

平成28年度 人材マネジメント部会 参加者論文

佐賀県 自治修習所 教務課 松本祥和
人事課 人事担当 野口大輔
人事課 職員担当 井原諒子

1. はじめに

佐賀県は人材マネジメント部会参加して、今年で12期目となります。県として毎年参加していますが、私たち自身「人マネ」がどんな部会で、何を話し合うべき場なのかかわからないまま不安な気持ちで平成28年度の第1回目を迎えました。

部会の参加を重ね、他の自治体の参加者の方たちといろんなことを話し合ううちに、これまで考えたことの無かった「組織」の抱える問題点や目指す場所について悩むと同時に、いかに自分が目の前の事だけに追われ、現状について思考することを止めていたかを思い知らされることになりました。

この論文では、この1年の参加者3人のダイアログや取り組みをまとめ、今後の活動について考えていきたいと思えます。

2. 組織としてのありたい姿とは

まず、1年間悩んだ佐賀県の「ありたい姿」について考えていきます。

私たちは、『職員自身が自分の仕事に「やりがい」を実感し、その能力を発揮することで、最終的に県民への満足度へつながっていくこと』が佐賀県庁の組織としてのありたい姿であると考えました。

具体的に「やりがい」とはどのようなものか一概には言えず、仕事に感じるやりがいは職員一人一人で違うと思いますが、ここで言う「やりがい」の実感とは、「自分の仕事の目指すべき目標を理解し、周りから求められる役割がわかること」です。

この姿を実現するためには、職員自身がどのような役割を果たすべきなのか己に「向き合い」、上司・部下・同僚との意思疎通や課題の共有によって「わかりあい」、適切な能力の評価によって「育てあう」ことが必要となっていきます。

3. 組織のおかれた現状（問題点）について

前項で述べた「ありたい姿」に対して、今佐賀県庁が置かれた現状を考えると、3つの大きな問題点が存在します。

①組織構成の状況

1つ目は、組織構成の問題です。佐賀県庁職員の年齢構成は、一番人口の多い50歳前後に対して20歳代から30歳代の職員の数その半分程度となっています。人口ピラミッド風にいえば逆三角の形になっており、これから業務を遂行する上で、主戦力となっていくはずの年代が少ないという問題を抱えています。

さらに、上の世代の退職で、大幅な職員の入れ替えが起こることにより、経験の少ない若い職員が増え、人数の少ない世代に係る負担はさらに大きくなることが考えられます。

また、これから育休・産休を取る職員が増えることで、臨時的任用職員や非常勤職員の果たす役割が大きくなっていくことを考えると、職員一人一人にかかる負担もさらに大きくなっていきます。

②役割の問題

2つ目は、各職員の役割の問題です。組織構成の問題に関連していますが、いびつな年齢構成により、「担当」職員と業務を統括すべき「係長等」の役割分担が不明瞭となっています。

具体的に言うと、係長でも個人での担当業務を持ち、日々その業務に追われている現状があり、本来の仕事である「総括という役割」を十分に果たすことが難しくなっているという事です。自分の役割が不明瞭な状態では、仕事内容の質や意識の低下につながってしまう恐れがあります。

③コミュニケーションの問題

3つ目は、コミュニケーションの問題です。各役割が不明瞭なままでは、それぞれが目の前のことに追われ、周りの状況を見る余裕を持つことができず、コミュニケーションが取りにくくなります。このような状態では、適切な評価をすることはできません。

5. 現状を打開する「施策」と実施に伴う「課題」について

前項で挙げた現状を打開するために必要だと思われる施策について、以下の3つの取り組みについて検討しました。

①適切なポスト管理

ポスト管理については、地方公務員法の改正により、佐賀県でも新しい職員の人事評価の制度を開始しています。

この評価制度では、職場の中での「能力度発揮度評価」や業務の「達成度・取り組み状況評価」をしていくことで、チームの中での個人の働きを見ることができます。

この制度を活用し、統括をするにふさわしい人員を適材適所に配置することで、各ポストの役割を明確にします。

②部下からの評価

現在、評価は上司から部下への一方通行となっていますが、部下から上司への評価を取り入れ、その結果をフィードバックすることで、自己の業務の見直しについて「気づき」やすくします。また、客観的な意見・評価を手に入れる機会を増やし、チームにふさわしい資質向上につなげます。

しかし、部下からの評価については所属内の人間関係など、さまざまなリスクを伴うため、評価の扱いについて慎重にならなければならないと考えています。

③担当業務の循環の徹底

1つの所属にいる約2～3年の間に、係内の複数の業務に携われるように、担当業務を循環させ、お互いの業務について理解を深め、コミュニケーションを取りやすくします。また、急な休職等により空いた穴について、カバーをしやすくします。

こちらの取り組みに関しても、ころころ担当業務が交代することで逆に負担が増大するという批判もあるため、実施の仕方については再考が必要だと考えています。

6. 取り組みを振り返って

この1年、佐賀県庁の置かれた現状と、それを打開する施策について私たちなりに考えてきました。

この、人マネが無ければ考えることが無かったであろう課題に直面し、全国の自治体の方たちの考えを聞くという経験は、とても貴重で有意義な時間であったと感じています。

ただ、夏合宿での発表やその後の福岡会場でいただいたご指摘や質問に対して十分に考えを深めることができず、取り組みについて人マネ参加者として具体的な実行に移していけなかったことが私たちの反省点です。

これまで12回佐賀県が人マネに参加してきて、考えられた施策はたくさんありましたし、実行してきた取組もたくさんありました。幹事団の皆様にもご指摘を受けていた通り、「先進的」と言われる佐賀県は、それらの積み重ねの上に、もっと新しい取り組みや、他の自治体では解決できない課題を解決するような施策を考えていかなければならないと思います。

しかし、実際には、組織の問題として挙げた問題点もかなり前から継続して言われていたことですし、打開するためにこれまでの実施されてきた施策の見返しも不十分であると感じています。

そこで私たちは、なぜ同じ課題についてこれまでと同じように悩んでしまうかについてダイアログをしました。その中で見えてきたのが、組織を「改善する側」として抱える問題点がある、という事でした。

組織を改善する施策は、それを中心的に行う人物こそが、一番施策を実行しなければならないと思います。そして私たち人マネ参加者は、その中心的な存在であるべきと考えて

います。庁内のキーパーソン（職場の改善を行った経験を持つ方）へのインタビューを行ったときに感じたのも、「改善が成功する」事例ではキーパーソン自身が他の職員に呼びかけるだけでなく取り組みを体現しているという事でした。

しかし、12回参加の佐賀県のマネ友にはこれといった繋がりはなく、以前のアイデアについて振り返りなどについても十分に行われていません。もしかすると、何度も何度も参加するうちに最初の火種を忘れていたのかもしれませんが。

（県としては小規模ですが）職員3000人の組織を動かす施策を考えるには単年度の3人ではあまりにも非力です。まずは、組織を改善するエンジンを作り出す取り組みこそが、佐賀県には必要です。

7. これからに向けて ～つながりを作り出す～

第5項で挙げた取り組みのエンジンの役割として取り組む施策は、「マネ友としての引き継ぎと交流」です。次年度に人マネに参加する職員に対して、今年度行った取組・考えた施策・その理念について引き継ぎ、何度も同じ問題に直面することが無く、年度を越えてさらに練られたアイデアが生まれるような状況・実施できる状況を作っていきます。

また、私たち自身も常に「ありがたい姿」を心に置き、これからも取り組みを続けていきたいと考えています。

8. おわりに

一つの制度だけでは現状は変わらない。現状を変えたい思いは一人では果たせない。思いは叶わない。対話をして思いを共有する仲間をつくる。その仲間が別の仲間と対話をして思いを共有する。同じ思いをもつ仲間が広がる。現状を変えられる可能性がでてくる。

同じ思いをもつ仲間は、新しい仲間と対話して思いを共有する。思いの共有。大切である。県民一人ひとりの幸せのために。佐賀県がよりよい佐賀県であるために。職員一人ひとりのやりがいのために。

松本 祥和

今回、人マネに参加させていただき、幹部の方々とのダイアログや、他の自治体の職員の方々との交流を通して、私は大きな刺激をいただきました。

私個人としての「ありがたい姿」、それから組織としての「ありがたい姿」を常に心に置き、業務に取り組んでいきたいと思えます。

野口 大輔

この1年間、人材マネジメント部会での研究は正直大変な部分が多くを占めていました。しかし、ご指導いただいた幹事の皆様、福岡会場で一緒にダイアログを重ねた皆様との取り組みは、これから県庁生活を送っていく上での貴重な財産になったと感じています。

これから、他の所属に異動したりしても、価値前提で考える事やダイアログなど、人マ
ネで学んだことをいつも心に持って仕事に活かしていきたいと思います。

1年間本当にありがとうございました。

井原 諒子