

市民ニーズが政策に生きる仕事をするための私たちの役割

～勇気の源泉・魔法瓶の心・心の灯台　そして五年後の私へ～

小林市 兒玉 聡
永野 真吾
早田 悠夏

はじめに

この世で唯一変わらないのは、「この世のすべては変わり続ける」ということ——。

逆説的ではあるが、古来さまざまな宗教、哲学などで言われてきた、いわば「真理」である。社会は、絶えず変化し続けている。そこに暮らす人々の願いも、生活そのものも、20年前と今とでは随分違う。

では、社会を支えるべき役所は、私たち職員は、その変化にちゃんと合わせられているのだろうか。残念ながら、「変化している」と自信をもって言うことはできない。まったく変わっていないとは思わないが、少なくとも周回遅れではあるだろう。……それでは、変わっていないのと同じなのだ。

人口減少、経済規模の縮小、少子高齢化社会——これからの変化はすでに予測されている。主に財政的な面で、これまでの考え方が通用しない時代が来る。いや、もう来ている。「最高のコストで最低のパフォーマンス」と揶揄される“今”の考え方のままでは、その先にあるのは破綻だけだ。その損失を被るのは、一体誰なのか。他でもない、市民——私たちの仕事を届ける相手——である。

馬鹿げた話だ。価値を届けるべき相手に、価値どころか取り返しのつかない損失を与える可能性を抱えたまま、今まで通りの仕事をし続ける。「何もしない」ことこそ、一番のリスクであることに気づいていない。

だからこそ今、市役所には組織変革や人材育成が必要なのだ。では、それをするのは誰か。市長？管理職？人事担当当局？……間違いではないが正解でもない。

そこに気づいた“あなた”——そう、“私”だ。

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会は、その事実をまざまざと私たちに見せつけてくれた。

この論文は、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」）に参加した私たちの思考や変化の過程を綴ったものである。同時に、組織を変革していこうとする道に迷ってしまいそうになったとき、私たちにとって「目指すものは何だったか」を思い出させる道標となるべき位置づけのものである。

一年後、二年後、三年後、四年後、五年後の私たちチームへ——

どうか道に迷い、くじけそうになったとき、この論文を読み返し、大いに昔の自分たちと志を共有してほしい。目指す高みは、ここにある。

第1章 人を笑顔にする技術

ここでは、部会での数少ない講義、幹事のコメントなどから学んだことをおさらいする。

第1節 人材育成、組織経営

まずここに、とある“ニーズ”があるとしよう。それは少しずつ変わっていく。“ニーズ”に応えるためには、その変化を敏感に捉え、適切に対処していかなければならない。それができる組織が、「経営されている」組織だ。経営されていない組織は、サービスの受け手に「不要」と判断される。要求を満たさない組織に存在価値などないのだ。

では、“ニーズ”に応えられる組織、経営されている組織は、どのように動いているのだろうか。

“ニーズ”の変化（兆候、予測される行き先）を捉えた時点で、管理者層（部課長）以上は一丸となって、それに応えるための企画を立て、決断し、計画に落とし込む。現場はそれを実行する。次の変化を捉えれば、また企画を立てて決断して……を繰り返す。このサイクルが「経営」である。

実行を担う現場層は、確認機能も担っている。自分の担当部分だけを確認するのではない。実務レベルの設計から実施まで、すべてを一貫して確認する必要がある。つまり、現場層はすべてが横につながっていなければならない、むしろつながって初めて機能するといえる。

また、管理者層は、それぞれの所属にこだわってはいけない。業務を川の流れるに例えると、サービス提供先に向かう川の中で実務を執る現場層を、川岸から見守るのが管理者層の役割だ。この際、自分の“部下”だけでなく、他の部課長とまとまって全体を見守るのがポイントである。

ここで自分の所属にこだわってしまうと、“お役所仕事”の代表格、いわゆる「縦割り」になる。「縦割り」という問題状況は、管理者の意識が作り出すのだ。

組織と“組織図”はイコールではない。組織図は単なる役割分担、責任の所在を明らかにするための表に過ぎない。これが組織そのものを表していると勘違いしてしまうと、上下の流れしか認識できず、「縦割り」が悪化する原因となる。

役所というのは、良くも悪くも特殊な組織だ。たとえそのサービスが要求水準を満たしていなくても、住民は簡単に「不要」とは言えない。その事実を胡坐をかいてのんびりとやってきたのが今までの役所であり、そこで働く職員だ。

それが普通だと、当たり前だと思ってはいけない。「経営」されて初めて、「当たりの組織」になれるのだということを認識しなければならない。

「人材マネジメント」とは、一つは仕事を通じて成長を促す人材育成のことである。

人は、実務での成長が8割、研修等での成長が2割だという。研修では頭と心の整理をする。そこで学んだ考え方や技術は、実務に生かさなければ意味がない。直接人を成長させるものではないのだ。仕事をやりきる、難しい案件をクリアすること、一人でできなくても全体のサポートを得て成し遂げること、そしてそれらを振り返ること。実務の中で、ハードルを一つ一つ越えていくたびに、人は成長する。

つまり、人材マネジメント——人材育成とは、人事部門がすることでも管理職がすることでもなく、そのサポートを受けながら自分自身が行うことなのだ。

ということは、人材を育てるためには実務にも相応のレベルが問われてくる。目的も効果もよくわからないままに脈々と受け継がれてきただけの業務で、どんな“成長”が見込めるというのか。

「経営」されていない組織は、人の成長も阻んでいるのかもしれない。

第2節 キーワード・フレームワーク

それでは、「経営」されている組織になるため、私たちは何をすればいいのだろうか。その答えは、どこにも用意されていない。組織の問題はそれぞれ違う。特効薬もない。すなわち、自分たちで考えなければならないのだ。

部会が用意する——用意できるのは、そのためのヒントだけだ。

【部会のキーワード】

- ・ 立ち位置を変える
- ・ 価値前提で捉える
- ・ 一人称で捉え語る

⇒ 総じて一歩前へ

ものを考える際の心構えである。

「立ち位置を変える」とは、さまざまな視点で考えること。仕事を住民の視点で見してみる。組織を市長の視点で眺めてみる。課長なら、後輩なら……。視点を変えることで、新しい発見がある。

「価値前提で捉える」——「価値」とは、存在価値、存在意義と言い換えることもできる。求められていることは何なのか、何が「価値」なのかをまず考え、それを達成するための仕事をする。対義語は「事実前提」。(決まりだから、去年もこうやった、など)

「一人称で捉え語る」。まず「自分が」と考えてみる。矢印を自分に向ける。『誰かがやってくれる』のではない。“私”がやるのだ。

【フレームワーク「ありたい姿」】

『ありたい姿 → 現状 → プロセス (施策)』

部会で基本とする、考える手順。

変革を、と考えるとき、どうしても「現状困っていることを解決しよう」となりがちだ。しかしそれではモグラ叩きになって疲れてしまう。

こうありたいという姿を明確に描き出し、それに向かって現状からの道筋を作っていく。山の頂上（ありたい姿）を目指すため、現在地と天候（現状）を確認し、ルートや日程などの計画（施策）を立てて登るイメージだ。どれが欠けても遭難する可能性がある。

第3節 思いの共有

考え方の基本は学んだとしても、一人で考えるのは限界がある。だから部会の参加者は三人を基本としている。三人で一つの方向に向かうため、「思い」の共有と、それぞれの役割認識は必須である。

そこで有効なのが「ダイアログ」——いわゆる PDCA を用いて、全員が腹落ちするまで対話することだ。

これは、「経営されている」組織にも必須のスキルといえる。

「一丸となって」と言い、「横につながって」と言う。一丸となるには目的をしっかりと共有していなければならないし、横につながるにはそれぞれの役割を認識していなければならない。同じ目的をもって、それぞれの役割を果たす、それは「チーム」である。経営されて

いる組織は、それ自体が一つのチームであるといえる。

職場単位でも、例えば業務分担の見直し、役割認識の共有など、「業務の棚卸」をする際に役立つ。人に仕事をつけていく、日本の主流スタイルでは、業務が“できる職員”に偏りがちになる。それは、実は結構リスクが大きい。

業務分担を適正化し、全体の中の各自の役割を認識させ、その責任をそれぞれが同時に果たすことができるようになれば、活気ある職場が実現する。

ダイアログは何も会議室で改まって行うものではなく、かといってオフサイトで行うべきものでもない。そもそも“行う”という言い方自体が固い。いつでもどこでも、日常的に、呼吸をするように「ダイアログ」。それが、経営されている組織を作り、活気ある現場を支え、生き生きと仕事ができる職員を育てる。結果として、そのサービスを享受する住民も笑顔にすることができるのだ。

出馬部会長の言葉を借りれば、「人材マネジメント」とは「人を笑顔にする技術」なのである。

第2章 小林市の事実とは

後述の実践段階でわかってきたことを含め、現状をまとめ、分析する。

第1節 組織の現状

まず、小林市が現在できていること、できていないことは何か、なぜできているのか、できていないのか、そういう事実を知らなければならない。できていることにいくらアプローチしても効果は薄いし、できていない理由を知らないと対策も的外れになってしまう。

ダイアログや調査を経て浮かび上がった、小林市の事実を見ていく。

○新たな研修制度、新たな組織の制度、新たな評価制度、新たな基本理念、その他新たな計画が作られている。

近年に二度の市町村合併を経ているため、新たな諸計画が作られているのはある意味当然のこと。しかし割と先進的な制度を導入する傾向があり、現場の理解が浅く、共感も得られないまま運用するため、実態は旧制度の看板が書き替わっただけ、というものも多い。

○「経営する組織」に向けて組織を動かす枠組みやツールは整っている。

行政評価（振り返りの手段）やグループ制（人員の流動性、意思決定の迅速化）など。仕組みとしては、よいものが整っている。きちんと運用できればかなり強力なツールである。しかし多くの職員の感覚としては、行政評価は評価事務（余計な手間）であり、グループ制は係制と同じ（名前が変わっただけ）である。共感を得る働きかけがされていない。

○助け合いが足りない。

悪い意味での担当者一任。権限の付与ではなくただの丸投げ。そして“自分の仕事”以外には手を出さない。助けてもらいたくても『任されたことは全て任された人がやれ！』

本来はグループ制の中で少なくとも主副の二担当を定めているはずだが、それを認識し活用しようとしている職員は少ない。

○「三年間の論理」と呼ばれるものがある。

まず一年目は“仕事”（≡作業手順）を覚え、二年目には全体像をつかみ、三年目に自分のカラーを出すというもの。少なくとも三年は同じ状況が続くという前提がある上、スピード感のかけらも感じられない。

実際にはだんだん廃れてきている話ではあるが、逆に言えばいまだに一部では生きている話でもある。

脈々と受け継がれてきた悪癖の名残は見受けられるものの、少なくとも仕組みとしては、よいものが整備されているようだ。

第2節 職員の傾向

よいツールが整備されているにもかかわらず、それぞれがうまく機能していない。どうやら仕組みを実際に運用する職員一人一人への意識づけが足りないようだ。

対策を考える前に、小林市の職員総体の傾向を分析した。

不満があっても、疑問に思っても、変化の声が上がることはあまりないようだ。

「誰かが」変えてほしい、そう思っている節がある。にもかかわらず、本当に誰かが変えてしまうと不満を言う。決まったことならと従いはするが、何のために変えたのかを考えない。そしてその不満がやらされ感を生み、再び『誰か変えてくれないかな』に戻ってエンドレス……。

目的そのものやプロセスを考えず、ぼんと現れた結果に対してのみ意見を言う。また、変化をもたらす側も、目的の共有・共感に時間を割かない。数度の説明会で浸透させた気になっている。そういう傾向があることがわかった。

しかし当然ながら、すべての職員が“そう”であるわけではない。私たちが「価値前提」という言葉を知る前から、その通りに仕事をしている職員も確実に存在している。

彼らの話を聞くと、サービスの対象者が——「誰のために」が明確であることがわかった。それも、〇〇要綱の条文に書いてあるなどという機械的な明確さではなく、「あなた」のために」といった温かみのある、顔が見える明確さである。

彼らはその対象者をどう喜ばせるか、それを常に考えながら仕事をしている。

翻って、対象者が明確でなければ、または文字だけでしか認識していないような明確さであれば、目の前の“仕事”が何につながるのかが分からず、目的を見失ってしまうのかもしれない。

第3節 考えろー、（`Д´）ノ

所属全体で目的を共有していない場合、担当者一人が見失えば次の担当者に引き継がれることもない。しかし作業だけは目の前に積み上がっている。次の担当者はわからないながらもやるしかない。その作業に追われるうちに、考えることを放棄してしまう。考えることを放棄した職員は、目的も効果もわからない業務を「前例通り」淡々とこなすようになり、『同じようにやっつけばいいから、後はヨロシク』と雑な引き継ぎしかできなくなる。

“お役所仕事”の代表格その二、「前例踏襲」の連鎖だ。

ただ、悪の権化のように言われる「前例踏襲」も、すべてが悪いとは限らない。

前例を振り返り、今回も確かにこれで成果水準を超えられる、これが最善の策だ、と判断されるのであれば、踏襲して何の問題もない。悪いのは、振り返りもせず、環境の変化も捉えず、前回こうだったからというだけでそのまま漫然とやり続けてしまうことである。振り返ってみて、前例通りではダメだとなれば変えていく。ルールは変えられるのだ。最善の策を阻むようなルールなら、変えなければならない。

そのためには、トライ&エラーをどう認めるかも重要だ。なあなあに見逃すのではなく、失敗したところをどう修正し、次の成果につなげていくのか。ここでも、大事なのは振り返りである。

では、誰が変えるのか。言うまでもなく、気づいた“私”だ。
キーワードの一つ、「一人称」はここで生きてくる。

【組織変革に必要な着眼点】

- ・組織変革には、皆が共感・共有できる『誰のために・何のために』と『変革に至る全体像』が必要になる。
- ・組織経営ツール（部課長会議・行政評価・グループ制・マネジメントチームなど）は、『何のために』と『変革に至る全体像』ができて初めて、役割と出番が出てくる。
- ・『何のために』や『変革に至る全体像』を共有・共感するとき、そして組織経営ツールの役割と出番を支える基礎体力は、職員及び組織間の『対話力』である。

私たち三人は気づいた。

分析したこれらの結果をもとに、この組織を変革するため、動き出さなければならない。

第3章 実践

実践に向けた取り組みを、時系列に沿って展開する。

第1節 ありたい姿

夏合宿に向けて、私たち三人が思う小林市の「ありたい姿」について、ダイアログを重ねた。今後私たちの活動の基礎となる部分である。半端なものにはできない。

ステージを「職員」、「組織」、「経営層」の三つに分け、どうありたいかをそれぞれ考えていくと、それらしい三つの柱ができた。

【三つの柱】

- ・職員が自ら考え、行動を起こし、ルールにとらわれない仕事をする
- ・ありたい姿に向かう決断があり、決めたからにはそれに向かってまい進する組織
- ・限られた資源で選択と集中を行い、目標を達成する

この柱に沿って現状との比較に移ろうとしていた頃、ある出会いがあった。

小林市では、協働のまちづくり推進のため、支援業務を早稲田大学に委託している。その学生が、フィールドワークとして市を訪れたのだ。彼らが政策提言のために行っていた“本当の”ダイアログに触れる機会を得て、私たちのダイアログにも変化が起きた。

ダイアログとは、思い・考えを重ねていくこと。そうすることで気づきが生まれる。気づ

きには根拠（データ・本音）が必要である。

そのことを念頭に置いて、再度ありたい姿について考えることにした。

なぜそう考えたのかを自分自身に問い直し、追究していく。「なぜ」を繰り返すことにより、“それらしい”だけだった三つの柱が普遍的なものであると気づいて、本当の「ありたい姿」にたどり着いた。つまり腹落ちしたのだ。心から、そう——例えば前例踏襲せずに、自ら考え行動する職員に——なりたいと思えた。

こうして、ありたい姿に心から納得できたため、現状との対比がしやすくなった。「なぜ」を繰り返して現状を突き詰め、アプローチを考える。さまざまな着眼点から、「決裁手法の見直し」、「フェイスブックの活用」、「ダイアログ」を選び出し、これから私たち自身が行っていく施策を作り上げていった。

夏合宿本番。

実行していく施策をまとめたものは、まず他自治体と叩き合い、翌日の発表に向けてより良いものを目指すことになった。

他のグループはほとんど二団体だったが、私たちはちょうど一緒に参加していた西諸三市町で一つになり、お互いに深く突っ込み合えるほどの時間がうまく取れなかった。しかし、過程をまったく知らない人にはこう受け取られるのか、わかりにくいのはこの辺りか、という部分が見つかり、外部の人に見てもらうことの有意性を感じた。

そうして、模擬発表団体への幹事のコメントなども取り入れ、一晩かけて練り直したのが図1から図4のとおりである。

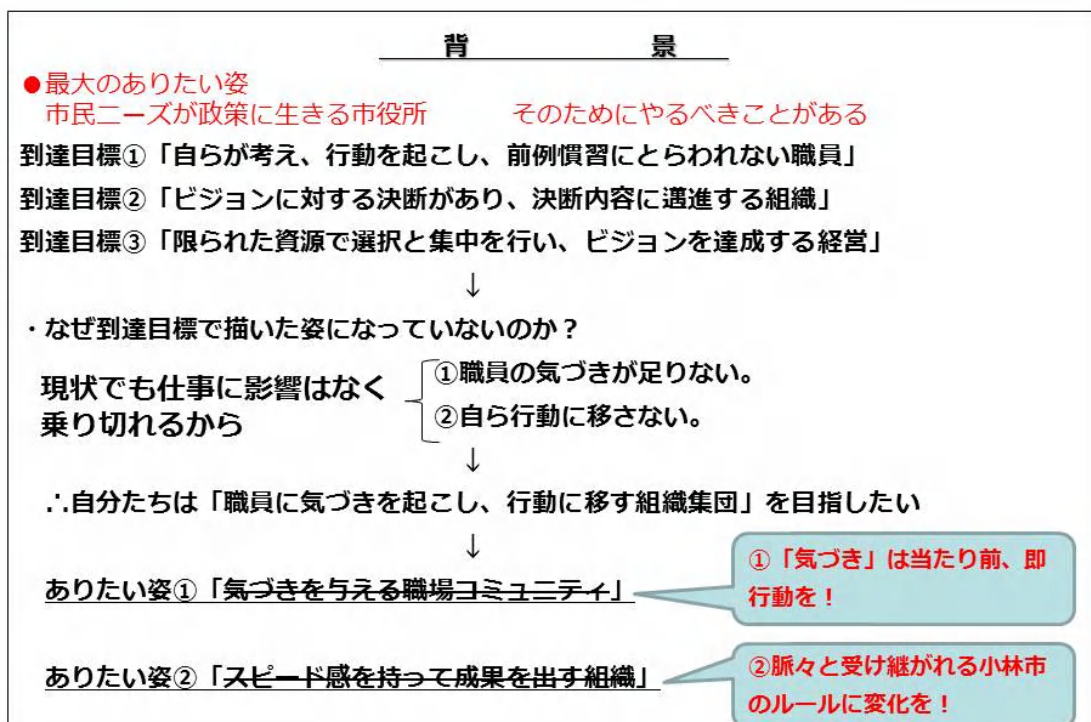
(図1)

・今回の気づきと学び

- ①口コミ活動は他人任せではないか
→チラシを作成して広報活動を行う
- ②決裁スピードを上げることに終始する可能性。
→取り組むだけでは気づきは生まれないかも
→気づかせる仕組みをどう組み込むか⇒決裁の機能を分散して気づきを生むダイアログが必要
- ③気づきを生んだその先に何をすることが見えない
→やりたいことは「行動」まで移すこと
- ・10月までに具体的に何をやる？
 - ①9月上旬までにフェイスブックの広報チラシを作成
中旬までに広報活動実施、人マネメンバーが話題を上げて下旬までに気づきの取りまとめ
10月以降、気づきから施策を生み出す⇒実施(やってみる)
 - ②決裁にメスを入れる意味と手順を市長と職員に理解してもらう
スピードを上げるためには⇒決裁が持つ機能を分散する
意思決定 情報の共有 新たな意見付与

小林市

(図2)



2013年8月

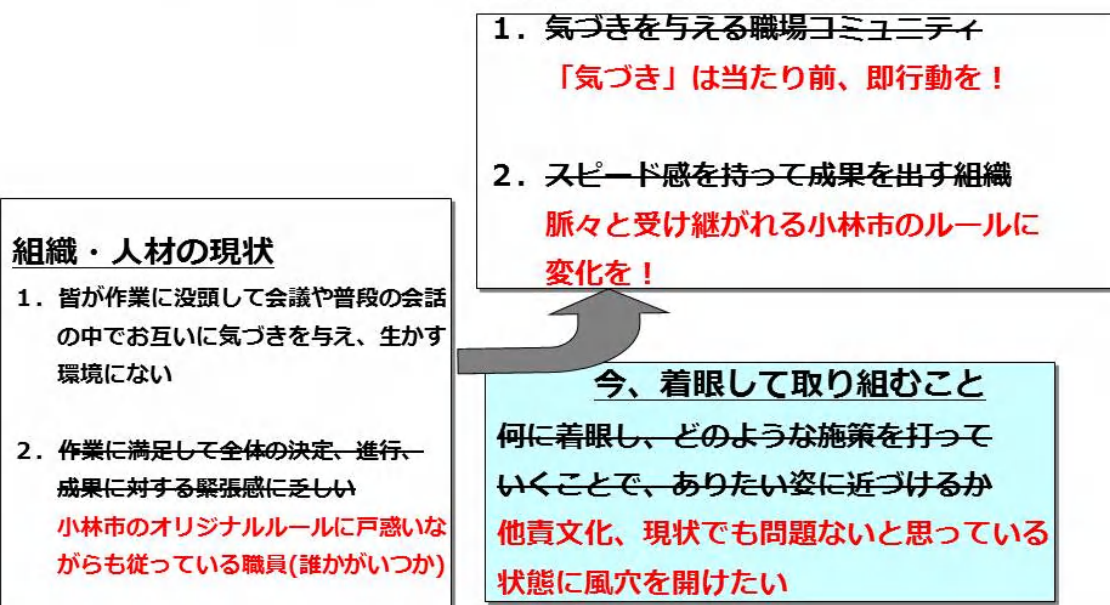
小林市役所

2

(図3)

1. ありたい姿を目指した着眼点

組織・人材のありたい姿(状態)



2013年8月

小林市役所

3

(図4)

フェイスブックを使って生まれた気づきをもとにダイアログを行い、所属長と担当者を交えて具体的な施策の改善案等を作成し実行する。実行にあたってはフェイスブック参加者が協力体制をとり成果についても検証を行う。(目指す変化)思っていただけのアイデアが実現される。

チラシを作成しての広報

2. 具体的な施策と目指す変化

施策名称	進める活動は何で、それが目指す変化は何か？ → それは従来と比べて何が同じで、何が違うのか？	成功へのカギ (必要なこと)
「いいね！」が溢れる環境づくり	小さな気づきは生まれているが空中霧散している状態 ↓ FacebookなどのSNSを使って、業務時間内で出来ないふとした「気づき」を積み重ねていくことで、大きな気づきを生む環境を作る(仮称)YOKANE+ページ作成) Ex)「気づきひらめき提案制度」(回答を出すまでに2年経過、やらされ感の「気づき」)	賛同者をいかに巻き込むか ・庁内の自主研究グループ等との協働で日コミ活動を通じてページ参加者を広げる
決裁スピードUP キャンペーン～65年変わらない決裁にゆらぎを～	・市長決裁完了に要する約5日間を24H以内へ短縮する。 今までなかった決裁期間に関して一定のルール(24時間以内)を作ること成果へのスピード化を図り、職員組織の中に、今の業務スピードは遅いという気づきを与える。 Ex)電子決裁などの飛び道具に頼りがちな風土(新し物好き)だが、そもそも意識の問題であるはず。。。	決裁ルート上にいる上司などの理解を得る活動を行う(部課長会で腹落ちするまで対話&個別対話)

さらに決裁機能の分散化を図る。具体的には意思決定、情報の共有、新たな意見付与に分け、意思決定は24時間以内、情報共有と新たな意見付与はダイアログで補完する。

2013年8月

小林市役所

4

三人のダイアログで導き出した三つの柱は、まず「到達目標」として設定していた。ここでさらにそれを集約し、「最大のありたい姿」として【市民ニーズが政策に生きる市役所】という表現を付け加えた。また、「気づき」で止まっていた“ありたい姿”を「行動」まで高めることにし、施策もより具体的に、わかりやすくなるよう再構築した。

そして発表。

幹事のコメントから、“ありたい姿”として設定した二点は、実は「着眼点」であったことに気づいた。だが、「最大のありたい姿(=市民ニーズが政策に生きる市役所)」は確かに「価値」とあるという確信も得た。方向性は間違っていない。

施策については、まだまだ単年単発のものに過ぎないことがわかった。爆弾を落として衝撃を与えるのはいいが、その後のフォローが見えない。ちゃんと考えておかないと、混乱するだけで効果が出ない。

また、他団体へのコメント等から、前年以前のマネ友とのつながりが大事だということ、変革のストーリーを構築し、ありたい姿へ到達するまでの全体像を把握しておかなければならないということ学んだ。

第2節 実践に向けて

合宿での気づきと学びをもとに、まずありたい姿を再考した。

【市民ニーズが政策に生きる市役所】となるために

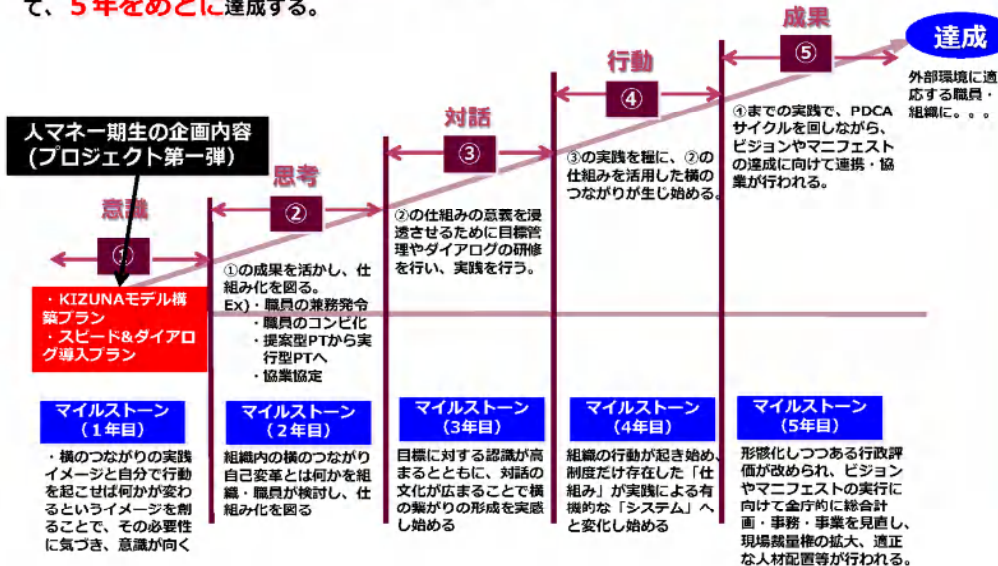
- ・自らが考え、行動を起こし、前例踏襲を行わない職員
- ・経営ビジョンに対して横のつながりをもって改める決断があり、決断に対して進む組織

・限られた資源で選択と集中を行い、経営ビジョンを達成する経営

さらに、このありたい姿へ到達するまでの全体像、変革のストーリーを設定した。

小林KIZUNAプロジェクトの全容

職員の中に「やらされ感」ではなく、自主性や自律的行動で変革に移っていくように、目指す状態を明確にし、ありたい姿に対する「変革意識」を職員と組織が共有し、連携・協業で実行していく状態を目指して、**5年をめでに**達成する。



計画は、とりあえず五カ年である。これを作ったことにより、今までどこか漠然としていた「ありたい姿に至る道」と、私たちの役割がはっきり見えるようになった。

私たちには、出発点を担うものとしての責任がある。『次の人に任せればいい』などという他人事の気持ちではダメなのだ。

そんな自覚をもったところで、施策の練り直しである。

ここまでの間で、どんな施策をするにせよ、組織の基礎体力としてダイアログ（対話）力がなければ、共有も共感も合意形成も、プロセス設計、戦略・方針もあったもんじやないということに気づいている。そこで、「ダイアログという手法を取り入れる」ことをベースにしながら、施策、戦略を再設計した。

そうして作成した企画書を持って、総務部長、総務課長、企画政策課長に概要を説明し、市長、副市長に提案を行った。提案には同意どころか大いに歓迎され、さらに臨時庁議に諮ることを認められた。

だが、それは現在に至るまで実現していない。前言を撤回されたわけではなく、私たちの実行力が追い付いていないせいだ。その辺りの事情は後述する。

第3節 やろうとしてはみたものの……

企画書を25年10月研究会（リベンジ）の発表原稿とした。

まずもらったヒントは、「エンパワーメント（empowerment）」という言葉だ。権限を与える。『これは自分が実行してもいいことだ』という裏付けがあることで、機動力・柔軟性が

高まり、個々の実行意欲も増す。ただし、個々の判断に大きく依存するため、確固としたビジョンの共有と、個人・集団の自律が必須である。

施策《決裁》について、幹事には「意思決定の深化（みんなが納得して行動に移せるような意思決定）」を目指していることは伝わったようだ。しかしその手段は「決裁」ではないのではないか、もっと「意思決定の深化」に焦点を当てた施策を考えるべきではないか、という意見をいただいた。

確かに、このままでは“スピードアップ”だけに目が行きがちで、意図するところが伝わらないまま『また何かやってるよ』で終わってしまうかもしれない。再考の上、「意思決定」の深化のために対話の文化を組織に根付かせる」という施策に舵を切った。

そして施策《自主研》。幹事のコメントで最も気になったのが、「自主研と果たして歩調を合わせられるのか」ということだった。

その危惧は現実となる。

自主研メンバーに声をかけ、一堂に会する場を設定した。最初はそこその人数が応えてくれたものの、二回目には半分になり、三回目には二人しか来てくれなかった。

施策《自主研》が頓挫したことにより、施策《決裁》の方も足踏みしている。まず自主研連合（仮称）を軌道に乗せ、その上で共にやっとうとしたのだが、——前述のとおり状況である。『この人たちにも伝わらないなら庁議ではもっと難しい』という判断のもと、作戦を立て直すことにしたのだ。

ただ、全庁的な取り組みとしては中断しているものの、身近なところ（所属課）でダイアログを実施し、思いを話し合う場として認識してもらうことには成功している。

では、施策《自主研》が失敗したのはなぜか。

最初に集会を持った時、私たちは企画書（抄）を配り、4月から学んできたこと、気づいたことなどを“説明”した。ありがたい姿や現状について話をし、気づきを与えあうことができたような気になっていたが、……二回目以降は前述のとおりである。

今思えば、一番避けたいと思っていたはずの「人マネ vs. その他」の構図になっていたような気がする。私たちは学び・気づきを得たことで、確信を持っていた。話せば伝わると思っていた。「一人称」で考えようとするあまり、「立ち位置を変える」ことを忘れていた。

まずは、彼らの話を、思いを、聞くことから始めないといけなかったのだ。

自分の話を聞いてもらいたいなら、相手の話も聞かなければならない。ましてや、私たちより先に強い思いを持って行動してきた人たちである。「半年勉強してきました」レベルの私たちが『これぞ正しい道！』と熱く語っても、反発を生むばかりだ。私たちにそんなつもりはなくても、実際に『押しつけがましく偉そうな態度だった』と感じさせてしまっている。

だが幸い、全員が押しつけと感じたわけではないようだ。共感してくれた人もいる。きちんと相手の話を聞き、自分の話もし、双方向の対話で始めることができれば、もっと多くの人の共感を得ることも可能だろう。

失敗から学ぶことこそ成長のカギである。

くじけず、焦らず、今後の活動に生かしていきたい。

おわりに

4月、突然手渡された受講決定通知に戸惑いながら部会に足を踏み入れたとき、私たち三人の心はバラバラだった。一人は『今の職場を変えたい』という強い気持ちと不満を抱えて。一人は『自分は与えられた業務をこなすだけ、組織を動かすのは自分じゃない』と良くも悪くも“一般的な”考えで。一人は『どう無難にやり過ごそうか』とひたすら後ろ向きに。

決して、この三人は「チーム」ではなかった。

ところが、そこから約一年、手探りながらも三人で考え、思いを形にして覚悟を決めるということを経験した今、私たちは各自の役割を意識し、思いを一つにしてチームになることができていると感じている。

この部会に参加し、いくつもの気づきを得、マネ友に認定されたことで、私たちはようやくスタートラインに立つことができた。これからが本番だ。私たちはこれから何を成し、どのように生きていくのか。

この一年、私たちは“自分”というものを見つめ直してきた。三人の力を合わせてダイアログを重ね、“組織”というものも見つめ直してきた。“自分”と“組織”を徹底的に見つめ直すことで、本当の「仕事」の意味、自分の役割、相手を思うことの大切さに気づいた。

これは私たちが、部会に参加した者だけが気づいていればいいという話ではない。職場の仲間に、組織全体に、広めていかなければならない。

私たちは、そのきっかけを作ろうとしている。二つの施策はそのためのツールである。

「共感」を得る——別にこれは私たちの施策に共感してほしいと言っているわけではない。今、小林市が「変わらなければならない」ということに共感してもらいたいのだ。

呼吸をするように「ダイアログ」、そんな環境が、組織変革の、ひいては組織経営の基礎体力となる。それを実現するために、私たちは仲間を増やし続ける。

今回立てた施策は、失敗から得た教訓を生かせるよう何度も見直しを重ねている。

対象者を絞らないオフサイトミーティングの実施や、市長・部課長（経営層）による合宿形式の戦略ミーティングなど、さまざまなアプローチを試みる。

やることは違って見えるが、根幹となる部分は同じである。自分たちに求められているものは何なのか、それを皆で考えること。そして、実行するために何ができるか、どうしたらできるか、具体的に話し合うこと。

やるかやらないかではない。どうしたらできるかだ。

人が生き続ける限り、「マネジメント」は必要だ。

戦略を立て、行動し、成果が出ても、また新たなニーズが生まれてくる。私たちはそれに応えなければならない。

どんなに厚い壁があっても、壁にぶつかろうとも、私たちは動き続ける。

それが、私たちの「決意」である。

謝辞

マニフェスト研究所所長の北川教授、出馬部会長をはじめとする部会幹事の皆様、そして部会事務局の皆様には、私たちが学び、気づいていくための場を与えていただき、また多くの助言やご指導もいただきました。心から感謝いたします。

また、共に部会に参加した全国各地のマネ友の皆様には、志を同じくするものとして精神的な支えとなっていただきました。そして部会に参加するにあたって快く送り出してくださった職場の皆様、ここに感謝いたします。本当にありがとうございました。