

# 平成 28 年度 早稲田大学マニフェスト研究所 人材マネジメント部会（新潟県 共同論文）

## ～使命感の継承～

石塚 和徳 （行政改革推進室）  
石見 恭子 （人事課）  
高橋 聖 （人事課）

### はじめに

新潟県は、平成 18 年度から本部会に参加しており、平成 28 年度で 11 回目の参加で、いわゆる老舗の部類に入る。

本県ではこれまでの間、県組織の目指す姿（ビジョン）の策定、経営層からのマネジメント改革の拡大など、将来に希望の持てる魅力ある新潟県を実現するために、組織変革に向けて様々な取組を実施してきた。

我々 11 期生は、老舗であるが故の悩みを抱えつつも、他部会参加者同様、様々な観点からの意見にふれ合い、あるいはキーパーソンや同期等とのダイアログを重ねた結果、組織・人材の「ありたい姿」と「現状」の乖離要因について、組織・人材ともに『“使命感”の継承』であるという考えに帰結した。

また、係長以上の層に対しては比較的手厚く取組をしていたが、これからは係長以下の層に対しても少し比重を増やして取り組むべきであると考え、最初の施策展開として主任層を中心とした「階層別研修の見直し」に着手した。

### 第 1 章 組織・人材のありたい姿

#### 1 県が掲げるありたい姿

本県では、現在の取組のベースともいえる「新潟県 21 世紀の県行政創造運動」に平成 11 年度から取り組んでいたが、平成 16 年度の知事交代を契機に、それまでの取組の見直しを行った。

そして、平成 17 年 11 月には、将来に希望の持てる魅力ある新潟県の実現の

ため、目指すべき県組織の姿と改革項目の取組方向を示した「新潟県行政経営改革推進ビジョン（以下、単に「ビジョン」と略す。）」を策定し、組織風土改革と行政経営システム改革を2つの柱として、現在でも行政経営改革に取り組んでいる。

本部会に参加するまでは、ビジョンは認知しているだけで、それこそ作文としての情報にしか過ぎなかった。しかし、ビジョン策定時の膨大な関係書類に目を通し、当時のビジョン策定担当者への聞き取りを重ねた結果、ビジョン策定に至る過程での携わった方々の様々な想いが“熱量”として一気に伝わってきたことを今でも鮮明に覚えている。

同時に、我々3人が熟慮した結果ではなく、「ビジョンを見直しすればいいのだらう」という安易な発想は、これまでの先輩職員が築き上げた想いを台無しにする恥ずべき考えであったと痛感した。

## 2 我々が考える“ありたい姿”

過去の経緯を把握した上で、我々が考える「組織・人材のありたい姿」とはどのようなものか、うまく言葉で言い表せるものなのか、など不安を抱えつつも、キーパーソンや過去の本部会参加者（マネ友）とのダイアログ、あるいは業務の合間を見つけては我々3人でもダイアログを何度も重ねた結果、次の2点に帰結することができた。

### ～新潟県の組織・人材のありたい姿～

- ① 職員一人ひとりが新潟県職員であることに誇りを持ち、庁内以外にも関心向け、仕事への使命感を持ち続けている状態
- ② チームとしてのパフォーマンス向上を意識し、互いに職員の意欲向上や行動を支え合う組織

そこで、今一度、ビジョンと読み比べたところ、我々が考えるありたい姿とは、言葉が違うものの、ビジョンそのものに記載されていることに気が付いた。

ようやく辿り着いたにも関わらず、約10年前に策定したビジョンと同じという結果に、ビジョンは今でも十分通用し、色褪せていないことに驚嘆するとともに、当時の関係者の想いの結晶に感銘したところである。

## 第2章 現状分析

### 1 これまでの県の取組など

前述したとおり、本県では職員の意識や行動の変革を促すため、ビジョンの策定や経営層からマネジメント改革など、平成17年から取組を開始し、現在では係長層まで取組対象を拡大している。

また、職員の“気づき”の支援と組織マネジメントの向上を図るツールとして、上司と部下との面談(対話)を経て、評価を実施する「人材育成型評価」を平成19年に本格的に運用を開始し、平成22年にはマネ友の取組によって、人材育成型評価とビジョンの関連付けを行ったところである。

この他にも、行政経営改革に関する職員意識把握のため、全職員を対象に、毎年実施している「職員意識調査」についても、マネ友の取組によって、平成21年度調査分から経年変化が把握可能となる設問に変更したところである。

こうした取組が功を奏してか、平成27年度「職員意識調査」は平成21年度と比べて改善傾向を示しており、平成27年度「県民意識調査」は平成18年度と比べて全ての項目で満足層増加しており、一定の成果があったと捉えることができよう。

一方で、データとして示されている「職員意識調査」や「県民意識調査」の結果に対して、確信や根拠と呼べるようなものは持ち合わせていなかったが、我々3人の肌感覚としては、データの結果と大分乖離があったように感じたところである。

### 2 キーパーソンとのダイアログ等

こうしたモヤモヤ感が解消されるものと期待して、当時のビジョン策定担当者やキーパーソンとのダイアログに臨んだが、その期待はあっさり裏切られることになった。

キーパーソン達のある程度共通した現状認識としては、次のとおりであった。

◇ビジョン策定前と比べて、仕事の進め方に対するコミュニケーションなどは、格段に良くなっているのではないか。

◇個別施策をバージョンアップする必要があるが、これまでの取組の方向性は間違っていないのではないか。

◇意識改革は進んでいるかもしれないが、様々な社会情勢の変化で、職員や組織とも余裕がない状態のため、現状は、あるべき姿から考える行為

までに至らない、ある意味で思考停止状態になっているのではないか。

◇今の状況下がそのまま続いた場合、部下を育てる立場になった時に、今の自分と同じような職員しか育てることしかできないのではないか。

◇だからこそ、今から組織として、あるべき姿から自ら考える人材を育てる必要があるのではないか。

キーパーソン達は、いずれも現状に対する悲壮なまでの危機感と覚悟を持って、仕事に取り組んでいることが伝わってきて、正直、圧倒されてしまった。

同時に、こうしたキーパーソンが中心となり、過去から取組を行っているにも関わらず、価値前提で仕事を進めるのが当たり前の状態になっていない原因はどこにあるのか、雲をつかむようなもので、3人でダイアログを重ねれば重ねるほど、一層モヤモヤ感が増していき、不安に押し潰される寸前であった。

### 3 夏期合宿とダイアログ等

そのような中で迎えた夏季合宿の発表では、我々3人の思惑を見透かされたかのように、「3人だけで机の上で考えるだけでなく、行動すること。職員意識調査の結果だけでなく、生の声をいかに拾い上げるかが重要。いろんな人たちとダイアログしてこい。」という幹事団から厳しくも暖かいコメントをいただき、はっと気づくとは正にこのことだなと実感したところである。

それまでは、3人でダイアログすることに意味があると考えており、3人でダイアログに固執するあまり、視野がどんどん狭くなっていたことに自分達では気が付かなかったのである。物事を客観的・多面的に見るためにも、様々な人達でダイアログすること、そして各自でもダイアログを行うなど、柔軟に物事を考えられるようになった。

まずは、同じ主任である同期を集めて、ダイアログを重ね、その後も主任層だけでなく、主事、係長、補佐、課長などの様々な階層・職種・性別等に偏りがないよう、39名の方々とダイアログを実践した。

最初は、同じ悩みを共有している部会参加者とのダイアログと同じとはいかず、話が拡散するなどうまくその場を回せなかったものの、ダイアログを重ねるたびに、時々すごく深い話にも到達する瞬間を垣間見て、確実に自分達の引き出しを増やしていることにもつながっていると体感した。

## 第3章 ありたい姿と現状との乖離

### 1 “使命感”の継承

我々11期生も、これまでのマネ友同様に、部会に参加し、様々な観点からの意見にふれ合い、あるいはキーパーソンや同期等とのダイアログを重ねた結果、モヤモヤ感に覆われていた空が少しずつではあるが、晴れ間が差し込んだ、そんな状態であった。

すなわち、組織・人材のありたい姿と現状の乖離要因について、一定の結論に辿りつけたからである。

我々3人の仮説に至るまでには、次のような変遷を辿った。

意識改革を促す体系、人事評価や対話の仕組みといったツールは用意されているが、マンネリ化に陥っており、これらの取組経緯を「知っている職員」と「知らない職員」の2層構造になっているのではないか。

前任者等に仕事のやり方を習う機会が多いが、仕事の意義を自ら考える機会が少なく、ありたい姿から物事を考える癖・習慣をつける機会が絶対的に少ないのではないか。

職員の異動等によって、職員個人としても、その職員が所属する組織としても、よりいい仕事を行う、より早い仕事を行う、より効率的な仕事と行うといった“仕事の完成度に対する責任”が引き継がれていないのではないか。

この“仕事の完成度に対する責任”については、制度設計に携わった関係者の想い、熱量、志、魂、火種などと、本部会でも様々な呼称がされているが、我々3人は“使命感”と呼ぶことし、“使命感”が組織としても、職員一人一人としても、継承していない(されにくい)のが乖離要因と考えたところである。

### 2 階層別研修の見直し

『“使命感”の継承』という漠然としたコンセプトについて、個別施策にどう落とし込むのか、どこから手を付けるのかなど、我々3人だけでなく、組織変革を担う部署の同僚達ともダイアログを行い、検討を開始した。

本県では、経営層からのマネジメント改革の拡大ということで、係長以上の層に対しては組織として手厚い取組を行っている一方で、係長以下の若手層に対しては人材育成型評価など対話を通じた仕組みを用意しているものの、OJTなどの機会については、結果として職場での取組によりバラツキが生じているのではないかと考えた。

また、係長以上の人達は意識改革を促す行動を求められる機会が多いことから、将来の主力世代である主事・主任層に、資源を集中投下することが効果的ではないか。特に、主任層は仕事への慣れやライフイベントの変化など、仕事に対する“使命感”を見失いがちの期間でもあるので、より効果的と考えた。

加えて、取組経緯を知らない一定数の層(面)に対しても、ありがたい姿から考える機会・取組が必要であることから、一部の職員が対象となる研修やOJTではなく、職務上の役割が変化する節目に受講する「階層別研修」を活用することが有効ではないかと考えた。

以上のことから、係長以下の若手層に対して、ありがたい姿から物事を自ら考える癖・習慣をつける機会を組織として確保することが優先と考え、まずは主任層を中心とした階層別研修の見直しに着手することとした。

### 3 “使命感”の注入及び再点火

#### (1) 施策提案

本県で実施する「階層別研修」は、職務上の役割が変化する節目に、その階層に求められる役割の理解、基礎知識の習得を目的として実施している。

我々が取組のターゲットとした主任層に対する階層別研修では、従来の「キャリア形成」に必要な理論やスキルの基礎知識を習得するカリキュラムから構成されている。しかし、我々が狙う「ありがたい姿」から物事を自ら考える癖をつけるには、知識の習得ではなく、まず何よりも「自分が誰のために、何のために仕事をするのか」と自分自身と向き合い、“使命感”を意識する機会が必要だと考えた。

ただ、研修を通して、「現状を変えたい」、「チャレンジしたい」という思いが芽生えても、研修は所詮非日常であり、職場（日常）に戻ってしまえば、その熱はすぐに冷めてしまう。また、行動に移そうとしたところで、独りぼっちになった瞬間気持ちが萎んでしまうというのは、自らの体験からも言えることである。今回、我々が実践まで取り組んでこられたのは、何よりも互いに支え合う仲間がいたからだ実感している。

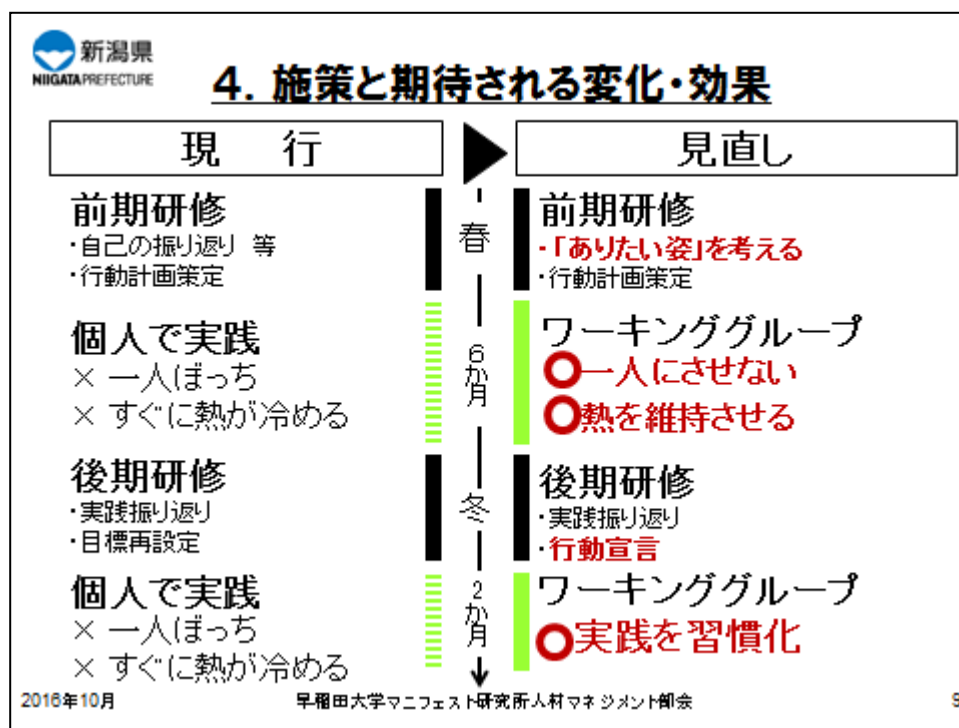
そこで、研修後の実践過程においても、本部会と同じようなスキームが導入できないかと模索したところである。また、実践過程で現実の壁の高さを前にくじけそうになったときに、我々の“使命感”に大きな刺激を与え、再び火を

起こしたのは、何よりも幹事団や部会の仲間の視点や思いに触れた瞬間だった。心が揺さぶられ、自分自身の存在意義をも見つめ直す機会となった。

こうした自らの経験を踏まえて、以下の要素を組み込んだ研修カリキュラムの提案を行った。

- 価値前提の思考パターンの植え付け
- ワーキンググループによる実践の習慣化
- 地域の異なるフィールドで活躍する人材の“使命感”に触れる機会の創設

<現行のカリキュラムと提案内容の比較>



※第4回部会発表資料より

## (2) 提案結果

提案の結果、我々が提示した価値前提の思考パターンの重要性や研修を通じた植付けの必要性に対する一定の理解は得られた。

しかし、階層別研修がその役職の職員が共通の知識の習得を目的としていることや、ワーキンググループ形式による実践に対するフォロー体制などに課題があることから、来年度実施する研修に提案内容を全面的に反映することは実現できなかったところである。

ただ、価値前提思考の植付けや他者の視点に触れる機会の導入など一部の要素については、カリキュラムに組み込まれることとなった。

## 第4章 来年度に向けた展望

### 1 創りだしたい変化

階層別研修では、新たに主任となる層の職員全てが受講することから、効果的なプログラムが実践できれば、ありがたい姿から物事を自ら考える癖・習慣をもった職員が増えることが期待できる。

少なくとも“使命感”の注入、または再点火をできる場を設けることができたのは大きな変化であるので、地道な取組ではあるが、取組自体の熱意が色褪せぬような工夫をして継続していく。

### 2 “使命感”を燃やし続けるために

本部会では、「習慣付けには最低180日かかる」という言葉を耳にした。研修の場というのは、気づきを得る機会でもあるが、非日常であるがゆえに、その場かぎりになりがちである。共有する日常業務の中で絶えず「ありがたい姿」に対して自問自答と行動を繰り返すことを習慣化するには、“使命感”を継続的に供給する熱源が必要である。

それには、Off-JTとOJTをつなげ、職場の上司等を巻き込んだ取組が重要であるが、これに関しては、来年度から一部の階層で、取組が試行されるところである。今後、組織全体にそれを波及させる手法を検討していきたい。

## おわりに

平成28年11月の知事交代を始め、平成28年は新潟県にとって激動の1年であった。これまでの組織変革に係る様々な取組を一気に吹き飛ばすかのような、本県のガバナンスの欠如を疑われる事象が次々と顕在化したからである。

我々3人の取組も焼け石に水だなと感じ、一時は失望感に苛まれた。

そのような中でも救いもあった。本県では初めてとなる鳥インフルエンザの発生、過去20年で最大規模となった糸魚川大火などでは、本県職員の“使命感”により、驚く程、主体的で迅速な対応が図られたからである。

そんな時、本部会の初回で投げ掛けられた「我々は微力ではあるが、無力ではない」という言葉や仲間達の顔が自然と思い浮かび、再び前に進む原動力になった。



このように、平時における“使命感”の継承には、仕掛けの他にも仲間が必要、それも多種多様に幾つも用意することが必要と実感した。

マネ友やキーパーソン達から我々3人が受け継いだように、未来のマネ友、未来の職員、そして未来の自分達へ“襷”を渡していきたい。

## 付記

### ○ 石塚 和徳

1年マニ研に参加して、様々なことを学んだが、自分が一番のポイントだと感じたのは「自覚する」ということである。マニ研でいうところの「気づき」や「ドミナントロジック」と言い換えてもいいかもしれない。というのも、まさにそのことを痛感する出来事が第5回研究会の席で起こったからだ。

平成28年度マニ研の新潟県内の参加自治体として、新潟県、新潟市、糸魚川市の3団体が参加していたが、本県と新潟市は東京会場、糸魚川市は長野会場であった。そして、第5回研究回の出席名簿を見た際に、糸魚川市は3人とも欠席であったため、災害対応のため当然だなというぐらいしか気に留めていなかった。

そんな中、第5回研究回の席で、糸魚川市と同じ長野会場の参加自治体から、参加できなかった糸魚川市の3人のため、応援メッセージと募金を促す発言があり、頭の中からガツーンと殴られたような感じであった。

自分は新潟県職員として入庁して今まで何を見てきたのだろう、仲間である糸魚川市の3人に想いを寄せることができずに、県民に何を還元できるものか、ましてや県庁を変えることなんて到底できない、などと自問自答を繰り返し、恥ずかしいの一心で、一刻も早くその会場を後にしたい自分がいた。

と同時に、そうした自分もしっかりと受け止めないとダメだ、そして、今の自分では何ができるのか、これから何をするのか、そのためにはどうしたらよいのかと自問自答をしているもう一人の自分もいた。

これまでのダイアログ等で培ってきたからこそ、もう一人の自分にも気が付けたのだと思う。これこそがマニ研の教育プログラム（こうした表現は適切でないかもしれないが）の核であり、本気度の結晶ではないか。

こうした幹事団や事務局・関係者の熱意に触れる機会に恵まれたことに感謝し、今後は、自分の結晶を惜しみなく他者へ伝播している、そんな自分に会えると心に刻みながら、日々、前へ前へ進んでいきたい。

○ 石見 恭子

部会に参加して、回が進むごとに強く感じるようになったのは、「現実と向き合うことのしんどさ、難しさ」であった。しかし、それは自分自身と向き合い、「こうありたい」とか「こうあるべき」という「ありたい姿」を考えるようになったことの表れでもあり、本部会に参加したことで得た大きな収穫である。今後は本部会での経験、気づきを火種に、取組を進めていきたい。

最後に、毎回様々な投げかけにより沢山の気づき、知恵を与えてくださった幹事団の皆様、ここで出会い刺激を与えてくださった全国の仲間たち、そして運営面でサポートしてくださった事務局、実行委員の皆様へ感謝を申し上げる。

○ 高橋 聖

常態化している消極的権限争い。行政経営改革として10年超取り組んできて、それが解消に向かっているとの実感はない。自身を含め、自分事として積極的にならない、なれない理由は何かと1年間自問や対話を繰り返してきた。

部会での研究を通じて、何かを組織風土として根付かせることは一朝一夕ではいかないこと、それでも取り組みを創意工夫し続ける必要があること、そしてそれには仲間が必要だということを痛感した。部会でたくさんの同志から頂いた火種をしっかりと燃やし続けたい。