令和３年度共同論文

早稲田大学マニフェスト研究所
人材マネジメント部会に参加して

熊本県

田島　慎也

北　真久

宮本　義史

はじめに

本県では、平成２０年度から人材マネジメント部会（以下、人マネ）に参加しており、今年度１２期目の参加となった（平成２７年度、令和２年度は不参加）。

これまでのマネ友が、中堅職員を対象とした「チャレンジ塾」や自主活動グループ「県庁くまもとＳＭＩＬＥネット」等、活動されているのは知っていたが、実際に人マネがどのような組織で、部会でどのようなことに取り組んでいるのかなどを十分に理解する間もなく、部会での活動が始まった。

４月下旬に開催された第１回部会で、「研修会ではない、「研究会」である。」という部会の考え方や「この部会は、教えてもらうのではない、自ら考え、見つけ出す場である。」という鬼澤幹事長の言葉を聞き、気が引き締まるとともにこれからの１年間に漠然とした不安を抱えた。

しかし、研究会や事前課題の作成、研究会後の振り返り等を重ねる中で、幹事団の言葉がだんだんと腑に落ちるようになった。

この論文では、１年間の活動記録及び研究会を通じて得た学びや気づきをまとめ、研究会の成果を所属や組織全体に返すことを目的に、これから歩んでいく道筋について整理したい。

１　活動の概要と経過

（１）熊本県の現状把握と背景

最初のステップとして、本県の人・組織づくりに関する現状と現状に至った背景について調査を行った。当初は参加者３人それぞれが考える本県の現状や課題をリストアップし、整理・分析しようとしていたが、人マネ幹事である緒方氏から「３人の考えだけでは限界があり、見えてこない課題が必ずある。もっとたくさんの職員と対話を行うべき。」というアドバイスを受け、もっと多くの職員から現状や課題について把握することとした。

具体的には、以下の通りアンケートを実施し、主に２０代から４０代の幅広い世代から、人・組織・業務に関しての現状把握を行った。

（調査方法）アンケート
（調査内容）①人づくり・人間関係等、②組織（制度等）、③業務の３分野について、課題と感じることを選択式・記述式にて意見聴取
（調査対象）主に２０代から４０代の職員（人マネ参加者の同期・同僚等）
（回答者数）４２人
（集計結果）別添アンケート結果のとおり

アンケートの結果を踏まえ、３人で現状及びその背景について以下の通り整理した。

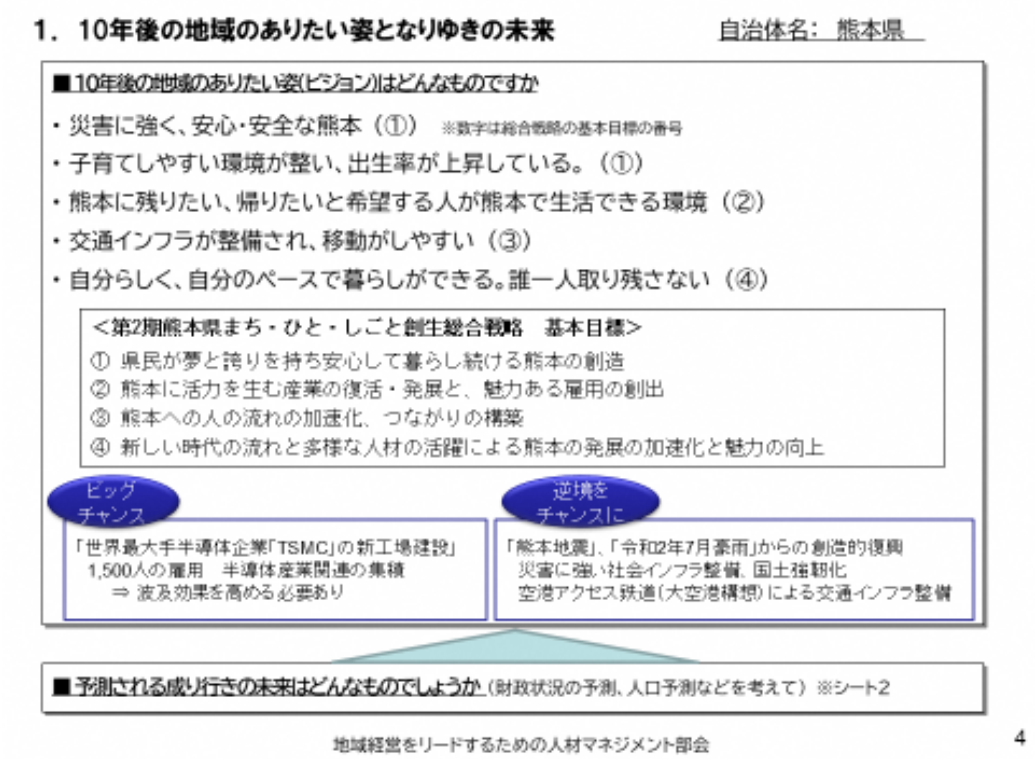
【アンケート結果を踏まえた現状及び背景】

現状	背景
①人材確保や人材育成に関する現状を理解・把握しておらず、マンパワー不足への不満が高い。	人事や組織情報について、限られた職員しか関与・把握しておらず、不透明感が強い。
②多様化する職員に対してマネジメントがうまくできず、チームとしての取組みがなされていない。	職員の雇用形態が複雑化したことや職員一人当たりの業務量が増えたことにより、上司のマネジメントスキルがより重要となった。
③業務改善、事業のスクラップ＆ビルドの意識が低く、業務量が右肩上がりとなっている。	目の前の業務に追われ、業務改善の余裕がない。前例踏襲の意識が強く、これまで行ってきた業務を廃止することに抵抗がある。
④地方創生により自ら考える職員が求められるが、そういった能力を有していない。	以前は国が示したことをその通り行う業務が多かった。
⑤行政ニーズが多様化し、それぞれの専門性が求められるが専門職員の確保が困難。	給与面などから、専門性が高い人材は民間に流れている。

（２）熊本県のありたい姿

次に本県が目指す１０年後の“ありたい姿”について考えた。本県は新型コロナウイルス感染症への対応だけでなく、平成２８年熊本地震及び令和２年７月豪雨という２つの大規模な災害からの創造的復興の最中である。その一方で、世界最大手の半導体企業であるＴＳＭＣが県内に日本初の工場を建設することが決まり、経済の面で期待が高まっているところである。

このことを踏まえ、本県の“ありたい姿”について、県が掲げている「第２期熊本県まち・ひと・しごと創生総合戦略」の基本目標とも関連付けて整理を行った。



このありたい姿を達成するために必要な本県の人・組織づくり（人材マネジメント）とはどのようなものか。現状とありたい姿のギャップを埋めるためのアクションプランを策定するにあたり、（１）で整理した現状・課題についてさらに深く検討し、次の２つに絞り込んだ。

【１０年後のありたい姿を達成するための、人・組織づくりのあるべき姿】

■ 果たすべき役割を実践するための「人材マネジメント」を考える

○ 人手が足りておらず、業務が遅延している、又は、期待する成果が上がっていない。

（想定される課題）

・ 自然災害や感染症対策等突発的な業務が頻発し、人員の補充が追い付かない。
・ 自然災害等の部署に職員を取られ、少ない人員で業務処理を行わなければならない。
・ 職員構成が多様化(再任用、任期付、障がい者、子育て、介護等)しており、個々の能力を引き出した組織運営ができていない。
（一部の職員に業務が偏る）
・ 組織が縦割り行政となっており、部署外の業務に対して非協力的であり、口出しもしない。
・ 新しい業務は増えていくが、従来の業務を廃止することができないため、業務量が増え続けている。

○ 行政ニーズが多様化・細分化しており、正確な課題が把握できていない。また、その課題を解決する能力を有していない。

（想定される課題）

・ 地域住民や基礎自治体、又は、産学官との連携が不足しており、情報が入ってこない。
・ 専門人材の確保や外部人材の活用ができておらず、専門的な知識が必要な課題への対応ができない。

人事・人材育成の基本的な方向　『人事・人材育成基本方針』

【人材育成】 主体性を持った能力・意欲の高い職員の育成
【人事制度】 客観性、公平性の高い人事評価、職員の能力・意欲を重視した人事配置の推進
【組織力】 組織としての対応力の向上

これら想定される課題を解決し、本県の”ありたい姿”を達成するためのアクションプランについて、次項の通り作成した。

（３）取り組むアクション

ありたい姿の実現のためには、職員それぞれの力を最大限発揮し、組織として高いパフォーマンスを発揮する必要がある。

そのために、以下の取組みを実施することとしたい。

ア　職員研修による意識改革

（ア）職員の意識変革

まず、職員が組織の現状（※）をしっかりと把握し、限りある人員でどうやって各業務をまわしていくのか、職員それぞれが意識することができるよう、各必須研修で組織の現状を把握する課目を設定し、各受講者の意識や行動の変化を促す。

研修を受講した職員が少しでも、自分の業務だけでなく、他のメンバーの業務にも目を向け、チームで仕事をする意識を持ってもらうように意識変革を促したい。

※予定している内容は以下のとおり

・職員構成（中堅職員が相対的に少なくなってきていること）
・多様な職員がいること
（障がいのある職員、高齢職員、任期付き職員、子育て・介護中の職員）
・必要な職員数の確保が難しい状況にあること

（イ）管理職のマネジメントスキル向上

現状として管理職になる者がプレーヤーの意識が抜けきれず、部下を育成する視点が抜けている者や、部下の心身の不調に気づけない者がいるため、管理職の役割（部下が生き生きと仕事ができるようにサポートに徹すること）をしっかり認識してもらう必要がある。

また、近年は行政をとりまく環境変化が激しく、新たな行政課題や多様化する業務を多様なバックグラウンドを持つ限りある職員で対応していく必要がある。

以上のような状況下で成果を上げるためには、メンバーそれぞれの特性を生かし、チームで課題や業務に取組んでいく必要があること、そのためには部下との対話を重ね、部下の特性を踏まえたマネジメントが必要になることをこれまで以上に重点化し伝えるようにする。

（ウ）生産性の向上

今後、人口減少に伴い、職員数を大幅に増やすこともできない事や、そもそも必要数を確保することも難しい状況にあることを踏まえると、限りある職員で様々な県政課題に対応することや、ありたい姿に向けた先を読んだ施策を実施していかなくてはならない。

どうやったら少ない人員で大きな成果を上げられるかどうか調査をしていたところ、心理的安全性が共有されたチームの生産性が高いということにたどり着いた。

限られた人員で成果を出すために、各所属において心理的安全性が確保された状態を作り、職員が生き生きと仕事をし、かつ、生産性の高い仕事をすることができる環境を作る必要があると考え、以下のとおり組織内の心理的安全性を高める取り組みを試行的に実施してみたい。

a　所属長の意識を変える

各種取り組みを行うためには、各部署のトップの理解を得られないとうまく進まないことから、例年実施している所属長トップセミナーにおいて、「心理的安全性」をテーマとしたセミナーを実施する。

b　意欲のある所属でモデル的に事業を実施する

所属長トップセミナーにおいて、ぜひうちの所属でも心理的安全性を高めたい、そのような取り組みを実施してみたいという所属長がいないか、セミナー後に声掛けを行う。手を上げてきた所属の中から、いくつかモデルとなる所属（班単位）を選定し、モデルとなる所属において、以下のステップで心理的安全性を高める取り組みを実施してもらう。

【取り組み内容（案)】

Step１、２でキーマンとなる班長が自分の働き方を見直し、班員と良好な関係を築き、班長と班員の関係性が良好になった後、班全体で働き方を見直す取組みを実施する中で班内の心理的安全性を高めていく。

	内容	対応者
Step１	班長としての仕事に比重を置くため、自らの働き方を分析する ・ワークログ（※）をつける ※勤務開始時にその日の業務予定とそれにかかる時間を算定し勤務終了時に実際どうだったのか実績を記録したもの ・ワークログを分析し、問題点を洗い出し、改善策を検討 ・改善策を日々の業務で実行	班長
Step２	メンバーとの関係の質を上げる ・メンバーとの関係性向上に努める ‣ 優秀でなくていい意識を持つ、弱みを見せる ‣ メンバーの意見に耳を傾けることを優先する ‣ アドバイスではなく、フィードバック（目標地点からのズレ）を伝える など ・メンバーの個人カルテを作り、チームの戦力図を作成する	班長
Step３	チーム全体で働き方を見直す ・班会議を定期的に開催し、班員で意見交換し働き方を見直す ・ワークログを班員全員で作成し、共有する ・ワークログでチームの働き方を分析する	班員 全員

c　実施の効果を測定する

取り組みの効果を測るために、取り組みの実施前と年度終わりの２回、取り組みに参加したメンバー全員にエンゲージメント調査を実施し、その効果を測定する。

d　横展開する

モデル的に実施した内容を全庁的に周知し、次年度、取り組んでみたい所属がないか呼びかけを行う。

イ　課題解決に向けた対話の場づくり

本県においては過去の人マネ参加者の取組みアクションとして始まった、チャレンジ塾という研修がある。チャレンジ塾では中堅職員を対象に、今後組織の中核を担う人材を育成するために、リーダーとなるための意識やスキルを年間通して複数回の講座

を実施している。

このチャレンジ塾を活用し、以下の取組みを実施することとしたい。

（ア）対話の場づくり

平成２４年度にチャレンジ塾を開始し、チャレンジ塾卒業生は２８７人いる。受講者の中には、既にマネジメントする側にいる者もいるため、現役の受講生と過去の受講者との間で対話するコマを設けることとしたい。

現役の受講者にとっては、実際、班長などのマネジメントする立場になった時にどんな悩みがあるのか、どんなことが難しいのかなど直接、過去の受講者から聞くことができるメリットがある。

一方、過去の受講者にとっても受講時のことを振り返り、実際、自分は学んだことを実践で活かせているのかなど、現役受講者との対話を通じて振り返る機会になる。

（イ）市町村職員との連携

県の業務において、市町村と比較し直接県民とやりとりをする機会が少ない。また、県の施策を実施するためには市町村の協力がないと実施できないものが多く、生活者視点の施策を実施するためには市町村との連携・協力が必要不可欠になる。

今後は、県も市町村も人員が減り、予算も減る中、自前で職員研修などを実施していくことが難しい状況も予想されるため、将来的には各自治体の人材育成方針の根幹となるような必須研修以外のスキル系の研修は合同で実施するなどのことも考えていかないといけない。

そのための第１歩として、まずは人マネ参加自治体の職員にチャレンジ塾の参加を呼びかけ、市町村職員と県職員が一緒にチャレンジ塾を受講することとしたい。

県及び市町村の人マネ参加者にとっては、チャレンジ塾の前後で人マネ課題対応に向けた情報交換や対話などを実施することができるというメリットがある。

また、チャレンジ塾に参加している県職員においても他の自治体の職員と対話をすることで市町村の現状を知ることや組織文化の違いなど、新たな刺激を受けることができるメリットがあると考える。

２　次年度に向けた展望

今回、人マネに３人で受講することとなり、当初は「忙しい中、多くの人との対話は困難」、「とりあえず出来たしこでいいや」といった感じで参加していたが、研究会を重ねるごとに、幹事団の熱量、他自治体職員の熱量に熱せられ、「このままではいけない」、「今出来ること、今すべきことを考え、実行に移さなければ。」という思いに駆られた。

ただ、今あるこの熱量を我々が維持していくこと、また、この熱量を周りの職員に伝播していくことが重要であり、そして難しくもあると考えている。

まずは、人マネの幹事団や他自治体職員とのつながりを継続・深化させることにより熱量や知識を維持・向上させていくとともに、３人が持っている人材育成担当という武器を大いに生かして、「（３）取り組むアクションプラン」を実現させることにより、多く職員を変えていきたい。

３　最後に（気づき、所感）

（田島）

仕事を進める中で、どのように進めたら良いのか、どう説明したら理解が得られるのだろうか、日々悩んでいる中、部会が大切にする４つのキーワード、「立ち位置を変える」、「価値前提で考える」、「一人称で捉え語る」、「ドミナントロジックを転換する」に出会い、今後仕事を進めるうえでの拠り所にしようと思った。

また、今回の研究の手法として用いられた「未来からの発想法（バックキャスティング）」はどの業務においても活用することができるとともに、「望ましい未来」を描くことにより理解が得やすいといったメリットもあるため、あらゆる場面で用いていきたいと考えている。

これまで、そつなく処理し、上手に調整してしながら仕事をこなしてきたが、上記のような考え方に出会うことができ、また、今後も継続して繋がっていく機会を得ることができたので、今回の研究会以上にマネ友として絡みながら学び、気づきを得ていきたい。

（北）

これまで、人事や組織について他人ごとで、目の前の仕事をどうこなしていくかを中心に考えていた。しかし、研究会の活動を通じて、人事や組織の事について、徐々に自分の中の問題意識として捉えられるようになった。１０年後のあるべき姿のためにやるべき事に時間をかけて取組む必要があり、現状を変えていかなくてはならないと考えるようになった。この意識は現在の仕事（人事課で人材育成の仕事をすること）ではもちろん必要になることだが、この後、別の立場や所属になった際にも引き続き意識していきたい。

また、あるべき姿実現のために、職員の個々の能力を向上させることも重要ではあるが、それ以上に対話をベースとした、チームで仕事をする意識が必要であると感じた。対話が日頃からどの所属でも行われ、職員がやりがいを持って生き生きと仕事ができる環境づくりを目指して、今後も引き続き活動をしていきたい。

（宮本）

新型コロナウイルスの影響で、年度途中に他の所属と兼務することとなり、事前課題やアクションプランの策定など一部携わることができなかった。加えてすべての研究会がオンライン開催となり、自分自身の研究会での活動は１００点満点といえるものではなかった。

しかし、研究会を通して学んだ対話の重要性やあるべき姿から考える考え方など、人マネ内だけでなく普段の業務や私生活でも生かすことができることを学んだ非常に貴重な１年間であったと思う。改めてこれまでを振り返ると、目の前の業務をただただ処理することが多く、なにか課題や壁に当たった時は必要以上に右往左往してしまっていた。１年間を通して学んだこの研究会での考え方を根底に置き、今後の業務に生かしていきたい。

アンケート集計結果
回答者数：42 人
【所属】本庁：31 人（74%）　広域本部等：11 人（26%）
【職種】事務：29 人（69%）　技術職：13 人（31%）
【年齢】20 代：14 人（33%）　30 代：7 人（17%）
40 代：18 人（43%）　50 代：3 人（7%）

① 個人（人づくり、人間関係等）に関すること（選択式）
１８人：研修を受けてもその場限り。業務で活かせない。
１４人：職員間の関係が希薄。（旅行や飲み会が少ない）
１１人：部下が案を整理していない（どうしましょうかと言ったスタンス）
９人：上司が部下のことを注意して見ていない（体調・メンタルを崩す職員がいる）
８人：上司のチェックが厳しすぎる。
５人：上司の指示がないため、いつも自分で考えなければならない。
５人：部下や同僚とのコミュニケーションが取りづらい。
５人：自己研鑽やチーム研修を充実してほしい。
４人：上司（班長や課長）とのコミュニケーションが取りづらい。
４人：上司に相談しても判断してくれない。
４人：上司がチェックしてくれない。
４人：上司のフォローがない（上役から指示されると、上役側に付いて更に指示される）
４人：部下が事前の相談もなく勝手に動く。

【自由記載】
・人手不足により、上司も業務を分担している状況にあり、マネジメントが疎かになりがち。人手不足を解消すべきだ。
・このコロナ禍で致し方ないのだが業務時間以外に職員間で関係を築くことが難しくなっているとは感じる。全庁で行うイベント行事などがもう少し増えてもいいと思う。
・部下の相談がない。もしくは遅い。事柄が終わりかけの状態で報告を受ける。
・昨年度まで、パワハラ傾向のある上司がいたため、職場の雰囲気が悪かった。
・プレーヤーとして優秀で上司になった方々のうち、プレーヤーの感覚のままの方がいることから、上司職員のマネジメントスキルの向上が重

要

・職員数が今後増えることはないため、職員（特に部下職員）のスキルアップが重要

② 組織（制度等）に関すること（選択式）

２４人：職員が少ない

２２人：既存の仕組みを変えるためには、大きな労力・時間を要する（電子決裁など、なかなか紙文化から脱却できない）。

１５人：メンタルを患っている職員は特定の所属に集めてある。

１４人：一度出世するコースに乗ると出世する。（一度問題を起こすと出世しない）

１４人：仕事ができる職員が特定の所属に集めてある。

１４人：異動希望が反映されていない。

１３人：上司を評価するシステムが必要。

１０人：災害時など人が足りていない部署に人が補充されるまで時間を要する。

９人：評価者に評価できる能力がない。（評価が人による。平等でない）

９人：担当の判断で動ける余地が少ない（意思決定までに時間を要する）

８人：特定の所属の職員が昇任しているイメージがある。

６人：評価システムに問題、不満がある。

５人：がんばっているのに昇任しない。

３人：派遣職員が災害対応業務を遅くまで対応、プロパー職員が通常業務を実施し早く帰っている（災害対応のノウハウがプロパー職員に蓄積できない）。

２人：昇任に試験を導入していないため、能力がなくても出世している。

【自由記載】

・時間外ありきでの業務量となっており、ワークライフバランスの考慮がされていない。

・優秀な人材が激務の場所に、やる気のない人材が閑職に異動になっているイメージがある。そうしないと職場が回らないということかと思うが、そうした人事異動の仕方は、優秀な人材のやりがいを奪っていると感じる。（頑張って成果をだした結果、更に大変な部署に異動になってしまう、等）

・上司を評価する３６０度評価を導入してほしい。パワハラ問題の解決にもなると思うが、部下に信頼されない上司は出世しない、適切な部署に異動させるような取り組みが必要と思う。

・事業のスクラップ＆ビルドが徹底されていれば問題は無いのだが、スクラップの判断を上司が出来ない。

③ 業務に関すること（選択式）

２４人：照会などのメールの件数が多すぎる。

２４人：Zoom などのシステムへの対応が不十分で、外部との会議など不便である。

２０人：業務改善（効率化や簡素化等）が進んでいない。

１２人：電子決裁が浸透しておらず、在宅勤務時など不便である。

１０人：業務改善の余地はあるが、時間的な余裕がない。

７人：電話対応に時間を割かれて、業務に従事する時間が限られる。

４人：本来他課が行うべき業務をさせられている。

４人：DX の推進（RPA,AI,OCR の導入等）が進んでいない。

【自由記載】

・無駄な仕事が多い（照会、咀嚼されず転送される通知、過度にてにをはを気にする、同じ業務なのに部局が違えばやり方が違う・・・）

・業務のスクラップ＆ビルドができていない（新たな業務がどんどん増えている）

・「業務改善の意識がなく、ただ漫然と仕事をしている職員」「業務多忙で業務改善の余裕がない部署（非効率な業務の進め方でさらに忙しく、負のスパイラルに陥っている）」