

2015 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ベーシックコース

人材マネジメント部会研究論文 (広島県三次市)

平成28年3月

広島県三次市	総務部総務課	平川	純子
	議会事務局	瀧熊	圭治
	建設部土木課	秋山	智紀

はじめに

私たちは平成27年度の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参加させていただきました。先ず、この部会に参加することを認めていただきましたことに対して市長をはじめ所属部長方々に感謝を申し上げます。今年で9年目を迎え、研究した仲間も16人となりました。これまでの参加者とともに三次市の組織改革に微力ながらも力を尽くしたいと思います。

1. 三次市チームの研究の経過

①話し合いの手法

部会で話し合いの手法としてダイアログを体験しました。ダイアログはこれまでに市役所内における研修会で幾度となく経験してきたものでしたが、進行には役割や準備・設計が必要であることを認識しました。（“ダイアログ”という響きにどこか反発心を持ちながら参加したことも、忘れてはならない経験であると思っています。）話し合いの手法は他にもたくさんありますが、組織に活力を与え新たな発想を生み出す土壌を作る手法として、ダイアログによる話し合いはとても有効なものであると考えています。

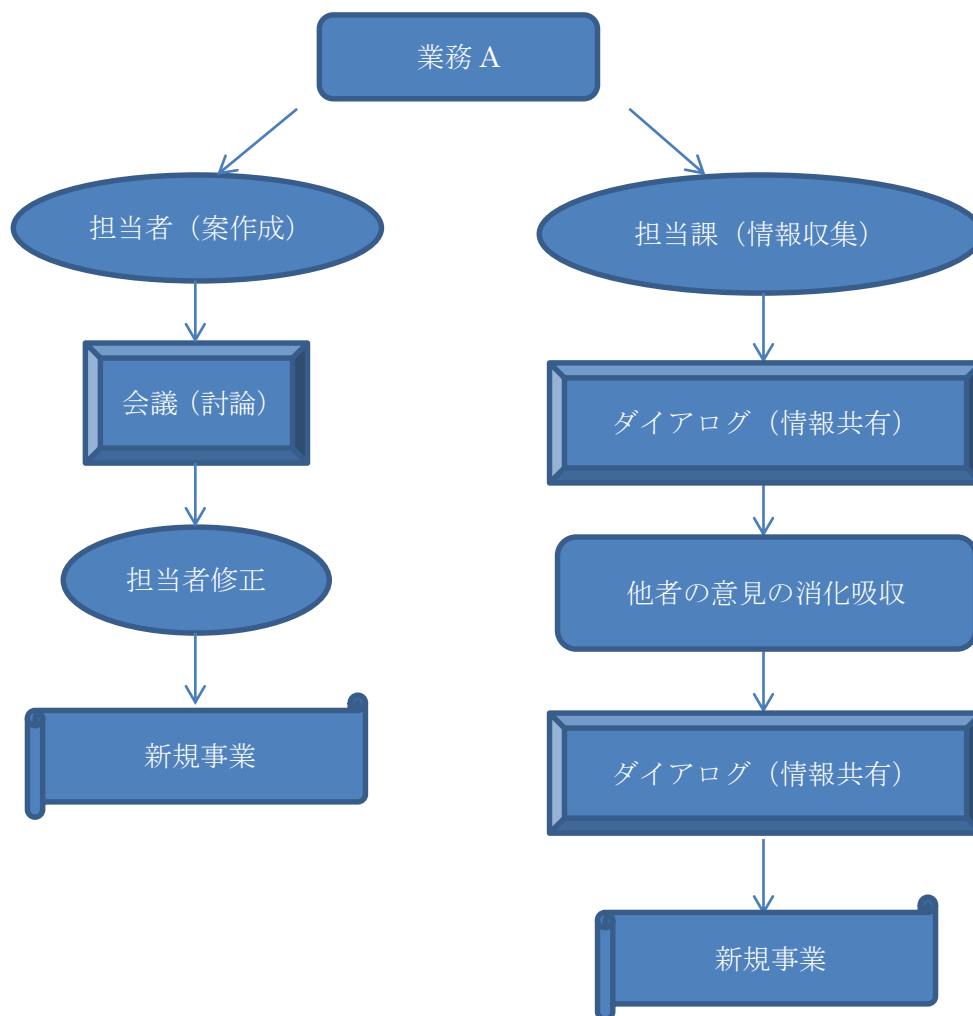
初めに、ダイアログとは何かということについて整理してみたいと思います。

＜会議の仕方の比較＞	
ダイアログ	討 論
<ul style="list-style-type: none">参加者の意見が平等その時に感じ考えたことを意見として出し合う何度も繰り返すことにより考え方を共有する話し合いの後に、互いの意見を基に新たな発想を生み出す	<ul style="list-style-type: none">立場や経験や知識によって意見が尊重されやすいそれぞれの立場に立脚し意見を言い合う短時間のうちにより良いと思う方を選択する明白に勝敗が決まり一方の意見が採用され、また廃案となる
等々	等々

このように討論と比較してみると大きく性質が異なります。ダイアログは新たな意見を発想していくうえでは有効な話し合いの手法であると考えられます。現状において、三次市では多くの会議は討論形式によるものが多いと考えられます。（例えば、担当者が案を作成し、関係者がそれぞれの立場でその案に対して意見や修正を加えていくという方法が主流です。）

次に、ダイアログによる話し合いがなぜ三次市に定着しないのかを考えてみます。

三次市ではダイアログの研修会を積み重ね、その手法の有効性を浸透させようと仕向けてきました。（職員が求めて研修会をしたわけではありませんのでこういった表現になります。）全職員はダイアログという手法について程度の差こそありますが既知のものです。では、なぜ会議の手法として選択されにくいのかという疑問が生まれます。下の図は三次市でよく見られる会議の流れとダイアログによる会議の流れを示したものです。



図の左側に見られるように、三次市でよく見られる会議は担当者の動きひとつですぐさま結論に至るものです。その大きな要因は、会議参加者は会議の時だけ自らの立場に立って意見を言えばよく、予め他の立場の意見を聞いておく必要が無いからです。ダイアログでは数回話し合いを繰り返すことでより良いものを創りだそうとするため、比較的時間を要することとなります。このことが、事業の遂行を急ぐ職場ではダイアログが定着しない理由と考えられます。実際に土木課においてダイアログを実施したところ“お遊び”であるとか“ゆるい仕事”という批判があり継続してダイアログを開催する

ことは困難な状況でした。

また、別の理由として、縦割り感覚が染みついているためと考えられます。それは、前ページの図を比較してみると、ダイアログは『本気』で事業に向き合うことを要する会議方法であるということです。他者の意見を踏まえて自らを成長させ、会議の参加に必要な相当程度の知識があり、意見が言える状況にまで自己のレベルを上げていかなければ、そもそも会議にならないということです。縦割りで担当外の事業にまったく見向きをしない職員が多いということも否定できないように思われます。

最後に、なぜ会議の手法を変えていく必要があるのかを考えてみます。

前述したように三次市ではダイアログを取り入れるよう職員研修を行ってきました。しかし、職員の多くはその有効性を理解していません。部会に参加するまでは私たちも同じ状況でした。有効性が理解できていないので手法を変えていく必要性に気づくことは不可能でした。では、ダイアログの有効性を整理してみたいと思います。下表はこれまでの三次市でよく行われていた討論形式の会議との比較です。

	ダイアログ		討論形式	
連携	◎	情報の共有による連携力の向上が見込まれる。	▲	個人の力によるところが多いため縦割りになりがち。
モチベーション	◎	会議内では同じ位置で意見が尊重され、また、連帯感が生まれる。	▲	担当者の思いが採用されれば担当者のモチベーションが上がるのみ。
多様性	◎	様々な観点からの情報が集約されるため偏りが少ない。	×	個人の素養に大きく左右され、失策につながることも懸念される。
創造性	◎	他人の意見や情報を踏まえて新たな発想を生み出すことに適している。	×	発想が狭い範囲の知識や情報によるもので、創造性は乏しい。

表の比較からダイアログによる会議の有効性は非常に高いことが分かります。前述したように、ダイアログによる会議の浸透が進まない理由は、会議自体に時間がかかるということと、縦割りから脱出することができない職員が多いというものですが、会議の在り方を改革することは是が非でも進めるべきものであることは疑いの余地はないようです。

話し合いの質の向上は私たちが研究した他にも多くのメリットを授けてくれると言われています。偏った情報や知識だけで議論し軍国主義に陥った日本の政治を『無責任政府』と評した学者もいます。また、多様性を失いバブルの崩壊により一斉に地に落ち

た自治体があります。早期に会議の在り方にメスを入れ大きく改善していく必要があると考えます。

②モチベーションの向上

組織の活性化を図るうえで職員のモチベーションの向上は欠かせないものです。私たちは『職場に正義があること』、『認められること』がモチベーションを向上・維持させるために必要な要素であると考えました。

モチベーションはどのように向上していくのか、実践のなかで感じたことを整理します。まず、係内で不合理に思うことを解消していくという作業から経験したことを振り返ってみます。

『職場の正義』の実践エピソード①

関係する2課において仕事を処理するうえでの判断基準を話し合ってみました。これまで担当課がはっきりしていない業務について守備範囲を明確にし、その上で連携を図っていくという内容で意見を交換しました。このとき、関係者全員を集めず現状で担当があいまいになっている職務を受け持つ2課で話し合いをしました。話し合いはスムーズに進み担当課を明確にしていこうという合意にたどり着きました。しかし、特に参加者の間でモチベーションが上がるような感動はなく、「自分のところに職務が来なければそれでいい」という空気が伝わってきました。

当初、この会議の目的は不合理に感じながら仕事をしていることについて是正し、納得した状態で仕事に向き合うことを狙いとしました。しかし、目論見は大きく外れ、「押し付け合い」の作戦会議となったのでした。

次に、研究会を設立し具体的な提案をしていくことで、モチベーションを向上させていこうとする取り組みについてのエピソードです。

『認められること』の実践エピソード②

人材育成を目的として、各職場から15名の人が集まり研究会を設立しました。三次市では初めての取り組みであって、組織としてはかなり未熟なものです。設立したばかりということもあり、先ずは団体として広く認識してもらうため、成果を出して認めてもらおうと考えました。確約はないものの、定住促進案をみんなで作って、担当課に見てもらおうと活動を始めました。担当課長には見るだけ見てもらえるよう下話をし、これを15人に伝えました。

第1回目の会議では顔見せということもあり、ほとんどのメンバーが集まりましたが第2回目以降は半分が集まるのがやっとの状態が続きました。もっとも少ない時に

は3人しか集まらないこともありまして。集まった15人はいずれも職場では中心的な人物と思われ、仕事に対する意識も高い人ばかりです。集まってくるメンバーはいつも同じメンバーであり、自らの意見を発表しようという意欲は薄く、『認められること』がモチベーションの向上につながるとは言えないということを経験しました。

この二つの経験からモチベーションを向上させ、維持していくということは非常に難しい課題であることを思い知りました。これまでに人材マネジメント部会に参加した人でさえ論文の策定後にはモチベーションが低下し、研究成果を職場に十分にフィードバックできていない状態です。

では、なぜこの二つの方法ではモチベーションが向上しないのか考えてみます。

エピソード①について考えると、不合理が解消されたことはプラス要因ではありますが、職場の魅力が向上したわけではなく、職場環境の改善が図られるだけの結果に終わったということです。環境が改善されることは必要条件ではあるものの十分条件ではないということを実感しました。

エピソード②について『認められる』ということはモチベーションを上げていくということについては有効な方法であったと思われそうですが、その手法が失敗だったように思われます。自分の意見が言える環境ができたということだけであって、エピソード①と同じように環境の改善がされたに過ぎなかったと思われそうです。

部会に参加した当初に私たちが行ったキーパーソンへのインタビューで次のような意見がありました。

- 今の仕事は注目されていると感じており楽しい。
- 仕事をする際に数値目標を持ち達成している。
- 先ずは顔や名前を覚えてもらい、その後に仕事の話をする。できることから進めている。
- 他部署との交流が図れればもっと面白い仕事ができる。
- 職場の中は人間関係がよく、そのため仲間同士で助け合える。
- 職員旅行や飲み会などで他部署とのコミュニケーションを図りたい
- 組織横断的なプロジェクトがもっとたくさんあればよい。自分の力が発揮できる機会にもなる。

仕事は多忙で身体的にも厳しいところがあるという意見はあったものの、その中でも自信や誇りを持っており、また面白さを探して仕事をしている様子が伺えました。

つまり、キーパーソンとなる人は自らモチベーションを上げる“楽しみ”を見出していると思われそうです。私たちの取り組みを見直してみると“楽しみ”ということについて

触れておらず課題にばかり気を取られていたように思われます。

モチベーションを維持するための環境とモチベーションが向上するための仕掛けの両方を検討すべきであると学びました。

モチベーションは組織の発展を考える上で欠かせないものであり、多くの研究がなされています。古典派理論が発表されて以降、現代では統計的な調査等に基づく学説が展開されているようです。私たちも、私たちの取り組みに何が欠けており期待される効果が出てこなかったのかを十分に見つめ直す必要があると考えます。

2. 1年の研究を通じたの発見

前章の①、②の研究及び活動成果から私たちが発見したことは次のとおりです。

①の研究を通じたの発見

会議の手法を改善することは、ばらばらになっている能力を集集することができる近道であるということです。そして、集結させた能力は地域のシンクタンクとして機能させることができるということです。

“縦割り行政”は、まさしく現状の三次市を表しています。“横の連携”を凶れと耳が痛くなるほど指示されてきたところですが、私たちは連携の本質がどのようなものかを知らずにいたのです。『連携会議』などと銘打った会議であっても、その実は『縦割り調整会議』と言い換えた方が良いようなものが多いのが現状です。

では、私たちの発見した個々の職員の能力を集結させ真に連携をする方法を次にまとめます。

- 会議に参加するものが、お互いの立場を理解し、尊重し意見を聞いている状態になっていること。

<理由>

お互いの立場が理解され尊重されていない状態では、相手が伝えようとする真意が伝わらないため。

- 情報や知識が会議参加者に全てが正しく提供されること。

<理由>

情報や知識は発言者が置かれた立場や状態によって都合のいいように取捨選択され、変容した内容で提供されることがあるため。

- 会議参加者が議題について自分なりの意見が言える程度の知識を持ち合わせ参加している状況になっていること。

<理由>

会議に参加する前に議題についてある程度の知識をもち合わせておくことは、資料説明に多くの時間を費やすことを避けられ、発言者の意図が伝わりやすい状態になるため。

- 日常的に繰り返し情報交換ができるようになっていること。

<理由>

窮迫した状態になってから情報交換しても時間がないことから、連携を図るうえでの基礎となる情報の共有ができず、誤った判断を生む結果となるため。

②の研究を通じての発見

モチベーションについて考えるに、私たちは始め現状の否定的な面についてのみ列挙し、そこから解決策を検討し、具体的な手法へと思考を進めました。しかし、いくらかの実践から、モチベーションを上げるために考えた環境改善策は、直接的な力とはならないということを見ました。また一方で、キーパーソンからの聞き取りインタビューでは“楽しさ”がモチベーションの向上に必要な要素であることが分かりました。このことから次のとおり発見した内容を整理します。

<モチベーションを向上させ及び維持するポイント>

①向上させるポイント

- 楽しい、うれしい、面白いと感ずること
- 身近な目標を達成していくこと
- やっていることが目的に近づくと感じること

②維持するポイント

- 自らの能力が発揮できる仕組みを作ること
- 仲間がおり、助け合える環境を作ること
- 不公平感や不合理を感じない職場を作ること

3つ目の発見

自らが動くことによって、何かが起こるということに気が付きました。その一つは、“人が集まる”ということです。三次市を変えて行こうという熱い気持ちをぶつけ、集まれる場所や機会を作れば、全体職員数に比べればわずかなものですが、集まってくる人がいるのです。私たちはそのことに気が付いていなかったのです。

もう一つは、“組織が動く”という事です。自らが動かずにいた私たちは、三次市は固く動かない職場であると考えていました。しかし実際には私たちの行動に対して確実に“反応”していることに気づきました。ある職場の課長は、アイデアを提案する機

会を与えてくれ、ある職場の先輩は、やっていることがなぜ職場に受け入れられないかを伝えてくれていました。

もう一つ発見したことがあります。それは1人称で考えるという意味です。

ダイアログの研修会を市役所内で開くことにより、研修会を開催した側はダイアログを実践したように錯覚し、研修会を受けた側はダイアログをやっているような錯覚に陥っていたのです。また、提案し組織を改革していく機会を活用しているような気になっていましたが、誰かが動いてくれると期待していたにすぎなかったのです。

3. これからの私たちの“動く”ということ

動かないのは組織や他人ではなく自分自身であったと反省し、先ずは私たちができることを実践しなくてはなりません。今、私たちができることは多くはありません。先ずはできることを話し合いました。できることは、

『始まったばかりの研究会の活動を継続させていくこと』です。

私たちは、“動く”という事を研究会の立ち上げで実践しました。現状では設立した研究会は会員の間で十分に意思の疎通ができておらず、集まった人たちの将来への期待だけでつながっている状況です。どのように方向づけられていくのか、何を目的として活動を続けていくのか、本当に組織改革の担い手になるのか、という疑問が徐々に迷いに変わっている状況です。

しかし、私たちは自分が動くということで、人は集まり、組織が動くということを経験しました。また、1人称で考えるという意味を理解しました。

当初、私たちも人材マネジメントが何を目的とし、何を得ていくのかわかりませんでした。同じように、このことを、研究会の中で体験してもらい、それぞれが動くという事を理解するなかで、この迷いが払拭されていくよう運営していけばよいと考えています。

私たちは当初3つの施策を掲げました。しかし、“認められる”ということテーマとした研究会の設立が唯一私たちの“動く”ということを実感できたものでした。私たちはこの“動く”ということにこだわりたいと考えます。

個人が動けば集団は変わります。集団が動けば組織が変わります。
つまり組織が変われば三次市が変わります。