

補講

市役所処世術

人事異動編

目 次

開講にあたって	3
補講1 人事異動よもやま話	4
補講2 人事異動の受け止め方	16
補講3 こんな人事でいいの？	27
閉講のご挨拶	41

開講にあたって

昨年の秋に『市役所処世術十講』をホームページ上で公表したところ、多くの方々から「何度も読みながら一気に読んでしまった」「自分の経験と重ねながら読めました」といった共感の声をいただき、私の方が逆に励まされ元気をいただくことになった。

だが、公表した後に時間をおいて読み返してみて、気づいたことがある。それは「職業人生を豊かなものにするために必要なことを後輩に伝えたい」と思って書き始めたはずだったが、途中から私の思いを一方向的に語っているだけになっていったことだ。

38年間の市役所生活を振り返ると様々な出来事が次々に思い出され、感情や思いが溢れてきて勢いにまかせて書いてしまった。だからこそ共感いただけたのかも知れないが、職員にとっての最大の関心事である「人事異動」に関することが抜け落ちていた。そこで補講という形で、人事異動について思うことを今回書き加えてお届けすることにした。

最初にお断りしておくが、テーマが人事異動となると感情をコントロールできる自信がまったくない。おそらく今回も、私の思いを一方向的に語るだけになってしまうだろう。あとは、みなさんが冷静に受け止めて、ご自身の職業生活を進めるうえでの参考にしていただければと思う。それでは、開講します。

補講1 人事異動よもやま話

私が経験した最初の異動は 1986 年のことだ。入庁して最初に配属され 11 年過ごした教育委員会学校管理課から広報公聴課へ。ここでは広報紙と CATV 市政だよりの制作を 7 年間担当した。そして次に「運命」のいたずらか人事課に異動になった。その後、14 年も人事課に席を置くことになり、人事と能力開発を主に担当した。今回は、その頃の記憶をたどりながら、まずは人事異動についてのよもやま話をさせていただくことにする。

毎年の人事異動の光景

多くの市役所では、特別なことがない限り毎年 3 月下旬に人事異動の内示があり、4 月 1 日付で人事異動が正式に発令されることが通例だ。「揺り籠から墓場まで」といわれるように自治体の業務は実に多岐にわたるので、異動によって転職するのと同じくらい仕事の内容が変わることも珍しくない。専門職か特殊な職種でない限り、人事異動は組織で働く者の宿命だ。人事異動のたびに先輩職員が、「所詮、俺たちは紙切れ 1 枚で何処へ流されるかわからない浮草稼業さ！」とつぶやいていたのを思い出す。

異動先によっては仕事だけでなく生活も大きく変わり、大袈裟ではなくそれによって人生が変わってしまうことさえある。また、異

動にならなかった者にとっても、一緒に働く職場のメンバーが変わるのだから他人事とは言っていられない。人事異動はすべての職員にとって極めて重大な関心事だといえるだろう。

3月下旬のある日、平静を装ってはいるが朝からみんな落ち着かない様子だ。午後の遅い時間になってようやく人事課から電話が入り、部長が順に市長室へ呼ばれていく。重くて長い時間が流れ、やがて市長から人事異動の内示を受けた部長が内示書を手に戻ってくる。

その部長のところへ各課長が一人ずつ呼ばれ、課の異動内示を告げられて固い表情で帰ってくる。課員の注目を一身に浴びた課長が、おもむろに異動になる職員の名前を呼ぶ。呼ばれた職員は、緊張しながら課長席へ向かう。一瞬の間があって課長から「〇〇さん、□□課へ異動してもらうことになりました。新しい職場でも力を発揮して頑張ってください」「〇〇さん、おめでとう、主査に昇格です。引き続き頑張ってください」など異動・昇格が告げられる。

告げられた職員の反応は、実に千差万別だ。ニコニコ喜びを隠せない者、不安からか顔が青ざめる者、固く険しい表情になる者、何事もない風を装う者、茫然自失という感じの者……。異動にならなかった職員の反応もいろいろだ。異動できなくてがっかりしたり、反対にホッとしたりと、表には出さないが心のうちにそれぞれ思いを持つ。

職場がざわつくなか終業時間となり、庁内 LAN の掲示板に人事

異動の内示書がアップされると職員が一斉にパソコンを覗き込む。

「〇〇さんは△△課へ異動になるんだ。もう長かったもんなあ」「〇〇さん今度は△△課なんや、可哀想にしんどい処ばかり行かされるなあ!」「〇〇さんが□□課やて、ぜんぜん似合わんなあ!」など、思い思いの感想がしばし飛び交う。

私が勤めていた岸和田市役所では、こういう光景が毎年繰り返されている。内示の伝達・公表のやり方は違っていても、どの市役所、町村役場でも同じような光景が見られることだろう。

人事異動をめぐる庁内世論

さて、問題はここからだ。内示のあとの数日は、当然ながら市役所中が人事異動の話題で持ちきりになる。職員の間で話されるのは、自分の職場とその周辺の異動に関する個々の感想だけではない。情報交換するなかで職員の関心は、今回の人事異動についての分析や評価に向かっていく。

先の『市役所処世術十講』で書いたように、市役所は職員のつながりが強く互いに顔が見える地域社会に似た共同体的な性格を持っている。そこでは日常的に個々の職員について能力や仕事ぶりだけでなく、人柄・性格も含めた人物評価が行われ、いわゆる「評判」が形成されている。職員の人事異動に対する評価も、この「評判」に照らして行われる。

ここで登場するのが、どの市役所にも1人か2人は必ずいる自称他称「人事評論家」のベテラン職員だ。彼は周囲からの求めに応じて、様々な情報やこれまでの経験から大胆に推測し、多くの職員が

「なるほどなあ！」と思う解説を繰り広げる。私も人事課へ異動になるまでは、先輩の人事異動解説を毎年楽しみにしていた。それは次のようなものだ。

「A君はやっぱり〇〇課へ異動になったかあ！仕事ができるって評判やからなあ。F課長は同じ学校の先輩で彼をよく知ってるから、たぶん引張ったんやなあ。それで、A君の後任に〇〇課のB君を持って行ったのか！これなら文句は出んやろ、なかなか考えた人事してるなあ」

「タレントのDAIGO略語で言うとHZLやな。〇〇課のCさんが財政課へ異動になって、H=久々の・Z=財政・L=レディーの復活やないか。このところ財政課は男だけで、女性の職員がいなかったからなあ。人事課はよく見てるなあ！あのCさんなら財政課でも間違いなく活躍するよ」

「〇〇課は課長と補佐、それに係長も異動で総替えなんや。まあ、あんな問題があったから仕方ないけど。あとに行くD課長は、すぐに議会对応せなあかんし大変や！文句を言わずにコツコツ仕事する人は損をするなあ！」

「〇〇さんが課長に昇格やなんて！“上手くいったら自分の手柄、失敗したら部下の責任”の、あの〇〇さんやで！部下全員から嫌われて人望のかけらもないのに。やる気をなくす最悪の人事やな。人事課はどこを見てるんや！」

「部長が4人退職したから、A課長、B課長、C課長が部長に昇格す

るのは順当やけど・・・でも、あと1人が G 課長というのは何か訳ありやな。そういえば、G 課長はイエスマンやし、年末にお歳暮を持って市長のところへ挨拶に行ってるって噂もあるなあ」

（横から「その噂って！なんでそんなこと知ってるんやろ？噂してる人も、市長にお歳暮届けてるってことやないの」とすかさず突込みが入る）

「〇〇さんを参事に昇格させて元いた H 課へ戻して、そのあとの係長に I 課の〇〇さんが行って、J 課の〇〇さんを主査にして I 課へ行かせたのか。〇〇さんも以前にいた I 課に戻す形やなあ。最近こういう無難な U ターン人事が多いけど、人事課も芸がないなあ。これって、本人たちにとってはどうなのかなあ？希望してるならいいけど、俺やったら嫌やなあ！」

「X さんが 2 年でまた異動になってる。今度は〇〇課か、あそこでダメならもう行くところないなあ」

「仕方なかったんやと思うけど・・・M 課の〇〇さんが K 課で、K 課の〇〇さんが L 課で、L 課の〇〇さんが M 課へ異動って“三角トレード”やな。それに、R 課の〇〇さんと S 課の〇〇さんは完全な“1対1の交換トレード”やで！」

・・・と、以上のような「人事評論家」の解説はまだまだ続く。そして、これらの解説に尾ひれがついて口コミで広まっていく。また、個々の職員レベルでも「P 課の〇〇さんが E 課へ異動っていう

のは、自己申告で希望したんやろか？」といった推測や、「やっぱり自己申告書は出しておいた方がいいのかなあ？」「人事課は適材適所、人材育成を考えて人事してるんやろか？」「人事評価の結果も異動に影響するのかなあ？」といった疑問の声がいたるところで聞かれる。これらが合わさって庁内世論が出来上がっていく。

この庁内世論は、間違いなく職員全体のモチベーションに大きな影響を与える。人事異動は、退職者と新規採用者を入れ替え、同時にマンネリ化を防ぐために在課年数が一定以上の職員を異動させ、組織の新陳代謝と活性化をはかるものだ。そこでは「適材適所」で職員の能力を最大限に活かす人事が求められるのは言うまでもない。だから、多くの職員が「よく考えた適材適所の人事をしてるなあ！」「今回の人事異動はなるほど納得できるなあ！」と感じれば、組織に対する信頼は高まり職員全体のモチベーションも上がる。だが、「人事課はどこを見て人事してるんや！」「真面目に頑張る職員、仕事ができる職員より、ゴマすり職員や^{そんたく}付度職員、イエスマンの方が早く昇格するのか！」「こんな人事されたら、やってられんなあ！」と感じれば、職員のモチベーションは大きく低下することになる。

人事異動の舞台裏

以上、みなさんの目にも映り、耳にも入るだろう人事異動の光景と職員の反応についてお話ししてきたが、これから先は人事担当者の目線からの話をしよう。

まず、庁内世論のもととなる「人事評論家」の解説やみなさんの推測についてコメントさせてもらおうと、当たっているのはせいぜい

1～2割程度だ。恐らく8～9割はみなさんが思っている理由とは違っていると思う。なぜ、そうなるのかお話ししよう。

人事課では、まず人事データ（職務履歴）から一定の在課年数の職員を抽出して「異動対象職員リスト」を作成する。次に、そのリストと上司からの内申、職員本人からの自己申告などを見ながら人事異動案を作成する。このときに基本とするのは「適材適所」の職員配置だが、現実の人事異動の作業ではクリアしなければならない条件がある。

1つ目の条件は、業務量に増減がない限り各課の現状の戦力を維持すること。つまり、「転出させる職員に見合う職員を転入させる」のが原則ということだ。いま仮に職務遂行力を5段階で表わすとすると、レベル4の職員の代わりには同じレベル4の職員を、レベル3の職員の代わりにはレベル3の職員を配属するということだ（注）。この「戦力維持の原則」を守らず戦力が大幅に低下するような異動をすれば、所管する部課長から「これじゃ、業務に支障が出る」とたちまち苦情を頂戴することになる。

だから、例えばレベル5の職員を異動させようとするれば、レベル2の職員も異動させ（合わせて7）、代わりにレベル4と3の職員（合わせて7）を入れて見合うように工夫したりもする。

また、事業・施設部門の職場では、職種についても「同職種交換」が基本だ。建築や土木などの技術職を転出させたあとには、同じ技術職の職員を転入させることになる。人数・戦力だけでなく職種も

合わせることが求められる。

2つ目の条件（課題）は、何らかの手当が必要だと思われる職員を優先的に異動させることだ。職場の人間関係などが原因で「うつ病」「適応障害」などメンタル面のトラブルや不安を持つ職員が近年増えている。このような職員は、異動して環境を変えるなどの人事上の配慮が求められる。

突出して超過勤務が多い職員も、どうにかしなくてはならない。担当の仕事を時間内に処理できずにやむなく残業する職員ばかりではない。なかには明らかに超過勤務手当が目的のいわゆる「超勤稼ぎ」と思われるような職員がいる。それだけでなく、これは私の造語だが「帰りたくない症候群」の職員がいる。家庭に問題があるのか、上司や周りに「頑張ってます」とアピールするためなのか、単なる自己満足のためなのか、理由はわからないが毎晩遅くまで一人ぼつんと職場に残っているのだ。いずれにせよ労災の過労死ラインを超えかねない職員を何とかするのも雇用者の責務だ。

また、ごく少数だが、いくら指導してもミスやトラブルを繰り返す、コミュニケーションがうまくとれないといった職業適性を欠くのではと疑われる職員もいる。このような職員ができる仕事（職場）を何とかして見つけなければならないという難題もある。

ほかにも、業務に支障が出ないように課単位ではなく係単位で異動する職員の数をチェックし、年齢構成や男女のバランスなども考慮する。また、職員間の親子・兄弟・夫婦・叔父叔母・従兄妹とい

った親戚関係にある職員同士が同じ職場にならないようにする・・・と、クリアしなければならない諸々の条件がある。

異動案作成の作業手順

次に異動案を作る具体的な作業手順についてお話ししよう。まずは退職者名簿、新規採用職員名簿、異動対象者リスト、昇格候補者リスト、そして年間の超過勤務が一定時間を超える職員リストを(既に読み込んでおいた部課長からの内申書と職員から提出された自己申告書も)用意する。次に退職などで空きになるポスト、昇格させる職員数、異動対象者を転出させるとどの課で何人の不足が生じるのかをチェックして把握する。これができれば準備完了、いよいよ作業開始だ。(実際の作業はパソコンのシステムを使って行うが、それについては説明を省略する)

最初にするのが、補充しなければいけない管理・監督職のポストへ昇格者をはめる縦の異動作業だ。それがほぼ完了したら横の異動作業に移る。ここでは第一に空きが生じる見込みの課へ異動を希望している職員がないか自己申告書で確認し、あればその異動を考える。本人の意向に沿った異動ができれば、それがベストだからだ。(先ほど「やっぱり自己申告書は出しておいた方がいいのかなあ？」という職員の疑問の声を紹介した。「提出して意思表示をおく方がいい」というのが私の答えだ。なぜなら結果はともかく、人事課の担当者は何度も自己申告書を読んで異動作業をしているからだ)

次に転入させて欲しいと要望されている職員の異動を検討する

(評判のいい職員は複数の課からご指名がかかることが多い)。これらと並行して、先ほどの2つ目の条件にあった「手当が必要だと思われる職員」の異動先も探さなくてはならない。早めに異動先を決めておかないと、後になるほど難しくなるからだ。

ここまでで作業全体の半分かくらいだろうか。残り半分は、どちらかと言えば事務的な作業に近い感じになる。もちろん一人ひとりの自己申告書、所属長の内申や人事データ(職務履歴など)を確認し、職員の顔を一人ひとり思い浮かべながら異動先を決めていく(正直なところを言えば、これだけでは適材適所の判断をするのは難しい)。空きとなるポストへ職員を異動させて埋めると、その職員のいたポストが空き連鎖的に異動(補充)が必要となる。この延々と続く連鎖的異動を、「戦力維持の原則」に従って人数を合わせながら進めていく。

こうして出来上がった案を市長、特別職にはかり了承されれば完了なのだが、もちろん1回で了承されることはまずない。少なくとも2~3回、多ければ4~5回の修正が入り、その都度さきほど説明したような作業をしなければならない。そして、ようやく内示となるのだ。大規模自治体では人事異動の作業を2か月以上かけて行うところもあるようだが、岸和田市では市長公室長、人事課長、参事、人事係長が中心となり、そこに給与係長、福利厚生係長なども加えた総勢6~8名のスタッフが3週間程度で行っていた。

これが人事課で行われている人事異動作業の概要だ。いや、正確には十数年前に岸和田市の人事課で私が担当していたときの事務シ

ベルでの作業の大枠はこうだったと言うべきだろう。

とりとめのない話になったが、人事異動が多様な要素の絡み合う複雑な作業であることはご理解いただけたらと思う。できない言い訳をするわけではないが、人事担当者としては「適材適所」「人材育成」さらには「女性職員の登用」を進める人事異動をしたいのだが、お話ししたような事情でなかなか思うようにいかない。

人事異動のかなりの部分は、条件をクリアするためのもの、人数を合わせるためのものになってしまっているのが現実だ。

以上、人事異動の舞台裏をおおまかにご紹介した。わざとぼやかした表現にした部分や、省略して紹介しなかったこともある。ご承知のように公務員には守秘義務があり、退職後も在職時に職務遂行上知り得た秘密を守る義務があるからだ。従って、職員個人のプライバシーに関することや今後の人事課の職務遂行に支障が生ずる恐れのあることには触れないようにした。そのため、正確ではない説明になっているところもあるが、大筋のところは以上のとおりだ。

失望された方もいらっしゃるだろう。あるいは、「やっぱりなあ！」と思われた方もいらっしゃるだろう。「へえ〜、知らなかったなあ。舞台裏はそうだったんだ！」と驚いた方もあるかもしれない。どう受け止められたかわからないが、これが十数年前に岸和田市役所で行われていた人事異動だ。

現在の人事異動も、おおよそ同じようなものだろう。また、他の

自治体の人事異動も、規模の違いによる内容、作業手順の差はあっても似たようなものだと思う、知らんけど。

よもやま話は、どうも長くなってしまふ。このへんで補講1は閉講にしておこう。

(注) このような職務遂行力のレベルが、実際に設定されているわけではない。また、人事評価の結果ともまったく関係しない。主に在職年数や職務履歴、上司の内申の内容などから推測した曖昧なもので、ここでの説明の便宜上使っているだけのものです。

補講2 人事異動の受け止め方

前は人事異動のよもやま話で、まとまりもなく終わってしまった。今回は、もし異動になったらどう受け止めればいいのか、をテーマにお話したい。

説明されない異動理由

異動になった職員は「どうして〇〇課へ異動になったんだろう？」と切実にその理由を知りたいと思うだろう。だが、上司からも、人事課からも異動の理由を説明されることはいっさいない。「〇〇課での委託業務を担当した経験・知識を〇〇課の業務改善に活かしてもらいたい。あなたの力に期待しています」と励まされることもない。異動理由が説明され、何を期待しているかを告げられれば、職員のモチベーションも上がるに違いない。しかし、何も告げられることはない。それが通常の人事異動だ。

なぜ、何の説明もないのかは前講の人事異動の舞台裏の話でおわかりになっただろう。説明しないのではなく、説明できないのだ。多くの異動が明確な意図で行われた結果ではない。自己申告の希望どおりに異動になったラッキーな職員がいるのは間違いない。他の部署から引っ張りだこの人気職員もいるし、反対に「うちの課ではもう面倒みきれない、他へ異動させてくれ！」と出される職員もい

る。だが、こういう言い方をすると語弊があるかもしれないが、そういう明確な理由のある異動はどちらかといえば少数で、「戦力維持の原則」に従った人数合わせの異動の方が多いと思った方がいい。

「運命」だと思って受け止めるしかない

では、そんな人事異動をどう受け止めればいいのか？ 結論を言えば、「運命」「偶然のなせるわざ」だと思ってしまう。ガラガラポン（福引抽選器）を回すのと同じで、当たりが出る時もある、ハズレの時もある。「この課の仕事なら自分に合ってるなあ」「こういう仕事をしてみたかった」なら当たり、「こういう仕事が一番苦手だ」「この課だけは嫌だと思ってたのに」ならハズレだ。当たりなりにせよハズレにせよ、「運命」だと思って受け止めて向き合うしかない、というのが私の結論だ。

人事異動は職業人生におけるキャリアの一つの節目＝ターニングポイントだ。ここでどういう行動をとるかで、その後のキャリアが左右されることが多い。ハズレだからとやる気をなくしたり、ふてくされたりして「運命」から逃げると、あなたの職業人生は間違いなく負のスパイラルに入ってしまう。そして、一度負のスパイラルに入ってしまうと簡単には抜け出せなくなる。職業人としての成長が止まるだけでなく、上司からの評価も下がるし、庁内でのあなたの「評判」も時とともに落ちていくだろう。それは、市役所という互いに顔が見える共同体的な組織では、いろいろな面でマイナスになる。

広松伝さんのこと

唐突だが、広松 伝（ひろまつ・つたえ）さんの話をしたい。人事異動のことを考えていたら、ふと広松伝さんのことを思い出したからだ。広松さんは福岡県にある柳川市の職員だった方で、私たち自治体職員の大先輩だ。しかも、とんでもない人事異動を体験し、とんでもないことをやってしまった人物だ。

私が広松さんと出会ったのは、約30年前にまちづくり活動の市民グループが開催した講演会でだったように思う。出会ったといっても直接に話をしたわけでもなく、会場の隅で広松さんの講演を聴いただけだ。

広松さんは声が小さく福岡県のアクセントで訥々^{とつとつ}と話されるので、最初のうちはほとんど聴き取れなかった。しかし、15分ほどすると次第に耳が慣れておおよそその内容が聴きとれるようになってきた。そして気がつくと、広松さんが柳川市で住民と一緒に取り組まれた掘割の再生の話に引き込まれていた。

柳川市は筑後川が有明海に注ぐ三角州^{かんたく}を干拓してつくられた人口7万数千人のまち。干潟に掘割を切って排水を促し、掘りあげた土を盛ってつくられた低湿地なので水資源に乏しい。掘割の歴史は弥生時代にまでさかのぼるが、1601年～1609年に城主を務めた田中吉政が土木工事に力を入れ掘割を整備し、近世柳川の基礎が築かれたとされる。以後、柳川の中心部2km四方に張り巡らされた延長65kmの掘割は、水勢・水量を調整して洪水を防ぐ（治水機

能)だけでなく、農業用水を貯める役割と人々の生活に欠かせない上下水道の役割をもち(利水機能)、掘割の水は地盤を支える役割も果たしてきた(地盤沈下防止機能)。

だが、日本が1960年代の高度経済成長期に入ると、上水道の普及、家庭生活排水の増大と洗剤の使用などで掘割は下水溝のようになっていく。使われなくなった掘割は急速に汚濁が進み、ごみが捨てられ、溜まったヘドロが悪臭を放つようになる。観光の目玉として1961年に始まった川下りの舟も通れなくなり、市は多額の予算を投入して掘割の浄化をするが効果はあがらない。そのため、住民から掘割を埋め立てて道路や駐車場にしてほしいという声が出るようになった。

このような状況のなか、遂に1977年に「都市下水路計画」が決定される。国の補助を受け20億円をかけて、川下りコースの部分を残して掘割を埋め立てるか都市下水路にしてしまうというものだ。そして、4月の人事異動で広松さんは、この計画を実行するために環境課に新設された都市下水路係の係長を命じられる。

柳川市で生まれ育ち、水道課で20年余り上水道の建設などを担当していた広松さんは、掘割の成り立ちやその機能の重要性を十分に理解していた。担当係長に就任してすぐに広松さんは「都市下水路計画」を中止させるため、水路に関係する各課長を「掘割を埋めれば柳川は滅びる」と説得して回るが、誰も相手にしてくれない。コンサルタントの作業班が既に柳川入りし、実施設計のための調査にかかろうとしている。待たなしの状況に、広松さんは驚くべき

行動に出る。当時の古賀杉夫市長に^{じかごんぼん}直談判し、「計画を6か月間凍結し、その間に万人が納得する実施可能な再生案をつくる」という約束を取り付けたのだ。広松さんの訴えを受け止めて、既に決定している国の補助事業を見直すという英断をくださった古賀市長もすばらしい。

広松さんは市長との約束どおり11月には「河川浄化計画案」を作成し、掘割再生の取り組みをスタートさせる。100回以上もの住民懇談会を開き、自らごみやヘドロを撤去する^{しゅんせつ}浚渫作業の先頭に立って住民ぐるみの掘割浄化作戦を展開する。住民の理解と協力の輪は次第に広がり、わずか3年2か月ですべての掘割の浄化を実現させる。こうして掘割は美しく蘇り、北原白秋ゆかりのまちの美しい風景が今日まで残されることになる。いまでは、柳川市は「水郷柳川」として全国的に知られ、掘割は年間38万人もの川下り客を集める大切な観光資源となっている。

その後、広松さんは柳川市だけでなく他の地域の人たちや活動家とも広く交流し、2002年に64歳で亡くなるまで環境活動家として水環境の再生保全や水文化の継承のための様々な活動をされる。

柳川市を訪ねて

余談だが、広松さんの講演を聴いて掘割を実際に見てみたいと思いつながら、なかなか柳川市を訪れる機会がなかった。市役所を退職して2年後の2016年に研修講師の依頼を受け久留米市へ行く機

会があり、翌日ようやく 20 数年越しの思いがけない柳川市を訪れることができた。1 月末で川下りの舟にはこたつが備えられていたが、その必要がないくらいの暖かな小春日和でゆっくりと掘割の景観を楽しむことができた。

舟を降りて名物の「うなぎのせいろ蒸し」に舌鼓を打って、パンフレットを手に柳川のまちを駅まで散策することに。「柳川あめんぼセンター」という複合施設のなかに「水の資料館」があるのを見つけて立ち寄ってみた。館内には掘割の再生を紹介するコーナーが設けられていたが、広松さんのことは特に紹介されていなかった。図書室の司書の方に「広松伝さんのことを知りたいのですが、資料があれば閲覧させてもらえませんか」とお願いすると、『柳川掘割から水を考える—水循環の回復と地域の活性化』などの著書や『水の会だより』など関係資料を出してくださった。現在は広松さんの業績を顕彰するための常設展示コーナーが設けられ、広松さんの写真や手書き文書のコピーなども展示されているようだ。柳川を訪ねる機会があれば、ぜひ「水の資料館」に立ち寄られることをおすすめしたい。

以上、広松伝さんと柳川市の掘割再生について概要をお話したが、講演会での広松さんとの出会いに話題を戻そう。講演を聴き終わって一番に思ったのは、「係長が市長に直談判して計画を中止させたやなんて！同じ市役所の職員なのに、こんなことをやってしまう人がいるんだ！すごい人がいるもんだなあ！」ということだった。そして次に「信念を貫く生き方ってかっこいいなあ！」「広松さんの

足元にも及ばないが、たとえ半歩でも近づけるような生き方をしよう」と思った。こうして広松さんは、私のその後の職業人生に大きな影響を与える存在となった。

万事塞翁が馬

なぜ広松さんの話をしたかということ、今回のテーマの人事異動の典型的な事例だからだ。しかも、ガラガラポンでいえば最悪の「ハズレ」の事例だといえる。なにせ、水道事業に20年余り携わり水環境について考えてきた広松さんが、こともあろうに掘割をつぶす都市下水路事業の担当を命じられたのだから。

こんなハズレ異動の場合でも、ほとんどの人は心のなかで「これでいいのかなあ?」「こんな仕事やりたくないなあ」と思いながらも、黙って淡々と命じられた事業を進行させていこう。せめてもの抵抗なのか、あからさまにふてくされた態度で仕事は適当にしておいて、夜に仲間と一杯飲みながら思い切り愚痴をこぼすという人もいるかもしれない。

「万事塞翁^{さいおう}が馬」という故事がある。由来は中国の古い書物「淮南子^{えなんじ}」に書かれている次のような話だ。

中国の国境の近くに老人が住んでいた。あるとき、その老人の馬が国境を越えて逃げて行ってしまった。ところが老人は、「このことが幸いにならないとも限らないよ」と気にもとめていない。すると、しばらくして逃げ出した馬がたくさんの馬を連れて帰ってきた。近所の人たちがお祝いを言いに行くと、老人は、「このことが災いにな

らないとも限らないよ」と言う。果たして、今度は老人の息子がその馬から落ちて足の骨を折ってしまう。だが、老人は「このことが幸いにならないとも限らないよ」と言う。それから1年が経ったころ、北に住む異民族が襲ってきた。若者たちは戦いに行き、その多くは戦争で死んでしまうが老人の息子は足を負傷していたので戦いに行かずに無事だった。

長い人生ではいろんなことが起こるが、何が幸せで何が不幸かは直ぐに決まるものではない、という人生訓だ。

広松さんは、異動の内示を受けたときに「私がどうして都市下水道係長なんだ！掘割を埋める仕事なんて絶対にやりたくない！」と思ったことだろう。だが、友人でもある先輩から「新しい部署へ行けば、また新しい人生が開ける。君だったらきっと切り開くことができるだろう」と励まされたという。そして、「なんとしても掘割を守るんだ！」という強い思いで仕事に取り組み、柳川と自分の未来を切り開いていくことになる。

もしも、この人事異動がなかったら、広松さんの職業人生は全く違ったものになっていただろう。柳川のまちの景観も、いまとは異なる殺風景なものになってしまっていたに違いない。

人事異動は、まさに「万事塞翁が馬」だ。あとにならないと当たりかハズしかはわからない。言えるのは、ハズしだからといって、やる気をなくしたりふてくされたりして「運命」から目を背けてはダメだということだ。そんなことをすれば、あなたの職業人生は間

違いなく負のスパイラルに入ってしまう。人事異動は職業人生の分岐点であり、自分の可能性を拓げるチャンスだといえる。「運命」として受け入れたうえで、真摯に目の前の仕事に取り組むことだ。そして自分の力で未来を切り開いていくようにしよう。それが職業人生を豊かなものにする処世術だと思う。

私が経験した人事異動

「他人のことばかり引き合いに出しているけど、あんたはどうだったんだ」と言われそうなので、私の異動経験をお話しておこう。

私は1975年に岸和田市役所に入り、学校管理課11年、広報公聴課7年、人事課14年、広報公聴課2年、監査事務局1年、議会事務局2年、会計管理者1年という38年間だった。見てわかるように、はじめの32年間でわずか2回しか異動の経験がない。市役所人生の最初から11年も1つの課にどっぷりとはまり込んでしまった。それだけに、初めての異動は期待よりも不安の方がはるかに大きかった。

学校管理課では学校の建設と施設・設備の維持管理、学校予算の編成と執行、物品の購入などを担当し、予算・補助金・契約事務と現場主義の仕事術を学んだ。ところが、異動先の広報公聴課はそんな行政事務とは縁遠いところで、まさにカルチャーショックといえるものだった。「標記のことについて、〇〇を〇〇してよろしいか」といった起案文しか書いていなかったのが、急に多くの人に読まれる文章を書かなければならなくなったのだ。その時々話題性のあ

る行政分野のテーマを取材して写真を撮り、記事にまとめる。いろんな分野で活躍している人にインタビューして記事を書く。それを編集して広報紙に仕上げていく。そういう勝手の違う広報マンの仕事に、最初は四苦八苦しした。

2度目の異動は、常に人が出入りし話し声が絶えない広報公聴課から、一変して静かで重々しい雰囲気のある人事課（当時はそんな雰囲気だった）への異動だった。内示を受けたときは驚きとともに正直言って憂鬱な気持ちになった。「私が人事課へ異動やて、なんでやねん！」「誰がこんな異動を決めたんや！」と思った。

だが、こうしてスタートした人事課に研修係長2年、人事係長2年、人事研修係長（係が統合）5年、調整参事2年、能力開発担当参事2年の合計14年間も席を置くことになった。内容は省略するが、人事に関する仕事は経験と専門性が求められる。だから、前半の7年は下積みで、8年目以降にようやく思うように仕事ができるようになった気がする。余りにも長い14年間だったが、そのお陰でライフワークとなる人材育成と人事評価に出合ったのだからおかしなものだ。最初はハズレだと思った異動が、結果的には当たりだったのだから。

また、こうして振り返ってみて思うのだが、2回の異動は一見関係ないように見えるが実にうまく繋がっていた。学校管理課の11年間で市内の全小中学校、幼稚園の多くの先生方と知り合いになった。施設を見て回るのに市内の地理にも詳しくなった。それが、広

報公聴課でいろいろ取材するのに大いに役立った。

広報公聴課は、広報紙への記事掲載や新聞社への行政情報の提供などで、ほぼ全部の部署と関係を持つ。自然と多くの部署の仕事と職員を知ることができ、これは人事課で研修や人事の仕事をするうえで役立った。(記事を書くために必死にしたわかりやすい文章の書き方や編集などの勉強は、いま講師活動をするのに大いに役立っている)

前回お話ししたように、そんなことを考えて人事異動がされているわけではない。意図されたものではなく、結果的にそうだったに過ぎない。しかも、あとで振り返ってみないとわからない偶然の産物だ。どうも、私の異動も「万時塞翁が馬」だったようだ。

自分の力で「運命」を切り開こう

私が後輩のみなさんにお伝えしたいのは、繰り返しになるが次のことだ。

異動が当たりだろうとハズレだろうと、運命だと思って受け入れよう。いくらもがいてもあがいても、どうにもならないのだから。そして、とやかく言わずに新たな仕事に真剣に取り組んだ方がいいよ、ということだ。

幸運の女神は、ふてくされる者や横を向く者には決して微笑まない。うじうじと愚痴を言って、自ら負のスパイラルに入り込むような馬鹿な真似はしないことだ。そして、自分の力で「運命」を切り開いていってほしい。

補講3 こんな人事でいいの？

補講1では、人事異動の舞台裏をご紹介した。ただ、舞台裏のすべてを紹介したかという点、そうではない。多くの読者に関係ある紹介にするために、主に一般職～監督職を前提にした内容にした。この一般職～監督職の人事異動のあり方については後ほど改めてお話しすることにして、まずは管理職の人事異動について言いたいことを言わせてほしい。なぜなら先に書いたように、人事異動の結果は社内世論となり職員全体のモチベーションに影響を与えるが、そのなかでも極めて影響が大きいのが管理職の人事だからだ。

人事課が人事異動を決めてるんじゃない

管理職のなかでも課長は職場のムードメーカーだといえる。どんな人物が課長であるかで職場の雰囲気が大きく変わる。おおらかで明るい性格の課長なら、課の雰囲気は明るくなる。反対にいつも不機嫌で文句ばかり言っている課長なら、暗くて鬱陶しい雰囲気になる。意欲があって仕事に前向きな人なのか、それとも意欲がなく保身だけ考えているような人なのか、といったことも職場の雰囲気を決定する重要な要素だ。前者なら職員のモチベーションは上がり活気ある職場になるが、後者ならやる気をなくして活気のない職場になってしまう。

「〇〇さんが課長に昇格やなんて！“上手くいったら自分の手柄、失敗したら部下の責任”の、あの〇〇さんやで！部下全員から嫌われて人望のかけらもないのに。やる気をなくす最悪の人事やな。人事課はどこを見てるんや！」

・・・という職員の声をも補講1のなかで紹介した。まったくそのとおりなのだが、人事課OBとしてひとこと反論させてもらいたい。なぜなら、これは人事課が決めた人事異動ではないからだ。

私が在籍していた頃、岸和田市では部課長の人事異動は一般職～監督職の異動とは別に取り扱っていた。もちろん部課長の人事異動案も人事課が適材適所を考えて作成するのだが、あくまでも決定権は市長が握っている。だから、最終決定までに異動案を市長と特別職に示して協議を重ねる。協議すれば必ず修正が入る。内示までの数回の協議で原型をとどめないほど修正されることもしばしばだ。

（一般職～監督職の人事についてはというと、部分的に修正を指示されることがあるが9割以上人事課案がそのまま通った）

昇格人事をめぐる市長との闘い

特に問題なのが昇格者の決定だ。市長が名簿を見ながら「う～ん！人材不足だなあ！誰かいないのか？ そうだ！〇〇くんを昇格させよう」と思いもよらない職員の名前をあげることがある。当然、市長公室長（人事担当部長）と人事課長は、これまでの職務歴や上司からの内申内容を説明して昇格させないように必死の抵抗を試みる（市長に面と向かってダメだとは言えないので）。だが結果は、人事

課案の昇格候補者は無視され想定外の職員が課長に昇格することになってしまう。こうして、市長の思惑と適材適所の人事をしたい人事課の思いとの闘いはあっけなく幕を閉じる。

もちろん必死の抵抗が功を奏し、市長が指示を撤回する場合もないわけではない。例えば所属長からの昇格の推薦がないうえに過去3年間の人事評価の結果が平均点をかなり下回っていることを数字で示して説明し、市長も他の特別職の手前もあって指示を撤回せざる得なかったことがある（注1）。人事課が市長に一矢報いた形だ。

このように、昇格人事をめぐるの闘いは市長の方が圧倒的に優勢だ。だが、見えないところで人事担当者は市長の思惑や思いつき人事と闘い、なんとか職員のモチベーションの低下を招くような人事異動だけは避けたいと抵抗していることは知っておいてほしい。

現代に通じる『孫子』の教え

先の『市役所処世術十講』で中国の古典的な兵法書『孫子』の記述を紹介した。『孫子』には、現代でも大いに役立つ教えが書かれている。各界のトップリーダーたちにも広く読まれ、マイクロソフト創業者のビル・ゲイツ氏やソフトバンクの孫正義氏も愛読者だという。

この『孫子』に「^か彼れを知り^{おのれ}己を知らば、百戦して^{あや}殆うからず」という有名な一文がある。「それ聞いたことあるよ。『孫子』が出典だったのかぁ！」と言う人も多いと思う。『孫子』謀攻篇のこの文の

すぐ前に人事について触れた部分があるので、少し長くなるが紹介しよう。

「夫れ^そ將^{しょう}とは国の輔^{たすけ}なり。輔^{しゅう}周^{すなわ}なければ則^すち国は強く、輔^{すき}隙^{すき}あれば則^すち国は必ず弱し。故^{ゆえ}に君の軍^{わすら}を患^{ゆえん}わす所以^{ゆえん}の者は三なり。軍^{もつ}の以^へて進む可^べからずを知らずして、之^これに進めと謂^いい、軍^{もつ}の以^へて退^へく可^べからずを知らずして、之^これに退けと謂^いう。是^これを軍^{つな}を糜^すぐと謂^いう。三軍^{さんぐん}の事を知らずして、三軍^{さんぐん}の政^{せい}を同じゅうすれば、則^すち軍士^{ぐんし}惑^{まど}う。三軍^{さんぐん}の権^{けん}を知らずして、三軍^{さんぐん}の任^{にん}を同じゅうすれば、則^すち軍士^{ぐんし}疑^ぎう。三軍^{さんぐん}既^{すで}に惑^{まど}い既^{すで}に疑^ぎわば、諸侯^{しよこう}の難^{なん}至^{いた}る。是^これを軍^{つな}を乱^{らん}して勝^{かつ}を引^ひくと謂^いう。」

これを現代語に訳すと、「将軍は国の補佐役である。補佐役の将軍と君主との関係が良好であればその国は強く、補佐役と君主との間に隙間があればその国は必ず弱体である。だから、次に挙げる君主が軍隊を患わせる三つの行動に気をつけなければならない。第一は軍隊を進撃させてはならない状況をわからずに進めと命じ、軍隊を退却させてはならない状況を知らずに退けと命ずることである。これは軍隊が持つ力を発揮するのを妨害することになる。第二に軍隊内の事情がわからないのに将軍の指揮・作戦に口を挟むことである。兵士たちは君主と将軍のどちらの言うことに従えばよいのか迷い統率が乱れることになる。第三は軍隊の人的な体制・配置がわからないのに人事に介入することである。理解できない人事は君主と将軍に対する不信感を招き、兵士はその判断や命令に疑いを持ち士気は

低下する。そうなれば中立を保っていた諸侯も敵方につくことになり、さらに危機的な状況が生じる。これは君主が軍隊を乱して、自ら勝利を手放してしまうことである。」となるだろうか。(注2)

この『孫子』の記述から、戦場で命をかけて戦う将軍にとって、状況もわからないのに軍隊の作戦や指揮、人事にまで介入する君主の存在がいかに厄介で悩ましいものだったかが伺える。これは古代中国の軍隊に限った問題ではない。現代の行政組織や企業にも通ずる組織マネジメントの課題だと言えるだろう。『孫子』には、戦略・戦術だけでなく、このような強い組織を作るための課題も切々と綴られている。

人事権は「伝家の宝刀」

しかし、これを読んで「そのとおりだな、政治的なリーダーシップを発揮して市政の舵取りをするのが市長の役割だ。私はビジョンを示して重要なポイントだけ押さえるようにしよう。あとは職員を信頼して任せればいい」と考える市長はまずいらっしやらない。

市長は行政組織を統括して事務を管理し執行する権限を持つ。具体的には、予算の調製・執行の決定権と人事権という2つの強力な権限を行使して行政組織を動かすことができる。権限を持ったら使いたくなるのが人間の自然な心理だ。当然、市長はこの2つの権限を最大限に使って組織を自分の思うように動かそうとする。

結果はどうなるだろうか。人事について言えば、残念ながら市長

に近い主要なポストをイエスマンやスタンドプレーヤー、忖度職員たちが占めることになりがちだ。そうすると、どうなるのかは言うまでもないだろう。

人事権は「伝家の宝刀」だ。軽々しく抜かないから名刀と呼ばれ、それを持つ君主の権威の象徴となる。最初に職員間で人望があり誠実な人物を見定めて、人事担当部長（あるいは人事課長）にする。あとはその人事担当部長（課長）を信頼して任せて、人事に余計な口を挟まないようにする。そうすれば、職員から「名市長」と呼ばれる市長になれること請け合いだ。・・・というのは元人事担当者の独り言だ。

人事異動の考え方を変える

いきなり管理職人事の舞台裏のお話をしたが、これは人事担当者の愚痴として聞き流してもらってかまわない。それより、これからお話する人事異動と自治体の人事行政のあり方について一緒に考えていただきたい。なぜなら、いまの自治体の人事行政は政策も戦略もなく、「人事行政」と呼ぶにはあまりにも行き当たりばったりでお粗末だからだ。

『市役所処世術十講』の閉講のご挨拶に「幸せな充実した職業人生が送れたなあ、と心の底から思っているからだ」と書いたが、思えばやり残したことが沢山あり、いまでもそのことを心残りに思っている。これからお話する人事行政の課題の解決は、今後の自治体

を担うみなさんに委ねるしかない。「私は人事担当じゃないから」と
思わないで、自分にも関わりのある課題としてぜひ考えてみて欲しい。

課題の1つ目は、人事異動の基本的な考え方だ。人事異動は、退職者と採用者とを入れ替えて組織の新陳代謝をはかる必要から行われる。単に昇格・異動によって空いた管理・監督職ポストを補充するだけではなく、職員の育成をはかるという意味合いもある。個々の職場・職員レベルでは、マンネリ化を防ぐねらいもある。現実はそのようではないにしても、一応は「適材適所の配置」と「人材育成」を基本にして人事異動が行われる。前者の「適材適所の配置」について様々な障害があることは既に見てきたので、ここでは後者の「人材育成」についての問題を提起したい。

実際の人事異動のなかで、明確な「人材育成」を目的にした異動はほとんどないと言っていいだろう。ただ漠然と多くの職場・仕事を経験してもらおう、といった感じだ。いろいろな経験をさせれば、職員はそれで成長する。それは管理職になったときにも生きてくるはずだ。いわゆる、どの部署でも務まる「ゼネラリスト」に育てるという考え方だ。

この考え方のベースになっているのは、「市役所の仕事の大半は、法令や規則・要綱などに基づいて毎年、毎月、毎日同じことするルーチンワークだ。慣れれば誰でもでき、特別な専門知識が要るよう

な難しいものはない」という認識だと思う。(その元となっているのは、市町村は国の下にある執行機関に過ぎないとする明治から長く続いた中央集権体制だ。)

だが、時代とともに社会環境は大きく変わった。各行政分野の業務は複雑多様化し、専門性も求められるようになってきている。そして何より、自治体が独自の判断で地域を経営する分権自治の時代を迎えている。自治体の業務についても、決められたことを行う単純な労働は減り、判断力や創造性が必要な知的労働の割合が大きくなってきている。当然だが、職員には単なる経験だけでなく、行政のプロとしての知識や専門性が求められる。

これまでも専門的な知識や経験が必要な業務がある部署では、在課年数が10年を超えるベテラン職員がいた。だが、それは決して意図して育成したものではなかった。現場の必要性から異動させられず、結果的にそうなっただけだ。だが、今後は人事政策として明確な意図をもって、このような「エキスパート」を育成することが必要だろう。(注3)

つまり、管理職の育成を目的にした従来の「ゼネラリストの育成」も必要かもしれないが、「エキスパートの育成」の視点での人事異動がこれからは必要だということだ。都道府県や政令指定都市のような大規模組織では複線型の人事制度を導入しているところもあるが、一般の市町村ではそこまでの制度化はむずかしい。

また、この課題について考えるときに重要なのは、組織と職員個人のどちら側に視点を置くかということだ。特定の行政分野に精通するエキスパートになるには、何よりその職員が仕事にやりがい・興味・面白さを感じ、自主的に専門知識を学習することが欠かせない。経営学の父P・F・ドラッカーが著書『現代の経営』のなかで知的な労働の生産性を決定するのは働く人の動機だと言うように、本人の意思に基づくことが必要不可欠だからだ。

人事異動については、本人の意思を確認したうえで、キャリアパスを職員と人事課との間で共有することが必要になるだろう。具体的には、自己申告で本人の意思を確認するだけでなく、人事担当者が各職員と面談をして十分にコミュニケーションをとったうえで人事異動をすることが望まれる。これは私のイメージだが、複数の関連する部局間を異動するなかで経験を積み専門性を高めていけるような「ゆるやかな複線型の人事異動」がいいのではないかと思っている。

いずれにせよ、これまでのような明確な方向性を持たない人事異動ではダメだと思う。みなさんは、どう思われるだろうか。

人材確保から見えてくる課題

2つ目の課題は、人材の確保だ。

自治体においても民間企業と同様に、人材（職員）が組織の最も重要な経営資源あることに変わりはない。だから、多くの自治体が少しでもよい人材を採用しようと努力している。採用試験の広報を

工夫したり、試験の内容・方法を改革したりといった具合だ。

岸和田市でも他の自治体に先駆けて、理系や福祉・教育系の人材も広く採用できるよう、筆記試験の専門科目を廃止して一般教養科目だけにするという改革を行った。また、知識よりも人物を重視した採用にするため、コンサルタント会社に委託して外部委員による面接を新たに加える、などの改革も行ってきた。

だが、民間企業と大きく異なる点がある。それは、自治体では職員の給与、定員、勤務条件が国（総務省）にこと細かく管理され、全く自由がないことだ。そのため、採用試験を改革するといった小さな工夫はできるが、それ以上の政策的あるいは戦略的な人材確保の取り組みをすることができない。

私が人事課参事のときに、全国市長会の人事・給与の部会に人事課長の代理で出席したことがある。職員採用や給与改定などについての情報交換のあと、総務省自治行政局公務員部給与能率推進室の担当者と意見交換する時間があった。意見交換といっても、出席した各市の人事課長と総務省の担当者との質疑応答のようなものだった。

ある県の中心都市の人事課長が次のような質問をした。「地元の優秀な若者の多くは東京や関西の有名大学に進学する。そして、大学を卒業してもほとんどが東京、関西で就職して地元へ戻って来ることがない。民間企業への就職だけでなく公務員志望者についても同

じて、採用試験をしても応募者が少なく優秀な人材を採用できない。そこで、職員の給与を国家公務員よりも高くして魅力ある待遇にする。もちろん一方では職員数を削減して他の自治体よりも総人件費を抑えるようにし、市民の理解が得られるようにする。そういうことを、自治体の判断でやってもいいでしょうか？」

この質問を横で聞いていて、「そうなんだ！なるほどなあ！と思った。地方都市では優秀な若者の流出が深刻な問題なのであり、人材確保のために何か方策を講じたいという気持ちは同じ人事担当者として痛いほどわかる。だが、総務省の担当者から戻ってきたのは、「それはできないでしょうね」という何ともそっけない回答だった。

私は「えっ？いまの他人ごとのような回答はなんだ！おまえらが職員の給与を下げるように強要してるんやないか！」と声に出しそうになった。そして、人を見下したような慇懃無礼は態度と対応、言葉遣いに強い怒りを覚えた。

自治体の職員の給与、職員数、勤務条件は事実上、国の管理下に置かれている。全自治体を対象に、総務省は「地方公務員給与実態調査」「地方公務員定員管理調査」「地方公共団体の勤務条件等に関する調査」という3つの調査を毎年行っている。もちろん、ただ調査している訳ではない。給与や勤務条件が国家公務員より良かったり、職員数が他の自治体と比較して多かったりすると、総務省から「給与を下げなさい」「職員数を削減しなさい」「休暇を減らしなさい」と指導され、有形無形の圧力をかけられ強要されるのだ。

分権自治の時代になり、法的には上から下への「指導」ではなく対等な関係での「技術的助言」であるはずなのだが……。実態は中央集権時代の上下関係がそのまま維持されていて、総務省の「脅迫的助言」に泣く泣く従わざるを得ない。**人事行政に関しては、そこに「自治権」は存在しないに等しい。**先ほど全国市長会の意見交換での出来事を紹介したが、地方都市の人事課長の「何とかして優秀な人材を採用したい」という思いも、国と自治体との関係が変わらない限り実現することはないだろう。

人件費は固定的な経費なので一定の割合を超えると、行財政運営が硬直化し行政サービスに支障が出るのが危惧される。だから、「総人件費が一定の割合を超えないように気をつけてください」と助言するのならわかる。自治体側も「ご助言ありがとうございます。調査結果も参考にして気をつけるようにします」と気持ちよく応じられる。

だが、給与水準だけでなく、職員数や勤務条件にまで干渉されるいわれはどこにもない。自治体が創意工夫して、地域と組織の状況に合った人事行政が行える日が早く来ることを願わずにはられない。

人事の問題は人事課の担当者だけの問題ではない。市役所で働くすべての職員にかかわる問題だ。また、分権自治が今後どういう方向へ進んでいくのか、自治体がどうなっていくかにも繋がる重要な課題でもあると言える。そういう視点で、人事は今後どうあるべき

なのか考えてみていただきたいと思う。

最後にひと言

勢いあまって話がそれてしまった。人事異動に話を戻そう。

「人事異動に 100 点はない」と言われる。そのとおり、すべての職員が満足する人事異動というのは不可能だろう。しかし、だからといって現在の 40~50 点の人事異動のままでいいはずはない。せめて 60~70 点の人事異動にしていかないとダメだと思う。

そのためには何が必要か。1 つには、人事課職員が改革の努力を続けることがもちろん必要だ。だが同時に、職員のみなさんが人事異動に鋭い眼を向け、意識改革と組織文化の醸成につながるようなレベルの高い庁内世論を形成していくことも必要ではないかと思う。

本当に意欲・実力に合った適材適所の昇格・配置が行われているか。人材育成や女性職員の登用を進める人事異動となっているか。そういう視点から人事異動を冷静に注意深く観察して、レベルの高い庁内世論を形成して欲しい。

首長の影響力が大きいことは否定できないが、最終的に組織のあり方を決めるのは、そこに働く職員集団の意識と長い時間をかけて培われた組織文化ではないかと思う。私はそう信じている。

(注1) 岸和田市の人事評価は、職員の能力開発を目的とする人材育成型の評価制度だ。人事評価の評価結果は、能力開発に活用するには十分だが、給与や昇格といった処遇の決定に使えるほどの評価精度・客観性はない。だから、例外的に処遇決定に活用する場合も、低い評価点の職員を昇格させないという限定的な使い方が正しい活用の方法だといえるだろう（実際に人事評価制度を4年間運用した私の経験から、高い評価点はあまり信用できないが低い評価点はほぼ信頼できると言える）。

(注2) 『孫子』金谷治（岩波文庫）、『孫子』浅野裕一（講談社学術文庫）、『超訳 孫子の兵法』許成準（彩図社）を参考にした。

(注3) 一般的には、【スペシャリスト】訓練、教育、経験によって特定の分野の専門家になった人、【エキスパート】特定の分野の専門家の中でも実績と経験が傑出している人、と説明される。ここでは、行政組織内での人材育成のイメージをわかりやすくするため、【スペシャリスト】保健師、保育士、教師といった国家資格等を条件に採用された専門職と呼ばれる職員、【エキスパート】資格に関係なく特定の分野の業務に精通し豊富な知識・経験を持つ職員、という意味で使用している。

閉講のご挨拶

人事について書きながらこう考えた。智に働けば角が立つ。情に棹させば流される。意地を通せば窮屈だ。兎角に市役所は住みにくい。

漱石の『草枕』の冒頭の表現を拝借したが、人の営みは明治の世も令和の世も変わらない。いい仕事をするうえで大切な智・情・意が、思うように通らないから苦労する。だが、いま振り返ると、その苦労の日々もなぜか懐かしい。

最後に、みなさんが苦労を道連れにして力強く前を向いて進まれますように。そして、一日一日を大切にして充実した職業人生を送られることを心からお祈りいたします。

今回も最後までお読みいただき、ありがとうございます。合掌。



2021年5月26日 自宅にて

自学工房 小堀 喜康

(人材育成アドバイザー・元岸和田市職員)