

2010年度

わたくし的人材マネジメント政策提言
—過去，現在，そして未来—

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： 高松 大吾

第1章 過去, そして現在

第1節 過去

早稲田大学人材マネジメント部会と私の出逢いは、普段の研修となんらかわらない上司からの依頼が発端である。そもそも、三次市では過去3年間に3人の「マネ友」が参加していたが、わたしの勉強不足で最初の2人が部会に参加していたことはまったく知らなかった。昨年度参加した1人は部会に参加していることは知っていた。私が部会への参加を担当する「総務課」へ異動してきたからである。そんな程度の薄い認識で、上司から部会への参加について話しをいただいた。

一方、三次市では2010年(平成22年)度から「三次市人材マネジメント構築プロジェクト」を立ち上げ、停滞している「人事評価」制度の見直しをはじめとするマネジメントシステムを構築し、「質の高い公共サービスの提供」を実現していくための職員を育成しようとする新たな取り組みを始めようとしていた。プロジェクトのメンバーには、これまでの「マネ友」と今年度参加する3名の職員を中心に、保育士や保健師、事務職などで構成されていた。部会へ参加した以上は、何らかの成果を組織へフィードバックすることが求められていたのである。

こうして「プロジェクト」で外堀を埋められ、否応なく参加することが決定されたわけである。「マネ友」からの激励の言葉は終始「厳しい」だの「叱られる」の一点張りであり、私は「早稲田大学人材マネジメント部会」に対し、ネガティブなイメージを抱いたままスタートしたのだった。

第2節 部会参加後, 現在

1年間を通して部会に参加し、いま、「よい機会」をいただいてとても良かったと素直に感じることができる。

三次市から参加した「マネ友」と意識を共有することができる「チャンス」、部会に参加したことで聴くことができた北川先生の講演や、幹事の方々との出逢い、さらには全国自治体の「マネ友」から勇気をいただける「チャンス」、ダイアログという手法を自らの組織にフィードバックする「チャンス」。

これらの「チャンス」を活かすも殺すも、自分自信の「覚悟」次第であるということに気づくことができたことが、なにより部会からいただいたものであることだろうと考えている。

第2章 部会に参加して得たこと

第1節 「1人称で動き、語る」

1回目の部会で、出馬部会長から「1人称で語り、動く」ことの話しを聴き、自分自身を振り返ったときに、そこにはいつも「私たち～」や「私の職場では～」というくだけた議論を始める自分であったことに気づかされた。当然のように使っていた言葉の中でも、どこか組織や集団の中に自分を隠してしまっていたり、あるいは自分自身を客観的に表現してしまっていたりしたことに気づかされたのである。他責では何も変わらないし、言葉の中に「自分」が存在していなければ、相手に熱意が伝わらないと感じた。

第2節 ダイアログ

ダイアログは、部会に参加し初めて学ぶことができたものの一つである。オリエンテーションの中で、佐野幹事からサッカー日本代表になぞらえ「全員が常にゴールを意識してボールをつなぐ」ことを教えていただいたことが印象に残っている。

また、プロセスを「見える化」し話し合いの過程を常に参加者で共有するという手法は、当然のようでもあるが、振り返ってみれば市役所の会議ではそういった手法で会議をした経験がないことにも気づかされた。実際に参加した3名でダイアログを行う中で、「見える化」を行っていくことでこれまで議論してきた経過や、いま、どの方向に向かって議論を進めているのかという「地図」的な役割も示してくれるものであった。

さらに「プランニング」が重要なプロセスになってくる。会議の流れを全員で確認し、一定時間の間にクリアすべき項目を明確にしておくことでメリハリがつくし、進捗度も確認できるのである。部会でのダイアログでは「話し合い」の時間が長すぎて「まとめる」時間が不足するなど、プランニングの重要度をかみ締めたところである。

さて、部会でのダイアログでは常に「ファシリテーター」と「発表者」などを決める役割分担という作業も加わって、自分の主体性が試される場も提供されていた。実際にいずれの役割も経験をさせていただいたが、鬼澤幹事が言っておられたように「きれいな発表を求めているわけではなくプロセスが大事である」という言葉が印象に残っている。しかしながら、ダイアログを通じて役割を演じてきたことで自分の弱さや不勉強さも明らかになった。

第3節 勇気

自治体ごとで実効性ある改革プランを研究し、発表をしていくことで一緒に頑張ってい

く仲間が全国にはいて、自分の住んでいる自治体を良くしようという強い思いがひしひしと伝わってきた。牧之原市さんのように、自分たちが研究してきたことを他の職員の前で発表したいとするところもあったり、夏期合宿地に立候補される相馬市さんや熊本県さんもある中で、自分にできることは何か、やりたいことは何かと考え、実行に移す勇気も毎回のようによろしかったのである。

そして「勇気」を語る上で忘れられない出逢いもあった。NPO 法人テラ・ルネッサンス理事長の鬼丸昌也さんである。「1人称」で語られた鬼丸さんの言葉には、その発する一言ひと言に力があり、心に響いてくるメッセージは今でも忘れられない衝撃だった。講演が終わったその日に、三次市からの参加者の中で「鬼丸さんを三次へ呼ぼう」という結論が出るまでにはそれほど時間を要しなかった。それが、私たち3人ができる第1歩でもあった。

一方で、三次市では職員を対象とした講演会形式の研修を2009年（平成21年）度から実施してきており、2010年度に実施する研修も何名かの講師が計画されていた。しかしながら、講演を実現したいという一心で上司を説得し、2010年（平成22年）10月14日に講演が実現したのである。賛否もいろいろあったが、一人でも多くの職員にメッセージを受け取ってもらうことができたと確信している。

第3章 研究テーマの発表とその後の展開

第1節 三次市の発表内容

三次市の研究テーマに「組織・人材のありたい姿」として次の3点を挙げた。

（組織・人材のありたい姿）

1. 一人ひとりの職員がいきいきと働くことができ、持てる力を最大限に発揮できる職場
2. 改革意識が浸透している職場
3. 一丸となって目標へ向かう組織

この3点を実現するための取り組むべき課題は次のとおりである。

（今こそ取り組むべき課題）

1. 職員が強みを発揮できる人材マネジメント
2. 常に事務改善に取り組む組織風土
3. 組織としての一体感の醸成

以上のことを導き出すにあたり、部会参加者の間でダイアログを重ねた。手法としては、まず「組織・人材の現状」を出し合った中で、「ありたい姿」を明確にし、ギャップを埋めべく「課題」を見つけ出すという部会で学んだ流れである。プロセスではホワイトボー

ドを活用し、出された意見を可視化しながら情報を共有し、ダイアログが広がっていくよう進めていった。そして、3名で作成したのが次ぎの「2010年度から取り組む具体策と目指す変化」である。

解決すべき課題	具体策と、目標とする状態の変化	必要な資源
職員が強みを発揮できる人材マネジメント	<p>三次市人材マネジメント制度の構築 【平成22年度】</p> <p>過去の人事評価制度を分析【新規】 人材マネジメント制度素案作成 素案公開・あらゆるレベルでのダイアログ 職員研修(制度の目的・運用の実際) ⇒ 職員が組織や仕事のことを本気で考える</p> <p>【平成23年度～24年度】 【平成25年度】 制度試行・課題抽出 制度見直し作業</p>	<p>制度の素案 ↓ 公表 ↓ 公表 職員 ↔ 職員 ↔ 職員 ↓ ダイアログ ↓ 気づき</p>
常に事務改善に取り組む組織風土	<p>事務改善提案の実施 【平成22年度】 事務改善提案に対する改善策を検討・調整 今回の事務改善提案の手法について分析【新規】 【平成23年度】 改善策実行! 提案強化月間を設ける【新規】 ⇒ “改善”に対する意識付け!</p>	<p>総務課職員係との連携 関係部署の協力</p>
組織としての一体感の醸成	<p>まずは・・・「職員運動会」の実施 ⇒ 職場内コミュニケーションの円滑化 ⇒ 連帯感の醸成 ⇒ 職員の特長を再発見</p>	<p>職員互助会 職員運動会実行委員会</p>

第2節 発表会その後① ～コンピテンシーモデルの研究～

こうした部会での発表とリンクさせながら、三次市のプロジェクトチームでは「一人ひとりの職員がいきいきと働くことができ、持てる力を最大限に発揮できる職場」を作っていくため「組織として職員の強みを評価し、その行動に光を当てる」という方向性のもと、2011年（平成23年）度に三次市版のコンピテンシーモデルを導入するよう私が担当となり、準備を進めているところである。

2010年11月22日（月）には、白井幹事をはじめとした「マネ友」の皆さんに大変にお世話になり、コンピテンシーモデルの先進地である佐賀県への視察が実現した。とりわけ印象的だったのが『生活者起点』を中心にそれぞれの能力特性が「PDCA サイクル」を描いているという点である。また、コンピテンシーモデルを活用した事例や導入時のことなど多岐にわたりお話しをいただき、私自身にとっても三次市版のコンピテンシーモデル導入にあたり、非常に参考となる内容ばかりであった。来年度の導入に向けてさらに準備を進めていく必要がある。

第3節 発表会その後② ～職員運動会～

私の中での研究発表の目玉が、職員運動会である。開催日は2010年（平成22年）11月20日（土）と決まっていたが、10月14日（木）に職員互助会総会の中で運動会の実施を初めて職員に発表した時点では具体的な計画はなく、ただゴールだけは明確だった。職員有志で実行委員会を立ち上げ企画・運営していくことは決まっており、メンバーの公募と同時に何人かの職員に直接声をかけて歩いた。時間的な余裕もなかったため、運動会の趣旨について合意形成をすることができた職員を中心に行動を始めた。ある程度仲間が集まったのちには毎週のように会議を重ねた。会議の手法もホワイトボードを活用したり、メンバーと頻りに連絡を取り合ったり情報を発信したりと、可視化、共有化に注意を払った。そして、お互いの納得がいくまで話しをした。

当日は天候にも恵まれ、多くのご家族にも参加いただき、昼食にはメンバーで用意したカレーライスが振舞われ、最高の運動会となった。200人程度の参加人数の中、一人のけが人もなく無事に終了することができたのである。課題も出てきたが、職員間の連帯感も図ることができ、来年度以降も続けていくことで、組織としての一体感をより醸成していくことができると考えている。



出展：第1回三次市職員運動会より

第4章 2011年度人材マネジメント改革政策提言

第1節 未来

第1項 ありたい姿

私たち3人は、今年度部会で取組んだ改革プランのねらいを「一人ひとりの職員がいきいきと働き、持てる力を最大限に発揮できる組織づくり」とした。それに対して現状はまだまだ次の3点に集約される段階である。

1. 職員個々の強みを把握していない、活かしていない組織
2. 何のための仕事なのか把握できていない職員
3. 職員研修を希望する向上心のある職員は多いが、研修での成果を組織に活かしていない

組織として最高の成果を上げるためには、構成員たる職員一人ひとりが最高のパフォーマンスを発揮できる環境になければなし得ない。そのためにはまず職員各々がどんな能力を有し、それを活かしてどんな行動をしてきたかを知らなくてはならないのである。

また、今担当している仕事が市民に対してどういう役割を果たしているのか、組織目標に対してどういう位置づけなのか、改善すべき点はないか、無駄なことはやっていないか、ということを考え、頭の中で常に「PDCA サイクル」を描いていかなければならないのである。

第2項 私がやりたいこと

そうした中で、私は「ねらい」を実現していくための一つのツールとして「三次市版コンピテンシーモデル」を2011年（平成23年）度中に導入することとしている。プロジェクトチームでダイアログを行いながら、職員の行動に光を当てることができるシステムを構築していきたい。

また、三次市では部会に参加してから私たちが4年目となるが、まだ幹事キャラバンを実施したことがない。1年を通して学んできたことをより多くの職員と共有し、変わり続ける組織へと変革していくために、熱く幹事団に語っていただきたい。そのための準備をこれまでの「マネ友」も巻き込んで行っていく。

第2節 まとめ

1年間を通じて北川先生や、出馬部会長をはじめとした幹事団には、様々なことを教え

ていただいた。早稲田大学日本橋キャンパスの「あの教室」でダイアログを通して学んだことは論を俟たないが、特別講演でお話いただいた講師や、紹介された書物のことなど様々な知識を教えていただいた。北川先生が言うておられた「非日常」空間で繰り広げられる出来事は、常に自分の中では真新しいことであり、大きな刺激とともに驚きの連続だった。

そうした知識を実践し、つなげていくことこそ改革への第一歩ではあるまいか。最後の部会で北川先生から教えていただいた「理論なき実践は暴挙。実践なき理論は空虚」を頭にたたき込み、来年度の参加者につなげていくことができるよう頑張っていきたい。

最後に、この1年間いつも快く送り出していただいた職場の上司、同僚、そして家族にこの場をお借りし、感謝の言葉を申し上げたい。「ありがとうございました」と。

参考文献一覧

- 1 NPO 法人テラ・ルネッサンス理事長 鬼丸昌也
『こうして僕は世界を変えるために一歩を踏み出した』（2010.10）
- 2 佐賀県レジュメ
『コンピテンシーモデルを使った佐賀県能力開発型人材マネジメントシステムについて』