

2010年度

元気な市役所を目指して
—相馬市であり続けるために—

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 相馬市

氏名： 立花 克圭

第1章 はじめに

「人材マネジメント部会は、マニフェスト型行政運営に必要な人材マネジメントの実践を推進するため、先進的な取り組みを続けている地方自治体を事例とし、管理型人事システムから経営型人事システムへの移行を中心に、地方分権時代における人材マネジメントのあり方全般を研究することを目的としている。」¹

地域主権の時代を迎え、地域が自立し、地域経営をしていかなければならない。そのために、われわれ自治体職員は、依存から自立へと立ち位置を変え、地域住民に信頼され尊敬される存在として、成長していくことが強く求められている。

では、自分のミッションとは何なのだろうか。それは、相馬市が相馬市であり続けるために、常に価値を創造し、成長し続ける組織にすることであろう。そのためには、気づき、刺激の連鎖から、一人称で考え、行動し、ありたい姿の組織へと成長させていくことにほかならない。本部会をとおし、そのために自分ができることを、考察し、そして実践していくことになる。

第2章 部会からの学び

第1節 部会への参加

相馬市は当部会に参加して今年で3年目になり、過去2年間で5名がこの部会に参加している。今年は私を含め3名での部会ベーシックコースへの参加となった。

今考えてみれば、私の部会に対する認識は、かなり低かった。当時の相馬市は選挙の開票事務改善への取り組みやポジティブミーティングの推進等をしていていたが、その目的を理解していなかった。

また、人材マネジメントというイメージから、この研修は人事に関係する職員の研修、人事に関連のない職場にいる自分には関係がないと思っていたため、自分が参加することになるとは微塵にも思っていなかった。しかし、職員研修の一環としてこの部会への誘いがあり、内容もよくわからぬまま、何か学べれば、自己研鑽になればという軽い気持ちで部会へ参加することとなった。

第2節 学んで終わりではない

第1回目の部会に参加し、北川所長、また出馬部会長からの講話を聞いた時点で、軽い気持ちで参加した自分はかなり衝撃を受けた。「地域主権改革の先頭に立たなくてはならない」、「ドミナント・ロジック（思い込み）を打破しろ」、「この部会は何かを学んで終わりではない」、「他責から自責へ」などのことを言われ、頭が真っ白になった。今まで自分が思っていたことすべてが否定されたような気がした。そして、前例踏襲、事実前提といった固定観念をぬぐい切れないまま業務にあたっている自分、どこか他責で物事を考えている自分がいた事実気づかされた。

この部会では、事実前提ではなく価値前提で、立ち位置を変えて考える、一人称で語りそして動く、周りを巻き込むということが求められる。何かしらの知識を学びにきた自分には、その覚悟がなかった。しかし、自分がここにいる以上は、相馬市のありたい姿を考え、そのためにできることを自ら実践していかななくてはならないことを感じ取った。

第3節 ダイアログの重要性

第1項 部会での経験

部会の大半は、ダイアログという手法を用いての対話の時間にあてられた。全国各地の自治体職員が集まり、数人でグループを作り一つのテーマについて、ルールを作り腹落ちするまで話し合う。話し合った結果を可視化して発表し合う。結果よりプロセスが重視される。この一連のプロセスから相互に刺激を受け、他自治体での取組み等から新たな気づき生まれ、そして一人称で動くための勇気を得る。普段、他自治体の職員と対話をするとき、ましてや職階が違えば遠慮をしてそれにあった話し方をしてしまう。しかし、それで本当に良いものを作り上げることができるであろうか。答えは否であろう。職階を必要以上に意識してしまったり、事実前提で物事を考えてしまう、こういった固定観念を打破し、対等な立場で価値前提で話し合う。部会という非日常空間だからできているものをいかに自分たちの日常に落とし込むか。これを広めることができないだろうか。それが相馬市で取り組んでいるポジティブミーティングの考えにつながっている。

また、誰かがやるのではなく自分がやる、周りを変えるのではなく自分が変わる、といった風に常に一人称で考えることが求められた。幹事からの講話の中にマザー・テレサの言葉で「誰かがやるだろうということは、誰もやらないということを知りなさい」というフレーズがあったのを記憶している。そうだ、だから自分がやらなくてはと思わせてくれる言葉であった。一人称で考え、一歩前に踏み出す、これには勇気が必要であり、勇気は仲間からもらう。その仲間を作るにも、やはり対話を重ねることが必要である。

部会でのダイアログを重ねていくことで、対話の必要性の再認識につながり、自分たち

の組織の現状を打破するための有効な手法だと考えるようになった。そして、このダイアログが、組織改革プランの一つに、またそのプランを作成していく上での土台となっている。

第2項 改革プラン作成のための対話

夏期研修会に向け「相馬市人材マネジメント改革プラン」を作成するため、部会参加者3人で時間の許す限りダイアログを行い、プランを練り上げた。ここでまず言いたいのは、プランの内容もそうだが、このダイアログをしていく過程が、自分たちにとって非常に重要なものであった。もちろん、改革プランの内容も自分たちが今後一人称で動くための具体策であり、机上の空論であってはならない。ただ、このプロセスが自分を成長させてくれたことは間違いない。テーブルを囲むにあたり、ファシリテーター、記録者、テーマ、時間を決めて毎回進めていった。対話するために考え、対話をし、そこで気づき生まれ、違った角度からまた考える。1つのテーマを深掘りしていく。今までは何となくこう思っているだろうというものが、明確になっていき、同じ価値観で、同じ土俵で対話を進めていくことができた。この過程をくり返すことで、3人の「思いの共有」がなされていった。ここでもダイアログという手法の有効性を体感した。

第3章 夏期研修会・第4回研究会

第1節 夏期研修会

夏期研修会では、「元気ハツラツな“協働体”」をキーワードに、次の3つの状態をありたい姿とした。①職員が双方向に刺激し合うことで成長し続ける組織、②「思いやる勇気」と「受け入れる勇気」を持てる職員、③困難な課題も「笑顔力」で乗り越えられる職員、の3つである。そして、現状とのギャップから課題を導き出し、解決するための具体策等について発表した。

発表後の、北川所長、幹事団からのコメントは、「具体的でないことはやらないということ」、「定量化できなければ検証ができない」との手厳しいものだった。実際に行動しても具体的に定量化しなければ検証できず、成果がはかれない。このコメントにまったく反論の余地はなかった。第4回研究会の発表に繋がる大きな助言をいただいた。

また、他の部会参加者からもたくさんの気づき、勇気もらった。同じ取り組みをし、同じようにもがき苦しんでいる仲間からの言葉だから素直に受け入れることができた。

第2節 第4回研究会とその後

第1項 第4回研究会

夏期研修会時に幹事団、参加者からいただいたアドバイスを踏まえ、さらに自分たちでダイアログを重ねプランの練り直しを行った。改訂のポイントは、①具体策を実行するにあたっての仕掛けづくり、②アウトカムを意識すること、この2点である。

発表後の、改訂プランに対しての幹事団からのコメントは「スピード感がない」「大切なことならすぐやるはず、大企業病だ」とのことだった。自分たちの中では、取り組みを進めるにあたり「やらされ感」が出ることは避けたかった。手順を踏んで慎重に進めなくてはと考えた結果の改訂プランだったが、スピード感が伴っていなかった。地道な草の根活動だけではいけないと感じ取った。

第2項 その後の展開

第4回研究会での助言を踏まえつつ、あとは実践あるのみである。ここまで練り上げたプランを実行に移す段階である。

プラン作成は、今年度部会参加者で進めてきたものだが、実践に移すこれからは違う。今までの経験者を巻き込んで進めていく。以後は第4回研究会以降のわれわれの取り組みの一部である。

①チーム“絆”の結成

昨年度の改革プランの具体策の一つ「相馬市人材マネジメント研究会の設立」を実現する形で、部会経験者を中心とした相馬市における部会といえる「チーム“絆”」を結成した。仲間の大切さを、肌をもって感じさせてくれるメンバーである。この「チーム“絆”」が中心となって、今後の活動をしていく。

②「つどって語ろう会」の開催

③庁内報「絆」の発行（詳細は次章）

④市長報告会

相馬市が当部会に参加して過去2年間は、組織のトップである市長に対して自分たちの活動について、報告する機会がなかった。3年目の今年は、人事担当課の協力を得て、部会経験者全員で市長報告会を行い、自分たちの活動、そして思いを市長へとぶつけ、「思いのキャッチボール」をすることができた。これは、自分たちにとって大きな第一歩である。

⑤2011年夏期研修会誘致活動

来年度の夏期研修会をこの相馬市で開催したい旨、部会事務局に打診する。熊本県も名乗りを上げており、誘致合戦となった。自分たちが行ったのは、市長、幹部からのコミットメントをもらい、チーム“絆”のメンバーが各々決意表明し、これらを血判状として可

視化して部会事務局に提出した。そして、その活動の結果、相馬市での開催が決定する。

誘致が決定していた最後の研究会では、北川所長から相馬市の血判状に対し、『「理論無き実践は暴挙」「実践無き理論は空虚」である。確かに、相馬市は論理的でない部分を持ちながらも行動したことで来年度の夏期研修会の誘致に成功した。』とのお言葉をいただいた。今回は非日常空間の中でのことだが、改革プランは現実に実行していくものである。であれば、ただ単に一人称で行動していくだけでは足りず、今後は知恵を持って論理的に行動していかなければならないことを示唆していただいたものだを受けとった。

⑥ 幹事キャラバンの実施

白井幹事を招き35歳～44歳を対象に幹事キャラバンの一環として「相馬市中堅職員研修会」を実施した。職員意識調査の結果から、元気がない層を対象に行ったわけだが、ダイアログ中心の研修の様子から、潜在的には、元気で前向きだという現状がわかった。

第4章 2011年度人材マネジメント改革政策提言

第4回研究会での幹事団の助言、そしてこれまでの活動を基に、2011年度相馬市人材マネジメント改革政策を以下のとおり提言する。

第1節 対話・議論の基礎体力づくり

生活者起点での行政を行うには住民との対話能力が求められる。また、組織成長に必要な不可欠な対話・議論が不足している現状から、今までどおり「ポジティブミーティングの推進」を掲げて、次の3つの具体策を実践する。

① 「つどって語ろう会」の開催（実施中）

② 職員研修事業にダイアログ研修

③ 幹事キャラバンの実施

これらの取り組みをとおり、ポジティブミーティングが推進されれば、積極的思考を持った職員が増え、職場が活性化する。それは、職員が依存から自立へと意識が変化していくことであり、激変する時代変化に対応し得る職員となっていく。

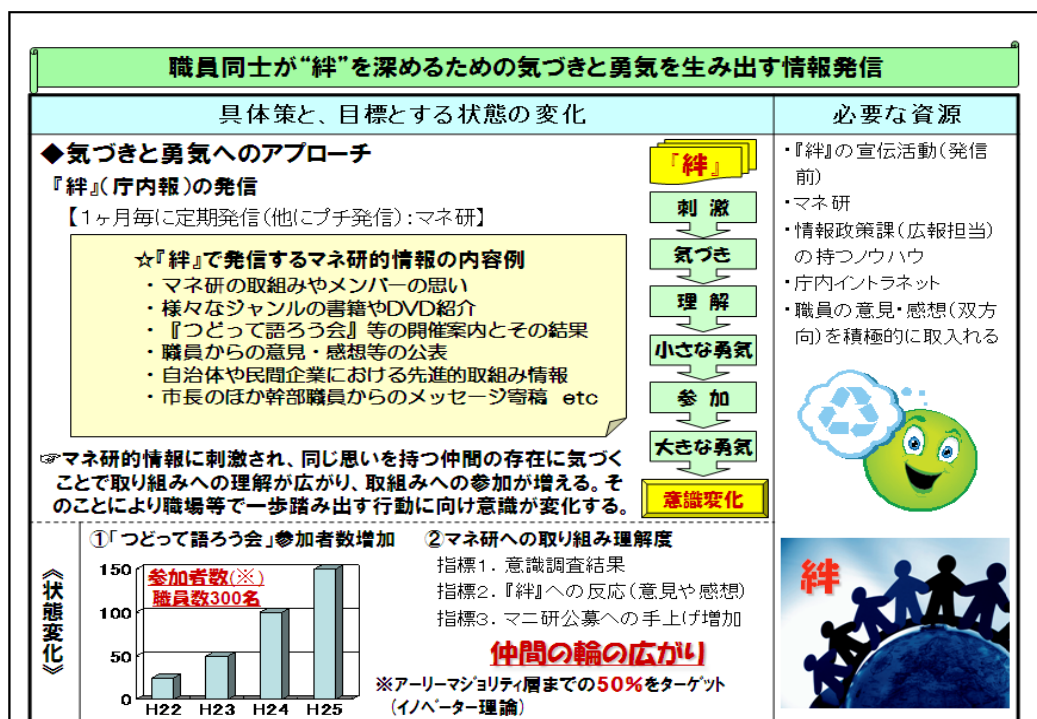
第2節 職員同士が”絆”を深めるための気づきと勇気の情報発信

必要以上に相手との人間関係をもたず、相互の関係性が希薄となり、一歩踏み出した人間関係性を築けていない現状から、職員同士が絆を深めるための情報発信をしていく。

具体策は、「絆」と名付けた庁内報を1ヶ月ごとに発信していく。すでに現時点で発信し

ているが、今後も継続的に発信していく。

「絆」を発信することで、様々な情報に刺激され、仲間の存在に気づくことでわれわれの取り組みへの理解が広がり、参加が増えていく。そのことにより職場等で一步踏み出す行動に向け意識が変化していく。



第3節 市長と職員の距離感を縮めるための環境づくり

今年度実施した職員意識調査によれば、「トップビジョンの浸透度」の項目について、約40%の職員は浸透していないとの回答だった。その背景には、市長と職員の間には距離感があるのではと考え、その距離感を縮めるための環境づくりをしていく。「市長と職員の思いのキャッチボール」を具体策とし段階を踏まえて実施していく。

まずは、市長に職員意識調査から得られた客観的事実や数値を基に、市長との「思いのキャッチボール」を実施し、組織の現状を理解してもらう。その結果を職員にフィードバックする。そして、「市長講話」を実施し、市長の思いを全職員の胸に投げてもらう。思いを聞いた職員は、意見、感想を書いたコメントカードを、職員の思いとして返球する。その後、幹事キャラバンを実施し市長対話実施に向け、職員の意識が向上するよう後押しをしていただく。そして、市長とわれわれが再度「思いのキャッチボール」をし、市長に対し、職員との直接対話をしていただけるようお願いする。実現へ向け以上のような取組をしていく。

これらを実施することで、双方に気づきや刺激を受け、信頼関係が構築され、一体感のある組織へ、つまり「思いを共有するチーム」へと成長していく。

第5章 おわりに

自分たちには、組織改革への情熱がある。その情熱は、一過性のものであってはならない。自分たちは、「チーム“絆”」を結成した。同じ志を持った仲間が身近にいる。そして、部会をとおして出会った仲間が全国各地にいる。お互いに切磋琢磨しながら成長していかなければならない。それぞれの組織改革を進めるために、それぞれのミッションを達成するために。改革にはエネルギーが必要であり、情熱も一つのエネルギーである。ただ、それだけで、改革を進めていくのは困難である。今後の課題は、改革への情熱を継続させること、そして改革を進めるための知恵をつけ、論理的に策を講じること。このバランスをとりながら、あきらめることなく根気強く取り組みを継続していく。

また、「周りを変えるのではなく自分が変わる」「微力だが無力ではない」このことを念頭に置き、部会で体感してきたことを、自分の組織に浸透させてきたい。人材マネジメントは、職員一人ひとりのものであるから。そして、生活者起点の地域づくりをするため、思いを共有するチームとして、住民から認められる元気な市役所にしていく。それが自分のミッションであるから。

最後になるが、北川所長をはじめ、出馬部会長、幹事団の皆さま、そしてこの研修でお世話になった方々に感謝申し上げたい。

(注)

¹ 【第1章】

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会事業計画