

早稲田大学マニフェスト研究所  
～人材マネジメント部会に参加して～

平成 28 年度

茨城県笠間市教育委員会友部図書館	臼井	理恵
産業経済部農政課	清水	彩
市民生活部環境保全課	石田	翔子

## 第1章

### 1-1. はじめに

「組織変革とは」漠然としたテーマのなかで、自分に何ができるのか。一度根付いた組織の習慣や風土は変わるものなのか。そんな期待と不安と思いを抱いて、4月、第1回目の部会が始まった。職員とのダイアログでは、異なった世代や価値観、立場からの視点に気づき、全5回の部会への参加と夏季合宿を通して、組織は誰かが変えるという「他責」の意識から自分から変えていく「自責」へと意識が変化した。将来、職員ひとりひとりが仕事に意義を持ちながら働ける、明るい職場をめざして、「はじめる一歩」を踏み出すまでの記録が、以下のとおりである。

### 1-2. 今年度の全体を通して

#### 1) 笠間市の現状を知る（第1回研究会～第3回研究会）

第1～3回までの研究会では「組織の現状観察」「キーパーソンとは?」「キーパーソンヘインタビューを行うこと」が宿題として出された。まず、「組織の現状分析」について、自分が所属する組織の現状を把握するために、研究会でダイアログしたことを交え、他の部署の観察をし、3人でさまざまな視点から深掘りを行った。

#### ●組織の現状について

- ✓ 職員数に対しての業務量が多く、目の前の仕事をこなすだけで精一杯になってしまっていること。そして将来の仕事の効率性より従来の仕事をミスなくこなすことの方が、価値が高くなっていること。
- ✓ 前段の理由から事実前提の業務となり、公務員としての意義や目的が見失いがちになっていること



#### ●キーパーソンは2人いる?

キーパーソンについて考察した際、「周りを見ることができる人」「情報収集ができる人」「臨機応変に対応できる人」「先読みができる人」「余裕を感じさせられる人」等あげられたが、結果、キーパーソンのタイプが2種類あるのではないかという答えに至った。

改革型キーパーソンと協調性キーパーソンの2パターンである。

どちらも組織全体を捉え、周囲に影響力がある点では共通だが、やり方に違いがある。

【革命型キーパーソン】

- 相手が納得できる説明ができ、発言力がある。
- 自分の意思をはっきり周りに伝え、目指すべき方向性へと先導する。

【協調型キーパーソン】

- 人の話が上手に聞ける
- 人目につかず、人間関係のバランスを支えている。

組織の中にこの2パターンの人がいて、タッグを組めば、最強になるのではないかと考え、同じ課から2人ずつインタビューを試みた。質問事項は以下のとおり。

<質問事項>

- 1.どの職場でもチームワークは大切だと思うのですが、チームワークで大切にしていることを教えてください。
- 2.職員の多くが明るく楽しい職場と思える、職場とはどんな職場ですか。
- 3.あなたにとって組織を変革するキーマンとはどのような人だと思いますか。具体的な人はいますか。
- 4.協調型：職場の雰囲気をよくする秘訣はありますか。  
革命型：今、職場で改革したいことはありますか。
- 5.何をモットーに仕事をしていますか。
- 6.優先順位を教えてください。仕事・家庭・趣味・地域活動・その他
- 7.心・体とも休んでいますか。どんな気分転換をしていますか。

<結果>

インタビューの結果、自身のモチベーションが高く、コミュニケーションを大切にしている人が多かった。仕事だけではなく雑談も含め話ができる、自由に発言できる場をつくるなど場作り、職員の健康状態をみるという回答も多かった。

そして、2つのパターンがあるのでは？と考えおこなってみたインタビューだったが、そう簡単に2つには分けられず、一人で2種類場面分けをしているということが分かった。

<考察>

キーパーソンにインタビューを行っているとなんかそれぞれの課がうまくいっているような気もしてしまう。しかし、昨年度のマネ友が行ったアンケートでは職場環境が明らかに疲弊しているように見受けられる。インタビューはやはり、建前になってしまうのだろうか。

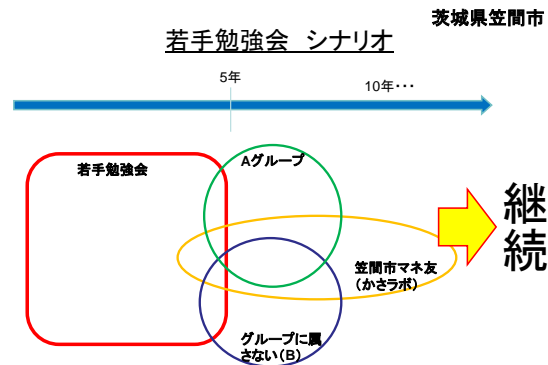
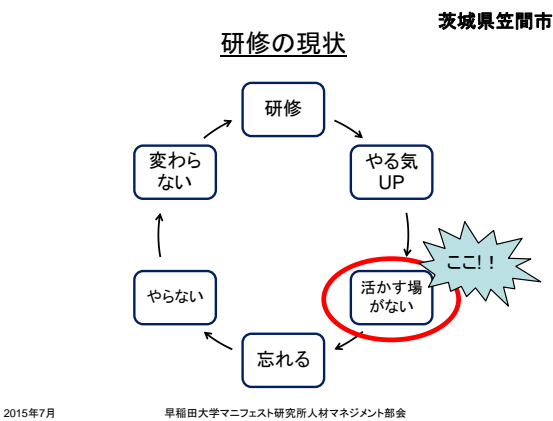
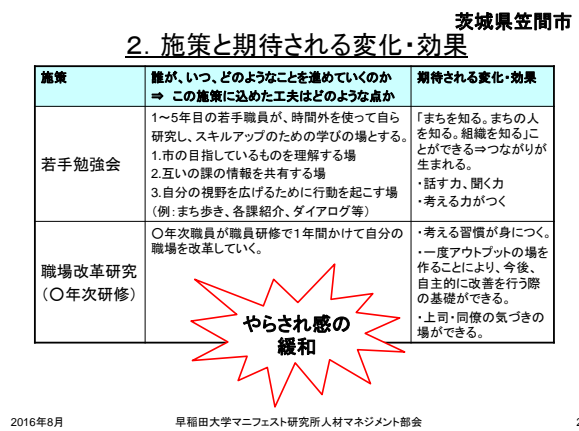
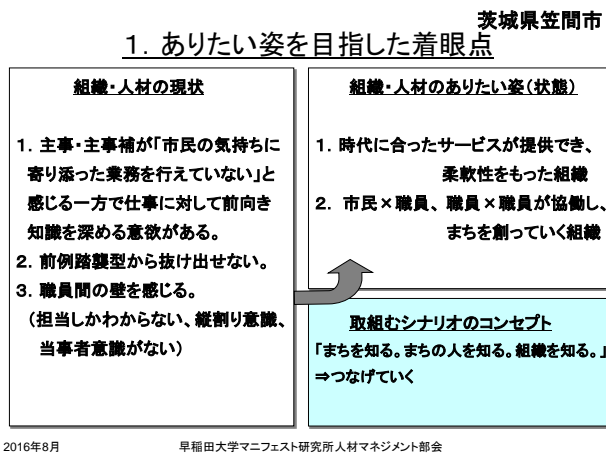
## 2) 夏合宿発表

第3回研究会「価値前提とは何か、どうすれば価値前提で考えることを実践できるのだろうか」を経て、私たちの組織のありたい姿を考えてみた。

考えていく中で、大事にしたいと思うことは「つながり」であった。まずは、組織として職員同士の、また自治体としては職員と市民との係わりの充実をめざすことが、将来、笠間市

全体としての向上につながるのではないかと考え、それを「ありたい姿」とした。そのために必要となる施策は、以下の通り。

- ✓ 若手勉強会の結成…1～5年目の若手職員が、時間外を使って自ら研究し、スキルアップのための学びの場とする。そこでは、市の目指しているものを理解する場・互いの課の情報を共有する場・自分の視野を広げるために行動を起こす場として取り組んでいく。
- ✓ 職場改革研究…ここでは勉強会で得た知識を活かす実践の場としての役割がある。現在の研修を受けた後のモチベーションは、実のある研修を受けても活かす場がなければ、やる気が下がり、忘れ、結果的に変わらない・・・という負のサイクルがあった。そこで勉強会を終えた職員が職員研修で1年間かけて自分の職場を改革していく機会となる。



### ● 幹事団からのコメント

- ・勉強会をやるとしたら、巻き込む方法や世代の違う人の参加なども検討する必要がある。
- ・また、勉強会と実践を一緒にやってみたらどうか
- ・主事・主事補にインタビューしてみてもどうか。

### 3) 10月発表

夏合宿を終え、幹事団のアドバイスのもと、主事、主事補とダイアログを行い、秘書課の研修担当者ともダイアログを行った。

#### ●主事・主事補とのダイアログでわかったこと

- ・自分が勉強したいと思うものは、自分の仕事と直接かかわるもの。
- ・改善したいが、仕事量が多く、時間、気持ちともに余裕がない。
- ・現在の仕事をこなすことを優先してしまう。
- ・将来のビジョンまでしっかりと描けない。

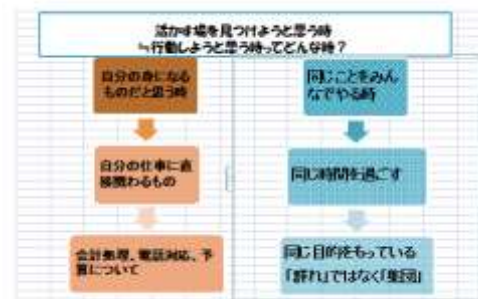
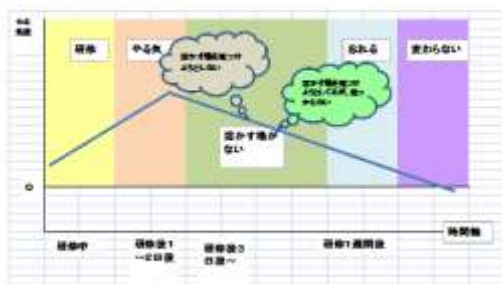
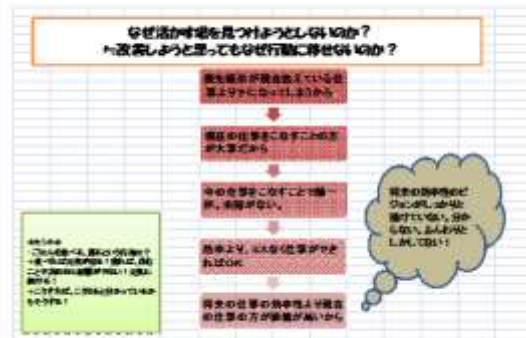
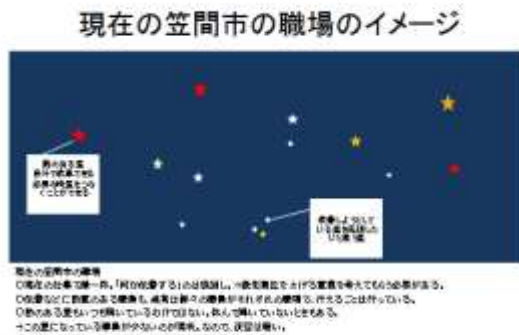
#### ●秘書課研修担当とのダイアログでわかったこと

・研修を活かす場がないというが、それは研修内容のせいだろうか。「活かす場がないのか」「活かす場を見つけようとしないうのか」を見つけようとしないうの人が多ければ、どんな研修をしても結局はやらされ感満載で意味がないのではないか。

#### ●10月発表前のマネ友とのダイアログ

・職場は改革にやる気がある人はまだ少数で、その人たちはなかなかつながることができず、苦慮している現状を知った。

それが、以下のような星空のイメージを作り、発表となった。



### この星を増やし、夜空を明るく



〇ある星が増え、11の星座の星が増え、おもしろい星も、新しい星も増える。この星が増え、夜空を明るくする。

ミーティングの場所を作る

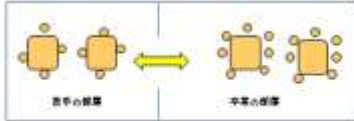
### 6年後

「笠間基地」の2つの部屋は、マイペースで活動中。

職員によっては、自分の職場での改善に取り組めるようになった。なぜなら、この基地で仲間ができ、場所によってはその仲間が同じ課にかたまることあるからだ。

また、年数が経ち、卒業部屋は大人数になってきた。そのため、やりたいことも多様化。一回のテーマを2つにし、参加者の選択制とし、一回の集まる人数は確保するようにしている。

時々、若手も入れて、一つのテーマで大々的に行い、世代交流も行っている。



### 3年後

若手の5年次が卒業する年。

「笠間基地」は2つの部屋に分かれる。

1つは今まで通り若手の部屋。

もう1つは若手を卒業した人の部屋。こちらは、随時、卒業生以外(若手以外の職員)にも参加者を募る。

これらの部屋は部屋としては一つ。行き来は自由。

話すテーマやイベントによっては合同で行う。

個々に行うと決めた時は、お互い干渉しない。



### 10年後

「笠間基地」は順調に大所帯になってきた。

卒業部屋を中心に、現在では「職場改革」を実施している職員も多く、特別なことではなく自然のことになってきた。世付にも幅ができ、職場改革しやすくなっていることも要因だ。

定例会も工夫し、通常メンバーではない職員や市民も参加できるようなテーマで行ったりしている。

もちろん、個人の生活により、休職しているメンバーもいる。それはそれでよく、今いるメンバーは「戻りたいときに戻れる場所」という雰囲気を作るように思っている。



そして、この考えを土台に、若手勉強会を進めていくこととなった。

## 4) 若手勉強会「笠間基地(かさまベース)」発足～試行から本稼働へ～

月	内容
8月6日	第1回プレ企画 まちあるき
8月26日	第2回プレ企画 お試しダイアログ
9月	若手ミーティングの名称「笠間基地(KASAMA BASE)」に決定
10月4日	第3回プレ企画 お試しダイアログ
10月28日	定例ミーティング プレゼンと今後の予定を決める
10月29日	まちづくりプラットフォームin笠間
11月25日	定例ミーティング
11月29日	第1回企画「それ気になる～ジオパーク～」
12月20日	第2回企画「笠間の地モノを食べてみよう！」
1月5日	ブラッシュアップ研修会(H28年度新採対象研修)
1月20日	第3回企画「教えて！農政課」
1月24日	笠間基地幹事団？結成
2月14日	定例会ミーティング 今後の目標を決める
2月28日	第4回企画「笠間と忠臣蔵と時々安田feat額賀」
3月13日	部長・支所長会議にて活動報告
3月27日	第5回企画「とってもわかりやすい笠間の予算」

活動ごとに「笠間基地(KASAMA BASE)NEWS」を作成。

7月より、夏合宿の発表準備とともに若手勉強会の定例会実施に向けて、試行も行われた。採用1～3年次を対象にまち歩きを始め、2度のお試しダイアログなど企画、参加してもらった。そこでこの企画に多く参加し興味を持ってくれた人たちに、今後の企画、運営への参加を提案し、了承をもらい、1月からはコアメンバーとしての活動が始まり、月1回のペースで今後の企画を話し合っている。

現在、月1回の若手勉強会（企画としているもの）の参加者は10～15名（コアメンバー含む）くらいで、今後、参加者を増やし、いかに笠間基地のファンにするかが課題である。参加した勉強会で、いかに自分のためになり、1UPしたという気持ちにさせるかが鍵になるだろう。

現在、3月の部長・支所長会議にてこれまでの取組と笠間基地の活動報告を終え、「継続するように」とのエールを頂いたところである。今後は、コアメンバーと来年度の目標を決め、来年度の企画を検討している段階となっている。

### 1-3. 見出した成果と創りだした変化

成果としてあげられるのは「笠間基地」という集まる場所を作ったことであろう。それにより、人が集まり、共感してくれる仲間ができ、コアメンバーができた。そのコアメンバーと企画・運営を行い、参加者も少しずつ増え、通常は離れている職員同士の会話がができる場となってきている。また、講師として協力してくれる職員もおり、来年度以降に向けて良い変化をもたらしているのではないかと考える。

## 第2章

### 2-1. 次年度に向けた展望

10月に発足して3月で6カ月になる。活動の取り組みを運営するコアメンバーはできたが、私たちの活動に興味があり、参加してくれるファンが少ない状況である。ファンを増やすために、来年度入庁してくる1年生をターゲットに、若手お花見会を4月上旬に行う予定である。1年目5日間の研修が終わり、来週から仕事に入る前に、少しでも先輩と話して仕事のこと、市役所のことを知ったり、不安なことを聞いたりできる。

来年度の目標として掲げているものは、「月1回の勉強会、年間参加者200人」を目標として、笠間基地のファンを増やすことを重点的に取り組んでいく。そのためには、笠間市役所で旬な話題、笠間の新しい魅力を発見できるまちあるきを企画、提案していく。笠間基地の活動内容を毎月発行している笠間基地新聞を作成、配布は引き続き行い、活動に参加できなかった方、活動に興味をもっている方へ若手全体に活動を知ってもらうために、周知にも力をいれていく。また、外へのSNSでの発信も本格的に取り組んでいく。Facebookで勉強会の情報を当日もしくは次の日に発信する。またまちあるきなどのイベントの時は笠間市職員問わず、他業種、市民の方、他市町村の方とも交流できるように、Facebookで受講者を募る方法も考えている。

受講した方へアンケートを年に4回とり、どの回の満足度が高かったか、毎月出している

新聞記事を読んでいるのか、どのような情報、つながりをもちたいのか受講者からの意見を取り入れて企画運営にあたっていく。

また、たてとのつながりを次年度から少しずつ築いていく。たてとのつながり作りでは、次年度は笠間基地の活動を理解してくれる上司ファンを増やす。そのためには、笠間基地のPRが重要になる。現在作成している笠間基地新聞などを活用して、笠間基地コアメンバーでどのような方法で上司ファンも増やしていくのか考えていく予定である。

## 2-2. 今後の取り組みシナリオ

笠間基地は、日頃のちょっとした不安や疑問を解消する場、横のつながりをつくる場、自分を1UPできる場として活動を続けていく。5年次には、今まで学んできたことや、今後やってみたいことを自由に取り組める卒業制作として、4年次の後半にテーマを決め、取り組み方を考え、5年次で研究に専念するような仕組みにする。この卒業制作は、ビジネスアワードのコンテストや、職員提案として応募してもよい。学んできたこと、やってみたいと思っていたことを挑戦、実践できる場となる。そして、ここでアウトプットの場をすることで、今後仕事の中でも、自主的に挑戦、考える習慣が身に着くことがねらいた。

# 笠間基地 今後の展望

- ・ファンを増やす。
- ・コアメンバー(幹事団)は1年で交代。
- ・4年目の後半で卒業制作のテーマを決めて5年目の1年間研究に没頭する。

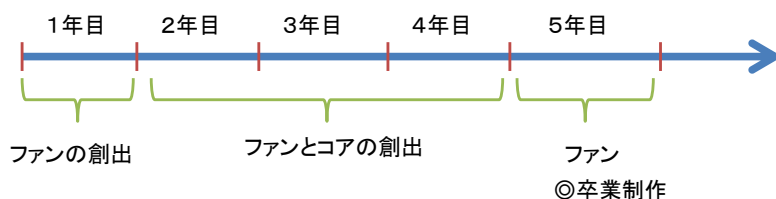


図1

企画・運営を担当するのは入庁2～4年次。幹事は1年交代で運営にあたる。5年目以降(笠間基地卒業後)は、卒業者それ以外(若手以外の職員)が部会を作り職場の改善や、何かに研究をするグループを作っていきたい。(図1参照)また、かさラボというマネ友が作った組織と一緒に組織のことを考えるグループに入ることもできる。話すテーマやイベントによっては笠間基地と合同に行い、横のつながりだけではなく、たてのつながりも構築していく。

たてとのつながりでは、少しずつ上司ファンを増やし、5年後には上司ファンの中から笠



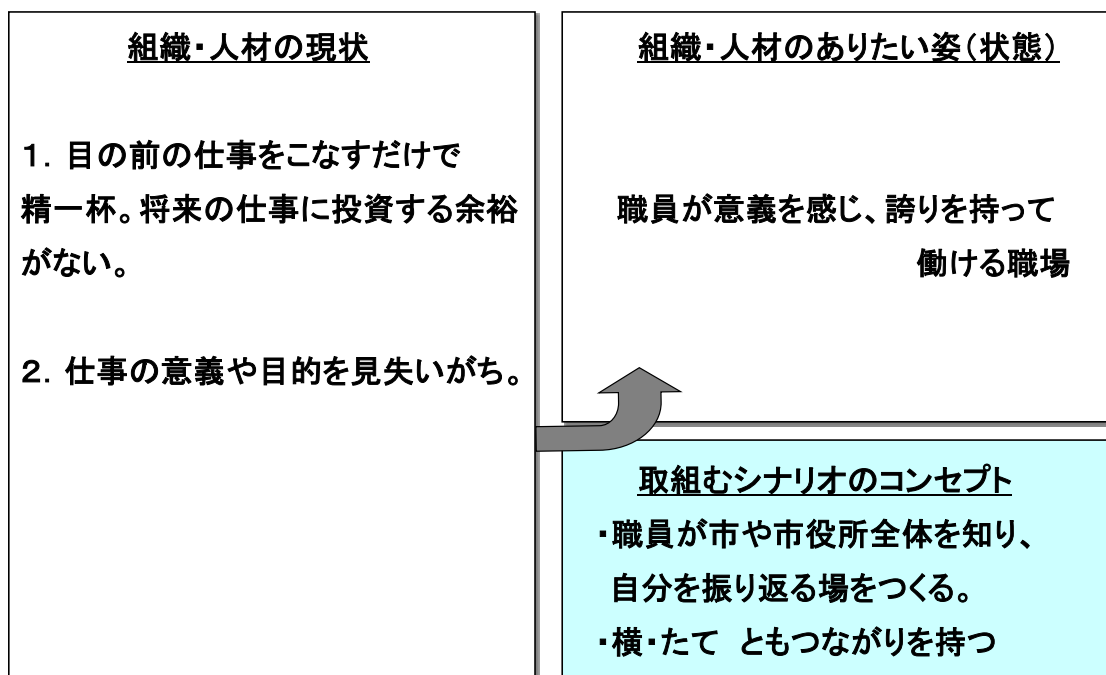
間基地が行き詰った時に相談にのってくれるようなアドバイザーが出てくるだろう。そのようになれば、笠間基地の活動の幅は広がっていき10年後には、上司と、気軽に話せる、相談できる、対等に話し合える関係性が生まれることが期待できる。

公務員は異動が付きもの。そしてワークライフバランスも人によって変わっていく。仕事や家庭で忙しくなった時は、お休みすることもあるだろう。笠間基地や卒業後の部会は、お休みしても帰ってこられる、戻ってこられる場にしておく。

5年後、卒業制作や、卒業後の部会での取り組みが職員提案として採択されたり、コンテストで良い結果が出始めると、じわじわと笠間基地の取り組み、部会での取り組みを知る機会が増えたり、私たちの考えに共感・理解してくれる職員が増えてくる。じわじわと力をつけていき、直接上司や、首長に提言出来る代が生まれる。

## 茨城県笠間市

### ありたい姿を目指した着眼点



2017年3月

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会

1

図2

5年後、10年後と笠間市のありたい姿を1年間通して研究したことを振り返りながら、もう一度3人で考え、目指していくものが図2である。

笠間基地の活動、たてと横のつながりを継続的に取り組むことで、10年後、15年後、職員にとって働きやすい環境になっていき、明るい職場が作られてくるだろう。そして、「職員ひとりひとりが仕事に意義をもって取り組み、自分に自信をもち、仕事に誇りをもてる組織に」と私たちが掲げた「ありたい姿」に少しずつ近づいていけるように、右目では笠間市

の現実を、左目ではありたい姿を見続けながら、組織を変えていきたい。

### 第3章

#### 3-1. 振り返り

【教育委員会 友部図書館 臼井里恵】

通常は図書館という離れた場所におり、本庁をはじめ職員とはあまり交流がなかったのが現状である。正直、私自身、目の前のことに精一杯で笠間市全体のことをよく考えるということもなかったように思う。


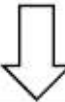
今回、マニ研に参加し、さまざまな観点から考えられるようになったのではないかと思う。また、一緒に参加した二人と一年を通し、さまざまなことを話し合い、考えることができたこと、インタビューやダイアログで協力した方々との交流が私の何よりの財産になった。私たちが始めたのは「笠間基地」という小さな一歩ではあるが、私たちは未来に進んでいっていると思う。宣言した「はじめの一歩、つながる一歩、つづける一歩」を忘れず、地道に歩いていければいいと思う。

【産業経済部 農政課 清水】

笠間市の組織について3人で1年間考え、対話し行動に移す中で、自分が考えていることを人に伝えること、3人の意見、思いを3人がそれぞれ理解し、3人の意見をまとめること、腑に落ちるまでありたい姿を考えることがとても難しく感じた。お互いの考えを理解し、一つにする作業は膨大な時間がかかり、もやもや感いっぱいだったが、話し合いを多く重ねるごとに、少しずつ理解しながら、進めていけ、最終的なありたい姿を考えられ、良かったと思うし、ちょっとスッキリした気分だ。組織の変革には時間がかかり考える力もものすごく必要だと思う。集まる場「笠間基地」で考え、話し、トライ&エラーで行動しそのサイクルをどんどん行い、作戦を考えながら、ありたい姿にむかって進んでいきたい。

【市民生活部 環境保全課 石田 翔子】

秘書課の研修担当者から誘いがあり、はじめは何をするのかが分からないまま、ただ漠然と「普段の業務では気づかない視点を得てみたい」という、好奇心で飛び込んだのが、正直なところである。部会が始まると組織変革というテーマで、入庁して間もない自分にできることがあるのか、という不安でしかなかったが、1年間3人で何度も話し合い、庁内を歩きまわっていくうちに、組織を構成するのは、管理者層の意識だけではないことに気が付いた。職員層の意識も組織を構成する一部であること。全体が「やりたい感」で働くには、個々が共通のありたい姿に向かう意識が不可欠であること。そのためには、若手職員が組織全体を俯瞰的に見る力、経営者思想を持つことに早すぎることはないのではないだろうか、と考え、若手の勉強会の場づくりに励んだ。今回結成された「笠間基地」へ自主的に参加してくれた職員とともに、日々トライ&エラーを繰り返し、1UPしていきながら続けていきたいと私は思う。

<h2 style="margin: 0;">第4回 笠間と忠臣蔵</h2>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 2px;">KASAMA BASE</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 2px;">基 笠 地 間</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 2px;">NEWS</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 2px;">第4号</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">H29.3.8</div>
<p>テーマ:笠間と忠臣蔵(学務課 安田 千明さん) :参加者 12名</p> <p>内容</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 笠間基地って何?を再度確認(鎌田)</li> <li>2 笠間と忠臣蔵について(安田)</li> <li>3 今後の活動予定</li> </ol>	
<p>～忠臣蔵とは～</p> <p>①刃傷事件:元禄14年(1701年)3月14日 毎年、幕府が朝廷へ行う年始祝賀の答礼として、勅使・院使が江戸に来て將軍と対面する。 その際の礼儀作法を指導していたのが吉良上野介、彼に習っていたのが浅野内匠頭長矩(赤穂藩)。</p> <div style="display: flex; align-items: center; margin-top: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-right: 10px;"> <p style="text-align: center;">なぜ?</p> <p style="text-align: center;">→</p> <p style="text-align: center;">浅野が吉良を襲撃</p> </div> <div style="margin-left: 20px;"> <p>当時は賄賂を贈ってから作法の指導を受けるという裏事情を浅野は知らず、指導してくれない吉良に激怒。浅野は切腹、吉良はお咎めなしという結果に…</p> </div> </div> <div style="text-align: center; margin-top: 10px;">  <p>吉良が徳川家の親族だった(?)ことから、2人の処罰は雲泥の差！ 納得のいかない赤穂藩は…</p> </div> <p>②討ち入り事件:元禄15年(1702年)12月14日 大石内蔵助ら47名(赤穂藩)が吉良邸に討ち入り、吉良上野介の首を討って浅野の墓前に供えた。</p> <p>◎江戸時代は、親族の仇打ちについては合法的行為だったが、大石らにとって浅野は親族ではなかった。よって、赤穂藩は切腹・島流し、吉良家も逃げ惑う姿から領地没収、両者が処罰を受けた。</p>	
<p>～笠間と忠臣蔵のつながり～</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 浅野家は、赤穂藩主になる前に笠間藩主を務めていた(茨城県真壁から笠間城に移り、浅野内匠頭長の父の代まで)</li> <li>◆ 討ち入り事件にかかわった浪士の中に笠間出身者がいた</li> <li>◆ 大石内蔵助の祖父で笠間藩の大石良欽邸宅跡が笠間に！</li> </ul>	
<div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 10px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <p>昔から人形浄瑠璃や歌舞伎の題材によく取り上げられたため、忠臣蔵は現代まで語り継がれるようになったそうです！ 笠間市と忠臣蔵のつながりについて、今後はもっと視野に入れていきたいですね！</p> </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p style="text-align: center; background-color: #ccc; margin: -5px -5px 5px -5px;">次回予告</p> <p>第5回 かさまの予算について 日時:3月27日(月) 18時から 内容:財政課の方から直接お話をいただきます</p> <p>第6回 BBQで職員の交流を深めよう 日時:4月8日(土) 11時～15時(出入自由) 場所:笠間クラインガルテン 内容:新1～4年目職員でBBQしながら親睦を深める会</p> <p style="text-align: center;">皆さんのご参加お待ちしております☆</p> </div>