

早稲田人材マニフェスト研究所 人材マネジメント部会

所属 佐賀県 神埼市

氏名 大坪 寛明

鶴 昭太郎

山崎 浩司

○はじめに

今回神埼市として初めての参加となる人材マネジメント部会にあたり最初の研究会までに得ていた知識は、ホームページからうかがえるただ漠然と厳しそうな研修だな、程度のものでした。

参加すると当然ながら時間的にも厳しい中、今まで考えもしなかった「組織の体質をより良いものにするには」という難問の前で自分たちなりにダイアログを重ね、厳しい意見を聞きまたは発言する中で組織に対するドミナントロジックがほぐれていくことを実感してきました。

この部会で1年を通して、また人材マネジメント部会を通して鬼澤部会長はじめ白井幹事やほかの自治体の方と語り合ったことは少なくとも自分たちの中での意識変化(改革とはいかないまでも)が確実にあったと言えます。

ここ数年で急激に叫ばれてきている市民との協働や官民連携についても、人口減少、急激な高齢化が迫り財源も乏しくなっていく地方行財政を見れば今後特に私たち市職員の働きが大きな鍵となってきます。その先頭に立つリーダー群として人や組織を巻き込むことのできる人材が求められていると感じます。

○人材マネジメント部会に参加して

まず、この人材マネジメント部会では、それぞれの組織や地域の「ありたい姿」の実現に向けて、それぞれの自治体のシナリオを検討し、取組んで行くことを目的としており、「研修会」ではなく「研究会」というスタンスで取組んできました。

本来の研修であると「こういうことをすると良かった自治体もあるよ」とか「感じの似ている自治体はこういうことをして成功したよ」などの事例を聞いて帰ってそれを試してみるとか、研修を受けた本人が響かなければ何も動かない非常に受動的なものでありますが、この部会での取り組みは、組織の「ありたい姿」をダイアログやコーチングなどをとおして導き出し、職員の共有意識として誰もが「本当の笑顔」になれる組織を目指す人材を育成していくもので、私たちもこの最大の難関である誰もが「ありたい姿」を考える組織づくり、人材づくりを考えるようになっていきました。

職員が「ありたい姿」「本当の笑顔」になるために必要なこととはどのようなことか、私たちが部会の中で感じ考えた答えとは、「組織の目標、組織の向おうとする方向性、ビジョンが示されて、職員の全てが腹落ち、腑に落ちた状態であること」それは一人ひとりに任された業務の目的が明確で、それを担う職員が使命感とやりがいを感じている状態。つまり、やらされ感が無い状態であることではないでしょうか。

給料を貰っている1人のプロとしても、組織全体としても恥ずかしくない仕事ができるよう切磋琢磨しあう職場の風土と、互いを気づかう人間関係があることなどが挙げられ、その実現のためにはダイアログが重要であり、対話に基づく、理解と納得、腹落ちによって進められるものです。

(今回の研究の中でその核心であるダイアログの普及まで至らなかったが、対話と訳されるダイアログができる人材、ダイアログを進めることができるコーディネーターが増えるよう今後も研究を進めることで、神埼市の業務の改善、縦横の連携の強化、市民目線での行政運営感覚の醸成などに直結するであろう強い組織を意識した意識改革がそこにはあると思います。)

また、部会に参加するにあたってのキーワードといえる常に意識すべきこととして次の4つのことを求められました。

1つ目は、立ち位置を変えること。市民の立場、上司の立場など、色々な相手の立場で考えること。

2つ目として、価値前提で考えること。前例踏襲ではなく、常に価値・理想・理想像を考えること。

3つ目に、一人称で捉えて語ること。組織としては…や、市としては…などではなく、一人称として自分は…、私は…で語ること。

4つ目として、ドミナントロジック、つまり思い込みや先入観を払拭すること。

その他にも、中央集権の時代から、地方分権・地方創生という時代への変化に伴い、これから必要とされることや求められることなど、学んだこととは以下の4つのことでした。

【中央集権→地方分権→地方創生】

地方分権、地方創生という時代を迎え、これからは住民協働、住民力や地域力を活性化させる時代となっており、そのためには、やはり「対話」が重要であるということ。

【事実前提(前例踏襲)→価値前提(理想前提)】

事実前提の考え方を価値前提の考え方に転換する必要があること。事実前提というのは、前例踏襲であり、法律や制度・条例などの事実や現状を前提に考えること。逆に価値前提または理想前提とも言うが、これは「ありたい姿」や理想像を前提に考え、それを実現するためには、どうしたらよいかをと考えることである。

【他責文化→自責文化(自分の責任で)】

他には、他責文化から自責文化への転換です。自分・自分達の責任で考え、取り組むこと。

【住民起点、生活者起点】

公務員が「住民のために…」という意識ではいけない。住民がどうしたいのか？どうありたいのか？がスタートであり、そのためには公務員がどうあるべきか？と考え、行動しなければなりません。これが本当の住民主体であり、住民起点であり、そういう意味でも立ち位置を変える必要があるということ。

私たちは、部会への参加と共に自然と意識が変わり、その意味を認識できてきたと感じます。

○ありたい姿を目指すためのダイアログ

これまでどのような理想が私たちの目指すべきありたい姿なのかということを書いてきましたが、それを実現化する手っ取り早い方法が先にも述べているダイアログという手法です。そのダイアログとは対話の方向性がないと着地点が分からないただ単なる雑談で終わることも考えられます。ダイアログには質を高める必要がありそのためには、段取りが大変重要になってきます。

段取りとしては、対話の目的を決め、目的を共有します。次に進行役や書記、タイムキーパーなどの役割を決めます。また、全体の時間やその時間の使い方、意見を出し合う時間、出た意見をまとめていく時間、最後の結論をまとめる時間の時間配分を最初に決めることが重要です。

話し合いは、最初のプランニングが大事で、その時にチェック項目を決めておくことも大変重要なファクターとなります。チェック項目がなければ、良かったか悪かったかも判断できず、改善につながりません。昔のことわざで「段取り八分」というように対話のみならず、何をするにも段取りが重要ということです。

他にも、ダイアログの質を高めるための手法として、ベトナム戦争の失敗を教訓として米軍が導入した手法「アフター・アクション・レビュー」があり、

- ①今回、何をやろうとしたか？
- ②結果、どうだったか？
- ③何で、そうなったか？
- ④次回、何に気を付けるべきか？

この4つのポイントを軸に議論・対話を行うことで、アクション・行動から次につながる「学びと改善」を目的としているものです。

また、話し合い、ダイアログを行う際、ホワイトボードの活用や付箋紙を活用する方法も学び、実際にホワイトボードや付箋紙を使った対話を実践・経験し、それぞれのメリットを体感することができました。

ホワイトボードの活用については、出た意見を次々にホワイトボードに黒色で書いていき、出た意見をまとめる作業を青色で行い、最後に結論やまとめを赤

色で記入していくもので、メリットとしては、出た意見がそのまま残り、終了後に写真を撮れば、それ自体が議事録になります。また、次回の話し合いの時にその写真を見れば、前回の話の流れを簡単に思い出すことができます。逆に誰かが議事録として書き起こせば、その人の主観が入ってしまう危険性があるため、それも防ぐことができます。

デメリットとしては、最初に出た意見、先に出た意見に影響を受けたり流されたりする傾向があることが挙げられます。

付箋紙の活用については、各々が付箋紙に意見を書いて、模造紙等に貼り付けて同じような意見などをグループ分けしたりする手法です。メリットとしては、同時に意見が出せるため、時間的に効率が良いことと、ホワイトボードのデメリットでもある他の人の意見に左右されることなく、多様な意見が出るところです。

しかし、付箋に書いたり、グループ分けしたりが中心となり、話し合いが活発にならない傾向にあるのがデメリットとして挙げられます。

今回、この部会に参加したことにより、神崎市役所の先輩方と市役所について話す機会があり、その中で常に優先順位を意識して仕事をする事の大切さ。常に住民に見られても恥ずかしくない仕事、納得してもらえる仕事をするよう意識し、住民に対して説明できないような仕事はしたくないという姿勢やせっかく市職員として働かせてもらっているの、自分が何かを残したい、何かを改善したいなどプライドを持たれていること。この町をいつまでも残したいという熱い思い。などの意見や考え、想いを聞かせていただき、非常に参考になり見習いたいと感じ、こういったモチベーションを続けさせるシステム作りもまた必要だなと感じました。

部会への参加により、他の市町からの参加者と話す中で気づかされたことも多々ありました。私たちは前例踏襲について一元的に悪いという印象を意識の中に持っているようでした。ダイアログをする前は、前例踏襲はダメだから、伝統を効率よい方式に変えていかなければならないと考えていました。

しかし、部会でのマネ友とのダイアログや幹事からのアドバイスを受けて前例踏襲は全面的に悪いことではないという考え方を発見できました。優れた先輩方の残してくださった伝統は守り、その内容をその都度ブラッシュアップしてやることで本当に無駄なものを改善していけると気付かされました。

つまり、私たち自身にドミナントロジックがあったのです。

その他にも自分達の中で当たり前になっていたことが、本当は恵まれていたり、素晴らしいことだったのだと気づかされたり、このことも対話による気づきであり、対話の重要性を実感したところでもありました。

○神崎市での活動

私たちは、今回学んだことをフィードバックし、確かな成果を出すことが求め

られています。

私たちの考えとして今後神崎市が進む方向はやはり私たちが学びを得た前述の実践であり、それによる職員の意思の統一、市民へのその意思の伝達に掛かってくると思える一つの中期的な目標と業務のブラッシュアップを進めていきます。

しかし職員の考え方は多種多様であり、それらの職員をまとめるにはどの段階から進めるべきかを計るべく、まず組織や仕事に対する考え方について全職員対象にアンケートをとりました。その結果として、市の方針、課の方針を知らない職員が多数いることが分かり、市長もしくは管理職層からの方向性や方針の徹底が必要だと感じました。

その方針の徹底を図るために、中期的な目標として、「ダイアログ文化の普及・浸透・定着」を掲げます。

それを踏まえた組織のありたい姿として、トップダウン、ボトムアップどちらの場合でもその施策を実現する際に、対話（ダイアログ）が尽くされており、職員が施策に腹落ちして同じ方向を向いて、仕事に邁進できる状態です。

その目標に向かって、私たちが活用できると考えた既存のシステムが、毎月の職員朝礼です。毎月月初めに行われており市長または副市長の言葉を職員が直接聞くことができます。このことが、私たちにとっては当たり前のこととなっておりました。しかし部会での議論の際に、他の自治体ではそのような朝礼が行われていないところがほとんどで、首長の意見や考え等を直接聞ける機会があること自体が素晴らしい、うらやましいという意見を多くいただきました。

活用方法として、朝礼で市長が話された内容を受けて、職員としてのあるべき姿や、各課での取組むことができることなどを、各課でダイアログを行ってもらい、まずはダイアログに慣れることからはじめ、定着へと繋がります。職員の意識を変えることのできるシステムとして活用できると考えます。

次に、定着が図れた段階で、ダイアログにより各課での業務の改善・見直しや、新しい施策など、各課から提案できる組織となり、さらに横断的な取組みとしていくため、経営会議にもダイアログ形式を取り入れることも考えることができます。そうすることで、市職員が一丸となって前述の組織としてのありたい姿を目指するというイメージです。

これらを実行するにあたっては、管理職層のコーチングスキルが非常に重要になると考えます。上司からの適切な問題提起で話題がそれがちな初期のダイアログを成立させていくことが、職員のスキルアップにも結びつくからです。

上記のことは、夏季合宿での発表を機にいろいろな方から助言を受け私たちがダイアログを通して得た共通認識です。

効率優先の現在の風潮の中で前例踏襲の考え方では効率的ではなく駄目だという行政改革を深く学ぼうともせず表面だけの考え方がドミナントロジックであり、私たちが普段行っている業務が実は他の自治体ではできないでいるキモの部分であったりと非常に興味深く議論し、先輩方の作られたシステムの奥深さに感心したところでもありました。

まだたくさん業務があると思われませんが、この施策を職員が一丸となって議論しその都度確認し、難しいところや問題点を対話により導き出しつつ、これの対応策を立てて実行していくことで、トップの意見を担当として昇華し、課係を超えた横断的な立場で理解し、市民と同じ目線で対話のできる職員へと成長できると思います。

この研究を通して他市町の方々の意見を聞いたり見たりして考えさせられたことは、ネガティブをポジティブに切り替えることです。

私たち神埼市の職員は他市町に比べると市長との距離が近く、また市民との距離も近いことを一つの好材料として捉えることで、その礎となっている業務をその都度ブラッシュアップしていけば、他の自治体にさらに誇れる職員・組織となり、また業務になるのではないかと思います。

そして、私たちの考える「ありたい姿」としては、風通しの良い、いつでも対話ができるような雰囲気、組織の目標や各個人の仕事の意味や必要性が認識され、全員が腑に落ちた状態で仕事ができる。また、全員が組織目標の達成を目指して、切磋琢磨し、お互いが育てる・教え合う・協力し合う様な風土である状態ではないかと考えております。

○私たちの今後

大坪 寛明

「ほんとうの笑顔」、私たちの組織はみんながおもいを共感し合いイキイキとした職場が作れているのだろうか。部会で気づきの発端となったダイアログを通して、沢山の人の思いを一緒につなぎ合わせ、それぞれ一人ひとりが意識してよりよいものへと改善していくにはどうしたらよいのだろうか。

私たちは今回の部会をとおして、自ら変わり、周囲を巻き込み、変化を実感していくためのノウハウと沢山の気づき、それを共有する仲間を得たのだと思います。これらを、今からは組織の中へ還元させるべく、ナハトマガンジーの名言「善きことはカタツムリで進む」の言葉を座右とし、途中で投げ出さず職場の同僚などへも仕事の在り方を考えるような意識改革となるような対話を心がけながら、自分たちが取り組むべき施策を今回限りではなく発信し続け進んでいきたい。

鶴 昭太郎

神崎市は職員数260名程度の比較的小さい組織で、職員アンケートでは組織の良い点として「ほとんどの職員の顔を知っており、コミュニケーションが取りやすい」という意見が多い。非常に良いことだと思う。部会に参加するまではそれで良いと思っていた。しかし、それだけではただ「仲が良い」だけで、「気心が知れている」→「多くを話さなくても理解（空気を読む）し、波風を立てない」ことを是とする風土ができていると感じる。

私は、この風土を「多くを話さなくても理解（空気を読む）できる上で、多くを話し合い、波風を立ててもいい」風土へと「一部を改正する」取り組みを行いたい。

お互いを気遣い、尊重し合える雰囲気の中で、神崎市を良くしたいという共通認識のもと、本音で話し合い（対話し）、腹落ちして仕事に取り組める組織となるために、今の神崎市には、話し合い（対話）の場が不足していると感じる。

平成28年度から人事評価が本格実施となり、目標管理の目標設定時や、評価結果のフィードバック時に、制度的にも対話の場が設けられる。この好機に対話普及を行い、最終的には、制度を超えた自発的な対話が常となる組織の姿を目標としたい。

3月の全体朝礼で、「笑顔のある職場づくりを常に考えている」という市長のお言葉をいただいた。職場に「ほんとうの笑顔」をもたらすことを考えていくことが、神崎市から人マネに初参加した私の役割だと感じた。

山崎 浩司

部会に参加したことで、市や組織の「ありたい姿」やその理想の姿にするため

にはどうすればよいのかについて考える時間・機会が格段に増えました。

また、鬼澤部会長代行の船の話『船を造りたかったら、人に木を集めてくるように促したり、仕事を割り振って命令したりする必要はない。代わりに、果てしなく続く広大な海を冒険する意欲を呼び起こせば良い。』や出馬部会長の夢・理想・ビジョンを抱くことがスタートという言葉のように、目標があり、その目標を達成したいという強い気持ちがなければ、行動や共感は生まれないことも学ぶことができました。

その中で、最終的には自分の中で市や組織について、「ありたい姿」というのが確立していないのではないかとということに気づきました。

今後も、「ありたい姿」がどんな姿かを常に考え、自分の中でぶれない「ありたい姿」を確立させ、夢・理想・ビジョンを抱くことからスタートしたいと思います。

また、あのような職員になりたい、あのように仕事に取り組みたいなど、目標とする職員さんや仕事に対する姿勢などがあります。私もそのように共感を持たれ、影響力があるような職員になれるよう、常に一步を踏み出し、自分を磨き、行動していきたいと思います。