

2010年度

2010年度人材マネジメント部会に参加して

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 新潟市

氏名： 佐藤 夏樹

第1章 人材マネジメント部会への参加前後の意識

第1節 人材マネジメント部会に参加するまで

私は2009年度から人事課に配属となった。振り返ってみると配属から1年間、目の前の担当業務の対応に追われるだけの日々を送っていた。自分にとっては担当業務をこなすことだけで精一杯と感じていたのと同時に、意識の持ち方や姿勢について、それで良いのだろうかという漠然とした思いを抱えていながらも、やはりただ忙殺されているだけであった。

人事課に配属となる前の2年間は、人事交流で新潟県に派遣されており、新潟市にとって政令市としての船出となった2007年度にも新潟市の組織外に身を置いている状況にあった。きっと職員は皆、各職場で政令市移行に伴う大変な苦勞をしているのだろうとあたかも他人事のようにすら感じていたように思う。新潟市の組織の現状をよく知ろうという意識もほとんどなく、新潟市の組織としての在り方やどのように組織を変革していくべきか、ましてや「地域主権」の動きに応じてどうあるべきかなどと考えることのないまま過ごしてきたのである。

人材マネジメント部会に参加することとなったのは第1回研究会が開催される数日前であった。上司から部会への参加を要請されたのだが、担当業務と併行して部会に継続して取り組んで行ける自信は全くなく、他に適任者がいるのではないかという思いもあったが、一方では日々の業務の中で、これで良いのだろうかと漠然と感じていることの解決につながるヒントのようなものが見つけられる機会になるかもしれないという期待感もあり、悪く言えば何となくではあったが、参加を引き受けることとした。

今にして見れば、このとき参加を断っていたら、従来の意識や姿勢を変えられる機会を得ることはできないままであったと思う。

第2節 人材マネジメント部会に参加して

当初の第1回研究会の参加時から、北川先生や幹事団の講義などにより、それまでの自分の考え方や姿勢はまさに根底から覆され、さらには強い覚悟を求められることとなり、とんでもない場に来てしまったものだと思いが強く感じたことが思い出される。具体的には、全国どこでも同じような役人的なやり方や考え方、「事実前提」であってはもはや通用せず、「価値前提」であるべきということや、組織の中の人々の意識を変える前に、まず「事実前提」などが身に染み付いてしまっている自分自身が変わらなければならないということ突き付けられたのである。

そして同時に、今のままの自分や組織であってはいけない、どうすれば良いのだろうかという思いを持つことにより、遅ればせながらようやく入口をくぐり始めることができた気もした。市民にとって組織がどうあるべきかという視点で、自分自身の課題として考え、「価値前提」で業務の改善意識を持つことができるようになったことなどは、部会に参加して得られた大きな収穫の

ひとつである。

第2章 人材マネジメント部会で得られたこと

第1節 現状とありたい姿の認識

当市を含めてどこの自治体についても、職員数は減少を続けているが、業務は複雑化し、量としても増加しているため、繁忙によって組織内にはやらされ感や疲労感が蔓延し、組織を構成する個々の職員はやりがいを感じることができないまま、また閉塞感を強く感じながら業務を行っており、もはや地域に悪影響を与えかねない、あるいは与えている危機的な現状にあることを部会においてあらためて認識した。部会では1年間、そのような現状を打破していくために必要な「人材マネジメント」とはどのようなものかについてなどを真剣に議論し、発表を通じて考え続けた。

そして、目指すべき活性化した組織とは、同じ目線で職員一人ひとりが自発的に考え、行動できる状態にあるのだと認識した。それはまた、従来のように管理されながら決まったことをやっているだけではなく、住民の満足を得る、地域を良くすることを第一義としながら自治体を「経営」することであり、「客」である住民に喜んでもらうためには経営品質を上げる努力を継続していかなければならないということであった。

第2節 対話の重要性

部会でもよく言われていたことだが、組織の変革はひとりではできない。思いを同じくする仲間を増やしていく必要があり、同じ目線で思いを共有しながら一緒になって考え、課題の本質を認識して解決策を見出していくことができる方法のひとつとして、部会ではダイアログを学び、繰り返し行った。

この実践の中では、立ち位置を相手方に変えることを常に意識しながら、対話による思いのキャッチボールの繰り返しで互いの気づきが生まれ合い、いわゆる腹落ち感を共有できることを体感した。考えを深化できるという点からも対話の重要性を認識するとともに、自分自身を含めて組織を構成する職員一人ひとりの考える力を上げていくための方法としても非常に有効であると感じられた。

第3節 意識改善と覚悟

ダイアログの実践の中で反省していることは、一度も自ら進んでリーダー的な役割を買って出

なかったことである。場をリードする自信がないことから、一步踏み出す勇気を持たず、せっかくの機会を自ら逸してしまったのである。自分自身に染み付いてしまっていることを改めることの難しさ、一步踏み出すことの難しさをあらためて痛感した。講義において紹介していただいたマザー・テレサの「誰かがやるだろうということは、誰もやらないということを知りなさい」という言葉は非常に自分の中に響くとともに、忘れないようにしていきたいと思ったと同時に、リーダーシップとはどういうものか、リーダーとはどうあるべきか、自分自身がリーダーとなっていくにはどうしたら良いのかということを考える契機ともなった。

また、自治体発表においては、幹事団や参加者からは「人事課として」以外に「自分自身は具体的に何をするのか」について問われることとなった。立ち位置を変えながら、自分自身が職員たちと目線を合わせて対話を繰り返していくために、具体的にどのような行動をすべきかなどの決意の表明が不足していたと思う。

第3章 研究会における発表

第1節 改革プランのテーマ・方針

今年度の研究会において当市が発表した改革プランのテーマは、前年度の改革プランの方針を踏まえ、「職員一人ひとりが考えて頑張れる新潟市の取り組みについて」であり、職員が改革意欲を持ち、やりがいを感じて仕事に取り組める環境づくりを狙いとしながら、職員間の対話の活性化及び職員の意欲を引き出すための方策について検討した。

第2節 発表内容の概要

当市は平成の大合併により周辺14市町村と合併した経緯があり、組織の一体感の醸成が進まないことが大きな課題のひとつとなっているが、夏期研修会において幹事団からは、人事諸制度によること以外に、トップ（市長）のリーダーシップを活用することも重要ではないかとのアドバイスをいただくことができた。それを受けて、第4回研究会の発表においては、「一体感の醸成には10年はかかり、5年が経過した現在は折り返し地点であって、これからが醸成期である」という市長の職員へのメッセージなどを踏まえて発表を行った。それぞれ歴史や個性の異なる市町村が一緒になったことから、簡単に一体感が生まれえないのは当然であり、当面は当市の課題であり続けることも間違いないが、市町村合併による混乱は、合併した市町村間の制度ややり方の細かい違いなどから、むしろ市民目線で職員一人ひとりがどうあるべきかを考え直すことができる「改革のチャンス」として捉える意識を持つべきである。

また、当市においては、職員一人ひとりがやりがいや意欲を持って、自身のキャリア開発に取

り組むことができる仕組みとして「キャリア選択型人事制度（仮称）」を構築しようとしているところであることを発表内容のポイントのひとつとした。従来は職員のキャリア開発・形成という概念は示されていなかったため、職員に「育成期」、「キャリアアップ・成熟期」、「専門スタッフ期」という段階を示しながら、人事異動と研修制度を連動・連携させていく仕組みを構築していくことには大きな意義があり、個々の職員がモチベーションを高く維持しながら、自発的な能力開発に努めることによって、積極的な提案や改善を継続できるような組織風土をつくって新潟市の組織力を高め、市民満足度の向上につなげることを目指していることを発表した。2011年度からの本格実施を目指して試行中の段階であるが、研究会において幹事団や参加者からは、職員一人ひとりの意識が伴わないと、ただの人事課側からの押し付けとなって失敗するので、職員からの信頼感を得ながら、始めるからには絶対に途中で投げ出さない覚悟を持って進めるべきというコメントや、実施の目的などが市長から職員に対して示されることも必要であるというコメントをいただいた。

部下職員が上司（部次長～課長職）の日頃の行動について評価を行い、上位者である部長が評価結果に基づき、被評価者にフィードバックすることにより、自分の行動が部下にどう受け止められているか認識し、被評価者本人の「気づき」を生み出すことを目的として実施している管理職「気づき」シートの取り組みについても発表した。これは平成21年度に試行実施した結果、職員からの導入していくべきとの評価によって2010年度から全庁的に本格実施を行っている仕組みである。研究会の参加者からは、人間関係の悪化を招いたりして、仕組みとして軌道に乗せることや定着に困難が予想されることから、今後の取り組みの状況や結果について注目したいというコメントを複数いただいている。

また、人事諸制度や業務に対する職員意識を把握することを目的に、2009年度から実施している職員意識アンケートについて発表した。当然、このアンケートだけで職員の意識を把握できることにはならないが、職員意識の全体の傾向などを把握するために重要なものとして継続していきたい。幹事団や参加者からは、対象7,551人の職員の半数を超える3,853人の職員の回答が得られていることから、大事なツールとして捉えるべきとのコメントなどをいただいた。

第3節 発表による「気づき」

研究会での発表により、当市は人事評価制度やキャリア型人事制度をはじめとした人材マネジメント関係の制度を多く実施し過ぎなので、もっと絞り込んで実施しないと、どれも十分な効果を上げられず、中途半端に終わってしまうのではないかと参加者からコメントをいただいた。多くの試行錯誤を繰り返していくことも確かに大事であるが、常に検証により改善し続けることを欠かさないと意味を失い、ただ導入しただけで終わってしまうという意識を強く持つていくべきである。人材マネジメント関係の取り組みの先進自治体の発表においては、職員の「改革疲れ」という状況も話されており、職員からのコンセンサスを得られないまま人事課側からの一方通行的な押し付けとならないよう、着実にかつ適切なスピード感を意識しながら推進していくことが

重要と思われ、非常に参考となった。

第4章 2011年度人材マネジメント改革政策提言

部会参加を通じて、当市については試行的なものを含めて、人材育成という視点からも設計がなされて、すでに導入されている人材マネジメント関係の制度や仕組みが多くあることをあらためて認識した。

繰り返しになってしまうが、本格実施に向けているキャリア選択型人事制度などの制度や仕組みが十分に機能し続けられるようにすることが重要であると同時に、人事課側からの一方通行的な押し付けとならないように職員と目線を合わせながら実施していくためのキャッチボールが不可欠である。そのために、先に述べた職員意識アンケートを活用していくことのほか、多様な立場の職員で構成するワーキンググループによる検討も有効であると考えている。また、2009年度からは翌年度の人事異動の基本方針を全職員に向けて示すことが始められているが、そのほかにも人事課の考えや情報を可能な限り、場合によってはトップを巻き込みながら、職員に示していくことが重要である。

私の個人の取り組みとしては、人事課側と職員間のキャッチボールがうまくいくように、また、多くの仲間を増やすことも目的としながら、人材マネジメントシンポジウムで聞かせていただいたオフ会の積極開催などを参考に、多くの職員一人ひとりと対話することを続けていきたい。その取り組みの中などで、庁内の人材マネジメント部会の参加者OBのネットワークの活用も有効であると考えている。そして、様々な場においては、参加者によるダイアログの方法を取り入れていくこととしたい。

おわりに

最後に、熱の込められた講義や講評により、様々な気づきの機会を与えてくださった北川先生や幹事の皆様、また、ダイアログや発表を通じて有意義な時間を共有させてくれた部会参加者の皆様に感謝申し上げたい。