

2010年度

あしたのために
—対話がすべてを紡ぐ—

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： 三井 隆弘

第1章 人材マネジメント部会への参加による意識変化

第1節 参加以前の意識

私は、総務課へ配属され3年が経過した。この間、人材マネジメント部会に毎年参加している職員がいることを認識しており、参加している職員のことを「大変だなー」と他人事くらいにしか思っていなかった。また、幹事キャラバンでの講義や小諸で実施した夏期合宿にも参加させていただき、人材マネジメント部会が何をするとところかある程度把握していた。しかし、この中に自分が飛び込むことになるとは夢にも思っていなかった。私は、マネジメント部会のある程度知っており、自分のできることはやっているつもりであったので、恥ずかしながら当時は「私が行ってもあまり意味がないだろう。他に知ってもらわなければならない職員がいるだろう」と思っていた。

第2節 参加後の意識

自分の部会への認識には根本的な誤りがあった。自分の責任において本気で仕事を遂行していない、本気で考えていない、自分に足りないものが非常に多いことを痛感した。私は仕事をしっかりとやっているつもりであったのである。多くの気づきをいただいた。

そもそも仕事とは人の役に立つことをやらなければならない。私は自分のことばかり考えて仕事をし、その効果を自分の目線でしか見ることができていなかった。全ては相手がどう感じ、どう解釈されたかが大事なのである。こちらから情報を出しているのに係わらず相手に伝えたつもりなのが伝わっていないことが多々あるということは、何もしていないことと同じであるという気づきや、仕事の判断、決断を上司に全て委ねて最終的な責任は自分にないという意識であったということも認識できた。

仕事の効果を捉え、自分の責任において一人称で考え、主体的に行動しなければならないという思いが強くなった。一番私が気を付けなければと思ったのが、いろいろな事象を決して他人のせいにはしないということである。当事者であればそこに影響を及ぼすことができる。影響を及ぼす行動を起こすことができるからである。

仕事において経験や知識が多い上司はすぐに決断できるから、何も考えずに決断を仰いでしまい依存しがちだが、100%の正解ではない可能性もある。答えは人の数だけあり絶対的な正解はないのである。上司に納得してもらえる情報を提供して、目的から考えたらどうあるべきかをしっかり示し、最善を尽くすべきである。自分にできる最大限の努力をして住民のためになるにはどうするべきかという意思を通すこともできるはずで、仕事においても決して自分を殺す必要はないということだ。

第3節 自分の人生への気づき

この研究会に参加して、どこかに答えがないかと必死に本に求めた。そこには、知識がたくさん詰まっていたが、そもそも自分は何がやりたいのだろうという問いかけが必要なることに気づいた。答えを外に求めても最終的に行動に移すのは自分である。「そもそも私は何のために存在するのだろうか?」「何をすべきだろうか?」等、自己への問いかけが行われることが多くなった。何の志も持たずにいた私でしたが、この研究会に参加し、地域を良くしよう、日本を良くしよう、そして世界を良くしようという参加者、幹事、講師の皆さんの熱い思いに打たれ、まずは自分にできる良いことをしようと考えた。現在は、学んだことを機会があれば常に周りの人に話すようにしている。

また、自分の行動という面で、世の中の良いことも悪いことも少なからず自分が影響を及ぼしているから、せめて良くする方向に微力ながら行動を起こす。行動するための選択と決断は自分の責任においてするのである。

決断を相手に委ねたとしても、それは、他人に委ねるという自分の選択であり、その結果については自分も責任を負っているのである。

自分への問いかけを始めた時、「私はいつの間にか自分の人生を自分の責任で生きてないのではないか」とすら思えた。自分のことだけ考えて自分のために行動しても誰にも良い影響を及ぼさないし、相手にされない。むしろ負の影響の方が強くなる。これでは人から必要とされる存在にはならないのである。人に必要とされ支えられているからこそ現在の自分がある訳で、日々、感謝を伝えることが必要であるとともに「与えられる」もしくは「してもらう」ことが当たり前という状態から「与える」もしくは「する」に行動が変わらなければならない。

現在の自分の状態は、今までの人生の中で自分の選択と決断から積み上げられたのですが、意識がなかったため、いつの間にか積み上がっていた。今後の人生は、自分の選択と決断から積み上げられていくことになる。

第2章 夏期研修会の発表とその後の展開

第1節 夏期研修会の発表

夏期研修会当日は、トップバッターを務めさせていただき、私たちのせいでレベルの低いプレゼンテーションを繰り広げる原因を招いてしまったことをここでお詫びします。

さて、我々の改革プランは、今までの部会参加者が特に広げるために行動していることが見えなかったため、3人で考え、プランを行動に移す際には部会 OB を巻き込んでいく

ことが必要ではないかと考えました。しかし、この夏期研修会では、2010年度に行動したことを発表しなければならなかったのも、まず、自分にできることを考えたとき、どう考えても有意義なコミュニケーションが欠けているためにコミュニケーションの場づくりが必要であると考えた。施策として、週頭に週一ミーティングを自分の所属する職場で実施して仕事の目的と必要性を明確にするためにミーティングをして仕事の意味を共有できればと考えました。しかし、私たちはとにかく何かやらなければならないという意識が強く出てしまい、振り返ってみると行動ありきのプランを作成してしまった感がありました。

幹事の皆さんからのコメントはトップバッターということもあり、やさしい口調でしたが、できることからといっても目的・目標にたどりつくことが必要で、戦略が見えないまま軽率にやりやすいことに逃避している部分があり、「戦場の前線から撤退していく部隊のようだ。覚悟が聞こえてこない。」というご意見を鬼澤幹事からいただいた。また、白井幹事からは「小諸市は人材マネジメント部会に参加して5年目となっているが、全庁展開するための行動がない、誰かがやってくれるだろうという意識があなたたちからも感じられる。行動しながら考えることも必要だ。」と、更に、佐野幹事からは、「仮説を立て、検証可能なことをやらないと実行に移しても検証できない。中長期戦略の一步という位置づけが必要。」という手厳しいご意見をいただいた。

第2節 第4回研究会の発表

夏期研修会での幹事コメント、部会参加者コメント及び他自治体の発表を振り返り、私たちの改革プランを根本から練り直しました。これにより夏期研修会の時に学んだ組織としての目的、目標を文章として掲げるだけでなく意味を共有するために必要であると考えた『今年度部会参加の3人で組織理念の浸透につなげるためのトップ層との対話』、2年前に実施した幹事キャラバンがその後途切れていたのも、後の行動につなげることができるきっかけづくりとしての『幹事キャラバンの実施』、有言実行による職員間の信頼関係を構築するための『私のモットーの公開』を考え、第4回研究会にて発表しました。

この発表に対して「小諸市は、幹事キャラバンを1回実施したし、夏期研修会も実施しているではないか、幹事に頼るのではなくもっと自分たちが泥にまみれるまで行動してほしい。自分たちに傷つきたくないという思いがあるのではないか。」と鬼澤幹事、「上司の懐に思い切って飛び込んで頼って見るのも一考だ。」と白井幹事、「一人称で考え、行動しろと言ったが、一人が変わっても自治体は変わらない。市民はそれを望んでいない。今までの部会参加者を巻き込んで、周りの人を巻き込んで、市役所全体が良くならなければならない。」と出馬部会長よりご意見をいただいた。これらの本気度100%のご意見はかなり心に響いて数日間立ち直れないほどのショックを受けた。しかし、その後の部会に参加した他自治体の皆さんのコメントを見たときに皆の温かさを感じ、立ち直すきっかけとなった。部会に参加して何より良い同志ができたことにも感謝しております。

第3節 その後の展開

発表に対するいろいろなご意見をいただいたことにより、小諸市は、毎年の活動が切れてしまっていることを反省し、継承していく取り組みに変えていかなければならないということに気づく。幹事の皆さんのご意見は、5年も参加しているのになぜ毎年初めて参加する的な発表を繰り返し、取り組みが広がらないのかという表現のご意見が多く出された。今年度参加者だけで、マネともに頼ることなく考え抜くことが必要だと考えていた私たちは、自からマネともを避け、継続できる取り組みの切断を招いてしまったのだ。

タイミング良く、前年度部会参加の3名が今年度の活動を開始し、マネともミーティングの実施、全庁展開型の情報紙として「ひろば」の第1号を練っていた。

まずは、私たちもこの集まりに参加させていただき、今年度の参加報告と併せて「ひろば」の第1号発行（2月発行予定）に向け、仲間に入れてもらうことになった。第2号（3月発行予定）は、今年度部会に参加した私たちが当番である。

「ひろば」は庁内 LAN 掲示板にアップして、双方向型のコメントが出せるように設定していく予定である。この「ひろば」が今後どのように広がりを見せるかは、小諸市のマネとも次第である。私たちは小諸市において人材マネジメントに興味がある人がいれば部会での学びを提供できる場づくりとして、学習会等を開催していきたいと考えている。

第3章 2011年度人材マネジメント改革政策提言

第1節 小諸市の成功体験から学ぶこと

小諸には選挙の開票事務の開票時間日本一という成功体験がある。これは、「正確に迅速に」という非常にわかりやすい使命が与えられ、「なぜやらなければいけないのか」、「何をすることで目標の達成につながるのか」、使命を達成するために開票従事職員全員に目的・目標・開票全体の流れが共有され、「どうすれば更に効率化できるか」、という共通認識のゴールに向かう思考により考えたことを発言することでより良い相乗効果が発揮され、開票作業中もリアルタイムで現場合合わせをしながら考えるような状態が終了するまで続くのである。多少、やらされ感を感じながらも達成感は得られることができた。市民からも「小諸は開票が早いからすぐ結果がわかるね」「一生懸命やっているね」という言葉が聞こえてくる。こういった声掛けは非常にうれしいものだ。当初は、みんながやらされ感いっぱいでもやっていたことだが、市民に感謝や認められる言葉を掛けてもらえれば、やっている意味を見いだせるし、やるからにはやってやろうと変わってくる。やらされているだけの状態では日本一という結果はでないだろう。

第2節 成功体験をどう日常に落とし込むか

この成功した状態は普段の仕事においても同様に取り入れられることである。小諸市役所の「目的・目標・ビジョン」の共有がしっかりされており、職員が自ら最良の結果を考え行動できる状態とすることだ。ここにやりがい生まれてくる。そこで、次の点をいかに向上させていくべきかである。

1. 明確な目的・目標・ビジョンの共有（価値提供、夢、希望）
2. やるべき理由の共鳴（熱意の伝播、仲間づくり）
3. 現実を的確に把握する（目標と現実のギャップの把握）
4. 目的・目標につながる仕事の計画・実行（ギャップを埋める行動）
5. 目標を達成するために修正し続けることができる思考と行動（振り返りと継続）

現在、小諸市において職員の末端まで市としての目的・目標が明確に伝わっていることが少ない。上層部としては情報を出しているが受け手の職員が自分なりの解釈をする職員もいれば、全く知らないという職員がいることもある。これらは、確実にコミュニケーションにより紡がれていく。

私は、この部会に参加した当初、なんとなく他人事で傍観者という意識から入っていたが、知識を入れる⇒対話⇒気づき⇒行動の繰返しをしているうちにいつのまにか当事者になっていった。このサイクルを職場に取り入れる必要がある。全ては対話から始まる。この対話に加わると、自分の頭で考える・発言・聴くといったことができる。対話が知識を入れ、考える力・傾聴する力をつけ、新たな気づきを生む。これらは、聞いてくれる相手がいればその内容に共感や反応を示してくれて認め合うことができるからこそである。毎日対話することで人間関係や仕事の基礎となるコミュニケーション能力が向上するのである。

第3節 対話へのステップアップ

いきなり対話をやれと言われても何をどうすれば良いのかわからない。そこで、次のステップを踏みながら2011年度中に対話を広げ実践できるようにすることを提言します。

まずは、自分の職場とマネともの職場で業務終了時に振り返りミーティングを実施する。終業時に実施することにより、その後の残業状況や業務の進捗状況を確認し、係員の関わり合いが深まり、定時に帰宅するための助け合いが発生するきっかけができればと考える。このような効果も期待しながら、次のようにミーティングの内容をステップアップしながら行えればと考える。

- ① 最初のステップは、自分が思ったこと感じたことを発言することです。前日から現在

までの振り返りを行い、何でも良いから自分の中で感じた「良かったこと」「感謝したいこと」「失敗してどう改善すれば良いと思ったか」「感動したこと」を発言することです。これにより、日頃から小さなことに興味を持つことができ、頭で発言する内容を考えて発言する練習と体験したことを共有し、振り返りを一緒にすることで職員の人としての成長が早くなるのではないかと考えます。一番は、仕事を振り返る習慣ができれば良いと考えます。

② 次のステップとして、最初のステップでの発言を双方向での対話にしていかなければなりません。毎日一人の発言者とし、日替わりで発言者を変えていき、聞き手の職員がそのことをどう解釈したかのフィードバックや掘り下げをします。自分の感じたことを発言することによりどのように伝わったのか、いろいろな解釈があることに気づくことができるのではないかと考えます。ここでは、相手に自分の思いを正確に解釈してもらえるよう伝えることと相手の思いを正確に解釈できる練習の場となればと考えます。

③ 最後のステップとして、現在、職員同士遠慮して気分の悪くなるようなことを伝えることが非常に少ないことから直接相手に言いたくないことでも相手のために思い、気づきを生むダメ出しをすることを取り入れる。ここまでくれば相手に何でそれを伝えるのかの意図をそれなりに聞き手も解釈できるようになっているのではないかと考えます。相手の成長につながることを伝えることにより、自分では見えていないことに気づくことができるのではないかと考える。私は、ダメ出しは決して否定する意図で発せられるものばかりではないと部会に参加して感じました。実際にそうしている上司もいます。ダメ出しされた時は決して気分の良いものではありません。しかし、成長のためのステップであることを理解してもらえれば無駄にはならないはずです。このダメ出し発言により普段から職員がより良い成果を生みだすゴールへ向かう意見を言える状態に変わっていくのではないかと考えます。

これらができるようになれば、対話がしっかりとできる状態になっていくのではないかと考える。この段階で組織としての目的・目標を対話しいろいろな夢や希望がでてきて、それを皆で叶えようという活力が出てきてほしい。少しでも早いうちに実行に移して取り組めるように更にマネとも練りながら実践できるようにする。

おわりに

これまで今年度の私の経験による考えと希望を記したが、行動を起こすためには自分との闘いが始まる。今年度、私ははっきり言って大した行動をしていない。なぜか？また自分への問いかけが始まる。「これで良いのだろうかという不安。失敗が怖い。抵抗が怖い。否定されるのが怖い。」という理由だと思うが、正しい答えなどないし、何もやっていないのに自分でできない理由の壁をつくりあげて逃げてしまっている。誰しも失敗をするからこそ成功がある。失敗したからやめるのではなくそれを糧にしてこそ成長が生まれる。

自分の弱い心に打ち克ち、自分でつくりあげた壁を壊し、行動した結果が失敗でも成功でも何でも学びに変え成長を続けることがあしたを創造する力となるのだ。

あしたを変える力はすべての人にある。

自分の未来を悲観したり娯楽に興じる暇があったら、みんなのために未来を少しでも良くすることを考え、それを達成するために現在から自分のできることを行動で積み上げていくことが私の変革である。

この1年間、真剣に考えさせていただく場を提供いただいた人材マネジメント部会の関係者の皆さま、そして温かく研修に送り出してください見守っていただいた職場の上司、同僚に心から感謝を申し上げ論文の結びとしたい。

参考文献

スティーブン・R・コヴィー 『7つの習慣』 (キングベアー出版、1996年)