

これまで・・・

【はじめに】

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して7年目。町として6年間この部会に参加をしている事は知っていたが、実際どのような活動を行い、町組織・町職員に対してどのような影響を与えているかは、全く知らなかったが、実際に参加をして「この部会の意味」「何のために」「誰のために」「自分は何をすべきか」など多くのことが見えてきた気がする。この部会に参加した我々3人の1年間の取組みを振り返り、今後の活動をまとめた。

【部会に参加して】

研究会では、第1回目から「ダイアログ」を行った。聞きなれない言葉ではあるがこれがこの部会ではよく耳にする言葉であり、今後の活動にとって、とても重要なワードとなった。意見を出し合い考え、自分の意思をまとめ、伝えることは難しかったが、色々な意見があることに気づいた。全員が話し合いに参加をして、共有し、答えを見つけいていくことが重要であることに気づいた。研究会では、テーマ、グループを変えて何回もダイアログを重ねることにより、一方通行の話し合いではなく最終的に意見の総体化・最適化が重要ということが発見できた。

【ありたい姿を目指して考え、取り組んだこと】

1) マネ友とのダイアログ、職員からのアンケート結果を踏まえ、3人でダイアログを重ねることにより私たちの考える「ありたい姿」を導きだした。

- ①前向き・活気のある組織・人材
- ②相談しやすい人・職場
- ③町民のために自分が楽しく前向きに働ける組織

2) 価値前提で考えた「ありたい姿」を目指すためダイアログを重ねて組織・人材の現状を考えてみた。

- ①人員削減と仕事量の増加・複雑化

日々の業務をこなすだけの「作業」となっている、相談しにくい雰囲気、事務の効率化が進んでいない。

- ②情報の共有ができていない

情報共有の時間を作ろうとしない、また、知ろうとしない。人マネの活動が職員に

浸透していない等。一方、ミーティングを工夫している係もある。

③仕事に対するモチベーションに差がある

自分の仕事以外関心が無い・向上心が無い。一方、楽しく前向きに仕事をしている人もいる。

3) 組織・人材の現状から「ありたい姿」を目指して、着眼して取組むことについて考えてみた。

①「作業」から「仕事」へ、考え、工夫し、余裕を生み出す

②課・係をこえた情報共有と話し合い

③人マネの活動を具体的に浸透させ、共感を得る

④共通の目的を考え、職場での役割を自覚する

4) 「ありたい姿」をめざして具体的な施策と目指す変化・効果について考えてみた。

①リーダー的役割の職員の育成

受身の研修会ではなく、実践を含めた研修会を開催する。メンタルな部分でも相談できるリーダーを育成することが重要。リーダーのモチベーションの変化により、係・課の変化を促し、組織全体の変化へと結び付ける。今年度は、課長を対象に出馬部会長をファシリテーターにお招きをして研修会を開催し、その後の庁議にて我々がファシリテーターとなり研修会の振返りを行った。

②情報の共有

マネ友が係内での対話やミーティングを促し、好事例を集めることにより「情報・課題・想い」の共有を目指す。集めた好事例、人マネの研究内容やマネ友の活動をメールマガジンで全職員に配信し対話の中から気づき生まれ、個人の悩みや問題も共有ができ解決につながる。人マネの活動も職員に浸透し組織や人材について考えるきっかけになる。今年度は、北川所長を講師にお招きをし、全職員対象に講演会を行いその前段で我々の人マネ夏合宿の振返りを行った。また、メールマガジン（人マネ通信）にて人マネ活動の配信を定期的に行っている。

③職員一人ひとりの意識改革

目的を係全員で認識し、個人がどのような役割を果たせば良いか係全員で考える。上司は部下への期待や想いを伝える機会・場を設ける。「作業」から「仕事」へ、考え、工夫を伝授する。マネ友がファシリテーターとなり推進してもらおう。個人プレーからチームプレーへ、負担感の低減を目指す。目的を共有することにより、個々の仕事がどのように住民のためになるか知ることができ、つながりのある組織へと変化していく。また、マネ友を巻き込みながら職員の意識改革につなげる。

これから・・・

【7年間の現状】

箕輪町はこれまでに7年間、延べ21人が早稲田大学マニフェスト研究所の人材マネジメント部会に参加してきた。基本的には係長職に就く前後の年齢の者が参加してきたが、うち2人は課長となり管理職、それ以外の者もほとんどが係長の職に就いている状況である。職員総数約200人の当役場の中の1割が人マネ経験者である。

そんな状況下、7年前と比べ、人マネ参加によりどのように変わったかが問われている。しかしながら、目に見えて変化が現れているとは言い難い。もちろん人マネ参加者個人の、ものの見方や考え方が変わり、各個人の力が及ぶ範囲の中では工夫している者もいる。例えば毎朝係内でミーティングを行い、係員とのダイアログを頻繁に行っている者も存在する。また、各施策を立案する中で、立ち位置を変えた施策を提案する者もいる。しかしこれらは、各個人に留まるものであり、いわば点である。人マネ参加者以外の者への影響を考えると、線にはなっていないと言わざるを得ない。

【なぜ点にしかならなかったのか】

ではなぜ、7年もの時間を費やしながらか線にならなかったのか。端的に言うとも歴代のマネ友につながりがない事に起因していると考えられる。これはあくまで2014年度人マネ参加者である我々のダイアログにより導き出した主観的なものであるが、あながち間違っていないと考える。

マネ友は、現役中には様々な事を考え、色々な取り組みを行ってきた。どの年においても共通しているのは、研究生として参加していた年度が終わり、論文を提出してしまうと、そのままフェードアウトしていつてしまうことだ。もちろん個人による「立ち位置を変える」「価値前提で考える」「一人称で捉え語る」といった意識変化はその後も続いているのだろうと思われる。しかし、本題である「ドミナントロジックを排し一歩前に踏み出す」ところが、残念ながら形になっていない、見えてこない、伝わっていない。より良い職場にするため「縦割りを排し」と言ってきた各年の参加者が、現役を過ぎると、マネ友と縦にも横にもつながろうとしないのである。これが現在の箕輪町におけるマネ友が点になっている現状である。

【どうすれば点から線になるのか】

現状に気づき、「まずは自分たちから」と考え、ダイアログを重ねた結果、自らの「気づき・学び」として次の5点を挙げる。

- ①自分たちの動きが足りない⇒まず動こう
- ②マネ友とつながろうとしていない⇒恐れず接触しよう
- ③マネ友の活動や施策とのつながりが無い⇒学び、取り入れよう

④人マネの庁内への波及程度が分からない⇒調べよう

⑤施策について具体性が乏しい⇒話し合い、詰めよう

①～⑤に対し、現役時代を終え、マネ友となった我々が、これからできることについて話し合い、自らが動く具体的施策は次の5策。

- 1) 2015年度に研究生として参加する職員の積極的支援⇒現状説明、情報提供など具体的支援を実施する。
- 2) 次期研究生への取組み提案⇒まずは7年間の人マネ研究会参加による波及効果・程度についてアンケート調査を実施するよう提案し、共同実施する。
- 3) 庁内への情報開示⇒庁内 LAN 上の掲示板を活用し、2014年度生が発行した「人マネ通信」を次期研究生に引き継いで発行してもらうよう提案し、共同実施する。
- 4) 人マネ箕輪支部の設立⇒7年間のマネ友と次期研究生を加え、人マネ箕輪支部を設立し、現役生とマネ友をつなげる。事務局は最新マネ友世代が行うよう規約等を整備し、つながり続ける組織を構築する。
- 5) 共同施策提案を理事者に提出⇒結成された人マネ箕輪支部の共同提案として毎年1回理事者に対して施策の提案を実施する。

【線になったことにて期待できる効果】

例えば100人の座した人がいて、その中でたった一人が立ち上がっても、それにつられて立ち上がる人はいない。しかし、10人の人が一度にまとまって立ち上がったならばそれにつられて立ち上がる人が出る。最初はわけも分からず立ち上がるかもしれないが、人数が増えるにつれ、きちんと意味を理解し、納得して立ち上がる人が出てくる。その数が3割を超えれば、加速度的に立ち上がる人は増加する。

我々2014年度研究生は、先輩マネ友とダイアログし、もう一度現役時代を思いだしてもらい、一緒に立ち上がってもらおう。そして「より良い組織の構築」のため、共に一歩前に踏み出す。

【最後に】

この1年間で“何かをするには目的が大切”であることに気づき、その必要性を再認識した。職場に戻り、早速来年度の業務の目的について考える事ができた。「まず自分から」変わるの難しいが、働きやすく、暮らしやすい町のために研究会で得たことを活かしていきたい。

最後に来町して御指導いただいた北川所長、出馬部会長をはじめ幹事、事務局の皆様、先輩マネ友に感謝するとともに、快く部会に参加させていただいた理事者及び職場の仲間々に改めて感謝したい。

「我々が変われば、組織が変わり、組織が変われば町が変わる」を合言葉に、これから歩を進めていく決意である。

(了)