

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： 渡辺 信明

第1章 人材マネジメント部会への参加

第1節 市町村合併と政令市移行

新潟市は、近隣市町村との合併を経て平成19年4月に本州日本海側初の政令指定都市に移行し、4年が経過する。振り返ってみると、合併の何年も前からその準備に追われ、合併後もしばらくの間は市全体が混乱していた。私自身も、合併後もしばらく各地区で異なる家庭ごみの有料・無料といった負担のあり方や分別・処理方法の統一に従事し、その結果、市役所でのキャリアの大半を廃棄物行政の担当として過ごしてきた。混乱の中にしたからこそ、仕事を円滑に進めるためには職員同士のコミュニケーションや一人ひとりの意識が重要だと感じていた。また、市町村合併や政令市移行による職場環境の変化により、多くの職員が過重労働やメンタルヘルスの問題を抱えており、そのことについて自分なりに問題意識を持っていた。さらに、近年、新潟市では人事評価など人事上の制度を次々と導入してきたが、「やらされ感」みたいな印象も抱いていた。

しかし、2年前に教育委員会の人事等を担当する現在の所属に異動した後、管理部門といわれる所属で勤務した経験が全くなかったため、日々の業務をこなす中で以前感じていたような問題意識も希薄になっていた。

第2節 人材マネジメント部会に参加して

人材マネジメント部会に参加することになった時、最初はその名称から人事制度を学ぶ場だと誤解していた。地方自治体を巡る環境の変化や全国的な地方分権の流れは何となく認識していたが、それはあくまでも国全体の制度上の問題であり、市職員としての自身の問題として深く考えたことはなかったと思う。

しかし、第1回部会で北川先生や幹事の先生方から、「地域主権」や職員一人ひとりの「気づき」の重要性などのお話を聞いて、地域主権を自分自身の問題として認識し、管理ではなく「経営」の観点へ自らの視点を改める必要性を強く感じた。

前述のとおり私は現在、教育委員会の人事等の担当であるが、市全体の人材マネジメントを総括する人事課と一体となって行うという意味で、新潟市における人材マネジメント改革への取組について、部会への参加から得られたことと併せ、これからの新潟市の経営に必要であると感じた事項を以下にまとめた。

第2章 人材マネジメント部会で得たこと

第1節 「気付き」と「対話」の重要性

人材マネジメント部会では、まず、「気付き」の重要性を認識させられた。私はこれまでの経験の中で、自分なりに色々な問題意識を持って業務に臨んできたつもりでいた。市の業務はどうしても前例踏襲になりがちであり、日々の業務を前任者と同じようにすることが仕事だと勘違いしてしまう傾向があるように思える。

私自身も事業部門の担当として長年従事し、その分野ではそれなりの自信や自負もあったが、人事担当という全く不慣れな管理部門を担当することになり、吸収することに精一杯で業務に対する疑問を感じる余裕がなくなったことを理由に、以前感じていた問題意識が薄らいできていることに気付いた。

経営の観点で業務を見直した時、地方自治体を巡る情勢が激変している中、前例踏襲では成り立たなくなることは明白であり、新たな価値を創造し続けることに視点を切り替える必要がある。その新たな価値創造や改革の第一歩となるのが、職員一人ひとりの「気付き」であり、その重要性を強く認識した。

また、気付いたとしても、それを自分の中だけで留めてしまい、自分以外に発信してこなかったことにも気付いた。特に現在の所属では経験も浅いことから、「こういうものなんだ」と勝手に思い込んだり、遠慮して何も言わなかったりしていた。組織で仕事をするうえで、人間関係上の配慮や遠慮というものも当然必要だが、何らかの形で「気付き」を自分以外に発信しなければ、そこからは何も生まれない。そこで重要なのが「対話」である。部会でダイアログを重ねた際、人によって様々な「気付き」があり、いくつかの「気付き」が相互に作用し、さらに新たな「気付き」を産みだすことを何度も経験した。ただ、口に出すだけの発言とは異なり、相手を理解しようとする双方向の「対話」によって、一人ひとりの単純な「気付き」から全体の進化した「気付き」となり、変革や新たな価値創造の第一歩になるものだと思う。

当部会で経験した「気付き」と「対話」を、今後の取組の基礎としたい。

第2節 「立ち位置」と「戦略的な観点」の確認

第1回部会から幹事の先生より言われてきたことだが、「立ち位置」について夏期研修会でも改めて幹事の先生より指摘を受け、再確認させられた。

対外的に相手と接する時、どうしても自分、あるいは所属の立場から相手との距離を測ってしまう傾向にある。

しかし、幹事の先生方からは、相手に自分の考えを理解してもらうために重要なことは、「立ち位置」を変えるとということ、すなわち、相手の立場になって、自分との距離を逆算し、それを埋めていく努力が必要だという指摘をいただいた。このことは、管理部門に限ったことではなく、市民や団体、事業者とやりとりする場面でも、とても重要なことだと感じている。

さらに、自分の「立ち位置」を勝手に自分の立場と解釈し、「できない理由」にしていることも反省させられた。特に、研修会の講義で「立ち位置」の話聞いて、頭では分かっていたつもりでも、発表会で不意に「立ち位置＝自分の立場」に解釈して対応してしまったように、視点を相手の立場に置き換えることは難しいことであり、普段から部会で学んだ「立ち位置」を意識する重要性を感じた。

また、夏期研修会では、改革への「戦略的な観点」の欠如の指摘をいただいた。様々な疑問や矛盾に気付いていても、初めから自分たちの管轄外なので、それは無理と決めつけていた。無理と決めつけることは簡単だが、それでは何も前進しない。正面突破が無理なのであれば、どうすればいいのかを戦略的に考え、それを実行に移すことが重要である。それには、自分自身の強い信念と対話を通して理解しあった同志が必要であり、それらを大切に、広げていく努力の必要性を認識した。

第3節 「人材マネジメント」の重要性

私は部会に参加するまで、「人材マネジメント」の重要性をあまり深く考えたことはなかった。前述のとおり事業部門の経験が圧倒的に長く、その当時も新たに導入される人事制度の意義、効果にどちらかといえば懐疑的だった。教育委員会の人事等の担当となっても、基本的に人事制度は全市的な問題であり、人事課の問題だと他人事の様を考えていた節もあった。

しかし、部会を重ねるにつれて、人材マネジメントの重要性を強く認識するようになった。行政経営の第一歩となる「気付き」についても、結局は職員一人ひとりの発想によるものであり、「気付き」から「対話」、対話から「戦略」に至る全ての段階で、常に職員一人ひとりの意識がなければ、成り立たつものではない。行政の事業には完成型はなく、常にPDCAサイクルを行っていくものと理解しているが、そのPlan, Do, Check, Act全ての段階で、職員一人ひとりが「気付き」、各担当者間が「対話」することが重要な要素となってくる。

8月の人材マネジメントシンポジウムにおいて、佐賀県の古川知事が、後々まで残せるものとして人材育成の重要性をお話されたことに感銘を受けたとともに、今後の行政経営のあり方は、職員全員、さらには新潟市全体のための人材マネジメントが鍵になると感じた。

第3章 今後の取り組みについて

第1節 人事諸制度の充実

当部会を通して、新潟市の人事制度の取組を再認識できた。

本市では、「人事評価制度」を始め、「部下による管理職評価」や新規採用職員・新任係長に対する「メンタリング制度」などを実施してきた。来年度からは、職員自らによる適性分析と各所属が求める能力・人間像を基に人事異動を行う「キャリア選択型人事制度」を構築していく。

しかし、各職員にそれらの取り組みが浸透しているかといえば、私が以前感じていたように懐疑的にみている職員も多い。今後は、制度の趣旨をより丁寧に伝えて、人事部局の制度から職員全体の制度に進化させていくことが必要と思われる。今後も職員アンケートを継続して行い、職員の意識を把握していく。

また、「キャリア選択型人事制度」では、職員自らが中・長期的なキャリアを設計することが求められている。このことにより、従来の職員が受け身のブラックボックスの様な人事から、職員のモチベーションを確保した双方向による人事に変革することが期待できる。これを成功させるために、職員全体の期待を裏切らないしっかりした取り組みを行ってきたい。

さらに、夏の発表会では、制度面は全く整っていないが、発表者の何とかしなくてはいけないという熱意を強く感じた自治体もあった。研修会で感じた基本はやはり熱意だということをお忘れずにいたい。

第2節 学校現場職員との「対話」

教育委員会独自の取り組みとして、来年度、用務員や学校調理員、図書館司書といった学校現場の職員との勉強会を実施する。

本市では、人員適正化の推進により、学校現場の職員の採用を数年前より行っていない。しかし、業務自体が減っている訳ではないため、様々な場面で歪みが生じている。従来、これらの職員と教育委員会事務局との話し合いは組合交渉の様な雰囲気の中で行われてきた。その様な場では「対話」はなく、一方的な要求とそれに対する回答に終始し、その結果、歪みが年々拡大しているように感じている。

「立ち位置」を教育委員会事務局から学校現場に変えて、「対話」を重視し、困難な課題に取り組んでいきたい。

第4章 おわりに

夏の発表会において、「新潟市は何年経てば一体感は生まれるんだ」という指摘をいただいた。人事部門に限らず、新潟市の職員として本市の課題を話す時、誰もが合併による混乱を挙げると思う。合併前から各分野において市町村を超えた広域的な取組が行われてきたが、平成17年の13市町村合併は、その広域圏をさらに超えた市町村が一つになったものであり、どの分野でも相当な混乱があった。私自身、毎日の市民生活に直結する業務に従事していたので、合併後、制度の統一に向けた取組の中、職員や市民、事業者の混乱や不満・怒りを肌で感じ、合併の難しさを実感した。

しかし、市町村合併は多くの「気付き」の機会を与えてくれたとも感じている。一体感が希薄という課題は、「対話」がまだ十分ではないため、個々の「気付き」が職員の内に留まっていることによるものとも思える。

今後、それらの「気付き」が相互に作用し、新たな変革が生まれ、合併して良かったと誰もが思うような仕組みづくりを心がけていきたい。