平成 26 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

共同論文

組織変革へ向けた新たなストーリー

～職員一人ひとりが勇気をもって一歩踏み出せる組織へ～

静岡県御前崎市

総務部税務課　森山　尚美

総務部総務課　片渕　孝通

総務部財政課　増田真理子

１　はじめに

静岡県御前崎市は、平成 21 年度から早稲田大学マニュフェスト研究所の人材マネジメント部会（以下、部会という。）へ参加し、組織変革に取り組み始めて６年目となる。地方自治行政においては、国や県から様々な業務の権限移譲が進み、世の中のニーズは高度化、多様化してきている。言い換えれば自ら経営していく、経営しなければならない時代になってきたということである。そのような社会情勢の中で、本市における現状はどうなのか、また、組織・個人としてそれに順応していく必要性があるのではないかと感じ、私たちは部会への参加を決意した。なにより、普段から「あるべき姿、ありたい姿」について、話を交わす間柄であった信頼関係も参加を後押ししてくれた。

２　現状の把握

第１回研究会にて出された課題は「組織の現状を把握する」だった。まずは時間軸、利害関係者、組織の課題など、さまざまな情報を収集することとした。組織変革へ取り掛かり始めた６年前からの部会参加者に、取り組みの過程と成果を聞き、どのように動いてきたのかを把握した。そこからは、参加者の取り組みが継続性のない単年度事業になっているのではないか、イベントのように打ち上げ花火になっているのではないか等の現状が見えてきた。また、そのようになってしまっている理由の一つには、毎年度の取り組みで実施される参加者の現状分析が、参加者だけで考えている偏った現状把握なのではないかと推測した。

そこで改めて、偏りのない組織の現状を把握するために、職員全員アンケートを実施し、組織の一人ひとりが考えている組織への考えを収集した。

アンケートは約８割の職員から回答があり、組織に対する意識や組織への期待感があることが伺えた。私たちは、アンケート結果は「組織の現状は悪い」に違いない、「コミュニケーションも良くない」に違いないと結果が出るだろうと推測していた。しかし、実際には一人ひとりが感じている組織の現状は、「コミュニケーションもある程度良い」、「職場の雰囲気もある程度よいと感じている人が多い」など、見えてきたものがあった。なお、自由記述の部分から読み取れることとして、組織マネジメントに対し前向きな意見を持っている人がいる現状も知ることができた。

また、アンケートにより職員の想いや考えから現状把握をしてきたことに加え、市長、副市長らと対話し、経営層としての組織や職員に対する想いを聞いた。そこから見えたものは、職員への信頼感や部会参加者への組織変革に対する期待感などを感じることができた。

３　私たちの仮説

部会名物である夏合宿での発表へ向けて「組織のありたい姿を想い描き、その状態に変えていくために、今何に着眼し、どのように取り組むべきか？」を整理した。

市役所の立場においての価値は、お客様（住民）の満足度が尺度になる。職員アンケート回答者の約８割が「自分たちの仕事が市民の役に立っている」と感じ仕事をしている一方で、市民満足度調査の「市役所の仕事に満足しているか」の設問においては、市民の満足度は５割に満たないという結果だった。そこには大きなギャップが存在したのである。アンケート結果から、私たちは「職員の自己満足で仕事をこなしているのではないか？」と仮説を立てた。

また、「目指すべき目標が明確でない」「想いの方向性が合っていない」などの意見も多く聞かれ、組織の価値観をお互いに共感できていない現状があると考えた。

「２　現状の把握」にも記述したが、今までの部会参加者の取り組みは、参加している年度毎に「何か」を実践するというような継続性のない一時的な取り組みになってしまっている。その背景には、部会へ参加者していない職員の共感が得られておらず、部会参加者が「何かやっている」程度の他人事になっていたかもしれないと考えられる。

４　取り組みに至った気づき

部会への参加を重ね、「立ち位置を変えて考える」「一人称で語る」「価値前提で考える」「巻き込む」「組織論」など多くの学びや気づきがあった。

そのような中で、わたしたち部会参加者だけでなく、職員の一人ひとりが組織の現状を自分事としてとらえ、価値を共感し、主体的に動くことができるようになっていかなければならないと考えた。

「対話は大切」という言葉はよく耳にする。良い対話とは、ただ、話をすればいいのではなく、お互いの価値観や考えを共有し、共感できる話ができなければならないと考える。今は、コミュニケーションツールの発達で Line や Facebook のようなコミュニケーションも増えている。昔と比較すれば、圧倒的かつ簡便にコミュニケーションをとる機会があることも事実であるが、やはり、その場にいて、顔と顔を突き合わせ、腹を割って、自分の考えを話し、人の考えを聴く。その中で得られる貴重な内発的気づきがお互いの関係を醸成し、人を動かすのではないかと考える。しかし、人は恐怖でも動く。動く目的を理解していないほど、やらされ感を感じるのではないだろうか。いわゆる、内発的に気づいて動くのではなく、外発的な要因で動くということだ。

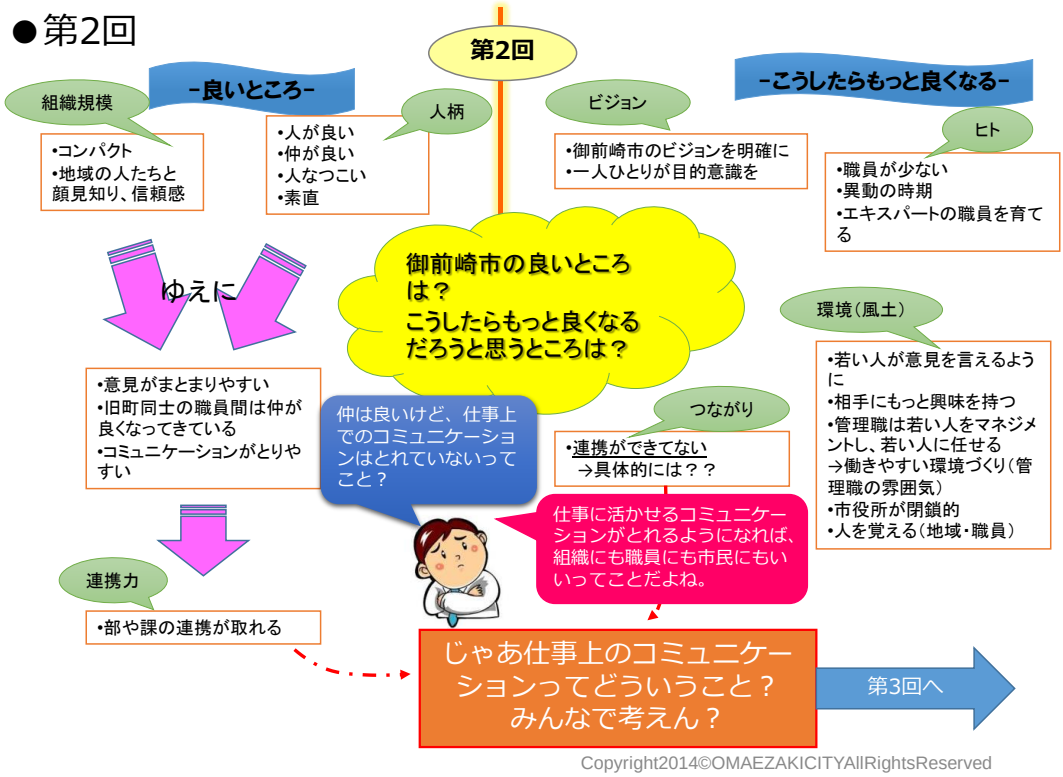
私たちはそこに着眼し、職員一人ひとりが主体的に組織の現状や、ありたい姿をワークショップの中で対話することとした。部会の夏合宿の発表では、ワークショップという手段を使い、部会参加者の私たちだけでなく、「ありたい姿に向かうため、職員一人ひとりと一緒に取り組みを考える」という発表となった。

５　取り組んでみえた課題や気づき

対話する上で大切にされる「否定をしない」、「相手に興味を持って聴く」「時間に配慮する」などを前提に、全７回（内１回は報告会）の職員向けワークショップ「みんなで考えん？御前崎市のすがた」を開催した。ワークショップへの参加者は庁内の希望者を募り開催していった。参加者は、もともと組織マネジメントへの関心が高いことから、各グループでは建設的な対話が展開されていた。

ワークショップの場は、異空間であるという設定をし、年代や役職などは関係なく組織の一人として参加してもらった。第２回のワークショップでは、「組織の良いところ」と「もっとこうしたら良くなるところ」は何かについて考え、図１のような結果となった。

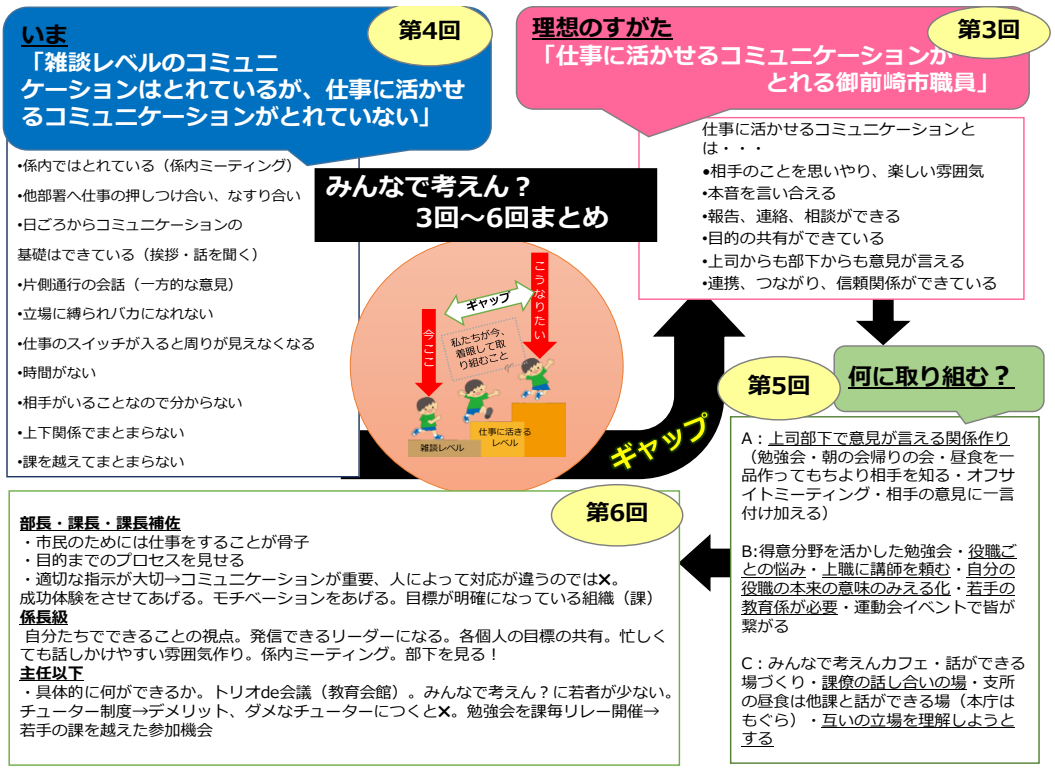
【図１ワークショップ第２回みんなで考えん？御前崎市のすがたのまとめ】



Copyright2014©OMAEZAKICITYAllRightsReserved

この対話からは、組織の良いところは、「連携（コミュニケーション）が取れる」ということ。もっとこうしたら良くなるところには「連携（コミュニケーション）ができていない」という結果となり、結果には矛盾が発生した。それを踏まえ「コミュニケーションとはどういうことか」について第３回～第６回を開催した。対話の内容は図２のとおり。

【図２　ワークショップ第３回～第６回みんなで考えん？御前崎市のすがたのまとめ】



上記のとおり職員向けワークショップを開催し取り組んでいく上で、見えてきた課題や気づきがあった。

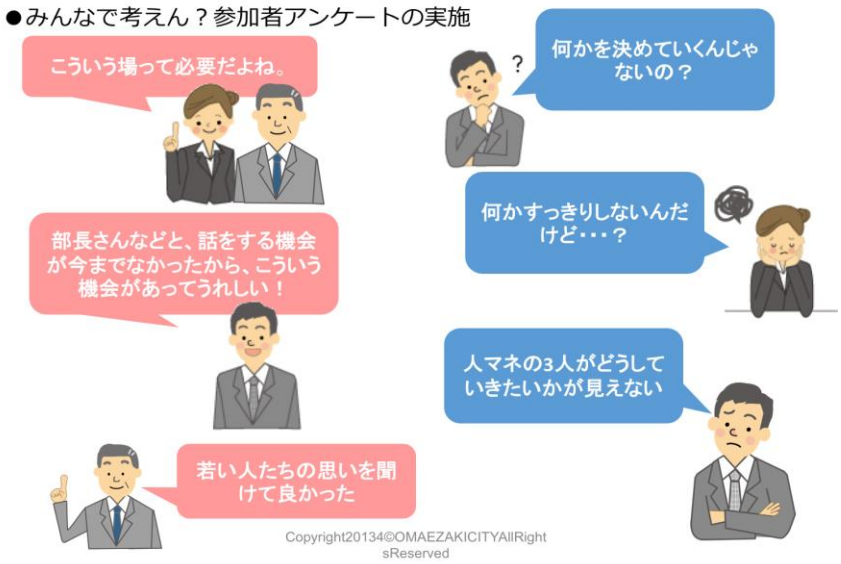
まず、ワークショップを実施する上での課題として、スキル不足や経験が乏しいことが明らかだった。話し合いの質を高めるためには、話し合いのプロセスやコンテンツが大切とされている。

スキル不足という点においては、ファシリテーション能力というものがあってこそ質が上がっていくものである。対話の場において、誰もが自分の考えを述べることができ、互いに共感ができる場にすることがあるべき姿だろう。声の大きい人の考えが通ってしまう状況や、考えを発言しない人が出るという状況になってしまうのは望ましくない。

また、経験が乏しいという点においては、私たちはもちろん参加者についても否めない。当市では「対話」ではなく、「議論」と言う文化が浸透していて、「何かを決めない対話」に参加者がすっきりしていなかった（図３　ワークショップ参加者アンケートより）。しかし、話し合いのプロセスでは「議論」により意見をぶつけ合うのではなく、「対話」により相手が考えていることも受け入れ、良い考えにまとめていくことが大切とされている。全７回を経過する中で、少しずつ慣れてきている様相が見えたことから、

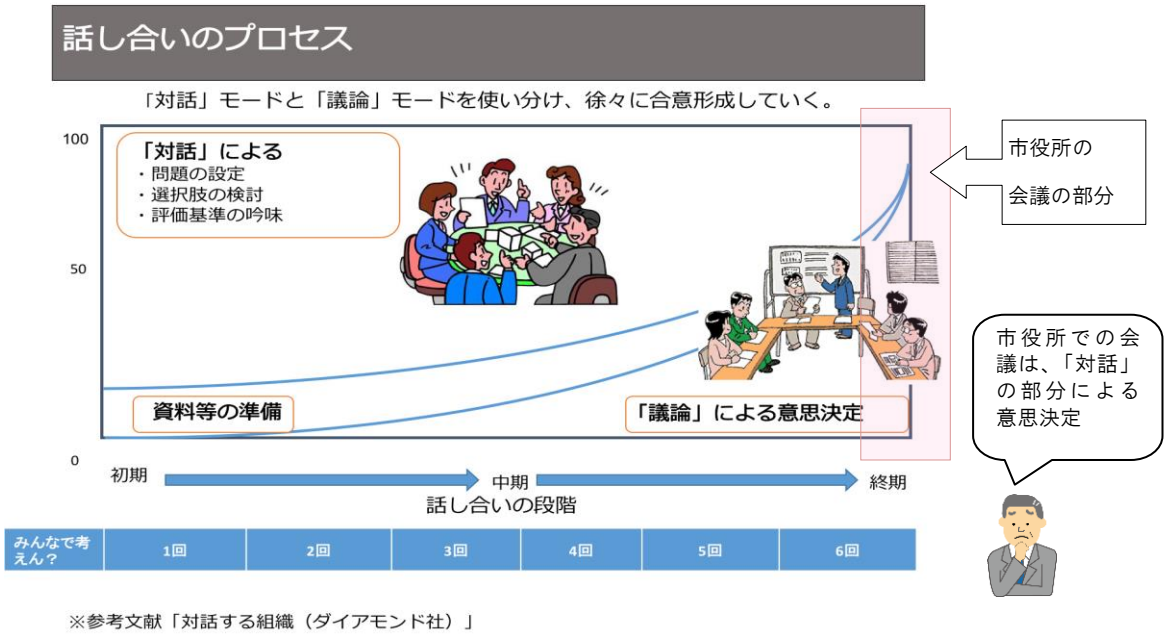
経験することでスキル不足や経験不足については克服できるのではないかと考えられる。

【図３　ワークショップ参加者アンケートより】



話し合いのプロセスには、「対話」モードと「議論」モードの使い分けが存在する。図４のように、時間軸とそのモードの使い分けにより、徐々に合意形成がなされていくというものである。最初は対話モードの比重が多く、時間が経つにつれ議論モードの比重が多くなる。対話モードでは、一人ひとりの考えなどを発散することで、情報の洗い出しや、問題の設定・認識をしていく。議論モードは、出てきた情報を整理していき、合意形成、意思決定をする。当市では多くの会議が議論モードのみで開催され、説明会や報告会のような一方的な会議体になっていることを感じた。

【図４　話し合いのプロセス】



私たちが夏合宿で発表したシナリオは、多くの職員と一緒に考えた取り組みを３月に経営層へ提案していくというものであった。実際には提案までは至っていない。

しかし、夏合宿で発表したありたい姿は、現状においても変わっていない。組織としての対話のスキル不足などの現状を把握する私たちの分析不足が要因の一つと考えられる。スケジュール通り進めることは大切だが、時間軸だけにこだわりすぎてはいけないと考える。時代のニーズやトレンドが変わるように、時間軸・利害関係者・組織の課題なども変わる。バランス良く、様々な目の前の現状を繊細にとらえ PDCA サイクルを回しながらシナリオを常に変化させていくこと「小さな PDCA サイクル」が大切なのである。

また、シナリオを実行する上では、キーパーソンと言う人が存在する。適材適所という言葉があるように、時間軸や課題などの事象でキーパーソンが変わることも、今回得た気づきだった。キーパーソンをフォロワーにし、巻き込むことができれば描いたシナリオもスムーズに進むと実感じた。

7 次年度へ向けての展望

私たちが、今年度この部会へ参加し、ここまで取り組んできた内容から次への展望を見出した。

組織変革の導入期、混乱期、達成期では、導入期には違和感を覚え、拒絶反応が起きる。混乱期からは意識の変革が起こりだし、次には思考の変革に突入するといわれている。部会へ参加し始めた頃に感じられた部会へ参加した人と参加していない人の違い。いわゆる「早稲田かぶれ」に対する拒絶反応が軽減された人もいることから、本市は恐らく混乱期のあたりにいるのではないかと考えている。

組織の成立する要件は、「共通の目的」「貢献意欲」「コミュニケーション」の３つといわれている。この３つのうち、一つでも欠けてはならない。その中で基盤であると考えられる「コミュニケーション」を軸に、私たちは「対話の場の提供、その場の質を醸成することで、組織基盤の整備に繋がる」と考える。当初から施策としている「職員の一人ひとりが組織マネジメントを自分事としてとらえ、ありたい姿に向かう取り組み」を目指す。対話の場の必要性や質が高いものとすることに重点を置きながら、多くの人を巻き込み今後も取り組みを継続させる。

組織変革というと、「現状が悪い」と解釈されがちである。実際には、もちろん悪いのかもしれないが、悪いも「今」であるし、良いも「今」である。組織変革は、その「今」より少しでも良くなるというイメージのほうが受け入れやすいかもしれない。今日明日で組織は変わるものではなく、いきなりゼロから 100 にはならない。組織変革の混乱期にある今だからこそ、コミュニケーションを醸成し、職員一人ひとりが組織の一員として、主体的に行動ができるように変わることから始めよう。（図５参照）。

【図５ 「対話×行動×御前崎市職員=みんな de 考えん Café」を目指した着眼点】

１．ありたい姿を目指した着眼点

組織・人材の現状

・対話の場が必要だと思っている職員が多い
・仕事に活かせるコミュニケーションが
　とれるようになりたいと職員が感じている
・実践してみてワークショップなどのスキル不足
・互いの価値観を押し付けある・ぶつけあう
　（ディベート）が多い
・雑談レベルのコミュニケーションがとれている
・対話という文化に慣れていない
　⇒対話の場が少ない・学ぶ実践が少ない
・話しやすい空間がない（会議室）
・対話に必要なツールが少ない（模造紙・ホワイトボード）
・話し合いの質を向上したいと感じていない
・報告会や説明会のような会議スタイルが多い
・対話の良さが浸透していない

組織・人材のありたい姿（状態）

「想いがそろい目指すべき目標や基準が同じになる組織」
になるためのコミュニケーションなどの組織としての
基盤ができた組織

・対話ができる職員になる
・お互いの関係性のできた職員になる
・課や部を越えた多様な集まりで未来を語る職員になる
・市民と対話できる職員になる

課題
・対話の機会と回数
・対話の環境整備
・対話の中身や質

今、着眼して取り組むこと

・互いの価値観を理解するために議論ではなく
対話をすることが大切であることに着眼

・対話の中身や質を向上するためスキルを習得する

⇒研修や実践できる場

2015年3月

このような考えを元に今後においても、職員ワークショップという機会の創出をしていく。第１回のテーマは「対話について」とする。私たちがこの部会へ参加して気づいたことを中心に、対話の必要性、重要性を伝えた上での参加してくれる職員とワークショップのあり方について対話する予定である。詳細については図６のとおり。

【図６今後の展望】

２．施策と期待される変化・効果

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
「みんなde 考えん？Café」	下記のとおり。	みんなで真剣に考えることにより、目的や価値の相互理解ができ、当事者意識と一体感が生まれ、主体的に動く職員が増えることにより組織が活性化する。

	取り組み	いつ	誰が	対象	内容	ポイント	成果・効果
1	第１回みんなde　考えん？Café	H27.4.15	私たち３名	全職員	「対話について」をきっかけに、このみんなde考えん？Caféのあり方を考えていく		•対話の重要性と必要性の理解 •自分事として認識
2	第２回みんなde　考えん？Café ・ ・ 第３回みんなde　考えん？Café ・ ・	・ ・ ・	私たち３名 ＋ 参加者	・ ・ ・	・ ・ ・		

•月１回程度
•ワークショップスタイルで実施
•テーマを出し、それについて考えてみる。
•みんなで対話をする練習
•ファシリテーションスキルを利用する場に
etc

2015年3月

８　３人の想い「一歩踏み出す勇気」

ここまでながながと論じてきたが、最終的には「一歩踏み出す勇気」であると考える。ただ、一歩踏み出すのではなく、小さなことでも大きなことでも具体的に考え、勇気を持って一歩踏み出す。踏み出さなければ現状は何も変化しない。

中島みゆきの歌「糸」にあるように「縦の糸はあなた、横の糸は私。
　織りなす布はいつか帆となり（組織変革へ向けた）新たな船出の刻となる。」
航海日誌を綴るように、組織変革にむけ私たち三人は進む「bon voyage!」

「わたしは　このまちが　大好き」

森山　尚美

私の早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会との出会いは２年半前。平成２４年８月に開催されたシンポジウムへ、今年度部会に研究生として参加している２人と一緒に参加したことがきっかけだった。往き帰りの新幹線の中で、それぞれの想いを語り合い、私は「生まれ育ったこのまちが大好きで、自分を育ててくれた地域の役に立ちたいと、夢と希望に満ち溢れ、高校卒業後１８歳のとき入庁した。」と熱く語った。そしてこの時、同じ志を持つ仲間の存在を知りとても心強く感じた。

１年間研究生として部会に参加し、組織変革について実践してみて、より良い組織をつくっていくために、とにかく大切なのは一人ひとりの「人」そして「繋がり」であるということを実感した。

「生まれ育ったこのまちのためになりたいと、夢と希望に満ち溢れ、入庁した私」は、この２０余年、何ができたのかと自分と向き合ってみた。そこには、思っているだけで実践していなかった自分がいた。誰かがやると思っていることは、誰もやらないということ。自分が変わらなければ、人は変わらない。何もできていなかったことに気づいた私の役割として、新たな事を恐れず、自分自身が勇気を持ってまず一歩踏み出し、自分は何ができるかを常に考え１歩の歩みを止めることなく、微力であるが無力ではない自分の力を信じて動き続けていきたい。

この１年間、動いてみて多くの人と対話をした。思いを重ね合わせ、話し合いを深めていく中で、互いに共感できたこと、また考えの相違に気づいたこと、さまざまな意見の存在を知り新たな発見をしたことの繰り返しにより、１つ１つ進めてくることができた。人は、それぞれ色んな意見や考えをもっている。しかし、自分と違うとどうしても否定してしまう。それぞれが自分のこだわりばかりに執着し意見を通していては、何も解決していかない。相手を受け入れ、相手の立場に立って考え、とことん話し合うことで認め合い、謙虚に学ぶことで新たな気づきがうまれ、互いに成長し、より良い道へ進んでいけるのだと思う。心を揺さぶられる思いを共に感じる『共感』という気持ちの部分を大切にして、『共感』が人を動かす原動力となり御前崎市の未来を一緒に創っていく仲間を増やしていけるよう、人と人との「繋がり」を大切にしていきたい。

「一歩」

片渕　孝通

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会へ参加させていただき、１年が経った。この部会への参加を、意を決し熱い気持ちを持って参加を申し込んだ４月を思い出す。部会で出された課題「組織の現状把握」をきっかけに、いろいろな行動をしてきた。その中から学んだものは、今後においてもとても価値のあることを学んだと思う。私は、正直なところ、研修として個々のスキルアップを目的に参加したわけではなかった。今思えば、住民視点を起点に住民が満足する本来の御前崎市のあるべき姿と現状にどのようなギャップがあり、そのギャップを埋めるためにどのようにしていくべきなのか、私も御前崎市という組織の一員として、私の立場で何ができるのかなどと考えたりすることがあったから想いを持って参加したというのが本当の目的だったと思う。

私は大好きなプレゼンテーションがある。デレクシヴァーズの「社会運動の起こし方」というプレゼンテーションだ。

ある野外フェスティバルで、一人の男性が裸で踊りだす。それを最初は嘲笑される。しばらくするとある別の男性が一緒に踊りだすのである。そうすることにより、最初の男性をリーダーに変え、やがて一人増え、二人増えと社会運動になっていくという内容である。このプレゼンテーションで重要なのは、この裸になって踊りだした男性も勇気を持って踊りだすという点においては素晴らしいが、この人をリーダーにした一人目のフォロワーが一番重要だったとのことである。

いつもこのプレゼンテーションを見ると、そんな風に組織も変わりだしたら面白いなと考えている。ある時は裸の男性のようにバカになる勇気を、またある時は裸の男性のフォロワーのように、一人のリーダーをフォローする勇気をもった人間になりたい。

自分が組織の一員として、どのように組織マネジメントへ携わることができるのか。決して高望するわけではなく、自分の立場でのやれることを勇気を持って実践する。そして、その一歩は、大きな一歩で無くとも、とても小さな一歩で構わない。日々考え、動き続けようと思う。

最後に、心温かくこの部会へ送り出していただいた組織のみなさんと周りで支えていただいた皆さんに心より感謝しています。

「これからの自分へ」

増田真理子

この部会は、「大変」「苦しい」などのイメージが先行していたが、私にとってはとにかく充実した日々であった。「楽しい」なんて表現は間違っているかもしれないが、とにかく楽しかった。

この充実した中で得られたものは多くある。事実を俯瞰的に捉えることの大切さと難しさ、動くことの大切さと大変さ、達成感、全国の自治体または幹事団との繋がり、そして3人の信頼関係・・・等。

今年度、取組において「組織のありたい姿」を思い描く中で、自分のキャリアデザインは何となくあるものの、「自分のありたい姿」が明確でないことに気づいた。

「具体的にどんな自分になりたいか・・・。」

取り組みの中で、自分と向き合い、また多くの方々と対話する中で、自分の考え方や立場を振り返り、そこから自分のありたい姿を見つけることができた。

「今の私」

私は仕事に集中してしまうと、周りが見えなくなる。結果、「怖い人」という印象になり、相談しにくく話かけづらい相手になってしまっている。

「私のありたい姿」

メラメラ燃える炎ではなく、「熾き火のような人」になりたい。私の周りにいると、周りの人がポッと暖かくなり、そしてポッと火種が周りに移っていくような。そして、熾き火のいいところは、メラメラと燃える火は見えないが、ふっと息を吹き掛けると燃えることができる・・・。そんな人になりたい。

「私が着眼して取り組むこと」

常に学ぶことに着眼し取り組む。ものの見方や行動が変わり、それに共に自分のあり方も変わる、「変化」が学びの本質。

今後の「みんな de 考えん？Café」は、自分にとっても学びのサードプレイスとなるだろう。インフォーマルでプライベートな自由で心地よい場で、多くの人と対話をし、自分を知ってもらい相手を知り、そこから腹を割った信頼関係を築けるよう取り組みたい。

私が組織変革に向けてできることは、まず自分が火種となり「自分のありたい姿」に向け取り組むことである。そこから、周りにいる人に火種がうつり、多くの人が組織のありたい姿へ進む。そんな組織となるように、一歩ずつ前へ進んでいきたい。