

『人材マネジメント部会論文集に寄せて ～人材マネジメントの原点～』

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)

この部会を立ち上げて5年が経過した。立ち上げ当初は、民間企業などが採用していた様々な人事施策、中でも制度系の導入活動とその成果に注目が集まっていたと記憶している。実際、参加自治体からは人事課や研修所などの所属からの派遣が多くあり、本部会が人事制度について語り合う会、と推測されていたむきもあったかと思う。

5年という歳月と活動経過を振り返るに、部会参加者、ならびに北川所長・幹事団・事務局それぞれの尽力により、本部会の軸足はしっかりとしたものになった。それは、人材マネジメントという言葉の意味、その概念がもつ可能性の再認識に等しい。本年度版の「政策提言論文集」発刊にあたり、その軸足に則って、私自身の思いを記しておきたい。

■ 人材である前に、一人の人間である

私たちは、一人ひとり、かけがえのない「生命」を手にして生きている人間である。自明の理ともいえるそのことを、普段私たちの多くは忘れてしまっている。とりわけ、“職場”という環境において、私たちはいきなり“面”を被るように、所属における職位や立場というものの枠に入り込み、自分本来の考えや感性、思いから離れた時間を過ごす。

自治体などの組織に属した職員（人材）である前に、一人ひとりが人間であるという前提。ここに立脚できるか否か、という点が、私が考える第一のテーマである。

職員である前に人間である、という認識に立つならば、「いわれたことだけをやっていればよい」、「余計なことはやらなくてよい」という言葉は私たちの心にどう響くのだろうか。反発以外の何ものでもないことは言うまでもあるまい。百歩譲り、その場はそれで済んだとしても、何かしら納得できないものは残るはず。それこそ私たちが人として有する尊厳、生きているこそその証なのである、と私は思う。

生きるものとしての尊厳や証が感じられない職場、そのようにしか人材が扱われて（マネジメントされて）いない組織から、世の人々は行政等のサービスを受けようと、自分たちの地域の方向、未来の絵姿までを託そうとするだろうか？

人材マネジメントとは第一に、人の尊厳を認め、一人ひとりにとって生きる証が感じられ

るような場を創るための手段、と理解されるべきだ。

人としての尊厳を認めるからこそ、キャリア開発計画の自己申告を受け付けるのであり、組織側が一方的な職務評価を下す前に、自分自身で今期やってきたことを振り返り、上司と語り合う面談に十分な時間をとる制度を整備しようとするのであろう。それ以外にも、学歴主義の見直しや、性差・国籍などにかかわらない人材活用、育児支援の仕組みを父親にも拡大しようとする仕組みの整備と広報、等。すべては、人材である前に、一人ひとりが、それぞれの人生を懸命に生き抜こうと努力している人間であるという考えとその尊厳を守らんとする意志がそこにはあるはずなのである。（そのようなことを日頃から自覚し、しっかりと政策反映に取り組む人事スタッフも、世に少なからず存在すると信じたい。）

生きる証についても同様だ。単なる日々の業務遂行にとどまらず、地域・住民に必要とされ、自分が仕事に取り組むことに意味と意義、ひいてはやりがいや生きがいまでも感じられるような動機づけがなされる職場。そのような場を創っていくことは不可能ではない。人材マネジメントとは、職場のリーダーを中心として、一人ひとりが納得して取り組める、きちんとした仕事の任せ方と、途中段階での相互支援、他の仲間との効果的な連携協業を図る対話、等を通じて、活力ある職場を創り上げていこうとする技法そのものなのである。

■ マネジメントという概念の再理解

マネジメントという概念についても私たちは問い直さねばならない。一般には、予め決められたことをきちんと行っていくうえでの統制・管理・監督、というような理解がなされている。しかし、ここまで述べてきたように、一人ひとりにとって生きる証を感じられる場づくりのための方法論に、“統制・管理・監督”がそのまま当てはまるだろうか？

答えは否であろう。

私たちが学ぼうとする人材“マネジメント”とは“統制・管理・監督”と等しい関係にはない。必要な場面でそれらを包含するとしても、それを第一とは考えないという点から、もっと広義に捉えている、ということである。

P.ドラッカー氏の功績と浸透もあり、マネジメントとリーダーシップは違う、ということが近年急速に常識化しつつある、と言われている。端的に申せば、先行きの見えない状況下、未来をイメージすることに注力し、勇気ある決断・行動で周囲に影響力を与えていくこと、それがリーダーシップである。前段の一般的定義によるマネジメントとの違いは明白で、やることが決まっているか・いないか、の差がそこにある。

人材マネジメント部会で取り上げるマネジメントとは、一般的定義ではなく、より広義の、上記リーダーシップまでを包含し、状況に合わせて2つを適宜用いながら、効果的に対応していこうとする思考と行動のことを示す。その狙いは、組織の人材が、各々にとっての生きがいを感じられる仕事に従事できる職場環境を整備し、将来に向けても持続的な発展を遂げていくような風土と仕組みを埋め込んでいくこと、である。

■ 部会の活動が持つ意義

人材マネジメント部会では、それらのことを次のような活動を通じて学ぶ。他の場、社会人大学院などと異なるところは、書籍などを元にした“知識”を主体に学ぶところではないということである。

部会では「ダイアログ」というグループディスカッションの場に多くの時間を割く。課題は毎回変わり、メンバーも、リーダーもその回ごとに変更される。リーダーはファシリテーションのスキルを自然に用いるように仕向けられ、簡単なアシストのもとに徐々に習得の度を深める。何度とないダイアログと、職場持ち帰りでの実践をもとに、各自それまでには気づききれなかった組織の課題認識、更には職場の仲間との相互理解も深めていく。

それ以外に様々な刺激や体験が用意されているが、それらの活動の根本にあるのは、いかに自分の中に気づきを育めるか、ということである。気づきの対象は、「人材を活かすにはどうしていけばよいのか」、「どのような取り組みが、人を活性化させ、一人ひとりに笑顔を取り戻すことができるのか」、「それらの結果として、真に目指すこととしての住民起点で考え、現状を見直し、思い切って変革していくには何から始めればよいのか」等、である。

日常の大半を過ごす職場という環境の中で、一人だけで考えていても漠然とするばかりで、視野拡大や明確な”気づき“に至るケースは限られている。この部会が対象とするのは、**参加する一人ひとりが”一人称“で考え、気づきを得て、行動を起こす勇気を組織に持ち帰ることだ。**それこそが所属の中で仲間を増やし、一つひとつ職場風土を変えていく源泉に他ならないと信じるから、である。

■ 次年度に向けて

私にとって、人材マネジメント部会6年目以降で目指すことは、ここから生まれている様々な気づきと変革の息吹を、より多くの人々に伝え、仲間を増やしていくことである。その点で、いくら強調しても足りないことは「本部会に卒業は無い」ということである。一度

この部会に触れたメンバーは、永久会員の役割が期待されており、実践努力と経過について定期的に共有報告を受けていきたい、と思うほどである。どれぐらい自分自身の周りに“笑顔”を拡げていくことができたか、部会で学んだことを活かしてこられたのだろうか、等。人材マネジメント部会でつながった友＝マネ友、の輪を着実に日本全国へと拡げていくことに、私自身も強くコミットしていこうとしている。 //