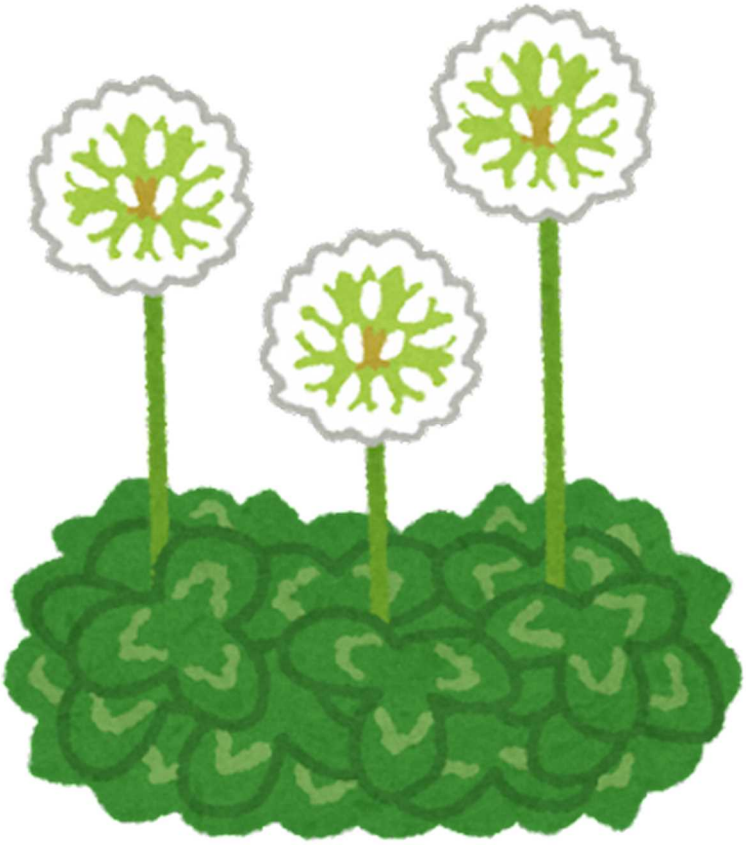
令和４年度（２０２２年度）
早稲田大学マニフェスト研究所　人材マネジメント部会
共同論文



福島県相馬市（１４期生）

教育委員会総務課　　阿部　ひろみ

議会事務局　　谷津田　吉弘

秘書課　　加藤　功嗣

目次

１．はじめに

１-１．相馬市と人材マネジメント部会

１-２．今年度のテーマと１４期生

２．活動の概要

２-１．リモート・対面による研究会開催

２-２．１年間の活動概要

３．ありたい姿の検討

３-１．ありたい姿

３-２．成り行きの未来

３-３．成り行きの未来を回避し、１０年後の地域のありたい姿を実現するための戦略的な取り組み

３-４．組織づくり・人づくりのあるべき姿

４．アクションプランの検討

４-１．オフィシャルな対話（人事評価、対話型研修の理解・活用）

４-２．アンオフィシャルな対話（マネ友の取り組みのブラッシュアップ）

４-３．住民や地域の状況、課題の発見、職員と市民とのパイプづくり

５．今後について

５-１．「共助へのめざめ」のための「知く積（蓄積）（ちくせき）」

５-２．対話を通じた「共助への芽吹き」そして「共助への実り」

付記

参考資料

１．はじめに

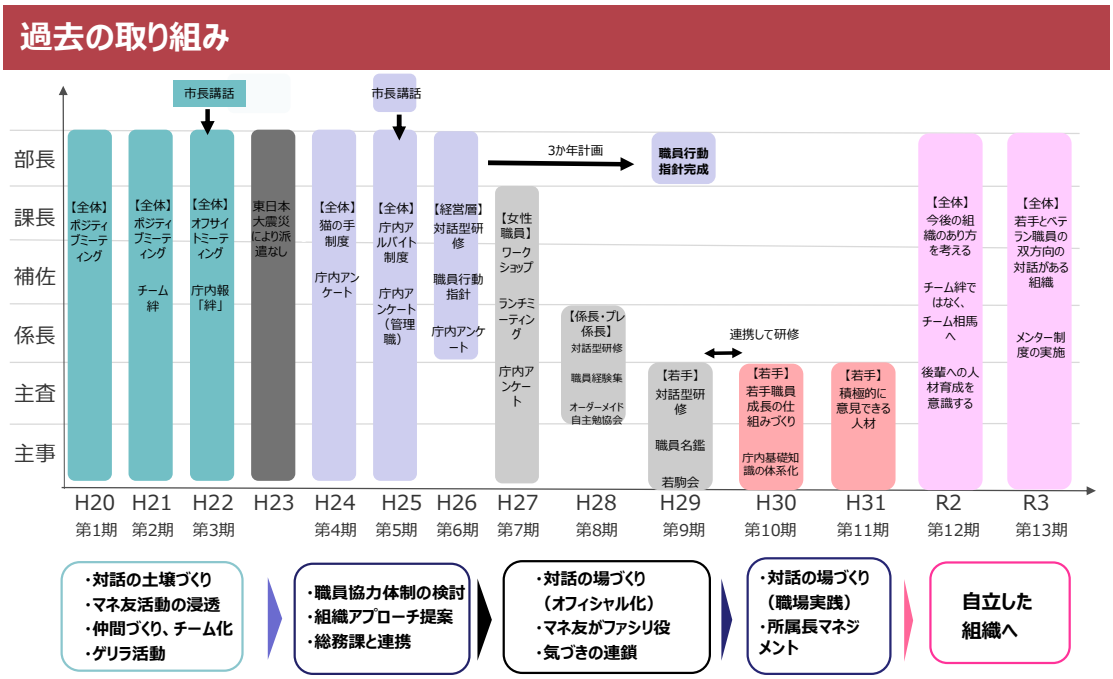
１-１．相馬市と人材マネジメント部会

相馬市は、早稲田大学マニフェスト研究会人材マネジメント部会に平成２０年度から毎年参加し、今年度で１４期となる（東日本大震災のあった平成２３年度を除く）。

主な組織成果としては、マネ友を中心とした「チーム絆」により対話型研修会、職層の役割・行動指針の明確化を通じた「対話する文化」の定着が挙げられる。近年の活動としては、度重なる災害対応等で活動が制限される中でも、「若手の育成」、「対話の場づくり」をキーワードに、自立した組織になるよう、研究に取り組んでいる。

１３期の積み重ねで培ってきた「対話の質」は令和元年１０月の東日本台風、令和３年２月、令和４年３月の福島県沖地震、新型コロナワクチン集団接種等において、組織としての迅速な対応、部署間での協力連携ができており、これは「対話の質」により組織の質が高まっていることの表れの一つだといえる。

表 1-1　相馬市の過去の部会の取り組み



1-2．今年度のテーマと１４期生

今年度は「地域のための人・組織づくりを考える」というテーマが設定された（表 1-2）。

また、１４期生は表 1-3 の３名である。共通することとして役職は係長職以上であり、入庁後から１０年以上の行政経験もある。当部会について今回参加者は１期生時から知っている、人事関係の所属経験がある者もおり人材マネジメント部会について理解はしているものの、3.16 地震の災害直後であり通常業務に加えて震災対応のさなかであり、様々な観点で不安の中でのスタートであった。

表 1-2　今年度の研究テーマ

【人材マネジメント部会】2022年度テーマ

“地域のための人・組織づくり”を進める
～持続可能な地域をつくる人・組織のストーリーを描き、実践する～

「役所の存在する目的は、地域住民の暮らしを未来に向けて守り抜くことであって、役所組織は、その存在目的を実現するための手段」です。そのため目的が定まらなければ、その目的の実現に適する手段を構想することはできません。
「目的側である地域のことを考え、目指す地域像から逆算して、その地域像を実現できる『組織・人のあるべき姿』は何かを考える。対して現状の組織・人の状態はどうか。組織・人のあるべき姿と現状のギャップは何か。そのギャップを解消していくストーリーはどのようなものが考えられるか。そのストーリー実現のために重点的に取り組むことは何か」という順序で、思考し、対話し、実践することを重視しています。

表１-３　１４期生メンバー

名前	年齢	役職	入庁年度	勤務年数	異動履歴
阿部ひろみ	48 歳	主任主査兼係長	H7	28 年目	下水道課（４年） 総務課（6 年） 教育総務課（４年） 税務課（４年） 議会事務局（３年） 商工観光課（４年） 教育総務課（３年目）
谷津田吉弘	46 歳	次長兼係長	H10	25 年目	税務課（3 年） 企画調整課（2 年） 総務課（４年） 企画政策課（２年） 保険年金課（５年） 都市整備課（３年） 議会事務局（６年目）
加藤　功嗣	36 歳	係長	H20	14 年目	保険年金課（3 年） 都市整備課（2 年） 財政課（3 年） 国土交通省（２年） 秘書課（4 年目）

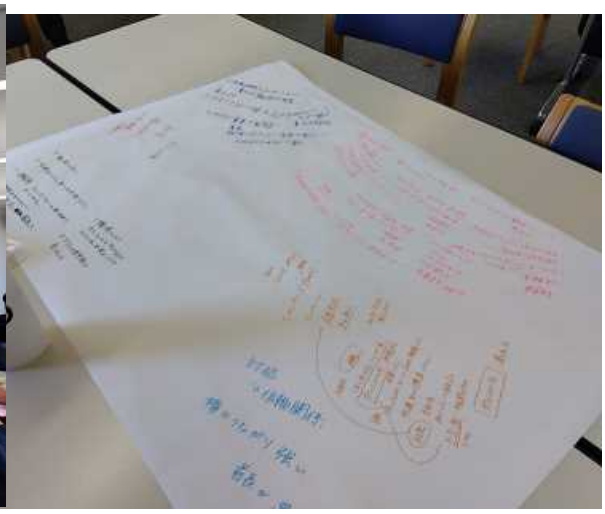
２．活動の概要

２-１．リモート・対面による研究会開催

例年、当部会は各地方会場や東京会場で実施され、他自治体の職員と直接対話を行い、様々な気づきや刺激を得る場となっているが、新型コロナウイルスの感染状況により昨年同様リモートによる研究会が多かった。感染状況を見極めながら、対面式による研究会開催もありました。

写真２-１　研究会の様子人材ﾏﾈｼﾞﾒﾝﾄ部会幹事の紹介（塩尻市様シートより）

写真２-２　他自治体との交流の様子



2-2．１年間の活動概要

今年度の１４期生の活動概要は以下のとおり。

月　　日	活動区分	活動内容	フェーズ
4月 14 日	副市長面談	これまでの早稲田大学ﾏﾆﾌｪｽﾄ研究所人材ﾏﾈｼﾞﾒﾝﾄ部会の取組と成果について	
4月 15 日	研究会（ｵﾝﾗｲﾝ）	第０回研究会（早稲田大学ﾏﾆﾌｪｽﾄ研究所人材ﾏﾈｼﾞﾒﾝﾄ部会について）	
4月 19 日	研究会（ｵﾝﾗｲﾝ）	第１回研究会（テーマの発表） 地域のための人・組織づくりを進める～持続可能な地域をつくる人・組織のストーリーを描き、実践する～	
5月 11 日	キーパーソンインタビュー	人数：３名 内容：１３期生の取組みの現状と課題の共有	現状分析
5月 17 日	研究会（仙台市）	第２回研究会（人・組織づくりの現状と背景を掴む）	
5月 26 日～6 月 21 日	キーパーソンインタビュー打合せ	人数：３名 内容：人・組織づくりの現状を深堀りする	
6月 29 日	キーパーソンインタビュー	人数：１名（市議会議員） ①相馬市について：強みや残念な点 ②市役所、市職員について ③地域、コミュニティについて	
7月 14 日	打合せ	キーパーソンインタビューでの気づき	ありたい姿の検討
7月 21 日～22 日	研究会（ｵﾝﾗｲﾝ）	第３回研究会（人・組織づくりの現状を深堀りし、未来に向かってどう変えていくのか実践に向けた取り組み）	
8月 12 日	キーパーソンインタビュー	人数：１名（人事担当課長補佐、マネ友） ①組織について：強みや不満と感じていることについて ②行動指針に基づく評価シート、PDCA について	

8月17日	キーパーソンインタビュー	人数：1名（人事担当係長、マネ友） ①組織について：人材育成の施策や方向性について ②自身の人マネの取組みの成果と現状について	
8月29日	研究会	第４回研究会（更なる現状の深堀り）	
9月14日	キーパーソンインタビュー	人数：1名（地域協力団体） 活動内容と課題、自治体とのかかわりについて聞き取り	アクションプランの計画
9月27日	対話	対話自治体との意見交換 変革ストーリーの取組みとアクションプランの確認　東海村、高萩市	
10月5日	現状の報告	副市長 変革ストーリーストーリーシートの説明 組織が変わるためには、何が必要なのか	
10 月 19 日	研究会	第５回研究会（人・組織づくり変革の戦略を考える）	
11 月 30 日	対話（ｵﾝﾗｲﾝ）	人材マネジメント in 柴田町 一関市、三戸町、柴田町、	アクションプランの検討
1月11日	現状の報告	副市長	
1月26日～27日	研究会	第６回研究会（活動のまとめ）	
3月13日	共同論文	人マネ事務局に提出	
3月29日	庁内発表	今期の活動成果について庁内で発表（予定）	

キーパーソンインタビューの様子

【現状分析】

「10 年後の地域のありたい姿」を実現するためには、目的をしっかりと定める必要があります。地域住民を守るために役所は存在しており、役所組織は地域住民を守るための手段と言えます。手段である役所組織の人・組織づくりを目的のためにどうあるべきか、組織の現状を把握するため、計７名のキーパーソンのインタビューを実施した。市とやり取りのある外部団体の市民にもインタビューをさせていただき、様々な視点で見た組織や、現在の人・組織づくりの把握に努めた。

【ありたい姿の検討】

次に、上記インタビューにより、「10 年後の地域のありたい姿」と「予想される成り行きの未来」を考え、自治体としてありたい姿の実現に向けて戦略的に取り組んでいくこと、10 年後の生産年齢人口の減少、高齢化人口の増加の人口予測、税収減、扶助、福祉的な経費増の財政の見通しを踏まえて、市民参画が充実している地域のあり方を考え、14 期生で対話を重ねた（詳細は３-1）。

【アクションプランの計画】

そして、「10 年後の地域のありたい姿」を実現するための具体的なアクションプランを検討し、市民活動・協働でつくる相馬市という方向性のもと、そのために組織がどうあるべきかを検討した。度重なる災害に住民も疲弊、コミュニティも分断され「自助・共助・公助」の「公助」の割合が大きくなっており、市職員も災害や、新型コロナウイルス感染症対応などで業務に負荷がかかる。それを解消するために現状の制度を活用しオフィシャルな対話（人事評価、対話型研修）とアンオフィシャルな対話（マネ友の取組みをブラッシュアップ）実施し、対話の質を向上させ、業務・職責を理解することで、庁内の協力体制や業務の見直し、再配分を組織づくりとして定着させる（詳細は 4-1）。

【アクションプランの検討】

人事評価担当と研修担当と対話。災害、新型コロナワクチン集団接種、マイナンバーカードは担当課だけではなく全庁的な取り組みとしてとらえられる。全庁的に負荷はかかるが、お互い様それが地域に伝われば「共助」・「協働」になる。その意識を浸透させる。アンオフィシャルな対話マネ友の先輩の協力・巻き込みたい。約 40 人のマネ友がいるが、職層が上になり巻き込み難しい、また時間の確保の問題あり。（詳細は 4-2）。

【アクションプランの評価】

さらに人事評価担当と研修担当と対話を進めたい（詳細は 4-3）。

３．ありたい姿の検討

３-１．ありたい姿

私たちがマネジメント部会への参加を打診され、活動を始めた４月中旬頃というのは、令和４年３月 16 日に発生した福島県沖を震源とする最大震度６強の巨大地震に見舞われてからわずか１ ヶ月後であった。災害対応としては中長期の復旧・復興に向けた取り組みが全庁的に行われており、特に被災家屋の調査は過去の災害を超える数の申請が見込まれ、全国の自治体から応援職員の派遣をいただくとともに、私たちもローテーションで調査に従事しているところであった。

そのような中、第１回研究会に臨むに当たり行った打ち合わせでは、東日本大震災以降も度重なる大災害（令和元年東日本台風・水害、令和３年２月の福島県沖を震源とする地震・震度６強）に見舞われているという相馬市おいては、市職員だけでは対応しきれない場面があることから、市民個人や地域での支え合いが重要ではないかという意見がまとまった。そしてそれは災害時に限らず、平時からの市民参画が活発であることに意味があり、相馬市地方創生総合戦略の中でも「市民総活躍で持続可能なまちへ」との目標を立てているものでもある。

表 3-1　10 年後のありたい姿

■10年後の地域のありたい姿はどのようなものですか【持続可能な地域ビジョン】

◇市民参画による協働でつくる「相馬市」

市民と地域が相互に支え合っている
共助が広がり市民参画が充実している
市民と行政がそれぞれの役割を自覚している
市民が地域の課題や魅力を十分に理解している

⇒市民総活躍で持続可能なまちへ（相馬市地方創生総合戦略Ver.2.1）

たくましく。
地域、暮らしをともに創り、
誇りをもてる相馬市へ
≪相馬市総合計画　相馬市マスタープラン2017　将来像≫

～　子どもたちに希望を　青壮年にいきがいを　高齢者に安心を　～

3-2．成り行きの未来

予想される成り行きの未来について、まず、人口に関しては 2015 年に策定した地方創生人口ビジョンの 2020 年将来展望の数値と現在とを比較したところ、総人口は 2,153 人（現人口の 6.5%）少なく、高齢化率は 2%進行していた。また、財政状況は毎年のように発生する大規模災害により、財政担当部署において財政計画の作成が中断されているが、市税収入、経常収支比率、財政調整基金残高の直近 3 年度分から見ると、人口減少に伴う税収の減少や震災後に整備した施設の固定経費の支出増加による財政の硬直化が見えてきた。さらに、財政調整基金は令和 4 年地震への対応のため、22 年度中に 14 億円程度までの減少が見込まれており、今後ますますの行財政改革の必要性があることも財政担当部署へのヒアリングから判明している。

少子高齢化の進行による高齢者のみ世帯が増加し、多様な価値観が生まれる社会の変容により、行政に求めるサービスも多様化することが予測される中、人口と財政の不足による行政サービスの質の低下は、生活者にとって住みやすさの低下と、相馬市の魅力の低下を招いてしまうことが考えられる。

表 3-2　成り行きの未来

2．成り行きの未来　　自治体名:相馬市

■ 10年後の地域のありたい姿【持続可能な地域ビジョン】　※シート1

■ 予測される成り行きの未来はどのようなものでしょうか（人口予測、中長期財政収支見通しなども明記してください）

・少子高齢化の進行、高齢者のみ世帯の増加
・世帯の変化→生活スタイルの多様化、価値観の相違
　→行政サービスの需用増加や変化に対応できない→住みやすさの低下→相馬市の魅力低下

【2015年地方創生人口ビジョン】
2020年将来展望　35,508人　65歳以上人口　10,812人(30.4%)
2030年将来展望　35,209人　65歳以上人口　10,820人(30.7%)
2040年将来展望　35,266人　65歳以上人口　10,330人(29.3%)
▽現在(2022年12月末)
　人口　33,355人　65歳以上人口　10,795人(32.4%)

【財政状況】
市税収入　2019年度　53.4億円／2020年度　51.9億円／2021年度　51.3億円
経常収支比率(財政の硬直化)
　2018年度　88.3%／2019年度　88.9%／2020年度　89.4%
財政調整基金残高
　2019年度　32.9億円／2020年度　50.3億円／2021年度　45.1億円
※災害対応により財政計画作成停止

3-3．成り行きの未来を回避し、10 年後の地域のありたい姿を実現するための戦略的取り組み

私たちの設定したありたい姿「市民総活躍で持続可能なまちへ」に向けて戦略的に取り組んで

いるもとしては下表のとおり。

また、人口減少への取り組みとして令和４年 11 月１日より移住定住総合窓口を開設している。

表 3-3　自治体として戦略的に取り組んでいること

■ 10年後の地域のありたい姿（持続可能な地域ビジョン）の実現に向けて、
自治体として戦略的に取り組んでいることはどのようなことですか。
※前シートの「成り行きの未来」を回避するために、あなたの自治体が重視して取り組んでいること。

▽市民の積極的な行政参加の機会、環境づくり
・・・市民活動団体やNPO法人等の育成、支援
▽自主防災組織の育成指導と防災訓練の参加促進
・・・自主防災組織リーダーの研修、防災訓練や防火講習会への支援
▽市民主体の地域活動、地域づくり
・・・生涯学習推進体制の整備、高齢者いきがいづくりの推進、道路・河川・公園愛護活動の促進
▽市民憲章にもある「報徳の訓え（至誠、勤労、分度、推譲）」に基づく行政活動
・・・災害に強い安全・安心のまちづくり・ひとづくり推進
▽世代間交流の充実
・・・歴史伝統文化の伝承（相馬野馬追、相馬民謡）

表３-４　そうま移住・定住（相馬市 HP)

３-４．組織づくり・人づくりのあるべき姿

ここまで、成り行きの未来「相馬市の魅力の低下」を回避し、「市民参画が図られ、市民と一体となって行政運営を進めている」というありたい姿を実現するための戦略的取り組み「市民参画

等」をみてきた。市民に積極的に行政参加してもらうためには、行政が地域に入っていく場をつくること、そして職員自身が地域活動に参加することも大きな役割・手段だと考える。そのためには職員自信が経営方針や組織目標に基づき、自分の仕事が地域にとって何のためなのか、を理解していることが重要である。職員間の相互理解が深化することで、組織がより戦略的な取り組みが可能になると考えられる。

個人的成長→組織的成長→地域社会の成長となるよう、それぞれのフェーズにおける具体的な取り組みについては下表のとおり。研究の過程における「キーパーソンへのインタビュー」「マネ友との対話」「2022 年度研究会」「対話自治体との対話」を通じて、以下の点の気づきがあった。

表 3-3　組織づくり・人づくりのストーリー

研究の過程における「キーパーソンへのインタビュー」「マネ友との対話」「2022 年度研究会」「対話自治体との対話」を通じて、以下の点の気づきがあった。

【地域】

・地域には NPO、市民団体など様々団体が活動しており、行政と情報共有・連携したいと考えている。

・自助意識が高い、自分たちでできることは行政に求めないという団体等もある。

【組織・職員】

・災害などの影響による業務量の増加や問題の複雑化等により職員は疲弊している。

・心身不調の職員が多い。

・災害時、緊急時の効率的な業務、迅速な意思決定が可能な組織である。

・他部署の業務内容や課題の把握が十分ではない。

・若い職員とのコミュニケーションが不足している。

これらの気づきに基づき、10 年後のありたい姿になるため、フェーズ１は、取組の１～２年間を想定しているが、組織として最初に目指す目標状態を『個人的成長　共助へのめざめ　～郷土愛を育む～』と設定することにした。

具体的には、職員一人一人が「市の状況（職員、予算、業務量）を知る」「市民、地域の情報を知る」「地元の魅力に気づく」状態となることと設定した。

４．アクションプランの検討

前章で述べたとおり、職員一人一人が「市の状況（職員、予算、業務量）を知る」「市民、地域の情報を知る」「地元の魅力に気づく」状態となるために想定される取組について、研究・検討を重ね、鍵となる組織の状況を以下のとおりまとめた。

表４－１　鍵となる組織の状況

・対話の文化の醸成
・個人の知識の向上
・若手職員の対話力の向上
・自助・共助への理解の深化

これらの組織の状況に基づき、個人の負担感やこれまでのマネ友の研究等から、想定される取組を「オフィシャルな対話」「アンオフィシャルな対話」「地域活動、地域づくりへの参加推進」とした。

4-1．オフィシャルな対話（人事評価、対話型研修の理解・活用）	
ねらい	業務・職責を理解する、対話の質の向上
目標	自己、仲間（上司、部下、同僚）や他課等の理解の深化 協力体制や業務の見直し、再配分
主体者	全職員
具体的な取組、活動内容	人事評価の精度の向上 対話型研修の実施 職員アンケート

10 年後のありたい姿になるため、全職員が自らの業務、組織・体制の状況を十分に理解する必要があると考えた。自己の業務や行動・態度、健康状態を納得し、理解することは、価値観や環境などの理解につながり、仲間（上司、部下、同僚）への理解が進むと思われる。また、組織のあり方、体制、業務の再配分などへも意識や考えが向かうのではないかと思われる。

それらの状況（目標）に向かう取組を、組織における対話の質をより一層向上させるため、①人事評価の精度の向上、②対話型研修の実施、③職員アンケートの実施とした。

まず、①人事評価の精度の向上については、平成 30 年度から実施されているが、人事評価は上司と部下が対話を行うことでコミュニケーションを図り、評価者（上司）が部下の能力や資質を見極め、人材マネジメントを行うことで、組織に求められる人材の育成と、組織力の向上につなげるもので、オフィシャルな対話の機会である。

この定期に実施される対話の機会を有効に活用し、上司と部下がお互いに個人の状況、コンディション、考えなどを理解することにつなげ、ひいては対話が醸成された組織につなげてほしい。そのためには、制度に対する納得、理解、対話の成熟が必要であると思われ、『継続的な人事評価に係る研修・トレーニング』『第三者の評価（外部評価・アンケート）』などの実施を提案したい。

次に、②対話型研修の実施については、平成 26 年度（2014 年度）のマネ友の研究成果として以降継続的に実施されていたが、近年は災害対応もあり実施は休止されている状況である。

対話型研修は研修参加者が対話を重ねることで、お互いの考えや思いを理解し、つながりや信頼につながる機会を生みだすものである。この対話型研修から生まれた気づきや考え、つながりは協働への意識に必ずつながるもので、組織力の向上、建設的な課題解決にも生かしてほしい。そのため『対話型研修』の実施、再開を提案したい。

次に、③職員アンケートについては、各種事業や研修に関連する調査等、また、マネ友の研究過程において都度実施されてきたが、業務・職場環境に関する職員の意識や意見の把握を行い、職員の満足度の向上につなげるため、定期的な実施を提案したい。

なお、アンケートの目的や想定される課題等によって、調査項目は様々であるが、対話の質の向

上、全体における組織の理解の深化につながる項目の設定が相馬市の状況にあったものに工夫したい。具体的には、「業務内容関係」「業務量関係」「職場環境関係」「組織関係」などの項目を基準として、アンケート票を作成し、必要に応じて、項目を変えるなどの調整を行う。
提案におけるアンケート調査票（案）は以下のとおり。

表４－２　アンケート調査票（案）

『相馬市職員アンケート』のお願い

このアンケート調査は、職員の業務や職場環境に対する意識、考え等を把握するため実施いたします。
なお、回答は無記名であり、結果については、個人情報の保護に留意した上で、資料として活用させていただきますので、調査の趣旨をご理解いただき、ご協力くださるようお願いいたします。

調　査　票

あなたが所属する部署を選んでください。

□総務部　□企画政策部　□民生部　□保健福祉部　□産業部
□建設部　□行政委員会等　□教育委員会

あなたの年齢があてはまるものを選んでください。

□29歳以下　□30～39歳　□40～49歳　□50歳以上

各質問について、該当するものに○をつけてください。

１　業務について

※業務に対する満足感、やる気を測るための質問項目

問１　業務にやりがいがある。
1．そう思う　2．まあそう思う　3．あまりそう思わない　4．そう思わない

問２　業務は自分の適性に合っている。
1．そう思う　2．まあそう思う　3．あまりそう思わない　4．そう思わない

問３　業務の中で達成感や満足感を得ることができる。
1．そう思う　2．まあそう思う　3．あまりそう思わない　4．そう思わない

問４　業務に自分の考えや意見を反映させることができる。
1．そう思う　2．まあそう思う　3．あまりそう思わない　4．そう思わない

問５　自分の業務に対する適切な評価を得られている
1．そう思う　2．まあそう思う　3．あまりそう思わない　4．そう思わない

２　職場環境、人間関係について

※人間関係やコミュニケーションなどを基本に、職場環境を測るための質問項目

問６　職場の人間関係は良く、互いに相談しあえる雰囲気がある。
１．そう思う　２．まあそう思う　３．あまりそう思わない　４．そう思わない

問７　自分の考えや意見を自由に言い合える風通しの良い職場環境である。
１．そう思う　２．まあそう思う　３．あまりそう思わない　４．そう思わない

問８　問題が起きた場合、課題を抱えている場合に周りからサポートを受けられる
１．そう思う　２．まあそう思う　３．あまりそう思わない　４．そう思わない

問９　業務の進め方の決定に参加する機会がある。
１．そう思う　２．まあそう思う　３．あまりそう思わない　４．そう思わない

問10　上司は自分や同僚に対して客観的で公平な評価を行っている。
１．そう思う　２．まあそう思う　３．あまりそう思わない　４．そう思わない

３　心身の健康、労働環境について

※身体面や精神面の健康、労働環境（ワークライフバランス）の満足度を測る質問項目

問11　業務は身体の健康に悪影響を与えるものではない。
１．そう思う　２．まあそう思う　３．あまりそう思わない　４．そう思わない

問12　業務は過大なストレスを感じるものではない。
１．そう思う　２．まあそう思う　３．あまりそう思わない　４．そう思わない

問13　自分に与えられる業務量、業務時間は適正である。
１．そう思う　２．まあそう思う　３．あまりそう思わない　４．そう思わない

問14　業務と生活のバランスを実現できる環境である。
１．そう思う　２．まあそう思う　３．あまりそう思わない　４．そう思わない

問15　施設、設備面の労働環境は適切である。
１．そう思う　２．まあそう思う　３．あまりそう思わない　４．そう思わない

４　総合について

※組織に対する全体的な満足度を測る質問項目

問16　総合的に考えて、現在の業務・職場に満足している。
1．そう思う　2．まあそう思う　3．あまりそう思わない　4．そう思わない

問17　誇りや使命感をもって業務に取り組んでいる。
1．そう思う　2．まあそう思う　3．あまりそう思わない　4．そう思わない

問18　これからも相馬市職員として働き続けたい。
1．そう思う　2．まあそう思う　3．あまりそう思わない　4．そう思わない

ご意見やご提案がありましたら、自由に記載してください。

～　アンケートは以上です　ご協力ありがとうございました　～

この職員アンケートの実施により、職員に日々の業務における想いや関心、疑問や悩みを確認するとともにし、職場等の状況や課題を把握し、ありたい姿を目指すため、職員個人の能力の向上等につなげたい。

４－２　アンオフィシャルな対話（マネ友の取り組みのブラッシュアップ）

ねらい	健康な職場環境づくり
目標	潜在的な悩みやストレスの洗い出し 平常な心理状態での業務遂行
主体者	全職員
具体的な取組、活動内容	過去の人材マネジメント部会研究（各アクションプラン）の検証・検討・実施等

また、10 年後のありたい姿を目指すには、職員・職場・組織が健康でなければ十分な取組は不可能である。キーパーソンやマネ友とのインタビューにもあったとおり、疲弊している、心身の不調を抱えている職員が増えており、その原因解明も健康な職場環境づくりには必要であると思われる。その際に鍵となるのが、対話やコミュニケーションであり、その能力向上を図るため、これまでのマネ友が取り組んできた研究等における対話に関する部分について、改めて検証、検討することとしたい。なお、これまでのマネ友の取組、研究内容は以下のとおりである。

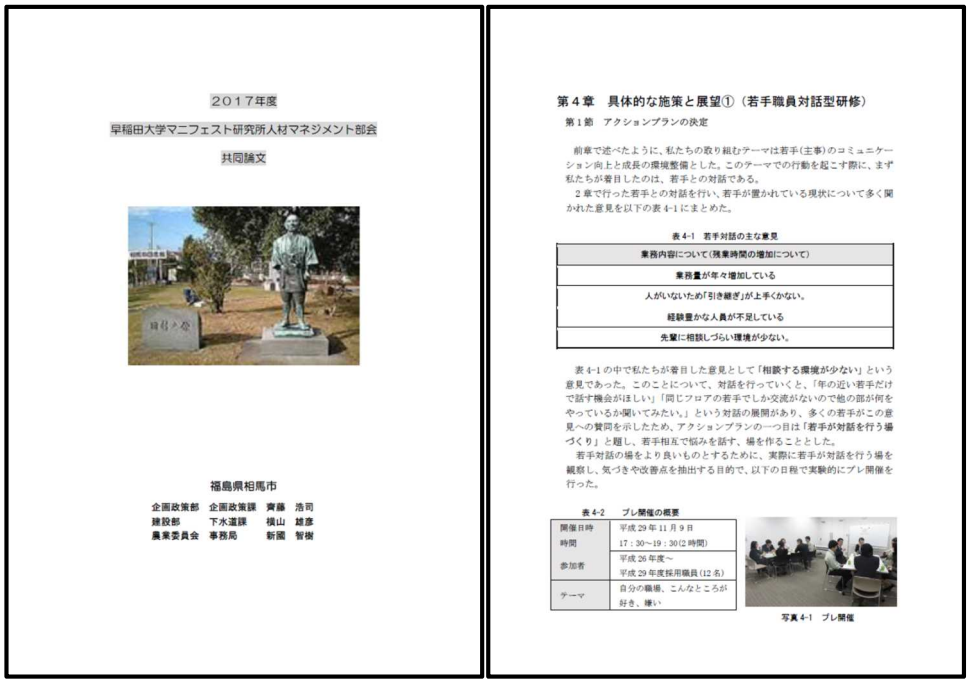
表４－３　これまでのマネ友の取組

これまでのマネ友の取組

平成２０年度（第１期）：ポジティブミーティングの実施
平成２１年度（第２期）：チーム「絆」の結成
平成２２年度（第３期）：中堅職員研修会の開催
平成２４年度（第４期）：猫の手制度の提案
平成２５年度（第５期）：庁内アルバイトシステムの提案
平成２６年度（第６期）：職層別「行動指針」の作成、対話型研修の実施
平成２７年度（第７期）：女性の働き方ワークショップの開催
平成２８年度（第８期）：職員経験集の作成、新任係長研修の開催
平成２９年度（第９期）：職員名鑑の作成、若駒会（若手職員研修）の開催
平成３０年度（第10期）：若手職員の基礎研修の実施、各部署の仕事紹介
令和　元年度（第11期）：案内マニュアルの作成
令和　２年度（第12期）：人マネＯＢ（チーム「絆」）の活動、対話型研修の展開
令和　３年度（第13期）：メンター制度の実施

これらの取組は、対話に基づくものが多く、取組のうち、「対話型研修」については、先の「４－１　オフィシャルな対話」において言及しており、オフィシャルな取組として今後の実施を期待したい。その上で、研究過程におけるキーパーソンやマネ友とのインタビューにおいて気づいた「若い職員とのコミュニケーションの不足」に着目し、組織における「対話の文化」は醸成されつつあるものの、今後より一層、世代間の差がなく組織に対話が定着するよう、人マネＯＢ（チーム「絆」）が中心の活動等によるアンオフィシャルな対話の推進を提案したい。

表４－５　　平成２９年度（第９期）の取組



２０１７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

共同論文

福島県相馬市

企画政策部　企画政策課　齊藤　浩司
建設部　下水道課　横山　雄彦
農業委員会　事務局　新國　智樹

第４章　具体的な施策と展望①（若手職員対話型研修）

第１節　アクションプランの決定

前章で述べたように、私たちの取り組むテーマは若手(主事)のコミュニケーション向上と成長の環境整備とした。このテーマでの行動を起こす際に、まず私たちが着目したのは、若手との対話である。

２章で行った若手との対話を行い、若手が置かれている現状について多く聞かれた意見を以下の表 4-1 にまとめた。

表 4-1　若手対話の主な意見

業務内容について（残業時間の増加について）
業務量が年々増加している
人がいないため「引き継ぎ」が上手くかない。
経験豊かな人員が不足している
先輩に相談しづらい環境が少ない。

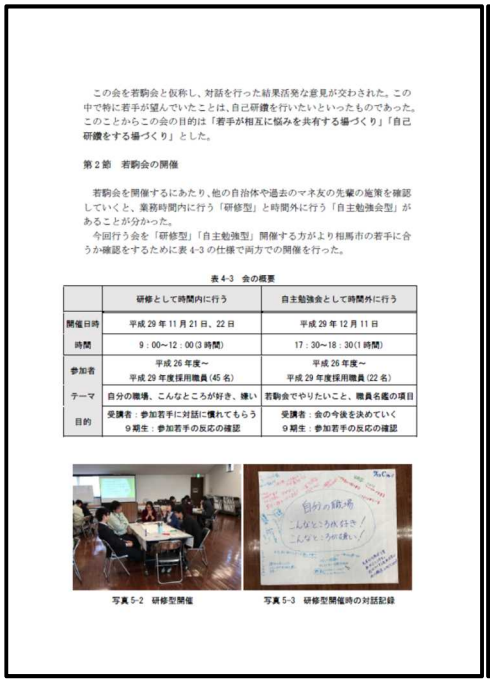
表 4-1 の中で私たちが着目した意見として「相談する環境が少ない」という意見であった。このことについて、対話を行っていくと、「年の近い若手だけで話す機会がほしい」「同じフロアの若手でしか交流がないので他の部が何をやっているか聞いてみたい。」という対話の展開があり、多くの若手がこの意見への賛同を示したため、アクションプランの一つ目は「若手が対話を行う場づくり」と題し、若手相互で悩みを話す、場を作ることとした。

若手対話の場をより良いものとするために、実際に若手が対話を行う場を観察し、気づきや改善点を抽出する目的で、以下の日程で実験的にプレ開催を行った。

表 4-2　プレ開催の概要

開催日時	平成 29 年 11 月 9 日
時間	17：30～19：30(2 時間)
参加者	平成 26 年度～ 平成 29 年度採用職員(12 名)
テーマ	自分の職場、こんなところが好き、嫌い

写真 4-1　プレ開催



この会を若駒会と仮称し、対話を行った結果活発な意見が交わされた。この中で特に若手が望んでいたことは、自己研鑽を行いたいといったものであった。このことからこの会の目的は「若手が相互に悩みを共有する場づくり」「自己研鑽をする場づくり」とした。

第２節　若駒会の開催

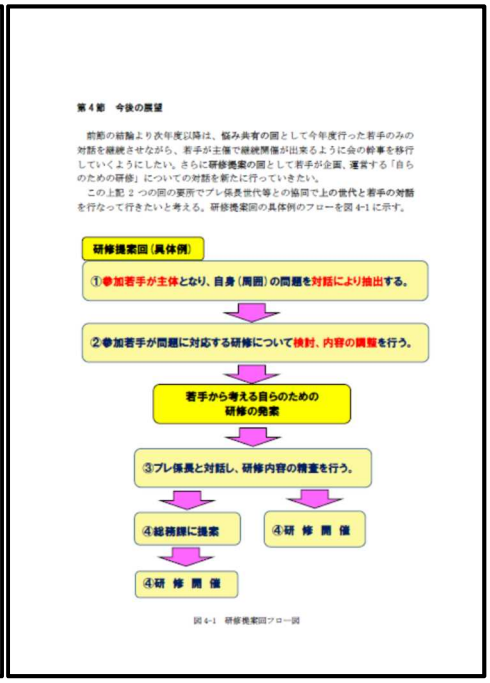
若駒会を開催するにあたり、他の自治体や過去のマネ友の先輩の施策を確認していくと、業務時間内に行う「研修型」と時間外に行う「自主勉強会型」があることが分かった。

今回行う会を「研修型」「自主勉強型」開催する方がより相馬市の若手に合うか確認をするために表 4-3 の仕様で両方での開催を行った。

表 4-3　会の概要

	研修として時間内に行う	自主勉強会として時間外に行う
開催日時	平成 29 年 11 月 21 日、22 日	平成 29 年 12 月 11 日
時間	9：00～12：00(3 時間)	17：30～18：30(1 時間)
参加者	平成 26 年度～ 平成 29 年度採用職員(45 名)	平成 26 年度～ 平成 29 年度採用職員(22 名)
テーマ	自分の職場、こんなところが好き、嫌い	若駒会でやりたいこと、職員名鑑の項目
目的	受講者：参加若手に対話に慣れてもらう ９期生：参加若手の反応の確認	受講者：会の今後を決めていく ９期生：参加若手の反応の確認

写真 5-2　研修型開催　　写真 5-3　研修型開催時の対話記録



第４節　今後の展望

前節の結論より次年度以降は、悩み共有の図として今年度行った若手のみの対話を継続させながら、若手が主催で継続開催が出来るように会の幹事を移行していくようにしたい。さらに研修提案の図として若手が企画、運営する「自らのための研修」についての対話を新たに行っていきたい。

この上記 2 つの図の要所でプレ係長世代等との協同で上の世代と若手の対話を行なって行きたいと考える。研修提案図の具体例のフローを図 4-1 に示す。

図 4-1　研修提案図フロー図

2017 年度（平成 29 年度）人材マネジメント部会に参加した第９期生において「若手が相互に悩みを共有する場づくり」「自己研鑽をする場づくり」を目的とした『若駒会の開催』が研究された。この研究の中で、当該取組に対して①若手が職場以外の環境にて対話により相互の悩み等を共有することでモチベーションの向上に寄与できる、②若手の主体性を持った自己研鑽のきっかけとなる、③上司、先輩を含めた対話能力向上の必要性といった気づきが見られ、若手職員主催での継続開催を提案している。この取組をブラッシュアップし、今年度の研究で気づいた「潜在的な悩みやストレスの洗い出し」「若手職員のコミュニケーション不足」に対する解決策としたい。なお、第 12 期生もその研究の中で、「人マネＯＢの活動による若駒会」を取り組んでおり、それらの経過を再度踏まえた上であれば、大きな負担等はなく実施できるものと思いわれる。

４－３　地域活動、地域づくりへの参加推進

ねらい	住民や地域の状況、課題の発見、職員と市民とのパイプづくり
目標	業務に限らず住民や地域の情報を”知っている” 地域や外部への協力依頼 地域の自発的な取組や活動
主体者	全職員、ＮＰＯ担当課職員
具体的な取組、活動内容	地域で活動している団体等の理解や情報共有 地域活動への参加

「相馬市マスタープラン 2022」において、「相馬市が相馬市であり続けるためには、行政が地

域経営の観点に立ち、その主体 である市民は自らまちづくりに参画し、市民と行政がそれぞれの役割を自覚、分担 しながら、協働で魅力あるまちづくりを進めていく必要があります。」と謳っており、『市民参画による協働で創る相馬市』は基本理念の１つである。
その中で、持続可能な地域づくりを市全体で取り組むには、行政区・自治会などだけでなく、ボランティア団体、市民団体、ＮＰＯ、民間事業者、教育関係機関など様々な団体の存在を理解し、お互いの能力等を共有しながら、対話を重ね、積極的に参画してもらう必要がある。
持続可能な地域づくりを可能とする地域の様々な団体、主体との信頼関係は、対話によって生まれ、協働によって深化が進むものと思われる。その目標に向かう取組を、①地域で活動している団体等の理解や情報共有、②地域活動への参加の実施とした。まず、①地域で活動している団体等の理解や情報共有への取組については、状況を認識することが必要である。「キーパーソンインタビュー」において、市民団体、議員との対話を実施したが、それを基に考えた「協働のあり方」について、以下のとおりである。

表４－６　協働のあり方

協働のあり方

【相互理解】
地域には、行政区をはじめ、ボランティア団体、市民団体、ＮＰＯ、民間事業者、教育関係機関など様々な団体があることを理解する。

【役割分担】
各団体と行政がそれぞれに役割を分担し、その責任を明確にする。

【情報共有と情報公開】
地域の状況や課題等をお互いに把握し、情報を共有する。取組等を公開する。

【自助と公助】
各団体が自発的、自主的、自立的に活動し、できないことを行政が行う。公助との補完関係を理解する。

【対話による協働】
対話と協議を通じて協働を推進する。

現在、市の事業において、協働による実施がなされているものも数多くあり、その関係性は重要である。職員一人一人が、公共やまちづくりなどを担うのは行政だけではなく、行政区をはじめ様々な団体との協働により成り立っているとの理解と意識をより一層持ち、その上で、対話能力やコミュニケーション力を高め、協働の主体となる各団体とのコーディネーターとして、協働で創るまちづくりを進めていくことにつなげていくことを求めたい。次に、②地域活動への参加の実施について、職員自身が地域活動・ボランティア活動に積極艇に参加することで、地域の状況や課題の把握につながるとともに、当事者として課題解決や取組への意識向上につながるものと考える。また、職員の地域活動の状況を把握する調査も実施し、組織として地域活動を推進する姿勢を示したい。

５．今後について

５－１．「共助へのめざめ」のための「知く積（蓄積）（ちくせき）」

「知く積（蓄積）（ちくせき）」とは、我々、第 14 期生の研究にあたって、市教育長からいただいた大変貴重な言葉（※造語）である。その意味するところは、お金を貯める貯金と同様、「知（知識）をためること」であり、知識を蓄えると問題解決の能力が高まるため、臨機応変に物事が処理でき心にゆとりが生まれます。10 年後のありたい姿に向けて、職員個人の成長を求める姿勢を表すキーワードとして広く活用していきたい。10 年後のありたい姿を目指すためには、職員の成長は不可欠だと思われ、まずは職員個人が知識の向上やスキルアップに努め、業務や組織に対する「知く積（蓄積）（ちくせき）」を深めることを求めたい。それらの「知く積（蓄積）（ちくせき）」が「業務時間の削減」「業務の効率化」につながり、ひいては健康な職場環境、仕事と生活の充実へとつながっていくことを期待する。個人の成長を促したうえで、「相馬市マスタープラン 2022」のテーマの１つに「市民協働による健全な基礎自治体づくり」とあるように、「共助」「協働」のよる地域づくりを推進するには、職員が地域の状況、活動している団体等を理解していなければならない。地域に対する「知く積（蓄積）（ちくせき）」が必要と思われる。また、「共助」「協働」を可能とする地域の様々な団体には、情報の共有等により、行政の取り組みに対する「知く積（蓄積）（ちくせき）」が深まるよう働きかけたい。様々な「知く積（蓄積）（ちくせき）」を通じ、職員個人が成長することで、市民と地域が相互に支え合い、協働による相馬市づくりが実現できるよう、今回の研究でできた結びつきを基に研究を継続していきたい。

５－２．対話を通じた「共助への芽吹き」そして「共助への実り」

10 年後のありたい姿やアクションプランを考える中で、インタビューも含め様々な対話を行ってきた。対話においては、相手の話を理解したうえで、自分たちの考えも伝え、相互理解が進むように努めてきたが、改めて、対話の良さ、重要性に気づかされた。相馬市においては、過去のネ友の取組もあり、対話の文化が醸成されつつあると思われる。しかしながら、インタビューにおいて、コミュニケーション不足を指摘する声もあるため、アクションプラン等の取組を通じて、引き続き、対話力の向上に努めたい。対話における質と量の向上は、相手との関係性をより良いものに変え、信頼関係の構築につながると思われる。まずは、相馬市における個人の対話力の向上を目指し、その上で、信頼関係のある、相互理解が進んだ組織となることが理想である。そして、組織の成長（「共助への芽吹き」）から地域の成長（「共助への実り」）へつながることを期待したい。

付記

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会
福島県相馬市役所１４期生　阿部　ひろみ

自治体職員として重ねた時間が残りの年数よりも長くなり、もう一度勉強したいと希望し人マネ部会に参加しました。参加して良かったと思える 1 年でした。キーパーソンインタビューで、住民の方が思う 10 年後の幸せと私たちの目指す方向は同じでしたが、その中で必要な情報が住民に届かない、住民からの意見をうまくキャッチできていない場合もあると気がつきました。また、研究会では、自分の業務経験による判断が、役所的な考え方であり、本当の問題は別であったと、課題を通じて気がつくことができました。
部会への参加を重ね、その中で先輩マネ友の職層別行動指針からの人事評価制度などの成果や先輩マネ友の取組みが相馬市の組織に浸透していることを感じることが度々ありました。また期別を重ね先に述べた成果になっていなくても、災害時など非常事態に強く、成果を出す。経営層が決定したことを速やかに実行できる組織。部署を乗り越えた業務に柔軟に取り組む姿などは、対話を手段として組織づくりがなされていたことのあらわれだと思います。そんな中で自分たちは何ができるのか、なすべきなのかを考えすぎてしまい。一歩踏み出すことに躊躇してしまったかもしれません。鬼澤幹事長の「やらない自分からやる自分にどう変えるかの挑戦」との言葉を重く受け止めております。
また私が初めに思い描いていた 10 年後のありたい姿が抽象的で個別的具体的に落とし込む過程で迷い悩み、相談した教育長から「知く積（蓄積：ちくせき）」（造語）をいただきました。10 年後にありたい姿になるために、第一歩は学び続けること。その中で各職員が知識を蓄え、経験や対話を通じて知識の点と点が線となれば 10 年後のありたい姿が、今よりも具体的見えるのではないのかとのアドバイスをいただきました。
最後に、応援していただいた職場の皆さん、対話に協力いただいた教育委員会の皆様、アドバイスをいただいたマネ友、部会の皆様に感謝申し上げます。研修担当の総務課の菅野さん、仲井さんありがとうございます。チームメイトの谷津田さん、加藤さん、たくさん対話していろんなことに気づかされました。ありがとうございます。

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会
福島県相馬市役所１４期生　谷津田　吉弘

今から 19 年前、私は研修担当として、職員の能力向上・スキルアップ、人材育成に従事しておりました。市の人材育成基本方針の見直しにも携わり、その方針にある職員像を目標に市独自の研修を企画・実施するなど想いを持って人材育成に勤しんだ記憶がありま

す。人材育成は、職層や勤続年数を考慮し、目前の業務をこなせる人材を育成する短期的なもの、人材育成基本方針などの将来を見据えて職員を育てていく中長的なものがあり、職員それぞれの状況に合わせ、効果的に実施していくことが必要と思われますが、研修担当時に感じたことは、人材育成の難しさと、自分の無力さでありました。組織の現状を把握し、課題等があるなら、その課題を解消できるような人材育成・研修を計画するような取組が必要であるのに、当時は、各課等の状況把握、課題の洗い出しなどの意識は乏しく、対話も不十分であったと思います。

そのような経験があった中、今回、人材マネジメント部会参加のお声掛けをいただき、研修担当当時の至らなかった部分などを思い出し、改めて人材育成について考え、研究をしてみたいと感じました。今回の研究では、10 年後の地域のありたい姿を想定し、その逆算からありたい姿を実現できる組織・人材の姿を求めていく手法により、研究、取組を進めました。私たちは、10 年後の地域のありたい姿を「市民参画による協働でつくる相馬市」「市民総活躍で持続可能なまちへ」として、市民や地域の力を地域づくりや行政運営につなげていく未来をイメージし、そこにつながる組織、人材について、メンバーの対話を中心に研究を実施してきましたが、研修担当当時にできなかった組織の現状把握、課題の洗い出しのアプローチができればと思っておりました。メンバー間の対話はもちろん、キーパーソンインタビュー、マネ友との対話、そして各研究会参加を通じ、組織や個人の状況や課題のいくつかには気づくことができたと思います。また、アクションプランへの方向性においては、モヤモヤすることもあり、メンバーで多くの時間をかけましたが、10 年後の地域のありたい姿（協働でつくる相馬市）の実現には、「職員一人一人が広い視野や豊富な知識を持ち、市民との間に良い信頼関係が築かれていなければならなく、そのためには、これまで以上に職員は知識や能力が求められ、地域の実情や特性の理解も必要になる」という点に行き着くことができました。これまで相馬市が実践してきた対話を今後も継続し、効果的に活用していくことができれば、地域のありたい姿の実現に近づくのではないでしょうか。

さて、今回、人マネ部会に参加し、多くの対話をしたと思います。対話から、大小様々な気づきもありました。提案したアクションプランなど十分な成果があるとは言えませんが、決して研究（対話）の時間や質が足りなかったわけではなく、今後も研究で学んだ対話や気づきを大切に、ありたい姿を思い描きながら、可能な範囲で研究（対話）を続けていきたいと思います。

最後に、人マネ部会参加に快く送り出してくれた職場の皆さん、インタビューなど研究にご協力いただいた皆さん、ご指導・ご支援をいただいた幹事、事務局の皆さんに深く感謝いたしますとともに、１年間研究をともにした阿部係長、加藤係長に心から感謝いたしま

す。お二人のおかげで、多くのことに気がつくことができました。

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会
福島県相馬市役所１４期生　加藤　功嗣

私が入庁した平成 20 年度から相馬市が人マネ部会に参加していることもあり、先輩マネ友らの活動を実際に体験していました。当時は何のための活動であるのかということを深く理解しないまま、単に普段話す機会がなかった先輩らと話す機会ができて楽しかったという感想を持つのみでした。今回私自身が部会に参加し研究を進めていく中で、マネ友のこれまでの活動の意味や狙いを知ったときに、今の職場の雰囲気や対話の文化は、多くのマネ友の勇気ある一歩のお陰であることがわかりました。今年度の研究は「10 年後のありたい姿」から逆算しての人づくり・組織づくりを考えることでしたが、参加した当初にこのテーマの答えも「対話」であろうと決めつけていました。しかし、研究会での幹事団の皆さんとのやりとりやキーパーソンとのインタビューを通じ、対話は身内だけではなく外部と、そして質の高いものでなければならないということを学び気づくことができました。研究会では地域に出て行くこと、多くのキーパーソンと話してくることを事前課題とされていましたが、当時（おそらく今も）は何かと理由をつけては後回しにしていました。自分が研究会で熱くなっては冷めることを繰り返していた一方で、他自治体のでは多くの外部インタビューや研修などを実践されているのを見ては、反省してばかりいました。今回私たちは研究期間内にアンケートやアクションプランの実践などを行うことができませんでした。それも何かにつけてやらない理由を作っていたからだと思います。そんな中でも三人で時間を見つけては話し合い、モヤモヤを共有しながら課題に取り組んだことは大変貴重な経験になりました。
この 1 年間、快く送り出してくれた職場の皆さん、インタビューにご協力いただいた皆さん、そして共に走り抜いてくれた阿部さんと谷津田さんに深く感謝します。

参考資料

キーパーソンのインタビューのお願いと質問事項

≪早稲田マニュフェスト研究所人材マネジメント部会　課題≫

『“地域のための人・組織づくり”に関するインタビュー』

のお願い

早稲田マニュフェスト研究所人材マネジメント部会は、「地域の持つ可能性を発見し、従来の枠にとらわれない発想で、地域の可能性を活かしていく地方創生時代の自治体職員・組織を創る」ことを目的にした「地方自治体の組織変革・職員育成の場」です。

相馬市も2008年度から継続して当該部会に参加しており、2022年度は「“地域のための人・組織づくり”を進める　～持続可能な地域をつくる人・組織のストーリーを描き、実践する～」をテーマに、1年間、研究会等が開催される予定です。

そのような中、私ども、2022年度参加メンバーは、相馬市の様々な機会における「自助・共助・公助」を研究テーマとして取り組むこととし、その現状や課題等を把握するため、多くの方々にご意見やお考えを聞き取りすることにしました。

つきましては、趣旨をご理解いただき、ご協力くださいますようお願いします。

なお、聞き取り等の内容につきましては、個人情報の保護に留意した上で、私どもの資料として活用させていただきますので、個人の情報が公表されることはありません。

令和４年９月

2022年度人材マネジメント部会参加メンバー
相馬市　阿部ひろみ
谷津田吉弘
加藤　功剛

質問事項

1　相馬市についてうかがいます。

質問１　相馬市は住みやすいと感じますか。感じる場合はどのようなところですか。

質問２　相馬市の残念なところ（改善すべきところ）はありますか。ある場合はどのようなところですか。その残念なところを克服するのに必要なものは何だと思いますか。

質問３　10 年後相馬市はどのようになっていると思いますか。

質問４　10 年後相馬市が「こうなっているといいな」と思うことはありますか。そのためにあなた自身ができることはありますか。

2　市役所・市職員についてうかがいます。

質問５　市役所・市職員に満足していますか。改善すべきところはありますか。ある場合はどのようなところですか。

質問６　市役所、市職員はどういった存在であってほしいですか。

3　『共助（地域・コミュニティ活動）』についてうかがいます。

質問７　お住まいの地域（地区）、隣組などにおける活動はありますか。ある場合はどのようなことですか。

質問８　自治会活動、NPO・市民活動、ボランティア活動などに参加されたことはありますか。ある場合はどのようなことですか。

質問９　災害発生時、行政のほかに地域において活動すべき組織は何だと思いますか。（町内会・自治会、ボランティア、PTA、企業など）

質問10　災害発生時、住民同士の助け合いが必要になった場合、できること（したいこと）はありますか。（救助活動、消火活動、安否確認、高齢者のケア、食料等の提供など）