

“人マネ”で解く『継続』に必要な要素

平成 29 年 3 月

善 通 寺 市

二宮	公紀	Koki Ninomiya
小林	正季	Masaki Kobayashi
上山	陽平	Yohei Ueyama

“人マネ”で解く『継続』に必要な要素

善通寺市 二宮 公紀
小林 正季
上山 陽平

Abstract

「涓滴岩を穿つ」「継続は力なり」—— これらは、小さなことでも、絶えず努力し続けていけば、いつかは大事を成し遂げるというものである。また、何かを始める時や評価する時は「まずは 10 年続いて本物」と、しばしば耳にする。

2016 年度（11 期）人材マネジメント部会では、計 5 回の研究会に加え、夏のシンポジウム、夏季合宿といったスケジュールを通じ、我々参加者は“『組織変革』”について考察し、研究を重ねてきた。

研究途中で、我々 3 名は、『組織変革』という本丸を目指すためのキーワードは『継続』であることに着目した。

我々は、我々が理想とする、ありたい姿に現状の組織を変革するために、いくつかの施策を考案し、作戦を練った。しかし、継続なくしては全てが水泡と化してしまう。

本論文では、施策の継続はもとより、熱意や努力の継続に必要な要素についての研究結果を記した。

本論文は、「2016 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」に参加した善通寺市役所所属の 3 名が 1 年間にわたる研究成果を共同執筆し、今後よりよい組織づくりに向けた我々 3 名のコミットメントとして発表するものである。

1. 背景と目的

1. 1“5年目”を迎える善通寺市からの“人マネ”参加

私達は平成28年の春に人事担当課長より、「早稲田大学人材マネジメント研究会という1年がかりの研修があって、本市からは3名1組で参加の予定でいるのだが、参加してみてはどうか。」との案内をいただき、そのときは内容もよくわからないまま、今回の早稲田大学人材マネジメント研究会（以下、“研究会”）に参加することになった。

第1回目の研究会に参加するまでは、どんな内容の研究会なのかよくわからないし、またわかろうともしない状況で参加したわけであるが、第1回目の研修の中で他の自治体の人達とじっくりと対話をする時間が研究会の中であり、そのとき私達は他の自治体の人達の意識レベルの高さに驚き、対話を通じて自分達の意識が啓発され、気持ちが熱くなったことを今でもはっきりと覚えている。それは他の自治体職員の人達の中には、私達のように人事担当課から指名されての受け身参加ではなく、自ら手をあげて参加した人達も多くいて、スタートラインから私達とは意識レベルに差があったこともあるが、将来の自分達の組織のことを本当に大切に考えているのだなと感じた。

これからは地方自治体も経営をしていくのだという観点から考えれば、いつも前例踏襲でこれまでと同じやり方をしていたのでは、これからの人口減少社会を迎える厳しい時代を乗り越えられず、そうなってしまった自治体は厳しい現実と直面することになるため、危機感をもって自分達の組織の将来について真剣に考えていくことの重要性について、初回の研究会の対話の中で他の自治体の方に気づかされ、気持ちが熱くなったことは、私達がこの研究会での“気づき”を得た最初の一步であったように思う。

私達はこれまで『組織変革』という言葉聞いたことはあったが、たいして意識することはなかったし、自分達の市役所を変えていこうなどと本気で考えたことなどなかった。それは、私達自身もこれまでの市役所生活の中で、自分の仕事だけでいければそれでいいという思いがあったことや、仕事をするなかでそのときの市役所の現状に不満を感じて、自分達が理想とする市役所の姿を描いて改革したいと思っても、旧態依然としたものを変えようとするより現状に自分が馴染んでいく方が楽であるから、自然にそのような体質になっていたのだと思われる。

また、私達の市役所に漂う“出る杭は打たれる”的な、組織風土を変えようという気持ちが打ち消されてしまうような雰囲気を感じていたからかもしれない。

ここで一つ例を挙げてみたい。

ある庁内の会合のなかで、進行役が会のテーマに対する自分の思いを述べ、それについての意見を参加者に求めたところ、ある職員がその意見とは反対の意見を述べた。すると、進行役は発言に対し、徹底的な批判を行ったというものである。ちなみに、それ以後の会では、会自体が重苦しい雰囲気に包まれ、進行役の意見に沿った、当たり障りのない意見しか発言されなくなってしまった。

長年培われてきたものであるがゆえに、このような風土が悪いと両断するつもりはない。組織の意思決定において、様々な人の意見を聴くというのは多大な時間を要し、トップダウン的な方法で意思決定がなされ、それが良い結果を産むのであれば、組織の意思決定が早くなされるという点では良いと思う。

私達も当初は、トップダウン型をあながち誤りとは捉えず、ボトムアップ型との融合による施策を考えたりもした。しかし、考察を重ねるなかで、本質的にはボトムアップ型で、人が自ら考え行動できる自発的な組織が理想の姿ではないかという考えに至った。

それは本市では、過去にトップダウン型施策がしばしば実行されてきたという経緯から、多くの職員には“やらされ感”で仕事に臨むという姿勢が根付いており、組織全体の底上げを狙うにはボトムアップ型の施策による『組織変革』しかないと考えたのである。

私達が今回の研究会に参加した意義やこれから何をなすべきなのかについて、私達3人でこれまで話し合い考えてきたことについて以下に記述する。

1.2 『継続』への注目理由

『組織変革』のために、私達に何ができるのかを考えるにあたり、私達は夏合宿のときに発表する施策として、本市で過去に開催されていた「オフサイトミーティング」（以下“OM”）に着目し、これをリニューアルした「新OM」を考案した。

OMの再開にあたり、まず過去に開催されていたOMが休眠してしまった原因解明のため、過去に参加していたメンバーにインタビューを試みた。

ところで、善通寺市には、これまで人マネに参加した経験のある4期11名の職員が存在し、OMはその第1期生が研究会を通じ発案、開催したものである。

インタビューを通じ、私達は、初めて人マネに参加した第1期生が、人マネの成果を一刻も早く示そうとOMを頻繁に開催し、そのなかで成果物を表明しようと急ぐあまり、参加者たちがそれをノルマと感じて疲れてしまい、継続が困難になってしまったのではないかと分析した。

OMでは、有志による若手職員たちが市を良くするための施策として「まちのPRビデオの作成」など数々の成果をあげたことは事実である。ただ、一つの成果物ができてしまうと、次に取り組む施策を考えなければならないというように、目標設定があまりにも近すぎるあまり、次第に参加者が負担と感じ始めたことが問題点ではなかったか。また、OMは大人数で行っていたこともあり、他人の前での発言が苦手、なかには意見があっても発言を遠慮してしまう者や、発言力のある特定の職員の意見に流され、次第に意欲が低下する者、一回でもOMを休むと次の会に参加しづらくなる者などの存在も看過できない。

以上のような原因から、会を追うごとに参加者が減少し、休眠に至ったと結論づけた。

当時初めて早稲田大学人マネ研究会に参加した本市の第1期生の状況を考えれば、

「高い研修費用を出してもらって研究会に参加させてもらったのだから、市のために何かをやらないといけない。だが、これで本当によいのだろうか」と迷う気持ちもある一方で、「とにかく早く成果を出さないといけない」という成果を求められてしまう1期生ならではの葛藤があったのではないだろうかと思われる。

それゆえ私達は、短期的に何か大きな成果を生み出すことよりも、小さなことでも続けることを重要視し、そのためにはまず自分達にできることから始め、継続し、将来的に大きな成果につなげていく施策について模索した。

そこでたどり着いたのは、OMのルールを見直した“新OM”を開催し、将来的には市民をも巻き込んだ“タウンミーティング”にまで発展させていこうと思いついたのである。

1.3 『継続』の先にあるもの

私達は、組織をありたい姿（状態）に変えていくには、現状分析の結果に基づく目標設定が重要であると考えた。そして目標設定にあたっては、目標は何のために立てるのかという原点に立ち返って考えてみた。

例えば、第1期生が開催したOMのように短期的な目標を設定し実践する場合、それが完成してしまえば、次の成果物を作り出すために、次は何をしようかと新たに考える必要がある。目標設定は、『組織変革』に必要不可欠であるが、設定ポイントを誤ってしまうと、場合によっては“燃え尽き症候群”になってしまい、継続困難な状態になってしまう。それは前述のOM考察でも明白である。

目標そのものよりも、目標の設定ポイントが重要であることから、きめ細かなポイントを設定し、そのポイントについては仮説を立ててよく検証してから実践していくことが大切であると考えた。

どんなにいい施策であってもそれが継続している間はいいが、やめてしまえばそれで終わりであり、自然に発展していくことはない。

私達は、組織のありたい姿を定め、それに向かっていくにはどうすればよいのか、そのための手法として何をすればよいのかについて、夏合宿での他の参加自治体の発表の内容も参考にしながら「本当に自分達が考える施策に問題はないのか、これで本当に大丈夫なのか」をもう一度よく考え検証してみることにした。

2. 本丸の設定

2.1 キーパーソン・インタビュー

第2回研究会においては「キーパーソン・インタビュー」についての課題を課された。我々はキーパーソンとして特別職のA氏、課長職にあるB氏とC氏の3名の方にインタビューを実施した。まず、A氏との対話の中では、「市民のことを第一ではなく、自分のことを第一と考えている職員が多い気がする」「どうすれば市民が幸せになるのかを考えるべきである」「現在は、非正規職員が異常に多い状況となっており、職員一人一人がレベルアップして職務をこなすことが大切であると考えている」

といった意見が聞かれ、職員一人一人の能力を高めていくことの大切さを学び、一人一人が自ら読書などの自己啓発に努めることにより、組織として市民に対し最大限の能力を発揮できるといった“気づき”を得ることができた。次に課長の B 氏との対話の中では、「新しい意見は貴重なものだから、それに耳を傾ける姿勢が大事であり、とにかくやってみることである」「失敗を恐れないことやメリハリをつけて仕事に臨むのが良いかと思う」とのこと、アウトソーシングなど仕事における少しの工夫や発想の転換を加えることで様々な組織改善が達成できるといった“気づき”を得ることができた。最後に課長の C 氏からは「会議をしていると少数派も当然出てくるが、そのような人達の反対意見も大事にすべきである」「みんなが意見を気楽に言える環境づくりが大切であり、些細な意見の中にも大切なヒントがある」といったマイノリティーの意見の大切さとあらゆる意見を聞き入れる姿勢で傾聴することの重要性を学んだ。組織において一つの意味決定をするにあたり、多数と少数に分かれた際には、「なぜ、そう考えるに至ったか?」「どうして、そのように考えるのがベストと思うのか?」といったことを問いかけ、少数意見について真剣に考えるよう心掛け、マイノリティーな意見にこそ組織における舵取りにおいて大切なヒントが隠されているのだという「気づき」を得ることができた。C 氏の座右の銘は「ピンチはチャンス」とのことであり、対話を通じて我々にも熱い気持ちが伝わってきたことを覚えている。

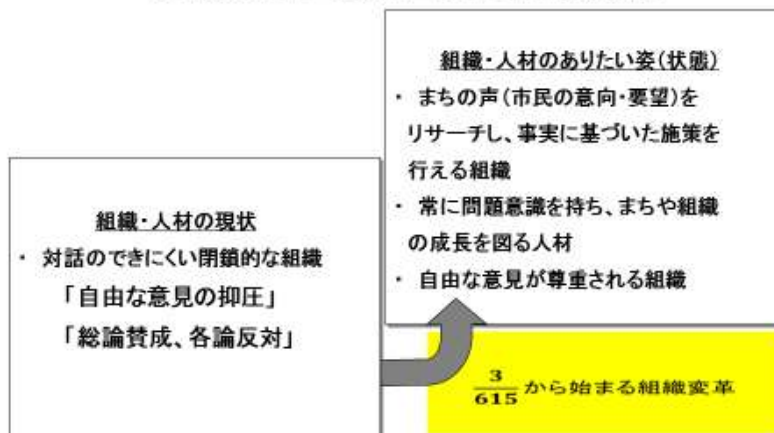
2.2 組織について初めて深く考える〈迫りくる恐怖の夏合宿〉

研究会の夏合宿での事前課題において、“組織のありたい姿”をまず設定し、そのために我々は何ができるのかを考える、いわゆるバックキャスティング（以下“BC”）による考察を求められた。BC は現状の継続では破局的な将来が予想されるときに用いられる手法であり、“組織のありたい姿”を決めてしまい、それを実現するために今なすべきことを考え、分析し、具体的に実行していくというものである。我々は“組織のありたい姿”として「常に問題意識をもち、組織の成長を図る人材」、「自由な意見が尊重される組織」といったものを定めた。そういう人材や組織に変わるためには何が必要かについて 3 人での対話を重ね、最終的に“3/615 から始まる『組織変革』”というコンセプトを掲げて、過去の人マネ参加者がこれまでしてきた OM に注目し、その OM のリニューアルについて発表することとした。ただ、前の 1. 2 で述べたように、この OM は平成 26 年 7 月を最後に休眠状態に入っており、その原因究明から始めることとなった。

では、なぜこの OM は成果を出してきたにもかかわらず、持続しなかったのかについて過去の参加者と対話を行い私達なりに考えてみた結果であるが、それは

- ① ワークショップ形式であったため、一定の人の意見に引っ張られてしまったから。
- ② 発言するのがそんなに得意ではないので、集団だと発言しづらかったから。
- ③ 日常の業務が多忙であり、参加する余裕がなくなったから。
- ④ 一回休むと内容が進んでおり、次の回に参加しづらくなったから。

1. ありたい姿を目指した着眼点



2016年8月

普通寺市

ありたい姿に近づけていくという内容の発表をすることとなった。休眠状態にあるOMを再び継続するためにリニューアル版として「ウェイクアップ会議」を行い、過去のOMの問題点を洗い出し、その問題点を一つ一つ潰した上で、今後の方向性を共有するという内容である。まずは自分達が行動を起こさなければ何も始まらないと信じて、コンセプトを“3/615から始まる『組織変革』”とし、発表に臨んだ。

2. 3 感じる虚しさ、新たな発見

夏合宿においては、他の自治体が数多くの素晴らしい施策を発表するのを横目に「こんなこと本当に実現できるのか？」と冷ややかに感じつつも、その気持ちで自分達の発表に置き換えてみたとき、自分達が一生懸命考えた施策がひどく空虚に思えた。過去の人マネ参加者たちが築き上げたことを何一つ為し得ないのではないかと不安に陥っていた。発表後、部会長代行の鬼澤慎人氏からは「一旦やっていたものが休眠状態にあるとのことだが、それをもう一度呼び起こしてそのときの熱い気持ち呼び起こさせるには相当のエネルギーがいることである」「人には学習能力があり、OMを再開したとき、また前のあれなのかという意識をもつ人はいると思う」という指摘をいただき、OMのリニューアルの難しさについて痛感した。OMのリニューアルだけでも相当のエネルギーが必要ということであれば、我々にできること、我々が注力すべきことをもっと絞ったほうが良いのではないかと思い、合宿後に施策を再考することにした。その結果、「どんなシンプルな施策でもいいから、継続してできることをすることのほうが大事だ!!」という考えにたどり着いたのである。

3. トライ・アンド・エラー

3. 1 “1対1”から始まるオフサイト・ミーティング

3. 1. 1 オフサイト・ミーティングの原点

といった理由が考えられた。過去のOMは成果を求められるあまり参加者が「やらされ感」を感じながら実施していたことが持続の弊害となっていたのではないかと思ったのである。

夏合宿においてはこのOMを今後の取組の中で活用して、“組織のありたい姿”を目指し、

夏合宿で他の自治体の発表を聞き、“対話”を重視する自治体が多いことに気づいた。各自治体とも、対話をする時間や場所は違えども、その多くは OM を開催し、その空間で対話を行うという。私達もそのなかの一自治体であり、夏合宿の発表では、善通寺の人マネ 1 期生が開催した OM をリニューアル開催することを施策の一つとして採り上げた。

ここで、そもそも OM とは何であるのかについて考察したい。“オフサイトミーティング”とは直訳すると“現場を離れた場所で行われる会議”となり、より活発な対話を促すために、普段の職場を離れた場所で行うミーティングである。大きなメリットとしては、いつもと違うオープンな環境で対話を行うことで、リラックスでき、普段なかなか積極的に発言できない人でも発言しやすい雰囲気を作ることができるということが挙げられようか。

そのうえで、善通寺の 1 期生が開催した OM を今一度振り返ってみると、開催場所は主に市役所内の大会議室だということで、前述の OM の定義から早速外れていないか。過去 OM 参加者のなかには、「OM と聞くと『ホワイトボードと付箋』が目に見えてきて憂鬱になる」といった一種のトラウマを抱えている者もいたほどである。

では、開催場所を庁外のカフェやホテルの一室に移せば、うまく対話ができるのであろうか。答えはノーだと考える。対話する場所が影響するのは、対話自体が十分に なされていることが大前提であり、そこで煮詰まり出口が見えないといった状況になって初めて、場所を変え、気分転換を図れば、新たな発想も生まれるというものではないか。

そもそも我々は“オフサイトミーティング”という単語を安易に使い過ぎてはいないだろうか。

OM を行うこと自体ではなく、対話を行うことが重要なのである。あきらかに手段と目的をはき違えている、そう考えた私達は、OM をリニューアルする前に、実際に対話を実行してみることにした。

3. 1. 2 試行

対話の実験台はすぐに思いついた。人マネ経験者である。善通寺には 4 期 11 名の人マネ経験者がいるので、これを逃す手はない。

対話の方法については、私達を含む 14 名が 1 室に集結し行うことも考えたが、全員の都合を調整するのも大変だということ、そして何よりも大したスキルもない私達自身が、人マネ経験者を前に偉そうに「今から対話を行います」という勇気も自信もなかったのも、まずは私達 3 名のうち 1 名が人マネ経験者 1 名と“1 対 1”で対話を行ってみることにした。しかし、これが思わぬ収穫となったのである。

対話の内容としては、主に、人マネ経験者にとっての人マネとは何か、人マネを通じ何に気づき、何をコミットメントしたのか、そしてそれは現在も実行できているのか、といったことである。

1 対 1 の対話を行ってみて感じたことは、1 対 1、しかも会議室には他に誰もいな

いという状況なので、本音で対話できるということであり、これが最大の強みであった。対話を行う前は、人マネ経験者のなかには人マネに懐疑的な者がいるとか、どの経験者も卒業してしまえば結局「喉元過ぎれば…」ではないか、といったことを人づてに耳にしていたが、実際はそうではなく、どの経験者も人マネで得た“気づき”は、その後の仕事に対する姿勢に大きな影響を与えていること、まずは自分が所属する部署で日常的に対話を行える組織づくりに取り組んでいること、といった事実が判明する一方で、共同論文の中に記載した『組織変革』のために列挙した施策が思うように進められていない、という苦悩もうかがい知ることができた。

彼らとの対話から得るものは大きく、その後の私達の研究に大きな後押しとなったことは言うまでもないが、対話を行う上においての課題も生まれた。

3. 1. 3 ルールづくり

人マネ経験者との1対1の対話はあまりにも充実した時間であったために、当初は30分程度の予定がつつい1時間、1時間半となることもしばしばであった。しかし、1回に長時間行うよりも短時間を数回に分けて行うほうが、お互いの日程調整がその都度必要となるものの、継続という点からは有効であると感じた。その他、本音トークであることから、外部に漏らしてはいけない内容も知り得ることとなるなど、1対1の対話を行う上で、ある一定のルールづくりの必要性を感じた。

そこで、今後本格的に1対1の対話を推し進めていくなかで以下のルールを設けた。

① 対話の時間は1時間以内

対話が途中になっても続きは次回に。こうすることで、何度も対話の機会を持つことになる。また、限られた時間なので、無駄話をすることもなくなるという効果も。

② 話の内容は内密に

内容によっては、他者に伝えた方がいいものもあるが、その場合にも誰からの情報なのかが特定できないような配慮は必要である。

③ アルコール厳禁

これについては議論の余地はあるが、アルコールが入ればつつい他人の悪口や仕事の愚痴が話題に出てしまいがちになることから、1対1の対話は当面はアルコールなしで。そういうことから、必然的に対話の場所から居酒屋は除外されることに。

④ 1日1回の対話

真剣な対話は1日のうちにそう何度もできるものではない。1人1日1回とすることで、短時間集中型の対話が可能に。

3. 2 1対1からタウンミーティングへ

一通り11名の人マネ経験者との対話を終え、対話の醍醐味は1対1にあることを実感した。そのため、今後は人マネ経験者との2巡目、あるいは人マネ経験者以外の職員との対話も行ってみたい、さらには1対1の枠を抜け、1対2、2対1、2対2…と。

そこで、あることに気付く。「大勢との対話が可能となり、開催場所を庁外に移せ

ば、それが OM ではないか」と。

私達は OM そのものにこだわるあまり、そこで行われる“対話”をないがしろにしてはいなかったか。

そこで私達は、今後“オフサイトミーティング”という単語を使用する上で、以下のように定義づけた。

“オフサイトミーティングとは、日常業務以外の内容を気楽にまじめに対話する場である。（どこで開催するかは問題としない）”

ちなみに、日常業務について、気楽にまじめに対話する場を“オンサイトミーティング”と定義づけた。

1対1から派生し、ゆくゆくは大きな会議室で大勢の職員（非正規職員含む）との対話、そしてさらに発展すれば、市役所職員以外の各種団体や各種委員、地域の人々との対話、つまりタウンミーティングを実現することができれば、『組織変革』どころか市の変革さえも可能となるのではないか。

夢は広がる。

3.3 錯誤〈冷める熱、進まぬ対話〉

夏合宿終了後、約1ヶ月をかけて人マネ経験者との対話を終え、2巡目に突入した頃に仕事の繁忙期も重なり、対話の機会がめっきり減少することになる。「今日も忙しかったから。」といった言い訳を誰にともなくしながら、気付けば1ヶ月近く対話を行っていない状況となり、それに合わせて当初の意気込みも下降。対話さえも継続できない実情に落胆し、一時は手が届きそうに思えた『組織変革』が遠のいていった。

3.4 明けない夜

10月開催の第4回研究会では、夏合宿で発表した内容を幹事団の指摘を元に修正し、再発表するというものであり、私達は思い切って合宿時に発表した施策を削除し、1対1の対話を主な施策とした。

しかしながら、3.3にあるように、既にその時期には対話がなされることはほとんどなくなっており、私達はまさに出口の見えない迷路で立ち尽くす状態であった。

そこで、当市は発表時にあえてその状況と悩みを幹事団や他の参加者に打ち明け、今の私達に何が不足しているのか、また、“継続”に何が必要か、など意見を求めたが、現状を打開するだけの明快な回答を得ることはできなかった。

さらには、善通寺の人マネ経験者が有する他自治体とのネットワークを駆使し、静岡市のマネ友にも同様の質問を投げかけてみた。その回答は「それをどうすればいいのか苦しみ悩み抜き、打開策を見出していくことが人マネである」という、ある意味明快な回答を得ることができた。しかし、私達が進んでいる道は間違っていないと気付くことができたこともまた事実である。

4. 『継続』に必要な要素

4.1 ガス屋の話、僕がやらなきゃ誰がやる？

平成29年1月26日、「このままこの研究会の終焉を迎えてしまって良いのだろうか？」

部会長の出馬幹也氏が第1回目の研究会 VTR 内にて言っていた「この研究会を終えた後には、皆さんの目に見える世界の色は変わっています」の言葉のように見える世界が本当に変わるのだろうか？」といった不安感で心の中は埋め尽くされた状態で最後の研究会に臨んだのである。

研究会の特別講演では、NPO 法人テラ・ルネッサンス創設者・理事である鬼丸昌也氏の英語が話せなくても自分にできることをただひたすらやり続けるひたむきな姿に涙を流し、心を打たれた。地雷・子ども兵の問題に対峙し、その解決に尽力されている話を聴いていると胸が熱くなり、それとは相反し、我々に突きつけられている問題の小ささを感じ、その小さな問題すら解決できない自分を情けなく感じ、自分に対する歯がゆさで頭が一杯になっていた。

幹事団からの応援メッセージの中で、日本ファシリテーション協会フェローの加留部貴行氏の元ガス会社社員ならではの理解しやすいたとえである“追い炊き機能”の大切さに強く感銘を受けた。熱量のない制度や仕組みには熱量の引き継ぎの役割を担う“追い炊き機能”が重要であるとのことであった。講話の中で最も印象に残った言葉は「とにかく熱い人に会いに行くことです」「成果をすぐに求めず、自分の中の種火を残すことです」「すべての人の中には種火があるので、まずは身近にいる熱い人を一人みつけてください」といった言葉である。

4.2 “人マネ・マジック”

最後の研究会に参加をしてみて多くの“気づき”があった。これまでの研究会で学んできたことが消化されているからこそ、新たな“気づき”を実感できるようになったのかもしれないとも思った。

人マネに参加しての1年、まるでジェットコースターに乗っているかのように気分が高揚し消沈することを繰り返してきた。これを悪いこととして捉えていたことが、そもそも間違いであったのだ。どんなに志の高い人にもモチベーションの昇沈は存在するのであり、沈みかけた時（火が小さくなってきた時）に沈没してしまわないようにする（芯を湿らせてしまわないようにする）方法を持つておくことが大切なのである。加留部氏の「まずは身近にいる熱い人を一人みつけてください」という言葉に我々が今後やっていくべきことのヒントが隠されているのだと思った。沈みかけたときは熱い人に会いに行き対話する。そして、自分が再び熱くなることができたなら、やる気（種火）をまた別の人にも分け与えることもできるという“気づき”を得たのである。夏合宿前の研究会の中で、キーパーソンを探し対話するという課題があったことを思い出した。結局すべては研究会のカリキュラムの中で仕組まれていたことであり、その伏線をたどり、今ここにたどり着いているのではないかとも思う。その一つ一つを消化し、その内容が腹落ちした今だからこそ気づける新しい何かがあるのではないかと思う。その“気づき”を整理していくことで今後我々は成長し、自分達が向かう

べき方向性を定めていけるのではないかと思ったのである。

4.3 もう一つの収穫

また、研究会での他の自治体との対話の中にも様々なヒントが隠されていた。そのひとつが、長野県東御市のマネ友との対話の中にあった。それは、人事研修終了後には必ず振り返りの時間を30分間程度設けて研修効果を高めるというものであった。その仕組みは、最初に人マネ参加者で考えた施策の一つであり、それを聞いた人事部長がその案に理解を示し、あらゆる研修にその振り返り時間を導入し、人マネによる成果の一つとして認識されているとのことであった。研修後に再度、頭の中を整理する時間を作ることで成果をあげているとのことであった。偶然ではあるが、善通寺市でも近々に部会長代行の鬼澤慎人氏を招聘し若手職員を対象とした研修があると聞いていた。この招聘事業は平成26年度の人マネ参加者の方々が人マネ修了時の共同論文において、「外部講師による意識改革研修」として外部からの刺激を利用し、職員個々の意識改革を図り、職場内の対話の増加を目的とし、続けている事業である。我々は、他市における成功事例であるこの仕組みをこの招聘事業に活用しない手はないと思ひ、本市においても研修終了後に振り返り時間を試験的に取り入れてもらうこととした。

4.4 模倣でも何でも即実験〈これも“マネ験”〉

平成29年2月2日に鬼澤氏に来善いただき、20代の若手職員を中心にリーダーシップについての研修をしていただいた。若手職員にとって心打たれる研修となり、多くの職員の心に熱き種火を灯していただいた。早速、他市での成功事例を参考に、その熱き種火を追い炊きするため、研修会修了後、若手職員に“振り返り”の時間を割いてもらい、今回の研修の“振り返り”とその“気づき”についての対話をしてもらった。そして、何名かの職員に研修を通じての思いを述べてもらったのであるが、非常に前



向きな発言ばかりであり、今日の研修を明日からの仕事に活かしていきたいという熱意を感じた。研修を受講した職員は熱い人（鬼澤氏）に会ったことにより、自分の中にある種火を大きくしていたようだ。その思いを聞いているこちらがさらに熱くなり、若手職員からの熱量の引き継ぎを受けた。そして、互いの熱さによる化学反応（相乗効果）のようなものを感じることができた。これまでは研修を受講したら、それで終わりといったケースがほとんどであったが、今後の研修においてもこうした“振り返り”を行うことで新たな“気づき”を得ることができるよう仕組みをつくることで研修効果を最大限に高めていける手助けをしていきたいと考えている。

4.5 本丸共通、アプローチは別々

「我々にできることは何か？」という問いかけをこの一年間ずっと行ってきた。我々も含め、過去の人マネ参加者がそれぞれ別の目標を持ち、個別に施策を行っても



得られるものは少ない。少しでも多くの方が対話を通じて共通の目標を持ち、自分達に何ができるのかを考え、お互いに協力して実践することが大切なのではないかという思いに至った。研究会での経験を通し、目標が同じであればその目標へのアプローチが違っていても良いのではないかと考えるようになったのである。地域の

幸せと発展に貢献し続ける組織を目指すことこそが我々の目標であり、一人一人の能力を高めること、やる気を喚起することなどの目標を達成するための手段のあり方は多様で異なっても良いのではないかと思う。先般の若手職員研修で、過去の人マネ参加者と私達が微力ながらも協力することで、研修の効果を少しでも高めることができたのならそれでよかったのではないだろうか。小さなことの積み重ねが何かにつながっていくのではないかと私達は信じている。平成29年1月27日、早稲田大学大隈講堂にてコミットしたように一人でも多くの職員の心の種火を“追い炊き”していきたい。私達は主体的に自律的に行動できる職員を増やし、組織をより良いものへと変えていき、先では市民の声に沿った施策を行える組織を目指して、それを実現する手助けをすることが私達の役目であり、また今の私達にできることの一つではないかとの考えにたどり着いたのである。

5. 総括と展望

5.1 人材マネジメント部会

結局、“人マネ”とは何であったのか。一通り設定されたプログラムを終え、今一度、研究会そのものについて考察してみたい。

まず、各研究会のテーマと私達のその時々的心情を併記してみる。

第1回研究会（4月21日）ダイアログの実践

ここで私達は初めてダイアログを経験することになる。さらに部会の位置づけと狙いについても明かされたが、この時点では浮き雲をつかむような話であり、ピンと来なかった。

むしろ、対話の楽しさ、難しさを体験できたこと、他の自治体参加者の意識の高さに刺激を受け、研究会に対するベクトルが前向きになった。同時に市役所に入所したばかりの若かりし頃、市役所内に漂っていた閉塞感をなんとかしたいと粹がっていた青臭い思いが久しぶりに蘇った。

第2回研究会（5月27日）「やりたい感・やらされ感」「ドミナントロジック」

専門用語が飛び交うなか、やらされ感満載で仕事をしている自らを振り返ることになる。いつの間にか組織の歯車に組み込まれ、ルーティーンを惰性でこなす職員になってしまっていないか。どうしようもないことと諦め、どうにかしようと行動することを忘れてしまっていないか。大きな反省を余儀なくされた。

第3回研究会（7月15日）キーパーソン・インタビューの共有と価値前提

前回終了後の宿題であった“キーパーソン・インタビュー”で得た手応えを他の参加者と共有。善通寺市役所では、私達が厳選したキーパーソンの思いが全職員に届いていないように感じられた。それまでは、『組織変革』なんてできるわけがない、という思いがどこかにあったが、「もしかしたらできるかもしれない」という気持ちがほんの少しではあったが芽生えた。

事実前提ではなく、価値前提で推し進めることが望ましいと理解はできたものの、そううまくはいかないのが世の常である。『組織変革』における価値前提について考察しても、全く思い浮かばない状況であった。

夏合宿（8月21日～23日）各自治体の施策のプレゼンと反省

発表資料づくりにおいて、まず、ありたい姿を描き、そのために私達に何ができるのかを施策として作り上げるといふ、いわゆるバックキャストという手法を用いるよう指示があったが、今思えば、バックキャストこそ価値前提そのものであった。その点から、私達は、“常に問題意識を持ち、組織の成長を図る人材の育成”、“自由な意見が尊重される組織”を価値前提として『組織変革』に取り組むことになるのだが…。

前述したように、ここで“継続”の重要性に気付き、どうすれば継続できるかについての考察が始まることになる。

第4回研究会（10月20日）夏合宿での発表を修正し、再発表

私達にとってはどん底の時期であった。施策をどんなに修正しようが、肝心の“継続”に対する明確な解答を得られないことから生まれる焦りと苛立ち、そして諦め。他の自治体が発表する数々の施策を横目に「どうせ続かないよ」という冷ややかな思いも。

第5回研究会（1月26日～27日）部会とは？コミットメント

夏合宿以降ずっと続いていた悶々とする思いを抱いたまま、最後の研修会に臨み、当初は、約1年間かけて何も得ることができなかった自身への落胆と人マネに送り出してくれた善通寺市役所に申し訳ない気持ちで満ち溢れていた。

しかし、出馬部会長はじめ幹事団の発言や鬼丸昌也氏の講演のなかに、私達が求め続けていた解答が随所にちりばめられていたことから、研究会が進むに従って、頭の中の霧が晴れ渡っていった。

今年度の人マネにおける大きな研究テーマは“『組織変革』”であり、現在、私達が手にしているものは、“継続に必要な要素”である。その要素は、キーパーソンと呼ばれる人達との対話であり、自らがキーパーソンたらしめるべく日々の自己研鑽であ

る。

例えるなら、第1回研究会開始時には、素手素足で貧相な衣服を身に纏った私達に、鎧を与え、武器を持たせ、戦闘に臨む態勢を整える手助けをしてくれたのが“人マネ”である。ただ、無償で手助けしてくれたわけではなく、私達が必要とするものを自ら考え、求めた時に鎧や武器のありかを指南してくれるものである。

しかし、見方を変えると、私達はまだファイティングポーズをとったに過ぎず、このまま何もせず、じっと立っていることも、鎧を脱ぎ、武器を捨て去り、戦場を後にすることもできるわけである。

結局のところ、人マネが『組織変革』をしてくれるわけではなく、『組織変革』をするのはあくまで私達自身であり、1年間を通じて人マネから得た知識やスキルをこれから活かすも殺すもこれからの私達の行動次第、気持ち次第ということになる。

戦う気持ちを与えてくれた人マネにこの場を借りて心から感謝したい。

5.2 『組織変革』

では、私達にとっての『組織変革』とは何であるのか。

誤解を恐れずに記すなら、私達自身は、現在の市役所の組織そのものや機構を変える必要性をほとんど感じていない。今回の共同論文作成にあたり、1対1の対話や庁内の人マネ経験者と連携し施策を進めていく先に何があるのかについて、私達は今一度3人で対話の時間を持った。

結果、至ってシンプルな解答を得ることができた。それは、“いい気持ちで、いい仕事をする”であった。夏合宿時には思いつかなかった価値前提である。

その価値観のために、聞く力の養成に努め、対話をし、個々の課題や悩みの解消のために何ができるかを考え、それを実践していく。その範囲は、初めは自らが所属する係内かもしれないが、それが課、部、市役所全体にと広がれば、自ずと組織自体も変わっていくはずである。

また、いい気持ちはいい仕事を生み、いい仕事は結果、市民に波及し、いい市となる。

さらに言えば、人マネで得た数々の意識は、何も仕事に限らず、家族や友人、地域付き合いでも活用できるものであることから、私達は単に“組織＝市役所”と限定的に捉えておらず、より広義に解釈していることを申し添える。

5.3 本研究の将来展望 ～おわりに

以上により、『組織変革』への鍵は“継続性”にあるといえるが、ここで、継続の前提について考察してみたい。

社員が幸せな会社として、しばしば“伊那食品工業”と“未来工業”が挙げられる。どちらの会社も、人々に「いい会社だね」と言ってもらえるような会社を目指している（価値前提としている）ことが共通点である。ここでいう“いい会社”とは、徹底した社員管理を行い、売上目標の達成を第一とする利益最優先の会社ではなく、社員や取引先、地域の人々などその会社に関わる人達みんなを幸せにする会社を指してい

る。

経営者は、会社の役目は人々を幸福にすることだと考え、それが経営にプラスの影響を及ぼすと信じ、地域貢献に注力し、社員育成を重視する。結果、社員の士気が上がり、会社をより良くするために考え、実践する。社員は“やりたい感”で満ちているから、ほぼ毎日始業前に行われる全社員による朝掃除も全員自主的に行っている。

この例から学ぶことは、トップから新人まで組織に属する人全員が“組織のありたい姿”を共有し、同じ理念、同じ方向を目指す士気が“継続”の前提だということである。何事も成就させるためには、どこを目指すのかその志が必要であり、私達はその志が“いい気持ちで、いい仕事をする”なのである。

この志を継続するための要素として、この1年間は人マネの研究会を通じた幹事団や他自治体の参加者との対話や講演会が存在したが、今後においても、庁内外のキーパーソンを一人でも多く見出し、積極的に対話の場を設けることや、自らを奮い立たせてくれるような本や講演に触れることで志を担保していきたい。

前述のように、第5回研修会修了後の2月2日、鬼澤氏を招聘し、市役所入所10年目までの若手職員に対する研修会を行い、その終了後30分間、長野県東御市に習い、30分間の振り返りを行い、参加者全員にコミットメントも行っていただいた。それから1ヶ月余り経ち、私達の元に数枚のペーパーがやってきた。研修の参加者の一人が自主的に研修内容を事細かくまとめたものだという。これを自分が属する課内で、正規職員、非正規職員問わず全員に回覧し、研修内容を周知したというのである。

この事実を目の当たりにし、第5回研究会で幹事団が発した「我々は微力であるが、無力ではない」という言葉がフィードバックしてきた。

“何もしなければ何も始まらない、何かをしても何も始まらないかもしれないが、何かが始まるかもしれない”

“善きことはカタツムリの速度で動く”

善通寺のまちに一筋の光が差したように思える出来事であった。

付記

【二宮】

以上をもって、私達の1年間の人マネの総括としたい。

本論文は、早稲田大学人材マネジメント部会への提出はもとより、庁内ネットワークを用いて、善通寺市職員誰もが目にすることができるようにすることを前提としていることから、時系列を追った記載方法や、できるだけ平易な表現の使用など、私達なりのルールを設定し作成した関係上、一般的な論文を想像されていた方にとっては期待外れなものとなったかもしれない。

つい最近、2つの新たな動きがあった。

1つめは、人事担当から、本年2月末の鬼澤研修を終え、受講者が自主的に作成した研修内容をまとめたペーパーを何とか活用したいので、活用方法を考えてほしいと

いうものである。

2つめは、4月には新規採用職員が入所し、数ヶ月にわたる新人研修が開始されることになるが、その1コマを数名の人マネ経験者がファシリテートすることになったという。その研修の最後30分間を鬼澤研修同様、私達3人が振り返りとして活用してみないか、という打診である。

もちろんどちらの動きも大歓迎であり、最大限の協力を惜しまない。

しかし、反面、私はある種の危うさを抱くことになった。

私達を含めた人マネ経験者や庁内に散らばるキーパーソンが今後何かを試みるたびに、このような反応が生じることが予想されるが、実行側の私達に強く求められるのは、小さな波紋さえも見落とさない注意力である。時には反発的、懐疑的な波紋かもしれないが、そこから得られる経験は何物にも代えがたい財産となるはずである。その反応をつぶさに拾い上げ、分析し、修正の必要があるものは改善する、といったPDCAサイクルに乗せることもまた私達の使命の一つなのだから。

それに加え、今後、多人数の面前で話しをしたり、会をコーディネートする機会も増えることも予測されることから、ファシリテーションスキルの習得も必要となるだろう。また、私達の施策の基本は“対話”であることから、聞く力の養成も不可欠である。何と言っても、私は関西でいうところの“しゃべくりい”なのだから。

果たして、『組織変革』とは、自分から外側にベクトルを向けるものではなく、詰まるところ、自分自身への問いかけであったのではないか。

そう考え、今一度、自らを見つめ、襟を正した。

【小林】

この一年間の研究会を振り返って、私は毎日が非日常的で本当に貴重な体験ができた実感している。私はこれまでもいろいろな研修を受けてきたが、それは実務的な知識をつけるための研修が多く、この研究会のように自分でいろいろ考えて、他人とじっくりと話し合いをするというものはあまりなかったように思う。第1回目の京都会場での研究会では、自分と同じように参加してきた他の自治体の人との対話の中で、自分との意識レベルの違いに衝撃を受け、自分の意識をかえることの重要性を強く感じたのを今でも覚えている。またこの研究会の中で、組織にとって一番大事なものは人であるということ学んだように思う。組織をつくる一番の要素は人材であり、その組織に属する人材によって組織の将来のあり方も定まってくるのではないかと思う。また、この研究会の中でいろいろお話をいただいた方に共通することとして、読書をするのが社会人にとっては非常に重要であるという人が多かったように思われる。私自身は、これまであまり本を読むことはなかったが、これを機会に私も読書をする習慣を身に付けて、知見を深め、自分にはいったい何ができるのか、日々の業務で何か改善できることはないのかなどの改善策を常に考えながら仕事に取り組むようにしたいと思う。

【上山】

昨年春、第1回目の研究会に参加した時の自分のものの見え方と今の自分のものの見え方は、この一年で変わったように思う。曇天が晴天となるような劇的な変化ではないものの、自分の中での小さな変化を感じる。研究会の最終日にあたる平成29年1月27日、顧問の北川正恭氏の講話の中で、私達は一地方公務員であり、様々な規制によって縛られており、いくつもの規制の壁に囲まれており、当該規制を侵さないように変革を進めていかなければならないという、変革の難しさについての言及があった。これまで長きにわたり『組織変革』が進められてきたにもかかわらず、同変革がドラスティックに、かつスピーディーに進まないことの本質について気づかされたような気がした。我々を取り囲む様々な規制を侵さずして、成し遂げるべき目標には一步一步の粘り強い前進が必要なのだと感じた。たとえその一步の歩幅がいかに小さくても、目標に少しでも近づけるよう頑張っていきたいと思う。この一年間の研修を終えた今となっても、依然将来への不安が無くなることはないが、自身を無くし沈下した際には、研究会で学んできた浮き上がるための技術を活用し、自分自身を鼓舞していきたいと思う。