

佐賀県佐賀市 江口 卓真  
田島 雄一  
早田由紀子

## 1 参加期間全体を通し仲間と取り組んできた活動の概要と経過

### (1) 職員との対話

佐賀市の過去を知り、現状を把握し、未来の姿を描くに当たり、職員インタビューを行い、佐賀市という組織について対話を重ねた。

職員から出た意見のうち主なものは次のとおりである。

#### ア とにかく、忙しい

- ・業務量の適正化がなされていない。
- ・誰かがやらなければならない業務にもかかわらず、個人の業務量が増えるという理由で拒否する職員がいる。
- ・管理・監督職は、流動的に業務を振り分けることのできる役職だが、やらない。業務量を正確に把握しているのか疑問である。
- ・業務が属人化しており、業務内容や状況について課内の職員同士でも情報共有が十分にできていない。そのため、職員間でも業務を振り分けることができていない。
- ・同じ部署内だけでなく、他部署が何をしているか分からない。部署間の連携が取れていない。
- ・業務が多いことを認識しているにもかかわらず、事業の改善・廃止には労力と時間を要することから、抵抗感を持つ職員が多い。
- ・その一方で、チャレンジする職員に対しては、「意識高い系」などと揶揄する風潮もあり、改善・変化に積極的ではない風土である。

#### イ ビジョンが見えない

- ・総合計画等を意識・理解して業務にあたっている職員が多くない。総合計画等は、本市が目指す将来像とそのための政策を示したものだが、職員がそれらを共有できていない。
- ・政策と事業の関係性が不明瞭であり、また、ビジョンも見えないため、将来像に向けた業務ができず、目の前の仕事を処理するだけにとどまっている。
- ・目の前の仕事に忙殺され、意識が外（市民や社会的変化）に向いていない。
- ・経営層にも総合計画を重要視していない者がいる。

## ウ その他

- ・以前に比べると、職場の雰囲気良くなった。
- ・市長は、水害対策のために排水機能を強化するなど、パフォーマンスだけの市長とは違い、地味だが大事なところを見て仕事をしていると感じる。
- ・働きやすい職場かどうかは、「人」に左右される。人は簡単に変わらないので、人や組織を変える「仕組み」づくりが必要である。

## (2) 現状の分析

職員との対話を通して気付いたことは、(1)ア～ウのとおり職員一人一人が感じ、考えていることはあるが、その「思い」を職員間で共有し対話していないということである。その原因は、多忙のため対話する余裕がないことや、「そう考えるなら、あなたがやれば？」と業務を丸投げされることへの不安感、または「自分にはできない」という思い込みなどであり、自ら発言し行動することに心理的ハードルを感じている職員が多いのではないだろうか。

## (3) 活動の概要

我々が組織変革のために今できることは何か考えたときに、正解が容易に見つかったわけではなかった。正解が分からず一步を踏み出せないメンバーもいた。しかし、思いはあるのに動き出せていない多くの職員と同じでは、変革はできないと考え、我々は、とにかく「やってみる」ことにした。

### ア 気軽に話せる場（通称「ねずみ会」）の創設

「もっとこうすれば」という思いはあるのに、日々の業務に忙殺されて、職場で対話する余裕がない、という職員のために、仕事や組織に対する思いから日頃の愚痴まで、飲み会の席以外で「言いたいことを気軽に言える場」を創設した。

メンバーが選抜した10人程度の職員が集まり、計3回にわたり、ざっくばらんに日頃の思いを吐き出した。何かを解決したわけではないが、組織や業務に対する思いを共有することで、自分一人が悩んでいるわけではないことや仲間がいることを感じることでできる機会となった。

### イ 長期派遣研修職員相談会の実施

来年度の長期派遣研修の募集に当たり、直接、経験者に話を聞くことのできる場を設けた。昨年度の共同論文では、長期派遣研修のフィードバックの場として報告会の実施が提案されていたこともあり、今回、非公式ながら実施し（人事課と協議の結果、非公式となったが、人事課担当者から個人的に採用4年までの職員に周知がなされた。）、4人の経験者と4人の参加者が集まった。

## 2 活動を通して見出した成果、創りだした変化等

1年間の活動を通じていろいろな職員から話を聞くことができた。我々の活動に協力してくれた職員のうち多くが、職場や仕事のやり方等に何かしらの問題・不満を持っていると感じた。

ただし、話を聞くことができた職員は全体から見るとほんの一部に過ぎず、今年 of 活動の中で感じたことが組織全体の意識であるとは言い難い。職員の構成上、40歳以上の職員が全体の3分の2以上を占め、長年の経験により組織文化が染みついて、今の仕事のやり方を当然と思っている者も多くおり、組織を変えるということに強いアレルギー反応を示す者も少なくないかもしれない。

一方で、たとえ問題・不満があると感じていたとしても、それを周囲と共有し、良くしていこうと行動をしなければ何も変わることはない。経験の短い職員はまだ市役所に染まりきってはおらず、意識を変えるハードルはより低いものではないかもしれないが、何も手を打たなければ、組織に染まっていくのは目に見えている。

1年間の活動を通じて、組織に存在する問題や不満を改善することはできていない。しかし、まだ一部の職員に限られるが、問題・不満を共有するという一歩を踏み出すことはできた。今後もこの共有の輪を広げ、組織の変革につなげなければならない。

上に書いたような、組織の問題点は何か、との問いに対しては、どの職員からも答えを得やすかったが、組織の良い点は何か、との問いに対する答えはなかなか出てこなかったように感じた。我々3人の対話の中でも同様のことが言えた。こういった事柄を考える際は、どうしても悪いところに目が行きがちになるのであろう。

組織を良くするプロセスの中で、悪いところを良くすることも大事であるが、そればかりでは息苦しくなる。いい面が見えているからこそ、悪い面への対処も出来ていくのではないか。良い点を探すといった目線を日頃から持ち、周囲と共有することも組織の変革に繋がっていくものと考えている。

第5回研究会の課題で作成したポスターのタイトルを「やってみた」とした。深く考えることで、よい考えを作り上げることも重要であるが、それ以上に行動することが大事だ、という我々チームの考えがあったから、このタイトルとなった。

やってみた結果、やってしまった…、となる場合もあると思うが、やっていく中で対応・改善していけば何とかなるし、やっていくこと、そしてそれを継続することが大事だと感じた。今年開催した「ねずみ会」、「長期派遣研修職員相談会」は今後も継続し、さらに良いものになるよう努め、また、新たな試みも「やってみた」い。

### 3 次年度に向けた展望、自分達としての取組みシナリオ、1年後に目指す状態と創りだしたい変化等

次年度に向けた展望や取組みシナリオの前に、そもそも「なぜ変革（意識改革）したい（しなければならない）のかを」再確認したい。

そのためには「本市で起きている問題は何なのか。」を改めて考えてみる。

ヒアリングで聞いた声をあげてみると

- ・部門間連携が取れていない
- ・“やった者負け”の雰囲気があり諦めている
- ・仕事が忙しい上に、属人化している
- ・仕事が忙しく、部下を育成する時間がない
- ・若手が成長しない
- ・上司にリーダーシップがない 等であるが、

これらの問題はなぜ起きているのか。

やはり忙しいことを理由に本当に大事なこと（組織として何を目指しているのか、どのような状態が理想で現状はどうなっているのか等）が組織として話し合われていないのではないかと感じている。【ビジョンの浸透不足】

また、各自がおこなっている事業がビジョンの達成に向かっているかという問いが日常的になされていないようにも感じている。

次に変革（意識改革）を進める中での一般的な問題について考えてみると、

- ・トップの関わり合いがない又は低い（人事任せになっている）
- ・意識改革の施策が経営戦略と連動していない（なぜやるのか）
- ・意識改革のゴールが明確に設定されていない（定量化できていない）
- ・意識改革が研修などの事業で終わっている（やることが目的化している）
- ・現場に危機意識がない（変える意識が生まれていない） 等が挙げられる。

また、ジョン・コッター氏の組織変革の8段階のプロセスでは、

1. 危機意識を高める
2. 変革推進のためのチームをつくる
3. ビジョンと戦略をつくる
4. 変革のためのビジョンを周知徹底する
5. 職員の自発的な行動を促す（機会と権限を与える等）
6. 短期的成果を生む（実現する）
7. 成果を生かして、さらなる変革を進める
8. 変革を文化として根付かせる

とされている。

つまり、「1. 危機意識を高める」ことが必要であり、具体的には、「そのまま成り行きに任せたら（佐賀市は）どうなってしまうか」という問いに対し、現在の経営幹部が先行きに危機感を感じる状態が必要になる。

その共有が不十分であれば、組織としての取組み（2以降）でつまづくことになると予想され、我々チームが置かれている状況がまさにそのとおりである。

よって、1年後に目指す状態は、「経営幹部が先行きに危機感を感じる（感じない）状態を可視化すること」であり、「なぜ先行きに危機感を感じるのか（感じないのか）」をヒアリングやアンケート等で可視化していきたい。危機感を感じる割合が75%（4分の3）を超えており、その理由が具体的であればあるほど、次の取組（課題解決）に移行しやすく、それに適したチームづくりもできやすいのではないかと仮説を立てている。

我々チームの取組みは、可視化までの取組と可視化後の取組に大きくわけることができるが、まず経営幹部がなぜ先行きに危機感を感じるのか（感じないのか）を可視化する取組に着手していく。

自らの気づき、学び、変化、今後の展望について個々人の思いを簡便に記し、論文末に添える。

佐賀市企画調整部企画政策課 主査 江口卓真

「早く行きたければ、ひとりで行け。遠くまで行きたければ、みんなで行け。」研究会に参加して、自分の中で言い聞かせてきた言葉である。

一年間を通して、実践してきたつもりではあるが、段階（フェーズ）によって、早く行った方がいい段階もあり、遠くまでいくために、初めから「みんなを」を強調しすぎると遠くまでいくという本来の目的を忘れて、「みんなで行くこと」が目的になり得ると感じることもあった。

そのような手段の目的化は他にも潜んでいて、「対話」や「バックキャストイング」も取り入れることを目的にするのではなく、目的のために活用していきたい。

また、この一年間で「ひとにはひとの考えがあり、じぶんはじぶんの考えがある。正解よりも納得解をお互いに求めていくこと」を意識してやってきた。これは、3人1チームで編成されたこの研究会を通して「対話」を通して学んだことである。

その対話を通して、一人では思ってもいなかったことを発見できることを楽しめる基礎ができてきたと感じている。

情報がありふれている社会で「知っていること・わかっていること」にあまり価値はなく、仮説を立てて「やること（実践すること）」、「やり続けること」が大切だと考えている。

失敗の定義を書き換え、成功へのプロセスの一部ととらえやり続ける。そのために「何のためにやるのか」を忘れずに、心が折れないように「小さな成功体験（目標達成）」を積み重ねてコツコツとやっていきたい。

最後になるが、今年は人事異動1年目、配属先も多忙な部署であり、担当業務以外もはじめてのことばかりで周囲には迷惑ばかりかけてきた。

一緒に働く同僚をはじめ、家族や友人、多くの人から支えられていると感じることができる一年でもあった。

全てのことに感謝をし、その感謝を還元できるようにまい進したい。

佐賀市総務部人事課 主任 田島雄一

平成30年4月からの1年間、市役所を離れていたこともあり、4月に市役所に戻った時は、ふわふわした状態であった。そんな中、甘い言葉に乗せられて人材マネジメント部会に行くことになり、さらにふわふわした状態で第1回目の研修会に参加した。

これまでは、漠然と社会の将来への不安について考えてはいたが、それを自分事としては考えてはいなかった。社会は変化しているのに、佐賀市役所という組織は変化できているのか。長くはない市役所生活ではあるが、社会の変化に追いつけていないように感じている。

色々な立場の人がそれぞれの主張をし、やめたいこともやめれない。人は減らされ、仕事は減るばかりか増えていき、これまでと同じやり方では中の人たちは疲弊していくばかりである。民間のように利益を出せばそれでよいというわけでもなく、組織にもその意識はない。自分自身がその意識を持ってこれまで過ごしてきたかと言われるれば、恥ずかしながらそうではないが、今のままでは、もう来てしまっている高齢・少子化・人口減少社会に対応できないのは目に見えている。

私自身ができることは小さなことでしかないが、微力だけど無力ではない、の言葉を信じ、「できるわけないだろう！」を「できる！わけないだろう！」にできるよう努力していきたい。

佐賀市総務部総務法制課 主任 早田由紀子

私がこの部会に参加したのは、「佐賀市の未来を思い描くためのヒントを得るため」であった。創造することが苦手な私は、あらゆる人の思い描く〇〇市の未来像を聞き参考にすることで、自分自身が描く佐賀市の未来像を描いていきたいと考えていた。

しかし、第5回研究会を終えた今、思うことは、頭で考えて描いた未来像は、まさに絵に描いた餅で、やってみたら全く実行性のないものになる可能性があるということである。未来像は、描いて、実行して、必要に応じて軌道修正して、また描いて、実行して、を繰り返して初めて意味を持つものなのかもしれないと気付いた。「行動しないと意味がない」というメンバーに感化された面も多いにありそうだが、おそらく今後も、腰の重い私は行動するたびにその根拠・意味を探してなかなか一歩を踏み出せないだろうから、仲間とともに、一歩、また一歩と踏み出していきたい。