

平成 25 年度人材マネジメント部会 論文

新潟県 中丸 昌雄・青木 紀和・武江 祐史

1 施策提案の着眼点

(1) 組織のありたい姿

我々が考える組織のありたい姿は、以下の3つである。

- | |
|---------------------------|
| ① 一人ひとりが組織の目標に向かって進んでいる組織 |
| ② お互いが高め合う組織 |
| ③ 一人ひとりが楽しく仕事をしている組織 |

(2) 組織・人材の現状

新潟県では、全職員が年度当初に業務上の目標を設定し、達成に向けて計画的に取り組む「人材育成型評価」を実施している。人材育成型評価は、「気づき合い高め合う組織風土の醸成」、「職員一人ひとりの役割と責任の明確化」を目的に実施しており、職員の目標設定にあたっては、所属長が明示する所属方針（所属長の目標）を踏まえて検討することとなっている。このため、形式上、職員が設定する目標は組織の目標と繋がるものとなるが、実態としては、必ずしも全ての職員が組織の目標と自己の目標との繋がりを実感し、日々業務に取り組んでいるわけではない。

また、上司（指導担当者）との面談が年間2回実施されているが、業務の進捗管理の面からの技術的な指導・助言が中心となり、職員のスキル・能力向上に繋がる話合いには至っていない。

このため、職員の多くは日々の業務遂行が中心となり、やりがい（達成感、充実感）までは得られていない。

【平成24年度職員意識調査結果：一般職員の「そう思う」の割合】

○ 自分の仕事は県民に役立っている	67.4%
○ 上司や部下と仕事の目的や使命について話し合っている	63.2%
○ 仕事上での自分の進歩や向上について、職場の誰かと話し合っている	48.5%

(3) 着眼して取り組むこと

現状から組織のありたい姿に近づけるためには、第1に組織の目標や所属長の思いを職員が共有し、一人ひとりの業務に落とし込んでいく必要がある。

また、お互いが高め合う組織とするためには、業務の進捗管理の話合いからスキルや能力を高め合う話合いへと深化させていく必要がある。

さらに、職員一人ひとりが「組織のありたい姿」を考え、ありたい姿に近づくように日々の業務に取り組むよう意識づけることが重要である。

2 施策内容と展開

(1) 組織マネジメントと人材育成の連携強化

【取組内容】

本県職員全員を対象とした「職員意識調査」の平成24年度の調査結果では、「上司や部下と、仕事の目的や使命について話し合っているか」の設問に対し、管理職では87.3%が「そう思う」と回答しているのに対し、一般職では同回答が63.2%と、24.1ポイントの差が生じている。

この解消のためには、本県で平成17年度から実施している「人材育成型評価」において、所属長は、当該年度の所属の方針（＝所属長の目標）を職員に明示することとされているが、この所属の方針を示す際に、「思いや組織の目指すべきものも伝える」ことが必要である。

また、「伝える」ことを制度化するだけでは形骸化してしまうため、「思いや組織の目指すべきものを伝えることの重要性」について、部局長を対象とするトップマネジメントセミナーや所属長を対象とするリーダーシップセミナー（知事政策局政策評価室所管）や、階層別研修である「所属長研修」（総務管理部人事課所管）において、意識付けをすることが効果的であると考えた。

これらの取組に当たっては、「政策評価室・人事課の連携」と「セミナー・研修時期の前倒し」が「成功へのカギ（必要なこと）」であると考え、取り組むこととした。

【成果が出た部分】

政策評価室と人事課の担当者がダイアログを行い、「意識付け」を行う必要性についての問題意識は一致していたことから、人材育成型評価の実施時期と合わせ、可能な限りセミナー開催時期を前倒しすることで合意が得られた。

人事課の係内で、人材育成型評価の中で「思いや組織の目指すべきものを伝えること」を盛り込むことについて議論し、前向きに検討することとなった。

【成果が出せなかった部分・課題】

人材育成型評価実施通知に「思いや組織の目指すべきものを伝えること」を明文化することや、部下からの所属長評価結果のフィードバックを行う研修との関連付けなど、制度化には至らなかった。担当間での議論を制度化するまでの戦略が足りなかったものと感じている。

また、10月の発表時に、鬼澤幹事から、「新潟県は、上司の問題ではなく、30代の若手の問題ではないか」とのコメントについて、今後、掘り下げる必要がある。

(2) 職務行動の積極的振り返り

【取組内容】

自身のありたい姿に向けて行動するとともに、お互いの成長に気づき、共有しあう職場にしていくために、現状、振り返りのみを行っている人材育成型評価の職員自身の「職務行動」について、年度当初に目標を設定し、その目標と現状と

のギャップを捉えた振り返りを行えるよう、人材育成型評価の実施手法の見直しに取り組むこととした。

【成果が出た部分】

自分たち自身で目標設定・振り返りを行ってみたことにより、単に振り返りのみを行うよりも、日常的な意識付けに効果的であること、目標と現状とのギャップに気づきやすいことが実感できた。

また、現場の声を聞いたことにより、職員の負担感・やらされ感の増大につながることも懸念されるなどの課題に気づいた一方で、賛同する声も確認することができた。

【成果が出せなかった部分・課題】

実際に全職員から実施してもらうためには、現制度を一部改める必要があるが、変更に向けての具体的な検討、協議までは行っておらず、制度変更には至っていない。

(3) 若手職員研修の見直し

【取組内容】

若手職員が仕事や組織のありたい姿を考え、それに向けての主体的な一歩を踏み出していくためのきっかけとして、現在実施している若手職員向け研修について、自身のスキルアップだけでなく、実際に職場での実践・行動を課す構成・仕掛けを取り入れた内容への見直しを行うこととした。

【成果が出た部分】

来年度の主任キャリア研修（新たに係長級に昇任した職員対象）について、次のとおり実施することとした。

5～6月頃	前期研修実施（実践目標の設定）
10月頃	実践状況について期中振り返り・講師からのフィードバック
2月頃	後期研修実施（実践状況の振り返り・成功経験等の共有、今後の目標設定）

【成果が出せなかった部分・課題】

研修の組み立ては行ったものの、実施は来年度（平成26年度）からとなるため、来年度の実施状況を評価し、より効果的な手法を検討、改善していく必要がある。

また、主事・技師クラスの職員（採用3～7年目の職員）を対象とした研修については、来年度の実施を見送ったため、主任層での改善点を踏まえて、平成27年度以降の実施を検討していく。

3 今後の取組方針

○ 「人材育成型評価」をより身近なものに

- ・ 人材育成のツールの一つである「人材育成型評価」については、組織目標の共有化や振り返り面談の実施など、手法としては定着してきている。
- ・ 一方で人材育成型評価が自身の能力向上に有効と感じている職員は少数であり、本来の目的である「人材育成」に十分な効果が上げられているとは言えない。
- ・ 人材育成型評価をいかに職員自身の成長につなげられる制度としていけるかは、制度が制度として独立したものではなく職場や業務と密接に関わっていること、研修などの他の人材育成施策との連携・整合性がしっかりと取られていることがポイントとなる。
- ・ 今回、制度変更に至らなかった2（1）（2）の取組について、制度化に向けて改めて検討を進め、「人材育成型評価」を目標設定や振り返りの場面だけでなく、日常的に意識・活用できる身近な制度にしていく。

○ 若手に気づきと行動変容のきっかけを

- ・ 職員が若いうちから経営参画の意識を高めておくことが、組織の将来にとってプラスとなることから、目の前の仕事に一生懸命になるだけでなく、より高い視点、広い視野で仕事を進めるためのきっかけとなる機会を若手職員に対して提供していくことが重要となる。
- ・ そのひとつが今回の若手職員研修見直しであり、まずはこの取組の評価・振り返りをしっかりと行い、次回の改善につなげていくとともに、振り返り等を踏まえて対象範囲の拡大について検討する。
- ・ また、今回の取組や既存の取組に加えて、若手向けセミナーの新規実施など、若手職員同士が気づきを得て、行動変容につなげていくためのきっかけを充実させていく。

人材マネジメント部会で得た気づき

新潟県 中丸 昌雄

4月中旬のある日、行政改革推進室内の若手に対して、今年度の人材マネジメント部会への参加が募られた。異動したばかりの自分にとっては、余計な負荷としか感じることができなかったが、帰宅して妻に話したところ、意外にも背中を押され、次の日、参加を立候補した。

初回に参加後、一緒に参加している3名で、週に1度、1時間半程度集まり、「誰がキーマンなのか」「ありたい姿は何か」「現状はどうなのか」などダイアログを重ねた。

今思い返せば、テーマがぶれてしまったり、どうどう巡りになってしまったり、時間設定をしていないために思ったように進まなかったりと、まだまだだったと思う。

合宿初日では、ペアの長野県から多くの意見をもらい、その夜、3人で話し合った。

自分達が考えてきたことを、一から組立てを確認し直すような、苦しい作業だった。時間が限られている中で、3人で意見を出し合う中で、結局行き着いたのは、これまで3人で話し合ってきた「ありたい姿」は何なのかということだった。

3人のダイアログがうまく行き、無意識に「価値前提」で考えることができたのではなかったかと思っている。

翌日、夏合宿の発表で、阿部幹事から、「総務部の視点が強い。現場の声をよく聞いてきてもらいたい。」とのコメントをもらった。総務管理部門は初めてでに悩んでいたが、「これまでの現場の発想はそのまま、変わる必要はないのだ」と、背中を押してもらった気がした。

また、10月の再発表では、鬼澤幹事から、「上司の問題ではなく、30代の若手の問題ではないか」とのコメントだった。自分が一歩踏み出していないのではないかと恥ずかしさで一杯だった。上司に向かって言っていた言葉は、自分達に向かっていたということだと思う。

マネジメント部会に参加している中で、自分が何事かに向き合う際の気持ちの持ち方が変わったのではないかと感じている。

この1年間で感じたことを忘れずに、これからの仕事や人生の中で、常に一歩踏み出すことができるように、心がけていきたい。

幹事団、事務局、他自治体の参加者、送り出してくれた所属の皆さんに感謝しています。ありがとうございました。

次年度以降のマネ友も応援します。ぜひがんばってください。

1年間を振り返って

新潟県 青木 紀和

約1年間にわたる部会での活動を改めて振り返ってみると、他自治体のマネ友とのダイアログや新潟県から参加している2人の仲間とのダイアログ、出馬部会長をはじめとする幹事団からのメッセージ、シンポジウムや最終回での特別講演などから、様々な気づきがあったことを実感する。

その中で今後特に心がけていきたいことを一つ取り上げたい。

「対話」がより良い成果を生み出す

本部会において、結論・成果を導き出すための手法・プロセスとしてダイアログが常に用いられていた。私自身、これまで「対話」が成果につながるという認識があまりなく、「対話」に苦手意識もあった。しかし、部会の中で何度も繰り返しダイアログをしていくことで、一人で考えるよりも短時間で質の高い成果をアウトプットできることを実感した。

対話が成果を生むようにメンバーをしっかりとファシリテートすることは難しく、また、自身の意見を論理立てて説明することは今でも苦手ではあるものの、部会参加前に比べ、対話に臨む姿勢・考え方に変化があったように思う。

職員同士あるいは外部との話し合いの質を高めることが、より良い行政サービスを提供、地域の価値・魅力の向上につながるものと信じ、今後、対話の質を高めるためのスキルを向上させていきたい。

また、幸いにして職員研修に携わる立場にあることから、研修が単なる知識付与にとどまらず、職員の「対話」力の向上にもつながるよう、効果的な研修のあり方を試行錯誤していきたい。

上述した以外にも、部会への参加を通じて私自身が個人として刺激を受け、様々な気づきを得ることができた1年間であった。一方で、個人としての気づきを行動に移し、組織に還元していくという面では不十分ではなかったかと感じている。

来年度以降は、気づきを具体的な行動に移し、わずかでも変化を生み出していけるよう一歩踏み出す姿勢で業務に取り組んでいきたい。

1年間ありがとうございました。

人材マネジメント部会に参加して

新潟県 武江 祐史

組織に所属していると当然のことながら、組織の悪い面が多々目につき、同期などと組織や業務の話をしていても、このような話題になることが多くあります。しかし、どうしたらより良い組織に変えられるのかという真剣な議論には至りません。組織の文化・風土に基づく様々な既定の枠組みがあり、これらを変えることは困難であると考えていることが主な理由であり、組織に属する年月が経過するほど、このような考え方は強くなります。

既定の枠組みを変えるには権限が必要であり、我々一般職が取り組む領域ではなく、管理職が取り組むべき事柄であると考えてしまいます。組織変革とは無縁の所属であれば特にこのように考え、無関心です。

このため、組織を変えるためには管理職の意識変革などが重要と考え、管理職を対象とした取組がなされる傾向にあります。今回部会に参加し、組織を変えるためにメンバーとダイアログを重ね、我々が提案した施策も管理職の意識付けを主としたものがあります。

これに対し、幹事の方々から若手の意識変革も必要ではないかという御指摘をいただき、組織をより良い姿に変えていくことは、管理職は当然のことながら、一般職の職員にも同様に責任があることに気付かされました。確かに、職員アンケートの結果を見ると管理職よりも一般職の意識が低い現状にある中、一般職の職員をどう変えていくかという視点での検討を深めていくことが必要であることはその通りであり、我々はこれも含めて管理職がターゲットと思い込んでいることに気付かされました。我々の当事者意識が足りなかったと反省しています。

一方、他の自治体（特に市町村）では足下から取組を進めている事例が複数あり、大変参考になりました。組織が大きくなればなるほど、全庁的な制度を検討し、具体の取組に落とし込んでいくことを考えてしまいますが、まずは自分達で実践し、周囲を巻き込みながら組織全体に広げていくという考え方は、組織の大小にかかわらず重要なことであると認識させられました。

部会に参加し、組織変革は組織に属する全ての職員が当事者であり、全ての職員がそれぞれの立場・役割において考えなければならないと考えさせられました。また、部会での活動を通し、メンバーや他の自治体の方々と意見交換を重ね、幹事団から助言をいただき、また、様々な講演を聴くことにより、組織というものを意識するようになりました。

今後、部会の参加自治体が増えるとのことですが、部会の活動を通して多くの職員が気付きを得ることにより、全国規模で自治体がより良い方向に変わっていくのではないかと考えています。

組織を取り巻く情勢が日々変化する現状において、今後も組織変革を意識しながら日々の業務に取り組んでいきたいと思っております。