

平成 28 年度早稲田大学人材マネジメント部会 共同論文
「対話から気づき、変革する組織をめざして」

静岡県掛川市
生涯学習協働推進課 清水友香
学校教育課 戸塚宏之
こども政策課 山本邦一

活動の概要と経過、見出した成果

① 掛川市のこれまでと 3 期生の参加に当たって

掛川市では「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、部会と呼ぶ）」に今回で 3 年目の参加となる。これまでの参加者は、一昨年は職員意識調査を行い、昨年は「ほぼ月刊通信「積小為大」（以下、「積小為大」と呼ぶ）」の発行を始めてきた。「積小為大」は、身近で親しみやすい話題から市役所の仕事を考え直すきっかけづくりと、部会のキーワードを紹介しながら情報共有を図る試みを行い、第 7 号まで発行されたところである。私たちは、「早稲田大学マニフェスト研究所 人材マネジメント研修」という研修があることを認識していたが、早稲田大学、マニフェスト、人材マネジメントの関係がわからず、率直に言って、何をやっているかよくわからない研修という印象を持っていた。

私たちは、現在の担当職務に留まらず、市役所全体を違う視点から考える機会になればという思いで、この研修に参加することとなった。

② 参加期間中に取り組んだこと（第 1 回～第 3 回研究会とシンポジウム）

4 月に行われた部会第 1 回研究会のオリエンテーションでは、この部会が 1 回、1 年で終わりとなる「研修」ではなく、市役所職員でいる限り続く「研究」の場であること、この部会の最終目標は、私たちにとって掛川市役所の組織変革であることが明らかにされた。その後、早速、他自治体からの参加者と、組織変革についての定義づけを対話により行った。対話では、互いの意見に共感しながら耳を傾け、皆が気づきを得ながら考えを共有していく過程が印象的と感じた。

第 1 回研究会課題「組織の現状を知る」を考えるに当たり、資料収集や関係する職員へ聞き取り調査を行った。

最初に私たちが話し合った推論では「業務量増加の一方で人員不足」「担当の所在があいまいで仕事を押し付け合い」「前例踏襲」「係の目標が持ちにくい」であったため、職員組合アンケート結果と人員配置の推移を入手し分析することで、県内他市町との差違を調べた。また、聞き取り対象者としては、私たちに仕事上の繋がりがより広く市役所全般がわかる幹部職員や職員組合役員に依頼し、組織の現状を伺うこととした。

それらの結果から、私たちが考えた掛川市の現状は、お話を伺った方々も同様に問題であると認識していることがわかった。

【掛川市の現状について 調査結果】

(組合春闘アンケート 2015、2016 の結果 (抜粋))

掛川市で特徴的だったのは

①職場で改善してほしいこと

「人員削減などの合理化攻撃」全体：18.1% 掛川市：29.2%

②仕事や職場でストレスを感じていること

「仕事量の増加」全体：35.8% 掛川市：45.1%

(人員管理資料)

①正規職員数の推移

平成 17 年 4 月 (1 市 2 町合併時) 924 人→平成 27 年には 768 人 (およそ 17%の減少)

②職員 1 人当たり年間時間外勤務時間の推移

平成 17 年度に 137 時間であったが、平成 23 に 115 時間まで減少した。しかし、その後増加に転じ、平成 27 は 145 時間に (H17 から 6 %、H23 からは 27%近くもの増加)。

5 月の第 2 回研究会では、自治体ごとに話し合った「組織の現状を知る」の内容について他自治体職員とのグループ内で対話し、情報交換を行った。仕事が増える一方で仕事の整理 (スクラップ) ができていないこと、職員間・職場間の連携不足などの課題は他の自治体にも同様に見受けられることがわかった。また、仕事を行っていく上でありがちなやらされ感について、やらされ感の正体と、やらされ感を持たずにやりたい感で仕事するための方策を、グループで対話・検討した。

その時の結論は、その仕事の意義を理解し自分自身納得した上で仕事に取り組むことが大切、ということであった。これは、部会のキーワードの一つである「腹落ち」に当たる。また、話し合いの中で納得=腹落ちを得るために、時間を掛けて対話する必要があると気づいた。

次回までの課題として出されたのが、組織変革を進めるために「キーパーソンとの対話」を行うこと、であった。組織変革に関係する職員として、企画、財政、総務部門の幹部職員 4 人と対話し、組織変革を組織と個人の両面から進めるための質問 (①仕事のスクラップが進まない理由、②組織のあり方・人材育成についての主に 2 点) について伺った。

①仕事のスクラップが進まない理由として

- ・市長副市長の意向や市の組織・仕組みが合っていないのでは
- ・労力を掛けても仕事の整理をすることが報われない現状
- ・そもそも職員の意識や市役所全体の風土が急激な変革を求めている
- ・予算策定時に担当課が関与する仕組みができていない
- ・全体的に仕事 (制度設定や新たな手法など) の取りかかりが周辺市に比べて遅れている

といった意見があった。

②組織・人材育成について挙げられた意見としては、

・市役所内の連携が図られるためには、職員皆が市全体のことを理解していることが前提

- ・年度当初に作成する部・課の作戦書の内容が浸透していること
- ・職員自身の意識や資質向上も大切
- ・自己申告面接制度により上司と部下の対話・相互理解が図られる仕組みはある
- ・市民目線を持った職員の育成を目指す

聞き取り調査により、私たちと同様の認識を幹部職員も抱いていることを改めて実感すると同時に、なぜ実行に移せないのか・実行するのが難しいのか、ということを感じた。そこから、実行するためには一歩踏み出す勇気（個人の問題）とそれを後押しする仕組み（制度の問題）の両面が必要ではないかと考えるに至った。

7月の第3回研究会では、価値前提で仕事を進める重要性について、グループ内の対話により理解を深めた。そもそもの仕事の意味を考える習慣を身につけられれば、やらされ感に振り回されることも少なくなるのではないかと感じた。これまでの様々な方との対話により気づきを得たこともあるが、一方で、対話を重ねてもすっきりとわかりきらないモヤモヤ感も残った。

「価値前提で考える」とは、仕事の目的だけでなく、ありたい姿や、そもそもその仕事が必要か、というところから考えて（逆算して）自分が納得することが大切と思った。個人ではやりがいや仕事の達成感を積み重ねること、組織ではその組織の理念を伝えて共有し仲間を増やすこと、これらが全体として組織変革に繋がると感じた。

価値前提に対する言葉として事実前提が挙げられるが、価値前提で仕事をしていても、それが定例化してしまうと事実前提になってしまうという幹事からの指摘は、常に仕事の内容を検証し続ける姿勢が大切と改めて気づいた。

7月には早稲田大学日本橋キャンパスにおいてシンポジウムが開かれ、出馬部会長、鬼澤部会長代行らから、組織変革についての講話があった。講話の合間には対話の時間が持たれたため、講話の内容を理解するのに役立った。

第3回までの部会及び課題に対する取組みと、マネ友先輩方との対話により、夏期合宿への準備を進めることとなった。また、これまでの調査結果の分析から、私たちは掛川市の現状を、

- 1 市全体として余裕が無く、他者へ無関心。その結果、市民目線よりも自己都合になってしまう（職員の余裕のなさ）。
- 2 業務見直しが制度化されておらず、仕事を見直すことに消極的、市長のビジョンが職員に十分共有されていないのではないかと（これらは組織の課題）と考えた。

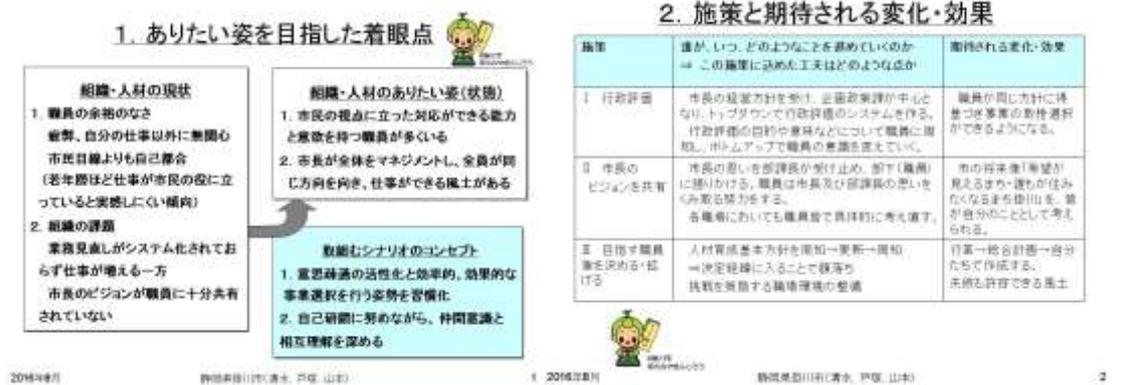
③ 夏合宿…ありたい姿を目指して

第3回までの部会及び課題に対する取組みと、マネ友先輩方との対話により、掛川市

の課題が見えてきた。

そのような現状から、ありたい姿を

- 1 市民の視点に立った職員が多くいる
- 2 市長が全体をマネジメントし、全員が同じ方向を向き、仕事ができる風土があるとした。



取組むシナリオのコンセプトは、「1. 意思疎通の活性化と効率的、効果的な事業選択を行う姿勢を習慣化」「2. 自己研鑽に努めながら、仲間意識と相互理解を深める」とし、そのための施策として、「I 行政評価」「II 市長のビジョンを共有」「III 目指す職員像を決める・広げる」の3つを推進することを考えた。それぞれについて以下に示す。

I 行政評価

平成28年度中に企画担当課から行政評価の説明があり、「業務見直しの制度化」から「全員が同じ方向を向いて仕事をする」イメージが示された。しかし、担当課の説明だけで、職員に行政評価についての理解が広がっていくか疑問を感じた。トップダウンの仕組みづくりとともに、ボトムアップで理解を広める取組みが同時に必要なのではないか。そこで、考えたのが、「職員同士の検討による疑問・不安の洗い出しを行うことで、現場と管理部門の対話による不安の解消を図る。(なぜ行政評価が必要かじっくり話す)」という施策である。

その結果、行政評価について職員が理解し、トップの方針と評価結果、各課の思いが整合した事業の取捨選択ができるようになり、改善に取り組む姿勢の習慣化や市役所全体の仲間意識の醸成ができると考えた。

II 市長のビジョンを共有

掛川市では毎年、全職員が対象の市長研修が行われ、市長から直に思いを聞く場がある。また、部課長会が毎月2回開かれており、市長から部課長に思いは伝えられている。しかし、必ずしも全職員が市長のビジョン・思いを理解しているわけではなく、若年層ほどやらされ感を抱いているという現状があった。

そのため、部課長会に出席する部課長は、市長のビジョン・思いを部下(職員)へ伝

え、職員も市長及び部課長の思いを汲み取り理解する努力をする必要があると考えた。その中で市長のビジョンについて、自分の仕事とどう関係しているか・自分や係の仕事の意義や必要性を考え、係内でも対話することで、市長のビジョンは共有されていくのではないかと考えた。

その結果、職員同士や上司と部下が相談しやすい職場となり、自己申告制度の課長面接においても自由意見や提案を出しやすくなり、市長ビジョンを理解する職員が多数となり、主体的に仕事をする風土となると考えた。

Ⅲ 目指す職員像を決める・広げる

掛川市には人材育成基本方針があるが、職員に積極的に周知されていない状況であった。我々が目指す職員像は、まずは人材育成基本方針に記載されている。ただ、それをさらに職員自身で考え、更新していくことで、人材育成方針が自分達のものになり、より効果を増すと考えた。そこで、まず前回マネ友が始めた庁内通信「積小為大」を活用し、人材育成基本方針を周知し、その後、オフサイトミーティングで意見を収集し、ワーキンググループで方針策定作業を行い、更新し、再度周知していくことで、挑戦を奨励する職場環境の整備へとつながると考えた。

発表についての幹事からの意見は以下のとおりであった。

- ・具体性がない。
- ・企画がやる、市長がやる、先輩マネ友の通信を活用する。主語が不明確であり、3人が何をやるのかわからない。

夏合宿の前の時点で、目指すべき方向は見えていたが、何をやるかという具体的な内容や、私たちが実行するという主体性に欠けていた。私たちの施策に対し、部会で言うところの「腹落ち」がなかったとも言える。

施策については「モヤモヤ感」が続いていたが、夏合宿での他自治体の発表や、他自治体職員との対話を通じて大きな刺激を受け、後に繋がる具体的なヒントを得ることになった。

④ 夏合宿を終えて…実行することへのコミットメント（責任を伴う約束）へ

まずは与えられた指摘に対し、個々で深く考えることとなった。方向性は間違っていないと思ったが、関わることへの「腹落ち」がなかったのではないかと。

その後、各自の考えを持ち寄り、夏合宿の内容について対話を行った。

そこで導かれたのは主体的に行動すること、そしてただ行動するだけではなく、私たちが考えた組織改善の目的に向かっている必要があるということであった。

その中で、「巻き込む×巻き込まれる 掛マネ会」というコンセプトを考えた。

掛川市では昨年度の部会参加者（以下、掛マネと呼ぶ）が発起人となり、今年度から月に1度程度掛マネで集まり、情報共有するようになっていた（以下、掛マネ会と呼ぶ）。

その場では、掛マネ以外の職員から企画の持ち込みを受け、「sim 熊本 2030 体験会（IT政策課×掛マネ）」や「小諸市を参考とした開票事務改善への相談会（選挙事務×掛マネ）」が行われた。そうした掛マネ会の中で、私たちは人が集まることで動きが大きく

なることを実感した。一人から始まってもそこに自らの関与があれば、人を巻き込んでいくことができる。私たちは掛マネ会に積極的に関わりながら、自らが「やりたい」ことについて主体的に行動を起こすことと、誰かの「やりたい」に巻き込まれることで、掛マネ会に人が集まり、動きを大きくすることができると思った。

そこで、まずは仲間を広げ、新しい風土づくりをすることに焦点を当てることにした。

⑤ 第4回研究会と対話による職員インタビュー

夏合宿での指摘を受け、具体的にを行う取り組みの第一歩として出てきたのが対話による職員インタビューである。

目的は以下の2点である。

- 1 多くの職員から話を聞き、組織の現状をより正確に把握する。
- 2 3人が考えていることを多くの職員に伝え、仲間づくりをする。

この企画を、掛マネ会で提案したところ、先輩方もできる限り協力してくれることになり、掛マネ会として実施するようになった。

10月の第4回研究会では、夏合宿の発表内容を修正し、発表を行った。

具体的に何を行うかという部分を明確にするため、まず、今後の方向性について、経営層や企画・人事担当部署に対し、部会で学んだ「対話」という手法でアプローチし、体制づくりをしていくこと、職員に対してはインタビューや勉強会の実施により仲間づくりをしていくというように、取り組みの方向性を整理した。

最初の一步としては、職員インタビューを行い、ボトムアップでじわじわ盛り上げていくことで、「お互いに物を言い合える風土」を作り、掛マネ会が職員を「巻き込む×巻き込まれる」集まりになっていきたいということを発表した。

幹事団からは、職員インタビューについて、過去の参加者と連携している点や具体的な取り組みを進めている点について評価を得た。

一方で、データを集めて終わりでは意味がないという指摘も受けたため、どのように結果を分析し今後の取り組みに生かすかを、さらに考えていく必要があると感じた。

第4回発表後に、職員インタビューを順次行っていった。インタビュー項目は以下のとおりである。

インタビュー項目

- 1 市役所の現状について
 - (1) あなたの現在の仕事は充実していますか。
 - (2) 掛川市の組織、職員の課題は何だと思えますか。
- 2 行政評価について
 - (1) 企画政策課から説明のあった行政評価について
 - ① どう思いますか。率直な印象を聞かせてください。
 - ② なぜ、そう思いましたか。
 - (2) 自分が担当している業務の効果を客観的に把握するためには、どのような方

法があると思いますか。

3 市長のビジョンを職員が共有することについて

(1) 「希望が見えるまち、誰もが住みたくなるまち」はあなたの仕事とどのように繋がっていると思いますか。

(2) 「希望が見えるまち、誰もが住みたくなるまち」を実現するために、あなたが今の職場で意識していることはありますか。

4 目指す職員像について

(1) あなたはどんな職員になりたいと考えていますか。

(2) 自分が働く場所は、どんな職場であってほしいと考えていますか。

インタビュー結果

平成 29 年 3 月 7 日現在、41 人のインタビューが終わっている。

職位の内訳は以下のとおり。

単位：人

課長・主幹職	係長・主査職	主任職	主事・主事補職	計
6	11	14	10	41

今回は選択式のアンケートではなく、主に対話によるインタビューを行ったため、質問は同じ項目でも、職員それぞれの細かな想いを聞き取ることができたと感じる。

インタビュー結果を統計的に分類した結果は以下のとおりである。

1 市役所の現状について

(1) あなたの現在の仕事は充実していますか。

充実している、またはそれに類似した回答は 32 人。9 人は充実していないと回答、または明言を避けた。

(2) 掛川市の組織、職員の課題は何だと思いますか。

①職員が少なく、余裕がないという意見が 15 人、②縦割りで横の連携が少ないという意見が 11 人、③前例踏襲主義、新しいことへの挑戦意欲が少ないという意見が 8 人あった。③のうち、本来やるべきことから逃げている、職員が現状を変えようとしない、自らの仕事を作り出す能力の欠如、安全思考でリスクを取らない、といった意見があった。

2 行政評価について

(1) 企画政策課から説明のあった行政評価について

問「どう思いますか。率直な印象を聞かせてください。」には、①必要だと思うが、職員に浸透するかが心配という意見が 13 人、②必要だと思うが 9 人、よくわからないという意見が 9 人あった。

問「なぜ、そう思いましたか。」には、①行政評価を進めることが業務の改善につながるからが7人、②職員の負担になるのではが6人、③自分の仕事ではないという職員が多いと思うが6人、④評価の方法が不明確が4人、⑤結果がどう反映されるか不明が3人であった。

(2) 自分が担当している業務の効果を客観的に把握するためには、どのような方法があると思いますかという問いに対しては、全体的に、市役所業務は客観的な評価が難しいという意見が多かった。

その中でも、評価の具体的な手段として、評価シートによる課内・係内相互チェック、利用者アンケート、申請から結果までの期間の短縮といった市民の利便性の向上という回答があった。

3 市長のビジョンを職員が共有することについて

(1) 「希望が見えるまち、誰もが住みたくなるまち」はあなたの仕事とどのように繋がっていると思いますかという問いに対しては、担当業務ごとに様々な回答が寄せられたが、窓口対応を丁寧に行うことで、目に見える市民満足に繋がっているという意見が複数あった。

また、つながりを感じる事が少ないという意見も3人あった。

(2) 「希望が見えるまち、誰もが住みたくなるまち」を実現するために、あなたが今の職場で意識していることはありますかという問いに対しては、(1)と同じく丁寧で親切な窓口対応という回答が複数あり、特に若手職員からこの意見が多かった。

「否定から入らない。難しい、不可能だと思ってもできることから考えてみる。」

「自分の感覚に置き換え、「自分だったら」という考え方を意識しています。」

といった前向きな意見があった一方、意識していることはないという回答も3人あった。

4 目指す職員像について

(1) あなたはどんな職員になりたいと考えていますか、という問いに対しては、①市民に信頼される職員との回答が8人、②全体を見ながら仕事ができる職員が7人、③市民に気軽に相談してもらえる職員が4人、④自分で考え、実行できる職員が3人、⑤市民ニーズを的確にとらえられる職員が3人、⑥前向きな職員が3人であった。

前述のとおり選択式のアンケートではないため、それぞれの職員がそれぞれの言葉で目指す職員像を回答していただいた。

回答の詳細については資料として末尾に添付する。

(2) 自分が働く場所は、どんな職場であってほしいと考えていますか、という問いに対しては、①連携が取れ、風通しがよい職場という回答が圧倒的に多く、31人であった。

これについてもそれぞれの職員がそれぞれの言葉で目指す職員像を回答していただいたので、回答の詳細については資料として後ろに添付する。

インタビュー結果を受けて

今回対話形式によりインタビューを行ったことで、職員一人一人の思いを直に感じることができたのが大きな収穫である。

インタビューした職員は無作為抽出ではないため、やや意見の偏りがあるかもしれないが、論文中に記した「私たちが考えた掛川市の現状」について、多くの職員が共通する考えを持っていることが確認できた。

また、より効果的な行政運営をめざして始まった行政評価について職員の理解が十分には進んでいないという現状や、市長のビジョンが日常業務に繋がりにくいと感じられていることが確認できた。

多くの職員が職場に風通しの良さや連携が必要だと考えているが、現状は縦割りで横の連携が少ないという意見も多く、変わっていかない現状がある。職員個々のやる気はあっても、目指すビジョンが共有されておらず、組織としての力を十分発揮できていないのが、掛川市の最も大きな課題である。

インタビューによって確認できたこれらの課題に、自分たちで今後どのようなアプローチをしていくか考えていく。

次年度に向けた展望、自分たちとしての取組みシナリオ、 1年後に目指す状態と創り出したい変化

① 次年度に向けた展望（思い）

私たちは部会を通じて、市役所の組織変革のためにはボトムアップ（仲間づくり）とトップダウン（体制づくり）の並行した取組みが必要と考えた。

仲間づくりとして、掛マネ会の活動を継続することで弱まった熱意を取り戻し保ち続けるとともに、周りの職員へも熱意を伝えられるようにしたい。そのためには自分自身の努力が重要である。

体制づくりとしては、幹部職員や人事、企画部門を巻き込んでいく方策を検討する。具体的には、部会で学んだことの報告、部会を通じて気づいたことや職員インタビューの分析結果をもとに、幹部職員や関係部署との対話を行う。これにより市役所内の問題点や市長ビジョン、市として目指す姿などを共有する。対話によって気づいたことや市役所全体として共有したいことなどは、掛マネ会で取り上げ庁内通信「積小為大」から発信していく。

対話が広く庁内で行われ、職員同士の連携が図られている職場風土への転換を目指し、その結果として組織変革へつなげたいと考える。

② 自分たちとしての取組シナリオ（具体案）

仲間づくりと体制づくりをしていく上で、今後取り組んでいくシナリオは以下の3つである。

- ・ 掛マネ会の継続と発展
- ・ 庁内通信「積小為大」発行を継続
- ・ 職員インタビュー結果の分析・活用

現在、掛マネ会は、自分の仕事を離れて真面目な話ができる貴重な場となっている。ここを「お互いにものが言える風土」への起点となるよう、継続・発展させていきたいと考える。まずは、「巻き込む」ということについて、加留部幹事の言う「追い炊き」ができる集まりにしていきたい。これまで第2期生が主に行ってきた月1回の掛マネ会の運営に私たちも積極的に関わり、これまで以上に誰もが参加しやすい形にしていく。また、研修担当と連携し、研修で学んだことの説明や対話の場を設けたり、若手職員へ人材マネジメント部会の取り組みを紹介する場を作ることも検討する。

そして、「巻き込まれる」ということについて、掛マネ会が広く庁内から持ち込まれた話題を検討できるように働きかける。また、市役所内の諸問題について、担当課にとどまらない意見収集の場とする。職員同士の横（ななめ）のつながりを作っていく取り組みを進めたい。

そして、掛マネ会を、ここに来れば「熱」があり、このためにここに来る、という「機能」を持つ集まりにしていきたい。

庁内通信「積小為大」は、前期までの掛マネで7回発行している。



2月に入って、今回参加者3人で、部会の紹介と今期の活動紹介・報告を兼ねて、第8回目の発行を行った。（左が今回発行した第8号）

「積小為大」については自分達の活動を紹介するツールとして、今後も発行を続けていきたい。

職員インタビューの分析・活用については、インタビューを行った結果、行政評価について、職員に理解が浸透していない現況が見受けられた。今後はインタビュー分析結

果を持って、企画担当課と対話し、その結果を「積小為大」などを活用し職員に浸透させていく。また、同じように、インタビュー結果をもとに、人材育成担当とも対話することも検討していく。対話の結果を受けて、オフサイトミーティングや勉強会開催を検討していく。

③ 1年後に目指す状態と創りだしたい変化

本年度参加した3人は、いわゆる中堅職員といわれる層であり、すぐに市全体を動かすことはできない。

この1年間、3人で対話を繰り返すことにより導き出した1つの結論は、「動き続ける」ということである。

研究会に参加したこの1年間、庁内においても、自分から動けばたとえわずかであっても必ず何かの反応があるということがわかった。

そこで、今後1年間、上記のような活動を続けていくことにより、以下の状態を創りだしていく。

- ・100人以上の職員が庁内通信「積小為大」を定期的に読んでくれ、掛マネ会の活動を応援してくれている。
- ・掛マネ会や部会の経験を生かし、平成28年度の参加者が所属する職場（課・係）で業務に対話を取り入れられている。

付記

清水友香

この論文を書き上げたことで今年度の研修は区切りとなりますが、研修で気づいた多くのことをこれからの自分に生かしていくため、自分なりに、また、マネ友や仲間と一緒に研鑽を積んでいきたいと思えます。そして、熱意を保ち続け主体的に仕事に取り組むことがこれからの課題と考えます。温かい心と共に、周囲の状況を見渡すこと、そして、仕事そのものは冷静な頭で行いたいと思っています。

最後にこの研修を振り返ると、部会幹事や事務局、運営委員の方々といったマンパワーを多く掛けた研修だったと改めて感じています。そして、これまで考えることがなかった組織変革という難しい課題についても、他自治体やキーパーソンの方々との対話により気づきを得ることができました。これは、今後仕事をしていく上で胸に留めておきたいと思えます。同時に、この研修に参加を勧めていただいた研修担当者や、快く研修に送り出していただいた職場、掛マネ会からの後押しにも感謝しています。

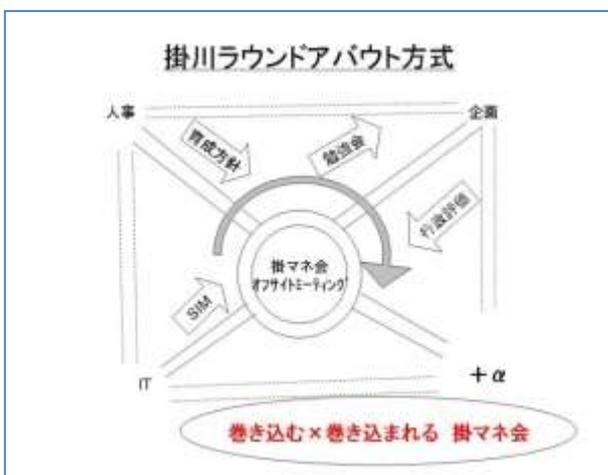
これからの日常業務の中で「気持ちを保ち続ける」、これが私のテーマとなりました。大変ですが、頑張ります。

戸塚宏之

この研究会ではとにかく「対話」の大事さを実感しました。そして、1年間考え続けることで、今まで考えなかったことを考え、感じなかったことを感じるようになりました。

今までは人と会うことや、対話をするを自分から進んでやろうとは思っていませんでしたが、物事を決める時の「腹落ち」感のためにも、「会う」「話す」そして「行く」ことをしていこうと思っています。

仕事のやり方も変わりました。学校教育課では、学校の事務職員・教職員と仕事をすることが多いですが、直接「会う」「話す」機会はあまりありませんでした。この研究会と平行して、学校現場に近付いていこうとするなかで、学校事務職員が集まる場に直接参加する機会を得たり、ざっくばらんに話す場を設けることができたり、個人的には一歩踏み込めたと感じています。



例えば「巻き込み、巻き込まれる掛マネ会」に何かを持ち込むとしたら、私は「学校事務職員と sim 熊本 2030 を実施」を持ち込みたい。学校現場と教育委員会・市行政が近付くことで、市全体が良くなる方法を一緒に対話していきたいと考えています。

(左は「掛川ラウンドアバウト（環状交差点）方式」の図。全方向どこでも行ける、交差点内では止まらない、失敗しても再挑戦。)

山本邦一

掛川市は3期目の参加ですが、昨年一昨年に公募型研修として募集されていたときは、あまりその内容を知りませんでした。

平成28年2月に北川顧問のお話を聞く機会があり、「立ち位置を変える」「何ごとも自分事として考える」といった考え方に興味を持ち、平成28年度に部会に参加させていただくことになりました。

参加を通して印象に残っていることは、「自分で動くからこそ説得力がある」「心の姿勢が大事」という話です。部会で繰り返し出ていた、自分から動くという考えは、今後の業務のみならず業務外での自分自身の活動でも大事にすべきものだと感じました。

また、1年かけて多くの人と対話できたことも貴重な体験です。全国の自治体職員との交流もそうですが、日頃業務であまり関わらない庁内の職員と、インタビューなどを通して話ができただことは1つの財産です。

何ごとも人と人とのつながりが一番大事だということを学び、実感した1年でした。部会への参加を快諾してくださった職場の皆さまや、部会で知り合った皆さまなどに感謝し、巻き込む×巻き込まれる職員をめざしていきます。

資料編

職員インタビュー回答一覧 抜粋

(1) あなたはどんな職員になりたいと考えていますか

<p>市民に気軽に相談してもらえる職員</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・市民に近い職員、市民のために柔軟な対応をする職員。 ・市民、職員から相談されやすい、あの人に相談すれば何とかなる、あの人に頼まれれば何とかしようと思ってもらえる職員 ・要領は悪いけど、つつい仕事頼んじゃう・・・と市民からも職場からも思われる職員。 ・市民から親しみやすく市民目線を持った職員でありたいと思う。
<p>市民に信頼される職員</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・市民にありがとうと感謝される職員 ・異動が決まったときに市民から残念だと言われる、何か爪痕が残る職員。市民側に立って、やりたいことが実行できる職員。市民のために何か流れを変えるきっかけになれば。 ・職員をはじめ市民から信頼される職員になりたいです。 ・市民のために働く職員。 ・困っている市民の相談に乗って、問題が解決できる職員。頑張っている市民の後押しをし、皆で市民を盛り上げる職員。 ・世のため、人のため、自分のためにがんばれる職員（軸を作る・犠牲にならない） ・市民とも職員ともコミュニケーションがうまくとれる職員。丁寧に、着実に、でも適当に仕事ができる職員 ・市民、企業関係者、他自治体職員、上司や同僚等、関わる人たちから信用され、好意的な関係を築いて職務を進めることのできる職員が理想です。
<p>自分で考え、実行できる職員</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・人に喜んでもらえる職員、ベタだが、「笑顔→ワクワク→住みたくなる」のために自分が何をすべきか、組織として何をすべきかを常に（なるべく）考える職員。 ・自分で考えて実行できる職員。 職員に与えられた業務は年々増えているため、同じ係でも隣の職員の業務をある程度は理解しておく。また、その職員が休暇を取得した時には、手伝える範囲で手伝っておく。 ・自分からいろいろ出していきたい。思うことをちゃんと出していきたい。
<p>職員全体を見ながら仕事ができる</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・チームで仕事することが重要だと思っています。 チーム全体を見ながら、自分の仕事をすすめることができる職員になりたいと思っています。 ・今の業務以外にも目が行き届くような職員が理想です。 ・浅く広く。総合的にいろいろなことがわかっている人。来庁された市民の道しるべになれる職員。 ・広い視野。自分のところだけではなく、それ以外もそれなりに答えられる。 ・広い視野を持ちながら、一人ひとりとの関わりを大切にできる職員

	<ul style="list-style-type: none"> ・知識が豊富で視野が広く、幅広い意見を持つ。 ・自分の担当業務以外にも目を向けられるようになること。わからないことがあったとき「この人に聞いてみよう」と思われる職員。心身共に健康で市民や職員に信頼される職員
職員 市民ニーズを的確にとらえられる	<ul style="list-style-type: none"> ・市民の人たちがどう感じているかを常に感じて施策に反映させたい。市役所の中、机の上だけで考えず、現場に出て聞く耳を持つ。 ・地区の人から良かったと言ってもらえ、問題点や課題を1つずつ解決して普通の状態を作ることができればと思う。後になって問題が出てこないように予測しながら仕事ができれば良い。また、相手の良さを引き出し行動を促す人でありたいと思う。 ・市民の立場に立脚して考え、行動できる職員。地域活動（特に植樹祭）へ参加し続け、地域とのつながりを大切にする職員。楽しい職場づくりができる職員。仕事もプライベートも充実した職員。ポジティブで幸せな職員
前向きな職員	<ul style="list-style-type: none"> ・「頼まれ事は、ためされ事」チャレンジしている人。 ・前向きな職員（できない理由では無く、できる理由を探す）プラスに変えるように、楽しくできるように。 ・この人と組むと面白いことができると感じてもらえる職員。一緒に仕事をするとうわくわくする職員。
その他	<ul style="list-style-type: none"> ・自分に正直でありたい。上が言うからしょうが無いという姿勢は×。 ・自分の仕事の根拠(法律など)を考えて働くこと。自分が何のために働くかわかると仕事が面白くなる。 ・皆が気持ちよく集中して仕事に取り組める環境づくりの力になりたい。 ・記録をつけるなど、自らを守る力をつけてほしい。 ・ばりばりのトップを目指しているわけではないが、職場で役に立っていると実感できるようになりたい。 ・若い人に頼りにされる職員。 ・楽しく仕事ができる職員。そのような職員が増えれば市民にとっても良いことと思う。 ・とりあえず、食べるのに困らなければOK。 ・コスト感覚をもった職員 ・必要以上に仕事が集中しない職員。 ・仕事と子育ての責任を担っている人がよいと思うが、(自分の理想とする)子育てをしながら仕事をやっているというモデルになるような人がいない。 ・市役所は3～4年で異動するので、後任者への引き継ぎをきちんとしてほしい。人が変わるとまた初めからでは時間の無駄と思う。マニュアルを整備し新任者でも即戦力となれるようにできればと思う。 ・仕事をする上で先輩くらいの基本的知識を持ちたい。後輩もできてくるので指導できるように。市民に対してはわかりやすく正確、丁寧な対応をしていきたい。

(2) 自分が働く場所は、どんな職場であってほしいと考えていますか

連携が
取れ、
風通し
がよい
職場

- ・事務分掌表により、職員に与えられている業務は年々増えているため、時間に余裕のある職員はいないだろうが、同じ係で全く何をやっているのかわからないではなく、休暇を取ったときに双方がある程度は対応ができるようにする。
- ・仲よしである必要は無いが、ギスギスしない職場が良い。係内で堂々と言い合える職場。職員には納得なしで仕事をしてほしくない。
- ・お互いに気を遣うチームワークに優れた職場。
- ・気軽に会話が交わさ、困っている人がいれば助け合いのできるある意味家族のような雰囲気の良い職場
- ・年齢、立場を関係なくものをいえる信頼できる関係。
- ・孤立させない職場。チームで仕事を進めるためにも、情報共有の徹底が重要だと思っています。
- ・雰囲気の良い職場。殺伐としすぎずなれ合いでも無く。そのような職場は、市民からも親しみやすく課が目指す方向性にも合っていると考えている。
- ・皆で目標に向かって仕事をする職場。皆の意見を聞いて皆でやる職場。
- ・係内の全員がどんな動きでどんな気持ちで働いているか共有できる職場。職場は家と一緒に、家族みたいに話ができる場。
- ・細かいところまで上が口出ししない職場。物事を変えることを楽しめる職場。そのための手伝いはいくらでもしたい。係内が気持ちよく仕事をしてくれれば十分。
- ・上下左右で意見が流れる場。風通しが良い。
- ・職員皆が明るく協力しあい、助け合える職場です
- ・皆で意見交換し合える職場。職場を超えて自分の担当外であっても意見を言いやすい風通しの良い職場であってほしい。
- ・わくわくする職場。そのためには、気軽に対話（議論・会話）ができ、前に進めていける職場づくりが必要。…今はそうではないところもあり、変えていきたい。（勉強会等）
- ・忙しいからと言ってぎすぎすすることがないようにしたい。担当業務は決まっているが担当一人が抱え込むことをできるだけ避けるため、皆が情報を共有し一緒に取り組みたい。
- ・やるときはやる、でも和気藹々としていて信頼関係が築かれている職場。
- ・課内、係内の人間関係が、順風とはいわないまでも、日頃の業務に支障のない範囲で円滑であることが望ましいと思います。
- ・チーム、組織で働く場所。市民に寄り添える職場

<p>連携が取れ、風通しがよい職場</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・職場が単に仲良しグループであるのは疑問。感情論のない職場、好き嫌いで仕事しない。プロに徹してのりしろのある人の集団であってほしい。 ・皆がやりがいと余裕を持って仕事に臨める職場。中長期的に物事を考えられる職場。プロジェクトチームで仕事ができたら面白い。スクラップできる職場。 ・仕事量が多くて忙しいのは仕方ない、コミュニケーションが取りやすい職場であってほしい。人間関係が良く働きやすい職場が良い。 ・コミュニケーションが多く、何でも言い合える職場。風通しが良い。前向きな職場。ポジティブな職場。明るい。 ・チームで助け合いができるとよい。チームでプロジェクトをやった達成感などがあるといい。また、基本的には1年目は前年踏襲でやってしまうが、係の人数を増やして、改善をする余裕ができるとよいと思う。グループで多様性も必要。 ていれば。課が良くなれば余裕のなさも消える。 ・言いたいことは言う。頑張っているやつが報われるよう。楽しくやりたい。 ・気分良く働ける。誰かと誰かがギスギスしていない。仲間同士の足の引っ張り合いはするな。 ・気軽に話し合いができるコミュニケーションの取りやすい職場。目的、目標を共有できる職場 ・情報共有・意見の交換が盛んなところ。 ・先輩上司から新人まで、何でも話が通じる、風通しの良い職場。下の職員が見落とす穴を上司が埋めてくれる職場 ・情報の共有がしっかりとされている職場。コミュニケーションが豊かな職場。アイデアや指摘を発言しやすい職場（上司、部下の関係を崩すこと無く）。相談しやすい職場 ・空気がよどんでいない、暗くない。多少の雑談がある職場が良い。 ・いろいろなことを気軽に相談しやすい職場
<p>その他</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・自己実現が実感できる、役に立っている、成長を感じられる職場。 ・重篤な状況に繋がるストレスがないという状況下において、職員としての姿勢であるとか、理想の職場とかを考える前に、自己実現のレベルにおいて個人としてどうなりたいか、どのような人生を望むかを、ベタで小っ恥ずかしいかもしれないが、真摯に考える必要があると思う。その上で業務について具体的にどうしていくかを考えることが必要だと思う。 ・オンオフのメリハリがしっかりしている職場であってほしい。 ・施策の責任の所在が明確な職場。 ・現状、とても、子育てをしながら働きやすいとはいえない。女性職員も多様で、ばりばりやっている女性と、家庭にいろいろな事情がある人を比べられるとつらい。