

# 私たちが考える牧之原市に必要な施策について

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ベーシックコース論文

静岡県牧之原市 建設課 小塚康道

秘書広報課 横山泰広

人事研修課 増井麻奈美

## 1. はじめに

牧之原市は、この部会に参加して6年目となる。私たち3人は、前年度の参加者からの推薦を受け、部会に参加したが、参加するまでは人材マネジメントについて理解をしておらず、言葉の意味もあまり知らなかった。また、私たちは、所属や市役所に入ってから経験年数、経験してきた業務も全く異なる3人である。

その中で、体験したことや感じたこと、実践した施策、今後の行動計画などについて、ここで述べさせていただき、今後の組織での人材マネジメントについて書かせていただく。

早稲田大学マニフェスト研究所の北川正恭所長が、地方分権時代を迎えて、地域の自立が求められている中で、これまでの中央集権社会での「指示、通達待ち型人材育成」から「問題発見、解決型人材育成」への転換が急務であることに伴い、地域が自立して真正面からそのことに向かい合い、地域主権を擁立する目的で、当部会を立ち上げた。この部会は、先進的な取り組みを続けている自治体を事例として、管理型人事システムから「経営型人事システム」の移行について検討し、1年間の部会への参加を通じて、各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とともに、実現可能な政策の構築を目指すものである。

人材マネジメントとは一般的に、「企業や組織における目的や目標を実現するために、人材活用の仕組みを整備することや、組織のあり方を考えること」とされており、当部会では、部会長である出馬幹也氏が「人々を笑顔にする技術」と定義している。部会長は、「笑顔とは、何事にも前向きで、周囲を明るくさせてくれる存在にある『本当の笑顔』のこと。人材マネジメントを学び、実践することはそのような人材を一人でも多く増やし、職場、組織、社会を活性化させ、皆が望み、目指していく状態に近づけていくことに他ならない。それこそが人材マネジメントの本義である」と捉えている。そのために、具体的に、「人を前向きにさせ、明るく・楽しく、頑張り続けてもらうようにするためには何が必要になるのか」について、私たちはこの1年間部会へ参加することで、理解してきた。

## 2. 施策について

組織のありたい姿は何かを考えるにあたり、まず自分たちの職場内をよく観察してみた。その結果、お互いの仕事の取り組み状況が分からず、または伝える機会がないため一部の職員に仕事が集中し、疲弊し孤立化している職員がいるという現状が見受けられた。

その現状を踏まえ、私たちの考えたありたい姿は

「 **お互いの悩み、課題、取り組みを共有し、互いに支援し合あえる組織** 」  
とした。

お互いに支援し合える組織にするために、次の施策を考えた。

### 「業務の見える化」

自分の仕事の予定と実績(出来事)を予定表に入力し、課員が業務内容や量を把握できるようにする。

予定表を用いて週1回程度、課内で打ち合わせを実施し、互いの業務量や内容を再確認する。担当業務だけでなく、課の仕事は自分の仕事である(=当事者意識)として捉えるように意識づけたい。

業務量が偏り、負担が大きい職員がいれば、その職員をフォローするため、業務を振り分けるといった支援を行い、業務の平準化を図る。

### ○実践した結果

#### 【メリット】

- ・各自が業務の振り返りができ、業務改善のツールとして利用できた。
- ・異動時の引き継ぎに使用することにより、後任者の業務計画に活用できる。
- ・ぼやけていた課員の業務内容が明確に理解できる。
- ・課内で打ち合わせをすることにより、課員同士がこれまで以上にコミュニケーションを取ることができた。
- ・課員はもとより、管理職も現在進行形で起きていることをリアルタイムで把握でき、課内のマネジメントをする良い判断材料となる。

#### 【デメリット】

- ・業務の見える化をすることにより、課内の業務の偏りが明確に浮き彫りになり、課内の雰囲気が悪くなる。
- ・手間がかかる。(面倒くさい)

#### 【実践により見えてきたこと】

- ・継続するために、職員への負担を軽くする工夫が必要である。
- ・負担が大きい担当者自らが課員に協力依頼をしにくい場合は、業務の振り分けは管理職の協力(=共感と行動)がポイントとなる。

この施策を実施する効果としては、現場の業務に携わる全ての課員が、仕事内容や、考え方、目指していること、抱えている問題をそれぞれの立場、状況等を聞き合うことで、自分と他の課員との仕事の関連性が明確になり、今まで気づくことのできなかつた疑問や問題も分かるようになる。

また、自分の状況や立場を分かってもらえることで、課員同士に連帯感や仲間意識が深まっていくと考える。

こうした取り組みを全庁的に展開することで、組織全体に連帯感を生み出し、支援し合う雰囲気を作り出していきたいと考える。

### 3. 今後の行動計画について

#### (1) 施策を全庁的に広げる

ここまで施策を限定的に行ってきたが、今後全庁的に広めていきたい。しかし、すぐに全庁的に行うのでは強い抵抗があることが予想されるため、段階的に広めていく。

まず、自分たちの課で実践したことを、マネ友が所属している部署に実践するよう依頼する。

マネ友の部署で実践後、マネ友から実践した意見、感想を吸い上げ、検証する。

検証後、部長情報会議に提案し、この施策の必要性を訴え、共感を得る。その後、支援し合う体制づくりのキーマンである管理職層を対象に説明会を実施し、全庁的に導入する。

#### (2) マイルストーン（ストーリー立て）を意識して、想い、考えを伝える

思いつきの施策では、人にやらされ感を与えてしまう。人の意識、気持ちを変えるようにするためには、目標（ストーリー）がしっかりしていないと出来ないし、その目標に向かって、今自分たちがどの位置に立ち、どこに向かっているのかを認識し行動する必要がある。これまで組織を良くしようと行動してきた経験と想いを、次の部会参加者や他の人たちにちゃんと正確に伝え、私たち牧之原市としてのストーリーを描けるようにしなければならない。

そのストーリーを描くために、この部会に参加してきたマネ友間の距離をより近くし、組織をより良くしたいという思いを持ち続けるために、今後も定期的にマネ友同士ダイアログを実施する。ダイアログを通じて、お互いの思いを共有し、マネ友の連帯感=「きずな」を強くしていきたい。

#### 4. おわりに

この施策を全庁的に取り組み、その後いかにして継続して行っていくかがポイントとなる。継続性を持たせるためには、この施策が必要であると実感してもらう必要があるため、そのための工夫をどのようにしていくかが課題であると感じている。

#### 5. 部会に参加した個人の感想

##### ○小塚康道

部会に参加して、最初は、講義の中で理解ができない部分があったり、今まで組織変革を考えて仕事をしたことがなかったので、凄いなと感じてしまったなあと感じました。しかし、回を重ねるごとに、幹事の皆さまからの講義やメッセージを受け、また、他自治体の部会メンバーとのダイアログを通して、たくさんの気づきがあり、自分の意識や考えが変わってきました。

部会のなかで、仕事のやりがいを感じられない職場があるなか、価値前提（未来志向）で考えることが重要で、問題点を探るのではなく、“ありたい姿を描いて現状を観察し課題を見つけて解決していく”ことが必要であり、また、前例踏襲や視点を変えて考える意識を持たないといけないことを学び、これから実践していきたいと思います。

部会で行ってきた施策提案を実践して気づいたことで、行動を起こす時、賛同者がいることにより、周りの人の理解が得られやすく展開していきやすいと実感しました。組織内で行動を起こすためには、仲間や賛同者が大きな要素になります。このため、マネ友を利用したり、マネ友が行動を起こすことにより、職場内で変化を起こすことができると思います。そのためには、マネ友メンバーの結びつきが薄れないようにすることが必要であるため、マネ友全体の交流を行っていききたいと思います。

部会に終わりはないと言われましたが、今からが本当のスタートだと考えています。この部会で学んだことや、今の気持ちを忘れず、職場を良くしていく

ことを意識しながら仕事をしていきたいと思います。

今回の部会に参加して自分自身変化したと思います。

#### ○横山泰広

「早稲田大学人マネ」。これまでのマネ友が、職員研修会などで研修の取り組みや施策を発表していたため、私は研修に参加する前は「大変そうだが、面白そう」と感じてはいたが、時間外業務と土日出勤の多い業務の特異性や繁忙性などから、興味はあっても自ら参加しますとは、とても言えない状況にあった。昨年度末に親交のあるマネ友の先輩から、来年度私の名前が候補に挙げられていると聞いた時点で、業務をしつつ1年間の研修ができるだろうかと、非常に不安になった。しかし、別の先輩のマネ友からの「大変な業務でも、もし少しでもやる気があるのなら、自己のマネジメントも含めて自分を見つめ直してこい。そうしたら、何かが変わるから」という言葉を聞いて、腹をくくった。

「よし、何でもまずはやってみるか」。好奇心旺盛で、多少自意識過剰な性格である私は、今年度のスタートを切った。

1年間部会に参加した感想は、「幹事団含め色々な人の意見を聞いて、自己の見聞が広がった」「人材マネジメントとは興味深い」「有意義な研修であった」などと、いくらでも出てくるが、「気付き」を率直に簡潔に表すと、「勇気を出して一步踏み出した代償は、良くも悪くも自分に返ってくる」ということ。組織のありたい姿を考えて、十分な現状把握や入念な準備、計画性のある施策を考え実行した場合は、当然それなりの結果や成功ではないにしろ、成功へのカギが見えてくるが、その反対も然り。どのような精度であれ、自分が自らやった分しか、自分の成長や組織を取り巻く状況の変化はなく、結局は「やるか」「やらないか」の選択であること。これは、幹事団はもとより、最後の研究会で講演いただいたテラ・ルネッサンスの鬼丸さんからいただいた言葉であり、この部会のまとめともなる言葉であった。

では、私は「やれている」のか。今回の論文を提出するにあたり、参加者3人で再度、何度も施策や今後の取り組みについて話し、自分を振り返った中で自問自答をしてみると、「忙しいから」「一生懸命やっても、どうせ組織なんて変わらない」など、まだまだ未熟で状況に甘えていることに気が付いた。1年間何のために部会に通ったのか…この部会に費やした時間や情熱は何だったのか…。そして、出馬部会長や鬼澤部会長代行らが何度も言ったこの言葉を私は改めて思い出した。「部会に卒業なし」。

今後、異動により担当業務も変わり、年齢も重ねて、立場も役職も変わっていく。そんな中で、今回このような人材マネジメントについて考える機会を与えていただいたことに深く感謝し、「価値前提で考える」「一人称（自分だった

ら)」「ドミナントロジック(思い込み)を打破する」などといった部会の教えをもとに、「何のために、誰のために私はこの仕事をしているのか」を常に考えていきたい。

最後に、北川所長、そして出馬部会長をはじめとする幹事団の皆さんに深く、感謝の意を込めるとともに、1年間切磋琢磨した全国の参加者、自治体のマネ友、そして、常に一緒に考え行動し、私をフォローしてくれた小塚さん、増井さんの2人の本市の仲間に敬意と今後の決意を表し、私の思いとさせていただきます。

#### ○増井麻奈美

これまで、漠然と組織を良くしたいという思いはあったが、本当に当事者意識をもって、自分のことと腹(魂)に落とし込んで行動をしてはいなかった。

日々の業務に追われ、自分の業務をこなすことで、なんとなく仕事をこなしているように感じていて、組織の中での自分の役割、立ち位置はどこにあるのかほとんど意識していなかった。この部会に参加して、痛いな、あまり直視したくないな、という組織の現状にもちゃんと目を向け、私たちの組織が抱えている問題、ありたい姿は何か、そのために何をしなければならないのか、1年をかけて悩み、考え、行動してきたことは、私にとってとても大切な財産になったと思う。

また、これまで様々な研修会に参加してきたが、人材マネジメントのように、一人ではなくメンバーと一緒に何かを計画し実行するという研修会は初めてだった。この研修会に参加することが決定した時は、なぜ3人なのだろう?と疑問に思いその真意がよく分からなかった。

しかし、部会に参加し、3人で同じ問題に取り組み、深い対話をし、意見を交わして少しずつお互いの理解を深めることで、いつの間にか連帯感が生まれていたことに気付いたとき、この部会に3人で参加している意義を初めて理解できた。1人で考え行動するよりも、メンバー同士の考えをまとめ、実践していくことの方が何倍も大変である反面、その大変さを共有したメンバー同士であるとより本気度を高くして取り組むことが出来たように思う。

今後、私たち自治体職員はさらに変革を続けていかなければならない。個の能力はもちろんのこと、組織としても成長し続けるために、今から何をしていくべきか、もう一度自分の本気度を全開にして歩みを止めない努力をしていきたいと思う。