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共同執筆論文

２０年後の未来に向けて

平成３１年３月

伊勢原市　企画部　経営企画課　主事　吉田　詩織
総務部　職　員　課　主事　飯嶋　智雄
総務部　情報政策課　主事　大場　康司

目　次

第１章　はじめに 3
第２章　真の課題の見極めと未来に向けたアクションの模索 5
　１　地域、組織を診断する（第１回研究会か第２回研究会まで） 5
　２　対話によって多くの人と共有・共感する（第２回研究会から第３回研究会まで） .. 8
　３　２０年後のありたい姿とそこに向けたアクションプランを模索する。（第３回部会から夏期合宿） 10
　４　ありたい姿とアクションプランをさらに考える（第４回研究会に向けて） 14
　５　これまでの取り組みの振り返り（第４回研究会から第５回研究会に向けて） 19
第３章　これから・・・ 26
　１　１年後に目指す状態とそのためのアクション 26
　２　エピローグ 28
付記 29
参考資料 31
付録 32
　１　若手職員オフサイトミーティング　追撃アンケートの主な結果 32
　２　中間報告時のありたい姿とアクションプラン 34
　３　中間報告にて両副市長からいただいたご意見 35

第１章　はじめに

伊勢原市は、昭和４６年の市制施行以降、首都圏近郊の優れた住環境を有するベッドタウンとして、着実に発展を遂げてきた。近年では、市域において新東名高速道路の開通に向けた建設が日々進められるなど、今、市政施行５０年という節目の年を間近に控え、更なる発展の可能性を秘めながら、大きな変革期を迎えようとしている。

その一方で、近年の市を取り巻く社会環境は、人口減少・少子高齢化の更なる進展や多発する自然災害、破壊的イノベーションの普及による産業構造の変化への対応など、年々厳しさを増している。

また、近年の厳しい財政状況下、「物的資源」「資金的資源」の大量投入が困難な中で、組織を動かすために最も重要となってくるのが「人的資源」であるものの、人的資源についても従来のようなマンパワーの投入、数的充実は難しくなってきているものと認識している。

こうした中、持続可能な行財政運営の実現に向けて、職員の意識や行動の変革を図っていくことを目的に、平成２８年度より早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会へ職員を研究生として派遣しており、職員自らが考える取組の実践を推進している。

平成３０年度の部会は、伊勢原市からの参加は３期生として、企画部門より１名、総務部門より２名の職員が参加した。年齢や在職年数がとても近く、同期入庁者や元同じ所属であったことなどから、多様性という点からは少し不安な面もあったが、自身の特徴を最大限生かした活動に努めてきた。

この論文では、こうした社会環境の変化に巻き込まれながらも、明るい未来の創造に向けて必死に考えた、我々３人の活動の記録や、これから歩んでいく道筋についてまとめたものである。

～人材マネジメント部会とは～

地方分権時代において、職員ひとり一人の意識と行動の変革により、地域が自立して、地域住民の信頼感と安心感をいかに高めていけるかを追求することを目的として設立。部会は単なる座学の研修会ではなく、３つのキーワードを柱とした参加者によるダイアログ（注１）を通じて、ドミナント・ロジック（注２）を転換し、一歩前に踏み出すことを目指している。

▼部会のキーワード（特徴的な視点）

①立ち位置を変える…様々な立場（市長、上司、市民、他課職員等）に立って物事を考える。

②価値前提で考える…事実（現状、自分の経験や知見）ではなく、価値（ありたい姿、そのものの目的等）を前提として考える。

③一人称で捉え語る…自分はどうするのか、何をしたいのかを考え、物事を自分事として捉える。

～平成３０年度研究メインテーマ～

■組織の「現状分析」を重視し、“真の課題”を見極める。

・キーパーソンとの間で深い対話機会を（複数回）得る。

・現在の事象だけでなく、過去の経緯等についても十分に踏まえる。

・経営層や総務部局など、組織経営の“本丸”とも対話の機会を得る。

・仲間を増やす巻き込みを通じて、変革への動きを加速・拡大する。

★この活動そのものが「組織変革」の大きな流れ・うねりをつくる。

（注１）ダイアログ：特定のテーマに関して、ルールのもとに、お互いの意見を聴き合い、理解する行為。対話。

（注２）ドミナント・ロジック：その場を支配する空気、悪しき習慣、固定観念などのこと。

第２章　真の課題の見極めと未来に向けたアクションの模索

１　地域、組織を診断する（第１回研究会か第２回研究会まで）

４月に行われた第１回部会では、電車の遅延などによって開始時間ぎりぎりの到着になったメンバー（I 嶋）もおり、先行きが心配なスタートとなった。

【第１回部会での学び】

対話とは

特定のテーマに関し、ルールをもとに、互いの意見を聴き合う。（話し手は自分がなぜそう思ったか背景を伝える意識。聴き手も相手がなぜそう発言したか背景を聴き取る意識）結果、意見の違いに気づき、理解することで、お互いの相互理解が深まる。

沢山の人間と対話を行い、これまで気づかなかった自分の中のドミナント・ロジック（先入観・囚われ）に気づき、手放す！

伊勢原市ではこれまで２期にわたって先輩マネ友が参加していたこともあり、「対話」という言葉を知っていたが、話を聞いているうちに「なるほどなぁ。」と思っている自分たちがおり、知ったつもりになっていただけだということを痛感した。

地域経営とは

バックキャスティングで考えた、地域をありたい姿の実現に向けて、経営資源を効果的に配分（投資）する。時代の変化に対応し、自らも変化し永続させる。

伊勢原市は目的地（ありたい姿）を共有できているか。その目的地たどり着くために、効率的・効果的に物事を選択・実行できているか。自分自身と組織に当てはめて考えたときに、とても危機感を抱いた。

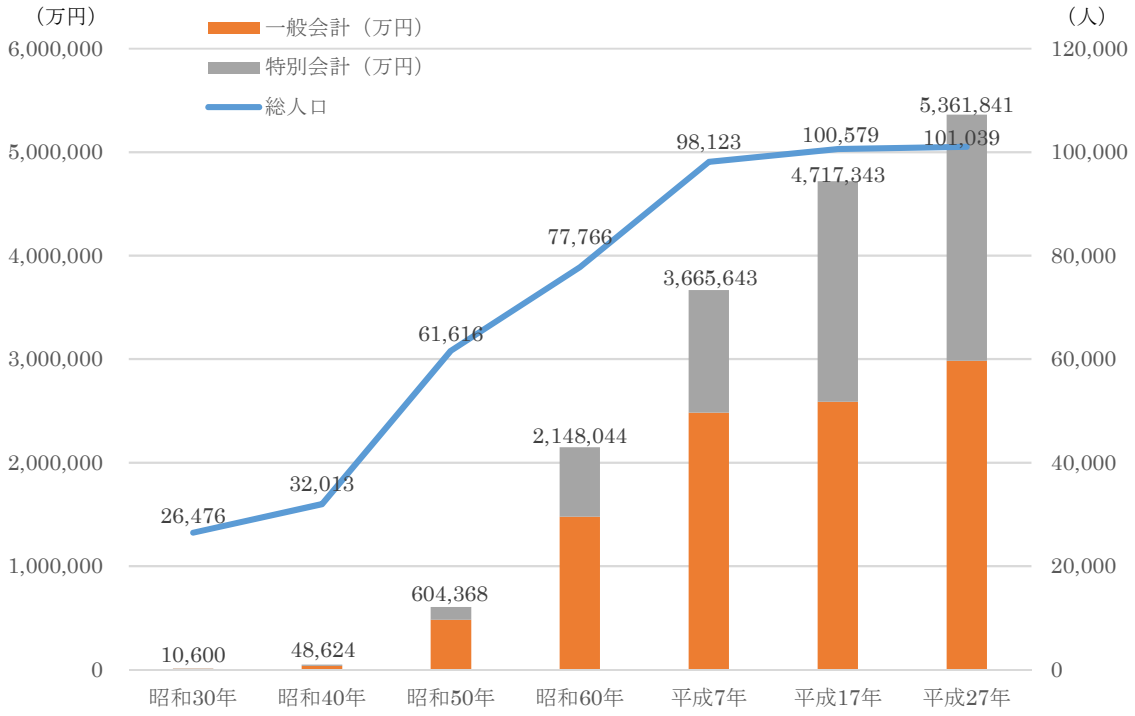
【次回に向けての課題】

地域を、組織を診断する！

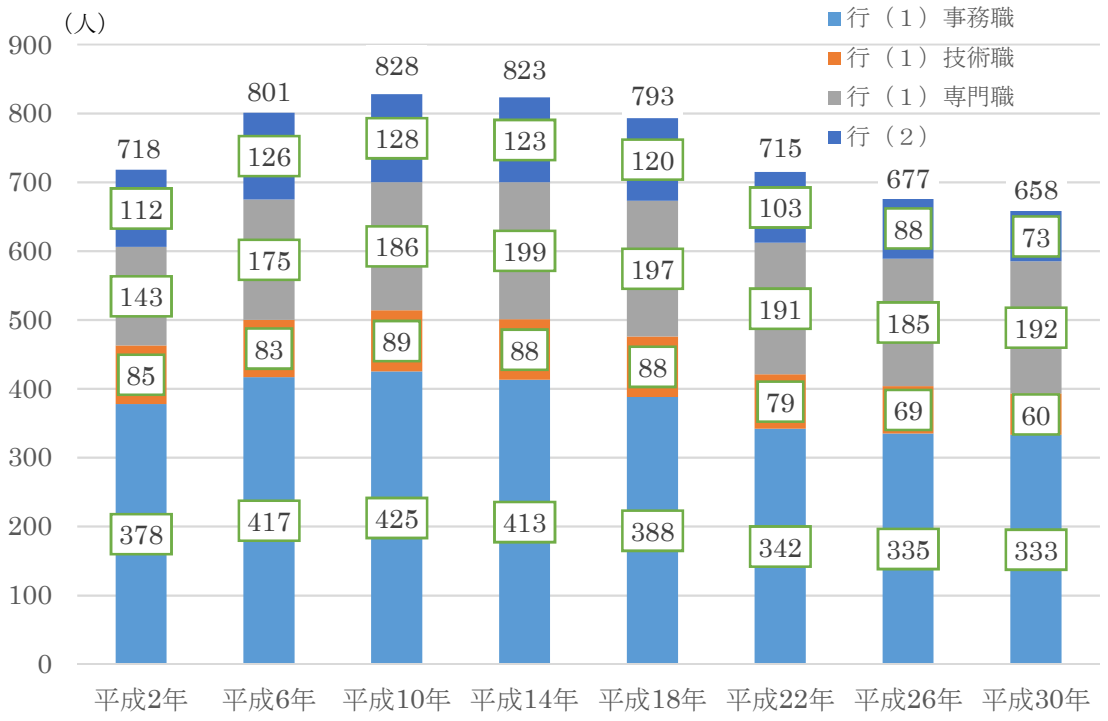
伊勢原市はこの３０年で資源が増えたのか？減ったのか？この流れで進むと、３０年後はどのようになっているか？客観的データと対話によって明らかにする。

【研究会後のアクションと気づき】

まず、経営資源に関するデータの収集を行い、過去からの傾向、将来の動向の検討を行った。収集したデータの一部を図表１・２に示す。



図表１　伊勢原市の人口及び財政規模の推移



図表２　伊勢原市職員数推移

国勢調査ベースで伊勢原市は人口増加しているが、職員数は、平成１０年頃をピークに減少している。また、組織の細分化が進んだ結果、全体として職員１人当たりの業務量増加につながっていると考えられる。

また、今年度参加している３名は、３０年前はまさに生まれたばかりの時代であり、その時代を想像することが難しかった。そこで、３０年前から現在に至るまで、市の職員として尽力し、時代の流れを肌で感じてきた大先輩方であれば、よりリアルな話を聞くことができると考え、次のとおりインタビューを実施した。

〇対象：３０年以上勤務の職員（昨年度退職者も含む）１０名

〇内容：５つの経営資源「ヒト・モノ・カネ・情報・関係」について、「３０年前の姿と、現在の姿、３０年後のなりゆきの未来」についてのインタビュー

インタビューの主だった意見は図表３のとおりである。

資本	②過去（30 年前）	①現在	③なりゆきの未来（30 年後）
ヒト 人材・組織 能力・姿勢 多様性	・組織目標や役割が明確で、動きやすい体制だった。 ・組織規模が大きく人員も余裕があった。	・管理者の魅力が低下するとともに、次期管理者も育てられていない。 ・職員の年齢構成が歪である。	・負担増加は止まらず、人材育成が困難になる。 ・管理職を目指す職員がいなくなる。
モノ 設備・施設 土地	・維持管理費を考慮せず、高水準の公共施設の整備を進めていた。 ・市民の公共施設のニーズは満たされていた。	・施設の改修を放置した結果、老朽化が著しい。 ・時代の変化によって、現在の市の状況に相応しくない施設も存在する。	・公共施設を維持管理することができず、老朽化が進む。 ・多くの施設で機能が低下する。
カネ 収入・財源 固定・流動資産 資産価値	・政策的経費が一定規模で確保できていた。 ・普通建設事業に多く投資できていた。	・政策的経費が不足している。 ・限られた財源であるため、事業の進捗が遅れがちである。	・国や県からの補助金がなくなり、財政運営がより困難になる。 ・投資すべきところに投資ができず、さらなる未来へ不安を残すことになる。
情報（技術） 情報収集・伝達 独自のノウハウ ネットワークの広さ/深さ	・情報量は少なかったが信頼性は高かった。 ・自治体間や庁内での情報共有が盛んに行われていた。	・情報量は多いが、活用する時間がない。 ・庁内における情報共有があまり図られていない。	・情報が必要な人間に必要なタイミングで届かなくなり、判断や決断に遅れが生じるようになる。
関係 職員と職員 職員と住民 住民と住民	・職員間や地域住民との距離感が今よりも近かった。	・市民のお客様意識が高まっている一方で、職員の奉仕者としての意識は低下している。 ・若い職員を中心に、地域への愛着が薄れている。	・市民と職員の意識にギャップが生じ、市民からの信頼低下に繋がる。

図表３　ベテラン職員インタビューの主な意見

この３０年間で「物的資源」、「資金的資源」、「人的資源」を積極的に投資したものの、その後の行財政改革や地方分権の推進、ライフスタイルの多様化など、様々な社会を取り巻く大きな変革に巻き込まれた中、未来に投資できる資源が大きく減ってしまっていることが確認できた。人員の削減及び組織の細分化により職員の疲労感は増しており、公共施設も老朽化している施設が大半を占めている。また、経常収支比率が高止まりしており、政策的経費の確保も困難な状況にあるなど、伊勢原市には解決しなければならない課題が多くあり、一つ一つの課題がとても大きいものであるということは私たちにとって大きな気づきであった。

２　対話によって多くの人と共有・共感する（第２回研究会から第３回研究会まで）

５月に開催された第２回研究会では、全ての参加自治体が一堂に会する全体会であり、部会の初日では、オリエンテーションの後、早稲田大学マニュフェスト研究所顧問であられる北川正恭氏からの基調講演をお聞きした。「公務員は他責文化である。」という言葉に納得する自分たちがあり、今後の行動を見直す大きなきっかけとなった。また、この部会の成り立ちや意味を考えたとき、「研修」ではなく、地域経営をリードする組織や人材に近づくための「研究」の場であり、観察・調査→実践（実験）→観察・調査→実践（実験）→…という終わりのない場所に踏み込んでしまった、２回目にしてとんでもないところに来てしまったなと思いつつも、このような会に参加させていただいているという自分たち組織における立ち位置を再認識した。

また、今回は多くの自治体職員の方々との対話を通じて、「誰に、何を、どう聞くのか」ということを考えながら、実際にインタビューを行う際のトレーニングができた。

【第２回部会での学び】

現状の深堀の重要性

現状が明確でないと、理想（地域経営をリードする組織になるために、どうあるべきか）に近づくためのアクションプランの質が上がらない（付け焼刃的）。表面的な問題のみならず、奥に隠された真の課題を見つける。そのためには、時間軸（過去からの流れ）で考える。

次回に向けた課題として、「現状分析を更に深堀すること」、「対話によって多くの人と共有・共感すること」が課せられた。

研究会から帰った我々３人は、１０人のキーパーソンから得た現状分析を更に深掘りしていくため、今回の部会への派遣元でもある人事主管の部課長に、前回と概ね同じ内容でインタビューを実施した。

インタビュー結果は１０人のキーパーソンからの聞き取りと概ね同じ見解であったが、その中でも特に気になったことは、「こんな状況になるまで、誰かがこのままでは

おかしいと言わなかったのか？」と訪ねた際に、「その時はみんながそれでいいと、間違っていないと思っていたのだと思う。」また、「皆が各々将来ビジョンを持っていたのかもしれないが、それを共有することという考えはなかった。」というお話があった。大きな社会環境の変化が進む中、目の前の課題に追われてしまい、その先の将来を見据えた行政運営を行うことの難しさを改めて認識させられた言葉であった。そして、財政状況等厳しい現状において、今まさに行動を起こし、少しずつでも流れを変えていかなければ、このまま悪循環にのまれてしまうのではないかという不安を強く感じた。

さらに、過去のことだけでなく、現在のことや未来のことを対話によって考え、多くの人と共有・共感するため、次のとおりミーティングも実施した。

〇対象：２０～３０代職員２６名

〇内容：①伊勢原市の現状をあなたはどう思うか。

②なりゆきの未来にならないために、あなたは何をすべきか？

※グループ形式で対話を行う。

今回、約４５名に声をかけたところ、勤務時間外にもかかわらず、２日間で延べ２６名もの職員が集まってくれた。また、先輩マネ友の方々にもご協力いただくことができ、今後の活動形態における一つのあり方として、縦のつながりもより強くしていくことが必要だと感じた。

各テーマにおける主だった意見は図表４に示す。

① 伊勢原市の現状について、あなたはどう思うか？	② なりゆきの未来にならないために、あなたは何をすべきか？
【ヒトの観点】 ・引継ぎが上手くいっていない ・聞きやすい先輩がいない ・上司の魅力が少ない 【モノの観点】 ・施設の統廃合 【情報の観点】 ・担当外の情報が共有されていない ・マニュアルにない業務情報が多く存在する ・業務分析ができていない 【関係の観点】 ・若手で課題を共有する場がない	【ヒトの観点】 ・多様な年代や、他市町村職員と話し合える場を作る ・属人化している業務のマニュアルを整備する 【モノの観点】 ・公共施設の当初目的を再確認する 【情報の観点】 ・ICT による業務効率化、職員がやる仕事を精査 【関係の観点】 ・雑談ができる関係づくり

図表４　２０～３０代職員ミーティングの主な意見

我々は、ファシリテーター（注３）の立ち位置で、外から対話を観察させていただいたが、皆がテーマに対して真剣に意見を出し合い、また、出された意見も的確に今の状況を表していると感じた。伊勢原市の若手職員の意識の高さ、延いては、今後彼らと協力し、働いていけることに、将来に対する希望も感じられた。

その一方で、高い意識を持つものの、事務量が増え、職員数が削減されていく中、とても疲弊感があり、「次の一歩に踏み出せない状況」があることも見えてきた。また、意見の中には、業務改善に向けての話し合いや、相談できる環境にない（職員がいない）と感じている職員が一定数存在した。やはりと言うべきか、この部分に関しては、今後の活動の中で大きなキーワードになると考えた。

さらに、ミーティング後に実施した参加職員に対するアンケート（詳細は巻末に掲載）では、係長のプレイイングマネージャー化や、事務引継ぎなど、各々状況は異なるにせよ、様々な悩みや課題を抱えている現状を知ることができた。ありたい姿に近づく上で、障害となっているこれらの課題を解決していくために、我々は何をすればよいのか（オフィシャルな面でどのようなアプローチが出来るのか、アンオフィシャルではどういった活動が効果的か）、研究課題の難しさを感じた。

また、今回の取り組みについて、「また開催してほしい」など好意的に捉えてくれた職員もいる一方、実施方法に関する改善意見なども聞くことができ、一定の成果を感じることができた。参加していただけた職員を今後どのようにして主催側と同じ立ち位置に取り込めるかといった新たな課題も見えた。

実際のオフサイトミーティングの様子

３　２０年後のありたい姿とそこに向けたアクションプランを模索する。（第３回部会から夏期合宿）

７月に開催された第３回研究会では、現状分析の振り返りとして、幹事団との対話を行った。これまでの活動を自身で評価し、減点した理由（出来なかったこと）は何なのか。そして組織の強みと弱みは何なのかを改めて考えることができた。

（注３）ファシリテーション、ファシリテーター：会議等が効果的に進むよう、参加者の合意形成をサポートする行為。又はファシリテーションを専門に担当する人。

さらに、今後の活動を深く進めていく上で、将来のビジョンを明確に持つことが重要であると学んだ。部会中には参加者同士で未来のビジョンを考える対話を行ったが、自治体を取り巻く厳しい状況などを考えると明るい未来をなかなか想像することができず、これ自体が強い思い込みに囚われているということではないかと痛感した。

【第３回部会での学び】

ありたい姿とあるべき姿

【あるべき姿】（ギャップ・アプローチ）
問題特定から原因を分析し、解決方法を検討・実施することで、足りない部分を埋める
【ありたい姿】（ポジティブ・アプローチ）
強みや価値を見いだし、ビジョンが実現したイメージ（理想の未来）を描き、その方向へ行動していく

夏期合宿に向けて、「ありたい姿とアクションプランを考える」ことが課題として課せられた。

これまでのインタビューや、ミーティングにおいては、ありたい姿からバックキャスティングで考えることがなかなかできていなかった。そこで、具体的なありたい姿や、将来に向けた伊勢原市の強みを検討するため、テーマに関連する地域、組織、人材のそれぞれの分野を専門とする職員にインタビューを実施した。

〇対象：都市政策部門、行政改革部門、人材育成部門計３名
〇内容：伊勢原市の強みとありたい姿についてのインタビュー
主だった意見は図表５に示す。

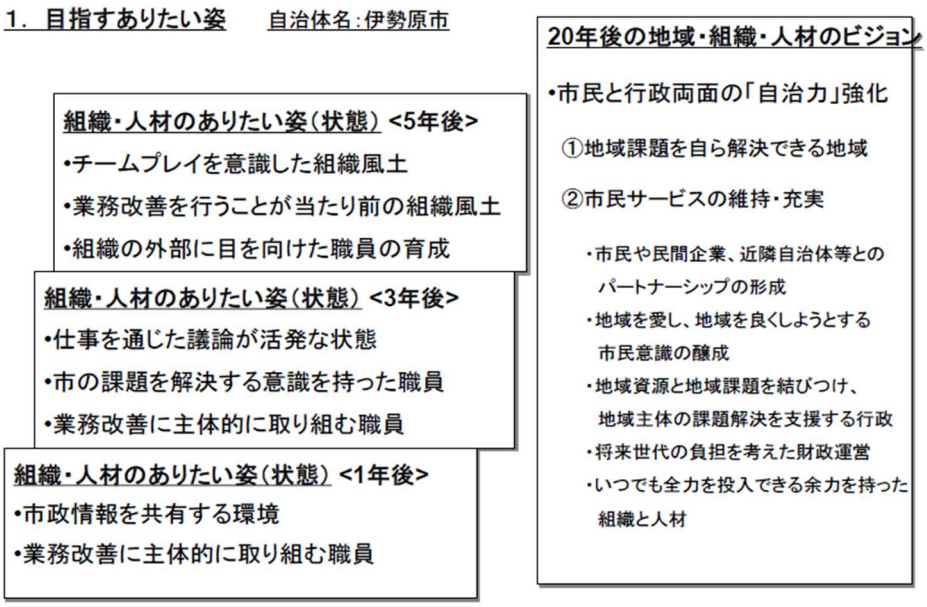
都市政策部門	伊勢原市はコンパクトシティが形成されており、日向、大山地区へも公共バスでのアクセスが良く、行政施設も一定区域にまとまっていることが強みの一つとしてあげられる。また、首都圏からのアクセスが良く、自然を身近に感じられるといったことも挙げられた。地域全体を公園化するようなことも想像できる。
人材育成部門	今後の地域経営においては地域に根差した人材育成がカギであり、若い優秀な職員が、公民館等地域の拠点において地域住民と関わっていく、又はそういった研修が必要。
行政改革部門	伊勢原市において、これまで誰も経験したことのない人口減少が始まる中で、財政健全化に本気で取り組んでいかなければならない。

図表５　各部門における主な意見

インタビューを通して、伊勢原市の持つ都市的な魅力や財政状況の厳しさ、今後の自治のあり方などを改めて気づき、どういったアクションプランが効果的かを考えるうえでのヒントを得ることができた。

その後、我々の中での対話を通し、伊勢原市のありたい姿を考えまとめたものが図表６である。

伊勢原市を取り巻く環境は、明るい面が多少あるものの、今後の社会全体の潮流を考えた中では、厳しい状況は続いていくのではないかと考えた。そうした中においても、伊勢原市が２０年後も伊勢原市として残っていける状況をつくるために、市民と行政両面の「自治力」を強化していくことが大切である。このような地域にしていくことで、持続的に発展が可能な地域を実現できるのではないかと考えたのである。



図表６　夏期合宿課題シート

また、この考え方に基づき実現するために検討したアクションプランを図表７・８に示す。

アクションプランを検討するにあたり、第２回研究会で北川正恭氏がお話しされた他責文化を自責文化にするということがキーワードになった。そのような組織風土をつくるため、意識の醸成とビジョン等の共有を図っていくことをコンセプトに、自分事として一歩踏み出すために個人ごとのアクションにメンバー一人一人のアクションを記載することにした。

5. 所属組織の変革に向けたアクションプラン（夏期合宿）　自治体名：伊勢原市

組織・人材の現状
※シート③に記載済

取組むアクション　※詳細はシート⑥に記載

- 自分事として取り組むための意識改革
  自身の担当業務だけでなく、幅広い視野と知識を持ち、自らが主体的に地域をより良くしようとする意識の醸成を図ります。
- 地域の将来ビジョンと課題の共有
  行政区域にとらわれることなく、近隣自治体を含めたマクロの視点と、コミュニティ単位のミクロの視点の両面から見た地域課題を行政だけでなく利害関係者等との共有を図ります。

組織・人材のありたい姿
※シート①に記載済

上記アクションプランを誰と、どのように、考えてきましたか？

- 地域、組織、人材における所管課のキーパーソンと対話し、ありたい姿を検討した。
- 企画、財政所管課の若手職員（未来のキーパーソン）と対話し、ありたい姿に向けたアクションプランを検討した。

図表７　アクションプランの概要

6. 取り組むアクションの詳細（一歩踏み出すシート）　自治体名：伊勢原市

誰が	いつから	誰と	何を	どこまで・どのように
３人で	・今年度	・職員課	・SIMいせはら2030の開催 ・新たなテーマ別研修の開催 ・オフサイトミーティングの定期開催	・1回あたり20名 ・5年後に5講座　100名 ・月1で定期開催日を設定
マネ友と	・来年度	・来年度の人マネ参加者	・来年度人マネ参加者のサポート	・過去の取組の共有
企画部門	・来年度	・近隣自治体 ・庁内キーパーソン	・広域的なありたい姿の検討 ・伊勢原市政策研究所の再開	・5年後を目標に、何らかのアクションを起こす
飯嶋	・来年度	・職員課	・これまでの人事・研修等に関する取組の検証	・対話を通じて、これまでの取組の問題点等を整理し、改善策を検討する
吉田	・来年度	・経営企画課	・総合計画の有効活用に向けた取組の提案	・市の総合計画を職員に周知・浸透させるための新たな取組を提案する
大場	・来年度	・情報政策課	・RPA等のICT技術を用いた業務効率化への調査・検討	・業務担当からの要望だけでなく、情報部門が問題を認識し、提案をする

図表８　個別のアクションプラン

以上のような具体的プランも検討し、夏期合宿に臨む予定であったが、今年度はあいにくの台風により夏期合宿が中止となった。残念な気持ちもありつつも、その後、幹事団とのビデオレターによるやり取りが事務局より提案され、そこからのフィードバックに期待することにした。

ビデオレターはメンバーの不調などにより紙面で提出するという不完全な形であったが、後日、２名の幹事団より課題に対するフィードバック動画をいただくことができた。

フィードバックの中では、私たちが力を入れた個人ごとのアクションプランについて評価していただいたものの、実施時期が来年度となっており、まだまだ自分事として考えられていないという厳しいご指摘もいただいた。準備をすることも大切だが、動きながら考え、今日又は明日何をするのかを常に意識することの必要性を感じた。

また、今回我々が活動してきた中の課題として２つの質問させていただき、以下の助言をいただいた。

①非公式を公式にもっていくためにはどうすればよいか。

非公式を公式に格上げするような動きができればよいが、公式はできた時点から陳腐化するため、非公式は継続していくことで、公式の質を維持すること必要。全体的なバランスも意識すること。

②多数存在すると考えられるサイレントマジョリティに対してどういったアプローチをすればよいか。

社会資源（人も含む）を得ていくには「Never ask. Never in（何よりも声掛けをしなければ始まらない。)」という大原則のもと、きっかけ作りを行っていくことが突破口になる。また、対象は住民なのか、市職員なのかを具体的に考え、「話していそうで話していない人」にターゲットを絞る。

アドバイスの中でいただいた「Never ask. Never in　声掛けをしなければ始まらない。」というキーワードは、今年度後半の活動の一つの方針となった。

４　ありたい姿とアクションプランをさらに考える（第４回研究会に向けて）

第４回に向けて課せられた課題は、「フィードバック動画を受けて、夏期合宿の課題シートをどう修正するか／したか」をシートにまとめてくることが課せられた。

その際、事務局より全参加自治体のシートが提供されたため、私たちはシートを確認しつつ、今後の方針として「まだ聞いていない多くの職員と話をする」と設定した。

なぜなら、これまでベテランと若い職員に話を聞いていたものの、中間層に話を聞いていなかったためである。また、年度の半分を経過しようとしている中、過去の参加者（マネ友）とは懇親会を行ったのみであったため、今後活動していく上での縦の関係も構築していくためにも、研究内容について詳細な話を聞こうと考えた。

私たちは、まず、ランチミーティングとしてマネ友を誘い、夏期合宿の課題シートの確認とフィードバック動画の視聴会を開き、その後、自由に話をしてもらった。

このミーティングで今年度の思いを伝えられたこと、また、今後の活動の協力を約束してもらったことは、今年度の活動で悩んでいる中、大きな安心感をもらった。

その後、中間層オフサイトミーティングと称して、主に４０歳代の職員を中心に時間

外に集まってもらい、今の職場の現状と、今後どのような職場にしていきたいか対話してもらった。なぜなら、今の４０歳代は組織の中では係長相当職であり、今後の２０年後の未来を創っていくメインの世代であると考えたためである。

オフサイトミーティングには、特に忙しいと思われる年齢層にも関わらず、１１名もの職員が参加してくれた。そして、以下の三つのテーマについて対話を行った。

① 伊勢原市役所ってこんな職場

② ２０年後はこんな職場がいいね

③ そのために、今からできることは何があるだろう？

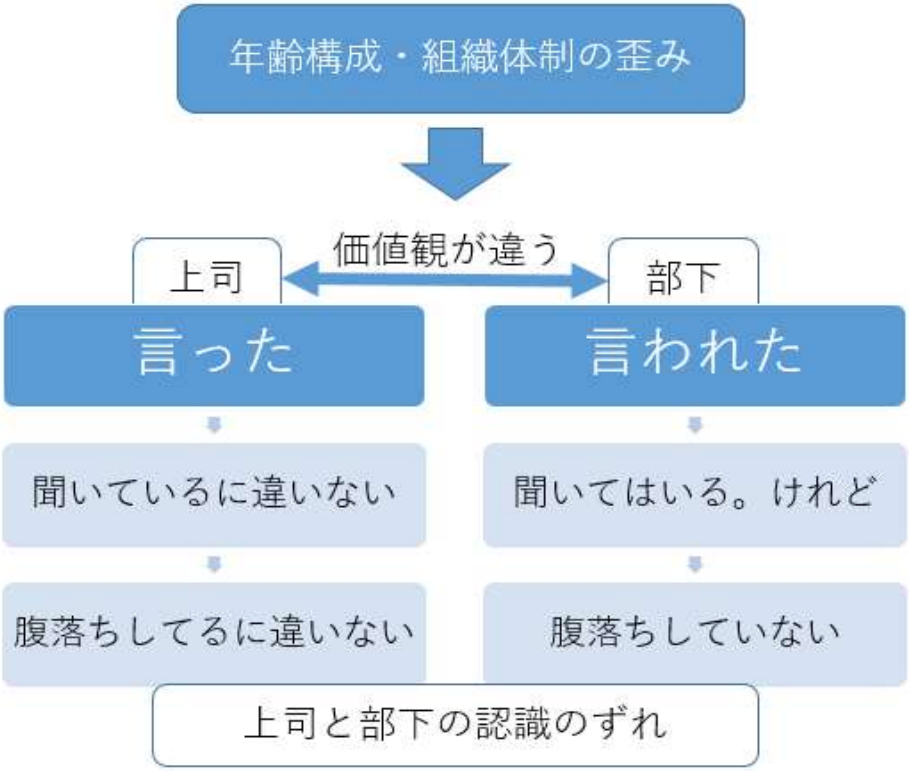
参加してくれた中間層職員からは、伊勢原市役所の現状についてこれまでのベテラン層や若手職員からも指摘されてきた課題が話されるとともに、未来に向けた職場の理想像についても様々なアイデアが出された（図表９参照）。

伊勢原市役所ってこんな職場	２０年後はこんな職場がいい そのために、今からできることは何か
・のんびりした雰囲気 ・業務が属人化している ・担当業務以外が分からない ・積極的に改革ができない風土 ・市に興味がない職員、市の行事に参加しない職員が多い ・設備の老朽化 ・災害時の対応が分からない ・イベント推進に勢いがある ・他課の協力体制がなっていない ・コミュニケーション不足	・ICT 技術が進めば在宅勤務もでき、庁舎整備が不要になるかも ・業務内容の精査（人員削減への対応） ・組織のフラット化 ・計画的な人材育成 ・スペシャリストの育成 ・AI やテレワークの導入 ・施設は保持するのでなく、賃貸も検討する

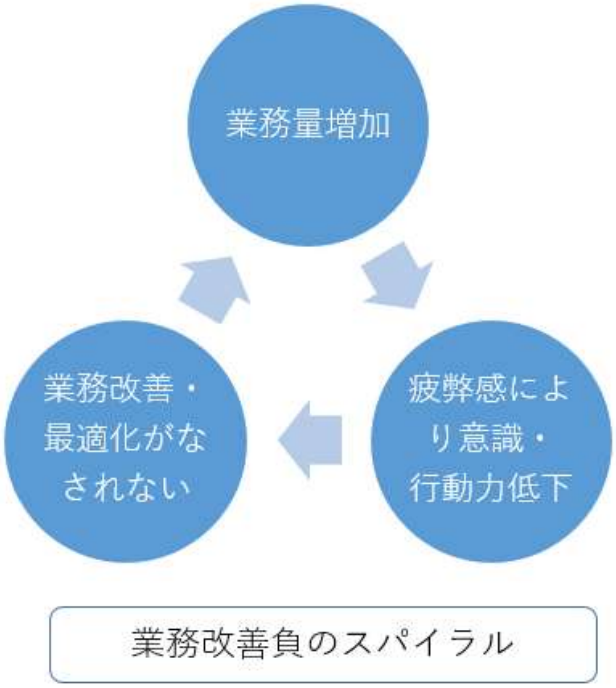
図表９　中間層オフサイトミーティングでの主な意見

しかしその一方で、そのために今から個人としてできることは何か、という話になると、現状ではそれに取り掛かる余裕があるとは言えないという声が多く聞かれた。

この対話を聞いているなかで浮き彫りになったのは、４０歳代の中間層が定員管理の弊害による年齢層の偏りの被害を特に受けている世代であることだ。中間層は、ベテラン層と若手職員の仲立ちをし、事業を中心的に動かしていく立場にある。その職員層が極端に少ないことにより、職場内での上から下への意思伝達が困難となるケースが増え、結果として中間層の背負う業務がさらに増えるという、負のスパイラルが生じているのである。（図表１０・１１）



図表１０　年齢構成・組織体制の歪みによる弊害



図表１１　業務改善ができない負のスパイラル

また、これらの取り組みの間に、外からの視点も補足するため、平成３０年１０月新規採用職員に対して、職員課との連携によって座談会を行った。

座談会では新採用職員から見る「伊勢原市はどんなまちか」話してもらった。また、今後の活動の協力を呼びかけ、さらなる仲間集めに取り組んだ。

その中で印象的であったのが、「伊勢原市のいいところはどんなところですか？」という新採用職員からの問いかけに、私たちがうまく答えられなかった場面である。私たちには地域や組織を改善したい、変えたいという気持ちが強くあり、その必要性を訴えるための現状分析や資料作成を行ってきた。しかしその一方で、まちの魅力や明るいビジョンを語ることには「慣れていない」のではないか、ということに気付かされた場面であった。

そうした活動を踏まえ、改めて整理したありたい姿とアクションプランは以下のとおりである。

1．目指すありたい姿　自治体名：伊勢原市

組織・人材のありたい姿（状態）<5年後>

・職員が地域の団体や市民、近隣自治体と深く関わり、対話を通じて、真剣に地域のことを考える意識が根付いている。
・組織としても、職員を地域に送り出す仕組み（研修制度等）を構築し、職員の活動をバックアップしている。
・経営者層が目指すビジョンを随時打ち出し、管理者がビジョンの達成に向けて、役職や能力に応じて役割分担が最適化している。
・職員自らが改善を進めるため、5年間で生み出した組織の余力を職員のバックアップに投資する。

組織・人材のありたい姿（状態）<3年後>

・職員が政策に興味を持ち、日常的に強みや課題、政策について、広く議論がされている。
・業務改善活動が業務の一つとして組み込まれ、業務改善をすることで高く評価される仕組みが適切に運用されている。

組織・人材のありたい姿（状態）<1年後>

・オフサイトミーティングや研修など、対話によって地域の情報を共有し、考える機会が年間を通じて、多くまた定期的に開催されている。さらに、人マネ参加者に限らず、主催者が生まれている。
・業務改善に向けて、自身の業務内容を分析する機運が生まれ、組織としてもバックアップできる仕組みを検討している。

20年後の地域・組織・人材のビジョン

①地域課題を自ら解決できる地域
地域住民や民間企業、団体、近隣自治体に対話の意識が根付き、絶えず地域の声が伊勢原市に届けられ、全体の協働によって課題を解決できる仕組みが作られている。

②市民サービスの維持・充実
地域・行政ともにバックキャスティングで考える意識が根付き、国に言われるがまま目の前の課題解決に取り組むのでなく、明るい将来に向けた経営資源の投資を、行政自らが意思決定し、行っている。
また、行政にあっては、多発する激甚災害など、緊急的に対応しなければならない状況下において、必要な経営資源を全力で投入できる余力を常に残している。

図表１２　見直し後のありたい姿

6. 取り組むアクションの詳細（一歩踏み出すシート）　自治体名：伊勢原市

が誰	いつから	誰と	何を	どこまで・どのように
3人で	・今年度	・職員と	・SIMいせはら2030を開催する。 ・オフサイトミーティングを定期的に開催する。	・今年度実施している取り組みを、今後も月に1回程度の頻度で、定期的に開催する。
3人で	・来年度	・職員と	・今年度のメンバーだけでなく、主体的に組織を変えようとする取り組みを行う職員の育成と運営のサポートを行う。	・今年度のメンバーだけでなく、主体的に組織を変えようとする取り組みを行う職員を育成・サポートする。
3人で	・今年度	・職員と	・業務改善事例を生み出す。	・平成30年中に事務分担表の見直し（案）を作成し、業務の見える化を進める。
マネ友と	・来年度	・来年度の人マネ参加者	・来年度の人マネに参加する職員の活動をサポートする。	・年度当初にこれまでの取り組みの継承に向けたミーティングを実施するとともに、来年度参加者が起こすアクションに参画する。
企画部門	・来年度	・近隣自治体 ・庁内キーパーソン	・伊勢原市だけでなく、圏域の視点から、広域的なありたい姿の検討を始める。 ・オフィシャルの研究活動の場として、伊勢原市政策研究所を再開し、組織変革の仕組みを構築する。	・5年後を目標に、何らかのアクションを起こす。

図表１３　見直し後のアクションプラン（その１）

※赤字部分は修正箇所

6. 取り組むアクションの詳細（一歩踏み出すシート）　自治体名：伊勢原市

誰が	いつから	誰と	何を	どこまで・どのように
飯嶋	・今年度	・職員課と	・人事評価制度に盛り込まれている業務改善の視点が適切に運用される方法を模索する。	・3年を目安に、制度の見直しを図るとともに、運用マニュアルを改定する。
吉田	・来年度	・経営企画課と	・総合計画の有効活用に向けた取組の提案を行う。	・市の総合計画を職員に周知・浸透させるための新たな取組を提案する。
大場	・来年度	・情報政策課と	・RPA等のICT技術を用いた業務効率化への調査・検討を行う。	・業務担当からの要望だけでなく、情報部門が問題を認識し、提案をする。
飯嶋2	・今年度	・職員と	・多くの職員とコミュニケーションを図る。	・一人でも多くの職員と飲みながら、伊勢原について熱く語りあう。
大場2	・今年度	・所属職員と	・対話による事務引継ぎ	・引き継ぎをする、又は受ける際に、対話により、改善点等を検討を行う。

図表１４　見直し後のアクションプラン（その２）

※赤字部分は修正箇所

伊勢原市では第５次総合計画に「しあわせ創造都市」をかかげている。２０年後のありたい姿としても、この「しあわせの創造」をキーワードにありたい姿を再整理した。また、フィードバック動画を受けて、今年度から各自で行う取り組みを検討し、整理しなおしたものである。

５　これまでの取り組みの振り返り（第４回研究会から第５回研究会に向けて）

これまでの活動を行って臨んだ第４回研究会では、自治体ごとに幹事と直接対話をする機会をいただいた。

これまでの活動での疑問点を直接、幹事団にお話しする貴重な機会となった。

私たちはオフサイトミーティングなど、多くの対話の機会を設けてきたと自己評価していたが、ありたい姿や今後のアクションプランにつなげていくため、我々の活動に無関心な層をどう取り込むか、また、来年度以降活動を行っていく上で、３人だけでは継続していくことが困難であると考え、さらに手を広げてくため、主催者側に職員をどう取り込んでいけるか考えがまとまらずにいた。また、私たちがこれまで開催した企画で否定的な意見をいう職員も少なからずいたため、その対応にも苦慮していた。

こうした我々の疑問に対して、幹事団から「いきなりの主催者でなく協力者を増やすことが良いのではないか」や「批判的意見は主催者側の立ち位置に立って考えてくれているのであるから仲間にすると良い」など、今後の活動の参考となるアドバイスを頂戴することができた。

【第４回研究会での学び】

活動の仲間を増やす

オフサイトミーティングやＳＩＭなどのワークショップを開催するときには、それがどのような目的で行い、何に繋がっていくのか、何が得られるのかを参加者に示さなくては、継続的な取組にはならない。また、活動の参加者を主催者側に引き込むためには、参加者のニーズをテーマとしたワークショップにするなど、「協力者」として参加できる工夫をするとともに、批判的意見を投げかける参加者は、主催者側の立ち位置に立っている「仲間」として積極的に活動に引き込んでいく。

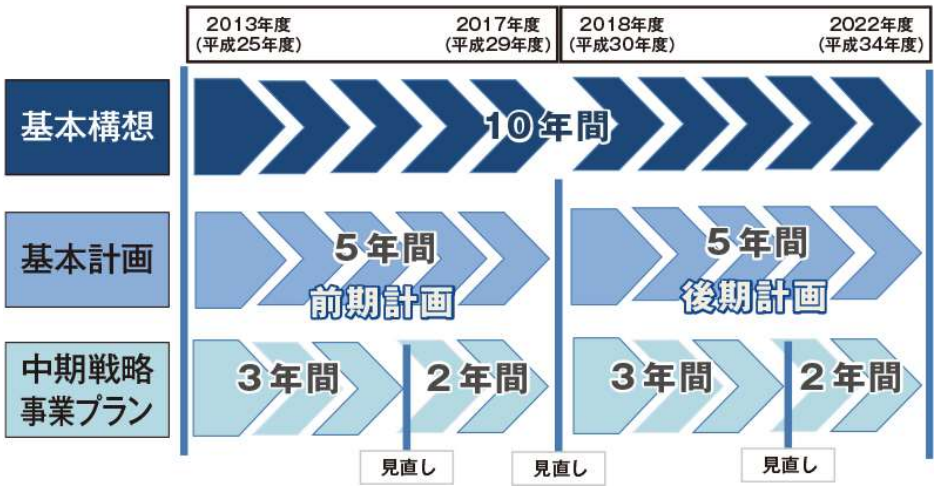
第５回に向けた課題は、これまでの取り組みを整理することであった。

この作業は、これまでの私たちの考え方の再整理につながり、今までまとめていた組織の現状をさらに深堀することに繋がった。そして、第４回までの研究会に参加した私たち３人は、市の中に多々ある課題を個別に解決していくことは難しく、何か大きなきっかけを生み出すことで、全庁的に取り組む必要があるのではないかという考えに至った。

伊勢原市の２期生も論文で指摘していた点であるが、私たち３人は人材マネジメント部会への派遣という機会を通じて、市の過去・現在の分析、将来に向けた対話を行う時間を取ることができた。しかし、日常業務の中でそのような時間を取ることができる機会は、実際にはほとんどない。目の前の業務だけで精一杯な状況において、自主的に業務改善や将来に向けた取組を行うことは困難である。そのため、重要なのはいかにして全庁的にその機会を作る「しかけ」を作ることができるか、という点にあると私たちは考えた。

ここで私たちが「しかけ」として注目したのが、市の「総合計画」である。

先にも述べたように、伊勢原市は現在、「しあわせ創造都市いせはら」に向けて策定された第５次総合計画を進めている。総合計画は１０年に一度策定されることになっており、伊勢原市の第５次総合計画は現在、後期計画の１年目となっている。新たな総合計画の策定は、現在の総合計画の検証等も含め、２年から３年間の長い時間をかけて行われ、全庁的に事業の見直しや将来に向けたビジョンの検討が行われる、１０年に１度の一大事業である。（図表１５）



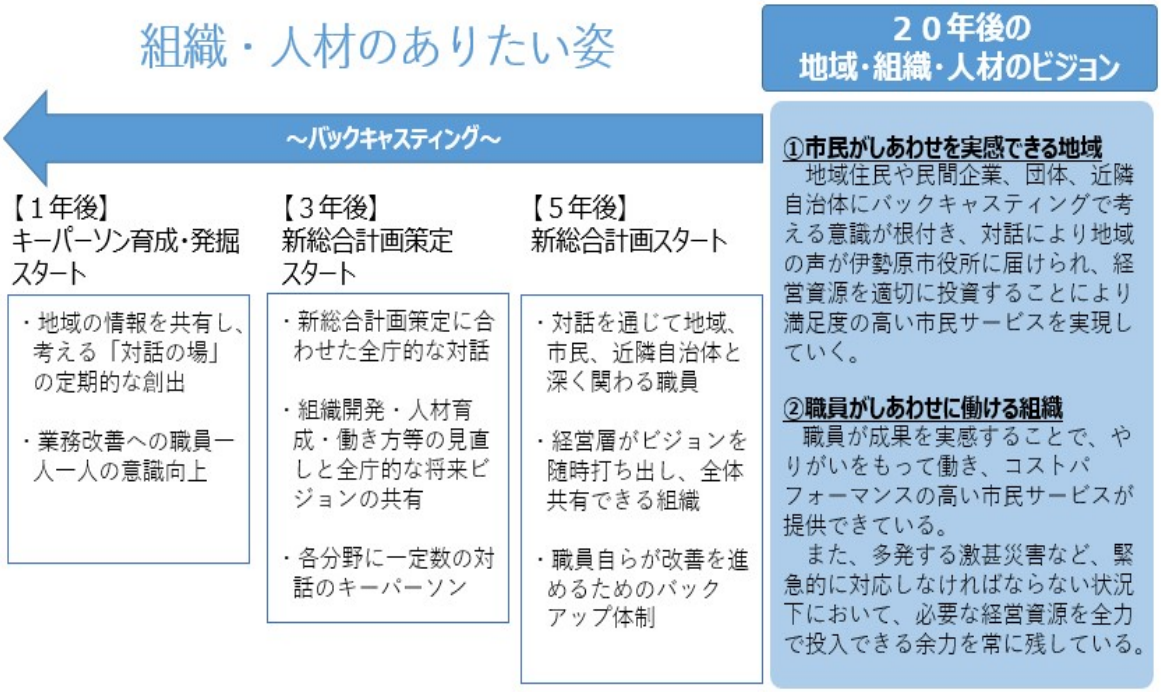
図表１５　第５次総合計画の計画期間
（『伊勢原市第５次総合計画後期基本計画』より抜粋）

私たちは、この総合計画策定という市の一大事業を、組織改革の「しかけ」として利用できないかと考えた。総合計画を策定するとはすなわち、１０年後のありたい姿と、それに向けたアクションプランを作成することである。しかし、これまでの伊勢原市の総合計画策定は、策定に関わるのは主に部長と課長であり、担当レベルの職員には縁の遠い取組であった。そのため、総合計画に掲げられた市の目指す姿やそれに向けた取組の目的については、普段は意識しないで業務に携わっている職員も多いと思われる。

だからこそ、総合計画策定のタイミングで、課題分析や長期ビジョンの策定を、全庁的に対話を通じて行うことで、ありたい姿とそれに向けたバックキャスティング的なア

クションプランを、やらされ感のある作業ではなく、自分事として共有することができるようになるのではないか。伊勢原市の次期総合計画である第６次総合計画がスタートするのは、ちょうど５年後の平成３５年度である。

この視点に立って、私たちはありたい姿とアクションプランを、次期総合計画策定のスケジュールに合わせる形で改めて見直すことにした。詳細については巻末に掲載し、ここでは解説のために概要版を図で示すこととする。（図表１６）



図表１６　総合計画策定に合わせた組織・人材のありたい姿（概要）

見直し後のありたい姿では、新総合計画スタートの年である５年後には、これまで述べてきたような伊勢原市の組織の課題である「年齢構成の歪みによる認識のずれ」が改善され、経営層が打ち出す新たな未来のビジョンを全庁的に共有し、ビジョン達成に向けた最適な役割分担が行われている状態を目指す。また、「業務改善ができない負のスパイラル」解消のためのバックアップ体制が組織的に構築されているとともに、市民・地域団体・近隣自治体と対話を通じた深い関わりを持ち、地域について真剣に考える意識が根付いた職員が育成されていることとした。

次に、５年後にこのような状態にあるための「しかけ」となるのが、新総合計画策定スタートの年である３年後だ。これまでのように企画部や所属長以上の職員だけで計画を策定するのではなく、若手もビジョン策定の対話の場に巻き込む。全庁的に組織開発・人材育成・業務改善・働き方の見直し等が行われることで、すべての職員が自分事として組織改革を捉えられる状態を目指す。

最後に、３年後の「しかけ」に向けた下準備として、１年後にはオフサイトミーティングや研修など、地域や組織の情報を共有できる「対話」の機会が定期的に存在しているとともに、自ら「対話」の場の主催者となる人材が人マネ参加者以外にも生まれている状態を目指す。また、職員の業務改善に向けた意識が向上するように、様々な情報が提供されている。

図表１７　総合計画策定に合わせたアクションプラン（概要）

ありたい姿の見直しに合わせ、アクションプランも図表１７のとおり見直しを図った。図表にあるとおり、アクションプランは５年後の新総合計画スタート時に、新たな改革を始めるために、取組を積み上げ、発展させていくイメージで作成している。

まず１年後には、【対話の場づくり】【ビジョンの共有】【業務改善意識の向上】の３つを主なアクションプランのテーマとした。取組内容は、私たち３人の現在の所属である経営企画課・職員課・情報政策課で取り組めるものと、オフサイトでの活動とに分かれる。定期的な対話の機会をつくりだすことで、日常的に対話をする風土を根付かせること、総合計画や財政、ＩＣＴ活用法等の情報を適切に職員へ提供することにより、業務改善意識の向上を目指すこととしている。

さらに、３年後には【対話によるビジョンの共有】のために、新総合計画策定に向けた組織として、「総合計画策定部会」を設立する。これは、各業務の担当課が対話によ

って将来に向けた事業展開やビジョンを作成し、それを基に管理者・経営者層が議論を行うことで、全庁的な将来ビジョンの共有が図られることを目指すものである。また、業務改善に向けた具体的な取組や制度を提案することで、業務改善意識のある職員が自ら改善に取り組めるようにする。

そして５年後には、新総合計画策定により全庁的に将来ビジョンが共有された状態において、組織内だけではなく、市民との対話を目指す新たな改革や取組を始めることとした。

こうして、改めてありたい姿とアクションプランを考えた私たちは、今後の活動として、これまで取り組んできたオフサイトミーティングのような非公式の取組だけでなく、公式の場での取組を進めていきたいと考えた。そこで、これまでの研究活動の内容を中間報告としてまとめ、伊勢原市の重要なキーパーソンである副市長に説明することにした。伊勢原市の１期生も論文で触れているが、伊勢原市の副市長は現在２名在籍しており、一方の副市長は伊勢原市の行革担当部長や経済環境部長、もう一方の副市長は神奈川県民局長や県政総合センター所長など在職経験が豊富であり、情報に精通し、幅広く市政を見渡しているためである。

中間報告では、私たちの考えるありたい姿、それに向けたアクションプランを説明するとともに、これまで行ってきたベテラン層へのインタビューや若手・中間層のオフサイトミーティングでの職員の意見や現状を訴えた。職員が持っている将来への危機感や、現状に対する疲弊感、業務改善や新たな取組等に消極的になってしまう環境について、経営者層に共感してもらう必要があると考えたためだ。

中間報告を受けての両副市長からの意見は巻末にまとめることにするが、主だった意見は以下のとおりである。

- 意識、行動力の低下を変えていくには、ある程度の余裕、健全な状態でないと難しいか。
- 何かを始めるためには、何かをやめる必要がある。

これらの意見を頂けたことで、組織を取り巻く環境は限界近く張りつめているという現状を経営者層にも共感していただけたこと、また今後の持続可能なまちづくりのためには事業の選択と集中が必要であるという認識は、私たちのテーマとも合致していることが確認できた。

私たちはさらに、総合計画の策定を所管する企画部へも中間報告を行った。全庁一丸となって大きなビジョンを作る機会である第６次総合計画の策定時に、「総合計画策定部会」を設置し、全庁的な対話による策定体制を構築すること。また、これまでの１期生から３期生までのマネ友や、これからの人材マネジメント部会への参加者が、部会における対話のサポートを行う立場となることについて提案を行った。

このような私たちの中間報告と提案に対して、企画部からは、現状への危機感や問題意識、アクションプランの方向性については概ね共感してもらうことができた。しかし同時に、実際にアクションプランを実行に移す上での困難さについて、下記のような指摘も受けた。

- 総合計画策定のメインは、言うまでもなく総合計画を無事に策定できること。ただでさえタイトなスケジュールのなかで、新しい取組は可能なのか。
- 計画策定の際に各部のサポートをするには、その分野の知識が相当必要になる。そのような人材を確保することができるのか。

厳しい指摘であったが、いずれも実際に総合計画を策定する立場からすれば、当然の疑問であった。総合計画策定に合わせ、全庁的な対話に取り組むという基本的な考えは変わらないものの、その実施方法や時期については、より提案内容を詰める必要があると実感させられた。

その後に市長にも中間報告を行い、「若い人たちにどんどん新しいアイデアを出してもらい、実行していってほしい」と背中を押していただき、私たちはこれまでの活動の振り返りを、次のとおりまとめた。

図表１８　これまでの活動の振り返り

活動の振り返りを模造紙にまとめ参加した第５回研究会では、全自治体の活動報告模造紙がすべて会場内に掲示され、「どの自治体の話を聞きたいか」という視点で、投票が行われることとなった。各自治体の模造紙には、見る人の目を引く工夫や多くの取組が記載されており、自分たちの作成した模造紙が、自分たちにとっての振り返りにとっては適していても、これまでの経過を知らない人たちに見てもらうためには不足が多いものであったことを痛感させられることとなった。

二日目には特に投票数の多かった４自治体と幹事団によるポスターセッションが行われた。そのやり取りのなかで印象的であったのが、取組の「魅力あるデザイン」と取組結果の「フィードバック」の重要性である。自分たちの活動を見る人にとって魅力的に見せるためには、目的（ありたい姿）に向かっての「ストーリー」「デザイン」があることが重要であるという指摘、また、アンケートやインタビュー等の分析結果を、実施した相手にフィードバックし、課題や改善案等を共有する「サーベイフィードバック」という方法論は、私たちの１年間の研究活動をどのようにまとめ、還元すれば、組織にとって価値のあるものとなるか、という点において、非常に示唆的なものとなった。

第５回研究会は、悔しい思いや課題が残る最後の研究会となった。しかし同時に、これまでの活動に足りていない部分を具体的に実感することができ、非常に得るものの多い研究会にもなった。また、研究会後の、希望者のみ参加となる「人マネ　スキルアップ講座」に３人で参加したことも、研究会で感じた課題を、次なる取組へ向かわせる原動力となった。それぞれ、ファシリテーションとグラフィックレコーディング（注４）による市民対話についての講座を受講し、参加してくれた人たちにとって得るものが多い会議やワークショップを開催するための準備や進行、実施方法について学ぶことで、次年度以降における活動の下地をつくることができたと考えている。

第２章のまとめとして、私たちの今後のアクションプランの方針を、改めて下記のとおり示す。先に示したアクションプランを全て実現するには、まだ様々な課題があるが、第３章ではこの方針に従って、次年度以降の具体的な活動内容について記していきたい。

３期生　アクションプランの方針

大きなビジョンを全庁一丸で作ることで、
目の前のことだけでは無く、
将来に向けた対話が盛んに行われる組織をつくりあげる！

（注４）グラフィックレコーディング：会議などの議論を絵や図で記録して、参加者に可視化する手法。

第３章　これから・・・

１　１年後に目指す状態とそのためのアクション

第２章で記した２０年後のありたい姿に向けて、まず１年後に目指す状態を意識し、来年度以降活動を行っていく。

【１年後に目指す状態】キーパーソン育成・発掘！

・オフサイトミーティングや研修など、対話によって地域の情報を共有し、考える機会が年間を通じて、多く、定期的に開催されている。さらに、人マネ参加者に限らず、主催者が生まれている。
・業務改善に向けて、職員一人ひとりの意識が高まっている。

将来組織のキーパーソンとなるような、深い知識と高い意識を持った職員が増え、縦・横の情報共有が行えるような状態に近づくために、今後３人又はマネ友等の他職員を巻き込んで実施していきたい（又は既に実施した）活動を記す。

☆３人又はマネ友等の他職員を巻き込んだ活動☆

【部長・課長級職員ミーティング】（実施済）→ビジョンの共有・対話の場作り

各階層職員へのインタビューの中で、「上司の考えが分からない。」、又は「部下へ指示しても想定した行動をとってくれない。」といった意見あった。第２章「図表１０　年齢構成・組織体制の歪みによる弊害」で示しているとおり、組織を変える上での基盤として、縦の相互理解が乏しい背景がある。こういったことを解消していく第一歩として、部課長職に対して以下のミーティングを実施した。

〇対象：部長・課長級職員　計８名
〇内容：①理想のリーダーとは
　　②理想のリーダーへの道のり（自身が心がけてきたこと、下の世代へ心がけてほしいこと）

主だった意見は図表１９に示す。

理想のリーダーとは	理想のリーダーへの道のり
・信用、信頼 ・包容力 ・広い視野と先見性を持って時代を読む ・仕事の目的を理解し、実践できること（達成に向けて取組む） ・職員の能力と意欲により、リーダーシップスタイルを使い分けることができる ・自分ができる業務を部下にやらせることができる（待つことができる） ・自分ができない業務を部下にやらせることができる ・目指す姿を明確に伝えることができる ・同じ目標に向かっていける ・時には厳しく指導できる。	・自発性、行動力 ・知識 ・ネットワーク ・最後まで責任を持って何でもやってみる。 ・コミュニケーション能力を高める ・両どなりの職員への気遣い ・良い所は見習い、悪い所は改善 ・担当業務だけでなく関連業務も理解 ・庁外の研修に参加 ・職位が１～２上の立場だったらどうするかを考える。 ・市民に寄り添った対応、提案 ・資料を分かり易く作る

図表１９　部長・課長の考えるリーダー像

普段業務を行っている中では聞くことのできない部長や課長が抱いている思いをお話しいただき、大変貴重な時間を得ることができた。また、事前に我々が考える理想のリーダー像とまた違った視点で考えることができた。

【係長級以下の職員への共有】（実施予定）→ビジョンの共有・対話の場作り

部長・課長級職員向けミーティングでご意見いただいた内容を、係長級以下の職員へ共有していく。また、それを踏まえた係長級以下職員の考えや思いを部長・課長級職員へ共有していくことで、世代間の溝を埋める一役を買えればと考えている。

【年始ハイタッチ運動】（平成３１年１月４日実施）→対話の場作り

「年末年始の連休明けで憂鬱な朝に、一人でも多くの職員に笑顔になってもらいたい！」というメンバー（I 嶋）の熱い思いで決行されたこの企画は、「Never ask.Never in」の精神のもと、若手職員を中心に声をかけ、年始の朝早い時間にもかかわらず、１０名以上が参加してくれた。

実施してみると、登庁してくる職員の中には避けて通っていく方や、怪訝な表情をされてしまうこともあったが、笑いながらハイタッチしてくれた職員も多く、「一人でも多くの職員を笑顔に」という当初の目的は達せられ、この活動に意味はあったと感じることができた。

【人マネ通信創刊】（実施予定）→ビジョンの共有・業務改善意識の向上

１年間を通して活動してきた内容や、そこからの気づきなどは、我々だけが知ってい

る状態でなく、より多くの職員に共有すべきものであると考える。また、我々の活動に興味を持ち、協力してくれる仲間を増やしていくためにも、情報発信を行う。

【マネ友の輪】（継続実施予定）→ビジョンの共有・対話の場作り

今後様々な活動を実施する中で、一番の理解者で協力者となり得るのは、人材マネジメント部会に参加した先輩マネ友である。また、ありたい姿として掲げている圏域との連携においては、近隣自治体のマネ友との交流・情報交換が効果的であると考える。こういった縦横の関係を深く構築し、仲間の輪を広げていく。

２　エピローグ

先に示したアクションについては現段階での考えであり、今後活動していく中で、状況の変化に応じてその都度何が効果的かを考えながら、優先順をつけ実施していく。また、仲間を増やし、継続していくために、なるべく楽しみながら活動していこうと考えている。

そして、１年後にはマネ友や多くの職員を巻き込み、人材マネジメント部会３期生というくくりだけでなく、３人各々が活発に活動できている状態にしていきたい。また、一人でも多くの職員が現状を理解するだけでなく、課題を自分事ととらえ、たとえ微力であったとしても、ひとり一人が今できることを行動に移せるような組織にしていきたい。

最後に、今年度参加した３名各々が、自分自身や組織に対する課題を感じ、一歩踏み出すために、人材マネジメント部会に参加させていただいた。「人材マネジメント部会は、研修でなく研究である」という言葉を忘れず、この１年で活動を終了するのではなく、観察・調査からの実践（実験）を繰り返し、将来のありたい姿に近づけるよう、務めていきたい。

～大隈講堂にて集合写真～

付記

【経営企画課　吉田】

昨年の３月、職員課から人材マネジメント部会に行かないかという話を頂いたとき、「派遣メンバーにせめて１人は女性が居てほしいから、行ってくれないか」と言われたことを覚えています。その程度の条件で参加できるような「研修」であれば、色々なことを学べそうだし、他の参加メンバーも頼りになる人たちだし、試しに参加してもいいかな、というのが、参加した当初の自分の気持ちでした。

しかし、実際の人材マネジメント部会に参加してみると、部会の「研究」はそんなに甘いものではありませんでした。おおまかな課題は出ても、具体的な方法の指示が出るわけでもなく、進め方もまとめ方も自分たちで考えなくてはいけないという状況のなかで、自分がいかに前例や上司の指示に頼ってしか仕事をしてこなかったか、ということを、活動のなかで日々実感させられました。他の２人のメンバーの熱意・行動力・企画力に圧倒され、引っ張られながら、どうにかこの１年間の活動を終えることができたと思っています。

そして今回、部会の活動のなかで一番強く印象に残ったのは、インタビューやオフサイトミーティング、報告会などで、本当に多くの職員の皆様に御協力をいただけたことです。業務時間内外を問わず、私たちとの対話の時間を作ってくださった方々に、心から感謝いたします。皆様が私たちの活動に御協力くださった時間を、すこしでも価値のあるものにできるよう、今後も努めていきたいと思っています。

【職員課　飯嶋】

これまでの公務員人生の中で、「人材マネジメント」や「組織の変革」といった分野については、真剣に考える機会はありませんでした。今年度、他の２名のメンバーとともに、１年間切磋琢磨をしながら議論を重ねたことは、今後の自身の公務員人生を歩んでいく中で大きな転機になったと感じています。

今後は、この１年間の研究活動で得た経験と知識を、伊勢原市の発展だけでなく、よりよい組織をつくるために、一歩ずつ歩みを進めて行きたい。

最後に、本研究活動を１年間行うに当たり、早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会の部会長をはじめ、幹事団の皆様、事務局の皆様、また、今年度参加をした多くの地方自治体の職員の皆様からは、多大な気づきの機会と助言を賜りました。厚く感謝を申し上げます。また、研究活動に際して、勤務時間内、時間外に関係なく、自身の時間を割いて快くご協力を頂いた伊勢原市職員の方々にも感謝の意を表します。

【情報政策課　大場】

今年度の参加者は皆３０歳前後の同年代であり、年齢的にも引っ張っていく職員がいないため、当初は少し不安を感じていました。しかし、活動していく中で、他の２名のメンバーの調整力に助けられる場面も多く、とても心強いメンバーに恵まれたと感じております。

また、組織全体のことを真剣に考え、異なる年代、組織の方々と対話を行うということはこれまで経験をしたことがなく、難しく感じることが多かったのですが、他団体職員の方々はもちろんのこと、他の２名のメンバーも自分とは異なる視点・考え方を持っていたため、対話の中で良い刺激を受けることができました。

日々の業務のなかで、幹事団の「研究に終わりはない」という言葉を実践していくことは大変だと感じることもあります。しかし、今回の経験を無駄にしないためにも、継続して考え、微力であっても活動することを止めてはいけないということを強く感じています。そして、願わくは、今後は部会参加者に限らず、一人でも多くの仲間を増やしていければと考えています。

最後になりますが、今回インタビューやオフサイトミーティング等で私たちの活動にご協力いただいた職員の皆様や、先輩マネ友の皆様、そして、人材マネジメント部会に送り出していただいた人事部門の皆様や情報政策課の皆様、この一年間、たくさんの方々に協力いただけたことで、多くの気づきを得ることができましたこと心から感謝いたします。

参考資料

・伊勢原市第５次総合計画後期基本計画（Ｈ３０）
・伊勢原市都市マスタープラン（Ｈ２８）
・伊勢原市人口ビジョン（Ｈ２８）
・自治体戦略2040構想研究会　第二次報告（総務省Ｈ３０）
・広報いせはら

付録

1　若手職員オフサイトミーティング　追撃アンケートの主な結果

○事務引き継ぎについて

	引き継ぐ側	引き継がれる側
口頭で引き継ぎ	2	5
文書による引き継ぎ	25	8
起案・伝票で引き継ぎ		3
引き継ぎが無かった		1

○再任用職員に思うこと

意見	
・豊富な経験を活かしている	・経験やノウハウを教えてほしい
・アドバイスが欲しい	・過去の経験を伝えて欲しい
・サロンのような交流がしたい	・一歩引いた目線でアドバイスをして欲しい
・打合せや相談の場に参加して欲しい	・事務の補助をして欲しい
・職場全体をフォローして欲しい	・市民に寄り添った対応で活躍できる
・職場の雰囲気を明るくする役割を担って欲しい	
・管理職、係員双方向のつなぎ役になって欲しい	
・人手が必要な部分で補助して欲しい	・専門知識の伝承
・職員の見本となって欲しい	・気軽に頼みづらい雰囲気がある

○伊勢原についてどのくらい知っているか

知っている	9
あまり知らない	12
あまり知らないが知っていきたい	12
知りたくない	2

○先輩に聞きにくい理由

聞いてくれる態度ではない	11
忙しそう	7
質問側の問題	3
コミュニケーション不足	2
年齢差が大きい	2
指導能力が無い	1

○残業削減の議論について

自由意見一覧	
・本当に職員が行うべき業務かどうか	・仕事の仕方、量の分析
・原因の追及	・委託業務の拡大
・事務と能力の定量分析	・意識改革
・事務の効率化	・事務の優先順位付け
・業務分析	・意思決定の基準・視点
・日々の業務の効率化を意識すること	
・一元的な対応ではなく、所属に応じた適切な対応	
・残業発生理由の分析	・現状の職員でできる対策の検討
・業務量の削減について	・業務量のスリム化
・各課での現状分析	・残業によるメリット・デメリット
・業務量と人員のバランス	

○担当が変わると対応が変わることについて

組織・仕事の進め方の問題	15
知識の問題	8
性格の問題	7
ホスピタリティの問題	5

○マニュアル外の情報の管理について

見える形に残している	17
見えない情報を持っている	8

○事務効率で浮いた時間の使い方

業務改善・サービス向上	12
自己研鑽	6
帰宅・時間外勤務削減	5
リフレッシュ	4
家族との時間	2
そもそも減らない	1

○業務分析ができているか

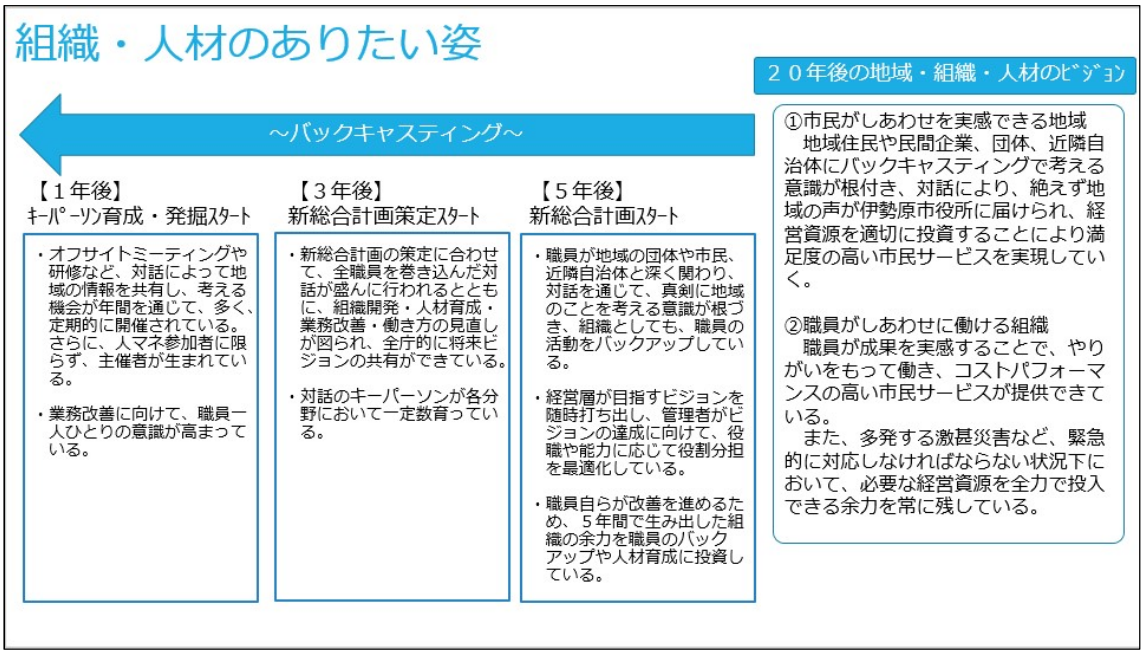
できている	6
一部できている	8
できていない	6

○業務分析を誰がすべきか

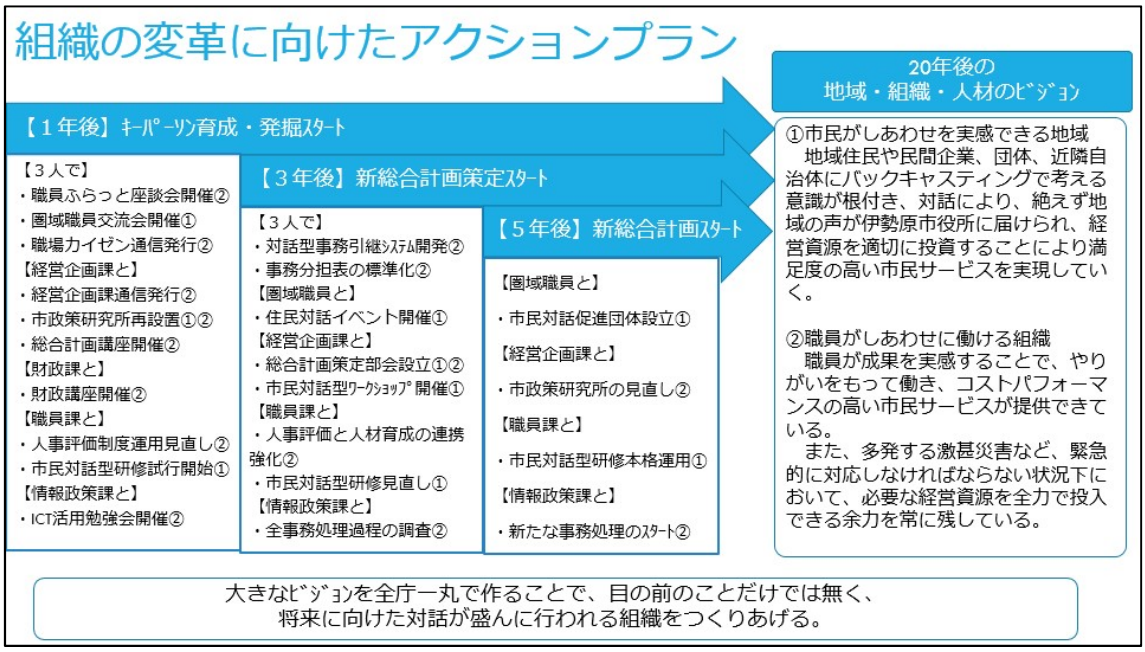
上司	5
個々の職員	4
分析の担当部署	3
複数の担当者で	1

２　中間報告時のありたい姿とアクションプラン

【組織・人材のありたい姿（詳細）】



【アクションプラン（詳細）】



３　中間報告にて両副市長からいただいたご意見

【武山副市長】
・激甚災害については、災害対応型ではなく、長期的に見て減災対策に資源を投じることも考えないといけない。
・年齢構成の歪みに伴う認識のずれは、改善する研修が必要なのではないか。
・市民対話団体については、市職員としての線引きに気を付けないといけない。
・事業課職員に総合計画等の意識がいかないことは、経営企画課だけでなく、その所属の課長・係長にも責任がある。
・余計な仕事をつくらないために、取捨選択、やらないことを決める勇気が必要。
・事務マニュアルが不十分ということは、文書で残すことを徹底しないといけない。また、各所属の業務概要をまとめたドキュメントも必要。
・意識、行動力の低下を変えていくには、ある程度の余裕、健全な状態でないと難しいか。

【宍戸副市長】
・大きな流れとして、外国人受け入れでどのように社会が変わっていくかを考える。（身近なところに外国人労働者がいる、労働力不足）
・ポストアベノミクスにより経済がどのように変化していくか。現在の伊勢原市は税収増で支えられている部分があり、今後よくない方向になる可能性がある。
・過去の参加者と共同で取り組んでいく、市役所の外で学びをえた職員が中心となって活動していく。
・以前は若い職員が少なかったが、今は若い職員が多いので、取り組みのためのいいタイミングなのでは。そういった職員に刺激を与え続ける活動を期待する。
・伊勢原は現状を「良し」とする風土があるが、「自分の業務は何のためにあるのか」を考えることが必要。そのためにはある程度訓練が必要であり、その業務に長くかかわり、理解が深い職員が考えることで、より効果的な見直しができる。結果、業務務改善、不要事業の廃止につながる。
・システム導入にあわせて、内部管理のフローを見直し、共同化、標準化を検討する必要がある。
・次の総合計画は、マネジメントの部分も含めて検討していく必要があるのでは。