

早稲田大学マニユフェスト研究所  
人材マネジメント部会  
共 同 論 文

平成28年3月

埼玉県 北本市

宮 部 亜由美  
長 崎 恵 子  
安 藤 那 美

## 1 はじめに

私たちは、北本市における人材マネジメント部会の2期生として、「もっと女性職員の活躍する場を増やす必要がある」という総務課の人事担当からの呼びかけにより、女性3人で参加することになりました。

当初は聞き慣れていない「ドミナントロジック」「価値前提」等の内容に、1年間も続けられるだろうかと不安を覚え、やらされ感を感じていました。しかし研究会への参加や他自治体との交流を進めていく過程で、北本市の現状を自分の目で見て考えたことにより、少しずつ意識も変わってきたように思います。

これまでの活動を振り返り、どのような気づきを深めてきたか、またその後の展望についてまとめます。

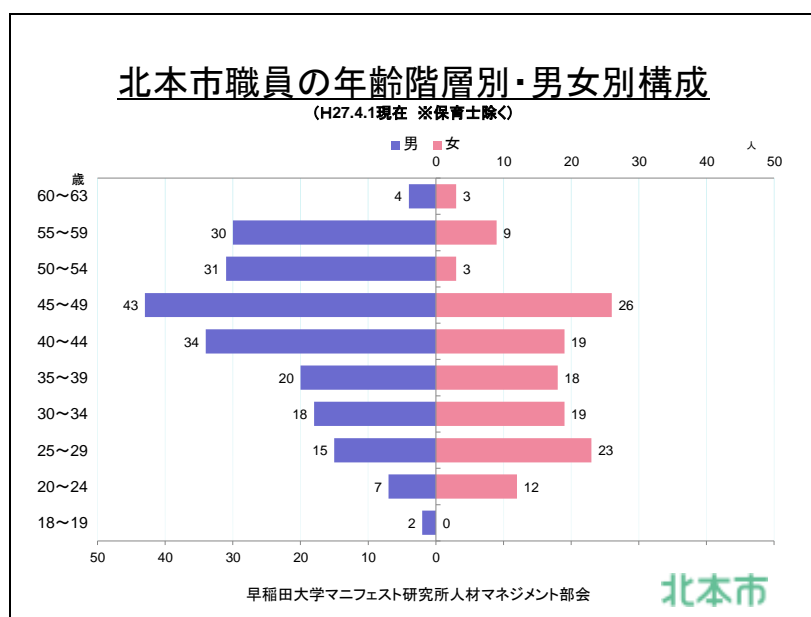
## 2 現状とありたい姿

私たちは、3人でダイアログを重ね、北本市の現状を次のように捉えました。

近年、職員数が年々削減されていることに加え、土曜開庁や業務の多様化等により、職員ひとりひとりの業務量が以前よりも増加しており、その結果、日々のルーチンワークで手一杯になり、余裕のない職員が多くなっています。

総務課から様々な資料の提供を受け、分析を進めたところ、若手職員は業務に対して真面目に取り組んでいるものの、主査級の昇任試験受験率は過去10年間の平均で約11%と低迷していることが分かりました。

また、職員構成の男女比率をみると、35歳以上では男性の方が多く、34歳以下では女性のほうが多くなっています。(下図参照)



さらに、女性の主査級昇任試験受験率は2～3%と特に低く、このまま現在の昇任ペースが継続すると、将来は管理職が不足する可能性があるとして分析しました。これらのことから、組織・人材の現状を、次のように捉えました。

- ① 目の前の仕事に追われて全体が見えていない
- ② チームワーク・コミュニケーションが不足している
- ③ 若手職員（20～30歳代）の昇任意欲が低い
- ④ 若手職員（20～30歳代）の男女比率が女性＞男性

また、「組織において周りを巻き込む力、動かす力を持っているキーパーソンとダイアログをする」という課題に対し、さらに人事担当部局を巻き込むべく総務部長、総務課長、職員担当主幹の3人をキーパーソンに選びました。キーパーソンとダイアログを行ったことで、組織全体を見る広い視野を持つことが必要であると改めて気付かされました。お話を伺ったキーパーソンの方々は共通して、物事を価値前提で考え、行動していました。そして職場の人間関係やコミュニケーションを大切にしている点も共通していました。キーパーソンの方々から刺激を受けた私たちは、さらに何度もダイアログを重ね、組織・人材のありたい姿を、次のように捉えました。

- ① 常に目的を意識している職員
- ② 周囲に気を配り、協力し合える職員
- ③ 男女問わず、やる気・活気・根気のある職員

また、若手職員に対し昇任意欲に関するアンケートを行ったところ、入庁年数が浅い職員ほど昇任意欲が高く、職級が上がるほど、つまり入庁年数が経過するほど昇任意欲が低下している現状をつかむことができました。そのため、ありたい姿に近づくためには、入庁年数が浅い職員の意欲をそのまま維持する必要があると考え、着目して取り組むことを「若手職員の意欲の向上」としました。

### 3 取り組んできた活動

#### (1) 夏合宿

先に述べたアンケートから見えてきた若手職員の意識としては、知識の曖昧さや指導する経験の不足から、昇任することに不安を感じているという意見が多く、その不安を解消するために研修を望んでいることが分かりました。

現在も様々な研修が行われているにもかかわらず、不安を感じている職員が多いのは、現在行われている研修の殆どが単発であり、知識の曖昧さを解消することはできるものの、指導する経験を積み重ねることはできないからなのではないかと考えました。しかし、「組織・人材の現状」で述べたとおり、多くの職員は日常業務で手一杯であるため、さらに研修を増やすと負担に感じてしまうのではないかと考えられます。

そこで、現在行われている研修の中で、ブラザーシスター制度に注目しました。ブラザーシスター制度とは、新入職員の指導者として、同じ担当に所属する入庁3年～5年目程度の若手職員を指名し、半年間実務指導を行ったり相談相手となったりする研修制度です。新入職員の指導者となるにあたって、知識の再確認と指導する経験を同時に積み重ねることができるため、ブラザーシスター制度の内容をさらに強化することを施策とし、夏合宿で発表を行いました。

#### (夏合宿発表資料)

施策：ブラザーシスター制度の強化

##### 検討会の実施

- ① ブラザーシスター制度において指導者となる可能性がある若手職員（入庁3～5年目程度）が受ける研修内容について検討
  - ・管理職から見た組織や人材の現状を聞く。
  - ・2グループに分かれ、管理職の話をきっかけに、組織・人材の現状、着目して取り組むことを自ら考え、必要な研修を検討する。
  - ・平成27年度中に数回実施する。
- ② 検討会で出された意見をまとめ、総務課へ提案
- ③ 次年度のブラザーシスター制度に反映
- ④ 平成28年度以降も①～③を毎年度繰り返し実施



研修を受ける職員自身が検討することで、実状にあった研修をやらされ感なく実施することができる。



##### 【ブラザーシスターに期待される変化・効果】

- ・組織・人材の現状や着目して取り組むことを、自らが考え、必要な研修を

検討することにより、市の業務やルールを振り返ったり学んだりする機会となる。

- ・研修を受ける職員自身が検討することで、実状に合った研修をやらされ感なく実施できるようになり、レベルアップにつながる。
- ・不安が解消され、新入職員を指導することで自信が付き、意欲の向上につながる。

**【新入職員に期待される変化・効果】**

- ・ブラザーシスターの知識が確立することで指導内容が統一され、指導を受ける新入職員の混乱を防ぐことができる。



- ・職場内での先輩・後輩のつながりが深くなり、チームワークが強くなる。
- ・年数をかけて繰り返すことで研修を受けたブラザーシスターに指導された新入職員がブラザーシスターになった際には更にステップアップし、結果として若手職員全体の底上げにつながる。

(2) 夏合宿からの気づき

私たちの夏合宿の発表に対し、幹事団から「ブラザーシスター制度は、新入職員だけでなく、教える側の職員も育てることができる制度なので、着眼点は間違っていない。対象を若手職員にとどめるのは勿体ない。主査級や課長級の段階に、どう広げていくか。5年後10年後の組織を想定したシナリオを考えて欲しい。また、多数の自治体が同様の制度を実施しているので、情報収集を試みてはどうか」とのアドバイスをいただきました。

夏合宿を終えて、まず、他の団体で行っている同じような制度を調べてみたところ、新入職員とは別の担当から指導者を選んでいたりと、新入職員一人に対して複数の指導者がついていたりというように、いろいろな方法があることが分かりました。その中で、なぜ北本市は現在の形を取り入れたのかという疑問が生まれました。

次に、現行の制度でブラザーシスターを経験した若手職員がどのように感じているのかを知るために、経験者とのダイアログを行い、以下の様々な感想や意見を聞くことができました。

**【経験した感想】**

- ・制度の趣旨をきちんと理解できていないまま、普段の仕事に必要なことだけを教えていた。

- ・ブラザーシスターになって大変なことはないか等、聞かれたことがなかった。このダイアログで初めて聞かれた。
- ・他のブラザーシスターはどのように指導しているのか、気になっていた。しかし、情報交換する場がなかった。
- ・指導する立場になったことで責任感が芽生えた。
- ・新入職員が入ってきたら、ブラザーシスター制度がなくても先輩が指導するのは当然のこと。しかし、職員によってその意識に差があるため、導入する意義はあるかもしれない。

#### 【他の団体の実施方法に対しての意見】

##### ① 新入職員一人に対して複数の指導者がつくことについて

- ・人材の余裕がないとできない。
- ・指導者同士が連携をとらないと指導内容が重複したり、違いが出てしまったりする危険がある。
- ・業務指導担当と精神面フォロー担当で分けるのはいいかもしれない。

##### ② 新入職員とは別の担当から指導者を選ぶ方法について

- ・別の担当でも、精神面のフォローや全庁で共通する知識（起案のあげ方等）については指導できるが、どちらも日常業務と切り離せないものなので、同じ担当から選んだほうが良いと思う。

ブラザーシスターとのダイアログにより、同じ担当から指導者を選ぶ、新入職員一人に対し指導者一人という方法は、北本市に適していると思われます。また、「責任感が芽生えた」という意見から、指導する側が育つ良い制度であることを改めて感じましたが、改善すべき点がいくつかあることも見えてきました。そして、より効果的に機能させることはできないか、現状のままでは勿体ないという思いが生まれました。

続いて、人事担当に夏合宿での発表内容を報告するとともにダイアログを行い、ブラザーシスター制度を導入した理由について聞いたところ、「ここ数年、新入職員の退職が続いたので、早く職場に慣れるようにする目的で導入した。しかし導入までの期間が短く、十分な検討ができないまま始めてしまった」とのことでした。

ブラザーシスターとのダイアログの内容とともに、ブラザーシスター制度の内容を見直せないかと考えていることを、人事担当へ伝えました。改善すべき点があることは人事担当も認識しており、今後、私たちが施策を提案した時は、「できる限り協力したい」という温かい言葉をいただきました。

### (3) リベンジ発表

夏合宿前の私たちが考えた施策は、ブラザーシスターが新入職員を指導していくための研修を受けられるようにし、その研修内容を若手職員が検討するというものでした。しかし、夏合宿でいただいたアドバイスに加え、人事担当やブラザーシスター経験者とのダイアログから、指導者が新入職員を指導する上で不安に思っているのは知識に対する自信の無さだけでなく、サポートする体制がないことであると気づき、施策の内容を「ブラザーシスター制度の内容を検討する」と変更しました。

(リベンジ発表資料) ※下線部は夏合宿発表後の変更点

施策：ブラザーシスター制度の強化

検討会の実施

- ① ブラザーシスター経験者が、現行のブラザーシスター制度の改善点について検討
  - ・管理職から見た組織や人材の現状を聞く。
  - ・2グループに分かれ、管理職の話をきっかけに、経験者自らが組織や人材の現状、育成したい職員像を考え、組織に有効なブラザーシスター制度を検討する。
  - ・平成27年度中に数回実施する。
- ② 検討会で出された意見をまとめ、総務課へ提案
- ③ 次年度のブラザーシスター制度に反映
- ④ 平成28年度以降も①～③を毎年度繰り返し実施



ブラザーシスター経験者が検討することで、実状にあった意見を制度に反映させることができる。



【ブラザーシスターに期待される変化・効果】

- ・市の業務やルール等を振り返る機会となる。
- ・新入職員を指導することで自信が付き、意欲の向上につながる。

#### 【新入職員に期待される変化・効果】

- ・ 指導内容が統一され、新入職員の混乱を防ぐことができる。



- ・ 職場内での先輩・後輩のつながりが深くなり、チームワークが強くなる。
- ・ 年数をかけて繰り返すことで職員自らを育成する姿勢が根つき、組織全体に広がる。

#### (4) その後の活動

リベンジ発表を終えた後、いただいたアドバイスを実践に反映させるため、3人でダイアログを行いました。私たちの課題の1つに、周りを巻き込む力が足りないことが挙げられます。改善する手段として、まず担当課をもっと巻き込めるよう行動することを考えました。

リベンジ発表の内容を追加した提案書を作成し、総務課に再度説明を行うことにしました。今回は施策の実施案と併せて、その考えに至った経緯と、私たちが考えたブラザーシスター制度の改善事例等を提案しました。具体的な内容を示したことにより、イメージが伝わりやすくなったと思います。そして求めるありがたい姿や目標を明らかにすることで、思いを共有できるようになり、やらされ感をなくせると考えました。

人材マネジメント部会について、多くの職員にまだ知られていないのが現状です。そのため総務課だけではなく、たくさんの人を巻き込むためにも、さらに範囲を広げて発信することが今後の課題となりました。

当初は検討会の第1回目を1月から実施する予定でしたが、総務課との話し合いの中で少し方法を変えることになり、まず全員の意見を汲み取り検討会の材料にする意味合いも含め、ブラザーシスター制度に対する意識調査を行いました。夏に行ったブラザーシスターとのダイアログ内容と、今回の調査内容を基に取り組みを進めて、平成28年度のブラザーシスター制度に反映させていく予定です。

#### 4 次年度に向けた展望

第一段階として、若手職員による検討会を毎年度繰り返し行い、ブラザーシスター制度を確立させます。それにより若手職員の不安が取り除かれて、意欲の維持・向上が期待できます。

さらに、新入職員の育成をブラザーシスターだけに任せない環境づくりが大



切です。そのために第二段階として、ブラザーシスターをフォローする中堅層でも検討会を行います。制度が充分活用されるようにマネジメントするにはどうしたらよいかを検討し、人材育成を組織全体で行える体制を整えます。

1期生、2期生と取り組みを進めてきましたが、組織変革はまだ始まったばかりです。これから年数をかけて世代を広げ繰り返すことで、職員自らを育成する姿勢を根付かせ、組織全体の意欲が高まることを目指します。

## 5 部会に参加して

私たちが捉えた北本市役所の現状は、まさに私自身でした。目の前の仕事をこなすのに精一杯で、市として目指す姿など考えたこともありませんでしたが、部会に参加し、考える機会をいただきました。

また、管理職や若手職員とのダイアログにより、今まであまり接点のなかった職員と話をすることができました。そして、一緒に働く仲間を大切に思い、市の今後について一生懸命考えている職員がたくさんいることを知ることもできました。

組織に対してだけでなく、自分自身に対する「気づき」もありました。これまで、悪い状況は他人のせいにし、改善することも他人任せにしてきた自分。しかし、状況を作り出した一因は私にもあること、改善するのは私でもあることに気づきました。まだ、行動に移すまではいいませんが、確実に意識は変わったと思います。

最後まで部会の雰囲気には圧倒されていましたが、参加させていただき、本当に良かったと思っています。部会は終わりましたが、今回提案した施策だけでなく、今後も取り組みは続けていきたいと思っています。一年間、お世話になりました。ありがとうございました。

宮部 亜由美

今回部会に参加して、改めて自分を見直すきっかけを得ました。そして、マネ友をはじめ多くの人との交流やダイアログ等、貴重な時間を過ごすことができ、特に一緒に参加した3人との夜遅くまで行ったダイアログは苦勞した分、得がたい経験になったと思います。

日常業務追われているうちに、徐々に前例踏襲で物事を考えるくせがついてしまい、今回行った組織・人材を見直すダイアログでは「では、今の自分は組織におけるありたい姿と言えるのか。」と突き刺さることも多くありました。事実前提で考えてしまう私の話では、人が動くはずもなく、周囲を巻き込むことの難しさを1年間で痛感しました。「人は言葉だけでは動かない。強い目的意識

を持って行動する人を見て動く」ように、まず自分自身が変わらなければならぬと気付くことができました。

しかし、まだ価値前提の意識は自分の中で定着していません。研究会に終わりは無いのと同じように、これからも悩みながら活動を続けていきたいと思えます。

長崎 恵子

昨年4月、第1回の研究会に参加した時、幹事団から発せられる聞き慣れない言葉や熱いメッセージに気持ちがついて行けず、場違いな所へ来てしまった、これから1年間続けられるだろうかと不安でいっぱいになったことを覚えています。

今回「組織・人材の現状」として捉えているとおり、私自身こそがこれまで、目の前の仕事に追われる毎日を過ごし、組織全体のことを見る目が欠如していたと思います。しかし部会に参加し、「組織の現状」や「組織を変える」などという今まで考えたことのなかったテーマについて、1年を通して2人の先輩方と何度も語り合った経験は、とても貴重なものとなりました。同時に、今年度から異動したことも加わって、組織について知り、考える大きな転機となった1年間でした。

また、この部会に参加したことがきっかけとなって、3人のキーパーソンに組織や人材についてのお話を伺えたことも、私にとってはとても良い経験になりました。部会に参加して得たことを一言で表すと、「自分自身の意識改革につながった」ことだと思えます。

幹事団の方々や、様々な自治体の方々のお話は、これから業務を行っていくうえでの貴重な糧となりました。1年間を通して関係者の方々には大変お世話になり、有難うございました。

安藤 那美