

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 共同論文

「対話に向けて踏み出す組織の実践」

熊本県合志市：工藤 一伸
 岩田 建一
 境 真奈美

1 はじめに

合志市として初めての参加となった3人が「人材マネジメント部会」の研究生として、学び、気づき、語り合い、行動し、そしてまた語り合ってきた1年間の歩みを振り返る。

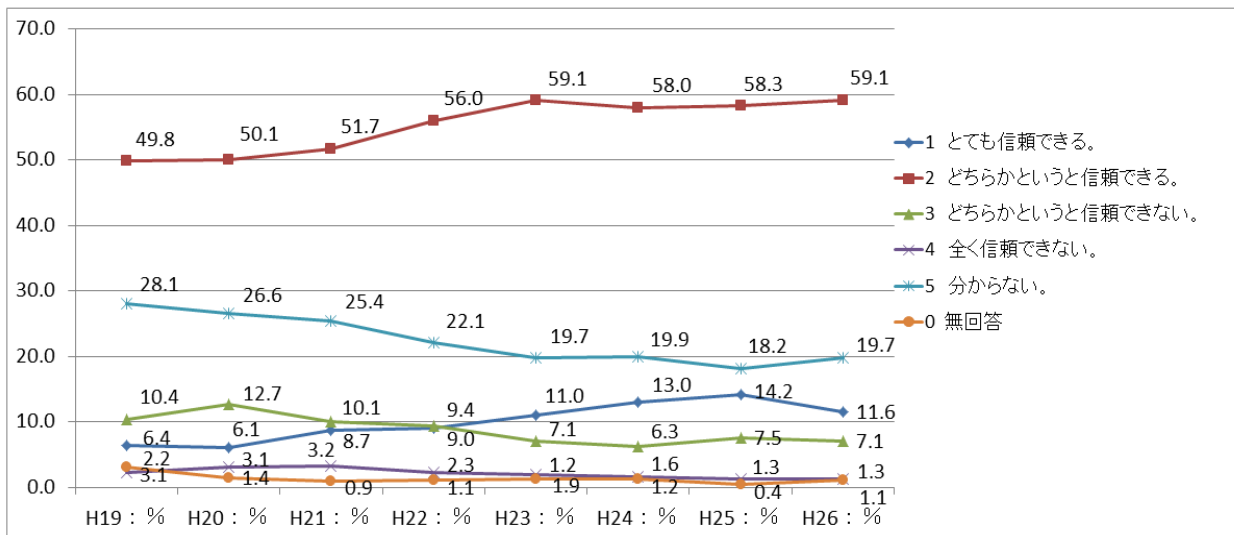
部会では、自主自立が求められる地方自治体として、先行きが見えない将来に対応し、人材・組織が適応できる「ありたい姿」を描き、それに近づくための取り組みを考え、実践していくことが求められた。「ありたい姿」に辿り着くまでの過程と実践する決意を述べ、3人にとっての公の約束事とする。

2 「ありたい姿」と現状

第1回研究会では、初めて聞く言葉やキーワード、幹事団の皆さんからのコメントに驚かされる中、次回へ向けて「組織の現状を把握し、整理する」ことが宿題として出された。現状の組織について、何をどう整理するかを考えた結果、市民目線、職員目線で客観的に数値化できているものを探した結果、次の3つの現状が得られた。

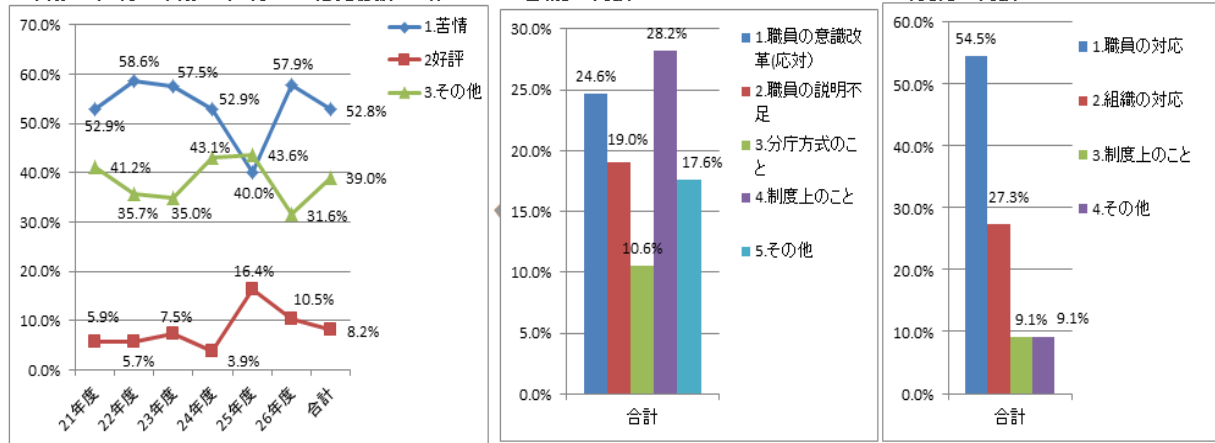
- ① 総合計画の進行管理のため、毎年行なっている市民3,000人抽出によるアンケート調査結果では「市役所は信頼できる存在か」という問いに対し、「信頼できる」と回答した市民の割合は年々高くなっており、平成25年度では70.7%であった。これに対し「信頼できない」と思う市民が8.4%いるという現状があった。

【市民意識調査結果より】 ※行政評価指標実績値把握のため、毎年5月実施 3,000人アンケート(回答率 39.9%)
 問47:あなたにとって市役所は信頼できる存在ですか？



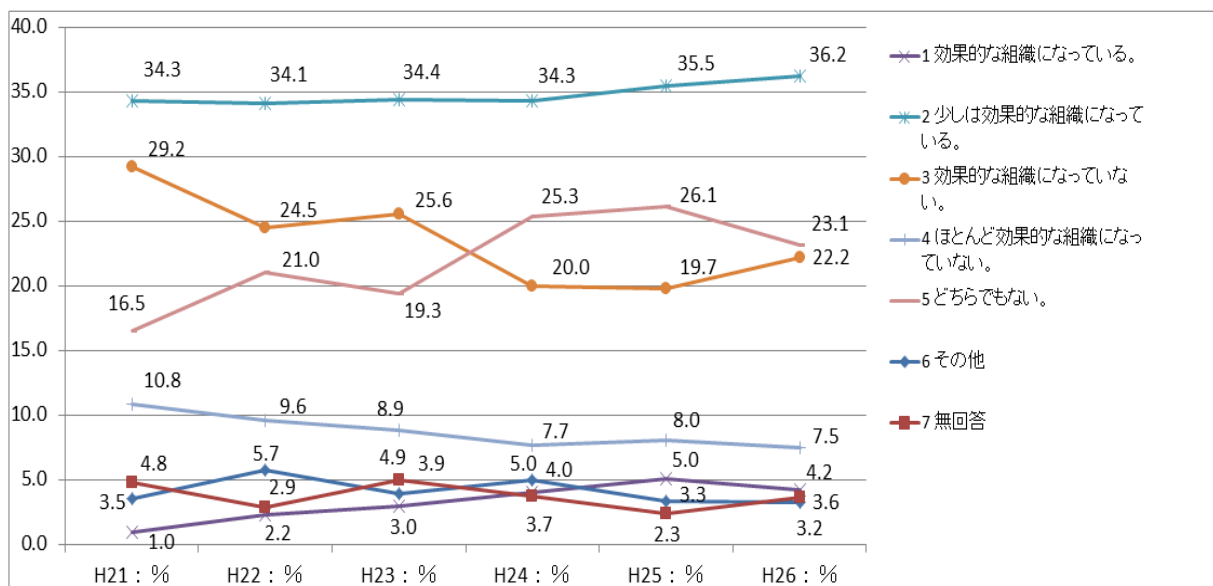
② 庁舎総合案内に寄せられた意見では、平成21年4月から平成26年6月までに寄せられた意見総数269件の半数は苦情的意見であり、その半数は職員の対応の悪さから寄せられたものである。

【総合案内に寄せられた意見一覧より】 ※総合案内は2庁舎(分庁方式)に各1箇所
平成21年4月～平成26年6月まで:意見総数269件



③ 毎年実施している職員意識調査(アンケート方式)では、「今の組織が効果的な組織となっていると思うか」の問いに対し、「効果的な組織となっている」と回答した職員の割合は年々高くなっているものの、平成26年度では40.4%であり半数以下となっている。

【職員意識調査結果より】 ※行政評価指標実績値把握のため全職員を対象に毎年5月実施(回答率100%)
問30:今の組織は、効果的な組織となっていますか?



また、職員の中から4名(キーパーソン)にインタビューを行ない、次のような意見を聞くことができ、職場(組織)の現状として捉えることとした。

- ・合併以降、旧2町の役場をそのまま使用した分庁方式となっており、物理的に部局を超えた連携・協力体制・コミュニケーションが取りづらい状況がある。

- ・合併して10年になろうとしているが、業務が追いついていない状況である。
- ・全体の職員数が少ないため、専門性が高く幅広い知識をもつ職員も少ない。
- ・人事評価制度での課長面談は、日常とは異なるコミュニケーションがとれる。

このような現状から「人材育成基本方針」の目的・目標の再確認や職員一人ひとりが自身の役割を理解しつつ、お互いが「思いやれる」、「助け合える」職場を思い描いた結果、次の2つを「ありたい姿」とすることとした。

1. 人材育成基本方針にある「めざす職員像となる」
2. 職員同士がフォローしあえる職場となる

この2つの「ありたい姿」になるための施策として、「めざす職員像となる」ために、職員が自分自身に対して問い直すという「問いかけ運動」の実践を考えた。また、「職員同士がフォローし合える職場となる。」となるために、「職員同士が対話しやすい環境・場を創る。」という着眼点で話し合った結果、「語り場づくり」の実践を考え、この2つの施策を夏期合宿で発表することとなった。

夏期合宿では参加自治体がそれぞれのこれからの取り組みについて発表を行なった。発表では、これまで考えてきた内容やそれに対する思いについて、すべてを発表することが難しく、発表を終えると幹事団からの指摘や助言、参加団体からのコメントもいただくことができた。幹事からは、『「めざす職員像となる」という「ありたい姿」はアウトプット(業務の出来上がり)であり、アウトカム(その先の成果)になっていない。』や『合志市らしさを感じられない。どこの自治体にもある「職員像」でなく、合志市の現状を踏まえた「ありたい姿」を強く思い描いてほしい。』との指摘があった。施策についても、『「問いかけ運動」によって組織を変える実効力があるのか、もっと深く考えて欲しい。』さらに『語り場づくりのその先の変化も描いて欲しい。』という厳しい助言もあった。

一方、部会長からは、『意識調査結果では、市役所が信頼できる存在と答えた割合が大きく、しかもここ数年上がってきている。このような良い結果についても、なぜそうなったのか、悪い部分だけを見るのではなく、良くなってきた原因、要因を深く探ることによって、さらに伸ばす施策を考えてほしい。』というアドバイスがあった。合宿期間は、気づきの連続で、再度内容を見直すきっかけとなった。

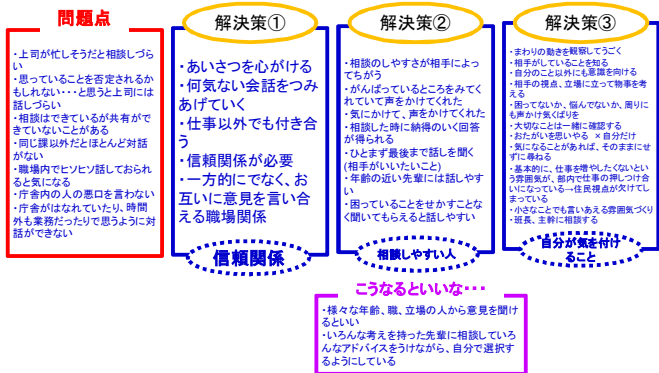
夏期合宿を終え、ありたい姿を描くことから考え直した。数値的な現状分析からは、ありたい姿を描くことが難しく、立ち位置を変え、ダイアログを重ねた結果、組織とは、①共通の目的、②貢献意欲、③コミュニケーションから成り立つことが必要であると考え「目標に向かって一丸となり取り組む組織」をありたい姿とすることとした。このありたい姿に近づくために、再度キーパーソンインタビューを捉え直した結果、「対話」が不足している現状があり、やはり「対話」が最も必要であると考えた。このことの確信を得るため、また幹事団からの『とにかくやってみる』の後押しに応え、「新規採用職員研修」の時間を拝借して、入庁5年以内の若手職員を対象に実際にダイアログに取り組んだ。「対話のある職場となるためには」をテーマに、私たちの部会活動と呼び水にして、「対話」が必要かどうかから語り合ってもらった結果、その必要性や現状では語り合う場が不足しているという生の声を聞くことができた。

平成26年度合志市新人職員(採用5年以下)研修【成果】

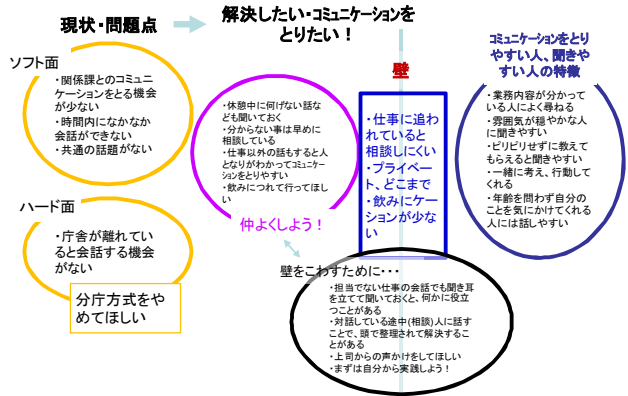
●日 時：平成26年 9月24日(水) ●参加人数：18人(1班4~5人、4班)

テーマ：「対話のある職場となるためには？」

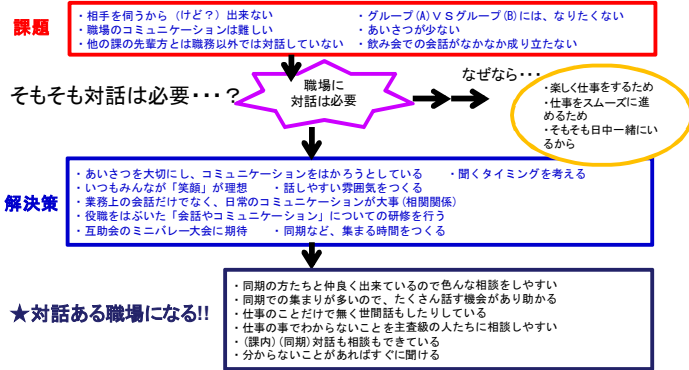
(1班)



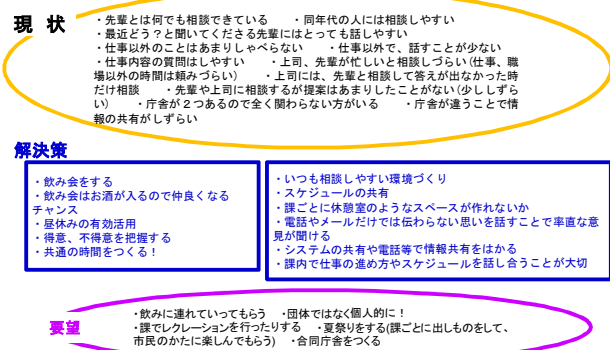
(2班)



(3班)



(4班)



3 これからやること

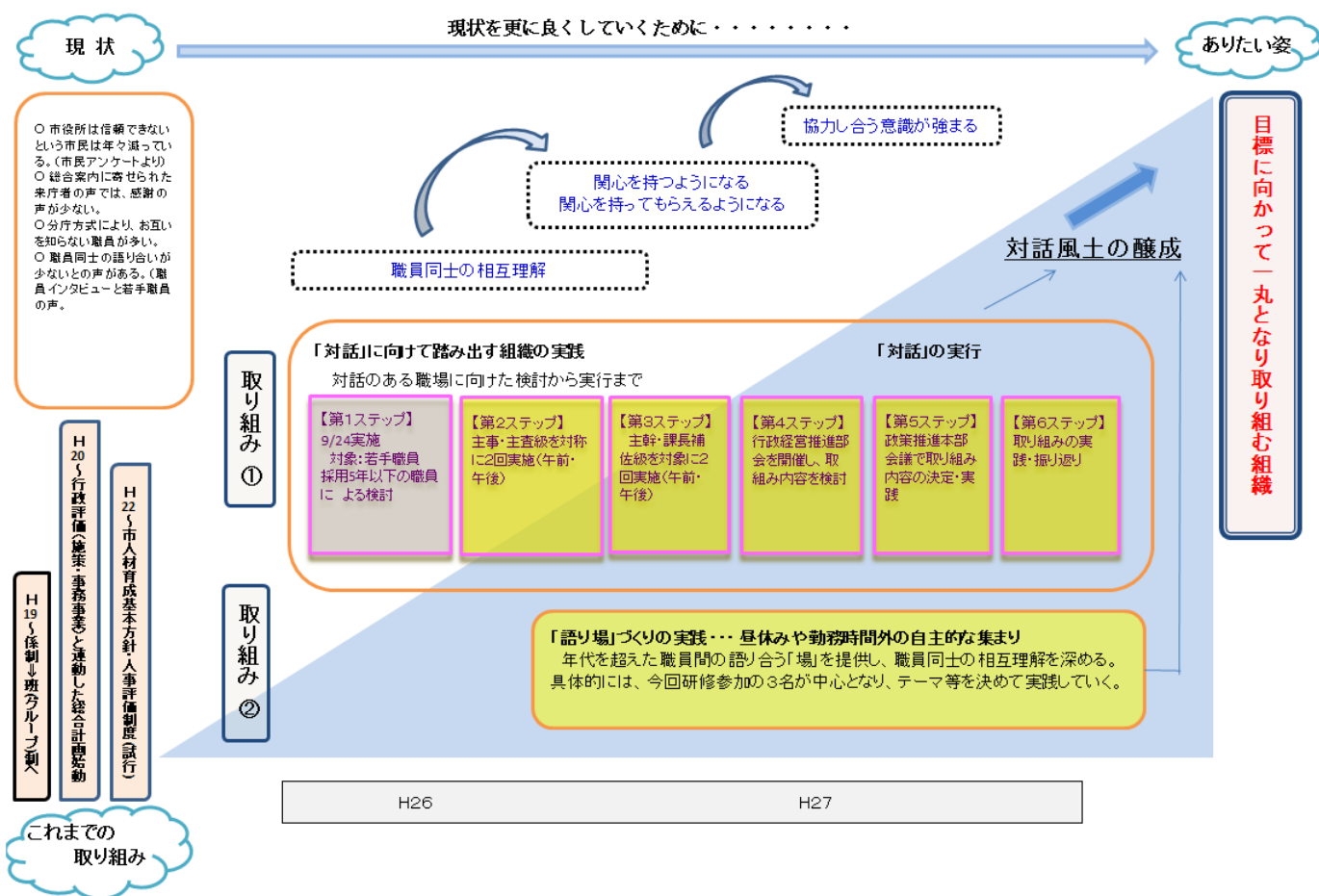
「目標に向かって一丸となり取り組む組織」という「ありたい姿」となるために、次の2つの取り組みを実践していくこととした。

① 対話に向けて踏み出す組織の実践

「対話」がある組織としていくためには、組織的に取り組むことも必要であり、職員研修の一環として階層別にダイアログを実施し、対話のある職場となるために何が必要かを組織的に考え、実践していくというものである。既に若手職員を対象にしたダイアログでは、「対話のある職場となるためには」について、日頃思っていることや感じていることを出し合い、現状、問題点を整理し、解決策を考えてもらった。若手職員から見た内容なので、ある程度想像していた部分もあったが、気づかされる点もあり、改めて確認することができた。今後は、同じ内容で各階層別に話し合いを行ない、最終的には、市長及び幹部層で構成する政策推進本部会議へ報告し、取り組む内容を決定し、実践していくものである。この取り組みのもう一つの効果として、日頃話す機会がない職員同士が、対話することでお互いを知ることができるという点も期待している。

② 「語り場」づくりの実践

「職員同士が対話しやすい環境・場を創る」ことが必要であり、「語り場づくり」の実践を考えた。これは、昼休みや勤務終了後に集まり、テーマについて語り合うことを想定している。普段話したことの無い職員同士が、年代を超え自由に語り合うことで、お互いを知ることができ、つながりを得ることで、仕事でも分からないことや確認したいことを尋ねやすくなる。また、オープンに話し合うことを組織の習慣としていくことも目指している。語り合うことで、プラスとなることが生まれ、新たな気づきを期待するものであり、日頃から対話を意識した組織「対話風土の醸成」に向けた取り組みとして実施していくものである。



最後に、合志市から参加の3人は、研究会での活動や気づきを胸に、次のことを約束する。

- 1 「目標に向かって一丸となり取り組む組織」をめざし、『対話』風土を育むため、行動し続けていく。
- 2 合志市の次代を担う仲間、共に研究に励んだマネ友、部会幹事団の皆さまと連携し、影響を与え合いつながっていく。

4 おわりに

研究生としての1年間は、長かったようであつという間だった。「人材マネジメント部会」が目指すところをおぼろげながらに共感しつつも、その本質が分かっていなくて立ち止まり、頭を抱え、紹介された書籍を読んで確認し、また疑問符が頭をよぎり考え込むことの繰り返しであった。3人一組で参加する研究体制の意味は、おおよそ見当が付いてはいたが、一人で考え込むと、それこそ狭い考えに固執し出口が中々見出せない。仲間と語り合うことによって正解はなくても考え方の方向性は見出せる。また3人でなければやる気の持続も1年間は続かなかつたかもしれない。メンバーには心底感謝している。

また、これ程自分と向き合った研究会はなかつたように思う。「立ち位置を変える。」ことは、まず自分の立ち位置を知り、どこに置くかで視点が変わる。相手の立場になって考えることができたか、市長や経営層の視点に立って俯瞰できたか、まだまだだつたように思う。「価値前提で考える。」についても、本質的な言葉の意味を捉えるのに苦労した。ありがたい姿を思い描くこと、真に求められているもの、求めるものは何かを描き出すこと、未来を見通して考える。しかし現状分析は重要で、事実前提から入らないよう注意し、何度もフィードバックしながら取り組んだが、前例踏襲的な思い込みを打破するまでには至らなかつたように思う。「一人称で捉え語る。」は、正に自分との自答で、常に自分を棚の上に置き、客観的な語り口で話そうとする体質が染み付いていた。しかし「私は・・・する。」「私は・・・したい。」と心して語り、取り組んだことを忘れず、今後も実践していきたい。

「やらされ感」の捉え方にしても、全国から参集したマネ友研究生の行動事例に触れ、鬼丸昌也さんの活動を目の当たりにしたら、一步前に踏み出す勇気さえあれば、そう感じる暇さえなくなるのに、中々踏み出せない。1人で立ち止まってしまう時には3人で、3人でも動きが鈍る時はさらに仲間を増やし、ゆっくりでも後退ではない1歩を踏み出すことを研究会で学んだ。

研究会の取り組みに終わりはなく、次世代の仲間と共に、社会変化に対応できる『対話する組織』、『対話できる組織』を目指し、学んだことをダイアログ(対話)でふくらましながら、一步步前進していきたい。

最後に、たくさんの気づきを与えてくださった部会関係者の皆さま、暖かい応援コメントをいただいた全国マネ友の皆さま、同期メンバー、快くキーパーソンとして意見を出してくれた職員の皆さん、入庁間もない職員の皆さん、部会への参加に協力してくれた職場の皆さん、本当にありがとうございました。

【合志市水道局上下水道課 工藤 一伸】

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いう「研修」ではなく「研究」の場は、様々な気づきと学びを得ることができた貴重な場であった。研究会では、「事実前提から立ち位置を変え、価値前提へ」、「一人称で捉え語る」、「ドミナントロジック(思い込み)を転換し、一步前に踏み出す」といったキーワードがあり、この3つのキーワードは、多くの職員が理解し納得するものであるが、いざ実行しようとするとは簡単にはできない。私自身も幹事団からの解説やメッセージを聞き、その時点では理解できたと思っけていても、いつの間にか分からなくなるといったように、振り出しに戻る場面が多々あった。しかし、ダイアログ(対話)を重ねることで、徐々にではあるが、頭で理解していたものが納得へと変わっていったと思う。幹事団からは、ダイアログ(対話)は目的ではなく手段であり、対話の質(デザイン・プロセス)を上げることが大事であると言われていたが、3人で繰り返し対話を行なったことで、新たな「気づき」が生まれ、話し合いの質が高まるということも実感することができた。

日々の業務に加え、様々な課題に対する対応や新たな政策の実施など、職員に求められるものは今後益々大きくなっていく。こういう時こそ、職員同士が協力し合うことが最も重要であり、繰り返し対話を行なうことで、お互いの理解が進み、よりよい方向へ進んでいくものと思う。

今後は、「対話」に関する2つの取り組みを実践していくことになるが、急ぎすぎず、一歩ずつ着実に進めていき、振り返ることも忘れないで行なっていきたい。また、全国各地から参加したマネ友（仲間）とのつながりを大事にしなが、情報交換を欠かさないようにし、ともに前に進んでいきたい。

最後に、北川所長を始め、部会幹事団・スタッフの皆さま、研究会参加にご協力いただいた職場の皆さまにお礼を申し上げます。

【合志市総務部財政課 岩田 建一】

自らの意識改革が、こんなにも難しいものかということに改めて痛感した。「当たり前」と思っていることは「勝手な思い込み」でしかなく、物事を考えるにあたり「勝手な思い込み」が邪魔をし、できないことばかりが目立ってしまい、マイナス思考へ陥りやすいことに気がついた。また、より脳運動を活発にさせることで、柔軟な対応ができるようになり、また工夫もできるようになる。このためにも、1人で考え、答えを出そうとするのではなく、周りの人と意見を交わしながら、互いに高め合うことが必要であることを再認識した。

部会を通して、「事実前提」から「価値前提」へ「立ち位置を変える」ということこそが、組織を有効にするために欠かせないものであるということに学んだ。「目的」に視点を定めることで、視野が広がり、「目的」に繋がる「目標」を、数多く想定することができるようになり、成し遂げようとするプラスのアイデアが湧いてくると考える。

また、個人には「得意分野」と「知りえなかった分野」がある。「得意分野」では「目的」に視点を置くことができるが、「知りえなかった分野」では「目標」にしか視点を置くことができないということが多々ある。そこで、それぞれの「得意分野」を持つ個人が「対話」することで、得意とする個人の知識が知りえなかった個人へも広がり、組織全体のベースアップへと繋げることができる。知識があるからこそ、「目標」の視点を合わせると、「できないこと」の方が目立ち、前進できなくなるが、「目的」に視点を合わせることで、持てる知識が生かされるようになる。

実際に、新規事業ではよくあることで、「目的」が明確化できていない場合、終着点が見えないため「目標」を考えるに至るまでも二転三転することが多い。時には「できないこと」ばかりが見えて、結局一歩も進むことができないこともある。「視点を定める＝立ち位置を変える」方法を組織全体に浸透させ、「一歩前に踏み出す」勇気と文化を「対話」で創り上げることが大切なことだと思う。

1年間の部会で、脳みそに汗をかきながら学んだことを、職場の仲間にも投げかけて、「どうすれば自ら気づいてもらえるか？」の策を3人と来年度新たに参加する3人と考えながら、まずは実践し、職員に興味を持ってもらえるよう努力していきたい。

最後に、部会で幹事団から頂いた多くの意見や問いかけ・アドバイスは、思いもよらない角度からのもので、新鮮に感じ、また自らの視野の狭さを実感するものであった。幹事団との出会いをはじめ、同じ悩みを共有できるマネ友とのネットワークは、他では得ることができない貴重な宝物になった。部会は終了しても、本市での活動はもとより、マネ友とのネットワークで刺激を与え合いつつ、今後も楽しく活動していきたい。

【合志市健康福祉部子育て支援課 境 真奈美】