令和２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
海南市３期生　共同論文

強靭な「チーム海南」に向けた２つの視点

海南市３期生　　都 市 整 備 課　岩出　栄人
企 画 財 政 課　妻木　宏樹
選挙管理委員会事務局　田中　宏幸

目　　次

１．はじめに 1

２．現状 1

（１）課題解決力 1

（２）目標の共有・共感..... 1

３．課題 1

（１）「課題解決力」についての課題..... 1

（２）「目標の共有・共感」についての課題..... 2

４．目指す組織の姿 2

（１）課題解決力を備えた組織..... 2

（２）納得感を持って取り組む組織..... 2

５．目指す組織の姿を実現するために..... 2

（１）課題解決力 2

（２）納得感 3

６．取り組みを根付かせるための仕掛け・戦略..... 4

（１）各職員へのアプローチ方法..... 4

（２）具体的な仕掛け・戦略..... 4

７．まず取り組むこと..... 5

（１）課題解決力の向上..... 5

（２）働きがいの創出..... 5

（３）行動変容を促す環境づくり..... 5

８．付録 5
（１）取組経過 5
（２）市長・副市長・教育長・総務課長インタビュー..... 6
（３）LINE オープンチャット「cha chat 対話！2020」 7
（４）ポスターセッション..... 8
９．おわりに 9

１．はじめに

令和２年度の研究テーマ「緊急事態に効果的に対応できる組織のあり方」について検討を進め、緊急時、刻々と変わる環境や要望に柔軟に対応するには、組織内での情報や目標の共有と、課題解決力が重要であると考えた。

「情報・目標の共有」や「課題解決力の育成」は、緊急事態になった段階で実現できるものではなく、平常時から意識する必要があるものの、本市では、ＰＣの導入や、業務多忙化による余裕のなさなどから、チームで課題を共有・解決する意識が希薄になっており、情報・目標の共有や課題解決力の育成が進まない環境にある。

このため、本論文では、「課題解決力の育成」と「情報・目標の共有」の実現にむけた方策について考える。

２．現状

インタビューや部会での対話等を進める中で、緊急事態に効果的に対応できる組織の実現に向けては「課題解決力」と「目標の共有・共感」が重要との気づきを得た。これらの点における本市の現状を、以下のとおり整理した。

（１）課題解決力

・危機意識・問題意識が希薄である。
・チームで仕事に取り組む意識が薄い。
・インシデント・アクシデント等への組織的な対応ができていない。

（２）目標の共有・共感

・目標が共有・共感されていない。
・情報の受け手に「やらされ感」があり、「やりがい」を得られない。

３．課題

（１）「課題解決力」についての課題

本市の現状では、生じた課題に対し組織的な対応が行われていないため、課題そのものや、課題解決のノウハウが共有されにくく、課題の解決が、個々の能力に依存していることが課題となっている。

このような状況は、業務をマニュアル化し、課題やノウハウ等を共有することで改善が可能だが、一方で、マニュアル化は、業務のやり方や

目的、背景等について深く考える意識を阻害する恐れがあり、根本的な課題解決力の向上にはつながらないことに留意しなければならない。

（２）「目標の共有・共感」についての課題

目標の共有・共感を実現するには、各職員が、自分の役割を認識し、それぞれの立場から、納得感を持って同じ方向を目指す必要があるが、現在は、目指す方向性や理念が見えず、自分の役割や目指すべき姿を描けない職員がいることが、オープンチャット等で明らかになった。

組織の方向性を各職員に積極的に発信するとともに、ニーズに応じた丁寧な研修を行うなどにより一定の改善が見込めるが、情報の受け手側が「必要な情報・役割は与えられるもの」という考えを変えない限り、仕事を「やらされている」感覚からは抜け出せない。

４．目指す組織の姿

現状や課題を踏まえ、目指す組織の姿を、以下のとおり設定する。

（１）課題解決力を備えた組織

危機意識を常に持ち、日常的に動く危機管理の仕組み、箱がある組織
日常に潜む問題に対し、組織的・抜本的に検証や見直しを行う組織

（２）納得感を持って取り組む組織

自分の仕事・役割に納得感を持って取り組んでいる組織
誰もが組織の方向性や自らの役割を自律的に理解し、自ら動く組織

５．目指す組織の姿を実現するために

（１）課題解決力

担当課と協力してまた、チーム意識の醸成に向けては、個々の「仕事を見える化」する業務管理システムの導入や、従来の電話・メールに加えてチャット等のコミュニケーション手段の拡充が効果的と考えており、現在、本市が進めるＤＸ（デジタルトランスフォーメーション）に対する取り組みと歩調を合わせる必要がある。

表１　取組①

No.	取組	内容
1	声掛けのきっかけ作り	仕事を見える化し、積極的な気配り・声掛けのきっかけづくりを通じて、チーム志向、チーム仕事化を目指す。
2	チームで課題解決	各業務の課題解決に担当課と協力して取り組むタスクフォースを通じ、組織的な課題解決のノウハウ・成功体験を生む。
3	自律的な課題解決の意識醸成	進んで課題を見つける意識を揺り起こすため、課題を見える化する。

（２）納得感

組織の各職員が、自身の役割や仕事に納得感を持てるような組織とするには、やりがいや成長は与えられるものではないという気づきや、自律的・積極的な行動がやりがいや成長につながるという気づきを促し、自分の役割の面白味を自ら見出す姿勢を意識づける必要がある。

このため、「過程を評価し、失敗は責めず」、「ティーチングではなくコーチングへ」、「自律的なやりがいの創出」（表２）を段階的に進め、各職員の納得感の醸成を目指す。

表２　取組②

No.	取組	内容
1	過程を評価し、失敗は責めず	成果だけでなく、過程にも着目して評価する。失敗の原因を個人に求めるのではなく、まずは仕組みのエラーを探す。
2	ティーチングではなくコーチングへ	各職員が責任感を持って主体的に答えを導き、チームの目標を達成できるよう、上司・仲間は「伴走」する。
3	自律的なやりがいの創出	自律的に働きがいを創出する。「与えられた仕事」ではなく、「任された自分の仕事」として従事する。

６．取り組みを根付かせるための仕掛け・戦略

（１）各職員へのアプローチ方法

目指す組織の姿を実現するためには、我々のみならず各職員の積極的な参画が欠かせない。

だが、ただ我々の取組を一方的に広報するだけでは、日常業務に追われる各職員の目を振り向かせるには至らないと思われる。

各職員の積極的な参画を目指す取組として、次の三点を考える。

① 一斉の号令・アナウンスによるのではなく、まずは一部の職員に対する直接的な働きかけから始める。

② 組織としてトップダウンで取り組むのではなく、草の根運動として、各職員を少しずつ巻き込んでいく。

③ 取り組みに向けた環境づくりを同時に行い、各職員が、さも必然のように行動を変容するよう誘導する。

（２）具体的な仕掛け・戦略

① 声掛けのきっかけづくりとしてまず取り組む「仕事の見える化」は、草の根運動として一部の担当課からはじめ、各職員と協力して行う。また、成果を求めるだけでなく、課題解決の過程において、各職員の意見を積極的に反映し、全員で取り組む機運を生むとともに、取組を日々意識する習慣づけにつながるよう促す。

② 現在、本市が組織として取り組んでいる、業務手順の見える化や自治体ＤＸに向けた取組と歩調を合わせ、必然的に課題解決に取り組むよう誘導する。

③ 課題解決の成功体験を通じた「必要とされている」ことの気づきによって「やりがい」を生むなど、取り組みの相乗効果が生まれるよう工夫する。

④ 直接的な働きかけを行っても、積極的な参画には限界があることを想定し、チーム意識を高め、やりがいの創出につながる環境を整え、自然な行動変容を誘発する。

７．まず取り組むこと

（１）課題解決力の向上

「仕事の見える化」は、業務手順書づくりにチームで取り組むことから始める。また、各業務の課題解決に取り組むタスクフォースには、ら始める。また、各業務の課題解決に取り組むタスクフォースには、若手職員を積極的に巻き込み、継続的に取り組んでいく体制を整える。

（２）働きがいの創出

まずは、「過程を評価する」「失敗はまず仕組を疑う」を、課題解決タスクフォースやオフサイトミーティングを活用して各職員に浸透させる。同時に、課題解決タスクフォースに巻き込んだ職員と成功体験を共有し、「やりがいはつくるもの」という意識づけを促す。

（３）行動変容を促す環境づくり

「仕事の見える化」の後、仕事の進捗や対応を見える化する業務管理システムや、コミュニケーションの活発化を図るチャット等の導入、知識やノウハウを蓄積・共有するナレッジベースの構築、また、お互いに「必要とされている」ことを伝え合う仕組みの構築などを通じ、チーム仕事化や働きがいの創出に自然と変容するための環境づくりに取り組む。

８．付録

（１）取組経過

令和２年５月 28 日	人材マネジメント部会
６月４日	人材マネジメント部会
６月 15 日	先輩マネ友との勉強会 Vol.1
６月 17 日	総務課長インタビュー
７月 16 日～	LINE オープンチャットによる意見交換開始
８月４日	市長インタビュー
８月６日	副市長インタビュー、教育長インタビュー
７月 10 日	人材マネジメント部会
８月 26・27 日	人材マネジメント部会
９月 23 日	先輩マネ友との勉強会 Vol.2
９月 25 日	対話自治体との勉強会

10 月８日　　人材マネジメント部会
11 月 20 日　　対話自治体等との合同勉強会
令和３年１月 28・29 日 人材マネジメント部会
３月８日　　先輩マネ友との勉強会 Vol.3

（２）市長・副市長・教育長・総務課長インタビュー（主なもの）

①課題解決力に関する意見

・コロナ禍を経験して、組織としての危機管理体制が十分でないように感じた。
・日常的に物事を検証する仕組み、箱が必要である。
・インシデント、アクシデント、ヒヤリ・ハットなど、様々な事例がある中で、それがヒューマンエラーなのか、仕組みのエラーなのかで対応が異なる。ヒューマンエラーであれば研修、教育が有効だが、仕組みのエラーであれば、仕組みを変えるほかに手段がない。

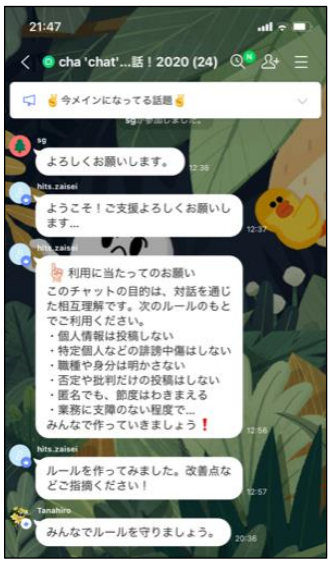
②働きがいに関する意見

・「やらされ感」「不公平感」も個人の意識の持ち方。他の人より仕事が多いと思う人は、頼りにされていると思えばよいのでは。
・与えられた仕事の中で楽しさを見出すことがモチベーションの向上につながる。
・上司の性格や仕事のやり方と合うかどうかは、個人によって異なる。好きな仕事でも、上司や周囲との関係が悪ければ、やりたくないと思うだろうし、嫌いな仕事でも、周囲との関係が良ければ、積極的に捉えられる場合もある。絶対的なものはない。型に当てはめるのは難しい。
・目標を持って仕事に取り組めることが大切。
・市民の役に立っていることを意識していれば愛着がわく。

（３）LINE オープンチャット「cha chat 対話！2020」（働きがいに関する主な意見）

・係長になり裁量が増えたことで、幸せと感じる因子が大きく増えた実感があります。
・働きぶりを評価するのは難しいかと思います。各部門によって数値化できない業務はたくさんあり、業務の難易度も異なります。
・職員が自身の適正に応じた部署に配属されているかどうかを考慮しなくてはいけないと思います。苦手な部署で能力が発揮できず、評価が下がるのは厳しい。
・ＡＩでの人事評価を導入している企業がある。不公平感の解消には一定繋がりそうですが、運用には客観性と透明性が求められる。
・頑張った成果が認められたという成功体験が少ない。

cha（チャ）‘chat’（チャット）対話！2020



・部下の頑張りを褒める、評価する、そして部下に対して、自分が責任をとるからしたいようにしたらいい、と言える上司が少ないように思う。
・ヤマト運輸では「満足 bank」で褒める文化を根付かせたみたい。
・褒めるってすごく難しいと実感しています。長所をほめて伸ばすって、日本の企業文化にはあまりない気がします。
・人の多様性を許容しつつ、個別最適化ではなく全体最適化を目指すことが重要だと思います。
・上司に対して間違ったことを言って恥ずかしい思いをすることありますが、稀に意見を認めてもらえることもあり、それが他者承認、つまり成功体験につながっていると感じています。
・「経営者が求める働き方」とか「求めている人材」はめっちゃ気になります。求められているものが分からないと、振る舞い方も分からないですからね。

（４）ポスターセッション　　※第５回部会（R3.1.28～29）時点での取組の整理

研究テーマ「緊急事態に効果的に対応できる組織のあり方」

Team Regilience,Kainan

和歌山県海南市　３期生　妻木宏樹・田中宏幸・岩出栄人

取組経過

5/28	人材マネジメント部会	7/10	人材マネジメント部会
6/4	人材マネジメント部会	8/26・27	人材マネジメント部会
6/15	先輩マネ友との勉強会 Vol.1	9/23	先輩マネ友との勉強会 Vol.2
6/17	総務課長インタビュー	9/25	対話自治体との勉強会
7/16～	LINE オープンチャットによる意見交換開始	10/8	人材マネジメント部会
8/4	市長インタビュー	11/20	対話自治体等との合同勉強会
8/6	教育長インタビュー、副市長インタビュー	1/28・29	人材マネジメント部会

目的　緊急事態においても効果的に対応できる「強い組織」「靭やかな組織」をつくる

対話・インタビュー等から - 緊急時の対応には、平常時の組織のあり方が重要

緊急時、刻々と変わる環境や要望に柔軟に対応するには、組織内での情報や目標の共有が重要。
ただ、情報や目標の共有は、緊急事態になった段階で実現できるものではなく、平常時から意識しないと実現できない。

背景 - ＰＣ導入による個業化・人員削減等による負担増

ＰＣ導入で共同作業が減った結果、チームで
課題を共有・解決する意識が希薄に。

業務に追われ、仲間に気を配る余裕が少なくなった。
出る杭に寄りかかる風潮（頑張る人に仕事が集まる）。

現状 - 「危機意識のなさ」、「やらされ感」が課題

危機意識が希薄
アクシデント等への組織的対応なし
課題への対応が個人の能力に依存し、組織的
かつ抜本的な対応が根付いていない。

目標の共有・共感なし
情報の受手に「やらされ感」、「やりがい」を得られない
組織の方針や自分の役割に対し、「一方的にやらされる」
という感覚に陥り、やりがいを見つけられない。

方法 - 「課題解決力」と「働きがい」を養う

個人志向からチーム志向へ
お互いに「気に掛ける」「声を掛ける」

業務管理コミュニケーションツールの導入

業務分担の適正化
業務を見える化し、偏った業務分担を
随時見直す。

見える化・改善にチームで取り組む
仕事の見える化を通じて、複数の視点で改善策を
出し合える。同時に、見える化はＲＰＡなどの
導入への足掛かりとなる。

褒め合うことで、強みを再発見
強みは自覚しにくい。
互いに見つけ合い、強みの自覚を促す。

できることを褒め、強みを伸ばす
強みを伸ばし、互いの弱みをカバーし合う。

「褒める」に親しみやすい
チャットツールの導入

理想像 - 高い「危機意識」と仕事に対する「納得感」を持つ組織に

日常的に動く危機管理の仕組み、箱がある
日常に潜む問題・課題に対し、組織的・抜本的に
検証や見直しを行う組織を目指す。

自分の仕事に納得感を持って取り組んでいる
誰もが組織の方向性や自らの役割を自発的に理解し、
自ら動く組織を目指す。

９．おわりに

（１）都市整備課　岩出　栄人

「立ち位置を変える」、「価値前提で考える」、「一人称で捉え語る」、「ドミナントロジックを転換する」という４つのキーワードが、今も頭の中をグルグルと回っていますが、肝心な時にキーワードは影を潜め、前例に囚われてしまいます。組織の変革どころか、自分の変革も遂げられないまま、この日を迎えてしまいました。ただ、部会での対話を通じて知った様々な視点や物事の捉え方は、今後の私にとって大きな財産になると思います。

幹事団、事務局、対話自治体の方々をはじめ、今回の部会に関わられたすべての方に感謝申し上げます。ありがとうございました。

（２）企画財政課　妻木　宏樹

私はこれまで、組織のあるべき姿について、深く考えたことはありませんでしたが、業務を通じて様々な職員と関わるなかで、今回整理したような課題は、度々感じていました。ですが、業務を言い訳にして「一歩踏み出」せずにいたことは紛れもない事実でした。

鬼澤幹事長が紹介された、マザーテレサの「暗いと不平を言うよりも、あなたが進んで灯りをつけなさい」という言葉は、そのような私に「まず、半歩踏み出す」よう、確かに背中を押してくれました。

オンラインでの開催という類を見ない困難を乗り越え、私たちに深い学びを与えてくださった幹事・事務局の皆さまに、あらためて感謝を申し上げるとともに、半歩で満足するのでなく、一歩、二歩と、ゆっくりでも着実に歩んでいくことを誓います。ありがとうございました。

（３）選挙管理委員会事務局　田中　宏幸

５月当初に聞きなじみのない、人材マネジメント部会に任命をうけた時は、不安一杯でした。しかし、一人で参加するのではなく、仲間と一緒に参加できた事は、大変心強かったです。

１年を振り返ってみればあっという間に過ぎたようにも思いますが、普段であれば経験できなかった事をたくさん経験させて頂きました。市長、副市長、教育長、総務課長へのインタビュー。Zoom を使った部会や地域勉強会へのオンラインでの参加です。

私はこれまで、組織改革や、組織のあるべき姿を深く考えた事はなく、どちらかというと、今回の研究で課題だと指摘した、仕事をやらされていると感じていました。第３回の部会の時に幹事から、他人を変えるのは本当に難しい。人はそんなに簡単に変わらない。人を変える前にまず自分からという言葉が、一番心に響き腹落ちしました。これからは、まず、自分の仕事に対する姿勢を改め、まず自分が変わる事から始めていきたいです。

最後に、様々な気付きや深い学びを与えていただいた幹事団やマネ友の皆様、研究会がスムーズに進むよう裏方で尽力頂いた事務局の皆様に心から感謝いたします。ありがとうございました。