

2010年度

人材マネジメント改革に必要なもの

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 佐賀県

氏名： 森岡 貴之

## 第1章 これまでの自分

### 第1節 じせき【自責】(名)

自分で自分のあやまちを責めること。「一で考える」「一文化」

この言葉はこの部会で何度も聴いた言葉であるとともに、私にとって最も心に響いた言葉の一つである。

この自責で考えるということをも自分なりに考えてみた。

各課に文書照会をしたが回答期限を守らない所属があった。そのとき私は“あそこの課が出してこないからこっちの仕事が遅れる”と心の中で思っていた。

しかし自責で考えるということを意識すると「調査票は記入しやすかったか。もっと簡潔にできないか。回答期限が短くなかったらどうか」と自分の仕事内容を振り返ることができ、“次からはこうしよう”と新たな対応策や違った視点で問題を解決しようという前向きな気持ちになった。

上手くいかないことを人のせいにするのは簡単で非常に楽だが、それでは問題を何一つ解決することはできず、問題を解決しようとする思考が停止してしまう。上手くいくのもいかなないのもすべては自分の責任と思い、「自分の何がいけないのか」ということから目をそむけず真正面からぶつかっていくことで、問題の本質が理解でき解決の糸口が見えてくるのかもしれない。そしてそれが自分自身の成長につながってくると思う。

これまで真剣に向き合ってこなかった“自分”というものをあらためて見つめ直してみた。

- －場を与えられればするが、自らしようとししない。
- －あれこれ考えすぎてなかなか行動に移せない。
- －仕事の忙しさや家庭への協力を口実にして、仕事以外の人とかかわらなくなった。
- －職場外研修などでやる気になっても、職場へ帰るとその時の気持ちがしおれてしまう。
- －どうなりたいかということをも本気で考えたことがなかった。

それはなぜか…

- －意識がなかった。面倒くさいと思っていた。
- －人から嫌われたくない。煙たがられたくない。変わった人に思われたくない。
- －熱くなることが気恥ずかしい。目立ち過ぎたくない。
- －自分に自信が持てない。

心のどこかでは、このままではいけない、こんな自分はイヤだ、変わりたいと思う気持ち

がありながらも、そういうなんとかしたいという気持ちが冷めかけてきていたそんな時、この部会に参加する機会を得た。そしてその答えを見つけることができた。

## 第2章 学んだこと、感じたこと

### 第1節 ダイアログ【dialogue】

対話。問答。会話。「一が人・組織を育てる」

この部会で初めてダイアログを体感した。ダイアログはこういうものだと言明を聞いたときはディスカッションと何が違うのか今一つわからなかったが、実際に体験するうちに、それらとは全く違うものだと思わされた。

ダイアログとは人と人、組織と組織の潤滑油である。そして職場の閉塞感を打開する手段の一つである。

これまでの全国一律、画一的な制度を運用するという中央集権的な体制から、地域が自ら考え行動する地域主権時代に突入している中で、どの部署の守備範囲でもない隙間の部分に対応しなくてはならない場面が増えてきており、その場合の多くは、仕事の押し付け合いになったり宙に浮いたままで対応が遅れたりすることとなり、職場は一層閉塞的となり職員のやる気喪失につながっている。

こうした働きにくさを解消し部署間の隙間を埋めるのに有効なのがダイアログであり、立場や主張の違う人たちがダイアログを通じてお互いに歩み寄り、理解・共有し合うことで職員間や組織間の隙間が埋まってくるのではないだろうか。

また、刻々と変化する社会情勢の中、顧客価値の多様化による諸問題を解決しようとした場合、これまでのようにある特定の部署の特定の役職の人たちだけで導き出した答えが真の最善策であることは少なくなっていると思う。なぜなら、利害関係者が多くなればなるほど問題の解決は難しくなり、意思決定過程においてこれらの人が参画していなければその後の実効性も乏しいものとなるおそれがある。

そういう意味でも今後は、相互の関係性の向上とプロセスの変化をもたらすダイアログがさらに必要となってくると思われる。

## 第2節 ドミナント・ロジック【dominant logic】

その場を支配する空気。固定観念。思い込み。「一に縛られる」

これからはこれまでとは違ったまったく新しい発想が必要となってくる。地域主権時代の到来にあわせて、自治体は住民とコミュニケーションを図りながら地域の特性をとらえた政策を行う必要があり、今後、自治体間での生き残りをかけた競争が激しくなり、ますます自治体間で格差が生まれてくるだろう。

そのような時代を生き抜くことができる職員、組織になるためには、住民視点、生活者起点（＝相手方・住民の立場に立つ）になることが求められる。役所に来る人は苦情を言ってくる人というような思い込みはすべて捨てて、住民は何に困っていて何を望んでいるのかを、住民と一緒に考えて考えながら制度設計していく必要がある。

制度や仕組みは、自治体の前例や慣習に合わせたものではなく、本当に住民のためになるものでなければならない。

はじめから悪いことをしようなどと考えている者はいないと思うが、正義心が強いがゆえに間違った思い込みにより悪い結果となってしまうことがある。新しいアイデアが必要なときや困難なことにぶつかったときは、思い込みを捨てて常に新しい発想ができるよう意識していきたい。

## 第3節 ゆうき【勇気】（名）

いさましい意気。困難や危険を恐れない心。「一は人からもらうもの」

これまで私は人のために勇気を出して行動したがほとんどなかったことに気付いた。多くが自分自身のためであった。

心のどこかで、自分自身のこと以外に対しては勇気を出して行動しなくても困らないと思う気持ちがあり、まあいっかで片づけてきたところがある。また、自分には勇気がないとか、自信がないとか、できない理由やしない方がいい理由を先に考え、自分で自分に壁を作ってしまった。

しかし、部会に参加する他の自治体の方や幹事、また講師の方の話を聴くことによって刺激を受け、自分も負けなように頑張ろうという気持ちになった。

それと同時に、掲げた目標に一步でも近づけるように、自分にできることをコツコツと努力することが大切だと感じた。口先だけで自分では行動に移さず周りの意見に流されやすい評論家ではなく、これだ！と思ったことには信念を持って、どんなことがあってもあきらめず継続していくことが大切だと感じた。

勇気があるから行動できるのではなく、行動することで自分に自信がつき、恐怖心がなくなり、次への行動に移す勇気が湧いてくるのだと思う。

これからは自分のためだけに勇気を出すのではなく、周りの人や地域のために勇気を出してその一歩を踏み出したい。

そして…。

## 第3章 私がすること

### 第1節 これからの職員像

第5回研究会のダイアログで「分権時代における人材マネジメントとは？」をテーマにダイアログを行ったが、その際に、この部会で育てようとした人材とはこういう人だったのかと今さらながら気づいた。

地域主権時代には、地域自らが他責ではなく主体的に実行することが求められ、そしてその責任も地域自らが背負うこととなる。

こうした地域主権時代において自治体及びその職員に求められるものの一つとして、「世界と対等に渡り合える自治体・職員の育成」が挙げられる。

地域主権時代においては地域のことは地域が考え、一部を除いて国、県、市町村の垣根がなくなり、すべてがフラットな時代になると考える。外交と国防は国の仕事…そんな言葉も死語になるかもしれない。まさに下剋上の時代が到来するのではないだろうか。

そのような中で、職員の人材育成という観点から2011年度から、海外への職員派遣の拡充や国際経済・異文化理解講座を開設して多様な人材を育成したいと考える。

近年のグローカリゼーション（＝地域の文化や習慣と世界の異文化が混ざり合うことによってその地域の新しい形として成立すること）の影響により、近い将来、自治体もその対応が求められると思われる。外国人定住率の増加、国内市場の飽和化による海外市場の開拓、食や文化の多様化・同質化などを背景に、今後はさらに世界に目を向け世界の中で生き残る術を探ることが必要になってくると思う。

そうは言っても、自分自身としては何をするのか…。

## 第2節 ふげん - じっこう【不言実行】

あれこれ言わず、黙ってなすべきことを実行すること。

この一年間、物事のとらえ方や仕事に対する考え方などこれまで知らなかった様々なことを知識として学ぶことができ、目からうろこの新しい発見ばかりだったが、どこか心の中でモヤモヤしたものがあつた。それは、学んだことを行動に移せていないことに対する自分自身への不甲斐なさだつた。

なにも背伸びをして見栄えのいいことをする必要はなく、自分が掲げた目標に到達するまでのレールを一つひとつ敷いていくことが大切だと思う。

毎日少しずつ、コツコツと継続して取り組む。黙っている必要はないが、口だけではなくそれを行動に移すことを地道かつ篤実に実行していきたい。

## おわりに

佐賀県でもコンピテンシーモデルを導入し、自分の強みや弱みを把握するために活用しているが、私自身がそんなに秀でた強みがあるでもなく、むしろ弱みの方がよく目についてしまう。仕事を進めていく上では、自分の強みを生かしてそれを発揮することが必要かもしれないが、強みが少ない自分の場合、発想を転換して弱みを強みと自分に思わせることも必要ではないかと思う。

自分から踏み出す一歩も、追い詰められて踏み出さざるを得ない一歩も前に進んだという意味では同じ一歩。壁にぶつかりくじけそうになったときは、どんな結果になろうともプラス思考で諦めずに取り組むことが必要である。今後数々のイバラの道を取り越えなければならぬと思うが、そんなときはこれを読み返して自分を奮い立たせたいと思う。

最後に、今回出会った多くの方々にお礼の言葉を述べたいと思います。

私のことをひげ面と呼びつけてくださいました北川所長、第三子の誕生により懇親会に参加できなかった私に対して冷ややかな眼差しを向けていただいた出馬部会長、常にストレートを要求してくる鬼澤幹事、途中参加だろうが容赦ない佐野幹事、普段と変わらずジェントルマンな白井幹事、職場では浮いているだろうと思われる参加自治体の皆様方に厚く御礼申し上げますとともに、第4回研究会の発表にあたり余裕のない私に対して他人事のような笑顔で送り出していただいた佐賀県人マネチームの皆様にご挨拶申し上げます。

ありがとうございました。