

# ひろげよう つなげよう あつぎのWA

話(わ)和(わ)環(わ)輪(わ)



## 厚木市マスコットキャラクターあゆコロちゃん

厚木市を南北に流れる相模川の「鮎」と、ご当地グルメの祭典、第3回 B-1 グランプリで優勝した「豚」のホルモン焼、厚木シロコロ・ホルモンがモチーフになったマスコットキャラクター。県下最大級の「花火大会」や市の花「さつき」、「温泉郷」など厚木市の魅力が詰まった法被を着ている。シティセールス大使として市内のイベントを盛り上げ、市外に向けては市の魅力をPRしている。

早稲田大学マニフェスト研究所  
人材マネジメント部会厚木支部 4期生

こども未来部 こども育成課 大塚 友之  
市長室 秘書課 伏見 達郎  
財務部 収納課 多田 あかね

## 1 はじめに

厚木市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（以下「部会」という）への参加は4年目となる。

ここでは、我々4期生3人が部会を通じて実践した取り組みや気づき、今後どのように取り組んでいくのかを記していく。

## 2 1年間の活動内容（平成29年3月～平成30年3月）

時期	人材マネジメント部会	取り組んだアクション
3月		3期生の活動内容報告会受講（30日）
4月	第1回研究会「部会を知る・ダイアログに慣れる」（19日）	
5月	第2回研究会「価値前提への理解を深める」（17日）	キーパーソンインタビュー（9日、10日）
6月		人事主管課及び3期生へ取り組むアクションの発表（23日）
7月	第3回研究会「プレゼンテーションI」（11日）	あつぎトピックスメール試験配信（26日）
8月	夏合宿「他自治体から学ぶ」（24日、25日）	あつぎトピックスメール試験配信（2日、9日） 職員アンケート調査（9日）
9月		サンクスカードの試行（6日～30日）
10月	第4回研究会「実践と振り返りによる気づき・学び」（18日）	職場インタビュー（5日、6日）
11月		The 暖会でダイアログ（13日）
12月		
1月	第5回研究会「プロセスを振り返る・自らにコミットする」（25日、26日）	
2月		
3月		共同論文提出

### 3 厚木市の「ありたい姿」

#### 市に愛着を持ち職員同士が助け合える組織

価値前提で考えること。価値前提とはありたい姿から考えることである。ありたい姿を明確化し共有することで、そこに向かうためのアクションに一貫性を持たせることができる。

我々はまず、厚木市の組織のありたい姿について、後述するキーパーソンインタビュー等を通じて得られた気づきをもとに対話を重ねた。

「市に愛着を持ち職員同士が助け合える組織」これが我々の考えるありたい姿である。

「市に愛着を持つ」とは、職員一人一人が市全体にアンテナを広げ、周りの職員や他課の仕事、まちの話題に対して常に興味や関心を持ち続けることである。

また、自分の思いだけで仕事を進めるのではなく、周りの人の知識や経験も巻き込み、互いに助け合いながら業務に当たることができる組織は、市民に対して最も効果的、効率的な成果を出すことができると考える。

このように我々が考えるありたい姿は、助け合うことでつながりが強くなり、互いに関心を持ち、得られた知識でまた協力し合うようなサイクルができる組織である。

### 4 取り組んだアクションと気づき

#### (1) キーパーソンインタビュー【実施時期 5月】

組織の現状を深く探るため、組織の過去の状況やこれまでの取り組みを知るキーパーソン3人（男性部長職、女性副主幹職、男性主査職）に聞き取りを行った。

##### ア 組織の現状

- (ア) 厚木市定員管理計画により正職員は減っているが、地方分権の推進により業務内容はより専門的で難しいものになり、以前に比べて職員一人当たりの負担が増えている。
- (イ) 情報公開制度や個人情報保護意識の高まりから、市の仕事に対する外部からのチェック機能が強化され、間違いが許されない強いプレッシャーの中で業務を行っている。
- (ウ) 他の職員の業務を手伝おうにも、教わる手間を考慮し消極的になっている。
- (エ) (ア)～(ウ)の理由から以前に比べて職員が一人で仕事を抱え込む傾向がある。
- (オ) 行政の仕事は多岐に渡るため、自分が担当している業務以外にも幅広い知識が必要である。

##### イ 気づき・学び

- (ア) 職員同士が声を掛け合えるきっかけや雰囲気づくりが必要である。
- (イ) 担当者が孤立しないよう、副担当者をはじめ周りの職員が関心を持ちフォローできるような環境づくりが必要である。
- (ウ) 同じ部署内で積極的なジョブローテーションを行うことで、職員一人一人がで

きる業務の幅を広げることが必要である。

(エ) 他課の仕事やまちの話題に関心を持ち続けることが職員一人一人に求められる。

## (2) 人事主管課及び3期生へ取り組むアクションの発表【実施時期 6月】

ありたい姿に向かうため、我々が必要と考えるアクションを人事主管課（職員課）及び部会に昨年度参加した3期生に発表した。

### ア 必要と考えるアクション

#### (ア) あつぎトピックスメールの配信

職員を対象にまちの話題を定期的にメール配信し、市に関心を持ち続けるきっかけをつくる。職員一人一人が市に対する情報の引き出しを増やすことで、市民対応における満足度を高める。

#### (イ) 仕事入れ替えDay

定期的に正副担当が入れ替わって業務を行うことで互いの進捗状況を把握し、仕事を抱え込んでいないか確認することができる。さらに発展させ、課内別係の業務と入れ替えて、その職場全体の業務を知ることで、知識や考え方が広く深くなり、互いに助け合える職場環境を作り出す。

### イ 気づき・学び

(ア) 新たな施策に取り組む際は、労力をかけずに高い効果が得られる方法を第一に考えなければならない。

(イ) 頻繁な業務の入れ替えは業務を非効率的にすることもある。また、必ずしも広く深い知識を得ることにはつながらない。

(ウ) 職場内で情報共有、意思疎通ができる事が最大の業務効率化につながる。

## (3) ありたい姿と取り組むアクションの発表①（第3回研究会）【実施時期 7月】

ありたい姿に向かうため、我々が必要と考えるアクションを第3回研究会で発表した。アクションの概要は「(2) 人事主管課及び3期生へ取り組むアクションの発表」の内容とし、そこで得られた気づきを踏まえた上で第3回研究会の発表に臨んだ。

### ア 気づき・学び

(ア) アクションはありたい姿に向かうための手段であり、アクションを行うことが目的となてはいけない。

(イ) アクションを起こすモチベーションを維持するには、目に見える形で効果を出し続けなければならない。

(ウ) ありたい姿や現状に共感する人を増やすことでアクションの効果を高める。

(エ) 何かを変えるためにはまずは自分が動くことが重要である。自分が動かなければ説得力はなく周りの人は動こうとしない。

#### (4) あつぎトピックスメールの試験配信【実施時期 7月、8月】

市に愛着、関心を持つきっかけづくりとして、まちの旬な話題を載せた「あつぎトピックスメール」の配信を行う。毎週水曜日に全職員に配信されるノー残業デー啓発メールと併せて送信することで、定期的に市の話題を受け取る機会を作る。

全職員数の約1割となる200人を抽出し、7月下旬から3週に渡り試験配信を行った。「あつぎトピックスメール」は、クイズと職員人物紹介の2つの項目から構成され、クイズは直近の広報紙に掲載された記事から出題する。

ア アクションにより見込まれる効果

(ア) まちの旬な話題を毎週得ることで市に関する情報の引き出しを増やし、市民や職場内での話題作りにつながる。

(イ) 職員の人物紹介を通じて他課の業務内容や、職員の人柄を知り、活発なコミュニケーションや円滑な業務連携につなげることができる。

(ウ) クイズを出題することで、より多くの職員が広報紙を読むきっかけを作る。

イ 気づき・学び

(ア) クイズの作成を通じて我々自身が広報紙を熟読するようになり、厚木市の取り組みについてより深く考える機会となった。

(イ) 職員は他課の業務内容や職員の人柄など組織の中の情報を知りたがっている。

(ウ) 他者の努力している様子が伝わると、自身の業務を行う上でも励みになる。

(エ) 必要とする情報の質やレベル感はそれぞれ異なり、若い職員ほど親しみやすい書かれ方をした情報を求めている。

(オ) クイズの作成には当初想定していたよりも時間と手間を必要とし、継続していくには負担が大きくなるよう工夫が必要である。

(カ) メールを発信した事で満足せず、受信者が読んで共感してもらうことを目的とすること。

#### (5) 職員アンケート調査【実施時期 8月】

組織や人材の現状及び「(4) あつぎトピックスメールの試験配信」の効果を把握するため、職員200人を対象にアンケート調査を実施した。(回答率67%)

ア アンケート結果からわかること

(ア) ジョブローテーションは必要であると思いますか。という問いに92%が「はい」と回答した。

(イ) 今後、あつぎトピックスメールのような職員が市内の情報を得られる取り組みは必要であると思いますか。という問いに87%が「はい」と回答した。

(ウ) あなたが「副担当」になっている業務内容について、「主担当」と協力して業務を行えていますか。という問いに「はい」と回答した割合は53%に留まった。

(エ) あつぎトピックスメールの内容について、市民や職員間で話題に上がる機会は

ありましたか。という問いに「はい」と回答した割合は51%に留まった。

#### イ 気づき・学び

- (ア) 多くの職員がジョブローテーションを必要と認識している一方で、「ジョブローテーションは時期が早いと知識の浅さゆえに将来の事業設計ができにくい」といった意見が自由記述の中に多く見受けられた。
- (イ) 多くの職員が市内の情報や他の職員について興味を持っており、情報を発信する取り組みは必要である。しかし、今回試験配信したあつぎトピックスメールは、既に広報紙に掲載された情報のため、期待していたほど職員間で話題に上がらなかった。

### (6) ありがたい姿と取り組むアクションの発表②（夏合宿）【実施時期 8月】

夏合宿の発表に向けて、第3回研究会で発表した内容に基づき取り組むアクションに挙げた「(4) あつぎトピックスメールの試験配信」を行い、さらに「(5) 職員アンケート調査」を実施した。そこで得られた気づきを踏まえた上で夏合宿での発表に臨んだ。

#### ア 気づき・学び

- (ア) 積極的なジョブローテーションを行い職員一人一人が多様な経験を重ねることで、幅広い提案ができるなど市民サービスの向上や職員同士の助け合いにつながる。
- (イ) 事業内容を深く習得しなければ事務改善も提案できない。頻繁なジョブローテーションが必ずしも有効とは言えない。
- (ウ) 制度化されているかいないかに関わらず自分の想いを行動に移すことが重要である。
- (エ) 形骸的になりがちな副担当者の関わり方について着目した点が、幹事団や他自治体から肯定的な意見を得られた。

### (7) サンクスカードの実施【実施時期 9月】

「(4) あつぎトピックスメールの試験配信」や「(6) ありがたい姿と取り組むアクションの発表②（夏合宿）」で得られた気づきをもとに、職員同士が助け合える風土づくりには互いに関心を持つことが必要と考え、感謝の気持ちをカードに書いて相手に手渡すサンクスカードを試行した。

我々3人が業務を通じて助けてもらった行動や配慮に対して、感謝の気持ちをカードに記し直接手渡した。

#### ア アクションにより見込まれる効果

- (ア) 感謝の気持ちをカードに記して渡すことは、周りの職員へ関心を持つきっかけになる。
- (イ) カードを手渡しすることで、一方通行でないコミュニケーションが生まれる。

#### イ 気づき・学び

- (ア) カードを渡す側はより周りの職員に関心を持つようになる。
- (イ) カードを受け取る側は褒められることによってモチベーションが向上し、自分の仕事へ愛着を持つことにつながる。
- (ウ) カードを渡す側も受け取る側も気恥ずかしさがあるため、制度化しないと続かない。
- (エ) 制度化すると負担感が強くなり、取り組みが形骸化する恐れがある。
- (オ) 関わりのある職員のみが対象となってしまうため、広く職員同士がつながるためのきっかけづくりとしては不十分である。

### (8) 職場インタビュー【実施時期 10月】

「助け合える組織」を考えるにあたり、前年度（4月～8月期）と比較し時間外勤務が大幅に削減されている部署は、事務改善や課内でコミュニケーションが取れている結果であると考え、削減率の高い2つの部署に聞き取りを行った。

#### ア 時間外勤務が削減されている部署の取り組み・心構え

- (ア) 朝礼・夕礼等で仕事の進捗状況とノー残業デーの徹底を共有することで、効率的な業務遂行の意識が高まった。
- (イ) 働きやすい職場（風通しの良い職場）の実現のため所属長がスローガンを宣言する「スマートワーク宣言」に基づいて、所属長自ら職員に声掛けをしている。
- (ウ) 事務分担に偏りが無いよう業務の平準化を図っている。
- (エ) 管理職が各業務の進捗状況を把握するように努め、担当者が一人で抱え込むことがないように声掛けをするとともに副担当者にもサポートを呼び掛けている。

#### イ 気づき・学び

- (ア) 一定の経験を積んだ職員はジョブローテーションに偏らず、その人柄や能力に応じて、専門性を活かしたスペシャリストの育成に注力すべきである。
- (イ) 画一的なジョブローテーションは事務の停滞リスクがあり、その部署、業務に合った適切なタイミングでジョブローテーションを行う必要がある。
- (ウ) 業務全体を俯瞰して見ることができる職員がいることで効率的に業務を割り振ることができる。

### (9) The暖会でダイアログ【実施時期 11月】

部会厚木市1期生が提案して現在も続いている「The暖会」に参加した。「The暖会」とは庁内のキーパーソン（経営層、管理職層）と若手職員（主事主任職）が、対話を通じてお互いの仕事・役割に理解と共感を得ることを目的とする取り組みである。

キーパーソン1人に対し、主事から主任職の5人、計2班で行われた。

## ア 気づき・学び

- (ア) 他部署の同世代の職員同士が、業務上の悩みや成功体験を共有することは、モチベーションの向上につながった。
- (イ) 長年の経験を積んだキーパーソンからの助言は新たな気づきになる。
- (ウ) 効率的に成果を出すためには、正副担当間での事務の共有や適切な割り振りが必要である。

## 5 ありたい姿へ向かうための提案

これまでに取り組んだアクションの気づき・学びを踏まえて、ありたい姿である「市に愛着を持ち職員同士が助け合える組織」に向かうため、2つの施策を提案する。

### (1) 市に愛着を持つためのアクション

職員がより市に愛着、関心を持つための取り組みとして、「厚木市職員元気アップ表彰」の被表彰者の紹介方法のリニューアルを提案する。

「厚木市職員元気アップ表彰」は、他の職員の模範となる行動や成果など、功績をたたえるにふさわしい成績を挙げた職員を表彰する制度である。市長から賞状が直接手渡されることで今後の大きな励みになり、他の職員へも市の代表的、先進的な取り組みを広く周知する機会となっている。

しかし、現在の周知方法は管理職が集まる会議内での表彰のほか、多くの職員は庁内電子掲示板で被表彰者と表彰理由を簡潔にまとめた資料を見ることができるようになっている。

この従来の周知方法に加え、被表彰者や上司、同僚から提供された事業の詳細、苦勞した点や裏話等の情報に写真を交え視覚的にも読みやすいものとして庁内電子掲示板に掲載する。

これにより、他部署の業務を知る機会を増やし、職員が市に関心を持ち続けるきっかけをつくり、市への愛着を深めることができる。

また、他の職員の業務に取り組む姿勢や困難だった事業で工夫した点、完成したときの達成感を共有し、ねぎらいやお祝いの言葉を掛け合える組織づくりができる。

### (2) 職員同士が助け合える組織へ向かうためのアクション

職員同士が助け合える組織づくりのため、全職員が年度始めに作成する「個人職務目標シート」に副担当業務についての記入欄を設けることを提案する。

我々が実施した職員アンケートで、正副担当が協力して業務を行えているという回答は53%に留まった。また、職員インタビューの中でも、現在の市の業務は複雑化、高度化し、手伝うにも教わる手間を考えると消極的になるなど、職場内のコミュニケーションが取りづらい傾向が見受けられた。



そこで、「個人職務目標シート」へ副担当業務について具体的にいつまでに何をするのか記入することで、正担当は副担当へ何を任せていいのか明確になり業務の負担軽減と効率化につながる。また、副担当は主担当が仕事を抱え込んでいないかに意識を向け、業務の指示待ちを防ぐことになる。

シートの記入に当たっては、年度始めに正副担当が打ち合わせを行い、業務目的やスケジュールの共有を図る。また、年度末の自己診断欄でどのように関わられたかを記入することで、担当者の一人であることを自覚し、業務に積極的に関わるよう促すことができる。

これにより、助け合える職場環境を作り出すとともに、職員が多く業務に関わることで知識が幅広くなり、よりよい市民対応につながるほか、人事異動や急な職員の長期休暇等の際にも業務を停滞させない「強い組織」になることにつながる。

これらのアクションから、職員一人一人が市に関心を持ち続ける癖（＝愛着）を持つことで、市を語れるようになる。また、職員間のコミュニケーションが活発になり、周り助け合いながら、最も効果的、効率的な手段を選んで業務に取り組むことができるようになる。

「市に愛着を持つこと」と「職員同士が助け合うこと」が相互に循環することで、災害等の非常時にも組織の力を維持・発揮することができ、市民からの信頼や満足度の高い組織に向かうことができるものとする。

## 6 それぞれの気づき

大塚 友之

一年前には「組織変革」などという思いは自分自身の中に全くなく、自分とは関係のない事柄で、関係のない人が行うものと認識をしていた。しかし、部会に参加し、一年間学ばせていただいたことで自分の中に、生まれ育ち、現在働いている厚木市に対する郷土愛、組織愛が意外なほど隠されていたことに気がつき、その気づきは日々の業務や生活を送る上での「熱」になっている。

同時に、おそらく同僚である職員の多くも、普段は意識をしていないだけで、少しのきっかけがあれば同じ「熱」を共有することができる、共有できれば組織は変わることができると感じた。

今後重要なことは、職員一人一人がその「熱」を持ち続けることであると思う。近い将来、様々な形の変革の波が地方自治体に押し寄せ、厚木市職員も変わる勇気が必要になったとき、「熱」を持ち続ける職員の一人でありたいと同時に、今は少しでも多くの職員に「熱」を伝えることのできる存在でありたい。

この研究会で出会った方々、快く送り出していただいた周囲の方々や、ご協力いただ

いた職員課の皆様への感謝を忘れず「微力だが、無力ではない」と自分に言い聞かせて、良い組織、良い厚木市をつくっていけるよう、自分にできることから取り組んでいきたい。一年間研究会に参加させていただき、ありがとうございました。

伏見 達郎

この部会に参加して学んだことは、何か行動を起こすときに綿密な計画も必要だが、行動しながら考えるアクションラーニングの手法も同じように重要であることだ。他の自治体が部会での学びを組織に戻ってすぐにアクションを起こす行動力の高さに刺激を受け、私たちもこの1年間の中で、まずはやってみるという意識が自然に身についた。

実際に取り組んだ、組織の現状を知るための職員アンケートやインタビュー、他課の業務を知るきっかけづくりのためメール配信や互いに助け合える土壌づくりとして感謝の気持ちを伝えるサンクスカードなど、私たちなりに考えた「ありたい姿」へ向かうための小さな1歩目を踏み出したことが成長の証であると思う。

この踏み出した1歩目を「ありたい姿」へ向かうためのストーリーに繋げるため、自分もそれに関わる登場人物としてできることは何か継続して考え行動する癖をつけていきたい。

複数の参加自治体が「職員が自分事と考えていない、やらされ感がある」という組織の現状の共通点があった。民間企業は「売上げ、利益」という組織の明確な共通目的がある一方、自治体の目的である「地域・市民のための利益、効果」は、相手が誰になるかによって何が利益、不利益になるのかが異なる。

このような中でも、組織内、地域内で一方通行でない「対話」を通じて、多くの人が共感、腹落ちする落としどころを見出し、行動できる人材になることがこの部会へ参加の意義だと感じた。

多田 あかね

一年前は、まさか自分が厚木市の組織変革について考えることになるとは思ってもいなかった。採用されて3年、無我夢中で自分の業務に取り組んでいたため、他課の業務や組織全体に目を向ける余裕がなかった。しかし、この部会に参加し、組織のありたい姿や現状を研究していく過程で、他課の業務や厚木市の取り組みなどについて知ることができ、自分自身が厚木市に愛着を持つきっかけとなった。

部会で出された課題は毎回どれも難問で、一人で考えていても中々アイデアが出てこなかったが、他の二人と対話を重ねていく中で色々な意見やアイデアを出すことができた。また、一人では勇気が出せずに中々行動に移すことができなかったが、二人に引っ張ってもらい一歩踏み出すことができたという場面が何度もあった。このように部会の活動の中で、他者の知識や経験を巻き込んで仕事を進めることの有効性を実感することができた。

今後はまずは自分が市に愛着を持ち続ける努力をし、困っている職員がいたら自分から声をかけられる職員になりたいと思う。そして部会で学んだ価値前提で考えることや自分事として考えることを実践していき、よりよい組織づくりのため一歩ずつ進んでいきたい。

最後に、このような貴重な場に快く送り出してくださった職場の先輩方や職員課の方々、様々な気づきを与えてくださった部会の皆様、そして頼りない私を一年間引っ張ってくださった4期生のお二方、本当にありがとうございました。