

「やる気」を醸成する能動型人事への転換 ～キャリアデザインによる主体性の確保～

富士見市健康福祉部高齢者福祉課 甲佐 隆志

1 はじめに

昨今の私達公務員を取り巻く環境は、声高に叫ばれるように大きく変化している。地方分権の進展による自治体の自主性の高まり、社会情勢の変化に伴う住民ニーズの多様化・複雑化等により、職員に求められる能力や職員にのしかかる負担は今後ますます増大していくことが想定される。また、公務員の定員純減や人件費削減により、人員がますます減り行く中で、これまで以上のパフォーマンスを発揮するためには、職員1人1人の能力向上は必須であり、当市を始め多くの自治体において、人材育成は喫緊の課題となり、制度構築及び手法の検討が重ねられているところである。

しかし、「馬を水場へ連れて行くことはできても、水を飲むことはできない」という海外の諺にもあり、どんなに素晴らしい人材育成制度（システム）や手法を提供したとしても、それらの対象となる職員自身に、能力向上を自発的に目指す姿勢、つまり「やる気」がなければ、大きな成果を得ることはできない。

この「やる気」は、当市を始め多くの自治体の人材育成基本方針の中において「自己啓発」という言葉で表現され、人材育成において最も重要かつ基本的要素であると定義されている。すなわち、いかに「やる気」にさせるのか？ということが人材育成の実現への第一歩であり成果を得る最短の近道とも言える。

また、「やる気」を呼び起こすものは、好奇心等による内発的なものや、金銭や地位などの外発的な

ものなど多種多様に存在する。そのため組織としてすべきことは、多くの「きっかけ・仕掛け」作りを行い、様々な手法・場面において「やる気」を呼び起こし続けることなのである。

そこで本稿においては、この「やる気」を呼び起こす「きっかけ・仕掛け」作りの方法について検討を進めることとする。

なお、まだまだ精査しきれていない部分があることをお許しいただくとともに、お気づきの点があれば是非ご指摘いただきたい。

2 キャリアデザインによる能動型人事

先進的な取組を行っている自治体以外の、当市を始めとした多くの団体においては、これまで職員自身の意思による人事に対するアクションは、昇任試験へのエントリー、異動希望調書等に限られており、自らキャリア（職歴）を選択する機会は少なかった。

人事異動の発令に伴い、新たな職務経験を重ねるが、それは「点」としてのキャリアであり、組織も職員自身も、これまでのキャリア、現在のキャリア、そして今後のキャリアを繋げ「線」（ライン）として捉えることは少なかった。

また、想定外のタイミング・職場への異動が発令されるなど、組織と職員との間でキャリアに対しての考えに不一致が生じ、組織として計画的な能力開発や職員に対し「線」としての意識付けを行ってはこなかった。それゆえ、多くの職員は、自身のキャリアを具体的にデザイン（設計）することはなく、異動を重ねるうちに結果として自分の職歴を企画畑や土木畑などの漠然とした分野として意識する程度

であった。

このようにこれまでキャリア形成に関しては、人事担当課主導のもとに進められており、そこに職員自身の意思が入りこむ余地は少なく、言うなれば自身のキャリア形成に対して受身の姿勢でしかなかった。

しかし、人生において職務に割く時間は膨大である。あるドラマで「仕事が面白きゃ、人生の半分以上の時間は楽しいんだぜ」という台詞があったが、まさにこの多くの時間を割く職務について、他人任せで十分な職務満足を得られるだろうか？

筆者は、キャリアについて自身で意思決定し、選択しながら自己実現していくことは、職務に携わっている時間の充実感を味わうこととなり、職務に対しての主体性を生みだし、「やる気」を醸成することに繋がると考える。

そこで、このキャリアについて自らが意思決定し、選択しながら自己実現に繋げていくことを、ここではキャリアデザイン(以下「CD」と言う。)と定義し、CDの実現に向け、職員が主体的に人事に係わる「能動型人事」の導入を提起し、「やる気」に満ちた人材を育てることで、公務能率が向上することを目指したい。

以下、そのための具体的な「きっかけ・仕掛け」作りの1つの手法を提案する。

3 「きっかけ・仕掛け」作り

(1) 30代までのジョブローテーション

① 目的

CDを描くためには、ある程度の実務経験を積み、自分の中でキャリアについての選択肢を増やし、その中から最も適したものを自身でチョイスして描くことが必要である。

そのため、入職～35歳程度までは、行政に携わる者としての視野拡大と行政実務経験の蓄積を目的としたジョブローテーションを行うこととする。

② 内容

ローテーションは、入職から3年×4部署＝12年をかけ行う。行政の担うべき様々な役割を垣間見るとともに、直接肌で感じ、体験することに重点を置く。同時に早いペースでの異動を実践することにより、多くの職員と机を並べる機会を設けることで、人脈形成もさることながら、多数の先輩職員の行動から多くを学び取り、今後のキャリア形成に幅を持たせることを可能とさせる。そのため、一般行政職のローテーションについては、事業部門(窓口業務を含む)⇔企画部門、本庁舎⇔出先機関等幅広い経験が可能なように設定することで、自身の活かし方の可能性を探るほか、多角的に業務を見ることでキャリアについての客観的な判断を促すものである。

③ 留意点等

昨今の厳しい採用試験を潜り抜けてきた新卒の新入職員や中途入職者は、既に高い業務遂行能力を有している場合もあるが、同ローテーションは、視野拡大と行政実務経験の蓄積を目的としていることから、4部署については原則回りきることとする。当該職員の習熟度が高い場合や中途入職者は通常スパンの3年を更に短い期間で異動することは可能とし、概ね35歳までにローテーションを終えられるように設定を行う。

この35歳という年齢設定は、当市の場合、主査級昇任試験受験資格年齢が最短で36歳になることから、それまでの間に実務経験を積み、CDについて方向付けていることを昇任の要件として組み入れ、CDの実効性の確保を図り、制度定着を目指すものである。

主査昇任要件としてのCDについては、完全なものまでは求めず、自身がこれからどのようなキャリアビジョン(職歴に対する展望)を持っているのか程度で良いと考える。更に副課長級試験や課長級試験の場合には確固たるキャリアビジョンを有していることを昇任要件として組み入れる。

キャリアビジョンを昇任要件として組み入れるの

は、自己理解を深め、自身の活かし方を考えさせる契機となるため、設定したが、客観性の確保や当該CDの妥当性を検討する必要があり、CDの方向性などを視認できるCDシート等の提出を義務付けるなどの工夫が必要となる。

(2) 異動期間の明確化

① 目的

CDの実現を図る上で、異動は大きな転機となり得る。現状異動期間については、ある程度の目安は定められているものの、自分がいつ異動になるかは、不明瞭である。CDを行うにも、異動のタイミングが不明瞭では異動後のデザインはおろか、現所属にいる間の行動計画やモチベーションの維持も困難である。そこで異動先の在籍期間を異動時に決定し、いつまでに何をするために異動したのか？何を求められて異動したのか？等の異動目的をはっきり職員本人に認識させ、組織と職員自身とで、異動先でのキャリアプラン（異動先の在籍期間内の成長計画）を立て、それに基づいた自立的行動を促すことを目的としている。

② 内容

職員は、在籍期間内においての年次ごとに担うべき業務、役割を所属長やリーダーを交え予め設定するとともに、能力開発上期待される点、伸ばしたい能力を明確にし、キャリアプランを立てる。これは、目標管理手法の期初面談に相当する内容を中長期的観点から行うものである。

キャリアプランはそのまま遂行されることが望ましいが、次年度の異動職員の力量や突発的業務発生、職員自身の成長度合い等によりキャリアプランは変更になることが予想される。そのため、毎年の業務分担決定などとともに、その都度プランを見直していく必要がある。

また、想定外の事態等により在籍年数が短くなる場合には、当該職員の同意を得ることを要件とし、逆に長くなる場合についても、同意を得た上で異動期間を再設定し、延長する。再設定の場合について

は、1年～4年程度で設定することとし、延長の場合でも無計画に延長するのではなく、必要に応じた延長を行う。

所属長は課員のプランと現状を見合わせ調整していくことが必要となるため、これまで以上のマネジメント能力が必要となる。マネジメント能力を充分に発揮した場合には、計画的後進育成や事務の継承などにより、人員交代による業務遂行能力の低下を回避可能とすることができる。計画的な課内でのジョブローテーションにより、部下に業務の繋がりを理解させ、多面的に業務を把握させることでより効率的な課の運営が可能となり、組織マネジメントにとっても十分な効果を発揮するものと考えられる。

③ 留意点等

異動期間を明確にし、職員にその間の役割や目標を明確に意識させることにより、職務に対する動機付けを行うことが、所属長の重要な役割となる。実際には、CDにそぐわない異動や配置をされることもあり得るため、必要に応じ重要な役割やチャレンジ的な業務を当該職員に担わせるなどの方策で対応することが望まれる。

また、異動期間を提示することにより、期間終了間際の向上心の低下等の懸念もあるが、キャリアプランの中で最終年度までの目標を明確に設定することで回避可能と考える。

(3) 40代からの複線型ローテーション

① 目的

組織の中心戦力となり得る40代以降は、十分な能力発揮が組織的にも期待される場所である。しかしながらその能力の活用方法は、人材育成の意識が希薄なこと及び職員的能力、適正の把握が充分になされていない等のため、これまで制度として充分には形成されておらず、計画的な管理運用はされてこなかった。そこで、40代で自身のCDを固め、能力発揮のガイドラインとして複線型ローテーションを用意する。

この複線型ローテーションは、職員によるCDの

設計、管理を容易にする目的もあるが、当該職員のCDに基づくローテーションを行うことで各人の意思と適性に応じた能力発揮を可能にさせ、それによる職務満足の向上及び計画的な人的管理を目的とするものである。

② 内容

複線型ローテーションとは、後に示すラインをベースに自身の方向性を選択し、当該ラインに沿った異動や昇任をその後繰り返すことにより、自身の能力発揮を方向付け、組織として十分に活用していくものである。

同時に、CDにおける当該異動のねらい（意義）を職員へ伝え、理解させる必要がある。これにより異動の目的が明確になり自主的行動を可能にさせると考える。逆に言えば、CD設定後は、職員が能力開発において何らかの意義を見出せる異動を行うことが望ましい。

○複線型ローテーションの基本区分（一般職）

I スペシャリストライン（分野固定型）

定義	特定分野に携わる事項に精通し、事務事業の中心になることを目指すライン
基本スパン	6年～長めの設定による能力発揮を期待（勉強期間にあっては、1～3年）
考え方	自身で専門コースを設定しその範囲で異動をするが、経験の幅を広げるため、他分野への勉強期間を経験する。本人の特性やキャリアによっては、ローテーション継続による10年を超える所属も可能とする。

- スペシャリストラインコース例
福祉コース・税コース・まちづくりコース・教育コース・ケースワーカーコース等
本人の特性により様々なコース設定が可能であるが、異動範囲を確保するため、ある程度の分野に幅を持たせる必要がある。

II エキスパートライン（能力特化型）

定義	業務遂行能力に特化したライン 例：法制執務・IT・文書作成・窓口対応・折衝等
基本スパン	1年～当該能力を必要とされる期間が基準
考え方	当該能力の発揮できる場所を中心に異動を行う。各課の人的要望を把握し（庁内求人）、必要とされる場所・期間で異動を行う。

III ゼネラリストライン（万能タイプ型）

定義	行政全般にわたって幅広い知識を有し能力を発揮するライン
基本スパン	3年～6年 在籍の目的により設定
考え方	分野・業務にこだわらず異動を行う。異動は本人のCDを基に行うが、当該異動目的が中長期的に立証されていることが必要。

IV マネージャーライン（統括・マネジメント型）

定義	管理職として組織統括を担当することを目指すライン（概ね45～50歳程度から選択） ※上記I～IIIのライン選択を行った後に選択可能なライン
基本スパン	3年～年齢が上がるにつれ、スパンの伸びることが能力発揮に望ましい。
考え方	職層が上がるにつれ、様々な行政経験が必要なため、分野に固執はしないが、年齢が上がるにつれ、ある程度の所属分類の方向性（畑）を付けての異動となる。逆に昇任直後には、過去に経験のある分野への異動を行うことが当該職員への負担を考慮すると望ましい。

③ 留意点等

CD自体、自身の環境や新たな発見などにより変更となることや、定期的にCDを見直し、自身を省みる意味からも、ライン選択は定期的に見直し又は再確認することが必要である。

自身のライン選択はどのように自分を活かしていくのかを方向付けるものであるため、遅くとも45歳までにはライン選択を求めるようにし、CD研修を階層別研修に組み入れることや、設計に対しての具体的アドバイスを行える専門的職員を育成しCD構築に対するカウンセリング制度等を設けるなど、支援体制の充実を図り組織としてサポートを行う。

CD未確定者については、「エクストラライン」と整理し、異動に対して主導権を有しないこととするが、カウンセリングやサポートにより方向付けを支援し、能動的にライン選択が行えるよう指導していくこととなる。

また、あえてライン以外の異動を行う「勉強期間」を設定する。これは、1つのラインに固執した場合、視野が狭くなり、新たな刺激を得る機会が乏しくなることや、当該ラインによるキャリアを客観的視点から見る機会を与えるためである。

運用時において留意すべきは、これは選抜を行う

ものではない点である。ライン選択は、職員を能力により振り分けるものではなく、職員が自身の活かし方を方向付けるものである。もちろん当該職員の能力や向き不向きがあることも考えられるが、職員自身が納得の上、ライン選択を実施することが主体性確保の観点からも重要である。(組織的需要により当該職員を誘導することはあり得る。)

また、ライン選択は職務に「ここまでしかやらない」という枠を設けるものではなく、「ここは負けない」という得意分野設定であり、ライン幅を広げる向上心を忘れさせてはならない。

同時に、将来までのキャリアをデザインしているため、それに対応した職制や組織体制を用意する必要が生じる。特に特定分野に特化したスペシャリストについては、統括や計画・施策策定などのその職責を明確にし、管理監督者とは別に上位の職までの任用を行える準備が必要である。

(4) 人事評価結果を利用した能力実証及びF A制度

① 目的

C Dの実践には、可能な限り職員の希望通りに異動させ、職務に従事させることが望ましい。しかし当該職員に、その能力が、期待又は保持されていなければ組織としてその異動は成功とは言えない。

そこですでに国家公務員法においては、人事管理の基礎として位置付けられている人事評価の結果を基に、保有能力の実証を行い、評価結果のインセンティブとして希望通りの異動を行う「F A制度」を用意する。

これは、現在の職務に対しての動機付けを行うとともに、職員の現在の努力を十分に評価し報いることができる体制の整備を目的とするものである。

② 内容

人事評価結果は、自身の適性や不足能力などを測る良い指標となるものであり、定期的に自身を客観的指標によって確認可能なことから業務上の健康診断とも言えるものである。

そのため、C Dの決定時や見直し時期に自身を見

つめ直し今後の改善を検討する資料として利用する。

また、人事評価における能力評価項目と各ラインの職ごとの必要能力項目とをリンクさせ、職員本人にもライン適性や強み弱みの発見が可能なように調整をする必要がある。

また、F A制度として、評価結果が高い者で、異動スパンが終了する者については、異動先を自由に選択することを可能とさせる。対象者は、自身で異動希望先の部局長及び所属長に異動希望の申立を行い、当該所属においてその需要が満たされれば異動が実施されることとなる。

F A制度の行使基準は、成績の伸び率を基に考える。伸び率とはこれまでとの成績比、これまでの弱点克服度合い又は長所の強化に成功したことを指し、過去よりも着実に伸びていることが明らかなる者に対して、C Dを優先的に実現させることで、「やる気」を引き出し、更なる成長を促すものである。

また、人事評価結果が良好な者(ハイパフォーマー)については、賞与や昇給、昇任などの金銭や地位報酬で報いる。これは、結果良好者は既に高い業務遂行能力が実証されていることから、「やる気」醸成よりも地位や金銭面でのインセンティブを付与することで職務に対する動機付けが充分可能であり、昇任により高いポストに登用することは組織側にとっても必然であるからである。

③ 留意点等

異動希望を受けた所属長は、当該職員が仮に異動してきた場合の職務内容などのキャリアプランを提示し、本人に異動後の職務について十分に理解させた上で、異動決定することが必要である。このキャリアプランを不明瞭なままでF A制度を行使することは、当該異動の目的が達成されず、F A制度の利点が活かされないため避けるべきである。

人事担当課としては、原課の求人状態を的確に把握し、職員と求人とのマッチングを図るよう努めることとし、斡旋することで組織ニーズと職員ニーズの両者を満たすことが求められる。

消極的なタイプの職員には活用が難しい面もあるが、能動型人事は、公務能率の向上を図るために、主体的人事行動による職員の「やる気」の醸成を目指しているため、人事担当課等は十分にフォロー体制を準備し対応することが必要である。

4 能動型人事の導入に向けて

能動型人事は、「きっかけ・仕掛け」を単体ではなく、他の制度と複合的に運用していくことが求められる。特にCDの考えを導入するため、当該デザインが実現するように総合的なシステム作りを行い、互いに補完し効果を高めることが必要である。

また、能動型人事は人材育成の一環として位置づけられるものである。そのため、他の人事制度（昇任試験や異動希望調書等）との連動はもちろん、研修体制や目標管理・OJTなどの職場環境整備とも十分に連動すべきである。

研修体制については、CDにより各職員の研修ニーズは今まで以上に多様化するため、ニーズに応じた研修が自由に受講可能なように、情報提供及び研修参加費用等の金銭面での補助を行える体制改善が必要である。職場環境においては、部下の能力を引き出し、牽引していく強いリーダーシップの発揮やそのリーダーの育成が求められ、目標管理・OJTの活用等能力向上体制を整備するなど、能動型人事の効果を更に高めていく工夫が必要となる。

また、制度導入を円滑に行うには、制度導入のメリットを早期に実感させる必要がある。新しい制度

は職員にとって少なからず負担感が増すものである。そのため早期にメリットを実感させ制度に対し肯定的な姿勢を早々に作り出すことも成功への重要な要件である。

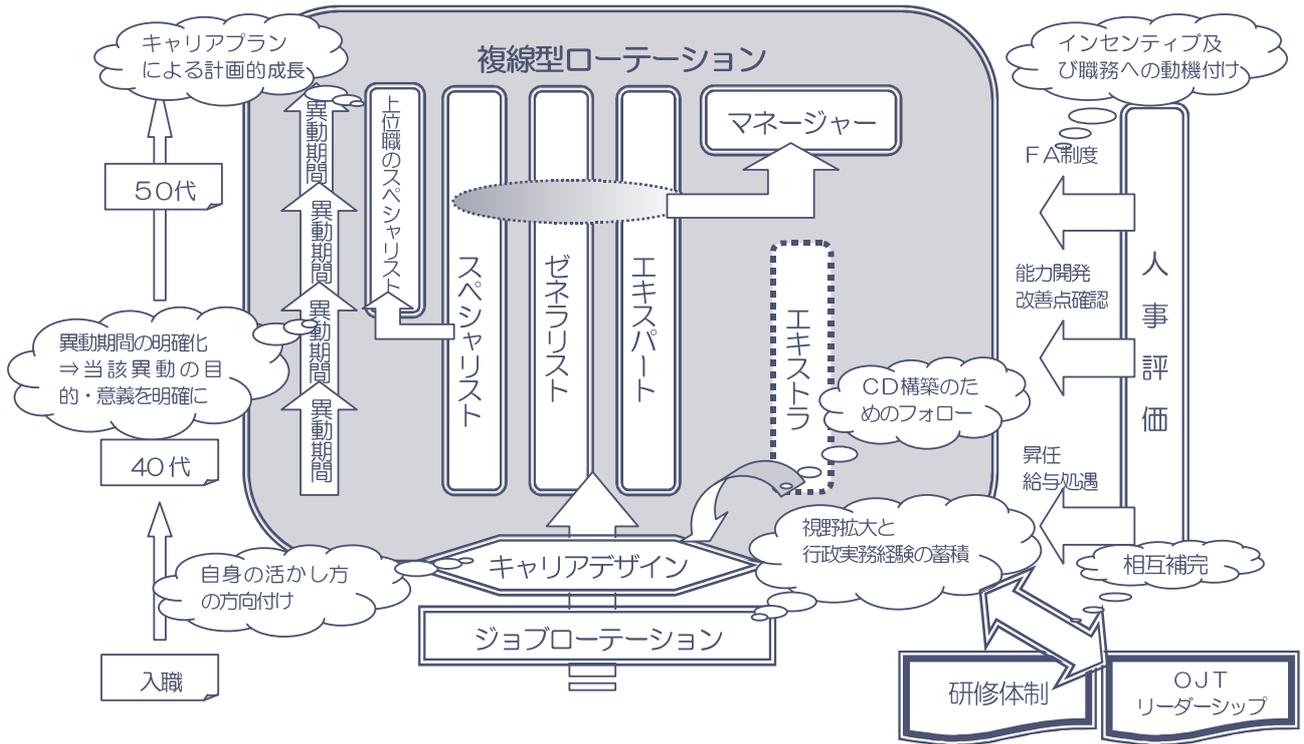
5 おわりに

ここまでCDを中心に能動型人事への転換のための「きっかけ・仕掛け」作りについて論じてきたが、「やる気」の醸成には、職員本人の能動姿勢以外に外発的な働きかけも重要となる。特に職員自身に使命感・責任を与えることで強く「やる気」は刺激される。管理する立場にある者は、巧みに部下の「やる気」をコントロールする能力が求められ、今後その能力の重要性は今以上に高まるであろう。

また、職員自身も、無尽蔵に個々のCDが優先され成就するわけではなく、組織からの要望により、would(やりたいこと)よりもshould(やるべきこと)が優先されることがあることを理解しなければならない。

そこで求められるのは、仕事に対して「自分に合わない」「つまらない」というネガティブな視点ではなく、今の仕事が自身のCDにどうしたら「プラスに働く」のか、そして「楽しめる」のかというポジティブな視点である。目の前の仕事を楽しみ、能動型人事を使いこなし、自己実現による成功体験を糧に有意義な公務員人生を全うすることをこれからの職員に対し強く望む。

<能動型人事相関図>



参考文献

- ◎ 稲継 裕昭 「プロ公務員を育てる人事戦略－職員採用・人事異動・職員研修・人事評価」
ぎょうせい 2008年
- ◎ 稲継 裕昭 「現場直言！自治体の人材育成」 学陽書房 2009年
- ◎ 大久保幸夫 「キャリアデザイン入門 I・II」 日経文庫 2006年
- ◎ 桐村 晋次 「人材育成の進め方」 日経文庫 2005年
- ◎ 高橋 俊介 「自分らしいキャリアのつくり方」 PHP新書 2009年
- ◎ 富士見市人材育成基本方針 2005年