

共同論文

千 葉 市
和 田 寛 之
加 藤 啓 樹

1 活動の概要と経過、成果、変化

本市からは初めて部会に参加した。第1回の研究会において、「ダイアログ」という手法が示され、「価値前提で考える」、「一人称で語る」といったルールが与えられ、大いに戸惑ったことをよく覚えている。

さっそく宿題が与えられ、自治体に戻りダイアログを繰り返すうち、なんとなく要領を得てきたように感じた。ポストイットに書き出して貼り、意見の見える化、相対化する手法にも慣れてきた。

私たちが掲げた組織の「ありたい姿」は「ありたい姿が明確な組織」というものだった。「ありたい姿」を発見し、共有し、職員全員でその姿に近づいていく。そのためにダイアログなどの手法や施策を考えていけばよい、という風に考えていた。キーパーソンともダイアログを重ねた。思い切って局長級ともダイアログを行った。キーパーソンダイアログでも共感を得られ、みな活動に賛同してくれたことから、何もかもが順調だと思っていた。

転機は夏合宿であった。私たちとしては、十分にダイアログを重ねたこともあり、自信を持って発表したつもりであった。施策を進めていくためのアドバイスがもらえるものと思っていた。しかし、結果は厳しい指摘のオンパレードであった。たとえば、「幹部でダイアログをする」との施策を発表したが、白井幹事から「本当にダイアログになるのか」、「手法だけ取り入れてもうまくいかない」との指摘を受けた。意識が変わり、共感を得てからでないと、行動は変わらないとの言葉が胸に刺さり、現状をきちんと認識し、段階を経ていくことの重要性を痛感させられた。

合宿後のダイアログは思考停止状態であった。指摘されたことは本当にその通りであるが、では何から始めればよいのかが分からない状態であった。

特に、組織の「ありたい姿」がはっきりしていないという状況は致命的であった。合宿前よりも後退したような感覚に襲われていた。

追い詰められたことで、本市の一番のキーパーソンは誰であるのかと思い直し、市長にインタビューを行うこととした。

市長へのインタビューは、市長にとっての「ありたい姿」を聞きだすとともに、私たちが夏合宿前から掲げていた「常に相手に喜んでもらいたいと考える組織」というありたい姿を市長がどう思うかの確認のために行った。

今思えば、市長と対話して本当によかったと思う。市長に会うには勇気が必要であったが、市長と直接会い、自分たちの思いを伝え、市長の考えを聞くことで、本市がどうありたいかを具体的に思い描くことができた。

市長の考える「ありたい姿」を知り、我々の考えた「ありたい姿」に市長から賛同を得た私たちは、何よりもまず、市長の考えを職員に伝えたい、伝えなければならないと確信した。さらに、職員にとっては市長が遠い存在であるという事実を市長にも伝え、職員との距離を縮めるための施策にも協力するとの了承を得た。

そして臨んだ10月のリベンジ発表の場。

私たちの自信とは裏腹に、またしても幹事団からは厳しい指摘ばかりをいただいた。私たちの取組みの足りないところを、またしても痛感させられた。特に、市長のメッセージを届ける施策では、鬼澤幹事から「なぜ双方向ではないのか。」という指摘をいただき、ハッとさせられた。

しかしながら、夏合宿の後とは全く違った感覚であったのも事実である。夏合宿前にもキーパーソンダイアログ等を実施していたが、今から振り返ってみると、まだまだ「カタチ」だけだったように感じる。一方、夏合宿での敗北感を原動力にして、実際に動いて作り上げた施策は、足りない点は多々あるとはいえ、私たちの心のこもった作品である。何よりも、「動いた」、「一歩踏み出した」という自信が私たちの内面を大きく変化させたと感じている。

この論文を執筆している現在でも、市長とのダイアログは続けている。一歩踏み出すことができたことが、私たちにとって成果であり、市長を巻き込むことができたことで、今後の取組も自信を持って進めることができるはずである。

2 次年度に向けた展望、シナリオ、1年後に目指す状態と創り出したい変化

私たちが掲げた組織のありたい姿は、「常に相手に喜んでもらいたい組織」、「市民も職員も千葉市を誇りに思うことができる組織」である。

そのため、まずは第一歩として、このありたい姿に共感してくれた市長の考

えを職員一人ひとりに浸透させることからスタートすることにした。これに向けて考えた施策は次の2つである。

- ①市長の考えを直接職員に届ける仕組みを作ること
- ②市長と課長のダイアログを実施し、課長の意識を変えること

まずは、職員一人ひとりが市長の考えていることを直接聞くことができる仕組みを作ることである。現在の市長は、マスメディアやSNSなどを積極的に活用し、自身の意見や本市の施策などを発信しているため、それらから市長の考えをくみ取ることはできるものの、やはり職員にとっては遠い存在であるため、市長の何気ないつぶやきや、職員へのメッセージを職員に届けることから始めていく。庁内LANを活用することを予定しており、所管課と協議し、業者との打合せも実施して、技術的には可能であることを確認した。また、市長だけでなく、副市長、局長も同様に自らの考えを発信することにし、幹部層全体を巻き込んで組織を動かす。

これについても、鬼澤幹事から双方向にすべきとの指摘を受けた。確かに、市長と職員との距離を縮めるためにも、職員の声を市長に届け、職員の考えも市長に知ってもらうことも必要であると考え、市長をはじめとする幹部層のつぶやきと同じページに「目安箱」的なものを設け、職員が気軽に市長や幹部層に質問をする仕組みを構築する。市長や幹部層は、その目安箱の中から気になるトピックについて発言してもらえば、双方向のやり取りも可能となる。

上記と並行して、市長と課長がダイアログする場を設ける。もちろん最初から「ダイアログ」にはならないが、市長と課長が自由に対話できる場を設定し、距離を縮めることを狙っている。

本当は各職員が市長と対話する機会を設けたいが、規模の大きさによっても効果的な施策は違うとの白井幹事の言葉を思い出し、比較的大規模である千葉市では、市長が全職員とダイアログすることは困難であることから、出馬部会長がマネジメントの責任者であるとおっしゃっていた「課長」にターゲットを絞ることとした。

具体的には、フランクな場でダイアログできるよう昼食時に行うことで市長の了承を得ている。また、今後、課長から各職員への拡散を狙っていて、市長とダイアログした課長と私たちがダイアログするといった施策を検討している。

さらに、私たちが活動できない状況でも施策が継続するように、これらの施

策を組織の仕事とすべきと考え、所管課と協議し、了承を得た。所管課の担当者も交えて市長とのダイアログを行っていて、制度設計等を調整している。

これらの施策により、1年後には、市長が日常的に職員に対し考えを発信し、また職員が意識しなくても市長の考えが頭に入っている状態を目指す。

来年度も本市から3名の職員が部会に参加する。取組が継続するためには、5名で主体的に活動していかなければならない。まず、私たち2人の活動をこの3名に知ってもらうため、さっそくダイアログを実施したい。

3 自らの気づき、学び、変化、今後の展望

【和田】

派遣研修の事務局としてこの部会を知った。平成26年度から派遣することとなったが、急な話であったので公募する時間はなく、事務局側が人選をした。その恩恵(?)を受け、一棹いただき、私が参加することとなった。

初日の人数の多さに圧倒され、ダイアログにも慣れず(「グループワーク」とどう違うんだ??)、早々に参加したことを後悔し始める自分がいた。

なんとなく流され感満載でスタートした部会であったが、本市から派遣されたメンバー、そして他の自治体の方々にも恵まれ、少しずつ慣れていった感覚を今でも覚えている。

一年間を振り返って、「立ち位置を変える」、「価値前提で考える」、「一人称で捉え語る」、そして「一歩前に踏み出す」ことはできるようになっただろうか。

どれも、「常にできている」という状況にはなっていない。しかし、これらを意識するようになっていくし、実際にできる場面も増えてきている実感がある。特に、「一歩前に踏み出す」勇気はこの部会を通じて身に付けたと自負できる。

この部会に参加したことの本当の成果は、部会を卒業した後であると思っている。これからも活動を続け、組織を変える原動力であり続けることが、何よりも大切であると感じている。

最後に、苦楽を共にした同じ千葉市のメンバーと他の自治体のマネ友の皆様、厳しいながらも温かい御指導をくださった幹事団の皆様、諸々の準備や調整等でお世話になった事務局の皆様、研修に送り出していただいた職場の皆様・・・全員に感謝いたします。

【加藤】

部会は異空間であると言われる。普段顔を合わせない他団体の方々と部会ルールでダイアログし発表する、普段の自分とは切り離して研究する様はまさに異空間である。しかし、私が日常と部会とで最も異なるのは「対話」ではないかと思う。

普段の業務を行う上で、結論を出すための打ち合わせや業務には直接関係のない雑談は多いが、自身の考えを相手に伝え、また相手の考えをじっくりと聞く「対話」をする機会は驚くほど少ない。何かを解決するための会議の場でも、「何ができるか」という事実前提で進んでいて、価値前提で対話する機会は経験したことがない。

日常にもっと「対話」を取り入れられれば、それだけでも組織は良くなるのではと思う。少なくとも、事務局が説明し、参加者が承認するだけの会議は改善の余地があると考えている。

部会に参加したことで、何よりも物事に対する考え方が変わったように思う。常に目的を意識し、理想の状態をイメージすることで、自分が行動すること、周りを巻き込むことを意識できるようになったと感じている。

部会で発表した施策を続け、組織改革を継続することはもちろんのこと、部会で学んだ考え方を忘れず、これからも研究を続けていきたい。