

2016年3月14日

終わることのない「変革」という航海

愛知県豊橋市

環境部環境政策課 若子 尚弘

都市計画部都市計画課 原田 貴

建設部建築課 金田 里奈

## 1. はじめに

スクリーンに映し出された「その人」は歯に衣着せぬ伊勢弁で熱っぽく語っていた。テレビで見たのと変わらぬその風格に引き込まれると同時に、少しだけミーハーな思いを持った。「この人の話が直に聴ける」と。しかし、鋭い眼差しで語った次の一言でそんな思いは一蹴された。

「地域の能力が問われているんや。」

胸の中に疼きを感じた。地方創生の時代。国の官僚ではなく地方自治に携わる我々こそがこれからの時代を担っていくのだと強い思いは持っているものの、果たしてその思いに沿うだけの「能力」を備えているのか、そもそも地域を意識しているのか。疼きは今までの自分のあり方に対する疑念からこれからの自分形成に対する焦りへと変わってきた。

我々に疼きを与えた人物、その人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顧問、北川正恭氏である。北川顧問のこの一言が、終わることのない「変革」という航海の始まりとなった。

## 2. 部会への参加

豊橋市が人材マネジメント部会に参加するようになって、我々で3年目を迎える。過去2年の間に生まれたマネ友は、ダイアログの風土を定着させようと試み、それを基に意識変革研修を企画立案して豊橋市の研修体系に組み込んだ。現在は、この研修の講師となり運営に取り組んでいるが、その姿は唯々豊橋市を良くしたいという思いの塊であり、彼らは変革への道しるべとなっている。

その姿を間近に接し、3期生として研究会に参加することに喜びと感謝を抱く一方、期待と不安が入り混じった中で部会に足を踏み入れた。部会のキーワード、「立ち位置を変える」、「価値前提で考える」、「一人称で捉え語る」、「ドミナントロジックを転換する」に触れることとなるが、後に自分たちがドミナントロジックに凝り固まっていたことに気づくことになる。

## 3. 活動の経過

### (1) 組織の現状把握

我々は人材育成の観点から、まず「人材育成基本方針」を基に、策定時に実施された職員アンケートの分析、策定に携わった職員と人事課職員へのインタビューを行った。

次にキーパーソンダイアログとして経営層（部長職）に組織と人材の現状、またそれに対するあるべき姿についてダイアログを行った。

その中でも印象的なものとして、「定説を疑うことを心がけている。」と語った部長がいた。これはまさに部会で言うところの「ドミナントロジックの転換」で、これを部長が語ったことに驚きと同時に期待感を覚えた。

以下に、我々が検証したものを記す。

#### 1) 制度の運用と効果

- ・人材育成の制度についてはある程度浸透している一方で、形骸化している面もある。
- ・採用に関しては自己推薦などの制度により多様な人材の確保が進む一方で、そのレベルにばらつきが生じている。
- ・人事育成部門の役割として、職員の意識や職場の実態把握を行っているが、十分ではない。立場も関係するが、情報をもたらす人にとって都合の悪い情報を人事育成部門へ伝えないことはままあることであり、実態とギャップが生じることは容易に想像がつく。

#### 2) 地域間競争に対する意識

- ・東三河唯一の中核市である豊橋市は、生活圏に同規模の自治体がない為、地域間競争の意識が希薄になっている。
- ・他自治体の職員と切磋琢磨する機会が少ない。
- ・平成27年1月30日に東三河8市町村を構成員とした東三河広域連合が設立され、介護保険事業など6つの共同処理事務を行っており、今後他自治体との関わりが増えていく。

#### 3) 目的に対する認識

- ・日々の業務に追われ、「何のためにしているのか」という目的が不明瞭になっている。
- ・各々が目的を共有していない。

### (2) 施策の立案

組織の現状を検証した後、施策の立案を進めた。立案にあたっては部会のテーマである「立ち位置を変える」、「価値前提で考える」、「一人称で捉え語る」を軸に考案していったが、もうひとつ「時間軸」を念頭に置くことを心掛けた。

住民のニーズはその時代により移り変わる。10年前と今とでは住民が求めていることは異なり、10年後もまた違うものになっている。組織変革は、種を撒き、水を与え、時に雑草を取るなどのごとく地道に行うことで花を咲かすやり方もあれば、一方で即効性のある肥料を与え、早く実らせるやり方もある。どちらのやり方も必要ではあるが、我々は後者を意識することで、より実効性の高い施策立案を目指した。

#### 1) 変革のターゲット

- ・組織の中においては、住民のニーズに応じて事業の取捨選択とプライオリティーを定める課長（組織長）の存在が大きい。
- ・組織長として相応しいと思われない人材を降格することは困難であり、むしろ組織長として相応しい人材を見極め、育成に力を注ぐことが必要。
- ・今後、組織長となる課長補佐をターゲットとし、組織と組織長としてのあるべき姿を研究する。

## 2) 研究手法

- ・ダイアログを中心とし、気づきの連鎖が起こる研究形式（研修ではない。）を取り入れる。
- ・地域間競争の意識が希薄であることを勘案し、豊橋市単独ではなく東三河広域連合での研究会を実施する。

ターゲットを組織長手前の課長補佐とすることで、組織長となった時、自らが変革の中心として機能していくことができる。このことは、組織長となるにはそれ相応の覚悟を持ってもらうというメッセージであり、これを受け止められる者のみが組織長になっていく。

東三河広域連合を活用することについては、異なる組織の者と学ぶことで新たな学びが得られ、競争意識が芽生えとともに、互いに切磋琢磨する思いが生じると考えた。また、東三河は名古屋市、浜松市の政令指定都市の間にあり、単独自治体としての規模は両市に到底及ばない。広域というスケールメリットを活かす中で東三河の地域力を高めることが、ひいては豊橋の力を高めることになり、豊橋の強みを活かせることを狙いとした。

このほかに、経営層が業務リーダーと自由に対話する機会を設定し、目的を共有して共通した「オモイ」を持って取り組む環境を作ることで組織全体が活性化していくことを目指した。

## (3) 施策の評価と検証（夏期合宿）

夏期合宿で発表した我々の施策に対する幹事団からの指摘は以下のとおりである。

- 1) 1、2期生がやってきたこと、やれなかったことの分析が不十分
- 2) 広域連合でやる前に、豊橋市でやるべきことがある
- 3) 今の組織長を変えられなければ組織は変わらない
- 4) 継続的に考え、試行錯誤の中で繰り返し立ち止まっては振り返る機会を与える仕組みが必要

幹事団の評価は必然であった。振り返ってみると、広域での取り組みを立案したのは東三河広域連合が発足したばかりで取り組みやすさがあると考えていたことは否めない。また、課長補佐をターゲットにしたのも、課長の意識は変えられないというドミナントロジックに陥っていた節がある。

## (4) 新たな取り組み

夏合宿まで現状把握に抜かりなく取り組んだつもりでいたが、幹事団からは「分析不十分」の烙印を押された。これまでの間、1、2期生が行ったことを分析したかと言えば、確かに十分ではなかったところがある。改めてダイアログにより過去にやってきたこと、やれなかったことを深掘りすることとした。また、職員が「ほんとうの笑顔」になるために必要なことについて、別の角度からのダイアログを行うなど、原点に立ち返った。

そうすることで目指すべき方向性がおぼろげながら現れ、それを形にするために出馬部会長に直接相談し、アドバイスをいただいた。そして、そのアドバイスを基に、再び振り返り考えることを何度も繰り返した。

その後、我々の思いや考えを直接人事課へ伝える機会を得たのだが、ちょうどその頃、北川顧問が豊橋を訪れ豊橋市長と会談するという出来事があった。後になって思えば、この出来事が我々の思いをさらに後押ししてくれたに違いない。また、後日談となるが、我々の思いに対して真剣に受け止めてくれた人事課長のことを、北川顧問は「あの課長、いいな。」と言ってくれたそうだ。こういった人たちの下で、我々はいつの間にか「ほんとうの笑顔」で研究に取り組んでいたのだった。

#### 4. 我々の取り組みシナリオ

##### (1) 取組みへの確認

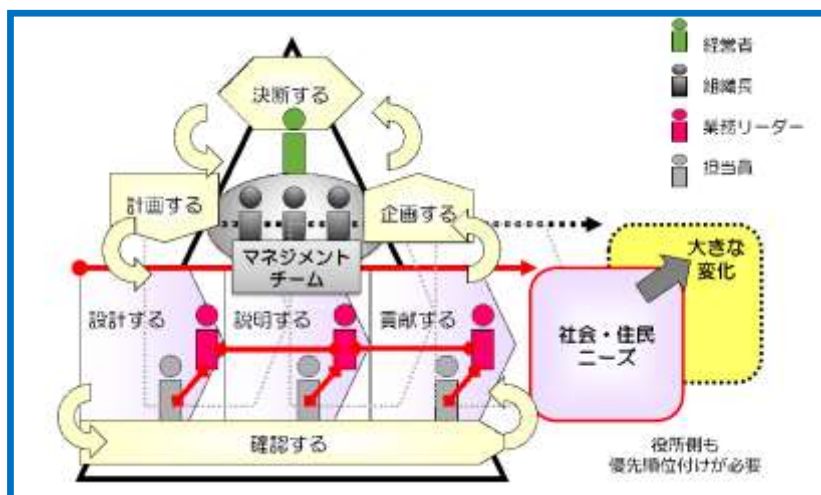
1、2期生の取り組みを分析した結果、4年目職員を対象にした「意識変革研修」は、組織変革に非常に有効であるが、庁内での浸透に時間がかかることが課題として浮き彫りとなった。

この課題を解決するため、我々3期生は「管理職が組織のキーポイントであること」を改めて認識し、その中でも特に組織のキーマンである「課長職」へのアプローチを考えた。また、組織のありたい姿についても再確認した。

##### (2) ありたい姿とは

我々が考えるありたい姿とは、以下のとおりである。

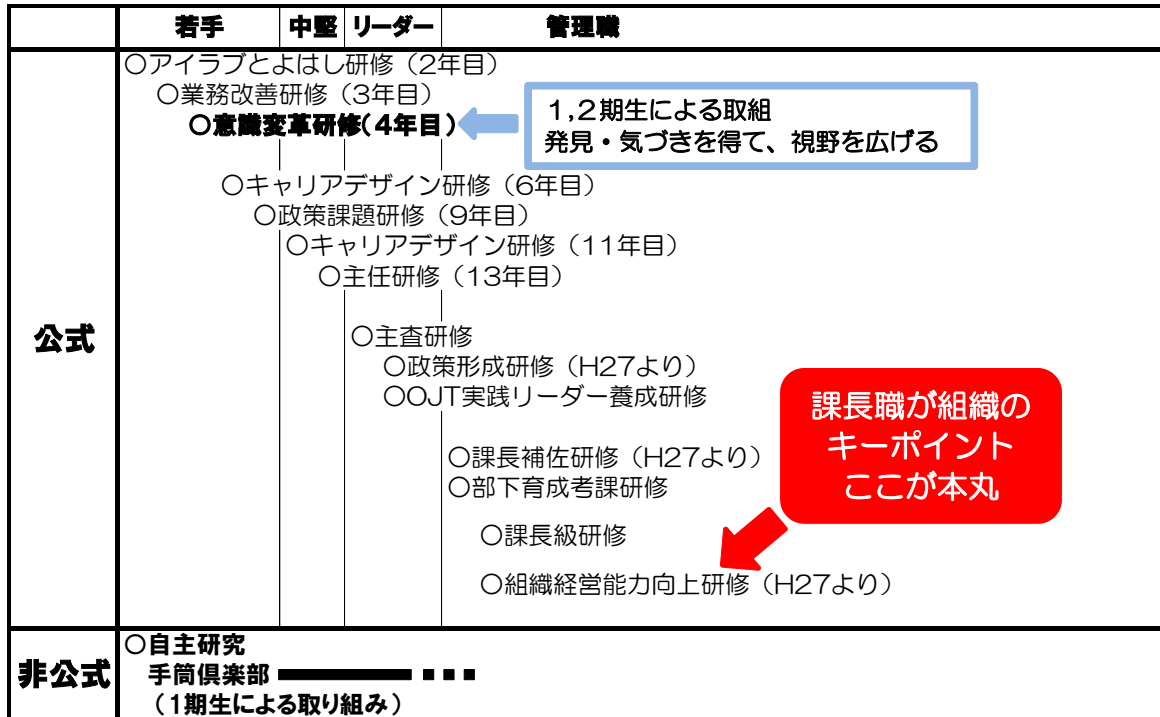
- 1) 所属をこえたつながりを持つ、  
組織横断型のマネジメントチームが「企画・経営」を行う
- 2) 「やめるもの」「さらに発展させていくもの」を取捨選択し、  
社会・市民ニーズに対応した政策が提供できる
- 3) 柔軟性を持ち、何のためにしているかを振り返り、  
検証し、失敗をおそれない。各々の可能性を無視しない



ありたい姿のイメージ図（出馬部会長資料より）

(3) ありたい姿にするには

ありたい姿にするために、豊橋市における研修体系を再度確認した結果、課長職(人材を育てる側)への研修を仕掛けることとした。次ページに豊橋市の研修体系とともに、アプローチすべき対象を示す。



豊橋市研修体系図

このように、組織のキーマンである「課長職」へアプローチすることにより、組織を変革させるスピードを上げることができる。また、マネジメント力を持つ管理職を増やすことにより、さらに変革のスピードを増すことができる。4年目職員へのアプローチでボトムアップを図りながら、トップダウンによるアプローチも並行して行う。

(4) 具体的な取組み

豊橋市においては、既に平成 27 年度から課長職を対象とした「組織経営能力向上研修」を実施している。我々3期生もこの研修を見学したが、非常に内容が充実した研修であり、さらに受講生の評価が良かったことから、平成 28 年度についてもこの「組織経営能力向上研修」を引き続き実施する。我々3期生は、この研修に以下の内容を追加することを提案し、現在協議中である。

- 1) 連続した日程を分割し(6月後半と10月前半)、課題(宿題)を追加
- 2) 各課において、課長自ら考える内容(目標)を課内で発表し、実践する
- 3) さらに、実践した結果を振り返る機会を設ける(2日目+3日目)
- 4) 研修会社作成の「自組織の課題設定シート」「アクションプランシート」を利活用する
- 5) 人材マネジメント部会でのキーワード「立ち位置を変える」「価値前提で考える」「一人称で捉え語る」を取り入れる

6) 2月中旬に、3日目(2~3時間程度)を設定する

7) この3日目は、総括の場としての研修を想定しており、受講生が実践した内容を振り返り、人事課長が評価(コメント)する場を計画している

現段階での、年間の研修スケジュールは以下のとおりである。

6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
研修1日目 実践内容 計画	課内でダイアログ 内容発表(課内)			研修2日目 見直し 振り返り				研修3日目 評価 (人事課長)	

(6) 今後のさらなる展望

平成28年度以降、さらにありたい姿に近づくために実施すべき内容を列挙する。

- 1) 全庁で意識変革を大きく進めるために、管理職を対象とした研修を実施する  
(人材マネジメント部会からの講師派遣を想定)
- 2) 主査クラスと部長とのダイアログの実施
- 3) 東三河広域連合(8市町村)による研修

以下に、これらの内容を加味したロードマップを示す。

		H26	H27	H28	H29	H30~		
自主ダイアロググループによる対話の熟成(長期的取組)	非公式	[Red bar]				[Red bar]	[Red bar]	ありたい姿の組織体制
意識変革研修による若手職員へのアプローチ(長期的取組)	公式			[Red bar]		[Red bar]		
新任課長へのアプローチ(即時的取組)	公式		[Red bar]	[Red bar]		[Red bar]		
部長とのダイアログ(長期的取組) ※幅広い層への対話風土の浸透	非公式			[Red bar]	[Red bar]			
課長補佐、主査へのアプローチ(即時的取組) ※マネジメントチームとスタッフとのリンク強化とプレーイングマネージャーの解消	公式				[Red bar]	[Red bar]		
広域連合へのアプローチ(長期的取組) ※地域の強化。地域間競争の意識向上	公式				[Red bar]	[Red bar]		

それぞれの施策はそれぞれが単独で終結するものではなく、有機的に結びつけることでありたい姿の確立を目指していく。

## 5. おわりに

最終的に我々がターゲットとしたのは組織長、つまり課長である。課長が組織のキーマンであることは分かっているながらも、そこに目を向ける一歩が踏み出せなかった。誤解のないように言うが、豊橋市の課長は決してレベルが低いわけではない。むしろその多くは、市民に対して真摯に向き合い、豊橋を良いまちにしたいと思っている。

しかし、事業の取舍選択ができないまま、仕事が山積みとなっているにもかかわらず、さらに業務が増える一方の現状を、「過積載で航海に出る船のように、いずれ沈没するのでは」と、不安と疲弊を抱えて仕事をする職員が少なからずいる。皆がほんとうの笑顔でいられるよう、そんな環境を早く是正し、より良い組織に導くには、やはり、課長のマネジメント力にかかっているといえる。

我々が立案したのは単なる課長「研修」ではない。学びにはその都度振り返る機会が必要であり、覚悟を持って臨むことが重要である。それらを踏まえて、研修に参加した課長には職場のスタッフにコミットメントする機会を設けようと考えている。これにはある程度の反発が起きることが予想されるが、一歩踏み出すことをやめてしまえば何も変わらないと気づいた今、実現に向けて取り組んでいきたい。

また、降格人事の難しさに悩んでいたとき、出馬部会長から「コミュニケーションのできない課長でも別の役職（専任の担当課長など）を与えることで組織にとって有益となることがある。」とアドバイスをいただいた。これについては、今後研究する意義があると思う。

最後に、我々は部会最終日にマネ友認定書をいただいたが、これが我々への卒業証書ではないということを強く認識しなければならない。変革に卒業はない、航海は始まったばかりなのだから。

## 6. 参加者個人の決意や感想

(若子)

部会の初日、二つのことに気づいた。一つは自分が考えていたことは間違っていないことがなかったこと。例えば、人が人を支えられないような社会は未成熟であり、それは組織においても同様である。「支え合う」ことを自分の心の拠り所に行っているのだが、部会で言うところの「ほんとうの笑顔」は「支え合う」ことなくして実現は不可能である。また、常にあるべき姿を考え、「自分だったらこうする。」と意識していたことも部会でのキーワードである価値前提や一人称で捉えることであり、自分が考えていたことは決して間違っていないと確信できた。

もう一つは、こういった部会でのキーワードが自分の大切にしていたことと概ね一致していたものの、それを具体的な言葉（立ち位置を変える、価値前提で考えるなど）で表現できていなかったことである。その結果、ビッグワードで語ってしまい、ぼやけた感じになっている節があった。

この1年で後者の部分を改善できたかどうかはまだ分からない。ただ、静岡会場での出馬部会長の論理的かつ「人」を基調に置いた話と、渋谷幹事の実践を基にした説得力のある厳しい指摘は、前へ進む力となった。そして共に研究に勤しんだ2人には、「支え合う」ことの重要性を再認識させられた。何年か経って振り返ったときに「あのときに自分を改善できたのだ。」と言えるようにしたい。いや、必ず言えると信じている。

(原田)

4月に初めて人材マネジメント部会に参加して、早くも一年。はたして、この一年で自分はどの程度成長できたのだろうか。自分自身では、成長しているはずだと信じたい思いがあるが、にわかに判断できない。また、これからさらにどれだけ成長できるのだろうか。仕事をする中で明確なベンチマークがあるわけでもなく、判断することが難しい。

そんな中、この一年間で自分の財産は確実に増えたように思う。人材マネジメント部会で学んだ考え方、例えば「立ち位置を変える」「価値前提で考える」など。さらに一緒に真剣に部会の研究に取り組んだ、若子さんと金田さんをはじめとする、人材マネジメント部会の数々のメンバー。彼らとの出会いは私の間違いのない財産になっている。これらの財産をさらに活かして自分の武器としていくかは、自分自身に懸っている。そのことをこれからも肝に銘じて、変革という名の航海を、人材マネジメント部会のメンバーとともに渡りきりたい。

(金田)

この研究会に参加できたことを、深く感謝している。メンバーに恵まれ、毎回新たな気づきや学びを得られることがとても楽しかった。(もちろん大変なことも、あまりの自分の愚かさに落ち込むこともたくさんあった。)

研究会に参加し、他自治体の方とも共に学び、「立ち位置をかえる」「価値前提で考える」「一人称で捉え語る」ことで、一歩前に踏み出すことができることを学んだ。自分自身を振り返っても、1年前とは明らかに考え方が変わり、視野が広がったのを実感している。

「1人1人は微力だが無力じゃない」ことを忘れずに、自分ができることを着実に1つずつ積み重ねて進んでいきたい。