

この“小林市”を、誰が、どうするのか

～人材マネジメント部会での考察とこれからについて～

小林市 立山 裕也
吉藤 勇生
長井 英雄

1. 見出した成果について

人材マネジメント部会で最初に言われた言葉が、ここは研修会ではなく、研究会であるということであった。つまり自分で考えるということである。その意義は何か。その答えは人それぞれかもしれない。しかし唯一言えること、それは自分で考えることは重要であり、そこに価値があるということである。人から言われ行動するだけでは、何も生まれえない。その点に趣を置き、本論分を読み進めてほしい。

2. 人材マネジメント部会の目的とは

人材マネジメント部会の目的は、市民と職員に「ほんとうの笑顔」が溢れ、それを実現できる「活性化された組織」を目指すことである。そしてこの部会に参加した職員がそれを可能にするキーパーソンとなること。さらにその輪を絶えず広げていくことである。「ほんとうの笑顔」とは何か。1年間を通して、各自治体の地域性・特殊性等を考慮し、それぞれの「ほんとうの笑顔」は何かを考え、どうしたら実現するかを模索し実践し続ける。組織が「活性化された組織」に状態が上がるまで、そして「ほんとうの笑顔」が実現できるまで、この人材マネジメント部会は継続していくものなのである。

3. 部会の活動経過

4月からダイアログという手法を使って部会が進められたが、その中で聞き慣れない言葉を耳にすることになる。それは、

- ・「立ち位置を変える」
- ・「価値前提で捉える」 ⇒ 「ドミナントロジックを転換する」
- ・「一人称で捉え語る」

であった。立ち位置とは誰の立ち位置か、誰からの視点か、価値前提とは何か、その対義語である事実前提とは何か、それは誰にとっての価値か、一人称で捉えるとはどういうことか、一人称とは誰か、そして、ドミナントロジック（固定概念）を転換する必要があるのはなぜか。他の自治体、また参加者でダイアログを繰り返し、幹事団からの問いかけに

について考え、キーパーソンの姿勢に触れ、自分自身にも問い直す。これを繰り返し繰り返し続けた。

4. 夏合宿での発表について

夏合宿では、各自治体が考えた「組織・人材のありたい姿」「組織・人材の現状」「取り組むシナリオのコンセプト」「施策と期待される変化・効果」について発表した。

私たちの「ありたい姿」は～

<u>1. ありたい姿を目指した着眼点</u>	
<p><u>組織・人材の現状</u></p> <ol style="list-style-type: none">1. プロ意識が低い職員や自分が何をやっても変わらないという諦めがあって行動しない職員がいる。2. 職場に対話が少なく理解や助け合いが不足している。3. 職員と経営層の距離があり、「互い」を理解し合っていない。	<p><u>組織・人材のありたい姿(状態)</u></p> <p>【幸せを共感できる小林市】 ～存在価値を実感できる小林市へ～</p> <ol style="list-style-type: none">1. 自発的に役割と楽しみを見出し行動することができる職員2. お互いを認め合い高め合う職場3. 経営層と職員が互いに尊重し助け合い刺激し合える関係
	<p><u>取り組むシナリオのコンセプト</u></p> <p>『振り返り』と『気づき』</p>
2015年8月	早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会 宮崎県小林市
	1

<u>組織・人材をありたい姿にするための「振り返り」と「気づき」とは</u>	
<p>多様な形態での”対話”を繰り返すことで、互いに「気づき」を与える場とする。またそこでの「気づき」を基に自分自身の考え方や、自分の存在価値を「振り返る」。</p> <p>これを繰り返すことで、自発性の高い前向きな職員としての人格形成と互いの存在を認め合う機会の確保を狙う。</p>	<p>こうした”対話”を重ねることで個人の資質向上と相互関係の深化を図る手法においては、多様な様式での”対話”を質の高いものにしなければ効果の高いものとはならない。そのため、各段階においての</p> <p>『ファシリテーター養成講座』が必要！</p>
<p>既に導入済みの各種制度・取組を”対話”形式で「振り返り」、何のためにする事なのか、自分がどうできるのか「気づく」場とする。</p>	

2. 施策と期待される変化・効果

施策	誰が、いつ、どのようなことを進めていくのか ⇒ この施策に込めた工夫はどのような点か	期待される変化・効果
ファシリテーター養成講座	マネ友・キーパーソンと協力して、年内に各課のML(マネジメントリーダー:係長級)を対象に、地方創生ダイアログの進め方と題し、ファシリテーターの養成を行う。参加者にファシリテーターの目的を理解していただき、自分自身の振り返り、グループワークでの気づきにより、当事者意識の醸成を図る。各課のダイアログで活かすことで、実践の場として職員全体に当事者意識を広げている。	【変化】 ・会議や対話の進め方 ・合意形成のやり方 【効果】 ・講座の参加者が自分自身を見つめなおし対話することで当事者意識が高まる。 ・その参加者が各々の職場で対話を行うことで、職員全体の当事者意識が高まる。

5. 夏合宿の発表を振り返って

私たちの取り組みは、人の心に問いかけるものばかりであったため、既存の制度と上手く絡ませた取組でないと上手くいかない指摘を受けた。ただ、ターゲットや方向性に間違いはないことは確認できたため、それを踏まえ検討を続けた。

6. 「ありたい姿」が実現したときの未来とは

ありたい姿を「幸せを共感できる小林市」～ 存在価値を実感できる小林市 ～ とした。幸せとは活力が溢れ、日々、地域に貢献している意識と同時に地域から認められている感覚、仲間意識や帰属意識が高まっている状態と考えている。幸せを市民が、職員や個人 1 人 1 人が共感しあい、情報発信し、響き合い感じ合うことができる小林市を思い描き、小林市に住んで良かった、住み続けたいという価値を実現することがありたい姿である。ありたい姿が実現したとき、小林市は未来に存在し続け、将来の子ども達に価値ある小林市を届けることができる。

7. 「ありたい姿」に対して現状は

しかし、現状はどうだろうか。職員は自分たちの生活さえ困った状態でなければいいという考えが蔓延しているのではないだろうか。将来消滅可能都市と言われておきながら、危機感がない。小林市出身であろうがなかろうが、育っていようと育ってまいが、将来小林市をどのような形にしていきたいかという思いも全くない。既に小林市も職員も消滅に向かって、身動きもとれない状態である。

8. では、自分は？

では果たして自分自身はどうだろうか？あなた自身は？自分自身で振り返ってみて、本来あるべき姿勢で仕事に取り組んでいるだろうか？取り組んでいる、または取り組んでいないにしろ、今あなた自身に求められる役割は？行動に移せている？絶えず自分自身に語りかけてほしい。

9. 取組の感想について

部会で幹事団から言われた言葉は、「意識の変革から行動までの距離は相当遠い」ということであった。意識の変革は、何度も取り組み何度も失敗した先が変わるということであり、むしろ変わるというより成長や到達した先がということなのかもしれない。しかしこの言葉は、対象者が自分自身に投げかける言葉では決してないことに注意してほしい。ただの言い訳の言葉ではない。変革を促す行動者が、取り組みの中で壁にぶつかったとき、そのような事実があることを理解し、糧とするための言葉なのである。

10. 誰がやる？という視点

ここまで読み進めていただいて、何を感じ、何に気づいたであろうか。難しいかもしれないが、冒頭で記述したとおり、自分自身で考え腹に落とし込むことに、価値があり重要なのである。それは覚悟に繋がるのである。ありたい姿を実現するためには、今当たり前と思われている無価値のものを払拭する、覆すだけの力がなくてはならない。一人ではできないのである。この論文で、僅かながら仲間がいること、そしてあなた自身もその対象者となりうることに気づいていただければ幸いである。

(付記)

この部会に参加して、初めのうちはそれまで知らなかったダイアログ等の手法とその有用性等に意識を奪われがちであったが、参加していくうちに、より個人の「(人間的) 内面」に意識が向いていったように感じています。この1年を通して、「人を変える」事の難しさを痛感してもいるのですが、まず自分の意識・行動がどうであるかを多様な視点から見て

考えられるように意識し続ける事から始めて、より良い人間関係を築き・広げていける様努力して行きたいと考えています。(長井)

幹事団からの助言や他の自治体職員や3期メンバーとのダイアログは常に新たな視点を気づかせてくれるものばかりで、自らの業務の進め方に大きく影響を受けた。ダイアログやファシリテーション、価値前提の思考などこれから役に立つスキル習得の入り口に立つことができた。今後も学びを継続していきたいと思う。(吉藤)

部会に参加した大きな理由は、自分の考え・姿勢を確かめるためでした。1年間を通して、確固たるものとなりました。またダイアログやファシリテーションなどの手法について、得たものが多かったように思います。今もそしてこれからも、覚悟を持って動き続けたいと思います。(立山)