

2010年度

小諸市の改革を進めるために
—私の第一歩—

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： 大塚 淳一

第1章 人材マネジメント部会への参加

第1節 意識の変化

第1項 参加するまで

私が初めて「人材マネジメント」部会という言葉を目にしたときに単純に感じたイメージは、いわゆる管理部門の職員が年に数名ずつ参加をする、人材育成に関する新しい「研修」制度であった。当たり前のことであるが、常に自分の中では現状に満足することなく、様々な立場から物事を考え、より良い方向を探ることを意識し、仕事に取り組んできた「つもり」であった。そして、人材育成というものは必要であれば人事担当課が必要に応じて「研修」などを行えば良いことであり、それこそ人事担当課ではない私にとって全く無関係のものと思っていた。

第2項 参加してから

そのような中、管理部門でもない自分に声がかかり参加をすることとなった訳だが、第1回研究会での北川所長と出馬部会長の話をお聞きし、ダイアログを実施しての幹事からのコメントをいただく中で、「人材マネジメント」部会というものが、自分で勝手に思い込んでいた「研修」ではなく人事担当課だけのことではないこと、いかに自分のやってきたことが「つもり」であったことを早くも思い知らされたと同時に、心の奥底で何か熱いものを感じたのも確かであった。

しかしその後、毎回の研究会に参加する度に、熱い思いをたぎらせ職場へと帰ってきたのだが、日々の業務に追われる中、すぐには変えられない現状とのギャップに何とも言えないモヤモヤ感を感じる日々を過ごしていた。

第2節 参加して得たこと

第1項 ダイアログから学んだこと

研究会ではこれまで、様々なテーマでダイアログを行ってきた。今までほとんどダイアログの経験がない私にとっては新鮮な経験でもあり、お互いの率直な思いや考えを出し意見を共有することで、あらゆる「気づき」が生まれることを学んだ。話し合うという至ってシンプルな方法により、良い結果へと導くことができる上、普段コミュニケーション不足となっている場合であれば、なおさら効果的である。

それから、「そもそも」論が語れるようになったことが挙げられる。そこに気づかされたのは、初めてのダイアログを受けての幹事からのコメントである。参加者はそれぞれ他市町村の職員であったり、県の職員であったりと、置かれている立場が違う者同士であるはずなのに、共通の認識を持って同じ目線で話し合うことができなかつたことであった。

それからは、ある物事を考えるときに、思い込みで考えていることはないだろうかと思案するようになった。「そもそも」これは何に基づいているのか、「そもそも」何のために行なっていることなのか・・・考え出したらきりがなくなってしまうかもしれないが、そのような考えがなければおそらく「気づき」は生まれてこないだろう。

そして、大事なことは良い結果や発表ではなく「プロセス」を重視しなければならないこと。人前で発表することは考えているよりも難しいことであり、人一倍そのことが不得手な私にとってはなおさらのことであった。しかし、結果をきれいにまとめようとするのではなく、どのように物事を進めてきたのかが重要だということを学べたことは、自分にとって意義が大きいものとなった。もちろん、相手へ真意を伝えることができなければ、例えどんなに良いことであっても意味がないため、今後「プロセス」を重視しながら、プレゼンテーション能力も精練していきたい。

第2項 あきらめず続けることの大切さ

変革をすることはたやすいことではない。自分や周りだけでどんなに良いことができて、それが全体に伝わっていかねば意味がなく、組織が大きければ大きいほどなおさら難しい。だからと言ってあきらめてはいけないことを学んだのは、NPO 法人テラ・ルネッサンス理事長の鬼丸昌也氏の話だった。

テラ・ルネッサンスの活動のひとつに、地雷や不発弾の除去支援がある。現在、世界には6,000万個から7,000万個の地雷が埋められており、年間に16,000人、30分に1人の割合で被害者が出ているとのことである。到底、全て取り除くことは費用も時間もかかることであり、不可能なことに思えてしまう。しかし、何もやらなければ何も変わらない。自分に何ができるのかを考え、できることから始めて続けていくことが大事であるという話をお聞きし、どんなことでもまずはやってみて、あきらめないで続けていくことの大切さを学んだ。

また、部会を通じ、PDCAサイクルの重要性を再認識した。よくあることとして、実際に行動はしてみるが、その後の検証がされずただDoを繰り返している、あるいはサイクルが回っていないことを指摘された。続けることは大切だが、ただ続けるのではなく、今後PDCAサイクルの徹底にも取り組んでいくことも忘れないようにしたい。

第3項 できないことなどない

全体を通して気づかされたこと、それは「できない理由」を知らず知らずのうちに見つけてしまっていたことである。できないと思っていることは、実はそれは心のどこかに逃げている自分がいて、組織や相手のせいにしてしまっているからである。これは、部会に参加しなければ決して気づかされない部分であった。

「組織がこうなっているからできない」それは「組織を都合の良いように解釈して逃げているだけではないのか」、「相手はこう思っているから話しても仕方がない」それは「勝手にそう思い込んでいる、あるいは失敗することを恐れているからではないか」など、常に自分に問いかけ、「できない理由」を探すのではなく、「できるようにする」にはどうしたら良いのかということ念頭に置きながら、私は取り組みを進めていきたい。

第2章 夏期研修会や第4回研究会での学び

第1節 夏期研修会

第1項 発表に向けて

私たちは、まず今年度の参加者のみによるダイアログを実施し、組織・人材の現状から次のとおり組織・人材のありたい姿を洗い出した。

- ① 職員間の意思疎通が図られていて、職員が仕事の達成感を感じることができる。
- ② できない理由は言い訳でしかないという意識改革ができ、行動することを恐れない。
- ③ 結果を検証し、改善して継続し続けることができる。

このありたい姿にするにはどうしたら良いか具体策を検討していった結果、過去の参加者（以下「マネとも」）の取り組みが、未だ全庁に浸透していない現状に着目し、今の組織の状態ではさらに新しいことに取り組むよりも、「マネとも」の取り組みである「朝一ミーティング」を改良し、庁内イントラネットの「スケジュール管理」を活用した、業務の共有と見える化を目的とするプランにより業務改善へとつなげることを考えた。

そして、できることからの理念のもと、「朝一」にこだわらず「週一」にすることとし、まずは自分たちの身近なところから始めてそれを全庁に広げていき、改革へとつながる種まきと位置付けて発表に臨んだところである。

第2項 発表を終えて

私の中では、わかりやすくこの上ないプランが作成でき、称賛を受けきつと改革へとつなげることができると確信していた。しかし、その確信は脆くも崩れ去った。

結局、自分たちは何をしたいのか、まるでわからないものとなっていたからである。それは、何をどのようにという「戦略」がなく、どのような状態にするのかという、はっきりとした「目標」が全く見えなかったためであった。

また、限られた時間の中できれいに発表をまとめようとしたことにより、原稿を作成してただ読んでしまったため、自分たちの言葉で語れなかったことも大きかった。

今思えば、発表前になぜ私は確信を持って臨んだのか疑問を感じるころだが、ただただ反省のみが残る結果となってしまった。

第2節 第4回研究会

第1項 夏期研修会での反省から

私たちは、夏期研修会で指摘された事項を反省し、再度現状とありたい姿が本当にこれで良いのか見つけ直した結果、前回の内容を掘り下げたより具体的で明瞭な形となる、次のような組織・人材のありたい姿にたどり着いた。

- ① 組織の目標が明確に示され、かつ、それが職員に浸透し十分に理解されている。
- ② 職員は、組織の目標に向かって、自ら考え行動することができる。
- ③ 情報共有が図られ、信頼関係の築かれた風通しの良い職場の中で、それぞれの職員がやりがいを感じ、生き生きと働くことができる。

この組織・人材のありたい姿とするために、まず、組織が何のために存在しているかの定義を考え、それが明確な目標として示され職員に浸透し、思考と行動基準が理解されていなければならない必要があり、さらに職員の誰しものが組織の達成すべき目標に自らの責任で考え、行動できる意識改革を生まなければならないと考えた。

そのために、まずは変革の下地づくりが必要と考え、「気づき」を生むことができる「幹事キャラバン」を実施し、小諸市版人材マネジメント部会を継続的に行い、現在の小諸市における組織体系に基づいた対話型の研修会を行い、課長から主任までの職員に対話の必要性や変革への気づきが発生するようにしたいと発表したところである。

第2項 再度、発表を終えて

私たちは、小諸市が継続して「人材マネジメント」部会に参加しているということに注目して検討してこなかった。そのため、厳しい指摘をいただくこととなってしまった。

それは、今年度の課題なのだから今年度の参加者のみでプランを作成し、その後取り組みを進めていく上で、「マネとも」にアドバイスを受けながら行なっていけば良いと思いついてしまいがちで、「マネとも」を巻き込んでの取り組みができていなかったからである。

そのため、私たちが考えに考え抜いて出した結果である「幹事キャラバン」に対し、部会の立ち上げ時から参加している小諸市が未だに「幹事キャラバン」に頼るのかと、私たちだけでなく、マネともにもまで恥ずかしい思いをさせてしまったことに申し訳ない気持ちでいっぱいであり、まだまだ無意識のうちに「できない理由」を探して逃げていた自分に気づかされたものとなった。

第3節 幹事や他の参加者からの学び

夏期研修会や第4回研究会での発表などを通じ、幹事の方々や他の参加者と比べて私に感じられなかったもの、それは「熱意」と「本気度」であった。参加者はそれぞれの思いを胸に部会へ参加していたと思うが、発表やコメントを聞く中で、自分の言葉で語り自分が組織を変えていくという思いがひしひしと伝わってきた。

また、他の自治体においても、乗り越えなければならない壁がいくつもあり、どのようにしていったらいいのか、同じように悩んでいることが共感できたことも、今後の取り組みの参考にできるとともに大きな励みにもなった。

私が幹事や他の参加者から多くのことを学べたように、私も他から学ばれるような存在になることを目標にしていきたい。

第3章 2011年度人材マネジメント改革政策提言

第1節 身近なところからの取り組み

まず取り組むことは、すぐに組織が変わるような取り組みではないが、1日たった5分の取り組みですら広がらなかった状態を改善し、意識改革の下地づくりをするため、「朝一ミーティング」の開催を継続して行なっていくことである。

ただし、今までと同じやり方では意義を感じられず、ただスケジュールを確認するだけなどマンネリ化してしまう恐れがあるため、さらに工夫を凝らし自分の職場及びマネどもの職場で4月から次のことに取り組むこととする。

- ① 業務終了時に「振り返りミーティング」を行ない、相手の良かった点を褒め、良くなかった点を指摘する。

定時に実施することにより、漠然と仕事が始まり、漠然と仕事が終わっている状況を改善し、ON・OFFを切り替えることによって気持ちにメリハリをつけ、モチベーションの維持・向上を図るとともに、お互いの信頼関係を構築する。

- ② 出された点を共有し、翌日の「朝一ミーティング」へとつなげていく。

相手の立場や考え方を知り、自己啓発につなげることで「気づき」を生ませるきっかけをつくる。また、慢性的にひとりで残業をしているような状況であれば、どのような状況か把握しスケジュールの調整などを行なう。

以上の取り組みにより、業務の見直しを行なうことで職場改善につなげ、超過勤務手当の削減を図るとともに、検証しながら継続することの重要性を認識させることとする。

第2節 全体へ広げる取り組み

続いて取り組むことは、昨年度の参加者が実施している「ひろば」の発行に携わり、部会に参加していない者へ「人材マネジメント」部会の取り組みを周知することである。私がそうであったように、未だ「人材マネジメント」のことを知らない職員は多く、身近なところから取り組みを広げていくことに加え、部会で学んだことを率直に広く伝えていくことが必要と考える。少なくとも、私が始めに思っていたようなイメージを持っている人がいるのならば、そのイメージは払拭していかなければならない。

そして、「ひろば」によって、「人材マネジメント」に興味を持つ者がいれば、直接話ができる場を設け、一人でも多くの仲間をマネどもの活動に巻き込んでいくこととする。

最後に、多くの「気づき」を与えてくださった、北川所長はじめ部会の皆さんに感謝を申し上げるとともに、マネどもが15人もいることに勇気と自信を持って、地域主権時代の中で少しでも前へ進める小諸市にしていく決意を述べ、私の第一歩としたい。