

2010年度

人材マネジメント部会の一年を振り返って

早稲田大学マニフェスト研究所 人材マネジメント部会

所属 神奈川県

氏名： 堀江 祐子

人材マネジメント部会での一年間が終了した。以下、部会に参加しての意識・行動の変容、部会での学び、それを今後どのように組織に還元していくのかを記していきたい。

## 第1章 人材マネジメント部会に参加するまで

### 第1節 3年間の県庁生活と1年間の民間企業体験

私は、入庁後3年間を市町村課において財政業務に携わり、その後1年間を長期派遣研修により民間企業で過ごした。

3年間の市町村課時代は、国からの調査統計のとりまとめが主な仕事であったため、ルーティン化した前例踏襲型の業務が多く、前年どおりの業務を前年と同じスケジュールに沿って淡々とこなすことが求められていた。その中で、いかに効率的に終わらせるか、という視点での業務改善は行っていたが、時として「終わらせることが目的」「やることが目的」というような意識で仕事に臨んでいたように思う。

しかし、次第に、「本当にこの業務は必要なのか?」「何のための業務なのか?」ということを考えることなしに、仕事を「こなす」ことに疑問を感じるようになり、「こうした仕事の進め方が所謂『お役所仕事』というものだろうか」、「他の組織はどのようになっているのだろうか」といったことに興味を持つようになった。

運良く、4年目に1年間の民間企業派遣に行くことが適ったのだが、それは衝撃の連続であった。

まず、驚かされたのが、社員の働くことへのモチベーションの高さである。それまでの県庁生活の中で、仕事や働くことへの熱い思いを持ち、それを熱く語る職員と出会ったことがなかったのだが、派遣先では「この会社をこうしていきたい」とか「売上を伸ばすためにはこういう工夫が必要だ」といったことがごく普通に若手社員から聞かれるのである。また、一人ひとりの熱意からか、社の雰囲気にも活気があり、県庁との違いにショックを受けた。

続いて、変化への姿勢とそのスピード感である。顧客のニーズに応え続けるため、社会の動きや環境変化に敏感で、そこから感じ取った変化を瞬時に商品やサービスへと具体化していく。顧客や社会に必要とされる会社でない限り、存続できないという強い危機感に基づいた、「変わり続ける」ことへの信念を感じることができた。それは、なかなか変わることができない県庁組織と相対する姿勢として、考えさせられるものだった。

最後に、「想い」を共有することでもたらされる、組織の一体感がある。研修の機会や職場に出向いてでも、トップが理念や経営課題、時にはこれまでの職業人生等について語る機会が設けられており、イントラや紙面ではなく、「生の声」で想いを伝えられることで危機感も熱意も伝わるのではないかと感じた。

こうして県庁とは違った環境の中で、客観的に県庁を眺める機会を得たわけだが、折しも神奈川県は「人事制度改革 PT」が庁内に立ち上がり、その概要を HP を通じて追いか

ながら、県庁が変わろうとしている様子にわくわくする思いだった。

## 第2節「改革」初年度

2010年度は、職員が自らのキャリア(職務分野)を選択するキャリア選択型人事制度や、主査以上が一定の要件のもとに主体的にリーダー職を目指す管理職登用試験が導入される等、神奈川県庁の人事制度改革初年度にあたる。そのような年に、改革を牽引する人材課のキャリアセンターに配属となった。

民間企業派遣中、「この会社の社員がこれほど生き生きと働けるのはなぜだろう?」「県庁にはなぜそのような組織風土がないのだろうか?」「どうしたらもっと県庁職員が楽しく前向きに働けるのだろうか?」といった疑問を抱えつつ、「そうしたギャップを肌で感じた私自身が県庁でできることはなんだろうか?」と考えていたところに、改革の主管部署に異動となり、身の引き締まる思いがしたが、そこへさらに人材マネジメント部会への参加を勧められることとなった。

参加が決まったのは、第1回開催の2日前のことであり、活動目的や内容はぼんやりとしかわからぬままに、初回を迎えることになった。

当初思い描いていた部会の姿は、組織変革を模索する自治体に対して、それぞれに適した処方箋を与えてくれる、というようなものであった。スタイルも講義形式で、こちらは一方的に“改革の極意”を吸収して持ち帰ればいいのだと考えていたのだ。

## 第2章 マネジメント部会に参加して

そのような予想は、初回であっさりと覆されることになった。

「事実前提ではなく価値前提」、「立ち位置を変える」、「あるべき姿」の追求、「志」、といったキーワードを幹事団からいただき、それ自体は何となく心熱くなる言葉なのだが、具体的にどうした行動が求められているのか、その時点ではまだ釈然としないものがあった。

そして行ったダイアログは、さんざんなものだった。相手を打ち負かすのではなく、価値観を共有し、気づきの連鎖を起こしながら、「意味が流れる」話し合いを行うことがダイアログなのだとは理解はできても、実践はできない。白黒つける議論や、一方的に指示を受けるだけのミーティングの経験しかない私には、初めて会った者同士が互いを尊重し合いながら、互いに気づきを得ていくことなど、どうしていいのか途方に暮れるばかりだった。

ダイアログについては、その後回を重ねても、やはり体裁の整った結論を導き出すための綺麗な話し合いに終わってしまうことが多かったように思う。キャッチボールに例えるなら、投げられた球をキャッチし、そのボールはすぐ脇に置いて、新たなボールを投げる、というような具合で、相手の発言の背景を理解しようと相手からのボールを手にとって、一度よく眺めてみるということがなかなかできなかつたためではないかと感じる。

「これがダイアログかな」と思えたのはようやく最終回になってからだ。「分権時代における人材マネジメントとは」とのテーマでの対話を行い、(話し合いは時間切れで結論には達しなかったものの)、それぞれの発言の上に次の発言が重ねられるという具合で、話し合い全体がひとつの思考の跡のようであり、これが「意味の流れ」なのではないかと体感することができた。

ダイアログは、新たな価値を生み出すためのツールでしかないが、これを一年間徹底して実践したことは大きな糧となった。回数を重ねて気づいたことは、今までいかに「わかったつもり」で他者と関わってきたかということだ。相手の発言を、自らの文脈の中で理解している限り、その発言は「当たり前」の物に過ぎないのだが、「わかったつもり」になっているその発言を相手の文脈の中で理解しようとする、相手の価値観や考えに気づくことができる。互いに互いの発言に寄り添って話し合いを進める時に、新たな価値が生まれ、だからダイアログなのだということを、身を持って理解することができた。

## 第3章 夏期研修会で得たこと

### 第1節 考え抜くことの辛さ、伝えることの難しさ

夏期研修会に向けては、本年度も本県からの参加が一人であったため、考え抜くことの辛さを体感することとなった。本来であれば、参加者同士のダイアログを通して深めていくのだが、その機会がなかったため、じっと考える辛い作業となった。負担感とともに、「やらされ感」を持ったことも事実だが、組織の「あるべき姿」を出発点とし、そこから自らの行動計画への落とし込みを行ったことは、日々の業務への取り組み姿勢を変える効果もあったように思う。価値前提で自らの業務を再点検したことで、個々の業務の目的が明確化し、「何のための」仕事なのかを理解することができたからである。

また、日頃、プレゼンテーションを行う機会がないため、想いを伝えることの難しさも体感することとなった。心がけたのは、自らの言葉で語ること。体温の伝わらない平板な伝達事項にならないよう、一人称で熱く語ることを心がけた。

### 第2節 発表の概要

組織・人材のありたい姿としては、

1. 主体性を持って職務分野を選択し、自らの「キャリア」をデザインする職員
2. 高い専門性と使命感を持つ「プロフェッショナル」職員
3. 多様な人材が活躍できる組織

を掲げた。一方、人事制度改革が行われたものの、職員の意識や組織の雰囲気が変わるまでには至っていないという現状から、今年度の改革プランの狙いを、「人事制度改革を単なる枠組みづくりに終わらせず、改革に息を吹き込む」こととした。それは、せっかくの改

革を「やらされ感」で押し進めるのではなく、職員の前向きな熱意で真の改革につなげたいという思いからである。

そして施策を、「職員の主体性を重視する『キャリア開発支援制度』の構築」とし、2010年度の取組みとして、

1. 職員が「キャリア」を考える場としての「キャリア相談窓口」の開設
2. 多忙な職員も参加できる研修の場として「時間外講座」の実施
3. 育児休業からの復業者に対する意識改革として「育児休業復業者支援研修」の実施の3点を掲げた。

1については、「キャリア選択型人事制度」の導入に伴い、職員が「キャリア」という新たな観点から自らを振り返り、将来を見据える時に、寄り添い、共に悩み考える「場」を提供するものとして、民間のキャリアカウンセラーを招いて実施するものである。夏期研修時点では、開設後まもないこともあり、認知度が低く、ほとんど利用されない状態であったため、この利用率をあげることを目標とした。

2は、「残業ゼロ革命」により生じる、業務終了後の時間を自己啓発に有効活用してもらうための新たな研修についてで、具体的には、職員の意識変革につながる講座の実施を目指した。

3は、多様な人材の活躍できる組織づくりの一環として、ライフイベントにより今まさに仕事と家庭のバランスに悩む職員を対象として実施するものである。

### 第3節 発表への指摘事項

発表後の幹事団からの指摘事項としては、本県の人事制度改革、残業ゼロ革命、時差出勤制度についての質問の他、1について、「キャリア相談窓口」の利用率をあげることを取組みの第一義的な目的としないこと（本来の目的は、職員が「キャリア」を考えるサポートをすることであるため。）との注意喚起をいただいた。また、「時間外講座」の実施と「残業ゼロ革命」は、改革の方向性として矛盾しないように整理しなければならないというご指摘もいただいた。また、改革の定着には時間がかかるものであり、これから地道な取組みが必要であるというアドバイスもいただいた。

## 第4章 夏期研修会後

夏期研修会で、2010年度に取り組む具体策として掲げた3つについての現状は以下の通りである。

第一の「キャリア相談窓口」については、今後職務分野を選択する若手職員に、あらかじめキャリアを選択する意味について考え、しっかりと自己棚卸しをしてもらうきっかけとなるよう、個別に案内を出し、利用を呼びかけた。結果として、1月末時点で137件の利用があった。また、アンケートの結果、65%が「漠然としていた自分のキャリアプラン

が明確になった」と回答し、49%が「今後の職務分野選択の参考となった」と回答している。キャリアを考える職員に寄り添う場として、一定の評価を得ることができた。

第二の「時間外講座」については、変化への一步を踏み出してもらうきっかけづくりとして、NPO テラ・ルネッサンスの鬼丸理事にご講演いただいた。79名が参加し、参加者からは、視野の広がりを感じたという声とともに、小さな変化でも自らアクションを起こし、職場を変えていきたいという意見を得た。

第三の「育児休業復業者支援研修」は、第1回目を実施し、参加者からは「横のつながりができた」「不安・悩みを共有するだけでなく、タイムマネジメントについて気づくことが多かった」などの感想を得た。一方で、研修が、仲間づくりにとどまってしまい、出産や子育てを経て職場に戻り、その経験を踏まえて組織の中でこれからどのような役割を果たしていくのかという、役割認識の習得にまではつながらなかったという反省点が残った。

## 第5章 2011年度への人材マネジメント改革提言

今年度の取組みを踏まえ、新たに見えてきた課題は以下の通りである。

一点目として、「キャリア相談」の実施により、「同じ県庁内であっても、各部署の業務内容がわからない」という意見が非常に多かったということがある。そこから、職員のキャリア選択にあたり、個々の職場・職務がどのような業務を扱っているのか、を改めて示す必要性を痛感した。

キャリア選択型人事制度は、職員が自らの能力と適性に依じて、自らの職務分野を選択し、選択した限りはその道のプロフェッショナルとして自己研鑽を求められるという、職員に自律と責任を求めるものでもある。そのために必要となるのは、組織内の「労働市場情報」（職務の内容や、求められるスキル、キャリアパスなど）であるが、それが十分に共有されていないのである。キャリア開発支援の一端として、「職務案内」を行う必要がある。

二点目に、職員の実態の把握である。様々な改革を実施したが、それにより職員の行動や仕事への取組み姿勢がどのように変容したのか。たとえば、人事制度改革により、個々の職員の主体性が重要視されるようになったが、それにより職員のモチベーションはあがったのか、等である。また、各種研修の企画にあたり、職員の課題をカヴァーする方向で研修目的が設定されるわけだが、その「職員の課題」については、正確な実態調査に基づいてはいないのが現状である。研修が、あるべき姿と現状のギャップを埋めるような形で実施される以上、正確な実態調査・意識調査を行う必要がある。

三点目として、トップが自らの想いを語る場の創設がある。これは、昨年度の自らの経験に加え、人材マネジメント部会で、熱く語る幹事団の方々の姿を目の当たりにしたことも影響している。自らを振り返って、目的の不明確な仕事にはモチベーションはあがらない。そして、全ての仕事は本来、組織の「あるべき姿」に結びつくものであるべきである。すなわち、「この仕事」を行うことが、組織の「あるべき姿」実現につながると実感できる

とき、この仕事にやりがいを感じ、この仕事に工夫を重ねてみようと思うのだろう。そして、「あるべき姿」は、組織で共有化されていなければならないもののはずである。我々は県民に対し何をどのように提供し、その実現のためにどのような組織でなければならないのか、まずはトップが熱く、職員個人に届く自らの言葉で語りかけることが必要なのではないか。まずは、来年度の新採用研修において、実現したいと考えている。

## 第6章 最後に

「・・・それで、私は、何をするのか？」

部会に参加してから、癖づいた思考方法である。これまで、組織への不満、仕事の進め方への疑問、たくさんの「？」を抱えながらも、「仕方がない」と理由もなく諦めてしまっていたことに気づかされた。不平不満はある、だったらそれに対し、「私は」何をするのか？その積み重ねで、小さな変化を重ね続けていきたい。