

2010年度

人材マネジメント部会に参加して
～ 第一歩とその先へ ～

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 箕輪町

氏名： 小野 文久

はじめに

箕輪町では、職員が3人ずつ人材マネジメント部会に参加して本年度で3年目を迎えた。昨年まで部会に何名か参加していることは知っていたが、そこでどのようなことが行われ、何を不得、何を狙い、どのようなことをするのか、また何をしたいのかなど、全く知る由もなかった。

本年度自分に声が掛かり、そこで初めて前年度参加者から少しずつその『不気味さ』を知っていくことになり……。自分の中で「やらされ感」、「あきらめ感」、「新興宗教の洗脳か?」という不安度満点のスタートを切ったが、部会に参加し一年が経ち、職場を離れた非日常の中で、自分の『立ち位置』や『思い』、『これからの組織』を同士達と議論する中で、変な言い方ではあるが、『楽しみ』、『喜び』に変わることになり、『一人称』で考える最高の機会となった。

第1章 人材マネジメント部会へ参加したことによる意識の変化

第1節 人材マネジメント部会参加前の意識

入庁し15年目を迎え、「そろそろ自分も物言える年になったかな」とは感じていたが、自分の職域や職場全体での閉塞感や停滞感は薄々感じていても「別にこのままでも……」と日々過ごしていた。

「地方分権」とか「これからは自治体間の競争」、「これからは知恵比べ」などと新聞、雑誌、テレビなど取り上げられても、「それは誰かが知恵を出しやってくれる」とこれまでの自分は思っていた。当然、それを行うためには、職員教育などの「人材育成」という言葉が付いて回るが、優秀な職員も多いし、「誰かが」という意識は変わっていなかった。

「前例踏襲」や「他人任せ」など、世論が思い描く典型的な「ザ・公務員」的な意識を抱いていた。

第2節 人材マネジメント部会参加による意識の変化

箕輪町でも民間企業出身の町長から常に「経営感覚を持て」、「これからは自治体経営」、「コスト・スピード・チェンジ」と言われている。「公務に経営?」と最初は思ったが、この部会を通じてその意味、そして町の今後について少しずつ自分の中で何か「変化」があったような気がする。

人材マネジメント部会での大きな課題は、多くの自治体が抱えている「お国主導からの脱却への思考」である。国から来た指示に従いこなして来た行政を、自分たち自らが考え、自分たち自らでその地域を守り、経営していく行政への変化への思考である。

決められた枠やルールの中で行われ、上の指示だけに従いこなしていた前例踏襲や問題

先送りなどに代表される管理型の行政、職員から、自分たち自らが住民ためか、本当に正しいのかを常に考え、変えるべきは変えていく経営型の行政、職員への転換である。

部会では、その思考の変化のきっかけとなる手法として、ダイアログ（対話・論議）が繰り返された。職場内での「対話」や「議論」は皆無に等しいし、ダイアログなどと言う言葉は聞いた事もなかった自分にとって緊張感があり、まさに「脳にびっしょり汗をかく」経験であったが、グループ内ではお互いの組織や置かれた対場、責任が違うが、定義の共有により一方的ではない対等な対話が行うことができた。

この経験により、対話の重要性のほかに、問題意識やその原因や解決に向けたあるべき姿、そして何より振り返り「自分の立ち位置」といった認識の大切さや「これからすべきこと」を感じた。

第2章 人材マネジメント部会参加による『学び』

この部会では、箕輪町より規模の大きい多くの自治体の皆さんとの対話の機会を頂き、各自治体の抱える課題などを話し合い、議論し、規模の大小はあれ、抱えて悩む課題は共通との思いがあった。所長をはじめ幹事団の皆さんから叱咤激励を頂いた中でいくつか心に残るキーワードがある。

第1節 生活者起点

これまで、自分が行ってきた施策の立案や業務の執行などは、「住民のため」と言いながらも、どちらかというと自分本位の国の制度や県の指示などを理由にした「良い訳上手な行政側視点」の一方的な押し付けが多かったのではないかと思う。満足度調査などを実施していても、本当に生活者である住民に満足してもらいたいという気持ちや意識は本当にあったのかなど、本来、一番に考えるべき視点がずれていたような気がする。公務の根幹となる「住民の視点」を改めて考え、実行していくことの重要性を再認識させられた。

第2節 事実前提から価値前提へ

「無難に」、「前年と変わらず」など前例踏襲で物事を済ませて、目の前の業務ばかりをこなしていた「事実前提」ではなく、住民の視点＝生活者視点に立ち、「何を求められて」、「本当に必要なものは何なのか」、「そこで何が生まれるのか」、「何を生みたいのか」と言った「価値前提」で深く掘り下げた思考が必要である。

特に、我々の日々の業務は国や県の指示に従ってさえいれば誰も何も文句も言われず、例え問題が起きても「国が県が・・・」と言っていけばいいという「事実前提」での意識がそこにはあった。

これからの自治体経営では、「生活者起点」でものごとを考え、「価値前提」の思考が必ず求められるところである。

第3節 組織改革・変革の落とし穴

組織改革・変革でどこの自治体でも陥りがちな致命的な落とし穴がある。

それは「他の自治体でこの制度をやっているからうちの自治体でも・・・」という手法である。しかも「成功例」ばかりを追いその手法を取り入れ、制度らしきものにはそれなりにはなるが、いずれも最後は「形骸化」して終わる。

ここ数年どこでも行われている「行政評価」、「事務事業評価」、「目標管理制度」などなど・・・現在、それがどのように使われどう活かされているのか・・・

考えてみると常に自分の仕事を振り返り、見つめ直し、再思考し、仕事に対する目標を掲げていれば制度化するものは実は何ひとつない。

そして何故落とし穴に落ちるのか・・・その真似たやり方に「思い」も「その先にある何か」を思い描くこともなく制度論のみ先行しているからである。ましてや行う自治体職員に「思いの共有」もなければ、「どうして？・何故？」という問題意識も希薄だから落とし穴に落ちてしまう。

成功例、先進例は数多くある。参考にするのはいいが、注視しなければいけないのは、そこに至った経緯と導入後の振り返りの過程、職員の意識共有の過程である。

「活きる制度」にするためには、「真似」ではなく、「知恵」と「工夫」が必要である。

第3章 夏期研修会での発表とその後の展開

第1節 夏期研修会への発表に向けて

発表に向け本年度参加者3人でまず、前年度参加者からの事情聴取からはじめた。

前年の発表で何を言い、何を実施して、今どのような状態であるのか。ここではじめて過去2年間何も実施していないことに気付くことになった。理由はどうあれ何もしていない現実から、今年の参加者である3名はどうするのか、3人での話し合いを繰り返し行うことになった。

箕輪町では、平成11年に箕輪町職員人材育成基本方針が策定され、求められる職員像として次のように掲げられている。

- 箕輪町職員として使命感を持った「住民に信頼される職員」
- 前例にとらわれずに仕事に立ち向かう、意欲に満ちた「行動力のある職員」
- 専門的な知識、広い視野、豊かな感性を持った「知恵のある職員」

また、この人材育成の施策として、「目標管理制度」、「職員提案制度」などがある。現実を見たとき、制度がうまく機能していないのが事実である。先に記述した「組織改革・変革の落とし穴」に述べたとおりの現実である。これは、これらの取り組みが、どちらかというやらされ感でしているというものであること、思いや共有がないことが原因である。

さて、その中で私たちはどんな計画を立てて行くのか。今年の参加者3人でまず口を揃えて出た言葉は、「今年は何か行動をしよう！」だった。

第2節 発表とその後の展開

夏期合宿は緊張の中での発表となり、過去何もしていなかったことの露呈をしなければならぬと変なストレスを感じながら発表を迎えた。そして、自分が何かをやれば賛同してくれる誰かが居るといふ嬉しいきっかけとなるプラン発表となった。

発表後、幹事の方や他の自治体の同士からの貴重なご意見を頂き、「状況はどこも同じ。お互い頑張りましょう」といった励ましの言葉を頂くも「戦略不足」や「意気込みは感じるも具体策が見えない」などの厳しい意見も頂く結果となった。

提言の練り直しにあたり、「今年は何か行動をする！」のひとつとしてアンケート調査や座談会の実施などを繰り返し、賛同者を少しではあるが増やす結果となった。そしてまた職員には慣れないダイアログ（対話・論議）も実施して反応を見た。

最初にも述べたが箕輪町は、人材マネジメント部会に参加して3年目である。同じ状況の自治体の中には既に数多くの取り組みをして一歩どころか、二歩、三歩と歩みだしているところもある。我々もいつまでも足踏みではいけないし、賛同者の存在がさらなる一歩へ行動へと繋がる勇気をもらおうきっかけとなった。

第4章 2011年度人材マネジメント改革政策提言

第1節 現状とありたい姿

自ら気づき積極的に自己改革できる職員になるため、現在の意識である「現状の安定的なままで」という無関心・保守思想型職員から「これで本当にいいのか」、「これが自分や住民のためか」という積極的・自己改革型職員へと意識を切り替え、常に考え、積極的に行動できる職員を目指し取り組みを行なう。

まだまだ新しい取り組みに対する抵抗など困難が予想されるが、住民に信頼され、自分達が生き活きと楽しく仕事をしていくため、特別な取り組みを大きな規模ではじめるのではなく、少人数の規模からはじめて徐々に賛同者を増やしていくことや、興味を持ってもらえるよう自然な取り組みに繋がる工夫が必要である。何よりも大切なのは自分自身が勇気を持ち第一歩を踏み出すことである。

第2節 部会参加者、賛同者から全職員との目的情報の共有・自ら「気づき」、出来る事から実践し、積極的に周りとのコミュニケーションの取れる職員へ

職員が形骸化している人材育成施策（人材育成基本方針など）やその取り組み（目標管理制度、職員提案制度など）に対してどう感じ、本来の「人材育成」とは何なのか、「自分のなりたい職員像」となるためにどのようなステップが必要なのかなどを意識して制度設計し直すことが必要である。また、部会内容のフィードバックやこの部会以外での研修内容などの情報を共有できる場の提供を今後も継続実施していく必要がある。

このため、理事者を含めた全職員が情報を取り出せる情報の共有化はもちろんのこと、目的共有のための「何でもミーティング」の開催や講演会、幹事キャラバンなど「気づき」の機会を作ることが重要となる。

小さい自治体のため、職員同士をはじめ住民の顔が見え、声も聞こえる位置に我々は居る。だからこそ、そのメリットを最大限活かし「対話する」、「議論する」ことからはじめ「わが町をどうしたいのか」、「自分の町の方向性と舵取りの自負」を職員、住民が共に考え進める機会を作る。

『箕輪町人材マネジメント改革プランのありたい姿』

1. 住民目線で現実を知り、自ら問題を発見しそれらを自分から変えていく
→ 住民から信頼される
2. 生き活きと仕事をしている明るい雰囲気
→ 住民や職員との信頼関係を築く・コミュニケーション能力
3. 失敗を恐れず仕事に取り組める環境 → 失敗から何を学ぶのか
4. どこでも楽しく皆と一緒に仕事ができる
→ 職場でのチームワークを大切に出来る

第3節 そしてその先へ・・・

戦後の焼け野原から復興し現在に至るまで、旧来の国主導による統治制度は、『豊かになる』という統一目標と目的の共有により、全国一律の「均衡ある発展」には大きく寄与したことはない。だが、経済成長とともに豊かになるにつれ、国家としても地方にとっても抱える問題や条件も違ってきており、現在では戦後の復興の時代から「ポスト・モダン社会」へと転換期が来ている。以前の体制から脱却できない、離れられない現状から足踏みしながく自治体がそこにはある。

「均衡ある発展の次にくるもの」を考えると、「知恵」と「工夫」が大切だが、そこには自らの「気づき」と自らの「勇気」が同時に必要となる。自治体間の競争の時代に突入している現在、わが町がその渦の中で埋もれていくことのないよう知恵と工夫の持てる職員、住民となり「地域の自立」と「個人の自立」を確立すべくその先へ進みたい。

おわりに

部会に参加するための行きバスでは、毎回不安な思いがあったが、いざ、参加してみるとダイアログ（対話・論議）でのプレッシャーはあるものの、多くの皆さんの思いを聞くことができ、また、勇気づけられて帰途についた。また、意見発表では、それぞれの思いのある取り組みを聞くことで自分の組織と重ねながら振り返ることもできた。この1年の経験は大きな財産であるし、これを無駄にしないようこれから賛同者＝仲間と取り組んでいきたいと思っている。

最後に、ご指導いただいた北川所長をはじめ、幹事の皆さん、全国からの同士の皆さん、事務局の皆さんに感謝申し上げますとともに、部会に快く送り出して頂いた職場の皆さんに改めて感謝致します。