

人材マネジメント部会での「気づき」と「ありたい姿」の実現に向けて

静岡県 工藤 兼一郎、梅原 和也、鈴木 恵理

1 昨年度の気づきと課題

静岡県は、昨年度、5年ぶりに部会に参加することとなった。

前回参加時には、「意識改革」、「人事評価」、「CDPの再構築」を主な柱とした仕組みや制度の導入、見直しに取り組んでいたが、5年間の不参加期間経過や首長の交代等の情勢変化を踏まえ、職員のありたい姿について対話を実施した。

その結果、(1)職員は自律し個々の能力を生かして活躍する、(2)組織は職員の能力を適切に活用し、生産性の高い組織となるという2つの『ありたい姿』を確認することができたため、それらの実現に向け、①働きやすい職場環境整備に向けた班制アンケートの実施、②勤務意向調書などから職員の希望を分析した上でのキャリアプランの提示、③経営層・管理層の思いを確認した上での求める職員像の提示という3つの取組を行っていくこととした。

しかし、こういった取組を進めていく中、部会において、「制度を作れば組織を変えられる」という心理が働いているのではないかと、仕組みや制度を構築する際、現場の声（ボトムアップ）と経営層の思い（トップダウン）を融合させたものでなければ機能しない等の指摘を受けたことにより、「担い手はひとつである」という新たな気づきを得ることができた。

今年度は、これらの気づきを生かすための、取組の方向性について、様々な職員との対話を実施した。

2 今年度の取組の方向性

様々な職員との対話を実施していく中で、当県では、平成17年度に導入された「静岡県キャリアディベロップメントプログラム（以下CDP）」を中心に様々な取組が行われてきていることが分かった。

これらの経緯を踏まえ、まず、CDPを中心とした取組について、「担い手」である職員が制度をきちんと理解し、制度を生かしてもらえるような仕掛けが必要だと考えた。

CDPについては、導入からこれまでの間、自己申請型公募制度の導入や働きやすい職場環境の整備の一環として班制の導入など、制度や仕組みづくりの観点から様々な取組を行ってきたが、世代間による認識の差が生じてきていることや、制度導入から10年が経ち、職員に対するメッセージが薄れてきている等、CDPの目指すところ（＝ありたい姿）を改めて示す必要があると思われる。

そこで今年度は、「CDP制度に対する職員の納得感、期待感を高め、制度を生かすための維持補修」をテーマとして、必要な取組を考えることとした。

3 組織・人材の現状

CDPの制度自体は、導入から10年が経過しており、人事異動意向調書や自己申請型公

募制度、キャリアパス提示などを通じて、専門性の高い分野を希望した職員については、その意向を高い水準で反映できる制度運営がされている。「専門性の高い分野を希望した職員（446人）のうち、異動に反映された職員は約74%（330人）」

しかし、その一方で、CDP本来の狙いである専門分野で能力発揮したいと希望する職員は現状ではまだまだ少なく（全体の33.7%）、多くの職員は「広く行政分野で活躍したい」や「専門分野でも広い分野でもどちらでもない」と考えており、職員個人が自身の適性やキャリアについて深く考える機会や時間が少ないことや、キャリアビジョンそのものを考える必要性を感じていないことなどにより、自らが持つ能力や目指すものが見えてきていないのではと推測された。

これらの「やる気」はあるが、自らのキャリアを漠然と捉えている職員のキャリア意識を明確化し、モチベーションを上げていくことが取り組むべき課題と思われる。

また、制度運営上のキーマンである課長級以上の職員（現在）は、CDPの制度がない中で異動を経験してきた世代ということもあり、CDPの本来目指すものである『職員の自律と組織の支援によるマッチング』が十分に理解されていない部分が見受けられた。また、業務が多忙になる中で、こういった管理職のプレイングマネージャー化が進んでおり、若手に対し「自分の仕事のやり方を見て、学んで、自発的に成長してほしい」という思いはあるが、自分が経験してこなかったCDPを活用した部下の人材育成やキャリア形成にまで配慮する余裕が無いことが伺われた。

キーマンとなるべき課長職以上の役職者がCDPなどの制度趣旨を十分理解できていない状況で、更に制度や仕組みを提示しても、本来の目的を達成することは困難であると思われる。

また、様々な職員との対話においても、同様の声が聞かれたことから、現状を踏まえてCDPの制度そのものに対する職員の納得感、期待感を高める、いわゆる「制度の維持補修」の必要があると感じた。

4 組織・人材のありたい姿（状態）

キーマンインタビュー等を参考に、静岡県庁の組織・人材のありたい姿（状態）を、静岡県CDPの狙いである『職員の自律と組織のマッチングの融合』と捉え直した上で、以下の3つを柱とした。

- （1）地方分権時代に対応できる高い意欲・能力を持った職員の育成
- （2）モチベーションを高め、能力を最大限に発揮し、成果へ結実させることで活動レベルの高い組織の実現
- （3）やる気を高め、やりがいを感じる、充実した仕事人生の実現

5 取組の内容

夏季合宿では、CDPに対する個々の職員の理解を更に高め、職員の価値観の変化やモチベーション向上のきっかけを作ることに焦点をあてた。CDPの捉え方や今後の活用の仕方がそれぞれの職層で異なることを踏まえ、特にこれからCDPを活用していく若手職員とそれを支援する管理職に対してアプローチをすることに重点を置き、その方法について

次のとおり考えた。

(1) 若手職員に対する CDP の動機付け・幅広い能力を持った職員の育成

若手職員を対象とした CDP 研修の導入と基礎的能力形成のための研修を必修化することで、若手職員自身が自ら育つ「自律型人材」になる必要を感じ、主体的なキャリア形成を促すきっかけをつくる。

(2) 管理職に対する CDP 制度の浸透・マネジメント研修の充実

班長、課長代理を対象とした人材マネジメント研修を導入することで CDP を意識した人材マネジメントや部下の能力発掘の意識づけを行う。管理者にも CDP 制度が浸透し、若手職員に対して CDP を意識した適切な役割分担、指導・助言が可能になる。

(3) 職員の士気向上に向けた取組としての人事異動後のフォローアップ

異動後の面談実施により、本意でない職場に配置された場合においても、その人事異動の意味を職員に説明し還元することで、モチベーションの低下を防ぐとともに、組織における職員の存在意義を明確にすることで、仕事に対する目的意識・やりがい感を創出する。

5 10 月部会での進捗状況の報告と反省

10 月の部会では、夏季合宿までの取組の進捗状況に加え、中堅職員に対しても今後のキャリアについて前向きに考える機会とする研修を実施するという内容で発表した。また、人事異動後のフォローアップについては、具体的な時期や方法を探っている最中であるという報告をした。

この発表に対して、幹事から「まずは手を付けやすい部分からということで、研修内容の充実を図るようだが、果たしてそれが本当に『CDP を生かすこと』につながるのか。研修を受けさせることは良いことだが、本人が喉から手が出るほど受けたいと思って受けることも必要である。」「人事課目線ではなく、1 つ上さらには組織経営者の視点に立って考えることができているのか改めてもう一度考えてほしい。」と講評をいただいた。

また、「フォローアップは過去の評価ではなく、これからどんな能力発揮が期待されているかをきちんと示すことで、モチベーションに必ず繋がるものでなくてはならない。」という指摘をいただいた。

運営委員の方々からは、「CDP の浸透のためには若手の育成に重点を置くこと」「もっと職員とダイアログを行い、そこでの気づきを研修に反映させてはどうか」という指摘をいただいた。

これらを受け、夏季合宿からの活動の中で、いつの間にか私たちの目が研修内容ばかり向いていたことを痛感したと同時に、もう一度視点を変えて取り組む必要があると気づくことができた。

6 具体的な取組についての再考

リベンジ発表での反省を踏まえて、若手職員育成とフォローアップ面談の実施について再考した。

まず、若手職員に対しては、必修研修の内容を充実させることだけではなく、主体的なキャリア形成を促すため、自分に必要な知識や技術が何かを考えて「自ら選んで受講する」研修（マイレージ研修）の定員を拡大し、受講可能期間を延長することとした。

また、若手全体の育成支援に加えて、新人育成の体制についても見直すこととした。新人育成については、研修所研修での基礎的知識や技術の習得のほか CDP の一貫として「チューター制度」を中心とした OJT を各職場に依頼し実施してきた。しかし、職場ごとの取組状況を十分に把握することができていなかったため、チューターを担っている職員に対してアンケートを実施（回答者 162 人）するとともに、チューターを集めてダイアログを行った。

その結果、OJT が上手くいっていない場合には、チューターとその上司である OJT 推進者との連携が取れていないケースが多くあることが分かった。職場での育成の方針を立てる上司と、チューターとの連携が取れていないと、計画的な育成が難しくなるが、今までチューター制度における職場の責任者が誰であるかということ所属全体に認識させることをしてこなかったという反省点が浮かび上がった。これを踏まえて、チューター制度の運用においては、①所属でのチューター指名時に OJT 推進者名簿をあわせて作成すること、②チューターと OJT 推進者が 1 年間の新採育成計画を作成することをチューターの研修を行う際の課題とすることとした。①②により、新人育成の体制をさらに強化する狙いである。

7 次年度へ向けた展望

今年度の取組をより有用なものとするため、今年度のキャリア開発研修の受講者を対象にアンケートを実施した。（回答者 214 人）

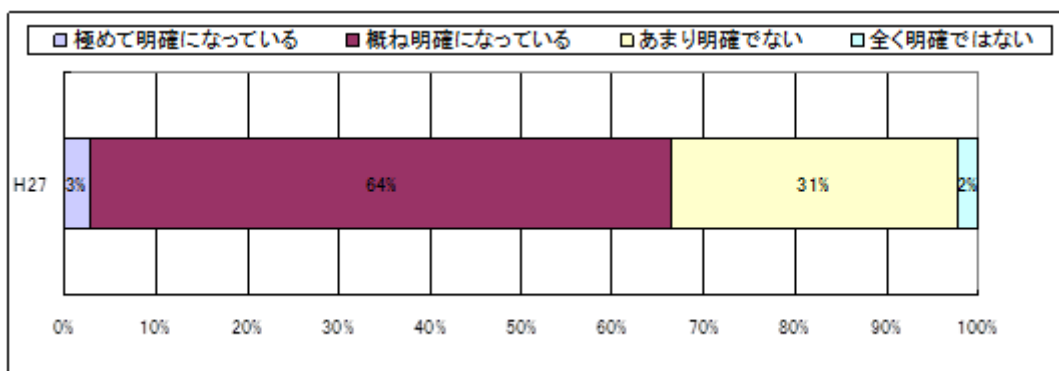
アンケートの結果については、次の観点で取りまとめを行った。

- (1) 職員のキャリアビジョンに対する意識
- (2) 職場の人材育成の雰囲気とキャリアビジョンの形成との関連性
- (3) キャリア面談に対するイメージ（面談実施者、面談対象者それぞれの視点）

【アンケート結果（概要）】 ※キャリア開発研修の受講者を対象に実施（回答者名 214 人）

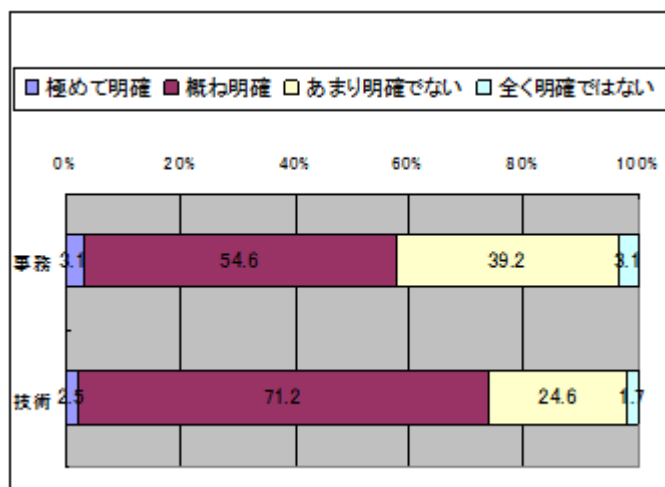
- (1) 職員のキャリアビジョンに対する意識

○キャリアビジョンが明確であるか



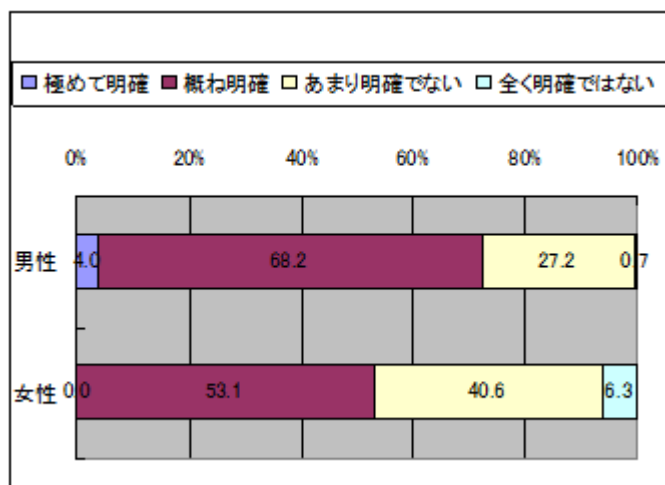
- ・「極めて明確になっている」、「概ね明確になっている」人は67%

○事務技術別キャリアビジョン



- ・事務職でキャリアビジョンが「極めて明確」又は「概ね明確」になっている人は57.7%。
- ・技術職でキャリアビジョンが「極めて明確」又は「概ね明確」になっている人は73.7%

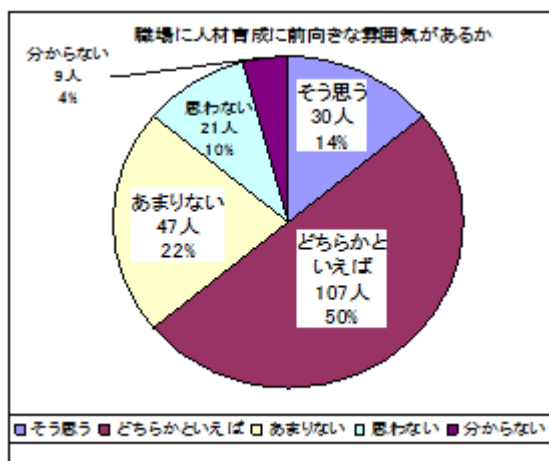
○男女別キャリアビジョン



- ・男性は72%がキャリアビジョンが「極めて明確」又は「概ね明確」になっている。
- ・一方で女性は53%にとどまっており、「極めて明確」になっていると回答した人は0人。

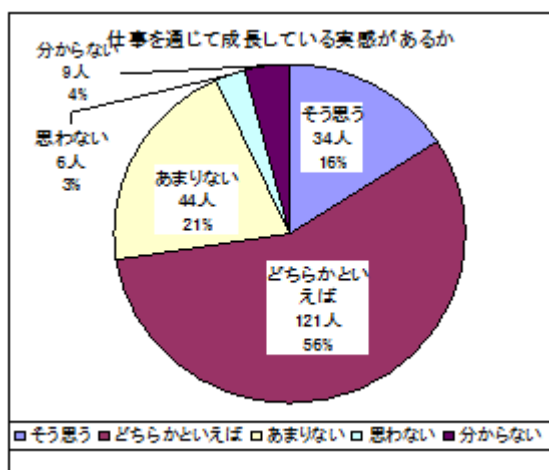
(2) 職場の人材育成の雰囲気とキャリアビジョンの形成との関連性

○人材育成に対する雰囲気



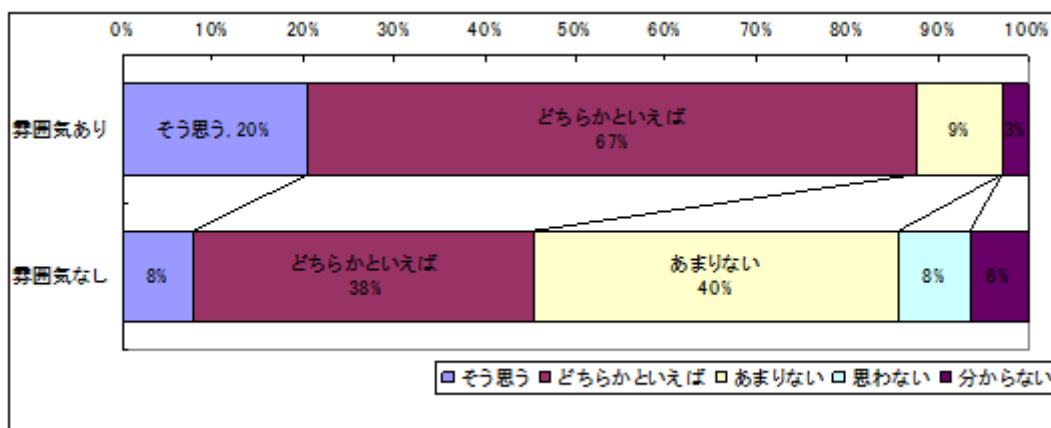
・「そう思う」、「どちらかといえば」の回答が64%となり、「あまりない」、「思わない」を上回っている。

○個人の成長実感



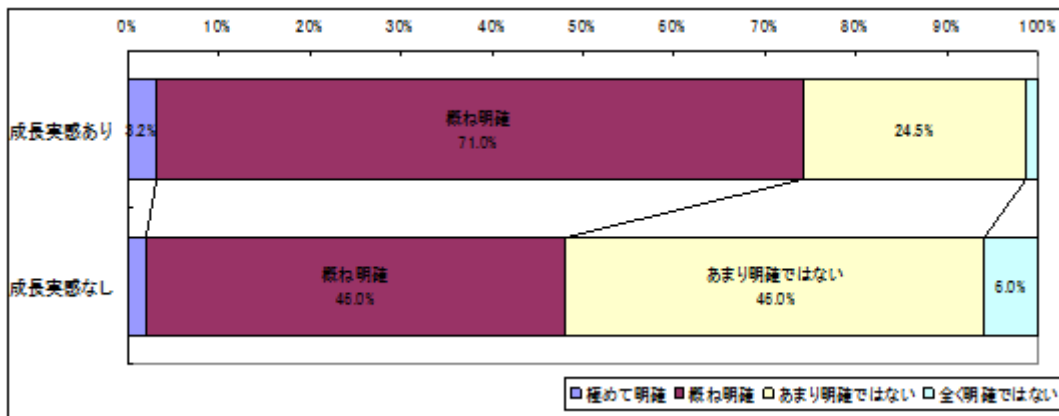
・「そう思う」、「どちらかといえば」の割合が72%で「あまり思わない」、「思わない」を大幅に上回っている。

○職場の前向きな雰囲気と個人の成長実感



- ・人材育成に対する雰囲気が「前向き」、「どちらかといえば」と感じる職場では仕事を通じて成長実感のある人の割合が約8割

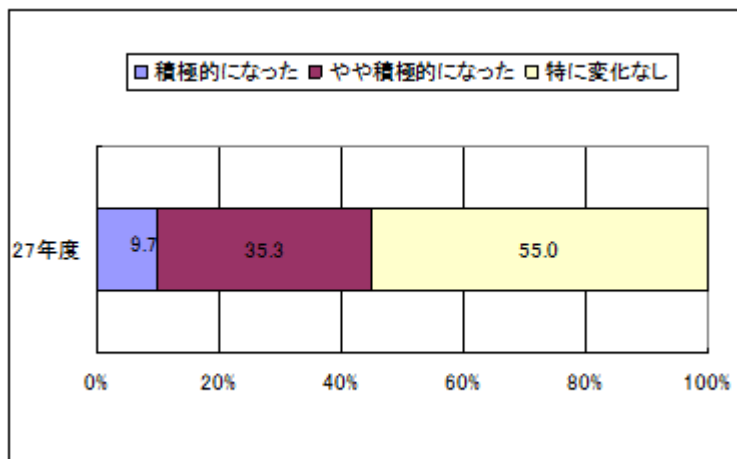
○個人の成長実感とキャリアビジョン



- ・仕事を通じた成長実感がある場合、約7割が「キャリアビジョンが明確／概ね明確」と回答しており、成長実感がない場合の約4割を大幅に上回っている。

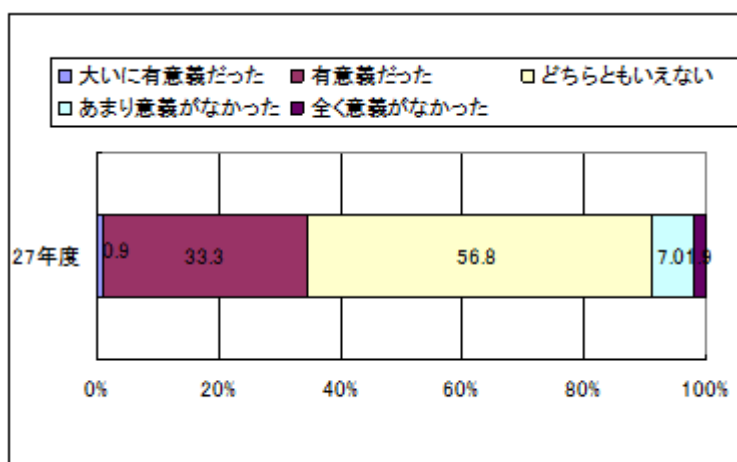
(3) キャリア面談に対するイメージ（実施者、対象者それぞれの視点）

○実施者…面談をした職員の印象



- ・面談実施後の対象職員の印象について、「特に変化なし」と回答した職員が55.0%

○対象者…キャリア面談の評価



- ・「どちらともいえない」、「あまり／全く 意義がなかった」と回答した職員が 65.8%

これらのアンケート結果より、次のような傾向であることが推測される。

- ・ 6割以上の職員がある程度のキャリアビジョンを持っており、CDP や関連する取組について一定の成果が表れている。
- ・ キャリアビジョンが明確であると回答する人の割合に男女差が見られる。
- ・ 約6割の職員が職場の人材育成について前向きな雰囲気を感じており、それが仕事を通じて個人の成長実感につながっていく傾向がある。また、キャリアビジョンの明確化にも寄与していると思われる。
- ・ キャリア面談については約6割から7割の対象者が面談の意義を見出せていないのが現状であり、実施者の視点においても、ほぼ同程度の割合で面談実施後特に変化が見られないとされており、改善の余地があると思われる。

これらを踏まえ、次年度以降については、現在実施している取組が有効に機能しているかの検証を実施するとともに、アンケート結果において、特に、明確な傾向が見られている次の3点については、何らかの方策を講じていく必要があると思われる。

- ・ キャリアビジョンが明確であると回答する人の割合には男女差、事務職・技術職の差がある。
- ・ 人材育成に対する前向きな雰囲気と仕事を通じた成長実感、キャリアビジョンの形成には関連性がある。
- ・ キャリア面談について、実施者・対象者ともに実施後の効果を感じることができていない。

8 終わりに（所感）

マネ研参加が決まった当初は、非常に厄介なものに巻き込まれたと思っていた。今でも少しその感はあるものの、一緒に参加した静岡県メンバーや、幹事団の皆さん、多くのマネ友の話を聞き、今まで自分では全く考えてこなかった「組織の中で自分をどう変えていくか」「他人にどうやってわかってもらうか」について、深く考え、意識するようになった。答えはまだぼんやりしたままだが、色々な人たちと出会い、同じようなことを考え、悩んでいる人たちがこれだけ沢山いることが、今後その答えを探していく上で大きな励みになると思う。

今回はCDP活用について取り組むことになったが、そこにたどり着く前にダイアログ等が出ていたのは、女性幹部職員育成を目指した、産育休職員のスムーズな職場復帰やキャリア形成であった。実際に産育休から職場復帰しキーマンとして活躍している女性職員へのインタビューや、今回のキャリアビジョンのアンケートで、男女間のキャリアに対する意識の差など、問題点や課題が少し見えてきているので、その部分へのアプローチも考えたい。

（工藤）

諸事情により、途中からの参加となりましたが、何とか1年を無事終えることができました。

この部会では、「立ち位置を考える」、「価値前提で考える」、「一人称で考える」というキーワードがありました。

始めのうちは、あまり耳慣れない言葉でありましたが、マネ友の皆様との対話や幹事の皆様の様々な講評のコメント等を通じて、少しは体になじんできたのかなと思えるようになりました。

また、組織というのは、それを構成するそれぞれの人に「魂」を込めないとまったく役に立たないただの「器」であり、「魂」を込めるために、「人を育てる」、「人とつながる」ことが非常に重要であることを改めて感じました。

今後、到来が予想される少子高齢化の時代において、効率的かつ最大限の効果を挙げるには、これらが組織内で自然と行われている環境となっていることが最低限の条件であると思われまます。

この部会への参加をきっかけに来年度以降も「人を育てる」、「人とつながる」ことを意識し、周囲を巻き込んで色々なことに挑戦していきたいと思います。

最後になりますが、部会への参加を通じて「気づき」を与えていただいた幹事団及びマネ友の皆様には感謝申し上げます。

(梅原)

私は、人材育成の担当として今年度の部会に参加しました。業務の中でマネジメントについて考える機会にはありましたが、部会の活動を通して多くの人に出会い、ダイアログを重ねていった中で2つの気づきを得ることができました。それは、①様々な研修で「マネジメント」を題材としているが、その大半が「業務マネジメント」であり、「人材マネジメント」については十分な検討がされていないということ、そして②人材マネジメントの必要性は職場そのものに存在するのであり、研修効果を職場で発揮してもらうためには“研修と職場の橋渡し”の工夫が重要である、ということです。

上記については、職務に直結する内容になりますが、それ以外にも部会の活動を通して多くの刺激をもらい、回を重ねるごとに自分自身が少しずつ変化していることを感じることができました。これからもこの変化を楽しめるように、今度は自らの意思で一歩踏み出してみようと思います。

最後になりますが、北川顧問、出馬部会長をはじめとする幹事団の皆様、事務局の方々、そして全国の仲間に感謝申し上げます。

(鈴木)