

# 早大マニフェスト研究所人材マネジメント部会に参加して ～1年間の振り返りとこれからのアクションプランについて～

武蔵野市 丸山 潤  
吉崎 勝哉  
橋本 恵

## 1 はじめに

今年度で9回目を迎える早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会(以下「部会」という。)に、今年度から本市も参加することとなった。部会は、これからの地方分権・地方創生時代における人材マネジメントのあり方の研究を目的としており、全国の自治体職員が参加して、年5回の研究会と夏期に行われる合宿を通じて、各自治体で人材マネジメントの中心となる人材を養成するとともに、実現可能な政策モデルの構築を目指している。今年度は、参加自治体数が前年度の45自治体から75自治体へ飛躍的に増加しており、各自治体の人材育成への関心の高さを伺うことができる。一つの自治体につき3名まで参加できるが、各自治体でその参加者の職層・職種・年代は多様であり、管理職層が参加している自治体もあれば、入庁後3年程度の若い年代の参加者も多かった。本市からは、他の自治体との積極的な意見交換により、①組織課題を自分事として捉える視点を身につけること、②自ら考え、自律的に行動すること、③自分と周囲に変化を起こす経験をすること、を目的として、中堅層に差し掛かる入庁6年目から10年目程度の職員を派遣することとなった。今年度から参加した私たち3名は、所属部署、年次、職種等が異なるメンバー構成となっており、より多様な視点で物事を見ることができるよう配慮されたのではないかと思う。本稿は、本市内部においての部会参加報告書としての役割も兼ねるため、部会では当然の事柄について細かく説明している点があるがご了承いただきたい。

## 2 部会における特徴的な視点

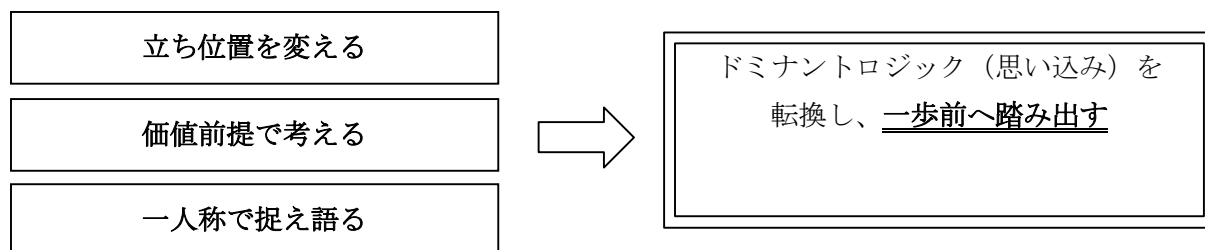
この部会における思考・活動の際に、大きな特徴となるのが、①視点を变える、②価値前提で考える、③一人称で捉え語る、の3つの視点である。

①視点を变えるとは、自分目線から抜け出し、時には経営者の視点に立ったり、時には市民の立場に置き換えたりするなど、相手の目線に立って物事を見ることである。自分以外の視点に立って考えてみることで、あらためて自己を客観視することもでき、この自己を客観視する視点こそがこのまま漫然と同じことをやっていいのか、今やるべきことは何なのかを考えることができるかどうかにつながる。

次に、②価値前提で考えるとは、物事の判断、意思決定の基準を現在目の前にある事実(=事実前提)ではなく、ありたい姿・正しい姿(=価値)に置くことである。私たちは、物事を考える際にどうしても現在差し迫っている課題に捉われ、その解決方法ばかりに目が行きがちである。本来どうありたいのか、そこに到達するためには今から何をしなければならぬかという将来起点で考えてこそ、ぶれることなく課題解決にまっすぐつながる方策を考えることができる。

そして、③一人称で捉え語るとは、物事について発言する際に、誰かの言葉を使って語るのではなく、自分の頭で考え、自分の言葉で語ることである。私たちは組織に属する者として組織の見解を求められることがほとんどであるため、自分の意見を表明しないことに慣れてしまっている。自分の考えを発言しなくてよい立場では第三者的な思考になりやすく、当事者意識を持つことは期待できない。自分の考えを自分の言葉で表明して初めて自分の発言に責任感を持つことができるし、当事者意識を持つことができると思う。

以上の3つの視点を持つことにより、自分たちの目線だけで構築された考え方や目の前の事実のみを前提とした思考で固められた固定観念（＝ドミナントロジック）を打ち破り、意識・思考の変革を起こすこと、そしてその意識・思考の変革を行動・成果の変革につなげていくことを部会では目指している。



### 3 部会のテーマ

部会で1年間かけて考えたテーマは、「所属組織をよりよくするためにはどうしたらよいか？」である。そのテーマを考えるに当たっては、まず組織の現在の状態を正確に分析した上で、各組織の特色に応じた「ありたい姿」を設定し、現状から最終的な「ありたい姿」を実現していくためにはどのような取り組みを行っていくことが必要かを考えていくという手順で検討してきた。その際に重要なことは、組織の変革というものは一朝一夕に変わるものではなく、綿密なシナリオが必要であるということである。組織の風土とは、これまで長年に渡って積み重ねられた思考や行動によって築き上げられたものであるため、特定の層に一つの取り組みをやったからといってそれがすぐに劇的に変わるということはない。まずは、これまで築き上げられてきた組織風土の基となっている意識を変え、その意識が変わることによって各職員の思考が変わっていく。思考が変わった職員同士で交わされる対話の質・内容が変わり、その対話に基づいた各職員の行動が変わっていく。そして、それらの行動によって生み出される成果物も変わってくるという手順が必要である。本稿は、私たちが1年間部会に参加してきて、数多くの対話を経て考えた組織変革のシナリオである。

では、武蔵野市にとって「よりよい」組織とはどういうことを意味するのであろうか。そのために、まずは現在の組織がどのような状態であるかの分析を行った。

### 4 所属組織の現状分析

私たちは組織の現状を分析するに当たり、まず客観的な材料として平成22年に職員行動指針を策定した際の全管理職インタビューと課長補佐以下級職員によるワールドカフェ方式による意見抽出で出た意見や今年度行った「チャレンジする組織への変革プロジェクト」のキックオフイベントで出た組織風土に関する意見等を参考とした上で、参加メンバー3人が考えている組織分析を数回の対話によって刷り合わせを行った。さらに、その分析結果を検証するために、メンバー3名が組織変革の際にはキーパーソンとなると考えた職員3名とそれぞれ対話（ダイアログ）を行った。そして、その分析結果を本市の代表者である邑上市長にもご確認いただいた。その分析結果は以下の通りである。

#### (1) 本市職員の特徴

本市は、昭和46年に市民参加により策定した第一期基本構想・長期計画より「市民自治」を掲げ、約40年に渡り、計画的な市政運営を推進してきた。その間、都市基盤の整備にいち早く取り組むとともに、福祉・子育て・教育・環境やまちづくりなどの各分野において、0123施設、セカンドスクール、ムーバスなど、全国の自治体を先導する独自の施策を展開し、市民生活に根差した先進的な市政運営を進めてきた。また、コミュニティ活動などの多様な市民活動や、市民生活全般に関する利便性・快

適性の高さなどは、各方面から高く評価されており、吉祥寺地区は「住みたいまち」ランキングでも常に上位に位置しているのが現状である。これら本市の市政の特徴を踏まえた上で、職員の特徴を分析してみると、大きな点として、①一人ひとりがとても真面目である、②他者を尊重し、協調性を大事にする、③健全な財政運営に支えられ、先進的な取り組みを実施してきた、ことの3点が挙げられる。それぞれ長所にもなるし、それも過度になると課題にもつながってしまう。①は、それぞれ担当業務に関してとても丁寧な対応をし、責任を持って最後までやり遂げるといった点につながる一方で、その真面目さも時には言われたことをそのまま忠実にやることに意識が集中してしまい、指示以上に深さを追求する姿勢に欠けるといった点にも表れる。②は、非常に職員同士の仲がよく、和を乱すような職員が少ないという面がある一方で、意見の衝突を避けるためからか、自己主張が少なくそれが外部への発信力が足りない点につながっている。③は、全国に先駆けてさまざまな先進的施策を行っていることが住民や企業、入庁希望者を惹きつけ高い評価へとつながっている一方で、他市では実施していない数々の事業を行っていることから業務量が非常に多く、職員に疲弊感が出てきているという点や、大多数の自治体が感じている財政的な危機感を肌で感じていない職員が多く、チャレンジや変革の意欲に乏しい職員が多い点が挙げられる。言い換えると、高い評価を受けている現状への満足感から、あえて変革の必要性を感じられていないように思われる。

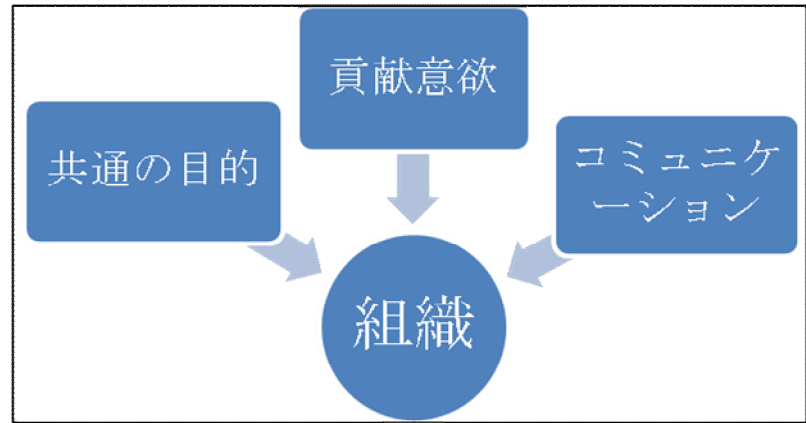
インタビュー・ワールドカフェのテーマ(共通)とキーワード				(抜粋)
	部長	課長	課長補佐・係長	主任・主事
あなたの職務上の信条(大切にしていること)は何か	誠実 信頼 尊重 現場主義 市民目線 コミュニケーション ハラス感覚 広い視野 時間軸で見る 決断	誠実 信頼 感謝 プロ 自律 すばやい報告 仕事は楽しく あきらめない 広い視野 現場 個性の尊重	職場の一体感 信頼 愛 責任 聴く ぶれない判断 褒める コミュニケーション 挨拶 誠実 確実 迅速	挨拶 市を知る 共感 楽しく仕事 自分の考えを持つ 基本の事務大切 期日を守る
あなたの職層に必要な能力は何か	ビジョンの構築 政策形成 調整力 決断力 責任感 経営感覚 マネジメント リーダーシップ	マネジメント リーダーシップ リスク管理 ハラス感覚 交渉力 決断力 人材育成	課長補佐 調整力 決断力 判断力 気配り 知識 係長 調整力 アンテナ 行動力 人材育成 マネジメント ネットワーク	主事 笑顔 積極性 人脈作り やってみる ネットワーク 主任 表現力 聴く 信頼 つながり 調整力 ハラス 自ら動く
武蔵野市職員の強み(誇り)は何か	市の財政力 優秀 緊張感 市民目線 チャレンジできる環境	人材 先人の実績 能力の高さ 財政力 協調性 まじめ	リテイングジイの職員 プライド 武蔵野愛 コンパクト まじめ 協調性 財政力 やってみる土壌	武蔵野プライド 市への愛着 柔軟性 市民意識の高さ 地域に詳しい やってみる風土
武蔵野市職員は克服すべき課題はあるか	押しが弱い 危機意識 突破力の欠如 広報戦略 発想力 組織文化の継承	前例踏襲 PR 下手 提案力 粘り強さ コスト意識 自己主張 コミュニケーション不足	マネジメント能力 経営感覚 仕事の充実感 余裕を持つ 受身 広い視野	積極性 情報共有 整理整頓 改善発見 表現力 ホットライン 優先順位 スキル蓄積

## (2) 本市の組織としての分析

上記の職員の特徴を踏まえた上で、組織論的な観点からも分析を行った。経営学者のチェスター・バーナードの組織論では、「組織とは目的を達成(実現)するための協働行為の体系である」と定義づけられており、組織の成立要件として①共通の目的、②貢献意欲、③コミュニケーション、を挙げている。本市の組織としての現状について、この3点から分析していきたいと思う。

まず、①共通の目的についてであるが、その意味するところは、組織に共通の目的はあるか、それは十分に共有されているかという点である。地方自治体の究極の目的は、地方自治法第1条の2第1項で掲げられている「住民の福祉の増進を図」ることであり、言い換えれば「公共の課題の解決」である。その点については、認識の度合いの差こそあれ全職員共通していると思うが、あまりにも漠然としてお

り、その認識を持っているだけでは目的意識を共有しているとは言えないであろう。それらの普遍的な目的を各自治体ごとの課題、状況に応じて解決するための施策を掲げているのが長期計画であり、そこに各自治体のまちづくりの特徴が示されている。したがって、長期計画を共有できていれば、その組織の市政に関する理念や考え方を共有していると言



えそうである。また、本市では各計画や施策とは別に「人材育成基本方針」や「職員行動指針」といった全職員が共有できるものも定めており、それらの理念を共有できていれば、人材の育成方針や一人ひとりの職員の行動の拠りどころについての理念が一致できていると言えそうである。では、長期計画や人材育成基本方針、行動指針を全職員で共有していると言えるだろうか。残念ながら、現時点では高いレベルで共有しているとまでは言えないと思われる。どうして全職員が高い意識を持つことができていないのだろうか。一つには現在の目の前の業務を処理するだけで精一杯であり、その先にある理念にまで考えを及ぼすことが難しくなっていること、そして理念について話をしたり伝えたりする場がほとんどないことが挙げられる。業務・ニーズの多様化、国・都の制度改正への対応の増加、職員定数の削減等により職員一人ひとりにかかる業務負担の増加は本市も例外ではなく、超過勤務が恒常化していたり、従来複数名で担当していた業務を一人で担当せざるをえなかったりという部署が増えている。そのような状況の中で、なかなか時間をとって所属内で理念について語ったり伝えたりする場を持つことが困難となっている。一方で、市政に関する様々な情報について伝える手段については、紙ベース・データベースでの回覧といった形になってしまうケースが多い。たしかに重要などころにはメモやマーカー等が入っているが、なかなかこのような一方的な情報伝達では各取り組みの趣旨や目的まで伝えることが難しいため、どうしても文書やメールにしっかりと趣旨・目的が書いてあること、およびそれを各自がしっかりと読み込むことが必要になってくるが、それらは日々の目の前の業務のために後回しにされがちである。つまり、趣旨や目的、理念といったことについて、じっくりと対話する機会があまり持つことができていない。以上の点から、組織として共通の目的について、十分に共有できていると言

いは難しい。

続いて、②貢献意欲については、どうであろうか。貢献意欲とは、組織の共通の目的を達成しようという意欲のことである。前述した通り、本市職員は真面目で責任感の強い職員が多く、個々人の担当業務については、少しでもよくしようと改善を意識する職員も少なくない。また、マネジメント業務だけでなく、一定量以上の事務処理を行っている課長職がほとんどである。一方で、担当している業務、指示のあった業務についての責任感是非常に高いと言えるものの、指示のない事柄や指示のあったことのさらに深いところまで推測しようという意識・意欲まで持っている職員は多いとは言えないのではないだろうか。調べることは長けていても、考えるという行為の経験値が少ないため、自分の担当業務より一段、二段高い視点を持っていない。職員行動指針において「市民志向」、「目的志向」を挙げ、人材育成基本方針で「経営感覚」を強調している点にも、その必要性が表れている。

そして、③コミュニケーションについては、その定義がかなり抽象的であるため、分析も一様ではないが、組織の構成員である職員間のコミュニケーションについて考えてみると、職員数が1,000人弱の規模であり、入庁後一定年数を経験するとかなりの職員を知ることができるので、部署を超えた人間関係も良好に築くことができおり、職員間の協調性は高いと言えると思われる。一方で、気質的にも優

しく大人しい職員が多く、軋轢を生んでまで自己主張をするようなことは少ないため、一步踏み込んで、本音で意見をぶつけ合う関係まで築くところまでは至っていないことが多い。会議、打ち合わせ等でも少数の発言者とその他大多数の聞き役とに二分されたり、発言者が少ないため会議が長時間にわたってしまふことも多々見受けられる。また、前述した通り、職員定数の減少、多様な市民ニーズへの対応、各種制度が複雑化していること等により、複数で同じ仕事を担当する余裕がなく、1人で担任する業務が増加し、同じ課内、係内でも業務上の横の連携が取りにくくなっている面がある。そのため、同じ職場内でもお互いの仕事について共有できず、それが市民サービスの低下につながったり、最悪の場合、事故につながるケースが出てきたりしている。加えて、1人で抱える業務の重さやコミュニケーション不足も一因となって、メンタル不調者も増えてきている。

### (3) 現状分析のまとめ

以上の点をまとめると、①組織の掲げる理念に対して自分なりに解釈しようという意識が薄い。各所属長も担当業務に関わる部分以外では組織理念を所属員に浸透させようという行為が少ない、②任せられたことに対する一人ひとりの意欲・責任感が高いが、任せられたことを上回るものを作り上げようという意欲、誰が担当するか分からない新しい分野の業務等を積極的に取りに行く姿勢が足りない、③自分の意見を発することが少ない、会議・打ち合わせ等における下の役職の職員は特にその傾向が顕著である、④課長職・係長職といったミドル層がプレイングマネージャー化しており、マネジメントに注力できないくらい事務を抱えており、部下に事務を任せ切れていない。下の職層も上司の指示待ちであったり、指示の範囲内で業務に精励したりといった状態で、特に係長職の疲弊感が強い、といった点が挙げられる。

## 5 本市における「ありたい姿」とは

本市の組織的な特徴については、以上で述べたとおりであるが、一方で私たちが共通してこうありたいと思う姿は一体どのようなものか。その点を考える際に大きな指標となるのが、本市では「長期計画」であると考えられる。前述のとおり、本市は昭和46年の策定以来、全委員が市民によって構成される策定委員会による、市民参加、議員参加、職員参加の手法、いわゆる「武蔵野市方式」で長期計画を策定しており、市の全ての事業はこの長期計画に根拠づけられていなければならないという考えが全職員に浸透するほど、長期計画は重要な意味を持つものとなっている。そして、平成24年度に策定された第五期長期計画の中では「武蔵野から新しい都市像を開こう」という姿を掲げている。その視点は、都市部ならではの課題であったり、公共施設の再編、リニューアルの問題であったり、これまで直面したことのないさまざまな課題に対して、その先駆けとなれる解決方法を提示できるような、そんな自治体を目指そうという点にある。これまでもさまざまな形で先進的な取り組みを行ってきたが、それらを手掛けたのも十数年以上前のことで、最近では新たに注目を集めるような独自施策を中々打ち出すことができていない。そこで、私たち3名が考えたありたい姿は、「自ら考え、自ら行動する職員」である。官民間わず叫ばれているテーマではあるが、これまでに経験がないスピードで変化していくであろうこれからの時代に求められるのは、言われたこと、決まっていることを100%その通りにやることができる職員ではなく、言われていないこと、決まっていないことも自分なりに考え解釈できる自律型人材である。

「自ら考え、自ら行動する職員」と言っても抽象的すぎて、思い浮かぶイメージは10人いれば10通りあるかもしれないので、全員が同じイメージを持つことができるようにもう少し具体的なものにしていかなければならない。何を「自ら考え」るのかについては、まずは1年後の市の将来について想像してもらい、そこから始めていきたい。いきなり5年後、10年後を想像しろと言われても、よほど普段か

らしっかりとしたビジョンを持っていない限りはつかみどころがなく、どこか他人事のような気持ちになってしまうが、1年後なら比較的容易に、かつ具体的に想像できると考えたからである。そして、それをきっかけにさらに5年後について想像することで、より現実的・具体的に近い将来について考えることができるのではないだろうか。

次に、何についての1年後、5年後を考えるのかだが、例えば人口や予算に増減はあるのか、業務量や職員数に増減はあるのか等の市の基盤ともなる分野について考えてみる。さらに、今と同じ予算だったら、今と同じ事業内容だったら、参加数や申込数は増えるのか減るのか、効果は上がるのか下がるのか、最初に考えた市の基盤や社会環境の変化に対応できるのか等を考えてみる。そうすると、何らかの気づきがあるはずである。その気づきを積極的に発言することが、ありがたい姿の「行動する」ことである。

ここでポイントとなるのは、発言する場合は会議や打ち合わせ等のオフィシャルな場であるということである。本市の職員の特徴の一つとしてもあげたが、協調性を重視するあまり「自分の考え」を発言することを控える傾向があり、特にオフィシャルな場では発言が少なくなりがちである。しかしながら、発言・対話（ダイアログ）してみないと相手はどう考えているかはわからないということは部会でも学んだとおりであり、互いに同じ認識と思っていたが、話してみると異なっていたというのはよくあることでもある。また、もう一つのポイントとなるのは、「役割に応じたリーダーシップ」である。リーダーシップはリーダー（管理職や経営層）にだけ求められるものではなく、主事や主任にも求められるものであり、担当者レベルだからこそ気づくことも多く存在し、それを積極的に発言することは自らをリードすることでもあり、ひいては組織をリードすることにつながっていくはずである。

したがって、職員には1～5年後の市の将来を自ら考え、自分の考えを会議等で積極的に発言する、そんな行動のできる職員を目指すべきと私たちは考えた。

### 対話（ダイアログ）の有用性

ここで、これまで何度か出てきている対話（ダイアログ）について触れてみたい。部会では、意識・思考の変革と行動の変革をつなげるものとして「対話（=dialog, ダイアログ）」が非常に有効であると位置づけている。対話と似ている概念として、「討論（=debate）」、「討議（=discussion）」、「会話（=conversation）」があるが、対話の特徴として、①共有可能なゆるやかなテーマで、②聞き手と話し手で担われる、③創造的なコミュニケーション行為であることが挙げられる。対話の場では、「私は」の視点で思っていること、考えていることを隠すことなく話すので、他者に語ることで、相手方の理解だけでなく自分自身の理解が深まる。これから目指そうとしている個人の主体的な行動を促す力、主体性を重視する価値観・文化は、一方通行的に流し込み、浸み込ませることは不可能であり、理念・価値観に対する「腹落ち」が欠かせない。理念を単なる言語化された情報として受け渡すのではなく、一人ひとりが「自分はこう考えている」とか「自分の意見は少し違う」といった主体的な姿勢で理念を意味づけていく機会が必要である。その起点となるのが「対話」なのである。最初はあらかじめルールや条件を設定した上で舞台を整えて対話を行って慣れていく必要があると思うが、本市ではワールドカフェ方式での意見交換を用いる会議も増えてきているため、いずれは全庁的にどの職場でもどんなメンバーでも同様の対話が行われる、そんな風土を目指していきたい。

## 6 「ありがたい姿」までのステップ

ここからは、「自ら考え、自ら行動する職員」というありがたい姿にたどり着くためのステップを検討する。

まずは、前半で述べた本市の組織・職員の現状や特徴について、この仮説が当たっているのか検証する必要がある。なぜなら、そもそもの前提条件である本市の組織・職員の現状や特徴について、多くの職員に共感してもらわなければ、目指すべきありたい姿も的外れになってしまい、理解どころか反発を招いてしまう恐れがあるからである。したがって、この仮説を検証するために全職員にアンケート調査をする必要があるだろう。そこから、組織・職員の現状を把握・分析し、その結果を再び全職員にフィードバックすることで、共通認識を持つことが可能となる。特に、上司が組織理念をしっかり伝えているか、そして部下にそれが伝わっているかについては中々はつきりすることはないので、その実態を明確にすることで伝えているつもりでも伝わっていないという関係がはつきりするかもしれない。

次に、積極的に発言をするための訓練の場が必要と思われる。対話（ダイアログ）の有用性については先に述べたとおりだが、それを知っているだけでは不十分であり、その実践経験の多さが対話の有効性を大きく左右する。部会に参加して気づいたことでもあるが、積極的に発言するためにはそれなりの訓練が必要であり、円滑に会議を進めるためには相応のスキルと多くの経験が必要なのである。成果を高めたいのであれば、その成果を生み出す基となる会議・打ち合わせの質を上げることが必要である。しかしながら、そういった訓練の場は研修を除けば無いに等しく、ほとんどの職員はスキルも経験もないうまま会議を行っている。そこで、部会参加者や庁内の有志により、年2～3回程度のオフサイトミーティングを開催したい。最初は、参加しやすいように話しやすいテーマにするなどの工夫が必要だと思うが、これをきっかけに少しでもダイアログに慣れて、自分の意見を発表することに自信をつけていけば、実際の会議や打ち合わせの場でも積極的に発言することができるだろう。また、ファシリテーションスキルの習得だけでなく、共通の意識を持った仲間が増えることでモチベーションアップの効果もあると思われる。そうなることで、庁内の会議や打ち合わせも積極的な発言が増え活性化し、自ら考え行動する職員が増加してくれるだろう。

一方で、前述した「自ら考え、自ら行動する職員」というありたい姿は、どちらかというとなら若手職員を意識した目標であり、管理職にとっては当たり前とも言える。むしろ、管理職にはこの「自ら考え、行動する職員」を作り出すという役割があるのではないかと考える。さらには、「自ら考え、行動する職員」が組織の縦割りを超えて横のつながりを持ち、市役所が一丸となって課題解決に取り組めるような環境・風土作りが求められていると考える。つまりは、「他課を巻き込む力」や思い切った、あるいはこれまでにない判断を「最終的に決断する力」が管理職には求められているのである。

「他課を巻き込む」とは、具体的には2つ以上の課がつながり合い、団結して課題解決や業務の遂行に取り組むことである。いわゆる「縦割り行政」や上意下達の組織体制だけでは、個人の能力や努力に偏った組織となってしまう、結果として、これまでの組織編成や業務分担では分類できない新たな課題が出現すると、他課と押し付け合うような形に陥りがちである。複数の課がつながり合うことで、課題を押し付けあうのではなく、市として一丸となって課題解決にあたるチーム体制ができるのではないだろうか。

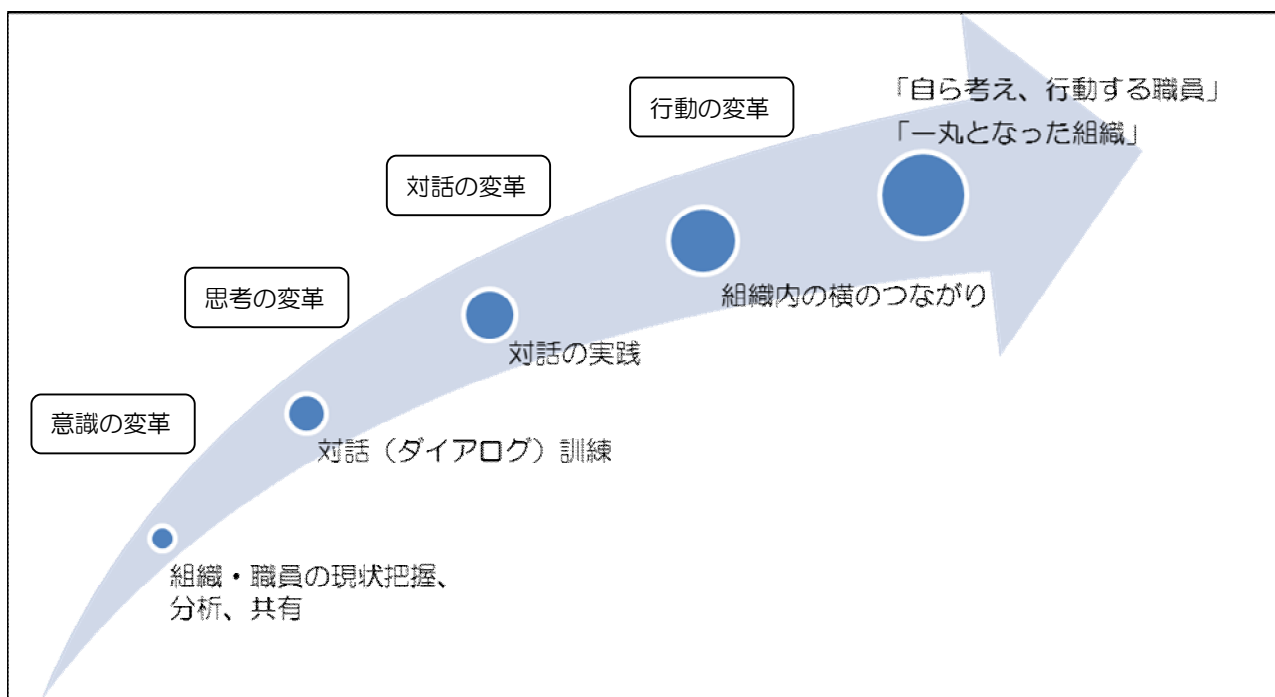
また、「最終的に決断する力」については、業務の方向性、具体的には現状維持（継続）なのか、拡大なのか、あるいは縮小や統廃合なのか、もしくは新規に創設するのか等を、市の将来のありたい姿に向けて思い切って決断することがポイントであると考え。この思い切った決断は、決定権を持つ管理職にしかできない重要な役割である。

さらに、決断するにあたっては、〇〇課という一つの立場や視点だけでなく、立ち位置を変えて様々な視点からその課題や業務の本質を見極める必要がある。部長の立場ではどうか、市長の立場ではどうか考えるか、また市民や議員からはどう見えるのか、あるいは他自治体からはどう見えるのかなどといった多角的な視点から考察することで、これまで見えなかったことに気づくことができるだろう。また、他課を巻き込みつながりを持っておくことで、担当者や一課の課長が一人で考えるよりも、他課との対

話（ダイアログ）を通して新たな気づきを得られる機会も増えるはずである。

これらの力を伸ばしていくきっかけとしては、人事課や課長会等を巻き込んだ管理職ダイアログの実施が有効と考える。このダイアログによって他課とつながりを持つことができる可能性もあるし、立ち位置を変えて思考する参考にもなると思われる。しかしながら、このダイアログのためだけの時間を新たに確保することは困難であると思われるので、既存の管理職研修等の中に組み込んでもらう必要があるだろう。これには人事課の協力が不可欠となる。あるいは、課長会等で企画する講演会等にも組み込んでもらうことで、少しでもつながる機会を確保したい。

このように、多くの職員がダイアログに慣れてくることで、普段の業務の中でも対話が生まれ、互いに巻き込みやすい関係となり、複数の課が巻き込み合っつながることで市として組織一丸となったチーム体制ができるのではないだろうか。



## 7 チャレンジする組織への変革プロジェクトとの連携

本市では、平成24年度から実施期間に入っている第五期長期計画において、「目的意識を持ち自らチャレンジする人材の育成」を掲げている。それを受けて、今年度から「チャレンジする組織への変革プロジェクト」の一環として、コーチングの手法を用いた組織風土改革に着手している。具体的には、コーチングの手法を用いて、コーチ役となるミドル層とそのコーチから自身の設定したチャレンジ目標の達成に向けてコーチングを受ける職員（ステークホルダー）とを組み合わせ、8ヵ月の間継続的にコーチングを受けることにより、ステークホルダーが自身の目標達成に向けて自律的に考え、行動できるようになることを目指している。このプログラムでは、コーチ役にとっては、指導とは異なったコーチングという形でステークホルダーの目標達成を導くことから、ミドル層のマネジメント能力の向上を図ることも目的としている。コーチング技術を身につけた職員が自身の職場だけでなく、全庁的な人材育成や組織風土改革の場で活躍することで、さまざまな場面で自律的な職員を育成していくことが期待できる。プロジェクト自体は、今のところこのコーチングの取り組みに特化した形で行われており、この取り組みは試行という小規模で実施しているため、チャレンジへの機運が全庁的なところまで高まっているとは言い難い。プロジェクトを実施している人事課と部会参加メンバーで相互に協力し合いながら、私たちの考える「自ら考え、自ら行動する職員」に向けた取り組みもこのプロジェクトと関連させて進



めていきたい。

## 8 まとめ

このように、まずは組織の現状を共通認識し気づきを共有することで職員の意識を変え、対話を有効活用するための訓練を行い、少しずつ対話する風土・環境を創出していくことがまず必要である。風土を作ることは一朝一夕にはいかないため、長期的かつ地道な取り組みが求められる。しかし、意識の変革の必要性を共有できないまま取り組みだけを先行して実施しても、職員が「腹落ち」していない限り風土とはならない。したがって、部会参加者や人事課、さらには多くの共感してくれる職員が互いに巻き込みあってありたい姿に近づけるよう努力していきたい。

### 付記（自らの気づき、学び、変化、今後の展望について個々人の思いを簡便に記す）

#### 総合政策部秘書広報課 丸山 潤（一般事務）

一年間部会に参加し、非常に貴重な体験をさせていただきました。通常の業務を行ったり研修に参加したりする上では、都市部の近隣自治体の職員としか触れ合う機会はありませんが、この部会では日本全国の70数自治体の職員の方と意見交換をすることができ、組織と人材の関係では課題が共通する点が多いことや財政面や人口構成の点における都市部との違いを改めて実感することができました。地域や市役所をよりよくするための熱意を持った職員の方々が、こんなにもたくさんいるということを知り、大変刺激を受けました。また、北川先生を始め、幹事団の皆様方のマネジメント論やリーダーシップ論の講義は、すぐにでも研修講師としてお招きして本市の経営層・ミドル層の方々に聞いてもらいたいくらい、分かりやすく心に響く話として伺うことができました。私は4月の部会参加時は人事課で人材育成関係の業務を担当していたため、本来業務の延長線上として参加することができていましたが、10月の異動により新しい業務を覚える必要があったことで、それまでと比べてなかなか部会について取り組む時間を持つことができなかつたことが残念です。個人的な経験では、どんなに忙しくても、よい環境でしっかりとした目標を持てていれば楽しく前向きに仕事できる気がしています。どうしたらやらされ感で疲弊している現状を少しでも前のめりに仕事に取り組める職場を増やしていくかがこれからの最も大きな課題の1つであると考えています。

正直実際の行動はまだ何もできていないのが現状ですが、この1年間の経験を何とか還元しなければならぬという気持ちは3人で共通しています。3人とも、日常業務のさまざまなことを考える中で、「視点を変える」、「価値前提で考える」、「一人称で捉え語る」という視点が頭をよぎるようになってきました。本市は、組織風土に関する取り組みも全くやっていないわけではなく、むしろ色々やってきている方ではないかと思えます。しかし、それが全庁的に一致して前向きに取り組んでいくという動きにまでなっていないものが多いと感じています。仕組みや制度を導入する前に、その必要性について職員間でしっかりと共有する、そのために時間をかけて地道に気運を醸成していくというステップをもっと踏んでいく必要があると思えますし、その意識の共有に対話（ダイアログ）が有効であると思えますので、人事課等のオフィシャルな取り組みとは別に、自分たちが中心となって高い意識を持っている職員のつながりを増やしていきたいと思えます。

#### 健康福祉部健康課 吉崎 勝哉（一般事務）

まずはこの部会に参加する機会を与えていただいた人事課や上司に感謝したいと思います。はじめはやらされ感に近い形での参加となりましたが、幹事団の皆様や他自治体の皆様とダイアログを進めて

いくうちに、いつの間にかやりたい感に変わっていました。多くの学びや気付きがあり、本当に参加して良かったと思っています。

具体的に変わったこととしては、まずはあきらめが悪くなったと感じています。今までなら仕事上の課題に直面した時、「しょうがない」とか「自分にはどうしようもない」という言葉が浮かんでしまいがちでしたが、部会参加後は「本当にしょうがないか？解決はできなくとも何かできることはあるのではないか？」と考えるようになりました。それと同時に、「そもそも何のため、誰のためなのか？」と課題の本質を探ることを意識するようになり、目の前の課題を解決することだけに囚われなくなったように思います。これは、部会で学んだ「立ち位置を変える」、「価値前提で考える」という発想によるものであり、部会から学んだ大きなことの一つです。

また、「一人称で語る」という発想に気付いたことで、自分の意見を積極的に発言するようになりました。会議を円滑に行い、また活性化するためにはまだまだスキルも経験も足りませんが、それでも今までの自分と比べるとこれは大きな変化です。今までは会議や打ち合わせ等での会話の流れや雰囲気や壊さないことに気を遣いすぎてしまい、疑問や確認事項が浮かんでも「後で聞けばいいか」、「きっと皆わかっているはず」と思いがちでしたが、「今この場で共通認識を持っておいた方がいいな」とか「もしかしたら自分の認識と相手の認識は違うかもしれない」と考えるようになり、違う言葉で言い直してみたり、再確認したりするようになりました。そうすることで、心なしか会議や打ち合わせも活性化し意義のあるものになってきたと感じています。

このような意識面での課題発見や変化は、自分一人では気付くことができないことが多く、今回も部会に参加したことで気付くことができ、新たな知識や経験を得ることができました。今後は、この気付きを自分だけでなく他の職員にも与えられるようにすることが、自分の役割だと思っています。

#### 都市整備部住宅対策課 橋本 恵 (一般技術 (建築))

私は民間の設計事務所で5年半勤めたのち、建築職として、武蔵野市に入庁し、施設課と住宅対策課にて業務を行ってきました。

この部会に参加するまでは、自分の与えられた担当業務を適切に行い、かつ効率よく成果を出すということに重点を置いて、仕事をしていました。

しかし部会に参加することで、業務量が增大しているのに人員の削減されている組織の現状がある今こそ、職員同士が話し合い、納得して業務を整理し、変えていく必要があり、それを行うことこそ大切な仕事であると考えようになりました。

この部会で、初めてダイアログという話し合いの手法を知ったのですが、ダイアログを行った後には、相手の考えていることが見え、また議題に対し納得して、「腹落ち」していることに気づきました。また、自分の考えを整理し自信を持つことができました。

日々の仕事にダイアログを活用することで、以前よりも納得して、楽しんで仕事に取り組めるようになりました。

私一人の力では、もちろん1,000人規模の武蔵野市という組織を変えることは難しいけれど、納得して楽しみながら仕事をする職員が増えるほど、相乗効果で組織はより良い方向に変わるかもしれないと感じました。

武蔵野市は今年度初めて、部会に職員を派遣しました。1期生として私が行いたいことは、部会に参加して私が感じた気づきや楽しさを、組織内に少しずつ、いい形で伝染させることです。

3人でダイアログを重ね、組織のありたい姿、そこまでのステップ・シナリオを描きました。しかしまだ、具体的には行動ができていません。

「一歩踏み出す勇気」と「夢を見る勇気」を持って、たくさんの職員とダイアログをし、できるだ

け多くの人に納得してもらいながら、行動してもらるように取り組んでいきたいです。