

自治体における人材マネジメント革新

人材マネジメントとは

- 人材マネジメントとは
 - 組織における最高の経営資源であり知的資本ともいうべき「人材」についての計画を策定し、あるべき方向に配置・強化していく施策を展開するとともに、その実践結果について定期的にレビュー・評価を重ね、よりよいあり方を経営者と各組織体の経営管理者が真摯に検討し、改革へのアクションをとっていくという、一連の組織経営サイクルである。
 - 本稿は、官民で直面する人材マネジメントの課題を整理し、民間組織での失敗・成功イメージを参照しながら、自治体における人材マネジメント革新への取り組みについての方向性を提言していくものとして、ご笑覧頂きたい。
 - 本稿は『自治フォーラム』誌2004年秋掲載論文をもとに、筆者自らの抜粋・改訂を加えた

官民で直面する人材マネジメントの課題

• 人材と組織の活性化に繋がらない施策

- 官民を問わず社会全体の“未来”に対する茫洋たる不透明感が漂う中、人々は不安にさいなまれている。
- 主力工場の相次ぐ閉鎖や、人件費圧縮のための人員削減と賃金レベルの低減など、民間企業のリストラが成果主義的人事制度改革などと一体となり日々マスコミ上で喧伝されることにも、最早我々は慣れてしまった感がある。それらが作り出す社会風潮は、本来的な人材マネジメントのあり方に対する視点から人々の目を離れさせ、いたずらに危機意識を煽るばかりの憂うべき状況と云える。
- 本来、人事制度改革を中心とする人材マネジメントの革新とは、その狙いとするのが組織の中で広く共有され、人材の努力とその結果としての顧客満足、その先にある組織としての業績（民間企業であれば収益と成長、自治体においては地域住民の安全と満足、地域社会の安定と将来的発展）が適正に計画・実施・評価されていくプロセスが整備されることで、人材と組織が活性化されていく、というものでなければならぬはずである。
- 人材と組織の活性化に繋がらず、いたずらに不安感を増し、組織内での混乱を助長するような取り組みになってしまっていては何のための革新か、ということになる。

• 人材マネジメントを担う主役への誤解

- 人材マネジメントの革新を担うのは誰か？現時点では、おそらく多くの方が人事スタッフ（総務部人事課職員など）と想定されるのではないだろうか。
- 結論から申せば、人材マネジメントを担う主役は、組織トップ（自治体であれば首長）並びに所属長をはじめとする組織マネジメント職であってそれ以外ではない。人事・研修制度などはすべてその主役が用いていく、本来の大きな目的である「人材と組織の活性化」を果たしていくための方法論（道具）にすぎないのだ。
- 人事スタッフはそれら方法論を検討し整備していく上では主役を補佐する重要な役割を果たす。首長や所属長の思いを受け止めつつ、自治体として創造していくべき顧客価値（先にも記述した地域住民の安心と満足、地域の安定と発展など）に直結する望ましい行動とその評価尺度などを設計する専門家として、その期待は大きい。しかし、それ以上でも以下でもない。あくまでも主役の補佐であるという認識は堅持する必要がある。
- なぜならば、人材・組織の活性化を果たせるのは、現場での直接的な対話・合意・動機付け以外になく、それを主導し、実行していけるのは、組織マネジメント職にある者だけだからだ。

民間組織における人材マネジメント革新の取組み

- 1990年代以降に活発化した民間組織の取組み
 - 成果主義は虚妄か？等の表現で、近年喧伝されてきた人材マネジメント革新の方法論に対する疑念が、一段とマスコミを賑わせているようである。成果なるものを厳正に定義し評価することには限界があり、時間をかけて（年功要素の許容も含めて）実績を上げることを評価する仕組みが日本人・日本的組織には合っているのではないのか、という主張と推察する。
 - 私は短期的な業績・結果主義と揶揄されかねない成果主義の導入・展開には明確に反対の立場である。しかし従前の、極めて年功的な人事運用に逆戻りすることは、真摯に顧客価値を追求する人材の努力を適正に認知し組織として応えていこうとするスタンスを放棄することに繋がる、という点でやはり反対である。
 - 私が想定する成果主義とは、成果を測るための制度ではなく、それぞれの知恵を出し合い、成果を創造していくための工夫を備え皆で知恵と努力を傾注するための制度であり、決して短期の結果主義を助長する仕組みではない。
 - 上記の認識をベースとして次の段では、民間組織でも散見される、人事制度改革プロジェクトの失敗の、一部強調したイメージを含めてはいるが、参考にしていただける事例を記述してみたい。

民間組織での典型的な取組み: 失敗と成功の分かれ目

失敗例の3タイプ

- 1. 人事制度改革を、“人事制度改革”としか捉えていない。
 - 逆説的であるが、組織全体を変革していくプロセスの一局面であり、新制度がマネジメントによって、社員一人ひとりとの対話と合意に用いられて初めて機能する、ということに気づいていない
- 2. とにかく成果主義を導入せよ、というトップの指示のもとで受動的に動き、内勤スタッフ主導での“魂”の入らない評価軸や、賃下げ意図を匂わせた制度設計に終わっている。
 - 現場で実感される顧客の満足や顧客の更なる期待、という最も重要な要素の反映、すなわち顧客視点からの評価尺度設計ができず、売上・利益などの経営論理に過ぎる結果主義が助長され、人の育成や中期的な技術蓄積などが軽視されていく。
- 3. 人材マネジメントのビジョンが組織トップから示されず、抵抗勢力に抗することもかなわず、腰折れした企画での中途半端な制度導入と、実態が何も変わらない“相変わらず”の運用が継続する。
 - 特に、基幹ポストへの人材の登用など、組織内での最も象徴的な人事運用において、従来からの変化が感じられない場合、職員からの期待・支持は萎える

成功例の3タイプ

- 1. 組織が目指すべきビジョンとそれを成り立たせるために提供する顧客への価値が十分に検討・明示され、人事評価軸に反映されている。
 - 制度設計において最も難しく、しかし最も重要なプロセスであるところの、顧客からの期待を調査し、それを反映した評価基準設計がなされている。
- 2. 短期的業績評価に偏らず、それと同様の重み付けで、中長期的に業績を上げ続けられる
 - 顧客からの信頼を継続的に勝ち得る力を身につける努力を認知する人事評価軸が設計されている。
 - 中でも、部下・後進の指導・支援、ノウハウの標準化・共有化などはプロセス評価の中でも第一に着眼されていくべき要素である。
- 3. の人事評価軸が全社員に常時オープンにされており、その評価軸が意味することを十分に理解し、自らの言葉で語れる組織マネジメント職が、職場での日常的な対話の場面で、その評価軸にかなう適切な支援・指導を実施する
 - 社員の側も一人ひとりがその方向に向けてコミットメントを感じ、日々工夫と努力を重ね、期待を越える成果の創出に取り組む、という状況を作り上げることである。

人材マネジメントの成功をもたらす鍵

- 人材マネジメントの成功をもたらす鍵とは？
 - 要するに、人材マネジメントの革新とは、日常職場で組織マネジメント職が、自らの言葉でその意義や意図を語り、現実の業務に適用しつつ人材を支援し、成長を共に喜び、組織としての実力を育てているか、ということが成功への鍵であり、本質なのである。
 - このようなマネジメントが行われる組織には、顧客からの期待を表現した尺度に基づき、自らの思考や行動を“自己客観視”しながら、日々発生する微妙なズレ・ブレに着目しながら、より良い実践のあり方を自ら「気づいて」いくというプロセスが確立されることになる。
 - 内向き発想に陥った組織が、顧客志向型の組織として再生していく中には、一人ひとりの「気づき」と、そのきっかけとしての組織マネジメント職の粘り強い語りかけ、日常的に個々人が自らを振り返ることができる評価尺度、が必ず存在する。
 - では、自治体組織において人材マネジメントの革新を成功させていくためには、何がどのように求められるであろうか？ 次頁以降、検討を続けたい。

自治体における方向性を考える上での視座

• 自治体人材マネジメントの革新を考える上での基本的視座

- 自治体職員は、そもそも一人ひとり”志“を高くもって組織に参加してくる有能な人材と理解したい。
- その地域を愛する個人として、その地域の住民の安心や満足、地域の安定と将来的発展という難易度の高いテーマ（＝顧客価値）のために自分の人生の大半を費やすことに相当の決意で参加されてくる方が多い。そのような思いや価値観が、長年の職場経験の中でいつの間にか勢いをなくし、挑戦というよりは前例踏襲・予定調和を優先する風土に染められてしまう、という側面は否めない。
- 確かに、資料の順番を含む会議の通知方法、当日の席順、議事録の一言一句など、実質とは関係の無い部分での形式にとらわれた仕事、批判のための批判とも言うべき発言の揚げ足取り、結果として自らの成果創出への怠慢をうやむやにする弁舌等、自治体内部に巣食う行動原理とその温床としての風土問題は、自治体改革に携わる事務局職員の方々には、いくらでも例示をして頂けるだろう。
- しかしその点だけを強調しすぎて、怠慢職員に対するネガティブ評価を主体とした取り組みを導入しても、それを回避する“言い訳”や”解釈“、“”批判されない防御線張り“などの、更なるテクニックを弄する職員が横行する結果を招きかねない。具体的には、対話や説明も無いままでのむやみな評価ダウンや、逆に不当な評価点のアップを取引材料とした他部門や出先機関への配置転換など、合理的判断とは思えないような人事が行われてしまうことが懸念されるということである。本来の”志高き“集団としての自治体のありように近づくどころか、そのような職員と行動の影響によって地域住民の信頼を失いかねない事態も招いてしまうことを十分に踏まえる必要がある。
- 地域住民の期待に沿い信頼を勝ち得ていくような職員と、そのチームワークが作り出す強力な組織競争力（未来展望力、政策立案力、広報宣伝力、雇用創出力、危機管理能力など）創出に直結する人材マネジメント実践のためには、職員の“志”に点火するような首長のリーダーシップが不可欠である。トップの言動の中から「革新への真剣味」が伝わって初めて、組織マネジメント職をはじめとする職員全員が、自らの”志“を思い出し、思考・行動を振り返り、本来の地域住民・生活者起点の姿勢と行動へと向かう。
- それこそが真の改革への入り口であって、決して制度論などの方法論からはスタートしない。

人材マネジメント革新への道程(提言)

- 提言したい革新への道程は以下の4つである
- 1) 自治体組織として追求していく成果貢献とその創出力を定義する
 - 「地域住民の安全と継続的満足、地域社会の安定と将来的成長」という定義を行い、自らの顧客と顧客に対する提供価値＝組織として存在に値することは何かを明確化する
 - その顧客価値を継続的に提供していくために必要な人材力や組織力は何かを具体的に検討・定義する
 - 組織内における若手から中堅までの職員、初中級管理職や高度専門職、上級管理職などに求められる上記人材力の要素とその具体的な行動事例・能力発揮事例の尺度化を行う
 - 上記尺度を用いた、自治体内での職に求められる要件の定義を整備し、現在の職員の要件充足度を評価する準備を行う
- 2) 自治体内での職と、その職に求められる要件を職員にオープンにする
 - 自治体内での職とそれに期待される役割・成果、それを具現化・達成していくために求められる専門性やコンピテンシー（成果創出に直結する効果的・安定的な能力発揮の表れとしての思考・行動特性）を整理し、全職員に公開する。
 - 職員一人ひとりが近い将来担っていききたい職種と責任の重さを上記の中から抽出し、その仕事への候補者となるための能力獲得に狙いを定め、日ごろから能力開発に尽力してもらうキャリア開発のよりどころとしてもらう。
 - 求められる要件そのものが、顧客（地域住民）からの期待を反映した評価尺度で設計・提示されているため、職員一人ひとりが自らの実力として不十分な部分があることを確認し、それを自らの意思で期待されるレベルまで高めていくことに努力する、そのような流れができれば、地域住民から信頼され期待に応える人材像に近づくことに繋がるのである。
- 3) 改革への強い意思・真剣味を示すために、基幹的な職に対し、その期待要件を満たすと自他共に認める人材を、シンボリックな意味を含め、思い切って登用する
 - 上位の基幹的な職への人材登用にあたっては、求められる要件に合致する度合いを、人事情報として蓄積できる仕組み・制度を前提として確立する必要がある。個々人の能力とその安定的な発揮状況・成果創出状況のレベル（いわゆるコンピテンシー）を評価するような仕組みは今後必須となるであろう。
 - 求められる職員要件について公開された情報をもとに、自分自身伸ばしたいと思う知識や能力、コンピテンシーなどの要件につき、その伸長に直結するプログラムを選択受講できるような研修制度への見直しも不可欠である。職員の主体的なキャリア形成の観点から、あるレベルの仕事に任せられる前に自ら必要な能力を事前に開発し、その開発状況を組織として認知、適材（職員）を適所（職、仕事）に任じていこうとする、人材マネジメントプロセスの重要側面となる。このような仕組みの導入により、個々の研修が目的的に整理され、受講生の目の輝きが違う研修実施となる効果が期待できる。
- 4) 上記のような仕組みが定着の兆しを見せ始めた時点、制度的にも落ち着きを見せてきた時点で、賃金制度を主体とする処遇制度の抜本的な見直しが行われる必要がある。
 - 役割と責任が重くなり、成果創出のレベルも相当高いと認知される職員が、賃金面で遇されないということ、その逆の職員が高いままの処遇を受け続けることは合理的に説明がつかない。そのような問題状況を続けたいためにも、評価尺度とその運用に納得性が高まった暁に、処遇関連制度とその運用が思い切って見直されるべきである。

まとめにかえて

- 自治体における人材マネジメントの革新とは、その狙いが組織の中で広く共有され、地域住民の安全と満足、地域社会の安定と発展につながる職員の役割遂行が適正に計画・実施・評価されていくプロセスが整備されること、そのプロセスが適正に、タイムリーに運用されることにしたがって人材と組織が活性化していくものでなければならない。そのために、職や仕事に求められることが公開され、組織としての人事管理上も、職員自らのキャリア形成上も、共通の認識基盤として活用されていくことの重要性を強調した。
- 地域住民に信頼され尊敬される地域経営上の有能な“参謀”“指導役”として、今後も自治体職員は着実な成長を遂げていかねばならない。その意味でも、上記のようなオープンにされる職員期待要件が、単に自治体内で管理的に用いられるだけでなく、広く地域住民に公開され、理解と評価、そして具体的な職員の行動に接した上での賛同を得ていくような状況を作り出していきたい。
- その実現に向け、勇気をもって一步を踏み出していくリーダーのもとで、民間組織にとってもお手本となるような人材マネジメントの革新を実践する自治体が今後急速に拡大することを心から祈りたい。