

2010年度

人材マネジメント部会論文
— 自己改革のその先 —

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 静岡市

氏名： 小泉 淑子

はじめに

ことの発端は平成22年4月1日付け人事異動。思い起こせば、全てはこの日から始まった。育児休暇ボケの私を待っていたのは、電算システムの更新や法改正などへの、いわゆる浦島太郎的な“取り残された感”だけではなく、管理部門への異動という何とも信じがたい事実、さらに追い打ちをかけるように命じられた、“早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会への参加”であった。

そして、回を重ねるごとに、もはや逃げ場を失ったネズミのごとく追い詰められ、何か得体の知れない、大きく、そして抗いようもない渦の中に飲み込まれていったのである。

第1章 心理変化と意識変化

現在の行政管理課に配属される前は介護保険課で認知症への理解促進・普及啓発業務を担当していたが、この一年間の自身の心理変化はまさに、認知症の方を介護している家族が辿る心理的ステップと通じるものがあることに気づく。

すなわち、第1ステップ「とまどい・否定」、第2ステップ「混乱・怒り・拒絶」、第3ステップ「割り切り」、第4ステップ「受容」¹である。

第1節 どまどい・否定

課長から手渡された一枚の紙には、部会設置の目的や成果、研究会スケジュールが記載されていた。読み進めていくと「人材マネジメントのあり方全般を研究する」、「各地方自治体で人材マネジメントの中心となる指導者を養成する」等々とあった。『人材マネジメント？指導者養成？人事課の仕事？どうして私？』謎は深まるばかりであった。

仕事を任せられ、それを引き受けた以上、責任感を持って最後まで業務を遂行したい、というのが私の考えである。だから、この部会への参加というものが子育て奮闘中の私に本当に全うできるものなのか、課長に参加の意思を伝えた後も何度となく自問自答した。

第2節 混乱・怒り・拒絶

前年度参加者からの「行けばわかる」、「得られるものは多い」、「とにかくすごい」など、励ましとも同情とも解釈できる情報をもとに、4月、第1回目の上京となった。

学生の頃とは違い、社会人になってから誰かに叱られるということが格段に減った。そ

それは決して優れた人間に成長したからではない。潜在的に自分自身が叱られることを恐れ、それが相手に伝わることで、叱ったり注意したりしていただく機会を遠ざけていたのだと思う。それだけに、幹事団の発する全ての言葉が私にとって衝撃だった。

「新しいものには目をそむけ、邪魔なものを排除していないか。」「誰のために、何のために市役所があるのかを考えているか。」「自分だけが正しいと思うな。相手の立ち位置に立って初めて見えてくるものがある。」「人材マネジメントを人事課だけの仕事と思っていないか。」「時間がない。他の誰かがやってくれるのを待っているな。自ら動け。そして動き続けろ。」…。

幹事の話に大きな衝撃を受けつつも、まだそのときの私は人材マネジメントの意義や組織変革の必要性についての理解が不十分であるために混乱し、時に腹が立ったり、悔しかったり、どこかで部会自体を否定することで己を守ろうとしていた。

第3節 割り切り

第1回目の部会から1か月も経たないうちに第2回目の部会があった。この部会ではダイアログが一つの鍵を握っているため、研修生同士が互いの境遇や部会参加までの経緯を話し合う機会が多い。当然ながら、部会に対するそれぞれの“思い”も話題にのぼる。

何時間もダイアログを重ねる中で、部会への参加を最終的には自分の意思で決め、挑んだ以上、いつまでも戸惑い、何かに標的を定めてそれを攻撃しているのは単に時間の無駄であるということ、全国からの研修生や職場の仲間の共感や協力を得られるのであれば何とかがんばっていけるかもしれないということ、少しずつではあるが感じ始めたのである。

第4節 受容

自分の中に確実に変化が表れ始めた実感できたのは第3回目だった。

NPO法人テラ・ルネッサンス理事長である鬼丸昌也氏のご講演では、自分よりも年下の講師がこれほどまでに熱い“思い”で信念を貫き、知らずと多くの人々の心にも作用し、突き動かすものになっていることに驚きを覚えた。「世界平和」という、個人目標としては一見、荒唐無稽で壮大すぎると感じることも、鬼丸氏にならできるかもしれないと思わせるのは、口先だけでなく、自らが一步を踏み出し、実践している人だからであろう。

また、人とホスピタリティ研究所代表である高野登氏のご講演では、全従業員が仕事を楽しんでいる雰囲気や、従業員一人一人が認め合い、尊重し合う雰囲気が社内に満ち溢れている様子が伝わってきた。笑顔で話すその裏には、決して「楽しかった」という一言では言い表せない大変なご苦勞があったはずである。それでも、トップに立つ人間として、また、一ホテルマンとして、プロ意識は高く持ちつつ、しかしあくまでも顧客本位の立ち

位置を崩さず、謙虚であり続けている。

自分に何ができるだろう。自分とは明らかに別次元の人と思わざるを得ないお二人と比較して、こんなちっぽけな自分に何ができるのか。その答えは明確に見出すことができなかったものの、他の誰でもなく自らが動き出さなくてはいけないのだと、自分の胸が高鳴るのを感じた。

出馬部会長のお言葉を借りるならば、“覚悟”を決めた瞬間である。

第2章 2010年度人材マネジメント改革政策提言

第1節 目指す姿

与えられたテーマは、「所属自治体をありたい姿に変えていくために、今何を、どのようになすべきであるか」と考えた。

昨年度の参加者が掲げた今年度の事業計画において、目指す姿は「高E Sが持続する職場」と定義されている。今年度の私たちの事業計画の中でも基本的にはこれを継承すべきであると考えた。なぜならば、「住民の福祉の増進を図る」ことが地方自治体に求められていることであり、その実現のためには少なくとも、職員が満足感を持って仕事に取り組むというその意欲こそが重要な鍵を握ると考えたためである。

第2節 解決すべき課題と今年度の取組み

では、私たちの目指す姿である「職員が満足感を持って仕事に取り組んでいる職場」が実現されるためには現状どのような課題があり、どのような取組みが必要なのであろうか。

私たちは3つの課題があると考えている。すなわち、①仕事の真の目的を理解する職員を育成すること、②組織の目標を共有すること、③互いに仕事への取組み姿勢を認め合う組織風土を育むこと、である。

そのためには、新しい制度の構築や既存の制度の改善などといった制度整備を行うと共に、全職員の意識改革が必要不可欠であるため、今年度はそれらを組み合わせた取組みを行うこととした。具体的内容は次の表に示すとおりである。

表 1 2010 年度に取り組む具体策と目指す変化

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
仕事の真の目的を理解する 職員の育成	<ul style="list-style-type: none"> ■「真の目的」や「組織の目標」の理解を進める取り組み【田中・大塚・小泉】 ○講師として各職場に出向き、「真の目的を理解することの大切さ」や「ダイアログによる目的、目標の共有」についての職場研修を実施する ○講師となって、階層別研修において「真の目的や組織の目標を理解し、更に共有することの大切さ」を説いていく 	<ul style="list-style-type: none"> ○庁内講師の登録 ○次年度研修計画への位置づけ ○コンピテンシーモデル構築プロジェクトチームへ参加
組織の目標を共有すること	<ul style="list-style-type: none"> ■目指す人材像に「真の目的を理解する行動」を加える【大塚・小泉・田中】 ○公募のプロジェクトチームに参加し、「真の目的を理解する行動」を目指す人材像(コンピテンシーモデル)に加える ○策定の過程で理解者を増やしていく ■「真の目的」と「組織目標」の共有化【田中・大塚】 ○現在、別々に機能している経営方針と人事評価制度を連動させて、「真の目的」と「組織目標」が所属内で共有できる仕組みを構築する 	<ul style="list-style-type: none"> ○新人材育成ビジョン策定関係課長会議における承認 ○経営企画課と人事課との協議、協力体制 ○人事評価制度改定のための課内検討会における承認
互いに仕事への取り組み姿勢を認め合う組織風土を育む	<ul style="list-style-type: none"> ■仕事への取り組み姿勢を認める行動の実践【小泉・大塚・田中】 ○周りの職員の仕事への取り組みに関心を持ち、その仕事に対する姿勢を認め、相手に伝える ■認めることの大切さの周知【小泉・大塚】 ○「互いに相手を認めることの大切さと伝え方」をテーマとした夜間講座(研修会)を開催する 	<ul style="list-style-type: none"> ○メンバーの努力 ○夜間講座の企画の採用 ○夜間講座研修生の意欲

第3章 実践して見えてきたこと

第1節 アンケート調査

今年度の事業計画を策定するにあたり、まずは職員にアンケート調査を行った。アンケート結果からは、約半数の職員が満足感を持っていることがわかった。しかし、裏を返せば、残り半数の職員が満足感を持っていないということである。高野氏がおっしゃるところの「全従業員が仕事を楽しんでいる状態」とは程遠かったのである。

しかし一方で、職場内に信頼感や連帯感があると感じている職員は8割以上であることから、それらと職員の満足感とは単純な比例関係にあるわけではないということになる。また逆に、自らの仕事の真の目的や目標に対する理解度が低いこともわかったのである。

これらのことから私たちは、「職員の仕事に対する満足度には、職員間の信頼感や連帯感だけでなく、真の目的や目標に対する理解の度合いが影響を与える」という仮説を立て、事業計画に反映させた。

少し話はずれるが、今回のアンケート調査が短期間での実施であったにも関わらず、320人もの職員から回答を得ることができた。つまり、満足度の向上について多くの職員が関心を持ち、期待をしているということを知ることができ、これは私たちにとって非常に力強い励ましにもなったのである。

第2節 新人材育成ビジョン策定プロジェクトチームへの参加

本市では10月以降、新人材育成ビジョン策定プロジェクトチームにおいて、職種ごとのコンピテンシーモデルの構築を進めてきた。このチームに私たちが参加したわけだが、職場も職位も異なる他のメンバーと共に自己の内面や他者の声に耳を傾けながら、多くの職員が共有できるようなコンピテンシーモデルの構築に取り組んだのである。

当然のことながら、集まったメンバーの置かれている立場がそれぞれ異なるため、最終目標は“静岡市版コンピテンシーモデルの完成”というゴールは共有できているものの、そのプロセスの共有にはかなりの時間を要した。

12月には中間報告を行い、庁内パブコメを募集したものの、28名の職員から98件の意見が寄せられたにすぎなかった。業務が多忙であることも一因ではあろうが、今後、全職員が目指そうとしている“人材像”に対し、全職員の0.5%ほどの職員からしか意見を吸収することができなかったということは、個人的には少し物足りない思いがある。せつかく人事課だけでなく、様々な職場からメンバーを公募し、巻き込むことに成功したのであるから、もっと多くの職員が新人材育成ビジョンの策定に関心を持つよう、働きかけることも可能ではなかったかと思うのである。

第3節 夜間講座の開催

本市には、業務終了後の時間を活用し、自主的に希望する職員が受講できるという夜間講座の制度がある。今回、「互いに相手を認めるということとそれを相手に伝えることの大切さ」を理解していただき、良い職場環境は職員一人一人が作るものだという事に改めて気づいていただくため、私たちはこの夜間講座という制度を活用しようと考えた。

定員を50名として募集を行ったところ、約90名の職員から申込みがあったため、波及効果を考えればより多くの職員に受講していただくことが望ましいと考え、全希望者に受講していただくこととなった。本市の職員数約6000人に対し、決して多い数字だとは思っていない。しかし、講座への参加を呼び掛けるに際し、「あなたの頼みなら」、「あなたが企画した講座なら」、「私も参加するけど、他の職員にも呼び掛けてみるね」といった声は、またもや私を勇気づけてくれたのである。

夏合宿で佐野幹事から、管理職を鍛えることが必要であることや、講座は対話を取り入れた実習形式とすることで効果をもたらすといったご助言をいただいていた。そのため、夜間講座という性質上、普段はなかなか参加しない管理・管理職層にターゲットを定め、参加を呼び掛けた。結果、当日の受講者の約2割を管理職が占めるという、他に類を見ない講座開催風景がそこにはあった。

第4節 「仕事の真の目的発見」講座

白井幹事をお招きした「新人材育成ビジョンキックオフ講演会」を開催するにあたり、その前説として“仕事の真の目的を理解することの重要性”について発表する機会を得た。

本来ならば実践も交えながら 90 分程度で話す内容を、今回は 20 分という制限時間の中で伝えなくてはならなかったため、かなり要点を絞ったものになってしまった。そのため、その後の白井幹事のご講演の中でもご指摘いただくわけだが、十分な時間をかけ、ダイアログを重ねてきている自分たちには理解できても、その内容を聴講者に理解していただけるものであったのか、甚だ疑問が残るものになってしまったのである。

第 5 節 振り返り

以上のように私たちは様々な取組みを組み合わせ実施してきたものの、成果よりも反省点ばかりが目立つ結果となった。個々の取組みを着実に実施していくことばかりに気を取られ、それらを実施することによって私たちは何を実現しようとしているのかを見失ってなかったか。また、理解していただくことばかり考え、相手を理解しようとしていたか。

部会参加から一年が経とうとしているが、今までの私たちの取組みが単に自己満足で終わってしまっていないか、改めて原点に立ち返る必要に迫られた気がした。

終わりに

とにかく疲れた。毎回毎回、疲れた。過去の部会参加者たちが口を揃えて言っていた、まさに“脳に汗をかく”部会なのである。

これは部会の中で、ダイアログという手法を用いることにより、自己中心的な思考回路ではなく、立ち位置を相手側に変え、属する自治体の規模や置かれている現状、立場が異なる相手を理解しようと必死だからである。

ダイアログは部会の中だけで終わるものではない。様々な課題に直面したとき、新しい何かを創り出そうとするとき、迷いが生じたとき等々、あらゆる場面において、みんなで共有できる答えを導き出すひとつの手法として用いることができるのである。

制度整備等を除けば、私たちが掲げた事業計画には期限があつてないようなものである。すなわち、私たちが人事異動で他の部署に異動したとしても推進力を失わず、“目指す姿”の実現に向けて実施し続けていくことが可能であると考えている。しかし、時間の経過と共に人も入れ替わっていく中でそれらが確実に継続されていくためには、少なからずそこにはダイアログが必須なのである。ダイアログという一手法を用い、一人でも多くの仲間を見つけ、取り込み、新たな価値観を共有していくことこそ、今の私に求められているこ

となのだと思う。

「理論なき実践は暴挙であり、実践なき理論は空虚である」ⁱⁱ。私たちの取組みが暴挙と言われたいよう、そして私たちの事業計画が空虚なもので終わらないよう、目指す方向性に誤りがないか、時に立ち止まり、振り返るといふ謙虚な姿勢を持ち続けたい。

少なくとも今の私には“覚悟”がある。しかし、非日常の空間（部会）から現実（職場）に戻ったときがそうであったように、その覚悟が揺らぎ、自分の立ち位置さえ見失いそうになるときが今後もあるだろう。そのときには、最後の部会で見る事ができた、何かをふっ切ったような仲間の笑顔と、何かを見つめる仲間の熱い眼差しを思い出したい。

最後に、鋭い眼光で私たちの迷いや逃げの姿勢を見抜き、一方で、暖かい眼差しで私たちを導いてくださった北川先生をはじめ、出馬部会長、鬼澤幹事、白井幹事、佐野幹事、事務局の皆様、そしてこのような貴重な機会を与えてくださった静岡市人事課及び行政管理課の職員に、心より感謝申し上げたい。

参考文献等

【第1章】

ⁱ 認知症サポーター養成講座標準教材『認知症を学び 地域で支えよう』（全国キャラバン・メイト連絡会、2010年10月）、22～23頁

【終わりに】

ⁱⁱ 北川正恭「第5回人材マネジメント部会研究会（2011年1月28日）」講演内容