令和元年度

早稲田大学マニフェスト研究所

小田原市６期生
(第１４期)共同論文

市税総務課　　穂坂　絵美

環境保護課　　穂谷野　誠

開発審査課　　松尾　徹

目　次

はじめに

第１章　小田原市の組織・人材に関する現状分析
（１）　人口・年齢構成
（２）　自組織の人数・年齢構成
（３）　財務状況
（４）　今後の展望

第２章　キーパーソンインタビュー
（１）　インタビュー（その１）
（２）　インタビュー（その２）
（３）　インタビュー（その３）

第３章　組織の現状分析
（１）　現状分析１
（２）　現状分析２
（３）　現状分析３

第４章　ありたい姿についての考察
（１）　ありたい姿をどのような視点で捉えるか
（２）　将来どのような自治体であってほしいか。
ア　教育長とのダイアログ
イ　一般市民とのダイアログ
（３）　ダイアログから得た気づき

第５章　ありたい姿に近づくための取り組み
（１）　描くありたい姿とは
（２）　職員アンケートの実施
（３）　各課紹介シートの作成

まとめ
付記）取り組みを通じた個々の思い

はじめに

人材マネジメント部会については、本市として既に過去５年にわたり参加をしていることから、事業に関する詳細な説明は省くこととする。

本論文では、第１章において現状分析を行うことにより、あらためて本市がこれまでどのような経過をたどってきたのか、そして、そこから見えてくる本市の課題を把握することに重点を置いた。

第２章では、第１章で把握した課題等に対し、「組織とはどうあるべきか」という点から、現在の本市の組織がどのようになっているかについて、他の組織と比較することも視点といて取り入れることとし、民間企業や自衛隊などの経験者から見た「組織論」を探ることとした。

第３章では、第１章及び第２章において把握した本市の状況について、あらためて本市の現状分析を行い、そこから浮かび上がる仮説と原因を考察している。

第４章では、浮かび上がった仮説から、本市としてどのような「ありたい姿」を描くのか、将来像を描くために更なる調査を実施し、そこから得た気づきをまとめている。

第５章では、これらのまとめてとして、「ありたい姿」に対し、どのようなアプローチをかけるか、考察を行い、検討、実施をしたものである。

１年をかけて現状分析から始まり、「ありたい姿」に到達するための仕組みを研究してきたが、ありたい姿に到達するためには、やはり小さな積み重ねが重要である。本年度の取り組みは決して目立つものでも大きなものでもないが、「ありたい姿」へと到達するための重要な１歩であること考えており、この論文という形で報告をするものである。

第１章　小田原市の組織・人材に関する現状把握

物事を考えるにあたり、現状を把握することなく、やみくもに新しいものを取り入れることは論点も整理できず失敗につながってしまう。過去、現在、未来の時系列を整理し、まずは組織の成熟度を研究する必要があることから、まず、まち・ひと・しごと創生総合戦略やおだわら TRY プラン、市人材育成基本方針、都市計画マスタープランなどの分析を行った。

（1）　人口・年齢構成

	平成元年	平成 10 年	平成 20 年	平成 30 年	令和 12 年
総人口	190,495	200,148	198,841	192,116	172,785
0 歳～5 歳	10,181	9,588	8,020	6,457	5,300
6 歳～15 歳	25,502	20,333	18,395	15,436	11,934
15 歳～64 歳	134,052	139,317	129,300	113,027	97,824
65 歳以上	12,582	18,383	24,012	28,275	22,424
75 歳以上	8,175	11,725	18,980	27,698	35,305

平成 10 年のピークから順次減少傾向にあるが、この間、雇用の受け皿となる企業の再編による工場や事業所の撤退が続いた結果、稼働年齢層の流出とそれに伴う若年層の減少に歯止めがかかっていない。

一方、平成初期に稼働年齢層であった者が、順次 65 歳以上となってきたこと、寿命が延びていることから 75 歳以上の人口は今後も増加が予測される。

（2）自組織の人数・年齢構成

	平成元年		平成 10 年		平成 20 年		平成 30 年		令和 10 年	
	男性	女性	男性	女性	男性	女性	男性	女性	男性	女性
総人数	-	-	1,372	479	1,130	487	1,257	461	-	-
～29 歳	-	-	270	118	140	77	206	105	-	-
30 歳～39 歳	-	-	339	101	335	171	270	145	-	-
40 歳～49 歳	-	-	322	109	336	120	390	102	-	-
50 歳～59 歳	-	-	440	151	287	110	322	90	-	-
60 歳以上	-	-	1	0	32	9	69	19	-	-
臨時・非常勤	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
その他	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

新人採用が少なかった平成 10 年代の対応として、平成 20 年代は社会人経験者（主に 30 代）を採用し、バランスをとっている。年々60 歳以上の再任用が増加しており、実質 60 歳未満の職員が減少。女性職員比率は 25～30%程度。

平成 10 年から平成 20 年まで 230 人減少しているが、平成 20 から平成 30 年までは 100 人増加している。

令和 10 年（10 年後）の想定は未定であるが、職員課ヒアリングによると総人数は現状維持。新卒採用を基本とし、社会人経験枠は減少させる意向である。

（3）財務状況

	平成元年	平成 10 年	平成 20 年	平成 29 年	令和 10 年
経常収支比率	67.9%	82.9%	90.6%	90.5%	-
財政力指数	1.206	0.970	1.099	0.969	-
実質収支比率	13.8%	5.0%	5.3%	10.1%	-
公債費負担比率	7.5%	13.9%	14.5%	10.3%	-
実質公債費比率		13.5%	12.6%	4.4%	-

経常収支比率は平成 10 年以降上昇し、一般的に適正と考えられる 70%から 80%程度を大きく上回っており、財政の硬直化が進んでいる。

公債費負担比率、実質公債費比率は減少傾向にあり、適正値を下回っているが、これは償還額に対し、新規発行額を抑制してきた成果である一方、市民ホールなど大型開発案件等が延期になったことも要因と考えられる。

また、平成 28 年度に実施した 2 市（小田原市、南足柄市）のあり方協議においては、2022 年度に収支不足に陥る可能性が試算されており、更なる行政改革を実施したとしても 2026 年度には、収支不足となると試算されている。

（4）今後の展望

今後の見通しでは令和 20 年には 3.5 万人減の 15.5 万人と昭和 45 年の水準まで落ち込むことが予想されているが、現在市街地（ＤＩＤ）は拡大傾向であるため、空き家問題やインフラ維持費拡大も懸念される。市の財政状況は義務的経費が増加しており、今後も社会保障費の増加が見込まれること、市民ホールや市立病院の建て替えに伴う起債が必要となるなど、更に厳しい状況に置かれると推察される。このような状況の中、限られた職員数で増大する市民の要望に応えていかなくてはならず、職務内容はさらに複雑多岐にわたっていくと考えられる。

総合計画等においても、これらのことを踏まえたものであるが、計画を実行するにはそこに携わる職員と関係者の信頼関係と行動がなければなしえない。

市職員の人材育成について、平成 19 年当時の分析により、上司部下間におけるコミュ

ニケーション不足が上げられており、その対策により、係ミーティングの実施など課内の意思疎通が積極的に図られているが、職員のモチベーションの向上に繋がっているとは感じられない。総合計画や基本方針などは、今後の人口減少や社会情勢に対応して作成され、「市民の力で未来を拓く希望のまち」を将来都市像に掲げ、市民と行政がともに考え問題解決にあたる地域を目指している。今後、この計画を実現するために必要な職員の確保と育成が問題と考える。

第２章　キーパーソンインタビュー

第１章の分析より、まずは組織の在り方について、本市の人事担当部署の長である職員課長、長年陸上自衛隊で部隊を率いた経験がある防災部副部長、そして、民間経験が長く入庁年が浅い若手職員からのヒアリングを実施した。

（1）インタビュー（その１）

防災部　中村副部長
入庁２年目
陸上自衛隊５６歳で定年退職。
元１等陸佐

①　自衛隊と市の違い

・自衛隊では、幹部候補生になると、30 歳ぐらいまで現場ではなくほぼ研修等の教育。
・自衛隊は組織での仕事であり、1 人がいなくなって動かなくなることはない。一人ひとりは歯車となるが、危機対応においてはその方がよい。
・情報共有はマストで、標準化された動きをすることが必要。
・市は個々で行う仕事が多い。個人の能力は高いのだろう。ただ、個々で仕事行う場合、一定までは能力で仕事をこなすことができるが、一定以上の案件となった場合に困難が生じると思う。

②　人材の育成について

・人を育てるにあたり、ＯＪＴには限界があると考える。人から人への伝達となるため、方法論が確立されていないと難しい。
・皆途中までは同じように研修等を受けるが、最後は自分で学ぶ。
標準化された教育プログラムが必要であり、現場での教育は限度があるため、外で行われる研修等を積極的に受けてほしいと考えている。

③　コミュニケーション

・上司から部下への対応は、言葉でわかりやすく伝えることが必要。自分の理想を正しく伝えること、そして皆の前では正論しかいわないこと。ただし、個別に声かけを行い、大変な状況をわかっているということを伝える。

・コミュニケーションのとり方は、組織の大きさによって違う。
大きな組織（部長級）の場合は正論の話し方。
小さな組織（課長級）の場合は本音の話し方。
・現在の防災対策課では、毎朝全員での朝礼の後、係長以上でミーティング行い情報共有を図っている。また、全員の仕事内容をホワイトボードに掲示し、随時進捗状況を書き込んで状況を把握している。
・個々の仕事となるので、情報共有と進捗状況の把握が大事。

④　最後に
・組織の目標は常に全員で確認しあい、個人の仕事が組織の目標につながっていることが、目に見えてわかることが必要。

(2) インタビュー（その２）

職員課　大木課長
入庁 31 年目
今年度から職員課長
前文化政策課長

①　昔の市役所と現在の市役所の違い
・過去と比べあらゆる面で忙しく、余裕がなく感じられる。
・仕事の多様化。
・市民（社会）の見方も変わってきている。
・職員のバランス（職席）の偏りにより、育成も難しい状況。個々の仕事で引継ぎもままならない。
・公務員の基本がおろそかになってきている。土台が不安定。
・スペシャリストの要素を持った、能力の高いジェネラリストが求められている。
「自分で考えて行動できる職員」を職員課として求めている。

②　人材の育成について
・幹部となったときに必要なのは基礎力。公務員としてより広い知識を要するため、自治法などの基礎をしっかりやるべき。

・意識改革はコーチングで行われており、職席にあわせた研修とＯＪＴがある。
・職員の特性を見て、一人ひとりの能力を引き出せるような指導が必要。
・人は簡単には変わらない。だからこそ、ポストを変えるなどの対応が必要か。

③　コミュニケーション
・職員の質によって上司としての対応も変える。仕事の内容によっても変えることが必要。

④　最後に
・民間の組織目標はわかりやすく、部下にも浸透しやすいが、役所は仕事が多岐にわたるため、目標設定が難しい。各組織にあった目標を部等で再設定する必要がある。

(3) インタビュー（その３）

地域安全課　坂本主事
入庁３年目
民間経験９年
前職（人材採用サービス業）

①　民間企業と市役所の違い
・職席が多い（前職の現場では２階層）
・物品の購入や契約の場面など、手続きや決裁を要し簡単にできない。

②　人材の育成について
・前職は現場配属前に５日間ほどの研修。また、経理や人材育成など、業務に直結した、様々な観点の研修があり、興味があれば参加できるシステムだった。
・市では最初から現場での仕事。現場では使えないが、公務員としての研修があったことはよかった。
・市の研修は、基本全員で受ける。伸ばす研修ではなく、必要最低限まで引き上げる研修だと思う。

③　コミュニケーション

・前職は、会社の採用スタンスが決まっており、採用された社員の仕事へのモチベーションもほぼ同じで高かったため、横のつながりも深かった。
また、評価を行う管理監督者の研修がしっかりしていた。3 ヶ月に 1 度、個別の面談があり、そこで最初に設定した目標へ軌道修正をしてもらえた。

・評価をする管理監督者に対する研修が、もう少しあったほうがよい。（評価が不明瞭）
管理職の仕事、人のマネジメントとして、もっとやれることがあるのでは。

④　最後に

・市では、個々のモチベーションがまったく違うと感じる。仕事の目標設定をしているか、していないかの違いだと思うが、目標設定シートは前職のものとほぼ変わらない。運用の仕方の違いか。モチベーションが低いとパフォーマンスも低く、費用対効果も低くなる。

第３章　組織の現状分析

統計データやキーパーソンインタビューで得た証言と過去の出来事から、組織の現状分析、様々な調査から浮かび上がった仮説を導き出し、現状の原因、現状と根拠から導き出される原因を探った。

(1) 現状分析１

① 現状の根拠

・自分が担当する業務に責任を感じている、こなせているというアンケートの点数は標準点より高いが、業務が適正に割り振られているかというアンケートは、点数が標準点より低くなっている。　※平成 27 年度人マネ参加者による実施アンケート

・市役所は個人でこなしている印象であり、その人がいないと仕事が進まないように感じる。標準化された動きをすることが必要。タスクの進捗状況について共有化を図るように変えた。※防災部副部長インタビューによる

・過去 10 年程度の間で発生した金銭に係る不祥事。
※贈収賄疑惑、手当横領、物品横領など

② 浮かび上がった仮説

個々の仕事をこなすことに重点がおかれがちであり、実務に好影響を与えるためのコミュニケーションが不足している。

③ 現状の原因

・事務分担表により主任者、副主任者を決めているが、１つの業務が大きく、実質的に副主任者（主任者と同等レベルの対応者）として機能していない。

・顔の見える関係であれば相談もしやすく話を進めるのが早いが、そうでないと話がしにくい状況にある。職員数が多く、名前と顔が一致しないことも、相談がしにくい要因の一つである。

・問題に直面した際、他課の協力が必要な場面において、どこの課の誰に相談をすれば良いか、瞬時に判断できないため、後手に回る。また、日頃から課を超えて相談を持ち掛ける、持ち掛けられるのが当たり前にできるような組織ではない。

(2) 現状分析２

① 現状の根拠

・職員人数の削減と団塊の世代の退職により、主査クラスにあたる 30 代後半の職員が減少している。中途採用で主査クラスの年代の職員を補ってはいるが、入庁後、行政職員としての経験が少ない者も多い。※自組織の人数、年齢構成の分析による

・仕事の多様化、市民（社会）の見方も変化しており、過去と比べあらゆる面で忙しく、余裕がなく感じられる。※職員課長インタビューによる
・民間では、業務に直結した、様々な視点の研修があった。市の研修は全員で受講し、必要最低限の一定ラインまで引き上げる研修が多い。※民間経験者職員インタビューによる

② 浮かび上がった仮説

個人の能力向上に必要な勉強や研究する時間の不足、外部研修へ参加が少なく、個々の能力が伸び悩む。

③ 現状の原因

・業務量の多さから、職員全体に余裕が無いため、業務の見直しを検討することができず、何となく継続してしまっている事業があるのではないか。
・神奈川県市町村振興協会市町村研修センター主催の研修は常に周知があるが、業務に直結していなければ参加しない職員も多く、上司からの推薦も少ない。
・業務に必要な情報は上司・先輩等から学ぶことが多く、各々が研修で学べることが少ないと感じている。

(3) 現状分析 3

① 現状の根拠

・管理職による人事評価法を再検討する必要性を感じる。モチベーションが低いとパフォーマンスも低く、費用対効果も低くなる。※民間経験者職員インタビューによる
・組織目標は常に全員で確認し、個人の仕事が組織目標につながっていることが目に見える事が大事。※防災部副部長インタビューによる
・役所業務は多岐にわたり目標設定が困難。目標を部等で再設定する必要がある。
※職員課長インタビューによる
・風通しの悪い組織：市長の発信する政策やビジョンが職員に伝わっていないと、職員全体の約 35%が回答。※小田原人材育成基本方針にある現状と課題（平成 19 年当時）
・小田原市人事行政の運営等の状況について〈平成 29 年度実績〉
年次休暇の平均取得日数：8.7 日

② 浮かび上がった仮説

職務内容の多様化により、職員の仕事に対するモチベーションが個々で大きく違い、さらにその上昇手段も一定のものがなく、パフォーマンスに影響が出ている。

③　現状の原因

・職員一人ひとりが納得できる人事評価ができていない。

・組織目標が個人の職務内容と直接つながりにくく、達成感が得られない。

・代休や年休が取りづらい環境がある。

第４章　ありたい姿についての考察

市役所という組織の将来ありたい姿を考えるにあたり、まずは組織が向かうべき方向がどのようなものなのかを検討した。

（1）ありたい姿をどのような視点で捉えるか

市役所という組織は、そこに暮らす住民が安心・安全な生活を営むことができることに視点を置くべきである。小田原市役所の「ありたい姿」とは、将来、この小田原の中心となっていく世代、つまり、現在の子供たちが将来小田原で生活を営むにあたり、安心・安全な自治体であることであり、そのような都市へと向かえるような組織であることと考えられる。

（2）将来どのような自治体であってほしいか。

ア　教育長とのダイアログ

教育行政のトップである教育長が考える「ありたい姿」「地域、自治体としてこうあって欲しい」点について、対話を行った。

① 地域環境、子育て、教育、市役所組織についての現在の課題について、どのように感じているか。

・自治会加入率の減少、子ども会、老人会に入らない。役員のなり手もいない。地域の担い手不足が顕著である。

・現在小田原市内小学校区でまちづくり委員会が発足されているが、各地域で温度差が見られる。市から、予算をまちづくり委員会にあててもいいのではないか。財源があれば、主体的にできると思う。

・コミュニティバスなどの足がない。弱者が不自由な暮らしを送ることになる。

・子育てに悩む親が多いのではないか。

・教育については、環境整備が第一と思っており、エアコンの設置は終わった。施設の老朽化が問題。今後統廃合が必要か。

・小学校は、地域コミュニティの拠点であるとも考えている。学校は学校だけの施設ではなく、地域施設として多目的化・複合化したい。

・職員についてだが、学校の先生は 45 歳ぐらいの人数が減となっており、今後役職等に就くにあたり、人数が足りないため若手からの登用が必要。

・事業のスクラップも必要か。教育委員会は、教育委員が事業仕分けのようなことをやっているが、毎年新しい事業も数多く起こる。　　など

② 理想とする地域、組織の姿とは

・コミュニティスクールの実現をしたい。学校だけで教育するのは終わった。地域とともにある学校づくりを目指し、今後は地域で教育する。

・今後、学校と地域を橋渡しするコーディネートが必要であり、そのためにまちづくり委員の充実と推進が重要であると考えている。

・富水地区は、まちづくり委員会がコミュニティスクールとつながり、地域と学校がつながっているいいモデルケース。　　など

③ 職員として人としてどうあって欲しいか

・相手の立場に立つこと。先生が満足するのではなく、子供、市民が満足すること。

・「気付き」と「対応」気付いたら動く。

・「我慢」と「ロマン」我慢することは必要だが、仕事だけでなく夢や目標を持つこと。

・「チーム」がポイント。多様性を認める。

・優れた人は業績を残す。より卓越した指導者は人を残す。人材育成が大事。

・ミスした後、何をしたか。それでその人の人間性も未来も決まる。　　など

イ　一般市民とのダイアログ

普段、あまり市政へ声を上げることがないと考えられる一般市民との対話を行うことにより、日頃、感じていること、将来どうあって欲しいかについて率直な考えを伺うための対話を行った。

（場所：タウンセンターマロニエ子育て支援センター、対話人数１６名）

① 子育てにあたって困っていることは

・屋内で遊べる施設がもっと欲しい。温水プールが欲しい。

・駅周辺に子育て支援センターがない

・未就学児童と小学生が一緒に遊べる施設がない　　など

② 小田原で子育てをするいいところとは

・子育て支援センターが充実している

・公園が多い。

・自然が多い。　　など

③ 20 年先にどのような小田原になって欲しいか

・小田原駅周辺の発展。

・一日過ごせるような場所、買い物が 1 回で済む施設が欲しい。

・進学先や就職先が地域内にある。

・室内の遊び場等の増加。　　など

④　お子様にどのように育ってほしいか

・相手に迷惑をかけない

・いろいろな体験をして欲しい。

・他人をわかってあげられる人。　　など

ウ　子育て世代職員とのダイアログ

子育て世代の一般市民と対話を行い、率直な意見を聞いたが、市職員の中にも子育て世代はおり、業務と子育てを両立している。そこで、市内在住、市外在住など様々な立場の子育て世代職員と、組織としての働き易さやありたい姿などについて対話を行った。

①福祉政策課　佐野主任（開成町在住）

・仕事復帰について、6 年のブランクがあり不安はたくさんあったが、復帰した課は気軽に質問等できる環境で、特段問題なかった。

・小田原は開成町に比べ子育て関連施設は充実していると思う。

・待機児童は本当に深刻で、官民かかわらずみんな苦労している。

・共働きだと子供と過ごす時間が少なくなってしまう。

・産休及び育児休暇の期間が 6 年あり、仕事復帰が心配だったが、意外となんとかなった。復帰前研修があり非常に助かった。

・時短勤務にしているが業務に追われ、帰れないという話を聞いたことがある。

・自分は定時に帰れるように配慮いただいているため助かっている。

・結局、人間関係が良ければ何でもうまくいく。

②環境保護課　小林主査　（市内在住久野）

・保育園や学童は、祖父・祖母が同居だと受け入れてもらえない。
最終的に受け入れてもらえなかったら、退職するしかなかっただろう。
公共サービスを受けようとするときには、親同居というのはネックにしかならない。

・保育園の送迎センターのようなものが、駅前にあれば。
遠くの保育園であれば入れることがあっても、送迎が無理で諦めざるを得ない。

・支援センターは、年齢で区切られてしまうので、上のこと下の子が一緒に遊べる施設（児童館）がほしい。

・祖父・祖母が同居で公的学童に入るのが困難だったため、民間学童に入ったが金銭的にも厳しい。

・育休明けの復帰について、元の職場に復帰させてもらえたのでスキル的には問題なかったが、職場の雰囲気が悪かった。

・窓口担当であると時短勤務は厳しい。
・フレキシブルな時間での出勤ができたらありがたい。
・組織を変えるためには、「組織にとっていいこと＝個人にとってもいいこと」でないと、変わらない。仕事を減らすにしても、減らすための仕事がまた必要になる。
・個人的に業務や取り決めを変えることにストレスを感じないが、これまでやってきたことは否定されたくない。
・発言が業務の評価などに繋がることなく、気軽に何でも言える場所が欲しい。係ミーティングをもう少し有効にできたら。

③開発審査課　上島主査　（二宮町在住）
・子供を連れて遊びに行くときは、平塚市の総合公園に行っていた。
ボール遊びが可能なところがよく、また動物園等もある。
小田原市内は、公園はあるが平らな公園がないと思う。
また、小田原への道（市内も）は渋滞するため、なかなか休日に行けない。
・温水プールもあるといい。（維持管理が大変だが）
・休みがとりやすい職場づくりが大切だと思う。課が変わったらわからないが、現在の課ではそういった職場づくりができている。
課によっては仕事量に対して職員数が足りておらず、職場内の雰囲気が問題あるところも・・。
・マニュアルを整えるなど、仕事がきちんと回る仕組みづくりが必要。

（3）ダイアログから得た気づき

様々な課題が多岐にわたって考えられるが、特に根本的な課題として、どのような場面においても人材が不足していることがあげられた。人材についても、「相手の立場に立てる人（子ども・市民の満足重視）」が求められ、教育現場でも人材の育成が重要であると捉えられている。

また、子どもがより安心して、遊び・学習する場を求める声が大きかった。施設等が充実するということは、当然ながらそこで見守る人・教える人も同様に充実している必要がある。子どもを育てる上で、子どもにかかわる人材の育成も望まれているといえる。

地域の担い手不足や行政に求められるニーズの多様化と増加から、職員一人一人がこれからの時代に求められる人材となる必要がある。２０年先の組織のありたい姿を「高いレベルの行動力と組織力を持つ組織」として目指すには、これから先の組織を担う若手層の能力向上が求められると考えた。

まず、「行動力」の向上という点については、個々の能力向上の手段は様々であるものの、組織としても職員の能力向上のために研修等は実施しているところであり、現在の研修制度が本当に職員の能力向上の場として機能しているかどうかについては、検

証が必要であると考えた。

次に、「組織力」の向上という点であるが、２０年先の長期的なビジョンに向けた短期的・中期的なビジョンとして、コミュニケーションを活発化させ、より「横の連携」を強化する必要があると考えた。各課横断的なコミュニケーションの円滑化には、まずはそれぞれがどのような業務を担っているかを知ることが必要である。

第５章　ありたい姿に近づくための取り組み

（1）描くありたい姿とは

今回の子育て世代・教育長との対話やアンケート、そして以前行った職員との対話の結果や各種データ等から、「20 年後の地域・組織・人材のビジョン」と「組織・人材のありたい姿（1 年後・3 年後・5 年後)」を次のとおりとした。

20年後の地域・組織・人材のビジョン
人口の増加（市の施策が成果を発揮する）
高いレベルの行動力と組織力を持つ組織へ
明確な目標に向かって働くことが出来る職員 （組織のどの部分を自分が担っているか、作り上げていっているか理解でき
組織・人材のありたい姿（状態）＜5年後＞
各課を横断した業務、相談が容易にぽこな得る環境の整備
獲得した能力を生かした業務の遂行
各職員が目標を作り上げられる
組織・人材のありたい姿（状態）＜3年後＞
課内におけるコミュニケーション環境の整備
年1回以上のスキルアップ機会の義務化
個人目標の策定作業
組織・人材のありたい姿（状態）＜1年後＞
係内におけるコミュニケーション環境の整備
スキルアップのための制度設計
個人の仕事への理解

これを踏まえ、所属組織の変革に向けた、取り組むべきアクションを次の 3 つとした。

① 受身ではなく、積極的に研修に参加できるような意識改革に向け、研修に対する全庁アンケートを実施する。

② 庁内コミュニケーションのツールとして、互いを知るための各課紹介を作成する。

③ パパママアンケートと同じ内容で、子育て世代の職員と対話を実施し、分析する。

（2）職員アンケートの実施

個々の能力向上手段としての研修について、これまでの仮説としては、それぞれの仕事をこなすことに重点がおかれがちであり、業務に追われることによる各職員の自己研鑽の場の不足があると考えた。

このため、現状の研修についての率直な印象を受けているかを確認するため、アンケートを実施することとした。

アンケートに実施あたっては、職員課の協力のもと実施した。

ア　アンケート内容

1　職位

2　職種

3　職員研修をはじめ、仕事に必要となる知識やスキルを学習する研修や講習会等の回数は十分か。

4　職員課が実施する職階別研修は仕事に必要な知識・スキルの向上に役立つものか。

5　４で役に立っていない場合の理由

6　部外の事業者などによる研修会、講習会及びセミナー（公務外は含まない）などへの　参加回数。（例：アカデミーや日本経営協会、市町村研修センターなど）

7　外部の研修会、講習会及びセミナーに参加する回数に満足しているか。

8　どのくらいの頻度で外部研修会等に参加するのが望ましいか。

9　参加したい研修会、講習会及びセミナーがあれば記入してください。

10　外部研修会等に参加するにあたり、どのように情報を収集しているか。（複数可）

11　外部研修会等に参加するにあたり、妨げになっているものは何か。（複数可）

12　11 で回答した、妨げとなっているものを解消するためには、何が必要か。

13　その他、個人の能力向上について、ご意見がありましたらご記入ください。

イ　アンケート結果

実施期間　令和元年 12 月 24 日から令和 2 年 1 月 10 日まで

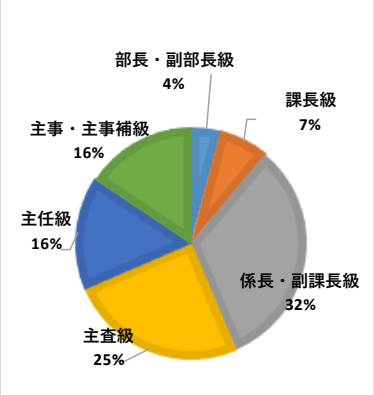
対象人数 2078 人　　回答者数　172 人

質問1　職位　（人）

部長・副部長級	7
課長級	12
係長・副課長級	56
主査級	43
主任級	27
主事・主事補級	27

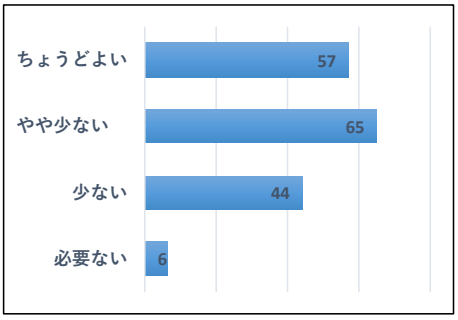
質問2　職種

事務	134
技術	18
保健	3
その他	17

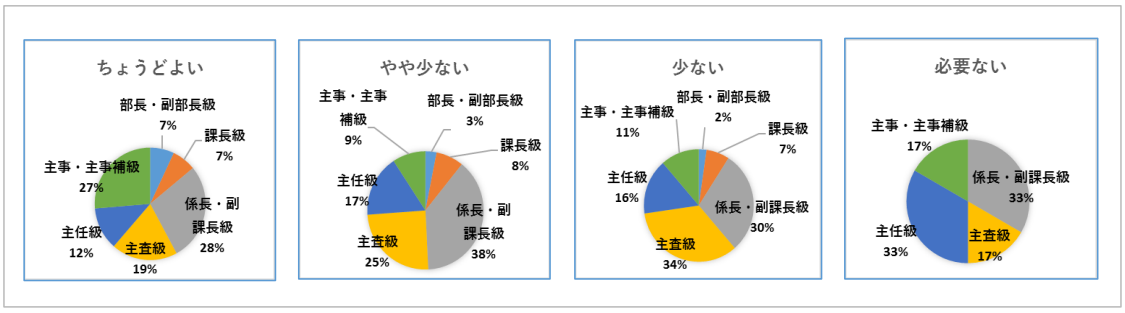


部長・副部長級	事務	6
	その他	1
課長級	事務	10
	その他	2
係長・副課長級	事務	50
	技術	4
	保健	1
	その他	1
主査級	事務	25
	技術	10
	その他	8
主任級	事務	22
	技術	3
	その他	2
主事・主事補級	事務	21
	技術	1
	保健	2
	その他	3

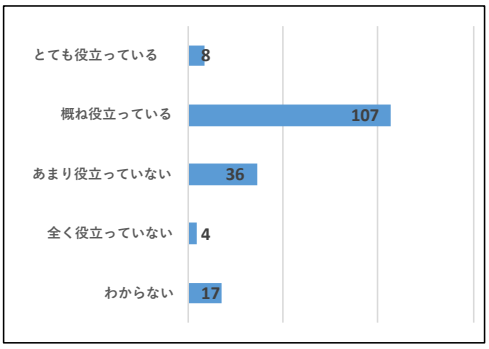
質問3　研修や講習会等の回数は十分か。



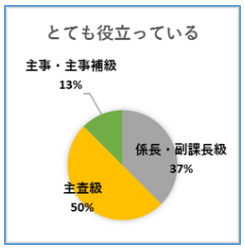
	部長・副部長級	課長級	係長・副課長級	主査級	主任級	主事・主事補級
ちょうどよい	4	4	16	11	7	15
やや少ない	2	5	25	16	11	6
少ない	1	3	13	15	7	5
必要ない	0	0	2	1	2	1

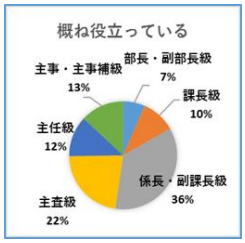


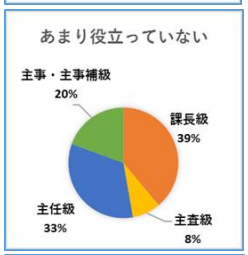
質問4　職階別研修は仕事に必要な知識やスキルの向上に役立つものか。

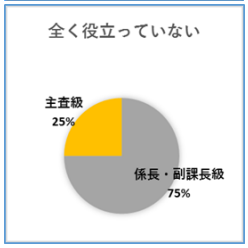


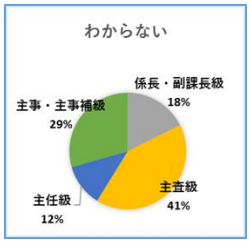
	部長・副部長級	課長級	係長・副課長級	主査級	主任級	主事・主事補級
とても役立っている	0	0	3	4	0	1
概ね役立っている	7	11	38	24	13	14
あまり役立っていない	0	14	0	3	12	7
全く役立っていない	0	0	3	1	0	0
わからない	0	0	3	7	2	5







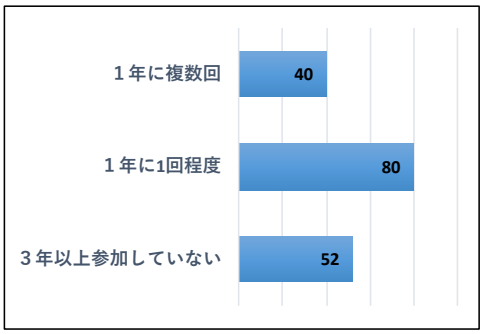




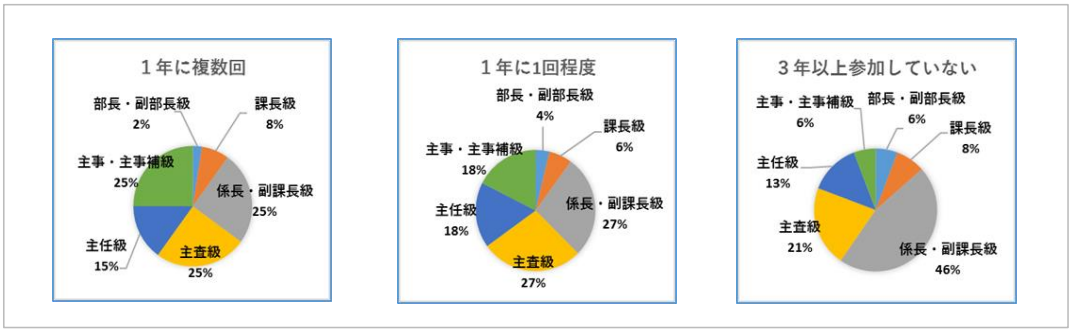
質問5　4で役立っていない場合の理由（概要）

活かされる機会が少ない・実務に直結していない
実務上求められる知識やスキルと研修の内容が合わない
内容に必要性を余り感じない
受講したい研修の情報が少なく、またなかなか日程が合わない
拘束時間が長く、時期によっては業務に支障が出る。
受け身の研修。
強制参加はやめていただきたい。
個人スキルアップのみで、研修後皆にフィードバックしない。
所管により事務が全く違う中で、統一的な研修は役に立たない。
同じ研修タイトルでも、市町村研修センター研修の方が内容が充実していると感じる。
階層別研修の内容は漠然としている
職員研修計画に継続性が感じられない。階層別研修や専門研修をするなら、その職位に応じてどのような研修を行うのか、あらかじめ教育プログラムを作って、職員等に示した方が良い。
職階級別の研修は身になるものであるとは思うが、その立場の意識の植え付けが足りていない。（責任感等）
カリキュラムそのものには不満は無いが、職階別に行うのではなく手上げ方式でそのテーマに関心のある職員が受講した方がいい
すぐに役立つこと優先ならば、個別具体の実践研修（接遇、PCなど）
接遇に関する市民からのクレームが多いため、その研修を強化してほしい。
入庁して1年目に受ける研修は、ビジネスマナーを中心した研修が多く社会人経験がある職員も受けることになっていたので、受講したが知っている内容が多かった。同じ新卒でも、社会人経験があるか、ないか等で、研修内容を変えた方が良い。

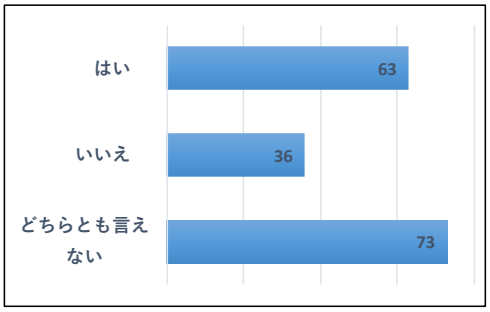
質問6　外部研修等の参加回数



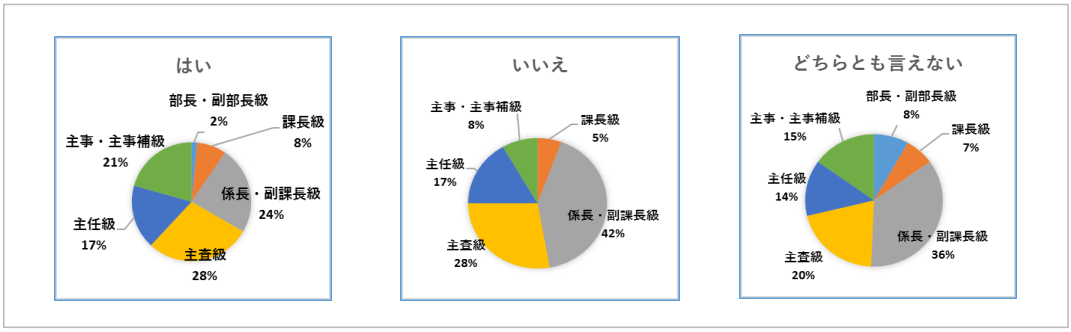
	部長・副部長級	課長級	係長・副課長級	主査級	主任級	主事・主事補級
１年に複数回	1	3	10	10	6	10
１年に1回程度	3	5	22	22	14	14
３年以上参加していない	3	4	24	11	7	3



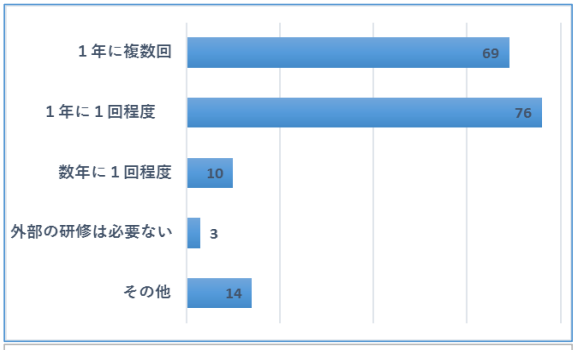
質問7　参加回数に満足しているか



	部長・副部長級	課長級	係長・副課長級	主査級	主任級	主事・主事補級
はい	1	5	15	18	11	13
いいえ	0	2	15	10	6	3
どちらとも言えない	6	5	26	15	10	11



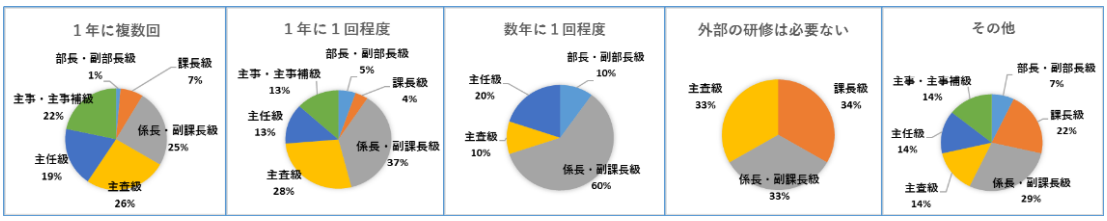
質問8　どのくらいの頻度で外部研修回答に参加するのが望ましいか。



	部長・副部長級	課長級	係長・副課長級	主査級	主任級	主事・主事補級
１年に複数回	1	5	17	18	13	15
１年に１回程度	4	3	28	21	10	10
数年に１回程度	1	0	6	1	2	0
外部の研修は必要ない	0	1	1	1	0	0
その他	1	3	4	2	2	2

その他の意見

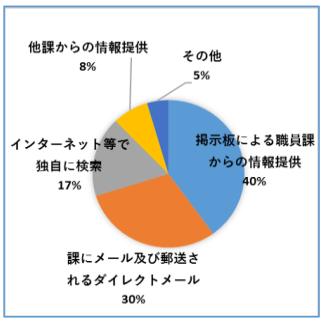
頻度ではなく、どの程度の意欲を持って参加するかだと思う。
部署による
必要（性）に応じて行えばよいと感じています。
業務への影響がなければ年に複数回でも良い。
頻度の問題ではなく、コンテンツの問題では？
月１回程度
１年に１０回以上
希望する研修、セミナーに行ければ回数は重要ではない。
内容次第だと思う。
参加したい内容があった場合、参加できると良いので頻度はその時による



質問9　参加したい研修会、講習会及びセミナー（概要）

職場環境改善・職場配慮義務・職場の雰囲気や意識向上の係わるもの
従事している業務に直接関連する内容、必要な技術の最新情報を得られる講習会
公務員だけではなく、異業種の人などいろんな人と関われる研修。
実務について、他市の同部局と率直に意見交換できるような研修会。
係長以上が参加できる研修（少ない）
法務や文書事務といった仕事の基本になるような研修
企画、政策の進め方に関するもの
マネジメント研修
接遇研修
ＩＴ関係、パソコン技術
講演会全般。積極的に情報取集できるような場への参加を希望する。（いつもは自費で参加）
議会改革のセミナー、働き方改革等の業務見直しのセミナー（管理職に参加してほしい）
女性の働き方関連
知的財産法（著作権法等）研修（特許庁）、地域資源活用によるビジネス運営
ＥＩ（心の知能指数、感情的知性）に関すること。
地球環境負荷への軽減の取り組み
テロ対策、TACMEDの研修、ロープレスキュー
安全配慮義務に関するもの
法律の勉強をするなら、伊藤塾の伊藤真の講義（わかりやすい）。

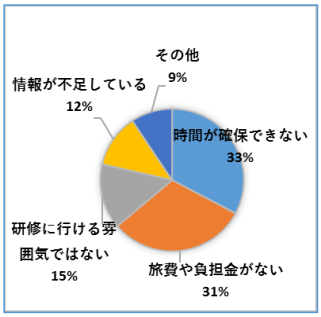
質問10　外部研修会等に参加するにあたり、どのように情報収集しているか（複数可）



その他の意見

地方自治体職員を対象とした業界団体からの研修案内
県や県の関係機関からの照会
関係諸団体からの案内
所属会や所属会派からのお知らせ
情報誌などから
広報おだわらの確認用原稿（公開羅針盤）
関係省庁等のメールマガジン（登録制）
Facebook
個人的に知り合った他市町村等職員からの情報
個人的にネットワークによる情報

質問11　外部研修会等に参加するにあたり、妨げになっているものは何か（複数可）



その他の意見

人員不足
業務量
上司の理解
意識の低さ
遠慮している
希望する内容がない
議会中などの日程
不明瞭なキャリアパス
年休が取得できない
アプリで決裁しなければならないセミナー

質問12　11で回答した、妨げとなっているものを解消するためには、何が必要か。(概要)

予算の確保
人員の増加・適正な人員配置
研修に行きやすい風土づくり
自己啓発・学習意欲
業務負担の軽減。通常業務が忙しく余裕がない
時間
上司の理解
情報提供機会・情報収集
職員課による積極的な助成
研修内容の充実
スキルアップが評価される体制づくり
強制的に研修に参加させられるシステム作り
研修参加を人事評価の対象とする
人材育成、組織改革、業務見直しを数値化
研修参加回数などの目標値の設定業務消化
フィードバッグの義務化。
研修受講後の復命書をオープン化
課（もしくは部）で必要な人材育成のための研修計画
常時動画配信による研修の実施。職員研修も同様。
他課宛に届いているの研修のイントラ上の情報共有box等。行った研修の「いいね」★★★☆☆等システムで、次年度出欠判断時、効果の高い研修か判る。
管理職への義務付け。管理職としてのマネジメントの仕事の評価「職員ひとり当たり、研修機会を○回確保する」など、評価基準を明確化
年度当初に判明している研修メニューに対し参加者を決定、課でスケジュールを共有し、フォロー体制を構築する。
負担金が必要なものは、興味があっても始めから諦めてしまう傾向です。
旅費等に関しては、自己負担でも構わないのではと思う。
職員課の費用負担で参加できる研修会の範囲を広げることはできないか。

質問１３　その他、個人の能力向上について、ご意見がありましたらご記入ください。

部長・副部長級	事務	公費での研修とするかは、単なる個人の能力向上ではなく、組織として必要な能力向上か否かを判断する必要があると思う。・もう少し事務処理の基本を学ぶ研修の機会を作る必要があると考える。自主研修的に行われているのは違和感がある。
		資格を取るのを奨励・支援したらどうでしょうか。
		担当職務に関する研修→組織的に着実に実施すべきもの職階ごとの研修→啓発など　自ら意識をもって行うきっかけとするもの　自分事として今後の社会人として意識を持ち自ら行うべき　職員課の研修のみに頼っていては、今以上に向上しない　と思います。
課長級	事務	階層別研修においても、複数の研修から、自分の望む研修を選択できるようにすれば、もっと積極的に研修に参加できるのではないか。(出向していた神奈川県では、このような方式を採用していた)
		職員が知っていなければならない基本的な事項についてもっと実施すべき。外部研修ではなく、実際に担当している職員による契約、支払、条令の見方作り方など基礎的研修。
	その他	自己の能力開発を組織に委ねたところで、満足な研修が得られる現状ではないので、希望する教育、資格取得等に対して特別休暇の創設、費用助成等の職員支援体制を充実させることが良いと考える。自己研鑽に取り組む職員は、組織として価値の高い人材であり、その意欲を削ぐような職場環境であってはならない。
係長・副課長級	事務	「将来必要であると職員自身が考える研修」とは何を差しているのか。自己研鑽は結構だが、まずは今の担当業務をきちんとこなせるようになることが先だと思う。そうなる前に、業務時間を削って別の研修に行くことには疑問がある。市役所ではみんながやりたがらない仕事も多く取り扱っている。そういう仕事にきちんと取り組み、ミスやトラブルを起こさない人を評価する仕組みを作れば、意識も能力も向上していくものと考える。
		マネジメントに関する研修が不足している。
		各個人のスキルアップの検討の前に、そもそも人事担当課や組織担当課の職員の方々が人材マネジメントや組織マネジメントに対する専門的なスキルを身に付けるように努力されているのでしょうか。あるいはそのスキルを取得するプログラムになっているのでしょうか。それこそ外部研修が充実していて学ぶ機会は多く用意されていると思いますが、これまでの人員配置や組織体制において実感が持てません。
		管理監督者に対するマネジメント能力に関する研修（仕事の管理や部下の能

		力開発等）が不足していると思う。
		係長以下 3 名しかいない所属なので、各課 1 名以上の出席を求める庁内研修に順番にひっきりなしに参加している状態です。人員の少ない所属ではそういう状態にあることを承知しておいてください。
		個人の能力向上というより、意識改革を進める上で、定期的な研修は必要であると思う。現在、委託会社では、職員全員に年 4 回、接遇研修及び個人情報トレーニングを行っている。非常に良い取組だと思うので、参考にしてもらいたい。
		個人の能力向上は、研修に頼らずに個人で学べばよい（自己啓発）
		他でやっているところの話を聞かないですし，そもそも，（適法に）どうやるかのかもわかりませんが，難しい資格を取るとよいことがあるというインセンティブというかモチベーション向上の仕組みというかがないと難しいと思います。
		単に個人的なスキルアップのための研修ならよいが、業務のやめに必要と思われる研修を受講しても、すぐに異動してしまったりする場合があり、研修受講が意味がないものとなってしまう恐れがある。
		担当する業務内容により、必須とされる外部研修等を予め決定し、所管として位置付けをしてしまえば、忙しかったとしても職場内でやりくりして研修会等に参加出来るようになると思う。
		担当業務に関連した分野の研修ばかりでなく間接的に関連の出てくる分野の研修にも積極的に参加することをしなければ、気づきも臨機応変な対応も出来ないアルバイトにしかならない。
		有休をとり自費で研修や講演会に参加している職員をどう考えるのか。特に有識者の講演会等はよほど理解のある職場でない限り、自費参加となる。
		例えば政策研修など、若い職員を対象にした研修が多く、年齢制限的なものを外して欲しい。管理職になっても、色々な研修に参加してみたい。
	その他	個人の素養にあった人事配置人事権者の言う「適材適所」という言葉に同意できる人事は行われたためしはない。
主査級	事務	やる気の度合いは人それぞれであり、そもそも仕事に対しての優先度が低い職員に対しては機会を与えられても活用しないと思います。
		各階層ごとで昇格に必要な研修回数を設定し、必須化する。
		技術的な部分の研修はもとより、職員個人個人のモチベーションの向上に繋がる研修などがあると良い。
		業務に直結する資格取得に対しての助成をしてほしい。

		行きたいと思う研修があっても、課の予算が十分になかったり、個人的なスキルアップの研修では言いづらかったりする。宿泊助成券のように、各員が権利として使えるものがあれば、「もったいないから活用しよう」となる気もする。
		職員課等から各個人に対してキャリアパスを示す、人事異動の基準を明示する、各個人の異動希望を尊重する等のことが実施されないと、各個人が将来必要なスキルを考えることは難しいと思う。
		通信教育などの紹介があればと思います。
	技術	資格取得研修などを実施してほしい。
		日々新しい法律や情報が出ており、適切な業務執行のためには講習会等で情報を得る必要があります。しかし、外部研修に自ら提案していくことに否定的な雰囲気が多く、皆があまり参加できておらず、能力の向上が図られていないと感じます。必要に応じ、他市でも導入している昇任に伴う講習会ポイント制を導入してもよいのではと思います。
		能力を向上させるよりも個々の潜在的な能力を発揮できるような組織の体制作りが大事だと思います。また、能力を向上させるためには研修よりも実務の中で身に付けた方が中身があると思います。
主任級	事務	課で１人以上必ず参加、という研修は廃止すべきです。→時間を強制的に拘束し、本来業務に支障をきたすこと→自らが受けようとする意志に関わらないため、受け身となり無駄→主催課の体裁を整えるだけの目的は本末転倒
		キャリアパスを相談したいです。
		育児休暇を取得したことにより、職階別研修の対象から外れてしまっていることが残念。
		個人の能力向上＝研修の受講ではないと思うが、アンテナを高くすること、広い知識を持つこと、外部から刺激を受けることという点では外部研修は一定の意義があると思う。
		市役所職員として基本的に必要な知識や能力は入庁して早い時期に身に着ける又は認識する必要がある（例えば、PC 操作、各種システムの使い方、業務の引き継ぎ能力、所属部署に関係する法令関係知識など）
		市役所職員にとって必須の知識である自治法や行政法などの法務系の研修について、新採用の時にやったきりで、中堅になったときにはすっかり忘れている状況だと思いうので、昇格の度にテストを行うなど、勉強を促す仕組みが必要かと思われる。その他の能力開発についても、受けただけになりがちな研修よりは書籍を読むなどの自助努力をする習慣をつける方が大事だと思われる。

		事業を自己において勉強すべきである。
		能力向上に努めた職員への賞与や希望課への優先的配属
主事・主事補級	事務	パソコンのスキルをもっと伸ばしたいです。Excel・Word などを勉強して身につけた知識は、仕事ですぐに結果が表れると思います。簡単なプログラミングなども勉強して、業務改善したいです。
		意欲のある職員は勝手に成長するので、意欲のない職員の扱いについて、しっかりと考えるべきでは。仕事が一部の職員のところに集まる公務員の典型的なよくない環境ができている。今は個人の能力向上よりもコンプライアンスの向上に目を向けるべき。
		業務時間外に自宅でできる e ラーニング等の講座が充実するとありがたい。
		研修に興味はあるが、客観的に自分を見たときに、なんの能力を優先的に伸ばすべきなのか判断が出来ない。上司のアドバイス等あれば、自分に必要な能力が何なのか明確に判断できるのと、研修自体にも行きやすい雰囲気になると思う。
		研修ももちろん方法の一つですが、ひとりひとりがどういう職員を目指したいとか、市を、市役所をどうしていきたいとか、自分のキャリアをどう考えるかとかをしっかり考える機会があると良いのかなと思います。そういうところが明確になれば、やるべきこと（参加すべき研修の選択など）を自ら行っていけるようになるのかなと思います。
		公務員としてのみならず、一社会人として必要な知識、スキルについては、エチケットとして身につける必要があるため、昇格、昇給に資格試験や受講研修等を組み入れてレベルに応じた条件を設定すればいいと思う。
		職務専念義務のある時間に学ぶことと、義務のない時間に学ぶこととそれぞれ良い点がある。外部研修受講の拡大や書籍の購入など、余暇や趣味との線引きは難しいが、公務員の副業などの社会的課題を含めて柔軟な発想が必要になってくるのではないか。
		入庁 1 年目から市町村研修センターなどの外部の研修に毎年参加させてもらっているが、参加するかどうかは本人の意欲ももちろんだが、所属先の上司の考え方次第であると感じている。研修への参加率だけを上げるのであれば、職場が参加を推奨すれば上がっていくと思う。

ウ　アンケート考察

①　現状の研修や講習会等の回数（質問 3）について

部長・副部長級と主事・主事補級はちょうどよいと考えている人が多く、その他の中間層がやや少ないと考えている傾向。しかしながら、特に管理職はちょうどよいととらえる人も一定数いる。

②　階層別研修が役に立つものか（質問 4・質問 5）について

どの階層も概ね役だっているという回答が大多数を占めているが、課長級のみ、あまり役立っていないという回答が一番多くなっている。主任級においても、概ね役だっているとあまり役立っていないとの回答数の差はほとんど見られない。

役立っていない理由で、一番意見が多かったのは、研修内容が実務と結びつかない・実務で役立っていないというものだった。階層が上がるほど、そう感じる人が多くなっている。

主事・主事補級でも、中途採用者は研修内容に違和感を覚える人もいたようだ。

③　外部研修への参加（質問 6・質問 7・質問 8）について

管理職ほど、参加回数が減る傾向が見て取れる。しかし、外部研修への参加に満足しているかは、どちらとも言えないとの回答が一番多い。質問 10 以降の回答内容が影響していると思われる。望ましい参加頻度は、1 年に 1 回程度と 1 年に複数回という回答が大多数を占めたが、内容にもよるという回答も多数あった。

④　外部研修の情報収集（質問 9）について

やはり職員課からの情報を一番の情報収集元としている人が多くいることがうかがい知れる。

⑤　外部研修の妨げとなっているもの（質問 10・質問 11）について

時間と予算が半数以上を占めた。時間については、職場の人員不足や業務量が影響しているとの回答が多く見られた。

現在の階層別研修について、新採用から主事の間は、毎年階層別研修が行われ、研修が充実していると捉えられているが、主任以上は定期的な階層別研修がないこともあり、研修が不足していると捉える人が多くなっていると考えられる。主査級・主任級の学習意欲に応える研修が望まれる。

しかし研修内容については、階層が上がるほど個別のスキルアップを求める傾向にあり、画一的な研修というよりは個別の研修等の方が、各自のニーズに応えられる可能性は高い。

「研修参加が評価される体制づくり」など、あらたな提案もいくつかあった。強制参加でないと研修に行きにくいという意見もあり、今後、研修体制について検討する必要もあると考える。

エ　提案

民間経験者や育休などの部分休業を取得する職員の増加など、職員のスキルや経験、求められる働き方が多様化している。アンケート結果から階級別に全員が受ける研修についての不満の声も多く、個々の業務やニーズに応じた研修が求められている。

そこで、個々の職員の適正を把握し、その職員の個性をさらに伸ばす研修や不足している能力を補う研修を提案することが効果的である。

そのニーズを把握するため、適性検査を実施し、個々の職員の「強み」を伸ばし、「弱み」をカバーする研修プログラムを提案できるような体制づくりを目指す。また、階層別研修の受講体制を柔軟にするほか、自己啓発の機会を増やす。

この適性検査の結果により、自分の「強み」や「弱み」を職員個人が把握することにより、日々の業務の進め方についても再認識でき、その「強み」を活かした業務推進に寄与することも考えられる。

（3）各課紹介シートの作成

多岐にわたる業務を解決するには、横の連携が不可欠であるが、どの課がどのような業務をしているかについて容易に知る機会が少ないのが現状である。それぞれの職員は、個人のつながりで他課の業務を知る傾向にあると考えられることから、若年層特に新人でもわかりやすいような各課紹介シートを作成することとした。

作成にあたっては、あまり堅苦しくなく、「読みたい」と思われるように配慮する。

紹介シートイメージ

開発審査課

主な業務

・調 査 係・・・市街化調整区域内の開発行為及び宅地造成等規制法に基づく宅地造成の審査及び工事完了に関すること
開発許可を受けた土地以外の土地における建築等の許可に関すること
違反開発行為等の防止、調査、是正指導及び是正措置に関すること

・審 査 係・・・市街化区域内の開発行為及び宅地造成等規制法に基づく宅地造成の審査及び工事完了検査に関すること
宅地耐震化推進事業に関すること
神奈川県被災宅地危険度判定制度に関すること

・開発相談係・・・都市計画法に基づく開発行為及び建築行為の同意及び協議に関すること
開発行為等に伴う公共施設の確保等に係る指導及び調整に関すること
小田原市開発事業に係る手続及び基準に関する条例に係る届出等に関すること
中高層建築物の建築及び開発事業に係る紛争及び調整等に関する条例に基づく開発事業計画の周知等に関すること

課の魅力

関係各課職員が一丸となって都市計画法や開発手続条例の解釈について議論し、開発事業がより良い街づくりとなるように誘導していきます。

そのためには開発事業を都市計画法、開発手続条例及び関係法令に則り、公共施設整備について事業者と協議します。ときには、事業者と粘り強い折衝が必要です。

人員構成

土木技術：5名　建築技術：3名　事務：1名

代表業務

無秩序な開発行為を制限し、また、健康で文化的な都市生活を保障し、機能的な都市活動を確保するため、500 ㎡以上の市街化区域の開発行為等や市街化調整区域の建築行為等の許可処分を行っております。

まとめ

第１章における現状分析により、今後の人口減少や社会情勢に対応するため、限られた職員数で増大する市民の要望に応えていかなくてはならず、職務内容はさらに複雑多岐にわたるため、必要な職員の確保と育成が課題であると把握できた。

これら課題等に対し、「組織とはどうあるべきか」という点から、民間企業や自衛隊などの経験者との対話を実施し、職員間のコミュニケーション不足や個人の能力向上に必要な勉強や研究する時間の不足、職務内容の多様化による職員モチベーションの低下などの問題が浮かび上がってきた。

これら問題を解決し、本市としてどのような姿を目指すべきか将来像を描くため、さらに一般市民を含めた様々な人々と対話を重ねた結果、「高いレベルの行動力と組織力を持つ組織」を本研究の目標として定め、これから先の組織を担う若手層の能力向上が求められると考えた。

そこで個々の能力向上のための研修について、職員がどう考えているか全庁アンケートを実施した結果、現在の階層別研修について、若手層の研修は充実しているが、中間層以上は定期的な階層別研修がないこともあり、学習意欲に応える研修が望まれる。研修内容については、階層が上がるほど個別のスキルアップを求める傾向にあり、画一的な研修というよりは外部研修等の方が、各自のニーズに応えられる可能性は高い。そのニーズに答えるため、新たな研修手法を考えなければならない。「研修参加が評価される体制づくり」など、あらたな提案もいくつかあった。

また、多岐にわたる業務を円滑に進めるため、横の連携が不可欠であるが、どの課がどのような業務をしているかについて容易に知る機会が少ないのが現状である。それぞれの職員は、個人のつながりで他課の業務を知る傾向にあると考えられることから、若年層特に新人でもわかりやすいような各課紹介シートを作成することとした。

１年間を通じ、実際にアクションを考え、実行に移すことは時間的制約もあり、思うように進まなかった。各課題を自分たちなりに考えたあと、過去の人材マネジメント部会参加者に意見を聞いてみるといったことをもっとしても良かったのでは、と感じている。

「人材マネジメント部会に終わりはない」と研究会の都度、幹事団から話がされていたが、各年度の参加者の縦のつながりを意識した活動を行うようにすれば、この言葉が生きてくるのはと感じた。

次年度以降の参加者に対して、自分たちが感じたモヤモヤ感を少しでも和らげることができるように関わっていくことが、今回、この人材マネジメント部会に参加したことの意味を持ってくると考える。

最後に、この１年間で知り合った、関わりを持つことなった幹事団、全国の自治体職員の皆様に多大なる感謝をし、本論文の結びとしたい。

付記）取り組みを通じた個々の思い

〇市税総務課　穂坂　絵美

「目指すありたい姿」20 年後のビジョンを考える際に、自分としては漠然と、これまで考えたことがあった、想像したことがあったつもりでいた。しかしそれは、あまりにも漠然としすぎていて、他人に伝えることがとても難しいものだった。

今回、20 年後のビジョンを考える前に、人口や財政状況などの数字で示された様々なデータを準備し、様々な人と対話をすることで、実感が増し、漠然としていた 20 年後の未来は、より具体的に捉えられるようになった。

未来が具体的に見えれば、そこへ向けて現在やるべきことが見えてくる。しかし、今回未来に向けて描いた 1 年後・3 年後・5 年度のありたい姿が、本当に 20 年後に描いた未来につながるかは、実際わからない。それでも、どこかのタイミングで一度未来の姿を描いてみなければ、今やらなければならないことも明確にならない。

だからこそ、実現に向けて日々、積み重ねていくことが重要で、取組みを継続していく必要がある。人マネの皆さんが言っていた、人マネから卒業がないというのは、そういうことだ。これを実際体験し、実感できたことが自分にとっては非常に有益なことだった。

〇環境保護課　穂谷野　誠

この研究会に参加をする前は、このような取り組みについて、一歩引いた思いでいた。日々の業務をこなす中において、自分なりに「こう変えてはどうだろうか」といった考えで行動をするように心がけていたつもりであったし、そうあるべきだとも考えていた。そのような中において、組織全体の変革については、どこか「他人ごと」という意識でいた。また、そのような考えを持って壮大なことを話す者については、「地に足を着けて、まずは目の前の問題をこなしているのか」という、やや斜に構えた考えであった。

研究会に参加することにより、そもそも「事業の本来の目的」＝「ありたい姿」という根本的な視点が欠けていたことに気が付いた。研究会の中において散々出てきた「バックキャスティング」の視点が無かったのである。

組織の「ありたい姿」を語ると壮大なこととなるが、それぞれの職員が共通の目的もと「ありたい姿」を考え、それぞれがそれに向かって実行できるようになれば、自然と「組織のありたい姿」が出来上がり、それに近づくことができると考えている。

本研究会の肝は、どれだけ対話を重ね、「ありたい姿とは」を考えたかだと感じている。そういう意味では、対話に対して消極的であったこと、具体的な将来像について情熱をもって考えることに欠けていたことが、自分自身の反省としてあげられる。

コミュニケーション不足が課題として挙がる自治体が多くみられたが、対話が活性化すれば、よりよいコミュニケーションが築けるはずである。自分自身の反省からも、対話することを意識して業務に取り組みたい。

○開発審査課　松尾　徹

人材マネジメントの研究を通して、対話の重要性を改めて感じた。地域の幸せと発展に貢献し続ける組織の「ありたい姿」を目指すために何ができるか、何をするべきかを一年かけて研究してきたが、一人一人の意識の改善、仕事の取り組み方など職場環境、人間関係を改善することが業務の推進、また、組織、地域の改善につながることを実感した。

この研究の中で、多くの自治体の方々とも対話することができたが、どこも職場の雰囲気が悪く、職員同士の意思疎通ができない閉塞感漂い、各々のモチベーションが低下していることを悩みとしていた。そのような環境では、自ら率先して改善しよう、また、組織のために自分の能力向上を目指そうなどの考えが浮かぶはずもない。

地域の「ありたい姿」を目指すために必要なことは、職員各々の意識を改善し、目標に向かって皆が共通認識をし、それぞれを認め合って業務を進めることであり、それにより、やりがい感が向上し、地域のための業務の改善にもつながることを実感した。

これまで人材マネジメント部会に参加した職員は数名であるが、各々がその意識を持ち、日々の業務で対話を重視した職場環境を目指すことで少しずつ「ありたい姿」に近づけると信じている。

本研究におけるアクションプランはそのきっかけであるが、今後もこの意識を忘れず、業務に取り組んでいきたい。

以上