

早稲田大学人材マネジメント部会

平成 29 年度研究論文

長野県 平成 29 年度研究生

総務部職員キャリア開発センター

大林 由紀

総務部税務課

栗原 拓也

総務部コンプライアンス・行政経営課

坂井田 慧

はじめに

本論文は、平成 29 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い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、過去の業務改善の状況や「長野県行政経営方針」(平成 29 年 4 月～)をもとにメンバーで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】

- ・労働時間が長い、生産性が低いといった課題がある。
- ・「しごと改革」や「行政経営方針」など、末端まで浸透すれば効果が上がりそうな施策があるため、浸透させていく手法を考えた方がいいのではないか。

【研究内容(テーマ)の設定】

- ・しごと改革をどのように推進していくべきか。

(2) キーパーソンへのインタビュー等

しごと改革を推進していくために、所属組織の課題に対する職員の認識を知ることがを目的に、キーパーソンに対してインタビューを実施した。

【概要】

○期間

平成 29 年 5 月上旬

○対象者

部局級職員 1 名、課長補佐級職員 1 名、若手職員 3 名

なお、若手職員は、他公共団体や民間企業での勤務経験がある者を選定した。

○方法

アンケート及び聴取り

【結果】

○働きやすい組織について(選択制での調査) ※選択された主な項目

- ・情報の共有、報・連・相がよくできている。相談しやすい雰囲気がある。
- ・個々の職員が意欲をもって仕事に取り組んでいる。

- ・OJTが活発に行われており、人材を育てる意識が高い。

○組織の課題について（選択制での調査） ※選択された主な項目

- ・仕事量が多く、業務量に対し人員が不足している。
- ・年齢構成の隔たりがあり、ノウハウ・技術の伝承が十分にできていない。
- ・職員間のコミュニケーションが不足、職員のモチベーションが不足している。

○その他（自由記述、聴取）

① 部局長級職（男性）

- ・職員自身が学ぶ意欲に欠けている。職員が学ぶことを推奨する雰囲気にも欠けている。
- ・職員の中には管理部門に対して何を言っても駄目だろうという諦め感がある。
- ・職員の意識をしごと改革に向けていくのは、管理側職員の仕事。
- ・本気で時間外勤務を減らしたいと思うのであれば、勤務時間内に仕事が終わらないという職員の意識を変えていかないといけない。
- ・管理監督者が職員の状態や業務量を見極めて業務を分担していく必要がある。

② 課長補佐級（男性）

- ・職員が責任を持って業務に取り組むことで、職員自身が誇りを持ち、また周囲の職員からの尊敬を生み、職場になくてはならない存在となっていくことが必要。
- ・業務に過度な負荷や不安事案が生じた場合はチームワークによってフォローできる柔軟な組織になっていく必要がある。

③ 主任職（男性）

- ・組織全体が優先順位をつけて仕事をする。
- ・有給休暇の取得や長期休暇の義務付けが必要。

④ 主任職（男性）

- ・知事（副知事）、部長と課長間において課業務の情報や方針が共有されており、指示命令が明確な組織。
- ・管理部門の権限が強すぎる。

⑤ 主任職（女性）

- ・ワークライフバランスの更なる推進のためには、時間外勤務の縮減が大きな課題であり、業務の効率化等による総労働時間の短縮や、本人の申告時間以外の実態把握の手法を検討することが重要。

(3) インタビュー結果を受けて

インタビューの結果等を踏まえ、メンバーで組織のありたい姿についてダイアログを行った。その結果、ありたい姿は

○職員の知識や経験が伝承・共有され、仕事の生産性を向上させている

○個々の職員が意欲を持ちつつ、チームとして仕事に取り組んでいる

という2点に集約されると考えた。

2 現状の把握

(1) 現状

まず、現状について分析すると、

○年齢構成の不均衡や中堅層職員の不足により、知識や経験の伝承・共有が不十分となっている

○組織としてのビジョンが共有されていない上、チームとして業務に取り組む意識が希薄であり、個々人がそれぞれ仕事に取り組んでしまっている

という状態にあると考えた。

(2) 現状に至った原因と対応策

ア 年齢構成不均衡・中堅層職員不足について

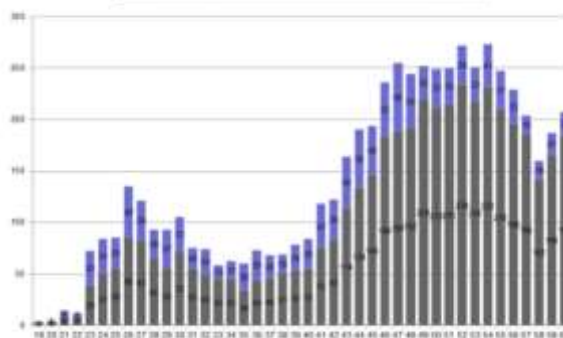
当県では、平成10年に開催された長野オリンピックに対応するため、平成の初め頃に職員が多く採用された一方で、オリンピック開催後には定員適正化を図るため、職員の採用数が抑制された。これらにより、現在においては、50歳代の職員割合が高く、30歳代から40歳代前半の中堅層職員の割合が低くなっている。

この状況に対応するため、近年においては、民間企業での勤務経験を有する者の積極的な採用や非常勤職員の登用などを行ってきているところである。

しかし、職員数を大幅に増加させることは困難な状況であることもあり、年齢構成の不均衡は解消できておらず、今後も解消することは極めて難しいものと考えられる。

したがって、知識や経験の伝承・共有は、年齢構成是正や中堅層職員拡充以外の方策により行っていくことが必要と考えられる。

長野県職員の年齢構成（H27現在）



イ 組織ビジョン共有・チーム意識の希薄さについて

県では、組織のミッション・ビジョン・バリューを当然のものとして明確に意識していなかったものの、平成24年に行政経営理念を策定することでこれらを明らかにし、組織としてのビジョンの共有に向けた取組を進めてきた。これによって、ビジョンの共有は一定程度行うことができ、複数の成果を上げることもできた。また、1つの業務を複数の者で担当する制度を採用することで、チームとして業務に取り組む体制を整備していた。

しかし、行政経営理念はあくまで県組織全体に関わるものであるため、日常業務との関係性が希薄にならざるを得なかった。そのため、日常業務レベルにおけるビジョンの共有は不十分であった。また、業務の複数担当制については、事務分担表上は採用されているものの、実際の業務においては形骸化していた。

そこで、日常業務レベルでのビジョン共有を図ることや職員がチーム意識を持てるような意識改革が必要であると考えられる。

3 平成29年度における取組

(1) 打合せの励行

打合せは、職員間でビジョンを共有するために不可欠なものであるとともに、上司から部下へ経験や知識を伝承することができる重要な機会といえる。そこで、効率的かつ充実した打合せ方法について検討した。

その結果、まずは身近なところから始めてみよう、ということで、メンバーの打合せ方法を工夫することとした。具体的には、打合せの内容や時間、次回に向けた各自の宿題などをあらかじめ決めるといった取組を行った。

(2) 所属長級職員の意識改革に向けた研修の実施

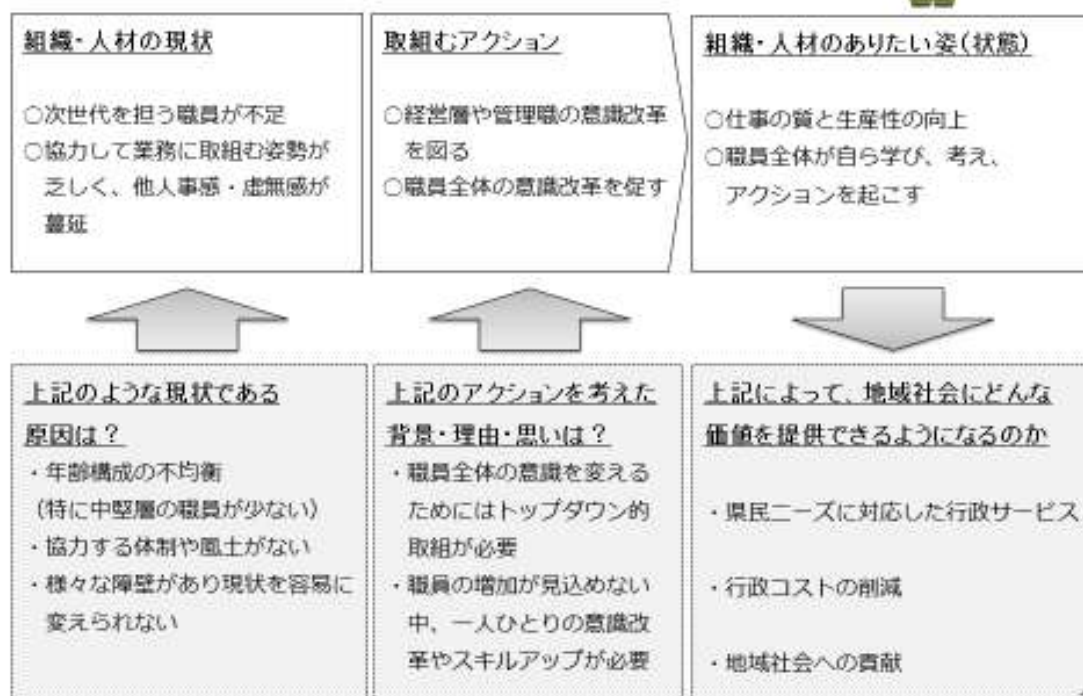
所属長級職員を対象とした働き方改革に関する研修会を開催し、働き方改革の意義や必要性等について意識付けを図った。この研修では、少子高齢化や社会の大きな構造的変化に対応していくためには1人1人が自分の働き方や生き方を改革していく必要があること、働き方を見直しワークライフバランスを図ることが仕事に対するモチベーションを回復させ、仕事の質と生産性の向上につながられること、様々な事情により働き方に制約を受ける職員の増加が見込まれる中、すべての職員が働きやすい職場をマネジメントできる管理職が求められていることなど働き方改革の必要性などについての講義がなされたほか、民間企業等における具体的な事例の紹介や職場内で活用できるコミュニケーション手法などが伝授された。

(3) 部局長級職員の意識改革に向けた研修の実施

部局長級職員を対象とした研修において、ビジョンの必要性についての意識改革を図った。具体的には、チームとして業務を行うためにはビジョンが不可欠であること、職員にビジョンを浸透させていくためには部局ごとのビジョンが必要であること、部局長が自分の言葉でビジョンを説明することで浸透が図られることについて講師から説明を受けた上で、実際に部局ごとのビジョンを策定した。

【参考：人材マネジメント部会への参加を通してまとめた基本シナリオ】

1. 所属組織の変革に向けた基本シナリオ(第5回)



4 平成 29 年度の振り返りと今後の方向性

(1) 打合せの励行

打合せの内容、時間、各自の宿題などをあらかじめ決めることで、集中して、効率的な打合せができた。また、打合せ時間を短縮しても疑問や課題などは電子メールで情報共有し相談するなど、チームとして仕事に取り組むことができた。効率的な打合せは職員の知識や経験の伝承や共有し、仕事の生産性を向上させていくために有効な方法であったことが実感できた。

今後は、打合せの励行を引き続き実施していくとともに、より仕事の生産性の

向上を図っていくため会議の運営についても見直していく必要があると感じている。この取組は全庁的に始めているところであるが、未だ前例踏襲で会議を運営していることも多いと思われる。まずは自分が所属している組織の会議から見直すとともに、会議等の資料についても作成時間の削減を図り、業務の効率化につなげていきたい。

(2) 所属長級職員の研修

所属長級職員を対象とした働き方改革に対する意識付けは、予想以上の反響があったと感じている。参加者からは、働き方改革の必要性や管理職のマネジメントの重要性について腹落ちしたと多くの感想をいただいた。しかし、研修会の開催時期が予算編成等の業務など多忙な時期と重なったことから参加者が限られ、効果は限定的だったと感じている。

引き続き働き方改革を推進していくため研修会を開催していきたい。

(3) 部局長級職員の研修

部局長級職員は、部局のトップとしてビジョンを示すとともに、その共有・浸透を図っていくことが求められる立場にある。このような立場にある職員が、この研修を通じ、ビジョン共有の必要性を意識できるようになったことは、組織全体でビジョンを共有していくための第一歩になると思われる。しかし、組織全体でのビジョン共有には至っていない。その原因は、所属長級以下の職員にビジョン共有の必要性に対する意識が不十分であることにあると考えられる。

そこで、今後は、所属長級職員や係長クラスの職員、そして一般の職員の意識改革を図る取組を推進していきたい。特に、所属長級職員は部長と直接やり取りをする機会があるとともに、所属の職員とも密接な関係を有しているため、ビジョン共有に当たってのキーパーソンになるといえる。したがって、所属長級職員の意識改革を迅速に実現していきたい。

5 平成 30 年度に取り組む具体的なアクション

(1) しごとの生産性と質の向上

より仕事の生産性の向上していくため、これまでの取組を引き続き実施し、業務の効率化の更なる推進を図っていく。

- ① 資料の作成については、資料を作りすぎる前に早めに上司や同僚へ相談するなど、資料作成時間の削減を図るとともに、必要に応じ既存の資料を活用するなど業務の効率化を図る。また、図やアンダーラインを活用するなど受け手側にとってわかりやすい表現を心掛け、論点や伝えたい内容が明確になるような資料を作

成する。

- ② 会議の開催については、その必要性を検討し、参集する必要のあると認められるもののみ開催するように配慮する。開催にあたっては、資料等を事前に配布し議題の共有を図るとともに、時差勤務や短時間勤務など制約のある職員にも負担とならないような時間を設定するなど、誰もが参加しやすく、効率的な会議となるよう配慮する。

(2) 打ち合わせの励行

打合せについては、組織やチーム内での知識や経験等の伝承・共有するために不可欠なものである。打ち合わせは、参加するメンバーの貴重な時間を使っていることを考慮し、事前に目的や時間を明確にするとともに、上司や同僚からの助言や対話によって有益な打ち合わせとなるよう心がける。

(3) 働き方に対する意識改革

より多くの職員が働き方を見直し、モチベーションを高めていけるよう、今後も引き続き研修を実施していくとともに、庁内掲示板による情報発信など、働き方を見直す意識付けを行っていく。

附記（平成 29 年度人材マネジメント部会に参加しての感想）

○総務部キャリア開発センター 大林 由紀

まず最初に、お世話になった北川顧問をはじめ、出馬部会長、幹事団・事務局の皆様、各団体の参加者の皆様、そして長野県から一緒に参加したメンバーに感謝を申し上げます。

部会へ参加したことで、これまであまり意識してこなかった組織の現状や課題、ありたい姿について、キーパーソンインタビューやダイアログを通じて向き合い、様々な気づきを得ることができたと思う。

特に夏合宿で国と市町村の間にある県の存在意義について問われたことが深く心に残っており、その後も県の存在意義、必要とされる組織、信頼される組織とは何だろう、そんな組織になる、近づくためできることは何だろう、と考え続けている。

これからも部会での経験を糧に、自ら学び、考え、アクションを起こすことを心がけ、魅力的で信頼される組織に近づけるよう取り組んでいきたい。

○総務部税務課 栗原 拓也

部会に参加し、メンバーとのダイアログやキーパーソンインタビューなどを通じて、今まで漠然としていた長野県組織の現状や課題、今後どうあるべきかを客観的に考えることができた。

10年後・20年後には、長野県の組織や人材の在り方も変わっていくことを実感し、自分たちが何をしなければならぬかということに気付けた。しかしながら、大きな組織を直ちに変わっていくことの難しさにも直面した。

組織や人材のありたい姿を実現するため、部会での経験を活かし、視野を広げ、人を巻き込み、結果を出せるように、今後も自分ごとのように考えていきたい。

○総務部コンプライアンス・行政経営課 坂井田 慧

部会への参加を通じて数多くの気づきを得られた。特に、「ドミナントロジックの転換」や「価値前提」について感銘を受けた。

これまでは、業務のみならず日常生活でも、常識（とされるもの）や現状を前提として思考を行っていた。そのため、思考が硬直化し、現状を打開する考えに至れなかった。部会への参加を通じ、常識（とされるもの）や現状を盲目的に前提とせず丁寧に分析を行うことや、ありたい姿から遡って考えることができるようになった。

今後は、このような考え方を組織全体に波及させ、住民の笑顔のために行動できる組織へと変革していきたい。