早稲田大学マニフェスト研究所 人材マネジメント部会ベーシックコース 共同論文(東村山市)



平成28年3月

経営政策部財政課 深野 聡

教育部教育支援課 小向 圭

健康福祉部生活福祉課 三上 聡史

目次

- 1. はじめに・・・3
- 2. 活動経過報告・・・3
 - 参加期間全体を通して取り組んだ活動の概要・経過等を記載しました。
 - ※東村山市は初めての参加になるため、我々の参加の記録を市職員に報告する観点もふまえ作成しました。
- 3. 今後の取り組み・・・14

次年度に向けた展望、参加メンバーの取り組みシナリオ、1年後に目指す状態・変化等を記載しました。

4. 終わりに・・・17

自らの気づき、学び、変化、今後の展望等付記しました。

1. はじめに

東村山市は、今年度初めての人材マネジメント部会への参加となる。はじめは、部会紹介のリーフレット等を読んでも、いったいどんなことを行う研修(のちに、研究会であることがわかったのだが・・・)なのかわからず、期待と不安が入り混じった中での参加であった。

研究を積み重ねるにつれて、地域住民にとって住みやすい自治体の実現を目指すために、様々な社会環境の変化の中、我々地方自治体職員が求められる役割や取り組むべきことについて、人材マネジメントや組織変革の観点から学ぶことができたこの1年間は意義深いものであった。

我々の一年間の取組み、考えたこと、今後実践していきたいことを以下のように報告する。東村山市からは、初めての参加であるため、市職員への報告の観点からも作成したものである。

2. 活動経過報告

<第1回研究会(4月15日)>

テーマ: 部会の狙いを知る I・ダイアログに慣れる

今年度から、全国の自治体が集まるのは、夏合宿と最終回になったということで、初回は関東周辺の 自治体(22団体)の研究会であった。

初回は、人材マネジメント部会はどういう場所か、また、部会において重要視する対話に基づく理解と納得を得るためのツールとして用いるダイアログの第一回目の実践を行った。

講義においては、部会は教えられる場ではなく、自ら見つけ出していく場であること、研究会で扱う人材マネジメントや組織変革に関する分野のスキルや方法論は書籍やネットでいくらでも調べることはでき、むしろ対話(ダイアログ)の中から気づきを得て実践していくことを体感する場であることが伝えられた。また、組織が活性化するためには、よきマネジメントを実践する組織長がいることが大切だが、各層の職員がそれぞれの役割を同時に果たすことが重要であり、我々は「立ち位置を変える」「価値前提で考える」「一人称でとらえる」「ドミナントロジックを転換し一歩前に踏み出す」という部会のキーワードが伝えられた。

初回ダイアログでは、上記で記載したように、「気づきを得、実践していく」ためのツールとして、部会での主な取り組みとなるため、「役所はどうすれば変わるか?」というテーマでダイアログを実感した。部会の求めるダイアログが、我々参加者の行ったダイアログとの間にギャップは大きいように幹事からのコメントを受け感じたが、他の自治体の参加者との間で現状を把握するための情報交換になった。

<第2回研究会(5月21日)>

テーマ:価値前提で考える

第2回の研究会に向け、「所属組織の現状」について把握するため、過去の背景や要因について分析 するよう課題が出された。各自で現状分析を行い、3人でダイアログを行い、研究会に参加した。

【我々が話し合った市の現状】

- ・様々な権限が地方へ移譲されるとともに、市民ニーズの高まりから、様々な課題への対応にするためにより高い専門性が求められている。
- ・日々のルーチン的な業務に追われ、新たな業務への取り組みに一歩踏み出せていない現状があるので

はないか。

・OA 化の進展により、個人で完結する仕事の進め方をすることで、職場の情報共有や知識の伝承などが進めにくくなっているのではないか。

東京会場に集まった各市との事前課題に基づくダイアログでは、事実を前提としたダイアログになりやすく、私たちの思考がドミナントロジック(思い込み)に縛られていることがわかった。第一回目に感じた幹事団の求めるダイアログとのギャップはこのことであったことがわかることになる。

再度、「どうすれば価値前提で考えることができるのか」ダイアログを行った。私たちの組織は市民だったら受けたいサービスを実現する組織であるとすれば、組織全体で進めるためにどうすればよいか理想を共有し、そのための目的、目標があれば実現に近道ではないか、それでも、その理想の共有はとても難しいことなのではないか、非常に難しい問題だと思ったが、「価値前提」で物事を考えるということが少し理解することができたダイアログであった。

<第3回研究会(7月8日)>

テーマ「ドミナントロジックを知る」

初回から第 2 回にかけて、「役所はどうすれば変わるか?」「価値前提で考えるとは?」「どうすれば価値前提で考えることができるのか?」といった点で、現状分析を踏まえ、与えられている状況から考えるという思考から、本当に目指したい方向は何なのかについて、ダイアログという手法に慣れつつ、議論を深めていった。

【課題】

これまでの過程を踏まえ、第3回研究会までの取り組みとして、「キーパーソン(3人以上)を特定して、ダイアログする」という課題が出された。

【取組】

① キーパーソンの特定

第 2 回研究会を終え、まずは3人で、それぞれが考えるキーパーソンのイメージについて対話を深めながら、

- ・前向きに仕事に取り組んでいること
- ・明るく、周囲を巻き込みながら仕事に取り組んでいること
- ・一人だけで突っ走るという意味ではなく、自分の方向性や主張が明確に表れていること

という視点から、5 人の方にお願いをした。 職層についても少し幅を持たせるため、課長職、課長補佐職、係長職、主任職と、あまり偏らないよう気を付けることとした。

② キーパーソンへの呼びかけ

まず、私たち3人が、今回の研究会に参加していること、その経緯、どのような進め方をしているのかなどについて、全く予備知識がない状態だったことから、依頼文と簡単なスライド資料を作成し、協力のお願いをすることとした。

【依頼文の概要】

◆部会のねらい

「地域主権、地方創生の時代を切り拓く、行政組織のあり方を個別具体的に考え、その「ありたい姿・状態」の実現に向けて、様々なシナリオ検討 = 研究と、実際の取り組み = 実践を繰り返していく、志を有する人々の集まりを目指す。」

◆対話の主題

経営会議等においても、市長から、①経営層、所属長のリーダーシップの必要性、②職員のモチベーションの引き出し方 についての指摘があり、数年先の組織の固定化等を見据えれば、組織の健全化や活性化は全体に影響のある喫緊の課題。

<職場の現状と課題>を伺います。

ありたい姿から考えた時に組織の現状をどのように考えますか?

- ·良い面は? / 悪い面は?
- ・それぞれの具体的な理由や背景について自分が考えていること

◆スライドの一部



協力をお願いした皆さんは、快くこれに応じていただき、忙しい中だったがスケジュール調整をいただくことができた。

③ キーパーソンとのダイアログ

テーマの幅が広かったということもあり、これまでの経過を説明させていただきながら、その後、これまでの職場の経験や、現状の仕事で感じていること、現在の職責として考えていること、これから考えていきたいことなどについて様々な対話をすることができ、はじめは1時間程度と考えていたのが、少々オーバーすることもしばしばで、お互いの認識を確認したり、新たな一面を発見することができたり、大変有意義な時間を過ごすことができた。

また、かなり長時間にわたる対話となったため、メモは別に整理することとし、本共同論文では、その内

容の一部と趣旨を記載しておくこととした。

【日頃感じている組織や職員体制の課題】

●市民を味方に

・市民とのワークショップなどの重要性。形式的なものでなく、市民と1から作り上げた。時間はかかるが丁寧に構築した関係はその後も続く。一人でも多くの市民と顔見知りになることを目標としている職員もいる。

●トライ&エラーの不足

・社会全体や他団体の状況などから、リスクを回避する思考が強い傾向。やむを得ないこともあるが、当市の状況を冷静に分析して、積極的に打って出ることが必要。

●外向きのマインドの醸成

・特に新人や若い人の特徴として、パーソナリティが内向きの傾向。挨拶や対人関係の構築に慣れていない。自分からは変わりにくいポイントなので、周囲の職員や所属長からの働きかけが足りていないことも要因。

●組織風土、雰囲気づくり

・今はいわゆるムードメーカーが評価される場が少ないのでは?きつい仕事でもメンバー・組織がよければ 頑張れたこともある。環境を変えようという前向きな動きが少なくなっている印象。

● 「営業」の視点

- ・外部講師の話で、民間と行政との一番の違いは「営業」の観点。人口減少の中で、行政も営業の視点が必要。民間では利益向上のための営業が当然。内業の担当でも外のことを考える体質。
- ・営業ではあいさつが基本で、そのための研修も必須。行政でも市民が相手ならあいさつが当たり前のはず。少ない接点なら一層態度・印象が大事。

●ビジョンを示すことの意義

- ・組織全体をみて、今後の硬直化を考慮すると、特に20代の若手には未来が見えにくいのでは。所属長等のリーダーシップが重要。
- ・組織の方向性を決める重要なポイントだが、伝える側の能力、パワー、この人ならというパーソナリティも必要。

◆人事評価制度の活用

・成果が認められる、報酬があるというのは分かりやすく、モチベーションにも直結するものだが、金銭面だけでなく、声をかける、褒めるということだけでも効果はある。対話のスキル及び対話にかける時間が不足しているのでは。

●組織外のつながり

- ・経験から、色々なつながりを持つことが自分のためになっていると感じるが、今は何かイベントがあっても誘いづらい。ついて来ない人も多い。何かしらのメリットが必要で、それを伝える必要があるのではないか。声をかけてあげることで楽になる。
- ・自発的で自由な取り組み(勉強会等)の場が少なくなっている気がする。

④ 市長との面談

既に参加した研究会の内容をお伝えするとともに、市長自らが組織の現状や今後の展望についてどのように感じているのかについて、公務でお忙しいところでスケジュールを割いていただき、お話を伺うことができた。

組織や業務について、気を付けていること、今後の組織や人材に期待することなど、様々なお話をいただいたので、組織と職員のあり方についてポイントをまとめた。

●組織について

- ・現在ではかつて考えられなかったような問題、課題が発生してきており、最近の例で言うと、空き家問題。 決定的な解決策が決まっていないからと言って、ただ待っていて動かないわけにはいかないという危機感が 強くあった。当市にも実態はあるが、全体の規模や課題がなんなのか把握することから始めるため、将来 的な問題を未然に防げればということで、組織化し、実態把握に努めてきた。
- ・前例がないものでも、組織があってミッションがあれば、今後に向けてきちんと動き出せるということが分かった事例ではないかと考えている。

●職員、人材育成について

(意識して欲しいこと)

近年では、特に相談業務を抱える職場などで、問題の複雑化が進んでおり、ケースによっては時間もエネルギーも相当かけなければならない状態が見受けられる。しかし、そのままその状況を流すのではなく、どこにどれだけ人や時間や取られているかの分析も重要で、自分の仕事の周辺部で何が起こっているのか把握することに努めてもらいたい。

(これからに向けて)

地方創生の時代とは言うが、みな一律ではなく、個々の実態に合わせて組み立てていくのが仕事と考えている。端的に言うと、単純な対応「プラス アルファ」を作り出していくことが重要。

個々の課題については、市民の近くにいる職員が一番分かるはずで、「現場からの政策」をもっと打ち出せるよう、コーディネート力が重要だと感じている。

職員一人一人が抱える仕事の周辺部で何が起きているのか、少し広い範囲で見て、どういうところと連携したら解決できるか、より良い対応ができるかなど、監督職や所属長がそれをすくい上げ、まとめていく意識を持ってもらいたい。

最後に、全国的に展開している研究会への参加なので、広く見識を養うという意味で今後の活動への 取り組みについて激励をいただいた。

⑤ 第3回部会での共有と対話

これまでの課題への取り組み状況から、参加自治体間で、課題取り組みからの気づきを共有するとと もに、「やらされ感とは何か」、「管理者・職員それぞれがどうすればやりたい感に変わるのか」といった視点 から、さらに対話を重ねていった。

【幹事からのまとめコメント】

(ドミナントロジックー「支配的な論理・思考」)

個人が持つ確信のことだが、「良い思い込み」と「悪い思い込み」がある。

特に「悪い思い込み」により思考が固まると、そのままとどまるだけではなく、一歩引いてしまう。

現実が変わらないという「思い込み」で止まるのではなく、これに気付き、山の登り方を変える、つまり目的 達成へのシナリオを考えることが必要。

(やらされ感とは何か)

「感」がついているのが重要。自分が思う、思い込んでいるもの。感じ方、原因はそれぞれ。 世の中には「自責」と「他責」の2種類しかない。改善案を考える、方策を提案するのは「自責」。 ただ、一人でやることが全てではなく、仲間の力、助けを借りてみることも重要。

色々な現状からの意見やアイデアが出ましたが、もやもやした対話の中からは、結局、仕事である以上、「やらされ感」がゼロになることはないのではないか?という視点が持ち上がり、裏を返すと、モチベーションを上げる、成果を出していくということを継続していくためには、「やりたい感」を増やしていくことで、結果的に「やらされ感」が少なくなり、組織も職員も活性化していくのではないかと感じるようになった。

〈夏季合宿(8月19日~21日)〉

テーマ:シナリオを考える「研究会や課題の取り組みを踏まえたシナリオや施策の発表」

これまでに深めてきた議論を踏まえて、自分の組織がどうなっているのか、より良い組織になっていくために自分が何をすべきなのか、より深い対話を重ね、明確な形でほかの人に示す、説明するということで、第3回研究会の後から、なかなか取れない時間を見つけて、3人でその案を検討してきた。今から思えば、実施する施策の中身に注目しすぎたことは反省点だが、自分たちは何を目指したらいいのか、将来のために何がどのように変わらなければいけないのか、真剣な対話が自然と進んでいったのは、この時期からだったと言える。そして、これまでの研究会で検討してきた現状やありたい姿、キーパーソンとの対話で得られた気づきやアイデアを基に議論を深め、発表用のスライドに落としこみ、幾度も修正をかけて案を練り、その中で、既に庁内に掲げられている「人材育成ビジョン」とその取組に着目し、これに沿った行動ができているのか、どうしたらその内容がより具体的な変化に結びつくのかという視点から議論を深めていくこととした。

【夏期研修会 組織発表ガイダンス】

◆発表すること

初回~3 回目の研究会、ならびに課題に取り組んだことを深く振り返ると共に、キーパーソンとのダイアログ等、動いてみた経過を振り返り、内容に繋げる

- (1枚目) 所属組織のありたい姿とはどのような状態か、これまでとは何がどう異なるのか、その GAPを埋め、組織をありたい状態へと変えていくために、今後何に着眼し、どのようなシナリオ(時間軸に基づく施策の組合せ)を考えたか?
- (2 枚目) そのシナリオによってどのような変化や効果が期待できるのか、それは過去の取り組みや他組織の事例等とどう違う・どう効果的であると考えるのか?

【発表内容】これまでの検討内容を、ガイダンスの流れに沿って表現したスライド資料は以下のとおり。

東村山市

「東村山市人材育成ビジョンの目指すべき職員像」

⇒「新たな時代の東村山の自治を担うために、 地域の課題を的確に捉え、自ら考え、その解決 のために積極的に行動する職員」



2015年8月 東村山市

1. ありたい姿を目指した着眼点

組織・人材の現状

 仕事へのやらされ感高い・ 納得感低い

方針の理解と個人の動機がリンクしない?

- 人員減⇔業務増・範囲拡大 他者への関心を持つ余裕が足りない?
- 3. 地域課題への対応
 - 一般的な"データ"=市民の本当の現状?

取組むシナリオのコンセプト これまで目を向けてこなかった ことへのアプローチ

- ・人材育成ビジョンの具現化
- ・暗黙知や個々人の素質や取組
- に任せていたものを見える化



組織・人材のありたい姿(状態) = 人材育成ビジョン

- 1. 仕事へのやりがい・納得惑や達成感が感じられる
- 2. きつい仕事でも頑張れる仲間がいる組織
- 3. 外に目を向けて市民・市の元気を作ることができる職員

2015年8月 東村山市 2

2 施策と期待される変化・効果

施策	誰が、いつ、どのようなことを進めていくのか ⇒ この施策に込めた工夫はどのような点か	期待される変化・効果
・市長・部長によるブレゼン・業務の評価(職員の内面の変化)	・市長、及び経営階トップである部長が、各職員に対して施策の方針、将来の展望を本音で語る。(年度当初、次年度予算編成時) ⇒執行の心構え、重点施策の共有 ・課内で年度末に数値など客観的尺度を用い担当 職員が業務の効果を報告・検証し、達成感に繋げる。	・経営層のリーダーシップ発揮→職員のモチ ベーション向上 ・仕事へのやりがい・達 成感を実感
①業務の見直し や効率化 ②ダイアログ(対 話)の実施 (職員"間"の立 ち位置の変化)	①会議等の短縮化を図ることや内部事務の委託等を図ることで、本業以外の業務を縮減する。 ②縮減によってできた時間を活用し、全体の方針や組織の現状、自分から見た地域課題について、同所属でない区分の職員との対話を実施する。 (対話前に対話の意図や方法について研修を実施)⇒対話による新たな気付き/改善・対処の検討	・負担感を減らし、職場内コミュニケーション (双方向)の増加・仲間意識の醸成→職員のモチベーション向上
・地域行事への 参加 ・市民との対話を 通じた地域課題 の発見 (立ち位置外へ)	・年3回のイベント参加を職員の共通目標とする。 ⇒変化すべき点への気付きのために、市民との接点という立ち位置を変えるきっかけを作る。 ・東村山市版株主総会の番外編として、地域や組織が抱えている課題についてのダイアログ(対話)を実施する。(秋頃)	・外に目を向け地域課題を把握 ・ボトムアップの提案増 "降ってくる"事業を受ける⇒"自分がやりたい "事業の発見

ありたい姿を実現するための実践のシナリオ

経営層の ⇔ 職員の リーダーシップ モチベーションUP

> 双方向のコミュニケーション 仲間意識の醸成

> > 負担感を減らす取組

市民・市の元気を作れる組織 (変化に対応) (職員の内面の変化)

- ・方針の浸透・意識の共有
- ・達成感を実感

(職員"間"の立ち位置の変化)

- ·業務の効率化
- ・対話の充実
- 他者・他所管への関心

(立ち位置を外へ)

- ・地域への関心
- やりたい感の発見
- ・市民のための行動

新たな時代の東村山の自治を担うために、地域の課題を的確に捉え、 自ら考え、その解決のために積極的に行動する職員の実現

2015年8月 東村山市 4

【発表内容についての幹事との対話と反省】

(幹事コメント)

- ・個人のモチベーションが上がらない、余裕が足りないというのは主観なのか。自分から声をかけたりすることに引いていないか?
- ・人材育成ビジョンの具現化を、より成果につなげる仕組みが不足していないか、やりやすい人事評価、研修などに寄ってはいないか見直してみる必要もある。
- ・ボトムアップの提案など、良いものであっても、人の提案は受け入れづらいという側面もある。 行動した結果が成果に結びつくものかという点での対話が重要。
- ・市民のための行動とあるが、何かやってあげるということでなく、もともと市民が中心という意識が重要。
- ・アクションから成果に結びつくまでは、例えば、

「驚き/混乱」・・・提案したプランに対する反応 何かしらの「感動」

「反応/思考」・・・やりたい、面白そう⇔いやだ、やりたくない という感情

「対話」・・・感情、思考を言葉に出すことで、そのままでいいのか何か変えるのか、自分で気づく

「行動」・・・気づいた人が動くと、他者がその行動に気付く

「成果」・・・効果が表れ、他者がほめたり、認めたりする

というように、色々なサイクルがあるが、「感動」とそこから発生する思考を伝える「対話」がないと、始まらない、つながっていかない。 (反省点)

各分野の施策を考えることに集中してしまい、成果や効果につながるのかという点で、回っていくサイクルまで考えが至らないことに気が付いた。また、「立ち位置を変える」という視点について、まだ職員としての意識が強く、柔軟に見方を変えてみるということが3人の中で理解しきれていない、慣れていないというところが見えてきた。

次の10月の発表に向けては、誰がやるのか、いつ何をやるのか、やる順番をどうするか、効果が具体的に説明できているか、 といった点を中心に内容を深めていかなければいけないと感じた。

【幹事からのまとめコメント~夏季合宿を終えて~】

(業務を改善する→減らす)

どの自治体も以前より多忙な状態。単なる改善でなく、本当に仕事を減らすことを考えるべき

対話そのものはアクションではなく、生み出した時間で、実際に何を行動に移すか考える

(ビジョンの共有)

言葉やスローガンを掲げてもあいまいなもの

具体的にどういう状態をめざすのか、メンバーそれぞれが「自分の言葉」で表現できる必要がある

大変な状況でも頑張れるためには、言葉は違っても、方向性が同じで一貫性があることが重要

(討論≠対話)

課題に対する変化や革新は、「対話→気づき(ネットワーキング・コミットメント・アクション)→イノベーション」というサイクルで発生する

互いの理論の優劣で相手を論破することではなく、多様性を知り、新しい知見を得て成果を生み出していくことが求められている (覚悟の問題)

誰かがやればいいことは、誰もやらないことと自覚する必要がある

目的地が遠いなら、楽しい遠足でなければみんなついていかない

(組織と人)

一人ひとり優秀な人材を集めただけでは、良いチームにはならない

何をやるか、誰がやるか、同じ方向でみんなが進むのは、感情というアナログな問題も大きい

(抽象から具体へ)

現状分析から、目指す状態についての対話は、抽象的な議題で、なんとなく前向きであれば成立する

効果を求める行動やシナリオは、具体的に考えないと伝わらない

【北川所長より合宿総括】

(市民起点になっているか)

かつての「分権」は、中央「集権」の対義語としての意味であったが、法改正以後、自分のことは自分で決めるという、実質的な 住民自治が求められる。こういう時代における「価値」とは、地に足を着けながら、現状をちょっとだけ変えるというようなことではない。 本当に負債を残さず、未来のためになっているのか、市民起点になっているのか考える必要がある。

(馴れ合いを続けていないか)

かつての経験で、庁議が全く機能していない時代があった。どの経営層も、直接は他の部局のことを悪く言わない。自己保身でなぐさめあっているだけで、ダメならダメと言うことが必要。議論をしてケンカになることもしばしばだったが、おおもとが自分の都合で、本当は市民や県民のためという部分がなく、相手との違いを多様性と扱う対話に慣れていないため。総合計画なども、内部の馴れ合いで、市の都合、企画部門の都合に合わせていないか。実際には個別の具体的な計画があり、本当の総合計画の議論が必要。議会との関係性も、本来対等な関係であるはずなのに、議会は単なる追認機関に、市は単なる追認執行部になっている。付き合いのうまい下手で経営することに慣れてしまっている。本当に地方創生の決意や理念があるのなら、議論になっているはず。

(合宿発表)



(合宿終了後 懇親会) 地酒「東村山」を持参



<第4回研究会(10月27日)>

テーマ:シナリオを考えるⅡ

10月27日に行われた第4回の研究会のテーマは『シナリオを考える』の2回目ということで、夏合宿を踏まえてのリベンジ発表が行われた。当市では今年が最初の参加だったこともあってか、夏合宿で気が抜けてしまったのか、実際のシナリオの進め方などの踏み込んだ議論がメンバー間で十分できず、夏合宿の資料にさらに細かい資料を付け足してリベンジ発表を行うこととなった。

【第4回研究会発表ガイダンス】

資料についての形式、ページ数構成は自由

発表時間7分を厳守

8月からの経過、変化、成果がわかるように

【東村山市の作成した資料】

以下のスライドの通り、大きくは夏合宿の4ページの資料に5~8枚目のスライドを追加した。

(5・6枚目)

施策の具体的な進め方について、誰が、いつ、どのように進めるかについて、現状分析を踏まえ、効果・実効性を高める方法を検討した。

(7枚目)

施策について、誰がいつ、何を行うのかをアクションプランとしてまとめた。

(8枚目)

施策の実現に向けた今後の進め方について、誰が、いつどのように行うのか、期待される変化や効果をまとめた。

3. 施策の具体的な進め方

施策	誰が、いつ、どのように進めていべのか (現状分析を踏まえ、効果・実行性を高める方法を検討)					
(内面の変化) ・市長・部長に よるプレゼン	市長・人事サイドが、経 営産も含めた人材育成 の観点で、各部長がと のようにリーダーソップ を受験すべきか、日指す 状態と目的を示す。(研 転形態)	市長・部長の経営層が、 直接職員に終る、伝える ことの意義と、リーダー シップ発揮による組織の 活性化について検討す る。(ダイアログ・経営会 第)	経営層が、年度当初や 子算確認手に方針や将 来展望を誘り、職員にと 3、行役割を担っても今う か伝え、職員のモチベー ションを向上させる。(調 演全形式)			
(内面の変化) ・業務自己評価	職員や課長が、年度当 初の目標設定(人事評 値)時に、最終的に評 値・検証できるようなも のとなっているか確請す る。(ヒアリング・対話)	職員や課長が、設定した 目標を意識し、連成でき ると、市民や組織に対し てどう効果があるのかに ついての目的を確認す る。(ヒアアング・対話)	職員や課長(課・係単 位)が、年度末に、相議 や個人目標を立てて業 務を実際した状果につい て、組織内部で発表する。 (タイアログ・報告会)			
(難員間の立ち 位置の変化) の業務の見直し や効率化	人事・行着サイドが、組 第二との会議運用実施 時間外・休日勤終状態 等を拒領する。(アン ケート・ヒアリング)	経営層と行業サイドが、 控盟された業務動性等 の実態についての制備 を共和し、接続を設定す も、(タイアログ・経営会 園)	人事・行著サイドと所管 課が、解決に向けた具 作策を検討し、経営層に 行業プランを提示、経営 層はこれを選択する。 (ダイアログ・経営会議)			

施策	3. 施策の具体的な進め方(2) 誰が、いっ、どのように進めていくのか (現状分析を踏まえ、効果・実行性を高める方法を検討)					
(職員間の立ち 位置の変化) ②ダイアログ(対 話)の実施	議員が、自分の組織や 担当業務についての課 題について現状設備す るためのアンケー・等を 実施する。(人事アン ケート)	人事・人マネ担当が、傷 人の負担感の軽減、仲 関意識の種類が各目的と して、どのようなダイアロ グ(職層、課題)が効果 的か特別する。(対話)	人事・人マネ相当が、超 機器性化などの意図 人材育成の目的などを 明示して、ダイアログを 実施する。(対話)			
(立ち位置外へ) ・地域行事への 参加	イベル担当所管による 行事案内を基に、人事・ 人マネ担当が、立ち位置 を変える目的時を説明し、 事前タイアログを実施す る。(対話)	事前タイアログを受け、 発展が地域行事、イベントに参加する。	イベルを加した職員同 士で、発見した地域課題 新たな気付きを共有し、 披索事業を検討するな どのダイアログを実施。 (対話)			
(立ち位置外へ) ・市民との対話を 通じた地域課題 の発見	職員(課)が、自分の組 機の担当業務について 市民から者見があるの かどうか把握。効果的 行ダイアログの検討をす る。(対話・識符会議)	担当課職員・人マネ担当 が、市民に対して建省・ 目的を示して、業務の目 的や成果をプレゼン、ダ イアログを実施する。 (対話)	担当課職員・人マネ担当 が、市民ダイアログにつ いての扱い返りを行い、 担当から経営層に対して の、業務の見直(や事業 便案をまとめる。(対話)			

アクションプラン(施策・役割ごと)

	10月	115	12月	塘	2/5	功	47	蚺	蚺	拼	att	143	10,71
7=XH0308 (36)	人事 便是 哲術	自主 製作可 結成	첫세	70)	4.	70)			1000		ianete		1
728 8.336073-7 (34-74)			办理		03	塘	1			の立ち位 日本の他	實生度的 計: 美國	344	/
ERROWA				ME CAN MERCAN		##E-10 ######	A PURE	HE	を掛か)—9(—)	かけの発	898	法等級 方針式 ISMR
18A		200	ダイアに 実施会 付き等)	の気 /		↓ プログ 町-効果)	Ī		#300	io no	r-sa	D to	Ō
ня												住地	は大型株 例に合わ 内閣との ログ

4. 施策の実現に向けた今後の進め方

取組内容 の斯番	誰が、いつ、どのようなことを進めていくのか	期待される変化・効果
①次年度人材 マネジメント部 会への継続的 参加依頼	当市での取り組みとしては、継続的な取組となる ことが何より重要。味方になる雑食を増やすため の取り組みを行う。(キーパーパー・デー・デー・デー・デー・デー・デー・デー・デー・デー・デー・デー・デー・デー	庁内への部会の取り組 み共有 味方を増やす
©自主研修グ ループの立ち上 げ	味方になる職員を増やすための取り組みとして 自主研修グループの立ち上げを行う。(12月まで にエントリー)各権策の検討を行い、実現に向す た課題を整理する。 一制度の特組みにより、成果発表会の形で、マ ネラバト部会の取り組み及び自主研修グルー プの取り組みを庁内に伝えることが出来る。	庁内への情報共有ができる。 次年度の部会メンバー 修補を選出できる。 実現に向けた取り組み かできる。
②伽廉実現に 向けての取り組 み	次年度以降、引き続き、自主研修グループでも 検討する。施策実現に向けては単年度では難し い内容もあるため、次年度以降の枠組み・シナリ 才を設定する。	実現に向けての取り組 みとして庁内に向けて のアピールとなる。

【発表内容についての幹事からの助言・反省点】

(幹事コメント)

・資料の文字が多すぎていかにも公務員が作りそうな、一見わかったような気にさせられる資料だが凝縮されていないのでどこで悩んでいるかわからない。

5 2015年10月

- ・主体的な目標を作って取り組みを進めてほしい。
- ・もっとシンプルに、自分たちで考え、やり抜く力を持って心を揺さぶってもらいたい。 (反省点)
- ・今後のシナリオおよび取り組みついて明確にする必要がある。

【幹事からのまとめコメント~第4回研究会総括~】

- ・いい発表をするよりも自団体に戻って何をするかが重要だ。
- ・目的・目標・手段を明確にしよう。
- ・働きかけの対象として、未来への危機感を持っている人、特にキーとなる課長職とダイアログを行うことが必要だ。
- ・予想される抵抗についても考えて、反体制とならずに変革をどのように行うべきか考えるべきだ。
- ・人は評価で動くということを覚えておくべきだ。
- ・自分のビジョンや価値観を定期的に思い起こそう。
- ・「できることから始めよう」はできることしかやらなくなるので注意が必要だ。

【自主研修グループの結成】

第 4 回の研究会を終えて私たちは具体的な施策を進められなかったことを反省し、まずは部会参加者の3人だけでシナリオを実施することは困難であると考えて、志を同じくする仲間を増やそうと自主研修グループを作成することとした。幸い、当市では平成27年度より5人以上での勤務時間外での学びに自主研修助成金を補助する仕組みができ、自主的に学ぶ場が整えられた所であった。自主研修グループのメンバーは先にダイアログを行った5名に加え、新たに4名に声をかけ、1月2回に分けて時間外にメンバーでの集まりを行い、まず改めてこれまでの人材マネジメント部会での学びを共有し、次に自主研修グループの今後の在り方について、その目的、今後働きかけるターゲットや今後の進め方等についてダイアログを行った。

<第5回研究会(1月28~29日)>

テーマ:プロセスを振り返る・自らにコミットする

1月28~29日に行われた第5回研究会のテーマは『プロセスを振り返る・自らにコミットする』ということで、まずは出馬部会長から『改めて部会とは何であったか』という講話が行われた。

- 動いてみて初めて分かることがある。
- ・思いや志、エネルギーが組織を変えるので、1 人が百歩を踏み出すのでなく、百人が 1 歩を踏み出すために、熱意を持ってキーパーソンを巻き込み、プランを実行に移すべきである。
- ・社会ニーズの変化を職員が敏感に察知し、自分たちが今後どうあるべきかを考え、対話し、実践してみる。
- ・ミドルマネジメント(部課長)全員がチームとなり、経営幹部への企画提案と現場への展開を共同で進めている組織こそマネジメントが機能している組織である。
- ・変化の速い社会の中で、業務の優先順位をつけて効率化し、場合によっては別の担い手が業務を行うことや事業を辞めていく ことも必要であり、対人影響力としてのリーダーシップを発揮して、ほんとうの笑顔を実現してもらいたい。

【特別講演】

カンボジアの地雷除去やアフリカの元少年兵の支援などを行う NPO 法人テラ・ルネッサンスの創設者の鬼丸昌也氏による特別講演が行われ、一歩踏み出す勇気が持てた感動的な話を聞くことができた。

〈鬼澤氏の講演でのポイント〉

- ・どんな問題でも解決することができる、変えられないものはない。
- ・英語ができなくても、お金がなくても、自分にも何かができる。
- ・想像が未来を変えていく。
- ・①事実を知り、②できることを実践・行動する、③周りに伝えることをするべき。

翌29日には幹事団から応援メッセージをいただいき、各自治体に分かれて『これからの自分にコミットする』ためのダイアログを行い、今後へのコミットメントプレゼンを行った後認定証をいただいた。そして最後に北川所長より講話をいただいたので幹事団と北川所長のコメントのポイントをまとめたい。

【幹事団応援メッセージ】

- ・高い成果を上げるチームは①目的・目標を共有している②リーダー(目的を達成するために影響力を発揮する人)がいる③メンバーの適材適所・役割分担ができている、④オープンにコミュニケーションしている⑤仕事の効果性を明らかにしたうえで、効率性を追求しているという5つの要素を兼ね備えている
- ・対話は、違いに耳を傾け、意見の多様性を知り、新しい知見を得ること。(≠討論)
- ・相互に理解する為には、物事を一緒に意味づけるプロセス(対話)が必要。
- ・改革には覚悟がいる。1人1人は微力だが無力ではない。
- ・現在ではなくなりつつある夢やビジョンを描くことが重要。50年後の町を考えてみてはどうか。できそうな未来・なりたくない未来について語るのではなく、創りたい未来について語り、現状を見て進めることが必要だ。
- ・夢は見るものではなく叶えるものだ。

【北川所長のコメント】

- ・理想が立派でもそれを実行に移さなければ意味がない。
- ・集権から分権というよりも自分たちで価値を見つけてそれを輝かせる時代となった。
- ・バタフライエフェクトのように1匹の蝶が少しずつ増えて大きな竜巻になるように。
- ・国に変えてもらうより自分たちから変わるべきだ。

【第5回研究会後の集合写真】



3. 今後の取り組み

東村山市では、人材育成基本方針である「人材育成ビジョン」において、目指すべき職員像を明確にするとともに、「キャリア 形成の視点 | 「市民協働の視点 | 「政策形成の視点 | を兼ね備えた職員像を示し、「人事制度 | 「職員研修 | 「環境整備 | の観 点から、具体的な施策を提示している。

夏合宿前に私たちで議論した際、市の人材育成ビジョンの目指すべき職員像の実現に向けて、我々が取り組むべきことを検 討することを共通認識とした。それは、キーパーソンとのダイアログにおいて、気づいた目指すべき姿と「人材育成ビジョン」に掲げら れている目指すべき姿は一致していると考えたからである。夏合宿においては、この気づきに基づき、実行したい施策を検討したが、 その後、我々が実行したい施策をどのように進めていくかということの検討に時間を費やすことになった。ここは我々の今年度の活 動の反省点の1つである。

しかしながら、我々はマネジメント部会1年目の参加であり、他市のようにマネジメント部会としての取り組みが浸透しているとい う状態まで至るには時間がかかる。そのため、我々ができることを前に進めていくことを、共通認識とした。

そして、当市の人材育成に関する施策は「人材育成ビジョン」により、計画立てて実施されており、市の人材育成施策の中で 取り組みを始めることで、「東村山市版人材マネジメント部会」の活動に理解を得ていきたいと考えるに至った。ここに至るまでの 過程にメンバーでの議論の時間を多く費やすこととなったが、今後は以下の取り組みにより、部会において検討した取り組みを実 現できるよう取り組んでいきたい。1 年間部会に参加して、今後創り出したい変化を、本当の意味での市民のための、住民起点 の東村山市役所に変えることだと考える。そのためには刻々と変わる住民ニーズや世の中の変化に『素早く、柔軟に、適切に』対 応することが必要である。そして変化に対応するためには職員が市民と共に、地域に出て情熱と知識を持って仕事をしなければな らない。

まず当市は今年度からの部会の参加で現状では僅か3名しか同志がいないので、自主研修グループを結成し議論を重ねて

いる所であるが、今後も対話を重ねながら、部会での取り組みを伝え仲間を増やしていきたい。そして次に人事課とも連携しながら任意参加という形で全職員に向けたダイアログを複数回行うなど、東村山市役所のパフォーマンスが最高になるように微力ではあるが活動したい。

【自主研修グループへのエントリー】

東村山市には、5人以上での勤務時間外での学びに助成自主研修助成金を補助する制度があり、我々以外にメンバーを募り、部会での学びをメンバーとともに、共有し、広めていく取り組みを行うとともに、最後には自主研修による学びを政策立案に結び付け、提案することができるように取り組む。

今年度メンバーを募り、キーパーソンダイアログに協力いただいた職員他、9名の協力をいただき、人事課と協議させていただく中、次年度以降自主研修グループをスタートすることができる予定である。

この参加いただけるメンバーとは、次年度以降の取り組みにあたり、すでにダイアログを始め、以下のような集約となった。

- ○目指すべき目的をメンバーで共有するところから始めよう
- ○最終的には組織にとって有意な政策を提案できることを目指して取り組もう
- ○取り組みを進める中では、多くの職員とダイアログを進め、自主研修グループの活動内容を広めていこう
- ○若手職員と積極的にコミュニケーションを図るなど、幅広い意見聴取を目指そう

目的の共有化までには何度かのダイアログを経る必要がありますが、我々が目指す方向性については、共有化することができ、 今後積極的な取り組みにつなげていきたいと考えている。

【ダイアログの実施】

部会参加者が所属しており、課の人数も多く、課内でのコミュニケーションに若干の課題があると感じられた生活福祉課にて、 定例的に行っている事務研究会の時間をお借りして、『組織や人のありたい姿(状態)と現状、そのギャップを埋めるために』とい うテーマで約1時間半のダイアログを行った。

ダイアログの目的は理想の職場の実現や各自の仕事に対するモチベーションのアップ、組織変革における自分の役割の気づき、明日からの行動を起こすヒントをつかむという所に置いた。ダイアログの進め方は参加者18名を4つのグループに分けてダイアログを行い、付箋や模造紙を使って可視化し、その後、各グループで出た意見を共有するために発表を行うという形にした。

まずはグループ分けも兼ねたアイスブレイクを行い、その後に今回の目的などを説明し、6つのグラウンドルール(答えはないので気楽に、楽しく、真面目にやろう。 肩書を忘れて、互いに対等な対場で語ろう。 勇気を持って自分の意見を出そう。 思い込みを捨てて、新しい考えを探求しよう。 コンパクトに発言して、語り過ぎないようにしよう。 頭ごなしに非難や攻撃をせず、建設的な意見を出そう。)を決めてダイアログを実施した。

実施前にはいつもの勉強会とは違うので真剣にやってもらえるのだろうか、何かプラスの変化を与えられるだろうか、マイナスの結果に終わるのではないかと不安に感じていたのだが、実際に行ってみたところ、参加者は皆それぞれが職場のありたい姿や理想を熱心に語っており、どうすればそれが実現するのかを前向きに話し合っていた。そして終わった後の感想を資料として巻末に付けたのだが、楽しかった、モチベーションが上がった、参加者相互の啓発になった、今後も行ってもらいたいなど好意的な意見が多く、組織変革への一歩となった手ごたえを得ることができた。

今後、自主研修グループを通じ、全職員に向けてもダイアログを実施し、皆が持てる力を発揮し市民のために働けるよう踏み出していきたい。

【生活福祉課でのダイアログの様子】





資料

生活福祉課事務研究会ダイアログのアンケート(回答数=18)

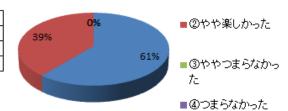
ダイアログにご参加いただきありがとうございました。以下のアンケートにお答えいただければと思います。なおこのアンケートは集計し、人材マネジメント部会への提出論文に使用する予定です。

1. 今回のダイアログは

①楽しかった ②やや楽しかった ③ややつまらなかった ④つまらなかった

■①楽しかった

①楽しかった	11
②やや楽しかった	7
③ややつまらなかった	0
④つまらなかった	0



2. 今回のダイアログで自分の考えや思いが ①うまく伝えられた ②やや伝えられた

①うまく伝えられた 4 ②やや伝えられた 14

③あまり伝えられ o 7 0	%
	22%
78%	

④伝えられなかった

■①うまく伝えられた

■ いつまくはえたかれた

- ■②やや伝えられた
- ■③あまり伝えられなかった
- ■④伝えられなかった

3. 仕事へのモチベーションが

③あまり伝えられなかった

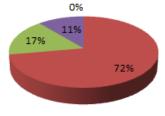
④伝えられなかった

①上がった ②やや上がった ③あまり変わらなかった ④変わらなかった

0

0

①上がった	0
②やや上がった	13
③あまり変わらなかった	3
④変わらなかった	2

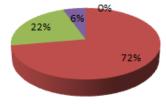


- ■①上がった
- ■②やや上がった
- ■③あまり変わらな かった
- ■④変わらなかった

4. 仕事に対する考え方が

①変わった ②やや変わった ③あまり変わらなかった ④変わらなかった

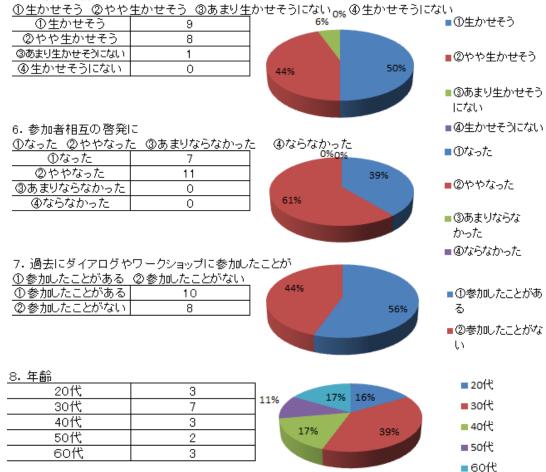
①変わった	0
②やや変わった	13
③あまり変わらなかった	4
④変わらなかった	1



■ ①変わった

- ■②やや変わった
- ③あまり変わらなかっ た
- ④変わらなかった

5. 今後の業務に



9. 何か意見がございましたらご自由にお書きください。

問題解決手段の一つとしてたまにやるのもいいでしょう。時間がない中でどうやるか。普段発言をしない

職員の意見を出させる方法を考えないと一人で抱え込むのでつぶさないように(60代)

ありがとうございました。楽しかったです(30代)

またお願いします(30代)

新しい取組ありがとうございました。いい意見も出てましたね(50代)

4.終わりに

部会参加者の決定の話を聞いたのは、ちょうど一年前の予算特別委員会の席でした。人事課長よりコソコソっとお話をいただいたことを今でも覚えています。ガイダンス資料しかなく、色々と講師陣の検索をしましたが、なんとなく経営コンサルの自治体版なのかなという程度の認識で、一年もかけて何をやるんだろうと、漠然とした疑問しか浮かばなかったことを思い出します。

そして一年が経過した今、最も印象に残っているのは、最後の部会でいただいた幹事団からの応援コメントの一つ、「内省を大事に」ということです。

部会は、もともと答えがなく、これからどうしよう、自分はどうしたらいいかということを考えていく場だということが分かりはじめてから、本当に色々なことを考えました。自分の自治体のメンバーはもちろん、他の参加自治体のメンバーと議論をするには、それが必要でした。

入庁して一回りも歳月が過ぎているのですが、これまで怠けていたいくつかの自分が頭の中で会話をし始めました。食事しているとき、風呂に入っているとき、歩いているとき、布団に入っているとき、普通に生活している中で、ふと考えているのです。何が良くて何が悪いのか、ただの愚痴ではないのか、本質的な問題は何なのか、このままでいいのか、どうしたらいいのか。

すると、ニュースを見たり、新聞を読んだりしているときに、これまであまり気に留めてなかったことが引っかかってくるようになりました。 社長などの経営者のインタビュー、批評家や学者の書評、企業の再生のストーリー、ある分野の道を究めた人間のドキュメント。 何が引っかかったかというと、なんとなくみんな同じことを言っているのではないか、視点や考え方の根本が似ているのではないか、 ということでした。「何が求められているか、人の心理を考えていること」、「将来に向けた価値が何なのか考え、組織が集まって共有していること」、「自分で考え、実行あるいは検証していること」。自分なりに表現すると、このように言えるのかなと思います。

そこでまた改めて気づいたのは、それって幹事団が繰り返し色々な角度から話してきたことなのではないか、部会で対話して考えようとしてきた中身なのではないかということでした。

まだまだ立ち位置を自由に、自ら進んで思うように行動できるわけではありませんが、これまで頭をひねって自分が見ようとしてきた方向は、少なくとも地域への貢献という方向を向いていると言うことができます。これからも、自分はどう行動すべきなのか「内省を大事に」、仲間と知恵を出し合って、地域や組織に貢献していきたいと思います。

東村山市 財政課 深野 聡

今までも自学は大切だと考え、常に何か少しでも学び続けることが大切であると考えていました。そのため、この部会への参加のお話をいただいた時、1年間で少しでも学ぶことができればと考え参加しましたが、自分の頭で考え抜くことが大切であるということを実感した1年でした。

部会の教えである「一人称で物事を見ること」「立ち位置を変える」「価値前提で物事を見ること」から、市民視点で考えると、 自分の目線は本当に合っているのか、市民のために本当は何が必要なのかと、何事にも自分事として真剣に考える必要性と多 面的な思考が求められていることを改めて確認し、今後この教えを実践していきたいと考えています。

地方自治体を取り巻く環境は大きく変化しているため、職場の中で既存の仕事に加えて新たな仕事を積極的に進めるための 工夫はどの自治体においても課題となっていることがダイアログや交流を通じて改めてわかりました。しかし、このことに対する解決策 には、マニュアル的なものがあるわけではなく、組織が置かれた状況や職場風土など様々な要因がある中、職場を構成する一人 一人(= 自ら)が上司や仲間と協力して、解決策を実行に移すことで、前に進めることができることを教えられました。

解決策を見つけることが難しいことも、この一年の検討から十分認識しましたが、それでも、よりよい職場から、市民の皆さんに最良のサービスを提供するという意志を持ち、仲間と一緒に考え抜き、行動していくことへのヒントをこの一年で多くの幹事の皆さんや他自治体の皆さんから学びました。

また、最後の講演会の中で、「無理をせず出来ることをする」、「周りに伝える」ということから始めると、大きな力になっていく実践や成功例のお話を、NPO 法人テラ・ルネッサンス創設者 鬼丸 昌也氏より聞き、今後も部会での取り組みを職場に還元していきたいと考えています。

今まで考えてきた「学び続けること」はもちろんのこと、「自分の頭で考え抜くこと」、「周りに伝えること」を意識して、今後も実践を続けます。

東村山市 教育支援課 小向 圭

夏合宿の発表を聞いて、部会顧問の北川先生は訓練された無能力者だと感想を述べられていたが、訓練された能力者になるためには何が必要だろうか。

自戒を込めて考えるのは、いつのまにか自分の仕事の範囲を自分で決めて、それ以上はやらないし、誰かが何かを変える取り組みを始めたとしても、そのリスクを評論家然として述べていただけだったのではないかと感じている。

部会に参加した当初、『あなたたち公務員はドミナントロジックで、事実前提で仕事をしている。価値前提で仕事をすべきだ』との指摘に、自分は市役所で働いていると言っても対人援助を主とする生活保護分野で働いており、単純な事務仕事をしているわけではない。十把一絡げに公務員は~ということの方がドミナントロジックなのではないか?そもそも部会が価値前提と言うならば、ダイアログを行うことの価値を疑い吟味した上でその価値に納得してこそ、初めて価値前提となるのではとの疑問が強かった。

しかし、そこから一緒に派遣されたメンバーとともにキーパーソンにダイアログを行い、なんとなくダイアログを行うことの必要性や楽しさを感じ始めた。そして夏合宿ではメンバーで話し合い、市役所を動かすシナリオを考えたが、発表してもなおこれは自分がやるべきことなのか、自分の仕事と繋がっているのか、自分がやりたいことなのか自信が持てず自分事として考えられていなかった。

しかしそんな私に自分事として捉えるきっかけを与えたのは職場内での変化だった。職場の同僚と出張に向かう途中でゆっくりと話す機会があり、その際、生活福祉課でのこれまでのコミュニケーションは上司からの指示とフィードバックだけで対話がなく、自分たちは本当に信じられているのかと疑問に感じるとの話を受けた。また他の職員からも、2週間の1度定例で行っている事務研究会の場が、ただの事務連絡の場となっており、もっと意見交換など対話のできる場とすべきではないかとの指摘を受けた。これらのことから自分事としては捉えられていなかった部会での出来事がまさに自分事となっていった。

そこで部会最終回後すぐに生活福祉課でダイアログを行い、その結果、参加者からは、楽しかった、気持ちが伝えられよかった、 仕事へのモチベーションが上がった、今後もこのような場が欲しい等の感想をもらい、ダイアログを通じて変化を起こす自信を得ることができた。

今後、自主研修グループでシナリオを練り実行することで、訓練された能力者となりチーム東村山市役所のパフォーマンスが最高となるように行動していきたい。

東村山市 生活福祉課 三上聡史