

2010年度

人材マネジメント部会で学んだこと

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： 佐藤 健一

第1章 人材マネジメント部会参加前後の意識の変化

第1節 部会との邂逅

4月の第1回人材マネジメント部会において、北川所長はこう言った。

「行政の絡む行事は、国・県・市町村のヒエラルキーで席次が決まっている。それは国と地方の関係を上下主従にしようとする国の術中にまんまとはめられてきたからであり、県の地方課はその片棒を担いで県と市町村の関係を形作ってきた。そして、皆さんはそうした縦割りシステムの中で育ってきた。」

「国の方針に従って的確に実施するだけでは、イノベーションなど起こるはずがない。「事実前提」から「価値前提」に考え方を変えてほしい。」

かつて、地方課に在籍し、まるで自治省の出先機関のように市町村指導に精を出し、その後配属となった秘書課においては、知事が出席する行事の際の席次に問題がないか目を光らせる。そんなふうにして、無意識のうちに北川所長の言うヒエラルキー形成の片棒を担いできた私にとって、ガツンと頭を殴られたような話であった。

続いて、出馬部会長はこう言った。

「人材マネジメントとは、人が生き生きと働いて、生きて、皆と一緒に何かを成し遂げようと創ることに喜びを感じる状態にすること。それは人事課だけの課題ではない。」

「トップダウンが変革ではない。変えていくのは一人一人。あなたが動くことによって何かが変わる。」

私が今の所属、行政改革推進室に配属になって4年目。その前にも人事課で同じような仕事をしていたので、通算すると6年目になる。

知事、副知事等からの指示・方針を受け、関係する部局と調整に当たり、資料を作成して上司に説明する。必要があれば資料を直し、更に上の上司に説明する。そんなことを何度も何度も繰り返す。すると、いつの間にか、何のためにその仕事をしているのか、よくわからなくなってしまう。

佐野幹事が、部会に参加しないかと声をかけてくれた時、なぜ私なのか、よくわからなかった。しかし、北川所長、出馬部会長の熱い言葉を聞いて何となく理解できた。

これまでの私の仕事のやり方は、目の前に降ってきた課題を解決することしか考えようとしな、まさに「事実前提」そのものであった。

県民のために成果を上げるには、どうすべきかを「価値前提」で考え、自らが率先して行動する。そうでなければ、真の行政改革を推進することなどできはしない。徒労感や、あきらめ感に浸っている場合ではない。そういった職員を目指して自己変革せよ、ということなのだろうと（勝手に）思ったのである。

第2節 心に決めたこと

今年度、こうしようと心に決めたことが、2つあった。

1つは、個人的な趣味の話だが、フルマラソンを完走すること。

もう1つは、仕事の話で、「消極的権限争い」をしないということ。

組織と組織の間に跨がるような（又は狭間に落ちそうな）課題が出てきたとき、国の省庁であれば、どちらが主導権を握るかという権限争いが起きる。しかし、自治体の場合は、逆に、何とかして自分の組織が主担当にならないように防衛線を張り、押しつけ合うことに心血を注ぐ。私達は、こうした現象を「消極的権限争い」と呼んでいる。

ここ数年、そのような組織と組織の押し付け合いの間に入り、その調整に苦労したこともあり、自分はそうしたことはしたくないと思っていた。

そして、第1回目の部会に参加した後、その思いは一層強くなり、自らの守備範囲を広めに取り、可能な限りポテンヒットを拾ってやろうと思うようになった。

第2章 研究会に参加して得たこと

人材マネジメント部会ベーシックコース研究会に参加し、様々な地域の府県や市町村からの参加者と知り合うことができた。

そうしたメンバーとダイアログを行う中で、自治体の規模や、仕事の内容、年齢層も異なっているのに関わらず、似たようなところがあるのだなと感じた。

例えば、前述の「消極的権限争い」の問題。

この問題は、市町村においてもよくある話のようで、グループダイアログの中で、組織の現状と課題を話し合う時には必ずといってよいほど出てくる。我が県だけの問題ではないのだなと、少しほっとする。（ただ、本県ほど深刻なところはないと思うが...）

出馬部会長からは、「縦割りの打破」は民間企業においても大きな課題になっていて、ありたい姿、本来あるべき姿から考えていかなければならないと教わった。

もう1つ、参加メンバーの方々の行動力が素晴らしいということを感じた。

夏期研修会でも、第4回研究会の発表会でも感じたことであるが、規模の大きな団体は制度の見直しの方に向かいがちな一方で、比較的小規模な団体の皆さんは、正に情熱を持って自ら一步を踏み出し、周囲により影響を与えている様子が伝わってくる。

そして、そのことが、自分たちの行動の足りなさを浮き彫りにし、反省させられることになる。

第3章 2010年度人材マネジメント改革政策提言

第1節 検討の裏側

夏期研修会に向けて、今年度の人材マネジメント部会参加者3名と、昨年度の参加者、

それから人事課の研修担当でダイアログを重ね、本県の組織と人材の現状について分析を行った。

そして、ある程度形になってきた段階で、佐野幹事に概要を説明する機会を設けた。

しかし、佐野幹事からは、厳しいコメントが帰ってきた。

「職場に漂う閉塞感」や「職員が見えない壁をつくる」とあるが、本当に県の組織全体がそうなのか。この現状分析は、あなたたちの現状を写している鏡でしかないのではないかと。

痛いところを突かれた。正にそうなのだ。目の前の課題の処理に追われてばかりで、目的意識が不十分だから、他人の業務に無関心になっている。そして、その状態を変えようともせず、他人のせいにしていく。何もしていない自分たちの言い訳でしかなかった。

ダイアログは、振り出しに戻った。

第2節 本県の組織と人材の現状

メンバー間で、改めて、本県の現状を分析した結果を以下に述べる。

本県の組織・人材の現状を見ると、現在の知事が就任した平成16年頃と比べ、幹部職員の意識改革が進み、部門間の連携や、職員とのコミュニケーション等に積極的に取り組む例が多くなってきた。

なぜそうなったのかというと、「職員の意識改革はまず幹部職員から」という考えの下、毎年度、幹部職員を対象に、対話形式によるセミナーを行ってきたことも理由の1つだ。

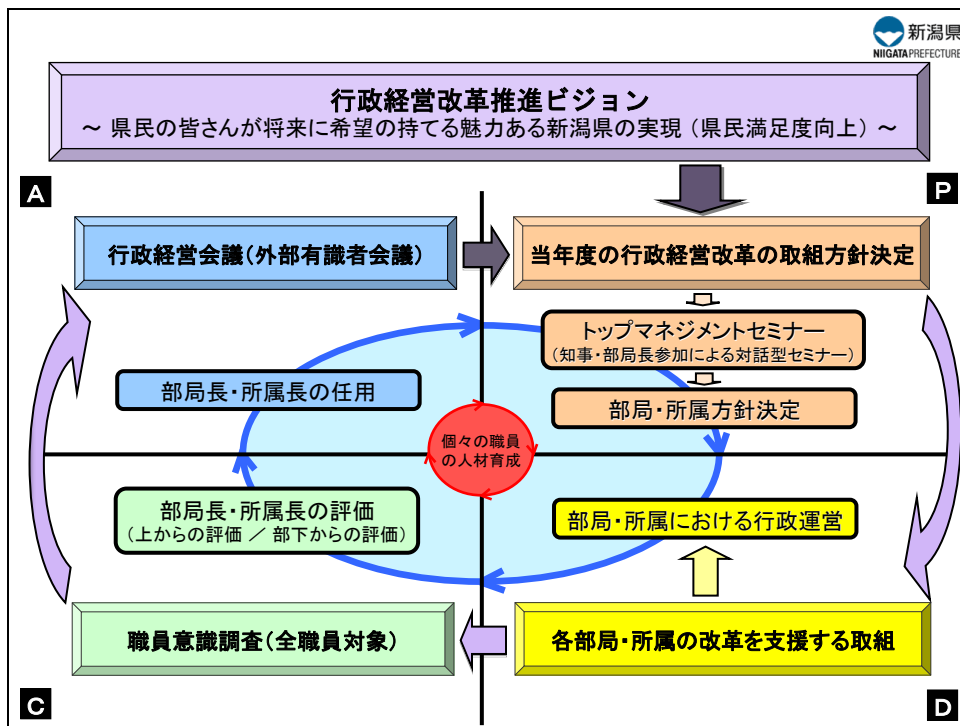
ただ、それだけではなく、幹部職員のPDCAサイクルがきちんと回っていることが大きいのではないかと思う。

一方で、職場の業務リーダーである係長クラスは、職員定数の削減に伴い、プレイングマネージャー化が進んできている。また、上から降ってくる課題にスピード感を持って対応しなければならなくなるなど、仕事の質自体が大きく変わってきた。こうしたことを背景に、仕事の中での「部下の人材育成」の比重が相対的に低下していると思われる。

また、担当者クラスを見ると、与えられた仕事しかしないとか、隣の職員が大変そうにしているが無関心というような状況も見受けられるように、自ら考え、積極的に行動する職員が少ないと感じる。これは、毎年度行っている職員意識調査において、「自ら課題をとらえ、進んで行動しているか」という設問に対し、肯定的な回答が最も低かったことから言える。

第3節 本県の人材マネジメントの全体像

私たちは、組織のありたい姿を「組織目標の達成に向かって、一人ひとりの職員が自ら考え、行動、成長している組織」と定め、現状とのギャップを埋めるにはどうしたらよいのかを考えた。そして、まず、本県の人材マネジメントの「全体像」を整理し、どこに問題があるのかを考えることにした。



この図は、本県の組織変革のPDCAサイクルと、組織を構成する職員のPDCAサイクルを簡単に表したものである。

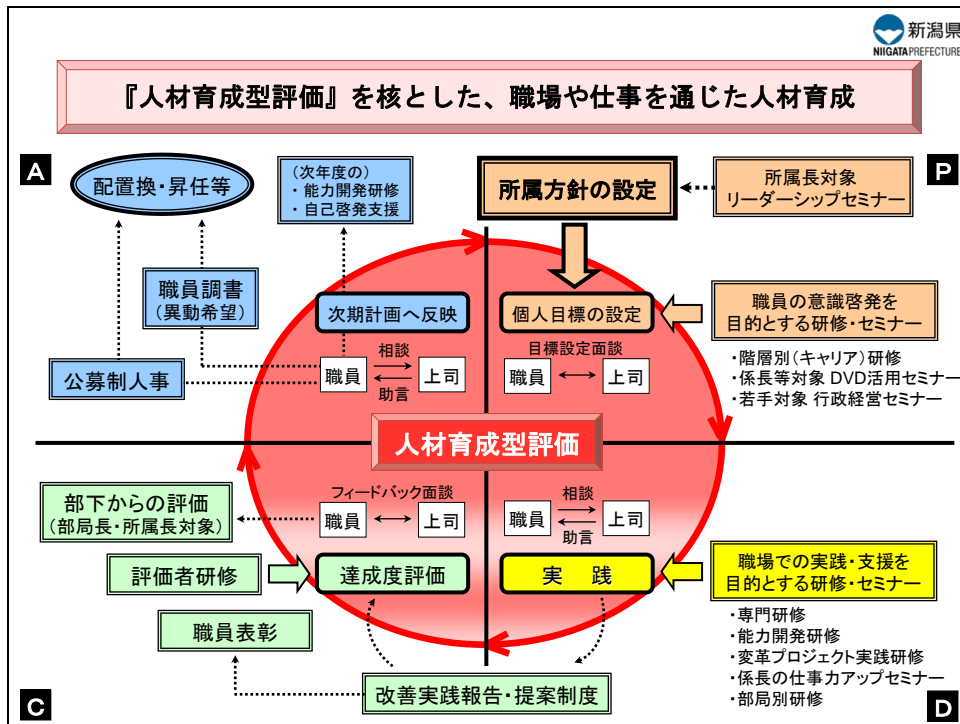
一番上の「行政経営改革推進ビジョン」とは、県の組織目標である「県民の皆さんが将来に希望の持てる魅力ある新潟県」を実現するため、県組織のあるべき姿や、改革の視点・方向性を定めたものである。

この改革を進めていくため、毎年度、改革の取組方針を定め、各部署・所属の取組を支援し、それによって職員の意識が変わったかどうか調査し、次のステップに向けて外部有識者から意見をいただく。こうしたPDCAサイクルを回している。

そして、部署長・所属長は、県全体の取組方針を受け、部署方針・所属方針を定め、各部署・所属のマネジメントを行い、それに対する評価を受け、その結果が任用に繋がる、こうしたPDCAサイクルができています。

前節で、幹部職員の意識が変わってきたと書いた。これは私見であるが、トップからの評価と任用が密接に結び付いていることを幹部職員が自覚し、行動せざるを得ない状況になったからではないかと推測している。

ただ、こうしたマネジメントは、トップの目が届く幹部職員に限って成立するものであり、一般の職員には、別の仕組みが必要になる。それが、真ん中にある丸であり、これを拡大したものが次の図である。



この図は、平成 20 年度から本格的に実施している「人材育成型評価」を中心に据え、それと研修、任用などとの関係を表したもので、「職場や仕事を通じた人材育成」の PDC A サイクルである。

県全体の取組方針や部局方針を踏まえ、所属長が所属方針を設定し、それを基に各職員が上司と相談しながら個人目標を設定する。その後、目標の達成に向けて業務を実践し、秋口に中間振り返り、年度末に最終振り返り評価を行う。そして、その評価結果を次期計画に反映し、ステップアップを図っていく。これが人材育成型評価の骨格である。

このシステムを上手く回していくため、丸の外側に配置した取組がある。

「職員の意識啓発を目的とする研修・セミナー」は、これまで特に力を入れてきたもので、部局長を対象とするセミナーは大久保寛司さんから、所属長を対象とするセミナーは鬼澤幹事から講師を務めていただいている。当初、幹部職員をターゲットにしていたものを、徐々に下の層に広げてきて、今年度からは、係長クラスをターゲットに、大久保さんの協力により作成したDVDを用いたセミナーを、年間 500 人を対象に実施している。

その他にも、「職場での実践・支援を目的とする研修・セミナー」、「部下からの評価」、「公募制人事」など、職員の人材育成のための取組を行っている。

こうして見ると、本県の人材マネジメントの仕組みは、佐野幹事をはじめ先輩方の努力の積み重ねにより、ある程度出来上がっているように思える。しかし、それにも関わらず、係長クラス、担当者クラスにおいて、期待される行動が出来ていないという現実がある。

つまり、この PDC A サイクルが絵に描いたようには上手く動いていない。これをキチンと動かしていく必要があると考えた。

第4節 反省

第4回研究会では、前節までの現状分析を踏まえ、今後、本県としては「人材マネジメントの全体像の浸透」、「人材育成力の向上」、「リーダーシップの強化」の3つを柱にして取り組むことを発表した。

しかし、プレゼンの準備不足と、自ら一步前に入るような行動が見えなかったこともあり、幹事団から手厳しい評価をいただいた。

「あなたたちは、この間、何をしてきたのか。」

返す言葉がない。反省するしかなかった。

第5節 「私」が取り組むこと

第1項 業務改善の取組

前記反省を踏まえ、「私」が取り組む（取り組んだ）ことについて、以下に述べたい。

今年度、私の所属する行政改革推進室と政策評価室が協働して「改善実践報告・提案制度」を新たに実施することとした。

これは、職員一人ひとりが仕事の仕組みや進め方を不断に見直し、県民の視点に立った行政サービスを提供できる組織となることを目指して、「改善実践報告」と「改善・改革提案」の2つの仕組みを一体的に展開するものである。

職員提案は、多くの自治体で実施されており、本県でも昭和40年から取り組んできた。しかし、平成11年度以降提案数が低迷し、16年度を最後に休止状態となっていた。低迷した理由は色々あるが、せっかく提案しても実施不可能と判定され、実現に至らないケースが多く、職員のやる気が低下してしまったということが大きいのではないかと思う。

今回、制度を復活するに当たって、できるだけ提案を実現に結びつけるため、テーマを設定するとともに、提案を事務方が審査するのではなく、知事政策局長、総務管理部長等経営陣が審査し、その後、知事が優秀提案を決定するというプロセスをとることにした。

そして、職場で実践した業務改善事例を「ほめ」、「認め」、「広める」ための取組である「改善実践報告」との相乗効果を期待した。

その結果であるが、8月から10月までの間に「改善・改革提案」は45件、「改善実践報告」は351件の提出があった。これは、私が想定したよりも多い結果であり、初年度としては、上手く庁内に浸透させることができたのではないかと思う。

今後、知事表彰の実施や、改善事例集の発行により、業務改善の動きを全庁に根付かせるとともに、優秀提案の具現化に向けて取り組んでいきたいと考えている。

第2項 所属を超えたチームによる活動

もう1つは、債権管理の適正化を図ることを目的に、所属を超えたチームによる活動に取り組んだことである。

昨年度から、主要な債権所管課の課長補佐による連絡会議を設けてはいたが、現実的に

は情報交換程度しかやっておらず、目に見える具体的な成果が求められていた。

そこで、債権管理の実務上の課題を解決するためのワーキンググループ（WG）を設置し、そこに関係課の若手職員から参加してもらうことを考えた。

しかし、関係課の課長や課長補佐に話をしても、職員の業務負担が増えることを警戒して、色よい返事をもらえない。あきらめずに何度か足を運び、他部門の債権管理手法を学べるよい機会になる等の話をする中で、ようやく理解をしてもらえた。

WGが正式に立ち上がったのは7月下旬で、2週間に1回は集まることにした。

まずは、債権管理を行う中で困っていること、問題とと思っていることをポストイットに書き出し、グルーピングし、優先度の高い問題について、解決方策を検討する。こうした手法については、部会でのダイアログの経験が非常に役に立った。

そして、WGでは、今年度の取組として、全庁に共通する債権管理マニュアルを作成することとした。その中身は、日常の債権管理や法的措置など幅広い知識が必要となるものであるが、メンバーそれぞれが勉強し、議論する中で、外に出しても恥ずかしくないものを作成しているところである。

このWGを運営する中で、わかったことがいくつかある。

1つは、若手職員には、自ら考え、積極的に行動する職員が少ないというのは、私の勝手な思いこみに過ぎなかったということ。今回集まってくれたメンバーを見ると、所属の本来業務が忙しいにも関わらず、積極的に参加し、熱意を持って取り組んでくれている。

もう1つは、所属を超えた話し合いが、新たな気付きを与えてくれる「場」になるということ。メンバー間で話し合う中で、自所属と他所属のやり方が異なることが明らかになり、こうした方がよいのではないかという話に繋がる場面が何度もあったのである。

今回のWGは、債権管理の適正化という各所属共通の目的があったため、上手くいった部分もあるが、このような組織横断的なチーム活動は、組織の活性化のために非常に有効だと感じた。今後、こうした活動が全庁に広がっていくような仕掛けを考えていきたい。

第4章 おわりに

10月10日、私は、初めてのフルマラソンに挑んでいた。

30kmを過ぎた辺りから、ふくらはぎが痙攣し、思うように走れなくなる。足を止め、筋肉を伸ばし、しばらく歩いた後、再度走り始めるが、また痙攣が起きる。

このままでは、制限時間内に走りきることは難しいのではないか。もう駄目だ。あきらめようか。リタイアしてしまおうか。弱気の虫が頭をもたげる。

ふと、沿道に顔を向けると、声援を送ってくれる人々と、黄色いのぼり旗が目に入る。

そこには、「折れない心」と書いてある。

自然と足が動き始める。意識は朦朧としながらも、少しずつゴールに向かって走っていく。

そして、何とか、制限時間の5時間ギリギリで走り切ることができた。

その3日後、第4回研究会の休憩時間、なぜかマラソンの話になった。

出馬部会長は、仕事もしないで練習していたんだなど、私をからかう。凶星である。

鬼澤幹事からは、どうして途中であきらめなくて完走できたのかと問われたが、突然の質問だったので、上手く答えられなかった。

今考えると、それは「自分で決めたこと」であって、さらに自分を応援してくれる人がいたからだと思う。

そして、人材マネジメント部会は、各参加者が「自分で決めたこと」を実現できるよう、皆で応援してくれる場なのではないかと思う。

厳しい言葉で私達を応援してくださった幹事団の皆様、そして各自治体の皆様に心から感謝します。ありがとうございました。