平成 29 年度早稲田大学マニフェスト研究所

人材マネジメント部会　共同論文

# ～躍動し　繋げる　未来の島田へ！～

静岡県島田市

教育部社会教育課　田 原　　徹
事務部病院総務課　瀧 賀　 玄 太
健康福祉部福祉課　岡村　志帆子

目次

はじめに

第１章　組織・人材の現状

第２章　組織・人材のありたい姿（状態）

第３章　実践したアクションと効果・反省
　３－１　　朝礼時における経営方針の唱和
　３－２　　中堅職員ダイアログ企画
　３－３　　シマサブ（自主勉強会）の継続、深化
　３－おまけ　新規採用職員研修・フォローアップ研修

第４章　これからの実践に向けて

あとがき

## はじめに

島田市はこの部会への参加は３年目となるが、今年の研究生が参加するのはもちろん初めてであり、何もわからず不安も大きかった。そこで、第１回研究会が開催される前に１、２期生との打合せの機会を持つことにした。先輩マネ友からは部会についての熱い説明を受けるとともに、内容について少し脅かされる部分もあったが、私たち３人だけではなく後ろには先輩マネ友がいてくれるという強い安心感を得ることができた。

そして、第１回研究会に参加し、幹事団からのこれまた熱い話を聞くことにより、これから１年間３人で頑張って行こうという決意が芽生えることとなった。

「この部会は研修ではなく研究の場である。」と幹事団が口をすっぱくしておっしゃっていた。この論文は部会で学んだことではなく、私たちが研究し実践した成果を記している。間違っていることもあるかもしれないが、私たち３人の対話で導き出した正解として許容していただきたい。

## 第１章　組織・人材の現状

今期の研究会での課題シート「所属組織の変革に向けた基本シナリオ」（附属資料①）を作成するにあたり、島田市の組織・人材の現状について分析した。

なお、分析に用いた材料は以下の３点である。

・職員満足度調査

・キーパーソンインタビュー（元副市長、管理職２人、若手職員２人）※以下 KI と省略する

・１、２期生の研究成果

研究会を重ねるにつれて今期当初作成したシナリオとは若干変更を加えているが、最終シナリオとして示した現状は以下のとおりである。

① 市の経営理念や経営方針が浸透していない。
② 職員間の私的な交流の減少に伴う、異世代の人間関係の希薄化。
③ 火種はある。

〈現状①に対する分析〉

島田市では平成 27 年度から職員満足度調査を実施している。調査は 28 項目の質問から成り、職員の働く喜びを数値化している（附属資料②）。平成 27、28 年度ともに回答率は 90％を超え、組織の現状を把握するためには有効な手段と考えた。結果によると、「島田市の経営理念や経営方針は分かりやすいと思いますか。」という問が 28 設問中最も点数が低く、唯一の２点台（2.8 点/５点満点）であった。２年続けて同様の結果であるため、信頼

できる数値と考える。島田市では平成 28 年度に方針管理制度が導入されたが、末端職員まで伝わっているとは言えず、KI にて管理職にある職員から「管理職は組織の目標やミッションを明確に伝えるべき。」との意見も聞かれた。経営理念等が末端職員まで伝わっておらず、職員がありたい姿を共有して仕事ができていないということは、プロセスロスに繋がってしまうのではないかと考えた。

〈現状②に対する分析〉

今回に限らず、１、２期生の KI からも飲み会や所属での旅行、職員組合青年部・女性部の活動など、仕事以外で職員と繋がる機会が以前と比べて減少していると聞かれた。研究会には大都市の職員も参加しており、「職員同士顔を知らないのが当たり前。」「そんなに仲良くする必要もないのでは。」との意見も聞かれたが、島田市は人口約 10 万人のまちで、一般事務の職員数は約 600 人である。普通に業務をしていればほとんどが顔見知りになる環境下であり、なかなか割り切れない。今回 KI に協力していただいた元副市長からは「職員同士、素顔の見える関係を築くことで個人の力量がわかる。それは、適切に仕事を分配することにも繋がる。」という言葉もいただいた。

ただ、職員満足度調査では「内部コミュニケーション」のカテゴリー（※３つの設問から構成）において、満足度が 64.4%とそれほど低くはない結果が出ている。そこから私たちは、現状①との矛盾の理由として、業務上最低限のコミュニケーションは取っているが、それは所謂「雑談」にとどまり、目標を共有するための「対話（ダイアログ）」を行っていないのではないかと仮説を立てた。

〈現状③に対する分析〉

１、２期生の研究成果、そして KI や昨年度立ち上がった自主勉強会への若手の積極的な参加から、職員それぞれ持っている想いはあると確信している。また、職員満足度調査においても、島田市職員であることを誇りに思い、これからも島田市役所で働き続けたいと考える職員が多いことも明らかとなっている（3.8 点/５点満点）。問題はその火種を大きくする風、きっかけがないことだと考えた。

## 第２章　組織・人材のありたい姿（状態）

第１章の現状分析を踏まえ、私たちは組織・人材のありたい姿（状態）を以下のように考えた。

Ａ　まちづくりを自分事として考えることのできる職員（当事者意識）
Ｂ　まちづくりの課題を解決しようと頑張る職員に協力できる職員（世代間で支え合う）
Ｃ　市民に応援してもらえる組織

そして、この３つによって、地域社会に

a　市役所全体に「市民第一」という意識が根付き、その雰囲気が市民に伝わる。
b　市民にとって市政が身近なものとなり、市民も自分事でまちについて考え、行動してくれる。
c　市全体（市民と市役所）でまちづくりを行う体制が整う。
という価値が提供できるようになると考えた。

## 第３章　実践したアクションと効果・反省

### ３－１　朝礼時における経営方針の唱和

現状①を改善するために、まずは一人一人が市の経営理念や経営方針（＝ありたい姿）を理解することが求められる。いずれ全庁的に実施することも検討したいが、今回は今期研究生の所属等３課において、平成 29 年 11 月 15 日(水)から 12 月 15 日(金)までの１ヶ月間実施した。

（１）アクション実施の背景

市の経営理念や経営方針がわかりにくいという印象を与える要因として、これらに触れる機会が少ないのではないかと考えた。３課において事前アンケートを実施したところ、「市長方針を知らない」と答えた割合は全体の 70%、「所属課の経営方針を知らない」と答えた割合は 66%に上った。実際、市長方針（※躍動し　繋げる　未来の島田へ！）は全庁 LAN のトップページに掲げられているが、意識して見る職員はほとんどいない。また経営方針について、所属ごと差はあるが、所属長から課員へ下ろしているところは少ない印象であった。所属長の立場としては、課員へ浸透させる方法がなく、対応に苦慮していることがわかった。

（２）課題解決の手法

課題解決のためには、段階を踏む必要があると考えた。島田市の現状としては、事前アンケートの結果からも下記の第１段階にあると推定される。ありたい姿は第３段階であるが、現状から考えてまずは第１段階から第２段階へステップアップするために、朝礼時の経営方針の唱和を考えた。

第１段階：市長方針や所属課の経営方針の内容を知らない。
第２段階：市長方針や所属課の経営方針の内容を知っている。
第３段階：市長方針や所属課の経営方針の内容を知っていて、それを意識して業務に取り組んでいる。

（３）朝礼時の唱和について

課員全員が揃う場として、朝礼を選んだ。市長方針と所属課の経営方針を印刷したカー

ドを配布し、それを用いて朝礼時に毎回ひとつずつ唱和することとした。職員の業務量が増えている中、負担とならない方法で、また、これから業務が始まる朝一番に目標を確認することで一日のモチベーションを高めることを目指した。

（4）アクション実施の結果

１ヶ月間のアクションを経て、事後アンケートを行った。アクションを通じて、市長方針や所属課の経営方針を知らなかった人が知るきっかけとなっただけでなく、元々知っていた人にも唱和によって変化が生まれた。「より意識して業務に取り組むようになった。」「毎朝、業務が始まる時に意識することは、良いモチベーションにつながったと感じた。」「自分の担当業務だけでなく、課としての目標をチームで唱和し共有することで一体感を感じることができた。」などの意見が出された。しかし一方で、所属課の経営方針は具体的で自分たちの業務に直結するが、「市長方針は表現が壮大で広義的であるため、普段の業務と結びつけることは難しい。」との意見も聞かれた。また、アクションの実施について 90%以上の職員が負担なく取り組めたと回答している。なお、全ての意見については附属資料③のとおりである。

（5）アクション実施後の検証

良い結果が出たと考える。事前アンケートの結果を鑑みると、私たちが考えた現状①のように経営理念等が末端の職員まで浸透しているとは言い難かった。時間の経過によって浸透するようなものではなく、何かアクションを起こさなければ経営方針自体の趣旨すら埋没する恐れがあったと思う。

「朝礼時の唱和」という目新しいものではなかったが、事後アンケートの結果を見る限りでは、負担なくかつ効果的に経営理念や経営方針を浸透させることができるアクションであったと考える。

### ３－２　中堅職員ダイアログ企画

現状②を改善するために、対話（ダイアログ）の概念を職員に浸透させなければならない。そのために、マニ研の考え方やダイアログの体験をしてもらう機会を作っていくことが必要と考えた。

（１）アクション実施の背景

管理職と若手を繋ぐ役割として期待されているのは中堅職員である。１、２期生は、新規採用者と採用１、２年目職員に対する研修会にてダイアログ企画を実施したが、他の職階での実施も必要と判断。２期生の論文も参考にし、今回は中堅職員を対象にダイアログ企画を計画した。

（２）課題解決の手法

当初は、本企画に多くの参加者を募ることができる人事課のバックアップのもと、オフィシャルとして実施したいと考えていた。主旨を人事課へ相談したところ、年度途中でオフィシャルの研修が既に決まっていること、決まっている研修に組み込むことも検討したが、時間的に全てを調整することは困難となり、オフサイトでの企画へ切り替え、シマサブとコラボする形で実施した。

（３）参加者募集、オブザーバー

参加者の募集は、庁内 LAN の掲示板で行った。掲示板に載せた直後に連絡をもらい、申し込んだ方もいたが、思いのほか応募が伸びなかった。その後、何度か係長級職員全員にメールを送るなど積極的に声を掛けた結果、最終的には 14 人の申込みがあった。

また、本企画はダイアログの際にオブザーバーからの意見や助言をもらうこと考えていたため、これまでに KI に協力してくださった部課長に声を掛け、４人の協力を得た（当日、全員協議会延長のため結果として３人が参加した）。

（４）開催概要

中堅職員ダイアログは、参加者を４つのグループに分け、それぞれのグループに１名のオブザーバーに入ってもらう形とした。冒頭、私たちがマニ研で学んだ概要を参加者へ伝え、その後、「係長として困っていること、心配していること」というテーマに沿ってダイアログを行った。ダイアログにおいてはオブザーバーから自分が係長時代に経験した話やアドバイスをいただく場面も見られ、結果的にはオフサイトであったこともあり、リラックスした雰囲気の中楽しく会話が弾んでいた。ワールドカフェ形式で何度か席を移動した後、まとめとしてテーマを「困っていること、心配なことを聞いて、また、オブザーバーからのアドバイスを聞いて、これから何を心掛けたいと思いますか。」とし、最後は個人で今後の決意表明（マニフェスト）を作成していただき、オブザーバーからの講評をいただ

いた。

（５）アクション実施の結果

参加者及びオブザーバーに事後アンケートを行った。「ぜひ、今後とも継続していただければと思います。」「自分が不安に感じていることを、少なからず他の方ももっているということで少し安心しました。少しずつ変えていこうと思います。」「職員の元気度をあげるためにも今後も、頑張りましょう。」など、ほとんどの方から本企画が有意義であったと回答をいただいた。なお、全ての意見については附属資料④のとおりである。

（６）アクション実施後の検証

オフサイトでのアクション実施となり、オフサイトの弱点である「人が集まらない」という危機感があった。理想は全職員が参加する（参加に強制力のある）オフィシャルでの開催であり、次期以降で企画していきたい。そのような中、今回人事課の係長に参加してもらえたことは今後に向けての大きな成果になったと思う。

また、オフィシャルでの開催にあたっては予算も絡んでくるため、事前に人事課と綿密な打合せを行う必要がある。

### ３－３　シマサブ（自主勉強会）の継続、深化

現状③を活かしていくために、継続的にきっかけを提供することが必要である。そこで既にできていた自主勉強会と連携していくこととした。

（１）シマサブとは

シマサブとは昨年度立ち上がった「島田オフサイトミーティング」の愛称である。昨年度の研究生や公民連携プロフェッショナルスクール、ファシリテーター養成講座といった派遣研修等で学んできた職員が企画メンバーとなり、今年度の研究生もその１人である。

シマサブは２ヶ月に１回程度、自主勉強会を開催し、地域（行政、市民活動、他自治体、社会情勢等）について学びながら、所属を超えたつながりを作っていくことを目指している。

昨年度実施した２回は講師を招き、講演していただくスタイルを採っていたが、今年度は更に深化させた形式を模索しながら開催した。

（２）今年度実施したシマサブの内容

第３回「シマサブ」

| | |
|---|---|
| 開催日 | 平成 29 年５月 11 日（木） |
| 相手方 | 島田商工会議所青年部会員 20 人 |
| 内　容 | 情報交換会 |
| 参加者 | 若手職員 10 人（定数上限の参加） |
| 特　記 | 静岡新聞に紹介されたシマサブの記事を見た青年部役員から依頼があり実施。 |

第４回「シマサブ」

| | |
|---|---|
| 開催日 | 平成 29 年５月 28 日（日） |
| 講　師 | 福岡市経済観光局総務部長兼中小企業振興部長　今村寛氏 |
| 内　容 | 財政出前講座 with SIM ふくおか 2030 in しずおか |
| 参加者 | ９人（島田市からの参加者数） |
| 特　記 | 近隣自治体の自主勉強会との共同開催。（静岡市：しずマニ、掛川市：掛マネ会、焼津市：焼津市公民連携研究会） |

第５回「シマサブ」

| | |
|---|---|
| 開催日 | 平成 29 年８月４日（金） |
| 講　師 | 早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会１・２期生 |
| 内　容 | 顔見知りを増やそう！（職員ワークショップ） |
| 参加者 | 30 人（職員 27 人／管理職３人） |
| 特　記 | ２期生の考えた施策（現アクション）を実現。マネ友が講師となり運営。 |

第６回「シマサブ」

| | |
|---|---|
| 開催日 | 平成 29 年 11 月８日（水） |
| 内　容 | ワークショップ「駅前イルミを楽しくするアイデアを出しあおう！」 |
| 参加者 | 19 人（職員 16 人／管理職３人） |
| 特　記 | 具体的な市主催イベントを題材としたワークショップを開催。その後イベント受託業者に提案し、「Shimada Public Viewing」にて２つのアイデアが実現。 |

第７回「シマサブ」

| | |
|---|---|
| 開催日 | 平成 30 年１月 18 日（木） |
| 内　容 | 係長級職員ダイアログ（※３－２　中堅職員ダイアログ企画） |
| 参加者 | 18 人（研究生２人／係長・課長補佐級 13 人／部課長級３人） |
| 特　記 | ２期生の論文中、今後の展望をもとに計画し、今年度のアクションとして実施。（当初はオフィシャルでの開催を模索していたが、調整できずオフサイトとして開催した。） |

第８回「シマサブ」

| | |
|---|---|
| 開催日 | 平成 30 年３月７日（水） |
| 講　師 | NPO 法人クロスメディアしまだ理事、静岡県タウンマネージャー協会会長<br>兒玉絵美氏 |
| 内　容 | 島田の魅力あるヒト、コト、モノ |
| 参加者 | 24 人 |
| 特　記 | 市民活動についての考え方を学んだ。 |

▲財政出前講座

▲駅前イルミワークショップ

## ３－おまけ　新規採用職員研修・フォローアップ研修

島田市では、新年度の新規職員の採用を前に、12 月から対象者の採用前研修を開催している。そこに、採用１年目、２年目の職員も加わり、若手職員が融合する基礎的な研修の場（新規採用職員研修・フォローアップ研修）として位置付けている。

１期生が人事課へ依頼し研修内で時間をいただけるようになったため、今年度も人事課からの講義の依頼に基づき、研修を組み立てた。

（１）　研修概要

日　　時：平成 30 年２月２日（金）18:35～19:45

参 加 者：平成 30 年度新規採用者、平成 28・29 年採用職員（計 54 人）

タイトル：「組織ってまじ卍」

※「まじ卍」とは女子高生の間で流行し、喜怒哀楽の感情や調子を表す言葉で、用法や意味は曖昧である。１年間組織のことについて考え感じた組織の奥深さや曖昧さをこの言葉で表現した。

（２）研修内容

１、２期生は、人の意識に焦点を当てて研修を実施した。３年目の今回は、３年連続で受講する職員がいることを考慮し、テーマを「組織」そのものとした。部会で学んだ「プロセスゲイン・プロセスロス」「組織の成功循環モデル」「グッドサイクル」について寸劇を交えて紹介し、ダイアログを通じて自分で考える時間も設けた。

（３）研修参加者からの感想（人事課とりまとめの研修の感想より）

参加者からの感想では、印象に残ったフレーズを書き出すよう指示が出されており、「対話の大切さ」「プロセスゲイン」「価値前提（バックキャスト）」を挙げる職員が多く、うまくこちらの趣旨が伝わったように感じる。また、タイトルの意味も最後にしっかり説明したことでタイトル自体印象に残ったフレーズとして挙げる参加者もおり、ほっとした。

以下は特に印象に残った感想であり、教えられることも多かった。

・緊張感があり、話し合いの機会も多かったので、時間があっという間でした。
・新卒採用者の中には業務に対する自信の無さから意見や提案ができない方もいると思いますが、自身が無いからこそ積極的に意見を述べ、それが間違っていれば先輩として教えてあげるのが良好な組織であると感じます。
・昨年の研修でも感じましたが、改めて「マニ研」に学びに行きたいと感じました。（５～７年後には）
・前職との違いで感じることは「実務的な研修の少なさ」です。

## 第４章　これからの実践に向けて

第５回研究会の決意表明にて私たちは、「全職階でダイアログを実施する。」と具体的なアクションを発表した。抽象的な決意表明をする自治体が多い中、あえて具体的なアクションを発表したのは、来期以降も私たちが積極的に研究会に関わっていこうという決意の表れでもある。

２期生が考えた「顔見知りを増やそう」や「中堅職員ダイアログ」をマネ友と協力しながら私たちのアクションとして実現してきたように、次期以降もこれまでの研究成果や軌道に乗り始めたアクション実施の流れを活かしてもらえるよう、積極的に関わっていきたい。当面の目標は、まず全職階でのダイアログ企画の実施と考えている。

おおまかに 20 代、30 代、40 代、50 代と４つのディケイドでのみ構成される自治体の組織は、10 年も経てば４分の１の構成員が変わってしまう。部会でもよく話題にあがっていたが、近年の社会変化もとても激しい。10 年前はスマホも普及していなかったし、AI やドローンという言葉も聞かなかった。

人も社会も短期間で大きく変動する時代。ある一時だけアクションを起こしてもすぐに人も社会も変わってしまうため、継続した活動が必須である。一時のアクションでは目に見える成果も、継続的なアクションではその成果がアクションによるものか、別の要因によるものかわからない場合もあるかもしれない。残念ながら、ある程度の年数が経過したら部会への参加を止めてしまう自治体もある。そのことを念頭に私たちは今後も活動を継続し、広げていきたいと思う。

## あとがき

**◇社会教育課　田原　徹**

思い返すと、この部会への派遣の話があったのが３月末か４月に入ってからだった。自分から手を挙げたのではない、こんな自分が何で参加するの。本当に後ろ向きだった。第１期、第２期のマネ友の活動は、庁内掲示板や庁内実務講座の発表等で何となく知ってはいた。その頃の自分は、言葉が悪くて恐縮だが「きっと上部を目指す一部の職員が参加しているんだ。」とか「マニフェスト？人材マネジメント？よくわからない違う世界の研修を受けていてもの好きだなぁ」なんて思っていたりもした。研究会の中で一緒に参加している３人でダイアログを重ね、部会の狙いをやっと理解できて、ありたい姿に向けてアクションも実施することができた。今になって「自分は何て愚かだったんだろう。」「先輩マネ友の苦労も知らずに馬鹿にして。」、何もして来なかった自分に本当に腹が立った。

部会の中で特に心に残ったことがある。「誰かがやってくれるのではなく自分が今何をやるかだ。」今までの自分は、組織の中で積極的に人や物事に関わるのではなく、どちらかといえば消極的にやって来たと思う。部会によって少し前向きな自分に変われた気がする。何事もやる前から諦めるのではなく、まずはやってみるそれからだ。

「組織の変革」に向けて、私たちが実施したアクションがありたい姿に繋がったのかは

まだ見えてこないが、次期のマネ友には今までの意志を引き継ぎ、更に研究し行動を続けてもらうことを期待する。自分達もそのための支援を惜しまず、共に考え行動し続けたい。

◇病院総務課　瀧賀　玄太

この部会で一番印象に残っているのは「２種類の綱引き」と「オリンピック男子４×100ｍリレー」の写真である。この写真でプロセスゲインとプロセスロスを学んだことで共通の方針を持つことの大切さを真に気付いた。就職当時は目の前の仕事をこなすのに精一杯で、総合計画なども重視していなかった。振り返ると単に自分の視野が狭かっただけかもしれないが、所属全体で共通の方針も持っていなかった気もする（実際方針管理制度が始まったのが平成 27 年度なので本当になかった）。企画部門に異動し総合計画に触れるようになり、他所属の実施計画を査定することもあったが、やはり全体の経営方針が定まっていなかったなかでどこまで課員と方向性を共有していれたかはわからない。これからはマネ友たちと協力して目標の共有の重要さを広げていきたい。

昨年度の参加を希望した際には叶わず、１年経っての待望の参加であった。他の２人は人事課からの指名での参加ではあったが、１年間通して温度差はなく同じ目線でダイアログを重ねられたと思う。また、年々参加自治体が増えていることもあり、遠方自治体の職員と交流する機会が少なかった分、近隣自治体職員と接することが多く、良い刺激を受けることができた。幹事団のみなさんはもちろんだが、研究生のみなさんにもこの場を借りてお礼を申し上げたい。

◇福祉課　岡村　志帆子

１年間、本当に貴重な経験をさせていただいた。県内だけでなく全国の自治体職員の皆さんと関わることが新鮮であり、同じ課題に取り組み、切磋琢磨する過程は大きな刺激であった。また、部会では、毎回自分の力不足を痛感するとともに、幹事団からの講話や研究生との対話により、多くの納得や気づきを得ることができた。入庁して７年、これまでの私の仕事に対する姿勢は前例踏襲ばかりで、変化を避けてきたように思う。それでも目の前の仕事は進み、達成感を感じていた。この部会において組織の課題を探り考える中で、これまでの消極的な姿勢では時代の流れから置いてけぼりになると危機感を感じた。できることから行動に移さなくては、という思いにさせていただいた。

部会を通じていくつか印象に残った言葉がある。「気づいた人には、気づいた人なりの責任がある。」「人よりまず自分。せめて自分はどうしたいのか。」「最終的に人は感情やパーソナルパワー（信頼）で動く。人マネにお金はいらない、人の心を動かすだけ。」部会に参加し、私たちは組織の課題に気づくことができた。その課題を解決するという責任を果たすために、人に何かやってもらおうではなく、まず自分は何ができるのか。組織の中の一人の力は微力かもしれないが、無力ではない。微力でも細く長くこの思いを繋ぎ、行動し続けたいと思う。その一歩を重ねることにより、結果として良い意味で人を巻き込む力が

生まれ、信頼関係が築かれ、いずれ組織が変わると信じている。

振り返ると、島田市のメンバーや先輩マネ友に恵まれた１年間だったと感じている。第１回研究会で島田市３人の目標は「大変と言わない。」と決めた。大変だと感じたこともなかったわけではないが、常に明るく前向きで、大変という気持ちも自然と薄れていった。また、県内では近隣自治体の参加が多く、その分近くにたくさんの先輩マネ友がいてくれることが心強かった。的確なフォローやアドバイスに心から感謝したい。ありがとうございました。

**●附属資料**

① 所属組織の変革に向けた基本シナリオ
② 平成 28 年度職員満足度調査分析結果（全体）
③ 朝礼時における経営方針の唱和実績報告書
④ 中堅職員ダイアログ企画実績報告書

附属資料①

## 1．所属組織の変革に向けた基本シナリオ①（第５回）　自治体名：　静岡県島田市

**組織・人材の現状**

**◎ 島田市　人口約10万人、職員（一般事務）約600人**

**1．市の経営理念や経営方針が浸透していない**

**2．職員間の私的な交流の減少に伴う、異世代の人間関係の希薄化**

**3．火種はある**

**上記のような現状である原因は？**

**1．総合計画では、市民と行政のまちづくりの視点で基本理念や将来像を定めている。一方、行政の内部経営の視点というべき経営理念や経営方針は定めていなかった。平成27年度に行政経営戦略を策定し、平成28年度から経営方針管理制度が導入されているが、課長の段階で止まっていて下に下りて来ていないために職員に浸透していない。人事評価制度と結びついてはいるが、職員にとっては人事評価制度への比重が重く、実際は個々の目先の目標設定になってしまっている。**

**2．社会情勢の変化（週休２日制や電子メールの普及、パワハラ・セクハラの社会問題化等）、業務量の増加に伴い時間的・精神的余裕がなくなっている。**

**3．行動に移すのは難しいが、島田市への愛着やまちを良くしたいという思いはある。**

# 1．所属組織の変革に向けた基本シナリオ②（第5回）

自治体名：　静岡県島田市

**組織・人材のありたい姿（状態）**

1．まちづくりを自分事として考えることのできる職員（当事者意識）
2．まちづくりの課題を解決しようと頑張る職員に協力できる職員（世代間で支え合う）
3．市民に応援してもらえる組織

**上記によって、地域社会にどんな価値を提供できるようになるのか**

・市役所全体に「市民第一」という意識が根付き、その雰囲気が市民に伝わる。
・市民にとって市政が身近なものとなり、市民も自分事でまちについて考え、行動してくれる。
・市全体（市民と市役所）でまちづくりを行う体制が整う。

# １．所属組織の変革に向けた基本シナリオ③－１（第５回）

自治体名：　静岡県島田市

**取組むアクション**

１．課長から課員に対する経営方針の確実な伝達

２．中堅職員のダイアログ企画

３．シマサブ（自主勉強会）の継続、深化

## 上記のアクションを考えた背景・理由・思いは？

１．経営方針が課長の段階で止まっていて、課員に伝わっていないという現状がある。課長が課員に伝える手段や機会もないことが一因であると考えられる。そこで、朝礼を利用し、課長から経営方針を紹介し、まずは課員全員が経営方針を「知らない」から「知っている」にレベルアップできるよう復唱を繰り返す。繰り返すことで経営方針を覚え、通常業務の中で選択や判断を迫られた時に、経営方針により近い手段を選ぶことができるようになると期待する。

２．幹部と若手を繋ぐ役割として期待されているのは中堅職員。昨年度までの研究では、幹部職員は市政運営の理念を共有し、若手職員は自主勉強会を開催するなど市政運営について問題意識を持っているという現状の一方で、中堅職員がぽっかり空いているのではないかという結論。自主勉強会への参加層も入庁後10年未満の職員が最も多く、意識の高い限られた部課長なども参加する一方で中堅職員の参加がほとんどない。中堅職員対象のダイアログ企画を併せて開催することで重点的に気付きのきっかけを提供したい。

# １．所属組織の変革に向けた基本シナリオ③－２（第５回）

自治体名：　静岡県島田市

**取組むアクション**

１．課長から課員に対する経営方針の確実な伝達

２．中堅職員のダイアログ企画

３．シマサブ（自主勉強会）の継続、深化

## 上記のアクションを考えた背景・理由・思いは？

３．シマサブとは･･･

若手職員４人で立ち上げた自主勉強会。昨年度と今年度のマニ研メンバーも参加。これまでにキャンドルナイト企画者や女性経営者の講演、商工会議所青年部との情報交換会、他市と連携してSIM企画、「顔見知りを増やそう！」をテーマとしたダイアログなどを開催。

アクション実施のために、シマサブと連携したい。人事課の研修で研究を行っているマニ研とオフサイトで勉強会を行っているシマサブのそれぞれの良いところを活かしながら連携していけばよりよい効果を生み出せるのではないかと考えている。

オフサイトの学ぶ場を定期的に提供することで火種に風を送り続ける。

# 平成28年度職員満足度調査分析結果（全体）

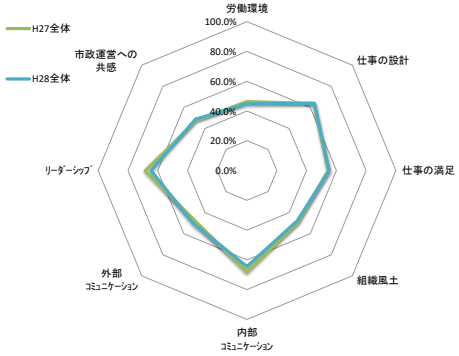
H27 90.1%
H28 92.6%

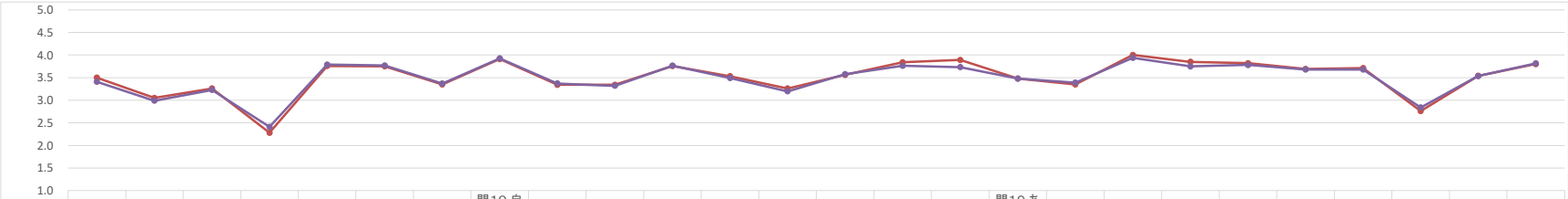
**附属資料②**

| | カテゴリー | H27全体 | H28全体 | 質　　問 | H27 全体 | H28 全体 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 労働環境 | 46.3% | 44.8% | 問3 あなたの課では、休暇を取得しやすいですか | 3.5 | 3.4 |
| | | | | 問4 あなたの仕事の量や質は、適切に配分されていますか | 3.1 | 3.0 |
| | | | | 問5 仕事での過度な精神的疲労がありますか | 3.3 | 3.2 |
| | | | | 問6 仕事での過度な肉体的疲労がありますか | 2.3 | 2.4 |
| 2 | 仕事の設計 | 63.6% | 63.9% | 問7 上司や先輩の指示を待つのではなく、自ら主体的に仕事に取り組んでいますか | 3.8 | 3.8 |
| | | | | 問8 仕事を進めるうえで工夫や改善をしていますか | 3.8 | 3.8 |
| | | | | 問9 仕事をするにあたって、技術や能力向上のために自己啓発をしていますか | 3.4 | 3.4 |
| | | | | 問10 自分の仕事は何のために、誰のために行っているのかを常に考えていますか | 3.9 | 3.9 |
| 3 | 仕事の満足 | 54.5% | 55.2% | 問11 自分の仕事が合っていますか | 3.3 | 3.4 |
| | | | | 問12 自分の仕事の中で達成感を持てますか | 3.3 | 3.3 |
| | | | | 問13 市民の役に立っている仕事をしていますか | 3.8 | 3.8 |
| 4 | 組織風土 | 48.7% | 47.7% | 問14 あなたの課では、常に課題解決に向けてチャレンジする雰囲気はありますか | 3.5 | 3.5 |
| | | | | 問15 あなたの課では、仕事の仕組みやシステムが常に見直しされていますか | 3.3 | 3.2 |
| 5 | 内部ｺﾐｭﾆｹｰｼｮﾝ | 68.0% | 64.4% | 問16 あなたの課では、仕事上必要な情報の共有は十分されていますか | 3.6 | 3.6 |
| | | | | 問17 あなたの課では、職員が互いに助け合って仕事を進めていますか | 3.8 | 3.8 |
| | | | | 問18 あなたの課には、自由に意見を述べることができる雰囲気がありますか | 3.9 | 3.7 |
| 6 | 外部ｺﾐｭﾆｹｰｼｮﾝ | 48.6% | 50.6% | 問19 あなたが仕事をする上で関係する課や他部局とのｺﾐｭﾆｹｰｼｮﾝがとれていますか | 3.5 | 3.5 |
| | | | | 問20 あなたの仕事に関する市民ニーズの把握に努めていますか | 3.4 | 3.4 |
| 7 | ﾘｰﾀﾞｰｼｯﾌﾟ | 68.3% | 64.5% | 問21 あなたの上司は、職員の意見に耳を傾けていますか | 4.0 | 3.9 |
| | | | | 問22 あなたの上司は、職員のおかれている状況や心情に配慮していますか | 3.9 | 3.7 |
| | | | | 問23 あなたの上司の意思決定は、適切に行われていますか | 3.8 | 3.8 |
| | | | | 問24 あなたの上司はあなたの仕事を適切に評価していますか | 3.7 | 3.7 |
| 8 | 市政運営への共感 | 47.8% | 48.8% | 問25 あなたの課が担う施策目標を意識していますか | 3.7 | 3.7 |
| | | | | 問26 島田市の経営理念や経営方針は分かりやすいと思いますか | 2.8 | 2.8 |
| | | | | 問27 島田市役所の職員であることに誇りを持っていますか | 3.5 | 3.5 |
| | | | | 問28 あなたは、これからも島田市役所で働き続けたいですか | 3.8 | 3.8 |

設問回答者中を肯定的回答（「そう思う」「ややそう思う」）と回答した率

| 【結果】<br>8要素中<br>半数以上の職員が満足している要素 | | 【今後の取り組み事項】<br>前年より満足度が低くなっている要素 | |
|---|---|---|---|
| H27 | H28 | H27 | H28 |
| | | | 労働環境 |
| 仕事の設計 | 仕事の設計 | | |
| 仕事の満足 | 仕事の満足 | | |
| | | | 組織風土 |
| 内部ｺﾐｭﾆｹｰｼｮﾝ | 内部ｺﾐｭﾆｹｰｼｮﾝ | | 内部ｺﾐｭﾆｹｰｼｮﾝ |
| | 外部ｺﾐｭﾆｹｰｼｮﾝ | | |
| ﾘｰﾀﾞｰｼｯﾌﾟ | ﾘｰﾀﾞｰｼｯﾌﾟ | | ﾘｰﾀﾞｰｼｯﾌﾟ |
| | | | |




| | 問3 あなたの課では、休暇を取得しやすいですか | 問4 あなたの仕事の量や質は、適切に配分されていますか | 問5 仕事での過度な精神的疲労がありますか | 問6 仕事での過度な肉体的疲労がありますか | 問7 上司や先輩の指示を待つのではなく、自ら主体的に仕事に取り組んでいますか | 問8 仕事を進めるうえで工夫や改善をしていますか | 問9 仕事をするにあたって、技術や能力向上のために自己啓発をしていますか | 問10 自分の仕事は何のために、誰のために行っているのかを常に考えていますか | 問11 自分の仕事が合っていますか | 問12 自分の仕事の中で達成感を持てますか | 問13 市民の役に立っている仕事をしていますか | 問14 あなたの課では、常に課題解決に向けてチャレンジする雰囲気はありますか | 問15 あなたの課では、仕事の仕組みやシステムが常に見直しされていますか | 問16 あなたの課では、仕事上必要な情報の共有は十分されていますか | 問17 あなたの課では、職員が互いに助け合って仕事を進めていますか | 問18 あなたの課には、自由に意見を述べることができる雰囲気がありますか | 問19 あなたが仕事をする上で関係する課や他部局とのｺﾐｭﾆｹｰｼｮﾝがとれていますか | 問20 あなたの仕事に関する市民ニーズの把握に努めていますか | 問21 あなたの上司は、職員の意見に耳を傾けていますか | 問22 あなたの上司は、職員のおかれている状況や心情に配慮していますか | 問23 あなたの上司の意思決定は、適切に行われていますか | 問24 あなたの上司はあなたの仕事を適切に評価していますか | 問25 あなたの課が担う施策目標を意識していますか | 問26 島田市の経営理念や経営方針は分かりやすいと思いますか | 問27 島田市役所の職員であることに誇りを持っていますか | 問28 あなたは、これからも島田市役所で働き続けたいですか |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| H27 全体 | 3.5 | 3.1 | 3.3 | 2.3 | 3.8 | 3.8 | 3.4 | 3.9 | 3.3 | 3.3 | 3.8 | 3.5 | 3.3 | 3.6 | 3.8 | 3.9 | 3.5 | 3.4 | 4.0 | 3.9 | 3.8 | 3.7 | 3.7 | 2.8 | 3.5 | 3.8 |
| H28 全体 | 3.4 | 3.0 | 3.2 | 2.4 | 3.8 | 3.8 | 3.4 | 3.9 | 3.4 | 3.3 | 3.8 | 3.5 | 3.2 | 3.6 | 3.8 | 3.7 | 3.5 | 3.4 | 3.9 | 3.7 | 3.8 | 3.7 | 3.7 | 2.8 | 3.5 | 3.8 |

附属資料③

# 朝礼時における経営方針の唱和実績報告書

■目的

市の経営理念や所属課の経営方針の浸透を図る。

■概要

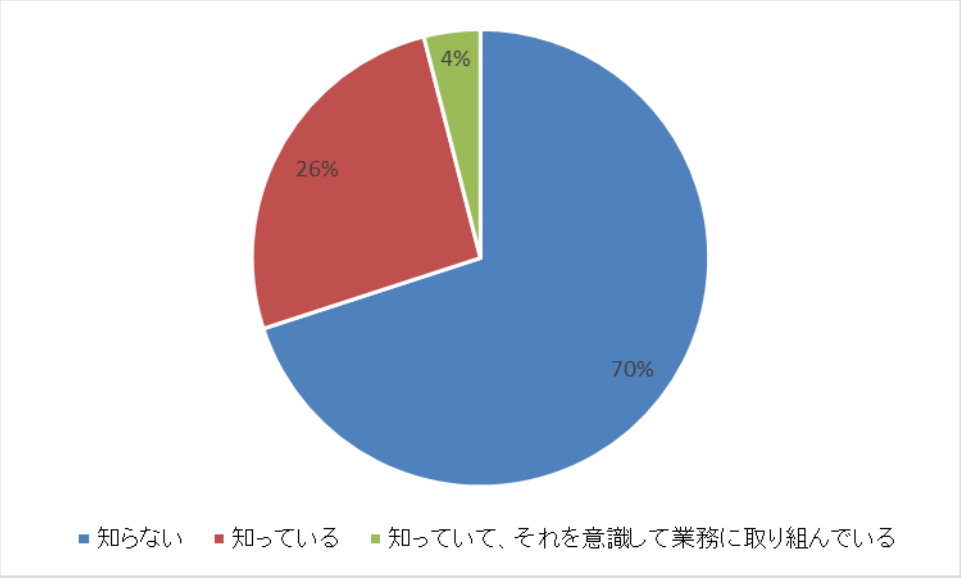
病院総務課の事例を参考に、朝礼での唱和を実施。平成 29 年 11～12 月にかけて協働推進課、福祉課、社会教育課の３課にて試行。複数ある経営方針を一度に唱和するのではなく毎日１つずつ唱和する（ただし、所属課長の判断により唱和方法を変えた部署もある）。

■試行の結果分析について

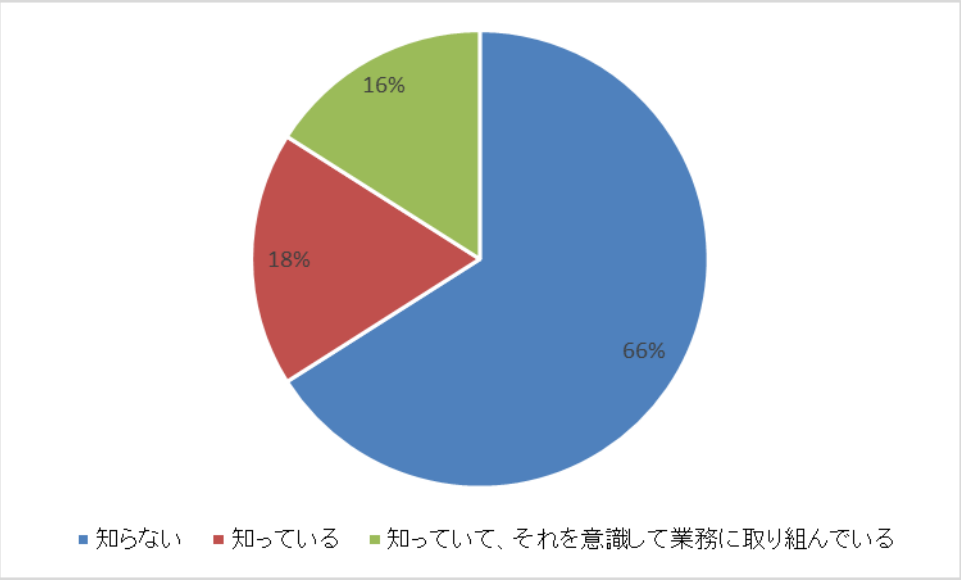
事前に課員に対して「課の経営方針を知っているか、覚えているか」とアンケートを実施。施行後に感想等を聞き取るアンケートを行った。結果については以下のとおり。

■事前アンケート結果（対象者数 55、有効回答数 50、回答率 91％）

１　あなたは、市長方針を知っていますか？

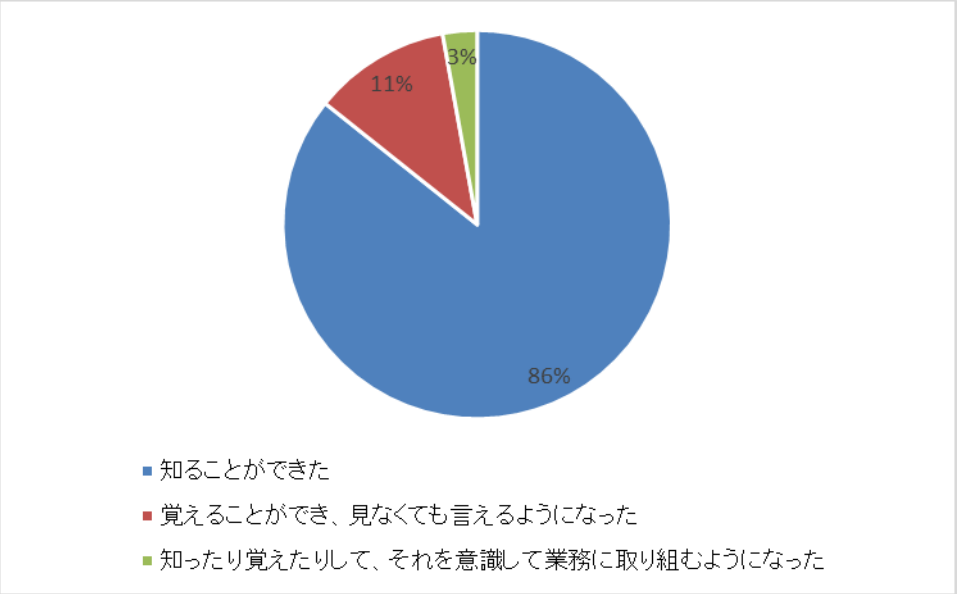



２　あなたは、所属課の経営方針を知っていますか？

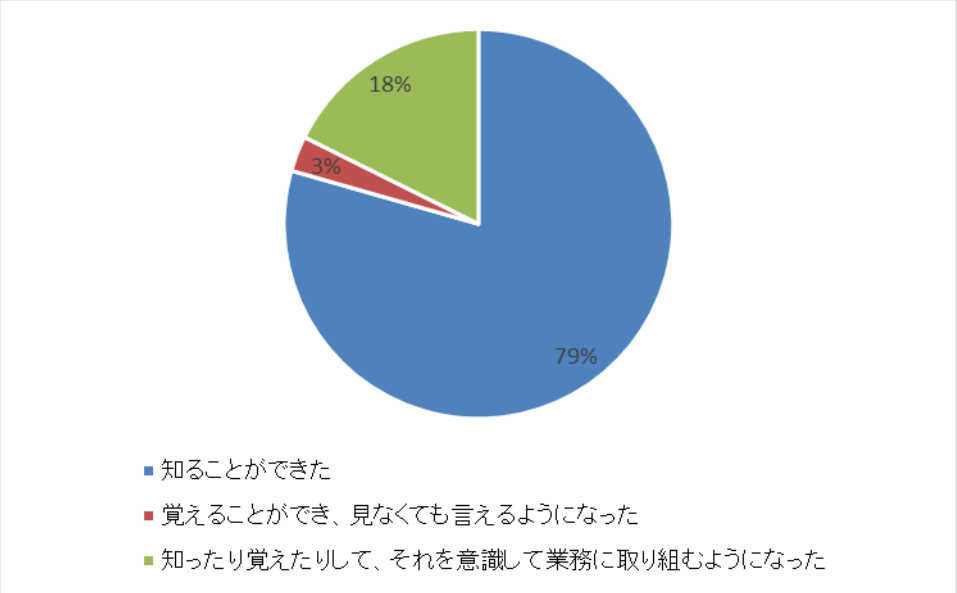


■事後アンケート結果（対象者数 55、有効回答数 44、回答率 80%）

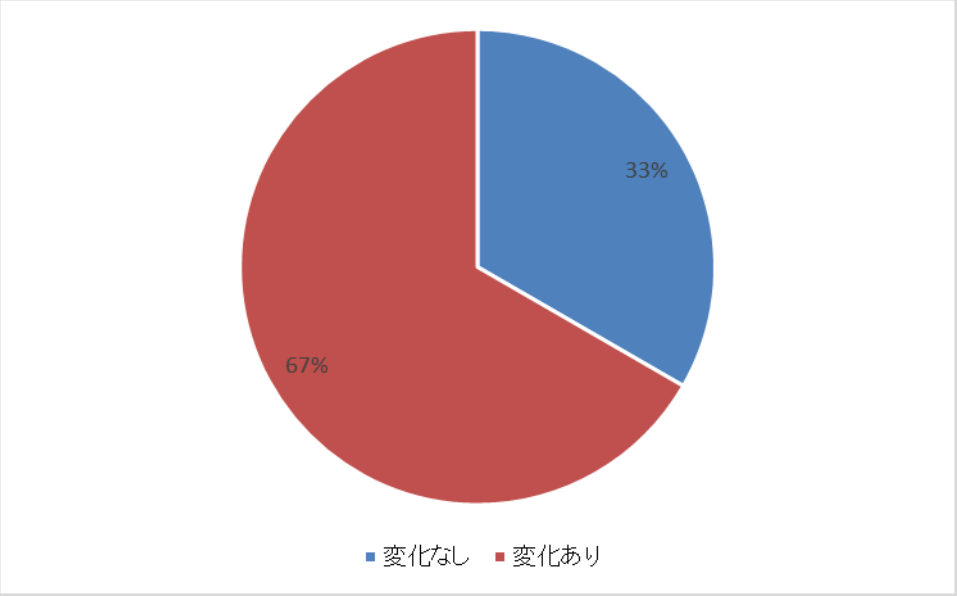
１　（事前アンケートにて市長方針を「知らない」と回答した方に伺います）市長方針について、アクションに取り組んだ結果として該当するものに〇をつけてください。（n=35）




２　（事前アンケートにて所属課の経営方針を「知らない」と回答した方に伺います）所属課の経営方針について、アクションに取り組んだ結果として該当するものに〇をつけてください。（n=34）



３　（事前アンケートにて市長方針を「知っている」または「知っていて、それを意識して業務に取り組んでいる」と回答した方に伺います）市長方針について、アクションに取り組んだ後の変化はありましたか？該当するものに〇をつけてください。（n=9）




（回答の理由）

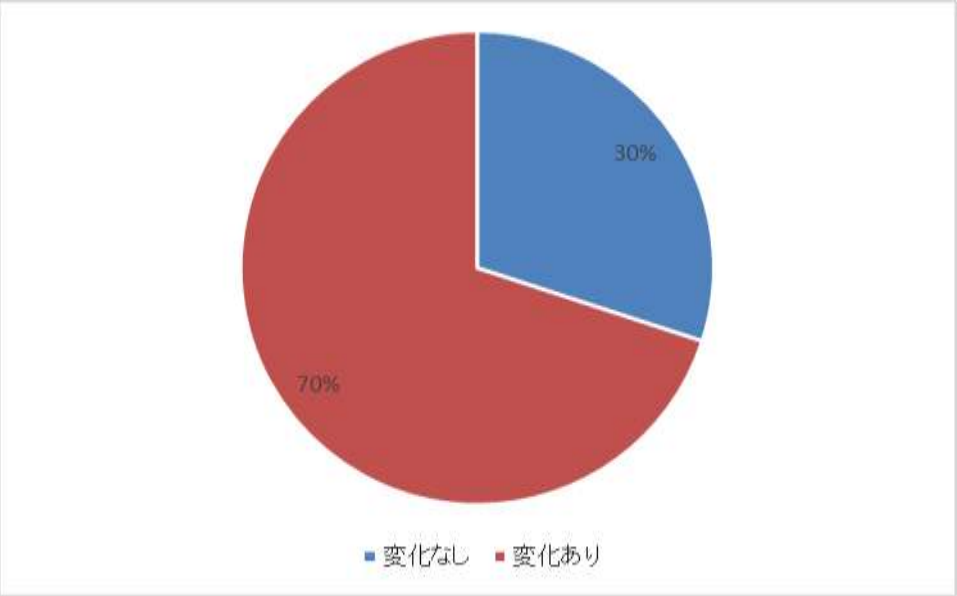
◎変化あり

・より意識して業務に取り組むようになった。
・毎回「ちゃんとやれているかな」的に振り返りになっている。
・意識するようになった。
・毎朝、業務が始まる時に意識することは、良いモチベーションにつながったと感じた。
・グループウエアの初期画面に記載されている市長方針を意識するようになった。

◎変化なし

・方針について唱和しても自分の仕事に対してリンク付けて仕事するようなことはなかった。
・「躍動し　繋げる　未来の島田へ」という方針はとても良いフレーズであると認識してはいるが、非常に広義的なため、具体的な担当業務を遂行する上でのベースにはならなかった。
・方針の表現が壮大すぎて、方針の復唱のみでは、方針を意識した業務の取組みまでは至らなかった。

４　（事前アンケートにて所属課の経営方針を「知っている」または「知っていて、それを意識して業務に取り組んでいる」と回答した方に伺います）所属課の経営方針について、アクションに取り組んだ後の変化はありましたか？該当するものに〇をつけてください。（n=10）




（回答の理由）

◎変化あり

・意識が高まった。

・経営方針という意識は無いが、業務に取り組む姿勢として（コンセプトとして）自分の中にあると思っている。

・声に出して唱和することによって、改めて確認することが出来た。１日１回確認することで、頭に残ることになる。

・毎回「ちゃんとやれているかな」的に振り返りになっている。

・ただし、他の係の経営方針等も知ることが出来てよかったとは思う。

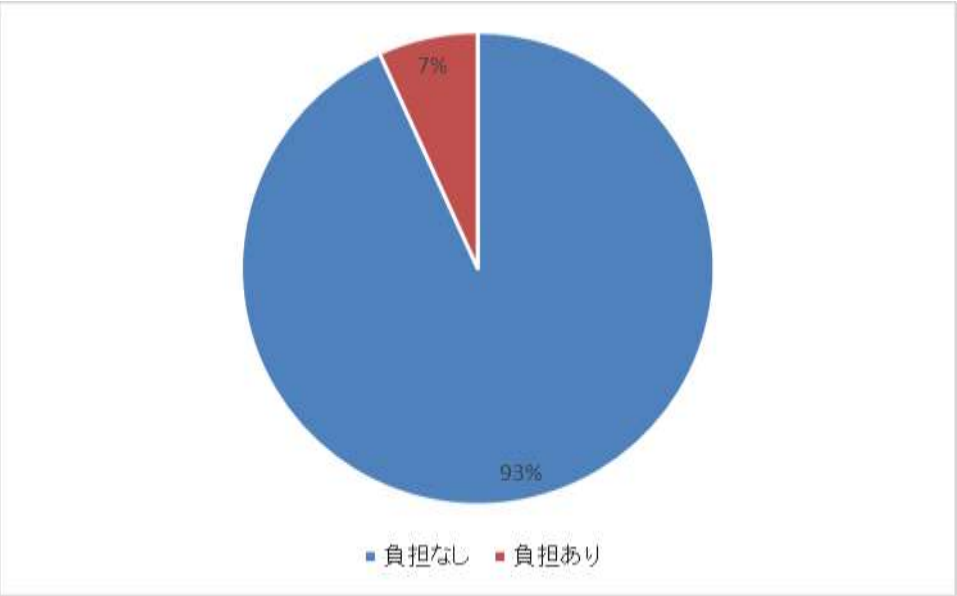
・毎朝、業務が始まる時に意識することは、良いモチベーションにつながったと感じた。

・自分の担当業務だけではなく、課としての目標をチームで唱和し共有することで、一体感を感じることができた。

・業務に直結する具体的な方針のため、方針の復唱を続けたことにより、改めて方針を意識した業務の取組みができたと思う。

・所属の業務についての意識付けになる。

５　（全員に伺います）アクションについて、該当するものに〇をつけてください。（n=44）




（回答の理由）

◎負担なし

・朝礼の中で実施していたので。

・習慣化されスムーズに取り組むことが出来たため。

・朝礼時の唱和は特に負担ではなかった。

・朝礼の一つの取り組みなので、無理なく出来るのではないか。

・１分で終わる。

・毎朝実施していた朝礼で唱和したので自然の内に出来たと思います。

・朝礼での唱和のため負担に感じなかった。

・朝礼で唱和することで知ることが出来るので、業務時間にかかることがなくてよかった。

・朝礼時に行ったことで、毎日の日課として意識して取り組めた。

・毎朝の朝礼に無理なく組みこまれていました。

・朝礼時に復唱を行ったため、負担なく取り組めた。また１項目ずつ復唱したため、時間も短く支障はなかった。逆に、一日で経営方針全てを復唱してしまうと、ひとつひとつが薄れてしまいそうなので、今回のやり方は良かったと思う。

・朝礼でやってもらえるので、忘れずに行うことができた。個人の取り組みでなく、課で取り組んだことが良かったと思う。

・全員で唱和することでまとまりを感じた。

・わずかな時間であったし、１日１項目ずつであったため。

・毎朝の朝礼の全員唱和は、なんとなく気持ちが一つになる様な気持ちになり、覚えられ

た。

・朝礼の数分間だけの実施だったため。

・カードをつくっていただいたので、経営方針を唱和する時間以外でも確認することができてよかったです。朝礼の時間に唱和することで、毎日意識して業務に取り組めました。全員で共通の課題に取り組んでいる意識を持てました。

・朝に１個だけなので、まったく負担はなかった。しかし、覚えたか？と聞かれると正直、全然おぼえていない。

・唱和することで覚えやすかった。

・他の業務についての方針も知る事ができた。

・わずかな時間での実施のため、特に負担に感じることはありませんでした。

・朝礼時に時間も取られることなくできた。

・特に負担と感じることはなかった。

・経営方針を常に意識して業務した方が良いので、朝礼で唱和することにより意識付け、再認識ができてたいへん良い。また、今後も実施した方が良い。

・作業内容は軽度なものであると思うため。

・短時間で終わる取組みのため。

・市長方針と所属業務の経営方針１つを毎日朝礼で唱和したので、負担はなかった。

・朝礼時の短時間で取組が可能であったため負担に思うことは一切なかった。

◎負担あり

・朝唱和しても、覚えることは不可能なので朝礼で言う必要はない。

６　今回のアクションについてご意見等がありましたら、ご自由にお書きください。

◎肯定的な意見

・市長、経営方針を意識しながら業務を行うことは大切だと感じました。
・今後続ける場合は、唱和し易いスローガンのような形にする必要がある。
・ご苦労様でした。検証結果に期待します。
・経営方針について、なんとなく知っていましたが、この取り組みで意識づけができました。今後は自分の係の事業を読む形で継続したらいいと思います。
・声に出して言うことで、自分の気持ちも少し変化したように思う。
・市長方針・所属課の経営方針を知る事ができたし、業務について取り組んでいける。
・方針が解かり仕事に取り組みやすくなった。
・日々向かい合って仕事をする中で、基本理念を持っているか、そうでないかで仕事の対応姿勢が違ってくると思います。今までこのような経営方針を知らなかった事を嘱託員として恥ずかしい思いです。
・公的仕事に携わる基本として、理解していなければならないことです。意識するかしないか、色々な場面で違い・変化が出ると思います。良い機会でした。ありがとうございました。
・市長方針や経営方針は、組織一体となって取り組むことに意味があるので、続けていってもいいと思いました。また、全庁的に実施してもいいのではないかと思いました。
・反復する事により、仕事を進めるうえでの方向性を知り、理解することができました。今後も引き続き、課の方針をデスクマットに入れておき、いつでも確認できる環境としておくことで、日々の業務をただ漠然と進めるのではなく、毎日確認しながら、課の目指すべき方向に沿った業務に心掛けていきたいと思います。
・一人で淡々と仕事をすることは楽ではあるが、自分だけではなく周囲のモチベーションを落とす原因にもつながると思う。たとえ別々の仕事でもチーム感を持って仕事をすることで、モチベーションは上がると感じる。こういったことをやるときに「面倒」という意見は出がちではあるが、意識から人を変えるではなく、行動から意識を変えていく今回のような取組みは組織にとって必要だと思う。
・経営方針を今回ほど見たことはなかったです。毎日の朝礼での唱和は、大変かもしれませんが、意識付けのためには良い取組ではないでしょうか。
・負担なくそれぞれの経営方針を意識して業務に取り組むことができたのでよい取組だと思いました。ありがとうございました。

◎否定的な意見

・朝礼時ということで課員が全員集まる唯一の場という事で始められたのでしょうが、朝のまだ寝ぼけ眼で頭も働いていない状況で、８つも並べられた経営方針を唱和したところで全く頭に入りませんし、その後に意識して仕事をする余裕なんてありません。一体どれほどの職員が、これら８つの内容を常に頭に置きつつ業務をしているのでしょうか？情けないですが誰１人として居ないと思います。

・せっかく●●課では始業の５分前までに出勤して早めに朝礼をスタートさせて、８：３０には業務に入れるようにしていて迅速に朝礼を終わらせた方が望ましいのに、この唱和ひとつのお陰で朝礼が長引いてしまうばかりで（特に月曜日）、相当に時間のムダだと感じました。ただでさえ●●課は朝から来客も電話も多いので、こんな事に費やす時間的余裕など無いはずです。更に内容をよく読むと、●●関連、▲▲、■■など、それぞれの係の担当職員のみが認識していれば良いことであり、これらが担当業務とならない職員にまで認識・理解を押し付けているようにも感じました。このような点からこの唱和が役立つとは思えません。

・朝礼は簡潔に行うべきであるが、●●課はただでさえ大所帯で各係の報告業務が多いので、これ以上朝礼に時間をかけないほうがよい。そういうものがあることはわかったが、よく読むと、ほとんど各担当の業務なので、それぞれの係で把握していればよい内容である。

・朝礼当番のときに当日唱和する項目の番号を覚えていない、または分からない場面が見られた。

・経営方針が８項目もあり、唱和だけならどうという事はないが、「暗記しろ」と言われたら無理だと思う。知ることはできたが、意識して仕事に取り組んでいるかと聞かれたら、やはりやっていない。１ヶ月、１つの経営方針に集中して取り組む方が、自分としては合っているのかなと思いました。

以上

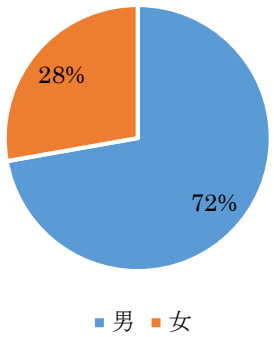
附属資料④

# 中堅職員ダイアログ企画実績報告書

◆日　時　平成 30 年 1 月 18 日（水）18：15～20：30
◆場　所　会議棟 D 会議室
◆内　容　係長級ダイアログ
◆参加者　市職員係長級 13 名、部課長３名ほか

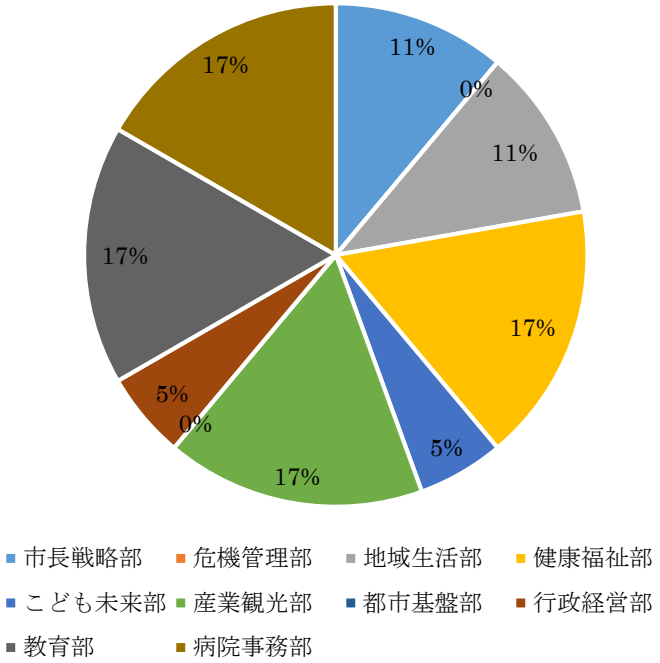
◆参加者男女比

| | | |
|---|---|---|
| 男 | 13 人 | 72% |
| 女 | 5 人 | 28% |
| 計 | 18 人 | 100% |



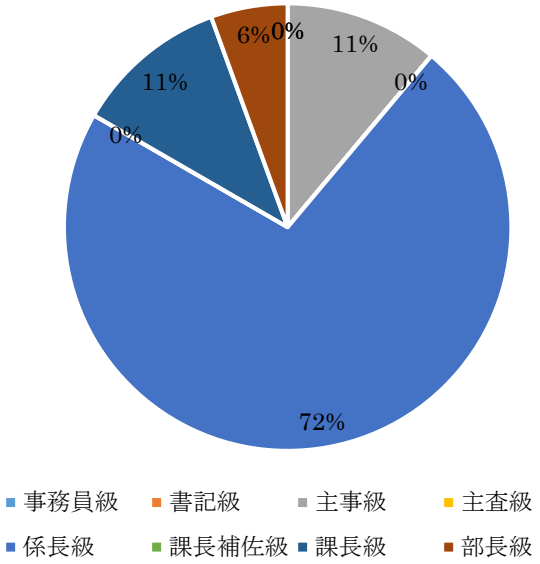

◆参加者所属（部）

| | | |
|---|---|---|
| 市長戦略部 | 2 人 | 11% |
| 危機管理部 | 人 | 0% |
| 地域生活部 | 2 人 | 11% |
| 健康福祉部 | 3 人 | 17% |
| こども未来部 | 1 人 | 6% |
| 産業観光部 | 3 人 | 17% |
| 都市基盤部 | 人 | 0% |
| 行政経営部 | 1 人 | 6% |
| 教育部 | 3 人 | 17% |
| 病院事務部 | 3 人 | 17% |
| そのほか | 人 | 0% |
| 計 | 18 人 | 100% |



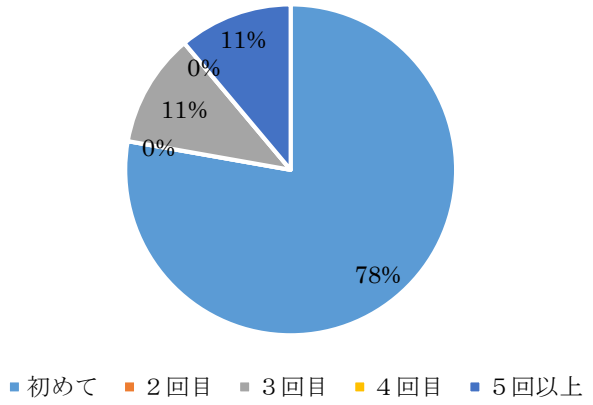

◆参加者職階

| | | |
|---|---|---|
| 事務員級 | 人 | 0% |
| 書記級 | 人 | 0% |
| 主事級 | 2 人 | 11% |
| 主査級 | 人 | 0% |
| 係長級 | 13 人 | 72% |
| 課長補佐級 | 人 | 0% |
| 課長級 | 2 人 | 11% |
| 部長級 | 1 人 | 6% |
| 計 | 18 人 | 100% |



◆参加回数

| | | |
|---|---|---|
| 初めて | 14 人 | 78% |
| ２回目 | 人 | 0% |
| ３回目 | ２人 | 11% |
| ４回目 | 人 | 0% |
| ５回以上 | ２人 | 11% |
| 計 | 18 人 | 100% |




◆参加者アンケート結果（回答数：９）

Q１・今回のダイアログ企画はいかがでしたか。（いずれかに○を付けてください）

| | | |
|---|---|---|
| １とても良かった | 7 | 77% |
| ２良かった | 2 | 22% |
| ３普通 | | % |
| ４退屈だった | | |

Q２・「マニ研」の取組みや島田市の組織に対して日頃思っていることがあればご自由にお書きください。また、何かアドバイス等あればお願いします。

| |
|---|
| 島田市の組織改革や人事異動に、これらの研究が役にたつといいと思います。現状では、お世辞にも組織がうまくいっているとは思えません。外部から多くのことを学ぶことも大事ですが、こうして、中の職員を人材育成していくことの方が、島田市を長い目で見た上では重要なことだと思います。「市長は ４ 年でただの人」なので。市長の意見を YES マンできくのではなく、非常に難しいとは思いますが、自分たちの組織づくり。自分たちの島田市づくりが重要だと思いました。 |
| 今の行政に思うことは、「成績主義」が行過ぎているということ、時代が求めていることなので、どうしようもないかもしれませんが、掲げた目標を次々と達成していかなければ評価されないことに閉塞感を感じる。また、全てにＯＵＴＰＵＴが求められるので、だんだんと疲弊してくる。「成績主義」は、必要なことですが、オフサイトという一定の自由空間（完全に自由ではない）で評価されないダイアログが、閉塞感を緩和していくことに繋がっていくと感じた。こうしたダイアログを通して得られるＯＵＴＣＯＭＥが、先が読めない時代を生きていくのに必要なことなのかもしれない。今まで「マニ研」の取組みが判らなかった面もありますが、職員の元気度をあげるためにも今後も、頑張りましょう。 |
| 日々の仕事の中で、自分が不安に感じていることを、少なからず他の方ももっているということで少し安心しました。アドバイスをいただいたり、決意表明をしましたが、少しずつ変えていこうと思います。こういう取り組みを継続的に実施することで、今回のような考え方をもつ職員が増えていき、結果として組織が変わっていくことになるかと思います。ぜひ、今後とも継続していただければと思います。今後ともよろしくお願いいたします。 |

| |
|---|
| 組織について、あくまでも個人的な意見ですが、島田市は組織改変の頻度が多すぎると感じます。状況に応じ組織を見直しより効果的な行政運営を行うことは必要ですが、その検証が十分でないように思います。また、組織を変えることに伴う多くの職員の手間やコスト、そして何より市民への影響などを考慮しつつ慎重に見直しを行っていただきたいと感じます。 |
| 職員同士、顔見知りであっても組織を超えて「悩みや不安」を話し合う機会は少ないと思います。このため、今回のように、同じ悩みや不安を抱える係長職の職員が「気軽に」話をできる機会は大いに有意義な時間であったと思います。皆さん、「そうだよね」という同じ意見が多かったことで、自分だけではないという安心感や、明日からがんばろうとするきっかけ作りにもなったのではないでしょうか。また、部課長になっても同じ悩みは継続するので、係長職からその悩みに対応できるスキルを付けておく（訓練しておく）ことを部課長からアドバイスがあったことは、アドバイザーの参加は意味があったと思います。このような機会を、各職位で行うこと、直近上位のアドバイザーの参加を求めることで、アドバイザーが振り返る（確認）ことができる意味でも意義があるのではないでしょうか？また、お互いの思いも確認できることで、風通しの良い組織になっていくのではないでしょうか？職員一人ひとりが、こうした取り組みに積極的の参加できる風土が築けるよう、地道な取り組みが必要で、その仲間を増やしていく必要があると思います。そのための協力を今後も続けていきたいと思いますので、いつでも声をかけてください。唯一、気になったのは、今回、アドバイザーとして参加させていただきましたが、どうしても参加者が課長職の私に気を使っている部分があるのではないかという点です。参加者全員に語りかけていただくのが本来ですが、私の顔をしばしば見ながら話をしてくれた参加者もいるので…。難しいですが、あまり気を使わずに話してくれると、もっと本音やいい意見が出たのかもという感想を持ちました。今の島田市は、ある意味優しい組織です。怒られることもないのではないでしょうか？「自由・自立」は自己に厳しく律することができないと成り立ちませんが、権利を主張し義務を果たしていない状況（社会同じ状況）が見られます。こうしたことも、こうした機会で管理職としてお話（伝える）できればと考えています。お疲れ様でした。 |
| 係長ダイアログで、普段係の中や課の中で対話が出来ていないのではないかという話題になった。日々の業務に追われ、目先の目標がやっとで他の職員や他の係のこと、まして課の経営方針なんて把握出来ていない。対話が出来ていないので気軽に手伝うような雰囲気ではない。担当職員が１人で悩みを持ったまま苦労しているケースが多いのではないかと。我々係長職は係のマネジメントとして、係内で対話をもっとすべき。また、時には自分自身の弱音も吐くべきと。庁内全体に係ることですが、気軽に悩みや心配などを話せる機会や場所（ガス抜き）があれば・・・。オフィシャルの研修（人事研修）も大事だが、実はオフサイトの研修（対話の機会）がもっと必要なのではないか。島サブのような自主研修を行うグループがいくつか出来れば良いのですが。 |
| 「係長級ダイアログ」は、研修とは違う雰囲気で意見交換しやすく、正直、最初はかまえていたのですが、結果として参加させていただき本当に良かったです。こ |

| |
|---|
| の「係長級」を対象とした「対話」の場は、ぜひ、継続して開催していただきたいと思います。特に昇給したばかりの係長級では、普段なかなか聞けないような話も、こういった雰囲気の場であれば、気軽に情報収集や意見交換させていただくことができ、今後の業務を円滑に進める手助けになるものと思いました。「マニ研」や「シマサブ」の取り組みを、まだまだ知らない職員が多いと思うため、活動や研究内容を周知することで、多くの職員に係わってもらいと思います。組織変革（意識改革）をしていく上で、職員一人ひとりがこういった企画に参加したり係わることで、少しずつでも意識改革が出来るのではないかと感じました。 |
| 「シマサブ」とか「マニ研」とか聞いたことはあったけど、何をやっているのか分からず、そして、活動内容も誰に聞いたら教えてもらえるのか分からずにいました。今年度、●●課に異動し、課員にマニ研に参加している職員がいたので聞いたり、報告書を見たりして、だんだん活動内容を理解し、興味を持ちました。今回、このダイアログに参加させていただき、他部署の職員や部課長の方から仕事中では聞くことのできないと思われる意見を聞くことができ、貴重な体験をすることができました。職場の係長に、このダイアログの話をしたところ、参加したかったと言っていました。私もそうでしたが、関心がある職員はかなりいるような気がします。また、島田市の組織については、横方向の情報共有がないと以前から感じています。課長、部長、市長への報告連絡はできていても、他部署への情報共有がされておらず、自分も嫌な思いをしたことは多々あります。だからこそ、私は、上司だけでなく関係する担当者への情報共有をするよう心がけています。情報共有しておけば、仕事を進めるうえで協力を得られやすいし、言い逃れされないですから･･･。 |
| 法律が新しくできたり、改正されたりする中で、就職した頃と比べると業務の種類や量は確実に増えていると感じています。少ない職員数で、どのように効果をあげるかは日々の課題であり、特効薬が欲しいです。どちらの課も同じと思います。仕事のマネジメントも難しいですが、ヒトのマネジメントはさらに難しく、今回この様な機会をいただいて思いを共有できたことは、とてもありがたかったです。これからもよろしくお願いします。 |