令和２年度 早稲田大学マニュフェスト研究

人材マネジメント部会共同執筆論文

令和３年３月

神奈川県　伊勢原市

都市部　都市政策課　髙橋 勇介

土木部　土木総務課　山口 修平

総務部　市民税課　　岩田 早紀

第１章 はじめに…

１．はじめに

２．今年度のテーマ

３．検討の進め方

１．はじめに

この部会では「どうすれば組織を変えられるのか（組織の改善や職員の意識改革）」について、日々研究していくことになった。

この論文は、参加者３名の1年間の人材マネジメント部会における研究活動の内容、気づきや将来の展望について、考え、悩み、実践してきた成果についてまとめたものである。

１－１　人材マネジメントとは

今般よく耳にする人材マネジメントとは、一般的に企業や団体のビジョンの達成・実現のために経営資源である「ヒト」の管理・活用する人事施策・戦略を指す。業務問題の改善・生産性アップなどの効果が期待できるどのような企業・団体努力や工夫が必要なのか検討し実施する作業であるため、事業規模と人材マネジメントの実施負担は比例すると言われており、適切に人材マネジメントを運用することにより、組織は次のような効果を得ることができる。

〇組織力の底上げと全体的な実績アップ
〇柔軟性の高い組織へと成長
〇組織活性化による活動選択肢の増加
〇組織構成員のパフォーマンスの最大化
〇組織構成員のモチベーションアップ

１－２　早稲田大学人材マネジメント部会とは

職員ひとり一人の意識と行動の変革により、地域が自立して、地域住民の信頼感と安心感をいかに高めていけるかを追求することを目的として設立。

部会は単なる座学の研修会ではなく、「立ち位置を変える」、「価値前提で考える」、「一人称で捉え語る」を柱とした参加者によるダイアログ（対話）を通じて、ドミナントロジックを転換し、一歩前に踏み出すことを目指している。

当市ではこれまでに４期生まで部会に参加している。過去の取組みは表１参照。

表１　過去の部会参加者の取組内容

参加	年度	取組内容
１期	2016	世代を超えたフラットなコミュニケーション間における対話からの気づきが、組織を形成する職員個々人の思考と行動の能力を高めることにつながり、組織の価値の向上につなげる。
２期	2017	対話を主体に組織について考える機会を持つことで、自身を変え、組織について考えるための場所や時間を設けることで、他者（職員）を変えながら伊勢原市の目標が相互に共有できている職場環境とする。
３期	2018	対話によって多くの人と共有・共感できることを前提に、組織のみならず地域にも視点を向け、地域・組織・人材のビジョンについて、「①市民がしあわせを実感できる地域」、「②職員がしあわせに働ける組織」をありたい姿とし、対話によって得られた地域の声といった経営資源を適切に投資することによって満足度の高い市民サービスを実現し、職員が成果を実感することで、やりがいを得られ市民サービスに全力投入しつつも余力を常に残している状態とする。
４期	2019	当市に漂う疲弊感について、限られた職員の中で対応するには、管理職の変革が必要である。管理職同士が対話をする機会を設け、他課の運営について情報交換を行うことで管理職間の交流の活発化のみならず、マネジメント能力の向上を狙う。

２．今年度のテーマ

緊急事態に効果的に対応できる自治体組織

令和２年度は新型コロナウイルス感染症拡大防止を考慮し、本来であれば東京での集合研修による講義であったが、全５回の講義すべてがZoomによるオンライン講義となった。

テーマについても､5月緊急事態宣言が出され､日本全国の自治体が混乱している状況もあり、「緊急事態にいかに効果的に対応できる自治体組織」とはどのような状態かを考えることとなった。

ひとえに緊急事態と言ってもコロナウイルスのような感染症のみならず、表２のように様々なケースが想定される。効果的に対応とは、マニュアル（行動計画）等が整備されている状態というのが第一に考えられるが、発生頻度の低いケースに、詳細なマニュアル（行動計画）等を作成し維持することが現実的なのか、部会の視点から検討していくこととする。

表２　緊急事態一覧

非常事態種類（大項目）	非常事態種類（中項目）	伊勢原市の既存のマニュアル（行動計画）	主管課（対策本部）
自然災害	地震	伊勢原市地域防災計画（地震災害対策編）	危機管理課
	風水害	伊勢原市地域防災計画（風水害対策編）	危機管理課
	火山噴火（富士山）	伊勢原市地域防災計画（特殊災害対策編）	危機管理課
人災等	火災（大山山火事）	伊勢原市地域防災計画（特殊災害対策編）	危機管理課
	インフラ停止		
	放射線被害	伊勢原市地域防災計画（特殊災害対策編）	危機管理課
	事故（飛行機墜落・電車脱線）	伊勢原市地域防災計画（特殊災害対策編）	危機管理課
その他	戦争、貿易戦争、テロ		
	経済危機		
	集団感染（人間、動物）	新型インフルエンザ等対策行動計画	健康づくり課
	伝染病・感染症	鳥インフルエンザ行動計画	農業振興課

３．検討の進め方

検討の進め方については、以下のとおりである。

【2章】
市の状況（将来人口予測、財政状況、職員数等）から現状分析

【3章】
部会を通じて、他市・講師・キーパーソンとの対話等の気づきから現状分析

▼

【4章】
アクションプランの制定

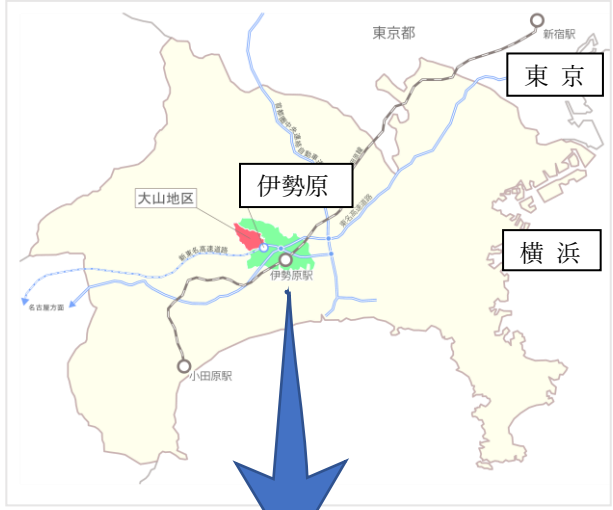
第 2章 現状把握

1．伊勢原市の魅力

2．伊勢原市の課題

3．まとめ

１．伊勢原市の魅力



神奈川県のほぼ中央に位置し、東京からは東名高速で 40 分、電車で新宿から 60 分、距離にして東京から 50 キロメートル、横浜から 45 キロメートルの位置にある。

北部には丹沢大山国定公園の一角に位置する「大山道」や日本遺産「大山詣り」で知られる当市のシンボル「大山」を頂点として、東部には豊かな平野部が広がり、鈴川、善波川、日向川、歌川といった清流が大地を潤している。

東西間に東名高速道路、国道 246 号、小田急線が走っています。恵まれた自然と温暖な気候の中、農・商・工業がバランス良く発展しました。首都圏の近郊都市として成長し、人口１０万人に達している。

令和 3 年に市制施行 50 周年を迎え、先人たちから受け継がれてきた恵まれた自然環境や、歴史・文化を次世代へ継承し、さらなる発展へとつなげていく、節目の時期となっている。

第二東名伊勢原大山 IC が開通に際し、周辺に産業拠点を形成し、当市の経済発展に資する企業を誘致するとともに、観光資源・地域産業と連携した土地利用を図ることで、産業全体の活性化を図っている。各土地区画整理組合に対し、技術的援助や財政的支援を行い、「地域特性を生かした新たな　産業基盤の創出」に取組んでいる。

第 5 次総合計画中期戦略事業プランの「暮らし力」「安心力」「活力」「都市力」「自治力」の 5 つの施策体系に沿って、生涯にわたって安心して暮らせる、持続可能な街「しあわせ創造都市　いせはら」の実現に向けた歩みを進めている。

２．伊勢原市の課題

類似自治体との比較から、伊勢原市の課題を分析する。

課題を定量的に分析するため、平成 31 年度の決算カードから、伊勢原市と同様の**市町村類似型**[1]「Ⅲ-3」及び地方交付税算定の**種地区分**[2]「1-5」の市町村を抽出し、類似自治体と定義した。人口規模や、産業構造が近い自治体と比較し、課題を明確化する。

表１　類似市町村一覧

都道府県	市町村	１万人あたりの職員数	財政力指数[3]	経常収支比率(%)[4]	実質公債費比率[5]	将来負担比率[6]
神奈川県	伊勢原市	61.13	0.98	98.9	7.4	64.8
静岡県	三島市	57.45	0.93	85.1	5.2	19.4
福岡県	春日市	31.35	0.75	86.9	1.8	－
茨城県	土浦市	63.21	0.87	88.4	4.8	53.1
福岡県	大野城市	40.92	0.82	89.8	1.3	－
千葉県	木更津市	69.76	0.87	94.2	3.5	10.8
福岡県	大牟田市	72.15	0.53	96.9	7.7	37.2
大分県	別府市	69.79	0.58	97.4	3.2	－
奈良県	橿原市	68.47	0.72	97.7	5.3	56.6
北海道	小樽市	89.16	0.44	99.4	7.5	36.8
東京都	青梅市	46.39	0.86	100.2	2.7	－
大阪府	泉佐野市	48.46	0.95	103.1	13.5	79.3

---

[1] **市町村類似型**

市税や普通交付税などの毎年度継続して入ってくる使いみちの自由な収入（＝経常一般財源）　が、どれくらいの割合で人件費、扶助費、公債費などの毎年度継続して固定的に支出される経費　（＝経常経費充当一般財源）にあてられているかをみるもの。

[2] **種地区分**

普通交付税の基準財政需要額の算定において、各市町村の都市化の度合いを、一定の基準によって分類するための区分のこと。
全市町村を中核的な都市としての「Ⅰの地域」とその他の都市としての「Ⅱの地域」に区分し、昼間流出人口比率、経済構造、宅地平均、価格指数を指標として種地を決定する。

[3] **財政力指数**

地方公共団体財政の体力を表すもので、指数が高いほど財政に余裕がある。この指数が 1 を超えると、財政が豊かな団体とされ、地方交付税が交付されない。

[4] **経常収支比率**

地方公共団体の財政構造の弾力性を表しており、人件費、扶助費、公債費などの経常的な経費に、地方税、地方交付税、地方譲与税などの経常的な収入がどの程度充当されているかを比率で示している。この比率はおおむね 70%から 80%の間であることが理想とされている。

[5] **実質公債費比率**

地方債の元利償還金や公営企業における地方債の元利償還金に対する繰出金などの公 債費に準じるものを含めた実質的な公債費相当額の一般財源に占める割合の過去３年度 間の平均値。

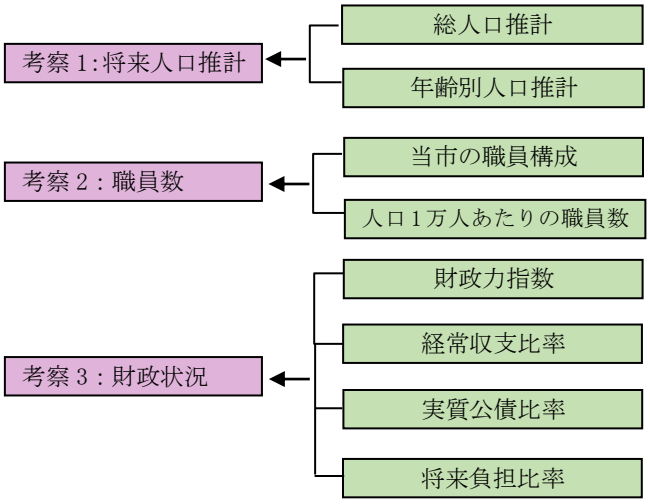
[6] **将来負担比率**

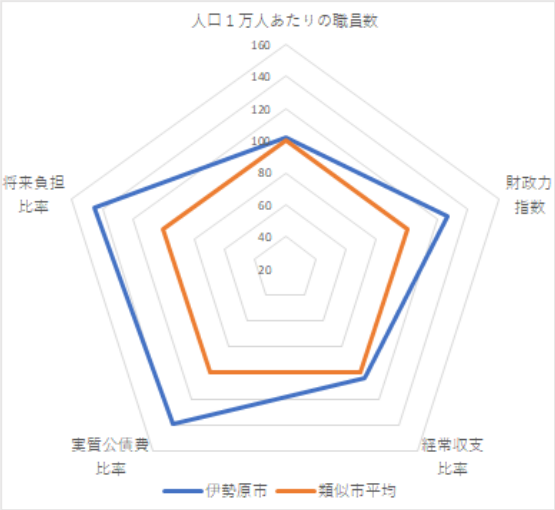
一般会計等が将来負担すべき実質的な負債の標準財政規模を基本とした額に対する比率を表す。この比率が高い場合は、当該団体の一般財源規模に比べ、将来負担額が大きいということ。

２－１　分析方法について

表１「類似市町村一覧」について、類似自治体の平均を 100 として、伊勢原市の状況を比較するレーダーチャートを作成した。（グラフ１参照）

類似市比較を含めた、8 つの定量データから、以下の 3 つの観点に分けて考察する。





グラフ１：総人口推計

２－２　考察１：将来人口統計について

【考察１：将来人口について】

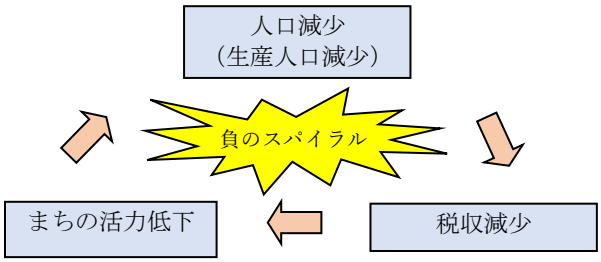
地域経済分析システム（RESAS）を用い、将来人口予測を抽出した。将来人口予測については、社会増減の影響度が地域格差により顕著であるため、類似自治体との比較ではなく、当市のみの予測から考察している。

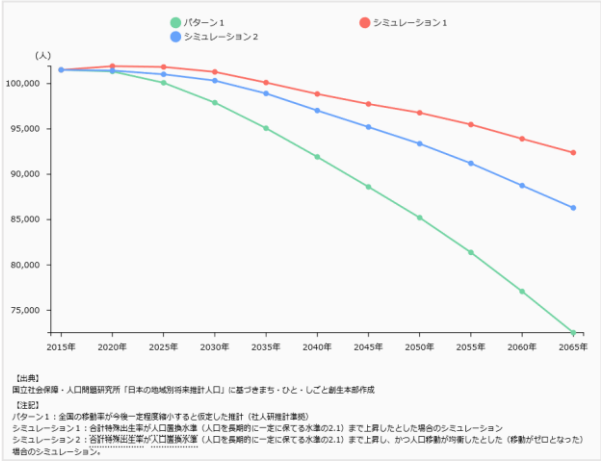
日本全国でみると、2005 年を境に、これまで増え続けてきた人口が減少に転じており、人口減少（少子高齢化）が社会問題になっている。

こうしたなか、当市で 2020 年までは横ばいを維持している。「2-1 当市の魅力」でも記載したが、首都圏近郊の優れた住環境を有するベッドタウンとして着実に発展を遂げてきた。

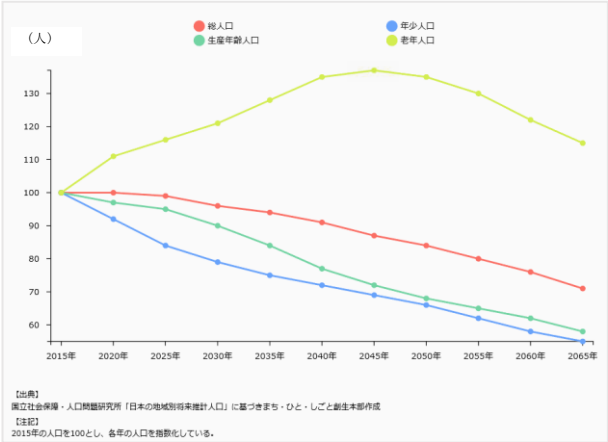
しかし、2030 年を境に減少フェーズに入ることが予想される。（グラフ２参照）

人口の減少は、税収減に直結し、まちの活力低下に繋がる。負のスパイラルに陥らないためにも人口規模の維持は不可欠な問題である。





グラフ２：総人口推計



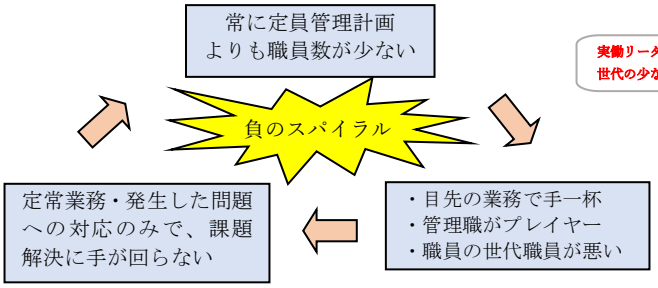
グラフ３：年齢３区分別人口推移

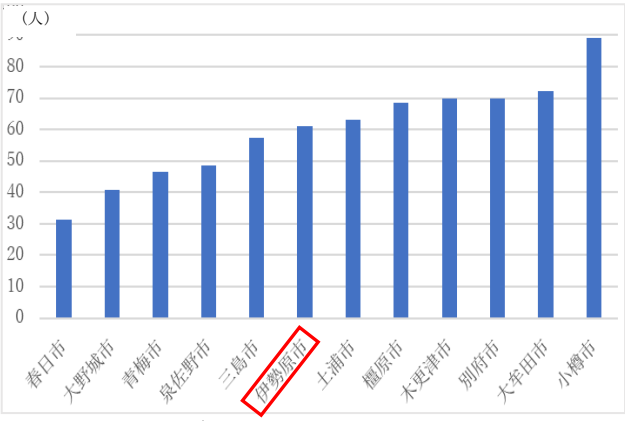
２－３　考察２：職員数について

当市では、職員定員管理計画により、人件費の抑制及び、適切な組織体勢の整備に努めている。自治体の人口規模や財政状況、政策優先度等様々な要素を考慮している。

職員数の削減は、時代背景からも、必要な施策と考える。また、グラフ 4 類似自治体の比較においても、当市の職員数は平均的である。

しかしながら、グラフ 5 のとおり、世代構成の悪さと、急激な職員数の削減が重なり、現場では余力のない状態が続いているのではないかと推測できる。また、その余力の無い状態だからこそ発生してしまっている問題もあると考える。





グラフ 4：人口 1 万人あたりの職員数

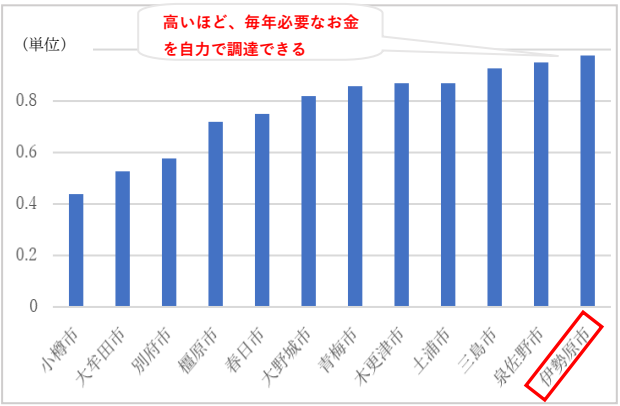
グラフ 5：年齢 3 区分別人口推移

２－３　考察２：財政状況について

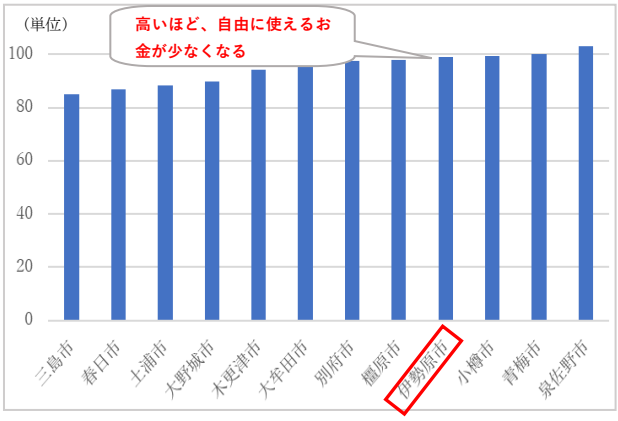
当市の財政状況は、歳入の中心である市税収入が減少している一方で、高齢化の進展等により扶助費や医療・介護関係の特別会計への繰出金が年々増加し、また、財源の不足を補うための特例債の借入れなどにより市債残高も増加しているなど大変厳しい状況である。

平成25年度に財政健全化計画を策定し、将来にわたる持続可能な財政構造を構築するため、改善に取組んできた成果も　あり、類似自治体と比較しても、財政状況を見る基準である「財政力指数（グラフ６）」や「経常収支比率（グラフ７）」からは、大きな問題はないように伺える。

しかしながら、この財政健全化計画の中で、「２－２」で考察した職員数の抑制も組み込まれていた。必要なことではあるが、過度な削減は、現場に疲弊感等を生むことになるのではないか。



グラフ 6：財政力指数

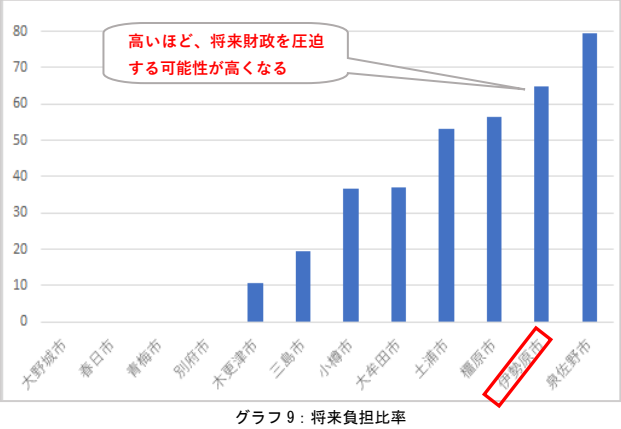


グラフ 7：経常収支比率

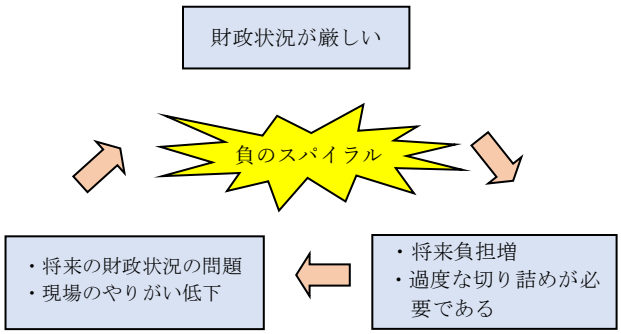
そうしたなか、将来の財政状況に影響をあたえる数値として、「実質公債費比率（グラフ8）や「将来負担比率（グラフ9)」では、類似自治体と比較しても高い傾向にある。

削減を推進する一方、行財政改革や、働き方改革などの切り詰めによる負担軽減も進めている。その上で、職員のやりがい等に目を向けることも必要なのかもしれない。

グラフ８：実質公債費比率



グラフ９：将来負担比率



２－４　考察まとめ

〇将来人口統計から

将来、必ず直面する“課題”に対し、抜本的な対策は取れていないのではないか。

〇職員数から

近年の職員数削減から、現場ではあきらめ感、やらされ感に繋がっているのではないか。

〇財政状況から

過度な切り詰めが、まちの魅力低減、その先には人口の減少に、また、職員の意欲の低減に繋がっているのではないか。

厳しい既存施策が負の連鎖を招いているのか…

しかしながら

これらの経営資源の不足問題への対応は

持続可能な自治体を作るために必要なことである

第 3章 部会を通じて

1．　活動経過

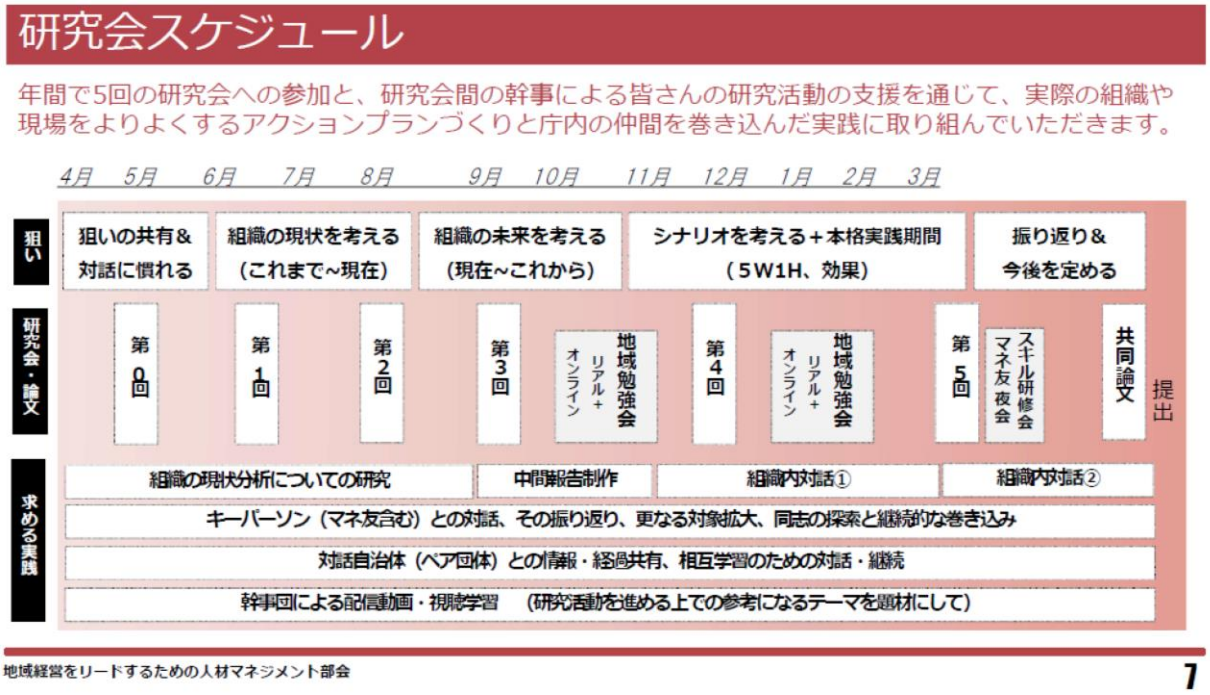
2．　各会の取組内容

3．　まとめ

１．活動経過

今年度は「緊急事態に効果的に対応できる自治体組織とは」をテーマに、部会初となるオンライン開催のみでの研究会となった。参加団体は７２団体で１年間を通して全５回の研究会と全２回の地域勉強会を実施した。

研究会では、１年間を通じて、組織の現状把握、組織の未来の考察、シナリオ・アクションプランづくりに取組んでいった。各会の内容は、事前課題に対して参加メンバー、マネ友、キーパーソンなどと対話をしながら、課題に対しての解決策を考え、その内容を研究会で参加自治体と共有することで、新たな気づき・学びを取得するものであった。



図：研究会スケジュール

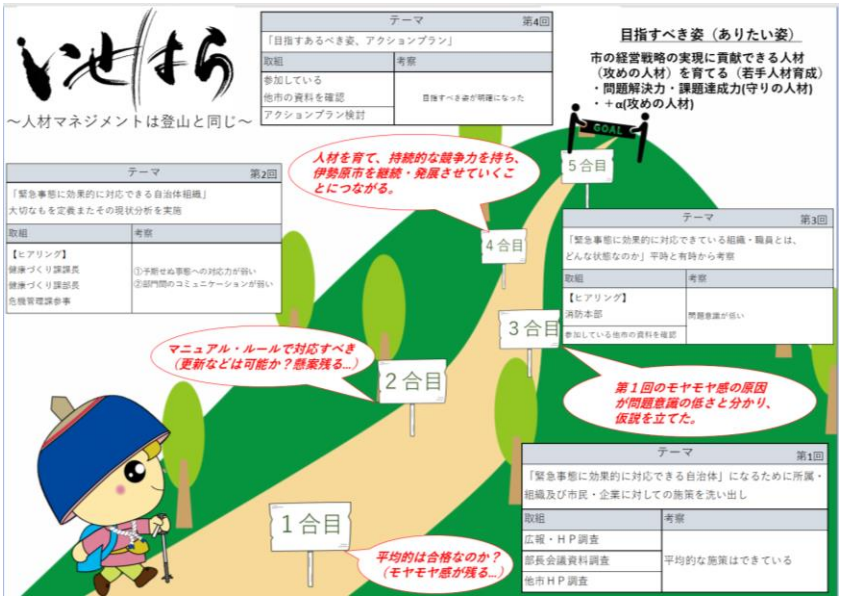
２．各会の取組内容

第１回研究会（６月１日） 「新型コロナ感染症対策に関わる自分の役所と取組み（事業ベース）」	
事前課題	・動画を見て気づき・学びをレポートにする。 ・「新型コロナ感染症対策に関わる自分の役所と取組み（事業ベース）を調べる」 ①所属部署レベルの取組み。（これまで） ②組織全体の取組み。（これまで） ③市民や地域企業向けの施策。 ④近隣自治体との連携、あるいは施策の類似・相違点 。
取組内容	事前課題に対して、過去の部長会議資料、広報いせはら、市ホームページを調査し、当市の新型コロナ感染症対策について調査を行った。また他市の取組みについても、同様の方法で調査を行った。
研究会当日	ワークショップのように、他団体との「ダイアログ（対話）」の時間を取り入れ、自分たちの見えていること、見えていないことなどを共有することで、現像把握の質を深めた。対話自治体（東京都小金井市）と次回に向けて、どう進めていくかを相談した。 写真：対話時に大切にしたい４つのキーワード
考察 （気づき）	【平均的な施策はできている】 当市の新型コロナ感染症対策について、他自治体と比較して、他市に先行して実施している施策はなかったものの、逆に施策が不足している状況でもなく、良くも悪くも平均的な施策はできていた。 （平均点は合格なのか？） 必要最低限な施策はできているが、他自治体以上に独自施策をしているわけではない。それが良いことなのか、良くないことなのか、モヤモヤ感が残った。 →平均的をとるのではなく、組織にとって一番の財産ともいえる人材を育てることで、他市には負けない特色や強みを出す。そうすることで市の価値が高まり、持続的な競争力を持ち、伊勢原市全体を継続・発展させていくことにつながると考える。（第４回からの気づき）

第２回研究会（７月１日） 「緊急事態に効果的に対応できる自治体組織」に大切だと思うこと	
事前課題	・「緊急事態に効果的に対応できる自治体組織」に大切だと思うことをあげる。 ・キーパーソンと対話し、大切だと思うことをさらに考える→優先順位をつける。 ・自分たちが大切だと考えたことについて現状を把握する。
取組内容	緊急事態について、緊急事態の種類・現在の当市で行なっている対策をまとめ、「緊急事態に効果的に対応できる自治体組織」になるために何が大切なのかを、キーパーソン（危機管理課担当部長、健康づくり担当部長、健康づくり課長）に対して、30 分～1 時間程度のヒアリングを実施した。 **写真：研究会の様子（オンライン開催）**
研究会当日	事前課題の共有、他参加者と対話を実施し、現状の深掘りから、なぜそうなっているか？どうしてこうなっているか？という原因や背景を診察・診断した。 大切なことが組織で実現できているのか、研究活動から得た気づきを共有した。
考察 **（気づき）**	【有事：予期せぬ事態への対応力が弱い】 緊急事態まとめから、経験していることについてはマニュアルの整備など対応がなされていたが、まだ経験もしていないような、予期していないことについては、マニュアル等もなく、対応しきれていない。 【平時：部門間のコミュニケーションが弱い】 保健福祉部・危機管理課のヒアリングから、他部門間の連携（コミュニケーション）が弱いことがわかった。 （完璧なマニュアルの必要性） 予期せぬ事態に対して、誰もが自分自身の行動を理解して動けるような、完璧なマニュアル・ルール作りが必要ではないか？そもそも作ることも出来るのか･･･ →他市や講師の助言から、マニュアル・ルールではなく、人の力で解決させる必要がある。 （第 3 回からの気づき）

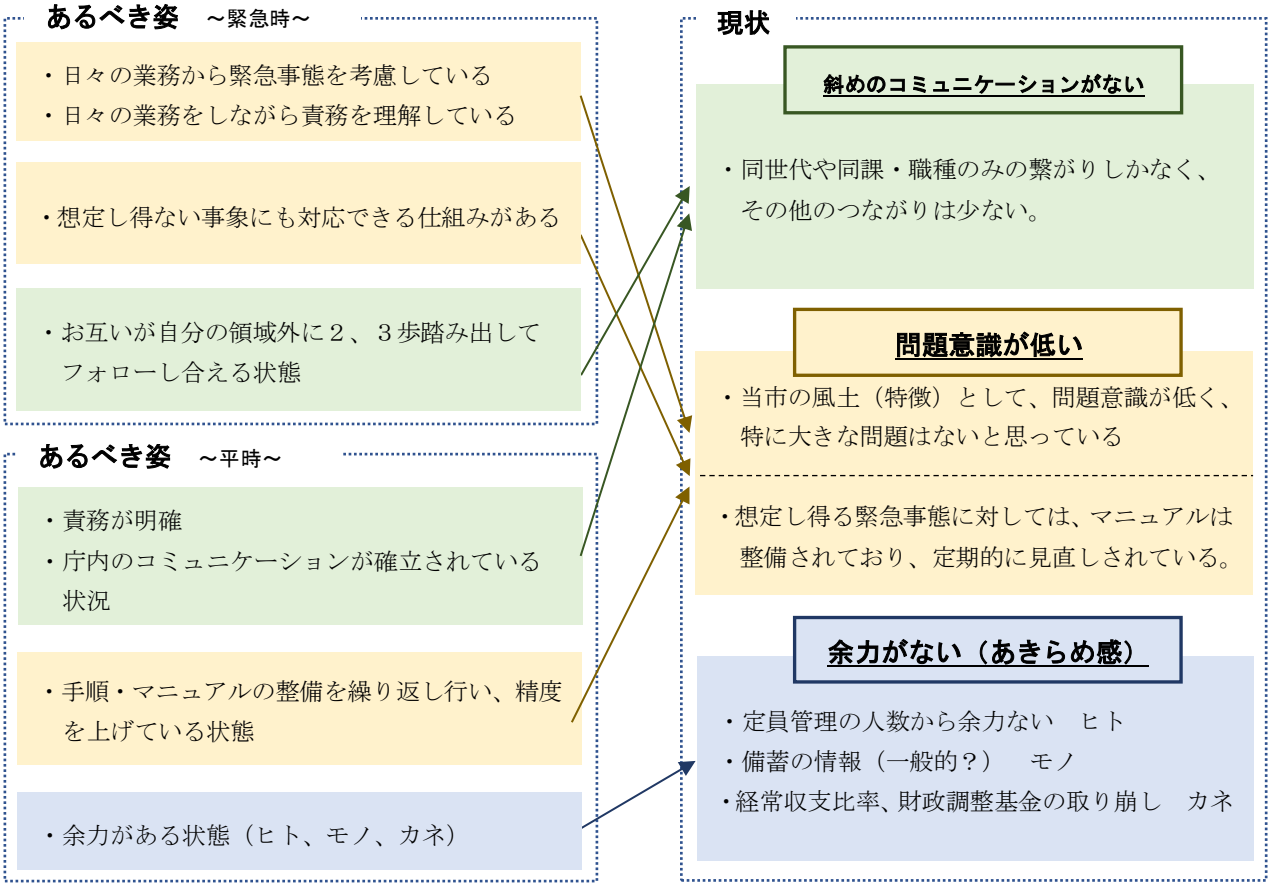
第３回研究会（８月２６日、２７日） 「緊急事態に効果的に対応できている組織・職員とは、どんな状態なのか」	
事前課題	「どうすれば緊急事態に効果的に対応できる自治体組織・職員となることができるか」のシナリオづくり、アクションプランづくり。 ①「緊急事態に効果的に対応できる自治体組織・職員とは、どんな状態なのか」理想の状態を考える。 ②「普段(平時)から組織や職員がどうなっていれば、緊急事態にも効果的に対応できるようになっていくか」平時における理想の状態を考える。 ③「現状の深掘り」継続。
取組内容	消防・元財政課職員に第２回研究会同様、30 分～１時間程度のヒアリングを実施した。 他市の取組み・早稲田提供資料を見て、緊急事態の対応から、人材育成など人材マネジメントの観点から有事や平時の理想の状態等を考えた。
研究会当日	二日間に分けて研究会を行った。一日目は、事前に与えられた動画を視聴し、それぞれの幹事部屋にて各自治体との対話により気づきや学びを共有。今までの課題の取組みだけでなく、組織における人材マネジメントとはというテーマで各自治体の方と対話を繰り返し行った。二日目は、人と組織の変革について、自分たちの組織に当てはめて考えるとどうなるかを考え、共有した。また人や組織はどうすれば変わるのかをこれまでの学びや気づきから、各参加者と共有した。 **写真：北側顧問の事前動画より抜粋**
考察 （気づき）	【余力がない】 日々の業務に手一杯で緊急事態に対しての対策等を講じることができていない。 【問題意識が低い】 問題を認識しているが、見て見ぬふりをしている、平均・現状で満足している、どれも問題とは思っているが解決する方法がわからない、そもそも判断できる情報が降りてこない、日常が忙しくアンテナを張ることができていない。 （余力がない場合と、問題意識が低い場合がある） 余力がないからできていない場合と、問題意識が低いからやっていない場合があることがわかった。

第４回研究会（１０月２２日） 「どうすれば緊急事態に効果的に対応できる自治体組織・職員となることができるか」のシナリオづくり、アクションプランづくり	
事前課題	「どうすれば緊急事態に効果的に対応できる自治体組織・職員となることができるか」のシナリオづくり、アクションプランづくり
取組内容	第３回に引き続き、課題に対してシナリオ・アクションプランづくりを進めた。事前課題のフォーマットに沿って考えた。また、部会だけでなく、神奈川県の参加自治体（川崎市、茅ヶ崎市、小田原市）との地域勉強会を 10 月に開催し、進捗状況やアクションプランを神奈川県の他自治体及び幹事に発表し、フィードバックを受けた。 写真：神奈川連合会の様子
研究会当日	自治体ごとに担当幹事に対してアクションプランの報告をし、フィードバックを受けた。あるべき姿と現状のギャップを埋めるためのアクションプランをより良くするため、担当幹事及び幹事長と対話を繰り返し、意見をいただいた。
考察 （気づき）	【組織の一番の財産ともいえる若手人材の育成】 他市には負けない特色や強みを出すことで市の価値が高まり、持続的な競争力を持ち、伊勢原市を継続・発展させていくことにつながるため、組織の一番の財産とも言える若手を育てるべき。 【アクションプラン】 1. 職員ごとに問題意識をレベル分けする。 2. アンケート調査を実施する。（対話会の題材として） 3. 対話会を開催する。（伊勢原市の問題とは何かについて対話する）

第５回研究会（１月２８日、２９日） 「どうすれば緊急事態に効果的に対応できる自治体組織・職員となることができるか」のまとめ	
事前課題	１年間の取組みのポスター作成 アクションプランの修正
取組内容	１年間の取組みをポスターで作成。 現状の問題に対する既存施策（職員提案・行財政改革アンケートなど）の取組みを確認した。他市の現状分析についても調査し、当市との比較を行った。 前回までのアクションプランを修正した。  作成ポスター
研究会当日	事前に投票で決定した上位３団体のポスターセッション、幹事が推薦した上位３団体のポスターセッションを聞き、他参加者と気づきや学びを共有した。 テラルネッサンス鬼丸氏の講演受講、幹事団による１年間を通しての気づきや学びを共有した。
考察 （気づき）	【興味という種火を作る】 無関心層に投げかけていても輪は広がっていかないため、まずは関心層（人マネ参加者、マネ友など）に対して働きかけることで、興味の種火を作っていく。その種火が集まることで、興味の輪が広がり無関心層を動かすことにつながる。 その手法として対話がある。同世代・同職種だけでなく、様々なカテゴリーの人と、いろいろなテーマで対話することで、その問題の解決だけではなく自身の枠を広げることにもつながる。

３．まとめ

第 1 回研究会～第 3 回研究会の中での現状分析では、当市の組織及び個人の「あるべき姿」と「現状」を分析した。それに現状を照らし合わせることで、現状とのギャップを問題と捉え、4 章にてアクションプランを考えていく。



第 4章 アクションプラン

1．現状把握のまとめ

2．アクションプランの検討

１．アクションプランの方針検討

２章での当市の現状分析、３章での研究会からの学び・気づきより、「余力がない（あきらめ感）」、「問題意識が低い」、「斜めのコミュニケーションがない」ということに問題があると考えた。

組織における経営資源には、ヒト・モノ（資源）・カネ・情報というものがあるが、その中でもヒトが、最も生産的で変化しやすく大きな潜在能力を持っている。そのため、伊勢原市役所における最大の経営資源である職員の意識改善をすることが必要である。よって、これからの伊勢原市を変えていく若手職員の育成を目的にアクションプランを講じていくこととする。

なお、当市では、その他の経営資源の不足については既存施策（行財政改革、働き方改革推進チームなど）で対策を講じている。現状残っている経営資源の不足の問題は制約として考え、人材マネジメントの研究会という観点から考察の対象外とする。

第２章　「現状把握」から抽出

・将来人口統計から
将来、必ず直面する“課題”に対し、抜本的な対策は取れていないのではないか。

・職員数から
近年の職員数削減から、現場ではあきらめ感、やらされ感に繋がっているのではないか。

・財政状況から
過度な切り詰めが、まちの魅力低減、その先には人口の減少に、また、職員の意欲の低減に繋がっているのではないか。

第３章　「部会を通じて」から抽出

・同世代や同課・職種のみの繋がりしかなく、その他のつながりは少ない。

・当市の風土（特徴）として、問題意識が低く、特に大きな問題はないと思っている

・定員管理の人数から余力ない　ヒト
・備蓄の情報（一般的？）　モノ
・経常収支比率、財政調整基金の取り崩し　カネ
→ヒト・カネ・モノに余裕がない

↓

余力がない（あきらめ感）　**問題意識が低い**　**斜めのコミュニケーションがない**

↓

職員の意識改善が必要

↓

これからの伊勢原市を変えていく若い人材の育成

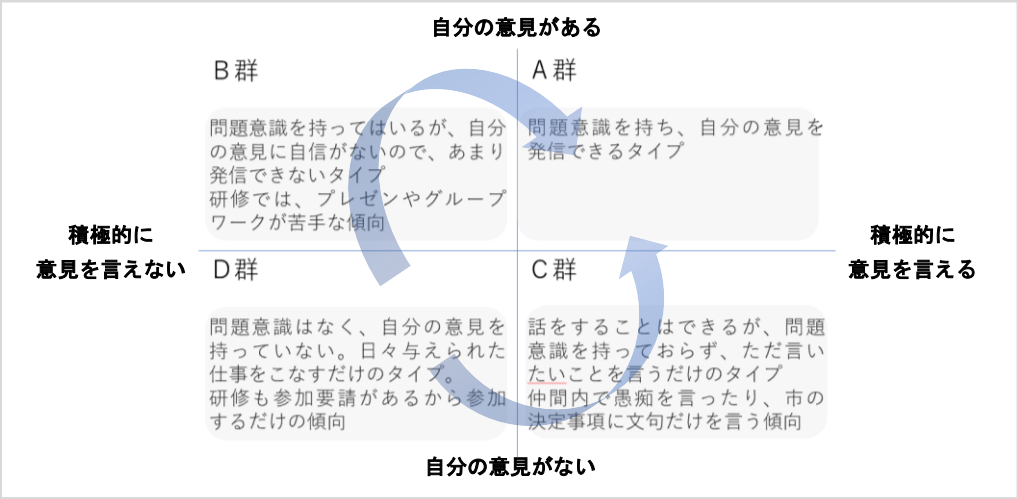
↓

アクションプラン（対話会）の実施

２．アクションプランについて

２－１　職員の意識改善のマトリックス

職員は、次の図のように分けられる。問題意識の低さを解消するためには、B 群～D 群の人を A 群にしていくことが必要である。まずは、自分が何群に該当するかを主観的及び客観的視点で認識することが第一歩となる。次に、自分がどのように A 群へ変わっていきたいのかで、その変わる過程の中でロールモデルとしたい群の人との対話や関わりを持つことで職員の意識改善につながる。



図：職員の意識改善のマトリックス

２－２　アンケート調査

アンケート調査は、問題意識が低いという現状を職員全体に植えつけるとともに、問題への関心層を見つけ出すことを目的に実施する。

アンケートの問題例は、私たちが現状分析から抽出した以下の通りとする。

表：アンケート調査　問題具体例

項目（大）	項目（中）	具体例
人材育成	人事評価	人事評価制度はあるが、正しい評価が行われているのかわからない
		昇格は年功序列によるところが大きく、個人でキャリアを選択できる幅が少ない（希望降格制度はあるが，昇格試験制度はない）
	人材育成	人材育成を考えた人事配置ができていない
		自主的に研修参加をしようとしても、上司に研修を反対される
人間関係	横のつながり	他部署との接点が少なく、自分ごとだけになっている
		隣の人・部署がどんな業務をしているかといった横のつながりが希薄化している
	縦のつながり	組織の上層部と下層部の意識のすれ違い
		問題解決は管理職のみで話し合うため、部下への相談はない
意欲	労働意欲	平時業務をこなすだけで精一杯で、差し迫っていない事項は後回しにする
		属人化した業務体制、意識が高い職員と NO と言えない職員に業務が偏っている
	改善意欲	仕事の目的が不明瞭のため、やらされ感が蔓延
		新たな課題が発生した際に押し付け合う（自分事として捉えない風潮）

２－３　対話会

対話会は、テーマや目的等が不明確であると、無意味なものになってしまう可能性があるため、本対話会では以下表のとおり開催要領を定める。

アクションプラン（２－１～２－３）を実行することで、図１のような効果的な対話会ができると想定する。

また、次なるアクションプランとして、感心層の拡大と、対話会を根付かせていくことを目標としている。この対話会が種火となり、興味の輪が広がり、無関心層を動かすことにつながると考える。

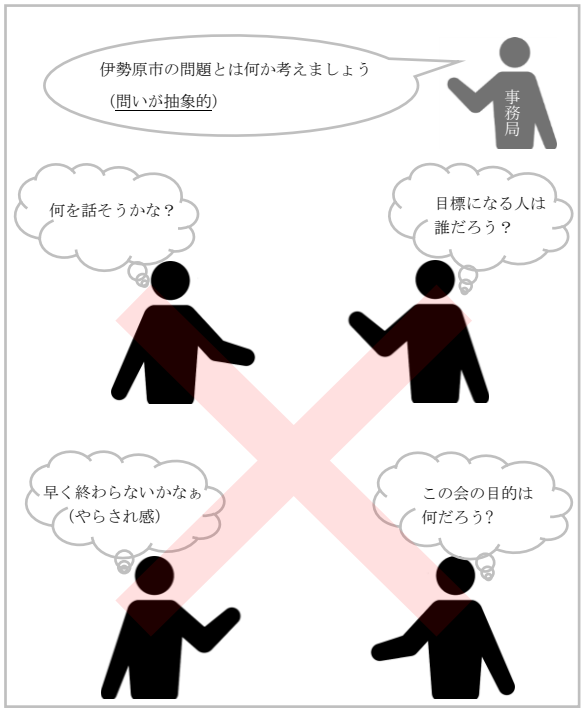
最後に、この目的①～③を達成した若手職員達が、今年度のテーマである「緊急事態に効果的に対応できる自治体組織」を創ることができると期待している。

表：対話会の開催要領

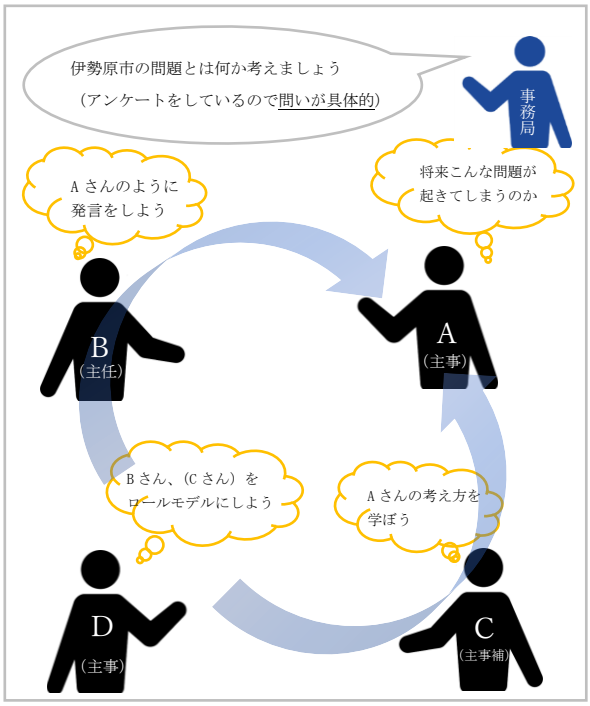
When	開催時期	令和３年度　月に１回
Who	参加者	マネ友、有志の若手職員
Where	場所	随時会議室を予約、オンラインと併用
What	テーマ	アンケートから抽出した問題
Why	目的	①意識改善 ②問題意識の向上 ③部署や世代を超えたコミュニケーション
How	方針	対話により目的を達成させる

図１：効果の検証

アクションプラン前の対話（イメージ）



アクションプラン実施後の対話（イメージ）



目的のない、やらされ感がある対話会

アクションプランを実施することで、目的①～③を達成できる有意義な対話会

↓

参加者が増えず、継続が困難

この対話会の成果が、さらなる関心層の増加につながる。

第 5章 あとがき

1．都市政策課　髙橋

2．土木総務課　山口

3．市民税課　　岩田

都市政策課　髙橋

職員課より参加の要請を受け、前年度に経験した政策研修が良い経験になったこともあり参加を決意した。前職を含め問題解決研修（QC・IE 手法）には、度々参加しており、その流れは理解しているつもりだった。

本部会に参加してみると、これまで学んだ所謂、問題解決手法（発生してしまった問題に対し、解決策を立案し効果を検証）とは一線を画す内容であった。これまで私が学んだ問題解決手法は、例えやらされ感があっても達成できるものであったが、部会では、過程を重要視し、やらされ感ではなく、小さなことでも本気に変わることに趣を置いていることに気づかされた。

また、テーマとなる問題・課題を大きく設定してしまうと、対策までの流れも大きくなりすぎてしまい、自分達の力（費やせる期間や能力）では解決できなくなってしまう。風呂敷を広げすぎて、抽象的な内容になってしまうよりも、小さな問題でも詳細に分析し、対策まで講じる。庁内の研修でも、計画・ロールプレイングで終わってしまうことが良くある中、実際に自分達の立案したアクションプランによる成功体験（若しくは失敗体験）まで経験することが大事であることを学んだ。

今年度は、新型コロナウイルス感染症の影響により、全編オンライン（Zoom）開催となり、座学内容は Youtube 配信を事前に確認してくるなど、当初は特に「やりにくさ」を感じていた。また、対話を計画していたが、２度の緊急事態宣言等により実現できなかったことなど、制約が多かった。これにより、上述の気づき（理解）が遅れたこともあり、我々のチームは課題への取組が紆余曲折してしまった経緯があり、本論文作成までの道のりは非常に困難であった。

そんな中も、メンバーで対話し、最後までやりきれたこと・マインドマップを描けたことが大きな財産となった。このチームが事務局となり、残りのアクションプランを、継続的に実現させたいと思います。

最後に、今回インタビューや相談等で協力いただいた職員の皆様、繁忙期に活動で不在のなかフォローをしてくださった保険年金課・都市政策課のみなさまに感謝申し上げます。

ありがとうございました。

土木総務課　山口

私がこの部会に参加したきっかけは、当時の所属長の後押しでした。この部会については、以前から興味はあったものの、なかなか一歩踏み出せないでいた頃に、「まだ募集枠が空いているみたいだからやってみないか」と、言われたことがきっかけで、参加を決断しました。

部会では、1 年間を通じて「緊急事態における組織のあり方」を切り口に、人材マネジメントの観点から当市の問題に対して、様々な方々との対話を用いながら学びや気づきを深めていきました。今回は緊急事態宣言下ということもあり、完全オンラインの開催であったので、正直対面でいろんな人と関われる機会が減ったことについては残念でありましたが、オンラインではオンラインの良さがあり、他自治体の方と好きなときに気軽に意見交換をできたり、普段話が聞けない人の話が聞けたり、いろんな人の考え方に触れることができたことは、とてもいい経験になりました。そのときの交流は今でも続いており、人間関係の幅が広がり、部会に参加してよかったと思った理由の一つです。

また、他自治体の方々を始め、幹事団の方々と対話を通じて、どんなにすごいアイディアや立派な考えを持っていても、それを発信していかなければ、うまく伝えることができなければ、意味がないのと同じであり、とにかく行動することが重要であると部会を通じて改めて気づかされました。この部会での学びや気づきは、もう一度自分の意識や行動を見直すいい機会となり、これからのキャリア形成に大きく寄与すると思っています。

今後は、今回の経験や学びを生かし、今まで以上に積極的に自分から発信し行動できるような人材になれるよう努めていきたいと思っています。また、自分の考えを持つこと、とにかく微力でも一歩前に進むこと、このことを意識しながら、これから日々の業務に取り組んでいきたいと思っています。

最後になりましたが、この場をお借りして、1 年間を通じて様々な協力をしてくださった方々に感謝申し上げます。ありがとうございました。

市民税課　岩田

部会への参加のきっかけは、入庁後間もなく行われた人材マネジメント部会伊勢原市第３期生の先輩方の講話でした。学生時代、様々な主体と、現代社会が直面する様々な課題について意見を交わしたり解決策をデザインするといったようなプログラムやワークショップなどにいくつか参加したり開催したりする機会があり、有意義な時間を過ごすことができた経験があります。先輩方の講話中に、インプットではなくアウトプット体験をすることにシフトしはじめたいと思っていた当時を思い出し、研修ではなく研究というアウトプットに軸を置く部会に興味を持ちました。講話後、先輩方からの「どのような職場で働きたいか」、「伊勢原市の未来をどのようにしたいか」、「女性としてどのようなキャリアプランを考えているか」との問いに少し戸惑いました。もちろんそれらの問いに対する私なりの答えや考えはありましたが、過去この部会に参加された先輩方の講話を聴いた後のそれらの問いは、自分自身の考えを見直す機会となりました。「魅力的だと感じる職場環境は誰がどのようにつくるのか」、「伊勢原市の“真”の課題とはなにか」、「“女性”として？」、「伊勢原市で“シゴト”をする“人”とは」。これらが長いあいだ自分自身のなかに引っかかっており、なにか考えが更新されるかもしれないという期待をもって参加を決めました。参加条件はおおむね３０歳以上の職員、係長職以上の職員１名＋職員２名が理想とのことでしたが、私自身年齢も達していなく行政経験も浅いためやっていけるのか不安はありましたが、思考力抜群のメンバー２人に支えられながら一年間を終えることができました。

部会に参加して一番強く感じたこと、印象に残っている気づきは、問題をきちんと問題と認識することの重要性です。インプットに重点を置いてきた自分自身のこれまでとは異なり、組織の現状把握や組織の未来の考察をとおして、後半は、問題をきちんと問題と認識するための研究（シナリオ・アクションプランづくり等）といったアウトプットを軸にやってきました。今後、このアウトプットまでの流れを職場でも生かしていきたいと思っています。

また、これから直面するであろう当市の課題の数々は、組織の枠を越え連携して取組む問題であり、当市も連携・連動推進チームが組織されていますが、各部門がひとつの会社のように機能する役所ではどうしても組織横断的な連携も弱くなってしまいます。今回、当市全体の課題を見つけていく過程で、他との関係に着目したり部会に参加されている他市区町村の方々や幹事の方々との対話を通じて、今後の課題解決の実現に向けた他の部・課・係という職場の内と外をつなぐ橋渡し役を担えるようになるための経験が多少なりともできたように感じています。

最後に、部会への参加を快諾し、活動で不在のなかたくさんのフォローをしてくださった上司をはじめ市民税課の先輩方や同僚のみなさま、数々のアドバイスをくださった伊勢原市先輩マネ友の方々、ヒアリング等にご協力いただいた方々、この場をお借りして感謝申し上げます。ありがとうございました。