令和４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

蒲池　沙織

宮本　義史

馬場　玲香

目次

はじめに ..... 2

１　１年間の活動概要 ..... 2

２　熊本県の現状把握と背景..... 6

３　私たちが考えた熊本県のありたい姿 ..... 7

４　取り組むアクション..... 7

５　次年度に向けた展望..... 10

最後に（気づき、所感） ..... 11

## はじめに

本年度、早稲田大学人材マネジメント部会（以下、人マネ）には、人事課人材育成班から３名が派遣された。本県では、平成２０年度から人材マネジメント部会に参加しており、今年度１３期目の参加となった（平成２７年度、令和２年度は不参加）。また、今年度派遣された２名については、実は人マネ２回目の参加ということもあり、懐かしさと共に、ありたい姿に向かって自分たちらしく活動していけるか、不安も抱きながら、福岡県で開催された第１回目の研究会に参加したことを覚えている。

今年の派遣者は全員、人事課人材育成班で職員研修の業務を担当しているが、年齢や入庁年度などは、バラバラであり、それぞれの立場から現状の把握、変革に向けた課題、ストーリーなどについて対話を繰り返し、本県の組織・人材をどのように変革していくか研究を進めた。

本県の蒲島知事は、「皿をたくさん洗う人は皿も割るが、それを恐れると、洗うことをしなくなる。様々な課題に挑み続ける行政の現場においては、リスクを恐れず、創意工夫を重ねる姿勢こそが重要で、『失敗を恐れずチャレンジしよう』」と常日頃おっしゃっている。その言葉通り、私たちの組織は、チャレンジし続けているのか、平成２８年４月の熊本地震や、令和２年７月豪雨、新型コロナウイルスの対応等の逆境の中で、夢を持って立ち向うことが出来ているのか等について、これまでの取組の成果を踏まえた現状把握をしっかりと行い、その上で、どのように発展させていくかということを中心に考えることとした。

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。

## １　１年間の活動概要

### （１）第１回研究会（R4.4.27　@福岡市）

福岡市で開催された第１回研究会に参加。今回の研究テーマでもある“持続可能な地域”とはどんな地域なのか、参加者同士でイメージを共有することができた。また、今後の活動で最も重要となる“対話”について加留部幹事から講義を受け、断定や鵜呑みにならない探求するやりとりが重要などのポイントを押さえた。

### （２）第２回研究会（R4.5.25　@オンライン）

本県が策定している総合計画や人口ビジョン、財政収支の試算等の資料を読み、チームで対話を実施。少子高齢化による産業等における人材不足の深刻化や県財政の社会保障関係費や公債費の更なる増加など、本県の現状と課題を顕在化し、共有することができた。

また、研究会では、計画や人口ビジョン等の資料を読んで他自治体はどのようなことを

感じたのかについて対話を行ったところ、「計画が多い」、「普段計画を意識して仕事しているのか」といった意見が多く、そもそも「計画は何のために作るのか」その根本（策定プロセス）から考えてみると、また違った課題や気づきを得ることができた。

（３）第３回研究会（R4.7.21-22　@オンライン）

庁内の関係課職員やマネ友、インターンシップに参加した大学生等との対話を重ね、助言等をもらいながら、①本県の１０年度のありたい姿、②成り行きの未来、③戦略的な取組、④組織づくり・人づくりのあるべき姿、⑤組織・人の現状と問題点について整理した。違った立場や年齢だからこその資料を読むだけは分からない、現場の生の声や意見を聞くことができた。また。自分にはない発想を落とし込むことができ、様々な人と対話することの重要性を改めて実感した。

（４）第４回研究会（R4.8.24-25　@オンライン）

研究会内で、幹事より「１０年後のありたい姿や成り行きの未来、戦略的取組が自分たちの言葉になっていない」というアドバイスを受け、自分たちの言葉で表現できるまで、腹落ちし納得したものになり切れていないことに気づいた。

そこで、これまで他職員や大学生等と対話した内容を振り返りながら、改めてチーム内で対話を実施。対話が表面上だけで終わっており、深堀りが足りていないことを実感し、より具体的なところまで内容・表現を整理した。

（５）地域勉強会

令和４年１１月２９日(火)熊本県庁にて、第１回、第２回研究会で福岡会場に参加した自治体を対象に、部会の参加者同士の気づきや交流を更に深めるため、地域勉強会を開催。熊本県健康福祉部すまい対策室長の緒方幹事をお招きし、参加自治体同士の悩みについて意見を出し合ったり、様々なテーマに基づいた対話を実施した。

| | |
|---|---|
| １ 開催日時 | 令和4年 11 月 29 日(火)13:00～17:00 |
| ２ 参加人数 | 20名<br>熊本市:3 名、荒尾市:3名、玉名市:2名<br>山鹿市:1 名、菊池市:2名、大津町:3名<br>鹿児島市:3名、熊本県:3名 |
| ３ 内容 | ① オープニング<br>② セッション1(フィッシュボール形式)<br>「参加自治体・幹事に聞きたいこと」<br>③ セッション2(ワールドカフェ形式)<br>「今後取組みを継続するうえで、私たち(役所)が創り出す必要があるものは何か」 |

| | |
|---|---|
| | ④ セッション3(ワールドカフェ形式)<br>「この半年での自分の変化、意識・行動」<br>⑤ セッション4<br>「各自治体ごとの対話」<br>⑥ クロージング |

フィッシュボールの様子

ワールドカフェの様子

また、当勉強会を機に、本県から参加自治体へ「市町村から見た県の役割、県に求めるものは何か」という質問を投げかけてみたところ、次のとおり回答があった。

≪市町村からの回答≫
- ・広域にわたる施策や県下で公平公正に取り組むべき事業の統制
- ・観光行政など市町村単位での取組みが非効率的な分野におけるリーダーシップ
- ・他市町村の先進事例等の定期的な情報提供
- ・県域をまたがる複数自治体での取組の可能性模索お及び支援
- ・補助事業等の経済支援、事業計画の参考となるような情報支援
- ・地域に寄り添った対応(特に地域振興)
- ・市町村をまたぐ意見や事業のとりまとめ
- ・国→県→市町村のスピーディな情報伝達

普段、このような一歩踏み込んだ質問を市町村職員に投げかけ、対話をすることはほとんどないため、この勉強会で当該職員の素直な気持ちや考えを聞き、県が求められていること(それぞれの市町村の実情や特徴に合わせたサポート等)について気づきを得ることができ、非常に有意義な時間となった。

### (6)第5回研究会(R4.10.19-20　@オンライン)

戦略的な取組を進めていくために組織や人がどうあるべきか考えるとき、「人材育成基本方針の中にもヒントがあるのでは」という幹事からご意見を踏まえ、今一度「人事・人材育成基本方針」の内容を踏まえたうえで、自分たちの考える組織・人のあるべき姿につ

いて整理した。

また、研究会では、対話自治体の新潟県から「熊本県は人・組織の課題として、職員の「余裕のなさ」を挙げているが、やるべき事を成し遂げる人は、今のやり方を変え、やるべきことをやっている。そういった人材を育てていくために、一人ひとりの意識を変えていくという視点も大事。」というアドバイスをいただき、“余裕がないなら余裕を作りだす工夫が必要”という発想もあれば、“そもそも余裕が無くてもやるべき事、なすべき事をしっかりやっていくための人材育成が必要”という、様々な視点で物事は考えることができるという気づきにつながった。

### （７）第６回研究会（R5.1.26-27　@早稲田大学）

早稲田大学で開催された第６回研究会に参加。１年間の活動を振り返るとともに、鬼丸氏、北川顧問、出馬部会長の話を聞き、これからどんな一歩を踏み出すのかについて考えた。

また、「ありたい姿」の実現に向け取り組む他の自治体の話を聞き、一歩踏み出している姿に勇気づけられるとともに、自分たちも、人マネでの活動を組織や人に還元できるよう、新たな一歩を踏み出さなければという気持ちになった。

鬼丸氏講話

岩手県一関市の発表

## ２　熊本県の現状把握と背景

最初のステップとして、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た後に、予算（財政課）、県政方針（企画課）、人事（人事課）といった各キーパーソンにヒアリングする形で整理・分析を行った（１）。さらに、一般職員の意見として、所属・年齢・職種・経歴の異なる職員から、各々が考える熊本県の課題についてヒアリングを行った（２）。

### （１）熊本県の現状とその背景（キーパーソンの聞き取り内容を整理）

| 現状 | 背景 |
|---|---|
| ①県が行うべき業務が増加している。 | 複数の災害発生。小規模自治体の存在。 |
| ②（①の一方で）県庁全体の職員数は現状維持の方針である。（Ｒ６まで、4,200 人を維持。） | 県民人口が減少傾向であるため、職員数を増やすことが出来ない。 |
| ③デジタル化やＤＸの環境は整ってきたが、使いこなせていない。 | 世の中の変化のスピードの早さ。デジタルのハードルの高さ。 |
| ④県の総合戦略が県民にどの程度浸透しているか不明。 | ワークショップや地域での説明会等は基本的に実施していない。パブリックコメントもどこまで県民が見ているのか不明。 |

### （２）職員から見た熊本県の課題

【２０代　事務職（現在、他県派遣中）】

・　庁内他所属に依頼するときに、まず否定から入る印象。県職員同士で気を遣う、頼みづらい。現在の職場（他県）は全くそんなことが無い。

・　上司（特に出先機関）が保守的、事なかれ主義で変えようと思っても変えられない。若手が我慢するしかない。

【３０代　技術職（薬剤師）】

・　職員一人一人の業務量が多く、業務をさばくために前例踏襲になりがち。

・　班長以上に業務の方向性（改善すべき部分の指示等）を示してほしい。

・　隣の課はおろか班の業務内容すら知らない。県全体の取組みを理解することは大事だと思う。

【３０代　技術職（保健師、県内市町村に出向経験あり）】

・　（以前市町村に出向した際）市町村と比べて県は、研修が非常に充実していると感じた。しかし、スキルアップや業務改善に向け研修を受講したいと思っても、職場の雰囲気として受講できる状態ではない。

・　他の所属がどんな仕事をしているのかわからない。見えない。

## ３　私たちが考えた熊本県のありたい姿

私たち行政を取り巻く環境は常に変化しており、対応すべき課題も多岐に渡っている。しかし、本県の財政状況をみると、熊本地震や豪雨災害に関する歳出は減っていく一方、社会保障関係や災害等の県債償還に伴う公債費の増加により、今後、数年間財源不足が見込まれており、「あれも、これも」の行政から、事業の在り方を検討し、取捨選択した「あれか、これか」の行政への変革が求められている。

予算が限られ、事業の必要性を検討しながら、取捨選択していくという状況の中で、地域のニーズに応えていくためには、一つ一つの事業の効果を最大化していくことが重要である。

そのために必要な「人・組織づくりのあるべき姿」は、以下のとおりであると考えた。

「職員が組織を超えて連携し、チャレンジできる組織」

また、この組織づくり・人づくりのストーリーとして、フェーズ毎に以下のとおり目標状態を定めた。

① 4年後

メンバーで意見を言い合い、それを認め合える

② 7年後

多様な視点を持ち、それを業務に生かせる組織

③ １０年後

職員が組織を超えて連携し、チャレンジできる組織

## ４　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。

### （1）　職員研修による意識改革

ア　組織内における心理的安全性の浸透

昨年度派遣者の取組の提案の中でも、生産性の向上について、“心理的安全性が共有されたチーム”の重要性を検討しており、令和４年度の所属長トップセミナーやモデル所属に講師を派遣する取組について実施する予定としていたが、代替手段（他の生産性向上に関する研修等）の存在や、庁内において、心理的安全性の必要性が十分浸透していない現状があり、今年度の事業実施とはならなかった。

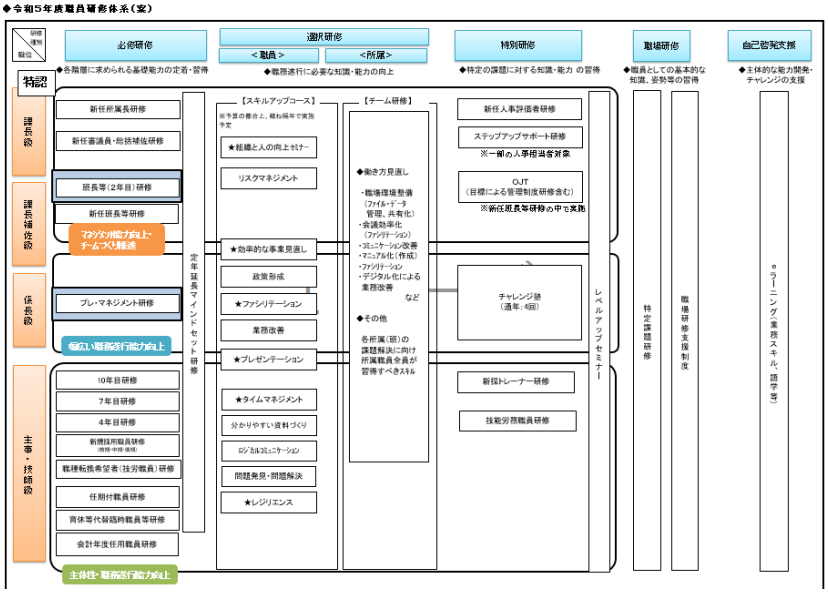
そのため、令和5年度は、心理的安全性の必要性について自分事に落とし込んで考

えてもらうような研修を実施したい。具体的には、“班長２年目研修”を新たに実施することとし、その中で心理的安全性をテーマとした研修を実施することとする。本来であれば、昨年度検討していたような所属の状況に応じた職場派遣型の研修が効果的であるとは考えるが、今年度、実施に至らなかった経緯等を考え、班運営の要となる班長職の職員に心理的安全性の重要性について認識してもらい、それを班内、所属に波及させていきたい。

イ　中堅職員の能力開発

班のチーム力を強化するためには班長を補佐する中堅職員の育成が不可欠であるが、入庁後の１０年目研修以降は新任班長研修まで階層別研修が実施されておらず、その間１０年程度は必修による学びの機会が提供されていない状況にある。

もちろん、これまで、任意で受講できるチャレンジ塾（特別研修）やスキルアップコース（選択研修）で中堅職員の育成を図ることとしてきたが、中堅職員の班長を補佐する意識の醸成、チーム力の更なる底上げが必要となっていることから、必修研修として参事（係長級）昇格後数年後の職員を対象としたプレ・マネジメント研修を創設し、中堅職員が自身の立ち位置や、未来の立ち位置を考えてもらう機会としたい。



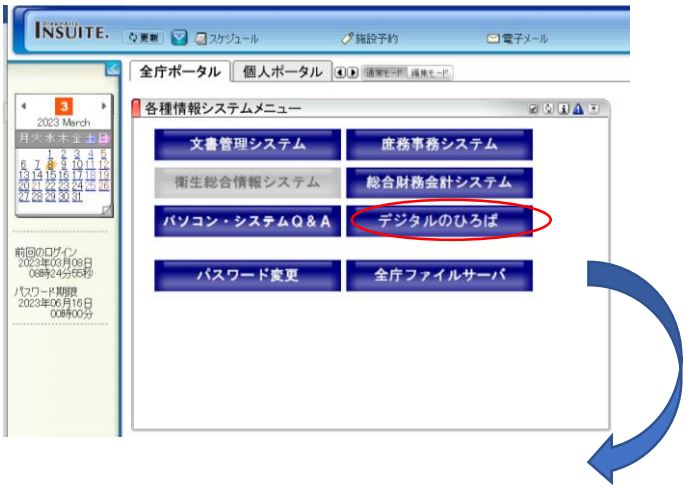

（２）　情報共有の場の提供

組織の現状把握の中で深堀りしたとおり、社会変化により業務が増える中、業務の効率化が必要不可欠な状況であり、待ったなしの状態である。

その中で、組織の中で、デジタルスキルに長けた職員は、そのスキルを活用し効率的に処理し、そうでない職員は非効率なまま処理し続けているといった状況がある。実際、職員が何時間もかけて処理していた業務が、デジタルスキルの高い職員の手にかかると

一瞬で処理が終わってしまったというのは、よく聞く話である。

そこで、組織全体の業務効率化や DX の推進に向け、高いデジタルスキルを持つ職員のノウハウが共有できる場を職員イントラネット上に設け、職員相互のスキル向上に向けた仕組みづくりを行った。(R5.3 開設)



開設してまだ間もない取組ではあるが、早速、様々なデジタルスキルを持つ職員からの投稿があり、閲覧数も伸びているところである。デジタルスキルについては、もちろん市販本からスキル向上は見込めるが、職員からスキルを得た方が行政特有の事務にあったスキルを提供してもらうことができ、業務効率化に即座に対応できるものとなっている。

### （3） ＤＸに関する優良事例の共有

熊本県の現状や課題を分析する中で、「業務改善の必要性は感じているが、目の前の業務で精一杯」や「スキルアップのために研修を受講したいが、職場の雰囲気として参加しづらい」といった意見があった。このような中で、全庁的な業務効率化や職員のモチベーション向上に向け、以下の２点を実行する。

ア　ＤＸに関する優良事例を「ＤＸ賞」として表彰する

イ　優良事例を全庁的に共有する

【具体的な手順】

① デジタル戦略局と連携し、ＤＸに関する事例（大きな事業～小さな業務改善まで）について評価する仕組みを構築する。（ア）

② ①で収集した事例のうち、優良事例について全庁的に共有する。（イ）

③ 共有された事例を活用し、各所属で業務効率化等を図る。

このことにより、これまで業務改善の意識はあっても具体的に実行できていなかった職員などが、一歩踏み出しやすい環境整備に寄与することができ、その後のゴールとして、業務効率化の結果、時間外勤務が縮減し、行政サービスの向上に繋げることができると考える。

## ５　次年度に向けた展望

人マネを通して考えた本県の「ありたい姿」という大きな目標からすれば、これから行動する取り組みは、そのためのごく一部にすぎない。しかし、こういった行動の積み重ねが職員の意識を変化させ、理想の姿へと変わっていくと確信し、挑戦していきたい。

また、常に幹事団から言われた目の前にある問題を“自分ごと”として受け止め、「一人称で捉え語り、一歩を踏み出すこと」。このことを今後も忘れずに実践していくため、自らの行動を振り返る機会として、今後は、次年度以降の参加者と一緒に、マネ友として、活動していきたいと思う。

長い道のりもまずは一歩から。人マネに参加した３人から踏み出していきたい。

最後に、様々なご指導をいただいた北川顧問をはじめとする幹事団の皆様、事務局の皆様、全国より参加されたマネ友の皆様に厚く御礼申し上げます。 また、人マネの活動に配慮・協力いただいた職場の方々に感謝いたします。ありがとうございました。

## 最後に（気づき、所感）

（蒲池）

今回の人マネ参加は、令和元年度以来、2 回目の参加となった。マネ友としての参加ではなく、今年度の参加者としての派遣となり、人マネの派遣に 2 回目があるなんて！？と驚いたのが正直な感想であった。

2 回目の参加となった今回の人マネであったが、対話（ダイアログ）の重要性を改めて感じることができた。対話については、1 回目の人マネ参加以降、特に重要であると感じており、業務を進めるうえでのポイントとして位置づけてはいたが、まだまだだと、反省することが多かった。対話の先に到達できていない自分に情けなくなってしまう場面も多く、キーパーソンや多くの人を巻き込んで、実行へと移していく難しさを強く感じたところである。

これから先の県庁生活の中で、人マネで芽生えた人・組織の変革に思いを絶やさず、同じ思いを持ったひととの対話を行っていきたい。

（宮本）

昨年度から引き続きの参加となったが、1 年間の流れがわかっている分非常にモヤモヤする時間が長かったように感じた。「熊本県のありたい姿」「そのために必要な人・組織」など、１つ１つのテーマを参加者３人やヒアリングをした職員と深く掘り下げていくにつれて、熊本県という組織についてだけでなく、自分自身の現状分析や課題の発見につながったと思う。特に庁内のキーパーソンへインタビューした際は、これまでの自分になかった新しい視点や考え方に沢山触れることができた。まだまだ自分の業務に追われている状況ではあるが、これまでの人マネで学んだことを少しでも生かし、今後の業務に従事するとともに、常に学ぶ姿勢を忘れないようにしていきたい。

（馬場）

入庁一年目で、正直、県のことについてよく理解できていないところからのスタートだったが、県の現状や課題、組織や人のあるべき姿について考えるうちに、新たな発見や気づき、が得られ、本県の事について理解を深めることができた。入庁 1 年目でこの研修会に参加できたことを大変ありがたく思う。

研究会に参加するまでは、あるべき姿についてじっくり考えたこともなく、目の前の業務をこなすばかりになっていたが、目的や本質を見極めることの重要性を理解するとともに、これらの整理に必要な知識が自分には不足していることに気づけた。自分に足りないものを補っていけるよう、今後も更なる気づきを得ていきたい。

また、豊島幹事の「住民視点で考える」という言葉が大変印象に残っており、まさに、我々自治体職員にとって大切な視点であると共感した。自分の業務が県民の幸せにつながっていることを意識しながら、これからの県庁生活を過ごしていきたい。