

早稲田大学マニフェスト研究所・人材マネジメント部会

2019年度 共同論文

佐賀県

白石 陽介

鶴 大器

はじめに

今年度、佐賀県から第14期生として人材マネジメント部会に参加し、その活動を通じて、時代の流れとともに変化する行政需要に適切に対応し続けられる組織となるための方策を考え、取り組んでいくこととなった。

今の自分たちに何が必要かを学び、佐賀県庁が今後あるべき姿を描くとともに、あるべき姿を具現化する手法を考察し、行動に移すことを目指す。

本論文では、部会での学びや気づき、幹事団の皆様からのアドバイスも踏まえ、組織の現状認識、解決に向けた方針や今後の取組について、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

5回にわたり開催された研究会においては、全国各地それぞれの自治体で、立場は違えど同じようにいろいろな課題に向き合い、努力する参加者との対話や、幹事団の皆様からいただいた示唆などを通じて、刺激を受けるとともに、多くの気づきを得ることができた。

様々な要素が複雑に絡み合う地域課題の解決に向けて、必要となるのは最適解を導き出すための対話であるということを知り、課題に取り組む中でキーパーソンへのインタビュー、参加者間での対話を繰り返すこととなった。

佐賀県のありたい姿

組織としての佐賀県の現状をみつめ直し、“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つの項目において、20年後の佐賀県の「ありたい姿」を設定し、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。

まず、研究会の課題の一環として、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」を考察することとした。

インタビューで指摘された現状認識やそこから得られた気づきをもとに、様々なデータやアンケート結果などを踏まえて現状を分析した。

今年度の参加者もこれまでのそれぞれの業務経験から、人口減少による影響や、実感として職員数と業務量の不均衡感を体感してきたこともあり、20年後を思い描くうえで、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」となることをベースとして、佐賀県の将来像の検討を行い、『佐賀県のありたい姿』を次のとおり設定した。

○経営資源の効率的活用

最小の予算で最大の効果を生み出すことは地方自治体の原則ではあるが、かつてと比べてはるかに少ない人員で、また限られた予算内で、複雑化・高度化する行

政需要に応えるため、職員一人一人が活躍している状態を維持し続けられている。

○地域を良くしたいという信念共有

私たちの業務はただ単に事務を整理し、消化していくためのものではない。地域に必要とされ、期待に応え、よりよい地域を作り出していきたいという思いややりがいを持ち、佐賀県の職員であることを誇りに思える組織になっている。

○地域での経験・知識を行政運営に還元

各地であらゆる場面で担い手不足が叫ばれる中、朝から夜遅くまで庁舎内に閉じこもるのではなく、県職員も貴重な県民の一人として、アフター5や休日には地域活動に積極的に参加することが必要であり、業務で得た知見を地域に生かし、また地域活動で得た知見やネットワークを業務に生かすという好循環が起こっている。

2 佐賀県の現状について

(1) 佐賀県の現状分析

現状分析に当たっては、さまざまな職員にインタビューを行い、対話を行うことを通じて、これまでの業務では知ることのなかった現実を目の当たりにし、またそれらへの対策について、すでに行われている取組を知ることができた。

キーパーソンインタビューの結果として、次のような意見が得られた。一つ一つは各職員の主観も入っている場合もあると思われるが、私たちが取組のスタートに当たりベースとした要素であることから、以下にポイントのみ記載する。

・少数職種で、しかもポストが特定の現地機関にしかないケースでは特に今後10年間で大部分が退職。人材育成どころか体制維持さえ困難。より先を見据えて計画的な採用、育成が必要。

・国からの権限委譲によるものや新制度の創設などにより、現場の業務は増大するばかり。現地機関を見直してきた中で、ある分野については浅く広く経験できる場所がなくなり育成に支障をきたすなどのデメリットも生じている。機を捉えた体制の見直しが必要。

・上にたくさんの職員がいることに、なんとなく安穩としてしまっている節がある。よほどチャンスがなければ、これから先の組織のことを具体的にイメージする機会がなく、まだ意識が薄いのではないだろうか。

・人口、職員数は減少する一方で、行政の役割自体は増していくだろう。

・若者が働ける場を創出し、住環境の整備や子育て支援などの充実が子育て世代の確保につながる。

・人口減少に伴う社会としての弱体化もさることながら、真の問題は労働人口の減少。

将来を見据えた際に、上記のように、それぞれ置かれた立場は異なっているにもかかわらず、共通して人口減少や職員の減少や世代交代による影響を懸念する声が多く挙げられた。調べてみると、職種による危機感の度合いは違えど、全体として年齢構成の偏りが見られ、特に少数職種においては外部委託等も含めて方向付けが必要な状況に来ていることが分かった。一方で、職員数や年齢構成の実態を知らない(知る機会がなかった)職員もまだまだ多いようである。

歪な年齢構成

現在、佐賀県職員はおよそ3,000名であり、行政職が1,500名程度、技術職が同じく1,500名程度というバランスになっている。約10年前に大規模な人員削減を行って以降、規模感や職種のバランスは数年来大きな変動はない。

しかし、職員の年齢構成が、近い将来、かなり大きな問題として現れてくる。つまり、人員削減を進める中、採用を抑制してきた影響を受け、30代後半の職員が他の年代に比べて圧倒的に少なくなっている。しかも今後数年間のうちに大量退職時代となり、大幅な採用補充の増を余儀なくされるとともに、特に係長世代が不足する状況となっている。

これは単に頭数さえ充足すれば埋められるものではなく、ベテラン職員が長年培ってきた知見や技術の継承、あらゆる施策に精通した職員がいなくなることによる組織の一時的な弱体化が問題となる危険性をはらんでいる。

満足度の低さ

働き方改革の進展を図る指標の一つとするため、年度末に職員アンケートが実施されている。その中で「総合的な満足度」を「満足」又は「どちらかといえば満足」と答える職員の割合は6割程度となっている。こうした中、平成30年度はその指標が前年比で8%程度低下しており、その原因分析や議論は様々な場面でなされているが、令和元年度のアンケートにおいても、速報値ながらまた若干下がっている様子が見受けられた。

(2) 現状を招いた原因

採用抑制時代に、今後の職員の年齢構成がどのように推移していくか、そしてそれが許容範囲内であるか否か、もし支障が出た場合はその歪みをどのように是正していくのか、そういったことが十分議論されてきたのかどうかは定かではない。当時は、職員を削減すること、それに伴う事務の外部化や縮減などの非常に大きな命題があったと推測されるが、その時に組織の将来あるべき姿についてより多くの職員が共有できていれば、もう少し広い視点で議論が進められたのかもしれない。

もうひとつの問題として取り上げた職員の仕事や職場への満足度の低さについては、立場や業務内容、人間関係や個人の環境などあらゆる要素が複雑に絡み合っただけでなく、総合的に各職員が感じている度合であるため、その原因も多岐にわたり、特定に至るのにはかなり困難であった。

ただ、組織として影響する部分としては、仕事のやりがいや達成感と総合的な満足度は強く関連しているという分析結果が出ていることから、一つ一つの仕事にじっくり取り組み、成果を出すというよりも、とにかく短い時間で処理をすることが求められる現在の風潮が影響しているのではないかと推測された。

3 解決のための方向性について

当然、今回初めて私たちがこの問題を発見し公表したわけでもなく、かねてから組織として課題認識があったものでもあり、現在、施策としてUJI（民間企業等経験者）採用を拡大し、特に最近話題となっている就職氷河期世代の採用拡大を主眼に据えた採用方法を10年ほど前から取り入れたり、若手職員の早期育成を目指した階層別研修が実施されるなどしている。

また、働き方改革にも関連し、働きやすい職場づくりのための取組も、制度面をはじめ職場のハード面など、様々な角度から行われている。

ただ、現在課題として挙げた部分の解決に向けては、年齢構成を均すことや職員の満足度の指標を上げること自体が目的ではなく、常に佐賀県庁が県民のためになすべき仕事を効果的に遂行することができる組織であり続けることが必要である。

現在の施策で十分であるとは限らないし、批判的な意見を持つ人もいるはずである。もうやっているからよい、ではなく、現在の施策で十分なのか、他により良い策がないのか、対話の中で改めて模索していくこととした。

4 取り組むアクション

これまでの現状に対する認識や分析に加え、対話や研究会での学び、幹事フィードバックによる「人事課だからこそその視点、大局的な視点から見る」というアドバイスも踏まえながら、以下のアクションプランを検討した。

○横断的研修、若手自主勉強会の実施・参加について働きかけ

新採研修やさまざまな階層別研修など、制度としての研修はかなり充実していると思われる。しかし、これまでの検討の中から、急速な世代交代が起こる中で、技術や知見の継承がかなり大きな課題となってくることを鑑みれば、若手職員の早期育成を目指して、世代や職位を超えた対話の場が必要ではないかとの考えに至った。例えば、新規採用職員は同期と一緒に同じ研修をかなりの時間をかけて受講し、コミュニケーションをとることができる。階層別研修では、同じ職位にある者同士が、一緒に受講し、メニューによっては意見交換しながら能力向上に努めることになる。

しかし、世代や職位が異なる者同士であれば、通常、同じ所属に配置されない限り、また同じ所属でも業務に関する会話以外のコミュニケーションはほとんど生じない。しかし、この関係からこそ、自分とは異なる視点や自分にはない知見を交換することができ、ベテラン職員の考え方にも柔軟性をもたらし、何より若手

職員の意識や業務への取り組み方にいい影響を与えられるのではないかと考えた。

また、対話の中から、非公式で一部の職員が自主的に集まり、テーマを持って活動しているグループが複数あることがわかった。プレゼンの練習、自分の業務の紹介・共有など内容はそれぞれではあるが、そういった取組をもっと多くの若い職員に周知し、参加の機会を増やすことで、能力の向上や庁内ネットワークの構築につながるものとする。

○職員 3000 人の力を最大限発揮し、さらに地域に活用、還元するための多様な働き方の実現に向けた働きかけ

現状、3000 人という限りある職員数の中で、満足度の低さや病休者の多さに着目した分析も行ったが、何か特定の原因や解決方針に至ることはできていない。ただ、将来に向けては、一人一人がそれぞれの職場でいきいきと活躍できる状態を作り出さなければ、ますます拡大する業務量や、複雑化する事務処理に対応できないと考える。

今できることとして、制度面で働きやすい環境を作り出すことであるとの考えから、働き方改革担当とともに勤務時間の割り振り変更という制度面の改善や、全庁的な『ノー残業ウィーク』の実施に加え、2 年前の先輩マネ友が提言し実行した“引き継ぎ書”のブラッシュアップに取り組んだ。

○過去 14 期に及ぶマネ友を参集し、知識・思考のアップデートを行うための対話の実現（人マネ SAGA. Ver）

組織を変革し、これからの佐賀県をありたい姿に近づけていくためには、微力な自分たちだけでは心細い。佐賀県からはこれまでに 14 期にわたって 40 人ほどが人マネに参加してきている。いまや全庁にそれらのマネ友が散らばり、各地で奮闘している。今回キーパーソンインタビューでも数人に登場してもらったが、先輩マネ友の力を集結し、それぞれの立場で知識や意識を共有し、また各所で活躍していけば、プラスの影響をより多くの職員に与えられる。

5 変革シナリオと作り出したい変化

○横断的研修、若手自主勉強会の実施・参加について働きかけ

若手は管理職の視点を知り、管理職は若手の視点を思い出す研修を実施することにより、お互いに意識を高め、刺激を与えられる。

おそらく公式に研修プログラムの一つにするのは、現状のメニュー数からして難しいところがあると想定されることから、まずは非公式の自主勉強会の場を借用して、試験運用をしてみることにする。

うまく実績を作り、見込まれる効果や参加者の声をもとに実際に研修メニューを所管する所属に提案し、取り入れを検討してもらう。

若手職員は、管理職または係長級の職員の経験や考え方に触れることで、自分の目の前にある仕事を黙々とこなしていくだけという日々から脱却し、なぜそう

いった施策が展開されているのか、県としての現在の重要施策の背景にどういう考えや経緯があるか、など、普段は相当意識していないと触れられない視点を得ることができ、それを備えた職員を核に影響を拡大していきたい。

○多様な働き方の実現に向けた働きかけ

幹事フィードバックでも指摘いただいたが、人事課だからこそできることを考えたとき、できることの一つに制度的な支援があると考え。同じ課内に勤務制度を所管する係があることから、そのメリットを活用し、アンケートから得られている生の声を拾い上げて制度面の改善を提案していく。今後も制度面での改善可能性は一定程度把握されており、その検討の場に首を突っ込ませてもらうことで、現場の職員の声と改善される制度の隙間を埋めていく。

そのほか、技術を使って業務自体の効率化を目指した取組も情報系の所管課で試験運用されていることもあり、自分たち自身が積極的に活用していく場面を作り出し、庁内での正式採用や効果的運用にかかわっていきたい。

○過去 14 期に及ぶマネ友を参集し、知識・思考のアップデートを行うための対話の実現（人マネ SAGA Ver）

全 14 期に渡るマネ友 40 人の温度感を合わせる会を開くことで、現在の自組織について考えている人数を一気に 14 倍、約 40 人にすることができる。今後はこの 40 人がキーパーソンとなって組織の在り方について考え、アクションを起こせるように動き出していく。この 40 人を中心として、上述の取組を後押し、場合によっては軌道修正していくことで、円滑に取り組みを実行に移し、人事課以外の所属にも佐賀県の 20 年後を描き、意識する職員が増えていくことを期待する。

6 1 年後に目指す姿

2020 年度末、もしかしたら、組織としての一年はとても短く、誰もが認める目に見える変化は起こせないかもしれない。それでも、少なくとも自分たち自身がさまざまな問題に取り組む際に、「来年度どうなるか」より先に「20 年後にどうなっていればよいか」という考えをもって業務に当たれるようになっていきたい。

また、身の回りにいる職員に“20 年後の佐賀県庁ってどうなっていればいいのだろうか”、と考えたことのある職員を一人でも増やすことができていることを目指したい。

まとめ

現在の佐賀県庁の現状から、その原因を分析し、起こすべきアクションを検討してきた。今年度、通常業務とは別に、それなりの時間をかけてやってきているが、それ

でもまだまだ、自分たちの中で考えているだけで動き出せていない部分も多い。重ねた対話も、他の自治体の参加者と比べても、十分であるとは言えないかもしれない。本当にやっていくことに意味があるのか、実現できるのか、不安は大きい。それでも、微力であっても無力ではないことを信じ、立てた仮説が誤っていないか、よりよい策はないのか、常に改善を求めて、動き続けていきたいと思う。

おわりに

○ 白石 陽介

社会に出て14年目にして初めて総務部門へと異動した自分にとっては、“人材”や“組織”について考えることは新鮮そのものだった。日頃の業務から離れて参加した研究会では、全国の参加自治体の方々とふれあい、次第に感化されていく実感を得ることができた。およそ一年が経過した今、職場に戻り、日々の業務に忙殺されていく現実を身にしみて感じながらも、今後の自組織のあり方や、今とるべき行動を考えるとという変革が自分の中に起こってきたことを実感している。今でもちょっと立ち止まって考える余裕は十分ではないが、目先のことだけではなく、10年、20年先を見据えた考え方を忘れずに、今後の自分の役割を全うしていきたい。

○ 鶴 大器

今回部会を通して初めて組織について深く考えることができた。部会の中での幹事団や他の自治体の方、キーパーソンとの対話を通して、これまでの自分がいかに組織についての考えが浅かったのかを痛感させられた。鬼澤幹事長の「この部会はずっともやもや感が残る。答えがないのだから」という言葉どおり、この論文を作成した後でもスッキリ感がない。まずは答えを見つける前に、問題点が明確化されていないのが一番の原因なのかもしれない。今後は佐賀県だけでなく他自治体のマネ友との情報交換を密に行い、キーパーソンとの対話を進めながら大局的な視点から組織をとらえ、組織として最適解に限りなく近いものを見出せるよう努めていきたいと思う。

【参考】1月30日及び31日に行われた第5回研究会で使用したポスター

