早稲田大学マニフェスト研究所
人材マネジメント部会２０１７年度共同論文
～神奈川県伊勢原市～

財　政　課　相　原　靖　宏

福祉総務課　濱　田　早　織

保険年金課　浦　上　せりな

はじめに

この部会では「どうすれば組織を変えられるのか（組織の改善や職員の意識改革)」について、日々研究していくことになった。具体的に示されたのは、①組織の現状を把握すること、②組織のありたい姿を考えること、③ありたい姿に近づくために実践する施策を考えることだった。

私たちはこれまで主にこの３つに関して考え、悩み、実践してきた。この論文は、私たちの活動の記録、それに伴う成果についてまとめたものである。

１． 活動の概要と経過

【平成２９年度早稲田人材マネジメント部会日程】

	日程
第１回研究会 ・対話の基本、実践 【課題】組織の現状を把握	平成２９年４月１９日（水）
第２回研究会 ・対話で意識共有 【課題】シナリオの作成	平成２９年５月１７日（水）
第３回研究会 ・発表、他自治体コメント 【課題】シナリオの実践	平成２９年７月１１日（火）
夏期合宿 ・発表、他自治体コメント 【課題】シナリオ実践の継続	平成２９年８月２４日（木）～２５日（金）
第４回研究会 ・他自治体とテーマ別対話 【課題】論文の作成	平成２９年１０月１８日（水）
第５回研究会 ・代表自治体発表 ・次年度へ向けた宣言 【課題】シナリオ実践の継続	平成３０年１月２５日（木）～２６日（金）

◆現状把握

第１回研究会で出された課題は、「組織の現状を把握すること」だった。
この課題に対し、私たちは次の取り組みにより、現状把握を試みた。

（１）職員に対し組織の現状についてのアンケート

入庁時と現在を比べて職場環境は良くなっているか、市民のために働くことができていると思うかなど、管理職、主査・主任主事、若手職員、再任用と幅広い年代を対象に、計 60 人にアンケートを実施した。管理職については、今年度参加者のうち 2 人が女性ということもあり、女性の管理職を対象とした。

アンケート結果としては、ワークライフバランスについては約 7 割が、市民への貢献度や人間関係については約 8 割が肯定的にとらえているなど、概ね良い評価であった。しかし、1 つ目の入庁時と現在の職場環境の比較に関する質問に関しては、評価が分かれていた。管理職や再任用職員の長期間の勤務経験のある役職からは、「休暇制度などの制度面が充実している」といった肯定的な意見がある一方で、主査・主任主事から若手職員までの役職からは、「個々の業務量が多くなっている」「コミュニケーションが不足している」といった否定的な意見が散見された。このことにより、ここ数年の取り組みによる変化は、良くなっているとはっきり実感できるような大きな変化には至っていないことが推察される。

また、アンケート中の「良い職場」に関する意見として多かったのは、コミュニケーションがとれている職場、人間関係が良い職場といった「対人関係」を主とするものであった。次点で、一人一人の職員意識がある目標に向かって同一の方向を向いている職場、職務に対する目標がしっかりしており、それらの意識が共有されている職場といった、「業務目標・共有」を必要と感じている職員が多いことが分かった。

このことから、①コミュニケーションがとれている職場、②業務目標がしっかり定まっている職場が、本市について考える際のキーワードとして見えてきた。

（２）キーパーソンインタビュー

アンケート回答者や係長等に対し、アンケート回答の深堀や、これまでの職場の経験、現状の仕事で感じていること等のインタビューを行った。インタビューの最後には、3 人で対話する中で出てきた内容を組織の問題点として提示し、まず先に改善していくべきことを聞いた。

選定基準	対象者
アンケート回答者（１）	女性管理職（課長）
アンケート回答者（２）	女性管理職（主幹兼係長）
アンケート回答者（３）	再任用職員（部長経験有）
２期生所属課員（１）	係長
２期生所属課員（２）	主査
他課との兼務	主幹兼係長

【組織の問題点】
①個人スキル（例：期限に間に合わない、手間がかかる）
②人間関係（コミュニケーション不足）
③意識・気持ち（モチベーションが低い、やらされ感）
④組織風土（経験と感覚重視）
⑤仕事の進め方（計画性がない、一から作業）
⑥職場環境・雰囲気（職場スペース不足、上司により落差）

選ばれた回答はさまざまであったが、危機意識、市民のお金を使っているという意識、市職員としての意識等、「意識」について触れている意見が多かった。ほかに職場の年齢構成や人員配置等も問題点として挙げられたが、この点については社会人採用の機会を増やす等、すでに市の課題として改善に向けての取り組みがなされていると思われる。

このキーパーソンインタビューにおけるもうひとつの収穫は、日々の業務に追われる中でも、組織について自分なりの考えを持っている職員がいることを把握できたことであった。

これまでの調査結果から、現状として、市の理想について対話する時間を共有できていないため、理想への実現に向け一体的に取り組む組織風土とはなっていない状況にあると感じた。また、職場・業務の改善を行おうとしても、目標を意識して取り組めていないため、「やらされ感」に溢れている。個々の職員の能力が高かったとしても、組織が目指す姿が共有できていなければ、効率的な組織になることはできない。

そこで、伊勢原市の現状を次のようにまとめた。

業務改善への意識が低く、新しいことへの意欲が出にくい

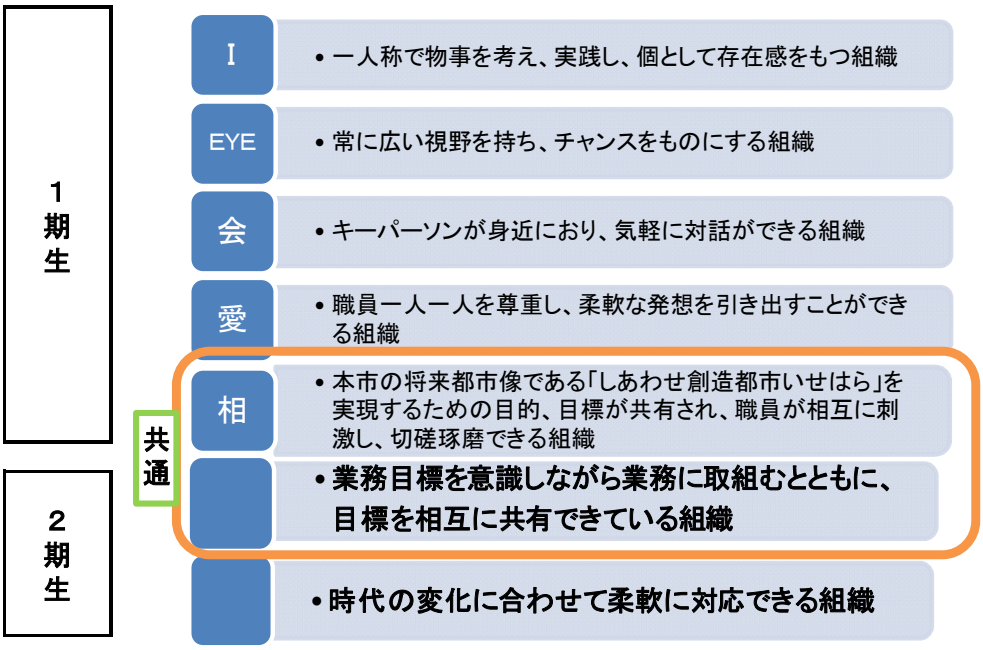
日々の業務に追われ、職員が目標意識を持って業務に取り組めていない

◆ありたい姿

アンケートやキーパーソンインタビューの分析、そして３人で幾度となく対話を繰り返すうちに、私たちの「ありたい姿」が見えてきた。

現状把握の段階から、１期生とは別の角度でとらえることを意識して行ってきたが、それでも、私たちの考えた「ありたい姿」と１期生が考えたものには、方向性が共通する部分があった。

私たちの考える組織の「ありたい姿」



・「業務目標を意識しながら業務に取組むとともに、目標を相互に共有できている組織」

日々の業務を淡々とこなすだけでは、モチベーションも低下していく。モチベーションを維持するためには、「何を大切にしているか」「何を目指しているか」「何の為にやっているか」の「何」の部分をしっかり踏まえた上で、どうすれば実現できるのかを考えることが重要である。

本市には「しあわせ創造都市」という大きな目標がある。自分の業務が、市全体の施策にどのように関連しているのかを意識して業務に臨むことで、いせはら職員としての意識向上に繋がると考える。

・「時代の変化に合わせて柔軟に対応できる組織」

社会のニーズは以前と比べて多様化・複雑化しており、これからもますます多様化・複雑化すると思われる。社会が日々変化していく以上、組織の安定のためには組織も日々変化していくことが必要である。

しかし、組織の中での職員数が変わらない限り、効率化を図ったとしても「できる業務の量」には限界がある。新たな業務が増えた場合は、その業務も含めて優先順位付けを行い、優先順位の低い業務は廃止することも検討するべきである。前例踏襲にとらわれず、常に効率性、妥当性を追求できる組織が求められている。

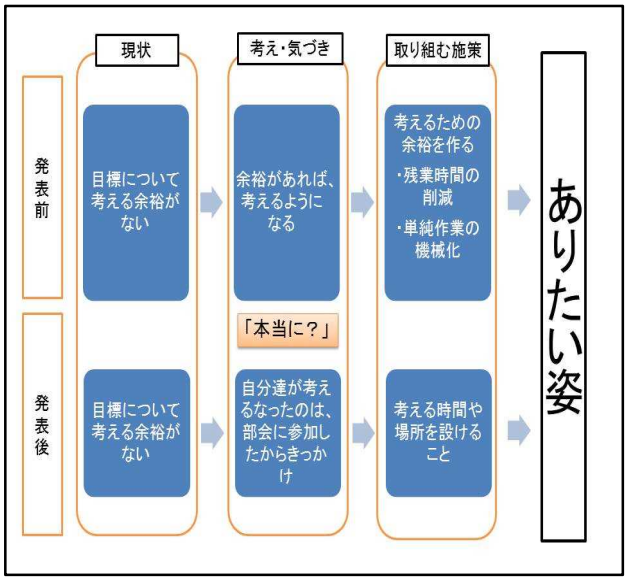
◆方向性の変化

ありたい姿と現状を比較した結果、ありたい姿に近づくためには、「目標意識を持って業務に取り組めていないのは、余裕がないからであって、余裕を持つことができれば、組織や目標について考えるようになるではないか」と考えた。現状の課題を解決する具体的な手段として、業務の見直しや単純作業の機械化等、業務量を減らすことで、職員に余裕を持たせるような施策を実行していく。

このような考えを持って研究会で発表を行ったわけであるが、他自治体や幹事団から、「余裕があれば、本当に考えるようになるのか？」という問いかけがあった。

この問いかけに対し、私たちはその場で答えを出すことができなかった。ありたい姿に近づくために何を取り組んでいけばいいのか、再度の練り直しが必要となった。

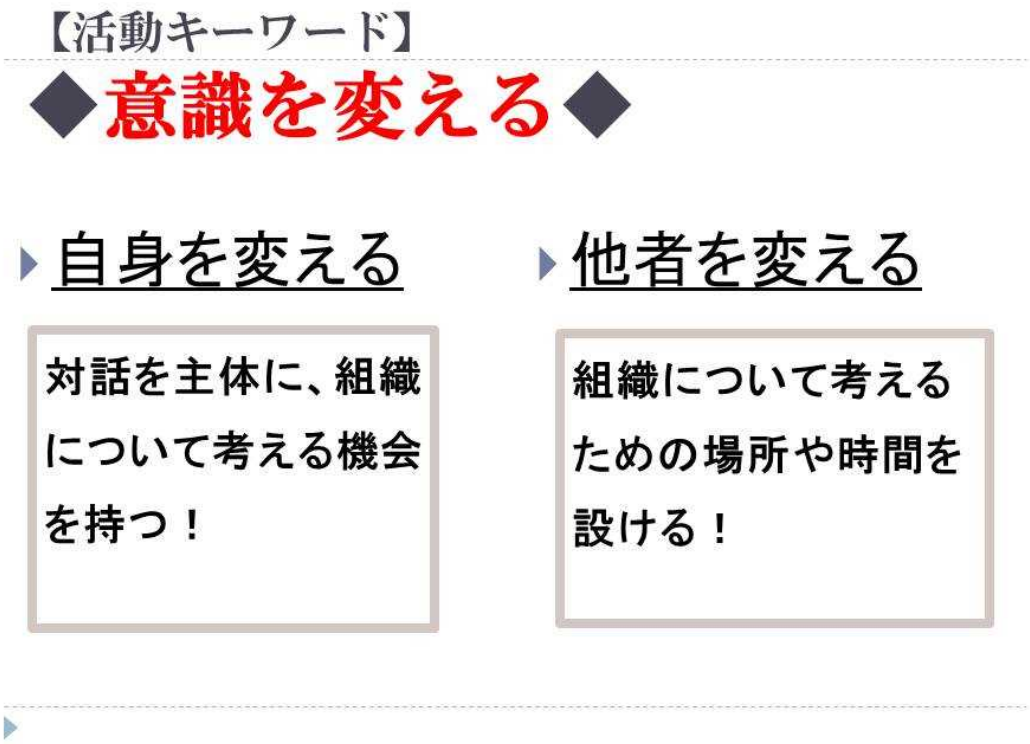
研究会終了後に振り返ってみると、この研究会に参加したこと、つまり、考える場を与えられたことが、組織変革について考えるきっかけだったと気づいた。私たちにできることは、職員に考える時間や場所を設けることなのではないかと考えた。合宿後に行った１期生との対話で出てきた「これまでの施策は、ありたい姿に近づくための施策として繋がっているのか」という言葉も、この変化の後押しとなった。



２．見出した成果、つくり出した変化

ありたい姿に近づくために、私たちは「意識を変える」という言葉をキーワードとして定め、①自身を変えること、②他者を変えることと定義した。

そして、これまで「自身を変える」ために対話を主体に組織について考える機会を持つこと、「他者を変える」ために組織について考えるための場所や時間を設けることを軸に取り組みを行ってきた。



◆自身を変える取り組み

（1）SIM２０３０への参加

SIM２０３０は、全国の各市町村で自主的に行われている対話型ゲームで、本市では新採用職員の一つとして位置づけられている。架空の自治体をモデルに既存事業の廃止と新規事業の導入をどのように選択するかをグループで対話をしながら決定し、発表と質疑応答を行った。各事業の選択を行うためには、グループ内で納得ができる結論を出すことと出した結論について説得力のある説明をすることが求められた。

部会で経験してきたことを実践する場所としてとらえ参加したが、「ありたい姿から考える」ことは思っていた以上に難しいことだった。事業を選択する際

に「このような自治体を目指すためにはどの事業を選択したら良いのか」ではなく、「この事業を選択するためにはどの事業を減したら良いのか」で考えてしまっていた。研修に参加したことで、自分たちの考え方の基本を改めて認識するとともに、対話型研修の必要性を感じた。

（２）人材育成基本方針の確認

人材育成基本方針が平成２０年度に策定されてから今年で１０年が経過しつつあるが、係長の位置付け・役割が不明確である等、現在の組織形態とは異なっている部分が見られる。この基本方針を今の職員で考え、見直していくことで、人材育成方針が自分達により身近なものとなり、最終的に組織の成長に寄与すると考えた。

そこで、具体的な取り組みとして、今後はオフサイトミーティングのテーマとして設定する等、周知に向けて取り組んでいきたい。そして、周知をするだけでなく、必要なときに職員が確認をすることができるような環境の整備へ繋げていく。

◆他者を変える取り組み

（1）ランチミーティング

ランチをしながらリラックスした雰囲気で、各々が考える施策や思いが積極的に発言できる場を目指して、若手職員を対象に会議室の空いている日時を利用しランチミーティングを開催した。

開催にあたっては、岡山県総社市に視察に行った職員が、係長を対象としたランチミーティングを実施する行事があったため、見学者として参加することで企画・運営の参考にした。

当日は１期生を含め、計８人が参加してくれた。昼当番で来られない人もいることや、昼休みだと時間が短いという声があったが、２回目はないのかという声もあった。周知の方法や開催日時、進め方等多くの課題が出てきたが、対話の場づくりを実践し経験できたことや、普段関わりの無い職員との交流ができたこと等、一定の成果は見られた。

今後も対象を若手だけでなく多くの階級を巻き込んでいく等、やり方を変えて継続していく。

（２）グループワークの実施

庁内向けの報告会の機会を利用し、グループワーク（ワールドカフェ）を開催した。各部から約２名を選出してもらい、所属部が重ならないようにグループに分かれ、「研修の成果を組織に還元するためにはどうすればよいか」をテーマに、課の現状やありたい姿等を話し合ってもらうこととした。このテーマは、自分達が早稲田人材マネジメント部会で学んだことを共有していく上で課題になると考え、設定した。

「報告書を作って回覧するにとどまる」、「報告書を回覧しても戻ってくるのが早い」といった、研修の成果を共有できていないと思われる発言が多くある一方、「報告書の内容について質問がある」、「実演を行い共有している」といった、共有が図れていると思われる発言があった。

このグループワークを実施したことにより、新たな職員間の繋がりを構築するとともに、研修後の現状に関して情報共有することができた。

逆に見つかった課題もある。現状としては一部を除き、大部分が研修成果に関して情報共有を図れていないように感じた。現状を変えるためには、研修受講者の自主性を重んじるだけではなく、報告書のフォーマット見直しや、口頭による共有の時間を設ける等、内容を共有しやすくなる環境づくりを進めていくことができればと考えている。

３．次年度へ向けた展望・創り出したい変化

（１）次年度へ向けた展望

私たちが今年度行ってきた取り組みを振り返ると、ランチミーティングやワークショップを行う場所や時間は設定したが、会の運営は参加者の発言に任せていることが多かった。

今後も対話を継続して行う必要はあるが、主催するにあたっては、会全体の運営進行のみならず、発言や参加を促し、意見を受け止めて話の流れを整理する等、組織や参加者の活性化、協働を促進させていくスキルの習得も必要と感じた。また、現在庁内で行われている対話型研修やワークショップにも積極的に参加することで、テーマ設定や対話型研修の制度化に向けた情報を収集したいと考えている。

（２）創り出したい変化

ランチミーティングやワークショップ等、今年度の活動を通して考えた、創り出したい変化に向けて行う取り組みの具体的なシナリオは次のとおりである。

施策	来年度	２年後～３年後	４年後～	１０年後
１　対話	部会参加者と協力しながら対話の場を増やしていく		職員課と制度化に向けて調整	対話型研修が職員研修に位置づけられている。
２　オフサイトミーティング	内容や対象者を検討しながら実施 ランチミーティング、ワークショップ		若手、中堅を含め交流できる場を作る	横の繋がりがスムーズな組織
３　制度化	オフサイトミーティングでの情報収集		制度化に向けた調整	①人材育成方針が周知されている。 ②研修の成果がどの課でも共有されている。

伊勢原市公式イメージキャラクター
クルリン

４．付記

【相原　靖宏】

この１年間、苦悩の日々を過ごしましたが、組織について考え、自分で動いてみることで、新たな気づきを得ることができました。

私は以前より「どれだけ事務を効率化できるか」という視点で業務に臨んでいました。しかし、部会参加後の今にして思うのは、それは自分の仕事に対してのみで、組織全体に視点を向けた改善ではありませんでした。この気づきを活かし、組織のために自分ができることを追求していきたいと思います。「微力ではあるが、無力ではない」部会で学んだこの言葉を胸に刻み、今後も挑戦していきます。

マネ友認定書

伊勢原市

相原　靖宏　殿

貴殿は　二〇一七年度人材マネジメント部会を受講され　マネ友となられましたことをここに認定します

今後は部会の志を胸に　各所属・地域にて　熱くリーダーシップを発揮されることを期待します

二〇一八年三月吉日

早稲田大学　名誉教授

早稲田大学マニフェスト研究所

顧　問　北川正恭

【濱田　早織】

部会に参加した当初は、何をどのようにしたら良いのかわからないことも多く、手探りの状態でした。夏期合宿を終えたあたりから「自分が」何をしたら良いのかを考えるようになりました。また、部会の中で他の自治体の現状や取組を聞くことで、伊勢原市がすでに取組をしていること、取組が必要になるかもしれないことを考える機会になりました。

最後に、１年間部会への参加や勤務時間内の活動などに理解や協力をしていただいた職場の皆様にこの場をお借りしてお礼を申し上げます。

マネ友認定書

伊勢原市

濱田　早織　殿

貴殿は　二〇一七年度人材マネジメント部会を受講され　マネ友となられましたことをここに認定します

今後は部会の志を胸に　各所属・地域にて　熱くリーダーシップを発揮されることを期待します

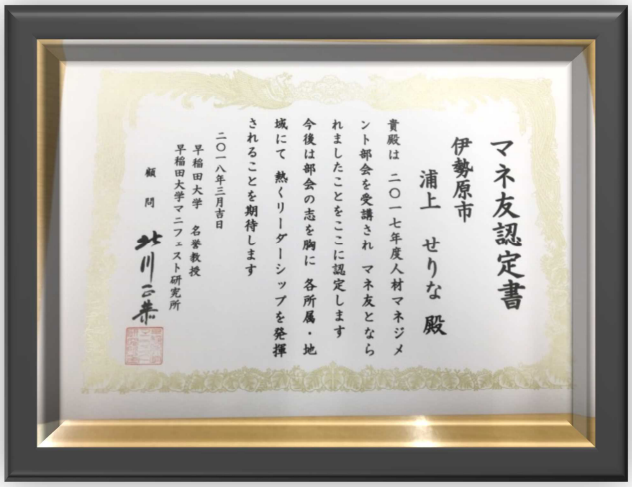
二〇一八年三月吉日

早稲田大学　名誉教授

早稲田大学マニフェスト研究所

顧　問　北川正恭

【浦上　せりな】


マネ友認定書

伊勢原市
浦上　せりな　殿

貴殿は　二〇一七年度人材マネジメント部会を受講され　マネ友となられましたことをここに認定します
今後は部会の志を胸に　各所属・地域にて　熱くリーダーシップを発揮されることを期待します

二〇一八年三月吉日
早稲田大学　名誉教授
早稲田大学マニフェスト研究所
顧　問　北川正恭

早稲田人材マネジメント研究会に参加したことにより、この１年間は非常に充実した日々を過ごせました。相原さん、濱田さんと、毎回出される課題に協力して取り組むことで、チームとしての一体感が生まれました。始めの頃は、何をやればよいのかよく分からず、試行錯誤しながら課題に取り組んでいました。皆さんと話し合うことで、自分とは違う考えや感じ方を教えていただき刺激になりました。最終的には、１年間を無事に終えることができました。

早稲田人材マネジメント研究会は、全国の自治体の方々と交流でき、大変為になりました。普段は、自分の職場の人としか関わりが無い日々を送っていますので、固定概念に縛られた生活になりがちな部分がありました。しかし、この研究会で他の自治体の方と接することにより、初心に返ることができたような気がします。参加させていただいて、本当にありがとうございます。

◆アンケート結果

1　入庁された時と現在を比べて、職場環境は良くなっていると思いますか。

	①思う	②ある程度思う	③あまり思わない	④思わない	⑤その他	回答数	アンケート数
管理職	2	6	0	2	0	10	11
主査、主任主事	3	3	5	7	1	19	24
若手職員	1	4	6	0	0	11	13
再任用	2	1	1	1	0	5	12
計	8	14	12	10	1	45	60
	48.9%		48.9%		2.2%		75.0%

2　現在の業務において、市民のために働くことができていると思いますか。

	①思う	②ある程度思う	③あまり思わない	④思わない	⑤その他	回答数	アンケート数
管理職	4	5	1	0	0	10	11
主査、主任主事	4	11	4	0	0	19	24
若手職員	2	8	1	0	0	11	13
再任用	2	3	0	0	0	5	12
計	12	27	6	0	0	45	60
	86.7%		13.3%		0.0%		

3「良い職場」ときいて想像するのはどのような職場ですか。　＜記述式回答＞

4　市の職場は、「良い職場」といえると思いますか。

	①思う	②ある程度思う	③あまり思わない	④思わない	⑤その他	回答数	アンケート数
管理職	1	2	5	2	0	10	11
主査、主任主事	2	10	5	0	2	19	24
若手職員	0	10	1	0	0	11	13
再任用	0	3	2	0	0	5	12
計	3	25	13	2	2	45	60
	62.2%		33.3%		4.4%		

5　ワークライフバランスがとれていると思いますか。

	①思う	②ある程度思う	③あまり思わない	④思わない	⑤その他	回答数	アンケート数
管理職	3	5	1	1	0	10	11
主査、主任主事	1	11	5	0	2	19	24
若手職員	5	3	3	0	0	11	13
再任用	2	3	0	0	0	5	12
計	11	22	9	1	2	45	60
	73.3%		22.2%		4.4%		

6　職場環境や人間関係は、良いと思いますか。

	①思う	②ある程度思う	③あまり思わない	④思わない	⑤その他	回答数	アンケート数
管理職	2	7	1	0	0	10	11
主査、主任主事	5	8	4	0	2	19	24
若手職員	7	4	0	0	0	11	13
再任用	1	4	0	0	0	5	12
計	15	23	5	0	2	45	60
	84.4%		11.1%		4.4%		

◆アンケート質問　３.「良い職場」ときいて想像するのはどのような職場か

【複数意見】
・コミュニケーションのとりやすい職場。
・人間関係が良い職場
・職員間の意思疎通ができていて、同じ方向を向いている職場。
・ワークライフバランスが取れている職場。
・個々の能力を最大限に活用できるよう、スムーズな意見交換ができる職場。
・業務方針が明確になっており、目標に向かって職員一丸となって働ける職場

【その他意見】
・外的環境の変化に対応できる職場
・職員の意見を業務に反映できるような話し合いの場がある等、フレキシブルに対応できる職場。
・目に見えない空気感としての雰囲気の良さ
・時間的に余裕を持てるような職場
・課員それぞれが職責を全うし、組織が機能している職場。
・気持ちよく伸び伸びとして、笑顔で執務ができる環境であること
・無駄のない事務執行環境。
・個人の能力に頼るのではなく、組織として機能している職場
・業務連絡がしっかりとしている職場。
・相談がしやすい環境であること。
・適度に忙しく、心の健康を保つことができる職場。
・適切な事務執行が行われる職場
・定時に退庁でき、年休が自由にとれる職場。
・チームワークが良い職場。
・残業がない。書類の山積みなどがない。
・所属長を中心にみんなで助け合いながら仕事を進めている職場。
・各自が自分の役割を果たしている職場
・それぞれ違う考え方を持っていたとしても、それを仲間として尊重しあえ、前向きになれる話し合いができる職場
・仕事のやりがい、達成感があり、個人の能力が十分に発揮されている職場。
・課内での相談や報告等の会話が多く、複数人で一つのことに取り組める職場。
・上司が部下の仕事をしっかり把握し、業務が滞らないよう指導が行き届いている職場。
・多忙の中にも、それをフォローする体制や雰囲気がしっかり整っている職場。

◆キーパーソンインタビュー

【良いところ】
・入庁時と比べ、職員間のことば遣いが良くなった。
・入庁時と比べ、コンピューターの導入により業務の効率が上がった。
・職員のレベルが上がっている。
・休暇制度が取得しやすい環境にあり、制度面では充実していると感じる。
・上司と部下の距離は近くなってきている。

【悪いところ】
・課の人員配置のバランスが偏っている。
・若手（新採用職員含む）から係長までの人材に偏りがありすぎる。
・事前の講習もなく、急に管理職になってしまった。
・仕事をやってもやらなくても給料が変わらないため、やりがいが感じられなくなっている。
・個々の能力差による業務量の違いが顕著になっている。
・今の若手職員は、以前と比べて余裕がないと感じる。
・成果が周囲に分かりづらく、誰がどれほどやったのかが評価されにくい。

【意見】
・管理職になる人は、自分から意思を示した人がなった方がよい。
・研修で学んだことは発表した方がよい。
・外に出る研修は他の市町村と触れ合える良い機会なので参加したほうがよい。
・朝令・夕令は良い制度だと思う。コミュニケーションのきっかけになる。
・他の職員が何をやっているのかを知ろうとすることが大事である。
・自分の意識を外に向けることが必要。
・職場環境を良くするために市職員としての意識を一層向上させることが必要。
・お互いの立場を理解することが必要。
・職務も目標を明確化し共通認識を持つことが必要。
・残業について、残業時間だけが問題視されていると感じる。残業が多いのであれば、原因を究明すべきである。
・仕事の成果をどこまで求めるか、上司と部下で求める成果に差が生じないように話し合いが必要。