

2010年度

人材マネジメント部会に参加して
～ 自分を変える第一歩 ～

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 箕輪町

氏名： 小沢 聡

第1章 人材マネジメント部会への参加による意識の変化

第1節 人材マネジメント部会に参加する以前の意識

4月のある日、総務課長から「人材マネジメントの研修に参加するように」と言われ、「人材マネジメントってなんだ?」、「なぜ建設水道課の私が?」「どんな研修なのだろう?」と思いつつ、わけのわからないまま研修に参加することとなった。

箕輪町では前々年度から毎年3名がこの部会に参加しており、今年で3年目、我々で計9人の参加者である。そのことも参加することが決まってから知ることとなった。

人材マネジメント部会に参加するまでの自分は「人材育成」といったことは、総務課人事担当が行うことであり、私自身は、職員向けに行われる各種研修に参加したり、人事担当部署からの指示や制度等に従って行えばよいのだという受身的な考えの状態であった。

また、恥ずかしながら、この部会に参加するようになりしばらくしてから、いっしょに部会に参加している仲間から、自分の町に策定されている「箕輪町職員人材育成基本方針」というものの存在を知らされ、あわてて目をとおすしだいであった。

このような私であったので、北川先生から三重県知事時代のお話や先進的事例等いろいろと教えていただけるのだろうといった受身の気持ちで、東京行き的高速バスに乗り、第1回目の部会へ向かった。会場に入るとすでにほとんどの席が埋まっており、一番前の席に座った。北川先生のお話を目の前で聞くことが出来たわけだが、正直なところ、「わっ、一番前の席しか空いてないや、やだなー」と思い、席に着いたことを思い出す。

第2節 人材マネジメント部会に参加後の意識の変化

第1回目の部会は、私にとって衝撃的な1日であった。一番前の席に座ってからも、「なぜ、人事担当部署でもない自分が今回の研修会に参加しなければならないのか。しかも、一番前の席だよー。」などと思っていた。

しかし、研修が始まり、北川先生をはじめ出馬部会長、幹事の方々から講話をいただくなかで、「この部会は話を聞く研修ではない、自らが考え、自らが組織に戻って行動、実践していくための研修の場だ」ということに気付かされていった。

この自らが考え、行動していくための手法として、ダイアログ（対話・思いのキャッチボール）が何度か繰り返し行われた。

自分で言うのも恥ずかしいことだが、わりと人見知りであり、普段から人との会話やコミュニケーションが下手で、人前で話したり発表したりすることの苦手な自分にとっては、全国から集まった、その日初めて会った人々とのダイアログは、とても緊張感があり、プレッシャーのなかでの苦痛感もあり、腋の下だけでなく、まさに脳みそに汗をかいた状態であった。

第2章 人材マネジメント部会参加による学び

第1節 ダイアログの重要性

部会での多くの時間は、ダイアログに費やされた。全国各地から集まった、組織や立場の違う仲間が、その都度、違った各グループに別れ、テーマをいただいでダイアログが何度も繰り返し行われた。

対話の重要性とともにこの部会への参加の意義を改めて感じるようになった。話している相手の思いを真剣に聴き、参加している一人ひとりが真剣に考える。一人称で考え、言葉にして伝える、一方的ではなくお互いの意見を前向きに聞き、理解し認めて、話をすすめていくという対等な対話を行い、思いのキャッチボールをする。

この経験により、対話の重要性、共通の問題点やその原因、そしてその先にある共通の目的「あるべき姿」といったものを共有することの大切さを感じた。

ダイアログを通し、職員間のコミュニケーションを図り、新しい価値観を見いだすことができる重要な手法であることを学んだ。

第2節 自分を変える第一歩

人と話すこと、人前で話すことの苦手な自分にとっては、毎回のダイアログは緊張の連続であった。はじめの頃は、ファシリテーターや発表者を進んでやりたいという方が手を上げることが多かったが、そんな仲間を見ても、決して、自分から手を上げることのない自分が、下を向いてそこにいた。

しかし、「せっかく、東京まで来ての研修会に参加させてもらっているのだから、ファシリテーターや発表者を経験しなければ」と思う自分と「いいよ、いいよ、うまく出来る人にやってもらっておこう」と思う自分とで脳みそにへんな汗をかいていた。うまくは出来なかったが、グループの仲間助けられながら、ファシリテーターと発表者をそれぞれ1回経験することができた。

「自治体に戻り、明日から具体的な実践をするように」と言われたときから、自分の中で決めたことがある。普段の職場の中において、「職場の仲間に自分から話しかけよう」ということである。自分から話しかけよう意識するということは他人から見ればおかしいことかもしれないが、私自身の中では、この部会に参加して気付かされた大きな事であり、小さいながらも私なりの第一歩であった。

人とのコミュニケーションができ、仲間との対話、思いのキャッチボールが出来るようにこれからも意識してでも続けていきたいことであり、無意識のうちに自然と相手との思いのキャッチボールが出来るようになりたいものである。

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

箕輪町では人材マネジメント部会への参加は、今年で3年目であり、前年度、前々年度も人材マネジメント改革プランを作成し、夏期研修会で発表されていたわけであるが、私自身がそうであったように、人材マネジメント部会の存在も人材マネジメント改革プランもほとんどの職員が知らないのが現状であった。

昨年の参加者に計画したプランの内容や進捗状況を聞くと「継続して取り組むのは難しいな・・・」、「部会参加者だけでは力不足だったかな・・・」、「部会を終えて熱意や情熱が薄れて・・・」などで、計画したことがほとんど進んでいない状況であることを知らされた。話を聞く中では、やらなければいけないという思いはそれぞれに持っているのだが、ここで、何かやろうとするときの一步前へ踏み出して実行することの難しさを痛感させられた。そこで、前年の計画がなぜ進まなかったのか、原因を探り、取り払い、新たな改革プランの実行に向け、ダイアログを重ねた。

そんな中、取り組んだことは、まずは、人材マネジメント部会のことや人材マネジメント改革プランの存在を職員みんなに知ってもらうということであった。仲間・賛同者の取り込み、シンポジウムへの参加の呼びかけ声かけ、そして職場の現状についてのアンケート調査から取り組んだ。

積極的に行動できる職員になりたいという理想像を実現できる取り組みを考え、職員同士の「対話」や「議論」の継続を課題とし、目的の共有と賛同者の取り込みと意識改革を目指し、人材マネジメント改革プランを計画することとした。

計画した人材マネジメント改革プランとこれまでの人材マネジメント部会の報告を庁舎イントラネット掲示板にて、職員みんなにみてもらえるようにし、また、人材マネジメント改革プランを賛同者の前で発表し、さらには、理事者も出席の課長会の中でも発表して夏期研修会に臨んだ。

第2節 発表とその後の展開

夏期研修会は暑い静岡県静岡市において、熱い発表会が開催された。発表後、幹事のみなさんや参加していた他の自治体の仲間みなさんから、「現場でやっていることをちょっと変えてみる」「ありがたい姿を庁舎内で共有する」「報告は対面して行うことが大切」「理事者や人事担当も巻き込んで」などのご指摘ご意見、アドバイスをいただいた。いただいた意見を参考に考えながらプランを見直し、10月の発表前には、小人数ではありますが座談会を開催し、「職場の現実と理想」についてダイアログを行った。また、それまでの

庁舎イントラネット掲示板での報告だけでなく、全職員を対象に、対面しての報告会と改革プランの発表を行い、思ったよりも多くの職員が集まってきて、みんなに知ってもらおうと発信していたことが少しでも伝わり、興味をもってきているのかなと実感することができた。

1月には、鬼澤幹事にご協力いただき、幹事キャラバンを開催することができた。鬼澤幹事、ありがとうございます。改革プランの中のひとつである上司にも知ってもらおうということと、時間的、会場、人数的といった諸事情で、課長・係長を対象とした研修となった。研修内容は、当然のことながら、数人のグループでのダイアログ形式での研修であり、課長・係長からも好評で、とても有意義な研修会であった。さらに来年度以降次の機会には、一般職員にも参加してもらい、町の職員全員が、対話の重要性、自ら気付き実践する職員を目指したいものである。

第4章 2011年度人材マネジメント改革政策提言

第1節 仲間と目指す姿

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、三歩と踏み出している。

人材マネジメント部会のことや人材マネジメント改革プランの存在を職員のみみんなに知ってもらおうということについては、わずかながらも第一歩が踏み出せたのではないだろうかと思う。

発表した改革プランの中での「ありたい姿」として

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 を掲げている。

10月の発表会で幹事のみなさんから「その先をきちんとイメージすること」「動き続けること」が大切だとアドバイスをいただいた。

一緒に取り組むマネ友仲間も9人に増え、賛同者もいる。「根気強く『対話』を続ける」、「座談会や講演会を企画して参加してもらおう」、「日常業務でのちょっとした変化から」を意志統一し、今後も、職員同士の対話や議論の継続、自ら気付き、積極的にコミュニケーションする職員目指し、個々の意識改革を広めるよう動き続けなければならない。

おわりに

この論文を書きながら、この一年間を振り返ると、部会での緊張の連続であったダイアログ、少し私を変えてくれました。多くの仲間の思いを聞き、勇気づけられました。夏期研修等でのそれぞれの思いのある取り組みを聞き、自分たちの改革プランを振り返ることができました。この1年の経験を無駄にしないよう、これから仲間とともに取り組んでいきたい。部会で得たことを組織の中で実践しなければ意味がない。大きなことは出来ないが、まずは、自分が変わることである。「自分から話しかけよう」を常に意識し、仲間との思いのキャッチボールをしていきたい。

部会において、御指導いただいた北川所長、出馬部会長、鬼澤幹事、白井幹事、佐野幹事、事務局のみなさん、全国から部会に参加した自治体の仲間のみなさん、一緒に参加した箕輪の仲間の二人に感謝申し上げるとともに、そしてこの部会に快く送り出してくれた職場の仲間に改めて感謝申し上げます。ありがとうございました。