平成30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

平成３０年７月２１日に８年ぶりに再開した原釜尾浜海水浴場（相馬市 Twitter より）

福島県相馬市（１０期生）

総務部　総務課　　遠藤　学

総務部　税務課　　森　洋人

保健福祉部　社会福祉課　　佐藤　真一

1. はじめに

相馬市は、早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会（以下部会と記す）に参加して今年度で10期目となる。これまでの研究生は、組織への対話の導入や市長との対話、部会参加者による「チーム絆」の発足、震災後の業務量増加への組織的な対処、職層別行動指針の制定、女性が生き生きと働くことを目指したワークショップ等を実施してきており、直近の2年は、団塊世代の大量退職と震災後の採用増加を機に変化した年齢・経験年数別の職員構成のゆがみに着目し、係長昇格前の主査・主事クラスへのサポートをテーマに、組織変革に取り組んできている。

私たち10期生は以下の3名で結成されたチームである。組織変革という大きなテーマと、取り組みを開始して10年という節目を迎えるにあたり、周囲の期待もおのずと高まっているように感じられ、自分たちが果たして何を成し遂げられるのか、不安の中でのスタートであった。

表 1-1　10期生メンバー

#	名前	役職	入庁年度	職歴	これまでの部会とのつながり
1	佐藤	主査	H29年度（2年目）	自動車関連のエンジニア（10年）、社会福祉課（1年）	入庁して間もない「若手職員」として、9期生の活動を通じて部会の活動と関わる
2	森	主査	H28年度（3年目）	システムエンジニア（12年）、情報政策課（1年）、税務課（1年）	
3	遠藤	係長	H19年度（12年目）	税務課（4年4ヶ月）、財政課（3年8ヶ月）、総務課（3年）	人材マネジメントを主管する職員係長として部会の活動と関わる

1年間の活動結果を振り返ると、佐藤と森はそれぞれ民間企業での10年以上の経験があるものの、入庁して間もない「若手職員」として過去1～2年を過ごし、そこで経験したり感じたりしたことが、問題認識の出発点として、結果に色濃く反映される形になったと感じている。佐藤と森の「前職での経験」、「現在の若手職員としての視点」と、遠藤の「係長としての経験」、「職員育成担当の視点」といった複数の視点から若手職員に着目することで見えてきた課題が、私たちの取り組みのメインテーマとなった。それに加えて、若手職員や部長・課長職、マネ友メンバーといった庁内の様々な職員との対話や、研究会での幹事団からの教えや同じ志を持つ他自治体の研究生から受けた刺激も、私たちの活動の方向性を見直し、活力を支えるものとなった。

私たちは、対話を重ねることで各々が1人で考えるよりも格段に良い成果を生み出すことができたと実感している。それは、お互いの考え方の違いを認め、オープンに話し、オープンに聴くといった「対話の基本」を、1年を通じて実践することで、参加当初にはそれぞれが持ち得なかった新たな気づきを得ることができたためである。

本論文では、私たちの1年間の活動結果と、今後のアクションプラン及び目指す状態、今後の展望について詳述し、さらに、活動を通じて私たちが考えたこと、学んだことを記す。

2. 活動の概要

本章では、私たちの活動の概要を、順を追って説明する。

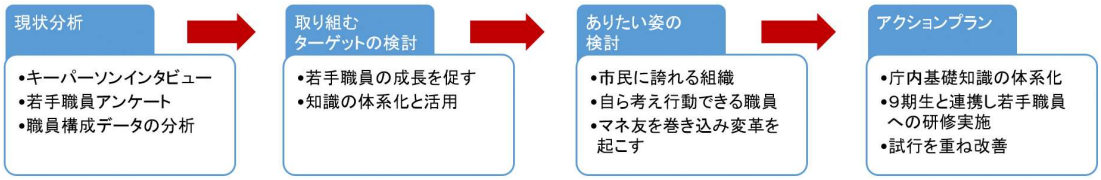


図 2-1　活動概要

まず、組織の現状を把握するため、キーパーソンインタビューと若手職員（※本論文中では、入庁5年目までの主事・主査クラスを若手職員と定義する）へのアンケートを実施し、職員構成の変化に関するデータと合わせて分析を行った。

分析を通じて見えてきた現状から、相馬市の現在の課題として、若手職員の成長を促す仕組みを整えること、そのために庁内の知識の体系化と活用に取り組むことが重要であると考え、取り組みのターゲットを定めた。

具体的なアクションを検討する前に、8月の夏合宿に向けて、3人の対話を通じてありたい姿を検討した。このありたい姿は、現状分析や研究会での学び、マネ友との対話を通じて変化してきた私たちの想いを込めたものとなった。

続いて、ありたい姿を実現するためのアクションプランを作成し、具体的な活動を開始した。アクションを試行してフィードバック結果を反映することにより、来年度以降に向けた改善に着手した。

3. 現状分析とターゲットの検討

3．1　キーパーソンインタビュー

取り組みを開始するにあたり、相馬市の過去から現在までの変化と「なりゆきの未来」の考察を通じて現状の課題を分析するため、キーパーソンインタビューを実施した。まず私たち3人で相馬市の現状について「ヒト（人材・組織、能力・姿勢、多様性）」、「モノ（設備・施設、土地）」、「カネ（収入・財源、固定・流動資産、資産価値）」、「情報・技術（情報収集・伝達、独自のノウハウ、ネットワークの広さ・深さ）」、「関係（職員と職員、職員と住民、住民と住民）」という切り口で対話した結果、近年の急激な採用増による若手職員の増加や職員全体数の減少、職員同士のつながりの希薄化等、問題が潜在していると想定される「ヒト（人材・組織、能力・姿勢、多様性）」に重点を置く形でインタビュー内容を構成し、現職部長2名、H29年度退職の元部長2名の合計4名にインタビューを実施した。インタビューから得られた主な意見を表 3-1 に示す。

表 3-1 キーパーソンインタビューで得られた意見（抜粋）

#	相馬市の現状に対するキーパーソンの意見	意見の詳細
1	市長の強力なリーダーシップ（トップダウン）に慣れてしまい職員の自主性が低下しているのではないか	・過去40年に渡り、先代と現職の2人の市長がトップダウンで指揮してきており、ボトムアップの必要性は感じていたが変わるのは難しかった ・市長についていけば何とかなるのではないかと考えている職員が多いように見受けられる ・昔は高速道路や工業団地・港湾整備、企業誘致など分かりやすい目標があったが、復興後の未来を職員自身がどう描くかが問われている
2	職員の当事者意識・責任感が低下しているのではないか	・昔と比べ、現場で口論するような人が減った ・この街を自分が引っ張っていくという意識が低いように思える。決裁行為を上司に丸投げするような行為が見受けられる
3	係長に昇格するまでの経験値が足りず、行政職員として必要な視野の広さを備えられていないのではないか	・昔は若手が相対的に少なく、係長、筆頭主査が見守ることで若手が何でも経験させてもらえた ・昔は係長昇格までに様々な部署での経験を積むことができたが、中途採用の増加や昇格年齢の低下など、経験が少ないまま昇格する人が増えた
4	職員構成の変化により、若手を丁寧に育成する余裕がなく、仕事のノウハウの継承が少なくなってきているのではないか	・昔は係の人員に余裕があったが、職員数の減少により自分の仕事で精一杯となっている
5	職員同士の上下・横のつながり、課を超えた交流が減少しているのではないか	・昔は上下関係が厳しい面もあったが、飲み会やレクリエーションなどが今よりも活発に行われていた ・同期のつながりが強く、勉強会や組合活動なども積極的に実施していた
6	昔に比べて住民の自主性が低下してきており、要求は大きくなり、職員に対する風当たりも強くなってきているのではないか	・都市化が進み、住民同士や職員と住民の関係性も薄れてきている ・昔は、住民は自分たちでできることは自分たちでやっていたが、現在は住民の要求が高まってきている ・職員の給料が地元の民間企業より相対的に上がったことで風当たりも強くなっている

得られた意見に対し、さらになりゆきの未来の考察を含めて3人で対話し、相馬市の現状と課題を表 3-2 のように分析した。

表 3-2 相馬市の現状に対するキーパーソンの意見と想定される課題

#	相馬市の現状に対するキーパーソンの意見	想定される課題
1	市長の強力なリーダーシップ（トップダウン）に慣れてしまい職員の自主性が低下しているのではないか	震災からの復興が一段落し、将来的に市長が交代した際に、職員自らが相馬市の未来を描いていかなければならない
2	職員の当事者意識・責任感が低下しているのではないか	上意下達を是とする「管理型の組織」から「経営型の組織」（双方向対話を重視し、実務対応を担う職員が自分事で考えることのできる組織）に転換していかなければならない
3	係長に昇格するまでの経験値が足りず、行政職員として必要な視野の広さを備えられていないのではないか	長期的な展望や部署間の連携、市民目線など広い視野を必要とする事業において、行政サービスの低下を招かないよう対応していかなければならない
4	職員構成の変化により、若手を丁寧に育成する余裕がなく、仕事のノウハウの継承が少なくなってきているのではないか	高齢化や人口減少により財政はより厳しくなることが予想され、また AI 等に代表される機械化・自動化の進展により職員数の減少傾向は避けられない中で、ノウハウを継承していかなければならない
5	職員同士の上下・横のつながり、課を超えた交流が減少しているのではないか	職員同士のチームワークや阿吽の呼吸といった面で業務に支障をきたすことのないよう対応していかなければならない
6	昔に比べて住民の自主性が低下してきており、要求は大きくなり、職員に対する風当たりも強くなってきているのではないか	将来的に住民との関係はさらに希薄になり、職員はさらに高い住民の要求に応えなければならない

3．2 若手職員へのアンケートとインタビュー

この結果の中で私たちが着目したのは、「職員の自主性（ボトムアップ）」と「当事者意識・責任感」いうキーワードである。特に、佐藤と森は前職での経験と入庁後のギャップとして、自らの仕事において十分に自主性を発揮できていないのではないかという、ある種のもどかしさを感じていた。これは、単に業務経験の少なさや自身の実力不足も要因の一つではあるが、他にも組織的な課題はあるのか、他の若手職員の現状や意識はどうなのか、調査する必要があると考えた。

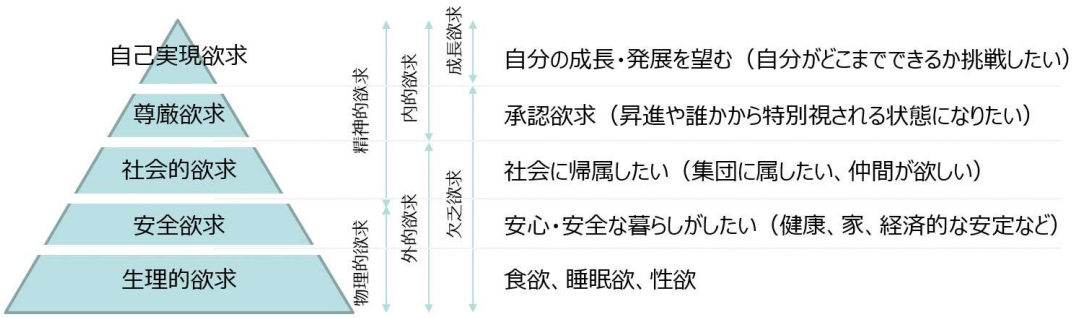
そこで、私たちは若手職員の生の声を探るために意識調査のアンケートとインタビューを実施することとした。

（1）アンケート項目

アンケート項目は、若手職員が自主性を発揮できているか、また当事者意識を持てているかといったことを調査すること念頭に作成することとした。ここで、どの程度の意識を持っているかを段階的に分類するために、「マズローの欲求5段階説(注 1)」をフレームワークとして利用することとした。これは、アメリカの心理学者アブラハム・マズローが、「人間は自己実現に向かって絶えず成長する」と仮定し、人間の欲求を5段階の階層で理論化したものである。本アンケートにおいては、質問項目をそれぞれ「生理的欲求（レベル1）」「安全欲求（レベル2）」「社会的欲求（レベル3）」「尊厳欲求（レベル4）」「自己実現欲求（レベル5）」の5段階の分類で作成し、どこまでの欲求が満たされているかという観点で分析することとした。

（注 1） マズローの欲求5段階説

「人間は自己実現に向かって絶えず成長する」
下の段階の欲求が解消されると一つ上の欲求を求め、最終的には自己実現の欲求となる。



実施手順

アンケートの実施手順は以下のとおりである。

① 若手職員に無記名でのアンケートを依頼（回答率84．2%）

② アンケート結果をもとに、満足度の低い項目を中心に追加インタビューを実施（18名）

(2) アンケート・インタビュー結果

アンケートの結果を図 3-1、アンケートの自由記述と追加インタビューで得られた主な意見を表 3-3 に示す。

#		質問項目	回答率	#		質問項目	回答率
1	①生理的欲求	規則的な食生活を送れていますか	63%	19		上司（係長）は手助けをしてくれますか	81%
2		睡眠は十分に取れていますか	69%	20		上司（係長）と仕事の目標を共有していますか	67%
3		今の給料は自身の考える安定した生活を満たすのに十分だと思いますか	56%	21		上司（係長）からの建設的なフィードバックがありますか	77%
4		今の職場は仕事に集中しやすいオフィス環境だと思いますか	60%	22	④尊厳欲求	自分の仕事の成果について、誇れるものはありますか	50%
5		自分の心が健康な状態だと思いますか	63%	23		自分の仕事にやりがいを感じていますか	67%
6	②安全欲求	自分のレベルに合った仕事を与えられていますか	65%	24		自分の仕事を通じて達成感を感じていますか	54%
7		スキル・能力が身につく仕事環境ですか	69%	25		自分の仕事の成果を上司や同僚に認められていると思いますか	60%
8		職員教育・キャリア開発などの制度が充実していると思いますか	33%	26		人事評価制度の導入に期待していますか	46%
9		仕事と私生活のバランスが保たれていると思いますか	50%	27		自分の仕事は市民に対して誇れると思いますか	69%
10		今後も相馬市役所で働き続けたいと思いますか	75%	28		自分のスキルは他の自治体でも通用すると思いますか	60%
11	③社会的欲求	（自部署の人に対して）仕事の悩みやアイディアを相談・提案できる環境だと思いますか	73%	29		自分のスキルは他の業種でも通用すると思いますか	33%
12		（他部署の人に対して）仕事の悩みやアイディアを相談・提案できる環境だと思いますか	46%	30	⑤自己実現欲求	仕事の完成度やスピードをUPさせるために工夫してますか	81%
13		自分が現在所属している部署に満足していますか	69%	31		仕事を後任に引き継ぐために体系化・マニュアル化しようと考えていますか	90%
14		組織（自部署）の中で自分が果たす役割を理解していますか	83%	32		仕事をする上で、他自治体や民間企業の事例を参考にしていますか	60%
15		組織（自部署）の中で責任感や当事者意識を持って仕事に取り組んでいますか	94%	33		仕事のなかで自分の考え方を反映できていると思いますか	63%
16		職場の人間関係は良好だと思いますか	79%	34		仕事でより良い結果を得るために、上司や先輩を説得してでもやり方を変えようと思いますか	42%
17		仕事の目的（組織の目的）に沿って日々の業務を遂行できていると思いますか	69%	35		仕事を通じて自分は成長していると思いますか	73%
18		仕事上の喜びを同僚と分かち合うことができていると思いますか	50%	36		仕事を通じて自分の夢を実現できると思いますか	42%

図 3-1　若手アンケートの結果（「そう思う」、「ややそう思う」と答えた人の割合）

表 3-3　アンケートの自由記述と追加インタビューで得られた主な意見

#	分類	若手職員アンケートとインタビューで得られた主な意見（抜粋）
1	研修への満足度について	・会計システムや庁内イントラの使い方など、市役所内で共通して使うものについては早い段階で研修かマニュアルで教えて欲しい。 ・常識、もしくは暗黙の了解とされていることについてはマニュアルが欲しい。 ・職場によって職員の習熟度の差が極端にあると感じる。 ・財務会計や起案書のルール、役所ルール等は現場で学習するしか無いように感じるため、公務員として必要なスキルを学ばせると共に実務内容を把握させるべき。
2	改善意識について	・自分が引っ張っていくほどの自信がないため実現できていないのが現状 ・提案しても言い返されそうなため、言いにくい ・根本的な解決に向けての道筋を自分では示せない状況である ・上司（係長）に提案するのに、漠然と思っている段階では言いにくい。自分の考えを固めるのにも時間がかかるため、結局できない

(3) 若手職員の現状について得られた気づき

上記の結果に対し、10期生同士で対話を重ね、若手職員の現状について分析を行った結果、得られた気づきを表 3-4 に示す。

表 3-4 若手職員の現状について得られた気づき

#	アンケート・インタビュー結果	10期生同士の対話を通じて得られた気づき
1	若手職員向けの教育制度に関する満足度が低い(質問項目#8)	・若手職員はより実践的なスキル習得を望んでいる(財務会計、文書処理、例規、予算等) ・庁内における基礎知識の文書による共有が不十分で、各現場での口頭による伝達が主な手段となっている ・若手職員のスキルアップの標準ロードマップがないため、配属部署によってスキル習得機会に差が発生する
2	より良い結果を得るために、上司や先輩を説得しようとする若手職員が少ない(質問項目#34)	・経験不足の若手職員は、知識や自信が足りず、上司への提案や議論に対して消極的になる傾向にある
3	キーパーソンの印象とは異なり、若手職員自身は、責任感や当事者意識を持って仕事に取り組んでいると感じている(質問項目#15)	・若手職員の責任感・当事者意識が低いのではなく、知識・スキルのなさが自主性を阻んでいるのではないか ・職層による視点の違いが認識の差を生んでいる(上司や先輩と目的、目標の共有がなされていないのではないか)
4	仕事を通じて自分の夢を実現できると思う若手職員が少ない(質問項目#36)	・生活の安定のためといった現実的な志望理由の若手職員が多く、仕事に夢や希望を見出す機会が少ない
5	生理的欲求・安全欲求に対する満足度について、(教育制度に対する満足度を除いては)特に目立つ不満はなかった	・睡眠、食事、心身の健康面での問題や、報酬に対する不満といった「根本的な問題」への対処の必要性はさほど大きくない

3．3 仕事量の変化の分析と取り組むターゲットの検討

続いて、組織の現状を定量的な側面からも把握するために、仕事量と職員構成の変化という観点で分析を実施した。ここで、仕事量は一般会計ベースでの歳出額とみなし、平成16年(※「財政非常事態宣言」を撤回し「平常運転」に戻った年)と現在のデータを比較することとした(表 3-5、図 3-2)。

表 3-5　仕事量と職員構成の変化

年度	①歳出 一般会計 （十億円）	②職員数 （人）	③うち若手職員数 5年目以下 （人）	④若手職員 比率③÷② （%）	⑤職員1人当たり 仕事量①÷② （百万円/人）	⑥若手職員の 割当仕事量①×④ （十億円）
H16	12.83	369	30	8.1	34.78	1.04
H30	19.22	310	67	21.6	61.98	4.15
変化量(倍)	**1.5**	**0.8**	**2.2**	**2.7**	**1.8**	**4.0**

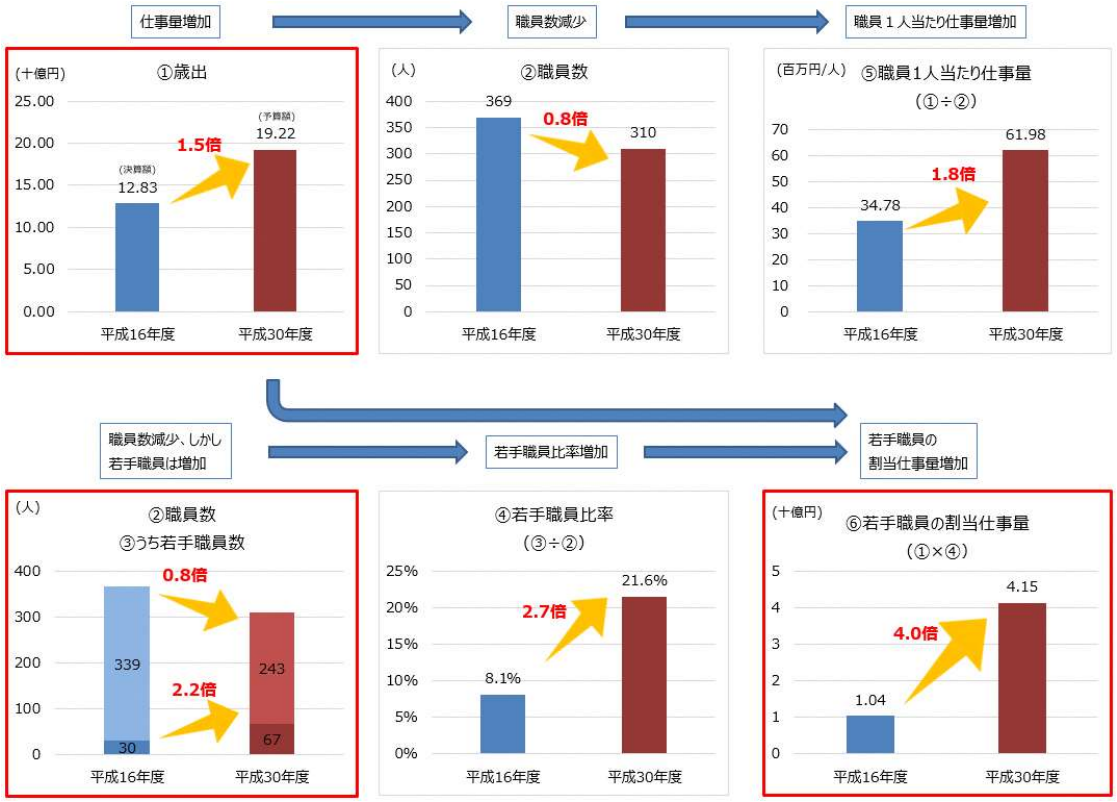


図 3-2　仕事量と職員構成の変化（グラフ）

上記データより、平成16年時点と比べて歳出（＝仕事量）は1．5倍に増えた一方で、職員数は0．8倍に減少しており、職員１人当たりの仕事量は1．8倍に増加していることが分かる。加えて、若手職員の全職員に対する比率は、8．1%から21．6%と2．7倍に増加している。その結果、歳出全体に占める若手職員の割当仕事量は、約10億円から約41億円と、およそ4倍に増加していることが分かる。

さらに、仕事量と職員構成という観点で、他自治体との比較も実施した。比較に用いたのは、総務省が集計・公表している類似団体別職員数の状況(注2)というデータである。この「類似団体別職員数」とは、人口と産業構造が類似する市区町村をグループに分け、そのグループ内での人口１万人当たりの職員数の平均値を算出し、職員数の比較を行うものである。このデータによると、相馬市は類似団体（全国34団体）のうち、人口1万人当たりの職員数が普通会計で5番目、一般行政部門で4番目に少ないことが読み取れる（表 3-6）。この結果は、地勢要件（面積など）や地域住民の行政に対する要望といった様々な行政需要によるものであるため単純比較はできないが、他

自治体と比較しても職員に求められる仕事量が多い部類にあると考えることができる。

表 3-6　類似団体別職員数の状況（抜粋）

一般市　Ｉ－０（３４団体）
（人口5万人未満、産業構造Ⅱ次・Ⅲ次90%未満かつⅢ次55%未満の団体）

普通会計

団体名		面積 (H28.10.1)	住基人口 (H29.1.1)	普通会計職員数 (H29.4.1)	人口1万人当たり職員数（普通会計）
山形県	①東根市	206.94	47,728	322	67.47
静岡県	②菊川市	94.19	47,955	338	70.48
静岡県	③牧之原市	111.69	46,522	341	73.30
長崎県	④雲仙市	214.31	45,147	341	75.53
福島県	⑤相馬市	197.79	35,812	278	77.63
栃木県	⑥那須烏山市	174.35	27,600	224	81.16
愛知県	㉚新城市	499.23	47,954	622	129.71
山形県	㉛尾花沢市	372.53	17,009	228	134.05
岩手県	㉜陸前高田市	231.94	19,871	269	135.37
岡山県	㉝美作市	429.29	28,733	415	144.43
大分県	㉞国東市	318.10	29,330	425	144.90
Ｉ－０合計			1,162,134	11,320	97.41

一般行政部門

団体名		面積 (H28.10.1)	住基人口 (H29.1.1)	一般行政職員数 (H29.4.1)	人口1万人当たり職員数（一般行政）
静岡県	①菊川市	94.19	47,955	216	45.04
山形県	②東根市	206.94	47,728	222	46.51
茨城県	③稲敷市	205.81	42,917	234	54.52
福島県	④相馬市	197.79	35,812	202	56.41
新潟県	⑤阿賀野市	192.74	43,691	268	61.34
秋田県	⑥にかほ市	241.13	25,554	159	62.22
岩手県	㉚二戸市	420.42	28,034	260	92.74
大分県	㉛国東市	318.10	29,330	280	95.47
岩手県	㉜八幡平市	862.30	26,679	263	98.58
岩手県	㉝陸前高田市	231.94	19,871	196	98.64
岡山県	㉞美作市	429.29	28,733	301	104.76
Ｉ－０合計			1,162,134	8,548	73.55

出典　http://www.soumu.go.jp/main_content/000545419.pdf
ここで使用している職員数は、「地方公共団体定員管理調査」による職員数

（注2）http://www.soumu.go.jp/main_sosiki/jichi_gyousei/c-gyousei/ruiji-dantai/index.html
最新データは平成29年4月1日時点のもの

仕事量の増加、職員数の減少、若手職員比率の増加、若手職員の割当仕事量の増加という現状がデータにより判明したが、この結果は、キーパーソンが語った職場の変化（表 3-1 の#3,4）を裏付けるものであり、若手職員をじっくり育成する余裕が少なくなり、成長曲線を早めていち早く最前線での戦力化を強いられる状況になってきていると言い換えることができる。

現在の若手職員の指導・育成環境については、庁内での研修と「ふくしま自治研修センター」での研修を主体としているが、通常業務との兼ね合いの面から研修受講に満足な時間を割けるほどの余裕がないことは上記データが示す通りであり、業務で日常的に使用するようなスキルは職場での OJT により習得するしかないのが現状である。しかしながら、若手職員比率が急激に増加している現状では、「若手が若手を指導しなければならない状態」となり、OJT を実施するための知識の継承も十分に行えなくなっているのではないかと懸念される。

キーパーソンの意見から導き出した想定される課題（表 3-2）の一つである、「経営型」の理想的な組織への転換を目指すには、実務対応を担う若手職員が自ら考え能動的に行動できることが重要である。さらに、相馬市の近い未来を考えたとき、現在の若手職員は主力としての活躍が期待される立場にあり、職員構成に占める人数比も今と変わらず大きいものであると想定される。従って、私たちはこの世代の成長をサポートする環境を整えることが重要かつ喫緊の課題であると考えた。

昨年度の研究生（9期生）も、組織の急速な若年化と若手職員の業務負担増という問題認識のもとに、①若手職員を対象とした対話型研修「若駒会」の開催、②職員のプロフィールを共有するた

めの「職員名鑑」の導入といった、主にコミュニケーション活性化を目指した施策を展開しているが、私たちは、9期生の取り組みを踏まえつつ、若手職員が自ら考え能動的に行動できるためのサポート体制を整えるべく、9期生の取り組みを補完するような取り組みを目指していきたいと考えるようになった。

3．4　マネ友への中間プレゼン

ここまでの考察をもとに、3人でさらに対話を重ね、「ありたい姿」と「アクションプラン」の素案を作成してマネ友を前にプレゼンテーションを実施した（参加者：13名）。この時点でのありたい姿、アクションプランの素案を表 3-7(a)、表 3-7(b)に示す。

表 3-7(a)　ありたい姿（素案）

#	ありたい姿（素案）	概要
1	自立した職員によるボトムアップ型組織	・担当職員が社会・住民ニーズを捉え、自分事で考える ・担当職員（最前線の現場）からの改善提案がなされる
2	職層間の対話が活発な組織	・職層間の双方向の対話を通じて、仕事の目的や目指す成果について「ともに目指す状態」に到達する ・対話を通じた「腹落ち」により、やらされ感ではなくやりがいを持って能動的に働くことができる

表 3-7(b)　アクションプラン（素案）

#	アクションプラン（素案）	概要
1	庁内情報の整理と文書化	・バラバラに眠っている庁内情報を整理して誰もがアクセスできるように改善し、若手職員に必要な知識を備えさせる ・庁内の「常識」として文書化されずに口頭で伝えられてきた知識を文書化し、どの職場にも届くように広める
2	他部署の仕事を学ぶ機会を若手に提供	・所属部署以外の仕事を説明する資料を若手に作成させ、行政職員としての広い視野を習得させる（他部署に赴き調査やインタビュー通じて資料を作成） ・新人研修メニューとして導入することを提案
3	対話の活性化による目的・思いの共有	・人事評価制度の改善内容として職層間の対話を活性化させる施策を提案する

上記プレゼンに対し、マネ友からは下記（表 3-8）のような指摘を受けた。プレゼン内容に関しては3人の対話を通じて十分時間をかけて練ったつもりではあったが、マネ友から賛同を持って受け入れられるような内容ではなかった。

表 3-8　中間プレゼンに対するマネ友からの指摘

#	マネ友からの指摘
1	北川顧問や出馬部会長の講話や資料に出てくるような用語がちりばめられているのは分かるが、的が絞られていない印象を受ける
2	そもそもなぜボトムアップにする必要があるのかプレゼン内容からは理解できない
3	自分たちが何をやりたいのかが見えてこない、熱意が見えない

プレゼンに対する指摘を通じて、まず私たちは自分たちがこの活動を今後も継続して引き受けていく覚悟が足りなかったことに気づいた。そして、「部会には卒業がない」という言葉の本当の意

味を理解することとなった。合わせて、現状を伝え人や組織を巻き込み変えていくことがいかに難しいか痛感した。数値化による説得や共感を呼ぶストーリーの展開という面に関して改善の余地が大いにあることと、粘り強く熱意を持って対話を重ねていくことが必要と思い知らされた。

4. ありたい姿の検討

マネ友からの指摘を受け、私たちは夏合宿に向けて再度対話を続け、以下のことを再確認した。

表 4-1　中間プレゼン後の対話の結果

#	対話のテーマ	再確認したこと
1	現状分析とターゲットの検討	・若手職員比率の急激な増加により、現場での育成が課題となっていることは客観的データより明らかである ・重要かつ喫緊の課題であることから若手職員の育成にフォーカスする方向性はキープしたい
2	庁内基礎知識が整理・共有されていない	・現場に若手育成の余裕がない中で、例規・予算・財務・議会対応など、若手が自ら参照してスキルアップに活用できる共通の文書や育成指針を整備することは OJT のレベルの均質化という観点で非常に有用である ・文書の整備は、若手の意見も踏まえながら中長期的スパンで段階的に取り組んでいくのが現実的
3	過去のマネ友の活動と継続性を持たせる	・昨年度と現状が大きく変わっているわけでないため、取り組むテーマに継続性を持たせるべき ・単年度の取り組みとなってしまえば、熱を持ち続けることが難しい ・マネ友同士が連携し、小さな成果を着実に積み重ね、輪を広げていくことが組織変革につながるのではないか

対話の結果を踏まえて、組織・人材のありたい姿を以下のように定めた（図 4-1）。20年後のビジョンとして掲げた「市民が誇りを持てる相馬市へ」は、相馬市総合計画「マスタープラン2017」の冒頭に記した将来像「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」から引用し、市民に誇れる組織・職員でありたいとの想いを込めた。そのビジョンに向けて、若手職員の育成を通じて学びあう雰囲気を高め、自ら行動・挑戦できる職員を増やしていく将来像を描いた。その中で私たち10期生自らが中心となり、マネ友や若手職員を巻き込みながら熱を持ち続け組織を変革していくという意思を表すものとした。

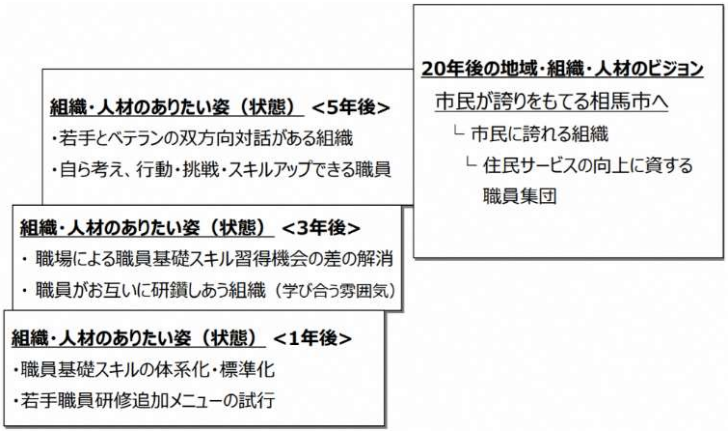


図 4-1　組織・人材のありたい姿

5. 組織変革に向けたアクション

前章までの取り組みを元に、ありたい姿に向けたアクションプランを検討し、試行とフィードバックを通じて内容の改善を図りながら具体的な取り組みを開始することとした。

5．1　アクションプラン

私たちが検討したアクションプランを表 5-1 に示す。

表 5-1　ありたい姿に向けたアクションプラン

誰が	いつから	誰と	何を	どこまで・どのように
10期生	10月	若手職員	**庁内基礎知識の体系化** …詳細は下記(1)	庁内基礎知識の文書化とスキル習得のロードマップ作成
10期生	2月	9期生 若手職員	**若駒会(※)と連携した若手職員への研修実施** …詳細は下記(2)	対話型研修による若手のスキルアップ
10期生	1～3年後	9期生 若手職員	若手職員への研修の継続	研修内容と文書の改善 研修の定着
若駒会卒業生	5年後	マネ友 若手職員	**若駒会卒業生による若手職員への研修実施** …詳細は下記(3)	若駒会卒業生が後輩を育成 **相馬市の OJT 環境の標準化**

※若駒会：若手職員向け対話型研修（9期生アクション）

アクションプランの詳細は以下の通りである。

(1) 庁内基礎知識の体系化

① 庁内基礎知識の整理と共有

若手職員が「自ら考え、行動・挑戦できる」というありたい姿を実現することを考えたとき、上司や先輩に対し建設的な提案や議論をするためには、経験で劣る彼らは、知識によって「武装」することで初めて同じ土俵で対話ができるようになる。ところが、相馬市の現状として、経営に関する重要な情報や、仕事の進め方やルール、仕事を効率化するために役立つ情報に、若手が日常的に触れる機会が少ないように見受けられた（情報のありかや、情報の存在自体を知らない若手職員が多い）。これは、情報共有の方法が①資料を部署別の共有フォルダに格納→②イントラの掲示板に格納場所を掲載（一度限り）という流れで完結してしまっており、庁内のどこにどういう情報があるかといった全体像を把握するのに適さない仕組みとなっているためと考えられる。さらに、仕事の見通しを立てるうえで必要な市役所全体の年間スケジュール（予算、議会、各種会議やイベント等）について一覧で把握できる資料がなく、経験で身につけるしかないという現状もある。

私たちは、これらの問題を解決するために、庁内基礎知識の目次（体系的に整理された一覧）と各種説明資料を文書として作成し、OJT の現場で若手職員がいつでも参照・活用できる仕組みを提供することとした。

② スキル習得のロードマップ作成

若手職員が目指すべき行動指針としては、今年度から試行されている人事評価制度において、主事向けの評価項目として「役割認識」「業務遂行」「協調性」「市民対応」「意欲・態度」の5つの区分で目指すべきレベルが概要的に示されているが、財務会計や基本的な例規、役所内のルールなどの具体的なスキルについては特に定めがない。若手アンケートの結果として、「その部署で経験した仕事しか知らないため異動後のことが不安である」というような意見があったが、「最低限身につけておくべきスキル」を具体的に示すことができれば、若手職員自身と育成する側の両方に対し有用なものになると考えた。

そこで、若手職員のうちに身につけておくべきスキルを具体的に定義して文書化し、共有していくこととした。

(2) 若駒会と連携した若手職員への研修実施

庁内基礎知識を体系化し若手職員に共有していく方法として、文書を作り公開するだけでは効果は薄いと思われる。そこで、私たちは、9期生が昨年度から取り組み始めた若手職員向けの対話型研修「若駒会」の研修メニューとしてこれらを組み込み、私たちと若手職員との対話や若手職員同士の対話を通じて共有していくこととした。これは、私たちが対話の中で見出した方向性「過去のマネ友の活動と継続性を持たせる」(表 4-1 の#3)という考えに基づいたものであり、さらに、文書のみでは伝えきれない「仕事への向き合い方」「心構え」「郷土愛」等といった内容を、対話を通じて伝達しようという狙いが込められている。

研修で得たフィードバックを(1)の文書化に反映し、継続的改善を伴いながら少しずつ、着実に成果をあげていき、組織変革の仲間を増やしていくことを考えている。

(3) 若駒会卒業生による若手職員への研修実施

私たちのアクションプランの将来像は、若駒会を卒業し主査クラスとなった人材が、将来的には教える側となり、新たな若手職員を育てていくサイクルを生み出すことである。取り組みを始めて5年(＝新人が主査に昇格するまでの標準的な期間)を目処に、このサイクルを実現していきたいと考えている。

(4) 目指す状態は「相馬市の OJT 環境の標準化」

私たちは、この取り組み全体を通じて「文書の充実」と「対話の実践」を進めていき、相馬市の OJT 環境の標準化という状態を目指している。つまり、部署による基礎スキル習得機会の差が発生しないよう、知識・情報・求められるスキルを標準化し、全ての若手職員に提供できる仕組みを創り上げたい。

5．2 アクションプランの試行とフィードバック

上記アクションプラン（1）庁内基礎知識の体系化の具体的な取り組みとして、試行的に以下の文書の作成に着手している。今後は、フィードバック結果を元にさらに内容を拡大・充実させていく予定である。

表 5-2 アクションプランの試行内容

#	作成文書	概要と期待する効果
1	若手職員のスキル習得マップ	【概要】 ・若手職員に習得して欲しいスキルの全体像を体系的に整理したもの ・#2 以下の文書にリンクする目次としても使用 ・#2 以下の文書は今後随時追加し、研修を通じて内容を充実させる 【期待する効果】 ・スキル習得のロードマップを示し、OJT をサポートするものとして活用
2	各部署の仕事内容紹介	【概要】 ・条例で定義された事務分掌だけでは分からない仕事内容を、各部署（係）につき A4 用紙 1 枚程度にまとめたもの ・資料は、若手職員自身が現在の所属部署について作成し、グループ対話形式で紹介する 【期待する効果】 ・自分の所属部署以外の仕事内容について知り、広い視野を得る ・仕事内容を紹介し、質問に答えることで普段とは別の視点で自らの仕事を振り返る
3	各種指針やマニュアルの一覧	【概要】 ・庁内に点在する各種指針やマニュアルをカテゴリ別に一覧化し、実際の資料へのリンクを掲載したもの 【期待する効果】 ・若手職員が情報の存在自体を知らないといった事態を防ぐ ・イントラ掲示板に更新情報が掲載されるたびに本資料も更新するため、本資料から全ての資料の最新版にアクセスできる
4	定例行事や各種イベントのスケジュール	【概要】 ・議会や予算、各種イベント等のスケジュールと概要を説明するもの 【期待する効果】 ・若手職員が常に先を見通した仕事の進め方ができる

本稿では、上記のうち「#2 各部署の仕事内容紹介」について、若手職員から有志を募り実施した「模擬対話型研修」とそのフィードバック結果について記す。

（1）文書の内容

作成した文書の例を図 5-1 に示す。条例で定義された事務分掌だけからは見えてこない仕事内容として、各担当者の思う「やりがい」「苦労していること」「他の自治体と比べて」といった内容に重点を置き、A4 用紙 1 枚程度で自らの仕事を紹介するものである。

仕事内容の紹介は、若駒会の研修の場で4～5名程度のグループ対話形式で実施し、質問のやり取りを通じて他部署の仕事内容や互いの仕事に対する姿勢に関心を持ち、自らの仕事を客観的に振り返ることができるようにすることを念頭に置いている。

また、各部署の若手職員が作成した紹介文書と質疑応答の内容を成果物として1つにまとめ、若手職員がいつでも手引きとして参照できる形で公開する計画である。

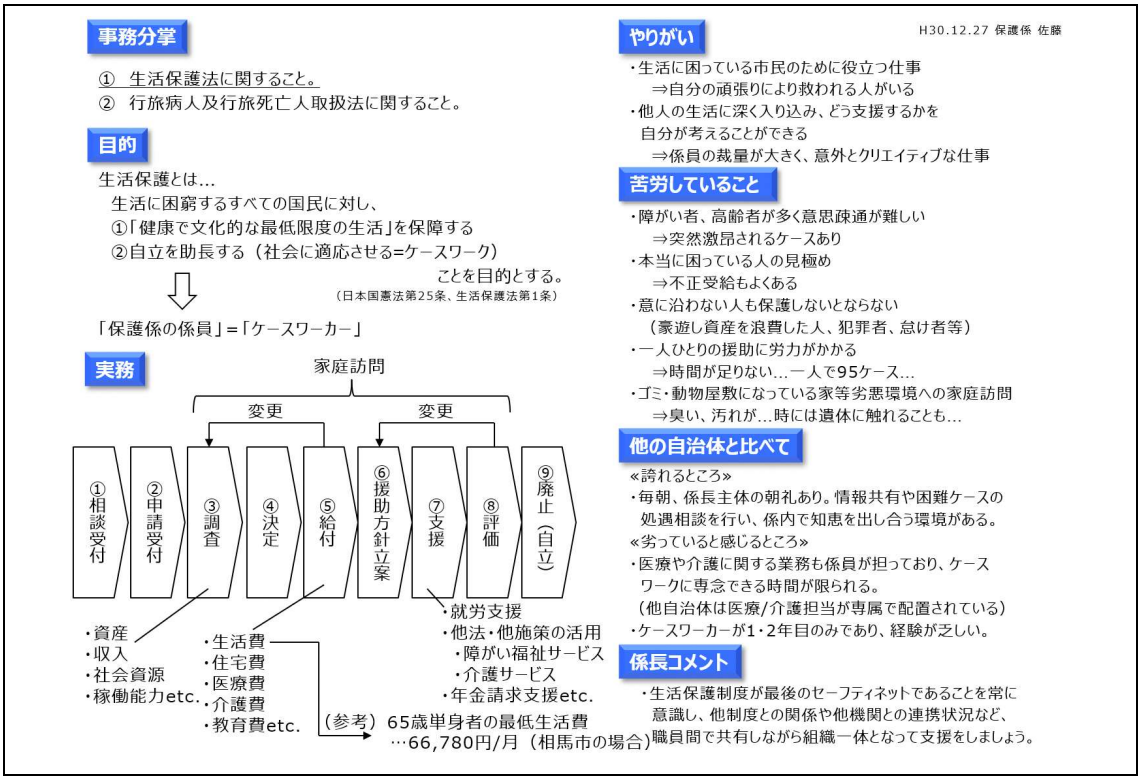


図 5-1 各部署の仕事内容の紹介例（社会福祉課 保護係）

(2) 試行方法

模擬対話型研修という形で3回実施した。いずれも定時後の時間を利用し、1名あたりの持ち時間は20～30分程度とし、各回4名ずつ紹介した（参加人数12名）。

(3) アンケート結果

参加者のアンケート結果（抜粋）を以下に示す（回答人数12名）。

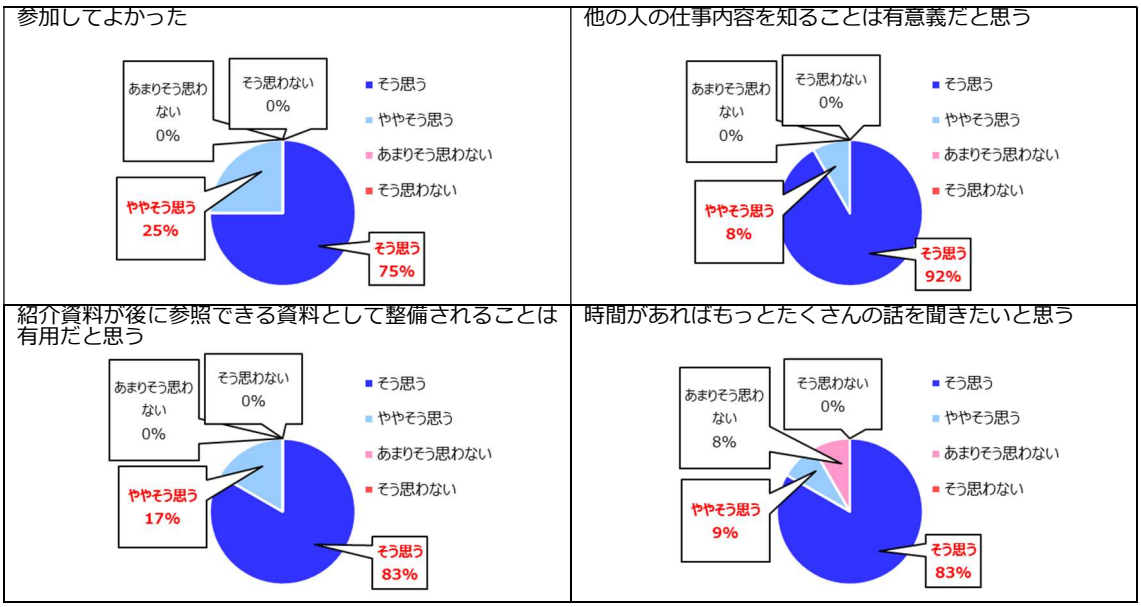


図 5-2 参加者のアンケート結果（抜粋）

表 5-3 参加者のアンケート結果（自由意見）

#	分類	参加者のアンケート結果（自由意見）
1	参加して良かったか	・今回のテーマのような話を同期同士でもほとんど話したことがないので良い機会だった ・普段かかわりの少ない課や係の業務について知るだけでなく、他の人の業務に対する考えも知ることができて良かった ・市職員として働いていくための知識や心構えなどを身に付けたり、参考になったりすると思う ・経験が浅いため市役所自体がどこまでの業務をやっているかわからない部分があるため、そこを知ることができるのは良い機会であった ・他課の仕事を知る機会がなかったので、貴重な経験でした
2	他部署の仕事内容を知ることについて	・自分の課以外で他部属にわたって業務を行うこともあるので、他の課の業務内容を知ることはとても大事だと思います ・他部署の仕事内容を把握することは、少なからず自身のスキルアップや組織の底上げに繋がると感じられる ・他の課の業務を知ることで他の課と連携して仕事をする際にスムーズに仕事ができるようになると思う ・自分自身が事務分掌をあまり意識していなかったため、業務を見直し自分の役割を整理するきっかけにもなった
3	資料の蓄積と公開について	・今回一緒でなかった人の業務内容等についても確認したい ・公開するのであれば事前に内容を確認させて欲しい ・若手に公開し、マル秘ノートのような使い方をしてもらえれば良いと思う ・添削していただき、もっと見やすいものにして頂ければ幸いです ・発表で抜けていた部分や質問があった部分を後日補足できると良いと思う

サンプル数に限りがあるが、参加者からは概ね好反応を得ることができた。自由意見にもある通り、若手職員同士で普段からお互いの仕事の話をする機会が少なく、良い機会であったという反応が多かった。実際に同じ「若手職員」の立場として参加した佐藤と森も、他の参加者の仕事内容に興味が尽きず時間が足りないと感じる結果となった。

(4) 今後の取り組み

今回は、私たち3人が質問をする時間が長かったため、参加者同士での質疑があまり多く生まれなかった。また、用意した文書の読み上げに時間を費やす傾向があったため、実際の研修の場では、進行のルールを工夫して参加者に事前に周知することで、参加者同士の質疑が活発となるように改善していきたい。

また、作成した文書の公開に関しては、概ね賛成の意見が多かったが、中にはそのままの内容では上司に見られることに抵抗があるという意見もあったため、そのような面での配慮も検討したうえで公開できるようにしたい。

6. 今後の展望

私たちの取り組みはまだ始まったばかりである。今後は、まず来年度開催予定の若駒会に私たちも参加し、試行段階で作成した文書を使用して、若手職員との対話型研修を行うことを最初の目標にしており、現在活動に取り組んでいるところである。その中で得られたフィードバックを元に、さらに文書や研修内容を充実させることで、「相馬市の OJT 環境の標準化」を達成していきたいと考えている。そのために、若手職員のみならず様々な職層の職員と対話を継続していきたい。

この取り組みを通じて、マネ友や若手職員を巻き込んでいき、私たちが熱源となり「自分事で考える」姿勢を示し続けることで、組織変革の仲間を増やしていきたいと考えている。いずれは、仲間たちと共に情報交換・意見交換の場、相馬市の現状や未来について研究し対話する場、政策研究の場として活動を広げていきたいと考えている。

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 10 期生　遠藤　学

私が相馬市役所６期生の活動内容から良いイメージを全く持っていなかっ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に参加しようと決めた理由は、二つあります。一つ目は育児休業を１年取得して仕事に復帰するにあたり、育児休業取得前の自分と取得後の自分の中で組織というものに対する考え方が柔軟になり、自分が批判的に考えている活動に対し批判しているだけでは何も変わらないと思い、自分が参加することでその活動を理解しようと考えられるようになったこと。二つ目は職場においてマニ研の参加者を公募しても誰も応募をしてこない中、自分の担当業務とはいえ、入庁して間もない今回一緒に参加している二人のメンバーを誘った張本人であり、市役所の組織をまだ意識したことがない二人に負担をかけていると責任を感じ、自分も参加することで二人の負担を少しでも軽減できればと思ったからです。

そんな気持ちで参加した部会でしたが、この１年間の部会を通して活動を振り返ると、自分にとっては予想に反し、参加して良かったなと思える１年間でした。理由は下記のとおりとなります。私にとってのキーワードは「ドミナントロジック＝思い込み」と「やるかやらないか」です。

相馬市役所に入庁して今年で１２年目になります。時間の経過とともに、自分も知らず知らずの内に役所の前例踏襲の考え方に染まり、自分で考えることを止め、現在起きている問題に対し思い込みで判断し、問題の本質を見誤っていたことに今回の課題分析を実施して気付くことができました。

また、課題分析を行い、アクションプランを決定しましたが、結局それを自分たちでやるかやらないかが本当に大切なことだと部会の講師陣や先輩方の経験談、テラルネッサンス代表の鬼丸さんの講演を聴き、自分の中で少しだけ覚悟を持つきっかけになったと思います。

私にとっての今後の目標は、今回部会に参加した経験や課題解決を次年度以降、自分たちのアクションプランを通して若手に還元することです。アクションプランについても自分たちでやれることからやっていこうと思います。現状を悲観しているだけでは何も変わらないので、とりあえず「やってみよう」を大切にして。

最後になりますが、部会へ参加するにあたり快く参加させて頂いた職場の皆さまや私たちの課題分析に協力して頂いた部長職、課長職、若手職員の皆様、チーム絆の皆さま、そして参加自治体が 100 を超える中、参加者に常に考えさせる研究会を開催して頂いた事務局と運営委員の皆様に感謝したいと思います。また、共に参加して頂いた森さん

と佐藤さん、二人の冷静な課題分析、論理的な思考、素晴らしい論文と発表資料にただ感嘆するばかりでした。私にとって部会参加による最も刺激的だったのはお二人と出会えたことです。改めて感謝申し上げます。

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１０期生　森　洋人

・補講としての「働き方改革」セミナー受講

共同論文の執筆が一段落した平成３１年３月１日、休暇を取得して「事例に学ぶ　自治体現場の働き方改革 in 仙台（主催：早稲田大学マニフェスト研究所）」というセミナーに参加した。AI や RPA といった新しい情報技術がもたらす業務改善の可能性について学ぶつもりだったが、技術面だけではなく、人材マネジメントという視点でも得るものがあった。

セミナーでは、AI や RPA を自治体業務や一般企業の業務に適用した事例を取り上げた。そこで学んだのは、いくら技術自体が優れていても、実際に現場に導入して成果を上げるためには、現場に対し「変化に対する理解」を得るための粘り強い取り組みや、全庁横断的な意識統一、意識改革のプロセスが重要になるという点である。

特に印象に残ったのが、中村健氏（早稲田大学マニフェスト研究所　事務局長）が熊本市の「CC（Clean-Clean）大作戦」や長野県高森町の「建設課ができる子育て支援」の事例紹介を通じて述べていた「自ら考え・見直し・行動する組織を作るのが仕事」という言葉である。技術に取って変わられるような単純労働を自分の仕事と勘違いしていないか、単純なアウトプット（＝仕事の結果できたもの）ではなく、アウトカム（＝仕事によってもたらされた成果）を目指しているかという視点で、小さな成功体験を積み重ねながら全庁的に意識を改革していくプロセスが、私たちが１年間の活動ではやり切れなかった「その先の活動」の道標になるだろうと思った。今後の私たちの活動の参考にしていきたいと思う。

・部会に参加して起こった心境の変化

部会に参加する前の私は、市役所の仕事の進め方や民間企業との意識・文化の違いに多少の違和感を覚えることがあっても、自分の知識や立場ではできることは限られると決めつけており、自分の手の届く範囲外に対しては他人事のように対応していたように思う。

前職では、常に顧客の満足度を追求し、創意工夫して仕事の質を上げ、顧客に喜ばれることが仕事のやりがいであり、誇りだった。だから、市役所に勤めるようになり、自分たちの組織の仕事がお役所仕事と揶揄されるのが悔しかった。「もっと市民に向き合い、市民に誇れる組織に」「役所の都合で仕事のアウトプットを決めるのではなく、市民にとって良いアウトカムをもたらす仕事をしたい」「仕事の結果に真摯に向き合い、失敗を認め失敗から学び、教訓を次の人と共有する組織でありたい」このような事を考えながら仕事をしてきたが、役所の常識や力学を知らず、どうすれば周りを動かせるのかわからない状態で、自分ひとりでは何もできない、そう思って他人事と思い込み始めていたのだと思う。

部会で紹介されたマザーテレサの言葉「***暗いと不平を言うよりも、自ら進んで灯りをとも***

しなさい。誰かがやるということは、誰もやらないということを知りなさい。」という言葉の通り、自ら進んでやらなければならないと、この１年で思えるようになったことは、私にとって大きな変化である。自分ひとりの力は微力でも、仲間とともに熱を持ち続けて行けば、変化を生み出すことができると思えるようになった。これは私にとって、今後の活動を進める上での大きな勇気を与えてくれるものである。この勇気を胸に、これからも活動を継続していきたい。

・おわりに

OJT 環境の標準化を目指した今年度の私たちの活動は、自分を含めた「若手職員」の早期戦力化を目指した施策ではあるが、私個人としては、知識習得という学びのプロセスを通じて、若手職員が自らの仕事を客観的に評価するきっかけにしたいとも考えている。

市役所の中で仕事をしていると、役所の都合で物事を考えたり、仕事の結果を正当化するための理由を考えることに意識が向いたりという場面に出くわすことがある。中には、事務を円滑に進めるために仕方なくそうしている面もあり、必ずしも全てが悪いとは言い切れないとも理解しているが、若いうちからそうした考え方が癖になり、仕事の目的という本質を見失うことのないように、内向きではなく外に目を向けて欲しいと思う。つまり、「自分たちの仕事の結果は市民の要求をどの程度満たしているのか」ということを、常に意識する組織や職員でありたいということである。問題なく仕事を終えれば本当に満足なのか、そもそも目標の立て方を誤っていないか、他の自治体や他の企業では、その程度の成果では満足していないのではないか、といった観点で自らの仕事に向き合うことができるようになるためには、「学ぶ意識」そのものが必要になってくると思う。私は、今後の活動を通じて、こうした意識についての対話につなげていきたいと考えている。

最後になりますが、この１年を通じて様々な方との有意義な対話の機会を得ることができたことは、自分にとって大きな学びとなりました。この機会を与えて頂き、不在時をサポートしてくださった職場の皆様、そして事務局と運営委員の皆様に改めて感謝したいと思います。また、同じ１０期生として幾度もの対話を重ね、素晴らしいデータ分析と発表資料を提供してくれた佐藤主査、役所経験の少ない私と佐藤くんに、役所の常識と常識に囚われない斬新な意見の両方を示してくれた遠藤係長のお２人にも改めて感謝したいと思います。

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１０期生　佐藤　真一

私は、民間企業で１０年勤め、その後、平成２９年に相馬市役所に入庁しました。入庁して１年が経過する頃、総務課より同部会の案内を頂きました。社会人経験はあるものの相馬市役所のことをほとんど知らず、また、前職との仕事の進め方や考え方の違いにも戸惑いを感じていたため、少しでも相馬市や自治体という組織について知ることができればと思って、部会に参加しました。

実際に部会に参加し、相馬市について理解を深められたことは私にとってもちろん収穫でしたが、活動を通して、自分たちの想いをわかりやすく相手に伝え、動いてもらうことの難しさを感じ、どうしたら伝わるかを意識して取り組みを行えたことは良い経験となりました。実際に、マネ友への中間報告会では「自分たちが何をやりたいのかが見えてこない」との指摘を受け、キーパーソンインタビューや若手インタビューを通して 3 人がなんとなくなく感じた「変えないといけないであろう現状」をどうすれば周囲も納得・共感できる明瞭な課題として定められるかが重要であると気づかされました。そこで、活動中に特に意識したのは定量的な数値でした。鬼澤幹事長のおっしゃった『「共感」と「信頼」を得て「内発的動機づけ」を高める』ためです。例えば、若手職員の即戦力化が急務である現状をどう伝えるかについては、公表されている職員数や歳出額だけでなく、それらの数字に隠れる一人当たりの仕事量（歳出額÷職員数）で考えるとどうか、さらに他の自治体と比較してどうか。と言った具合に、３人で考え視点を変えたデータ分析を行ったことで現状をよりわかりやすくまとめることができたのではないかと考えています。また、職員の意見についても、なるべく定量値とすべくアンケートにて集計したり、そのアンケート結果の信頼性を高めるために、本音のアンケートとすべく無記名としたり、このことについても３人で対話し、工夫できたと思います。

今後も、自身がなにごとも「自分事」として捉えて行動していくことを意識するだけでなく、周囲を巻き込み、共に活動してもらうためにも、周囲にも「自分事」として捉えてもらえるよう、どうすれば伝わるか、「共感」と「信頼」を得られるか、を意識して活動を継続して行きたいと思います。

最後に、部会へ参加するにあたり快く参加させていただいた総務課職員係の皆さま、所属する社会福祉課の皆さま、アドバイスを頂いたマネ友（チーム絆）の皆さま、活動にご協力いただいたキーパーソン・若手職員の皆さま、部会の皆さま、一緒に活動を進めてきた遠藤係長、森さんに感謝を申し上げます。