

新潟県 共同論文

広瀬 正敏
湯本 苗
古川 慶大

1 はじめに

新潟県は、平成 18 年度からこの部会に参加し、我々平成 26 年度生で 9 期目となる。

この間、県庁内では、「夢おこし政策プラン」や「行政経営改革推進ビジョン」により、新潟県として目指すべき基本的な方向性が示されてきたところである。また、組織と職員が明確な目標を掲げて取り組むためのツールとして、「人材育成型評価」制度が創設され、現在も運用されているところである。

部会に参加し、新潟県の組織・人材の“ありたい姿”を考える中で、様々な視点から 3 人で意見をぶつけあったのだが、そもそも、これらの施策や制度は、“ありたい姿”を目指したものになっているのか、また、目指したものになっているとして、適切に運用されているのか、という点に議論が及んだ。

2 キーパーソンとのダイアログ

キーパーソンとのダイアログを振り返ってみると、キーパーソンは、“ありたい姿”をイメージしながら、「何のためにやるのか」、「どこで力を入れるのか」、「どうしたら若手に成長してもらえるのか」等、様々なことを考えながら、まさに人材マネジメントを現在進行形で実施しているということに気がついた。

同時に、「行政経営改革推進ビジョン」や「人材育成型評価」は、“ありたい姿”を志向した制度として、入念に制度設計され、また、設計に携わったキーパーソンの熱い“魂”がこもったものであるということを知り、驚きと感動を覚えたところである。

こうした先輩職員の“魂”を継承しながら、いかにして、人材マネジメントを効果的に行うかということ考えた。

3 組織・人材のありたい姿

新潟県職員は何のために仕事をしているのか。もし、誰かにこう聞かれたとしたら、恐らく全ての職員が「県民のため」と答えるだろう。

一方、新潟県の“ありたい姿”とは何か。これは一見簡単そうだが、とても難しい。

我々3人の話し合いでも、「県民のため」というのは、当然のこととして、そのための具体的なマインドや行動は何か、何度もダイアログを重ね、何とか辿り着いた結論が以下2点である。

ありたい姿

- ① 職員一人ひとりが組織の目的を真に理解し、常に心の中に持っている姿
- ② 人を育て、自らも成長しようとする姿

職員全員が、頭では理解している「県民のため」を日々実行していくため、ある意味当たり前のことを“ありたい姿”として掲げたものである。

当然、「行政経営改革推進ビジョン」や「人材育成型評価」においても、「県民のため」という趣旨はうたわれているのだが、それが、常に心の中に存在しているだろうか、というのが我々の発想である。

「組織の目的（＝県民のため）を、常に心の中に持ち、そして行動する。」

それが、我々が考えた“ありたい姿”である。

4 組織・人材の現状

では、現状はどうか。

1つの例として、職員アンケート結果（H26年調査）を見ると、「行政経営改革推進ビジョン」を知っているかとの問に対し、「知っている」と答えた職員は、わずか25%にとどまっており、残りの75%は、「知らない」か「少しは知っている」との回答になっている。

我々が考える“ありたい姿”の状態ではないことが、この1つのアンケート結果からも読み取ることができる。

何故、“ありたい姿”を常に心の中で持つことができないのだろうか。それは、例えば日々の業務をこなすことに精一杯であったり、深く考えることなく、前例踏襲を当たり前のこととして仕事していたり、そうやって業務を行ううちに（それは作業と言うべきものかもしれないが）、忘れ去っているからではないだろうか。

職員一人ひとりの能力を持て余すことなく発揮してもらうため、改めて、職員が、“ありたい姿”に気づき、そして互いに共感する場を作ることが必要ではないかと考えた。

5 個別施策

(1) 気づきの“タイムカプセル”

① 施策内容

“ありたい姿”を、自分の言葉で描き、振り返るための施策である。

皆、入庁時には、何のために県職員になったのか、将来どんな新潟県にしたいのかといった夢（初心）を持っているとの発想から考えた施策である。

(内容)

- ・ 新採用職員研修において、県職員としての“ありたい姿”を考えてもらい、作文として形に残す。
- ・ その後の階層別研修において、自身が書いた作文を読み返し、現在の自分の状況を振り返るとともに、今後の目標を確認し、改めて作文として残す。

② 実施状況

- ・ 本年度の新採用職員研修において、1年目の目標について作文を書いてももらったが、「早く仕事を覚える」や「ビジネスマナーを身に付ける」等、“ありたい姿”というよりも、目の前の小さな目標宣言のような形になってしまった。
- ・ 次年度以降の本格実施にあたっては、そもそも“ありたい姿”とは何かを考えてもらう工夫が必要である。

③ 今後作り出したい変化

この施策のポイントは、人から言われたものではなく、「自分で考えた

将来像を振り返る」ことにある。短期的に成果が上がる施策ではないが、長期的視点に立って自らを振り返る契機としたい。

(2) 人材育成型評価 評価者研修の改善

① 施策内容

人材育成型評価は、現行制度での運用から6年を経過し、職員に着実に定着してきているところである。

一方で、「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」という本来の目的について、必ずしも全職員が意識しながら取り組んでいるとは言い難く、単に上司と部下の業務進捗管理ツールとして活用されている面も否定できない（過去のマネ友も同様に分析し、施策を講じてきたところではあるが、まだまだ十分とはいえない。）。

制度を目的どおりに運用するためには、実際に評価を行う評価担当者の意識を変えることが最も重要であると考えている。

そこで、評価担当者を対象に実施している評価者研修の実施内容の改善を行うものである。

(内容)

- ・ 現在の評価者研修は、個別面談の方法や評価する際の着眼点等、技術的な側面に重きを置いた研修内容となっており、制度の目的は何か、という点については、簡単に触れる程度にとどまっている。
- ・ そこで、研修参加者同士で、制度の意義についてダイアログを実施し、改めて制度の意義について考えてもらおうというものである。

② 実施状況

今年度の評価者研修では、提案施策の内容を十分に反映させることができなかった。

それでも、アンケート結果では、「評価の意義を再確認できた」や「目的は評価ではなく、人材育成である」等、評価スキルの向上に加えて、制度の意義の再確認ができたことを成果として挙げる受講者がいたことから、次年度の評価研修ではさらに深化を図りたい。

③ 今後作り出したい変化

- ・ 来年度の評価者研修から本格的に実施する。評価者同士のダイアログを通じて、まずは評価者（上司）の意識を変えたい。

- ・ これにより、単純な進捗管理にとどまらず、評価する側も評価される側も「成長する（させてもらう）」という共通認識の中で、人材育成型評価を有効活用する。

6 終わりに

検討した施策は、来年度が本格的な実施となるため、組織全体への変革という成果が出たとは言えない。

しかし、個々としては、日々の業務の中でキーパーソンのように“ありたい姿”を考え続け、それを実践し、周りの職員を巻き込んでいかなければならない。

(広瀬 正敏)

「これは、とんでもないところに来てしまった」初めて部会に参加した後で、率直に思った感想である。

県庁に入庁して十数年経つが、このような研究会は初めての参加であった。

“ありたい姿”とは何か。3人の参加者で、ああでもない、こうでもないと話をするのだが、なかなか答えが見つからない。ならば、キーパーソンに聞けば、目からウロコの答えがもらえるのでは・・・と淡い期待を持って話を聞いても、なかなか自分の腹に落ちない。

恐らく、これほどまでに自分自身に向き合い、考えたことはなかったと思う。

今思い返せば、初回で出馬部会長がおっしゃっていたことは、話の半分も頭の中に入っていなかった。それが、最終回で聞いた時には、すんなり理解できたように感じたのは、自分自身が成長できた証なのかもしれない。

部会に参加して自分が変わったこと、それは、「何のための仕事か」という点を常に意識するようになったことにある。恥ずかしながら、これまではあまりそういったことを意識したことがなかったのだが、目的を意識することで、自分の仕事に自信が持てるようになったことを実感している。

一方で、その意識を行動に移し、組織の成果として見いだせたかといえ、まだまだ不十分であったと言わざるをえない。

今後は、自分がキーパーソンになるのだという、高い自覚を持ち、行動で回りの職員を巻き込んでいく必要がある。

今改めて、これがゴールではなくスタートであるということを肝に命じて取り組んで行きたい。

(湯本 苗)

第1回の部会で出馬部会長が言われたとおり、部会は本当に何も「教えてくれない」場所だった。ヒントは部会のキーワードと、毎回設けられたテーマだけ。それについても解説はほとんどなく、自分で考えるところから始まったのだった。そんな手探りの中でも、本県のメンバーや他の自治体の方々とダイアログを重ねていくことによって、少しずつ頭の中に「ありたい姿から考える」回路ができてきたように思う。

頭ごなしに言われ、あるいは文字面だけ読んで理解したつもりになっていても、自分の言葉で語れなければ、本当の意味で理解したことにはならないということを、部会での活動を通じて教えられた。それは、私たちが今年のテーマとした、制度の魂の部分はどうやって伝えるか、ということにも通じるものだったと思う。どんなに素晴らしい制度があっても、その意義を一人ひとりが納得していなければ、いずれ形骸化してしまう。およそ制度というものに内在するこの問題をどうやって解決していくか、大変な難題だったが、ダイアログを通じてひとつの方向性としてまとめ、合宿で施策提言をすることができた。

これからの課題は、意識だけでなく行動を変え、周りを変えていくプロセスを、自分の力で進めていくことだ。それは簡単なことではないが、一步を踏み出す勇気を持ち、時にはマネ友の力も借りていけば、きっと実現できると信じている。

最後に、一年にわたって共に部会に参加した仲間と、厳しくも温かいエールをいつも送ってくださった幹事団に、心から感謝したい。部会での経験を糧として、日々の仕事に取り組んでいきたいと思う。

(古川 慶大)

最終回の部会を迎えるに当たって「この部会は何であったのか」を考えていた時、たまたまテレビに映っていたNHK大河ドラマ『花燃ゆ』に登場する吉田松陰の「知行合一（本当に知る、ということは必ず実行を伴うものであるという倫理説※）」という台詞が耳に残った。※『新明解国語辞典』第7版

最終回の部会で、部会キーワードの振り返りがあったが、日常業務の中で実行できていないこともあり、振り返りは心苦しいものであった。「知行合一」を裏返して、実行が伴わなければ、知らないことと同じであるということ少し考えてみると、私の場合「知る」「知らない」というよりも、そもそも「知ろうとしていたか」ということに考えが及んだ。

部会のダイアログの中で、組織の意識が変わらないのは「危機感が足りな

い」という話があったが、これも「危機的状況だと思いたくない」という心理、つまり「知ろうとしていない」ということもあるのではないかと考えた。

部会キーワードの振り返りで「一步踏み出す勇氣はあるか」というものがあったが、私の場合、まず「知ろうとする勇氣はあるか」と問うていかなければならないと思っている。

この部会は何であったのか。ここまで書いてきた文章を眺めてみても、部会とは、一見すると、当たり前のように思えることを真剣に考えるという場であったと思っている。部会に参加してから日常の「当たり前」について、少し考えてみるということ意識できるようになったように思う。「知行合一」という台詞が耳に残ったのも、そんな変化の表れなのかもしれない。

最後に、夏合宿で「すべてにおいて偶然などは無い。自分たちにとっての必然として捉えよう。」という言葉があった。日頃、軽いものから重いものまで様々な課題があるが、自分にとっての必然と捉えて、部会で体験したこと、考えたことを心に留めて取り組んでいきたいと思う。