

2015 年度 共同論文

人材マネジメント部会に参加して

佐 賀 県

職 員 課	小野 定利
職 員 課	伊東 大輝
自治修習所	土肥 憲治

1 はじめに

佐賀県は、人材育成マネジメント部会に第1回から参加しており、私たち、2015年度参加者はちょうど10期目となる。

私たちは、この部会に自主的にではなく、順番だから等の理由により、やらされ感を感じながら参加することとなった。

研究会では、幹事から「佐賀県は10年目だから…」とか「もう10年もやっているのに佐賀県は…」などと容赦ない御指摘を受けることが多く、私たち自身が10年間部会に参加し続けているのであればまだしも、今回初めて参加している者に、そんなことを言われても…。」と思ったりもしていた。

しかし、研究会に参加し、繰り返し行われるダイアログやキーパーソンインタビューなどを通じて、次第に「今のままではいけない。何かしなければいけないのではないか。」という気持ちが芽生えてきたと思う。

2 活動の概要と経過

とは言うものの3人とも日々の業務に追われ、なかなか集まって話をするのができず、夏季合宿直前になって、ようやく「佐賀県庁の現状とありたい姿」について考えることとした。勤務時間外の県庁舎は冷房が止まり、大変暑い中、一生懸命に考えて意見を出し合った。

(1) 現状

現状の1つめは「時間外勤務の増加」である。10年前の平成17年と現在を比較してみると、時間外勤務時間は約24%増加しており、依然として時間外勤務が多いということがわかる。

県庁内では「職員が減っているのにも関わらず、新しい事業は増え、既存事業は減らないので、時間外勤務はなくなる。」とよく言われる。この状況を打破しなければならぬのではと考えた。

当県では、10年前に「能力開発型人材マネジメントシステム」を導入した。これは、県が目指すべき方向に最適化するよう人材を配置するため、採用から退職まで様々な人事施策を体系的に構築したものである。

その主な取組として、育成評価シートのコンピテンシーモデルに記載された具体的な行動例を目標とし、習得すべき期待要件や行動指針を示したうえで、行動例に照ら

し合せ、個々の職員自身がそのような行動をとっているかどうかをチェックし、自己評価を行うこととしている。

これを用いて、それぞれの業務を遂行するために求められる能力と人材をマッチングさせるよう適材適所の人事配置を行う。適材適所が実現すれば、事業のスクラップ&ビルドに向いている職員がその能力を求められる職場に配置され、その結果、優先順位の低い業務は、廃止や縮小されていき、時間外勤務は縮減されると考えられる。

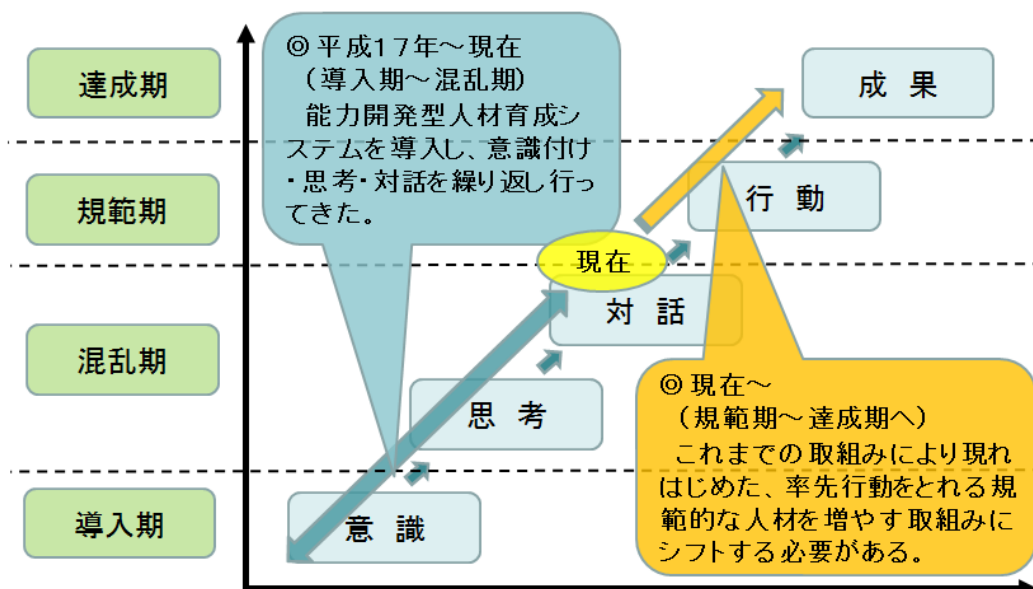
しかし、前述のとおり、時間外勤務時間数は増加している。せっかくシステムがあるものの、適材適所がうまく実現できていないため、仕事をスクラップできていないのではないだろうかと考えた。

2つめは、自分から率先して行動できる職員が増えているが、まだ全員ではない点である。

今年度、人材育成・組織風土グループが実施した「職員を育てる組織風土づくりのためのアンケート」の中で、「指示待ちではなく、自ら考え、自ら行動していますか」という質問に対して、52.4%の職員が「いつも自ら考え、自ら行動している」とい回答があっている。2人に1人は自ら考え、行動できてきているということであるが、まだ全員がそういう状態になっておらず、現状として改善が必要ではないかと考えられる。

ところで、前述した能力開発型人材マネジメントシステムを導入した結果、佐賀県の職員がどのように進んでいくのかを示したものが以下の図である。

佐賀県の現状



縦軸、横軸ともに時間の経過を表しており、「導入期」は、現状とのギャップに気付く“意識の改革”ということで、トップダウンによる組織改革の断行（総務部の廃止）や各本部への大幅な権限移譲を行うなどして自ら判断して決めることのできる環境整備が行われた。合わせて気づきのツールとして前述のコンピテンシー評価制度がスタートした。

「混乱期」は、自分の人生は自分で切り開いていくという能力開発型人材マネジメントシステムをさらに浸透させ、例えば公募による人材登用を行うなど、考える、思いをめぐらす“思考の変革”やファシリテーション手法導入や会議のルール作りなど“対話の変革”がこの時期に当たる。

「規範期」は、行動する、してみせる、継続するという“行動の変革”、「達成期」は「自分を認める、他人を認めてあげる」という“成果の変革期”とステップアップしていくこととなり、現在、佐賀県職員（の多く）は規範期から達成期へ向かっている所に位置しているのではないかと私たちは考えている。

“行動の変革”には「成果に結びつける仕掛け作り」が、“成果の変革期”には「行動を評価する文化を定着や褒める文化の創造」が必要になる。

この図については、当該制度設計に関与された当県の白井幹事から教わったものである。

（２） ありたい姿

さて、現状に対して、ありたい姿は、「組織としては、適材適所を実現し、人材としては、一人ひとりが率先して行動できる職員になること」ではないかと考え、その実現の手段として、これまで取り組んできた能力開発型人材マネジメントシステムの見直しがカギになるのではないかと考えた。

これまでの取り組みにより、職員間で繰り返しダイアログを行うなどして、率先して行動できる職員が現れてきたが、これらの職員が残した業績に対して評価する仕組みを整える必要があるのではないだろうか。

（３） 具体的な取り組み

現状分析を行い、ありたい姿を描き、次にありたい姿を実現するために具体的にどのような取り組みを行うかについて列挙する。

最初は、能力開発型人材マネジメントシステムの見直し、特に育成評価制度の見直しを行うことである。育成評価制度では、育成評価シートを利用して、自己評価を行い、次に直属の上司が評価を行い、所属長が最終評価を行う。同時に面談を行うなどして自己評価を確定させることとなっている。

この結果を用いて、業務遂行に求められる能力と人材をマッチングさせるために、人事配置を行うことになるが、実際、業務多忙等を理由として一部の職員が自己評価を行っておらず、人事当局で、すべての職員の能力を把握できていないこと等により適材適所の人事配置ができていないのではないかと考えられる。

その原因として、評価項目の多さ（全部で約60項目）が挙げられる。項目数の多さは、導入期にまずはコンピテンシーというものがどういったものなのかを知ってもらうために評価していたとのことであるが、導入から10年を経過したこともあり、職階級（課長、係長等）毎にに応じて必要最低限の項目に減らすことができるのではないかと考えた。

具体的には、新しい人事評価制度が導入される予定であり、人事評価（能力評価）の項目は、各階層に必要と考えられる項目数を大幅に削減し、職員全員が取り組みやすい制度となるよう検討を進めているところである。

今後は、職員全員の人事評価を提出してもらうことで、職員の能力の把握に努め、適材適所の人事異動が可能になるのではないかと考えている。

さらに、適材適所の人事配置を行うためには評価の客観性をより高める必要があると考える。このため、評価者を一堂に集め、同じ一人の職員を皆で評価して、評価レベルを合わせていくという内容の育成評価者に対する研修を実施していく予定である。

これらの取り組みにより、人事当局がすべての職員の能力を正確に把握することができ、適材適所の実現をでき、時間外の縮減が図られるのではないかと考えている。

また、適材適所を実現できれば、業務の廃止・縮小は進んでいくと考えるが、さらに業務の見直しを加速させたいと考え、業務のスクラップ&ビルドを行う能力を高めることを目的として、各本部から推薦された所属長等を対象に「事業スクラップ研修」を先月9日に実施した。

この研修では、「事業」（＝抜本的な見直しができ、代替案を考えることが可能）と「業務」（＝抜本的な見直しの可能性は低く、改善が中心課題）の違いを理解することから始まり、事業のスクラップの可否を検討するための2つの手法を習得してもらうこととしている。具体的には、行政分野内の事業の比較指標を設定して比較検討を行い、見直す対象事業を絞り込む（優先度を検討する）「事業間比較アプローチ」と、見直しの候補事業を選択し、スクラップの対象事業として絞り込まれた事業を時間軸（過去、現在、未来）で比較して、見直しの根拠を明確にし、事業のスクラップの可否を決定するという「時間軸比較アプローチ」というものである。

受講者は、この2つの手法を用いて自所属の事業見直しを行うという演習に取り組んでもらったが、1日研修では、演習の最後まで終わることができず、最後は事後課題となってしまった。この最終結果を研修講師のみならず一緒に受講した受講者にもメールで送付し、情報を共有してもらい事業見直しについて理解を深めてもらうことができたと考えている。

また、研修受講者には、自所属に戻ってから所属職員に研修内容を伝えてもらい、自所属に合致した事業スクラップの方式を考えてもらって、これを年間計画の中に落とし込んでおくことで、職場のメンバー全員が「事業スクラップ」の活動に参加してもらうよう依頼した。

なお、実施した研修を振り返って、研修時間が短かったことや、スクラップの説明を効果的に行うことができるよう論理的伝達法についても学んでもらうようカリキュラムを見直し、来年度は2日間研修として実施することとした。

以上のように、行動まで実現できたものもあれば、まだ検討段階のものもある。このような私たちの考え方に対して、10月のリベンジ発表時に鬼澤部会長代行から「コンピテンシーで評価を行うことは個々の能力を高めることには有効であるが、良い組織とするには向いていないのでは。組織を良くしていくために、君たちはどうするの？」と尋ねられ、私たちは納得してもらえただけの回答を持ち合わせていなかった。

それと、率先行動を行う職員が適切に評価される仕組みをつくるため、目標を立てて業務を行い、その達成度や業績に対する評価を行う業績評価を導入する予定であるが、さらに、顕著な業績を残した職員に対しては、これまでの表彰のハードルを下げて、頑張っている職員への表彰を行うことができないか検討することとした。

これらの取り組みが実現すれば、率先行動を行う職員が適切に評価される状態にすることで、他職員もこれを見習って、率先行動をとれるよう仕向けることができるのではないかと考えたが、具体的な取り組みを行うまでには至らず、次年度での課題となってしまった。

3 次年度に向けた展望等

次年度での課題とした成果を上げた職員に対して褒めたり、表彰したりすることと、鬼澤部会長代行からの質問に対する答えを模索するため、今後も3人で研究を進めていきたいと考えている。

自分たちだけで答えを出すのが難しい問題にあっては、過去のマネ友にも協力を仰

きたいが、幸い、今回10月のリベンジ発表時に過去の部会に参加された職員が私たちの発表を聴講され、終了後に幹事からの指摘に対する検討を一緒にやっていけないかとの申し出をいただいたところである。

そして私たち自身も、2016年度以降の部会参加者から相談を受けることがあれば、積極的にその相談に応じるなど、マネ友の連鎖を大切につないでいきたい。

4 終わりに

最後になりましたが、当県の参加者に対して、長期に渡り、ご指導いただきました幹事の皆様、また一緒にダイアログ行うなど切磋琢磨してきた福岡会場参加の方々に心から感謝申し上げるとともに、今後も多くの自治体に参加されるなど、部会の益々のご発展を祈念しつつ、私たち3人の部会に参加しての感想を添えて、末尾の言葉とさせていただきます。

(小野 定利)

人マネに参加するまで組織や人材に関することは自分の担当業務でないし、仮に自分自身が行動を起こすことができたとしても組織に変化をもたらすことができるはずがないと考えていた。

しかし、幹事団の思いや他の自治体の職員の方の熱い思いに触れ、このままではいけないということを強く認識させられた。今後は、今回一緒に人マネに参加した2人と先輩のマネ友とともに、「ほんとうの笑顔」がある組織を目指して自分たちの思いを共有してくれる仲間を増やせるように実践していきたい。

(伊東 大輝)

この1年間、部会での研究をとおして沢山のことを学んだが、何より地方自治の大切さを再認識できたことが最も大きな収穫だった。

普段は日々の業務に忙殺されて、なかなか考えることができない、地方自治体の職員はそもそも何のために、誰のために仕事をしているのか、そのことを深く考えるきっかけとなった。

また、佐賀県のコンピテンシーモデルを使った人事制度について、その価値を再認識することができたことも一つの収穫だったと思う。

今後も、この部会で学んだことを少しでも佐賀県のために生かせるように、日々努

力していきたい。

（土肥 憲治）

これまで漫然と県庁生活を送ってきたが、部会に参加してから、これまでとは違う視点で考えたり（立ち位置を変える）、自分は何をするのか（一人称で考える）などと考えている自分に気付くようになった。この考え方を忘れることなく行動していける職員であり続けたい。

福岡会場で一緒だった皆様、一緒に学んだマネ友として、今後ともよろしくお願ひします。

幹事の皆様、自治修習所では人マネ幹事を積極的に研修講師として招聘し、多くの県職員に気付きを与えていただきたいと考えている。従って、講師依頼をさせていただいた際には、何卒お引き受けいただきますよう、よろしくお願ひ申し上げます。