

早稲田大学マニフェスト研究所

2016 年度人材マネジメント部会 共同論文

長野県 軽井沢町 渡辺千恵子
市川 聡美
千葉 篤史

はじめに

平成27年度も間もなく終わろうとしていた3月のある日、組織上層部からの命令。「これは業務命令だから参加するか役場を辞めるかどちらかだ…」というジョークなのかハラスメントなのかよく分からないまま参加することとなった研究会。第1回、某幹事からの強烈な突っ込みの洗礼を浴び、他の自治体参加者との温度差を感じつつ、第2回のテーマでもあり、私たち三人の中でも思いを共有していた「やらされ感」満載で参加を続けた研究会。ただ、いつも揃って感じていたのは「非日常」であったということ。考え続けているうちに変化していく何かを感じ、スタート時の思いが恥ずかしくも思える。相対的に見れば小さな変化かもしれないが、絶対的に評価すれば大きな変化ではないかと感じている。

研究会での思い、気づき、取り組みを以下に記す。

1. ダイアログという手法

業務における「打合せ」や「会議」というものは当然必要であり重要なことであることは間違いないが、その中で対等ではない関係が存在すると本来の意味を成さないものになってしまうこともある。私たちがこれまでに経験してきたこの「打合せ」や「会議」などにおいては初めから結果が見えてしまっているものや、何の結果も出ないものも少なくなく、ルールを決め、言葉の定義を確認し共有することにより対等な関係で本来向かうべき目的を明確にすることが重要であり、業務においても組織変革においても常に欠かせないものであると感じた。

2. 現状把握

私たちは組織の現状を分析し以下の2点について変革していきたいと考えた。

○受け身の窓口対応

役場を訪れるお客様が満足するような窓口対応が出来ていない。

○組織であることの意識が薄く担当外業務にも無関心

職員それぞれが日々の業務をこなすという意識が先行してしまい、現状をいかに維持していくかということを考えがちになっているため、組織としての課題の共有がされていなく、担当外業務にも関心を持たない。

3. 施策と期待される変化

施策1「職員はコンシェルジュ ハートフル窓口作戦！」

1つ目の「窓口対応」については歴代のマネ友からも様々な提案を行ってきたが、私たちは職員全員で取り組めることから始めることとした。軽井沢町は避暑地、別荘地ということで夏の最盛期には人口が約10倍に増え、訪れる方も相談も多種多様であり、慣れない役場の中では迷われているお客様も少なくない。そこで時期や時間帯でお客様のフロアに交代で職員を配置し用件を伺い、担当部署へと引き継ぐ形をとり、受け身ではない心のこもった対応をすることを目指すこととし、軽井沢町の町民憲章の中にある「全ての来訪者に心あたたく接しましょう。」というものを行政が率先して取り組む。また、職員は他課の分掌する業務を知る必要があることから職員自身のスキルアップにも繋がると考えた。

施策2「マネ友から仕掛ける庁内ミッション」

2つ目の「組織であることの意識～」については組織を変えるのは一部の人間ではなく組織の中にいるすべての人間であると捉え、歴代マネ友を巻き込み、人マネで研究したダイアログを身近な職員から浸透させ、組織全体へ普及させることにより組織で動いているということの意味を互いに考え、再認識してもらうことにより現状の問題点や目的を共有し、組織で組織を変えていくことを目指す。

この2つの施策のうち1つは具体的な業務におけるもので、一つは意識改革を目指すものとしており、過去の取り組みの中で良い施策だと思われるものも実現させるには困難であったことや、キーパーソンとの対話の中においても必ずしも組織変革を歓迎する雰囲気があるとも限らないと感じ、今の我々の組織の中では一部の人間のアクションだけでは業務における具体的な変化を実現することは難しいということに気付いた。であるならば意識を変え、より良い組織を目指す職員を一人でも多く生み出すことによって組織変革を歓迎してもらえるような環境を造りだすことがまずは必要であると考え、「みんなで考え 意識を変え 組織を変える」をテーマに継続して取り組むことにより実現を目指すものとした。

4. 取組みと経過

施策1「ハートフル窓口作戦」

現在当町では週3回（月水金）午前9時から30分間、庁舎の出入口に職員が順番で2人ずつ立ち、「あいさつ運動」を実施しているが、この「あいさつ運動」の際に、出入口付近に設置されている庁内案内図を見ているお客様に対して声掛けをし、目的の部署までご案内したところ、お客様から見たら「あいさつ運動」ではなく「コンシェルジュ」だと思われたようで大変喜ばれたという事例があった。このような対応を積極的に行えばお客様の満足度は間違いなく上がるものと感じ、「あいさつ運動」を兼ねた取り組みにもなるので実現を目指し、職員提案制度を活用し実施していくと考えた。しかし

同時期に他の職員により提案として出されたものにこの施策1とほぼ同様の内容のものがあつたことにより一時的に見合わせている状況である。(注:熱は冷めていない)

施策2「マネ友から仕掛ける庁内ミッション」

まずは身近(係内)などところから始め徐々に広げていくイメージでいるが現状把握の際に行ったキーパーソンインタビューにおいて、抵抗勢力の存在が確認されたため、今年度はタイミングではないと考え、諸々の事情により勢力が弱まるであろう29年度以降に管理職をターゲットに規模を拡大していこうと考える。ここでの気づきはキーパーソンと思いきや逆キーパーソンであつたということ。上に立つものがキーパーソンとは限らない。(注:勢力に恐怖を感じながらも熱は冷めていない)

5. 反省点と次年度に向けた展望

研究会スタート時からなかなか熱が上がらなかつた状況もあり、一番重要であつた「対話」が常に不足していた状態が続いたため施策実施のタイミングを逸してしまつたものもあり反省すべき点である。また、来年度に実施をと考える施策については幹事からも指摘があつたとおりに来年度も同じ状況になつたら更に先送りという状況にならないよう実行していこうと考える。

施策を考えている段階で、今の我々の組織においてまず必要なものは意識改革であると感じ、ダイアログを広め、皆で考え、実行する環境をつくりだすことを施策としたが、あくまでも最終的な目的はダイアログを広め環境をつくりだすことではなく、その環境から生まれる「気づき」であつたり「変化」であるということをお忘れずに施策がうまくいかなければまた考え、それでもだめならまた考えそれぞれが「ありたい姿」に向い行動できる組織を目指す。

6. それぞれの思い

先輩マネ友から、なんとなくうわさを聞いていたこの人材マネジメント部会。まさか自分が行くことになるとは思つてもみませんでした。もともと自分から意見を発することは苦手としていたので、「やらされ感」いっぱい、「不安」もいっぱいでした。しかし、研究会を重ねるごとに対話を通じて、気づきや共感が生まれ、少しずつ変化していく自分がいました。日々目の前にある業務に追われ、「組織変革」と言われても、ピンとこない自分がいかに「無関心」であつたか、私だけではなく、多くの職員がそのように思つていると思つています。職員一人ひとりが意識を変えることは難しいかもしれませんが、まず自分がという思いで一步踏み出していきたいと思つています。

自分達の施策については、時期を見送つた部分があるので、実現に向け、まずは諦めない、先輩マネ友、更に多くの人たちを巻き込んで進んでいきたいと思つています。

この部会は、自分が変わる良い「きっかけ」を与えてくれたものだと感じています。1年間ありがとうございました。

渡辺 千恵子

当初、この部会に参加することが決まり、普段から率先して動く、意見を言うことが無かったので1年間どうなるのか不安しかなかったです。

研究会では「組織変革とは何か」「やらされ感とは何か」「価値前提とは何か」について対話を重ねていきましたが、対話をする中で今までの自分は日々の仕事をこなしているだけで、何も考えていないということに気づかされました。これからは考える事にも意識を向け、この部会で学んだ気づきを大事にして、少しずつでも自分ができることから進めていければと思いました。

幹事団、他自治体の方達と対話をすることで様々な気づきや共感、共有を得ることが出来たことはとても良い経験になりました。1年間ありがとうございました。

市川 聡美

「踏み出す勇気」

日頃から「何かおかしい」とか「よくわからない」というものをそのまま放置しがちであった自分にとっては、研究会でのダイアログというものは罰ゲームに近い感覚で更に発表となった日にはお腹が痛いので帰ります、と言いたいほどの場でした。しかし毎回感じていた「非日常」というのは不思議なもので幹事団は催眠術師なののでしょうか？何かが変わっていくのですよね。いつの間にかダイアログも大して苦にならず自然と意見できるまでに。(ときどき面倒くさいけど)それは本来自分に足りなかったものに加えて理想「ありたい姿」であったのかも知れません。このようなことを幹事団の方が聞いたら「そんなレベルの研究会ではない！」と叱られそうですが、自分にとっては大きな変化でした。

しかし重要なのは当然もっともっと先のこと。アクションを起こさねばなにも意味を成さないのは当たり前のことですし、これで終わるつもりも当然ありません。答えがないこの研究会で得たものをしっかりと自分のものにし、私がやります！そして数年後には「私がやった！」と言っている姿を目指し大きな一歩を踏み出していきたいと思いません。研究会最終日は不本意ながら業務(やらされ感あり)のため欠席しましたのでこの場をお借りして私のコミットメントとさせていただきます。

最後に幹事団の皆様、厳しくも愛のある研究会、本当にありがとうございました。

千葉 篤史