

平成30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

秦野市共同論文

“秦野市の未来を想い、自分事として考えることができる組織”
～職員「おもい」が実現される職場～
～経営層の考えが見える職場～

平成31年3月14日

秦野市役所 第7期

文書法制課 山口 高志

国県事業推進課 三宅 翔太

資産経営課 大野 亜寿美

目次

1	はじめに	・・・	1
2	活動の経過	・・・	1
	(1) 現状把握		
	ア キーパーソンヒアリング		
	イ アンケートの実施		
	ウ マネ友とのダイアログ		
	(2) ありたい姿の設定		
	(3) アクシヨンプランの設定		
3	作り出した変化	・・・	6
	(1) マネ友オフサイトミーティングの実施		
	(2) 人事課とのダイアログ		
4	次年度に向けて	・・・	7
5	感想	・・・	8
	山口		
	三宅		
	大野		
6	資料		

1 はじめに

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。）に参加し、1年間をかけて、自分たちの市役所の現状調査、将来ありたい姿の設定、その実現のためのアクションプランの検討を行ってきた。

市役所の現状調査を進めていくにつれ様々な問題が提起されたが、私たちはその中でも、職員一人ひとりが抱え込んでいるおもいを発信し、共有できる場が無いことに焦点を当てることにした。そして、20年後のありたい姿として、“秦野市の未来を想い、自分事として考えることができる組織～職員の「おもい」が実現される職場、経営層の考えが見える職場～”という目標を設定した。

目標の設定に当たっては、職員同士のおもいを共有し、横の繋がりを強化するだけではなく、経営層のおもいを職員全体へ共有し、その考えや市の経営の方向性を明確にすることも必要だと考え、上記のような副題も付け加えた。

人材不足や業務の複雑化が進み、今までの市役所のあり方を見直すことが迫られている現在、自治体では、自ら考え行動する職員が求められている。

また、縦割り行政から脱却し、部局を跨いだ施策を実行していくためには市役所全体の一体感を強めていくことが必要だ。そのためには、今回設定したありたい姿を実現することが必要だと考えている。

2 活動の経過

平成30年4月18日から平成31年1月25日までの間に、計5回の研究会へ参加した。研究会では、幹事団や他自治体との対話を通して、ダイアログの手法や自治体経営に必要なことなどを学ぶとともに、将来ありたい組織の姿とそのために取り組むべきプランの模索を行った。

(1) 現状把握

組織の問題点を洗い出し、効果的な解決方法を見出すためには、過去の失敗の経過や現状を把握することが必要である。そのため、まずは次の手法により、現状把握を進めた。

ア キーパーソンヒアリング

現在の秦野市と30年前の状況、そして、このまま特に何もせず30年後を迎えた場合の状況について複数名に聞き取りを行った。

その中で、財政難や施設の老朽化など複数の問題点が挙げられたが、

中でも「庁内のコミュニティが薄くなった」「ドライな職員が増えた」など、コミュニケーション不足を問題として挙げる職員が多かったため、次のとおりアンケートを実施し現状の掘り下げを行った。

イ アンケートの実施

過去に部会に参加した職員（以下「マネ友」という。）に対して、庁内のコミュニケーションに関するアンケートを実施した（アンケートの質問内容及び集計結果は参考資料を参照）。

集計の結果、個人による、組織やコミュニケーションに関する捉え方の差異が明らかになった。コミュニケーションの充足度合いに関しては、自分が必要と感じている範囲内で十分なコミュニケーションが取れていると回答したのは30%に留まっていたほか、自由記述欄には、「業務以外において職員間の繋がりが薄い一方で、他部署とのつながりや移動先の間人間関係について意識している職員は多いと感じている」との回答も寄せられた。

そして特筆すべきは、必要なコミュニケーションがとれていないと回答した人の全員が、コミュニケーション不足により業務に支障が生じていると回答していることだ。これは大きな問題であり、コミュニケーション不足は、業務効率の改善のために取り組むべき課題といえる。

一方で、今回のアンケートでは、業務に必要なコミュニケーションの域を超えてしまうと、かえって馴れ合いになってしまう可能性も指摘された。指摘のとおり、職場において過剰にコミュニケーションを深める必要は無く、一定の線引きは必要だ。

では、業務に必要なコミュニケーションとはどの程度のことを指すのか。そして、どうすればコミュニケーションは深まるのか。その答えを探るため、次にマネ友とのダイアログを行うことにした。

ウ マネ友とのダイアログ

本市では、部会に第7期まで参加しているため、1期に1名を目安にダイアログを行った。

ダイアログは、過去の研修における取組内容及びその結果と、コミュニケーション不足に関することとの2点について行った。前者では、過去に扱ったテーマの内容、問題を掘り下げた方法、計画の実行に当たって上手くいかなかった点や障害となったことはあったかなどについて話し合い、後者では、コミュニケーション不足によってもたらされる業務

上の支障や交流を深めるための効果的な手法について話し合った。

当初はこちらで準備した質問に関して順次ダイアログを行い、1時間程度で実施終了することを想定していたが、どの対象者も話し合う中で次第に熱を帯びていき、自らの抱えている問題意識や提案などを語るに至った。私たちはそれを受けて、知らなかった一面に驚き、対象者に対する理解を深めるとともに、これこそが、職場において必要なコミュニケーションだという気づきを得た。

皆、組織に対して何もおもいを抱いていない訳ではなく、話す場所と機会が無いだけであり、おもいを表に出せず実現できないことが、ひいては組織の問題を自分事として捉えられない職員を作る土壌となっているのだ。

おもいを表に出す場を設け、一人ひとりが何を問題として捉え、どう改善したいと考えているのかを共有することができれば、職員間の相互理解を深めると同時に、組織の問題を自分事として捉え、真剣に考える職員を増やすことができるだろう。

ただし、横の繋がりを強めただけでは市役所の力を最大限引き出すには不十分である。職員が一丸となって同じ方向へ進んでいくためには、経営層の意見を職員全体へ浸透させることも必要だ。

そのため、私たちは“コミュニケーション”を、「一人ひとりのありたい姿（おもい）と、実現のための提案（考え）の共有」と定義づけ、ありたい姿の設定へと移ることにした。

(2) ありたい姿の設定

これまでの現状把握を基に、20年後のありたい姿を、「秦野市の未来を想い、自分事として考えることができる組織」とし、具体的な目標として「職員の「おもい」が実現される職場」と「経営層の考えが見える職場」とを掲げた。そして、そのプロセスとして、それぞれ数年後までに次のような状況を創ることとした。

ア 「職員の「おもい」が実現される職場」の実現

1年後 「おもい」を語り共感できる環境がある。

3年後 共感された「おもい」が実現する。

5年後 「おもい」を実現するプロセスが組織内に組み込まれている。

これはまず、一職員が組織や職員のあり方などについて考え、おもうところがあつたとしても、自分が担当する業務に直接関わりがないこと

については表に出せるような場が無く、そのような機会がない、という現状を変える必要がある、と感じたことから、職員同士がそういったことを語り合える場をつくることがスタートだと考え、1年後の目標に設定した。

そして、その場でおもいを吐き出すだけでなく、自分以外の職員と語り合うことで具体的に考え、組織をより良い方向へ導くためのアイデアに昇華させ、かつ、それが実現することでおもいを形にし、組織の中で成果として残す、ということを3年後の目標とした。

最後に、どんなに組織にとって良い取組ができたとしても、それを実施したことに満足してしまい、継続しなければほとんど意味がなくなってしまうため、この「おもい」を実現する取組を、組織の仕組みとして定着させ、かつ、PDCAサイクルを機能させることが必要と考えたため、5年後の目標を「プロセスを組織内に組み込むこと」とした。

イ 「経営層の考えが見える職場」の実現

1年後 経営層の「おもい」が発信される。（見える）

3年後 経営層の「おもい」が共有され、業務に反映されている。

5年後 組織としてのビジョンが一致し、実践できる。

これは、職員の組織に対してのおもいは大事だが、その方向性が組織の目指す方向と異なってしまえば意味がない、というところから、一人ひとりのおもいの形成はまず、組織全体のおもいがあるもの、という視点から取り入れた内容となっている。

まず、経営層がそのおもいや考えを発信し、それを理解したうえで、職員一人ひとりが、その実現のためにどうすればいいか、ということを考えることが必要だと考えた。さらに、現状ではあまり経営層のおもいや考えに触れることが少なく、ともすれば一人よがりなおもいとなってしまうことを防止するためでもある。

そこでまず、1年目の取組として、「経営層のおもいの発信」を挙げた。現状では、特に決まった形で経営層が職員一人ひとりにそのおもいや考えを発信する仕組みは無く、直接それを知る方法は皆無と言っている状況である。これを変えるため、何らかの形で経営層から職員一人ひとりに発信する仕組みを整えるのが、1年目の取組である。

そして、それはただ発信するだけでなく、それを知った職員がそれぞれの日々の業務に反映させ、経営層と同じ方向を向きながら組織につい

て考えてこそ、より現実的で、効果的な取組となるものであるため、それを3年後の目標として掲げた。

さらに、それを所属部署レベルで実践し、個々の業務に反映させることから、組織としての仕事に経営層の意識に基づく統一された意思をもって取り組むことができるようになることを、5年後の目標に設定したものである。

(3) ありたい姿の実現に向けたアクションプランの策定

(2)で示したありたい姿を実現するための方法として、次の3つのアクションプランを実施することとした。

ア マネ友の組織化

ありたい姿を導き出す前の現状把握の取組の中で、マネ友とダイアログをした際、組織や仕事に対してさまざまなおもいを抱えているが、それを吐き出す場が無い場合、おもいがあっても行動に移しにくい、ということに気づいた。さらに、ダイアログを実施したマネ友7人の全員が、とても強いおもいを持っていることが分かった。これらのことから、まず、「職員の「おもい」が実現される職場」の実現のために、強いおもいをもったマネ友達を巻き込むことを考えた。

また、秦野市のマネ友は、縦の繋がりが非常に弱く、その取組も毎年、バラバラであることも分かった。せっかくマネ友たちが良い取組を考え、実践しようとしていても、それが年度ごとに区切られてしまい、継続して行くことが難しい状況にあった。このような現状を変え、マネ友としてのまとまりを作り出し、それを繋げていくこと、また、それぞれのおもいを吐き出す場をつくりだし、それを広めていくための足がかりとする取組が必要だと考えた。マネ友の組織化は、足がかりとしてマネ友のみで構成することを前提としているが、最終的には誰でも参加できる集まりにしたい。

イ 職員掲示板の設置

職員掲示板の設置は、アのマネ友の組織化とは異なり、誰もが参加できるスペースを作るための取組である。当然、マネ友以外にも、組織や仕事に対しておもいを抱えている職員はいるはずであるが、まずそれを吐き出す場が無いことは、これまでに述べたとおりである。しかし、そのような場があったとしても、自主的にそのおもいを場に届ける、というアクションをとることは、なかなかハードルが高いのではないかと感

じたため、誰でも気軽におもいを発信できるような仕組みが必要ではないかと考えた。そのような職員のおもいを拾い上げ、後にアで作られた組織の中へ取り込むための取組にしたい。

ウ 庁内広報・市長ツイッターの実施

この取組は、(2)ありたい姿のイ「経営層の考えが見える職場」の実現のための取組である。現状では仕組みの無い、経営層の考えを発信するための手段として、庁内広報と市長ツイッターの実施を検討する。現在、秦野市の互助会（秦和会）の取組として、新採用職員の顔写真やコメントを掲載する庁内広報紙が作成されている。これの経営層版を作成し、そこでおもいや考えを発信することで、誰もが読むことができ、そのおもいを日々の業務に生かす足がかりとすることができるのではないだろうか。

また、特に市長については、それだけではなく、日々の動向や感じたこと、考えたことを発信してもらうことにより、職員がよりリアルに、身近にそのおもいを知ることができるのではないかと考える。

3 作り出した変化

(1) マネ友オフサイトミーティングの実施

マネ友の組織化に向けて、平成30年11月15日に第1回オフサイトミーティングを実施し、13名が集まった。目的としては、今までマネ友内での交流や繋がりが無かったため、そのような場を設けた場合、どのような反応となるかを確認し、マネ友との今後の交流を図るうえでのきっかけとするためのものだった。オフサイトミーティングを行ってみると、マネ友が、自分たちが部会に参加していた時のことや、「秦野市」についての考えなど多くの「おもい」を語っているのが印象的だった。

また、このオフサイトミーティングには、マネ友として様々な部署の職員が参加したが、業務上のつながりを見つけられることができ、このような場を設けることで、業務効率を上げるためのコミュニケーションが図られることになると感じた。

さらに、3月中に第2回オフサイトミーティングを実施予定である。1年間の取組を通じて、現状の秦野市についての分析を行い、アクションプランを定めた経緯の説明と、「マネ友の組織化」についてのダイアログをしたいと考えている。あくまでも今年度の取組は終わっていない。そのため

にも、マネ友を巻き込みながら、自分たち3人が次期部会参加者と来年以降も関わっていくことの方法についてもダイアログをしていきたいと考える。

(2) 人事課とのダイアログ

1年間の部会での活動の報告及び今後の3つのアクションプランの展開について、人事課とのダイアログを3月中に実施予定である。

活動の報告については、この論文を元に分析した秦野市の現状と、それにより導き出した「ありたい姿」へのアクションプランについて報告をする予定である。

また、3つのアクションプランの展開については、人事課とのダイアログにより、より良いプランへとブラッシュアップしていきたい。

その中でも「組織化」については、今後も継続して「おもい」を持ち続けるために不可欠なものである。1年間部会に参加した私たちやマネ友は、全国の職員や部会運営幹事団とダイアログを重ね、物事の見方や考え方を学んできた。秦野市をより良いまちとするため、「おもい」を持っているだけでなく、生かすことができる組織を作って行きたい。

そのような好例として長野県塩尻市が挙げられる。同市は、人事課内の課長、課長代理、担当に部会の経験者が配属されており、積極的に組織改革や研修などに取り組んでいる。さらに同市は、私たちがアクションプランとして提案した「組織化」を実践しており、これまで部会へ派遣した全6期の経験者が所属する庁内検討会がある。これは新しい事業の検討や制度の運用などを検討するための組織であった。

このように部会を経験して様々な視点で物事を考え、本市へのおもいを持った職員から成る組織を業務運営に生かしている自治体がある。本市としてのマネ友の組織について、ダイアログを重ねて実現に向けて取り組んでいきたい。

4 次年度に向けて

今までのマネ友との繋がりを継続していくことに加えて、新しいマネ友との繋がりを持っていきたいと考えている。

これまで秦野市として、今期まで7期、部会へ参加をしてきた。マネ友の研究活動により、「次世代アカデミー」とよばれる次期幹部職員の研究会の開講や、職員の内部研修へのダイアログ導入など、部会での研究成果として

運用されているものもある。

しかし、部会参加当初は「この部会で何を学んでくるのか」「秦野市としてどのような課題があり、その課題解決のため、どのように1年間部会に参加をするのか」という明確なものが分からなかった。自分たち3人が研究やダイアログを通じて、新たな課題を見つけることは必要なことであるが、7期続く中で「秦野市」としての継続した課題や、課題解決のための活動成果の引継ぎがなされないまま、ゼロからの次期部会の派遣となっているように思う。今年度の取組から、全7期の派遣の中で単年度での取組ではなく、「マネ友」そして人事課を取り込んだ市全体の研究として進めていくことが望ましい部会ではないだろうか。まずは次年度への引継ぎと自分たちも「卒業」ではなく「熱を保温しながら」継続する取組に関わっていきたい。

職員掲示板については、2月より庁内グループウェアが新しくなり、コミュニケーションが図りやすい機能が追加された。今後、職員交流のためのツールとして、運用上のルール作り等の活用方法を検討し、来年度の職員提案制度への提案を目指したい。機能としては、掲示内容に対して、コメントをすることで誰でも閲覧することができ、多面的なコミュニケーションを図ることが可能となった。これにより、「ダイアログ」のような生きたコミュニケーションはできないが、電子版ダイアログのような機能となることを期待している。ただし、SNSなどでも見受けられる無関係な投稿や無責任な投稿が増える恐れもあるため、今後のルール作りや管理方法も検討の余地がある。引き続き、次年度のメンバーとの関わりの中でダイアログを重ね、実現に向けてできる限りの活動を継続させたいと考えている。

5 感想

山口高志

部会へ参加した1年間は、さまざまな気づきの場であったことを、改めて感じる。自分の中で最も大きな気づきは、マネ友とのダイアログで感じた、職員の職場への「おもい」、マネ友の部会への「おもい」など、様々な人が様々な「おもい」を秘めてしまっていることであった。そのことに気づかせてもらえただけでも、部会で活動させてもらえたことは、良い経験であったと思う。そして、その秘めた「おもい」を具現化していくことが、我々のテーマであると感じた。道はまだ始まったばかりだが、部会での経験をもとに、これからも研究を続けていきたい。

三宅翔太

1年間の部会を通して、様々なことに気づき、当たり前とっていたことへの疑問、改善点、新しい発想、を考えるようになっていく。それは、部会で大切にしている「立ち位置を変える」「ドミナントロジックを転換する」ということを、研究活動の中で意識し行ってきたからである。

また、全国の自治体職員との交流、そして秦野市の現状を深く理解するためのマネ友とのダイアログにより、多くの発見、考え方に触れることができ、「気づき」が「おもい」へと変わるきっかけとなった。

この1年間の活動で得た「おもい」を消さず「保温」するために、次年度参加者とのつながりを大事にして、「おもい」を広げていきたい。

大野亜寿美

部会に参加することで、自分が抱えている前提条件を崩したり、立場や視点を変えて様々な観点から考えたりする癖がつき、視野が広げられたと感じている。

色んな自治体の職員と話すことは思っていたよりも刺激的で、自分の市では考えられない問題や、逆に共感を覚える問題もあり、見識を広げることができ良い経験となった。

この1年の経験は、自分の中に「成長の芽」として蓄えられたと感じている。今後も日常での気づきを大切にして、問題意識を持ち、組織を良くしていけるよう努力を続けたいと考えている。

平成30年度人マネアンケート集計（アンケート送付18人中14人回答）

Q1 あなたのいる職場で、「組織」とは次のうちどれを指しますか

担当（班）	0	0%
課	1	7%
部	3	21%
市役所全体	10	71%

Q2 秦野市役所の仕事をするうえで、十分なコミュニケーションを取り、連携を図る必要があると考える範囲は、次のうちどれですか

担当（班）	1	7%
課	1	7%
部	4	29%
職員全体	8	57%

Q3 Q2で回答した範囲の中で、あなた自身は必要なコミュニケーションが取れていると思いますか

はい	4	30%
いいえ	10	70%

Q4（Q3で「いいえ」と回答した場合）必要なコミュニケーションが取れていないことにより、業務に支障が生じたことがありますか

はい	10	100%
いいえ	0	0%

Q5 所属や階層を超え、職員間で十分なコミュニケーションをとった方がよいと思いますか

思う	14	100%
思わない	0	0%

Q6 あなた自身は、所属や階層を超えて、職員間で十分なコミュニケーションが取れていますか

はい	2	14%
いいえ	12	86%

Q7（5で「はい」、6で「いいえ」と回答した場合）それはなぜですか（複数回答可。回答後、Q8へ）

1 業務が多忙で時間が取れないから	2	14%
2 所属や階層を越えてコミュニケーションを取る場が無いから	7	50%
3 職員が多いので十分にコミュニケーションが取れているとは言えない	8	57%
4 自分は必要だと思うが、他の職員が必要だと考えているか分からない	5	36%
5 その他（ ）	2	14%

Q8 所属や階層を越えて、職員間で十分なコミュニケーションを取る必要があると感じますか

はい	14	100%
いいえ	0	0%

Q9 所属や階層を越えた職員の懇親会（飲み会）があったら参加したいですか

したい	8	57%
-----	---	-----

参加する人によっては、したい	3	21%
したくない	3	21%