

2010年度

人材マネジメント部会での気づきと、これからの活動

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 奈良市

氏名： 鈴木 啓也

## 第1章 はじめに

### 第1節 人材マネジメント部会の参加による意識の変化

4月も半ばに呼び出しがあり、新しい世界を知るために部会への参加を勧められた。研修担当として断る選択肢はないと考え、内容がよくわからないまま、部会に参加させていただくことになった。奈良市からは初めて、一人での参加である。

東京へ向かう新幹線の中で前年度の論文集を読んで、自分はこの中でやっていけるのだろうかという愕然となったことを今も鮮明に覚えている。

#### 第1項 参加以前の意識

##### ①人材マネジメントとは何？

人事担当として大変恥ずかしいことであるが、そもそも人材マネジメントという言葉の意味がよくわからなかった。いや、聞いたことすらなかった。

当時の認識では、「評価、異動、採用、研修等を総合的に組み合わせて、効果的な人事運営を行うもの」といった認識であったと思う。その中には、人の心をいかに捉えるか、という認識は全く考慮に入っていなかった。

##### ②見えない壁

研修担当として自分の業務をこなすことだけで精一杯であり、広い視点で市役所全体を考え行動するといったことがなかった。

研修係という事務分掌の壁、予算の壁、前例踏襲という壁、いろいろな見えない壁を勝手に設定し、その壁の中だけで、なんとかしようともがいていたように思える。

#### 第2項 参加以降の意識

##### ①人材マネジメントとはこういうこと

現在認識している範囲での人材マネジメントとは、「住民福祉の向上を目的として、職員の方が最大限発揮できるよう、ハード面である人事制度（評価、異動、採用、研修等）の部分と、ソフト面である職員の気持ち（信頼関係、納得感、やりがい等）の部分で、その両方の整備を行うこと」だと考えている。

そして、このことは人事担当部門だけが行なうものではなく、組織の全ての職員が自分のこととして取り組むことで、はじめて達成されるものである。この認識もまだまだ浅いものだと自覚しており、より深められるように実践していきたい。

## ②自分の仕事だけでなく、全体を考える

研修係は職員研修だけをやればよいのではなく、評価や採用、異動等の人事制度全般に係わり合いを持って業務を進めていくということが、自然と思えるようになった。

## ③人への働きかけ

もともと人に積極的に話しかけるタイプではなかったし、今でも性格は変わらないが、人材マネジメントの実践のために、何かしら働きかけを続けていくことを心がけている。

人へ働きかけること、人と人とを繋ぐこと、これからもずっと意識しておこなっていきたい。

# 第2章 部会での活動

## 第1節 ベーシックコース研究会、人材マネジメントシンポジウムに参加して

### 第1項 研究会で得た新しい考え方

#### ①価値前提

第1回目の研究会で、出馬部会長から伺った言葉に衝撃を受けた。「価値前提」＝まず、あるべき姿から始める（反対は事実前提＝現実に捕らわれ新しい発想ができない）。

そう言われれば、今の思考、行動が全て事実前提になっていた。現実に囲まれた壁の中の狭い範囲でもがいている自分。それでは理想の実現、新しい価値の創造なんてできないのに。事実前提の思考から抜け出すのは難しいが、これ以降、現実は一旦脇において、一番よい状態はなにか、実現のためには何をすればよいのかを考えるようになった。

#### ②人材マネジメント

「人材マネジメント」＝人がいきいきと働いて、生きて、みんなと一緒に何かを成し遂げようという状態をつくる。

イメージとしてはなんとなく浮かぶのであるが、最初に聞いたときは具体的に何をするかわからなかった。

この言葉は、部会の参加を重ねるにしたがって、少しずつその意味が理解されるようになった。今改めて、「人材マネジメント」を考えると、どれが理想の状態で、そのために何をすべきか、少し具体的に考えられるようになったと思う。

#### ③ダイアログ

「ダイアログ」＝結論を出すことを絶対とするのではなく、とにかく納得のいくまで、どうしたらよいか、遠慮なく、議論すること。

この言葉も最初の頃は、よく意味がわからず、ファシリテーションと何が違うのか、区別がついていなかったし、重要性がよくわからなかった。

ダイアログの意味、効果を少し理解しだしたのは、滋賀県の自主研修グループ“チョウチョの会”の学習会に参加したときに講演されていた元吉由紀子氏の著書「どうすれば役所は変わるのか」を読む機会を得てからである。

「ダイアログ」を行うことで、組織に一体感が生まれ、目的達成のために自主的に活動していく。そのための手法がダイアログである。

## 第2節 夏期研修会の発表とその後の展開

### 第1項 夏期研修会での発表

#### ①職員養成塾の取り組み

職員養成塾とは、今年度から開始した研修講座で、自ら学びたい職員に学べる場を提供することを目的とし、自治体職員に求められる意識、能力などを身につけるきっかけづくりとなるよう、毎月2回程度、平日の夜間、休日などに講師による講演とグループワーク等の研修を開催するものである。

職員の意識改革（広い視野で、自ら学び、情熱を持って、自ら行動する）、ネットワーク形成（グループワーク等を通じて、個人的な交流を深める）、地域との交流（講師や、市民公開講座に参加の地域住民との交流）という、効果を狙いとしている。

### 第2項 発表に対して受けたアドバイス

#### ①業務の延長ではないか

幹事や部会員の方から、「研修係という自分の業務の延長から抜け出せてないのではないか」「改善ではなく革新、組織全体を良くしていく、変えていくことを考えて」「研修が人事課の思いの押し付けにならないように」との、アドバイスを受けた。

#### ②現場の声を拾え

職員養成塾の受講を勧めたところ、ある職員さんから返ってきた言葉「いくら頑張っても評価されるわけでもなく何も変わらない」「頑張る職員にだけ仕事の負担が積み重なる今の人事制度では、研修を受けてもムダ」という現場の声こそ大事にし、もっと深掘りしていくべきだ、とのアドバイスをいただいた。

組織全体を見据えた活動計画の策定、人事に対する不満という職員に広がる心の声にど

う対処するのか、が次回に向けた課題となった。

### 第3節 第4回研究会の発表とその後の展開

#### 第1項 第4回研究会の発表

##### ①職員養成塾を実行委員会方式で運営

職員養成塾が参加する職員の意思が反映したものになるように、有志を募り、運営や講師の選定を実行委員会形式で行うものとした。

##### ②納得のいく人事制度の構築

職員の間横たわっている人事への不信、人事・組織上に存在する問題に取り組むため、納得のいく、公正でオープンな人事制度の構築に取り組むこととした。

#### 第2項 その後の展開と活動

##### ①職員養成塾に関して

公募に応じた職員8人と、10～11月にかけて3回、実行委員会を開き、運営や講師の選定等について話し合いを重ねた。11月以降の後期講座は、その結果をベースとして実施した。

##### ②人事制度の構築に関して

制度導入に向けた計画を考えることとし、内部検討委員会の実施、外部委員を入れた検討会を経て制度構築を行うこととし、平成23年度からの試行に向けて、予算要求を行った。

### 第4節 幹事や他の参加者の発表から得たこと

#### 第1項 仲間を見つけて

夏期研修会、第4回研究会の後、皆さんからいただいたアドバイスで一番多かったのが、「一人ではなく、仲間を見つけて」であった。

最初にこの言葉を聞いたときは、「今回一人参加であるので何かと大変だが頑張る」という励ましの意味かなという、浅い考えで受け取っていた。

しかし、部会を重ねるに従って、仲間を見つけて話し合いを重ねることこそが、人材マネジメントを行う上での本質的に重要な行為であるということが、終盤になってやっと気付き始めた。

仲間がいると、ダイアログで磨かれる、勇気をもらえる、アイデアが広がる、実行性も上がるのだと。

## 第2項 計画には具体性が大事、日程、行程表が必要

夢や思いを形にするには「いつ、誰が、何を、どのようにやっていくのか」を具体的に定めることが、最初に行うこととして必須のことである」「そうしないと日常業務の遂行に追われて、日々はあっという間に過ぎ去ってしまう」とのアドバイスをいただいた。

本当にそのとおりで、現実にもそうなりかけている自分がいる。

## 第3章 2011年度人材マネジメント改革政策提言

2010年度の取り組みから見えてきた、奈良市のこれからの必要な部分、これに対応するために、以下に2011年度人材マネジメント改革の政策提言を行う。

### 第1節 人事評価制度の構築

職員の間には横たわっている人事への不信、人事・組織上に存在する問題に取り組むため、納得のいく、公正でオープンな人事制度の構築に取り組むこととする。

具体的には、平成23年度当初に、人事評価制度導入に向けた内部検討会を設置し、「職員像、組織風土、人事制度のありたい姿」を考える。それをベースとして、外部委員を交えた人事評価策定委員会を設置し、人事評価制度の仮設計を行う。

それを基に、23年10月から、まず管理職を対象に第一次人事評価試行をおこなう。24年度、25年度と、対象を全職員に広げて試行を繰り返し、事後検証と制度設計の見直しを十分に行って、平成26年度に本稼動に移行するものとする。

### 第2節 オフサイトミーティングの実施

職員養成塾の実施によって、職員の中から、自主的に自分の能力を高めていこう、よりよい行政運営を行っていこうという土壌が育ってきている雰囲気を感じる。

このような職員がバラバラに存在するのではなく、お互いに連携し共鳴しあう場が必要であると考え。そのために、オフサイトミーティングの実施に取り組むこととする。

具体的には、平成23年度4月から月1回、業務終了後に自由参加のオフサイトミーティングを行い、これからの奈良市について、気楽にまじめに話をする場を提供するものとする。

## おわりに

最終の研究会のダイアログでも話題に上がったのだが、この一年間、常にこの人材マネジメント部会のことの頭の片隅で意識されていた。

自分の行動は人材マネジメントを行っているといえるだろうか。幹事の皆さんなら、部会の皆さんならどう考えるだろうか、と常に意識を続けた一年間であった。そして、それはこれからもずっと続いていくものである。