

平成27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

商工観光課	鈴木 彩香
税務課	星 杏奈
保険年金課	橋浦 志歩

# 第1章 はじめに

## 第1節 相馬市役所での『マニ研』

相馬市役所はマニフェスト研究会に参加し今年度で早7回目である。6期生の部会参加が終了した時点で、相馬市役所内には計17名もの部会参加経験者がおり、有志2名を含めた計19名が、『チーム絆』として部会終了後も継続して活動を行っている。現在、6期生が考案した部長・課長層、課長補佐・係長を対象とした「対話型研修」が実施されており、チーム絆がファシリテーターを務めるなど、一丸となって取り組みを進めている。

## 第2節 女性職員と『マニ研』

しかし、チーム絆のメンバーの中に女性は1名のみであった。相馬市の全職員数の内、約3割は女性職員であるにもかかわらず、これまで女性目線から組織を見直す機会が少なかった。さらに、女性活躍推進法が制定される等、女性の活躍に社会的注目が高まり、今後さらに女性の活躍の推進が必要であるという観点から、7期生としてマニ研に参加することになったのが私たち3姉妹である。

# 第2章 相馬市マニ研7期生としての活動

7期生が今年度1年間を通して取り組んできた活動経過は以下の通りである。

- |   |                  |         |
|---|------------------|---------|
| ① | 昨年度までのマニ研の取組みの調査 | (4月)    |
| ② | 職員インタビューの実施      | (5月)    |
| ③ | キーパーソンインタビューの実施  | (6月)    |
| ④ | 職員アンケートの実施       | (7月)    |
| ⑤ | ありたい姿、施策の検討      | 〃       |
| ⑥ | チーム絆への報告会①       | (8月)    |
| ⑦ | 庁内女性職員とのランチ会の実施  | (9～10月) |
| ⑧ | ありたい姿、施策の見直し     | 〃       |
| ⑨ | チーム絆への報告会②       | (12月)   |
| ⑩ | 総務課への報告会         | 〃       |
| ⑪ | 女性職員ワークショップの開催予定 | (3月)    |

## 第1節 相馬市役所の女性職員を取り巻く環境（現状調査・現状分析）

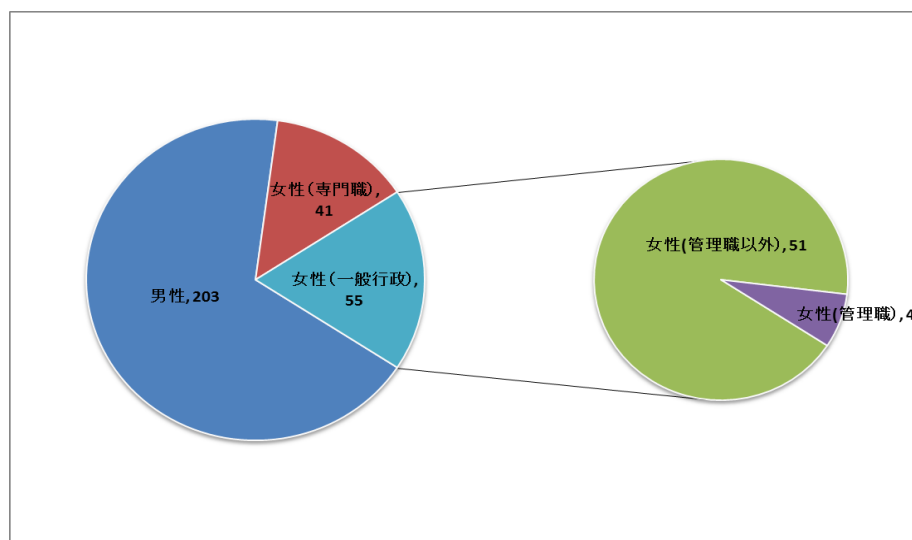
部会への参加が決まった際、私たちは女性3人での参加ということもあり、まず「相馬市役所の女性職員」について着目した。これまで相馬市のマニ研では取り上げられてこなかった、主事・主査級が多い女性職員に焦点を当てたことが、これまでの研究とは異なる点である。

まず、組織の現状を把握するために、先輩方が実施してきたアンケートの調査結果を見直した。その結果、震災後の業務量への疲労感があるものの、職員間のコミュニケーションは良好で、職員の貢献意欲は高い状態にあることが分かった。

しかし、女性職員に焦点を当てた調査項目はなかったため、具体的な課題を見つけるために職員インタビューを実施した。役職、年齢、性別、家庭環境の異なる方々から様々な意見を聞いた。過去のアンケート内容も踏まえ、主に①職場の雰囲気（コミュニケーション）について、②職場のミーティングについて、③他部署との連携について、④出世・仕事への考え方について、⑤相馬市の女性職員について、という点を中心にインタビューを行った。得られた意見の中で私たちが特に注目したのが「女性職員がいきいきしていない」という意見である。当の女性職員である私たち3人には衝撃であり、なぜそのような印象を持ってしまうのか疑問に感じ、研究することにした。

なぜ女性職員がいきいきしていないように見えるのか、その原因としてまず考えたのが、女性の管理職が少ないという事実である。

- 相馬市役所の正職員数 : 299名（男性203名、女性96名）
- 一般行政職の女性職員 : 55名（課長補佐：3名、係長：1名）



私たちは、女性が管理職にならない（ならなくてもいい）という組織風土が相馬市役所内に存在し、女性職員を消極的にしていると考えた。それが、やりたいことが出来ない、思っていることを言えないという状況を作り、いきいきと働けていない印象を与えているのではないかと推察した。

そして、より多くの職員の意見を聴くためにアンケートを実施し、以下の項目について意見を聞いた。

- ① 女性職員の能力が十分に発揮されていると思うか
- ② 女性の管理職が少ない現状についてどう思うか
- ③ 現在よりも責任ある仕事を任されたいと思うか

その結果、女性の能力が発揮されていると感じている職員は全体の36%にとどまり、女性の管理職が少ない現状を変えた方が良くと思う職員は全体の70%に達した。また、現在よりも責任ある仕事を任されたいと思っている男性は47%であるのに対し、女性は21%にとどまった。

【アンケート回答率：50.8%】

アンケートの結果より、女性の管理職が少ない現状を変えるべきだと思っはいるが、自分が管理職になることは望まない女性職員が多く存在することがわかった。一方で、責任ある仕事を任されたいと思っている女性も存在するが、その思いが反映されていない状態であることが見えてきた。

## 第2節 女性職員がいきいきと働ける組織とは（ありたい姿）

夏季合宿時は、女性職員の中で管理職への意識を持っている職員が、実際に管理職に就くことでロールモデルとなり、その結果女性職員のモチベーションが上がるという流れを想定していた。ロールモデルが不在であるという点を問題視していたため、管理職に就く女性職員が増えることで、さらに管理職への意識を持つ女性職員が増え、いきいきと働けるようになるのではないかと考えていた。

しかし、インタビューやアンケートで職員の声を集めたものの、両極の意見があり、このまま女性管理職を増やすことをゴールとした施策を進めていくべきなのか、不安が大きかった。そこで、再度現状調査に戻り、より多くの女性職員の生の声を聴くことにした。



夏合宿発表

チーム絆  
報告会



## ランチ会

お昼ご飯を食べながら、雑談会のような形で実施した。話題やテーマはあえて設定せず、ワークライフバランスや仕事、職場環境について等、どのような話題でもよいこととし、普段感じていることを自由に話してもらった。

【8回実施 43名中31名参加】

その結果、主に以下のような意見が得られた。



- ☆子育てと仕事の両立が難しい
- ☆家庭のために、なるべく残業はしたくない
- ☆子育てへの周囲の理解が欲しい
- ☆人事配置について意向調査をしてほしいが、結局反映されないのであまり意味がない
- ☆出世のスピードに男女差がある点に疑問を感じる
- ☆男性の育休を取れるようにしてほしい
- ☆組織風土として、女性の意見は通らない

このように、女性職員は普段から様々な意見を持っていることが分かった。しかし、仕事や職場の改善すべき点や悩んでいる事などがあるにも関わらず、実際には改善することができていないのが現状である。それは、意見を上司に伝えにくい、相談しにくいと感じている女性職員が多いことが原因ではないかと考えた。実際にランチ会の中でも、「自分の意見を周りに伝えづらい、自分の意見は受け入れてもらえない」といった意見が出ていた。

そして私たちは、女性職員がいきいきしていないように見える原因は、女性職員の思いが伝わっていないからだと思いつき、ありがたい姿を見直すことにした。

《夏季合宿》「優秀な女性職員が、管理職になりたいと思い、なれる状態」

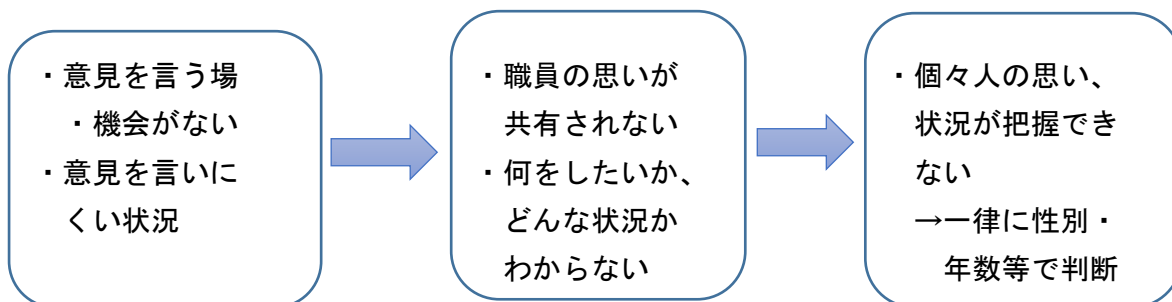


《見直し後》「個人個人の思い、能力を活かせる組織」

単純に女性管理職の数を増やすだけでは、個人の状況（家庭環境等）や能力に則した働き方が出来ず、逆に女性職員の自信喪失やワークライフバランスの崩壊に繋がる可能性がある。組織風土によりこれまで管理職への意識を持って来なかった女性職員が、急に管理職になることは、その職員にとっても組織にとってもマイナスとなる面が多いと

考える。そのため、まずは個人の考えや状況、能力等を組織として正確に把握するため、女性職員の意見を周囲に伝えることが重要であると考えた。

### <現状>

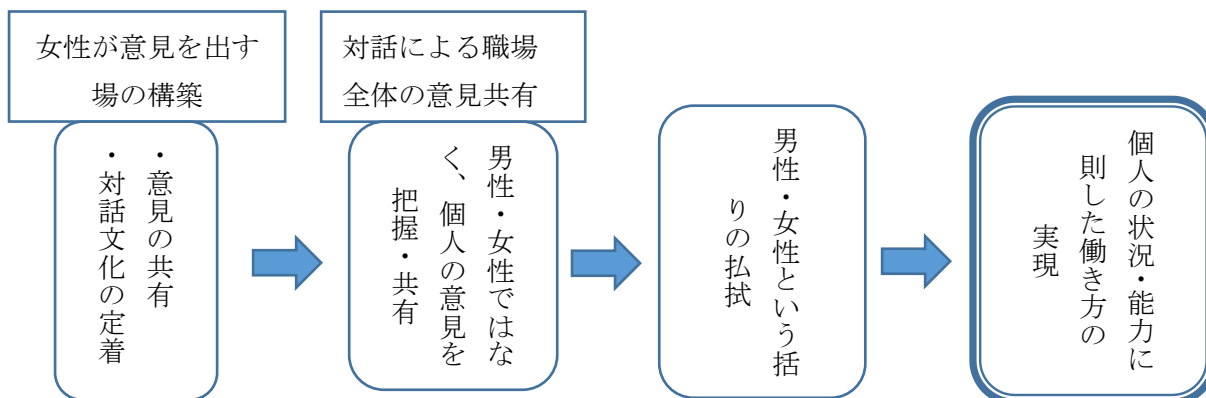


## 第3章 今後の展望

### 第1節 女性が意見を発信しやすい組織になるために

平成27年度は、ランチ会を行うことで、「女性が意見を出し合う場」を作り出すことが出来た。この「意見を出し合う場」は、女性職員が自身や職場について改めて見直し、また、今後について考察を深める場となった。

では、今後はどのような取り組みが必要となって来るのだろうか。現在、女性職員を対象としたワークショップを計画しており、その取り組みに向けて準備を進めている。ありがたい姿である、「個人個人の思い、能力を活かせる組織」に近づくため、まずワークショップを通して「対話文化の定着・意見の共有」を図りたい。そして、取り組みを継続することで自由に意見を出し合い、共有できる環境を作り、その結果、男女の括りを払拭し、個人に焦点を当てることのできる組織を目指す。



現在相馬市では、先に述べているように、6期生考案の「職層別対話型研修（部課長研修、係長・補佐研修）」が実施されている。そのため、係長以上の職に就く職員については、徐々に対話文化が浸透している。しかし、「職層別対話型研修」の対象とはなっていない女性職員には、対話文化が根付いていない。職員間のコミュニケーションは良好なのに、女性職員の思いが伝わらないのは、コミュニケーションの方法や内容に問題があるためではないだろうか。そこで、7期生考案のワークショップでは、意見の共有と同時に女性職員への対話文化の浸透・定着を目指す。

## 第2節 男性・女性という線引き

現在の相馬市は男女の線引きが過剰であるように感じる。例えば、女性には責任ある仕事あまり任せられない現状だ。前述のとおり、7月に実施したアンケートでは、責任ある仕事を任せられるのは主に男性職員であると同時に、そのような仕事を任せたいと考える女性職員はわずかであるという回答が得られた。女性の配属される部署に偏りがある、役職付きの女性職員が少ないといった現状が、男女の線引きをより明確にし、それがこのような回答の背景になっているのではないかと考える。

そこで、意見の発信・共有の場を作り出し、女性職員も含めた組織全体に対話文化を定着させる。そうすることで、組織が個々の状況や能力を正確に把握することができ、その結果、個人の能力を最大限に活かすことができるのではないだろうか。

さらに、現段階では取り組みの対象となっていない主査・主事クラスの男性職員の巻き込みも進めていかなければならない。係長以上の職に就く前の早い段階から対話文化を学んでもらうことで、より深い意見の共有化がなされることを期待したい。

これらの取り組みを進めていくには、我々3人のみでなく、チーム絆の方々をはじめとする職員の方々の協力が不可欠である。我々3人の施策案を形にし、より働きやすい職場づくりが実現するために、一層の努力を心掛けていきたい。



総務課へのプレゼン  
(女性のワークショップ開催について)

## 1年を振り返って

商工観光課 鈴木 彩香

自分がマニ研に行くことになるまで、行った先輩方に聞いたマニ研の話も、庁内で行われているマニ研による取組みも、自分にとっては関係ないものと壁を作っていたように思います。話をきき、様子を見て、やっていることはとてもよいことだと思っただけでしたが、自分はまだ5年目だから、組織改善のような大きな事を考えられないし、多くの先輩方を相手に自分ができることなんてあるのだろうか、という消極的な気持ちでした。

私たちは、「相馬市役所の女性はいきいきしているのか、組織がどう変わればもっといきいきできるのか」に着目して研究を進めてきましたが、「いきいきしているかどうか」は、数値で測れるものでも、明確に判別できるものでもありません。1人1人に聞いてみても、いきいき働いているかは、自分自身でも分からない問題なのだろうと思います。

ですが、部会で学んだ「立ち位置を変えて考える」や「自分事として考える」といったヒントを得て、私たちなりにありたい姿やそこに近づくための方法を見つけることが出来ました。

私にとって「いきいきしているか」は、「自分がやりたいこと、正しいと思うことを出来ているか（積極的な気持ちで仕事に向き合えるか）」や「充実しているか（自分の成長を感じられるか）」が大きく影響していると思っています。

いきいきと働くためには、職員同士が仕事に対して自分が考えていることをもっと本音で話せる環境と、お互いの思いを理解しあえる関係性が必要だと思います。そのために、マニ研で学んだ「対話」の実践と、まだマニ研に参加していない職員へ知ってもらうための活動をしていきたいと考えています。

これからも、1人でも多くの職員が、これまでよりもいきいきと働ける組織に変わっていけるよう、自分にできることを考え、実践していきたいです。



## 一年間の活動を終えて

星 杏奈

一年前の私は、自分が組織を変えることができる、とは思っていませんでした。それから一年、3人で組織を見つめなおし、ありたい姿を考え、問題点とその解決法を探ってきましたが、どれも簡単ではありませんでした。正直、まだ目に見える変化は何もおこせていません。

しかし、そもそも「できるはずがない」とあきらめ、まだ組織がよくなれる点があるということに気付いていかなかったあの頃に比べ、自分自身の意識には大きな「変化」があったと思います。女性の活躍について考えることは、自分の未来について考えるということでもありました。「自分事」であるはずなのに、経験が浅いから、まだまだ先の話だからと、どこか「他人事」のように考えていた自分にも気づかされ、変わりたいと思うよい機会になりました。

一年の活動を終えましたが、これからも活動を進め、本当に組織が変わるのか、確かめてみたいと思います。

最後に、私を部会に参加させてくれた職場の皆さま、相談に乗ってくれたチーム絆の先輩方、様々な気付きを与えてくれた部会の皆さま、一緒に活動してくれた鈴木さん、橋浦さんに感謝申し上げます。

## 今年度を振り返って（付記）

橋浦 志歩

「組織を見る目」を養うのは、とても難しいことであると感じる。今年度7期生として部会に参加させていただき、様々なことを学ばせていただいた。部会に参加しただけで衝撃を受けたのが、自分は組織の現状を何一つ理解していなかったということである。勿論、1年間の活動を経た現在でも、まだまだ理解できていないことはたくさんある。しかし、1年前の自分は組織を見ようとすらしていなかった。部会での活動を通して、組織の現状をいかに把握するかということに努める機会が多くなり、改めて、広い視野を持つことの重要性を感じた。「立ち位置を変える」という言葉の意味が、今になって少しずつ理解できてきたように感じる。

そして、仮に現状を把握できたとしても、その現状を変えていくこともまた難しいと実感した。今在る現状は、様々な理由や背景が重なって構築されたものであり、その現状に変化を起こすことは、とてつもない労力を必要とする。加えて、変化が起きたとしても短期間ではその変化を実感しにくい。特に部会への参加当初を振り返ると、現状を変えたい、変えることでより良い環境を作り出していきたいという気持ちばかりが先走り、実際には変化が起きない現状を見て、とてももどかしい気持ちになったことを覚えている。

しかし一方で、組織の現状・目指すべきありたい姿について真剣に考える機会をいただけたことは、業務に携わっていくうえで1つの転機になったのではないかと感じている。組織をより良くしていきたいと考える方々と一緒に、組織について真剣に議論し深く考えることができ、心強く感じたと同時に、今後の組織変革の一員になればと強く感じた。

正直なところ、この1年間の私たちの活動が、組織にどのような変化を起こしたかの、そもそも変化を起こしているのかは分からないが、少しでも変化を生んでいる、あるいは変化のきっかけになっていることを信じたい。また、今年度取り組んだ活動を継続していくことで、変化を確実なものにしていけるよう、努力を重ねていきたい。

最後に、1年間一緒に活動してくれた7期生の先輩方、相馬市のマネ友であるチーム絆の皆様や全国のマネ友の皆様に深く感謝申し上げたい。