令和３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
派遣研修　共同論文

～自分の果たすべき役割とは～

茨城県つくば市　第４期研究生
総　務　課　　木口　明則
都市計画課　　中島　雅美
公園・施設課　　林　　敦 史

目　次

・第１章　マニ研とは・人マネとは　p.1

・第２章　現状と原因分析　p.1

・第３章　アクションプラン　p.3

・第４章　今後に向けて　p.4

・終わりに　p.6

・巻末資料　p.8
研究生たちの「自分を振り返るシート　～係長ちゃんとやれてる？～」

第１章　マニ研・人マネとは

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（通称：マニ研）

（一社）地域経営推進センター

【概要】

・自治体ごとに３人１組のチームで参加

・１年間で６回の研究会等を通じて、所属自治体の組織・人材に関する課題について研究

・所属自治体の組織・人材を良くするための具体的なプランを作成

・総括として論文を作成

※2006 年から開催、2020,21 年はコロナウィルスによりオンライン開催

【特徴】

・受け身の研修ではなく、自ら調べ、他の職員等にインタビュー、アンケート等を行い、自ら考えることが求められる。

・研究会は講義に加え、幹事団、他自治体との対話形式が多い。

②人マネの共通テーマ

・職員の努力を地域の成果へとつなげられる自治体の実現（組織課題）

・「生活者起点」で発想し、関係者と共に未来を創っていける職員の育成（人材課題）

※生活者起点：「住民目線」とは違い、生活者の立ち位置から考えること。

【コンセプト】

・立ち位置を変える（相手の立場から考える）

・価値前提で考える（ありたい姿から考える）

・一人称で捉え語る（何事も自分事として考える）

・ドミナントロジック（支配的な考え方）を転換する（過去や前例に過度に囚われずに考える）。

③令和３年度のテーマ

「地域のための人・組織づくり」を考える

～生活者起点を意識した人材育成＆組織力向上に向けた人事のあり方とは何か～

これから予想される変化（人口減少、税収減少、定年延長による働き方・職場づくり、DX 等）の中、生活者起点に立った人・組織であるためにするべきことを考える。

第２章　現状と原因分析

①ありたい姿・あるべき姿

⑴ 10 年後の地域のありたい姿（ヴィジョン）とは

・市職員の能力を引き出したり、やる気を引き上げたりすることで、結果的に地域に好循環を生み出せる。

・中心部と周辺部の地域の特性を考慮した（市内一様でない）行政サービスの提供

・中心部・周辺部、旧住民・新住民みんなが愛着を持てるまち

・人口増加に対応しながらも、将来の人口減少時代への準備ができているまち

⑵ 10 年後の地域の悪い姿とは

・適切に事業の見直しが行われず、財政がひっ迫し、社会情勢の変化（人口増加から減少への転換等）に対応した事業を行えない

・地域の特性を把握できず、漫然と非効率な事業を継続→地域の不満増加

・住民間のコミュニケーションの希薄化

⑶ 地域のありたい姿の実現のために必要な取組みとは

・職員同士の関係性向上、チーム力向上の取組み

▶実行中：組織開発推進室設置（人材育成から組織開発へ）

・窓口業務などの民間委託・開庁時間見直し（職員の負担軽減→組織開発等の時間確保）

・住民が真に必要としている事業の見極め（既存事業の改廃）

・地域の特性に応じた事業（スーパーシティ、移動図書館、移動スーパー等）
・周辺市街地の振興のための取組み
・データ利活用、マイナンバー制度の拡充、書かない窓口（行政、移動、医療等各分野への先端的サービスの実装）

(4) 人・組織の**あるべき姿**とは
・心理的安全性の高い（話しやすさ、助け合い、挑戦、新奇歓迎がある）チーム
・自ら考え行動できる（事業目的を理解し効果的に業務を遂行できる）職員
・財源の有効活用への職員の意識醸成
・職員の特性を踏まえた柔軟なキャリア形成

②現状把握（インタビュー）

組織の現状把握のため、若手から管理職まで各職層の職員、OB 職員、人事、財政部門の管理職及び副市長にインタビューを行い、組織に関する問題点及びそれらの背景と思われることについて情報収集した。

③聞き取った現状と原因分析

カテゴリ	現状	原因分析
組織マネジメント	・仕事が属人化している。 ・管理職のマネジメント力不足を感じる。 ・心理的・物理的余裕がない。	・マネジメント不足によりやってくれそうな職員に仕事が集中 ・事業の煩雑化・高度化
	・係長以上に昇進したいと思わない。	・係長等の負担感の強さばかりが目に付いている。 ・周りのフォローが期待できない。 ・知識・経験不足により自信がない。
働き方・役割	・上司又は部下への不満	・業務に追われ、自分を客観視する機会が少ない（年度終盤の人事評価時のみ） ・各職層で求められる役割の認識不足
ヴィジョン	・将来ヴィジョンの共有不足 ・業務の目的・効果を意識せず、漫然と働いている。 ・業務に関係する計画等を認識していない。	・配属時にヴィジョンと業務についての説明がない。 ・課としてのヴィジョンや方針を打ち出していない。 ・行政の役割の変化（決まったことをやればよい→自ら考え、ヴィジョンを持って先手を打っていく必要性の高まり）
人事配置	・配置職員数への不満 ・配置への疑問・不満（専門職・事務職） ・兼務による働きづらさへの不満 ・主査級の職員不足による係長の負担増大 ・早期の管理職への登用により、政策立案等の経験を十分に積めない。	・業務量は増大しているが、職員数を増加できる財政状況でもない。 ・組織形態により係の数確定 ⇒配置すべき人材不足 ⇒複数部署の兼務や役職の兼務 ・役職兼務による負担過多、周囲の心理的・物理的なやりにくさ ・１～２年の主査級経験後、係長に登用

		⇒主査級不足、中堅職員の取り合いに ・新規部署の設置について説明不足 新設部署の設置により既存部署の職員減が避けられない場合がある。 ・若手職員の積極的登用という考えもあるが、登用せざるを得ない状況もある。
研修関連	・職層研修の拘束時間が長く、効果に疑問（Ｒ４は削減予定） ・文書作成等、行政職員が持つべき基礎知識の希薄化	・研修内容を実務に結び付けられていない。 ・受講者側（職員全体）の問題（文書事務等の基礎知識の重要性の認識不足）

これらを基に「本当にやりたいと思える」第一歩として、アクションプランを次章に記す。

第３章　アクションプラン

①アクションプランの導き方

前述した組織の「現状」から「あるべき姿」に向けて、どんな変化を起こせばよいのか。これまでなら課題解決型のプランをつくるところだが、この研究会では、「未来から答えを導く」バックキャスティングの手法により、アクションプランを設定した。

当市は、つくばエクスプレス沿線開発により人口増加が続く一方で、周辺部や昭和時代に整備された団地などでの高齢化も同時並行で進行しており、近い将来、地域の特性を考慮した行政サービスが必須になると予想される。また、「持続可能都市」を目指し、中長期的な視点に立った道標として「つくば市未来構想」を策定し、現在新たな取組みを含め、多様な事業を展開している。今後、社会情勢の変化にうまく対応し、挑戦や実践から学習を繰り返し、成果を生み出せる職場が必要である。

一方で、インタビューを通して、たくさんの悩みや不満、課題に触れてきたが、組織メンバー内の相互関係に関することに注目すると、その多くは、「各職員の役割（期待）に誤認がある」または、「各職員が果たすべき役割（期待）を果たしていない」ことが原因ではないかと考えた。▶プラン１へ

また、自ら考え行動できる（事業目的を理解し効果的に業務を遂行できる）職員となるためには、将来ヴィジョンを共有することは必須である。▶プラン２へ

以上のことから、生活者起点を意識した市民サービスを提供するためには、「全ての職員にとって心理的安全性の高い状態」を組織のあるべき姿と考え、次項に記す２つのアクションプランを設定した。

②アクションプラン

プラン１）心理的安全性の向上のため、各自の役割を認識・実行しよう！

第１段階）

目的：自分の役割を認識する

方法：「あるべき行動例」のチェックシートの作成（例：自分を振り返るシート）

ねらう効果：自分の役割を自覚し、働きぶりの改善へ

第２段階Ａ）

目的：果たすべき役割の定着

方法：イントラネット等でチェックシートを活用した定期的な振り返りを呼びかける

ねらう効果：定期的な振り返りを促し、「ある

べき行動例」の定着へ
第２段階 B)※A と同時並行で行う。
目的：現状に満足せず、ワンランク上へ
方法：ひとつ上の職層へのステップアップに向け、上級の職員の「あるべき行動例」を目指す。
ねらう効果：次の職層に向けた成長を促す。
第３段階）
目的：心理的安全性の向上
方法：全職層・職種へのチェックシート作成「あるべき行動例」集から自分の業務に見合う「あるべき行動例」を選択又はアレンジし、チェックシートを作成
ねらう効果：少ない負担で全職員の果たすべき役割の認識と定着が進めば、形骸化も避けられる。

プラン２）ヴィジョンを共有して無駄のない事業運営を
第１段階）※実施済み
目的：市長の考える職員のあるべき姿の明確化
方法：市長への直接インタビュー
結果：職員の現状を共有し、市長の考えとはギャップがあることを認識した。
第２段階）
目的：各職員に求められている役割の明確化
方法：新規配属の職員に対し、所属長自らの言葉で将来ヴィジョンを意識した業務内容の説明を行う。
ねらう効果：責任感、やりがい、達成感の向上
第３段階）
目的：相互理解・連携・業務効率化
方法：各部署の将来ヴィジョンを意識した業務内容をイントラネット等で他部署に共有
ねらう効果：職員同士のつながり強化から、無駄の少ない事業運営へ
※現在実施中※
　このアクションプランは、実際には研究生独自で生み出したものではなく、３回の市長とのミーティングによって形成されてきた経緯がある。当市では、令和３年度からつくば市役所の理想とする組織の形である、「心理的安全性の高いチームによってゴールを達成する組織」をつくっていくため、組織開発推進室が新設された。このプランについては、組織開発推進室の業務として進めていけるよう、調整している。

第４章　今後に向けて

※本章では、主に研究生独自で作成したプラン１について記載する。

①次年度に向けた展望
　研究会への参加にあたって、派遣元から常に「自分が主体として実施する」ことを求められてきた。また、市長からの「やれそうなことよりも、心から本当にやりたいことをやってほしい」という言葉を受けて、我々が考えたことは、制度を変えるよりも自分を変えるための取組みである。
　「自分の役割はなにか」を自分に問い、認識するために、「あるべき行動例」チェックシートを作成し、果たすべき役割を身につける。

【目指している流れ】
知る⇒理解する⇒意識する⇒意識することを習慣化する⇒実践する⇒振り返る⇒反省する⇒振り返ることを習慣化する⇒定着する
　実践しながら縦・横展開の方法も検討してみたい。市役所の業務は多岐に渡り、職種も多様であるため、それぞれに合った「あるべき行動例」が必要となる。

【より具体的な進め方】
(1) 研究生自身のチェックシート作成

⑵ ⑴の内容について、上司等とすり合わせ
　部署内でズレがあったり、本人の抱える課題にアプローチできていなかったりすると意味がない。むしろこの段階で十分に対話することも大切なのではないだろうか。
⑶作成時期の検討
　形骸化させないためには、効果的なタイミングを捉える必要がある。年間スケジュールがかたまり、係内の様子が分かってくる４月中～下旬が適切ではないか。

【チェックシートのイメージ・ねらう効果】
・内容が３～５項目の行動例でも、実のある内容なら十分。
・庁内へ拡大する際には、複数の行動例を列記したものを「あるべき行動例」集として提供し、「この中からお好みのものを」とビュッフェ形式にすれば、職員側の負担を少なくできる。オリジナルも素晴らしいが、きっと職層・職種が同じなら同様の内容になる可能性が高いので、負担軽減によって実行性を高めたい。
・年度内に４回程度イントラネットで振り返りを呼びかける。だれでも自ら律するより外部からの声掛けがあったほうがラクなので、きっかけは他人からでもいいのではないか。
・チェックシートの任意での提供を職員に呼びかけ（いいものはみんなに広めたい！）→収集結果をイントラネットで共有→周りの目が気になって、行動を見直す効果も期待できるかもしれない。「あれ？係長って、やっぱりこういう役割だよね。でも、うちの係長は・・・」という周りの空気が良いプレッシャーになれば、それもまた一つの効果と考えている。
・実際の上司でなくても、上の職層のチェックシートの「あるべき行動例」集を共有することで、若手職員にとって具体的な職層ごとの役割や自身のこれからの道筋への理解を深めることができると、さらなる成長につなげることができる。

②自分たち（研究生）としての取組みシナリオ
⑴ 自身のチェックシート作成
⑵ 振り返り習慣を定着させる方法を検討・実践してみる。

【利用できそうな推進力】
・組織開発推進室の新設
チーム力向上に向けた組織開発の取組みがすでに進行中。プラン２はその一環として準備中。
・職員提案制度
職員の声を市長まで届けるシステムはすでにあり、より届けやすいようリニューアル予定。
・イントラネットの各種機能
電子書庫、掲示板（情報共有）、電子会議室（意見交換）

【予想される抵抗力】
・時間的・心理的余裕のない中で、実際に振り返りを習慣化できるか。
→いかに現実的で、業務に有効なチェックシートにできるかが課題となる。振り返りを呼びかけるのに最も適した方法・タイミングを検討する必要がある。
・人前で「ヴィジョンを語る」ことへの抵抗
→シャイな職員でも話しやすい場を考える。「課の業務とは」を１枚配って終了では意味がない！

【取組みのなかで注意すること】
・現在の人事評価制度における目標は、事業面の色が強い。このチェックシートは「一職員として」の行動ベースのものとしたいため、作成過程でのすり合わせはするが、提出を義務付けることはしない。

③１年後に目指す状態と創りだしたい変化等

我々研究生と令和４年度の新任係長が、年度初めに設定した「あるべき行動例」のうち７割を達成し、上司・部下との連携をスムーズにできている状態を目指す。対話の実践によって以前よりも相互理解を深めていくことが重要と考える。

「相手の主張のもととなる考えはなにか」、「お互いの主張が合致しないのは、優先事項が異なるからではないか。では、この場合の最優先事項はなにか」などのように、億劫がらず、諦めず、相手を理解することを続けていく。

変化を創り出すために効果的なチェックシートの作成時期と振り返り習慣定着のための取組み方法を検討・試行することとする。

おわりに

- 参加者の気づき、学び、変化、今後の展望 -

組織・人を変えるということ

（総務課　木口　明則）

研究会に参加したことで、他人事だった組織を良くするということを考えるきっかけになった。これまであまり触れてこなかった市の情報や関連書籍に触れ、勉強にもなった。

一方で、受け身の研修ではなく研究の場というとおり、最も考える時間の多い研修となった。かなりストレスを感じたが、それは取り組む課題が困難なものだからだと思う。

人や人の習慣を変えるのはかなり困難なことで、つくば市は市長が先頭となって、心理的安全性の高いチームを目指して動きだしたところだが、現状と目指すところはかなり距離があるように思う。対話が下手、嫌い、苦手、「なぜ？」と言いづらい雰囲気を感じることが多くある。ただし、10年前と比べれば、年齢や役職を問わず意見を言い合える雰囲気もだいぶ増えてきているようにも思え、つくば市の現状はそこまで悪くないとも思う（局所的に相当問題な所もあるがこれらはハラスメント事案等の対応が急がれる。）。

まずは身の回りから、「なぜ・何のために」を大切に、対話することを心掛けている。

考える、行動する、見直す、対話すること、学ぶ姿勢が大切だと思った。自分さえ良ければと他人事でいるといずれ自分にも返ってくるし、それは市役所組織にもつくば市にも悪い結果をもたらすと思われるため、学んだことを忘れずに（ストレスを感じながらも）やっていきたい。

約１年間の研究会を終えて今自分のなかに残ったこと二つ

（都市計画課　中島　雅美）

この研究会に参加したのが係長１年目というタイミングだったこともあり、組織と自分の現状について、より深く考える機会となりました。「振り返り」と「建設的」の二つのキーワードを、今後の私のテーマに決めて、この研究会を締めくくることとします。

ある程度多分野に関連する業務を担当していても、日常の業務で接する職員は限られているため、今回のインタビュー等を通して部署や職層の異なるたくさんの方とお話しする機会を持つことができたことは、

とても有意義でした。それぞれの立場によって、様々な思いを抱えながら業務にあたっていることを改めて感じ、自分でも知らず知らずのうちに、他者の目線を考えられない視野の狭い人間になっていたかも？と自身を振り返ることができました。

今は常に「自分の役割はなにか」を考えながら仕事をしています。帰路につきながら脳内反省会をするとき、以前は「●●が～してくれれば」と他者に求めがちだったのが、最近は「自分はどうすればよかったのか」と主語が変わりつつあります。他人の行動を変えたい場合でも、「そのために自分にはなにができるのか」を考え、自分から一歩を踏み出せる建設的な考えを持つ職員でありたいと感じています。

無意識でもできるように

（公園・施設課　林　敦史）

入庁してから、１つの部門にしか配属されていないため、知らなかったことも多く、色々なことを課題や悩みを聞くことができた。知らなかったことが多かったこともあり、他自治体の方との交流は非常に有益な時間となった。この交流の場は、今後にも生かしていきたいと思う。

今回の研修で一番衝撃的だったことは、研究会で考えていることが日常業務の中で、生かせなかったことだ。どんなにいいアクションプランを考えても実行できなければ意味がない。ただ、アクションプランが組織のメンバーに納得がいくようなものでなければ、自己満足で終わってしまい、組織力向上につながらない。まずは、意識しながらになるが、自分でできる持続可能な行政サービスが提供できるよう心理的安全性が高められるような行動をしていきたい。地道な活動にはなるが粘り強く対話等を進め、組織のメンバーに納得してもらい、多くの職員が参加できるような活動をしたい。そして最終的には、無意識でも組織がよくなるような活動ができるようにしたい。

巻末資料

研究生たちの「自分を振り返るシート　～係長ちゃんとやれてる？～」

自分を振り返るシート　～係長ちゃんとやれてる？～

できたらチェック	あるべき行動例	カテゴリ
□	今、係員がどんな業務をしてるか・今週は何するか把握してる？ （今、係員がどんな業務をすべきか・今週は何すべきか把握してる？）	指導力
□	前例踏襲で漫然と仕事してない？ 「なんのため」、「どんな効果のため」　係で共有できてる？	指導力
□	部下への修正指示 内容だけでなく、趣旨や考え方も伝えてる？	指導力
□	上司が判断するときでも、自分の考え・理由・根拠を用意してる？ 上司に伝えてる？	コミュニケーション力
□	係長として調整役になれてる？ 組織内外、市民等、様々な視点・立場を考えられてる？	チームワーク
□	改善、提案、自己研鑽　考えてる？してる？　あきらめてない？ すぐ達成できなくてもアプローチ変えるとかしてる？	チャレンジ

自分を振り返るシート　～係長ちゃんとやれてる？～

できたらチェック	あるべき行動例	カテゴリ
□	以前よりも早く、又は質の高い成果をあげられたときなどに部下をほめているか。 そもそも、成長が分かるレベルで部下の仕事ぶりをきちんと見ているか。	指導力
□	マニュアル任せにして漫然と仕事していないか。部下が「なんのための」、「どんな効果を出すための」業務なのかを理解しながら業務を進められるようサポートしているか。	指導力
□	部下に修正指示をするときに、修正内容だけでなく、趣旨や考え方を伝えて、次回からは部下が自ら適正に業務を進められるような説明をしているか。	指導力
□	上司から質問されたとき、または資料を求められたとき、的確にその意図を理解できているか。十分に理解できないときには、きちんと聞き返しているか。	コミュニケーション力
□	わからないこと・言葉などをそのままに放置していないか。完璧でなくていいので、業務上必要な知識は、今！億劫がらずに調べてしまおう。	専門知識
□	「自分がわかっていればいい」と独りよがりになっていないか。その情報、周囲に伝えたほうがよいのでは？	遂行力 情報活用

自分を振り返るシート　～係長ちゃんとやれてる？～

できたらチェック	あるべき行動例	カテゴリ
□	係員の業務の進捗状況を把握する。 声かけや係員のフォローアップ等をし、業務の遅れが発生しないように管理できているか。	指導力
□	事業実施の前に、関係者（他課、住民等）に必要な情報を共有する。 事業実施前に必要な関係他課、関係住民に説明、情報提供せず、独りよがりな行政サービスをしていないか。	企画計画・遂行力
□	相手の発言や考え方を理解し、相手が納得のいく説明をする。 マニュアル通りの回答をしてしないか。納得できるよう粘り強く対応できているか。	コミュニケーション力
□	業務について、コスト縮減や効率化について情報を収集すること。 専門誌等を有効に活用できているか。専門業者や他自治体等の情報収集を行っているか。	専門知識
□	事業目標を部下に示し、達成のためのプロセスの明確化、各係員の役割を示すこと。 個々の考えでなく、係として一貫性のある行政サービスを提供できているか。仕事にムラが出ないよう、仕事の割り振りは適切か。	チームワーク