

2010年度

人材マネジメント部会に参加して

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 三次市

氏名： 桑田 秀剛

## 第1章 人材マネジメント部会に参加して

### 第1節 部会参加にあたって

三次市は人材マネジメント部会に参加して4年目であるが、昨年度までの3年間は1人ずつの参加であった。今年度、「三次市人材マネジメント制度構築プロジェクト」が立ち上がったことから、プロジェクト員3人が参加することとなった。今までは1人での参加のため、なかなか広がりが出なかったが、今回、3人で参加できたことにより、1年を通じて同じ思いを共有できる仲間がいて、得たことも前進できたことも大きかったと感じている。

この部会は、講義型の研修会、もしくは、各市の人材マネジメント制度を構築するうえでのテクニックや助言を貰える場であると思いついて参加したため、前年度参加者と引継ぎをすることもなく、前年度の改革プランがあることも知らず、部会の情報がほぼゼロの状態での参加となった。

振り返ってみると、部会に対する先入観がないまま臨んだことにより、第1回研究会での衝撃は大きかった。思い込みの怖さに気づき、受身で知識を得る場ではなく、自ら考え行動することの重要性を強く認識させられることとなった。

### 第2節 部会での気づき

第1回の部会では、幹事団からの講義や初めてのダイアログを経験し、新しい気づきと大きな衝撃を受けたことは事実であるが、部会終了直後は、厳しいコメントに対する反発心のほうが強かったのが正直な気持ちであった。

しかし、第2回の部会までには、幹事に褒めてもらうためのダイアログや発表ではない、目的はそんなことではないということに当然気づいていた。そこからは、幹事団の厳しいコメントを受けても、悔しい思いでなく、新たな気づきに対する気持ち良さが強くなっていった。

部会では、毎回いろいろな気づきが起こった。日常業務の中では、気づかないこと、気づいても気づかないふりをしていることが多々あるが、部会に参加してからは、気づくことが増えていった。これは、今までいかに周りを見ていなかったか、見る気になっていなかったかということである。

### 第3節 ダイアログの効果

第1回部会においてダイアログを体験したときは、これを職場で完璧に実践するのは無理ではないかと考えていた。それは、それなりの意識を持った人の集まりでないと上手く

いかないし、効果が薄いと思っていたからである。

しかし、ダイアログからは、いろいろな気づきがあった。

#### 【ダイアログからの気づき】

- ① 複数で対話することによる、自分ひとりの思い込みの打破
- ② 価値前提で、ありたい姿・ビジョンから現状をみる
- ③ ゴールを設定する
- ④ 全員が話し合いに参加する
- ⑤ 話し合いの過程を見える化し、共有する

これらは、即実践できることであり、夏期研修会に向けた改革プランの作成や三次市人材マネジメント制度構築プロジェクトにおいて、ダイアログの長所を取り入れ、議論を進めた。

#### 【実践した内容】

- ① 会議の時間の設定（必要な時間で集中して議論を交わす）
- ② ゴールの設定（その日の会議での着地点や何をしようとしているのかを意思統一）
- ③ 議論の見える化（内容や意見はホワイトボードに書き出して進行し、最後にペーパーにまとめて後から出席者に配布、次回の会議の資料に活用）

この実践により、会議内容の密度が飛躍的に高くなった。特にホワイトボードの活用による見える化はとても効果的であり、私自身は相当気に入っている。全員が会議の内容と流れを把握でき、また、会議前半への振り返りができることで、議論の効率性、的確性、確実性が高まり、最後は出席者全員が腹落ちしたうえで会議を終了することができた。

常々、一方的で、時間が長く、進度が遅い、密度の低い会議に大きな疑問を感じていた。だからといって、会議スピードだけを上げて精度の低い会議では意味がない。この点をダイアログで見事に解決することができたのである。

これだけの効果があれば、出席者の意識のレベルは問題ではなく、むしろ意識の低い人こそ考え方が変わるのではないかと思えるほどである。

ダイアログとの出会いは、私にとっても組織にとっても、小さな一歩かもしれないが、大きな影響を与えたのではないかと感じている。

## 第4節 夏期研修会及び第4回研究会

夏期研修会に向けた改革プラン作成においては、前述のとおり、ダイアログにより何度も意見を交わした。

自分達にできることは何か、やるべきことは何か、そしてそれをいつまでに、どのような行程で実行するのかという点が曖昧にならないようにし、そもそも、このプランで組織をどうしたいのかについて、要所で振り返りながらダイアログを進めていった。

今年度から始まった、「三次市人材マネジメント制度構築プロジェクト」における議論や

制度設計の内容を、そのまま改革プランとして発表することも可能ではあったが、それでは、自分達の本気度が伝わらないし、自分が何をするのか一人称で語れないことに気づき、「プロジェクトをやり遂げる」、「事務改善提案の実施」、「職員運動会の実施」の3本柱で、改革プランを策定した。

策定にあたって徹底的に議論したのは、「改革プランを実行することで、組織と職員はどのように変化するのか」、「実行するために自分が何をするのか」ということであった。

第4回研究会での発表に向けては、夏期研修会で幹事団と部会の仲間から頂いた、指摘と激励のアンケートを振り返ることから始めた。これも、振り返りの重要性を部会で学んだからである。

ここで考えたことは、改革プランを実行し人材マネジメント制度を定着させるためには、職員の納得度をいかに高めるかということである。制度導入の失敗事例を振り返ってみると、どんなに立派な制度を構築しても、職員の理解や納得のないまま、ゴールだけを示して無理に導入して、押し付け感、やらされ感だけが大きくなり、制度の目的を果たせないまま失敗に終わるという事例が多かった。

そこで、制度を理解してもらい定着させるために、次の点を確認しあった。

- ① めざすべき姿・目的・ロードマップを明確に示す
- ② ダイアログを重ね自分のものとしてもらう
- ③ 実施したことに対しては、分析・検証し、経過と結果を公表

## 第5節 その後の取組

改革プランのその後の取組については、次のとおりである。

### 【三次市人材マネジメント制度構築プロジェクト】

以前の制度が定着しなかった理由、職場環境や求める職員像など、プロジェクト員で全課長（46名）から本音の部分の聞き取りを実施した。この中では、プロジェクト員が当初想定していた以上に課題が浮き彫りとなった。

また、「職員が強みを発揮できる人材マネジメント」をめざしているので、最も方向性が合致している、佐賀県のコンピテンシーモデルについて視察させていただいた。三次市版に改造して導入できるよう、研究中である。

この2点を含めて、課題を解決しないまま、何が何でも新年度当初から導入するというのでは、失敗を繰り返すだけである。新年度途中からになっても構わないので、試行とダイアログを実施し理解が深まってから導入するよう提案した。

### 【事務改善提案】

提案内容について担当課と協議・検証し、取りまとめをしているところであり、年度内に改善策を公表の予定である。

新年度から改善できることは取り組み、次の提案につなげていきたい。

### 【職員運動会】

11月20日（土）に、約200名の参加により職員運動会を開催した。

立候補や声かけにより、最終的に実行委員会は38名となり、人数が増えたことで任務分担がしっかりできたため、実施決定から当日まで1ヶ月程度という短期間であったが、無事実施することができた。

実行委員会の仲間とは、思いを共有することができた。また、参加者からは、参加前は乗り気ではなかったが、参加して良かったとの声も聞かれた。

運動会をすることが最終目的ではないが、まず第一歩を踏み出したのではないか。これも、部会の皆さんから、運動会がんばれというメッセージを送っていただき、勇気とやる気もらえたからだと感謝している。

今年度の参加者が来年度はさらに仲間を増やしてくれることに期待しつつ、自分も参加率向上と意義を広めるための、知恵を絞り行動していきたい。



## 第2章 2011年度三次市人材マネジメント

### 第1節 三次市人材マネジメント制度構築

三次市人材マネジメント制度においては、職員行動理念・行動基準策定、コンピテンシーモデルの導入、目標管理制度の再徹底、複数職員で業務遂行するユニット制の再構築が中心となっているが、制度構築にあたっては、まだ多くの解決すべき課題があるので、引き続きプロジェクトチームを中心に検討を進めていかなければならない。

制度案がある程度策定できた段階において、各階層、各職場でのダイアログを実施し、修正すべきものは修正して、「プロジェクトチームの作った制度」でなく「全職員で作りに上げた制度」をめざしたい。

また、制度が構築できれば、いつまでに何を行い、どのような段階を経て、どこをめざ

していくのが共有できるようにロードマップを示す必要がある。

その次の段階として、制度の意図するところがきちんと定着するように、定着部隊を編成して各職場へ出向き、導入のためのフォローと一定期間後の検証を行う。このことで、制度定着と意識のレベルアップ、そして振り返りによる柔軟な軌道修正を継続していく必要がある。

やらされ感の人材マネジメントから自分マネジメントへ変化させたい。

## 第2節 メンバー拡大の取組

三次市人材マネジメント制度構築プロジェクトと職員運動会実行委員会において、メンバーの横のつながりや、意識の向上が徐々に図られてきている。来年度は、メンバーの拡大を図っていききたい。

「数は力」というのは、悪いイメージで捉えられがちであるが、やはり「数は力」なのである。同士を増やせば組織を動かす大きな力となり、また、乗り遅れたくない層や無関心層もこちらに引き込める可能性が高くなるはずである。

このために、まずは職員運動会実行委員会のメンバーを増やすことから始めたい。いきなり人材マネジメントの話から始めても、必ずしもすぐに受け入れられるわけではないので、まずは、運動会から始めて次のステップに進み、人材マネジメント改革のダイアログができる仲間を増やしていきたい。

## おわりに

この部会に参加し、とても意義ある気づきの多い1年を過ごすことができた。

ダイアログを実践し、その効果に驚き、部会の仲間から勇気とやる気ももらい、運動会をやり遂げることができた。

これからも、ダイアログはあらゆる場を取り入れていき、運動会も継続・拡大をめざして行動していきたい。また、他自治体が視察に来たくなるような三次市人材マネジメント制度を作り、どうすれば全職員が思いを共有できるか、マネ友たちとダイアログを重ねていきたい。

熱い気持ちとこの場を作ってくくださった、北川所長、幹事団の皆様、お世話いただいた事務局の皆様、ともに1年間ダイアログを重ねた部会参加者の皆様、快く視察を受入れてくださった白井幹事をはじめとする佐賀県の皆様、そして、気持ちよく送り出していたいた職場の皆様に感謝し、この感謝の気持ちは、今後、自らの手で少しでも三次市を変えていくことで示していきます。