

第4章

特別区における職場学習



第4章 特別区における職場学習

1. 研究手法

本研究は、特別区における職場学習の実態を明らかにするとともに、効果的な支援の理論化を目指していることから、グラウンデッド・セオリー（Grounded theory）の継続的比較分析法を研究の方法として採用した。

グラウンデッド・セオリー（Grounded theory、以下、GT）は質的データの分析に有効な方法であり、研究の過程を通じて体系的に集められ、分析されるデータから引き出された理論であり方法論である。グレイザーとストラウスによって、1960年代に主流であったグランド・セオリー（Grand theory）に対抗して作られた。理論は調査に先立つものでなく、データから帰納的に浮かび上がってくるものとする。データに基づいているので、GTによる理論は、現象をよりよく理解するのに役立つといわれる。

本研究においては、地方自治体のOJT、Off-JTが民間企業とは異なり、行政組織のあり方や制度の影響を様々に受けていると推察されることから、計量分析等に基づく仮説を研修する方法では、実際に特別区の現場で職員の学習がどのように行われているのか、どのような要素が影響を及ぼしているのかを明らかにすることは難しいと判断した。例えば、地方自治体におけるOJTには、行政組織特有の意思決定過程や営利など数値で業務の成果が図れない状況下での人事評価、転職に比類すると言われる定期人事異動などが影響していると考えられる。これらの点についてはこれまで人事制度としての議論を中心に行われ、職場での職員の学習に対する影響や効果を調査した研究は見られない。さらに、これまで地方自治体においてはOff-JT、OJTも含めて一般的に「研修」として認識されており、職員の学習の視点からの研究は行われてこなかった。

そのため、データを基に分析し、データの中に現れた現象がどのようなメカニズムで生じているかを理論化するため、GTによる質的分析（Glaser & Strauss = 1996）を行うこととした。GTにはオリジナルの方法から派生したいくつかの方法があるが、本研究ではグレイザー派（クラシックGT）の手順を参考に分析を実施した。

2. データの収集・分析の方法

(1) データの収集と分析プロセス

データの収集と分析のプロセスは以下の通りである。

- ① 各区の資料を分析し、インタビューのためのターゲットグループを抽出する。
- ② インタビューを実施し、逐語録を作成する
- ③ 逐語録をデータとしてコーディングを実施し、理論的サンプリングに導かれる新たな対象者にインタビューを実施する。
- ④ 継続的比較分析法により効果的な学習支援の可視化、言語化を企図する。

(2) ターゲットグループの抽出

① 人材育成を所管する管理職

区の行政課題や組織課題を踏まえて職員の学習をどのように支援しているか明らかにするため、人材育成を所管する管理職を研究対象とした。

インタビューの選定に当たっては、23区のうち人材育成を担当する管理職を配置している区をピックアップし、区の地域特性や管理職の経験年数等を考慮して4名を選出した。

② 採用から7～8年程度経過した若手職員

区の人材育成施策が推進されるなかで実際に職員がどのように学習し、成長しているかを明らかにするため、2～3か所の職場を経験していると思われる経験年数7～8年程度の職員を研究対象とした。

インタビューの選定に当たっては、特別区人事・厚生事務組合に各区から派遣されている職員に個別に協力を依頼し、研究の主旨に賛同を得た職員3名を選出した。

(3) インタビュー及び分析の実施状況

管理職4名へのインタビューは令和2年1月～8月の間、1名につき2時間程度実施した。

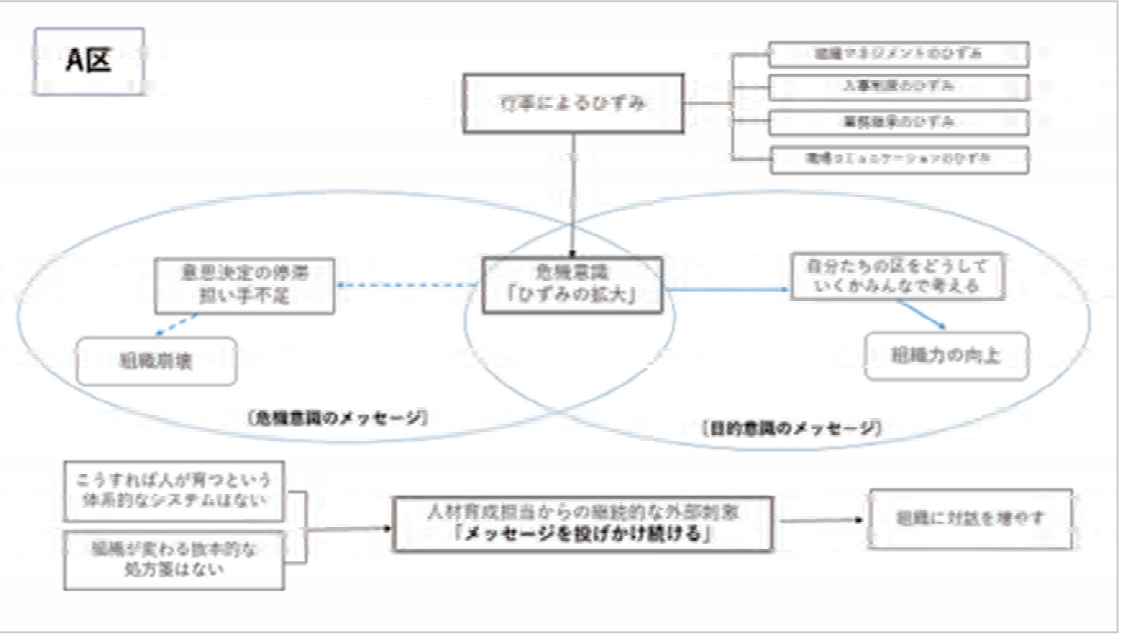
また、若手職員3名へのインタビューは令和2年8月に、1名につき1時間程度実施した。

インタビュー実施後、逐語録を作成した上で、コーディング、分析を実施した。

第1章	1
	2
	3
	4
	5
	6
	7
第2章	1
	2
	3
	4
第3章	1
	2
	3
第4章	1
	2
	3
	4
	5
第5章	1
	2
	3
	むすび
	【参考】
資料編	

3. 人材育成担当者インタビューの分析結果

(1) A区に関する概念図とその説明



① A区の問題状況

A区では、行革を進めこの10年の間に約1,000人の職員数を削減してきた。その影響で、職員構成に由来する組織の課題が顕在化してきた。定数を削減するために過去の一時期採用を抑制し、現在の組織で中堅層にあたる職員層が薄くなった。また、層の厚かったベテラン層が退職した分、新規に職員を採用して補充している状況である。

これらの影響から、人員減により職員の業務が全体的に多忙化するとともに、過去には各職場で行われていた職員の人事管理や人材育成のプロセスに手が回らなくなってきた。これらに代表される【行革のひずみ】が、各職場で顕在化している。

② 4つのひずみ

【行革のひずみ】は主に、〔組織マネジメントのひずみ〕〔人事制度のひずみ〕〔業務継承のひずみ〕〔職場コミュニケーションのひずみ〕の4つに集約することができる。職場で生じている状況をそれぞれのひずみごとに列挙する。

(ア) 〔組織マネジメントのひずみ〕

- ・多忙化により、業務改善にエネルギーを割けない

- ・管理監督者がプレイングマネージャー化し、仕事をしながら職場のマネジメントに手が回らない（職員への目配りや指導の余裕がない）
- ・管理職不足から定年退職してもラインの課長を務めなければならない
- ・中堅層が薄いなかでポスト管理が難しくなる（人数が少ない層が歳を重ねたとき、管理職や係長職を担いきれるか）

(イ) 〔人事制度のひずみ〕

- ・管理監督者が不足している
- ・職員の昇任意欲が低く、管理監督者を確保する見通しが厳しい
- ・行政系人事制度が改正され係長の昇任が指名制となったが、昇任を留保する職員が多く、十分な人数の管理監督者を確保できていない
- ・退職してもラインの管理職で居続けなければならない
- ・目標管理の人事評価が人材育成につながるサイクルがなかなかうまく流れない

(ウ) 〔業務継承のひずみ〕

- ・大量退職した層の仕事を少ない人数の層で引き継ぐ
- ・少ない人数で引き継いだ仕事を、倍の人数の層に伝えていかなければならない
- ・人数が少ない層が教えられた経験がないまま昇任し、教える立場になる

(エ) 〔職場コミュニケーションのひずみ〕

- ・多忙化により、対話や議論をする余裕がない
- ・急激に若手が増え、上司とのコミュニケーションギャップが生まれやすい（若手と上司との経験の質の違い）
- ・上司が部下を指導してもうまく伝わらない
- ・職場で議論して何か物を作っていく風土がない
- ・仕事のことを聴きたくても教え手の職員が忙しくて聞けない
- ・係長と主査が同列ななかで、主査に昇任した人が係長に仕事のことを聞きづらい

これらの状態が今後一層進むならば、【行革のひずみ】が拡大し、組織が立ち行かなくなる危機感がある。「人員削減のひずみは10年後に大きくなって現れる」と【ひずみが拡大する危機意識】を持ちながらも、忙しいなかでも人を育てていかなければならない、何かやっていないといけないと職員に働きかけている。

第 1 章
1
2
3
4
5
6
7
第 2 章
1
2
3
4
第 3 章
1
2
3
第 4 章
1
2
3
4
5
第 5 章
1
2
3
むすび
【参考】
資料編

この働きかけ【人材育成担当からの継続的な外部刺激】は、研修の場で、人材育成担当課長からメッセージを繰り返し発する形で投げかけられている。職員に向けたメッセージによる投げかけは「ボールを投げる」とも表現される。メッセージには2種類あり、ひずみが拡大し続け、[意思決定の停滞][担い手不足]が〈組織崩壊〉につながってしまうかもしれないという悪化傾向のビジョンを伝える〈危機意識のメッセージ〉と、[自分たちの区をどうしていくかみんなで考える]ことを地道に続けていけば〈組織力の向上〉を図ることができるという改善方向のビジョンを伝える〈目的意識のメッセージ〉を使い分けながら、職員の意識改革を促そうとしている。

人材育成担当者から職員に向けて【メッセージを投げかけ続ける】ことにより、組織のビジョンを共有し、現場に現れているひずみによる苦境をしのぎ、少しでも解決に向けた取り組みをねん出しながらチームとしての力を発揮できるよう、意識改革に取り組んでいる。この「繰り返し繰り返し言う」取り組みの背景には、人材育成に対する明確な考え方がある。

③ 人材育成に対する考え方

人材育成基本方針を策定するにあたって、人材育成のビジョンを計画のゴールとして数値化、見える化し、目標管理制度と連動させることにより、人材育成の効果を高めようと試みている。しかし、計画自体は組織に浸透しているとは言えない状況であり、目標管理制度が育成的に十分機能しているとは言えず、職員は研修に対するアレルギーが強い。

そうした組織に向けて人材育成を促すにあたっては、「こうすれば人が育つという体系的なシステムはない」「組織が変わる抜本的な処方箋はない」と考えている。何かしらの新たな仕組みで対応するのではなく、人材育成担当者が「繰り返し繰り返し言う」ことを通して「継続的な外部刺激」を職員に与えていくアプローチをとっている。

職員に向けてボールを投げ続け、重層的にさまざまな取り組みを続けていくことが、区が求める人材を育てていくことにつながる。メッセージを伝える際には、「『伝える』と『伝わる』は違う」「ちゃんと見える化する」「無意識を意識化する」「インパクトのある情報提供をする」ことを意識している。

また、メッセージは、職層ごとに投げ分けられている。管理職に対しては、自らが仕事を進めやすい組織づくりのために、まわり道のようにも職員の話聴くこと、目標管理制度を活用した育成を職場で実践してほしいというメッセージを、広く職員に対しては、主に職層研修を通して、組織に関する「共通認識」や職員への期待、忙しいなかでも研修に参加する意義、研修での学びを職場に持ち帰り還元することがビジョンの実現につながる行動であるとのメッ

セージが伝えられている。

さらに研修受講の動機づけとしても、「研修というのは受けて終わりじゃないし、結局受けた上で、それをどう生かすかが大事である」とねらいを投げかけている。

④【組織に対話を増やす】

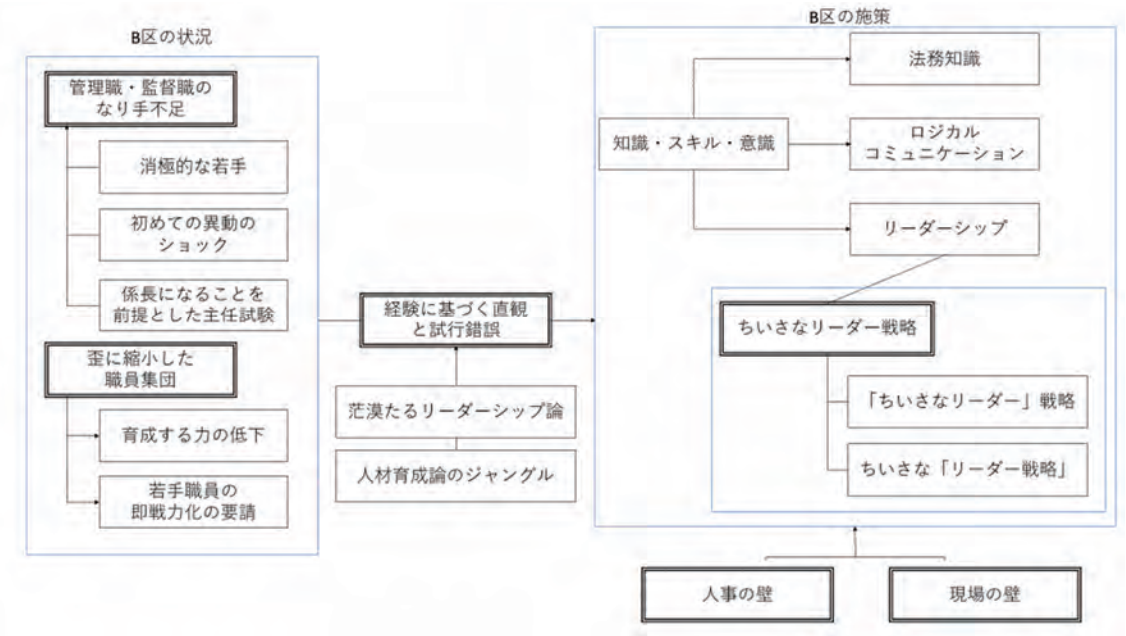
組織力を高めて危機を乗り越え組織を維持するために、「みんなで共通目標をつくって、それに向けてお互いの弱いところ助け合わなきゃいけない」ことを、対話を増やすなかで共有することを重視している。

組織のなかで、若い層の人数が少ないうえ業務多忙化のために対話が少なく、人と議論をして何か物をつくっていくというものの風土が見られないなかで、採用10年目までの職員に重点的に研修を提供している。

職員の成長については、現実の仕事において限界事例に向き合うことや、失敗することを通して学ぶウエイトが大きいと考えており、知識や経験の再構築の場、仕事で得られない知識を得る場として研修を活用し、受講した職員が学びを職場に還元し、支え合う職場づくりに活かすことを期待している。

そのため制度として行っている人材育成施策のほか、担当者自ら時間外に対話の機会を設けたり、職員が「やってみたい」と提案したことを実践に向けて後押ししたりしながら、若手職員に経験を積む場を提供している。

(2) B区に関する概念図とその説明



① B区の問題状況

B区における人事政策上の課題は大きく分けて二つある。すなわち、1)【消極的な若手】や【初めての異動のショック】、【係長になることを前提とした主任試験】が複合的に作用することによって生じている【管理職・監督職のなり手不足】と、1)【歪に縮小した職員集団】に起因する【育成する力の低下】、【若手職員の即戦力化の要請】である。

a 【管理職・監督職のなり手不足】

まず前者について説明する。B区においては管理職や監督職になろうとする職員数を十分確保できていないという状態、すなわち【管理職・監督職のなり手不足】の問題が深刻化している。この問題に関する危機感は、組織の上層部、首長、議員にまで広がっており、対策が急務となっている。この問題を生み出している背景には、相互に結びついた3つの要因がある。

1つ目は、【消極的な若手】の存在である。現在の若手職員は、自ら率先して行動したり発信したりすることが少なくなっているといわれる。こうした若手職員は、管理職や監督職になることを忌避する傾向にあるとされる。

2つ目は、こうした若手職員が経験する【初めての異動のショック】である。B区では【広範かつ短期の異動】が展開されており、異動はあたかも「転職」のように職務内容を大きく変更させる。そのため、異動の結果、特定の職務に関する知識のない状態から執務を開始しなければいけない状態、すなわち【異動によるリセット】を経験することとなる。入区後の執務を通じて徐々に自信をつけてきた若手職員が初めて【異動によるリセット】を経験すると、それまでに築き上げた自信を失ってしまう場合がある。これが【初めての異動のショック】である。それによって将来への見通しを失い、管理職や監督職になる意欲を減退させてしまう。

3つ目は、【係長になることを前提とした主任試験】という仕組みである。B区では主任への昇任に際して試験が課されており、この試験に合格して主任になることが、実質的には将来の係長になることを意味している。この主任試験は入庁後5年目で受験可能であるため、キャリアのかなり早い段階で、キャリアの中盤以降を見通して、同試験を受験するかどうか、という選択を若手職員は迫られることとなる。その選択の重さから、主任試験を受けることを避ける若手職員が増大しており、結果的に、係長や課長以上の職員のなり手を確保できない状態が生まれている。

これら3つの要因は相互に関連しつつ、【管理職・監督職のなり手不足】問題を深刻化させている。ただでさえ【消極的な若手】は、【初めての異動のショック】によって大きく意欲を減退させ、【係長になることを前提とした主任試験】

を受験しなくなる。このようにして、組織を担う人材の確保が難しくなっている。

b 【歪に縮小した職員集団】に起因する諸問題

次に【歪に縮小した職員集団】に起因する【育成する力の低下】、【若手職員の即戦力化の要請】という2つの問題について説明する。B区の職員の年齢構成は、40代を中心とした中堅職員が少なく、20代の職員が多いという歪な構造を有している。しかも、1990年代以降の地方行革を通じて、職員数は大幅に減少している。これが【歪に縮小した職員集団】である。

この結果、【育成する力の低下】が顕著となっている。従来、若手職員の育成にも労力を割くことのできた管理職や監督職は、増大する事務量の中で、育成にまで目を向けることが難しくなっている。また、歪な年齢構成によって中堅職員が若手職員の面倒を見ることができなくなっている。このように【育成する力の低下】が顕著になっているにも関わらず、【若手職員の即戦力化の要請】は強まっている。職員数が減少している以上、新人にも執務の主力となって活躍することが求められているからである。

② B区の人材育成政策：【ちいさなリーダー戦略】

【管理職・監督職のなり手不足】や【歪に縮小した職員集団】に起因する諸問題を克服するために、若手職員を適切に育成し、職場の現在だけではなく、組織の将来を担う人材に成長させることが急務となっている。では、どのようにすればそうした人材を育成できるのか？こうした人材育成システムの構築に際して、既存の研究や他組織の実践例は、十分役に立つものではなかった。人材育成に関する議論は膨大でありかつ体系性が不十分であるという意味でジャングルの様相を呈しており（【人材育成論のジャングル】）、リーダーシップの養成に関する知見も茫漠としてつかみどころがなかった（【茫漠たるリーダーシップ論】）からである。そのため、B区の人材育成担当組織は、【経験に基づく直観と試行錯誤】によってシステムを構築せねばならなかった。システムの内容には客観的な根拠が十分あるわけではなかったが、まずはプログラムを実施し、その中からフィードバックを得ることでシステムを改善することが目指された。

こうした【経験に基づく直観と試行錯誤】の結果、【5年目までの一貫した若手育成】プログラムが構築された。特に5年目までのプログラムとなっているのは、【係長になることを前提とした主任試験】までに将来を見据えて意欲的に職務に取り組む人材を育成する必要があったためである。このプログラムは、【知識・スキル・意識】という3つの要素をターゲットにしており、【法務

第1章	1
	2
	3
	4
	5
	6
	7
第2章	1
	2
	3
	4
第3章	1
	2
	3
第4章	1
	2
	3
	4
	5
第5章	1
	2
	3
	むすび
	【参考】
資料編	

知識、ロジカルコミュニケーション、リーダーシップ】という3つの施策を柱としたものとなっている。中でもB区の人材育成政策を特徴づけているのが「リーダーシップ」に関する施策である。

B区のリーダーシップ養成プログラムは、その特徴から【ちいさなリーダー戦略】と名付けることができる。それは「ちいさなリーダー」を育てる戦略（【「ちいさなリーダー」戦略】）であると同時に、小規模な「リーダー戦略」を組み合わせるという戦略（【ちいさな「リーダー戦略」】）でもある。まず「ちいさなリーダー」とは、組織のトップを現に担うリーダーではなく、その候補あるいは卵を指す。【マネジメント型のちいさなリーダー】と【企画立案型のちいさなリーダー】に大別され、それぞれ特定のプログラムによる育成が目指されている。

次に、【ちいさな「リーダー戦略」】とは、大規模な政策ではなく、小規模な政策の組み合わせによって将来的なリーダーの育成を目指す戦略を指す。こうした戦略が採用される背景には、【茫漠たるリーダーシップ論】【人材育成論のジャングル】といったB区に応用可能な体系的な知識の不在がある。確立した体系を大規模に導入するのではなく、効果が期待される政策の逐次導入による試行錯誤の過程によって特徴づけられる。また、後述する【人事の壁】や【現場の壁】という教育部門への制約が厳しい状況の下では、「リーダー」育成の必要性を訴えつつ、「ちいさな」戦略を積み上げていく必要がある。

③ B区の人材育成政策を制約する2つの壁：人事の壁と現場の壁

【ちいさなリーダー戦略】という特徴を持つB区の人材育成政策の実現は、【人事の壁】と【現場の壁】という2つの制約要因によって容易ではない。前者の【人事の壁】とは、人材育成を担当する部門に対して、人事管理部門の権限が非常に強いため、施策の導入に関して人事管理部門が障害いわば「壁」となる現象を指す。人事課の下に両部門は置かれているものの、「人事が圧倒的」な力を有しており、「人事係にあらずんば人事課にあらず」という状況が常態化している。強力な権限を握る人事担当にとって重要となるのは、育成よりも管理であり、能力をいかに向上させるか、という問題意識が後景に退きがちである。こうした【人事の壁】があるために、教育部門としては「お願いしたり、訴えたりして一つ一つマイナーチェンジを図っていくしかない」。

次に、【現場の壁】とは、人材育成施策を実施するに際して、管理職層を中心とした各職場が「壁」となる現象を指す。【歪に縮小した職員集団】では育成にリソースを割くことが難しく、人事部門主導でマネジメントが実行される状況の下では、「育成」を重視した職場運営を展開することは難しい。

■ 各概念の説明

【管理職・監督職のなり手不足】

管理職や監督職の需要に対して、それを充たす供給が組織内で得られていない状態を指す。この問題についての危機感は、組織の上層部、首長、議員にまで広がっており、対策が急務となっている。【消極的な若手】と【係長になることを前提とした主任試験】の2つの要因が、管理職のなり手不足の問題を加速させていると述べられている。

【女性管理職のなり手不足】

B区において管理職になろうとする女性が不足している状況を指す。B区全体で【管理職・監督職のなり手不足】は問題となっているが、とりわけ女性に関して深刻である。そのため、「女性のリーダーをつくっていかなくゃいけない」と担当者は述べる。また、ライフイベントでのキャリアの途絶を招かないためにも、「ちょうど結婚される、子育てをされる前になるべくそういった研修を受けてもらっちゃって、子育て期が終わった後に、モチベーションをひとつ持っていてもらえればいい」と述べている。

【政策形成能力を求める「上」からの声】

職員に対して政策形成能力の向上を要求する、主に組織外部からの要求を指す。B区では、議員からのこうした要請を背景に、専任の人材育成担当組織が置かれることとなった。

ただし、職員自身は、政策形成能力をあまり重視していないという。担当者は「政策形成というのは[…]、本当は毎日しているんですけども、それを政策形成と考えていない」という職員の認識が背景にあると考えている。また、実際には提案や事務改善を通じて政策形成に関与しているにも関わらず、それを「政策形成」とみなさず「私[に]は政策形成[は]関係ありませんと言い切っちゃう」ことによって「不足も何も関係ないと思っちゃうところがある」と述べている。つまり、自らの行う提案や事務改善を「政策形成」とみなさないことによって、提案や事務改善の能力としての「政策形成能力」を高める必要性を（意識的ないし無意識的に）遮断してしまうという認識構造がある、と担当者は考えている。

【「間違い」が許されない職場】

それが仮に軽微なものであっても、職務遂行上の「間違い」が重大な問題とみなされている職場の状態を指す。ここでいう「間違い」は、プレス発表前の情報漏洩、メールのBCCとCCの取り違い等を幅広く含む。B区においては、

現場から組織の上層部まで、「とにかく間違わないこと」が、政策形成能力等の他の能力以上に、育成上の最優先事項とみなされている。また、そうした「間違い」が「ゼロ」にならないことが育成上の大きな問題と考えられている。

【消極的な若手】

自ら主体的に行動したり発言したりすることを控える若手職員を指す。「全体のイメージとしてはおとなしく話を聞く」し、その内容を「理解してくれているんで頼んだことはきちんとやってくれる」けれども、「なかなか目立って手を挙げて発言をしたりとか、発信をすることが少なくなっている」というB区における若手職員の状態を意味している。「講義をやっていると、副区長なんかから講話もされるんですけど、ちょっと空気にしゃべっているような感覚がある」と批判的に形容される。ただし、そうした職員を選別し採用しているのは当局自身であるという認識は余りない。

こうした【消極的な若手】が生み出される背景として、採用試験における競争率の低さが担当者からは指摘されている。競争率が低いため「ガッツがない」と表現される。

【知識・スキル・意識】の3要素の観点では、「意識」に働きかけることが重要であると考えられている。例えば、若手の消極性を踏まえ、次世代リーダー研修などは指名制が導入されているが、これは当局等の周囲の期待を認識させ、【企画立案型のちいさなリーダー】としての意識を植え付けるための施策である。

【歪に縮小した職員集団】

年齢の観点で職員構成に歪みを生じさせつつ、全体数が減少した職員集団を指す。B区を含めた地方自治体では、1990年代以降の地方行革を通じて職員数が急速に減少したが、ここ4、5年は国による厳しい定数減の要請が緩和されたこともあり、大量の採用を続けている。その結果、2、30年前に比べて職員の全数は減少しており、また40代を中心とした中堅層の数が少なく、20代の若手職員が極めて多いという年齢構成の歪みが生じている。

この結果、いくつかの問題が生じた。第一に、それまで育成を担当していた中堅層に対して若年層の数が多くなったため、「面倒を見切れない」状態となり、育成に手が回らなくなった。「新採だから鍛えてあげようとか、2年目だからどうしようというのが、毎年毎年来る」のに対し、職場での受け入れ態勢は十分整備されていない。【5年目までの一貫した若手育成】が求められるようになった重要な背景の一つである。

第二に、職員の絶対数が減少する中で、若手職員の比率が増大したため、【若

手職員への即戦力化への期待】が高まった。「今もうちょっと新人でもですね、もう1週間たったら窓口に出なきゃいけないような人の配置」になっている。各現場では「職員の方がとにかく即戦力で動かされてしまう」状況が生じ、研修に出す余裕もなくなって、長期的な育成は疎かになりがちである。【育成部門と現場との連携不足】の一つの例である。

【育成を担う主体の拡大】

他の主体の育成を念頭に置いて、管理職、監督職から3年目、4年目の若手職員にまで育成主体が広がるという量的拡大に加え、ある主体が自分自身を育成する、という自己啓発の重視という質的な拡大も意味する。「前は5年目職員、6年目職員、10年目職員がやんなきゃいけなかったのが、結局はもう3年目、4年目の職員ができるようになりました」という状況は、育成を担当する主体の拡大という肯定的な側面もある一方で、【歪に縮小した職員集団】の中で先輩の若手職員も「教えざるを得ない」という状況に追い込まれたという側面もある。入区3年目以降の職員をサポートという形で新採職員の指導役に当たらせる制度が導入されているほか、職場レベルでは先輩と新しく来た職員を必ずペアで座るようにするといった座席の工夫、「見える化の研修」と呼ばれる「暗黙知を形式知に」する風土も広がっているという。

【役割の不明確】

組織の中で職員の担う「役割」¹が不明確な状態を指す。人材育成基本方針には一定の「役割」の記載があるものの、法令等の根拠があるわけではない。保健師、建築職、土木職等では、独自の人材育成方針が定められ、キャリアのステージごとにモデルを整備しているが、B区の職員の中でも、事務系職員に関しては「役割」が不明瞭である。

【係長になることを前提とした主任試験】

B区では一部の昇任に関して試験制度が導入されている。かつては係長への昇任に際して選考が実施されていたが、現在では能力実証制度への制度改革が行われ、実質的に主任主事選考に合格して主任になることが将来係長になることを意味している。この主任試験は入庁後5年目で受験可能であるため、キャリアのかなり早い段階で、キャリアの中盤以降を見通して、同試験を受験するかどうか、という選択を若手職員は迫られることとなる。

1 一般に「役割」とは、「組織化されたひとそろいの社会的関係におけるある地位に付与される一組の行動に関する期待」を指す。こうした「役割」によって、相互に結びついたタスクや責任のセットが与えられ、人々の態度や行動を方向付ける。

第1章
1
2
3
4
5
6
7
第2章
1
2
3
4
第3章
1
2
3
第4章
1
2
3
4
5
第5章
1
2
3
むすび
【参考】
資料編

現在、係長になることに不安を感じている者が増大しており、結果的に、主任試験への受験を控える傾向が生じている。その背景の一つに、【初めての異動のショック】がある。入庁後3年目には、若手職員は2つ目の部署に配属されることが多いが、その際、若手職員の中には【異動によるリセット】を経験することで自信を失い、将来への不安を抱く。こうした不安感から、主任試験の受験を控える者が増大しており、係長のなり手不足、ひいては課長以上のなり手不足の問題を加速させている。「主任試験が5年目で受けられてしまう」こと、つまりキャリアの序盤で、将来を見据えることが求められる制度設計になっていることによる弊害の一つである。とりわけ女性の受験率が大きく低下しており、【女性の管理職不足】問題を悪化させている。

こうしたことから、人材育成上、5年目までどうやってモチベーションや自信を維持するのか？ 将来への不安をいかに除去するのか？ が課題となっている。【5年目までの一貫した若手育成】が採用されている重要な背景の一つである。

【初めての異動のショック】

若手職員が、最初の異動によって自信を失ってしまう現象を指す。B区では、【広範かつ短期の異動】が全庁的に採用されており、職員は3年目から4年目にかけて最初の異動を経験する。この異動で、今までとは大きく異なる職場に配属された職員が、【異動によるリセット】を初めて経験し、これまで築き上げた自信を失ってしまう場合がある。担当者は次のように述べている。

「異動すると転職したような状況に、福祉から管理、管理からまた教育となりますので、このつながりが非常に悪くなってきて、1年目から5年目まできちんと社会人として、公務員として育てましょうというスキルとか知識の部分、生き方とか育てるんですが、今年異動となりますと、それがもう切れてしまう」

若手職員は【係長になることを前提とした主任試験】を最初の異動の後に受験することが可能となるが、【初めての異動のショック】によって受験を控える場合が多くみられ、【管理職・監督職のなり手不足】を深刻化させている。異動を通じて「ステップアップ」する場合と「自信を失う」場合が生じることは若手以外にも観察されるが、若手の場合には、特に自信の落ち込みが大きくなる傾向がある。そういった意味で「人事異動というのは怖い」。人材育成上、どのようにこのショックをやわらげ、成長につなげることができるかが課題となっている。

【広範かつ短期の異動】

様々な部署を幅広く、頻繁に異動するB区を始めとした自治体で一般的に観察される配置転換の形態を指す。異質な業務への異動は「転職」とも形容される。担当者によれば、近年、部署の経験の幅が広がり、かつ特定の部署での在職期間が短期化する傾向が強まっているという。こうした異動形態によって、人材育成上、以下のような現象が生じる。第一に、【上下関係の逆転】である。「先輩後輩関係の逆転」や「上司部下関係の逆転」といった下位概念に区分される。区経験年数では「先輩」と「後輩」であっても、初めて経験する部署では当該執務の経験年数について＜後輩＞と＜先輩＞になるという捻じれがしばしば生じる。その結果、「上下関係が逆転」する現象が「先輩後輩の逆転」である。同様に、係長が特定の部署の経験年数という点で部下を下回るとき、その執務について十分な指導ができないという現象が、「上司部下関係の逆転」である。かつては、係長の下に「次席」が設置され、現在の主任級ではあるが、当該執務に関するベテランが配置されることが多かった。しかしながら、職員数の削減の中で、廃止され、「上司部下関係の逆転」を補うことのできる職員がいない状態になっている。これらの【上下関係の逆転】によって育成が不十分になりうることが問題視されている。その対策として、「自分がその知識は持っているから偉いわけでも何でもなくて、あなたもいずれは[知識を持たない状態になる]」という認識を定着させることを目指しているという。

第二に、どういったキャリアを構築できるのか、という具体的なイメージを提供できないという点である。「反省しているのが、ジェネラリストとスペシャリスト[のどちらを目指すのかという点を]なかなか明確に打ち出せないということ」と担当者は自省的に述べている。【係長になることを前提とした主任試験】がキャリア序盤に訪れ、若手職員に将来の展望を提示する必要があるとき、このことは問題になりうる。

【異動によるリセット】

B区で実施されている【広範かつ短期の異動】により、特定の職務に関する知識のない状態から執務を開始しなければいけない状態のことを指す。特に採用4年目前後の最初の異動によって若手職員は「新人に戻る」という【初めての異動のショック】を経験し、それが自信の大幅な低下につながるものが問題視されている。

他方で、【異動によるリセット】を通じて、新たな業務を身につけなければならぬ状態となり、それが新たな刺激となってモチベーションの向上にもなりうるものがメリットとしても指摘されている。また、多様な業務の経験がその後の「財産」にもなりうると、次のようにも述べている。

「役人というのはすごく長いもので、仕事は異動させられて、どんどん、どんどんいろんな仕事を身につけなきゃいけない、大変ですけど、それが10年たって、20年たってみると自分の財産になっていますし、1か所で営業だけやるよりは、もしかしたらいいかもしれない」

【平等性確保と潜在的選抜の矛盾】

平等に育成機会を付与しなければならないという横並び意識が強い中で、次代を担うリーダーを選抜することに「矛盾」があると語られている。例えば次の通りである。

「矛盾するのが、全員が5年目までは何とかして異動しても何でもモチベーションを続けるようにというものを一方でやりながら、職場でもそれをお願いしながら、もう一方では、そこで次世代のものをやっていこう [という点です]」

全員を育成しつつ、潜在的に選抜を行うという「矛盾」に葛藤もあったようである。そのため、自身が目指す方法を、「ずるいやり方」と否定的に表現することもあった。次の通りである。

「全員をまだ5年目まではフォローしたいなというところがある [一方で] […] これは矛盾したことをどんどん言ってしまうと恐縮なんです、全員が管理職になれるわけではありませんので、そこは私たちもずるいやり方なんです、実はこれはやっていいのかどうかという判断が非常にあったんですが、次世代リーダー育成研修というのを [やることにしたのです]」

【マネジメント型のちいさなリーダー】

主に宿泊研修を通じて育成が図られているちいさなリーダーを意味する。宿泊研修自体は、あくまで新規採用職員の育成を目的としたものであるが、その宿泊研修に「親分肌」のある先輩職員を4人から6人同行させ、リーダーとしての活動をさせることで「みんなをまとめ」ることのできるマネジメントが上手なリーダーの育成を企図している。企画立案型のちいさなリーダーとは重複しないような人選がなされているという。

【企画立案型のちいさなリーダー】

主に次世代リーダー育成研修を通じて育成が図られているちいさなリーダーを指す。市町村アカデミーの管理職養成プログラムに1週間程度派遣されることとなり、将来的には、政策形成能力の発揮が期待されている。【消極的な若

手】という特徴を踏まえて、指名制が採用されている。

そのプログラム自体への期待とは別に、指名されたという事実そのものによる「意識」への働きかけが重視されている。次のように述べられている。

「[市町村アカデミーに] 送り込んで学んでもらうことも大事なんです、実はあなたが指名されましたよと。[…] もう周りから見れば、将来を逆に言えば託されていますよという [メッセージとなる]」

【5年目までの一貫した若手育成】

担当者を中心に導入されることとなった入区1年目から5年目までの若手職員育成プログラムを意味する。【知識・スキル・意識】の3要素を重視し、間違いをせず、法務知識を備え、適切なコミュニケーションをとって、リーダーとして組織を担うことができる職員を育成するため、【リーダーシップ、法務知識、ロジカルコミュニケーション】の3本を軸とした育成プログラムが実施されている。

【若手職員への即戦力化への期待】を反映したプログラムであるが、特に5年目までのプログラムとなっているのは、【係長になることを前提とした主任試験】までに将来を見据えて意欲的に職務に取り組む人材を育成する必要があるためである。

プログラムの概要は以下の通りである。

- 1年目：社会人基礎力
- 2年目：プロ意識
- 3年目：キャリアデザイン、仕事の見える化
- 4年目：文章力、法制執務
- 5年目：公務員基礎力、リーダーシップやマネジメント

【リーダー育成を再構築する必要】

従来のリーダー育成方法が十分機能しなくなり、新たにその方法を再構築する必要が生じていることを意味する。かつては部課長が自ら私的な勉強会を開き、管理職試験の論文のチェックをしたり、目を付けた職員の受験勧奨を行ったりすることで、属人的に次世代のリーダーが部課長によって養成されていた。しかしながら、近年はこうした部課長の属人的な取組みは失われてしまったようである。

また、企画課、財政課、人事課といった官房系に所属する職員は、管理職試験を受けなくてはならないという「雰囲気」が漂っており、実際、それらの課の職員が「圧倒的に管理職に受かっていた」という。次のように述べられてい

第1章
1
2
3
4
5
6
7
第2章
1
2
3
4
第3章
1
2
3
第4章
1
2
3
4
5
第5章
1
2
3
むすび
【参考】
資料編

る。

「[企画課、財政課、人事課]へ行くと、何となくもう受験。要するに、例えば、今、人事係長でも管理職にならないんですけども、人事係長になったら受けないわけにいかない。文書係長になったら受けなきゃいけない。もう財政課の職員は絶対受けなきゃいけないって」

こうした雰囲気はすでに失われ、官房系の職員が管理職試験に受かるといった傾向も今は存在しない。

【ちいさなリーダー戦略】

【リーダー育成を再構築する必要】から担当者が提案しているリーダー養成戦略を意味する。①「ちいさなリーダー」を育てる戦略、そして②ちいさな「リーダー戦略」を組み合わせることを指す。担当者が述べるB区の人事戦略の大きな特徴となっている。

①の「ちいさなリーダー」は、組織のトップを現に担うリーダーではなく、その候補あるいは卵を指す。企画立案型とマネジメント型あわせて10人の育成を目指しているが、この人数は、ポスト数との兼ね合いから同期の中で最終的に管理職になることができるであろう人数と一致している。

②のちいさな「リーダー戦略」とは、大規模な政策ではなく、小規模な政策の組み合わせによって将来的なリーダーの育成を目指す戦略を指す。こうしたちいさな「リーダー戦略」が採用される背景には、【茫漠たるリーダーシップ論】【人材育成論のジャングル】といったB区に応用可能な体系的な知識の不在がある。確立した体系を大規模に導入するのではなく、効果が期待される政策の逐次導入による試行錯誤の過程によって特徴づけられる。また、【人事の壁】や【現場の壁】という教育部門の権限の小ささ、あるいは人事や現場との連携の不足という状況の下では、「リーダー」育成の必要性を訴えつつ、「ちいさな」戦略を積み上げていく必要がある。

【人材育成論のジャングル】

人材育成に関する学術的な議論が、膨大にありかつしばしば体系性を欠いているという担当者の認識を指す。次のように述べられている。

「何人かの方にも、ちょっと聞いてみたり、あるいはコンサルタントで昔の知り合いの方に聞いてみると、経営学の基本を知らなければ駄目だよとか、組織論知らなければ駄目だよとか、人材、ヒューマン・リソース・マネジメント

ですか、知らなければ駄目だよとか、教育心理学をしなきゃ駄目だよ。そこまではやり切れないなと」

「どういった人材育成の手法というのをちょっと学問的に調べてみよ[うとしてみたのですが] 余りにもいろんな知見があり過ぎて、何というんでしょうか、何をどう導入していけばいいのか分から[なかった]」

【茫漠たるリーダーシップ論】

B区の文脈を踏まえつつ、どのようにリーダーシップを養成するべきであるのか、という需要に応えうる研究や実践に関する適切な知見が欠如している状況を意味する。リーダーシップに関する知見は茫漠として、つかみどころがないと認識されている。例えば次のように述べられている。

「物の本を読むと余りにもいろんなことを皆さん書かれて[おり]、余りにもばらつきが大き過ぎて、どちらかというと、マネジメントのほう割とまだ幾らか簡単に書かれているところ、答えがあると思うんですけども、何が何だかというところがあって手をつけなかったところもある」

「PM理論とか何かいろんなことをやっていたんですけども、その程度であって、それを聞かされたほうも、それはそうだなと思[うだけである]」

「急に松下幸之助さんのPHPの話をされても、どうしたもんだろう[という気持ちになる]」

ただし、中にはインバケットなどの有用な手法も見出すことができた、と述べられている。また、民間業者の中でも、「割合と私たちのアレンジを[…]聞いてくれ」る場合や、「テキストから講師がこう作ってくれる」場合には、有用であったと述べられている。

【経験に基づく直観と試行錯誤】

B区の文脈に適合的な学術的な議論や科学的な手法が見つからない中で、体系的な育成プログラムを構築するために用いられた育成担当の経験を踏まえた直観²と試行錯誤のプロセスを指す。【人材育成論のジャングル】や【茫漠たるリーダーシップ論】という状況を踏まえて、担当者を中心にまずは直観的なプログラムが組まれることとなった。次のように述べられている。

「[人材育成に関して議論しても] 結局は話がうまくまとまらないので、あと

2 直観とは、知識の持ち主が熟知している知の領域で持つ、推論、類推など論理操作を差し挟まない直接的かつ即時的な認識の形式を一般には指す。

第 1 章
1
2
3
4
5
6
7
第 2 章
1
2
3
4
第 3 章
1
2
3
第 4 章
1
2
3
4
5
第 5 章
1
2
3
むすび
【参考】
資料編

はぶっちゃけ言うと、係長と私で決め打ちでこれとこれにしちゃおうという[ことになった]」

「[人材育成プログラムについて] ああだこうだお互い言うんですけど、結局元がない[客観的な根拠が十分ではない：筆者注]ので、もうそれ[係長と私の決め打ち：筆者注]しかないねということで[決まった]」

「[職員に身に着けて欲しい知識・スキル・意識の内容は]本当に決め打ちで、何の根拠もなく、本当に2人だけでしゃべって、あと係員の意見を[参考にした]」

こうして直観的に決定したプログラムをまずは実施し、そこからフィードバックを得ることで逐次改善するという試行錯誤のプロセスをたどった。ただし、育成プログラムに関する【効果検証の困難】という問題から、十分なフィードバックを得ることもまた難しい。また、十分な権限を教育部門が持っていないこともあり、試行錯誤は、周囲に問題を訴えつつ「一つ一つマイナーチェンジ」するというピースミールのプロセスをたどる。

【知識・スキル・意識】

担当者が述べる育成プログラムを通じて育成すべき3つの要素を意味する。知識は法務知識等の保有している情報量、スキルは段取り力等の一定の行動をとることができる力、意識は、自らの置かれた状況の認識作用を指す。意識として挙げられているのは「公務員としてのプロ意識」「最初の異動で新人に戻ること」などである。人材育成上は、これらのバランスが重要であると述べられている。

【人事の壁】

人材育成を担当する部門に対して、人事管理部門の権限が非常に強いため、施策の導入に関して人事管理部門がいわば「壁」となる現象を指す。人事課の下に両部門は置かれているものの、「人事が圧倒的」な力を有しており、「人事係にあらずんば人事課にあらずという言葉があるぐらい」と担当者によって述べられている。

例えば、eラーニングを実施できる環境を整えようとした際、人事担当は否定的な応答を示した。「さほりたい職員がそういうこと[休憩：筆者注]に使わないとも限らない」というのがその理由である。人事担当にとって重要となるのは、育成よりも管理であることを象徴的に示す事例である。次のようにも述べられている。

「単純に能力のある人間だけを上に上げていくんじゃなくて、能力を上げていくということをふだんの仕事からさせるかと[…]口では言っているんですけど、なかなか人事異動もそうは[なっていない]」

こうした【人事の壁】があるために、教育部門としては「お願いしたり、訴えたりして一つ一つマイナーチェンジを図っていくしかない」という状況が生まれる。こうしたマイナーチェンジが実現した事例の一つが、人事評価シートへの人材育成の欄の導入である。ただし、【人を育てる力が弱体化した現場】において、人事評価を人材育成に結びつけるような運用を実現することは難しいという【現場の壁】が存在する。

【現場の壁】

人材育成施策を実施するに際して、管理職層を中心とした各職場が「壁」となる現象を指す。【歪に縮小した職員集団】では育成にリソースを割くことが難しく、【役割の不明確】という状況の下では何を目指して育成をすればよいのかも不明瞭である。結果的に、「育成」を重視した職場運営を展開することは難しくなる。

【効果検証の困難】

人材育成に関わる施策と、その職員の能力との関係を同定することの難しさを指す。次のように述べられている。

「結局何が原因でその職員が能力伸びたのかも断定することもできません」

【仕事をやれば誰もがリーダー】

管理職か監督職かといった職位に関わらず、全ての職員が、各職場での目標の実現に向けてグループメンバーの力を引き出せるよう働きかけていく状態を指す。例えば、次のように述べられている。

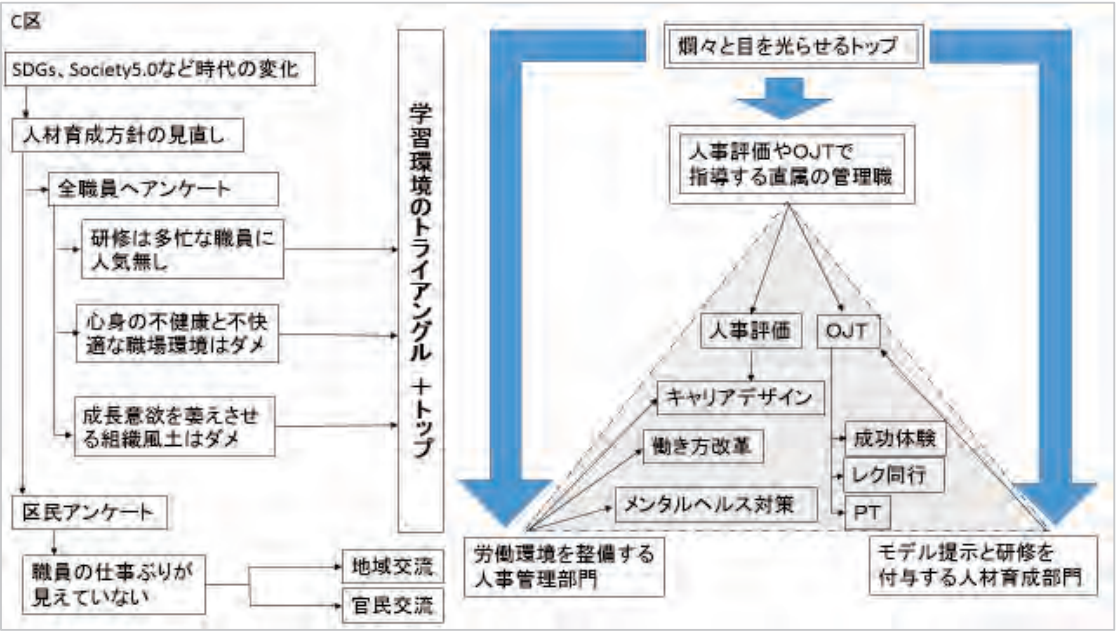
「別にトップにならなくても、何か仕事をやればリーダーになります。[そうした意味でのリーダーとしての役割を]意識としても、知識としても、スキルとしても持ってもらいたいというところは全庁的にイメージとしては持っているところですね、はい。」

第1章	1
	2
	3
	4
	5
	6
	7
第2章	1
	2
	3
	4
第3章	1
	2
	3
第4章	1
	2
	3
	4
	5
第5章	1
	2
	3
	むすび
	【参考】
資料編	

【リーダーシップ、法務知識、ロジカルコミュニケーション】

担当者が述べる研修の3つの柱を意味する。間違いをしない職員を育成するために、法務知識を修得し、区民と適切なコミュニケーションが取れるようにロジカルコミュニケーションを学び、リーダーシップをもって次世代につなぐことができるようにリーダーシップの養成に力を入れることが目指されている。

(3) C区に関する概念図とその説明



① C区の問題状況

C区は【SDGsやSociety5.0など時代の変化】があることから、策定後4年目のタイミングで【人材育成方針の見直し】をした。見直すにあたり、内部的な意見として【全職員へアンケート】を実施した。また、外部から見た評価として【区民アンケート】も実施した。

【全職員へアンケート】をした結果では、【研修は多忙な職員に人気なし】、【心身の不健康と不快適な職場環境はダメ】、【成長意欲を萎えさせる組織風土はダメ】という職員の考えが見えてきた。

それぞれの背景を説明する。まずは【研修は多忙な職員に人気なし】である。人材育成と聞くと、すぐに研修をイメージしがちであるが、アンケートでは、研修メニューの充実について選択肢を設けたものの、希望者は少なかった。これは、「研修があっても仕事が忙しくていけない」ことや「研修に行くと職場

から嫌な目で見られる」ことが背景にある。また、研修は「その場だけ」に終わりがちであり、研修に参加しても「こんなことを聞いたってうちの職場じゃ役立たないよ」と感想を持つ職員がいることから、需要と供給のミスマッチが見受けられる。

次に【心身の不健康と不快適な職場環境はダメ】である。右肩上がりのメンタルヘルス不調が背景にある。メンタルヘルス不調は、「ここ三年ぐらいで全国的に増えて」いると話があった。

三つ目に【成長意欲を萎えさせる組織風土はダメ】である。マネジメントサイクルが機能していると感じているかという設問に対して、約8割以上の職員が実感していないと回答した。直属の上司との話し合いの場（年数回行われるヒアリングのこと）で、自分の成長について話し合ったことがない職員が多く、これは人事評価が業務上の目標管理になりがちであることに要因があると考えられる。

一方、区民アンケートからは【職員の仕事ぶりが見えていない】という現状がわかった。逆にいうと、職員から区民が見えていないとも考えられる。所属部署によっては区民と接する機会が得られない職員がいる。

② C区の人材育成政策：「学習環境のトライアングル+トップ」

C区では、【全職員へアンケート】した結果を人材育成方針の見直しに反映させて、職場学習の機運を高めたといえる。また、今回のヒアリングを通じて、【学習環境のトライアングル+トップ】が見えてきた。

【学習環境のトライアングル+トップ】のトライアングルとは、【人事評価やOJTで指導する直属の管理職】、【モデル提示と研修機会を付与する人材育成部門】、【労働環境を整備する人事管理部門】、の三者である。+トップとは【爛々と目を光らせるトップ】である。これらの中でも、特に、【爛々と目を光らせるトップ】と【人事評価やOJTで指導する直属の管理職】は重要であり、概念図では四角を二重にしている。

【爛々と目を光らせるトップ】とは、組織のトップが人材育成に強い思いがあり、管理職に対してメッセージを出していることである。当然、管理職の人材育成への意識が高まる。組織にとって、トップのメッセージが一番強い。

【人事評価やOJTで指導する直属の管理職】とは、今回のケースでいうと、最も重要な立場である。「育成の中心を担うのは所属長」「所属長がその気になれば絶対できる」という力強い話があった。従来通りの人事評価ではどうしても業務上の目標管理になりがちである。そこを、所属長が職員のキャリアデザインまで一緒に考える、意識の擦り合わせをすることで、職員の成長を加速

できる。直属の上司がOJTで、部長レクへの同行やPTの機会を与えるなどをして、成功体験を積み重ねることが職員の確かな成長につながる。

【モデル提示と研修機会を付与する人材育成部門】とは、主に人材育成を担当する部門を示す。人材育成基本方針を提示することで、職員が目指す職員像や求められる能力を理解して、自身を成長させる上での指標になる。また、職員からの人気は決して高くはないが、研修の機会を付与している。職員が伸ばしたい能力と研修の内容をいかにマッチさせていくかがポイントである。

【労働環境を整備する人事管理部門】とは、主に人事管理をする部門を示す。【メンタルヘルス対策】や【働き方改革】を徹底することで、「安心して働ける環境」を整備する。そうすることで、職員が「勉強しよう」、「力を伸ばそう」という意欲が湧く。

③ 人材育成を加速化させるために

【学習支援のトライアングル+トップ】が見えてきたC区であるが、育成の要である【人事評価やOJTで指導する直属の管理職】の意識づけは一筋縄にはいかない。役所は数年で異動ローテーションがあるため、上司と部下の付き合いは2～3年と短く、長期的な視点でのキャリアデザインを考えるとところまで、なかなか意識が向かない傾向にある。いかにして全管理職に職員を育成するという意識を浸透させていくかが大きな課題といえる。先輩職員の背中を見て育ってきたベテランの管理職に話してもピンとくることが少ないようだが、若手の管理職は後輩の若手職員を意識して育成していくという意識が強いそうで期待できる。

■各概念の説明

【SDGs、Society5.0など時代の変化】

SDGsとは、外務省HPによると、「策定されたミレニアム開発目標（MDGs）の後継として、2015年9月の国連サミットで採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」にて記載された2030年までに持続可能でよりよい世界を目指す国際目標です。17のゴール・169のターゲットから構成され、地球上の「誰一人取り残さない（leave no one behind）」ことを誓っています。」（<https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/sdgs/about/index.html>）とある。

Society5.0とは、内閣府HPによると、「サイバー空間（仮想空間）とフィジカル空間（現実空間）を高度に融合させたシステムにより、経済発展と社会的課題の解決を両立する、人間中心の社会（Society）」（https://www8.cao.go.jp/cstp/society_5_0/）とある。

このような目標を国連や日本政府が掲げることで、時代の流れが変わりつつ

ある。

【人材育成方針の見直し】

【SDGs、Society5.0など時代の変化】を受けて、当初の人材育成方針を見直すことにした。もともと策定後3～5年のタイミングで中間の見直しをする予定だった。とにかく人材育成部門だけで終結しがちだが、一般の職員の意見や外部の目を入れて見直した。内容の特徴として挙げられることは、（1）全職員に必要な能力をしっかりと定義したこと（2）年代別の役割を明確にしたこと（3）目指す職員像をさらに浸透させるために具体的な行動事例を充実させたことなどが挙げられる。

【全職員へアンケート】

約1年かけて全職員へアンケートを行った。若手の管理職にはインタビュー調査も行った。今の人材育成に何が足りないか、今後どういうふうに分が成長していくために組織として支援をしてほしいか等を確認した。

【研修は多忙な職員に人気なし】

人材育成と聞くと、すぐに研修をイメージしがちであるが、職員アンケートでは、研修メニューの充実について選択肢を設けたものの、希望者は非常に少なかった。これは、「研修があっても仕事が忙しくていけない」ことや「研修に行くと職場から嫌な目で見られる」ことが背景にある。

研修はどうしてもやるのが目的化してしまう。「その場だけ」に終わりがちであり、研修に参加しても「こんなことを聞いたってうちの職場じゃ役立たないよ」と感想を持つ職員がいて、需要と供給のミスマッチが見受けられる。

【心身の不健康と不快適な職場環境はダメ】

職員が成長していくためには、安心して働ける環境がなければ仕事にも集中できないし、自ら勉強しよう、力を伸ばそうという気持ちにもならない。

メンタルヘルス不調は、「ここ三年ぐらいで全国的に増えて」いてC区も同じような動きをしているという。

【成長意欲を萎えさせる組織風土はダメ】

課長の意識は業務上の目標管理になりがちで、部下の成長目標を話し合ったことがないことが多い。

【全職員へアンケート】にて、マネジメントサイクルが機能していると感じているかという設問に対して、約8割以上の職員が実感していないと回答し

第1章	1
	2
	3
	4
	5
	6
	7
第2章	1
	2
	3
	4
第3章	1
	2
	3
第4章	1
	2
	3
	4
	5
第5章	1
	2
	3
	むすび
	【参考】
資料編	

た。直属の上司との話し合いの場（年数回行われるヒアリングのこと）で、自分の成長について話し合ったことがない職員が多く、これは人事評価が業務上の目標管理になりがちであることに要因があると考えられる。

【区民アンケート】

区民に対して、区の職員の印象の変化についてアンケートをしたところ、わからないという回答が多かった。

【職員の仕事ぶりが見えていない】

区民と接する機会があるのは窓口職場などに配属されている職員で、全ての職員ではない。区民は手続きに頻繁に行くものでもない。業務上、区民と接する機会が得られない職員がいるというのは課題である。職員の活躍が区民に伝わると、区民は住んでいる地域を誇りに思ってくれるだろう。

【爛々と目を光らせるトップ】

区役所のトップ層が人材育成への思いがすごく強いと管理職に伝わることで、管理職の意識が高まる。トップのメッセージが一番強い。

【人事評価やOJTで指導する直属の管理職】

直属の管理職が「人を育てる」という意識を持っているかどうかが重要である。職員が成長する「いい機会」を与えられるのは直属の管理職である。育成の中心を担うのは直属の管理職である。異動ローテーションがあり、2～3年の付き合いで終わるため、職員の成長まで考えが及ばないケースが多い。業務に埋没してしまうと、日常的に職員の育成まで考えることはなかなか難しいのが現実である。しかし、管理職がその気になれば絶対にできる。

【人事評価】

管理職は人事評価をするためにヒアリングを行うが、業務上の目標管理になりがちである。この中に人材育成が浸透しきれていないと思われる。人事評価は人材育成のための重要なツールである。ヒアリングの場で管理職と職員がその職員の伸ばしたい能力についても話し合うことが望ましい。さらにC区では、前年の人事評価結果をRPAで引っ張り、面談での話し合いに役立てることができのではないかと考えている。

【キャリアデザイン】

職員が入区してからのキャリアプランを、管理職と一緒に共有して、一緒に

いる間にどういうふうに伸ばしてあげようかというところまで考えるべきである。そのような管理職のもとで仕事をした職員は、自身が管理職になった時に、同様のことを後輩にしてあげたいという気持ちが湧きやすい。

【OJT】

On-the-Job Trainingの略である。「人材育成の原則」といえる。【PT】や【レク同行】などの機会を【成功体験】につなげることが職員の成長にとって大事である。若手職員は本当に優秀である。管理職がうまく使うことで絶対に伸びていく。管理職の果たす役割は非常に大きい。

【成功体験】

若手職員にとって部長は遠い存在。そのような偉い人に認められる経験、褒められる経験、成功体験をすることが自信になる。

【レク同行】

例えば部長のもとへレクに行くときに若手を同行させることで、経験を積ませる。若手職員が、「自分が何かアイデアを出すということの価値」や「（そのアイデアが）サービス向上につながるということを感じる」機会を得ることで、積極性の向上につながる。

【PT】

PTとは、project teamの略である。例えば、サービス改善や働き方改革などテーマを設けて、一年間、スケジュール管理も含めて取り組む。課全体の課題に取り組むと同時に人材育成にもなる。いろいろな人と、みんなでいろいろな意見を出して、それをまとめ上げて新たなものをつくり出していく経験をすることができる。所属する係を超えてのやり取りも非常に重要である。

【モデル提示と研修機会を付与する人材育成部門】

人材育成方針を策定して、職員に必要な能力や目指す職員像を提示するのが人材育成部門である。目指す職員像は、行動例を具体的に載せることで、職員の理解が深まる。人事部門だけで方針を作るのは危険である。庶務担当課長会などで意見をもらいつつ取り組むべきである。

研修機会を付与するのも人材育成部門である。【全職員へアンケート】の結果では、研修の充実を求める声は少なかった。忙しい職員にとって研修は不要と考えている節もある。そのような中、例えば、人事評価の能力ごとに研修メ

第 1 章
1
2
3
4
5
6
7

第 2 章
1
2
3
4

第 3 章
1
2
3

第 4 章
1
2
3
4
5

第 5 章
1
2
3
むすび
【参考】

資料編

ニューを紐づけるなど工夫が必要である。

【労働環境を整備する人事管理部門】

【メンタルヘルス対策】や【働き方改革】などの旗振り役として、労働環境を整備するのは人事管理部門である。

【メンタルヘルス対策】

早期発見、早期対応、課長・係長によるケアが大事である。管理監督者である管理職自身もダメになってしまうケースが多いため、管理職のメンタルヘルスケアも欠かせない。また、背景にハラスメントがある場合もある。この場合、組織的対応が必要である。

【働き方改革】

RPA、テレワーク、フリーアドレス、集中的に仕事ができるようなスペース、きれいなフロア、共通事務センター（消耗品の一括発注、配布資料のセット作り等を担う事務センター）などが挙げられる。職員のやる気向上につながる。

【官民交流】

自分の入った区役所の中の風土、文化に凝り固まってしまうため、異文化に触れることは成長のために非常に重要である。他の組織に派遣されることで、文章の作り方一つ取っても仕事の進め方や価値観などにカルチャーショックを受ける。また、地域の課題を一緒に解決していくパートナーでもある民間との交流も進める方が良い。合同研修を開催するのも良いかもしれない。

【地域交流】

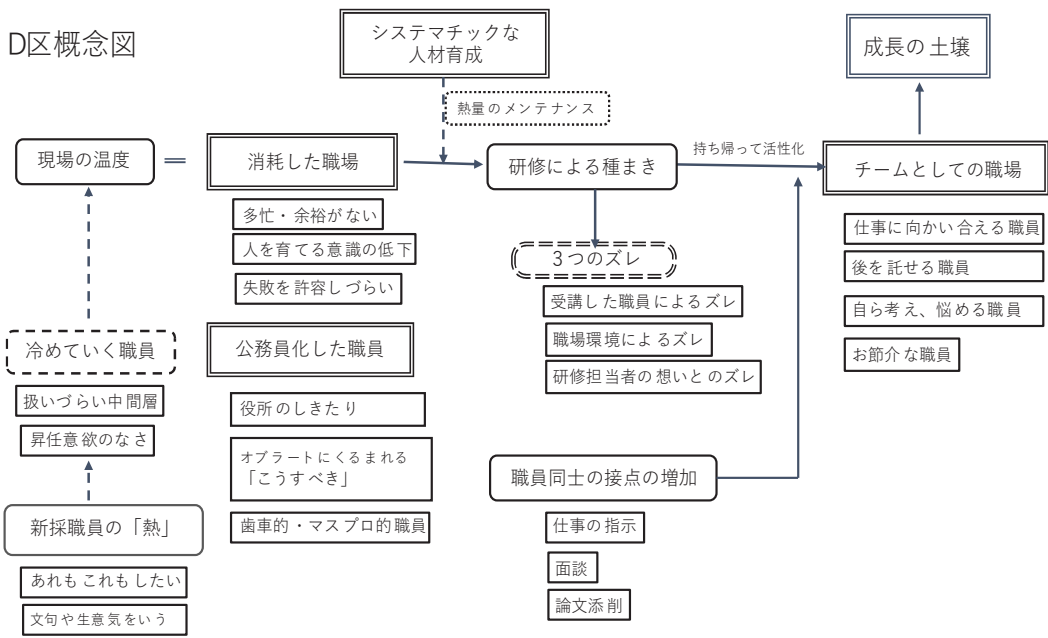
まだ耐性ができていない職員が区民から苦情を受けるとへこんでしまう。しかし、区役所はそういうところがメインでもある。そのようなことを言うに至った背景があるだろうから、寄り添うことにより本音で相談されることもある。場数を踏むことが大事である。また、その際に対応した職員と一緒に振り返ることもOJTである。

また、地域の活動団体との交流もある。区への理解もあり、職員にも優しく接してくれるが、職員がそれに甘えてはならない。そのあたりの線引きも場数を踏むことで覚えていく。

C区においては、窓口業務と地域のいろんな住民活動をサポートする出張所に若手職員を配置して、公務員としての基礎を身につけていくようにしてい

る。

(4) D区に関する概念図とその説明



【概要】

新規採用職員が社会人として立派になり、区の後を託せる職員になるためには【成長の土壌】である職場を活性化することが必要であり、土壌の活性化に向けてどのような研修を行ったり、どのように職員同士が関わるとよいかという関係性が見えてきた。

【熱】を持った新規採用職員も、【消耗した職場】にいと徐々にその熱量が薄れていき【公務員化した職員】となる。その冷めていく【熱量のメンテナンス】を行う場が研修であり、研修担当者は職場の活性化に繋がるシステマチックな研修を意図・企画するがいくつかの要因により【ズレ】が生じてしまっている。【ズレ】が生じている中においても「研修という種をまく」ことを続けている。また、職場において【職員同士の接点の増加】があることで、研修と併せて【チームとしての職場】となり、職員の成長の土壌となる。

人材の育成にあたってはまずは成長の土壌となる職場の改善をする必要性が見えてきた。

【新規採用職員の「熱」】

区での仕事に対して熱い思いを持って入区した新規採用職員の熱のことを言う。

自ら積極的にアピールすることはないものの、話をしてみると「こんなことをしてみたい、あんなことをしてみたい」という意見が出てくるがアピールがないため表に出てこない。しかし、職層は別にしても現在中心的な位置づけでグループをまとめていたり区を中心を担っている人は、若い頃に【文句や生意気をいう】職員であり「文句を言ってきた生意気な奴ほどかわいかった」と述べている。

また、[冷めていく職員]は年次を重ねるごとに[扱いづらい中間層]職員となり、[昇任意欲]がないことが特徴である。「冷めちゃった長い主任生活の人たちに火をともしかというところは一番難しい」「前のままやっていればまあまあ怒られはしないというところが到達点になっちゃっている」と述べている。

【消耗した職場】

以前に比べて[多忙で余裕のない]職場において、[失敗を許容しづらい]職場環境のことをいう。以前の職場環境であれば、失敗という穴に落っこちて痛い思いをすることで仕事のやり方を覚えていき、教える側も[穴に落っこちるのを見る]余裕があった。しかし、現在の職場状況では失敗されてしまうとフォローに手間と時間がかかってしまい、結果として区民へのリターンが遅くなってしまうことから、穴に落ちないように職場を効率よく回していくことが優先されている。係長や管理職の職員も人を育てるという役割は認識しているものの、目の前の仕事を追うことでいっぱいであり、[人を育てることの優先度が下がって]いる。消耗した職場は[現場の温度]の低下につながってしまう。

【公務員化した職員】

いい意味で仕事がある程度出来る公務員となった一方で、区民の感覚から離れていき仕事に対する熱量が冷めてしまった状態の職員のことを言う。「新規採用職員がすごく熱い思いを持って区に入ってきて仕事を始めても、何年か経つとその熱が薄れていってしまう」と述べている。毒されていない、汚れていない新規採用職員も区役所の組織の中に長くいると[区役所のしきたり]や慣習を自然と身に付けていく。やらなくてよいこと、やらない方がいいことや言わなくていいこと、言わない方がいいことなど、暗黙のルールを意識するようになり、没主観的な官僚的な公務員となり徐々に[歯車的・マスプロ的職員]に変わっていく。

【システムチックな人材育成】

【システムチックな人材育成】とは研修を受講した職員がその研修成果を職場で発揮出来る状況のことをいう。D区では、研修を職層というよりも縦割りに職員を集めることで世代交流を促す工夫をしている。研修の場は2つのきっかけを職員に与える場と考えており、研修のことを[種まき]と表現している。きっかけの1つは[若手の熱量を感じる]、もう1つは人を育てることを実感することである。組織に長くいることで没主観的になりつつある職員個人の[熱量をメンテナンス]する。若手職員の仕事への熱意を感じることで、下がりすぎた職員の仕事への熱量を上げるきっかけとなる。熱量が下がると機械的・歯車的に感じられる部分も出てきてしまうが、「人間の温かさ、人それぞれの個性的な考え方をいかに出せていけるような人材育成がシステムチックにできるようにしていきたい」と述べている。

また、研修をきっかけとして[若手職員の熱]を感じることで、その意識を職場に持ち帰り、職場にいる若手職員をどのように一人前にしていけるか、立派な社会人になっていけるかという意識を持ってもらうということも研修の目的となっている。

【3つのズレ】

職場で成果を発揮出来る【システムチックな人材育成】を理想としながらも、なかなか思うようにいかない理由のことをいう。「システムチックと言いつつも[研修を受けた人にも左右され]ますし、その職員が[所属している職場風土にも左右されてくる]という未知数があるので本当にシステムチックなのかというところは「自分でも疑問には思っていました」と述べている。ただし、[研修による種まき]をすることで、種が芽吹き成長する、その土壌となるのが職場であると考えている。

また、システムチックでなかった過去の自主学習についても述べている。「職員一人一人に考えてもらう、悩んでもらう。答えを出さないで、これをどうするの、それをどうするの、なぜするの、と掘り下げていく思考方法を主体としてやっていた」が、自主学習とはいえ区の研修の一環を17時以降に行っていたことや、自主学習に参加した職員の上司等から[職員を悩ませないでくれという反応]を受け、結果的に打ち切りとなり残念に思ったことがある。自身が研修担当者となったことで、研修をシステムチックに企画して実施を試みたが、企画の意図と[担当者との想いとのズレ]が生じる状況となり、[システムチックな人材育成]には至らなかった。

第1章
1
2
3
4
5
6
7
第2章
1
2
3
4
第3章
1
2
3
第4章
1
2
3
4
5
第5章
1
2
3
むすび
【参考】
資料編

【職員同士の接点の増加】

成長の土壌となる職場を活性化させるための方法の1つである。最近では、組織の大括り化により1課あたりの人数が多い、大きな組織も見られ、課長と職員との接点が薄い。業務を行う上で「仕事の指示」をするのは主任や係長であり、行政は係長行政と言われるくらい仕事は係長がいれば回っていく部分がある。そういう意味で「仕事というか職場の人を育てるところが主任であったり、やっぱり係長なのかなとか思っている」。また、「面談」も職員のことを理解する機会の1つである。自己評価の面談も多くは5分くらいで終了するヒアリングとなるが、「なかなかお互いに言いたいことが言えない」ためお互いを理解し合うことが困難である。しかし、1人1時間くらい時間をかけて面談すると、お互いのコミュニケーションが取りやすくなり、職員も「ちゃんと見てくれている」と実感することができる。

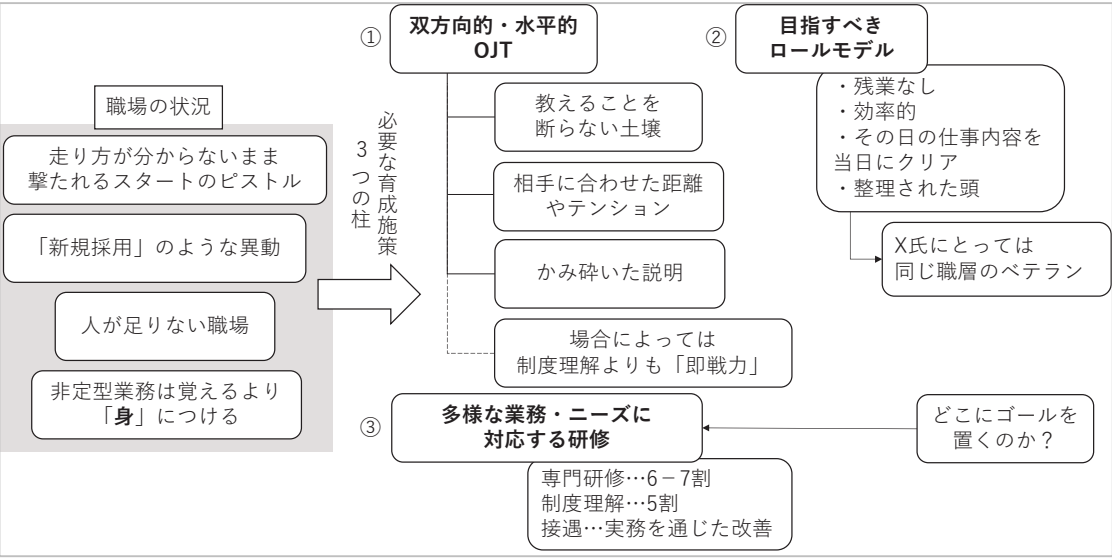
また、昇任試験の時の「論文の添削」の際などにも職員に考えてもらうきっかけの機会と捉えている。「それぞれ論文を書くということを通して考えて欲しい」と述べており、論文は試験を受けるために勉強するものではなく、「今までちゃんと仕事をしていた人は仕事を振り返ればそのまま書ける」ものと考えている。ただし論文添削した職員は試験に1回で受かることはなかなかなく、「ちゃんと書けるのをさっさと教えて」と言われてしまうのが今の状況である。

【チームとしての職場】

研修や、職場での働きかけを通して成長の土壌となる【チームとしての職場】の意識がある状態のことをいう。職場は「基本的に、上下じゃなくてみんな同じ方向を向いた仲間」であると述べている。質問したり情報共有がしやすい職場環境となることで、研修を行わなくても日々の仕事を通して「仕事に向かい合える職員」「後を託せる職員」、[自ら考え悩める職員]といった職員像に近づくことができる。区民のためを思って案内したことが「余計なことを言うな」と言われてしまうような職場環境だと職員もやる気がなくなってしまうが、次の窓口や手続きを案内出来る「お節介な職員」であることも大切であり、「区民にとってよかったらそれはいいことでしょう」としっかりとと言える職場環境にしたい」と述べている。

4. 若手職員インタビューの分析結果

(1) 若手職員Mに関する概念図とその説明



① 職場の状況

M氏が当面したA区やB組合における職場の状況は、【走り方が分からないまま撃たれるスタートのピストル】【「新規採用」のような異動】【人が足りない職場】【非定型業務は覚えるより「身」につける】といった諸点によって特徴づけられる。まず【走り方が分からないまま撃たれるスタートのピストル】とは、A区において新人が、具体的な業務の進め方についての指導が殆どないまま職務を開始せねばならない状態を指す。特にM氏は、関連する分野の知識が広く問われ、非定型業務も多いケースワーカーを最初に経験したことから、【走り方が分からないまま撃たれるスタートのピストル】という認識を強く持つこととなる。次に【「新規採用」のような異動】とは、入区後、一定の経験を積んだ職員であっても、業務内容、運用システム、人間関係の全く異なる異動によって、あたかも「新規採用」を受けたかのように感じる現象を指す。第三に【人が足りない職場】業務量に対して職員数が不足している状況を指す。最後に【非定型業務は覚えるより「身」につける】定型化されていない業務の習得に際して、事務のあり方を「覚える」よりは、色々なパターンを数多く経験することで、少しずつ身体化するという方法を指す。

区においては、職場によってはどうやって業務を遂行すればよいのか分からないまま職場に新人職員が配置される。その後、経験を積むことで職務に精通するようになるものの、異動によっては「新規採用」のような経験をし、また

新たな職務の習得に努めねばならない。十分な人員が確保されていない職場もあり、その場合、1人1人の力を十全に引き出すことが求められる。業務によっては定型化しがたい性質のものもあるため、その場合、業務を覚えていくというよりも、「身」につけていくといった身体化のプロセスが有効となる。

②【必要な育成施策3つの柱】

こうした職場の状況を踏まえて要請される人材育成施策は【双方向的・水平的OJT】【目指すべきロールモデル】【多様な業務・ニーズに対応する研修】の3つである。まず【双方向的・水平的OJT】とは職場のアクター間で双方向的かつ水平的に展開されるOJTを指す。OJTといった場合には、職位、先輩・後輩、職場歴といった上下関係に基づき職場において「教える側」と「教えられる側」を想定しがちであるが、M氏によれば、職務への習熟度合がこうした上下関係に基づいて規定されているわけではないため、上下関係に縛られたOJTは有効とは言えない。例えば仮に職場歴が長いことで、業務のある部分に知悉していても、他の部分については詳しくないかもしれない。そうである以上、OJTは常に双方向的に展開されるべきであるし、また水平的にも実施されなければならない。

こうした【双方向的・水平的OJT】を進める上で、【教えることを断らない土壌】（たとえ業務多忙であっても、教えを乞われた場合には断らずに教えるという職場の雰囲気）、【相手に合わせた距離やテンション】（教えられる側の心理的距離等に配慮した相互的なコミュニケーション）、【かみ砕いた説明】（専門用語、その職場や業務の中だけでしか通用しない言葉などをなるべく避け、できるだけ分かりやすく行われる説明）が重要となる。上下関係に縛られないOJTを円滑に進める必要がある以上、総じて、教えを求める側の立場に立ってOJTを進めることが求められる。その際の3つのポイントとなる。

次に【目指すべきロールモデル】とは、ある職員にとっての理想を体現した身近な別の職員が存在する状況を指す。こうした目指すべき状態を体現する人間が存在することで、業務の習得へと動機づけられる。

最後に【多様な業務・ニーズに対応する研修】とは、業務の種類や職員のニーズに応じて多様に設計される研修を指す。専門的な業務内容に関わるような専門研修や、制度理解に関わる研修は、実際の業務に大きく貢献をする。他方で、接遇は研修では身につけることが難しいため、OJTに依存せざるを得ない。業務の内容や職員ニーズは多様であり、OJTが有効な場合もあれば研修が有効になることもあり、両者を有機的に組み合わせることが必要となる。

■ 各概念の説明

【走り方が分からないまま撃たれるスタートのピストル】

A区において新人が、具体的な業務の進め方についての指導が殆どないまま職務を開始せねばならない状態を指す。M氏は、ケースワーカーとして勤務を開始する。ケースワーカーは業務上、広範な関連分野の知識を要求されるが、そうした知識のないまま職務を開始せざるを得なかったX氏は、「走り方が分からない」という思いをより強く持ち、「スタートのピストルだけが撃たれてしまった」状態に強く戸惑いを感じるようになった。以下のように述べられている。

「たまたま、配属がそのケースワーカーという性質上、いろいろなところでどうしても関わりを持っている仕事というところがあるので、その辺の知識は何もないまま、スタートのピストルだけ撃たれてしまったというような状態なので。そうですね。どういう走り方をすればいいのか分からないとか、いうところはあったかなというのは記憶はしていますね。」

【「新規採用」のような異動】

入区後、一定の経験を積んだ職員であっても、業務内容、運用システム、人間関係の全く異なる異動によって、あたかも「新規採用」を受けたかのように感じる現象を指す。M氏は、A区から特別区の共同事務処理を担うB組合に異動した際、初めて企画業務を担当することとなった。その際、①業務内容のみならず、②事務手続きシステムが異なり、③新たな人間関係を作る必要にも迫られたという意味で、あたかも「新規採用」を受けたかのような状況に置かれることとなった。以下のように述べられている。

「そもそも事業というか、企画的な仕事をするのが初めてだったというところがあるので、その辺の要領も分からないのと、単純なところで言うと、休暇のシステムとか、文章のシステムが全く違っていたので最初は時間休一つ入れられないような状態から、始まったというところもあったので、周りにももちろん同期も知り合いもないという状況があったので、もうある意味、全て新鮮というか、本当に新規採用でここに来たような気持ちにはなっていました。」

X氏はそれまでA区内で公務員として2つの職場を経験していたが、X氏は「本当に何もできないというような感覚」に陥ったという。ただし、それまでの経験を通じて【双方向的・水平的OJT】という職場で学習を進めるパターン

を構築し、【目指すべきロールモデル】が何かは認識していたため、業務遂行に関わる方向付けを失うことはなかった。

【人が足りない職場】

業務量に対して職員数が不足している状況を指す。人材育成が要請される重要な背景の1つである。

【非定型業務は覚えるより「身」につける】

定型化されていない業務の習得に際して、事務のあり方を「覚える」よりは、色々なパターンを数多く経験することで、少しずつ身体化するという方法を指す。

【必要な育成施策3つの柱】

区における人材育成で重要となる【双方向的・水平的OJT】【目指すべきロールモデル】【多様な業務・ニーズに対応する研修】の3つを指す。

【双方向的・水平的OJT】

職場のアクター間で双方向的かつ水平的に展開されるOJTを指す。OJTといった場合には、職位、先輩・後輩、職場歴といった上下関係に基づき職場において「教える側」と「教えられる側」を想定しがちであるが、X氏によれば、職務への習熟度合がこうした上下関係に基づいて規定されているわけではないため、上下関係に縛られたOJTは有効とは言えない。例えば仮に職場歴が長いことで、業務のある部分に知悉していても、他の部分については詳しくないかもしれない。そうである以上、OJTは常に双方向的に展開されるべきであるし、また水平的にも実施されなければならない。そうしたOJTによって円滑な業務習得が可能となる、というX氏の発想を指す。

【目指すべきロールモデル】

ある職員にとっての理想を体現した身近な別の職員が存在する状況を指す。M氏の場合は最初の職場でロールモデルとなりうる存在に出会い、その後も「その人のできるだけ背中を追っかけるといった意識」を持つこととなる。以下のように述べられている。

「てきぱきと言いますか、効率的にというほうが、恐らく何といえ、こう見ただ目で分かりやすいというか、本当に決められた仕事、例えば、8時半から5時15分という範囲の中できれいに仕事を終わらせても、もう15分にお疲れ

さまでしたとばっと帰られる方もいらっしゃるのを見ると、本当にすごいというか、もう頭の中が全部整理されていて、今日は何をやるという項目を全部クリアしてから帰られるんだらうなという感じることは往々にして、どの職場でもそうなんですが、あって、僕個人的にはその人のできるだけ背中を追っかけようというような意識ではいたところもありましたので、多分、その論より見るほうがという意味では、[業務を効率的に回せる人か、人づくりを進められる人かでいうと] 前者の仕事を実際に回している様子というほうが、大分、影響自体が大きいのかなと個人的には思います。」

①業務遂行の手際がよく、②残業を全くせず、③他の職員のフォローを行い、④ときに係長との話をまとめることもできる、といった諸点に、M氏のロールモデルの特徴をまとめることができる。業務遂行をする上での具体的なロールモデルとなった職員は、M氏にとって係長等の上司ではなく、同じ職層のベテラン職員であった。

上司からは、具体的な業務上のサポートよりも、心理的、情緒的サポートが業務遂行上の助けになったという。それが業務遂行知識や経験の上司の保有状況とどのように関連しているのかは不明である。なお、ここでいう上司は課長ではなく係長であり、以下のように述べられている。

「若干、精神的に不安定になった時期があって、そのときも結構、係長が仕事に限らず、いろんな話を聞いてくださったというところがあって、非常に助けていただいたようなところはあるので、直接、何かをいただいたということはないと言ってしまうと、またあれなんですが、それだけいろんな話を聞いてくださるだけでも非常にありがたかったというのは、覚えているので。そうですね、言葉で残っているというよりも、何かそうしてくださること自体、態度と言いますか、それが非常にうれしかったというのは、よく記憶しています。」

【教えることを断らない土壌】

【双方向的・水平的OJT】を有効に実現するために、たとえ業務多忙であっても、教えを乞われた場合には断らずに教えるという職場の雰囲気を目指す。仮に断らないとしても「聞いてもらったときに嫌な顔をしない」という教えることに積極的な態度も求められている。

いったん断られると、再度聞きづらくなるだけではなく、その他のコミュニケーションまで停滞する。また、先々の異動で職場が一緒になったときの人間関係にも悪影響を及ぼしかねない。そうした意味で「こっちから繁忙期になかなか声をかけることができなくても、聞いてもらったときに嫌な顔をしないと

いうのは、比較的、大事なこと」であると指摘されている。

【相手に合わせた距離やテンション】

【双方向的・水平的OJT】を円滑に進めるための相互的なコミュニケーションを指す。例えば、相手が心理的な距離を近づけようとするなら、こちらからも近づき、相手が距離をとろうとするならこちらも距離をとることとなる。このように「なるべく同じ土俵に立つ」ことによって、【双方向的・水平的OJT】のベースとなる基本的な信頼関係を構築することが目指される。

こうした【相手に合わせた距離やテンション】は「具体的に何といわれるとなかなか難しい」とX氏によって表現されており、言語的に明確化できるものというよりは、身体化された知の一種であることをうかがわせる。

【かみ砕いた説明】

専門用語、その職場や業務の中だけでしか通用しない言葉などをなるべく避け、できるだけ分かりやすく行われる説明を指す。【双方向的・水平的OJT】を円滑に進める際の要素の1つである。「かみ砕く」という比喻にもある通り、業務のあり方をいったん身体化するという含意がある。そうして「身」につけた内容を、相手にとってイメージしやすいように伝えることが目指される。

【場合によっては制度理解よりも「即戦力」】

業務遂行の基礎として、その業務の基礎となる法令等に関する制度の理解と、職場での業務遂行のために利用されているシステムの理解を比較したとき、人員が不足しているとか、その職場における繁忙期にあたりといった事情がある場合に、後者を優先して習得し、その後、制度理解につなげることを指す。「本当はたぶん、制度が先にたったほうがいい」とM氏は述べつつも、まずは現場の業務遂行に貢献することが求められる状況の下では「致し方ない」し、そうしたシステム理解がその後の精度理解を促進することもありうるという意味で、ありうるOJTの方法の一つとして挙げられている。

【どこにゴールを置くのか？】

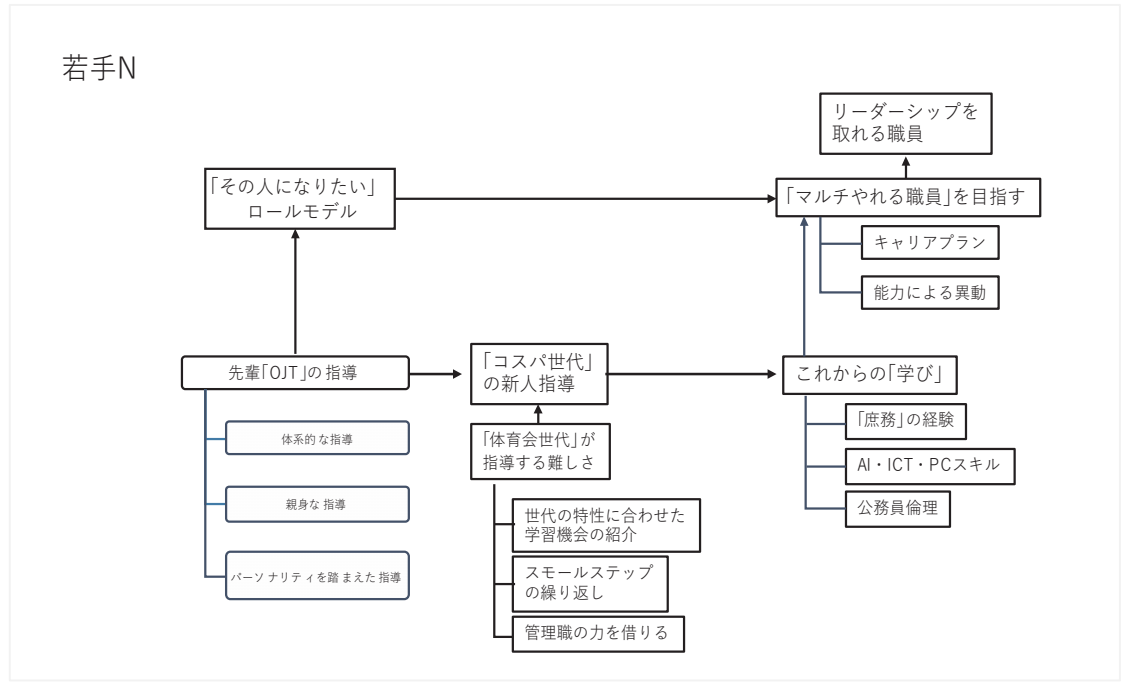
何を「ゴール」に業務を遂行するのか、が一意に決定されていない状況を指す。

【多様な業務・ニーズに対応する研修】

業務の種類や職員のニーズに応じて多様に設計される研修を指す。専門的な業務内容に関わるような専門研修や、制度理解に関わる研修は、実際の業務に

大きく貢献をする。他方で、待遇は研修では身に着けることが難しいため、OJTに依存せざるを得ない。業務の内容や職員ニーズは多様であり、OJTが有効な場合もあれば研修が有効になることもあり、両者を有機的に組み合わせることが必要となる。

(2) 若手職員Nに関する概念図とその説明



【概要】

N氏の事例では、自身が入区した際に受けた先輩職員からのOJT指導で目指すべきロールモデルの職員像を思い描きながら、年次を重ねて新人職員のOJTを担当して感じたこと、いままで経験した部署や職務内容を振り返りながら、今後学んだり経験したい仕事を考え、将来自分がどのような職員になりたいかについて述べている。研修担当でない職員が現場のOJTでどのように考えて行動したかも述べている。

【先輩OJTの指導】

N氏は、「入区1年目のときにOJTを担当する職員が目指そうと思う【ロールモデル】となった」と述べている。電話の取り方や身なり、話し方などを「体系的」に教えてくれ、「親身になって」話してくれた仕事のできる人であり「私にとって、その人を目指そうというのが最終目標になっている」とも述べている。新人職員にとって理想的なOJTを担当する先輩職員は「できれば同性で、

歳が近く、自分の目標になるような人」が理想であり話しかけやすい関係になると考えている。またOJTは仕事の面だけを見るわけではないため担当する職員の人となりや[パーソナリティを見れる人]が向いていると考えている。「話しかけて欲しい雰囲気を感じて「どう？」と言ってくれた」り「自分から言い出しにくいことをサポートしてくれた」また、「お手紙をくれたりとかもした」と自身を担当した先輩職員について述べている。

【[コスパ世代]の新人指導】

N氏が2か所目の職場へ異動し、OJT担当として新規採用職員に教える立場になった際に「ジェネレーションギャップ」だけでなく仕事に対する考え方が「やっぱ私たちと違うんだな」というのをすごく感じ」と同時に「新人を育成することの難しさを感じた」。また「異様とちょっと感じ」たとも表現している。最近の新規採用職員はスマホ世代、SNS世代であり、コストパフォーマンス時代とも言われている。自分で一から努力して調べるのではなく、最短でより良い効果を出す形を求める新人に対して教えられるようなスキルを教える側が持たなければならないため、努力して職人のようなことをするのが正しいと考えていた自分が「体育会系世代」であったと感じたと述べている。

公務員は仕事を行う上で根拠にあたることを実践しているが、その法的根拠がどこにあるか探す際に以前は「自分で探す」ことに意義を見出していた。一方、現代の新規採用職員は、「どこに書いてあるかを伝える」と、すぐに調べて確認することが出来るため、「世代の特性に合わせた学習機会の紹介」が求められている。調べ方さえ教われれば、調べる能力は先輩職員よりも高いことが特徴である。

OJT担当として新規採用職員に対してやれることは出来るだけ提供し、それらを着実にやらせるプロセスをもたせることが大切であり、またOJTは「スモールステップ」とその確認の繰り返しである。また、職員の意欲を上げたり、1年間の総合評価をする部分は管理職の仕事と述べている。担当した新人が受け身であったため当初は「その子をいかに意欲的にするかと考えていたんですけど、意欲的にする必要もないのかなという風に思いました」と語っており、すべてをOJT担当がやらなくてはならないと考えるのではなく「管理職の力を借りながら」指導していけばいいんだと考え方の変化があった。アメとムチ戦法を取り、傾聴と承認はOJT担当者が行い、職員として求められる能力の部分については管理職がピシッと言う、メリハリを持ってやっていたと述べている。

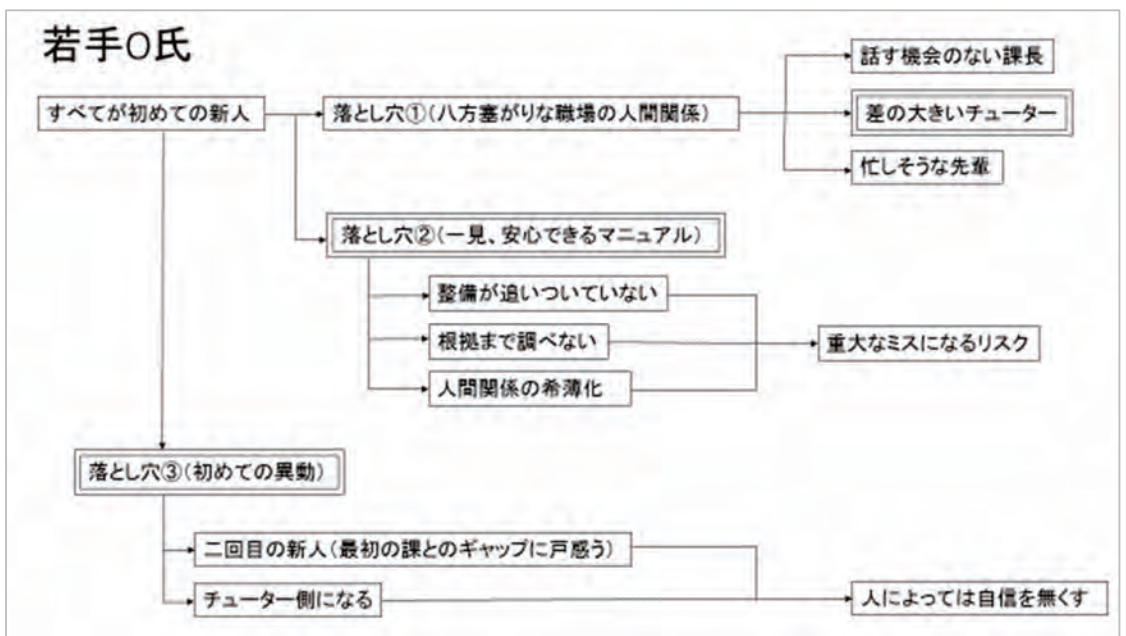
【これからの学び】

N氏は今後「庶務」の経験や「AI・ICT」などのトレンド、「WordやExcel」などのパソコンスキルについて学びたいと考えている。将来的には業務を効率化できる人が仕事のできる人になっていくと考えており、部や課の状況がわかる人、パソコンなどに強い、スキルを身につけた職員になりたいと考えている。また、若いうちに事業の組み立て方や段取り、公務員倫理や人権について学ぶことが大切であり、特別区職員研修所の研修がその役割を果たせると考えている。

【マルチにやれる職員】

N氏は将来どのような職員になるかについて、将来的には「リーダーシップ」を取れる職員になりたいと述べている。過去の自身の異動で事業系の部署や出張所を経験したことを通じ、「マルチにやれる職員」を目標とするようになったことと関連している。異動に関しては、単に行きたい部署を希望するのではなくキャリアプランを考えながら「自分の能力開発にとってどうかという点についてもっときちんと考えればよかった」、また「庶務や予算、契約のことをわからずに歳を重ねるのがすごく怖い」と述べている。過去にどのような部署を経験したかが将来スペシャリストを目指すのかジェネラリストを目指すのかの分岐点となるといった点や、年齢を重ねた際に役立つ汎用的なスキルを若いうちに学びたいと考えている。

(3) 若手職員Oに関する概念図とその説明



第 1 章
1
2
3
4
5
6
7
第 2 章
1
2
3
4
第 3 章
1
2
3
第 4 章
1
2
3
4
5
第 5 章
1
2
3
むすび
【参考】
資料編

若手O氏は、【すべてが初めての新人】として入区した。現在3か所目の部署になるが、いずれも職場環境に恵まれてきたため、順調に成長してきていると言える。幸い、O氏は落ちずに済んだものの、ほんの小さな職場の状況の違いから新人が陥るかもしれない「三つの落とし穴」が見えてきた。

初めての職場で気をつけるべきは、「職場の人間関係」と「マニュアル」である。これが三つの落とし穴の二つである。

新人職員にとって最初どの職場に配属されるかは、まるでくじ引きのようである。ふたを開けるまで分からない。もし、人間関係が悪い職場に配属されてしまうと、いきなり【八方塞がりな職場の人間関係】に悩むことになる。

所属長は【話す機会のない課長】であり、新人トレーナーは【差の大きいチューター】である。チューターは新人職員に年齢の近い若手職員がなることもあれば、さまざまな事務に精通したベテラン職員がなることもあり、指導に個人差が大きいという現実がある。質問にきちんと答えてくれ、聞きやすい雰囲気チューターに恵まれれば、新人職員の不安は相当軽減されるが、仮に相性の悪い人に当たってしまうと頼りになるのは周りの先輩職員たちである。ところが、【忙しそうな先輩】に声を掛けにくいのが新人職員の常である。

【八方塞がりな職場の人間関係】に絶望し、仕事をどう進めていけばいいかわからない時に際立つのが【一見、安心できるマニュアル】である。公務員はさまざまな仕事をするため、誰でも仕事を回せるように、マニュアルはどの職場にもある。マニュアルがあれば、人によって処理が違うということを防ぐことにもなるし、何より自己解決できるので、忙しそうな周りの先輩職員の手を止めてまで聞く必要がなくなる。

ところが、【一見、安心できるマニュアル】には落とし穴がある。公務員の仕事は常に法改正などの影響を受けて変化しており、しかも年々、変化のスピードが加速しているので、そもそも目の前にあるマニュアルが最新の情報を反映させているとは限らず、「整備が追いついていない」可能性がある。また、マニュアルに満足して法律など業務の「根拠まで調べない」ようになってしまうリスクがある。加えて、マニュアルに頼って自己完結してしまうと、「人間関係の希薄化」につながり、周囲に確認しないゆえにミスに気づかないリスクも生じる。結果、【重大なミスになるリスク】があり、危険である。

したがって、新人職員は、まずは職場で人間関係を築くことが不可欠である。そして、マニュアルに依存せず、周囲の職員に確認したり、自ら根拠を調べたりしながら業務を進めていくことが肝要である。

新人職員にとって、三つの目の落とし穴は【初めての異動】である。区役所

の業務は幅広く、【初めての異動】は転職のようなものである。

【初めての異動】は【二回目の新人】とも言えるが、配属先としては2か所目になるため、まったくの新人と異なり【最初の課とのギャップに戸惑う】可能性がある。各職場にはその職場ならではの文化が根付いているものである。この落とし穴に落ちてしまうと一か所目の経験に二か所目の経験を積み重ねるどころか、【人によっては自信を無くす】ことになる。

最初の職場の人間関係やマニュアルの精度とのギャップに戸惑っていないか、迎える側は気を付けて見ておきたい。また、異動した職員側は、いち早く新しい職場に溶け込みたいところである。

また、今度は【チューター側になる】可能性がある。そこでの体験が成功体験になり、成長を加速させるかもしれないが、逆の可能性もある。ここでも、【人によっては自信を無くす】かもしれない。

5. 考察

4区の人材育成担当課長及び3区の若手職員へのインタビューをグラウンデッド・セオリー（以下、GT）により分析した結果、特別区に共通性が高く見られる状況が浮き彫りになった。

(1) 人材育成担当課長インタビュー及び概念図の作成を通しての考察

① 限界に追い詰められていく職場の姿

各区インタビューにおいて、「行革のひずみ」、「歪に縮小した職員集団」、「消耗した職場」など、表現は様々だが、職場が追い詰められている様子が語られていた。

職員は減る一方で仕事が増え、忙しさが増すばかりの職場のなかで、世代交代が急速に進んでいる。

現場を回すのに精一杯で職員は冷めていき、先輩職員は後輩職員に教える余裕もない。そうしたなかで研修に行く職員はときに白い目で見られてしまう。また、メンタルヘルスの問題を抱える職員も増えている。

さらに、こうした状況下で仕事をする職員の働きぶりは、区民からは見えていないようである。

② ロールモデルなき職場学習

ほとんどの課長が、いかに職員と意識を共有して職員や職場を善くしていこうかと手探り状態で学び、計画を練り、試行錯誤を重ねながら育成に取り組ん

でいる。その姿は、まるでジャングルを彷徨っているようでもある。

職員個々の意識改革を促すためにメッセージを出し続ける、やれることは何でもやると片っ端から手を打つ、全職員にアンケートをとるなど、手法は様々だったが、どこも「人材育成がうまくいっている」という決め手に欠ける。加えて、人材育成は短期的な成果が見えにくい点が厄介である。

③ 片思いの人材育成担当課長

人材育成担当が打てる最も有力な手段は研修である。しかし、研修は多忙な職員から人気がない。

目標管理制度など、人事評価のツールを育成に活かしていきたいが、人事部門は病欠対応や人員配置などの「対応」に精一杯で、育成まで視野に入れる余裕がない。そして、両者の”対話”が足りない。人材育成担当課長は、いわば片思いの状況にある。

また、人材育成担当が育成のパートナーとして大きな期待を寄せている所属長は、「育成は人材育成がやるもの」という意識が強い人が多く、トップのコミットメントの度合いにも組織によって違いがある。

(2) 若手職員インタビュー及び概念図の作成を通しての考察

① 双方向的・水平的OJT

職場において、新人及び異動直後の職員は、とにかく即戦力になることが期待されている。仕事の根拠や経緯をていねいに調べて覚えるより処理の仕方を「身につける」ことの優先度が高く、一定の処理を身につけて仕事をしながらマニュアルや専門研修で必要な知識や手順を補完していく。

新人及び異動直後の職員は、主に【教わる】立場である。すでにその職場で配属2年目以上が経過した職員には、【教える】立場が期待される。職場で新規異動の職員を指導する場面は、一見、仕事を教わる側が受け手の一方通行の関係に見えるが、実はそうではない。主に【教わる】立場である新規異動の職員が、配属2年目以上の職員が知らないことを知っていて【教える】こともある。また、新規異動ごとに【教える】立場となり、他人に教えることを通じて、教え方を考え、他者の考え方や感性を理解するなどの学習をしている。【教わる】立場にあることが多い新人や異動直後の職員から質問を受けることで、新しい発見や気づきを得ることもある。

人材育成基本方針等では、職員は「指導される立場」と位置づけられているが、前述のとおり職場では年齢を問わず立場を交代しながら繰り返し【教わる】立場と【教える】立場に立つ【双方向的・水平的OJT】が行われており、そ

れを通じて職員が成長していることが垣間見えた。

ただし、扱われている知識や技能は暗黙知の状態であるものも多く、職場学習として体系化できているとは言えなかった。

一方で、課の規模にもよるが、課長は基本的に【遠い存在】のようで、あまり言及がなかった。このことは、課長が育成に十分関与できていないことの証左と言えるかもしれない。

② ロールモデル職員の与える影響の大きさ

新人時代に「この人はロールモデルだ」と感じた先輩職員の存在が、その後の新人職員に与える影響は大きい。それはチューターかもしれないし、同僚かもしれない。

新人職員にとってロールモデルになる先輩職員が、決められた時間に決められた仕事をこなすだけでよしとするタイプなのか、現状の業務をさらに改善・改革しようとする意欲あるタイプなのか、ロールモデルになる先輩職員の姿勢が新人職員の将来に与える影響は大きい。

③ 隅々まで届いていない人材育成担当課長の思い

人材育成担当課長へのインタビューでは、決められた時間に決められた仕事をこなすだけの職員の姿にもの足りなさを感じていることがうかがえた。一方、若手職員たちは、時間内にやるべき仕事をきっちりこなして定時に帰るような「仕事ができる人になりたい」との意識を持っている。人材育成担当課長の組織の未来に関する危機感は、若手職員たちの層までは届いていない。

課長、係長も現場を回すことに精一杯で、その状況が若手職員たちに「現場を回すことができれば十分」と思わせてしまうような影響を与えているのではないかと推察される。

(3) 運用の実態

第4章では、特別区の現場においてどのような人材育成の取り組みが行われ、職場の反応や効果を含めた運用の実態を確認すべく、4区の人材育成担当課長へのインタビューをグラウンデッド・セオリー（以下、GT）により分析した。その結果、以下の状況が把握できた。

職員減、組織の職員構成の変化、ワークライフバランスなどの職場環境に伴い、人材育成に資する人事制度の運用は難しくなっていると言える。

第1章
1
2
3
4
5
6
7
第2章
1
2
3
4
第3章
1
2
3
第4章
1
2
3
4
5
第5章
1
2
3
むすび
【参考】
資料編

① 区の組織について

- ・管理監督者が不足している
- ・配置による幹部候補の育成ができなくなっている
- ・待ったなしの急速な世代交代が進んでいる

② 職場について

- ・職員数減による業務の多忙化、職員構成の偏り、対話の不足、業務継承ができないなどの状況が生じている。
- ・若手職員の急増により、教える側より指導を受ける側の人数が多い、教えた経験がないまま指導側の立場になるなどの状況が生じている。
- ・メンタル不調の職員が増えている。

③ 人材育成・職場学習の状況

- ・人材育成基本方針が組織に浸透していない
- ・体系的なOJTはあまり行われず、管理監督者によって育成の度合いが異なる
- ・研修は総じて人気がないと評されているが、例えば専門研修は業務の知識を得る際に有力な手段と認識されている。
- ・人材育成担当は区の組織を支える人材の育成を意図しているが、各職場、若手職員は担当職務をいかに時間内に効率よくこなせるか、間違えずに仕事ができるかに関心がある。
- ・区の組織を支える人材としての育成は、若手職員に重点を置いた職層研修で計画されていることが多い。
- ・若手が求める学習は「仕事ができる人になる」ためのものであり、周囲が仕事のことを聞きやすい環境や状況であること、忙しい同僚をわずらわせないよう一定のマニュアルが整備されていることが安心材料である。
- ・若手の時期に庶務担当を経験しておきたい、ICTを活用できるようになりたい、との意識が見られた。
- ・どの職員も、定期人事異動により年齢に関係なく「仕事を教わる立場」を経験する。年数を重ねて「仕事を教える立場」になっては異動によってまた教わる立場となる経験していく「指導と学習の立場の交代」、つまり「双方向的・水平的OJT」を繰り返していると言える。
- ・昨今の若手の気質（例：自ら率先して行動したり発信したりすることが少ない）が上司・先輩とのコミュニケーションギャップにつながり、育成に影響する場面がある。
- ・初めての異動を契機にメンタル不調をきたす職員がおり、異動が人材育成

にとして機能するケースばかりとは言えない。

(4) 運用の構造－人材育成のアクターの視点から

第4章での人材育成担当へのインタビューとその分析を通じて、人材育成のアクターに着目すべきとの視座が生まれた。その理由には2点ある。

第一に、人材育成担当は、人材育成機能に関わる結節点に位置するため全体像を得やすい。第二に、他のアクターに対する権限が小さいため、諸アクターの利害の十分な調整抜きに、育成機能を十分発揮することが難しい。この点は、人事部門が個別の配置に関するアカウントビリティを求められないこととは対照的である。結果的に、諸アクターの利害の構造に敏感となりやすく、人材育成に関わる諸アクターの思惑に沿った相互作用を捉えやすい。ただしそれは、あくまで人材育成担当の認識であり、他のアクターの認識とは異なる。

組織内のアクターには、以下を挙げることができる。

- ・人材育成担当
- ・人事担当
- ・各職場の管理職
- ・各職場の係長
- ・同僚職員
- ・若手職員
- ・新人
- ・トップ層
- ・他の職場
- ・地域・区民

また、アクター間の関係を整理すると、次のような特徴を指摘できる。

- ・人事担当と人材育成担当とは、必ずしも育成において連携が図れているとは言えず、「人事の壁」を感じる場合が多い。
- ・人材育成担当は課長の育成の役割に大きな期待を寄せているが、課長・係長のプレイングマネージャー化、課の規模や育成への関心の度合いによって取り組みにばらつきがある。
- ・トップ層が人材育成に強く関与している区は、管理職がその役割を自覚して人材育成に取り組んでいる。
- ・若手職員にとって、身近な人間関係のなかで接するチューターや一緒に業務を担当している職員を通じて仕事を覚えるため、忙しさや人間関係な

第1章
1
2
3
4
5
6
7
第2章
1
2
3
4
第3章
1
2
3
第4章
1
2
3
4
5
第5章
1
2
3
むすび
【参考】
資料編

表4-1 インタビューにおいて人材育成に言及があったアクター間の関係

関係するアクター	インタビューでの発言要旨
地域・区民―職員	・職員だけではなくて地域の方々、いろいろな支援の担い手も含めて、地域に住んでいる方全員で地域の課題を解決していく必要がある ・地域の方々、民間企業、団体、全国の自治体と区の職員がコミュニケーションを取り、課題に対してともに取り組むには、つながっていく力が必要である ・行政と民間は地域の課題を一緒に解決していくパートナーでもあるので、一緒に一つのテーマに取り組んでいくという経験を職員にしてほしい ・区民のニーズをしっかりと聞き取って、きめ細かな対応をします、相談に来た区民に寄り添い、誠実で丁寧な接遇をします、企業やNPOなどと交流をして、幅広い人間関係を構築しますなどの行動例を方針でうたった ・職員の活躍やいい仕事が区民に伝わっていないんだろう、それをどんどんアピールしていく必要があるだろう、と考えた ・地域の人が自分の名前を呼んでくれたり、つながりを持とうとしてくれたり、昔ながらの人とのつながりを大切にしている、とても大切だと思っていた ・まちの人たちが職員を育成する部分もあった
トップ―人材育成担当	・とにかく政策形成と上から言われている ・トップ層は、新人は半年ぐらい預かって仮配属にすればいいんだよと言うが、人事の回しとしては100人が半年間いない状態になるのでできない ・ここまで研修をやったのにミスが減らないじゃないかと上層部から言われた ・働き方改革は区長が先導してやると宣言し、それに基づいているような取組をした ・トップ層が人材育成に強い思いがあり、やらないとお叱りを受ける ・人材育成はやらなければいけないという職場風土をどうやってつくるかというのが重要で、人事課だけが言っても何も動かないので、うまく特別職を巻き込まないと進まない
人材育成―人事担当	・教育部門と人事管理部門の連携が非常に弱く、研修は研修でやり、人事管理は人事管理でやっている。大事なのはどちらかというと人事管理のほうなので、人事管理部門のほうでいかに能力開発が大事か、能力のある人間を上 to 上げるだけでなく、日ごろの仕事でいかに能力を高めさせるかである ・いくら教育部門のほうで言っても、育成的な人事配置は難しく、人事評価もどちらかといえば、査定に使うのがいっぱい。各課長さんには育成的な評価をお願いしているが、そこまでできていない。 ・どうしても人事課長がメインになるので、教育部門というのはすごく弱い。そこはもうとにかく働きかけて、使えるツールを活用させてもらう ・お願いしたり、訴えたりして一つ一つマイナーチェンジを図っていくしかないが、それだけ人事の壁は高い

ど、職場環境が職場学習を左右しやすい。

なお、これらのアクターが存在することを踏まえ、インタビューにおいてアクター間の関係において育成に関する言及のあった発言の要旨を表4-1に示した。

関係として取り上げたのは、「地域・区民―職員」「トップ層―人材育成担当」「人材育成―人事担当」「人材育成―所属長（課長）」「人材育成担当から各職場へ」「部長-課長」「課長-所属の職員」「係長-職員」である。

人材育成一所属長 (課長)	・人事評価を柱に据えるということで、管理職全員に人事評価の研修を評価のぶれがないようやるのだが、そもそもどうやって人材育成に使うのか ・キャリアデザイン研修と、あとは人事評価を使って育成を進め、人事評価のための手法を係長さん、課長さんにきちんと身につけていただく ・上司がいかにコーチングの能力とファシリテーション能力を持てるかだが、職員の気持ちを引き出せるような上司をいかにつくっていくかというのは大きい。そこで、私たち人材育成の立場でモチベーションを上げていく ・やっぱり課長さん、係長さん、主任が叱れる人間にならなければいけない
人材育成担当から 各職場へ	・ノウハウができてきて、新採が入ってきたらOJT計画書に基づいて教えていくというのがある程度ルーティン化してきたので、入ってきたら必ず横に先輩が来て教えるみたいな形が自然にできてきてはいるのかもしれない ・本当は全職員にOJT計画書を作って係長が全部チェックすればよいが、役人の特性で異動すると係長もその仕事は初めてで職務に関しては指導ができなかったり、あるいは先輩職員ができなかったりする ・係長の下に次席というのが必ずあって、その職員が実はかなりベテランで係長さんより長くいたりして、その仕事の面でも、職員の日常生活の面倒を見てあげるような雰囲気があったが、どこの職場も職員数が減ってしまって、そういうところまで回らなくなった ・本来は係長がOJTの中心かもしれないが、どちらかという主任のほうが仕事を実は知っているということもあるので、次の段階は主任かなというところでやっている ・最近の職員は、課題があって解決策が提示されるんだけど、そこまでにどういう手順、どういうスケジュール感で進んでいくかというロードマップを非常に描く力が少ないんじゃないかというような議論があった ・係の中で中心になる、係の責任者になる、課の責任者になるときに、やっぱりやらなくちゃという気持ちが当然あると思うので、やる気があるところにうまくきっかけを滑り込ませればいいのかなどは思っている。 ・なかなか人事のほうからはアプローチはしてくれない。議会答弁には研修を使われるんですけど、人事制度はなかなかいじれない
部長一課長	・PTの動きで新しいアイデアが出てきたときには、部長レクと一緒に連れて行って説明してもらおうようにしている ・1～3年目ぐらいの職員は、課長とだけの関係になりがちで、自分の部長と直接話をして褒めてもらったりすることがない

課長一所属の職員	・OJTで、1 on 1（ワンオンワン）も導入を検討したが、15分、20分でも、さすがに課長と職員が1週間に一遍話ができない ・業務担当とは非常によく話するが、それ以外の業務については、あんまり知らないし、雑談の中で多少情報を聞くぐらいというふうになりやすい。もうちょっといろんな人と、みんなでいろんな意見を出して、それをまとめ上げて新たなものをつくり出していくという経験をしてほしいと思っている ・業務改善提案が出てこないのは職員数が多い職場で、一人一人、課長と職員との接点が薄い職場からは出てこない。人数が少ない職場は比較的出てきている。本当に今は効率化で管理職も少なくなって1課の職員数が増えている。そうするとやっぱり一人一人の接点が薄くなる ・課長は指導監督するが、同じ目線で話すことの大事さは当然あるし、それをできるとやっぱりお互いに信頼関係にもつながる。信頼関係の積み上げの中で仕事に対して前向きに取り組んでいける職場雰囲気につながっていくのかなと思う
係長一職員	・行政は係長行政といわれるぐらい、係長がいれば仕事が回っていく部分がある。仕事というか職場の人を育てるところが主任であったり、やっぱり一番は係長なのかなとは思う

第 1 章
1
2
3
4
5
6
7

第 2 章
1
2
3
4

第 3 章
1
2
3

第 4 章
1
2
3
4
5

第 5 章
1
2
3
むすび
【参考】