことになり、新たに「手筒倶楽部」の活動に参加することを躊躇する人が出てくることも懸念している。

こうした状況を回避するためには、「手筒倶楽部」の活動について今まで以上に多くの職員が積極的に参加してもらえるような方策をとる必要がある。

その具体的な方策として「ゆらぎ」の発行や電子会議システムを利用した周知活動に力を入れていく予定である。

電子会議システムの利用により、活動に興味を持ってはいるが、参加をためらってい

る層に対して人材マネジメントの重要性、何よりダイアログを実施していくことの楽しさを訴求し、「手筒倶楽部」への参加を促す。

また、現在は我々3名が「手筒倶楽部」でのダイアログのテーマを事前に設定しているが、参加者のなかから次回のテーマについて自発的な提案が出てくるような仕組みにつなげていきたいと考える。

さらに、「手筒倶楽部」での活動を通じて、平成26年度の人材マネジメント部会研修に派遣される職員に対するバックアップを行い、当該職員が人材マネジメント部会での活動をゼロスタートしてしまい、自分たちが積み上げてきたものよりも後退してしまうことがないように配慮したいと考える。

こうした取組みによって、「手筒倶楽部」の活動が今まで以上に活発に行われ、参加者のなかで多様な意見交換がなされるように導きたいと考える。

(3)「ゆらぎ」の発行について

「ゆらぎ」発行の意義については、新たな定義付けができたと考えており、「ゆらぎ」を「手筒倶楽部」における活動を活発化させる有用なツールとして活用し、「ゆらぎ」による「手筒倶楽部」の活動内容の積極的な情報発信を行っていく。

4. 参加者個人の決意や感想について

(1) 新井

国は地方公共団体へ「通知」し、地方公共団体は「通知に基づき周知」する。「国」とは、官僚が集まった東京の霞が関一体のことで、果たしてそれは日本人が実態のあるものとして捉えてきただけの共同幻想である。

「地方公共団体」とは何か。地方自治法で国との強固な観念世界で作り上げられた、これまた「国」と対をなす幻想でしかないと考えられないか。

平成18年6月6日の「札幌B型肝炎訴訟」の最高裁判所判決で、この「国」と「地方公共団体」の関係（幻想）が崩れた。この判例の医学的・公衆衛生学としての論点はさておき、『「国」が「通知」により十分な注意喚起を行ったとの主張は認められない』との判決が下され、それまで国が法と法との溝を埋めるために行ってきた便利な通知行政が崩壊し、地方自治体との関係も難しいものとなった。

いつのころからか「協働」という概念が生まれ、「国」と「地方公共団体」と「住民」が手を取り合い、理想の「国」や「地域」をつくろうという新たな共同幻想が生まれたが、今この新たな観念は大きな矛盾を含んでいることに気がつき、新たな観念を内蔵させ今また蠢く。

「地方公共団体」も「行政」も共同幻想にすぎない。実態はなく、不変でもなく、ましてや永遠で強固な組織や身分でもない。「通知」、「地方自治法」、「協働」という観念は、新たな観念で消えていく要素を孕んだ動的な幻想でしかない。

「共同幻想というのは、(中略)人間が個体としてでなく、何らかの共同性としてこの世と関係する観念のあり方」(吉本隆明：共同幻想論 1968)だとすれば、行政職員にとっては共同性に属する個体(個人)と個体が作り出す観念世界でどう蠢き続けるが問題となる。

人材マネジメントは、ダイアログやマニフェストという観念を内蔵してこれからも蠢き続ける観念である。豊橋市役所も人材マネジメントを内蔵して「国」と「住民」との関係の中で蠢く。

「実業家として成功する人は、自己を押し通す人、強く自己主張する人と見られがちだが、実は反対に、彼には無私がある。(中略)有能な実行家は、いつも自己主張より物の動き方を尊重しているものだ。現実の新しい動きが看破されれば、ただちに古い解釈や知識を捨てる用意のある人だ。物の動きに順じて自己を日に新たにすると是一種の無私である。」(小林秀雄：無私精神 1967)

後藤新平(明治初期の医師、官僚、政治家)は、台湾統治の命を受けた時、台湾の旧慣制度をよく科学的に調査し、民情に應ずるよう自治・慣習を尊重する政治をした。

そこで彼がまず手掛けたのは、人の整理であった。制度論を語る人でなく、政策を議論し、それを実践できる人を呼び込み解決を図ろうとしたという。

いま、地方公共団体は「自治」という観念で「国」と「住民」の関係の中で存在意義を問われている。矛盾と(動的な)観念の形成に揺さぶられながら、そこで働く職員は己を日に新たにし、無私で政策をダイアログし実践していく。できなければ、市役所の存在意義は失われる。そして我々職員は…。

ファイティング原田(プロボクサー)は、今まさに死闘を繰り広げようとするリングに上がる前いつも笑顔だった。本人曰く「だって、死ぬほど練習してやっと試合ができるんだ。嬉しくないわけがない!」。彼はプロフェッショナルとして自らをマネジメントしたまさにプロフェッショナルの一人だ。

(2) 森高

人材マネジメント部会での1年間の活動を通じて、これまでやり過ぎてきた自分と組織との関わり方について改めて深く考える機会を得ることができた。

また、実際に組織改革に向けた政策立案をし、さらに自らの手でその政策を実践することに参与してきたことで、組織改革の難しさや楽しさも実感することができた。

そうした意味において、現在従事している職務を離れたところで、豊橋市役所の一職員としての立場で、自分自身が成長することができたと感じている。

もっとも、この1年は自分が成長することに主眼を置いた自分改革の段階であったため、組織そのものをどのように成長させるかという部分は二の次になってしまっていたように思う。

そこで、26年度以降は、次のステップとして組織の成長を図っていくことを目指し、周囲の人々に対して自分が人材マネジメント部会で学んだ「思い」を真摯に伝え、影響力を発揮していくことで、徐々に仲間を増やし、自分なりに組織変革を実現していくことを考えたい。

自分はまだ人材マネジメントに関する活動のスタートラインに立ったにすぎない。出馬部会長のおっしゃったとおり人材マネジメントに終わりはないのであるから、これからも人材マネジメントに対したゆまぬ努力を続けていこうと思う。

(3) 鈴木

私は、部会に参加するまでは、本来自治体の組織は自己発展能力や自浄能力を持って

おり、間違った方向に進んでいるときは自ら軌道修正できるものであると思っていた。よって、「現状を維持するためだけであれば、本市の組織は危機的な状況ではないのではないか」と考えていたが、それは間違った思い込みであることに気づいた。「今この瞬間を過ごすには楽である」と、「それを維持し続けること」はまず同義ではないし、「現状を維持し続けた」としても、それは何ら新しい価値を生み出すことがない。世の中は常に前へ進んでいるのに、自治体の組織だけ立ち止まっていてよい理由がないからである。

部会で学んだ1年間で「人材マネジメント」とそれを取り巻くキーワードについて、それら自体の言葉の意味とその重要性は認識し、理解した。しかし、理解した状態と腹落ちした状態は別物であり、この場を借りて自分の本心を述べるとすれば、私はまだ理解しているつもりでいるだけで本当の腹落ちをしていない。視界がクリアでなくいわゆる霧の中にいる気持ちである。そして、これを払拭するために必要なことは「実践（行動）」に他ならない。これは部会で学ぶ中で気づいた、私たちに足りないものの1つである。部会でともに学んだ他自治体の仲間とダイアログし、他者と比較するうえで分かったことは、「実践」の決定的な不足であった。もう1つは、「仲間」である。部会への参加が1期目ということもあるが、私たちには、共感し、共鳴し、ともに活動していく仲間の存在がまだ少ない。これは今後「実践」ができるかどうかにかかっている。実践によりこれから多くの仲間を得て、より効果的な行動をしていくことによって自分たちの腹落ちを深め、組織を変え、新たな価値を生み出していかなくてはならない。

毎年、本市の人事課が発行する研修概要の冊子の表紙には「立ち止まることは後退することだ」という趣旨の言葉が書いてある。私の理想は、すべての職員がこの言葉に目を留めて奮い立ち、行動に移せるようになることである。

5. おわりに

我々3名の人材マネジメント部会での活動はここで一区切りを迎えることになるわけであるが、この一年間の活動を通して得られた経験は非常に貴重なものであった。そこで得た経験を自らの業務に活かしていくことは当然のことであるが、それに留まらず、その経験を組織に浸透させ、組織改革を進めていくだけの力は既に与えていただいたと感じている。

また、幸いにも26年度も自分たちの同僚が人材マネジメント部会での活動に携わることができるようであり、本市における人材マネジメント活動はさらに勢いを増していくと思われる。

こうしたことから、我々は、自らが得たものを組織横断的に広げていくだけでなく（横の広がり）、後任の同僚にも伝えることによって（縦の広がり）、一層洗練された組織改革に対する施策を個人的にではなく、組織的に実施していくことができるものと確信している。

幹事団を始め全国各地の同志が我々と同様に真剣に組織改革に取り組んでいることを常に想いながら、今後も「みんなを笑顔にする」人材マネジメント活動に取り組んでいきたいと改めて決意する次第である。

以上