

令和元年度共同論文

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て

熊本県

蒲池 沙織

田代 香織

はじめに

本県では、平成20年度から人材マネジメント部会（以下、人マネ）に参加しており、今年度11期目の参加となった（平成27年度は諸事情により不参加）。

過去先輩職員が、人マネに参加され、中堅職員を対象とした「チャレンジ塾」や自主活動グループ「県庁くまもとSMILEネット」等、活動されているのは知っていたが、まさかその人マネに、人事課に配属されたばかりの私たち人材育成班の2人が、参加することになるとは思いもよらなかった。

4月末に福岡で開催された第1回部会で、鬼澤幹事長から「この部会は、教えてもらうのではない、自ら考え、見つけ出す場である」の言葉を聞き、これから2人でやっていけるだろうかと不安を抱きながら、帰路についたことを思い出す。

しかし、回を重ねるごとに幹事団の言葉が腑に落ちるようになり、気づきを得られたと実感できるようになった。

この学びや気づきを、今後、所属や組織全体に返すことが必要であり、この論文では、私たち二人の活動記録、これから歩んでいく道筋についてまとめていきたい。

1 活動の概要と経過について

人マネの講義の中で、地域の課題を解決するためには、対話（ダイアログ）が重要であるということ深く学んだ。この【対話】というキーワードは、複雑化している現代社会の問題解決をするツールとして、最も重要であると感じた。「三人寄れば文殊の知恵」と言うように、様々な人と対話をすることで、新たなアイデアが生まれ、最善の方法が導き出されるかもしれない。また、仲間が広がっていく可能性もある。これから、私たち行政職員は、地域、組織の課題を解決していくためには、対話が欠かせないものであると感じた。

それを踏まえ、私たち二人は、マネ友との対話、キーパーソンインタビューを行い、ありたい姿の検討、現状の分析を行った。

(1) 熊本県の現状分析

第1回部会での学びは、「どうしたら自分たちの組織が良くなるのか」の“未来”の策を考えるためには、過去を知り、現在を分析するステップが不可欠、ということであった。地域に変化を起こすためには、変化を知ること、という考えを基本に、3つの柱で熊本県の組織の分析を行ったところ、自分たちの組織でありながらこれまで知らなかった現状が見えた。同時に、それぞれの現状についてマネ友や管理職職員にインタビューを行い、経緯や考えられる原因を以下のとおり考えた。

□ 職員の構成

世代間で職員数にばらつきが大きい

行財政改革に伴う定員管理計画に基づき、平成20年～平成24年に県全体の職員数を1200人削減するため、採用数をコントロールしたことや、人員削減に伴う業務の効率化を図る観点から、係や課を一部縮小するなどの組織体制を整備したこと等が一因と考えられた。

そこで、キーパーソンとの対話を通して、さらに深掘りを行ったところ、組織改編により、出先機関のポストが減ったことで、参事や主幹級の職員が班長職を経験する機会も減少したこと、また、今の管理職世代が退職した後、今の30代後半の職員はマネジメント経験が十分に得られないまま管理監督者となっていくという現状（未来も）が見えてきた。

□ 働き方に関する意識

スタッフ職の半数以上が、時間外勤務に負担感あり。

平成30年度に実施された職員への働き方に関するアンケート結果で、20～40代の職員の半数以上が、時間外勤務に負担を感じているという結果が得られている。

これについては、キーパーソンとの対話で、残業すること自体が当たり前になっていること、また、所属間で時間外勤務実績だけでなく、時間外勤務に対する意識にも差があるのではないかと分析した。

□ 多様な協働の仕方

育休取得率に男女間で大きな差がある

平成26年度に策定された熊本県特定事業主行動計画によると、女性職員の育児休業取得率は100%であるのに対し、男性職員は7.5%（H22～H26）。男女共同参画を進めるうえでは、性別にかかわらず仕事と家庭の役割を担っていく必要があるだけでなく、これからの高齢社会に向けて、親の介護等のための介護休暇の取得も一層増えることが予想される。

キーパーソンとの対話では、制度を利用しにくい（休暇を取りづらい）職場風土や、キャリアアップへのブランクになるのではという懸念が少なからずあるだろうと分析した。

（2）現状の背景

ここまでの熊本県の現状やキーパーソンインタビューを通して、以前に比べて、女性の社会進出や男性の育休取得、任期付き職員の採用や親の介護等、多様な働き方をする職員が協働しつつある一方で、職員数が減り、一人ひとりの業務負担が増えていること、また、負担が増えることで、周りを気に掛ける余裕がなく、職員間の対話、知識の伝承ができないという現状が浮かび上がった。

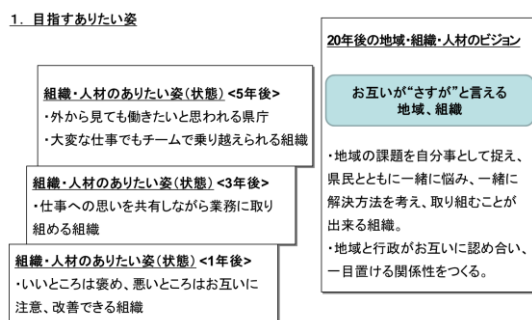
(3) 熊本県のありたい姿

いよいよ未来に向けた取り組みを考えるにあたって、東京会場で開催された第3回部会では、バックカスティングの考え方が示された。

では、熊本県の目指す“ありたい姿”とは何か。これまでの現状分析やキーパーソンインタビューを通して私たちが考えた20年後のビジョンは、“お互いにさすがと言い合える地域と組織”。外（地域の人）から見ても、働きたいと思える熊本県にするため、大変な仕事もチームで乗り切る組織、まずは良いところは褒め、悪いところは注意し合い改善できる組織を目指したいと考えた。しかし、そのありたい姿に対して、現状は(1)のとおり、目先の仕事に追われて「忙しい」が枕詞になり、職員同士で対話する余裕がないということ。

この現状とありたい姿のギャップを埋めるためのアクションプランを考えるにあたり、キーパーソンインタビューや2人での対話を重ねた。

<参考>シナリオ提出 (R1.9)



地域経営をリードするための人材マネジメント部会

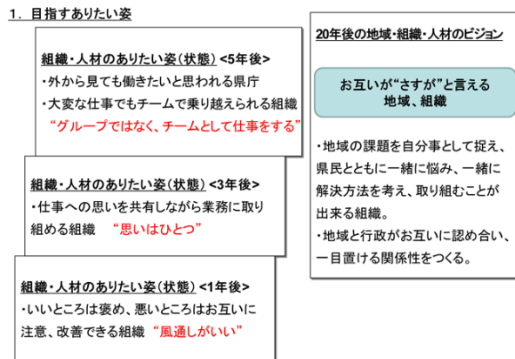
第4回部会の前に、九州ブロックでは自主勉強会が開催され、途中経過や今後の課題について、参加自治体や丸本幹事、緒方幹事と意見交換を行った。本県へのアドバイスは、以下のような内容であった。

- ・現状を解決するだけでなく、問題を根本的に解決するような策をアクションプランで考えてみたら。
- ・暗黙知を暗黙知でなくす。
- ・本当に実現できるかは分からないけど、小さくまとまらないでやってみて！

また、その後の幹事団からのビデオコメントでは、ありたい姿に対するアクションプランが抽象的との意見をいただいた。

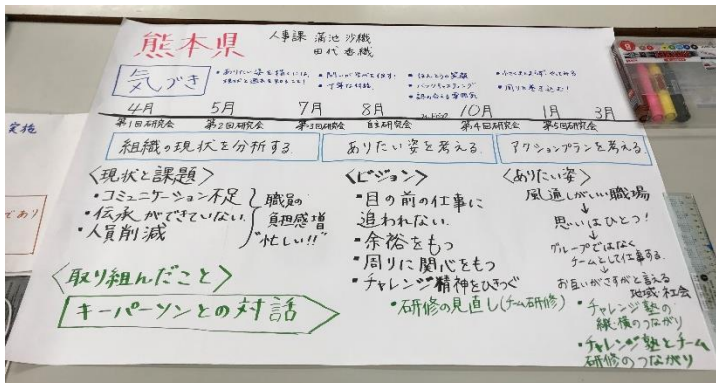
その後の第4回部会では、プランがビジョンになっていること（ビデオコメントと同様）、そして、既存のシステムに頼らず、情報部門と協力したりシステムを構築するなど、一歩踏み出すアクションにチャレンジを、というアドバイスをいただいた。

<参考>シナリオ提出 (R1.10 (第4回研究会))



(4) 取り組むアクション

ここまでの活動を通して、ありたい姿に向けたプランをより具体的に掘り下げるために、自分たちの業務内容である職員研修からアプローチすべく、再度対話とキーパーソンインタビューを行って、アクションプランを練り直した。



(i) チャレンジ塾とチーム研修の連携

本県では、以下の二つの研修を職員研修として実施している。

【チーム研修】

◆概要

チームで仕事をする職場づくりを推進するため、外部講師と各職場を訪問し、各職場が抱える課題に対して、アドバイスを行う。

【チャレンジ塾】

◆概要

中堅職員を対象に、リーダー（班長）になること等に備え、能力の強化を図り、今後組織の中核を担う人材を育成する。

※組織の中核を担う人材とは、管理監督職にある者に限らず、様々なポジションで能力を

発揮し、人を巻き込み成果を生み出す人材を意味する。

この2つの研修は、過去のマネ友が人マネの取組アクションとして、始まった研修である。私自身、今年度、チャレンジ塾の担当として1年間携わったが、この研修の中で、塾での対話を聞いていて気付かされたことがあった。それは、ある参加者の「自分の組織を変えたくて参加しました。」という言葉であった。

人事課人材育成班に配属されるまでは、チャレンジ塾の存在は知っていたが、職員個人のスキルアップを目的として受講者が集まっているのだと思っていた。でも、実際、担当してみると、職場の中で思い悩んでいて組織を変えたいそんな思いから、受講しているということが分かった。

しかし、人マネで学んだとおり、一人で組織を変えるのは難しい。声を上げることも難しく、なにか変化を起こしたとしても、それを継続し、組織の中で定着させることもハードルが高い。そこで、チャレンジ塾に受講者で、何か所属を変えたいと思っている人たちが、チーム研修を使って、所属を変えていけるような仕組みを作り、変化を起こしたいと考えている人の背中を押していきたい。

(ii) オンライン研修の試行

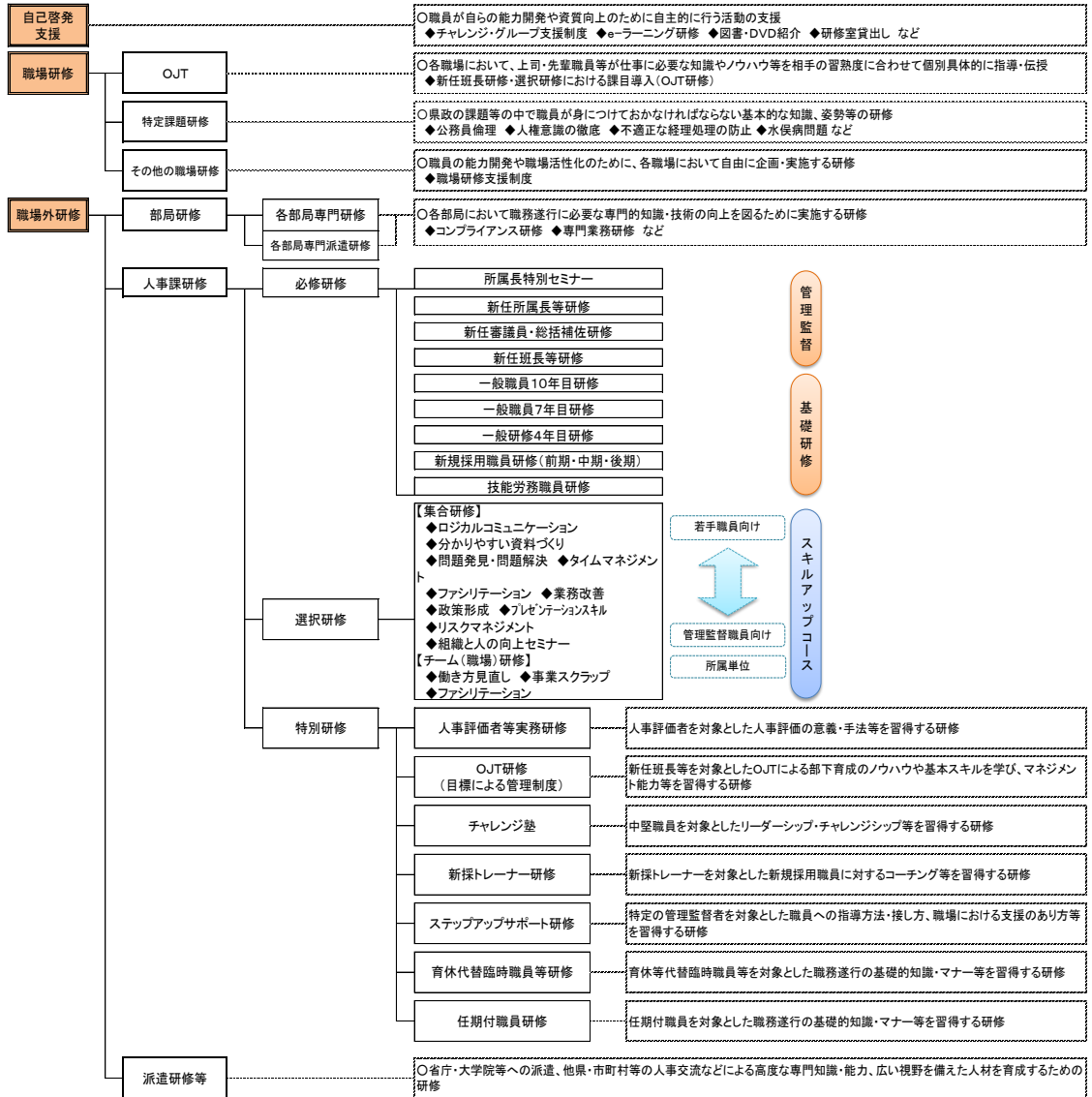
熊本県では、(i)のチャレンジ塾やチーム研修、スキルアップ研修のように、個人や所属が選択(手挙げ、推薦等)して受講するもの以外で、階層別研修のような必修研修においては、座学の課目を組み込んでいる。県職員として最低限の知識や振り返りのためにどれも欠かせない内容であるが、グループワークのようにその場で集合してこそ実施できるものと違い、個人がオンラインで職場の自席で受講することも可能と考える。本県では、最長で片道2時間の出先機関から研修に参加する職員もいる。集合研修ならではの内容を充実させる(例:グループワークに比重を置く)という観点では、一部の課目についてオンラインで事前に各自が受講するという研修スタイルを取り入れることで、限られた時間でも質のある集合研修が実施できるものとする。

まずは、参加者の少ない研修で“やってみる”。試行することで、オンライン研修に向いている内容や相互で意見交換が出来る等のメリットが見えるかもしれない。反対にオンライン研修の問題点や課題も洗い出し、再来年度の研修計画の策定につなげたいと考えている。

(iii) 研修の効果測定について

現在、人材育成班は、年間約40回の研修後、2週間を目途に、電子申請システムによって受講後のアンケートを実施している。本県の研修の体系図としては、以下のとおりとなっている。

<図>R1 年度職員研修体系図



県で実施される研修は、受講者の行動変容を期待して実施されるものである。しかし、少なからず研修が、職員の行動変容に繋がっていないのではないかと感じることもある。そこで、研修の満足度を問うのではなく、その効果がはっきりするような効果測定を行う必要があると考えている。

<人材育成基本方針>

本県の求める職員像

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



既述のとおり、組織として最大限の力を発揮するためには、個々の力と組織力を掛け合わせる必要がある。職員個人について「研修を通しての自身の変化、今後何に役立てることができるか」を振り返ることに加え、チームで仕事を進めていくために、「所属（小さな単位では班）に対してどのような効果をもたらすことが出来たか」も問うことで、受講して満足で終わらせず、研修を受けた次のステップにつなげていきたい。

また、その結果を基に、組織としてどのような問題があるのかを引き続き研修していきたいと思う。

2 次年度に向けた展望

今後の取組アクションの内容は既述のとおりであるが、次年度は、幹事や他の自治体との対話の中で感じた内容を踏まえて、研修で学んだことをどのように組織の中に落とし込んでいくかをしっかり考え、実践していきたいと思う。それを検討、実施していくことが、私たち二人が人マネに参加した意味であると考え、次年度以降、取り組んでいきたいと考えている。

上記の内容を実施する背景としては、第4回部会において、緒方幹事から言われた「そもそも人材育成班の今の一番の問題って何？」という問いを踏まえて、二人で、そして班内で対話しながら考えてきたことである。また、部会を通して、学んだ自分事として考える。これに尽きると感じたからだ。

今後、この変化、そこから見える検証を踏まえ、今後の職員研修のあり方を研究していきたいと思う。

3 最後に（気づき、所感）

（蒲池）

この一年間、人マネに参加させていただき、今までの十数年の県庁生活を改めて振り返る機会をいただいたと感じている。私自身の業務を振り返ると、特に、ここ数年は、目の前の業務に追われて、とにかく成果（完結）することを一番に考えていた。人マネに参加するにつれ、いかに自分が目の前のことにばかり考えていたか、組織のことに目を向けていなかったのかという現実を突き付けられ、そんな自分自身が恥ずかしく、そして、なんだか大変なところに来てしまったというのが、最初の感想であった。

ただ、この1年間、福岡や東京での部会に参加させていただき、徐々にその意味が分かってきたように感じる。人マネのキーワードである「立ち位置を変える」「価値前提で考える」「一人称で捉え語る」「ドミナントロジックを転換する」。どの考え方も私にはとても新鮮で、これから、組織で仕事をする上でとても大切なことを教えていただいたと思う。

これから先の県庁生活の中で、常にそのキーワードを頭において、業務に取り組んでいきたいと思う。

(田代)

多くの自治体では、3名が異なる部署から人マネに参加していた。一方、同じ所属の同じ係から2名で参加した私たちは、物理的にも時間的にも対話がしやすい環境ではあったものの、“人材育成”“研修”という枠に捉われて、組織の課題やありたい姿を描く際に、俯瞰することが難しかった。その点は幹事団の方からも助言いただいたが、2人で思い悩んだ1年であった。

ただ、部会に参加してみて、自分たちの地域や組織をよくするためには？というこれまで考えたことのないテーマに踏み込んだことは、大きなチャレンジであった。また、ありたい姿を描いたうえで、現状を分析し、ギャップを埋めるために何をすべきかを整理するという考えや、対話の重要性に気づくことができたのは、これからの糧になると感じている。今回私たちが考えた熊本県のありたい姿だけでなく、今後のさまざまな業務にもこの人マネの考えに立ち返り、思い悩みながら取り組んでいきたい。