

2010年度

御前崎市人材マネジメントプロジェクトチーム結成
—御前崎市の風土変革—

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 御前崎市

氏名： 石川 勝俊

第1章 人材マネジメント部会に参加して

第1節 部会に参加する以前の意識

年度初めの4月2日、“早稲田マニフェスト研究所研修生募集”という題目のお知らせ(庁舎内イントラネットにて)があった。昨年度からこの研修に御前崎市として参加しているということは知っていたが、このときはまだ他人事で「誰が行くのかな〜」「行く人は大変だな〜」と思う程度であった。この研修が大変だというのは昨年度同じ課の職員が参加しており多少話を聞いて知ってはいたが、詳しい内容は知らず、概要を読む限りは「まずは人事担当課の人が行くべきだ」とまで思っていた。それがまさか自分が行くことになるとは思わなかった。募集メ切間近に今年度一緒に研修に行った職員から「一緒に行ってがんばって見ないか？」という誘いを受けた。最初は日程的なことで断わったが、たまたまその日所属課長と出張があり、車中話をした中で、「もしおまえが行く気があるなら課としては全面的にバックアップをする。」と言っていただいたことで参加しようと決心し申込みをした。昨年度同じ課の中に参加者がいた、さらには鬼澤幹事のキャラバンも受けていたにも係わらず研修内容から昨年度参加者が作成した風土改革プランなど初めて見たり聞いたりした感じだった。この部会に対する意識や認知度はこの程度だった。

しかし、元々自分自身改革への意識は高い方だと思っており、この研修で更なる知識や意見などを習得していきたいという意識はあった。

第2節 部会参加後の意識

1年間部会に参加し、自分自身の意識の変化は？・・・と考えてみると何が変わったのか？他の人には「この研修に出て変わったね」等の意見をいただくことはあるが、実際自分自身どう変わっているのかなと首をかしげるのが正直なところだ。

ただ、やっぱり御前崎市の改革プランに対し自分たちが先頭に立ち、積極的に職員に周知させ、施策を実行していかなければという考えは出てきた。そういう点から、自分自身が考え行動していこうという意識が強まったことが自分の中では大きな変化であったのかと感じた。

第3節 ベーシックコース研究会に参加して得たこと

この部会の中で学んだ知識は数多かったと思う。中でも他力本願ではだめ、まず「自分

が何を何時までどうやってやるのか」という具体的なプランを立て実行することが大事・・・というか実行しなければ何も始まらないということが一番強く感じた。他力本願意識は正直今でも抜け切れていない自分だと思うが「これをなくしていかないことには何の変化も生まれてこない」ときつく心に刻んでいるところである。その他、立ち位置を変えて考えること、一人称で考えること、今までの考えを打破し新たな方向から考えることなどをして気づくことが出来るようになることの大切さ、ダイアログの手法等数多くの知識を習得することが出来たことは非常に貴重な体験をすることが出来たと感じた。

また、それ以外にこの研究会は全国各地から色々な自治体に参加しており、その方たちとダイアログを通じある程度腹を割った話が出来たことも大変貴重な経験となった。

第4節 夏期研修会の発表

いよいよ夏期合宿ということで8月30、31日の両日静岡市の「あざれあ」で開催された。この合宿では参加17自治体ごとそれぞれ昨年度のプランの振り返りから今年度改革プランの概要、組織と人材のありたい姿から現状を見て、そのギャップを課題とし、今後どのような具体策を進めていくのか、または実行してどうだったかを発表する。この合宿に向けて7回の打合せを重ねてきたが、勤務時間内でも快く打合せに参加させていただいた課長を始め課のみなさんに感謝するとともに、この人材マネジメントに関し理解と興味を示していただいていると感じた。最終的には市役所職員全員にこの人材マネジメントというものを周知し、人材マネジメント改革プラン（御前崎市の風土変革）を実行していく必要があると思った。今回地元静岡での開催ということで、御前崎市からも総勢15名の心強い応援団(?)に来ていただいた。各自治体持ち時間20分でうち発表は7分間。今回御前崎市は基本的には昨年度のプランの軸を曲げず、振り返り、施策を立てた。まず今年度は御前崎市の風土変革の基盤整備ということで、人マネプロジェクトチームの結成と事業の実施、2010年度事業の継続を施策とした。これは昨年度の施策の進捗があまり進んでいない。原因としては全職員に人マネプランの情報共有が出来ていない、(昨年度参加者によると)後ろ盾のない不安で一步出る勇気がなかったという点があげられており、プロジェクトチーム(以下「PT」)を立ち上げるにより公に認められたチームの結成をしていこうと考えた。そして、まず組織人材のありたい姿から現状を見て今こそとりくむべき課題を考えた。課題は①問題発見、解決型人材の育成②コミュニケーションを活発化させ、お互い支えあう人材組織を作るという2点にし、具体的な活動を考えた。PTを結成するにあたり人事担当課へPT要綱の作成依頼をし、PTを結成。メンバーの強化研修、オフサイトミーティング開催、各課の懸案事項の調査、検討、提案、PT主催の職員研修(人マネ幹事キャラバン)と昨年度の継続事業をあげた。発表は3人で分担し順番に発表をした。発表終了後幹事団からの意見、質問等があった。まず出馬部会長からはPTメンバーがどのようなメンバーであればこのプランは成功するか、人マネ参加者の本気度

が問われるという意見だった。自分達も人マネ参加者の本気度というのが最重要と考え必要な資源の最上段に記載したが、実際の6人の本気度は・・・？改めて考えると、計画を立てている段階ではテンションも上がりこれはいいという感じでまとめていたけど、いざ実行するとなると壁は多いと思いついどこまで乗り越えることが出来るか・・・、もっと言うと実行に移せるか・・・という思いが頭の中にまったくないわけではないなと思った。しかし計画倒れにならずとにかくやるだけやってみよう、やっつけてしまおう、ということでどんどん実行し、施策の中で失敗、或いは成果が上がらなかったとなればそこで改めて考えればいいのではないかと、という考えで今後PTの中で話しをしていきたいと思う。いずれにしろ施策を実行していく上で早急に全職員に対し人マネプランの情報共有が必要だと感じた。次に鬼澤幹事から組織・人材の現状とあるが具体的には何かという意見があった。確かに前例踏襲型、縦割り組織といっても具体的にこういうことがそうで、この点は良いけどこの点が悪いなど具体策が何もなく、はっきりいって打合せをしている人の思い込みかもしれない、今後職員に周知をしていく上で質問されたときに明確な答えも現段階では出せないなと思った。もっと言えば御前崎市の風土と標題にあるがこの風土というのも自体具体的には何かということを感じた。もう少し掘り下げて研究していく必要があるところだと感じた。次に白井幹事からはPTは何のためにやるのか書けるようになった方がいい、何のためにPTを作るのかというのがちゃんと目標として掲げられていないと作って終わりになってしまう。という意見があった。これは今後要綱等に目的を明確に掲げていく必要があるかと思った。最後に北川所長から意見があった。内容は「これは評論家の書いた誰でも書ける文章」「PT作成依頼、これを人事担当課に依頼したってそのことが間違っている。」「まるっきり本気度が無い」等の意見であった。ばかに御前崎市は時間が長いなと思いつい（実質28分位壇上にいました。）つつ、その後北川所長から何度か質問があった。課題は残りましたが何とか発表を終えてとりあえずホッとし、その後他の自治体の発表を聞いた。次回は10月に今回の内容について実施したこと、深堀したことなどを再度発表することになっている。御前崎市としては、まだ深堀するところがかかなりあり、また打ち合わせ等を重ね考えていきたいと思った。

第5節 第4回研究会の発表とその後の展開

今回は、前回の夏期合宿で発表した内容について、検討しなおしたことや実行したことなどを再度発表する場となった。夏期合宿の際コメントの中で、現状について、3人だけの思いだけなのでは？現状を把握されていないのでは？等の意見をいただいた。確かにこの現状が当たり前だと思っていたけど職員みんながみんなそうであるという裏づけも何も無いままの施策立案となってしまうていた。そこで早速職員にアンケートをとって現状を見てみようということで、アンケート調査を実施することを考えた。そのついでにまだこの研究会の内容や「御前崎市風土変革プラン」が全職員に周知されていないこともあって、

メールでの発信となったが、内容等説明文を付け一応すべての職員に伝わる形だけにとった。もちろん中間での報告であり変わる可能性もある、しかもメールでの伝達だけなのですべてがすべて伝わったとは思っていないが、少しは前進できたかと感じた。アンケートに向けて今回の研修参加者3名で打合せを行った。内容はプランの中の現状についてそれぞれ想いを確認した。結果我々が考えた現状と大きなちがいがなかったことがわかり、施策等も大きく変更することはなかった。アンケートの結果色々な意見があり、今後施策を進めていく中でやはりこのように現状を見ることにより、方法など大変参考にできると思った。当日の発表は前回夏期合宿では7分ということでしっかり原稿を作成し時間を計りリハーサルも何度も行って望んだが、今回は発表のためのプランやアンケートではないということや、あまり発表に力を入れると発表がゴールという意識になってしまうような気がして、あまり考え込まず思ったことを言おうという感じで発表会に望んだ。発表は17自治体中7番目ということで午後2番目の発表となった。まず鈴木則子さんが主にアンケートのこと、樽林昭彦さんが施策進捗状況、自分が変革に対するバッシングということで発表した。自分が発表するとき、7分修了の鐘がなったが少しくらい時間オーバーでもいいかなと思いい「時間が来ていますが」ということで発表を続けた。自分が話をした内容は実はこのアンケート調査を実施した際、ある幹部職員から「とても「やらされ感」を感じます。」という意見があったことについて色々話をさせていただき、皆さんからは是非意見をいただきたいということをお願いをした。白井幹事からは、そういう人には積極的に声をかけてみればいいのか、「色々すいませんでした、どうでしょうね？」というように声をかけていけばいい顔はしないと思うという意見だった。また他市のコメントの中にも「アンケートを基に話をしてみれば」とか中には「もう一歩大人の視線で」というコメントもあった。そうは言われても「なかなか難しいな」「今後キャラバンを有効活用し、幹部職員の意識も出来るだけ変わればいいのか」と思った。その他、幹事からの意見はやはり現状を見たことは重要だった等の意見があった。やっぱり現状がしっかり把握されていなければそれに対する施策も正しいかどうかわからないということを感じた。2回の発表を終えて、一番感じたところは、とにかく実行してみよう。実行して失敗したらまた修正してやり直せばいい。とにかく評論家はいらぬ。実行してなんぼだ……。ということだった。

第6節 幹事キャラバンの活用

今年度幹事キャラバンとして幹部職員（課長級・全員ではない）の方々に対するキャラバンを2回計4日間実施した。これはとなりの牧之原市と合同研修ということで各市15名ずつ30名の方を対象に10月2日間、1月2日間行った。まず10月は出馬部会長に来ていただいた。研修に入る前に両市それぞれ研修参加者による自分たちの取り組みを発表し想いを伝えた。その後“組織変革のリーダーシップを考える”をテーマに「自らの思い込みを問いなおす」「組織変革とは何か」等出馬部会長から講義をいただき「組織を活性

化する」をテーマにダイアログを行い所属長としてありたい姿、現状分析を明確にした上で、その課題解決に向け明日から自分は何をすべきか受講者の前で1分間スピーチにより宣言していただいた。また3ヵ月後の1月には鬼澤幹事に来ていただいて心理学の話を交えながら講義をいただき、最後に再度1分間スピーチをしていただいた。計4日間の幹部職員に対するキャラバンによって、組織変革の必要性や人マネ研修生の想いを理解していただけたと思う。しかし1分間スピーチの中である課長から「理解は出来たが今となって自分を変えるというのは正直難しい」という意見があり、その意見の中にも含まれるように実際幹部職員が今から組織変革に向け先頭に立って実施していくというのは難しいところもあると思う。しかしこのキャラバンによって理解していただいたことにより少なくとも変革に対する協力はしていただけるのではないかと感じた。

また、10月には白井幹事に来ていただいて、若手職員約30名に対しテーマを明日からできること～「感動のサービス」と題しダイアログを交えながら講義をしていただいた。一人ひとりの意識の中に気づきをもたらし行動へのきっかけづくりとなったと思う。受講した方からのアンケートから変革に対し積極的な意見もあり、変革を進めるリーダーとしていずれ自分たちの仲間になってくれそうな感じがあり、非常に嬉しく思った。

第2章 2011年度人材マネジメント改革政策提言

第1節 今年度までの実績

御前崎市の改革プランの中で、夏期合宿や第4回研究会時に発表したとおり主に7つの施策を計画している。

ランチで視聴（市長）は今年度38歳以下の職員（幼保育園を除く）約100名を対象に19回（1グループ4～8人位）実施した。この施策は市長と職員の壁を下げることを目的としている施策で来年度以降も継続する。

計画的な職員研修の実施ということでそれぞれのジャンルごと研修受講希望者を募集し、受講させることを人事担当課に依頼し、職員のスキルアップに繋げるもので、この施策も継続する。

プロジェクトチーム（以下「PT」）要綱作成ということで今年度素案を研修生で作成し、人事担当課に依頼し平成22年12月10日PT設置規定ということで施行された。これによって人材マネジメントPTも公に認められたチームとして活動することが可能になった。

P T主催の職員研修ということで、幹事キャラバンを今年度も3回実施した。今後も積極的に研修会を開催し、数多くの職員の意識改革をする。

また、施策ではないがアンケートの結果からこの改革プランが職員へ周知されていない事実がはっきりしたため、年度内に人事担当課と協議をした後、各部長に対するプレゼンを実施し職員へ周知するとともに、2回程度希望者を対象にプレゼンを行う。

以上が今年度実施している施策で次年度以降も継続する施策は継続して実施する。

第2節 2011年度からの具体的取り組み

前節に記載したとおり、2010年度からの継続事業は2011年度も引き続き実施していきます。2011年度からの取り組みになる施策は以下の3つの施策となる。

メンバーの強化研修ということで、これはP Tメンバー自身のスキルアップ、意欲向上を図るため、人事担当課の協力を得て研修に積極的に参加する。

オフサイトミーティングの実施ということでオフサイトミーティングリーダー研修にP Tメンバーが参加し、ノウハウを勉強し、まず身近な方などを対象にミーティングを実施しコミュニケーションの活発化を推進する。

市役所内の懸案事項に対する調査・検討・提案を行い、手法を確立していくということで、各課での懸案事項を担当課以外の職員も含めみんなで考え、改善案を提案し、担当課へフィードバックすることにより、縦割の壁を越えた連携を図るとともに、業務改善に繋がると考える。手法としてはまずこちらから課を指定して懸案事項を挙げていただき、P Tメンバーを中心に検討します。その後ある程度手法が確立出来た段階で全課に対し懸案事項を挙げていただいで検討する。

上記3施策を新規に実施していくとともに、随時現状把握ということで、アンケート調査等を併せて実施し、更に必要な施策を検討していく。

第3章 おわりに

前章に記載した施策を実施していく上で、P Tメンバーの本気度が必要と感じる。昨年度から御前崎市はこの研修に参加しているが、昨年度メンバーも新たな施策を実施できないという現状がある。この研修が終わればゴールというわけではないということはわかっているが、本気度が欠けると自分たちも同様来年度は相談役的な存在になってしまう可能性がある。そうならないようこの論文の場を借りて自分自身に言い聞かせるため、前章に

記載した文書はすべて「〇〇したいと思う。」ではなく「〇〇する。」というように言い切る形で記載した。恐らく来年度の研修生もこの論文を目にするとと思うが、そのとき「去年の研修生は口だけで年度が変わったら何も実行しない。」と言われないようにするため、とにかく行動に移していく。そうすることによって新たな課題が生まれ改善していくことで、徐々に職員の意識改革に繋がってくると感じる。

終わりに、お世話になった方々に深く感謝するとともに、今後も御指導御鞭撻をお願いしたい。