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１１期（平成２８年度）共同論文

（小田原市３期生）

３人が考える本市のありたい姿

＜個人＞

・自分の考えを持ち、判断・行動できる人材

・内向き発想を外向き発想に変えられる人材

↓（波紋のように広がり）

＜組織＞

・仕事の未来像が描ける組織

・価値を共感・共有でき、承認し合える組織

平成２９年３月

経済部観光課　府川　幸司

市民部地域政策課　小澤　雅史

出納室　平田　みちる

はじめに

小田原市では、早稲田大学マニュフェスト研究所人材マネジメント部会への参加は、職員研修計画の中で課題研修に位置づけられている。職員が揚げられた課題等に対し主体的に継続的に取り組むことにより、実践的な知識や技能を学ぶと共に課題等の解決を図ることを目的に、この部会に平成２６年度から参加し、今年度は３期目となる。

実際に参加してみると、部会では組織をありたい姿に改革していくために何が課題なのかを考え、仮説を実践に移す中でその検証を行っていくこと、そして、その活動を通じて私たちに組織を現実的に変えていくことが求められた。まずは、部会に対する自分たちの意識を変えることから始まった。

序章では部会での活動記録を述べるが、部会では「対話（ダイアログ)」というツールを使って他の参加自治体の職員から気づきを得る場を重ねた。第１回から第３回までに各ダイアログテーマがあり、そのテーマで対話をするときのポイントやルールを踏まえて、対話の中で気づいたことを自分たちの組織に置き換えて自己研究につなげるプログラムとなっている。

部会の幹事団からは「そもそもそれは・・・」と常に深い考察を要求された。日常に疑問を持つことが癖になるように、何度も深堀りを重ね、「自分ゴト」として落とし込む訓練である。この訓練により、常に「自分ゴト」として考え、変わっていくことで現実的な改革の一歩を踏み出せると考えるようになった。

第１章からは、あらためて自分たちの組織について現状把握をすることから始め、分析・研究し、ありたい姿を描き現実に落とし込むためのシナリオを作成していく。

この研究は、研究対象である組織やありたい姿が常に社会の変化と共に変化していくものであり、組織を構成している人も変わっていく。したがって、目指すべき行き先を常に問い続け続けながら、現状とあるべき姿のギャップや過去から現在までの検証を積み重ねていくことを前提に本章を作成した。

序章　活動の概要と経過等

○活動の概要

■2016年度の流れ

▽第1回 研究会【部会の狙いを知るⅠ、ダイアログに慣れる】

▽第2回 研究会【ドミナントロジックを知る】

▽第3回 研究会【価値前提で考える】

▽夏季シンポジウム【部会の狙いを知るⅡ】

▽夏季研究会　【シナリオを考えるⅠ】

▽第4回 研究会【シナリオを考えるⅡ】

▽第5回 研究会【プロセスを振り返る、自らにコミットする】

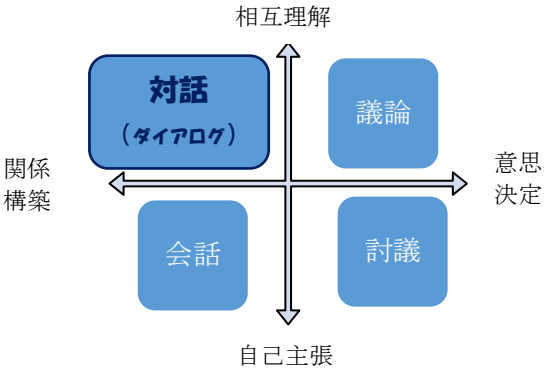
▽共同論文　※提出期限：3月中旬

■各会場の日程

	項目	日程	曜日	会場
2016年	【第1回】7会場	4月13日	水曜日	東京
		4月14日	木曜日	長野
		4月15日	金曜日	仙台
		4月19日	火曜日	熊本
		4月20日	水曜日	福岡
		4月21日	木曜日	京都
		4月22日	金曜日	静岡
	【第2回】7会場	5月18日	水曜日	東京
		5月19日	木曜日	仙台
		5月20日	金曜日	長野
		5月26日	木曜日	静岡
		5月27日	金曜日	京都
		6月2日	木曜日	熊本
		6月3日	金曜日	福岡
	【第3回】9会場	7月5日	火曜日	仙台
		7月6日	水曜日	東京
		7月7日	木曜日	長野
		7月8日	金曜日	松本
		7月13日	水曜日	神奈川
		7月14日	木曜日	静岡
		7月15日	金曜日	京都
		7月21日	木曜日	福岡
		7月22日	金曜日	熊本
	【シンポジウム】	7月29日	金曜日	東京
	【夏期合宿】	8月21日（日）～8月23日（火）		東京
	【第4回】9会場	10月6日	木曜日	松本
		10月7日	金曜日	長野
		10月12日	水曜日	神奈川
		10月13日	木曜日	東京
		10月14日	金曜日	仙台
		10月20日	木曜日	京都
		10月21日	金曜日	静岡
		10月27日	木曜日	福岡
		10月28日	金曜日	熊本
2017年	【第5回】	1月26日（木）～1月27日（金）		東京

第１回から第３回までの部会は、テーマに沿って他の自治体職員とグループになってダイアログを行い、気づきの訓練を行った。また各回終了時に課題が出され、それぞれの組織に戻って活動し、次の研究会で発表しダイアログを行うという PDCA サイクルを実践する流れとなっている。

【話し合いの相関図イメージ】



部会では、特に話し合いの質を高めるダイアログに多くの時間を費やした。

ダイアログを行うときのルールは、話し合うテーマを共有する、一人ひとりの思いを掘り下げる、否定しない、楽しく行うというものだった。

第１回のダイアログテーマについては、そもそも組織とは何かについてダイアログが始まった。第２回、第３回についても、「そもそも・・・」という観点から話をすることで、目的を共有する実感と自分にない気づきを体験することができた。また、ダイアログによって深堀りを繰り返すことで、自分にはない気づきを得る体験をすることができた。

部会では、チームとしてプラスαを生み出すため、それぞれの考えや思い、能力の重ね合わせから新たな価値を生み出すという“弁証法”的なコミュニケーションこそ、研究に適していると考えている。

その気づきの体験は、これからの活動をする上でとても大切なツールの一つとなった。

○経過

第１回の課題は「組織の現状把握」である。この課題について、私たちは昨年度のマネ友が実施した全職員を対象としたアンケートを実施することにした。その他に、市民の目線に近い新採用職員を対象にしたアンケートも実施することにした。アンケートは、経過を観察する一つのツールとして位置づけ、今後も続けていきたいと考えている。

アンケート内容は、組織を構成する①共通の目的、②構成員の貢献意欲、③コミュニケーションについて質問することとした。（結果については、本章で説明をする）

この課題の振返りを第２回の研究会で行い、他の自治体が取り組んだ実績(事実)を報告しあい、感想を共有した。秦野市では相反した２人の職員から話を聞くという取組み結果から、反対の考えを持っている職員であっても、行きつく目的が同じである事例を知り、見えている結果や矛盾している結果の中に共通する何かがあるかもしれないとの気づきを得た。

その気づきは「やらされ感とやりたい感」をダイアログした中で、幹事団から言われた「立ち位置を変えて考える。相反するものから本質を見極める」というキーワードで腹落ちすることができた。自分のやりたい感が周りのやらされ感を生んでいる場合がある。組織の中では、やりがいのある人とそうでない人がいるようにそれぞれの立ち位置で考えることが大切であると学んだ。

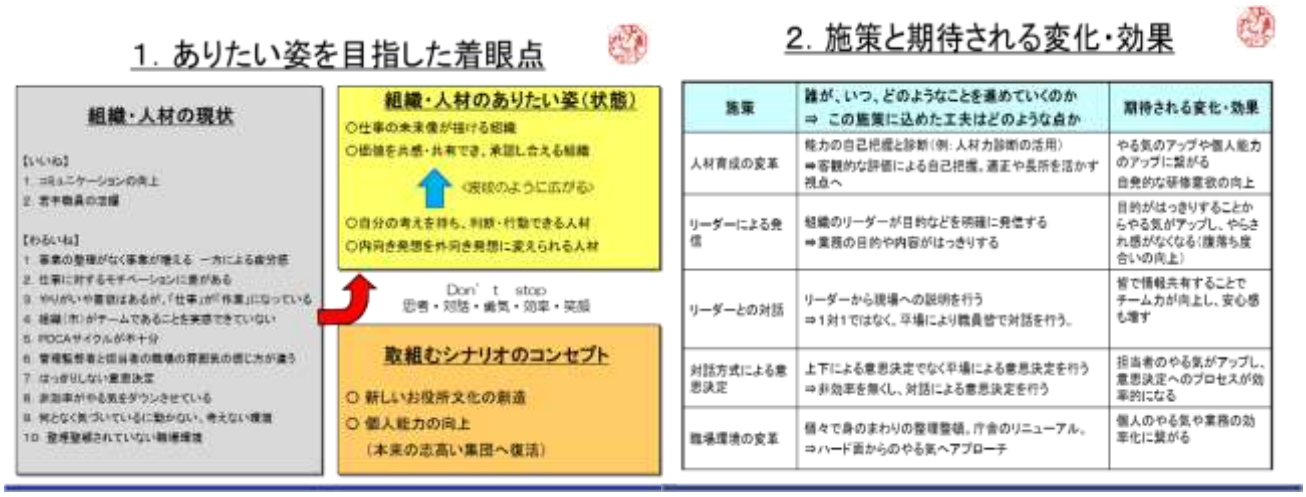
第２回の課題は「キーパーソン対話」である。前回の課題で取組んだアンケートでは見えてこない部分について調べるために、日ごろから多くの職員と接している職員課副課長と人事研修係長に話を聞くことにした。また、所属している部内の風通しの良い職場作りに取組んでいる若手職員にも話を聞くことにした。実際に取組んでみた感想や組織についてどのように感じているか聞くことにした。私たちは、現状把握を補うためのインタビューを行ったが、他市の課題への取り組みは副市長や部長など、組織を動かすために必要なキーパーソンへのインタビューが多かった。率直にその行動力に驚かされた。人マネの活動で巻き込みたい人という視点では、管理者への働きかけは大きな動きが作れると思うが、自分たちのこれから取り組む活動のイメージではないような気がした。

第３回研究会のテーマは「価値前提」であるが、そもそも「価値」とは何なのか、組織における「価値」とは。それは、決定するときの優先すべき判断基準である、と幹事団から説明があった。何のために、どうなりたいという目標を示し、共有したなかでそこを目指すことが「価値前提」の考え方であると学んだ。

これまで目の前の事実を中心に考えてきた思考回路を逆の発想に変えて、ありたい姿を中心に今ある事実からどのように向かっていくかという取組みを夏季合宿の発表に向けて行った。

８月の夏季合宿では、組織の現状を把握し、ありたい姿（状態）へ変えていくためのシナリオを考え、発表するというものだった。

第１回から第３回までの部会の狙いやテーマを振り返り、今まで実施した活動を踏まえ、ありたい姿を模索した。



仕事に対しての責任や市を良くしていきたい思いはあるものの、やりがいや意欲の低下を感じてしまう状況、業務の多さに余裕がない、仕事を押付けあってしまう今の状態からありたい姿へ近づくために、「個人能力の向上」、縦割り社会であるお役所文化から「新しいお役所文化の創造」をコンセプトに施策を考えていった。

施策については、自分たちがどこまで踏み込んでありたい姿までのシナリオを考えていけば良いのか分からず、モヤモヤ感を残したまま、合宿での発表となった。

幹事団からはまず「その施策をやれば、ありたい姿になれると思っているのか」「ありたい姿になりたいと３人は強く思っているのか」と痛いコメントをいただいた。

自分たちの発表を聞いていた参加者からも、施策の具体性・実施までの流れや効果が見えないといったコメントをいただいた。価値前提の考え方には到底なっていなかった。

最終日の幹事団メッセージから「アンケート結果は現状把握するための情報でしかない。その情報の深堀りと考察を行うこと。多面的な視点で見るためには対話が必要。」、「これをやったらどうなるか、仮説を立てる。結果・影響を想定して客観的にどうなることを目標とし何を持って判断するのか、ブラッシュアップできる仕組みを組み立てる。」と言われたとき、自分たちは現状分析からもう一度見直すことを決意した。

１０月の研究会までの間、３人で集まる機会を増やし、現状分析に時間を費やした。

それを踏まえ今後のイメージを作成し、１０月の研究会で改めて発表を行った。

そこでの発表は、夏季合宿で見えたことをもとに変更した部分の説明や施策、今後のイメージなどを発表したが、シナリオではなくスケジュールになっているとの指摘をいただいた。チームビルディングや戦略的思考のスキルを磨くようアドバイスがあり、計画したスケジュールを実行しつつ、振返りながら深い探究を進めた。

【第４回研究会　発表資料】

8月の夏期合宿で何が見えたか②

〈深堀結果①〉

○本市の取り組みを再度調べた結果、現在、意識改革、自己啓発支援、事務改善など多くの施策は行われている。

⇒これ以上の新たな取り組みはやらされ感が増え、逆に悪い影響になる可能性がある。

○若手による勉強会などマネ友の活動の効果は出ている。

⇒自主活動が増え、横の繋がりも増えてきた。

8月の夏期合宿で何が見えたか②

〈深堀結果②〉

〈診断・面談〉

○やる気はあるが、目の前の仕事に追われて日々精一杯

○組織目標の共有が不足

○仕事が個々に細分化され、コミュニケーション不足によるチーム（組織）としての意識が低下

〈治療方法・計画〉

⇒仕事に関するコミュニケーションの強化

⇒アンケートの結果、数値は今後の目標及び検証材料にして継続的な診断及び現状把握

夏から何を変えたか①

○コンセプトの変更

⇒個人能力の向上、本来の志高い集団への復活

何故、「本来の志高い集団への復活」としたのか？

・小田原市を良くしていきたいと意欲が高い！

・自分が担当する業務に責任を感じている！

⇒このような結果から、潜在的に志が高いが、何かしらの要因で志が低下している現状。

夏から何を変えたか②

○施策の変更

深堀結果からゴール（ありたい姿）を想像して仮説を作り、治療方法・計画を練り直した。

「ありたい姿」

〈コミュニケーション向上・業務の取り組み方の変化〉

①問題点、課題の共有・職員の意識の変化
②チーム（係）で現状を認識・意識の変化を増幅
③現状を確認する機会の提供※心の変化の火を消さない

①アンケート結果を踏まえ、全職員が現状を認識
②現状の手段である係ミーティングやコミュニケーションミーティングを活用
③次年度以降も継続。検証・結果公表し、職員にフィードバック

組織や社会が変わるための作戦（施策）

施策（治療方法）：

施策①　アンケート回答者へのフィードバック【人マネ＋職員課】

（回答者が伝えたい思いを受け止める行為。承認行為）

（問題を皆で認識・共有してもらう）

（人マネが何をやっているか知ってもらい、協力者を募る）

施策②　未回答者への投げかけ【人マネ＋職員課】

（これまでの人マネの活動では、一部の職員の声しか聞けなかったことに対する改善）

施策③　ミーティングでの対話【人マネ＋職員課】

（対話による気づきや思いを掘り起こす）

（自分ゴトとして考えるきっかけ作り）

組織や社会が変わるための作戦（施策）

今期の取り組みスケジュール：

10月　人マネ参加者の係で実施
　・・・試行的に行うことで12月の手法を検証する

11月　アンケート結果公表
　・・・5月に行ったアンケートの結果を公表し、職場の現状を全職員が把握する

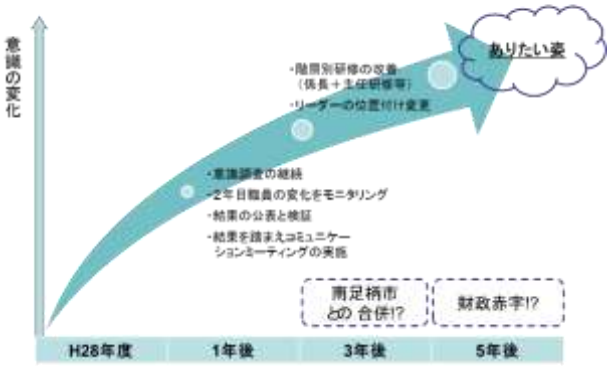
12月　係ミーティング
　・・・アンケート結果を踏まえて「やりがい」をテーマに全係（全職員）が現状について考える

1月　ミーティング結果集計
　・・・すべてのミーティング結果を1月上旬に提出
　　その結果をまとめて2月のダイアログの資料とする

2月　ダイアログ
　・・・庁内職員・マネ友など有志職員で「やりがいを持てる職場作り」をテーマに実施。特に係をまとめる係長を集め、今後の係のマネジメントに活かしてもらう
　　※ミーティングの結果を資料とする

3月　全職員に周知
　・・・ミーティングの集計結果とダイアログの結果を全職員に周知する
　　今後の業務の取り組み方を変えてもらう

今後のイメージ



第１章　現状把握

私たちが健康診断を受けるように、組織についても、健康な状態なのか、それとも病んでいるところがあるのか、検査をすることから始めた。

検査方法は、①全職員を対象としたアンケート、②新採用職員を対象としたアンケート、③キーパーソンインタビューとした。

１．全職員を対象としたアンケート

組織の３要素（共通の目的意識、構成員の貢献意欲、コミュニケーション）について、全体を把握するために全職員を対象にしたアンケート調査を実施した。

昨年度も同様のアンケートを行っているため、前回からの変化についても確認することにした。

（１）アンケート調査の方法

実施機関：平成２８年５月１１日～５月２０日

対　　象：グループウェアを利用できる職員　１，７４４人

※新採用職員は別アンケートを実施するため回答しない

設 問 数：３２問（うち自由記述欄は４問、選択項目は２８問で５段階の選択肢）

※選択項目の回答で、プラス要素の最高点を５点、最低点を１点として集計

※自由記述については、組織の３要素に加え組織変革について意見を聞いた。

（２）アンケート結果（選択肢のアンケート結果については、添付資料を参照）

回 答 者：５２２人（記述回答　１９７人・記述回答数　４６３件）

※結果表には、役職ごとで比較して一番低い点数に下線を表示した。また、質問項目ごとに、下段には昨年度の結果を示した。全庁平均が昨年度と比較して上がっていれば「↑」、下がっていれば「↓」で示した。

①目的の共有について

質問項目			役職別平均値					全庁平均	前年度比較
			管理者	監督者(係長)	主査級	主任級	主事		
目的の共有	1-1	市長の考えが職場内で共有されていると思う	3.88	3.48	3.32	3.48	3.40	3.51	↑
			3.78	3.36	3.00	3.07	3.07	3.26	
	1-2	施政方針や市長の日記などを確認している	4.11	3.50	3.11	3.06	2.77	3.31	↑
			4.14	3.71	3.00	2.86	2.64	3.27	
	1-3	組織目標が課内で共有されていると思う	4.19	3.79	3.55	3.63	3.45	3.72	↑
			4.14	3.71	3.28	3.50	3.36	3.60	
	1-4	組織目標を共有する機会がある	4.03	3.60	3.14	3.42	3.26	3.49	↓
			4.00	3.71	3.14	3.36	3.28	3.50	
	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	4.27	3.93	3.57	3.73	3.49	3.79	↑
			4.14	3.78	3.43	3.50	3.28	3.63	
	1-6	自分の業務の達成度を振り返る機会がある	3.91	3.55	3.45	3.66	3.51	3.61	↓
			4.14	3.78	3.43	3.71	3.50	3.71	

➢　組織目標の課内での共有について、管理者と係員とで認識の差がある（質問 1-4）

➢　目標を共有する機会、目標を認識する機会、話し合う機会が少ない

・日常の業務をこなすだけで、組織の仕事としての振り返りができていない。

・業務が繁忙かつ会議スペースがないため、場所と時間の確保が困難

➢　目標に具体性がなく、業務と結びついていない

・実務と組織目標がどのように結びついているかイメージできない。

・目標が与えられたものであり、職員が腑に落ちていない。

➢　目標をアウトプットする機会がない

・自分の言葉で語る機会がないので、組織目標が「自分ごと」となりにくい。

②貢献意欲について

質問項目			役職別平均値					全庁平均	前年度比較
			管理者	監督者（係長）	主査級	主任級	主事		
貢献意欲	2-1	公務員としてやりがいを感じる	4.22	3.86	3.90	3.75	3.85	3.91	↑
			4.07	3.78	3.50	3.57	3.78	3.74	
	2-2-1	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（個人として）	3.05	2.58	2.60	2.72	2.79	2.74	↑
			2.78	2.36	2.28	2.57	2.57	2.51	
	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（組織として）	3.14	2.84	2.74	2.87	2.85	2.88	
			–	–	–	–	–	–	
	2-3	小田原市を良くしていきたいという意欲がある	4.60	4.33	4.36	4.27	4.45	4.40	↑
			4.50	4.21	4.07	4.00	4.28	4.21	
	2-4	小田原市のことが好きである	4.27	3.97	3.92	3.96	4.00	4.02	↑
			4.14	3.93	3.93	3.86	4.00	3.97	
	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	3.65	3.22	3.25	3.07	3.36	3.31	-
			3.64	3.43	3.21	2.93	3.36	3.31	
	2-6	自分が担当する業務に責任を感じている	4.76	4.72	4.59	4.61	4.61	4.65	↑
			4.78	4.64	4.43	4.57	4.64	4.61	
	2-7	自分が担当する業務をしっかりこなせている	4.13	4.00	3.96	3.93	3.89	3.98	↑
			4.07	3.86	3.86	3.78	3.64	3.84	
	2-8	業務において、時間や気持ちに余裕がある	3.19	2.76	3.03	3.13	2.89	3.00	↑
			3.28	2.78	2.86	2.78	2.78	2.90	
	2-9	業務が適正に割り振られていると思う	3.12	3.02	2.95	2.93	2.93	2.99	↑
			3.00	2.78	2.78	2.64	2.71	2.78	
	2-10	自分の業務が正しく評価されていると思う	3.58	3.24	3.25	3.30	3.40	3.35	↑
			3.43	3.00	3.14	3.14	3.36	3.21	

➢　自分が担当する業務について、責任を持って取組み、小田原市を良くしていきたいという思いは強い。（質問 2-3、2-6）

その一方で、仕事をする中でやりがいや意識が低下すると感じることがあると回答した人が多かった。特に係長級および主査級が感じている。（質問 2-2）

➢　仕事の範囲、責任が不明瞭で、適切な業務量の分担などのマネジメントが必要。

➢　評価に対する腹落ち感が弱い

・自分の能力に対する自信喪失、評価の低さによるやりがいの低下

・人事評価のフィードバックにより意欲が低下することがある。絶対評価にすべき。

・褒めることや承認行為でやる気や意欲が高まることがある。

➢　チームとしての組織作りや業務遂行をし、達成感を共有する

・チームとしての業務遂行や組織作りをし、孤立させない。そのチームでの成果を評価し、どの程度貢献したかによって個人を評価する。

・組織目標と通常業務との位置づけを確認させる。「自分ゴト」として気づかせる。

③コミュニケーションについて

質問項目			役職別平均値					全庁平均	前年度比較
			管理者	監督者（係長）	主査級	主任級	主事		
コミュニケーション	3-1	職員同士で気持ちの良い挨拶ができている	4.28	4.11	4.19	4.07	4.03	4.13	↓
			4.36	4.21	4.07	4.07	4.00	4.14	
	3-2-1	上司・部下のコミュニケーションが取れている（個人として）	4.19	3.96	4.11	4.03	3.89	4.03	↑
			4.07	3.86	3.57	3.78	3.86	3.83	
	3-2-2	上司・部下のコミュニケーションが取れている（組織として）	4.00	3.46	3.47	3.57	3.67	3.63	－
			－	－	－	－	－	－	
	3-3	職場内で「ほう・れん・そう」ができている	4.03	4.02	3.89	3.94	3.86	3.94	↑
			4.00	3.86	3.64	3.78	3.86	3.83	
	3-4	仕事をしていて、孤立感、孤独感を感じることがある	3.60	3.39	3.40	3.48	3.39	3.45	↑
			3.57	3.43	3.21	3.28	3.28	3.36	
	3-5	他の部署や外部組織との連携が取れている	3.65	3.47	3.26	3.46	3.33	3.43	↑
			3.57	3.21	3.07	3.07	3.14	3.21	
	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	2.81	2.82	2.69	2.73	2.63	2.73	↑
			2.64	2.43	2.50	2.64	2.57	2.56	

- ➢ 他部署との仕事の押し付け合いについては、管理者以下すべての役職で感じていることである。（質問 3-6）
- ➢ 業務量が多く、コミュニケーションをとる余裕がない。
- ➢ 仕事を通じての組織のつながりが薄い。

④職場の変革について、課題について（記述回答）

- ➢ 個人の意識改革が必要
  - ・職員が納得しないと改革はできない。
- ➢ 積極的な人事交流による互いの業務理解と組織横断的な取り組みの活用
  - ・プロジェクトへの参加を促し、若手からベテランの交流を図る。
  - ・部局のトップが積極的な意見交換を実施すると横の連携も容易になる。
- ➢ 事務分掌の見直し、その見直しに適した職員配置
- ➢ 係長級が部下へ仕事の目的、根拠を指導し、係員について進行管理を適切に行っていくマネジメントが必要
  - ・情報共有。改革する意思を統一する。思いを維持する。

２．新採用職員を対象としたアンケート

自分たちの組織を曇りのない目で見たときに、どのように映るのか。また、入庁する前と実際に働いてみて感じるギャップについて把握するため、アンケート調査を行った。

（１）アンケート調査の方法

設 問 数：１６問（うち自由記述欄は２問、選択項目は１４問で５段階の選択肢）

※選択項目の点数の出し方は、全職員を対象にしたアンケートと同様

※質問項目は全職員対象のアンケートと一部同様とした

※職員になってイメージと違っていたことについて

（２）アンケート結果

選択肢のアンケート結果については、全職員対象のアンケート結果に記載。（詳細は添付資料を参照）

- ➢ ほぼすべての質問項目において、２年目以降の職員の平均値よりも高い結果であった。特にコミュニケーションに関する質問については、どの役職よりも高い結果となっており、わからないときにはすぐに聞ける雰囲気があると感じている結果となった。また、上司と部下のコミュニケーションも取れていると感じている。
- ➢ モチベーションが高い職員も多く、主力として活躍している若手職員がいる。
- ➢ 業務量の多さや仕事の無駄を感じている。また、マニュアルどおりの仕事をこなすことで、ある程度の評価がされることに疑問を持つ意見もあった。
- ➢ 職員が小田原市の魅力に気づいて、市長の方針のもと、職員が意見を共有すべきとの意見があった。

アンケート結果から見えてきたこと

・業務に対して責任を感じながら仕事をしているが、日常業務をこなすだけで余裕がない。
・コミュニケーションは取れているが、仕事に関するコミュニケーションは取れていない。
・適正な業務分担ができていないことや仕事の押付け合いが、やりがいや意欲の低下を感じる原因になっている可能性がある。

３．キーパーソンインタビュー

アンケートでは把握できない部分を補うため、キーパーソンとなる職員にインタビューを行った。

（１）美濃島職員課副課長及び藤間人事研修係長

日頃から幅広い職員と接して、職員に必要な研修を実施していることを理由に選定。
先のアンケート結果を報告し、職員課として組織の現状について話を伺った。

<u>○「活力」</u>

・主査クラスの点数が低めなのは、仕事を受け入れられる余裕がないのではないか。
・いかにやらされ感を無くすかによって、やりがいや意欲の低下を抑えることができる。また、声掛けやひと言によって職場で孤立することなく安心して仕事ができる。
・４０歳後半と若手がタッグを組み、主査・主任・主事を育てる仕組みづくりが大事。一人では非力でも多数なら力を出せる。
・時には、「諦める」ことも必要。それを「give up」と捉えるのではなく、物事の道理を見極める方法と考える。次のためのステップである。実現するためには、動く人が自分の周りにいるかが大事である。そのためには、人とのネットワークやコミュニケーション力、人間力が求められる。

<u>○自己評価と他者評価</u>

・小田原独自の組織の文化として、上下関係を重視している。内に対しての意識が高い

が、外へ対しての視点が低く、自己評価も低い。
・異業種交流研修を実施してみて、民間の異業種の人と対等な能力があるのに、気づいていない。広い視野を持つ必要がある。
・他者評価（承認行為）は、次への活力になる。

（２）井澤企画部長

職員課職員の話の中で、文化として外へ対しての視点が低いという意見があったため、多方面で仕事をしている企画部長に話を伺った。市役所にこだわらず広い視野での組織のありたい姿について、現状分析を含めどのように考えているのか率直に伺った。

<u>○現状分析について</u>
・自浄作用が弱い。職員一人ひとりが現実を認識していない。現状が正しいのか間違っているのか、他と比べてどうなのかを常に意識している職員が少ない。
・置かれている状況を知る。そのためには、①知識の取得、②広い視野、③情報収集能力が必要である。
・競争心（勝負）を求める必要はないが、考える力が必要。市だけでなく全国に目を向けて知識を得ることが大事。そのときに小田原のレベルを再認識することが重要。

<u>○あるべき姿</u>
＜判断ができる職員・やる気のある職員＞
・いろいろな角度からの考えや知識から本質を見る力を職員がつける必要がある。将来を見据えて、組織としてダメなものはダメという勇気。「言う」は組織として言える。もしくは、能力として言えるかである。

＜正しい評価体制＞
・成果を上げるにはやる気が必ず伴う。非効率はやる気をダウンさせる。担当者のやる気を上げることが重要。
・評価については、職員をみて正しく評価をしないとやる気を下げてしまう。

＜自浄作用ができる組織＞
・常に本質について議論し、「なぜ？」という考えを持ち続けられる組織。その自浄作用を起こすのは、職員一人ひとりである。
・自浄作用を起こした後、一方向で判断されるのではなく、役職に関係なく平場で議論ができる体制にしなければならない。

（３）独自に「風通しの良い職場作り」に取組んでいる若手職員

風通しの良い職場作りを目指し、認め合う環境･褒める文化を作るため、カードで感謝

や褒める言葉を伝える「サンキューカード」の発行や、年次休暇を取りやすくする「記念日休暇制度」、部内報の発行に取組んだ若手職員に、話を聞くことにした。
新しい取り組みをする中で、見えてきたことを伺った。

○コミュニケーションについて

・サンキューカードは、管理監督者から部下に配られるという上から下へ渡す形が主となり、横同士でカードが行き交うことができなかった。
・部内報でこの取り組みや部内の職員紹介などができ、風通しの良い職場作りの効果は感じられたが、横のつながりを作りきれなかった。

○情報共有について

・部内の職員だけの取組みであっても、それについて浸透させることが難しい。
・管理監督者から見える職場の姿と係員等から見える職場の姿にギャップがあると感じるのは、情報が係員まで浸透していないことが原因の一つではないかと考えている。
・部としてのまとまりを感じるためにも、管理監督者が考えている課題や目標を係員に伝えることで、より仕事に取り組みやすい環境が作れる。また、みんな（部内・課内・係内）で課題の整理を考える場が必要と感じた。

キーパーソンインタビューから見えてきたこと

・職員のつながりを強くすることは、組織としての活力となる。職員個人の能力向上や視野を広げるためにも他者との係りが重要である。
・組織を構成する職員のやりがいや意欲を上げるためには、自分が組織の一員であることを実感できることが大切。そのためには情報共有が必要である。

第２章　分析

現状把握から気になる項目を考え、以下のとおり分析を行った。

１．「日々の業務に忙殺されている」、「時間的な余裕がない」といった意見が多い状況

【人口 1,000 人あたりの職員数（H27)】

	小田原市	県平均	海老名市（最小値）
イメージ			
数値	６．２９人	５．７９人	４．６９人

【数値データ】

平成 27 年度神奈川県内主要都市別人口 1,000 人あたりの職員数（政令指定都市、町村除く）

	団体名	人口数（人）	総職員数【A】（人）	【A】－（消防＋病院）（組織がない市があるため）	人口 1,000 人あたりの職員数（人）
1	三浦市	46,520	549	339	7.28
2	南足柄市	44,036	305	305	6.92
3	横須賀市	418,277	3,187	2,743	6.55
4	小田原市	195,353	2,179	1,230	6.29
5	鎌倉市	177,458	1,342	1,110	6.25
6	逗子市	60,070	447	361	6.00
7	綾瀬市	85,414	609	497	5.81
8	平塚市	258,065	2,370	1,498	5.80
9	厚木市	225,342	2,018	1,287	5.71
10	伊勢原市	99,539	670	552	5.54
11	藤沢市	423,246	3,535	2,297	5.42
12	茅ヶ崎市	240,428	2,062	1,297	5.39
13	秦野市	164,366	1,070	875	5.32
14	座間市	129,767	804	655	5.04
15	大和市	233,586	1,891	1,113	4.76
16	海老名市	130,077	767	611	4.69
平均					5.79

神奈川県政策局自治振興部市町村課「神奈川県市町村定員管理ダイジェスト平成 27 年度」より作成

平成 27 年度国内類似団体別人口 1,000 人あたりの職員数（一般行政部門）

	団体名		人口数（人）	一般行政職員数【A】（人）	人口 1,000 人あたりの職員数（人）
1	新潟県	上越市	200,179	1,470	7.34
2	新潟県	長岡市	278,923	1,690	6.05
3	鳥取県	鳥取市	193,064	1,111	5.75
4	長崎県	佐世保市	260,110	1,424	5.47
5	佐賀県	佐賀市	235,845	1,262	5.35
6	広島県	呉市	235,624	1,252	5.31
7	島根県	松江市	205,725	1,070	5.20
8	長野県	松本市	242,446	1,259	5.19
9	茨城県	つくば市	220,622	1,108	5.02
10	福井県	福井市	267,355	1,337	5.00
11	神奈川県	小田原市	195,353	908	4.64
12	大阪府	八尾市	269,594	1,251	4.64
13	埼玉県	所沢市	343,083	1,582	4.61
14	静岡県	富士市	257,697	1,174	4.55
15	神奈川県	厚木市	225,342	1,016	4.50
16	埼玉県	熊谷市	201,627	894	4.43
17	山梨県	甲府市	193,570	846	4.37
18	群馬県	伊勢崎市	211,297	923	4.36
19	愛知県	一宮市	386,538	1,681	4.34
20	静岡県	沼津市	202,612	880	4.34
21	神奈川県	平塚市	258,065	1,106	4.28
22	茨城県	水戸市	273,046	1,135	4.15
23	愛知県	春日井市	310,495	1,289	4.15
24	大阪府	岸和田市	200,148	816	4.07
25	大阪府	吹田市	362,845	1,479	4.07
26	神奈川県	茅ヶ崎市	240,428	980	4.07
27	青森県	八戸市	237,550	967	4.07
28	兵庫県	明石市	297,547	1,165	3.91
29	山形県	山形市	250,573	970	3.87
30	三重県	四日市市	312,753	1,199	3.83
31	神奈川県	大和市	233,586	876	3.75
32	大阪府	寝屋川市	240,653	862	3.58
33	兵庫県	宝塚市	234,003	832	3.55
34	埼玉県	草加市	245,389	869	3.54

35	埼玉県	春日部市	237,723	834	3.50
36	埼玉県	川口市	589,205	2,061	3.49
37	大阪府	茨木市	278,782	975	3.49
38	兵庫県	加古川市	270,589	946	3.49
39	群馬県	太田市	222,130	774	3.48
特例市平均					4.37

総務省自治行政局公務員部給与能率推進室「類似団体別職員数の状況」より作成

➢ 県内各市及び人口などが類する特例市と比較して、少なくない平均的な職員数である。
その中で「忙しい」、「業務が多い」、「余裕がない」という意見が多い

⇒ 職員数の問題だけではなく、業務分担や業務の非効率に課題があるのではないか。

２．意識変革や組織変革に向けて新たな取り組みは必要なのか？

	施策・取り組み	内容
1	意識改革リーダー	所属部局の事務事業の見直しや改善の取組の収集等
2	事務改善リーダー	所属事務の事務事業の見直しや改善の取組の検討、実践等
3	職員研修	自己啓発支援（外部研修、自主研究、寺子屋）
4		職場内研修（職員育成、研修視察等）
5		階層別研修
6		基本研修（公務員倫理等）
7		課題研修（異業種交流、人材マネジメント部会等）
8		派遣研修（自治大学、民間研修機関等）
9	新任監督者と市長との意見交換会	係長×市長の意見交換会（考え方や情報などの共有の場）
10	係ミーティング	職場内コミュニケーションの向上（他の係との合同も可）
11	コミュニケーションミーティング	部内の職員間のコミュニケーションを図る
12	スクラップ＆ビルド事業・政策の方向性	部単位による事業・政策の方向性の吸い上げ
13	事務事業評価	事業事務の目的・目標に対する実績、成果及び効果の検証
14	行革アクションプログラム	改善・改革の取組計画
15	意識改革推進チーム	職員の意識改革や組織風土の改善
16	SWITCH	意識改革推進チームの広報誌
17	グッジョブおだわら	各所属において自主的に取り組んでいる改革・改善の取組の収集及び褒賞
18	職員提案	業務処理の合理化や政策に関する提案
19	事務の効率化への取組	全庁的に共通する事務の一部を集約して処理することで効率化が見込まれる事務の改善

20	会計事務に関する実務勉強会	出納室主催勉強会
21	財務事務に関する実務勉強会	財政課主催勉強会
22	契約事務に関する実務勉強会	管財契約課主催勉強会
23	Leader's Talk	リーダー（管理・監督者）に関するフリートークの広報誌
24	Monthly Coach	意識改革の推進の広報誌
25	寺子屋	庁内の有志によるスキルアップの取組
26	対話で学ぶ財政	庁内の有志による行財政運営の勉強会
27	ノー残業デーの周知	庁内放送など

➢ 本市では既に意識変革や業務改善、自己啓発に関する様々な取り組みが、階層ごとなどで行われている。また、他市がこれから取り組もうとしている施策を既に本市では行っている状況

⇒ 既存の取り組みからも新たな取り組みは「やらされ感」が発生して効果が薄いのではないか。また、業務が多忙の中で負担が増えることとなる。

３．意欲が高い中にもかかわらず、一人で仕事をする機会が多く、コミュニケーション不足が仕事に対する意識を低下させているではないか。仕事に対する孤独感が影響しているのではないか。

【職員の意識実態調査に関するアンケート】

Ｑ　小田原市を良くしていきたいという意欲がある

の回答の平均値は４．４０であり、高い数値である。

Ｑ　上司・部下のコミュニケーションが取れている（個人として）

Ｑ　上司・部下のコミュニケーションが取れている（組織として）

の回答の平均値において、個人：４．０３と組織：３．６３で同じ質問であるのに、差が出ている。

➢ 普段のコミュニケーションは取れているが、仕事に関わるコミュニケーションが不足している。また、承認という評価や仕事の達成感が感じにくくなっている。他の人に迷惑をかけてしまうという気持ちから仕事を抱えてしまう傾向が強い。

⇒ チームという考えやコミュニケーションの取り方に課題があるのではないか。

そこで、以下の課題があると分析し、個々の課題についてもっと掘り下げて考えることにした。

① 適正な業務分担が出来ていない
② 仕事の効率化ができていない
③ 業務遂行に対するやらされ感が強い
④ チームで行う仕事が個人での仕事になっている
⑤ コミュニケーション不足（仕事に関する）

第３章　考察

１．個人の意識変革から組織変革

（１）適正な業務の分担が必要（一人に集中しない、仕事を割り振れる雰囲気、能力に応じた業務量）

- 業務のやり方を変えなければ、いくら職員を増やしてもすぐに現状に戻ってしまう。
- つまりは、個人の意識変革と雰囲気、コミュニケーションが重要（そして、個人からチームへと変革する）
- 能力があり、元々は意識が高い職員のやる気を掘り起こす（人員増は短期的な効果しか生まない。長期的には今の職員の育成が重要）

（２）個人からチームに変えることが必要

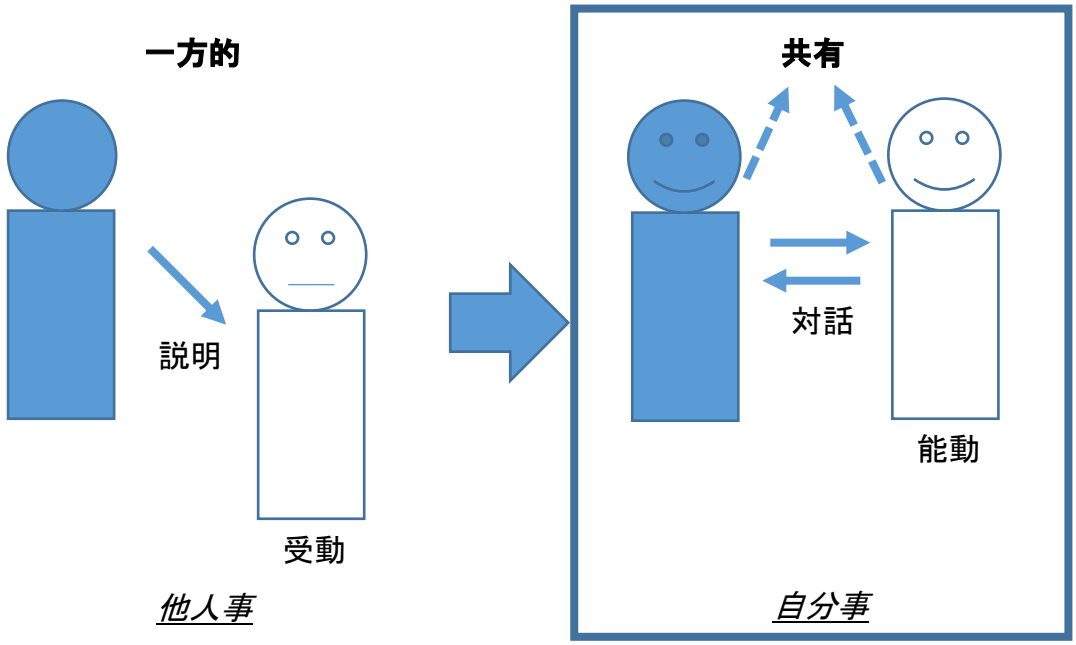
- 上と下の繋がりとなる係長のマネジメントが重要
  （ただし、係長の負担増は避けなければならない。上下からのサポートも重要）
  （係長がプレイヤーとなっている状況からも負担増は避けなければならない）
- 個人個人が、チームの中で自分の役割を認識し、その役割を果たすことが重要であり、誰か一人が頑張れば良いわけではない。
- 個人からチームに変えることで、チーム内での業務の分担が行われ、負担感が平準化される。

２．変革に向けた取組方法

新しい取り組みは、「またか」という雰囲気になり「やらされ感」が強くなる。

- 既存の取り組みに追加や修正を行い行動することが効果的
- 手法として自分事になるように対話を取り入れる。

【対話（思いのキャッチボール）のイメージ】



３．増え続ける業務の改善・整理が必要

- 新しいことをやるには、スクラップが必要。（ビルド＆スクラップ）
  （壊して新しいことをやるという考えではなく、新しいことをやるために、壊すという考えに変える。）
- 将来に向け安定的かつ持続可能な状況を目指すには、「働き方の見直し」による業務の見直しと、経営資源の効率化が必要。
- これについては、強い意志が必要
- すでに、将来の財政的な問題が見えている中での素早い対応が必要

第４章　施策

１．施策の方向性

これまでに示した内容を踏まえて、組織を変えるためには、まず個人を変える必要があると考え、個人意識を高めるために、現状を職員に認識してもらい、問題を共有し、意識を高めてもらう機会を作ることとした。

テーマ

「個人の意識変革により、やりがいのある組織へと変化させ、課題である業務量の削減、適正な業務分担、財政課題解決へと向かう！」

施策①　職員の意識実態調査に関するアンケート結果の公表

➢回答者が伝えたい思いを受け止める
➢現状を皆で認識し共有する
➢自分ゴトとして考えるきっかけを作る

施策②　係ミーティングでの対話

➢一部の職員の思いや声に留まらないように全職員の対話の機会を作る
➢対話による気づきや思いを掘り起こす
➢自分ゴトとして考えるきっかけを作る

施策③　意識改革リーダーへのインタビュー

➢アンケート結果からの分析についてズレがないか意見をもらう
➢対話を行い課題抽出と意識改革リーダーにサポーターになってもらう

２．職員の意識実態調査に関するアンケート結果の公表

（１）実施理由

昨年度の人マネ部会参加者において、本市職員の意識の実態を把握するためにアンケートを行ったが、その結果を職員には公表しておらず、職員間で結果の共有を行うことができなかった。

今年度の人マネ部会においても、昨年に引き続き同様のアンケートを実施したが、働きやすい職場作りを進める上で、その結果を全職員に「自分ゴト」として捉えて欲しかったため、公表することとした。

（２）実施方法と内容

アンケートは、５段階の選択と自由記述の設問という形式で行ったが、自由記述に多くの意見が記載されていた。

５段階の選択回答は、昨年度の数字も列記して、その変化が分かりやすく見られるよう

にまとめた。

自由記述欄については、どのように公開するか人マネ部会参加者でも迷ったため、人マネ部会の講師や職員課と相談しながら、意見を寄せてくれた職員の気持ちが読んで伝わるようにできる限りそのまま公表することとした。

３．係ミーティングでの対話結果

（１）実施理由

人マネ部会では、アンケート結果を全職員に「自分ゴト」として捉えてもらうことが、職員の意識改革の第一歩になると考えた。

しかし、既に多くの取組を行っている本市において、新たなことに対する時間を職員に割いてもらうことは、「やらされ感」や「負担感」につながってしまうため、既存の取組である「係ミーティング」のテーマに設定することで、全職員に組織の現状を知り、考えてもらうきっかけを作ることとした。

（２）実施方法

実施する上で、「係ミーティング」を所管している職員課に、本趣旨を伝えてテーマの設定を依頼した。

偶数月において係ミーティングを実施していることから、１２月のテーマとすることとし、人マネ部会のアンケート結果公表（庁内掲示）を踏まえて、職員課から係ミーティングのテーマを提示した。

（３）実施内容

人材マネジメント部会参加者では、アンケート結果から、数値の低かった設問である「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」に着目しており、業務上もっとも小さなチームである「係」で、「やりがい」について話し合う機会を作りたかったことから、「仕事に対するあなたのやりがいについて」をテーマにミーティングを実施してもらった。

テーマ提示日：平成２８年１２月７日（水）
報 告 期 限 ：平成２９年１月１１日（水）

（４）実施結果

「仕事に対するあなたのやりがいについて」をテーマに係ミーティングが実施されたが、「やりがい」について様々な視点からの意見が寄せられた。

意見では、「やりがいを感じるとき」として、もっとも多かったのが「感謝」であった。「感謝」には、市民からの感謝はもちろん、他部署からの感謝も挙げられていた。

その他に多かったものが「達成感」「責任感」「スキルアップ・成長」であった。「やりがいが低下するとき」としては、「マンネリ化」「業務多忙」「やらされ感」などが挙げられていた。

また、窓口がメインの職場、事業を行っている職場、内部事務で市民との接点の少ない職場など、職場環境や職務内容の違いを前提にした意見もあり、市民との接点が少ない職場や数値的目標を明確に設定できる職場等では、やりがいを維持するために「目標設定」や「人間関係」に視点を置いている傾向も見られた。

一方、「やりがいは人それぞれのため個々がどのように見出すかが大事である」、「健康状態が大前提」という意見も寄せられた。

なお、別テーマで実施している係やミーティング結果の報告が無い係もあり、全職員において実施されなかった点は残念であった。

報告のあった意見の詳細

【やりがいを感じるとき・やりがいを持つ上でのポイント等】

〇市民からの感謝（５０件）

・「ありがとう」の言葉が返ってくるとやりがいを感じる
・窓口対応で親切な説明を心掛けたことでお礼を言われたとき
・地域の方と仲良くなって頼ってもらえたとき
・市民の方から「ありがとう、助かったよ」と言われたとき
・相談者の悩みを聞き、解決しなくても話を聞いてもらい気が楽になったと言われとき
・的確な説明、迅速な手続完了後に、笑顔でお礼を言われる瞬間
・仲間や市民に頼られたとき、感謝されたとき

〇達成感（４０件）

・大変な業務をやり遂げたときの達成感
・結果が見える仕事であれば、達成した仕事の現況を再確認することで達成感を感じ、やりがいを見出せる
・自分なりに考えて解決することについてやりがいを感じる
・自分なりに意識を持って取り組んでいくことで達成感が得られる

〇責任感・市民のため（３５件）

・市民のため、人のために仕事をしていると感じるとき
・小田原市に対する愛情が必要
・過程を大事にし、複数年にわたる事業は、達成までバトンを繋いでいく仕事への誇り
・小田原城等、後世に残るもような大型事業に関われること
・市民や他課へ貢献することにより、やりがいを創出できる

〇スキルアップ・成長（２６件）

・日々の事務でスキルアップをすること
・新しい知識を身につける
・業務上自信を持てるようになることでやりがいを見つけたい

・一年前に比べ知識が身に付き業務の中で活かせたとき
・常に向上心を持つこと
・部下や自分に成長や新しい気付きがあったとき
・新しい気付きや成長が見られたとき
・市民の満足度の高さは職員の資質によるものなので、自分自身をスキルアップする
・部下の成長。自分も一緒に成長して行けるような環境を育んでいきたい
・一人ではできなかった仕事ができるようになるたび、やりがいを感じている

〇目標設定・目標の見える化（２３件）
・目標・結果が数字としてはっきり出るとやりがいを見つけやすい
・課としての共通の目的意識を明確にすることが必要
・数字が目に見える仕事をしており、やりがいがわかりやすい
・小さなゴールを係で設定することで、やりがいを感じる機会を増やす
・やりがいは気の持ちようでもあるが、目標を見える化できると良い
・目に見える成果があるとやりがいを感じる
・明確な目標を定め、達成し、係の業務が市民にとってよい方向に向かうこと
・成果が形となって現れるものはやりがいを感じやすい
・小さな目標を定め、達成できるように業務を進める

〇承認行為・気遣い（２２件）
・上司や同僚からの気遣い
・上司から部下、部下から上司、係員から係員へと様々な形による承認行為
・気にかけられていることで孤立感、喪失感が抑止され、やる気の持続となる
・所管をサポートする中で、感謝を伝えられるときに仕事のやりがいを感じる

〇チーム・連携（１７件）
・他課や係内の職員と上手く連携してスムーズに業務を行えたとき

〇事務改善・工夫（１５件）
・今ある状態から工夫により、機能の向上を図っていくことにやりがいを感じる
・作業の効率化を考える等の工夫をして意識の低下を防ぐ。
・将来的なビジョンを持って取り組むことから得られる
・少しでも良いやり方を考えながら仕事をする

〇職場環境（１４件）
・悩みを相談しやすい環境
・有給の取りやすい環境
・やりがいが感じられるかどうかは、職場環境の良し悪しに大きく左右される

・個人ごとに意欲を沸き立たせるような環境を整えること
・他課などの周りの職員から心配されるような職場はやりがいが低下

〇適正な評価（１４件）
・評価されると、やる気が上がる
・ミスのないように事務処理を行い適正な評価を得たとき
・自分の仕事が評価されたとき

〇コミュニケーション（１１件）
・コミュニケーションが成り立っている場合には上がり、出来ていない場合は下がる
・職場の人間関係でやりがいを感じる
・何よりも職員の間でのコミュニケーション、人間関係が潤滑にいっていること
・周囲の人とのコミュニケーションを取れることが大切

【やりがいが低下すると感じるとき】
〇マンネリ化（７件）
・仕事がマンネリ化し、やりがいや意識の低下につながる

〇多忙（５件）
・仕事に忙殺され、やりがいを感じられないのかもしれない
・自分のコントロールできない時間外や休日勤務が多い

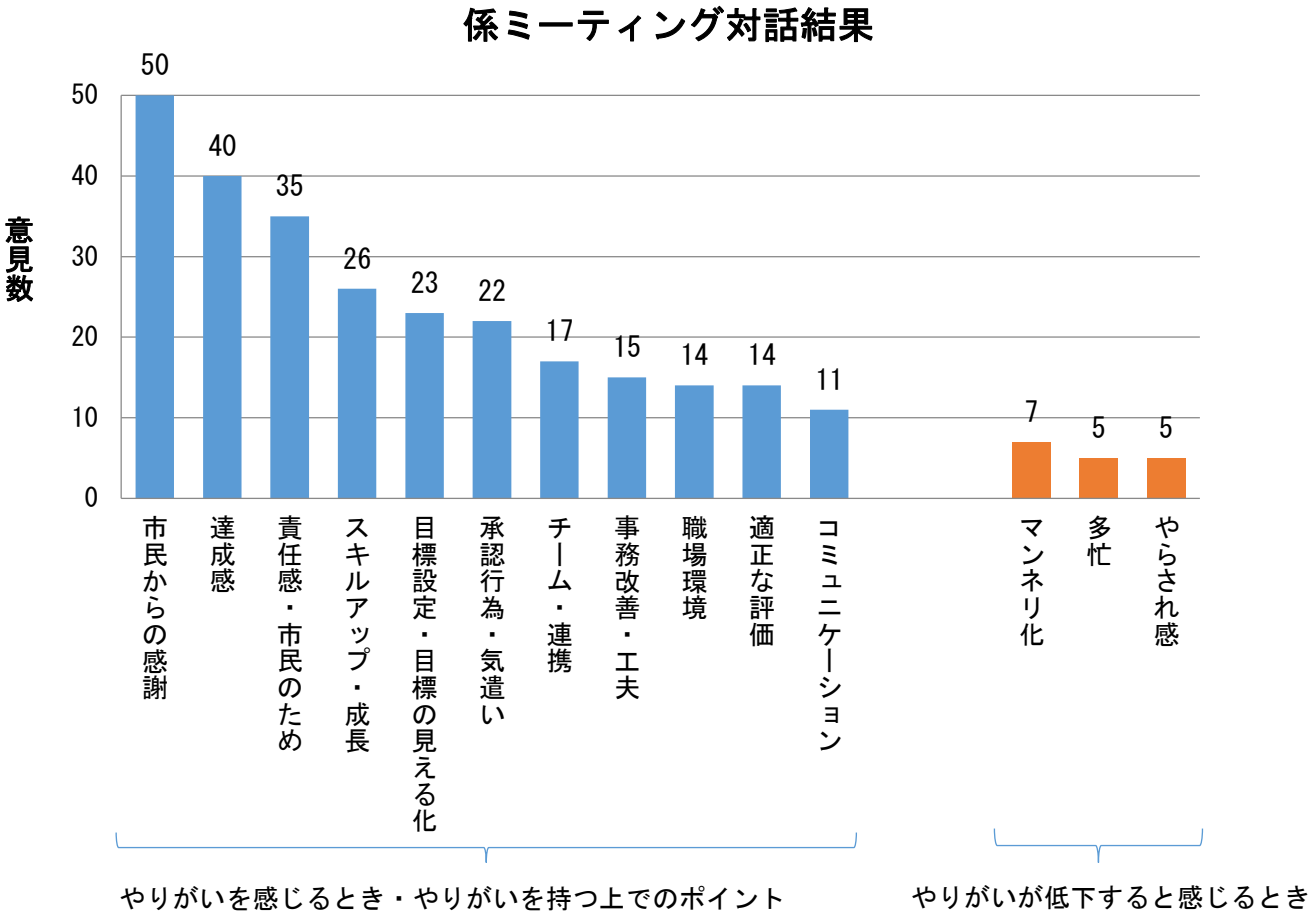
〇やらされ感（５件）
・やらされている感じがあるとやりがいを感じなくなってしまう
・やりがいを半強制的に求めたり、やりがいの押しつけとなってはいけない

【その他】
〇それぞれ（１２件）
・楽しさややりがいは人それぞれ
・仕事で楽しいと湧き上がるものがあればそれがやりがいだと思う
・職場で自分なりに楽しさを発見できるとよい
・やりがいは、有るか無いかではなく、見い出せるか否か
・やりがいはある種、自己満足の部分があるので、仕事をしていく中で自分なりに見つけるもの
・自分で求め見つけるものであり、その姿勢が足りないこともあるのでは
・やりたい仕事でなくとも、与えられた仕事に対しどのようにやりがいを見つけるか。

〇健康（６件）

・自身の健康管理をしっかりできていること

・やりがいも大事だが、健康も大事である



寄せられた主な意見

・「ありがとう」の言葉が返ってくるとやりがいを感じる

・大変な業務をやり遂げたときの達成感がやりがいにつながる

・市民のため、人のために仕事をしていると感じるとき

・日々の事務でスキルアップをすること

・目標・結果が数字としてはっきり出るとやりがいを見つけやすい

・上司から部下、部下から上司、係員から係員へと様々な形による承認行為

４．意識改革リーダーへのインタビュー

（１）実施理由

本市では、コンプライアンスの推進を図るために、不正防止対策に資する取組や、事務処理上の改善に向けた取組に積極的に対応していくことを目的に、部局内の旗振り役として基本的に副部局長を「意識改革リーダー」として位置付け、社会的信頼の維持と向上に努めている。

このことから、人マネ部会では、今までの取組結果や研究会でのアドバイス、他市との意見交換等を踏まえて考察を行い、活動を行う上での仮説を立てたが、更なる課題抽出と今後の活動の方向性を定めるために、普段から広く部局内を見ており、課長や係長にサポートできる立場である「意識改革リーダー」にインタビューを行った。

○意識改革リーダーが担う事務について a. 所属部局の不正防止対策に資する取組の収集、対策の指示、取組の状況把握 b. 所属部局の事務処理上のミスを未然に防止する取組の収集、対策の指示、取組の状況把握 c. 所属部局の事務事業の見直しや改善の取組の収集、対策の指示、取組の状況把握 d. 上記内容に係る部局長への報告のほか、所属長及び事務改善リーダーとの調整　など

（２）実施方法

意識改革リーダーの中から、業務内容（窓口業務・内部事務・事業実施等）が異なる部局、男性・女性の視点を踏まえて意見をいただきたいと考えた。

内容は、はじめにこれまでの人マネ部会の取組やアンケート結果の考察、人マネ部会の今後の活動に向けた考え方等を説明した後、次に挙げる内容を中心に話を進めた。

意識改革リーダーには、事前に対話したい内容を伝え、インタビューを依頼した。

・職員の意識実態調査に関するアンケート結果をどう見るか
・アンケート結果で低い数値の項目を挙げる手段
・組織のキーマンを「係長」と捉えたがどうか
・どうしたら係長が働きやすくなるか
・各役職（係員・係長・副課長・課長・副部長）を経験してきた方ならではの意見
・人マネ部会の考察への意見

（３）インタビュー内容

◆インタビュー①【遠藤市民部副部長】

日　時：平成２８年１２月２６日（木）午前９時３０分～午前１０時４０分
場　所：市役所本庁舎職員互助会室

〇職員の意識実態調査に関するアンケート結果から

・評価が給料に反映する仕組みになったので、評価に対する目が厳しくなっている。
・いかにコミュニケーションを深め、人間関係を築くかが大事である。

〇数値の低かった設問「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」の見解

・仕事量の多さが起因していると感じる。
・「やった感」が見出せない人が増えている。もっと前向きな気持ちが持てると良い。

〇各役職（係員・係長・副課長・課長・副部長）の経験から

・職員が行っている仕事に無駄なものは何一つとしてない、個人が小さいと思う仕事でも一つ一つが積み重なって「小田原市の仕事」になっていることを忘れないでほしい。
・部下が一生懸命に仕事をしてくれるから、組織の仕事が成り立っていることを実感している。

〇やりがいとは

・係長は、係内のマネジメントをどのようにうまく行い、係を円滑にまわすか。係員の健康にも気を配りつつコミュニケーションを取れるようになる必要がある。決断力と責任が求められる立場。
・課長は、小田原市全体（係・部内）を見ながら課内を動かし、マネジメントしていくことにやりがいがある。
・若い職員は、現状を変えていくことを受け入れる開かれた環境があれば、若い人のやる気は上がる。立場ごとに自分がやり遂げた達成感を得ることで、やりがいは上がっていく。

〇係長のマネジメントのポイント

・係員とのコミュニケーションを命令や指示で　　なく、承認を中心に深めていく。
・立場を超えたコミュニケーションは、「承認行為」により生まれる。

〇キーマン「係長」について

・係長は担当業務を持つようになったことは大変である。マネジメントする時間が少なくなっている。
・係員に仕事を任せて行くことが大事。至らないところは係長がフォローし、できたところは「褒める」「承認」する。

◆インタビュー②【露木会計管理者】

日　時：平成２９年１月６日（金）午前９時～午前１０時３０分

場　所：市役所本庁舎会計管理者室

〇職員の意識実態調査に関するアンケート結果から

・公務は仕事の結果が見えにくい。税や保険料の徴収係のように数値目標があれば、やる気も出やすい。

・設問「組織目標を共有する機会がある」の結果から、管理者は部下と目的を共有できていると思い込んでいることに問題があるのかもしれない。

・自分の仕事だけでなく、他の部署の仕事も若いうちに知っておいたほうが良い。横とのつながりによって知る方法もある。

・役所全体がどのような仕事をしているのか、若い職員が知ることができる機会を作った方が良いと思う。

〇係（チーム）のマネジメントについて

・係を「チーム」として捉え、係長が仕事をしやすくなるという視点から、「チーム」が仕事をしやすくなるにはどうしたら良いかという視点に置き換えて考えた方が良い。

・チームで仕事をするためのマネジメントが大事。業務の分担をするマネジメントではなく、チームとして仕事の結果を出すためのマネジメント。

・大変な仕事であっても、メンバーと一緒に取り組むことができれば乗り越えられる。逆にチームワークが悪いとどんな仕事でも辛い。

・係長のマネジメントに注目するときに、組織全体の中で係長のポジションをどう捉えるかを考えたほうが良い。

〇やりがいについて

・これまでいろいろな役職を経験してきて、それぞれの役職ごとで責任ややりがいは違ってくる。

・やりがいには主に次の３種類がある。

① 仕事自体の責任の重さにやりがいを感じる

② 仕事の仕方や、仕事の中に自分なりの目標を立てて達成することにやりがいを感じる

③ 人に評価される、認められることにやりがいを感じる

〇経験や評価について

・結果や成果が出るプロジェクトに個人として参加できる機会があると、課題解決までのプロセスやマネジメントについても経験ができる。

・今の評価は、結果が賞与に影響するため相対評価になっている。お金よりも評価されていることが大事なのではないか。評価されていること、評価が低いところを具体的に伝えていくことが評価した人の役割。

インタビューの結果から得たこと

・業務上で一番小さな組織（チーム）である「係」でのマネジメントが重要。
・係を「チーム」として捉え、「チーム」として働きやすくなるにはどうしたら良いか考えると良い。
・横のつながりを作ることで仕事がしやすくなる。係長を中心に各世代別に集まれると良い。
・やりがいは経験と立場（役職）によって変わってくるもの。
・達成感、承認は個々のやる気を上げさせる。

５．コミュニケーションミーティングを活用した「やりがい」の深掘り

（１）実施理由

職員アンケートにおける「個」の意見、係ミーティングを活用した対話における「組織内」の意見をそれぞれまとめた。

この結果を踏まえ、職務内容の違うチーム（係）同士で「やりがい」等について対話し、普段の職務に対する姿勢や考え方について共有する場を作り、仕事をしやすい環境を作ることは、個々の職員の認識（「自分ゴト」）が必要であることを理解するために実施した。

（２）実施方法

全庁でコミュニケーションミーティングの実施が求められる１月（奇数月）を利用して、人材マネジメント参加者の係と他課の係で「チーム（係）として仕事をしやすくするにはどうしたらよいか」をテーマに、コミュニケーションミーティングを実施した。

実施の際は、人材マネジメント参加者から職員アンケートと係ミーティングの結果について説明するとともに、コミュニケーションミーティングの趣旨を伝えた。また、それぞれの係員を半分に分け、一人の発言時間が保たれるように工夫した。

（３）実施内容

実施時期：平成２９年１月　各回１時間程度

実施回数：４回（一人１回参加）

参 加 係：環境政策課ごみ減量推進係・監査事務局監査係・出納室出納係・地域政策課市民活動推進係

概　　要：

〇チーム（係）を意識すること

・明確な数値目標を設定できるため、成果を感じやすくやりがいにつながり、自然と「チーム」として仕事もできる。

・個々の仕事の積み上げによって仕事が完成するという業務の性質上、チームとして仕事を共有する場は日々ある。

〇チームとして仕事をしやすくするために

・個の係員が入手した情報は、他の係員に伝えることで係内の情報共有に務めることが大切である。風通しを良くすることを全員が意識する。

・小さな目標をチームで設定することで、達成に向けた取り組みが明確化する。

　・チームとして何かを決めるときに、チームで話し合って物事を決めて動くこと。

　・小さい係は人間関係に掛かっている。

　・自分たちの仕事について、日頃から言葉にする。口にすることで意識付けが自然とできる。

〇「感謝」と「やりがい」（１２月の係ミーティングを踏まえて）

　・市民・団体・業者と接点があり、感謝はやりがいにつながり、苦情はやりがい低下になる。

　・特に意識していることはないが、工夫ができる仕事が多いので、仕事の面白さや工夫などからやりがいを見つけられると良い。

　・仕事柄、誤りを指摘する仕事のため、職員から感謝されることは少ない。そんな中でも、自分たちの仕事が組織にとって必要な役割であることを自覚しているので、常に緊張感を持ち、やりがいをもって仕事をすることができている。

〇チーム力が上下するとき

　・自分の知らないところで話が進み状況が把握できない時はチーム力も低下する。

　・他市の同様な課と比べて職員数が少なくモチベーションが下がる。

　・今は係長がプレイングマネージャーになって、係員をマネジメントする余裕がない。

　・主査にキーマンになってもらいたいが、今は、主事でも責任のある仕事を任されるため、係長以下は皆同じ立場で仕事をしている状況である。

・ちゃんと対話して物事を決定する体制が組織にあると、例え意見が違ってもモチベーションは下がりにくい。

（４）実施結果

コミュニケーションミーティングを行い、次のような共通する考え方を知ることができた。

○風通しの良いチーム作り

風通しの良い職場を作ることが重要であり、それには、「意見を言いやすい環境」や「相談できる環境」のほか、対話による意思決定の体制が作られることが望まれる。

○目標の設定

明確な目標が設定できると良いが、それが難しい職務内容においても「小さな目標の設定」や「職務の組織における必要性の理解」をすることでやりがいを持って仕事ができる。

○チーム内（係内）の役割

チームにおいて、その長である係長がプレイングマネージャーになっていること、主査に係員の取りまとめを求めたいことなど、係内の役割分担に対する課題も挙がった。

６．人マネかわら版の発行

（１）実施理由

これまでの取り組みに、協力いただいた職員へ１年間の人材マネジメント部会の活動報告を行い、組織の現状を改めて知ってもらい、組織の一員として、組織課題を「自分ゴト」として考える職員を増やしたかったことから「人マネかわら版」を発行した。

また、次年度に本部会へ参加する職員が活動しやすいよう、庁内に市職員が参加していることを改めて周知し、次年度の本部会の活動につなげたいと考え実施した。

（２）実施方法

今年度の人材マネジメント部会の取り組みを「かわら版」にまとめ、庁内掲示（電子情報）により全職員に周知した。

（３）実施内容

今年度の人材マネジメント部会の活動の中で、職員に向けて特に周知したい現状や取組結果を簡潔にまとめた「かわら版」を発行した。詳細は別添の「人マネかわら版」を参照。

（４）実施結果

機構改革を控えた本市の組織にとって、３月と言う一年間を振り返る時期に、職員数や職員の考え方などの現状を職員が知ったことで、新たな体制が作られる次年度に向けて、職員に意識の変化を持たせるきっかけが作れた。

また、活動報告を全庁に周知したことにより、人材マネジメント部会の存在を職員に認識してもらうことができたと感じた。

終章　まとめ

（１）取組から得られた効果

既に保有しているシステム（公開羅針盤）や仕組み（係ミーティング・コミュニケーションミーティング）を活用し、職員にやらされ感や負担感を生まれないよう配慮しながら、情報を収集・発信を行った。

業務が多忙の中、職員自身が、日々の仕事に対する考え方や職員同士の関わり方について振り返る機会が少なく、職員アンケートの結果公表や係ミーティングのテーマを設定したことで、組織について「自分ゴト」として考えるきっかけを作ることができたのではないか。

また、やりがいアップの工夫を多くの職員が知るとともに、組織の現状を理解した職員が増えたことにより、もっとも濃密なコミュニケーションが求められるチームである、「係」を束ねる係長のマネジメントも行いやすくなると感じている。

しかし、ありたい組織の土壌を作ることは、一朝一夕でできるものではなく、係員（人）の考え方や組織（チーム）目標も常に一定ではない。職員が常に自分の考えを持ち、判断・行動できる人材となるには、ミーティングや対話を継続して実施する組織風土が必要である。

このように、個々の職員の意識改革が行われ、それが波紋のように組織に広がって行き、やがては市民へも波及する、そんな小田原市でありたい。

① 問題点や課題の共有による「自分ゴトとして考える意識の変化」
② チーム（係）で現状を認識したことによる「チームとしての意識の変化」
③ 常に考えるという意識への変革
④ 対話の習慣化により、共感・共有・承認のチームへ変革

↓

「ありたい姿」への一歩

（２）今後の行動（一人称・自分ゴトとして行動）等

職員の意識を改革し、組織の土壌をより良くしていくには、一朝一夕で叶うものではなく、人の考え方やチーム目標は年々変化していくものであり、本市組織の健康状態を把握するためには、私たちが定期的に健康診断を受けるように、組織についても、継続的に診断し続ける必要があると感じている。

これまでの取組を踏まえ、次の内容を平成２９年度以降も組織として取組ことを望む。

・全職員を対象とした意識実態調査と結果のフィードバック

平成２７年度、平成２８年度の結果との変化を見比べ、組織の健康状態を確認し、必要な処方を考える上で必要である。

また、他市の人マネ部会参加者と連携し、同一の意識調査を他市において実施できると、組織の健康状態が比較でき、より効果的な処方が考えられる。

なお、全職員にフィードバックし、組織の状態を把握してもらうことは「自分ゴト」という観点からも重要である。

➢ 常に職員の意識へアプローチするのことで、考える体質に変化させる。

・新採用職員を対象としたアンケート

平成２８年度の新採用職員にアンケートを行ったが、志の高い新人が２年目・３年目になるとどのような意識の変化が生まれるのか、経年変化を把握することで、より良い職員の育成方法を見出すことにつなげたい。

➢ 特に変化が分かりやすい時期に意識の変化のタイミングやキーワードを調査し、その結果を今後の取り組みに反映さえることで、効果的な行動が行える。

・プロジェクトチームへの参加

市の活動として、いくつかのプロジェクトは発足する予定である。各プロジェクトには人材マネジメント部会参加者が加わる予定であり、その活動の中で行動する。

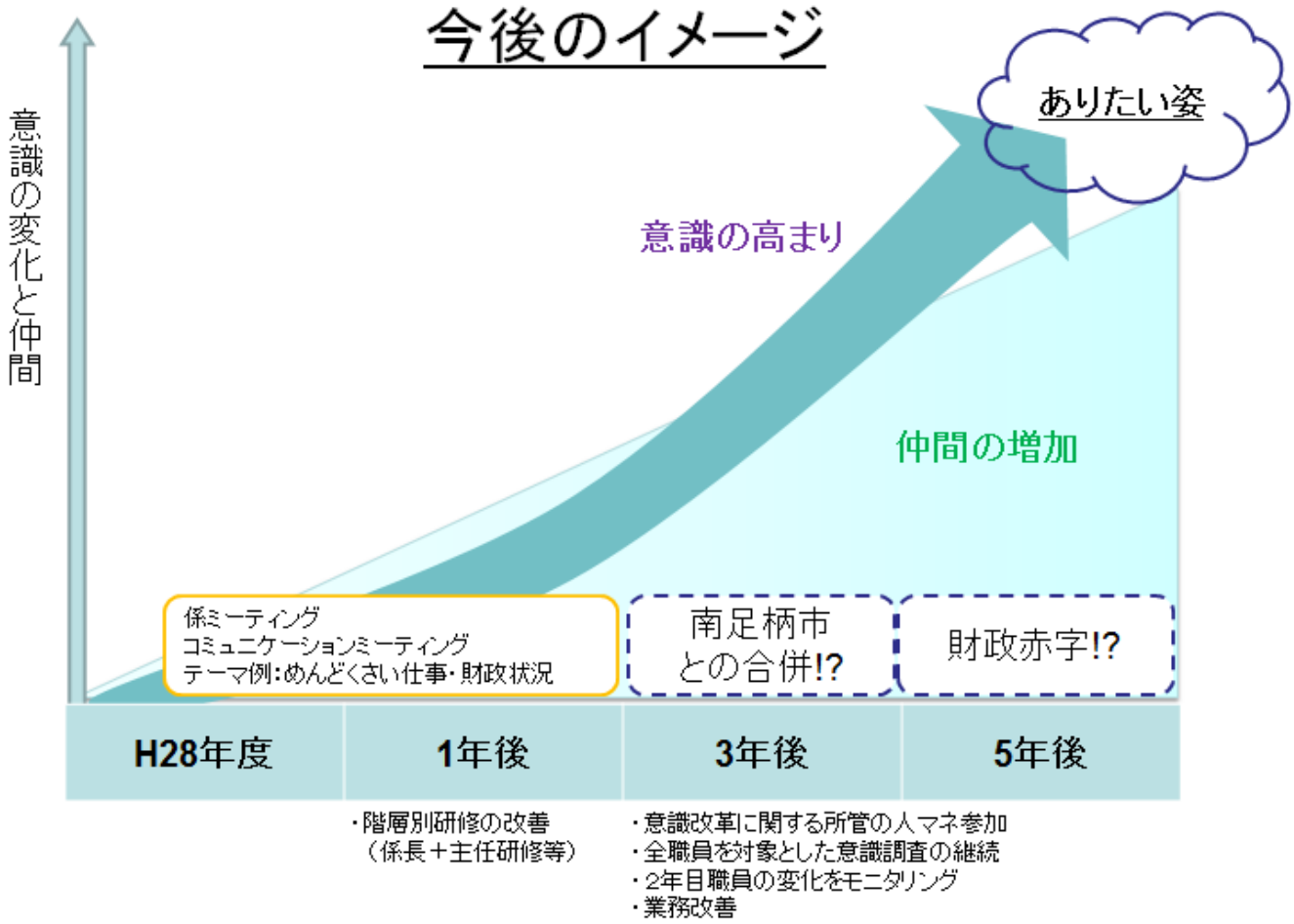
➢ 現状把握の時期は終わったので、事業化し行動に移す。行動に移すことで仲間を増やし、個々の意識変革を促し、組織へと拡大する。

・人材マネジメント部会の参加

３年が経過し、研修から研究、行動へとステップアップすることが求められる。来年度からは明確な目的・目標を設定し、組織として行動する時期が来た。

ついては、職員の意識改革に関わる業務を行っている所管や業務改善に関わる業務を行っている所管の職員が参加することで、人材マネジメント部会参加者の行う取組に幅が広がると感じた。この際には、人材マネジメント部会参加者ＯＢが連携することになる。

➢ 組織として行動を示すことで、仲間が増えやすく、波及しやすくなる。また、人マネ OB や仲間の行動がしやすくなり、仲間が増え、組織へと広がる。



最後に（個々の想い）

○観光課　府川　幸司

人材マネジメント部会に参加し、初めに感じたことは、自分に何が出来るのか。職場は変革を望んでいるのか。先が見えないといった不安とモヤモヤ感でした。

回を重ねることと職場の意識調査、キーパーソンインタビューを行い、受け身だった自分と職場には熱い気持ちを持った職員がたくさんいることを知り、自分自身の気持ちにも変化が生じました。

自分に何が出来るのか。仲間はたくさんいる。どうしたらいいのかと考える日々。いつの間にか考える習慣が。そんな中でも頭の中の霧は晴れず、モヤモヤ感がある毎日。

そんな中で理事者への中間報告。その際に来年度は市として動くという言葉。また、最終回での顧問、部会長、部会長代行、幹事の皆さんからの言葉。これらの言葉により背中を押された感じがし、頭の中の霧は晴れました。

何かしなければという思い、経験、体験を活かし、来年度以降のプロジェクトに参加し、考え続け、行動します。

○地域政策課　小澤　雅史

不安な気持ちの中、人材マネジメント部会の活動がスタートしましたが、本部会に参加する前から公私共に組織やチームについて考える機会があった自分にとって、幹事団からの組織や対話等の考え方に関するレクチャーはとても新鮮でした。

通常業務と並行して、部会の活動に取り組むことはとても大変でしたが、全国から人材マネジメント部会に参加した他都市の職員との意見交換は、取り組みを進めて行く上で刺激になりました。

暗中模索の中、２人の仲間とともに本市の組織について考え、様々な取り組みを実践してみましたが、改めて職員の職務に対する姿勢や考え方は千差万別であることを実感し、組織を変えることの難しさを知った１年となりました。

また、組織は生き物であり、その生き方を容易に変える「特効薬」は無く、適切な「経過観察」と、その時々の症状にあった「処方」を続けることも重要だと感じました。

この一年間の貴重な経験を忘れずに、今後も小田原市をより良い組織にしていくため、組織のあり方を「自分ゴト」として考え続ける職員でありたいです。

○出納室　平田　みちる

人材マネジメント部会に参加したこの１年は、答えを掴めそうで掴めない、モヤモヤした１年でした。

この部会は、組織を何のために変える必要があるのか、何をどのように変えるのか、誰がどうやって変えるのか、そんなことを考え続けて研究をする場でした。

この部会を通して、自分たちの組織について現状を知り、分析し、あるべき姿を見据えて、今何をするべきかを考えてきた中で、そこには常に「そもそも、自分はどうなのか」という自分を客観視する意識が習慣化されていきました。それによって自分の力不足を実感し、自分の存在が小さく感じてしまうことがありましたが、部会で幹事団からエネルギーをもらい、自分なりの覚悟を持つことができたと思います。

また、今年度参加したメンバーから得られた刺激や気づきは、自分自身の職員としての志を掘り起こすきっかけになりました。

「組織変革」など話が大きすぎて現実味のないことのように思え、つい自分自身がその組織の一部であることを忘れてしまいがちですが、組織の一部だからこそ、自分が変わることは組織が変わる第一歩であると強く思います。

部会に参加した者として、その変化に熱い思いを乗せて他の誰かに伝わり、波紋のように広げていける存在でありたいと思います。

【参考資料】

- 職員の意識実態調査に関するアンケート結果
- 人マネかわら版

職員の意識実態調査に関するアンケート

実施期間　平成29年5月11日～6月20日
対象：グループウェアを利用できる職員　1,744人
※選択項目の回答で、平均点についてはプラス要素の最高点を5点、最低点を1点として集計
（役職で比較して、高平均は青字、低平均は赤字）

	質問項目	選択項目（全体回答数）					全庁平均（上段：平成29年度、下段：平成27年度）	役職別平均値					
								管理者	総括係（本所）	主査級	主任級	主事	
本庁の目的意識	1-1　仕事の考えが職場内で共有されていると思う	5	4	3	2	1	3.51	3.88	3.48	3.32	3.48	3.40	
		そう思う	—	どちらとも言えない	—	思わない	3.26	3.78	3.36	3.00	3.07	3.07	
		88	219	187	33	31							
	教育職員表彰→	4	14	14	1	1						3.55	
	1-2　施策方針や仕事の目的などを理解している	5	4	3	2	1	3.31	4.11	3.50	3.11	3.06	2.77	
		十分理解している	—	どちらとも言えない	—	ちゃんと理解していない	3.27	4.14	3.71	3.00	2.86	2.64	
		120	87	205	78	32							
	教育職員表彰→	1	8	13	19	5						2.32	
	1-3　組織目標が職員に共有されていると思う	5	4	3	2	1	3.72	4.19	3.79	3.55	3.63	3.45	
		そう思う	—	どちらとも言えない	—	思わない	3.60	4.14	3.71	3.28	3.50	3.38	
		135	298	116	37	24							
	教育職員表彰→	5	23	5	1	0						3.94	
	1-4　組織目標を共有する機会がある	5	4	3	2	1	3.49	4.03	3.60	3.14	3.42	3.26	
		十分にある	—	どちらとも言えない	—	全くない	3.50	4.00	3.71	3.14	3.38	3.28	
		88	229	126	57	22							
	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	4	3	2	1	3.79	4.27	3.93	3.57	3.73	3.49	
		感じている	—	どちらとも言えない	—	感じられない	3.63	4.14	3.78	3.43	3.50	3.28	
		141	299	144	14	17							
	1-6　自分の業務の達成度を知り得る機会がある	5	4	3	2	1	3.61	3.91	3.55	3.45	3.66	3.51	
		よくある	—	ときどきある	—	全くない	3.71	4.14	3.78	3.43	3.71	3.50	
		117	155	200	41	9							
	他　職員は、年間の目標に沿って仕事ができている（教育職員表彰のみ集計）	5	4	3	2	1							
		ほぼ毎日できている	—	どちらとも言えない	—	出来ていない							
		8	19	9	0	0						3.91	
	他　自分は、年間の目標シートを立てていると思う（教育職員表彰のみ集計）	5	4	3	2	1							
		そう思う	—	どちらとも言えない	—	そう思わない							
		8	19	9	1	0						3.85	
業務意識	2-1　仕事はやりがいがある	5	4	3	2	1	3.91	4.22	3.86	3.90	3.75	3.85	
		感じている	—	どちらとも言えない	—	感じていない	3.74	4.07	3.78	3.50	3.57	3.78	
		365	212	111	24	18							
	教育職員表彰→	11	18	9	0	0						4.17	
	2-2-1　仕事をするなかでやりがいの意欲が低下するお感じになることがある（組織として）	5	4	3	2	1	2.74	3.05	2.58	2.60	2.72	2.79	
		全くない	—	どちらとも言えない	—	よくある	2.51	2.78	2.36	2.28	2.57	2.57	
		39	159	192	154	73							
	2-2-2　仕事をするなかでやりがいの意欲が低下するお感じになることがある（職員として）	5	4	3	2	1	2.88	3.14	2.84	2.74	2.87	2.85	
		全くない	—	どちらとも言えない	—	よくある							
		37	116	210	119	98							
	2-3　仕事関係を書いていきたいと思う事柄がある	5	4	3	2	1	4.40	4.60	4.33	4.36	4.27	4.45	
		ある	—	どちらとも言えない	—	ない	4.21	4.50	4.21	4.07	4.00	4.28	
		292	189	49	8	1							
	教育職員表彰→	28	3	1	0	0						4.79	
	2-4　仕事関係のことが好きである	5	4	3	2	1	4.02	4.27	3.97	3.92	3.96	4.00	
		大好き	—	どちらとも言えない	—	好きではない	3.97	4.14	3.93	3.93	3.86	4.00	
		154	284	94	13	7							
	教育職員表彰→	13	19	2	0	0						4.32	
	2-5　プライベートでも仕事をより良くするための活動に積極的に参加した	5	4	3	2	1	3.31	3.65	3.22	3.25	3.07	3.36	
		ぜひ参加した	—	どちらとも言えない	—	参加したくない	3.31	3.64	3.43	3.21	2.93	3.36	
		19	162	399	43	38							
	2-6　自分が担当する業務に責任を感じている	5	4	3	2	1	4.65	4.76	4.72	4.59	4.61	4.61	
		感じている	—	どちらとも言えない	—	感じていない	4.61	4.78	4.64	4.43	4.57	4.64	
		276	123	39	1	2							
	2-7　自分が担当する業務がしっかりになっている	5	4	3	2	1	3.98	4.13	4.00	3.96	3.93	3.89	
		ほぼできている	—	どちらとも言えない	—	ほぼできていない	3.84	4.07	3.86	3.86	3.78	3.64	
		147	257	92	21	5							
	2-8　業務において、時間の制約などに不満がある	5	4	3	2	1	3.00	3.19	2.76	3.03	3.13	2.89	
		不満がある	—	どちらとも言えない	—	全く不満がない	2.90	3.28	2.78	2.86	2.78	2.78	
		57	127	180	121	57							
	2-9　業務の進捗に滞りがあっていると思う	5	4	3	2	1	2.99	3.12	3.02	2.95	2.93	2.93	
		そう思う	—	どちらとも言えない	—	そう思わない	2.78	3.00	2.78	2.78	2.64	2.71	
		57	124	181	84	78							
	2-10　自分の業務がおおむね評価されていると思う	5	4	3	2	1	3.35	3.58	3.24	3.25	3.30	3.40	
		そう思う	—	どちらとも言えない	—	そう思わない	3.21	3.43	3.00	3.14	3.14	3.36	
		81	153	213	29	48							
コミュニケーション	3-1　職員同士で気持ちの通い合いができている	5	4	3	2	1	4.13	4.28	4.11	4.19	4.07	4.03	
		常にできている	—	どちらとも言えない	—	出来ていない	4.14	4.36	4.21	4.07	4.07	4.00	
		211	216	66	24	5							
	教育職員表彰→	18	15	1	0	0						4.50	
	3-2-1　上司・部下とのコミュニケーションが図られていると感じる（職員として）	5	4	3	2	1	4.03	4.19	3.96	4.11	4.03	3.89	
		図れている	—	どちらとも言えない	—	図れていない	3.83	4.07	3.86	3.57	3.78	3.86	
		104	230	79	18	19							
	教育職員表彰→	12	18	4	0	0						4.23	
	3-2-2　上司・部下とのコミュニケーションが図られていると感じる（組織として）	5	4	3	2	1	3.63	4.00	3.46	3.47	3.57	3.67	
		図れている	—	どちらとも言えない	—	図れていない							
		117	297	133	33	32							
	教育職員表彰→	25	13	1	0	0						4.55	
	3-3　職場内で気軽に話し合いができている	5	4	3	2	1	3.94	4.03	4.02	3.89	3.94	3.86	
		ほぼできている	—	どちらとも言えない	—	出来ていない	3.83	4.00	3.86	3.64	3.78	3.86	
		120	279	98	28	4							
	教育職員表彰→	19	22	2	0	0						4.23	
	3-4　仕事がしやすい、風土や、相談相手に恵まれることがある	5	4	3	2	1	3.45	3.60	3.39	3.40	3.48	3.39	
		全くない	—	どちらとも言えない	—	よくある	3.36	3.57	3.43	3.21	3.28	3.28	
		115	182	129	62	34							
	3-5　自分の職場や所属組織内の連携が図れている	5	4	3	2	1	3.43	3.65	3.47	3.26	3.46	3.33	
		ほぼ図れている	—	どちらとも言えない	—	図れていない	3.21	3.57	3.21	3.07	3.07	3.14	
		58	213	196	46	17							
	3-6　組織間（他部署）の連携が図れていると感じることがある	5	4	3	2	1	2.73	2.81	2.82	2.69	2.73	2.63	
		全くない	—	どちらとも言えない	—	よくある	2.56	2.64	2.43	2.50	2.64	2.57	
		29	96	191	124	62							
	他　上司から仕事の期待値が示されていると感じている（教育職員表彰のみ集計）	5	4	3	2	1							
		上司から期待している	—	どちらとも言えない	—	期待していない							
		22	16	2	0	0						4.58	
	他　今から10年後、すべて思がある職場になっている（教育職員表彰のみ集計）	5	4	3	2	1							
		ぜひそうなっている	—	どちらとも言えない	—	ぜひなっていない							
		29	16	4	0	0						4.47	

全庁アンケート回答者数
（教育職員アンケート回答者除く）

		管理者	総括係	主査級	主任級	主事・主事補
合計	522	144	103	121	87	67

		10歳代	20歳代	30歳代	40歳代以上
合計	522	68	114	180	160

		企画部	総務部	企業事業部	市民部	保健部	文化部	環境部	福祉健康部	子ども青少年部	教育部
		32	44	3	35	8	27	40	43	21	30

		都市部	建設部	下水道部	農業委員会	消防	水道局	教育部	監査事務局
合計	522	31	30(0)	15	8	53	19	33	31

合計	522名	←全庁アンケート回答者
	34名	←教育職員表彰アンケート回答者
	556名	

人マネかわら版

小田原市では、今年度で３期目となる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、本市がこれからどんな組織になるのか想像しながら、そこに近づくために何が必要か研究してきました。その研究過程で見えてきたことをご報告します。

STEP 1　アンケート　～現状把握～

今の自分たちの組織について知るために、アンケートを実施しました。

結果１：仕事に対する意欲が高いにもかかわらず、やりがいや意欲が低下すると感じている

主な意見・・・
- 個々の仕事を担当者一人で執行することが多いため、仕事を通じての組織のつながりが薄い。
- 業務量の分担などチームとして業務遂行するためのマネジメントが必要。
- 実務と組織目標がどのように結びついているかイメージできない。

【職員の意識実態調査に関するアンケート】

・共通の目的	平均	管理者	管理者（係長）	主査級	主任級	主事
組織目標を共有する機会がある	3.49	4.03	3.6	3.14	3.42	3.26
・貢献意欲について						
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（個人として）	2.74	3.05	2.58	2.60	2.72	2.79
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（組織として）	2.88	3.14	2.84	2.74	2.87	2.85
自分が担当する業務に責任を感じている	4.65	4.76	4.72	4.59	4.61	4.61
・コミュニケーションについて						
上司・部下のコミュニケーションが取れている（個人として）	4.03	4.19	3.96	4.11	4.03	3.89
上司・部下のコミュニケーションが取れている（組織として）	3.63	4.00	3.46	3.47	3.57	3.67

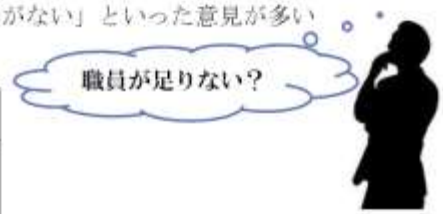
⇒ コミュニケーションの取り方や個人からチームという考え方が重要。

個人個人がチームの中で自分の役割を認識し、その役割を果たすことが重要であり、誰か一人が頑張れば良いわけではない。

結果２：「日々の業務に忙殺されている」、「時間的な余裕がない」といった意見が多い

【人口 1,000 人あたりの職員数（H27）】

	小田原市	県平均	海老名市（県内最小値）
イメージ			
数値	６，２９人	５，７９人	４，６９人



県内各市及び人口などが類する特例市と比較して、少なくない平均的な職員数である。

⇒ 職員数の問題だけではなく、適正な業務分担や増え続ける業務の改善・整理が必要。

業務のやり方を変えなければ、いくら職員を増やしても短期的な効果しか生まない。

スクラップ＆ビルド → ビルド＆スクラップ（新しいことをするために止める）への変換

STEP 2　係ミーティング　～コミュニケーションの質の向上～

アンケート結果から、コミュニケーションの取り方に注目しました。

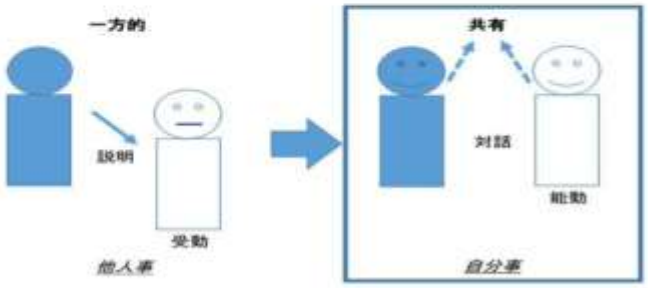
ポイントは３つ

①組織の最小単位である**「係」を一つのチーム**として捉える

②**「対話」**※によって気づきや思いを共有する場をつくる

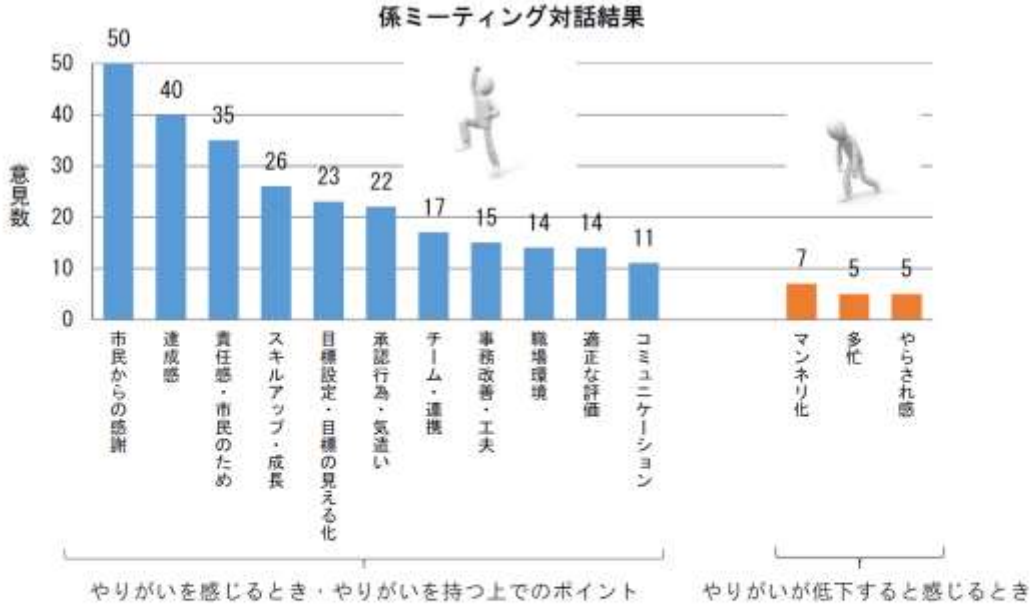
③研修等、多くの取組みを行っているため、新しい取組みでなく、**今ある取組みを活かす**

【対話（思いのキャッチボール）のイメージ】



※対話とは、対等な立場で時間を掛けて各自の考えや思いを話し、探究を深め、新たな価値を生成する話し合いの仕方。相互理解を深める場。深い気づきから自分の認識や見方を変えることができる。

そこで、係で問題意識の共有、個々の気づきや思いを掘り起こすこと、自分ゴトとして組織の現状について考えるきっかけを作りたいと考え、毎月実施している係ミーティングを利用し、今回のアンケート結果を踏まえて、「やりがい」をテーマに話をしていただきました。



窓口がメインの職場、事業を行っている職場、内部事務で市民との接点の少ない職場など、職場環境や職務内容の違いを前提にした意見もあり、市民との接点が少ない職場や数値的目標を明確に設定できる職場等では、やりがいを維持するために「目標設定」や「人間関係」に視点を置いている傾向も見られました。

STEP 3　研究過程から見えてきたこと

これまでの研究過程から、これから目指すべき組織になるために必要な変化は次の４つと考えます。

★問題点や課題の共有による「自分ゴトとして考える意識の変化」
★チーム（係）で現状を認識したことによる「チームとしての意識の変化」
★常に考えるという意識への変革
★対話の習慣化により、共感・共有・承認のチームへ変革

業務が多忙の中、職員自身が、日々の仕事に対する考え方や職員同士の関わり方について振り返る機会が少ないということで、職員アンケートの結果公表や係ミーティングのテーマを設定したことは、組織について「自分ゴト」として考えるきっかけを少しでも作ることができたのではないかと思います。

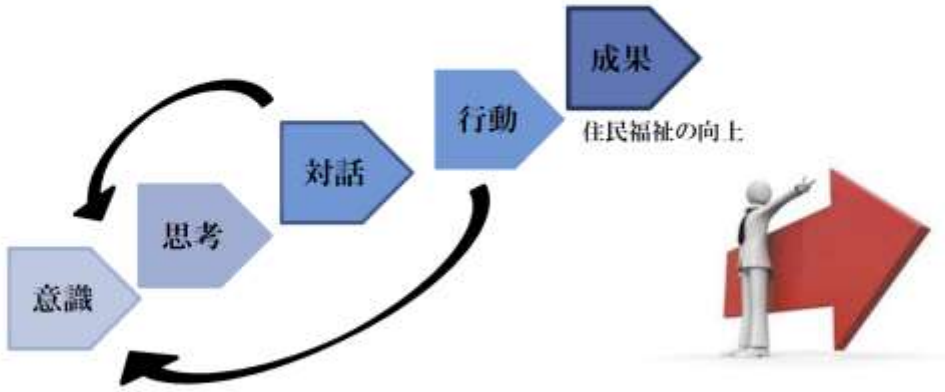
また、ミーティング結果で示されたようなやりがいが上がる工夫を多くの職員が知るとともに、組織の現状を理解した職員が増えることにより、濃密なコミュニケーションをとれるチームになると期待しています。

しかし、目指すべき組織の土壌を作ることは、一朝一夕でできるものではなく、係員（人）の考え方や組織（チーム）目標も常に一定ではありません。職員が常に自分の考えを持ち、判断・行動できる人材となるには、ミーティングや対話を継続して実施する組織風土が必要であると考えています。

個々の職員の意識改革が行われ、それが波紋のように組織に広がって行き、やがては市民へも波及する、そんな小田原市でありたいと思います。

自らが考え、動く。そして、一人からチームに

【考え方、意識を変えるステップ】



おまけ：人材マネジメント部会って何？

研修会ではない、現実を変える策を考える研究会

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会とは、地方創生の本丸は、「人材」であり、構想力・行動力を持つ人材と、アイデアを地域の成果に繋げることができる組織の双方が不可欠であると考え、役割を「地域の持つ可能性を発見し、従来の枠にとらわれない発想でそれらを強力に活かしていく地方創生時代の職員・組織を創る」こととしています。

この部会はいわゆる「研修」の場ではなく、「研究」する場であります。
主な研究課題として、

・職員の努力を、地域の成果へとつなげられる自治体をどのように実現するのか
　⇒　組織課題

・生活者起点（「住民目線」とは違い、生活者の立ち位置から考えること。）で発想し、関係者と共に未来を創っていける職員をどう育てるか
　⇒　人材課題

この課題に対して、１年間の参加を通じ、所属自治体・団体が抱える現実の課題を見極め、どう対処するのかを実践的に研究することが求められます。

また、基本的な３つの考え、「研究会」である意味とは

１．研修会ではない、現実を変える策を考える「研究会」である
２．教えてもらうのではなく、「自ら考え、見つけ出す場」である
３．知識は後からでも学べる、「対話から気づきを得る場」である

となっています。

【部会で大切にするキーワード】

【話し合いの相関図】

■chat「雑談」・・・・・特に目的がない
■conversation「会話」‥関係性を築く
■dialogue「対話」・・・目的を共有する
■discussion「議論」・・方策を考える
■debate「討論」・・・・物事を決める