

組織変革は意識変革から

長野県小諸市 高野 慎吾
高橋 政臣
笹川 望

論文の執筆にあたり

私達3人は平成28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に参加し、1年を通して組織変革に関する行動について研究をし、対話を重ねてきた。対話を通じて思い至ったことは「組織を変える」ために必要なことは「人の意識を変える」ということである。この考えに至るまでの背景を論文の前半に記す。

また、論文の後半では私達がこの考えを基にして行う活動内容について記すのと同時に、小諸市が人材マネジメント部会に参加してから今期で11期目となったが、それでも小諸市の組織が変われないでいる事、また効果的な行動を起こせていない原因についても考察していきたい。

研究活動の概要、経過

「3人ですら1つになれずに組織を変えることはできない」を合言葉に3人による多くのミーティングを重ね1年間の活動をしてきた。「組織の現状把握」、「キーパーソンとの対話」、「ありたい姿の考察」、「今後の行動計画の策定」のための3人による対話、検討、行動が大きな活動の柱となっていた。

「組織の現状把握」と「キーパーソンとの対話」では市役所内部の資料や意見だけではなく、市役所外部から広く意見を聴取するため市役所ロビーにおける市民意識調査やCATVのアナウンサー、組合の委員長との対話を行い、多角的な視点で組織の現状を見つめ直し、「ありたい姿」へとつなげていった。

「組織の現状把握」と「キーパーソンとの対話」で私達が感じた事は、市役所について思っている考えを市役所外部の方から面と向かって聞くことがないために、外部の意見の貴重さに気付けなかったことである。このことを通じて自分達は何に基づいて仕事をしているのか、何のために仕事をしているのか、またどのように自分達が組織の中の一員として見られているのかという事を改めて考えさせられた。

以上の活動から、私たちが描いた小諸市役所の「ありたい姿」は、「職員一人ひとりが市役所の一員として考える」、「仕事の意味を考える」、「市民ニーズを考える」とした。

では、「ありたい姿」の実現に向けてどう行動していくのか、3人で検討していった。当初、私達は職員全員が「ありたい姿」に近づいていくためには、組織全体を巻き込むシステム構築、体制づくりが重要だと考えた。なぜならば職員全員の意識を変えるには、まずは組織にシステム構築、体制づくりをして、それを職員に浸透させていくことが効率的だと考えたからである。しかし、システム構築等を達成した後のことを考えると見通しは暗いように感じられた。それは最終的にはシステムにしても体制にしても運用していくのは職員であり、この職員の意識が変わらない限りは高価なシステムを導入しても立派な体制を構築しても組織は変わらないと考えたからだ。

以上を基にして、私達は「ありたい姿」を実現するためには職員の意識を変えることが先決だと考えた。

次年度に向けて

では、どのようにして意識を変えていくのか。私達は職員の意識に直接働きかけるような研究会を行っていきたいと考えた。私達が人材マネジメント部会で覚えたキーワードを使いつつ、職員が「ありたい姿」に近づいていける研究会である。

また、小諸市では先輩のマネ友による若手職員研修、係長研修を行った実績があり、課長とのダイアログを行っているマネ友もいる。このことから、私達はこれらの対象になっていない若手職員と係長の間層である新任事務主任をターゲットに研究会を行うことを考えた。これは事務主任という職層に就くタイミングが仕事に対するアプローチを再考するいい機会だと考えたからだ。このタイミングは、大卒の職員が入庁してから凡そ7年であり、異動も経験し、個別の仕事のみだけでなく自分の意識を改めて考えてみるだけの経験もあると考えられる。

研究会のターゲットを決めたところで、私達は以下のキーワードにより研究会を進めていくことを決定した。

- ・ 一人称で考える
- ・ 意識、目的の共有する
- ・ 多角的な視点を持つ
- ・ ドミナントロジックから脱却する
- ・ キーパーソンを見つける
- ・ やりたい感、やらされ感を考える
- ・ バックキャストで考える

どれも人材マネジメント部会で教わり、3人が重要だと感じたものである。このキーワードを基にして参加者が自分たちの意識に問いかけ、「ありたい姿」を

仕事から検討していくということを研究会の主眼とし、今後は「ありたい姿」を念頭に置きつつ仕事で行動できるような研究会とし、小諸市版人マネを実行していきたい。

（11期目の小諸市）

夏季合宿、冬季合宿と参加する中で、私達がこの部会に参加して11期目だということを伝えると他の自治体からは驚きの眼差しで見られる。同時に幹事団からは他の自治体にはない質問がされる。「過去の参加者との連続性、継続性はどうなっているのか」、「なぜ10年も参加していて変わらないのか」などと質問されると私達の現状把握の至らなさを痛感させられる。

小諸市ではマネ友の集まりは、基本的に現年度参加の3人が過去に参加したマネ友を招集し、活動報告や部会での発表に際して意見を聞くことをしている。しかし、それでは夏季合宿や冬季合宿といった節目ごとの意見交換は行われても、組織変革につながるような話し合いができなかったように感じている。そのため、マネ友同士のつながりは意見を聞くだけのイベントのような形になってしまい、希薄になっている。

ただ、一部のマネ友の尽力により、これらの状況も打破されようとしている。前記した職員研修を毎年行うこととし、また、過去に参加したマネ友の中からリーダーを選び、現年度参加のマネ友からの働きかけだけでなく、過去に参加したマネ友の開催による話し合いをしていこうという動きになりつつある。私達ももうすぐ過去に参加したマネ友になる中で、次の参加者のために何ができるのか、少なくとも私達が率先して次の参加者との関わりを持つように考えている。

今年度は「3人ですら1つになれずに組織を変えることはできない」を合言葉に活動してきたが、これからは「マネ友ですら1つになれずに組織を変えることはできない」を合言葉に、3人を4人に、4人を5人にといった行動をしていきたい。

最後に

1年間の活動を通して多くの対話を行ってきた。自分達が思い至ったシステム等の構築よりも個人の意識に重きを置くというのも過去に参加したマネ友であるキーパーソンとの対話により気付いたことである。自分達の思い込みの深さ、多様な意見の重要性、同じ目標を持つ者同士のつながりについては対話を通して何回も経験した。対話を通じた研究を行い、自分達で考えた「ありたい姿」となるよう行動をしていきたい。

意識が変われば行動が変わる。行動が変われば習慣が変わる。習慣が変われば組織が変わる。

付記

高野 慎吾

人マネへは個人のスキルアップを目的に自分から手を挙げ、門をたたいていったなかで、多くの収穫がありました。対話の重要性に驚きもあったが、多角的な視点を持つことの重要性は私としては同等に値する。早速、仕事で意識するようになり実践しているが、うまくもいけばそうでないときもある。まだ、考えが洗練されていないのだと自分自身に問いかけ、今日も意識して取り組む。いつか習慣になったときに洗練されたのだと気付くとも考える。人マネを通して、考えに根拠がより持てたりするきっかけになり、発言力が増したように感じる。組織の中での自分自身の存在意義がより感じられるようになったが、一方で気をつけなければいけないと感じている。発言力も行き過ぎると傲慢に捉えられる。傲慢な態度は対話を乱し、目的意識が希薄になりがちになると考える。

人マネで学んだことを常に意識して、考えを洗練していくとともに、自分自身がこの組織の一員として自覚し、行動していきます。

最終的には、充実した人生に感じられるよう仕事を楽しまたいと思います。

笹川 望

私が人材マネジメント部会に参加し、感じたことは対話によって物事の考えを深め、共感を得るということが極めて重要だということです。1人で出来ることには限界があります。共感してもらえる仲間を増やし、キーパーソンも巻き込みながら少しずつでもいいので行動に移し、組織を変える努力を続けていくことが必要と感じています。

人材マネジメント部会で交流した他自治体も組織の現状を変えなければいけないとわかっているにもかかわらずどのような方法で変えるのか模索している姿を見ることができました。自治体によって規模や組織風土が異なり、すべての自治体に当てはまる正解は無いと思います。もがきながら考え続け、失敗を恐れずに行動に移していく勇氣、種火を絶やさないようにしていきたいです。

最後に小諸市11期生として3人のチームだったからこそ、ここまで対話を深めることができ、通常の業務では経験のできない非日常の世界を味わうことが出来たと思います。今はただ、感謝の気持ちで一杯です。来年度の新任事務主任の研修に向けてチームとしても個人としても研鑽を積んでいきたいと思っています。

高橋 政臣

過去の一部の参加者から話を聞き、人マネへの参加には正直抵抗があった。しかし、仲間に恵まれたおかげか意外と楽しくできたと今になれば思っている。そして、深く考えること、仲間の意識を一つにしていくことの大変さ、大切さを経験した。この経験を今後の仕事に活かしていきたい...

... この経験は家庭にも活かす必要も感じている。家庭でも対話は大事。まずは行動からか。