

価値前提で考え行動する組織に向けて

1 序論

(1) まえがき

本町の組織変革に対する取組については、事務事業等に関する意見を広く職員から募る職員提案制度や政策会議などの制度が設けられている。しかしながら、職員提案の件数は少なく、職員自らが組織変革を積極的に行っていこうとする組織文化が希薄である。

我々3人は、2013年度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」という。）に参加し、人口減少や地方分権など変動する地方自治体を取り巻く環境に対応するためには、地方自治体の組織変革が必要であることを認識し、組織変革のため自ら一歩前に踏み出すことを決意した。

この論文は、我々の平成26年度における組織変革の考えを記したものである。

(2) 背景

本町は、平成11年から政府主導で進められた平成の大合併を選択せずに自立の道を進む人口16,500人の小規模自治体である。

御多分に漏れず少子高齢化が進展し、現在の高齢者率は、約29%と高く、さらに独立行政法人人口問題研究所による人口推計によれば平成32年には人口15,000人、高齢化率35%と予測されている。

高齢者が長生きすることは喜ばしいことではあるが、サービスを享受する者が増加し、それを支える労働人口が減少する少子高齢化の進展は、社会保障費及び扶助費の増加を招くとともに、税収の減少を意味する。

市町村、特に本町のような小規模自治体では、政策等の判断に際し、国及び県の技術的支援という名の指導、周辺自治体の判断等を参考にすることが多い。また、何のために、どんな価値を社会に提供するのかではなく、決められた業務を前例通りにこなすことが優先される傾向がある。

人口が増加し、経済が発展していた時代の固定観念（ドミナントロジック）の状態では、先述したきびしい未来を到底乗り越えることはできない。今こそ、地方自治体の職員が一歩前に踏み出し、価値を生み出す組織に変革するときである。

2 本論

部会では、「立ち位置を変える」「価値前提で考える」「一人称で捉える」などをキーワードに思い込み、役所の論理等のドミナントロジックを転換し、一歩前に踏み出すことを学んだ。

また、この部会が問題解決の手法として用いるダイアログでは、目的から考えるバックキャストイングを行い、現状を深掘りし、そのギャップを埋めるための何を行うのかを考えさせられる。このような論理及び手法を部会で学び、組織を変革させるため、計画及び行動することがこの部会参加者の使命である。

(1) 夏合宿時点の組織変革計画

我々は、組織変革計画書を作成するに当たり、職員アンケート、町長インタビュー、若手課長ダイアログ及び若手職員ダイアログを行った。以下は、その結果等の一例である。

-
- ・ 組織変革等に関する職員アンケート
組織変革が必要である。
⇒ はい 83%
組織変革に必要なものは？
⇒ 所属長の回答 「職員の意識改革 85%」「目的・方向性の共有 77%」
⇒ 職員の回答 「目的・方向性の共有 42.1%」、「情報の共有 34%」
 - ・ 町長インタビュー
ありたい姿「ラグビー型組織」目的を共有し、それぞれが考え行動する組織
 - ・ 若手課長（3人）ダイアログ
ありたい姿「同じ目標に向かって行動」
現状「処理業務をまじめにやっている。」「担当以外の業務に無関心」
 - ・ 若手職員とのダイアログ
ありたい姿「ひとりで担うことなく、見守り、分担して仕事ができる。」
現状「可もなく、不可もなく、いい人」
-

上記の取り組みの結果から、次の様に現状を分析した。

- 自分の守備範囲で真面目に処理業務を行っている。
- 目的や方向性を共有した組織を目指しているが、実際は共有できていない。
- 組織変革の重要性や必要性を感じているが、どのように行動するのか分からず実行されていない。

これらの対策として、目的方向性の共有、所属長及び職員とのダイアログを活用しての働きかけを行うことを考え、次の組織変革計画書を作成した。

組織変革計画書（その1）

1 ありたい姿を目指した着眼点

- (1) 組織・人材のありたい姿
本音で語ることでできる組織、達成感を共有できる組織、自分で考え行動する職員
- (2) 今、着眼して取り組むこと
互いに深く理解すること、納得して仕事をすることの重要性に着眼し、コミュニケーションをとる場をつくり、手法（ダイアログ）を広める。
- (3) 組織・人材の現状
 - ア 腹落ちしないまま職務遂行
(なんとなく、理解できないまま、流されて業務を遂行している。)
 - イ 無評価組織
(計画実行まで、成果は評価していない。)
 - ウ 深い議論をしていない。
(議論、対話の方法を知らない。)

2 具体的な施策と目指す変化

- (1) トップインタビュー
経営層の考え、方向性を引き出し、職員にわかりやすく伝える。
⇒方向性、価値観等を共有する。
- (2) 所属長ダイアログ
組織変革のキーパーソンである所属長とダイアログを行う。
⇒組織風土、雰囲気を変える。
- (3) 友達作戦
オフサイトミーティング参加者が新たに友達1人を連れてきてオフサイトミーティングを行う。
⇒部会で学んだことを布教する。

夏合宿では、幹事から「結局のところ何をを目指すのか具体性がない。」「管理職は、あなた方から言われて素直に行動するのか？下の者から言われて反発する者、協力してくれる者、多数に流される者などを把握し、したたかに戦略を練る必要がある。」などの指摘を受けた。

また、計画がダイアログを中心としたものになっていたため、それ自体が目的となっており、実効性に乏しいことに気付かされた。

(2) リベンジ発表

夏合宿での指摘を受けて、リベンジに燃える我々は、組織変革計画書（その1）の改定を行った。

幹事の指摘を受け、より具体的かつ戦略的な改正組織変革計画となるようランチタイムミーティングを重ね、次のとおり計画を改正した。

組織変革計画書（その2）

1 ありたい姿を目指した着眼点

- (1) 組織・人材のありたい姿
価値前提で考えた改革・改善が組織のあちらこちらで提案・実行されている。
- (2) 今、着眼して取り組むこと
コミュニケーションの場をつくる。
変革推進チームをつくる。
- (3) 組織・人材の現状
 - ア 腹落ちしないまま職務遂行
なんとなく、理解できないまま、流されて業務を遂行している。
 - イ 無評価組織
成果を評価していない。PDCAサイクルが回らない。
 - ウ 危機感がない。
「今のままだでも大丈夫」「何か変えても結局いっしょ」と思っている。

2 具体的な施策と目指す変化

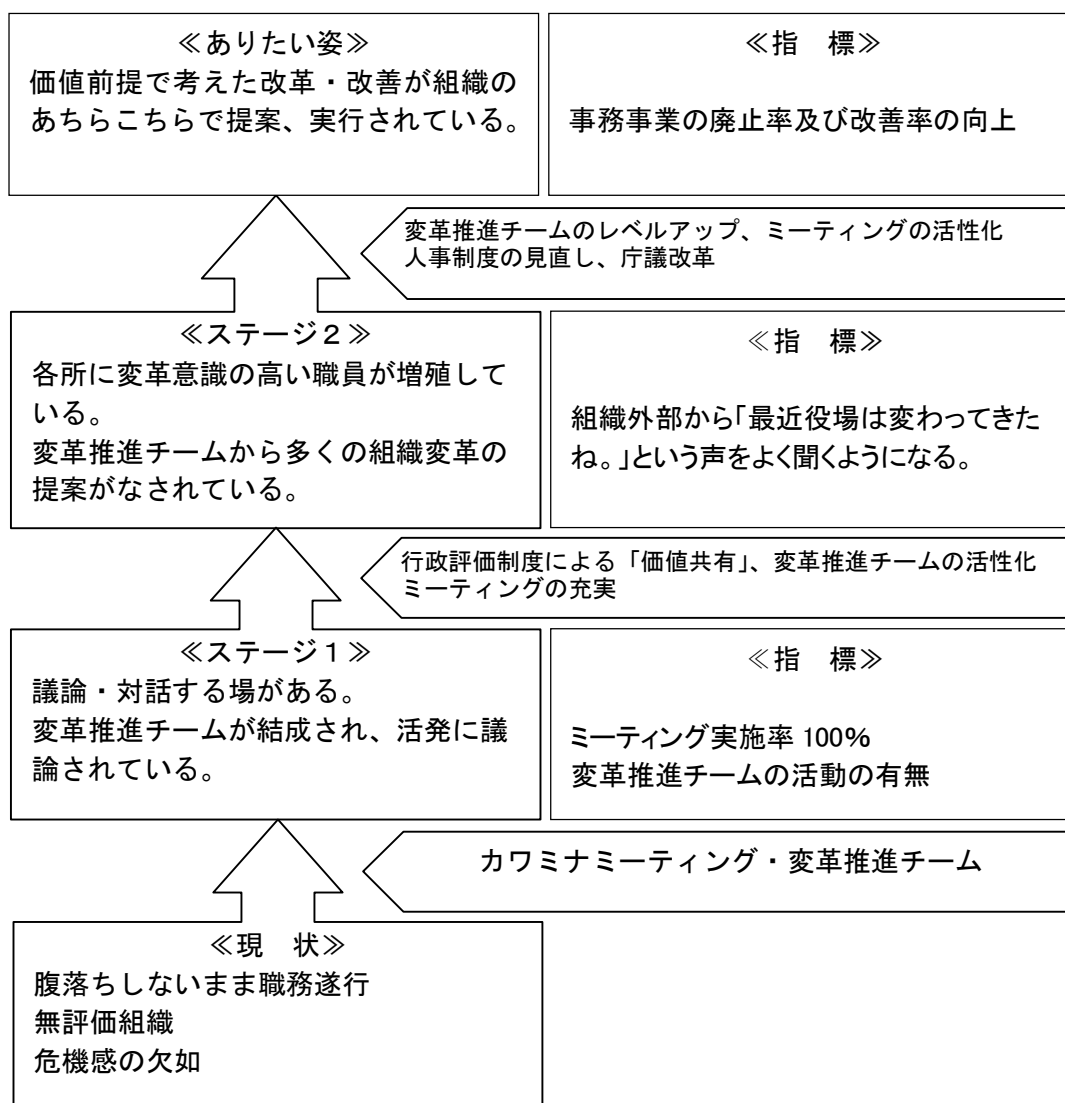
(1) カワミナミーティング

カワミナミーティングは、所属職員皆で業務改善等に取り組み、その効果を実感する。

(2) 自主研究グループによる政策提案

変革意識の高いメンバーを集め、組織変革に関する勉強会及び意見交換会を実施し、組織変革に関する政策提案を行う。

3 行動計画



(3) 組織変革計画書の実行とその成果

① カワミナミーティング

11月の定例課長会議で我々3人がキャラバン隊として各課を回り、カワミナミーティング（以下「ミーティング」という。）を実施することを提案した。その後、実施に協力してくれた7課でミーティングを実施した。

ミーティングを実施した課全て「職場環境」をテーマにダイアログを行った。

このテーマにした理由は、誰でも自分の意見を発言できること、整理整頓することになった場合には成果が目に見え、達成感が共有できること等からである。各課を回ったところ、ほとんどの職員が、事務所内整理がされていないことを認識し、もう少しきれいにしたいと思っていた。

また、税務課では個別の相談にあたる際のプライバシーの確保、福祉部門では高齢者及び障害者のために座って手続きができるカウンターが必要であるとの意見があった。

このように、意見を言える場があると普段から課題として感じている職員が存在し、それを解決したいと思っている。しかしながら、それを発言し、解決しようとする行動には至っていないという状態であることが分かった。

ミーティングでは、各職場で若干の違いがあったものの、「いつまでに」「どのような状態にするのか」を決定し、実行してもらった。結果としてこのミーティングを行った課では、職員の机及びキャビネットの上にならず高く積まれた書類が書庫に整理され、又は破棄され、職場環境が整った。

整理整頓を実行すると始めはあまり積極的でなかった職員が「もっとこうしよう。こうしたらキャビネットが減らせる。」と積極的に行動しはじめた。皆で決めた目標に向かって行動することにより、共感及び気づきが生まれ当初の予想を超えて成果を上げることができた。

また、ミーティングで出された課題である「高齢者及び障害者が座って手続きできるローカウンター」「プライバシーを確保するためのパーテーション」については、住民目線の「立ち位置を変えた」意見であると共感したので、財政担当課、町長及び副町長に現場の声を届け、課題を説明し、予算を確保することができた。

② 自主研究グループの立ち上げ

自主研究グループを立ち上げるため、許可を得て庁舎内メールで職員に参加を呼び掛けた。呼びかけに応じてくれた7人の職員とともに10人でグループを立ち上げることにした。自主研究グループで組織改革につながる提案を行っていくことを確認した。

自主研究グループは、基本的に月1回開催することとした。当初我々3人は、自主研究グループで行政評価制度案を策定し、提案することを考えていた。しかしながら、グループメンバーと対話を重ねるなかで、「もっと身近なことに取り組んだ方がよいのではないか」という意見があり、方針を転換した。

そこで、「もっと身近なこと」でありたい姿をダイアログすることにした。その中でメンバーが共感したありたい姿は、「“担当者がいないので”を・・・ゼロ！」であった。本町のような小規模自治体では、担当者が1人という事務が多く、担当者がいないと申請書を探すことすら時間がかかるものもあり、「お客さんを待たせない」という価値を提供したいと考えたからである。

3 結論

リベンジ発表を終え、ミーティングと自主研究グループの2つの行動を行ったが、当初予想したものを実行及び成果においてギャップが生じてきている。

ミーティングにおいては、7つの課で実施されたものの定期的には実施されているのは、1つの課だけで、他の課においては1度きりの開催になっている。

職場環境をテーマにし、実行することで共感又は達成感が得られたものの、次に進むには、リーダーの存在が不可欠である。部会参加者が声掛けを行えば、数回は、ミーティングを開催してくれるが、それではやらされ感が強く本来の姿ではない。ミーティングが組織の文化となるには、内発的な声掛けによって行わなければならないのである。

自主研究グループにおいては、先述したとおり、当初取り組む課題が「行政評価制度」から

「担当者がいないので」を・・・ゼロ!」へ変更となった。これはやはり、行政評価制度が本町においては、言葉として知っていても漠然としたものでメンバーが共感を持ってないものであったためである。

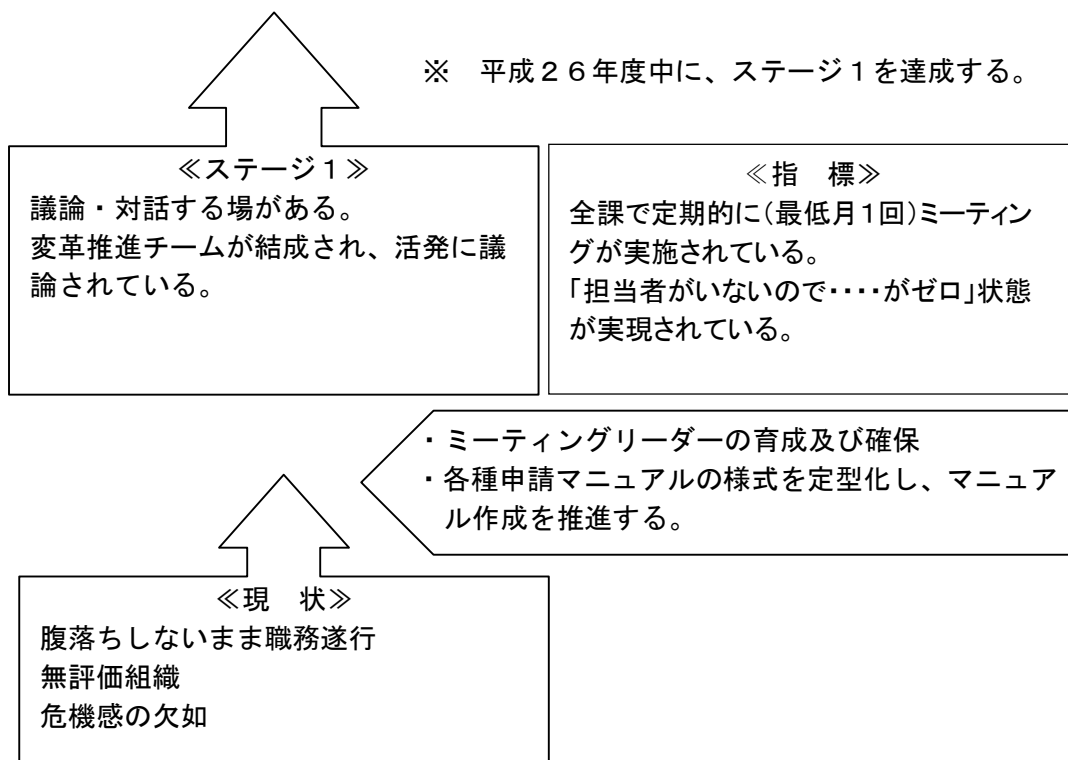
より身近で、共感が得られ、達成できる可能性が高い「担当者がいないので」を・・・ゼロ!」は、自主研究グループが達成感を感じられるストレッチゴールとして妥当なものであると考えている。

上記を踏まえ、平成26年度の行動計画を次のとおり改めることとした。

平成26年度 行動計画

次年度以降につづく

※ 平成26年度中に、ステージ1を達成する。



4 一人ひとりの気づき

(1) 山本 博

4月から参加してきた部会研修会は、幹事団からのメッセージに己との戦いであると感じた。

組織は個人から形成されており、組織を変えるためには個人を変えること、つまり、それは自分自身である。すべては自分から始まり、一步を踏み出す勇気を持つことで過去の自分の限界を超えて、新しい自分に出会うことができる。最も大きな壁は、「自分の感情という壁だ」という気づきを得た。また、組織を動かすために自ら勇気を出して一步を踏み出さないと何も変わらないことを痛感した。

平成26年度の目標を定めた。確実に実践され、組織の中でその意義が実感されるのか、

形骸化していくのか重要な岐路に立っていると考える。

価値前提で考えること、立ち位置を変えること、一人称で考えること、継続することは容易でない。しかし、どんな困難があろうとも、成果が見えてこなくても、やりきるという「覚悟」を持つことが大事であり、いかに魂を込めてやるかが自分に問われていると考える。

部会に参加した3人がチェンジリーダーとしての自覚を持ち、部会で習得したものを組織の中で確実に実行し、変えていくことが人マネ認定書をいただいた私達の使命だと感じている。

最後に人マネという学びと気づきの場を与えていただいた北川所長をはじめ幹事団の方々、このような貴重な機会を与えてくれた上司及び同僚に感謝の意を表したい。

(2) 大塚 祥一

この部会に参加し、組織変革に向けて行動して気づいたことが2つある。

1つは、「主体的に考え、行動すること。」が困難で、ハードルが高いものであるかということである。

私の場合「組織を変えるために」といっても所詮は「組織のために、してやっている」のであって、自分の使命として、自分がしたいから、行動しているのではない。

私には、主体的に考え、行動することが全くできていない。そのため、組織変革を目指して、行動を起こしたものの成果がでないとき、提案が拒否されたとき等に相手や組織に対して腹立たしい感情になる。結局、自分がしてやっている、理解しない方が悪いという気持ちで、原因を自分以外に求めてしまい、そのような感情が湧くのである。これが自分の使命として真に決意していれば、自分の提案内容が悪かった、プレゼンが悪かった等のように原因を考え、PDCAサイクルを回すことができる。

2つ目は、「自分の意見をしっかり発言すると賛成又は反対であっても、皆で決めたことであれば決定に責任を持ち、行動する。」ということである。

今回7つの課でミーティングを行ったが、賛成又は反対の意見であっても、自分の考えをしっかりと発言した者は、皆で決めたことに積極的に参加し、成果を上げようと努めていた。

一方、自分の意見、気持ちを発言しない者は、皆で決めたことであったとしても決定が腹落ちしないため、やらされ感が強く、積極的な行動につながらなかった。

組織変革の実践は、計画どおり物事は運ばない、行動して初めてわかることも多く、無力感にかられることもある。

自分の使命として、組織変革をしっかりと決意し、職員の気持ちを引出し、皆が達成感を共感できる行動をあきらめることなく、しつこく行っていきたい。

(3) 今井 孝洋

研修に参加している自治体の中で、川南町は職員数も少ないので、政令市などよりも私達の方が職員に対する影響力が強く、色んな事に対する取組みに対してすぐに改革できるのではないかと安易に考えていたのが正直なところである。

情熱や信念が伝われば、良い事をやろうとするのだから賛同してくれるであろうと考えていたが、全く思うようにはいかなかったのである。

ミーティング一つにとっても、簡単なテーマを掲げれば、色々な意見が出るが最終的にはどの課も同じような結果になると思っていたことも、2階では自分の周りを片付けようとする意見に対して、1階では自分の周りだけでなく、カウンターにも目を付けていて話し合いの結果が全て同じになることはないのだなと気づきました。

また、課長会でミーティングの提案をしたが、働きかけをしたにも関わらず実施してくれない課もあったことから皆の賛同を得ることも難しいと実感したところである。

総じて、人や組織が変わるといふ事は、一筋縄ではいかないという事で研修の際にも言わ

れていたことであるが、改めてその難しさと自分の力のなさを実感した。

研修で学んだことは言うまでもなく目からうろこが出るような話ばかりで、その聴いた言葉を皆に伝えたいと思うが、中々うまく伝わらないというより、自分が上手く伝えられていない感じである。やはり、学んだことが自分のものになっていないことが原因と思われる。

今後は、役場を変えたいという気持ちの基に沢山の知識を得、その知識を賛同してもらえるようにまず自分から変わることを目指していきたい。そして、多くの仲間を得て職場が本当の笑顔で満たされる努力を続けていかなければならない。