

『組織変革を目指して』

宮崎県 えびの市

■目標

まず、組織を変革していく上で「横の繋がりがあって機能している組織」というものを目標としたい。行政としてあらゆる課題に対応し、住民に対して効率的・安定的に住民サービスを提供していくためには、市役所が組織として機能していることが大前提になるため、これを組織変革の目標とした。

■組織

組織の変革を考える前に、組織とはどういうもので、どうあるべきかを再度確認してみる。

これまでの人マネでの学びや幹事団の言葉を咀嚼あるいは引用させていただくと、組織とは「社会に対して価値を提供し続けなければならない」もので、組織は存在そのものに価値があるのではなく、その成果に価値があるということである。

そのためには、係、課、全体がそれぞれ「チーム」にならなければならない。チームは、「個人」の集合体であるが、「何のために」を共有し、「役割」を分担し、何かあったら「助け合う」もので、グループではないということ。グループは単なる個人の集まりである。別の言い方をすれば、個人が個別的に仕事を遂行するならば、それは組織とは言わないということである。チームとして機能することができれば、さまざまな場面において個人で対処できる能力を超えた問題を解決でき成果を生み出すことができる。引いては住民サービスの向上に繋がっていくと考える。

■現状

組織については先述のとおりとした上で、実際の現状はどのようなのだろうか。以前取組んだ職員とのダイアログやこれまでの経験をもとに整理すると、第1にコミュニケーション不足が上げられる。それは、上司と部下という関係の中でも見受けられるし、係員同士でも広く見受けられる。また、それが引き金となって周囲と連携しない個人プレーも随所に見られ、実際にそれに戸惑い苦悩している状況を耳にする。それらの要因としては、共有する目標・目的が曖昧で、求める成果がきちんとイメージできていないことではないかと考えられる。そのため、物事の捉え方が住民本位になっておらず、日々の業務が仕事ではなく単なる作業に陥っているのではないかと。最終的に、これらのことが負に作用し合って、課同士の横の繋がりが無い典型的な縦割り行政であり、いわゆる「組織になりきれていない」現状にあると言える。

ただし、これらの現状については、まだまだ多くの情報を集め、十分に深堀

りする必要性を感じているため、更なる現状分析を行う必要がある。

■焦点

このようなことを踏まえ、組織の変革を目指して取組んでいくために、まずはどこに焦点を当て、どこを対象として取組んでいくかを検討してみた。

ヒントとなったのは、出馬幹事がおっしゃっていた「人材マネジメントの責任者は部課長である」という言葉である。チームとなるためには人材マネジメントが欠かせない。その責任者に焦点を当てて変革の行動を起こしていくことが最善ではないかと結論に達した。現状では、係長がプレーイングマネージャーとなっておりOJTが難しい状況にあるため、そこに焦点を当てることも考えたが、まずは基本単位である課に着眼し、全体を見渡せる位置にいてその責任者である課長に焦点を当てることとした。これを「横の繋がりがあって機能している組織」とした目標達成のためのキーポイントの1つと考えている。

では、どのように課長にアプローチしていくのかを考えたときに、本市には「課長会」という組織が存在する。この「課長会」に焦点を当て、今後どのような「課長会」であれば現状を打破していけるかを目指していくことにした。

■取組み：その1

まずは、目標達成のための仲間づくりを行う。自分達の仲間として「自主研究チーム」を立ち上げることにした。この構成は、年代別及び男女別のほかに、これまであまり関わりのなかった職員という領域も考慮して人選する。「自主研究チーム」に誘いやすい、話しやすい、賛同してくれるといった目論見は抜きにして、実際に協力してくれるかどうか・・・というような職員も引き込み、バラエティに富んだ「自主研究チーム」として仲間を増やしていきたい。

■取組み：その2

先ほど述べたとおり、まずは現状の深掘りを再度行う必要があると感じている。これは、現状の把握がしっかりできていないと今後やることがブレてくるという人マネで学んだことによるものであり、自分達自身が本当にこれだというものを未だに探り当てていないためでもある。今の時点でまだこの段階か・・・と言われることを覚悟して、再度アンケートを実施することにした。このアンケートは、立ち上げた「自主研究チーム」で作成・実施するが、組織変革に繋がっていくための内容とするために十分なダイアログが必要だと感じている。得られた回答結果によって現状分析を行い、職員が現状をどのように捉えているか、何を感じているかを把握し、次のステップに繋がっていくこととする。また、併せてキーパーソンへのインタビューや市長インタビューを再度実施し、思考、行動、経験といったものを引き出しながら、現状とのギャップや方策を見出していくこととする。

■取組み：その3

次の取組みとして、アンケート、インタビューで得られた情報をもとに、な

ぜこのような状態になっているのか、この状態を打破するために課長会はどうあるべきか、どのように活用すべきかを「自主研究チーム」でダイアログし、提言書としてまとめ上げることとする。この提言書は、単なるあり方や運営方法といったものを列挙したものではなく、課長会に何らかの「気づき」を与えられるものにしたい。その芽生えた「気づき」を次に繋げていくためにどういう取組が必要になってくるかなど「自主研究チーム」で継続して取組んでいくこととする。

ここまでを1年間のスケジュールにしたいと考えている。1年後に何をどうしたいのかという点においては不十分であるが、これまでの自分達の取組みの甘さを反省しつつ、遠回りではあるが今後着実に取組を進めていくためには、もう一度出発点に立ち返ることにした。当然に提言書を提出することが目標ではなく、「気づき」を誘発させ、それを基点として次の取組を展開していきたいという思いであるが、これといった成果が得られない可能性もある。しかし、1歩目がないと次はないという思いで貪欲に取組んでいき、提言書の実現に向けた取組みとともに、ドミナントロジックを少しずつでも取り除いていきたいと考えている。

《論文に寄せて》

・ここまでの1年間の取組みの集大成という意味では、物足りない最終論文になってしまい、いつもながら自分のふがいなさを痛感しています。しかし、この1年間に学んだことは、自分の中では間違いなく、これまでにない計り知れない財産になったと感じています。今まで自分が目を背けてきたものに真っ向から立ち向かうことになりましたが「人は何をやっているかよりも何のためにやっているかが大事である」という言葉が耳に残っています。この人マネは、これまで自分が受けてきた研修とは違い「やるかやらないかではなく、どうやるか」という視点で行動まで繋げていく厳しさを教えて貰いました。

これからの取組を進めていく上で、ともにがんばってくれる仲間を増やしていくこととなりますが、今後の取組みがいかに自分の中に腹落ちしているかが大変重要だと考えています。自分がいかに本気になるか。非常にハードルが高く、仲間集めはストレスフルな部分もあると思いますが、言い換えると、この取組みは自分が自分を育てていくという取組みでもあるので、自分育成という観点で、思いのキャッチボールであるダイアログを有効に活用していきたいと思えます。

最後に、これまで御指導いただいた北川所長をはじめ幹事団の皆様、マネ友の皆様は御礼を申し上げますとともに、これからもよろしくお願ひいたします。

(外赤裕二)

・この1年間を振り返ったとき、自分の心に一番強く刻まれたものは「ダイアログ（対話）」というツールです。対等な関係で互いを認め合い、双方向での話し合いを行う。価値前提でありたい姿を描き、現状を分析し、そのギャップを埋めるべく、乗り越えるべき課題を明確にしながら、一人称の視点から全員で腹に落としていく手法であると理解しています。組織を変えるために必要なことは、場の空気をマネジメントしダイアログというツールを活用しながら、本音で語り合う場を多く設けることであると自分は考えます。

最終論文で掲げた目標を達成するために、夏季合宿で幹事団やマネ友の皆さんにご指摘を受けた「もっと現状の深掘りを」「やる気度をMAXに」を念頭に、私なりの第一歩を踏み出し、さらに三年、五年後とありたい姿に近づけていきます。（坂本和彦）

・これまでの経験知見による思い込み（ドミナントロジック）を捨てた発想の転換が必要であることを思い知らされた1年間でした。部会の中で「何もしなければ変わらない。まずは、立ち位置を変えて一人称で考えなければならぬ。」このことを毎回聞くうちに、一人、二人と仲間を増やして周囲を巻き込み、サッカーのように横の連携をとりながら仕事をしていきたいと感じ、まずは役所が変わらなければ地域は変わらないと痛感しました。そして、今までの自分は、現状維持を図ろうとただ淡々と通常業務をこなしてきたただけであったが、今回の研修に参加して、「一歩前へ」の思いで意見を出し合い、考える意識改革につながりました。

特に、出馬部会長の「組織というのは決めるべき人が決め、動くべき人が動き、助け合うように助け合ったら組織として一体となって、ある一定の方向に動き始める。」という言葉が印象的でした。自分もえびの市が組織として一体となっていけるように同じ思いの仲間を増やし、出来ることは少ないが、始めることはできるので、「立ち位置を変える」、「一人称で捕らえる」、「価値前提で語る」の意識を持って、ドミナントロジック（思い込み）を破って一歩踏み出す勇気を持ちたいと改めて感じたところです。

また、緒方幹事がよく言われていましたが、協力的でない人ほど、すごいパワーを持っているので、そういった人を如何に引き付け、共感を得るか考えて行動する必要性を感じました。物事を協議するにも、意見の合いそうな職員だけを集めるのではなく、反対の意見を持っている人を戦略的に引き込んでいけるように努力していきたいです。

そして、「本当に人が動くときは、共感したときであり、真のリーダーシップとは共感からしか生まれず、共感から端を発しないリーダーシップは本当のリーダーシップではない。」この言葉を肝に銘じて、「何のために組織を変えるの

か。」「何を目指しているのか。」を、もう一度再確認して、「仕事」から「志事」になれるように頑張りたいと感じました。

最後に、今回の研修に参加して、意識が拡大したことによって今後新たに発見される課題もあるかと思いますが、1年後、論文で書き上げたとおりに組織に変化を生むことができ、自分自身を変化させることができるように、周りを巻き込みながら実践し、1年後、自分自身がどのように変化して、成長していったか検証していきたいです。(井手平慎一)