

『人材マネジメント部会論文集に寄せて ～新たなる決意～』



人材マネジメント部会 部会長 出馬幹也
(富士ゼロックス総合教育研究所 プリンシパル)

この部会を立ち上げて6年が経過した。この歳月において、部会参加者ならびに北川所長・幹事団・事務局それぞれの懸命な貢献で、本部会の基盤は確立されたと云える。本年度版「政策提言論文集」発刊にあたり、その基盤を更に発展させんとする次年度以降に向けた私自身の思いを記しておきたい。

■ 地域主権は、人材マネジメントの成否に依存

端的に申せば、人材マネジメントとは、生き活き・ハツラツに働く職員があふれる職場を創る技法のことである。そのような職員が居て、一つひとつの業務や事案が、前向きに、創造的に解決されていくことによって、お客様（地域の住民、等）が受け取る価値を確実に増やし、理解や納得、さらには満足までも創り出すことが可能になる。逆に、そのような職員が居ない、殺伐した役所からは、地域が求める価値など提供されはしないだろう。大きな狙いとしての、地域の活性化、将来にわたる幸せの創造という”価値”が提供できる、信頼に足る自治体組織を経営していくということは、人材マネジメントをしっかりと実践することに他ならない。

自治体における人材マネジメントが目指すことは何か。それは、職員として働く、一人ひとりの“人材＝人間”としての尊厳を認め、それぞれが生きる意味・働く証を日々実感できるような場を創るということである。単なる日々の、目先の業務遂行にとどまらず、自分を取り組む仕事の意義、生み出そうとする社会価値そのものを踏まえて前向きな努力を続けることと、その結果として感じられる“人間としての深い喜び”こそ、人材マネジメントが目指し、また創り出す成果に他ならない。

地域主権の本格的な到来を前にして、国との関係性や道州制等に関する“外枠”の論議は重要である。しかし、それだけでは本質的な意味での地域主権は実現されない。主体的

に思考し、一步前に出ながら、前例に無い、新たな道を切り拓いていく職員と、それを支え合う“チーム”としての組織づくり、すなわち“中身”が整っていかなければ、本当の地域主権を実現する上での前提は揃わないのである。そのような意味において、自治体における人材マネジメントの浸透が今ほど求められるタイミングは無い。

組織論や制度論などのハードウェア論議はもとより、職員各層に求められる要件・行動と、それらを喚起していく育成・活性化というソフトウェアの側面も併せて、各自治体の現場が旧来の“依存型”から、“自立型”へと変貌を遂げていく姿を、早期に実現させること。それが、私たち、早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会が目指す状態であり、あくまでも実践・実証的な活動の中で、本質を見極めていこうとするものである。

■ 自治体の人材マネジメント実践を喚起

人材マネジメント部会では、既述のことを次のように学んでいく。他の社会人大学院における活動と異なるところは、書籍を元にした“知識”だけを学ぶところではないということである。

部会では概念講義や事例紹介を行なう一方、「ダイアログ」というグループに分かれての対話の場に多くの時間を割く。課題は毎回変わり、メンバーもリーダーも、可能な限り、その回ごとに変更される。リーダーはファシリテーションスキルを自然な形で用いるように導かれ、幹事団からのアシストのもとに徐々に習得の度合いを深めていく。そのような場と、職場への持ち帰り実践の場などの連続を通じ、各自それまでは気づききれていなかった所属組織の課題と、職場の仲間との相互理解の必要性について認識を深めていくことになる。

それらの根本にあるのは、いかに自分の中に気づきを育めるかということだ。「人材一人ひとりの能力を活かすにはどうしていけばよいのか」、「どのような取り組みが、人を活性化させ、笑顔を取り戻すことができるのか」、「それらの結果として、最終的に目指す地域価値創造に向け、何からどのように始めてけばよいか」等のテーマに沿って、対話を重ね、いつのまにか自分自身の中に固めてしまってきた思い込みに気づき、主体的な意思を改めて確認しながら、これまでとは少し違う方向へとそれらを自ら転換させていく自主学習のプロセスが埋め込まれている。

日常の大半を過ごす職場という環境の中、一人だけで考えていても気づける範囲は限られている。視野の拡大や明確な“気づき”に至るケースは、どうしても日々の業務課題、目に見えて解決を迫られていることに限られる。その一方、この部会が対象とするのは、

参加する一人ひとりが”一人称“で考え、しっかりとした気づきを得て、行動を起こそうとする勇気、それらを単に思いの強さだけに留まらず、成功に向けたステップを少しづつ、確実に進めていくための工夫や知恵を、所属組織に持ち帰ることだ。その学びこそが、所属組織の中での仲間を増やし、職場の風土を未来志向・変革志向へと変えていく源泉に他ならないと私たちは考えている。

■ 次年度に向けた新たな決意

様々な首長による改革主導の活動例を引くまでもなく、これまで以上に地域主権の時代が近づく予感が漂っている。地域主権の時代を引き寄せていくためにこの部会が為し得ること、果たすべき役割とは何であるか、は常に考え続け、おおむね見えてきている絵姿はある。それが持つ可能性について、以下に記しておきたい。

この部会が自治体にもたらす最大の価値は、組織の覚醒、である。各自治体組織の中に眠っていた可能性を呼びさまし、本来持っている意思や能力を、地域が求める価値の最大化に向けた方向性で“整流化”していくことである。

これまで多くの自治体で取り組まれてきた組織変革には大きく分けて2つのパターンがあると思われる。一つは、制度的な変革。行政評価や人事評価など、制度導入をきっかけとして組織の問題や課題を解決していこうとする取り組みである。二つめは、オフサイトミーティングやボランティアなプロジェクトチーム的活動に代表される、職員意欲を内発的に喚起し、その中から生まれてくる発想や動きを組織として受け止め、形にしていこうという取り組みである。

この部会が目指し、提供する価値は、上記2つの統合にある。良き制度を形式に貶めず、職員の思いを空中に漂わせない、とでも申すべきかもしれないが、制度・仕組みそのものの狙いをしっかりと腹に落とす職員を増やし、一人ひとりの行動が確実な変化・成果として組織全体に共有され、PDCAサイクルが回されていく状態をつくる、ということだ。

そのような“統合”はどこで、誰によって起きると言えるか。きっかけは部会に参加する仲間に加え、今もアクティブに活動をし続けてくれる経験者たち（OBとは称さず、マネ友と呼称）が提供するであろう。しかし、それは最初のきっかけ作りでしかない。大きな岩を動かし、動きが止まらぬように前進を進めていく本筋活動の成否は、“所属長”のマネジメント如何※にかかっている、と言える。

※ 本編で掲載したアドバンスコース共同論文に、所属長によるマネジメントの重要性を論じているので、合わせてご参照を賜りたい

気づきから勇気を得た所属長を中心として、“ミドルアップダウン”の自治体経営が行なわれていく状態。これを実現するためには、具体的に何をどうしていくべきか。次年度も今年度が増えてその実践的研究を重ね、わが国にあまたある自治体の、潜在的同志たちに向けて情報発信していきたいと、静かに燃える決意を新たにしている。//