

平成27年度

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会

秦野市共同論文



渋沢丘陵から秦野盆地と丹沢を望む風景

神奈川県秦野市 第5期

環境資源対策課	板垣 知登
議会事務局	小清水 美紀
道路管理課	竹内 光輝

目次

1	はじめに	P 2
2	今までの秦野市の取り組み	P 2
	(1) 秦野塾（オフサイトミーティング）の発足	
	(2) 職員意識アンケートの実施	
	(3) ダイアログの導入	
	(4) 次世代育成アカデミーの開始	
3	人材マネジメント部会での活動と主な庁内活動	P 3
4	秦野市役所と職員のあるべき姿	P 3
	(1) 現状について	
	(2) あるべき姿について	
	(3) 実現に向けた具体的な施策について	
5	夏期合宿後の再検討	P 5
	(1) ミーティング実施状況調査	
	(2) あるべき姿と取り組むシナリオのコンセプトの再検討	
6	具体的な取り組み	P 7
	(1) 秦野塾（オフサイトミーティング）の開催	
	(2) 新採用職員と新任課長代理ダイアログ	
	(3) 新任課長ダイアログ	
7	今後の取り組み	P 8
8	感想	P 9
9	資料	P 11

1 はじめに

私たちは、早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会（以下、「部会」という）に参加し、第1回研究会で、出馬部会長より「研修会ではなく研究会である」、「教える場ではなく、自ら考えていく場である」との話があり、この1年間、全国のマネ友や、過去の部会参加者との対話を繰り返しながら、部会が目指す「指示・通達待ち型」から「問題発見・解決型」の人材育成と、地方主権時代を迎えた、これからの自治体のあり方をテーマに、秦野市の「あるべき姿」を描き、その達成に必要な組織のあり方や職員の意識改革の進め方について研究をしてきました。

2 今までの秦野市の取り組み

(1) 秦野塾（オフサイトミーティング）の発足

過去の部会参加者が発起人となり、これからの秦野を担う若手・中堅職員を対象とした対話の場を設けている。

(2) 職員意識アンケートの実施

過去の部会参加者がアンケートを実施し、経営層から若手職員までが、何を考え、どう行動しているのかの現状を分析。

(3) ダイアログの導入

人事課による新採用職員研修の一環として、「私たちの現状」、「私たちの1年後にあるべき職員像」、「課題を解決するために1年間何を実践するのか」をテーマにダイアログを実施。また、新任課長代理とのダイアログも実施。

(4) 次世代育成アカデミーの開始

管理職の大量退職が控える中、過去の部会参加者の働きかけにより、平成27年度から人事課の研修として、これからの秦野を担い、将来の経営層となる中堅職員を対象とした研修を開催。

3 人材マネジメント部会での活動と主な庁内活動

活動日	内 容	備 考
4月15日	第1回研究会	・部会の狙いを知るⅠ ・ダイアログに慣れる
5月8日	過去の部会参加者とのダイアログ	(以降、複数回実施)
5月21日	第2回研究会	・価値前提で考える
7月2日	キーパーソンダイアログ	
7月8日	第3回研究会	・ドミナントロジックを知る
7月9日	過去のアンケートや共同論文などを収集 (分析開始)	
7月14日	人事課との意見交換	(以降、複数回実施)
8月3日	夏季シンポジウム	・人材マネジメントの本質と自治体経営のあり方を考える～部会10年間の軌跡&未来への展望～
8月10日	秦野塾	
8月19日-21日	夏期合宿	・シナリオを考えるⅠ
10月27日	第4回研究会	・シナリオを考えるⅡ
11月5日	第1部・第8部 合同研修	・新採用職員と新任課長代理のダイアログにファシリテーターとして参加
1月25日	新任課長ダイアログ	・新任課長級研修に参加
1月28日・29日	第5回研究会	・プロセスを振り返る ・自らにコミットする

4 秦野市役所と職員のあるべき姿

(1) 現状について

ア 職員意識調査の分析と人事課との意見交換

組織と職員のあるべき姿を設定するうえで、まず、現状と課題を整理しました。過去の部会参加者が実施した職員意識調査の分析を基に人事課との意見交換を行った結果、次のような問題を抱えていることを再確認できました。

- ・以前から行政の縦割り体質について問題となっていたが、分野や事業によっては、横断的な取り組みも増え、改善されつつある。
- ・現在は、課ごとや部局ごとの縦割りではなく、個人主義の進行により、課の中でも事務を一人で抱え込んでしまったり、自分の事務分担以外は無関係との意識からか事務分担以外のことは「わからない」といった、課の中での「縦割りの細分化」が生じている。

イ 秦野塾（オフサイトミーティング）の開催

職員意識調査の分析と人事課との意見交換から判断した「現状」が正確なものであるかの確認、また、現在の職員の生の声を聴くため、オフサイトミーティングを開催しました。

【テーマ】 役所はどうすれば変わるのか

【参加者の意見及び感想】

- ・職員の意識改革の必要性を感じている人が多かった。
- ・コミュニケーションをとる機会がないため、なかなか仕事の相談ができる相手がいない。
- ・対話中に年上の人の意見が正しい、良いんじゃないかという妥協みたいな感覚があったが、そういう点があるので組織が良くならないと思った。
- ・対話や価値前提という考えは新鮮だった。今後意識して仕事に取り組みたい。

(2) あるべき姿について

現状における課題を踏まえ、「コミュニケーション機会の創出」、「縦割りの細分化の解消」を図るため、次のとおり「あるべき姿」

を設定しました。

【対話であふれ、魅力ある施策を立案・実践】

(3) 実現に向けた具体的な施策について

【新任課長（経営層）とのダイアログの実施】

これまでの秦野市の取り組みとしては、前述したとおり、新採用職員を含む若手職員及び中堅職員を対象とした取り組みが行われてきましたが、経営層への働きかけが弱く、職員アンケート等でも若手だけで活動しても変わらないのでは、といった意見があり、本質的に組織の意識改革を実現するためには、経営層を巻き込んだ取り組みが必要であると考えました。

そのため、部会参加メンバーを中心に、新任課長を対象としたダイアログを実施し、その手法を職場に取り入れてもらうことにより、「コミュニケーション機会の創出」、「縦割りの細分化の解消」に加え、「事実前提」から「価値前提」、「やらされ感」から「やってやる感」へ立ち位置を変えること等の必要性を感じ、日々のマネジメントに生かしてもらいます。

このように、上は課長級、下は新採用職員に対話の必要性を感じてもらい、上からと下からのアプローチで市役所に対話を浸透させていくことを目指します。

5 夏期合宿後の再検討

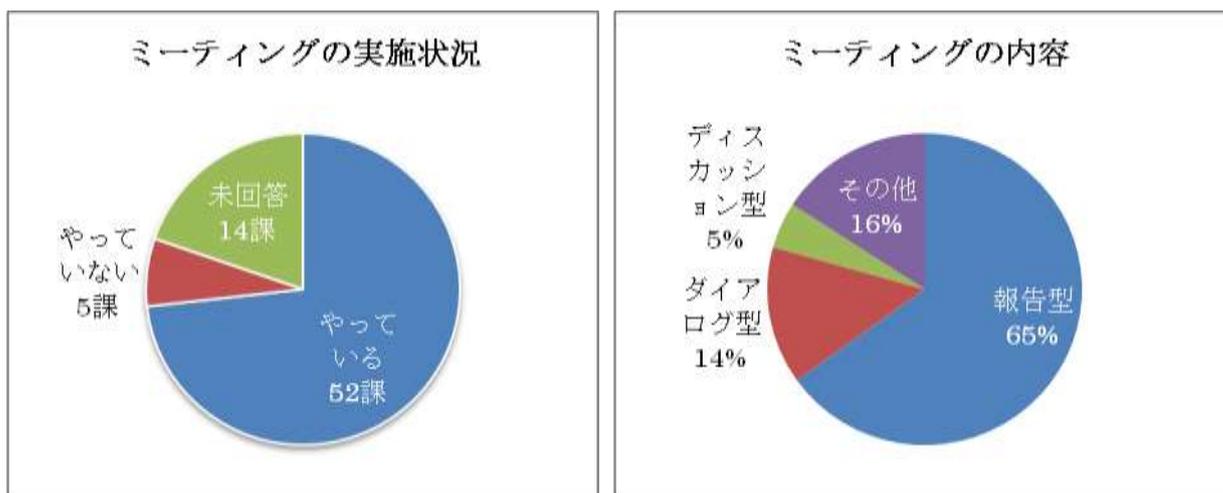
発表後、幹事から「ダイアログは、手段であって目的ではない。何のためにダイアログをするのかを考えたほうが良い。」との指摘や助言をいただきました。また、マネ友からいただいたコメントを参考に話し合いを重ね、ダイアログを目的達成のための「手段」として捉えた具体的な施策について、再検討を行いました。

(1) ミーティング実施状況調査

職員意識調査では、「組織の情報交換や連携は十分に図れているか」という問いに対し、約半数が「あまりそう思わない（39%）」、「そう思わない（8%）」と回答し、また、「現在の事務や事業は、

各部課にまたがるものが多いにも関わらず、横断的な体制が取りづらい」、「職員の連帯感が薄れている」といった意見が多くありました。

そのことから、「コミュニケーション機会の創出」や「縦割りの細分化の解消」のため、各職場でどのようなミーティングが行われているかの調査を実施しました。



全71課中57課(80%)から回答いただき、52課で打合せは行っているが、その内容として圧倒的に多かったのは、週の初めに各自の予定の報告という報告型(いわゆる朝礼)という形式が多く、課員で目標や課題についての話し合いの打合せを行っている課は12課でした。

このように、職員意識調査では、横の連携や縦割りについて危機感を持っている職員が多いにも関わらず、実際の職場では、目標や課題について話し合う機会が少ないことがわかりました。

(2) あるべき姿と取り組むシナリオのコンセプトの再検討

調査の結果と分析を踏まえ、あるべき姿を「魅力にあふれ、住みたいと思われる秦野」、取り組むシナリオのコンセプトを「経営層のマネジメント力の向上」としました。

職場内のミーティングにダイアログの手法を取り入れ、報告型のミーティングから、組織の目標や課題、自分の担当している事務について話し合い、目標や事務に対する思いや考え方を共有す

る場とします。その中で、指示や命令だけでなく、担当の立場から、市民目線に立ち、本当に市民が必要としている施策を提案できるような風土が生まれ、そういった組織・職員が増えることにより、「魅力にあふれ、住みたいと思われる秦野」を目指します。

6 具体的な取り組み

(1) 秦野塾（オフサイトミーティング）の開催

若手・中堅職員を対象としたオフサイトミーティングを開催し、秦野市役所の現状や課題、その改善方法についてのダイアログを実施。

【日にち】平成27年8月10日

【テーマ】役所はどうすれば変わるのか？

～ダイアログの様子～



(2) 新採用職員と新任課長代理ダイアログ

新採用職員と新任課長代理が参加する研修で、人材マネジメント部会の紹介や研究内容を説明。ファシリテーターとしてダイアログを実施。

【日にち】平成27年11月12日

【テーマ】世代を超えて対話しよう

(3) 新任課長ダイアログ

「人口減少時代」の自治体運営に求められる「経営的視点」を学ぶことで「気づき」と「意識改革」を促すとともに、「日々の公務における実務に変革をもたらす」ことを目的として行われた新

任課長級研修に参加し、新任課長とダイアログを行いました。

【日にち】平成28年1月25日

【テーマ】これからの自治体経営

～発表の様子～



7 今後の取り組み

秦野市が人材マネジメント部会に参加して、今期で5期目を迎えました。過去4年間の部会参加者の取り組みを基に、組織の現状と課題を再認識したうえで、秦野塾（オフサイトミーティング）を、若手・中堅職員だけでなく、経営層とのダイアログの機会としていくとともに、新任課長ダイアログが継続的に実施できるように人事課への働きかけを続けていきます。

また、平成27年8月に策定された「秦野市職員（ひと）づくり基本方針」の実施計画に「対話推進プロジェクト」として、「職場ミーティングの改善、推進」や「職員研修における「対話」導入」が位置付けられ、積極的に研修内でもダイアログの手法を取り入れていることから、ダイアログが組織に定着し、その結果、市民目線に立ち、本当に市民が必要としている施策を立案・実践できる組織・職員が増え、あるべき姿である「魅力にあふれ、住みたいと思われる秦野」を実現するよう点から線、線から面になるように活動していきます。

8 感想

板垣 知登

人材マネジメント部会に参加し、この1年間で多くのことを学ぶことができました。これからの自治体における組織や職員のあり方を、他の自治体の仲間と対話を繰り返すうちに、自分自身の中で、今まで漠然と考えていたより良い組織や仕事に対する姿勢が、とても明確になっていきました。

そして、組織や人の意識を変えるためには、しっかりとしたシナリオを描き、具体的な枠組みに基づく活動が必要であると同時に、何かを変えるときに起こる「人」の気持ち（反感）やモチベーションといった感情の部分も考えなくてはならないと感じ、この2つが一体となってはじめて、本当の意味で組織と人が変わるということを学びました。これからも「一人の百歩よりも百人の一步」を目指し、今後も取り組んでいきたいと思えます。

小清水 美紀

人材マネジメント部会への参加は、組織で仕事をするうえで大切な考え方や、これまでの自分自身の意識や考え方を振り返る貴重な機会となりました。

今までの自分は、周りの雰囲気には押しされ、自分の意見を相手に伝える勇気を持ってないことが多々あったように思います。しかし、この部会を通じて対話を繰り返すうちに、伝えることによる腹落ちや新たな疑問を感じるようになりました。さらに、「立ち位置」や「価値前提」などを意識することによって、多くの気づきを得ることができました。

部会は終わりましたが、ここで学んだことを活かせるよう、今後も対話を重ね、思いの共有を図るとともに、小さな声にも耳を傾け自らが一步踏み出す勇気を持ち続けていきたいと思えます。

竹内 光輝

市役所という組織に漠然と「何か変だな、変えたいな」という思いを持っていたところに、人事課から参加の打診があり、部会に参加させていただきました。何をするのか具体的に知らされていなかったため、組織を変えるためのいい知恵を教えてもらえるという期待と、不安を抱えながら第1回の部会に参加をしました。

もやもやとした気持ちが出馬部会長や、幹事の方々の話を聞いていると部会が終わった後は、とてつもない疲労感がありましたが、それを上回るやる気が湧き上がってきました。

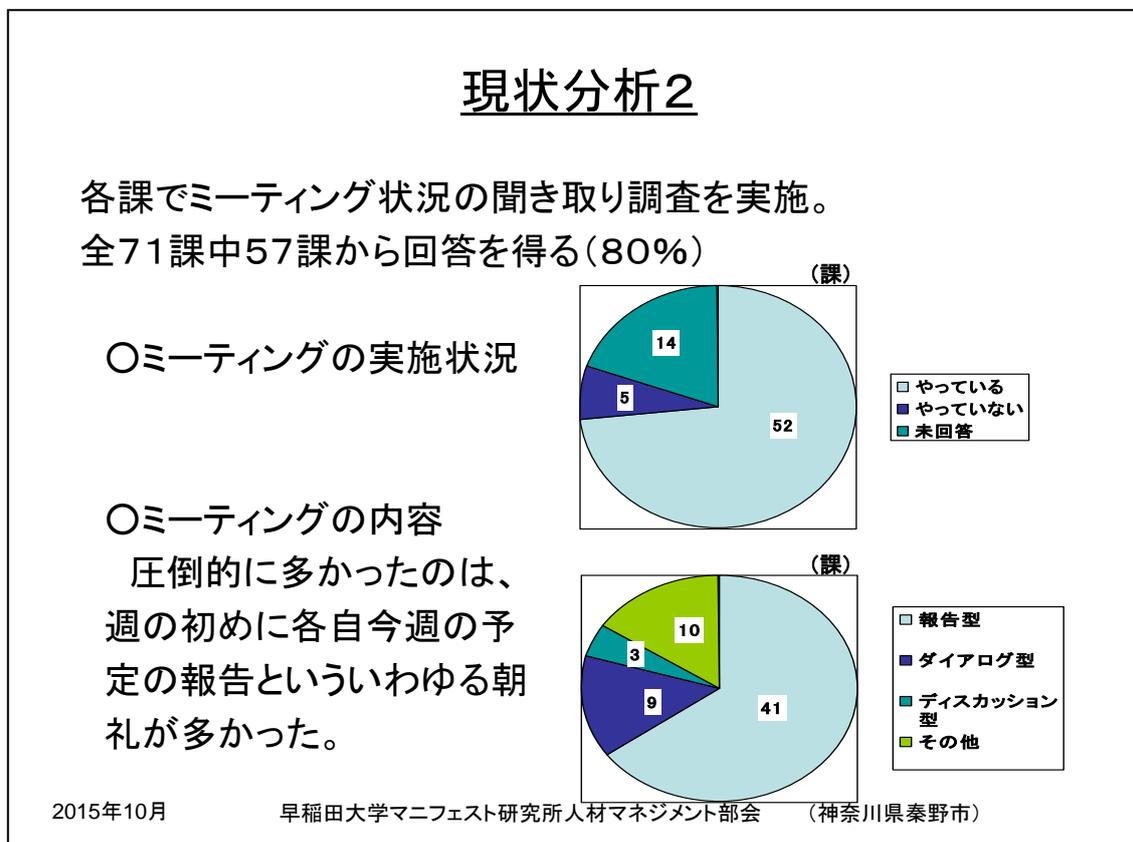
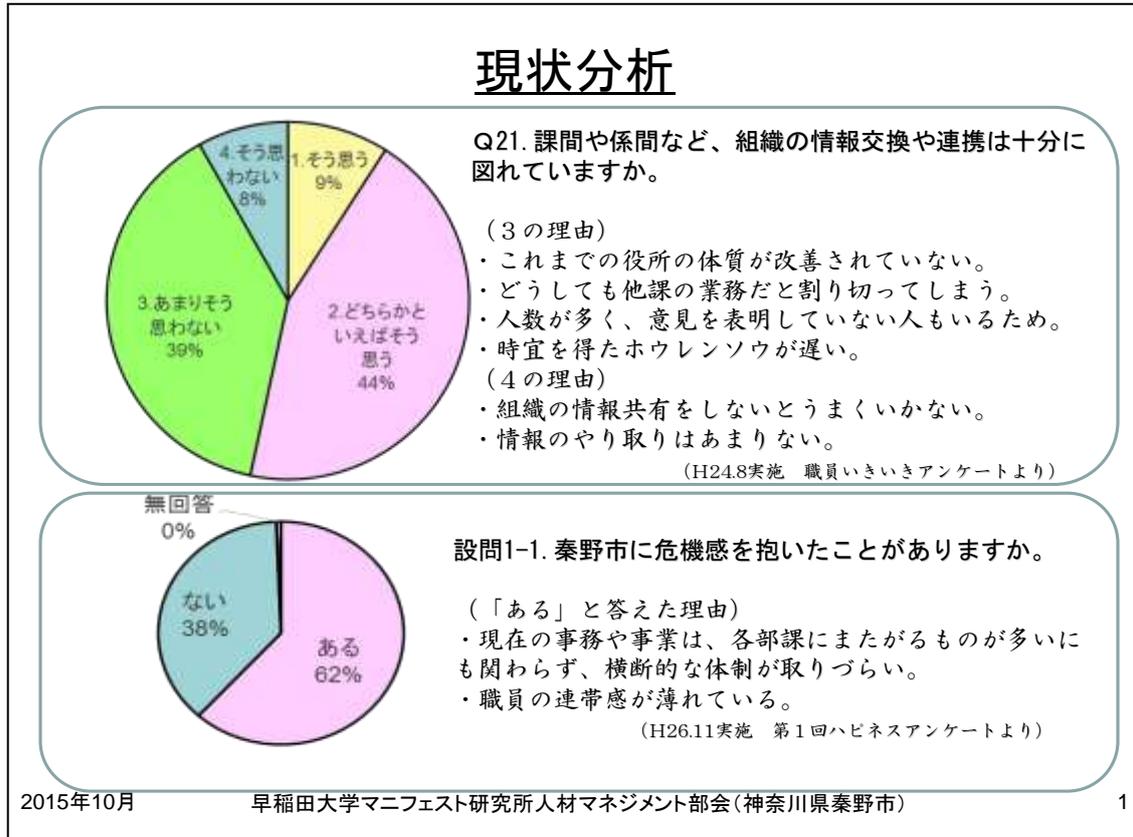
部会で考え、学んだことは自分自身の考え方や物の見方を変えてみようと意識するようになりました。組織を変えるということは、一人ではかなり困難なことと思いますが、大きなうねりを生み出せるように、これからも活動していきます。

北川顧問、人材マネジメント部会幹事団、事務局、全国のマネ友の皆様、そして研究会に送り出してくれた職員の皆様に厚く御礼を申し上げます。

平成28年3月吉日 板垣・小清水・竹内

9 資料

☆ 10月発表資料 ☆



1. ありたい姿を目指した着眼点



組織・人材のありたい姿(状態)
“魅力にあふれ、
住みたいと思われる秦野”

組織・人材の現状

1. コミュニケーション不足による縦割りの細分化
2. 形式化された人事評価制度

取組むシナリオのコンセプト

1. 経営層のマネジメント力の向上
(庁内ミーティングの活性化)
2. 人事評価制度の見直し

今までの秦野市の取組み



・秦野塾(オフサイトミーティング)の発足

過去の部会参加者が発起人となり、これからの秦野を担う若手・中堅職員を対象とした対話の場をつくっている。

・職員意識アンケートの実施

過去の部会参加者がハピネスアンケート(職員意識アンケート)を実施し、経営層から若手職員までが、何を考えて、どう行動しているのかの現状を分析した。

・対話の導入

人事課による新採用研修の一環として、新採用職員間で、「私たちの現状」、「私たちの1年後にあるべき職員像」、「課題を解決するために1年間何を実践するのか」をテーマにダイアログを実施。また、新任の課長代理とのダイアログを実施している。

・次世代育成アカデミーの開始

管理職の大量退職が控えているため、過去の部会参加者の働きかけにより、平成27年度から人事課の研修として、これからの秦野を担い、将来の経営層となる中堅職員を対象とした研修を開催している。

秦野塾(オフサイトミーティング)での対話の結果



若手・中堅職員を対象に、“秦野塾2015”を開催！！



★日時:平成27年8月10日(月) 午後6時から7時半

★お題:「役所はどうすれば変わるのか。」

★参加人数:15名

～参加者からの感想～

- ・対話や価値前提という考えは新鮮だった。今後意識して仕事に取り組みたい。
- ・職員の意識改革の必要性を感じている人が多かった。
- ・対話中に年上の方の意見が正しい、良いんじゃないかという妥協みたいな感覚があったが、そういう点があるので組織が良くなれないんだと思った。
- ・職員のやる気を向上させるという意味では、現在の人事評価制度は、機能していない。



2015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)

5

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
新任課長(経営層)マネジメント力の向上	現在の秦野では、若手、中堅層でオフサイトミーティングや、次世代育成アカデミー等により、コミュニケーションや意見を共有する環境が整ってきているが、経営層への働きかけが弱く、本質的に組織の意識改革を実現するためには、経営層を巻き込んだ取り組みが必要であると考え。 組織の統括者である課長級職員(経営層)が縦割りとなっている、各セクションや担当者をうまく組織の中で連携させ、対話ができる環境にしていく、マネジメント力を身につける1つの手段として、課長級職員(経営層)の対話の場を設ける。 ⇒この活動が、単年度ではなくこの先も組織に定着し、継続して開催されることを目指して、人事課や歴代の部会参加者に協力を依頼する。	各セクションや担当者間で意見の共有や新たな気づきが生まれ、よりよい施策を考えられる。
人事評価制度の見直し	人事課と協力をし、人事評価制度見直し検討会を今年度中に立ち上げる。 ⇒さまざまな階級・職種のメンバーで構成し、自分たちの自分たちによる自分たちのための人事評価制度をつくり上げる。	自分を認め、評価してくれる制度があることによって、仕事にやる気を持ち、質の高い市民サービスを提供するようになる。

2015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

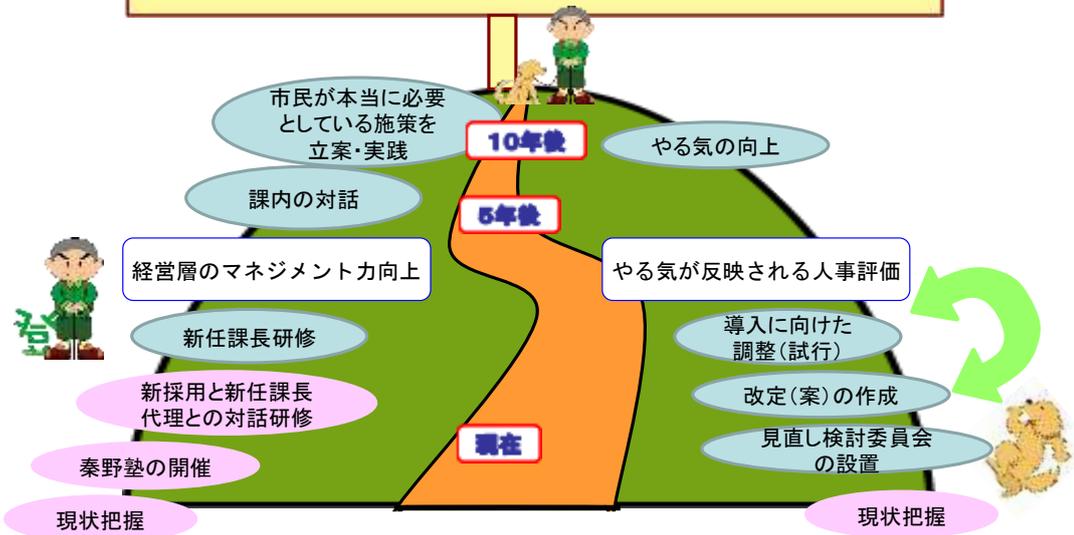
(神奈川県秦野市)

6

意識改革山への挑戦



魅力にあふれ、住みたいと思われる秦野



2015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)

7