

人材マネジメント部会における気づきと学び

総務部行政改革課 田中 幸司

総務部職員キャリア開発センター 丸山 俊樹

教育委員会事務局教育政策課 藤原 美緒

長野県

1 メンバーの活動の経過と概要

(1) 現状の課題の整理

「組織の活性化」に関する課題について、メンバー間でダイアログを行い、ポイントとなりそうな点を整理した。

- ①職員がやりがいを感じていきいきと働いているか。
やりがいを感じられない、いきいきと働いていないとするならば、
- ②職場が、互いにサポートし合える環境になっているか。
- ③しあわせ信州創造プラン（長野県総合5か年計画）について、職員が腹落ちしていないのではないか。
- ④長野県行政経営理念について、職員が腹落ちしているか。

(2) 組織（職場）の活性化に関するアンケート調査の実施

組織の活性化に関する課題として(1)のとおり整理した点を裏付けるため、管理監督職員を対象とした研修の機会を活用して、「組織（職場）の活性化」について、アンケート調査を実施した。

【管理監督者アンケート概要】

1 アンケート方法

- 対象：ホスピタリティ・コンプライアンスリーダー研修参加者
- 配付・回答方法：直接配付、直接回答
- 期間：平成27年6月9日(火)～10日(水)

2 配付回答状況

配付数 26、回答数 20、回答率 76.9%

<アンケート結果の概要（管理監督者）>

- ◇「あなたは、しあわせ信州創造プランについて理解、納得していますか？」
90%が「はい」と回答。
- ◇「あなたは、長野県行政経営理念について理解、納得していますか？」
全員が「はい」と回答。
- ◇「長野県の職員は、やりがいを持っていきいきと働いていると思いますか？」
70%が「はい」と回答。「いいえ」は25%。
「いいえ」と回答した理由のうち最も多かったのは「業務量が多い」。
- ◇「長野県の職場は、職員が互いにサポートし合える環境になっていると思いますか？」
65%が「はい」と回答。「いいえ」は30%。
「いいえ」と回答した理由（複数回答）のうち最も多かったのは「業務量が多く余裕がない」。
- ◇「長野県の組織や職員について、日頃感じていること」（自由記載、主な内容）
 - ・業務量に対して圧倒的に人員が不足している。
 - ・業務の必要性の見直し、仕事のやり方について抜本的な見直しが必要。
 - ・職員は自分の仕事で精一杯であり、他のことへの余裕が持てないと感じている。
 - ・様々な意識に対する温度差が大きい（ex 県庁と現地機関など）。

管理監督職員を対象としたアンケート結果からは、メンバー間のダイアログにおいて「組織の活性化」に関する課題として整理した項目のうち、しあわせ信州創造プランや行政経営理念についてはほぼ全員が“腹落ち”しており、職員のやりがいや職場環境については6～7割の人は問題と感じていないという結果となった。

この結果を受け、メンバー間でダイアログを行ったところ、職員の世代間で認識に差があるのではないかと、若手職員にも同様の認識なのかどうかを確認する必要があるという結論に達し、メンバーの知人である若手職員で協力していただける方に追加のアンケート調査を実施した。

【若手職員アンケート概要】

1 アンケート方法

○対象：メンバーの知人である若手職員

○配付・回答方法：直接配付、直接回答

○期間：平成27年7月)

2 配付回答状況

配付数 12、回答数 12、回答率 100%

<アンケート結果の概要（若手職員）>

◇「あなたは、しあわせ信州創造プランについて理解、納得していますか？」

約60%が「いいえ」と回答。

「いいえ」と回答した理由のうち最も多かったのは「内容を知らない」。

◇「あなたは、長野県行政経営理念について理解、納得していますか？」

75%が「いいえ」と回答。

「いいえ」と回答した理由のうち最も多かったのは「内容を知らない」。

◇「長野県の職員は、やりがいを持っていきいきと働いていると思いますか？」

約80%が「いいえ」と回答。

「いいえ」と回答した理由のうち最も多かったのは「業務量が多い」。

◇「長野県の職場は、職員が互いにサポートし合える環境になっていると思いますか？」

50%が「はい」と回答。「いいえ」は約40%。

「いいえ」と回答した理由（複数回答）としては、「業務量が多く余裕がない」「自分の業務と関係ない」。

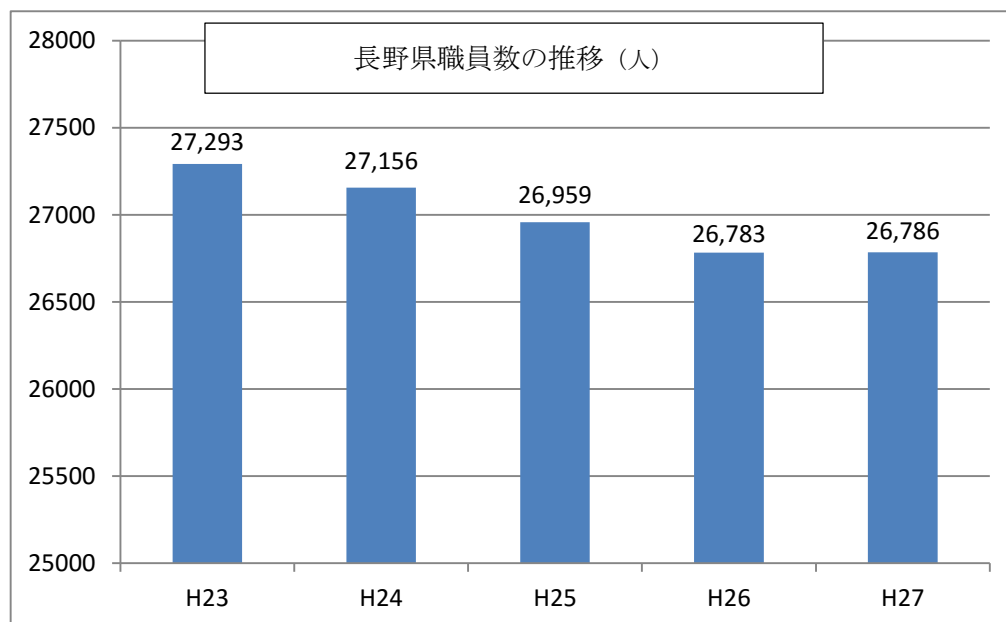
◇「長野県の組織や職員について、日頃感じていること」（自由記載、主な内容）

- ・大きい組織なので、自分の仕事が県民の役に立っているという出口が見えにくい。
- ・課及び係単位での「今」の目標（何に向かったの業務か）が不明確だと何となくの仕事ぶりになってしまうと思う。
- ・もっと元気に挨拶等すれば、する方、される方どちらも良い気分で仕事ができるのになあと思います。庁内の雰囲気やや暗い気がします。
- ・同じ課・係であっても基本的に個人に業務が割り当てられており、組織で仕事をするという意識が希薄だと思う。また、多くの職員が2～3年で異動するため、担当業務をより良くしようという意識が薄い（そう思えるまでのスキルが身につくまでに異動してしまう）。

(3) 課題の状況・考察

ア 職員数等の状況

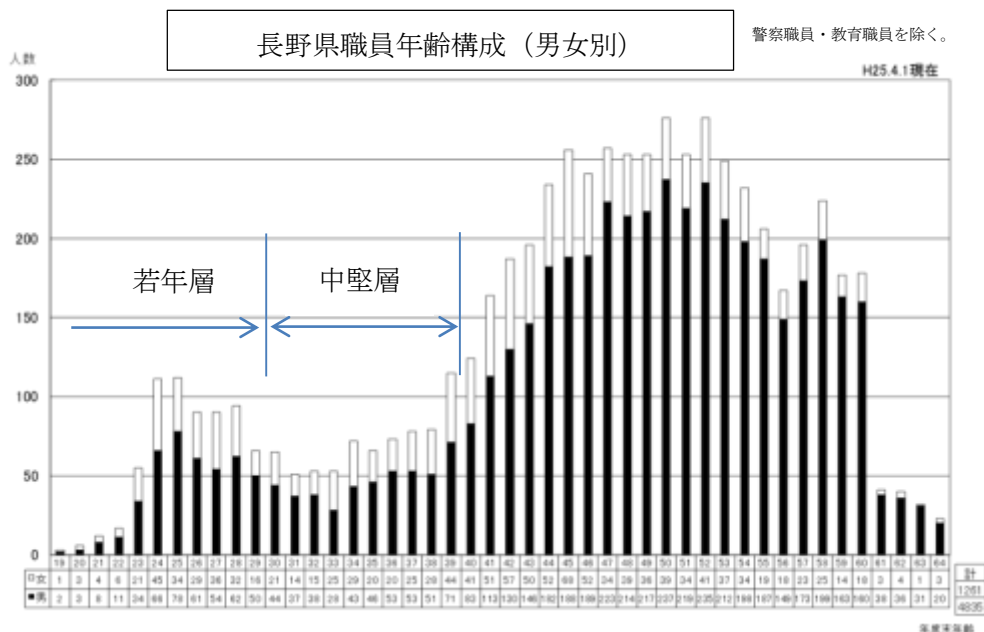
県では、「長野県行政・財政改革方針」に基づき、H24年度からH28年度までに全体の5%に相当する1,367人の職員数削減を目標として定員適正化に取り組んでいる。平成23年 27,293人→平成27年 26,786人 △507人(△1.9%)



長野県の人事行政の運営等の状況(平成27年9月)より

イ 職員の年齢構成の状況

長野県職員の年齢構成は下図のとおりであり、40代から50代の割合が多く、30代の職員の割合が低い。平成10～19年度に採用を抑制したためである。



ウ 課題の考察

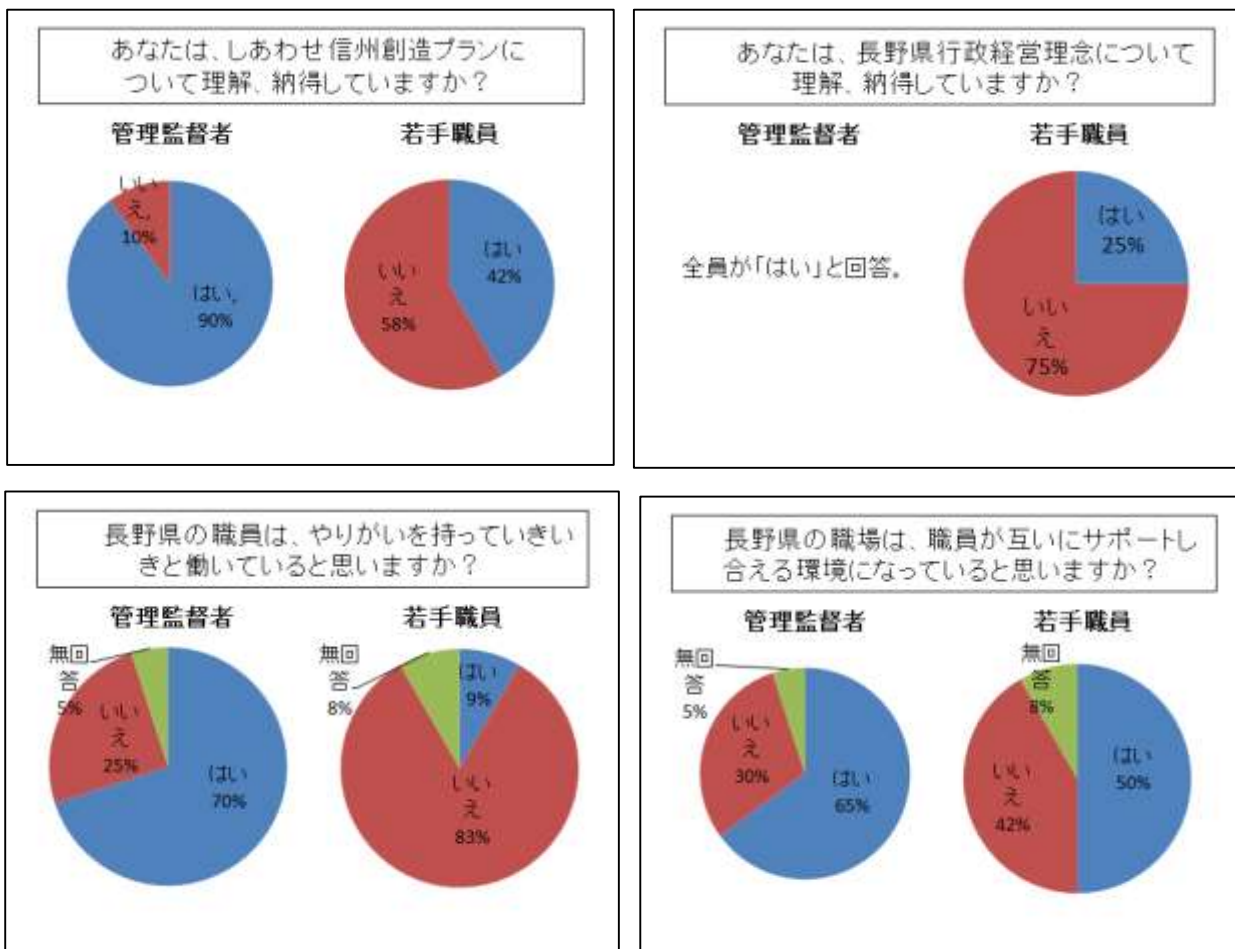
追加のアンケートを含めた調査結果からは、行政経営理念等の理解度や働き方、職場環境に

対する意識には、職員の世代間で大きく差がある結果となった。

しあわせ信州創造プランや行政経営理念は、管理職には浸透しているものの、若手職員の理解が進んでいるとは言えず、働き方や職場環境については、若手職員は管理監督者ほど良く思っていない割合が高かった。

また、やりがいを持って働くことができない理由や自由記載欄の記述からは、管理監督者と若手職員のいずれも「業務量の多さ」を課題として認識していることがうかがえる。

<アンケート結果の比較>



(4) キーパーソンアンケート

3人のキーパーソンに「組織（職場）の活性化」について、ご意見をお伺いした。

① 部長職（男性）

- ・ 「活力のあるよい組織」とは、期限を伴う明確な目標の姿が関係者にしっかりと共有され、権限と責任を持ったうえで、目標達成のためには手段を選ばないというほどの使命感がある組織。
- ・ 県組織のよいところは、多様な人材がいること。
- ・ 県組織の課題は、そうした多様な人材を活かしきれていないのではないかとということ、組織の壁の内側で静かにしている職員が多くなったと感じること、トップマネジメント層が大きな方針の共有、協力のために最初から動くスタイルにならないものかという点。
- ・ 県職員のよいところ、優れている点は、目標を与え、権限が与えられれば、非常に高いパ

パフォーマンスを上げられることは、国際イベントなどで実証済み。層の厚い人材が、組織としての柔軟性と強靭さを発揮できる点。

- ・ 県職員の課題、欠けている点は、公務員（県職員）であること自体が目的であるかのような保守・保身的発想を常に疑うことが必要な点と、完璧を目指すことと荒削りの創造を求めるバランス。
- ・ これからの職員には、合理的な不平や不満を大切に、常に自分ならこうする・したいを持ち続けてほしい。

② 課長職（男性）

- ・ 「活力のあるよい組織」とは、働いている人が、自分が属している組織の仕事の目指すところを納得していて、その目指すところに向かって、自分が今やっている仕事がつながっており、必要なことだと納得している。だから、その仕事をうまくやろう、早くやろう、より効果が出るようにやろうという意欲が湧いてくる。
- ・ 県組織のよいところは、部局長をトップにした指揮命令系統が明確になっており、誰が決定権者かわかりやすい（むやみにスタッフ職、中二階の職を作っていないことが良い）。
- ・ 県組織の課題は、各部局横並び、10所横並びで同じ機能・役割を持たせているので、ムダがある。小さい部や小さい所に同じ役職を設けて、同じ仕事を割り振るのはいかなものか。
- ・ 県職員のよいところは、それぞれの職場で、誠実に仕事をしようとしている人が揃っていることと、大量の仕事をこなす能力があり、残業をいとわない使命感を持っていること。
- ・ 県職員の課題は、新しい発想を受け入れようとする人が少ないこと（特に上司）、首尾一貫、前例との整合性にこだわりすぎることで、ベーシックな仕事を丁寧に時間をかけてやりすぎることで。
- ・ 狭い範囲の職員集団だけで仕事をしている職場は、問題が起こったときに隠すことが行われやすい。特定の職種の人しかいない職場を、他のところとくっつけるとか、何らかの工夫をして、異文化の風が吹き込むようにしたらどうかと思う。

また、幹部になるスピードが遅いのではないかと。57歳で課長になったのでは力を出せない。

③ 主任職（男性）

- ・ 「活力のあるよい組織」とは、係内、課内、部内の情報共有がしっかりできている、良好なコミュニケーションがとれている、具体的な目標（ミッション）の共有がしっかりできている、外部機関とのやりとりが多い、若手職員がイキイキと働いている、などの組織。
- ・ 県組織のよいところは、全年代、全職業（無職も含む）をカバーしているので、大袈裟に言えば「わからないことはない」ということが強み。また、優秀な人材が大勢いること。
- ・ 県組織の課題は、膨大な量の情報を所有しているにも関わらず、ほとんど活かされていない（活かそうとしない）こと。そもそも隣の職員が何をしているかさえない。また、県の存在意義がなくなりつつあるのにも関わらず、バージョンアップ（時代の変化への対応）をしようとせず、効果のないことをやり続けたがる、仕事を複雑化したがる（人員を減らされることに極度の拒絶反応がある。仕事を増やすことが仕事だと思っている人がいる）。コスト意識がなさすぎる。
- ・ 県職員のよいところは、理解度や事務処理能力が高いこと。専門知識や様々なスキルを持

っている職員が多いこと。

- ・ 県職員の課題は、能力は高いのにほとんど活かさないまま退職していく人が多い。コミュニケーション能力や行動力が絶対的に欠けている。コスト意識がなさすぎる。向上心が低すぎるにも関わらず、出世欲だけはあること。誰のために働いているのかわかっていない。業務に対する熱意がなさすぎ。
- ・ 課題を解決するためには、まずは効果の低い業務をやめるべき。職員同士、職員と外部、職員と上司が気軽にディスカッションできる場が必要。行政が地域の課題を解決するのではなく、地域で課題を解決していく（行政はサポート役）という転換をしなければ先はないと思う。
- ・ これからの県職員は「調整役」に徹する改革が必要だと思う。企業や住民が「やりたい」ということを調整するだけにしてほしいと思う。ファシリテーション能力であったり、コーチングスキルであったり、団体や個の能力を高めるスキルがこれからの県職員に求められると思う。

(5) 過去のマネジメント部会参加者の研究の整理

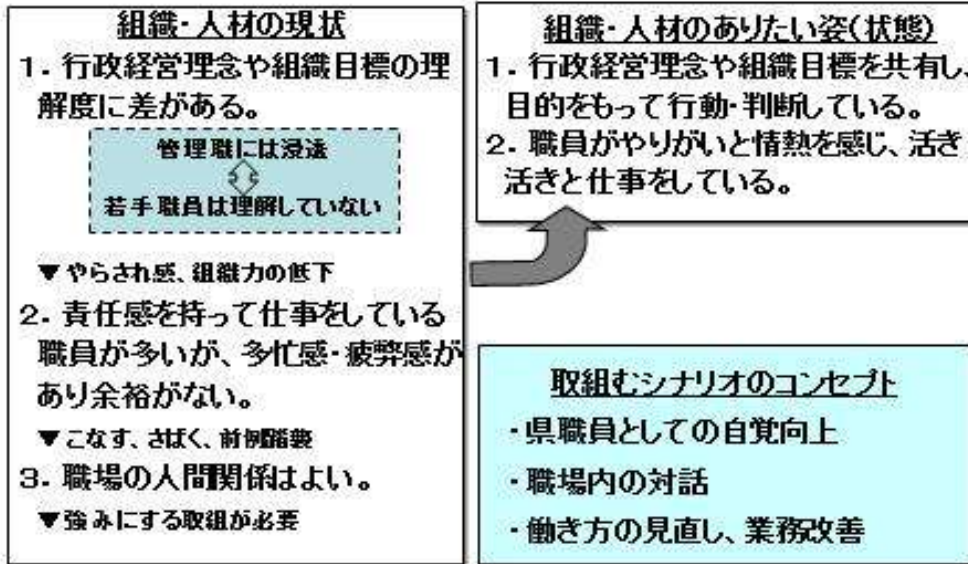
過去のマネ友は、実態をどう捉え、どのような策を打ったのか。

	平成23年度(2011年度)	平成24年度(2012年度)	平成25年度(2013年度)	平成26年度(2014年度)
組織・人材の現状	1 基準、手続き等行政的な説明になってしまふ。周囲からの身の守り方を考えてしまふ 2 上司の力量、性格によって違う、同じ組織の人が、今何の仕事をしているか分からないことがある	1 住民との距離感(県のポジション、イメージ) 2 理念が本当の意味で共有されていない 3 個々で業務をしている	1 県民目線で考えているが、行動していない(冷めてしまっている) 2 現状でよしとして変化を望まない 3 職員が組織目標を意識していない	1 行政経営理念や組織目標が十分に共有されていないため、仕事の押し付け合いややらされ感がある 2 責任感を持って仕事をしている職員が多いが、多忙感・疲弊感がある 3 若手職員ほど仕事に対する情熱や満足感が低い 4 政策研究、SHIP(信州イノベーションプロジェクト)、一人1改善などの取組がある
組織・人材のありたい姿(状態)	1 大多数の県民が”何を考えているのか”、”何を聞きたいのか”を考えられる 2 トップと幹部、課長と課員での情報共有による信頼関係の構築が出来ている	1 信頼される県職員 2 理念が行動として現れる 3 孤独な過重負担職員がいない	1 県民目線で行動している 2 必要な変化を厭わない 3 職員の組織目標へのベクトルが揃っている ⇒冷めた職員の意識の再熱	1 行政経営理念や組織目標を共有し、行動・判断している 2 職員がやりがいと情熱を感じ、活き活きと仕事をしている
今こそとりくむべき課題(今着眼して取り組むこと)	1 ①意識改革のきっかけを作る ②現場の声をくみ上げる機会を積極的に作る ③評価方法の見直し 2 ①情報共有のシステムを作る ②対面形式での話合いの場づくり	【着眼点】”住民の思い”を推し測れ、”理念”に基づいた行動で課題に立ち向かう 【打つべき施策】 1 住民と思いを共にする機会に参加する 2 理念を個人の活動目標に落とし込む 3 チームワークを活かす	【今、着眼して取り組むこと】 ・行動する職員 ”思考”から”行動”へ ・大きなうねりを起こすため、まずシーズ(seeds)から	【今、着眼して取り組むこと】 ・外部顧客(県民)の満足度を上げるために内部顧客(職員)の満足感を上げる
施策	意識改革 ・住民起点が出来ている人の話を聞く ・県民ニーズについて考える機会を作る(ダイアログ) ・起案文書に県民ニーズ用紙を添付する ・人事評価の見直し	・地域活動(ボランティア等)への積極的参加 ・業績評価シートの修正提案 ・庁内放送で理念を意識付ける ・朝会・係会等ミーティングの実施	・職員による政策研究(オフィシャルなシーズ) ・行動する職員集団の結成(自発的なシーズ) ・組織目標の共有	・行政経営理念・組織目標の浸透、役割認識の強化 ・業務量を減らす取組 ・政策研究の改善

2 中間発表

(1) 8月夏合宿発表（東京）

1. ありたい姿を目指した着眼点



2015年7月

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会

しあわせ信州

1

2. 施策と期待される変化・効果

施策	誰が、いつ、どのようなことを進めていくのか ⇒ この施策に込めた工夫はどのような点か	期待される変化・効果
行政経営理念・組織目標の浸透	<ul style="list-style-type: none"> ・業績評価の面談時に、上司が職員に行政経営理念や組織目標について示し、組織が目指す方向性や、職員に期待する役割について対話する。 ・若手職員を対象とした自主研究会の開催(既存組織との連携)。【H28年度当初】 	<ul style="list-style-type: none"> ・管理職と若手職員の認識の差の解消、★一体感 ・目的意識を持った行動、判断 ★主体性、やる気
働き方の見直し・業務改善	<ul style="list-style-type: none"> ・朝型勤務、テレワークの試行をきっかけに、仕事の進め方の効率化を目指し、働きやすい職場環境を醸成する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・仕事の進め方の効率化 ・職員の多忙感・疲弊感の解消 ・生み出されたゆとり、時間の活用
係内ミーティングの開催	<ul style="list-style-type: none"> ・係内ミーティングを定例的に開催し、各職員が抱える問題や業務量を把握するとともに、フォロー体制を確認する。 (マネ友が行政改革課に提案【H27年度まで】) 	<ul style="list-style-type: none"> ・業務量の調整やフォローにより、多忙感を軽減。 ・係内の情報共有による効果的、効率的な業務遂行 ★チーム力 ・目的や役割の再確認 ★主体性、やる気

2015年8月

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会

しあわせ信州

2

幹事から、「理念の浸透手段が面談とはスケールが小さい、もっと大きな視点からストーリーを考えてほしい。」「できることしか書かれていないのではないか、やりたいこと、やらなければならないことへ、もっと掘り下げてほしい。」という意見をいただいた。

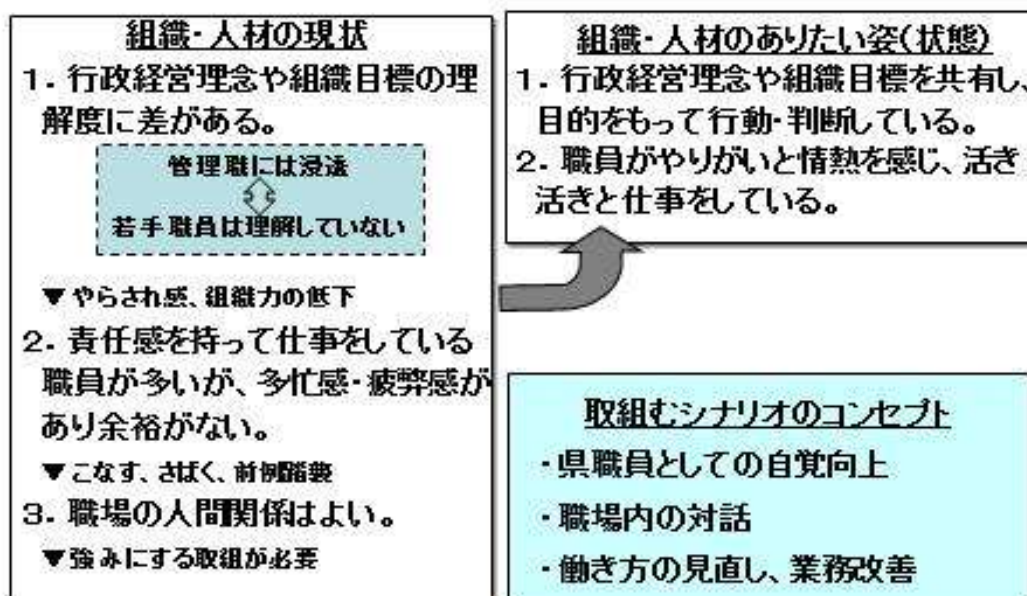
◆夏期合宿での気づきと学び

- ・「行政経営理念」を浸透させるとはどういうことなのか、マニュアルだけ変えれば浸透させることができるのか、検討が必要
- ・「できること」ではなく、「やりたいこと」「やらなければならないこと」への掘り下げが必要

◆夏期合宿から10月までの経過

●マネ友でダイアログ (「行政経営理念の浸透」とはどういうことなのか)
●「行政経営理念に係る職員アンケート結果」の分析
●朝型勤務の試行及び試行結果の分析
●財政課、行政改革課との意見交換 (予算編成における業務改善へのインセンティブについて)

1. ありたい姿を目指した着眼点



2. 施策と期待される変化・効果

施策	誰が、いつ、どのようなことを進めていくのか ⇒ この施策に込めた工夫はどのような点か	期待される変化・効果
【施策①】 行政経営理念 の実践	【仕掛け①】業績評価の面談時に、行政経営理念に係る職員アンケート結果を示した上で、組織目標や職員に期待する役割について対話する。 【仕掛け②】若手職員を対象とした自主研究会の開催（既存組織と連携）。	・管理職と若手職員の認識の差の解消、★一体感 ・目的意識を持った行動、判断 ★主体性、やる気
【施策②】 働き方の見直し ・業務改善	【仕掛け①】職員の希望に基づく時差勤務の開始、テレワークの試行をきっかけに、仕事の進め方の効率化を目指し、利用者の声を発信・共有することにより、働きやすい職場環境を醸成する。 【仕掛け②】当初予算編成時においてインセンティブを設けることにより、業務改善に向けた取組を促進する。	・仕事の進め方の効率化 ・職員の多忙感・疲労感の解消 ・生み出されたゆとり、時間の活用

2015年10月 早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会（長野県）

しあわせ信州

3

10月の第4回研究会では、「行政経営理念は本当に管理職に浸透しているのか。浸透しているとは、管理職が若手に向けて浸透させようと努力している状態のことではないのか。」「管理職の回答は、必ずバイアスがかかる。行政経営理念に対するアンケート結果を所属ごとに公表すると所属長には効果的。」という意見をいただいた。

3 次年度に向けた展望

1月29日、私たちは第5回研究会において、以下のとおりコミットメントした。

『私たちは、ありがたい姿を常に念頭に、日頃から職場での対話（ダイアログ）を実践していきます。また、部会で学んだ「立ち位置を変える」「価値前提で考える」「一人称で捉え語る」を常に問い直しながら、日々の業務に取り組みます。』

私たちが部会を通して研究してきた施策である「行政経営理念の実践」「働き方の見直し・業務改善」は、これまでも本県をはじめ多くの組織で似たようなことが叫ばれ、取組が行われてきた課題であり、終わりのない永続的な取組とも言える。

しかし、本県では現在、昨年発覚した不祥事案をきっかけに、本年をコンプライアンス元年として、県庁全体で意識改革や組織風土の改革に取り組む状況にある。

具体的には、以下のような取組を進めることとされている。

- ・ コンプライアンスとは、単なる受け身的な対応に留まらず、主体的、能動的なものでなければならないとされ、職員同士の討議や対話を通じて行動規範を組織全体で共有するなどの取組を進めること。
- ・ 組織風土改革については、風通しのよいオープンな職場づくりのため、コミュニケーション

能力向上のための研修を導入するなどの取組を行うこと。

- ・ しごと改革については、全庁一斉で業務上のルールを見直すための棚卸し日を設けるとともに、テレビ会議やサテライトオフィスなどICTを積極的に活用し、恒常的な超過勤務の削減や業務の徹底した効率化を進めていくこと。

このように、私たちが研究してきた施策に関することについて、職員同士の討議や対話、業務上のルールを見直すための棚卸し、ICTを活用した業務の効率化等、組織的な実践の場が用意されるであろう状況において、私たちは、何か特別なことを仕掛けるというのではなく、まずは、部会における気づきと学びを活かし、自らコミットメントしたとおりの行動を、そのような場で実践していく必要があると考える。

また、組織的な取組が、真に、組織のありたい姿、“ほんとうの笑顔”にあふれる組織につながる取組になっているかについて、私たちは常に自らに問いかけるとともに、場合によっては私たちマネ友同士や他者（キーパーソン）を巻き込んでシナリオを考えるなど、常に“自分ごと”として受け止めていきたい。

「一人称で捉え語り、一步を踏み出すこと」。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、私たち3名は、次年度以降もダイアログする機会を設け、2015年度本県から参加したチームとしての絆を維持していきたい。

最後に、多くのご指導を賜りました北川所長、出馬部会長をはじめとするマニフェスト研究所の皆様、部会で出会い、様々な激励や刺激をいただいた自治体の皆様に、心より感謝申し上げます。大変お世話になりました。どうもありがとうございました。

【付記】自らの気づき、学び、変化、今後の展望

○総務部行政改革課 田中 幸司

今回部会に参加して1番意識したことは、「自分は誰のために仕事をしているのか」ということである。もちろん県民のためというのが答えにはなるが、胸を張って言い切れない自分がいた。上司の指示だから、過去にも同じやり方をしているから、職員が少なくて忙しいから。「やらなくていい、考えなくていい」理由を探しながら仕事をしてきたのではないだろうか。

部会に参加しなければ、おそらく、あまり意識することもなく、なんとなく仕事を続けていたと思う。

幹事団の方々からの叱咤激励や運営委員の方々の熱いサポートを受けながら、多くの仲間たちと対話をする中で、「立ち位置を変える」、「価値前提で考える」、「一人称で捉え語る」という部会の基本的な考え方が、少しずつではあるが、意識できるようになってきたと感じている。

研究会への参加はこれで終わるが、大切なのはこれからの行動である。今回の研究会で得た「気づき」、「仲間」、「決意」を大切に、「職員がやりがいと情熱を感じ、生き活きと仕事ができる長野県」を目指して、悩みながら取り組み続けたい。

○総務部職員キャリア開発センター 丸山 俊樹

昨年4月、人事異動で現在の所属に異動した直後に、この部会への参加の話をいただいた。職場環境の変化に加え、これまで聞いたことのない名称の研修（ではなく研究）への参加に、少しばかりの不安を感じた。その後、第1回研究会の会場に入り、そこに流れる音楽を耳にした瞬間、私の不安はさらに大きくなったことを覚えている。「一体、何をやらされるんだろう」と。

しかし、メンバーや他の自治体の参加者とのダイアログを重ねたり、部会長や運営委員の方のお話を聴いたり、部会終了後の懇親会に参加したりする中で、私が当初抱いた不安（何をすると、何をやらされるところなんだろう？）がだんだん小さくなっていくかわりに、それとは異なる種類の不安が膨らんできた。

部会ではスキルのようなものを学ぶというよりは、毎回、自分自身に鋭い問いを突きつけられたと感じていた。それは、職員としてというよりも、ひとりの人間として「お前はどうか？ どう行動するのか？」という問いのように私は感じ、その問いに向き合うことの苦しさ、不安へと変わっていった。

そうした不安は1年近く経った今でも続いているが、この不安を心の奥底に抱えさせることこそが、部会の狙いだったのではないかと思うことにして、向き合い続けるようにしたい。

○教育委員会事務局教育政策課 藤原 美緒

この人材マネジメント部会に参加しての気づき、それは、すべての組織や制度は人がつくっていると再認識できたことです。まだ県職員になって数年であり、今ある枠組みの中で仕事をこなすことだけを考えていましたが、それは思考停止の状態。常に一人ひとりが目標を持ち、ありたい姿をつくるために考え続けることが必要だと強く意識づけられました。その積み重ねが、今の組織をつくっているのであり、これからの組織をつくっていく。

経験や立場に関係なく、今の自分に何ができるのかということを頭に置きながら、仕事をしていきたいと思います。

(参考)

長野県行政経営理念

県の行政経営に当たり、これまで当たり前のこととして明確に意識してこなかった私たちの組織の「使命・目的（ミッション）、目指す姿（ビジョン）、価値観・行動の指針（バリュー）」について、新たに「行政経営理念」として定めます。

【使命・目的（ミッション）】

最高品質の行政サービスを提供し、
ふるさと長野県の発展と県民の幸福しあわせの実現に貢献します。

【目指す姿（ビジョン）】

県民に信頼され、期待に応えられる県行政を目指します。
職員が高い志と仕事への情熱を持って活躍する県組織を目指します。

【価値観・行動の指針（バリュー）】

私たちは、県民起点で真摯に行動します。

私たちは、様々な組織と協働します。

私たちは、成果をあげることにこだわりを持ちます。

私たちは、平均ではなく最高を目指します。

私たちは、変化を恐れず挑戦します。

私たちは、責任感を持って主体的に行動します。

私たちは、チームとして協力し合います。

* 上記に加え、各職場にふさわしい指針を定め、自分たちのものとして取り組みます。

