

組織の目的の共有と

職員の当事者意識を育てることについて



早稲田大学マニフェスト研究所
人材マネジメント部会第9期
(秦野市派遣職員)

稲毛 真二
牧野健二郎
金口 美子

1 はじめに

(1) 秦野市と人材マネジメント部会

今期は秦野市として4期目の派遣であり、過去3期にわたる研究の成果を引き継ぎ、発展させる役目を担っている。

(2) 今期の基本的なスタンス

私たち3人が一人称で考え、地に足のついた取り組みを実践していきたい。

2 秦野市役所（組織）と職員のありたい姿

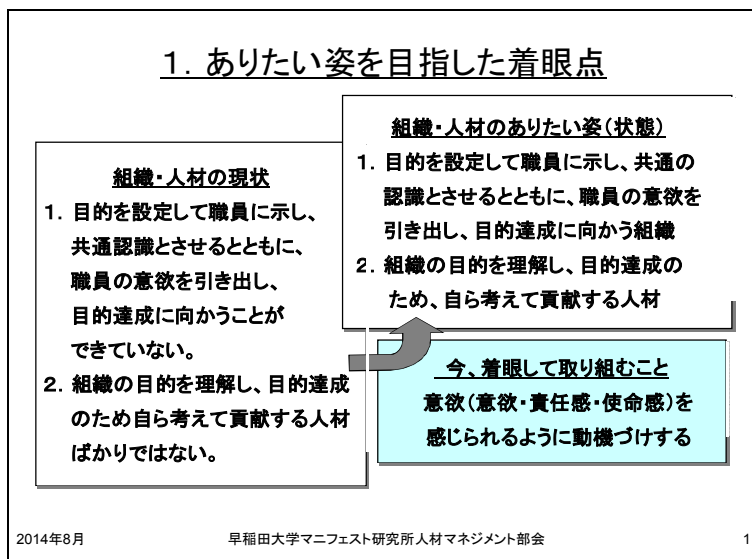
(1) 8月ガイドライン

8月に実施された夏期研究会までにまとめた内容は次のとおり。

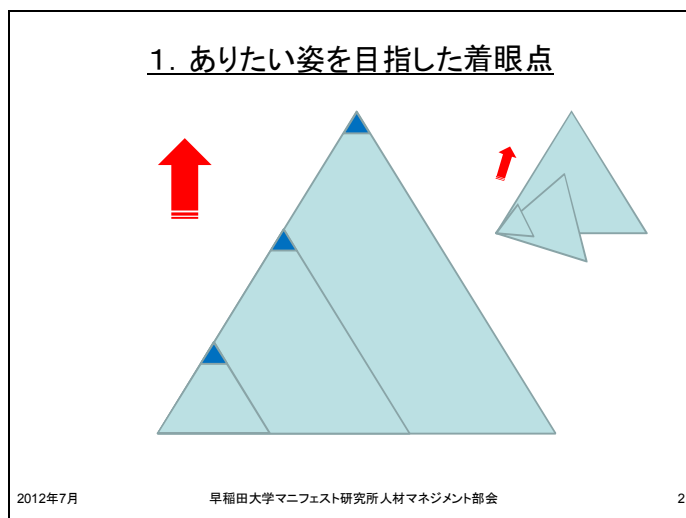
まずは、ありたい姿がなぜ必要なのかを考え、「今より良い状態になるには、理想の状態（ありたい姿）を明確化することが効果的である」という考えに至った。

他方、現状を見渡した（つもりになった）とき、現状はありたい姿の裏返しであると考えた。

ア 3人が至った「ありたい姿」と「現状認識」



ありたい姿が容易に描けないのが現状であり、目指すべきところが明確である方がより良い状態だと考えた。



（組織の推進力を模した図）

一番大きな三角形は市役所全体、二番目に大きな三角形は部等、三番目の大きさの三角形は課等を示す。また、濃い三角形は組織の長（リーダー）及び目指す方向を示す。各々の三角形が整えば組織の力が無駄なく働いており、右上のようにずれていると組織の推進力が分散して無駄が生じる。

(2) 10月ガイドライン

夏期研究会で8月ガイドラインを発表し、幹事から「三角形（組織）の外に思いをめぐらせる必要があるのではないか」という旨の指摘をいただいた。市役所（組織）がいかに効率的に働くかということに捕らわれていたことに気づき、三角形（組織）が向かう先はどこなのかを改めて「ありたい姿」として考え直すことにした。

また、「秦野市から派遣された過年度研究生の持っていた危機感が感じられない」等、現状認識が不十分であることも指摘を受け、ありたい姿の再構築するために、現状認識から考え直す方針となった。

ア 3人が至った「現状認識」

3期にわたる秦野市のマネ友（過年度派遣職員）及び私たち各々の上司、同僚にヒアリングを試み、現状認識、ありたい姿等の思いを伺った。

同時に、8月ガイドラインに至る過程を私たち3人で再度たどり、上記のヒアリング結果と合わせて、現状認識をひとつにした。

私たちは、「これまでの市政運営は悪いものではなかった（大半の職員は概ね現状に満足している）。だから、危機感を持つ職員は少ない」、「義務を超えて（現状以上に良い状態にしようと）価値を創造するのは苦手」ということが、秦野市役所（組織）、職員の現状であるという認識に至った。

また、8月ガイドライン作成において、私たち3人が感じた「ありたい姿を共有できていない」ということも現状認識として残すべきと考えた。

イ 3人が設定した秦野市役所（組織）・職員のありたい姿

今までのいわば「貯金」で秦野市役所（組織）の今があるが、その現

状に満足するだけでよいのだろうかと考えた。

従来、市役所の仕事と認識されていることの枠を超えて、新たな価値を生み出すことが苦手であることは、社会情勢の変化に対応できないと予想され、これまでの市政運営は悪いものではなかったとしても、将来は今のよう満足できなくなるかもしれない。

また、現在すでに危機的な状況が迫っているとしたら、危機に対処するのが望ましいが、そうではないとしたら市役所（組織）・職員は市民のために何の努力もしなくてよいとは思えない。

現在不足している部分を埋めたり、必要とされる基準を満たすだけでなく、社会の状況の変化を見据えて、前例踏襲に流されず、ときには新たな価値を創造して仕事をしていく必要があると考えた。

このため、先見性を持って（一步先を行って）住民福祉（ハピネスな秦野）を実現する市役所、職員であることを目標とした。

《ありたい姿》

一步先行く市民サービスで Happiness な秦野を実現する秦野市役所・職員

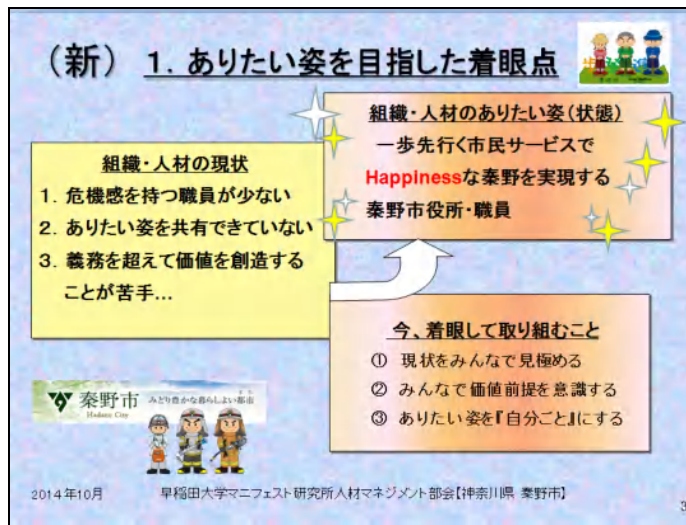
ウ ありたい姿の実現に向けた着眼点、施策

① 着眼点

夏期研究会の幹事の全体講評で「組織が変わるとき、構成員の意識の変革から始まって、思考、対話、行動の変革が伴い、その結果、成果が現れるという過程を経て、ありたい姿に到達する」と伺ったことを参考にして考えた。

これによるとまずは「意識」の変革が必要となるが、3人でダイアログを重ねた末、意識化は職員各々が、ありたい姿を他人ごとではなく、真に「自分ごと」として納得することが鍵であると考えた。

そのため、ありたい姿の実現を目指すにあたっては、①現状をみんなで見極める、②みんなで価値前提を意識する、③（みんなで）ありたい姿を自分ごとにする、という3点に着眼した。



(10月ガイドラインをまとめた
スライド)

次の3点が着眼点だと考えた。

- ①現状をみんなで見極める
- ②みんなで価値前提を意識する
- ③ありたい姿を自分ごとにする

② 施策

着眼点から、対話型市役所分析アンケート「ハピネスアンケート」を実施することにした。

(3) ハピネスアンケート試行経過

ア アンケートの全体設計

第1回 「現状をみんなで見極める」(着眼点①)

第2回 第1回結果をもとに現状把握を進め、「みんなで価値前提を意識する」(着眼点②)

第3回 第2回結果をもとにしたありたい姿を想定することで、回答者にとってのありたい姿を意識してもらう。「ありたい姿を自分ごとにする」(着眼点③)

全体を通して、アンケート結果のフィードバックや実施済みハピネスアンケートの結果を引き継ぐ設問とすることで、私たちアンケート実施者と回答者がダイアログしているかのような「対話型アンケート」※となるように試みた。

※ このことが「アンケートの基本からはずれているので、アンケートの基本を勉強した方がよい」との指摘を受けることもあったが、裏を返せば型破りなアンケートに関心を寄せてくれる人の存在を知ることにもつながった。

継続的な実施が、ありたい姿についての職員の関心を高めること、自分ごとにする機会を増やすと考えた。

イ アンケート試行結果

※回数の下は実施期間

第1回 26. 11. 17～11. 21	[現状把握] 現状満足と危機感という、相反する要素を確認 (回答数 162 名)
第2回 27. 1. 26～1. 30	[価値前提で考える（ありたい姿設定）] 第1回結果及び結果に対するアンケート実施者の 意見を踏まえて、ありたい姿が多様に挙げられた (回答数 69 名)
第3回 27. 3. 9～3. 13	[施策の提案] 第2回結果として挙げられたありたい姿及びア ンケート実施者の意見を踏まえて、実現するための 前向きな施策提案等が挙げられた（回答数 73 名）

第1回は、回答者を巻き込んで秦野市役所（組織）、職員の現状を見極めることを目的としたため、「危機感はあるか」、「秦野市は住みよいまちだと思うか」等、さまざまな職場にいる幅広い年齢層、立場の職員が取り組みやすい設問を用意した。

続く第2回は、実施時に第1回の結果を公開し、秦野市に住みやすさを感じている回答者が8割に達し、市役所職員としての仕事についても7割がやりがいを感じており、さらに6割は給与と仕事とはつり合いが取れていると答えていることを挙げた。また、その一方で、6割以上の回答者が秦野市に対し危機感を抱いたことがあると回答していることにも注目し、市役所（組織）、職員の現状は、概ね満足いくものであると同時に、将来への危機感を募らせていると状態であると分析した。

その上で、「秦野市において、市役所・職員のこれから伸ばしたいところ、変えたいところはどのようなところですか」と問いかけ、ありたい姿への意識喚起を試みた。

最終回となる第3回は、第2回の回答結果を集約し、複数の「ありたい姿」を仮定して提示することで、秦野市役所（組織）・職員のありたい姿が現時点では、ひとつの言葉で共有されるものではない状況であると分析した。そして、ありたい姿の一例として、10月ガイドラインを基に私たち3人の考え方を紹介し、意見を募った。

ウ アンケートを通しての気づき

全3回のハピネスアンケートを通して、後ろ向きな意見も多く見られたが、結果のフィードバック以外に一切の見返りがなく、多忙な職務の傍らで熱心に回答する職員が一定数いることがわかった。

結果のフィードバックは、他の職員の意見に触れる機会となったようで、このような機会が日常少ないことや他の職員の意見に刺激を受け、市役所（組織）や職員の現状やありたい姿に関心が高まり、また持続する効果が見られた。

これは、私たち3人においても当てはまることで、他の職員の認識を知ろうとアンケートの設問を考えることやアンケートの回答を得て認識が深まっていくことを通して、第1回アンケート作成時から第3回アンケート結果集計までの6ヶ月間、市役所（組織）・職員の現状やありたい姿について日々考え続ける苦労があったが、意識化には非常に効果があった。

エ アンケートを経て考える施策

先見性や自分事（当事者意識）があたり姿の鍵になると考える。なぜなら、自分事として考えることができれば、自分はどうすればよいかを考え行動し、成果につながれると考えるからで、先見性や自分事（当事者意識）を養うために次のことを提案する。

- ・市役所分析アンケート

みんなで現状を把握し、自分事で考える。ハピネスアンケート。

- ・先見性育成研修

所属部署における業務上の課題を発見し、解決策を考え、実践する研修により身近な仕事を題材に先見性を養う。

- ・ファシリテーション研修

対話等が有意義なものになるよう取り仕切る能力を磨き、あたり姿を共有する。

3 むすびに

私たち3人は特別な職員ではないが、秦野市における3期にわたるマネ友や全国の同期、マネ友と連携し、「北京の蝶々」を実現できるよう、人材マネジメント部会でのつながりを大切に、同期、マネ友の皆様とともに一年間の研究活動で気づいたことをこれからも実践していきたい。

稲毛真二

4月初めの部会で幹事団が、この場は「研修会」ではなく「研究会」だと話していたことを覚えている。その理由として、ここでは何も教えない。自分たちで考えること、つまり「一人称で捉える」である。この1年間、組織の現状把

握・ありたい姿など、様々な視点から組織を見つめ直して、対話型アンケート調査を実施し、多くの方からいろいろな意見をいただいた。以外にも同じ危機感を抱いている職員や意見に賛同してくれる職員が多く、小さな一歩だが踏み出した甲斐があった。これからも「脳に汗をかき」・・・市民に対して最大限のサービスを提供していきたい。

牧野健二郎

人材マネジメント部会に参加させていただいたこの1年間は、「組織・人材の現状やありたい姿とは何か」、「価値前提で考えると何か」等、今まで自分が深く意識してこなかったことについて考える良い機会となりました。また、対話により、いろいろな考えに触れることで、新たな気づきを得ることもできたと実感したことも今までにない経験だったと思います。

この1年を振り返り、部会で学んだことを活かしていくためにも、今後も様々なことを学び、成長していきたいと改めて感じています。そのためにもまずは、先を見据えたなかで、今自分がすべきことを意識し、行動できるよう努めていきたいです。

金口美子

この一年を振り返り、周囲の人のことを意識するようになりました。これまでも意識しているつもりでしたが、全然足りていなかったと感じます。私たちに語りかけてくださる北川所長、幹事の皆さま、部会を支える事務局の皆さまの思い、部会のダイアログや懇親会を通じて触れ合った他自治体職員の皆さまの抱く思い、一歩（半歩とお叱りを受けるかもしれませんが）踏み出して私たちが職場で行ったハピネスアンケートに参加していただいた職員皆さまの思い……知ろうとしなければわからないことばかりでした。その厳しさと温かさを胸に、一歩踏み出す勇気をもって主体的に貢献できるように「小さな戦い」を続けていきたいと思っています。

北川マニフェスト研究所長、人材マネジメント部会幹事団、事務局、同期の皆様並びにマネ友の皆様、そして部会に送り出していただいた職場の皆様に心から感謝申し上げます。
——平成27年3月吉日 稲毛・牧野・金口

資料編

- (1) 8月発表資料
- (2) 10月発表資料
- (3) ハピネスアンケート（全3回）

1. ありたい姿を目指した着眼点

組織・人材の現状

1. 目的を設定して職員に示し、共通認識とさせるとともに、職員の意欲を引き出し、目的達成に向かうことができていない。
2. 組織の目的を理解し、目的達成のため自ら考えて貢献する人材ばかりではない。

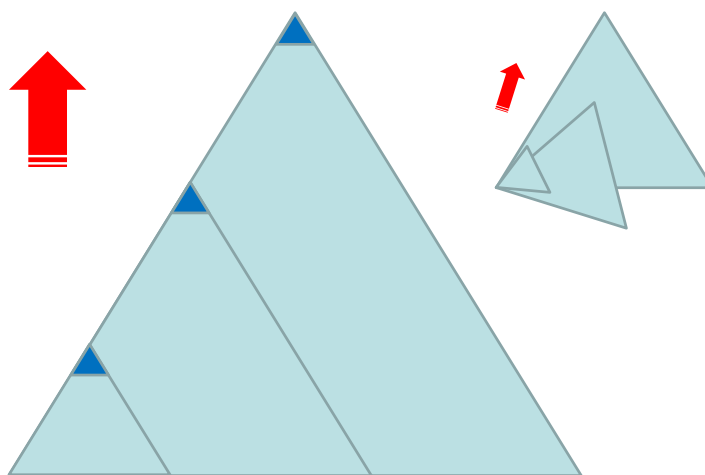
組織・人材のありたい姿(状態)

1. 目的を設定して職員に示し、共通の認識とさせるとともに、職員の意欲を引き出し、目的達成に向かう組織
2. 組織の目的を理解し、目的達成のため、自ら考えて貢献する人材

今、着眼して取り組むこと

意欲(意欲・責任感・使命感)を感じられるように動機づけする

1. ありたい姿を目指した着眼点



2. 施策と期待される変化・効果

施策	誰が、いつ、どのようなことを進めていくのか ⇒ この施策に込めた工夫はどのような点か	期待される変化・効果
メンダイアログ	所属長と所属職員とで年1回行われている人事意向調査面談を利用して、組織の目的についてダイアログを行う双方向性を重視した面談。	身近な職務を通じた組織の目的の理解が深まる。
MSSD	秦野市9期が、今秋以後、職員参加の場に他自治体のマネ友を招き、組織の目的達成につながる事例、組織改革の事例紹介を聴く機会を作る。紹介された事例をもとに秦野市の実態、ありたい姿についてダイアログを行う。	同じ自治体職員による取組みを良い刺激として、意欲を喚起する。
5つの扉	無作為に選定された5人と、組織・人材のありたい姿について認識を深め、広げるためにダイアログを行うように研修プログラムに組込む(人事課と調整中)。	ありたい姿について、日常業務で関わりの範囲に限定せず、異なる職場の人と意見を交わすことで、意欲を喚起する。

2. 施策と期待される変化・効果

- 
- 目的設定
 - 目的を理解させる / 理解しようとするアプローチ
⇒ 施策① メンダイアログ
 - 目的を理解したいと欲する意欲、貢献しようとする意欲
⇒ 施策② MSSD
施策③ 5つの扉

(2) 10月発表資料



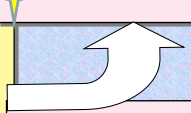
(新) 1. ありたい姿を目指した着眼点

組織・人材の現状

1. 危機感を持つ職員が少ない
2. ありたい姿を共有できていない
3. 義務を超えて価値を創造することが苦手...

組織・人材のありたい姿(状態)

一歩先行く市民サービスで
Happinessな秦野を実現する
秦野市役所・職員



今、着眼して取り組むこと

- ① 現状をみんなで見極める
- ② みんなで価値前提を意識する
- ③ ありたい姿を『自分ごと』にする



2014年10月 早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会【神奈川県 秦野市】

3

2. 施策と期待される変化・効果



施 策	内 容	期待する変化・効果									
現状把握と意識化のための 市役所分析 アンケート	・ 10月中に、全庁アンケート開始 ①組織・人材の現状 ②職員の関心事 ③職員の関心事と『ありたい姿』との関連 ・ 継続調査(回を経て、分析を深める) ・ 結果は、次回アンケートで分析を添えて公開	・現状に関心をもってもらう ・人マネ9期の現状認識が深まり、みんなの『自分ごと』にする方策の手がかりを得られる									
人マネ9期が 自ら動いてみる	アンケートの分析から模索した効果的な取り組みを実施する際、取り組みを組織に受け入れてもらうために、まずは人マネ9期が自らの立場でできることをやってみる <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 10px;"> <tr> <td style="width: 20%; text-align: center;">消防総務課</td><td>新採用消防職員研修でダイアログ「組織の現状と課題」「新たな取り組み」</td></tr> <tr> <td style="text-align: center;">監査事務局</td><td>課(事務局)で意識の共有「業務目的と知識」</td></tr> <tr> <td style="text-align: center;">まちづくり推進課</td><td>課内庶務担当として人事課職員と意識の共有「出勤簿について」</td></tr> </table>	消防総務課	新採用消防職員研修でダイアログ「組織の現状と課題」「新たな取り組み」	監査事務局	課(事務局)で意識の共有「業務目的と知識」	まちづくり推進課	課内庶務担当として人事課職員と意識の共有「出勤簿について」	・ありたい姿の実現に向けたアンケートの後の取り組みなど、人マネ参加者のアプローチを受け入れる基礎ができる <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 10px;"> <tr> <td style="width: 60%;">採用時の素直な感覚で組織の現状を把握し、継続的に同様の研修を実施して変化を感じ取る！</td></tr> <tr> <td>目的を共有し、価値前提で考えることを課員と人マネ9期が意識する</td></tr> <tr> <td>庶務を題材に人事課職員と人マネ9期が価値前提を具体的に意識する</td></tr> </table>	採用時の素直な感覚で組織の現状を把握し、継続的に同様の研修を実施して変化を感じ取る！	目的を共有し、価値前提で考えることを課員と人マネ9期が意識する	庶務を題材に人事課職員と人マネ9期が価値前提を具体的に意識する
消防総務課	新採用消防職員研修でダイアログ「組織の現状と課題」「新たな取り組み」										
監査事務局	課(事務局)で意識の共有「業務目的と知識」										
まちづくり推進課	課内庶務担当として人事課職員と意識の共有「出勤簿について」										
採用時の素直な感覚で組織の現状を把握し、継続的に同様の研修を実施して変化を感じ取る！											
目的を共有し、価値前提で考えることを課員と人マネ9期が意識する											
庶務を題材に人事課職員と人マネ9期が価値前提を具体的に意識する											

2014年10月

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会【神奈川県 秦野市】

8



3. 施策実施スケジュール



	施 策	内 容	期待する変化・効果	スケジュール
既 に 実 施	新採用職員と新任課長補佐のダイアログ研修	人事課が実施し、そこに人マネ9期3名がオブザーバとして出席	・新採用職員と新任課長補佐が人マネ9期の取組みを認識する ・世代を超えた対話の実現と、顔が見える関係を構築する	平成26年 9月30日実施
	新採用消防職員によるダイアログ研修	本年度、人マネ9期により実施 新採用時の現状把握・課題・対応をダイアログし、その結果について継続的に研修を実施し比較検証する	・新採用消防職員が人マネ9期の取組みを認識する ・新採用時の素直な意見や新鮮な感覚を組織として共有できる	平成26年 10月6日実施
	出勤簿について人事課職員と意見交換	昔ながらの出勤簿を使用し、ハンコを押して勤怠管理していることのメリット・デメリット、勤怠管理のあり方について対話形式で意見交換する	・人マネ9期と人事課職員が出勤簿のあり方の見直しから、身近なテーマでの価値前提を具体化する	平成26年 10月7日実施
こ れ か ら 実 施	課内で対話の機会を設ける	人マネ9期により実施 対話形式で業務上の情報共有を行う	・課員が業務目的を共有し、価値前提を意識するようになる ・課員が知識を共有する	平成26年 10月実施予定
	現状把握と意識化のための市役所分析アンケート	①組織・人材の現状、②職員の関心事 ③職員の関心事と『ありがたい姿』との関連について、全庁的に継続調査 結果は次回アンケートで分析を添えて公開し、回を重ねて深化させる	・幅広い層の職員が現状に関心を持つようになる ・人マネ9期が『自分ごと』の手がかりを得る	平成26年 10月開始予定

2014年10月

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会【神奈川県 秦野市】

(3) ハピネスアンケート（全3回）

ア 第1回ハピネスアンケート

設問 1-1 秦野市に対して危機感を抱いたことがありますか。	
1 ある 2 ない	回答欄
設問 1-2 「1 ある」と答えた方に伺います。 それはいつからですか。	
	回答欄 年前から
設問 1-3 「1 ある」と答えた方に伺います。 危機感を感じた内容について、可能な限り具体的に教えてください。	
設問 2 あなたにとってお手本となる職員がいますか。	
1 いる 2 思い付かない	回答欄
選択した回答に関する御意見等ありましたら下記をお願いします。	
設問 3-1 現在あなたが属する職層階級とその一つ上の職層階級の役割の違いについて理解していますか。	
1 理解している 2 よくわからない	回答欄
選択した回答に関する御意見等ありましたら下記をお願いします。	
設問 3-2 現在よりも、ひとつ上の職層階級になった場合、その責任を十分に果たせると思いますか。	
1 果たせると思う 2 果たせると思えない	回答欄
選択した回答に関する御意見等ありましたら下記をお願いします。	
設問 4-1 あなたが部・課・班を取りまとめる立場である場合、または、今後その立場になった場合、 部下となってほしい職員は何人いますか。想像ですので、実際は自分より上席者でも 構いません。顔や名前を思い浮かべられる人数でお答えください。	
	回答欄 人
設問 4-2 回答していただいた人数のうち、自分より年下の職員の割合を教えてください。	
	回答欄 割
設問 5 自分の仕事は、支給されている給与に見合っていると思いますか。	
1 仕事よりも給与が多い 2 つりあっている 3 仕事よりも給与が少ない	回答欄
※ 文章を読みやすくする都合で、すべての職種に対応していない記載となり、 申し訳ございません。近似的職名に読み替えてお答えいただければ幸いです。	
主事補（技師補）の給与は、いかがが適正だと思いますか	年収 万円
主事（技師）の給与は、いかがが適正だと思いますか	年収 万円
主任主事（主任技師）の給与は、いかがが適正だと思いますか	年収 万円
主査の給与は、いかがが適正だと思いますか	年収 万円
課長補佐の給与は、いかがが適正だと思いますか	年収 万円
課長の給与は、いかがが適正だと思いますか	年収 万円

※ 参考
H26 初任給（大卒/事務職）
192,072円

設問 6	今の仕事に「やりがい」を感じますか。
1 感じる 2 感じない	回答欄
選択した回答に関する御意見等ありましたら下記をお願いします。	
設問 7	秦野市に「突破力」を感じますか。 * 「突破力」・・・パワフルな企画力、スピーディーな決断力、タフな実行力
1 感じる 2 感じない	回答欄
選択した回答に関する御意見等ありましたら下記をお願いします。	
設問 8-1	秦野市は、住みよいまちだと思いますか。
1 住みやすい 2 ギリギリ及第点 3 正直なところ住みやすいとまでは思わない 4 住みにくい	回答欄
選択した回答に関する御意見等ありましたら下記をお願いします。	
設問 8-2	秦野市は今後どうなると思いますか。
1 とても住みやすいまちになると思う 2 なかなか住みよいまちになると思う 3 ギリギリ及第点くらいになると思う 4 正直なところ住みやすいまちとまでは言えないくらいになると思う 5 住みにくいまちになると思う	回答欄
選択した回答に関する御意見等ありましたら下記をお願いします。	
設問 9-1	現在の秦野市に「夢」のある話は似合うと思いますか。
1 とても似合う 2 似合わないこともない 3 あまり似合わない 4 似合わない	回答欄
選択した回答に関する御意見等ありましたら下記をお願いします。	
設問 9-2	現在の秦野市に「夢」のある話はあると思いますか。
1 ある 2 ない 3 知らない、興味がない	回答欄
設問 9-3	「1 ある」と答えた方に伺います。 それはどのような話ですか。
設問 10	このようなアンケートで職員全体に聞いてみたいことがあれば 記入してください。次回アンケートの設問に加える方向で検討します。

イ 第2回ハピネスアンケート

設問 1 前回のアンケートでは、秦野市は暮らしやすいまちだと回答した職員が8割にのびりました。仕事については7割がやりがいを感じており、6割は給与と仕事とはつり合いが取れていると答えています。その一方で、6割以上の職員が危機感を感じていると回答しています。現状はそれぞれ満足いくものであると同時に、将来への危機感を募らせている職員の姿が想像されます。そんな秦野市において、市役所・職員がこれから伸ばしたいところ、変えたいところはどのようなところですか。

- 市役所（組織）の

 なところを
したい。
- 職員の

 なところを
したい。
- ☐（上記が空欄の場合のみ有効）伸ばしたいところ、変えたいところがない

設問 2 危機感を感じていると6割以上が回答する一方、庁内にはそれほど焦りが感じられません。その理由は何だと思えますか。

複数回答可

- ☐ 危機を感じている6割の回答者は、庁内では少数派だから
- ☐ 時間的にまだ対処が必要なほど危機は間近に迫っていないから
- ☐ 日ごろの職務では危機を感じられないから
- ☐ 自分以外の誰かがきっと危機を解決してくれるので大丈夫だと思うから
- ☐ 危機は既に克服される見通しがあるから
- ☐ 自分が対処するのは面倒だから（騒ぐと対処しなければならないから）
- ☐ 解決策がわからない等、自分が対処することはできないと思うから（できないことを背負いたくないから）
- ☐（他のすべての選択は無効）何が危機かわからないから
- ☐（他のすべての選択は無効）危機とは感じていないから
- その他：下記へどうぞ▼

--

設問 3 市役所・職員の現状を把握する方法としてアンケートを選びました。幅広い種類の仕事があり、入庁数十年のベテランから1年未満の新人まで様々な立場の職員が、市役所にいます。そして、「住民の福祉」、市民の幸せのために尽力しているところと思います。その実情と今後のあるべき姿を探す方法ですから、正直なところかなり悩みました。私たちは今年度、どの職種の、どの年代の、どの職場の方でも、自分に引き合わせて想像し、各々の答えを記入できるように解釈の幅が大きく、抽象的な設問でアンケートを取りましたが、ほかにもっとよい方法がありましたら今後様々な角度から市役所・職員のあり方を模索するすべての人の糧になると思いますので、記録しておきたいと思います。アイデアがありましたら記入をお願いします。

--

ウ 第3回ハピネスアンケート

職員・市役所（組織）のありたい姿について聞いた前回のアンケート結果を集約すると次の要素が挙がりました。

どのような職員でありたいですか？

- ・ 連携し、協力する職員でありたい
- ・ 前向きで積極的にチャレンジする職員でありたい
- ・ 自分で考え、意見を言える「当事者意識」の高い職員でありたい
- ・ 自由な発想ができる職員でありたい
- ・ まじめで市民思いの職員でありたい

どのような市役所（組織）でありたいですか？

- ・ 縦割りを解消し、横断的連携ができる市役所でありたい
- ・ 新規挑戦ができ、改善し続けることができる革新的な市役所でありたい
- ・ 話し合いができ、意見を言い合える風土をもった市役所でありたい
- ・ 職員の仕事を正當に評価することができる市役所でありたい
- ・ ビジョンを明確にしている市役所でありたい

この結果からもわかるように、ありたい姿はまだひとつの言葉で明確に共有されているものではないです。

私たちの考え方を例に挙げると、先見性や自分事（当事者意識）が**ありたい姿の鍵**になると思います。なぜなら、自分事として考えることができれば、自分はどうすればよいかを考え行動し、成果につなげられると考えるからです。

そのため、先見性や自分事（当事者意識）を養うために次のことを提案します。

- ・ **市役所分析アンケート（みんなで現状を把握し、自分事で考える）**
- ・ **所属部署における業務上の課題を発見し、解決策を考え、実践する研修（身近な仕事を題材に先見性を養う）**
- ・ **ファシリテーション研修（対話等が有意義なものになるよう取り仕切る能力を磨き、ありたい姿を共有する）**

さまざまな考え方があると思いますので、これ以外にもあればお聞かせください。

記入欄