早稲田大学マニフェスト研究所

人材マネジメント部会

平成２９年度

第１２期（小田原市４期生）共同論文

平成３０年３月

小田原市

戸籍住民課　　菊池 隆介

都市政策課　　神田 明香

下水道整備課　西尾 優貴

目　次

はじめに

第１章　小田原市の組織・人材に関する現状分析
（１）　過去の全庁アンケートによる現状把握
（１）－１　アンケートの概要について
（１）－２　アンケート結果について
①　目的の共有
②　貢献意欲
③　コミュニケーション
（２）　新採用職員等へのアンケートによる現状の把握
（２）－１　アンケートの概要について
（２）－２　選択式アンケートの結果について
①　目的の共有
②　貢献意欲
③　コミュニケーション
④　選択式アンケート全体を通して
（２）－３　記述式アンケートの結果について
（３）　キーパーソンインタビューの実施
（４）　小田原市の組織・人材の現状

第２章　組織のありたい姿を考える
（１）　小田原市職員としてありたい姿
（２）　理想的な組織
（２）－１　「自分ゴト」を組織の視点で言い換える
（２）－２　やりがいを仕事の形に置き換える
（２）－３　組織が変化するとはどのような状態か

第３章　小田原市の変革に向けた取り組み
（１）取り組み内容の２つの分類
（２）小田原市に必要なアクションの方向性
（３）小田原市で実施したアクション
（３）－１　係ミーティングへのテーマ提供
（３）－２　まち歩きの実施
おまけのコーナー①　オダワラボのこと

（３）－３寺子屋の活用
おまけのコーナー②　こうめこのこと
（４）自発的な行動を促すためのアプローチ
（４）－１　気持ちを伝える
（４）―２　誰かにとってプラスになる工夫をする
①目的を明確に示す
②視点を変える
③「楽しい時間」を創造する
④楽しそうな見せ方をする
（５）第２回まち歩きを終えて
おまけのコーナー③　地元へ旅に出よう写真館

第４章　組織改革とは何か
（１）　関係課にとってプラスになる工夫をする
（２）　見せることが組織を変える
（３）　意識高い系を突破せよ！

さいごに　人マネメンバーの想い

はじめに

本論文は小田原市が職員研修制度の一環として参加している早稲田大学マニフェスト研究所の人材マネジメント部会へ、平成２９年度に参加した職員３名が１年間の活動の成果としてまとめたものである。組織・人材改革に向けて、参加職員自らが主体的に考え、対話し、実践し、そのプロセスを経験することでしか得られない「気付き」を描くことで、継続的に組織改革へ取り組むための技術と哲学と想いを未来に引き継ぐものである。

本論文では「組織を今よりも良くするために行動する」という前提のもと実践してきた内容とその背景について論じている。第１章では最初の取り組みである組織・人材の現状分析の方法とその結果について書いた。今の組織の状態を把握することでどのような手法が求められているか吟味するために必要不可欠な過程である。第２章ではどのような組織にしたいかありたい姿を描いた。現状とありたい姿を独立して描くことで、組織変革に必要な手法を明確にするためである。そして、第３章では、第１章と第２章の結論を踏まえ、現状からありたい姿へ導くために設定した取り組み内容とその背景にある考え方について描いた。組織の現状、ありたい姿、取り組み内容をそれぞれ描くことで、組織変革に向けた総合的なシナリオをどのように立ち上げていったか明確にする構成となっている。ここまでの過程を踏まえ、第４章では活動全体の経験から、組織変革とは何かという原点に立ち返り、これからの組織変革に必要な基本的な考え方をあらためてまとめ、最後に参加職員の想いで締めくくっている。

今年度組織変革に向けて実施した具体的な取り組みは、係ミーティングへのテーマ提供、まち歩きの実施、寺子屋の活用である。各取り組みの必要性や戦略については各章で述べるが、全ての取り組みの中に、自分たちなりの理論を積み上げ、意味や価値を指針として行動を決定し、些細な振る舞いにまで神経をとがらせながら実施してきた。この論文はこうした思考と行動から得られた様々な成果を総合的に報告するものである。

第１章　小田原市の組織・人材に関する現状分析

人材マネジメント部会では、地域のために自治体組織をより良く変えていくための研究の場となっている。さて、どうすれば組織は今よりも良くなるものか。良い部分をさらに伸ばし、足らない部分を補うために、まずは現状分析から取り掛かることとした。

現状を把握するための方法を３種類設定した。

ひとつはこれまで人材マネジメント部会参加者が心血を注いで作成してきた論文を参考にすること。小田原市では平成２６年度から人材マネジメント部会に参加しており、３年間にわたり蓄積されてきた膨大な情報が論文という形で集約されている。その中には我々と同様に、現状把握から組織改革に向けた行動に至るまでのプロセスが、参加者の苦労とたくさんの気付きを伴って描かれている。特に現状把握という点においては、キーパーソンインタビュー、ダイアログといった様々な取り組みを通して得られた定性的データに加え、全庁アンケートにより組織の傾向が数値化された定量的データが示されている。我々がまず初めになすべきことはこの論文を紐解き、人マネ先輩方の貴重な遺産を現状把握のためのツールとして最大限活用するところから始めることとした。

二つ目の方法は新採用職員へのアンケート調査の実施である。これは平成２８年度に実施した同じアンケートの手法を今年度も踏襲するものである。新採用職員は自分たちの組織を曇りのない目＝市民目線で見ている可能性があるという仮説をもとにアンケート調査を実施した。さらに、昨年度アンケート調査の対象であった現在２年目の職員を対象に全く同じ設問でアンケートを行い、どのような変化が見られるか調査をした。

そして三つめの方法は人材マネジメント部会から出された課題であるキーパーソンインタビューを利用して直接職員の声を聴くものである。キーパーソンインタビューの本来の目的やインタビュー結果については後の章で記述するが、インタビューを通して対象者がどのように職場を見ているかを確認するとともに、インタビューに同席してくれそうな職員に直接声をかける方式で集め、参加してもらうことでインタビューの場を現状把握のためのダイアログの機会とすることを狙いとした。

（１）　過去の全庁アンケートによる現状把握

平成２７年度、平成２８年度の人材マネジメント部会参加者の取り組みとして、全庁職員（グループウェアを利用できる職員）を対象としたアンケート調査を実施している。

（１）－１　アンケートの概要について

・調査対象は平成２７年度１，５８１人、平成２８年度１，７４４人
・自由記述欄と選択項目による形式を採用している
・選択項目は「(組織の) 目的の共有」「貢献意欲」「コミュニケーション」の３つでそれぞれの項目に対し、いくつか詳細な質問を設けている
・選択項目による質問を設定することで回答を数値化し、分析することが可能となっている
・回答を役職ごとに集計することで階層ごとの組織に対する認識の傾向を把握するとともに、世代間での認識の違いを分析することが可能となっている
・アンケートの回答率は平成２７年度で３５．７%、平成２８年度で２９．９%
・平成２７年度から平成２８年度にかけてアンケート結果に大きな変化はなく、同様の傾向が見られた

（１）－２　アンケート結果について

アンケート結果の詳細については、すでに過去の論文でまとめられているが、今年度の取り組みに当たり、３つの項目ごとに特に注目すべき点を抜粋した。

①　目的の共有

項目	質問項目	役職別平均値				
		管理者	監督者（係長）	主査級	主任級	主事
目的の共有	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
		(4.19)	(3.71)	(3.28)	(3.50)	(3.36)
	組織目標を共有する機会がある	4.03	3.60	3.14	3.42	3.26
		(4.00)	(3.71)	(3.14)	(3.36)	(3.28)

・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
・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

② 貢献意欲

項目	質問項目	役職別平均値				
		管理者	監督者（係長）	主査級	主任級	主事
貢献意欲	公務員としてやりがいを感じる	4.22	3.86	3.90	3.75	3.85
		(4.07)	(3.78)	(3.50)	(3.57)	(3.78)
	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
		(4.50)	(4.21)	(4.07)	(4.00)	(4.28)
	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
		(3.28)	(2.78)	(2.86)	(2.78)	(2.78)

・小田原を良くしていきたいという想いは全体的に強くあるものの、時間や気持ちに余裕がない
・在職年数が少ない職員はやりがいがそれなりに高いが、年数が経過するにつれて低下し、管理職になると再び高くなっている
・組織目標と通常業務との関係を意識できないことがやりがい低下に繋がっている

③ コミュニケーション

項目	質問項目	役職別平均値				
		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	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
		—	—	—	—	—
	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
		(3.57)	(3.21)	(3.07)	(3.07)	(3.14)
	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
		(2.64)	(2.43)	(2.50)	(2.64)	(2.57)

・他部署との仕事の押し付け合いについては、管理者以外すべての役職で感じている
・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全体のつながりが薄い

（２）　新採用職員等へのアンケートによる現状の把握

平成２８年度に引き続き、平成２９年度に入庁した新採用職員へのアンケートを実施した。

また、昨年度アンケート調査の対象であった平成２８年度入庁の現在２年目の職員を対象に、全く同じ設問（選択項目）でアンケートを行い、入庁から１年を経過し、どのような変化が見られるか調査をした。

なお、どちらのアンケートも５～６月にかけて配付・回収したが、新採用職員に対しては、新採用職員研修の時間を少しいただきアンケートの趣旨を簡単に説明、また、２年目の職員に対しては、可能な限り直接相手に手渡すなど、アンケート配付時に少しでも顔の見える関係性をつくり、回収しやすくなるよう努めた。

実際に配布したアンケート用紙は次のとおり。

＜新採用職員に配布したアンケート用紙＞

新採用職員アンケートのお願い

人材マネジメント部会参加者
職員課

新採用職員の皆さん、５月になりましたが、職場には慣れましたか？

このアンケートは、小田原市が地域の幸せと発展に貢献し続ける組織になるために、何をしなければいけないのかを考える基になるものです。

職場や小田原市全体を曇りのない目で見ることができる、新採用職員の皆さんに協力いただき、小田原市の現状を把握したいと考えています。

回答時間は約 10 分です。質問１～３までは①～⑤を丸で囲んでください。質問４と質問５は記述式ですので枠内に記入し、平成２９年６月２日（金）までに人材マネジメント部会参加者へご持参いただくか、逓送便にて返送してください。

※無記名で OK です。匿名ですので素直な気持ちでご記入ください。

ポジティブな意見もネガティブな意見も大歓迎！

問い合わせ　人材マネジメント部会参加者
戸籍住民課　菊池　℡３３－１４１７
都市政策課　神田　℡３３－１２５２
下水道整備課　西尾　℡３３－１６２３

職種：一般事務職 ・ 技術職 ・ それ以外
※該当する職種を〇で囲んでください。

質問１　組織目標について

質問１-１	市長の考えが職場内で共有されていると思う
①そう思う　②ややそう思う　③どちらともいえない　④あまり思わない　⑤そうは思わない	
質問１-２	施政方針や市長の日記などを確認している
①良く確認している　②確認している　③時々確認している　④稀に確認している　⑤確認していない	
質問１-３	組織目標が課内で共有されていると思う
①そう思う　②ややそう思う　③どちらともいえない　④あまり思わない　⑤そうは思わない	
質問１-４	職員は、市民の目線に立って仕事ができている
①しっかりできている　②できている　③どちらともいえない　④あまりできていない　⑤全くできていない	
質問１-５	自分は、市民の良きパートナーとなれると思う
①そう思う　②ややそう思う　③どちらともいえない　④あまり思わない　⑤そうは思わない	

質問２　貢献意欲について

質問２-１	公務員としてやりがいを感じる
①感じている　②やや感じている　③どちらともいえない　④あまり感じていない　⑤感じていない	
質問２-２	職場は、やりがいや意欲に溢れている
①そう思う　②ややそう思う　③どちらともいえない　④あまり思わない　⑤そうは思わない	
質問２-３	小田原市を良くしていきたいという意欲がある
①ある　②どちらかと言えばある　③どちらとも言えない　④あまりない　⑤全くない	
質問２-４	小田原市のことが好きである
①大好き　②やや好き　③どちらとも言えない　④あまり好きではない　⑤好きではない	

質問３　コミュニケーションについて

質問３-１	職員同士で気持ちの良い挨拶ができている
①常にできている　②まあできている　③どちらとも言えない　④あまりできていない　⑤全くできていない	
質問３-２-1	自分は、上司や同僚とコミュニケーションが取れている
①取れている　②まあ取れている　③どちらとも言えない　④あまり取れていない　⑤全く取れていない	
質問３-２-２	職場内で、上司・部下のコミュニケーションが取れている
①取れている　②まあ取れている　③どちらとも言えない　④あまり取れていない　⑤全く取れていない	
質問３-３	職場内で報告・連絡・相談ができている
①しっかりできている　②できている　③どちらとも言えない　④あまりできていない　⑤全くできていない	
質問３-４	上司から仕事の説明と指示はちゃんと出ている
①しっかり出ている　②まあ出ている　③どちらとも言えない　④あまり出ていない　⑤全く出ていない	
質問３-５	わからない事は、すぐに聞ける雰囲気になっている
①しっかりなっている　②なっている　③どちらともいえない　④あまりなっていない　⑤全くなっていない	

その他

質問４	どうしたら小田原市は発展すると思いますか。どのようなまちにしたいですか。
質問５	小田原市職員になって、イメージと違っていたことはありましたか。

アンケートは以上になります。
ご協力ありがとうございました。

＜２年目の職員に配布したアンケート用紙＞

職員アンケートのお願い

人材マネジメント部会参加者
職員課

こんにちは！突然のお手紙で失礼いたします。
昨年度人材マネジメント部会参加者から新採用時点でのアンケートをお願いしましたが、今年度も入庁２年目の皆様にご協力をお願いいたしたく、お手紙を差し上げました。
入庁してから丸１年が経ち、気持ちや考え方にどのような変化があったのかお聞きし、小田原市役所が地域の幸せと発展に貢献し続ける組織になるために、何をしなければいけないのかを考えるためのヒントにさせていただきたいと思います。
回答時間は約 10 分です。質問１～３までは①～⑤を丸で囲んでください。質問４～７は記述式ですので枠内に記入し、平成２９年６月２日（金）までに人材マネジメント部会参加者へご持参いただくか、逓送便にて返送してください。
※無記名で OK です。匿名ですので素直な気持ちでご記入ください。
ポジティブな意見もネガティブな意見も大歓迎！

問い合わせ　人材マネジメント部会参加者
戸籍住民課　菊池　℡３３－１４１７
都市政策課　神田　℡３３－１２５２
下水道整備課　西尾　℡３３－１６２３

職種：一般事務職 ・ 技術職 ・ それ以外
※該当する職種を〇で囲んでください。

質問１　組織目標について

質問１-１	市長の考えが職場内で共有されていると思う
①そう思う　②ややそう思う　③どちらともいえない　④あまり思わない　⑤そうは思わない	
質問１-２	施政方針や市長の日記などを確認している
①良く確認している　②確認している　③時々確認している　④稀に確認している　⑤確認していない	
質問１-３	組織目標が課内で共有されていると思う
①そう思う　②ややそう思う　③どちらともいえない　④あまり思わない　⑤そうは思わない	
質問１-４	職員は、市民の目線に立って仕事ができている
①しっかりできている　②できている　③どちらともいえない　④あまりできていない　⑤全くできていない	
質問１-５	自分は、市民の良きパートナーとなれると思う
①そう思う　②ややそう思う　③どちらともいえない　④あまり思わない　⑤そうは思わない	

質問２　貢献意欲について

質問２-１	公務員としてやりがいを感じる
①感じている　②やや感じている　③どちらともいえない　④あまり感じていない　⑤感じていない	
質問２-２	職場は、やりがいや意欲に溢れている
①そう思う　②ややそう思う　③どちらともいえない　④あまり思わない　⑤そうは思わない	
質問２-３	小田原市を良くしていきたいという意欲がある
①ある　②どちらかと言えばある　③どちらとも言えない　④あまりない　⑤全くない	
質問２-４	小田原市のことが好きである
①大好き　②やや好き　③どちらとも言えない　④あまり好きではない　⑤好きではない	

質問３　コミュニケーションについて

質問３-１	職員同士で気持ちの良い挨拶ができている
①常にできている　②まあできている　③どちらとも言えない　④あまりできていない　⑤全くできていない	
質問３-２-１	自分は、上司や同僚とコミュニケーションが取れている
①取れている　②まあ取れている　③どちらとも言えない　④あまり取れていない　⑤全く取れていない	
質問３-２-２	職場内で、上司・部下のコミュニケーションが取れている
①取れている　②まあ取れている　③どちらとも言えない　④あまり取れていない　⑤全く取れていない	
質問３-３	職場内で報告・連絡・相談ができている
①しっかりできている　②できている　③どちらとも言えない　④あまりできていない　⑤全くできていない	
質問３-４	上司から仕事の説明と指示はちゃんと出ている
①しっかり出ている　②まあ出ている　③どちらとも言えない　④あまり出ていない　⑤全く出ていない	
質問３-５	わからない事は、すぐに聞ける雰囲気になっている
①しっかりなっている　②なっている　③どちらともいえない　④あまりなっていない　⑤全くなっていない	

その他

質問４	どうしたら小田原市は発展すると思いますか。どのようなまちにしたいですか。
質問５	小田原市職員になって、イメージと違っていたことはありましたか。
質問６	小田原市職員になって２年目を迎え、質問 1～3、または、その他に関し、 1 年目と違うことはありますか
質問７	質問６に関し、なぜそのように感じましたか。

アンケートは以上になります。
ご協力ありがとうございました。

（２）－１　アンケートの概要について

＜新採用職員アンケート＞

・調査対象は、医療職・消防士・保育士・栄養士を除く新採用職員４８人

・回答数及び回答率は、２９人、６０．４％

・自由記述欄と選択項目による形式を採用している

・選択項目は「(組織の) 目的の共有」「貢献意欲」「コミュニケーション」の３つでそれぞれの項目に対し、いくつか詳細な質問を設けている

・選択項目による質問を設定することで回答を数値化し、分析することが可能となっている

＜２年目職員アンケート＞

・調査対象は、昨年度に新採用職員でアンケートをとった、医療職・消防士・保育士・栄養士を除く２年目職員３４人

・回答数及び回答率は、２７人、７９．４％

・質問内容は、選択項目については新採用職員アンケートと同じ。自由記述欄に、追加設問がある。

（２）－２　選択式アンケートの結果について

過去の全庁アンケートによる現状把握と同様に、３つの項目において考察する。

①　目的の共有

質問１－１　市長の考えが職場内で共有されていると思う。

	新採用どうしの比較←				→新採用と2年目の経年変化	
	H29の結果		H28の結果（比較元）		H29の結果	
回答選択	新採用職員	回答割合	新採用職員	回答割合	2年目職員	回答割合
１　そう思う	2人	6.9%	4人	11.8%	4人	14.8%
２　↑	15人	75.9% 51.7%	14人	94.1% 41.2%	9人	81.5% 33.3%
３　どちらとも言えない	5人	17.2%	14人	41.2%	9人	33.3%
４　↓	6人	20.7%	1人	2.9%	3人	11.1%
５　そう思わない	1人	3.4%	1人	2.9%	2人	7.4%
総計	29人	100.0%	34人	100.0%	27人	100.0%

質問１－３　組織目標が課内で共有されていると思う。

	H29の結果		H28の結果（比較元）		H29の結果	
回答選択	新採用職員	回答割合	新採用職員	回答割合	2年目職員	回答割合
１　そう思う	5人	17.2%	5人	14.7%	4人	14.8%
２　↑	17人	86.2% 58.6%	23人	97.1% 67.6%	16人	92.6% 59.3%
３　どちらとも言えない	3人	10.3%	5人	14.7%	5人	18.5%
４　↓	3人	10.3%	1人	2.9%	2人	7.4%
５　そうは思わない	1人	3.4%	0人	0.0%	0人	0.0%
総計	29人	100.0%	34人	100.0%	27人	100.0%

・２年目職員において、新採用時と比べ、市長の考えや組織目標が、職場内で共有されていると感じている人が減っている。

② 貢献意欲

質問２－１　公務員としてやりがいを感じる。						
	新採用どうしの比較←				→新採用と2年目の経年変化	
	H29の結果		H28の結果（比較元）		H29の結果	
回答選択	新採用職員	回答割合	新採用職員	回答割合	2年目職員	回答割合
１　感じている	6人	82.8% 20.7%	11人	85.3% 32.4%	5人	66.7% 18.5%
２　↑	18人	62.1%	18人	52.9%	13人	48.1%
３　どちらとも言えない	3人	10.3%	5人	14.7%	6人	22.2%
４　↓	1人	3.4%	0人	0.0%	1人	3.7%
５　感じていない	1人	3.4%	0人	0.0%	2人	7.4%
総計	29人	100.0%	34人	100.0%	27人	100.0%

質問２－２　職場は、やりがいや意欲に溢れている。						
	H29の結果		H28の結果（比較元）		H29の結果	
回答選択	新採用職員	回答割合	新採用職員	回答割合	2年目職員	回答割合
１　そう思う	6人	82.8% 20.7%	11人	85.3% 32.4%	4人	70.4% 14.8%
２　↑	18人	62.1%	18人	52.9%	15人	55.6%
３　どちらとも言えない	3人	10.3%	5人	14.7%	6人	22.2%
４　↓	1人	3.4%	0人	0.0%	2人	7.4%
５　そうは思わない	1人	3.4%	0人	0.0%	0人	0.0%
総計	29人	100.0%	34人	100.0%	27人	100.0%

・年度に関わらず、新採用職員においては、やりがいを感じている人が８割以上いる。

・２年目職員において、新採用時と比べ、やりがいがあると感じている人が大幅に減っている。

③ コミュニケーション

質問３－２－２　職場内で、上司・部下のコミュニケーションが取れている。						
	新採用どうしの比較←				→新採用と2年目の経年変化	
	H29の結果		H28の結果（比較元）		H29の結果（未記入1）	
回答選択	新採用職員	回答割合	新採用職員	回答割合	2年目職員	回答割合
１　取れている	15人	89.7% 51.7%	20人	97.1% 58.8%	8人	76.9% 30.8%
２　↑	11人	37.9%	13人	38.2%	12人	46.2%
３　どちらとも言えない	2人	6.9%	1人	2.9%	4人	15.4%
４　↓	1人	3.4%	0人	0.0%	2人	7.7%
５　全く取れていない	0人	0.0%	0人	0.0%	0人	0.0%
総計	29人	100.0%	34人	100.0%	26人	100.0%

質問３－３　職場内で報告・連絡・相談ができている。						
	H29の結果		H28の結果（比較元）		H29の結果	
回答選択	新採用職員	回答割合	新採用職員	回答割合	2年目職員	回答割合
１　しっかりできている	12人	82.8% 41.4%	10人	94.1% 29.4%	5人	81.5% 18.5%
２　↑	12人	41.4%	22人	64.7%	17人	63.0%
３　どちらとも言えない	5人	17.2%	2人	5.9%	5人	18.5%
４　↓	0人	0.0%	0人	0.0%	0人	0.0%
５　全くできていない	0人	0.0%	0人	0.0%	0人	0.0%
総計	29人	100.0%	34人	100.0%	27人	100.0%

・２年目職員において、新採用時と比べ、職場内で、コミュニケーションがきちんと取れていると感じる人が減っている。

④　選択式アンケート全体を通して

・２年目職員において、新採用時と比べ、「目的の共有」「貢献意欲」「コミュニケーション」のいずれの数値も低下している。

➢仕事の流れや職場の雰囲気が分かり、より職場内部から見た視点で自分や周囲を評価できるようになった

➢仕事の流れは分かるようになったが、日々の業務の忙しさにより自らの担当業務をこなすことで手一杯で、他に余力がまわらない

・「目的の共有」「貢献意欲」「コミュニケーション」のいずれも、新採用時点では高く、２年目以降係員では低くなり、管理者になると再び高くなる傾向にある。

・日々の業務の多忙により、「目的の共有」について認識し話し合う機会や、「コミュニケーション」を図る機会が少なくなっていることが推測される。

・組織目標と通常業務との関係を意識できないことがやりがい低下に繋がっていることが推測される。

（２）－３　記述式アンケートの結果について

次に記述式アンケートの結果から、設問ごとに類似した回答をグルーピングし、その傾向を探ることで１年目と２年目の職員がどのように組織を見て、どんなことを感じながら業務に臨んでいるかを検証した。実際に出された代表的な回答と傾向を見ていきたい。

①　「どうしたら小田原市は発展すると思いますか。どのようなまちにしたいですか。」

・市民の力をひきだす。市民が生き生きした生活ができるまち。 ・市民の意見が反映され、情報が共有される環境になれば発展すると思う。 ・職員、市民の双方が市の行く末をしっかり考えていくことがスタートではないかと思います。	（傾向） 市民との協働

・宿泊施設の増加、小田原の名所へのアクセスなどをよくし、観光客を増加させ、活気ある街にしたい。 ・一夜城や漁港等、小田原駅からの公共交通アクセスの拡充 ・私はもっと観光に力を入れたらいいのではないかと感じます。まだ注目されていない、もっと注目されていい施設がたくさんあります。それを活かして、イベントを併せて施設の魅力を知ってもらうことでイメージＵＰにもつながると考えます。	（傾向） 観光・都市セールスの充実

・一人一人のコスト意識を高めていくこと。 ・職員一人一人の意識の向上と、一般職と技術職の結びつきを深める。 ・職員一人一人が常に新しいことに挑戦することを忘れないこと。また、定期的に発言できる場を設けることも大切だと思います。 ・課や係によって、新しい取組や民間との連携への姿勢にばらつきがあると思う。そのため、職員内で意識を共通のものにしていくことで発展につながると考えました。	（傾向） 職員・職場の意識改善

・子どもたちが希望を抱けるようなまちにしたいです。 具体的には、計画的に十分な予算を確保し、地域のコミュニティも取り込んだ、複合化施設の学校をつくりたい。地域の中心・核としての学校をしっかりさせたい。 ・若者に優しい町。まずは若者の好む店舗をＨＡＲＵＮＥ（※小田原駅地下街施設）に入れたり、子育て世帯が小田原に来たいと思えるような町とする。Ex）子育て世帯への補助金、託児施設 ・働く場所を確保すること→若い人口の流入を促す。 ・発展というよりは住みやすい町にしたいと思っています。	（傾向） 少子高齢化、人口減少を見据えた上で、住みやすい街にしたい

② 「小田原市職員になってイメージと違っていたことはありますか。」

・イメージしていたよりも仕事量が多く、人が足りていないなと思った。 ・想像より仕事量が多く大変。	（傾向） 業務量が多い、人が足りていない

・「公務員」という職種の人は堅いイメージがあったが、話しやすい人たちばかりで“息苦しい環境”というイメージを良い意味で裏切ってもらえた。 ・職場の人々が真面目一辺倒かと思いきや、ユーモアにあふれている。	（傾向） 思ったより固いイメージではなかった

③　「小田原市職員になって２年目を迎え、選択式アンケートまたはその他に関し、１年目と違うことはありますか。」（２年目職員のみ）

・２年目になり知識もついてきたが、意見を言いやすいのは一般職員で、上司（管理職）には話しづらい ・２年目になり気になることが多くなった。係間での連携がとれていない、自分の仕事のことしか考えていない	（傾向） コミュニケーション不足

④　「③の質問に関しなぜそのように感じましたか。」（２年目職員のみ）

・１年経ったことでより円滑なコミュニケーションがとれるようになったから。 ・一年を通じて職場の空気がわかるようになったからであると感じています。 ・職場の人間関係には慣れてきたが、以前よりも“分からない”と言いづらい雰囲気がある。	（傾向） 人により風通しやコミュニケーションに対する印象が異なる

・昨年よりも市を良くしていこうという気持ちは強くなっている。 ・貢献意欲について、仕事がいっぱいいっぱいになり、目的を見失うことがある。	（傾向） 貢献意欲は強くなる人もいれば感じにくくなる人もいる

・１年目が配属されると先輩という立場で教える立場になる。（聞く立場から、教える立場へ） ・１人で判断すべきことが増えた。	（傾向） 年数を重ねることで責任の重さを感じるようになる

（３）　キーパーソンインタビューの実施

これまでの人マネ参加者の取り組みなどを通じて、組織の現状を探ってきた。では、小田原市役所という組織はどうあるべきなのか。ありたい姿を描き、現状の強みを活かし、弱みを減らすことが組織をより良いものにしていくための基本である。そこで、様々な視点から小田原市という組織を見られるよう職員へのインタビューを実施することとした。対象は組織を俯瞰的に見ることのできる経験をした職員をキーパーソンとしてインタビューをすることで、アンケートの結果を踏まえて現状を振り返りながら、ありたい姿を描き、より良い組織づくりのヒントとする機会を作りこととした。

今年度は３人の職員を次の理由によりキーパーソンとして選定した。

○保険課　主査　片山久美氏

第１回人材マネジメント部会参加者の先輩マネ友で、人マネ参加から３年が経過し、人マネに参加した時の状況から現在に至るまでの変化について伺いたいと思い選定した。仕事上も様々な経験を積まれており、同僚からの信頼も厚い次世代のリーダーであることはもちろん、庁内自主勉強グループ「こうめこ」の立ち上げメンバーであることやプライベートでも地域に踏み込んだ活動などもされており、色々な視点で組織を見られていると思い、この機会にお話を伺うこととした。

○職員課　課長　小澤寛之氏

平成２２年度、当時の係長ポストで異動されて以来７年間職員課に在籍されている人事部門のプロフェッショナル。職責区分を明確にするための職制改革、コーチング制度の導入、Switch の発行、人材マネジメント部会への参加など、様々な改革を成功させ、明るい職場作りに尽力されてきた。

人事部門から今の組織はどのように見え、これからどのように進んでいくのかインタビューで紐解いていく。

○環境部　副部長　泉勇気氏（平成２７年９月～平成２９年９月まで小田原市に出向）

平成２７年９月、環境省から小田原市役所へ出向で来られていた職員。環境省では新採用職員の採用活動や若手職員育成のポストを経験されながら、職員有志による自主研究チームの立ち上げなど環境省内の組織横断的な連携強化の取り組みを行っており、外からの視点で小田原市役所という組織を評価してもらえるキーパーソンとして抜擢した。

また、出向中は小田原市内に身を置きながら、環境省職員が小田原市に来る機会を設ける活動も行っており、地域と外の世界とを繋ぐ架け橋となっている。

出向期間が終わってもぜひとも小田原市と関わり続けてほしい（切実）と思わせてくれる貴重な存在。

インタビューは次の方法で行った。

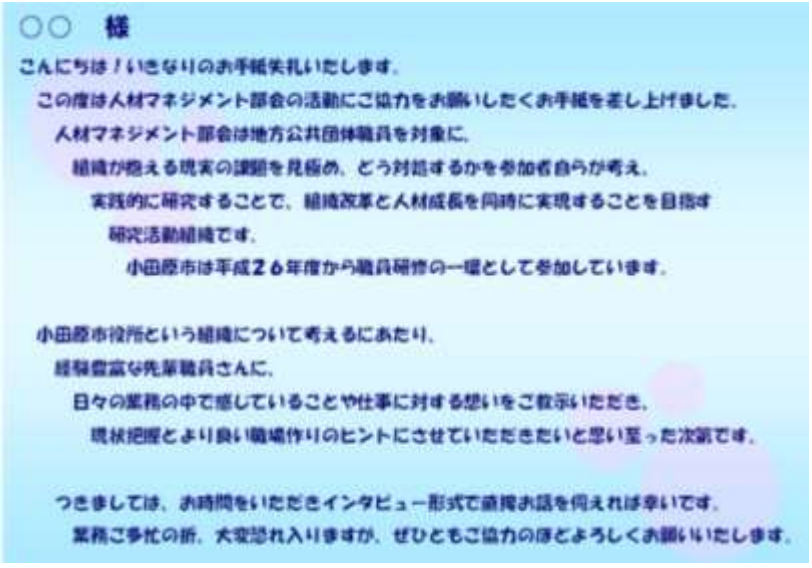
・選定したキーパーソンにはぜひとも組織を良くするために協力してほしいという想いを手紙に綴って直接お願いに伺い、了承していただいた

・インタビューにあたり、過去の論文から現状分析を行った上で、どのような質問をするか用意して事前にわたした

・インタビューは様々な気付きを得られる貴重な機会であると判断し、対象者と人マネメンバー以外にも周りに声をかけて自主勉強会という名目で参加者を募った
参加者を入れることで一方通行のインタビューだけではなく、双方向のコミュニケーションである対話の場面も作ることを狙いとした

・お菓子とお茶を用意して、話しやすい雰囲気となるよう工夫した

・レコーダーを用意して、録音したものをあとで文字起こししながらまとめることとした



＜キーパーソンにお渡ししたインタビューの協力をお願いする手紙＞

第１回キーパーソンインタビュー

～組織の現状を探る～

保険課　主査　片山　久美　氏

①本市の人材マネジメント部会（以下、「人マネ」）１期生であり、②自主研究グループなどの活動に積極的に参加され、③管理監督者でなく係員である、という立場から、組織についてどう考えているか、語っていただきました。

＜これまでの経歴＞

〇就職前から入庁２年目まで【平成１３年度入庁、戸籍住民課在籍】

スタート時点

片山主査：大学時代は法学部でしたが、大人と敬語を使って話をする機会もなく、自分のことをＰＲする機会もありませんでした。
当時は就職氷河期でしたが、とにかく面接試験が苦手で、面接だけで評価されるのは嫌だと公務員試験に転向し、大学を卒業して１年間、公務員向けの予備校に通いました。当時は東京都庁に行きたいと思っていました。
都庁も倍率がとても高く、ご縁をいただいた小田原市役所に入庁しました。
行政の仕事を特別にしたいと思っていたわけではありません。夜間に大学に通って心理学とかを勉強しようと思っていました。
入庁後は２年間、戸籍住民課で定時帰りの窓口業務でした。同期と飲み歩くなど、学生の延長みたいな気分でしたね。

参加者：意外ですね。

片山主査：人マネをやると、最初の１年目に勢いのある職員が、５年目、６年目になってしおれていくということについて話になるかと思いますが、私は、どちらかというと、スタート時点は意識高い系ではありませんでしたね。

〇入庁３年目から７年目まで【秘書室在籍】

鳥海係長との出会いが大きな転機に

片山主査：３年目で秘書室に配属になり、そのときに、現在環境部の鳥海部長が係長（当時の役職は担当主査）でした。鳥海係長との出会いが、大きな転機になっていますね。今までの係長は、定年間際の気の良い「おじいちゃん」といったような方で

した。鳥海係長は若く、常に勉強され、係長の概念がガラッと変わりました。係員として求められるレベルも全然違いました。鳥海係長に認めてもらいたくて頑張ったことを覚えています。目の前で市長が体を張って仕事をしていて、それを全力でサポートしている秘書室や他の課の職員の姿をすぐ近くで見ることができました。秘書室の５年間は、自分にとって今の行政職員としての姿勢を学ばされた大事な５年間だったと思います。

神田主査：鳥海係長の存在が大きかったのですね。

片山主査：この人についていけば、きっと間違いないという思いがありました。楽しいだけでなく、しっかり方向性を示してくれました。

病気にかかり、組織のありがたさ、健康の大切さを知る

片山主査：秘書室２年目のとき、入庁４年目の２６歳のときに入院をしました。熱が２週間下がらず、大きな病院に行ったら即入院、手術をして、１か月近く休ませていただきました。

組織のありがたさ、健康の大切さを痛感しました。支えてくれた上司や同僚、友人の存在があって今の自分があると実感しています。休み中のフォロー体制がしっかりしていたので、すぐに復帰もできました。

西尾主査：帰って来られる場所がある、という感じですね。すぐに戻りやすい環境だったのですか。

片山主査：そうですね。当時、４月に竹見さんが秘書室に来たばかりで、４月末に私が倒れ市長の秘書がいなくなってしまったので、竹見さんが来た早々仕事をしてくれました。当時の秘書室のメンバーは、今でも交流があります。

仕事はチームで行うもの、一人がいなければ回らない仕事のしかたではいけない、そのなかでいかに「この人にこの仕事を任せたい」と思ってもらえるかが大事だと、その時教えられました。

○入庁８年目から９年目まで【神奈川県庁出向】

外を見てみたい、という思い

片山主査：８年目で、希望が叶い、神奈川県市町村課に出向させてもらいました。現場を離れ、これからどうキャリアを積んでいくか考えたときに、市役所の外に出て、外から小田原市を見てみたいという思いがありました。

佐藤主査：実際、県に行ってみてどんな感じでしたか。

片山主査：仕事の仕方が違い戸惑うこともありましたが、横浜に通う生活はとても充実していました。市町村課では県から市町村への権限移譲という秘書室やその前の戸籍住民課の仕事とは全く違った仕事をしていました。市町村との会議を開催し、移譲事務を決め、そのための条例改正作業。例規集や自治六法とにらめっこする

仕事はこの時が初めてでした。県の人は人数が多いので、コミュニケーションの取り方が淡泊だな、と感じましたが、仲良くなるとその分しっかり教えてくれたりランチに連れて行ってくれたりととても良くしてもらって楽しい２年間でした。今でも後輩には出向おすすめだよ！と言って回っています（笑)。

県では、小田原市の職員が県からどう見られているのかを聞くことができました。小田原市は県西のトップランナーとして１市８町を引っ張っていってほしいのに、職員のレベルが低くないにもかかわらず、適材適所に配置されていない気がする、良い人材が埋もれてしまっている気がする、と言われたのを覚えています。

西尾主査：意外と自分たちのことになると分からないですね。

自分の仕事を、自主的に研究課題にするということ

片山主査：県庁２年目のときに、隣の総合政策課に厚木市からの交流職員が入ってきました。彼は厚木市で自主研究グループを立ち上げ、若手職員のグループを作って勉強会をしたり、月１回、部長にインタビューをして庁内報を発行したりしていました。しかも県庁に出向した強みを生かして、神奈川県内の若手自主研究グループを作ると聞き、さらに驚きました。

小田原市でそんなことをしている職員は見たことがありません。話を聞いてみたら、厚木だけでなく、藤沢や横浜、川崎などでも、いろいろなところで自主研究グループが立ち上がり、「行政」についての勉強をしていると聞いて衝撃を受けました。当時の私には、自分の仕事が研究課題になるという考えがありませんでした。

「Ｋ３３ネットワーク」（県内若手職員の自主研究グループ）の立ち上げに一緒に関わっていく過程で、書類やパワーポイントの作り方、議論の仕方、チームの作り方などあらゆることを教えてもらい、それがとても楽しかったです。それまでにプレゼンテーションもしたことがない、パワーポイントなんて作ったこともない、普通に仕事をしていたらできない経験をたくさんさせてもらいました。それが、私が自主研究グループに関わり出したきっかけです。私も最初は受け身から入っていますので、誰かに巻き込んでもらうことは、とても大事なことだと思っています。

自分も小田原市に戻ったら、若い人たちに、「こんなふうに面白いことをしたら楽しい！」という経験をしてもらいたい、という思いが漠然とありました。ちなみに、その厚木市職員が現在の夫です。

○入庁１０年目から１５年目まで【総務課在籍】

自主研究グループ「こうめこ」の立ち上げ

片山主査：県市町村課での出向を終え、総務課で法務の仕事を６年しました。市町村課で得た経験を生かして頑張ろうと思っていましたが、毎日何件も来る所管課からの相談は最初さっぱりわからず、法務の奥深さを知りました。
その間に「つなプロ」と「人マネ」、それに続く「Ｗｅ－ＭＡＰ」を経験させてもらいました。「つなプロ」が、いまの自主研究グループ「こうめこ」（ＵＭＥＣＯをサポートする会）につながっていくのですが…「つなプロ」って知っていますか？

佐藤主査：「つながるプロジェクト」のことですね。

片山主査：そうですね。「つながるプロジェクト（つなプロ）」は、庁内募集１５人ほどで、現在の市民交流センターのグランドデザインを考えるというプロジェクトでしたが、当初はそれほどみんなの意識が高かったわけではありません。企画政策課の加藤係長が、前に進むにあたり、ワークショップや視察の課題を出していたのですが、その課題が全然分からなかったので、その予習をみんなでしようかとお昼休みにみんなを誘ったのがきっかけです。「つなプロ」が終わった後も、せっかくここまで活動してきたメンバーだから、そのまま自主研究活動をやろうと、「こうめこ」（ＵＭＥＣＯ、小さいＵＭＥＣＯで「こうめこ」）を立ち上げました。
立ち上げたものの何をやるのかなかなか決まらず、読書会をしたり、公共空間の勉強をしたり、市内のトンネルや階段を研究したり、カフェ巡りをしたり、好きなことをしているうちに、地下街や広報の意見出しなどに参加させてもらえたり、工学院大学やデベロッパーの研究会、環境省の自主研究グループとコラボレーションしたり、職員提案で入賞したりしました。今は、プライベートと仕事が混ざりつつあり、楽しいけど仕事に役立つ、というようなやり方をしています。
「こうめこ」を立ち上げて良かったと思うことは、「自主研究グループ」に所属しているメンバー、イコール、仕事に対する意欲が高い、組織に対して思いがある、というふうに分かりやすく組織にレッテルを貼ってもらえたのかな、と。言うまでもなく、「人事」は組織で働く中でとても大切な要素の一つです。「こうめこ」出身の職員は仕事もしっかりやっているし、意識も高くよく勉強している、と思ってもらえ、何かのプロジェクトを立ち上げてチームメンバーを考えるときに、頭に名前が頭に浮かんでくる存在になれたらとても誇らしいです。
当時のメンバーで「こうめこ」を立ち上げ、活動していったメンバーは、民間に飛び出していったり、大学で勉強し直してみたり、国に派遣されたり、企画政策課に異動したり。彼ら自身が、すごく成長しています。西尾くんも人マネで大活躍ですね！

神田主査：「つなプロ」から「こうめこ」を立ち上げるにあたっては、誰が言い出しましたか。

片山主査：私が言ったと思います。「Ｋ３３」のノウハウがあったので、職員課から助成金

がもらえるとか、毎月の活動方法とか。以前の資料を見たら、最初は、「UMEＣOをサポートする会　こうめこ」として、UMEＣOの応援隊になるというような話をしていました。

現在、「こうめこ」はちょっと迷走中です。UMEＣOを作るために集まったものの、UMEＣOが完成してしまったから。これから「こうめこ」をどうしていくのかは、次の課題になりますね。メンバーがやりたいこともいろいろあってどうしようかと思っていますが、若手職員も入ってきてくれたり、人マネとコラボしたりと、少しずつまた活動が盛り上がってきています。

「人マネ」を通して気付いたこと　～乗っかりたい人はたくさんいる‼～

片山主査：そんな中での第１期生の人マネ派遣でしたが、人マネ３人（片山さんのほか、上田さん、黄金井さん）には、それぞれ役割分担があったかと思います。

上田さんは、子育て政策に熱い信念を持っていて、自分の信念を貫きたいと思っているのに、なかなかうまく動けないジレンマを抱えていました。黄金井さんは、７年在籍した生活支援課のケースワーカーの仕事を離れて、教育分野での新しい仕事をしていました。生活支援課で多くの若手職員の兄貴分として頼られていた立場から、職場も変わり、どんなスタンスで仕事に関わっていくか、模索している時期だったかと思います。

私は、「こうめこ」などの経験を生かして２人の思いを言語化して、形にしていくことが役割かなと思っていました。例えば、職員の意見を聴きたいのであれば、ワークショップの提案をするとか。人マネの良いところは３人でできるところ。組織を良くしたい、と思っても一人では怖いし、できそうにない。そんななか、職員課のバックアップをもらい、３人連名でやりたいことができる。そんな期待感で、ワクワクしていました。

人マネに参加して気付いたことは、「乗っかりたい人はたくさんいる」、ということです。言い出しっぺになるのはきついけど、応援したり手伝ったりしてくれる人は、こちらから丁寧にアプローチすれば、結構います。「Ｗｅ－ＭＡＰ」はそういう人たちを集めて、総合計画を作ろうという試みでした。理想的な組織とは、乗っかりたい人が乗っかれるチャンスがたくさんあって、いつか乗っかった人もいずれ自分が言い出しっぺになることができる組織だと思います。

○入庁１６年目から現在まで【保険課在籍】

心のバランスの取り方

片山主査：保険課に異動して２年目になります。４階（総務課）のときとは、違う組織に来たかのように感じます。若い人たちが多く、電話対応や窓口業務で１日が終わり、日々の業務をいかに正確に行うかに心が注がれています。組織とは、と考える生

活はどこにいってしまったのか、という感じです。
４月に、岡田副課長が農政課から保険課に異動して来られましたが、最初の係ミーティングで、「楽しい仕事は市役所にたくさんある」ということを若い人たちに伝えていました。
保険課は、どちらかというと法律に基づいてコツコツと正確に、１年間同じ仕事をしていく感じです。人に喜ばれる職場、やっていてワクワク感を感じる職場ではありませんが。
誰もがいつでも本当にやりたい、やっていて楽しい仕事に巡り合えるわけではないと思います。今の仕事が楽しければ仕事にフルコミットし、そうでなければそれぞれが個人で、家族や趣味など、楽しみを見つけたりしてバランスを取りながら日々の仕事に前向きに取り組んでいけば良いのかなと思っています。自分にとっての家庭、職場に続く第３の場所を見つけることで、家庭や職場にも良い影響を与えられたら。それが自主研究グループであったり、地域活動であったりしても良いと思います。
今の職場は、前の職場に比べて職員同士で話す時間が短いです。総務課のときは、条例に関連して市としての政策など、半分世間話みたいに議論をして息抜きをしていたことが多かったのですが、今はそういう機会があまりありません。
また、主査の責任の重さを感じます。係長に「主査として」と言われることもあるし、主査とは何か、と考えます。総務課のときには、年次も上で在職年数も長かったので係員をマネジメントしている実感があったのですが…。
係長が主査に求めるものとは何でしょうか。

マネジメント、主査のあり方

藤間係長：マネジメントは必要ですね。新人でも、マネジメントはしています。人を動かすことがマネジメントで、例えば、自分の仕事を手伝ってほしいときに頼むということは、マネジメントをしているということです。強く言ったり、回りくどく言ったりと人によって違いますが。皆がマネジメントをして組織が成り立っています。組織がうまく回ることをゴールとしたときに、ゴールに向かって、どう考えるかが大切です。上からマネジャーのように言うことだけではありません。「あの人の部下はよく動く」と言われたりしますが、上司が指示をするのではなく、意外と困ったふりをすると部下が動いてくれたりして、回ることもあります。マネジメントを放棄することはまずいですが、主査だからといって堅苦しく考えなくても、ゴールをとらえれば良いかと思います。

片山主査：みなさんはどう思いますか？

菊池主査：主査という立場をあまり意識したことはなく、係員としての意識です。マネジメントは係長が行うので、自分の分をしっかり行えばいいかな、と思っています。

戸籍住民課には、専任の係長がいなく、副課長が事務取扱になっている部分がありますが。

神田主査：係員の人数が少ないので、主査という立場をあまり意識したことがありませんでした。保険課のように人数が多いと、大変だろうな、と思います。

西尾主査：私のところも係員の人数が少ないので、マネジメントを意識したことがあまりなく、係員の仕事を一生懸命やり、係長を盛り立てる意識しかないです。

藤間係長：若いときには他の人の力を使わないと達成できないことが多いので、関係性を築くことが大事だと思っていました。主査となり一人でも仕事ができるようになると、与えられた部分だけができれば良いかな、と思うようにもなってきます。ただ、こうして、自分でやれるのにやらない選択肢をとると、周りにマイナスの影響を与え、やりにくい状況にもなるので、後悔し、苦労するのは自分となるということが分かりました。仕事が忙しいと人のことをかまえなくなりますが、少しは関わったほうが良いかな、と思っています。

佐藤主査：今年度部署が変わり、政策関係の部署とルーティーンでまわす部署は、使っていく仕事の能力の方向性が違うと感じています。前は、係長が別の業務で、副課長から下が主査になり、その副課長も交流職員で、副課長から、主査でも係長になったつもりで行いなさいと言われました。とにかくスケジュール管理には頭を使っていました。今は部署が変わり、ルーティーンの業務になると、係長は物事を決める最初の段階になるので、自分が次にそこに行くのであれば、しっかり決定できなければならないので、プレッシャーを感じてしまいます。今後、そういう視点で考えなければならないと感じています。

藤間係長：マネジメントは係長になったからできるものではなく、それまでの積み上げになると思います。

仕事へのモチベーション

神田主査：保険課だと苦情が多いと思いますが、皆さんどうやってモチベーションを上げているのか気になります。

片山主査：男性職員の話を聞いていると、同年代でライフスタイルが似ている人が多くて、子どもの話をしたりしていますね。人マネでもモチベーションを聞いてみてほしいですね。

佐藤主査：市民にうまく説明できて、感謝されると嬉しいですね。戸籍住民課であると、市民が最初に来る窓口なので、小田原市の顔で、ここで印象が決まる、と思うと、モチベーションが上がります。

片山主査：戸籍住民課は、人の人生が垣間見えて面白いです。国保で、窓口に出られれば良いのですが、予算担当なので、あまり出られません。今まで法務ばっかりやっていて、財務は全くだったので、しんどいです。

藤間係長：新しい知識をもらいなさい、ということですね。

佐藤主査：知識の継続性はモチベーションに影響を与えますよね。

片山主査：今までスキーで良いところまでいったのに、いきなりスノーボードをやりなさい、と言われているような感じ（笑）。それを前向きにとらえる方法、だれか知りませんか？

西尾主査：現場系でずっときているので、前の職場の知識はわりと活かせます。法律も似ているので、７０％くらいは活かせると思います。０からだとモチベーションを上げるのが大変だと思います。

藤間係長：資産税課では、同じことをチームで行っていたため、チームの中での役割を担っていると感じたとき、モチベーションを感じました。これだけの件数を調査に行った、とか。チームに貢献した達成感ですね。

菊池主査：私も資産税課でしたが、毎年何百件調査しても、次の年の４月には０になります。前の先輩が６年で異動しましたが、私は７年目に入ってしまいました。

片山主査：７年目のモチベーションを保つのは、相当大変ではないですか。

菊池主査：岡部さんも一緒に７年目に突入し、春先は２人でこの１年どうする、と話していました。何もないのに、日々体調が悪い、とか言っていました（笑）

藤間係長：私が資産税課在籍の頃は、組織全体のことは考えていませんでした。

神田主査：ほかの部の仕事について考える余裕がないのですが、皆さんはどうですか。

藤間係長：組織を考えるメリットをあまり感じていなかったですね。

片山主査：「つなプロ」でのプレゼンの最後に、このプロジェクトは市役所生活で大きいターニングポイントになったと思う、というようなことを言われました。自分にとってもとても良い経験になりました。もし機会があれば、こういうチャレンジはどんどんやるべきだなと思います。

藤間係長：本人次第、自分の立ち位置によっても変わりますね。ある副課長は、クレーム対応は、普通なら処理に長くかかるし、１回１時間以上かけたりすることもざらで、皆嫌がると思いますが、この対応をこなせたときの自分の成長を思うだけでわくわくする、と言っていました。マイナスのものをプラスに考えられる人なので、すごいと思います。物事は考えようで、そういう考え方ができれば良いな、と思いますね。片山さんは、物事をプラスに考え、自分の人生を主体的にマネジメントできていると思います。自分で何ができるかを考えて、面白くしようとモチベーションをコントロールしています。

片山主査：人生を面白くする、良いですね。

神田主査：どうやったらポジティブシンキングになれますかね。

新しいこと、違うことをすることへの怖さ

片山主査：自分が前に出る、他の人と違うことをするという怖さはあります。全体的に保守的な組織なのかは分かりませんが、気軽に提案することは好きではない感じがします。

藤間係長：文句や陰口を言われそうですかね。

片山主査：職員課に行くと、提案すると賛同してくれる人が多いです。全職場にそういう雰囲気が広がれば良いのかな、とは感じます。あからさまな批判はないとしても、冷めた目で見られる怖さはあります。そういう目を気にせずやっていける人はすごいと思います。どうやったらできるのか、と考えたとき、自分を応援してくれる人を増やしていくことであると感じます。「こうめこ」の場合、一人より皆がいたほうがいろいろやりやすいです。

西尾主査：「こうめこ」では、方向性が違っても、感覚的に近いので、集まったら同じことを考えていたのか、と感じる瞬間はあります。

片山主査：細谷さんが、以前、屋上にパラソルを置いてお昼を食べよう、という企画を立てたことがありましたが、自分からは言い出す勇気がありません。そういう言い出しっぺになる勇気がある人はすごいと思います。

藤間係長：何故、マイナスなことを言われると怖い、と思うのでしょうか。

西尾主査：遠回りをしてでもやりたいことをしたいです。例えば、「街に出る」ことが好きですが、何か違う目で見られそうだな、と感じます。そういうときに、自分が面白いと思うからやっている、かわいい子がスタッフでいるから見に行く、とか、マイナスのコメントを想定したときの言い訳や理由づけを作って遠回りしてでもやっています。逆に遠回りすることが楽しかったりすることもありますね。

片山主査：人マネも、職員課の協力があったとしても、何かを行うことへの怖さがあると思います。小さくまとまるか、大きく行うかはメンバー３人の考え方によると思いますね。

菊池主査：私は、何かを行おうとする怖さまでは感じないです。怖かったらやらなければ良い、と思ってしまいます。怖さはあるけれど、それでもやりたい何かがある、ということですよね。

藤間係長：仕事で他部署または他業界と関わるとき、マイナスなことが起きる可能性があると思い、怖くなることはないですか。

菊池主査：政策的な部署にいたことがないので、分かりません。

佐藤主査：以前職員提案を出したとき、今思えば、無茶な提案をしたことがありました。何が怖いかが分からないから怖い、という感覚はあります。何が怖いかが分かれば、それに向けたシミュレーションができますが、もやっとした怖さ、自分が全く予期しなかったことを言われる怖さはあります。

片山主査：怖さについてですが、やはり行ったほうが楽しいからだと思います。やらなければいけないという使命感というよりは、楽しさから行っています。

藤間係長：乗っかる人も、楽しそうだと思うのでしょうね。

片山主査：「こうめこ」で行った小田原城でのナイトピクニック、とても楽しかったので、今度は地元の藤沢、海浜公園でやってみようと思っています。

西尾主査：「楽しそう」という感覚は、第一歩の大事なところだと思います。踏み出しやすいので。

自分の中で心がけていること

片山主査：自分の中で新しい公務員のあり方みたいなものを考えたいと思っています。頭を柔らかく、時代に柔軟に対応できるように新しい知識を得たり体験したりしていきたいです。相談される相手よりもよく知っていなければならないので、なるべくトレンドには気を付けるようにしています。自分の中でホットなものは、シェアリング・エコノミーです。民泊とか。エアークローゼットという制度は、月額７～８千円で、絶対自分では買わないような、プロがコーディネートしてくれた洋服が毎月３着送られ、返すとまた３着送られてくるというシステムです。ほかにも、ストリートアカデミー、って知っていますか。マッチングサイトなのですが、例えば、カメラが得意な人、写真について学びたい人などがマッチングできるもので、誰もが先生になれるし、生徒になれます。マッチングが成立すれば、その場で教え合ったりできます。生涯学習部署が要らなくなりそうですね。行政がこれからどう変わっていくのかを考えると、面白いです。マッチングサイトでは、運営で莫大なお金が生まれそうです。マッチングについては、ボランティア登録とか、自分が使わなくなったものを出すとか、行政が昔から行っていて、シェアリング・エコノミーの最先端は、実は行政だと思っています。

藤間係長：行政が行うと、登録面などで、敷居が高いように感じますね。

片山主査：国保の健康事業でも、健康な人が増えれば、医療費が下がり国保料も下がるため、健康診断を受ける人を増やすために啓発事業をいろいろ行っています。一方で、TABLE FOR TWO という会社では、決められたお店でご飯を食べるだけでそのお金の一部が発展途上国の寄付される仕組みを作っている。さらにそのお店で出すご飯はヘルシーなので健康に気を遣うビジネスマンは積極的に利用する。ビジネスを通して健康になれる仕掛けを作っていたりする。行政も参考にできるかなと思います。

藤間係長：片山さんのそういった情報源はどこにありますか。

片山主査：本を読みます。「月間事業構想」とか。総務課で郵便がきたとき、秘書室に届いていたものが気になり、読んでみました。企画政策課でも定期購読しているみたいです。

藤間係長：庁内で定期購読している一覧があると見てみたいですね。

片山主査：「月間事業構想」は、切り口が行政らしく、面白いです。

神田主査：以前、We-ＭＡＰで感動した内容が、４つの行動特性（知識獲得力、組織的行動力、コミュニケーション力、未来志向型問題解決力）についてです。どうやって探したのか、と思いました。

片山主査：大学の学校の理念を見ていました。中央大学か何かのコンピテンシーだったと思います。０から考えるのではなく、何かから拝借しています。人マネメンバーの他自治体からは受けが良かったです。

また、１年目の人マネインタビューのときに面白かったのは、美濃島副課長です。美濃島副課長は、よく本を読んでいらっしゃると伺いました。

藤間係長：スーパーポジティブな方で、私も面白いと思っています。最近では、本だと、小林正観の「ありがとう」が一番大事、みたいな人生論とか職場で話しています。それに、話すのも上手ですよね。

片山主査：最近読んで面白かった本は、リンダ＝グラットンが書いている「ライフシフト」です。小泉進次郎さんも薦めていて、人生１００年時代が始まる中、１９１４年のとき、今１００歳を超えている人ですが、１００歳まで生きる確率は１％未満だったけれど、今８歳の子が１００歳まで生きる確率は５０％を超えてくるらしいです。私たちも９８歳まで生きる時代がやってきます。スリー（３）ステージ、いわゆる通学時、就職時、退職後の３ステージが崩壊し、今後はマルチステージという、勉強しながら働いたり、退職してまた勉強したり、退職という概念がなくなって死ぬまで働いたりする時代が来るよ、という内容です。ビジネス本だと思いますが、ストーリー仕立てになっていて、今後を考えさせられる面白い本でした。有形資産（お金、不動産など）と無形資産（家族、地域のつながりなど）、両方の資産をうまく貯めていかないとやっていけない時代がきます。

藤間係長：無形資産は、会社にいるときにはつながりが多いです。退職後に、いきなり無形資産はできないので、どれだけ資産を持っているかが大事になってきます。フットワークが軽い若いころに無形資産を増やしていかないと、ライフスタイルの幅が細くなってしまいます。

１０年、２０年経つと市役所のスタイルも変わってしまうので、組織論を考えるとき、先取りしていくためのイメージができているとできていないとでは、対応力に差が出てしまうと思います。片山さんは、先行している感じがしますね。

片山主査：あっという間に仕事を辞める若い人が出てくるとか、逆に中途採用の人が増えるとか、入り組んできますね。

藤間係長：今、企業で重要視しているのは、多様性への対応ですね。いろいろな人が入社してきて、いろいろな対応が求められていますが、マネジメントの多様性や、その人にどう投資をするかの多様性など、昔の終身雇用とは違い、いろいろな方法を

行っていかなければならないです。

片山主査：流職ビジネスというものがあります。企業がＮＰＯにお願いをし、社員を発展途上国等に、例えば２年間飛び込ませ、そこでプロジェクトを組ませるというものです。以前テレビで見たのは、ある電機メーカーの社員が発展途上国に「流職」し、お医者さんが何百キロも離れた村を往診するためのＧＰＳの整備などを行ったものでした。以前は、往診医が道に迷うため、一回に一つの村の往診しかできませんでしたが、GPS を導入してから一度の往診で複数箇所の村を往診できる体制を作ることができたのだそうです。その人は社内ではそんなに目立つタイプの人ではなかったみたいですが、発展途上国に行ったことで成長し、一方で発展途上国では最先端の技術が手に入った、そこでお金が落ちるというビジネスです。

西尾主査：「こうめこ」でも、片山さんがいるとまとめてくれる安心感があり、思い切った提案ができます。

藤間係長：片山さんは、バランスがすごく良いと思います。先行して突っ走るだけでなく、そうじゃない人の気持ちも分かるので。両方の感覚がありますね。

ある大手企業の研修で最初に入社したときに行うことが、自分が生まれてから今までのモチベーションバランスシートを作る、というものです。例えば受検に失敗してモチベーションが下がったけれど、希望の会社に就職できてモチベーションが上がったとか。今までのモチベーションの自分の流れが見えてくるものですね。高いモチベーションを持って仕事を行う上で大切なことは、お金だけではない何かを持つことです。このために自分は仕事をしている、と自分に落とし込むことが必要です。

そういえば、採用試験ではグループワークで、ミッションを与え、どんな人なのか価値観や人間性を見るというものがありました。

菊池主査：評価するのも難しそうですね。

藤間係長：最終的には一緒に仕事をしたいと思うかどうか、ですね。採用試験なのに、楽しんでいる人もいました。評価されているということにも関係なく、物事を楽しめる人ですね。

キラキラ体験

藤間係長：年配になると、キラキラ感がなくなってきます。上の人は、機会があっても研修などに来なくなることが多くなります。

片山主査：人に対する興味が下がるからですかね。自分の話だと、新人で戸籍住民課にいたときには、よく飲み会に行きましたが、今は、新しい人と知り合って飲み会をする、という交流の幅を広げるという考えでなく、仲の良い人と飲めれば良い、という発想になってきているのかな、と。

藤間係長：何故そういう考えになると思いますか。
片山主査：体力的に、疲れやすくなっているのかな（笑）。
藤間係長：若いときでも、飲み会にどんな先輩が来るか分からない精神的な疲れがあると思いますが、わくわく感というか、違うものがあったのではないか、と。
片山主査：何か得るものがあるという期待感で飲み会に行くのかな、と思います。貪欲さが薄れてきていますね。
菊池主査：生物学的な問題では。赤ちゃんは何でも食べたりしますが、大人はそうではないので、生物としての好奇心が年とともに薄れるとかではないですかね。
藤間係長：好奇心はなぜ生まれるのかな。
菊池主査：生きていくために必要だからではないですかね。これは食べられる、食べられないとか。
藤間係長：年をとってくると分かることが多くなってくるので、もう積極的に関わらなくても自分の中で想像がつく、そんな感じですかね。
片山主査：新しいところに放り込まれたら輝き出すのかな。
菊池主査：そのために人事異動がありますかね。
佐藤主査：成功体験ですかね。食べておいしいものは、また次も食べよう、という気持ちになるので、発見の場に行き、何か見つけて楽しかったから次も行く、というサイクルになると続くと思います。一回体験してまぁこんなものかな、くらいになると行かなくなると思います。楽しいな、と思えると続くと思います。
先ほどナイトピクニックの話が出ましたが、敷居が低いと行きやすいし、また内容も楽しそうですので、良い体験になると思います。
西尾主査：自分の話になると、どんどん外に出ていますね。組織以外の人と知り合ったり、遊んだりして、広がっていくのが楽しいです。そういう風に感じる人は少ないと思いますが。今、無形財産がどんどん増えています。その分有形財産が減っていきます（笑）。
神田主査：体力が年々落ちているので、もっと体力があれば、とは痛感しています。
藤間係長：現状に満足している部分があるのかもしれませんが、現状を超えるものを求めるかというと、なかなか求めるというところまでは行きにくいです。理想は見えていても労力が必要なので、止まってしまいますね。
片山主査：人材マネジメント部会に通っていた時に、メンバーで「管理職の人にも人マネに行ってもらうのはどうか」という話が出ました。
藤間係長：変わろうと思う人が行かないと変わらないので、柔軟に動き考えられる主査クラスを人材マネジメント部会に行ってもらっています。
片山主査：人材マネジメント部会では、「組織を変えるには上の人たちが変わらなければならない」ではなく、「自分たちがまず変わらなければ」と教えられますよね。
藤間係長：確かに、自分ではなく他の人が変わらない、とよく聞いていますが、まずは自分

がどう？ですね。

トヨタ自動車の部長になったときの最初の研修が、「人の話を聴く」ということを聞いています。フィードバックを受けられる環境を作り、いかに自分を受け入れて柔軟に変えられるか、というところですね。下からの評価のある３６０度評価をしたら、会社も変わるかもしれません。ただ、デメリットもあるので簡単ではないと思います。

神田主査：時間を大分過ぎましたが、月曜日からいろいろなお話を聴かせていただいて楽しかったです。今度は木曜日に、小澤課長の回がありますので、またよろしくお願いします。

どうもありがとうございました。

平成 29 年 5 月 8 日（月）17：30～20：00
男子休憩室にて
参加者 6 名

第２回キーパーソンインタビュー

～組織の現状を探る～

企画部職員課長　小澤寛之氏

過去に施策を実施した際に目指した「あったはずの現状」と「現状」とのギャップを検証するにあたり、今回のインタビューでは職員課の小澤課長から、職務の級の見直しを行った平成２３年４月当時のことや昇格・昇給、人事評価、組織のフラット化についてお話を伺いました。

菊　池：皆様お疲れ様でした。時間外に集まっていただきありがとうございます。
小田原市役所の現状を把握するにあたって、庁内のキーパーソンとして今回は職員課の小澤課長にお話を伺えればと思います。

小　澤：職員課長の小澤です。「お前が職員課長やっているのか」と昔の知り合いからも言われることがあります。結構ラフにやっているので、おそらく私のような職員課長は今までいなかったのだと思います。

＜職務の級の見直しについて＞

菊　池：小澤課長が担当主査でいらっしゃった時代だと思うのですが、課長補佐が副課長、主幹と担当主査が係長、上級主査が主査になりました。普通の自分が入庁した時は担当主査だったのですが。

小　澤：平成２３年のことだからね、６年前かな。

菊　池：普通の会社っぽくなったという感覚なのですが、見直しの経緯や目的みたいなものはあったのか、教えてください。

小　澤：聞かれると思って調べてきました（当時の資料を配布する）。みんな見てください。これは当時の総務常任委員会に諮った時の資料ですが、目的が書いてあるよね。組織機構の改編に併せて分かりやすい職名にするということです。担当主査がいて主査がいて上級主査がいて誰が上位の職なのか分かりにくいよね。

２つ目に国から指摘されている「わたり」を解消するということがあります。同じ級の中に違う職責の人が混じっている、級を「わたってしまっている」、これをわたりと言っていて、職責に合わせた級にしなさいと言うことで、国からかなり指摘さ

れています。それを整理したのが改正案です。８級を理事と部長、副部長、管理監、７級を課長級、６級を副課長級と専門職の専門監、５級を係長とした。主査も上級主査を廃止して主査に統一しました。

菊　池：見直しをした結果、職制をこのようにしていきたいという目指したところがあったと思うんですけど、国から指摘されていた渡りの問題を解消して適正な形で職員が働けるようにということなんですね。

小　澤：国から指摘されないように、しっかりと仕事ができる環境を整える事が大事でしょう。それに併せて、職制改革を実施したときに、正・副といったように職責を明確にしたので、どういう立場の人からの指示なのかがはっきりとしました。そこを明確にして働きやすい職場を作ったつもりです。ただ、そうは言っても、給与の話や降格のイメージを持った人もいただろうし、事実上の降格になって給与処遇上プラスにならない人もいるので、良く思っていない人もいたのではないでしょうか。

菊　池：そういう方もいらっしゃるんですね。

小　澤：いたと思います。年数を重ねても給料の現給保障額を突破できない人は、職制改革を実施しない場合と比較すれば給与が減っています。そうすると、何で自分はこんな目に合わなければいけないのかというマイナスイメージを持つのだと思います。

　給与は働くためのエネルギー源になっているので、特に悪い働きをしてきたわけではないので、給与が減ることは良くはないですね。ただ、昔からの制度を続けてしまったので、どこかで見直さなければならなかった。国から指摘されるような環境で働くのも良くないでしょう。

菊　池：今のお話だと、変えた結果、特定の不利益を被ってしまった方も実際には出てたということなんですけど、組織全体で見れば、目指した姿になれて、国からの指摘もされないような状態になって、元々後ろめたかった訳ではないですけど、正々堂々と働けるような状態になれたと。

小　澤：昔からやってきた制度が良くなかったのですが、なぜこの時期に変えなければならなかったのかと言われるかもしれません。でも、その制度を直すべき立場に立った人が、国から指摘されていることを直そうと思うか思わないかだけの話ではないでしょうか。それが平成２３年度だったということですね。

菊　池：その結果、小田原市の現状はその時に目指した形となり、いい状態になっているという感じなんですか。

小　澤：いい形かどうかは分からないけれども、少なくとも、どこからも後ろ指摘されないようになっています。それによって職員全体の意識が大きくプラスに転じることにはなっていないのではないかと思います。こういう制度改正は、どうしても職員の意識としてはマイナスに転じることが多いと思います。しかし、その後も人事評価などで昇給をしていくことで、頑張っている人にはそれなりの処遇反映がされますが、制度改正については職員に理解されるようにしっかりと説明することが

必要です。時間の経過とともに徐々に回復されることを願っています。

菊　池：何かやろうと思ったら、大きくこういう風にやった方が全体としては良いという話があっても、どうしても不利益になってしまう人たちも出てきちゃうということがあれば、そこは丁寧に聞いておかなければならないということですね。

小　澤：最初から誰もが理解できないようなやり方はしないようにするのでしょうけれども、そのためには、色々な所に調査をかけて、妥当な線がどこなのかを探りながらしていくので、そういう意味では、落としどころを良く考えて、みんなに説明出来るものにしていかないといけません。

菊　池：本当は過去に目指した未来像があって、そこと現状がちょっとずれているところがあったら、そのギャップは何ですか。そういうところが次の計画を考えるときに、最初から検討していれば、ずれが少なくていいのではないかというような話になってくるんじゃないかなと。

小　澤：職制改革が悪いとは思いませんが、それによって職員のモチベーションが上がるってことを想像するのは難しいです。

菊　池：中々、外で働いているだけでは分からないお話が聞けました。

小　澤：やはり分かりにくいですよね。

＜昇格の属人性と組織性（副課長の増）＞

菊　池：昇格が人に付くのと組織の中での昇格という意味で、最近副課長が増えているなというイメージがあります。１年前は担当副課長が大勢いらっしゃって、今回はいなくなってしまった。

副課長に係長事務取扱が付いた方が凄く増えた。バブル期に入庁した方が人数的には多いと思うんですけど、その方が係長になられて、５年位して副課長に上がるタイミングになったということでしょうか。

小　澤：まず、副課長が多くなったという話がありましたけど、それはその通りです。バブル期の入庁という話しがありましたが、私の代と職員課の副課長の代が大きいです。

年数を重ねるとその代の人たちは、まずポスト的には係長になってきます。そこで一生懸命働いていれば、昇格して副課長になります。

副課長なのに係長の仕事しかしていないのは問題だと思います。副課長になった以上は、管理職なので、少なくとも課全体を見なければなりません。副課長に昇格して係長がいないのはまずいので、やむを得ず副課長に係長の事務取扱をつけています。

菊　池：戸籍住民課も２年前に副課長１人だったのが、１年前から２人。最初は１人は担当副課長だったのが、今は２人とも副課長になっているんですけど。元々は１人の副課長が課の全体を見ていたのが、副課長が２人になったんですけど、それぞれ全体

を見るんですか。

小　澤：臨時部長会で説明していますが、副課長にどの係を任せるのか、それとも課全体を任せるのかは、課長が課全体をマネジメントする中で決めてもらうことにしています。

菊　池：それは今年度の話ですか。

小　澤：そうです。担当副課長がいなくなると、守備範囲が分からなくなりますので、先ほど話したとおり、課長の裁量で副課長の守備範囲を決めてもらっています。起案をして周知してくださいと説明をしています。

参加者：それは副部長もやっぱり同じなのですか。

小　澤：副部長の場合は、担当として部内の所属をあらかじめ割り振っていますが、もし決まっていない場合があればそのようになります。

菊　池：皆さん副課長とかになられて、そこから３、４年とか５、６年とか経つと、今度は課長にとなるんですけど、そうするとその時には課長が凄く増えるのですか。

小　澤：そのためにポジションを増やすのは、属人的な人事なのであってはならない事です。そうすると何が起こるかというと、副課長から課長に上がれない人が増えてくるのだと思います。

菊　池：ここで出るのですね。

小　澤：ただ、南足柄との合併の話もあったりするので、今後どのように変わっていくかはまだ分かりません。ただ、ポストをそのために増やすということはないと思います。ただ、中核市とか様々な案件がこれから迫ってきているので、そういう時にやむを得ずに担当課長が必要になることがあるかもしれません。

菊　池：課長は、属人的に増やさないというのは分かりますけど、副課長までだったらありなんですか。

小　澤：副課長は係長の事務取扱もあるので、課長ポストとの違いはあると思います。

　単独副課長も課長的にはいた方が助かると思いますが、係長のマネジメントは本来は課長がやればいいことだと思います。大きな事業を抱えるような課が課長１人ではきついと思われる時に単独の副課長を配置するというのもあると思います。

　今後は優れた係長が副課長になったとしても、プレイヤーも兼ねる係長職がいないと運営上の支障が出るので、年齢別の構成人数から考えるとどうしても副課長に係長事務取扱が付くことは避けられないと思います。

菊　池：そういうこともあるでしょうね。

小　澤：今の副課長はプレーヤーを兼ねている人が多いですね。だから副課長は、管理職であり、係長であり、プレーヤーでもある。３つの職を兼ね備えている。だから副課長は大変です。大変ではない副課長がいたら教えてくださいね。（笑）

＜専門性の評価（マネージャーとプレーヤー）＞

菊　池：次に専門性というところで、マネージャーとしての力量みたいなものと、プレーヤーとしての力量という部分で、それをどうやって評価していくかということを聞いていきたいのですが。

小　澤：専門性ってそういうことですね。

菊　池：市役所の中で基本的に偉くなっていかれる方というのは、皆さんプレーヤーとしての力が凄くある方が、どんどんマネージャーになっていくという感じがあるんですけど。もしかしたら、プレーヤーのままでいた方が凄く小田原市に対して貢献出来るというか。或いは、極端な話をすると、プレーヤーとしてぱっとしない方が実はマネージャーになると凄く組織を動かせるみたいなことがあったりすると、そういう方は上に上げた方がいいんじゃないかみたいな、そんなことってあり得るのですか。

小　澤：あると思います。周りの人が「あの人どうなの」と思うような人でも、上に立つと下を人を引っ張っていける人がいます。

菊　池：そういう方がいたとしたら、例えば主査としてちょっとプレーヤーとして駄目な部分はあるけれども、係長にしてもいいんじゃないかと、そういう総合的な評価をして上がっていくこともあるということもあり得るんですか。

小　澤：係長以上は任用といって、成績だけで昇格するわけではありません。人望とか外部からの評価なども含まれます。外の人からの評価というのは人事評価に中々反映されません。そういう人の声や、我々が収集した情報を全部総合的に見た上で、係長にするべきか、若しくは副課長にすべきか課長にすべきと考えているのだと思います。

菊　池：ポストが空いたところに、どなたをはめようか、お任せしようかとみたいになった場合に、空いている課長や部長辺りのポストはこのポスト。候補の方は色々いるけれども、「この部の事だったらこの方だろう。でも年次的にとか、今までの仕事ぶりからしても、実はこっちの方が部長になったほうがいい年齢でもあるし」だとか、そういうケースもある。

小　澤：仕事上の経歴やそのほかの今までの動きを見ているのだと思います。

菊　池：もしかして、際にいらっしゃる方は、俺の方が上に上がるはずなのに、あいつの方が先に上がっているみたいな。

小　澤：色々と総合的な判断をした時に、何を優先させたのかと考えることなのです。ご本

人が納得したかどうかは別として、理事者は様々な状況から判断していますが、タイミングということもあるのだと思います。

菊　池：そういう時に、色々なケースで上に上がれないけども、こっちのポジションでいる。でもその方も一所懸命働いていた場合に、そこは評価したいっていう時に、それは役職としては偉くならないけども、お給料としては上がるっていう。

小　澤：相当頑張っている人ならば、昇格しなくとも人事評価で良い評価となっていることもあると思います。

＜昇格と昇給（インセンティブの二分化）＞

小　澤：昇給は、どこまで皆が知っているかどうか知りませんが、昇給はＡＢＣＤＥという段階があります。Ｃ評価が４号級昇給。Ｂだと５号級、Ａだと６号級で、Ｄだと２号級、Ｅは０というようになっているので、ここにも課題があります。人事評価の話は皆知ってますか。

菊　池：何となく。

小　澤：何となくなんですね。Ｃ評価というのは、６０点から７４点まで。Ｂが７５点から８４点まで、Ａが８５点以上です。何となくＡの割合とＢの間隔と比べてＣの範囲が、かなり広いです。７４から６０というように。５９以下はＤ。極論ですが、５９点より１点上の６０点とＢ評価の１点下の７４点は同じＣの範囲内にいます。これは、私たちも問題だとずっと思っています。だからＣをＣプラスとＣマイナスにしようという考えもあります。７４点のＢにほぼ近いＣの人と、Ｄになりそうなの人とはやっぱり分けるべきではないかと私たちも思っています。

　だけど、過去に多くの部長から、それは止めたほうがいいと言われました。「何でですか？」と尋ねたところ、Ｃの中にランクを付けるのは良くない。実施するとしても段階的行なった方が良いと言われました。いつかは実施したいと思っています。

菊　池：Ｃマイナスの人っていうのは、Ｃの中でもＤに近い方って事なんですけど、Ｄになる人って殆どいないじゃないですか。１パーセント切っているくらいの人しかいらっしゃらないと思うんですけど。

小　澤：１パーセント。そうですね。

菊　池：それを逆にもうはっきりと評価するというんだったら、Ｃに何とかするんじゃなくて、もうＤにしちゃっていく事で、例えばＣマイナス的に出来ちゃったりはしないんですか。Ｄにするっていうのは大きなことだと思います。

小　澤：一応努力しています。６０点の人というのは、何か意味があって６０点にしていると思っていますので、所属長に評価の再検討をするために一度戻しています。今まではそのような事はやっていなかったのですが、私が課長になってからは、「本当にそれで大丈夫ですか」「本人のためにもならないですよ」という意味で確認をさ

せてもらっています。６０点はＣ評価ですから、Ｃと言われた瞬間に本人はＣだから「良好」と判断されたと思ってしまいます。

ですから、「そこは意識を変えてもらうために、敢えてＤ付けませんか」と確認するようにしているのです。陥れるためではなくて、その人を伸ばすために。Ｄ評価にしたら、何の項目が足りなかったのかをしっかりと説明をして、これを頑張ろうという事をはっきりと目標を立てることにしています。その代わり所属だけでフォローするのではなく職員課も一緒にフォローしていきますと伝えています。

菊　池：「Ｄになるから、あなた駄目だよ」じゃなくて、「Ｄになっちゃったけども、頑張って戻る」ように。

小　澤：Ｄになってしまったけれども、Ｃに戻るためにこうしましょうよというためのＤを付けるのです。一回はＤにしなければ意識が変わらない人がいると思います。どんなに説明をしてもモチベーションが上がらない人もいるかもしれません。それは人によります。

菊　池：Ｃの範囲が点数としても広い区分になっているので、自分たちもみんなＣ。私もＣ、あの人もＣ。「私はこんなに一生懸命やっているのに」っていう職員もやっぱり出てくると思うんです。そこをちゃんと一生懸命働いてるのを見てもらっているのかどうか。

小　澤：所属長にはそういう責任があります。この人にＤを付けないということは、他のＣ評価の人と全く同じ同列に見ているということですから、逆にしっかりと頑張っている人に対しても失礼ではないかと思いますし、本来ＤなのにＣを付けることで、当事者からＣだから良いと思わせているのも所属長の責任になってしまいます。そういうことを説明しています。

菊　池：人事制度のお話をされたので、今度は逆にＣとＤの区分でなくて、ＡＢＣの辺りの区分なのですけど。今、多分Ａは上位５％位の方でＢが…

小　澤：ＡとＢで３０％です。

菊　池：残りが大体Ｃに入るような形なのですけど、これは相対評価ですか。

小　澤：違います。点数を付けるのは絶対評価でつけます。部長さんは調整者だから、その枠内に収めなければいけないので、やむを得ずＢの人をＣにしなければならない人も出てきます。調整ですね。それは相対評価といわないと思います。

菊　池：その時に、評価って難しいと思うのですけど、色々な人が評価してまとまってくるところなので、一時評価者が評価していたのを正しいとした時に、Ａを集めたら５％じゃなくて、８％とか１０％になっちゃったという時に、でも課長さんがちゃんとＡと評価しているのだから、そこで調整せずに、「その人はＡです」と認めてあげて、Ａとかだと何号級上がるとかに繋がってくると思うのですが、その上げ幅を宝くじとかロトで、キャリーオーバーで６億円あって、６億人当たったら一人１円しかもらえないですけど、一人しか当選しなければ６億円が貰えるじゃないで

すか。「今年はＡが多かったから、Ａ取ったけどあまり上がらなかった。」そういうやり方って難しいのですか。

小　澤：難しいと言うか、そうした時にＡばかり増えてしまうと思います。

菊　池：やっぱりそうなってしまうんですね。

小　澤：適正に評価をしてくれなければ、軒並みＡ評価にしてしまうような気がします。

菊　池：そこが評価の難しいところですね、やっぱり。

小　澤：評価を公正にするためには、今のやり方のほうがまだ良いと思います。

菊　池：実際に５％とか３０％っていう区分はあるけれども、現実的にはそれが妥当なところで、それを大きくオーバーするという事は、そもそも評価がちょっと適正でないって言うことが考えられるということですね。

小　澤：それはそう思います。評価基準というのがありますが、人事評価の基準をもし時間があったら見るといいですね。人事評価は私も全員分見ます。見た時に、「多分この点数の付け方はどうなのだろう」と思う時もあります。しかし、私がそう思っても、評価している人はそうじゃないと言うだろうから、そこは見解の相違ですね。評価者に疑問を思うことはあっても、否定することは出来ません。

菊　池：評価の仕方みたいな研修は。

小　澤：毎年行っています。研修を受けても数年が経つと意外に独自な評価をしてしまう人がいる気がします。だから全体研修とは別に模擬的な評価訓練をする機会を増やして、個人ごとの評価のブレをなくしていきたいと思っています。

菊　池：どうしても同じ人を見ても誤差は出てしまうという事ですよね。そこをなるべく小さい誤差で収まるように全体的にやりたいということですよね。

小　澤：そう。基準合わせをすることで何とか解消していきたいとは思っています。基本的に評価者を信用していますが、疑問を感じた時には、どういう評価だったのかをなるべく聞くようにしています。

＜組織のフラット化（職員の総戦力化）＞

菊　池：次に組織のフラット化ということで、職員の総戦力化というのをメモで書いてたんですけど、僕はあんまり知識が無いもので、「人マネ」って何するのかって言った時に、組織改革ですとか職員の意識改革ですって聞いて、組織改革って組織のフラット化みたいな事って漠然と最初のイメージで出てきたんですけど。前半で職制の事とかお話を伺って、職員の数は限られていて、どっちかというと減っていくような形で、スクラップアンドビルドって言っても、仕事はなかなか減らない状態の中で、職員が疲弊している感じがあるような話を見聞きしたりします。

例えば決裁権者として課長はそれぞれの所管にいらっしゃって、係を見る係長がいる中で、中間に位置するような例えば副部長とか副課長とか一定の人数がいて、それをフラットにして階層を減らすことで、全体の職員数は変わらないんだけ

ど、係員が増えるという形が取れれば、実際の現場の事務としては薄まるようなイメージになるんですよね。

小　澤：そのとおりです。

菊　池：そういう場合に、現場の業務量というのはなかなか減っていかない、増えていくようなところがあるっていう時に、そういう部分に手を付けて総戦力化を計るような事っていうのは、考えたりしているんですか。

小　澤：勿論考えています。気が付いているかどうかは別として、今年副部長の数が減りました。課長級も担当課長を減らしたりしています。やはり係員の数を増やしたい。プレーヤーを増やさないと今後やっていけないだろうと思います。それから、国などへの出向者をなるべく戻しています。厚労省や文化庁への派遣もやめました。

さっき、職員が減ったという話がありましたが、実は人数は確かに２００人とか３００人近く減っているのですが、一番減ったのは技能労務職で、実は事務職は一番ピーク時から５０人程度しか減っていません。

しかし、セクションが増えて個別業務が細分化されたりしましたが、何よりも業務の量が間違いなく増えて、質も変わっていると思います。仕事の進め方も変わりました。私が役所に入った頃は、まだパソコンが無くて、ワープロがようやく出始めた頃で、それすらも奪い合いのような感じで仕事をしていました。あの頃は、仕事をするのにも係長からしっかりと指示が出ていて、「こういう資料を作ってくれないか」「こんなことやってここはこうだよな。いやそうではなくて、こういう資料にしませんか。そうだな、あとこれも付けてくれよ。じゃあ、それがいいかな」とか打ち合わせしながら資料作っていました。

今はどういう仕事の仕方をしているかというと、いきなり作業から入っている気がします。上司からのしっかりした指示が無かったり、曖昧な表現の指示も多かったりします。そして今の職員の人達は、真面目で一生懸命だから、その曖昧な表現でも受け止めて、自分達でどうにか作ろうとします。しかし出来上がった資料を実際に上に上げていくと、極端な話ですが、最終の理事者協議では一行二行みたいなものになってしまうかもしれません。だから膨大できめ細やかな資料を作ったとしても、最終的には、Ａ４一枚に纏められてしまうということです。今の話を聞いて、皆はどう思いましたか。

菊　池：最初から「Ａ４一枚」だけ作っておけば、それで済んだと思いました。

小　澤：最初からどのくらいの資料にするのかをしっかりと考えて話し合いをしてから作ることも大事です。それが今は出来てないですね。そういう働き方も変わってきてしまった。みんな何気なくパソコンに向かって一生懸命にやっているような感じがしますけど、実は隣の人が何の資料を作っているかも分からないという状況が、そこかしこにあると思います。それはまずいと思っています。

今、誰が何をやっているのかというのを、お互い係員同士が分かっていなければ、

協力も出来ないし指摘もできません。出来てきたものが回ってきて、「見てください」と言われても、最初から携わっていなければなかなか意見も言えないですよね。今、仕事の進め方・働き方ということで、「働き方改革」をしようとしているのが実はそういう所なのです。

菊　池：逆に根本というか、それがあってこそみたいな感じはありますよね。そこを直さないと職員を増やしたって、どんどん同じ事が続いていってしまうって事なんですよね。

小　澤：みんな仕事に真面目だし一生懸命にやろうと思っているから、仕事を増やしてしまうのです。今までよりも良いもの、若しくはきめの細かい物をという要求があれば、自然と仕事が増えてしまいます。だから、そこに話し合いが必要なのです。

菊　池：組織のフラット化みたいな所って、進められているという感覚をあまり持っていませんでした。

小　澤：係員を増やす努力を一応はしています。それは常に考えています。どうやってマンパワーを増やすかという事です。しかし、マンパワーを増やせばいいだけじゃなくて、働き方を変えなければ、いくら人がいても足りないのです。仕事の仕方を変えなければ。

菊　池：気になっていたことや聞いてみたかったことを思い切って聞くことができました。今日はありがとうございました。

一　同：ありがとうございました。

平成２９年５月１１日（木）
１８：００～２０：００
男子休憩室にて
参加者１０名

第３回キーパーソンインタビュー

～組織の現状を探る～

環境部副部長　泉勇気氏

組織の現状を探る上で非常に重要なのが、
外から見て小田原市役所はどのように映るのか。
今回のインタビューでは環境省から小田原市役所に
出向で来られている泉副部長から、環境省での経験を
通して見られた、小田原のこと、組織や人材のことを
語っていただきました。

西　尾：本日は貴重なお時間をいただきありがとうございます。泉副部長は環境省から小田原市役所へ出向で来られているところですが、環境省での人事部門のご経験や、外から見た小田原市役所についてお話を伺いたいと思いますのでよろしくお願いします。
それではまず泉さんの初恋の思い出からお願いします。

参加者：（笑）

泉　：それだけで２時間は必要ですよ（笑）

西　尾：ちょっと用意していたシナリオから外れたみたいで、失礼しました（笑）

～自分の軸と使命感～

西　尾：それでは学生時代の様子から環境省を志した動機などについて教えてください。

泉　：大学時代は法学を先行していて、環境とは全く違う畑を専門としていました。夏休みの宿題も追い込まないとやらないタイプで、一人暮らしをしながらバンド活動をやっていたので、生活のためにバイトに力を注いで単位もギリギリという学生でした。
それでいざ就職するというときにどのような選択をするかと考えたときに、どういう軸で自分は今後進んでいくかをイメージしました。自分の軸としてこれからやっていきたい仕事で考えたものは、人の役に立つ仕事、大きな仕事、環境分野の仕事、という３つでした。
それでなぜ環境かというところなんですが、環境という分野にとても使命感を感じるようになっていて、環境問題というのはもともと公害問題に端を発し、広がっていったもので、経済成長に反し社会のひずみとして生まれてきた問題というも

のなんですね。それから都市部を中心としたゴミ問題、温暖化問題などがあり、最近では原発の問題がクローズアップされています。環境問題は直接アクションを起こして発生するものではなく、例えば温暖化問題で言えば、温暖化させようと思ってそうなってしまったものではなく、車に乗るという利便性を獲得した結果の副産物として発生してしまうもの。だからといって車に乗ることを禁止することはできない。利便性を維持しながら、環境を良好に保つということ、つまり環境問題というのは経済や社会をどうしていくかを考えていかなければならない。言い換えると、人がどう生きていくか、文明はどのように発展していくべきか、という非常にスケールの大きなもので、これから自分自身を懸けていく仕事として相応しいと考えました。

最初から公務員が前提だったわけではなく民間も見てきたのですが、環境問題に取り組むにあたっては、政治や技術など様々なアプローチがあって、いろいろな企業を見てきて本当に様々な取り組みをやっていて、逆に様々な取り組みがあるのになぜ環境問題が解決に至らないのか、それは社会や経済の仕組みの中にうまく乗っていないからじゃないかと考え、その根幹にある制度作りの必要性を強く感じたことから環境省の入庁に至りました。

西　尾：実際に環境省に入ってみてどうでしたか？自分が描いて環境問題へのアプローチと、実際に携わってきた仕事内容とのギャップがあったりとか。

泉　：自分は希望どうりの仕事につけたと感じています。もちろん仕事内容では非常に辛い地獄みたいな場面もたくさんありましたが（笑）それでも辞めたいと思ったことは一度もありません。それはなぜかというと自分がやりたい仕事というのはやはりここでしかないという確信があるからですね。

～小田原のポテンシャルと外の世界とのつながり～

西　尾：現在は小田原市役所に来ていただいているわけですが、そのへんはいかがでしょうか。思い描いていられる世界というのはかなりグローバルな視点で捉えられている印象を受けたのですが、もの凄くローカルな基礎自治体に身を置いている現状というのは。

泉　：環境問題というのはグローバルなものばかりではなく、ローカルからグローバルなものまで非常に幅広いといのが環境問題の特徴で、自分はこれまで１０年近く環境省を出ることはなかったのですが、同世代の職員は海外や地方自治体出向という経験をしていて、外の世界を見る必要性を強く感じていたので、海外か地方自治体への異動希望は毎年出していました。

なので希望どうりでしたのでご心配なく（笑）

西　尾：それを聞いて安心しました（笑）

外に出るといってもどこに行くかというところまではわからないと思いますが、

小田原に来ていかがですか？

泉　：ずっと市民と距離の近い仕事をやってみたいと思っていたので、とても良い職場に来られたと感じています。環境省という国の組織にいると、自分のやっていることがどれだけ人の役に立っているかということが見えにくいところがあります。例えば、全国的に鳥獣が増えすぎてしまった問題を解決するため、従来の鳥獣保護という考え方から、鳥獣を適正に管理していくという考え方に大きく方針転換をする法整備の仕事に携わってきたのですが、実際に地方自治体に来てみると、期待していたところまで機能していなこともあった。それは、国から県、そして市に至る法の運用や執行のプロセスにおける課題に気が付いたわけですが、そういったことはやはり現場に出てみて初めてわかった収穫だと思います。

そういった意味では基礎自治体に勤められているみなさんはとてもやりがいを感じられる職場にいらっしゃると思っています。自分のやったことが直接市民生活に届き、その結果や声をダイレクトに受け取ることができる環境、それってとても幸せなことだと思います。

西　尾：小田原の話が出ましたの、小田原の暮らしや生活、印象などについて教えてください。

泉　：とてもポテンシャルを持った街だと思います。地域に自然や文化やコミュニティ＝地域の個性がたくさんあればあるほど、豊かな暮らしができると思うのですが、小田原は良い武器がたくさん揃っていると思います。

西　尾：そうですね、自分もこの前小田原の神輿を見ていてとにかく圧倒的な迫力があって、何か凄いものを目撃してしまっている！と感じたのですが、小田原にいるとそういう新しい発見や見慣れてしまったものでもあらためて見ると面白いものがたくさんあって、そういったポテンシャルはたくさん秘めていますよね。

参加者：小田原の良さとしてたくさんのポテンシャルを秘めているというお話がありましたが、逆に悪さみたいな部分は感じたりしますか？

泉　：悪さというよりは良さも含めた話になりますが、比較対象がなければ評価は難しいとは思います。もちろん地域だけではなく組織という枠組みでも同じことが言えると思いますが、どうしても同じ環境の中にいると、その状態が当たり前になってしまって、そのこと自体は自然なことだと思いますが、その環境特有の枠組みを外れることは難しいので、その状態を意識的にほぐしてあげるっていうのは重要だと思います。小田原市役所だと外の組織に派遣されたりしていますが、全員がそういう機会が与えられるわけではないですし、同じ人が何度も機会を得られるわけではないので、いろいろな人と話をしたり、交流を持ったり、意識的に自分に変化をもたらす機会を作るというのが大事で、そうすれば街のことでも、組織のことでも、良さや悪さがもっと見えてくるのかなと思います。

実は環境省から小田原市に来た時に、職員の皆さんはもっと現場に出ているかと思っていたのですが、意外と少ないと感じました。市民だけではなく関係団体などとコミュニケーションが取れていないことが原因で、良好な関係が築けないという悪循環が生まれているケースがあるような気がします。それも組織の外の人と接する機会を持つということ、機会を持つことで変化が生まれていくきっかけになるということですよね。

当然のことですが社会は常に変化しているので、組織も人も常に変わらなければいけないと思いますし、変化のきっかけであり、より良い変化をもたらすのが外の世界に出ることで、その機会は意識的に持たなければいけないと思います。

～環境省と小田原市役所～

西　尾：泉さんは環境省のポスト的に人事の担当にいらっしゃいましたが、仕事内容や印象に残っていることがあれば教えてください。

泉　：国ではどの省庁も採用活動がかなり活発ですね。Web コンテンツや説明会などいろいろな企画を仕掛けていました。

人事の経験として大きかったのが組織を一歩引いて見られたことです。その中で組織の良いところも悪いところも見えてきたり、若手職員の離職も増えたりしていて、より良い組織を目指して自主研究活動を立ち上げました。

西　尾：組織の良さや悪さはどのようなところにあると思いましたか？

泉　：良いところは風通しの良いところ。風通しが良いというだけで仕事もしやすいですね。

悪いところは歴史が浅いところ。仕事の進め方が確立していない部分もあって、どうしてもコンパクトな組織なので個人にかかる裁量や負担が大きくなり、個人プレーで進めてきたものがうまく引き継がれていかないようなこともあります。

あとは職種間の壁。環境省だと大きく事務職、技術職、レンジャー職という職種に加え、キャリアとノンキャリアを含めると６パターンあり、この６つの間に壁があるように感じています。

あと私のように外に出向していた職員の経験や知識を組織として集約して、共有していくような動きはもっと必要だと感じています。

西　尾：国の組織というと全く違う機構というイメージがありましたが、風通しが良いとこ

ろや人が減って個人に負担が大きくなる傾向にあるところは小田原市役所とも近いところはたくさんあるんですね。

泉　：あと採用してすぐに離職してしまう人もいるのですが、その原因は採用活動の時にちょっと背伸びをして組織を見せてしまい、現実とギャップを感じてしまったからかなと思っています。今は環境省の良さをアピールするよりも、現実をしっかり見せて、それでも入ろうと思う人を大切にしたいと考えています。

～個人が組織をつくる～

西　尾：先ほど自主研究グループを立ち上げたとおっしゃっていましたが、そのいきさつやどのような活動をされているか教えてください。

泉　：私が環境省でやっている「組織力向上 PT」では、個人個人が骨太で良いパフォーマンスが出来れば組織力も自ずと向上していくという発想から集まったチームです。

立ち上げのきっかけとしては東日本大震災が大きかったですね。環境省では東日本大震災を契機に仕事の質と量が大幅に変わったのですが、起こってしまった事への対応に追われ、モチベーションが湧かなくなりつつありました。さらに、ちょうどその時期に１９７１年に環境庁を立ち上げた職員がちょうど定年退職を迎える時期にあって、これからこの組織はどこに行くんだろうっていう、そういうヴィジョンみたいなものが見えなくなりつつあったんです。

これからどういう組織にしていこうか、良い組織って何だろう、っていう本質的な部分に目を向けたときに、個々が自分の仕事に誇りや責任を持って、良い仕事をするっていう基本的なところが大事なんじゃないかと考え、そこを鍛えていくためのチームとして自主研究グループを立ち上げることになりました。ランチミーティングを開催して意見交換したり、誰かが仕入れてきたワークショップのネタをみんなでやってみたりという活動を行っています。小田原市役所の自主研究グループ「こうめこ」の皆さんとも２回ほど勉強会を開催しました。

仕事や生き方と向き合うところから実践的な知識や経験の獲得に至るまで様々な角度で常に個人を鍛えるという目的なので、ずっと終わりのないプロジェクトだと思っています。

西　尾：小田原市の「こうめこ」はもともと仕事として庁内の横断プロジェクトであった「つなプロ」に参加したメンバーがもっとプロジェクトから具体的なアクションにつなげたかったという想いから、自主研究に移行して活動を継続する形で立ち上がったわけですが、個人的には全てが当初の理想どおり形に結びつかなかったとしても、その過程の中で想いや考え方を共有したり、新しい気付きを得たり、仲間を見つけたりと、結果的にたくさんの副産物が生まれたことにとても大きな効果があったと感じています。

泉　：成果が出ないというのはモチベーション低下につながりますよね。我々も特定に成果を求めるグループではないのですが、なんで続いているのか考えたときに、このメンバーでなんかあった時に相談できたり、いろいろなものを気軽に共有できるメンバーがいるっていうことが大きいと思います。それって自主研究でありながら、直接仕事につながる部分もありますよね。

～やりがいってなんだろう～

西　尾：先ほどのお話の中で環境庁を立ち上げた方々のお話がありましたが、恐らくその方々というのは、とにかく自分たちが新しい組織を作っていくのだという意識が強く働いた状態で、全てのことを「自分ゴト」として捉えていたのではないかと思います。そして、そのやるしかない！という「自分ゴト」感は仕事へのやりがいにつながり、自然と個々のパフォーマンスも向上していたと思うのですが、そのやりがいや「自分ゴト」感は強制できるものでもなくてそれぞれが気付くものだと思うので、後世に引き継いでいくのはなかなか難しかったりしますよね。
泉さんにとって仕事へのやりがいはどこに感じますか？

泉　：実はまとまっていないところもあるのですが、仕事って自分にとってもの凄く長い時間を費やすものじゃないですか。であれば自己実現のために使いたいとは思っています。どうせだったら楽しく良い仕事をしたいし、そのためには仲間の存在はとても大きいと思います。先ほどの自主研究の話もそうですけど、いろいろなネットワークを広げていって、そのネットワークの輪がさらに広がっていったり、新しい展開につながったりしていくことは楽しい良い仕事にもつながっていくのかなと。
あと自分の生活や暮らしとの関わりという意味では、良い社会や地域を作る＝自分にとって良い社会や地域になる＝究極の自分ゴトという風に実感できれば、もの凄いやりがいにつながると思います。実は国で働いていて、仕事をしながらも自分の住んでいる地域のことをあまり知らない＝地域の一員であることをすっかり忘れてしまうことがあって、結婚して子供ができて暮らしていく上でそれってけっこう危ういことなんじゃないかと最近気が付きました。
地域とのつながりを実感できずにやりがいを見い出せない職員の方も多いかもしれませんが、私がオススメする本の中に「日本で一番大切にしたい会社」というのがあって、企業のあり方を描いた本なのですが、その中では企業が相手にしなければいけないものとして顧客や株主などたくさんある中で、従業員とその家族を最も大切しなければいけないとしています。従業員を大切にしなければ、個々のパフォーマンスも上がらず、良い組織にもならないという考えですよね。組織の中で働く人がどうやったら輝けるかという観点がなければ組織も成長していかないという。

やりがいの中に日々の業務をしっかりこなしていくということもあって、大切なことは成功体験や人に認められるということだと思います。
小田原市役所はもっと若い人に権限を与えても良いのではないかと思っています。小田原市の若い職員の方でも能力のある人はたくさんいて、権限を与えて成功体験ができれば次にもっと良い仕事に結びついていくし、失敗してもその人の引き出しが増えていって確実に成長にはつながると思うんですよね。ポストが人を育てるということです。
あとは人に認められることも大切で、環境省の人事を担当していたときにどの省庁に行くか悩んでいる学生さんには、自分がその組織に必要とされているかどうかで判断してみては、とアドバイスをしたことがあります。当たり前の仕事やどんなに小さい仕事でも、誰かに認められれば、嬉しいですよね。組織としてそれをしっかり認めてあげることが大事だし、そのためのコミュニケーションを取ること、お礼を言ったりとかそういう基本的なことですよね。
環境省はほとんどの決裁が持ち回りなんですね。決裁は常に先輩や上司の考え方を聞く機会になるわけですが、そこで組織の方向性も聞けるんです。正しいかどうかの結論だけ示されても、その過程がわからなければ何のために仕事をしているか見失ってしまう場面てあると思いますが、私はそのおかげで今組織がどこを向いているかを常に把握し、自分がやっていることの意味を理解する機会を持てたので、モチベーションを保つことができました。

西　尾：成功体験や組織に認められるという点でコミュニケーションは非常に重要というお話で、比較的同世代の職員同士だとコミュニケーションが取りやすいと思うのですが、若手職員が上の世代の人とコミュニケーションを取っていくポイントや工夫されていることはありますか？

泉　：環境省時代もそうだったのですが、上の世代のキーパーソンを見つけていくことはポイントとしてひとつあるのかなと思います。私の今の上司である鳥海部長は懐が深く、いろいろな部署の話も受けてくれて動いてくれる人なのでとても助けられています。同じように何かの折に、この人は！と思う人に声をかけてみたりすると道が開けることがあるかもしれませんね。

菊　池：若い人に権限を与える動きとなるとかなり組織的な改革が必要なイメージだと思ったのですが、どういった枠組みで変えていくのが良いと思いますか？

泉　：組織を大幅に変えるというよりは、個々の負担を減らす方法を考えるということなのかなぁ。業務をスリム化して、ルーティンワークからクリエイティブな仕事に充てられる余力を残すイメージで、本来その人が持っている能力をしっかりと発揮できる余裕を与えるようにするにはどうすれば良いかということですね。
あとは市長や部長に報告する場面なんかでは、意識的に担当者を連れて行くようにしていて、そうすることで直接権限は与えないまでも、ちゃんと大きい仕事やク

リエイティブな仕事に関わっているということを理解してもらうきっかけはなるべく多く持つようにしています。

参加者：鳥海部長のお名前が登場しましたが泉副部長も同じ匂いがしました（笑）
組織のマネジメントをしっかり考えている中に常にそこに自分の意識が入り込んでいて、あらゆることに前向きに取り組んでいる印象を受けたのですが、そうなっていったきっかけはどこにあると思いますか？

泉　：人事部門の経験は大きかったですね。組織を俯瞰して見ることで、良い部分も悪い部分も見えてきました。あとは組織力向上 PT を通して、他の人よりもこれから組織としてどうしていくかということをよく考えていたというのはありますね。
組織や人材育成を考えた時に、すでに仕事や日頃の行動の中で何らかの意識を持って取り組んでいる人をより引き上げていく取り組みと、組織全体のことに関心が薄い人を伸ばす取り組みとでは全く違うアプローチが必要ですよね。そこは難しいところだと思うのですが、場合によっては職員課の研修制度のような強制力も必要なのかなと思います。
私がオススメする「採用基準」という本の中で、リーダーシップというのは管理職がどのように振る舞うかといった考えとはまた別の視点で描かれていて、各々が目的意識を持って、どのように責任を果たしていくかという風に見れば、実はみんながリーダーシップを発揮すべきで、そういう意識を持った人たちがたんさんいる集団がよい組織だと言っています。今日の話にもありましたが、やっぱりたくさんの人が自分の組織のことを「自分ゴト」として捉えているのが良い組織なんですよね。

参加者：本日はとても興味深いお話がたくさん聴けました。
泉副部長ありがとうございました。

平成 29 年 5 月 15 日（月）
18：00～20：00
男子休憩室にて
参加者 11 名

（４）　小田原市の組織・人材の現状

職員アンケートとキーパーソンインタビューの結果から見られた今の小田原市の人材や組織の現状についてその特徴をあらためて分析してみる。

まず、新採用職員を対象としたアンケート結果から印象的だったのが、昨年度入庁した職員に対し、今年度もほとんど同じ設問により２年連続でアンケート調査を実施したところ、「やりがい」が明らかに低下していることが確認できた。これは恐らく入庁当初は市役所職員として、まちづくりの場に参加できること、市民のために貢献できることなど、自分の活躍の場が用意されている職場であろうと想像していたものに対し、日常業務では同じ事務の繰り返しが多いことや、自分の行いが必ずしも市民から直接的に感謝されるものばかりではないこと、組織の中でどういったことに貢献できているかが見えにくいということが原因と考えられる。また、記述式のアンケート結果の中には、組織をまたいで協力し合った方が良いといった意見も出され、フラットな視点で組織を見た際に感じたと思われる縦割りやコミュニケーション不足など、仕事をしながら少しずつ組織に慣れてきて、やりづらさを感じ始めていることがわかった。

ネガティブな現状が確認できた反面、記述式のアンケートからはポジティブな意見も寄せられている。職場に慣れていくことで周りとのコミュニケーションの取り方がわかってきた、市民への貢献意欲が高まっているなど、選択式のアンケートでは図れない結果が見られた。選択式のアンケートによる数値や割合から組織全体の傾向はある程度把握できるものの、個々の組織との向き合い方を無視して組織の全てを語ることはできないのではないか。組織は主観性を持った一人ひとりの職員で構成されている、そんなことを気付かせてくれる結果となった。

また、キーパーソンインタビューの際に参加者でどういった時にやりがいを感じるかをテーマに簡単なダイアログをしたところ、やりがいを感じる瞬間は様々であるものの、「感謝されること」は共通してやりがいに結びつく傾向にあることがわかった。

キーパーソンインタビューで印象に残ったのが泉副部長の話された「変化する」という点。社会は常に変化し続けているのだから、組織もそれに合わせて変化しなければならない。至極当たり前のことのように聞こえるが、組織の課題を考える上では本質的な指摘と言える。なぜならば、市役所（おそらく官公庁全般）という組織は、公平・中立・平等という原則のもと、これまで守ってきた法律などのルールに基づいて業務を執行していく機関だからである。これまで指針にしてきたことにない新しい要素は、取り入れるのに慎重に吟味する時間が必要で、場合によっては従来の考えを覆す「悪いこと」と評価される危うさもある。こうした理想の状態と、組織の原則とのギャップを前提に認めながら、その溝を埋めるための方策を考えていくことは非常に困難なようにも思えるが、人や社会の本質を切り口に打開策を探っていきたい。

第２章　組織のありたい姿を考える

（１）　小田原市職員としてありたい姿

キーパーソンインタビューから得られる望ましい職員像として、共通の行動特性（コンピテンシー）があることは平成２６年度の論文における分析により示されている。当時示された４つの行動特性は、＜知識獲得力＞、＜組織的行動力＞、＜コミュニケーション力＞、＜未来志向型問題解決力＞と定義付けられており、今年度インタビューを行ったキーパーソンからも同様の傾向が見られることがわかる。今年度実施したインタビューの内容から人材のありたい姿をあらためて整理した。

◎組織に関することを広く「自分ゴト」と捉えている

市役所の職員として理想的な状態というのは市民の声を聴き、組織の目標を意識しながら、上司や同僚の考え方を理解した上で、業務に臨んでいる状態と言える。言い換えれば、自分が何のために仕事を行い、自分の行いが何に還元されるのかが見えている状態である。常に視野を広く持ち、市民のニーズや組織が掲げるまちづくりの目標に向かって行動している人物を想定した。

＜組織的行動力＞

◎仕事にやりがいを持っている

やりがいを持ってバリバリ仕事をしている人。何かあったらこの人に相談してみよう、この人から言われたらもうちょっとがんばってみよう、そんな風に思わせるような頼りがいのある存在。理想的な職員としてイメージされる人物像がどことなく放っているオーラ、雰囲気はこのやりがいが鍵になっているのではないか。やりがいを持つことが個人のパフォーマンス向上に繋がり、期待以上の成果を生み出すことがある。組織や他人が決めた課題をこなしているだけでは人は輝けない。ゴールは組織が決めるものではなく、もっと高いところを目指して自分自身が決めること、そんな意欲のある職員が理想的な人物と言える。

＜コミュニケーション力＞＜未来志向型問題解決力＞

◎変化し続けている

本を読んでは新しい知識を蓄え、人との出会いから気付きを得て、馴染みの場所から一歩踏み出し新しい発見をする。絶えず何かから影響を受け続け、自分の中で咀嚼して、新しい価値観を見つけ、行動に移していく。そんな開かれた人物はどのような社会においても必要とされる理想的な人物である。

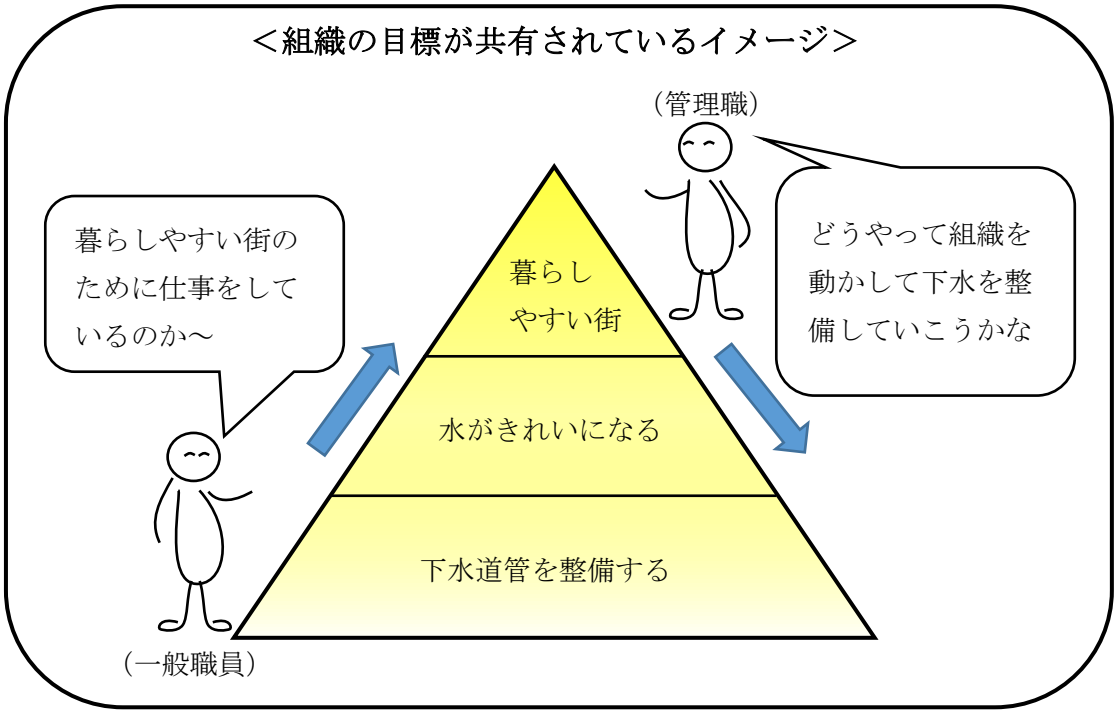
＜知識獲得力＞

（２）　理想的な組織

組織にとっての理想的な人物像は描くことができた。では、その人物像がどのように組織のありたい姿に結びつき、市役所が担うべき基本的な機能であるところの地域社会への還元にどのように寄与していくのか。例えば仕事にやりがいを持っている状態の人も、そのやりがいというエネルギーを業務から離れたベクトルに置き換えて行動する可能性もあり、やりがいと仕事との関係をしっかりとおさえておく必要がある。人材と組織（仕事）との関係性を考察し、前述の小田原市職員としての３つのありたい姿に対応した組織としてのありたい姿を描き、組織改善に向けた取り組みの足掛かりとした。

（２）－１　「自分ゴト」を組織の視点で言い換える

「自分ゴト」を日常業務で考えてみる。税金の徴収、住民票の発行、ごみの削減など一般的のイメージされる市役所の仕事＝日頃の業務が組織の掲げるまちづくりの目標のどの部分を担い、市民生活のどのように役立っているのか意識する機会は少ないのではないだろうか。つまり、自分の仕事は「自分ゴト」だけど、組織の目標は誰か別の人が行うことという認識。理想的な組織の状態は、組織の目標が共有されている前提で、構成員が行動している状態にある。

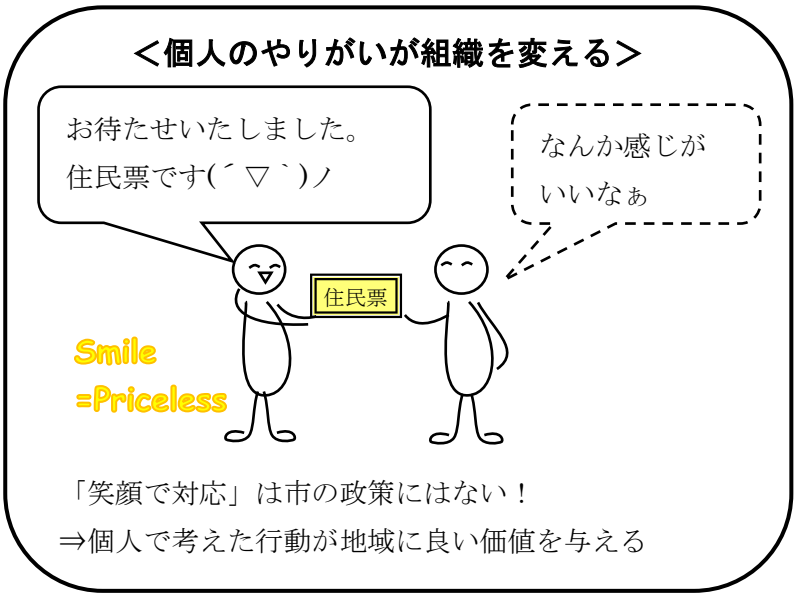


（２）－２　やりがいを仕事の形に置き換える

やりがいと仕事の結びつき、パーソナルな目に見えないものがどのように仕事という形で表出するのか。具体的な業務で考えてみる。住民票を発行する時、その業務に何らかのやりがいを感じていた人の行動として、笑顔で渡すということが考えられる。笑顔で渡すことで受けた人の印象が良くなり、良い印象を与えることがさらなるやりがいに繋がるというサイクル。個人が感じたやりがいが仕事に還元されるこのサイクルがたくさん生まれている状態が理想的な組織のひとつの姿だと考えられる。

ここでポイントとなるのが、笑顔で対応することは決して組織の目標に描かれているわけではないということである。自らがこうした方が良いと考え、良い結果に結びついている。

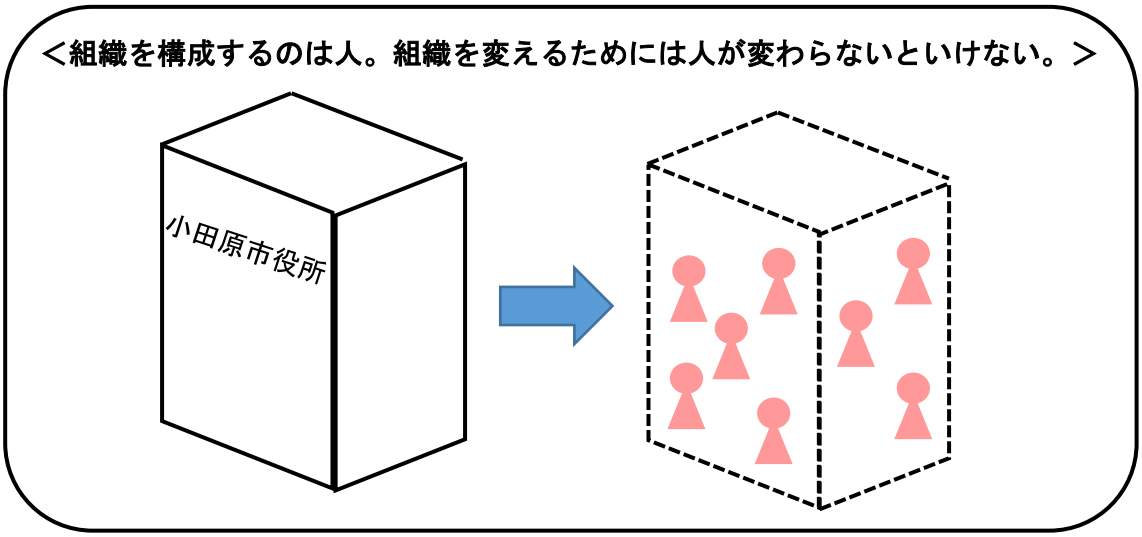
つまり、「自分ゴト」の観点が組織目標の共有で語られるとするならば、それとは別の観点でやりがいが理想的な組織に向かう上で非常に重要な要素となるのである。「職員が自分の考えを持ち行動している状態」は職員課が示している理想の職員像のひとつであり、我々職員が少しずつ考えや行動の範囲を広げていくことが理想の組織に近づくのである。



（２）－３　組織が変化するとはどのような状態か

組織を考える上で大前提となるのが、「社会は常に変化し続けている」ということである。当然のことかもしれないが、テクノロジーは常にアップデートされ、人の価値観も時代に合わせて変化していく。では、組織はこの当然の変化に何事もなく対応しているのか。答えは「簡単には変わらない」なのではないか。組織は急激に変化するものではなく、その必要性を感じた人が変化する方向に少しずつ動かしていってようやく少し変化するように感じる。特に市役所という仕事の特性上、過去の法令や判例を元に仕事を進める場合が多く、変化すること＝誤った判断を下す、という意識が働く場合も少なくない。それに対し、理想的な市役所組織では、より良いサービスを提供するために時代性を取り入れるためにはどのような法解釈や制度がなじむのかといった吟味や、そもそも新しい法や制度が必要なのではないかといった判断を常に行って、変化に対応している状態と言える。

組織を構成するのは人である。つまり、多くの職員が常に変化を感じて行動することが、変化し続ける組織に結びつくこととなる。



第３章　小田原市の変革に向けた取り組み

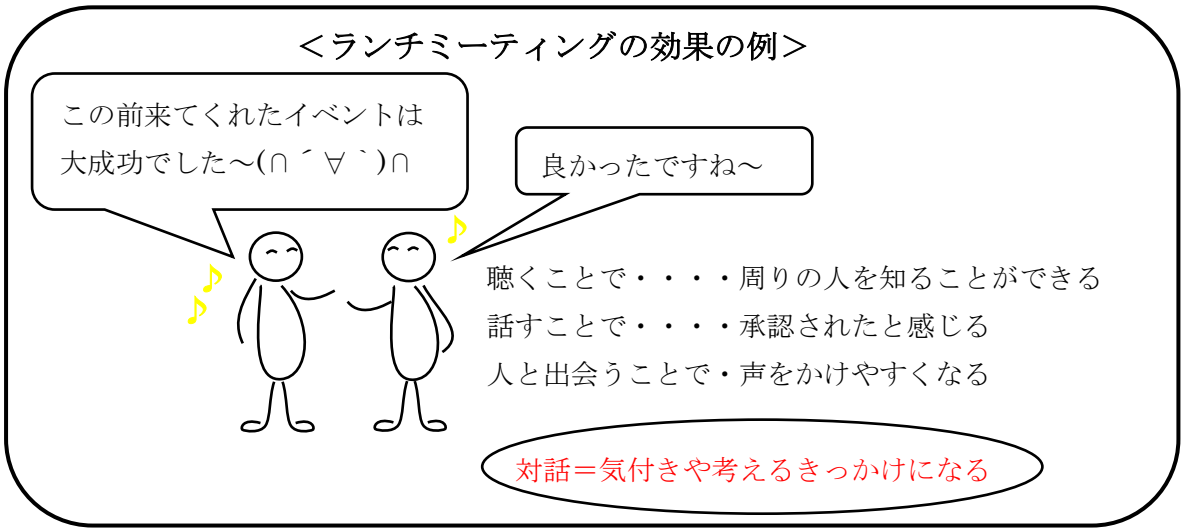
（１）取り組み内容の２つの分類

組織変革に向けた取り組みの前提に「価値前提」という考え方がある。

これはまず理想的な未来像を描くことを優先に考える思考方法である。理想像を置きながら、現状分析を行い、理想と現実のギャップを埋めるためにアクションを考えていくのが人マネにおける組織変革の基本となる。

組織変革のアクションはその取り組み方の性質によって、大きく２種類に分けられる。

ひとつは人事評価や研修制度のように組織全体に大きな影響を及ぼす「オフィシャル型」で、もうひとつは小さいサークルで自主的な参加を前提とした「ゲリラ型」である。組織にとってはどちらの取り組みも重要で、オフィシャル型なら強制力を伴うことで職員の潜在的な意識の高い・低いといった個別の状況に関係なく、広くベースアップを図ることができる反面、今後の考え方や生き方にまで影響を及ぼすような期待はなかなかしづらいといった特徴がある。逆にゲリラ型では自主参加・狭いサークルといった特徴から、課題や目的や想いの共有がしやすく、チームとしてのまとまりが出やすいことから、参加した人の意識や参加者同士の関係性に確実に何らかの影響を与えられる可能性が大きい。影響を及ぼす範囲の大きさには関係なく、単発で確実に結果を残すことができるという強みがある。例えば、組織を横断したコミュニケーションの必要性から所属をまたぐメンバーでランチミーティングを企画した場合、そのランチミーティングを実施した段階で参加した人の意識や参加者同士の関係性に影響を与えるという目的は達成される。



職員の仕事や組織に対する意識やスタンスは人それぞれ全く違うのは当たり前の話で、そうだとするならば、すでにたくさんの気付きを得て意欲的に仕事に取り組んでいる人をさらに伸ばす取り組みと、何かの影響で輝き始める人を磨いていく取り組みとは全く別のアプローチが必要となる。だからこそ、組織の現状をじっくり考察した上で、今何が必要なのか、オフィシャル型なのかゲリラ型なのか、さらにそれぞれの型の中でも具体的にどういったアクションを設定すべきかよく吟味する必要がある。

	オフィシャル型	ゲリラ型
特徴	組織全体に影響を与える取り組み。強制力が強い。	単発的に実施するもの。
強み	全ての職員が少しずつ変化する。	参加者の意識や参加者同士の関係性に確実に影響を与える。
弱み	個人の意識に与える影響が弱い。	対象人数が少ないため組織全体に与える影響が弱い。
影響する範囲	たくさんの人数	小さなサークル
具体的な取り組み内容	人事評価制度、研修制度	ランチミーティング、自主勉強活動

（2）小田原市に必要なアクションの方向性

では、小田原市には今何が必要なのか。

これを考える上で、すでに小田原市で実施している取り組みを確認し、現状分析する必要がある。現在小田原市で行われている意識改革や組織変革に向けた取り組みとしては、平成28 年度の人マネの論文でまとめられており、２７つの取り組みが行われていることがわかる。当時の論文ではすでにたくさんの取り組みを行っているため、新たな取り組みは負担感ややらされ感を生み出すのではないかといった仮説を立てて結んでいる。

こうした取り組みについて少し視点を変えて考えてみたい。

なぜ小田原市では現在行われているような取り組みが設定されるようになったのか。

過去から現在を見た時にひとつひとつの取り組みの存在が現在にどのような影響を及ぼしているのかを考えることで、新しい取り組みが本当に組織をより良い状態に導くものなのか、そもそも取り組み自体必要とされているのかといった本質的な評価の軸になっていく可能性があるため振り返っておきたい。

小田原市の取り組みや組織の状態を俯瞰して見る上で、人マネの研究会における他自治体職員との対話が大きなヒントとなる機会が多くあった。

例えば、A 市では職場内の風通しが悪い課題に対し、定期的にコミュニケーションを取るアクションを設定した。

⇒本市では係ミーティングという取り組みをすでに実施している。

B 町では職場で活躍している職員への承認や若手職員が成功体験を実感する機会が少ないという課題に対し、庁内LANのメルマガを利用して少しずつ紹介していくことを試みた。

⇒本市ではSwitch の中ですでに職員にフォーカスする機会がある。

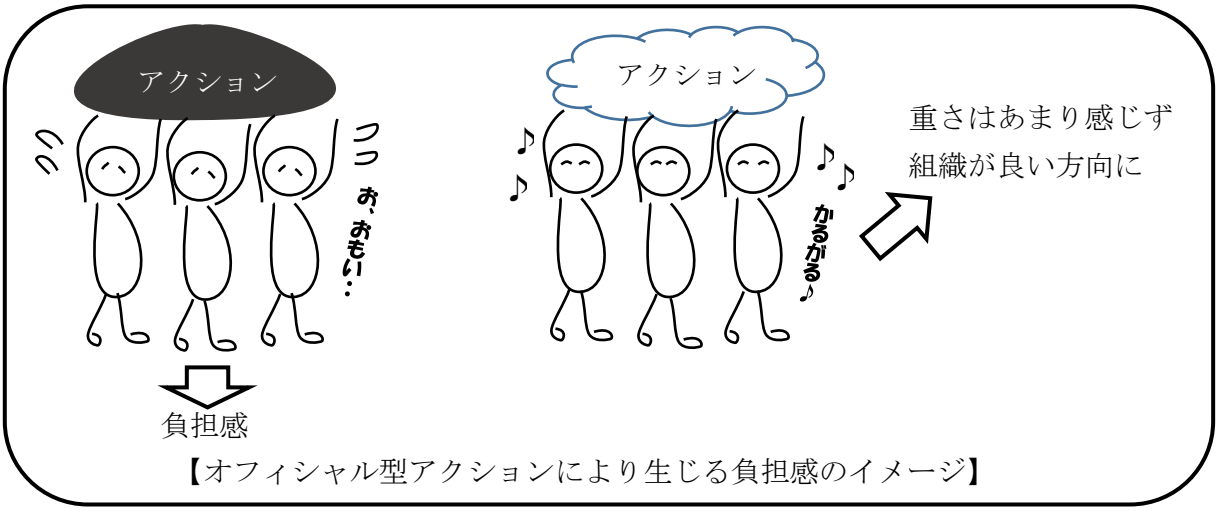
他にも他自治体との対話の中で気付かされるのは、他市で狙っている目的や具体的な取り組み内容がすでに本市では２７つの取り組みの中で実施されていることが多いことがわかった。見方を変えれば、過去に本市でも組織内の課題を解決する方法を考えた結果、現在の取り組みが行われることになったと言える。

では、現在の小田原市は様々な取り組みの結果から良好な状態で何も手を打つ必要はないのかというとそれはあり得ない。なぜなら、仮に良好な状態であるとすれば、もっと良い状態にするためのアクションを設定すべきだからである。

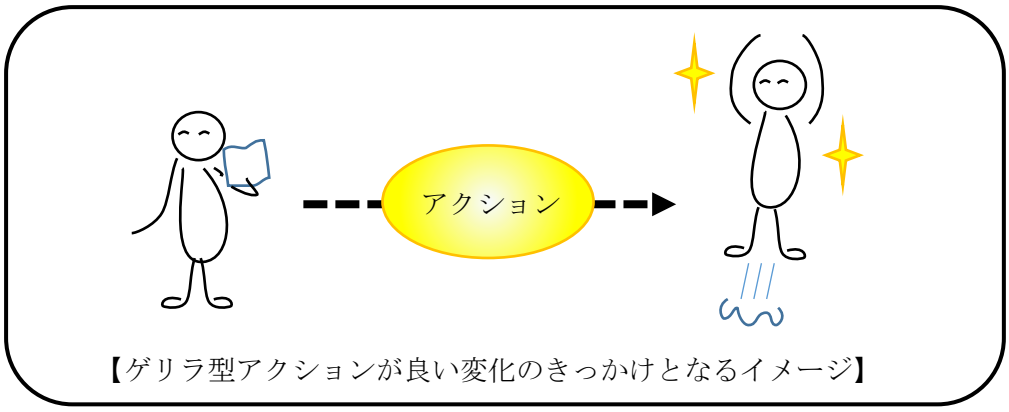
もっと良い状態にするためのアクションを考える上で、しっかりと考えなければならないのが、昨年の論文で述べられている負担感である。価値前提から未来を描き、現状分析を行った上で優れたアクションを考えたとしても、対象者が負担を感じてしまっては効果も半減、場合によってはマイナスの効果を与える可能性すらある。今年度のアクションではこの負担感を切り口に、オフィシャル型とゲリラ型でどのような取り組みだったら効果的かということを検討した。

オフィシャル型では組織全体を対象に何らかの影響を与えるため、「すでにたくさんの取り組みを実施していて新たな取り組みは負担感につながる」という昨年度の考察を活かして、負担感を軽めにすることを前提に既存の制度に少し手を加えるアクションを考えるものとした。

ゲリラ型では負担感を考慮しないものとした。なぜならば、組織の中には負担を感じるかどうかよりも、今よりも地域が良くなるための行動をしたい、自分にとってプラスになるような取り組みなら参加したい、面白そうな取り組みなら関わっても良い、新しいことに関心がある、といった人が必ず存在しているからである。



【オフィシャル型アクションにより生じる負担感のイメージ】



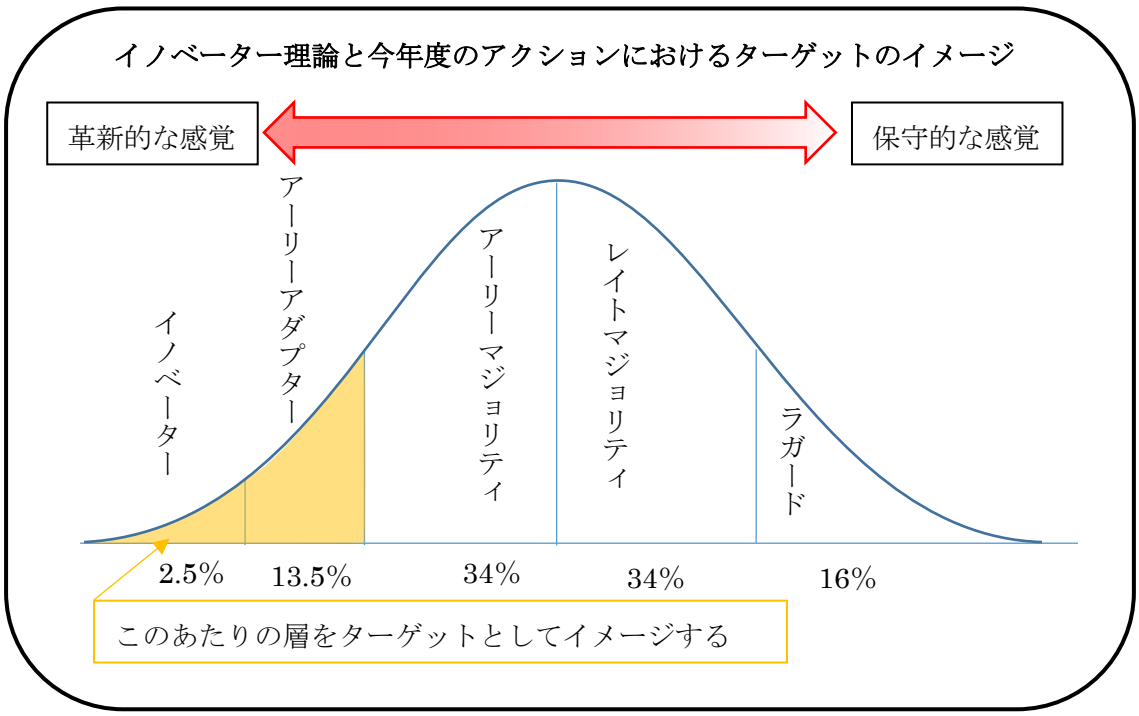
【ゲリラ型アクションが良い変化のきっかけとなるイメージ】

一般の企業、特に物を扱う会社では自社製品をどういう人に購入してほしいかを設定し、その層（ターゲット）に届かせるために広告などの戦略を打っていく所謂マーケティングを行うのが基本である。官公庁では公平、中立を前提としており、ターゲットを絞った戦略を立てる機会が少ないかもしれないが、ゲリラ型アクションでは企画時点で狭いサークルを想定しているため、ターゲットを明確にしたマーケティングの戦略が効果的となる。極端に言えば、狙った人のアンテナにかかれば OK で、他の人には届かなくても良いという考えである。今年度のアクションでは今よりも現状を良くしたい、今より成長したいと思っている人をターゲットに据えて具体的なアクションを設定していく。

マーケットの世界ではイノベーター理論という考えがある。

商品を購入する消費者の傾向について、新商品を購入する早さを分類したもので、新しいものが好きな革新派＝イノベーター、伝統的なものを好む保守派＝ラガード、といった特性が並んでいる。この傾向はマーケットだけではなく、一般に特定の集団の中において、革新⇔保守といった心理や趣向は一定の割合にあるとされている。今年度の人マネの取り組みにおけるターゲットは比較的新しい試みにも関心のある層を想定してアクションを考えた。

保守が悪いもの、と言いたいわけではない。今回のターゲットとするかどうかということだ。ゲリラ的な活動はこれまでになかった新しい動きという性質を持っている。ゲリラ的な活動から、時間をかけて理想的な組織の状態を常に醸成していけるような風土や文化や伝統として定着させていけるような質の高い取り組みを目指していくのである。



（３）小田原市で実施したアクション

具体的なアクションを設定する上で前提となるのが現状をしっかり分析することと価値前提から考えることで、言い換えると軸をしっかりと決めることが重要となる。組織を良くするための方法を漠然と考えても、その方法が進むべき方向に向かうために寄与しないかもしれないし、今の組織にはなじまないかもしれない。目的と現状をおさえること、この軸に沿った効果的なアクションを設定する。今年度は過去の論文やアンケートから現状を分析し、キーパーソンインタビューを参考にしながらあるべき姿を描いた。このあるべき姿に対応した現状を結んで、そのギャップを埋めるためのアクションとして、（オフィシャル型）係ミーティングへのテーマ提供、（ゲリラ型）まち歩きの実施、寺子屋の活用、この３つを行うこととした。

（３）－１　係ミーティングへのテーマ提供

前項でオフィシャル型のアクションの特徴として、広く多くの職員に何らかの影響を及ぼすことと、それなりの強制力を伴うということを書いた。さらに、負担感を軽減するために既存の制度に少し手を加えることを条件とした。

そこで今年度のアクションとして係ミーティングへテーマ提供するものとした。

係ミーティングは小田原市で実施している係内のコミュニケーションを行うための制度で、風通しのより組織作りに寄与した取り組みとして、組織の中ですでに定着している。この取り組みをうまく活用し、組織全体を理想的な状態に近づけることを目的に据えながら、テーマを設けることで、職員一人ひとりが組織について考えるきっかけとすることを狙いとした。

＜小田原市の係ミーティングの取り組み＞
○月に１度係内でミーティングを行う。
○ミーティングを促す通知が全庁職員の目にする庁内 LAN の掲示板に掲載される。
○ミーティングのテーマは設定されたり、係に任せて自由な場合がある。
○ミーティングの報告は行うようになっているが、詳細な内容までは求めていない。
○ミーティングの結果は市長から副部局長まで共有されている。
○２ヵ月に１度、他の係等と合同によるコミュニケーションミーティングを行っている。
○係ミーティングの所管は職員課である。

では、どのようなテーマを設定すべきか。

これは組織のありたい姿から、組織の目標を職員一人ひとりにしっかり共有されている状態をイメージした。組織の目標と一口に言っても様々なものが考えられる。市長の掲げている目標、部の方針、市民の声などなど。明確に対外的に組織の方針が示されたものとしては総合計画がある。小田原市の総合計画では４つのまちづくりの目標として「いのちを大切にする小田原」「希望と活力あふれる小田原」「豊かな生活基盤のある小田原」「市民が主役の小田原」が掲げられている。ありたい姿のひとつとして、自分の日頃行っている業務がどのようにその目標に結びつき、まちづくりのどの部分を担っているのか、多くの職員が意識している状態が想定される。住民票の発行やごみの削減がどのように市民生活に還元されているかを考えることは、今の自分の行動が本当に正しいことかどうか検証することにつながる。検証することで正しい方向に進むために行動が変わるということに繋がるのである。下水道を整備するのは下水道が使える家庭を増やすことが目的にあるのではなく、下水道が使える家庭が増えることで水がきれいになり、自然環境に優しく生活環境が向上するということが目的となっており、その目的を達成するために下水道整備という手法が最適かどうかを考えて、自らの行動を、ひいては組織のあり方を考えていく状態をひとつの理想的な組織の状態とした。

係ミーティングのテーマを設定することで、現状からこの理想的な状態のイメージへ近づけるようにする。言い換えるとたくさんの職員が視野を広げ、高い視点を持てるきっかけ作りを行うことを狙いとする。

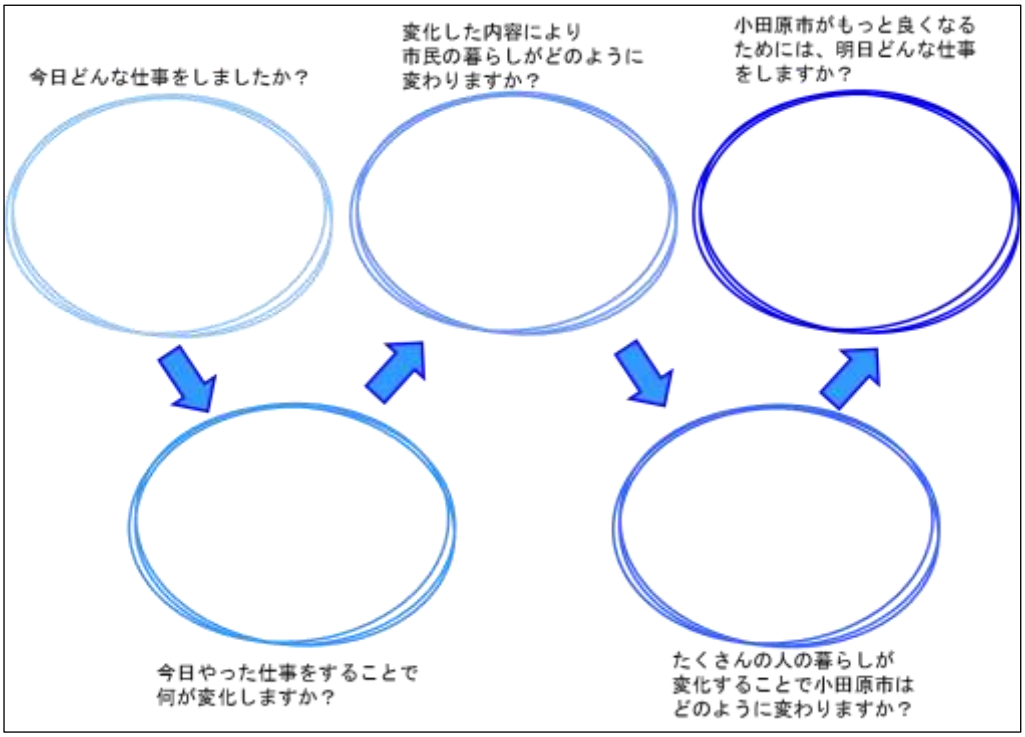
理屈は万全だ。多くの職員が自然と高い視点を持てるような、思考の入口へと導くためのテーマ設定や仕組みを考えれば、自ずと理想的な組織の状態に近づくに違いない。

しかし、ここから苦難の道が続いていくのであった・・・

テーマや仕組みを考え、人マネメンバーで話し合い、職員課に相談する、これを何回か繰り返すも良いアプローチの仕方が見つからなかったのである。

問題は負担感だ。係ミーティングを所管する職員課と人マネメンバーで調整を重ねたところ、せっかく係ミーティングを通じて対話する文化が築かれているのに、職員に何かしらの負荷を与えてしまっては組織にとってマイナスの作用が働いてしまうのではないかということが問題となった。

当初考えた係ミーティングで全庁職員にやってもらおうとしたシート
負担が大きくネガティブな効果を生むかもしれないということでボツに



ここで負担感についてももう一度考えたい。

例えば、「自分の普段の業務が総合計画のどの部分を担っているか係で話し合ってみてください」このようなテーマを設定したとする。果たしてテーマを素直に受け入れ係で話し合いが行われるだろうか。このテーマで話し合いを行うためには次のような複数のプロセスを経てようやく実現される。

総合計画がどこにあるのか探す
→総合計画の内容を確認する
　→自分の仕事が総合計画のどの部分を担っているのか見つける
　　→日々の業務がどの部分を担っているのか考える

こんなに複雑で骨の折れるプロセスを進んで行うかどうかを考えると非常に難しいかもしれない。係ミーティングで話し合いが行われない可能性があるということは、「コミュニケーションをする機会」である本来の目的すら損ねてしまい、マイナスの効果を生み出す結果を招く恐れすらある。もし、こうした複雑なプロセスを職員に考えさせるのであれば、係ミーティングのようなライトな取り組みにはそぐわないため、別の取り組みが必要なのではないかと考えた。

そこで、テーマ設定にも負担感を与えないことを条件に加えて考慮していくものとした。

負担感を与えないテーマとして、すでに職員の間で浸透している話題であること、職員それぞれの身近なテーマであること、そして最も人が自然と行動する条件として自分にとってメリットがあることを考慮して次のように決定した。

すでに職員の間で浸透している話題　　：働き方改革
職員それぞれの身近なテーマであること：時間の使い方
自分にとってメリットがあること　　：空き時間があったら何をするか

**『思いがけず自由に使える１時間を確保できたとき、
あなたは何をしますか？』**

＜働き方改革って？＞

働き方改革は 2016 年に内閣官房に「働き方改革実現推進室」が設置され、政府が推進している考え方。小田原市においても平成 29 年度を働き方改革元年とし、これから様々な取り組みを行っていこうというところ。働き方改革についてはひとつの奥の深さがあるが、どのような働き方にも必ず共通している「時間」という概念から着想を得た。

ここで設定したテーマが当初前提としていたありたい姿に向かうためのアクションになっているかもう一度振り返ってみたい。働き方改革の基本は個人個人の働き方を見直すところにある。今よりももっと仕事に力を注いで業務改善していきたい、自分の時間をなるべく作りたい、人によってその答えはバラバラではあるがどれも正解と言えるだろう。ただ、必ず言えるのは、個人個人の働き方が今よりも良い方向に向かうということは組織全体で業務の効率化や生産性の向上が図られ、そうすれば組織としては人件費の削減やサービスの向上という形で市民に還元されるものと見ることができるのではないか。そういった意味では当初イメージしていた組織の目標を共有するイメージで視点を少し高くすることからは少し変化しているが、視点を変えて仕事のあり方を考え直す機会を与えるという意味では、ありたい姿に近づけるためのテーマとして適しているものと判断し、実行するものとした。

係ミーティングへのテーマ提供にあたり、既存の制度を活用すること、テーマの内容や伝え方を工夫すること、この２つに加え、もうひとつ工夫したことがある。それは、テーマを公表する際に人材マネジメント部会の名前を出さなかったこと。

これは人材マネジメント部会の名前を出すこともネガティブな印象を与えてしまうことを危惧した。

理由は２つある。

ひとつは係ミーティングの目的が人材マネジメント部会の名前を知ってもらうことではないこと。

もうひとつは人マネの名前を出すことが却って組織にネガティブな印象を与えてしまわないかということ。これは今年度の人マネのスケジュールを考慮した上でそうしのだが、１月～２月にかけては後述のアクションに伴う職員の周知が立て続く形になった。

（１月１０日（水）　寺子屋にてグラレコ入門講座の参加者募集開始
２月　１日（木）　第２回まち歩きの参加者募集開始）
↓
２月　１日（木）　２月の係ミーティングテーマ発表

掲示する際に人マネや活動の趣旨はしっかり説明はしている。しかし、これを見た職員の印象として想定されるのは、「ああ、また優等生たちが組織改革とか言ってるけど、うちには関係ないし勝手にやってよ」「人マネとかよくわからないカテゴリーの人たちがよくわからない活動をしている、これはきっと意識高い系なんだ！怖いな・・・」こんな声が今にも聞こえてきそうだ。

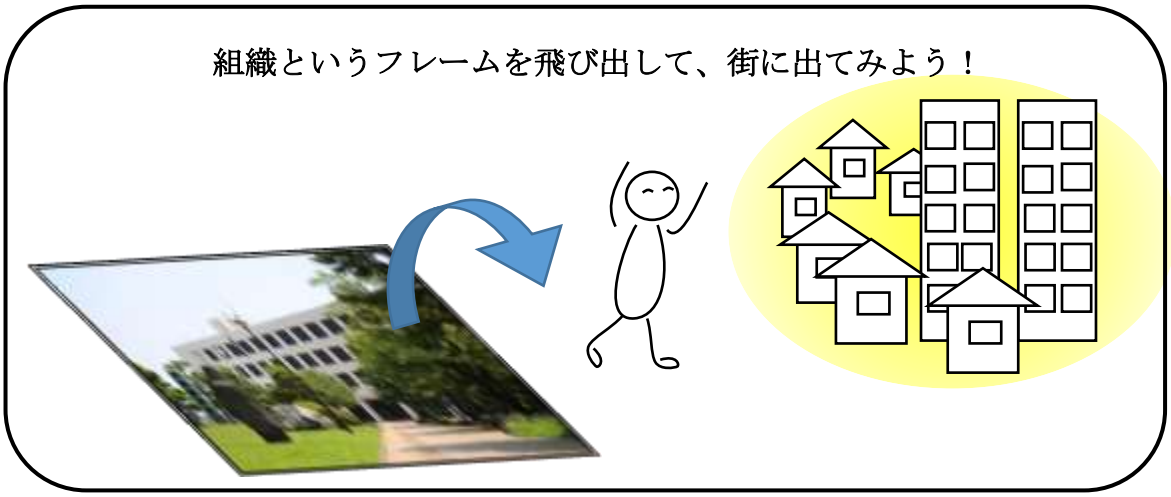
「正面突破することだけが改革じゃない。手を変え、品を変え、時にはキーマンを動かしたり、あえて人マネの名前を出さずに裏で手を引いていたり、とにかく戦略を立ててほしい。」人材マネジメント部会鬼澤部会長代行の言葉に深く頷くことができた。

未来へのイメージから始まり、考え、対話し、実践し、失敗し、また考え直し・・・この連続でようやく私たち自身が納得し、関係者である職員課に認めてもらえるようなひとつの答えを出すことができた。そのプロセスの中にこそ本当の気付きが存在しているということを深く実感したアクションとなった。

（３）－２　まち歩きの実施

ありたい姿・現状・アクション、この３つをセットで考えた時に、泉副部長へのキーパーソンインタビューから具体性を持ったアイデアが生まれることとなった。「社会は常に変化し続けているのだから、組織も変化し続けなければならない。」これに対し、現状は変化に弱いという性質を持っている。日常業務においても、事務のやり方を覚え、法令に照らし合わせて根拠を明確にし、引継ぎできる状態まで作って、相当な時間と労力をかけて地盤を着実にした後に、時流にあわせて事務のやり方を変えなければならない状況となれば、また一から事務を見直さなければならない。組織は安定する方向に向かうという性質は、組織を考える上で前提条件となっている。

では、組織が変わるためにはどうすれば良いか、安定する方向に向かっている組織を状況にあわせて変化しやすい体質にするためにはどうすれば良いか・・・組織を構成するのが「人」である以上、人が少しずつ変化していけば、組織も変化しやすい体質になるのではないか。では、どういう時に人は変化するのか。それは、新しいものに出会った時に気付きを得て、変化していくもの。新しい人に出会って新しい考えに触れる、新しい場所を訪れて刺激を受ける。この仮説は人マネの経験を通じて身をもって実証されている。グループワークでグラフィックレコーディングを実演している人を見られたおかげで、こんなまとめ方があるんだ！と思ったり、小田原市みたいなアクションをしたいと言ってくれた人がいたおかげで、小田原市という組織を客観的に見ることができたり。つまり、組織というフレームを飛び出すことでしか、この変化するという軸を突破するためのアクションを設定することができない。



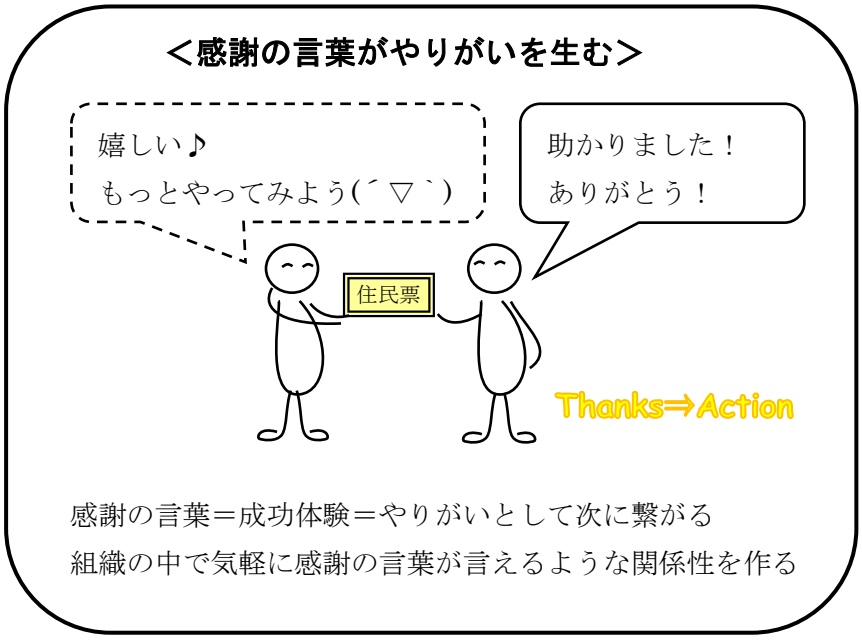
組織というフレームの外側にあるものはたくさんある。人マネのように他の自治体の職員に会って話を聴いたり、新しい公共施設を建設している自治体を訪れたり。今回のアクションはもっとも身近にある外の世界として、「小田原の街」を設定し、街に出るためのアクションとして、まち歩きを実施することとした。

さらに、まち歩きのやり方もいろいろある。一般的なまち歩きはガイドを立て、実際に街の様子を目でみながら、ガイドの話を聴くことで体験として街を知ることができる。今回のアクションではこの企画の組み立ての中にもうひとつの軸である「職員が自分の考えを持ち行動している」という要素を入れていく。

理想的な組織の状態のところで、組織の目標が自分ゴトと感じられるのとは別の観点で、やりがいが理想的な組織に向かう上で非常に重要な要素となることを書いた。では、どういう時にやりがいを感じるのか。過去の論文やキーパーソンインタビュー時の参加者同士のダイアログから、感謝されることがやりがいにつながるというのは多くの人が感じていることがわかっている。一生懸命仕事をした結果、感謝される→やりがいを感じる→さらに一生懸命仕事に臨む、しかも一生懸命仕事にのぞみながらもやりがいを発揮している状態では負担を感じにくいという特徴もある。そして、この個々の良好なサイクルが組織全体を動かす大きなエネルギーに繋がっていく。この「感謝される」という機会が増やせれば、個々のやりがい発揮につながっていくという観点でアクションを考えていく。

では、感謝される機会を増やすにはどうしたら良いか。現状分析から感謝は職員から、市民からということを問わず、誰かからされることでやりがいに繋がっている。

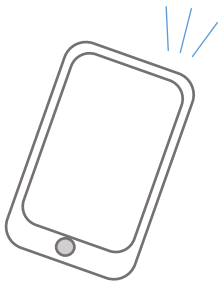
市民から感謝されるアクションは想像することが難しいが、職員から感謝されるアクションならできそうな気がする。「ありがとう」この一言が気軽に言える＝コミュニケーションが取りやすい関係性を築くためのアクションを考えれば良い。まずは、人マネメンバーが中心になって、そういう関係性＝チームを築くアクションとする。



さて、話をまち歩きに戻す。まち歩きにおけるチームとは何か。一般的なガイド付きまち歩きは、ガイド⇒個々の参加者という構図となり、参加者同士が関係性を育むイメージは作りにくい。時間を共有したメンバーがチーム意識を持つためには、参加者全員が同じ目的に向かって時間を共有できる仕組みを作る必要がある。そこで、まち歩き自体をみんなで作り上げていくというイメージで組み立てていくこととした。参加者が小田原市職員である以上、小田原に関して何らかの知識や思い出を持っているはず、ここに着目し、参加者が少しずつ自分の知識や思い出を持ち寄って、まち歩き全体として情報を充実させていく。さらに、何のために行う企画なのかを明確にするため、目的を設定することとした。目的はみんなで街の写真を撮ること。良い写真を撮ってみんなで共有することをコミュニケーションのツールとする。さらに、ただ写真を撮って仲間うちで共有するだけではなく、しっかりとやりがいが感じられる企画とするため目的のレベルを少し上げるよう試みた。

今回は撮った写真を外側に発信し、小田原の魅力を伝えるという目的を設定した。外側に発信するという共通の目的を設定することでチームビルディングを狙う。発信する方法として SNS の利用と、すでに本市の都市セールス事業の一環で小田原の魅力を外側に発信しているホームページオダワラボとの連携を模索した。SNS にアップした写真をオダワラボと連動させて、発信力を高める。連動させる企画については広報広聴課都市セールス係に企画を持ち込み、快く引き受けていただくことができた。公式ホームページに掲載されることで、まち歩きの意義、チームに参加することの意義を高める工夫まで整った。さらに、SNS とオダワラボ HP に職員が自主的に活動していると明記することで、職員がしっかり街へ目を向け、勉強しているという姿勢を打ち出すという付帯的な狙いも取り入れた。言い換えると、職員の中ではまち歩きを通して外に出るという認識を持ちながら、それを見てくれた外側の人にも職員が組織の外側に出て行っていることを可視化し、相互でそのアクションを共有できるようにした。

＜写真撮影から情報発信までの流れ＞



①スマートフォン等で街の写真を撮影

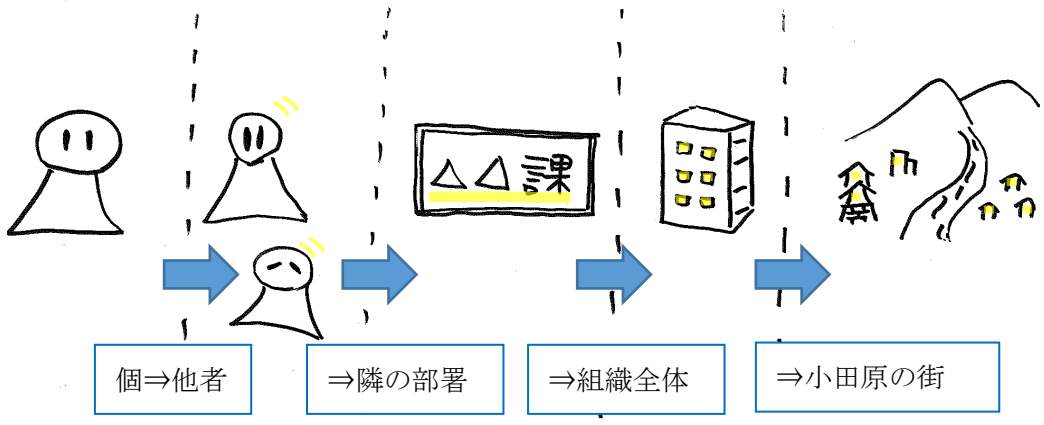
②instagram の専用アカウントにアップロード

③オダワラボのページにアップされる

まち歩きで撮影した写真は参加者が各自で instagram にアップロードする
instagram は参加者で ID を共有し、共通のアカウントとした
アップロードした写真はリアルタイムでオダワラボのページにも掲載される

ここでまち歩き企画における外側という概念が輻輳しているので整理しておきたい。人マネとしての狙いは職員が組織の外側＝街に出ること。これが当初の目的となっている。しかし、まち歩き企画の目的として設定した外側はこの概念とは異なっている。まち歩き企画の中では小田原の魅力を外側に伝えることを目的としており、ここで設定した外側とは小田原という街から見てその周りにあるものとなっている。人マネの活動で捉えた組織から見てその周りにあるものではない。そして、今回は組織から街へという外側のイメージ持っていたわけだが、小田原から他の市や県へ、日本から世界へなど外側という概念は果てしなく広がりを持っている。逆にミニマムな方向でも考えることができる。自分が所属している組織（課や部など）から隣の組織に関心を持ったり、フレームの最小単位である個人を考えれば、隣の人に関心を持つことが外側の世界に出ることになっている。どこで線を引くかで外側の世界という概念は簡単に変わってしまうわけだが、外側に出なければ内側だけで通用するルールに従って行動することとなる。まち歩きの目的として最初の着想にあった変化をするという意味では、より良い価値を獲得するためには外側に出て変化していくしかない。自分の隣の人に話しかけることで自分の考え方に変化が起きるかもしれないし、街に出れば街のことを深く知る機会になるかもしれない。常に外側に開かれている人は自分自身が変化するきっかけをたくさん持っていて、そういう人が増えることが組織を良くすることに繋がるという考えから、人マネの取り組みで外側に出る機会を作ることとしたのである。

＜広がり続ける外側の概念＞



おまけのコーナー①

《オダワラボのこと》

今年度の人マネの活動ではまち歩きを実施したわけですが、まち歩きに参加したメンバーがチームとしてまとまるために選択したのが、オダワラボとの連携でした。そこで、少しだけオダワラボについて紐解いていきたいと思います。

オダワラボは小田原市の都市セールス事業の一環としての取り組みで、ホームページ上で様々な情報を発信しております。中を見てみますと、綺麗な写真が並ぶ見やすいページという印象を受けます。お祭りの様子や小田原へ移住してきた方の体験談などが掲載されており、小田原に住んでいる人たちの日常の暮らしや風景が活き活きと描かれております。また、SNS も積極的に活用されていて、instagram の odawalab というアカウントでは一目で惹かれるような美しい写真からちょっと面白い写真まで毎日たくさん投稿されており、投稿というページでは一般の人が＃小田原を付けて投稿した写真が貼られていて、スタッフだけでなくいろんな人のチカラを合わせて作られているということもわかりました。ぼんやりページを眺めておりますと「あぁ、こんな街に住んでみたいなぁ。引っ越しちゃおうかなぁ。」と思わせてくれる素敵な構成となっています。（まぁ、私はもう住んでいますが。）

オダワラボとは、「人生を楽しくするいろんなチカラを探し、小田原から発信する WEB マガジン。小田原の持つたくさんの力の源泉（みなもと）を探求するための、みんなで作る研究所です。」と書いてありました。「へ～、研究所かぁ。研究？最近どこかで聞いたような・・・あ！」となりまして、「人マネのあり方として部会の人が研修ではなく研究の場というのを提唱していたではないか！」ということを思い出した途端に私の中の歯車が勝手に回り出して、気が付いた時には広報広聴課で組織のことや小田原の魅力についての思いの丈を後輩にぶつけていたわけです。（礼儀知らずの先輩の話を嫌な顔ひとつせず聞いてくれてありがとう！）

そして、広報広聴課のみなさんの寛大なお取り計らいのおかげで、まち歩きで撮った写真を instagram に載せて、そのままオダワラボのページにも載るというシステムが実現に至りました。

実際のまち歩きは企画を立てたものの、instagram ってなんだろう？ハッシュタグって美味しいの？っていうレベルからスタートしたわけですが、参加された皆様の理解や対応の早さに助けていただけたおかげで何とか形になりました。アップされた写真も個性的なものが多く、他市の人マネ参加者からも好意的なご意見をいただいています。こちらのコーナーをご覧いただいた殊勝な方もぜひ＃地元へ旅に出ようをチェックしてみてください！きっと小田原の新しい顔や意外な一面が見られると思いますよ～(^^)　➡オダワラボホームページ　http://odawalab.com/

（3）－３寺子屋の活用

寺子屋の活用についてもキーパーソンインタビューをきっかけとして実現することとなった。人材マネジメント部会で寺子屋を企画する前段として、インタビュー対象者の泉副部長より、キーパーソンインタビューで行ったような対話の場が必要であること、さらに対話の中身として出向者経験者が経験したことを語る場を設けること、語る場として寺子屋を活用すること、これら３つの提案があり、泉副部長主体で企画を実行することとなった。寺子屋には２０名程度が参加し、大変盛況のうちに実現することとなった。

そこで、開催された寺子屋が組織にどのような影響を与えたか、これまで考えてきた人材マネジメントの視点で検証することとした。これまで考えてきた、組織の現状とありたい姿からアクションを考えるのとは逆に、アクションがありたい姿に近づけるための戦略になっていたかどうか分析することで、今後のアクションのヒントにしようというものである。

＜寺子屋「出向者は語る」が組織にもたらす効果＞

出向者の話を聴いた人への影響：変化し続ける組織に繋がる

⇒変化のきっかけは組織の外に出ること

出向者の人の話を聴くということは間接的に組織の外の世界を知ることになる

話をした出向者への影響：仕事にやりがいを持つことに繋がる

⇒成功体験がやりがいに繋がる

出向経験を語るということはその経験が認められる＝成功体験になる

寺子屋の活用：ゲリラ型のアクション

⇒参加者の負担が少ない

既存の制度を利用すること、自主的な参加希望を募ることでアクションによる負担を感じさせない仕組みとなっている

分析の結果、これまで人材マネジメントの活動の中で考えてきたフレームにも当てはまっており、組織の現状からありたい姿へ向かうためのアクションとなっていることがわかる。そこで、今年度の人材マネジメントの活動としても、これと同様に寺子屋を利用したアクションを企画し実行することとした。テーマは「グラレコ入門講座」である。

グラフィックレコーディング、通称グラレコは会議や議論の話題をイラストや図形を使って簡潔にそしてわかりやすくまとめていくファシリテーションのひとつの手法として最近注目を集めているもので、今年度の人材マネジメント部会でも多くの経験者がグラレコを使って会議の内容を記録しており、部会の会場は鮮やかに描かれた模造紙がところ狭しと並ぶ光景をしばしば目にすることができた。

そこで今年度の活動のひとつとして、寺子屋で職員がグラレコに触れる機会を作ることとし、「出向者は語る」と同様に分析した結果、ありたい姿に向かうためにも十分寄与しているものと判断し、実施することとした。

＜寺子屋「グラレコ入門講座」が組織にもたらす効果＞

グラレコ入門講座に参加した人への影響：変化し続ける組織に繋がる

⇒変化のきっかけは組織の外に出ること

グラレコという新しいイメージに触れることで組織の外の世界を知ることになる

新しいアイデアを活用することで行政サービスの向上に繋がる

寺子屋の活用：ゲリラ型のアクション

⇒参加者の負担が少ない

既存の制度を利用すること、自主的な参加希望を募ることで

アクションによる負担を感じさせない仕組みとなっている

＜部会を席捲したグラレコ＞

＜小田原市でのグラレコ入門講座の様子＞

おまけのコーナー②

こうめこのこと

平成 29 年度の小田原市の組織改革の取り組みのひとつとして、まち歩きと寺子屋でグラレコを実施したわけですが、実施にあたっては小田原市職員自主研究グループ「こうめこ」と共同で開催しました。

では、こうめこってなんでしょう？

こうめの子供？小さいうめのこと？

様々な憶測が街中で飛び交っているようですが、その起源は小田原城址公園の動物園で暮らし、市民に愛されていたゾウのウメ子に由来します。

平成 24 年庁内の横断プロジェクトとして立ち上がった「つなプロ」では、当時新たにオープンを控えていた市民活動交流センター（現 UMECO）のオープンに際して新しい公共空間の使い方を模索したチームだったそうです。

つなプロ解散後、街に関する様々な活動を継続すべく、つなプロのメンバーが再び集まり、「私たちはウメ子の子供、そう！こうめこである！」と高らかに宣言したのが始まりと言われています。

平成 26 年には小田原スタイルと題したまちの研究がスタート！小田原のトレンドを探るべく最近できたカフェを巡りお店の人から話を聞いていたかと思いきや、やたら階段の幅とかを測り始めるという謎の行動に移ったりと、情緒不安定気味なスタートを切るも、毎回の成果は必ずこうめこ通信というオシャレ度の高さに定評のある冊子にまとめるというハイセンスな活動を続けていきました。

こうめこ×工学院大学×UDM（都市デザイン系の社会人）＝小田原 Lab.という奇跡のコラボも実現！自主研究という柔軟な発想と行動力を活かしながらも、自主研究のレベルを超えた連携を果たし、文化財用地の活用プロジェクトである「芝活」を行います。UDM チームの専門性の高い知識を持ちながらコーヒーの上手な淹れ方まで嗜む大人の魅力に自分の小ささを知り、目に涙を浮かべながらも、持ち前のポジティブさで明るい明日を迎える日々を過ごしたメンバーもいたそうです。

そして、平成 27 年には待望の市民交流センターUMECO がオープン！市民活動団体として参加し、オープニングパーティーに花を添えました。これまで交流してきた人と人との繋がりから、小田原で生産された素材を使った「つながるクッキー」に、誰にも話題にならなかった迷作「ウメ子をめぐる冒険」と題されたおまけシールを添えて参加することで、結成当初夢に描いていた瞬間に立ち会うことができました。

どうです？すでにこれを読んだあなたはこうめこのことが気になってしかたがないことでしょう！気になったあなた！恥ずかしがることはありません、小田原市役所こうめこの元へお気軽に遊びに来てみてください。少しだけ成長したこうめこ達は優しかったウメ子のような温かさであなたを受け入れてくれることでしょう。

（４）自発的な行動を促すためのアプローチ

今年度の人マネのアクションでは様々な職員の参加、関係各課の協力により実施することができた。今年度の活動でこだわってきたのが、いかに強制力を働かせずに参加や協力をしてもらうことができるかということ。これは前年度の人マネの活動や論文でも示されているが、負担感が自分ゴトという感覚の弊害となっており、負担感は強制力が働いた時に感じやすい状態になっている。

私たちの普段の業務で周りの人や組織の外の関係者、あるいは市民の人たちに何らかの行動をしてもらいたい時、どのようにアプローチするか。業務の目的や状況によって様々なケースが考えられるが、公務の特性として考えられるのが、法令や文書が他者の行動を担保するということ。税金を納めてもらいたい時は税法を根拠とするし、業務に係る契約者とは契約書や仕様書の内容を履行させるし、庁内で公式な情報を得たい時は依頼文書により提出させる。強制的に他者を動かすというその状況が当たり前のように日常的に我々の身の回りを取り巻いているのであれば、その感覚が当たり前のことのように染み付いてしまうのはやむを得ないことなのかもしれない。しかし、組織を動かす原理の中には負担感を伴い強制的に行動させることとは別に自発的な行動を促すことも重要だと考えてきた。だから、今年度の人マネのアクションでは当たり前になってしまっている強制力を働かせる動きとは別に自発的に周りを動かすにはどうすれば良いかということを考えてきた。自発的な行動を促すために意識した２つの観点について紐解いていきたい。

（４）－１　気持ちを伝える

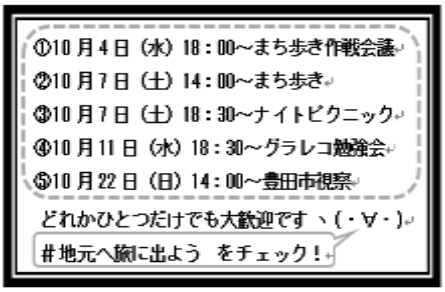
自分が誰かから何かを頼まれた時にやってみようかな、と思うのはどういう時だろうか。動機は人それぞれかもしれないが、少なくとも何がやりたいのか熱意もよくわからず機械的に依頼されるよりも、どうしても現状を打破したい！あなたでなければダメだ！と言われてしまうとその気になるというのが人間の心情というものではないだろうか。

では人の気持ちを動かす方法について具体的に形にするとどうなるか。メールよりも直接伺う、立場で話すよりも気持ちで話す、このあたりがポイントになりそうだ。

今年度の人マネの活動でもこの点を大切にしてきた。前述の新採用・２年目職員アンケートの際に直接顔を合わせて配布したこと、キーパーソンインタビューでお手紙を持参してお願いしたこと、まち歩きに参加してほしい人にインヴィテーションカードを持ってお誘いしに行ったこと。これら全てが気持ちを伝えるために実施したものである。

ここで大切なのはテクニカルなものだけでは簡単に見抜かれてしまうということ。形だけではなく、誠実さが形に現れていなければ相手には伝わらない。いくら手紙を書いても、直接伺っても、お願いする側の気持ちが入っていなければ必ずその態度の端々に気持ちの綻びが出るし、そういう様子は相手には伝わってしまうもの。自分が本気にならなければ、他者はおろか組織なんて変えることができない。「組織を変えるには少なくとも自分が変わらなければならない」、再び人材マネジメント部会鬼澤部会長代行の言葉が頭をよぎった。

立場や効率的な方法に頼ったアプローチでは響かないことも多い。
一般常識や理屈では割り切れないコミュニケーションも状況を
打開するためには大切だ。



まち歩きのお誘いのために作成したインヴィテーションカード
職員課・こうめこ・人マネメンバーで分担して３０～４０枚程度配布した

（4）―2　誰かにとってプラスになる工夫をする

組織変革のために社会学や組織論をマスターし、完璧な現状分析、完璧な目標設定、完璧なシナリオを組み立てて、「さあ、あとは参加するだけです！」という状態になったとして果たして人はついてくるだろうか。崇高な理論について行けず、企画者とそれ以外の人との間に大きな溝を残す結果となっても、これだけ考えたのについて来ない人たちが悪いんだ、とその原因を省みず、嘆いているだけでは到底組織を変えられることなんてできない。あるいは分析も優れたアクションもたくさん考えたのに、やる時間がなかった、人事部門が全然動いてくれなかったとひとりつぶやく悲しい結末。

こうした展開は人材マネジメント部会で他の都市で実践による気付きや悩みを聴いているうちに、これと似たような思考や結果に陥ってしまうパターンがけっこうあるのではないかと思い始めてきた。ではなぜそうなってしまうのか。人マネで実行するアクションは細部まで見ていくと工夫の仕方は様々あるわけだが、うまくいかないケースの一例として、「組織にとって対話は絶対に良いことだから、対話する機会を作ります、さぁ、あとは皆さん集まるだけです！」っていうパターン。受け取った方がよっぽど同じような課題や必要性を感じていない限り、「は？」ってなる、もしくは目にすら止まらない。このパターンだと多少の強制力を伴って人を集めれば、「参加してみたら意外と充実した時間だったな。」という人が出てくるかもしれないが、自由参加のゲリラ型で開催すると人集めに苦慮するし、それなりに人が集まったとしても、そこに集まった人たちと大多数の「は？」と感じている人と溝は深まるばかり。

では何がいけないのか。それは、受け手に取ってプラスになる要素が見えにくいということ。逆から言うと、この企画に参加したらどのようにプラスになるのかをしっかりと示すことができれば、参加者を増やすことができる。さらに、ここで想定している参加者の質にも注意していきたい。自分から参加してみよう！と思って参加した人は、強制力を伴って参加した人に比べ、何かを獲得したい、企画に対して貢献したいという意識が働いているため、参加した人にとっても、何らかの狙いがあって企画した人にとってもプラスになる要素が多く、両者にとってより充実した時間にすることができるだろう。強制力を伴ったアクションも当然組織改革には有効に働くこともあるが、アクションのスタート時点から、自分からやってみよう！という参加者が見つかるというのは自由参加のゲリラ型アクションが持っているひとつの可能性とも言える。

そこで、誰かにとってプラスになることを示す方法を考える必要が出てくる。

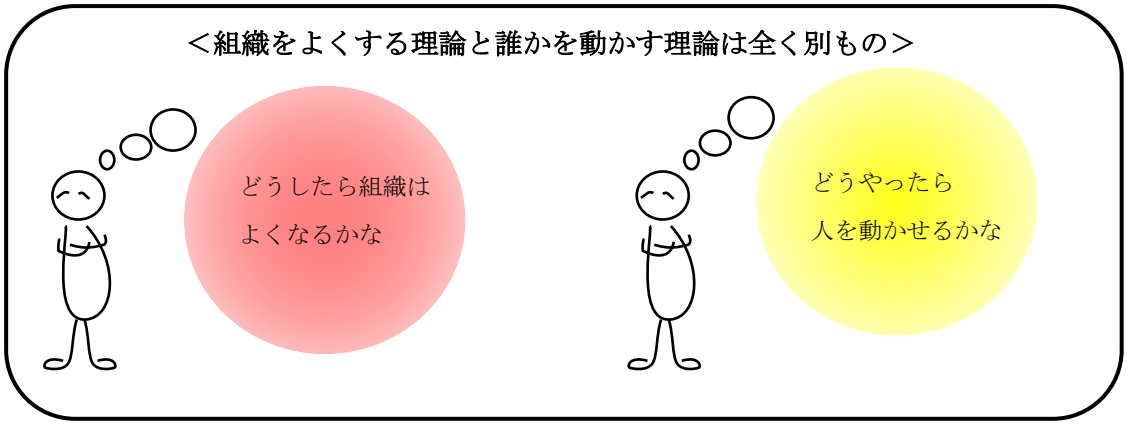
ここで重要なのが、組織や人材のありたい姿を描いて必要なアクションを考えることと、どうやったら参加してもらえるかを考えることは、全く違ったアプローチが必要ということである。それはどういうことか。今年度の取り組みで人マネのアクションが誰かにとってプラスにするために工夫した４つの内容を述べていきたい。

①目的を明確に示す

先ほど述べた「対話をしましょう！」からも言えるのだが、対話する文化は組織にとって必要なことかもしれないが、必ずしも個人にとって必要なこととイコールにはならない、むしろ不必要であることの方が多い。個人の側から何かの企画に参加する動機を考えてみると、例えば、料理を覚えたい人は料理教室に行くし、お酒が好きな人は水レモンバルに参加する。では対話する機会に参加しようと思うのはどういう人か。対話が好きな人？これはちょっと漠然としすぎていてどうも想像がつかない。つまり、「対話をしましょう！」だけでは誰かが参加する動機にはなりにくい、つまり誰にもアプローチしていないということになる。

そこで、どうやったら参加してもらえるかを考えるひとつの方法として、企画の目的を明確にすることが必要になってくる。この企画に参加すれば、あなたにとってこんなことがプラスになりますよ、っていうのを示すということ。例えば、「組織を語る仲間作りの企画をやります！」と示したら、「対話をしましょう！」から少しだけ発展させた見せ方として仲間作りというのを示した点。「組織の良いところや悪いところを誰かと話したいと思ってたんだけどこういう話ってなかなかできなかったんだよね」と潜在的に感じていた人にアプローチしている分、最初よりも工夫が見られる。

もっと具体的に砕いて例を考えてみると、「A レストランの無料券を先着順で５枚あげるのでほしい人は職員課まで」、これを示せば職員課に職員が殺到すること間違いなし。超具体的に目的を示しているし、A レストランに無料で行きたい！と思っている人は確実にたくさんいるわけだからその層にアプローチしている。対話をするという目的からは大幅にずれているが、他者にアプローチして何らかの行動をさせているという構造は基本的に変わらない。職員課に訪れた人に「今度駅前にできる交流施設の中に A レストランみたいなやつができたら行く？」みたいに話しかければ、普段離せない職員と対話をする機会を作れないこともない。ここで言いたいのは先述の組織に必要なアクションを考えることと、他者が参加（行動）する方法を考えることは全く違うアプローチが必要ということ。違う原理が働いているんだから、仕掛ける側が自ら進んで企画に参加しようという人にアプローチしたいのならば、この構造を理解した上でアクションを考える必要がある。



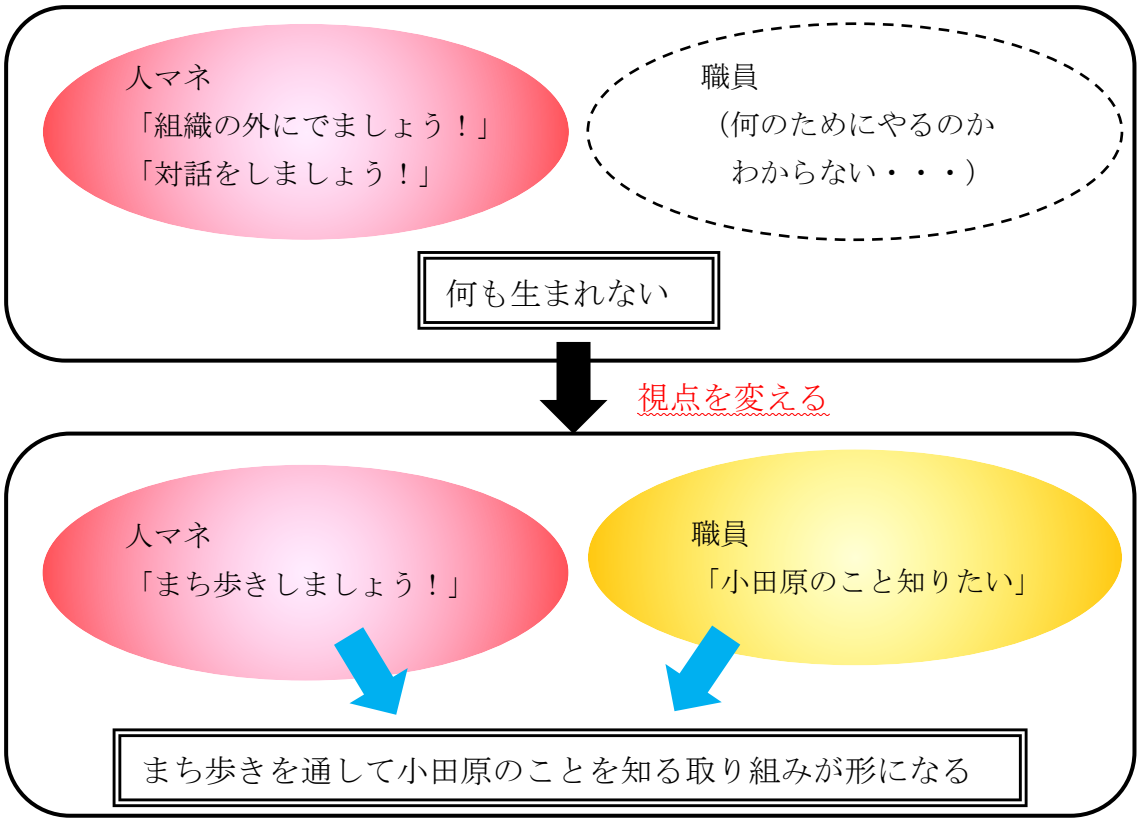
②視点を変える

では、どういう風に目的を示せば良いか。

「対話をしようじゃアプローチできないし、でも理想的な組織のためには対話が必要だし・・・」

そこで、視点を変える必要が出てくる。仕掛ける側の狙っているのが対話をする場を作ることであれば、対話をするという目的をそのまま示すのではなくて、誰かにとって参加してみたくなるような目的を示して人を集めて、蓋を開けたら結果として対話をする場が生まれていた、これを狙っていく。

具体例として、今年度のアクションとして行ったまち歩きについて考えてみたい。アクションとしてまち歩きを設定した理由として、組織のあるべき姿を価値前提から考えて、職員が変化するきっかけ作りをするために組織の外に出る必要があるからである。ここまではすごく硬くて俯瞰した思考状態となっている。そして、ここまでが組織や人材のありたい姿を描いて必要なアクションを考えるということ。次のアクションを考える段階では、「職員が変化するきっかけとして街の人と対話をする機会を作ります」とはしなかった。理由は先述のとおり、そんなことを望んでいる個人の姿が想像できなかった＝誰にもアプローチできないことがわかっていたから。そこでどうやったら職員が組織の外に出る機会を作りながら、誰かにアプローチできるかを考えて、まち歩きという企画にすれば、街に関心のある人にアプローチしながら、多くの人が気軽に参加できる企画になるかもしれないと考えたのである。これがどうやったら参加してもらえるかを考えることであり、視点を変えることでしかたどり着けないひとつの結論なのだ。



③「楽しい時間」を創造する

組織や人材のありたい姿を描いて必要なアクションを考える＝俯瞰した思考状態から、どうやったら参加してもらえるかを考える過程で必ず必要なのが具体化するということ。俯瞰した状態のままだとイメージがぼんやりしていて、誰かにアプローチするのが難しい。例えば、「美味しいものをみんなで食べに行くツアーを企画します」よりも、「スイーツをみんなで食べに行くツアーを企画します」「近場でイチゴ狩のツアーを企画します」の方が具体的なので、もともと興味のある人（ここでは甘いものが好きな人）が参加しやすいのではないか。

具体化する過程で大切なのが、楽しそうな企画であるのを示すこと。人が行動する原理として、楽しそうだから参加してみるというのは大いに考えられる。これもまち歩きを例に考えてみたい。第 1 回目のまち歩きでは①②の理論で目的の設定を工夫してアプローチしたが、思っていたよりも参加者が少ない結果となった。（当初の目標は一般参加１０名程度、関係者５名程度だったが、ほとんどが関係者で１０名程度の参加となった。）

なぜ思ったよりも参加者が少なかったのか、２つの理由を考えてみた。

ひとつは日時設定の問題。まち歩き？自主勉強？うーん、貴重な休日まで市役所関係の予定に取られてしまうのは嫌だなぁ・・・うん、それは自分も嫌だ。どうも仕事っぽいと思われてしまうのはよくわかるし、そう捉えられてしまうとわざわざ休日まで費やさない。では、関心を持ってくれそうな人がまち歩きにアクセスしやすいように、平日の夜に開催しようか・・・

そこで参加者が少なかった二つ目の理由を考えた。仕掛ける側がこれならいけるかも！と思った企画だったが、客観的に見たら魅力が足らなかったからではないだろうか。もし、これは絶対に参加したい！と思えたなら、がんばって時間を割いてでも参加してくれるはずだ。参加した１０人以外の職員約２０００人全員の予定が埋まっていたとも考えにくい。予定は空いてるけど参加しなかった、こういう人にアプローチするためには「楽しそう！」と思ってもらえるような企画にしなければならない。逆に企画に対するテコ入れをしないまま、理由のひとつ目である日時の設定だけ変えても、恐らく予定が無い人の気持ちは動かせないはずなので、魅力的な企画を打ち出す方向で第２回目のまち歩きを企画することとした。

そこで、第２回まち歩きではかまぼこ工場の見学をコンテンツに入れて開催することとした。かまぼこ工場見学は小田原市出身の方ならピンと来る人も多いが、市内の小学校の約半分で社会科見学の一環として市内に１２店ある蒲鉾店の中から山上蒲鉾店を訪れており、懐かしい思い出を感じながら、大人になった視点で見たら興味をそそられるコンテンツになるのではないか。また、見たことが無い人でも小田原の名産品である蒲鉾のことを知れる貴重な機会となる。

④楽しそうな見せ方をする

前の項目で誰かにとってプラスになる企画にするために楽しさの重要性について書いた。

誰かに楽しそうって思われる必要があるなら、楽しそうって思われるような見せ方をしなければならない。そこで楽しそうな見せ方について考えてみる。次の２つのうちポスターが掲示されていたらどちらが楽しそうに見えるか。

A

特別展

益田鈍翁と横井夜雨

松永記念館にて

12 月 3 日まで

この貴重な機会に

ぜひご覧ください！

B

特別展
益田鈍翁と横井夜雨
松永記念館にて 12 月 3 日まで

A はすごく字が大きくて見やすい。そして貴重な機会らしいということ、ご覧になってほしいことがストレートに表現されている。

B は字が小さく絵がほとんどを占めている。貴重な機会であることも見てほしいという意思も書かれていない。しかし、ポスター全体から渋みが漂っている。絵の雰囲気から昔の有名な作家さんで、茶碗が描かれているのでお茶や器に関する展示であろうことが伺える。どちらが楽しそうかは人それぞれ好みがわかれるのは当然だが、B は日時や場所などの基本情報を小さくして優先度を下げてまでもイラストから展示全体の雰囲気を表現しようとしていることが良く伝わってくる。もう少しそれぞれが主張したいところと受け手との関係性を見ていくと、A の貴重な機会になるかどうかは受け手側次第だし、ご覧になってほしいのは言葉で言わなくてもポスターを作った時点でわかるというもの。それに日時のような基本情報が主張したところで、楽しそうとは絶対に思えない。

ポスターは１枚の中でしかその企画の雰囲気を伝えることができないのだから、ポスター全体から企画のイメージを伝えなければならない。ポスターを目にした時立ち止まって基本情報を得ようとしたり、チラシを見かけて中身に興味を持ってもらうためには、まずは関心を持ってもらうようなデザインで主張をしなければならない。ここまで書いたことはものすごく当たり前のことだと思うかもしれないが、行政関係の取り組みの中でその点を意識的に工夫しきれているだろうか。日時、場所、内容、誰がやっているか、文書の構成などなど、その情報の全てを伝えなければ誰かに指摘されてしまうかもしれないことを恐れるあまり基本的な情報を詰め込むだけ詰め込んで、誰かに伝えようとする工夫がおろそかになってはいないか。

今年度の人マネの取り組みでは自主的な参加を促すために、企画の見せ方にもこだわって作り込んでいった。まち歩きの企画では少し硬めに正確な情報を網羅した掲示板用の文書、企画を少しかみ砕いてトピックをグルーピングした案内文、写真を前面に出して企画のイメージを伝えるポスターと３段階に分けて提示した。寺子屋で企画したグラフィックレコーディング入門講座でも文章だけで内容を伝えるのではなく、グラフィックレコーディングのイメージを現すイラスト、トピックを分割した説明文、鮮やかな色使いにより作成し、チラシ全体でグラフィックレコーディングを示すような構成にして、知らない人でも目に止まりやすくイメージが伝わりやすいよう工夫を施した。

今年度採用したデザインが１００％正しいというわけではない。デザインのやり方は無限大だ。１枚の紙の中に誰かに届いてほしいという言葉だけでは伝わらない強い想いを工夫やアイデアで表現することに価値や意味があるのではないだろうか。

以下、実際に参加者を募るために作成した案内などの一部を掲載する。

平成３０年　　月　　日

職員の皆様

人材マネジメント部会参加者
職員課長

第２回まち歩きの開催について（お知らせ）

小田原の意外な魅力を掘り出し、広く情報を発信する人材の育成のため、人材マネジメント部会（通称、人マネ）の取り組みとして、昨年１０月に自主勉強会として企画したまち歩きの第２段を開催いたします。

前回のまち歩きでは小田原駅周辺を歩きながら、参加者自らが小田原の魅力を探し、発見したポイントを携帯電話やデジタルカメラなどで撮影し、広報広聴課が所管している「オダワラボ」の投稿ページにアップロードする方法で行いました。自分たちでまち歩きを作り上げていく楽しさに加え、地域の方との交流も生まれ大変好評を博しました。

そしてこの度、第２回まち歩きとして、前回と同様に地域の魅力を発見・発信しながら、かまぼこ工場の見学をコンテンツに加えて開催することといたしました。小田原の老舗「山上蒲鉾店」全面協力のもと、小田原を代表する名産品であるかまぼこの魅力を見直す貴重な機会となります。

「小田原の面白いところを探してみたい！」
「小田原の魅力を発信してみたい！」
「かまぼこのことをもっと知りたい！」
そんな想いを持った方のご参加をお待ちしております。
ぜひ、人マネメンバーと共に小田原の街に飛び出しましょう！

１　開催概要
（１）日　　時　平成３０年３月３日（土）　１０：００～１３：００
（２）コ ー ス　小田原かまぼこ通り周辺
（３）集合場所　なりわい交流館
（４）そ の 他　参加費は無料です。詳細については参加者へ後日お知らせいたします。

２　参加方法
参加希望者は２月２３日（金）までに公開羅針盤のアンケート機能によりご回答ください。

第２回まち歩きにて
正確な情報を全て網羅した掲示板掲載用文書

参加者
募集！

小田原の意外な魅力発信！まち歩き

第２弾！

昨年10月に開催しました第1回のまち歩きでは小田原駅周辺に溢れている魅力的なスポットを参加者探し、instagram の専用アカウントとオダワラボのホームページで発信し、参加者が楽しみながら自らの手作り上げていく新しいタイプのまち歩きを実践しました。

そして今回は発見～発信のやり方はそのままに、「山上蒲鉾店」さんご協力のもと、かまぼこ工場の見を実施いたします。小田原に住んでいる方にとっては小学校の時に見学された方も多いと思いますが、人になった視点で見てみると新しい発見がたくさんできる貴重な機会になるのではないでしょうか。

小田原の街に興味がある方、自分だけの隠れスポットを自慢したいの方、かまぼこ工場が気になる方どなど、たくさんのご参加をお待ちしております！

【日時】平成30年3月3日（土）10:00～13:00

【コース】小田原かまぼこ通り周辺

【集合場所】なりわい交流館

【参加方法】 参加を希望される方は2月23日までに公開羅針盤のアンケート機能によりご回答ください

【持ち物】デジタルカメラや携帯電話などの撮影機器、動きやすい服装

～進め方～

・まち歩きをしながらオダワラボの投稿ページに写真をアップロードしていきます。
参加者が共通して使えるＳＮＳアカウントを事前にご用意いたします。
そのアカウントを利用し、撮影した写真をアップロードするだけでリアルタイムにオダワラボの投稿ページに掲載されます。

・まち歩きの基本ルートは小田原かまぼこ通りを中心に人材マネジメント部会メンバーで決めますが、参加者の皆様からのご意見を反映させた上で決定したいと思います。
楽しみながら回れそうなスポットの紹介や面白いアイデアをお待ちしております！

・山上蒲鉾店さんのご厚意で、無料で工場見学させていただく運びとなりました。
貴重な機会ですので興味のある方はぜひご参加ください！

【備考】

✓ 参加人数には限りがあります。
申し込み多数の場合は先着順になりますのでご了承ください。

＜人材マネジメント部会参加者＞

戸籍住民課	主査	菊池	隆介
都市政策課	主査	神田	明香
下水道整備課	主査	西尾	優貴

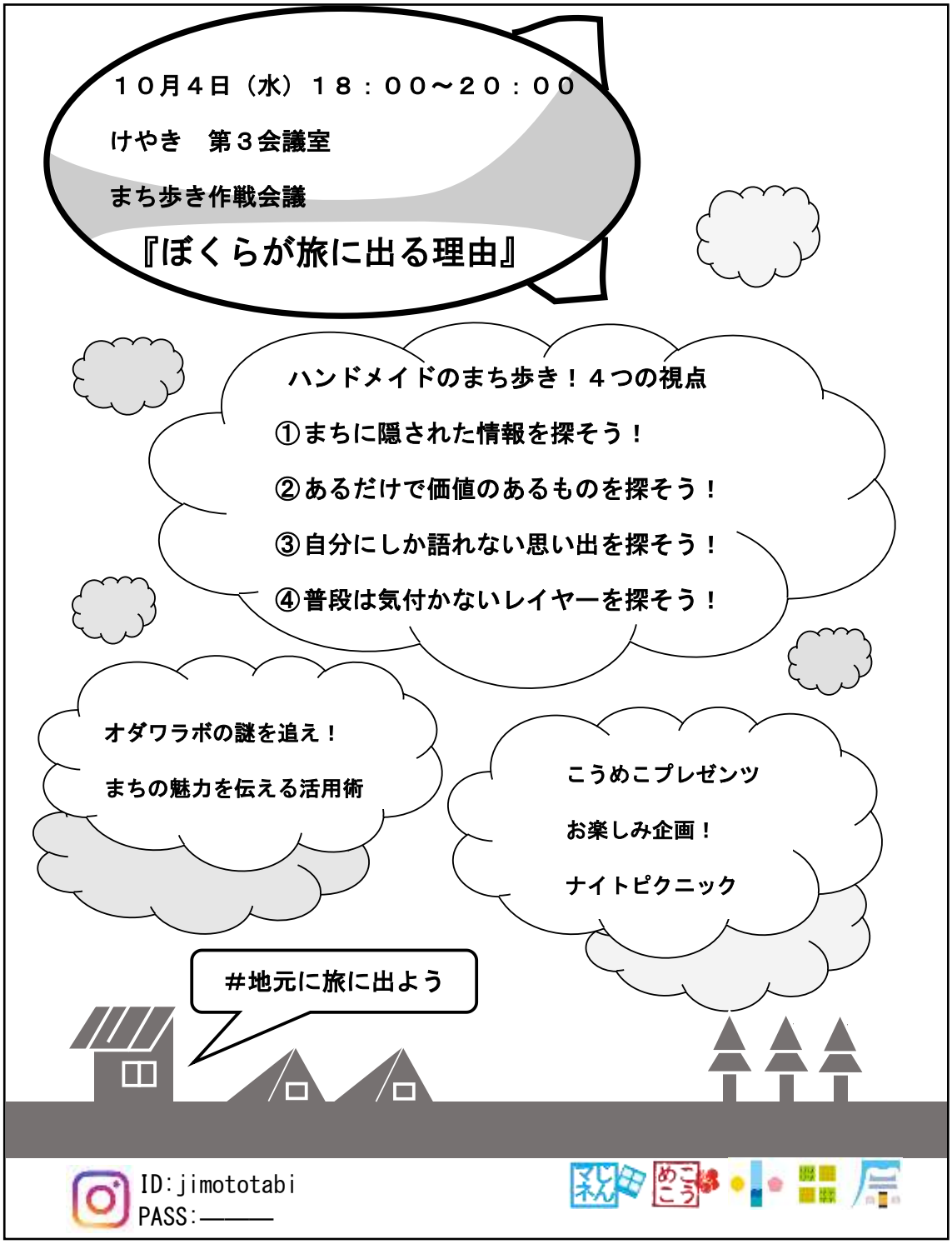
第２回まち歩きにて

少しだけ主旨をかみ砕いて、内容のグルーピングやアイコンの配置を施した案内

「じんマネ」のアイコンも作り親しみやすいよう工夫した

第２回まち歩きイメージヴィジュアル

文字情報を極力削り、企画のイメージをパッと見で表現することに努めたチラシ目を引く写真を前面に出しながら、企画の趣旨をキャッチコピーにより一言で表現した



第１回まち歩きの参加者をで行った事前打ち合わせで配布した会議の次第

興味を持ってもらうことに重点を置いて作成した

イラストを利用してトピックをまとめながら、伝えたいことを端的することと、

キャッチ―なフレーズで表現することを工夫した

グラレコ入門講座＠寺子屋

イラストによりグラレコのイメージを表現しながら、文章をグルーピングすることでチラシ全体がグラレコのイメージと同じ構図になるようにした

配色をグレーとイエローに統一して全体的なデザインのバランスを重視した

おまけのコーナー③

地元へ旅に出よう写真館

ようこそ地元へ旅に出よう写真館へ！当写真館では小田原市職員有志で共有している instagram アカウントにアップされた写真の一部を紹介しています。１年間のフィールドワークを通じて、まち歩きや日々の暮らしの中に溢れている様々な瞬間を記録した写真がたくさん集まりました。複数の職員でアカウントを共有することで、ひとつひとつの写真のテイストにも個性が出ているのが特徴です。いろんな小田原をお楽しみください~

（５）第２回まち歩きを終えて

来る３月３日（土)、春の訪れを感じさせる絶好のまち歩き日和の日に第２回まち歩きは開催された。人マネメンバーを含む１１名が参加し、山上蒲鉾店さんご協力のもと実現した工場見学を中心に、地域固有のなりわいである蒲鉾のお店が立ち並ぶ「小田原かまぼこ通り」のまち歩き行った。工場見学では目の前でかまぼこが作られる過程を見るだけではなく、工場の中に入ることで初めて感じることができる空気も体感することができた。また、かまぼこ作りは非常に繊細な工程管理が必要であること、豊富な水産資源とかまぼこ作りに適した井戸水があったからかまぼこ作りが盛んになったことなど、地域のなりわいに携わる方の生の声を聞くことができる非常に貴重な機会となった。

第２回まち歩きの様子

※今回は特別に工場見学させていただいたもので、通常は一般公開していません。

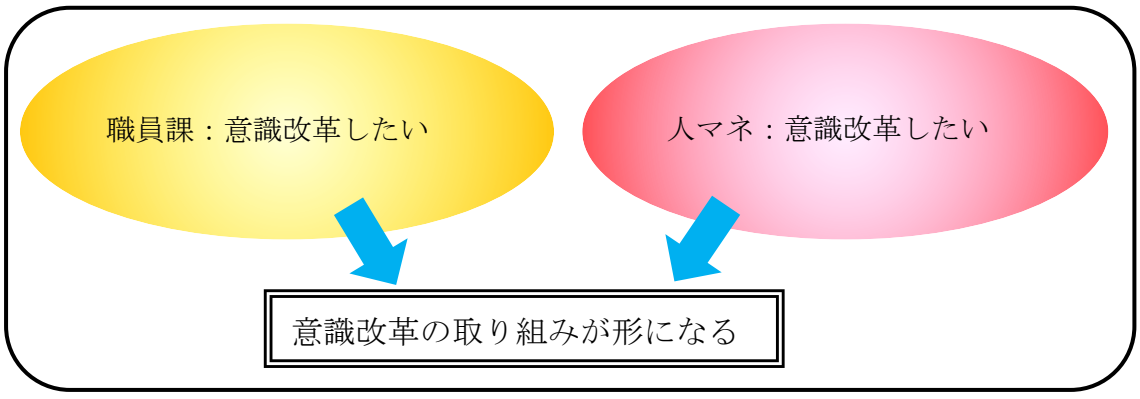
今回、かまぼこ工場の見学は人マネメンバーでお願いに伺うところからスタートし、実現することができた。かまぼこ工場の見学はぜひやりたい！と思い立ったは良いが、どちらのどなたにどうやって声をかけたら良いか全くわからない不安な状況となった。少しの情報と小学校の時に見学させていただいた記憶を頼りに山上蒲鉾店さんに飛び込みでお願いに伺って、OK をいただけた時の嬉しさは恐らく似たような経験をした人にしかわからないだろう。お願いに伺った時にかけさせていただいた言葉は「市役所職員として地域のことを勉強させてほしい」だ。その言葉は人マネという活動に参加しているから、という理由だけでは出てこない素直な気持ちだ。素直な気持ちを打ち明けて、山上蒲鉾店さんの大きな器量の中で応えていただいたと思っている。こちらの気持ちを伝え、わざわざ時間を割いてかまぼこ作りのいろはを教えてくださるという関係性、紛れもない「対話」の成果なのではないか。工場見学を終えて残っているのは、山上蒲鉾店さんを始めとして、休みのところわざわざ参加してくださった参加者、協力してくれたり気にかけてくださった職場の皆さまへの感謝の気持ちである。企画の主旨を理解し、応えてくれた人がたくさんいたことは、この企画をやってみて良かったという感覚を与えてくれた。これは仕事でも同じことが言えるはずだ。主体性を持って物事に臨む楽しさを忘れずにいたい。

第４章　組織改革とは何か

ここまでは今年度の人マネの取り組みとして、価値前提から組織のありたい姿を描き、現状を分析し、設定したアクションとなぜそのアクションを実践してきたかといった内容を書いてきた。ここからは人マネの活動を振り返りながら、活動を通じて得られた気付きから、組織を変えるとはどういうことかを考えていきたい。

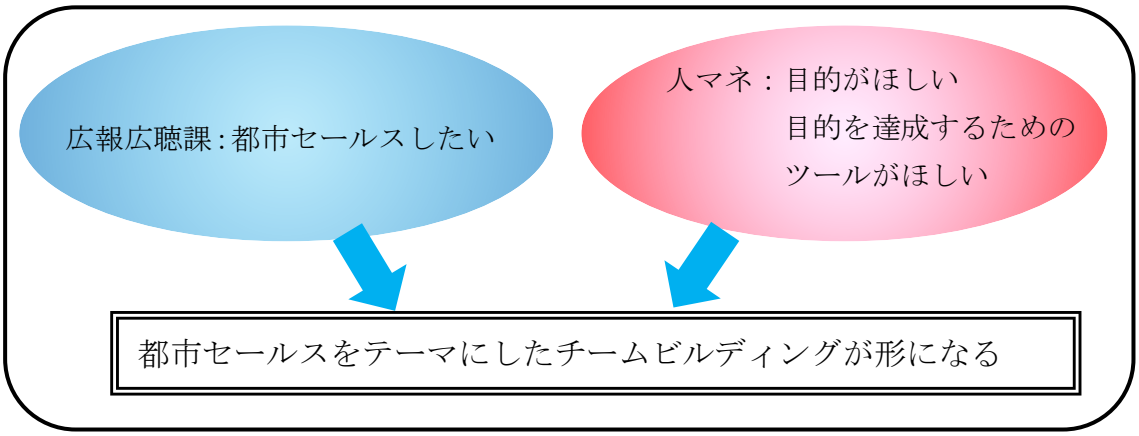
（１）　関係課にとってプラスになる工夫をする

今年度の人マネの活動では、オフィシャル型の取り組みとして係ミーティングへのテーマ提供、ゲリラ型の取り組みとしてまち歩きの実施、寺子屋の開催を実施してきた。取り組みのやり方を問わず共通しているのが、組織にアプローチしていること。これは言葉にしなくても当たり前のことなのだが、自主勉強という位置付けで開催したゲリラ型の取り組みも組織と何の関係性もなく実行したわけではない。例えば、庁内 LAN の掲示板を使って参加者を募集するためには組織を動かさなければ実現しない。掲示板に載せることは、職員課の研修制度である人材マネジメント部会の取り組みとなれば当たり前のようにできることなのかというとそうでもない。掲示板に載せるためには人材マネジメント部会への参加という研修を所管する職員課を動かす必要がある。今年度は無事全ての取り組みで掲示板を活用させてもらうことができたが、研修だからと言って全て載せられるわけではない。人材育成や組織改革の主旨に沿っていることが条件となる。この仕組みを言い換えると、「職員課は人材育成や組織改革をしていきたいから、それができるなら行動する。」つまり、職員課にとってプラスになるなら、職員課は動くということ。これもかなり当たり前のことを回りくどく言葉にしているように感じるかもしれない。



では、まち歩きの際にオダワラボを活用するために人マネと一緒に取り組んできた広報広聴課はどうか。広報広聴課が動いてくれた理由を職員課の動きと同じセオリーで説明するならば、「広報広聴課はいろいろな形で都市セールスしていきたい、それができるなら行動する。」となる。今年度の人マネの取り組みではまち歩きをする必要がある、というところを最初に考えたが、それだけでは参加する理由や参加者の仲間意識を作り出すことは難しいと考えていた。そこで、参加者同士をひとつのチームとしてまとめるために地域の魅力

を発信するという目的を決め、さらにチームビルディングのためのひとつの選択肢として、広報広聴課が展開していた「オダワラボ」という事業をツールとして利用した形とした。



結果として、人マネの部会の言葉で言うと巻き込むということを形にすることができた。この人マネと特定の所管がそれぞれプラスになるという関係は、前述の「誰か（人）にとってプラスになる」の組織版だ。

この人マネと広報広聴課のような関係性は日常業務の中でも自然と形成されていることが多い。例えば、環境部門が環境問題への理解を深めてもらうイベントを企画し、環境問題に取り組んでいる市民活動団体との連携を求めて市民活動の所管へ相談しに行ったところ、市民活動団体の活動の場を探していた市民活動部門は快く OK するような場合。もっと日常的なありそうな場面を考えてみると、新しい設備投資に初年度だけお金がかかるけど、3年で元を取れるという展開、新しい設備を導入したい所管と支出を抑えたい財政部門との間でそれぞれメリットを見出すことで折り合いがつく可能性は高そうだ。こうした関係を少し使い古された言葉を借りるならば Win－Win の関係と呼ぶことができるだろう。

少し考えれば誰でもわかるような簡単な理論で行動の原理が説明できた。

では、我々が日常の中で周りに動いてほしい時、こうした関係を常に意識することができているだろうか。市役所の仕事が市民生活に関わることを幅広くカバーしている特性上、ひとつの行動がどこかの所管にとってマイナスになってしまう、利害関係が生じるようなケースもある。だから、必ずしもこの理論が通用することばかりではないのは当然で、状況を打開するためのひとつの打開策として考えておく必要はある。

ここで、もう一度価値前提に立って考えてみれば、市役所という仕事は地域や市民の暮らしを豊かにする、という前提がある。この前提に立てばあらゆる施策がどの所管にとってもプラスにできる可能性を持っているということに希望はある。

いずれにしても、関係している所管がどのようなスタンスでどういったところにメリットを感じているかをよく知らないことには状況を打開するための兆しを見出すことは難しく、そのためにはやはりコミュニケーションを通じて、周りの状況や考え方を理解することに努めていくことが重要であることに間違いはなさそうだ。

（2）見せることが組織を変える

今の組織がどういう状態か、どういうアクションがなじむのか考えた時、小田原市には特徴をよく表しているひとつのコンテンツがある。職員課が毎月発行し、毎月庁内 LAN にあげられている Switch という電子情報誌だ。

Switch にはいくつか特徴があって、カラフルで読んでみようかなと思わせるデザインに工夫が凝らされているし、頑張っている人や面白い活動をしているチームを取り上げることで成功体験に繋げようとしているところも伺える。Switch が掲げるコンセプトは「職員がいきいきと働ける職場環境とするために」と打ち出されているが、良い職場環境をするためにこれをやりなさいとはどこにも書かれていなくて、こうやったら良い感じになりましたよ～ということが具体的に示されていて、アプローチの方法に好感が持てる仕組みとなっている。

なぜ、Switch が発行されることとなったのか検証してみることにした。

Switch は過去に職員課が組織を今よりも良くしようと実施した取り組みだ。だとすれば、アクションを設定するにあたって、どのような組織にしたかったのか、その時の組織の現状はどのようなものだったのか、こうした考察があって目標と現状を埋めるためにアクションを実施するに至った背景があるはずだ。

そこで､職員課にSwitchを発行することになった経緯を聞いてみて確認することにした。

しかし、ただ聞く(ダイアログ)だけではいきなり答えを聞くようなもの。確認する前にひと手間入れて、人マネメンバーでなぜSwitchを発行することになったのか事前に考えてみることにした。これまで部会に参加し、いろいろな人とのダイアログや自分自身で深く考えてきたことから何か推測できるかもしれない。場合によっては職員課が用意していた答えよりも広い視野でSwitchの組織における位置付けを語れるかもしれない。

Switchを発行することになった背景（人マネメンバーで事前に考えたこと）
＜発行し始めた時の組織の現状＞
職場の状況が悪く、多く組織改革が求められていた。

＜Switchを発行することでどんな組織にしたかったか＞
自ら考え行動する職員が増えてほしかった。

＜今もSwitchを続けている理由＞
自由な表現方法は、物事を解決するために自由な発想で行動できる職員を増やしたいという想いから、それを具体的な形で示している。
がんばっている職員にフォーカスすることでフォーカスされて職員が認められる＝成功体験につながる。成功体験は次の一歩への動機になる。

Switchは発行することになった背景（職員課に聞いて確認できたこと）
＜発行し始めた時の組織の現状＞
仕事にやらされ感を感じている職員が多かった。

＜Switchを発行することでどんな組織にしたかったか＞
意識改革が必要だった。意識改革は様々な分野が対象で職員一人ひとりの行動の全てに意識が関係しているので、幅広いテーマを設けた。
ここで言う意識改革の本質は本人が必要性を感じて行動する状態。

＜今もSwitchを続けている理由＞
人があまりやらない方法を提示し、これが成功例として組織の中で受け入れられることを期待している。

人マネ側で事前に考えたことと職員課への聞き取りで確認できたことを通して、Switch から見る組織の現状として、次のことが考えられる。

・物事を解決するためには職員一人ひとりがそれぞれの立場で自ら考えて課題に立ち向かっていく必要がある。
・自ら考えて行動する職員、スローガンを提示しただけでは組織も職員も変わらない。
・Switch はスローガンじゃなくて、それを具体的に示そうとした。
・組織は急に良くはならない。でも Switch がなくなったら、自ら考えて行動している（形にしている）具体的な例がひとつなくなる＝悪い方にいく。
・ここまで考えてようやく組織における Switch の位置付けが見えてくるくらいだから、見方を変えると、Switch を読んだ職員の中に無意識のうちに、今のうちの組織はそういう風土なんだって理解される仕組みになっている。

また、職員課からの聞き取りを通して、ひとつの気付きを得られた部分がある。それは「自由な表現方法」という点。聞き取りの中でこんなやりとりがあった。

人マネ「Switch の存在から自由な表現をやってもよいんだよ、というメッセージを受け取って活動してきた部分は大きいです。同じような表現使ってそちら側にプロットしていくイメージがありました。」
職員課「そうだんだ、確かに自由なものもってきたなっていう印象。」

この部分、作成した側と受け取った側の間に少しだけギャップがあるような感じがする。その理由はどこにあるのか。それは発信する側以上の解釈を受け手（人マネ参加者）がしているという点にある。発信した側が示したかった「成功例として組織に受け入れられる」ということは人マネでも受け取っているが、自由な表現を踏襲して示していくところまで想像していなかったところがあるようだ。また、具体的な表現方法の中にもそのギャップが見られる。

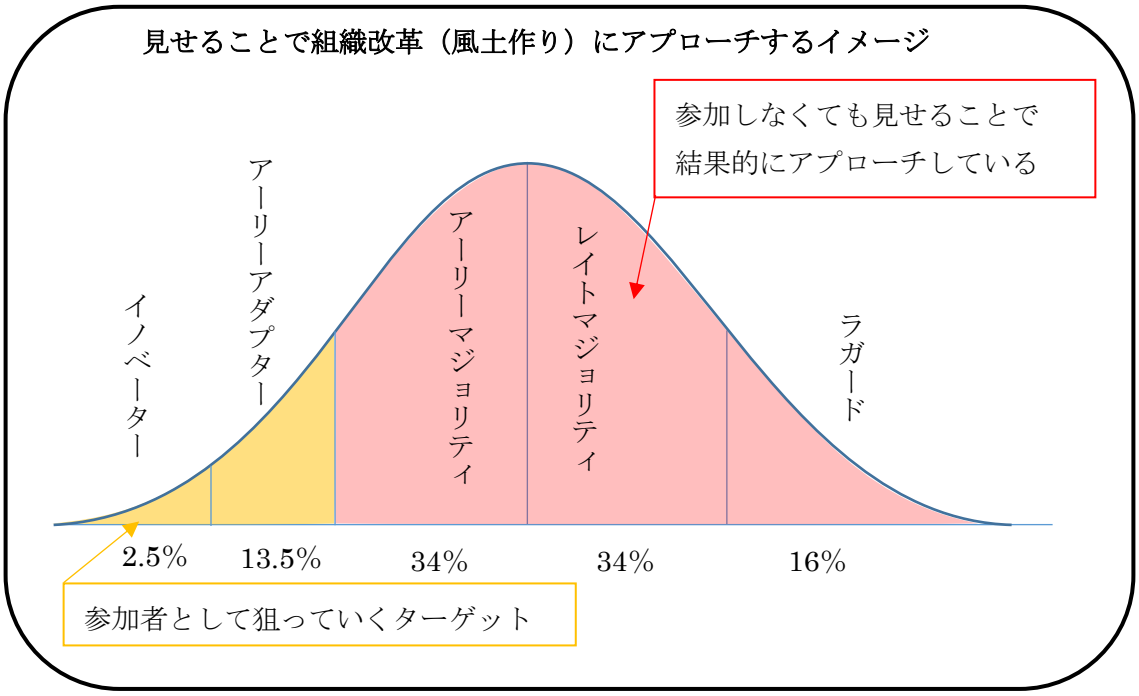
ヴィジュアルから見た Switch の職員課の狙いは「写真やグラフィックをたくさん使って見やすくするのはもちろんで、人の表情、特に楽しそうな表情には気持ちがあり、文字（理屈）では語れない直感に訴えかけるという効果に期待している。」とのこと。これに対し、前述した今年度の人マネで提示したもののうち、第２回まち歩きのイメージヴィジュアルは写真を全面に、というかほぼ写真のみで構成した。これには、「まちに出ればこういう美しいものがあって、それを見つけにいく取り組みなんですよ」ということを「直感に訴える」狙いとしている。狙いは共通しているところもあるが、写真のみで表現しようと試みている点も「自由なものもってきたな」に繋がっている。

では、こうしたことを踏まえて今の組織でやらなければないことは何か。実践から得られた気付きとしては、こうした風土を形成している火を絶やさないことなのではないか。さらに理想はその火を大きくすること。火を絶やさないことで自ら考えて行動する職員が増えるのならば、できる限り実践していかなければならない。

人マネで設定したアクションの対象は基本的には職員全体だが、特にまち歩きや寺子屋などゲリラ型の取り組みでは参加できる人が限られてくる。この参加していない人の中にはグラデーションがあって、最初から関心が無い人もいれば、ちょっと関心がある人、とても参加したいのに都合が付かない人など様々である。全職員が目にすることができる庁内LAN の掲示板に載せれば、実際に参加する人に比べ、人マネで提示したアクションを目にする人は相当な人数にのぼる。だから、見せることに力を注がなければならない。参加できなくても、今の職場はこういう風土なんだって無意識の中で思われるような工夫をしなければならない。

前述のイノベーター理論から見ると、人マネの企画に参加してくれそうなターゲットとしているのが新しいものにあまり抵抗の無い層とするならば、見せ方を工夫し今の組織風土は自由な発想や行動を取っても良いんですよと示すことで伝統を大切にする層にもアプローチしている構図となっていることがわかる。組織の中にそういったコンテンツを増やすことで、それを当たり前のこと＝伝統として定着していく狙いだ。そのために今年度の人マネの取り組みを行っていく中では、Switch で実施していたような自由な発想で具体的な形を提示するという見せ方に必要性を感じて取り組んでいった。

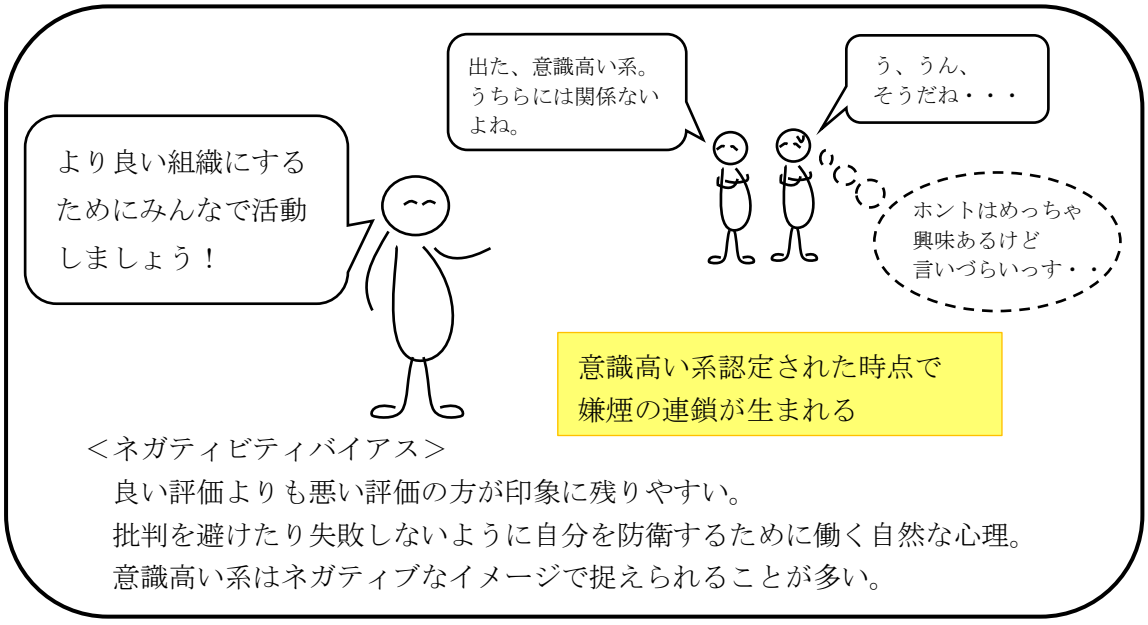
伝統を大切にする人に新しいものを強制することも、逆に革新的な感覚の人に伝統を押し付けることも、そんなアクションをしたところで人の本質は変わらない。その前提を飲み込んだ上で仕掛けていかなければ状況を打開することはできないのだ。



（３）意識高い系を突破せよ！

ゲリラ系アクションでは参加者をどのように集めるかということが重要で、どれだけ優れたアクションでも人が集まらなければ意味が無い。人の集め方には２種類あって、強制力を使って集める方法と自主的な参加を期待する方法であるが、強制力が伴った時点でオフィシャル型に近いやらされ感が生まれてしまう可能性がある。今年度の取り組みは参加者が自発的に何かに気付くことが意識改革に効果的に作用する考えであるため、参加自由で広く参加者を募集する方式とした。

ここで重要なのが企画自体の内容を考えるのと、参加者を集める手法＝プロモーションとは全く別の工夫が必要ということは述べた。企画自体が優れたものであればあるほど、見せ方によっては自分と別次元のもの、眩しすぎるもの、崇高なものに見えてしまう恐れが生じてしまう。いわゆる、意識高い系の人が参加するタイプの取り組み、と見えてしまうのである。意識高い系の取り組みはそのカテゴリーの人が何かを得られれば良いという見方をすれば一見問題ないように見えるが、興味はあるけど意識高い系だと思われるのは嫌だ・・・と感じている人を逃してしまうのは避けなければならない。そこに意識高い系とは思わせない企画側の配慮＝工夫が必要となってくる。



＜ネガティビティバイアス＞

良い評価よりも悪い評価の方が印象に残りやすい。

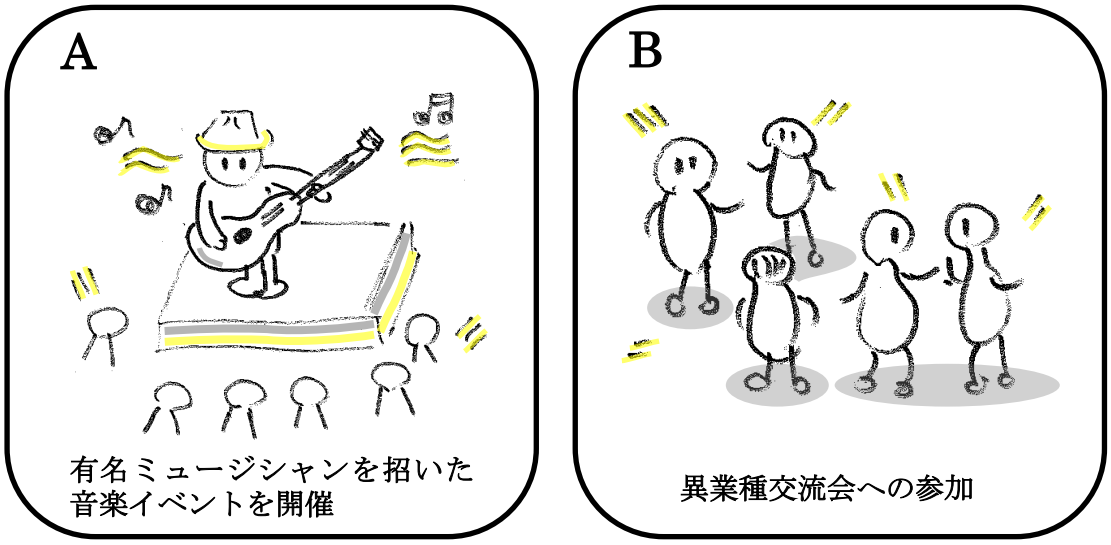
批判を避けたり失敗しないように自分を防衛するために働く自然な心理。

意識高い系はネガティブなイメージで捉えられることが多い。

意識高い系問題は今回の人マネの取り組み以外でも一度は向き合わなければならないと思っている。なぜならば、普段の生活の中でも意識高い系と評価されかねない場面というのがたくさんあるからである。興味があって参加したセミナー、文化事業のボランティア、資格の取得などなど。自分が単純に楽しいと思えることや良かれと思って取った行動が意識高い系という思ってもみなかった評価とともに、他者との距離を生み出してしまうことが少なからずある。

意識高い系はなぜ避けなければならないか。別に他者の評価は気にせず自分の道を進めばそれで良いのではないか。その答えは自己実現のプロセスに中に他者の存在が無くてはならないというのがポイントになる。自分がこうありたいと思った姿の中に他者が全く登場しない状況、自己完結だけで終えられるということができるだろうか。終えられるという人は別に意識高い系と評価されそうな場面に出くわすこともないだろうが、少しでも他者の存在が描かれるのであれば、その他者と距離が開いてしまう状況は避けなければならない。意識高い系と評価された時点で周りから孤立し、浮いてしまい、せっかくの行動が自己完結に終わってしまうのは非常にもったいない。できれば自分が良いと思えることを多くの人と共有できたら・・・、そんな風に考えるのが自然なのではないだろうか。だから、自分のやりたいことを実行しつつ、さらに意識高い系とも呼ばせない動きをしていった方が自分自身のために良い結果につながっていく。

では意識高い系という評価が与えられるのはどういった行動か。２つの例を比較しながら考えていきたい。



どちらの行動も、街の賑わいに寄与する、自分も周りも充実した時間を過ごせる、新しい人との出会いがある、新しい気付きを得られる、などなど。自分を成長させるだけではなく、周りの人にも影響を与え、社会に新しい風を入れて良い方向に導きながら、しかも、自分自身が楽しめるという素晴らしいものとなっている。

では、全くこういった行動と関係ない人からの評価はどうだろうか。

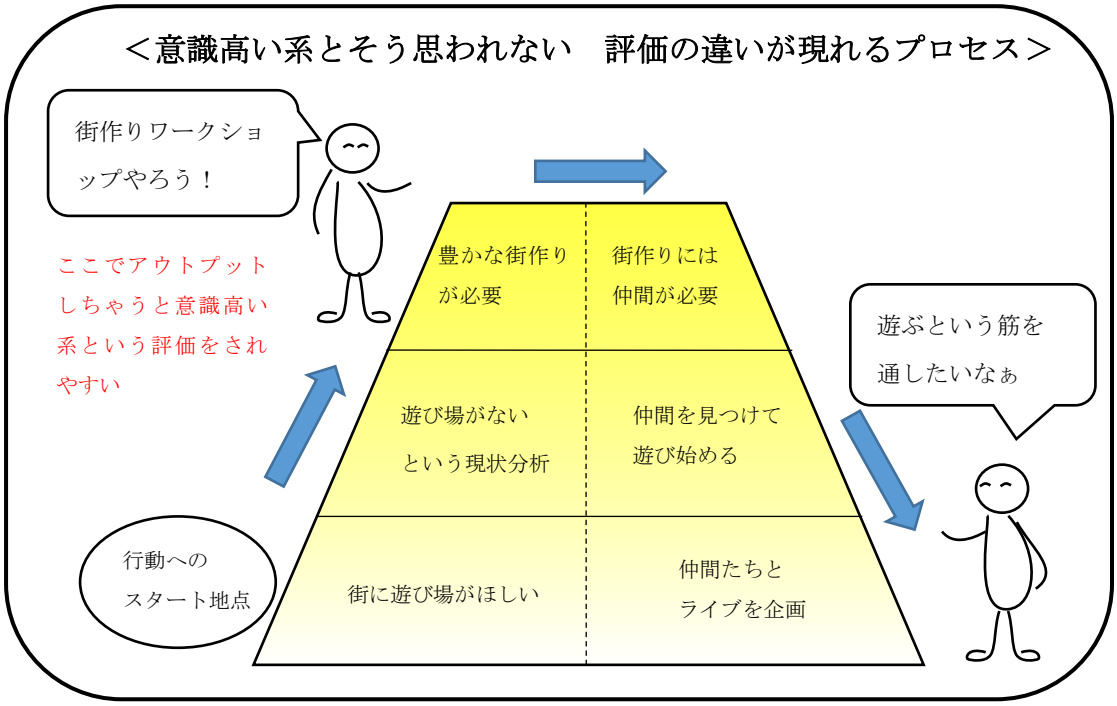
おそらく B は意識高い系の人が参加するものという評価がされやすいが、A についてはそういう評価をする人は少ないのではないだろうか。むしろ、音楽のタイプや企画の立て方次第ではチャラい人の集まりくらいの評価にもなりうる。A は企画を立て、出演者交渉をして、場所や関係者のスケジュールを抑えて、フライヤーの作成・配布をして、チケットのプレイガイドをして、思ったより少ない集客にやきもきしながら何とか当日を迎えたら思わぬトラブルに対応して・・・本当に骨の折れるプロセスが想定されるが、B は誰かが立てた企画に参加するだけである。A は圧倒的な労力の割に意識高い系という評価がされないなんて！しかも、企画の裏側には「この街を盛り上げるためには音楽が必要だ」みたいな強力な意識高い系思想があったとしても、他者からの評価は異なるという。一体この違いはどこにあるのか。

ポイントは２つ、センスと視点を変えることにあるように思う。

抜群のセンスがある人は街を盛り上げること＝音楽イベントをやること、というように意識高い系には寄らない方向に自然と発想が生まれるような思考になっているように思える。そのセンスは天性のものという人もいるかもしれないが、たいていの場合は日頃から音楽イベントに参加したり、美しい絵を見たり、新しくできたお店に行ってみたり、感動するような景色を見に行ったり、友人との会話を楽しんだりと、周りにある良いものから影響を受け、ゆっくりと感性が磨かれていき、アウトプットされるものも肩の力を抜いて充実した時間を生み出すもの＝質の高いものになっていくのではないか。

そして、二つ目の視点を変えるというのは前述のとおり、理想的な状態をイメージすることと、具体的なアクションに落とし込むことは全く別の考え方が必要ということ。先ほどの例を用いて説明すると、A のアクションを企画した人（a さん）は町内で何かしらの課題を感じていて、町内の理想像をたくさんの人が交流して賑わいのある状態とおいて、それに対し、現状をドライな関係性が多くあまり活気がないと分析したとする。このギャップを埋めるためのアクションはいくつか想定される。行政と自治会と地域住民が理想像を共有するためのワークショップを実施する、まちづくり NPO の人を講師として招いた講演会を企画するなどなど。この場合、自分が町内の住民だったらこうした企画に参加したいと思うだろうか。もちろん、a さんの想いを意気に感じ、行動に移す人もいるかもしれない。しかし、町内というそれなりに広い世界で a さんの想いやそもそも a さんのこと自体を知っている人がどれほどいるだろうか。全然知らない人の企画で、ワークショップや講演会に参加するか。逆に参加したら役員みたいなやつとかやらされていまうんじゃないかと避けようとするんじゃないか。そこに意味を見出すか、メリットがない限り自動的に人が参加することなど絶対にあり得ない。

そこで a さんは考える。交流や賑わいのある状態をストレートに形にしようとするのではなく、みんなが楽しめるものを企画すれば結果として交流や賑わいが生まれるのではないか。楽しいものとして、有名なアーティストを呼べば少なくとも音楽好きの人には届くかもしれないし、確実に交流や賑わいを生み出せる！こうして晴れて A という企画を成功させるわけです。



この例のシナリオでポイントになるのが、a さんが「俯瞰したイメージをストレートに実行しようとする」から「音楽」へと大幅に視点を変えたこと、抽象的な理想像から具体に落とし込むということにある。俯瞰したイメージというのは普通に生活している人からは少し遠い存在であることが多い。街には賑わいが必要、子供が安心して暮らせる、お年寄りが活躍できる場所がたくさんあった方が良い、こうしたイメージ自体はとてもシンプルで素晴らしい世界であることに疑いようの余地がないわけだが、普通の人が普段の生活の中でそういったイメージを意識することが果たしてそんなにあるだろうか。美味しいものを食べて美味しいと感じる、日曜の午後は波の音を聞きながらお昼寝する。そんなささやかなライフスタイルで十分幸せを感じられる状況にありながら、街の中に賑わいを生み出すために行動するエネルギーなんて、よほどのことが無い限りあり得ないのではないか。だから、そのために労力を割いている人間をそういう経験があまりない他者が見た時に、あの人はなんのためにああいう行動を取っているのかわからないという風になるのも自然なこと。その理解を超えた行動のことを総称して「意識高い系」と呼ぶ。a さんは現状を俯瞰した状態から、音楽＝楽しい時間という身近なライフスタイルの方にシフトダウンする時に視点を変えた。言い換えれば視点を変えることが意識高い系からの脱却につながったのである。

一応、B のアクションについても触れたいが、B のアクションにセンスや工夫がないと言いたいわけではない。目的が違うだけである。目指すべき姿が他者の評価を気にせず面白いことがしたいと感じている人たちを引き合わせることであれば、もっとも理想的な状態で成功している事例だと言える。どういうアクションに関わりたいかはその人次第ということを忘れてはならない。

さて、この意識高い系問題の話、a さんは何かを仕掛けるすごい人だし、人材マネジメントの活動も一部の研修に参加した人が考えることで、自分には関係ないと思うかもしれないが、それは大間違いで、行政職員である以上真摯に向き合っていかなければならない問題だと考えている。なぜならば、行政で扱う業務や課題というのは、市民から見たら意識高い系の話題と見えることが多いからである。説明の中で途中に登場した、「街には賑わいが必要、子供が安心して暮らせる、お年寄りが活躍できる場所がたくさんあった方が良い。」という部分はそのまま行政で扱う仕事の範囲となっている。余計なことは考えないで行政は行政らしく振る舞うべき、というのはもちろん正論だが、行政らしく振る舞うことと工夫をしないことは同義ではない。行政としての振る舞いをしっかりわきまえながら、自然と市民の関心が集まるような視点の転換やアイデアを形にしていく機会が増えた方が良いということ。小田原市でも掲げている協働のまちづくりという理念を考える上では、意識高い系を脱却した方が街にとって良い結果を生み出すことが必ずあるということ。俯瞰したイメージをそのまま打ち出していないか、常に自分自身も省みていきたい。

さいごに　人マネメンバーの想い

○戸籍住民課　菊池　隆介

私は、個人の都合により、はじめの２か月程度しか活動に参加することができませんでした。もっと意欲を持って、この研修に取り組む人だったら、同じような状況であっても、また別な関わり方もあったのかもしれないと思います。そういう点では、中途半端な気持ちで参加を承諾したことで、他のメンバーにご迷惑をおかけすることになってしまい、申し訳なかったと思っています。

西尾くんと神田さんは業務が忙しい中、いろいろなことを考え、話し合い、他の活動とも連動したユニークな取り組みを実践したと思います。その発想力と実行力に感心しました。２人と知り合えたことは、自分にとって今回の活動における最大の成果だったかも知れません。

短い期間ではありましたが、この活動に参加する中で、自分なりに組織について考える機会を持つことができたことは、よい経験になりました。入庁して丸１５年が経ち、改めて自分自身を見つめなおす契機にもなりました。

今回新たに学んだことや再認識したことを今後の業務に活かせるよう努めたいと思います。１年間ありがとうございました。

○都市政策課　神田　明香

全６回の研修で、幹事団の皆様からいただいたお話は非常に有意義なものばかりでしたし、他の自治体の活動も参考になりました。

また、研修を通じて、現メンバーのお二方、人マネの先輩方、他自治体の皆さん、今まで話してこなかった他の職場の方々…と、多くの人と知り合うきっかけをいただいたことに感謝しています。

活動中の課題として挙がったものは、他の業務全般にも通ずる課題であることが多く、今後の仕事にも生かせる視点であると感じています。

自分の部会への携わり方としては、日常業務の優先度と自分の体力面を考え行動する中で、いろいろと反省する部分が多いのですが、活動を通じて自分の強み、弱みを再認識することはできました。

この１年は、日常業務でも、部会の活動でも、とにかく主体的に考えることを教えていただいた年になりました。

部会に終わりはない、という言葉のように、今後も自分としての考えを落とし込んで、行動していくよう努めていきたいと思います。

○下水道整備課　西尾　優貴

「組織を今よりも良くするためには？」そんなシンプルな問いかけからスタートした人材マネジメント部会でしたが、その問いかけの先には組織論や社会学のような集団にまつわ

る概念だけではなく、心理学や哲学のような人間の本質に肉薄しなければ到達できないような領域まで奥深い世界が広大に広がっていて、なんだかすごく高い壁に立ち向かっているのではないかという感覚を抱きながらも、あっという間に１年間の研修期間を終えることとなりました。しかし、この１年間はとても楽しく充実した時間を過ごすことができたと感じています。幹事団の皆様から聞く言葉はこれまでずっとモヤモヤしていた感覚をはっきりと言葉にしてもらっているような感覚がありましたし、部会で出会った全国の自治体の皆様は本気で大きな目標に立ち向かう同士のようでしたし、小田原市役所の中で行った取り組みに快く関わってくださった皆様はとても温かく受け入れてくれたからです。全ては人との出会いがそんな気持ちにさせてくれたのだと思います。

組織を今よりも良くするための最も基本的なそのスタートにあるもの、それは自分が変わらなければならないということです。この人に参加してほしい！あの所管を動かしたい！そんな風に考えた時、こちらに魅力や価値がなければ周りに良い影響を与えることはできないからです。自らが変わらなければ、他者を、ましてや組織のような大きい存在を変えることなどできないのです。私が人材マネジメント部会の活動を通じてたくさんの人たちから良い刺激を受けてきたように、私自身も誰かに良い影響を与えられるような存在になれるよう、これからも絶えず自らを成長させていきたいと思います。

人材マネジメント部会に参加させていただき、本当に貴重な時間を過ごすことができました。

１年間にわたり研修の場に送り出していただいた戸籍住民課、都市政策課、下水道整備課の皆様、職員課を始めとしてご協力いただいた関係各課の皆様、そして、活動の主旨をご理解いただき取り組みに関わってくださった職員の皆様には、この場をお借りして心から感謝を申し上げたいと思います。

１年間、本当にありがとうございました。