

早稲田大学マニフェスト研究所 人材マネジメント部会

所属 佐賀県 神崎市

氏名 松本 圭一朗

糸山 明裕

國部 俊輔

人材マネジメント部会へ参加して

1. はじめに

私たちは二期生として早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会へ参加することになった。今回人材マネジメント部会に参加して、日頃から必要性を感じながらも目の前の業務に追われ、考えることをしなかったこと、または考えることを避けてきたことである、組織の在り方についてじっくり考えるよい機会となった。

また、今年度から神崎市で導入された人事評価では、目標管理設定から評価までが制度化され、その中には上司との面談による対話も取り入れられている。この人事評価制度も人材マネジメント部会も目的は人材を最大限活かすことであると考えられる。

この部会に参加して、参加する前と後では確実に私たち一人ひとりの意識に変化があったように思う。

2. 今年度の取り組み

○対話と気付き

何もわからないまま不安の中で臨んだ第1回の研究会では、「どうすれば自分たちが組織を変革できるか。」といった内容を班に分かれて話し合うというものであった。話し合いにもいくつかの種類があり、

- ① 雑談…特に目的もない。
- ② 会話…関係性を築く。
- ③ 対話…目的を共有する。
- ④ 議論…方策を考える。
- ⑤ 討論…物事を決める。

その種類をうまく使いこなすことで信頼関係を気付き、質の高い話し合いができるようになる。

そこで、今の職場に不足しているものが何かを問われたときに、誰もが口を揃えたものが「対話」であった。「対話」を通して生み出されるものは共感や気付きであり、自らの「気付き」がない限り本気にはなれない。「気付き」がもたらすものは納得であり、腹落ちである。

気付きについて、鬼澤部会長代行の話の中に「北京の蝶」というものがあった。一頭の蝶の美しい様を見て他の蝶が「自分もそうになりたい」という共感から美しい蝶が広がっていったという話であった。これには気付かせようとする力と気付こうとする力が必要であり、そうやって組織も変わっていきけるのだと思う。まずは自分が気付き、行動に移すことによって周りが影響されていくのだろう。

○価値前提の考え方

対話を取り入れる中で重要な要素が他にもある。それは、立ち位置を変えるということ。行政の立場、または市役所の枠組み、課の名称、仕事内容にとらわれるのではなく、住民の立場や市長の立場に立って考えることが必要である。しかしながら、私たちはどうしてもいままでやってきたことを前提に考えてしまう。それは長期的な視点を見失っており、目先のことに目を奪われ、その場その場を取りつくろうことになってしまっている。事実前提の考え方を価値前提の考え方へと転換する必要がある。

○夏合宿での取り組み

これらを踏まえ、私たちは「ありたい姿」を「一人ひとりがやりがいを持って生き生きと働いている職場(姿)」とし、組織と人材の現状について分析し、変革のためのシナリオを描いた。

【組織・人材の現状】

- ①職員が市の未来像（ビジョン）を共有できていない。（市のありたい姿が共有できていない。）
- ②腹落ちして仕事できていない。（やりたい感で仕事できていない。）
- ③各業務に対する横断的な情報共有ができていない。（自分の仕事で精

一杯。)

背景としては、平成18年3月に3町村が合併して神崎市が誕生した。その後、職員数の減少に伴い一人あたりの業務量が増大しており、一人ひとりが目の前の仕事に追われて、自分の仕事をこなすことで精一杯になっている。そういった中で、自分の仕事や市の未来像（ビジョン）について深く考える余裕もなく、一人ひとりが腹落ちして仕事ができない現状がある。やらされ感や、やりたい感というよりも、やらなければならないことをこなしている感覚である。個人個人が担当する業務以外に目を向ける余裕がないため、横断的な情報共有ができていない。職員数の減少により、専門知識の継承という点からも、問題を抱えている。

【組織・人材のありたい姿】

組織・人材の現状から、神崎市のありたい姿について考えた。われわれが考える組織・人材のありたい姿は【一人ひとりがやりがいを持って生き生きと働いている職場】である。やらされ感で働くよりも、やりたい感で働くことができれば個人の仕事に対するモチベーションも高くなり、仕事の質も向上し、仕事に対する満足感も高くなるのではないかと考えた。そういった職員が増えることによって組織としての力も向上し、市民への貢献もできるのではないかと考えた。

【取り組むシナリオ】

【ステップ① 地区担当制の充実】

まず、ステップ①として、平成20年より実施している地区担当制の充実を行う。

現在、主担当者として主に主査級1名を配置し実施している地区担当制について、若手職員を副担当者として配置する。また、毎年3月に主担当者学習会を開催することとする。

効果としては、主担当者不在時の対応等、制度の充実を図るとともに、入庁間もない時期から地域や区長と接することによるコミュニケーション

ョン能力の向上が期待できるほか、全庁的な情報共有やダイアログにより、市民サービスに対する組織的スピードを向上させる。

【ステップ② 市民の声の共有とダイアログの実施】

次に、ステップ②として、市民の声の共有とダイアログの実施に取り組む。

まず、既設のグループウェアを活用し、市民の声共有システムを構築する。意見又は称賛を受けた部署が、その内容と対応状況をシステムへ入力。それについて各々の係、その後課単位でダイアログを実施し、気づきをシステムへ入力する。最後に、経営会議において入力内容の確認・協議を行い全庁的な調整を図る。

これにより、職員一人一人が世の中の流れと市民ニーズをいち早く捉え、今後の事務へ活かす効果が期待できる。

【ステップ③ 組織内での人材マネジメント研究会の開催】

三つめの施策として、組織内で人材マネジメント研究会を開催して、実際に係内若しくは課内の課題や今起きている問題をテーマにダイアログ（対話）を実施していく。

我々はこの部会に参加して、以前より心がけて対話する時間を設けるようになり、その結果上司からのアドバイスなども増え、以前と業務量的には変わってはいないが、気持ちが楽になったことを実感したところだ。

そういった部署を増やしたい。そのために対話の必要性とその中での気付きを、経験を通して認識して、習慣化すること。そうすれば、目的の共有や人間関係や信頼関係が構築されることになり、やりたい感に満ちた職員が増えるのではないかと考える。

また、前回の合宿で他の自治体の発表を聞いて必要性を感じたことが、マネ友の存在だった。我々は2年目ということもあり、組織内でマネ友という組織が確立できていない。前回参加者ともそう集まる機会もなく、我々が聞きたいことがあるときに集まって話をするといった状態である。困ったときや、施策の推進を行う際に協力し合える仲間としてマネ

友の組織が必要なのではないかと考えた。そのマネ友の組織と全体の組織を変えていくキーパーソンの育成により、組織が好循環で流れることになるのではないかと考える。

【ステップ④ 複線型キャリアシステムの導入】

職員一人一人がやりがいをもって、生き生きと働くために、また市民のニーズへの迅速な対応を目的として、複線型キャリアシステムを導入する。現在の人事異動を繰り返すシステムに加えて、職員の希望と組織のニーズに応じた専門家を育成する。職員が特定の分野・部門に精通した専門家となることで、市民のニーズへの迅速な対応が可能となる。そのことで、業務のやりがいや業務への自信を持つことができる。また職員数の減少と多忙化により難しくなっている専門知識の継承についても、専門家として次の世代の教育・育成をする。再任用職員制度の導入により今後65歳まで働くことが可能となってくる中で専門家として、市に貢献できるようになる。これまでのゼネラリスト的な人材育成だけでなく、専門家の育成もすることで、組織がよりよいものとなるのではないかと考える。

3. 取り組みから見出した成果・変化

- ・「市民ニーズに合い、職員の意志を反映した事業の選択・決定」
 - ・「市民目線に立った無駄のない組織・業務の仕組み」
 - ・「日常的なダイアログによる、スピード感のある対応」
- これら3つの成果・変化を目指して今後も取り組みを続けていきたい。

4. 次年度に向けた展望

【組織・人材のありたい姿】

最後に我々がありたい姿として、一人ひとりがやりがいを持って生き生きと働いている職場・組織になるために、まずはこれらの4つの施策の取り組みを充実させたい。

我々は、前年度の施策の継続をはじめ、ありたい姿への基礎づくりとしてこれらの施策を順次行うこととしている。総務課の人事担当係とも

調整を行い、今後も積極的に参加して事業の推進に取り組んでいきたいと考えている。

自分のため・組織のため・市民のために組織・人材のありたい姿に近づけるようにしたい。

5. まとめ

今回人材マネジメント部会に参加して、研究を通して他の県、市、町の方々の意見を聞いて気付かされることが多々あった。

組織を変えるためには、まずは自分が変わる事。そして変わるための行動を起こす事。それには、組織内に抵抗勢力が立ち上がるかもしれない。しかし、一番の抵抗勢力は自分自身ではないか。行動を起こすのも、行動を起こさないのも自分自身が決めることである。この部会は3人1組で参加することになっている。それは、対話を通じて共に研究していくため、そして、同じ目的を持った仲間が助け合えるようにするためではないかと思う。この部会に共に参加した仲間、昨年参加されていた仲間、これから参加する仲間とともに神崎市を前進させていきたい。

6. 付記（それぞれの思い）

松本圭一朗

『人材マネジメント部会』当市2期生として、4月の第1回研究会から1月の第5回研究会、そして論文作成まで本当にあつという間の1年間だった。

一言に「対話」といっても、これまでその定義や性質、意義や必要性について本気で深く考えたことなど全くなく、第1回研究会から心が揺さぶられたことを鮮明に思い出す。

私にとって、今回の部会参加における一番の学びは「対話」の必要性和重要性について身をもって実感できたことだと感じている。

施策に向けた参加メンバーとの日常的なダイアログ、年齢別やキーパーソンインタビューを実施し、これまで人と話す際、無意識に陥りがちだった一方的に自己主張するような会話や討論ではなく、同じ目的を共有するよりよい関係性を築くための「会話」によって、聞くことの楽しみを覚え、少しだけ聞き上手になった気がする。

私自身、まだまだ種火は消えていない。

やる気に満ち熱かった頃の自分に負けてないかを時に確認しながら、今日の自分は昨日の自分に勝っていたかを毎日振り返るようにしようと思う。そして今後、何か新しい事を起こす際、障害に阻まれたり踏み出す一步を躊躇しそうになったときは「私達」ではなく「私自身」が前に進まなければ何も変化は起こらないことを胸に、残りの公務員人生を全うしたいと思う。

糸山明裕

人材をマネジメントするということは、職場の組織だけに関わるのではなく、どうすればみんなが幸せになれるのか。自身が生き生きと人生を送れるのかをつくり上げることではないかと思う。

市民が、そして職員が神崎市に住んでよかった。働けてよかったと胸を張って言えるようなまちづくり。そこには私たち職員一人ひとりがやりがいをもって生き生きと働いている姿があるに違いない。その姿こそが「ありがたい姿」ではないかと思う。そのためにどうしたら近づけるか

1年を通して考えてきたが、まずは自分が変わる必要があることに気付くことができた。自分が変わることで周りが変わり、組織が変わる。私が変わることで組織が変わると大それたことは言えないが、その力は微力ではあるが無力ではないと考えられるようになった。

5年後、10年後に私自身がそして職員一人ひとりがやりがいをもって生き生きと働いているか見直した時に少しでも「変わったよね。」と言えるようにこれから私たちが考えた施策を実行に移していきたい。

國部俊輔

まず始めに、人材マネジメント部会の第1回研究会で出馬部会長のビデオを見た。ビデオの中で出馬部会長は「皆さんは仲間である。」というような話をされた。私は、今日初めてビデオで見た人からいきなり「仲間」であると言われて、「うさん臭さ」を感じた。変な宗教団体のような印象を受けた。同じ福岡会場にいる人材マネジメント部会の仲間なら話は分かるが、全国にいるまだ会ったことがない人、そしてまだ会ったことがない幹事に対して、私は第1回研究会の時点では「仲間である。」という認識は持てなかった。

その後、福岡会場での研究会や早稲田大学での夏合宿などを通して全国各地の自治体から参加している部会のメンバーと出会った。メンバーと「対話」を重ねるごとに、それぞれ異なる自治体に所属するメンバーから、それぞれ異なる意見を聞くことができた。その頃ではすでに、人材マネジメント部会に対して感じていた、「うさん臭さ」は無くなっていた。それぞれが考える、組織の「ありたい姿」に近づくために、全国各地で努力をしている部会の仲間と幹事。ようやく出馬部会長のビデオの意味が理解できた。

部会に参加したことで、「ありたい姿」に近づくために努力をしている全国の仲間ができた。そして仕事だけではなく、物事を深く考えることを教えてくれた幹事団。その場限りでは無く、今後の人生にとって大切なことを学ばせてもらった。共に学んだ（研究した）全国の仲間と幹事団、スタッフの皆様に対して、お礼を申し上げます。