

2010年度

「自己成長」を促す人材マネジメント改革とは
—実践から“実感”へのアプローチ—

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 新潟県

氏名： 三上 晴由貴

第1章 部会参加による意識の変化

第1節 人事課異動前後

平成21年4月、私は現在所属する人事課に異動した。県庁に入庁して14年、これまでいわゆる管理部門とはほとんど無縁であった。人事課に異動する前の防災局では、中越沖地震への応急対応や、発災時の対応の検証、異動直前も新型インフルエンザ流行時における庁内体制の整備など、多忙な日々を送っていた。しかし、多忙ではあったが、仕事に対する達成感と心地よい疲労感を感じることでできた毎日であった。

人事課では、人材育成係において「人材育成型評価」などの業務を担当することになった。異動早々、前年度の評価結果やアンケート結果の取りまとめ、当年度の実施通知の発出に始まり、評価者研修、職員との意見交換会、職員団体との交渉準備といった既定のスケジュールをこなすのが精一杯で、制度の意義どころか仕組みもよくわからないまま1年目を終えた。当然ながら、自分の担当業務を「価値前提」（そもそも人材育成型評価は、何のために取り組むべきものなのか）で捉えるといった点にまでは思いは至らなかった。

第2節 部会への参加

人事課2年目に入り、上司からマニ研への参加を指示された。これまでも係員が参加していたが、夏合宿の発表準備のために何度も話し合いを行っていたことや、研究会への参加の都度に回覧される復命書によってその様子を承知していた程度である。昨年度のメンバーによる議論において、自分の担当業務である人材育成型評価が、人材マネジメントにおいて「職員間の距離を縮め、目的を共有し、(職員の)成長を促す基盤」として位置づけられていることも、マニ研への参加が決まり、発表資料を読み返してはじめて認識したほどであった。

そのような認識で臨んだ第1回目の研究会は、私にとって、とても衝撃なものであった。

北川所長や幹事団の「熱意」と叱咤激励、「ダイアログ」や「立ち位置」といった初めて耳にする言葉に驚きと戸惑いを感じながらも、ドミナント・ロジック（思い込み）に拘泥し、日常業務に追われていた私自身にとって、まさに「志」が問われる1年間の始まりであった。

ただ、日常業務を離れて、東京での研究会という「非日常」に身を置くことは、自身の担当業務を「価値前提」で考えるきっかけとなった。また、マニ研では、常に「立ち位置を変える」ことを求められたが、自身の立ち位置さえ確認できていなかった私自身にとっては、幹事団からのアドバイスや参加メンバーとのダイアログ等を通じて、本県の取組の先進性や次の段階へ進むべき課題など様々な「気づき」を得ることとなった。

そして何よりも、各地で人材マネジメント改革に試行錯誤している仲間、同志（マネ友）を得たことは、最大の収穫であったといえる。

第2章 夏期研修会の発表とその後の展開

第1節 発表の準備

マニ研でダイアログという手法を学んだものの、日常業務に追われて実践する機会を設けないまま、夏期研修会の準備の時期を迎えた。本県の組織と人事の現状とありたい像について、この時初めてダイアログを行った。発表に向けてのダイアログは、今年度の参加メンバー3名に、マニ研OBやそれぞれの所属の関連業務（研修総括、組織風土改革等）の担当者を加えて、計8回行った。

発表のためのダイアログであったとはいえ、日常業務を離れて、本県の組織や人材マネジメントの現状について率直に議論できたことは、私にとって大変貴重な経験となった。ただ、一度はまとまった発表資料は、県職員の先輩である佐野幹事の指摘で大幅な修正を行うことになる。その理由は、職場の現状を十分に深掘りすることなく、「職場に漂う閉塞感」「職員間の壁」といった問題点を安易に指摘していたからである。昨年度の発表資料に引き摺られ、それに、自分たちの置かれている状況を安易に重ね合わせた結果が、このような資料のまとめ方となったのである。

第2節 夏期研修会での発表

資料を作り直す過程で常に念頭にあったのは、「組織風土改革や人材マネジメントに関して様々な取組を行っているが、職員にその意味が伝わっているのだろうか」といった疑問であった。

そこで、職員意識調査や人材育成型評価に対する職員アンケート結果等も踏まえて、職員の階層別に現状を分析した。その結果、業務リーダー（係長等）クラスの人材育成力と、担当者クラスの自己成長や主体的な行動に対する意識の低さが課題として浮き彫りとなり、そのための仕掛けの必要性を発表資料として取りまとめた。

幸い、夏期研修会では、幹事団から厳しい指摘もなく、正直、ほっとした。むしろ、制度の導入から定着期に入った本県の取組を「次のステージに移行すべき時期」と捉え、「人事評価、研修、任用といったそれぞれの制度の有機的なつながり、全体像を職員に見せることが重要だ。全体像が職員に浸透すれば、個々の制度も自ずと機能するようになる。」との白井幹事のコメントは、今後の取組の方向性を見出しかねていた私にとって、非常に勇気づけられるものであった。

ただ、他の複数の参加者からは、「仕組みは整っているが、担当者の熱意が感じられない」といった厳しいコメントをいただいた。こうした声は、私自身の「志」や「覚悟」の弱さを見透かされているようで、厳しく受け止めさせていただいた。

第3節 その後の展開

第4回研究会まで約1ヶ月ということもあり、十分に議論を深めることはできなかった

が、夏期研修会での指摘を踏まえて、参加メンバーでダイアログを再開し、人材マネジメントに係る諸制度の全体像を描くことにした。人材育成型評価や公募制人事、職員向けの研修などの諸制度をPDCAサイクルに落とし込むことにより、それぞれの制度の関連性が初めて見えてきたと言ってもよい。特に人材育成型評価については、面談を経て評価が本人にフィードバックされているものの、その結果を次期（下期・次年度）への取組に反映させ、人材育成につなげるという部分に課題があることもわかってきた。

その対応策をまとめて発表した第4回研修会では、出馬部会長から「人材マネジメント全体像を示すことだけで安心してはダメだ」との指摘を受けるとともに、現場がこれらの仕組みを上手く回すための手法を習得するための支援策や、「失敗してもいいから挑戦してみる」といった組織風土の醸成などの対応が必要であるとのコメントをいただいた。制度構築から次のステージに移るためには、様々な戦略・戦術が必要であることを改めて認識することとなった。

第3章 人材マネジメント改革政策提言

第1節 本県の現状

第1項 人材育成型評価の位置づけ

本県では、職場や仕事を通じた人材育成の核となる制度として、「人材育成型評価」を位置づけている。

この「人材育成型評価」は、一般的な人事評価と同様に、実績評価と職務行動評価の2本柱で構成しており、実績評価には、いわゆる「目標管理」の考え方を導入している。この仕組みを通じて、①職場において上司や同僚との対話を生み出し、気づきを提供することにより、能力開発と行動変革に向けた主体的な取組を促すこと、②組織の目標・ビジョンを共有し、その達成に向けた職員一人ひとりの役割と責任を明確にししながら、その力の結集していくこと、この2点の達成を期待している。

平成20年7月に導入して以来、職員向けの説明会や評価者研修等を通じて、取組の意義や制度内容の浸透を図ってきた。また、職員研修についても、能力開発研修の科目や通信教育のメニューを人材育成型評価との関連を意識したものに見直したり、公募制人事における選考基準に人材育成型評価の評価項目を活用するなどの取組を行ってきた。

この結果、導入3年目を迎えて制度の内容は概ね理解され、年度当初の目標設定や期首・中間・期末の面談も9割以上の職員が取り組むなど、人材育成の核となる制度として定着してきたといっても過言ではない。

第2項 職員の受け止め

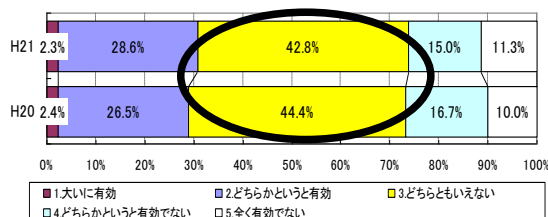
しかし、職員を対象としたアンケート結果を見ると、取組の意義を十分に実感していな

人材育成型評価に対する職員アンケート結果

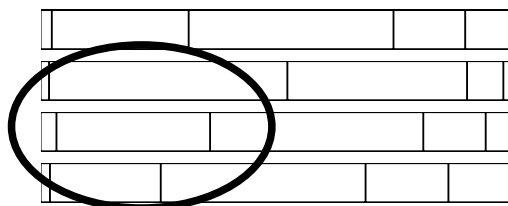
■ 制度の有効性に対して、約4割の職員が「どちらともいえない」と回答
 ■ 階層が下がるほど、制度の有効性に対する認識が低下している。

【自己の能力向上を図る上での有効性】

[20年度・21年度調査結果比較]



[21年度調査結果(階層別)]



※回答率 20年度：67.9% (3,850/5,670人) 21年度：66.9% (3,687/5,515人)

い実態が見えてくる。平成20年度と21年度の結果を比較すると、人材育成型評価の有効性について、「大いに有効」「どちらかといえば有効」の合計は、いずれも前年をわずかに上回っている。その一方で、「どちらともいえない」と回答した職員は約4割に達している。これを階層別に見ると、管理職は約半数が有効性を認めているものの、階層が下がるほどその割合は低下し、一般職に至っては2割強に止まっている。

昨年度から実施している職員との意見交換会でも、「何のために取り組んでいるのか疑問」「設定すべき目標のレベルがわからない」「忙しくて面談などしている暇がない」「設定した目標に対する上司のフォローが不十分」といった意見が寄せられている。その一方で「自分の仕事振りについて、率直に意見交換できる機会は重要」「目標設定を通じて、業務の進行管理を心がけるようになった」といった肯定的な意見も、少数ながら聞かれるようになっている。

第2節 取組の意義を「実感」するために

山中俊之氏は「人事評価制度は、制度の構築のみではまだ3合目である」と述べ、制度構築後の運用の重要性を説いている¹。定着しつつある人材育成型評価を核として、一人ひとりの職員がこれらの取組の意義を実感し、自己成長につなげていくためには、これまで以上に職員の声に耳を傾け、現場の戸惑いや課題を解消し、必要な支援を行っていくことが重要である。

第1項 人材マネジメントの全体像の明示

最も大きな課題は、「人材育成型評価などの取組が何のために行われているのか、他の制

¹ 山中俊之「公務員人事の研究」(東洋経済新報社、2006年) p.70

度とどのように関連しているのか」が、多くの職員に十分に理解されていない、「腹落ち」していないという点である。

人材育成型評価は、当期の職務実績や職務行動に対して単に評価を与えてそれで終わるのではなく、その間のプロセスを振り返り、次期の仕事の進め方等につなげていくというマネジメント・サイクルを回すことに意義がある。さらには、面談等で得た「気づき」や上司からの助言等を契機として、職員一人ひとりの主体的な能力開発と行動変革に向けた取組につなげることが重要である。

そのための制度として、様々な研修メニューを用意するとともに、自己啓発支援や公募制人事、派遣研修などの制度を整備しているが、現実には応募者の伸び悩みという課題を抱えている。これは、主体的な能力開発に向けた動機づけの弱さが一因であると考えられる。自らのなりたい職員像を自らが描き、それが実現されるという「実感」があれば、人材育成型評価をはじめ各種研修に対するモチベーションも違ってくるのではないだろうか。

本県では、来年度「人材育成基本方針」（平成12年3月策定）の改訂を予定している。この作業において、人材育成型評価や周辺制度との関連など、人材マネジメントの全体像を明示するとともに、佐賀県や東京都中野区などが既に導入しているように、職員が自らの適性を見極め、なりたい職員像を描き、それに向かって主体的に能力開発や自己変革に取り組む枠組みの構築を検討したい。

第2項 人材育成力のスキルアップ

いま1つの課題は、評価対象者の業務の進行管理や日常的な指導・助言等を行う指導担当者（主として係長クラス）の人材育成力のスキルアップである。

これまでも新任の指導担当者を対象に評価者研修を実施し、制度の意義や基本的な枠組みを周知するとともに、実際に評価を行う演習などを行ってきた。

制度が概ね定着し、新たに指導担当者となる係長クラスには、評価者研修の内容を新任係長研修のプログラムに取り入れたことから、今後は、人材育成型評価の取組の質的向上に向けて、目標設定や面接、コーチングといった技法の習得を研修に取り入れるなどの見直しを行うこととしたい。

第3項 意見交換会等の継続

人材育成型評価の運用の実態を把握し、必要に応じて制度の見直しや運用の改善につなげていくために、職員との意見交換会と職員アンケートを実施してきた。

特に意見交換会は、今年度から、制度の有効性に対する認識が相対的に低い一般職も対象者に加えて、制度に対する受け止め方を聞き取るとともに、人事課としての考え方を説明し、職員の疑問に答える場として貴重な機会となっている。今後も引き続き実施し、職員とコミュニケーションを図ることにより、制度に対する納得感が得られるようにしていきたい。

また、意見交換で聞き取った成功事例などの情報発信も、これまで以上に強化していきたい。

第4章 おわりに

人材マネジメント部会に参加して、幹事の皆さんからコメントをいただく度に「新潟県のような先進的な県は…」という言葉が枕詞のように付されていた。この部会に参加して初めて、本県の人事マネジメント制度が他の自治体に比べて評価されていることを知った。同時に、その言葉を聞くたびに、気持ちの上では、既に他の自治体に追い着かれ、追い越されていることを実感した1年間であった。

最後の研究会での、北川所長の「知恵なき実践は無謀、実践なき知恵は空虚」との言葉が心に響いた。本県の人材マネジメント改革が、職員の「自己成長」を促す仕組みとして定着し、実践され、その意義が実感されるようになるのか、それとも形骸化していくのか、大きな岐路に立っているといえる。正に担当者としての「志」が問われ、一歩踏み出す勇気が求められているのである。

最後に、人材マネジメント部会という学びと気づきの場を与えていただいた北川所長、出馬部会長、鬼沢幹事、白井幹事、佐野幹事、研究会や終了後の懇親会で貴重なアドバイスや叱咤激励をいただいた全国の「仲間」の皆さん、研究会の円滑な進行に寄与された事務局の皆さん、そして、このような貴重な機会を与えていただいた所属の上司に改めて深い感謝の気持ちを表し、結びとしたい。本当に有難うございました。

参考文献

稲継裕昭「現場直言！自治体の人材育成」（学陽書房、2009年）

金井壽宏・高橋潔「組織行動の考え方」（東洋経済新報社、2004年）

北川正恭・岡本正耿「行政経営改革入門」（生産性出版、2006年）

山中俊之「公務員人事の研究」（東洋経済新報社、2006年）

佐賀県「佐賀県能力開発型人材マネジメントシステム」（2005年）

[http://www.pref.saga.lg.jp/web/kensei/_1369/ken-jinzai/jinzai-system.html]

東京都中野区「コンピテンシーモデルによる人材育成」（2008年）

[http://www.city.tokyo-nakano.lg.jp/dept/154500/d004093_d/fil/d01100011_1.pdf]