

新潟県 共同論文

渡邊 誠一 新保 洋佑 渡部 友規

1 はじめに

新潟県は、平成 18 年度からこの研究会に参加し、我々平成 27 年度生で 10 期目となる。本県では「行政経営改革推進ビジョン」において、「職員一人ひとりが自ら考え、新たな価値を創造していくことができる組織（まさに一人称で語ること）」、「政策課題に迅速に対応できるスリム化された組織」を掲げ、組織の目的・ビジョンが示されてきた。

また、職員への具体的な働きかけとして、階層別研修や各種セミナー、人材育成型評価の実施を通じ、職員個人のスキル向上とともに、組織の目的・ビジョンの周知を図ってきた。

部局長等	(H17～)トップマネジメントセミナー (H20～)コミュニケーション診断
所属長等	(H19～)リーダーシップセミナー (H21～)所属長に対する部下からの評価
係長等	(H20～)職場力向上セミナー
一般職員	(H25～)部下力アップセミナー (H26～)フォローアップセミナー

(H19～)人材育成型評価

これらの取組を通じて、組織の目的及びビジョンを示した「行政経営改革推進ビジョン」は庁内に発信されている一方で、研究会に参加し、3人でのダイアログを繰り返す中で、本質を理解している職員が少ないと考えるようになった。

2 キーパーソンとのダイアログ

部長級、課長級、係長級それぞれ1人に対して、職員が「価値前提＝あるべき姿」で考え、行動するための方策についてダイアログを実施し、取組の方向性について以下のとおりまとめた。

- ① これまで行われてきた人材育成型評価という仕組み自体は良いので、更にアレンジを加える必要がある
- ② 職員意識調査（後段で説明）において、総論としては改善傾向にあるが、各論を掘り下げる必要がある
- ③ 価値前提で考えることを人事評価制度に含めることも検討すべきである

3 組織・人材のありたい姿

夏期合宿にあたって、キーパーソンや部会参加者間でのダイアログを通じて、組織・人材のありたい姿について、以下のとおり整理した。

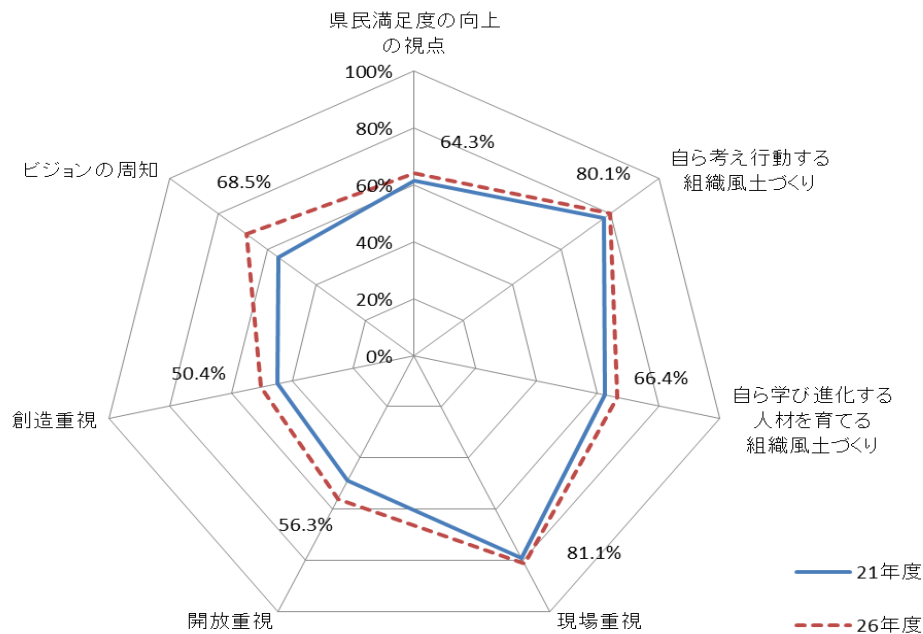
◎県民が将来に希望の持てる魅力ある新潟県の実現

1. 職員一人ひとりが新潟県の現状と課題について関心を持ち、価値前提を念頭に業務に取り組んでいる状態
2. 職員の意欲（やりたい感）向上や行動に対して支援・評価する組織

この後、夏期合宿及び10月のリベンジ発表において、私たちが提案した、ありたい姿を目指した着眼点、現状分析、施策と期待される効果に対して、幹事からの「これまで新潟県が行ってきた取組及びその成果について検証すべき」や「この施策で本当に変わるのか」という意見を踏まえ、現状分析、施策と期待される効果について再検討を行った。

4 現状分析

新潟県では、平成21年度から所属長以下の職員を対象として「新潟県行政経営改革推進ビジョン」に掲げる「県民満足度向上」に向けた行政経営改革の検証と更なる進展のために、職員の意識や行動と職場風土の振り返りのための職員意識調査を行っている。以下の図は組織全体の平成21年度と平成26年度の変化を示したものである。



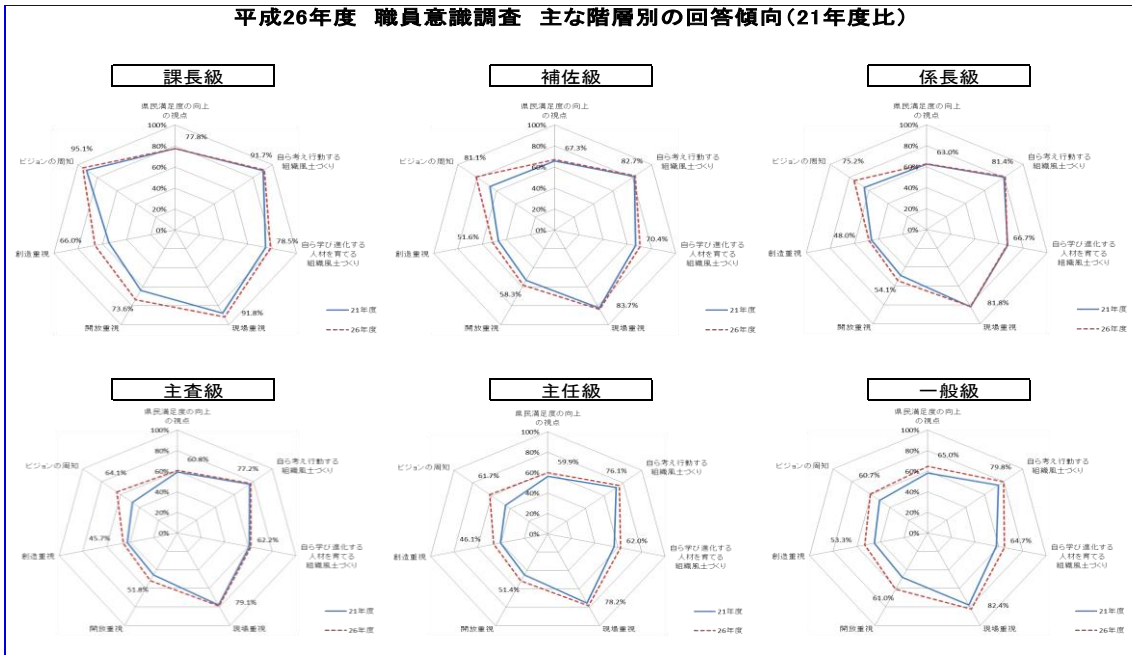
4つの特徴があると分析できる。

- ① 現状（平成26年度）は、平成21年度比でほぼすべての項目において改善傾向にあることから、一定の成果は見られる。
- ② 私たちがあるべき姿と考える「県民が将来に希望の持てる魅力ある新潟県の実現」に反して、県民満足度の向上の視点が60%台と低く、県民の役に立っていると実感しながら仕事に取り組んでいる職員が少ない。（市町村と異なり、直接住民に接する機会が多くないことが都道府県特有の課題と認識）
- ③ 創造重視（自発的に新たな取組に挑戦すること）や、開放重視（外部のノウハウ・成功事例を積極的に取り入れること）に対する意識改善はされているものの、50%台であり、改善の余地がまだ大きい。
- ④ 自ら学び進化する人材を育てる組織風土づくりも60%台と低いということは、職場内での対話、傾聴の機会が不足しているとともに、職場で自分の仕事が評価されていると実感している職員が多くない。

また、肯定的な回答が多い部局等の特徴として、コミュニケーション活性化の取組や、改善運動の取組が活発に行われている傾向にあることが分かった。私たちが考えるありたい姿に近づけるためには、やはり職員意識調査において、肯定的な回答を多くし、改善傾向にもっていくことが必要であるといえる。

次に、よりミクロに分析を行ったのが、主な階層別における平成21年度から平成26年度への変化である。

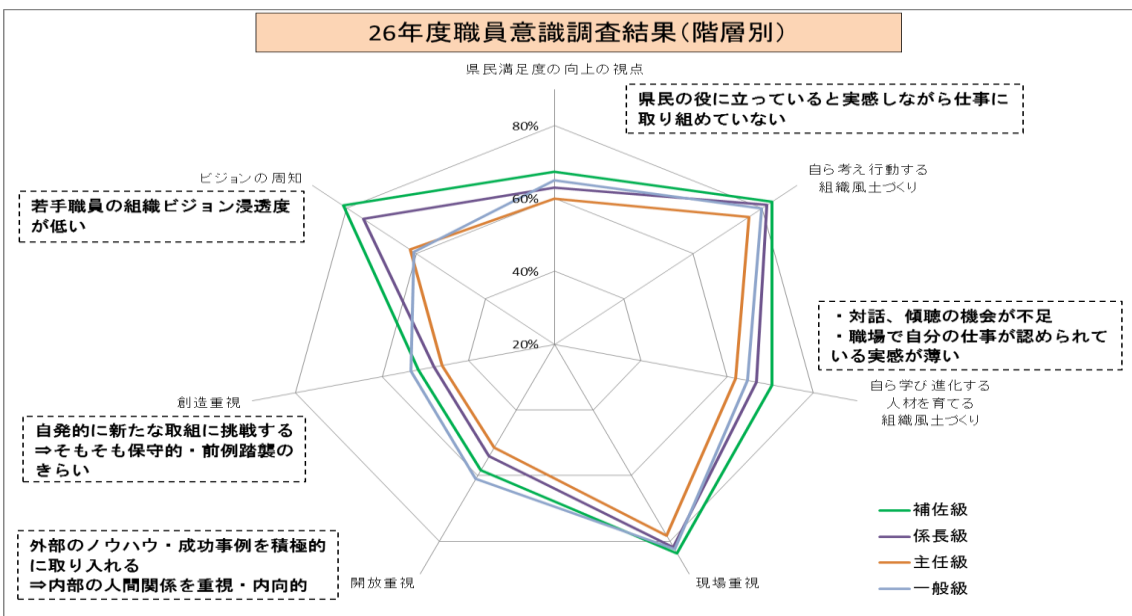
平成26年度 職員意識調査 主な階層別の回答傾向(21年度比)



3つの特徴があると分析できる。

- ① 階層が上位になればなるほど肯定的な回答を示す面積が大きく、若手職員の肯定的な回答が低い。
- ② 組織の中で人材育成を主体的に動かなければならないはずの係長級・主査級の意識改善が伸び悩んでいる。
- ③ 一般級・主任級の若手層を中心に、組織のビジョンへの認知度がまだ低い。

さらに、階層別の平成26年度職員意識調査結果から、現状分析を以下のとおりまとめた。



これまでの分析結果をもとに、組織・人材の現状を以下のとおり定義し、課題として設定した。

組織・人材の現状

1. 組織・職員のあるべき姿は庁内に発信されているが、職員一人ひとりが価値前提で考え、自らの業務に結びつけられていない
(県民の役に立っていると実感しながら仕事に取り組んでいる又は自発的に新たな取組に挑戦しようとするために外部のノウハウを積極的に取り入れようとする職員が少ない)
2. 職員の意欲(やりたい感)向上や行動に結びつくために後押しする支援・評価する仕組みが不十分
(対話、傾聴の機会が少なく、自分の仕事が評価されていると実感している職員が多くない)

組織・人材の現状とありたい姿のギャップを埋めるためには、従来の研修・セミナー等により一定の成果が見られることから、これまでの取組を継続実施していくとともに、以下の取組を実行していくことが必要と考える。

- ・ 価値前提への意識変革を促す仕掛け
- ・ 「考え、行動する職員」を支援・評価する体制づくり

5 個別施策と展開

(1) 若手職員が自らの思いを発言する機会の確保

① 施策の背景

特に中堅・若手職員においては、自分の担当業務が組織の中でどのような意味を持っているか「腹落ち」しておらず、結果としてやらされ感が生じているのではないかという懸念がある。

幹部への業務レクなどの機会において、若手職員が幹部と話す機会の確保を通じ、政策の意思決定過程に触れ、行政経営改革推進ビジョンへの認識向上につながる可能性が期待できる。

② 実施状況・今後の課題

今後、行政改革推進室と人事課の担当でダイアログを行い、若手職員の幹部レクへの同席を推進する組織風土を浸透させるための方策を検討す

る。(リーダーシップセミナーや所属長研修などでの働きかけ)

(2) 組織の「あるべき姿」を考える訓練機会の確保

① 施策の背景

将来の新潟県庁を担う若手職員が、新潟県のあるべき姿を意識し、自らの業務に結びつけて考える機会として、現在実施している階層別研修において、あるべき姿を受講者に考えさせる内容のダイアログの導入を検討する。

現在、若手職員を対象とした階層別研修は、今後の個人的なスキルアップやキャリア形成に目を向けさせる内容を主体としているが、これに加えてダイアログを導入し、価値前提で考える意識を身につける機会の確保につなげる。

特に、職員意識調査の結果に基づく現状分析において、主査級・主任級の意識向上についててこ入れの必要性があると考えられるため、まずは主任級を対象とした研修の中で意識付けの機会を確保する。

② 実施状況

今後、主任キャリア研修(新たに係長級に昇任した職員を対象)にして、以下のとおり導入を検討する。

- ・ 主任キャリア研修(前期)(5~6月)の科目「行政経営改革」において、「新潟県行政経営改革推進ビジョン」の周知だけでなく、そこに掲げる「県民満足度の向上」に向けて必要なものは何か、自分ができることは何かをグループでダイアログする時間を設ける。
- ・ 主任キャリア研修(後期)(2月)の科目「職場で活かせるキャリアデザイン」または「成果を高めるチームワーク」において、組織の目標、所属の目標は何か、自分はその達成に向けて何ができるか、グループでダイアログする時間を設ける。
- ・ 事前課題(所属長と事前に組織、所属の目標についてダイアログした上で、研修で意見交換)の導入を検討

③ 今後の課題

来年度の実施状況を検証し、より効果的な手法への改善や、対象とする研修の拡大につなげていく。

(3) 組織の「あるべき姿」を考え、行動する職員に対して評価・支援する仕組み

① 施策の背景

本県で平成17年度から行っている「人材育成型評価」については、導入後およそ10年を経て、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いる。

今後、組織の「あるべき姿」を考えて行動する職員に対して支援・評価する仕組みとして、「人材育成型評価」を有効活用する。

② 取組内容

次年度、以下の方向で導入の検討を行う。

- ・ 人材育成型評価において価値前提での行動に係る評価項目を設ける。
- ・ 年度当初の目標設定では、組織（の目標）に対する貢献度を念頭に置いた目標を考えさせる。
- ・ 年2回行う上司との面談において、目標と現状とのギャップや、仕事のあり方（ありたい姿）について話し合う時間を設ける。

③ 今後の課題

次年度以降、具体的な項目の設定などについて検討する。

(4) 立ち位置を変えるサウンディング調査

① 施策の背景

職員意識調査の分析結果から、創造重視と開放重視についての改善余地が大きいことから、外部のノウハウを積極的に取り入れることを目的とした新たな取り組みが必要。

従来から行政が抱えている課題に対する施策（解決策）は、庁内の検討のみで作り込んだ上で決定してからでないと、外部に公表できないという固定概念から、庁内で施策を作り込む前の上流段階において、外部（民間事業者等）と「対話」を実施することで、立ち位置を変え、価値前提に立った施策の作り込みが期待できる。

② 実施状況・今後の課題

大規模施設を整備する上での事業スキーム検討段階において、県が現状想定している事業スキーム（案）を民間事業者に示し、その可能性や課題の有無等について、対話を実施済み。

今後、まずは複数部署での実績を積み、当該施策を庁内に発信していくことで、自発的な横展開につなげていく。

6 終わりに（自らの気づき、学び、変化、今後に向けて）

（渡邊 誠一）

「価値前提」－あるべき姿を考える－

言われてみればそのとおりであるが、実践すること、さらには継続していくことの困難さをこれまで仕事をしていく中で感じていた部分であった。

若手職員と接する中で、「なぜこの仕事をやるのか」「この仕事が住民にとって良いものなのか、喜ばれるものなのか」「この施策は県の将来に具体的にどう効果を発現するのか」など意識せず漫然と仕事をしているのではないかと感じ、どのようにすれば考え方、研究会でいうところの「立ち位置」を変えられることができるのかと思っていた。

研究会では参加者が皆、これでもかというほど頭をひねり、考えを発露し、対話し、実現まで具現化するという訓練を行う中で、参加者が日々たくましくなっていくように感じることができ、今後参加者の各自治体の中でもこのような考え方が波及していくことを期待したい。

最後に、幹事団、事務局の皆様にご改めて感謝申し上げるとともに、個人としてはキーパーソン寄りの職位での参加であったが、日々の業務の中で、部下職員にマニ研の心意気を浸透させ、少しでも県行政の支えになればと考えている。

（新保 洋佑）

4月15日の第1回研究会。出馬部会長の「ここは学びの場ではなく自ら考え発見していく場である」とのお話からこの1年がスタートした。

この言葉どおり、この部会は本当に何も「与えてくれない」「教えてくれない」場所であった。組織の現状はどうなのか？10年後、20年後に理想とする姿は何なのか？そのために何が必要なのか？幹事や全国の同志達、そして庁内のキーパーソンとの対話を通じて、組織のあるべき姿を考え抜き、多くの気づきを得た1年であった。

自治体の仕事は、法律や規則、あるいは国の方針で決められたことを適切に執行していく業務が大半であり、組織のあるべき姿を考えなくとも目の前の仕事はこなせるので、結果として仕事の進め方が事実前提になりがちな側面もある。しかし、職員一人一人が自団体のトップの思いや目指すものを考

えながら仕事に取り組んでいる自治体とそうでない自治体では、何十年か後には大きな差が出てくるものと思う。

自分がキーパーソンになって組織を変えるぞ！と思ってもいきなりできるものではないが、まずは自分が新潟県庁の「あるべき姿」を日々考え、そして研修などの場を通じて職員に価値前提で考えることの必要性を伝えていくことから始めたいと思っている。

(渡部 友規)

研究会に初めて参加したとき、幹事団がおっしゃっていることは、抽象的でよく分からないと感じる一方で、前向きに考えることとそれを伝えるエネルギーに圧倒された、というのが率直な感想であった。それは、これまで組織や人材について職場の同僚や同期と話す機会があったが、そのほとんどが愚痴で終わり、課題を設定するどころか問題点をみつけるところまでにも至っていなかったからだ。

自分のキャリアを考えると、予算関係の業務に携わる機会が多かったこともあり、組織や人材の現状を掘り下げて分析すること、ありたい姿や施策を深く考えること、考えたことを自らの言葉で伝えること、ダイアログを通じて相手の考えを聴くこと、といった機会は入庁して初めての経験であった。30代前半という時期に、組織や人材という抽象的で答えのないことに対して、まずはありたい姿を設定し、ダイアログを通じて現状分析を深掘りする中で課題を見つけ、ありたい姿と課題についてのギャップを埋めるための施策（解決策）を提案することは、自分自身と向き合うという面においても大変良い経験となった。

ただし、提案した施策を実行することによる効果については、継続性を持たせなければ発揮できないため、今後もより実効性のある施策にブラッシュアップしていくことが必要となる。日々の業務の中で相手、そして周りを巻き込んでいくことは難しいことではあるが、まずは価値前提を自らの業務に結びつけるところから取り組んでいきたい。