

平成29年度共同論文

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参加して



熊本県

清田 聡美

伊藤 武

はじめに

本県では、平成20年度から人材マネジメント部会に参加しており、今年度9期目の参加となった（平成27年度は諸事情により不参加）。

9期目とはいえ、今年度人事課に配属されたばかりの2人が参加することとなり、「人マネ」がどのようなものかを理解する間もなく、また、これまでのマネ友がどのような検討をし、活動したのかわかる間もなく第1回目を迎えることとなった。

このように、不安の中で受講を開始することとなったが、行政に20年以上どっぷりつかっている中で、当たり前と感じてきたことを根底から覆されたこと、これまで接したことのない考え方を学び、気づくことができたこと等、自身にとっては実り多い1年間となったと感じている。

この学びや気づきを所属や組織全体に返すことが必要であり、その概要や今後はどうつなげていくかを以下にまとめる。

1 活動の概要と経過、創り出した変化

(1) ありたい姿を考える

4月～7月に行われた第1回～3回の研究会に参加し、課された宿題に取り組みダイアログを重ねる中で、組織のありたい姿や現状とのギャップ（課題）について、ぼんやりと見えてきた部分もあった。

また、明るい未来を語るよりも現状を踏まえた対話に偏りがちで、価値前提よりも事実前提に慣れきってしまっていることに気づいた。

【参考】人材マネジメント部会年間参加スケジュール

名称	日時	会場	テーマ
第1回研究会	4月28日	熊本県 (熊本県庁)	・部会の目的を知る ・ダイアログに慣れる
第2回研究会	5月30日	福岡県 (商工会議所)	・価値前提への理解を深める
第3回研究会	7月21日	熊本県 (熊本県庁)	・プレゼンテーション
夏期合宿	8月17日 8月18日	愛知県 (ウインクあいち)	・他自治体から学ぶ (組織変革シナリオの発表)
第4回研究会	10月25日	熊本県 (熊本県庁)	・実践と振り返りによる気づき 学び
第5回研究会	1月25日 1月26日	東京都 (早稲田大学)	・プロセスを振り返る ・自らにコミットする

(2) 第3回におけるプレゼンテーション

第3回では、①組織・人材のありたい姿、②現状、③取組むアクションの3つについて発表することが求められていた。

同所属内のマネ友とのダイアログを重ね、助言等をもらいながら、

①モチベーション高く仕事に取り組む一方で、無駄な時間外を縮減し財政、心と体も健全な状態で、地域課題や災害等に迅速かつ的確に対応できるようにする。

②震災発生以降、職員負担の増加が顕著

③民間経験者採用枠等を中心とする研究会立ち上げ、大学生インターンシップとの意見交換を行う

というシナリオを作成、発表。

幹事団や他の自治体からは、

- ・今までこのようなアクションが無かったか
- ・過去にマネ友が考えてきたことも踏まえて考えてみては？
- ・メンバーは揃うのか？自主的に動く可能性は高いのか？
- ・現状の深掘りをしっかりと など

といったアドバイスをいただき、まだまだ見直すべき点が多いシナリオであることを痛感。

夏期合宿の発表に向けて、更に所属内のマネ友とダイアログを行い、シナリオのブラッシュアップを図ることとなった。

(3) 夏期合宿発表

夏期合宿では、ブラッシュアップしたシナリオに加え、実践によって得られた気づきや今後の改善点として、①取組んだアクションと期日、②アクションによって生まれた変化、③実践によって得られた学びと気づきを発表することが求められていた。

第3回でのアドバイス等を踏まえ、歴代マネ友先輩の取組みを含む現状の深掘りを行うとともに、取組むアクションについては、組織改革の本丸と言われている、予算、議会、会計について、どのような問題があるのか等の気づきを得て、改革に向けた仲間を増やす方向性を確認した。

一方で具体的なアクションについては、業務改善や働き方改革に関する対話型研修を拡充するという程度にとどまった。

合宿での発表では、渋谷幹事から「震災復興で大変な時期ではあるが、

こういう時に職員のモチベーションUPや心のケアの視点を入れた施策があつてよい。」「待ったなしの今だからこそ思い切った事をやるチャンス。トップダウン（首長）の指示の下、同じ方向に向かって一致団結する事も大事」「腹落ち、納得等を言っている場合ではない。色々な視点でまずは復興に力を入れ、そこから生まれるものがある。」とのアドバイスや前向きな激励をいただいた。

また、同じ会場の他自治体からも

- ・業務改善というものに囚われているような気がした。囚われず問題点を改善するとシンプルに考えるといいかと思う。
- ・できるところからでも始めてみませんか？見直す前に捨てることもありかも。
- ・復興と改革を同時に行うことは大変だと思うが頑張してほしい。など様々な意見や励ましから勇気をいただいた。

一方で、各自治体発表では、いずれの自治体も首長インタビューや組織内外の人とのダイアログ等、真摯に課題に取り組んでおられることに衝撃を受け、我々も頑張つて少しでも追いつかなければという焦りを感じた。

【参考：夏季合宿発表資料】

1. 所属組織の変革に向けた基本シナリオ(第3回) 自治体名: 熊本県人事課

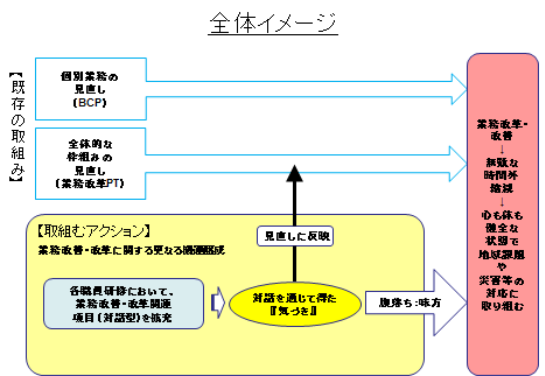
組織・人材の現状 復興会主催院、職員負担の増加が顕著	取組むアクション 1. 民間経験者採用等を中心とする研究会の立ち上げ 2. 専任の大半をインターシップとの意見交換の実施	組織・人材のありたい姿(状態) 1. 職員一人ひとりモチベーション高く仕事に取り組んでいる。 2. 業務は時間外を軽減し、財政はもちろん心と体も健全な状態であることを生活も充実。 3. 地域課題や災害に適切にかかわる態度に育つ。
上記のような現状であると考えた背景・理由・思いは？ ・時間外勤務年率比 176.9% (時間ベース) ・地域会主催院に負担をきたした職員 37.8% (1,373人) (うち24.5%が過去7ヵ月) ・復興会への職員負担の増加が顕著 ・多様な手法による人事選抜(民間経験者、任用付、若手・中堅世代の採用)が行われる一方で、若手・中堅世代の採用が減少	上記のアクションを考えた背景・理由・思いは？ ・本日は、組織改革のあり方です。理念のある事を行っています。でも、その理念を、(人事)の観点から、どう実現するかが課題です。その中で、(人事)の観点から、どう実現するかが課題です。その中で、(人事)の観点から、どう実現するかが課題です。	上記によって、地域社会にどんな価値を提供できるようになるのか ・時間外勤務の削減により、復興会員や新たな地域課題に余裕を持って更なる充実。 ・人事費(時間外手当)が削減され、財政健全化、復興会員等の確保に繋がる。 ・ワークライフバランスを推進する組織のお手本となり、新たな(優秀な)人材が育つ。

2. 所属組織の変革に向けた基本シナリオ(夏期合宿) 自治体名: 熊本県人事課

組織・人材の現状 復興会主催院、職員負担の増加が顕著 ・時間外勤務年率比 176.9% (時間ベース) ・地域会主催院に負担をきたした職員 37.8% (1,373人) (うち24.5%が過去7ヵ月)	取組むアクション 復興会主催院に関する更なる協議実施 ・多様な手法による人事選抜(民間経験者、任用付、若手・中堅世代の採用)の減少 ・時間外勤務の削減により、復興会員や新たな地域課題に余裕を持って更なる充実。 ・人事費(時間外手当)が削減され、財政健全化、復興会員等の確保に繋がる。 ・ワークライフバランスを推進する組織のお手本となり、新たな(優秀な)人材が育つ。	組織・人材のありたい姿(状態) 1. 職員一人ひとりモチベーション高く仕事に取り組んでいる。 2. 業務は時間外を軽減し、財政はもちろん心と体も健全な状態であることを生活も充実。 3. 地域課題や災害に適切にかかわる態度に育つ。
上記のような現状である原因は？ ・復興会への人員の減少 ・多様な手法による人事選抜(民間経験者、任用付、若手・中堅世代の採用)の減少 ・復興会主催院に関する更なる協議実施 ・時間外勤務の削減により、復興会員や新たな地域課題に余裕を持って更なる充実。 ・人事費(時間外手当)が削減され、財政健全化、復興会員等の確保に繋がる。 ・ワークライフバランスを推進する組織のお手本となり、新たな(優秀な)人材が育つ。	上記のアクションを考えた背景・理由・思いは？ ・本日は、組織改革のあり方です。理念のある事を行っています。でも、その理念を、(人事)の観点から、どう実現するかが課題です。その中で、(人事)の観点から、どう実現するかが課題です。その中で、(人事)の観点から、どう実現するかが課題です。	上記によって、地域社会にどんな価値を提供できるようになるのか ・時間外勤務の削減により、復興会員や新たな地域課題に余裕を持って更なる充実。 ・人事費(時間外手当)が削減され、財政健全化、復興会員等の確保に繋がる。 ・ワークライフバランスを推進する組織のお手本となり、新たな(優秀な)人材が育つ。

3. 実践によって得られた気づき、今後の改善点 自治体名: 熊本県人事課

あなたが実践に行ったアクション ⇒ 日付を必ず入れてください	アクションによって生まれた変化・成果	実践によって得られた気づき・気づき
歴代マネ友先輩との意見交換: 3回 (H29.7.27~8.10)	・シナリオのブラッシュアップ ・今後のアクションへの協力	・大勢をまきこむことの大切さ ・味方のありがたさ



【参考：マネ友自治体からの応援コメント】

生駒市	<ul style="list-style-type: none"> ・「何ができるのか」は本当に難しい。1つ1つの動きが小さいほど、目指す形へ辿り着くためにどれだけの効果があるのかは堂々巡りになると思う。 ・業務改善は難しいが1つ1つ頑張してほしい。 忙しい中これだけの内容を考えるのは大変だったと思う。これからも頑張ってください。応援しています。
生駒市	<ul style="list-style-type: none"> ・災害復旧における職員皆さんの事務量の多さを考えると頭が下がる。 ・過去からの積み重ねがあるので新たなアクションは難しいのかもしれないが、<u>業務改善というものに囚われているような気がした。</u> 囚われず問題点を改善するとシンプルに考えるといいかと思う。
生駒市	<ul style="list-style-type: none"> ・目的のために起こすアクションをもっと具体的にできれば更に良くなると思う。 復興が大変な中でできる範囲で頑張してほしい。
京都府	<ul style="list-style-type: none"> ・復興業務と通常業務でモチベーションの維持は大変だと思うが、ピンチをチャンスに変えられるよう『何をやらないのか』を決められる働き方改革を進めてほしい。
大村市	<ul style="list-style-type: none"> ・震災を乗り越えて大きな改善ができるといいなと思う。
大村市	<ul style="list-style-type: none"> ・どこの自治体も時間外勤務の増加は課題。業務量が増加していく中、メンタルによる長期休暇を取る職員も増加しているのが現状。 大村市も1期生として色々模索している。
大村市	<ul style="list-style-type: none"> ・復興と改革を同時に行うことは大変だと思うが頑張してほしい。
京都府	<ul style="list-style-type: none"> ・復興業務本当にお疲れ様です。本丸を攻め落とす取組みを期待している。
京都府	<ul style="list-style-type: none"> ・災害対応でやらざるをえない状況の中、本当に大変だと思う。 人材育成をめぐる様々な課題について、色々と考えさせられた。
枚方市	<ul style="list-style-type: none"> ・業務改革のチームに誰を置くかがカギになりそうな気がした。 大変な時期だと思う。応援している。 ・緊急時、災害時の役所のあり方はいつ直面するか分からない。 他人事ではないと思って聴かせていただいた。
枚方市	<ul style="list-style-type: none"> ・業務改革PT、できるところからでも始めてみませんか？見直す前に捨てることもありかも。 ・人事課さんなので部長に言っちゃいましょう。頑張ってください。
枚方市	<ul style="list-style-type: none"> ・大変な状況お疲れ様です。本来業務で時間がないとは思いますが、<u>まずは現状分析を進め、何かアクションにたどり着いてほしい。</u>
高松市	<ul style="list-style-type: none"> ・大変な状況下での改革シナリオ。状況は他の自治体よりも困難と思う。 ・幹事のおっしゃった「今だからできるかも」という話しは当市にも非常に参考になる。

(4) 第4回でのアドバイス

第3回でのアドバイス等を踏まえ、シナリオや取組むアクションについて改めて整理を行った。

最終的には知事からのトップダウンを必要とするが、関係部署の頭越しに進めた場合、反発を招きこじれる（腹落ち感が無いと人は動かない）リスクもあるため、まずはアクションを起こすための現状分析、問題点の把握等が不足しているという点に立ち返り、できるところからになってしまうが、様々な相手との対話を積み重ねて、現状分析や問題点把握をしっかりと行うこととなった。

これまでは同所属内に留まっていた取組みについても、民間企業経験者や大学生など対象を少しずつ所属の外に広げて意見交換を行ったところ、

業務に追われ残業している職員を目の当たりにして不安を覚える、勤務時間の把握方法等が自治体と民間で大きく違うなどの意見をいただいた。

また、職員ではない方から忌憚のない意見を引き出すために、場づくりや聴き方などもっと工夫する余地があることに気付いた。

第4回では、各自治体における取組みの状況や抱える悩みなどを共有することができた。

積極的にアクションを行う過程で生じる悩みもあれば、様々な事情で進んでいないという悩みもあり、身につまされる一方で、悩んでいるのは我々だけではなく、皆がそれぞれ悩みと向き合っている事に励まされた。

また、悩み対して幹事団との個別対話の時間を設けていただき、

- ・過去のマネ友先輩方も皆苦労してきたこと
- ・周囲を巻き込む際には、“気が向いたら来てみて“のスタンスで取組み内容等を発信する、既存の取組みや集まりを活かす（乗っかる）といった手法もある

などのアドバイスをいただいた。

(5) その後の取組み、第5回でのコミット

第4回のアドバイス以降、気持ちが前向きになり、職員研修担当という立場を活かし、また、歴代のマネ友先輩が立ち上げたチャレンジ塾の機会等も活用して、職員と対話を行うよう努め、ありがたい姿や現状などを話し合った。

反応が今一つの職員もあれば、中には「是非何か一緒にやりましょう！」と力強く共感してくれる職員もあり、組織改革の成果は得られなかったが、周囲を巻き込んでいくという一歩を踏み出せたという点で、我々自身の小さな変化を生み出すことができた。

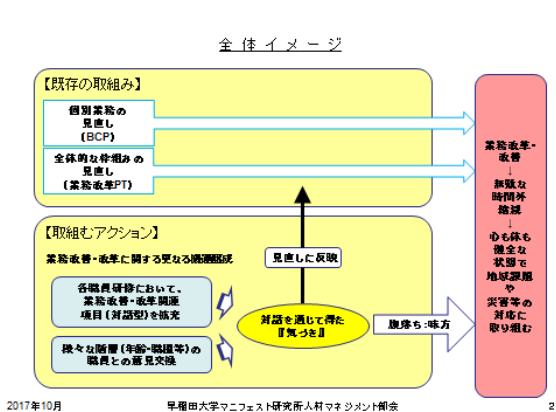
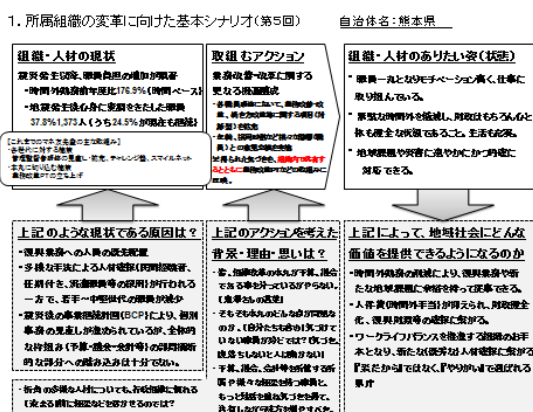
また、まずは所属又は班単位で既存の働き方を変えようということで、所属又は班単位での研修を実施した。その中で、所属する職員同士が対話を行うことで、当該所属の課題を顕在化し、共有化することができ、職員全員が課題を解決するために検討し、実行計画を作成、実行に向けての行動に繋げることができた。改めて職員間の対話の重要性を確認することができた。加えて、本県の職員の働き方や意識を変えていく必要があるとの考えを強く持った。

第5回においても、幹事団からの講話や鬼丸さんの特別講演などを通じて、何よりも大事なことは自分をリードすること、1人1人は微力だが無力

ではない、1歩踏み出す勇氣、頭でなく心で分かり合っている感覚が熱を生むなどの激励いただき、対話や実践を通じて感じた悩みや変化は決して無駄ではなかったという腹落ち感と勇氣を得ることができた。

最後は、幹事団や共に学んだマネ友の皆さんへの感謝を込めて「本当の笑顔で仕事に取り組める組織づくりのため、対話を積み重ね、仲間を増やし、そして、県民にも本当の笑顔が広がるように復興を成し遂げます。」と、コミットさせていただいた。

【参考：第5回時点資料】



2. 実践によって得られた気づき、今後の改善点① 自治体名: 熊本県

あなたが実際にを行ったアクション ⇒ 目標を感ず入れてください	アクションによって生まれた変化・成果	実践によって得られた学び・気づき
マネ友先輩との意見交換 (第1〜3回) (H29.7.27. 8.1. 8.10)	・シナリオのブラッシュアップ ・今後のアクションへの協力	・大勢をまきこむことの大切さ ・味方のありがたさ
インターンシップ実習生(大学生)との意見交換(第1回) (H29.8.25)	・遠慮して全く意見が出ないのではと心配されたが、県庁に対する様々な意見が出された。	・より忌憚のない意見を出すために手法や聴き方をもっと工夫する余地がある。
インターンシップ参加大学生との意見交換(第2回) (H29.9.1)	・業務に追われ残業している職員を目的の当たりとして、不安を覚えた実習生もいることが判明した。	・県職員となり県民のために頑張りたいという志を持つ学生もおり、その方たちのためにも、より良い組織を目指さなければと痛感した。
人事班、組織班との協議 (H29.10.17)	・人事、組織及び職員研修の各分野で連携して職員の働き方の改善を行うことを確認	・各班同じ問題意識を持っていることを改めて確認できた。
民間企業等経験者からの意見聴取 (随時)	・民間との大きな違いとして、勤務時間の把握を職員任せにしていることを把握	・当たり前と思っていることが、民間の状況から見ると非常識であることを確認。

2018年1月 早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会

2. 実践によって得られた気づき、今後の改善点② 自治体名: 熊本県

あなたが実際にを行ったアクション ⇒ 目標を感ず入れてください	アクションによって生まれた変化・成果	実践によって得られた学び・気づき
班単位又は課単位での仕事の進め方等について、外部講師の助言や職員間の対話を重ねることで見直しを実施 (3所課) (H29.12.19. 20. H30.1.12. 16)	・職員同士で班又は課の業務全体について対話を行うことで課題を顕在化し、共有化することができた。 ・課題の共有化が回れたことにより、職員間で課題を解決するための取組みの検討、実行計画作成ができた。	・対話の重要性の再確認。(逆に言えばこれまで対話が不足していたことの再確認) ・チーム全体の意識合わせの重要性。

2018年1月 早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会

【参考：第五回研究会の様子】



2 次年度に向けた展望等

(1) 自分達としての取組みシナリオ

第5回でコミットしたとおり、様々な機会を通じて職員と対話を行い、思いを共有できる仲間を増やし、ありたい姿の実現を目指す。

【具体的取組み】

人材育成を担当する部署である強みとして、歴代マネ友先輩が行ってきた自主活動や管理職前の中堅職員を対象とした通年研修チャレンジ塾と連携しながら、縦と横のつながりをより広げられるようにしていく。

例えば、緒方幹事と連携させていただきながら、歴代マネ友と歴代チャレンジ塾生が集まる機会（同窓会など名称や手法は今後検討）を設け「種火」の再点火を行う等。

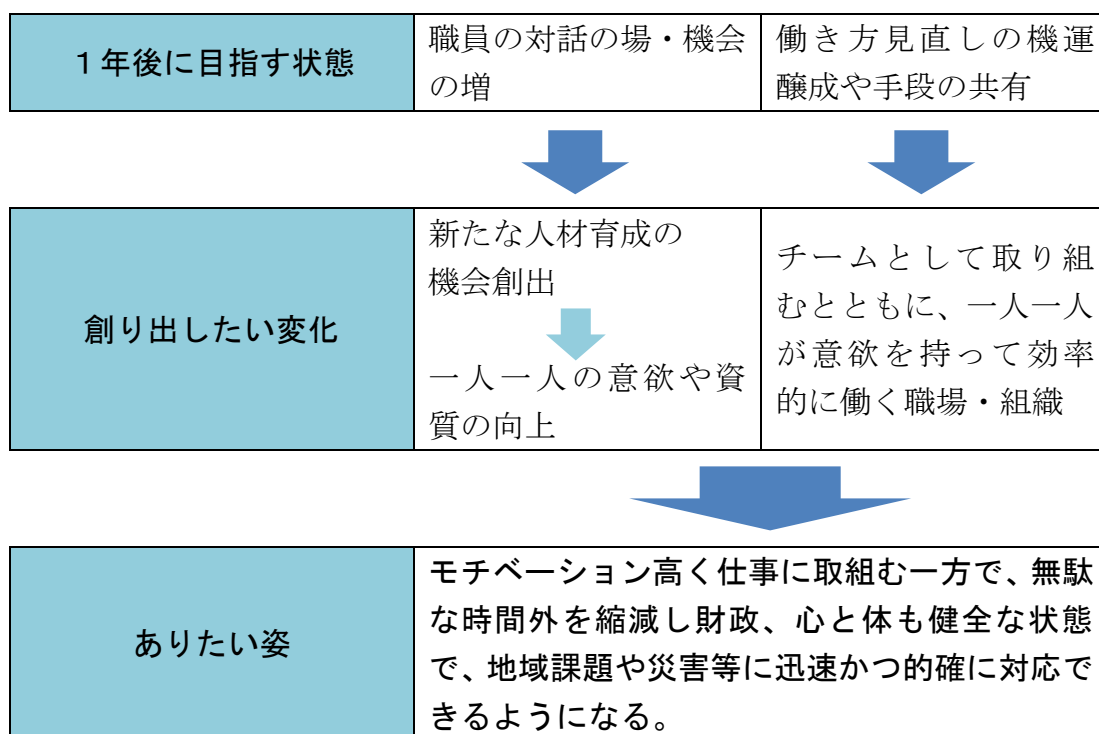
また、今年度実施したチーム研修を、来年度も引き続き実施し、各所属で共通する課題を分析し、今後の研修や職員の働き方の見直しにつながるような取組みを検討する。

【具体的取組み】

所属又は班単位で実施するチーム研修において、「所属＝チームで仕事をする」ことを目指し研修を行い、当該所属（又は班）において職員一人一人が共通理解を持ちながら、効率的に仕事ができるようにするとともに、研修の過程で顕在化した熊本県の組織としての課題を、研修での成功事例等を踏まえてどう解決できるか等を検討し、組織全体の課題解決につなげていく。

(2) 1年後に目指す状態と創りだしたい変化、等

部会参加当初に考えた「モチベーション高く仕事に取り組む一方で、無駄な時間外を縮減し財政、心と体も健全な状態で、地域課題や災害等に迅速かつ的確に対応できるようになる。」という、組織としてのありたい姿は今後もぶれずに目指し続ける。



3 最後に（部会を通じて得られた気づき、所感）

（清田 聡美）

今年度から班長の役割を与えられ、新たな視点で班の運営を毎日考えている中で、改めて組織とは、行政職員とは、ということについて、部会の中で、これまでにない考え方に触れながら、必死に考えた1年だった。

また、同じ悩みを抱えながらも、ありたい姿を目指し考え、行動する多くの自治体の方々と対話することができたことは、これまでになかった経験であり、今後の財産となったと感じている。

取り組む活動を考えるに当たって、これまでの本県マネ友の取組みとは違う取組みをしなくてはいけないのではないかと、価値前提を踏まえたありたい姿とは何かなど、色々悩み、考えをまとめることができなかつた。その後の部会で、幹事や他の自治体の方々から、「まず行動を」というアドバイスもいただいたが、

うまく行動につなげることができなかつたことが悔やまれる。また、そういう時こそ、大いに職員同士対話すべきであったと反省している。

部会で参加することで得られた気づきや反省を次への取組みに生かしていかなければならないと改めて決意するとともに、このような学びや気づきの機会をいただいたことに対し、人材マネジメント部会の皆様に心から感謝申し上げます。

(伊藤 武)

現状の深掘りが足りないなど、他の自治体に比べシナリオ作成やアクションで大きく遅れてしまった事、日々の業務に追われ、歴代マネ友先輩をはじめ活用できる繋がりがあつたにも関わらず最大限に活かせなかつた点は、大いに反省すべきであつた。

シナリオ検討当初、「ありたい姿を考える際には、できそうな事（おこりそうな未来）は考えないように」という幹事団のアドバイスを、自身のアクションにまで捉えてしまい、以降、いったい何に取り組んでよいのか、自身はどうあるべきなのかを悶々と考え、焦り、悩むこととなつた。

しかし、自分だったら出来そうな事、小さな事でも積み重ねていけばよいという後押しを貰つたことで、出来そうな事であっても自ら壁やハードルを作り取り組もうとしてこなかつた、これまでの己の弱さを再認識するとともに、今後は出来そうな事も含め様々な事柄に対して前向きに取り組んで行こうとする、小さな勇気が自身の中に芽生え始めている事に気づかされた。

「部会に卒業はない」という幹事団の言葉にもあるとおり、これからも自己研鑽につとめるとともに、対話を通じて周囲との繋がりを大きく強いものにして参りたい。

(以上)