早稲田大学マニフェスト研究所

人材マネジメント部会派遣研修

共同論文

茨城県つくば市　第３期生

都市計画部建築指導課　係長　海老澤　圭佑

建設部道路管理課　主任技師　油井　政博

保健福祉部高齢福祉課　主事　曽原　実子

目次

１　はじめに

（1）早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会とは

（2）過年度の研究生の取組

２　本研究のテーマ

３　本研究の取組

（1）研究会スケジュール

（2）つくば市スケジュール

４　組織・人材の現状把握

５　目指すあるべき姿

（1）緊急事態に効果的に対応できる組織や人のあるべき姿

（2）緊急事態に効果的に対応できる組織や人の平時におけるあるべき姿

（3）その他

６　所属組織の変革に向けたアクションプラン

（1）アクションプランの段階

（2）アクションプランの詳細

（3）アクションプランの洗い出し

７　ポスター

８　市長報告

９　気づき・感想

10　今後の展望

11　謝辞

1　はじめに

(1) 早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会とは

「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。）とは、地域の持つ可能性を発見し、従来の枠に囚われない発想でそれらを強力に活かしていく地方創成時代の職員・組織を創ることを目指す実践型研究会であり、自治体ごとに３人１チームで参加し、組織変革に向けて１年間取り組むものである。

部会は、以下の４つのキーワードを大切にしている。

① 立ち位置を変える（相手の立場から考える）
② 価値前提で考える（ありたい姿から考える）
③ 一人称で捉え語る（何事も自分事として考える）
④ ドミナントロジックを転換する（過去や前例に過度に囚われずに考える）
そして一歩前に踏み出す（同じ思いを持つ仲間とともに挑戦を続けていく）

以上のキーワードを踏まえて、所属組織の変革を担う視点、経営層目線での変革シナリオ、それぞれに求められるリーダーシップなどの領域において実践的な研究を続けてきた。

今年度は、新たな取組として、新型コロナウイルス感染症拡大防止のため、全てオンライン（Zoom）開催とした。

本部会は設立 15 年目であり、つくば市は第３期生としての参加になる。

(2) 過年度の研究生の取組

第１期生は、ありたい姿を「持続可能都市の実現」とし、職員一人ひとりにビジョンを浸透させることが必要であると考えた。そのために、「次世代リーダ

ーの育成」が重要であると考え、「対話力」や「相互理解」の重要性を共有できるワークショップの実施などのアクションプランを検討した。

第２期生は、キーパーソンインタビューや庁内アンケートで、市民サービスや業務改善について調査し、座談会を開催して意見交換を行った。その結果、お互いや周囲の状況を知らないがゆえに閉塞感や支障が発生していることが分かった。今後は、幅広い層を対象とした座談会を継続し、仲間を広げていくことを課題とした。

２　本研究のテーマ

「緊急事態に効果的に対応できる自治体組織のあるべき姿を考える」

新型コロナウイルス感染症の拡大により、緊急事態が世界で発生していることから、今年度は部会がテーマを設定した。

緊急事態は、新型コロナウイルス感染症だけでなく、東日本大震災をはじめとする地震、津波などの未曽有の災害、少子高齢化、人口減少など様々な状況が想定される。

緊急事態が発生している現状からありたい姿を考え、緊急事態にできないことは平時にもできないという視点から研究を進めた。

３　本研究の取組

(1) 研究会スケジュール

日　程	内　容
令和２年（2020 年）５月 26 日	第０回研究会 （オリエンテーション）
令和２年（2020 年）６月２日	第１回研究会

	（現状分析）
令和２年（2020 年）７月２日	第２回研究会 （現状分析）
令和２年（2020 年）８月 26・27 日	第３回研究会 （緊急時におけるあるべき姿）
令和２年（2020 年）10 月８日	第４回研究会 （アクションプラン）
令和３年（2021 年）１月 28・29 日	第５回研究会 （１年間のまとめ）

(2) つくば市スケジュール

日　程	内　容
令和２年（2020 年）５月 29 日	マネ友・人事課と打合せ
令和２年（2020 年）６月 15 日	マネ友（第２期）と対話
令和２年（2020 年）６月 19 日	キーパーソンインタビュー （人事課　研修担当係長）
令和２年（2020 年）７月６日	キーパーソンインタビュー （統括保健師）
令和２年（2020 年）９月 25 日	伊藤史紀幹事（株式会社 Co-Lab　代表取締役）と対話
令和２年（2020 年）９月 28 日	鬼澤慎人幹事長（ヤマオコーポレーション　代表取締役社長）と対話
令和２年（2020 年）10 月 14 日	キーパーソンインタビュー （人事課　人事担当係長）
令和３年（2021 年）２月９日	人事課（課長、課長補佐、研修担当係長）へ報告

令和３年（2021 年）２月 12 日	人材育成基本方針の見直しについて市長と意見交換
令和３年（2021 年）２月 12 日	海外研修受講者と対話
令和３年（2021 年）３月５日	市長へ報告

その他、研究生３人で数十回の対話を繰り返した。

4　組織・人材の現状把握

「自治体組織のあるべき姿」を考えるに当たり、まずは「現状」を把握することで、一体何が「課題」であるのかを探った。

- 市のビジョンが浸透しておらず、組織としてまとまりがない（ビジョンを部、課、係、個人単位まで落とし込んで（自分事として）考えていない。）。
- 仕事の全体像が見えていない。仕事に偏りが生じ、受動的な仕事の進め方をしている。
- 個人的な考えを尊重するあまり、チーム形成を蔑ろにしている。
- チームとしての価値基準がなく、仕事の押し付け合い、派閥争いをしている。
- 仕事に対する熱意に温度差があり、損得勘定のみに陥りやすい。
- 年功序列であり、どんなに頑張っても人事評価に大きく影響しない。
- 現在のポスト（席）に愛着がなく、前例踏襲の場合が多い。マニュアルがなく、人事異動の引継ぎも不十分である。
- 緊急事態の経験があるにも関わらず、何をするべきか分かっておらず、対応に時間がかかっている。
- 日々の訓練を軽視し、本気で取り組まない（多忙などにより時間を確保できていない。振り返りや総括がない。）。
- 平時の業務をこなすだけで精一杯であり、差し迫っていない事項は後回しになっている。

- コミュニケーション不足や、打合せが少ないため、進捗状況や課題などが共有されていない（隣の人が何をしているか把握していない。）。
- 情報共有にタイムラグが大きく、意思決定まで時間がかかっている。
- 在宅勤務やオンライン会議の推奨のため、新システムが導入されたが、新しいもの（変化）に対して戸惑いが見られる。
- 職員は市民に頼らない、助けを出せない。市民は公助に頼り切る感覚がある。

5　目指すあるべき姿

「現状」から導いた「課題」に対する「理想」の状態について、市長のビジョンである「世界のあしたがみえるまち」を実現するため、以下のとおり考察した。

具体的に、「世界のあしたがみえるまち」とは、先進的な取組を実施することによって、つくばを見れば世界共通の問題を解決するヒントが得られ、多くの問題が市民の知恵と汗によって良い方向に進み、市民が幸せに暮らしていることである。

市職員としての「あした」を考えると、以下が実現できている状態である。

- ミーティングを推進し、チームを形成している。
- 市民目線で組織のゴールを設定している。
- 緊急事態に対応するための判断基準を更新し続けている。
- 訓練を真面目に繰り返し行っている。
- 公務員としての自覚を持ち、行動している。
- 公助の限界を知り、協力し合う体制を作っている。
- 納得のいくまで合意形成を続けている。

(1) 緊急事態に効果的に対応できる組織や人のあるべき姿

- ミーティングを定期的に行い、スケジュール、進捗状況、目標及び課題などを共有している（価値基準、判断基準を統一している。）。

- 所属するチームがどうあるべきか、何を為すべきかを瞬時に決定している。
- 刻々と変化する状況に応じ、適材適所のチームを形成している。
- 改善を重ねる習慣が身に付いている（トライ＆エラーを高速化する。）。
- 緊急事態の種類と段階に応じた行動基準及び業務継続計画（BCP）を構築している。
- 多様な緊急事態を想定した訓練の成果を発揮している。
- 全体だけではなく、個（ケース）の視点を備えている。
- 公務員としての自覚を持ち、自らの役割を認識して行動している。
- 組織のゴールを共有し、部課署を超えて連携している。
- 情報共有を徹底している。
- 情報共有を円滑に行うシステムを導入し、活用している。
- 市民、企業、団体、他自治体などと協力する体制がある。
- 他自治体などの情報が集まり、比較検討している。

(2) 緊急事態に効果的に対応できる組織や人の平時におけるあるべき姿

- ミーティングを定期的に行い、スケジュール、進捗状況、目標及び課題などを共有している（価値基準、判断基準を統一している。）。
- 組織課題について、提案しやすい環境がある（ボトムアップ）。
- チーム形成が行われ、適材適所で職員が活躍している。
- 改善を重ねる習慣がある（トライ＆エラーを繰り返す。）。
- 緊急事態だけでなく、想定される事態（混雑時など）に対して、シナリオ（基準）がある。
- 多様な緊急事態を想定した訓練が繰り返し行われている。
- 全体だけではなく、個（ケース）の視点を備えている。
- 市のビジョンが浸透しており、目標に向かって一人ひとりが明確にやるべきことを自覚し、自立している。

- 信頼関係のあるコミュニケーションが取れている。
- 組織のビジョンを共有し、部課署を超えて連携している。
- 情報共有を徹底している。
- 情報共有がより円滑に行われるシステムを企画し、導入している。
- 市職員の力だけでは限界があることを知り、市民、企業、団体、他自治体などと協力関係を築き、輪を広げている。
- チームで納得のいくまで合意形成を続けている。

(3) その他

ありたい姿として以下の３点を描き、ありたい姿から現状分析、アクションプランの考察、深堀を行った。

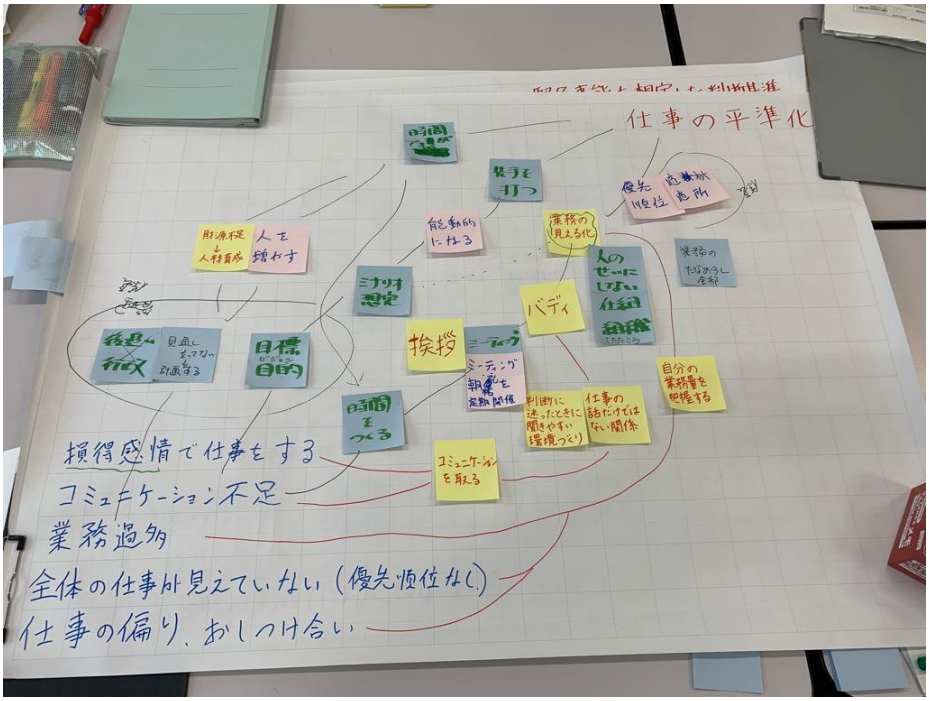
① 理想：ワンチーム

現状：個人プレー

② 理想：仕事の平準化

現状：損得勘定、コミュニケーション不足、業務過多、全体業務の不透明感、

適材適所ではない業務の偏り



③ 理想：緊急事態を想定した判断基準があり、迷わず素早く対応できる。

現状：人頼み、振り返らない、訓練しない、後手の対応

6　所属組織の変革に向けたアクションプラン

ありたい姿の実現のためには、「チーム化」が大前提と考え、One Team となるための「アクションプラン」を以下のとおり考察した。

(1) アクションプランの段階

① アウトプット：ビジョンを自分事まで落とし込む。

アウトカム：目標、目的が明確になる。

（まず取り組むアクション）

- ビジョンを浸透させる。
- 社会情勢を見極め、市民目線で評価を行う。
- ビジョンを部、課単位まで落とし込み、目標を設定する。
- 定期的にミーティングを行い、納得のいくまで合意形成を続ける。

② アウトプット：アイデンティティ、信念、価値観を再認識する。

アウトカム：仕事に対する大義を見つけ、プロとして仕事を愛する。

（次に取り組むアクション）

- 公務員としての役割を再認識する。
- 内輪の範囲を広げる（個人→係→課→部→市）。
- 仕事に愛着を持つ。
- チームを大切にする。
- 給与は価値観の基準から削除する。

③ アウトプット：職場の環境を変える。

アウトカム：時間を作り出し、効果的な事務ができる。

（さらに取り組むアクション）

- 時間を作り出す。
- 行政が担うべき仕事の範囲を明確にする。
- 苦情、クレーム対応の限度を知り、毅然とした対応を行う。

- 計画を作り、後追いの対応を止める。
- マニュアル、業務引継書を作成する。
- 情報共有しやすいシステムを整備する。

(2) アクションプランの詳細

「世界のあしたがみえるまち」の一歩目として、以下のアクションプランを提案する。

① 研修のあり方を見直す。

提案先：人事課、ワークライフバランス推進課

（方法・目指す変化）

- 課題解決に取り組むための時間を手に入れ、チームワークを強化する。
- 職場内研修 OJT を所属部署ごとに充実させる。

② 特別職から職員へ直接メッセージを届ける仕組みを作る。

提案先：特別職、秘書課、人事課

（方法・目指す変化）

- ビジョンを浸透させ、チームの意識を合意形成する。

③ 職員が個々の立場で「あした」を提案する仕組みを作る。

提案先：特別職、秘書課、企画経営課、人事課

（方法・目指す変化）

- 仕事に対する大義を見つけ、チームの一員であることを自覚する。

(3) アクションプランの洗い出し

対話の中で多数の意見が出た「現状」と「理想」についてのアクションプランを洗い出した。

①所属組織の変革に向けたアクションプランの段階図

現状：市は「世界のあしたがみえるまち」を実現するための「方針」や「計画」、「ロードマップ」などを示しているが、それを部、課、係、個人単位まで落とし込んで（自分事として）考えておらず、向かう方向が不明。

アクション①

- 市長からビジョンや目標を全職員に向けて伝える。

アウトカム

トップが何を考えているのか、末端まで直接伝わる。

アクション②

- 課・室の管理職が、課・室としての目標を定め、課員に共有する。

アウトカム

課長も考え、課員も考える。合意形成が進む。

アクション③

- 全職員がビジョンを受けて、それぞれの立場で「あした」とは何かを考え、実践する。

アウトカム

自分事として考えることで、全員が一歩前に進むことができる。

理想：所属するチームがどうあるべきか、何を為すべきかを対話し、合意形成し続けている。ビジョンを自分事として捉え、行動を始める。

②所属組織の変革に向けたアクションプランの段階図

現状：仕事の全体像が見えておらず、仕事に偏りが生じている。

アクション①

- 業務の棚卸しを行う。
- 詳細な年間スケジュールを作成する。

アウトカム

全体を把握し、計画しやすくなる。受動的から能動的へ。

アクション②

- 課内・係内のミーティングを実施する。
- 業務の平準化をするため、合意形成をする。

アウトカム

不公平感が減り、心身の健康につながる。

アクション③

- ストレングスファインダーや性格診断を行う。
- 結果をチーム内で共有し、適材適所の配分を行う。

アウトカム

私の得意が皆の役に立つという実感が得られる。

理想：適材適所のチーム形成。

③所属組織の変革に向けたアクションプランの段階図

現状：個人の裁量に基づいて仕事をしており、損得勘定になりがち。

アクション①

- 管理職の「管理の強化」は愚であると理解する（研修）。
- マネジメント研修だけでなく、マネジメント実践研修を行う。
- 「管理の強化」→「委任（価値基準の共有）」を目指す。

アウトカム
管理職の若い頃と今は変わってきていることを実感する。

アクション②

- 「仕事」→「責任」のイメージをなくす（研修）。
- 仕事はチームで合意形成しつつ進めるもの。
- 係長のリーダーシップを育てる。（研修）何度も研修するべき。

アウトカム
一人の責任ではなく、組織として仕事にあたる。

アクション③

- 課内・係内のミーティングを実施する。
- 知識や経験を共有化し、価値・判断基準を合わせる。

アウトカム
誰が対応しても、同じ判断、同じ基準で公平性が向上する。

理想：所属するチームが一致団結し、合意形成し続けている。

④所属組織の変革に向けたアクションプランの段階図

現状：今のポスト（席）に愛着がなく、前例踏襲。現状分析すらせず、マニュアルもなく、人事異動においては引き継ぎも不十分。

アクション①

- 人事発令によって与えられた（受け身な）ポストから各職員が紡いできた事業・事務のタスキを受け取るイメージへ。
- 席ごとマニュアルを整備する（その席に座る人が更新する。）（現状分析を行い、課題を洗い出す。）。

アウトカム
私の仕事は歴史ある仕事だと思う。

アクション②

- 課・室ごとにOJTマニュアルを整備する（マニュアルには詳細な業務内容だけでなく、課・室の歴史を編纂し、職員のあゆみをまとめる。）。

アウトカム
自分のいるチームは、価値のあるチームなのだと自負できる。

アクション③

- 係長以上は、課・室内における理想の職員像を描き、所属職員に共有する（合意形成も行う。）。

アウトカム
目指す職員像が分かれば、今すべきことが見えてくる。

理想：自らの「立場、役割、目的、目標」を考え直し、今、行くべき道、為すべき事を明確に自覚し、自立する。現在の状態に対し、疑問（効果、効率、計画、ニーズ）を投げかけ、改善を重ねる。

⑤所属組織の変革に向けたアクションプランの段階図

現状：緊急事態の経験があるにも関わらず、何をするべきか事前に分かっておらず、対応に時間がかかる。

アクション①

- 緊急事態の経験を振り返り、気づき・学びを復習する（職員・市民・記者へのインタビュー、書籍購読など）。

アウトカム

日常業務に埋もれている課題に気づく。

アクション②

- 緊急事態を想定する（シナリオ）（感染症、地震、火災、竜巻、台風、洪水など）。

アウトカム

詳細にシナリオを用意することで、「抜け」を見つける。

アクション③

- 緊急事態ごとに行動基準を用意する。
- BCPを詳細シナリオごとに用意する（現在1種類→12種類）。

アウトカム

万全の用意が尽くされたと感じ、職員は納得して業務を行う。

理想：想定される事態（平時、非常時、混雑時など）に対して、シナリオ（行動・業務基準）を事前に用意する。

⑥所属組織の変革に向けたアクションプランの段階図

現状：日々の訓練を軽視し、本気で取り組まない。

アクション①

- 現在実施している訓練をすることになった経緯を振り返る（火災、シェイクアウト、インフルエンザなど）。

アウトカム

意義を理解し、態度が変わる。

アクション②

- 緊急事態を想定する（シナリオ）（感染症、地震、火災、竜巻、台風、洪水など）。

アウトカム

リアルな想定により、自分事として考えられる。

アクション③

- 緊急事態（シナリオ）ごとにリアルな想定を行い、いつもと違う訓練をする。

アウトカム

緊急事態ごとに為すべき役割を認識し、平素より準備し始める。

理想：多様な緊急事態を想定した訓練を繰り返し行う。

⑦所属組織の変革に向けたアクションプランの段階図

現状：業務改善できず、受動的な仕事の進め方をしている。業務過多で、周囲を気にする余裕がない。差し迫っていない事項は後回し。
コミュニケーションが不足し、隣の人が何をしているか把握していない。

アクション①

- 管理職によって「係最適化」「個人最適化」による弊害を見つけ、課ごと、係ごとの業務の調整や協力、連絡を促進する。

アウトカム

「私だけ良い。」は「組織にとって悪い。」。

アクション②

- 業務の棚卸しを行う。
- 詳細な年間スケジュールを作成する。

アウトカム

全体を把握し、計画しやすくなる。
受動的から能動的へ。

アクション③

- 現状の分析を行う（ミーティング）。
- 課題の洗い出しを行い、改善する（ミーティング）。
- 課・室の目指す方向に全員が体を向ける。

アウトカム

時間はないので、作る。改善を重ね、さらに時間を作る。

理想：ミーティングを定期に行い、進捗状況、目標及び課題など共有し、改善を重ねている。

⑧所属組織の変革に向けたアクションプランの段階図

現状：情報共有にタイムラグがあり、意思決定まで時間がかかる。委託費ばかりかかっている。

アクション①

- 情報の精査（クレンジング）をする（情報の種類、事務分掌分け）。
- 現在のシステムの課題を出す（複数のシステム、庁内、課内それぞれの仕様で共有不可。）。

アウトカム

情報を伝わりやすい形に進化させ、意思決定を高速化する。

アクション②

- 情報共有範囲を決める。
- システムの統合を図る。

アウトカム

一斉に伝わる状態に近づける。

アクション③

- 管理職の情報の見方、一般職の情報の見方を共有する。
- イントラ、LoGoチャット、データベース、GISなどすべてを一体的にする。

アウトカム

ものの見方をすり合わせ、情報共有を高速化し、伝わる情報に変える。

理想：情報共有が円滑に行われるシステムを企画し、導入する。

⑨所属組織の変革に向けたアクションプランの段階図

現状：市職員以外との関わり（渉外活動）に意義を見出さず、避けている。市民に頼らない、助けを出せない。公助に頼り切る市民の感覚が強い。

アクション①
- 「市」を外から見る。「市役所」を外から見る。
- 「公助」とは何かを理解する（研修）。
- 市議会議員とも協力する。

アウトカム
市役所の殻から脱出する。

アクション②
- つくば市のビジョンを考え、「市」はどうあるべきか。
- 同じく、「市役所」はどうあるべきか。
- 自ら、その役割を定め、「範囲」を決める（時代に合わせて）。

アウトカム
ブレる市の立場をはっきりさせる。
範囲の外は協力によって成り立つ。

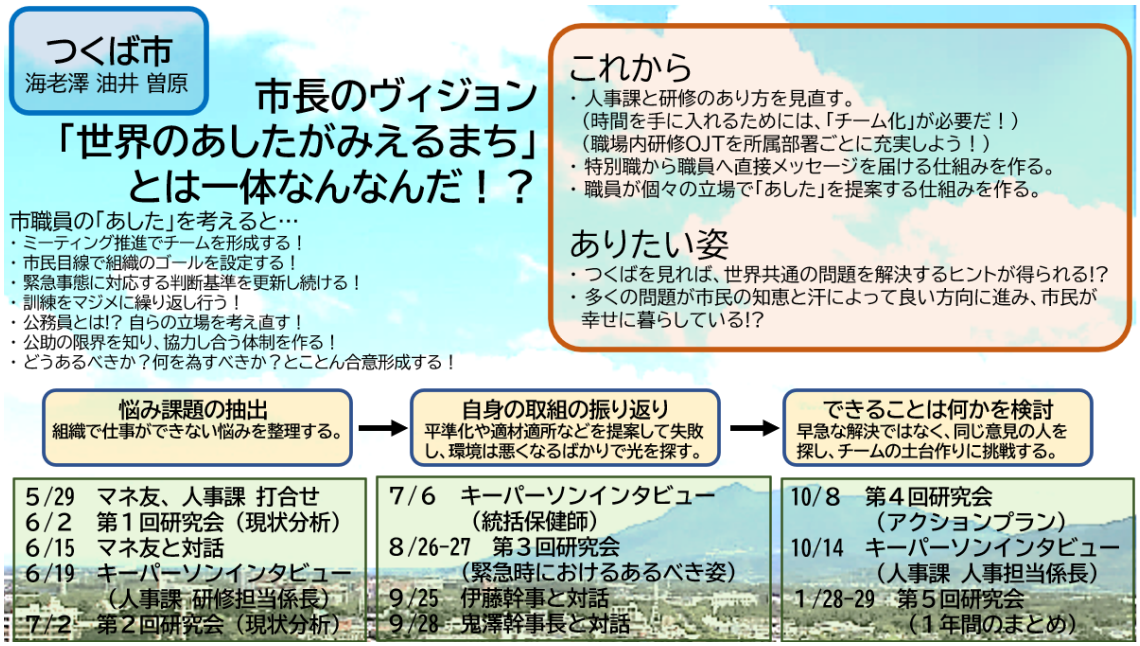
アクション③
- 他自治体をマネする。パクる。徹底的に教えてもらう（他自治体は競争相手ではない。ともに課題解決する仲間。）。
- 市民、区会、企業、各団体と対話する（同じ目線で対話する。）。

アウトカム
課題を共有し、価値基準を共有。ともにあるべき姿へ一歩前進する。

理想：他自治体などの取組を参考にし、相互協力する。公助には限界があることを共有し、市民、区会、企業、各団体と、協力の輪を広げる。

7　ポスター

第５回研究会の事前課題として作成した。ありたい姿、ありたい姿の実現に向けたアクションプラン（一歩目）、これまでの経緯などをまとめたものである。



8　市長報告

研究会を終えて、市長へ報告を行った。

市長も人材開発を手掛けているところであり、「チーム形成」という同じキーワードを重要視していたことが分かった。

市長から「僕は何をしたら良いと思うか。」と問われ、私たちは「特別職から職員へ直接メッセージを届ける仕組みを作る。」ことを提案した。具体的には、庁内イントラ上に市長のビジョンや考え方を伝える動画などを掲載することを提案し、早速実現していただくことになった。

また、市のビジョンを肌で感じられるようなもの（ロゴなどが入った上着、ストラップなど）を身に着けることや、目につきやすい場所に目指す職員像や行動指針などを掲げ、組織としての意識づけを行うことを提案した。

市のビジョンを共有し、浸透させることの重要性について受け入れられ、今後の人材開発や組織開発において、協力を求められた。

研究成果を市長へ報告することによって、研究会で止まることなく、「世界のあしたが見えるまち」へ一歩踏み出すことができた。

9　気づき・感想

都市計画部建築指導課　係長　海老澤　圭佑

まず１年間を通じて、心に残った言葉をまとめる。

「人を変えるなんて、おこがましい。」（伊藤幹事）

「人を責めずに、制度や仕組みを見直そう。」（鬼澤幹事長）

「民間と違って、自治体にとって他市はライバルではない。仲間である。」（情報政策課　家中係長）

「問題は、組織の全員が問題だと認識しない限りは問題とならず、そして問題にならなければ、解決につながらない。」（鬼澤幹事長）

「それぞれの部署や担当者がたこつぼに入って部分最適の行動を起こしては、ムダな仕事を作り出していました。」『学習する組織入門』（英治出版）

次に、この１年で考えたことは以下のとおりです。

人数は増えない。箱も広がらない。喫煙所はなくなり、残業もしないように。さらに今年度は、新型コロナウイルス感染症によって、職員同士の親睦会などまで奪われた。仕事は減らず、増える一方で、自分の仕事に集中すると定時を迎える。市民の目も厳しく、職員が会話をすると雑談と思われ、叱られる。

圧倒的にコミュニケーションが減少し、職員同士の関係が冷たくなっていく。

今、私の中では、「チーム形成」がキーワードとなっている。「チーム形成」とは、係や課といった単位の職員が徹底的に対話することにより、視点を合わせ、共通の価値基準や判断基準を合わせていくこと。

前述した時代の流れで置き忘れられ、一見非生産的に見えることから避けられてきたことが、とても大切なのではないかと考えている。

現在、職員は、目的や目標がなく、また、リーダーによって明確にビジョンを示されることもなく、目の前の仕事をこなしている状態に近い。すると、共通の価値基準や判断基準がないため、仕事は個人個人の裁量（＝マイルールの適用）により処理される、いわゆる「個人プレー」状態となる。また、この個人プレー状態を是正する共通の価値基準や判断基準がないため、上司や同僚はその個人の最適化状態を是正できずにいた。

個人プレー状態は、その個人による感覚で仕事することにつながりやすい。そのため、仕事が多いと嫌だし、残業も嫌だし、クレーム対応も嫌になる（私ばかり仕事をしている。私ばかり残業している。私ばかり…。）。いわゆる損得勘定が判断指標になる。損か得か（正しいのは善悪です。）。損得で仕事をすると、新たな仕事は担当したくないし、面倒な仕事もしたくないし、自分を必要以上に守ることで精一杯になる（自分を守ることは悪くない。必要以上は良くない。）。

しかし、この状態によって起きていることは、仕事のできる人、優しい人、頼みやすい人にのみ仕事が舞い込み、その人頼みの状態になることだ。これまでこの状態がダメだとは思っていたものの、ぼんやり何がどうダメで、どうすれば良いのか分からなかった。そのために、業務が集中した職員が不公平を訴えても、鬱となり、療養休暇に入ってしまう職員がいても、ただ相談に乗ることくらいしかできなかった。私は、完全に無力だったと思う。

今回、人材マネジメント部会研究会に参加し、現状を詳細に捉え、深堀することで「課題」を見つけ、そこから「理想」の状態を考え、そして現状の課題から理想の状態へと変革する「アクションプラン」までを考えることができた。

その中で「チーム形成」を考え、対話＝コミュニケーションによって解決できることがあると学ぶことができた。もう一度言います。

「チーム形成」とは、係や課といった単位の職員が徹底的に対話することにより、視点を合わせ、共通の価値基準や判断基準を合わせていくこと。

課長が悪いとか、隣の席の人が悪いとか、そうではなく、チーム内でちゃんと時間をとって対話し、合意形成していくことが何より大切だと学びました。

（何を言っても合意形成できない職員がいる場合は、その周りを染め、環境・雰囲気自体を変えていく方法があります。個人否定はしない。）

私は、微力ながら、力を得た。微力は、無力ではない。まずは、私の周りからチーム形成していきます。

－　追伸　来年度の研究生となる皆様に向けて　－

つくば市における研究生は私たち３期生を含め 12 名います。この人たちと人事課を含め、気軽に連絡できる体制を作りますので、ぜひ相談や対話などにお誘いください。

建設部道路管理課　主任技師　油井　政博

各々が組織ではなく個人で仕事をしていると、その中の一人が組織課題について提案しても個人の感覚の一部と思われ、課題解決に反映されにくい場合がある。実際に、他自治体でも、頑張っている人が損をするような辛い現状があることを確認した。ではどうすれば良いのか、苦しみながらこの研究会に問いかけた結果、課題について一人で発信して行動する方法もあるが、周囲の人と「対話」して、各々が「自分事（共通認識）」とすれば、課題解決の糸口となることを学んだ。

そこで、One Team となるために、まずは自分から担当を超えて隣席や係内の問題について自分事とし、難しいものは一緒に考え、対話することを心掛けると、周りの人も自分の仕事に協力する環境が生まれ、増えていった感覚があった。

研究前は、一発で解決できる術を得たいと思っていたが、組織的な課題は文化でもあり、即座に解決することは難しいが、一人ひとりの小さな意識変化の積み重ねにより文化は変えられることが分かった。

今後も、業務などにより目の前の仕事に集中せざるを得ない環境がある中でも、周囲の問題について自分事として捉えて協働することを心掛け、実践し続けることで、一人でも多く「自分事」とできる仲間を増やし、組織の活性化に繋げたい。

保健福祉部高齢福祉課　主事　曽原　実子

私は、部会に参加させていただき、「人」ではなく「組織」という視点から多くの気づきを得ることができた。また、入庁４年目になり、少しずつ組織全体が見え始めた頃の参加となったため、今後の組織づくりについて考えを巡らせる契機となった。

部会では、意味づけを確認するプロセスとして「対話」を重視している。研究会においては全国の自治体参加者、事前課題においてはキーパーソンやマネ友などとの対話を繰り返すことによって、納得解を作り上げることができた。

特に、「機能している組織」とは、長期的な課題解決を行う経営層と直近の課題解決を行う現場層が分かれており、それぞれが担う役割が明確に自覚されている組織であることを学び、持続可能都市として発展していくためのあるべき姿であると強く共感した。

今後は、「部会に卒業はない。」という言葉通り、マネ友として、「世界のあしたがみえるまち」に向けて一歩踏み出すこととしたい。

【気づき】

- 「人」を責めるのではなく、「組織」のあり方を見直すこと。
- 「機能している組織」とは、長期的な課題解決を行う経営層と直近の課題解決を行う現場層が分かれており、それぞれが担う役割が明確に自覚されている組織であること。
- 共感してもらえる仲間を見つけた上で、キーパーソンとなる経営層（課長以上）にタイミングを考慮しながら働きかけ、繰り返し言い続けること。
- ビジョンを浸透させた上で、環境を変える手順を踏むこと。
- 全体だけではなく、個の視点を見落とさないこと。
- メンバーシップ型雇用の弱点でもあるジョブローテーションを見直し、適材適所に配置させるジョブ型雇用の考えを取り入れること。
- 他自治体を参考にする際は、同じ自治体規模を優先すること。

10　今後の展望

研究会終了後も継続してアクションプランを実行していくためには一歩前に踏み出す勇気が大切であるが、それを支える派遣元やマネ友のバックアップも必要である。

最終発表を終えて、研究活動が充実している自治体とそうではない自治体の違いの一つに、派遣元である人事課、総務部、マネ友などとの密接な関係の構築が

あった。

例えば、長野県諏訪市では、マネ友が集う「ACT SUWA」という自主研究グループを結成している。部会出身者が研究会終了後も定期的に集まり、人材育成や組織変革を目的に活動していることで、研究活動を支える協力者となり、円滑な活動ができたという。また、アクションプランを実行していく際に、ACT SUWA のメンバーがキーパーソンとなったため、一緒に関係者に話を進めてもらえたことや、派遣元である総務部に所属している者が研究会に参加していることから、組織変革に着手しやすい環境にあったという。

以上のことから、次年度の派遣がある場合、派遣元から派遣者への支援の更なる充実や、マネ友との連携強化を推進していくことが望ましい。

一方、派遣先である部会事務局から派遣元への丁寧なサポートは、今後も必要不可欠である。

11　謝辞

本研究を進めるに当たり、御多忙の中、インタビューに応じてくださった健康増進課の小野村統括保健師、人事課の鈴木係長、高野係長、スタートアップ推進室の永井主任、その他御協力いただいた皆様に御礼申し上げます。

また、親身に相談に乗ってくだった鬼澤幹事長、伊藤幹事をはじめとする部会事務局の皆様においても御礼申し上げます。