

早稲田大学人材マネジメント部会

平成 28 年度 研究論文

長野県庁

平成 28 年度研究生

総務部職員キャリア開発センター 主事 宮原 奈保子

総務部行政改革課 主事 清水 奏子

教育委員会事務局義務教育課 主事 本間 英行

目次

はじめに.....	3
1 活動の経過と概要.....	3
(1) 現状と課題整理.....	3
(2) キーパーソンへのインタビュー.....	5
(3) ありたい姿とシナリオの設計.....	11
(4) 施策の再検討.....	13
2 研究のまとめ.....	16
3 おわりに (H28 年度人材マネジメント部会に参加しての感想)	
19	

はじめに

本論文は、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に長野県庁から参加したメンバーが、部会の研究課題に沿って自らの組織について研究した成果をまとめたものである。

1 活動の経過と概要

(1) 現状と課題整理

長野県庁における組織の現状を把握し、課題を明確化するため、以下の情報をもとにメンバーで分析を行った。

- ・ 「県政モニターアンケート」(長野県庁企画振興部広報県民課、H27 年度)
- ・ 「行政経営理念に係る職員アンケート」(同総務部行政改革課、H27 年度)
- ・ 「管理監督級職員に対するアンケート」(H27 年度部会参加者による)
- ・ 「職員組合による職場アンケート」(H27 年度)

まず、平成 27 年度の「県政モニターアンケート」結果中、県民の期待度への対応度を見ると、10 段階中の平均値は 6.3 点である。過年度の傾向として、調査開始の平成 24 年以降、6.0~6.5 点を推移していることから、県民目線では過去 5 年間で評価の大きな変化はない。

一方、県職員を対象に行った「行政経営に係る職員アンケート」の結果では、特に若手層(主査以下)を中心に県民の期待に対する達成度が低くなる傾向にあった。併せて仕事への情熱や満足感に対する評価もわずかながら低下しており、県民目線での評価と組織内部での評価に乖離があることがわかった。

また、「管理監督級職員に対するアンケート」中、長野県の組織や職員について日頃感じていることとして、「業務量見直しの必要性」や、「仕事への余裕のなさ」等が指摘されており、業務量のアンバランス感を抱えている職員が一定数いることが伺われる。

一般職員に対する組合アンケートでも同様に、「年間(時期的な忙しさを含め)を通じ、仕事が忙しい」と回答した者は 8 割を超えている。

さらに、超過勤務は過去 5 年前に比べ増加傾向、年次休暇取得率は過去 5 年間約 30% を推移していることから、アンケートの回答が実態に裏付けられていることがわかる。

これらの結果について、メンバー自身が日々感じている点を踏まえてダイアログを行ったところ、以下のような意見が出された。

【課題意識】

- ・ 同じ職場でも業務量に違いがある。また、忙しさを感じている職場が多い。
- ・ 業務をマネジメントする役割が不明確である。(マネージャーの役割定義がない。)

- ・ 個々の職員に求められている業務内容にも曖昧さがあり、支障があるケースもある。

アンケートから明らかになったポイント及びダイアログ結果で出された意見をもとに、長野県庁における組織の課題が「マネジメント」にあるのではないかという仮説を立てた。

そこで、マネジメントに対する職員の認識を知ることを目的に、各職層のキーパーソンに対してインタビューを実施した。

(2) キーパーソンへのインタビュー

5人のキーパーソンに「組織マネジメント」について、個別に意見を伺った。

① 部局長級職（男性）

- ・ マネージャーとは、部下に対してリーダーであり、併せて上司に対してフォロアである。マネージャーとは、全員リーダーかつフォロアである。
- ・ フォロアとして、「後藤田五訓」¹を参考にしてほしい。
- ・ 環境変化の早い社会の中で、ただ単に回すだけではなく、リーダーには、信頼・共感（感情移入）・論理が必要である。相手に共感すること、相手に論理的に説明し納得させることも必要であるが、そのためにまず、相手からの信頼が必要である。
- ・ 戦略とは、省くこと。まず問題意識を共有し、ゴールを明らかにする。次にゴールから逆算して最も早いルートを設定する。ゴールが職員間で一致していれば、あとはロジカルにルート設定（戦略）ができる。
- ・ 戦略は、みんなの知恵を借りながらまとめあげる。異なる意思や順位づけが出てきた場合、最終的にはリーダーが判断する。戦略におけるフレームは簡単。問題意識とゴールを共有しゴールから逆算し最短で結ぶこと。フレームづくりは、リーダーの資質でもあるが、組織文化として習慣化されるとよい。
- ・ 同質性は危険である。思い込みや偏見にとらわれず、これからは常に異質な他者と出会い、協働していかなければならない。

② 企画幹級（男性）

- ・ マネジメントが上手くいっている組織とは、PDCA サイクルが上手く回っている組織。
- ・ 本課では、年間行事計画と業務標準書を作成し、PDCA を回している。また、係長に計画の進捗管理をさせており、課全体の動きの把握に努めている。
- ・ 組織のマネージャーには、自分の担当業務（定型）＋補佐役＋組織管理（PDCA）を、精度とスピードをもってできることが資質として求められる。

¹ 中曽根内閣で内閣官房長官であった政治家、後藤田正晴が部下に与えた訓示。主な内容として「省益を忘れ、国益を想え」や、「悪い、本当の事実を報告せよ」、「勇気を以って意見具申せよ」などがある。

- ・ マネージャーに限らず、県の組織は各級それぞれの役割について理解（何が自分の役割なのか意識）していないことが問題である。また、業務について情報を常に把握し、意見を具申することが必要である。
- ・ 上位の者に対し、意見具申をすることがマネージャーとして求められている。
- ・ PDCAはPlanが8割だと考えており、マネージャーとして、計画を作りこむことを心掛けている。
- ・ 何事も試行錯誤することに尽きる。ミスのないように見える人ほど、小さなPDCAを細かく回している。すぐに軌道修正をして、ブレを小さくすることが大切。
- ・ 県職員は、深く考えずに漫然と仕事をする癖がある。本当に正しいのか考える必要がある。

③ 課長補佐職（男性）

- ・ 所属の担当する分野がはっきりしている点、各業務について、必ず一定レベルのアウトプットが期待できる点は、県組織の良いところである。
- ・ 担当分野がはっきりしているが、分野と分野の狭間に入ってしまうところがある。そうしたグレーゾーンの処理が曖昧、積極的にカバーしない点は県組織の課題と考える。
- ・ 職員数の不均衡が将来的には大きな課題になる可能性が高い。
- ・ 個々のマインドとして、守備範囲の仕事はきちんとやる点、また、業務のアウトプットが一定のレベルであることは、私の職場ではよいところであるが、視野が狭くなりがちな点、自分のテリトリー以外には手を差し伸べない傾向がある点は課題である。
- ・ 県組織全体に言えることであるが、業務にゆとりがないためか、他人の仕事はカバーしない（できない）ことが課題である。
- ・ 業務がいわゆる一人親方体制となっており、個々の責任で動いてしまっている。
- ・ 異動に伴う、いわゆる「2カ所目ギャップ」（現地から本庁への異動で業務に大きなギャップを感じてしまう）など、従前からある課題を改善していくべきではないか。育てるという意識をもっと持つ。
- ・ 業務内容、組織体制、個々のマインドそれぞれが、過去と比して余裕を失っている傾向を感じる。
- ・ 今あるリソースを最大限活用するための工夫を、もっと本腰を入れて考えていくことが必要である。

④ 主任職（女性）

- ・ 上司と部下との信頼関係ができており、メンバーの得手不得手を補うことがで

きる、部下から上司への発信がある（指示待ちではなく、部下も考え工夫できる）、コミュニケーションが当たり前でできる組織が「マネジメントが上手くいっている組織」と考える。

- ・ 現所属では、各自が補佐にどんどん話をしながら、当事者意識をしっかりと持って業務に当たっており、困っている人がいれば助ける風潮があるため、割とマネジメントが上手くいっているのではないかと思う。
- ・ マネージャー（係長級以上の者）の役割は、当然のことであるが、その組織のことについて責任を持つことだと思う。責任を持つからには、組織のやっていることを把握したり指導したりしなくてはならない。
- ・ 多忙を極める所属が多くなっている中、その人のもとで職員が前向きに仕事ができるような雰囲気を作るのもマネージャーの大きな役割と考える。
- ・ 自分のテリトリーだけではなく、関係する他所属にも思いが至る視野の広い人が組織のマネージャーに求められる資質と考える。
- ・ 色々な経験を積んだ人は、困難時の対処法や考え方の違う人との対応方法を分かっているように感じる。
- ・ 行政の在り方そのものが変わってきている。具体的には、今はかつて行政がやらなかったこと（婚活、観光など）に関わるようになってきているが、関わりすぎることは行政の意義に反する可能性もあり、攻める姿勢だけではなくバランス感覚や危機管理能力など幅広い視点がマネージャーには一層必要になると思う。
- ・ 行動で示せるマネージャー、注意したり、褒めたりをきちんと出来るマネージャーを将来目指したい。
- ・ 職員には個人差が当然あるが、それを補い合うのが組織である。モチベーションを高く持たせ、職員が働きやすい職場にすることが課題ではないか。

⑤ 主任職（男性）

- ・ マネジメントが上手くいっている組織では、情報が共有され、風通しがよいといったイメージがある。
- ・ マネジメントが上手くいっている組織（課）では決まったルーチンを上手く回している。また、ミーティングもこまめに行っており、全体のスケジュールを見ながら業務を進め、課題意識の共有、ディスカッションもできている。
- ・ 組織のマネージャーには、フラット（上下、横に）であること、柔軟であること、「NO」と言えること、全体最適を考えることができること、判断基準が明確であることが資質として求められると考える。（+放任主義（任せること）も適度に必要だと考える）
- ・ 言われたら「やらなくては」と考える人が多い。何が必要か判断する力が必要である。

- ・ 「あたりまえ」であることに疑問を持たない傾向があり、もっと疑う必要があると思う。
- ・ 行政ニーズが多様化する中で、マネージャーに求められる仕事も変わってくると思う。
- ・ 昇任試験や専門コース等、選択肢も必要になるのではないか。
- ・ できるだけ、すぐには「NO」と言わないことを心掛けている。どんな仕事も一度は受け止める。また、スピード感を持つように意識している。特に県民の方と接する際は、レスポンス速度に注意している。

以上、5人のキーパーソンに対するインタビューを終え、再びダイアログを行い、県組織におけるマネジメントの3つの課題を抽出した。

I. 「マネジメント」の定義の曖昧さ

インタビュー内容に「マネージャーとは、部下に対してリーダーであり、併せて上司に対してフォロアー」や、「県の組織は各級それぞれの役割について理解（何が自分の役割なのか意識）していないことが問題」などのコメントがあるように、一口にマネージャーや管理職といっても、マネジメントする対象（ヒト・モノ）、担う役割の範囲など、キーパーソン間でも意識に差があった。また、マネジメント層以外の職員も同様に、マネジメントや組織で働くことについて意識に違いがあることがわかった。

II. 業務運営上の課題

・ 職員間コミュニケーションの課題

「グレーゾーンの処理が曖昧、積極的にカバーしない」とのコメントから、担当分野以外に目を向ける、助けることが難しく、組織内連携の薄さが伺われた。また、コミュニケーション不足による業務上の支障について指摘したキーパーソンもあり、コミュニケーションについて課題意識を持ちながらも解決に至っていないケースが多いことがわかる。

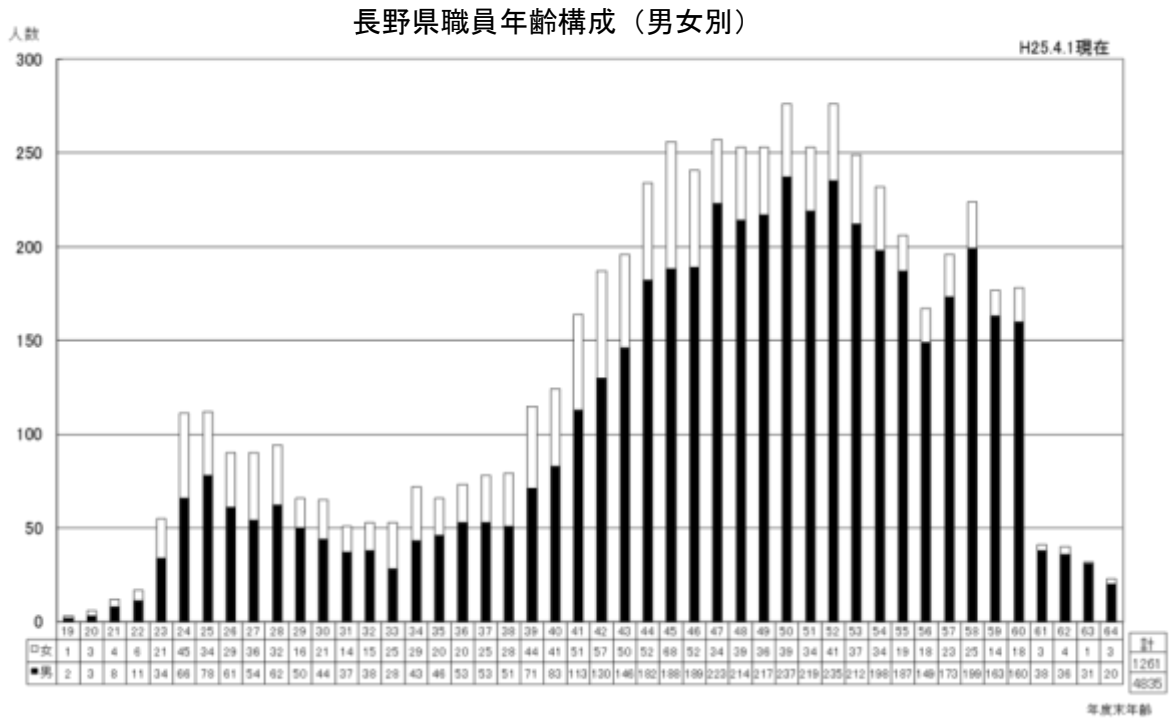
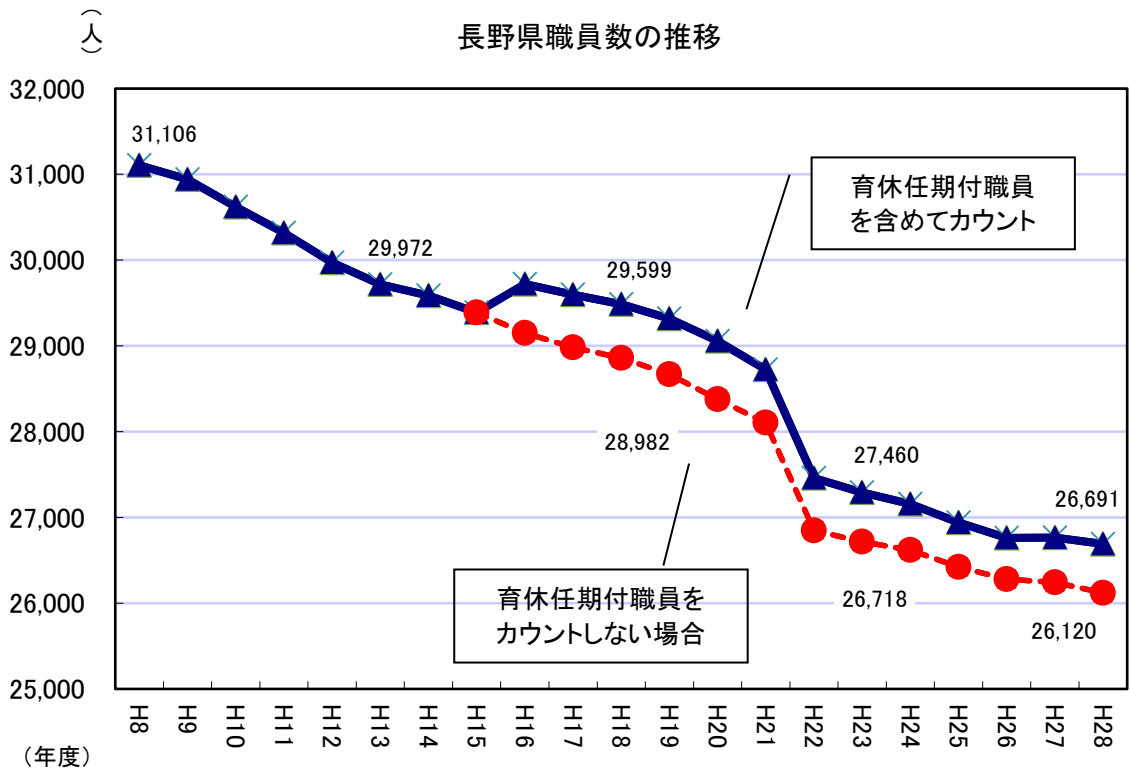
・ 業務運営方法の課題

業務量が増加する一方、業務のPDCAサイクルが回らず、効率化が図られていない点への指摘も散見された。限られた資源を最大活用し業務を遂行する必要を認識している一方、目の前の仕事に追われている、やり方がわかっていないことが多くの現場が抱える課題である。

III. 将来を見据えた人材育成ビジョンの欠如

キーパーソンの1人から、職員数の不均衡²について、将来的な課題となりうるとの指摘があった。メンバーのダイアログでも、組織内では人材育成に対する意識が薄く、将来ビジョンの形成や課題に対する打ち手が十分とは言い難いのではないかという意見も出された。次ページに掲載している職員数の推移を見ても、依然現象傾向が続いている。既卒や社会人の採用を積極的に進めているものの、職員数の世代間ギャップは今なお大きい。人口減少が進み、今後さらに限られた人員で最大の効果を目指していくには、早急にこの課題を解決する必要がある。

² 平成10年～19年の間に採用抑制を行ったことから、40代～50代の職員に比べ、現在30代の職員の割合が低い。



(3) ありたい姿とシナリオの設計

現状分析、キーパーソンインタビューを通じ、ダイアログから以下を考察した。

「限られた資源の中で、アウトプットを最大化かつ最適化することが、ひいては県民サービスを向上させることにつながる」

また、上記を目指すためには、個人、組織両面からのアプローチが必要であり、目指すべきは以下の状態だと仮定した。

【個人】

① 個々の職員が無理なく、高いモチベーションを持って業務にあたっている状態

- ・ 職員の考察や創意工夫する余地を生むことで、新しい発想を生むだけでなく、前例踏襲により非効率的な仕事の進め方を改める契機となる。また、多様化する住民ニーズに対し、柔軟に対応することができるようになる。
- ・ 無理なく仕事にあたることで、視野を広く持つことができ、個の所属ではなく、県全体を考えることができる。

→ 業務マネジメント（業務単位のPDCA）を徹底し、個々の業務レベルを向上。

【組織】

② 将来を見据え、各階層で人材がバランスよく育っている

- ・ 若手職員が、行政及び他分野の知識を習得、また、経営や課題解決手法などを習得することで、将来のアンバランスな人員体制（将来の管理職層の不足）を補強することができ、組織としての機能が維持される。

→ 若年層の早期戦力化（人材育成のプロセスを再検討）することで、組織のマネジメント力を養成。

③ 効率を意識した組織運営ができている

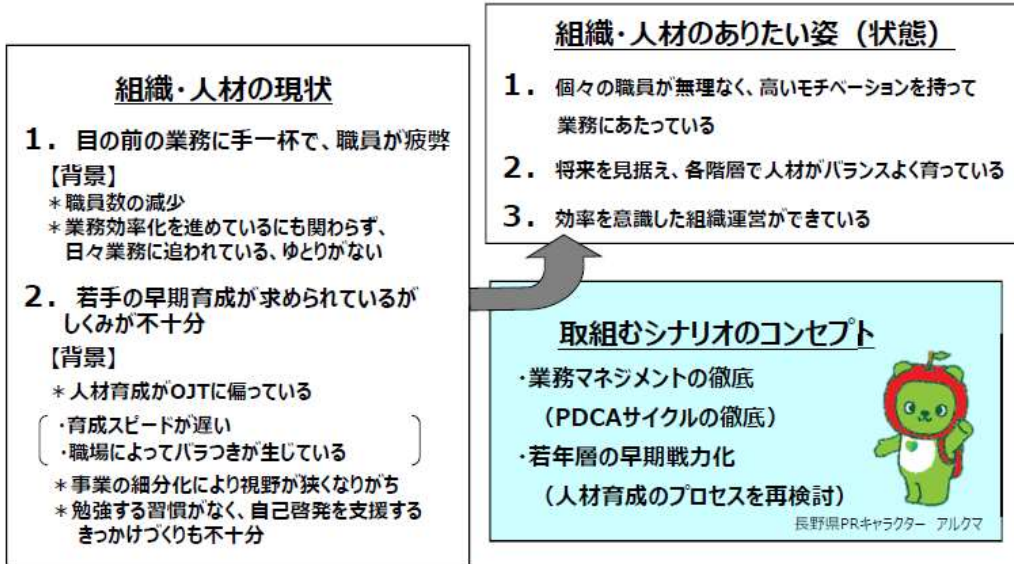
- ・ 限られた人員の中で業務量を適切に配分することで、一部職員に負担が集中し、結果的に県民サービスが低下するのを防ぐことができる。
- ・ 目的を共有し、目的達成のために、県全体を考慮した手段、工程を選択できる人材が増えることで、部下が手戻りなく、効率的な業務を遂行できる。

→ 業務マネジメント（業務単位のPDCA）を徹底することで、チームの業務レベルを向上。

【夏期合宿での発表内容】

長野県


1. ありたい姿を目指した着眼点



早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会

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
業務効率改善 作戦	<ul style="list-style-type: none"> ■ 小さいPDCAサイクルの習慣化 <ul style="list-style-type: none"> ・各業務単位で業務のPDCAシートを作成 ・業務の手順を明確化（マニュアル化） ⇒ 業務の見直し・改善を随時行う ■ 業務進捗管理 <ul style="list-style-type: none"> ・PDCAシートをもとに、係（課）長が進捗管理 ・負荷がかかる場合はチーム内で業務調整 ・1つの業務が終わったところで、改善点を洗い出し、常に業務内容の効率化を図る 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 業務のブラッシュアップと効率化 (ヌケ・モレおくれ・ムダを省く) ■ バランス調整が可能 <div style="background-color: #39546c; color: white; padding: 2px; text-align: center; font-weight: bold;">① 個々の業務レベルを向上</div> <div style="background-color: #39546c; color: white; padding: 2px; text-align: center; font-weight: bold;">② チームの業務レベルを向上</div>
攻めの人材育成	<ul style="list-style-type: none"> ■ OJT、Off-JTバランスの見直し <ul style="list-style-type: none"> ・OJT中心の育成体系→Off-JTをさらに活用 ・経験や職場によって差が出る部分を補う ■ 実践的な知識の習得（他団体との交流） <ul style="list-style-type: none"> ・経営や課題解決の手法などを実践的に学び、他の組織でも通用する、レベルの高い人材を育てる（行政以外の分野について学び、自組織を客観視） ■ 「勉強」に対する意識変革 業務に関する勉強会や、有用なテキスト等をシェア 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 職場ごとの人材育成レベルのギャップを緩和、均一化 <div style="background-color: #f44336; color: white; padding: 5px; text-align: center; font-weight: bold; margin-bottom: 10px;">他との比較を通じ、よいところ・改善点に気づく</div> <div style="text-align: right;">  </div> <ul style="list-style-type: none"> ■ 仕事に対する個々のモチベーションアップのきっかけに

2

(4) 施策の再検討

夏期合宿の中間発表では、提案した施策について幹事団より以下のような指摘があった。

《検討の立ち位置・視点を変える》

- ・ 提案している施策は、組織を大きいピラミッドで見たときの下部の部分。各部署に降ろされた業務の効率化を進めるもの。そもそも、その業務がどこで、どうやって取り組むべき業務なのかを、各部署に降りてくる前に検討する必要がある。ピラミッドの上部を含めた、より大きな視点での施策検討が必要。
- ・ 各部署に降りる仕事の振り分け方（ピラミッド上部）と、降ろされた業務の効率化（ピラミッド下部）の両者ができたら、効果は絶大となる可能性がある。

《職員が各自の役割を認識する》

- ・ 各階層で、職員は自らの役割を認識し、噛みしめる必要がある。
- ・ 係長でいえば、他の職員が行おうとしていること、課題としていることを理解するため、対話を行う時間を業務の半分くらい費やさなければ、本来の係長の役割を果たしていない。係長級が若手と同じ方向を向いて職場運営をするだけで、状況は変わり、業務一つ一つの効率化につながる。
- ・ 各階層で、役割を示すモノサシはあるべきで、それに合った人材を充てる必要がある。人材不足により、それに合う人事がいなければ、係自体を大きくりにする、横断的にマネジメントするなど、方策を考えるべき。それにより職員が自ら育つようになる。

指摘事項をもとに、再度施策の検討を行い、コンセプトの再構成を行った。

個々の業務の効率化や将来を見据えた人材育成に加え、「仕事が増える」ことを抑制し、個々の職員が無理なく業務にあたるにはどうすべきかダイアログで整理した。

i. 「無理なく」—多忙感を生む原因は？

職員の多忙感を生む原因として、業務の増加が挙げられる。この点に着目し、業務はなぜ増え続けるのか3つの仮説を立てた。

仮説1：降ってくる業務が多い

- ・ 指示を出す立場（以下、「上位層」）に共通の指針がなく、ブレが生じることで細かな業務が増える、手戻りが生じているのではないか。
- ・ アンバランスな人員構成のため、上位層の人数が必要を上回っている

仮説2：業務の準備をしすぎる

- ・ 上司の指示に100%応えようとしすぎる、失敗が恥ずかしい、という

心理から「完璧」を目指して自ら業務を増やしているのではないか。

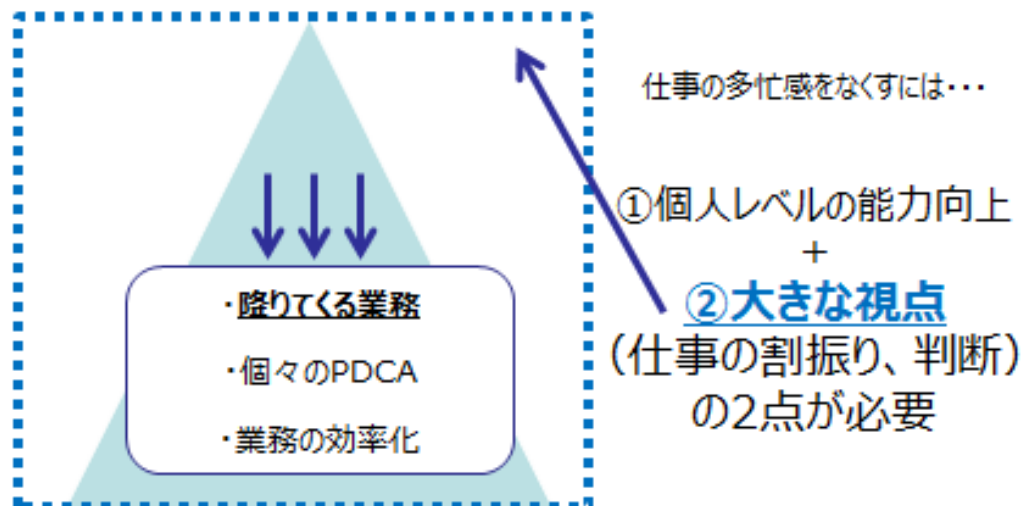
仮説3： 上位（マネジメント層）の意思が伝わっていない

- ・ 自分の業務を手放したくないという心理が働いているのではないか。
- ・ 事務分担はあるが、マネジメントの役割定義や分担が不明確ではないか。

夏期合宿での気づき・学び

【幹事団からの指摘】

- 夏季合宿時点の視点は、組織を大きいピラミッドで見たときの下部に係る施策。効率の追求よりも前に大きな視点が必要。



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
業務効率改善 作戦	<ul style="list-style-type: none"> ■ 小さいPDCAサイクルの習慣化 <ul style="list-style-type: none"> ・各業務単位で業務のPDCAシートを作成 ・業務の手順を明確化（マニュアル化） ⇒ 業務の見直し・改善を随時行う ■ コミュニケーション改善 <ul style="list-style-type: none"> ・「横」（上位層の横連）のコミュニケーション改善 → 上位層が仕事についてフランクに議論ができる場を活用 ・「縦」（上位層と下位層）のコミュニケーション改善 → 上司に何うのではなく、チームで議論を！ ・中間層の役割認識を改善 例）研修等で役割について議論する場を新たに設ける 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 業務のブラッシュアップと効率化 (スケ・モレおくれ・ムダを省く) ■ 意思決定スピードが上昇 ■ 「チームでの仕事」を意識することで、個々の心理的負担を軽減 ■ マネージャー機能の向上
攻めの人材育成	<ul style="list-style-type: none"> ■ OJT・Off-JTバランスの見直し <ul style="list-style-type: none"> ・OJT中心の育成体系→Off-JTをさらに活用 ■ 実践的な知識の習得（他団体との交流） <ul style="list-style-type: none"> ・経営や課題解決の手法などを実践的に学び、他の組織でも通用する、レベルの高い人材を育てる ■ 「勉強」に対する意識変革 <ul style="list-style-type: none"> 業務に関する勉強会や、有用なテキスト等をシェア 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 職場ごとの人材育成レベルのギャップを緩和、均一化 ■ 仕事に対する個々のモチベーションアップのきっかけに

5

仮説の1～3について、それぞれに対する対応策をまとめ、施策を追加した。施策の検討にあたり、特にコミュニケーションの強化や円滑化が重要であることがメンバーでの共通認識である。近年、行政に限らず多くの組織が抱える課題だが、強い縦割りの行政において、さらなる組織強化を行うためには、さらに横断的な連携が求められる。この点を意識し、組織内で網目のようにコミュニケーションをとることができるよう、コンセプトを設定している。

ii. 追加発生する業務を減らすための施策

仮説1： 降ってくる業務が多い について

上位層の横のコミュニケーションを改善し、一枚岩となるための仕組みが必要。

【メインコンセプト】“横の連携強化”

【具体例】所属組織を超え、各職級が話し合うことのできる場を企画してはどうか。

仮説2： 業務の準備をしすぎる について

上司・部下のコミュニケーションを図り、チームで業務を行うための改善が必要。

【メインコンセプト】”縦の連携強化”

【具体例】決裁ではなく、チーム内での議論をする場を増やしていく。

仮説3： 上位（マネジメント層）の意思が伝わっていない について

中間層の役割を明確化し、上位と一般職員のつなぎ役を担うよう意識づけが必要。

【メインコンセプト】”つなぎ役の明確化”

【具体例】中間層が役割を再認識できるよう、研修等で徹底していく。

2 研究のまとめ

以上の研究成果を総括し、2つの区分にわけ施策を提案する。この区分は、これまでの検討を軸に、組織変革のためのアクションを取組むべきスパン（短期・長期）によって大別した。

まず、短期的な施策を、個々の業務レベルを上げる”ボトムからの改善”や、各階層でのコミュニケーション改善を通じ、全体最適の視点で業務に取り組む”タテヨコ連携による改善”をメインコンセプトに据え、業務効率改善としてまとめた。

また、長期的な視点に立った施策として”人材育成”を掲げた。人材育成に即効性はないが、将来の組織に対し強いインパクトが期待されることから、これを長期的施策のコンセプトとした。

(1) 業務効率改善

- 小さいPDCA サイクルの習慣化
個別業務のPDCAを徹底し、ムリ・ムダを省くことで業務効率を上げるねらい。
 - ・ 職場別にPDCAシートを作成し、業務を組織で共有化することや、進捗管理に活用することを提案する。
- コミュニケーション改善
現在の上意下達を中心としたコミュニケーションを改善し、風通しのよい職場をつくることで業務効率の向上をねらう。
 - ・ 従来の会議の方法を見直し、情報共有の場から「議論の場」へ転換を図る。
 - ・ 上記の提案を実現するため、研修等を通じて中間層（係長級程度）のファシリテーション技術を向上させ、現場と上位のマネジメント層との橋渡しを積極的に行うよう働きかけることを併せて提案する。

(2) 攻めの人材育成

0JT中心の育成で職場ごとに人材育成にバラつきがあったことから、Off-JTの活用を進めることで人材育成のスピードアップを図り、広い視野を持った職員を育成することがねらい。

- 0JT、Off-JT バランスの見直し
0JTとOff-JTのバランスを見直し、Off-JTを最大限活用し、職場による人材育成速度の均一化を図ることを提案する。
- 実践的知識の獲得
 - ・ Off-JTの活用にあたり、今後の社会変化を見据えて、これまで扱わなかった要素（経営、リーダーシップなど）等も盛り込むことを提案する。
 - ・ また、様々な主体との交流を通じ、多角的で広い視野を持った職員を育成することができる研修プログラム等の構築を提案する。
- 「勉強」に対する意識改革
 - ・ 併せて、自己啓発支援を充実させ、職員のポテンシャルを引き出すためのきっかけづくりに注力することを提案する。

(1)の小さいPDCAサイクルの習慣化に関する施策については、職場別にマニュアル化や進捗管理など、業務効率化の方法について検討を行っており、今後も取組みを継続する予定である。

また、中間層をターゲットとしたファシリテーション研修等については、平成29年度の職員研修から既存の研修内容を見直し、改善を重ねていく。

(2)についても、今後担当部署で改善できる内容のものから順次着手している。平成29年度は特に若年層の早期育成を目指し、既存の研修カリキュラムを大幅に見直し若手の人材育成を目的として再構築を行った。

今後も、改善成果を検証しながら、各施策のブラッシュアップに向けて取組みを継続し、今年度部会参加者を中心に研究した内容の実践に努めていきたい。

3 おわりに (H28 年度人材マネジメント部会に参加しての感想)

➤ 総務部 職員キャリア開発センター 主事 宮原 奈保子

部会参加を通じ、2つの点が強く印象に残っている。1点目は、キーパーソンや幹事団との対話を通じ、所属組織や自分自身が今後どうあるべきか、真剣に考えていく必要があるということである。行政分野では、定められた業務を正確に執行することが求められるが、その先にある困りごとやニーズが何か、根本は何か考え、将来を見据えて行動したいと思う。2点目は、組織やチームで動くことの重要性である。一緒に参加したメンバーや他の自治体との議論によって思考が深まる機会が多く、併せて協働のために信頼関係が欠かせないことを実感した。今後は、ここで得た学びを組織に発信したい。

➤ 総務部 行政改革課 主事 清水 奏子

部会に参加する中で、一番感じたことは、将来への不安である。改めて組織について客観的に、視点を変えて考察してみると、数十年後には組織の在り方も、自分が県職員として担うべき役割も、大きく変わるであろうことを実感した。

ただ、組織がどうあるべきか、自分が果たすべき役割は何か、正解は見つけられてはいない。答えは一つではないし、これからも模索し続けることが必要であると感じている。

部会での経験を踏まえ、これからは、「県全体」に対して視野を広げる意識を持ち、研究し続けるという姿勢を忘れずに仕事をしていきたい。

➤ 教育委員会事務局 義務教育課 主事 本間 英行

本部会において、参加メンバーとのダイアログやキーパーソンへのインタビューをとおして、改めて長野県組織における現状や課題を客観的に考えることができた。ほとんどの職員がある程度の問題意識を持っているにも関わらず、限られた人員や時間の中で理想の組織の在り方を実現できず、危機感が薄れている傾向にあると感じた。

本部会に参加することで得たことを活かし、組織・人材のありたい姿を実現するため、組織の中におけるその職員の役割を理解させ、効率的な業務遂行を促す人材マネジメントの仕組みづくりについて今後も考えていきたい。