

## 人材マネジメント部会に参加して ～一人ひとりの思いと政策提言（行動計画）～

2013年度早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会  
長野県 真関 隆  
松山 順一  
小澤 あゆみ

2013年度人材マネジメント部会に参加し、自分たちの組織と向き合い、考え、行動した結果を振り返り、今後のどう行動にすべきかについてあらためて考えてみた。

### 1 政策提言（行動計画）

#### (1) 理想的な組織の具体化

組織運営に限らず、全ての分野で言えることであるが、課題解決のためには、理想像（ありたい姿）を描いた上で、現状を分析し、そのギャップを埋めるための方策を考えることが必要である。本部会においてもこのアプローチで検討を行っている。理想に向けた方策（戦略）を考えるためにも、ありたい姿を固めることがまずもって重要なプロセスである。

夏期合宿で、私たちは「県民目線で行動している」、「必要な変化を厭わない」、「職員の組織目標へのベクトルが揃っている」の3つを組織・人材のありたい姿（状態）として掲げた。これに基づき方策を検討し、夏合宿以降いざ実践のステージに入ったのだが、現段階では思ったような成果がでていない。

このことについて分析すると、私たちがあげた3つの姿、これは恐らくありたい姿として間違いのないこととは思うが、その姿をあくまで抽象論でとどめ、リアリティをもて描けなかったことが要因ではないかと考える。もっと言うと、自分や自分の周りの仕事ぶりが実際どのように変わるか具体的にイメージできているかと言われるとそうではなかったように感じている。このことにより、実践のステージで一步を踏み出すのに躊躇したり、周りを巻き込めなかったのではないかと考える。

今後具体的に行動していくにあたり、あらためて、理想的な組織について具体的なイメージ（リアリティ）をもってお互い腹落ちするまで議論することに取り組みたい。そのためには、組織の十分な観察はもちろんのこと、自分の組織を測る尺度として、他の組織での成功事例等の蓄積が必要であることから、文献等も活用し自分の知識や経験を深めていきたい。このようにして得た自分なりの尺度をもってありたい姿を議論し、現状を分析すると、自ずと目標やそのための戦略・戦術がみえ、周りを巻き込む力強い一歩が踏み出せるのではないかと考える。

## (2) 政策研究所の活性化

長野県は今年度、職員が政策課題について研究を行うことを通じて、職員の「政策力」の向上と、研究成果として施策に反映させるため「政策研究所」を設置した。チーフアドバイザーには、早稲田大学マニフェスト研究所の北川正恭所長に御就任いただき、県職員や市町村職員、NPO団体職員等 220 名の研究生が、行政サービスの向上や地域振興など 33 テーマの研究に取り組んだ。

職員の「政策力」の向上に関しては、研究生の間で行われたダイアログ、県内現地・県外先進地の視察、関係者へのインタビュー等々の様々な研究活動を通じて、研究生の間に政策を創り上げることへの徹底的なこだわりが芽生えたように感じられる

また、研究成果として提言された政策のうち、12 のテーマで平成 26 年度の予算化等施策反映が検討されるなどの一定の成果を上げている。

さらに、この研究活動の成果を活かして、研究グループのメンバーが中心となり、県職員と地域との連携・協働を進めていくためのプラットフォーム（推進基盤）として、「信州イノベーションプロジェクト（SHIP）」を発足させた。このグループは、様々な活動を通じて県民の想いを感じることで、地域に求められるスキルの高い職員を目指し、県民（特に若者）の想いを具体的な政策につなげ、10 年後、20 年後の信州の未来を創っていくことを目標として掲げている。

平成 25 年 12 月の正式発足以前、様々な地域イベントの企画・運営への参画をはじめ、県民の参加を得ながらの「政策力」の向上を図るための研修会の開催、社会人・学生を交えた意見交換会「オープンカフェ」の開催など、多彩な活動を展開している。こうした活動が評価され、「地域に飛び出す公務員を応援する首長連合」が創設した今年度の「地域に飛び出す公務員アワード」では、49 件のエントリー中、ウェブ投票による第一次審査を通過した。

こうしたことから、「職員による政策研究」は、職員の政策力の向上や結果としての施策反映に止まらず、公務員やその組織のあり方にまで変革をもたらす可能性を秘めた研究活動と言うことができ、そのためには、この研究活動のコーディネートを行っている政策研究所が、既成概念に囚われない自由な発想の下に、望ましい組織のあり方を提言するオフィシャルなツールの一つとして機能していくことが必要だ。

政策研究所の活動はまだ緒に就いたばかりである。ここでの研究活動の成果がどのように県の組織のあり方にインパクトを与えていけるかは、一重にこの研究所の活性化度合いにかかっているとと言っても過言ではない。この研究所の創設時期に関わった者は、上述の機能を明確に自覚して業務に当たる必要がある。

## 2 一人ひとりの思い（気づき）

1 年間人材マネジメント部会に参加して、個人の立場で感じたことについては以下のとおりです。

この部会で理想的な組織のあり方を学ばせてもらった自分は、果たして所属組織を少しでもありたい姿に近づくように動かすことができたのだろうか。上述のとおり、目覚ましい進展はなかったかもしれない。しかし、今後の取組のための種を蒔くことができたのではないかと考えている。

何事もそうなのかもしれないが、一時的なその場限りの盛り上がりには終わらせず、息長く継続させていくこと、特に組織を変えていくときこそ、劇的ではなく微々ではあるが着実な歩みが求められるのではなかろうか。そのためには、種を蒔いたときに抱いていた理想の姿が明確であること、そしてそれを追い求める人が世代を超えて繋がっていかねばならない。

この部会に参加した本県（県内市町村も含む）のマネ友のネットワークを絶やさずに次の世代に受け渡していくこと、その活動がベースになれば次のステップは生まれない。まずそのことを肝に銘じたい。

そして、上述の「職員による政策研究」をきっかけとして生まれたグループのように、固定的な考えに囚われない自由な発想に基づく活動主体と協働しながら、蒔いた種を枯らさずに育て、実らせることを目指したい。

歩みはゆっくりかもしれないが、ゴールに少しずつでも近づいていけるよう、種を蒔いた者として取り組んでいきたい。（真関 隆）

「果たして自分の組織はうまくいっているのか」考え続けた1年であった。最初の部会で「自分の組織を観察すること」が宿題として出されたが、周りをみると、みんな一生懸命仕事をし、だらけている職員などはいない。一方で、「縦割り」といった世の中で言われているような様々な弊害が私の組織でも言われている。「自分の組織はうまくいっているのか」考えれば考えるほど分からなくなってくる。うまくいっているかの判断基準は、自分の理想に対してということになるだろうが、自分の理想がまだぼんやりしたものであるからではないか。「理想と現実」簡単なことのように思えるが、その分析には知識と経験が必要であることを実感した。最後の部会で鬼丸さんから紹介された言葉が心に残っている。「善きことはカタツムリの速度で動く」「一人ひとりの力は微力かもしれないが無力ではない」今年は1ミリでも動いたのだろうか。引き続き微力ながら取り組んでいきたい。（松山 順一）

「組織変革」という、私にとっては今まで考えたことのなかった（人事課や行政改革課の仕事だと完全に人任せにしていた）テーマについて考えるよい機会であり、また、公務員であっても「自分が」という一人称で行動しなければ生き残れない、一昔前とはまったく異なる時代なのだということを気づかせていただき、毎回の部会には新鮮で前向きな気持ちで参加することができた。ただ、部会に参加し、熱くなった想いを持って

帰るものの、翌日、職場に戻れば目の前の作業（≠仕事）に迫われ、熱い想いは置き去りになりがちだった。それが普通だ、それだけ組織を変えることは難しいことなのだ、と部会で学び、自分でもそれを体感したわけだが、それが後々まで影響し、その言葉に甘えてしまったところがあったな、と反省している。それでも、「立ち位置を変える」「価値前提で考える」「一人称で捉え語る」という部会の三大キーワードが、日常の中でたまに頭をかすめ、自分の思考回路が増えつつあることについては、部会参加を通しての成長と捉えてよいのではないかと思う。

部会では、他の多くの自治体の取組事例やそれに対する幹事団からの意見・アドバイスも大変参考になり、組織変革の大変さとヒントをたくさん吸収できた。また、最終部会の出馬部会長の講話で、4月から行ってきたことの本当の意味するところが理解・納得できた気がする。それらを周りに伝え、波及していくにはまだ自分の語彙力や思いそのもの、そこからくる説得力等が足りないが、今後もマネ友として活動を続け、出馬部会長が提唱する「ほんとうの笑顔」が周りにあふれる組織にしていく小さな蝶になれたらと思う。（小澤 あゆみ）