

『人材マネジメントを実践するとは ～施策稼働のすすめ～』

幹事 静岡県教育委員会総括担当理事 渋谷浩史

1 人材マネジメント部会への思い

私は、自治体における「人材マネジメント」とは、自治体の利益、すなわち自治体理念や理想の実現に導くため、人材という経営資源を効果的、効率的に稼働させる手法であると考えている。そして、それを研究するのがこの人材マネジメント部会である。部会では、参加者にその研究のための知識、ノウハウを習得させ、自ら人材マネジメントを担う人材として成長するとともに、自治体にとって実現可能な人事政策を研究成果として提言することを部会の年度ごとのアウトプットとしている。

「人材という経営資源を効果的、効率的に稼働させる」ことを実践的に言い換えれば、職員一人一人に高いパフォーマンスを発揮させ、組織の目的を無駄なく円滑に達成するための「工夫や仕組み」（施策）を稼働させることである。そして、私自身は、平成10年以降、自治体の中でも先駆的に行財政改革に取り組んだ静岡県において、「人材マネジメント」の実働部隊として人事課に従事し、そして今でも教育委員会という硬直的な組織での人材マネジメントの再構築に挑戦しており、これまで20年以上をこの実践に携わってきた。数々の制度設計や普及に取り組んだ知識、経験を基に、現在も幹事として部会の運営に携わらせて頂いている。このため、部会における私のコメントや感想は、一貫して、自分自身が行った「人材マネジメント施策」と「その実践経験から導かれる実務論」に基づき発しており、自分の中でその立ち位置は確立している。

私自身が、幹事として従事したのは、平成20年の前後と、中断をはさんで3年前から現在までである。私の前期の幹事期は、まだこの研究会も20自治体規模で、先進事例から学ぶ研究会であったと記憶している。後期のこの3年間は、部会も100自治体を超え、規模、行財政状況、地域特性など抱えるスペックが各々異なり、それぞれの自治体が課題として抱えるものも多様化していると感じている。私自身、コメントの際に、対象自治体の立ち位置を探り、相手本位でのコメントを模索しても、的を射たかどうか得心できない場面が多くなってきたし、全体会でのコメントは尚更、ターゲットを定めることが難しい。

そこで、今一度自分なりに、自治体幹事として、人材マネジメントとは？というテーマに自問自答し、自らの備忘録としたい思いで、本稿に臨んでいることを、まずはご理解頂きたい。

2 人材マネジメントの定義とプロセス

私にとって、「人材マネジメント」とは、前述のとおり「人材という経営資源を効果的、効率的に稼働させる」ことであり、その具体的な手法は、「単に職員の意欲、能力の向上に留まらず、採用、評価、育成、配置、異動、昇任、給与などの人事的要素と、それらが稼働するフレーム（組織）と組織間の命令や情報伝達の仕組み、そこに生じた支障を取り除く改善処理手法にまで及ぶもの」と私自身は理解している。こう聞くと、参加者の多くは、こんなに広範の施策は無理とか、自分の業務の範囲を超えた別世界のものという感想を抱くかもしれないが、人事的要素を除けば、多くの手法は大なり小なり人で構成される組織であれば、同じように適用できる手法であって、自分事でないで逡巡する必要はない。

そして、この人材マネジメントを検討する前には、必要なプロセスがある。まずは、人材マネ

ジメントによって実現させたい自治体理念、理想とは何かを明確化することである。そして、それには自治体の現況、将来像、ありたい姿を見極めることが必要であり、さらに現在、その実現に向けて首長、組織全体、職員の個々がどんな状態、意識、モチベーションで取り組んでいるのかをアセスメントする必要がある。そこから、何が課題かを抽出し、どんな人材マネジメントの「工夫や仕組み」が有効であるのか、処方箋を考えることとなる。ここまで来て、皆さんは気が付いたと思うが、このプロセスこそが、毎年度の研究会の前半部分を費やして行っているワークになっているのである。

3 人材マネジメント実践への入り口

年度前半のワークの後、夏に向けて部会員（参加者）は、自らの自治体の人材マネジメントの設計に入る。人材マネジメントとは、繰り返すが、「単に職員の意欲、能力の向上に留まらず、採用、評価、育成、配置、異動、昇任、給与などの人事的要素と、それらが稼働するフレーム（組織）と組織間の命令や情報伝達の仕組み、そこに生じた支障を取り除く改善処理手法にまで及ぶもの」であって、いわゆる具体的な行政施策のことである。

しかし、ここ数年の部会員の動きを見てみると、この段階に一つの分岐点があるように感じる。というのは、設計の検討に入る前の時点で、先ほどの人材マネジメントの前提となる自治体の理念や理想を考えるプロセスの中で、これの明確化自体が議論となってしまう自治体が多い。具体的な行政施策を考える前にそこに留まって、この明確化を検討する陣地を構えるのが一つの選択肢になってしまう。もう一方の選択は、具体的な行政施策の構築に向かって、前進を続けていく。この前者の陣地を構えてしまうと、話し合いの場（ダイアログ）によって自治体の理念、理想を議論することとなるので、一見施策を打ったように見えるが、それは私の定義する「人材マネジメント」の実践ではなく、庁内の対話づくりに過ぎないと私には映る。

考えてみれば、自治体組織は首長を住民が直接選ぶ大統領制であり、首長の権限は強大である。自治体の理念や理想を掲げるのは首長であり、職員がボトムアップで議論しても上がっていかないのは当然である。そこで、単に職員が陣地を作ってダイアログしても、職員の意識は高まるかもしれないが、首長や中枢に届かないとやりがいは上がらない。何かしら、実際にボトムからアップさせる仕掛けとしての施策が必要となるのである。

そこで、人材マネジメントを駆使すると、そのダイアログを無駄にしないことができる。例えば、ダイアログを人事課が主催すれば研修や意識調査になり、企画課が主催すれば戦略会議になる。その成果を首長まで上げる通り道を作れば、提案制度や改善制度になる。優良な成果を表彰したり、中心職員を登用すれば意欲向上施策になる。このようにダイアログを手段として、その成果を活用すれば、人材マネジメントの入り口を通過でき、施策は前進し発展していくのである。

こうなると、私も実践的なコメントができるので、出番であり嬉しくなる。入り口に陣地を構えたチームには、私のコメント、助言は全く響かない。私は、この数年その感覚をずっと抱いてきたのである。

4 人材マネジメント施策の構築のヒント

人材マネジメントの前提となる理念や理想は、別に首長のそれと異なっているかもしれないと悩む必要はない。そこで、悩むから陣地を構えてしまうのである。人材マネジメント施策は、自治体の体力を強め、首長に理念、理想を変えさせるだけの影響を生み出すこともある。施策の効

果に瞬発力はないが、数年かけてねらい通りに風土化できれば力は強力である。

例えば、静岡県「ひとり1改革運動」は既に20年が経過しているが、職員個々の意識に浸透し、改善が当たり前の改革風土を醸成した。組織のフラット化でも、少人数の機動的組織が、ねらい通りに専門性の高い人材の育成と行政対応を実現した。これらは本県の代表的な人材マネジメントであるが、時代に即座に対応する迅速な意思決定組織を作り上げ、今も首長の大胆な施策展開を支えているのである。

では、そうした人材マネジメントは、どのように設計したら良いのだろうか。まずは、部会の前半で自治体のありたい姿から課題までを掘り下げるので、これが前提である。その課題を解決するための設計書は、夏の課題として作ることになるので、部会が進めば設計に迫られる。私から、迫られた時の人材マネジメント施策構築の簡単なヒントを皆さんにお伝えしたい。

(1) 施策の主体

まず、誰が行うのかという施策実行の主体である。最も手っ取り早いのは、首長が主体として進めることである。次には、人事、財政、企画という自治体の中枢組織を主体にするもので、これらの場合は実効性が大きく担保される。実際には、中枢に近づけずに、いわゆるゲリラ的な庁内施策を検討するチームも多いが、この場合でも中枢には必ず認知を求めたい。

自治体は管理職層の権限が強いので、多くの職員は権限のある命令でなければ動かない。施策の実効性を考えることは重要である。なお、これは全庁にわたる施策の場合であるが、2で前述したとおり、人材マネジメント手法は、大なり小なり人で構成される組織であれば、同じように適用できるので、首長が部長、課長に代わっても考え方は同じである。そして、部会では、設計した具体的提案を首長や中枢へコンタクトするよう推奨しているのである。

(2) 中長期ビジョン

人材マネジメント施策は、瞬時に効果を発揮できないのが普通である。人の意識は、一瞬で変わるものではなく、高圧的な押しつけには、必ず逃げるか、面従腹背になるのが常である。少しずつ認知や体験を繰り返すことで変化していくものである。そのためには、しっかりと1年後、数年後の中長期のプロセスを描き、着実に進めていくことである。

(3) 主導する覚悟

人材マネジメント施策を展開する担当には、多分に覚悟が求められる。新しいことを旗振りする人が、ひるんだり不安そうでは職員は誰も動かないので、相応の精神力が求められる。もし、少人数ではとても相手にしてもらえないと思ったら、組織にしてしまうことである。例えば、戦略本部とか改善委員会を横断的に作るとか、アフター5の活動でも研究会名を付けて行動すれば、活動がぶれることはなくなるし、アピールや継続力にも有効である。この場合でも、できる限り中枢部門を巻き込みたいものである。

(4) 推進するコツ

施策の推進に大切なことは、初動にある。最初は、職員に負担のない簡単で、すぐにできることから進めることである。組織の抵抗感やひるみを避けて、しっかり離陸前の滑走をとることである。例えば、実行前の広報で目に留め認知させる、メリットなどの目的の理解を丁寧に周知するなど、皆が腹落ちする滑走の設計をしたい。

次に、成果が出たら、職員に見せて、優良な成果をほめて、それを繰り返すことである。「見せる・ほめる・繰り返す」が職員のモチベーションに変化していき、推進力を生み出し、何サイクルか回るうちに慣習化するのである。

そして、一つの実績が確立したら、次の施策へと有機的につなげていくと効果が増幅する。例えば、人材育成方針を変えたら、人事異動、評価へとつなげていく。ダイアログをつなげる発表会を開いたり、改善提案を首長の前で報告して、他所属に真似させるなど、つなげるツールを考えることである。改革が、網の目のように広がれば、それが風土化である。

5 さいごに

ここまで、私がこの3年間で幹事として感じてきたことや、次年度以降に覚書として参加者に伝えたいことを記載してきた。

実は、私が幹事として参画している間にも、静岡県は人材マネジメントの改革を続けている。有名な「ひとり1改革運動」、「静岡県キャリアディベロップメントプログラム」はもちろん稼働を続けているし、組織のあり方も行政需要に合わせて全く独創的である。財政調整システムでは、部局長方針の理念をまず議論してから、予算折衝に入り、理念の実現に有効な予算調整が図られる。

人事の働き方改革系でも、他県が取り組んでいない面白い施策がある。人事課に、年度途中で多忙化したセクションに助っ人として配属する「業務応援要員」という職員を3人配属している。当該職員は年度途中で仕事が変わり大変だが、繁忙対策に役立っている。さらに、「ココモオフィス」という制度では、出張職員が自分のオフィスに戻らなくても、出張先の近くの庁舎で仕事ができるようなオフィス貸出制度を設けて、時間外や出張費の無駄をなくしている。さらに、職員には15分刻みで「9種類の時差勤務時間」が用意されており、都合に合わせて自由に選択できる。

しかし、数々の改革を実行しながら、残念ながら真似をしてくれる自治体が少ないのが残念である。わざわざ調査に来て、実行を断念した自治体も多い。多分、「事実前提」の再先鋒が中枢を仕切る自治体では、抵抗感や徒労感が先に立って、やらない選択肢に走りがちであろう。静岡県では、新しい試みを抵抗なく受け入れる改善風土が堅固に確立されている故、実現できている。これは、改善風土ができれば、ここまでできるのだという最先端事例に過ぎないのかもしれないが、実は、これらの改善を費用換算したら、かなりの額の経営改善効果になるのである。

人材マネジメントの工夫や仕掛けは数限りなく考えられるはずである。自治体の理念や理想が何か話し合っている時間があつたら、小さなことからでも取組を始めた方がよいのである。今年度以降の参加者の皆さんが、本稿を読んで、少しでも人材マネジメントの具体的な施策に挑戦してみたい気持ちになって頂ければ幸いである。

なお、私は、10年前2008年の本部会の論文集に、本稿と同じ論調でもう少し詳細に私の従事してきた人材マネジメント改革とコツを解説している論文を、若々しい写真と共に掲載している。研究会ホームページに掲載するので、そちらもぜひ一読してほしい。10年も前のものなのに、現在と論じていることは変わっていない。10年経っても皆さんに同じことを伝えるのは、少し寂しい気分である。

でも、いよいよ時代は、超少子高齢化、スーパーグローバル化に突入し、自治体にとって試練の時期が訪れる。自治体の舵取りの重要性は増してくる。人材マネジメントは、お金のかからない改革である。予算がないなら、マンパワーを有効活用するしかない。皆さんの自治体で、人材マネジメント改革が進むことを期待してやまない。