早稲田大学マニフェスト研究所・人材マネジメント部会

２０１８年度　共同論文

佐賀県
福山　ゆう子
島村　崇
増岡　達也

はじめに

佐賀県は、第１回目から人材マネジメント部会に参加しており、私たち 2018 年度参加者の３名は、13 期生として参加をした。本部会の創設当初から活動に参加をしている最古参の自治体の１つである。

13 期目とはいえ、私たちは、本部会の活動どころか存在自体を初めて知った１期生の自治体と何ら変わらない職員である、といった感覚を当初から感じていた。これまでの参加者が、誰なのか、どのような論文を作成していたのかなど、ほとんど知らない状況であった。同じ佐賀県庁職員であるため、同様の問題意識を持つこともあり、毎年、新たな参加者が、一から検討し直すことは、新たな目線で検討するうえでは有効かもしれないが、より深く発展的な検討などが現状しにくい状況であった。よってこの部会で活動する中で、この 13 年間の蓄積を活かし、そして今後この蓄積を活かしていける状況を作ることが必要だと考えた。

また、部会の中で、他の自治体の方とのダイアログやキーパーソンとのインタビューを重ね、そして、幹事団からの叱咤激励を受けながら、この１年悩みに悩んだ末に、まだ悩み続けながら「佐賀県の“ありたい姿”」について、特に組織・人材について具体的な提案を含め検討している。

本論文では、本部会での学びや気づきを通し、今後どのようにその取組を継続していくかについて、この１年間の活動の軌跡をまとめる。

１　活動の概要と経過について

部会の活動では、“地域に関すること”、“組織に関すること”、“人材に関すること”の３つ項目において、20 年後の佐賀県の「ありたい姿」を設定し、その後、佐賀県の現状を分析した上で、20 年後実際にありたい姿へと佐賀県を変革することができるよう、１年間を通してアクションプラン策定の検討を行った。

（１）　佐賀県のありたい姿

まず、私たち３人は、「20 年後」という、自分たちの想像もつかない未来の状況について、キーパーソンへのインタビューを行い、そこから得た意見をヒントに「佐賀県のありたい姿」を考えることにした。インタビューでは、「ボーダーレス化が進展し、その状況にうまく対応できた地域では様々な人で街が賑わい活性化しているが、対応できなかった地域では過疎が進み衰退しているなど、地域が二極化している」、「AI の導入によって、定型的な業務はなくなり、職員は専門的かつ複雑な地域課題への対応が求められる」、「仕事の仕方が大きく変わり、これまで一人ひとりが担当を持ち業務に当たっていたやり方から、今後は自身の強みを活かしてチームで大きな課題に挑戦するやり方にシフトしていく」、「20 年後に県民や組織から必要とされている職員は事務処理の能力が

優れている職員ではなく、地域の課題を発見する能力が高い職員である」などの大変貴重な意見を得た。

これらの意見から、佐賀県は 20 年後、地域においては、県外出身の人や外国人も多く生活していて、行政が取り組むべき業務は、従来の定型的なものから、複雑な地域課題への対応へと変化し、職員には、率先して地域に足を運び自分で課題を見付け出す能力が最も求められる時代へと様変わりしていると考察した。

また、これまでの佐賀県の部会への活動の成果を継承し、一貫した方向性のもと、佐賀県庁の組織を変革していくことを確認し、昨年度のマネ友が考えた佐賀県の組織・人材のありたい姿である「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」を念頭に入れて、佐賀県のありたい姿の検討を行った。

このようなことから、私たち 3 人は、「地域」・「組織」・「人材」に関する 20 年後の『佐賀県のありたい姿』を次のとおり定めた。

≪20 年後の佐賀県のありたい姿≫
○　地域　：　多様な価値観を受け入れることのできる「ひらかれた地域」
○　組織　：　県庁全体の高いチーム力による「効率的な組織運営」
○　人材　：　複雑な地域課題を解決すべく「現場に飛び出す職員」

（２）　佐賀県の現状分析

佐賀県が現在おかれている状況を正確に把握するため、「①マネ友との意見交換等」及び「②キーパーソンへのインタビュー」などを行った。

①　マネ友との意見交換等

佐賀県の現状について、歴代マネ友が作成した共同論文をまず読み、そして、実際に歴代マネ友と意見交換を行ったところ、次のことが分かった。

○　職員の年齢構成は、現在 40 代以上の職員が 65％を占めている状況であること。今後のベテラン職員の一斉退職に備えて、近年、新規採用職員を大量に採用しているため、人口ピラミッドのように考えると、ベテラン世代と若手世代が多く、行政運営を行う上で主戦力となる中堅世代が少ない砂時計に近い形であること。このため、これまで以上に効率よく OJT を行う必要があること。

○　近年、女性の職員数が大幅に増加しており、特に新規採用職員では、男女比がほ

ぼ１：１の状況にあること。したがって、今後は更に産前・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。また、社会全体の風潮として、職員のワークライフバランスを重視した働き方に組織を上げて取り組む必要があり、それにより、男性・女性を問わず限られた時間の中で、今までと同様の成果が要求されること。

○　歪な職員の年齢構成の影響によって、監督職である係長であっても自ら担当業務を持つ必要があるため、日々その業務の遂行に追われており、本来係長に求められる「係の総括的な役割」を十分に果たすことが難しくなってきていること。

○　昨年度は引き継ぎ書の様式とルールの定着というアクションに取り組み、組織としての業務ノウハウの蓄積実現を目指した。やることの意味、メリットを感じてもらうことが重要だということ。

○　担当と上司の認識のずれや意思疎通が不十分であることによって、手戻りが生じ業務が増えていること。

②　キーパーソンへのインタビュー

佐賀県が抱える課題をさらに深掘りするために、庁内でキーパーソンと呼ばれている職員にインタビューを行った。

≪インタビュー結果≫

・　正規職員の人数が年々減少する一方、県に求められる役割は増加しており、職員一人ひとりが抱える業務量が増加していること。それに伴い、職員一人ひとりには、これまで以上に高いパフォーマンスが要求されるため、職員は、ストレスフルな状況に置かれていること。

・　職場行事の減少によって職員間のコミュニケーション機会が減少していること。また、一人一台パソコンが導入されたことによって、事務処理のスピードが格段に向上する一方、電子メールや Jabber などのコミュニケーションツールの利用によって、同じ県庁で働く職員であっても、実際に顔を合わせたことがないなど、職員同士のコミュニケーションが希薄になる傾向に拍車がかかっていること。

・　県の取り組みについては、すべて自分事として取り組むべきだが、担当業務以外についてその認識が低いこと。

（３）　現状の背景とその解決のための方向性

現状分析を行う中で、当県には「組織」に関する課題が多く存在していることが明らかになってきた。現状のままでは、20 年後、組織の状態を佐賀県のありたい姿の状態に変革させることは難しいと考え、私たちは、「組織」に焦点を当て、課題解決に向けた方向性を検討することにした。

まず、現状の背景として、組織の課題について検討を行った。大きな課題の一つは、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（特に係）が細分化されてしまい、組織全体としてカバーする仕組みがうまく機能しなくなった。現行で、当県では「正副制」として、業務に対して主担当と必ず副担当が設定されており、副担当は主担当の業務を理解し、主担当の補助等をするシステムある。しかし、実際に業務にあたり、副担当として主担当の業務を代替えレベルまで理解している職員は、特に若年層ではそれほど多くないと思われ、「正副制」は、あまり機能していない。また、別の大きな課題として一部の優秀な職員や経験年数の長い職員に業務負担が集中し、業務がポジションではなく人に付く、すなわち業務の属人化が進んだことによって、チーム力が著しく低下し、コミュニケーションが希薄な現在のような状態に繋がったのではないかと考えた。

今後も求められる業務がさらに複雑化することは避けられないと思われる。したがって、県民の皆さんから寄せられる期待に応えていくためにも、職員一人ひとりで業務を担当する、今までの仕事のやり方には限界があるため、職員の特性を生かして組織がチームとして柔軟に機能し、効率的に業務を遂行しなければならないと考えた。よって、取り組むアクションは、職員が行動することで、他の職員の業務を認識できる継続的な取り組みが適当であると考え、具体的なアクションを検討した。

（４）　取り組むアクション

―定期的な業務ミーティングの実施―

私たちが考えた「20 年後の佐賀県のありたい姿」、特に組織として、「県庁全体の高いチーム力による『効率的な組織運営』」に向けた第一歩として取り組むべきアクションは、定期的な業務ミーティングの実施である。

自らが担当する業務に行き詰まっているときに、係長や隣の職員など、余裕のある人の助けの声を上げ、逆に自分の仕事に余裕がある場合には、困っている職員のフォローを率先して行う。組織がチームとして機能するため、その意識を醸成することは不可欠である。

まずは、職員一人ひとりが担当する業務で一杯いっぱいとなっている現状を改善するために、組織全体で、相互扶助の意識形成をすることが、定期的な業務ミーティングを実施する意図である。言い換えると、業務としてのコミュニケーションの場を創出し、職員相互の業務を理解することが必然となり、組織全体で業務に取り組む体制を構築することを目的としている。

定期的に係で情報共有を行うことによって、他の係員の仕事が現在どのような状況にあるのか把握できるとともに、チーム内での業務の偏りや、繁忙期を共通認識として持つことにより、業務分担の見直しや協力体制の構築に繋がる。

また、情報共有するだけでなく、担当自身が業務を「見える化」して管理すること

で、業務漏れを予防し、スケジュール管理をしながら遂行することができるというメリットもある。

業務ミーティングを通して、係内に担当する業務に行き詰っている職員がいた場合、その場で周りの職員に助けを求めやすくなると考える。したがって、私たちは、ありたい姿の実現に向けた第一歩として、『週一回の業務ミーティング』を推進していくことにした。

（５）　マネ友の偉大さ

今回の部会参加を通して、当部会への参加の蓄積を活かしていける状況を作る必要性を強く感じたことから、来年度からは定期的に『歴代マネ友とミーティングを開催すること』を決定した。今回、私たちは、現状把握の際、歴代マネ友と意見交換を行い、同じような思いを抱きながら部会に参加してきた諸先輩方がいたことに改めて気づくとともに、心強く感じることができた。それに加えて、過去のマネ友の「気づき」や「アクション」は、大変参考になったため、来年度からは新たに部会に参加する職員に対して、歴代のマネ友からこれまでの取組を伝え、バトンを渡す仕組みを作ることで、部会へ参加できるという貴重な一年の中で、当年度の参加者だけでなくチームマネ友として、毎年一歩ずつ目指す姿に近づいていくアクションに取り組んでいくことができると考える。

したがって、来年度の部会参加者とともに、20 年後の佐賀県のありたい姿の実現に向けて、２年目以降は、さらに施策に結びつくようなアクションを起こすため、定期的なミーティングの場を設けることとした。

２　次年度に向けた展望と１年後に目指す状態ついて

まずは、『定期的な業務ミーティング』のメリットを組織全体で共有するため、各部局に対してこの取組を周知したいと考えている。併せて、私たちの職場で今年度から取り組んでいる『週次業務計画表』のブラッシュアップを行い、係打合せをよりスムーズに行うための１つのアイデアとして、お知らせしたい。

また、『歴代マネ友とのミーティング』は、早速来年度の４月に第１回目を開催し、部会とはどのようなものかを新たに来年度部会に参加する職員に引き継ぎ、その後は夏季合宿の終了後に１回、第５回研究会の終了後に１回の少なくとも計３回、開催する方向で検討をしているところである。

そして、１年後に目指す状態であるが、『定期的な業務ミーティング』については、１年で庁内全体に定着させることは非現実的であるため、１年後まずは庁内においては係打合せの機運が高まり、数所属では定期的に係内打合せを実施しているところが存在する状態まで持っていきたいと考えている。

次に、『歴代マネ友とのミーティング』については、年度内に３回開催することによって、20 年後の佐賀県のありたい姿を実現するための２年目以降のアクションが、施策に結びついたより具体的なものとなっている状態を目指したい。

３　自らの気づき、学び、変化、今後の展望について

○　福山　ゆう子

部会に参加したこの一年、自分自身は立ち位置を変えられたか、変えることができたのか、と問われたとき自省の念に駆られた。これまで日々の業務に目を奪われ、組織の在り方、あるべき姿について考えることをしてこなかったので、幹事団の言葉や他自治体の方との交流は大きな刺激になった。また、今回３名での部会参加は大変心強く、メンバーに助けられる場面がたくさんあった。

今後、目指す姿に向けてアクションを通して第一歩を踏み出すことになるが、自分のいる場所を信じて、多くの人とつながりながら、あせらず、そしてあきらめずに臨んでいきたい。

○　島村　崇

人員が削減され、業務が複雑化し、RPA、AI の導入など、行政の業務はこれまでの単なるお役所仕事ではなくなると想定される中で、未来を予測するのは難しい。おそらく変わらない部分として残っているのは、コミュニケーションによって複数人で効率的に業務を進めることができる組織の方がよさそうで、現在そうあってほしい望みがある。一人で仕事を抱え込まないで、みんなで協力して仕事をするのは、忙しければ忙しいほど、個人の「善意で」実行するのは難しい。それを組織の仕組みとして実行することとすれば、働きやすい環境になり、より質の良い仕事ができると思う。その仕組みを詳細に設計するのは大変だと思う。しかし、部会で培った考え方や、他自治体のマネ友、幹事の方など、あらゆる強みを今回の部会で得ることができたので、情報交換しながらよりよい仕事をできる環境を整え、もっと大きな視野で地域・組織・人材について考えていきたい。

○　増岡　達也

部会での活動は、これまで自分があまり考えることのなかった組織について、深く考える大変貴重な機会となった。活動に参加し始めの頃は、自分たちの取組で組織を変えることなど不可能だと正直冷めた気持ちを抱いていたが、幹事団や他の自治体の方とダイアログを重ねる中で、その熱い想いに触発され、徐々に自分の考えも前向きなものになっていった。

「部会の活動に終わりはない」鬼澤部会長代行の言葉を胸に刻み、次年度からスタートさせる本県のマネ友とのミーティングなどを通して、この１年間で学んだことを多くの人に伝え、身近なところから佐賀県庁をより良い組織に変革できるよう、自分なりの

アクションを起こしていきたい。