

平成 27 年度 人材マネジメント部会参加共同論文

早稲田大学人材マニフェスト研究所人材マネジメント部会

東御市 唐澤 真崇
中邨 大輔
笠井 昌鷹

1 はじめに

一億総活躍社会、地方創生が盛んに叫ばれ、地域から発信される力が益々必要となっている。今後は地方自治体が主体となり、一人ひとりが考え、国や県を動かす取り組みが求められる。そこに住む住民一人ひとりと、意見のまとめ役であり、また実施主体でもある市区町村はタイヤの両輪であり、目指すところを一致させ、同じベクトルでまちづくりを進めなくてはならない。

では、その一翼を担う役所は最小のコストで最大の効果を上げ、期待されている役割を果たしているだろうか。市役所組織は、また市役所職員は求められるものとなっているのか、そして志はどこにあるのか。東御市を更に発展させるため、これまでの体制や体質を回顧し、高い意識を涵養しなくてはならない。

以下に組織を変えていくために、早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会での活動と成果、研究から考えるこれからの展望を述べる。

2 活動の概要

(1) 第 1 回研究会 (4/16) ～部会の狙い～

「立ち位置を変える」、「価値前提で考える」、「一人称で捉え語る」意識を持ち、「ドミナントロジック」を転換し「前に一歩踏み出す」ことが部会のキーワードである。どれもぼんやりとしたイメージである。このキーワードに強制的に意識を寄せなければ自分の考えや発言は、その場を取り繕うだけの、事実を前提とした受身のものであった。市民が笑顔で暮らせる東御市、そのために、職員が笑顔で働ける職場は何か。これまで、理想の組織像はあるものの、理想の組織にするための手段に言及することはなく、行動を起こすこともなかった。

研究会では、「役所を変えるためにはどうすればよいか」をテーマに 5 人 1 班、1 人を進行役に設定し、ダイアログをおこなった。一般論であると勝手に認識していた考えも、他市町村の違い、職位、職務の違い等による、異なる目線により、自分にとって新しいアプローチとして捉えることが出来た。

【課題】現状と課題を考える～実態を知る～

当市からの参加は今年度で 3 期目となる。そこで、これまでの参加者と各期の活動経過や部会の意義等、また、今期の取組みのヒントや考え方を得るためダイアログを行った。1 期、2 期の成果や課題を踏まえ、東御市役所の「ありたい姿」を考えてから、課題を見つけ出すこととした。そして研究を進めるにあたり、3 期生全員の認識（目指すところ）を共有したが、『職員は皆同じ感覚、同じ意識なのだろうか』、『独りよがりの考えに陥って目的地を見誤っていないか』を確認する必要があると感じた。

（2）第 2 回研究会（5/22）～気づきの共有～

研究会では前回の課題の共有と「①価値前提で考えるとは？」、「②どうすれば価値前提で考えることができるのか？」をテーマとしたダイアログをおこなった。

表現はそれぞれだが、どの自治体も同じような状況があり悩んでいた。私たちと同様に、この研究会に何年も参加している自治体も、「ありたい姿」の実現への足取りは重く一歩を踏み出せていないように思えた。

【課題】 キーパーソンとの対話 ～人を巻き込む～

キーパーソンとは、「使う言葉が前向きな」、「ありたい姿を持っている」職員であり、課題は、ダイアログを通して、そのような人の熱を感じ、活動に巻き込むというものであった。我々は、組織を良くするための解決しなければならない問題、実態を聞き、どうすればありたい姿になると考えるか、市長、部長、課長補佐、主査と職位の異なる 4 名とダイアログをおこなった。しかし、どこかにキーパーソンの考えを聞き取るという気持ちがあり、ダイアログ実施前に立てた自分たちの考えを伝えることはできたが、仲間としてともに活動するまでには至らなかった。当然のことではあったが、共鳴し、ともに動いてもらえるには相当の時間と、自らの体現が必要である。

（3）第 3 回研究会（7/10）

第 2 回研究会の課題について、取り組みをダイアログで共有した。ほかの自治体もキーパーソンとして、部長、課長級以上職員とダイアログをしていた。多くのキーパーソンは住民、職場のために信念を持って職務にあたっていることを共有した。今後は自分達が組織の中のキーパーソンになる決意を深めた。

「ダイアログは手段である」と再三言われてはいたものの、全ての解決策がダイアログにあり、ダイアログをすることが目的となっていた。

（4）シンポジウム（8/3）

北川顧問は、倫理観は高いが心がこもっていない 300 万人の公務員が頑張れば世の中が変わると考えたために、この部会を立ち上げたとのことであった。そして、中央から地方が主体となっていくため、地域の能力と覚悟が問われることを話された。

各自治体の事例研究では、市の経営理念や総合計画、行動規範までも創る事例が発表された。職員が理事者や部課長級の管理者と共に考えることで、経営理念までも創ってしまうこと、また、これらの事例が塩尻市、小諸市という同じ長野県の自治体の成果であることに刺激を受けた。自分たちがこれから考え、実践していく取組みも実現不可能ではないことを認識した。

(5) 夏合宿 (8/19~21)

組織・人材の「ありたい姿(状態)」に向けて取り組むシナリオのコンセプトは「継続的な刺激」とした。今年度まで3年間、人材マネジメント研究会に参加し活動してきたが、現状、組織はまだ意識改革が不十分で対話が必要な“受け身”の状況である。この“受け身”の状態から、“主体的な意識”を持った状態を目指すことを目的とし、定期的なダイアログの場をもうけ、考えを共有しながら意識を高めるというシナリオとした。しかし、発表後、幹事団からのコメントに手ごたえを感じず不安に陥った。そんな中、合宿を通して、ありたい姿がしっかりとイメージできていないこと、また、そのため、ありたい姿へ向けてストーリー性を持ったシナリオが立てられないのだと気づいた。

【課題】夏合宿の発表に向けた実践

夏期合宿後、ありたい姿をイメージできない状態であったが、夏合宿での「とりあえずやってみる」、「まず動いてみる」を実践し、施策のダイアログを実施した。参加者の募集は掲示板に部会の活動とともに掲載することとした。しかし、掲示板だけでは参加者は集まらず、声かけにより若手に集まってもらいダイアログを実施した。活動の周知および、浸透には工夫が必要であることを痛感した。

ダイアログでは、ありたい姿を探ることも意識し、テーマを「今よりも市役所を良くするには」という前向きなものを設定した。短時間ではあったが普段話さない、それぞれの思いを知ることが出来た。よく知っている職員であるはずであるのに、これまで知ることの出来なかった思いを聞き、「考えの共有」を肌で感じる事ができた。また、実際にダイアログを我々3人で仕切り、進め方の工夫や、発表の仕方、ダイアログの締め方など、技術的な面のスキルアップも身につけたいと感じた。

(6) 第4回研究会 (10/15)

いわゆるリベンジ発表をおこなった。若手とのダイアログでの気づきを踏まえ、合宿からのシナリオの練り直し、もう一度何をやりたいのか考え直した。

ダイアログは手段であり目的でない。ダイアログで導きだされた結論をどう組織に生かしていくのがポイントである。しかし、私達はまだ手段であるダイアログでさえ全うに行うことができない。夏合宿で指摘された、「みんなが興味を示すネタを多く持たなくてはならない」という言葉が思い出された。そして、それが継続的な刺激となり組織を動かさ

布石になるのだと感じた。

(7) 第5回研究会 (1/28・29) ～自分にコミットする～

何かを変えるには十分な時間が必要であり、形として動き出すまでも甚大な労力を要する。だから途中で活動をやめてしまうことや、最初から歩み出せない場合もある。しかしやってみなければ、やり続けなければ何も起こらない。だから「ありたい姿を考え続けることをやめない」、「ありたい姿の実現を諦めない」ことをコミットメントし、今後も活動を継続することを心に銘記した。

3 見出した成果、作り出した変化

研究を通して、人に協力してもらうこと、活動を継続することが難しいということを感じた。部会に参加している我々ですら自分たちの行動を大きく変えることはできなかったと思う。また、人に協力してもらうには、その人の時間をかけてもらえるだけの魅力や価値のある「ありたい姿」を持って活動しなければならないのではないかと考える。

また、組織の変革という面においては、組織全体、特に強い年功序列文化のある地方自治体においては経営層および、管理職層の理解と協力、組織をより良くしていこうとする姿勢が不可欠ではないかと考える。粘り強く繰り返えし、検証しながら継続することで成果になる。課題を分類し、ありたい姿を見出し、それを研究する場を提供したい。参加者の意識の変化は副次的なものであると言われてはいるが、最も変わったのはこの点である。

4 今後の展望・取り組むシナリオ・作り出したい変化

(1) ダイアログの実践により組織を変える

組織を変えるためには、皆の理解と納得が必要である。これにより初めて共鳴し行動となる。継続的な刺激を与えていく（活動を続けていく）には、組織の中に仲間（活発な細胞「キーパーソン」）を増やしていくことが必要である。その仲間を増やす小さな一歩一歩が、周りに影響を与え組織の活発化・変化に繋がると考える。そのために、今後のダイアログのテーマとして次の2つを挙げる。

【組織について考える】

毎年行われる表面的で安易な組織改編に意味は無い。皆で対話し時間をかけ作り上げたものは数年で変わることは無く、ありたい姿のもとに動く（ベクトルを揃える）ことができる。拙速にならず、皆で組織改編の意味を理解しなければ意識は同じ地点にとどまり、組織改編という名の席替えに留まってしまう。また、管理職の配置についても検証が必要ではないかと考える。

【管理職の役割と責務について考える】

現在の組織は部長制を敷いているものの、課長、部長の役割が不明確であり、部によりまちまちとなっている。各役職が同時多発的に動いて組織変革に繋がる。これが明確となり組織が組み立てられる。人数合わせの管理職ポスト作りは市民目線とはいえない。

(2) 管理職から組織を変える

早稲田大学人材マニフェスト研究所人材マネジメント部会は意識の改革から組織を変えるものである。組織を変える行動が最も効果的で効率的に発揮できるのは管理職である。故に来年度の参加者は管理職でなければならない。また、研究会の活動を活性化させるには、人事もしくは研修担当の協力はかせないと考えるため当該部署の人材も参加するべきと考える。くじ引きで参加者を選ぶ部会に「意味がある」と考え望む人はいない。各課の割り当てで行くものでもない。囑望され、指名されてこそ、本気でとる組むことができ、意欲を得るのである。参加させることを目的とした現状から、目的を持った参加に変えるべきである。

(3) チェックをする

P D C Aサイクルが各施策で述べられているがきちんとチェックできているか。例えば毎年繰り返される組織改編はどれ程の効果を生んだのか。職員研修は目的としていた効果があがったのか、目的なくして行っていないか、しっかりチェックする必要がある。

(4) 部会参加の目的を明確にする

人材マネジメントの活動を継続させ、価値あるものとするためには少なくとも部会への参加を決めた目的を把握する必要があると考える。部会への参加を決めた経営層には、3年間活動しても我々には分からなかった目的があると考え。また、それを基に「ありたい姿」を明確にした状態で部会へ望むべきであると考え。

付記)

【総務部 総務課 唐澤 真崇】

「士気の高い組織への変革」

はじめに

誰もが理想の組織を考え、それを望んでいるものの、実際に行動を起こし組織改革に刻苦するのは僅かであり、その実践が実を結び、一定の成果を得る者はさらに少ないのではないか。私も例外に漏れず理想だけを語り、その組織とならない責任を誰かに押し付け、

ただそうなることを待ち、毎日を漫然と過ごしていた。現実を当然に受け入れ、身を任せることへ何の疑問も持たずに。

これからの組織は管理型ではなく経営型でなくてはならないと心得ているが、考えはそれ以上には及ばない。むしろ私の与り知るところではなかった。

しかしこの部会はそれを許さず、具体的な方法と期日を求めた。組織を変えるためのマニフェストを。

理論から志へ

組織が変わるのに最も早く、実効のあるのはトップダウンによる理論の強要であり、経営層に実態をつきつけ同調を得、下命があれば組織は変わらざるを得ないと考えていた。しかしこの手段で掌中にするのは表面的であり、かつ一時的な改革で、本質を変えるものではない。理解と納得、共鳴なくして人は動かず、そのためには本音で語り合う必要がある。意識が変わることなく組織が変わることはまずない。制度はそれに継ぐものである。

至要たるは一人ひとりが志を持つことであり、まずは私自身が体現することである。

管理職が組織を変える

組織が動くには全ての階層の職員が同時多発的に動く必要がある。タイムリーな意思決定とスムーズな運営への責任を持つ管理層と、業務や現場を束ねる係長、業務を完遂する係員が自分の責務を全うすることで組織が回る。その中でもキーとなるのは幹部である。役割が認識され、リーダーシップが発揮される組織でなければならない。

また組織には適切な信賞必罰が必要である。これがあってはじめて集団の規律が保たれ職員も励むようになる。

終わりに

これまで自分の中にあるまちづくりの概念は、「創りたいまち」ではなく、「実現できそうなまち」であった。そのことで明らかに着地点を見誤っていたことに気づく。この部会でキーワードとなる「価値前提で考える」ことは私の考えを一新させた。これは私が仕事をする上でぶれることのない軸となり、一見悩ましく思える物事を単純に捉えさせる契機となった。

横並び主義、安易な前例踏襲を廃し、本当にやりたいこと、やらなければならないことを峻別し、職務にあたりたい。変化しなければ生き残れない。だから私は考えることをや

めない。そして決して諦めない。

最後に、北川顧問、出馬部会長をはじめとする幹事団の皆さん、部会の皆さん、そして長期にわたりこの部会へ送り出してくださった職場の皆さんに感謝いたします。

【都市整備部 建設課 中邨 大輔】

人材マネジメント部会に参加し、とにかく何をするにも、自分で考え、行動するしかないのだと学びました。部会において組織の現状や課題、未来像（ありたい姿）を考える機会の多い1年でしたが、正直、考えても目指す未来像は見えず、なにかヒントはないものかと参考に本*を読んでも、本来であれば当たり前に出ていなくてはならないと考えられる組織の問題点だけに目がいき、自分ではどうにもならない、自分以外の要因が変わらなければ良くなれないと思ってしまい、なかなか未来像をイメージすることができませんでした。しかし、そのような中、幹事団のコメントや、テラ・ルネッサンス創設者・理事の鬼丸さんの講演から、まず自分が変わり行動していくしかないのだという考えに変わりました。

また、目的が大切であることも改めて認識しました。今年度、個人的には、組織をより良くするような成果は得られなかったと感じており、その原因は、先にも書いた活動の目的となる未来像が明確でなかったことにあると考えています。今後は、正しい成果・得たい結果を得るために、目的を明確すること、目的を間違えないことを1番に意識して物事を進めたいと考えます。

1年間の部会参加は終わりますが、まず、自分の行動を変える1歩として、同僚と始めた地域振興に係わる自主研究を積極的に進めて行きたいと思います。そして、このような興味関心を持てる取り組みを通して、周囲に良い影響・刺激を与え、仲間を増やしていきたいと考えています。

小さくても1歩を踏み出し、人との出会いを大切に、少なくとも自分に係った人と自分が幸せになるよう、行動していきたいと思います。

※参考に読んだ本

下記のうち3冊は、鬼澤部会長代行の講演時に映し出されていた書籍と記憶しております。係長職以上の方には読んでいただきたいと考えます。

- ・ カール・アルブレヒト（2003）『なぜ、賢い人が集まると愚かな組織ができるのか』ダイヤモンド社
- ・ マイケル・アブラショフ（2015）『アメリカ海軍に学ぶ「最強のチーム」の作り方』三笠書房
- ・ NHK スペシャル取材班（2014）『日本海軍 400 時間の証言 軍令部・参謀たちが語っ

た敗戦』新潮文庫

- ・ 西條剛央 (2015) 『チームの力 構造構成主義による”新”組織論』ちくま新書

【市民生活部 税務課 笠井 昌鷹】

参加前、人材マネジメント部会は何をしている部会か知らなかった。おそらく現在も、参加者以外の多くの職員は同じだと思う。

参加を決めてから、これまでの1期、2期生が学んできたことが組織に反映されていない現状から、何かしら組織に変化を与える行動に移し、人材マネジメント部会を多くの職員に認識してもらおうと考えた。

第1回目の研究会で、「役所はどうすれば変わるのか？」というダイアログをした。私は考えをすぐに発言できなかった。役所を変える事など考えたこともなかったし、そもそも別に変える必要はないと考えていた。それに、ダイアログという自分の考えを発表するという事に慣れていなかった。しかし、感じたまま、考えたままの色々な意見を出し合い、分類、集約し、グループ内で一つの答えを出していくダイアログという手法に新鮮さと有効性を感じた。

市役所組織に対する問題意識を特にもたず、問題意識を感じても深掘りしてこなかった私が、すぐに組織に変化を与える行動に移すことなどできない。そのために、この一年間、今の東御市役所の現状はどうなのか、ありたい姿はどんな状態なのか、ありたい姿になるにはどうしたらよいのか、どんな施策が効果的かを、3期生と共に考えてきた。

結果として、組織に変化を与える具体的な行動に移すことはできなかった。一つ成果として挙げるとすれば、ダイアログを実施したことだ。ダイアログは有効な手段だからとにかくやってみようと考えた。広報で呼びかけをしたが、自発的な参加者はいなかった。多くの職員に参加してみたいと思ってもらうことができなかったためだ。

今回のダイアログに限らず、組織を変えていく施策を実施するためには、準備が必要だと感じた。東御市役所の現状はどうなのか、ありたい姿はどんな状態なのか、ありたい姿になるにはどうしたらよいのか、どんな施策が効果的か、深掘りさせていかなければ、職員を腹落ちさせることはできず、真に組織を変えていくことはできない。

今後の私の取り組みとして、既存の考えにとらわれず、自分はどうしたいのか、ありたい姿は何かを考え、行動に移していきたい。そのときは自分だけでなく周りの意見を聞いたり、自分の意見を発信したりする。移した行動は失敗するかもしれない、意味がない結果に終わるかもしれない。それでも、自分の行動が何かのキッカケとなり、周りへ良い影響を与えられればよい、少しずつでもありたい姿の実現に近づければ。

これを継続して実践していくために覚悟をもって臨みたい。部会という非日常の感覚が薄れ、日常に浸りそうになったときは、一年間の記録を見返し、幹事団、マネ友とつながりたいと思う。