

2014年度 人材マネジメント部会共同論文

私が「気づき」「考え」「動く」ために・・・

えびの市 池嶋 信和  
浜田 圭三  
大河平 茜

## はじめに

私たち3人はえびの市2期生としてマネジメント部会に参加した。1期生からは、全国から参加する自治体職員とのつながりができること、ダイアログ及び幹事団のアドバイス・講話を通して、自分の中で新たな発見が生まれるとともに深く物事を考えることが多いので良い経験になると聞いていた。しかし、研究会で行う中身については敢えて聞かなかったのが、実際にはどのようなことを行うのか不安を抱えた中で初日がスタートした。知らない言葉が次々と出てくる講話、毎回の研究会で実施されるダイアログは今までになく刺激的なものであった。

この1年間で気づき、考え、動いたこと、これから動きだすことをまとめる。

## 第1章 仲間と取り組んできた活動の概要と経過

### 第1節 えびの市役所（組織）の現状について考える

第1回研究会の振り返り後、「えびの市は組織として成立しているのか」というテーマで参加者3人によるダイアログを実施した。組織の成立要件である①共通の目的、②貢献意欲、③コミュニケーションに当てはめながらダイアログを進めた。共通の目的は「えびの市」としての目的か、それとも「所属課」としての目的なのか、それぞれが思っている組織の単位に違いがあった。他の職員は組織の現状や共通の目的についてどのように考えているのか知るために、研究会参加者である私たちがファシリテーターとなり3班に分かれてダイアログを行うことにした。ダイアログを知ったばかりの私たちにファシリテーターが務まるのかという不安は多少あったが、ダイアログを行うにあたって、雑談にならないようきちんとテーマを決め、社会的な手抜きや過剰付度の禁止などダイアログの約束事を確認後、一歩前に踏み出した。

ダイアログの結果は次のとおりであるが、ダイアログが普段なかなか話す機会がない職員とのコミュニケーションをとる手段として使えることに改めて気付かされた。このダイアログに参加してくれた職員からも「楽しかった」「面白かった」「普段から思っている、なかなか口に出さない話ができ良かった」と言ってもらい、深い話し合いから得られる達成感を味わっていることが実感でき、ダイアログを組織改善のツールとして職員に広める必要があるのではないかと考えた。

班編成：①職員経験5年未満②同世代女性（職員経験10年～15年）③同期入庁（職員経験15年）

参加者 18名

テーマ：■自分は何のために仕事をするのか（所属組織（市役所）は何のためにあるのか）

■所属組織の課題は何か

■所属組織内のコミュニケーションについて

### 【主な意見】

#### ■自分は何のために仕事をするのか

- ・『市民のため』（市民の幸せのため・市の課題や問題を解決するため・市が豊かになるためなど）
- ・『自分の生活や家族のため』

#### ■所属組織が抱えている課題は何か

- ・やらされている感じが強く、意欲をもって仕事ができない。
- ・引き継いだ業務をそのまま行っただけになっている。 ・自分の業務をこなすだけで精一杯。

#### ■所属組織内のコミュニケーションについて

- ・人間関係を形成していくため（あいさつ、会話）、業務をこなすため（打ち合わせ）のコミュニケーションは取れている。

3グループのダイアログの結果から、何のために仕事をするのか、組織の共通目的は何かといったときに『市民のため』と漠然としたものでしかないことから、明確で具体的な目的を意識しながら日々の業務を遂行している職員は少ないのではないかと考え、また、組織の共通目的が明確でなければ、目的の共有も図られていないことになり、組織形成コミュニケーションもできていないのではないかと感じた。

そこで、今後、組織が成長するためには『組織の共通の目的とは何か』を全職員が理解することからは始める必要があるのではないかと考え、市の共通目的と捉えることができる「第5次えびの市総合計画」を全職員がどのように認識しているのかアンケート調査を行うことにした。

## 第2節 アンケート結果と思い込み

市の共有の目的である「総合計画」を意識して仕事をしているのか、そもそも知っているのかなど、全職員を対象としてアンケートを実施した。職員はアンケートを答えてくれるだろうかという不安の中、質問の内容、質問数、周知・回収方法について何度も協議を繰り返して、回答期間を1週間と設定し全職員に発信した。1週間後、アンケート結果をまとめた。回答率は予想していたよりも93.5%と高く、協力的な職員が多いことがわかり喜んだ一方、回答結果は私たち3人の組織に対する現状分析が、思い込みから始まったものであることを露呈したものとなった。

私たちは『大半の職員が「総合計画」を意識して業務を遂行していないために、業務がただの作業となり、やらされ感たっぷりになっているのではないかと』思い込み、ありたい姿へ近づくための取り組みとして『市の共通目的である総合計画を全職員が意識し、その目的達成に向かって、質の高い話し合いを繰り返し、思いの共有を図ることで、達成感、やりたい感へとつながるのでないか』と考えていた。しかし、回答結果はえびの市総合計画を知っている職員が85.5%、うち総合計画を意識して仕事をしている者が41.5%であり、私たちの予想に反し、市の目的である総合計画を意識して仕事をしているのに、なぜ「やらされ感」を感じているのだろうか。この結果から、ありたい姿への取り組みを振り出しに戻って考えることとなった。

## 第3節 キーパーソン

私たちの組織のキーパーソンは誰なのか。「志の高い人は」「同じ思いをもっている人は」「巻き込みたい人は」「力になってくれそうな人は」といろいろ考えたが、まずは組織のトップである市長の組織に対する率直な思いを確認することが大切であるとの結論に至り、市長が目指す組織像と現状につい

て話を聞く機会を設けた。その中で市長は「例えば、実施が難しい施策に対して、始めから実施できない理由を議論するのではなく、『このようにしたらできる』、『このような方法もある』などポジティブな議論を重ねて多様なアイデアを出して欲しい。」「もっと職員とコミュニケーションがとりたい。話す場が欲しい。」と話された。この言葉は、組織のトップである市長の思いが職員に十分に伝わっていないことへのもどかしさを感じることができた。

市長の思いが職員に十分に伝わっていないと感じている職員が、市長に直接話を聞いた私たち3人以外にもいることはアンケート結果によりわかっていた。そこで、今後も市長の思いを直接職員に伝えていただくため、定期的に各課の朝礼への参加を続けていただき、職員と話す場については、月1回程度の『市長とランチミーティング』を開催してはどうかと提案し、その場で市長の同意を得た。

#### 第4節 過去の取組とあったはずの姿

過去においてどのような取組をしてきたのだろうか。行政改革大綱を作成する過程においてどのような協議をして、どのようなあるべき姿（市・組織として）を目指し、どのような取組をしたのかなど、過去の議事録などを調査して掘り下げてみた。

あるべき姿に向って行革本部会議や検討委員会などが設置され、構成員は係員から課長までとなり、幅広い意見が集約できる環境は整えられた。しかし、慣例、事実前提主義から抜け出せない、課長級の意見に同調してしまう、そして、若い世代が自分の意見を発言しない話合いになっているものが多かった。出来上がった答えに向って進み「出来ない」理由を探している検討委員会となっていることがわかった。確かにできることから始めるのは当然ではあるが、場合によっては無理してでもやらなければならないこともあったはずである。

行政改革大綱については「市民のため・市民の満足のため」に職員はこのようにあるべきと決めており、「職員はこうあるべき」という姿には職員の思いは置き去りにされているようにも感じた。

全職員がキーマンとなり、全職員がハラオチするような行政改革大綱にするためには質の高い対話が必要だと改めて感じた。

#### 第5節 夏季合宿発表・リベンジ発表

アンケート結果やキーパーソンインタビュー、過去の組織再編に係る議事録などの見直しを行い、現状分析を進め、あるべき姿に向って何に取り組むのかダイアログを繰り返した。

3人でダイアログを繰り返し、何度も振り出しに戻ってしまうもどかしさを感じながらも前に進んでいるのを実感しながら発表資料を作り上げた。発表用シートへは簡潔に書くようにし、補足資料で3人の考えを説明した。7分間の発表を終え、緒方幹事から「場を設ける事が目的?」「今、3人がしたいことは総合計画の策定なのか。それとも提言できる場なのか。」「えびの市の現状はえびの市の3人の言葉で伝えないと相手には伝わりません。」と指摘を受けた。決められた時間内で決められた資料でわたしたちの考えを聞き手に伝えることの難しさを痛感し、10月のリベンジ発表に向けて、もう一度初めから3人の考えがきちんと伝わるように資料を作り直した。ありがたい姿の実現に向けて、「何を目指して、私は何をするのか、今から何を始めて1年後、2年後はどのようにになっているのか」と考えながら3人でダイアログを繰り返し、リベンジ用の発表資料が出来上がった。

リベンジ発表では「前回よりよく伝わる」との意見をもらいうれしくなったが、またしても思い込みで進めていた部分があったことを出馬部会長からの次の指摘で気付くこととなった。

「新しいグループを作らなくても、現在の組織の中には検討委員会が存在する。そこが本丸とは思わないのですか。グループを作らないと何も出来ないという思い込みはないでしょうか。」

私たちは質の高い話をする場やスキルが必要、仲間が必要ということから、グループを作って経営層に提言することを考えていた。確かに、課長から係員まで参加できる検討委員会等が存在し、発言もできる機会はある。ではその本丸（検討委員会等）を攻めようとしたら誰がキーマン・キーパーソンなるのだろうか。発表を終えた私たちは、また別の角度からも次を考え始めた。

## 第2章 「気づき」「考え」「動く」に向けて

### 第1節 1年後の取組

- 職員みんなの思いや知識の共有ができる組織
- 問題に対しての事実前提主義からの脱出
- 気づかないふりをせず、やりすぎることのない職員

私たちが掲げた上記の「ありたい姿」を実現するための現段階でのストーリーは次のとおりである。まずは、市長と職員の思いの共有を図るため、市長とのランチミーティングを所属単位で実施する。また、平成32年度の第6次総合計画策定には市民を巻き込んでのワールドカフェができるように職員の話し合いのスキルをあげる。そのためには、ダイアログというツールを有効活用し、新たな何かに気づき、自分で考え、自分から動く仲間を増やしていく。このことに伴い、組織全体のコミュニケーション能力、係や課を超えた連携力、思いや知識の共有化を図っていく。今後、私たちにとっては混乱期に突入するかもしれないが、良い意識変革につながっていくと信じて前へ進んでいく。

（あとがき）

「限られた人員で年々増加していく業務をこなしていくためには、何かを変えないといけない。」と漠然と考えていた。庁内の部会・検討会等の委員にもなり、会議でもそれなりの提言をしてきたつもりであった。何故、自分の思いが伝わらないのか。何故、組織は変わらないのか。人材マネジメント部会に参加するまで悶々とした思いを抱き続けていた。

変わるはずがない。思いが伝わるはずがない。市民を置き去りにした、業務（作業）を処理するための職員目線での組織改革、何の裏付けもない思い付きでの提言、どうせ何も変わらないとのあきらめ（決め付け）での取り組みであったことに気づかされた1年であった。

立ち位置を変え、価値前提で考え、思い込みを捨て、一步一步確実に「ありたい姿」に向かい、行動を起して生きたい。

北川所長をはじめ、出馬部会長、幹事団の皆様方、1年間ありがとうございました。

そして全国のマネ友の皆さん、1年間の研究の成果を活かし、共に頑張ってください。

（池嶋 信和）

人口減少、少子高齢化、市民ニーズの多様化など、わたしたちを取り巻く環境は日々変化しており、このような変化に的確かつ迅速に対応するためには、組織力（結束力・発想力・実行力・改善力）の向上が必要であると頭の片隅では理解していた。

しかし、だからと言って、それを意識して自分で何かに取り組んだことはなかった。正直なところ自分の業務で手一杯で、組織のことまで考えることなど無理。例えあったとしてもまだまだ先のことだと思っていた。この研究会に参加するまでは・・・。

この研究会に参加して、幹事団のお話を聞いた時の衝撃・感動は今でも忘れない。いかにこれまで思い込みで過ごしていたのか、また、自分目線でしか物事を捉えることができなかつたのかを痛感した。1年を通して自分の中に新たな「気づき」が生まれたことは新鮮であったし、嬉しくもあった。今後は、この「気づき」を大切に、仲間とともに「ありたい姿」に近づくために前に進んで行きたいと強く思う。最後に、この研究会に参加し貴重な経験をさせていただいたことに感謝申し上げます。みなさん本当にありがとうございました。（浜田 圭三）

限られた職員数で業務をこなしていくだけの組織になんともいえない苛立ちを感じながら過ごしていた。「何かしたい、変えたい」と思いながらも何もできない自分に腹立たしさも感じていたが、「係員である私が何を言っても組織は変わるはずはない、上司や他の職員は気持ちが変われば、この組織も自然と変わるはず」と決め付け何もしなかった。しなかったのではなく、日々の業務に追われる振りをして出来ない理由を考えていたのだと思う。

そんな日々を過ごしていく中で研究会に参加した。幹事団からのメッセージは雷が落ちるような衝撃を受け、新しい言葉ひとつひとつにドキドキし、ダイアログというツールに出会い楽しく、全てが感動的でした。1年間の研修を通して思い込み・事実前提で過ごしてきた事に気づいた。この気づきを「ありたい姿」に近づけるように仲間を巻き込みながら前に進んでいきます。

この研究会に参加させていただいたことに感謝します。ありがとうございました。

（大河平 茜）