

2010年度

## 人材マネジメント部会での気づき

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 高萩市

氏名： 阿部 雅史

## はじめに

2010年4月1日、人事異動の辞令書をいただき、私に教育委員会生涯学習課への勤務が命じられた。初めての職場で慣れない日々の中、間もなくして上司から「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（2010年度）」が渡され、4月21日からの部会への参加が決まった。この時「人事の経験も無い教育委員会の私がなぜ選ばれたのか？」が最初の考えである。半ばやらされ感の状態である。

しかしながら、本市の草間吉夫市長が「財産は人であり、職員である。人材育成は至上命題である。」と語っていた。市の方針として人材育成に力を入れており、そのためか以前と比べても職員研修が増えた実感があつたのは確かである。

その複雑な思いの中、第1回研究会へ足を運んだ訳である。冒頭の北川所長からのお話で「現在、国の国債発行残高いわゆる借金は約800兆円ある。ただ全国約300万人いると言われる地方公務員一人一人が本気になって取り組めばこんなもの簡単に返済できるはず。ではなぜこれが進まないのか？それは皆さんが本気になってやってないから。」という言葉をいただいた。また、その後のダイアログで最初のグループの発表が終わった後の鬼澤幹事からの一言「全然面白くない。」。この一言で周りが一気に凍りついた雰囲気になったことを覚えている。今思えばこの一言でスイッチが入った。おそらく他の自治体の参加者も同様だったと思う。だからあのような凍りついた雰囲気にさせられたし、そこから色々なことを考えた結果、この一年間で参加者の意識も変わったのだと思う。

第1回の研究会は今までの仕事を全否定された感があつた。ただその感覚があるのは意識改革ができていない表れでもあつた。無意識のうちに思い込み（ドミナント・ロジック）に支配されていることに気づく。そもそもその仕事は何のためにやるのか？と問われた時に、「高萩市民のため」「地域のため」とは言うものの、必ずしもその目的に適った仕事ではないことに気づかされた。

この部会でのキーワードとも言うべき「気づき」。その気づきを生むには、一步踏み出す勇気を持ち、一人称で語り、動く。周りを巻き込み理解者を得る。そこで周りから反対される、叩かれる。なぜ反対されるのか考え、また語り、動く。そして振り返り、その結果をもとにまた動く。こういった能動的な行動こそ、腹落ちする「気づき」を得られる。

この部会は教えられるものではなく、自分が今置かれている状況の中で、どう動くか考え、その行動した結果から学ぶところであつた。部会に参加して得たこと、今後の政策提言も含め、以降詳しく述べてゆくことにする。

## 第1章 人材マネジメント部会に参加しての意識の変化

この部会のスタンスである「一人称で語り、動く」「お互いに対等。双方向」「価値前提で考える」。このスタンスで行うダイアログ（対話）から多くのことを考え、学んだ。これまで自分に無かった意識がどのような過程で生まれ変化してきたかを述べてゆく。

### 第1節 一人称で語り、動く

この部会に参加する前、私は当事者意識を持って仕事をするようにと心がけていた。例え自分の担当外の仕事でも同じ所属の仕事は自分のこととして捉えようという考えこそあった。

しかし、その考えがあっただけでその先は無かった。この部会に参加して学んだことは、自分が担当していない業務であっても今置かれている状況の中で一步でも前に進めることができるように、自分がどのように関わられるか考え、動くことである。自分は何もやらない前提で話をする評論家になることはここでは言語道断である。

今回の部会の参加についても、冒頭で述べさせていただいたが、人材マネジメントの研修になぜ経験も無い教育委員会の職員が参加するのか、などと考えたものであるが、今では自分が教育委員会の職員として、また、一市民として今の立場で高萩市の人材育成にどう貢献できるかを考え、動くことこそが重要であると考えようになった。それが「当事者意識を持つ」ということである。

また、一人称で語り、動くということを意識すると、自分自身の発言にもより責任をもつようになる。決して他人事ではない、自分の行動が要求されるという意識があると無いでは発言の重みが全く異なるものとなる。軽率な発言もできなくなる一方でバックグラウンドがしっかりしたものになるので、説得力が増すのである。

### 第2節 お互いに対等 双方向

この部会における北川所長からのお話の中では何度も「情報公開」「情報提供」という言葉が述べられていた。接する相手には提供できる情報は全て提供し、その上で決めてもらう。候補者が自らの政策やビジョンを掲げるマニフェスト型の選挙がその代表例であり、そのマニフェストを吟味した上で、首長を選出するというものである。対等な立場に立った一つの契約であり、これによってお互いが納得できる。

但し、お互いが納得するまでには、大変な苦勞を伴う場合が多い。特に自治体として契約を交わす際の交渉の場ではなおさらのことである。その為、決して情報の出し惜しみをせず、相手に対して十分に説明し、理解を得る必要がある。相手に伝え、話したことを理

解する。また、相手の話を良く聞き理解する。会話の中できちんとキャッチボールができているかが鍵となる。

そして、相手の理解を得るためには正確に伝えることが重要となる。この部会での発表の中で幹事の方から、「いかに相手に伝えるかを意識しなさい。話しても相手に伝わらなければ意味が無い。」というお話をいただいた。これまで自分自身も会議等で大勢の住民の方の前にして説明する際に話すことだけに集中してしまう傾向があったように思う。

この部会でのダイアログを通じ、いかに自分の話を伝えるか、そして相手の話を聞き理解するかを意識するようになった。お互いが対等な立場で納得するまで考え、語ることが対話（ダイアログ）である。

### 第3節 価値前提で考える

この部会で多くの自治体の方とのダイアログを重ねる中で、今後の地方自治体は自己決定、自己責任で新たな価値を創造していく、言わば管理から経営への転換が必要ということが挙げられた。これまでは国の敷いたレールの上に沿って業務をこなしていたが、今後分権時代が到来する中では最も重い課題である。その課題の中で自治体の政策形成の能力が必要となるが、そのスキルが自分には身に付いていないことに危機感を感じるようになった。

しかし、それに気づいたことがチャンスである。個々にはなくても皆で知恵を出し合って、考える。そこにダイアログが活用される。ゼロから価値を創造するのは脳に汗をかく作業が必要となる。一度自分達の業務を完全にフラットにし、全否定してみる。そこでは当然、他責から自責への転換も求められる。見たくない自分との出会わなくてはならない。そこからそもそも何のためにやるのか？を考え、ありがたい姿に向かうためのプランニングを組織全体で創り上げてゆく。そして、本当に必要で成果のある仕事は何か？を皆で考え、数少ない人材や財源を最大限に活かす「選択と集中」を実行していかなければならない。

また、自己決定、自己責任は組織に限ったことではない。今では自分の担当業務でもその目的を考えながら遂行するようになった。その考えに立った時に未だ必要の無いと思われる事務がある。しかし、相手のあることでそれを止める決断が出来ない。

何を選び、何を止めてゆくか。これは難しい課題ではあるが、避けては通れないように思う。そのために常に考えて動く。そしてその行動の意図は何かを明確にしていく。

## 第2章 人材マネジメント部会に参加して得たこと

この部会に参加し、先述の意識の中で行動する時に大変参考になったのが、7月8日と9

日に開催された第3回研究会での、二人の方の講演であった。

初日に講演をいただいたNPO法人テラ・ルネッサンスの鬼丸昌也氏。鬼丸氏は現在の世界の出来事などを踏まえ、世界平和を訴えるために全国各地で講演を行っているとのことであった。この時、世界平和と人材マネジメントの関連性が理解できなかった。しかし、お話を聞いているうちにこの部会とのある共通点に気づく。鬼丸氏によれば、アフリカの紛争地域での現状を見て自分には何ができるかを考えた。財も無い。大きな技術などを持つ訳でもない。その自分が微力ながら世界平和に貢献できる術は、子供兵など目の当たりしてきたこの悲惨な状況を日本の皆さんに伝え、理解し考えてもらいたい。そこから輪を広げてゆき、皆で世界平和を考えてゆきたい。そのために各地で講演させていただいているとのことであった。

この姿は部会のスタンスでもある「一人称で語り、動く」そのものであった。そこから感じたことは、まず変革や改革には特効薬は無いということ。非常に地道で遠い道りである。しかし、人は微力ではあるが、無力ではないということである。そのために一歩踏み出す勇気が必要となる。

翌9日には、人とホスピタリティ研究所の高野登氏から講演をいただいた。人材の活用、サービスとは何かなどリッツカールトン時代の経験なども交えながらのお話をいただいた。リッツカールトンと言えば高級ホテルのイメージがあるが、そのブランドを保ち新たな価値を創造するために従業員が一丸となっている姿が想像できた。

その中でサービスとホスピタリティの違いについての話があった。サービスとは提供側が定義するものであり、ホスピタリティは逆に提供側が定義できない、十人十色で考えるべきもので、完成形が無いのである。このホスピタリティを追求することで、顧客満足を超えた感動を与える。これこそリッツカールトンが目指す経営である。感動を与えるとなると、従業員は新たな価値の創造を常に求められる。そのために従業員同士で知恵を出すミーティングも頻繁に行っており、また問題解決に向けてとなれば即座に開催する体制も整えているようである。

この二人の方から講演をいただいてからの部会への理解がより深いものとなった。部会の中でも仲間、理解者という言葉が交わされてきた。この二人でさえ大きな目的を達成するために周りの沢山の仲間、理解者によって支えられ、初めて組織として成り立たせている。

部会の幹事の方々、また全国から集まった自治体の方々、この部会を通じて沢山の良き仲間、理解者と出会えたことは自分にとっての財産である。

### 第3章 高萩市人材マネジメント改革プランの発表とその後の展開

## 第1節 夏期研修会での発表

発表のための発表とならないように。これは、最も気をつけるべき点である。当市の参加者3人が夏期研修会の発表のために最初に集まった時に出た意見である。綺麗な発表ではなくても、実効性のあるものにしたい、と考えた。それにも拘らず、昨年の改革プランの内容をこの時初めて目を通し、当時の参加者との話をする中で、殆ど手付かずのこのプランを基に考えていくのか。それとも新たにプランを練り直すのか。その場合の昨年のものはどうなるのか？など初めから壁にぶつかってしまった。昨年は1人の参加であり、独断と偏見で作成した部分があるとのことであった。そこから3人で考え、自分達で考えたものと昨年のを比較してみることにした。現状とありたい姿はほぼ同様であったが、その課題や具体策には違いが生じた。昨年のプランを実行する前にまずその理解者を集めることに重点を置き、発表に望んだ。

発表後、幹事の方々や他の自治体参加者からの多くのコメントをいただき、課題がさらに具体化された。課題と具体策の関連性が見えないことや、市長ビジョンについては、参加者本人が本当に理解しているのか？といったような指摘であった。

これらのコメントなどを受け、早速プランを練り直すために3人で考えた結果、まず実行したことは市長と参加者間のダイアログであった。その中で草間市長からは「私はビジョンを掲げてはいるものの、首長というのは任期が訪ればいつかは居なくなります。ただ、職員は首長に任期に拘わらず市役所に居ります。その職員が主体となって市を動かしてほしい。職員は市の財産です。」と話していた。また、その言葉と関連して「皆さんが良いと考えたものは、まず実行に移してほしい。そのために私にできることがあれば言って下さい。」という有難いお言葉をいただいた。

その言葉を受け、プランの中身を実行に移した。市長とグループリーダーのダイアログ。そして、自治体シンクタンク「げんたか研究所」の設立である。シンクタンクについては、部会参加者全員が研究員として関わるようになった。

第4回研究会での「リベンジ発表」に向け、実行に移し練り直されたプランは具体性を増すものとなった。その中で見えてきたことが明確化されてきた。

## 第2節 第4回研究会での発表

練り直したプランを発表し、幹事の方からのいただいたコメントの多くは、夏期研修会からこれまで実行した市長とのダイアログと自治体シンクタンクのことであった。「市長ビジョンが部課長職には浸透しており、グループリーダーには浸透していない。それで若手中心のシンクタンクという三層構造になり、世代間で対立が起きないか？」という指摘がされた。その場合、私たち部会参加者がその間に入り理解を得ていくとしたものの、これに対する行動の具体案が無く難しい課題でもあった。

他の自治体の発表でもあったが、実行すればする程悩みが多く、難しいものとなる。今回も一歩進んだというよりは、新たなハードルができたという感が否めなかった。

その発表後、私はシンクタンクの研究者として「山村活性化の検討」について、他の研究者と共に知恵を絞り、新たな価値の創造を目指している。県内初の試みというプレッシャーもあるが、必ず継続できる形にして、価値を創造できる場を一つでも多く作り上げてゆきたい。

### 第3節 幹事や他の参加者の発表から得たこと

他の自治体の発表を聞いて、以外にも自分達と同じような悩みや課題を抱えており、正直安心感を覚えた。ただ、それに対し自分達にはない具体策が明確化されており、焦りを感じたのも事実である。

また、三次市で運動会の開催を実現したことについては、発表の中での一番の驚きであった。福利厚生関係のイベントは年々縮小傾向で、この運動会の開催は時代に逆行するため厳しい抵抗が予想されるので、自分としては困難ではないかとネガティブに考えていた。しかし、それは単なる思い込みで、北川所長や幹事の方は「運動会という非日常が職員同士のつながりを強いものにする。是非開催の実現に向け頑張ってもらいたい。」とコメントしていた。この三次市の発表は部会でもらった勇気と自分達がやるんだ、という情熱や思いから市の上層部を納得させ、開催が実現したという印象であった。

自分達がやるという情熱、思いが組織を変える。その姿を見せられ、勇気をもった発表であった。

## 第4章 2011年度人材マネジメント改革政策提言

これまで述べたこの部会を通しての学びを今後どう反映していくのか。自分が今置かれている状況で何ができるかを提言としたいと思う。

### 第1節 職場内での実践

2010年9月に私の職場の中で簡単なダイアログを行うことがあった。とは言ってもダイアログと考えていたのは私だけであったと思うが、事の発端は昨年度のグループ制の導入により、公民館、図書館、文化会館などが社会教育施設グループとして一つとなった。それにも拘らず、施設毎に職員を配置させる必要があるため、グループ内での意思疎通や情報共有が不足しているとのことで、これを何とか改善するためであった。その結果、「全員

がどの担当業務でも遂行する。事務分担に無駄を無くす。」という目標を掲げ、次のような策を打ち出すことができた。

(1)職員向として施設利用申請受付マニュアルの作成 (2010年10月まで)

(2)施設を超えた担当職員のスライド (2011年1月まで)

マニュアルの作成については整備されたものの、担当職員のスライドについては、年度途中でのタイミングが難しく未実施となっている。

全員が集まって自分達で話し合った貴重な決定事項でもあるので、2011年2月からは段階的にでも実施し、次年度にはどの職員でもグループ内の事務が遂行できるように、必ず実現させ強力な組織を整備してゆきたい。

## 第2節 全庁的な波及に向けて

この職員間ダイアログの実施については、改革プランの中でもグループ制を機能させる具体策として掲げている。この1月には人事担当課の尽力により幹事キャラバンが実現した。主に主任級職員約30名が集まりダイアログを行ったとのことで、全庁的にも徐々にダイアログが浸透してきた。

私の職場内においても次年度は9月に行ったダイアログの経験を活かして、職場内でダイアログを実践し、新たな価値の創造、課題解決などについてグループ内全員で創り上げ、情報の共有を図ってゆく。そして自分の職場内でのダイアログの実践をこの幹事キャラバンの参加者を巻き込み全庁的に広げてゆきたい。自分達の仕事は自分達で決め、新たな価値を創造できる自治体として「げんき！高萩」を創り上げてゆきたい。

## おわりに

4月から参加してきたこの部会は自治体職員としての研修という括りではなく、ある種人間力を鍛える場であると感じた。それはこれまでの部会参加者の論文から見ても感じるところであった。組織や地域を形成するのは人であり個人である。組織を変えるには個人を変える。そしてその個人とは自分である。組織を変えるにはまず自分が変わらなければならない。そのために立ち位置を変えて、一人称で考えて、語り、動く。そこには、技術や資格、または学歴といったものではなく、それ以前の誠意、正義などのその人の人間性が求められる。この部会で培った人間力を今後はこの地域のために還元してゆくことこそが、1月28日に北川所長から認定をいただいた「マネ友」としての使命である。

この一年間、北川所長をはじめ、幹事の皆様、部会事務局の方々、そして部会に参加された自治体職員の皆様にはたくさんの「気づき」を与えてくれたことに感謝申し上げたい。