

公務組織と人材マネジメント

国家基本政策委員会 専門員

もろほし てるみち
諸星 輝道

公務組織での働くインセンティブが能力から業績に移りつつある。潜在的な能力やその伸長だけでなく顕在化した業績と能力により人を評価し処遇する方法は、人の競争心を刺激し職場に新たな緊張感をもたらす一方で、人と組織の関係に組織へのコミットメントの面で変化を招くことにもなる。そのため、公務に携わる人全員のモチベーションをどのように高め、それをどう維持していくかという組織活動としての人材マネジメントの在り方が大きな課題となる。

業績主義は、基本的に、組織の業績を継続的に高めていくためのシステムであり、働く各人が、目標を立て、良い仕事をする機会を得て、頑張り、能力を発揮し、業績を上げ、しっかりと評価され、それが処遇となって実を結ぶというサイクルがきちり整えられることが前提となる。しかし現実には、ややもすると結果としての評価と処遇にエネルギーが集中し、前段の、能力を高めるステップがある、チャレンジの機会が公平にある、良い仕事に恵まれる環境があるといった人材育成や仕事の機会の割り振りの観点が二の次にされがちである。業績主義の求めるものは、本来、一時の果実ではなく、個人のやる気を引き出し、向上を促し、組織を活性化することにある。それゆえ、組織にあつては、働く個々人の意識に訴え、これを引き付ける、具体性を伴った姿勢を現に示すことが重要となる。

一体に、働く人、とりわけ若い世代の意識は大きく変化し、これまでの給料や役職に代わり、自身の成長機会との出会いにウェートを置く傾向が強まっている。この仕事を通じて自分が成長できる環境にあるか、自分の能力を伸ばすポストに振り分けられるかが関心の的であり、それがモチベーションの源ともなっている。経済的報酬といった外的動機付けから、心の報酬とでもいうべき内的動機付けとしての働きがいの一層配慮した肌理の細かい施策が求められる所以である。若年時における的確で均等なジョブローテーションの確保、時宜を得た外部機関での勤務機会の提供、真のゼネラリスト・スペシャリスト養成のためのキャリアプランの提示などに加え、個人の意思に応じた自己啓発支援の可能性などにも踏み込んだ多様なマネジメントの組立てについて改めて検討を深める必要がある。

人は組織の財産であり組織の消長を決める最大の要素であつて、人材マネジメントの要諦も、畢竟、個としての人の力を伸ばすことにある。そのためには、働く各人の個性を把握し、特性を育み、それぞれに寄り添った対応を取ることが大切であり、職場における適度で良好な人間関係の形成が欠くことのできない要件になる。また、こうした人と人の関係の多くは現場において生まれるものであり、したがって、人の育成について、現場現場、司司の管理者の担う役目はよくよく重い。組織には、現場の管理者への指導を含む種々の対策に万般意を尽くして目配りをする責任がある。

私たちは、人生の多くをいずれかの組織に身を置き、物心ともにそこから実りを得て過ごしている。高い志と使命感を抱いて組織に入り、誇りと矜持を持って日々奮闘している公務に携わる人が、頑張れば報われると実感できる組織と人の関係でありたい。