

● 平成19年 1月15日

二 講 座



「人材育成推進講座 ～人事制度・研修制度～」





意識改革と行政変革につなげる 人材育成アプローチ

講師 東 和寛氏

(BC & E Partners 組織・人材開発コンサルタント
有限会社イースト・コンサルティング・オフィス代表)

1. はじめに

私が本日この講座の基調講演をしますのは、このあとに事例報告という形でご講演のある、高知県のキャリア研修と豊田市のトータル人事システムの中の「人材アセスメント研修」の講師を担当しているからです。

私は普段、自治体に限らず、いろいろな組織の問題解決ということで、組織の意識改革や、特に管理職層の方々の行動変革といったことを中心に仕事をしております。ですから、いろいろな組織、自治体で問題になっている意識を何とか変えたいということについて、自分なりの考えを申し上げて、このあとの事例のご報告につなげていただければと思っております。

今日は、お手元のレジュメで3つのお話をしたいと思います。1番目は、パワーポイントの2～8枚目(60ページから63ページ参照)までで、「なぜ意識が変わらないか、組織が変革できないか」ということで、簡単に言えば、組織改革や意識変革についての私なりの理屈です。2番目に「人事トータル視点での人材育成の検討」ということで、9～19枚目(64ページから69ページ参照)までです。人事制度をトータルに見て、手を打っていかうというお話はよくあるのですが、このトータルというのを具体的にどういうポイントで見なければいけないかについて、少し解説したいと思っております。3番目に、20～30枚目(69ページから74ページ参照)ページまで、「変革のための人材育成方法の模索」ということで、具体的にどんな方法がいいのだろうかということ。明確な結論まで至っていないのですが、次のお話へのつなぎということで、私の目から見た高知県様と豊田市様の取り組みの特徴について述べさせていただきます。

2. なぜ意識が変わらないか、組織が変革できないか（60ページ参照）

組織の改革を進めるために、トップからのビジョンや方針の明示・ビジョン実現のための具体的な方策や仕組みの提示、各種委員会やプロジェクトチームの形成等はかなり図られていると思われます。ところが、思うように「変革」が行われていないのが現状でしょう。当然、一気に進むものではありませんが、もっと何か決め手が欲しいところだと思います。

これは自治体に限らず、民間企業でも今は同じようなことを言われます。環境が随分変わってきている、ひと頃はやった成果主義人事システムなども大体落ち着いて、「かたち」としては大体整ったけれども、なかなか思うように機能しないこともありますので、更なる組織改革や意識改革が必要だということはいわれます。

組織の変革を行うための第1ステップは、メンバー（職員）の意識や考え方を変革し、それによって行動に変革をなすことです。これは言うまでもないことで、そのために各種の「意識調査」、「研修」、また、「人材交流」等が行われているのだと思います。ただ、そういった施策も「このままではいけない＝危機感」と同時に、「変わっても大丈夫＝安心感」を持つことにつなげることがまず大切です。

このあとに少し詳しく述べますが、刺激を与えるためのいろいろな施策は現にあるのですが、同じように意識を変えるとんでも、今申し上げたように「危機感」、ならびに「安心感」が本当に持てるかどうかのポイントになります。さらに意識なり、行動を変える「目的・目標」が何らかの形で具体的に確認できるかという検証が必要になります。

また、「住民の意識調査」や「民間の経営手法」を紹介してもあまり効果がない場合があります。これはある種の「日本的事情」、要は、「社会」と向き合うのではなくて「世間」と向き合うことによると、よくいわれます。こういったことが作用して、なかなか功を奏さないこともあります。トップからの「あるべき姿」などの「メッセージ」についても、それが自分たちの姿や行動として実感できなくては意味がなくなるということも言えます。

人材交流も含めて、意識を変えるための取り組みがあるのですが、なかなか形にならないという理由には、そういった意識調査の結果を見ても、簡単に言えば自分のこととして受け止められるかどうか、それによって本当の健全な意

味の危機感を持てるかどうかということがあります。また、トップ層から強い指針が出たにしても、それが自分たちの仕事の中にどう反映されていくのかが実感されていない場合は、なかなか変わりにくいのではないかと考えています。つまり、そういったところに手をつけるのが非常に重要だということです。

3. 組織の変革ステップと組織の変革をはばむもの

(J. P. コッターの理論) (61ページ参照)

以上は要約ですが、次の3枚目から少し解説をしたいと思います。組織を変革するとき、ものの本にはこう書いてあるという、一般的な考え方の紹介です。

コッターというアメリカの学者がいます。企業変革やリーダーシップ論では割とポピュラーな人です。その人が言っている企業変革のプロセスは、本当に当たり前のことを言っているのですが、七つの段階で紹介されています。重要な点だけ言います。

最初の段階でやることは、メンバーの危機意識を高め、自覚レベルを強化することで、これが非常に重要だといわれています。また、組織を改革するときには、ビジョン、方針を明確に打ち出すトップの役割や、小さな成功体験を積み上げることが必要となりますが、これらをやりにしても、最初の段階がちゃんと踏まえられていなければ絵にかいた餅になりやすいということです。また、その中身は①問題点を明確にする、②将来の存在可能性と組織からの期待を説明する、③顧客、顧客ニーズ、競合するサービスの動向を伝えるなどがあるわけですね。

また彼は、変革をはばむものにどんなものがあるのかを説明しています。当然ながら、最大の要因には、メンバーが現状に満足して危機意識が薄いということがあるということですが、そのほかに七つぐらい理由を書いています。なかなか組織の変革が進まない、意識が変わらないといったときにいちばん大事なことは、これも言うまでもないことですが、ビジョンやあるべき姿の浸透、共有化がどれぐらい進んでいるのか、ということが当然「鍵」になるわけです。

そのためにショック療法的なことも挙げています。アメリカ風なところでは、会社所有のカントリークラブや企業所有のジェット機とパイロットをなくすということも書いていますが、この意味は、豪華なものをなくすことによって、

このままではいけないと印象づけることです。しかし、ここまでのところは単なる能書きで、あちこちで紹介されており、民間企業でもよくこれに似たようなことをします。しかし、なかなかうまくいかない。なぜだろうということなのです。

4. 人を変えるための状況づくり (Scheinの「変革理論」) (62ページ参照)

シェインという、キャリアデザインの世界では権威といわれる学者がいます。実はこの人は、「キャリアデザイン」というようなことを最初から言っていたのではなくて、『組織心理学』という本を書いて、組織を変えるにはどうしたらいいかを研究した人らしいのです。その中で紹介しているものに、「変革理論」というのがあります。

彼によると、組織や人の意識を変えるためには三つのステップが必ず必要だといえます。最初は「解凍」、凍らせたものを溶かす。それによって、「変化のモチベーション」を作るのです。そして、現在の不都合な行動や態度を弱めたり、変化を動機づけるに十分な「罪」の意識を持たせたり、心理的な「安全感」を持たせるということです。この意味しているところは、「変わらなければいけない、このままではいけない」ということと同時に、もう一つ大事なことは「変わっても大丈夫」ということです。

民間企業でよくリストラ策などを実施しても全然うまくいかないことがあるのは、言うまでもなく、危機感ばかりを持たせて、「変わっても安心」と社員が思えないからです。このまま行くと変わってもますます悪くなるのではないかと思うと、逆に保守的になったりするわけです。そういうのではない状態を、まず作りましょうということです。

図にある、「変化」段階の「メカニズム」の一つは、よく使う言葉では「ロールモデル」、つまり自分とかかかわっている人たちの行動などを参考にして、自分自身がどう変わればいいのかということを身近なところで理解するという意味で、これを「同一視」というようです。もう一つは「内面化」です。これは、いくら上司から「変われ」と言われても、それが自分なりにちゃんと理解できる情報や情報源から納得することが大事だということです。この二つだけとってみても、改善に役立つポイントはけっこうあると思います。

例えば若手のかたが、「これからは<プロ人材>ですよ」という研修を受け

て職場に帰っても、ロールモデルとしては最適といわれる身近にいる上司がそうでなければ、当然その効果は薄れるのです。それから、「変わったほうがいい」と言われていても、公式に発表される数字ばかりでなくて、本当に自分が身近に感じられる情報によって、「変わらなければいけない」ということを感じられなければ、効果がないということです。

さらに三つめのステップは「再冷凍」で、変化を定着させることです。変化できたことをちゃんと自分なりに確かめたり、また、新しい考え方や方法を自分なりに試す機会を持つことが重要だといわれています。こういったステップを経て変わっていくことがいいのですが、実際はなかなかそこに至らないのです。逆効果になることすらあります。

なぜかという、先ほどから申し上げているように、「このまま何もしないでいることのメリット」と、「変わることによる苦痛」とを天びんにかけることによって、当然感じ方は違ってくるからです。そこをどうきちんと見せていくかが大事なのです。

5. みんなで渡れば怖くない (63ページ参照)

～集団思考の怖さ～と日本的組織の特徴～世間優先～

そこに、みんなで渡れば怖くないという心理も働きます。「集団思考」ということが最近よくいわれます。一人でやるのではなくて、(プロジェクト) チームでこそ高い成果が期待できるということで、集団の凝集性を高めるとか、相互援助の気風を持たせようと言いますが、これがマイナスに働くのです。「みんなで渡れば怖くない」、つまり、「チーム」が偏重されると、よくない徴候が出てくるわけです。

これは具体的には、不敗神話を持つとか、集団固有の道徳を無批判に受け入れるということです。最近、日本では、鉄道会社をはじめとして、いろいろな事故が続いています。それはどんどこから発生するのかという組織特有のメカニズムを解説した本で、以下のようなことが挙げていました。簡単に言えば、仲間内で、自分たちはちゃんとやっているのだから、やっていることをそのまま認めてしまって検証しない、ということです。さらに、日本的な組織の特徴として、同じ組織ということ以外に、同業者ということでもこうなるというのです。これが欧米だと、単体の組織ごと、チームごとに集団思考が発生す

るらしいのですが、日本の場合はもっと広がっていて、例えば鉄道会社なら鉄道会社の社員同士、または公務員なら公務員同士というところで同業意識が強くて、こういった集団思考に陥るのです。それが随分厄介なところで、日本の特徴としても挙げられています。

すなわち、日本の特有な事情として、社会ではなくて、「世間」ということに対して非常に関心が高いということがあります。それから、「和」ということを重んじるがあまり、改革が進まないということもあります。日本の組織は調査結果を突きつけて意識改革を迫るという施策はあまりうまくいかないという話をよく聞きます。民間企業でも、自治体でも、顧客や住民の意識調査やいろいろなサービスに対する調査をしますが、思ったように効果が出ないところもかなりあると思います。

極端な例を一つ挙げると、ある自治体で管理職の方々についての部下からのアンケートを無記名で取りました。そして、管理職であるあなたたちはこう見られていますよというデータを管理職研修で出したそうです。例えば「上司に対して何を期待していますか」という問いに、「もっとはっきりと方針を言ってほしい」「もっと部下と話をしてほしい」という回答があったそうです。研修担当者は、そういうデータを突きつけられれば変わるだろうと「ショック療法」を試みていたわけです。

ところが、管理職の人たちは、「毎日一生懸命遅くまで苦勞しているのに、部下からこんなことを言われておれたちはかわいそうだ」という雰囲気になったそうなのです。その後、研修の担当者が講師と一緒に「今こんなデータが出ていますが、皆さん、これからどう行動改善しますか」という話に持っていかうとしても、「こんなことを言われて、かわいそうだと思わないのか」という反発が出てしまい、効果が出なかったということがありました。

もっと極端な例があります。これは自治体ではなくて、民間のシンクタンクです。シンクタンクというところは調査ばかりをやっているのです、そういうアンケート調査を取っても、どんなからくりで調査結果が出てくるのかまで分かるのです。ですから、そういうデータを突きつけられても、「こういう聞き取り方をすれば、結果はこうなるよね」と言ったりして、少しも役に立たなかったというのです。そのときにキーワードとして言われるのが「世間」です。社会そのものではなくて、自分たちの仲間内、見える範囲での変化を見て自分の

行動を判断しようということが、いろいろなところであります。

ここまでの話は実はまだまだ前段なのです。何を申し上げたいかという、意識調査などを使って人事制度の変革につなげようとしても、それが本当にそれぞれの職員なり、メンバーの方々の目に見える形で、自分たちが本当に変わらなければいけないということまで持っていけるかどうかということがキーだということです。

6. 「人事」トータル視点での「人材育成」の検討（64ページ参照）

こういったことを踏まえて、次の章に入ります。

当たり前の話ながら、「人材育成」も全体の施策との連携の中で機能させなくてはなりません。しかし、「トータル」とは言っても、何から着手していくか、何を目的にしていくものかを明確にして取り組む必要があります。「人材育成」の実を上げるための効果的な施策としては、その「育成活動＝学習」によって身につけたことや変化した「行動」が何らかの形で「実際に使われ、『成功体験』になること」が見えるようにすることが最も重要です。つまり、先ほど申し上げたように、単に意識とか、こういうことをいわれているということではなくて、実際の行動として確認できることが大事だということです。そういう意味では「成功体験」とまではいきませんが、何らかの「評価」をより明確にフィードバックすることが非常に重要です。

その「評価」の基になるのは、やはりこれも最近よくいわれるようになった「人材像」であると思っています。これらの明確化・細分化がフィードバックをより有効なものとすると思います。また、「人材」の「評価」の効果が上がるのは、単に「外形的な報酬」だけではありません。「仕事の報酬は仕事」という言葉があるように、「適材適所」こそが「やる気」の向上にもつながります。さらにはその「適材適所」は組織の「チャンピオン」を組織全体に示すことになり、それがビジョンを体現したものとして職員に認知されていくのだと思っています。

すなわち、「変わる」ということはこういうことだ、ということを示した「モデル」に基づいてちゃんとフィードバックされることが重要なのです。つまり、自分はその「モデル」と比較するとどんなレベルにあるのか、そのモデルと比べての「異同」をフィードバックされることです。それから、さらにそ

れを活かしてちゃんと働くということです。これらが「トータル」という意味だと私は思っています。

7. 人事管理制度を考える基本的な枠組み（64ページ～65ページ参照）

中身の話に移ります。制度を考える際によくいわれることに、「心理的契約」という話があります。これは労務契約書のように目に見える形で書かれているものではなくて、個人が組織に対して何を期待されているかということを認識するところで契約が成り立つという考え方です。例えば上司から自分の役割として何を期待されているかということから、どんなふうに関係性に対して貢献すればいいかを考えるということです。これが当然、制度の根底にあります。

欧米の場合、PDCA（PDS）サイクルで活用される、そのほとんどは会計的な数値情報です。極端に簡単に言えば、予算を達成したかどうかです。会計的な情報、数字の情報自体がほとんど評価そのものとして受け取られるということです。ところが、日本の組織の場合は、どの組織でも大概そうですが、あいだに人事管理制度（評価システム）があって、目標に対しての達成度を見たり、または上司や部下からの観方が間に入るという意味では、「数値」がストレートに評価や報酬に反映されることは多くはなく、必ずその仕組みの中である種の変換が行われたり、もう少し言うと、上司なり、周囲の方々からのいろいろなコメントなりが意味をなして、フィードバックされることとなります。その文言が本人にどのように伝わっていくかという意味を考えること、各メンバーの役割上の行動や成果、やるべきことの意義づけが非常に大事だということを前段として述べています。

そういった中で、この章の一つのポイントとしては、人事制度を変える、人材育成制度を変えるとんでも、このトータルの図式の中でどういう「意味」が生じてきているかを確認していく必要があるということです。

さらに、人材育成の取り組みについても思うように時間が取れなかったり、予算が取れなかったりします。しかし、これは極論になりますが、「教育」の手段を講じることのみが「人材育成」であるのではなくて、実は「フィードバック」の場面だけでもきちんと作れば、そちらのほうが効果が大きいということもあるわけです。

ですから、人材育成の役割も、単に学習や教育活動をするのではなく、こういった考え方の普及を図るといことまで含めていいと思います。「キャリアデザイン」研修もうまくいったり、いかなかったりと、組織によるバラツキがけっこうあります。そういったときも、図（「人材育成の基本的な考え方」）の縦のラインとしてキャリア開発やキャリアデザインをどのように位置づけているのか考えていく必要があると思っています。

例えば、働く人としてキャリアデザインを行うべきだ、という考えは、ほとんど今は当たり前のようになっています。しかし、それを組織に持ち込むのは、期待される「人材」としてはどんなことを目指してキャリア開発をしてほしいのか、または、全然モデル的なものは定めずに、みんなそれぞればらばらでもいい、とにかくいろいろなタイプを作ればいいと言っているのか、そこら辺がはっきりしているかどうかが大事です。

さらに、人材モデルがあるとしたら、それはどんな働き方を業務上求めてきて、そういうふうになってきているのかどうかということです。つまり、組織の目的があって、そこから組織の在り方、編成、それから、人材モデルということが見えているかどうか、こういったことがそれぞれの職員の方にどう見えているかということです。この認識が非常に大きなキーだと思います。この見え方が違ってくると、いくら細かに定められた教育制度やプログラムを持ち込んできても全く逆効果になることもあります。

例えば組織の方向性としては、互いに創意工夫して、自由にいろいろ発案しながら、アイデアを出しながらやってみようということを言っているはずなのに、人材モデルや制度の意味としては「決められたことを決められていた通りにやるのが最重要」と映っていれば、当然それが逆効果になります。

8. 「人事マネジメントサイクル」で人事制度を考える（66ページ参照）

人事マネジメントシステムの全体を簡単に図に書くと、このようになると思います。理念・方針がブレークダウンされ、サイクルを回していく中で、大切なことの一つはちゃんと「つながっている」ことです。それから、ここに挙げている項目の中で今うちの組織で何がいちばんポイントだと思うか。先ほども少し申し上げたように、当然、「育成」から考えていくのがきょうこの場での目的なのかもしれませんが、単に「育成」活動だけで終わるわけではありませ

ん。むしろ別のところをきちっとやったほうが育成の実も上がることもあるわけです。

以上、前段はちょっと理屈っぽいことを申し上げましたが、「変わっても大丈夫、変わらなければいけない」ということを見せるためにいろいろ施策を出すのです。そのときにどこから手を打っていくのかということを、明確な課題として見ていただければと思います。

次の図は、人事制度上のいろいろな制度とマネジメントサイクルとの関連を表しています。この図の趣旨は、すなわち、「制度」と「マネジメント」の二つがつながっていますか、と問いかけるものです。例えば人事考課が配置・異動に反映されていますか、また、資格等級制度は適材適所を可能にするようなものになっていますかといったことです。

さらに次の図です。人事制度といっても「育成」の制度もあれば、真ん中あたりで囲みをつけている「評価」制度、それから「処遇」制度があります。これらが当然リンクしており、それぞれ影響を及ぼしているわけです。どこかを変えていけばそれに連動してどこかも変えざるをえない、と考えながら変革を図ることが重要だと思っています。

9. 事例 A市“人事政策上”の経緯と今後の課題

(67ページ～69ページ参照)

この辺で一つの事例を出してみます。これはある市でのことですが、ここで挙げた課題が正解だという「モデル」ではありません。あるところではこう考えたという参考です。

これまでの経緯として、2市の合併から始まって、モラルの低下、指揮命令系統の脆弱化などの問題が見え、今後の重要な課題として様々なことが浮かび上がってきました。結論としては、現場力の低下と政策展開の核となる人材の不足がいちばん懸念されるということに至っているのですが、考える過程で、幹部層の能力の低下が直接の原因でしょうか、知識の蓄積が後退することが非常に大きな懸念でしょうという割り出し方をしたわけです。これは単純なモデル図ではないのですが、いろいろな人事制度の施策を考える際も、まず自分たちの課題はどこにあるかということを整理する枠組みの一例として出しました。

A市では、こういった考えを基にどんな手を打ったか。これが一番いいとは

言いませんが、A市は正職員を増やすと同時に、資格等級の数を減らしてさらに進級スピードを上げることによって、成果志向を強めようとしたのです。次に、賃金体系を変えて、「能力重視」型にしました。つまり、資格等級と賃金体系という、ダイレクトに職員に意味が伝わりやすいところから変えようとしたというのがポイントです。

管理層がマネジメントをちゃんとやれば進級スピードも上がり、賃金体系の改定も伴いどんどんうまみが出るし、またその逆もあるということです。ただ、それだけで終わったらまた困るのです。このやり方ですと、おそらく組織の中で「語られる」意味として、「ちゃんとやらないとまずいことになる」というある種の「脅迫観念」が多くなるかもしれません。

そこで、A市では次の手を考えました。すなわち、「課題①」として、資格等級ごとの「人材要件・評価観点の刷新・確定」を図りました。単にその等級を大括りにして、進級スピードを変えるだけではやはり心もとなかったのです。ちゃんと中身まで作りましょう。そして、「課題②」は、査定の方法もきちんと変えましょう。「課題③」は、「人材育成体系と方法・プロセスの策定」です。この順序がA市としては大事だったのです。

A市の経緯を整理すると、こうなります。正職員を増やすということもありますが、何といっても賃金体系、資格等級制度の刷新が最初のポイントでした。その中で「課題①」として評価基準を明確にすること、それから、「課題②」がそれを「配置」に活かすこと、「課題③」が「育成」を図っていくことです。さらに、この①②③までがいわゆる管理職層のマネジメントの強化なのです。次の④番以降で「現場」の強化を考えました。最後に⑤番として「人材分布や配置」を整備していくというようなトータル図を描きました。

この事例を何のためにお出ししたかということ、トータルといっても一度に全部を変えていくということではないと申しあげたかったのです。組織の課題に従って、どこから手をつけていくかという手順をきっちり整理していくという意味の図として出してみました。皆さん方のそれぞれの市町村においてはどうかということがポイントになるのでしょうか。どこから入ってもいいですよとは言えませんが、どこかを基点にしたストーリー作成が必要です。ただ、やはり全体の中でつながっている制度ですから、そこを踏まえて課題を展開することが非常に重要だと思っています。

10. 「変革」のための人材育成方法の模索（69ページ～70ページ参照）

今日の最後の話です。では、変革のための人材育成方法としてはどんなことがあるのか。実は変革や育成方法には斬新なものはありません。ということですが、手段としていろいろなことを考えますが、この十数年の推移を見ても、こういう方法を取りさえすれば目覚ましい成果が必ず上がるというものはないでしょう。ただ、私が強調したいのは、人材育成方法は他の選択肢も意識すべきであるということです。例えばOJTのみによるノウハウ伝承には限界があるということです。OJTが教育の基本だといっても、教える人がいなかったりするので。他の方法との組み合わせる工夫が必要です。とはいっても、選択肢はそんなに多くないのです。結局は、①自己啓発支援（通信教育の費用負担・ビジネスキャリア制度の奨励）、②公開型の研修活用（教育団体などが主催する研修）、③スキル管理による計画的な育成、④「アクションラーニング」の四種類くらいだと思います。

ここで少し注目したいのは、④のアクションラーニングです。これは、「アクション（『まず動いてみる』）」という言葉を使っているように、実際の問題解決から学ぶ度合いを高くするということです。研修の内容を、具体的に実際の実務で試してみてもその経過や結果をきちっとフィードバックして継続していく、というような方法をとること、または、実務上の課題そのものを研修のテーマとし、その解決（達成）に向けての活動を模索する中で経験や知見を獲得する過程そのものを「ラーニング（学習）」と呼ぶのです。

これまでは一コマずつ別々の研修として設定したかもしれませんが、例えば、業務改善、プロジェクト運営、コミュニケーションスキルなど、業務上でこういった課題があるので、これらをチームで解決するというそのものを「研修テーマ」とします。「対話・インタビュー・ミーティング」スキル、「プロジェクト運営」手法、「業務改善」のシステム等々について、必要に応じてそういった考え方を提供していくという、いわば、これまでとは逆をやろうということなのです。昨今、有効な教育方法としてかなり強調されているところだと思っています。

11. 育成の方法の枠組み（70ページ～71ページ参照）

申し上げたように、そんなにたくさんの方法（選択肢）があるのではないの

ですが、ただ、今のトレンドとして、研修や教育では、費用対効果ということも含めて、何のためにやるのかをよく問われます。この研修を受けたらどうなるのかを見えやすくすることが重要です。

正直申して教育や学習の理想から言うと、「効果（成果）」は単純な数値で表明してすまずのではなく、自分で本当に実感したり、変化に気づくことがいちばん大事だと思っています。ただ、それでは受け止め方にも非常に個人差もあるというので、どうしても数値的なものに依っていくということがあります。単に数値化するという意味ではないのですが、これが求められている基準ですよ、それに対してどうですかということをフィードバックしていく中で、どんどん気づきを増していこうという取組みへの期待は高くなっているように思います。ですから、そのために研修で用いる手段を今後の評価につなげていくという方法をとる度合いが強まってきていると思います。つまり、「評価の重要な視点の確保」が多くの組織に共通した課題になっていると思います。

「評価」方法にもいろいろな方法がありますが、その中で注意しなければいけないのは次の3点です。組織としてこういった観点を確保していかないと、メンバー一人一人はちょっとついていけないというものです。第1に、「継続性」ということです。私はアセスメント研修をさせていただいているので、よく感じるのですが、いきなり新しい指標によるフィードバックをされてもとまどいが大きいだけです。コンピテンシーを導入したとして、その評価基準に従ってあなたはこうですよと言われたときに、今まで聞いたこともない評価基準について言われるわけですから、いきなりというのは非常に抵抗もあるわけです。そこら辺をどううまく伝えていくかということも考えなければいけません。個人にしてみれば、できる限り「定期的」に続く取組みとしてやられるほうがいいわけです。

第2に、「一貫性」です。評価ということだけではなくて、自分自身が成長していく過程も見えやすくすることです。役割が変わった際にどこがどう変わったのかをつかみやすくすることがあります。つまり、以前の管理職とは、具体的に何がどう変わるのかということをちゃんと説明されないままに、例えば新しい指標として「戦略思考」がありますよ、と言われても理解は難しいわけです。

第3に、「全体性」です。私どもはよく個別の「スキル」をテーマとしての

研修もしますが、この「スキル」について受講者が自分たちの仕事の全体の中でどう位置づけられるのかがはっきり理解しているかどうかの確認が大切です。私自身もそういうテーマの研修をやるので、あまり自分の首を絞めるようなことは言いたくないのですが、例えば、コーチング研修などでも、アンケートに対するコメントで一番悲しいのは、「非常に内容は面白かったし、特にロールプレイングは盛り上がって楽しかったが、このコーチングはどの場面で使うのかイメージできません」というものです。つまり、実務の中での活かし方がよく分かっていないのです。そういう意味では、私ども自身が自分たちのやっている教育なり制度がどう位置づけられるのかといったことを考えていく必要もあると思います。

12. 研修体系と育成過程についてのモデル〈例〉

(71ページ～72ページ参照)

このあとご紹介される高知県の事例も、豊田市の事例も、非常に継続性、一貫性を重視されたことが一つの特徴だと思っています。

そういう意味で、私なりに見た二つの事例の特徴を申し上げます。

(1) 高知県の各世代別研修のテーマと特徴 (72ページ～73ページ参照)

まず、高知県の各世代別研修のテーマと特徴なのですが、一つは、「キャリアデザイン」といっても、自分であれこれ考えて、自分がなりたい姿になればいいというものではないのです。「プロフェッショナル」という言葉をキーワードにして、そうなるためにはそれぞれの年齢で何をどのように身につければいいかということを目的にしています。それをベースに、自分のスキルや特徴を見ていくのですが、その場面で、かなり具体的に細かく見ていくような進め方を工夫しているところがいいと思っています。

研修センターさんの取り組みを紹介した資料を頂いて思ったのですが、特徴としては、先ほど申し上げた「育成」のところ、「プロフェッショナル育成」ということを基本にして、能力体系なり能力開発プランを考えられているということもありますが、それだけではなくて、例えばプロを目指す人としてきちんと新採教育時点から非常に綿密に研修を組まれており、1年目、2年目、3年目、5年目と、単に数が多いというのではなくて、系統だったカリキュラム

が用意されています。そのうえで、さらにその後も期待される人材像については、「ステージ」を基準にして、各ステージに必要な能力を明確に示された上でキャリアデザイン研修が組まれています。自分らしい「プロ像」とそのために必要な能力という要件がつながっていけば、自分たちに求められることは何かということがより明確になるのではないかと考えております。

それから、トップの理念が非常に明確で分かりやすいということも背景にはあります。知事さんの新採の方々への講話を、私も研修のテキストで使わせていただいています。

(2) 豊田市のアセスメント研修の特徴 (73ページ～74ページ参照)

また、豊田市のアセスメント研修は、単にトータルということのみ強調されているのではなく、人材要件を相当具体的に示されているところがいちばんの特徴だと私は思います。さらに、その人材要件は、市長さんをはじめとした上位者が自身の言葉で語られた「期待」を明文化して作られています。キーワードもかなり明確になっています。「市民志向、現場志向、成果主義」と常々繰り返し強調されていることを体現していることもあって、私ども外部の者にも分かりやすくなっていると思います。それから、「フィードバック」が必ず各アセスメント研修の中に組み込まれているということです。アセスメントといっても評価結果を個人別に書面にまとめるだけではなくて、面談の場を設けて直接本人に伝えるということまでしておられます。

また、豊田市のトータルな人事体系は、(マネジメント) サイクルできちんと押さえられていると思います。これは勝手な私見ですが、今後の課題があるとしたら、「マネジメントサイクル」図をもとに考えてみると、「育成(領域)」から「評価(領域)」をつなぐ部分をもっと補強すべきではないかと思えます。外部の者からの評価および研修の場での評価だけではなくて、最も重要である仕事場面での評価を職場の中で具体的にフィードバックし、職場の中のこととして、自分たちはどう変わっていくべきかを職員や上司の方がともに一体となって考えていく場面をたくさんつくるのが次の課題になると思われまます。

事例についてはこのあとお話があるとして、お伝えしたいのは、この枠組みが最もいいというのではなくて、全体をつなげて考える中で自分たちがどこを変えようとしているのか、どこをどう変えたらどこが動いていくのかというこ

とを確認し、自分たちの一番いいと思われるポイントを抽出していくということです。研修の実施だけではなくて、人事制度の普及ということも含めて教育活動が行われれば、非常にいいのではないかと思ってお話し申し上げました。

◎なぜ意識が変わらないか、組織が変革できないか

・組織の改革を進めるために、トップからのビジョンや方針の明示・ビジョン実現のための具体的方策やしぐみの提示・各種「委員会、プロジェクト(チーム)の形成等々はかなり固られてきていると思われるが、思うように「変革」は固られていないのが現状であろう。当然、一散気に進むものではないが、何か、決め手になるものが欲しいところである。

・組織の変革を行うための、第一ステップは、メンバー(職員)の意識を変革し、それによって行動の変革を促すことである。そのために、各種の「(住民意識)調査」「研修」「人材交流」等々が行われていると思う。ただ、そういった施策も、「このままではいけない＝危機感」と同時に「変わっても大丈夫＝安心感」を持つことにつながるが、がまずは大切である。さらに、意識なり行動を変える「目的・目標」が、何らかの形(他者・事象)で確認できるか、ということに結びついているか、といった点の検証が必要になる。

・「住民の意識(調査)」や「民間の経営手法」を紹介しても、あまり効果がない場合がある。これは、ある種の「日本の事情」:「社会」と向かい合うのではなく、「世間」と向き合う(皆でわれば悔くない)が働くとも考えられる

・また、トップからの「あるべき姿」などの「メッセージ」についても、それが、自分たちの姿や行動として実感できなくては、意味がないということも言える。

■ <参考(理論)> 組織の変革ステップ(J.P.コッター)

<「企業変革力」(日経BP社)>

- | | |
|---|---|
| <p>1. メンバーの危機意識を高め、自覚レベルを強化する</p> <p>①自組織(自職場)の現状における問題点を明確にする</p> <p>②将来の存在可能性と組織からの期待を説明する</p> <p>③顧客、顧客ニーズ、競合するサービスの動向を伝える</p> | <p>5. メンバーの主体性、積極性を促進する</p> <p>①予め考えられる問題を整理し、実施上の障害を取り除く</p> <p>②ビジョン実現の仕組み、制度を変える</p> <p>③リスクテイキングー創造的手段の試行</p> |
| <p>2. 一体感、連帯感を促進しチームワークを生み出す</p> <p>①部門間(部署間)にまたがる問題を整理する</p> <p>②業務分担の明確化、調整業務の推進を図る</p> | <p>6. 小さな成功(成果)を積み上げる</p> <p>①目に見える成果を「短期目標」として設定する</p> <p>②成果達成の貢献者に対する報酬</p> <p>③行動状況のフィードバックを確実にに行い、フォローする</p> |
| <p>3. ビジョン、方針を明確に打ち出す</p> <p>①変革ビジョン、基本方針をリーダーの言葉でまとめる</p> <p>②職場のビジョンづくりメンバーを参画させる</p> <p>③単なるスローガンにすることなく「行動のよりどころ」を明示する</p> | <p>7. 成功体験(ノウハウ)を共有化し、企業文化(職場風土)として定着させる</p> <p>①リーダーシップ機能、マネジメント機能の発揮についてノウハウとしまとめる。</p> <p>②成功ノウハウ(新しいやり方)と成果との関係を明確にする</p> |
| <p>4. ビジョン実現の戦略を打ち出す</p> <p>①「力の入れどころ」となる対象を明確にする</p> <p>②使用可能な経営資源の集中度を配分する</p> <p>③効果的なタイミングを逃さない</p> | |

3

Copyright 2006 by B&C&E Partners All rights reserved.

■ <参考(理論)> 組織の変革をはばむもの(J.P.コッター) <「企業変革力」(日経BP社)>

- メンバーが現状に満足し、危機意識が薄い
- セクショナリズムが強く、プロジェクトチーム等を編成しても形式的活動となって連帯感を築くことができない
- ビジョンの重要性がメンバーに理解されていない
- ビジョンをメンバーにわかり易く納得レベルまで浸透していない
- 具体的なかつ効果的な戦略的手段が打ち出されない
- 新しいビジョン・目標・方針を受け入れず、抵抗を示す
- 成功体験を共有化し、組織文化として定着化する努力を怠る

結局、「ビジョン(あるべき姿)の浸透＝共有化が鍵となる。」

民間企業では、それなりに有効な方法として採用されているが、「行政組織」ではどうだろうか？

○メンバーの危機意識を高め、自覚レベルを強化する、危機意識を高めるために有効な方法

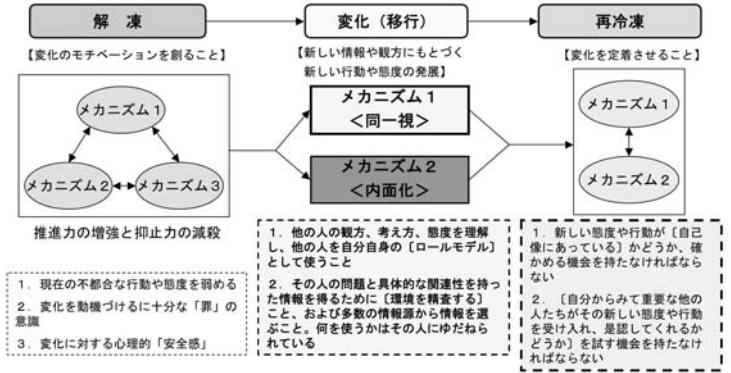
- ？ 業績上で赤字を赤字。マネージャーたちに競合企業に比較して自社の示す弱点を明示する。最終段階で間違いを是正するのではなく途中でその間違いを明示する、といった手段を通じて危機状況を生み出す。
- ？ 賞状の象徴(たとえば会社所有のカントリークラブ施設、企業所有のジェット機とパイロット、豪華な役員食堂)をなくす。
- ？ ビジネスを通常通りに進めていたのではとても達成不可能な売上、利益、生産性、顧客満足、生産期間の目標を設定する。
- ？ 各部門の業績を扱い専門分野内の目標のみにとづいて設定することをやめる。もっと数多くの人材が、より広範囲な企業全体の業績の向上に責任を持つべきであることを明確に要求する。
- ？ さらに数多くの人材に、顧客満足や企業業績に関するデータ、とくに競合企業に比較して自社の持つ弱点に関する情報をふんだんに提供する。
- ？ 人材に対し不満を抱く顧客、満足をしていない供給企業、怒りをあらわにしている株主に、もっとたびたび接触することを求める。
- ？ 経営会議において、より正確なデータを提供し、率直な議論を促すために、外部コンサルタントやその他の方法を活用する。
- ？ 社内報や、経営幹部によるスピーチに、企業の抱える諸問題をもっと率直に表明していく、経営幹部による「すべてがうまくいっている」という発言をやめる。
- ？ 将来に待ちかまえている絶好の機会、その機会を実現することから生まれるすばらしい利益、さらにこれらに機会を追求していくうえで自社の抱える現在の問題点(または能力の欠陥)についての情報を開示して、人材の自覚を促す。

4

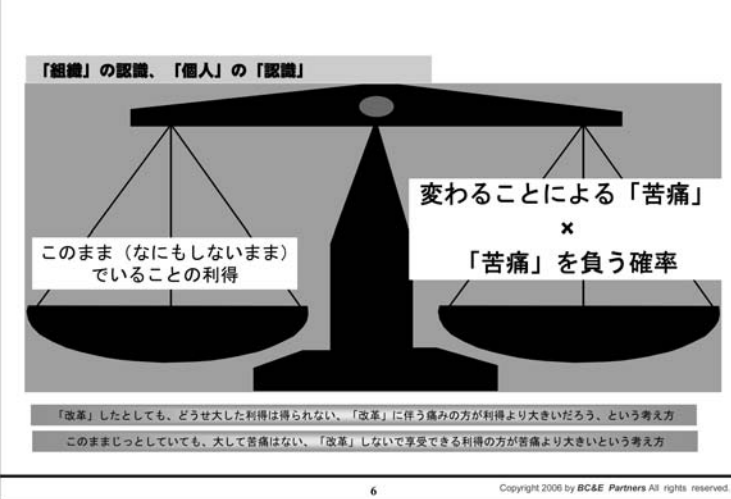
Copyright 2006 by B&C&E Partners All rights reserved.

■ <参考(理論)> 人を变えるための状況づくり～「変革理論(シエインSchein)」～

「変化は新しい情報と概念を得ることによって促進される一種の認知過程であるが、変化しようとする真のモチベーションを持つ必要がある。」



■ なぜ変わらないのか、単純に考えてみました



■ <参考> みんなでわたれば怖くない～集団思考の怖さ～

「集団思考（Group Think）」とは

凝集性の高い集団では、代替案をしっかりと検討するよりも、集団の仲間が全員一致することに高い価値を認めようとする傾向が存在する。この場合には集団を一致させようとする気性的な力によって、集団メンバーは現実的な検証や道徳的な判断ができなくなってしまい、結果として劣悪な意思決定を行ってしまうことがある。（Janis）

特に、日本型組織では、「同業種」ということだけで、「集団」思考になるといわれている

リーダーは「悪魔の弁護人（意図的な反論者）」になるべし！

集団思考の兆候（8点）

不敗神話をもつ	決定の合理化を過度に志向する
集団固有の道徳を無批判に受け入れる	敵を悪人とか弱者であると「紋切り型」に捉える
反対者に対しては直接的に圧力をかける	全体一致から逸脱しないか自己検閲を行う
全会一致の幻想がある	決定に不都合な情報から集団を守ろうとする

7

Copyright 2006 by BC&E Partners All rights reserved.

■ 日本の組織の特徴～「世間」優先～

単なる「個」ではなく、ある「集団」に向けての働きかけが必要ではないか

「世間」とは何か

世間とは個人個人を結ぶ関係の環であり、会則や定款はないが、個人個人を強固な絆で結び付けている。しかし、個人が自分からすすんで世間をつくるわけではない。何となく、自分の位置がそこにあるものとして生きている。

政治家や財界人などが何らかの嫌疑をかけられたとき、しばしば「自分は無実だが、世間を騒がせたことについては謝罪したい」と語ることがある。この言葉を英語やドイツ語に訳すことは不可能である。西欧人なら、自分が無実であるならば人々が無実を納得するまで闘うということになるであろう。ところが、日本人の場合、世間を騒がせたことについて謝罪することになる。このようなことは、世間を社会と考えている限り理解できない。世間は社会ではなく、自分が加わっている比較的小さな人間関係の環なのである。

「世間とは何か」 野部謹也、講談社 P16.20.21

「和」すこと

巨大な集団には、現実に、活発に機能しているかぎり階級制が伴う。組織は明確な命令系統を不可欠とする。欧米の軍隊は戦前の・戦中の帝国陸軍と比してはるかにすぐれた階級制と明確な命令系統によって整備されている。和の社会は欧米流の力の論理による上下関係を嫌うが、高度産業社会において競争にうち勝ち、和を達成するために上下の秩序を受け入れる。そして集団への忠誠心は、ひとまず、組織の要職にある者に対する形をとるが、忠誠心は要職にある個人に対するものではなく、制度ないし場に対するものなのである。また、要職の場につく者は、当該和集団の資格条件（能力はことさら問題とはならない）を満たすものなら誰でもよい。

「日本人にとって和とはなにか」 高瀬弘夫、白桃書房 P66

8

Copyright 2006 by BC&E Partners All rights reserved.

◎「人事」トータル視点での「人材育成」の検討

・当たり前の話しながら、「人材育成」も、全体の施策との連携の中で機能させなくてはならない。しかし、「トータル」とは言っても、何から着手していくか、何を目的にしていけるのか、明確にして取り組む必要がある。

・「人材育成」の実をあげるための効果的な施策としては、その「育成活動＝学習」によって、身につけたことや変化した「行動」が、何らかの形で「実際に使われ『成功体験』になること」が見えるようにすることが最も重要である。そういう意味では、「成功体験」とまではいかないが、何らかの「評価」をより明確にフィードバックすることは、非常に重要である。

・その「評価」のもとになるものは、「人材像」である。これの明確化・細分化が、フィードバックをより有効なものとする。

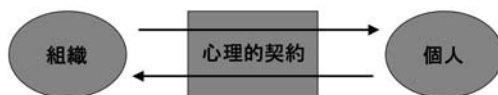
・また、「人材」の「評価」の実があがるのは、単に「(外形的)報酬」ではない、「仕事の報酬は仕事」という言葉があるように、「適材適所」こそが、「やる気」の向上にもつながる。さらには、その「適材適所」は組織の「チャンピオン」を組織全体に示すことになり、それが「ビジョン」を体現したものとして、職員に認知されていくのである。

9

Copyright 2006 by BC&E Partners All rights reserved.

■ 人事管理制度を考える基本的な枠組み(1)

組織と個人の間には心理的契約が成り立っている



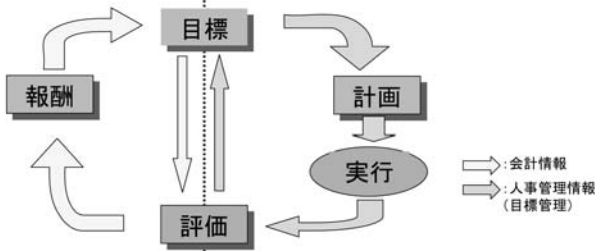
※明文化はされないが、互いに期待を交換し、依存し合っていると考えられる。つまり、単に、その個人がもともと持っていた「達成動機」の度合によってのみ、成果の違いが出るのではない、という考え方

10

Copyright 2006 by BC&E Partners All rights reserved.

■ 人事管理制度を考える基本的な枠組み(2)

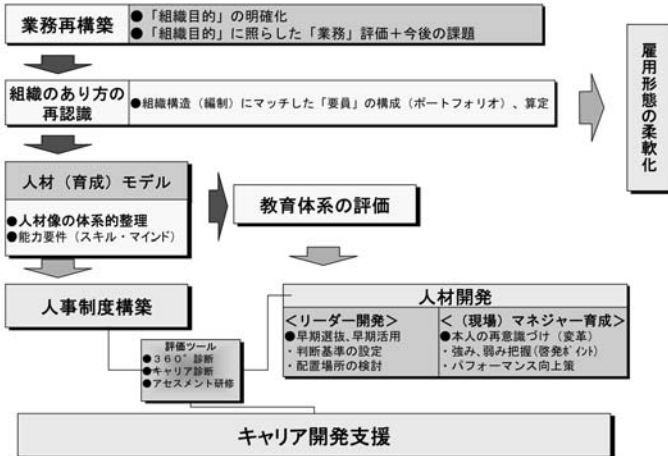
人事管理制度は心理的な契約を大きく体现する



※日本では欧米と違って(管理)会計情報/指標が直接評価としてフィードバックされるのではなく、「人事管理制度(評価システム)」によってある種の「変換」が行われ、マネジャー、メンバーはその「意味」を読み取る

横田絵里「フラット化組織の心理と管理」p.68より

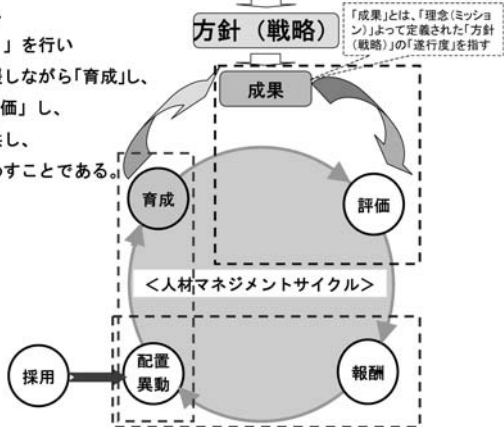
■ 人材育成の基本的な考え方



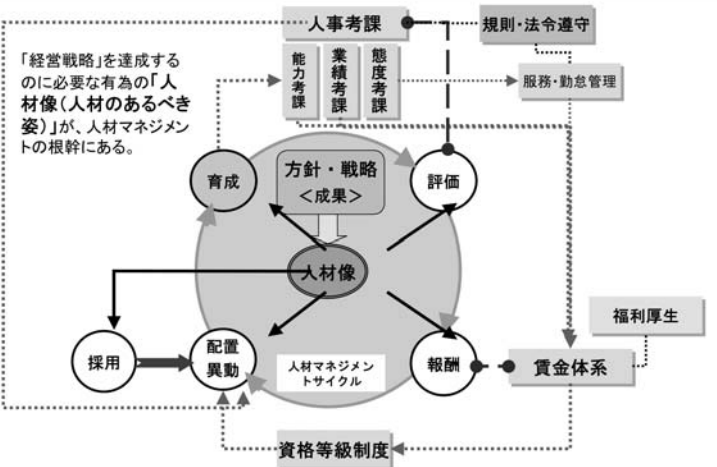
■ 「人材マネジメントサイクル」で人事制度を考える

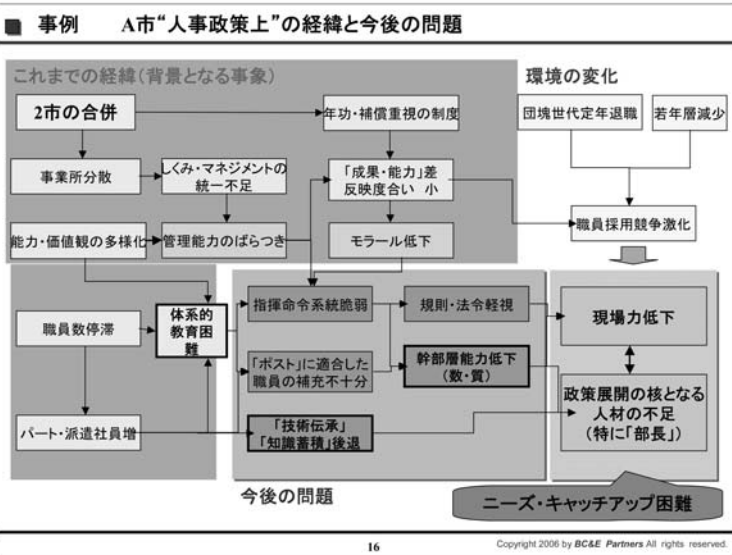
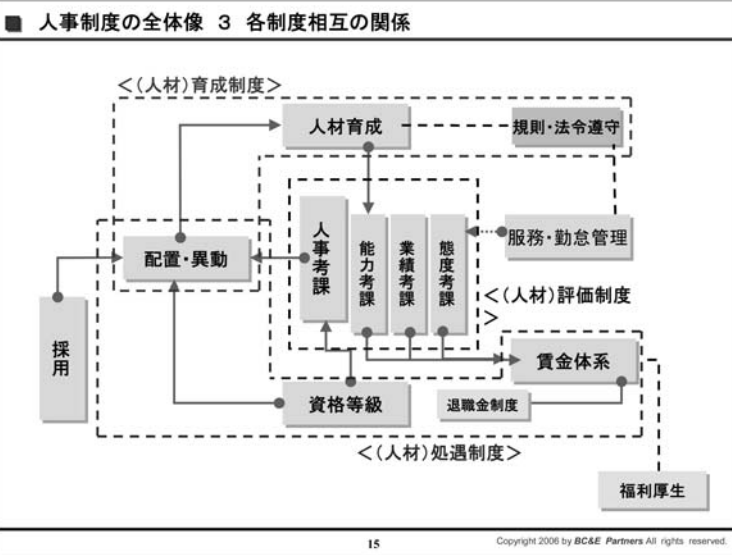
● (人材) マネジメント活動のプロセスは、**理念 (ミッション)**

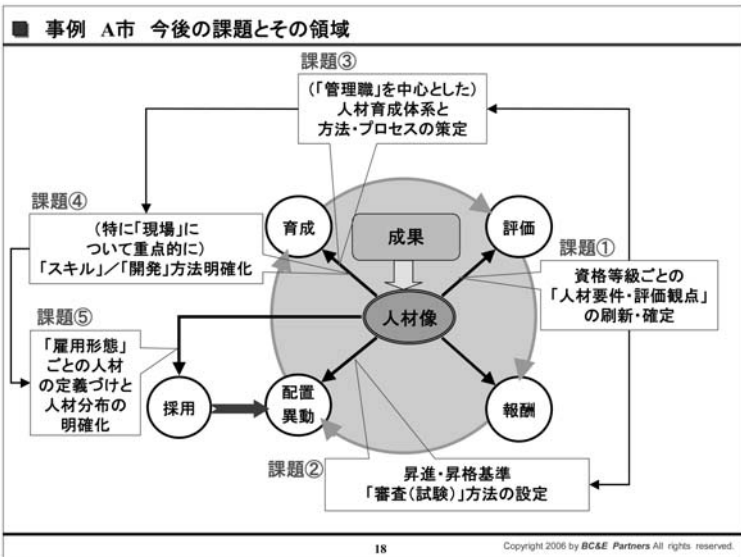
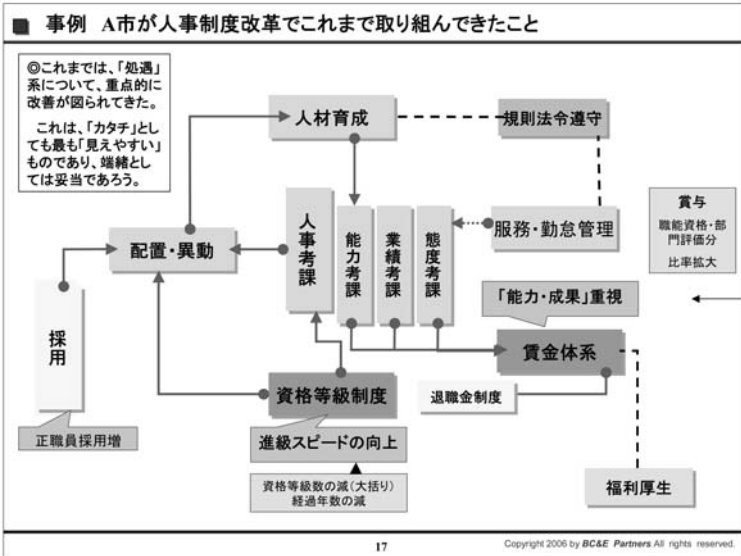
- ・よい人材を「採用」し
- ・適切な「配置 (異動)」を行い
- ・成果を上げるよう支援しながら「育成」し、
- ・その過程と結果を「評価」し、
- ・公平な「報酬」を提供し、
というサイクルをまわすことである。



■ 全体像 各人事制度とマネジメント(サイクル)の関係



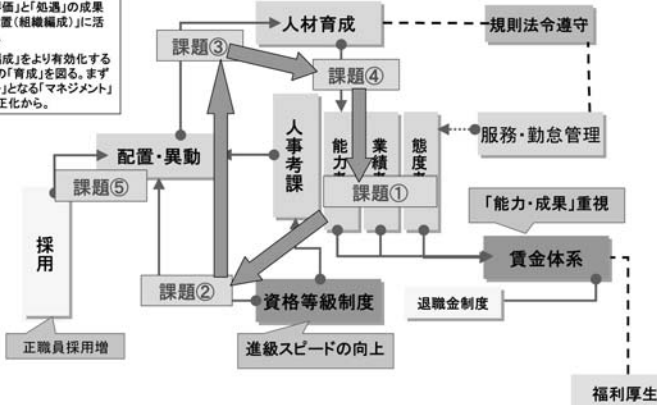




■ 課題の「意味」と位置関係

- ①「処遇」系の「根拠」となる「評価」基準を明確にする。
- ②「評価」と「処遇」の成果を「配置(組織編成)」に活かす。
- ③「編成」をより有効化するための「育成」を図る。まず「キー」となる「マネジメント」の適正化から。

- ④「マネジメント」の整備後は、その対象である「現場」を強くするための「開発」策を考える。
- ⑤組織全体の「人材分布」や「配置」を整備していく



◎「変革」のための人材育成方法の模索

■ 人材の育成方法上の課題

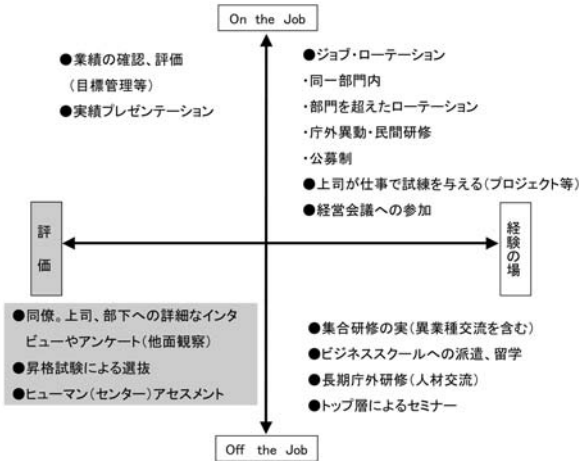
- ・ 各部門とも少人数化した組織になってきている
- OJTによるノウハウ伝承に限界がある(適切なコーチが得にくい)
- 集合研修でのマシプロ教育が困難になりつつある(役割・職務の多様化)
- 人事異動による視野の拡大ができ難い(変わりの人材が得がたい)

・ 人材育成の選択肢

1. 自己啓発の支援(通信教育の費用負担、ビジネスキャリア制度の奨励など)
2. 公開型の研修活用(教育団体、などが主催する研修)
3. スキル管理による計画的な育成
4. アクションラーニング

アクションラーニングとは何か
 実際の業務上の課題を取り上げて、その解決に取り組む過程を通じて、様々なスキルを身につけさせる教育手法。
 通常グループによる問題解決活動を行うが、メンバーにはその課題に關係する部門から選抜されたものや、当該問題領域に精通した講師や、会合の進行役となるファシリテーターなどの多様なメンバーが参画する。
 課題に取り組む途上、結果が出た時点で「フィードバック」の度合いが「学習」度合いに大きな影響を与える

■ 育成の方法の枠組み



■ 人材育成体系の背景に必要な考え方

必要な観点

継続性

- ある時点でいきなりフィードバックされても対処が難しい
- 早い段階から、ある程度「マーキング」しておくことも必要
- 将来にわたってのキャリア(選択)志向を身につけさせる

一貫性

- 自分なりに成長の過程を見えやすくする
- 次のステップでの「断層」感を無くし、これまで培った経や能力を活かしやすくする
- 役割がかわった際にどこがどう変わったのかをつかみやすくする

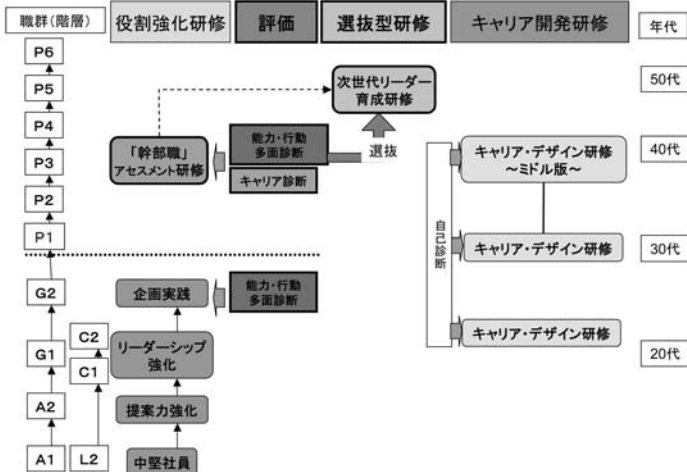
全体性

- 「行動(能力)」の一面的な特性が強調されるのではなく、あくまでも「成果」を追求する上で必要とされていることを認識できるようにする

23

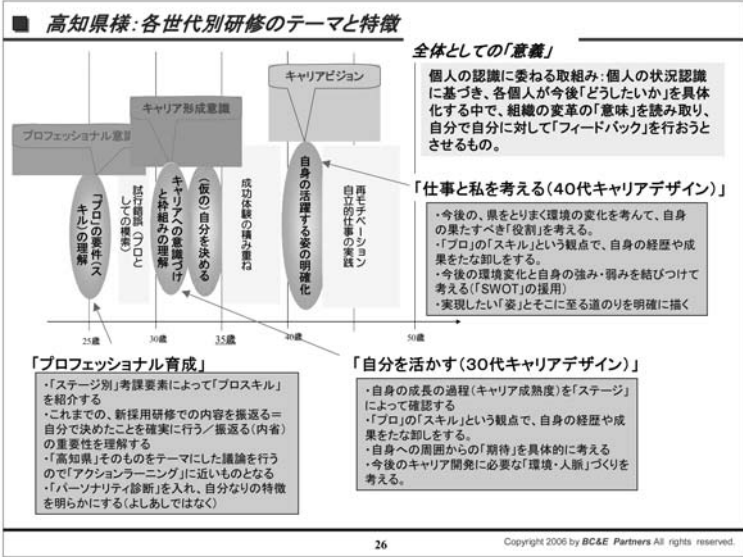
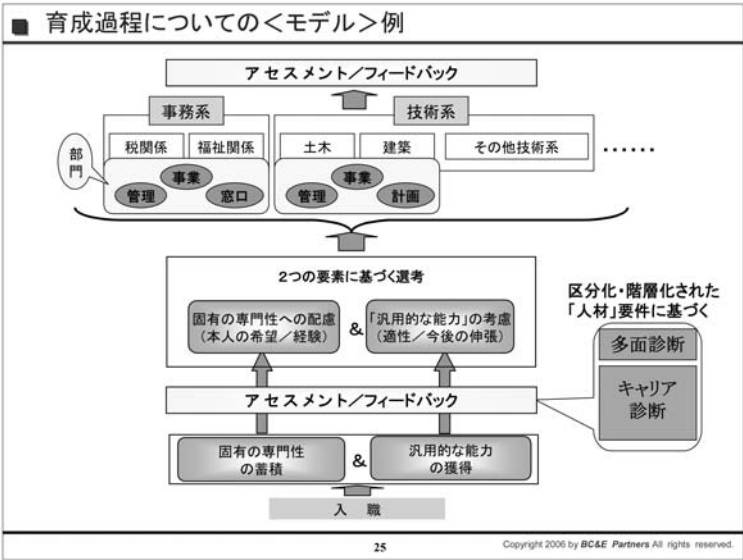
Copyright 2006 by BC&E Partners All rights reserved.

■ 研修体系の<例>

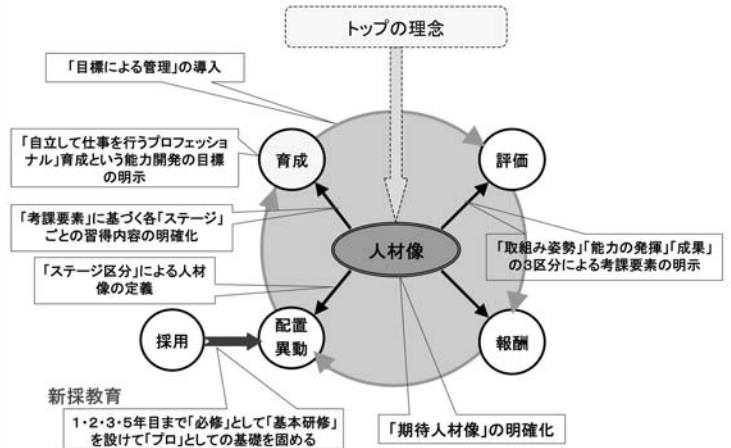


24

Copyright 2006 by BC&E Partners All rights reserved.



■ 高知県様：年代別キャリア研修の背景となる施策



27

Copyright 2006 by BC&E Partners All rights reserved.

■ 豊田市様：「アセスメント研修」の特徴

全体としての「意義」

「研修」が、全体の「人事制度」全体の中での動きであることを示し、より綿密に実施することで、ある種の「運動」として、各管理職層に「制度の意図するところ」ひいては「市庁全体の方向性やトップの期待」を実感することにつながるのではないかと。

トータル人事システム 3つの基本方針

1. 能力・成果主義の徹底
2. 組織マネジメント体質の強化
3. チャレンジ精神の高揚

トータル人事システムの確立

人材の確保＋人材の育成＋人材の活用
(採用・配置、評価、報酬、能力開発)

プロ人材の育成

自治体におけるプロ人材とは、
「時代の求める自治体職員としての資質を備え、組織や市民ニーズに的確に対応し、積極的に成果をあげることができる人材」

・「管理職」層に求められる「人材要件」を細分化し具体化して示した。

・「人材要件」は、「トップ」や上位者の「期待」を明文化する形で作成された。

・研修での「アセスメント」結果は、必ず個別に本人にフィードバックを行う。(「マネジメント研修」である「係長研修」においても、各受講者の作成した「課題形成」シートに講師がコメントをつけて返却した＝「アクションラーニング」に近い形となる)

・「アセスメント」研修の場面で、「自己評価」を行い、それについて他者と話す場面を設けた(「フィードバック」には「自己評価」とアセッサーの「他者評価」の一致度合いについても触れることがある)

・「アセスメント」には、「多面診断(職場での上司・部下評価)」結果も含める

・「アセスメント」の結果報告では、特に「部長」層の場合は、「どのような状況や部署が相応しいか」についても言及することを求める

28

Copyright 2006 by BC&E Partners All rights reserved.

