



不本意な人事異動でも 前を向くには？

人事異動が モチベーションに与える影響

皆さんは、人事異動によりモチベーションが上がったり、下がったりしたことはないでしょうか。人事異動で上司や部下、同僚が変わり、新たな人間関係の中で仕事をしていくことになり、場合によっては勤務地や勤務日の変更もあるでしょう。自分自身のキャリア（過去、現在、将来にわたる、仕事を中心とした、人生の生き方、表現の仕方）に影響を及ぼすのが人事異動といっても過言ではありません。

人事異動がモチベーションに大きな影響を与えるのであれば、人事異動があるという前提で、いかに前向きに、やりがいを感じながら仕事をしていくかが重要になってきます。そこで、本稿では、不本意な人事異動であっても、人事異動とどのように向き合い、前向きに仕事をしていけばいいのか、そのためのヒントをご紹介します。

不本意な人事異動でも前を向く ヒント① — 自己理解

ヒントの1つめは「自己理解」です。人事異動はいわば「転機」であり、これをチャンスとして捉え、自分の成長につなげるためには、自分自身をより深く理解することが大切です。

① キャリアの棚卸し

自分自身をより深く理解するためには、まず自分のキャリアの棚卸しを行うことです。これにより、今の自分の「エンプロイアビリティ（雇用される能力）」を認識することができま。

転職活動の際に職務経歴書を書きますが、この「職務経歴書」は、それまでの所属組織や期間、職名、従事した職務の内容及び職務の中で学んだこと、得られた知識、技能等を一覧にしたものです。

人事異動を転職と捉えれば、これまで経験してきた部署を一つの会社と見立てて、



伊勢崎市総務部職員課長
岡田 淳志

【おかだ・あつし】伊勢崎市生まれ。東京大学大学院修了。国家資格キャリアコンサルタント。入庁後、企画調整課、財政課等での勤務を経て、現職。著書は『公務員が人事異動に悩んだら読む本』（学陽書房）。

その中でどのようなことを経験したのか、何を学んだのか、つまり自分のキャリアの棚卸しをして、これまでの経験の振り返りをしていくことは大切なことです。キャリアの棚卸しという作業を通じて、自分が持っている知識やスキル、学んだことがわかるからです。

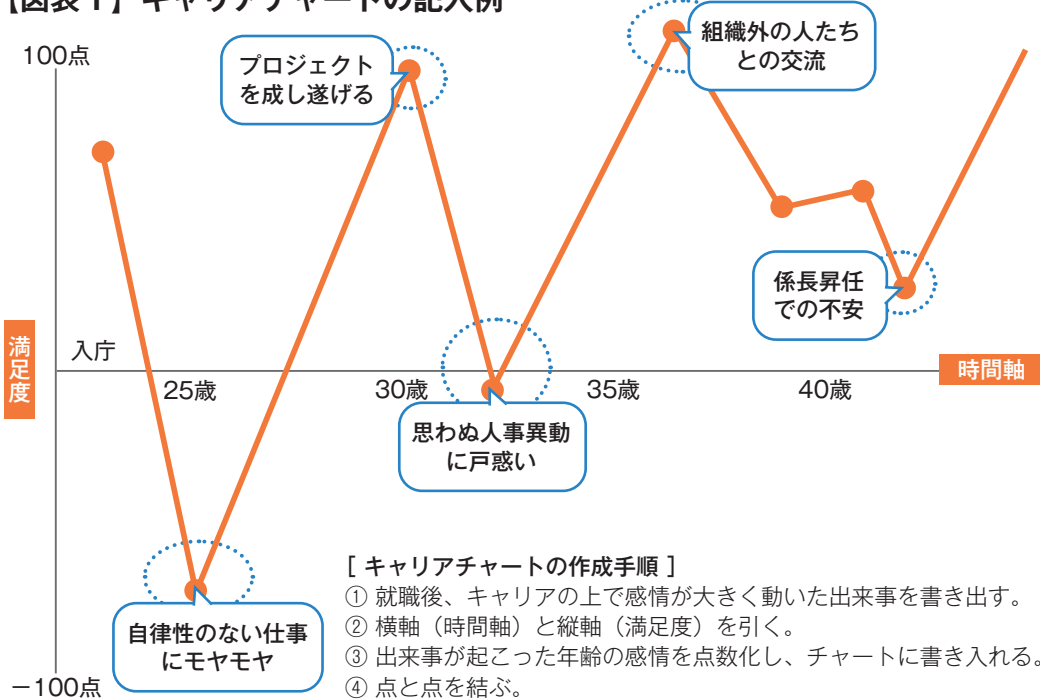
仕事の中で身につけたスキルの中には、どんな職場でも必要とされるスキルがあります。このようなスキルは「ポータブルスキル」と呼ばれ、組織や職場を超えて持ち運び可能な能力です。例えば、窓口相談業務の際、違和感なく相手の懐に入れたり、イベントを実行する際、各団体との調整がスムーズにできることは、ポータブルスキルといえます。管理職に必要なマネジメントスキルも、どの職場でも必要とされる、ポータブルスキルといえるでしょう。

自治体における人事異動は転職のようなものですから、必要とする知識は大きく異なるかもしれませんが、その知識は法



>>> これからの働き方を考えるヒント

【図表1】 キャリアチャートの記入例



令改正、外部環境等に応じて変化していきます。しかし、ポータブルスキルはこの職場でも、さらには実際に転職をしても役に立つスキルです。ポータブルスキルを把握することは、人事異動に対する不安を軽減し、どこへ異動してもやっていける、自己効力感につながります。

（2）キャリアチャートの活用

次に必要なことは、これまでのキャリアを振り返る中で、自分が大切にしている価値観などを知ることです。その際に役立つのが、「キャリアチャート」です。

キャリアチャートは【図表1】のように、縦軸に満足度、横軸に時間軸を示すことで、自分はどんな時、どんな場面でやる気が上がったたり、充実感を得られたりするのかなどについて、「見える化」できます。

キャリアチャートの中の山や谷ができた時の状況を深く掘り下げていくことで、自分が何を大切にしているかなどがわかってきます。市役所勤務の私の例では、20代後半から30代前半の頃に市町村合併の仕事に携わりましたが、その時の職場は、合併する市町村から派遣された職員で構成されていました。市町村合併という目標に向けて、上司や同僚と業務に取り組み、その目標を達成できた時に大きな充実感を得られました。目標を達成することで、自分の満足度が上がることを認識した出来事でした。

職場でどのような業務に取り組んだ際に自分がやりがいを感じたのか、その行動や思考のパターンを客観的に見ることは、自己理解をしていく上では必要なことです。自治体職員なら、不本意な人事異動であっても、住民のために働いていくことには変わりないでしょう。自己効力感につながるポータブルスキルを把握し、発揮するとともに、どのような時に自分がやりがいを

感じるのか、やる気をなくすのかの理解を深めることで、人事異動を前向きに捉えることができるのではないのでしょうか。

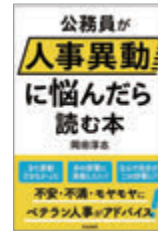
不本意な人事異動でも前を向く ヒント②——仕事理解

2つめのヒントは「仕事理解」です。自治体の各職場の業務は多様で、同じ職場であっても業務特性は異なります。異動先の職場での業務内容や求められていることを理解し、深めることは大切なことです。

（1）職場の求人情報把握

自治体の中には、職場ごとに業務の内容やそれを行うために必要な知識や技能、経験資格を盛り込んだ「業務紹介」のようなものを全庁的に掲示している所があります。私が勤務する伊勢崎市にも、似たような仕組みとして「人財育成リクエストシート」というものがあります。このシートは各課で作成され、「業務内容（役割、使命）」「所属での目指す職員像」「求められる能力、スキル」「所属として力を入れている事務事業」「所属長からの一言」の項目があります。言わば、職場の求人情報であるこのシートにより、職場の業務内容に加え、職場で求められる人物像、能力等が何であるのか把握することができます。

ただ、同様の物が無い自治体もありますし、役付け職員でないならばこうした内容を知ることが難しいかもしれません。その場合できることは、異動先の「頼りになり、



執筆者の本

『公務員が人事異動に悩んだら読む本』

岡田 淳志 著

[学陽書房、2022年3月、1,980円]

一緒に働きたい先輩職員、同僚の職員」を見つけ、観察することです。そうした職員は仕事もでき、他者から感謝されることが多いでしょう。ロールモデルとなる先輩や同僚の仕事ぶりに学び、自分も職場で必要とされる職員の解像度を上げていき、求められている役割を果たしながら、異動先でも職場に貢献することは、自分自身の成長につながります。

(2) 職場の業務特性把握

自治体業務は「ゆりがこ」から「墓場」までといわれ、多岐にわたります。異動日には辞令が交付されますが、異動先の職場で何をやるのかは記載されていないため、職場が所掌する業務の中で割り当てられた仕事を進めていくことになります。

役付けの職員でない場合、異動先で行う業務が決まったら、**早めに自分の担当業務の特性を把握し、整理していきましょう。**役付け職員の場合、これまで業務経験のない職場へ異動すると仕事の割り振り案ができていない場合もありますが、前任の職員から業務特性や各職員の特性に関するアドバイスをもらいながら、各職員に割り当ててみてはいかがでしょうか。

業務特性を分類する際のポイントを、ここでは4つ挙げてみます。

『業務特性を分類する際のポイント』

①業務の多様性は、多くの異なることを実行したり、一度に複数のことに目を行き届かせたりする必要があるか、どうかです。

②業務の自律性は、やり方や順序を自分で決めることができるか、どうかです。

③業務の専門性は、非常に専門的な知識と能力を必要とするか、どうかです。

④業務の相互依存性は、自分の仕事を終わらせないと他の人の仕事が完了しないか、どうかです。

不本意な人事異動であっても、自分に求められていることや個々の業務の特性を把握し、これまでの経験の中で蓄積されたスキルを職場で発揮し、貢献し、感謝されることで、人事異動を前向きに捉えることができるのではないのでしょうか。

不本意な人事異動でも前を向くヒント③——意味付け

3つめのヒントは「意味付け」です。不本意な人事異動でも、自分が働く目的や自分の価値を意識し、意味付けをしていくことは大切なことです。

(1) ありたい姿に向けたアクション

既に紹介した、「キャリアチャート」などを活用しながら、自分のキャリアの変遷を振り返ってみてください。振り返る中で、自分が職場で果たした役割や他者へ貢献できたことは何か、それらはキャリア形成の中でどのように位置づけられるのか考えてみましょう。

これまで多くの自治体では、頻繁な人事異動により、どんな部署でも幅広く対応できるゼネラリストの養成が図られてきました。

た。頻繁な人事異動は専門性が身につかないというデメリットもあり、専門分野を有するスペシャリストを養成する自治体も出てきました。

自治体職員は、ゼネラリストかスペシャリストかの二者択一で語られることが多いですが、これから目指す職員像として、拙著では「鳥居型人材」を提案しました。これは簡単にいうと、自治体の事情や様々な政策分野に精通しつつも、2つの専門性を持ち、それらの専門性を掛け合わせたり、つなげたりするネットワーク力があり、新たな価値を創造できる職員のことです。

皆さんは自分のありたい職員像、目指す職員像をどのようにイメージしていますか。自治体の業務では、異動先での仕事を通じ、ありたい姿に近づくために少しずつでも行動を重ねていくことで、更なる他者貢献ができます。それは他者からの感謝、恩返し、社会貢献にもつながるのです。

(2) リフレミングの活用

前向きに仕事に取り組むためには、**仕事の目的や意味を改めて捉え直すことで、主体的に意味付けしていくことが有効です。**面白みを感じられないような仕事でも、見方、捉え方を変えることで、それまでとは違った感じ方をする可能性があります。

その際に役立つのは、リフレミングをしてみる癖をつけることです。「リフレミング」とは物事の枠組み(フレーム)をはずして、違う枠組みで見ることです。例



>>> これからの働き方を考えるヒント

前を向く3つのヒント

1) 自己理解

- ① キャリアの棚卸しで、「エンプロイアビリティ（雇用される能力）」「ポータブルスキル（組織や職場を超えて持ち運び可能な能力）」を認識する
- ② キャリアチャートの活用で、自分は「どんな時にやりがいを感じるのか」「やる気をなくすのか」理解を深める

2) 仕事理解

- ① 求められる人物像、能力を把握する
- ② 職場の業務特性を把握する

3) 意味付け

- ① 職場で果たした役割や他者へ貢献できたこと、キャリア形成の中でどのように位置づけられるのか考える
- ② 仕事の目的や意味を改めて捉え直すことで、主体的に意味付けしていく

えば、「おつちよこちよい」を「考えをすぐ行動に移せる」に、「頑固である」を「信念がある」と捉え直すことです。

リフレーミングすることで、嫌だと思っていた仕事をやってみようかなと前向きに変えることもできます。計画的に仕事を進めることが苦手だと思っている人であれば、リフレーミングすることで、臨機応変に柔軟に対応できるのが自分の強みだと捉え直し、前向きに取り組むことができます。気乗りのしない仕事だと思っても、ちょっと見方を変えるだけで、気持ちや行動が変わるものなのです。

不本意な人事異動であっても、**人事異動で自分の付加価値を再認識し、自分らしいキャリアを形成するための好機だと意味付け**するとともに、リフレーミングを活用することで、人事異動を前向きに捉えることができるのではないのでしょうか。

キャリアは自分で形づくる 「キャリア・オーナーシップ」

(1) キャリア形成意識の高まり

自治体職員の間でも、キャリア形成への関心は年々高くなりつつあります。キャリアデザイン研修を開催し、キャリア全般について職員が学ぶ機会を提供している自治体もあります。総務省の調査ではキャリア形成支援研修の実施自治体は42・6%です（「地方公共団体における人材マネジメントの方策に関する研究会 令和3年度報告書」）。

キャリア形成に関し、私の話をさせていただくと、私も人事部門の仕事をしていく中で、キャリア意識の高まりを感じ、職員一人ひとりが前向きに仲間と一緒に仕事をしながら、自分らしいキャリアを形づくり、豊かな人生になるための支援をしたいと考えているようになっていきました。その後、具体的なアクションとしてキャリアコンサルタントの資格取得に向けて、毎週休日に都内の専門学校に通いました。

資格取得後は、外で学んだ知識を組織に還元するべく、自らキャリアデザイン研修の講師になり、学んだことを本市職員に伝えつつ、他の自治体や大学からも講師依頼をいただいております。また、学会のシンポジウムに登壇したり、イベントを開催したり、本稿のように雑誌等で寄稿させていただきながらキャリア形成支援に携わってきました。

こうした活動の中で感じることは、自治体

職員の場合、定期的な人事異動がキャリア形成の際の制約になるということです。個人でキャリアを描いたり、設計したりしても、人事異動によってキャリアの方向性が変わることがあるということです。また、偶然の出来事や出会いにより、変わることもあります。だからこそ、自治体職員のキャリアは、最初にしっかりと描いて、計画的に経験を積んでいくというよりも、**仕事をしながら徐々に自分らしいキャリアを形づくっていくことが大切です**。そのためには**人事異動に左右されない自分の軸を持ち、自らのキャリアについて主体的に考え、他者貢献しながら行動していくことが必要ではない**でしょうか。

(2) 豊かな人生に向けて

個として自律し、自らのキャリア、人生は自分のものであるとして、自らどうしたいのか、どうなりたいのか、どう生きていきたいのか、つまり「**キャリア・オーナーシップ**」を持つことが必要です。もちろん、これは自分のことだけを考え、好き勝手にやることを意味しません。自己理解だけでなく、他者との関わりの中での他者理解も必要でしょう。

一人でも多くの自治体職員が、キャリア・オーナーシップを持ち、地域貢献、社会貢献を実感しながら、いきいきと働き、豊かな人生を過ごしていくことを願っています。そうした自治体職員が増えるほど、地域全体の豊かさにもつながると信じています。