

## 人材マネジメント部会に参加して

千葉県酒々井町 大塚 正徳  
河島 幸弘  
芝野 芳弘

### ●1年間を振り返って

「早稲田大学マネジメント研究所 人材マネジメント部会」に参加要請があり、事前に内容をリサーチしてみたが、どのような内容か分からずに不安であった。今回の我々3名の参加は、職域・年齢も近かったため、3人いれば誰かがやってくれる、どうにかなるだろうという気持ちで参加し、今にして思えば「やらされ感」いっぱいのスタートであった。

幹事団からの部会のねらいや、参加者とのダイアログを重ねていくうちに、この研究会のキーワードである「立ち位置を変える」「価値前提で考える」「一人称で捉え語る」考え方が腹落ちし、普段は職場で違う仕事を行っており、このようなことを話すこともなかった我々が、職場を良くするために出来ることは何なのかを考え、話し合う機会を何度となく持つことができたことも、やらされ感からスタートはしたが、この研究会に参加して、自ら気づいて自らが行動を起こすことの大切さを感じられたことは大きかったと思う。

さらに、この研究会のスケジュール構成として「現状を把握し、整理する」ことから始まり、職場において「組織を考えている、ありたい姿を考えている」キーパーソンとの対話をし、立ち位置を変えて考えることにより、「ありたい姿」を認識でき、夏期合宿の実践発表へとつながり、幹事団から、あなたたち管理職クラスの立場では、このようなことができるのではとの指摘により、気付かされたことも流れとして良かったと感じている。

そのようなことを実際に取り組んでみたことにより「組織変革」に対して一歩前に踏み出せたと痛感した。

### ●実践と結果について

当町は、明治22年4月の町村制施行により近隣16か町村が合併し「酒々井町」が誕生して以来、独立独歩の道を歩み続け、平成26年4月に125周年を迎え、全国で最も古い歴史のある町となった。

平成17年には、隣接する佐倉市との合併の是非を問う住民投票で否決となったことから、小規模な町として存続することを選択し、また、その後の人口減少社会到来と相まって職員数の増加に対する抑止となった。その間、人口は伸びたが、行政改革の一環で平成15年に226人いた職員が、「職員定員適正化計画」により、平成26年は170人となり、職員数がピーク時から比べると56人の減、さらに、大課制に移行したことから、20課から14課へ6課減少となった。

このような状況下でも、住民ニーズは多様化し、行政の業務量は増加していることから、今後、職員一人ひとりの意識改革を行わなければ困難な状況に陥ってしまうものと考えられ

る。

組織をありたい姿に変えていくために、どのように職員の意識改革に取り組むべきかを我々でダイアログを行い、現状把握から見えてきたものやキーパーソンインタビューにより、職員同士の情報共有・共通認識ができていないことに気づいた。

それを住民目線から客観的にみることにより、立ち位置を変え課題を抽出してみても、その課題を解決するシナリオを考えた結果、「統一意識をもつ場の必要性」を着眼点として、コミュニケーションが取りやすい環境ができればと考えた。

施策としては、「チームミーティング」及び「実施事業に対する事前・事後評価」を取り組むこととし、始めの一歩として、我々の担当部署で「帰りの会」を実践してみた。実践すると、業務の進捗状況の把握ができ、なおかつ、お互いの持つ知識でのアドバイスができるなど、職員同士の情報共有・共通認識が図られるようになったが、反面、実践方法について所属員から否定的な意見があった。

そのようなことも、我々の立場から普段は聞けない若手職員の考えが聞けたことは、立ち位置を変え考えてみることでできたということ、「組織変革」の初歩が見えてきた気がする。

## ●反省点と今後の活動について

もう一つの施策として掲げた「実施事業に対する事前・事後評価」については、実施時期のタイミングを逃したこともあったが（言い訳）、担当課長とのダイアログの実施によりコンセンサスは取れているところであるが一歩前に踏み出せなかったことである。

この施策は我々が目指した、ありたい姿に近づくための職員同士が統一意識をもつ場の要でもあり、職員一人ひとりのモチベーションを上げていくために実践に向け今からでも準備を進めていく必要があると同時に、情報共有・共通認識が図られる「チームミーティング」の全庁的な実施に向け、「酒々井町マネ友」が先頭に立って実践していくことを常に認識していきたい。

さらに、我々は「酒々井町マネ友」の一期生として、当町から来年以降も続くであろう本部会への参加者と気持ちを共有する仲間を見つけ出し、「良い職場」、「前向きな職場」にするにはどうしたら良いのかということを中心に考え、行動することができる環境をつくることを今後の活動目標とします。

## ●一人ひとりの思い

### ○大塚 正徳

前年度下旬に、職員研修の担当より「早稲田大学マニフェスト研究所 人材マネジメント部会」に参加するように言われた。今まで、いろいろな研修に参加してきたが、また研修に参加するのかと思ったが、部会が始まってから研修ではなく研究であると気づかされた。そんな部会のスタートであったが、1年間の研究会や懇談会の中で様々な自治体の問題等を聞くことができ、とても良い経験になった。

これからの少子高齢化、人口減少問題による地域の存続を脅かすことになる社会を自分

たち地方公務員が地域の方々と支えていくための、心構えを強くすることができたような研究会であった。

私にとって、残された時間は少なくなってきましたが、「立ち位置を変える」「価値前提で考える」「一人称で捉える」をキーワードとした「組織変革」を当町のマネ友、これからのマネ友と共に研究していきたいと考えております。

### ○河島 幸弘

部会では、組織変革という課題を1年間3人で取り組んできたが、当初は「今のままでよいのでは、組織を変える必要はあるのか」等、否定的な意見ばかりが出た。

しかし、幹事からのメッセージや他の自治体とのダイアログ（対話）を通して、自分の考え方に変化が生まれた。

我々の仕事は、事実があって、そのように仕事をする、いわゆる「事実前提」というやり方で仕事をしてきた。自分達に都合の良い仕事をするのではなく、もっと住民目線に立って「価値前提」で他の職員と連携しながら仕事を進めていくことが必要である。そのためには、今までの、固定観念、思い込みを打破し、立ち位置を変えて、今一度仕事を考えていかなければならない。

最後に、今回一緒にマネ友に参加した2人とは、今後も助け合いながら、日頃の業務に取り組んでいきたい。

### ○芝野 芳弘

「人材マネジメント部会」の研修に参加を言い渡され、正直、何の研修か戸惑いながら参加した。（今にして思えば、まさに「やらされ感」満載なスタートでした。）

部会では、「立ち位置を変える」「価値前提で考える」「一人称で捉え語る」をキーワードに思い込み、ドミナントロジックを転換し、一歩前に踏み出すことを学んだ。

問題解決の手法として用いるダイアログでは、研修参加者であるマネ友の意見などを立ち位置を変えて捉えることにより、今までは、自分の意見・考えを言うだけであったが、人の考えをよく聞き、人から学び自らに落とし込んで考えるように変わったと感じている。

出馬部会長の言葉で、『単なる前例踏襲に陥ることなく、明るく前向きに「本当の笑顔」を拡げて行けるリーダーと、そのような人材が自然に育まれる経営型の組織をこの国全体に作りたい。その情熱を胸に、この部会で実践研究を続けていきます。』との熱い思いを腹落ちさせ、自ら勇気をもって主体的に考え行動していきたい。

### ●最後に

最後に、「人材マネジメント」という学びと気づきの場を与えていただいた北川所長をはじめとして、1年間ご指導をいただきました出馬部会長、鬼沢副部会長、幹事団の皆様方、準備等でお世話になりました事務局の皆さま、貴重な時間を共有させていただいた各自治体からの部会参加者「マネ友」の皆様、また、このような機会を与えて下さった職場の皆様に心より感謝申し上げます。