

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



菅野 正浩

税務課収納係主査

鈴木 洋平

商工観光課観光物産係長

伊東 充幸

建築課課長補佐兼
住宅管理係長

福島県 相馬市

仲間と取り組んできた活動の概要と経過

◆チーム絆の存在



「チーム絆」のメンバーの面々

相馬市は、早稲田大学マニフェスト研究所 人材マネジメント部会（以下部会と言う）に参加して6期目となる。

私達3人は6期生という位置づけである。

相馬市役所には、過去の部会参加者で集う「チーム絆」という集団が存在している。

「チーム絆」とは、部会参加者とその活動の趣旨に賛同する職員から構成されており、今年度の6期生を含め19名に達する。

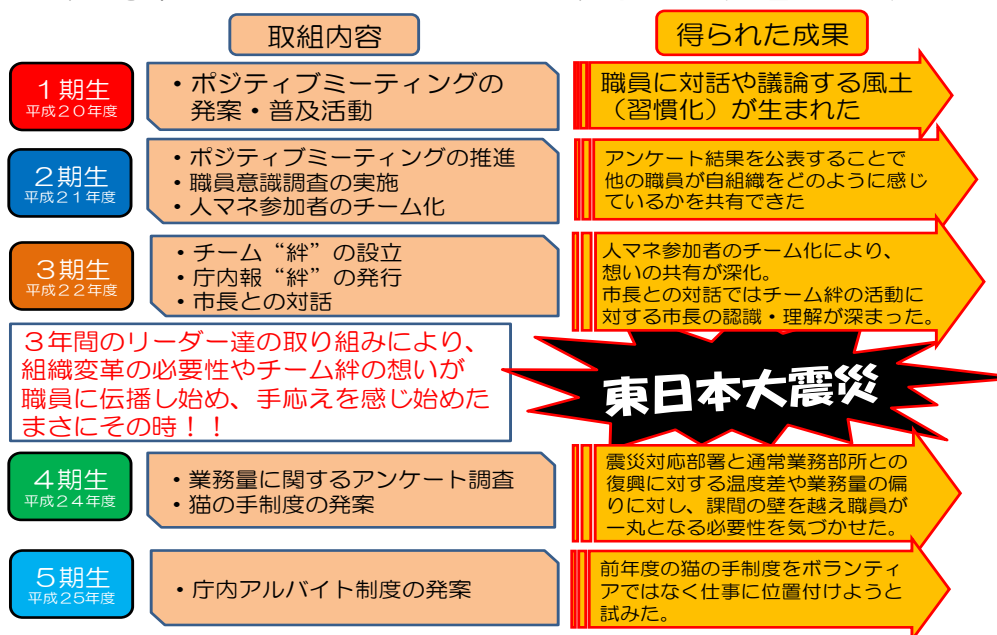
相馬市は平成20年度より部会に参加し、平成22年度末に「チーム絆」として結成さ

れて以来、ずっとチーム絆が“自分の組織に対して何が出来るのか？何をすべきなのか？”を考え続けてきたが、平成23年3月11日の東日本大震災の発生以降、被災からの復旧復興業務の多忙を言い訳に、チーム絆が一丸となって何かに取り組むということに、一歩踏み出すことが出来なかったのが現状であった。（復旧復興で精一杯の現実であった）

過去の部会参加者は、その年度単位での気付きから、様々な人材育成の取り組みやアイデアの創出を図ってきたが、残念ながら単年度で終わってしまい、組織として継続的に取り組むまでには至らなかった。

本年度の活動を振り返ると、過去の部会参加者のように、その年度3名のみでの活動ではなく、チーム絆が一丸となって取り組む姿に発展できたことと、チーム絆の総意としての取り組みやプランが、組織に認可され、組織としての取り組みとして実施されてきていることが、例年の姿と大きく違う点である。

相馬市におけるこれまでの研究生の取組と成果



私達6期生の組織変革のアプローチについて、最終的にはチーム絆全員が『一丸となって取り組もう!』という一歩を踏み出した事は、チーム絆1人1人の気持ちの中にある、部会で培われた“熱い想い”が、依然として消える事が無かったからであり、相馬市役所という組織にとって、とても大きな意味があったと私達は考える。

◆今年度の活動の経過

今年度の当市の組織内での活動の概要と経過であるが、下記の経過をたどってきた。

- ①組織の現状の把握のための全職層アンケートの実施
- ②過去の部会参加者によるアンケート結果との比較
- ③各職層の役割についての深堀のため係長職層以上へのアンケートの実施
- ④課長職以上への課長会議・庁議の現状把握のためのアンケートの実施
- ⑤①～④を踏まえた人材と組織の現状の分析
- ⑥現状から捉えたありたい姿と今着眼して取り組むことの選定
- ⑦組織内における対話文化の定着と、各職層の役割や行動指針を明確化し、各職層の役割が十分に理解され、役割を果たし機能する体制を整えた組織になるための向こう「3ケ年プラン」を作成
- ⑧各職層の役割や行動指針をそれぞれの職層毎に職員が自らつくり上げるプランを作成

- H26年度に、職層ごとに対話型の研修を開催するプランを作成（横の対話）
※対話に対する知識の提供、実践による理解や深化の段階
- H27年度に、各職層の役割や行動指針のたたき台を作成（横の対話）
また、組織内の会議（庁議・課長会議等）においても対話を取り入れられるよう働きかける
※対話文化の更なる深化と定着の段階
- H28年度に、たたき台の精査と職層間のすり合わせを行い、役割と行動指針を明確化する（縦の対話）※内発的意識変化の醸成の段階
- H29年度には、各職層の役割が十分に理解され、行動指針に沿った行動が出来る職員に成長するとともに、役割が機能し、市の重要事項や方針の企画・決定を対話により決めていける組織へと成長する



私達3人が考案しチーム絆に賛同され、市として取り組む事になった「3カ年プラン」

◎H26年度から H28年度のプランを、市として認可された取り組みにするために、「チーム絆」「総務課」「市長・副市長」「部長・課長」のコンセンサスを得るための対話やプレゼンを実施

⑩市として認可された取り組みとして、H26年度分のプランを実践

☆部長・課長職へのアプローチは 11 月の出馬部会長による幹事キャラバンを実施

2 回目は 2 月の対話型研修会（内部完結型研修）を実施

☆課長補佐・係長職への対話型研修においてチーム絆がファシリテーターとして関わるために、自らのファシリテーション能力を向上させるための事前研修を 11 月 12 月に計 4 回実施

☆課長補佐・係長職へのアプローチはチーム絆が運営主体となり、1 月と 2 月にそれぞれの職層ごとに対話型研修会（内部完結型研修）を実施

という活動の経過をたどってきたところである。

◆今年度の活動の概要

私達 3 人は第 1 回の部会参加後すぐに、組織の現状を①②のアンケートと過去の部会参加者が実施してきたアンケート等から分析した。

職員アンケートを回収する際にも、職員に持ってきてもらうのを待つのではなく、回収ボックスを手に毎日同じ時間に職場を回り、直接アンケート回収の声かけをすることで、私達 3 人もこれから本気になって行動していく決意が固まり、また、アンケートの受け手側も私達 3 人の本気度を感じてもらえたことによってアンケートへの協力もいただいたものと振り返る。

また、本市における過去の部会参加者が打ち出した、人材育成や組織変革に関する施策が、どれほどの想いで取り組まれ、組織にどのような影響をもたらし、どのような成果があったのかを再確認し、上手く実現できなかった現状へのモヤモヤ感を共有することをおろそかにせず、その原因を丁寧に分析した。

結果、当市の現状はコミュニケーションについて良好な職場・職員が多く、業務に対する貢献意欲も高い状態にあり、横のつながりや他部所との連携が必要と考えている職員が多いことが伺えた。

これは、部会に参加する多くの自治体が「最初にぶつかる組織の課題」と見受けられる、“職員同士のコミュニケーション不足や貢献意欲が低い”という課題に対して、当市の職員は脱出できていると判断できる。

それは、ここ 6～7 年の部会参加者の取り組みや、東日本大震災を経験し、職員が一丸となって困難に立ち向かい、乗り越えつつあるという成功体験や実績から、職員が成長出来ている証であると考えている。

しかしながら、③のアンケートを分析した結果、自身の職層の役割を明確に答えられたり、行動していると自覚出来ている職員数は半数程度しかいない事に着目した。

現在相馬市役所には各職層の明確な役割や行動指針が無い事から、行動出来ていると回答した職員であっても、『なんとなく・・・』といった曖昧な回答になっている事を勘案すると、3分の2以上の職員が、自身の職層の役割を明確に答えられなかったり、行動出来ていないと推察した。

また、④のアンケートを分析した結果、本来、市の行政サービスのあり方の検証や、向かうべき方向性、市の方針や取り組むべき施策などが議論されるべき、“庁議”や“課長会議”の現状が、前述のような機能を担っていると感じている職員は少なく、上意下達が大半で連絡事項の報告会のような会議になっている現状が見えてきた。

これら①～④の結果を踏まえて、⑤人材と組織の現状を分析したところ、

☆人材について

東日本大震災を経験したにもかかわらず、職員が一丸となってその困難に立ち向かい、被災自治体の中にあっても、様々な取り組みや復興へのスピード感に対し全国から評価されている現状は、これまでの、市長の行財政改革によって培われてきた意識改革や、過去の部会参加者が人材と言う切り口で、取り組みを考え実践してきたことによるもので、人材としては一定レベルの水準に達していると推察した。

☆組織について

庁議・課長会議の現状や、職層の明確な役割や行動指針が示されていない現状から、組織の仕組みや体制（市長のトップダウンの強さや、管理型行政運営体質による）は、まだ未熟で確立できていないと推察した。

以上のように人材と組織の現状を分析した結果、人材として一定レベルの水準に達している今だからこそ、過去の部会参加者と同様に、人材と言う切り口からアプローチするのではなく、組織の体制と言う切り口からアプローチする必要があるのではないかと思に至った。

そして夏期シンポジウムにおける出馬部会長の講演で、組織としてのあるべき姿が「経営型」として示され、その経営型と相馬市役所を比較し、足りないところは何かを考えたとき、相馬市役所の組織としてのありたい姿は「各職層の役割が十分に理解され、役割を果たし機能する体制を整えた組織」であり、その為に今着眼して取り組むことは、「その体制づくり」をする事だと私達3人は結論づけた。

しかしながら、その体制づくりは、単年度の短い期間では困難であると考え、私達は3年間かけて組織を変化させていく「相馬市3カ年プラン」を考案した。

この結論をどう実現していくのか、⑥⑦を踏まえた夏以降の取り組みが始まった。



夏合宿でのプレゼンへ いざ出陣！
原稿を読み上げるプレゼンはプレゼンではない！！いつも市長に言われていますので、ノー原稿が相馬スタイルです。

見出した成果

私達3人で組織を見つめ導き出した結論を基に考えだした、組織変革のための相馬市3カ年プランについて、組織として取り組んでいけるように、夏合宿後「チーム絆」「市長・副市長・総務部長・総務課長・職員係長・研修担当」に対し、“各職層の役割や行動指針を対話により職層全員で考え作り上げていく過程と結果(作り上げたもの)を共有することの大切さ”を理解していただけるように、私達3人の想いを伝えた。

その結果、私達3人のプランが、市として認可され、研修として取り組むことになったことは大きな成果となった。

しかし、そこに至るまでには、様々な事象があったのである。

夏合宿での発表時点では、まだ6期生の胸の中だけのプランであり、このプランが組織や職員にとって、相当な負荷になる事が容易に想像できた。

これだけのプランを私達3人だけでは推進していく事は出来ない。部会で言う「周りを巻き込む」必要性をひしひしと感じた。プランとしては巻き込むべきは全職員であるが、そこにはやはり優先順位がある。

まずは「チーム絆」、次に「市長以下総務課まで(部会で「本丸」と呼ばれる部門)」である。

そもそも、私達3人はこのプランを立てた時から「チーム絆」を巻き込んでいくつもりであった。

その巻き込み方は、私達が計画した「係長・課長補佐クラス別対話型研修」を、外部講師に頼ることなく、チーム絆が運営主体となって取り組み、その研修のファシリテーターを担い、自組織内完結型の研修とする事であった。

私達は、相馬市3カ年プラン全体とこの研修への巻き込み方について、チーム絆からの賛同が容易に得られるものと想像していた。

しかしである・・・ある日、チーム絆に呼びかけ、6期生としての想いとプランの内容をメンバーにぶつけたが、そこでメンバーから返ってきた言葉は、『一緒に取り組もう!』ではなく、

『良く考えられているとは思いますが、腹落ち出来ない』

『作品としてという感じでしか伝わってこない』

『プランが壮大すぎて、予測がつかない』

『組織に与える影響が大きすぎる』 という言葉の数々であった。

私達3人は、この反応に大きく面食らったが、考えてみれば、その反応が至極当然である事もまたすぐに理解できた。なぜなら、私達3人の頭の中には、部会で言う「ドミナントロジック」「思い込み」があったのである。

☆ドミナントロジック

自分達が作ったプランは、これまで部会に参加してきたチーム絆のメンバーであれば、言わずもがな、理解してくれるだろうと思っていた。しかしチーム絆のメンバーは、当初から私達3人と共に話し合ってきたわけでも、このプランと一緒に考案したわけでもない。同じレベルで共感することは難しいのである。「わかってくれるはず・・・」の思い込みがあった。

☆巻き込まれる側の納得感が重要

チーム絆を巻き込む以上、メンバーの納得感を得なければならないにもかかわらず、ドミナントロジックに支配され、メンバーと十分に対話する機会を設けてこなかった。人（メンバー）が自発的に行動（このプランを一緒になって実践していく）するためには、理解し、納得（共感）することが大事なのである。ここで、私達3人はチーム絆のメンバーに納得（共感）してもらうための対話が十分でなかった事を反省した。

☆何事も対話が大事

コンセンサスを得られないから「以上終了」ではなく、大事に進めなければならないと考え、日を改め、時間をかけて対話する機会を設定し、私達3人の想いと、メンバーの想いのキャッチボールを行い、相互理解の場をもった。メンバー19名全員が同時に集まる事は、それぞれの業務都合があり難しい事から、3日間に分けて、とにかく全員と対話し、相互理解をはかった。対話が重なるにつれ、プランに対する理解や、チーム絆として何に取り組み、どういう成果を生み出そうとしているのかがメンバーにも見えてき始めた。



6期生とチーム絆の心を合わせるためのダイアログの図

これらの過程を経て、チーム絆が研修のファシリテーターを担い、自組織内完結型研修の運営主体となることに対する、メンバー全員の賛同を得る事が出来たのである。

これまで、チーム絆が一丸となって「取り組むもの」を、ずっと探し彷徨っていたところであったが、ここにきてようやく、チーム絆として“組織に貢献できる何か”にたどり着けたとを感じる。

一丸となると、行動に勢いが出る。6期生のプランを本丸（市長・副市長・総務課等）に提案するにあたり、私達3人で実践していくのではなく、“チーム絆が一丸となって、責任を持って担っていきます”という押しの強さが備わった。こうして、検討を重ねてきたプランを、本丸に対し組織として取り組むためのコンセンサスを得るステージに進むことが出来た。

特に

☆庁議と課長会議においてプラン提案のプレゼンをする前に、職員係との打ち合わせや、副市長・総務課へ研究中間報告と位置付けた事前のプレゼン、市長への個別レクチャーなどを行い、組織側の立ち位置に立ち、丁寧に外堀を埋めながら、合意形成をはかった。

☆本丸へのプレゼン内容は、これまで部会の中では対幹事、対参加自治体といった外向きの発信だったものを、徹底的に本丸向け（内向き）に内容を変換。指摘（～だ）から提案（～であつたらいい

と考えます)に言葉を選び直し、あくまでも“組織をより良いものにしたい”“組織と一緒に取り組んでいきたい”という面を前面に押し出し、本丸が防御姿勢に転じないよう配慮した。

☆プランの内容を報告するにあたり、参加者全員にプランの目的と目標を明確に伝えた。

☆本丸へのプレゼンの際は、6期生のみでなく、チーム絆のメンバーにも同席してもらい、チーム絆が一丸となった上での提案である事をアピールした。

本丸は、過去の部会参加者も、なかなか突破出来ない堅い壁であったため、それを突破するためにかなりの時間を対話に費やした。

そのため、プランの導入に当たっては計画時期と大きくずれ込み、焦りも生じる事が多々あった。

しかし“対話を重ね、出来る限り強引にならないよう丁寧に”を心がけ、本丸とチーム絆それぞれの想いや意見に配慮しながら進め、アンケートの分析やチーム絆との対話結果等をとにかく可視化し、可視化したものを踏まえて次なる対話へ進むようにした。

こうして6期生のプランは組織として取り組まれることとなったのである。

組織変革と言う大きなテーマを実践しようとするとき、3人の中だけで“腹落ち”したものでは、組織に対する影響力は無に等しい。周りの賛同や共感による手助け(巻き込み)が必須であり、対話により、当事者同士が納得して進んでいくことと、仮にプラン通りにならなかったとしても、行動し続けることの大切さを強く感じられた事は、私達3人やチーム絆にとって大きな成果であったと考えている。



左：6期生とチーム絆が、庁議でプレゼンする前に、副市長・総務部長・総務課にプランのレクチャーをしているの図

中：庁議において市長・副市長・各部長へのプレゼンの図

右：課長会議においてのプレゼンの図

創りだした変化

役割を果たし機能する体制を整えた組織になるためには、どのような準備が必要なのか。

- ☆まず、各職層の役割や行動指針を明確化すること。
 - ☆次に、各職層の役割が十分に理解されること。
 - ☆そして、自らその行動指針に添った行動をしていくこと。
- と考える。

では、その各職層の役割や行動指針の明確化は誰がするのか？

このことについて私達3人は、自分達の職層の役割や行動指針とは、外部のコンサルタントが作ったものや、他市町村で採用されているものが、相馬市役所の組織には当てはまらないと考え、職員自らが作る以外に方法は無いと結論づけた。

なぜなら、先にも述べた通り、人が自発的に行動するためには 理解し、納得（共感）することが大事だからである。

納得（共感）の大きさは、外から与えられたものと、自ら作り上げたものとは、比較にならないと考えるのである。

そして、自ら作り上げるとしても、その職層内の数名を指名してプロジェクトチームにしてしまっただけでは、納得（共感）の大きさは外から与えられたものとあまり変わらないと考えるのである。

しかも、プロジェクトチームに指名された者の負担・不満も大きくなってしまふ。

その職層全員で対話をしながら、知恵を絞りあい、作り上げることが理想と考えるのである。

職層全員で対話から作り上げられた役割や行動指針は、とても魅力的であるが、諸刃の剣でもある。

なぜなら、1・2度の対話で決まるのではなく、非常にたくさんの時間を費やさなければ完成しないため、その時間を皆に強いる事になるからである。

しかし、私達3人は前述の通り、納得感を得るためと、対話により職層全員で考え、作り上げていく過程と結果（作り上げたもの）を共有することが大事であり、そこに多くの時間を割くことには大きな意味があると考えている。

そこで、私達3人は対話を組織の文化として定着させることが出来ないかを考えてみた。

実は、ここ数年来で、相馬市役所の中に文化として根付いた事例がある。

選挙の開票事務効率化の取り組みがそれである。

選挙の開票事務効率化の取り組みは、はからずも早稲田大学 マニフェスト研究所の選挙事務改革の取り組みであり、これに触発された市長の鶴の一声で始まった行政改革の一端である。

然るに、当初は突然のトップダウンによるやらされ感満載の命令であったわけだが、取り組み回数を重ね、開票結果を正確且つ迅速に住民に提供すること自体は、行政サービスの質の向上である事に、職員が納得を示した。その後は選挙ごとに自主的に取り組んでいる現実・実態がある。今では取り組まないことの方が、『え？やらないの？』と疑問の声が上がる事を考えると、選挙の開票事務効率化の取り組みは、既に相馬市役所の文化になっていると実感している。



最初はやらされ感で始まった取り組みも、その取り組みが「良い事だ」と認められ、多くの職員が納得をすれば、それは定着する・・・すなわち文化になると考えるのである。

つまり、「対話する」という事は、部会参加者が等しく「良い事だ」と感じるのと同様、相馬市役所の職員もおそらく同様に「対話することは良い事だ」と感じてもらえるのではないかと考えたのである。

経験さえしてもらえれば「対話することは良い事だ」と感じてもらえる、その自信はあるがそれを「どのように経験してもらうか」が大きな鍵を握ると考えた。

過去の部会参加者は、“アフターファイブミーティング” や、“集って語ろう会” 等を開催して、自主的に「対話することは良い事だ」を感じてもらおうとしてきたが、やはり時間外に開催されるこれらに興味を持って参加してくれた職員は少なく、どちらも2～3回の開催で終わってしまい、長続きはしなかった。

そこで私達3人は、「最初はやらされ感であったとしてもやむを得ない、職員に経験してもらうことの方が大事」であると判断し、自主的参加ではなく、強制力のある研修として位置付ける必要性を感じた。

本年度は、実際に動いてみて、前述の通り様々な事象がおこった事から、夏合宿でのプレゼンテーションの研修開催予定通りとは行かなかったが、

☆部長・課長職へのアプローチは11月の出馬部会長による幹事キャラバン

2月の対話型研修会（内部完結型研修）の実施

☆課長補佐・係長職へのアプローチは1月と2月の対話型研修会（内部完結型研修）の実施

☆課長補佐・係長職への対話型研修においてファシリテーターとして関わるため、チーム絆が自ら率先して事前研修を開催。11月12月中に計4回の実施

その中で、以下のような研修受講職員側からの気づきや意見が出た事が、私達の創りだした変化だと考えている。

☆『課長の職責は十分自覚しているつもりでいるが、復興業務量に追われなかなか思うように課内をマネジメント出来ていない』

☆『課内の情報共有や物事の方針を決める際の、職員同士の意見交換（対話）により、職員が納得する事の大事さが分かった』

☆『組織に対する問題意識はあったが、それをどのような方法で解決に進めるべきかわかった』

☆『部課長同士が意見を交わせる機会があればいいなと常々考えていたが、よい機会になった』

☆『今後日常業務の中での、対話の重要性は大いに理解できるので、実践あるのみ。そこから生まれてくる新たな方向性や職員同士のつながりが深まっていくと信じて取り組んでいこうと思う』

☆『普段仕事の事で話し合う機会はあっても、仕事に直結しない事柄で、同じ職層の方々と時間をかけて意見を出し合う事は実に新鮮で有意義』

☆『課長会議のプレゼンの中で“組織変革は誰かがやらなければならないし、やらない限り変わらない”と部会参加者から話があったが、難しいけど思いきってやらないと“職員が足りない、仕事がたくさんあってやりきれない”といつまでもやらされ感を持ちながら、ただ仕事をこなすだけになりがちだと共感しました』 等多数。

同じ役職の意見だからこそ、『そうそう！ そうだね！』という共感する意見が多く出され、
☆『これまで同じ職層の職員と、こういうまじめなテーマで意見を交わす事はあまりなかったので、
すごく良い機会になった』

☆『これまで他の係長（課長補佐）は、どう思っているんだろう？の疑問が解消されてスッキリした』

☆『なんだ、自分だけの悩みじゃなかったんだ』

☆『コミュニケーション力の向上とともに、対話を大事にしたいと思います』

などのコメントが参加者からあり、同じ職層同士で「対話することが良い事」だと感じた方が多かった結果となった。これら、研修に参加した職員から出た意見は、チーム絆全員が期待し、想像していた変化が作れたことを確認できるものと感じている。

また、チーム絆が研修の運営主体になり、自分事として捉えた姿勢で臨んだファシリテーター役は、メンバーの自己研鑽となったことは間違いなく、チーム絆にとって大きな成果が得られたと考える。

さらに、対話型研修におけるファシリテーター役は、参加者に、より優れた決断を導き出す過程を構築していく役割である事が理解でき、次年度以降の研修デザインを練る際に大いに役に立つことが予想される。

そして、チーム絆の活動や組織変革等に関する事柄を職員と共有するツールとして、チーム絆が発行している庁内報「絆」を有効に活用し、実施した職員アンケートの結果や部会での研究内容、組織に提案した相馬市3カ年プラン、各対話型研修の様子を、タイミングを逃すことなく全職員に周知し、今どんな事を実施し、どこへ向かおうとしているのかを共有した事により、本丸もチーム絆も本気で取り組んでいるということが職員側にも伝わったと感じている。



上：チーム絆の運営による係長・課長補佐職 対話型研修会の一コマ
中：部長・課長職 対話型研修の一コマ
下：庁内報「絆」の数々



次年度に向けた展望

平成26年度から取り組み始めた人材と組織の成長のための相馬市3カ年プラン。

その中で本年度に実施した対話の準備体操的研修により、“対話することは良いこと”であるという理解や認識を深めてもらえたと考える。

平成27年度は、各職層の職員全員で、対話をしながら自分達の職層の役割や行動指針のたたき台をつくる事を予定している。1年間かけてである。

そして同時に、対話文化の定着を図っていく年度でもある。各職層の職員が、納得のいく職層の役割や行動指針のたたき台をつくるために、職員同士、相当の対話が必要であると考えており、その対話を重ねる事で、相馬市役所に対話文化が定着していく事を期待する。

しかし、そのためには研修のやり方も熟考が要求される。

対話型研修の一回にかける時間数と回数分は、職員の業務時間の圧迫につながる。本年度の研修アンケート結果には、研修時間や開催時期に係る改善意見も出されている。

プランを実践するからには、職員側への研修時間や開催時期にかかる負担は避ける事は出来ないが、研修の中身について、その負担感を軽減するような工夫（楽しさ・変化がある研修）を組み立てる必要性を大きく感じており、チーム絆でその中身も検討している段階である。

年度が切り替わると人事による職層の構成員が変わっていく。

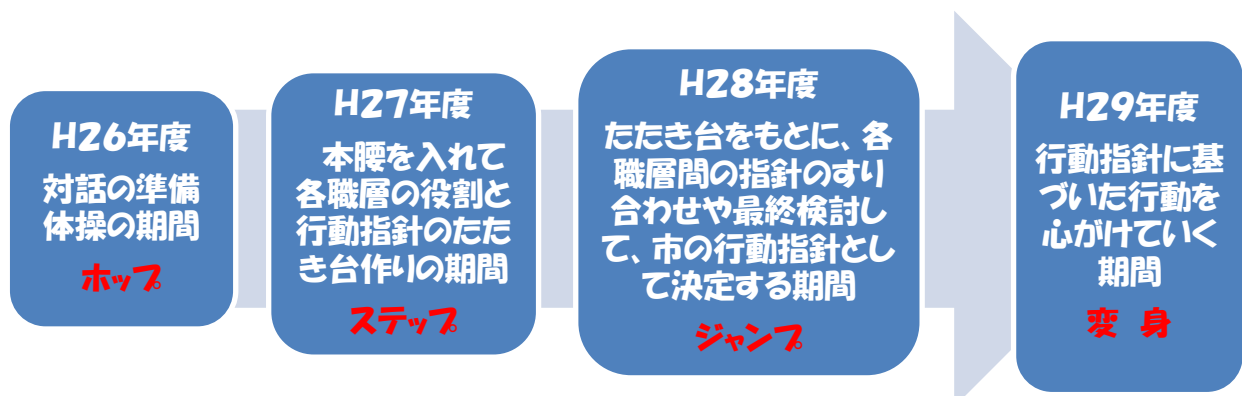
新係長と既係長との対話、新補佐と既補佐との対話、新課長と既課長との対話、新部長と既部長との対話という構成になるわけであるから、年度の初期段階では、新しくその職層になった職員に対して、特に新しく係長になった職員に対しては、対話するということの良さを理解・認識していただけるように、チーム絆で手厚くフォローすることを念頭に置いている。

さらには、相馬市役所全体に対話文化の定着が図られるように、係長以下の職層についても、チーム絆で対話の機会を提供していく必要があると考えている。

部長・課長・係長・係長以下、全ての職層で同時進行していくことは、非常に骨が折れる事ではあるが、北川先生がおっしゃる「一点突破・全面展開」であり、組織が変わっていく様を確認しながら取り組んでいけると考える。

また、対話文化の定着が進むにつれ、組織内会議（庁議や課長会議等）も対話形式に転換していきように働きかけていくことも大切であると考えている。

そのためにはチーム絆と本丸が、対話文化を根付かせる目的に向け、より一層理解を深めあい、協力しあう姿勢が必要である。



1年後に目指す状態と創りだしたい変化

ありたい姿として設定した、

☆☆☆ 各職層の役割が十分に理解され、役割を果たし機能する体制を整えた組織 ☆☆☆

に成長する過程として、1年後の平成27年度末には、プランを実践していく事によって、また一つ段階が上がっているだろうと想像する。

「対話型研修」と言う場を通して、相馬市役所の同じ職層の職員達の、様々な考え方や想いに触れ、たくさんの気づきや刺激を受けながら、ともに一つの「成果物」を作り上げてきたという、その過程と結果を共有し、「つながり」を持っている職層が出来上がっている状態を目指している。

そういった状態の職層の中には、今までにない、横の連携や共通認識が生まれているはずであり、業務においても、これまで以上に機動力を発揮できる組織に成長していることが、このプランを推進していく本丸とチーム絆だけでなく、他の職員も、自覚・実感してもらえるような状態を創り出せるように、私達は行動していこうと考えている。

平成27年度では、ともに一つの目標（役割と行動指針を明確化するためのたたき台を作る）に向かって、自分達の想いを口に出し、聞いてもらい、相互理解に努めてきたという実績に裏打ちされた、対話するという文化が、相馬市役所に定着している状態を創りだしていきたい。

チーム絆の姿としては、対話型研修を運営主体として責任を持って担っていくことで、メンバーのスキルが向上し、さらには職員からの信頼も厚いものになっているような状態を目指していきたい。

当初、私達3人が考案したプランではあるが、今年度既に組織として認可され、ルールに乗って動き出した。それに協力してくれるチーム絆、プランに理解を示していただいた本丸で、そのルールを常に見守りながら、目指すべき目的地に到着できるよう、必要に応じて切り替えポイントを追加し、“相馬市役所のありたい姿”に成長できるよう丁寧に進めていきたいと考えている。

そして、組織と共に私達3人も成長し続けられるよう、今後も向上心を持って歩んでいきたい。

◆1年を振り返って

私達3人それぞれの振り返りは別に添えるが、共通してこの1年を通じて強く感じた事は、「動きなきところに変化なし」「継続なきところにも変化なし」である。

仮に計画通りにいかなくとも、周囲の意見を聞き、協力者を見つけ巻き込み、行動する。その勇気ある一歩を踏み出す大切さを実感した。

それは、部会で常に言われ続けてきた言葉であることに、今はしっかり腹落ちするのである。

また、この場に、快く送り出していただき、職場内外の活動に理解と協力をいただいた、それぞれの職場の同僚と上司の方々。私達6期生のプランに理解と協力をいただき、多くの時間を共有してくれたチーム絆のメンバー。たくさんの刺激と情報を投げてくれた全国からの部会参加者の皆様と、所長の北川先生や部会長の出馬先生をはじめ、幹事団と運営事務局の皆様に、深く感謝申し上げます。

●部会との関わりを振り返り、実際に参加してみても（付記） 伊東 充幸

現相馬市長が就任時に我々職員に付けた病名、“親方日の丸病※1・思考停止症候群※2”という職員の評価（病名）について、私は、職員係長を拝命した平成19年4月、この病名による、入院患者（職員）を、一人でも多く治療し、退院できるレベルになるまで、人材育成・職員の意識改革に取り組もうと心に決めました。

部会とは、「自分が組織のリーダーとして何をしていくのか？」いわばパイオニア・変革者・改革者の自覚を強く育てられる場所であると想像しました。

組織そのものや組織風土を改革するためには、意志の強さもさることながら、たくさんのエネルギーを必要とすることは、職員係長として駆け出しの自分にも、実体験から容易に想像できました。

仲間がいなければ改革や変革の困難さという重さにつぶされてしまう、心が折れてしまうと想像。

当時の部会では、まだ1人参加の自治体が多い中で、相馬市は最初の派遣から“3本の矢”“スリーマンセル”“3人寄らば文殊の知恵”“仲間・チーム意識・つながり”という言葉もあるように、効果を得るためには、研修予算を削って1人ずつ派遣するよりも、3人ずつ派遣していくことが大事と判断しました。

この時すでに自分の中には、組織変革は“イコライザーのつまみ論”“1人の100歩より100人の1歩論”があり、将来の相馬市職員の姿を想像したことを今でも鮮明に覚えています。

現在6期生までの派遣の中で、部会の趣旨に賛同する職員も含め19名のつながり「チーム絆」が相馬市役所の中に存在しています。チーム絆1人1人が、周囲の職員の意識変革者（イコライザーのつまみ＝リーダー）となり、リーダー的存在が単独で突き進むのではなく、周囲を巻き込み100人で1歩を踏み出し、組織に良い影響を及ぼせる存在に成長できている、あの時想像した将来の相馬市役所組織の姿に着実に近づいていると実感しています。

現市長に病名を付けられた当時“市長の想いや目指すものというボール”を、直球・変化球で投げられても、それをきちっと受け止められるだけの能力を有する職員が少なかったのだと思います。

しかし、市長の行政改革の中で鍛えられて行くうちに、入院生活に終止符を打ち、自立した職員としての意識を有し、退院していく職員が出てきたことは間違いなく、部会に参加した職員の意識の変化とその伝播が、その退院のペースや人数に、影響を与えた要因の一つになっていると市長からも言葉をいただいています。

東日本大震災当時の対応を乗り越え、その後の復旧復興業務において、様々な分野で相馬市が、他の被災自治体よりも一歩先んじて整備を進めていける状態になれたのには、トップたる市長のリーダーシップが大きいところがありますが、そのトップの“市長の想いや目指すものというボール”を投げられても、今は受け止められる能力を有する職員に成長できているからだと感じています。

市長から言わせれば、受け止められるだけで、打ち返す能力はまだまだだと思われていると思いますが・・・

部会では、“一人称で行動する一歩踏み出す勇気と、一歩踏み出す実行力を学んで”きたはずなのに、“自ら脳に汗をかき、考えに考え抜いた組織改革のためのPLANをDOした”にも関わらず、やりきっているケースは多くはないと思います。

おそらく歴代の多くの自治体のマネ友もそうではないかと想像します。それほどに、組織改革や意識・風土改革というものは壁が厚く高いのです。

でも、私はそれでもいいと思っています。なぜなら、マネ友は蓋を開ければいつでも湯気が出る熱い想いをもち続けています。蓋を開ければいつでも湯気が出る・・・「魔法瓶の心」これが大事なんだと思うのです。これさえあれば、今は行動できていなくても、異動や同僚・上司の交替等、きっかけがあればどこからでもスタートできるのです。

この部会が、どこからでも、いつでもスタートできる「魔法瓶の心」を持つ人材の育成につながっている。今すぐ実践につながらなくても、わたしはこのことに、当部会に参加する意義を見出しています。

相馬市のチーム絆を見てください。復旧復興業務の真ただ中において、“忙しい”を言い訳にチーム絆の活動は停滞していたにもかかわらず、月日が経った今でも、こうして一丸となって行動し始めることができるのです。

これまで、部会に送り込む側の立場から、実際に参加する立場になり、自分自身の部会に対する印象や内容に間違いはなかったことを確認できたことに加え、他の自治体でも、皆同じ問題で戦っているのだ、ということを確認出来ましたし、その他参加したからこそ気づけた事も多くありました。

特に、同じ問題に戦っているにも関わらず、上手くいっている組織と、上手くいっていない組織があることも見えました。

その差は何かを比較してみると、それは「動きなきところに変化なし」と言う事なのだと考えさせられた一年でもありました。

組織の大小により組織変革のスピード感に違いは出てくると思いますが、小さな変化を起こし続ける事が継続されれば、いずれ大きな変化に発展していくのだという事も、過去のマネ友の事例から学べました。

もし相馬市のたどっている軌跡や活動が、参考ケースになれる場合には、積極的に情報交換をさせていただき、微力ながら他の自治体の活動にも貢献していけたらと心に思っております。

これからも、相馬市役所がありがたい姿に成長できるよう、自分自身が研究を続け、行動を続けていく事をコミットします。

付記が長くなりましたが、全国の部会参加者との出会いと幹事団・事務局の皆様、また活動に理解を示してくれた職場の皆様、心から感謝申し上げます。

※1 親方日の丸病とは

過去の慣例にとらわれ、新しいことを考えずに、自ら率先して物事に取り組み、その取り組みに責任を持つとしない、決まった事だけやっていたらいいという発想を持っていて、「お役人様」という表現をされるような機転の利かない職員を呼ぶ病名。

※2 思考停止症候群とは

いわゆる指示待ち職員。上司からの指示があった事だけをやっていればよいという姿勢で仕事に臨み、字のごとく業務や組織をより良くするために「自ら何をすべきかを考えられない」職員を呼ぶ病名

早稲田大学人材マネジメント部会へ参加して（付記）

相馬市役所 鈴木 洋平

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会に相馬市役所から第6期生として参加して、様々な人と出会い、考え方にふれ、対話を重ねてきたことにより、私自身も大きな影響を受けました。それは、「一人称で物事を考える」という事の気づきであり、それから自分が変わったと振り返ります。それまでは、組織の中にいる一人であれば大きな影響力も無く、組織を変えるという大きなテーマであれば、なおさら自分には到底できない事であり、「誰かが考えて行動してくれるだろう。」という考え方でありました。しかし、今では何事にも他人事ではなく自分事として物事を捉えられるようになり、取り組む姿勢の大切さに気付きました。

これまでの約1年間で取り組んできた活動を振り返ってみると、対話で気付いた事を可視化し直ぐに実行できたことが良かったと考えております。どの様な素晴らしい計画を策定しても、自分の中だけで腹落ちし納得しただけでは、組織に対する影響力や貢献度は無に等しいと思います。計画通りにならなかったとしても、まず行動する「一歩前に踏み出す勇氣」の大切さを痛感いたしました。

また、これまでの活動については、過去の部会参加者で集う「チーム絆」の存在はとても重要な役割を担いました。周りを巻き込むことが大切であり、チーム絆からコンセンサスを得るときに「分かってくれるはず」というドミナントロジックに陥ってしまった経験から、対話の重要性を改めて実感しました。納得するまで対話をすることにより、初めて快く同じ方向を向いて進んでいく事が可能となります。更に、立ち位置を変えて物事を考える必要性に気付くことができ、これは今後も持ち続けていく基本スタイルとなりました。自分の置かれている状況でしか物事を考えられなかったことが、立ち位置を変えて市民目線や組織全体を客観的な視点で物事を考えることにより、視野が広がり思い込みを払拭することができました。

相馬市役所は「相馬市3カ年プラン」を実行しスタートを切りました。より良い組織を目指し、各職層の役割が機能して対話を重要視できる組織になるための体制を実現させるためにも、研究を続けていながら「相馬市役所のありたい姿」を目指し、粛々とプランを実行してまいります。

最後に、人材マネジメント部会参加の機会を与えてくれた人事部門と私をサポートしてくれたマネ友、また、自分を変えてくれた北川所長や出馬部会長を筆頭とした幹事団に感謝を申し上げます。

今思うこと（付記） 菅野 正浩

部会に参加し、これまでの公務員生活を振り返って思い出すことは、新規採用職員当時の出来事である。ある日「先輩職員」から『君はこれからの相馬市に必要なものは何だと思う。』と問いかけられ、その当時、私が導きだした答えは、時代の変化に流されることなく、相馬市が相馬市のまま変わらないことだった。しかし「先輩職員」は、現状に満足することなく、相馬市が相馬市であり続けるために変化していくことが必要であり、住民もよりよい相馬市を望んでいると伝えられた。その当時は非常に衝撃を受けたが、一過性のもので、私がこれから組織として取り組むことの全体像が見えず、住民の立ち位置に立っていないほか、そもそもそのことにすら気づきもしなかったのである。

このような変化を生み出せない職員であったが、頼まれ事は、なるべく断らないことを信条として行動してきたことが幸いし、過去の部会参加者から勧誘されたことが部会に参加するきっかけであった。

部会を経験した今ならば「先輩職員」の考えを理解し納得できるのである。今思うと部会に参加できたことは偶然ではなく必然ではないかと感じる。

部会で学び気づいたことは、「できるかできないかではなく、やるかやらないか」という視点で行動、実践することである。また、相手の立場に立って、物事を自分事として捉え、つながりを大切に、目標に向かって一歩ずつ前進することと、前例ではなく、ありたい姿を前提に考えるということ、今以上の価値を求めてPDCAサイクルを回すことである。

今後は、このような行動を続けるほか、能動的に周りを巻き込めるリーダーとはどうあるべきか考え、あいさつを意識せずに言えることや、整理整頓が自然にできることなど、人間力を高めたいと思う。

そして、10年後の相馬市役所は、職員みんなが、ほんとうの笑顔で仕事ができ、市民の役に立つ場所として、住民にも笑顔になってもらえるような組織に成長していることが最終目標である。

この1年間、気づきを与えていただいた部会の関係者の皆様、共に部会に参加し、志を同じくするものとして精神的な支えになっていただいた全国マネ友の皆様、部会に快く送り出していただいた職場の皆様から感謝を申し上げ結びとします。