

2010年度

人材マネジメント部会に参加して
～ 一歩先に踏み出す勇気 ～

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 箕輪町

氏名： 高橋 英人

はじめに

「はい、これ。断れないからよろしくね。」怪しい笑顔とともに総務課長から部会参加申込書と事業計画書を手渡された。この人材マネジメント部会に参加して箕輪町も3年目。頻繁に東京出張を繰り返す参加者を遠目に、この部会の存在自体は知っていたが実際何をしているのかは把握できていなかった。「なんか難しそうな事やっているんだろうな・・・」程度の全くの他人事であった。

とりあえず、訳のわからないままやらされ感一杯で第1回研究会に参加した。

「ダイアログ?」「ファシリテーター?」って? こんな状態で部会に参加した自分にとってかなり衝撃的な場所だった。かなり熱い場所だった。何かを教えてもらう場所ではなく、自分自身、どうしたいのか、どうあるべきなのかを常に問われ、考え、対話をし、まさに「脳に汗をかく」そんな場所であった。

今でも耳に残る「覚悟の程は?」この言葉の本当の意味を後に痛感することとなる。

第1章 人材マネジメント部会参加による意識の変化

第1節 これまでの意識

「前例踏襲」「事実前提」「他責文化」「税金ドロボー」「あんたらが日本をダメにしたんだ」等々耳の痛い言葉が次々と飛び出してくる。こんな使い方は間違いかもしれないが、それらの言葉に完璧に「腹落ち」してしまった。まさにそのとおりの自分がここにいるからだ。ハッとさせられた。今までの自分は、与えられた仕事を正確に処理していくことが仕事だと思っていた。目標管理制度で目標を掲げ仕事を進めてはいるが、なぜ今この仕事をしているのか、本来の目的「あるべき姿」を完全に見失っていた。

第2節 意識の変化

まず、自分自身が変わらなければならない、そしてそれを行動に移さなければ意味が無いと痛感した。「誰かがやってくれるだろう・・・ それでは何も変わらない。」まずはそれに気づかされた。

では自分自身が変わる為には、どうすれば良いのか? 最初はわからなかったが、この研修に参加したことでドミナント・ロジックに流されている自分がいることに気づかされた。まずはこの事に「気づく」ことこそが大切であると感じた。それは、今までの立ち位置を変えて見てみる。普段意識せず生活している風景や、何気ない会話ひとつとっても見方や考え方を考える事により新たな気づきがあること。それこそが、自分自身が変わる第一歩ではないかと感じている。

幹事の言葉で「人ひとりの力は無力ではない。微力である。その微力が集まり大きな力

となる。」勇気が出てくる言葉である。その言葉を信じて気づきから「何か行動を起こさなければ・・・」と熱い想いが込み上げてくるが、実際には何をして良いのかわからず、気持ちばかりが空回りしていた。そんな中この研修で繰り返し行われた「ダイアログ（対話・論議）」の重要性に改めて気づかされた。

第2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

この部会での最大の山場であろう夏期研修会へ向けて人材マネジメント改革プランについて、過去の部会参加者、8月に行われた人材マネジメントシンポジウムへの参加者を含めて具体的に考えてみた。検討の経過として、昨年度改革プランの実施状況の振り返り、アンケート調査の実施、それらを踏まえた課題の検証等全6回行った。

進めていく中で組織と人材の現状とありたい像を考え話し合うことに非常に苦労した。と言うのも、こういったダイアログに不慣れな人が集まり、現状からありたい姿を再考したのだが、なかなか見えてこない。果たしてそれが本当に組織と人材の現状・課題なのだろうか。もっともっと深掘すべきだったのではないかと後に思う。

しかし、プラン作成にあたり悪いことばかりではなかった。部会参加者で話し合ったことを実行に移し、そこから見えてきたこともあったからだ。具体的には、副町長と総務課長と部会参加者との意見交換、総務課長・賛同者とのシンポジウムへの参加、理事者・課長等への改革プランの発表、庁内イントラネットを使い職員向けに改革プランの掲示、人材マネジメント部会の今までの取組み活動内容を報告した。人材マネジメントに馴染みの無い組織で行動すると、聞いた側は初めてのことであるので当然批判もあり、参加者が浮いた存在になったりと自分たちとの温度差を感じた。職員同士の対話や議論、目的・情報の共有化が出来ていない証拠である。

だからこそ、人材マネジメントの目的をいかに知ってもらえるかを考え、

- ・根気強く「対話」を続ける
- ・座談会や講演会等を企画して参加してもらう
- ・幹事キャラバンの活用
- ・何でもミーティングの開催

を行っていかうと考えた。

第2節 その後の展開

発表後、北川所長や幹事から「もっと浮きすぎた存在になる位、あいつらには勝てないと思わせる位やらないと。その中でハッと変わるポイントがあるはず」「現場でやっている事をちょっと変えてみる。そして自ら現場から組織の足元を変えてしまおう！」「浮いた存在は、変化のスタートである。まずは、楽しそうにやる。日常の仕事ぶりをまわりが

見ても「すごい！」と思わせる」「改革・変革という言葉を使わずに、気がついたらこれがそうか！と思えるように仕事を良くしていくこと」と講評をいただいた。部会参加者からのコメントには「なかなか進まないのは同じ状況です。お互い頑張りましょう！」「実践への意気込みを感じた。やる気、本気度が伝わってきた」と言う励ましの言葉の反面、「自分達の出来ることをはじめに考えてしまい、ありたい姿と現状が後からついてきている」「見えてきたことを今後どうしていいのか」「報告は対面して行うことが大切」等自分達のプランの甘さを指摘された。

夏期研修会の発表内容や指摘事項を踏まえ、再度部会参加者でダイアログを行った。まだ今は、無理しているいろいろな難しいことをやらない方が良い段階かもしれない。自分たちの現場（通常の場合）からやっている事をちょっと変えていけば良いんだ！ 第4回研究会までに現場から出来ることとして、ダイアログ方式での座談会の開催や、夏期研修会の報告会及び第4回研究会プランの発表を全職員対象に対面して行った。その後の反応として、賛同したり興味をもってくれたり、早速職場に戻ってから対話を行ってくれたりと少しではあるが手ごたえを感じた報告会であった。

第3章 初めての幹事キャラバン

平成23年1月26日、講師に鬼澤慎人幹事をお招きし、午前・午後の2回、課長・係長を対象に人材マネジメント研修会を行った。箕輪町は組織改革についての研修は初めてという事で、幹事の判断によりポストイット等使わずにまた発表も無しでグループ毎に話し合った。幹事の上手な場のづくり方で最初は硬かった雰囲気も徐々に和らいでいき、熱心に話し合っていた。

管理職の意識改革について「これからどうあるべきか」の気づきのきっかけとなる研修であり、自分が変わらなければならないことを感じてくれたと思っている。参加者からは「良かったよ。こんな研修は初めてだった。」「部会参加者はいつもこんな楽しい研修を受けているんだね。」と思わず苦笑してしまうコメントもいただきました。

今後も幹事キャラバンを活用し、職員自らの気づきによる意識改革を進めていきたいと考えている。

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

組織・人材の現状

1. 現実（今の問題点）を見ようとしない
2. 日常常務での職員間の閉塞感や活気の無さ
3. 新しいことを始める勇気が無い（前例踏襲）
4. 楽しく仕事をしている部署もある

組織・人材のありたい姿

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. 活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2節 ダイアログと仲間

部会の大部分をしめていたダイアログ。自分の思いを伝え相手の思いを受け取る対等な会話。また、そこから新たな気づきがある。ありたい姿を考える上で根本にあるのは、やはりダイアログである。まずは自分から話かけダイアログ出来る雰囲気を作り、そこから仲間を増やしていく。その為に座談会を開催する。今年は1回のみで開催であったが、次年度の参加者や過去の参加者を含め定期的に行いたい。まずは、「なんだか楽しそう。参加してみようかな。」と、周りから言われるようなそんな雰囲気仲間を増やしていく座談会としたい。他からすると小さな一歩であるが、今の箕輪町で行うにはかなりの勇気が必要である。が、今ここでそれをしなければ何も変わらない。

また、その事を継続して続けていく「覚悟」をしながら、仲間とともに少しずつではあるが行動していきたい。

おわりに

この一年間の研修は自分にとってとても大きな影響を受けたものであった。

「事実前提から価値前提へ」「立ち位置を変える」「一人称で考える」「他責文化から自責文化へ」全て忘れられない言葉ではあるが、やはり「気付き」から「自ら変わる」。そして、行動に移す「一歩先に出る勇気」に気づいた場所であった。

マネ友認定証を頂いてしまった以上「覚悟」を決めて、全国の熱い志を持ったマネ友の事を思い出しながら、今のこの気持ちを持ち続けていきたいと思う。

最後に、熱く、厳しくたまにはやさしく御指導いただいた北川所長をはじめ、幹事の皆さん、事務局の方々、そしてこの部会で知り合えた全国の仲間に感謝申し上げるとともに、部会に快く送り出していただきご協力いただいた職場の全員に改めて感謝いたします。