茅ヶ崎市研究報告書

「平成28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共同執筆論文」

たんぽぽ白書

しっかりと根を張り、生き抜くための知識と知恵を身に付け、その思いと思想を広げ、
コツコツと継続的に独自の進化を続けるたんぽぽのように

茅ヶ崎市メンバー

市民自治推進課	前田　利晃
防災対策課	川口　時世
職員課	山﨑　淳

目　　次

共同論文執筆にあたり～なぜ、「たんぽぽ」なのか ・・・・・・・・・・・・・・・・Ｐ２

第１章 研究会の記録 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・Ｐ３～１６

【phase１】種まき（メンバー決定～研究会スタート）・・・・・・・・・・・ Ｐ３～５

【phase２】発芽（第２回研究会～キーパーソン１１名へのヒアリング）・・ Ｐ６～９

【phase３】成長期（夏合宿～発表～決意表明） ・・・・・・・・・・・ Ｐ１０～１１

【phase４】さらに成長期（先輩・職員課へのヒアリング）・・・・・・ Ｐ１２～１３

【phase５】開花（オフサイトミーティング「サイゼリア会」）・・・・・・・・Ｐ１４

【phase６】綿毛（第５回研究会～コミットメントプレゼン～たんぽぽ誕生）
・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・Ｐ１５～１６

第２章 今後の展開（２本の柱～驚異の生命力のある綿毛として拡散）・・Ｐ１７～２１

第３章 メンバーの決意表明（コツコツ継続）・・・・・・・・・・・・・・・・・Ｐ２２

「前進あるのみ！」 前田　利晃

「自分と向き合う」 川口　時世

「有言不実行から有言実行に」 山﨑　淳

共同論文の執筆にあたり～（なぜ、「たんぽぽ」なのか）

今年度、早稲田大学マニフェスト研究所・人材マネジメント部会に自治体代表として参画し、組織の変革を担う視点、経営層目線での変革シナリオ、それぞれに求められるリーダーシップ等の領域において実践的な研究を続けた成果をとりまとめ、次年度以降の継続的な振り返りによる成果創出の基盤となる「部会での学びの集大成」となるべく参加メンバー間で対話を重ね、今回の共同論文の構成となりました。

我々は、ありたい姿として「積極的に意見を言い合うことができる組織文化の創造」を掲げ、その実践の中心に「たんぽぽオフサイトミーティング」を位置付けます。

春を彩る、誰もが知っている身近な花、「たんぽぽ」。

他の植物が育たない場所で立派に花を咲かせるたんぽぽは、成長点が地面近く、茎が非常に短く葉が水平に広がって、多くの太陽の光を浴びて生存する個性的で生命力が強い植物です。

背の低いたんぽぽは、他の背の高い植物と共存しても太陽の光が遮られ成長に影響が及ぼされてしまいます。そのため他の植物が育たない場所に独自の進化と生命力でしっかりと長い根を張り、綺麗な花を咲かせ綿毛の種で風を利用して遠くに子孫を残す独自の生き方を身に付けたのです。たんぽぽの根は、見えざる大きな特徴であり、たんぽぽのしたたかさを、陰で支えているところです。

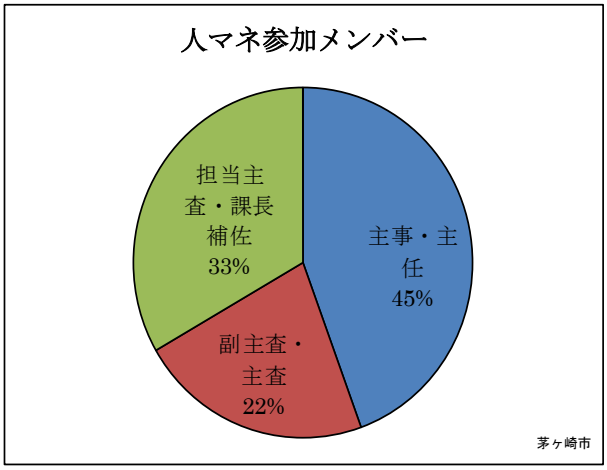
たんぽぽのように、しっかりと根を張り、生き抜くための知識と知恵を身に付け、その思いと思想を広げ、コツコツと継続的に独自の進化を続けたいという思いを込めて、命名しました。

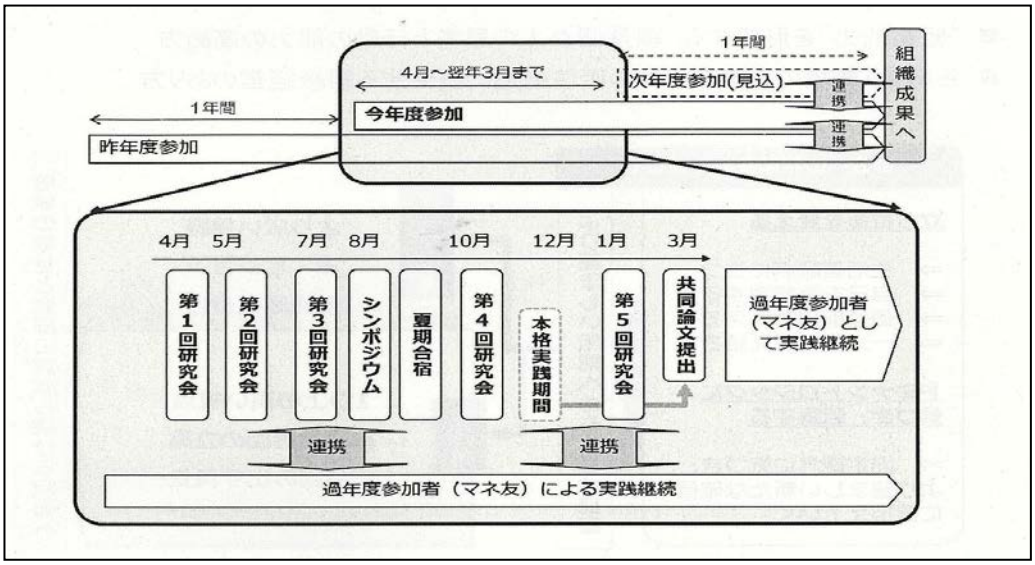
インフォーマルな場での対話を継続することにより、既存の施策の実行性をより高め、「目的・目標が共有され、各職員が果たすべき役割を自覚しながら、個々の能力を最大限に発揮することができる組織文化の創造・風土の醸成」を目指します。

第１章「研究会の記録」

【phase１】種まき（メンバー決定～研究会スタート）

茅ヶ崎市は、平成２５年度からこの研究会に参加し、我々平成２８年度３名で４期１２名となる。今回より公募制として、１名の公募メンバーと過去の研究会の参加メンバーとして若手メンバーが中心だったことから、中堅級の２名での今回参加メンバー構成となった。早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメン部会（以下「人マネ」 という。）は、「地方創生時代が求める自治体職員を育成する」こと掲げ、職員一人ひとりの意識行動変革により、市民・ 地域の幸せと発展に貢献し続ける組織を創ることを目的している。この人マネの最大の特徴は、あくまでも「研究」という点にある 。従来のいわゆる 一過性の「研修」ではない。





人マネには、大きなキーワードが４つある。

それは、参加者による 「ダイアログ（対話）」を通じて、①「立ち位置を変える」、②「価値前提で考える」、③「一人称で捉え語る」、④「ドミナントロジック（先入観・思い込み）を転換する」というものである。

そして、同じ思いを もつ仲間とともに挑戦続けながら一歩前踏み出すことを目指している。

第１回研究会では、部会とは何かを考える、ダイアログに慣れることに重点が置かれた。

そもそもダイアログとは対話＝目的共有することであり、客観的事実を互いに一つの事実として理解するためには、共有が必要であり、会話＝関係性を築くこと、議論＝方策を考えること、討論＝物事を決めることとは異なる。研修ではなく、研究会であることから、座学で学ぶのではなく体験して学んでいく形であったので、この段階ではどのように意識したり役割分担したりするのか、理解に苦しんだ。ダイアログをする上で意識することとして、目標・目的を共有する、立ち位置を変える（自分、市民、管理職、などなど)、価値前提で考えて一歩前に踏み出すこと、実践と反省を繰り返し、少しずつ質を高めていく、役割分担を交代して経験を積むことでそれぞれの役割を複数の視点から見ることができるようにするなど体験を積むことなどある。

第１回研究会と第２回研究会で学んだこととして、人マネには、大きなキーワードが４つ「ダイアログ（対話)」を通じて、①「立ち位置を変える」②「価値前提で考える」③「一人称で捉え語る」④「ドミナントロジック（先入観・思い込み）を転換する」を理解した。

① 「立ち位置を変える」

自分目線から抜け出し、時には経営者の視点に立ったり、時には市民の立場に置き換えたりするなど、相手の目線に立って物事を見ることである。自分以外の視点に立って考えてみることで、あらためて自己を客観視することもでき、この自己を客観視する視点こそがこのまま漫然と同じことをやっていいのか、今やるべきことは何なのかを考えることができるかどうかにつながってくる。

② 「価値前提で考える」

何を大切にしているのか、何を目指しているのか、何の為にやっているのかの「何」の部分をしっかりと考え踏まえた上で、どうすれば実現できるのか考えることである。

目の前にある事実を既にあるものと受け入れた上で事実を基に考えることを事実前提といい、前例主義・横並び主義に陥りやすい面がある。仕事の内容によっては事実前提が必要であるし、事実を踏まえないで価値前提で考えようとすると「説得力のない理想論」になる恐れもあります。しかし、組織変革を考えていく上では今までの経験や知識が必ずしもあてはまらないことが数多くあり、「何」を踏まえて価値前提で考えることが重要である。

③ 「一人称で捉え語る」

物事について発言する際に、誰かの言葉を使って語るのではなく、自分の頭で考え、自分の言葉で語ることである。私たちは組織に属する者として組織の見解を求められることがほとんどであるため、自分の意見を表明しないことに慣れてしまっている。自分の考えを発言しなくてよい立場では第三者的な思考になりやすく、当事者意識を持つことは期待できない。自分の考えを自分の言葉で表明して初めて自分の発言に責任感を持つことができるし、当事者意識を持つことができると思う。

④ 「ドミナントロジック（先入観・思い込み）を転換する」

前例踏襲で今までと同じ仕事をすれば良い、組織を変えることはできない、など公務員としての思い込みを転換していくには、対話が必要である。

「感じたこと」

人マネとはどのようなところなのか、自分には何ができるのか、何をすべきなのか。不安と期待を抱えながら、組織変革への熱い思いを持つ人、職場研修の一環として派遣される人、色々な背景と立場の人が集まり「対話」することが組織改革への一歩となる。思い込み（固定概念）を打ち破り転換し、一歩前へ踏み出すことが、意識・思考の変革を起こすことそして行動・成果の変革につなげていくことを部会では目指しているということを感じた。

【phase２】発芽（第２回研究会～キーパーソン１１名へのヒアリング）

１　第２回研究会

第２回研究会では、第１回研究会の宿題「組織の現状把握」の共有とダイアログ「①やらされ感とは何か」「②どうすればやりたい感で仕事ができる組織になるのか」が行われた。

我々は、第１回研究会の宿題に対し、現状の観察と各種データにより組織の現状把握を行うこととした。まず、それぞれが所属する職場を観察すること、各フロアを観察することにより、業務特性による各職場・各フロアの雰囲気の違いなどを感じ取り、各種アンケート結果（自治基本条例、市民参加条例、人材育成基本方針等）、「人事行政運営等の状況」等を確認することにより、市の職員の意識、人事制度、働き方の特徴などを確認した。

職場観察で気付いたことは、全体的に個々人がパソコンに向かって黙々と作業をしており、職員同士が議論している様子があまり見られなかったことである。また、職場によって窓口カウンターの高さや対応する職員の数が異なっていた。

必要に応じて相談したり情報共有したりできる環境が無ければ、職場に対話を広げる必要があるという気付きがあった。

他県市等の参加者からは、「職員意識調査を見ると、意識は上がっているが、行動につながっているかどうかはわからない。」「人マネに参加した職員が様々な施策を展開しているが、そのことを知らなかった。成果が共有されてなかった。」「行政経営アンケート等から年代による職員の特徴を把握することができた。」などの現状報告があり、情報共有と対話の重要性を実感した。

「やらされ感」ではなく「やりたい感」で仕事ができる組織にするためには、個々人が自らの仕事の目的・意義を理解し、納得すること、そして個々人が「社会の中で自分が機能しているということを実感する。」「自分の存在意義を確認できる。」ことが必要であり、そのためには組織目標の共有、役割の理解、個々人に合った適切な評価、納得感などが必要であると考えた。

２　キーパーソンへのヒアリング

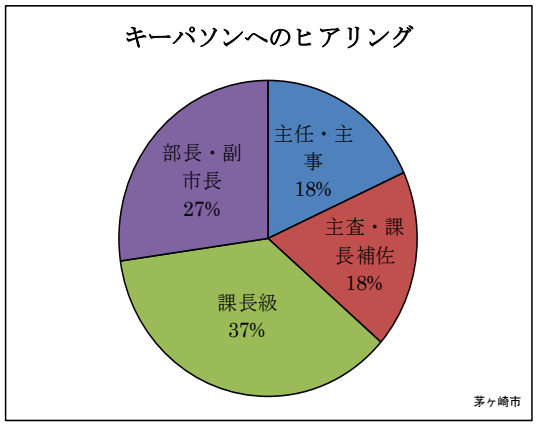
人マネにおける研究過程の序盤において「今後、組織変革を進めていくうえで、キーパーソンとなると思われる職員に、働きやすい組織・職場とは組織で働く上で大事なことなどを３人以上ヒアリングする」という課題が課せられた。

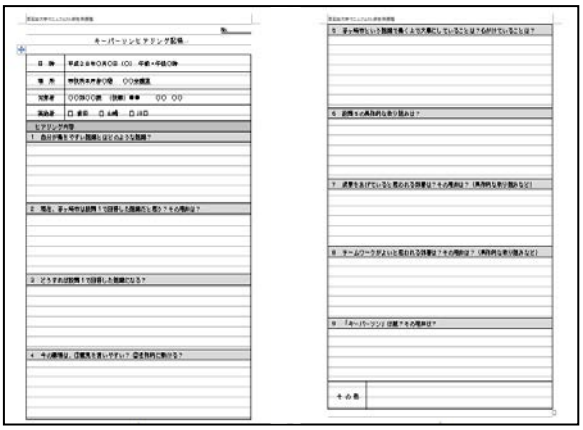
まず、課題にある「組織変革」が進む環境を検討したうえで、我々が考える組織内のキーパーソンについて、ダイアログを実施し、キーパーソンである要件や職場における環境等を共有化した。

組織変革には、若手からベテラン職員まで、一体となり、政策課題に向き合い行動する姿勢が欠かせないと分析した。とりわけ重要なことは、若手職員が自発的に行動しや

すい職場環境が存在すること。その環境を形成する重要なキーパーソンは、どのような立場にある職員であるか。我々としては、中堅職員の存在が若手とベテラン職員の架け橋となり重要であると仮定した上で、キーパーソンとしてのヒアリング対象を、若手からベテランまで、様々な年代層の職員とし、仮定の実証を試みた。

ヒアリング結果は次のとおりで、ヒアリングをとおして茅ヶ崎市職員が、積極的に意見を言い合うことが出来る風通しの良い組織で、個々の能力を発揮し、裁量をもって自分の思いを実現できる職場にするためには、何が必要か考える大きな材料となった。





①ヒアリング項目

1　自分が働きやすい組織とはどのような組織？
2　現在、茅ヶ崎市は設問１で回答した組織だと思うか？その理由は？
3　どうすれば設問１で回答した組織になるか？
4　今の職場は、課かい員が　①意見を言いやすい　②主体的に動ける　職場か？
5　茅ヶ崎市という組織で働く上で大事にしていることは？心がけていることは？
6　設問５の具体的な取り組みは？
7　成果をあげていると思われる部署は？その理由は？（具体的な取り組みなど）
8　チームワークがよいと思われる部署は？その理由は？（具体的な取り組みなど）
9　「キーパーソン」は誰？その理由は？

②ヒアリング結果

階層	働きやすい組織とは	現職場の状況	解決策
主事	担当や課内で考え方が共有されていると働きやすい （伺いを立てるべき人が多いと捗らない） ミドル級の頼れる先輩の力は絶大	ミーティングを開催するにもスケジュール調整などが一苦労 ミドル級職員の加入により働きやすさが劇的に変化	担当や専門にかかわらずアンテナをはり、声かけやアドバイスが増えたことにより、働きにくさが解決！ →たわいのない話から、仕事の話ができる →あの人があそこまでやってくれるなら、自分もやってやろうという職員が増えた →周りによい影響をもたらしている
主任	周りの職員が助けてくれる環境 人間関係が良いと働きやすい	上司次第で変わる職場環境 意思決定しない上司	助けてくれる環境を自分でつくる よりよい関係性 技術職・専門職など職種の違いを乗り越える
副主査	シンプルな組織 クリアな組織	個人の目標に向かって進んでおり、組織目標を見失っている。組織の一員という意識の欠如。	上司が部下に声かけし、組織目標や考え方を伝える。 上司が部下に聞きやすい雰囲気をつくる。
課長補佐	組織の構成員が、①前向きに、②組織全体としてよい仕事をしようと③工夫しながら、取り組んでいる組織	一個人として取り組んでいる人はいるが、組織として推進しようとする「特別」な取り組み無し	人は論理でなく感情で行動する。理由を説明して説得しようとするだけでは不十分。 → ①上位職の者が、②自分の言葉で、③こうしたい、こう考えている という「思い」を語ることが重要
担当課長	否定的な上司の元では発揮できない。	臨時職員も含め、皆が働きやすい職場となっている	想像力のある職員の養成
課長	組織として何をすべきかが明確になっている	業務の目的を上司に聞いてもわからない場合がある あえて無関心をする職員がいる	組織の監督者が人として話を聞く努力をする その職員にとってのメリット伝え、巻き込む努力をする
課長	職員間のコミュニケーション	大人数だと課の目標共有が難しいほか、課員が誰だか分からない	課内でのコミュニケーションイベントや研修を行い、関係性を構築する 中堅層のリーダーシップに効果を感じる
課長	チームを意識できる組織・・・エース1人では仕事は成り立たない 個人の裁量が認められている	期限と時間に追われている	ベースとなる職場環境の苗に、課や組織としてどこを目指すのか、意志共有は不可欠 良い意味で曖昧な部分が必要。個人の得意分野を生かしやすい。 話し合うことが解決策
理事	見本となる人が隣にいる環境	時間外で過ごすこと　時間内の雑談が人間関係を育てる 担当性だが、図部手のことを知っていないといけないが、そうはいっていない	「やってみて　言って聞かせて　させてみて　褒めてみせねば　人は育たず」 関わりのない穂とから情報をもらうようにする 目的の共有　情報の共有　モチベーションの向上
副市長	根拠と目標が明確 課題の共有 立場の理解 人間関係が良好	担当業務以外に気が回らない職員もいる 気がついたことを問題提起する場面が無い 人間関係・・・きちんと仕事をすれば人間性は関係ないが、こじれると業務に差し支える	「気づき」が大切。解決策の提案につながる。「気づき」の感性を養うことが大切 課題について話し合うことが出来る機会の創出・・仕事の話を居酒屋でする 人間関係を整えるイベント・・仕事の話をしないイベントをする
副市長	発送がポジティブで改革マインドを否定しない組織 →組織全体がそのような雰囲気に変わる 部長がキーパーソン	改革マインドがあることが前提・・無い職員はいらない・・その人の分は非常勤でいい 社会環境の二極化・・市民の中でも、高と低に分かれる・・職員はどちらかと言えば高 →市民が求める職員は、市内随いつの能力を持つことを求められている →明日から使える職員を採用すべき 問題提起して自ら動ける部長のいる部は活性化につながっている	決められたことをやるのではだめ・・それでは地域は発展しない 改革マインドをもつ組織風土やカルチャーを育てなくてはならない →安定より変化を求める職員 組織はみんなで助け合おうではダメ・・誰かが犠牲になりながら結果と成果を残せ！ 外部とのネットワークを大切にし利用できる職員 動きの軽さだけでは使えない。公務員としての基礎体力は必要 1人では仕事は出来ない・・チームを引き込むことが必要 人材の育成のために先輩に負荷をかけるのは良いと思わない 課や部の中に、組織マネジメントするスタッフを置くなどの方策がある ポキッといく職員に対し、カウンセリングできるスタッフを部ごとに置くなどもある

仮定の検証１　～我々の想像通り～

我々の仮定は前述のとおり「中堅層職員が、若手とベテランの架け橋となる」について検証すべく、特定の課の主事級職員と課長級職員、２名に対してヒアリングを行い、両者へ、「課内業務の潤滑な推進のために活躍している職員は誰？」という質問をさせていただいた。

ヒアリングの結果、両者から、同一の中堅職員２名の名前があげられ、大きく４担当に分散している大所帯の課において、年代層別の縦のつながりに加えて、担当別の横のつながりを構築する役割を果たしていることが分かった。

仮定の検証２　～我々の想定外～

ヒアリングを実施する中で、ベテラン層からの意見として多かったものが「課長職がキーパーソン」というものであった。各課における意欲的な業務の推進は、課長のポテンシャルや姿勢で決まってくる。また、課全体の雰囲気も課長の影響が大きいというものであった。

仮定の検証３　～さまざまな意見～

ヒアリングの中で、相反するコメントも現れた。

職場の人間関係の形成に関し、職場を１歩離れた場面での意見交換や、お楽しみ、何気ない時間の共有が、風通しのよい職場づくりに寄与するという考え方が多数あげられた中、職場以外の人間関係が良好であると、職務上、考えの相違などがある場合、はっきりとした意見をあげにくくなるという意見もあげられた。

また、事務職と技術職、消防職など、様々な職種がある中で、職種間の人間関係の構築も各課における意欲的な業務の推進に関係するということがわかった。

「感じたこと」

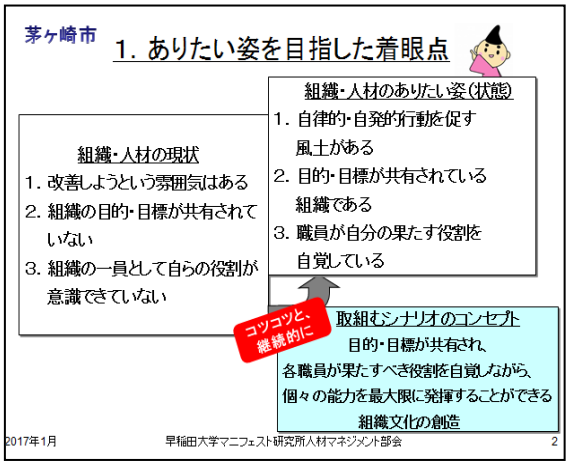
キーパーソンの皆さまの想いを知ること、ヒアリングの重要性を感じた。

キーパーソンは組織をよりよくするための取り組みを進める上で核となる人。ヒアリングを通じて「この組織にはこんな思いを持って仕事をしている人がいるんだ。」「こんな人と一緒に仕事をしてみたい。」という思いが沸き、モチベーションが高まった。他の職員もこんな経験ができれば、仕事がもっと楽しくなるかもしれないと感じた。また、同じ質問項目でも、立場によって視点が異なる点が非常に興味深かった。

【phase３】成長期（夏合宿～発表～決意表明）

第１回から３回の研究会で考え考え抜いて、話し合って話し合い尽くすという過程の中で様々な学びを得ることでき、またヒアリングをとおして何が必要か考えた。我々は「組織・人材のありたい姿」理念の達成のために一番大切にすべきものとして、「組織風土の創造」を掲げ、発表する施策を検討した。

施策を検討する序盤において、副市長から若手職員まで、自分たちが思う様々なキーパーソンに対するヒアリングを実施した。ヒアリングをとおして茅ヶ崎市職員が、積極的に意見を言い合うことが出来る風通しの良い組織で、個々の能力を発揮し、裁量をもって自分の思いを実現できる組織となる事を目指し、施策の終着点を「組織風土の創造」と定めた。



また、組織風土の定着に必要な「目的・目標の共有」や「職員の役割の理解」を、次に続く施策に位置付けた。

茅ヶ崎市の現状を確認すると、様々な業務がひしめき時間外勤務数が多い現状があり、職員の負担感を減らしながら、質の高い業務を目指した政策である、「働き方の見直し」にむけて、各課が取り組みを始めているものの、負担感の多さから発生した「やらされ感」をもつ職員が見られるのが現状である。

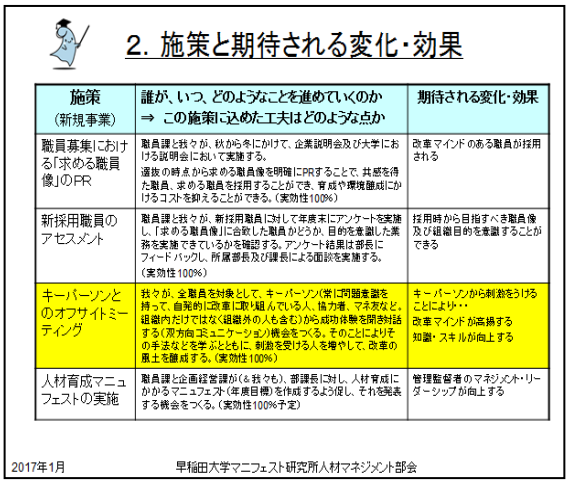
とくにルーティーンを中心に、毎日を過ごす職員は、組織目標より、目先の目標を優先しがちであることは、他市でも抱える課題と相違はない。

キーパーソンに対するヒアリングを行う中で、所属長が中心に、自発的に動く職員を育成することや、中堅職員が、所属全体を見渡しながら、自発的に活動しやすい所属環境をつくることなど、多くの意見を集めることが出来た。中でも刺激的であったのが、「元々組織がそのようなカルチャーをもつことが必要である」ことや、「自発的に動こうとする職員しか採用するべきではない」とのコメントであった。

自発的に動く組織文化は、入庁したての職員にも、幹部職員にも必要であるが、茅ヶ崎市に入庁してくる職員にも必要なことであるという意識をもち、攻めの採用活用をしなければならないという、自分たちなりの結論に至った。

ありたい姿を達成する為に必要な施策を４つ考えた。考えるに当たり大切にしたのは､「実効性があること」つまり、絵に描いた餅にならないことや目標に向け効果のある施策となる事の２点である。

これらの施策を、各年齢層の職員に向け、コツコツ継続的に打ち出すことで、５年後、10 年後の組織文化の形成と、成熟を目指す。



2. 施策と期待される変化･効果

施策（新規事業）	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
職員募集における「求める職員像」のPR	職員課と我々が、秋から冬にかけて、企業説明会及び大学における説明会において実施する。 盛版の時点から求める職員像を明確にPRすることで、共感を得た職員、求める職員を採用することができ、育成や環境醸成にかけるコストを抑えることができる。（実効性100%）	改革マインドのある職員が採用される
新採用職員のアセスメント	職員課と我々が、新採用職員に対して年度末にアンケートを実施し、「求める職員像」に合致した職員かどうか、目的を意識した業務を実施できているかを確認する。アンケート結果は部長にフィードバックし、所属部長及び課長による面談を実施する。（実効性100%）	採用時から目指すべき職員像及び組織目的を意識することができる
キーパーソンとのオフサイトミーティング	我々が、全職員を対象として、キーパーソン(常に問題意識を持って、自発的に改革に取り組んでいる人、協力者、マネ友など。組織内だけではなく組織外の人も含む)から成功体験を聞き対話する（双方向コミュニケーション）機会をつくる。そのことによりその手法などを学ぶとともに、刺激を受ける人を増やして、改革の風土を醸成する。（実効性100%）	キーパーソンから刺激をうけることにより･･･ 改革マインドが高揚する 知識・スキルが向上する
人材育成マニュフェストの実施	職員課と企画経営課が（＆我々も）、部課長に対し、人材育成にかかるマニュフェスト（年度目標）を作成するよう促し、それを発表する機会をつくる。（実効性100%予定）	管理監督者のマネジメント・リーダーシップが向上する

2017年1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

ありたい姿達成のための階層別施策一覧　新規実施事業　既実施事業

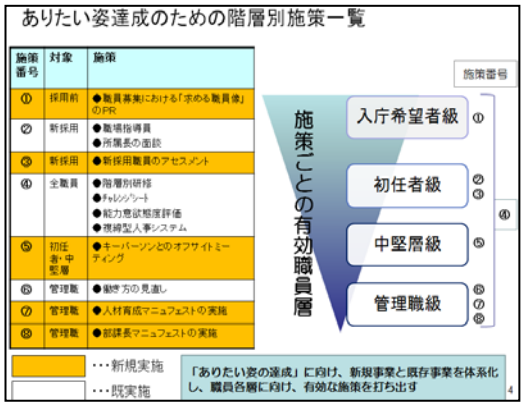
	対象	施策	施策の概要又は課題	効果
①	採用前	職員募集における「求める職員像」のPR	盛版の時点から求める職員像を明確にPRすることで、共感を得た職員、求める職員を採用することができ、育成や環境醸成にかけるコストを抑えることができる。	改革マインドのある職員が採用される
②	新採用	職場指導員 所属長の面談	実務の指導は実施していたが、組織の一員としての意識付けが不足していた。	新採用職員が組織に早く適応する
③	新採用	新採用職員のアセスメント	新採用職員に対して年度末にアンケートを実施し、「求める職員像」に合致した職員かどうか、目的を意識した業務を実施できているかを確認する。アンケート結果は部長にフィードバックし、所属部長及び課長による面談を実施する。	採用時から目指すべき職員像及び組織目的を意識することができる
④	全職員	階層別研修 チャレンジシート 能力意欲態度評価 複線型人事システム	各階層に必要と思われる能力向上を目的とした研修が企画されていたが、研修の効果を図る仕組みがない ため、研修が生かされているかが不明。 個人の目標管理を目的とした使用に試験し、組織と個人の目的・目標の共有化、役割に応じた役割の自覚及び期待値の明確化として十分に活用されていない。	階層別に必要な知識・スキルが向上する 組織の目的・目標が共有される 組織の一員としての役割を意識する 業務改善を行う
⑤	初任者・中堅層	キーパーソンとのオフサイトミーティング	キーパーソン(常に問題意識を持って、自発的に改革に取り組んでいる人)から成功体験を聞き対話すること(双方向コミュニケーション)により その手法などを学ぶとともに、刺激を受ける人を増やして、改革の風土を醸成する。	キーパーソンから刺激をうけることにより･･･ 改革マインドが高揚する 知識・スキルが向上する
⑥	管理職	働き方の見直し	管理職業務マネジメント、組織マネジメント、人材マネジメントを実施。管理部門における制度見直し等による全員機動的な業務量の削減を行う。	管理職の役割意識・リーダーシップ・マネジメント力の向上 業務量の削減
⑦	管理職	人材育成マニュフェストの実施	職員課と企画経営課が（＆我々も）、部課長に対し、人材育成にかかるマニュフェスト（年度目標）を作成するよう促し、それを発表する機会をつくる。（実効性100%予定）	管理監督者のマネジメント・リーダーシップが向上する
⑧	管理職	部課長マニュフェストの実施	部課長が所属職員に対して、部課長のマニュフェスト（年度目標）及びそれを達成するための月目標などを直接発表する機会をつくる。 チャレンジシートがあるが、部課長のチャレンジ内容を所属職員は知らない。所属職員が組織の目標を意識することができる。部課長が直接思い伝えることが不要。	組織の目的・目標が共有される 管理監督者のマネジメント・リーダーシップが向上する コミュニケーションが向上する

また、ありたい姿達成に向け、効果的効率的に、施策を進めるために、現在、茅ヶ崎市で実施している施策との一体した体系の整理が必要であると考える。

画面上、オレンジを背景にした事業が、今回打ち出した新規事業。
白地で表現したものが、既に取り組んでいる事業である。

新入職員１名に１人の先輩職員を充てる「職場指導員」の配置や、若手・中堅・管理者層別の職員研修、「チャレンジシート」や「能力意欲態度評価」と名付けた職員の意欲を引き出す人事評価システムの運用などがある。

これら、既存の施策に、新規施策を追加し、職員各層に向け、有効な施策を打ち出すこと。



ありたい姿達成のための階層別施策一覧

施策番号	対象	施策
①	採用前	●職員募集における「求める職員像」のPR
②	新採用	●職場指導員 ●所属長の面談
③	新採用	●新採用職員のアセスメント
④	全職員	●階層別研修 ●チャレンジシート ●能力意欲態度評価 ●複線型人事システム
⑤	初任者・中堅層	●キーパーソンとのオフサイトミーティング
⑥	管理職	●働き方の見直し
⑦	管理職	●人材育成マニュフェストの実施
⑧	管理職	●部課長マニュフェストの実施

また、それをコツコツ継続させていくことで、５年～１０年での組織文化の定着を目指す。

「感じたこと」

施策を見直すと、効果的な施策が揃っている。今、大事なのは施策の実行性を高めること。各施策がよりよく機能するように、それらをつなぐようなコツコツと継続的に草の根的な活動を実行したい。

【phase４】さらに成長期（先輩・職員課へのヒアリング）

夏合宿において、我々は、茅ヶ崎市職員が、積極的に意見を言い合うことが出来る風通しの良い組織で、個々の能力を発揮し、裁量をもって自分の思いを実現できる職場を「組織・人材のありたい姿」と掲げ、その姿の実現のために「組織風土の創造」をメインとした施策を掲げた。

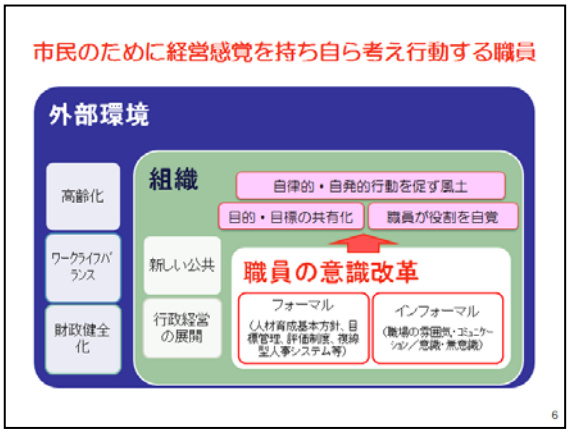
一方、他自治体の施策の報告を受ける中、茅ヶ崎市から過去の当研究会に参加した先輩（以下「先輩」という。）が打ち出した施策を、しっかり確認し、推進することも重要であることに気付かされた。

現在、既に実施している施策への参加及び検証等のために、１期から３期までの先輩にヒアリングすることとした。ヒアリング方法として、各期３名にヒアリングを行い、現在実施している次の施策等への参加計画等を検討することとした。また、職員課採用担当と調整等して、採用説明会への参加計画を検討することとした。

① 新規採用職員研修
② 副主査級職員研修
③ 退職される理事・部長級職員へのインタビューについて
④ 採用説明会

先輩へのヒアリングにおいては、各期が提案した施策への思いや期待する効果、課題について聞くことができた。先輩は、人マネで学んだことや研究したことを現在も継続し、仲間を増やす取り組みを進めてきたことがわかった。先輩の活動や各施策は今も継続して実施されているが、先輩以外の職員の巻き込み、次世代へ施策をつないでいく際の「思い」の継承と共有が課題である。組織変革は、一部の職員だけでは為し得ない。そのため、垣根を低くし、小さなことであっても、あらゆる職員が自分事として納得し、「やらされ感」ではなく「やりたい感」で変革にかかわることのできる環境をつくることが必要である。また、発案者の「思い」を継承しながらも、今、関わる人々の「思い」を反映させた取り組みを進めることが、継続的で発展的な実践となり、変革へつながると考える。

また、総合計画等の市が取り組む各政策や、人材育成に関する計画所管課に対しヒアリング等を実施し、我々が目指す「組織風土の創造」に向けた施策が、市としてどのように位置づけられるかを確認した。



「感じたこと」

結構色々やってきたけれど、先輩たちとの関係や組織内での人マネの立ち位置も含めて、今までの活動を振り返る必要があるのではないか。

各期の色を生かした取り組みが今も継続して行われていることがわかった。誰もが気軽に参加出来る自主勉強会ができればよいと感じた。

【phase５】開花（オフサイトミーティング「サイゼリア会」）

すぐに実施できる新規事業としてオフサイトミーティングを実施することとした。実施するにあたり、「気楽にまじめな話をする」というのがオフサイトミーティングのコンセプトであり、実施場所について「かしこまりすぎる会議室」、「くだけすぎる居酒屋」の中間的な場所として検討した結果「気軽に行けるファミリーレストラン・サイゼリア」で実施することとした。下記のメモとオフサイトミーティングのコンセプトを前提とするのみであまりルール的なものは設定しなかった。

（実施結果）

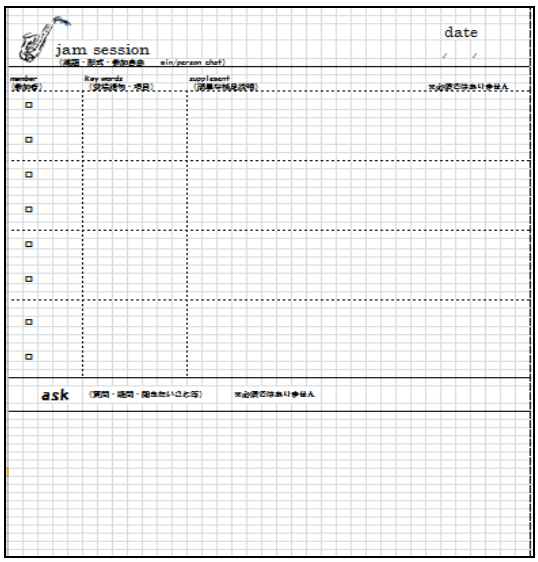
○人数　１０名（人マネ８名、若手職員２名）

○場所　ファミリーレストラン（サイゼリア）

○時間　１８時～２０時

○留意事項等

・立場や肩書きにとらわれず、結論を急がず、参加者が互いの話にじっくり耳を傾け、自由に意見を言い合う場（会議の手法の一つであり「気楽にまじめな話をする場」）であり、コミュニケーションの向上を通じた職場風土の改善に有効な方法であることを理解し、その定着に努めること。



（実施後の振り返り）

雰囲気は中間的な空間であり、気楽にまじめな話が少しできたが、どうしても雰囲気が解放的であることからまじめな話よりも居酒屋的な雰囲気になってしまった。ルール設定などしていなかったので時間も少しダラダラ感も否めず、充実感も少し欠ける感じであった。

再度、オフサイトミーティング実施にあたり再考が必要であると感じた。

【phase６】綿毛（第５回研究会～コミットメントプレゼン～たんぽぽ誕生）

第５回研究会では、改めて、部会とは何であったのかを振り返り、これからの自分にコミットメントを行った。振り返ると、部会のポイントは次の３点に集約される。

①そもそもこれは何のためか？と日常で考えるようになる。
（立ち位置を変え、ドミナントロジックから脱却することの意味を知る。）

②キーパーソンでなくとも、それぞれ「持ち味」があることに気付く。そして人の持ち味を生かす。

③自らも組織の現状をつくる「構成要素」であることに気付く。

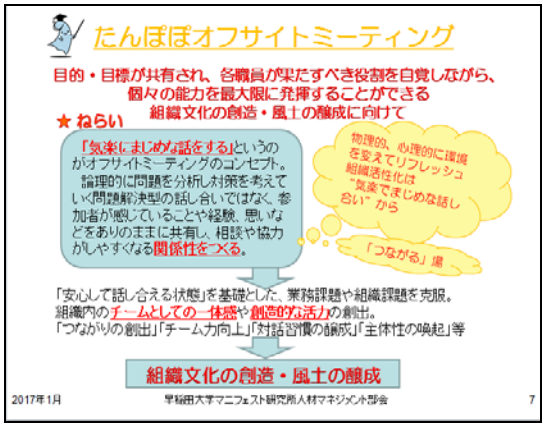
組織変革は、人が変わるということを信じることから始まる。また、変革行動のエネルギーは自分ごととして受け止めることから生まれる。

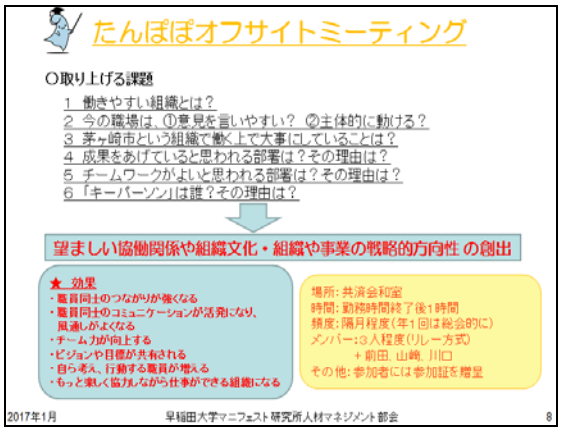
組織変革によって、社会にとって有用な価値をより多く組織が生み出すために、全ての階層が果たすべき役割を認識する必要があるが、そのためには、どの階層にどのような働きかけをすべきかを考え、実行する必要がある。対話はそのための手段であり、対話により思考が開始する。

第５回研究会においては、組織変革への思いがある人の「心の種火」を熱量の発信源として伝播すること、時に消えかかるその火を追い炊きすること、そもそも火がついていない人への借火などを例に、制度や仕組みの開始とその後の継続の難しさについて議論された。

この議論を受けて、我々は、組織変革には、コツコツと継続的な意識変革の取り組みによる変革の組織風土の醸成が必要であり、その根底にはインフォーマルな関係性の構築があると考えた。なお、「種火」は、思いを伝播させることを表すのにわかりやすい表現ではあるが、木造密集市街地を抱える本市において、延焼火災をイメージさせる表現は適切ではないと考えた結果、たんぽぽを使って同表現を行うこととした。アスファルトにも咲く強さを持つたんぽぽのように、一人一人の思想や取り組みが強い生命力を持ち、インフォーマルな場で共有され、それらが、綿毛のように広がり、また別の場所で芽吹き、成長し、さらに広がっていく。このことにより変革の組織文化が創造される。

第５回研究会の総括、我々のコミットメントは・・・
「コツコツ継続的にオフサイトたんぽぽミーティングをやります！」





「感じたこと」

これまで先輩マネ友が築いてきた歴史（施策）を下支えする、つながりをつくり、仲間を増やす取り組みを進めよう！

第２章「今後の展開」【２本の柱～驚異の生命力ある綿毛として拡散】

１本目　既に実施している施策への参加及び検証

① 新規採用職員研修「良いコミュニケーションをとるには」１１月１５日
自主研究グループ「チームＷ（２期メンバー発起)」の活動への参加

平成２８年度採用の新規採用職員７０名に対しての、後期研修のカリキュラムの一つとして４時間研修の講師の一人として参加した。内容としては、テーマである「良いコミュニケーションをとるには」を目的として、まずチームワーク・役割分担などの意識付けを認識してもらう内容から始まり、ダイアログの方法などについて説明後に研修の半分以上の時間割いて、いくつかのテーマ毎に６名前後のメンバーに分かれ対話する形で研修が行われた。チームＷとしての研修参加は過去にも行っていることからも、研修としてしっかりとした構成であった。

「感じたこと」
新規採用職員に対しての対話してもらうテーマは何がよいのか、研修後に活かせるのか、ダイアログの説明は伝わったのか。
ダイアログ研修は係長研修で時間をかけてやった方が効果的ではないか。
もしくは色々な研修のカリキュラムの最後に毎回組み込んで、ダイアログの機会を増やした方がよいのではないか。

【今後の展開】
対象職員にあった研修をするために、職員課研修担当との検証について積極的に行っていき、今まで以上に充実し研修後にも小さなことでも活かせていけるほか、何か気づきを与えることが出来る研修にしていきたいと考える。

② 副主査級職員研修「課題解決力育成研究」（３期メンバー提唱）

伊藤史紀幹事を講師として招いて、ミドルマネジメント層の職員に求められる資質を講義の中でチームを作り、対話・体験を通じて実践研究していく研修として行われた。第４回の冒頭に、夏合宿で我々が発表してきたことを今回の研修参加者の前で発表した。上記カリキュラムのとおり対話を重ねて考えぬいていくことは、我々の研究会と似ていることも多く、研修参加者も他の研修とは違った感覚と体験できたと考える。

「感じたこと」
対話する場はあるもののどうしても考えぬくことより結論を求めてしまいがちになり、本来の目的である考えが疎かになってしまっていないか。
研修の成果発表があることもあり、どうしても落としどころを探してしまっている。

【今後の展開】

平成２９年度についても継続して本研修を実施が決定しており、前回は３期メンバーが進行等を担っていましたが、来年度は我々が担うことになった。ついては、職員課研修担当と人マネ３期と今年度の検証等していき、今まで以上に充実した研修にしていきたいと考える。

平成２８年度　副主査級職員研修講座　実施要領

課題解決力育成研究

１　目　的　　現在、本市においては、昇任のスピードが速まっており、監督職としての資質が早い段階から求められます。この研修では、全庁的な制度について学ぶとともに、これからの組織リーダーとして必要な業務における「ヒト・モノ・カネ」に対するマネジメント力の向上を図ることを目的とします。

２　目　標　　受講者が、この研修を修了した時点で次のことを習得できるようにします。
①　全庁的な制度（総合計画、人事評価制度、業務棚卸評価制度など）について理解する。
②　ミドルマネジメント層に必要な「チームビルディング・チャレンジシップ・ロジカルシンキング」の考え方や技法を習得する。
③　職場における課題を抽出し、課題解決のアクションプランを作成するための資質を習得する。

３　対　象　　副主査の職にある職員（平成２８年４月１日現在）
※　別紙「受講者名簿」のとおり

４　日　程　　平成２８年５月１１日（水）、６月１５日（水）、７月２５日（月）、９月１６日（金）、１０月１４日（金）（５日間）
※　時間については、次のカリキュラムを参照してください。

５　場　所　　茅ヶ崎市役所　本庁舎５階　研修室

６　内　容　　次ページのとおり

７　講　師
(1) ITO Fuminori Consulting　代表　伊藤　実紀　氏
(2) 庁内講師

８　その他
(1) 研修開始時間の５分前には着席してください（時間厳守）。
(2) カリキュラムは状況により変更することがあります。
(3) 研修終了後、１０日以内に、システム内発送にて「研修報告書」を職員課へ提出してください。

③　退職される理事・部長級職員へのインタビューについて

自主研究グループ「チームＷ（人マネ２期メンバー発起）」の活動への参加

複雑・多様化する市民ニーズや年々増加する業務により、若手職員～中堅職員においてはなかなか理事・部長級職員の皆様と対話する機会がないという現状がある。

今後、多くの定年退職者が出る中で、皆様のこれまでのキャリアにおける経験を踏まえ、これからの茅ヶ崎市を担う職員に対し、「思い」の伝承を行い、新たな気付きを得ることを目的とする。

「感じたこと」

熱い思い・気づきなど感じることができそしてその思いを全職員に拡散することができるとても良い施策であることを感じた。

【今後の展開】

今後も継続して「思い」の伝承バトンを繋げていくことが重要である。

④　れんが工房への参加

自主研究グループ「れんが工房」の活動への参加

自主研究グループ「れんが工房」の研究会において、人マネの概要及び我々の研究内容について発表を行うとともに、人マネで学んでいることの一部を体験してもらい、その結果をふまえて対話を行った。

平成２９年２月２４日（金）１８時～１９時２０分（消防作戦室）
参加者７名（うち２名は発表者）

「れんが工房」は、次世代を担う職員に必要な能力とは何かを明確にし、その能力を向上させるための研修方法やトレーニング方法等を研究するために、消防職員を中心として設立されたグループである。同グループは、次世代を担う職員に必要な能力は、主にコミュニケーション能力、プレゼンテーション能力であると結論づけ、これらの能力を身につけるためのトレーニング方法を開発し、定例勉強会でトレーニング

を実際に行い、能力の向上を図っている。また、業務課題について情報交換を行ったり、将来予測される組織課題について意見交換を行ったりしている。

同グループの活動目的と我々の研究目的は、組織づくりのための人づくり、すなわち、対話を通じて関係性を構築するとともに、業務課題や組織課題を検討し、よりより組織をつくるための職員の能力向上を図るという点で合致しており、我々の活動発表を通じて、相互に刺激を受けることが出来た。また、今後も必要に応じて両者の連携による活動を実施することについて合意を得ることが出来た。

自主研究グループが、定期的な活動を継続していくことは簡単ではない。同グループも設立してからしばらくは活動が続いたが、主催者が研究題材等を用意することが困難となり、近年は研究会を開いていなかったとのことである。

主催者が全てを整えて研究会を行うことは、主催者の負担となり、継続性に課題が生じるため、誰もが気楽に研究会に携われる体制を構築すること、が重要であると考えた。

「感じたこと」

難しいことよりも簡単なこと、そして一部の人だけが頑張るよりも大勢が気軽にかかわれることが、継続の鍵であろう。

【今後の展開】

今後も協力関係を築き、必要に応じて連携しながら活動を進める。

⑤ 採用説明会への参加

職員課採用担当が現在実施している採用説明会に参加する。

主体的に動く組織風土をＰＲし、そのような人材を積極的に求める事を考える上で実際に採用説明会に出向き実態把握し検証していく。

平成２９年３月１日、７日、１０日　合同企業説明会

「感じたこと」

合同企業説明会は、民間企業志望の学生も参加するため、公務員志望以外の学生にも組織風土をＰＲし、興味を持ってもらう好機となる。参加者から「公務員は考えていなかったけれど、茅ヶ崎市だけは興味を持った」「他市とは違う印象を受けた」「新しい門が開けた」という声あり。

【今後の展開】

今年度参加したことを踏まえ、職員募集における「求める職員像」のＰＲについて職員課採用担当に我々の検証結果等を伝える。

２本目　オフサイト「たんぽぽ」ミーティングの継続実施

望ましい協働関係や組織文化、組織や事業の戦略的方向性 の創出に向けて、オフサイトミーティングを継続的に実施する。

「気楽にまじめな話をする」というのがオフサイトミーティングのコンセプト。論理的に問題を分析し対策を考えていく問題解決型の話し合いではなく、参加者が感じていることや経験、思いなどをありのままに共有し、相談や協力がしやすくなる関係性をつくる。物理的、心理的に環境を変え、「安心して話し合える状態」において「気楽でまじめな話し合い」をすることにより、つながりの創出、対話習慣の醸成、主体性の喚起、業務課題や組織課題の克服、組織内のチームとしての一体感や創造的な活力の創出を目指す。

①たんぽぽオフサイトミーティングの概要

・目的：インフォーマルな場での対話による、望ましい協働関係や組織文化・組織や事業の戦略的方向性の創出
・場所：共済会和室
・時間：勤務時間終了後１時間
・頻度：隔月程度（年１回は総会的に）
・メンバー：３人程度（リレー方式）＋企画者３人（人材マネジメント部会参加者）
・その他：参加者には参加証を贈呈

②取り上げる主な課題

・働きやすい組織とは？
・今の職場は、①意見を言いやすい？　②主体的に動ける？
・茅ヶ崎市という組織で働く上で大事にしていることは？
・成果をあげていると思われる部署は？その理由は？
・チームワークがよいと思われる部署は？その理由は？
・「キーパーソン」は誰？その理由は？

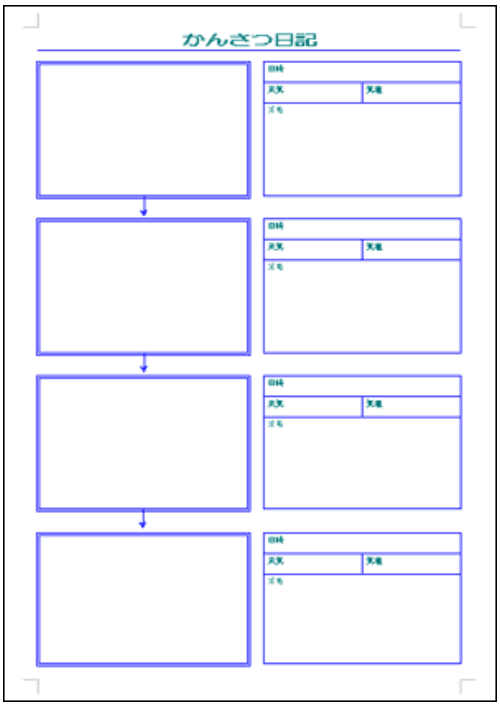
③期待する効果

・職員同士のつながりが強くなる
・職員同士のコミュニケーションが活発になり、風通しがよくなる
・チーム力が向上する
・ビジョンや目標が共有される
・自ら考え、行動する職員が増える
・もっと楽しく協力しながら仕事ができる組織になる

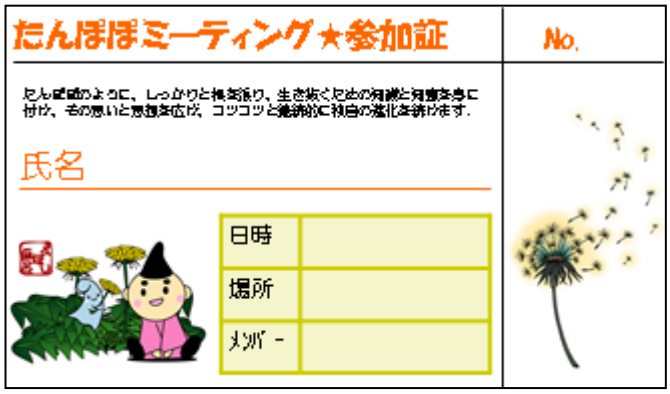
【今後の予定】

年度	月	活動	月	活動
平成２９	４	開花・綿毛	１０	土づくり・水やり
	５	開花・綿毛	１１	土づくり・水やり
	６	開花・綿毛	１２	土づくり・水やり
	７	開花・綿毛	１	土づくり・水やり
	８	たんぽぽ畑観察会	２	土づくり・水やり
	９	土づくり・水やり	３	開花・綿毛

【成長記録】



【参加証】



第３章「メンバーの決意表明」（コツコツ継続）

「前進あるのみ！」　前田利晃

日頃より、多くの課と関わりを持ちながら事業を拓く職務にあたっておりますので、新たな取組に積極的にチャレンジする空気感をもつ課、保守的である課など、多種多様な空気の中、５年前と現在では、積極的にチャレンジする風土が醸成されてきていると感じております。しかしながら、今年度、ワークライフバランスや業務のスクラップを意識した業務の検討の推進などにより、醸成された空気感が、プラスかマイナス方向か、どちらへ傾いていくのか気がかりです。そのような中、人材マネジメント部会最終日、各自治体からの決意表明を受けて、「自分は前進あるのみ」と意識を確認しました。

幹事団や事務局のみなさま、先輩マネ友さま、研究会にご参加の各自治体のみなさまに感謝申し上げます。

「自分と向き合う」　川口時世

人材マネジメント部会に参加し、考え抜き、対話するなかで、改めて目的を意識し、組織の一員としての自分を確認することができました。このことは変革への第一歩です。

もやもやしているとき、心が折れそうなとき、行き先を見失ったとき、何の変化もない日常が続くとき・・・そんなときに、元気になれる、モチベーションが高まる、解決の糸口を見つけられる、自分の役割を再認識できる、変化を感じられる・・・また、遠慮無く自分の考えや疑問をぶつけられる・・・そんな場が職場のどこかにあると、普段の仕事をより充実したものにする活力が生まれ、よりより組織づくりが行われていくのではないかと思います。特別なものではなく、日常のなかで、普通に「自分」を確認できる場所として、「たんぽぽオフサイトミーティング」を実施して行けたらと思います。

「有言不実行から有言実行に」　山﨑淳

「まずは、山﨑さんが動くことではないのかな」鬼澤副部会長よりの夏合宿発表後の冒頭での言葉です。今回の研究会で改めて自分（の考え方）が変わることができたと思います。全国から集まった２００名以上の仲間たちの熱い思い、共に考え、共に学び、共に対話したこの１年間はとても貴重な時間でした。これからが本当の意味のスタートであり、目の前の業務だけにとらわれることなく、組織全体の中で自分のできることを探し、毎日小さなことでもコツコツ継続して行動し続けていかなくてはならないと強く思います。

最後に、北川所長を始め幹事団及び事務局のみなさま、今回の研究会の仲間、先輩マネ友に感謝を申し上げると共に、今後もよろしくお願いします。