

『新しい国のかたちをつくる人材を育むこと』



人材マネジメント部会部会長 出馬 幹也
(富士ゼロックス総合教育研究所 プリンシパル)

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は、先進的な取り組みを続けている地方自治体を事例とし、管理型人事システムから経営型人事システムへの移行について検討していく、志を同じくする同志が集う“場”である。

その開催主旨は、約1年間にわたる研究会への参加を通じ、各地方自治体で人材マネジメントの中心となる指導者を養成するとともに、実現可能な政策モデルの構築を目指す、というものである。中でも、“管理型人事”を脱し、“経営型人事”という持続的成長を志向した人事のあり様を、参加者が主体となって探索する“場”作りを志向していることが、他の研究会とは趣を異にするポイント、と考えている。

そもそも、トップダウンだけ（或いはボトムアップだけ）で、生活者起点の自治体を作り、経営していくことは不可能である。所属する職員一人ひとりが“一歩先・前に踏み出していける勇気（自立の姿勢≡リーダーシップ）”が持てる組織、夢・志を語り合い、力を結集してそれを引き寄せていく組織、を作っていくことこそ、地方自治体、ひいてはこの国の将来を明るく展望するために必要不可欠なこと、に他ならない。

この部会に参加する中で得られるものは、参加者自身が自分の思いと言葉を使って十分に考えつくすという経験、他の参加者や幹事と意見を交わし少しずつ気づいていく課題、一連の対話や発表の機会を通じて、自らの課題認識に起こった確実な変化、そして最後に、一歩先・前に踏み出していこうとする気概・勇気と具体的な一歩、である。これらを実感した参加者の思い・声を記録にとどめ、世に広く存在する、未だ見ぬ同志達へと伝えていくために、この論文集が活かされていくことを切に祈念する。

※

2008年度論文集の巻頭として、昨年度と同じ「はじめに」文章をここに改めて掲載する。ここに記されている思いは、部会発足4年目を迎えようとしている今も変わることはない。

むしろ、様々な意味で厳しさを増す社会の移り変わりの中、私たちが目指してきたことの意味が更に際立ってくるように実感している。その意味とは何であったのかを問い直すためにも、部会発足時の思いにまで立ち返りつつ、本年度幹事提言を記してみたい。

第1章 目指すべきは、新しい国のかたちをつくること

人材マネジメントとは何か。それは人事ではなく、人材開発でもない。概略で申せば、時代に求められる人材を先んじて育て、必要なタイミングでそれらの人材が期待どおりの活躍をしていってもらえるような機会を次々とつくり上げていくこと、となるろう。

では、今を含み、次の時代にも求められていく人材とはどのような人材であるか。この章ではそれについて記してみたい。

第1節 求められていく人材

今後求められる人材について考えるに、これまでの経過や現時点で取り組んでいることの如何を問わず、本当に必要なことを見極め、勇気をもってその実現のために努力を重ねていける人材、という定義に思い至る。部会で語られる用語を用いるなら、(現時点までの)事実を前提とした発想ではなく、本当に求められること、今後必要となること、といった価値を前提とした発想から思考を進め、行動に移せる人材、ということになる。

そのような価値前提型人材は世に多くは存在しない。多く存在するのは、事実前提型の人材、すなわち、今までの前例を踏襲し、従来と異なること、まったく新しいことを行う、ということに強い抵抗感を示す人材の集団である。自治体に限らず、さまざまな不祥事の発生や、本質的変革ができない事例などにみられるように、民間企業でも同様の図式となっていることは言をまたない。

価値前提型人材が求められる理由は、今の時代に発生する課題について、誰も過去同じような経験をしたこと(前例そのもの)がなく、誰も答えをもっていない、ということと、誰かがそのような状況を解釈し、可能な範囲で先を予測しながら、勇気をもって決断していかねばならないということだけがはっきりしているから、である。まさに、誰も正解を持ち合わせていない、のであって、霞ヶ関、はてまた別の自治体にも、疑問をもたず従えばよかった指示、或いはマネをすればよかった手ごろな手本も、もはや存在しない時代となってしまった(そもそも人の世とはそのようなものであることをしっかりと自覚せざるを得なくなった)のである。

第2節 必要とされる思考

価値前提型人材に求められるのは次の3つの思考と行動である。

まず始めに、今自らの自治体に取り組んでいることが、地域のニーズに即しているのかどうか、を冷静に、正確に確かめ、受け入れることができること。

次に、ニーズにかなっていないことがあるとすればそれを冷静に受けとめ、改善していくに留まらず、どのような状態が求められているのか、というように、自分たちの使命・目的から改めて定義しなおすこと。

そして最後に、それを実現するために必要な技術や仕組み、段取りを調べ、その具体的な実現方法を研究し、策定してくれる仲間をみつけ、質の高い行動計画にまで落とし込むこと、である。

今のニーズに応えられているかどうかについては、自治体の中にあふれる情報だけを参照しても見極めることはできない。実際に地域社会の、生活者目線（＝起点）からの発想で、自分達が何気なく日々提供しているサービスまでも、一旦ゼロクリアしてその評価を行っていくことが求められる。

次に、求められることの再定義についても、むやみに現時点で実施していることの擁護や温存を前提とするのではなく、ゼロベースで考え直した評価に基づき、思い切って是非存廃を議論し、とりやめたり、統合したりすることへの躊躇をなくすことが不可欠となる。そのような発想からでなければ、次に求められることを実現していく上での必要事項や、変革への決意などは生まれてこない。

更に、求められるニーズやあるべき姿を思い切って描き出したとしても、それを実際に具現化できる段取りをつくることができなければ物事は何も実現されず、変わることもない。それらを詳細に検討し、実現可能な行動計画にまで落とし込むことができる人材や組織を動かし、現状否定ともいえる活動を進める土台を作るのは、まさに至難の業である。

しかし、価値前提型人材はその必要性を強く認識しており、結果的にそのような研究・企画的な人材を巻き込み、支援を受けながら、困難と思われる変革を実現していく。重要なのは、自分ひとりでもなにかも抱え込まず、自分が描いた絵柄を理解し、その具現化に向けた方法論を導き出すのに長けた人材を引きつけていく、思いや姿勢の“引力”である。

第3節 目指すべきは、新しい国のかたちをつくること

価値前提型人材がつくりだすものとは何か。それはまさに、新しい国のかたちと言える姿である。霞ヶ関を頂点とした中央集権のもとで、任された仕事を大過なく行うこと、にまい進してきた感のある自治体は、その本来持てる力を最大に発揮し、それぞれの地域の特色を資産として、日本の他地域やアジア・欧米などの世界との関係性を再構築し、本当の意味で豊かな生活を永きにわたり実現していくことへと大きく舵をきりなおす必要がある。それを実際に牽引する存在として、地域住民の期待を背負ったリーダー、プランナーとしての自治体職員が今こそ求められている。

新しい国のかたちを説く文章のひとつには、かならずや地方分権の姿が語られていることであろう。その意味において、求められる人材が為すべきこととは、中央が握って離さなかった主権を、自らの手に取り戻すだけでなく、地域住民からの期待に応え、過去とは異なるさまざまな価値を生み続けていくこと、良きことも悪しきことも、地域に向けて広報（説明・共有）し、多くの生活者からの強い信頼を勝ち得ていくこと、に尽きる。

第2章 では今、そのような人材は育まれているのか

この時点で、私たちにとっての大きなテーマがあるとすれば、これまで見てきたような、求める人材像＝価値前提型人材が、次々と育成されているのか、それらの候補者が大きな

期待のもとにそれなりの役割・役職に配置されているのか、ということになる。

バブル崩壊後、約15年の間に、民間企業ではさまざまな選抜型人材育成プログラムを走らせてきた。それらの多くが変革リーダーの養成をテーマとし、従来の発想（事実前提）とは一線を画したある種の“破壊的創造”までを志向する人材群を育ててきたことも事実である。それらのプログラム導入には“功罪”があり、一概に良し悪しを評価することは危険であるため、ここでは価値前提型人材というものが、今の自治体で育つ流れにあるのか否かだけに焦点を当てるにとどめ、いくつかの課題を考えてみることにする。

第1節 価値前提型人材は育っているのか？

昨年の提言でも触れたが、人材マネジメントとは組織の経営が担う機能に他ならない。その場合の経営とは、将来こうなりたいという状態イメージ（ビジョン）をもとに、組織運営責任を担うマネジメントが、役割（ミッション）を分担しあって、実行計画を策定から実行成果分析まで行うというものであり、Plan Do Check ActionのPDCAサイクルを当てはめてみると、まさにこの人材マネジメントは、そのサイクルに叶ったものと理解できる。

PDCAサイクルの中で、価値前提型人材が活躍するのは、冒頭に記されるPlanフェーズのように思えるが、そうではなく、Planへと繋がるその前のActionフェーズである。Planというのは実現すべき状態（ビジョン、価値前提）が、そもそもからの論議などによって明確にされた（これがAction）後、専門的な技法や事業の企画担当が、具体的な段取りを組んでいく活動に他ならない。例えるなら、建築プロジェクトにおける“建築・設計士”の図面描きの仕事といえよう。まさしく、具体的な方法論や道筋というPlanに落とし込む前の、活発な前提論議の場であって、価値前提人材は活躍が期待されるのである。

ここで明確にすべき論点があるとするれば、そのようなActionフェーズが今の自治体の中で普通に存在しているか否か、ということになる。もしも、普通にある、ということであれば価値前提型人材は次々とその活躍の場が与えられ、自分自身がそこでどう貢献すべきか、よりよい貢献とは何か等も学習しながら、成長を続けていける（育まれていく）ことであろう。

しかし、現実はどうだろうか。悲しむべきことに、そもそも論から議論をはじめ、現状否定も含めて、思い切って新たな価値を生んでいこう、それらを目指そうと語り合う場面は、自治体の中ではあまり見られず、よしんばそのような場を求める人材が居たとしても、その声はかき消され、いつかみた風景、お定まりの着地点ばかりが目の前に広がるだけ・・・、多くがそのようになってしまっているのではなからうか。なんとも残念な実態である。

第2節 研修の仕組みはどうなっているのか？

職員を育む重要な機能として、研修の仕組みは一体どうなっているのか。コーチングやファシリテーションなどのスキル研修、あるいは職歴全体と自分自身を振り返るキャリア開発研修などはこの15年程で導入自治体が拡大したといわれている。それら1つひとつに参加された受講者の声は極めてポジティブで、研修で学んだスキルを何とかして日常の中で活かしていきたい、というコメントも多く寄せられるようである。

しかし、価値前提の考え方、すなわち“そもそも論”から考え直し、現状をも疑いつつ、前向きに今後のあるべき姿・ありたい姿を描いていくような思考力・行動力を伸ばす研修は（特定講師への依存が強いなどで）極めて少ないか、まったく存在しない（そのような

講座企画を知りえたことがない等) という実態がある。

先に述べたように、良し悪しの判断は別の機会としたいが、民間企業が高額投資をして各方面(学界、実業界)の実力者を直接的講師としながら展開する選抜型の変革リーダー養成研修の狙いは、この“そもそも論”に立ち返って、自分たちのありようを考え直し、今後のあるべき姿・ありたい姿とその具体的展開方法を経営者に提言していくということが主体である。その中には、“寺子屋”方式での知恵の修得や、ポストイットを用いたアイデアジェネレーション(発想喚起・思考拡張)ダイアログなどの技法を用いた、さまざまな刺激が受講者の脳を強く、柔軟なものに変えていく。

同様のプログラムを自治体にも走らせようということを提言するつもりはない。しかし、私たちの部会場で実践するように、わずかなオリエンテーションで行われる“1時間程度のダイアログ”であったとしても、その気づきは大きく、多くの参加者の心を捉えており、キャラバンと称して、各幹事が担当する参加自治体訪問講義の場でも、ダイアログ体験を行う機会をつくるごとに、その効果にはある種の“驚嘆”が示されるのである。

さらに申せば、そのような場で議論され、結論づけられることとは、まさに“価値前提で考える”中で生まれる発想そのものであり、自分たちの帰し方と現時点での取り組みを見つめなおし、多くの場合、そこからの結論として、本来持つべき発想や、取り組み自体の整理統合に至っていく。それらがもし、この部会修了生などを中心として、各自治体で継続的に実践されていったとするならば、求められる人材を育む自治体づくりに繋がっていくことは自明の理ではないか、と思われてならない。そのような場を日常の中、職場の中にどう埋め込んでいくか、ということが、人材育成施策の中核に位置づけられるような時代がすでに到来しているのである。

第3章 人材マネジメントが為すべきこと

人材マネジメントとは、については冒頭に触れた。それは人事ではなく、人材開発でもない。概略で申せば、時代に求められる人材を先んじて育て、必要なタイミングでそれらの人材が期待どおりの活躍をしていってもらえるような機会を次々とつくり上げていくこと、となるう… という記述であった。

では、価値創造型人材を先んじて育て、それらの人材が活躍できる機会を次々とつくり上げていく、とはどのようなプロセスを具体的に踏むことで可能になるのだろうか。この章では、そのプロセスの描写を通じ、これからの時代に必要となる、人材マネジメントの要諦を概観することにつなげたい。

第1節 一方通行からの脱却

国が決めたことの…、首長からの指示でやむなく…、地域の有力者からの要請で…、という背景で、どれだけの取り組みが実施されたことか。人は経験の積み重ねから、次にどう対処するかを学習する。それが一方通行(指示命令)への追従という図式であれば、そのスタンスは確実に強化されていく。その中でいつのまにか、事実前提型の発想が強化され、今の何かを疑うことに疎く、遠ざかるクセを身につけていってしまうのだ。

さらに悪循環を生んでしまうこととして、年次を経るごとにそれらの事実前提型人材が上位層で増えつづけ、その帰結として、若年・中堅などを中心として、“価値前提”で発想

し、行動しようとする人材が育ち、活躍すればするほど、(事実前提型の) 上位層との亀裂を拡大するという事態に繋がってしまうのである。それら、中堅・若手を中心とした価値前提型の発想や提言は、多くの場合、日の目を見る前に潰されてしまう。

何より重要なことは、価値前提型で発想し活動しようとする人材が組織の中で潰されてしまわないようにすること、否、むしろそれらの発想と活動も奨励されるようになること、である。そのためには、誰にも目につきやすい場(組織最上位者のお墨付きがあるタスクチームなど)を設定し、そこを“守られた場”とすることで、発想と提言を、潰される前に、組織内最上位者の意思決定に向けて活かしていくプロセスを作りたい。これは最上位者(経営者)の決断ひとつで可能な人材マネジメントの施策である。

もう1つ重要な経営判断がある。それは、自治体組織の中すべての場で一方通行を排除する、ということである。経営的な会議・会合や役職者による公式ミーティングはもとより、職場(係、班)単位で行う情報交換や相互学習のためのミーティングにおいても、上長の一方通行型の情報伝達に終始する等の慣行を廃し、かならず参加者全員による意見交換を行うこととし、そこから生まれたアイデアや提言を大切にすることで、互いに助け合うことや、感謝しあうことなどの大切さ確認を経て、職場内人間関係や知識・能力のレベルアップ(底上げ)を図るよう、職場マネジメントの変革を迫っていくのである。広報的な周知の進め方だけにとどまらず、後述するような、これを実践できる適材リーダーの徹底登用等の継続により、少しずつ、しかし着実に自治体の中で広がりを見せる施策となるであろう。

対話なき一方通行こそ、価値前提型人材を潰す、強力な手段に他ならない。価値前提型の発言、現状へ疑問を呈するなどの発言、をしようとする場すら与えないのであるから、それも当然である。そのようなことが残る組織を温存しながら、一部の研修でコーチングやファシリテーションなどを受講しようとも、実態は何も変わらないどころか、変わろうと一旦試みた人材の努力・勇気までを裏切り、二度とそのような(愚かな)チャレンジは試みるまい、と決心させるのは容易なことなのだ。日常を変える、ということしか解決の方向性を見出していくことはできないのである。

第2節 適材人事へのこだわり

昨年の提言にも述べたことだが、職場におけるリーダーがどのような人材であるかによって職員の意欲・気力・行動などはすべて大きく影響を受ける。端的に申せば、部下から見て尊敬できる人材がリーダーに登用された場合の生産性・健全性と、そうではない人材が登用された場合の生産性・健全性では、データに大きな隔たりができることは言うまでもない。

民間企業では一般的となった、毎年度のモラールサーベイ(従業員意識調査)や、導入事例の拡大を続けるマネジメントの多面診断(部下・上司・同僚から日頃の行動傾向について評価をうけ、自他の評価データの比較分析を交えたフィードバックを受けていく“気づき”を狙いとした仕組み。60度評価などとも称する)を丹念に解析する中で、尊敬できるリーダーとされる人材のもとでの職場のスコアが明らかに高いことに、改めて人事配置の意義を実感される方も少なくない。

要するに、経営として人材マネジメントを徹底し、求められる人材(今回焦点を当てたのは、価値前提型の人材)を育てていこうとするなら、先の章にも記した、一方通行を排除する中心人物であるところの、職場リーダーの登用・配置、ということが大きな影響を有していることに異論はないと思われる。間違っても一方通行型で職場運営する人材にリ

リーダーを任せてはいけない、という人事方針を定め、遵守していくことである。

第3節 最上位者（経営者）としての学び

事実前提の思考や一方通行のやりとりに慣れ親しんだ人材は、組織上位層に多く残る。ここまでを読まれた方の中にも、記述の内容に対して、内心穏やかでない方も少なくないのではないか。確かに、慣れというのは恐ろしく、いつのまにか意図の有無にかかわらず、時代や地域の要請に耳を傾けているつもりが、いつのまにか庁内の取りまとめや上位者の了承を取り付けるやりやすさのほうから物事を考えてしまっている自分に気づく、という声は、自治体支援の現場で語られる複数の事例で、私も実感するところである。

そのような状態をこの先も組織の中に存続させるのか、それとも、真の生活者起点へと歩みを進めていくのか。マニフェストに基づく情報公開と評価、丁寧な説明・語り合いによる行政を進めようとしている自治体の経営層・職員の方であれば、その問いの答えは極めてシンプルに、後者となるだろう。もはや、内向きの行政組織、行政職員など、世の中の趨勢の中で、淘汰されていってしまうのだから。

重要なことを付け加えておきたい。人材マネジメント主担部門における永遠のテーマとも云うべき、最上位者（経営者）自身の気づきと学びをいかに深めるか、ということである。結局のところ、そのような立場の人材が下す判断、さらには日常的に用いる言動が、組織風土を作り、固めている。その立場の人材が、どんな相手にも視線を同じくし、意見に耳を十分に傾けたり、部下の提言を最大限に尊重しつつ、自分がじっくりと考え抜いた計画をきっちり実行に移す勇気を示すことで、更に関係者の信頼を強めたり、ということが本テーマにおいて最も重要なこと、なのだろうと思う。

そのためにも、新しい国のかたちをつくる人材を育む、ということに強い思い入れを、組織の経営層には持っていただきたい。思い入れを持つ人材であれば、自分自身の言動もそのような人材を発掘し、その能力を開花させていく方向で支援しようとするものになっていくに違いない。思い入れを持たなければ、目先の問題解決に奔走し、人を育てる、という大切な行為から、遠く離れてしまうのである。自分自身の言葉や態度がどのような影響力をもって組織の中に広がっていくのか、を実感できるアンテナを持つリーダーであれば、この部分に対する強い共感を持っていただけることと信じる。強き思い入れ、高き志を共有するリーダーと、今後もこの部会を通じて出会い、語り合い、この国をつくりなおすエネルギーに変えていきたいと思う。