

平成31年（2019年）3月14日

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
(熊本県)

熊本県総務部人事課人材育成班 参事 崎田 雄一郎
組織班 参事 吉田 大介
人材育成班 主事 荒木 紀哉

本県は、標記部会に平成20年度から参加しており（平成27年度は不参加）、私たちは10期生となる。

まず、標記部会に参加する意義及び部会の運営基本方針を確認しておきたい。

◆意義

所属自治体（本県）が抱える課題を見極め、どのように対処するか実践的に研究し、組織変革と人材育成を図る。

◆人材マネジメント部会 運営基本方針 2018年度版（抜粋）

本部会は、地域経営をリードしうる組織・人材とは何か、それを現実の中でどう実現していくのかを検討し、様々な実践からの成果を組織と地域に還元していこうとする研究の場である。幹事団と事務局は、社会変化に対する感度を高く保ち、たゆまざる自己変革を行いながら、研究会の企画運営にあたることを基本方針として共有する。

◆研究会企画の根底にある考え方 2018年版

■組織の「現状分析」を重視し、“真の課題”を見極める

- ・ キーパーソンとの間で深い対話機会を（複数回）得る協力を貰う
 - ・ 現在の事象だけでなく、過去の経緯等についても十分に踏まえる
 - ・ 経営層や総務部局など、組織経営の“本丸”とも対話の機会を得る
 - ・ 仲間を増やす巻き込みを通じて、変革への動きを加速・拡大する
- ★ この活動そのものが「組織変革」の大きな流れ・うねりをつくる！

運営基本方針にある「実践からの成果を組織と地域に還元」するには、現在私たちが行っている取組についての不断の評価（良い点は伸ばし、悪い点は改善する）と、未来に描くありたい姿から逆算した行動・取組が必要だと考えられる。

熊本県職員は、県民の総幸福量の最大化を図るために、蒲島郁夫知事の下、失敗を恐れず常に県民に寄り添った事業・取組を続けてきた。これは「皿を割ることを恐れない」精神として現在、多くの職員に根付いた考え方と言え、平成28年熊本地震後の「創造的復興」という言葉にもつながる精神である。

～不断の評価の一例～

本県では、平成24年に発生した熊本広域大水害を機に、災害が発生した場合に被害を軽減するための「予防的避難の推進」を図っている。深夜の豪雨と雷の中、二次被害のおそれもあり住民の避難が困難だったことを踏まえ、「空振りしてもいいが見逃しは許されない」考えのもと、平成25年度から行っているものである¹。

また、「平成28年熊本地震」の経験を機に、業務継続及び受援・応援計画（業務継続計画受援及び他自治体への応援仕組みを一体化したもの）の策定²、全職員への防災服の配布（従前から水防服は関係職員には配布されていた）、地震発生時の行事対応の取り決め等を行っている。実際に災害を経験したからこそ見えてきた課題・反省点を踏まえ取り組んでいる状況である。

～ありたい姿から逆算した取組・取組の一例～

熊本地震からの創造的復興を目指す道しるべとなる「熊本復旧・復興4カ年戦略」に基づいた県の事業がある³。「創造的復興」を英語では"Build Back Better"と言うが、「震災前より良いものを創る」という哲学を基本に置いて⁴、特に重点的に取り組む項目を「創造的復興に向けた重点10項目」として、平成31年度（2019年度）末の到達イメージから逆算した取組を実施中である。

いま紹介した取組は全庁的に取り組んでいる言わば大きな取組である。標記部会に参加した私たちは、「組織変革と人材育成を図る」ため、私たちなりにできること又は周りを巻き込んでできることを考えることとした。

¹ 熊本県 HP / ようこそ知事室 / 防災避難の方法 2015年1月15日

http://www.pref.kumamoto.jp/chiji/kiji_7663.html

² 熊本県 HP 熊本県業務継続及び受援・応援計画の策定について

https://www.pref.kumamoto.jp/kiji_26034.html

³ 熊本県 HP / 県の紹介・県政 / 県の計画・課題等 / 4カ年戦略（県政運営の基本方針）等

https://www.pref.kumamoto.jp/kiji_17969.html

⁴ 蒲島郁夫・熊本県知事が語る「創造的復興」への挑戦

<https://www.projectdesign.jp/201809/area-kumamoto/005377.php>

私たち三人はそれぞれ平成15年入庁、17年入庁、29年入庁であり、熊本県庁という組織の過去を十分に知っているとは言い難い。ヒト、組織、ひいては地域をより良くする方策を考える第一歩として、組織の現状（これまで～現在）及び組織の未来（現在～これから）について、庁内の先輩・同僚と対話する機会をいただいた。

冒頭に紹介した部会の運営基本方針にある「地域経営をリードしうる組織・人材とは何か、それを現実の中でどう実現していくのか」を考えると、庁内の先輩・同僚と対話で出てきた「ありたい姿」をどう実現するか置き換えて以下考察していくこととしたい。

庁内の先輩・同僚（10人）と対話の主な内容は次のとおりである。（諸先輩方が携わってこられた職務は多岐にわたるため、自ずと対話の話題も多種多様になっている。）

昔はこうだった、今はそうではない類

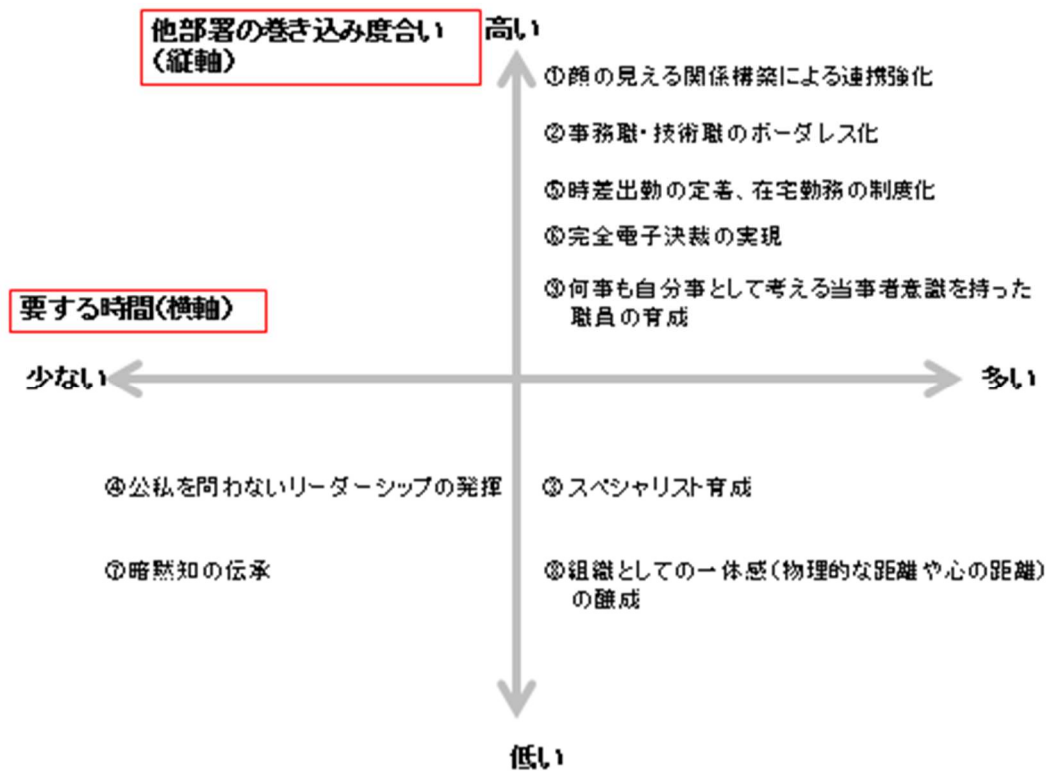
- ・昔は若手がマスコミ対応をしていた。今は班長、課長等が対応。責任のある立場の職員が正しい情報を伝えるためだろうが、若手にも対応させたい。
→若手職員にとって、マスコミへの対応慣れの場が少ない。
- ・昔は女性職員が少なかった。現在は約4割が女性職員。
- ・昔は女性職員が机を拭いたり、お客様に（男性職員にも！）お茶を出していた。今は皆が同じ環境で同じ業務に携わっている。
- ・昔は職場のレクリエーションが盛んだった。今はほとんどない。
→仕事以外で職員間のコミュニケーションを図る機会が減少。
- ・昔は同僚と話す機会が多かった。今はメール等のコミュニケーション方法の多様化により、話さなくても仕事ができるようになった。隣の人は何しているか分からなくなった。その人が不在の場合、周りの人は答えられなくなった。
→意識して班員同士で話す必要が生じた。意識してお互い関心を持つ必要がある。
- ・昔は新規採用職員トレーナー制度はなかった。今はある。以前はトレーナー制度がなくても周囲が人材育成に熱心だった。若手に構っていられた。
→先輩職員が人材育成にあてる時間が減少している。
- ・今は個々人の特性に配慮する傾向にある。
- ・昔はすべて手書きだった。今はパソコンや各種システムが普及し書類作成が容易になった。
- ・今は役職が上がらないと給料も上がらない。

昔も今もあまり変わっていない類

- ・書類の多さ。電子化されても出力するので意外と減っていない。
- ・働きやすい制度ができて、人間の心が遅れている（制度を活用しきれていない）。
- ・目先の業務をやることに手一杯、振り返り・向上がない。

こうなりたい類 (ありたい姿)

- ・ 県と市町村との人事交流を更に拡大したい。
 - ①顔の見える関係構築による連携強化
- ・ (熊本地震を経験して) 有事に備え、技術系職員を潤沢に確保したい。事務系職員との人事交流も兼ねて、技術系職員の一部は平時は事務系職種に携わり、有事の際は本来の専門職の業務に戻れるような弾力的な人員配置ができればいい。
 - ②事務職・技術職のボーダレス化
- ・ 特定分野のプロフェッショナル職員の育成をしたい。3～4年サイクルの異動ではプロフェッショナルは育たない。
 - ③スペシャリストの育成
- ・ 職場以外でも、各人の住む地域の活動への参加等でリーダー感覚を養いたい。
 - ④公私を問わないリーダーシップの発揮
- ・ 時差出勤、在宅勤務で多様な働き方を実現したい。
 - ⑤時差出勤の定着、在宅勤務の制度化
- ・ 電子県庁と言われて久しいが、依然として紙に打ち出した起案が多い。ペーパーレス化によりすっきりした職場環境を整えたい。
 - ⑥完全電子決裁の実現
- ・ 業務量の増加で面倒見の良い先輩が減り、後輩育成に時間を割けなくなった。先輩が蓄積したノウハウが後輩に引き継がれにくくなった。先輩の知見を後輩に引き継ぎたい。
 - ⑦暗黙知の伝承が必要
- ・ 隣の人を気にする人材を増やしたい。周りを気にすること、周囲にとっては自分が気にされていると分かることはやる気の増加やミスの防止にもつながる。
 - ⑧組織としての一体感(物理的な距離や心の距離)の醸成
- ・ 災害時等で他部署の業務に携わる時、「自分の業務じゃない、応援に行ってやる」という認識ではなく、何事も自分の業務として積極的に臨む職員を増やしたい。
 - ⑨何事も自分事として考える当事者意識を持った職員の育成



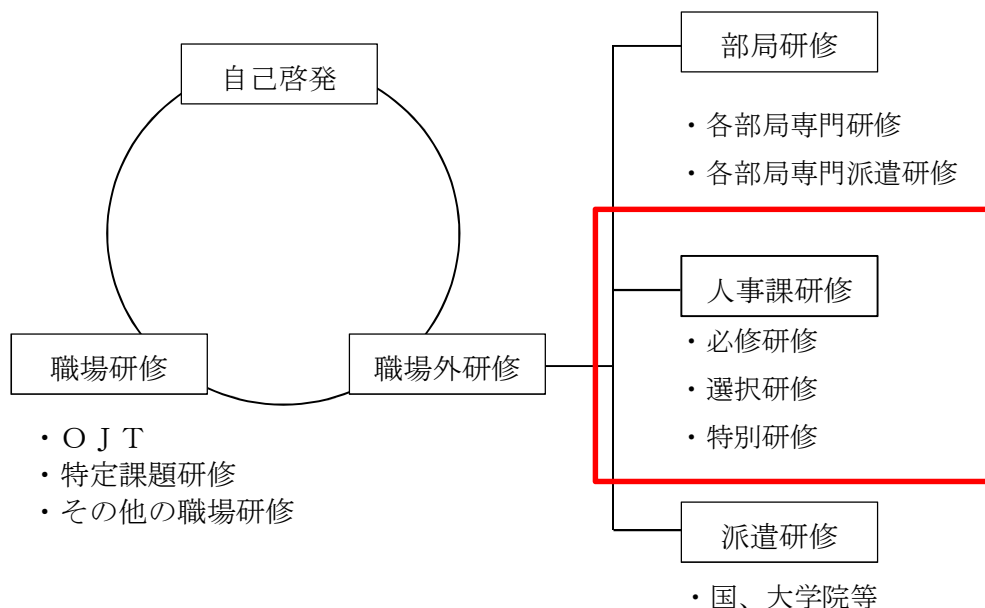
これらを実現するには上図のとおり他部署も巻き込んだ取組が必要なものがあるが、本稿では、以降、人事課の業務の一つである人材育成に焦点を当てて展開していきたい。

本県では「人事・人材育成基本方針」において、「県民の視点に立ち、自ら考えてチャレンジし、スピード感をもって実現する職員」を求める職員像として掲げ、人材育成に取り組んでいる。

本県の人事課研修は、アウトソーシング（外部委託）を行わず、テーマ及び講師を個別具体的に検討して実施している。内容等の検討に当たっては、受講者アンケート回答内容等を踏まえ、最小限の費用で最大限の効果が得られるよう都度見直しを行っている。

本県の具体的な研修体系は、以下のとおり、①自己啓発支援、②職場研修、③職場外研修の3つに大別されており、主に我々が取り組んでいるのは赤線の枠囲み部分である。

【熊本県研修体系図】



研修を実施するに当たり、より効果的な研修とするために今後改善を要と思われる点は次のとおりである。

～多様な人材の満足度を充たす研修ができていないのではないかと～

近年、職員の多様化が進み、画一的な研修では全ての受講者の効用を満たすことができない時代になっている。本県の新規採用職員を例に挙げても、高卒・大卒・民間経験者等受講者の年齢層、経験値は様々である。どうしても大多数である新卒の若い世代に焦点を当てた研修内容となっているため、民間経験者等社会経験がある受講者の満足度が高いものとは言えない状況である。

～受講者の意識にばらつきがあり、研修は提供されるのが当たり前という認識が強い～

受講者の中には、学びの場というよりも、やらされ感を感じている者がいる（特に階層別等の必修研修）。

私たちが考えた研修実施の理想形は、人事課が夜警国家的に最低限の調整を行うのみにとどまり、研修自体は各職員が自発的に自然発生的に実施するという体制である。

具体的には、研修は言われて受講するものではなく、学びたいテーマが共通する有志同士が自発的に集まって行い、その時の人事課の役割は、場の提供と外部講師招聘手続き等の最低限の世話に留める（黒子に徹する）というものである。

理想はこうであるが、現実的には、学習に意欲的な職員とそうでない職員が存在し、無為自然に任せてはこれらの職員の差はますます広がると考えられる。そこで、以下、現在の課題に対する現実的な改善策について検討することとしたい。

①階層別研修対象者の見直し

現在本県では、一般職員4年目研修、7年目研修、10年目研修（いずれも必修研修）を実施している。これは、入庁時に受講する新規採用職員研修後、入庁年次に応じて求められるスキルを身に付けるため実施しているものである。この研修は、講義受講によりスキルを身に付けることのみならず、同期職員が一堂に会する機会としてお互い近況報告をする場としても活用されている。

これらの研修の対象者は、一律入庁4年目、7年目、10年目としている。社会人のスタートが本県という場合が大多数だが、中には民間採用枠の職員や選考枠の職員で、ある程度のスキルを身に付けている職員がおり、一律に入庁何年目という切り口ではその職員に合った研修内容の提供ができない場合が発生している状況である。

そこで、4、7、10年目研修の対象者について、原則として入庁何年目の職員としつつ、当該職員のこれまでの経験やスキルに応じて、弾力的に受講する研修を変更できる基準を設けることを提案したい。

②職員提案型研修（仮称）の導入

先にお示した研修体系は人事課人材育成班において講義内容や講師を選定している。選定に当たっては、これまでの研修参加者のアンケート結果や、社会情勢の変化を勘案しているところであるが、職員からニーズのある内容と研修課目が一致していないこともあるかもしれないと感じてる。

そこで、人事課が職員に研修を提供するという現状の研修とは別に、意欲のある職員から人事課に研修内容を提案してもらう仕組み構築を提案したい。

研修体系図で示したとおり、自己啓発も各職員で実施しているところであるが、内容によっては個人では講師の招聘等が困難な状況が発生する。この様な場合で、同様のテーマの研修を実施する希望が多数ある場合、人事課が講師を招聘し、希望する職員に対し研修の場を提供するものである。

これは、先に記した研修の理想形（最低限度の人事課の関与）に一步近づくための研修体系と位置付けられると同時に、参加する職員にとっては、自発的でやらされ感がなく意欲的に研修に臨むことができる体系となることが期待される。

一方、これには課題もある。本県の研修の多くは外部から講師を招聘して実施しているところである。前年度のうちに講師の日程や職員研修室の空き状況等を勘案し、開催日時を決定しているが、当該年度に新規で研修を計画し講師との日程調整をしては、実施日が年度後半にずれ込む可能性がある（多忙な講師の場合は日程調整ができない場合も考えられる）ため、効果的な実施方法については今後更なる検討を要する。

③人材育成は職場研修（OJT⁵）を基本としていることの再認識を図る

本県では新規採用職員トレーナー制度を設けている。これは、新規採用職員の職場への円滑な適応と、業務遂行能力の確実な習得を図るためである。入庁二年目以降の職員に対して当該制度は適用されないが、入庁二年目以降であっても経験の浅い職員等に対しては周りの先輩・同僚職員がサポートして業務を行っている状況である。

しかし、中には先輩職員の業務が多忙で育てるべき職員に対するサポートが十分にできていないケースも見受けられる。事務分掌といった明確な役割として示されておらずとも、後輩のパフォーマンスを上げるためのサポートをするのはいつの時代も先輩職員に求められていることかと思われる。先輩職員は経験を積むごとに職位も上がり把握すべき職員や業務も広がってくる。自らのキャリア形成を考えても、組織マネジメント能力を身に付けるために、後輩職員に対するきめ細かなサポートを行う必要があるという認識を、改めて全職員に持ってもらえる必要があるのではないだろうか。

先に示した先輩職員との対話で、「昔はお節介な先輩がいた、今はアップアップで後輩の面倒がなかなか見られない」という話があった。以前は当然のように行われていた技術や意識の伝承に、今、注力を注ぐ必要があると思われる。

当該トレーナー制度は少なくとも15年前には制度化されているが、推測するに、これまで自然に行われていた後輩への指導・助言が以前の様に行われなくなって、言わば「制度的なお節介」として制度化したという背景もあるのであろう。これまでの「後輩の面倒は当然周りが見る」が時代の変化と共にそうでなくなり制度化され、明文化（対象職員を新規採用職員とする）されることは、一方で別の見方をすれば、入庁二年目以降は一人前の職員と見なされることにもなる。

制度化されたことで、ややもすれば、「制度上は新規採用職員に対する制度なので、入庁二年目以降には指導・助言の必要はない（又は必要性は低い）」という認識が発生することもあり得る。しかしながら、それぞれの所属の先輩職員は、入庁二年目以降の後輩職員に対しても、本制度が創設された趣旨でもある後輩職員への指導・助言（暗黙知の伝承）の必要性を再度確認し、人材育成は職場研修（OJT）を基本としていることの再認識を図る必要があると考える。

④働き方の意識改革

③で紹介した「昔はお節介な先輩がいた、今はアップアップで後輩の面倒がなかなか見られない」という状況を改善するためには、働き方の意識改革が求められると思われる。

「働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律」の施行及び国家公務員における超過勤務命令の上限設定を踏まえ、本県においても時間外勤務命令を行うことができる上限を人事委員会規則等で規定する予定である。

⁵ On-the-Job Training

規則運用通知の中で、各任命権者は、業務量の削減又は業務の効率化に取り組むなど、時間外勤務の縮減に向けた適切な対策を講ずるものとされており、かつ限られた人員の中でより生産性の高い働き方を行い、ワーク・ライフ・バランスを実現する職場環境を整備するためにも、労働時間を抑制する必要がある。時間外勤務縮減に向けた対策の一つとして、研修による職員の意識改革が必要となる。

今後は、①の内容と重なる部分があるが、職員自らも、働き方改革に資する研修の提案をしてもらうようなサイクルを構築する必要があると考える。

以上、現在の課題に対する現実的な改善策について検討してきた。これは、先輩・同僚職員との対話で出たありたい姿の一部を実現するための方策であり、それ以外の理想像への実現に向けては、庁内各課との協議や時間を要するものである。掲げた理想を実現するために現在何ができるのか、不断の検討を行っていきたい。

結びに、私たちとの対話のために貴重な時間をいただいた皆様にこの場を借りて感謝申し上げます。

お世話になった皆様（五十音順）

岩越 泉 様（県央広域本部農林部副部長）

大村 裕司 様（社会福祉法人慈愛園園長 元総務部理事）

田頭 英二 様（商工観光労働部商工振興金融課企業復興支援室課長補佐）

寺野 慎吾 様（国際スポーツ大会推進部政策審議監）

西 祐一郎 様（知事公室危機管理防災課参事）

原 悟 様（企業局長）

平井 宏英 様（土木部政策審議監）

前田 弘明 様（農林水産部団体支援課参事）

宮尾 千加子 様（教育長）

森 亮子 様（商工観光労働部商工振興金融課課長補佐）

付記) 自らの気づき、学び、変化、今後の展望についての個人の思い

(崎田 雄一郎)

当該共同論文で提案した内容は、他部署の巻き込み度合いは低いものである。標記部会への参加初日に、「部会に卒業はない」と言われたとおり、私たちが描くありたい姿は短時間年で描ける訳ではないので、次は少しずつ周りを巻き込んだ取組みができればと思う。

(荒木 紀哉)

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、自分自身が持っていた考え方や価値基準が一新された。自らの業務を振り返ってみても、最終形（ありたい姿）から考え、取り組めていないことを痛感した。我々の取組みは、当初手段が目的化してしまい、思うようにアクションが起こせず、反省すべき点が多々あった。当該共同論文で記載した、「ありたい姿」の実現に向けて、今後、着実に歩を進めていきたい。

(吉田 大介)

業務の都合により、前半のみの参加となった。
これまでは、現状から積み上げて考える（手段が先行、課題克服）ことが多く、ありたい姿をイメージしていても、この思考回路が定着していた。
研究の中では、価値（ありたい姿）を前提としたバックキャストによる取組みを行ったが、この手法を定着させることで、仕事の質・成果も向上するのではないかと感じた。

(以上)