



(<http://blog.livedoor.jp/amri99/>)

この資料は、(株)行政マネジメント研究所 代表取締役
本多鉄男氏のブログ、「本多講師、今どちら？」から関係する
部分を掲載したものであり、本多氏の許可をいただいております。

August 11, 2008

研修会場は、受講生の方々にとっては、非日常の世界です。

非日常の世界にあるものは、恋愛時代の「愛」のように生き生きと輝いて見えます。そのため、余程の問題がある研修でない限り、受講生にある程度の満足感があります。

しかし、職場に戻ると日々の仕事に追われ、結婚生活の日常の「愛」が輝きを失うように、研修で学んだことは、結婚式のビデオフィルムやDVDのように、押入れの奥にしまわれてしまいます。

大切なことは、非日常世界と日常世界の一体化です。職場に職場外研修を持ち込むこと、すなわち、「自己啓発」、「職場内研修」、「職場外研修」の3つの柱に、もう一つの柱として「職場コンサルティング(職場単位の問題解決型)研修」をプラスすることが重要だと考えています。

August 13, 2008

本日から3日間、神奈川県の自治総合研修センターでの研修です。お盆のこの時期は、毎年神奈川県の研修です。10年以上続いている私にとっての年中行事です。

研修内容は、意思決定の価値的判断基準(使命)を策定する研修です。

使命は組織活動を前進するために必要不可欠な概念であり、マネジメントでは最も重要な概念です。使命という概念ができたときに、マネジメント(経営管理)が誕生したと言っても過言ではありません。

使命を明示しなければ、組織は前例踏襲、横並び的な活動を選択するようになります。多くの自治体が横並び的に事務事業評価制度などを導入し、莫大なエネルギーを投入しても機能させることができないのは、組織全体として、使命の体系(戦略的行政運営システム)が明示されていないことが主因です。

使命を意識すること(使命感の共有)で、メンバーの中に貢献と共感が生まれます。使命を果たすために、互いに「労を惜しまず」に協力し、ともに働く人々の笑顔を見て、「自分のことのように喜ぶ」というマインドが醸成されている組織は堅固です。

自分のことばかりを考え、このマインド(貢献と共感)が無い人は、働く(端(ハタ)を楽にする)ことを放棄している人です。

August 14, 2008

昨日からの神奈川県の自治総合研究センター(写真)の研修は、1日の同一研修が3組(3日間)あります。自治体マネジメントを実践するための意思決定の価値的判断基準(使命)の設定能力を高める研修です。受講生の方々はとても真摯です。

神奈川県の自治総合研究センターは、地方自治の先駆的役割を担ってきました。私も過去、多くのことを学ばさせていただきました。

地方自治の現状を概観すると、住民自治(協働的なことも含む)が必要以上に叫ばれ、団体自治についての議論が相対的に少ないように思います。

地方自治体の職員は、憲法92条の地方自治(住民自治と団体自治)の本旨の発展を担う人々です。団体自治の主体者として、住民自治の主体者である住民と協働し、公共の福祉を増大させるのがその役割です。自治体職員は、団体自治の主体者であることを肝に銘じる必要があります。

住民、議会、首長などのすべての利害関係者が「女性は生む機械だから、そのためにこの〇〇事業」を行うべきだと言っても、自治体職員は首を縦に振るわけにはいきません。

社会的正義を過去から現在、未来への発展させるのが自治体職員の真の役割です。住民サービス（公共の福祉）の提供者としての活動は、それに付随する役割の一つにしか過ぎません。

August 15, 2008

本日は、自治総合研究センターで同一研修3回（3日間）の最終日3日目の研修です。1日目と2日目の受講生の反応は全く異なります。研修担当者の方は、これを受講生の個性の違いのためと考えている方が多いように思います。私は、講師の研修の始め方によって、大きく左右されると考えています。講師の責任は重大です。研修はやはり奥が深いです。

連日、マスメディアは、北京オリンピックの報道で加熱気味です。マスメディアを理解するのは、彼らが報道しない情報は何かを考えることが重要です。

例えば、地方自治体の職員とテレビ局の社員の一人当たりの飲酒運転の検挙率比較、国家公務員本省の課長職と地方公務員本庁の課長職の給与比較、新聞社の管理職と地方自治体の管理職の給与比較など・・・情報は、事実を真実に転換させるためにあります。事実を真実に転換させるには、比較、分類、事例の作業をしなければなりません。特に比較が重要です。現状のマスメディアからは真実の報道を探求する姿勢を感じることはできません。

特に、企業の不祥事などでトップは「訴状を読んでいないのでコメントできません」、「係争中なのでコメントできません」という説明責任を放棄した情報を垂れ流すマスメディアに自治体バッシングをする資格はあるのでしょうか？

マスメディアは自らを変えようとはしません。声高に変革を叫ぶ人々ほど、現状容認派なのかもしれません。

August 22, 2008

昨日の諫早市の政策実践研修の1日目の冒頭において、職員課長から良い事業提案は事業化を検討するという激励がありました。

また、長崎市との合同発表会の可能性もあるということで、受講生の皆さんは例年以上に燃えていました。楽しみです。

リーダーシップのあり方についてです。

某政令市で入庁2年目職員の方々に、「この1年間で印象に残った上司の言葉は？」という質問に対して、「俺の背中を見て育て」という答えがあったそうです。

多分、この上司の方はいろいろなお考えがあったのだと思います。

部下指導のあり方について、「リーダーを見せるな、リーダーが見ているものを見せよ」という言葉があります。

メンバーがリーダーを見ている限り、メンバーの立つ位置は動きませんし、メンバーはリーダーを模倣するだけで、リーダーを超えることはできません。

リーダーは自分を超えるメンバーを育て上げる必要があります。

自分を超える部下を育成するには、「俺の背中を見るな、俺の前に立ち、俺たちの前にあるものを見よ」と言うべきではないかと・・・

August 29, 2008

広島市役所の新任課長研修を長い間担当しています。

昨日の研修において、鋭い質問が出されました。「この研修を毎年行っていて、なぜ広島市役所は変わらないのでしょうか？成果が出ないのでしょうか？」・・・私が逆に質問したいようなことですが、研修の限界をつくづく感じます。

その広島市職員研修所に「ハチドリの一滴」の話が壁に飾ってありました。

森が燃えていました。

森の生きものたちはわれ先にと逃げていきました。

でもクリキンディという名のハチドリだけはいつたりきたり

口ばしで水のしずくを一滴ずつ運んでは火の上に落としていきます。

動物たちがそれを見て「そんなことをしていったい何になるんだ」

といって笑いますクリキンディはこう答えました。

「私は、私にできることをしているだけ」

※「ハチドリの一としずく」（辻信一 監修・光文社）より

私は私にできることを一所懸命にしたいと思います。

September 30, 2008

高松市のマネジメント実践研修、午前中は「正しい事業目標が設定できない理由は何か」を学んでいただきました。

全員の事業目標などを模造紙に書いていただき、それを掲示し、見ていただいただけ（写真）で、私が何の説明をしなくても、全員の受講生の方々が正しい事業目標が設定できない理由を即理解できました。やはり、書くこと、見るのが大切です。

受講生から「マネジメントとは何ですか？」という質問を多く受けます。

研修では、それなりに、研修的に、詳しく定義づけをしたりもしますが・・・一言でいうと相反することの片方ではなく、両方を選ぶことです。

「顧客満足」と「職員満足」、「品質」と「原価」、「組織」と「個人」、「仕事」と「家庭」、「理想」と「現実」など・・・矛盾した2つの要求の間でどっちか選んで！と強要するのはこどもの主張です。相反する両立不可能なことに取り組むのが大人です。

相反すること、「 」と「 」と書いてみてください。いくらでも書けます。現実社会は矛盾だらけです。マネジメント技術は不可欠です。

October 06, 2008

本日は、徳島市の政策実践研修の最終日、発表会です。

毎日のように全国を移動していると、飛行機や新幹線の中で子どもが愚図って、大声で泣いたり、喚いたりしています。その方向にチラッと見ると、お母さんが子どもに向かって「静かにしないとあのオジちゃんに怒られるからねー」と言います。

この言い方を私は嫌ではありません。お母さんはこのように言っています。「あのオジちゃんは貴方とは損得関係はありません。でも貴方を睨んだ（睨んでない、見ただけ）のは、貴方が悪いことをしているからですよ。貴方は子どもでも社会の一員なのだから、ハム太郎のぬいぐるみを買ってくれないと泣いてやる！と損得で行動するのではなく、善悪で行動しなければなりません。だから我慢しなさい！静かにしていなさい！わかった！」・・・お母さんは私のことを（善）＝社会的規範の象徴であると子どもに伝えているのです。私は嬉しくなります。でも少しだけムツときます。「あのオジちゃん」ではなく、「あのオニイちゃん」でしょ！（無理か・・・）私は、成果主義型の人事評価制度の反対派ではありません。むしろ積極的な賛成派です。しかし、「公務員は仕事をしてもしなくても給料は同じ、だから怠ける人が出ても仕方がない。したがって、成果主義型の人事評価制度を導入すべきなのだ！」という意見に同意することはできません。

仕事を怠けることは、それ自体が悪であり、それを許してはいけません。そのような子どもの職員には、人事評価制度ではなく、上司が親のように「お前、社会では、損得よりも善悪が優先するのがルールだよ。これ大人の常識」と厳しく伝えなくてはなりません。成果主義型の人事評価制度は、子どものためにあるものではありません。子どもの職員には制度はなく、躰が大切です。

November 06, 2008

昨日、一昨日は、高崎市役所で「政策形成実践研修」でした。8つのグループとも「創発」や「満足化理論」などの難解な概念にも集中力を途切れさすことなく、取り組んでいただきました。感謝、感謝です。

本日から、前橋市役所で「政策形成実践研修」が始まります。高崎市役所で行った研修と同一の内容です。発表会（政策提言）を両市合同で2月末に行います。

高崎市役所の受講生から、「本多講師はボケですか？ツッコミなのですか？」という質問がありました・・・私は漫才をしているわけではないのだけど・・・いつも日本で一番良い質問ができる講師でありたいと思っているので、ツッコミなのかな？

11月です。1年間があつという間に終わります。「なぜ、年齢を重ねると1年が早く感じるのか？」ということで高崎市役所の研修部門の方から説得力のある素敵なお話を聞か

した。

仮に、自分が過ごしてきた人生が10歳であれば、1年間は10分の1の時間感覚だけでも、40歳であれば、1年間は40分の1の時間感覚になるので、年齢を重ねるたびに1年が短く感じるそうです。なるほどです。

ということは、今日、生まれたことに自分の中でリセットできたら、1年間は長く感じられるということだけど・・・無理かな・・・

December 11, 2008

昨夕、沼田市から前橋市に移動してきました。沼田市の中堅職員の方々は、政策形成の理論編を明るく熱心に受講してくれました。ありがとうございました。

今日は、前橋市で政策形成実践編の2日目です。政策コンセプト、政策課題の選択の宿題を8つのグループすべてが予定通り終了してくれています。高崎市役所との合同成果発表会に向けて、頑張っています。楽しみです。

管理監督者の方からの質問です。「民間企業の社員と地方自治体の職員は違いますか？違うとしたらそれは何ですか？」・・・うーん、とても良い質問です。かなり違います。「他者に対する敬意(respect)」と「社会に対する良識(decency)」を保有しているヒトの割合が地方自治体の方が多いです。勿論、民間企業の中にもそのようなヒトはいますが、株や投資などに必死になっているヒトからはrespectやdecencyを感じることはありません。

このような「他者に対する敬意」と「社会に対する良識」は、貢献欲求を根源とします。見返りのためではなく、他者や社会のために貢献したいと純粋に思う気持ちです。その貢献欲求が比較的強いヒトが地方自治体に入ってきます。

しかし、残念ながら、この貢献欲求をつぶそうとする人々がいます。間違いなく上司です。「〇〇君、今日残業してくれたら、帰りに飲み連れて行くよ」という見返りを強調するコミュニケーションです。

そして、特に気をつけるべきは、成果主義型人事評価制度です。成果を上げたら昇給、昇格が待っているよーというような民間企業版の成果主義型人事評価制度は危険です。貢献欲求を失った自治体職員は、心の風邪に苦しまなければなりません。

民間企業の模倣ではなく、自治体は自治体らしく改革すべきです。「らしく」が好きです。

December 12, 2008

昨日と今日は、前橋市役所で政策形成実践研修の2回目(全3回)です。A班からH班までの8グループです。昨日はA班からD班までの1組目です。4つのグループとも事業名(政策課題名)がなかなか付けられません。事業名が付けられないことは、とても良いことです。独自性の高い事業のために、名前がないのです。とても楽しみです。

人事部門の方からのメールでの質問です。「人事評価制度導入についてのお考えを聞かせてください」・・・考えと言われても・・・私は、人事評価制度の推進派です。一般的に、人事評価制度の導入目的は、①人事管理機能=昇格、昇給、勤勉手当などの処遇を公正に行うために人事管理に必要な情報を収集すること、②人材育成機能=能力や貢献度について、現状の水準と組織や本人が期待する水準との差を明確にし、その差を埋めるための成長(学習)を促すことと言われていています。

もう一つの大切な機能が忘れがちです。それは、③戦略達成機能=組織戦略や事業戦略の達成に向けた様々な活動と職員の行動や成果を結び付けていくことです。戦略型行政運営、すなわち組織構成員の足並みを揃えるために、人事評価制度は不可欠なツールです。

しかし、人事評価制度を過大評価してはいけません。

職員は、管理され、査定され、制約されることでその能力を発揮するのではなく、支援され、勇気づけられ、自由を保障されることでやる気を出すのです。人事評価制度自体には、能力を発揮させ、やる気を出させるチカラはありません。同じ職場で問題や課題を共有化する、上司やメンバーのみがそのチカラを持っています。

December 17, 2008

昨日、一昨日の高崎市役所の政策実践研修の2回目(全3回)の2コースを担当してきました。独自性の高い政策課題が出ています。前橋市役所の合同発表会が楽しみです。拮抗して

います。

高崎市役所の庁舎の裏側に、冬の時期の高木では珍しい白い花です（写真）。

「何の花ですか？」・・優しい職員の方が調べてくれました。

ナンキンハゼの実だそうです。白い花と思ったものは、果皮が取れて3個の種子が露出したものだそうです。3個の種子が花弁のように見えます。寒さで硬くなった気持ちが柔らかくなります。

本日から豊田市役所で政策実践研修の発表会です。岡崎市役所との合同発表会です。こちらの合同発表会も今年度はチカラが入っています。良い発表会になるように一所懸命に取り組みます。

友人のコンサルの方からの質問です。「近頃、職員のコミュニケーション能力が落ちてきていると思わないですか？」・・・難しい質問です。・・コミュニケーション能力とは何か？みたいなことから考えなくてはいけませんし・・・職場でのコミュニケーション能力が落ちたことで何が問題なのか・・その問題の真の原因は、本当にコミュニケーション能力が落ちたことによるものなのか・・そして、職員の方は、自宅では家族の方と今まで通りの良いコミュニケーションができていたのでは・・私は、個人的な能力ではなく、落ちているのは職場力（職場で協働する力）ではないかと考えます。

協働するには、職場として「それぞれのできないこと（すべきでないこと）」を見極めて、「それぞれのできること（すべきこと）」と相互補完的に組み合わせることが不可欠です。職場への競争原理の導入や定員管理の人事制度によって、「できないこと」を表明する機会を奪ったり、相互補完を考えない人員配置が行われていたら、個人のコミュニケーション能力をいくら高めても、職場で発生する問題は解決しないと思います。

December 19, 2008

一昨日、昨日の豊田市役所、岡崎市役所の政策立案研修合同発表会が無事終了しました。全15グループの政策課題は、どれも事業化できる水準の政策です。相互評価のコメントも的確でした。総合政策機関の地方自治体の政策設計者です。

研修後、岡崎市の受講生と懇親会（写真）です。5ヶ月の研修をやり終えた清々しい笑顔が素敵です。また、新しい友だちができました。これからも宜しくおねがいします。

本日は厚木市役所で「経営層」の研修です。今年度、厚木市役所の要望で行う内容的にも新しい試みの研修です。とても楽しみです。

研修部門の方と採用面接の話になりました。某市役所の採用は面接重視で決定します。面接官は会って5秒で合格者を決めます。

その判定基準は「この人がパートナーになったときに、気持ちよく仕事ができるか」です。結婚相手を決めるときと同じです。

職場のメンバーも結婚相手も人生の大半を一緒に過ごす人です。その人が傍にいて、気分が良くなる人か、悪くなる人かはとても重要な問題です。

職場にも家庭にも仕事があります。職場が個人で仕事をする場であれば、隣にいる人は誰でもかまいません。職場も家庭も「協働の場」です。

相手のことを考え、助け合うことが出来る人、相手のことを考えた立ち振る舞いができている人でなければなりません。仕事も家庭もパートナーは、気分を良くしてくれる協働の人でなければなりません。

December 25, 2008

昨日のさいたま市役所は、政策形成実践研修の政策シナリオづくりでした。プレゼンテーションシートや企画書の作成に向けての骨格作りです。

各グループとも、深く考えてシナリオの1枚1枚を作り上げていきます。政策が徐々にカタチとなって現われてきます。ワクワクします。

今日は、鹿児島市役所で政策形成実践研修の晴れのプレゼンテーションの日です。鹿児島市の5つの重点項目に貢献すべき政策課題に6月から取り組んできました。どのグループも事業化を目指し、独自性の高い政策課題（事業）を創り上げました。楽しみな発表会です。

管理職の受講生からの質問です。「管理監督者に求められる資質は何ですか」・・マネジ

メントの生みの親の故ピーター・ドラッカー教授は“真摯さ”と言っています。私の最も尊敬するヘンリー・ミンツバーグ教授は“謙虚さ”と言っています。

この“真摯さ”や“謙虚さ”は、「自分は絶対に正しい」ということを他者に向かって説明するチカラではありません。「私は間違っているかも知れない」と自分自身に向かって問いかけるチカラです。職場のメンバーに向かって、「私の背中を見て育て!」、「崖から突き落とすから登って来い!」と発言するような管理監督者は、マネジャーとしての資質に欠ける人々です。

February 09, 2009

金曜日(2月6日)のさいたま市の政策形成実践研修の5日目は、発表会に向けて、受講生が先に先へと進めています。発表会とその後の打ち上げがとても楽しみです。どちらも盛り上がるような予感がします。

本日は、長崎市役所でMBO実践研修の最終フォローです。これも大変(大きく変わる)研修です。

受講生からの質問です。「タイムマネジメント、若しくは、時間の有効活用について、どのように考えていますか?」・うーん、「惜しむらくは、人は若過ぎる時期と年をとり過ぎている時期との合間が、あまりにも短すぎる」は、モンテスキューの言葉ですが、自分がこの短すぎる時期にいることを痛感しています。

誰にでも、1日は24時間で同じですが、その中で何が出来るかは人によって異なります。タイムマネジメントは2つの側面から考える必要があります。1つは、ある一定の期間(1日)に、効果的に仕事を割り当てる側面ともう1つは、効果的に仕事を進めるために、作業の手順を割り当てる側面です。前者が時間の段取りで、後者が仕事の段取りです。

June 03, 2009

昨日は、函館市でマネジメント&政策実践研修です。7名の職員の方々が2日間のとてもハードな研修を集中力を途切らすことなく、熱心に受講してくださいました。やはり、精鋭の7名です。これからが楽しみです。

今日は、登別市で課長級の方々の研修です。頑張ります。

Q: 職員のマネジメントにおいて、管理監督者の基本姿勢・指導理念のようなことを説明してください。

A: 「職員」とは何かをしっかりと考える必要があると思います。

近頃、優秀な職員と評価されていた若い職員が役所を去ってゆく事例を聞きことが多くなりました。

某市役所の若い優秀職員に、「あんなに頑張っていたのに、なぜ、辞めるの?」と聞くと、「自分でも憧れて入ってきた組織ですから・・本当は離れなくなかったのですが・・でもいろいろ考えて、離れざるを得ないことが分かりました」と苦悩しながらもどこかすっきりした表情で答えてくれました。彼が「辞める」と言わないで「離れる」と言ったことがなぜか心に突き刺さりました。

その若い職員の上司でもある人事課長に「市役所にとって、職員とは何なのですかね」と質問すると、「職務の遂行者、組織の構成員・・でもそんなことを聞かれているのではありませんよね」と答え、少し間をおいて、「私たちは、職員とは何かをもっと深く考えなければ、素晴らしい若い仲間をどんどん失い続けますね」と苦渋の表情を浮かべて呟きました。どこかすっきりした部下の表情と対照的な上司の表情がこの重大性を物語っています。

誰もが強靱な心を持ち続けられるものではありません。言い過ぎかもしれませんが、無責任なマスメディアの自治体バッシング、パフォーマンス型の首長の場当たりの組織運営、上ばかりを見ている自己中心的な上司など、献身的な若者の志を打ち砕くものは決して少なくありません。

分権時代の自治体職員は、与えられた職務を遂行するマニュアル・ワーカーではありません。地域社会が必要とする新たな知識やサービスを創造し、それらの提供や協働を主体的に推進する人々、すなわちなレッジ・ワーカーです。

ナレッジ・ワーカーは、他のものには代替できない、唯一の価値ある主体であり、誰かに

使用される財ではありません。まして、定員管理の対象のようなものではありません。

彼らは、定型的な業務を容易く、且つ真摯にこなします。しかし、挑戦・創意・主体・共感を重視し、それらについて、組織からのコミットメント（組織との絆を高める働きかけ）がなければ、徐々に組織との距離を広げ、孤立化し、いずれ組織を去るか、組織にぶら下がる職員になってしまいます。

そのため、管理監督者は、彼らとビジョンや使命を共有化し、目標達成に向かって、互いに刺激し合い、知識をフル動員させ、主体的に計画、行動させるとともに、その貢献に共感しなければなりません。

June 04, 2009

今日と明日は、千葉市役所で自治体マネジメント研修です。応募で参加してくれた方々20名の研修です。楽しみです。

Q：「職員のマネジメント」の全体像を教えてください。

A：職員のマネジメントは、職員の動機付けと能力開発です。この2つは、学習を通じての“意識”と“知識”の成長を支援する活動です。

意識だけでも、知識だけでも成長は不可能なような気がします。意識と知識を高め、それらが統合されることで、知識が知恵になったり、知性になったりするのだと思います。

17年位前に、某市役所の研修担当者の方が「10年経てば、50歳台の部長職、課長職がいなくなります。今の40歳代の係長たちは優秀なので、そのとき、うちの市役所は大きく変わっています。10年はあっという間です。私は楽観しています」と言っていました。

その研修担当者の方の言う通り、10年間という時間はあっという間に過ぎました。しかし、優秀だった係長職たちは、10年前の部長職、課長職と同じようになっていました。その係長たちは、知識の面では現場に近い分、その当時の部長や課長と比較して、確かに優秀だったのだと思いますが、意識の面で、彼らは、しっかり学習（コピー）していたのだと思います。

この事例から学べるのが3つあります。1番目は、行動することと前進することが異なるように、学習することと成長することは異なります。職員のマネジメントでは、成長の度合いを把握することは困難な作業ですが、その方法を探求し続けなければなりません。2番目は、知識は未来を予見するためにあります。そのため、組織や自分の可能性を勝手に予見し、「労を惜しまず頑張っても・見返りは少ないから・」などの意識を低める働きがあり、意識と知識の同時進行の成長支援が不可欠です。最後の3番目は、意識は上位者の行動からの感染度が高く、知識は現場情報からの感染度が高いことです。そのため、意識の成長には、規範となる上司の存在が不可欠であり、知識の成長には、現場に足を向けることが不可欠です。

全ての職員は地域社会に向けて「成長する責任」があります。管理監督者は意識と知識の成長の支援に全力を傾けなければなりません。

June 08, 2009

金曜日（5日）の千葉市役所の「管理監督者のためのマネジメント研修」は手上げ方式の研修ですので、昨年に続いて2度目の出席者がいらっしゃるなど、本当に熱心な方々でした。脱帽です。「ありがとうございます。また、お会いしましょう」と心から思いました。

日曜日の8時半ごろに自宅を出て、大阪市内で新しい講師の方とお会いしました。新しい仲間が増えていきます。新しい出会いに感謝です。

本日は、大阪市役所で技能統括主任の方に「職場マネジメント」の研修です。午前3時間、午後3時間の研修です。240名の方に事前に講師への質問を提出していただきました。現場の苦悩を感じながら、すべての方々への回答を書き上げて、研修に臨みます。気合を入れて頑張ります。

Q：職員のマネジメントにおける部長、課長、係長などの職位別の役割を教えてください。

A：職員のマネジメント（職員の動機付け、能力開発の支援）について、部長の役割は5日に書きました。今日は課長の役割です。

課長職の役割は、人事評価⇒人材育成⇒人事管理の人材育成システムが機能するように、

その運用方法を決定し、職場内研修の実施計画の立案とその推進を行います。

職員の動機付けについて、民間企業は、全社員が成果を上げたら、その成果に見合った報酬を全社員に与えることは可能です。地方自治体は、民間企業と異なり、成果と報酬を直結できる組織ではありません。特に、右肩下がりの給与の時代に、成果を上げたら報酬が受け取れるような錯覚を職員に与えてはなりません。

査定と評価は異なります。地方自治体版の成果主義の理解がなければ、人材育成システムが機能しないだけでなく、組織を崩壊へと導くこととなります。

そのため、課長職は、部の人材育成システムの枠組みに基づき、各職員が「報酬」よりも「貢献」や「成果」に焦点を合わせることができる運用方法（評価基準、評価方法、評価者、評価結果の伝達方法、異議申し立て方法など）を決定し、職員の貢献意欲を刺激しなければなりません。

能力開発の支援については、ゼネラリスト研修、スペシャリスト研修の責任者、係長職、及び研修部門と協議し、課内の職場内研修と職場外研修の年度計画を立案するとともに、自らマネジャー研修の責任者として、次代を担う職員のマネジメント能力向上のための研修を計画的に実施しなければなりません。

更に、月次・年次の学習報告会などの公式な研究発表の機会を設けて、ナレッジの共有化を図り、学習する組織を構築することが求められます。

June 09, 2009

昨日は、大阪市役所大阪市役所で技能統括主任の方々に「職場マネジメント」の研修でした。午前3時間、午後3時間の研修です。合計240名の方が真剣に取り組んでいただきました。民営化が進む中、現場の規範や意欲を高めるために、技能統括主任の方々は日々の苦悩が伝わってきます。午前、午後の研修が無事終わり、技能統括主任の方々の顔を拝見して、この仕事を続けてきて、本当に良かったと思いました。心から感謝です。

大阪市から岡山経由で瀬戸大橋を渡り四国にきました。今日から2日間、こうち人づくり広域連合で10年目職員研修です。

Q: 職員のマネジメントにおける部長、課長、係長などの職位別の役割を教えてください。

A: 職員のマネジメントについて、係長職は、日々の業務を通じて、真に自発的な職員を育成し、職場内研修を推進しなければなりません。

某市役所の係長が新規採用職員に対して、「俺の背中を見て育て」と言ったそうです。この発言をどのように解釈すれば良いのでしょうか？

この係長の発言は、人材育成への計画的な取り組みを放棄しているだけではなく、自分のコピーを創ろうとしています。ここには謙虚さのカケラもありません。

この係長の真意は別のところにあるのだと思います。教えられるのではなく、自ら学ぶ姿勢を持ってということです。上司から教えられるまで学ぼうとしない、上司から褒められないとやる気を出さないような職員は、自己決定、自己責任の分権時代の地方自治体に通用しないと心のどこかで思っていたのだと思います。

すなわち、係長職は、あらゆる機会を通じて、真に自発的な職員を育成することが求められています。

そのため、職員の動機付けに関しては、係長職は、褒めること（「凄いね、君は優秀だね」＝感想＋褒める）よりも認めること（「予定より早く終わったね、ありがとう」＝事実＋認める）を心がけるとともに、報酬や褒め言葉ではなく、ミッションや貢献を強調し、貢献的活動が価値あること、意味あることと自覚させなければなりません。

また、能力開発の支援においては、ILUOチャート（習熟度のランク付け方法）などを用いて、人材育成の見える化を図り、各職員の期待水準と現状水準を明確にし、その差を埋めるべく、ゼネラリスト研修、スペシャリスト研修の責任者、マネジャー研修の責任者と連携をとりながら、職場内研修を推進させなければなりません。

June 29, 2009

金曜日（26日）の北区役所の政策形成実践研修でした。今年、一番元気の良い受講生です。議論が高まります。アイデアが誘発されます。5つのグループとも独自性の高い、素晴らし

い政策課題（新規事業）が生まれました。どのように育ててゆくのかとても楽しみです。

本日は、佐賀市役所で副課長職向けのマネジメント研修です。佐賀市役所も元気な市役所です。頑張ります。

Q：組織のマネジメントについてお聞きする前に、組織とは何ですか？

A：組織とは、「何らかの目的の達成を目指して、二人以上の人々が互いに協力することを前提に、意識的に調整された職務分担（＝仕事）と責任分担（＝責任）の体系」です。そのため、組織の存立には、下記の5つの要件が必要です。

①共通の目的達成を目指していること（共通の目的）

②参加する人々が相互に意思を伝達できること（コミュニケーション）

③参加する人々は、貢献しようとする意欲を持っていること（貢献意欲）

④参加する人々には、仕事を与えられていること（実行の権限）

⑤参加する人々には、仕事の成果に対する責任があること（成果の責任）

その組織において、誰もが経験したことの無い職員減少時代が始まりを告げ、各職場は忙しさを殺伐とした空気が流れ始めています。

④と⑤だけが強調され、職員一人ひとり自分だけの仕事で精一杯になり、①、②、③は少なくなり、職員は心の病を抱え、職場から離れようとしています。

時限爆弾のタイマーが動き始めたにも拘らず、誰もが気が付かないふりをしています。このままでは、いつ爆発するかもしれない時限爆弾を次代の職員に渡すことになってしまいます。

“自己決定、自己責任”は、聞こえは良いですが組織内の離反力を高めます。早急に組織の絆を紡がなければなりません。

October 13, 2009

先週の金曜日は、群馬県市長会の研修の4日目でした。最終日の発表会です。素晴らしい内容で、且つ寸劇があり(写真)の素晴らしい発表会でした。

以前、ブログに書きましたが、10年前に私の恩師の守屋氏が癌で残りの時間を宣告されたときに、「群馬県市長会の研修は、貴方が担当して欲しい」と言われ、群馬県市長会の方々をお願いして担当させていただいた研修です。

あれから10年の年月が過ぎ、その節目の年に出会った60名の職員の皆さんに心から感謝します。台風一過の秋の日の「そら」のような、清らかで、ひたむきで、それでいて自信に満ち、明るい、美しい職員の方々でした。

守屋氏が遺してくれた「この研修を担当するように」の言葉の意味が少しだけ、分かったように思います。

今日は、秋田市役所で政策実践研修の最終日の成果発表会の日です。今日も楽しみです。

Q：若手の職員の方からのメールでの質問です。「群馬県市長会の成果として、“心の見える化”のような提言がされていましたが、他の成果発表の内容を教えてくださいませんか？」

A：群馬県市長会の研修は、大きなテーマは「10年後の市役所を考える」です。

市民や地域のことも大切だけど、市役所も同じように大切です。「多様な労働力を生かすために」、「心の病の職員を減少させるために」、「住民との協働を推進するために」、「優秀でやる気のある若者を採用するために」、「自発的に行動する職員を育成するために」の5つの小テーマごとに、市役所をどのように改善・改革すべきなのか、その具体策を提言していただきます。

A班からJ班の10グループで活動しましたが、自主研究の活動時間は実質2日間しかありません。A班からです。小テーマは「多様な労働力を生かすために」です。

提案理由⇒某市において、臨時職員、嘱託職員の方の人数は、職員2600人に対し、1500人雇われています。某市に限らず、全国の自治体で、彼らの待遇は決して良いとは言えない状況にあります。世の中では官製ワーキングプアという言葉も生まれてしまいました。しかし、財政危機の克服は命題となっており、これ以上正規職員を増やすことができません。

提案骨子⇒この相反する問題を解決していかなければなりません。

まず、賃金の問題もさることながら、雇用の安定や福利厚生改善が急務です。その方策として、A班の提案は「非正規職員の法人化と広域化」事業です。

複数自治体で非正規職員を正規職員として採用するための法人の設立です。乗り越えないといけない課題は幾つかありますが、非現実的なことではありません。同様な方策を群馬県の太田市役所が行っています。公正や公平などの社会的正義を追求する地方自治体が手を拱いていることの方が問題です。

October 14, 2009

昨日の秋田市役所の研修は、政策実践研修の成果発表会でした。6つのグループが現実的なものでいて、独自性のある事業を提案してくれました。

プレゼンテーションも落ち着いていて、どのグループも地に足の着いている発表です。感動です。庁内の最終発表会が成功することを願っています。頑張ってください。

本日は、長崎市役所で部長職、課長職の方々と一人ひとりとのコンサルティングを通じて、ビジョン、ミッション、重点事業、重点課題について、その質的向上を支援します。

ハードな一日ですが、頑張ります！一所懸命に行います！

🍎Q：若手の職員の方からのメールでの質問です。「群馬県市長会の成果として、“心の見える化”のような提言がされていましたが、他の成果発表の内容を教えてくださいませんか？」

A：昨日に続いて、その2です。B班です。大きなテーマは「10年後の市役所を考える」です。小テーマは「多様な労働力を生かすために」です。

提案理由⇒正規職員と同じ仕事をしている非正規職員はいませんか？非正規職員の労働意欲は低下していませんか？必要とする非正規職員が辞めていってはいませんか？逃した人材が大きかったと感じませんか？今の状態であなたは本当に良いと思いますか・・・。優秀な非正規職員を優先的に採用したいと考えても、地方公務員法第22条第6項において「臨時的任用は、正式任用に際して、いかなる優先権をも与えるものではない。」の条項があります。地方公務員法を改定することは時間がかかりすぎます。

提案概要⇒「非正規職員の正規雇用特区導入」を提言するというものです。構造改革特別区域法の第四条、「地方公共団体は、（中略）構造改革特別区域として、教育、物流、研究開発、農業、社会福祉その他の分野における当該区域の活性化を図るための計画を作成し、内閣総理大臣の認定を申請することができる。」に基づき申請するというものです。

そのために、正規職員になりたい非正規職員は、応募し、選考されれば、2年間の試用期間の間に人事評価制度の該当者となり、優秀な成績であれば、正規職員に登用するというものです。

民間企業が派遣社員を止め、正規社員に切り替えているときに、地方自治体はその範となるべきだと考えます。

December 14, 2009

日曜日（13日）は午前中、長崎市役所の市長、副市長、企画部、総務部の幹部の方々と会議です。総合計画の施策と目標によるマネジメントのビジョン、ミッションの関係づけについての会議です。一つの方向が見えてきました。長年の懸案事項が一つ解決します。日曜日の午後、長崎から博多に移動し、博多のいつものホテルで籠って仕事です。

金曜日は、岡山県市町村職員研修センターの政策形成実践研修の3日目でした。一人が一つの政策を創造します。そのため、一人ひとりに政策の必要性、具体的手順、費用対効果などについて、具体的支援を行います。何とか創れると全員が思い、研修は終了しました。

昼休みには、岡山市役所の受講生が政策実践研修の質問のために、岡山県市町村職員研修センターまで訪ねて来てくれました。心から感謝です。

今日は、福岡市役所で係長級の方々への自治体マネジメント研修です。3組目です。頑張ります。

🍎Q：メールでの質問です。「3現主義について、何か？」

A：何か？…3現主義は、会議室や机上ではなく、“実際に自分の足で“現場”に出かけ、“現物”を自分の目で観察し、その物事がどのような“現実”に置かれているのかを認識し

た上で、改善や問題解決を図るという考え方のことです。

ここ10数年、地方自治体の職員の皆さんは、パソコンの前に座って、資料作成の時間が多くなり、どんどん現場から遠ざかっているように思います。

自治体職員の職場は、役所のパソコンの前ではなく、それぞれの地域社会（まち）です。「書を捨てよ、町へ出よう」ではないけど、たまには、「パソコンの電源を落として、職場に出でよ」ですか…。

December 15, 2009

昨日は、福岡市役所で5年目の係長職の方々への自治体マネジメント研修です。全4組目の3組目です。

受講生の中に、5年前にお世話になった方が参加しています。懐かしく、嬉しく思いました。研修後に熱きメールもいただき、福岡市役所で研修を担当してきて…「よかったー」と心から思いました。研修所長もずっと後ろ熱心に聴講してくださいました。受講生の皆様も真摯に、熱心に取り組んでいただきました。心からお礼を申し上げます。また、1月にお会い出来るのを楽しみにしています。

今日は、前橋市役所で政策実践研修の3回シリーズの2回目です。事業を創出する日です。大切な日ですので、一所懸命に頑張ります。

この研修は、2月に高崎市役所との合同の発表会を控えています。高崎市役所は素晴らしい事業を創出済みです。高いレベルの発表会になる予感がします。

 Q：メールでの質問です。「先日、タイムマネジメント研修を受けました。連日の移動でお忙しいと思いますが、ご自身のタイムマネジメントで心がけていることは何ですか？」

A：タイムマネジメントですか・・・自慢できるようなことはしていません。

“成果を上げている時間”と“成果をあげるために必要な時間”のバランスを意識するようにしています。

① 移動時間をなるべく有効に使います。タクシーの移動中に電話をかけるようにしています。運転手の方に聞かれているので、用件を簡潔に話すことになります。それ以外の乗り物では、なるべく睡眠をとるようにしています。眠る以外は、新幹線の中では、パソコンを広げて仕事をします。飛行機や在来線特急は、揺れるので仕事が捗りませんので本を読む時間です。

② 朝の時間を有効に使います。毎朝、4時に起床して、朝の時間で可能な限りの仕事を消化するようにしています。（メールの回答やフォロー研修の返信など）

そのため、すぐに仕事に取り掛かれるように、パソコンはスイッチを入れておいて、起きると同時に机に向かいます。それで目が覚めます。

③ タイムマネジメントの目的は、創造的な時間を創造することだと思っています。そのために、1日に必ず創造的な時間を入れるようにしています。ブログを書くのもある意味創造的な時間です。

January 13, 2010

昨日は、神奈川県市町村振興協会 市町村研修センターで「目標によるマネジメント」の実践研修です。なんとこの同じ研修を今年で3回目の方がいます。感謝です。「どうして、3回も出席するのですか」・・・「目標によるマネジメントは難しいのでからです」・・・素晴らしい回答です。感激します。「目標によるマネジメント」の重要性を認識していらっしゃると思います。

殆どの地方自治体で事務事業評価、人事考課制度が機能していないのは、その前提としての目標によるマネジメントが職場で実践させていないからです。簡単ならば職場で実践できているはずですが。

受講生全員がとても熱心です。各自自治体から集合した40名の受講生が昔からの友人のように議論し、笑っています。素敵な一日でした。

今日は、同じ研修の2日目です。頑張ります。

 Q：受講生からの質問です。「今、職場で若い職員がどんどん減っています。私は、40代の後半ですが、私の課(12名)で私より若い人は一人です。このことをどう思いますか？」

A：うーん、どう思うと言われても・・・それぞれの組織の人事管理の運営方針の結果であり、難しい質問です。

しかし、このままの方向で進むことはとても危険です。地方自治体は、地域社会を支える基盤であり、何かことが起きたときの最後の砦です。基盤や砦は強固であることが前提条件です。このままでは基盤でも砦でもありません。

もうそろそろ定員管理方式の呪縛から抜け出し、総人件費管理方式（総予算の中の人件費率を長期的に見て、一定の範囲内でコントロールする採用計画手法）の以降を検討すべき時期に入っているように思います。

今、定年退職の方1名の人件費で若い優秀な職員を2名採用できます。2名の定年退職者が出たら、3名採用するようにしたらどうでしょうか？

そのように言うと、必ず反対する人が出てきます。「将来、彼らの人件費も退職者のように上昇したらどうするのですか？」・・・私はそのようなことはないと思います。過去のように急激な人件費向上はないと思います。仮に、それが実現できるような高度成長の時代になれば、多くの問題が解決すると思います。

若い人が少ない組織は、前例踏襲、横並びの文化が蔓延します。

January 25, 2010

金曜日の福岡市役所の係長研修は、係長向けの1日の「マネジメント研修」です。最後まで熱心に取り組んでくれています。心からお礼を申し上げます。

各自治体にお伺いすると、同じ研修でもそれぞれの自治体の受講生の受け止め方の違いが分かります。何事にも変えられない経験です。これにも感謝です。

今日から長崎市役所で3日間、「目標によるマネジメント実践研修」の後期研修です。前期、中期、後期の研修+コンサルティングです。

部長職、課長職は、前期、中期、後期とあります。係長職は、前期と後期だけです。3日間で全員の部長、課長、係長が出席します。

2年間続けてきて、マネジメントを実践すれば組織が変わることを実感できました。ハードですが本気で頑張ります。

Q：昇任前の係長職の方（Y・Tさん）からのメールでの質問です。「昨日、係長昇任前研修の参加通知が人事研修部門から届きました。4月から係長職になる予定です。心構えのようなことを・・・」

A：Y・Tさん、おめでとうございます。貴市役所がY・Tさんがまだ成長する可能性があるということで係長職に任命したのです。昇格は過去を賞賛するものではなく、未来を期待するものです。

係長職は、一般的には、初めての管理監督者（マネジャー）です。期待と現実の差が大きなことを痛感します。

①マネジャーには、権限はないと考えるべきです。あるのは責任です。成果に対する責任と過失に対する責任です。

②マネジャーは、他者を通じて、仕事をしなければなりません。そのために、謙虚さを忘れないことです。メンバーへの貢献です。

③職場の情報を一般的問題とマネジメント上の分けて聞くべきです。さらに、一般的問題は重要度と緊急度で分類し、重要度も緊急度も高いものは、上司との報・連・相を密に行うことです。

④性急にマネジメントしようとしなないことです。決定しないことも大切な意思決定だと考えることです。新しい職場で3か月じっくり観察し、戦略・事業・職員・組織の4つのマネジメント領域の問題と対応策を書き上げてから動くべきです。

⑤当初の3か月は、一日を振り返り、一時間ごとに何をしてきたかを手帳に書くことです。一般的には、自分がマネジメントをしていないことに驚きます。少しずつマネジメントの時間を増やしてください。

April 05, 2010

今日は、午前中に千葉市役所にお伺いし、今年度の研修について、新しい担当者の方々と打ち合せです。午後から港区役所にお伺いします。

研修は明日から始まります。今年もピカピカの一年生のつもりで4月の「そら」の下を明るく歩きます。

 Q：新規採用職員の方からのメールです。「今年度、某市役所に入庁した職員です。私の上司は先生とお知り合いだそうです。先生のブログを毎日読んだらいいよとアドバイスをいただきました。先生は上司から新規採用時代にどのようなアドバイスをもらいましたか？」

A：ありがとうございます。心から嬉しいです。くれぐれも上司の方に宜しくお伝えください。貴市役所に8月にお伺いするので、そのときに一緒に飲みましょう。本当にメールありがとう。

若い時（いまでも若いですが）に、上司から多くのことを教えてもらいました。付箋の付け方、ホチキスの止め方など、実はどれも大切なことと後から理解しました。

心に残っているのは、次の3つのことです。

- ①毎日、自分の机に向かって、1時間以上は勉強しなさい。
 - ②読まなくてもよいから、しっかりした本を収入の3%は本を買い続けなさい。
 - ③いつも自分の反対側の立場から観察し、しっかりと考え抜きなさい。
- 振り返ってみると、この3つは、守れていたときも、守れていないときもあります。ただ、自分の中では、いまでも宝物のように大切にしようと思っています。

May 25, 2010

昨日は、北九州市役所で研修全般について、コンサルティングです。研修全般に関すること、特にOJTとキャリアについて学びます。

(OJTに関して)

- 職場環境の変化からOJTを再定義する必要がある。やらされ感⇒お徳感
- OJTの目標、役割を決める必要がある。知識を習得する(学習)ためには、意識が基盤として必要。責任者がその意識を見せる必要がある。
- OJTの検証を行い、成功事例を探す。OJTをして職場が良くなったことを見せること。

(キャリアに関して)

- 各自治体にとってのキャリアの定義が必要。特に、キャリアのゴールを踏まえた定義付けが必要
- 流動と固定のキャリアの方法論を確立する。2つのキャリア開発の機会の提供の違いを明確にする
- キャリア目標の達成度合いの検証。どの程度貢献できたか？どの程度成長したか？次の世代に引き継ぐ方法と焦点を定めたいと思いながらも・・・話は、あっち、こっちと漂流します。研修はいろいろあります。

今日から4日間は、豊田市役所で新任係長のマネジメント研修です。日本で一番鍛えられている市役所です。とても楽しみです。

 Q：この仕事を始める前の昔の上司からのメールでの質問です。「ご無沙汰しています。ご活躍とても嬉しく思います。質問です。あれだけ、会社を辞めるなど言われても辞める、転職好き(笑)の君が20年近くも同じ仕事をしている理由が知りたいです。」

A：メール、とても有難く・・・身体が震えてきます。ありがとうございます。ご迷惑ばかりかけていました。ご容赦願います。

なぜ、この仕事を続けていられるのか・・・確かに不思議です。辞めたいと思ったことは一度もありません。

市役所を辞めた優秀な若い職員の方がいました。パフォーマンス型の首長とヒラメ型の管理職の姿を見て、どうしても我慢が出来ず、公務員のプライドから辞めたくないけど辞めた職員の方です。

その職員の方が民間に就職してから、お酒を飲みながらいろいろな話をしました。

「辞めてどう、民間と自治体とどっちがいい？」と聞いたところ、「辞めてから自治

体の良いところが分かりました。民間は顧客（個人や会社）が相手です。自治体は地域社会が相手です。絶えず、地域社会のことを考えていられることは、本当に幸せです。」と答えてくれました。

私は公務員ではありませんが、この仕事を続けていられるのは、辞めた若い職員の方の気持ちと同じようなものかもしれません。地域社会とどこかで繋がっていることが理由かもしれません。

是非、お会いしたいと思います。連絡します。

May 27, 2010

昨日は、豊田市役所で新任係長研修です。どこの自治体でも職員減少などで係長職が限りなく、プレイヤーに近いプレイングマネジャーになっています。

そのような職場運営が困難な時代の中で、係長職は活気ある職場づくりの具体策を職場で展開することが求められています。

さすが、日本一に豊田市役所です。カイゼンの豊田市役所です。情報システム課の女性係長が職場で行っている具体策を教えてくださいました。

模造紙に新システムの運用開始までに「これからやること」とそのために「いまやること」を模造紙で壁に大きく書き、進捗状況が一目で見えるようにするとともに、運用開始までの日数をカウントダウン方式の日めくりカレンダーを壁に張っている事例です。（写真）

作業と時間の「見える化」です。職員の方々が活気づくとともに足並みが揃ってくるはずです。素晴らしいです。

今日は、新任係長の2組目の方々の初日です。頑張ります。

 Q：先日、受講した課長補佐職の職員の方からのメールです。「研修で全国の自治体で20年近く研修をなさっているとお聞きしました。昔と今の自治体で変わってきたことは何ですか」

A：皆さんが日々感じていることと同じです。①職員の方の笑顔が少なくなったこと、②職員の方がパソコンに向かい孤立化していること、③職員同士がお互いの顔を見なくなったこと、④職員の方が自分の言葉で意見を言わなくなったこと、⑤管理監督者の方がマネジメントをする時間が少なくなったこと、⑥会議の回数が多くなったこと。⑦職員の方が現場に出向く時間が少なくなったこと、⑧このような状況にあっても、上層部が対処療法しかせず、見て見ないふりをしていること。の8つです。

せめて、毎日、パソコンのスイッチを入れる前に必ず、お互いの顔を見て、微笑みをプレゼントしませんか？