

早稲田大学 マニフェスト研究所

2017 年度人材マネジメント部会共同論文

佐賀県

近藤 英心

宮原 亨宗

古賀 ひかり

## 1 はじめに

佐賀県は、人材マネジメント部会に第1回から参加しており、私たち3名は12期生として参加した。

人材マネジメント部会とは、自治体が抱える現実の問題を見極め、どう対処するか現実を変える策を考える「研究会」であり、「自ら考え、見つけ出す場」である。

3名ともに、今年度から人事課に配属されたが、部会での取組が実際の業務に通ずる部分も多く、1年間を通して組織変革について様々な視点から考え、学ぶ機会となった。

## 2 活動の概要

部会の活動では、キーワードの1つである「価値前提」に基づき、まずは「佐賀県の組織・人材のありたい姿」を考えた。次に、ありたい姿に対する現状を分析した上で、現状からありたい姿へ変革するための取組を検討した。

### (1) 組織・人材のありたい姿

私たちが考える佐賀県の組織・人材のありたい姿は、「職員が、限られた時間の中で自らの力を発揮し、県民にとって真に必要な施策を実行できる状態」である。

自治体の職員は、地域社会への価値の提供、つまり県民にとって必要な施策の実行が求められる。同時に、公務においては、特に透明性の確保や説明責任が求められるため、それらを担保するために業務のルールや制約も多い。また、昨今の働き方改革などにおいては、これまで以上に、質を維持しながら、より効率的な業務遂行が求められる状況にある。

私たちは、こういった背景をふまえて、すべての職員が効率的で質の高い業務を遂行できるような環境を整えることで、職員のマンパワーを最大限に発揮させ、組織として求められる県民サービスを提供し続けることができるようになることが必要であると考え、それをあるべき姿として定めた。

### (2) 組織・人材の現状

佐賀県庁における組織・人材の現状を把握するために、データ等による現状分析、職員へのヒアリングなどを行った。

#### ①データ等による現状分析

佐賀県庁の組織・人材の現状について、データ等から分析を行ったところ、次のとおりであった。

- 40歳代以上の職員が65%を占めており、今後、上の世代の退職に伴う新規採用職員の大量採用によって、行政経験の少ない若年層の職員が増加すること。また、急速な世代交代と中堅層の減少によって、OJTによるスキルの継承が困難となることが想定されること。
- 新規採用職員における女性の採用比率が50%前後まで増加しており、今後、産前・産後休暇や育児休業を取得する職員の増加が見込まれること。これにより、男女に関わらず、時間的な制約を前提として、活躍できる働き方の実現が求められること。
- 民間企業での経験を経て中途入庁する職員、非常勤職員、再任用職員などが増加しており、これまでの画一的な行政職員を前提としたマネジメントが通用しなくなっていること。また、今後もこれらの多様な職員が増加していくことが見込まれること。

## ②多様な職務経験や働き方をしている職員へのヒアリング

現在の佐賀県庁の業務上の問題点を明らかにするため、佐賀県庁で近年増加している多様な職務経験や働き方をしている職員、異動直後で新たな業務に従事している職員等にヒアリングをすることとした。

### 《ヒアリング結果》

- ・UJIターン（民間企業等職務経験者）採用職員や非常勤職員など行政経験が無く入庁した職員からは、佐賀県庁の仕事の進め方やルールがわからないままに、入庁後すぐ成果を求められるという状況があり、うまくいかない部分もあるとの声があった。
- ・育児休業復帰後の短時間勤務職員からは、短い時間で他の職員と同じように成果をあげなければならないというプレッシャーを感じているとの声があった。
- ・異動直後の職員からは、異動後引継ぎがきちんとされなかったことや基本的な業務マニュアル等がなかったことで、スタートに手間取ったことや、前任者と比較して一時的に業務レベルが低下してしまうなどの支障が生じたとの声があった。
- ・過去からの経緯に詳しい職員からは、行財政改革以来、人員数が削減される一方で、業務が複雑化したことによって、組織（係）が細分化されてしまい、チームとしてのフォロー体制が機能しなくなったことや、一部の職員に業務負担がかかるなど業務の属人化が進んでしまったことなどがあり、結果として組織力の弱体化につながってしまったとの話があった。

データ等による現状分析やヒアリングを通して、佐賀県庁の人員構成の変化や働き方の変化などによって、組織の弱体化、業務負担の偏在化、効率的で質の高い業務遂行の困難化などが発生していることがわかった。

### (3) 現状の背景とその解決のための方向性

このような現状の背景として、佐賀県庁という組織にある問題について話し合った。その結果、従来から引継書やマニュアルなどがなく業務の進め方が担当者任せとなっており、組織としての業務ノウハウの蓄積がされないままに、組織や職員の置かれた環境が複雑化してしまったからではないかということ、さらに、U J I ターン採用職員や育児などで時間的制約のある職員など、多様な背景をもつ人材の増加が加わり、それまでの画一的な行政職員が多かった時とは異なり、問題が顕在化してきたのではないかと考えた。

私たちは、今後も職員の属性や働き方の多様化は避けられないものであると考えており、また、行政組織特有の3年程度での人事異動を前提とする以上、これらの問題を解消するためには、組織としての業務ノウハウの蓄積を実現し、どのような職員でも一定の質での業務遂行ができるようにしなければならないと考えた。

### (4) 取り組むアクション

私たちは、ありたい姿と現状のギャップを埋めるために取り組むべきアクションは、業務の手順などを組織の資産として蓄積し、どんな職員でも一定の質で業務遂行ができるようにすることだと考えた。

誰でも、効率的に一定の質で、業務ができる環境整備ができれば、今後、多様な職員の増加や業務の高度化・複雑化に際してもスムーズに業務遂行ができるようになり、また、県民に提供すべき価値に直結する部分により多くのマンパワーをかけることができるようになる。

そのために、初めに実施する具体的なアクションについて検討するため、まず、業務改善に向けた研究会を実施した。そこでは、業務ノウハウを組織の資産として蓄積するために、「業務の見える化（引継書・マニュアルの整備）」を行うことについて議論した。

#### 《議論の内容》

- ・行政の仕事は、実施時期や手続きなどに制約が多く、これが業務の手間や負担を増やしている。特に行政経験がない職員や異動したばかりの職員はなおさらである。

- ・いつ何を実施するかなど、基本的な事項だけでもわかれば、業務計画も立てやすくなり、ミスも減るはずである。
- ・部署によっては、入札など、まれにしかない業務などもあるが、その都度、担当者が、一から調べ、自己的人脈などで実例を探してすすめていくという方法をとる場合も多く、時間もかかる。また、本来は、根拠となる規定を確認すべきであるが、その余裕もないため、漏れが発生するリスクが常にある。要点を押さえた統一的なマニュアルがあればとても助かるであろう。

さらに、引継書・マニュアルの整備に関する佐賀県庁での過去の経緯・取組について、キーパーソンへのヒアリングを行った。

#### 《ヒアリングした内容》

- ・主なものとしては、平成20年に業務改革の取組があり、その中の一つとして「業務引継ぎ」がとりあげられた。その際は、ある程度徹底されていたと思われるが、その後、業務引継ぎの実施について全庁的な取組はなされていない。
- ・今もきちんと引継ぎをしている人もいるはず。自分は、当時のことを意識して引継ぎを実施している。以前は、同じ担当の先輩が、引継書の作成について指導してくれた。今は、担当が細分化されており、皆余裕がなく、そういったことも廃れている。
- ・部長や課長の引継ぎとしては、懸案事項についての引継ぎが規定化され、きちんと実施されている。佐賀県庁では、ルール化されると、皆しっかりと実施するようになるという風土がある。
- ・これまでも実施してもなかなか定着しない取組があった。規定化することや周知などの徹底が必要だと思うが、一方で、職員自身がメリットを感じ、自発的に継続されることが大切。

私たちは、この取組の大切さを実感するとともに、何かしらの方法で、組織として定着させていくという視点がなければ、佐賀県庁ではうまくいかないことを感じた。

また、現在、佐賀県庁では、全庁で働き方改革に取り組むという大きな流れがある。メンバーの一人がその事務局でもあるため、働き方改革の取組とも共同して、検討を進めることで、より実効性のあるものとなるのではないかと考えた。

働き方改革の取組として、全庁での優良な引継書事例の募集や業務改善のためのワーキンググループへの参加などを行い、今後の対応のヒントを探った。

その結果、あるべき姿の実現のために、次のとおり進めていくこととした。

**【あるべき姿】**

職員が、限られた時間の中で自らの力を発揮し、  
県民にとって真に必要な施策を実行できる状態

**【目指すべき方向性】**

業務の手順などを組織の資産として蓄積し、どんな職員でも  
一定の質での業務遂行ができるようにすること

**【初めのアクション】**

**業務の見える化（引継書・マニュアルの整備）**

**【今年度】引継書（マニュアル）の様式やルールの設定**

**【来年度以降】定着のための取組**

あるべき姿を目指し、初めのアクションとして、引継ぎ・マニュアルの整備を行うに当たり、まず、様式やルールを策定し全庁展開をしたうえで、その後の定着化に向けた取組の検討を行っていくこととした。

様式の策定に当たっては、各職員から過去自分が受けた引継書の中でわかりやすかったものを提供してもらい、それを精査して、次のとおりの項目を定めた。特に留意したことは、あまり細かい様式を制定してしまい職員の負担とならないように配慮しつつ、引継書の作成によって、スムーズな引継ぎはもちろん業務が整理されるなど、職員がメリットを感じるようにすることである。

《引継書の項目》

- ・ 簿冊・データ保存場所
- ・ 業務概要
- ・ 関係法令等
- ・ 年間スケジュール
- ・ 人事異動後概ね1カ月以内に処理する必要がある業務
- ・ 前年度からの変更点
- ・ 詳細手順
- ・ 関係団体・主要関係者等
- ・ 懸案事項等

※具体的な記入用の様式を整備

さらに、より有効性のある取組となるよう引継ぎのルールについても次の通り定め、平成 30 年 4 月の定期人事異動に合わせて全庁的に展開し、試行を行うこととした。

《引継ぎのルール》

- ・主査以下の担当者は所定の様式に基づき引継書を作成
- ・引継書の内容を直属の上司（係長等）が確認
- ・上司の確認を受けた引継書に基づき、平成 29 年度中に引継ぎを実施
- ・係内マネジメントの円滑化のため、引継ぎの実施後速やかに引継書を直属の上司（係長等）へ共有

### 3 今後の活動

今後は、引継書の様式とルールをしっかりと定着させて、佐賀県庁の中で当たり前の取組となるようにしていく必要があると考えており、そのために次のことを計画している。

- ・課題等の整理のため職員アンケートを実施（4月中旬～5月）
- ・アンケート結果を踏まえて、次期定期人事異動に向けた見直し検討（6～8月）
- ・次期定期異動時に本格実施（10月）

過去の引継ぎに関する取組事例がいつの間にか途絶えてしまったことから、組織として継続・定着していくことが非常に大切である。今回は、引継書の様式とルールの策定までを行ったが、次年度以降も継続的な働きかけを行っていく必要がある。佐賀県庁では、働き方改革推進本部が立ち上がり、一人ひとりの職員が能力を発揮しやすい職場環境の実現に向けて様々な取組を行っている。この全庁的な流れにも乗りながら、人材マネジメント部会で考えた業務改善の取組を継続できる仕組みとしていきたい。

### 4 自らの気づき、学び、変化、今後の展望について個々人の思い

○近藤 英心

- ・いつも現状を前提にしてどう改善するかという思考をすることが多かったため、部会でのあるべき姿を描いてからアクションを検討する「価値前提」という考え方は非常に参考になった。価値前提という考え方に立ったことで、これまで気づ

くことのなかったレベルまで、組織について考察することができた。

- ・佐賀県庁のあるべき姿や現状、問題点などをしっかりと考え、働き方改革の流れと相まって、一つのアクションとして実現したことは非常に感慨深い。このアクションが佐賀県庁に定着するように、これからも関わっていきたい。

○宮原 亨宗

- ・自分なんかには組織を変えることができるのか、という不安な気持ちになった時、全国でアクションを起こしている仲間の存在は非常に心強かった。

- ・「微力だけど、無力ではない。」という意識を持ち続け、今回から取り組み始めたアクションが定着するようこれからも働きかけ続けていきたい。

○古賀 ひかり

- ・今まで自分の業務で精一杯だった私にとって、「組織」という目線で考えることは、多くの気づきを与えてくれた。

- ・幹事団の方々やほかの自治体の方々とのダイアログを通して、同じような問題に熱い気持ちで取り組まれているのを知り、刺激を受けた。そして、私たち一人一人の行動で組織は変えていけると確信した。これからもありたい姿の実現に向けて、取組を継続していきたい。