

## 人材マネジメント部会への参加を通じて

長野県塩尻市 大野田 一雄  
藤 間 みどり  
上 間 匠

### はじめに

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会という研究の場への本市の参加は3年目。部会参加の先輩が6人いるという恵まれたスタートを切ることができた。後々考えてみると、共通の学びを得てきた先輩とは、なんでも相談できる環境、大変心強いものであった。

さて、人事院が公表している地方公務員数は、平成12年度から平成25年度までの間に45万人減少しており、さまざまな課題がある中、個々の力量が、いかに組織の一人として発揮されるかがより問われる時代となってきた。

振り返ると、社会情勢が変わるなか、市役所もこのままではいけないという雰囲気を感じつつも、いったい現状がどうなっているのか、この部会にて研究をした先輩方の思い、実践計画をどのようにつなぐかも見えないような状態で、参加していた第1回目であった。

市役所も、民間企業同様、組織であり、組織は、活性化されていなければならない。当然組織長の頑張りも必要であるが、それだけでは活性化されず、個々がそれぞれの役割を果たすことが重要である。

とかく、組織をピラミッドと見てしまいがちであるが、それでは本質が見えなくなってしまうため、「管理層と現場」と据えるとシンプルで分かりやすくなる。誰か一人が頑張るのではなく、皆が同時に役割を自覚し協力し遂行しなければならない。

また、「活性化された組織」を「働く我々に本当の笑顔があり、住民がその組織で出会う誰からも気持ちのこもったサービスが受けられる組織」と定義したい。これらには、すべて、対話から得られる理解と納得によって進められるものである。できない理由を見つけ、「これだからしょうがない」と事実前提としてしまうようでは、活性化しないというお話をいただいた。

他にも、キーワードとしては、「立ち位置を変える」、「価値前提で考える」、「一人称で据え語る」、その後に、思い込みや先入観であるドミナントロジックを転換し一歩前に踏み出すことが必要とのご講義をいただいた。

本論前半では、このように始まった研究会から一年が経過し、3年目の部会参加者である私どもが、過去2年間の実績を踏まえ、更に飛躍させるために、何を考えたのか、どのような施策を計画したのかをまとめてみる。また、後半では変化とともに見えてきた新たな課題について考察してみる。

## I 人材マネジメント部会をさらに飛躍させるために

### 1 施策の提言

まずは、前年からの状況も含め現状の把握に努めた。平成26年度に実施した職員アンケートによると、「管理職は常に対話をしていると感じているが、それ以外の職員は、管理職との対話不足、同じ課、係内での対話不足を感じている。」という結果が出た。管理層と現場に意識の違いがあり、この原因のひとつに、管理職とそれ以外の職員での意識の共有が不足していると考えられた。

また、同じ課、同じ係内においても、対話不足を感じているという結果が出ている。これは、職員間で目指すべき方向が共有されておらず、一体感に欠けていると多くの職員が感じていることが分かる。現状を踏まえると、活性化されている組織ではなく、対話を通じた意識共有が必要であることが分かった。

次に、外部から職員がどう見られているのかを把握するため、今年度、行政連絡長にアンケートを実施した。職員との意識の違いが大きく現れた点は、「職員の約8割は、塩尻市のために働きたいと思っている。」が、一方、行政連絡長の5割は、「職員は与えられた仕事だからしていると思っている。」というものであった。この原因として、

- 私たちの日ごろの市民対応において、幅広い知識をもち、もう一步踏み込んだ対応がされていない
- 相手の立場にたった対応がされていない
- 他人の仕事には、無関心である
- やらされ感をもって対応している

つまり、一昨年度の部会参加者の提案で市長が作成した「塩尻市役所経営理念<sup>1</sup>」をまだまだ自分たちのものとしていないという現状が分かった。

そこで、「経営理念を具体化できる職員で構成される組織」を、組織・人材のありたい姿と定め、組織としては、「対話により、ありたい姿（目指すべき方向）が共有でき、職員が笑顔になる組織」、職員としては「市民の幸せを願い、そのために自身の役割を自覚し、そのために自ら考え行動ができる職員」を目指すこととした。

### 2 施策展開

組織の変革や展開は、その年で完結するわけではないので、これからも、引き続き継続していかなければならない。

今後、着眼して取り組むことを、

- 目指すべき職員像の明確化
- 課長職、係長級の意識転換が見える形に
- 若手職員の意識改革（ボトムアップ）

---

<sup>1</sup> 人を、地域を、塩尻市を愛し、この街の明日が今日より少しでも良くなるよう、それぞれの立場で努めよう。市民から貰う「ありがとう」の言葉が私たちの勲章。一年間に貰う勲章の数が成功体験であり、自らの人生を豊かにしてくれる。その繰り返しこそ、市民とともに築く郷土の未来となる。

と考えた。

まず、本年度は、人材マネジメント部会拡充の一環で、課長職の意識転換を図るため「塩尻市版人材マネジメント部会」を実施した。経営理念の実践に近づけるため、課長職として何をすべきなのか、対話の重要性を学ぶとともに、業務の優先順位付けと取捨選択、管理型から経営型への意識転換を図るものであった。

また、非常にタイミングが良かったことは、塩尻市は本年度から事業部毎の包括予算制度<sup>2</sup>を導入したことであった。これにより、部会で学んだ手法を、早速、実際の業務として実践する機会となった。

そして、この課長級を対象とした「塩尻市版人材マネジメント部会」を、来年度は、課長補佐・係長を対象として実施することを、平成28年度の職員研修計画に盛り込んだ。これは、管理層の入り口である係長や課長補佐にアプローチすることにより、対話による目的の共有や、係長未満の実務者の育成が図られることを期待している。

加えて、主として若手職員を対象とし、経営理念についてのダイアログを実施する。具体的には、入庁後、5年から6年の若手職員を対象に、過去の部会出席者も含め、部会出身者がファシリテーターとなり対話の促進を図り、経営理念浸透を図ることを意図したものである。

## II 新たな課題

人材マネジメントのキーとなる管理層の意識を経営型へ転換していくことについて、塩尻版人材マネジメント部会という手法で進めると同時に、現実の業務としても実践する機会として、事業部を主体とした包括予算制度の導入が非常に良いタイミングであったことは先に述べた。

こうした組織としての意識や行動の変化が定着するには、反復と微調整が必要なのは言うまでもないが、一方で、役割や制度の変化に向かない、また受け入れられない人材もいることも想像に難くない<sup>3</sup>。そこで本論後段では、こうした人材を含めた本市の人事全体について検討する切り口を探ってみたい。

### 1 仮説「現状のままでは求められる仕事と組織・人材のギャップが大きくなる」

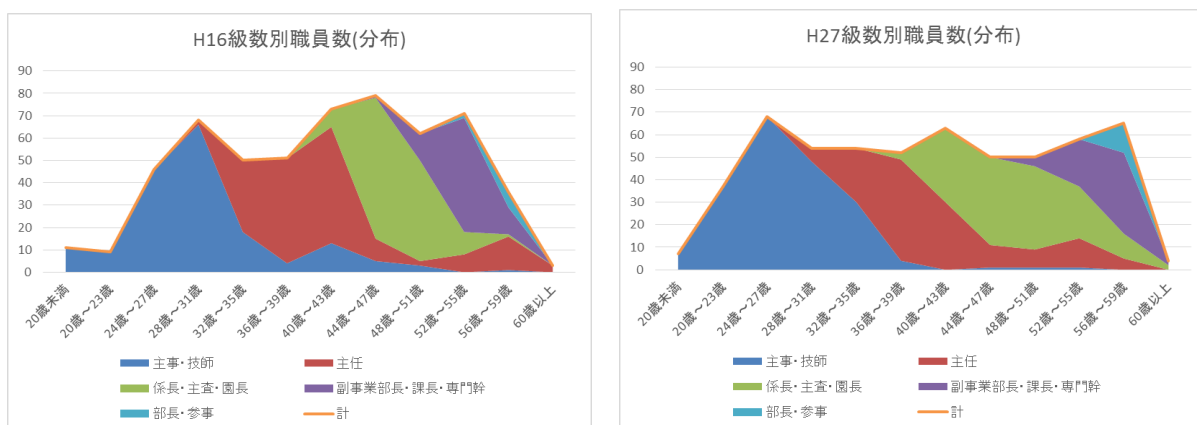
言うまでもなく、現在の日本は人口減少時代に転じ、少子化高齢化が進展し人口構成も大きく変化、経済全体的には低成長であり、また情報通信技術の目覚ましい進歩などにより、以前に比べ変化が非常に速くなっている。そうした中、行政が関わるべき領域や役割が大きく変化し、これまでは求められなかった機能が今後は必要とされ

<sup>2</sup> これまでは、現場が計上した予算案を財政課や総務部長が精査していく過程を経ていた予算編成方法であったが、財源枠を部毎に配分し、課内での対話を元に現場感のある課長が事業を評価し、経営層である部長が意思決定を行う方法へ変更し、自律的な予算編成を目指したものである。

<sup>3</sup> 10月の中間発表においても「明確化してきたマネジメントの役割に対して、向かない人材を、年功序列で管理層に配置しない人事制度を検討してほしい」というコメントを出馬部会長からいただいた。

ることがある<sup>4</sup>。また、優先順位が下がり、縮小撤退したり、企業やNPO等へ雇用とともに受け渡したりする分野も頻繁に出てくる。

これに対し、変化している仕事内容を遂行すべく働く人材、つまり私たち職員について振り返る。グラフは約10年前と本年度の職員構成を比べたもので、塩尻市職員の年齢構成は、団塊世代を中心とした世代が定年により退職を迎え、それを若年者の新規採用により補ってきていることが分かる。そして、今後5年以内の定年退職予定者も多く、今後5年間は組織全体の若返りとともに、実務層における主事・技師を中心とした若年者の割合が多くなり、係長職以上の管理層への昇任が早まる変化が一層進むことが予想される。



これに、業務領域の拡大と必要な専門知識の高度化、マネジメントの強化などといった仕事内容の変化が重なることで、業務の負荷は増加していると考えられる。より細かなことを言えば、主事・技師・主任など若年者の業務遂行をサポート、時には肩代わりし、また、管理層の入り口として課長とともに業務の取捨選択に携わる係長職には、この負荷が集中しており、それは今後もまだ強まると言える。

こうした中、塩尻市役所という組織が、変化している仕事内容と、人材(財)の現状とのギャップを埋めるためには、一旦5年後(平成32年度)を目途に、「担うべき領域の取捨選択を行い、領域毎の専門性を高めながら、組織の外とも役割分担を変えることができる集団」をつくる取り組み・シナリオが必要ではないかと考えた。

<sup>4</sup> 例えば、①地域間競争が激しくなる中、ヒト・モノ・カネ・情報を自地域へ呼び込み糸口や仕掛けを作る「シティセールス、シティプロモーション」という分野では、ターゲットを絞り、メリットをどのようなタッチポイントを作って伝えていくかというようなマーケティングの発想や、多くの人とネットワークを作ることが求められるようになった。②日進月歩で進展する情報通信技術分野では、マイナンバーをはじめとした情報資産に対するセキュリティを確保するため、専門知識の蓄積が必要不可欠となっている。また、ハコモノなどと呼ばれる公共施設の建設においても、基本計画、基本設計、実施設計、建設工事と段を踏み、行政資金で進めてきた従来の建設手法だけでなく、PFIなど資金や所有権、リスクを民間と分担する仕組みが現れ、方法は多様になっている。③人口減少・経済低成長の時代に入り、行政の使える資源も緊縮が見込まれることで、優先順位を付けて、業務をプラスするだけでなく、縮小、手離していくマネジメント機能は、本部会でも研究されているように、より強く求められるようになっていく。

## 2 取り組み・シナリオ「キャリアの複線化」

5年後までに「担うべき領域の取捨選択を行い、領域毎の専門性を高めながら、組織の外とも役割分担を変えることができる集団」を確立していく方法として、ここでは「キャリアの複線化」を考えてみたい。

塩尻市の職員は、地方公務員として公共の福祉を安定的に実現するために、企業などに比べ、雇用が長期に安定している。また、本市では分野・職種で違いはあるものの、基本的には分野を特定せず異動を行いながら、年齢や在籍年数によって、主事・技師・主任といった実務層から係長・課長補佐・課長といった管理層へと昇任する人事制度を取っている。

つまり、職員のキャリアは全体として安定しているが、その中身は非常に漠然としている。

現実の人事異動では、個々人の特性を考慮した運用が絶えず検討されているが、あくまで運用であるため、人脈とも言うべき個々の特性や事情に対する情報が少ない若年者にとっては見通しが立たない。そして、複数の部署を経験した主任層にもなると、分野が限定されないことや、次に来るであろう異動が頭に浮かび、専門知識・技能の蓄積に対する動機付けが弱くなる可能性や、身につけた知識や技能が組織の外でも通用するのかといった漠然とした不安を否定できない。

そこで、このように長期間、広範な領域で漠然としているキャリアを、分割し、少しでも見える化することが考えられる。分け方の一つとして、実務層と管理層の区分がある。行政ミッションの変化としてマネジメント機能の強化があるが、「名選手が名監督であるとは限らない」との言葉があるように管理層に向くか向かないかは個人の特性によるもので、多少の差こそあれ年齢がくれば一律に昇任することは、ミッションとのギャップが大きくなることにつながる。このため管理層、具体的には係長職昇任は、個人の希望と、試験などの何らかのチェックが必要だろう。

また、別の分け方として領域・分野もあるだろう、行政の扱う領域は広範であるが、求められる専門知識や技能はより高度になっている。知識や技能とは、単なる情報ではなく、それを発揮するヒトと切り離せないものであるため、あまりに広範な分野で異動が行われると、知識や技能の蓄積は進まない。このため、関連性があり、蓄積した知識や技能を活かしやすい分野を枠として示すことや、スペシャリストと言えるような更に高度な水準の場合には、単一分野に特化した専門職とすること、また状況によっては企業やNPOなど組織の外に活躍の場を選択できることも視野に入ってくる。

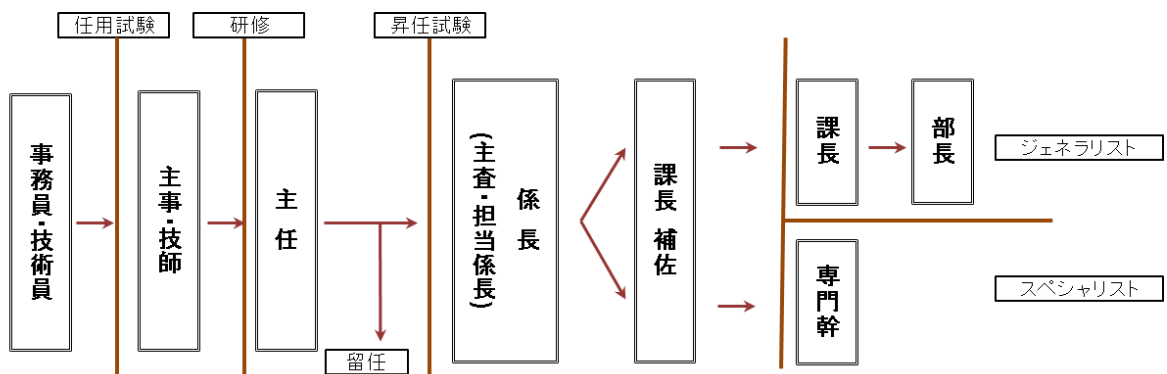
他にも、法令や前例に対する知識を絶えず更新しながら、これらを速く誤りなく実行する定型的な業務や、政策立案や新規分野における事業構築など非定型的業務で区分することも考えられる。

以上を踏まえると、採用から一定の職務経験を積んだ主任層となる頃に、自身の特性を生かしたい分野を選択し専門性を高め、次いで係長職への昇任の頃には、適性に合わせ管理層への移行有無を選択し、その後は管理層におけるキャリア形成か、組織の外でも活躍できるスペシャリストを目指すか、定型的業務を担うかといったように、

キャリアを複線化して制度化・見える化するものは一つのアイデアである。

これにより、主任層を核とする実務層における専門知識・技能の蓄積を促すとともに、スペシャリストによる業務遂行の支援、管理層におけるマネジメント機能の強化が進み、前述のミッションと人材のギャップが解消されていくと考えた。

### 複線型キャリアの仮イメージ



### 3 想定される課題

一方、キャリアの複線化に向け検討を進めるとした場合、想定される課題についても考察してみたい。まず、浮かぶのは複線化した場合、給与に差が出るのかという点である。例えば、管理層へ進むジェネラリストと、専門職のスペシャリストの給与はどちらが金銭的に評価されるべきであろうか。難しい点である。

次に、こうした大きな制度変更をするには、移行期間や経過措置は必要である。現在の制度との整合や橋渡しの設計も必要になる。さらに本論では触れていなかった再雇用者の役割も検討が必要である。

そして何より、キャリア複線化により特に影響を受けることになるであろう主任層から係長層の職員の意向を確認しながら進める必要がある。なぜならば、組織の決定として、上意下達だけで進められれば、やらされ感や、世代間の不公平感のみが広がり、逆効果だけが残る結果になるためである。このため、キャリアに対する現状や、今後の見通しについての情報をアンケートなどで可視化していくことが必要になる。この中で、例えば「誰も管理層への意向を希望しなかった場合はどうするか」というような点も確認していくことになる。

### 4 1年後に目指す状態

キャリアの複線化に向け検討を進めるとした場合、平成 28 年度に取り組むことは何であろうか。

繰り返しになるが、やはり主任層から係長層の職員による情報共有や意見交換から始めるべきであろう。本市の業務と人材の状況を捉えた仮説が正しいか、対策としてのキャリアの複線化は適当か、それぞれの年代や立場から検討した際に課題となるこ

とは何かなどについて、対話やアンケートにより共有や可視化されることが、最も重要であり、1年後に目指す状態に設定したい。

## 終わりに

塩尻市は本部会への参加3年目となるが、これまでも人事課や企画課という人事と組織を所管する部署の職員が参加しており、これは本部会で研究した内容を実現する際に大きなメリットになっている。また、経営理念の作成や、課長職を対象とした塩尻版人材マネジメント部会の開催など過去の参加者が考えた仕掛けと、包括予算制度の導入などの組織全体の動きにより、意識や行動の改革は徐々に形になり始めていると感じる。参加3年目となる私たちの成果はまだまだ少ないが、こうした変化を後押しすることと、人事システムの改善という新たな課題に引き続き参画することを期して、まとめとしたい。

## (付記) 参加者の思い

「やらされ感」から

大野田一雄

平成27年4月1日付人事異動により、人事課長を命ぜられました。その内示日に人事課へ挨拶に行くと、早稲田の人材マネジメント部会へ行ってもらわなければならないと告げられたのでした。

本市の当該部会参加は3年目。参加者が職員向けに毎回発信してきたりレポートには、「ダイアログ」「ドミナントロジック」……。恥かしながら、初めて聞くようなカタカナ語が、難しそうなりレポートの中に踊っており、この部会は自分とは関係ない、違う世界の事柄なんだという思いが、実はありました。

それが「自分事」となってしまう、まさに「やらされ感」でいっぱいの出発でした。しかしながら、ともに参加した仲間との対話や部会での刺激、さらには先輩参加者と意見交換をするなかで、組織を考えるきっかけともなり、よい経験をさせていただいたと思います。

昨年度の施策提言により今年度実施した、課長級対象の「塩尻市版人材マネジメント部会」とも相まって、自分も変わらなければならないという思いがより強くなりました。特に「対話」です。コミュニケーションさえおろそかにしがちな現状から一歩前へ踏み出し、意識を変えて実行していきたいと思います。

そして、思いを共有するなかで、笑顔ある職場、笑顔ある職員により、市民から多くの「ありがとう」をもらえるよう尽力してまいります。

「人間は、微力だが無力ではない」

藤間みどり

研修で拝聴させていただきました、鬼丸さんの言葉です。

私は、この人材マネジメント部会に参加したいと思ったのは、先輩からマネジメント部会の内容を聞くごとに、なにとはなしに、楽しそうで、働くということの価値がそこに参加することにより発見できそうだったということでした。

研究会に参加させていただいて、一年終わろうとしている頃になり、今でこそ、対話、組織という言葉が耳に馴染んで、組織をよくするために、実行しようと思うことも多くなりました。が、当初、日ごろから、あまり、組織という言葉や、共通の思い、対話という言葉を考えてこともない私にとって、通常の事務をこなしていれば、普通に未来は来る。そう思っておりました。

正直申しますと、「人材マネジメント部会」という名前から、人材をマネジメントなんてできるのだろうか。人は人の時代に、どうすれば一丸となれるのだろうか。この研究会では、その手法を学ぶことができるのだろうか。と思ったことを覚えています。

よく、「人（の思い）は変えられない」と言う言葉を耳にします。もちろん、相手側からしたら、私自身も、「変えられない人」になりますが、人（の思い）を変えられないなら、何かを良くしようなどと思ったときでさえも、まず、自分から、変わるしかないのです。人（の思い）を変えられなくても、自分が変わることによって、少しでも、回りに、何が最善からは分かりませんが、良いとされる、影響や結果が出せれば、幸いなことと思いました。

改めて思いますと、市役所も組織ということが実感することができました。日々の目前にある業務を一定の速度で淡々とこなしているだけが現状だった気がいたします。私は、日々の事務をしている事務員であります。市役所という組織の一員です。ただ、その組織員の一員として、果たして、組織として、共通の目的が共有されているかは、あまり、考えることもありませんでした。

部会では、再三、「ダイアログ」をする機会が多くありました。それを通しますと、やはり、共有の目的を持つには、まず、対話が必要です。その中から、共有の目的について意思疎通を図り、一体感が生まれてきます。

対話を繰り返すことにより、自分の思い込みが改まることもあり、また、対話を通し、相手を尊重する気持ちから、最終的には、組織として活性化し、本当の笑顔に至るということ学びました。

今回のこの研究会に参加し、理事者から、直接、思いなどを語っていただいたこと、こちらの話を、聞いていただけたこと、これは大きなことでした。やはり、塩尻市も小さくはない市です。組織という中で、対話が必要と分かってきても、やはり、理事者の方と対話できたということは、大変、貴重なものでした。自分自身の中でも、頑張ろうという気持ちがわいてきます。自分たちの思いを聞いていただけたことは大き



な財産です。おこがましいですが、これも、対話のひとつでしょうか。

やはり、良い仕事をするのが、良い市役所、良い塩尻市につながることは、間違いありません。無力ではないということを信じて、微力でも、一歩です。

ここで学ばせていただいた、共通の意識をもつことの大切さ、事実前提で考えず、それぞれの立場で役割を果たす、当たり前になるよう、今後も努力したいと思います。

そのために、経営理念を常に頭に置き、本当の笑顔をもらえるよう、今後も頑張ります。

## 「人が動きだすこと」の難しさ

上間匠

私にとって部会への参加とは、対話から共有できる結果を生み出すことの難しさを、改めて感じる機会でした。必ずしも環境や、体験、表現する言葉が共通でない前提を受け入れ、その違いを感じながらも相手の意図するものを受け取り、可視化して、さらにそれが共感や納得と、わずかな差がないか掘り下げながらも、次の気づきを作っていく。

その繰り返しを、時間とのバランスの中で続け、少しでも共有できるイメージを作る。正直なことを言えば、こうした動きを生み出したり、巻き込んだりする技術や熱意が、自分にまだまだ不足していることを実感しながら過ごした部会参加の一年間でした。

ただ、できなかったことだけを振り返っても意味がなく、『三日坊主だからといって、5日目にやらない理由にはならない』と、どこかで聞いた言葉を今思い出します。ここからが再スタートだと考え、少しでも前進するため、日常にしっかり落とし込んでいきたいと思っています。ありがとうございました。