

2010年度

人材マネジメント改革
—ひとりから、始める勇気—

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 御前崎市

氏名： 鈴木 則子

第1章 人材マネジメント部会との出会い

第1節 それまでの自分

行政職となり、23年が経とうとしている。保健師という専門職として採用された20歳代は、専門性を活かしたい、専門性とは何かを追求し、一人前の専門職になろうと一生懸命だった。30歳代になり、遅ればせながら、自分が行政組織におかれていることを再認識し、行政の仕組みや決まりごとを覚え、一人前の行政マンになろうと努力してきた。時代とともに変化する法の改正や政策の見直しを、時間に追われるままにこなしてきた。そして40歳代なった今、厳しい財政の中で、時代は「地方主権時代」へ移りつつあり、自分達が何をすべきか、いよいよ向き合わなければならなくなってきている。

それでも、未だに何ら変わらず、国の施策を机上の論理と反発しながらも、その流れに流されながら、仕事をしている自分がいた。職場では、中堅職員となり、本質を見失わないように、あるべき方向に導いていきたいと思いつつも、これでよかったのだろうか、確信が持てずに日々過ごしていた。

第2節 人材マネジメント部会の始まり

専門畑で長年育った自分には、意気揚々とした若い行政マンとの研修というだけで、プレッシャーを感じた。

そんな緊張感も、開講にあたっての北川所長の講義で一気に焦りに変わった。「国や県も市を思いどおりになるように作り上げ、物が言えないようにしてきた。管理下に置き、指示待ち人間に育てた。行政組織の体質こそ問題。」「これからは、地域が自立して管理型から経営型に変えていく。」「縦割りでなく、ミッションで話し合う、立ち位置を変えて対等に意見する。」という話に衝撃を受けた。これまで国の指針に従い、必死で現場を回してきた自分は何だったのか、という思いと、自治体経営とは何か、対等な話し合いとは何か、そんなことが可能なのか、という思いに駆られた。当たり前のように思い、行なってきたことを行政体質と指摘を受け、自分がどっぷりと浸かっていることに気づかされた。

また、それぞれの部署が国の管理下でその役割を担ってきたが（要素還元主義）、これからは、それぞれの部署や職員が同じビジョンに向かいひとつになって動くこと（全体包括主義）が求められていると聴き、自分の組織に置き換えて考えてみるが、組織が一体となり、同じビジョンに向かい、動いているとは思えなかった。

部会は、現状の自分や所属する組織に対する焦りで始まった。

第2章 なぜ変革・改革なのか

第1節 ダイアログ～立ち位置を変える～気づく

対等な話し合いとは何か。なぜ必要なのか。

これまでの行政体質を取り除き、変革に取り組むためには、まずは個々の変革が必要で、それはダイアログ（対話）から始まる。これまでの前例踏襲や中央依存、旧態依然の考え方から「そもそも何のために」という意識に立って考えるためには、ダイアログが有効であるとされている。

ダイアログによる対等な話し合いとは、思いのキャッチボールを通して、相手の立場に立ち、立ち位置を変えてみる。対話を通して、固執した概念や思い込み（ドミナントロジック）を剥がし、共通認識・共通価値のもと、組織が同じ方向（ビジョン）に向かっていく力となる。

今までグループ討議の経験はあるが、互いが意見交換を行うようなものであった。ダイアログは、一人ひとりが対等に意見し、共有のゴールの向かい、ありたい姿から価値前提で話し合う。

実際に部会の度に、ダイアログを重ねてきたが、結果を出すことが目的になってしまい、相手の立場になりきり、気づきを得るまでの「プロセス」がお座なりになり勝ちだった。ダイアログが有効に機能するためには、ファシリテーターの働きや話の流れを共有するための「見える化」といった要因も深く関係していた。

第2節 民間から学ぶこと

幹事から、既に先を行く元気で活力のある民間の取り組みが紹介され、それと比較して、未だに従属的・依存的で、旧態依然の閉鎖的な組織風土、政策実現能力や経営能力もなく、危機感もないままやり過ごしている自治体の組織やそこで働く人に焦燥を感じた。

このように思い始めてきた頃、外部講師の鬼丸昌也氏の講義を受ける。

「人は問題を認識すれば動き出す。問題を問題として思わなければ、問題にならないし解決にもならない。」「すべてはひとりから始まり、すべての変化はひとりから始まる。みんなと一緒にないといけないという思い（心の地雷）でいたら何も変わらない。」と実体験を通しての鬼丸氏の言葉は、心に深く響き、今、正に行おうとしている自己変革や組織改革に通じるものであった。自分が何か始めなければ、という思いに掻き立てられた。

第3章 本気度を試された夏合宿

2回の部会を終え、自分も何かしなければという思いになってきた頃、いよいよ夏合宿がやってきた。今思えば、自分達の本気度を試される機会であった。

昨年度の参加メンバーと人材マネジメント変革プランの進捗状況を確認し、再度、変革プランを練り直した。既に戦略に入っていたが、各メンバーが、今一步、積極的に踏み出せずにいた。その理由として、組織の後ろ盾がないことを挙げた。

発表後、幹事や他のメンバーから「本気度が伝わってこない」「自らがやるという熱意がない」「まさしく公務員が書いた計画だ」「人事部局の後ろ盾がないと行動に移せないのか」「具体的にどう動くのか、何をするのか」「本当の現状をとらえているのか」というコメントをいただき、回答も反論もできない自分がいた。

実行に移せなかった理由を、組織の問題とし、人のせいにすることで逃げていた自分に気づいた。自分は何をするのか、一人称で語るができなかった。

また、現状はどうなのか、こうであろうと、決めつけ、思い込み、先入観から入ってしまい、本当の現状を知ろうとしていなかった。ありきたりなことを伝えても、真実を語るができなければ、「人」を動かすことはできない。会場で聴いてくれた方に伝わらないものを、職場の仲間に伝えても、相手の気持ちを動かすこともできないことを気づかせてくれた。

第4章 動き出した自分

第1節 変革プラン

夏合宿後、自分達が何をすべきか、メンバーで話し合った。

まずは、職員の意識や組織のあり方について、予測したような問題が実際にあるのか、現状を把握するため、職員の意識調査を行った。調査にて①「前例に従って仕事をしていると感じているか」聞いたところ、3割の職員が「感じている」と答え、「業務が忙しくてできない」「引き継いだ仕事で精一杯」といった理由が挙がり、問題意識を全く持っていないわけではなく、わかっているも行動に移せないでいることがわかった。②「新たな取り組みにやらされ感を感じるか」聞いたところ、6割が「やらされ感を感じている」と答えており、その理由として「取り組みの目的や主旨について、十分な説明がないまま、進められている」という理由が多数挙げられ、職員側のやる気だけでなく、新しい企画を提案す

る発信側のプロセスにも問題があることがわかった。③「部や課、係を越えての連携が図れていないと感じるか」聞いたところ、5割が図れていないと感じており、理由として、職員側の無関心さや協力を求める発信側の情報の流し方にも問題があることがわかり、互いのコミュニケーション不足により情報共有ができていないことがわかった。

調査結果は、予測していた内容と同じであったが、問題の要因が、職員のやる気や意識だけではないことが明らかになった。

そこで、取り組むべき課題として①問題意識があっても行動に移せない職員がいることから「行動を起こせる職員を増やすこと」②情報の共有化ができていないことから「コミュニケーションを活発化させ、お互い支え合う組織を作る」を挙げた。具体策として①職員の動機づけとして幹事キャラバンの活用②今年度から実施している市長とランチタイムに意見交換を図る「lunch de 視聴」にて、トップの描くビジョンを身近に感じ、組織の中で自分に期待されている役割の再認識や意欲向上につなげる③情報共有のできる職場環境にするためにはどうするべきか、業務改善を提案するオフサイトミーティングを計画した。

夏合宿と比較し、現状を明らかにすることで、何に取り組むべきか明確になり、より具体化することができた。

第2節 仲間づくり～幹事キャラバン

組織を変えるためには、人を変えること、変われる仲間を増やしていくことが必要である。今回、幹事キャラバンを依頼し、所属長である職場のリーダーの意識改革を行なった。所属長のありたい姿を明確にして、自分はどうするべきか、語ってもらった。自分の市だけでなく隣市と共同開催により、互いに刺激を受けながら、熱く語り合うことで意識づけを図ることができたと感じる。

また4～6年目の仕事にも慣れ、周りも見えるようになった若い世代に、幹事キャラバンにて、有効な意識づけを図る機会を設ける。「前例踏襲の意識を変えたい」「相手の立場に立って考えたい」「市民のために何ができるか考えたい」「常に問題意識を持ちたい」といった感想が聞かれ、一歩踏み出す勇気をもらう研修となった。

これらの研修による変革への思いを有効に利用し、一緒に動き出してくれる仲間として巻き込んでいきたい。

研修の中で、仲間の理解を得るためには、自分から壁を作るのではなく、自分から歩みより、懐に入っていく努力が必要とアドバイスを受け、踏み出す勇気こそ必要だと感じた。

第3節 一人称で語る

そして自分は「何のために」を意識し、従来のあり方にとらわれないように心がけている。例えば、今まで開催してきた会議は、質問・意見が出なければ、ほっとするような、そんな意識で会議を開催してきたが、参加者に内容について理解いただき、関心を高め、有効な質問や意見が出されるような有効な会議を開いていきたいと考えるようになった。

今までは「地域の課題」と題し、課題探しから入り「問題解決型」の話し合いになっていた。課題の出し合いは、その裏返しの対策しか見えてこなかった。

そこで、最初にありたい姿を描き、価値前提で話し合いを持ってみた。これにより、現状にとらわれることなく、広い視野で考えることができ、前向きな意見が出された。

また役職にとらわれることなく、一人ひとりが対等に発言できるよう、型にはまった会議形式でなく、グループにして話しやすい雰囲気にした。

会議の参加者からは、「行政もやっと、こういう考え方ができるようになったのか」という感想をいただき手ごたえを感じた。

今回、慣例に従い開いていた会議のあり方について「全員が意見を出し合う有効な会議」と題し、職場の業務改善運動の一事例として、発表の機会をいただき、職場に改善提案をすることができた。

「何のために」を常に意識して、対話ができる有効な会議をこれからも心がけたい。

第5章 2011年度 私が目指すもの

今後、私が取り組まなければならないことは、一緒に取り組んでいく仲間を増やしていくことである。人材マネジメント部会の目的は、自己変革に止まらず、組織と一緒に変えていく仲間を作ることにある。

職員が職場の現状について、不平不満をもらす姿を見かける。耳を傾けてみると、情報が正しく伝わっていなかったり、結果だけが伝えられ、経過がみえないことが原因だったりする。職員の意識調査の中でも、情報の共有化ができないために、やらされ感を感じていることがわかり、発信側の提案の仕方にも問題があることがわかった。

そこで、どのように提案すれば、職員に受け入れてもらえるか。

不平不満をもらす職員も、ただの愚痴ではなく、自分の意見をしっかり持って、語っている。このような意見を有効に活かさないものかと感じる。

まずは、このような意見を持つ職員に呼びかけ、オフサイトミーティングを開き、改善策を検討したいと思う。そして半年後には、ミーティング仲間から業務改善案を提案し、業務改善や他部署への協力が気持ちよくできるような「情報共有ができ、お互い支え合う

組織」を目指していきたい。

部会に参加した私達の役割はこれからにある。部会参加メンバーとともに、職員みんなが同じ方向を向き、生き生きと働き、価値を求めて変化できる組織にしていきたいと思う。

おわりに

行政体質からなかなか抜け切らず、部会の度に根気よく、ご教示いただいた北川所長、出馬部会長をはじめとする幹事の皆様、事務局の皆様に感謝申し上げるとともに、研修にご理解・ご協力いただいた職場の仲間から感謝したい。