

◆滋賀県

投稿日：2005年8月22日

氏名：初宿 文彦(しやけ ふみひこ)

所属：財団法人淡海環境保全財団



「チョウチョの会」立ち上げから1周年記念フォーラムへ

【自主勉強会の仲間の後押し】

2003年3月頃、今の組織の中で漠然とした思いでしたが、何かしないといけないという気持ちから、少人数で「スキルアップ研究会」という職員の自主勉強会を立ち上げ、活動していました。活動と言ってもメンバー数人が集まってゲストを呼んで話を聞いたり、メンバー同士の意見交換をしたりという小さな集まりでした。

ある時、NHKの人気番組『ご近所の底力』で「オフサイトミーティング」なるものを知りました。研究会の活動も新しい切り口を探していたところだったので、これは、会でも活用できるのではないかと思いました。そんな折、たまたまメンバーの一人T氏が政策研修センターで開催している「[オフサイトミーティングチャレンジ研修\(旧:世話人養成研修\)](#)」を紹介してくれました。

その頃T氏はいつも軽いフットワークで、バラバラになりがちな県民文化生活部の要として、部内職員の連携を図るオフサイトミーティングを苦勞しながら始めていたところでした。私も関心があったので、T氏の呼びかけに誘われてオフサイトミーティングに出ていたのです。

【オフサイトミーティング(OSM)チャレンジ研修から身近な一歩を踏み出す】

この研修は、立場や肩書きを外して「気楽にまじめな話をする場」OSMIについて基礎から学び、体験するだけではなく、現場に戻ってから自ら世話人となってOSMの場づくりを実践し、さらに、実践後お互いのチャレンジについて振り返るといったフォローアップの機会が一連の流れとして企画されていました。

また、前年度にこの研修を受けた世話人が、職場でOSMを活用した取組みを実践するにあたり仲間になりそうなパートナーをみつけ、今年度の受講生として推薦するという職員同士のネットワークづくりも組み込まれていました。そのため、受講後は、前年度の受講生でありスキルアップ研究会のメンバーでもあるT氏とともに、当時所属していた県民文化生活部内やスキルアップ研究会で、即OSMを実施することができました。私はこの研修で、何か新しい宝物を見つけた気分でした。

「チョウチョの会」発足のきっかけ

ある時、大津で北川正恭氏(早稲田大学大学院教授、前三重県知事)の講演会があるという情報を得ました。私は以前から三重県の改革の話には関心があり、北川氏のお話は聴きたいと思っていましたので、スキルアップ研究会やOSMのメンバーに呼びかけて、自分を含め6人の滋賀県職員で、2004年7月3日の講演会に参加しました。

「現在起こっている様々な問題は、誰もが自分以外の『誰か』に責任を転嫁してきたことが原因。一人ひとりが『北京の蝶々』になって羽ばたく必要がある。北京の蝶々が羽ばたけば、ニューヨークでハリケーンが起きる。320万人の地方公務員の蝶々が全部飛べば、この国の閉塞感は一掃される。今が文明史的転換点だ！」という北川氏の熱いメッセージに、強く感銘を受けた6人は、講演会終了後、喫茶店でいろいろと話をする中で、とにかく何か行動しようという私の提案から、今回の講演会に参加していた職員に呼びかけて、意見交換会をしようということになりました。(6羽の蝶々がサナギから羽化した瞬間です。)

早速、まずは『北京の蝶々』の話を共有した人と意見交換をすることを目的に、講演会の参加者に加え、県庁内の自主活動グループのメンバーにも呼びかけて、北川氏の講演を題材に、元三重県派遣職員から話題提供をしてもらって、意見交換会(OSM)を開催し、これを「チョウチョの会」と名付けました。

以前から、滋賀県庁内での縦割りの弊害や閉塞感を何とかしたいとの思いがありましたが、こうした対話の必要性を感じていたのは、私だけではなかったようです。こうして、組織のタテでもない、世代が同じのヨコでもない、「ナナメ」の関係づくりが始まりました。

「チョウチョの会」でやってきたこと(活動概要)

チョウチョの会では、毎回ゲストスピーカーからお話を伺い、その後参加者が思いを語り合い、「気づき」を共有し合えるような場づくりを心がけるようにしました。企画は、コアメンバーが随時集まって次は誰にお願いしようなどとワイワイガヤガヤと楽しく打合せをしながら進めていきました。肩書きや立場を離れて自由に話し合う(真面目な雑談)中から、主に、自治体や地域の様々な課題について、様々な「気づき」を掘り起こし、一緒に行動する仲間(北京の蝶々)増やしていこうと、オフサイトミーティングを中心にサロンの活動を続けています。

第2回チョウチョの会では、行政経営改革ディレクターとして2年間、滋賀県庁で勤務されていた浦茂樹さん(伊藤忠商事)の、「改革は与えられるものではない。君達自身でやるんだ!」という言葉に当事者意識の重要性と実践の必要性を感じ、第3回では、都道府県で初の民間出身教育長となられた斎藤俊信さんから、松下系列の海外各地の現地法人において改革に取り組まれた生の体験を伺うなかで、多くの「気づき」をいただき、第4回では、全国初の自治体でのグリーン購入の取組みや、福祉分野の新しい仕組み「あったかほーむ」などを仕掛け、県内外に強固な人的ネットワークをお持ちの熱血先輩県職員北川憲司さんから、地域の暮らしの視点で、今後の社会の方向やこれからの職員のあり方について考えるヒントをいただきました。その他にも場所を変えて、1泊2日オフサイトでじっくりと語り合う機会を持つなどの工夫をしながら職員同士の対話を行っていきました。自由参加でOSMを重ねるうちに、口コミで参加者が増え、6名で始まった会のメンバーも、半年後には60余名を数えるようになりました。

こうした地道なOSMを通じて、多彩なゲストスピーカーから得た様々な「気づき」が、少しずつ着実にメンバーの間に生まれ、連鎖反応を起こし、今年7月のフォーラムへとつながっていったのです。

【外部セミナーでの出会いから刺激を受けた後の思いつき】

そうした活動の間、2004年11月26日~27日の2日間、スコラ・コンサルトの東京オフィスで開催された「プロセスデザイナー養成講座(PDセミナー)」を滋賀県からT氏と私が受講しました。

最初私は正直言って、このセミナーへの参加を迷っていました。なぜなら、毎年2回ほど開催されている「世話人交流会」にも参加したことがなく大した実績もない者が、各地で活躍中の世話人の方々の中に入っていけるかどうか大変不安だったからです。しかも東京1泊の交通費に加えて、受講費が必要でした。こうした研修費は公費では出ないので、自費で行かねばなりません。そんな折、背中を押してくれたのはT氏が「一人で行くのは寂しいから」などと言われ、私も妻と相談して東京行きを決めたのでした。

このセミナーを受講して最初の不安はすぐに解消されました。セミナーの内容はもちろん、他の自治体で活躍されている世話人の方々とのすばらしい出会いがあり、オフサイトミーティングの真髄を見たような気がしました。そのセミナーの2日目は午前で終了し、その午後たまたま早稲田大学で「ローカルマニフェスト推進大会」があるという情報を得て参加申込をしていた私たちは、北川正恭氏や改革派の首長たちが集まるその大会でもたまたま大きな刺激を受けたのでした。

そんな刺激満載の東京からの帰りは、2人とも頭が爆発しそうなくらいでした。とにかく感染力抜群のウイルスに冒されたかのように、T氏と私は新幹線の中で熱く語り合ったのでした。これが伝説の「新幹線2人オフサイト」で、ここから「チョウチョの会1周年記念フォーラム」のアイデアの基が生まれました。後に、このセミナーに参加したメンバーの幾人かがその後結成された「公務員の組織風土改革世話人交流会」の運営チームメンバーとなり、「フォーラム」とのタイアップ企画もつながっていったのです。

「フォーラム」開催までの勢い

企画を立てる中で、1周年だからやはり北川氏に講演を依頼しようということになりました。それまで数回北川氏の登壇される講演会やセミナーなどへこまめに足を運び、滋賀に「チョウチョの会」ができたことなどを報告したりしていたこと、そして2005年3月に別の講演会で滋賀県に来られるという情報を入手したことで、面会を依頼したところ、了解のお返事があり、メンバー8人で面会の際出演を依頼しました。私たちの思いが通じ、なんと! 即ご快諾。開催日もちょうど1年目の7月3日と決定しました。

さて、決まったのはいいものの、それからが大変でした。その後実行委員会を結成したのが4月末で、2ヶ月前にして、7月3日に北川氏に講演をしていただくこと以外は何も決まっていませんでした。何の確証もないのに、400人収容のホールを予約したのは、1年前と同じ会場で開きたいという思いと、せっかくな北川氏に来ていただくのだから多くの人に参加してほしいとの思いからでした。様々な条件を検討していったところ、400人集まらないと赤字になってしまうという無謀な計画でした。コアメンバーは、夏のボーナスが飛ぶのを覚悟で、退路を断ってこの計画を進めることにしました。

前売チケット制を導入し、地道に前売券を販売し、企業広告をいただくなど工夫しながら、収入を得ることにしました。前売券売りも広告集めも、全員初めての経験でしたが、それだけに前売券を買っていただいたり、広告を出してやろうと言っていたいただいたりしたときの喜びはひとしおでした。

フォーラム開催までに、10回以上に及ぶ実行委員会などで、昼休み返上、夜遅くまで打合せをしていくプロセスの中で、回を重ねるごとに意欲あるスタッフメンバーが増えていき、自主的な役割分担が行われ、非常に充実したコミュニケーションの時間を持つことができました。

実行委員会スタッフは、幹部職から新規採用職員まで様々なメンバーがいて、それぞれが得意とするところで力を発揮、まさに「クロスファンクショナルなチーム」で、実行委員だけでなく当日のスタッフも含め、関わったすべての人が一つの大きな成功体験を共有できました。そうした人々のネットワークの結束があって初めて、400人規模のフォーラム開催にチャレンジすることができたのです。

【幹部職員のスポンサーシップにより実行委員会の悩みは解消】

プログラムもほぼ固まってきた頃、実行委員会では、二つの大きな悩みがありました。一つは知事の出席依頼についてどのようにアプローチすべきかということ、もう一つは職員向けのPRに短期間で効果的な方法がないかということでした。滋賀県では、毎月出納長から全職員向けの「出納長からの手紙」というメルマガがあり、その4月号に北川氏の講演を聴いた感想と、「滋賀県庁でも北京の蝶々が飛ぶことを願っている」ということが書かれてありました。この4月号が出たその日に、メンバー数人で、出納長室を突撃訪問し、チョウチョの会について説明したところ、大いに共感いただき、「知事にも伝える」との言葉から、当日の知事出席が実現しました。さらに5月号では、当日のプログラムを掲載いただき、全職員へのPRが瞬時にできることとなりました。県のトップの応援をいただくことで、単なる自主グループであった「チョウチョの会」もある意味で幹部に認められた存在となり、その後の活動が大変やりやすくなりました。

【公務員の組織風土改革世話人交流会」とのタイアップ

今回のフォーラムの成功は、スコラ・コンサルトのプロセスデザイナー元吉由紀子さんと「公務員の組織風土改革世話人交流会」運営チームの皆さんの協力なくしてはあり得ませんでした。（「交流会」についての詳細は、

http://www.scholar.co.jp/challenger/koumuin_ps/kouryuukai/2005sum.html

をご参照願います。）

私は、全国から改革を志す方々が滋賀県に集まって来ていただけというだけで、本当にワクワクしました。交流会とフォーラムとのタイアップも、全国から滋賀に来られる参加者の皆さんに対して、交流会だけでなく北川氏の講演が聴けるフォーラムにご参加いただくことで、お土産としてお持ち帰りいただけたらとてもうれしいことだと思いました。またそのタイアップが滋賀の参加者にとってもよい刺激となり、互いに相乗効果が生じればいいなと思ったからです。

交流会後に、全国の参加者の皆さんからいただいた「滋賀の取組みに元気と勇気をもらった、早速自分の所でも実践したい」などというメッセージを読むたびに、今回、滋賀県でこうした取組みをさせていただくことができ本当によかったと思っています。

今後の活動に向けて(期待、悩み、課題など)

【今回の取組みの目的】

今回の取組みは、チョウチョの会の始まりである、6匹のサナギが羽化した日からちょうど1年を迎え、さらに多くの蝶々が羽ばたくことを願って、「フォーラム&交流会」を開催しました。

【今回の取組みの成果】

(1) チョウチョの会(ネットワーク)のバージョンアップ

このフォーラムを実施するプロセスが新たな仲間づくり、そして連携協力、結末のプロセスとなり、新しい人財ネットワークが構築され、チョウチョの会自体がバージョンアップしたと言えるのではないかと思います。

(2) 幹部職員のスポンサーシップ

「出納長からの手紙」や当日の知事メッセージなどをはじめ、その他準備段階でもいろんな幹部職員の方々にも応援をいただくことができたことは今回の大成功につながる大きなポイントであったと思います。今回のフォーラムを機に、単なる職員自主グループから、知事や県職員幹部からも期待されるようなグループへ発展したと言えるのではないかと思います。

(3) 成功体験の共有による自信と達成感の獲得

現在の自治体の財政状況などからの閉塞感が職員間にも蔓延している中、関わったメンバー自身の一人ひとりの中に生まれた「本気でやれば誰かが必ず助けてくれる」という信頼感、「やればできるんだ」という実践に基づく気づきがこの取組みに集結し、大きな自信と達成感をともなう成功体験となりました。この体験は、今後のそれぞれの仕事や、次の活動におけるチャレンジへと活かされていくものと確信しています。

(4) 県内の市町や他の自治体への波及効果

今回のチョウチョの会の取組みをきっかけにして、その影響が県職員だけでなく、県内の市町職員や市民にも波及しています。すでに、いくつかの自治体から自分のところでもこうした取組みをしたいとの声が入ってきています。また、今回「世話人交流会」とのタイアップ企画としたことにより、北海道札幌市から九州の熊本県人吉市までの全国の方との交流ができたことに加え、今も熱いメッセージが続々と入ってきています。今回の取組みを機に、各地でチョウチョが飛び始め、それが「点」の取組みから、やがて「線」になり、「面」の取組みになっていくという、今後新しいネットワークを構築できるという夢が生まれ、その実現に向けての道を拓いたと言えるのではないかと思います。

【今後の活動の方向性】

これまで、滋賀県職員を中心に活動してきましたが、1周年を機に、今回の取組みを単なるイベントに終わらせることなく、これまでの地道なオフサイトミーティングの継続に加え、このネットワークを日常の仕事の関わり方に活かし、よりよい仕事のやり方の実現につなげていったり、市町職員や他の自治体との連携、そしてNPOや市民の方々との協働、様々な形の対話を行うことを目指します。その結果、気づきのネットワークがさらに広がり、地域変革のきっかけとなり、ホンモノの地域自治の構築に少しでも寄与でき、また参加していければ、という夢を持って取り組んでいきたいと思っています。

1. 開催までの経緯

(1) 自主運営の試み 前回までは、この会の発起人であるスコラ・コンサルトの元吉さんに全面的にお世話をいただいていたのですが、全国から集まる仲間が増えてきたことから、より継続的で安定的な発展を続けていくことをめざして自主運営を始めようという呼びかけを、某メンバーが交流会参加経験者で構成しているMLに発信しました。その呼びかけに応じて、札幌から福岡まで全国で7人のメンバーが手を挙げ、3月に運営チームが立ち上がりました。

その後は、今後の交流会の運営のし方や今回滋賀で行なうプログラムなどについて、電子メールにより打ち合わせを重ね、さらに、交流会前日には滋賀県に前入りして、話し合いの詰めを行ないました。今回の滋賀での交流会は、この新しく発足した運営チームによって自主運営の取り組みを始めたという点でも、新たな進展と言えます。なお、当日は運営チームメンバーが交流会の全体会と各分科会の双方でコーディネーター役を務めるというトライもいたしました。

運営の準備の中では、目的を共有しながら粘り強く議論をすり合わせていくことの大変さや、メールでの意見交換の難しさを痛感しましたが、こうした準備の過程も私たち運営チームメンバーにとってとても良い経験になったと思います。

(2) 「交流会の目的、目標、運営」について 自主的な運営に取り組むにあたっては、様々な思いを持って参加するメンバーが安心して交流できるよう、会の目的なども改めて確認し合いました。

目的としては、「公務員としての責任をよりよく果たしていくために実際の行動を大切にする者たちが集まり、互いに思いを共有し確認することで、連携し励まし合い、元気と自信を得て、自らの次の行動に結び付けていくこと、公務員として良い仕事をしたいという個人の思いを生かし、組織風土改革の動きにつないでいくための場づくりを考えること」であり、具体的な目標としては、次の3点をめざすことを共有しています。

- ・参加者が思いや悩みを共有し、元気が出るような場をつくること。
- ・具体的な変革プロセスを経験し合う場をつくること。
- ・参加できなかったより多くの人たちにも、励ましとなるような情報発信をすること。

また、運営にあたっては、「知識先行で理論や理屈を振りかざすのではなく、現場の実践の中での個々の迷いや悩みを大切に、具体的な行動・取り組みを基本とした組織風土改革のための場づくりをめざす」とこととしています。

2. 今回の交流会の特徴

～滋賀県職員有志「チョウチョの会」とのタイアップ～

2000年春から年2回の頻度で開催している交流会は、今回で11回めとなりました。

開催にあたっては、滋賀県職員が職員有志のネットワークである「チョウチョの会」を立ち上げて1年めの記念フォーラムを予定しているという話題を提供したことから、このような活動をしている職員と交流会メンバーがそれぞれの思いを共有し、現在の悩みや今後の活動への期待を聴き合うことができれば、お互いに次の行動を考えるよいきっかけになるのではないだろうかという話が持ち上がり、開催場所を滋賀県大津市で行なうことになりました。

このようにチョウチョの会とタイアップしたことや、分権自立を目指した自治体改革の動きが広がっていることなどから、今回の交流会は、北は北海道札幌市から南は熊本県人吉市まで、全国から計67人が参加する大盛況な会となりました。会場は、開催地である滋賀県からの参加者に手配して頂いた、びわ湖のほとりの会議室。日頃の心の垢を落としながら、まさに「オフサイト」気分を満喫することができました。

この滋賀での交流会は、「チョウチョの会」の皆さんの協力なくしてはありえませんでした。全国から集まった参加者と、開催地の自治体職員との交流という点でも、有意義な会であったと感じています。

また、2日目の午後に予定されていました「チョウチョの会」の記念フォーラムには、北川・前三重県知事が講演をされた後、滋賀県職員と交流会メンバーの有志が参加するパネルトークが催され、見どころも豊富な2日間でした。

3. 「公務員の組織風土改革交流会in滋賀」全体の様子

今回の滋賀での交流会は、参加者67人のうち44人が初参加でした。

7月2日土曜日の午後1時半から翌日曜日の正午まで、延べ12時間にわたり、分科会と全体会で互いの思いを語り合った後、日曜日の午後には、チョウチョの会主催のフォーラムに合流しました。

初日はまず、スコラ・コンサルトの元吉由紀子さんに基調講演をお願いし、いま組織変革の方法論がかわってきていること、進化し続けられる組織の条件等々についてお話しいただきました。そうして、私たち参加者自身が「思い」を「行動」に変えていくために、その後の分科会の中で明日へのヒントを探ろうとしました。

その後の分科会では、「自分から変わろう!」、「組織を変えよう!」、「まちを変えよう!」の3つのテーマに分かれてオフサイトミーティングのスタイルで行ないました。テーマ別には分かれたものの、公務員として良い仕事をしようとするならば、この3つのテーマは一つのつながりを持っており、「組織風土改革」について全体感を持って語るべく、視野を広げることができたように思います。

初日の最後の全体会では、各分科会に参加した一人ひとりの感想・気づきを披露し合いました。その後の懇親会では、びわ湖を眺めながらバーベキューを堪能。さらに話し足りなかった人たちは2次会会場へ向かい、思い思いの夜を過ごしました。

2日目は、朝のエクササイズ「10秒で体験できる組織改革」で体をほぐした後、7グループに分かれてオフサイト。11:20に再度集合して全体会、各グループで話された内容を共有し、交流会を終了。大半の参加者はそのまま「チョウチョの会」フォーラム会場へと向かい、「北京の蝶」ならぬ「滋賀の蝶」の羽ばたきを目の当たりにしたのです。

参加者からは、「それぞれの実践での取り組みの中での悩みや思いを語り合い聴き合い、自分が持っている問題意識が間違っていないことが確認でき、職場に帰ってからの新たな元気を得られた。」、「それぞれの立場で高い志を持ち、真剣に悩み、考えているから、そして、実践を伴っているからこそ説得力があり、納得できるのだと思う。『一人称』で語ってくれる人の話は聴いていて共感できるし、心地良い。この会に参加すると自分の中のモヤモヤとしたものの『方向性の確認』と『優先順位付け』ができるし、このスッキリ感があるから『また参加しよう』と思う。」、「自分が気づいて、自分が変わって、成長していくプロセスを自分が楽しむことが大切だと感じた。」などの声が寄せられました。