

2010年度

人材マネジメント部会に参加して

早稲田大学マニフェスト研究所 人材マネジメント部会

所属 笠間市

氏名： 石塚 貴則

第1章 2010年度人材マネジメント部会への参加

第1節 部会参加

そもそも、どうして私は人材マネジメント部会に参加することになったのだろうか。その答えは至ってシンプルであり、恐らく多くの部会参加者の参加理由と共通するものであろう。

「上司に言われたから。」である。

2010年4月、私は現在所属する課に異動となった。そして、その現在所属する課こそ、人材マネジメント部会への参加を企画した課であった。新しい課となり、右も左もよく分からないうちに、私の部会参加は当然の流れで決定され、4月21日には、第1回研究会に参加することとなった。

参加を拒む余地などなかった。一方で、拒む理由もなかった。なぜなら、あくまで研修の一環であり、何とでもなると思っていたからだ。私の研修全般に対するイメージは、「受動的なもの」であったのだから当然である。若干面倒だなど思いつつも、為になる話の1つや2つは期待出来るだろうと軽い気持ちで参加に臨んだ。

第2節 部会参加前後の意識の変化

第1項 微力は力なり

第1回研究会に参加したその日のうちに、私の描いていた部会へのイメージは一転した。受動的なものなどではなかった。何とでもなるものではなく、何とかしないとイケないものであった。自ら考え、自分で（皆で）何かをしなくてはならないのである。

研究会に参加すると、部会ではダイアログ（対話）を重視していることをすぐに理解した。ダイアログとは、対等な関係で双方向な話し合いのもと、価値前提でありたい姿を描き、現状とのギャップの中に課題を見出し、一人称で語り合い、価値観の共有を経て全員でゴールを目指す対話であり、実際にやってみて、なるほど問題解決の有用なツールだと感心した。

研究会では、幾度となくダイアログを実践し、とにかく自ら考えることの繰り返しであった。限られた時間内での対話では、必ずしも上手くいくことばかりではなかったが、それでも話し合ったグループとしての一定の成果を実感することができた。個人の考えがメンバーで共有され、一定の成果に結び付く感覚は、個人は決して無力ではないという気持

ちの変化につながった。

市役所に就職してから数年が経過した私は、すっかり保守的な人間となっていた。自ら考えて何かをしようという気持ちもほとんどなく、ただ何となく日々の業務をこなしているだけであった。ただ何となくと表現すると誤解を生みそうであるので述べておくが、日々の業務はそれなりに忙しい。それらをとにかく片付けなくてはならない状況であり、そこに「何か新しいことをやってやろう」という気持など生じる余地はなかった。

大体、私個人がいくら頑張ったところで何かが変わる訳でもないし、何か新しいことをするに当たっては余りにちっぽけで無力な存在だと決めつけていたのである。

しかし、部会に参加し、皆で腹を割って話し合いを行う中で、私個人の小さな考えも、皆で共通のゴールに向かって進むための一助となっていることを実感し、個人は、私自身は無力などではないと確信したのである。

幹事の方からも、無力と微力は全く違うという言葉を受けた。個人の力は微力かも知れないが、そのことが何か新しいことをするに当たり、できない理由とはならないことを学んだ。

第2項 熱い心

幹事の方の話題を出したところで、部会で得たもう 1 つ重要なものについて触れなくてはなるまい。

早稲田大学マニフェスト研究所の北川所長のもと結成されたマネジメント部会は、主に部会長と幹事の方々に運営されているが、この方たちがとにかく熱いのである。

先に述べたとおり、研究会ではダイアログをとおして、皆で一定の成果を享受する。その成果は、発表により参加者全員及び幹事の方々の知るところとなるが、その発表後の幹事の方々のコメントがとにかく容赦ない。演習の後、最後に発表を行い、講師にコメントを頂く研修は珍しくなくなってきたが、普通は、ある程度好意的なコメントが頂ける。それは、講師自身が自ら行った研修で、容赦ない意見を言おうものなら、まるで自身の研修の成果がなかったこと自ら証明してしまう形となってしまふから、恐らくは保身的行動の 1 つと考えられるのかもしれない。などと、邪推してしまうくらい北川所長や幹事の方たちはストレートに意見を言うてくださる。要するに、本気なのである。

所長はじめ幹事の方々から強烈な意見を頂けば、当然私たちは凹むことになる。しかしながら、胸の内には何か熱いものが生まれるのである。本気でぶつかってきてくれる幹事の方々に、程なく部会参加者の皆も、本気で応えるべく熱い人間へと変わっていく。

そういった熱い心の連鎖反応の渦中に身を置くことで、いつしか私の心にも何か熱いものが生まれていった。私も何かできることからやらなくては。部会で得たもう 1 つ重要なもの。それが熱い心である。

日々の業務に追われ、ただひたすらに与えられた業務をこなす毎日に心は硬直し、自ら

考えようとする気持ちをなくしつつある中で、部会に参加することで、微力ではあるかもしれないが、自分にも何か新しいことができるかもしれないという気持ちになれたことは大きな意識の変化であった。そして所長はじめ幹事の方々、部会参加者との関わり合いの中で、自らの心にも、何か熱いものの片鱗を感じられたことは、部会参加で得た重要な要素の1つである。

第2章 人材マネジメント部会での活動

第1節 ベーシックコース研究会の活動

第1回研究会から第3回研究会では、人材マネジメント部会において最も基本的かつ重要な問題解決ツールであるダイアログをとおして、提示された課題について7名程度のグループで答えを導き出す実践演習型の研修を行った。結果に至る話し合いのプロセスを重視し、導き出した答えについて発表を行い、幹事の方からのコメントにより振り返るものであった。

最初は不慣れなダイアログであったが、繰り返すうちに問題解決ツールとしての有効性を実感した。

また、部会参加の最大のメリットの1つとしても挙げられるが、普段なかなか接することができない、国内各地の自治体職員と対話をする機会が持てるという点は非常に意味のあるものであった。県や市町、自治体の規模等様々な境遇にあって、実際に職員として業務に携わる者が集まり、直接現場の声として情報交換をする機会など、なかなか得られるものではない。各自治体職員が問題意識を持って部会に参加し、今後の行政の「ありたい姿」を描き、現状を分析し、課題を見出し、解決策を導き出す経験は、他の研修等でできるものではなく、実際に笠間市の将来を考えるに当たっても有用なものとなるはずである。

第2節 夏期研修会とその後の展開

第1項 夏期研修会

夏期研修会では、自治体ごとに、実際にダイアログをとおして、各自治体における人材マネジメント改革プランを計画したうえで参加し、その内容の発表を行い、所長はじめ幹事の方、各自治体の参加者からコメントを頂き、計画のブラッシュアップを図った。

夏期研修会に向け、笠間市から部会に参加している3人でダイアログを実施し、まずは組織・人材のありたい姿として、楽しい職場・活気のある職場、仕事をしていて嬉しさを感じられる職場の実現を目標に据えた。

次に、ありがたい姿から笠間市の現状分析を行ったところ、人間関係の希薄さ、業務に自信が持てていない現実、自分の仕事を黙々とこなし、目標が見えない実感のない仕事を行っている現実、多種多様な人材で構成される組織といった現状が見えてきた。

そして、そういった現状に潜む課題として、どうしたら自分の話を聴いてもらえるか、どうしたら相手の立場になって考えられるか、どうしたら組織としての一体感を感じられるかという点が挙げられた。

以上の課題を踏まえ、職員間のコミュニケーションの場の構築を改革プランの狙いに据え、計画を策定していった。

具体的な実施項目として、まず朝礼のあり方が変えられないかと計画を練った。朝礼に対話を持ち込み、日常的に実施することで、組織内に問題解決手段としての対話が広まればと考えたのである。

しかしながら、実際に朝礼で何か対話を行おうにも、そもそも話題がなく、仮に対話となっても短い時間で何が出来るのか、部署によっては悠長に対話などしてられないなど、理論と現実の差は大きかった。

また、所長からのコメントも、計画が実施に至ったとしても3か月で終わるとのことであった。そして、そもそも朝礼を変えるとといったことは、トップが「こうする」と決めてしまえば済むことで、実施の理解を得るための説明なり何なりを行うなど無駄骨を折る必要はないとの意見も頂いた。

第2項 その後の展開

夏期研修会で頂いた意見をもとに、トップのリーダーシップを用いて何かできないかと考え、改革プランの狙いに、トップのビジョンが浸透した組織の構築を追加し、組織としての一体感の醸成を目指すこととした。

具体的には、市長と職員の対話の場を設けることとした。話題のタネ持ち帰り政策と称して、市長との対話内容を話題のタネとして各課に持ち帰り、それをもとに対話を実施し、組織内でトップのビジョンが共有され、組織としての一体感につなげるのである。

第3章 人材マネジメント改革政策提言

第1節 改革プランの推進

引き続き、部会に参加した3人で計画した改革プランの実進を進める。部会においてダイアログによって、皆が思いを語り、課題に対し答えを見出したように、笠間市においても、ダイアログをとおして問題解決をしていく雰囲気作りを行っていく。

まずは、組織としてのまとまり感の醸成を目指し、市長と職員とのコミュニケーションの

場を増やしていく。現段階では、特定の職種の職員における実施にとどまっているが、幅広い職員の参加により、テーマを設定するなどして、市長との対話を計画したい。そして、その話題を職場に持ち帰り、更なる対話のきっかけとする。そして、コミュニケーションツール、問題解決ツールとしての対話が日常的に活用される組織の雰囲気づくりを行う。

第2節 仲間を増やす

地域主権が進む中で、自治体には主体性、すなわち自ら考え、答えを出していくことが必要となる。その一方で、社会は多様化し、唯一これといった正しい答えがない世の中となっている。そういった状況で、ベターな答えを出していくには、皆で知恵を出し合っていかなければならず、その際に不可欠なものが話し合いである。ダイアログは皆で結論を出すことを念頭に置いた話し合いであり、市役所内において、日常的にダイアログが活用される雰囲気があれば、より良い市政の実現につながるはずである。

まずは部会参加者が集まり、中心となって雰囲気作りを推進し、仲間作りをしていく。また、広く職員の意識改革を行うために、人材マネジメント部会の幹事の方による研修会、通称「幹事キャラバン」も開催していく。

おわりに

時代の変化とともに、組織も変わっていかなければならない。組織が変わるためには人が変わらなければならない。少子高齢、人口減少、経済の低迷等時代の変化が叫ばれ、あたかも激動の時代にあって公務員も変革を要する時が来たかのような様相となっているが、今までも時代が変わらなかったことなどない。公務員がなかなか変わろうとしなかっただけなのである。いよいよ変革が求められる段階となったが、はたして変われるだろうか。笠間市は2010年度に初めて部会に参加したが、そこには正に現在進行形で変革を進める他の自治体職員の姿があった。正直焦燥感に駆られた。自分たちより大分先にいる同じ自治体職員を目の当たりにし、これからは、やったか、やらないかで大きく差がつくと実感した。しかし、この気づきこそが大きな収穫であった。幅広い人材が集まる部会に参加し、お互いに影響し合い、感化され、心に熱いものが生まれた。この熱い心を冷まさぬよう、まずはできることから実践していきたい。

最後に、1年間の部会参加においてお世話になった全ての方に心からお礼を申し上げたい。