

2010年度

人材マネジメント部会に参加して
—自ら一歩踏み出す勇気—

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 熊本県

氏名： 朝永 剛史

はじめに — ダイアログ？一人称？価値前提？ —

「ダイアログ？一人称？価値前提？」

平成 22 年 5 月。第 2 回研究会会場のコレド日本橋へ向かう道中、私の頭の中はクエスチョンマークだらけだった。

組織機構の整備や適正な職員定数管理を行う人事課組織管理班に配属され 2 年目となる今年度、ひよんな縁から当部会に参加する機会が得られた。5 月の第 2 回研究会は私にとって部会デビューとなった。参加が決定した当初は「人材マネジメント」と銘打たれていることもあり、「意思決定モデルと組織論」「適材適所の人事配置」「人事評価システム」といった“仕組み”について、他県の先進的な取り組みを学ぶ機会となるのではないかとイメージしていた。いよいよ参加直前になり、過去の参加職員(本県は平成 20 年度から当部会へ参加している)が残した報告書を読んでもみると、聞き慣れない前述のような言葉が並んでいた。

しかも、どうやら「職員個々の意識改革」が主となるようであった。なぜ「マニフェスト」と「意識改革」が結びつくのか、もやもやした気持ちを抱きながら当日に臨んだことを覚えている。

第 1 章 部会に参加して

第 1 節 初参加

平成 22 年 5 月 12 日。商業施設の 5 階にあるとても大学とは思えないピカピカの教室へ到着すると、地域も規模も異なる自治体から集まった 40 名強のメンバーがいた。

緊張しながら自席につくと、冒頭、佐野幹事から「この部会では聞くばかりで終わらせず、自ら動き出し、組織に還元することが必要である」との話。次に「自ら首長になったつもりで組織変革をどのように行えばよいか、語って欲しい」と 7 名程度の少人数で「組織変革とは何か?」「組織変革をどう進めるか?」のテーマでグループワークを行った。これが「ダイアログ(対話)」であった。予定調和の「話し合い」とは異なり、ポストイットを使い議論の過程を模造紙に「見える化」しながら、全員で与えられたテーマに対し議論を交わした。このようなグループワークで陥りがちな、特定の者だけが熱心に作業し、他の者は沈黙するといった状態にならなかったことが驚きであった。

ダイアログを終えた後の発表では、幹事団からしきりに「一人称で語れ」との指摘が飛んだ。「組織変革は上司や管理部門からやらされるのではなく、自分たち自身で変わらなけ

ればならない」「ひとりひとりが変わらなければ組織全体を変えることなどできはしない」と熱い言葉が続いた。

一年間人事課に身を置きながら「組織変革のような大きな事柄は一係員の自分の範疇を超えている」とどこか傍観者的に捉えていた自分に気づかされ、ショックを受けた初参加だった。

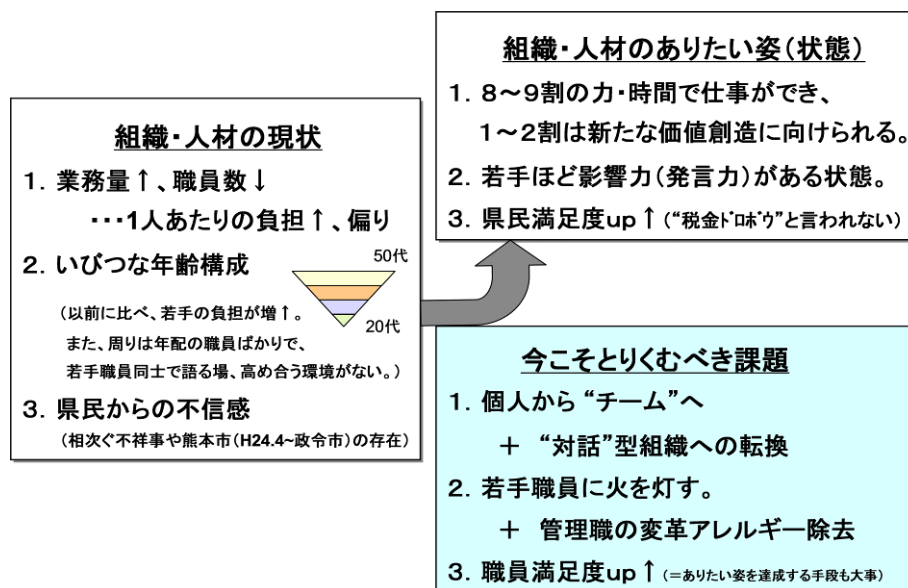
第2節 夏期研修会発表へ向けて

人材マネジメント部会のメインイベントである夏期研修会。今年は8月30日に静岡県男女共同参画センターを会場に行われた。

研修会場にて幹事団、部会メンバーの前で発表する「人材マネジメント改革プラン2011」の作成に当たっては、当日参加する人材研修センター和田主任主事と私、人事課の人事担当職員や部会OBも交え、これまでのプランの振り返りからダイアログを始めた。

「自分たちはどのような組織・人材でありたいのか」

日々の業務に追われ、忘れがちなこのことを改めて考えるいい機会となり、最終的に次のような「組織と人材の現状とありたい像」を描いた。



パワーポイント5ページの課題を提出した後も「これでよかったのか」と不安ばかりが募り、「発表時間の7分間でどのように伝えるか」発表手法を何度も試行錯誤しながら過ごした。

いよいよその日を迎え、熊本ー静岡間をFDA(フジドリームエアラインズ)でひとつ飛びし、会場入り。その後決定した本県の発表順は2日目のトップバッター。初日が終わった後に設けられた懇親会の会場で、既に発表が終わった部会メンバーが晴れやかな表情を浮かべ

ておられるのを横目にしつつ、懇親会后、宿泊先のホテルの和田主任主事の部屋で、「初日の発表から気づいたことを翌日の自分たちの発表にどのように盛り込むのか」遅くまで話し合った。発表当日の朝も会場へ一番乗りし、直前まで自分たちの伝えたいメッセージを確認した。

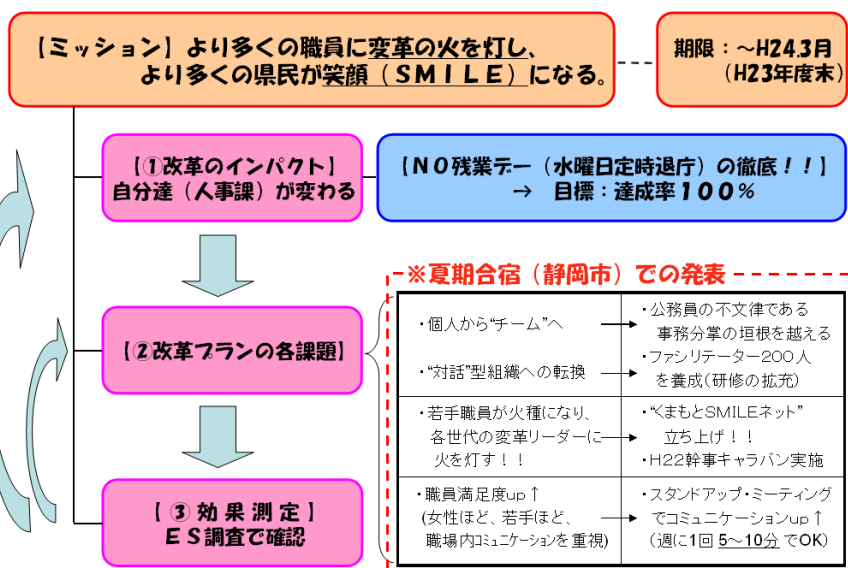
発表では、準備したパワーポイントが使用できないというトラブルに見舞われたが、発表者である和田主任主事の“ピンチをチャンスに変える”プレゼンで会場から拍手をいただくことができた。発表まで濃密な時間を過ごしたため、一定の満足感があったものの、幹事団から受けた「変革のリーダーシップに年代は関係ない。自分たちと同年代である若手だけしか見ていないのではないか」「自らが変わったという具体的な踏みかかりを見せるべき」というアドバイスは、自分たちが気づかなかった(見ようとしていなかった)視点からのものであり、自分たちのプランをよりよくしていくための新たな課題として重く突き刺さった。

第3節 夏期研修会から第4回研究会“リベンジ”発表へ

濃密な夏期研修会発表後、しばらくの間は何となく一段落し、ほっとした感があった。そのままの心地よさに身を任せていたところ、気づけば時間だけが過ぎ、夏期研修会での新たな課題に対するリベンジの場である第4回研究会の日程が近づいてきていた。

すぐに、当初プランを作成したメンバーで夏期研修会を振り返るダイアログに取り組み、若手職員有志による「くまもと SMILE ネット」の立ち上げとなった。時間の確保が難しい時期でもあったが、始業時間前の早朝に集まり、初秋の爽やかな空気の中、人気のない静かな執務室で議論を重ねるなどし、修正プランを練り上げた。

II. 『改革プラン2011』のグランド・デザイン



発表当日は修正プランのコンセプトになった“オロナミンC”のCM動画を取り入れたプレゼンに取り組んだ。奇を衒いすぎたかと心配したものの、幹事団から「熊本県が部会に参加して3年目になるが、大きく変わったなと感じた」「コメントをしっかりと読み込んで、自分たちで何ができるか考えている」といった過分なる評価をいただき、部会メンバーからの「熱い思いが感じられた」「この勢いで頑張っていて欲しい」といった温かいコメントに、これまで費やしてきた時間が報われた気がした。

第2章 人材マネジメント改革プラン2011の提言

第1節 個人ではなくチームで

この一年間、「人材マネジメント改革プラン2010」を考える際やSMILE ネットでダイアログを重ねる中でしきりに聞こえてきた声がある。それは、「隣の人がどのような仕事をし、どこで悩んでいるのかわからない」というコミュニケーション不足・無関心を憂う声であった。職員数が減少する中で、一人一人が自分の仕事で精一杯となり、他の人に気を配る余裕がなくなっている。また、仕事を抱えている職員も「他の人も忙しいのだから」と頼みにくくなっている。結果として、担当職員しかその業務を把握しておらず、その職員が不意に欠けるような事態になると、途端に全体のパフォーマンスが大きく下がってしまうということであった。

これに対処するためには、情報の共有と相互理解が必要であり、そのためのツールとして、ダイアログを広めていくことが有用ではないかと考えている。私も今年初めてダイアログに触れたが、思ってもみなかったような発言が得られたり、自分と同じ意見が場に出ると親近感が沸いたり、参加者同士の印象が随分と変わるものだと実感した。相互の関心が深まることで、係員相互で助け合いながら役割分担ができ、成果を出せる組織になるのではないかと考えている。

第2節 現在の取り組みをさらに広げる

この部会参加をきっかけに若手職員有志の取り組みとして「くまもと SMILE ネット」が始動した。

この若手グループでは「Yahoo! ニュース」に掲載されていたハイタッチ隊(<http://hightouch.org/>)の活動に触発され、1月4日の仕事始めの際に、庁舎前で登庁する職員をハイタッチで迎えるという取り組みを実施した。始める直前まで恥ずかしさやどのように受け止められるか不安があったものの、登庁する多くの職員が恥ずかしそうにし

ながらもハイタッチを返してくれることに徐々に喜びを感じ、結果的にやっている自分たち自身が一番楽しめた。

また、このようなイベントだけではなく「事務分掌の垣根を越える」というテーマでダイアログを行うなど、月 1 回程度の勉強会を重ねている。この「くまもと SMILE ネット」に参加している若手職員は人事課以外からも集まっており、それぞれが日常の業務の中で、職員の意識や職場の雰囲気を変えるために自分自身は何ができるのかを考え、勉強会へ持ち寄っている。

部会から持ち帰った火種は徐々に広がりつつある。これから「くまもと SMILE ネット」でどのような取り組みを行っていくのか現在メンバー内で検討しているが、この火種を絶やさないように、大事に広げていきたい。

第 3 節 ~~変える~~→変わる。

今年度部会に参加して痛切に感じたことは、本気で何かを「変える」ことはとても難しいということだ。「組織や制度が悪い」と評論家的に語っているうちは楽だが、いざ一人称で「自分はその組織や制度をどうするか」と問われるととたんに難しくなる。組織や制度には当然のことながら多くの関係者が存在し、変えようとすることに対する抵抗・反発も大きい。企画段階でどんなにいい案も、抵抗・反発の中無理矢理押し切ってしまうと、押しつけ感・やらされ感が生まれ、うまく導入できない。

では、どうするか？

部会で学んだことは、まずは自らが「変わる」ことである。自分が「変わる」のは自分自身の決意一つの問題だ。他人からどのように見られるのだろうかという不安・恐怖に苛まれるが、その中で一歩を踏み出せば、必ず共鳴してくれる人がいる。そう信じて最初の一歩を踏み出す勇気が必要だ。そして最終的には「自分が変わったことで、周りが少しずつ変わりつつある」ことを実感できれば、こんなに嬉しいことはない。

おわりに

今年の取り組みは小さな一歩だったかもしれない。しかし、当部会で得た気づきを自分だけのもので終わらせるのではなく日々の業務を通じて、少しでも組織に還元していきたいともがいて踏み出した一歩であった。これから何年か後に振り返ったとき「あの平成 22 年度の人材マネジメント部会参加がきっかけだったね」と笑って振り返るようになっていればとても嬉しく思う。

来年度の夏期合宿は熊本県での開催となる。お越しいただいた部会メンバーの皆さんへ私たちの取り組みの成果が気づいていただけるように、これからも仲間とともに一歩ずつ踏み出していきたい。