

平成26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

熊本県人事課

宮崎淳之介、西村知哲、永野美春

1. 取組みを行うにあたって

組織や人材のありたい姿を考えるダイアログを行う際、「自分達の組織はダメだ」「あの組織のほうが羨ましい」という初期診断を安易に下してしまうことがある。しかし、部会参加者3人で話し合っただけの意見は、「本当に自分達の組織はダメなのだろうか」ということであつた。

熊本県では、知事が日々「皿を割れ」と言われる。すなわち「失敗を恐れずチャレンジする」ということである。こうしたチャレンジする組織風土は芽生えつつあると感じていたからだ。

また、“マネ友”と言われる先輩職員が過去に同部会に参加され、中堅職員を対象とした「チャレンジ塾」や、職員のモチベーションを向上させるために活動している自主活動グループ「くまもとSMILEネット」などを立ち上げられ、組織を良くしたいという思いから様々な取組みを展開されていることからそのような感じた。

さらに、その活動は庁内に波及し、チャレンジ塾の卒業生がプロジェクトチームを組んで、職場外からもモバイル端末で自分の職場パソコンに接続できる「リモートアクセス」を導入し、職員が机から現場に飛び出すための支援を進めたり、ホワイトボードを活用した会議の見える化・効率化など様々な取組みも始まっており、仕事や組織の変革を目指す職員が増えてきていると感じる。

こうした背景も踏まえてダイアログを行い、組織や人材のありたい姿を考えていった。

2. 夏合宿での発表

夏合宿は、各自治体の変革プランを発表する場であり、参加自治体の前でコミットメントを行うこととなる。

その発表にあたっては、上述の考えを前提としながら、参加者3人で週1回、多い時には週2~3回、2~3時間のダイアログを実施し、組織・人材の現状、ありたい姿を対話した。

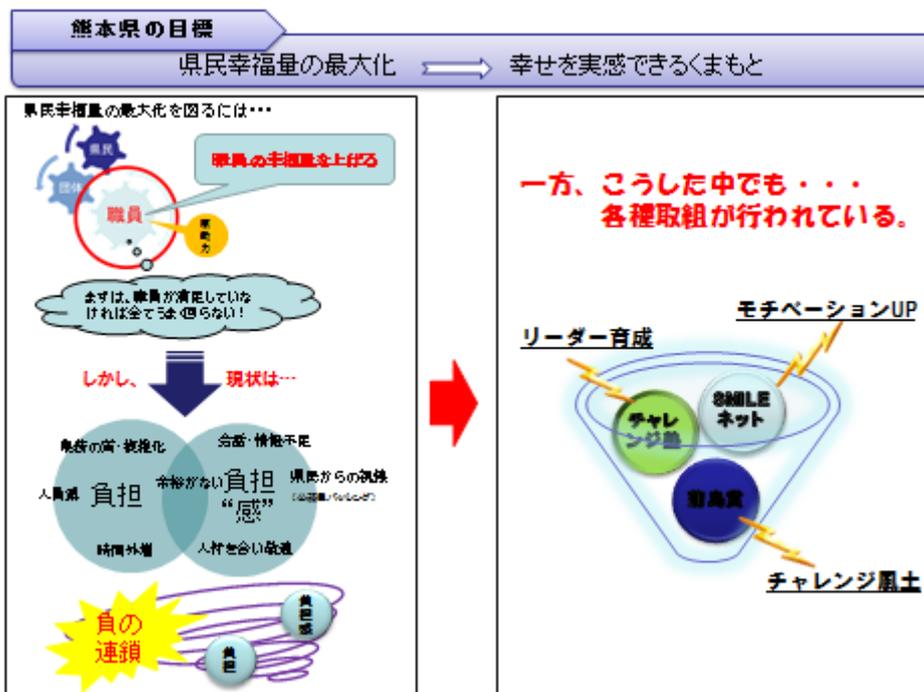
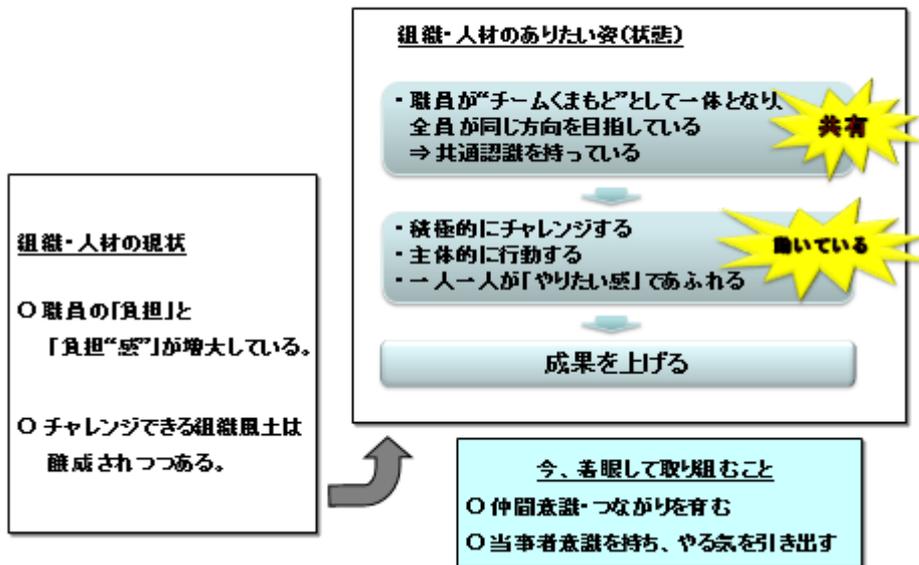
しかし、夏合宿での発表後の幹事との対話で以下のコメントがあつた。

- ・そもそもの考え方が違う。課題を分かっている。
- ・現状は他にもあるのではないか。今考えている現状の原因は何か。
(これまでチャレンジ塾やスマイルネット等の取組みをやってきて、何がうまくできていないのか。)
- ・これまでやってきたことをどれだけ掘り下げているのか。

発表前までは、参加者全員でかなりの時間を要してダイアログを行い、発表内容は間違っていないという自信があった。しかし、結果として、幹事団の前で取組内容すら話すことができず、理解を促すことはできなかった。後ろから金槌で殴られた思いだった。

【夏合宿発表資料】

1. ありたい姿を目指した着眼点



3. 夏合宿での経験

夏合宿後、参加者全員で自問自答、ダイアログを行ったが、幹事団のコメントを理解することは容易ではなかった（言われた意味さえ分からなかった）。

そのため、答えを導く出すことはしないことを前提として、同部会で幹事を務める緒方幹事とダイアログを行った。

<緒方幹事のコメント>

- ・ 発表した現状はどの自治体でも言えること。熊本県独自の現状をもっと深掘する必要がある。
- ・ これまで、熊本県ではどのような取組みを展開してきたか。その取り組みはなぜ行われたのか理解する。
- ・ 現状を把握するためには、本年度実施している「職員意識調査」も参考にして考えると良い。
- ・ 発表した施策は、自分達がやれる、やりやすいことではないか。
- ・ こうしたことを考えると、自ずと何をすべきか、見えてくるのではないか。

緒方幹事とのダイアログで気づいたのは、自然と自分達の中でリミッターを設定し、できないと思いつみ、取り組み易い内容に偏っていたことだった。また、ダイアログに費やした時間に満足し、真の課題がどこにあるのか見落としていた。

4. 10月のリベンジ発表

10月のリベンジ発表では、事務局に無理を言って、福岡会場で発表を行わせてもらうこととなった。

その理由としては、夏合宿での発表に対してコメントをいただいた幹事に対してどうしても聞いてもらいたかったからだ。

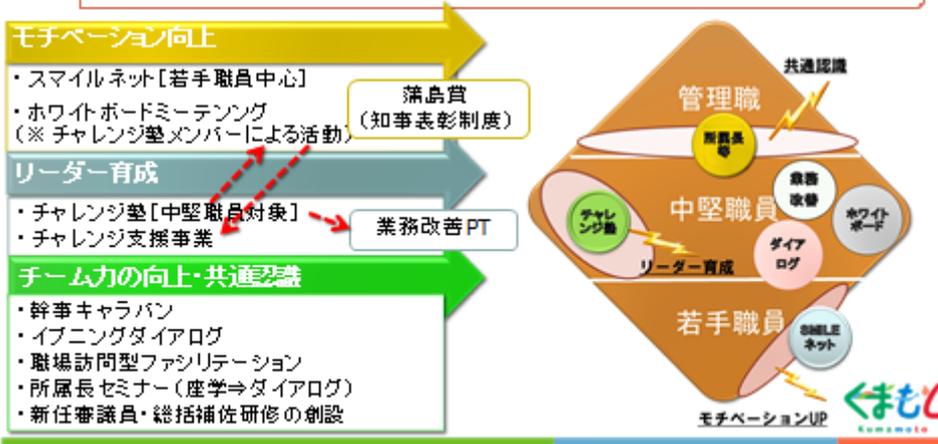
そのリベンジ発表前に、あるべき姿は基本的に夏合宿時と変わらないが、それに近づくためにやるべきことが何か他にあるという思いから、夏合宿での発表をゼロベースで考え直し、参加者で再度ダイアログを重ねた。

これまで組織・人材のありたい姿を目指して熊本県で行ってきた取組みを整理し何のために行ったのか、そこから見えてくる課題を考え、その課題に対してどのような施策に取り組み、ありたい姿に近づけるか整理した。

これまでの取り組み

職員数 ↓、業務量 → = 職員1人当たりの負担（感）が増大

- ◇モチベーション・チャレンジ風土を醸成するための取り組みを実施
- ◇チーム力の再構築のための取り組みを実施



現状・ありたい姿

現状

- ◇全体的に満足度があがっている
⇒今までの取り組みによる一定の成果
- ◇スタッフ職と管理職間での意識の乖離
- ◇キャリアビジョンを描くことができない
⇒モチベーションを維持しづらい



【着眼点】

- 管理職の気づき、内省
- 若手職員のモチベーションアップ

ありたい姿

- 職員がチームとして一体となり、共通認識を持っている。
- 職員1人1人がチャレンジ意欲・モチベーションを高く持っている。



ここまでの活動を通して、組織・人材が変化したとまでは言えないが、間違いなく言えるのは、参加者である私達の“マインド”は大きく変化したように思える。

人生の中で多くの時間を費やす仕事の時間を何も考えず（担当業務のことしか考えず）費やすのではなく、自分と向き合い、私達が仕事を行う組織（人材）を良くしたい、変えるために意識・行動することの重要性を感じた。こうした“マインド”に変化したことが一番大きな成果と言えるかもしれない。

5. 次年度に向けた展望

10月のリベンジ発表の施策内容は以下のとおりであるが、次年度は平成26年度に実施された職員意識調査結果を踏まえて、以下の施策内容をベースとして、各階層別でのダイアログを計画・実施し、満足度が低い項目を中心に、どういった課題があり、どういった施策を実施すべきかを整理していきたい。

上述の内容を実施する背景としては、第5回部会において、藻谷氏の特別講演において「現状はデータが示している」という話があり、組織・人材の現状は職員意識調査が示しているため、その検証を行いたいと考えたからであり、データに基づき、現状を更に深堀することで、新たに見えてくる課題もあると考える。

《10月リベンジ発表の施策内容》

- ① 若手職員のスキル・モチベーション向上のための施策
〔活動履歴〕
 - ・若手職員数名と具体的に活動に向けたダイアログの実施。
- ② 所属長間に内省を促す施策
〔活動履歴〕
 - ・平成27年度研修計画において、所属長特別セミナーで内省を促すダイアログの実施予定。
 - ・庁内で自主活動として週1回内省を行っている所属長等のグループのキーパーソンと連携し、具体的な施策につなげていくため情報交換を実施。
- ③ 部長クラスへの施策
〔活動履歴〕
 - ・所属長間の内省を促す施策が拡充・浸透した段階で実施に向けて検討を行っていく予定。

上述している若手職員や所属長等への施策、新たに見えてくる課題に対する施策も計画・実施することで、“ボトム”と“トップ”間での意識の共通認識を持つことができ、熊本県がチームとして一体となり、職員一人一人がチャレンジ意欲・モチベーションを高く持っているという、組織・人材のありたい姿に近づいていけると考えている。

6. 終わりに

夏合宿での鬼丸昌也氏の特別講演で言われていた「人は微力であるが、無力ではない。誰かのために尽くすことができる。私達ができることは、事実を知る、できることを実践する、周りに伝えること。」というのは、組織・人材のために、何かできることがあるのではないかと問いかけられているようであった。

「一步踏み出せば世界の見え方が変わる」ということは踏み出したことのある人にしか分からないものかもしれない。

組織を変革するためには「こうなったらいいな」ではなく、「あなたが何をやるか」を1人称で語っていくことになる。できるできないではなく、やるかやらないか。

部会で学んできたことを形に変え、そしてその過程や成果の中からさらに学んでいきたいと思う。部会は研修ではなく研究会であり、部会が部会だけでは終わらないゆえんであることを学ばせてもらった。