

**2018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**

茨城県ひたちなか市

広報広聴課	磯崎	直美
企画調整課	安	和哉
収 税 課	瀬樂	将吾

はじめに

本市においては、「早稲田大学マニフェスト研究所 人材マネジメント部会」（以下、「部会」という。）への参加は、今年度で4回目の参加となった。本論文は、約1年間に亘る部会への参加によって得られた気づきを基に、今後の当市の組織活性化の一助とすべく取り組んだ過程や成果を記すものである。

1. 歴代の部会参加者の取組

(1) 平成27年度参加者（以下、「H27マネ友」という。）の取組

H27マネ友は、組織・人材のありたい姿を「組織全体で目的が共有されている状態」及び「一人一人が主体的に仕事をしている状態」と設定し、年末年始の市長訓示を動画配信することにより市長の生の声を全職員に提供、異動希望調書改定により自身の描くキャリアプランや異動先での希望業務等を発信する手段の創設、といった取組を展開。

(2) 平成28年度参加者（以下、「H28マネ友」という。）の取組

H28マネ友は、H27マネ友が組織内部への施策であったことから外部への視点に着目し、組織・人材のありたい姿を「市民に信頼される組織」及び「市民の信頼にこたえることができる職員」と設定。市の施策により一層市民の声を反映させることを目的とした市民会議を活用した市民の意見聴取手続の標準化や、職員の対話能力向上を図ることを目的とした人材マネジメント研修の開催、といった取組を展開。

(3) 平成29年度参加者（以下、「H29マネ友」という。）の取組

H29マネ友は、職場の『場づくり』に主眼を置き、組織・人材のありたい姿を「雑談や声掛けなどのコミュニケーションが充足している職場」「若手職員の育成に力を注げる職場」「課長級が方向性を示し、中間層の職員が実務のリーダーシップをとる職場」「職員が一体感を感じられる職場」と設定し、職員の意見交換会を基に、組織の中核を担う係長級職員による『放課後ミーティング』の実施、新規採用職員以外の年代に対する対話研修の実施を提言、といった取組を展開。

2. ありたい姿の模索

組織のありたい姿を決定するにあたり、組織の現状、また、組織の過去と現在の状況を比較し、どのような違いがあり、どのような変化が生じてきたのかを把握、分析し、そのうえで本市の20年後の組織・人材のビジョンを設定することが求められた。

これらをふまえ、本市では、組織の現状を把握する手段として、キーパーソンへのインタビューを用いることとし、職員が現在の組織についてどのように感じているのか、良い組織とはどのような組織なのかを確認していくこととした。

(1) 組織の現状把握

○キーパーソンへのインタビュー

組織の現状を把握するには過去の組織との比較が必要であり、また、より良い組織像については、市全体や職場における目標を定める立場の者から意見を聞きたいと私たち3名は考え、市特別職、課長、OBを中心にキーパーソンを選定し、以下2つの質問を中心にインタビューを行うこととした。

問1. 過去の組織と比較して、現在の組織をどのように感じているか

問2. より良い組織とは何か。また、より良い組織の実現に必要なことは何か

【問1. 過去の組織と比較して、現在の組織をどのように感じているか】

対象者	主な意見
市特別職	<ul style="list-style-type: none">過去の職員は学歴は低いが意欲が高かった気がするインターネットの普及により情報収集が容易になった職員に占める地元出身者の割合が減少している住民間のつながりは希薄になりつつある
課長A	<ul style="list-style-type: none">若手職員の割合が増加し、管理職となる職員は昇進が早い ため、十分な心構えができる前に管理職になってしまう若手職員の育成が十分に出来ているか、疑問がある職員に占める地元出身者の割合が減少している職員間、課間、市役所と地域の関係性が希薄になった部課長が身近な存在になった
課長B	<ul style="list-style-type: none">言われたことしか出来ない職員が増えた業務の整理を行わず、職員数も減ったために職員が仕事に追われている

対象者	主な意見
課長B	<ul style="list-style-type: none"> ・コミュニケーションを取るのが苦手な職員が多い ・人に聞かなくてもインターネット等で容易に調べることが出来るのが、職員間のコミュニケーションの減少の一因ではないか、昔は先輩に聞いて仕事を覚えていた ・係長や課長補佐を飛び越えて直接課長に話ができることが多いのは、コミュニケーションの不足が要因ではないか ・昔は「何か手伝うことはあるか？」等の声掛けあったが、今は自分の仕事をすればそれで良しとする風潮がある ・適正に仕事が振り分けられず、出来る人に仕事が集中するため、限界を超えてしまい、メンタルケアを必要とする職員が増えた
10年目職員	<ul style="list-style-type: none"> ・若手職員が増え、知らない顔が多くなり、先輩後輩の関係性が希薄になった ・課が細分化されたことで、もともとは1つの課で協力してやっていた業務の押し付け合いが見られるようになった ・組織が部課制を敷いていることにより、部間、課間の垣根が高くなり、コミュニケーションが不足しているのではないか ・メンタルケアが必要となる職員が増加している。要因は様々あると思うが、部下をフォロー出来る上司が減少している、悲観的な人が増えた、仕事を抱え込んでも相談出来る環境が無い等の要因があるのではないか
市OB	<ul style="list-style-type: none"> ・昔の方がコミュニケーションを良く取れていた ・情報を得る手段が限られていたので、上司・先輩・他の部署など、色々な人の話を聞きながら仕事を覚え、コミュニケーションの取り方も自然に学んでいたように思う ・今の職員は高度な知識はあるが、インターネット以上のものが出てこない ・指導できない管理職が増加している ・1人1人は一生懸命やっているが、調整能力がないために、「(この仕事をやるのは)うち(の課)じゃない」という言葉がすぐに出てくる

【問2. より良い組織とは何か。また、その実現に必要なこととは何か】

対象者	主な意見
市特別職	<ul style="list-style-type: none"> ・自分が働いている市を大切に思う職員が増えれば、良いまちづくりに自然と繋がっていく ・どのような未来を描いて投資していくかが重要
課長A	<ul style="list-style-type: none"> ・自分の能力が発揮できる職場に配属されることが、組織にとっても職員にとっても良い結果につながる ・仕事を「稼ぐための手段」とだけ考える人が多くなると危険。根底に「何のための公務員か？」という考えを持つ必要がある ・市の職員であるならば、市に愛着を持って仕事に取り組むか、仕事に対するプロ意識を持つか、どちらかが必要
課長B	<ul style="list-style-type: none"> ・プライベートなど他愛ないことも含めて何でも言い合える職場 ・「市民のために仕事をしている」という共通認識を職員全員が持っていること ・自分自身のプライベートが充実している必要がある。元気が無ければ相手のことに親身にはなれない ・地域活動に関わるなどしていろいろな人と付き合い、関係を大事にする。違う考えを持つ人にどうしたら理解してもらえるか、考えることが重要
10年目職員	<ul style="list-style-type: none"> ・仕事を淡々とこなすのではなく、人間関係を構築できる人材が必要。「法的にできない」と断るのではなく親身に相談に乗り、解決策を模索する必要がある ・自分の目標を掲げつつ、上司や他課との関係を考慮して行動できる人材が必要 ・良い上下関係を築ける人材であること
市OB	<ul style="list-style-type: none"> ・人を大切にできる強いリーダー ・関係性をつくること ・喧嘩ではない、意見のやり取りが必要 ・課として、市民に対する考え方を課長が示すこと。それをもとに部下が現場に対応させていく ・Yes, Noが言える関係

【インタビュー結果】

キーパーソンへのインタビューを通して様々な意見を得ることができ、その

中で幾つかの共通点が見えてきた。

まず、インタビューにおいて、組織の現状について多く寄せられた意見は以下のとおりである。

- ・職員同士のコミュニケーションが不足している
- ・過去と比較して仕事量が増加している
- ・職員数の減少により、職員が仕事に追われている

次に、より良い組織の実現に向け必要となることに関するインタビューにおいて、多く寄せられた意見としては以下のとおりである。

- ・市に愛着を持ち、市民のために仕事をする認識を持ち仕事に取り組むこと
- ・職場及び個人が目標を定めて仕事をしていくこと
- ・職員同士の関係性を深めていくこと

(2) 組織の現状分析

組織の現状把握において挙げられた、組織の現状や問題点、より良い組織に関する意見について考察を交えて検証した。

I. 組織の現状及び問題点について

現状把握を通じ、仕事量が増加している、職員が仕事に追われている等の意見が挙げられており、また、組織の問題点としても、職員が日々の担当業務に追われている、職員間のコミュニケーションが不足している、等の意見が挙げられている。

尚、人口約16万人の本市の職員数については、勝田市と那珂湊市が合併した平成6年から徐々に減少して現在は890名となっており、茨城県発表の「平成29年県内市町村等の職員数の状況」を見ても類似する団体と比較して職員数が少ない状況にある。

そのため、現在の本市は、職員が日々の仕事に取り組む中で、担当業務以外のことに目を向ける余裕が無い状況にあると考えられ、普段の交流不足や部間、課間の垣根が高くなっていることにより、他課へ話を聞きに行きづらい状況や、どう調整して良いか分からないという状況を招いているのではないかと考察される。

II. より良い組織について

より良い組織とその組織を実現するために必要となることに関する主な意見として、「市に愛着を持ち、市民のために仕事をする認識を持ち仕事に取り組むこと」、「職場及び個人が目標を定めて仕事をしていくこと」、「職員同士の関係性を深めていくこと」等が多く挙げられた。

これらの意見を通じて、「市民のために仕事をしている」という共通認識を持って主体的に仕事に取り組み、対話を通じて円滑な人間関係を構築して解決策を講じることのできる人材がより良い組織には必要であると考察される。

(3) 組織の現状分析を通じて見えてきたありたい姿

組織の現状分析を踏まえ、これから組織が目指していく20年後のありたい姿を、以下の2つに設定した。

- ・主体的に仕事に取り組む人材の充実とその風土の定着
- ・市民ニーズを把握したうえで行政の目標設定が行われ、市民の満足する仕事が進められていく。

3. ありたい姿の実現に向けた取組

20年後のありたい姿を実現するためには、組織の現状分析を通じて見えてきた、職員が仕事に追われて余裕が無い状態や、他課とのコミュニケーションが不足している状態を解消し、新しいことに取り組むことが出来る土台作りをする必要があると考え、以下の2つの施策に取り組むこととした。

(1) 年間・月間業務スケジュールの導入

①施策の目的と期待される効果

職員の余裕を生み出すことを目的に、「年間・月間業務スケジュール」の導入を図る。本施策を導入することにより、担当者が各事業の工程を確認し、多忙となる時期を整理することで効率的な業務の遂行が可能となる。

また、各課においても、担当者が作成した「年間・月間業務スケジュール」を集約し、各業務の忙しい時期、要する労力を把握することにより、職員の負担軽減へとつながる適正な業務振り分けが可能となる。

②今年度の取組

月間スケジュールの様式を作成し、今年度部会参加者の所属課において試行した。その結果、下記の感想が得られた。

- ・予定の入れられる業務のスケジュール管理のほかに、突発的に入った業務を記載しておくことで、次の機会に業務に余裕をもってスケジュール管理ができる。
- ・課員が現在重点的に取り組んでいる業務を把握でき、繁忙期の仕事のやり

繰り返には効果があると思う。

- ・実績報告時点に業務の反省や効果などを書いておくと、異動してきた次の担当者がスムーズに業務を進められるのではないか。
- ・ただし、広聴などの受け身の仕事ではスケジュールを書きにくい。

また、庁内において、スケジュール管理を行っている部署があったため、その状況についてヒアリングを行った。

【導入時の課長】

導入当時は課内の人数も多く、課長が各担当者の職務内容を把握することが難しかったが、月初めに今月の予定と前月の実績を作成することで業務を把握することが出来るようになった。

また、月初めの課内会議で課員全員が発表を行うことで、課員も他のメンバーの業務と課の全体スケジュールを把握することが可能となった。

【職員1】

定例事務が多い担当者にとっては、おおよその業務の予定を立てることでスケジュール管理に役立てやすいが、苦情処理や修繕依頼など、こちらから予定を立てられない業務については作成が難しい。

しかし、1か月の結果報告として、「何があったか」を書いておくことで次年度以降の参考にはなる。作成する手間はそれほどでもない。

【職員2】

作成した方が良い。作成の手間はさほどでもないし、自分の今やっている業務を客観視できる。実績報告の際に改善点や反省が記載されていれば、異動の引継ぎにも使えるものになる。

(2) 庁内報の導入

①施策の目的と期待される効果

業務に追われ時間に余裕が無く、他部署に足を運ぶ機会が少なくなったことや、組織の部間、課間の垣根が高くなっていることから、コミュニケーションの不足を招いており、他課へ話を聞きに行きづらいなどの状況が生じているため、各課の業務や職員を取り上げた広報誌を全庁的に発信することにより、組織内の横のつながりを高めていくことを目的として実施する。

②今年度の取組

「庁内報」の構成、発行頻度、具体的な掲載トピックス等について検討を行った。決定した項目は下記のとおり。

容 量：A3紙1枚程度

内 容：各課の業務・取組や課員の紹介

配布方法：紙媒体で各課に1枚配布，全庁共有LANへの掲載

また，部会での取組を通じて，組織に対してマネ友の取組を発信し，共感してくれる仲間を増やし，『マネ友の輪』を広げていくことが組織を良くしていくために大切であると感じたことから，マネ友の取組を周知する媒体としても「庁内報」を活用していく。

4. 歴代マネ友との協働

○新規採用職員へのダイアログ研修の実施

本市では，対話の有用性について職員への理解を促し，業務遂行能力の向上及び職場の人間関係の構築に繋げていくことを目的としたダイアログ研修が歴代マネ友の施策として行われており，本年度も以下のテーマに基づき，ダイアログ文化の定着に向けて歴代マネと共に研修を行った。

【概 要】

日 時：平成30年9月4日（火）9：00～12：00

内 容：ダイアログ（対話）に関する説明，グループダイアログ，発表

テーマ：「来年度どのような先輩になりたいか」

「これから半年何をすればよいか」

【アンケート結果】

新規採用職員から挙げられた，研修の感想は以下のとおり。

- ・対話の技術を業務（職場内，市民対応）で活かしたい
- ・対話についてもう少し深く学びたかった
- ・仕事に対する考え方を同期と共有するよい機会だった



5. 次年度に向けた展望

(1) 年間・月間業務スケジュールの導入

本年度は、月間スケジュールの様式作成、試験導入を実施したが、次年度はその結果を踏まえて月間スケジュールの様式を改善したうえで、年間業務を効果的に視認出来る年間スケジュールの様式を作成し、庁内に展開していく。

(2) 庁内報の発行

本年度に決定した内容に基づいて試作版を作成し、歴代マネ友等から意見をもらい、改良を加えたうえで、庁内報第1号を発行する。

(3) マネ友の定期的な会合

本年度の取組にあたり、マネ友の方々にはその都度助言いただき、大きな力を与えていただいたことから、今後はそのつながりをより強固なものにしたいと考えている。そのため次年度は、定期的にマネ友が集まる仕組みを作り、良い組織を実現するためにマネ友が出来ることの検討や、次年度の部会参加者をバックアップする体制づくりにも取り組んでいく。

(4) ダイアログ研修の継続

組織内における課題解決に向けて対話文化を定着させるには、入所間もない新規採用職員への研修が効果的と考えられる。対話風土を醸成するため、今後も継続していく。

(5) その他

当初私たちは、職場を円滑に回すために重要な役割を担っているのは課長と担当者を繋ぐ係長であると仮定していた。しかし、係長はあくまで課の業務における方向性を上席者と擦り合わせたうえで、部下に対して業務を遂行するために必要な指示を出し、適正且つ円滑に履行されているかを確認していく役割であり、課全体における目標設定など、課を活性化させるために重要な役割を担っているのはやはり課長なのではないかと部会への参加を通じて感じるようになった。これについては、幹事団のフィードバック動画や第5回研究会における出馬部会長の講話においても同様の話がされたところである。

これらを踏まえ、私たちがより良い組織の実現に向け、組織の中でどのようなアプローチが出来るのか検討していく。

付 記

広報広聴課 磯崎 直美

組織変革という漠然と意識しながら真剣に考えることのなかった課題を考えるきっかけをいただいたことに感謝いたします。同時に、「余裕がなければ全体を見通すことはできない」ことを公務及び人マネのなかでも思い知ることになった一年でした。

瀬楽主事並びに安主事には、私の都合にあわせていただいたことも多く、心から感謝申し上げます。若い二人との対話からは私が日々の業務のなかで答えがみつからなかったことに対するヒントをいただけました。

最後に業務多忙の折、私たちを研究会に心よく送り出してくれた職場の方々に感謝申し上げます。

企画調整課 安 和哉

部会に参加し、より良い組織を実現していくために必要なことが何であるかと1年を通して考え、また、幹事団の皆様や他自治体の参加者からアドバイスを頂きながら多くの気づきを得た一方で、ありがたい姿の実現に向けた取組を組織において実践することの難しさ、組織に影響を与えるには多くの仲間が必要であることを実感した1年であった。

今後本市がより良くなるために何が必要かを常に意識しながら、着実に1歩ずつでも前進出来るよう、マネ友や組織の中で同じ意識を持っている仲間達と協力しあいながら本市のありがたい姿の実現に向けて取り組んでいきたいと思う。

収 税 課 瀬楽 将吾

部会への参加を通じ、普段あまり考えることのない組織の現状について、職員へのインタビューを経たうえで私たち3人で話し合ってみたところ、様々な課題を内包していることに気付かされた。しかし、課題が見えても解決策を見出すことは非常に難しく、自分では何も出来ないのではないかと否定的なことを考える時期もあった。

そのような状況の中で、他自治体との交流により、私たちと同じような課題を抱えつつ解決に取り組んでいる姿を見られたことは大きな励みとなった。

今後部会で得られたことを基に、自分自身はどうすべきなのか、当市はどうあるべきなのかということ意識しながら仕事に臨み、市の職員としてひたちなか市がより良い未来へ進めるよう尽力していきたい。