

地方公務員のモチベーション向上 を図る人材マネジメントについて

松 浦 邦 成

キーワード：モチベーション、行財政改革、兵庫県、人事制度、経営理念

1. はじめに

昨今の公務員バッシングは、いまや日常茶飯事になっており、役所内外で働く公務員のモチベーションを著しく下げている状況にもある。

また、国のみならず地方においても財政は極めて厳しく、特に筆者が勤務する兵庫県においては将来負担比率や実質公債費比率などの財政健全化を示す指標は全国ワースト1、2位を占め、それに伴い職員給与についても毎年人事委員会勧告以上に引き下げているのが現状であり、職員は、自分たちの責任のない所で給与が引き下げられたことに対する不満は相当程度たまっている。

民間会社においては、業績が悪くなれば社員の給与は下げるのは当たり前であり、そのロジックをそのまま公務員にあてはめた世論が形成されつつあるが、公務員はそもそも法律、条例、規則によって仕事をしており、仕事をしたことにより財政悪化を招くのであれば、仕事をしない方が良いということにもなりかねない。もちろん、公務員給与を払うために自治体が存在しているわけではなく、民ではできない部分を公が担うために国や自治体の仕事は存在していることは当然のことである。

今、地方自治体という経営体の中で、知事の基本理念を踏まえ、職員個人がどのようにモチベーションを高め、組織に貢献できるかという問題を解決できれば、言い換えると地方公務員のマネジメントができれば、職員個々の輝きを取り戻すだけでなく、地域の活性化にも影響することになるし、利潤を追求していない団体として増加しているNPO法人にもその仕組みを利用できるのではないかと考えている。いわば、公務員個人にスポットを当てたモチベーションについての考察を行いたいと思っている。国際大学の加藤創大先生も「公務員制度改革の論議の中で「個」

の公務員の意欲最大化についての論議が驚くほど欠けている。」¹とも指摘されておられる。

地方公務員の中にも、私の知る範囲では、数は圧倒的に少ないが、いきいきと仕事をしており、休日には自分の仕事の範疇を超えて地域活性化に取り組む職員も存在する。

しかし、このような人たちも、ずっと生き生きと仕事をしている期間は短い、かつては定年まで勤めるのが当たり前とっていた公務員の世界でさえ、退職して別の道を歩んでいる者もいる。

急激な円高傾向や東日本大震災の発生など日本を取り巻く要因は厳しさが増しており、今後とも税収の伸びは期待できない状況にあり、行財政改革を更に進展させる必要がある中で、職員数はますます減少する傾向にある。かつてのように定型的な業務のみをおこなっているのが地方公務員という感覚ではもはや通用しない。今後は地方公務員も個人として積極的に地域に関わり、いきいきと仕事を行うことが地域活性化にとっても重要であると考えます。

そこで、地方自治体で働く職員個人にフォーカスして、彼らがより能動的に働くための仕組みを考察するために、彼らのモチベーションの現況と、その解決策を提言したい。

2. 地方公共団体の職場で起こっていること

(1) マスコミ・住民からの声

バブル崩壊からの「失われた20年」と言われて久しいが、その間長引く不況と相まって公務員に対する批判の声をよく聞く。このような中、平成23年3月11日に起こった東日本大震災の復興財源を確保するために、国家公務員給与を平均7.8%削減する法案が国会に上程され、継続審議されている。国家公務員の給与引き下げ案が可決されると、地方交付税を通して全国の地方公共団体に影響が及ぼされると思われる。

一部マスコミ、住民からは、心ない罵声を浴びせかけられることも多い公務員ではあるが、経済対策はもちろん家の前に蜂や蛇が出た、ということまで、昨今では公務員に対処を求めており、住民から距離の近い地方公務員はそれでも、当初公務員を志した動機を思い出しながら、特に地方公務員の場合は、地域のために役に立ちたいと

¹ 日本経済新聞「経済教室」2010年9月21日付け。

いう、ある面、粹に感じて働いているのである。

しかし、このような粹に感じて働くだけでは限界があるのも事実である。公務員だって家に帰れば家族がいるし、市民としてごく普通に暮らしている。よく窓口で言われる「私たちは税金を払っている。」という言葉には、「私達だってもちろん、納税している。」と心の中で思っている。

かつては、不況期は公務員に対するバッシングも景気がよくなれば誰からともなく忘れられ、「給料の低い中、よく公務員なんか、やってるな。」という声に変わっていったのが実情であるが、これだけ長く国民の可処分所得が上向かないと、公務員をまるでその“はけ口”にするかのような一部マスコミや住民から理不尽な要求やバッシングが際限なく続いているのが現状である。

(2) 行財政改革による定数減

国家公務員制度改革を総合的かつ集中的に行うために、安部内閣において（平成 20 年度に）内閣府に国家公務員制度改革本部が設置されているが、その進展は遅々としてすすんでいない状況である。

地方公務員については、国に先んじて定数の削減を実施している。特に兵庫県は、県債管理基金の積立不足等により実質公債費比率 21.0%、将来負担比率 350.2%と算出されるなど財政指標は、全国ワースト 3 位・1 位を記録するなど極めて悪い状況である。このような状況の中、兵庫県では過去 2 度渡る行革プランを作成したが²、さらに、平成 20 年度を初年度とする「新行革プラン」を作成し平成 30 年度までに定員を 3 割削減することを決めた。当該新行革プランにおいても退職手当債や臨時財政対策債の大量発行を行ってもまだ収支不足が 560 億円にのぼるなど県だけではどうしてもない所まで追い込まれている³。

さらに、日頃の業務量の削減がほぼない中、人員の削減だけが進んでいるという印象を現場では持っており、その間休職する職員も増加し、粹に感じて頑張っている職員のみにも負担が増加しているという声もある。また、県と市町との間で同じような事業を行っており、県と市の類似事業の解消に向けた必要性等についての指摘が県議会与党会派からもあがっている。

² 兵庫県では、平成 11 年度に「行財政構造改革推進方策」（改革期間：平成 11～20 年度）を策定、平成 15 年には「行財政構造改革推進方策後期 5 か年の取組み」（平成 16～20 年度）を策定している。

³ 兵庫県が平成 24 年 2 月 16 日に発表した 2012 年度当初予算案は、2 年連続の税収増にもかかわらず、収支不足額が 780 億円に及ぶ厳しい編成となった。

このような状況の中、職員においては、達成感もないまま仕事に忙殺されており、人員削減がなされていることもあり仕事をする職員としない職員との差は開く一方であるが、年功でほぼ決まっているため給与での処遇差はほとんどないどころか、行革による給与削減率が上位職ほど高いため、超過勤務手当のつく非管理職や年齢の高い職員の方が給与面で上回るケースもある。そこで、予算削減の中、差配する権限も減る中、上位職を望む者の数が低くなっているともいわれている⁴。

さらに、研修にかかる費用も平成23年度予算では8,738万円であり、新行革プラン開始前年度である平成19年度と比べて4割も削減されている。

要するに、毎年給与は下がり続け、ポストも魅力があるとはいえず、自己能力の充実を図る機会である研修機会も大幅に減っている現状であり、今や地方公務員は、個人の頑張り、地域の役に立ちたいという職員個人の志だけに頼っている組織になっているのではないかと思っている。

(3) 団塊世代による大量職場流入と新卒職員の採用減少

①年齢別人員分布について

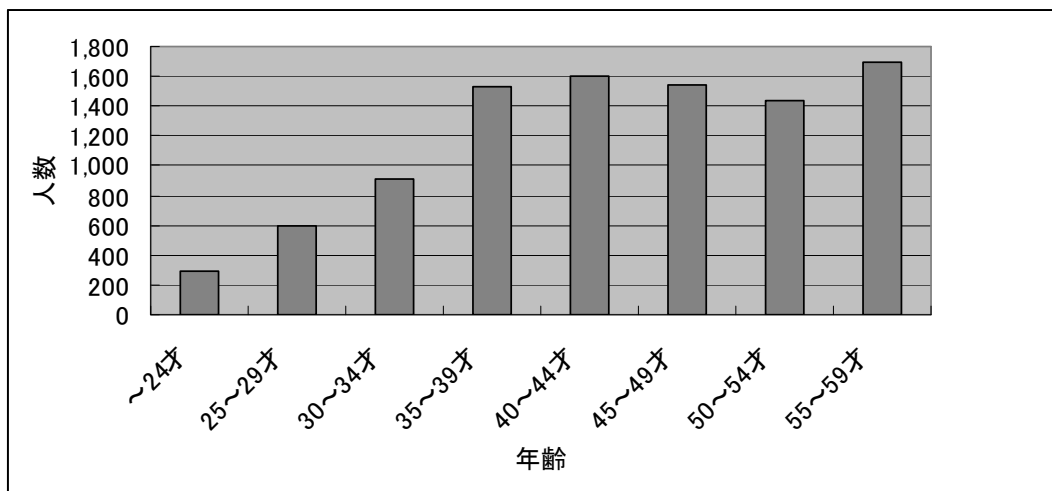
我が国における企業人の平均年齢は、41.1才⁵であるのに対し、兵庫県職員（行政職）の平均年齢は43.7才⁶であり、全国平均を上回っている。ただ、これには再任用職員として定年後の職員が大量に各職場に配属されているため、職場で働く実感としては、平均年齢はもっと上がっていると感じるところである。

また、年齢別人員構成をみると、55才以上が1,693人、以下50～54才が1,432人、45～49才が1,543人、40～44才が1,599人、35～39才が1,535人とほぼ1,500人前後で推移しているが、34才以下の若手職員は35才以上の職員に比べて極端に数が少ないことがわかる。いわゆる逆ピラミッド型と呼ばれるものである。

⁴ 「係長登用試験ともいわれる行政特別研修試験の対象者受験率は、80%であったものが、平成22年度には63%まで減少しているし、30代前半の県職員を対象にした総務省自治大学校での半年研修や20代後半～30代前半の県職員を対象とした中央省庁への派遣選抜試験の受験率は、いずれも数年前の半分以下に落ち込んでいる。」（神戸新聞2009年6月16日付け）。

⁵ 厚生労働省『平成21年賃金構造基本統計』。

⁶ 平成23年兵庫県人事委員会『職員の給与等に関する報告及び勧告』より筆者計算。



(図1 兵庫県職員（行政職）の年齢別人員分布表)

(表1 兵庫県職員の年齢別人員分布表)

(単位：人)

年齢	行政職	高校教育職	中・小学校教育職	警察職
～24歳	288	63	915	1,341
25～29歳	597	322	2,412	1,757
30～34歳	917	589	2,055	1,612
35～39歳	1,535	869	2,470	1,277
40～44歳	1,599	1,333	3,050	1,105
45～49歳	1,543	1,856	4,305	1,490
50～54歳	1,432	1,643	5,599	1,437
55歳～	1,693	1,605	3,854	1,411
計	9,604	8,280	24,660	11,430

35才以下の若手職員と話していても「上に大量の年配職員が居座っているので閉塞感を感じている。」旨の言葉は聞く機会が多い。さらに、年齢が上の職員が大量にいるので、かつては主任や主査などの担当職員がこなしていたものを管理監督職がするようになっているので、いつまでたっても新しい経験ができないので、一部の職員を除いてはスキルや仕事に対する勘所が磨かれないという状況にある。

また、小学校～高校の教員では50～54才を頂点とする分布になっており、人員構成上のゆがみが発生している。ただし、警察職については各年代ほぼ均衡して採用しているのがわかる。

②定年後職員による職場流入について

地方公務員については、国家公務員と違って60才まで雇用を保障したうえで、県・県の外郭団体や、土木会社や土木コンサルタント会社など民間会社に再就職する者が多い。

ただし、行財政改革を行っている中、県の外郭団体数が合併のため減少したり、引き受けてくれている民間会社の数が減っているとも言われている。

県では、天下り批判に 대응するためにも、平成20年2月に、「兵庫県退職者人材センター」を設置し、退職者の再就職に係る透明性や公平性を高めるとともに、退職者の再就職支援を行っているが、公表されている資料によれば、平成22年7月から平成23年6月末までの本庁課長以上の退職者は、90%以上の職員が県や県の外郭団体等に再就職しており、自分でハローワーク等に通って次の職場を探す人はほとんどいないことがわかる。

(表2 本庁課長以上の退職者の再就職状況 (H22.7～H23.6末退職者))

本庁課長以上の退職者数		94 人
内 容	兵庫県退職者センターに関わる再就職者数	40
	県外郭団体への再就職者数	19
	県への再就職数(再任用・非常勤嘱託員等)	26
	自営・再就職希望なし	9

(出所) 平成23年7月26日兵庫県人事課発表資料より。

団塊世代の大量退職が5年前から始まっているが、彼らの共済年金も民間企業社員が加入している厚生年金保険と同じように順次支給が遅れており、生活費を得るために再就職をしたいと願っている。県庁課長に昇進できなかった大多数の職員も、100%近く県庁など公務としての職場を希望しており、希望すればほぼ全員が採用されているのが現状である。

しかし、OBを迎える職場感情は複雑である。一部の者は後輩に継承すべき大したノウハウ・スキルがあるわけでもなく、ましてや多額の退職金を取得済みのモチベーションの下がった定年退職者職員を迎えても、大きな戦力になるはずもない。

それどころか、逆に彼らが組織定数にカウントされるので、職場としては若い職員が新規に採用することができないという悪循環に陥っている。

3. 公務員組織と民間組織の人事制度

バーナードによれば組織とは、①目的、②貢献意欲、③コミュニケーションの3要件を具備することが必要であると言う。

公務員であっても会社であっても組織として仕事をしているので、公務は住民の福祉、会社は利潤の最大化を図ることがその目的とすることが違っているだけで、組織の中で働く職員も社員も労働者としては同じ機能を有している⁷。

公務員組織はいわゆる官僚型組織であり、昨今は民間組織を真似てタスクフォースなど数々の制度を入れているが、基本は機能別組織でありこの形はずっと同じである。

組織を動かし、組織としての目標を達成するためには、採用、育成、評価、配置など一連の人材マネジメントが機動的に動いている必要があり、何よりも経営理念、組織目的が明確に職員に浸透し、不確実な状況下においては職員が自律的に動くことが必要となっている。

ここで、公務員組織特有と思われる課題について触れておきたい。

(1) 能力開発 異動

県職員は、大卒で新規採用されると原則まず本庁に3年間配属され、その後地方出先機関に異動することになる。しかし、その後は、一部を除いてほとんどの職員は2～3年で異動する人事ローテーションが組まれている。

例えば、土地対策から医療福祉部門へとそれまでと全く違う部門への異動は日常茶飯事であり、異動があれば、違う業界に転職したものだという感想を言う職員は多い。

かつてのように定型的な仕事をしている分には構わないが、これだけ複雑専門化した世の中において昨年やっていたことと同じことをまたやろうとし続けることに無理があり、仕事を覚え自分なりに意見をもって施策展開を図ろうとするときには異動ということになって、また一から覚えるという無駄なエネルギーのいる作業を延々と繰り返しているのである。

これだけ異動があれば、能力開発という観点から職員研修がしっかりとしているの

⁷ といっても昨今は公であっても利潤最大化の考え方は意識されているし、会社であってもCSRに代表されるように企業倫理の重要性が意識されている。

かと思えば、行革の観点からも研修費は毎年削減し続けている⁸。しかも、OFF—JT の中心になっている研修所で行われる集合研修は、職員としての倫理や民法研修など幅広くどの部署でも対応できるような研修内容ばかりであり、直接業務を遂行するにあたっての知識やノウハウを身につける研修は、昨今ではほぼ皆無の状況であり、自前で志しのある職員のみが行う程度であり、ここでも全般に職員の質の低下があらわれている。

(2) 人事評価

一般職員の場合の人事評価は、現在、兵庫県においては「勤務成績評定要綱」（以下「評定要綱」という。）に基づき1次評価を係長（出先期間では課長）が、2次評価を課長（出先では、室長、参事）が行っている。ただし、「評定要綱」が配布されるだけで1次考課者訓練も行われたことがないので、評価していてもこれが全体としてバランスがとれているのかは、全くわからない状況であり、フィードバックもない。

職員個人は、毎年1回「自己申告」制度があり現在の職務状況、取得した資格や希望する職務内容なども申告しているが、これに対するフィードバックもない。また、民間で多くが実施している目標管理（MBO）についても管理職は必須、監督職も県庁ではほぼ提出させられているが、作成や途中経過、結果に対しての面談やフィードバックもなく提出しっぱなしである。

管理監督職以外の一般職員にとっては、一体自分がどのような評価基準で評価され、それがどのように人事に活かされているのかが、全くわからない状況なのである。

さらに、人事評価と給与が関連するのが普通だと思うが、給与は年功制がほとんどなので、職位にかかわらず、年齢により職位が下位の者が上位の者を上回っているという現象があらこちらで見受けられる。

(3) 処遇

労働者であれば、団結権、団体交渉権、争議権のいわゆる労働3権が労働組合法で担保されている。公務員も憲法上の労働基本権を有しているが、その職務の公共性により一定の制約を受けている。その代償として人事院または各県等人事委員会勧告によって給与水準が民間並みに支給されることになっている。

⁸ 平成23年度研修費は、行革開始前年の平成19年度比で約4割も削減されている。

しかし、兵庫県をはじめ地方自治体は、危機的な財政状況を踏まえ人事委員会勧告を上回った引き下げをおこなっているのが実態である⁹。

(4) 雇用保険

公務員には雇用保険の適用はない。これは、公務員には国も地方も定年前の退職がないという前提で制度がつくられているためであり、民間企業の従業員は月給の1000分の6を保険料として納付（雇用保険法では、国も4分の1を補てん）し、退職した場合会社都合、自己都合にかかわらず失業等給付手当が支給される。

4. モチベーション

モチベーションは、一般的には“動機づけ”と訳されているが、“意欲”、“やる気”ともいえる。たとえどのような豊富な経験と知識、スキルをもっていても仕事に対して意欲ややる気がなければ人は仕事をしようとは思わない。

今後、財政難や高度に専門化した時代にあつては、地域間競争の中、公務員も従来のような国が求めてきた仕事を定型的にこなしているだけでは、立ちいかなくなるのは目に見えている。このようなときにこそ、公務員は“意欲”“やる気”モチベーションを高め、次の時代をむかえなければならない。

しかし、これまで、自治体においては福利厚生制度を充実させるなどを充実して、公務員の素直な使命感のみに支えられてきたが、この福利厚生制度も激減しており使命感のみではたらいっている職員はどんどん減少しているというのが私の実感である。

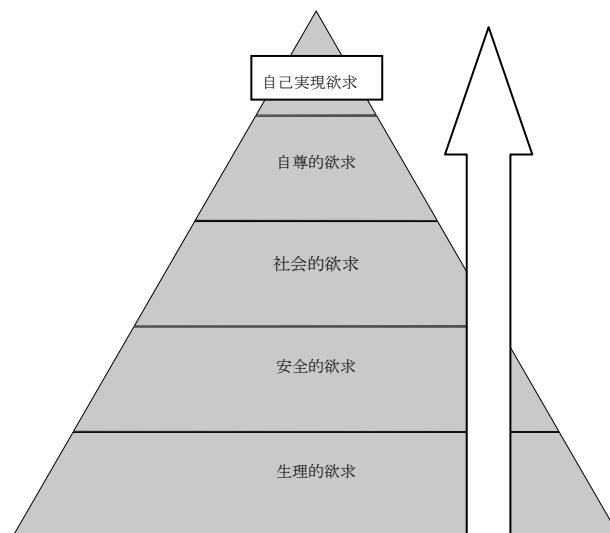
公務員のモチベーションを考察するにあたって、モチベーション理論について概観する。

モチベーションとは、人にある行動を駆り立てる力、すなわち「動機付け」であり、意欲ともいえる。テイラーの科学的管理法は、「経済人モデル」に立ち、また、人間関係論は「社会人モデル」に立ってモチベーションを考えた。組織など集団におけるモラルを明らかにした人間関係論の意義は大きいですが、組織において人間は個人として合理的に行動するという前提にたてば、人間が職務に動機付けられるメカニズムを考えることは、従業員を管理するうえで不可欠である。

⁹ 平成23年兵庫県人事委員会給与勧告では、「第2次行革プラン」に基づく給与抑制措置（給与カット）を含めると、職員給与は民間従業員給与を19,402円（4.93%）下回っているが、給与抑制措置の影響を除いて勧告を行い逆に職員給与が民間従業員給与を1,199円（0.29%）上回っているとし、引き下げ勧告を行った。

(1) マズローの要求5段階説

動機付けへの取り組みとして最もよく知られているのが、マズローの要求5段階説である。マズローの要求5段階説によれば、①生理的欲求→②安全的欲求→③社会的欲求→④自尊的欲求→⑤自己実現欲求と、人間の心は空腹などの生きるための基本的欲求から自己の成長動機へと順に1つの欲求が実質的に満たされると、次の段階の欲求が優勢になるという。



(図3 マズローの欲求5段階論)

(2) マグレガーのX理論・Y理論

マグレガーは人間に対する2つの両極的な見方を示しており、人は本来仕事が嫌いなので、強制や命令をしなければ働かないとする否定的な見方をX理論と名付ける一方、仕事をするのは人間の本性であり、自ら設定した目標に対してはその対価にかかわらずに働くとする肯定的な見方をY理論と名付けた。

「マグレガーは、Y理論によるマネジメントの重要性を指摘しているが、残念ながら、一連の仮定が有効なのか、すなわち、Y理論の仮定を受け入れて、それに従って対策を変更すれば、労働者の働く意欲を高められるのかどうか、確認できる証拠はない。¹⁰⁾」

¹⁰⁾ スティーブ・P・ロビンズ著 高木春夫訳 (2009)。

Y理論では、個人の目標を最大限に達成できることが組織目標の達成につながる、ということが望ましいとされ、目標管理や権限移譲、職務充実、参加による経営が主張される。

兵庫県においても管理職を対象に目標管理が実施されている。一部管理職が自分の目標管理を作成するために、同じ様式を用いて監督職対象に目標管理を行っているが、目標設定に当たっての上司との面談もなく、フィードバックもないので形骸化している。

(3) ハーズバークの二要因論（動機付け衛生理論）

ハーズバークによれば、人の意欲にかかわる要因には、意欲を減退させないための要因（衛生要因）と、意欲を高める要因（動機付け要因）の2種類があり、前者に属する「管理者の質」「給与」「会社の方針」などは、これらが整わなければ意欲を減退させるもの、後者に属する「昇進の機会」「個人的成長の機会」「達成感」「承認・評価されること」などは、意欲を高めるものであると指摘した。これらの要素は人々の内発的な報酬とみなすことができる。

衛生要因は、仕事を取り巻く要因すなわち外的な要因であり、動機付け要因は仕事そのものに関連した要因あるいは仕事によって引き起こされる内的要因である。

そして、モチベーション向上の大きな要因となるのは、働きぶりが認められ、仕事そのものに喜びを感じ、責任を持たされ、達成感や自己の成長を実感するなどの内的な満足であり、仕事を取り巻く衛生要因はいくら向上させても、それだけではモチベーションを向上させることはできないのである。

兵庫県職員の大卒女性離職率をみると、平成12年度に14人採用されているが、10年後には4人退職している（28.6%の離職率）。女性にとっては、長く勤務できる環境にあることが公務員の人気につながっていると思われるので、この離職率の高さは閉塞感の一つの表れと指摘する方もいる。

確かに、一部モチベーションの下がった職員と机を並べることにより“やる気”や“能力”のある職員に仕事が集まり、その結果、当該職員が疲弊していくという悪循環がおこっており、モチベーションの高い職員が減っているような実感もある。

さらに、能力のある職員もない職員もほぼ年功序列による給与体系になっていることも影響し、無理をしてまで出世したくないと思う職員が私の周りにも加速度的に増えている。一部のやる気・能力のない職員の出現により公平理論による過小報酬と感じる職員が貢献を低下させたり、民間企業の同世代と比べたら悪くないと思ったりして納得させている場合がこれにあたる。これらにより納得できない場合は他の部署等へ異動を希望する例もある。

また、“心の病”にかかるものも増加しており、一部の職場には“休んだ者勝ち”的な風潮まで出始めている。報道によると「(兵庫県職員は、)2004年度、3カ月以上の長期療養者145人のうち、「心の病」は81人。5年前の2倍以上になる。自殺者も3人。1～2年休暇（給与百パーセント）が取れ、最長5年休める制度に守られ、退職を迫られずに人数が膨らんでいる側面は否めない。」と指摘したが¹²、平成19年度の長期療養者は194人、心の病は、124人となり更に増加している。ちなみに、現在は長期休暇に係る給料等の補填は下記のとおりである。

(表3 兵庫県病気休暇制度(精神疾患))

種別	期間	改正前	現行制度(平成23年改正)
病気休暇	～90日	給料100%補填	給料100%補填
	～2年	給料50%、共済20.8%	共済83.3%
病気休職	～3年	給料80%	給料80%
	～5年	共済20%	共済20%

以上、古典的なモチベーションに関する理論を概観した上で、兵庫県職員の現状をみてきたが、組織と個人の関係、その中での個人の心のありようがモチベーションの鉾脈になりそうなることがわかる。

¹² 神戸新聞 2005年5月4日付け。

5. 改善提言

(1) 経営理念の明確化

法は、「地方公共団体は、住民の福祉の増進を図ることを基本として、地域における行政を自主的かつ総合的に実施する役割を広く担い、」「地方公共団体は、その事務を処理するに当つては、住民の福祉の増進に努めるとともに、最少の経費で最大の効果を挙げるようにしなければならない。」¹³と定め、この規定の実現を図るために各自治体は幅広い施策を展開することになっている。しかし、どのような施策を実施するのかは選挙で選ばれた首長及び議員により判断されることになっている。

地方公務員は、地方自治法は知っていても所属する自治体がどのような理念を掲げ、それがどのように施策展開まで図れるかについて知っているかと言えば、甚だ心許ない。

独自の経営理念を掲げ、それを従業員に浸透させ、顧客価値の創造に結びつけた各種活動を実施し、業績を上げている民間企業は多い。また、我が国には顧客視点から経営全体を運営し、自己革新を通じて新しい価値を創出し続けることのできる「卓越した経営の仕組み」を有する企業を表彰する「日本経営品質賞」があるが、2002年度からは自治体部門が創出され、地方分権等に係る経営のあり方が問われている自治体経営について審査しており、2006年度に岩手県滝沢村が初めて受賞した。

当該賞の自治体部門では、「地方自治体にとっての顧客は、単に住民と置き換えることでは意味がなく、地方自治体の使命を明確にして、その使命と一致する期待やニーズを持っている人を顧客と考えている」。

民間企業ではJ-SOX法などにより内部統制強化の体制作りが進められたが、地方自治体も北海道夕張市の破綻を契機として強固な自治体運営が求められており、当該賞申請にあたってのプロセスを踏むことにより、職員の間でも「行政は経営である」という基本認識のもと、顧客への価値提供のための部門間・職員間の連携が図られ、今自分は何をすべきか、という、自律した人材への育成にもつながると思われる。そして、何よりも組織と個人のベクトルの摺り合わせが行われていくものと思う。

¹³ 地方自治法第1条の2第1項及び第2条第14項。

(2) 外部での活躍機会を設ける

税収が伸び悩むどころか、毎年縮小している昨今においては、地方公務員に給与など労働条件で処遇するのは難しい。ましてや毎年定数を縮減している最中においてはポストで処遇するというのも難しい時代である。

このような中、どのような環境にあらうとも公務員は“志”のある者だけが集まり、常にモチベーションが高い集団だというのは幻想にすぎない。現在、地方自治体においては勤勉手当などで、勤務成績により一部の職員に増額加算などしているが、金額も微々たるものであるし、3年間でほぼ全員に当たるように、また連続して当たることがないように運用されているのでモチベーションの向上にはつながっていない。

組織内だけでみるとゼロサムの話になるが、組織外部に目を向け、外の世界で活躍できるようになれば無限に活躍の場が広がる。福祉部門職員が地域住民や事業者と介護保険制度での課題を話したり、中小企業診断士の資格を有する職員が中小企業経営についての相談支援を行う。また、県内外の食料自給率向上のために農政や産業労働部門職員が農業生産者等とマーケティングや販路開拓の勉強会・実験の場を設けたりするのである。さらに、修業休職制度等を使って司法試験を目指している方もいる。

外部の資源は無限であり、外の世界に目を向けることによって様々な価値観に触れることによって、今自分が担当している或いは勉強していることが外の世界に役立つことがわかり更に研鑽することになれば、職員個々が認められることにもなるので、モチベーションの維持・向上に結びつく。

(3) 評価制度のフィードバックを行う

法は、「任命権者は、職員の執務について定期的に勤務成績の評定を行い、その評定の結果に応じた措置を講じなければならない。」¹⁴と定めているが、そもそも兵庫県内においては勤務評定を実施していない市町が8市町あるが¹⁵、私の知る限り結果のフィードバックを行っているところは少ないし、どこが組織から評価されているのか、いないのか、自分はどの分野の研鑽をつめば良いのかわからないので、職員個人の思いこみによる研鑽に任されることになっているのである。

そこで、公務員にも一人一人のキャリアマネジメントを計画し、退職後も見据えた

¹⁴ 地方公務員法第40条。

¹⁵ 実施率80%、平成19年4月現在。

将来について十分に職員と上司が話し合う機会を作ることが重要である。

キャリアマネジメントが行われれば、職員の興味のない分野やそれまで経験を積んできた分野以外の異動によって、行政が素人集団になることを防げるし、高度な専門性を有しながら、民間企業からも頼りにされる存在になっていき、職員個人も外部企業・住民等から承認されることによってモチベーションがあがり、生きがいをもって働き続けられる。

6. おわりに

代表的なモチベーションの理論を概観したうえで、自治体職員のモチベーション向上をするための提言をいくつか行ったが、これらはいくまで代表例である。

昨今、職員の意識改革を唱える人は多いが、意識改革をさらに進めて「モチベーションの維持・向上」につなげることが重要になってきていると思う。

地方自治体の最大財産である人材の能力を最大限に活用するためにも人材マネジメントの視点で職員の資質向上を図ることが重要である。自治体職員が当初の志をもって生き活きと働き、結果、施策の質の向上が図られ、住民の福祉の向上に役立つことを願ってやまない。

参考文献

- [1] Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard , Dewey E. Johnson(1996) *MANEGEMENT OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR*, Pearson Education company (山本成二、山本あづさ訳(2002)『行動科学の展開』生産性出版)。
- [2] Stephen P. Robbins(2005) *Essential of Organization Behavior*, Pearson Education, inc. (高木春夫訳(2009)『組織行動のマネジメント』ダイヤモンド社)。
- [3] 太田肇 (2005)『認められたい!』日本経済新聞社。
- [4] 大田肇 (2011)『公務員革命』(ちくま新書)ちくま書房。
- [5] 小笹芳央 (2002)『モチベーション・マネジメント』PHP研究所。
- [6] 須田敏子 (2005)『HRMマスターコース』慶応義塾大学出版会。
- [7] 中野雅至 (2011)『公務員だけの秘密のサバイバル術』(中公新書ラクレ)中央公論新書。
- [8] 横山正博 (2005)『人的資源管理の基礎と展開』中央経済社。
- [9] 山中俊之 (2006)『公務員人事の研究』東洋経済新報社。

