

2010年度

人材マネジメント部会に参加して
—はじめの一步！—

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： 昆野 大輔

はじめに

私が人材マネジメント部会の存在を知ったのは、昨年、高萩市から初めて一名が参加したこと。その参加したメンバーが直属の上司だったからである。それと何より私の所属が部会では一番必要とされていない総務課の人事担当部署であったからである。しかし、ここでどのような研修が行われているのかは全く知りませんでした。勝手なイメージとして、自治体のマニフェストを作るようなことをするのか？と思ひ込み、難しそう、面倒というような想像をしておりました。

今年度4月、第一回研究会の約一週間前に所属長（昨年メンバー）から今年度部会参加の通知を受けることになる。私が人事担当部署内で異色だから研修を受けて改めるのか・・・？この時点では、身体のさまざまな個所から汗をかくようなことになるとは思ってもいない状況でした。

第1章 人材マネジメント部会への参加による意識の変化

第1節 部会参加前の意識

私は平成20年度に現在の職場に配属になったが、同じグループ4名のうち3名が同時に異動した時期となり、何を根拠に行っているのか疑問に感じながらも前例踏襲型でやり過ごすことで安心するようになっていた。また、国の制度に準じていながらも各自治体の運用に大きな幅があること等に変化を感じた。改善していくことは必要であるが、苦勞して改善しても後々にあの人が変えたから・・・。改善した人になると、部署が変わってもそのことについて後々までのしがらみが面倒なので何とかやり過ごしたい。または自信が無いから自分がやらなくても等、自分では感じていなくても、いつの間にか変化を嫌う習慣が定着していたのである。

第2節 部会に参加してみても

部会といえば、ダイアログである。

研修会で毎回違ったメンバーとのダイアログで、知恵を出し合い、グループ内に一体感が生じた。知らない人達でもメンバーが一体感を感じたのである。一人で考え込まずに仲間を巻き込み取り組むことの必要性を感じた。組織変革を進めるには、まず自分が変わらなければならないこと。部会でのスタンスを頭に置き、“誰かがやる”という甘えではなく、自分がやるという“覚悟”が必要なのである。

① 双方向（対等）

② 価値前提（立ち位置を変える）

③ 一人称で語る（動く）

そして仲間を巻き込むことである。

第2章 2010年度人材マネジメント改革政策提言

第1節 夏季研修会

事務局より夏季研修会の課題のご案内をいただいた際に疑問が発生。「1. 昨年度プラン進捗状況の振り返り」の項目。この研究会は自治体プランが継続になっているのではないかと。恐る恐る前年メンバーである上司に昨年のプランを確認することになった。プランを確認、進捗状況は……。昨年は部会初参加、メンバーは一名であったこと、夏季研修会は選挙翌日の後片付け等により参加することができませんでした。その他、一年を通しての研修とは一体何をやっているのか？と思いながらも直属の部下である私は部会活動に無関心であったこと等もあり、せっかく考えたプランが手付かずの状況でした。やはり仲間や理解者なしでは組織変革は困難な状況なのである。

そこで、本来は昨年度プランの振り返りから始まる場所ですが、今年度の発表に向けて前段の事情により昨年プランを見直し、今年から始まりとすることに決めました。

舞台上でのプレゼン。あっという間に持ち時間が終了。発表したことで安心しきっていたところに部会長からのコメントに何個か返答。その後……。悪夢のような数十秒、完全に蛇に睨まれた蛙状態となり沈黙の時間を迎えることになったのである。一般的な研修ではこのような時に講師の方が救いの手を差し伸べてくれるものであるが、この部会の幹事団はそれで終わりにはしてくれない。何かを教えるのではなく、自分が動くことに気づくきっかけ与えられたのです。

第2節 第四回研修会に向けて ―はじめの一步―

夏季研修会の二日後、市長室にて研修会の報告及び修正に向けて今後取り組みたいことを伝えたところ、「やりましょう」あっさりと快諾いただいた。たとえ失敗することがあっても次にいかせばいい。市長の物事の考え方は非常にポジティブなものでした。市長のバックアップのもと、「市長とグループリーダーのダイアログ」を実施することになりました。素案は昨年の部会メンバーである私の上司のもの。目的としては、私が高萩ビジョンを理解していなかったこと及びビジョンに関係がない部署の職員（横の関係）に浸透していないのでは？共有することで初めて高萩ビジョンなのではないかと感じたからである。ここが行動のはじめの一步！である。

（1）高萩ビジョンの浸透

事務の中心的存在であるグループリーダーと、一方通行の講話ではなく双方向の対話を基調とし、組織目標の共有を目指す。

(2) グループ制を機能させる

平成21年度に係制からグループ制に変更しているが、名称の変更のみで何も変わっていない状況である。職員がいきいきと働ける風通しの良い職場を作るために、市長自らがグループリーダーとお昼ご飯を一緒に食べて、仕事のこと、地域のこと、プライベートのこと等を語り合うことができました。普段市長と直接話をする機会のない職員にも市長の考えを伝え、職員から市長へ様々な考えを伝える場となりました。

第3節 第四回研修会、幹事団及び他自治体発表から

小さな組織の利点として、市長を交えた取り組みを実施出来たことは効果的であったと感じた。反省点としてふたつ、ひとつは私の発表はどちらかというと“理屈”で話してしまったこと。“感情”というスパイスが不足だったのである。もうひとつは夏季研修会の前に実施していれば今回は更に深掘りできていたかもしれない。勇気を出して一步踏み出せなかったこと。やはりここでも思い込みだったのである。

各自治体の発表で、トップや上司との温度差を問題としている。幹事団コメントで、自分の方が壁を作っていないか？何かを変えるのであれば、自分の中の壁を取っ払ってやってみては？自らの“気づき”の連続による学び。

すべてが私自身にもあてはまっていたのである。

第3章 幹事キャラバンの活用

茨城県内で初開催につき、出馬部会長及び鬼澤幹事の御二方(茨城県民)にお願いした。午前の部、鬼澤幹事の講演会。会場は280席ある多目的ホールを用意したこともあり、近隣自治体にもご案内してみることに。ある自治体はマイクロバス一台で聴講に来ていただきました。講演会の中でも鬼澤幹事の考えさせながらの話に会場内は鬼澤幹事に吸い込まれていったように見えました。講演会で誰一人、居眠りをしている職員もいなかったことには驚きました。午後の部については、私と同年代の職員26名を職名に関係なく指定しダイアログを実施。階層毎の研修は実施しているが、年代毎の研修はこれまでに無いことでした。始まる前、会場も寒かったのですが職員の表情もとても硬く、最初に部会に参加したときを思いしました。一体何をやらされるのか？といった感じである。

ダイアログ終了後、出馬部会長及び市長を囲んでの懇親会の席、うれしいことに多くの職員から「この研修に指定してくれてありがとう」との言葉をいただきました。アンケート結果でも全員が参考になった。是非また参加したいとの意見。最後に市長からいただい

たコメント「大変意義ある研修企画でした。有難うございます。これからもチャレンジしてみてください。私がバックアップします」とてもうれしいと同時に心地よい充実感。

第4章 2011年度人材マネジメント政策提言

高萩市の2011メンバーを既に決定しましたので、マネ友及び有志を交えて2010年度に実施したものを基本ベースとし、必要に応じて修正を加えて継続。

最大の目玉は、2012年度の夏季研修会を高萩市開催としたいこと。

- ①2012年度は高萩市も部会参加4年目であることや、開催地という重圧をかけることで、覚悟を持って取り組むため。
- ②出馬部会長及び鬼澤幹事が茨城県民であること。
- ③北川先生と話をさせていただいた際の、「茨城が変われば日本が変わる！」という言葉が心に残っているからである。

それと、北川先生を筆頭とした幹事団の熱意を高萩市の職員に体感してほしいからである。個人的にはマネ友メンバーにも会いたいこと。

おわりに

個人の研修のつもりが、この部会では各自治体の代表選手。高萩市の代表選手として部会に参加させていただいた一年間でしたが、私が昨年引き受け、この一年間汗をしみ込ませた襷を引き渡す時期があつという間にやってきました。しかし、次に引き継いで終わりではないのである。先進自治体と呼ばれている自治体の皆さま、後を見ないで走り続けてください。今は背中を追っていますが、いつか高萩市が追いつき追い越すことを目指しチームとして走り続けます。

最後に、北川所長、出馬部会長はじめ幹事の皆様、事務局の皆様、一緒に部会で汗をかいたマネ友の仲間達、そして、私を研修に毎回快く送り出してくれた職場の皆様、何より全面バックアップの草間市長に心から感謝申し上げます。