

【論文】

平成25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おける相馬市の取り組み

福島県相馬市 木村 幸治
佐藤 広教
橋本 庸介

1 振り返り

相馬市の現状から振り返ります。相馬市は人口約36,000人(平成26年度末現在)の小さな市です。市の職員数は一般行政職で約270人程度です。震災による応援職員は35名(平成26年1月14日現在)の派遣を他自治体からいただいております。平成23年3月11日に東日本大震災を経験してから、3年が経過しました。震災は私たちにとっても大きな出来事であり、これからの相馬市政を考えるのに震災からの復旧復興を無視することはできませんでした。

次に、夏季合宿で発表した内容を振り返ります。夏季合宿において、相馬市のありたい姿を「震災直後のように、お互い協力しあえる組織」とし、ありたい姿に基づく具体的な施策は「市内アルバイトシステム」を実施することでした。私たちが夏季合宿に向けて「課題」と「ありたい姿」を見つけようとした時、次の2点に注意しました。

1. 新たなものではなく、先輩方の考えたものを発展させること。

震災からの復旧復興の途中で、職員の抱える業務は今までにない業務が出てきたこともあり、増加する一方でした。こういった状況で職員に新たな負担をかけることは躊躇しました。よって、先輩方の考えたものを発展させることを試しました。

2. 「選挙事務」のように形に残るもの。

「選挙事務」は、平成18年11月の知事選から開票事務の短縮と開票人員の削減に取り組んできました。現在は職員研修という形をとり、現在も開票事務時間の短縮と人員削減といった課題について、参加者全員で改善方法について、PDCAサイクルによる改善を検討しながら、実施しています。この開票事務改善の取り組みは、阿部幹事の発案によるものです。

私たちはマニ研に参加して5回目ということで節目の年でもありました。マニ研の活動は震災を経て声小さくなっていると私たちは感じておりました。再度マニ研活動を声高らかに職員に示すためには、より効果的で形に残るものが必要であると考えました。

以上の注意点を踏まえて、私たちは平成24年度の相馬市マニフェスト研究会4期生が提案した「猫の手制度」を引き継ぎ実施しようと考えました。「猫の手制度」は、東日本大震災の折、部課に関係なく自ら進んで協力していた状況を今後も引き続きやっていきたいという思いからでした。当時、復旧復興業務を担っている部署の負担が、比較的に少ない部課との負担に差があることを課題にしたからこそその「ありがたい姿」でした。4期生が実施した職員アンケートを通じて、回答者の9割が「職員の業務について協力者」を求める結果が分かりました。

そして、今年度は震災から3年が経過したとはいえ、まだ庁内では決まった部課において夜遅くまで電気がついているような状態でした。一方で、早く電気が消えている部課もありました。私たちは、まだ業務増の職員は協力を求めていると仮定し、「猫の手制度」を引き継ぎ相馬市役所の課題に取り組むこととしました。

私たちは、「猫の手制度」を理解しなぜ実現できなかったのかを4期生を交えてダイアログしました。実現できなかった理由は、主に「制度化」することに苦慮したようでした。私たちは、4期生とのダイアログを経て、「猫の手」制度を改めて「庁内アルバイト制度」を提案しました。「猫の手制度」と「庁内アルバイト制度」の違いは、

①協力職員に対して「ボランティア」ではなく「仕事」に変更したこと。

ボランティアでの問題は職員のモチベーションや責任感でした。

②時間外での協力とすること。

勤務時間内での協力は所属課の批判を招くことになります。また、時間外にすることで「制度化」に踏み切らず、もっと容易に職員間の業務支援ができないか検討した結果でした。

2 現状調査(業務からのアプローチ)

庁内の現状を把握するため、私たちはアンケートを実施することにしました。夏期合宿で伊達市さんより指摘がありましたが、自分たちの提案したありがたい姿と施策の現状が仮説に基づいたものではなく、実証をする必要があると思いました。4期生は職員に対して業務支援が必要かアンケートを行いました。私たち5期生は業務管理者である課長にアンケートを実施しました。そして、課長の本音を知りたいと思いアンケートと同時に聞き取りも実施しました。その理由は、

①土台づくりということ

制度を実施するならば、各課長の理解と協力が必要だと考えました。自分たちの施策実現の土台づくりをするため、各課長にターゲットを絞りました。

②支援が必要な業務を把握すること。

4期生が実施した一般職員向けのアンケートでは、「過半数の職員が他の業務を手伝いたい」という調査結果があり、私たちは需要と供給を一致させるためには支援が必要な業務がないかどうかを把握することでした。

業務からアプローチであるアンケートでは、自分たちの仮説を証明するため、業務管理者側から見た現状を知る必要があると考え、次のように実施しました。アンケートは業務量の調査とし、「復興業務」と「通常業務」に分けて聞き取り調査をしました。アンケート調査は事前にアンケート内容をメールで送信し、聞き取りしながら回答しました。なお、アンケートでは「庁内アルバイト制度」から「時間外勤務支援制度(案)」として提案しました。名称を改めた理由は、「アルバイト」ではアンケート調査をする際に、各課長が難色を示すと考えたからです。

アンケートの結果、私たちの仮説とは違った結果となりました。それは、業務量が多い課は「猫の手」も借りたいのではなく、「専門的知識」を有する職員を要望していることでした。「専門的知識」とは技術的専門知識もありますが、専ら求められていたのは「即戦力」の職員でした。「即戦力」の職員とは、とどのつまり職場の「経験者」に協力をしてもらいたいことでした。「経験者」に協力を求める理由は、ひとつの業務に停滞を招くわけにはいかないこと。また、専門的知識を養う時間がないという側面があります。アンケートにより、求められている職員が「経験者」となれば庁内では限られた人数になります。当市には「相馬市配置職員の臨時派遣に関する規定」があり、職員同士の応援体制についての事務を規定しております。しかし、この規定は部課内で調整をするといった前提がある縦断な制度であります。私たちの自治体は小さな自治体であり、1係につき1係長1係員という人事配置が多く見られます。また、業務増によって1人担当者しか知らない業務をもつこともあります。支援者に「経験者」を募ることになるとその協力者は限られ、さらに部課が異なれば規定に基づいた応援職員はおのずから少ないこととなります。よって、部課が異なれば規定に基づく職員間の業務支援制度は困難であると考えます。しかし、アンケートにより一定の期間ではありますがこの制度に関係なく業務協力をもたらしている課があることがわかりました。業務協力をもたらしている課では、規定に基づかないで慣習によって業務協力をもたらしていました。

3 今後の展開について

私たちのありたい姿は「震災直後のように、お互い協力しあえる組織」であります。それは、今も3人の中で変わりません。私たちの「時間外業務支援制度」はありたい姿に近づくためのツールの一つです。私たちはツールにとらわれないでありたい姿に近づくため再度構築する必要があります。「時間外業務支援制度」はアンケートにより課題が多く出てきました。しかし、実際に職員間の業務支援制度を実施している課があることもわかりました。実際に業務支援制度を実施している事実を庁内に広めていく活動が必要であると考えます。そのためには、

①全職員が危機意識をもつこと

近い将来、応援職員が地元に戻り、また定年退職者の増加により応援職員とベテラン職員が激減します。職員のひとりひとりがこの危機感をもつこと。

②制度が横断的であること

「相馬市配置職員の臨時派遣に関する規定」を部や課単位の縦断的な協力体制ではなく、横断的な全庁で協力体制の規定に直す必要があると思います。

③プラスアルファのある職員と責任ある職員を育てること。

アンケートの結果から、経験者が必要とされていますが、その経験者の対象は少ないことが分かっています。そのため、支援体制を立ち上げるためには「経験していない業務でも、他の業務上の知識を積極的に学ぶ職員を育てること」が必要と考えます。また、支援をする職員についても責任のある仕事をする必要があります。

④マニ研に卒業はないと覚悟を決めること。

自分たちのありたい姿に近づくため、3人でダイアログを通して施策を考えることです。これは、ステップアップ理論のように段階的に達成していくことであります。失敗をしたら次の策を考えて実行することです。

以上、私たちが今後取り組むことを述べました。3年前の震災により私たち被災地の公務員はその働きぶりを広く評価されました。復旧復興業務は時間が経過すれば収束すると思います。時代はこくこくと変化していきます。時代の変化に対応できるのは職員ひとりひとりの意識

であります。相馬市は被災しましたが、被災時の対応は職員の意識が緊急時に何をすれば良
いか、市長をはじめ職員が考えながら取り組んでいった結果、乗り切ることができました。

しかし、意識改革だけでは復旧復興を支えることはできません。今後5年～10年という期間
で職員構成は、世代交代が進みます。応援職員も減少することが予測されます。そのような中
では、復旧復興を支える職員数が足りなくなります。人的資源は限りありますが、被災した相馬
市の復旧復興を支える人的資源を活かすため、今後取り組むことを実行し私たちのありたい
姿を実現したいと思います。

1年間を振り返って

相馬市 木村 幸治

早稲田大学マニフェスト研究会への参加要請があったのは、ちょうど1年前、人事異動の発表のあとでした。以前からマニフェスト研究会には多少は興味があったものの、労働組合の役職や消防団の役職も兼ねており、異動先では係長職が決まっていたため、参加できる状況なのか大変不安でありました。しかし、異動先の理解もあり、本年度参加する事となりました。ただ、今年度は初めての係長職、消防団の会計役など新規に取り組みなければならぬ事案がいくつもありました。そのため、マニフェスト研究会の活動に十分に時間を割くことができなかつたのが残念です。今後何か新しいことに取り組み時には、2つ3つを同時ではなく、1つだけにしておかないと物理的に無理が生じてしまうことを学びました。今後は、断る力も必要であることを実感した一年でした。

今回のマニフェスト研究会に参加して実感したのは、「ありがたい姿」、「ドミナントロジック」、「ファシリテーター」など耳慣れない言葉ばかりで、初めは理解することが難しいと感じました。でも、「習うより慣れろ」という言葉どおり、回数を重ねる毎に意味が自分の頭の中から、消化して行きました。ただ、ファシリテーターだけは、なかなか難しく、つい自分の意見が出てしまい、ファシリテーターの技術はまだ身につけていません。もっと技術を学んで、実践を積み重ねればと反省ばかりです。特に議論百出の時には、まとめるのが非常に難しく、経験の無さを痛感しました。

合宿やリベンジ発表までの時間は、参院選や議会などの時間的な制約があり、3人の主張と理解度に違いが出てきてしまい、迷路に迷い込んでしまいました。課題について、発表や成果物の提出のために、集まる回数は重ねるものの、短い時間で結論を出すには、会議の目的と記録がいかに大切か、学びました。

そのような中でも、マニフェスト研究会の研修会に参加すると、同じ状況の自治体職員と話す機会があり、似たような悩みにぶつかっていることに妙な安心感を持ってしまうことや、自分の至らなさを実感する場面もありました。これは自分を改めて見つめなおすいい機会になったと思います。研修会では白井幹事のステップアップ理論と中丸さんの講演の中で「良きことはカタツムリのスピードでしか進まない。」というのがとても印象的でした。組織を動かす、人を動かすことは難しいですが、継続して学び実践を重ねることにより身につくことだと感じています。

日程的に苦しい一年でしたが、参加の機会をいただけたことは感謝しています。私自身、今回の研修参加期間中、結婚という人生の最大イベントを迎えてしまったことにより、私生活は1年前に比べて劇的に変化したため、参加メンバーにはいろいろ迷惑をかけてしまいました。そんな中でも、きちんと形にさせていただいたメンバーには感謝したいと思っています。

マニ研の1年を通して

相馬市 佐藤 広教

私はこのマニ研に恥ずかしながら、自分で手を挙げたわけではなく、以前同じ部署で仕事をした先輩である人事担当係長から「行ってみないか？」と声をかけられました。そこで私は少し考えましたが、「職場に相談して問題がなければ行きます。」と答えました。マニ研というものに少し興味があったこともありますが、何より、私はマニ研に参加していた先輩に仕事をしている様に私のありたい姿、「目標にしたい職員像」があったからです。その先輩達がマニ研というものにどう感化されてきたのか？とても興味がありました。かくして私はマニ研というものに参加し、何かを得てこようと思ったのです。マニ研に参加することに対しプレッシャーもありました。私たちは相馬市がマニ研に参加して5回目になります。結果を形として何かを残す時期になっていました。

私が年間通して気づいたことは、マネジメントの難しさです。それは、私達の外に対するマネジメントもありますが、私達自身のマネジメントが際立って難しく感じました。それは、自分のモチベーションだったり自分の語学力だったり想像力だったり、その中で最も足りないものは、「人に伝える力」でした。3人のダイアログは意見がまとまらず、時間だけが経過していきました。

結果、1年を通じて納得いく結果には至らず、その道さえも見つけられない結果となりました。期待して送り出してくれた諸先輩の思いに裏切る形で終わってしまったと思っています。これからの私は市の中でいったいどれくらい自分の思いを『人に伝える』ことができるかわかりませんが、マニ研で学んだ『1歩前に出る』気持ちを大切に、自分の与えられた環境の中、自分の役割をこなしていこうと思います。

この1年を振り返って

相馬市 橋本 庸介

私がマニフェスト研究会に志願した理由は、私の根がまじめで「消極的な自分を変えたい。先輩マネ友のように自発に行動する職員になりたい」と思ったからです。第1回の研修会を終えて、自分の考えがどれだけ甘い考えだったか忸怩たる思いがしました。今まで自分は、自分は「事実前提」で考えてきた人間であり、「価値前提」ということは全く考えませんでした。また、私は「人材マネジメント」というものを理解していませんでした。

私は研修会で、次の4点の気づきを得ました。第1点は、人材マネジメントとは行政の運営方法つまり、これはトップが考えるだけではなく組織の末端にいる職員も考える必要があります。それは、業務支援制度を画策した中で必要であると思いました。第2点は、人を動かすには論理だけではなく、人の感情をつき動かすことです。業務支援制度を考える前段階である3人のダイアログの中で「同じ思いを共有する仲間がいるから頑張れる。」という意見に3人が同調したことがありました。仲間のためという思いにつき動かされていると感じました。人間の感情に訴える。これこそ人間を行動に移すものであります。これは震災当時、職員が震災対応の業務を不眠不休で頑張れた同じ思いであります。第3点に、誰をキーマンにして協力をもらうかということです。これは、夏期合宿後に実施しようと考えたアンケート調査が中止になったことより気付いた点です。第4点に、リーダーシップが必要であることです。新しいことを自分から率先して実践することは、失敗をすれば他人から批判を受けるリスクもあります。私はリベンジ発表で、ハチマキを巻いて発表しました。それは、自分が一步前に出て、立ち位置を変えて発表をするためでした。リベンジ発表後、他の自治体から私が一番変わったと記載されていました。自分がリーダーシップをとり思いを込めれば、周りの人間は評価してくれることを実感しました。

それでは、私は今後研修会で得た気づきにより、何を職場に還元できるかを述べます。それは、自分が研修会で得た4点の気づきを研修に参加していない庁内の職員に伝えることであります。この研修は卒業がなく、ありたい姿の実現に向けて追求しなくてはなりません。今回のアンケートを通じて、大半の課長は私たちが提案した業務支援制度が必要であることがわかりました。アンケート調査により業務支援制度は新たな課題が出ました。課題は解決していません。しかし、期待する人の思いを鑑みれば研修会の4点の気づきを始点に行動すれば解決は困難ではないと思います。同じ職場で働く仲間の思いに応えて、相馬市先輩マネ友から伝わった思いが、同じように私も後輩に思いを伝えていきたいと思っています。

最後に、研修会に参加することを許してくれていた職場の上司、同僚、並びに研修会で協力していただいた総務課職員係、相馬市先輩マネ友の方々に対してお礼を申し上げます。