

早稲田大学マニフェスト研究所

人材マネジメント部会

平成30年度

第13期（つくば市1期生）共同論文

平成31年3月

## はじめに

つくば市が人材マネジメント部会に参加することが初めてである。部会の参加は、通常1チーム3名の参加であるが、つくば市は2チーム6名の参加ということで部会でも2チームの参加は初めてということであった。

また、初めての参加ということで過去の蓄積や協力者となるマネ友がいないことから、部会とはいったい何をするといいかわからない状態での第1回研究会の参加であった。

第1回研究会以降、様々な職員へのヒアリングを通じて過去の経緯を把握し、なぜ現状となっているかを分析し、それを踏まえて未来のありたい姿を描きアクションプランを作り上げた。今後、持続可能都市の実現に向けてアクションプランを実行し、ゴールのない研究を続けていく一歩目を示したい。

## 今年度の活動

### 1.つくば市の過去と現状を知る

第1回研究会では、つくば市のヒト、モノ、カネ、情報（技術）、関係の30年前と現在を知るため職員にヒアリングする課題が出された。

・つくば市はちょうど30年前に6町村が合併した市のため、6町村出身者へヒアリングを行い、以下の気づきがあった。

「業務多忙によるコミュニケーション不足」「業務を超えた横のつながりが不足」

「旧町村出身の仲間意識は減少傾向」による相互理解の欠如

30年前に比べ縦社会から変わってきているためリーダーシップのあり方の変容がある。

30年前に6町村の合併した市のため、一体的な「つくばイズムがない」



## 2.つくば市の未来のありたい姿を検討する

第2回研究会では、過去と現在を分析し、ヒト、モノ、カネ、情報（技術）、関係の未来のありたい姿をチームで検討する課題を出された。

### ・6人で検討し出した意見

#### 職員

- ・変化に対応できる職員の育成が必要
- ・住民目線である職員の育成
- ・つくば市のことが好きな職員である

#### 組織・変化への対応、変わり続ける組織

- ・お飾り的な部署の見直し、やめる判断ができる組織
- ・ヨコの連携がスムーズな組織
- ・誰が首長になってもぶれない組織

#### まちづくり

- ・未来について我が事のように考える市民
- ・自主自律都市
- ・地域ごとに特色がある街（田園風景）
- ・未来の都市のシミュレーションを住民と定期的にやる

#### システム・IT

- ・ルーチンワークのAI化（RPA）
- ・マイナンバー利用で来庁しないで手続き可能なシステム
- ・IT化が進むことによる職員の配置転換

以上の意見から、「組織が一枚岩になっていないこと」や「人材育成の重要性」を再認識することができた。



### 3.つくば市の未来のありたい姿について、さらにヒアリングをする

第3回研究会では、検討された未来のありたい姿について、さらにヒアリングを行い検討する課題を出された。

副市長と市長公室経験者、係長級に未来のありたい姿についてヒアリングを行い、以下のような意見を聴取した。

(副市長)

- ・ 相手を把握するためには、まず話を聴く必要。
- ・ これからのリーダーは、対話力を持ち、部下に自分の役割を理解させ、明確に指示ができることが必要。

(市長公室経験者)

- ・ 各世代の職員構成を意識した採用制度(経験者採用含む)の確立。
- ・ 職員ごとにキャリアプランが示されている組織づくり。
- ・ 管理職に求められる姿や能力の明示と目指した人が選考される仕組みづくり。

(係長級)

- ・ 相互理解も、他部署との連携の上で重要である。
- ・ 人間力を高めることはベースである。
- ・ 人間力、対話力など特に若手にも必要。
- ・ 全員が同じベクトルを向いていると力になる。

- ・組織的に明確なゴールがあるといい。

ヒアリングを終え、6人で改めて検討した結果、「若手の人材の底上げが必要」「対話力の重要性に共感を得る」「組織に明確なゴールや方向性が必要」「制度的アプローチの必要性の認識」「ビジョンの重要性に気付く」の5つの事項に気付き、これをもとに未来のありたい姿とその実現に向けたアクションプランを作った。



#### 4. 未来のありたい姿実現に向けたアクションプランのブラッシュアップ

第4回研究会では、アクションプランのブラッシュアップとワークショップの詳細の検討を行う。

これまでは、ありたい姿（ビジョン）を作ることから検討をしてきたが、つくば市つくば市はすでに「持続可能都市ビジョン」を掲げており、また、幹事団から長期的な視点で制度を変えることにアプローチすべきではないかとの指摘いただいたため、市のビジョンを実現するために何をしなければならないかを考えることとし、必要なアクションプランを以下の通り作っていった。

まず、持続可能都市を実現するには、職員1人1人にビジョンを浸透させる必要があり、浸透させるために「次世代のリーダーの育成」が必要と考えた。

職員向けに「対話力」や「相互理解」の重要性とビジョンを共有するワークショップの実施

対話力を身につけたリーダーたちが地域の人と対話できる能力を身につけた職員を育成

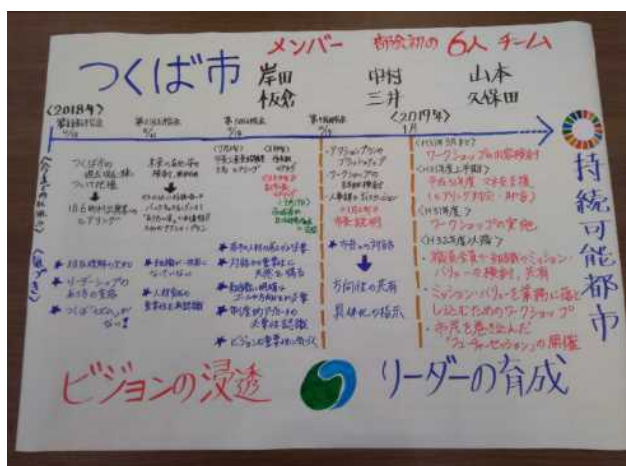
地域の人と対話できる能力を身につけた職員と地域の人とのフューチャーセッションの開催

つくばフューチャーセッションの常設化、フューチャーセッションの定期開催

以上のアクションプランを実施することで、市民と職員が対話を進めながら「持続可能都市」の実現に向けて推進する。

また、このアクションプランを含めた研究会の報告を市長に1月上旬に報告し、方向性の共有と具体化の指示を受ける。

## 5. 全国参加自治体のアクションプランの発表



## 6. アクションプランについて

### (1) アクションプランの考え方

つくば市では「持続可能都市ヴィジョン」をすでに掲げていることから、新たにありたい姿を作るのではなく、「持続可能都市」をありたい姿として定義づけすることとした。

そのうえで、持続可能都市を実現するための組織づくりについて検討した。

その結果、これからの組織に必要であり、組織を変えていくキーとなる要素として以下の2点に注目した。

#### 1. 組織へのビジョンの浸透

#### 2. 対話の重要性を理解し、対話できる次世代リーダーの育成



## (2) 組織へのビジョンの浸透について

メンバー6名での対話やヒアリングにより、ビジョン実現のためにはビジョンを浸透させることがいま最も必要であり、また、現状、ビジョンの浸透がなされていないために、組織に不都合が生じていることもわかった。

ビジョンの浸透により、職員各自がビジョンを理解し、その達成のために同じ価値基準、方向性を共有することができ、今抱えている組織的課題の改善やビジョン達成のための行動をとることができるようになるのではないかと考えた。

ビジョンを浸透させるためのプロセスとして、ビジョンについて自分事として理解するための取組を行うこととした。

具体的には全員でミッション、バリューをつくり、これを各自が業務や行動まで落とし込めるように取り組みを進め、最終的には人事評価や採用基準へミッションバリューの落とし込みを図ることを目標とした。

また、市民やステークホルダーとも価値基準や方向性を共有するための対話を行うことを目標としている。

### 現状分析とビジョン浸透による解決策

現状	解決策
市(市長)のビジョンが職員に浸透していない(自分事になっていない)	ビジョンの共有と浸透
セクショナリズムによる業務停滞 (自課の利害を優先し市全体の最適化を図れていない、共通の価値基準がない)	価値基準の共有、方向性の統一
正当な評価がされていないことによるモチベーションの低下	価値基準の共有とそれに基づく評価によるモチベーション向上
職員につくばらしさがない、つくばイズムがない	ミッション(組織の使命)、バリュー(価値基準)の共有による方向性の統一で、職員につくばらしさをつくる。

### (3) 対話の重要性を理解し、対話できる次世代リーダーの育成について

ヒアリングからも「対話力」「相互理解」の重要性が示されており、組織はその都度変更されるが、人間力や対話の重要性が失われることはないため、対話力を持った人材の育成を行う必要がある。

また、つくば市役所では対話を行うきっかけは生まれているが、浸透はしていないことから、日常的に対話を行う組織文化を作る必要がある。

さらに、ビジョンの浸透のような手法によって行われる対話による組織変革には終わりが無い不断のプロセスであるため、予算や期間に縛られる外部からの介入（外部コンサル等）には限界があり、最終的には組織内の人が変革プロセスの遂行を担うことが必要となる。

そのため、プロセスが長期にわたるため、組織内に対話による変革を促すリーダーを多く育成する必要がある。

また、対話による組織変革を成し遂げるための仲間を増やす必要があるため、対話する能力を持ったリーダーの育成が必要である。

### (4) 今後のアクションプラン

アクションプランを検討するにあたっては、取組の組織への浸透を着実に進めること、実現可能性が高く、持続性を持った取組にすることを前提に検討した。

今後のアクションプランとしては、取組の組織内の理解や浸透の度合いを鑑みながら、徐々に取組の拡大を図っていく。

#### リーダー育成

対話についての理解、組織変革の必要性や方法論についての共通理解の醸成、一体感、共通の考え、ビジョンの共有

ミッション、バリューの共通理解を深める（6人 仲間 職員全員）

より多くの人参加で皆が主体的に自分事として考え、納得できるミッション、バリューにする

<p>ミッション、バリューの業務への落とし込み</p> <p>各課の業務への落とし込み、実践事例を共有するためのワークショップ、ミッション、バリューの理解を深めるためのワークショップ</p>
<p>人材育成、人事評価、採用</p> <p>人材育成方針や研修内容にミッション、バリューの落とし込み、ミッション、バリューに基づく人事評価、人材採用</p>
<p>ビジョン、ミッション、バリューを市民と共有</p> <p>フューチャーセッションにより市のビジョン、ミッション、バリューを市民と共有、再構築する。</p>

#### ( 5 ) 平成31年度の取組

平成31年度については平成30年度に検討した内容を実行に移す年となる。アクションプランに示した内容を最初からすべて取り組むことは難しく、段階を追って、庁内にビジョンを浸透させる取組を進めていく必要があることから、まずはリーダー育成のためのワークショップとビジョンを浸透させる取組の検討を実施することとした。

また、人マネの取組の継続性を保ち、検討内容をより深化させるために来年度のマネ友に対して平成30年度の検討内容を伝え、平成31年度の人マネの参考としてもらうとともに、その活動についても支援していく予定である。

#### 平成31年度の取組

<p>「対話力」や「相互理解」の重要性の共有、リーダー育成のためのワークショップを実施する。</p>
<p>ビジョンを浸透させるための取組（ミッション、バリューづくり等）について、他自治体、民間企業の実施策の調査とつくば市における取組内容の検討</p>
<p>次年度マネ友の支援（事業の継続性を保ち、検討内容を深化させる）</p>

振り返り

(保健福祉部地域包括支援課 板倉 邦明)

第4回研究会で「あなたにとって部会とは？」と問われたとき、「再確認」と答えました。私の担当している業務は「高齢者が住み慣れた地域でできる限り暮らし続けられる地域」を構築することです。そのためには、「公助」や「共助」だけでなく「互助」、いわゆる支えあい助け合いが必要であります。しかし地域の人と勉強会を重ねる中で、なかなか理解が得られないことで本当にこの方向でいいのか迷いが出ていました。

部会では、マネ友と対話を重ねることで、ビジョンの共有や未来のありたい姿が形になり、つくば市のビジョンである持続可能都市の実現に向けての道筋が立てることができました。このことから自分の地域の支えあい助け合いづくりの方向性が間違っていないことを再認識し、また対話を重ねる手法に気づくことができました。

今後、地域の人と対話という手法を使って、地域ごとの30年後の未来を考え持続可能な地域づくりを進めていくことで、「世界の明日が見えるまち」を実現していきたいと思います。

(都市計画部建築指導課 三井 永達)

人材マネジメント部会を通じて、多くの自治体の方々やインタビュー等で協力いただいた方々との交流により、対話の重要性を再確認し、さまざまな観点から考え、多くの気づきを得られたこの1年間は、自分自身の良い経験になりました。

一人一人は微力だが決して無力ではないという意識を持ち、今後もつくば市の「ありたい姿」の実現に向けて、継続的に取り組んでいきたいと思います。

(都市計画部公有地利活用推進課 中村 和彦)

大学院在学中からこれまで組織論について長く学んできた中で、インプットした理論や事例をアウトプットする機会はほとんどありませんでした。今回、人材マネジメント部会に参加する機会を得たことで、理論についての学びなおしと、実践に移す機会を得られたことはたいへんありがたいことでした。今後も研究に終わりがいいこと

を心にとめて、ビジョンの実現に向けて、理論と実践の両輪でしっかり取り組んでいきたいと考えています。

(政策イノベーション部企画経営課 山本 聖也)

これまで、自らの業務のあり方や改善方策については考えてきましたが、組織全体の課題や人的・財政的資源配分の観点から見つめる機会はありませんでした。マニ研の取組の中で、様々な他自治体の職員と対話し、それを自身の自治体へ持ち帰り、ヒアリングを行っていくことで、これまで見えているようで見えていなかった組織の課題や可能性を発見することができました。

今年度は、自らも係長1年目として、マニ研で学んだことをまさに現場で実践する有意義な1年となりました。係の運営においても、組織全体と同様に、人的資源の配分が重要であるとともに、どのようなヴィジョンを示しながら、目標を達成していくのか、試行錯誤しながらも自らが成長した1年だったと感じています。

今後も、マニ研で得られた気づきを基に、職員をはじめ市民との積極的な対話を行っていくことで、本市が抱える課題に向き合い、最適な解決方策を提示するとともに、係長として戦略的な組織マネジメントの実践にも取り組んでいきたいと思えます。

(保健福祉部健康増進課 健康増進施設いきいきプラザ 久保田由紀)

こんなに対話をする研究会参加は初めてでした。限られた時間の中で、心地よい緊張感と、どう伝えればメンバーに伝わるかを集中して考え、対話タイムを楽しむことができました。“保健師”という職種で、「健康」だけでなく、市全体の組織や人材、経営について、多職種、そして他自治体と対話できたことは、改めてつくば市の職員として、組織の一員として市民のクオリティオブライフを考えることを意識することができました。そして何より、部会幹事の先生方の熱いメッセージに、モチベーションが上がりました。これからが実践のスタート、持続可能都市の実現に向けて“保健師”の私だからできること、そして、チームメンバーとして対話しながら励みたいと

思います。

(市長公室広報戦略課広聴室 岸田 和克子)

今回、人材マネジメント部会に参加させていただいたことにより、入庁13年目に  
して初めて、様々な年代・ポジションの市職員やOBにインタビューし、対話する機  
会を得ましたが、それぞれの人が、想像以上に組織の現状や先行きについて問題意識  
を抱いており、もっと組織を変えたい・良くしたいという強い思いやアイデアを抱い  
ていました。

インタビューした方の多くは、庁内でも大きな影響力を持つポジションにある(あ  
った)にもかかわらず、なぜ、今までそのような思いが形にならないまま、今日に至  
ってしまったのでしょうか。毎回の研究会への参加を重ねる中で、思いやアイデアを  
周囲と共有し、それを実現させていくための仲間を得ることができなければ、いかに  
強い思いや素晴らしいアイデアを持っていても、結局は無力であるということを痛感  
しました。

20年前であれば考えられないほど多様な情報やデータを、自分一人でも簡単に入  
手できる時代になりました。こうした素材があれば、過去や現在に対する批判や課題  
の指摘は意外と簡単にできます。その上で、自分の頭の中だけであれば、どんな未来  
のヴィジョンでも自在に描くことができます。しかし、これを実現するとなると、必  
要なキーパーソンを巻き込み、動いてもらうことができなければ、変化へのスタート  
を切ることもできませんし、また、できるだけ多くの人を継続的に巻き込んでいか  
なければ、スタートしてもいずれは止まってしまいます。

研究会では、幹事の先生方や、多くの他自治体の職員を通じて、さまざまな組織変  
革の取り組みに触れましたが、そこから得た最大の教訓は、何かを変えたいと思い、  
それが自分一人では実現できないとしたら、その思いや考えを他者と共有し、巻き込  
むことが不可欠であり、決してそのためのコミュニケーションに怠惰であってはなら  
ないということです。

私たちは平素の多忙な業務の中で、意図せずこうしたコミュニケーションを疎かにしてしまっているはずです。今回、当市から部会に参加した6人のメンバーの取組を通じて、少なからずその傾向はあったと感じています。ただ、6人がそれぞれに得た部会での学び・気づきは、各人の今後に何らかの変化をもたらすことと思います。自分自身も、管理職として小さいながらもチームをマネジメントしていく中で、「管理職から変えていく」という意識を忘れず、部下、上司、他部署、市民等と関わり、当市がやりたい未来に近づいていくための大河の一滴になっていこうと思います。