

# 『“連携”による組織強化』～「1 + 1 ≥ 3」にしよう！～

2014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

新潟県糸魚川市

塚田修身、須澤 和、小島達也

## 目次

1. はじめに
2. 現状把握
3. 仮説の設定
4. 取り組む施策・実践
5. ダイアログを終えて
6. 次年度に向けて
7. 平成27年度の取り組み（第2ステージへ）
8. 1年後創り出したい変化  
「研究後記」

## 1. はじめに

我々3人が2014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ベーシックコースに参加して早1年が経過しようとしている。ついにこの最終論文を作成することになった。胸の奥底にぐっとくるものを感じつつ、これまでモヤモヤしていた思いの丈を存分にここに記したい。なお、糸魚川市から同部会への参加は今回で2回目であり、我々は「2期生」ということになる。（以下、2013年度に当市から参加した者のことを「1期生」という。）

4月の第一回目の部会において北川所長の講話の中で、「地域主権・自立、問題解決型の人材育成の受け皿が当部会である」との言葉が印象的であり、我々はこれ以降、日々悶々と自問自答を繰り返しながら、今日まで研究を深めてきた。

研究を深めるにあたり、対話をする際のグランドルールを意識した上で、進めてきた。我々のグランドルールは次のとおりである。

価値前提でとらえる	1人称で語る	立ち位置を変える
ドミナントロジックを排する	相互理解に努める	気づきを共有する
深掘りする	バックキャストの思考	できることを即やってみる

今回の最大のテーマは、「糸魚川市役所がより良くなるには、どうしたらいいのか？」であり、そのことに真正面から向き合い、考え抜き、実行し、考察する、そしてまた実行する・・・それを繰り返してきた約1年間の以下にまとめる。

## 2. 現状把握

まず、3人で当市役所の組織について対話した際に出てきたことは、「仕事量が多いうえに仕事の質も求められて大変」「市町合併以降、人員が削減されて、とにかく仕事が間に合わない」「縦割り行政が浸透していて、横の連携やコミュニケーションが不足している」といった内容であった。

これらの対話の中から、本研究の最大のテーマ（課題）である「糸魚川市役所がより良くなるには、どうしたらいいのか？」に対し、ポイントと成り得るキーワードをまとめてみた。

・表1 キーワード一覧

キーワード1	職員の数が減少。職員1人あたりの業務量が増加しているのか。
キーワード2	職員の貢献意欲は高いのか。
キーワード3	「市長のマニフェスト」は職員間で共有されているのか。
キーワード4	職員間のコミュニケーションは図られているのか。

これらのキーワードが単に感覚的なことでなく、客観的に裏付けされるものかどうか、既存のデータから検証してみた。

(1) 職員数の推移【キーワード1検証】

そこで、まずは職員数に注目し、総務課から得た当市の人員適正化計画を確認した。そこから判る市町合併以降の職員数の推移と今後の目標値は、次のとおりである。

・表2 職員数の推移 (各年4月1日時点)

単位：人

年度	区分	20代	30代	40代	50代	合計
H18	全体	122	227	128	171	648
	うち一般職	86	175	106	140	507
H25	全体	50	199	178	148	575
	うち一般職	34	153	138	120	445
H25-H18	全体	△72	△28	50	△23	△73
	うち一般職	△52 (△60%)	△22 (△13%)	32 (+30%)	△20 (△16%)	△62 (△12%)
H29【目標値】 H29-H18	全体	—	—	—	—	550 △98

※平成18年度：合併2年目

これによると、40歳代（主に主査級の年代）が増えている傾向にあるが、全体としては平成25年現在、平成18年との比較で12%減少しており、今後もこの傾向は続く。マンパワーが減少していることが判る。

これらのことから、次のとおり考察した。

人脈・経験とも豊富な40歳代が増加しており、課題対応能力は上がっているが、全体で職員が減少していることから、事務処理能力が下がっているのではないかと考察した。

## （2）既存資料からの検証

過去にさまざまな職員アンケート等を実施した中において、比較的最近の成果から紐解いてみた。

### ① 「貢献意欲」について【キーワード2検証】

平成25年度に総務課が実施した全職員対象に行った「自己申告書」（平成25年10月。回答率96.6%）の結果は次のとおりである。

・H25の自己申告書結果から 「やりがいがある47.2%、普通46.7%」

一方で、当市が進めている「ジオパーク」事業で市役所として「ジオ検定」を受験するよう勧めているが、ジオ検定所有者は、全体の25%でしかない。

これらのことから、次のとおり考察した。

総じて「貢献意欲」があり、「やりがい」を感じているのだが、自分の担当部署を超えた仕事になると積極性に欠ける傾向にあるようだ。

### ② 「市長マニフェストの理解度」について【キーワード3検証】

平成25年度に1期生が実施した「市長と語る会」※参加者に対するアンケート（平成25年8月実施。回収率65.1%）の結果は次のとおりである。

※概ね40歳以下対象のダイアログを開催。

・アンケート結果 「よく理解している 7%、理解している 62%」

これらのことから、次のとおり考察した。

総じて市職員は「市長マニフェスト」を理解していると推測する。（※回収率が65%ということと、アンケート対象が概ね40歳以下と限定されていることを考慮する必要あり。）

### ③ 「運用されている制度やルール」について【キーワード4検証】

近年、行政改革や職員研修、人材育成計画等のアプローチから様々な研修、会議等が行われてきた。

- ・ 市政運営会議、部課長会議 → 月1回程度
- ・ 各課単位の係長会議（課長、課長補佐、係長）→月1回程度開催 → 係長は上級職の意向（＝市長の考え）を把握・理解できる。
- ・ 係内協議 概ね年4回（四半期ごと）。

このことを踏まえて、次のとおり考察した。

市長から部長・課長、係長と縦に降りてくる仕組みはあるのだが、その上級職の意向を係単位で共有できにくいのではないのか。

### （3）アンケートの実施

夏合宿を経て、①対話の質を上げる、②まずやってみる！という気づきを3人で共有したうえで、既存のデータだけに頼らず、自ら客観的なデータを積極的に得ることにした。

そこで、我々がとった行動は、上記のキーワード（表1）を意識した全職員対象のアンケート調査を実施した。

#### ① アンケートの内容

全職員（消防職、幼稚園等職員も含む全て）580人を対象に9月29日から10月3日までの間に、【糸魚川市の「組織」に関するアンケート】と題し、クライアントPCに入力するアンケート調査を行った。



内容は、表1のキーワードを設問に盛り込んだものである。詳細は、別紙1のとおり。

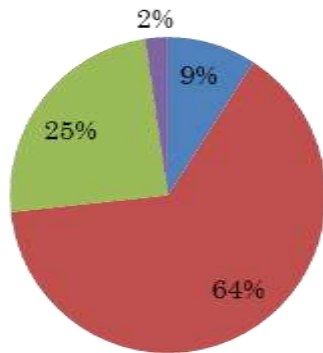
## ② アンケート結果

アンケート結果は、全職員580人に対し、427人から回答を得た（回答率73.6%）。詳細は、別紙1のとおり。

ここで表1のキーワード2から4に関する設問の結果の概要を示す。

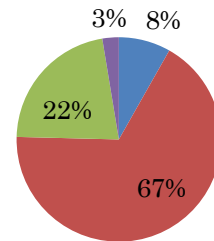
### 貢献意欲のレベル

■高い ■まあまあ高い ■やや低い ■低い



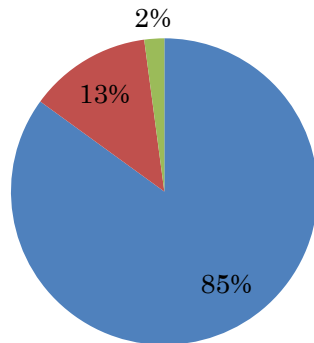
### 市長マニフェスト理解度

■良く理解している ■理解している ■あまり理解していない ■良くわからない



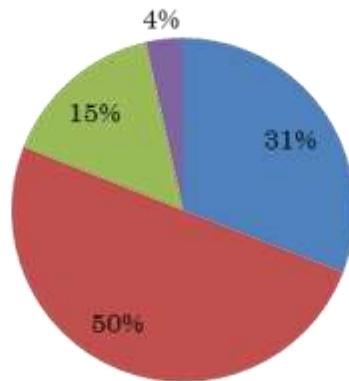
### 市職員の意識改革の必要性

■必要である ■今のままでよい ■特に必要と感しない



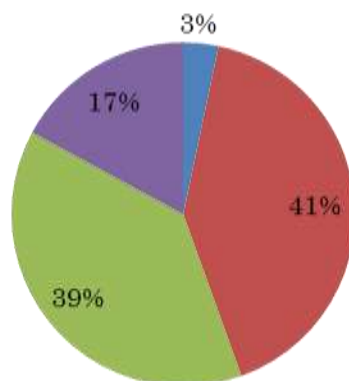
## 係内のコミュニケーションは 図られているか

■ 図られている ■ まあまあ図られている ■ やや図られていない ■ 図られていない



## 部課係を超えて協力・連携が 図られているか

■ 図られている ■ まあまあ図られている ■ やや図られている ■ 図られていない



## アンケート結果の検証

上記結果並びに2ページ以降の直近の既存データから検証したものを次に示す。

キーワード番号 設問概要	検 証 内 容
1. 職員数の動向は	表2のとおり、職員数は減少しており、今後の計画についても減少傾向。 1人あたりの業務量は増える傾向にある。
2. 貢献意欲は	このようなアンケートには、本音と建前のフィルタが幾分か含まれていると思われるが、そこを踏まえても職員の内発的な意欲は“ある”と思われる。
3. 市長マニフェストの理解度	前年（H25）の1期生のアンケートでは、「よく理解している 7%、理解している 62%」であったことを鑑みると理解度はアップしている。
職員意識改革の必要性	職員の意識改革が必要との認識が定着しているものと思われる。
4. 係の中のコミュニケーション	係の中のコミュニケーションは図られている一方で、部・課・係を超えた連携が図られていないと思っている職員が半分近くに及んでいる。
部・課・係を超えた協力・連携の必要性	その主な原因は、市町合併後、10年目を迎えているが、まだ他の部・課・係とのコミュニケーションが不足しているのではないかとと思われる。

### 3. 仮説の設定

2の現状把握を踏まえて、我々3人でダイアログを重ねた結果、当研究の課題に対する解決策を次のとおり仮定した。

#### （1）組織のありたい姿

2の現状把握を経て、今後、課題解決に向けた検証で、特に重要となりえるキーワードを次のとおり整理してみた。

・キーワード

職員数の減・業務量の増	コミュニケーションを図る
部課係を超える連携	成功体験の積み上げ

上記キーワードと昨年の1期生の研究成果を踏まえた上で、糸魚川市役所の「ありたい姿」を次のとおりとした。




**【組織・人材のありたい姿（状態）】**

1. 市の課題を共有し、解決に向けた連携と協力が積極的にできる職員。
2. 課題解決に向けた取り組みと、目標の達成を職員同士が実感できる組織。

**（２）着眼して取り組むこと**

現状把握を整理した上で、課題に対する解決の糸口（キーポイント）を次のとおり整理した。

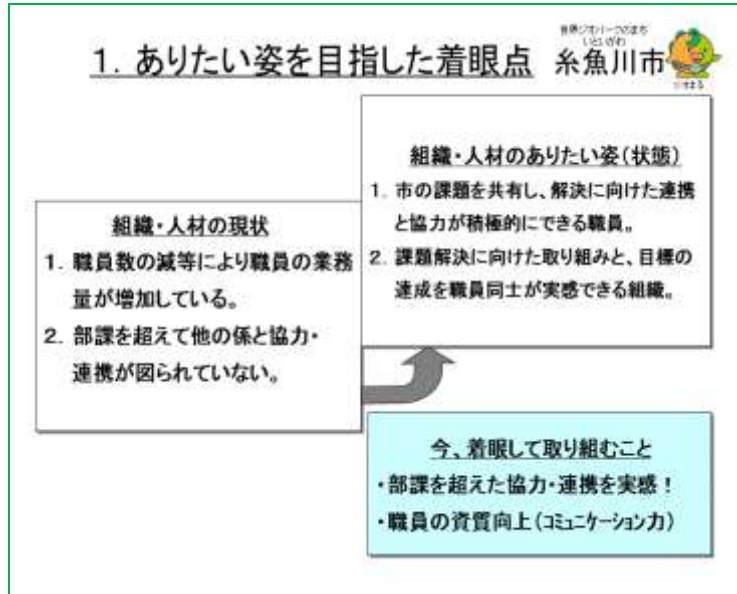
現状把握から判った背景		解決に向けてのキーポイント
<ul style="list-style-type: none"> <li>・市町合併を経て、職員減少。今後 も増える見込み無し。</li> <li>・1人あたりの業務量が増え、負担 が大きくなる傾向</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>・減ったマンパワーを他の部・課・ 係と連携する中で、より効率良く 補う。</li> <li>・他の部・課・係と連携することで 今までとは異なる意見、発想が期待 できる。</li> </ul>
<p>市町合併後、10年目である現在でも、 次のような現状がある。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・まだ会話すらしたことのない職員 がいる。</li> <li>・助けを求めようにも誰がどんなこ とを得意としているのか判らない。</li> <li>・他の部署ではどんな仕事をしてい るのか判らない。</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>・日頃の業務の枠を超えた職員との 対話の機会をつくる。</li> <li>・連携の掴みどころを得る。</li> <li>・横の連携を強化する。</li> </ul>

ダイアログの考え方にに基づき、2「現状把握」を踏まえて、上記の（１）「ありたい姿」を想像した上で、そのギャップを埋めるべく解決策の着眼点を上記のキーポイントを掘り下げて次のとおり仮定した。

**【今、着眼して取り組むこと】**

- ・部課を超えた協力・連携を実感！
- ・職員の資質向上（コミュニケーション力）

これらを整理したものを次に示す。



#### 4. 取り組む施策・実践

職員の意識に関するアンケート結果等も踏まえ、庁内連携をより進めていくためには、まずは、職員同士が互いの理解を深め、市役所のどこに連携のためのキーマンがいるのかを探るきっかけをつくり、職員同士の連携強化につなげる機会が必要と考えた。

そうすることで職員間・係間の連携意識が高まり、部・課単位の連携へと発展し、困難な問題や課題にもより効率的に対応できる組織へ近づくものと考え、以下の取り組むべき施策を提案した。

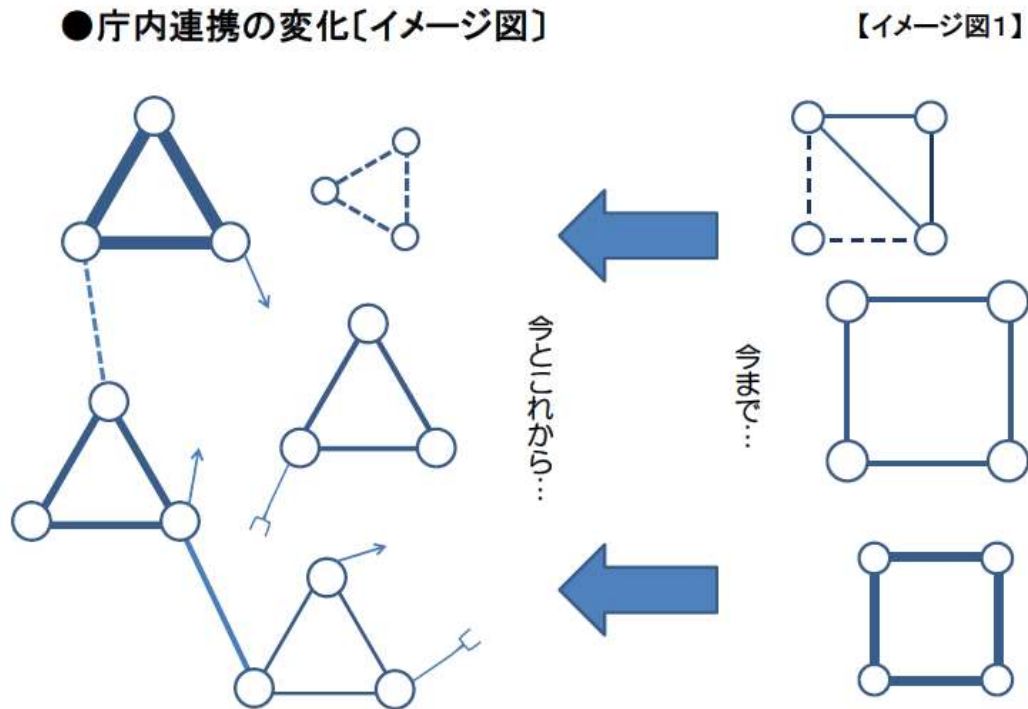
群馬の未来を  
いざ、めざせ  
糸魚川市

### 施策シート

施策	誰が、いつ、どのようなことを進めていくのか ⇒ この施策に込めた工夫はどのような点か	期待される変化・効果
<p>【実感！つながる話・輪・和】</p> <p>ダイアログ</p> <p>平成26年度実施</p>	<p>主催：総務課、マニ研2期生</p> <p>対象：主査以下職員</p> <p>①部課を超えた職員同士(グループ)で、与えられたテーマ(例：職員意識改革対策、人口減少対策、高齢者対策等)のダイアログをする。</p> <p>②各グループが発表。その後、部長が評価・総括する。</p> <p>③上記②で取り組み可能と評価された発表内容を実践する。(※PDCAサイクルを回す)</p> <p>工夫：糸魚川市役所の連携力醸成</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・他係の職員(=チームメイト)を知ることができる。</li> <li>・チームメイトとのつながり、連携の広がりからチームプレイで、解決策を見いだす経験を積む。</li> </ul>	<p>【組織の変化】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・職員間や関連係間における連携が連鎖して、広がる。</li> </ul> <p>【職員の変化】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・チームメイトの連携及び相互協力が意識されるようになる。</li> </ul> <p>【効果】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・困難な問題、課題解決をより効率的に対応できる。</li> </ul>

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会

なお、この施策の検討にあたっては「市役所内の連携」の現状と今後を「イメージ図1」のとおりと仮定している。

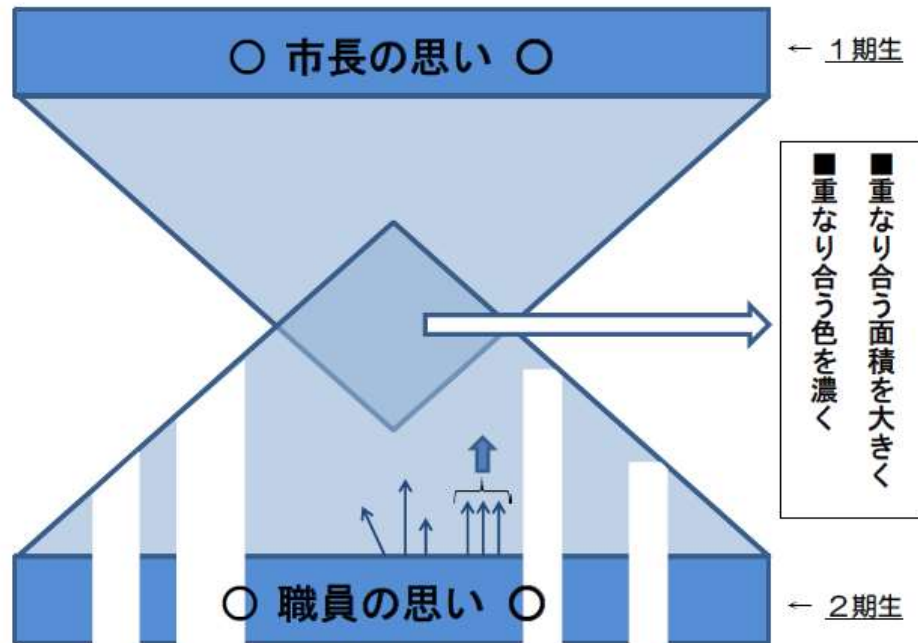


また、市役所の組織改革をより進めていくためには、1期生が展開する施策とのつながりも重要と捉え、現状と今後の施策展開をイメージ図2のとおりとしている。

- ・図の右側が、今までの連携。左側が現在、そしてこれからの連携。
- ・○（マル）は職員、線の太さや色の濃淡は職員同士のつながりの強弱を示している。
- ・今までの係は、職員同士のつながり具合の違いはあるものの、1係4人で機能している。
- ・職員数の適正化等により、現在の係は3人で機能している。4人から3人になると欠けた1人分の知恵やマンパワーを補う必要がある。
- ・職員数の増が期待できないとすれば、職員同士のつながりを今まで以上に強くする必要がある。
- ・職員の中には、業務遂行のための連携先を求めているが、お互いを知る機会や考えを聞く機会に恵まれないことから、連携が成立していないことも考えられる。

●施策展開[イメージ図]

【イメージ図2】



- ・「市長の思い」を職員に直接伝える施策は1期生が取り組んでいるので（「市長と語る会」の実施等）、我々としては「現場のことを一番知っている職員の思い」を市長に届ける施策として、まずは職員同士の理解を深める施策が必要と考えた。
- ・現状は、職員の意識の共有ができていない空白や、職員の思いにまとまりがなかったりもするので、互いの理解を深めながらこういった現状を解消していく必要があり、上下の三角形が重ならない部分は、「市長の思い」と「職員の思い」が共有できていない「課題」と考えた。
- ・この1期生の取組みと、2期生の取組みを同時進行していくことで、施策が重なる面積がより大きく、より色濃くなり、組織変革のスピードも上がっていくものと考えた。
- ・組織変革のスピードをさらに加速するためには、それぞれの「思い」が重なる中心に位置する「ミドル層（部・課長）」が、より機能するための施策も必要。

そして、以上の施策内容及び補足シートによる考え方については、定期的で開催される市政運営会議（構成：市長、副市長、部長等）において、研究の中間発表として報告し、その方向性と施策の実施について内諾を得た。

## ■ 「(仮称) 上手な仕事のススメ方」の実施

施策の実施段階で、運営手法等についてのダイアログを行い、具体的には以下のとおり取り組むこととした。

### 「(仮称)上手な仕事のススメ方」の実施について

- 背景・目的 9月29日から10月3日の間に全職員を対象に実施した庁内連携に関するアンケートを実施したところ、連携が図られていると感じた職員は50%以下であり、庁内連携の必要性を感じたところである。  
 ついては、より一層の職員資質の向上と効率化、そして庁内連携を深めることができるよう、本事業を実施する。
- 実施日等 平成27年1月14日(火)～23日(金)  
 ※午前の部：9時～正午、午後の部：13時～16時  
 ※期間中6回に分けて実施。
- 会場 市役所2階 201・202会議室(203・204会議室)
- 対象者 主査以下の職員(幼稚園・保育所、消防職員等は除く)
- 研修概要 (主旨等) 別添「施策シート」による  
 (構成) ・実施時間…3時間/1回(午前・午後)  
 ・編成…班/職員3人、1グループ/2班(6人)  
 ・実施…6グループ(36人)/1回を計6回  
 (内容) ①課題提案と説明…総務部長・産業部長・市民部長  
 ※課題/市長マニフェストから  
 ②職員3人を1班とした、2班によるグループ内でのダイアログを実施。(1回/45分)  
 ③1回目のダイアログ終了後、班を変更して2回目のダイアログを実施。  
 ④2回目のダイアログ終了後に、ダイアログの結果を発表。  
 (発表用フレームによる)  
 ⑤発表についての部長による評価・総括  
 (ルール) ・一人称で考える。  
 (自分が行動する前提で)  
 ・視点、立ち位置を変えて考える。  
 (市民、来訪者、上司、同僚、部下…の視点)  
 ・価値前提で考える。  
 (一時の「処置」ではなく根本的な「解決」につなげる)
- ・3部長が一人あたり2回程度出席。各グループの発表について講評。
  - ・各部長が参加する会のダイアログのテーマは市長マニフェストから選択。
- ・開催日 平成27年

	1/14	1/15	1/20	1/21	1/23
午前	市民部長	総務部長			
午後		市民部長	産業部長	産業部長	総務課長

## 5. ダイアログを終えて

研修には、対象者 251 名のうち 204 名が参加した。

参加した職員のアンケート結果からは、多くの職員から主旨への一定の理解と反応がいただけたと感じた。

「職員同士のコミュニケーションが図れた」、「それぞれの職員の考えを知ることができた」、「職員の入れ替わりにより、さらに多くの職員の意見が聞けて良かった」、「こういった研修機会を増やすことが大切」、「もっと語り合うことが必要」というように、多くの職員が「対話」することへの欲求が強く、そのことは活発なダイアログの様子からも実感することができた。

他の意見として、「連携の必要性を感じているが、難しいと思う」「連携することのメリットを知りたい（必要性を感じない）」といった、連携のきっかけづくりや職場の雰囲気づくりが課題と思われる意見もあった。

これらの意見から、多くの職員は対話することに前向きであり、「連携」の必要性を感じているが、連携による成功体験を得られず、日々の業務のなかで苦い経験をしている職員も多いように感じた。

また、全日程終了後に、講師として出席いただいた部・課長の方々と、事業総括を中心としたダイアログを行った。ダイアログでは、各部・課長より「連携・意識改革・組織・人材育成・情報」をキーワードとする新たな気づきや印象的なコメントもいただき、私たち3人の研究内容の充実につながる成果を得ることができた。

### 【部・課長からのコメント等】

- ・職員にはすべて個性があり、一律ではない。職員の個性を上手に組み合わせて、組織を形成するのが人材マネジメントである。
- ・これから直面する問題の多くには「これが正解」というものはない。「正解」はフタを開けてみないと分からない。だからこそ自由な発想で考えることが重要である。
- ・自分の「考え」が妥当なのか迷った時は、客観視するために3人から意見を聞くようにしている。
- ・これからの課題には多様性の要素が多く含まれる。自分とは異質な考えを受け入れることも必要になってくる。
- ・計画を行動に移すためには予算の後ろ盾が必要である。
- ・「自分の意識改革」はとても難しい。例えば、靴を右足から履く習慣を、左足に変えることだけでも、相当な変革意識が必要になる。

そして、これからは、対話をきっかけとした「連携」が市役所内で多く発生し、職員が連携による成功体験を実感できる機会を増やせるよう、ダイアログによる参加型の研修を継続することで、多くの職員が「連携の中心」になり得るような雰囲気づくりにつなげていきたい。

## 6. 次年度に向けて

### (1) 展 望

#### ① 方 針

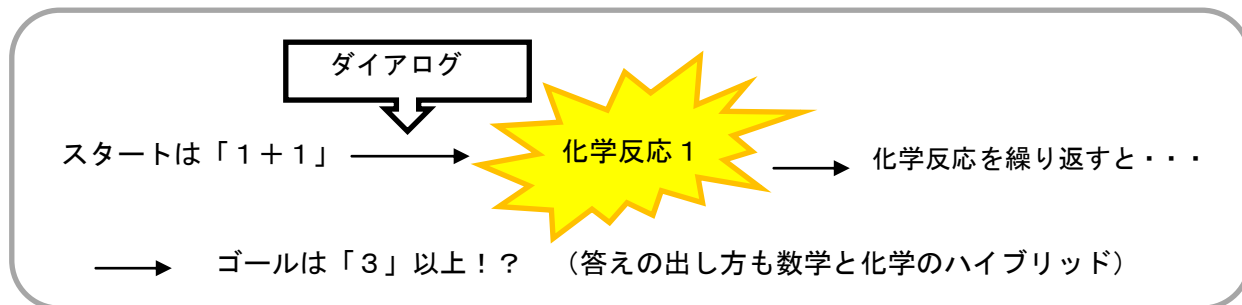
組織改革を着実に進めるために、組織内に「ダイアログ」を定着させていくことが必要と考えている。

#### ② 範 囲

規模の大小問わず市の組織全般（有志、係、課、プロジェクトチームなど）とする。

#### ③ 考 察

今後、当市が直面する問題は複数の要因が融合した「ハイブリッド型」である。問題解決に向けては市職員一人一人がそれぞれの分野において高度な専門性を発揮することが問われる。それぞれがバラバラに取り組み力を分散させるのではなく、一つの目的に向かって力を集結させ共同で取り組むことが必要である。そこに「チーム力」が生じ、単純計算（化学実験？）以上の成果を得ることができる。



みんなでダイアログし考え抜いて出した答えには達成感とともに「腹に落ちた感覚」（部会用語では「腹落ち」という）が得られ、それが個々の行動の内発的動機づけ（＝行動する原動力）になる。また、ダイアログの過程においては、「お互いを知り合うことができた。」「自分の考えを相手に伝え、共感を得ることができた。」「複数人で考えることが相乗効果を生み、予想以上の成果を得ることができた。」など、個々の職員の満足度も向上する。

## 7. 平成27年度の取り組み（研究の第2ステージへ）

私たちが今年度開催した職員研修に出席されなかった職員とダイアログする。対象とした全ての職員に私たちの思いを伝え、相手の考えも聞く中から更に研究を深めることができるのではないかと考えている。

## 8. 1年後創り出したい変化

全ての職員がダイアログにより問題解決することを当然のことと認識され、ダイアログする「風土」が市役所内に醸成されていることが理想である。

分かり易い事例としては喫煙所を挙げることができる。愛煙家の職員が昼休みに喫煙所で一服している。そこには所属、年齢、役職、性別の垣根はなく、みんな午後からの

仕事に備えリラックスしている。その場で話題となるのは社会、経済、地域に関することから自身の仕事の悩みまで多種多様である。その何気ない休憩時間の会話が実はダイアログになっていることがある。実際にある職員は「困ったことがあると喫煙所に行つて話を聞いてもらいます。以外に問題解決のヒントを見つけられます。」と言っている。

これまで当市役所内では「ランチミーティング」や「オフサイトミーティング」を行ったことがある。まだ、試行段階ではあるが行動が継続されることで少しずつでも確実に職員の意識にダイアログを根付かせたい。

## 研究後記

### 【総務部企画財政課 塚田修身】

#### 1. 新たな「気づき」

約一年間に渡る組織改革にかかる研究を通して、改めて気づいたことは以下の2点です。また、この「気づき」が私自身の変化に繋がっています。

- ① 人は「腹落ち」していない仕事に対して、一人称で捉え、目的に向かって能動的に動くことはない。  
→ 結果として「やらされ感」を感じながら仕事に取り組むことになる。
- ② 「腹落ち」するためには対話することが必要である。  
→ 自身の考えの裏付けデータを整理し、固定概念化していないか検証したうえで、発表する、また、異なる視点からの意見を聞き、「気づき」を得て新たな発想につなげる。  
→ 限られた時間で「最良の成果」を得ることができる。また、その成果について自信をもって説明・行動できる。

#### 2. 「一歩前へ」進む意識

北川所長をはじめ幹事団・講師陣からいただいたメッセージは深く「腹落ち」しています。

- ◆ 「勇気」を持って一歩前に踏み出す。
- ◆ どんなに解決すべき問題が大きくても自分にできること・できないことを一つずつ整理していくと、最終的に自分ができるところ、自分にしかできないことが残る。誰にでもそうやって一歩ずつ前に進む能力がある。

#### 3. おわりに

今回の研究をともに進めてきた2人をはじめ、我々の活動を支えてくださった全ての方々に感謝しています。



### 【市民部福祉事務所 須澤 和】

昨年の4月から始まったこの部会では、「教えない教育」をモットーに、「研修」ではなく「研究」とする位置付けで、課題を通して一年間モヤモヤさせられ、それを解消するために3人でダイアログを重ね、悩み抜いて行動したことは、今までにない経験になった。

その過程では、自らが多くの人と対話を重ね、様々なアイデアや課題解決方法に触れたことで、一人では思いつかないような考えにたどり着き、3人が納得して導いた答えには自信を持てること。そして、その答えを検証するために仲間と共に実践・行動することの充実感は、今までにない大きな成功体験にもなった。

一方でこの成功体験は、今までの自分の仕事に対する振り返りにつながり、自分は本当の意味で課題解決のための「仕事」に取り組んできたのだろうか…。実は「作業」だったのではないかと…といった悩みと反省も生み出したが、これからの自分の仕事に対する姿勢を見つめ直すいい機会になったというように理解している。

また、これから市役所が直面する仕事や課題は、構造がより複雑で全体像もみえにくく、従来通りの手法や担当部署レベルでの動きだけでは解決ができないことが一層増えていくと思う。

その点でダイアログは、課題に関わる人が、お互いの立場を越えて対話し、互いの理解を深めながら共に考え、関わる全ての人が納得（腹落ち）した答えを見出す手法であり、組織内での「一体感」を伴った課題解決手法の一つとして非常に有用であると思う。

さらに今回、そのダイアログを通して自分が得た気づきとして、課題を解決するためには、まずは自分自身が変わらないといけないということがある。

部会におけるダイアログのルールとなる「価値前提で考える」、「一人称で語る」、「立ち位置を変える」。この3つを意識すると、どれも必然的に今の自分自身に正面から向き合うことが必要になり、結果的に自分を変えるための行動につながっていくのである。

部会のなかで幹事団から発せられる多くの言葉は私たちの心を震わせ、自分を変える気持ちを強く後押ししてくれていたが、部会の空間以外でもそれと同等の力を持つ言葉に触れる機会があった。それは、部・課長ダイアログや、上司・同僚とのダイアログである。

このことは、市役所内にも部会のような意識変革を促す空間を構築する要素が存在するというものであり、もっと広く共有されるべきだと思う。

この部会への参加は、自分に多くの気づきと、行動することで何かが変わるという実感を与えてくれた。そして、その行動は自分一人である必要はなく、仲間と共に行動することでより大きな成果と変化につながることも教えてくれた。この貴重な経験はこれからも大切に、市役所内に存在する意識変革の要素を活かすための取り組みと、よりよい組織づくりに向けて自らが行動し続けるための原動力にしていきたいと思う。

最後になりますが、私たちに大きな気づきを与えてくれた北川所長、出馬部会長をはじめとする幹事団・事務局の皆さん、共に学んだマネ友の皆さん、私たちの活動に応援・協

力をいただいた市役所職員の皆さんに心から感謝を申し上げます。

そして、この1年間、共に部会に参加し、私に刺激と力を与えてくれた2人にもあらためて感謝を伝えたい。皆さん本当にありがとうございました。

【産業部建設課 小島達也】

「このとおり勘弁してほしい・・・」と土下座してから10年以上が経った。

合併前の平成15年冬から平成20年春まで派遣されていた民間会社で、予定していた社員の冬のボーナスが支払えなかった際に、事務所内で従業員に囲まれ、支払いを求められた時のシーンだ。

その際、社員の言葉が今も忘れることが出来ない。

「そのボーナスで支払いを見込んでいた。どうしてくれえる！」「住宅ローンのボーナス支払いをどうしてくれる！」「小島がマチキンで借金すればいい！今日中にでも満額払え」・・・私は、ただただ謝るだけであった。

この会社に入って最初の冬のボーナス。何とかその前の夏のボーナスは支払えたのだが、冬は資金繰りが間に合わなくて、この結果であった。

ボーナスはあくまでも臨時であり、民間では必ず支払われるとは限らない。業績次第である。その年の夏の業績が芳しくなく、ギリギリまで工面に詮索したが、冬シーズン前の修繕が嵩み、ボーナスを見送ることとなった。

この出来事があって自分の中で何かが変わった・・・

「この会社はこのままでは近い将来破綻する。今すぐにでも変わらなければならない。それには、まず自分が変わろう。恨まれてもいい。鬼になってこの会社を良くしよう」と。

この時、私は30歳。社員はわずか9名。町役場からは私以外に参事級が1名。社員9名のうち6人は私よりも年上であり、まして私は会社に入って1年と経っていない。だから、最初は先輩に遠慮して、何かと「ハイハイ」と言っただけで、事を荒だてることなく、みんな仲良く、雰囲気良くやるように心がけていた。しかし、自分に誓いをたててからは、次のことを主に推し進めようと心に決めた。

・ 利益を追求する。そのポイントはお客さま満足度。

<ul style="list-style-type: none"> <li>・売上をV字回復させる。今までのように決まった職員が営業するのではなく、正規雇用も季節雇用も含めた全ての従業員が営業マンになって売込む。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・支出を抑える。金がなければ知恵を出す。直営で工夫する。従業員みんなでやれば何でも出来る。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・お客様の満足することで費用対効果の大きいことは、金をかける。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・最大の宣伝は、「口コミ」だ。今、目の前のお客様を満足させることが肝要。</li> </ul>

そんなことを考えていた矢先に参事級職員が定年前に突如退職した。これを皮切りに抜本的に変えるチャンスと捉え、私はそれを実行した。

上記の内容は、私が率先して即、実行し、他の職員も気持ちを入れ替えてもらう必要がある。

そう、それはまさしく職員の意識改革を实践する必要があると考えたのだ。

「行動するには、まず気持から」ということで、気持ちの変化を促すことを目的に、朝礼（夕礼）を実施した。かなり抵抗があったが、どんなに忙しくても時間を見つけては実施した。技術畑の社員をイベントに連れて行っては、営業活動に加えた。外注していた作業を可能な限り直営でやった。社員は会社側が知り得ていないようなことが得意だったりする。小さい組織であるから故に「全員で工夫して乗り切る！」という発想で臨んだ。

それでも収支金額は、なかなか改善されない。そこで、とった行動は禁断の給与改正であった。要は、人件費削減である。もちろん単純に下げることにはせずに、基本給を下げるが、有資格、管理職等の手当てを充実することで、増えることが出来るように工夫した。実際、今まで以上に他の資格を得る努力をした者は給与増となった。職員の資格が増えれば、会社としてはメリットも多いというわけである。いろいろな改革の中で、給与改定は最も職員の反対があった。しかし、“改革”のもとに断行したわけである。

これらの努力の甲斐があったのか、会社は悩みの種であった累損をなくし、改革2年後には、市からの委託費の一部を返上した上に、株主配当を行うまでになった。もちろん社員にも減給となった分を全て補うまでには至らなかったが、臨時ボーナスを行うことが出来た。

しかしながら、このような急激な改革は大きな歪を残した。改革期間中に中核を担うベテラン社員が3名退職した。わずか9名の社員の内、3名である。

あれから 10 年以上を経て、今回の第 1 回目の東京会場で、北川教授の話を聴きながら、当時の事を思い起こしていた。当時の社員は、まさに“やらされ感”満載でやっていたに違いない。

当時のやり方で本当に良かったのか？今回の研究を経てみるとより鮮明になる。

改革を行った施策一つ一つがどうこう以上に、それに至るプロセスに問題があったのではないか？

わずか 9 人の社員と深く対話し、全員が腹落ちし、相互理解に至る工程が足りなかったのではないか？

この研究を経て、もし、あの状況に直面していたら、どんな対処ができたのか。

第 5 回研究最終回の際、出馬部会長の言葉がすべてを物語っている。

**「明るく、前向きに本当の笑顔を・・・」**

これに尽きる。職場の仲間にも、市民にも、そして自分自身にも。

最後に、このような機会を与えてくれた職場の皆様と、この 1 年間お世話になった人マネ講師陣及び事務局の皆様、そして至らない私と研究を共にしてくれた 2 人に心から感謝申し上げます。ありがとうございました。