

早稲田大学マニユフェスト研究所  
人材マネジメント部会

2018年度（平成30年度）  
上尾市2期生 共同論文

**「競争ではなく共創する組織になるために」**

～チームでリーダーシップを発揮する仕組みの考察～

上尾市

道路課 山内 和徳

保育課 赤羽根 智子

市民課 井出 義広

# 目次

- 第1章 現状把握 「なぜ、こんなにツライのか」
  - 1. キーパーソンへのインタビューから見てきたもの
  - 2. アンケート調査結果から浮かび上がる上尾市の姿
  
- 第2章 時代の変化と組織の形態について「従来型だけでは通用しない」
  - 1. 従来型の組織と経営型組織
  - 2. 従来型の手法（PDCA サイクル）と OODA ループ
  - 3. これからの上尾市が目指す組織
  
- 第3章 先進的取組について「鎌倉市では、なぜ成果が出ているのか」
  - 1. 鎌倉市視察
  - 2. 視察内容の分析
  - 3. なぜ成果がでているのか（考察）
  
- 第4章 経営型組織になるために
  - 1. 今までの職員とこれからの職員（競争と共創）
  - 2. 経営型組織へのはじめの一步

## 第1章 現状把握 「なぜこんなにツライのか」

### 1. キーパーソンへのインタビューから見えてきたもの

#### (1) 研究会前半のテーマ

2018年度早稲田大学人材マネジメント部会が実施する研究会（第1回～第3回）のテーマは大まかに、「組織のキーパーソンへのインタビューを通して、組織の現状を考える。」というものである。テーマについて考えるヒントとして、研究会からインタビューシートが配布された。インタビューシートには、縦軸に「組織の資本（ヒト、モノ、カネ、情報（技術）、関係）」、横軸に「時間（30年前の過去、現在、30年後のなりゆきの未来）」が記載されている。

このインタビューシートをもとに、30年前から上尾市の職員であり、かつ縦軸に記載された資本について詳しい職員をキーパーソンとして選出し、インタビューを実施した。インタビュー日程と主な内容・意見は次のとおりである。

#### 【日程】

実施日	インタビューをしたキーパーソン
2018年5月17日	保育課長（前職員課長）
2018年5月18日	行政経営部長
2018年7月10日	総務部長
2018年7月24日	会計管理者
2018年8月14日	行政経営課長
2018年10月3日	教育総務部長
2018年11月12日	総務課長
2018年11月13日	行政経営課長
2018年11月13日	職員課長

## 【主な内容・意見等】

### ①<<過去>>

- 高度経済成長に伴う爆発的な人口増加及び行政需要の増大に対応するため、職員を大量に採用し、学校や公民館等の公共インフラ整備も急ピッチで進めてきた。
- 国や県が定めた計画に従い業務を行うことが中心であり、上尾市独自の制度を構築する概念はなかった。
- 市民も職員も若く、職場内でのコミュニケーションは活発に行われていた。他方で、まちづくりに計画性や経営の視点は少なかった。

### ②<<現在>>

- 高度経済成長期に採用した職員が大量に退職し、中途退職する職員も増えている。
- 少子高齢化に伴う労働力不足や社会保障費の増加に伴う財政難により、職員を増やすことができない一方で、市民が求める行政需要は高度化・多様化している。
- 職員1人に1台PCが配布され、業務の個人化・属人化が起きている。また職場内でのコミュニケーションは減り、能力のある職員に仕事が集中する傾向がある。その結果、職員の能力の差、意識の差が開いている。
- 時間外勤務が常態化し、メンタルに不調を来す職員も増えている。所属によっては管理職さえも現場のプレイヤーとなっているところもあり、マネジメントをする余裕がない。
- 支所、出張所の数が多く、サービス拠点が複数あるのは市の強みである。
- それぞれの所属で課題やありたい姿を認識しているはずであるが、自分の所属の負担が増えることを懸念して言い出せない雰囲気がある。

### ③<<未来>>

- 職員が若いうちから、プロジェクトのマネジメントに係るなど、リーダーになることを意識させる取組みが求められる。職員個人の力量の差はやむを得ないが、組織全体の力を底上げしていくことで、職員の異動等があっ

でもパフォーマンスを維持できるようにしていかなければならない。

- 組織の風土を、積極的に新しい取組みを行うというものへ変えてほしい。特に若い世代が新しいことにチャレンジできるよう、上の世代がフォローし、環境を整えることが重要である。
- 管理職でも、自ら現場に出向いて情報収集を行う姿勢が重要。現場の実務をある程度知ること、適切な指導を行うことができる。
- 職員個人ではなく、チームを評価する仕組みが必要である。チームを評価することにより、個人で業務や課題を抱えるのではなく、チームで解決する意識が育つ。
- これからの市職員には、市民ニーズの多様化や社会の変化に対し、バランスを取りながら柔軟に対応できる能力が必要である。

## (2) インタビューから見えてきたもの

単純に人員を増やすことができない現在において、多くのキーパーソンが長時間勤務の常態化や職員のメンタル不調といった課題の解決のために、新たな視点での人材育成と組織変革の取組みを求めていることが分かった。

また、具体的な取組みを考えるにあたり、現場で働く若い職員の意見も不可欠であるとのアドバイスもあり、次のとおり30代前後の主任級職員を集めてグループ対話：AGEO2038（20年後の上尾市を考える）を実施した。概要及び意見は次のとおりである。

### 【概要】

実施日	参加人数	参加者所属
2018年5月17日	10人（うち事務局3人）	教育総務課 保育課 障害福祉課 行政経営課 総務課 職員課 市民課

## 【意見】

- 所属によって業務量や繁忙期に差があるが、所属を越えて協力しあうといった仕組みがない。
- 能力がある人に仕事が集まる。逆にいうと、仕事をしなくても許されてしまう人がいる。
- 職場の問題について話し合う機会がなく、個人が業務や問題を抱えがちになる。
- 経験年数の長い人の意見がとおりがちであり、仕事の見直しができずに、不要な時間外業務をやることがある。
- 窓口担当課・事業課と管理部門との情報共有ができていない。
- 現在の課題をこのままにしておく、モチベーションが保てず、辞める職員も増え、結果的に行政サービスそのものが滞る危険性もある。

### (3) グループ対話から見えてきたもの

業務の標準化や業務配分の最適化が図られていないことから、長時間勤務の常態化や職員が問題を抱えても管理職や他の職員に相談できる余裕がないといった弊害が出ていることが分かった。また、若い職員が積極的に問題提起をできる職場の雰囲気になっていないことも分かった。その結果、仕事に対するモチベーションの低下という悪循環が起きている。この状況は、一刻も早く改善する必要がある。

### (4) アクションプランの提出と幹事団からのフィードバック

人材マネジメント部会第3回研究会で、これまでの現状把握とありたい姿を考える取組みの中間報告として所属組織の変革に向けたアクションプランの作成が課題とされた。また本課題の提出後、人材マネジメント部会の幹事団からのフィードバックも行われる。

アクションプランの概要は次のとおりで、①、②、③の【取り組むアクション】を実施することで、課題解決に前向きな職員と組織を作り出し、それによって【ありたい姿：20年後の地域・組織・人材のビジョン】の実現を目指したものである。

### 【取り組むアクション】

- ①組織変革のための職場内の自主研修グループづくり
- ②ランチミーティングや市役所 OB・OG との対話の機会の提供
- ③地域キーパーソンへのインタビュー

### 【ありたい姿：20年後の地域・組織・人材のビジョン】

- ①コミュニティ豊かな自立した地域
- ②地域とともにさらに先の未来に向けて成長できる組織
- ③地域とコミュニケーションを取り、経営視点で自治体を運営できる職員  
作成したアクションプランのフィードバックとして幹事団の出馬部会長と  
渋谷幹事から厳しくも的確かつ大きなヒントとなるアドバイスを頂くことが  
できた。特に印象に残ったアドバイスは次のとおりである。

- オフサイトミーティングなどの対話の場は重要であるが、それで終わって  
しまつては、全庁的に取り組みが広がらず、人集めに苦勞し、やがて自然  
消滅してしまう。
- 他の自治体が行っている先進的な取組みも調査し、上尾市の取組みに反映  
できないか考えてほしい。
- これまでの20年間、上尾市がなぜ変わることができなかったのかと

いう視点を入れて、改めて取組みについて考えてほしい。

以上のアドバイスを参考に取組みについて改めて検討することとした。

まず、人材マネジメント部会の存在を知ってもらう目的と上尾市の現状分析  
を再度行って、取組みを全庁的なものに広げる目的から、上尾市職員全員  
に、職場の課題や組織のありたい姿についてのアンケート調査を実施した。

## 2. アンケート調査結果から浮かび上がる上尾市の姿

アンケート調査結果から次のことが分かった。

1点目は、管理職と管理職以外の職員の意識の差である。管理職が職場の  
課題について具体的な取組みを行っていると思っている割合は約 45%だが、  
管理職以外の職員が具体的な取組みを行っていると思っている割合は約 19%  
であり、職層によって約 26%の意識の差が生じている。

2点目は、課題解決における理想と現実の差である。職層に関わらず約40%の職員が、職場の課題解決方法について、業務内に話し合える場を設けることが望ましいと思っている。一方で、課題について何か具体的な取組みを行っているとは回答したのは約24%で、約16%の職員が話し合いの場を設けて課題の解決につなげたいと思っているが、現実には実践できていないこと分かる。

この2点から浮かび上がる上尾市の姿は、管理職と管理職以外の職員がすれ違いの関係になっているということである。また、職場の課題を認識しているものの、解決につながる取組みを実践できていないため、漫然とした閉塞感が漂っていると思われる。このまま現状を放置しておくと、管理職と現場の職員の双方ともに不満が募り、職員のメンタル不調や中途退職者がさらに増加するといった職場環境の悪化を引き起こすおそれがある。この苦しい状況から一歩でも好転する契機になる取組みが必要だと仮説を立て、さらに研究を進めることにした。

## 第2章 時代の変化と組織の形態「従来型だけでは通用しない」

### 1. 従来型の組織と経営型組織

人材マネジメント部会第2回研究会で、出馬部会長から「経営型組織について考える」というテーマで講話頂いた。本講話では、高度経済成長期に求められた縦割りによる管理型組織と、これからの時代に求められる経営型組織との違いが取り上げられた。それぞれの組織の特徴は大まかにつぎのとおりである。

まず、管理型組織にあっては専門性に特化した縦割りの組織形態をとり、現場の職員は上からの命令や規則に従い動くことを想定している。したがって、規則により決められた業務を効率よくこなすことができる点では優れている。他方で、縦割りによる所属ごとの内部論理が強くなってしまうと、部署内で多様な意見が反映されなくなることや、部署間での連携、協力が難しくなること、社会や市民のニーズの変化に対応できなくなることといった



様々なデメリットが生じる。

一方、経営型組織にあっては管理職以上の職員で構成される経営層と現場の職員がともに横のつながりを保つことが前提となる。また現場の職員が社会や市民のニーズの変化を踏まえて、経営層に企画提案を行い、経営層は提案を吟味して最適な経営資源の配分を考え、将来の計画としてまとめることが想定されている。こうした特徴から、社会や市民のニーズの変化に対応できるとともに、業務の生産性が向上することで、現場職員の負担も減らすことができる。

第1章での若手職員による対話やアンケート調査でも明らかなように、現在の上尾市は従来型の組織（管理型組織）が抱えるデメリットの面が多く課題として現れている。そしてこれらの課題を解決するためには、対症療法的な従来の手法に頼るのではなく、組織そのものを経営型組織へと変えていくという新しい視座に基づいた仕組みを構築し、取り組むことが重要である。

## 2. 従来型の手法（PDCA サイクル）と OODA ループ

上尾市では総合計画や地域総合戦略をはじめ、行政運営の様々な分野で PDCA サイクルを採用している。PDCA サイクルとは、生産・品質管理といった管理業務を円滑に進める手法の一つで、計画（Plan）⇒実行（Do）⇒検証（Check）⇒改善（Act）の順にサイクルを回し、次の計画（Plan）に生かしていくというプロセスのことである。PDCA サイクルでは、豊富なデータのもと明確な数値目標をまとめた適切な計画を立て、後のプロセスを計画に従い実行することで目標が達成されるとともに、さらに洗練された計画を立てることが可能となる。特に高度経済成長期のように人口増加や経済成長が見込める環境においては、計画の実行に多少の問題が起きても、ヒト、モノ、カネの資源の追加投入で対応することができた。

一方、現代のように社会や経済の変化が早く、想定外の事態が発生しやすい環境においては、プロセスの各工程で計画の進行に支障を来すリスクが大きくなっている。さらに、人口減少と財政難により資源の追加投入もできないため、PDCA サイクルそのものが機能不全に陥りやすくなっている。実際に上尾市でも、近年の行政評価に基づく、計画の達成状況を見るとほぼ横ば

いであり、現場が課題を抱える中で、PDCA サイクルを中心とした業務改善手法が通用しなくなっていることが分かる。

そこで、外部の環境の変化や想定外の事態を前提に、経営型組織へと変えるための取組みを考えていく中で注目したのが、OODA ループという理論である。OODA ループは、観察 (Observe) - 情勢への適応 (Orient) - 意思決定 (Decide) - 行動 (Act) - ループ (Feedforward / Feedback Loop) によって、健全な意思決定を実現するというものであり、理論の名称は、これらの頭文字から命名されている。PDCA サイクルと異なる OODA ループ理論の特徴は「適切に状況を観察し、その場に適したプランを決定し実行する。」という点にある。つまり、当初の計画ではなく、変化する現場の状況を観察し、その状況に適した解決策を把握し、実行することを重視している。

### 3. これからの上尾市が目指す組織

OODA ループ理論を上尾市の課題解決の手法に取り入れることで、第 1 章で判明した上尾市の姿が土壌となり発生している様々な課題を可視化できるのではないかと仮説を立てた。今まで直視してこなかった目には見えない課題を丁寧に観察し、分析できれば、具体的な解決策を少しずつでも実行できるはずである。そうすることで課題解決の仕組みが機能し、成果を積み重ねていくことができれば、上尾市が従来の縦割り型組織から経営型組織へと進化することも可能ではないかと考えられる。

現在、上尾市では各所属が自身の所属の課題を、所属単独で解決しようとして取り組んでいる。しかし、第 1 章の若手職員とのグループ対話やアンケート調査でも判明したとおり、業務量の増加と人手不足の中で、課題を解決するだけの余裕がない所属も多く見られる。この苦しい状況で、課題を抱える課だけでこの新しい課題解決の実行を求めることは困難である。

そこで考えたのは、課題を抱える所属について伴走型の支援をしながら、課題を解決するという形態である。この取組みを通して職員の能力の向上も期待できる。

## 第 3 章 「鎌倉市では、なぜ成果が出ているのか」

## 1. 鎌倉市視察

様々な先進事例を調べてみると、職員力・組織力の向上等について、各自治体において検討がされていたが、その多くは組織の枠組みを変える「組織再編成」や、研修の一環として取り組まれている「職員の意識改革」などが多かった。成果について公表はされておらず、取組結果内容について検証等のサイクルで行っている自治体は少なかった。

そのような中、鎌倉市では、外部コンサルタントに業務量等調査を委託して、その業務量等調査結果・分析内容を起点として業務改善をチームとして取組んでいた。他自治体の取組内容とは一線を画しており、その取組経過や成果についても広く公表されており、より詳しく内容を調査するため鎌倉市の先進的な取組みについて視察を行った。視察の中では、行政経営課職員と対象課職員の定例ミーティングの場に参加させてもらい、行政経営課担当者のファシリテーションとしての役割や、対象課職員の取り組んでいる前向きな姿勢を目の当たりにした。特に印象深かったのは、「毎週のミーティングは時間を作らなければならないが、ミーティングをすることで、そもそも自分の仕事は何なのか等、色々と考えることができ楽しいです。」という言葉だった。協同の姿を見て感動した。

我々は、なぜ鎌倉市では成果が出ているのかについて注目して視察を行い、後日視察内容を分析し、さらに成果が出ている理由について3人で考察した。

### <鎌倉市取組概要>

①先進事例名称：「職員力向上プロジェクト」

②目的

慢性的に多大な超過勤務が発生している、市民トラブルが多い等、課題を抱えている課について業務量等調査を行い、課題の改善を図り、成果として職員力、組織力を向上させる。

③業務量を起点とした業務改善の全体スキーム

- (1) 業務量等調査により対象課のも業務量と課題を可視化する。(初年度)
- (2) 調査結果に基づき行政経営課と対象課で改善計画を企画し実施(2年目)
- (3) 成果に基づく改善計画の見直し、さらなる改善活動を実施していく。  
(3年目以降)

## 2. 視察内容の分析

まず鎌倉市が、他自治体の取組みと異なっていたのは、外部コンサルタントに業務量等調査を委託していたという点と、対象課だけでなく、行政経営課等の管理部門がともに協同して成果を出していた点である。

一点目の業務量等調査では、プライバシーの配慮をした上で外部コンサルタントが職員全員にヒアリングを行うため、業務量のみの調査にとどまらず、職場や職員の今まで見えてこなかった現状や課題が可視化でき、課題を抱えている課の本当の姿が掘り起こされていた。どの自治体でも定員管理のための人工計算等で業務量の調査を行ってはいるが、目に見えない課題を掘り起こすことまではできていないのが現状と思われる。さらに、この外部コンサルタントの業務量等調査の報告書においては、民間視点での分析がなされており、課題解決方法の提案も享受できるものであった。

二点目の対象課と管理部門の協同は、行政経営課が事務局として関係各課をリードしていた。対象課に伴走し支援しながら、協同して課の課題解決を目指す方法をとっていた。具体的には、行政経営課職員と対象課職員でプロジェクトを組み毎週定例ミーティングを行い、改善を実施していた。ブレインストーミングを基本とし、情報共有、課題出し、解決策検討、検証を行うが、必ず行政経営課職員が参加し、ファシリテート役を務めることで、建設的な議論と取組みの確実な実施を実現していた。また、掘り起こされた課題を整理し、①対象課のみで取り組める課題、②行政経営課と協同して取り組む課題、③その他管理部門の課と協同して取り組む課題に分類して、効率よくチームとして改善を行っていた。

鎌倉市では、この「職員力向上プロジェクト」を実施し、超過勤務時間の縮減や休暇の取得日数の向上など大きな成果を創出していた。我々はなぜこの取組みが成果を出しているのかについて、3人でさらに対話を続け、考察し続けた。

## 3. なぜ成果がでているのか(考察)

なぜ鎌倉市で成果が出ているのかを考え始めたときは、外部コンサルタントに業務量等調査を委託したことが理由であると安易に見通しを立てたが、それならばどの自治体もすでに取り組んでいて、すでに課題を解決しているはずである。あくまで外部コンサルタントによる手法は、目の前の今見えている課題についての解決方法であって、根本的に組織や職員の課題を解消するものではない。

では、なぜ鎌倉市は成果を出せたのか。そのきっかけは、行政経営課が伴走型の支援を行い、ともに活動を行うことを対象課に丁寧に説明し、信頼関係を構築できたことによる。より良い関係を築きながら共通の目的や目標を達成していた（チームビルディング）。そして、取組を行う中で、職員がその時々でリーダーシップを発揮し、役割分担を果たすことで、各々の職員の能力が向上したのである。

## 第4章 経営型組織になるために

### 1. 今までの職員とこれからの職員（競争と共創）

以前の地方自治体は国や県が定めた計画に従い業務を行うことが中心であり、管理職以外の現場の職員はリーダーシップを発揮することがそもそも求められなかった。管理職がリーダーシップを発揮することで対応してきたのである。しかし、地方自治体を取り巻く社会的環境は変化し、もはや管理職のリーダーシップのみで、様々な課題を解決し、組織をよりよい方向へ変革していくことは困難である。

第1章のアンケート調査結果の分析からも分かるように、今の上尾市の姿は、管理職と管理職以外の職員の意識のズレが生じている。その根幹には、リーダーシップは管理職が発揮するものだという固定観念を管理職、管理職以外の職員ともに持っていることが影響を及ぼしていると推察できる。管理職以外の職員は、課題があれば管理職がリーダーシップを発揮して解決してくれると期待し不満を抱える。管理職はその期待の中で苦悩しているのである。双方にとって良好な関係性を構築できる仕組みを取り入れ、いまのすれ違いの関係性を好転しなければならない。

これからの新しい時代に求められるリーダーシップとは、職員全員が職層に関わらず発揮するものである。そして、組織に成果を還元するために、管理職と管理職以外の職員がチームとなって取り組むことが重要である。個々の職員が競争して個々の能力だけで勝負するのではなく、職員が共創して活動し、相乗効果を生かす組織

が上尾市の目指すべき組織である。「早く行きたければ、ひとりで行け。遠くまで行きたければ、みんなで行け。」というアフリカのことわざがある。経営型組織という未知の世界に行くには、みんなで行く、一緒にチームとして歩けばいつかたどり着くのである。

## 2. 経営型組織へのはじめの一步

人材マネジメント部会幹事団の出馬部会長のフィードバックにおいて投げかけられた問い「これまでの20年間、上尾市がなぜ変わることができなかったのか」についての答えは、「それは、固定観念に縛られて、本当の姿が見えていなかった、見たくなかったから。」である。もし、敵がいるとしたら、我々の敵は我々の固定観念なのである。人は自分の見たいことだけを見て、自分勝手に解釈してしまう。時代が変わったことは頭で理解していても、今までの習慣や思い込みは体が覚えているのである。上尾市のありのままの姿を、素直な目で見、良いことも良くないことも受け入れることから歩きはじめたい。

そして、我々3人が10ヶ月この人材マネジメント部会において研究し、その研究結果をもとに上尾市に還元できるものは、チームでリーダーシップを発揮する仕組みを提案することである。鎌倉市の視察から分かったように、課題の原因分析や解決策の検討を具体的かつ着実に進めていくには、課題を抱えている課だけで取り組むのではなく、管理部門などとチームを結成し、対象課に対して伴走型の支援を行うことが有効である。大きく構えるのではなく、伴走型支援による小さいけれども、手ごたえのある確実な一歩から道を拓いていきたい。

また課題の内容が高度かつ複雑な場合には、外部コンサルタントに業務量・課題の実態調査及び改善方法の検討・提案を委託し、その業務量等調査結果を起点として着実に課題を解決（実行）していくことも手法として提案したい。

この伴走型コンサルティングによる課題解決の取組みは、職員の業務負担の軽減を図り、職員の働き方を見直す契機にもなるはずである。取組みを通して職員の意識改革の好循環を創出し、成果として職員力・組織力を向上させることが、今後の展望である。

この研究会に参加するまでは、本市の大きな課題は、街の活気や賑わい、コミュニティ減少など、街に課題があると考えており、それらを解消していくことを目的に、諸々のしがらみを受けないNPO法人を設立して、賑わいの創出や若者の就労支援に力を注いでいた。しかし、6年間の実績評価がなされることなく廃止に追い込まれることとなり、漠然と頑張っても無駄なことを実感していた。

そのような中、この研究によって、縦割り組織で成功体験を獲得してきた者たちが、時代の変化を見るのではなく、過去の成功を見ながら答えを探していることと、現実に変化している社会との差が、働いていて感じる「苦しさ」や今回のNPO事業の閉鎖など理解に苦しむ決定がなされる根本的な原因であることが理解できた。

優秀な職員を雇用しながら、目の前の仕事だけを見詰めさせ、大量のムダな仕事を与えることで考えることを抑制し、歯車として働かせているこの組織自体が本市の大きな課題であり、変わるべきところであることに気づいた。

チームで仕事をする事、みんながリーダーであり、一人で頑張るのが仕事ではないこと、そして何より仕事は、面白くなくても、大変でも、「受忍限度を超えて詰まらないのは、おかしい。」ということに、若い職員が気づける仕組みを実施していきたいと考える。

鎌倉市の実績からも、当研究の成果であるアクションプランを本気で取り組めば、変われると確信している。

このような気づきをいただけた当研究会でお世話になった講師をはじめ、事務局、他市参加者の皆さん、そして本市メンバーに感謝したい。

道路課 山内 和徳

私が人材マネジメント部会の研究会に参加しようと思ったのは、今まで一緒に仕事をしてきた後輩職員が現状のような定型通りの業務だけに従事するのではなく、業務の中で、若い職員が協同して課題を解決し、成長するような場をつくりたいと考えていたからでした。この研究会においてその答えやヒントがひとつでも得られたらという、自分勝手な動機で参加しました。

でも研究会は、そんなに甘いものではありませんでした。答えは与えてもらえま

せん。3人1チームで、もがきにもがきました。その中で気づいたことは、自分は何も行動してこなかったという事実です。何も努力しないで、天から何か降ってくると思っていたのです。この研究会に参加して目が覚めました。私は今後も引き続き自分事として組織と職員が良くなるように研究を続けます。カタツムリの歩みですが、一步一步進みます。

研究会の幹事団の皆さま、インタビューに協力してくれた皆さま、グループ対話に協力してくれた皆さま、研究会に推薦してくださった職員課の皆さま、所属課の保育課の皆さま、研究会で頭を抱えている私にエールを送ってくださった先輩職員や元上司の皆さま、そしてハラハラしながら見守ってくれた後輩職員の皆さま、山内さん、井出さん、本当にありがとうございました。そしてこれからもよろしく願いいたします。

保育課 赤羽根 智子

日々の業務をこなしながら人材マネジメント部会の研究を行うことは想像以上に大変でしたが、振り返ってみると市役所に入庁してから最も充実した1年間になりました。キーパーソンインタビューでは、現在の上尾市行政を担う管理職の方々の生の声を聴くことができ、自分の視野の狭さを痛感する一方で、将来公務員としてあるべき姿について様々なヒントを得ることができました。

鎌倉市への視察では、若い職員とベテランの職員が対話に積極的に参加し、成果を出している姿を拝見して、組織変革には個々の職員だけではなく、チームも成長していくことが必要であると気づかされました。

私たちの提案が成果に結びつくかどうかは、これからの私たちの行動にかかっています。「部会に卒業は無い」というフレーズのとおり、部会経験者としてこれからも市役所をはじめ地域をより良く変えていくための活動に貢献していきます。そうすることで微力ながら、将来上尾市に住みたい、上尾市で働きたいという人が増えるきっかけになればと思います。

1年間ともに研究を行った山内さん、赤羽根さんには、自分の至らぬところをカバーして頂き、大変お世話になりました。末筆になりますが、1年間、御指導頂きました幹事団の皆さま、人材マネジメント部会に参加する機会を与えて頂きました職



員課の皆さま、部会の活動に御理解と御協力を頂きました市民課の皆さまにも感謝申し上げます。

市民課 井出 義広