

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： 柴田 常雄

第1章 2010年度人材マネジメント部会に参加して

第1節 部会参加による意識の変化

自治体を取り巻く状況は、年々厳しいものになっており、世界的な経済危機を背景にして大幅に経済情勢は悪化した。日本経済においても、一部特殊業種については落ち着いてきていると言われているが、まだまだ厳しい状況が続いており、財源である税収の伸び悩み、交付金の減少により厳しい行政運営を強いられている。

行政経営に対する自治体の責任は、年々重くなっており、将来を見据えて進めていかなければならない。そこで、職員が、社会情勢の変化にいち早く気づき、地域とともに発展する事業を展開することが求められている。

平成22年4月21日開催の早稲田大学大学院マニフェスト研究所主催人材マネジメント部会第1回研究会に参加した。

早稲田大学大学院ファイナンス研究科教室での北川所長、出馬部会長、鬼澤幹事等の講話から始まり、「この研究会は何をするの、講師が熱い」と感じたのは、私だけではなかった。

北川所長の中央集権はもう終わったとの指摘、予算にとらわれ全体を見回していない、自治体職員は、魚で例えると魚の一部の機能しか考えていない、あくまでもパーツとしての業務だけしかこなしていない、これからは、全体のことを意識して業務を遂行する必要があるとの檄であった。

そこで一人ひとり振り返ったときに、自分は、どのようにしているかももう一度考えなければならない。

役所は、何のために、誰のためにあるのか、市民のために役立つ所と言われているが、一つの事業を行ううえで、職員間のコミュニケーションを図り、より良く業務を展開するため、どうすれば一番いいのか、どのような方法が有効なのか組織で考える必要がある。

自分たちの組織を変えていくには、まず自分が変わらなければと再認識した。

第2節 研究会、シンポジウムに参加して

研究会、シンポジウムに参加して、多くのことを学んだが、特にダイアログ（対話）の大切さと効果を学んだ。

私は、ダイアログという言葉さえどこかで聞いた程度であった。

今まで、会議を進めるとき、話し合うときにはまず座長を決め、一人ひとりの意見を聞き、ある意味、肯定か否定かで進めていた。しかしダイアログ＝対話においては、自由な発言を許容して、思いのままを言葉にする発言者に対して、「この人は、何を言っているの」

といった相手の意見を真っ向から否定する否定感情をまず拭い去り、自由に意見を言える環境を作ることが第一段階であった。

いかに、その意識を組織全体に浸透させることができるか。

自分の意見を判りやすく伝え、相手の意見も否定せずに対話を続けることで新たな発想が生まれてくる。それにはまず、立つ位置を換え、「自分が〇〇だったら」と一人称で考え、そのことにより意識も変わり、新たな意見も出てくる。言葉にすることがスタートであり、「こんなこと言ってもしょうがない」、同僚から「何を言っているの」と思われる恐怖で諦めてしまう心のバリアをダイアログで打ち砕くことができることを知った。

具体的には、自分が感じることを話し、お互いの意見の優劣を考えないで尊重し、こんな考えもあるといった「語れる環境」をつくることが重要である。

どんなことでも、自分が出来ることは何か、まずそれを語ることからはじめ、分からないことについては、対話を深めていくことを認識した。

第3節 夏期研修会の発表とその後の展開

第1項 夏期研修会静岡の発表に向けて

発表・提言に向け、今回部会に参加している仲間 3 人によるダイアログを実施し、検討事項や発表内容について意見交換を行った。部会への参加が初めてのこともあり、なかなかスタート地点が見つからない状態が続いたが、まずは「語れる環境」についてダイアログをはじめ、朝礼にひと工夫を加え実施していくことにした。

第2項 夏期研修会の発表内容

現在の朝礼については予定報告であり、どれ程効果があるのかということで、これからは、事業を実施しての反省や事業展開の中でこういう良いことがあった等、意見を発せられる朝礼にし、組織が風通しの良い、何でも自分の意見を言葉にできる組織に変えるための発表をした。

発表後、所長、幹事、参加している仲間から、朝礼も一つの入口ではあるが、限界があるとの言葉や励ましの言葉を頂いた。

第3項 その後の展開

朝礼をやっていく中で、朝の短い時間では、「語れる環境」の変化に結びつけることは難しく、来庁者や電話で自分たちの思い描いたものには程遠いものになった。

職員が変われる何かが欲しい。そこで、市長との対話を計画していくことも視野に入れた。

その実践により、市長と職員の距離が近くなり、「やる気」が必ずや生まれることを信じて開催を企画実施している。

第4節 他の自治体参加者から学んだこと

研究会、発表会を通して、自治体の規模も県から政令都市など働く職場は違っても、同じような悩みもあり、問題もある。組織を良くしていこう、変えていこうとする仲間がいることを心強く感じた。先進自治体は、100歩も200歩も先を走っていることに刺激を受け、始まったばかりの私たちの組織変化に少しでも新しい風を吹き入れようとしたとき、部会の幹事の皆さん、仲間たちのからの意見、アドバイスは非常に参考になった。

第2章 人材マネジメント改革政策提言

第1節 組織、人材

現在、物、人、情報が変化している。将来この国はどうなるのか。地域はどうなるのか。職員において、「市を良くしたい、元気にしたい」と思わない者は一人もいないはずだ。ただその思いは、役所に入ったころとは、時間の経過とともに熱さが違ってしまった。いつの間にか、市民のための役所から都合を優先する役所に変化してしまったことに気づかずにいる。

民間企業においては、正規労働者から非正規労働者へ雇用形態が変わり、非正規の労働者が増加している中で、われわれ、公務員の場合、終身雇用が約束されているので、そういったスキル向上の意識がダウンしている、しかし、今そんなことは言っていられない状況である。誰もが、採用されたころを思い出し、高い志を持って、公僕として働く新たな決意で頑張らなければならない。

第2節 こんな職員に

今、求められている職員とは以下に示すとおり。

- ① 住民目線で市民と向き合うことができる職員。
- ② 目的意識を持って仕事をするすることができる職員。
- ③ 常に課題を持って仕事をするすることができる職員。
- ④ 一人でも一歩前に入る勇気を持ち、変化することができる職員。
- ⑤ 時代の変化に目を向け、情報を得る努力をすることができる職員。

第3節 こんな組織に

企業では、顧客満足度をいかに高められるか、その価値を的確に分析し迅速に対応しな

ければ生き残れない状況である。自治体においても、地域主権時代といわれる中、経営の視点に立ち、時代の変化や住民の要求にいち早く対応しなければ置いていかれる。住民の方を顧客に置き換え、満足度を高めるには、高度な専門力と幅広い経験知識を持ち、新たな発想で政策展開ができる人材としての「その道のプロフェッショナル」となるよう、そのレベルを職員が少しでも上げる努力が必要になる。

自治体の組織を変革させるには、職員自らが、これまでの前例踏襲の固定観念から脱却し自立しなければならない。

そこには、職場の上司であるリーダーの役割が重要である一方で、各職員が、指示待ちではなく、一人の職員として何ができるか、自ら考え行動できるようにならなければならない。職場は、職員にとって明るくやりがいのある活気にあふれた「目標を持ったチーム」になっていくことが重要である。

第3章 今後の取り組み

第1節 来年度に向け部会参加者3人での取り組み

～実践するためのプラン～

NPO法人テラ・ルネッサンス理事長、鬼丸昌也氏の特別講演で、「わたし」を変えると世界が変わるとのお話があった。

私たちの日ごろの生活を「ちょっと」を変えるだけでも、世界を動かすことができる。なんとすごいことだろう。たった一人の活動で世界を動かした、それなら、われわれ3人でも組織を少しでも変えることはできるだろうと意思を統一した。

まずは組織を元気にすることから始め、上下関係でなく対等な関係で対話ができる環境を作ることから始めることとした。

そのために、朝礼の見直しから始めたが、時間が限られており、難しさを実感した。

別のアプローチとして、市長との対話を、顔の見える範囲で実施していくために、2011年度は、積極的に市長との対話の機会を、われわれ3人が中心になり、目標を身近にするためにも仲間を集め「市長と語る会」を開催していくことにした。

第2節 私自身の取り組みについて

私自身、人材マネジメント部会に参加して、勇気を持って自ら一步、いや半歩でも踏み出して行動しないと何も変わらないということを痛感した。

しかし、価値前提で考えることも、立つ位置を変えることも、生活者目線で発想することも、容易ではない。それでも、部会に参加している他自治体の取組み事例を知り、対話

していくうちに、一人では難しいことであっても、仲間を作り意見を出し合うことで道が拓ける。仲間がいればできることを確信した。

おわりに

この一年間を振り返ると、部会の仲間とのダイアログや夏期研修、講師の講話を通してさまざまなことについて、気づくことができた。

一人でも勇気を持って、一步を踏み出す勇気、気づきを与えていただいた北川所長をはじめ、出馬部会長、鬼澤幹事、白井幹事、佐野幹事、研究会事務局のみなさま、部会に参加した仲間、このような研修機会を与えてくれた職場の上司、仲間に心から感謝申し上げます。

ありがとうございました。