早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会

令和３年度 共同論文

みどりが萌える・子どもが育つ・きずなを結ぶ

小金井市

総務部職員課　最所　拓也
環境部ごみ対策課　武田　麗子
都市整備部まちづくり推進課　川﨑　祐介

目次

１　はじめに
２　小金井市の現状と課題
３　人材マネジメント部会とは
４　研究会での取り組み内容
５　令和３年度の取組について
６　今後の展望
７　部会派遣を振り返って

＜付録＞
・職員向けアンケートの調査結果報告書

１　はじめに

小金井市では人材マネジメント部会への派遣を平成３０年度より実施しており、令和３年度に派遣された私たちが４期目となります。派遣決定後は３期生と打ち合わせを行い、３期生の研究成果も踏まえながら、今年度のテーマである「地域のための人・組織づくり」に対して、オンラインでの研究会への参加、インタビュー等の対話を通して、一年間の活動を行いました。本来であれば、オンラインではなく、実際に早稲田大学に出向き、研究会に参加するところでしたが、コロナ禍の影響により、昨年度に引き続き、すべてオンラインの研究会参加となりました。

人材マネジメント部会に派遣された当初は人材マネジメント部会の掲げる人・組織づくりとは何かという大きなテーマに圧倒されていました。しかし、そのような状況の中でも、研究会が開催されるにつれ、４期生の３人で小金井市役所の人・組織づくりの現状について話し合い、課題を共有しました。

２　小金井市の現状と課題

⑴　小金井市の位置・地勢

人口　　122,542 人※
令和３年度当初予算（総額）
670 億 703 万 1000 円※
市民１人あたりの歳出額　546,809 円※
職員数（全職員）　1,258 人※
※令和３年４月１日現在

東京都小金井市は、東京都のほぼ中央、武蔵野台地の南西部にあり、都心から約２５キロメートル西方に位置しています。

市の東は武蔵野市、三鷹市、西は国分寺市、南は調布市、府中市、北は小平市、西東京市に接しており、市の中央部にはＪＲ中央線の武蔵小金井駅と東小金井駅、南東部には西武多摩川線新小金井駅があり、中央部には小金井街道が南北に、北部には五日市街道が東西に通っています。市内は住宅地が多く、企業などの少ないベッドタウンとなっています。また、緑豊かな公園が多く、市北部には都立小金井公園があり、桜の名所として知られています。また、東京の名湧水に選定されたスポットもある、緑と水に恵まれた環境が整っています。

⑵　小金井市の現状と課題

小金井市は、都心部への交通アクセスの良さから通勤・通学の利便性が高く、閑静な住環境、豊かな自然環境を背景にベッドタウンとして人口を伸ばしてきました。日本全体が人口減少局面に入る中においても、当市の人口は微増傾向にあります。

小金井しあわせプラン（第５次基本構想・前期基本計画）の資料を見ると、人口のピークはまだ来ておらず、最終的には令和１３年度まで人口は微増を続けるという予測にたっています。ただし、近い将来は総人口が減少に転じると予測されており、特に生産年齢人口の減少は先んじて進み、老年人口は増え続けることが見込まれています。

さらに、小金井しあわせプランを読み進めていくと、庁舎等複合施設や清掃関連施設の建設等で多額の財源を必要としている中で、少子高齢化の進展により、地域経済を支え納税者ともなる生産年齢人口が減少し、医療・福祉などの社会保障関係経費は増加の一途をたどることから、持続可能な財政基盤の構築が課題となっています。

３　人材マネジメント部会とは

私たちが参加した「早稲田大学人材マネジメント部会」は、全国の自治体から派遣された参加者が、仲間と共に所属する団体を地域経営型組織へと変革していくためのシナリオを研究し、経営層への提言にまとめ上げる実践的な活動の場です。

早稲田大学マニフェスト研究所が２００６（平成１８）年にこの部会を創設し、当初は１７の参加自治体数でしたが、年々参加自治体数が増え、２０２０（令和２）年度は全国各地から計８３団体が参加しました。

小金井市では、平成３０年度から毎年３名ずつ派遣しており、私たち４期生で１２人の派遣経験者がいます。当部会ではこの派遣経験者を「マネ友」と呼び、組織改革の旗振り役として期待されています。市長インタビューでも「マネ友」への期待は高く、５年間で１５人の「マネ友」を一つの節目として、若手職員の意見交換会等の新しい試みを市長も望んでいます。

他の参加自治体との交流について、本来であれば研究会の会場で実際に会うことにより、人脈等を広げることができるはずでありましたが、昨年度に引き続き、令和３年度はコロナ禍により、全６回の研究会はすべてオンラインでの開催となりました。そのような状況であっても、埼玉県富士見市とは、当部会での対話自治体として、各回での研究内容発表の場に参加する等の交流がありました。

４　研究会での取り組み内容

各回に事前課題があり、メンバー３人で事前課題に取り組みながら、研究会当日に発表するという流れになっています。各回の課題や取り組み内容は下記のとおりです。

令和３年度テーマ：「地域のための人・組織づくり」を考える

第１回　研究会

ア　研究会日程

令和３年４月１６日（金）

イ　事前課題

「人・組織づくりの仕事」を調べる。自治体で年間どのようなことに取り組んでいるのか、関係する計画、制度、仕組み、旬のテーマを洗い出す。

ウ　研究内容

小金井市の現状の計画や制度等を調べた。

エ　気づき・学び

知らない計画や制度等もあり、「知らない」ことの把握ができた。

第２回　研究会

ア　研究会日程

令和３年５月２５日（火）

イ　事前課題

あなたの自治体の「人・組織づくり」の現状とその背景を掴む

１．現状に至っている理由や背景、過去の経緯も含めて調べる

２．地域で未来に起こりそうなことを意識しながら先を見越してみる

３．人の「量（人員等)」「質（能力等)」「関係性（組織力等)」の視点で見る

ウ　研究内容

キーパーソンインタビューを実施

対象者：総務部長、ごみ対策課長、ごみ対策課職員（３年目）

質問内容：人事評価制度、人事異動、チューター制度について

エ　気づき・学び

制度を作った側の思いや意図が職員に届いていない。頑張っても中位以上にはならない、希望の部署には行けないという諦めが職員にはある。

第３回　研究会

ア　研究会日程

令和３年７月２７日（火）

イ　事前課題

①あなたの自治体の「人・組織づくり」の現状を深堀りする。

１．１０年後の地域のありたい姿（ビジョン）はどんなものですか

２．地域のありたい姿（ビジョン）の実現に向けて、あなたの自治体が戦略的に取り組んでいくことはどんなことですか。

３．あなたの自治体が今後戦略的に取り組んでいくことを実現していくために、人事のあり方は今のままで大丈夫でしょうか。またどうあるべきだと思いますか。

４．上記の問いを多くの人たちにしたときに、どんな反応や感想がありましたか。また、みなさんの気づきや学びはどんなものでしたか。

②動画視聴（北川顧問、出馬顧問、白井副市長（佐賀市)）

ウ　研究内容

キーパーソンインタビューを実施

対象者：総務部長、企画政策課長、都市計画課長

質問内容：事前課題の内容

エ　気づき・学び

様々な部署で考えられている小金井市の今後の構想を聞くことができた。

第４回　研究会

ア　研究会日程

令和３年８月２５日（水）

イ　事前課題

アクションプランの作成（１０年後のありたい姿（ビジョン）になるために、生活者起点の『人・組織づくり』（人事のあり方））について、段階的にどのような変化を起こすのか、何にどう具体的に取り組んでいくのか。）

ウ　研究内容

キーパーソンインタビューを実施

対象者：環境部長

質問内容：１０年後の小金井市のありたい姿について

エ　気づき・学び

幹事２名に個別フィードバックを受け、「生活者起点」に立っていないことを指摘される。第５回に向けて改めて生活者起点とは何かを含め、アクションプランを再検討する。また、対話自治体である埼玉県富士見市の発表会の様子を見学し、上位計画等と整合性が取れているかという視点も重要であると学んだ。

第５回　研究会

ア　研究会日程

令和３年１０月２０日（水）

イ　事前課題

１０年後の地域のありたい姿を描き、現状とありたい姿をつなげるためのアクションプランを作成。

ウ　研究内容

基本構想等を読み込み、小金井市の現状の課題やありたい姿などを３人で調査検討した。

エ　気づき・学び

行政の目線で考えがちだが、生活者起点を常に意識しながら研究することができた。また、バックキャスティングによる思考の重要性を学んだ。

第６回　研究会

ア　研究会日程

令和４年１月２７日（木）、２８日（金）

イ　事前課題

⑴　首長と派遣元にインタビュー

⑵　第５回個別フィードバックを受けて修正・変更する内容を記載

ウ　研究内容

⑴　市長と総務部長にインタビュー

「１年間を振り返って」

⑵　アクションプランの実施

①　情報システム課担当者にＤＸ推進に関するヒアリングを実施

②　職員向けアンケートを実施

「人材育成・組織改革について」

エ　気づき・学び

⑴　これからの小金井市への思い、これからの小金井市人材マネジメン研究会への思いを知ることができた。

⑵　①　ＤＸ推進の展望を聞くことができ、人マネとしてどのような関わりができるか検討するきっかけとなった。

②　アンケートの質問内容を検討する中で、良い答えを得るためには、正しく問うことが重要であることが実践を通して学ぶことができた。

職員への働きかけ、普段聞くことができない職員の意見を聞くことができた。

（市長インタビューの様子）

全６回の研究会を通して、私たちが研究した内容は、次の通りです。

10年後の地域のありたい姿

■10年後の地域のありたい姿（ビジョン）はどんなものですか

子どもから高齢者まで誰もが暮らしやすくいきいきと暮らせるまち

◆情報を得やすい

→市報、ＨＰ、ＳＮＳ等様々な媒体を活用した情報発信を行うことで、若者から高齢者まで全ての人が容易に情報が得られる。情報のバリアフリー化（市の刊行物、掲示物等の多言語化、点字又は音声ファイル化、子ども・高齢者向けにルビを振る等）

◆手続きし易い

→オンライン化等による手続きの簡略（簡易）化。時間の短縮（市民、行政共に利便性を享受）。ワンストップサービス等の実施。

◆市の対応が明瞭、明確、親切丁寧である

→どの職員に聞いても同じ回答が得られる（人が変わっても。マニュアルの整備がされている状態）。情報共有してある。たらい回しがなく、横の連携が取れている。市民の意見を前向きに捉え、改善をする。処理が早い。

◆限られた資源(人材、財政面等)の最適配分

→市税を有効活用し、より良い市民サービスを実現。単純作業のＩＴ化等により、行政手続きに費やす時間を短縮し、人的資源を更なる行政サービスの向上に繋げていく。

◆安心、安全なまちづくり

→道路等の整備、防犯、バリアフリーの促進等。

現状からあるべき姿に向けての作戦（アクションプラン）の段階図

■まず取組むアクション

・ＤＸの推進（行政手続きのオンライン化等）に向けて、庁内システム担当課と勉強会

・職員への働きかけ、各職場等の実態把握（意識調査アンケート等の実施、情報共有方法、引継ぎ等成功事例、他市の状況等調査）

□目標設定 次の段階に進むための基準

アウトプット アクションの結果
・現状が分かる
・全ての職員へ働きかけができる
・アンケート集計結果

アウトカム アクションにより生じる成果（変化、効果）
・ＤＸの推進の必要性を認識する
・職員に意識してもらうきっかけとなる。
・目指す姿と職員意識のギャップ把握

■次に取組むアクション

・ＤＸの推進に関して、マネ友から意見・要望を聴取する。

・働きかけ、実態把握をした結果の分析評価

□目標設定

アウトプット
・マネ友を巻き込む
・DX推進に関する要望、意見の集約結果

アウトカム
・ＤＸに関する意識の醸成
・マネ友の意識向上。マネ友との協力体制の構築。
・働きかけ等により、何をしなければいけないのかが見えてくる。
・目標とする職場の明確化

■さらに取組むアクション

・ＤＸの推進に関して、マネ友が所属する部署をモデルケースとして検証する。

・分析結果を基に改善策を検討する。また、庁内外の成功事例等を職員、職場へ周知する。

・改善策が継続される仕組みを検討する。

□目標設定

アウトプット
・オンライン申請等のシステム検証
・マネ友所属部署を巻き込む
・モデルケースの検証結果

アウトカム
・オンライン申請等の推進に繋がる。
・全ての職員に働きかけをすることで、意識が変わる人がいる。
・物事を自分事としてとらえる風土となる。

５　令和３年度の取組について

１０年後のありたい姿に向けたアクションプランを策定し、具体的な取組を開始することとしました。

⑴　ＤＸ理解のための勉強会

１０年後のありたい姿について、ＤＸの重要性を認識したため、より理解を深めるため、情報システム課情報システム係主査にＤＸの今後の展望をヒアリングしました。

⑵　人材育成・組織改革についてのアンケート調査の実施

人材育成・組織づくりに対する意識を調査し、今後の課題や取組内容の検討材料とするため、正規職員全員を対象としたアンケート調査を実施しました。

今回この調査を実施しようとしたきっかけは、第２期生がアンケートを実施しており、検討内容が興味深かったため、同じようなアンケート形式で質問項目を変えて、アンケートを実施しました。課内の組織目標であったり、市の基本構想・基本計画そのものであったり、ビジョンの共有することが重要であると考えたため、これに関連する設問を設けました。また、第３次人材育成基本方針で掲げる「他人事から自分事へ」や市民目線・生活者起点で考えることに関連する設問を設けました。

①アンケート調査の概要について

調査時期：令和４年１月１８日（火）から令和４年１月２８日（金）まで

調査方法：Ｃ－ｎａｖｉお知らせへ調査票を掲載し、ＬｏＧｏフォームを活用し、ＷＥＢ上で回答または、調査票に記入し、職員課へ送付

対象者数：６４０人（市の正規職員 令和３年８月１日現在）

回収数：１１１票

回収率：１７.３％

②アンケート調査の結果について

・課内係内での情報共有や引継ぎについて

アンケート結果は、「できている」「まあまあできている」という肯定的な回答が全体の６割を占めており、「ややできていない」「できていない」という否定的な回答は全体の２割程度、「どちらでもない」が２割程度でした。

この結果からは、課内係内での基本的な業務上の情報共や引継ぎについては、概ね肯定的な意見ということとなります。アンケートの回答の中には「週１回の係内打合せや回覧等で情報共有をしている」「マニュアルや引継書の作成やジョブローテーションを行う」等の意見もあり、課内係内の業務においては、基本的には肯定的な一方で、全体の２割の否定的な意見の中にも「マニュアルや引継ぎ書がない」等の意見もあり、職場によっては、改善する必要があるとの声が上がっていることがわかりました。

・複数の課が関連して業務を行う際に、関係各課と円滑な協力があるか

アンケート結果は、「できている」「まあまあできている」という肯定的な回答が全体の４割を占めており、「ややできていない」「できていない」という否定的な回答は全体の３割程度、「どちらでもない」が３割程度でした。

この結果からは、組織の横の連携については、肯定・否定・どちらでもないという意見が拮抗しているということとなります。アンケートの回答の中には「自主的な協力体制が構築されている」等肯定的な意見がある一方、「組織の縦割り意識が強い」「他課の業務に協力している時間がない」等の否定的な意見もありました。

・基本構想・基本計画の課題等を意識して仕事に取り組んでいますか

アンケート結果は、「できている」「まあまあできている」という肯定的な回答が全体の４割程度、「ややできていない」「できていない」という否定的な回答が全体の２割程度、「どちらでもない」は全体の２割程度、「把握していない」「わからない」が全体の２割程度でした。

この結果からは、基本構想・基本計画への意識については、概ね肯定的な意見が多いという一方で、「わからない」というそもそも認識していない職員も一定数いるということがわかりました。

・市民からの意見要望に対して、担当して「何ができるか」を考えて行動できていますか

アンケート結果は、「できている」「まあまあできている」という肯定的な回答が全体の７割程度、「ややできていない」「できていない」という否定的な回答は全体の１割程度、「どちらでもない」は全体の２割程度でした。

この結果からは、市民からの要望等への対応については、概ね肯定的な意見が多いという結果になりました。

③自由記述について

自由記述では、「あなたが考える１０年後の組織・人材のあるべき姿」、「より良い組織づくりのためのアイデアや他の自治体等の事例」の２点を聞きました。

１点目の「１０年後の組織・人材のあるべき姿」については回答が多く、回答者１１１人中９０人、約９割から回答がありました。第２期生のアンケートでも同様の質問項目でしたが、職員の市政運営や人材育成に対する関心の高さを感じることができました。

回答内容を整理すると、「少子高齢化への対応」、「デジタル化の推進」、「組織のスリム化、少数精鋭化」、「部署間の横断的な連携推進」、「属人的な組織の是正」、「適正な人員配置」、「新規チャレンジに寛容な環境作り」「前例踏襲に縛られない」といったキーワードが抽出されました。

２点目の「より良い組織づくりのためのアイデアや他の自治体等の事例」については、「庁内公募制度」、「専任主査等の異動の少ない人材の配置」、「他市、民間企業等との人事交流」など、職員の人材育成への関心を示す回答がありました。

④調査結果の活用について

調査結果については、職員課へ提出するとともに、職員への公表をもってフィードバックを行っていきます。特に自由記述での回答を基に、マネ友、職員課と協力し、今後の取組において反映できることを模索します。

６　今後の展望

ＤＸ推進への理解や、職員意識の改革は、一朝一夕でできるものではなく、多くの人が理解し、その共感とともに浸透するものであると考えています。職員一人一人でみると、組織風土や職員意識に関しては、現状に対して問題意識を持つ職員はいるが、職員同士が相互に結びつくことがなく、職場風土に流されているように感じています。部会としての活動は今年度で終了となりますが、高い意識を持った職員が職場風土に埋もれないように、職員同士の結びつきを深め、少しずつ共感者を増やすことから始めていきたいと考えています。

そのためには、マネ友と協力し、今年度実施した職員向けアンケートやＤＸの勉強会を基礎とし、以下のような取り組みを交えながら検討を重ねていきます。

⑴　ＤＸ推進のための勉強会開催

昨今の話題となっている自治体ＤＸについては、国より手順書が示されたとおり、地方自治体は、急ピッチで準備を進めていく必要があります。当市においても、現在情報システム課を中心にＤＸ推進本部が立ち上げられ、様々な取り組みが始まっているところです。部会においても、度々自治体ＤＸのことは取り上げており、単なるＩＴ化ではなく、市民の暮らしそのものを変えるものであることを学びました。そのようなことから、１０年後のありたい姿を描く上で、自治体ＤＸの推進が重要なキーワードになるという考えに至りました。小金井市では、自治体ＤＸの推進や業務改革・改善を担う人材として、各課にＤＸリーダーが選任されていますが、私たちメンバーもサポート役として協力し、「やらされ感」ではなく主体的にＤＸの推進に取り組めるように勉強会の開催等を提案していきます。

⑵　意見交換会の開催

組織のあり方や意識改革に関する職員アンケートでは、多くの意見やアイデアが寄せられ、人・組織への関心の高さを感じることができました。その一方で、個々人が抱える疑問や意見を出し合う場が少なく、貴重な意見が孤立しているように感じています。組織風土の改革の一歩として、同じような考えを持つ職員を結び、対話し、気づきを得る場の形成が必要だと考えています。まずは、１０年後の小金井市の中心的な役割を担う若手職員を対象としたオフサイトミーティング等での意見交換会の実現に向けて、派遣元や職員課と検討を進めていきます。

⑶　「他人事から自分事へ」の転換

幹事団、他団体、庁内管理職者と対話を繰り返す中で、「職員意識」や「組織風土」は、誰かが変えてくれるものではなく、自分たちの熱意と主体的な行動が伝播して変わっていくものだと学びを得ました。

職員アンケートでは、組織のありかたについて、意見や要望等が多々あり、その一方で、自らが動くような主体的な意見ではなかったことから、人・組織づくりが「他人事」になっていることが垣間見えました。私たちは、こうした意見を「自分事」に転換して、組織に浸透させることが重要だと考えました。

今後の活動として、私たち部会参加者が中心となり、ＱＣストーリーなどを活用しながら、「人と組織は自らが変える」という意識の醸成を草の根的に図っていきたいと思います。対話や行動、成功体験を積み重ね、これ

に共感する者や同じ思いをもつ者と共に、職員意識や組織風土の醸成を模索していきます。

＜ＱＣストーリー活用のねらい＞
・職場以外の職員との対話、コミュニケーション
・職場の問題、課題の発見能力の醸成
・活動を通じたチームワーク、コミュニケーション、仲間意識の醸成

７　部会派遣を振り返って

最所　拓也（総務部職員課）

令和３年３月、職員課から人材マネジメント部会への参加に声をかけられたときは、部会の掲げる研究テーマである「人材育成・組織作り」というものを今まで考えたこともなかったので、正直自分に何ができるのかと不安でした。しかし、研究会への参加を重ねるごとに、部会の掲げる研究テーマの奥深さに魅了され、だんだんと引き込まれていきました。

研究会へ参加することに際して、悔やむべきはコロナ禍の影響により、全研究会がオンラインでの開催になってしまったことでした。オンライン会議でスクリーンの中からですら圧倒的な存在感を放つ幹事団と実際に会うことができたら、それは素晴らしい体験となったと思いました。また、全国各地の自治体職員も同様に先進的かつやる気に満ち溢れており、発表会やグループワーク等でダイレクトに意見交換できたら、もっとどんなに良い体験となったかと思いました。

そのような状況の中でも、本研究会を通じて、小金井市の３人のメンバーとの対話、幹事団や他の自治体職員との出会いがあり、様々な体験ができました。今後１０年後の自治体の姿を描き、現実とのギャップを見つめ、アクションプランを策定するという、自分としては初めての手法を体験できたことや、自治体ＤＸという新しい概念との出会いがあり、今までやこれからの公務員人生では、なかなか体験できない非常に濃密で有意義な時間であったと思いました。

今回のこの体験を、これまでのマネ友と共有し、少しずつ小金井市役所の組織の中で幅を利かせるような存在になれたとき、部会の本当の成果が出せるのではないかと思いました。現在、４期生で計１２名の職員がマネ友として、在

籍していますので、市長インタビューでもあった、５年の節目をもって、表舞台へ進出できればと考えています。

武田　麗子（環境部ごみ対策課）

昨年度、第３次小金井市人材育成基本方針の策定に係る検討委員会に参加させていただき、何のためにどのような人材を目指すのかを考える貴重な機会となりました。検討委員会にはマネ友の方が２名参加しており、部会で学び、培った経験を遺憾なく発揮し、検討委員会の中ではキーパーソンとなっていました。その時は、まさか自分が人材マネジメント部会に参加することになるとは思ってもみませんでした。

第１回の部会冒頭で言われていた、「一番の障壁は、『どんな制度を取り入れたとしても、どうせ変わらないと思うこと』」という言葉が自分の意識を疑うきっかけとなり、この１年自分自身に問い続けてきました。これまで、担当業務の効率化や所属部署に関わる業務改善等は意識的に行ってきましたが、人・組織づくりに関することは、人事等の担当部署がやることだと思っており、まさに「人事（ひとごと）」でした。幹事団の皆様からの問いかけを対話や課題を通して深めていく内に、人・組織づくりにおいて「自分にできることはない」と決めつけて諦めていた自分から、「自分にもできることがある」と意識を変えることができました。

また、部会のキーワードであり、アクションプランを作成するにあたり指摘を受けた「生活者起点」も自分に足りないものでした。計画等の策定は生活者起点で行っていますが、業務を行う時はつい行政目線になってしまっていることに気づくことができ、「部会は研修ではなく、現実を変える策を考える『研究会』である。」と言われていたように、自ら考え、研究をしなければ得られないものであったと感じます。

残念ながら今年度も全てオンラインでの開催となりましたが、一緒に研究を進めてきた２人や全国の自治体の方と対話できたことは、得難き経験であり、研究会で得た知識や経験を活かし、より良い小金井市とするために尽力していきます。対話自治体を始め、２０２１年度参加自治体の皆さまといつか直接お会いすることができればと願いつつ、今回得た繋がりを今後も大切にしていければと思います。

川﨑　祐介（都市整備部まちづくり推進課）

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た経験は、私にとって大きな財産になりました。

私はこれまで、目の前で起きている問題に対して、組織の縦割りや事なかれ主義を目の当たりにした際、「こうすればもっと良くなるのに」と思うだけで、行動もせずに悶々とする日々を過ごしていました。そのような中、部会に参加することで、これまでの自分の行動が「他人事」であったことに気づくことができ、考え方や価値観が変わる大きな１年となりました。

部会では、人と組織の現状を分析し、１０年後のありたい姿に向けて価値前提でアクションプランを考え、実行するというアプローチで研究を進めてきました。「生活者起点で考える」「価値前提で考える」「自分事として捉える」「ドミナントロジックを転換する」といったキーワードを基に、日々の業務では経験することができない質の高い「対話」を繰り返し、課題を通して物事の本質を探っていく。部会での活動は、多くの悩みや苦労があった一方で、様々な気づきや新たな視点を得るきっかけになりました。私はこれまで、人や組織づくりについては、人事部門が進めてくれるのだろうと思い込んでいましたが、部会で対話を繰り返す中で、「誰かがやるだろうと思うことは誰もやらないし、何も変わらない」ことに気づかされました。微力であってもその行動は無力ではないので、小さな行動であっても一歩前へ進むことで、周囲の人の意識や行動に影響を与えていきたいと思います。

今年度は、全過程がオンライン開催となりましたが、制約の多い中でも最後まで研究を進めることができたのは、参加メンバー同士がコミュニケーションを密にして取り組むことができたからだと感じています。部会に参加した２人と同じ思いをもって活動できたことに感謝しています。

部会への参加はこれを区切りに終了となりますが、幹事団からいただいた「部会に卒業はない」という言葉を重く受け止め、自分の立場で何ができるのかを考えながら一歩前に踏み出していきたいと思います。

人材育成・組織改革についてのアンケート調査結果

調査の概要

⑴　調査目的
　　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

⑵　調査時期
　　令和４年１月１８日（火）から令和４年１月２８日（金）まで

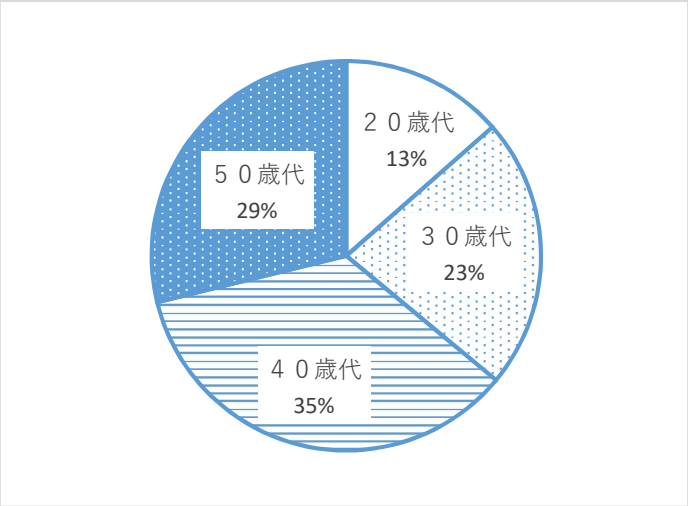
⑶　調査方法
　　Ｃ－Ｎａｖｉお知らせへ調査票を掲載。ＬＯＧＯフォームで回答もしくは記入済み調査票を職員課へ送付

⑷　対象者数
　　６４０人（市の正規職員　令和３年８月１日現在）

⑸　回収数
　　１１１票

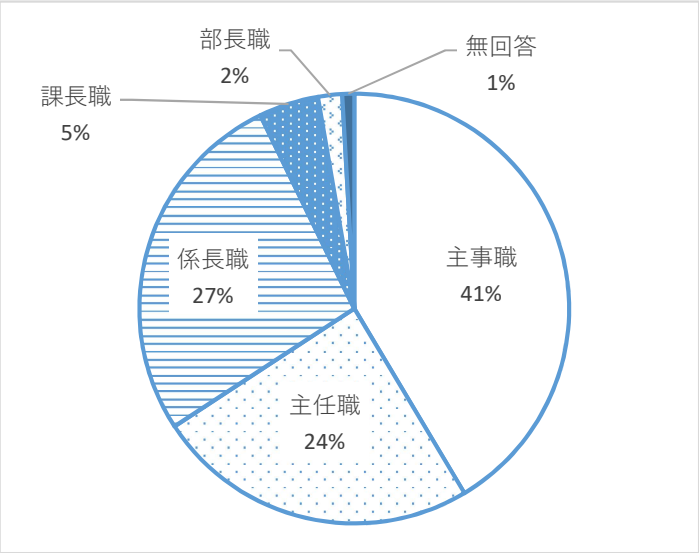
⑸　回収率
　　１７.３％

1. あなたご自身についておたずねします。
問1　あなたの年齢はどちらですか。（1つに〇）



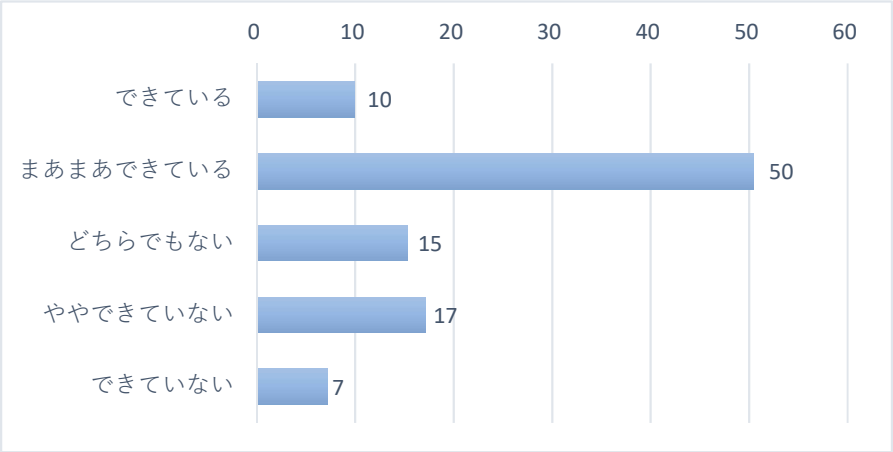
	実数（人）	割合（%）
20歳代	15	14
30歳代	25	23
40歳代	39	35
50歳代	32	29
計	111	100

問2　あなたの職層はどちらですか。（1つに〇）



	実数（人）	割合（%）
主事職	46	41
主任職	27	24
係長職	30	27
課長職	5	5
部長職	2	2
無回答	1	1
計	111	100

2. 業務についておたずねします。
問1　課内・係内での情報共有（所管業務、窓口・電話業務等について等）や担当者変更等による引継ぎはうまくできていますか？（1つに〇）



		実数（人）	割合（%）
主事職	できている	5	5
	まあまあできている	21	19
	どちらでもない	9	8
	ややできていない	8	7
	できていない	3	3
	わからない	0	0
主任職	できている	2	2
	まあまあできている	15	14
	どちらでもない	2	2
	ややできていない	4	4
	できていない	4	4
	わからない	0	0
係長職	できている	4	4
	まあまあできている	14	13
	どちらでもない	5	5
	ややできていない	6	5
	できていない	1	1
	わからない	0	0
課長職	できている	0	0
	まあまあできている	3	3
	どちらでもない	1	1
	ややできていない	1	1
	できていない	0	0
	わからない	0	0
部長職	できている	0	0
	まあまあできている	2	2
	どちらでもない	0	0
	ややできていない	0	0
	できていない	0	0
	わからない	0	0
未回答	まあまあできている	1	1
計		111	100

問2　問1で答えた理由をお書きください。

■　できている

- 日常的に連携を取れており、担当業務も縦割りではなく連携、協力しているから。
- 担当部署が違うだけで、係内が全員同じ業務を行っており、かつ、他の職員のスケジュールも把握しているため。
- 回覧等のより課内・係内で情報共有を図っている。
- 日頃から負担がない程度に情報共有を密にしているため、ことが起きてから慌てることはなし
- 情報共有ができているのでトラブルがない。
- 週一回の係内打合せ等で情報共有できている。
  また、係内の担当を定期的に変更することにより、係内の業務を全員が把握できる体制づくりをしている。
- 来庁者数や窓口数がちょうどよく、落ち着いて引き継ぎができる環境のため
- 月1回、課内打合せを実施し、各事業や懸案事項の状況について共有している。また、随時、窓口・電話等の内容を共有している。（コミュニケーション良好）
- そう思うから
- 係内で業務ローテーションを円滑に行い、一業務を複数人が行う体制ができている。
- 引継ぎ期間、引継ぎ時以降の問い合わせが少ないため。

■　まあまあできている

- 全てうまくできている訳ではなく、担当者がその場に存在せず、折返しの連絡や来庁された方をお待たせする場合があるため。
- 前任者からの引継ぎが万全じゃなくても、周囲のサポートがあり問題なかった。
- まあまあできているから
- 人数が少ないので引継ぎは全員一緒に行うため。
- 毎朝の朝礼実施時の情報共有、特徴的な窓口・電話対応記録の共有、各担当業務の複数担当制。上記の実施により、ある程度の情報共有が出来ている
- 引継ぎ書が作成されている
- 係内職員数が3名と少ないので、まあまあできている。
- 普段から風通しが良いから
- 担当間で業務の進捗をエクセルで確認できるようにしたため、終わっていない業務が明確であるため。
- 突発的な窓口関係（先立って電話問い合わせで回答済み、2～3日中に来庁予定、など）は、窓口ノートを作成して窓口に出る職員が各々確認できるようになっている。
- 複数の職員で業務を行っていることから、今のところ、一人が異動したとしても特段の問題は発生していない。
- 適宜課内（係内）で連絡会議等を設け情報共有を図っている。
- 昨年度の資料が保管場所にない。　主、副担当で業務内容の共有をしてほしい。
- 大きな案件については、全員で共有して方向性の確認をしている。また、窓口等はマニュアルをベースに慣れるまでサポートを置くなどで対応している。
- 特に業務に支障をきたしたことがないから。
- チャットツールを利用し、テキストベースでの業務連絡とするようにしており、曖昧さが消せるようにしている。ただし、徹底できているかどうかは不明であるため、当方が確認できている範囲でということで「まあまあ」とした。
- コンパクトな課であるため
- マニュアルの作成や更新が都度なされている。電話応対時のメモを残している。
- 担当業務を相互に一定程度理解しており、情報共有がしやすい環境ができているため。
- 現状大きなトラブル等は起きていないため
- 各業務においてマニュアルがあり、随時更新する体制となっている。
  また、問い合わせ内容に関して共有フォルダにてQ&Aを作成している。
- 課の人数が少なく、声を掛け合って業務を行う雰囲気があるため。
- 基本的な業務の引継ぎは口頭・文書にて行われていると思う。しかし、担当者の裁量で行っていた細かい事務で引継ぎがうまく機能していなかったと感じることが多々あるのも事実で
- 100%できているかは自信がないが、業務内容的に各職員が同一内容の仕事を行っているためあまり問題が生じない。一方で画一的に最低レベルのマニュアルを作成しているため、異動等での担当者変更があったとしてもある程度の業務処理水準は確保できている。
- 引継ぎがうまくできていなくて、大きな問題が起きていることはほとんどない。
- 基本的に、通常業務で発生した連絡事項は随時メモや口頭で係内共有できている。また、引継ぎをする場合は、書面に起こして係内で共有している。
- 日頃から相談電話等で迷った時は、すぐに相談できる関係性ができているため。

- 注意喚起するものは、随時回覧をし、周知をしている。ただ、時間が経つとその回覧の存在自体忘れるため、継続的な情報共有の方法については悩みどころです。また、異動等による引継ぎで、引き継ぎ書や資料が残っているかは前任によるところもあるため、引継ぎができているかどうかは時と場合によります。
- 電話対応時には、担当者にすぐつなげるような体制はできていると感じるため
- 情報共有は私が周りに発信するように努めているため、異動時の引継ぎは前任がしっかりしていたため。一方で、発信しない方がいると情報共有ができているか少し不安になるためまあまあとしました。
- 係長１人、主任１人の2人職場であり、個別に担当業務は抱えているものの、日常的に報連相を行っており、情報共有ができている。
- 情報共有については問題ないと思うが、引継ぎについてはどうしても細部については適宜、前任者に確認することになると思う。
- 報告、連絡、相談を行うよう心掛けているため。
- 係内の１人以上に細かく伝えて共有を図っているから。
- 相手次第で良くも悪くもなる。
- 情報共有が出来ないと市民対応が出来にくい
- 変更が生じた場合、その都度引継ぎを行っている。また、朝会等で必要な情報の共有を行っている。
- 対応できているため。
- 部内の管理職（総務部会内の行政委員会局長を含む）については、定期的な部会や日頃からのホウレンソウのひと手間を惜しまず行っているめ。
- 勤務形態が異なる為
- １日２回時間を決めて、情報共有する時間をとっているため
- 異動時期が年度末ギリギリで、時間的余裕がなく、十分な引継ぎ業務が行えないため。
- 特にトラブルは起きていないため。
- 基本的業務の引継ぎはできているが、【学校用務業務の場合】個人の技量による出来栄えに差があるようだ。

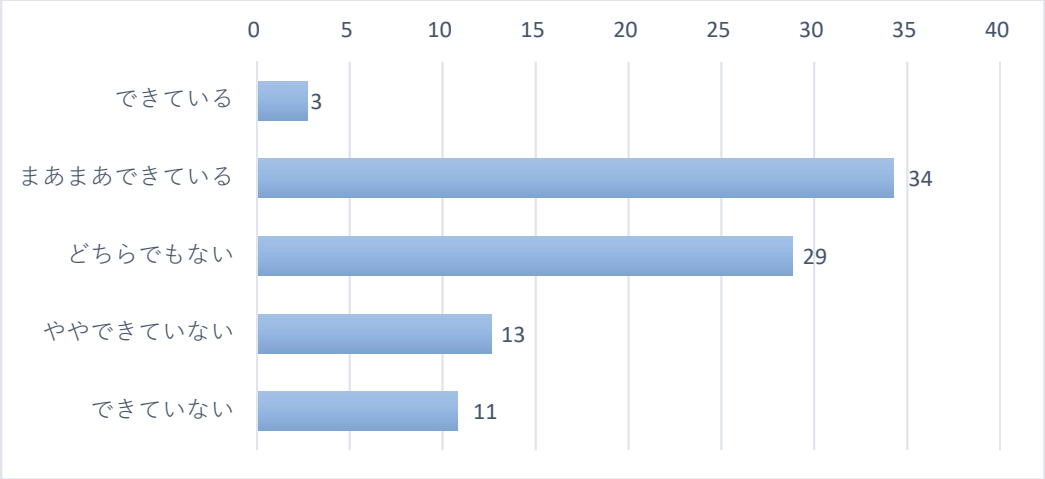
■　ややできていない

- 聞いても教えてくれないことがある。
- 日常業務が忙しく引継ぎの時間が取れないため
- 係長職の異動において異動先で前任と入れ替わりでいきなり係長となった場合、係のマネジメントや係長単独業務をこなすことが困難な場合が多い。対策として、主査として配属し、実務経験を積んだ後に係長として配置するような配慮が望ましい。
- 担当者の考えによって引き継ぎをするしないが分かれてしまっています。
- システム化等で対応しているが、引継ぎ事項が曖昧なこともあり、担当者が不在の時等の対応がうまくできていない。詳細な内容も理解できるように、コミュニケーションをしっかりと取った上での対応が必要である。
- 引継ぎ内容が記されていない、また根拠が不明な点が散見されたため。
- 引継ぎについて、現在は、業務バランスが取れているが、異動を考慮したときの引継ぎについてはあまり進んでいない。
- 変更点等は回覧やメール等で周知をしているが、所管業務の変更点が多く、全てを頭に入れることが難しい
- マニュアル化できない部分が多く、担当者変更等による引継ぎは一定期間の伴走が必要。
- 引継ぎはするが、口頭連絡が多く、各人に毎回伝える必要がある点でうまくできていないことがある。
- 現在の部署で1年未満であり、着任時の引き継ぎについては担当のファイルの場所と簡単にまとめたA4用紙1枚であったため情報が不足していたと感じている。市民からの電話や受付業務は課内で情報共有が良く行えていると思うが、おのおのの担当業務については情報共有が図れておらず、専門職が関わる仕事については誰でも対応できる状況にしたほうがよいと思う（緊急短期入所等）
- 係内は比較的共有できていると考えるが、課内では他の係との連携が今一つと感じている。
- まだまだ組織が足り無い
- 情報共有ができていないため、市民対応でまちがった事を言っていた。
- 最新の情報が流れて来ない
- 電話対応などマニュアル化が出来ていないことが原因と思われる。
- 引継ぎ内容の不足のため。
- 詳細引継書がないため。

■　できていない

- 無謀な人事異動及び前任者の引継拒否等による危機的状況が続いているため
- 大きな事業を実質1人で担当させられていて、課長、係長が異動、所管替えしたときに、担当がわかっているからのような扱いになって、非常に困惑している。引継ぎの失敗も担当の責任になりかねない。
- 前任者の退職により、引継ぎが正味1日しかなく、文書整理（書庫等）も信じられないほど悲惨な状態。管理職者も全てを把握できていない状況。少しずつ改善するしかない。
- 組織内での引継ぎ事項については、主任職以上に対して引継書の作成が義務付けられているが、主事職に関しては1人担当業務である等の理由がない場合に任意となっている。そ
- データ等を個人で把握している。
- 報連相や引継ぎの重要性を職員が理解していない。
- 引き継ぎのための時間が用意されていないため。

問3　複数の課が関連する業務を行う際、関係各課と円滑に協力できていますか？
（1つを選択）



		実数（人）	割合（%）
主事職	できている	2	2
	まあまあできている	15	14
	どちらでもない	14	13
	ややできていない	2	2
	できていない	5	5
	わからない	8	7
主任職	できている	0	0
	まあまあできている	11	10
	どちらでもない	7	6
	ややできていない	2	2
	できていない	4	4
	わからない	3	3
係長職	できている	1	1
	まあまあできている	10	9
	どちらでもない	8	7
	ややできていない	8	7
	できていない	3	3
	わからない	0	0
課長職	できている	0	0
	まあまあできている	1	1
	どちらでもない	1	1
	ややできていない	2	2
	できていない	0	0
	わからない	1	1
部長職	できている	0	0
	まあまあできている	1	1
	どちらでもない	1	1
	ややできていない	0	0
	できていない	0	0
	わからない	0	0
未回答	どちらでもない	1	1
計		111	100

問4　問3で答えた理由をお書きください。

■　できている

- メール、電話だけでなく、直接訪問、対面で協議しているから。
- 情報共有ができているのでトラブルがない。
- 対応できているため。

■　まあまあできている

- 実際の業務で、快く配慮してもらえることが多いため
- 事前打ち合わせが不十分でも、その後の業務の中で意見交換しながら円滑に行なうことが出来てる。
- 自主的な協力体制が構築されている
- 部内集約等、回答時に全庁共通フォルダを利用し円滑に対応できていると感じるため。
- 仕事の責任があいまいだったり、あくまで協力関係なので、必要な時間が確保できない時がある
- 課によって円滑な場合とそうでない場合がある。何かにつけて「自分の仕事ではない」との認識が強い職員が数名存在している。
- 複数の窓口を案内する際や、他の部署へ何か依頼をする際にスムーズに行えていると感じているため。
- 計画策定などはお互い調整ができていると思うが、新規のことについては、お互いが押し付けあっているようで、話が進まない。
- 協力について問題となっていると聞いていない。
- 仕事する以前の人と人との信頼関係
- 適宜、メール、電話、会議等での情報共有ができているため。
  各課比較的、お互いの業務に理解があるため。
- 現在の担当者と関係が築けているため
- 確認を取りながら業務をしている
- 特に大きな問題を感じていない
- 各課の担当者と調整をしている。
- 担当者がかわると、「今までやってくれていたことがやってもらえなくなる」こともあるから。
- 各課と連絡調整しながら円滑に業務を進めることができている。
- 同じ福祉保健部内の関連する事業について、確認や協力、情報共有が比較的スムーズに行えてるように思う。
- 複数課が関連する業務の場合、担当者同士の報連相を厚めに行うよう心掛けている。
  特に関連が深い課については、課長を含めて定期的に打合せを行っている。
- テレワークの試行に当たり、2部の関係管理職を自ら招集、会議の司会を担いつつ、順調に事業を進めている。また、他部からの相談については、真摯に向き合い課題解決に向け、ともに努力している。
- 関係機関と連絡相談する機会を多く経験したことにより、相談しやすい関係性がきずけているから。

■　ややできていない

- 通常業務については特に問題なく協力できていると思われるが、新規課題への取組みの際対しては二の足を踏む風潮が感じられる。
- 予算・時間等様々な面で余裕がないために、他課のことまで協力的に考えられない時がある。また、協力を得られない時がある。
- 一部に、コミュニケーションが希薄な面がある
- 各課で考え方の違いもあることから、連携を取る難しさを実感している。
- 相手方に理解があり、主体的に動いてくれる場合もあるが、往々にして、縦割り意識、セクショナリズムがはびこっており円滑には進まないことが多い。
- 担当が変わったタイミングなど、同じようにやっていても熟練者かどうかで情報共有ができない時がある。伝わるよう工夫しているが
  話をするたびに「なんの話でしたっけ？」で最初から説明しなくてはならない。また、担当が時短の場合、連絡取りたくても連絡取れず、他の人も担当者でないことから対応してもらえず、困ることが多い。
- 実感として、横の連携は薄い気がします。
- 組織間ということになると事務分掌が障壁となる傾向にあること、また、口頭での意見交換にとどまる傾向が強く役割分担が明確にならないため。
- 複数の課が関連する新しい業務を行う際は、それぞれの課がこれは自分達の業務ではないと言い出すことが多いため。

- これはうちの課の仕事ではないと断られる。結局宙に浮いた仕事は言い出した側が担うことに。
- 縦割りの意識が強い方が多い様に感じる（組織も業務も）。
- 横断的な業務は、誰もが担いたくないと思うのと同時に、誰もが他人事に思ってしまっているように感じる。
- 責任の所在を気にしている。
- 縦割意識が強い。職員数に余裕がないのかもしれない。また、能力不足もあるかもしれない。
- 本来他部署で行っていた業務を移管する際、その説明が、末端の担当にまで、きちんと伝わっていないことが一部あるため。

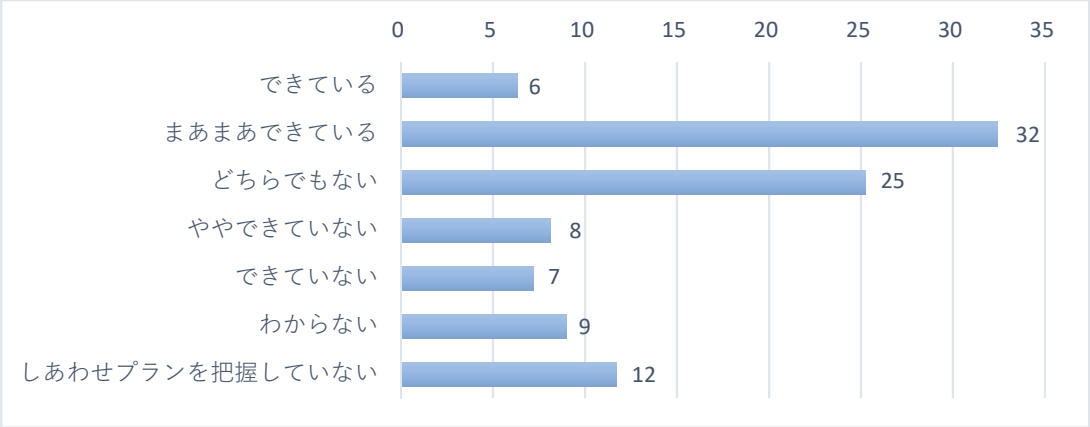
■　できていない

- 所掌事務など原理原則に基づいた上で、複数の課をまたぐ業務の場合に取りまとめる役割がいつも押し付け合いになっている。その取りまとめる役割をどうするか複数の課で調整する際についても、部課長職の個別の人間関係に基づき、行われたりなど属人的である。
- 全体にかかわる業務でも、担当が決まるなりその担当課任せの状態となり、担当課以外全庁的に他人事となっている。どの課で行っている業務であっても「市役所」のサービスを顧客に提供するものであり、すべての課は「市役所」に所属しているはずである。売上のような共通目標がない自治体では、売上にあたるものを設定し、顧客へのサービス提供に全庁的な意識をもっていくしかけが必要ではないか。「市民のため」のような抽象的なものでは、全庁的な目的意識の統一は難しい。
- 前任者からの適正な引継がなく、ルールも守れない後任者の理解不足及び能力不足により関係各課等に迷惑を掛け続けているため
- 取りまとめをする課以外は、具体的に指示されれば動くというスタンスで、自分で考えるということを放棄しているように感じる
- 職員数の削減、情勢変化による業務量の増加により以前よりも職員１人あたりの業務負担は大きくなっている。また、はっきりいえば、能力が不足している職員ややる気のない職員もおり、真面目に仕事に取り組んでいる職員の負担は計り知れない。
- マニュアル等が整備されていない。他課の業務を把握していない。共通の考えがなく、庁内で統一されていない。
- 他課と連携して業務を行う機会が少ないと感じる。
- 横の繋がりが弱いと感じる。
- 縦割なことが根強く残っており、また人員体制がどこも厳しく連携に余裕を持って取り組めない。
- 課内で情報交換をしているため
- 各課が自分の業ムの意義を理解していない。

■　わからない

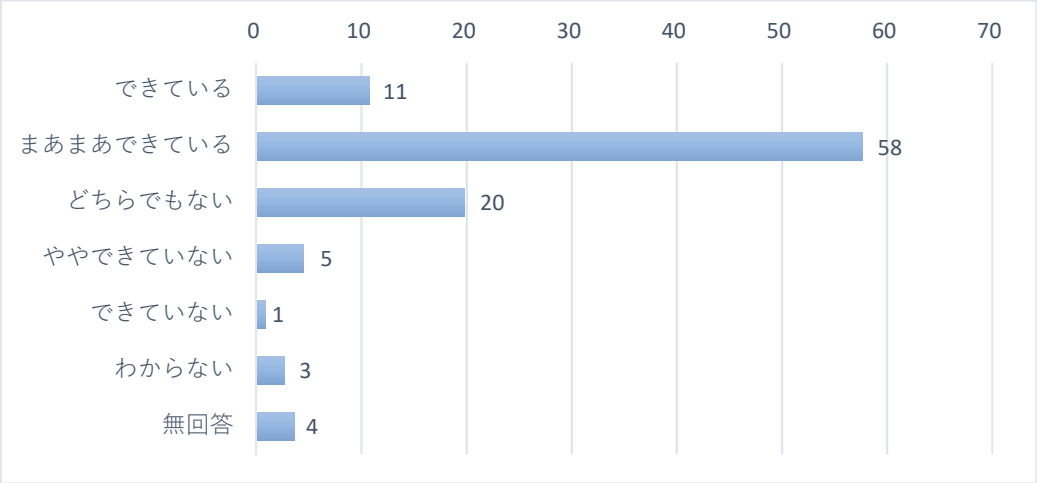
- 複数の課が関連する業務を行う機会があまりないため
- 関係課と人間関係は良好も、足並みが揃っているとは言いづらい。責任の所在が不明確で、会議の直前に物事が変わることが多い。
- 比較材料がない
- 横断的な業務をまだ経験していない。
- 複数課が関連する業務がほとんどないため。
- 複数の課と連携して取り組む行がないため。
- 複数の課で仕事をする事がほぼ無し

問5　小金井しあわせプラン（第4次小金井市基本構想・基本計画）の所管の課題等を意識して仕事に取り組んでいますか？（1つを選択）



		実数（人）	割合（%）
主事職	できている	2	2
	まあまあできている	12	11
	どちらでもない	12	11
	ややできていない	4	4
	できていない	4	4
	わからない	5	5
	しあわせプランを把握していない	7	6
主任職	できている	1	1
	まあまあできている	6	5
	どちらでもない	10	9
	ややできていない	2	2
	できていない	2	2
	わからない	1	1
	しあわせプランを把握していない	5	5
係長職	できている	2	2
	まあまあできている	13	12
	どちらでもない	6	5
	ややできていない	3	3
	できていない	1	1
	わからない	4	4
	しあわせプランを把握していない	1	1
課長職	できている	1	1
	まあまあできている	3	3
	どちらでもない	0	0
	ややできていない	0	0
	できていない	1	1
	わからない	0	0
	しあわせプランを把握していない	0	0
部長職	できている	1	1
	まあまあできている	1	1
	どちらでもない	0	0
	ややできていない	0	0
	できていない	0	0
	わからない	0	0
	しあわせプランを把握していない	0	0
未回答	まあまあできている	1	1
計		111	100

問6　市民からの意見・要望に対して、担当として『何ができるか』を考えて行動できていますか？（1つを選択）



		実数（人）	割合（%）
主事職	できている	5	5
	まあまあできている	27	24
	どちらでもない	9	8
	ややできていない	1	1
	できていない	1	1
	わからない	1	1
	無回答	2	2
主任職	できている	2	2
	まあまあできている	14	13
	どちらでもない	7	6
	ややできていない	2	2
	できていない	0	0
	わからない	2	2
	無回答	0	0
係長職	できている	4	4
	まあまあできている	17	15
	どちらでもない	5	5
	ややできていない	2	2
	できていない	0	0
	わからない	0	0
	無回答	2	2
課長職	できている	0	0
	まあまあできている	5	5
	どちらでもない	0	0
	ややできていない	0	0
	できていない	0	0
	わからない	0	0
	無回答	0	0
部長職	できている	1	1
	まあまあできている	1	1
	どちらでもない	0	0
	ややできていない	0	0
	できていない	0	0
	わからない	0	0
	無回答	0	0
未回答	どちらでもない	1	1
計		111	100

3. 組織についておたずねします。
問1　あなたが考える小金井市の10年後の組織・人材のあるべき姿とはどのようなものでしょうか。

- 継続可能な組織
- どの部署も部署内のコミュニケーションが円滑に取れているべきだと思う
- 社会情勢がどうなっているかは分かりませんが、少子高齢化がますます進む中で、人口減少が考えられるため、職員を確保し、市民満足度を向上させ、生産年齢人口の市外への転出等を防ぐため、市民から住みたい街と思われるように尽力している職員の姿が存在することが理想である。
- 組織的には、横のつながりがもっと良くなっていて欲しい。横の連携が本当に出来てないし、正直どうでもいいような事で揉める事が見受けられる。人材については、新人に付くチューターの役割は非常に重要で、チューター研修の充実も必要なのではないかと思っている。
- 「第3次小金井市人材育成基本方針」のとおり
- １０年後は無理かもしれないが、特定の人に事務が偏ったりすることなく、助けたり助けられたりしながら事務執行しているといいなと思います
- 市民目線で業務を見据え、市民目線で改善していく組織。
  職員数を大幅に増やせない中、経験のあるベテランも減少するため、なるだけ小規模人数の係や課（2-3人の係）を廃止し、適正規模の人数の係や課に再編成すべき。
- 電子手続きが進展すれば、今後１０～２０年で自治体職員の多くは不要になる。作業をするものではなく、作業自体を考え、業務の構築、見直しを行う人材が特に必要となる。係長以上のみでほぼすべての業務を回す組織を想定する必要があり、それを目指し、その能力のある人材であるべき。
- 働くことに喜びを感じられる組織・人でありたいと思います。
- 市民のために尽くせる人材、市民のためという心を大事に、職員を大事にする組織。
- それぞれの課からのアプローチではなく、市民（子ども、高齢者等）を多角的に見て、必要なサービスを不足なくご案内できる体制が望ましいと思います。
- １０年後は自分の力で考える職員がいなくなり、今以上に人減らしが進み、業務執行に支障をきたす事態が頻発することが容易に想像できる。そうならないために自ら考え行動できる職員を育成していく必要があると考える。
- 入庁して良かったと思える役所であれば良い。
- 職員数が減ってくるため、職員一人一人がITの活用能力の向上を図り、常に業務効率化を図っていくこと。
- 会議や調整にかける時間を減らすこと。例）会議や打ち合わせは、１０分以内に統一。
- 前例踏襲にとらわれず常に根拠やその作業をやる意味・理由を理解したうえで職務に取り組む人材と、それを教えることができる人材は必要になるかと感じます。
- 市民が相談するとき等に市役所自体の敷居が高すぎないようにあるべきだと思います。
- 職員数を大きく増やすことができないなら、一人一人の能力の底上げが絶対に必要である。
- 困難な場面になったときに、個人の力量だけでなく組織として対応できる職場づくり。
- 管理職になりたいと思える組織にならないと有望な若手が辞めていき、組織として将来が成り立たなくなる。モチベーションが上がるような魅力ある組織づくりが求められる。
- 正規職員か否かに関わらず、職員全てが与えられている任務や責任を、より自覚すること。
- 部課を超えて情報連携できる組織。
  アイディアを出し合い、現場で取り入れながら変革を続ける組織。
  高いモチベーションで意欲的に働くことのできる人材。
- AIではできない市民に寄り添ったサービスの提供ができる人材。
- 特に主任職に多いと感じますが、役職を、仕事を避ける理由としている人が多いです。特定の人物に限らず、雑用はもちろん、事業のメイン業務についても下の職員が処理するのを待つという風土があると思います。職員間では改善できません。管理職者が意識的に主任職が働くよう指示し、仕事には職員全員で取り組む環境づくりをして欲しいです。
- 今は不適性な事務執行を隠す応急措置的な役回りをこなすことが多いと考えるため、組織・人材育成により予め適正な事務執行を行えばいいと思う。
- 自分で考えられるひと。
- より柔軟に、スピーディに
- １０年間変わらなかったことでも諦めず、市民のために改善していきたい。今の組織は常に問題が起きてから対応するという考え方が多い。１０年後の組織・人材は自分を含め、常にリスクマネージメントを考え行動するようになっていたい。
- それぞれの課、係の人数の適正にしてほしい。
- 各階層ごとの職分がはっきりしており、実情に合った基本方針が各階層に徹底されている組織。
  事務の執行が属人的ではなく、不測の事態に対し余裕をもって交代要員を配置できる組織。
- IT化はもちろん、GISを全庁的に取り入れた組織ができていると良い

- 市民に寄り添い、市民の安全・安心を守ることを意識した行動のできる組織・人材
- 楽しようと思えば楽できてしまう組織、頑張るほど負担が大きくなる組織でなく、個々の負担の差が小さい組織がいいなと思います。また、時代とともに変化していける組織であるべきだと思っていて、特に小金井市はその力が不足していると個人的には思います。
- 業務の効率化、コスト意識、新しいものを取り入れようとする改革意識
- 前例にとらわれず、合理的に判断できる組織、人材
- 課題の本質を的確に捉え、現実的な結果を導くための調整ができる人材
- 優秀な人材が適材適所に配置され、活発な意見を忌憚なく言える環境で活性化された組織。
- 少なくとも現行の分掌での組織体制では社会情勢に応じた施策展開は困難であり、国の動向等に機微に感応した組織改正を継続的に行うべきである。
  「間違った仕事をしない」ことを重視する前例踏襲や指示待ちを主とするのではなく、施策の目的、市民ニーズを把握した上で手段を探り、利用価値のあるツールを利用できる人材が多くを占めるべきであろうと考える。
- 対処的ではなく、挑戦的に企画運営のできる組織・人材。市政のあるべき姿について自分なりの考えをもち、時に周囲を説得し、具体化を図ろうとする意欲をもった人材。
- 専門性を高めた職員が尊重された（又は流出防止のための）評価と「適材適所」
- 現在は、作業が仕事となっている部分が多いが、AI等の活用により、職員は課題解決のための考える仕事がメインとなるため、柔軟な発想が求められる。
- １０年後の日本は人口動態から見ると、超高齢化社会となり人口も減少することがほぼ確定されている。
  また、日本経済も１９８０年代の好景気のようなことは、日本独自の相当な技術革新でもない限り厳しいのではないかと予想される。こうしたことを踏まえると、人口減少による働き手の数の減少及び世代内での競争力低下による質の低下、超高齢化社会によるサービス量の増加が予想される。特に少子高齢化は確実で、出産・育児支援や子育て世帯支援、高齢者サービス・支援の業務量は拡大するのではないかと思う。つまり、少ない働き手でこれまでよりも遥かに多いサービス・業務を提
- 人員削減による正規職員の減少に対応するため、マニュアルを作成し、引継ぎをしっかりと行う。多様な生活スタイルやそれに伴うサービスの多様化に従い、幅広い知識を得ることが出来る環境の整備、及びそれに対応する必要があるという
- スピード感を持って新しいことに取り組む余裕のある組織・人材
- 人員のさらなる減少を見据えて、課を超えた横の連携がより緊密になっている組織。そのような組織に合った横断的業務をこなせる職員。
- 古い慣習を捨て、効率化が進んでいる状態
- 市民、職場の職員が協力しながら仕事を実施している
- 自分で考え行動することができる。取り組んでいる内容に責任をもって最後までやり遂げることができ
- 住みたいまち、住み続けたいまちとして選ばれるために、多角的な視点で考え、企画立案できる人。チャレンジできる組織の雰囲気があると良い。（限られた財源で効果的な政策を行うためには、前例踏襲では限界があるから。）
- 庁内外のコミュニケーションが構築され、協力体制が整っている組織。また職員一人一人が当事者意識を持ち、業務に取り組んでいる状態
- 自ら考えて行動することができる組織・人材だと良いと思う。
- より社会が多様化、複雑化すると考えます。それに伴い、行政で実施する事業や制度も細分化や高度化が求められると考えます。そのため、「分かりやすい」説明や案内ができる能力は必須になっていると思い、あるべき姿だと思います。
- よく聴き、寄り添い、行動できる人
- 市と市民のためになることを最優先に、常によりよい業務ができるようひとりひとりの職員が考えながら事務執行をすること
- 役所組織である以上、１人で業務をすることはあり得ない。であるためコミュニケーション能力が何よりも大切であると考える。また、自分と異なる得意分野を持つ職員と連携すれば、単純な足し算以上の成果が発揮できると考える。以上から、職員間で適切に連携できる関係性を構築できる能力を持つ人材が求められるのではないか。また、各人が組織目標の達成に必要される強みを持つことも重要であるため、それを実行できる人材が必要と考える。
- 主体的に行動ができている。みんなで働き易い環境を作り出している。
- 仕事に誇りをもつ・市議会に対しおかしいことはおかしいと言える風土・長年はびこる不当要求者に対し毅然とした対応が取れる
- ワークライフバランスがとれ、仕事によってメンタルダウンする職員が少ない組織
- デジタル導入により業務の効率化を図り、よりよい市政のために職員がアイディアを出し合って、地域の課題を解決していく組織

- アサーティブ力、調整交渉力のある人材
- 職員が、小金井市を発展させよう、組織をより良くしていこうという意識になっていること。
- やる気のある職員を大切にし、チャレンジを受け入れる組織であること。
- DXが進み、行政・市民共に利便性が享受できていること。
- 人員配置の最適化がされていること。
- 係内・庁内に関わらず、極端に一部に業務が偏らないような体制が取れると良い。人材としては柔軟な対応が出来るバランスの取れた人物像が理想的だと思う。
- 自発的に行動すること。他課から協力を求められた際にすぐに拒まず、先を見据えた検討をすること
- 職員数の増加が難しいと想定される中、地方自治体に求められる業務や市民からの要望はさらに複雑化すると思われるので、課を超えた職員同士で課題に当たれる人材が必要だと思います。同時に立場の異なる市民等とも協働するスキルが求められます。職員にも得意不得意、それぞれの個性があるので、不得意分野をお互いに補いあいながら得意な分野で活躍できるよう、柔軟性に富んだ職場環境作りも不可欠だと思います。
- 主体的・積極的に自分のアイデアを提案し、施策に反映すべきだと思うが、本市特有の状況を考えると難しいと思う。
- 小金井市民の皆さんのニーズと現状のギャップなどを意識して仕事に取り組む人材。そういった人材を育成できるような組織運営ができる小金井市役所。
- 市民のために、課題等を認識しながら改善に向けて能動的に行動すること。
- やりたいこと、目的の明確化がされ、部署全体で取り組むことができている。
- ITCとうまく人員体制が調和した組織
- 古い体質、年功序列など早く無くす事。自由に意見を言える環境
- ２０代の係長、３０代の課長、４０代の部長、５０代で専任、若かがえる事。
- 上席からのこまめな情報を伝えてもらえること
- 専門的な知識やスキルを多人数で共有し理解し実行できている
- もう少し役にたつ新人をとってほしい！職員課は何を見て人をとっているのか？
- 職員一人一人が市の課題解決や目標達成に向けて、協力して取り組み、組織力を発揮していける組織・人材
- ワークライフバランスの充実が言葉だけでなく現実的に実現できる組織
- アフターコロナとして、自治体規模など、効率優先にせざるを得ないかもしれない。
- 市民の立場に立って業務に取り組める人材はもちろんのこと、時代の流れ・変化迅速に適応し、市政に反映できる人材
- 今まで以上に関連部署が一層階にまとまっている。
- 少数精鋭
- 前例にとらわれず柔軟に対応していく姿
- １０年という年月がもたらす社会構造の変化を正確に把握することは難しいが、現在の行政の仕事のかなりの部分がAI技術の進展と社会生活の激変により、今までの行政の仕事のあり方や価値観を大きく変わることが想定される。そのような状況において、人口減少も見据えた、新たな地域課題への対応を迫られる。地域の魅力を世界に向けて発信するなど、よりグローバル化した視点も必要
- 個々のスキルアップも大切だと思うが、もう少し人間性をみがき、自分本位ではない、他者を思いやることのできる人材が増えていくことを望みます。これが組織の良化につもつながります。
- 各課が隔てなく、協議しあえる姿。
- 特定の分野に習熟した、職人の様な職員を各職場へ増やしていく。
- あるべき姿は、正規職員が、これ以上減らないこと。会計年度任用職員が増え過ぎると正規職員の負担が増える。責任の所在について、もっと議論すべきと考える。

問2　今後、より良い組織づくりのためのアイデアや他自治体等の事例等がございましたらご自由にお書きください。

- 一人担当を前提とした業務については、異動や退職により業務の継続性が保たれなくなってしまうので、係に一人は、知識が広範で異動の少ない専門主査を置いてほしいです。
- 職員のモチベーション向上を目的として、自分がやりたい仕事に携われるような庁内公募制度があるとよいと思います。
- 主任職の廃止。係長を目指さないことや、モチベーションの低下（他自治体へ転職）の原因となっている。
- 職員を大切にする組織にならない限り、より良い組織は作れない。現在の組織は、臭いものに蓋をする組織である。
- 自治体間・役所間の出向を積極的に行うと良い。
- より良い組織の理想像は人によって異なるかと思いますが、個人的には、残業がないことが重要だと思うので、業務（事務作業）の効率化と会議など調整にかける時間を減らすこと。
- とくになし
- 議会のあり方を根本的に変えないと管理職の成り手がいなくなる。管理職が魅力ある職だと思えるように、議会改革、そして、給与や環境面も含めての組織づくりを考える必要がある。
- 市民が死亡したときなど、遺族が各課に回って似たような書類を一つ一つ書かなければならないので、一つで続きすれば他課も情報を使用できるような仕組みにできたらよい。
- 庁内での3Rを推進するためにも、不用品交換コーナー庁内版を実施してほしい（現状のようにC-naviのお知らせに一回一回載せるのではなく、手軽に情報交換できるクラウドとか電子掲示板のような仕組みが望ましい）
- 改善改革運動は実績のある運動を報告するので少しハードルが高い。アイディアだけでOK（匿名OK）の機会がもう少しあればと思う。
- 食堂や休憩室など昼休憩で、くつろげる空間が庁内にほしいです。
- よりよい組織づくりを具体的に考える必要があるが、専門性を高めることが一番だとは思う。多種多様な部門への配置はなかなか難しいと考える。※異動は少な目がいいと思う。
- 執務室、デスクの整理整頓。隣の課の顔が見えるようにフラットな執務室とする。ロゴチャットの活用（コミュニケーションの円滑化）
- 他市で簡易的な修繕を年契約で委託して効率的に修繕しているところがあった。簡易な緊急修繕を行う専門の部署を設けるか、シルバー人材センター等に委託して、市内を定期的に回って簡易な修繕を行う外部組織があると良いと思う。
- 高知県日高村で実施されている、「村丸ごとデジタル化事業」がこれからまちに求められていく事だと思うので、参考にしていただければと思います。
- 電子マネー決済
- オンライン申請
- 押印廃止
- 揚げ足取りばかりが繰り返される議会がある限り、挑戦的な新たな試みなんてできやしないし、職員の士気も下がるばかり。議員定数を削減して、粗探ししか能のない議員を市民に排除して欲しい。市民が選んだ議員が職員の士気を下げている。前例踏襲は良くないと研修では言われるが、新しく何かをやろうとすると、どうしてそうしたんだ？検討した経緯を資料として提出しろ、等と言われて新しく何かをやろうと思うだろうか？組織を活性化し職員の士気を高めるには小金井市に限っては、議会を改革することが一番の得策になると思います。
- 課・部局を超えた対話
- 若手職員の育成とモチベーションの向上係長職の能力開発、やる気向上
- Q9でも触れたが、結局は多人数で大きな結果が出される組織の仕組みが必要であり、それに向けて様々な変革が必要ではないか。働いていて感じるのが、普段から怪訝な顔をしてふるまっているように見える上位職者がとても多く、部下から見れば相談しずらい。些細なことかもしれないが、その日常のふるまいの継続が、風通りの良さや極端にいえば各々の職場組織の危機管理対応力にマイナスインパクトを与えると考える。そして当該職員がなぜそのようになってしまったのか理由があるはずであり、それ容認している組織に何か問題がないのかを検証してみるといいのでないか。
- 市役所以外でもいろいろな経験ができるように副業を行える体制を整えて欲しい。
- 外部との人事交流を盛んにする（国、都道府県）⇒視野が広まる、閉鎖的な組織からの開放
- 組織内でハラスメントや不祥事が生じた場合の対応を明確にする
- 外部講師による基本的な礼節を学ぶ機会をつくる⇒朝の挨拶をしない人が沢山いる
- 他自治体と人事交流（派遣）をしている事例を聞いたことがあります。組織が活性化し、体質改善につながる可能性があるのではないかと思います。
- コロナ禍でありますが、複数課で取り組む小さい事例で成功体験を積み重ねていくのがよいと思います。

- 上席の教育！！
- 東京都、23区などに職員を出したほうがよい（小金井市以外の自治体の取り組みや考え方、姿勢を学ぶ機会を）
- アイデアはないのですが、仕事を取りにいく姿勢で仕事に向き合う必要性を感じます。
- 例えばコロナで関連部署・職員以外は蚊帳の外と言う組織にならない様に一致団結して取組む姿勢、体制が必要である。
- 情報共有の常態化を徹底し、主事に至るまで行う。そのため、協議の場や協議の機会を多くより設定し、常に問題提起、問題の意識化を浸透し、業務に努める心掛けが必要。また、直接市民にふれあう
- 組織の改編、特に規ボ縮小や廃止（一部含む）の場合、どういうビジョンでそれを行いたいのか、明確に示してもらいたい。なしくずし的、うやむやにされるとやりきれません。
- 各課の仕事内容の研修会。
- 職員であっても興味あることに感しての市民講座や集会に参加すべき。下火になってしまったが、「環境」を考える市民が多勢いることを感じたりしました。