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１０期（平成２７年度）　共同論文

平成２８年３月

小田原市

企画部情報システム課　　倉本　敦行

市民部地域安全課　　竹見　桂

環境部環境政策課　　岡部　正

目次

はじめに

第１章　小田原市役所と職員の今
１　全庁アンケート
（１）昨年度のダイアログ調査
（２）全庁アンケートの概要
（３）アンケートの設問と結果
（４）アンケートを振り返って
２　キーパーソンインタビュー
（１）キーパーソンの選定
（２）インタビューの実施方法と内容
（３）インタビューの結果
（４）インタビューの結果から

第２章　小田原市のありたい姿を考える
１　ありたい姿と施策の検討（～夏合宿）
（１）アンケート・キーパーソンインタビューから考えるありたい姿
「楽しく働くこと」に注目して
（２）ありたい姿への施策
「研修とキーパーソンを囲む会」
（３）夏合宿での幹事団からの指摘
２　ありたい姿と施策の再検討（夏合宿後）
（１）ありたい姿と施策の再整理
「楽しく働く」目的を明確にする
（２）ありたい姿への施策の再検討１
「既存の取り組み」の整理と課題
（３）ありたい姿への施策の再検討２
「世代交流プログラム」の検討～「世代交流ダイアログ」の実施へ

第３章　小田原市のありたい姿を探る
１　ありたい姿を探るための世代交流ダイアログ
（１）世代交流ダイアログの目的
（２）参加職員

（３）各回の目的と進行
２　第１回ダイアログ「今、どんな感じ？」～現状把握・課題抽出～
（１）サイコロトークから現状把握
（２）３つの要素（コミュニケーション・成長・理想像）の現状
３　第２回ダイアログ「これから、どうする？」～理想像の共有～
（１）ありたい姿に近づく理想の共有
（２）出された理想像とその分類
４　第３回ダイアログ「これから、こうする！」～実現できる施策の検討～
（１）取り組みのアイデア出し
（２）組織力を上げる／意識を変える
５　世代交流ダイアログを終えて
（１）全３回を振り返って
（２）世代交流ダイアログの成果

第４章　小田原市のこれからを考える
１　世代交流ダイアログ提案内容から
２　世代交流ダイアログ　vol.２
３　１年後に目指す状態と創り出したい変化等

おわりに

はじめに

小田原市は、平成２６年度から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ており、今年度は２年目の参加であった。

部会では、組織の改善や職員の意識改革について研究し、ダイアログ（対話）を通じ、「立ち位置を変える」「価値前提で考える」「一人称で捉え語る」の３点をキーワードに、ドミナントロジック（思い込み）を転換し、一歩前に踏み出すことを目指している。

今年度この部会に参加する機会をいただいたが、最初はこの部会で何をするのか、自分たちに何ができるのか、正直不安な気持ちが大きかった。研究会に参加してから１１か月が経ち、当時はなかなか腹落ちしなかった幹事団の言葉の重さや深さを、多少なりとも理解できるようになったという実感がある。

私たちは、人材マネジメント部会での研究を通じて、全庁アンケート、キーパーソンインタビュー、人マネ幹事団や先輩人マネとの対話を行い、「皆が声を出して、理想を語り合い楽しく働ける明るい組織」にすることで「組織の力を最大限に発揮する」状態を求めることとした。そこで実施したのが、「世代交流ダイアログ」である。

活動内容の詳細および今後の展望を、私たち部会員３人と、本研究に関わった人たちの率直な思いとともに、述べていく。

第１章　小田原市役所と職員の今

１　全庁アンケート

小田原市の現状を把握するため、まずは、昨年度の参加メンバーの論文を基礎資料として、調査の手法を検討した。

昨年度は、組織の現状把握として、過去に職員課などが行ったアンケートの結果を踏まえ、係長以下の職員延べ３８人を階層別に集め、ダイアログを行い、その結果を考察した。一部職員を対象としたため、組織全体の現状把握にいたらなかった点が、反省点としてあげられた。

そこで今年度は、「全体を把握する」ため、全職員を対象にしたアンケート調査を行うこととした。アンケートの設問は昨年度の調査結果に関連付けて設定した。

（１）昨年度のダイアログ調査

アンケートの設問のもととした昨年度の調査結果は、次のとおりである。

■共通の目的…「目的を共有する機会がない」

・若手・中堅クラスは担当業務の目的を十分に理解している。
・しかし、組織全体の目的を考える機会がほとんどなく、自分の仕事に割り切って行っているのが現状。
・結果として、市の将来を長期的に考える若手の人材が不足。

■職員の貢献意欲…「貢献意欲が低い」

・職位に関わらず職員の担当業務に対する責任感は高い。
・しかし、担当業務を越えた組織全体に対する貢献意欲は低く、地域や市民に対する関心が薄いのが現状。
・結果として、市民目線で考えず、お役所仕事の組織風土が蔓延。

■コミュニケーション…「コミュニケーション不足」

・上司は部下に気を配り、課内のコミュニケーションは良好。
・しかし、実は雑談が多く、社会人としての教育や仕事上の議論は少ないのが現状。また、他部署や外部との連携も少ない。
・結果として、組織が閉鎖的で新たな市民ニーズに対応できない。

（２）全庁アンケートの概要

方　法：グループウェアのアンケート機能を利用
対　象：グループウェアを利用できる職員（医療職を除く）１，５８１人
期　間：平成２７年5月７日（木）～5月１４日（木）
設問数：２８（うち自由記述欄は3問、選択項目は２５問で７段階の選択肢）
回答数：５６５　（回答率３５．７％…階層別の回答率は次のとおり）

階層別の回答率

階　　層	部長・副部長・課長・副課長級	係長級	主査級	主任級	主事・主事補級
対象者数	２６９	２４９	４１９	１９５	４４９
回 答 数	１１３	１２１	１６３	８１	９８
回 答 率	４２．０％	４８．６％	３８．９％	３５．９％	２１．８％

（３）アンケートの設問と結果

アンケートの結果は、それぞれの設問について＋要素の最高点を７点、最低点を１点として集計した。

■共通の目的

質問	副課長以上	係長級	主査級	主任級	主事・主事補級	全体平均
1-1　市長の考えが職場内で共有されていると思う。	5.3	4.7	4.2	4.3	4.3	4.5
1-2　施政方針や市長の日記などを確認している。	5.8	5.2	4.2	4.0	3.7	4.6
1-3　組織目標が課内で共有されていると思う。	5.8	5.2	4.6	4.9	4.7	5.0
1-4　組織目標を共有する機会がある。	5.6	5.2	4.4	4.7	4.6	4.9
1-5　自分の業務が組織目標の達成につながっていると感じている。	5.8	5.3	4.8	4.9	4.6	5.1
1-6　自分の業務の達成度を振り返る機会がある。	5.8	5.3	4.8	5.2	4.9	5.2
質問１全体	5.7	5.1	4.5	4.7	4.5	4.9

・管理監督者（係長以上）と一般職員の間で点数に差が見られる。さらに管理者（副課長以上）と監督者（係長級）の間で点数に差が見られる。

…役職が上がるほど、日常の打ち合わせや市長レクチャーなどにより、直接理事者の声を聞くことが多いが、一般職員はそういった機会も少なく、意識が異なる。

・若手職員は、目標の共有や振り返りの機会はあるが、施政方針などで市全体の施策を確認する機会が少ない。

…個人別目標実行計画表の提出やそれにもとづく面談などにより、目標の共有や振り返りが根付き、担当業務の目的は理解できているものの、自分の目標や業務を、組織全体の中で捉える見方ができていない。

・「施政方針や市長の日記を確認している」という問いについての主事・主事補級の点数が著しく低い。管理監督者と若手職員との点差が特に開いている。

…若手職員は、日常の業務の中で理事者の声を聞くことも少なく、また、日常の業務をこなすことで精一杯であることから、市全体の施策や市長の考えへの関心が

低い、関心を寄せる余裕がない。

⇒ **目標を共有する機会があり、共有されている。**

●管理監督者だけでなく若手・中堅クラスでも担当業務の目的は理解しており、業務の達成度の振り返りも行っている。

●しかし、組織全体の目標を考える機会はあるが、自分の仕事と結びつけて考えることができていない。管理監督者と一般職員の意識に差がある。

●市全体の施策や将来について若い職員ほど考えられていない。

■職員の貢献意欲

質問	副課長以上	係長級	主査級	主任級	主事・主事補級	全体平均
2-1　公務員としてやりがいを感じている。	5.7	5.3	4.9	5.0	5.3	5.2
2-2　仕事をする中でやりがいや意欲が低下すると感じることがある。	3.9	3.3	3.2	3.6	3.6	3.5
2-3　小田原市を良くしていきたいという意欲がある。	6.3	5.9	5.7	5.6	6.0	5.9
2-4　小田原市のことが好きである。	5.8	5.5	5.5	5.4	5.6	5.6
2-5　プライベートでも小田原市をより良くするための活動に積極的に参加したい。	5.1	4.8	4.5	4.1	4.7	4.7
2-6　自分が担当する業務に責任を感じている。	6.7	6.5	6.2	6.4	6.5	6.4
2-7　自分が担当する業務をしっかりこなせている。	5.7	5.4	5.4	5.3	5.1	5.4
2-8　業務において、時間や気持ちに余裕がある。	4.6	3.9	4.0	3.9	3.9	4.1
2-9　業務が適正に割り振られていると思う。	4.2	3.9	3.9	3.7	3.8	3.9
2-10　自分の業務が、正しく評価されていると思う。	4.8	4.2	4.4	4.4	4.7	4.5
質問２全体	5.3	4.9	4.8	4.7	4.9	4.9

・「仕事をする中でやりがいや意欲が低下すると感じることがある」という問いの点数が全世代で低くなっている。

…普段の業務に追われてやりがいを感じている余裕がないこと、さらに、意欲が向上するような外的な刺激も少ない。

・「小田原市を良くしていきたいという意欲がある」「小田原市のことが好きである」という問いの点数が全世代で高い。「プライベートでも小田原市をより良くするための活動に積極的に参加したい。」という問いに対する回答も高い点数である

ものの、先の２つの問いに比べると低くなっている。

…小田原は魅力的なまちであり、最近では、都市セールスに力を入れ、まちの魅力や資源についての情報発信を積極的に展開し、官民共同でのまちづくりの取り組みも盛んになってきている。しかし、意欲があってもプライベートでの行動に結びつける余裕がない職員もいる。

・「自分が担当する業務に責任を感じている」という問いの平均点数は今回のアンケートで一番高くなっている。しかし「自分が担当する業務をしっかりこなせている」という問いの答えはそれを１点下回る。また「業務において時間や気持ちに余裕がある」という問いの答えはそれを大きく下回っている。

…業務に対する責任感は強いが、時間や気持ちに余裕がないため、責任感に見合った業務がこなせていない場合もある。

・「業務において時間や気持ちに余裕がある」という問いでは管理者とそれ以外の職員の点数に開きがある。また、「業務が適正に割り振られていると思う」という問いの点数が低くなっている。さらに、そう思わないと回答した主任・主事・主事補が多かった。

…現場に余裕がなく、適正な業務分担について分担する側の管理監督者と割り振られる側の一般職員で意識にズレがある。

⇒ **貢献意欲はあるが、余裕がない。**

●職位に関わらず職員の担当業務に対する責任感は高い。

●担当業務を越えた組織全体に対する貢献意欲は高いと言え、地域に対する関心も高い。

●しかし、日々の業務に余裕がなく、業務の割り振りに疑問を感じる職員がいるなど、厳しい状況が見受けられる。

■コミュニケーション

質問	副課長以上	係長級	主査級	主任級	主事・主事補級	全体平均
3-1　職員同士で気持ちのよい挨拶ができている。	6.1	5.9	5.7	5.7	5.6	5.8
3-2　上司・部下のコミュニケーションが取れている。	5.7	5.4	5.0	5.3	5.4	5.3
3-3　職場内で「ほう・れん・そう」ができている。	5.6	5.4	5.1	5.3	5.4	5.3
3-4　仕事をしていて、孤立感、孤独感を感じることがある。	5.0	4.8	4.5	4.6	4.6	4.7
3-5　他の部署や外部組織との連携が取れている。	5.0	4.5	4.3	4.3	4.4	4.5

3-6　他部署と仕事の押し付け合いがされていることがある。	3.7	3.4	3.5	3.7	3.6	3.5
質問3全体	5.2	4.9	4.7	4.8	4.8	4.9

・「職員同士で気持ちのよい挨拶ができている」「上司・部下のコミュニケーションが取れている」「職場内で『ほう・れん・そう』ができている」という問いの点数が全世代で高いが、先の２つに比べ「仕事をしていて、孤立感、孤独感を感じることがある」という問いの点数は低くなっている。

…職場内でコミュニケーションは取れているが、仕事ではフォローが十分でない場面もある。

・「他の部署や外部組織との連携が取れている」という問いでは、全世代で、ある程度連携が取れていると感じているが、それに比べ「他部署と仕事の押し付け合いがされていることがある」という問いの点数は今回の調査でも一番低くなっている。

…他の部署や外部組織との連携は取れているが、仕事を他の部署に回しがちな体質になってしまっている。

⇒ **コミュニケーションは取れているが、それが仕事に生かしきれていない。**

●コミュニケーションは良好であるものの、仕事に余裕がなく、助け合いができていない。

●他部署や外部との連携は取れているものの、仕事の押し付け合いが常態化している。

（4）アンケートを振り返って

昨年度の調査で示された組織の現状と今回のアンケート結果では異なった現状が浮かび上がった点も多くあった。アンケート実施前の想定よりも職員の意識改革などへの関心は高く、仕事に対するモチベーションも高い傾向が見られた。

昨年度の調査は一部の職員を対象にしたダイアログにより得られた結果であり、一部の職員の声であったからかもしれない。

しかし、昨年度の調査結果は、私たちにとって自然に受け入れられる内容であり、一般的によく聞かれる内容が多かった。

今回のアンケートの回答率は３５％程度であり、業務多忙のなか、アンケートに回答する職員は今回の設問内容などへの意識が高いと予想されることから、この結果を職員全体の意識として捉えることは難しいと考える。

また、未回答だった残りの６５％の職員の声を把握することが課題であり、その部分へのアプローチの方法を工夫することが重要であると考える。

２　キーパーソンインタビュー

（１）キーパーソンの選定

インタビューするキーパーソンについて、部会員３人で話し合い、次の点に重きをおいて決定した。

・組織のキーとなる課長、副課長級に依頼したい。
・男性のみならず、女性の声も聞きたい。
・事務職のみならず、技術職の声も聞きたい。
・いつも明るく元気に仕事をしている人、一緒に仕事をして気持ちがよい人、そういった評判の人、上司や部下、他部署の人からも頼りにされている人に聞きたい。

【キーパーソン】

●秘書室	室長	齋藤武志 氏
●経済部　水産海浜課	課長	杉本錦也 氏
●教育部　保健給食課	副課長	鈴木富子 氏

（２）インタビューの実施方法と内容

キーパーソンの話を、部会員以外にも共有したいと考え、部会員とキーパーソンのみならず、その他各回４～５人の職員に声をかけ参加してもらった。和やかな雰囲気を作るため、茶菓子を用意した。

始めに人マネ部会の活動や、先のアンケート結果について部会員から概要を説明した後、次の内容を中心に話を進めていただいた。

キーパーソンには、次について伺うが、これに限らず、話したいことを話してもらうよう、事前に依頼した。

・目標を明確にし、共有するためには
・やりがいを感じ、意欲を高めるには
・コミュニケーションを図り、働きやすい風土を築くには
・組織の現状について思うことは
・理想の組織とは
・理想の組織を実現するために、自分が行っていること、心がけていることは
・「価値前提」で仕事をするためには
・「価値前提」で仕事ができる人を増やすには

（３）インタビューの結果

●インタビュー１【経済部水産海浜課　課長　杉本錦也 氏】

日　時：平成27年6月22日（月）午後5時30分～午後7時

場　所：市役所本庁舎602会議室

参加者：8名

仕事は明るく、楽しく、元気よく！

・市の職員は地域に愛着をもって頑張っているが、理想が高く、自分に厳しい傾向があるように思う。
・仕事が忙しくても楽しそうにできる人とできない人がいる。
・仕事がきつい時ほど笑うようにしている。笑うと先が見えてくる。辛いときは笑わないとダメージが大きくなってしまう。皆が笑っていればいいと思っている。
・笑いがある職場は楽しいし、コミュニケーションも取れて、勢いやアイデアも出る。

少しずつ変えていく

・所属は違っても、市としてどういう目的なのかを考えてやっていかないといけない。
・変えなきゃいけない、ではなく、何をどう変えるのかという議論が先にあるべきで、目的をどう持つかが大切。
・今までやってきたことを変えるのは大変。でも、とりあえずやってみる、アクセルを踏んでみる。少しずつ変えるというのを積み重ねていければいい。

提案はやり方次第

・何か新しいことをやろうとした時に、デメリットやできない理由から考えたり、探したりする傾向がある。
・提案はやり方次第。簡単に〇がでるところから提案をしていけば良い。判断するのも人間だから。
・提案が全部×になると次につながらなくなってしまう。×を出す方も言い方に気を付ける必要がある。
・フォローしてくれる周囲の人を頼る。

声を引きだす

・大変そうにしている職員を見かけたら、まずは仕事以外の話をして、次の会話につなげられるようにしている。やはり、声を出してくれないと分からないから、声を

引き出せるようにしている。
・職場の雰囲気づくりを考えてくれる職員の存在は大切。
・上の人が声を出せる雰囲気を作ってくれる職場は幸せ。
・組織横断的な仕事の時にこそ所属長同士の連携が必要になると思う。
・コミュニケーションは仕事につながるものと、そうでないものがあるが、人の魅力として両方ないといけない。

魔法の言葉
・モチベーションを上げるテクニックとして、「素晴らしい」や「かっこいい」、「すごいな」など、相手に響く魔法の言葉がある。こう言うと相手が変わる、心を開いてくれる、そんな言葉を探してみる。
・モチベーションを上げてもらえるとか、引き上げてもらうきっかけは大切だし、必要だと思う。
・新しいことをやって、自分の存在意義とか夢とかの成功体験があれば、モチベーションが上がる。
・やはり上司が出す言葉が×ばかりでは良くない。

大ぼらを吹いてしまえ
・どの職場でも、ここを変えられるとか、自分で変えられそうだと思う、そんな「お宝」がある。
・仕事はこうなりたいという理想がないとできない。
・実現不可能なアイデアや夢を一番先に出して、そこから落としどころを探していけばいい。最初から落としどころで話をするのが事実前提。
・アイデアは大ぼらを吹いてしまった方がいい。そうすれば皆が大ぼらが吹ける雰囲気になる。

●インタビュー２【教育部保健給食課　保健担当副課長　鈴木富子 氏】
日　時：平成27年6月25日（木）午後6時～午後8時
場　所：市役所本庁舎502会議室
参加者：8名

一緒にやっていく気持ちが大事
・小田原市で働く前に、秦野市で保健師をしていた。県に派遣されたこともある。小田原に来たとき、閉鎖的だと強く感じた。
・事務職と専門職の間に隔たりがある。事務職だけでも、専門職だけでもダメ。事務

職と専門職が融合していい仕事ができる。いい仕事ができたときはとても嬉しい。お互いに一緒にやっていく気持ちが大事。
・仕事の中でそれぞれの得意を生かし、不得意を補い合うのは、事務職と専門職という立場に関わらず、事務職員同士でも大事。

楽しく働けるかどうかは人次第
・昔は、上司によく飲みに連れて行ってもらって、そこでいい関係も築けていた。
・再任用の職員が、大きな仕事が終わるごとに、「打ち上げだ!飲みに行くぞ！」と誘ってくれて、非常に良い雰囲気に保たれていたことがあった。
・飲み会の席では、前向きな仕事の話ができるとよい。ブラック過ぎる冗談や、後輩や部下への説教はよくない。
・ざっくばらんに話せる雰囲気を作るべき。困ったことや、やりたいことを、言える雰囲気があってこそ実現できる。
・楽しく働けるかどうかは、仕事の内容ではなくて人である。

どのように貢献するか
・自分が小田原のために何ができるのか、どのように貢献するか、自分を出していかなければだめ。
・私がこういうことしたいから！手伝って欲しい！というように呼びかけられるチームワークが大事。それがあれば、パワーアップできる。
・何かを変えようと当ってみて、ダメならダメで、チャンスをうかがって、待つことも大事。タイミングと人を見極める能力も大事。

小田原の夢を描く
・「小田原をこうしていきたいよね」と皆で話す。協力して、事業を成功させるのだという気概が大事。
・夢のような話を掲げて、それを前提にできることを探っていく。
・問題を取り上げて、解決したい気持ちがあるかどうか。動きたければ、使える人間を使えばよい。使えるものは使う。言いたいことは言う。

人事評価と採用を考える
・完成された人材ではなく、これから、吸収できる素直な人材が必要。大事なのは、聞く耳を持っているかどうかということ。
・〇〇班だから高い評価をしたなどと、平気で口外する人がいると聞いた。好みで評価されてしまう制度である。「車を〇〇台売った」というような明確な指標がなく、難しい。

・若い職員も、人事評価について、真剣に考えて、「こういう評価方法はどうだろうか」と本気で提案するくらいの気概で望むべき。ワーキングチームを作ってはどうか。

若い力を引き出す

・「応援するからやってごらんよ」という上司だと動きやすい。部下が一生懸命やろうとすることに対して、「本当にできるの？責任取れるの？」などと言われると、何もできない。
・若い職員は、ほめて伸びるタイプが多い。細かすぎてはだめ。女性の管理職は細かいと思われがち。おおざっぱで構わないところは、自由にやって、楽しく仕事してほしい。
・全体的に組織力が弱くなってきていると感じる。若い職員に組織で働いているということが、なかなかうまく伝わらない。若い世代に組織で働いているということを教えていくことが大事。
・若い職員には、窓口の経験をさせた方がよい。窓口対応は、市職員の基本。
・若い職員はＡについて質問すると、Ａについてしか答えない人が多い。Ａについて話す必要があればＡ´ぐらい伝えている。それをよしとするのか、うるさいとするのか。多くを吸収して欲しい。
・良いところをどれだけ伸ばしていけるのか。上司に引っ張って欲しいが、部下も上任せじゃだめ。
・「できません」という若い職員が多い。できないことではなくて、できることを考えるべきである。やってみたらできなかったという態度であれば、周りもサポートできる。

女性の力を生かす

・女性の管理職として、女性の職員を伸ばしていきたい。
・男女共同参画といっても、男性にしかできないこと、女性にしかできないこと、男女お互いに助け合うべきところがある。権利ばかりを主張してはだめ。
・役職があがるにつれ、男女の壁を感じることが多くなった。
・産休、育休を上手に活用して、女性の職員に仕事を続けて欲しい。制度はあっても、本当に育休をとってよいのかどうか、不安がある。
・男女平と言われて、何もかも、男性と同じようにやらされて、優秀な女性がつぶされてしまってはもったいない。

●インタビュー３【秘書室　秘書室長　齋藤武志 氏】

日　時：平成27年7月2日（木）午後5時30分～午後7時30分

場　所：市役所本庁舎特別応接室

参加者：8名

どんな仕事にもやりがいを見つける

・人生の中で仕事をしている時間はとても長い。その時間を、どう過ごすのか。よくやったな、楽しかったなと思えるものにしたい。そう考えると、今いる職場でやれること、できることが見えてくる。
・こういった話を部下や仲間にしている。それが飲み仲間でも同期でもいい、皆で話す機会があればいいと思う。その中で「こんなことができたらいいよね」「こうしたら市民が喜ぶよね」と共感できれば、部署を越えてでも皆でやろうということに繋がる。そうしていろんなことが実現できると仕事が楽しくできる。
・市役所の仕事の判断基準は、市民がどうしたら喜ぶのか、何を必要としているのか。
・市民の立場に立って考えることが大事。

コミュニケーション力が大事

・職場にはいろんな人がいるが、この人が良い悪いとかではなく、考え方の違いだから仕方のないこと。ベクトルが違うだけで考えていることは同じかもしれない。
・今まで経験した仕事は、人にお願いする仕事が多かった。「この仕事をやってほしい」と言うのではなく「一緒にやろう」というスタンスで臨むと相手も嫌な気持ちにならないのではないか。そういった意識で皆が仕事をしていくと職場の雰囲気もホントに変わっていく。
・仕事は義務で押し付けられるものではなく、自分で考えて自分で探していく、それが自然と共通の目的になっていく。
・職員それぞれの性格や能力を見極め、その力を発揮させてあげる、それこそがコミュニケーション力だと思う。

ゴールは何か

・自分が考える仕事の仕方は、まずゴールを決める。例えば、この事業、イベントを成功させることをゴールとした場合、何が必要か、どこに相談するか、予算はいくらかなど考えるべきこと、やるべきことが分かる。これらをどの順番で行えばうまくいくのか、どんな人たちをどう巻き込めばいいのか、まずは何を最初にするべきなのかとゴールから逆算して考えて仕事をしてきた。
・市役所の仕事のゴールは、市民が幸せになること。そこを明確にすると、職員とし

ての意欲も高まっていく。
・それぞれの仕事は何のためにやるのか、どうしたら市民のためになるのか、自分なら何ができるのか、常に考えるクセをつけてほしい。

皆で話し合う
・まずは自分がやりたいことを発信し皆で考え話し合えば、自然と共通の目的を持て、意欲も出てきて結果的に貢献という形になると思う。
・仕事をする際に、実現できるできないに関係なく、まずはテーブルの上にたくさんのアイデアを出す、言いっぱなしでいい。その中でこれいいよね、あれいいよねで実現に向かっていけばいい。
・皆で話し合うことが大事、一人では見えない気づかないことを二人以上で話せば気づくことができる。
・今回この場で話をしているだけで、ものすごいコミュニケーションが生まれている。

後輩・部下を育てることが大切
・3年目の壁を感じている。自分の印象だが、入庁して3年目くらいになると急に意欲というかパワーがなくなっていると感じることがある。若い人たちにはその壁を越えてもらいたい。壁を越えると社会人としても大きく成長できる。
・壁を越えさせてあげるのが先輩・上司の役目。何に対して不満や不安を抱いているのか、それを把握し手を差し伸べてあげる、それが重要。
・部下に対し仕事を押し付けるのではなく、何のために必要なのか、なぜやらなければならないのかを気づかせてあげることが大事。

（4）インタビューの結果から
３人のキーパーソンにインタビューし、次のような共通する考え方を知ることができた。

楽しくないといい仕事はできない
・仕事のやりがいを見つける。
・楽しく働けるかどうかは、仕事の内容ではなく人。

コミュニケーションが大切
・仕事中に限らず、コミュニケーションが取れている職場は仕事がうまくまわる。
・管理監督者が声を引き出して、話し合える雰囲気を作る。

若い職員を伸ばす
・若い頃に学んだことは後で役に立つ。

・職員それぞれの性格や能力を見極め、良いところを伸ばしてあげられる環境づくりが必要。

<u>仕事の理想像を描く</u>

・職員間でありたい姿を共有することが第一歩。
・ありたい姿から、実現に向かうように全員で考える。

第２章　小田原市のありたい姿を考える

1　ありたい姿と施策の検討（～夏合宿）

（1）アンケート・キーパーソンインタビューから考えるありたい姿
「楽しく働くこと」に注目して

「アンケート」と「キーパーソンインタビュー」で得られた気づきから、小田原市の現状を次のとおり整理した。

組織・人材の現状

1．楽しく仕事ができている職場は、力が発揮できている。
2．コミュニケーションは取れているが、それが仕事に生かしきれていない。
3．市全体の施策や将来について若い職員ほど考えられていない。
4．業務に追われ時間や気持ちに余裕がなく、目の前のことで精一杯になっている。

この中で最も重要なポイントと感じたのは、キーパーソンたちがそうであったように、「楽しく仕事ができている職場は、力が発揮できている」ということであった。
そこで、「楽しく働く！」ということを重視し、小田原市のありたい姿を「皆が声を出して、理想を語り合える明るい笑いのある組織」と設定し、そのために必要な要素となる、「質の高いコミュニケーション」「職員の成長」「仕事の理想像」に注目することとした。

組織・人材のありたい姿（状態）

皆が声を出して、理想を語り合える明るい笑いのある組織
1．楽しいっ！
2．気づきがある、仕事につながる質の高いコミュニケーション
3．職員が伸びる（特に若手）
自分で目標を掲げ実行し、成果を検証できる
4．仕事の理想像が描ける

（2）ありたい姿への施策
「研修とキーパーソンを囲む会」

これらの要素を念頭に置き、「楽しく働けるようにする！」にはどうすればよいか、取り組むシナリオを検討した。

■研修

楽しく働ける職場は、職員一人一人が、前向きに楽しく働くことができて、初めて実現できるものである。そこでまず、楽しく働ける人材を育成するための研修に着目して検討した。

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
生かされる 研修づくり	自分達で考え、実際に受講し、検証してより良い研修体系を作る ⇒多くの職員が関わる ～プロジェクトチーム・職員アンケートなど～ ⇒計画づくりにも携わる ⇒既成概念にとらわれない研修の検討 例）小田原コンシェルジュの育成 ⇒研修で学んだことを実践できる場を提供し、 成功体験に繋げる	やりたい感で研修に臨める →気づきを得て自分を 見直す ・目標が明確化 ・モチベーション向上 ・前向きに楽しく働ける ようになる ・仕事の理想像が描ける

決められた研修を受けるのではなく、主体的に、自分に必要なスキルや知識を自ら考え、受講できるような研修制度が必要なのではないだろうか。受講後は、その効果を検証し、結果をフィードバックすることで、より良い研修体系が構築できるとよい。

研修で学んだことを仕事で実践し、成功体験に繋げるためには、主体的に研修に臨み、研修の効果を自分自身で検証することで、個人の目標が明確化される。そこから生まれるモチベーションを、前向きに楽しく働く源として、そういった意識を持つ職員を中心に、職場に明るい雰囲気を広げられる。

また、研修制度を提案するにあたり、プロジェクトチームを立ち上げたり、職員アンケートを実施したりすることで、多くの職員が計画づくりから携われば、新たな視点や気づきが得られ、研修に前向きに取り組むことができる。

■キーパーソンを囲む会

次に、私たちはキーパーソンインタビューから得たものが非常に大きかったことから、継続して、キーパーソンを囲む会を実施したいと考えた。

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
キーパーソンを囲む会	キーパーソン＋ギャラリー参加職員によるダイアログを定期開催する。 ⇒キーパーソンの選定 ～自分も周りも楽しく働いている人 ⇒参加しやすい、話しやすい雰囲気を作る ⇒定期的に開催して、参加者を増やしていく さらに・・・ ⇒テーマを設ける ⇒職員以外のゲストキーパーソンを招く	キーパーソンの前向きに**楽しく働く姿勢**が共有される ・気づきがある、仕事につながる**質の高いコミュニケーション**が職場に生まれる ・キーパーソンの人となりを知り、新たな発想・視点を獲得することで、**職員が成長**できる。

会を開催するにあたり、具体的な施策や市政の課題などをテーマに掲げ、実際の提案を生み出す機会の一つとしたり、他の自治体職員や地元の民間事業者など、外部からゲストキーパーソンを招いたりすることで、人脈や知識を広げ、会から受ける刺激を大きくすることができる。

前向きに楽しく働くキーパーソンの姿勢を、より多くの職員が知り、共有することは、質の高いコミュニケーションや職員の成長につながるものである。

（３）夏合宿での幹事団からの指摘

夏合宿では、これらの施策を中心に発表を行った。幹事団からは次のとおり厳しい指摘を受けた。

・楽しいは現実と合うのか。
・“楽しい”はどういう状況か、定まっていないのではないか。
・感情を動かすような仕掛けが必要。
・全員に楽しい工夫を考える。
・楽しい仕事をしている人が楽しいのは当然で、苦情処理を楽しくしている人の工夫を聞いてみるとヒントがあるのではないか。
・研修とキーパーソンを囲む会だけでは楽しい職場にはならない。
・やらされ感のある研修は受けた内容の９割を忘れる。
・キーパーソンをどう作っていくか、キーパーソンを増やすことが近道。
・事例として所属長が変わってガラッと変わった職場もあるので、そんなキーパーソンを生み出す方法を考える。
・役職と年齢に応じた役割と出番があるので、そういう場を作る。

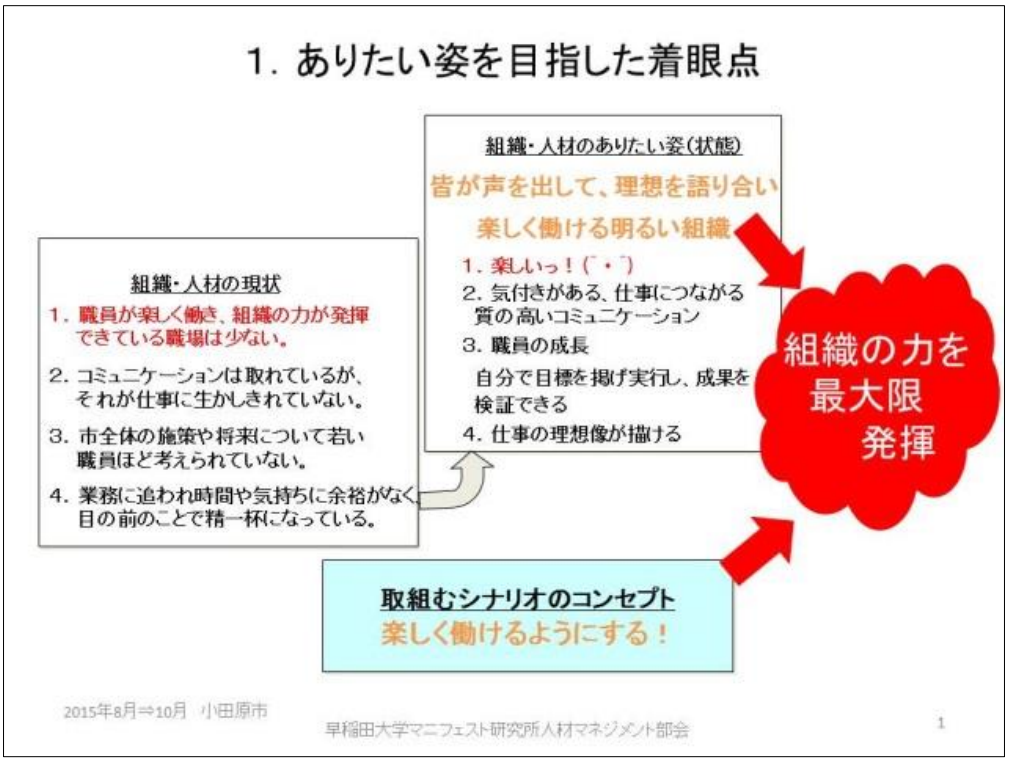
2　ありたい姿と施策の再検討（夏合宿後）

（1）ありたい姿と施策の再整理

「楽しく働く」目的を明確にする

夏合宿で掲げた施策では、「ありたい姿にとても到達できない」「研修を見直すだけで楽しく働ける職場を作るのは厳しい」と指摘を受け、私たちは再び検討を重ねた。キーパーソンや先輩人マネとも再び話し合い、研修制度の見直しに変わる施策を考えることとした。

ここで私たちは、楽しく働く最大の目的は、「組織の力を最大限発揮」するためであり、それが最終的に到達したい、ありたい姿であることを明確にした。



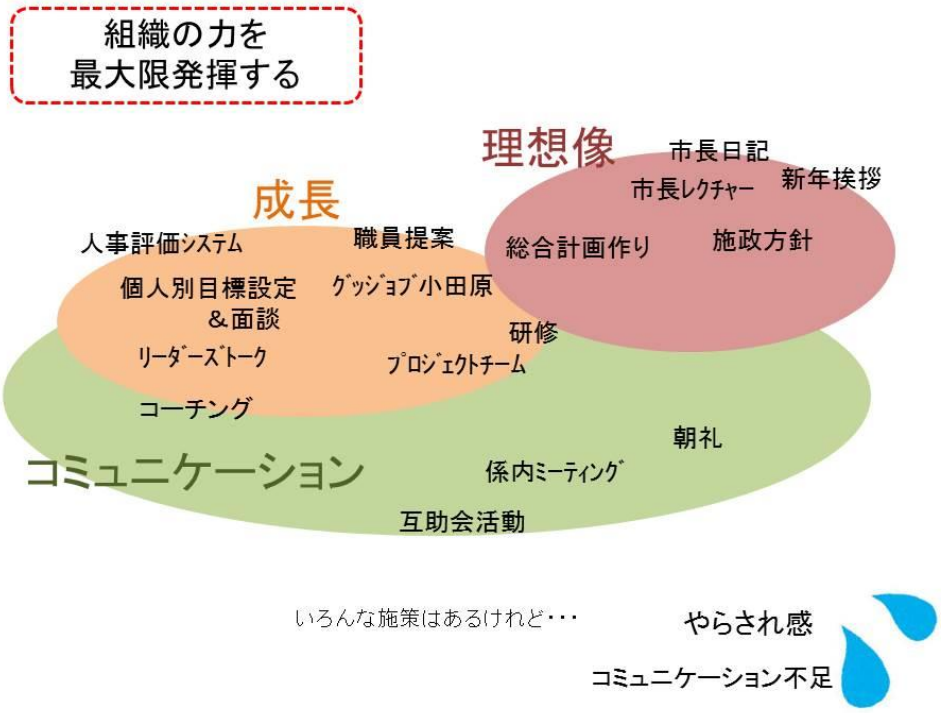
そのうえで、夏期合宿までの全庁アンケートおよびキーパーソンインタビューなどの結果から導き出した、「質の高いコミュニケーション」「職員の成長」「理想像」を高められる施策を検討することとした。

（２）ありたい姿への施策の再検討１

「既存の取り組み」の整理と課題

職場内の、「コミュニケーション」、職員の「成長」、職員が描く「理想像」を高めるためにはどうしたらよいのか。

次の図は、それらを高めるために、小田原市が行っている取り組みを整理したものである。



現在、特にコーチングなどで、職員一人一人が、「自分はどうすべきなのか」考えて行動し、前向きに働ける職員の育成を目指しているが、全職員が前向きに楽しく働くことはできていない。

前向きに楽しく働くことができるかどうかは、職員一人一人の意識の問題、人間性によるところが大きく、それに関わる職員のモチベーションは、職場の基礎的な人間関係に大きく左右される。

そこで私たちは、一人でも多くの職員が、前向きに楽しく働くことや、楽しく働ける職場を作ることを意識できるように「世代交流プログラム」を行うことを検討し始めた。

（３）ありたい姿への施策の再検討２

「世代交流プログラム」の検討～「世代交流ダイアログ」の実施へ

さまざまな世代が参加するプログラムとして、参加職員が刺激を受けられる、次のようなダイアログの場を設けることを検討した。

・世代ごと（副部長・課長級、係長級、主査級、主事級）にチームを組んで、与えられたテーマに対し、それぞれでダイアログを重ねる。
・テーマは、やりたい感を持って取り組むことができ、かつ、小田原市の現状や課題を知ることができるものとする。
・各チームのダイアログの成果をもとに、入庁１年目の職員を対象にプレゼンテーションを行う。入庁１年目の職員にも気づきを与える。

このダイアログでは、チームを同世代とすることで、人マネに参加している私たちがそうであったように、ざっくばらんに話すことができ、仲間意識を持ちながら、互いに刺激し合い切磋琢磨できると考えた。

また、違う部署の職員との交流が図れ、ここで受けた刺激、経験をそれぞれの職場に持ち帰り、実際の仕事に生かすことが期待できる。

同世代の横のつながりだけでなく、違う世代との縦のつながりも必要と考え、成果発表までの間に、ゴールに向けたステップとして、小テーマを設けた、３回の交流会（ワーキング）を開催し、単なるコミュニケーションだけでなく、新たな気づきや違う立場での考え方などを知る機会としたい。

このようなプログラムの実施計画をもとに、１０月末に参加した人マネ第４回研究会では次の資料を用意し発表を行った。

同世代のつながりは組織の基本

世代交流プログラム

参加メンバー　50代～副部長・課長
40代～係長
30代～主査　（人マネ部会員）
20代～主事

11月・12月・1月

3回のミーティング

チームごとの話し合い

ざっくばらんな話し合い
負けてはいられないという刺激
頼れるという仲間意識

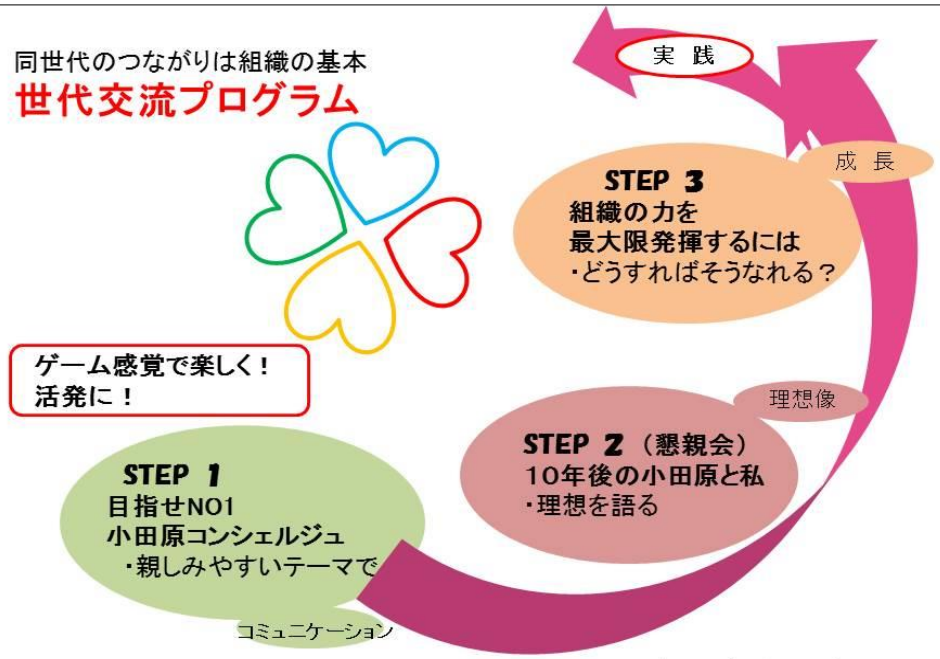
他世代チームとの結果共有

（40代、50代の）
若手を育てる意識
上の世代への憧れ

同世代のつながりは組織の基本

世代交流プログラム

ゲーム感覚で楽しく！
活発に！



コミュニケーションを図りながら、
成長し、理想像を描けるプログラムの実施

部会では、出馬部会長らから、次のことを指摘された。

・既にいろいろな取り組みがある中で、新しいプログラムを追加する意味があるのか慎重に考えるべきである。
・世代交流プログラムやキーパーソンを囲む会の最大の目的は、抑えられることなく声が出せ、日常では感じない刺激が得られることであり、それにより、仕事への前向きな姿勢を広げられること。本来はこういう場が現場にあるべきであり、外側から入っていく施策もあるが、内側から入ることも大事ではないか。

秋発表での幹事団からの指摘を受け、世代交流ダイアログの進め方や内容について再検討するために、庁内で相談を行った。

●相談１　昨年度人マネに参加した部会員（マネ友）
・具体的に何を話すかが大事
・職員は参加してくれると思うので、どんどん進めるべき

●相談２　昨年度のキーパーソン（経済部副部長　鳥海義文 氏）
・何をテーマに皆で話し合うべきか、参加者からの声を聞くのも面白いのではないか。皆、組織や人材育成について、それぞれいろいろなことを考えているはずである。
・自分も含め、５０代の職員も、ダイアログなどに参加し、協力することにやぶさかではない職員はたくさんいると思う。

●相談３　職員課ほか
・上の世代の職員に対しては、参加を依頼する際に、「若手を成長させるために協力して欲しい」という姿勢が大切である。
・同世代では遠慮や馴れ合いがあるので、世代を越えて話す方がいい
・世代を越えて話せば、今までにない取り組みとなり、新しい発見があるのではないか

以上のようなアドバイスを受け、改めて検討し、開催することにしたのが、「世代交流ダイアログ」である。

第３章　小田原市のありたい姿を探る

１　ありたい姿を探るための世代交流ダイアログ

「組織の力を最大限発揮できている」という小田原市のありたい姿に近づくために、私たちは今何をすべきなのか。

世代交流ダイアログでは、私たちが、部会に参加し考えてきたこのテーマをストレートに掲げ、より多くの職員と、世代を越えて話し合い、ヒントを探ることとした。

（１）世代交流ダイアログの目的

・普段から感じていることや思っていること、現在小田原市が取り組んでいる施策の効果や課題などについて、いろいろな世代の職員が集まり、忌憚なく意見を交わし、職員それぞれに気づきと刺激を得る。
・参加職員、特に２０代から３０代の若手職員にとって、様々な世代の職員とコミュニケーションを図り、視野を広げ、今後につながる交流を得る。
・小田原市のありたい姿（理想の状態）に近づくための組織の活性化や職員の意識改革について、一つでも実践できる取り組みを参加職員と一緒に見つけ、新たな一歩を踏み出す。

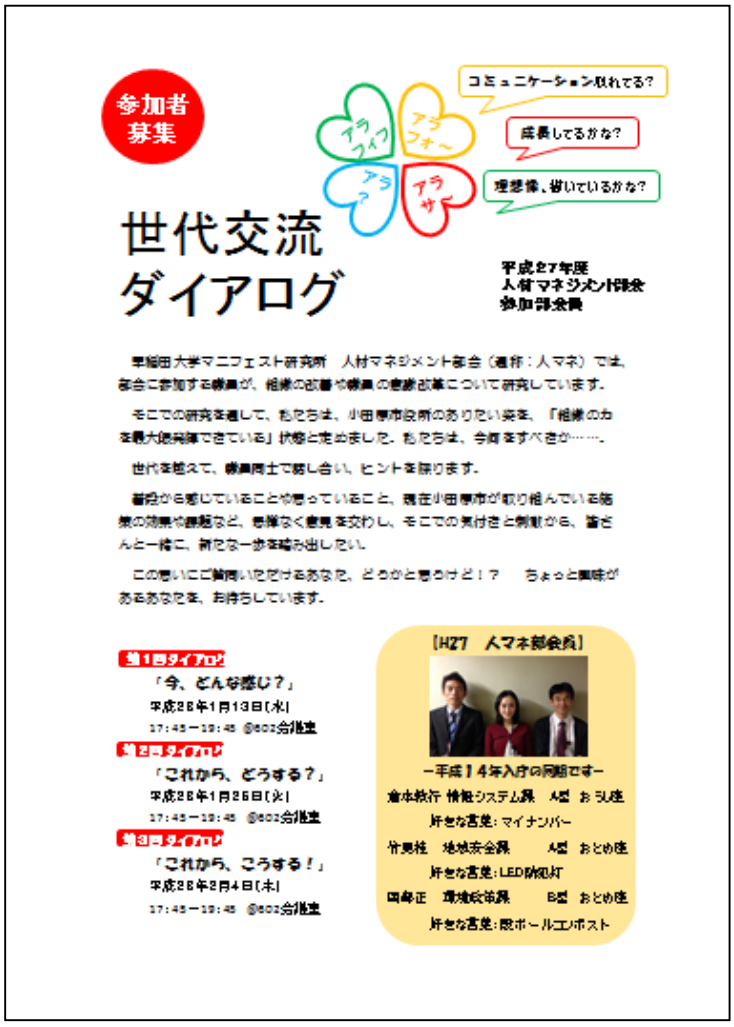
（２）参加職員

２０代から５０代の全ての年代から、次の点に配慮して各年代の参加者を選んだ。

４０代の係長級職員については、すでに行われている係長級と若手職員との勉強会「寺子屋」などにあまり参加していない職員にも声をかけることとした。２０代から３０代については、昨年度、人マネ部会員と企画政策課が実施した次期基本計画の策定検討のためのプロジェクト「We-MAP」に参加していなかった職員に声をかけることとした。

参加者募集のチラシ（※）を持参し、かしこまらない雰囲気のダイアログであることを強調し、部会員から直接参加を依頼した。気楽な気持ちで参加してほしい旨を伝えたところ、依頼した職員全員から参加を承諾してもらうことができた。

※世代交流ダイアログ
参加者募集チラシ



（３）各回の目的と進行

第１回　【現状把握と課題抽出】

実際に職場で感じていること、考えていること、良い点、悪い点などについて、忌憚のない意見を出し合い、現状と課題を把握する。

第２回　【理想像の共有】

第１回で出された内容を踏まえ、ありたい姿に向かうための理想は何かを話し合う。どんな組織が望まれるのか、そうなるには何が必要なのか、ありたい姿に近づくための理想の形を共有していく。

第３回　【実現できる施策の検討】

先の２回で話し合ってきた内容を踏まえ、現実的に取り組むためにはどんな方法がいいのか、どの方法なら効率的で効果的なのか、理想に近づくための最初の一歩を見つけていく。

各回のダイアログでは、人マネ部会員から話をした後に、グループに分かれ、話し合いを行った後、グループごとに内容を発表し、全体共有を行った。

２　第１回ダイアログ　「今、どんな感じ？」

～現状把握・課題抽出～

（１）サイコロトークから現状把握

始めに人マネ部会員から、これまでの研究について話し、世代交流ダイアログと本日の流れについて説明を行った。

ダイアログが初回であったため、各グループで自己紹介を行った後、「今、どんな感じ？」について話を進めた。

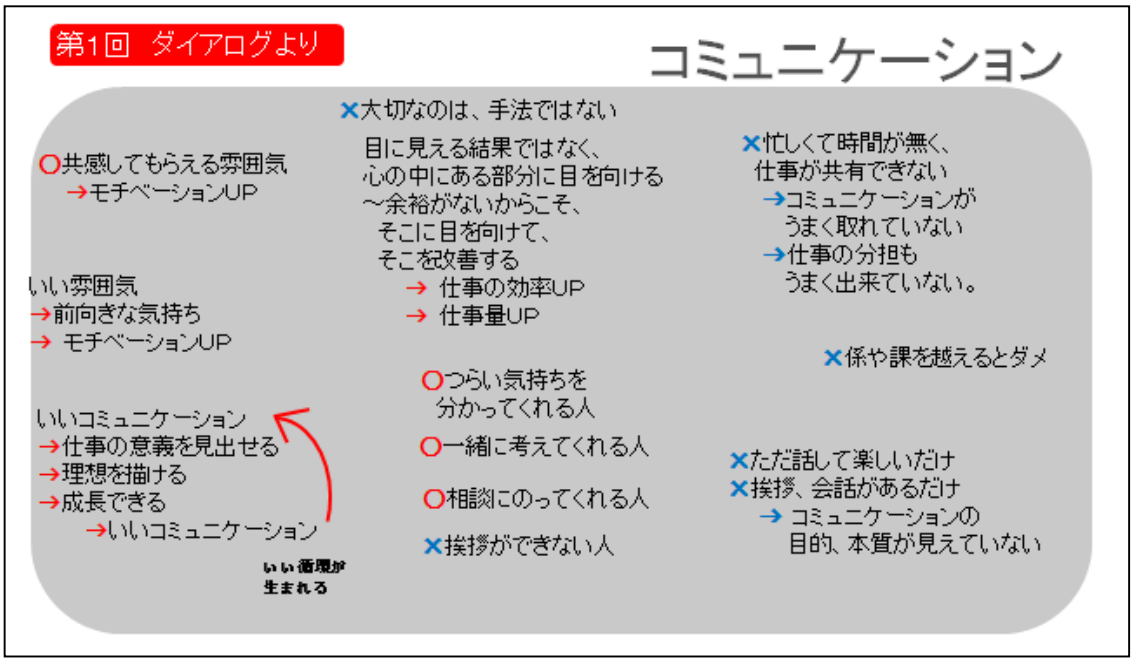
次の６面を載せたサイコロを用意し、話のきっかけを作り、出された内容を、コミュニケーション、成長、理想像の３つの要素で整理していくこととした。

職場に いてほしい人 「この人がいたから 楽しく頑張って働けた」 「職場で頼れるのは こんな人」 など	**つらいを 乗り切る！！** 仕事がつらい！ 職場がつらい！ 「私、こうして 乗り切りました」 など	**現在の 小田原市の取り組み** 「コーチングして、 みんな変わった？」 「うちの係ミーティング、 ちょっと、微妙なんだけど…」 など
楽しいを増やす！ 仕事が楽しい！ 職場が楽しい！ 「自分、こうして前向きに… がんばっています！」 など	**思い出の一言** 上司から言われて・・・ 部下から言われて・・・ 「あの一言に、 私、救われました」 など	**その他** 「ねぇ、ちょっと、 言わせてくれる？」 「後ろ向きですみません、 これってどうかと、 思うのですよ」 など

（２） ３つの要素（コミュニケーション・成長・理想像）の現状

●コミュニケーションについて

グループでの話し合いで出された内容



いい雰囲気、いいコミュニケーションは、職員のモチベーションを上げ、理想を描き、成長する基本となり、その結果、またいいコミュニケーションが生まれるという、いい循環をもたらす。

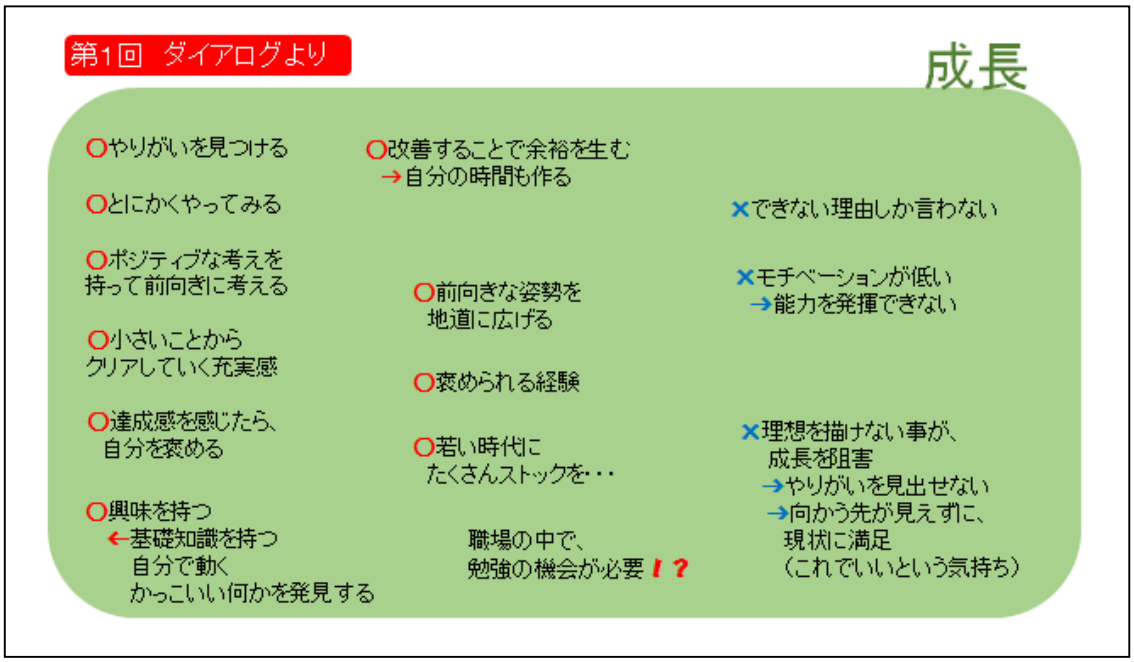
一方、ただ話していて楽しいだけでは、コミュニケーションの目的や本質が見えていないという問題点がある。

大切なのは、コミュニケーションをとる手法ではなく、目的である。

忙しくて時間に余裕がないからこそ、なぜコミュニケーションが必要なのかを考え、本来の目的を明確にする必要がある。

●成長について

グループでの話し合いで出された内容



やりがいを見つける、とにかくやってみる、ポジティブに前向きに、興味を持つ・・・など、一人一人が成長するために必要な心構えや姿勢が、大切である。

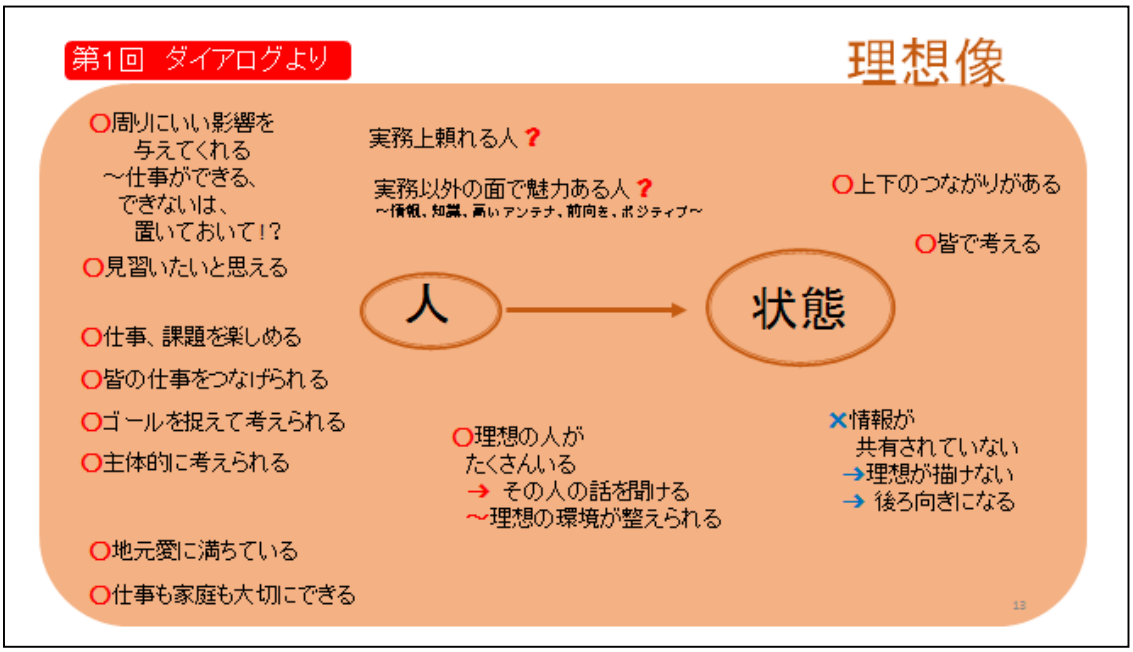
前向きな姿勢が広がることや、褒められること、若い時代にたくさんストックができるように、勉強や経験の機会を設けることなどが成長の要因としてあげられる。

モチベーションが低く、できない理由しか言わない、考えない態度で仕事をすると、能力を発揮できず、成長できない。

理想を描けず、やりがいを見出せない、現状に満足してしまう姿勢、環境を無くさなければ、成長することはできない。

●理想像について

グループでの話し合いで出された内容



まず、理想として思い浮かぶ人物像は、周りにいい影響を与えてくれて、仕事や課題を楽しみ、皆の仕事、職場全体を気にかけ、仕事のゴールを明確に、主体的に考え市民に寄り添い仕事ができる人。

また、仕事に対する姿勢だけでなく、地元愛に満ち、プライベートが充実しているということも、大切であり、実務上頼れるのはもちろんであるが、それ以外でも魅力的な人が、さらに理想的といえる。

理想的な職員がたくさんいると、その職場は、理想の環境・状態となる。

皆で考え、上下のつながりもある、チームワークのある職場が理想で、逆に、情報が共有されずに、仕事のゴールや理想を描くことができないと、後ろ向きになってしまう。

参加者の声から、コミュニケーション、成長、理想像について現場を考えると、大切な要素、改善すべき点、伸ばしていくべき点が多くあることが確認できた。一つの班では、成長について話されていた内容が、他の班では、コミュニケーションや理想像の枠で取り上げられているなど、いろいろな要素がつながっていることが分かった。

全ての根本に、円滑なコミュニケーションが必須であり、その質が高まると、職員が成長し、理想的な職員、職場へとつながる。

３　第２回ダイアログ　「これから、どうする？」
～理想像の共有～

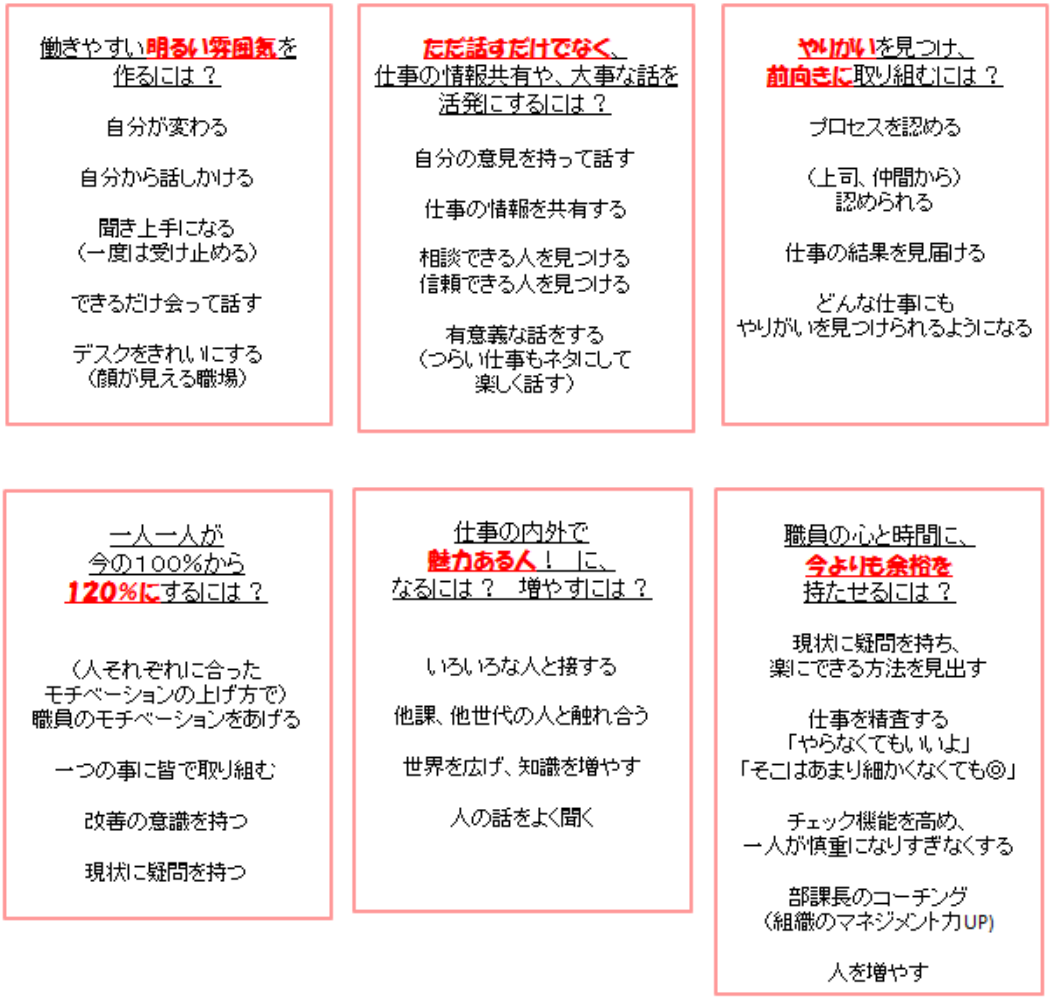
（１）ありたい姿に近づく理想の共有

始めに人マネ部会員から第１回ダイアログの内容を振り返り、その結果を踏まえ、ありたい姿に近づくために何ができるのか、考えていきたい旨を説明。実際に行うことは難しいものが多いかもしれないが、まずは、ありたい姿に近づくための理想の形を話してほしいと投げかけた。

話のきっかけとして､次の６つの問いを用意してグループでのダイアログを進めた。

（２）出された理想像とその分類

グループでの話し合いで出された内容



各グループからの発表で出されたアイデアをまとめると、大きく次の２つに分類できた。

・部長や課長といった、上の立場にいる職員から職場の雰囲気をよくする仕組みづくり、「組織力」に関わること

・個人の能力を高め、全体の能力を高めるために、一人一人が仕事に対する意識、人に対する意識を変えるためには、どういったアプローチが必要かという「人材育成」に関わること

●「組織力」に関わること

組織の上に立つ人の意識を変え、職場の雰囲気を明るくし、職員のモチベーションを上げることが、組織の力、個人の力を上げるためにとても大切であり、ダイアログでは、そのための効果的な取り組みとして、次があげられた。

○課長以上へのコーチング

→上にいる職員の意識の変化、話しやすい雰囲気・モチベーションＵＰ

褒められる、認められる、一度は受け止め理解してくれる

○部長同士のミーティング

→部局を越えたスムーズな連携、部局を越えたマネジメント

○課長と課員のコミュニケーションを増やす（決裁箱廃止・課長ミーティング）

→ウエルカムな雰囲気の課長のもと、課の力を上げる。

課長の考え、部下の考えを仕事に生かす、いい仕事につなげる

組織経営のあり方に関する部課長の責任事項については、人マネ部会においても指摘されたところであった。

～人マネ部会での指摘～

○職員・職場の努力を全体の価値創造に統合する組織経営のあり方

社会価値と時間の変化を見極め、何を、いつまでに、だれが、どんなやり方と、どれほどの経営資源を用いてどのような状態にしていくのか、行う仕事と任せ方を決めるのは部課長の責任事項。

※上の人を巻き込んで、職場をどのように変えていけるのか。

下からも、気づいてもらえる努力が大切であり、どういう方法がよいのか、個別のシナリオで臨む必要がある。

●「人材育成」に関わること

ダイアログでは、次のような理想像があげられた。

○一人一人が、現状に、疑問を持つ

「無駄な部分を省けないか」　「この流れはいかがなものか」

（答弁調整、予算編成・・・）

→変えていく風土が必要

○枠を飛び出し、庁内外の人ともっと腹を割って話し、世界を広げる

→いろんな人に接することで見える　（ニーズやヒント）

→魅力ある職員が増える

○相手のことを思いやる

上司・同僚・部下と認め合う、話をよく聞く、声をかける

苦手な相手にも自分が変わり接する

→明るい雰囲気の職場、モチベーションＵＰ

これらについても、人マネ部会での指摘事項に通じる点があった。

～人マネ部会での指摘～

〇組織能力を形成する職員個々人の思考と行動の能力の高め方

抑えられることなく声が出せる

対話のある職場

→前向きな姿勢

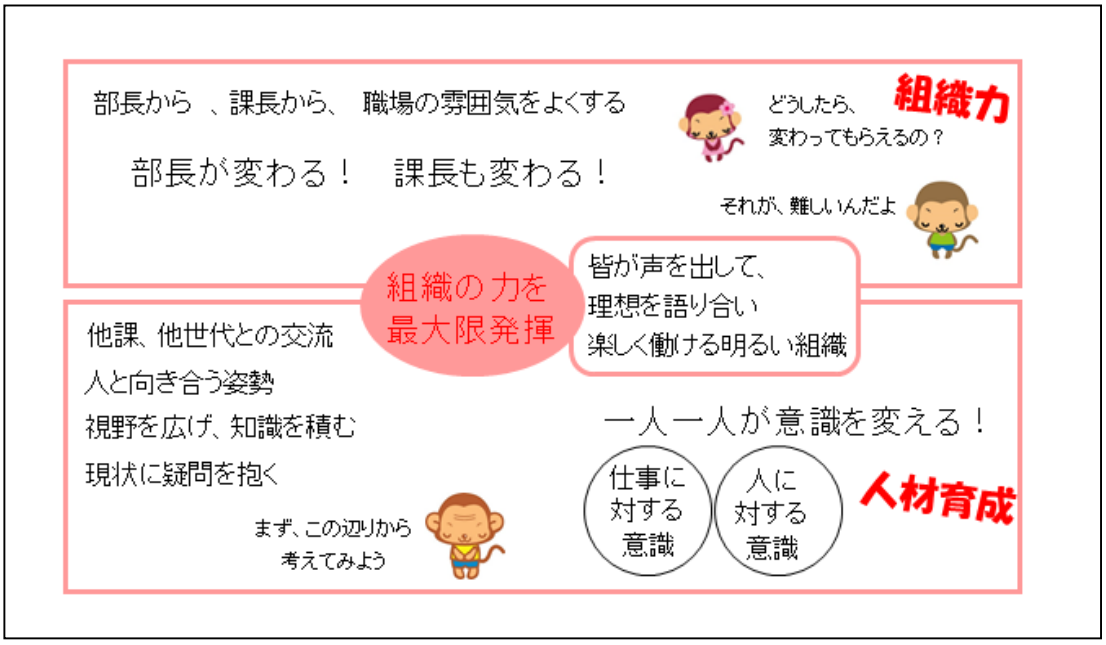
4　第３回ダイアログ　「これから、こうする！」

～実現できる施策の検討～

（１）取り組みのアイデア出し

人マネ部会員から第２回ダイアログの内容を振り返り、具体的にどういった取り組みができるのか、考えて欲しいと依頼した。少しでも動きだせる取り組みのアイデアが欲しいことを強調した。

次のとおり、二つのテーマに沿ってグループでの話し合いを進めた。



（２）組織力を上げる／意識を変える

２つのテーマについて、それぞれ次のような意見、提案が出された。

●部長から、課長から、職場の雰囲気をよくする

部長が変わる！　課長も変わる！

・職員同士（部長～課長～係長～係員）の距離を縮める。
・部長が部長室をとび出す（ミーティングに参加、こまめに挨拶）
・課長が明るい雰囲気を作る流れを生み出す（部長からプレッシャーをかける、席のレイアウトを変更する）。
・部長会→火曜会から始まる流れを連絡だけにせず、情報や課題を部内・課内で共有する。
・上司が部下の席に来て、一言二言かける。
・理想の上司像について、年代ごとにアンケートを行う。

部下と上司との距離が近くなり、自分の思いを伝え、上司の思いを聞くことができれば、仕事の情報共有も自然とできる。職員が前向きに仕事に取り組むために必要とされる仕事のプロセスが認められる実感や、仕事の結果を見届ける達成感も自然と味わうことができる。

また、職員同士の距離を縮めるためには、まず、それぞれの年代がどのように考えているのか、お互いに知ることが大事である。

●一人一人が意識を変える！

仕事に対する意識　／　人に対する意識

他課、他世代との交流
人と向き合う姿勢
視野を広げ、知識を積む
現状に疑問を抱く

・意識が変わるきっかけを作る（ラフなワーキング、効果を出すための交流、若いうちからの動き・つながり）。
・成功例を出し合い、ノウハウを集め、マニュアル化、システム化する。
・現状に、自分が納得できる方法を見出す。
・業務内容や政策を深く理解する。
・職員一人一人が思いやり、助け合いの気持ちを持つ。

明るい職場を作るためのちょっとしたきっかけ、流れができれば、個々の職員のモチベーションが上がっていく。一人一人が思いやりを持つことにより、話し合える環境ができる。それにより、また明るい組織が作られると、よい循環を生むことができる。

また、仕事について深く知り、考えることにより、仕事のゴールが見えたり、他団体や自分の仕事に関わる人たちとの思いが共有できたりと、仕事へのモチベーションを上げることができる。

５　世代交流ダイアログを終えて

（１）全３回を振り返って

参加者から、次の感想があげられた。

・このダイアログに参加したことで、初対面の人と話ができてよかった。（５０代男性）
・他の部署の方や、初めての方と話ができて、日々の仕事を前向きに進める、いいきっかけになった。今後の仕事の励みとしたい。（２０代女性）
・普段接することのない人と話ができてよかった。若手職員がどんなことを考えているのか、同じ部の職員と話す機会はあるが、他の部の職員と話す、いいきっかけとなった。（４０代女性）
・組織の上にいる職員も若い職員と仲良くしたいと思っていることが、いろいろな方から聞けた。これからは、自分の上司に、もっとフランクに話ができるようになりたい。（２０代男性）
・悪い意味ではなく、無責任な発言は楽だと感じた。かしこまった場だと言いにくいことも、こういう場だと、いろいろな話が出せる。だからこそ、こういった場が増えるとよい。（３０代男性）
・仕事は大変だからこそ、周りの職員と楽しく取り組むことが大事だと思った。（３０代男性）
・若い世代の職員との交流ができて、満足のいく３回だった。（５０代女性）
・自分は意見を言うよりも、人の話を聞くのが好きである。こういった場で、いろいろな意見を聞き、自分の中でいろいろ考えさせられる。（３０代男性）
・このダイアログに参加した皆さんは、とても話しやすい雰囲気で、楽しく参加できた。これからは、自分が身近でできること、まずは挨拶するところから始めていきたい。（２０代女性）
・参加した皆さんが、他課や他世代の人と話ができて、このダイアログに参加してよ

かったと思っているのが分かり、こういう場をもっと増やせたらよいと思った。何か課題のあるプロジェクトチームとなると結論が求められ重く感じるが、ゆるい形で交流がつなげられるような、こういった場を繰り返すことで、視野が広がり、交流も密になる。（３０代男性　マネ友）

・市役所の中ではフランクに話す場が少ないので、こういう場を増やすことが大事で、いろいろやり方はあるが、いろいろなことを考え、その都度実行するのがよい。（５０代男性）

・若手が思うほど、上の世代の職員は若手とそんなに差があると思っていないので、もっと上司にもいろいろなことを相談し、話をしてほしいと思う。（５０代男性）

（２）世代交流ダイアログの成果

小田原市の現状を踏まえて、小田原市のありたい姿に近づくために、私たちは今何をすべきなのか。ダイアログにおいてさまざまな意見が参加者から出された。それらの意見は、部長や課長が変わることで職場の雰囲気がよくなるといった「組織力」に関わることと、一人一人の仕事や人に対する意識を変えるといった「人材育成」に関わることに整理することができ、それは、部会での話の内容に沿ったものであった。

参加者からは、話しやすい雰囲気の中で、世代を越えてそれぞれの思いを伝え合えたといった感想が寄せられた。このダイアログをきっかけとして、職場でも上司に、積極的に話ができるようになりたいと言った若手職員もいた。

私たちが、小田原市のありたい姿として掲げた、「皆が声を出して、理想を語り合い楽しく働ける明るい組織」の、皆が声を出し、理想を語り合うという姿が、このダイアログの中で、少し実現できたと考えている。

それはもちろん、日常の仕事の場ではない、オフサイトのダイアログの場であったからこそ、得られた結果かもしれない。しかし、こういう場を繰り返し設けること、また、こういった場に参加したことがない職員を少しずつ誘い出すことで、「声を出して語り合える和やかな雰囲気」をより多くの職員が体験し、その体験を日常の仕事や職場づくりにつなげることができる。

第４章　小田原市のこれからを考える

今年度の研究を踏まえ、次の３つを柱とし、活動を進められるよう、検討していきたい。

○世代交流ダイアログ提案内容
○世代交流ダイアログ　vol．２
○キーパーソンを囲む会

１　世代交流ダイアログ提案内容から

世代交流ダイアログの中で出された提案の中で、「理想の上司像について、年代ごとにアンケートを行う」というものがあった。

自分がどういった上司であるべきなのか。あるいは、どういった部下であるべきなのか。どんな先輩になるべきなのか。どんな後輩になるべきなのか。一緒に働く相手にストレスを与えずに、互いに力がより発揮できる関係性を作れるきっかけとするため、理想の上司像や理想の部下像を尋ねるアンケートを行う。

アンケート結果は、フィードバックし、自分の仕事への姿勢や、部下や上司に対する態度を見つめ直すきっかけとしたい。

※アンケート　　依頼（案）

２　世代交流ダイアログ　vol.２

世代交流ダイアログを実施した結果から、こういった場を継続的に設ける必要があると分かった。今回の経験を踏まえて、ダイアログを開催する際には、次の点に注意したい。

・ダイアログのテーマは、難しすぎず、かつ、話し合う意味があると感じられるものを設けること。
…今回のダイアログでは、難しすぎない身近な話であったため、時間に追われることなく、穏やかな雰囲気で話すことができた。さらに、今回のダイアログのテーマは、これまで人マネ部会を通じて、検討を重ねてきたものであり、参加者への説明も丁寧に行うことができ、一人一人が真剣に考えるきっかけを作り、ダイアログに参加する意義を見出してもらうことができた。

・ダイアログの参加者を偏らずに集めること。
…いろいろな部署、いろいろな世代の職員を誘うことはもちろんであるが、こういったダイアログやプロジェクトチームに、あまり参加したことがない（消極的）職員や、慣れている（積極的）職員をバランスよく集め、互いに心地よい刺激を得られる場を作り出すことが求められる。

３　１年後に目指す状態と創り出したい変化等

今日、地方自治体を取り巻く状況は厳しく、小田原市においても、さまざまな課題が山積している。職員一人一人が自分の力を出し、組織の力を最大限に発揮し、一つ一つの課題を解決することが求められている。

そんな中で私たちは、今年度の研究を通じて、組織の力を高めるために、楽しく働ける職員、組織を作ることを探ってきた。

「皆が声を出して、理想を語り合い楽しく働ける明るい組織」で一人一人が「前向きに、楽しく働くこと」、そんなことは当たり前のことだと言われてしまうかもしれない。

しかし、基礎的な人間関係のゆがみは、仕事を進める上での大きなストレスとなり、本来発揮されるべき個々の職員の力、組織の力が発揮できなくなってしまう。

だからこそ一人一人が、自分が前向きな姿勢で仕事に臨むこと、周囲のことも思い

やることを忘れてはならない。忙しい職務の中で余裕がないからこそ、改めてその姿勢を意識するきっかけを作ることに地道に取り組んでいきたい。

短期間で多くの職員の意識を変え、組織を変える方法は存在しない。

「どうしたら自分が前向きな姿勢で働けるのか」「どうしたら目の前にいる職員の心を動かすことができるのか」

それは多くの人と関わり向き合い、対話を重ねてこそ見えるものである。

私たちは、部会でのダイアログや、幹事団との対話、キーパーソンインタビュー、３人の部会員で連夜話し合いを続けた中で、向き合い対話し、気づきを得て考えることの大切さを教えられた。

世代交流ダイアログに参加してもらえた職員からも「人の思いを知り、自分の思いを伝え、気づきを得られたことが嬉しかった」という感想があり、対話を重ねて気づき、変化することの必要性を共有してもらうことができた。

より多くの職員を巻き込み、仲間を増やしていくことはとても重要であり、それは部会でも繰り返し指摘されてきた。

世代交流ダイアログやキーパーソンを囲む会を継続して行うことで、気づきを得て、仕事や人への意識を改め、より前向きに仕事に取り組める職員を増やす。そうすることで、力を最大限に発揮する組織へと変えられると信じ、継続することが大切である。

ダイアログなどを設けることで、地道に職員の意識を変えていこうという取り組みは、今、私たちが直面している多くの課題を、すぐに解決できるものではない。解決困難な課題に対応できる人材、組織の土台づくりをしているところである。

組織の力を最大限発揮するために、前向きな姿勢で働くことが、より自然に、より当たり前になれば、さまざまな課題への対応力は必ずや大きくなることだろう。

職員や組織を取り巻く環境や課題は絶えず変化し、厳しくなっている中で、自分や組織が前向きに立ち向かえる姿勢を絶やさないために、皆で対話を重ねて気づき合える小田原市への歩みを、絶やすことなく進んでいきたい。

おわりに

倉本敦行

「人材マネジメント部会」・・・最初は何をやるかすら分からない状況でのスタートであったが、一年間の部会の中で、他自治体の状況や課題等を聞くことができ、とても良い経験になった。

各自治体がかかえている課題は組織の規模等により様々であったが、共通の課題もあり、変化する組織の課題を見つけ、一歩踏み出して解決していく必要性があることに違いはないと気づいた。このような新しい気づきが得られたのも、この一年で関わっていただいた多くの方のおかげだと思う。

組織の変革という正解のない課題について考え、悩んだ時に支えてくれたのは、一緒に参加した二人であり、多くの諸先輩方だった。

自分一人では気づけなかったことや決断できなかったことも、対話を重ねる中で形にしていくことができ、この部会に参加する前には想像もしていなかったことまで実践できた。

竹見　桂

部会では、人と向き合い対話を重ね、解決の糸口を探し、一歩踏み出すことの大切さを教えられた。

小田原市では、この部会に参加する以前から、人材育成や組織の改善について、すでに多くのことに取り組んでいる。大切なのは、学んだことを参考に、その時の状況や目の前の人を見て、最善を試みること。解決に辿り着くための対話を重ねること。世代交流ダイアログなどを進めた中で、組織をよくしていくためには、いろいろな考えを持つ職員が関り、皆で探っていく必要があるとつくづく感じさせられた。

部会に、同期３人で参加できたことはとても有り難いことだった。互いの意見を伝え合い、同じ方向を向き、励まし合いながら、前向きに楽しく取り組むことの大切さを、何度も意識させられた。こういう関係を、それぞれの職場でも作りあげ、広げられる職員になりたいと思う。

岡部　正

人材マネジメント部会に参加することとなった、昨年４月を振り返るとあっという間の一年間であったと思える。当初は、何をどうしていけばいいのか、不安ばかりが先行

していたことを思い出す。しかし、組織の現状・課題の抽出、ありたい姿の共有、そこに向かうための施策の検討・実施等、研究会に参加し、一つ一つ課題をこなしていくことで、自分自身の変化に気づくことができた。当たり前のように日々の仕事を行っているだけではないか、新たな視点から物事を見られていなかったのではないか、どれだけ市民の目線で仕事をできているのかなど、自分を見つめ直すきっかけになったと感じている。

また、一緒に参加した二人の仲間との対話を繰り返すことで得られるものの大きさを実感できた。一人で組織を変えることは難しいかもしれないが、同じ思いを共有している仲間を増やすことで、少しずつでも変えていける。その気持ちをしっかり持ち続け、今後も行動していきたい。

この一年間で学び感じたことを、これからの仕事に生かすことはもちろんのこと、多くの職員と共有し、仲間と一緒に小田原をより良くするために努力していきたい。

人材マネジメント部会に参加する学びの機会をいただき、とても感謝している。

そして、長期間にも関わらず快く研修に送り出していただいた、情報システム課、地域安全課、環境政策課の上司や後輩たちに感謝を申し上げたい。

１年間、本当にありがとうございました。