

2010年度

ひとを育む人材マネジメント改革

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 小諸市

氏名： 前田 裕美

第1章 人材マネジメント部会への参加を通して

第1節 意識の変化

第1項 部会に参加する以前の意識

私が本部会に参加することが決まったのは、2010年3月下旬のことであった。入庁してから満10年を迎えるにあたり、自分自身が今後取り組んでみたい仕事が見えてきた反面、その思いをどう行動に反映させていけばよいのか分からず、ジレンマに陥っていた時期でもあった。このような悶々とした気持ちを抱えていた頃、総務課から部会参加の話をいただいた。過去に参加した経験を持つ同期に尋ねると、「対話（ダイアログ）を中心に部会は進められる」という。対話から何が導き出されるのか、そもそも人材をマネジメントするとはどういうことなのか、その意味すら理解することもできず、私は単純に、自分自身のキャリアアップにつながればとの安易な思いから、期待を胸に参加を決めた。但し結果的に、この自分本位な考えは、全くの誤りであったと間もなく気づかされることになる。

第2項 部会に参加してからの意識

部会参加の初日、北川所長はじめ幹事団の熱い思いを受けて、何よりもまず、自分自身が変わらなければならないと感じた。今まさに、地方分権から地域主権へと変革の時を迎え、今後は地方自治体も住民から選ばれる時代となる。地域の創意工夫により、それぞれの幸福度を高め、未来を切り拓いていく、そのためには私たち自治体職員が、対話による気づきの連鎖を起こすことによって内面から変わり、「本気」になって職務に取り組んでいかなければならない。私は、部会参加を自らのキャリア形成に役立てようとしていた自分を恥じた。この部会で私が気づき学び得るものは、地域全体、すなわち住民一人ひとりの未来に直結しているのである。部会で何かを教えてもらう、という受身の姿勢で構えているのではなく、時代と共に変化する政策課題を自ら見出し、それらを解決する能力を身に付けていかねばならないと痛感した。

第2節 ベーシックコース研究会に参加して

第1項 対話を通じた双方向の取り組み

この部会の根幹を形づくるものは、やはり何といても対話（ダイアログ）である。自らの考えを言葉にすること、その思いを簡潔に表現し、相手に伝えるということが、これほど困難であるとは思ってもみなかったが、これは、私たちが俯瞰で物事を眺め、価値前提で物事を捉えるという習慣をこれまで身に付けてこなかったためであろう。対話の過程は、時に出口の見えないトンネルの中にいるようで、不安やもどかしさを感じることも多かったが、対話という「思いのキャッチボール」を通して、自らの考えが整理され、課題がより明確化するという実感を得ることができた。

第2項 自らの立ち位置を変える

自治体職員であるという立場は、法律や権力に守られていると言い換えることもできる。しかしながら、長年の慣習により染み付いてきた体質・前例踏襲から抜け出せないままでは、小諸市独自の未来を思い描くことなど到底できないだろう。改革を進めるにあたって大切にしなければならないことは、自治体職員であるという立ち位置（上からの目線）ではなく、住民と同じ立ち位置で、当事者意識を持ちながら住民の共感を得られるような働きかけを行うことである。自らの立ち位置を変えるということは、実は最も困難な作業であり、ともすれば既存の組織の中で、その立ち位置すら見失ってしまうこともある。だが、部会に参加し他自治体参加者と対話を深めることによって、自らの立ち位置を見つめ、変えるという意識を根付かせることができたと確信している。

第3項 一人称で語り、行動する

前項と共通するが、私たちは、法律や前例など、依って立つところを求めがちである。自らの行動規範があるということは、ある意味非常に楽ではあるが、それはすなわち、自らの立ち位置を固定することに他ならない。だが、今私たちがすべきことは、未来を思い描き、課題を見据えて動き出すことである。このためには、自らの本気度を明確に示し、覚悟を持って臨む必要がある。一步前進する勇気を持ち行動に移す、という面では、未だ課題の多い自分自身であると言わざるを得ないが、部会を通して一人称で語ることの重要性を学び、それを意識できるようになったことは、私にとって大きな収穫であった。

第3節 部会での発表を通して

第1項 夏期研修会発表まで

夏期研修会の発表にあたり、本年度部会参加者3名で、これまでの活動の進捗状況分析と、現状把握を行った。当市からは、過去4年に渡り計12名の職員が部会に参加しているが（以下、過去の部会参加者を「マネとも」と呼ぶ）、前節の3項目が相互の共通意識として定着する一方、計画作成そのものが目的化してしまい、行動に移せない（移さない）という状態が続いていた。そこで私たちは、計画作成後の行動について、できる限り具体的に、明確に設定する必要があると考えた。また、拙速に全庁展開を目指すのではなく、継続して取り組むことができるよう、身近な部分・小さな事柄から改善していくことを目標に、①職場における週一回ミーティングの実施②イントラのスケジュール管理機能を活用した業務の共有・見える化、の2点を具体策として掲げ、取り組みを進めることとした。

第2項 夏期研修会発表から得たもの

夏期研修会の発表後、幹事団から様々な指摘をいただいた。「具体策について、誰がやるのかという取り組みの主体、いわば『主語』が不明確である」「何のために、誰がどのように行動すると、何が得られるのか、という展望が思い描けていない。中長期的であっても必ず成果は見えてくるのだから、次の展開を見据えた取り組みを進めていくべきである」

これらのコメントを受けて、私たちは身近な部分での取り組みに固執するあまり、組織・人材の目指すべき全体像が、ぼんやりとしか思い描けていなかったのだと気づかされた。この根底には、「マネとも」に依存し、自分たちではない、誰かが先導してくれるのではないかとの甘えがあった。だが、誰かがやってくれることを期待しているだけでは、組織改革は決して前進しない。私は、消極的な自らの姿勢によって、目指すべきありたい姿から後退してしまったことを猛省すると共に、部会への参加を通して学んだ「一人称で語り、行動する」ということを思い返し、一歩前へ進むための勇気と覚悟を、今こそ持たねばならないと強く決意した。

第3項 第4回研究会発表とその後の展開

夏期研修会の反省をもとに、本年度部会参加者3名で、取り組むべき課題と具体策について再考を行った。その結果、私たちは管理職層と一般職員層との乖離が組織改革の障壁になっていると考え、①トップへの働きかけ（部長との対話）②職員への働きかけ（幹事キャラバンの活用）を2本の柱とすることを決めた。

だが、ここでも幹事団から厳しい指摘をいただいた。「トップとの距離感は、まさに思い込みから生じたもので、自ら壁を作ってしまったてはいないだろうか」「小諸市には、『マネとも』という貴重な存在がいるにもかかわらず、なぜ彼等を巻き込んだ取り組みをしないのか。本年度参加の3名のみが行動するのではなく、彼等とともに取り組みを進めるべきである」等々、我々3名よりも遥かなる俯瞰から発せられた言葉は、どれも自らの腑に落ちるものばかりであった。

これらの指摘から、自分ひとりの働きかけや取り組みでは動かせないような事柄も、「マネとも」を巻き込んで彼等とともに行動することにより、その動きが職員、上層部へと波及し大きな潮流ができれば、それが結果的に、小諸市の組織と人材の改革につながるのだと確信することができた。これを受けて、第4回研究会終了後から月1回のペースで、「マネとも」ミーティングを開催し、昨年度参加者による実施計画（人材マネジメントに関する情報発信・広報誌『ひろば』）について、対話を行いつつ検討を進めている。詳細については第2章で述べることとしたい。

第4節 他の参加者の発表から得たもの

第1項 プレゼンテーション能力の重要性

素晴らしい意見や画期的な提案は、それが相手に伝わり、十分に理解されてはじめて、本来の意義を持つと言えよう。部会では、他自治体参加者の発表を目にする機会が数多くあったが、どの参加者も回を重ねるごとにプレゼンテーション能力が向上していた。ここでいう能力には、原稿を読まずに説明できること、身振り手振りを交えながら、話し方に工夫を加えるといった技術的な面も含まれるが、何よりも、自分の考えを伝えたい、相手に理解してほしいという熱意こそが、人を惹きつける魅力的なプレゼンテーションにつながるのである。改革を進めるリーダーになるために、私自身もこの能力を身に付けるべく努力を重ねたい。

第2章 2011年度人材マネジメント改革政策提言

第1節 私自身の目指す姿とそれに向けた取り組み

第1項 「マネとも」ミーティングの実施

前章第3節第3項においても触れたが、私たちは第4回研究会終了後から、過去の部会参加者と共に、月1回「マネとも」ミーティングを開催している。昨年度参加者の実施計画に基づき、人材マネジメント改革に関する情報発信として広報誌『ひろば』の発行準備を進めており、ミーティングでは対話を重ねながら発行内容の精査・検討を行っている。定期的なミーティングの実施は、部会修了に伴い低下しがちとなる組織改革へのモチベーションを維持させることが狙いとも言えるが、これにとどまらず、私はこのミーティングを、小諸市の未来を語り合える場に昇華させることを目標としたい。そして、夏期研修会や第4回研究会発表後の反省を踏まえ、「マネとも」を巻き込んだ活動の最たるものとして、ミーティングの実施を継続すると共に、私自身も積極的にミーティング運営に携わり、組織改革への大きな潮流を作ることを目指したい。

第2項 「マネとも」を越えたつながりを作り、広める

最近では、民間企業での勤務経験を経てから入庁する者が数多くおり、官民相互の立場を踏まえた上で、自治体職員としての現状に問題意識を抱きながら職務にあたっている者も少なからず存在する。そこで、広報誌『ひろば』を用いた情報発信と併せ、組織改革に向けて共に活動していくための土台作りを進めるために、本年度部会参加者が講師となり、部会未参加の職員を対象とした学習会を2011年度中に開催したいと考えている。ここでは、なぜ今組織改革が必要なのか、といった根本的な問いかけをはじめ、私たちが部会で体得した対話や、幹事及び他自治体参加者のコメントから得られた気づき・学びを分かりやすく伝えることを目指したい。そして、この学習会参加者を前述の「マネとも」ミーティングに誘導し、組織改革に向けて行動する職員を一人でも多く増やすことを目標としたい。

おわりに

自治体としての改革には、想像以上の長い年月が必要となるだろう。だが、自分自身の内面での改革は、少しずつ、確かに着実に進んでいるという手ごたえを感じる。真摯に自分と向き合い、仲間との対話を繰り返しながら、歩みを止めずに一歩ずつ前進していくことが、今の私に与えられた使命である。

最後に、1年間の部会参加を通して、北川所長をはじめ幹事の皆さん、そして他自治体参加者の皆さんから、多くの気づきと学びを与えていただいたことに、心から感謝申し上げます。