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 30 年度（第 13 期）共同論文

平成31年3月

小田原市5期生

建築指導課　磯崎　修一

障がい福祉課　藤井　純

福祉政策課　佐野　菜穂子

目　次

はじめに.....－ 1 －

第１章　活動概要と経過 .....－ 2 －

第２章　過去を手掛かりに現在を知る .....－ 4 －

１　インタビュー（その１） .....－ 4 －

２　インタビュー（その２） .....－ 6 －

３　インタビュー（その３） .....－ 8 －

４　外からみた市役所.....－ 11 －

５　現状分析のまとめ.....－ 12 －

第３章　現在～ありたい姿 .....－ 13 －

１　若手職員との対話.....－ 13 －

２　20 年後の組織のありたい姿.....－ 13 －

第４章　ありたい姿へ向けたアクション .....－ 15 －

１　係ミーティング.....－ 16 －

コラム～係ミーティングのテーマに悩む～ ..... **－ 19 －**

２　集まれ、主査！.....－ 20 －

第５章　まとめ.....－ 24 －

付記　個々の想い.....－ 25 －

はじめに

本稿は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 30 年度に小田原市５期生として参加した我々３人の活動をまとめたものである。

本部会は「研修会」ではなく、現実を変える策を考える「研究会」であり、「自ら考え、見つけ出す場」であり、「対話から気づきを得る場」であるという部会の基本理念のもと、１年間取り組んできた。

第１章では時系列で１年間の活動を振り返り、第２章では「過去を手掛かりに現在を知る」と題し、組織の過去の様子を聞きながらどのように現状が形作られてきたかを探る。第３章では過去から現在を踏まえたうえで、これまでの対話に加え、若手職員との対話を通じて 20 年後の組織のありたい姿を「心身ともに健康で、個々の能力が最大限に発揮できる組織」とした背景に触れる。第４章では、ありたい姿を実現するためのシナリオを考え、アクションとして実践した背景と結果について考察し、第５章を「まとめ」として、次年度以降のことと個々の所感を記したいと思う。

我々３人が１年間を通して組織について考え続け、悩み、様々な方に助けられながら、組織のありたい姿を描き、それを実現するために一歩を踏み出した経緯を共同論文という形で報告する。

第１章　活動概要と経過

平成30年４月から我々が参加した人材マネジメント部会の活動概要と経過を時系列で整理をすると次のようになる。

4/18　第１回研究会＠ＴＫＰ東京駅八重洲カンファレンスセンター

4/25　３人での打合せ（インタビューについて）

5/8　３人での打合せ（インタビュー事前準備）

5/9　インタビュー（その１）地域政策課：府川課長

5/11　インタビュー（その２）福祉政策課：早川課長

5/11　インタビュー（その３）公共マネジメント課：鶴田元部長

5/18　３人での打ち合わせ（インタビューシート作成）

5/21　第２回研究会（１日目）＠早稲田大学国際会議場井深大記念ホール

5/22　第２回研究会（２日目）＠早稲田大学国際会議場井深大記念ホール

6/8　職員課から働き方改革の庁内情報誌「Switch」取材を受ける

6/18　３人での打ち合わせ（インタビュー事前準備）

6/25　人事担当へ相談　職員課：藤間人事係長、片山主査

6/28　インタビュー（その４）元前羽地区自治会連合会長：椎野さん

7/4　第３回研究会＠ＷＡＳＥＤＡ　ＮＥＯ

7/13　３人での打ち合わせ(次回インタビュー､アクションプランの検討)

8/7　３人での打ち合わせ（夏合宿提出シート作成）

8/14　インタビュー（その５）：前職あり３年目職員

〃　インタビュー（その６）：前職あり４年目職員

8/21　先輩マネ友へ相談　下水道整備課：西尾主査[第４期マネ友]

〃　３人での打ち合わせ（アクションプラン検討）

8/23　人事担当へ相談　職員課：藤間人事研修係長

8/28　先輩マネ友へ相談　職員課：片山主査[人事・第１期マネ友]

8/29　３人での打ち合わせ（動画撮影内容検討)、動画撮影

10/10　３人での打ち合わせ（アクションプラン検討）

10/11　３人での打ち合わせ（アクションプラン検討）

10/17　第４回研究会＠早稲田大学

10/23　３人での打ち合わせ（アクションプラン計画）

10/24　３人での打ち合わせ（アクションプラン詳細）

11/1　３人での打ち合わせ（アクションプラン②企画書作成）

11/5　アクションプラン（寺子屋）相談[職員課]

11/7　３人での打ち合わせ（アクションプラン①企画書作成）

11/13　アクションプラン（係ミーティング）相談[職員課]

11/15　３人での打ち合わせ（アクションプラン①掲示内容）

11/30　アクションプラン①係ミーティング（Switch 発信）

12/7　３人での打ち合わせ（アクションプラン②シナリオ等作成）

12/17　３人での打ち合わせ→アクションプラン（寺子屋）相談[職員課]

12/19　３人での打ち合わせ（アクションプラン②シナリオ等作成）

12/25　３人での打ち合わせ（アクションプラン②シナリオ等作成）

12/28　３人での打ち合わせ（アクションプラン②会場下見）

1/9　３人での打ち合わせ（模造紙作成）

1/10　３人での打ち合わせ→アクションプラン（寺子屋）相談［職員課］

1/15　３人での打ち合わせ（模造紙作成）

1/16　アクションプラン②寺子屋

1/17　３人での打ち合わせ（模造紙作成、送付）

1/24　第５回研究会（１日目）＠早稲田大学大隈講堂

1/25　第５回研究会（２日目）＠早稲田大学大隈講堂

第２章　過去を手掛かりに現在を知る

目的地へ行くために地図を広げたところで、現在地が分からなくては路頭に迷ってしまうのと同様、組織のありたい姿を描いたところで、現状を適切に把握していなければ迷走し、ありたい姿への到達は困難である。このようにまずは現状を把握し分析することは必要であるが、現状というのは突如出来上がってきたのものではなく、綿々と過去を積み重ねた結果として形作られているものである。

私たちは将来のありたい姿を描くにあたり、まずは、過去にどんな積み重ねがあって現状があるのかを探るため、およそ 30 年前を知る３人の先輩職員へインタビューを行った。

１　インタビュー（その１）

府川地域政策課長

平成３年度入庁　事務職

平成 30 年５月９日　11 時～12 時

本庁４階研修室にて

【概要】

◆入庁当時（およそ 30 年前）の様子

・世の中はバブル景気に沸いていた。また、市役所の中途採用が始まったころでもあった。

・民間からの転職であったが、市役所で何をするというイメージもなかったが、折角なので市役所ならではの福祉関係をやりたいと思っており、異動希望を書いていたら、早めに福祉関係に異動することができ、ケースワーカーをやるようになった。

・高齢者関係の部署であったが、当時は介護保険が始まっておらず、市職員が実働部隊として現場に出て行った時代でもあり、関係部署とチームを作りながら、とてもやりがいを感じながら仕事をしていた。

◆係長・副課長

・係長時代は、係員と相談しながら一緒に仕事を進めており、監督者という感じではなかった。係員の作成した書類をチェックもあったが、自分で最初から書類を作成することも少なくなかった。人員的にも係長が実務を持たないと仕事が回らない状態でもあった。

・およそ 30 年前の係長は、自分で業務をもっておらず、係員の事を考えるのが仕事であったと思う。

・その後、担当副課長、副課長となったが、係長が兼務であったため、係長時代とそんなに変化した感じはしなかった。

◆課長

・最初から書類を作成する機会などはほとんど無くなり、対外的な顔としての役割が多くなった。また、課全体の年間スケジュールを把握し、進捗状況のチェックや方向性のチェックを部下と一緒に行っている。

・部署にもよると思うが、およそ 30 年前に自分のいた税部門では、係員が課長と話す機会はほとんど無かったと思う。

◆職員同士のコミュニケーション

・グループウェア導入前は一人ひとりに声を掛けて、スケジュール調整をしており、各個人の手帳で管理をしていた。

・土曜日が午前中仕事、午後休み（半ドン）であった時は、仕事後にＢＢＱやそのまま旅行などの職員同士のレクリエーションがあったが、完全週休２日制になってからは見られなくなった。

◆地域住民と職員の関係性

・職員の地域担当制など市側の体制も大きく変化してきており、庁内に横串が通っている状態になりつつある。また、地域との人間関係が構築されることにより、市役所の敷居が低くなったと感じる自治会長もいるのではないか。

◆職員と市民活動団体

・市と市民との協働に関し、市民活動団体が主体性を発揮するようになってきたように思える。昔は市に物申すというスタンスの団体が多かったが、現在は建設的な議論ができる団体が増えてきている。しかし、市民活動団体は明確な目的があるため、それが市の方針と異なる場合は協働のハードルが高くなってし

まう。

◆その他

・各部局が仕事を抱え込まなくなった反面、すぐに全庁的な人選を依頼し、プロジェクトなどを立ち上げることが増えたと感じる。

・ＬＡＮ整備やシステムの導入により、仕事がスムーズに進むようになった反面、軽微事案についての照会や依頼事項が増えている。これで便利になったが、そのことが余計忙しくしている状況を生み出している。

・前は課長や部長はそれなりの歳の方だと感じていたが、現在は退職するのがもったいないと感じるくらい精力的でエネルギッシュな方が多いと感じる。

２　インタビュー（その２）

早川福祉政策課長

平成３年度入庁　事務職

平成 30 年５月 11 日　11 時～12 時

本庁４階研修室にて

【概要】

◆管理者としての課長の役割

・昔と比べて、今は係長を兼務しない副課長はほとんどいない。それだけ実務を回す人が必要だということではないか。

・担当課長になって、監督者と管理者の違いを実感した。実務と少し距離を置いて、より広く組織に目を配り、組織としてきちんとパフォーマンスを上げるために人材や財源等の資源を管理する役割を担っている。また、対外折衝や議会や理事者、他部署等と接していくことが必要な立場でもある。

・管理すべき資源は「人材」。人で回すことに尽きる。

・強いリーダーシップを望む部下は多いと思うが、自分で伸びる芽を潰したくないし、組織を変える力はボトムアップであってほしいと思っている。

◆仕事以外での職員同士の関わり

・同期や趣味の合うメンバーでは集まったりしていたが、プライベートを尊重する風潮もあり、職場での付き合いは薄くなってきていると感じる。人それぞれなのでは。

・仕事中の雑談等の増減については部署によるが、昔と比べると多少市民の目を気にするようになったかもしれない。

◆課長と部下の関係

・制度やシステムの変化により関係性が変わってきたという認識はない。組織として運営するための規律や礼儀は不変。

・変わってきたのは、業務効率化が図られてきたことと、働き方に対する意識。

◆業務効率化による変化

・効率的にはなったと感じる。「制度は作法に従う」という言葉のとおり、道具や手段が増えて便利になり時間短縮できているが、根本的な営みは変わっていないように思う。

・行政というものに対して常に納税者の意識・目がある中、組織として機械のようにきっちり回るようにすることは組織としては正しい方向だと思うが、それによって息苦しくなってくる人もいるのが事実。

・その中で、人としてはあまり変わらないが、組織としてのあり方、行革意識、人権意識、地方公共団体の存在意義等が時代の要請に応じて変わってきていて、それに対応するために仕組みや制度が整ってきたのではないか。

◆入職前の市役所に対するイメージ（約 30 年前）

・ものを作って人の役に立つ仕事がしたいと思い、これからはＩＴ系の情報通信の時代だろうと考え、平成元年に東京の情報通信系の会社に就職した。バブル末期で、金融・商社が花形と言われた時代だった。

・入庁前は「のんびり」、「あったかい」というイメージだったが、実際入ってみたら思ったより仕事はあるし、組織として幅広に機構が整って、それぞれ忙しく機能しているなと感じた。

◆昔と変わったと思うこと

・市民セクターとの関わりについては、指導する立場ということもあり、どうしても下に見てしまう傾向があった。

・市民セクターというものが主体性を持って発言してきている社会風潮の中で、行政側もそれに対応し、対等な関係で連携し協力し合う関係に変わってきていると思う。民間側も、役所をうまく使おうという発想に変わってきている。

・生活保護ジャンパー問題については、ケースワーカー個人ではなく組織として持っている病理が表に出た。当事者たちは悪者にされて辛かったと思うが、それでも耐え抜いて、何かあればさすまたを構えるのではなく、寄り添うべき仕事なのだと意識改革した。組織を変えてきたその取り組みについては、ぜひ全庁に知ってもらいたい。

・時代の要請に合わせて市民の総意としての市役所というものが形作られてきた。若手職員の思いも組織の形づくりの力になってきている。

３　インタビュー（その３）

鶴田元部長（現、再任用）

昭和５５年度入庁　建築職

平成 30 年５月 11 日　13 時～14 時

本庁４階研修室にて

【概要】

◆入庁の頃や､およそ 30 年前の様子

・当時は職員が自前で建築設計をしていた。

・入庁して間もなくでも､大きな物件の建築設計を担当したような時代であった。

・職員が自前で設計していた背景は、時代によるものか、マンパワーからそうせざるを得なかったものかというと、仕事量の多さという、時代によるものではないかと感じる。

　大きな物件数の多い時代であったので、職員の個の経験値も豊富になっていったため、新築を自前で設計することも可能であった。

・学校など、新築の物件数も多かったため、職員の経験が豊かになり、個の能力

が皆高まった時代だったと思う。

・難しい案件、大きい案件が日々あると、それに対応できる能力も上がってくるのであろう。

・職員数としては、建設ラッシュの頃に、建築職をかなり採用し、バブル崩壊後は控えた時期があり、世代ごとの職員数が移り変わっているということが言える。

・建築行政も経験したが、風潮として、係員が窓口際でトラブルは鎮圧し、係長を出さなければならない局面には持ち込まないようにしていた。

・そのような姿勢は今もあるが、もめるような案件そのものは、開発圧力が高く申請数の多い昔のほうが顕著であったと思う。

・民間指定機関で確認審査ができるようになって、市が言ったら絶対だという昔の風潮は減ってきており、法文解釈も役所と民間指定機関で揃ってきた。

・そのためか、あまり「お上」というイメージは今は無くなってきているのでは。

・技術職に限らず、いろいろな分野でも言えることである。

◆部長級、課長級、係長級の変化

・昔は、部長、課長は、議員さんの顔、声を注視していたが、今は、市民活動団体も増え、その様な方々の意見が強くなっており、そこに注力しているような傾向もあるのでは。

・係長の役割は、30 年前と今の違いというより、その時々で構成されたメンバーにより役割が変わってきたりするものだったことが多い。少ない係員の構成の場合や、若年齢層に偏っている場合など、その年の構成によって、係長が何を担うか変わってくることがよくある。ただ昔も今も、係長と言えども管理のみでなく、担当業務もこなしているのが実態だと思う。

◆職場内のコミュニケーション

・昔はかなり晩い時間まで残業していても、そこから職場の仲間と飲みに行くことも多かった。

職場で教えてくれない知識も、5 時以降のコミュニケーションの中で先輩から教わったことは多かった。

・一つの仕事を、複数人で担当していた時代であったので、仲間意識も高かったかもしれない。

・今は、制度や手続きも新しいものが沢山出てきて、各作業が細かく分かれているためか、職場内の仕事の分担も細かく担当が分かれており、一人一人それぞれで仕事をしていくケースも多いのでは。

・結果的には、昔ほどその日の流れで飲みに行くようなコミュニケーションのしかたではなくなってきていると思う。

◆活動団体等との関わり

・昔はまちづくりでも、活動団体のキーマンと、積極的に関わった。

・こちらから能動的に動き、プライベート的にもイベントに参加するなど飛び込んでいった。

・活動団体からの声を待って動くと言うようなスタンスではいけない。

◆昔と今と、組織として大きく変わったことは

・昔は予算もあり、あらゆるものを市の仕事として公共が行ってきた。

・市が所有して管理しなければならないものなのかという視点が、今後は必要。例えば地域の施設でも、市の予算でやるべきか、自治会がやるべき内容なのか等、予算はもう無い時代。

・今は、公共の一部を民間にやってもらうことも必要。

◆歴史的な資本の活用

・歴史的な建造物等は、壊してしまうと後からは何もできなくなるので慎重になってしまう。民間活用されるのであれば望ましい。

４　外からみた市役所

３人の先輩職員へのインタビューで過去から現在の経緯を探ったが、組織の内側の人間が感じてきたことが正しいのか、また、外からはどのように組織が変遷してきたと見ているのかを確認するため、自治会長を 12 年間務められた方にインタビューを行った。

椎野さん

自治会長を 12 年間経験

平成 30 年６月 28 日　９時～10 時半

前羽福祉館にて

【概要】

◆情報の共有

・地域と相談して物事を進めるようになってきたと思う。例えば、工事については、以前は地域に相談なしで市の判断で工事や修繕を行っていたが、現在は、工事概要や近隣の影響などを伝えたうえで、地域の心配事などについて対話を行いながら進めるようになった。また、工事が終わった時も報告してくれるようになった。

◆市役所の雰囲気

・対応が随分と良くなり、分からないことを聞きやすくなった。また、１人で市役所に行ったときなど、立ち止まったりしていると職員から声を掛けてくれる。

・職員の地域担当制により、以前まではどこに行ったらよいか途方にくれたり、いくつもの部署を回らなくてはいけなかったが、現在は、地域と市役所のパイプ役の担当職員に相談すれば担当課に一緒に行ってくれたりして助かっている。

◆住民同士

・自治会加入のメリットを打ち出せず、自治会加入率は低下傾向にある。このままだと、自治会組織自体が成り立たなくなり、地域住民同士のつながりも薄れるのでないかと心配している。

５　現状分析のまとめ

前述の先輩職員及び外部の方、次章の若手職員へのインタビューや対話を通して、我々３人が得られた組織の現状をまとめると次ようになる。

組織・人材の現状

- 市民からみて市役所の敷居が低くなり、市民や地域の声が市へ届きやすくなっているが、市政に関心がある一部の意見の吸い上げしかできず、サイレントマジョリティの把握が十分でない。
- 職員数の減少、業務の細分化により、仕事内容を共有化することが難しくなっている。その結果、職員個人が問題を抱え込みやすくなっているが、管理・監督者も担当業務を持たざるを得ない状況にあり、マネジメントが行き届かないケースが散見される。
- 中堅職員の意識に、係運営について率先して関わる職員とそうでない職員との意識の差がある。
- 組織目標があるが、課単位と大きく、また、作成プロセスに携わらないため、自分に落とし込めておらず、達成感が得られにくい。

【現状分析に使用したシート】

■インタビューシート　　自治体名：　小田原市

資　本	②過去（①から観た30年前）	①現在（現在の状況：ここから話す）	③なりゆきの未来
ヒト 人材・組織 能力・姿勢 多様性	・係長は監督者という感じで、業務をもっていなかった。副課長も係長との兼務はほとんどなく、管理職という感じだった。	・現在は副課長は係長と兼務がほとんどで、プレイングマネージャーである。管理・監督には専念できていない。 【背景】 ・少数の管理職の下、実務担当者を多くする方が組織としての効率性が向上するが、職員数の減少や業務の細分化など、全体のバランスを考えると管理３割、実務７割の管理・監督者が存在せざるを得ない。	・色々な背景を持った職員が増えていく一方、本来、管理監督する役職の方が、実務に追われ、上手く人材を活用できなくなる可能性がある。 ・市民の個別の事案に対応するが、個々の最適化を図っていくが、それが市全体として最適であるかという視点が欠けてきてしまう。 ・職員数が減少により、委託などの外注が増えることにより、職員としてのスキル及び経験値を学ぶ機会が失われている。
	・中途採用の人材を採り始めたころ。	・中途採用が珍しくなくなり、新採用職員も多様性が出てきている。 【背景】 ・適した人材が採れなくなっているため、年齢枠を広げた。 ・年齢構成のいびつさを解消したい ⇒組織の安定には必要	
	・上司は議会を気にする傾向があった。	・上司は市民・市民活動団体を気にする傾向がある。	
	・設計も大型物件が多い時代で、職員が自前で設計を行う時代であったため、経験が豊富で、個の能力が育つ機会が多かった。福祉等の現場でも多彩な作業を職員が行っていた。	・大型物件の設計や、各分野の現場での直接的な作業は外注が多くなり、外注の管理を行うことが多くなった。	
モノ 設備・施設・土地	行政財産（建物延床面積） 479,088㎡（平成元年度末） 行政財産（土地の地積） 1,564,541㎡（平成元年度末）	行政財産（建物延床面積） 525,088㎡（平成28年度末） 行政財産（土地の地積） 1,889,981㎡（平成28年度末）	・主な原因は学校の増加だが、感覚に反し、行政財産は増えていた。 ・ＲＣ耐用年数の限界を迎える建物の増加により、どれを残し、どれを壊すかの判断が求められている。しかし、取り壊し費用や地元との合意が得られず、やむを得ず、存置されるものが増加する。
	・あらゆるものを市がつくり、管理していた。	・本当に市が所有し、管理すべきものか、疑問を持つような状況。	

		決算額　70,976,351,401円 .79%、市債構成比6.46%）	・高齢者の増加、福祉サービスの拡大により決算額に占める扶助費の割合が増大し、投資的経費など政策的な経費が抑制され、政策の進捗に大きな影響を与えている。
		決算額　67,288,843,738円 14.39%　扶助費構成比28.44%、投 %、公債費構成比7.22%）	
		入ることによって、効率性が向 単に物事を依頼できるように 便利になって忙しくなった。	・市民との情報伝達において、窓口や現場よりシステムを経由した問い合わせ・要望等の件数が爆発的に多くなり、職員がその対応に忙殺される。
		民間委託になり、市職員の役割 になってきた。	・委託などの外注を多用してきたことで、技術的な現場を経験した世代がいなくなり、委託先に的確な指示やチェックができなくなってしまう。
		同士の交流がなく、仕事とプラ っちり分ける職員が多くなって	・職員同士の交流する仕組みや機会が少ないので、積極的に仕事以外にも職員同士のつながりを求める職員と、仕事のみの関係を割り切る職員と二極化が進んでいる。
		員の導入などにより、市役所の っている。	・官が担う範囲と民が担う範囲の重なる面積が増えてきており、行政に民の意見が多く反映されるようになるが、民は方向性が様々なので、行政の停滞も見られるようになってきた。
		が同じなら、協働して物事を進 団体が増えてきている。	
職員と職員 職員と住民 住民と住民	・所管が明確に分かれていて、問い合わせ等に対してもその都度他課に振ることが多かった？	・市役所内での横のつながりができ、たらい回しが解消されてきている。 ・部局で仕事を抱え込まなくなった（全庁的に構成員を募るなど）。	・職員数の減少と業務の細分化がさらに進み、仕事内容を共有が難しくなる。結果、職員個人がすべての責任を負っていると感じやすくなり、身体的・精神的に過度の負担にさらされるようになる。
	・一つの仕事を複数の職員が担当することが多かった。	・業務が細分化され、一つの仕事を一人の職員が担当するような仕事のケースが多くなってきている。	
	・向こう三軒両隣、地域住民同士のつながりが強く、地域での困りごとに地域住民がある程度対応してきた。	・自治会加入率の低下にみられるように、地域住民同士のつながりが希薄になりつつある。	・地域住民同士の助け合い、共助が担ってきた部分を公助が担うようになり、行政は財政的・マンパワー的に逼迫してしまっている。

第３章　現在～ありたい姿

20 年後、どのような地域・組織・人材になっていたいか。

20 年後「ありたい姿」になるために、1 年後、3 年後、5 年後にどうなっていたいか。

若手職員との対話を通して、共感できる「20 年後の地域・組織・人材のありたい姿」について考えた。

１　若手職員との対話

更に現状を把握し、ありたい姿を明確にするため、入庁３年目、４年目の若手職員（民間企業での職務経験あり）と対話した。

この対話では、我々の組織の現状をより深く認識し、20 年後のありたい姿につなげるためのヒントを数多く得ることができた。

【概要】

◆市職員としての市政全体に対する知識について

・他課がどんな仕事をしているのかよくわからない。

・財政部門の仕事にも興味があり、寺子屋には行ってみたいと思っていた。

◆チーム（係）単位での仕事

・前職では、チームで仕事をしていた。目立たない仕事をしている人も、成果を上げることができれば朝礼等でみんなの前で上司に褒められた。

・うまく進んでいないチームがあれば、自然と周りが手助けをして、全体で進んでいけるように努めていた。

・市役所に入庁直後、自分が担当することになった業務の前任者がすでに異動しており、課内の誰も内容が分からず前任者の異動先へ電話して聞いていたが、この状況には正直腹が立った。

◆目標について

・前職では「良いものを作り、売る」ことが目標としてはっきりしていたため、そこにみんなで向かっているということが明確だった。

・自ら年・月ごとの目標を設定し、それをクリアするよう意識して仕事をしていた。

２　20 年後の組織のありたい姿

若手職員２人との対話を通じて、次のような学びを得ることができた。

・市のあるべき姿を今以上に多くの市民と共有する必要がある。

・職員個々の評価とは別に、チームとして評価する制度が必要ではないか。そのためチームの目標や達成指標を全員が携わって作成する必要がある。

・自分の業務以外に市政について知っておかなければならないという意識や危機感が若手職員にはある。

・中堅職員が率先して、係を引っ張っていくことが求められる。

これらのことから、次の２点を我々の目指す「20 年後のありたい姿」とした。

「市民が市政を我が事として考えることのできる地域」

「心身ともに健康で、個々の能力が最大限に発揮できる組織」

また、「価値前提」というありたい姿ありきの考え方により、20 年後のありたい姿を実現するための１年後、３年後、５年後のありたい状態について次のように考えた。

【１年後】
・中堅職員が身近なリーダーとしての意識を持つようになる。
・個々が腹落ちする組織目標、達成指標を掲げることができる。

↓

【３年後】
・市民から信頼され、必要とされる組織になる。
・チーム（係）として仕事をする意識が高まる。

↓

【５年後】
・市民と建設的な議論ができる。
・チーム（係）のために何ができるか考える職員が増える。

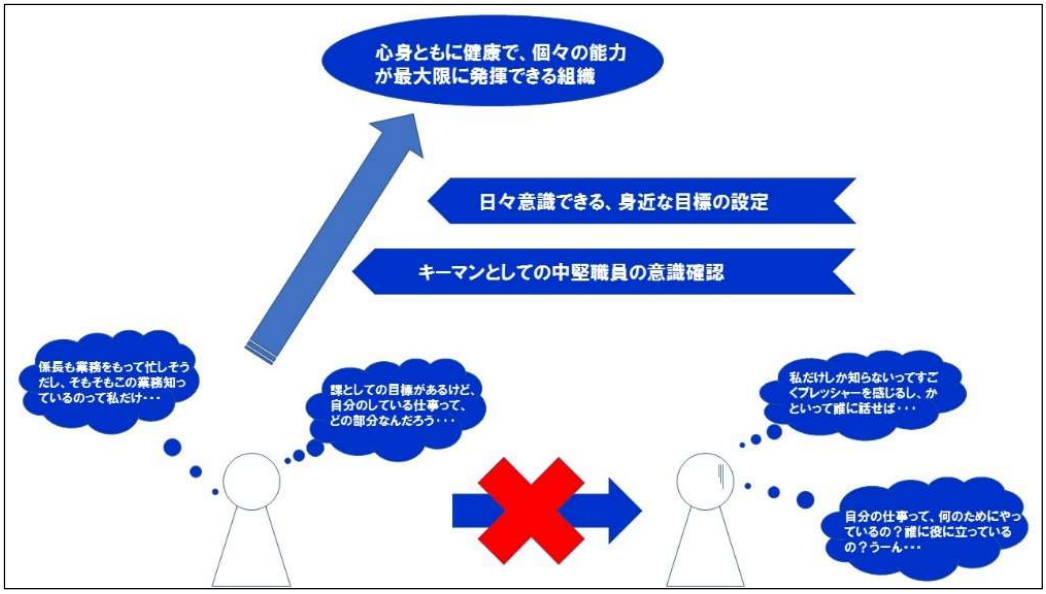
まずは１年後のありたい状態を目指し、それにつながるアクションを検討した。

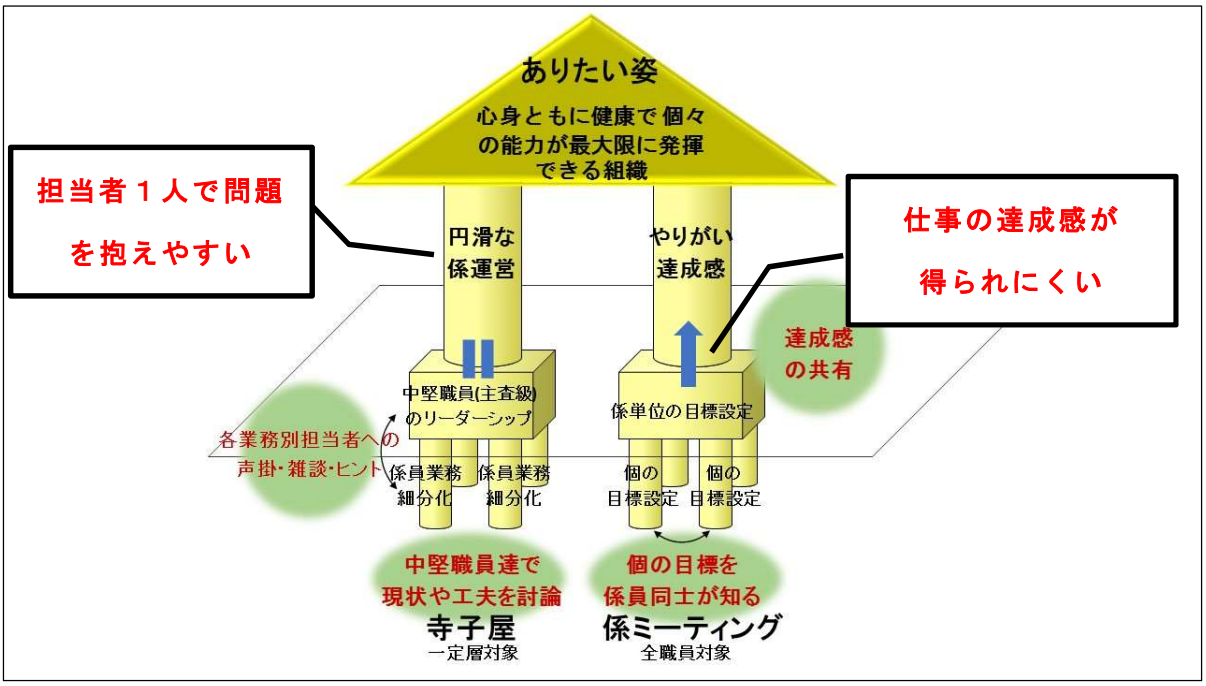
第４章　ありたい姿へ向けたアクション

組織の現状分析の結果（p12）を踏まえながら描いた、ありたい姿を実現するためには様々な課題があるが、我々は次の２つの課題に絞って、今年度の取組とした。

その２つとは「仕事の達成感が得られにくい」、「担当者１人で問題を抱えやすい状況にある」という課題であり、既存のスキームを利用しながらこの２つを突破するため「係ミーティング」、「集まれ、主査！」の２つを柱として、アクションを検討した。

実施するまでの詳細の検討については、先輩マネ友にも相談を重ね、人事研修関係者とも度重なる調整を行っていった。





１　係ミーティング

（１）現状分析から見えてきた課題

現状分析の結果、「仕事の達成感が得られにくい」という状況が、特に若手職員との対話から見えてきており、これを一つ目の課題とした。

組織目標があるが、課単位と大きく、また作成プロセスに携わっていないため、自分に落とし込めておらず、達成感が得られにくいのではないかという現状把握に至った。

また、特に市役所という職場は、自分の今の仕事が、市民にとって、はたして良い結果をもたらしているのかどうか、直感的には判りづらいと思われる。

例えば許認可として、出来るだけ緩和していく場合、市民は嬉しい顔をするかもしれないが、社会や都市の秩序は下がっていく。或いは、出来るだけ厳しい基準にしていく場合、認められなかった市民も多くなるが、秩序は上がっていく。

自分が頑張ることで、市としてプラスとなっているのか判りづらく、達成感に直結していかない。しかし、行政サービスの提供を業務とする係員、ルールに基づいて規制することを業務とする係員、それぞれは、係のトータルとしては、ある一つの目標達成を目指しているはずである。

（２）アクションの狙い

まず、最も身近な単位である係において、個々の職員が作成プロセスに携わり、自分達事として捉えられる係目標を設定し共有することを考えた。

このことにより、以下の効果を期待した。

①組織の中での自分の仕事の位置づけがより明確にできる。

②身近な目標にすることにより、達成度合いが分かりやすくなる。

③目標を共有することで、係としての一体感が育まれる。

しかし、全庁的に係目標の設定を投げかけるには、現状から鑑みると唐突であり、また、やらされ感が先行してしまう。

まずは、係のコミュニケーションを目的としたミーティングにおいて、コミュニケーションの活性化という目的を大きく外れない範囲でテーマを設定し、はじめの一歩とすることとした。

【平成 30 年 12 月　係ミーティングテーマ】

「来年も続けていきたいこと　～実は「これ」が私のライフワークなんです～」

公私を問わず来年以降も継続していきたい、頑張っていることや心掛けていることについて、係内で共有する。頑張っていることを語り合うことで、その人の持っている背景や価値観、人柄を知ることができ、その上で、考え方や仕事の進め方に違いがあることをお互いに認め、理解していくことが、今後の係内のコミュニケーションを円滑にし、共通の目標を見出す土壌を醸成する。

【庁内発刊 Switch への掲出】Switch19

（３）結果及び考察

庁内をはじめ、支所や図書館、小中学校や水道局、病院、消防機関など、８４の係で係ミーティングが実施された。

話し合われた結果については、所属を匿名として内容を確認させていただいたが、殆どの職員が、ポジティブな意識を持ってライフワークを考えていることがよく判り、「心のリフレッシュ」や「体の健康への配慮」についての内容が全体の約８割に

上っていた。

ライフワークについての対話で、お互いの人柄や価値観を知り、理解しあうことは、地道ではあるが大切なはじめの一歩であり、実施後の声から判断すると、一定の成果は上がったと考えられる。

これを皮切りに、一層、係内のコミュニケーションを深め、係の目標設定などへ向けた雰囲気づくりに繋げていただけるよう、次なる Step を期待したい。

なお、多くの職員の関心事が、我々の目指すありたい姿のキーワードである「心身ともに健康」にあることが確認できたことは思いがけない収穫であった。

各所属の報告から

◆話し合いの内容（一部抜粋）

- 健康管理のための運動
- 早起き/朝の時間の活用
- 運動不足を感じたので、縄跳びを始めた
- 読書を新たなライフワークにしたい
- 体力づくりでウォーキングを始めた
- 羊毛フェルトや料理など、余計なことを考えずに熱中できるのでリフレッシュ
- 弁当作りをがんばりたい
- 城と温泉を目的とした旅行

◆実施後の感想（一部抜粋）

- 日ごろお互いについて知っていること以外の一面を知ることができたり、情報交換できたり、共通した興味があることなどで話が弾んだ。
- 係の枠を超えて、円滑なコミュニケーションを取ることができた。
- 普段は窓口もあって盛り上がれないが、距離が大分近くなった。各個が配慮したい事も自然な対話の中で聞けて有意義なものとなった。

コラム　～係ミーティングテーマに悩む～

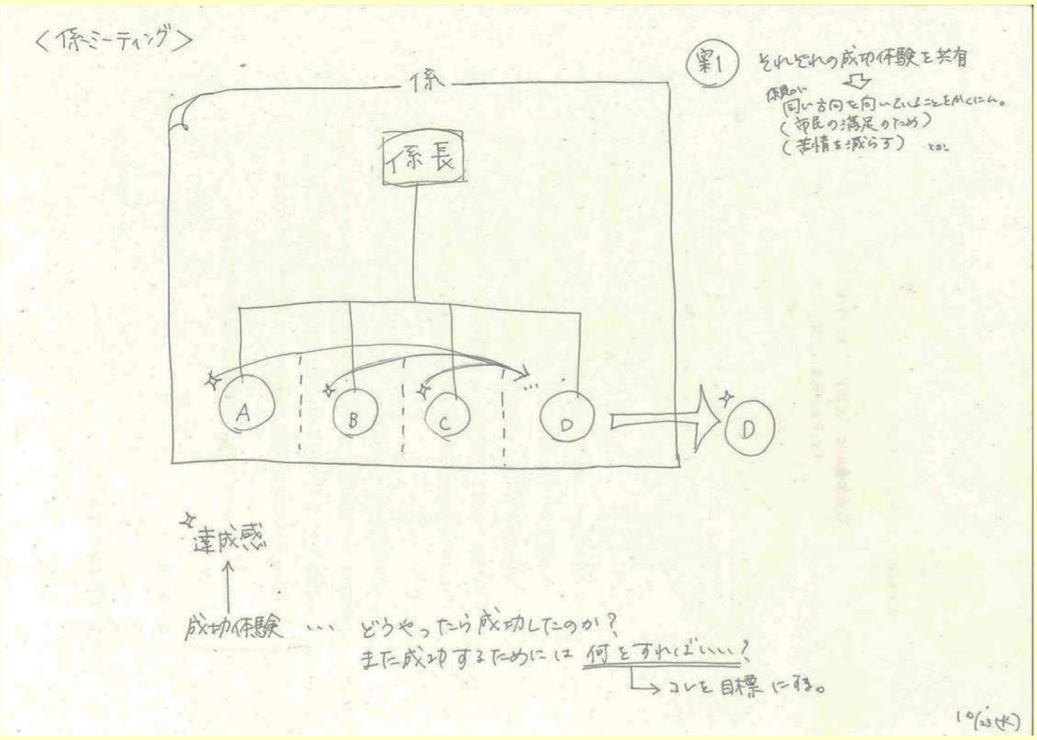
20 年後のありたい姿を導き出した後、アクションプランのひとつとして係ミーティングのテーマを提供することになったものの、何をテーマにしてどのようにアプローチするかに悩みました。

「係単位での目標を設定し、それに向かって一丸となれたら仕事の達成感が得られるのでは？」という思いから、それにつながるものになるようテーマを考え始めましたが、堅いイメージのものだとやらされ感が出てきてしまうし…ということで、段々と柔らかいものに変えつつ、いくつか候補を挙げてみたりもしました。

提供したテーマについては、人事部門である職員課が発行している庁内広報の「Switch」に掲載していただくほか、庁内 LAN の掲示板にも掲示されましたが、そこで「人材マネジメント部会参加者の取り組みの一環です」ということを出すか出さないかについても迷いました。

結局、我々の取り組みの経過報告も兼ねて人材マネジメント部会からのテーマ提供であることを明示しましたが、これを機に庁内で他の職員から「頑張ってるね」等の声をかけてもらえることになり、我々のモチベーションアップにもつながったのでした。

【考えるときに描いたポンチ絵】



２　集まれ、主査！

（１）現状分析から見えてきた課題

現状分析の結果､｢担当者１人で問題を抱えやすい状況にある｣を課題としたのは、次のような背景が見て取れたからである。

兼務職や自ら業務を持つなど、マネジメントに専念するには忙しすぎるといった管理・監督者の状況に加え、業務が細分化され一つの業務に担当者１人であり、担当者以外に業務に精通した職員がおらず、一人で問題を抱え込みやすい状況が生じている。

このような状況において、仕事の基本が身に付いており、異動を数回経験し、庁内に人脈もある中堅職員が自らの担当業務以外に円滑な係運営の一端を担うといった役割が期待されるが、当事者である中堅職員はどのように考えているかが不明である。

（２）アクションの狙い

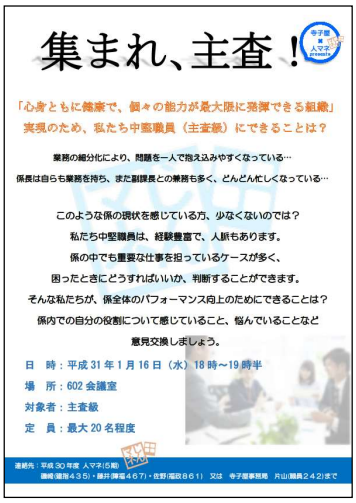
係長の直下である主査を対象とし、係内での自分たちの役割などについて、普段からどのようなことを考え、感じているかを共有する。

そのうえで、自分たちが係内でどう立ち振る舞ったら良いかを話し合うことで、実は係運営のキーパーソンになるべきだという意識の芽生えを目的とする。

（３）アクションの様子

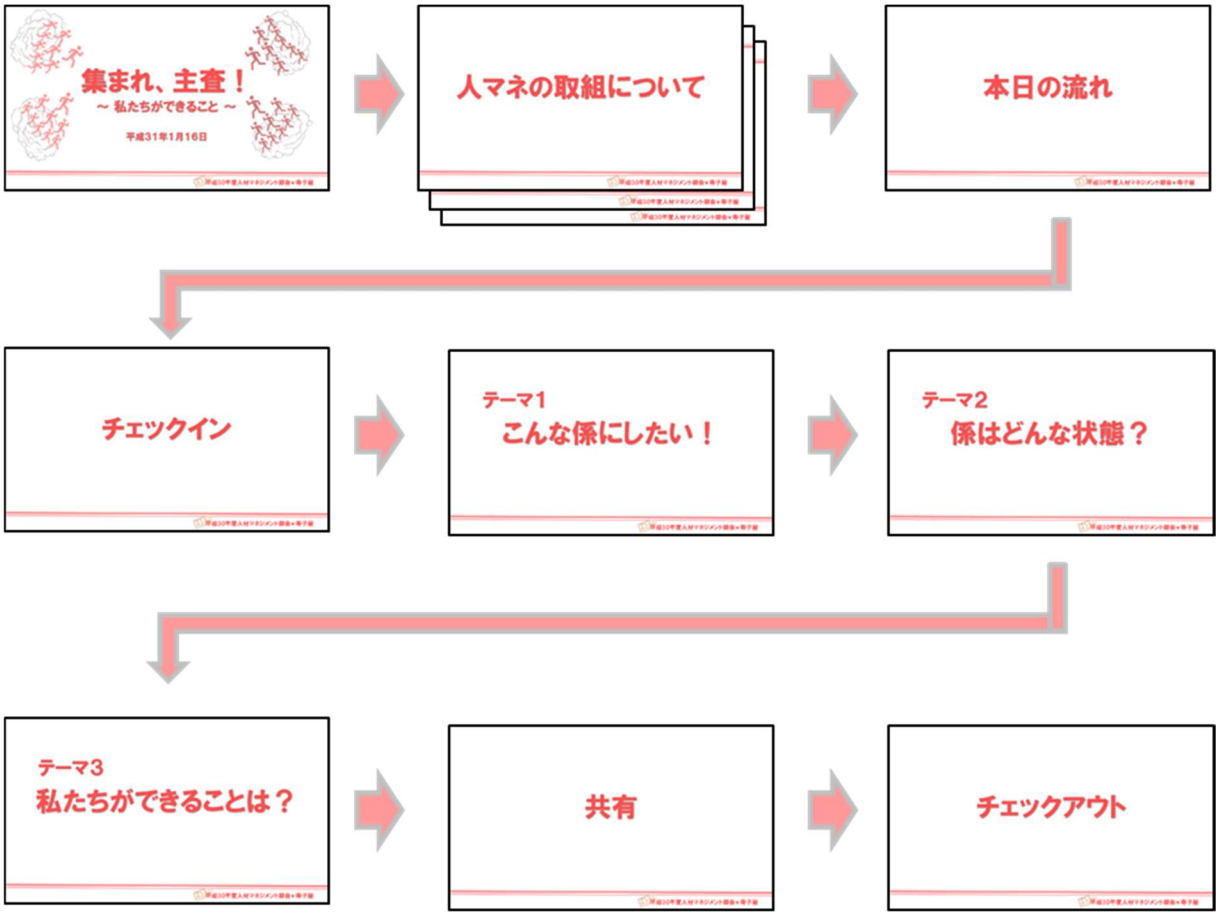
ア　募集について

既存のスキームである寺子屋の枠組みで、時間外の時間帯に設定して募集を行った。庁内ＬＡＮへの掲示のほか、幹事団のアドバイスをもとに、先輩マネ友への直接の声かけを行ったところ、１１名の応募があった。

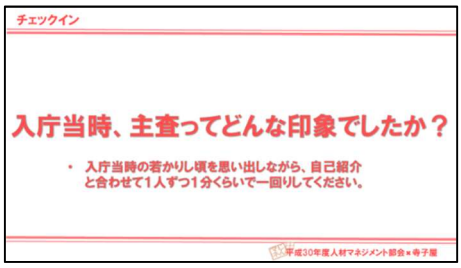


【庁内公募の案内】

イ　ワークショップの流れ



（ア）人マネの取組について～チェックイン

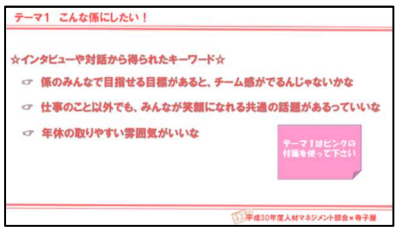


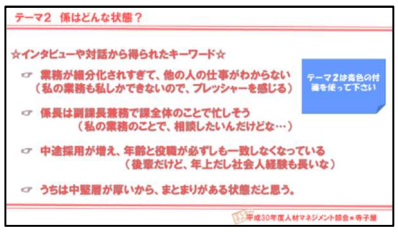
集まった参加者に対し、人材マネジメント部会や今年度の取組、このアクションを行うに至った経緯や狙いについて説明し、これから行うことについての理解を深めてもらった。その後、本日の流れを説明し、チェックインへと進んだ。チェックインテーマを「入庁当時、主査ってどんなイメージでしたか？」に設定することで、入庁当時、自分たちが抱いていた主査のイメージを思い出し､いまその立場である自分と当時抱いていたイメージについて考えてもらうことで、テーマに入りやすくなると考えた。

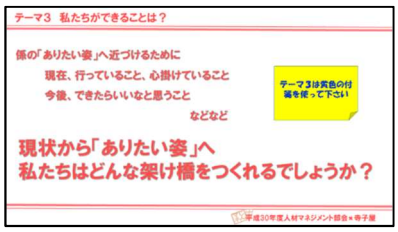
（イ）グループワーク（テーマ１～テーマ３）

最初のテーマを理想の係像とし、次のテーマで係の現状に話しあってもらい、理想と現状のギャップが見えてきたところで、そのギャップを埋めるためには自分達中堅職員は、何をすべきか、何ができるかを考えてもらうことを意図した流れを設定した。

また、グループワーク中は各テーマに関して、これまでのインタビューから得られたキーワードをヒントとしてスクリーン上に映し出し、議論の補助となるようにした。







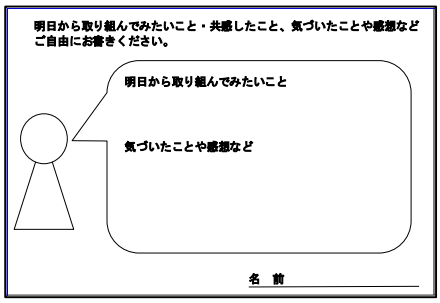
（ウ）共有

今回は２グループであったので、結果の共有は発表という形ではなく、各グループのテーブルに集まって、そのグループの誰かが話し合いの経緯や結果を説明するという形をとった。

こうすることで自然と輪になって全員の顔が見渡せ、一体感が得られるとともに、質疑や補足説明も行いやすくなり、更なる議論の深まりが期待できるだろうと考えたからである。実際、質問や意見、感想などが飛び交う場面が見られ、お互いの共感できるところなどを確認することができた。

（エ）チェックアウト

チェックアウトとしては、各グループ内でグループワークの感想を共有した。加えて、全体共有としてコメントシートを用意し、感想や他の参加者に伝えたい事などを記入してもらい、後日、その内容を参加者で共有した。



（４）結果及び考察

参加者の募集については、対象の全職員に直接声掛けをするのは困難であるので、興味を持ってくれそうな職員へ直接声掛けをしようとする案もあったが、声を掛ける職員の選定の難しさや、声を掛けなかった職員が疎外感を感じてしまう恐れがあった。これに加え、今後の参考にどれくらいの職員が自発的に参加表明をするのかを知りたいということもあり、先輩マネ友へは直接声掛けを行い、それ以外は庁内ＬＡＮによる応募という形になった。結果、参加者１１名の内訳は先輩マネ友１０名、応募者１名という結果になった。

お互いに同じような立場の職員が集まっているので、共感する部分が多く、建設的な意見交換ができたと感じた。その中で、日ごろから自分の業務だけでなく、周りの職員の事も気にかけており、それぞれ係運営について普段心掛けていることや困りごと、もっとこうしたいという想いを共有できた。

今回は、組織運営等について意識を持っている先輩マネ友が中心となったメンバーで行ったため、意見交換が活発に行うことができた側面がある。これに加え、直接声掛けをせず、自主性に任せた庁内ＬＡＮによる応募が１名だったことについては、中堅職員がこういった問題意識を持ちえてないのか、あるいは、テーマや日時設定及び募集方法など、我々の運営手法に問題があったのかのどちらかであると考えられる。

第５章　まとめ

１年間を通じ考え、行動したことを振り返りながら次年度以降へ向けた方向性を次に示してまとめとしたい。

１つめのアクションである「係ミーティング」については、各係から上がってきた報告から判断すると、係内のコミュニケーションの円滑化に寄与したという我々の狙いを感じ取ってくれた声も少数ながらあった。今後は、コミュニケーションが醸成された先にある、係目標を全員が実質的に関わりながら作ることのできるような取組を進めていきたい。

２つめのアクションである中堅職員の意見交換会「集まれ、主査！」では、マネ友が中心の参加ではあったが、想定以上の意見交換がされ、参加者の満足度も概ね高く、手ごたえを感じることができた取組であった。

今後は、部会に参加する前の我々と同じように、普段、組織全体に目を向ける機会の少ない職員に参加してもらい、中堅職員の役割、組織全体や組織改革について考えるきっかけの場を提供する役割が求められていると感じる。

そのため、テーマ、開催時間や参加者の募り方などの主催側の運営方法について修正を加え、職員に興味をもってもらい、参加する職員を増やすことで、組織について考える中堅職員を増やしていきたい。

人マネに参加し、組織改革に取り組んできたこの１年間の何よりの成果として挙げたいのが、参加した３人が組織というものに目を向けるようになったことである。通常業務では目の前のことから、せいぜい部内、または仕事上関係のある部署にしか目がいかなった。そのような中、小田原市という組織全体を俯瞰し、この組織のあるべき姿を描き、どうすればそれが実現できるのかを考えることで、今までにない視点や視座を得るきっかけになったのが、３人にとっての大きな財産である。

付記　個々の想い

○建築指導課　　磯崎　修一

人材マネジメント部会の取り組みを進めるにあたり、はじめは具体的にどう進めていくべきか、正解があるものではないため、仲間と暗中模索の状況でした。

組織は、このまま行くとどうなるのか、自分事として考える機会は、通常の業務ではあまり無かったが、自分の会社を、一歩引いた目で見る時間を与えて頂き、とても有意義でした。

今ある環境を、この状態で、進むしかないのだと、今までは無意識にそう思っていたが、全国の事例や、意気込みのある地方公務員の活躍を見て、変えることは出来るものであり、職場で自分の関連していること以外にも、しっかり目を向けたとき、変わることが必要な状況であることにも気付いていった。

誰が変えるのか。それは自分達であり、その手法は・・・一緒に考える人が増えていくほど、未来が明るく見えて・・・。

答えを出す瞬間より、その過程で得たものや、生まれた勢い、そういうものをこれからも大切に、忘れないように、地道に進めていきたいと思いました。

○障がい福祉課　　藤井　純

とにかく考えっぱなしの１年間であったというのが、率直の感想です。人マネの集まりがなくとも、通常業務のふとした瞬間に、「対話」や「ありたい姿」などという言葉が頭に浮かんできたりもしました。

今までの私は出来るだけ考え、最短の道を見つけてから行動を起こしてきました。しかし、部会では動きながら考え、周りを巻き込んでいくことが重要であると、幹事団からもアドバイスを受け、動きながら考えようとしたつもりですが、今振り返ると、もっともっと頭より先に行動することができた場面があったと思っています。

でも、部会に参加することで、困ったこと、こうしたいということを声に出し、周りを巻き込む感覚というのがなんとなく掴めたと感じます。今後も、周りを巻き込むことを意識しながら仕事をし、それが大きなうねりとなり、影響を与えることのできる職員になっていきたいです。

今までの自分とは、少し異なる考え方や行動を取る一歩を踏み出す勇気を、部会

の参加を通じて、いただきました。

○福祉政策課　　佐野　菜穂子

部会参加が決まり、参加し始めた後もつい最近まで「私はこれを最後までやり遂げられるのか！？ほかの二人に迷惑をかけるのでは…」と不安に思うことが多かった気がします。

これまで窓口系の仕事が多く、未経験であった「組織全体を考える」という類のことに対して苦手意識もありましたし、小さい子供がいることもあり、時間外勤務を多くせずにできるのかという懸念もありました。更に、長期間の育児休業から復帰して間もないことと、人事異動が重なってしまったことも不安要素になったと思います。

しかし実際に始まってみると、もちろん通常業務に加えて時間を割くことにはなりますが、所属課の皆様のご協力もあり、時間外勤務をすることもなく無事に活動を続けることができています。

今回の部会参加で経験した、これまで考えたことのないことを考えること、これまで見ていたものを違った方向から見ること、市役所の外へ出て幹事団や他の自治体職員と交流すること…全てが今後仕事をしていく上での大きな糧となることを確信できるものでした。

この論文の完成をもって活動は一区切りとなりますが、今回の研究や取り組みについて考え続けることを何かしらの形で続けていければと思っています。

また、次年度以降の部会の参加には、子どもがいる女性職員にもぜひチャレンジしていただきたいです。職場でも家庭でもやることがたくさんあって自分の時間がなく、ゆっくり物事を考えている暇がないという人がほとんどだと思いますし、私も不安が大きかったですが、一年間の活動を終えた今は「私ができたんだからできる！」と胸を張って？言いたいです。

最後になりましたが、貴重な経験をする機会を与えてくださり、何度も相談に乗ってくださった職員課人事研修係の皆様、度重なる出張や就業時間内の打ち合わせに快く送り出してくださった福祉政策課の皆様、お忙しい中インタビューやアクションプランにご協力くださった先輩方、歴代マネ友の皆様に感謝申し上げます。