2019 年度　人材マネジメント部会　研究論文

長野県参加者
職員キャリア開発センター　　相田貞晃
コンプライアンス・行政経営課　土屋晴香
森林政策課　　関森　忍

2019 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、長野県第 6 期生として我々 3 人が参加をした。

組織や人材のマネジメントという大きなテーマの下に、この 1 年間、3 人で取り組んだ研究活動を、ここにまとめる。

第１章　活動概要と経過

最初に、これまでの活動概要を振り返ってみる。

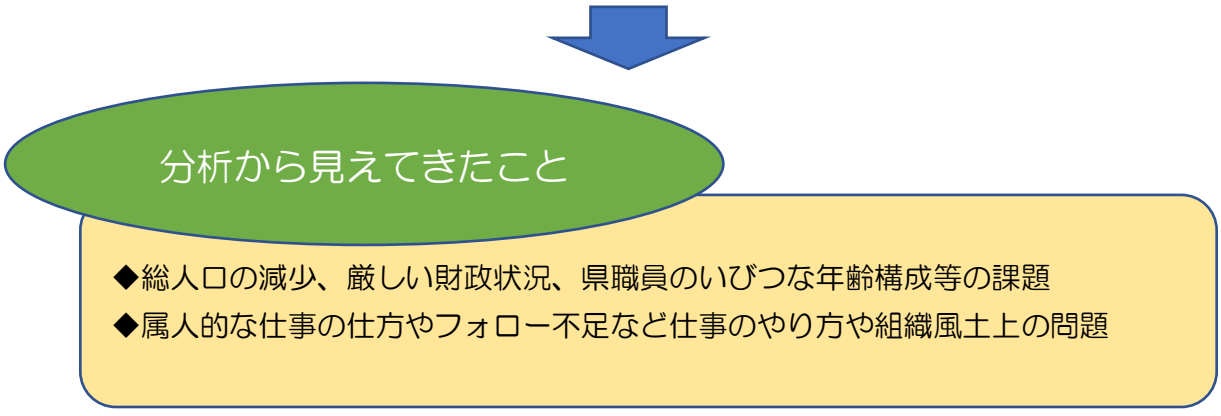
ⅰ　４月～５月　人マネ部会第１回・第２回に参加

部会の意義や目的、幹事団の講義などを聞きながら、最初に 3 人で向き合ったのは次の課題だった。

「まず、自分たちの自治体（組織）の現状分析からスタート」

現状を知らないと、何をどう変えることが必要なのか分からない。この課題を与えられたときに、日々仕事に追われる中で、自らの組織や地域のことを客観的に見つめ直すことがなかったことに気付いた。

従って、3 人にとっては現状分析の必要性という当たり前のことに気付く、いいきっかけにもなったと感じた。



分析は人口統計、決算データ、現在の職員年齢構成など、様々な客観的データに基づき行った。

総人口の減少などは全国的にも叫ばれていることである程度認識していたことだが、一番インパクトがあったのは、自組織の職員の年齢構成のいびつさだった。ベテラン世代の大量退職期を迎え、次の 10 年を支えていく中堅職員層がかなり手薄な中で、ある程度の行政サービスを維持し続けるという時代を迎えつつあることが分かった。

この辺りは、総務部長と対話した際にも話題に上がったが、全職員の中でこうした観点の問題意識がどれだけ持たれているのかは疑問。現状に目を向ける職員は多くても、10 年先を見据えた職員は意外と少ないのではないかというのが正直な感想である。

考察１（こうした状況下では、多様化する行政ニーズに応えていくための持続可能な行政組織づくりが急務）

＜対応策＞

① 公的セクター以外の多様な担い手の活用・・・「共働」
　例）ＮＰＯや住民を巻き込む仕事スタイル（仕事を切り分けるなど）

② 自組織の外（民間など）からの吸収と自組織職員の意識改革の必要性
　例）柔軟な働き方・・・事務分担表の廃止、業務が偏ったときに他の人がフォローに入る柔軟さ　など

★ポイント：共働や民間との交流を進めるには職員の意識改革が必要。どうすり込むか仕掛けが大事。

ii　７月～10 月　人マネ部会第３回・第４回に参加

現状分析により組織や人材のマネジメントに対するベースが出来た感じがする。そのため、第３回～第４回は次のテーマで考察を進めることとなった。

現状分析の深掘り（根拠は何か、原因は何か）、様々な者との対話、バックキャスティングによる将来ビジョンの検討

バックキャスティングとは、在りたい姿を先に描き、そこに向かってどう取り組んでいくか考察する手法。他の自治体の発表の際にマンダラートという面白い取組があったが、大きな目標を達成するために、小さな目標をいくつか立てて、それらをクリアしていくことで最終ゴールに達することになる。

日頃の業務でも、難しい仕事や膨大な仕事は、小さなミッションに切り分けて処理していくことでこなしていく手法を取り入れている職員がいるが（私自身も試したことがある。）、「身近な小さな出来ることからやってみる」という手法を取り入れながら、将来像に向かってバックキャスティングしてみると、実効性がより高まるのではないか、というのが、部会を終えた今、感じる点である。

深掘りしてみると・・・

- ◆　自組織職員の年齢構成のいびつさに改めて驚いたが、それに対する漠然とした問題意識を持つ管理職はいても、具体的な対応策やビジョンを描けているところまでは行っていない印象を受けた。
- ◆　業務の多忙感から、職員一人一人が周りをフォローしたり部下を育成したりする余裕が持てていない現状に問題があると感じる。（マネジメント力の不足も）
- ◆　業務のスクラップ＆ビルドもできていない。

特に、2 つ目と 3 つ目は切実な感じがする。と言うのも、業務のスクラップは本当に出来ていなくて、新しい業務が増えるのみのことが非常に多い。結果として、各職員の多忙感や疲弊感が強くなり、フォローやチームという概念が希薄になりがちである。

業務のスクラップは一担当者が思いつきで出来ることではなく、中間管理職や上層部の理解や協力が必須な点と、全職員が「やめることによるデメリット」ばかりを掘り下げるという思考を変える点　の 2 点が必要だと感じる。

意思決定者である所属長にとって、やめることの意思決定を先延ばしにするインセンティブがある状況をどう変えていくか。（現状とは逆に、先延ばしにする方が損をする、早くやめる決断をした方が得をする状況を作れるか）

例えば「○○をやめられるのではないか」、というアイディアをぶつけて検討できる場や仕組みがあれば、担当者一人で悩んでいるものが他の所属のナナメの関係からアドバイスをもらえたり、できない理由がはっきりしたりすることもあるのではないか。

さて、ここまで３人で色々と考察してきたが、自分たちの考えを見つめ直し、更に深めるために、以下のとおりいくつかの対話を実施してみた。

対話の相手	時期	テーマ	主な意見やポイント
①長野県の社会人採用者	９月（人マネメンバー３ 人と社会人採用者 ３ 人で実施）	「長野県に入って感じる違和感などは？」	★中途採用者をどう活かすか、どう育てたいか、県はどんな人材が欲しいのか、といった人事のグランドデザインがない。 ★採用面接で前歴の経験などに基づくプレゼンをしたのに、それを活かした配置になっているのか疑問。自分は即戦力として求められているのか（スペシャリスト）、広く一般的なことから学びこなせる職員（ゼネラリスト）になることを求められているのか、分からない。
②ヤフー	９月	勉強会（ヤフーが1on1 を始めるまでの組織の大きな転換、1on1 のねらいや効果）	★ヤフーも大企業病、守りの組織になり経営陣総入れ替えなどの危機を経験、「才能と情熱を解き放つ」を掲げ人財育成企業に転換 ★組織内で成長を促すコミュニケーションツールとして上司と部下が対話する「1on1」を開始、主体的に成長するマインドを醸成 ★1on1 はツールの一つ、組織にあったコミュニケーションの取り方を模索して
③他の自治体	９月（松本市、大町市、小布施町など長野県内の市町村と合同で実施）	勉強会（将来ビジョンの素案に対する幹事団からのフィードバックを踏まえながら、より効果的で実効性のある取り組み方など）	★組織内の必須の研修プログラムの中に、組織マネジメントに必要なメニューを組み込むことで、多くの職員の意識改革や新たな取り組みの浸透につなげやすいと言うことに気付いた。（新たな手法の発見） ★新たに勉強会を立ち上げることで、職員の意識変革や、本業以外の取り組みを経験することで視野が広がる、組織内でチャレンジできる機運をつくろうとしていた。 ★管理職の意識がなかなか変わらない、チャレンジより前例を気にするマインドが当たり前になっていて若手が生き生きしていないことは共通。 ★前例にないものにチャレンジせよ、というお話と正確性・迅速にという組織に染みついている常識を超える戸惑いを感じていた。

ここまで、深掘りと対話により自分たちの考えを整理してきたので、次に、我々が考える「将来ビジョン」について、考察を進めていくこととする。

他団体職員、幹事団、社会人採用者などとの対話により、課題がいくつも浮上してきた。が、しかし、「あれもこれも変えていかなければ・・・」では、逆に何も出来ないと（進まない）いうことも学んだので、**特に重要だと思うもの**に焦点を当てることにした。

我々が描く将来ビジョンのために必要なもの。

それは・・・

「職員のキャリアデザイン構築」

である。

理由は、これまでの対話の中で、職員のモチベーション低下が根底にあると痛感したことと、一人一人のやる気と仕事を結びつけるために必要なのが「キャリアデザインを描くということ」だと感じたからである。

職員数が減少していく中、行政への期待は変わらず、いやむしろ複雑多岐に増大していく可能性すらある今の時代において、行政サービスの質を維持して行くには、職員一人一人の力を最大限まで引き出し活用していくことが必須と考える。

それは、上意下達のトップダウンで「○○をやれ！」と命令・指示することではできないことで、職員一人一人の内面から湧き上がらなければ意味がない。やらされ感のある仕事は、その成果もやはり中途半端になるものだ。

仕事の意味を考え、最終的な目的はどこにあるのかを意識し、そのために必要なことと不必要なことは何かを取捨選択し、最大の効用（県民益）を生み出す。
このためには、まさに一人一人のモチベーションが欠かせない。モチベーションこそが原動力になるのではないだろうか。

では、職員のモチベーションを高めるにはどうすればいいか。

給料を上げる、福利厚生を向上させる、地位を与える　など、色々な手法があるとは思うが、持続的な組織運営を目指すのであれば、無尽蔵には難しい手法だと思われる。
それならば、職員一人一人がやりたいことや得意としていることと、仕事やプロジェクトをマッチングさせてあげることの方が、より有効では・・・と考えて、キャリアデザインの構築とそれを活かした人材マネジメントに焦点を当てたのである。

次章では、将来ビジョンを具体化していくためにはどうするればいいかを整理していくこととする。

第２章　ビジョンの実現に向けて

これまでの研究活動を通じて見えてきた理想の組織像だが、実現させて初めて意義が生じる。

ここで問題となるのが、どの組織でも同じだと思うが、組織全体の合意形成や意識の変革はとても難しい、という実態である。

第１章で見てきたように、職員の感じる業務の負担感やそこから生じる多忙感から、「新たな取り組み」とか「発想の転換」ということに対して、苦手意識や抵抗感を持つ者が少なからずいると思う。

他の多くの自治体が取り入れている、とか、国が主導で導入を進めている、など、多数派や先行組の取組を認識して、ようやく初めて、変化を取り入れることに動き出すことが多いが、これは「慎重さ、正確さ」に寄与することはあっても、「スピード感、タイミング、社会情勢とのマッチング、いち早い便益の共有」などには欠けることになる。

余談だが、人口の動態やニーズの多様化、ＲＰＡなどの技術革新、気候変動や政情不安による政治・経済の不安定性など、世界中で変化のスピードが増してきている中、それに対応できる柔軟で臨機応変な組織作りが必要だと感じている。

このように自らの組織の現状や世の中の動きに改めて目を向けてみると、我々が研究してきた理想の組織像（ビジョン）の実現に向けた実効性のある取組は何なのか、ということを考えなければならないことに行き着く。

そこで、研究会で取り上げられたバックキャスティングを用いて考察してみたい。

20 年後の長野県
【目指すゴール】

◆　職員一人ひとりが自身のスキルや強み・弱みを把握。キャリアデザインを　　描きながら能力を最大限発揮し、モチベーション高く働ける組織になっていることが必要。

◆　人口も職員数も減少していく中、一人一人の可能性や生産性を高めないと、一層多様化する行政サービスへの期待に対し、十分な提供が出来なくなるおそれあり。

＜ポイント＞

○　仕事と個人の適性や興味関心がなるべくマッチングしていること。それにより仕事の生産性・効率性はかなり高まるものと推測される。

○　但し、誰もが嫌がるような仕事（職員から嫌われる仕事、対外折衝がきつい仕事など）と興味関心がマッチングすることは難しいため、描いたキャリアデザインの方向性に沿わない仕事をする職員への動機付けの仕掛け（※例）が必要。

例）嫌な仕事は最大でも 2 年間までとする、嫌な仕事を担当した後は異動希望への配慮を手厚くする、嫌な仕事に関する特殊勤務手当的なものを支給する　など

５年後の長野県庁
【STEP3】

◆　人事がＡＩ化し、職員の希望やスキルをより的確に反映できるシステム・制度が構築されている。

◆　前例のない官民連携など、チャレンジする人材を評価する評価軸の転換がなされている。

＜ポイント＞

○　一人ひとりがキャリアデザインを描き意識しながら仕事に向き合う制度が出来ていることが必須。

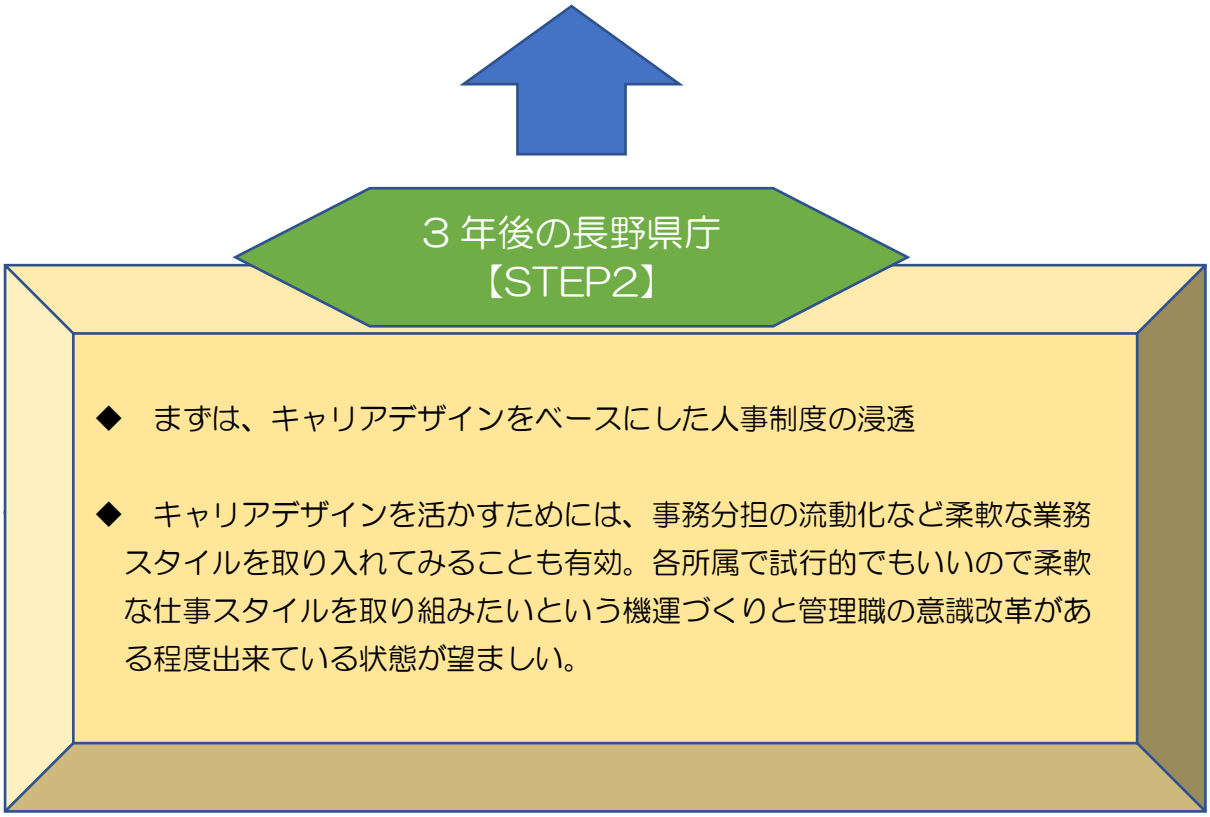
【取組例】毎年行う自己申告書作成に併せてキャリアデザインシート（仮称）も作成するようにする。

○　キャリアデザイン制度の人事作業への取り込み方も具体的に検討する必要あり。

【取組例】静岡県など他県の人事制度の研究と当県での試行的な導入

○　チャレンジすることを「叩く」組織風土では駄目。新たな変化を受け入れる意識に変えていくための取組を考える必要あり。

【取組例】所属をマネジメントする立場にある職員を対象に「新たな変化の取り込み・組織改革を行うには」というテーマで研修（2回）を実施。1回目で基礎を学び、研修後各所属で最低一つは何かを実施し、実施した結果や感想を2回目の研修で発表する、というスタイル。出席職員は代理を認めず、所属長や企画幹は必須　みたいな形で大勢を巻き込む。



＜ポイント＞

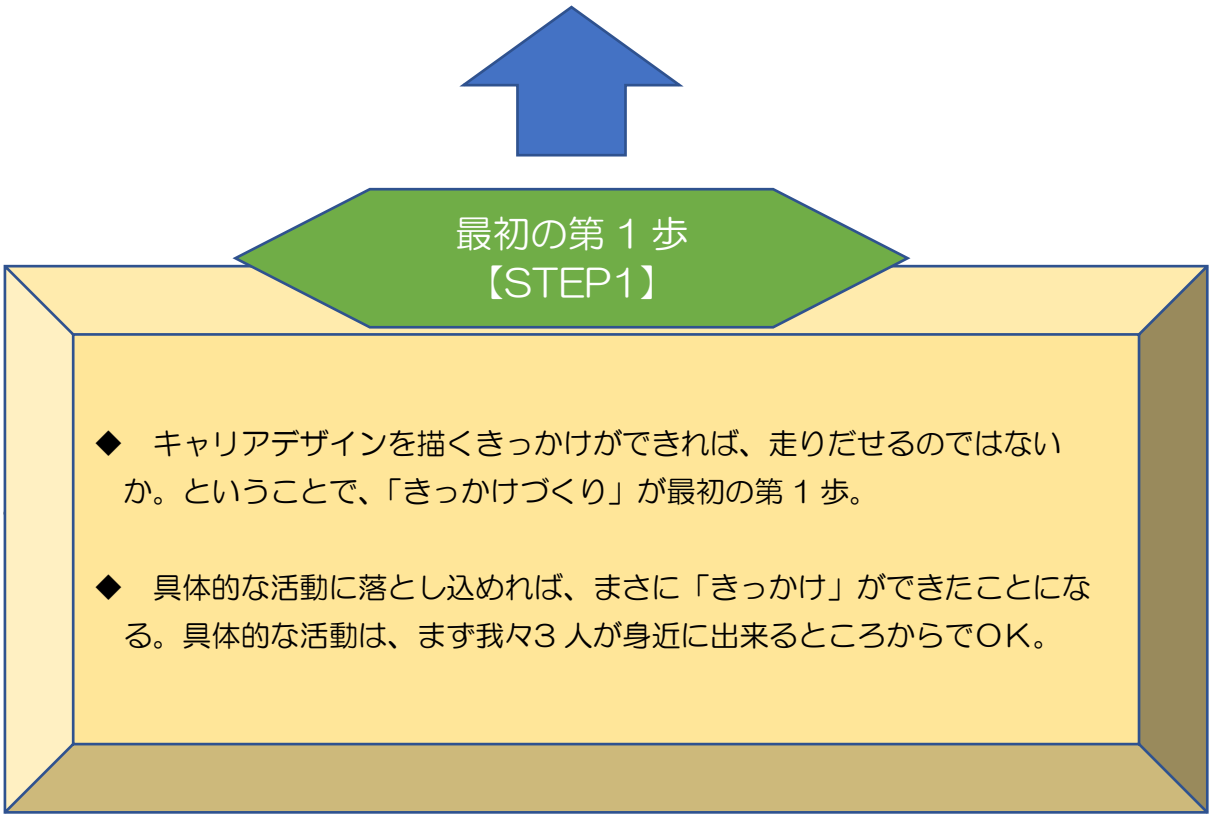
○　制度創設側も、キャリアデザインをベースにした人事制度とはどういうものなのか、ということを具体的にイメージしてみることが前提。

【取組例】キャリアデザイン構築による人事制度が「もし、本当に出来たら、どんなやり方になるのか。」について、実務レベルで研究・イメージする。

○　発信側のイメージがぼやけていると、受け手の解釈がばらけたときに、取組方針がぶれてしまう可能性が高い。他県の人事制度の研究など、制度の作り手の研究活動が大事。

○　いくつかの取組とセットでキャリアデザインに基づく人事制度を進めるという手法もある。（その方が効果的になることもあるのでは・・・）

☞　*「なんでこんなことやるの？」「これが何に繋がるの？」「忙しいんだけど。」「やってもいいけど、どのくらい人事に反映されるの？」などの各職員からの様々な質問や否定的な意見が見込まれるが、その時に一貫した回答や整理が出来るかは、最初のイメージがどれだけはっきりと描けているか次第。*



＜ポイント＞

○　庁内で動いているプロジェクトチームに提案するなど、具体性のある会議検討の場に持ち込むやり方や、職員研修にキャリアデザインや自己啓発系のメニューを必須で組み込んでみるなど、とにかく「具体的な」活動を検討することが大事。

○　人事当局、人事評価、行政経営を担う部署などと、キャリアデザイン構築の意義や効果を共有する。彼らが動かないと組織を動かすことはほぼ無理。

【取組例】人マネ部会での研究内容などを共有する。

○　参加者３名の自らの業務に関連付けて行える取組は、自ら実践する。

【取組例】業務分担上は別の人だが、その人が非常に多忙な状況だったら、自分の業務と関連付けた上で、当該業務を請け負ったり、手分けして集計したりすることは、すぐにでも実戦可能！

【取組例】まず自分のキャリアデザインを描いてみる。そして、それを仕事と今後の人事（自己申告書への落とし込みなど）に結びつけてみる。（来年度の人事から。）

【取組例】同時に、キャリアデザインという発想を周囲に広める仕掛けをする。
例）キャリアデザインに関する有志の勉強会開催　など

☞　*柔軟な仕事スタイルやキャリアデザインの取組を自ら周りに発信し続けると、周りはそれを見て、少しずつ意識付けが出来ていく可能性がある。組織全体の変革はトップダウンの流れが必要なので、プロジェクトチームの取組など制度創設部署から発信するやり方でやるとして、併せて若手など周知の人間にもジワジワ広げていくボトムアップの流れも仕掛けておくと、素地が出来やすいのでは・・・と考えている。*

以上が考察結果である。
我々としては、まずこの最初の第 1 歩を 1 年後に作り出せたら良いと考えるし、ビジョンの実現はここから始まるものである。

繰り返しになるが、人口減少、職員減少、財政難など地方公共団体が持つ資源の減少が見込まれる中、災害の多発、少子高齢化、高度経済成長期以降の長きにわたる経済停滞、世界情勢の不確実性　といった困難な時代を迎えることで、ますます行政サービスが複雑多様化するわけで、我々にとって、この難局をどう乗り越えるのかに注力しないといけないことは確かなことである。

今回の研究では「キャリアデザイン」に焦点を絞ったが、この他にも着眼すべき点はまだまだ多い。
例えば、新型コロナウイルス感染症対策で在宅勤務を推進することとなったが、声掛けとは裏腹に実際には難しいとの声があり、低調な状況であり、緊急アンケートを実施した。そこには、紙ベースの決裁や仕事の仕方であること、ビジネスチャットやテレビ電話等のコミュニケーションツールを使いこなせていないこと、担当しかわからないので在宅勤務されると回らないこと、窓口や電話対応をする職員への負担を気兼ねし実施できないこと、などに加えてそういった職場環境に若手が嫌気を差しているなどの声が続々と寄せられてきた。
在宅勤務を行うことのハードルを感じるとともに、これから一人ひとりがキャリアデザインを描き働きやすい環境を目指していくには、それぞれの職場で在宅勤務ができる体制になるにはどんなことがボトルネックで、どんなことが必要になるかを考えていく必要があると感じた。職員の働きやすい職場環境づくりは、キャリアデザインを描く前提となる「インフラ」であり、このインフラ整備もしなければいけないと痛感した。

長野県のこれからの 10 年 20 年を担っていく我々にとって、どんな時代になっても暮らしやすいと県民が感じる長野県づくりを目指し、そのためにどんな手法で何をすべきか、まさにバックキャスティングで考えていき、時にドミナントロジックの転換が必要なこと、それを感じ取れたことが、この研究会での一番の収穫だと思う。

これを心に留めながら、対話を大事にしながら、日々の仕事に向き合っていきたい。

第３章　あとがき（自らの気づき、学び、変化、今後の展望について）

○職員キャリア開発センター　相田　貞晃

今年一年参加してみて、前々から漠然と課題だと思っていたことについて自分の組織のデータを調べたり、他の自治体の方とざっくばらんに話をしたり、幹事との対話をしたりすることで、改めてクリアになり、自分自身が県職員としてどのように生きたいか、県職員として何を成し遂げたいか、そのためには今どんなことが必要なのかが像を結んできた感覚があります。

自分の組織の中だけでは愚痴で終わってしまうものが、他の自治体の方と話すときにはただ愚痴に付き合ってもらうのでは申し訳ないので、自分の組織を客観的に表現するとこんな感じ、相手の組織はこんな感じ、職員としてはこんなイメージを持っているなど、いろいろと考えます。普段考えない回路が対話によって開かれていく感覚を得たことが、この研究会での最大の学びだと思います。

幹事の皆様、事務局の皆様、また明るく送り出してくれた職場の皆様に感謝し、この学びを必ず組織にお返ししていきたいと思います。

○コンプライアンス・行政経営課　土屋　晴香

これまでは漠然とした不安を抱えながらも、目の前の仕事に手一杯な職員生活で、第１回の時点では「組織？経営？対話？」という状態からのスタートでした。

１年間の活動の中で、幹事団や他自治体の方、また庁内のキーパーソンとなる職員と対話することで、自分の中で漠然としていた不安が自分の中で整理され、そのためにまずどんな一歩なら踏み出せるかということを考えられるようになったと感じています。

出来ない理由を述べるのではなく出来るようにするにはどうしたらよいか、最初は小さくとも一歩踏み出してみる、という考え方、そして似た悩みを持つ他自治体との繋がりを大切に日頃の業務にあたっていきたいと思います。

○森林政策課　関森　忍

どこの自治体も同じような悩みを抱えているんだなあと感じたのが、第１回の部会に参加したときの率直な感想でした。

業務が多忙で余裕がない、仕事が増えるが残業時間は減らせと言われる、周りに無関心で助け合わない　など。

皆同じ悩みを抱えているのに、どうして自治体の組織は変わらない、というか変われないのだろうということを意識しながら、第２回以降の部会で学ばせていただきました。

第５回を終える頃には、自分を常に客観視して、民間を含む他の組織の良いところを、自組織流に変換しながらどんどん取り込む、そんな貪欲さが必要なんだという結論に達し、これが自分の中での大きな気づきでした。

これからは、小さな変化も貪欲に取り込み、また、発信していくような仕事の仕方をしていこうと思います。