

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会

2018年度 共同論文

人材マネジメント部会を通じて実践した 取組みと気づきについて

山形県酒田市

総務部人事課

工藤 充

市民部まちづくり推進課

深松 奈緒子

議会事務局

佐藤 傑



目 次

1	はじめに	1
2	現状把握とありたい姿	2
(1)	現状把握に向けて	2
(2)	現状把握の深掘りのための取組み	3
(3)	問いの結果と分析から考えるありたい姿と現状	6
3	ありたい姿へむかうためのアクション	11
(1)	アクションの検討～何をしてきたか～	11
(2)	アクションの検討～何をしたいのか～	12
(3)	アクションの検討～どうしたいのか～	13
4	アクションの具体化～何をするのか～	14
(1)	愛を育むために	14
(2)	疲弊感の軽減に向けて	16
5	アクションと振り返り	19
(1)	若手が考えるありたい姿	19
(2)	高校生の地元への関心	19
(3)	マニュアルの検証	20
6	今後の取組み	21
(1)	5年後を目指して	21
(2)	市の取組みに連動する	21
(3)	2期目の支援	22
付記	1年を振り返って～雑感～	22

1 はじめに

本稿は、早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会（以下「部会」という。）に酒田市の代表として参加し、2018年度の1年間の期間において、参加した職員（以下「参加職員」という。）が部会の活動を通じて実践した取組み及び気づきについて整理し、共同論文という形としてまとめるものである。

なお、今回、酒田市として部会に初めて参加するにあたり、参加職員の3人は1年を通して次のことについて配慮しながら活動に参加した。

- ・個々の生活を犠牲にしない。
- ・各人の通常業務を優先し、自身の仕事を全うしてから部会の活動を行う。
- ・部会を前面に出して、他人の業務や作業をむやみに増やすことは避ける。

これは、後年も続くであろう部会活動に支障をきたすことがないように、手探りで挑まざるを得ない初参加の部会活動で参加職員の生活や業務がキャパオーバーとならないようにするため、そして、バックアップしてくれる周囲の信頼を裏切らないようにするために、本市の部会1期生の責務として参加者が考え、判断したものである。

結果として、部会において望まれる組織へのかかわり方については、積極的なアプローチが弱くなっているが、今後の個々の取組みや2期生以降の支援などを通して徐々にフォローできるよう努めていきたい。

2018年度における部会での活動の主な経過は次のとおり

2018年度	研究会	実践・その他
4月	第1回研究会@仙台	
5月	第2回研究会@早稲田大学	職員へのインタビュー
6月		職員へのインタビュー
7月	第3回研究会@仙台	職員へのインタビュー
8月		合宿シート・動画撮影
9月	合宿シートフィードバック	北川顧問と対話、二役と意見交換
10月	第4回研究会@仙台	ボランティアコーディネーション力検定
11月		ファシリテーション研修受講、高校生と対話
12月		副市長意見交換、若手職員研修
1月	第5回研究会@早稲田大学	
2月		マニュアルの検証（試行）、共同論文
3月		共同論文

2 現状把握とありたい姿

(1) 現状把握にむけて

2018年度の部会が開催する研究会（以下「研究会」という。）の考え方「組織の「現状分析」を重視し、「真の課題」を見極める」（「2018年度 部会運営に関する説明資料」中「研究会企画の根底にある考え方 2018年度版」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）に沿って、第1回研究会参加後から、本市の組織についての現状把握をするべく試みた。

現状把握に取り組むにあたっては、第1回研究会で提示されたテーマ（30年前、現在、今の状態のままとした場合の30年後）に沿って行った。

① 参加職員のイメージ

参加職員それぞれが、第1回研究会の場以降にイメージする過去、現在、未来を共有することから始めた。

参加職員の3人はいずれも本市採用後20数年の経験を有することから、過去と現在についてはイメージすることができた一方で、未来については3人ともうまくイメージができなかった。

日常業務に追われて未来に向かって自分の仕事をイメージできていないことを痛感するとともに、それこそが現在の課題とも言えるという気づきを得て、インタビューを実施することとした。

② インタビューの実施

30年前、現在及び30年後について話ができる必要があることを考慮し、課長級（50代 男性）にインタビューを実施した。

インタビュー内容の概要は次のとおり。

資本	過去 (現在からみた30年前)	現在	なりゆきの未来 (30年後)
ヒト	・人材豊富とはいえない ・人のつながり強い ・意識、姿勢はゆるい ・性別等の多様性特に低い	・人材はいる ・疲労感 ・職員の1/3は非常勤 ・女性活躍は現在進行形	・細くなるニーズに職員疲弊 ・職員の男女比1:1 ・任用形態さらに多様化
モノ	・大火後のインフラ整備 ・通信手段は低機能 ・電卓、ソロバン ・市街地拡大	・施設老朽化 ・通信手段等の電子化 ・AI等は民間に及ばない ・市街地の拡大縮小	・サービスの自動化、自宅で申請、受領可 ・庁舎の窓口機能縮小 ・老朽施設の廃棄
カネ	・税収は堅調に推移 ・現在よりも財政弾力性高い ・賃金ベア落ち着き始める ・金銭の取扱い現金多い	・合併後、最大規模の予算 ・財政の弾力性低い ・同一労働同一賃金へ ・金銭の取扱いの監視	・人口減で税収厳しい ・人件費カットやコスト高の職員減 ・多方面のボーダーレス化

③ インタビューを経ての気づき

インタビューを通して参加職員の気づきとして共有した主なものは次のとおり。

資本	「現在」に関する気づき
ヒ ト	・使える人材を使わないともったいない。 ・遊ばせておく能力はもったいない。 ・職員格差（働くヒトと働かないヒト）は今後進んでいく。 ・身の程を知る仕組みがあると面白い。
モ ノ	・今の環境を当たり前と感じているが、過去と比較すると進歩目覚しい。 ・職員個人ができる作業の幅とスピードは段違いに向上している。 ・機械やAIを使ったサービスの推進必須。市役所のサービスは社会の変化に追いついていない。市役所の仕事が減らないだけでなく、結果としてサービス提供方法の多様性の面で市民に不便をかけている。
カ ネ	・ヒトにはカネがかかっている。会議はタダではない。 ・細分化するニーズへの対応には否応なしにカネがかかる。 ・全てのニーズに対応はできない。 ・財源の確保が見込めない。一方、財源を確保することが目的になりすぎると、必要のない事業を選択してしまう場合があるのでは？
その他	・行政だからといって手広く展開しなければならないという思い込みを再考する時期ではないか。 ・行政そのものの役割が、地域で違う場合があるのでは？ ・市民一人ひとりが情報発信できる時代であるので、議員や住民団体代表が市民の意見を集約しているとは限らない（集約機能の変化）。 ・ニーズを把握していくうえで、サイレントマジョリティのニーズを把握する仕組みを考えていかなければならないのでは。

現状把握に向けた第一歩としては、多くの気づきを得ることができた。以降の実践につながるものだと考えられる。

一方で、インタビューのまとめにおいて、少なくとも現在の項目については参加職員のイメージと大きな相違はなかった。想像の範囲で収まっているということは、つまり、インタビューとして深掘りできていないとも言える。

(2) 現状把握の深掘りのための取組み

① 現状を深掘りするための「問い」の検討

実際に実施したインタビューを振り返ると、現状把握を進めるためにはインタビューする側の問いの内容・質や人数などについて検討が必要だという点で、参加職員の意見は一致していた。ちょうどその時期に開催された第2回研究会では、対話における「問い」の作り方について学ぶ機会があったことから、「問い」の検

討を始めることとした。

2 (1) でインタビューした「現在」に関する内容と、参加職員3人全員が共通して感じている「現在」のイメージが合致しているワードとして「職員の疲労感」を選択し、疲労感があるのなら、その根底にあるものを少しでも引き出せる問いを検討する。

なぜ疲れているのか、仕事が多いだけなのか、仕事が嫌いなのではないか、など聞きたいことは様々に思いつくが、検討するにあたり次の3点に留意することとした。

- ・複数人にインタビューすることを想定して、インタビューの導入部を共通にしたいことから、インタビュー冒頭で使える「問い」にしたい。
- ・インタビュー冒頭で使える「問い」であるので、相手の緊張をほぐせるような「問い」にしたい。
- ・ギリギリ洒落におさまる塩梅のちょい辛な「問い」にして、少しでも相手の思いを引き出したい。

上記をふまえ、「問い」の方向性は、クローズドクエスションに対する答えにオープンクエスションで相手の答えを増やしていき、思いに迫っていくものとした。

また、第2回研究会で参加者が考えた多くの問いを見て回っていたことから、それらを参考に検討を重ね、「生まれ変わっても酒田市職員として働きたいですか？」をキーとなる「問い」とすることとした。

② 「問い」の試行

第3回研究会の前に現状把握の深掘りにむけてのインタビューを兼ねて、「生まれ変わっても酒田市職員として働きたいですか？」という問いを試行することとした。

課長級(50代 男性)、係長級(40代 女性)2人の計3人を対象として、参加職員3人と合わせて6人で机を囲んでインタビューを実施した。

最初の問いの後に、続けて「それはなぜですか？」という問い、その答えに対して「それはどうしてだと思いますか？」という問いを続けた。相手方3人が最初の問いで一致していたことが幸いしたのか、3人がお互いに質問したり、また、さらに自問自答したりするなどして、聞き手側の想像以上に答えが増えていくこととなった。

「問い」の試行としては、答えを多く引き出せたという点で成果があったものとする。

なお、インタビュー時に参加職員がまとめた資料の一部については、図1のとおりである。

図1 インタビュー記録

インタビュー 平成30年●月●日 (●) 11:00~12:00 課長級 男性 50代、係長級 女性 40代、係長級 女性 40代	
問い：生まれ変わっても酒田市役所で働きたいか？	
↓ NO (3人とも) → それはなぜか → ↓ 楽しくない 楽しくないのはなぜか ↓	
過去	現在
・「人のため」に考え、動ける余裕 ・昔はメンタルダウンは目立たない ・現在よりは改正に追われない ・人それぞれでそれなりに分担 ・仕事できない分、他で活躍？	・「人のため」に働けていない とにかく「こなす」ことで精一杯 ・メンタルダウン増えていないか？ ・病気休暇取得者、退職者の数としては急上昇しているわけではない ・長期休職者、長期休職から退職する者は増えているかも ・社会の変化とともに法律が出来る、変わる ・法律の要請による計画策定、制度設計と対応、システム対応、市民への周知など【外的要因】による業務量の増 ・働く人に仕事が偏る 余裕はない ・仕事増える→人増えない→働かない(働けない) 人にも仕事→出来る人に集中 ★職員に求められる能力・レベルが一律に上がっている ★内部統制の観点からも「マニュアル」整備が求められる時代に ・チーム感とぼしい ・主担当、副担当あるが、実質主担当のみ 1人で働く感強い ・出来て当たり前 プレッシャー ・周囲が優秀すぎてもプレッシャー・・・孤独になる ・仕事でプライベートを壊しかねない ・知りたくない知人や友人の情報を知らなくてはならないことがある ・行政の職員として知人や友人と対峙しなければならないことも 職員の常態は"パンパン" ⇒ 飽和状態

※2018 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参加する酒田市職員作成

③ インタビュー範囲の検討

第3回研究会において角田市と村田町と一組になって対話した中で、「生まれ変わっても酒田市職員として働きたいですか？」という問いについては、それなりの関心をもってもらえたことから、次の段階としてインタビュー範囲を広げる検

討をすることとした。

回答数を増やすことを目的として、広くアンケート方式としてみることを検討した。この場合、多くの回答を得ることは期待できるものの、その内容は比較的単純なものになると予想された。また、表面的にやや刺激的な「問い」となっていることからネガティブ方向への誤解を生じるリスクを考慮する必要もあると考えられた。

アンケートによる多くの回答を得ることは大事に違いないが、実際に職員に相対して対話を試みる事で得られる答えと、それに対する気づきの質を重要視したいという参加職員3人の考えと、「問い」を作成したときの当初の考えを尊重することに決定した。

なお、アンケートに比べて絶対的に回答の相手方が少なくなる相対方式を選んだ代わりに、インタビューの相手方は、少しでも多くの答えを引き出せるように、参加職員とすでにある程度信頼関係を築くことができている職員のうち人マネ活動に協力してくれる職員を対象とすることとした。

また、男女比は1：1となるように、役職比については部課長、課長補佐、係長、係員の4段階に大分した場合、それぞれの階層に一定数の対象者がいるように人選をすることとして意見がまとまった。

(3) 「問い」の結果と分析から考えるありたい姿と現状

① 「問い」の結果

対象者 20 人（部長級～主事級 男女比 1：1）に対して「生まれ変わっても酒田市職員として働きたいですか？」というクローズドクエスションの答えは、YESが3人（15%）、NOが17人（85%）となった。内訳は図2及び図3のとおりである。

図2 「問い」に対する回答（性別）

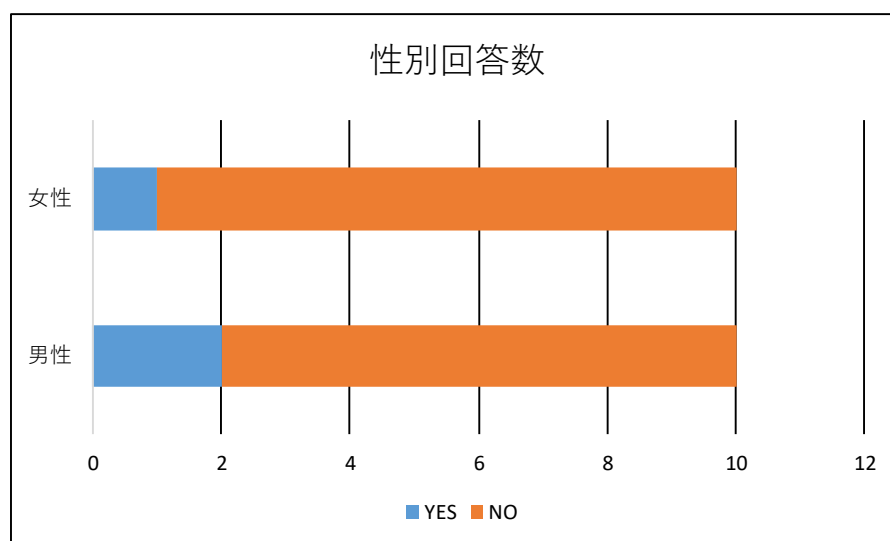


図3 「問い」に対する回答（役職別）

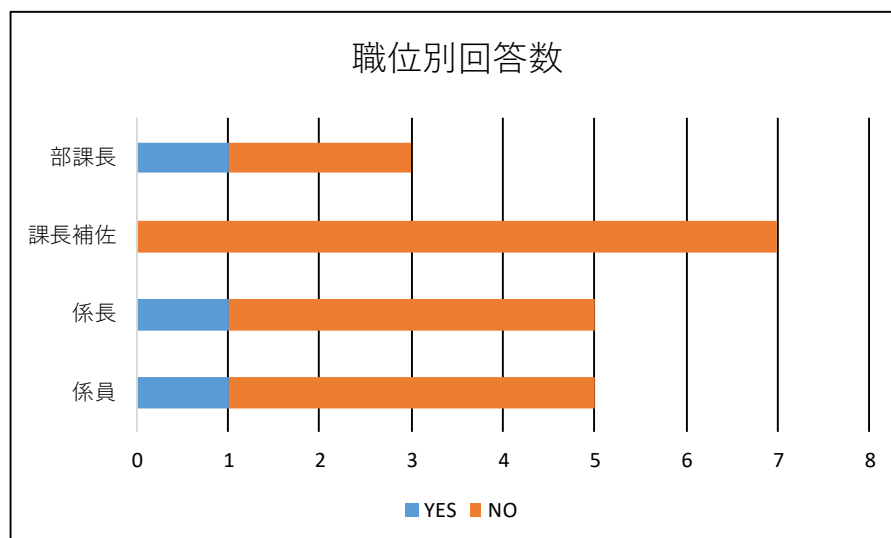


表1及び表2の「問い」に引続き、「それはなぜですか?」「それはどうしてだと思いますか?」という問いを続けて得た答えについては、次の表1のとおりである。

表1 「生まれ変わっても酒田市職員として働きたいですか?」への答えについての主な理由等

YES (3人)	NO (17人)
・酒田が好き ・民間に比較して休暇が取得しやすくキャリアが積みやすい ・民間に比較して対外的にも内部としても過度な競争がない ・労働条件に恵まれている	・生まれ変わるならせっかくなので違う仕事を経験したい ・他の地域に住んでみたい ・やりがいを感じられない ・日々仕事から追われていて人のために働いている実感がない ・働き度合いで差がつきにくい ・求められるハードルが高くなりすぎて能力が追いつかない

YESの主な理由等については、酒田が好きであることのほか、労働環境について満足感がある傾向が見受けられた。

NOの主な理由等については、せっかくなので違う仕事をしてみたいといった個人的な興味に起因していると思われる内容と、現在の仕事に対するネガティブな想いに起因していると思われる内容に大別される傾向となった。

また、現状についての問いである「生まれ変わっても酒田市職員として働きたいですか？」に併せて、「20 年後、地域や組織がこうなっていたらいいなという願望や夢があったら教えてください」という未来についての問いも実施した。

主な回答は表 2 のとおり

表 2 「20 年後、地域や組織がこうなっていたらいいなという願望や夢があったら教えてください」についての主な回答

	「生まれ変わっても酒田市職員として働きたいですか？」でYESと答えた者	「生まれ変わっても酒田市職員として働きたいですか？」でNOと答えた者
地 域	・今、市が取り組んでいる施策が文化や風土となっている地域 ・自立した地域、人を育てる地域 ・選択肢が多い地域（豊かに楽しく生活するためには選択肢は沢山あったほうがよい）	・自立と活気であふれる地域 ・大都市圏との交通が便利な地域 ・泊まる場所、遊ぶところがたくさんある地域 ・自分が住んでいる地域が残っていてほしい ・子どもが好きと思える地域 ・思いつかない
組 織	・組織のスリム化 ・自立した地域とのパートナーとなる組織 ・多くの職員が連携して動ける組織	・人口減少に耐えうるスリムな組織 ・働いていてよかった、やりがいのある組織 ・上下だけでなく横も連携し、尊敬しあえる組織 ・子どもが働きたいと思える組織 ・思いつかない

表 2 では、「生まれ変わっても酒田市職員として働きたいですか？」という問いに対する答え別に整理したが、当該問いでNOと答えた者だけにみられる傾向としては、「思いつかない」という回答があること、現在の不満や不安の解消を願うような回答が見受けられた。とくに「やりがい」というワードが多く回答に寄せられた。

② 現状把握の深掘り

当初のインタビューでの現状を深掘りしていくために、「生まれ変わっても酒田市職員として働きたいですか？」の問い及びそれに付随するインタビューにより多くの回答を得て、参加職員 3 人で対話を重ね、現状の深掘りを試みた。

その際、マイナスの視点、プラスの視点、どちらでもないが見逃せない視点の 3 つの視点で、キーワードと気づきを整理した。

【マイナスの視点】

インタビューにおけるキーワード

「止められない」「業務量増・難易度高」「特定の職員への業務の偏り」「市民対応」「職員が市民の一人として認識されなくなっている（サービスの提供者と受給者の関係に）」「お互いにカバーできていない」「プレイングマネージャーが多くマネジメントに手が回らない」「トップダウンへの対応」「言ったもの負けの風土」

気づき

- ・社会の変化、行政課題多様化も財政事情厳しく職員への負担増（マンパワーへの依存度高い）となり、職員の多くはこなすことで精一杯となり、先を見据える余裕がなく、結果、疲労する。
- ・人を増やせば解決する単純な問題ではない。
- ・先が見えない仕事に不安を抱えるケース、自身の能力に疑問を抱いてしまう職員もいる。

【プラスの視点】

インタビューにおけるキーワード

「以前より意識は高い」「事務能力向上」「カイゼンへの取組みが一部根付き始めている（所属を超えてコミュニケーションを取ろうとする職員増えてきた、どこでも打合せができるスペースの確保など）」

気づき

- ・昔に比べて良くなっていることもある
- ・カイゼンの根付き

【どちらでもないが見逃せない視点】

インタビューにおけるキーワード

「生活の糧を得るための職としての公務員」「酒田に戻る際に一職業として選択した公務員」「誰もが高い理想と夢をもって働いているわけではない」「職員個人個人の私生活（親として、PTA として、地域の一人として etc）も忙しさが増している」

気づき

- ・公務員という職業も、生活の糧を得るための手段としての職業という本質は変わるものではない。
- ・情熱や熱量には職員で差がある。
- ・社会の変化は業務だけでなく、家庭や地域における職員個人の役割も増やしている一方、人口減少で一人当たりの負担が増えていると考えられ、仕事以外でも多忙。

上記をふまえて、現状について図4のとおりまとめることとした。

図 4 組織・人材の現状把握

■ 疲弊する職員 やりたいこと・やるべきこと増(地方分権・国の法改正等)+市民の目・意識の変化 カネ・ヒト増やせない(2005 年ころからの行革・定員適正化の強い要請から始まる) でも止められない → 組織が広く薄くワнтンの皮のように伸びていく 1 人あたりの負担増 → 管理監督者のプレイングマネージャー化が過度に進行 マネジメント不足と業務の偏り → それでも次々の仕事が増えていく日々 余裕なし・言った者負けの風土 → おもしろくない・やりがいがない
■ 少しずつ変わっている 情報収集環境の変化 → 職員の事務能力・知識・関心は向上 自分たちの市のことは自分たちで考える時代に → 意識を高く持ち学ぶ職員が増 カイゼン → 業務改善運動がオフからオンへ → 劇的ではないが、気がついたら広ま っているような事例も
■ 組織の主役は「普通」の公務員 組織の大部分は生活の糧を得るための手段として「公務員」として働いている職員 組織を支えているのは多くのこうした「普通」の公務員たる職員 → 「スーパー」をフォーカスするのは良いが、「普通」を置き去りにしていないか？ → 「普通」の職員が変わらなければ組織が変わるとは言えない

③ ありたい姿

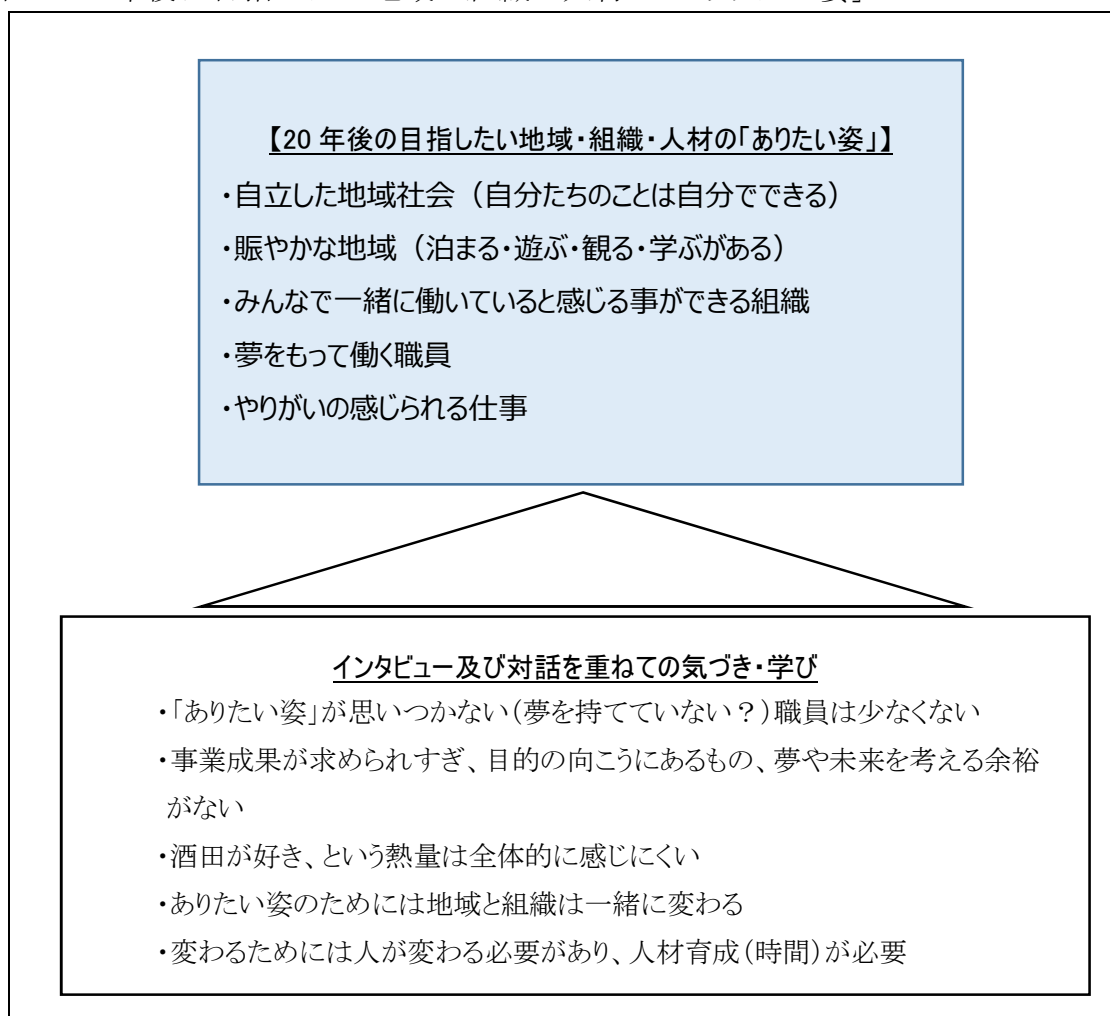
今回の「問い」を用いたインタビューは、結果的に一部の抽出調査という形になったが、これだけでも様々な気づきを得ることができた。表 2 におけるインタビューと過去のインタビュー等をふまえつつ、キーワードを次に抽出する。

インタビューにおけるキーワード

「自分たちで動く地域」「自立」「活気」
「泊まる・遊ぶ・観る・学ぶ」
「一体感ある組織」「止める・省く」「選択と集中ができる組織」
「夢」「やりがいのある仕事」

参加職員 3 人で対話を重ね、20年後に目指したい「ありたい姿」について検討し、次の図 5 のとおり整理した。

図5 20年後に目指したい地域・組織・人材の「ありたい姿」



3 ありたい姿へむかうためのアクション

これまで、組織の現状と未来について検討を重ねてきたが、ありたい姿へ向かうためにはアクションが必要になる。本項では、アクションの方向性を検討した内容を、何をしてきたか、何をしたいのか、どうしたいのかという視点で整理するものとする。

(1) アクションの検討～何をしてきたか～

アクションを検討するにあたり、本市において組織や職員が変わるための活動や手法としてどのようなものがあるのか、あったのかを振り返った。

自主勉強会、オフサイトミーティング、業務改善運動、ランチミーティング、SIM、グループウェア上での全庁的なフォーマット等の共有など直ぐに思いつくものが多くあることに気づく。

日々研鑽し、全国の仲間とネットワークを広げ、何かを変えようと動き、実現した職員の意識と行動力、それに賛同し新たな力となっていく職員の意識と行動力は、純粋に尊敬できるものである。

また、先にあげた活動や手法は、部会において他団体が取組んでみたいものとして頻繁に耳にするものばかりであり、先駆的に行動してきた職員を誇らしく感じるところである。

ところで、参加職員はといえば、これらの活動に主体的にかかわっている側の職員ではない。むしろ、どちらかといえば遠めに見ていた側の職員に分けられるだろう。

したがって、遠めに見ていた側からの視点で、上記の活動における課題について検討する事ができるとも言える。

各活動や手法に共通して言えるのは、活動や手法の先にあるビジョンが多くの職員に伝わることの難しさ。対話は、相手に伝わるための手段として有効であると考えるところであるが、対話によって大勢いる相手の理解や納得を得るためには積み重ねと拡大が必要であると考ええる。つまり、時間を要する。

組織の変革という点で考えれば、対話によって理解や納得する職員が増えることにより自主的に変革の流れが発生する一方で、拡大には時間がかかるが故に、参加側には途中で目的を履き違える者や、参加していない側にはひがみやしらけ感などが生じるリスクがあると考えるところである。

そこで比較的短期間に、活動や手法の先にあるビジョンを組織内で共有していくための手段の一つとして、オフィシャルへの移行が考えられる。もちろん、オフィシャルに移行できれば成功というわけではなく、移行タイミングや時のパワーバランスの都合などを見極める戦略が必要となるなど極めて難しい問題が内在する。いずれにしても、組織内の理解や納得を得て、組織風土として定着させることは容易なことではない。

だからこそ、部会が活動の一つとして経営層と部会に参加する職員との対話機会を求めているということが理解できる。

(2) アクションの検討～何をしたいのか～

① 検討にあたっての前提（対象）

アクションを検討するにあたり、(1)で述べた各活動や手法の先にあるビジョンを組織内で共有させていくという取組みは、参加職員のアクションの一つとして選択肢に含めて検討するべきではある。ビジョンを共有化するための戦略を研究し実践することは大変有意義であると言える。

しかし、前項において整理した現状把握とありたい姿から考えるべきアクションとは、参加職員が対話を重ねて共有できたビジョンを有するアクションであり、既存のビジョンを共有化する戦略を練ることではないと考える。

そのため、アクションの検討においては、良し悪しは別として組織内ですでに一定のイメージができている既存の活動及び手法そのものへの関連は意図的に避けることとする。

② 検討にあたっての前提（時間）

現状の深掘りにおいて、組織の主役は「普通」の公務員であると整理した。

組織で働いている職員全員が意識を高く持って公私問わずに行動しているわけではなく、むしろ組織の大部分は普通の職員であり、彼らの感情や感じていることに目を向ける必要があるのではないかと考えるところである。

この場合、検討にあたって意識すべきポイントは、一労働者としての職員に目を向けること、理屈だけでなく感情に目を向けてみることにする。

普通の職員が変わるためには、彼らの働き方や感情に関心をむけながら意識や習慣を変える必要がある。そしてそれは劇的には変わらない。

したがって、変化には時間がかかることを前提としてアクションを検討することとし、何らかの成果を短期的に盛大に出す、ということはアクションを検討する上での目的にしない。

③ 何をしたいのか

参加職員がアクションとして何をしたいのかを明確に意識できていないころ、第4回研究会が開催された。その場での参加職員と幹事、他団体との対話から大きなヒントを得る事ができた。

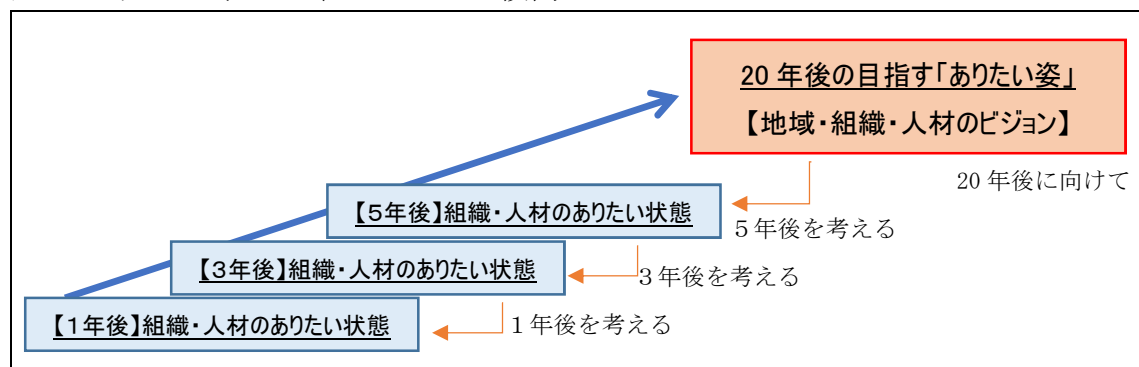
我々がやりたい姿に向けて何をしたいのか、その答えは、現状把握とやりたい姿を考える際に実践していたインタビューを振り返ることで整理できた。

「生まれ変わっても 酒田市職員として働きたいですか？」においてYESと答えてくれる職員を一人でも増やしたい。そのために、中長期的な視点でアクションを検討することとする。

(3) アクションの検討～どうしたいのか～

アクションを検討するに当たり、研究会において紹介されたバックキャストイングの手法により、前項で整理した 20 年後のありたい姿を達成するために、5 年後の状況、3 年後の状況、1 年後の状況をイメージし共有するべく参加職員において対話を重ねた。（図 6）

図 6 バックキャストイングによる検討イメージ



「生まれ変わっても 酒田市職員として働きたいですか？」においてYESと答える職員が増えることは、20年後の目指す「ありたい姿」につながるであろうことを参加職員間で共有したうえで、次にどうしたいのかを検討した。

① YESを増やすために「酒田が好き」を増やしたい

YESを増やすためには、まずYESと答えている理由に注目する。表1におけるYESと答えた理由において最も注目するワードを「酒田が好き」とする。

理由は、インタビュー中に「酒田が好き」と答えた職員は、「酒田が好きだから、仕事にやりがいがある」と答えていたからである。

表1におけるNOと答えた理由をみれば、必ずしも酒田が好きだから働いているとは言えない状況が伺える。酒田が好きであれば、仕事にやりがいを感じられると仮定すれば、NOの要因となっている「やりがいが感じられない」という職員が減るのではないかと考えるところである。

② NOの理由からみえる「疲弊感」を拭きたい

YESを増やすためには、NOと答えている理由にも注目する必要がある。特に表1におけるNOと答えた理由で特に多かった「やりがいが感じられない」

「日々仕事から追われている」という2つのワードに共通して感じられた「疲弊感」に注目したい。

やりがいがいないから疲弊しているのか、疲弊しているからやりがいを感ぜられないのかはわからないが、少なくとも「日々仕事から追われている」感を少しでも緩和できれば、疲弊感もいくらか拭うことができると考える。

4 アクションの具体化 何をするのか

前項での整理をもとに、「酒田が好き」を増やすため、疲弊感を拭うためのアクションプランを検討することとする。

(1) 愛を育むために

① やりがいについての考察

やりがいは自分で決めることであり、他人が決めることではない。であるからこそ、人はやりがいを感ぜている物事に対して誰から言われるわけでもなく主体的に関わろうとするものだと考えれば、職員が自分の仕事にやりがいを感ぜられることは、極めて重要なことだと気づく。

やりがいを辞書で調べると、「物事をするにあたっての心の張り合い」(大辞林)、「事に当たる際の充足感や手応え、張り合い」(実用日本語表現辞典)、「そのことをするだけの価値と、それに伴う気持ちの張り」(広辞苑)とある。

これら字面からの乱暴な推測にしかないが、人がやりがいを感ぜる要因を

次のように整理することとする。

【やりがいを感じる要因】

外からの働きかけ・・・誰かに必要とされる

内からの働きかけ・・・好きなこと（自分にとって価値のあるもの）に
取り組んでいる

職員が誰かに必要とされていると感じられること（外からの働きかけ）の実現にあたっては、本市の場合、人事評価制度を一つ的手段として位置づけているところである。当該制度自体が現時点で有効に機能しているか否かの判断は別として、何らかの方策が考えられていることは確認できる。

次に、内からの働きかけについてはどうかを検証する。

例えば、職員が「酒田が好き」だとすれば、好きな酒田の仕事に取り組むことはやりがいを感じる要因の内からの働きかけの一つになると推測する。だとすれば、酒田への愛を育むための手段があってもよいと考えるところである。

ところで、「酒田市人材育成基本方針」（平成 30 年 2 月策定）において、全職員に求められる能力の一つとして「酒田市を愛する気持ち・郷土愛を抱き、本市を良くしていこうという意欲を持って行動できる。」という項目がある。

しかし、「酒田市総合計画」や「酒田市教育等に関する施策の大綱」等に基づいて子どもや住民に対する取組みは確認できるものの、職員に対する取組みが確認できなかった。

そこで、職員の酒田への愛を育む取組みをアクションプランとして検討することとする。

② 夢見るための問い続け

中長期的な視点でアクションを検討するとう前提では、アクションプランの狙いとして、10 年後から 20 年後に実現を目指したい。そのため、10 年後から 20 年後に酒田市の職員である者にアプローチする必要がある。つまり、現在の若手を中心にアプローチしていくことにする。

では、どうやって酒田を好きになってもらえるのか。

現在の酒田市総合計画を策定する際は多くの市民に参画していただいたところである。このときに未来の酒田を想像してくれた地元の大学生（他市出身者）が、今は酒田市の職員として働いているという事例がある。

酒田の未来を夢見ることができたら、酒田に興味がわくのでは、酒田が好きになるのではないかと考えるところである。その過程を繰り返し続ければ、組織の世代が一回りする 10 年後から 20 年後には、変わっているかもしれない。

そこで、酒田の未来に想いをはせることが、やりがいを感じることとなるトリガーの一つであると考えることとし、夢見るための問い続けができる機会を検討

することとする。

(2) 疲弊感の軽減に向けて

① 疲弊感の原因の考察

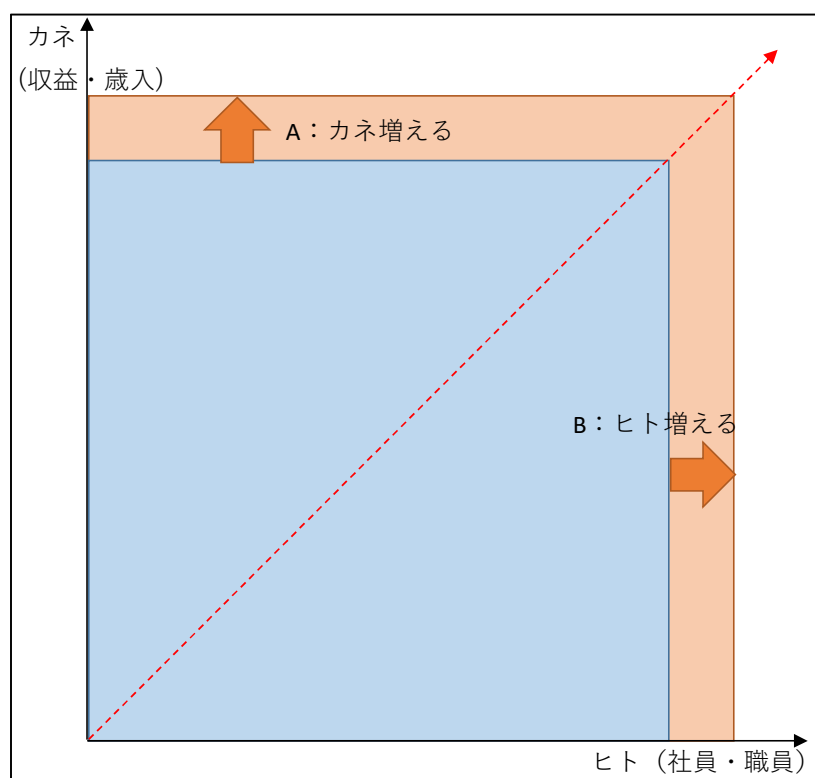
部会に参加するどの団体の職員と話しても、仕事に追われている、仕事が減らないという課題は共通して聞かれた。本市だけの課題ではないということは十分に認識できたが、他も同じような状況だから安心できるといった類の問題ではない。

そこで、疲弊感の要因の一つであろう「仕事に追われている」感じがなぜ生じるのかについて考察した。

図7は資源（ヒト・カネ）の関係についてまとめたものである。

カネの工面がつけば、より成果を増やすためにヒトを増やす（A→B）ような成果に対する人件費の前払いの性質をもつタイプを「拡大型」、ヒトを投入してカネを産み、投入したヒトのコストをペイする（B→A）ような成果に対する人件費の後払いの性質をもつタイプを「投資型」と呼ぶこととする。

図7 資源（カネ・ヒト）の関係



「拡大型」も「投資型」も成果を増やすということで目的は一致しているが、その展開は大きく異なる。

「拡大型」はカネがなければ展開することができない。行政ではヒトの確保に

ついて投資的な意味での融資を受ける事が容易でないのが現状であるので、カネの見込みがない場合はヒトを増やすことは困難になる。

「投資型」の場合、行政における歳入増、つまり税収を上げるには、税金を払う市民を増やすか一人当たりの税額を増やす必要がある。ただし、ヒトを増やした成果としてカネを産むまでには時間を要すのみならず、不確定要素が多いことから議会や市民の理解を得にくく、また、行政でのカネの出入りの基本が単年度会計であることから、現段階では行政に向いていないと考えられる。

カネがないときにヒトを増やすには「投資型」についてのビジョンを明確に示すことができる経営層の強いリーダーシップと説得力のある具体的なプランが必要になる。そうでなければ、総人件費を増やさないようにしながら多様な任用形態の職を活用していくか又は機械の導入や外部との分担を進めるかなどをせざるを得ない。

図8は、研究会においての出馬幹也部会長の講話を参考にして、市民のニーズ及び社会の変化と組織の資源との関係についての状況をイメージしたものである。

図8 市民のニーズ及び社会の変化と組織の資源との関係についての状況

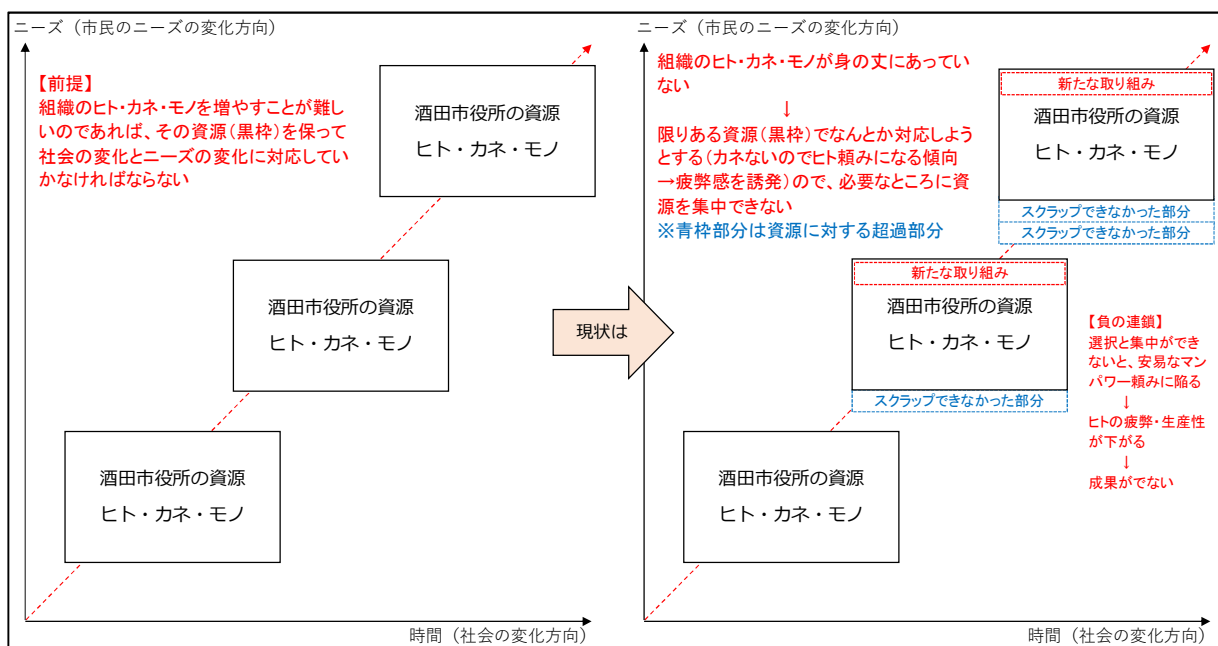


図7でカネとヒトの関係について言及したが、現在の本市の状況はカネが十分ないのでヒトを増やすことが困難という状況にある。さらに、図8に照らして考えれば、選択と集中ができていないと資源のキャパシティを超えた状態になるが、更なる資源の投下ができないわけであるからマンパワーでなんとかせざるを得ない状況に陥り、結果的に職員の疲弊感につながると考えられる。

② 仕事を減らす

図8から考察するに、最終的には、あくまで組織の身の丈にあった規模で市民のニーズと社会の変化に対応していくことが重要となると考えられる。

身の丈にあった規模で市民のニーズと社会の変化に対応ができれば、理屈上は職員が過剰にオーバーワークを強いられないと推測されるから、必然的に仕事に追われる感が軽減され、疲弊感の軽減につながるはずである。よって、やりがい
を阻害する要因を減らすことができるのではないかと考えるものである。

そこで、仕事を減らすためのアクションプランについて検討することとする。

イ 事業そのものの必要性を考える機会を創出できないか？

選択と集中が不十分であるのなら、改めて選択と集中を進める必要があるが、資源の再分配とも言えるこの判断は、一般的に経営層が行うものである。

選択と集中にあたり事業そのものの必要性を考えることになるが、この過程に実態を把握している実務層である職員の持つ情報を広く活用できないかという視点で検討を行った。

職員間で低評価の事業を次年度整理対象とする取組みとして、実務層の職員を有権者とする要らない事業の総選挙の仕組みについて考えた。

メリットとしては、何が要らないかを考える必要があることから職員自身が市の主要施策を改めて（新たに）知ることができること、職員全員が自分事として考える機会となることなどがあげられる。一方、デメリットとしては、自身が関わっている事業が身内から不要と突きつけられる事実は、職員の意欲を強烈に削ぐことが容易に想像できるほか、組織の風通しがよほど良い場合を除いて職員間に怨恨が残ることも考えられる。

これらのデメリットについては、幹事団からも慎重に考える必要がある旨の助言があり、本案の検討を進めることは中止した。

ロ 個人レベルでの作業をチェックする機能を創出できないか？

仕事を減らすための仕事生まれるのは一時的に仕方がないことだと理屈でわかっている、腹落ちしていない状態で仕事が増えれば、一般的にはやらされ感が強くなる。

そのため、可能な限りやらされ感を減らしつつ、職員自身のペースや判断でできる仕事を減らすためのアクションプランがないかを検討した。

本市では、地方自治法改正をふまえた内部統制を意識しつつ、業務や作業の構造の把握、人事異動に伴う引継ぎ事務の簡略化等ができるように、2018年度の1年をかけてマニュアル作成研修を実施している。

そこで、作成したマニュアルを活用することで、新たな資料を作成する手間を省きつつ、当該マニュアルを担当職員と他課職員が対話を通して一緒に検証することにより、作業のムダやリスク等を第三者目線によりチェックをかけるという仕組みについて考えることとした。

職員に負担を強いることになる取組みとなるため、2018 年度におけるアクションプランの段階としては、人事課の協力を得てメリットとデメリットの検証を行うこととした。

5 アクションと振り返り

(1) 若手が考えるありたい姿

夢見るための問い続けができる機会の確保の第一弾として、人事課の協力のもと、新規採用職員研修及び採用 5 年目から 9 年目対象の職員研修において、酒田の未来に想いをはせるための簡単なワークを実施した。

若い世代を対象にした理由は、アクションプランを中長期的な視点から検討したものであることから、10 年後から 20 年後に組織の中心となる世代に的を絞ったからである。

内容は、参加職員が研究会において体験した地域や組織のありたい姿を考えるためのワークを参考にした。本市の未来をイメージしてもらい、参加者で共有する作業の後、「過去に空想された未来は現在である」ような実例を紹介した上で、人はイメージした未来に近づこうと行動すること、そして未来を創る主役が自分たちであることを意識してもらうものとした。

特に、採用 5 年目から 9 年目対象の職員研修においては、地方自治制度に関する演習と連携することによって互いに効果が高まるよう工夫した。

部会に参加して間もない時期に開催された研究会において未来を問われた参加職員は、直ぐに未来をイメージする事ができなかった。例えばお金と手間と時間があれば物理的に可能なことであっても、経験から無理・困難と決め付けてしまい発想そのものを広げられなかったのである。ところが、研修では職員から自由な発想で次々と多くの意見が挙げられ、それを全員で共有することができた。優等生的な意見よりも、むしろ一見ふざけている感がある荒唐無稽な意見の方が、未来にワクワク感が感じられた。

また、後のアンケートでは、研修を受けた職員から、共有した意見の中で「これはできるかもしれないと思った」といった感想や、「過去に空想された未来は現在である」ことや未来を創ることに共感したといった感想をもらうことができた。

これは、本市の人材育成基本方針にある「酒田市を愛する気持ち・郷土愛を抱き、本市を良くしていこうという意欲を持って行動できる」能力の育成にも資するものであると考えるところである。

(2) 高校生の地元への関心

人事課の協力により、地元就職促進を目的として開催された市内にある県立高等学校の 1 年生向けの企業説明会に参加し、高校生に対して本市の未来についてイメージしてもらう極簡単なワークを実施する機会をいただいた。

これは、職員に本市の未来を夢見てもらうもっと前の段階で、「酒田が好き」とい

う気持ちを持った人材を採用できれば、という狙いから実践したものである。

30 人程度の高校生と話をする機会に恵まれたが、概ね地元が嫌いなわけではないということが感じられた。実際、高校卒業後に地元に残っても良いと考えている生徒と地元を離れると考えている生徒の割合は1：1であり、実際の本市の18歳人口の減少率に比べれば十分に高い数値であると思われる。

こうなっていたら嬉しいという未来については、高校生らしく大都市圏との交通アクセスや地元の都市化などが目立ったが、最も印象に残った回答は、「ずっと酒田がなくならないでほしい」というものであった。おそらく、多くの地方公共団体の職員の心に刺さる未来であろう。

(3) マニュアルの検証

マニュアル作成研修を通して作成したマニュアルを、担当職員と他課職員が対話を通して一緒に検証し、作業のムダやリスク等について当該業務を熟知していない職員を第三者としてチェックをかけ、結果的に省ける作業を省いていくというアクションを、人事課の協力のもと、試行という形で簡易的に実施することとした。

メリットとしては、クリアな視点で意見をもらえることが最も大きいと考えられる。一方、デメリットとしては、チェックの対象とする業務によっては難易度の関係や背景にある法令の理解不足などから全く意見が出ないことがある、第三者の人选そのものが困難であり手間がかかる、他人事の意識の強い第三者の場合には意見が攻撃的過ぎて物別れに終わることがある、チェックする行為自体に労力を要するなどのケースが考えられた。

試行段階では、当該アクションは、一定の条件下では有効な面は否定できないものの、必ずしも有効であるとは言い切れないと考えられる。

現在、本市では「限られた時間の中で、業務の生産性を高め効率よく仕事をし、最大の成果を出す」、「多様な働き方を認めて、個人の能力を最大限に引き出す」ための働き方をスマートワークと銘打って、自らの健康保持、家族のためのワーク・ライフ・バランス実現、市民のための効率的・効果的な業務遂行を目指して長時間労働の是正などに試行錯誤しながら取り組んでいるところである。

この状況下で、仮に、試行段階のレベルで第三者チェックを実施すると仮定した場合、試行の検証結果のメリットが、一般的な職員の感覚で仕事が増えることに対して生じる反発と比べて優位だとは考え難い。

しかし、例えば人事異動の際の引継ぎの機会などでは、後任者が第三者と前任者たる担当者と実質的にマニュアルを使ったチェックができる可能性も考えられる。引き続き、参加職員自身が、負担感の低いところでの使い方や程度を勘案しながら、日常業務の中で検証を続けていくものとする。

6 今後の取り組み

(1) 5年後目指して

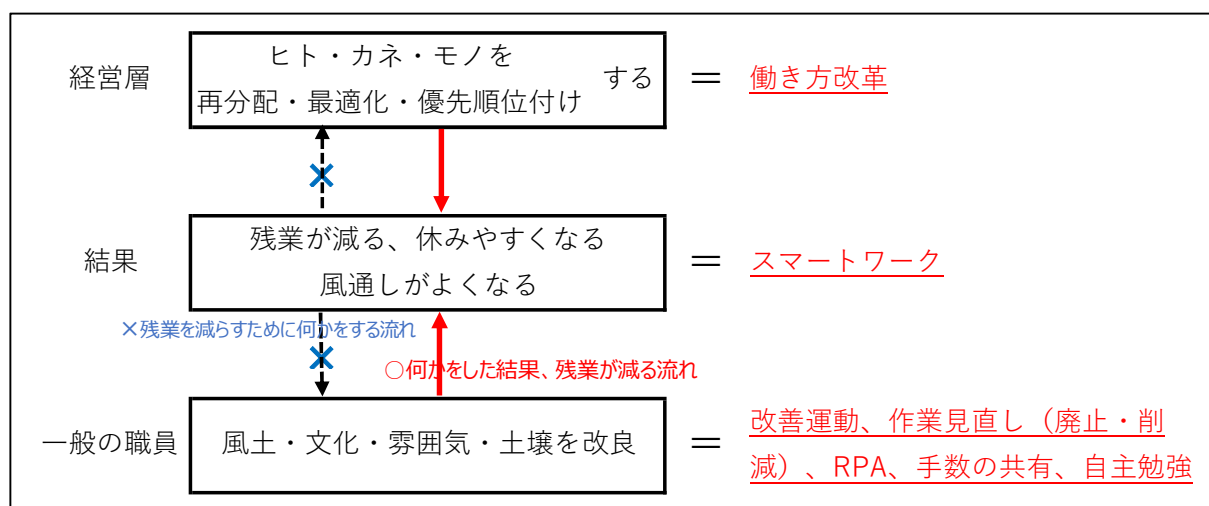
酒田の未来に想いをはせるための簡単なワークの機会を設けていくアクションについては、本市の人材育成基本方針にある「酒田市を愛する気持ち・郷土愛を抱き、本市を良くしていこうという意欲を持って行動できる」能力の育成にも資するものであると考えているので、継続できるよう人事課と協議していく。

(2) 市の取組みに連動する

作業を減らすためのアクションは、本市が銘打つスマートワークの推進に寄与されるべきであるので、参加職員の日常業務の中で引続き検証を進めていくこととする。

一方で、果たして作業レベルの効率化だけでスマートワークが実現するとも考え難い。そこで、第5回研究会での出馬幹也部会長の年度総括での話と資料を参考に、スマートワークを実現していくためにどのように考えていったらよいかを図9のように整理した。

図9 スマートワークの実現にむけての構造



現場レベルでの作業の効率化等のアクションを土壌改良剤に例えるとすれば、その土に鍬をいれて畑にして種をまかなければ作物は実らない。では、鍬を入れるのは誰かといえ、それこそが経営層ではないかと考える。

資源の再配分や優先順位付けを担うのが経営層であるならば、一般の職員だけではなく、むしろ経営層が最も自分事としてスマートワークに関心をよせる必要があるのではないかと考えるところである。

そこで、副市長と人事課の協力を得て、経営層への何らかのアクションができないかを検討することとしている。

(3) 2期目の支援

2019年度に本市から職員が2期目として部会参加する場合は、例えば、(2)で検

討するアクションを実施する際は、2期目のアクションの一つとして支援していくほか、2期目の活動をバックアップできるよう努める。

付 記

1 年を振り返って ～雑感～

総務部人事課 工藤 充

部会に参加した1年を通じて感じていた“もやもや”と個人の価値観を3つほど。

○その1

「気がついたら変わっていた」がよい。変革のストーリーは、行政を担う者であればこそ「変えられる」のではなく「変わる」というストーリーでありたい。変わった本人が変わったことに後で気づく部分があってよい。できれば、変わったことをお客様に教えてもらえたら幸せ。「変わる」ことができれば、住民から信頼してもらえる日がいつか来るはずではないかと思っている。

○その2

人口は減る。少なくとも今後十数年は確実に減る。にもかかわらず、自分の住むところだけは減らしたくないと願望で将来を考えるのは嫌い。自分の住むところに、愛があるから減って欲しくないと願うのかもしれない。愛はとても貴いが、減っても持続可能な地域を作るという考えも同じく貴い。極端な例えになるが、多くの人の願望や希望をそのまま目指すだけなら行政に判断する能力は要らない。時には、10年20年後を見据えて願望や希望とは逆方向へ導くことも、行政のプロだからこそ為さなければならぬ重要な役目だと思っている。

○その3

部会に参加して、対話は相手の立場や考えについて理解を深めるために有効な手段であると感じるようになった。が、対話は絶対ではないし万能ではない。「対話で相手を納得”させる”ことができた」と語られること、語る方がチラホラ。それは恐怖を感じる瞬間だった。対話もファシリテーションも道具。常に一択だと危険。使い方を間違っては危険。プロなら複数の道具から時々作業に最も適した道具を上手に使うはずだと思っている。

市民部まちづくり推進課 深松 奈緒子

私は、算数（数学ではない）が好きだった。必ず答えがあるからだ。導き出す過程が違えども正解は1つしかない。正解にたどりつける爽快感がある。この研究会は決まった答えもないし、終わりもない。対話を繰り返し行うことで、自分自身へのフィ

ードバックから新たな気づきを実感し、更に答えを導き出す。なんとか3人で着地点(ありたい姿)を見出してもそこがゴールではない。目指す目標に向ってあなたは何をするの?メンバー3人で何をするの?それを問い続けられながら、実際の私は、何も出来ていない、成果も出しているとはいえない、そんな後ろめたさから、毎回の参加が正直プレッシャーだったし、1年間参加してもこれでいいのかというモヤッと感が否めなかった。

しかし、対話を日々の業務の中で手段として取り入れることの大切さや、対話による様々に気づき等はこの研修で実感できたことだし、私にとっては大きな成果であった。

話は変わるが、今は亡き祖父は大工をしていた。幼い私の前で酒を飲みながら「働くことは傍(ハタ)を楽にすることだ」と口癖のように何度も言っていた。そのときの私は意味がわからず、なんとなく聞き流していたが、最近この言葉が身に染みる。祖父は誰かの幸せのために大工という仕事に誇りを持ち働いていたに違いない。それをうらやましく感じるとともに、働き始めて20数年今更ながら自分自身の仕事に対する姿勢を考えさせられた。

大きな1歩は難しいが、私は「傍を楽にしているのか」と問い続けながら、日々の自分の業務の中から生まれる気づき大切にして、ささやかなことからでも実行に移せればと思う。

また、今年度は積極的なアクションは残せなかったが、1期生としてこれからも続くであろう人マネの応援団として関わり続けていければと思う。

議会事務局 佐藤 傑

人材マネジメント部会とは、具体的にはどういったことをするのか、全く分からないまま、第1回研究会に参加してからもう11ヶ月が経とうとしている。

仙台で開催された第1回から、地方創生のため、地域経営をリードするために役所が変わらなければならない、そして、地域の住民や企業を巻き込んでいくためには、「対話」が必要であるということで、何度も何度もグループワークをして、その大切さを叩き込まれた。この考えは、部会においては徹底しており、役所に帰って組織や職員の現状把握をするような課題を発表するような場面では、必ずといっていいほど「対話」きちんとなされたか、その中で深く掘り下げることができたかを聞かれたものだった。自称引込み思案の私にとって、何度も何度もグループを変えながら対話を繰り返すグループワークは、前半戦のトレーニングとしては、だいぶハードであったと思う。

そのような中で、参加者3人で将来のあるべき姿を思い描き、それに向かって地域を、組織を少しでも変えていくため、何かやれることがあるのかを考えることや、市長、副市長とお話しをさせていただく機会を得たことは、非常に貴重な体験であり、

今後の役所人生の中でも活かせるのではないかと思う。

自分には3人の子供がおり、3人目がまだ小さい頃には、仕事で夜遅く帰り、家族からよく叱責されていたが、そんな私の姿を見てきた一番上の中学生の娘が、将来、東京の大学にも行ってみたいが、地元に戻って酒田市役所で働きたいというようなことを言っている。まだ外の世界を見たことのない中学生が言う言葉なので、どこまで信じていいのか分からないが、若い世代が酒田市を愛し、住み続けて欲しいという願いを実現することが一つのあるべき姿と捉えている中で、そういった若い世代が身近にいることは、今後、市役所で働いていくうえで大きな糧になると思う。

人材マネジメント部会への参加は1期目ということで、手探りの状態での参加であったが、今後続くであろう、2期目、3期目の活動をバックアップするように努め、役所人生の中で、本市のあるべき姿に向けて、微力ながらも協力していきたい。