早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会
2022 年度共同論文　東京都東村山市

東村山市職員間に弱いつながりを創出する制度の提唱

松尾　智彦[1] 久保　直幸[2] 福本　美紀[3]

要旨:

現状の東村山市には，イノベーションに重要な 2 つの要素のうち，「知の深化」は足りているものの「知の探索」が不足している．中長期的に組織の力を高めるには，知の探索を進めるために有用な「弱いつながり」を創出し，個々の職員が自らの業務・生活ではカバーできない領域まで認知領域を拡大する必要がある．本稿は，弱いつながりを生み出す制度として「職員取材制度(仮称)」を提唱するものである．

キーワード:

基礎自治体，組織づくり，ありたい姿，人材マネジメント，組織学習，イノベーション

1. はじめに

わが国では 2008 年以降，少子化に伴う急速な人口減少が進行しており，これまでの人口増加を前提とした制度や運用では，個別分野および自治体行政上の課題を解決することができず，国としての社会経済が立ちゆかなくなる危機的状況にあることが指摘されている(自治体戦略 2040 構想研究会 2018)．また，2019 年より世界中で猛威を振るう COVID-19 や，目前に迫ったシンギュラリティへの適応など，現代社会がこれまでに経験したことのない課題も山積しており，このような中でも将来にわたり自治体経営を行うには，地方自治体は，常に行政組織として，自ら変革を続けていく必要があることは言うまでもない．

本稿は，上記のような社会的局面において，東村山市が行政組織として今後どのような変革を目指すべきかを，経営学における組織学習，あるいはイノベーションの観点から検討し，具体的なアクションプランを提示することを目的とするものである．

なお，研究対象としての「行政組織」をどのように定義するかという点について，経営学上の先行研究において明確なコンセンサスは得られていない．これは，一般に行政組織が議会，行政委員会，審議会，関係団体など内外に多くのステークホルダーを持ち，互いに様々な形で影響を及ぼし合っていることに由来するものである(松本 2012)．この点本稿では，研究対象をプロパーの公務員で構成される執行機関としての行政組織とする．外部のステークホルダーや，首長等の政治的に任用された公務員との関係を排した，必要最小限の単位を対象とすることで，後の章で提示するアクションプランの設計思想を単純かつ明確化し，適正な評価を行えるようにするためである．

2. 先行研究の概括

組織学習が何を指すかについては，先行研究間において概ねの合意が取られており，中でも George P. Huber は 1991 年に発表した論文の中で以下のように述べている．

> … integrally linked to organizational learning (knowledge acquisition, information distribution, information interpretation, and organizational memory) …

[1] 東村山市地域創生部シティセールス課
[2] 東村山市教育部教育政策課
[3] 東村山市市民部収納課

この記述から, 組織学習は知識獲得, 情報流通, 情報解釈，組織記憶と密接に関連するものであることが読み取れる．なお George P. Huber は同論文にて，組織学習が観察可能な行動の変化をもたらす必要はないとも述べている点には注意が必要である．組織学習論において，学習がもたらすべきものが認識の変化か行動の変化かという点は，後者の立場を前提とする Argote や Hedberg などの論も見られており，筆者はその立場を取る．

組織学習は，まず「組織」が何かしらの意図をもって行動する「経験」から始まる．組織はその行動によって，(その良し悪しを問わず)「知」を獲得する．そこで獲得した知は, 組織によって解釈され, 記憶され，内部で流通し，結果として次の組織の行動を変化させる．このように組織学習には,「組織」と「経験」と「知」の 3 つのプロセスの間を, それぞれ「行動」,「知の獲得」,「解釈・記憶・流通」というサブプロセスを経由して循環するというフレームワークが存在する．

このフレームワークの中で，組織学習の端緒となる部分に目を向ける．組織が経験を得るために必要な行動とは，伝統的な組織意思決定モデルにおいて前提とされた「限定された合理性(bounded rationality)」に対抗するため，自らの認知可能な領域を広げることである．組織は，必ずしも常に経済人として合理的な意思決定をすることはできず, その認知の限界の中においてのみ合理的にふるまえるという，限定された合理性の前提がある．組織学習における「行動」, またその先にある経験が意味することとは，この認知の枠を広げるという試みに他ならない．

James G. March(1991)は，この「行動」の考え方を発展させ,「知の探索(exploration)」という観念に包括した．知の探索は，変化，実験，柔軟性，発見といったものを内包する観念である．この 1991 年論文で March は更に，知の探索の対立観念，すなわち，既に自らの認知の範囲内にある知の選択や精錬，生産，効率化といった観念についても「知の深化(exploitation)」として同様に包括化し，知的イノベーションにはこれら 2 つのバランスが重要であることを提示・検証したことは白眉である．

現在まで，知の探索と知の深化の両方をバランスよく実現している「両利き組織(O'Reilly & Tushman 2004)」ほど，イノベーティブな製品や技術を生み出しやすいという研究結果が数多く発表されている．乗用車に搭載するエアバッグに必要な「普段は絶対に作動しない安全性」と「いざという時は必ず瞬時に作動する確実性」という一見相反する 2 つの要素を「手榴弾の信管」の技術を転用することで実用化した例や,「カメラフィルムの保存」と「化粧品」という全く関係のなさそうな分野を「抗酸化技術」という要素で結び付け, デジタル化に伴い急激な需要減を迎えたフィルム業界からビジネスモデルの大転換を行った例などが好例として挙げられる．

しかしその一方，現実として，この世界のほとんどの組織は，両利きの経営を実現できているとは言えないだろう．これは，知の探索にはしばしば時間が掛かったり，コストが掛かったり，ビジネスの構成要素を根本的に変えたりと何かとリスク・テイキングなものであり，そのわりに収益に結び付くかどうかが不確実であることによる．短期的な利益をあげるのであれば既存の製品や技術に関する知を深化させる方がはるかに効率は良く, 組織には，知の深化に偏りがちになるという性質が本来的に備わっていると考えられるのである．この性質は「コンピテンシートラップ」として知られている．

組織が長期にわたって存続するためには，目先の利益のみにとらわれず，探索により新しい知を創造し，深化により既存の知と組み合わせ，絶えずイノベーションを実現する必要がある．組織には，ともすればすぐに陥りがちなコンピテンシートラップを打破する体制，ルール作りが求められており，これが現在の組織学習における最重要命題の一つなのである．

3. 東村山市の現状

ところで，東村山市は言うまでもなく組織である．地方自治体という行政組織に経営学上の組織学習がそのまま適用可能かというところについてはあまり深入りせず,「企業組織における顧客や株主」が「行政組織における住民」と可換であるとして話を進めることにする．

前章で述べた潮流に照らした際，東村山という組織はどのように評価できるか．東村山市が職員をして知を獲得させるための基本的な方針として公表している『東村山市人材育成ビジョン』において，目指すべき職員像を達成するための 4 つの視点に知の探索の必要性を窺わせる記載(資 1)が認められる．

[資 1]　注:太字下線は筆者による．

①挑戦改革の視点

…継続した発展を遂げるためには…**従来の枠組みにとらわれることなく**業務を推し進めていくこと…が必要である．

②連携の視点

これからの行政運営は，…**民間企業や他団体との広域な連携**など…が必要である．

③政策形成の視点

課題に的確に対応するためには，…**斬新なアイデアを具体化**するための…視点が必要である．

しかし一方で，各職位に求められる役割と行動指針については，全職位を通して業務の管理・遂行・効率化といった知の深化が内包する要素の記載に終始し，職員として知の探索を行うことが全く役割化されていない．また，人材育成を制度的に後押しする職員研修体系についても，記載が確認できるものを全て分類したところ，資 2 の通り知の探索に資する研修の割合が少ないことがわかる．

[資 2]

【知の探索に資する研修】
国・東京都・民間等派遣研修
多摩 26 市職員間交流
東京都市町村職員研修所派遣研修　など 7 項目

【知の深化に資する研修】
OJT 研修
昇任ステップアップ研修
会計・契約・法務研修　など 35 項目

【分類不明の研修】
メンタルヘルス研修
ハラスメント防止研修
人権啓発研修　など 4 項目

このように東村山市は，大方針として知の探索の重要性を認識していながらも，職員に具体的な取り組みを行わせる制度作りには至っていない状況にある．

知の深化を行う体制が整っている点は優れた点であるが，このような状況下で行う人事評価は，既存業務と結び付く知の深化とリスクテイキングな知の探索を同一の評価軸で査定せざるを得なくなる．このとき職員は短期的に利益を生みやすい知の深化を優先してしまい，組織がコンピテンシートラップに陥るということは前章で述べた通りである．東村山市はまさにコンピテンシートラップが発生する条件下にある，より踏み込んでいえば，コンピテンシートラップに陥っているのではないかと考えられる．

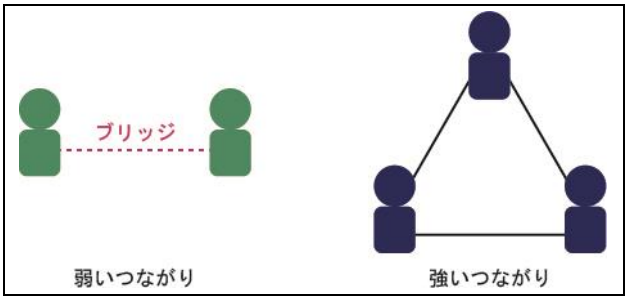
【仮説】東村山市には，知の深化は足りているものの，知の探索が不足している．
【仮説】東村山市は，コンピテンシートラップに

陥っている.

東村山市がコンピテンシートラップを抜け出すための手段として，職員による知の探索を支援するという方法が考えられる．ここで，知の探索を行う上で注目すべき理論として,「弱いつながりの強さ(SWT; the Strength of Week Ties)理論」を紹介する．

SWT 理論は Mark S. Granovetter(1973)により提唱された．ネットワーク構成員同士の結びつきの直観的な強さに着目し，接触回数や接触時間，心理的な繋がりや血縁的な繋がりなどが多い間柄を「強いつながり」に，それ以外を「弱いつながり」に分類するものである．

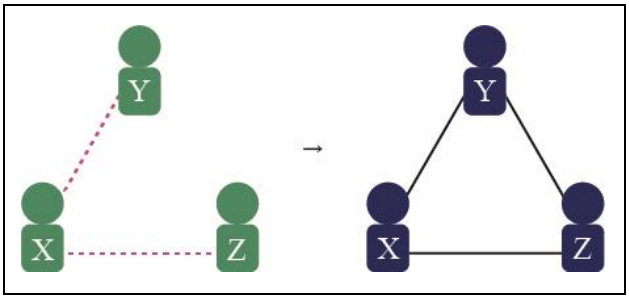
[図 1]



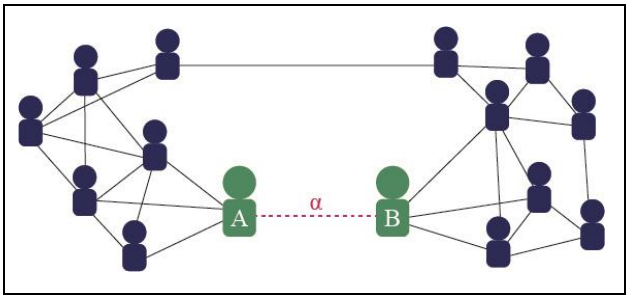
このモデルにおいて，強いつながりを構成する一方から他者への情報伝達ルートは 2 通り存在する．この点，弱いつながりにおいては 2 者相互が直接伝達するルート以外には存在せず，この両者を結ぶ唯一の経路を「ブリッジ」と表現している．

ここで，強いつながりのプリミティブなモデルに 2 人でなく 3 人の関係を持ち出しているのは，(定義上そうであるということ以上に,)構成員同士の関係がそのつながりの強さによって分類されるという点で重要な示唆を持つ．図 2 のように，X-Y 間, X-Z 間に弱いつながりがあるとき, X と Y, X と Z の接触頻度が高ければ高いほど，Y と Z との接触頻度も上昇する可能性が高まり，そのつながりの力は増加していく．つまり時間の経過に伴い，この 3 者は新しく強いつながりを形成するようになるのである．このような性質から，十分な時間が経過した組織においては，弱いつながりを見つけることが難しいとされている．

[図 2]



[図 3]



組織の知の探索の要は，自身の認知の外にある情報を積極的に獲得するということにあるが，Granovetter はそのような情報の伝達においては，「弱いつながり」及びブリッジの存在こそが重要であると述べている．

図 3 で表すように，もし A-B 間の弱いつながりに生じているブリッジ α がなければ，A から B へは最低で 6 次の隔たりが存在することになる．強いつながり内だけの情報共有では，そのつながりの多さゆえに，多くの人が同じ話を二度，三度と聞くことになる．再話するたびに情報を広めようとする動機が少しずつ弱まれば，次第に暗黙知や狭域な情報，既知の情報の伝達のみに終始するようになり，自身の認知の枠を広げるような新しい情報は伝達されにくくなる．この性質から，知の探索においては弱いつながりの重要性が強調されるのであり, それを指して「弱いつながりの強さ」と表現しているのである．なお，α は「唯一の」経

路でない点で厳密にはブリッジではないが，情報伝達に伴うコストや歪みを加味すると，ある程度の隔たりを超えたメンバーに情報が到達しないということは現実として考えられ，またαはA,B周辺のメンバーにとって新たな最短経路となるという特長を有することから，このような関係は「ローカル・ブリッジ」として実質的にブリッジと同様の役割を果たすと考えられている(以下，このローカル・ブリッジも単に「ブリッジ」と記す).

まとめると，弱いつながりが持つブリッジを経由することによって，自分自身の認知の範囲外にある新しい情報を，構成するネットワーク内に極めて効率的に伝播させることが可能となるのだ. 東村山市においては，ブリッジの機能を果たす弱いつながりを積極的に創出して知の探索の効果を高めることでコンピテンシートラップを打破し，既存の人材育成体系がカバーする知の深化と合わせることで組織学習の本懐である「組織の知の変革」を実現することが必要であると考える.

4. アクションプランの提唱

4.1)「職員取材制度(仮称)」

前章までで，組織学習，あるいはイノベーションについての先行研究を挙げながら，それを東村山市に照らした際に不足していると考えられる点を指摘し，東村山市が目指すべき変革を提示した. 本章では，その実現に資するアクションプランとして「職員取材制度(仮称)」を提唱する.

「職員取材制度(仮称)」の概要は以下の通りである.

a)事務局が，任意に主任職・主事職の職員 A を選出し，A との関連が薄い職員 B を選出する.
b)A は，事務局立ち合いのもと，B に対し，B の業務に関連する質問を 3 問(オープン・クエスチョン)，業務に関連しない質問を 3 問用意し，取材する.
c)A は取材記事(議事録)を作成し，事務局に提出する．事務局は記事を市のイントラネット上に公開する.
d)事務局が，B の業務との関連が薄い職員 C を選出する.
e)b)以降のステップを B,C 間で繰り返す.

自治体職員に関するインタビュー記事としては，各自治体が独自に行っているものが数多くみられるが，そのほとんどは職員採用の文脈で行われるものであり[4]，記事のターゲットは職員でないという特徴がある．一方本制度では，「インタビュアーもインタビュイーも記事の対象読者もすべて同じ自治体の職員となる点」が特筆すべき部分である.

a)では，事務局が 2 人の職員 A,B を選出することとしているが，これは将来的にブリッジとなりうる 2 人を選ぶことを意味している．事務局はその意に沿う限り，A 本人へのヒアリングに基づいて選出対象 B を決定することを妨げない.

選出対象を主任職・主事職に限定し，係長職以上の職員を排した理由については，職員への聞き取りにおいて，係長職と主任職との間に最も心理的障壁が認められたことによる．つまり，取材が通常の業務とは切り離されたものであることを制度的に示す設計，より踏み込んで言えば，ある程度砕けていい場であることを示す設計である[5].

事務局については，本制度の設立趣旨や概要を正しく理解している必要があることから，当面の

[4] 2022 年 7 月 26 日に Google で「自治体職員　インタビュー」の語句で検索した結果から行政組織の運営する HP を調べたところ，検索上位 20 団体 (人事院を含む)すべてが職員採用と関連付けられたものだった.

[5] この設計は，特に業務に関連しない質問に対する回答が心理的障壁から萎縮的にならないよう配慮するものであるが，後述の通りそのような質問の必要性が認められない場合は，必ずしも職位を限定する必要はない.

間はマネ友[6]内での持ち回りとすべきところである．

b)は，一旦 A,B 間をブリッジであるとみなし，ブリッジ間での情報交換により，新たな知識を吸収し，自らの認知の領域を拡張するための重要なステップである．業務に関する質問の形式をオープン・クエスチョンにすることで，インタビュイーから多くの情報を引き出すことができるほか，インタビュアーにおいても質問を設定する際にある程度の事前準備が必要となるため，全く新しい知識の習得の機会となり，認知の領域を広げさせることが期待できる．

なお，インタビューにおいて交換される情報を業務に関連するものに限る必然性はない(むしろ，業務に関連しない個人的な経験などの情報の方がより得難いものとなる場合もある)ため，業務に関連しない質問についても同数の 3 問用意することとした. ただ,「業務」という両者共通の軸がなく，ある程度探りながらの取材にならざるを得ないため，必ずしも的を射た質問ができるとは限らず，また取材記事を公開することを考えたときに個人のプライバシーに関する部分との衝突も考えられる．この部分の設計は運用の中でより適当と思われる方式に改善する余地がある．

c)では，インタビュアーが取材内容をまとめ事務局に提出すること，事務局がそれをイントラネット上にアップロードし，広く職員に公開すべきことを規定する．必ずしも記事を目にした職員と A または B との間にブリッジを形成することを意図するものではないが，取材記事の公開により A,B 間で情報交換が行われた事実を広く知らしめることで，A,B それぞれのごく周辺(強いつながり内)への情報の波及が期待できる．なにより，本制度の存在を周知することにも一役買うはずである．

このことから，取材記事はできる限り容易にアクセス可能な箇所に公開を行うべきであるが，東村山市が現在採用している職員ポータルの仕様との兼ね合いがあるため，制度の導入にあたっては情報所管との調整が必要となる．

d)では，A,B 間での取材終了後，次は B がインタビュアーとなり別の職員 C との間で取材を行うことを規定している. これにより, B,C 間においてもあらたなブリッジを形成することができ，e)のステップと合わせて考えると，B,C 間の次は C,D 間で，その次は D,E 間でと，連鎖的にブリッジを形成することができる．

4.2)課題

本制度を実施する上で，導入における各所管との調整などの外的要因を除いた，この制度自身が抱える課題を以下に記す．制度の導入にあたっては，これらを留意した上での試験的導入とすることが望ましい．

4.2.1)業務に関連しない質問

取材時に業務に関連しない質問を設定することのメリット・デメリットは前節で述べたとおりである．

4.2.2)質問の巧拙

特に業務に関連する質問はオープン・クエスチョン形式で行い，インタビュイーからより多くの情報を引き出すことでインタビュアーの認知の領域を広げることを旨とするものであるが，インタビュアー側が用意する質問内容によっては実りがない取材に終始する可能性がある[7]．事務局側で標準的な質問例用意することで，インタビュアーごとの質問の巧拙の差を埋めることはできるが，得

[6] 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ことのある職員のこと．東村山市においては，筆者を含め 2022 年度末時点で延べ 22 人が在籍している．

[7] たとえば,「あなたの課の業務について教えてください」という質問は，たしかにオープン・クエスチョンではあるものの，わざわざ質問せずとも容易に取得可能な情報であり，得られる情報の質は低いと評価すべきである．

られる知識の多様性とはトレードオフである.

4.2.3)制度の運用スピード

2021 年 4 月時点で，東村山市職員のうち，主任職・主事職の総数は 496 名である．仮に 1 組の取材から記事掲載までを 2 週間で行うとしても, 1 年間で本制度に直接携わることとなる職員は高々27 名であり，これは主任職・主事職の約 5%に過ぎない．本制度が日々変わりゆく社会情勢に対応するよう行政組織として必要な知の変革を起こすためのものであることを考えると，進捗としてあまりに少ないと評価せざるを得ない.

この点，取材間隔を狭める，取材ユニットを複数並行させるといった対応策が考えられるが，いずれも取材職員，事務局双方に負担を強いることは避けられない.

4.2.4)ブリッジの観測と再取材

A,B 間での取材は c)のステップで完了となり，両者の関係はそこで完結してしまう．このとき，A,B 間にブリッジが生じていると言えるかという部分には疑問が残る[8]．取材後に両者の間にブリッジが形成されていないと客観的に認められる場合，ある程度の期間をあけ，ブリッジが発生すると認められるまで A,B 間での再取材を行うべきという考え方ができる.

一方で弱いつながり上にブリッジが発生しているかどうかの判断には，A,B 間の関係に対する継続的な観測が必要である点から現実的でない．また，そのような観測は行わず，一律にすべての間柄でたとえば半年後に再取材を行うという扱いを規定することも考えられるが，実質的に事務局の処理する事務量は倍になる.

4.2.5)取材記事のコンテンツ的魅力

職員の認知の領域を広げるという本制度の根幹は，取材という行為そのものであり，取材記事はその副次的な産物に過ぎない．とはいえ，大多数の職員(特に係長職以上の職員)は取材記事の閲覧を通して本制度に関わることとなる．制度の正当性・有用性が多くの職員に認められるためには，事務局による取材記事の見せ方，つまりコンテンツ的魅力を高めることにより，多くの職員に好意的に受容してもらう必要がある.

5. おわりに

本稿では，東村山市が行政組織として行うべき変革を「組織の知の変革」であると定め，更に端緒として弱いつながりを通した「知の探索」が必要であることと，それを実現するためのアクションプランの内容を述べた．提唱したプランは行政組織内での実装を前提としているものの，課題の節で述べたとおり細かい部分での調整は必要となる．また，運用の中で制度設計に変更が生じる余地が多分にあることから，現時点でアクションプランの効果を測定する具体的仕組みについては未検討である．これらの課題については，市に持ち帰り引き続き検討を進めていくこととしたい.

今回は行政組織をプロパーの公務員で構成される執行機関と定義し研究を進めたが，たとえば外部のステークホルダーとの関係を利用して組織学習を進める方法というのもまた充分に研究対象たりえるものである．その場合は，想定するステークホルダーの性質や役割に応じて，政治学や経済学など幅広い知見を応用できる可能性がある．更に，組織学習による知の変革の先には，その知の一般的活用手法，個別事業への昇華手法の検討といったプロセスが存在するはずである.

筆者の研究は一旦ここで区切りとなるが，次年度以降のマネ友においては，研究にあたってのヒントとされたい.

---

[8] Granovetter(1973)は強いつながりにブリッジは起こり得ないと述べるに留まり，弱いつながりにおけるブリッジの発生条件については言及していない.

6. 謝辞

本稿は，2022 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における研究成果である．研究にあたり多くの助言を頂いた部会幹事団，また現状分析の段階からともに対話を重ねてきた神奈川県小田原市，茨城県ひたちなか市に心からの謝意を表する．

参考文献

(1)自治体戦略 2040 構想研究会 (2018).「自治体戦略 2040 構想研究会　第一次・第二次報告の概要」
(2)松本 有二 (2012).「行政組織のためのイノベーション・マネジメントに関する予備的考察」
(3)George P. Huber (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures
(4)入山 章栄 (2019). 「世界標準の経営理論」ダイヤモンド社
(5)James G. March (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning
(6)Charles A. O'Reilly and Michael L. Tushman (2004). The Ambidextrous Organization
(7)東村山市 (2021).「東村山市人材育成ビジョン」
(8)Mark S. Granovetter (1973). The Strength of Weak Ties

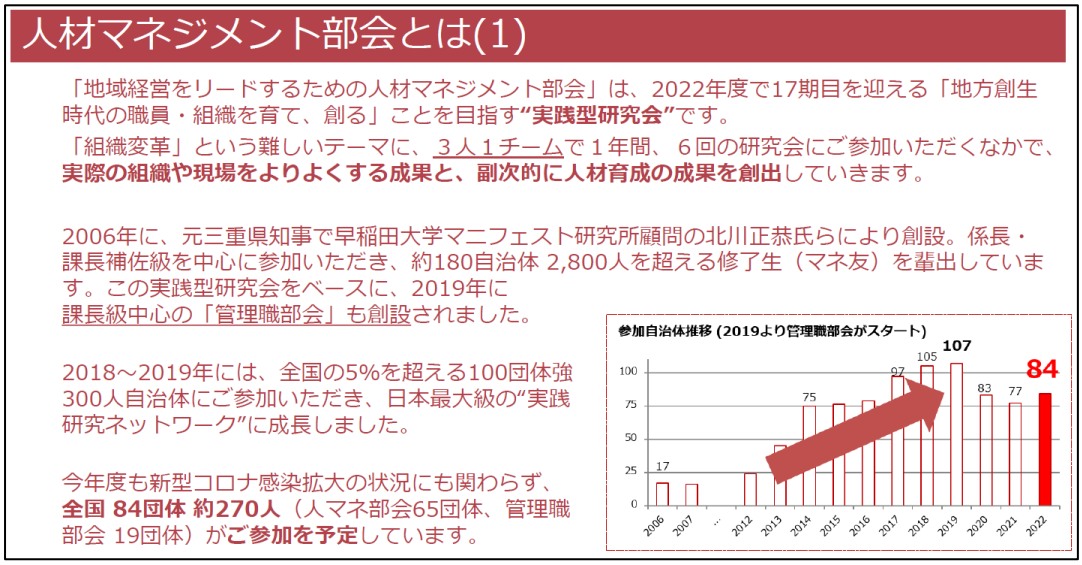
補遺

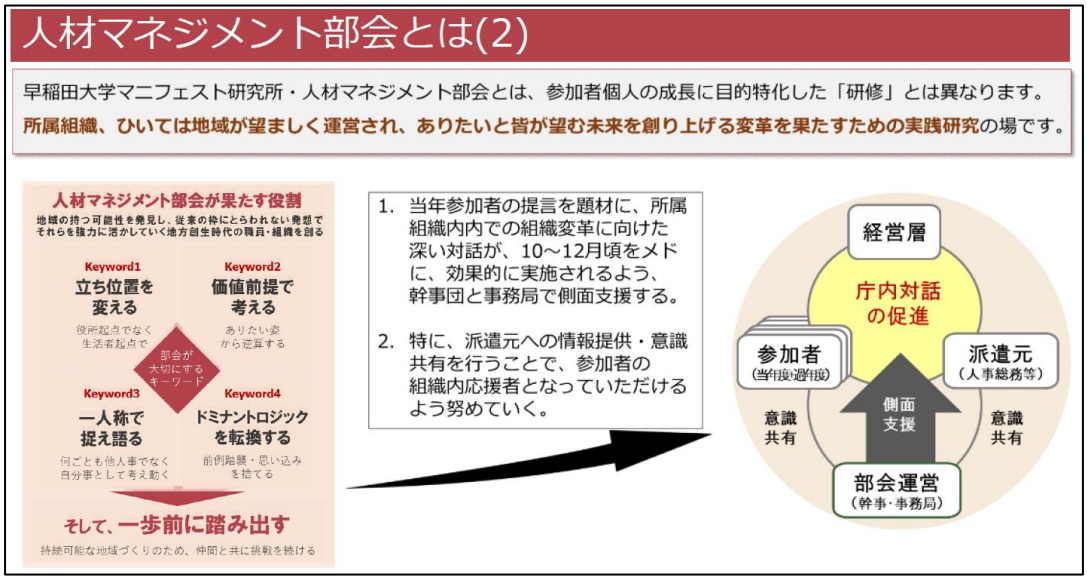
本稿は，2022 年度早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会における研究成果であり，本編で導いた結論は，全 6 回に及ぶ部会での対話がなければ決して辿り着けなかったものであることを強く述べておく．部会関係各位，特に後述の対話自治体である神奈川県小田原市，茨城県ひたちなか市には改めて謝意を表するとともに，この 1 年間での部会での取り組みを補遺とする．

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とは

「地域経営をリードするための人材マネジメント部会」は，2022 年度で 17 期目を迎える「地域の持つ可能性を発見し，従来の枠にとらわれない発想でそれらを強力に活かしていく地方創生時代の自治体職員・組織を創る」ことを目的にした，地方自治体の組織変革・職員育成の場である．1 自治体あたり 3 人 1 組のチームでの参加を原則としており，約 220 人が全国の地域会場や早稲田大学に集結し，1 年間，組織変革という難しい課題にチームで取り組んでいくものである．

東村山市は 2015 年度から参加しており，2022 年度で 8 期目となる．





出典元「地域経営をリードするための人材マネジメント部会 2022 年度研究会概要・テーマ・日程 IT 導入ツール案内(早稲田大学マニフェスト研究所　一般社団法人　地域経営推進センター)」

2. 令和 4 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の活動概要及び経過

2.1 第 1 回研究会

1) 事前にやったこと

・動画「人材マネジメント部会とは何か～部会が大切にするキーワード」を視聴しチームで対話.

・資料「変革ストーリーシート」「解説編」「インタビューガイダンス」を読み込んでチームで対話.

・資料「自治体戦略 2040 構想研究会第一次・第二次報告概要(総務省)」「Society5.0 資料(内閣府)」を読み込んでチームで対話.

※課題提出はなし.

2) 日時・場所

4/26(火)10:00～17:00　東京・早稲田大学　国際会議場井深大記念ホール(3 階第 1・3 会議室)

3) 目的

～社会の大きな変化(長期トレンド)，自分の地域の予測される未来を考える～

4) 開催内容

事前課題を基に，各チームで行った対話を他自治体の参加者と共有する対話(「ありたい姿」の検討).

5) 気づき

対話をする際は，以下の 3 つのポイントを行うことが必要である.

①発言機会と量のバランス, ②理由や背景に対する問い, ③断定や鵜呑みではなく探求のやりとり.

6) 次回への課題

・自分の自治体の資料(総合計画，人口ビジョン，行財政改革プラン，人材育成基本方針など)を読み，チームで対話する.

・昨年度参加者との対話を通して，昨年度の取組みを理解し進捗状況を把握する.

2.2 第 2 回研究会

1) 事前にやったこと

・東村山市財政白書，東村山市人口ビジョン・第 2 期東村山市創生総合戦略，東村山市人材育成ビジョン，東村山市第 5 次行財政改革大綱，東村山市第 5 次総合計画を各自読み込み，チームで対話.

・昨年度参加者にアクションプラン 3 つについて，至った経緯，プランの進捗状況を確認.

2) 日時・場所

5/25(水)10:00～17:00　オンライン

3) 目的

～創りたい地域(持続可能な地域ビジョン)と戦略は何か？～

4) 開催内容

事前課題を基に, 各チームで行った対話を他自治体の参加者と共有する対話(事前課題での気づき，統計などの策定・浸透・振返りプロセスの方法，持続可能な地域を作るための志やビジョンとは何か).

5) 気づき

目的 (「何のために取り組むのか？」という問いを立て，それに基づいて取り組むこと) を意識し，目的から遡った手段を策定することが必要．仮説→実践→検証を繰り返し，官僚制の良さを持ちながら悪いところを改善していくにはどうしたらいいのかを考え，自分たちで答えを作っていく．一緒に進むための共通のビジョンを持つことが必要．

6) 次回への課題

インタビューや対話を通して，変革ストーリーシートの P1～5(どうあるべきか，現状分析)を作成する．

- 「10 年後の地域のありたい姿　【持続可能な地域ビジョン】」P1
- 「成り行きの未来」P2
- 「成り行きの未来を回避し，10 年後の地域のありたい姿を実現するための戦略的取組」P3
- 「組織づくり・人づくりのあるべき姿」P4
- 「組織・人の現状と問題点」P5

2.3 第 3 回研究会

1) 事前にやったこと

・私たちが考える 10 年後の地域のありたい姿:「住民が価値を交換し合う場所，住民が主人公の場所」(変革ストーリーシート P1)

・想定される成り行きの未来: 人口減少(老年人口は増加，年少・生産年齢人口は減少)，税収が減少し財政が悪化，介護サービスが不足，災害への準備が不十分になる，公共施設の老朽化に対応できない等⇒人口が市外へ流出し，更なる人口減少が起きるという悪循環に陥る(変革ストーリーシート P2)

上記を踏まえ，マネ友 3 名に以下の質問でインタビューを実施．

質問 1　10 年後に，あなた自身はどんな市民になりたいですか．

質問 2　なりたい市民になるため，あなたの業務が貢献していることはありますか．(現在の所属に限らず過去担当した業務でも構いません)

質問 3　一方で，不足している(できていない)部分は何だと考えますか．

質問 4　それはなぜ足りない(できていない)のでしょうか．

質問 5　そこから推測できるギャップは何でしょうか．

・(変革ストーリーシート P3)「成り行きの未来を回避し，10 年後の地域のありたい姿を実現するための戦略的取組」→「そらいち東村山」，「出前授業」の実施

・(変革ストーリーシート P4)「組織づくり・人づくりのあるべき姿」→職員は，自らがまちの中で価値を交換する一主体であることを認識し，自分の価値にも他の人の価値にも気づけるようになる．組織は，まちの担い手が行いたい活動の実現手段・方法を一緒に考える．

・(変革ストーリーシート P5)「組織・人の現状と問題点」→インタビュー内容から分析．(現状)お金や時間がない，知識不足，など(問題点)業務量対職員数が適正でない，ニーズの多様化に対応できていない，など

2) 日時・場所

7/21(木)13:00～17:15，7/22(金)11:00～17:00　オンライン

3) 目的

～部会の目的，狙い，何をするのかについて再確認する～

～未来に向かって何をどう変えていくのかを，自治体メンバーや幹事と対話を重ね，現場での実践に向けた意識の醸成と知恵の創造につなげる～

4) 開催内容

・自治体事例について学ぶ(3 人が 3 つの分科会に分かれ，各事例について聞く)

・出馬部会長講話

・対話自治体(小田原市，ひたちなか市)との顔合わせ

5) 気づき

なりゆきの未来を克服し，持続可能な地域を作るための人・組織づくりとはどういうものか，戦略を具体的に描くことが必要である．生活者起点を持つには，生活者と話すことが大事である．

6) 次回への課題

インタビューや対話を通して，変革ストーリーシートの P1～5 の修正および P6～11 を作成する．

2.4 第 4 回研究会

1) 事前にやったこと

①変革ストーリーシート P1～5 のブラッシュアップ

・「10 年後の地域のありたい姿 【持続可能な地域ビジョン】」P1

・「成り行きの未来」P2

・「成り行きの未来を回避し，10 年後の地域のありたい姿を実現するための戦略的取組」P3

・「組織づくり・人づくりのあるべき姿」P4

・現状として，総合計画等を把握しておらず職員の市への理解度が低い．職員が市のことを知らない．

・住民が何を大事しているか理解できていない．そのことにより，住民の声を得たとしても，最適な判断が出来ない．

・市長がタウンミーティング等は実施しているが，担当者レベルは理解できない．

・業務量の負荷が過大になっており，目先の業務に精一杯になっている．

・「組織・人の現状と問題点」P5

②変革ストーリーシート P6～10 作成

・「10 年後の地域のありたい姿の実現から逆算した，組織づくり・人づくりのストーリー」P6

フェーズ 3⇒フェーズ 2⇒フェーズ 1 と逆算して想定される取組を記載した．

フェーズ 1 の目標としては「職員は，自らの業務に関する知識を深めるだけでは変革には至らないことを肝に銘じる．組織は，個々の職員の認知の幅を拡げ，自らの業務範囲に限らない幅広い知識を取得させるような仕組みを構築する．」として，想定される取組として下記 2 つを掲げた．

(1)職員同士の知識の共有

(2)市内創業者との交流

・「推進力を活かし，抵抗力に対応する」P7

「変革を進める推進力は何か，それをどう活かすか」および「変革に対する抵抗力は何か，それを軽減したり，推進力に変えるにはどうするか」について検討.

- 「目指す状態(フェーズ 1)の実現に向けて」P8
  必要な条件・資源は何かを職員と組織それぞれで考え，重点取組を重点取組 1「職員取材制度」および重点取組 2「市内創業者との交流」とした.
- 「目指す状態(フェーズ 1)の実現に向けて:重点取組 1」P9
  重点取組 1「職員取材制度」の狙いや目標，期間，具体的な取組，活動内容等を記載
- 「目指す状態(フェーズ 1)の実現に向けて:重点取組 2」P10
  重点取組 2「市内創業者との交流」の狙いや目標，期間，具体的な取組，活動内容等を記載

2) 日時・場所

8/24(水)9:00～12:00，13:30～15:00　オンライン

3) 目的

～幹事団とのやり取りからの気づきと学び　他の自治体の取り組みからの気づきと学び～

4) 開催内容

①対話自治体(小田原市，ひたちなか市)と共にそれぞれ，水谷幹事・中道幹事と「変革ストーリーシート」について対話し，フィードバックを受ける
②対話自治体がフィードバックを受けている時間はオブザーブ
③対話自治体同士で話し合う
④鬼澤幹事長からフィードバックを受ける

5) 気づき

理論を重視して考えていたが実際に実践的に動くことも大事であると気づいた．今年度参加したマニ研メンバー3 人が中心として考えて進めていき，徐々に周りを巻き込んで最終的に組織として進めていくということが必要である.

6) 次回への課題

幹事とのやり取りを受けて「変革ストーリーシート」のブラッシュアップ(1 回目)
「・第 4 回からの変更点　・第 4 回から具体的にどんな行動をしたのか　・行動しての気づきや学びは何か　・幹事に聞きたいこと」をまとめる.

2.5 第 5 回研究会

1) 事前にやったこと

①第 4 回における幹事とのやり取りを受けて「変革ストーリーシート」のブラッシュアップ
②重点取組 1「職員取材制度」について，試行的に実施，検証を行った．[写真 1]
これまで繋がりのなかった二名をピックアップ，30 分程度相互取材，最後に振り返りを行った.
取材内容は下記のとおり一例を事務局から提示した.

- 業務内容について(何を担当しているか)・これまでの経歴(学生時代～でも OK)
- 東村山ってどう？(地域，職場)・今後の東村山の展望・あなたの強み，弱み
- 仲のいい人・趣味，特技・最近の〇〇・気になるニュース
- 今後何をしたい？(仕事でも，プライベートでも)・その他聞いてみたいこと

[写真 1]

2) 日時・場所

10/27(木)9:00～11:50，13:00～14:30　オンライン

3) 目的

～幹事団とのやり取りからの気づきと学び　他の自治体の取り組みからの気づきと学び～

4) 開催内容

①加留部幹事・中道幹事と「変革ストーリーシート」について対話，フィードバックを受ける
②対話自治体(小田原市，ひたちなか市)がフィードバックを受けている時間はオブザーブ
③対話自治体同士で話し合う
④鬼澤幹事長からフィードバックを受ける

5) 気づき

重点取組 1「職員取材制度」を実施することにより，課題点や改善点がよりはっきりと見えるようになった．最終的な目標を意識しながら取組をブラッシュアップさせていくことが大事である．

6) 次回への課題

幹事とのやり取りを受けて「変革ストーリーシート」のブラッシュアップ(2 回目)
「・第 5 回からの変更点　・第 5 回から具体的にどんな行動をしたのか　・行動しての気づきや学びは何か　・幹事に聞きたいこと」をまとめる．

2.6 第 6 回研究会

1) 事前にやったこと

派遣元への報告会(①人事課→②総務部長→③市長)を行い，コメントを頂く．

人事課及び総務部長からのコメント(要旨)

今後は職員の幅広いスキルが求められることになる．また市民が担う部分も出てくると思われる．デジタル化により市民が家にいながら市役所とつながる部分が出てくる．そのため職員のスキルはもっと高いものが求められてくると思われ，広範囲の知識を持たないと対応できない．幅広い知識を学ぶにはたくさんの部署を経験していくべきだと思われる．その人に聞けば何でもわかるという人になりながらも，その中で核となる部分も持って頂きたい．

市民にとって，市役所はひとつであり，部署や係といったセクションの区切りはないと思われる．個人個人が引き出しをたくさん持たなければならない．知識を得る方法はたくさんあるので，多方面から考えていって頂きたい．

市長からのコメント(要旨)

10 年後のありたい姿である「住民が価値を交換しあう場所，住民が主人公の場所」は，良い所をついている．価値の交換がどうしたら出来るかということは今後も考えていっていただきたい．価値交換を促すにはどのような仕掛けが必要か？ということを考えていかなければならない．

提案のあった職員取材制度は，今後人事と相談して試行錯誤しながら，庁内メディアとして，業務+α で記者を委嘱するなどによって進めると面白い取組みになるかもしれない．例えばマネ友が取材者となるということも考えて頂きたい．次年度以降の人たちも取組を進めることも検討して欲しい．

2) 日時・場所

1/26(木)13:00～17:30，1/27(金)9:15～16:30　東京・早稲田大学　国際会議場井深大記念ホール(3 階会議室)，大隈講堂

3) 目的

～2022 年度の活動「実践的研究」を振り返る～

～リアルの場ならではのネットワーキングを促す～

～自分の自治体のマネ友の実践について，その後の活動を検証し，活動を継続・発展させていくための動機を高める～

4) 開催内容

・他自治体の参加者と，1 年間の活動の振り返り共有する対話

・鬼丸昌也さん講演「一歩踏み出す」

・上位 3 自治体(塩尻市，一関市，港区)の変革ストーリーシート発表

・対話自治体と振り返りの対話

・北川顧問講話

・出馬部会長講話

5) 気づき

時代の変化や災害などにより，今まで通りのやり方ではできないことが多い．今までのやり方を振り返り，見直し，考え，実践していく必要がある．オンラインを中心としながらも，共感を得やすいリアルも活用していくことがこれからは必要である．

3. 付記

(松尾)

困難な自治体経営の状況を一撃で好転に導く銀の弾丸が存在しないことは，この 20 年間の日本を見れば明らかです．その意味で，本編で提示するアクションプランは，決して多くの自治体が喉から手が出るほど欲しがる「スーパー職員」(聞き馴染んだフレーズで言えば「専門的な知見に富みながらも広い視野を持ち，事務処理能力・社会性に長けた人材」,「スペシャリストでありジェネラリスト」

などでしょうか)を生み出すシステムではありません．もし組織の個々の構成員の能力を客観的に数値化でき，それをパラメータとして組織の能力を返す関数があるとすれば，その戻り値はパラメータ中最低の値と強い相関を示すのではないかと思います. 結局, みんなで漸進していくしかないのです.

本編では東村山市の現状を分析したうえで有効と思われるアクションプランを提示していますが，現在東村山市と似たような状況にある自治体は他にも多く存在していると感じています. もし次年度以降，このプランに可能性を見出したマネ友がいらっしゃいましたら，本稿を基礎としてよりよいプランに作り上げていただきたいと思っています.

このような願望が下地となって，本稿はアクションプランとその理論的・実証的背景をできるだけ反証可能な形で残すべく，「東村山市 8 期生の 1 年間の取組み」という文脈から切り離し，単独で本編とする構成を取りました．要項に背いている感じは否めませんが，ご容赦ください.

(福本)

突然 4 月にお声がかかり, 何をするのかよくわからないまま人材マネジメント部会に参加させていただきました．全国から，市町村だけではなく県の職員の方まで，多くの人と対話する中で，自治体規模は違ってもみんな同じように,「地域をよくしたい」「組織をよくしたい」と感じていました．そういった雰囲気に触れることで，今すぐに大きく変えることは難しくても，みんなで考えることで少しずつでも変化は起こしていけるのではないかという期待を持つことができました．現在，東村山市も毎年 3 人ずつ，同じことを感じる人が増えていることになりますが，各年度で試行錯誤したアクションプランを単年で終わらせることなく，これから継続した取り組みにできるように，マネ友みんなで次の参加者をバックアップできるようになれればと思っています.

今回，活動に送り出していただいた収納課のみなさま，インタビューや取材に協力していただいたみなさま，アドバイスやご指導をいただいた幹事団・対話自治体のみなさま，その他ご協力いただいたみなさま，一緒に参加した松尾さん・久保さんに心より感謝申し上げます.

(久保)

人材マネジメント部会に参加させて頂いたことにより，業務の中で深く考えることがなかった当市における様々な計画や取組について理解を深めることが出来ました．人材マネジメント部会では持続可能な地域づくりについて一年間考えてまいりました．その中で様々な自治体や参加メンバーと多くの対話を重ねて自分自身も考えて行くことにより，対話をすることの重要性を感じることが出来ました．また日本全国の様々な自治体の方々と話せたことで，共通の悩みや地域によっては異なる問題点を知ることが出来，大変貴重な機会になったと感じております．令和 4 年度の人材マネジメント部会は区切りを迎えますが，引き続きより良い地域，自治体に向けて自分自身が出来ることを考えて，動いて行きたいと思います．一年間通して一緒に参加した松尾さん，福本さんには心より感謝申し上げます．ありがとうございました.