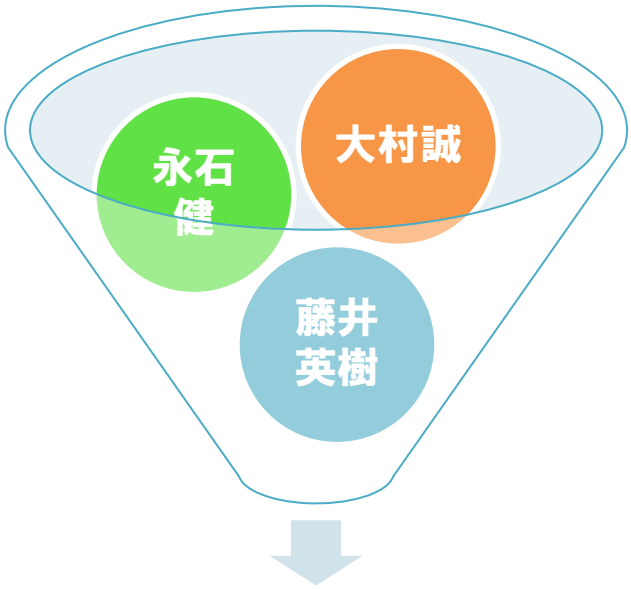
早稲田大学マニフェスト研究所　人材マネジメント部会

２０１５共同論文

これからの
人材と組織のあるべき姿

～キミとボク　我々はどこから来て、どこに向かうのか？～



川崎市役所　2015年度研究生

研究の成果を市役所の質的改革に活かしたい!！

～かわさき人材・組織マネジメント革命に向けて～

1　はじめに

本稿は、２０１５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（以下、部会という）の川崎市研究員として派遣された３名による共同論文である。

我々は、過去に行財政改革や人事評価制度の構築に携わった経験がある。いわゆる戦犯である。

そんな我々が研究のテーマを「これからの人材と組織のあるべき姿」として、ドミナントロジックを大転換し、一歩を踏み出した軌跡を中心に記していく。我々の研究の成果は巻末に集約してあるので、軌跡そのものに興味のない方は、そちらを御覧いただきたい。

執筆にあたっては、我々の中の約束事として、出来るだけ澄んだ目であるがまま記述することを心掛けた。きれいごとを言わないようにした。よって、常識とされてきたこれまでの枠組みや価値観からは逸脱する場面もあるがゆえに、読み手の立ち位置によっては、不本意ではあるが、不快感を与えることがあるかもしれない。様々な価値観がある中で、あくまでも我々はこう考えるという主張であるので、変わった人もいるなぁという寛容さでご笑覧いただければ甚大である。

部会の最終課題として求められている共同論文というフォーマットに形式的には従ってはいるものの、縁あって我々３名が出会い、部会での課題に対し真摯に向き合い、もがき考え抜いた到達点を記したいという初期衝動に突き動かされて、主体的に書き記すものである。

さて、我々はどこでしょう

２　軌跡

（１）第１回研究会宿題「現状確認」　～モヤモヤからの出発～

我々が研究会に参加したのは５月２１日の第２回からである。いわゆる「バスに乗り遅れた」状態である。その第２回研究会では、朝からディスカッションの連続だった。ところどころで、「過去の事実から考える事実前提」と「ありたい姿から考える価値前提」の説明、そのギャップを物差しにして、現状を見るようアドバイスを受けた。

夕方、締めの挨拶で出馬部会長から「この部会は研修ではない。研修で人は変わらない。ここは行動につながるマネジメントを研究する場である。話し合いを通じて、「気づき」を受け、次の行動へとつなげていく何かを研究する場である。つまり、正解はない。自ら考え、見つけ出していく場と捉えていただきたい。」というお話の後、「人材マネジメントに係るキーパーソンをドミナントではなく価値前提で特定し、ダイアログをしてくる！！」という宿題が出された。

未来 memo
・ありたい姿で考えよう！
・立ち位置を変える！腹落ちすると「やる気」スイッチが入る
・研修で人は変わらない。日々の業務コミュニケーションで変わる！

本来であればその宿題に早速着手するところである。ところが、第１回研究会において、最初の宿題として「現状を確認してくる！！」という課題が出ていたことが判明した。学校の宿題であれば評価不能であるが、とりあえずは我々もお作法にならい、事後的ではあるが、遡ってまずは現状確認から始めることとした。

本市においては新たな人材育成基本計画策定の年であったことから、我々の一年間の研究成果のゴールとして、その計画への反映を目指すこととし、調査に当たっては、人材育成基本計画、人事評価制度、庁内管理職向けアンケートの３つを対象とした。その概要は以下のとおりである。

【人材育成基本計画（第３次）】

本市の職員は、職員一人ひとりが「公共サービスの責任主体」であるという意識を持った上で、「市民志向」「課題解決」「自己実現」という「めざす職員像」に近づくため、人材育成基本計画の趣旨を十分に理解し、計画に基づく取組を主体的かつ着実に推進することとされており、その人材育成基本計画は、次の３つの考え方に基づき策定されている。

１　「職員一人ひとりが公共サービスの責任主体」という意識の浸透

２　職場における職務遂行を基本とした人材育成の推進

（１）人事評価制度（目標管理）の活用

（２）「ＯＪＴ」を中心とした取組

３　人材育成を推進するための組織風土づくり

【人材育成の主要ツールである人事評価制度】

本市の人事評価制度の特徴は、総合計画に紐付けされた組織目標と個人目標をリンクさせており、個人目標が達成されると組織目標が達成され、さらに事務事業の目標も達成される仕組みになっている。また、個人目標の設定に際しては、職員による申告と評価者との面談によることをルール化することで、職員にとって高い納得感が得られるよう配慮されており、評価基準も事前に明示されている。その評価軸も職員の業務目標の難易度、達成度に基づき評価する「業務評価」と、職務遂行の過程において発揮された能力を評価する「能力評価」の２本柱となっている。

制度導入から１０年以上経過し、職員が組織目標を意識し、様々な意見はあるものの、職務への主体的な取組を促す制度として、着実に職員のツールとして定着するとともに、複雑多様化している市民ニーズをしっかり捉えて業務に従事する職員を評価するため、目標の成果だけでなく、業務遂行プロセスなども重視し評価できるよう見直しも行われるなど、現在も改善を図りながら運用されている。

【平成２５年度管理職向けアンケート】

平成２５年度に管理職向けに実施アンケート結果から次のような興味を引く意見があった。

質問：職員に一番足りないものは何だと思いますか。

回答数５３８件中、７２件　職員の「積極性」「チャレンジ意識」「改善意識」

【意見】

→何事にも理解は早いが、自ら進んでことを起こすとか改善するとか積極的な行動が乏しい。

→「やって当たり前、できて当然」の感があり、予算的な制約もあることから「やる気」が希薄になっていると思う。

→未だに踏襲型の考え方が大勢である。改善意識を持つモチベーションの形成が必要

質問：職員に一番足りないものは何だと思いますか。（再掲）

回答数５３８件中、２８件　「市民の視点」「市民感覚」

【意見】

→煩雑な事務処理をしていると、どうしても市民からの視点ではなく職員の視点で判断し処理しがちとなる。

興味を引いた意見

→共通の目標を達成するためのチームワークが不足していると思う。人事評価制度における目標を単に個人の目標として掲げてしまっているように思う。

→組織の中で役割を担っていくという意識づけ。組織の中で経験を重ねることで、主任や係長、管理職でなくとも後輩を育てる責任があることを認識できるように、若いうちから育てていくことが必要。

→組織の一員としての「意識」教育。そのためには、区役所や出先の期間の職員が「市民志向」ができる最前線にいるというプライドを持てるように評価していくことも必要。

以上が最初の調査の概要である。御覧のように人材育成基本計画、人事評価制度については、ＰＤＣＡを意識した仕事の進め方が浸透するなど、職員の意識改革に一定の成果は認められるものの、この時点では、決定的な処方箋が何かというところまでは見当たらない状況であったが、制度単体をみたとき、それなりに機能しているようにも感じられるのだが、何となくモヤモヤとした違和感を覚えつつある、そんな状態であった。今にして思えば、まだゼロベース思考が自分のものとして完全に肉体化していなかったと振り返る。言い換えると、表層のみを眺めて、その本質を掴み取る発想までたどり着いていなかったといえる。具体的には、制度や組織構造といった表層の部分に気をとられ、その背後にある人間そのものの心のありようまでは思い至らなかった。

そのような状況の中、我々はあるワーキング資料を入手し、それとも照らし合わせながら、改善に導く打ち手について、さらなる検討に着手した。

【（参考）人材マネジメントに関する庁内ＷＧ資料】

市役所の組織力の向上（人材育成、組織マネジメントの向上等）の取組と課題

	現状の取組	取組における課題
組織	担当課長・担当係長制の導入	プレイングマネージャーとしての配置による、マネジメント力の向上機会の減少 個人の能力に頼った業務遂行の増加（組織として対応していない）・・・特に担当課長
人事制度	職場情報シートの作成	効果的な周知方法
	前年度の人事異動状況の公表	効果的な周知方法
	自己申告におけるキャリアプランを踏まえた人事異動の実施	個々のキャリアプラン等を踏まえた効果的な組織運営（人事上の課題があると、組織としての人材確保を優先してしまう）。異動サイクルの再検討が必要
	複線型人事制度の運用	職域拡大や効果的な活用方法
	庁内公募制度の実施	公募実施職場の硬直化。職員の制度に対する目的の希薄化 公募先に職員が異動することによる、異動元の職場の組織力低下 ⇒制度の運用方法に工夫が必要（受入職場の拡大、希望職員の選び方など）
	昇任選考の実施（主任、課長補佐、課長、部長、局長）	主任については、役割や定数の整理等も含めて、位置づけが曖昧である（昇任制度への繋がりがない）。 係長昇任選考の受験率が低下してきている（特に女性の割合が低い）
	合格者説明会等の採用者フォローの取組の実施	参加人員の確保、開催予算の確保（会場借り上げ料等）
	育児休業代替任期付職員の活用	技術系職種について、登録候補者が少ない状況が続いている。
	再任用職員の活用	年金支給開始年齢の段階的な引き上げに伴い、再任用職員の増加が想定されているため、再任用職員がこれまで培ってきた知識・経験を効果的に活用できる環境を整備していく必要がある 60歳以降の職員の働き方を考える必要がある
	階層別研修による周知徹底（服務・公務員倫理）	効果的な研修の実施
	服務ハンドブックを活用した周知徹底（服務）	効果的な周知
	ワークライフバランス研修の実施	研修形態の見直し（育休を取得した職員の配偶者の話を聞く等） ワークライフバランスの”ライフ”ばかりが意識されがちになっている。
	障害の内容に応じた職場環境整備等の実施	人事課・局区人事担当課・所属の役割分担
	女性の活躍促進	働く環境の整備（時間外勤務の縮減等）、指導・助言等の適切な支援体制、多様な職務経験の付与を通じた職域の拡大、女性職員の意識の向上 本人の意思に反した活用（昇格等）ができない
人事評価	評価者研修の実施	未だに評価手続き不備に関する苦情相談がある
	「業績評価」と「能力評価」の２本柱の人事評価	標準職務能力に対応した能力評価制度の制度変更
		「職員に期待する人材像」の明確化と評価項目との関連付け
		管理職の業績評価について、人材育成内容を必須とする等の検討
	評価結果の任用・給与への反映	人事異動・人材育成への活用不足
		評価結果を踏まえた研修受講への活用
	事務事業との連携	新総合計画上の事務事業との連携
	制度運用に当たっての事務負荷が高い	効果的で効率的な制度への継続的な見直し（内容のシンプル化）
	チャレンジ加点	チャレかわの提案のみでなく、より範囲を広げた加点制度への検討

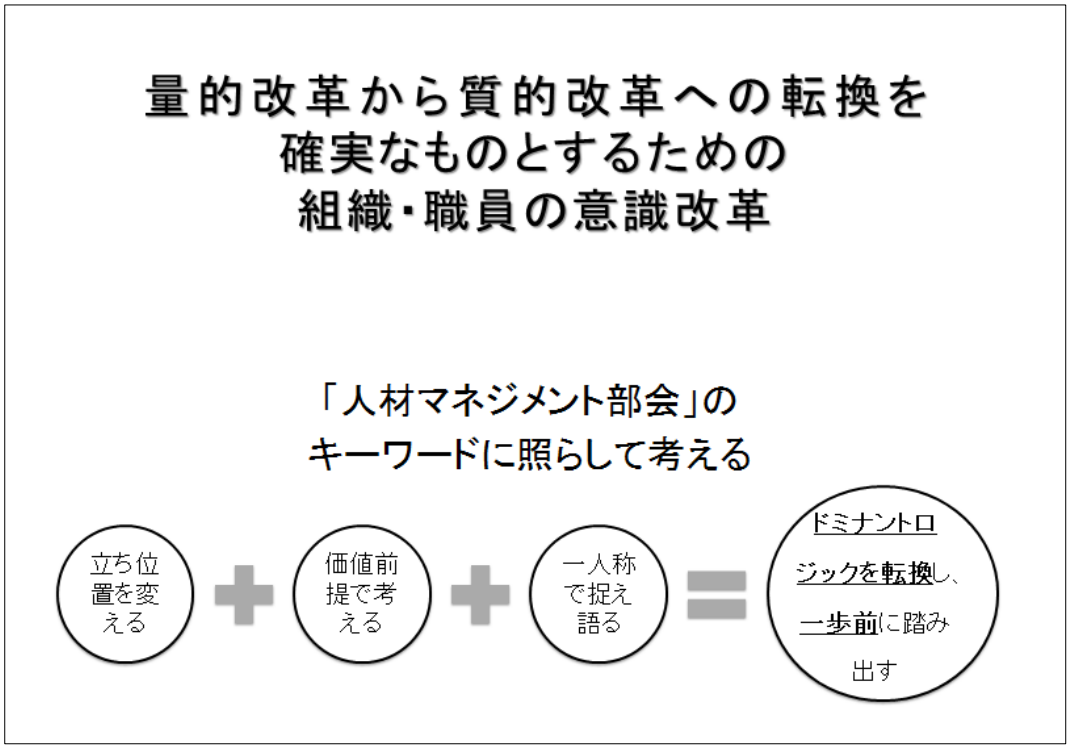
その他の課題	
	職員に求められる要素を身に付けたいと思える風土になっていない（押し付けになっている）
	病休、メンタル職員の増加による実働職員数の減と、それに伴う職員のモチベーション低下
	意識改革につなげる体系的な研修制度が必要
	小さな改善運動をしても、評価されづらい環境にある
	他都市でも１人１改善の取組をしているが、やらされ感があるという課題を抱えている
	改革をしろと言われても、どの程度のレベルの改革を求められているのかがわからない
	業務改善を進めるための時間的な余裕がない職場が多い
	業務改善を積極的に進めるべき管理職の業務に対する理解度が必ずしも高くない
	プレイングマネージャーの増加によるマネジメント向上の機会減少
	３年を基本とした人事異動による業務継続性、質の向上（計画的な育成）の難しさ
	分限処分は制度上あるが、運用上は行っていない。訴訟リスクなど、実行するには痛みが伴うが、徐々に行っていかなければならない時代になるかもしれない。
	所管課の垣根を越えて検討できる体制が必要
	業務の指導的役割を担うベテラン職員がいない
	専門的分野（事務・技術）で、中心的役割を担うべき４０歳前後の職員が育っていない

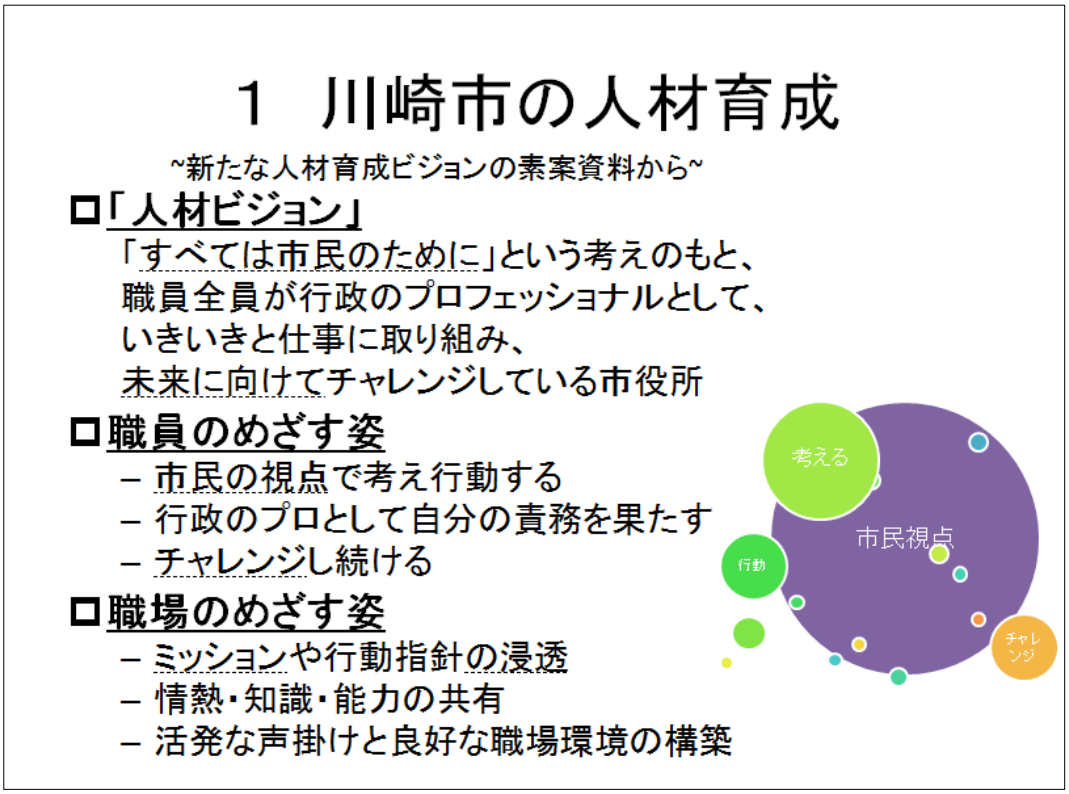
（２）第２回研究会宿題「キーパーソン３人とダイアログしてくる！！」　～直球勝負！！～

周回遅れとなっている第１回の宿題作業と同時並行的ではあるが、第２回研究会の宿題である３人のキーパーソンとダイアログしてくるミッションの準備として、我々は福嶋浩彦著「市民自治」を読み込み、ダイアログを行った。

そして、ダイアログの柱を「量的改革から質的改革とは何か？」として、説明用プレゼン資料を作成し、これに基づき、我々のその時における「気づき」をぶつけてみる形でダイアログを敢行した。

【キーパーソンダイアログ用説明資料】





2　本市の人材育成の方向性と主な課題

職員に「市民の視点」が十分でない	• 「市民の視点に立って取り組んでいる」との回答が70% • より市民の視点に立った職務遂行が求められる。
職員に「チャレンジ」の意識が十分でない	• 「課題解決に積極的である」との回答が56% • より積極的な職務遂行が求められる。
所属長が「戦略的なビジョン」を職員に対して十分示せていない	• 所属長の仕事ぶりについて、「ビジョンを示している」との回答が60% • 職員には所属長からビジョンを示す必要がある。
職員の「意識改革」が十分進んでいない	• 職員の意識改革が進んできているとの回答が、47.7%（H22は48.6%） • 意識改革を進める取組を推進する必要がある。

3　取組の手順

「あるべき職員像」の明確化

「あるべき職員像」を実現するための取組を確立

取組の着実な実行

【５月２７日人材育成センター所長とのダイアログ結果】

○今年度、人材育成基本計画の見直しを実施中である。その中で、新たな人材育成ビジョン素案を定め、未来に向けてチャレンジする市役所、「職員のめざす姿」としてチャレンジし続ける、ミッション等の浸透といったキーワードを設定しており、人マネのキーワードや「ドミナントロジックの転換」とも整合があると思われる。

○職員の意識改革に関しては、職員アンケートでも改善が進んでいない結果が見て取れるので、センターとしても計画の見直しに当たっての課題認識としているところ。

○しかし、センターの現状認識としては、職場単位でのＯＪＴをやる先輩職員がいない状況にあって、当事者意識を持つ職員の育成に支障があると考えている。

○庁内的には、人材育成は研修が解決すると思われている節があるが、そればかりではなく、計画的、効果的な人事異動も含めた人事施策全体の再構築が不可欠であると考えており、計画の見直しに当たり、人事課とも協議しているところである。

○また、市長のいう『質的改革』に関して、関係課の係長ワーキングも行っているところである。７月の行革に関する計画素案公表までにまとめるのは難しいようだ。

○キーパーソンとしては、総務局長、砂田副市長が適任と思う。

【６月５日総務局長とのダイアログ結果】

○従来の改革は財政危機から起こったクライシスマネジメントというか、事業凍結や職員削減、福祉の見直しなど、そうせざるを得なかったことに特徴があるが、今回の改革は、最幸のまちかわさきを実現するための改革である、そもそも出発点の発想が違う。

○大事なのは、マニュアル整備ではなく意識変化の部分である。

○今日は課題が多様化し、どうしても縦割りの階層組織では対応できない隙間の課題が生じる時代である。例えば個々の専門領域を持つ職員をどうコーディネートするかということが重要で、そのコーディネートの最小単位は、課長や部長のマネジメントになるが、全体を俯瞰するポジションからの視点も重要である。

○行政の改革ではどうしても、失敗しないためのリスクマネジメントみたいな視点となりやすい。できれば、民間のようにもっとポジティブに発想するための仕掛けが必要に思う。

○指示待ちからの転換という意味では、予定している区における地域包括ケア推進体制のように、地域に積極的に出ていく職員が求められる。

【６月１１日砂田副市長とのダイアログ結果】

○質的改革とは、一言でいえば「仕事のやり方を変えること」である。「仕事のやり方を変えること」とは、ただ単に与えられたことをこなすだけの発想ではない、意識の出発点が違うということである。

○住民ニーズが多様化・複雑化した現在において、一人一人の市民の抱える課題に向き合った時、一律型の画一的な制度が必ずしも機能していないのは明白であり、今後は「オーダーメードの行政サービス」となるであろう。

○まずは、目線を変え、ものの見方を変え、発想を転換する。そして、法律や制度と向き合うのではなく、住民と向き合うことが量的改革（意識改革）の大前提（第１歩）となる。

○職員の意識改革は永遠の課題である。

○年間数日の研修では、意識改革にどの程度効果があるか難しい。どちらかと言えば、日々の業務で真面目に市民と向き合い、市民の声を聴くことで意識変化につながるのではないか。

○価値前提に関していえば、これまでの経緯や背景を踏まえる視点、バランス感覚が重要である。

振り返ると、キーパーソンとのダイアログは失敗であることがわかる。これでは一方的なインタビュー、ヒアリングそのものである。その原因は、相手にあるのではなく、我々のダイアログに当たっての心持ちが正しく入っておらず、立場に気を取られていたことに起因しているように思う。

すなわち、あるべき理想像を創造的にフラットに語りあうには、職責の違いはあれ、まずは、意識の上では対等な横の関係を築きあげ、その上で双方向コミュニケーションによる対話をするべきだったように思う。最初から職責というドミナントロジックに毒されていた証左であるといえる。

しかし、我々は、これを積極的に成果として携え、意気揚々と第３回研究会に参加した。

砂田副市長、長い間、川崎市政のためにありがとうございました。

未来 memo（砂田副市長発言）
・これまでの法律や制度と向き合うのではなく、これからについて市民と向き合う

（３）第３回目研究会から夏合宿に向けて　～いざ！聖域にロックオン～

我々にとっては実質２回目の参加となる第３回研究会では、午後のセッションで「やらされ感とは何か」というダイアログを行った。その時は意識しなかったが、一応、ここまでで部会の提唱する基本概念のインストールが完了したことになる。さらに、振り返ってみると、ここが一つ目のターニングポイントだったように思う。

そこで得た「気づき」としては、「組織、システムを動かすキーは、結局、一人ひとりが本来持っているはずの創造性、主体性をいかに引き出すか、またはスポイルしないかということ」である。我々は、夏合宿に向けたダイアログの最中に、改めてこのことに気づいた。

大変、シンプルであるが、奥が深いと感じた。では、なぜ人はやる気を持ち、そして失うのか。人間のやる気を失わせるシステムとは何なのか。何により、人は恐怖を感じ、心が折れるのか。

人間そのものの心のメカニズムを洞察せねばならない。また、本来、正しいとされているシステムが、なぜ機能していないのか。さらに思索を広げると、もはや自治体と市民との協働などという２項軸による捉え方ではなく、そもそもの人間関係、社会全体のあるべき姿とは何かにまで、視座の射程を広げざるを得ない。もはや、最初の資料では物足らないと３人は感じていた。

我々はさらに人間とは何か、人を活かす組織とは何かについて、関係書籍を読み込み、相互に情報交換しながら、論点整理資料の骨格を補強しつつ、より個人の内面にあるモチベーションにフォーカスを当てた方向に軌道修正して夏合宿に挑むこととなる。

具体的には、当初、我々は新たな人材育成基本計画に盛り込むべき素材となるキャッチフレーズ系を成果物として想定していたが、書籍を読み込み、ダイアログを行う中で、「恥ずかしいものは残せない」と腹を決めたことから、聖域とされてきた人事評価制度のあるべき形から再定義する必要が生じてしまったのだ。

我々の課題認識は、５月にスタートした当初の「職員の人材育成や研修のあり方」から「目標管理による人事評価制度」に移ったが、この時点で、より個人の内面を捉えたキャリアアンカー、働くことの動機づけ、ミドル層の活性化、高い次元でのパフォーマンスを引き出すやり方についても検討を加え、市長プレゼンも射程に入れはじめていた。まずは、夏合宿で選抜されよう！！

未来 memo
・自分を出し切り、働いたっていいじゃないか、にんげんだもの。

【夏合宿に向けた我々のダイアログメモ】

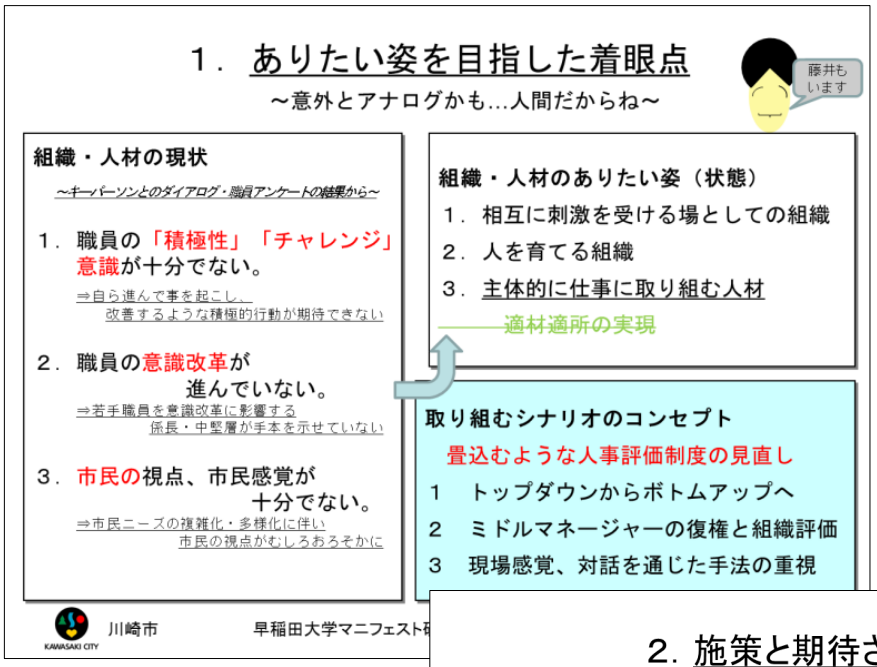
現状：目標管理による人事評価システム

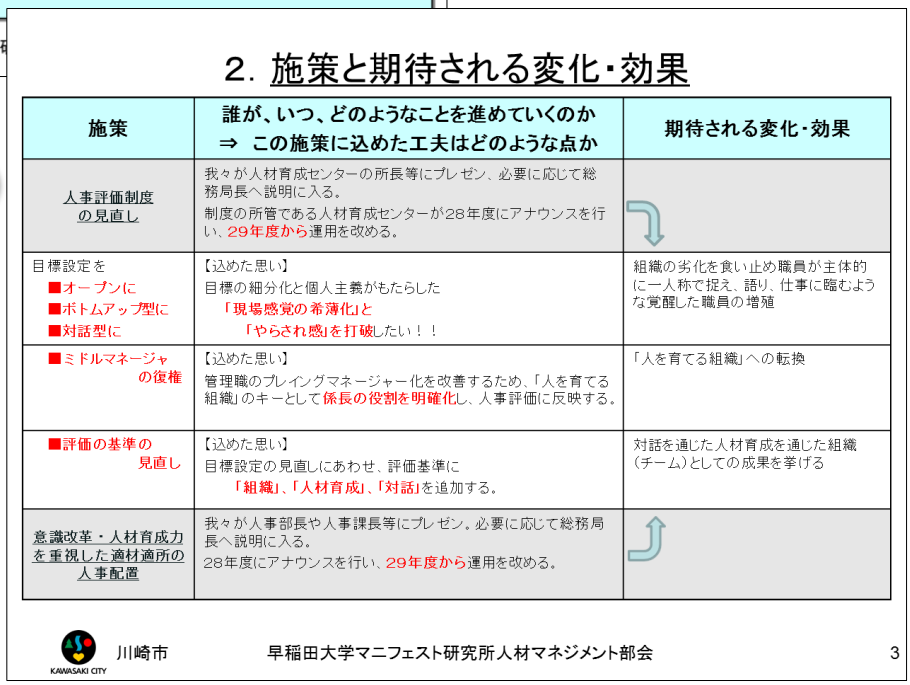
- 仕事の役割分担の明確化　→　細分化
- 作業のシステム化　→　情報のブラックボックス化、管理職のプレイングマネージャー化
- トップダウン型の組織目標の設定　→　職員の目標設定過程への不参加
- 個人業績を中心とした評価　→　組織全体の成果への無関心・不関与

仮説（アンケート結果から）

- 効率的であることを重視しすぎると、逆に職員のモチベーションを低下させるのではないか。
- 効率化が逆にストレスを大きくして効率性を損なっているのではないか。
- 職場の方針や業務の進め方の決定への参加が担保されていないことで、職員は負担のみを感じ、「やらされ感」につながっているのではないか。
- 組織目標達成のための管理職のマネジメントが十分でなく、職員個人に任され過ぎており、そのため業務の適正配分、見直しが行われていないことから、過度のストレスにつながっているのではないか。

【夏合宿の発表資料】





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
人事評価制度の見直し	我々が人材育成センターの所長等にプレゼン、必要に応じて総務局長へ説明に入る。 制度の所管である人材育成センターが28年度にアナウンスを行い、29年度から運用を改める。	
目標設定を ■オープンに ■ボトムアップ型に ■対話型に	【込めた思い】 目標の細分化と個人主義がもたらした 「現場感覚の希薄化」と 「やらされ感」を打破したい！！	組織の劣化を食い止め職員が主体的に一人称で捉え、語り、仕事に臨むような覚醒した職員の増殖
■ミドルマネージャの復権	【込めた思い】 管理職のプレイングマネージャー化を改善するため、「人を育てる組織」のキーとして係長の役割を明確化し、人事評価に反映する。	「人を育てる組織」への転換
■評価の基準の見直し	【込めた思い】 目標設定の見直しにあわせ、評価基準に 「組織」、「人材育成」、「対話」を追加する。	対話を通じた人材育成を通じた組織（チーム）としての成果を挙げる
意識改革・人材育成力を重視した適材適所の人事配置	我々が人事部長や人事課長等にプレゼン。必要に応じて総務局長へ説明に入る。 28年度にアナウンスを行い、29年度から運用を改める。	

川崎市　KAWASAKI CITY　早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会　3

（４）実りの秋　～深まるダイアログと押し寄せるドミナント～

夏合宿では、サブタイトルに「人って意外とアナログかも」とし、①チームコミュニケーションによる組織のオープン化、②ミドル層の復権、③評価制度の基準見直し、の３点を論旨として発表し、（見事！！）選抜自治体として全国の研究生の前でプレゼンさせていただいた。

我々には、溢れ出る思いと言葉があった。プレゼン資料には限界がある。我々は、敢えて余白の遊び部分、突っ込みどころを残した資料でプレゼンし、発表後の幹事団との対話で勝負した。渋谷幹事からは「ミドルの復権」は人事評価制度ではなく、もっと大きな視点で深化させてほしいという言葉をいただいた。もっと鼓舞されること、魂を注入されることを想定していた我々はやや拍子抜けするとともに、この方向性で検討を進めることを確認し、さっそく次のタスクに取り掛かった。

９月、我々は夏合宿の成果を持って、人材育成センター及び人事課のキーパーソンにダイアログを敢行した。しかし、我々の選択すべき道は、組織ではなく、キーパーソンを味方につける行動を取ることであった。この選択ミスにより、我々は階層組織のドミナントに絡め捕られることになる。

【１０月の発表に向けた我々のダイアログメモ】

１　夏季合宿の報告

２　１０月発表の骨子（たたき台）

（１）　意欲喚起及び人材育成の観点からのミドル層の復権

ア　係長級（課長補佐を含む）、主任の人材育成面での役割期の明確化

イ　係長級、主任への人材育成能力向上への支援

ウ　昇任段階での人材育成能力の選考基準化

エ　（課長補佐）主任の能力評価基準の設定

（２）　市民視点によるチーム成果を目指した人事評価制度の見直し

ア　ボトムアップによる組織目標の設定

イ　チームへの貢献度を問う業績評価への転換

（３）　新たな制度を担保するための人事配置への転換（コンピテンシー）

ア　人材育成及び組織マネジメント能力を重視した登用・配置

イ　上記アを実現するための人事評価シートの記載事項の見直し

３　発表項目以外で提案したい事項

（１）　窓口職場等での朝礼の実施

勤務時間から業務開始までのラグを作り、『朝礼』や個人業務を行う時間を確保

（２）　主任の人事配置（係配置も含め）に係るルール化

困難業務への積極配置（今は全く逆）

※業務の難易度や時間外勤務の実績値らとの統計

（３）　専門性を重視した人事異動ルールの構築

特に若年職員の関連業務間の異動のあり方

（４）　非常勤嘱託員の適正な任用

意欲や能力が低いことが多い再雇用の職設置の見直し

９月の人事当局へのアタックは、特にコンピテンシーモデルの導入や主任の活用策についての意見交換となったが、ダイアログにはならなかった。

秋深まる１０月、それはなんの前触れもなく沸き起こった。「本市の人事評価制度は総務省の全国モデルとなっていることを知っていて、あそこまで否定したのか？」「貴方たちは研究生である前に、川崎市の職員である。組織人として考えて行動していただきたい。」と叱責されたのである。

事実前提では何も生まない。 けれど、少し凹んでしまったのである。

我々も、合宿のレポートに込めた想いを伝えさせていただき、お互い平行線ではあったが、納得のいくダイアログとなった。これを期に、我々の研究は人事評価制度から離れ、チームマネジメント、ミドルの復権、コンピテンシーへと傾倒していく。

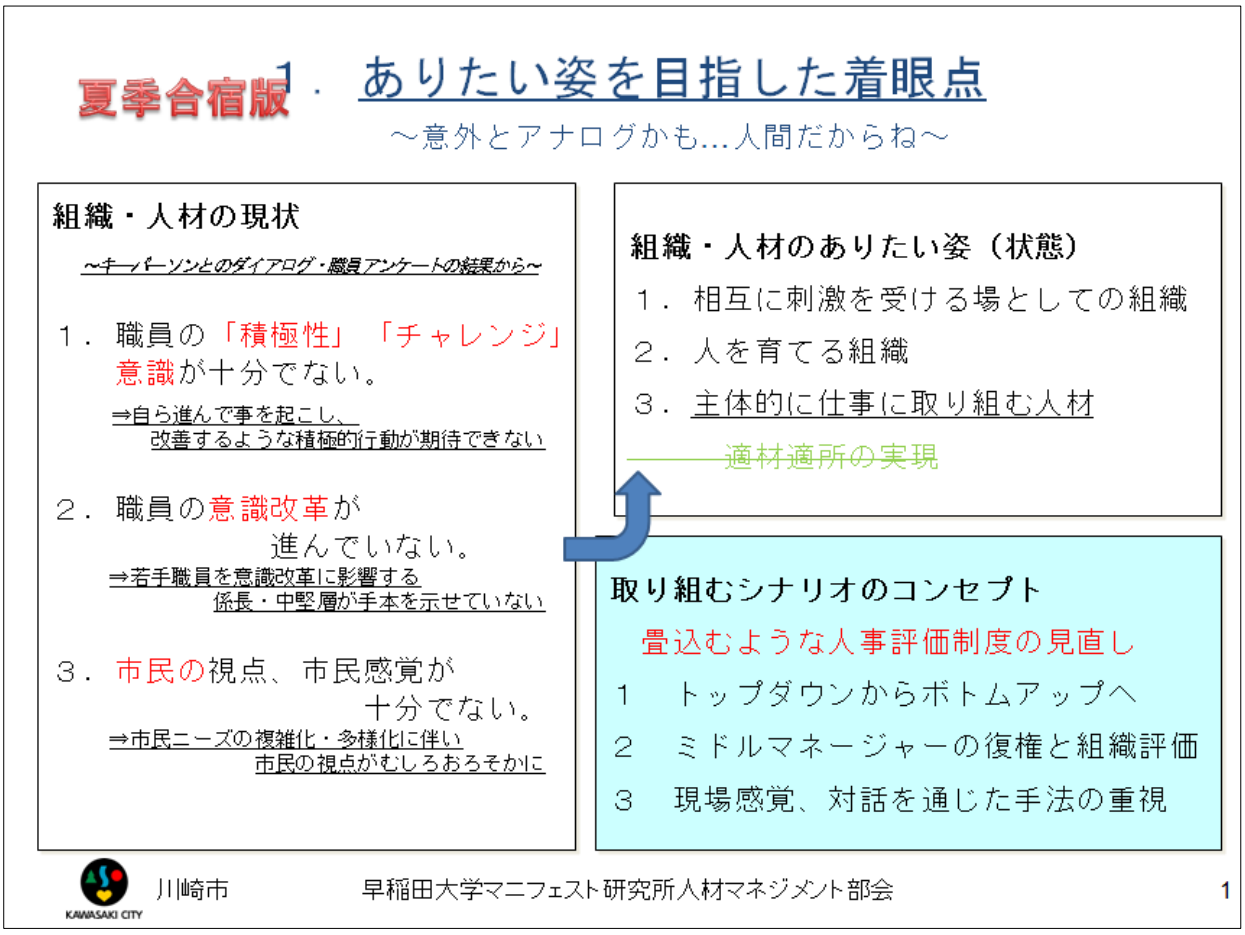
また、小さな成果もあった。市の次期人材育成基本計画にチームコミュニケーションや主任の役割明確化など、我々の問題提起や提案が一部反映されていたのである。シンクロニシティかもしれないが、それでも一つの小さな成果として肯定的に捉えることとした。

ともあれ、１０月の研究会での我々の論点は、①チームコミュニケーション、②ミドルの復権、③キャリアコンピテンシーを軸として、特に夏の発表で幹事団から評価をいただいた「ミドルの復権」と「チームコミュニケーションとコンピテンシーを野球場理論にモデル化」した研究結果を発表した。

未来 memo

・事実前提では、何も生まない。

【１０月第４回研究会発表プレゼン資料】



夏季合宿版 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
人事評価制度の見直し	我々が人材育成センターの所長等にプレゼン、必要に応じて総務局長へ説明に入る。 制度の所管である人材育成センターが28年度にアナウンスを行い、29年度から運用を改める。	
目標設定を ■オープンに ■ボトムアップ型に ■対話型に	【込めた思い】 目標の細分化と個人主義がもたらした 「現場感覚の希薄化」と 「やらされ感」を打破したい！！	組織の劣化を食い止め職員が主体的に一人称で捉え、語り、仕事に臨むような覚醒した職員の増殖
■ミドルマネージャの復権	【込めた思い】 管理職のプレイングマネージャー化を改善するため、「人を育てる組織」のキーとして係長の役割を明確化し、人事評価に反映する。	「人を育てる組織」への転換
■評価の基準の見直し	【込めた思い】 目標設定の見直しにあわせ、評価基準に 「組織」、「人材育成」、「対話」を追加する。	対話を通じた人材育成を通じた組織（チーム）としての成果を挙げる
意識改革・人材育成力を重視した適材適所の人事配置	我々が人事部長や人事課長等にプレゼン。必要に応じて総務局長へ説明に入る。 28年度にアナウンスを行い、29年度から運用を改める。	

0. 夏季合宿以降のアクション

～キーパーソンとのダイアログや実践行動を通じた夏季合宿までの振り返りと研究素材に対する新たな気づき～

- **人材育成センター**：人事評価制度の動き、中堅職員を中心とした人材育成の課題についてダイアログ
- **人事課**：人事ローテーションと人材育成、意識改革を中心とした課題についてダイアログ
- **価値前提でダイアログをしてみると**：職場内の課題に対して価値前提でダイアログを行い、チームワークというおまけを得る
- **さまざまな場面でのダイアログの実施**：職員とのワークショップなどの場を活用したダイアログにより、人材育成、意識改革に関する問題点やヒントを多くの職員と共有

→ **新たな気づき**

1. ありたい姿を目指した着眼点

～意外とアナログかも…人間だからね～

組織と人材の現状

1．目標管理はドミナント

人事評価制度を通じて、組織目標の達成に向け、自ら目標を設定し業務を遂行する目標管理手法は職員に浸透している。

2．育てる責務は上司だけなのか

ワークライフバランスに、休日の管理職動員、何か問題が起きると組織マネジメント不足を問われる。親の介護だってあるし、部下の育成にまで手がまわるのだろうか。

3．個人のキャリアに磨きをかける？

行政の仕事は法令等に基づき組織で行っている。自らのスキルアップも大事だが、自らの技術や経験を次世代に伝えていく責務を忘れてはいないだろうか。

組織と人材のありたい姿（状態）

1．自分のポジションを超えて思考し行動する職員を褒める組織

2．ミドルが輝く学習する組織

3．多様なキャリアコンピテンシーによる問題発見・解決型組織

取り組むシナリオのコンセプト

1．上下コミュニケーションから チームコミュニケーションへ

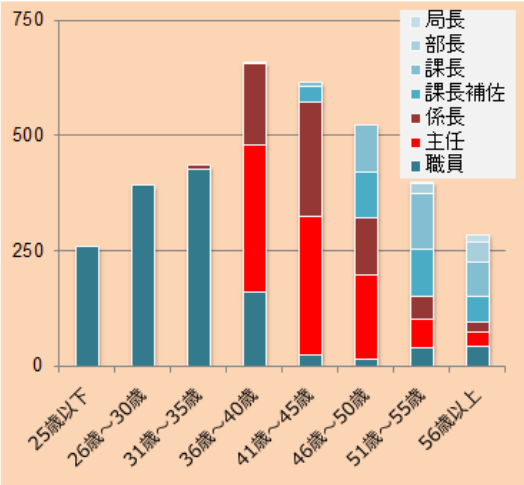
2．ミドルの復権

3．ジョブデザインから キャリアコンピテンシーへ

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
施策1 人事評価の目標設定に チームコミュニケーションを	【進め方】 人事評価担当に提案し、採用されれば 【込めた工夫】 お互いに教え合い、業務遂行プロセスを高めるために協力し合うチームワークを醸成するため、試合前ミーティングのイメージを目標設定に重ねた点	試合前ミーティングのように組織目標の達成に向けたイメージを共有した上で、それぞれがテーマ（目標）を設定して試合（業務）に臨むことで、ひとつひとつの作業がすべて学習材料になり、高い組織パフォーマンスを生み出す。
施策2 輝くミドル（係長・主任） 量産大作戦	【進め方】 人事課に提案（人事委員会、労働組合もあり難易度高だが効果も高い） 【込めた工夫】 係長・主任（ミドル）が「人を育てる組織」のキーパーソンとして活躍する役割期待を明確化するとともに、「人材育成コーチ」として位置づけ、その成果は、係長は課長昇任に、主任は係長昇任選考に反映させる点	ミドルが元気に職場の中心となって若手を育てかつ管理職のマネジメントを支え、チームとしての能力を最大限発揮する。
施策3 ジョブデザインから キャリアコンピテンシーへ	【進め方】 人事課に提案 【込めた工夫】 人が羨むような経歴を持っていたとしても成果を生み出せなければ意味がありません。積み上げたキャリアを人事配置の目安にするのではなく、様々な経験をどのように組み合わせて自らの強みに、そして市民サービスへと還元しているかというキャリアコンピテンシーと仕事に対するポリシーの内容を人事配置の目安にする点	テーマやポリシーを持って日々の仕事に取り組み、そのプロセスの中で得た経験を組み合わせて、オリジナルのキャリアコンピテンシーを構築した職員により、地域包括ケアなど新たな行政課題に対応できる組織が構築できる。

「輝くミドル量産大作戦」に関する考察

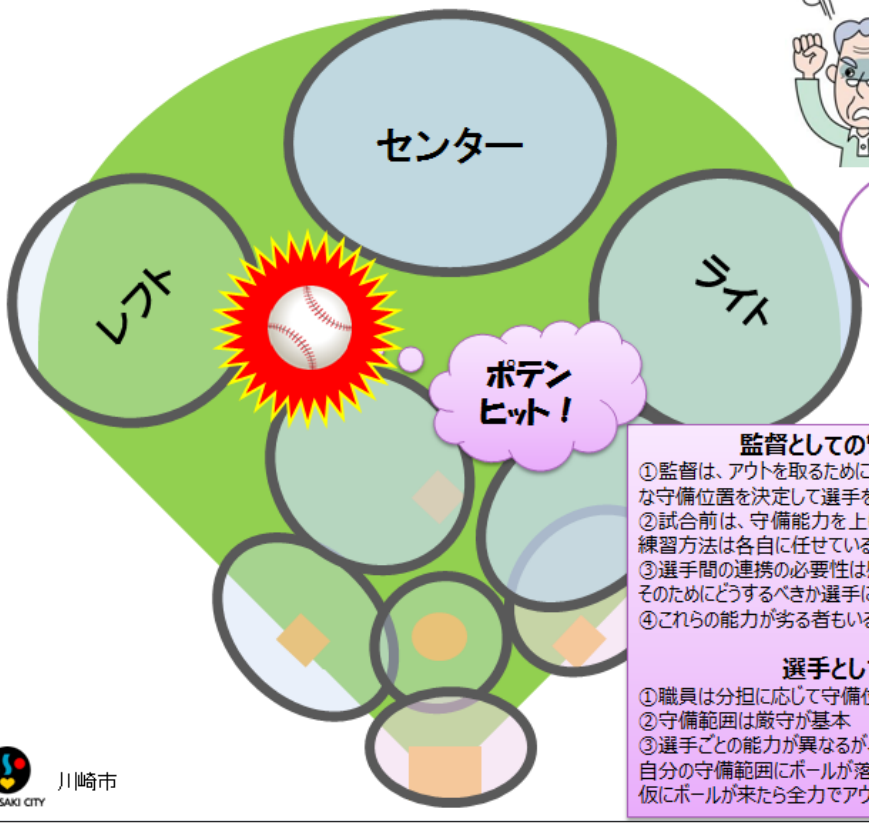


◆主任は事務職員の**25%**を占め、
数的な主役！
◆その主任には、職員クラス以上に、
大きな期待をかけ、係長とともに
役割としてもキーパーソンとなって
もらいたい！

役職	局長	部長・課長		係長		主任		職員
部下 主任は後輩		あり	なし	あり	なし	あり	なし	
業務知識	能力評価なし	8	16	10	16	◎	◎	12
組織マネジメント		12		10		△		
トラブル対応		8	6	8	6			
服務管理		2		2				
説明・応対						○	○	12
折衝		10	12	10	12	△	△	
チームワーク						△	○	8
役割意識			6		6		△	8
服務規律		10	10	10	10	○	○	10
人材育成 新				◎		○		
						新設		

川崎市　　早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会　　6

職場の現実（野球モデル）



市民は
こんな野球
観たくない。

監督としての管理職・係長

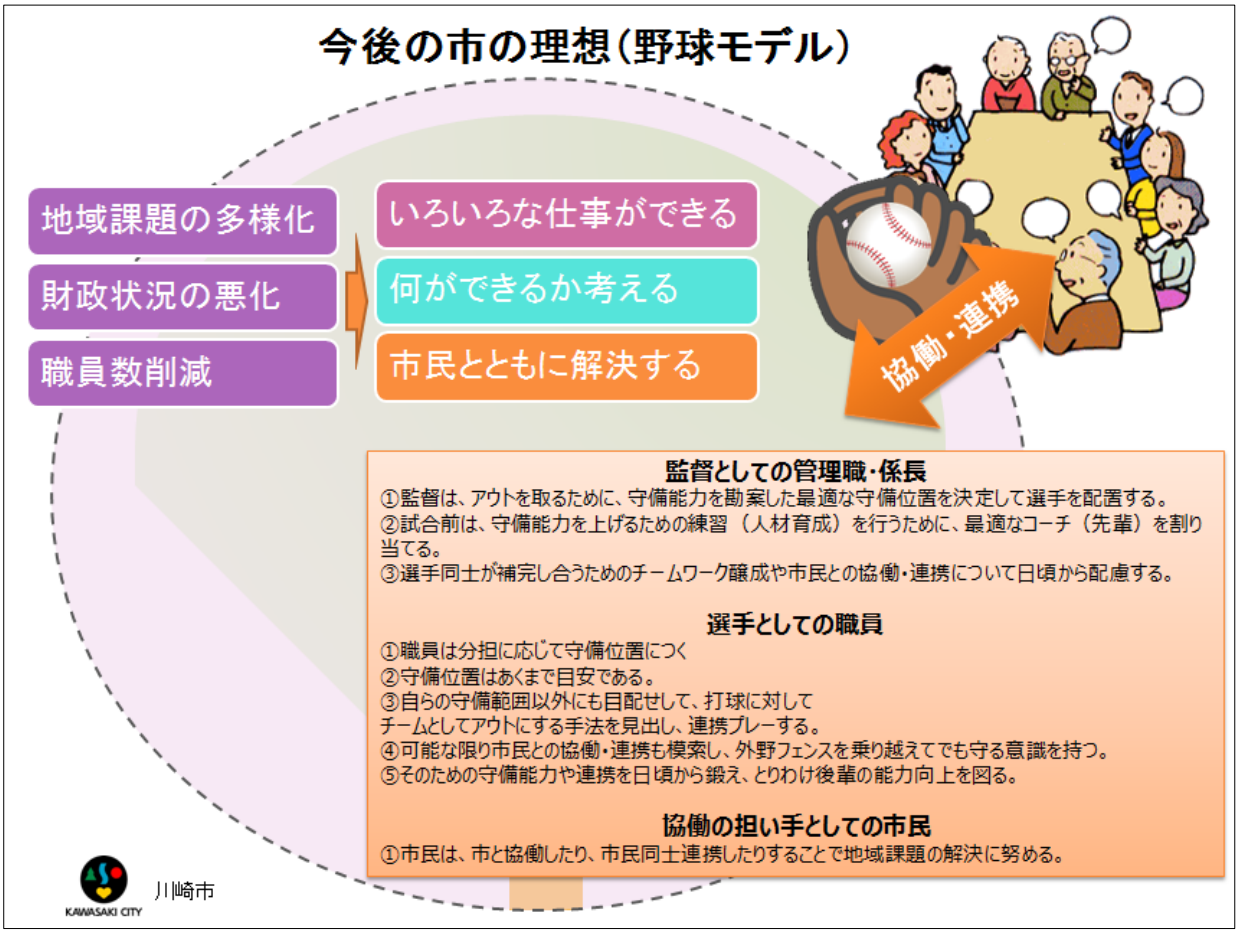
①監督は、アウトを取るために、守備能力を勘案した最適な守備位置を決定して選手を配置する。
②試合前は、守備能力を上げるための練習をさせておくが、練習方法は各自に任せている。
③選手間の連携の必要性は感じているが、そのためにどうするべきか選手に伝えていない。
④これらの能力が劣る者もいる。

選手としての職員

①職員は分担に応じて守備位置につく
②守備範囲は厳守が基本
③選手ごとの能力が異なるが、連携ためのルールがなく、自分の守備範囲にボールが落ちてこないよう祈るが、仮にボールが来たら全力でアウトを取る。

川崎市

職場の理想（野球モデル）
センター
捕球力高い
守備範囲広い
レフト
捕球力低い
守備範囲少し狭い
ライト
守備範囲メチャクチャ広い
みんなで
アウトを取
りに行く
市民は
同じ入場料ならこんな
プレーを観たいはず
監督としての管理職・係長
①監督は、アウトを取るために、守備能力を勘案した最適な守備位置を決定して選手を配置する。
②試合前は、守備能力を上げるための練習（人材育成）を行うために、最適なコーチ（先輩）を割り当てる。
③選手同士が補完し合うためのチームワーク醸成にも日頃から配慮する。
選手としての職員
①職員は分担に応じて守備位置につく
②守備位置はあくまで目安である。
③守備能力は、走力、捕球力、肩など選手ごとに異なるので、それぞれ補完し合い、声を掛けながら、選手全員でアウトを取る。
川崎市
KAWASAKI CITY


今後の市の理想（野球モデル）
地域課題の多様化
財政状況の悪化
職員数削減
いろいろな仕事ができる
何ができるか考える
市民とともに解決する
協働・連携
監督としての管理職・係長
①監督は、アウトを取るために、守備能力を勘案した最適な守備位置を決定して選手を配置する。
②試合前は、守備能力を上げるための練習（人材育成）を行うために、最適なコーチ（先輩）を割り当てる。
③選手同士が補完し合うためのチームワーク醸成や市民との協働・連携について日頃から配慮する。
選手としての職員
①職員は分担に応じて守備位置につく
②守備位置はあくまで目安である。
③自らの守備範囲以外にも目配せして、打球に対してチームとしてアウトにする手法を見出し、連携プレーする。
④可能な限り市民との協働・連携も模索し、外野フェンスを乗り越えてでも守る意識を持つ。
⑤そのための守備能力や連携を日頃から鍛え、とりわけ後輩の能力向上を図る。
協働の担い手としての市民
①市民は、市と協働したり、市民同士連携したりすることで地域課題の解決に努める。
川崎市
KAWASAKI CITY

（５）第４回研究会　～「ぜんぜん飛んでないね」からの目覚め～

１０月の第４回研究会では、幹事団から「キーパーソンを味方に巻き込みつつ、実際にこれをどう具現化するかが重要」というフィードバックがあった。

だが、それ以上に我々に衝撃を与えたのは、他の自治体のプレゼンも我々のプレゼンも、大体は似たような感じだなと思ってしまったという事実である。

壮大かつ詳細に検討したはずの自分たちの研究成果も色あせてみえてしまったのだ。これは、シナリオを描くとか、アクションプランに落とし込む過程で、形にすることを意識し過ぎるあまり、現実的な型にはめる発想をしていたことが原因か、最初に思い描いたダイナミックさが失われ、どこか小さなものとなっていた。

こうした反省を基に、第４回研究会以降も、３人でダイアログを重ね、我々のプランを見直した。我々が目指すべきは、もっと等身大で、魂があるものにすべきだ。小手先の仕組みや成果ではないのではないか。もちろんシナリオも大事だが、実現可能なシナリオありきでは本末転倒なのではないか。

改めて、必要な取組は何であるのかを必死に考え、この段階では、論文はゼロベースで、いろいろ検討したことは整理するけれども、本当の答えはまだ見えず、引き続き次年度以降も検討をするので、我々もそこにコミットするという内容とならざるを得ないのではないかとの結論に達した。

一方で、これまでまとめた施策の方向性そのものについて、我々は間違えていないとの自負もあり、人事部署への手応えは今二つだったが、我々の成果として「対話」を基本姿勢とする市長に直接、思いをぶつけてみようと考え、もう一度、ビジョンファーストの視点から、改めて市長プレゼン資料の作成に着手した。

未来 memo
・本当にしたかったことって、何？
・魂入れよう、小さくても。

（６）第５回研究会　～回帰線～

年が明けて１月、我々はこれまでの取組を振り返り、改めて、我々の原点でもある「人」に回帰した。つまり、「ビジョンに掲げたことを、やらせるのではなく」、ビジョンに共感し自ら「やりたい」と名乗りを上げる、そんな志ある職員を発掘し、市政運営に活用していくことが最重要なのではないかとの結論に戻り、論点出しを、①ダイアログの導入、②ミドル活用、③コアグループの形成としてまとめ、これまで検討した施策例は、そのための手段の一例として位置付けた。

このタイミングで、１月２８日２９日に第５回研究会があり、そこで「志」グループ構想について、大いなる着想のヒントを得た。出馬さんからのデュアルシステムという概念の紹介である。

もともと、コアグループの必要性を感じていたところに、この考え方のエッセンスは一つひとつ腹落ちするものであり、なかなか形にならなかった我々の情念が言語化された瞬間であった。

また、もう一つの嬉しい出会いもあった。組織階層とは別のアプローチとして、試しに、他の職員に我々が作成した市長プレゼン資料のスケルトン案を見せて感想を求めたところ、第１声が、これをそのままお蔵入りにするにはもったいない、という反応が返ってきたことだった。これは、とても良いフィードバックであった。やはり、我々３人だけではなかった！もっと、潜在的には同じヴァイブレーションを発している仲間がいるはずだ！**♪GoodVibration♪**

川崎市の代表として全国レベルで通用する研究成果を残し、市役所の質的改革に貢献したい。

この部会では成果が求められる。我々は成果にこだわり過ぎてしまったのかもしれない。キーパーソンを味方に巻き込んでいくことを疎かにしてしまった結果として、我々は、残念ながら、９月以降冷え込んでしまった人材部門の協力が得られずに、本稿を執筆している３月１１日時点で、当初約束されていた市長説明の機会は与えられていない。現在は、階層組織との衝突を回避しつつ、別のアプローチ、あらゆるチャンネルからの市長説明の機会を虎視眈々と狙いながら、同じヴァイブレーションを発している仲間とグルーヴする場をつくりあげている最中である。

大変残念ではあるが、ここまでで１年間の研究の軌跡は終了である。

未来 memo
・同じ周波数の仲間がいたよ。
・階層組織以外のシステムってどうよ？
・まだまだ、これからだ！

振り返ると我々は、人事評価制度を検証する過程で、「個人からチームへ」、「クローズからオープンへ」、そのツールとして「ダイアログ」を、システムとして「デジタルからアナログへ」、アナログの仕組みとして、「ミドルの復権」を、新たな飛躍へのトリガーとして位置付けてきた。

また、人事配置についても研究の幅を広げ、「キャリアステージからキャリアコンピテンシーへ」、「経歴重視から経験重視へ」と進んでいった。

一方で、人材育成センターや人事課との対話を通じて、ドミナントロジックに縛られた階層組織を改革するのはなく、階層組織とは別の「志」を絆にしたネットワークを構築したほうが良いではないだろうかという予感を、我々はうすうす感じはじめていた。

研究員の中には、サーバントの精神で結ばれた、階層組織とは別の次元のネットワークを構築し、普段から様々な問題や課題について、情報交換を行い、そこで得た新たな「気づき」を課題解決に役立てている者がいる。

この仕組みをもっと大きく展開することはできないか。志を同じくする有志でネットワークを構築し、このネットワークからグルーヴできないか。

デュアルシステムという概念に出会い、我々がたどり着いた結論は、実は、はじまりだったことに気がついた。

未来 memo
・我々にもできるダンスがある、グルーヴがある。
・やるなら、楽しく、ゲリラ的に、そして、しなやかに！
・成果は我々自身かも・・・

２　見出した成果

我々は、ある時、自分達が変化していることに気がついた。そして、この変化を業務に、組織に活用したところ、驚くほど好転反応があったのである。

現段階での成果として、このレポートにおいてお示しできるのは、次のとおりである。巻末に添付したので御覧いただければ幸いである。

Groove One：未だ叶わぬ市長説明のためのパワーポイント

Groove Two：監査事務局人材育成計画　～基本的な考え方～

３　創り出した変化

■所属組織の意識改革

我々は、研究のテーマを「これからの人材と組織のあるべき姿」として、本市の人材育成、組織マネジメントについて、研究を進める一方で、所属組織の意識改革に密かに取組んできた。

【取組事例】

・監査事務局が財務事務従事者向けに行っている再発防止研修に、立ち位置を変える工夫とダイアログを取り入れたところ、研修内容が自分事として心にすっと響き腹落ちしたと好評だった。

・局人材育成計画に、対話による組織の垣根を超えたチームコミュニケーション、ミドルを人材育成のキーパーソンとして位置付けるなど、研究会での成果を取り込んだ。

・財政のキーパーソンも同じような課題を認識しており、大きな問題が発生した際、係長級の垣根を越えた検討会が密かに開かれた。

４　次年度に向けた展望

（１）未来アクション①

我々が１年間研究会で習得した経験を次につなげ、大きく育て、ネットワーク化していくために、平成２８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への派遣候補者を我々が推薦することとなった。

（２）未来アクション②

我々の研究の成果を、この場限りとしないために、市長ダイアログを企画し、人材育成課にお願いしたが、我々単独での市長説明は実現されていない。

川崎市を、市役所を良くしたい！！この想いをつなげて、グルーヴを起こす。そう未来アクションは「まず、一歩を踏み出す」ことである。我々は、人マネＯＢとして、次期人マネのメンバーに、確実に我々の成果とエネルギーを託し、次につなげていかなければならない。

（３）未来アクション③

この部会を川崎市のために使い倒すには、最低限身に付けておかなければならない知識がある。例えば、本市の人材及び組織マネジメントの歴史や財政の仕組みなどである。

そこで、次期「人マネ」のメンバーに加え、我々の市長レポートに賛同する職員を交え、豪華講師による勉強会を、我々が事務局となって開催することで、好循環を生み出したい。

付記）

ささやかだけれど、役にたつこと

加賀谷改め大村　誠

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て、我々３人が変わった。そのことで私の所属する監査事務局も風通しの良い組織に変わった。監査事務局が変わることで監査を受ける局も変わった。

一人の意識が根底から変わり、価値前提で、一人称で語り、人と対話することで、人も組織も変わっていくうねりを、グルーヴを、この１年、この目で、肌で感じた。

川崎市には１万３千人もの職員がいる。たくさんの人間を束ね、効率的に行政を運営していくためには階層化された組織は欠かせない。

高速で複雑かつ多様化していく社会に的確に行政が対応できないのは、組織のせいではない。階層化された組織に求められているのは安定性と効率性であり、変化への対応ではないからだ。

平成２１年、民主党政権が誕生した当時、私は行財政改革室にいて、真の市民自治の時代がくると期待に胸を膨らませて、いくつもの組織再編のシナリオを描いていた。

しかし、そのシナリオはどれも日の目を見なかった。「（職員も住民も）国への依存体質が変わらない限り、いくら組織をいじったって何も変わらないよ。」と一蹴されてしまったと上司からあとで聞いた。

本市では第１次行財政改革から職員の意識改革に取組んでいる。人事評価制度に目標管理の手法を取り入れたことで、業務の進捗が管理職の資質に左右されるリスクも軽減された。

行財政改革室に在籍していた頃、右も左も判らずに、職員のモチベーションアップに向けた企画を考え、総務の庶務係長のときには人材育成基本計画の改訂作業に参画したこともある。しかし、それは部会の北川顧問がおっしゃるような「改革ごっこ」ではなかったか？胸をはって「Ｎｏ！」と主張することはできない。監査事務局に異動してからも、この胸のつっかかりは取れなかった。

平成２５年、「対話」と「現場主義」を基本姿勢とする福田新市長が誕生した。高速化する時代に対して「対話」という基本姿勢をぶつけてきたことに正直、私は戸惑いを感じた。

その戸惑いは、この研究会への参加を通じて、いい意味で裏切られた。そして、私は、今、大きな時代の転換期にいることに気がついた。テクノロジーによって世界とつながっている現在、多様性を受け入れるためには、自己の確立を促すツールが必要であり、そのツールが「ダイアログ（対話）」であることに、気づいたからである。（このことについてはＦＪの付記に詳しくあるのでそちらを参照されたい。）

本市にも組織や人事目標を超え、「サーバント・リーダー」のような奉仕の精神で様々な課題解決に協力している職員がいることを私は知っている。そのような「サーバント・リーダー」は、志を同じくする同志でネットワークを構築している。

階層組織とは別に、マグマのような「サーバント・リーダー」をつなげ、「最幸のまち かわさき」の実現に貢献したい。そして、このような「サーバント・リーダー」の存在を、活躍を公にすることで、他の多くの職員の意識改革につなげることができればと考えている。

そのために、ささやかではあるけれども、役に立つのが「我々の成果」であり、「ダイアログ（対話）」である。我々が辿り着いた結論は、実は大きな未来チャレンジの出発点であった。

これからのキーワードは「グルかわ」？

永石　健

これまでの人生で最も考えた１年間でした。それも、自分のことではなく川崎市役所という組織、その存在目的たる市民のためになることを。

もっとも、それは５月、突然の人材育成センターからの呼びかけがきっかけであって、自ら進んで始まったことではないことが面白いと思っています。

はじめにこの部会に派遣してくださった人材育成センターの皆様に心より感謝いたします。

この稿では、本来部会活動の感想や苦労したことなどを書くべきところですが、加賀谷さんや藤井さんの著述がとても参考になると思いますので、あえて私はこのたび提案したコアグループでの私なりの展開を三段階で”多少真面目に”語ってみます。

一つは、川崎市職員の意識についてです。

思うに、我が市の職員は概して現実主義です。そして、現実主義から派生してとても悲観主義です。なので、消極的な材料が見つかると、それがどんなに小さくても、それをきっかけに思考停止しやすく、現実的な着地点に落ち着きがちです。これは部会で言うところの”事実前提”にも通じるのだと思います。

この点で、私は意外にも楽観主義でいられるタイプなのか、突破口を見つけながら前に進む”意欲だけは”持ち得ていると自己分析していまして、今後このいい意味での楽観主義を周りのみんなと共有していきます。

二つは、川崎市の人材面の仕組みについてです。

中堅の（数的な）宝庫とされる区役所のサービス向上や事務改善を担当しているため、ミドルの復権の必要性をひしひしと肌で感じてきました。

事務改善といった取組は、中堅が足を引っ張るんですね。若手はやる気です。でも中堅が若手の足を引っ張るんです。

この若手は次の中堅になる人材です。ここで悪い中堅に毒されないことがとても大事です。今の中堅も、実績・能力において素晴らしいものがあります。

今回の提案は良い中堅を育成すべく役割を与え、期待し、活躍してもらえるような仕組みを作っていきます。

三つは、川崎市のめざす組織風土についてです。

我が市は職員数１万３千人の非常に大きな組織です。ですが、目標はただ一つです。「最幸のまち　かわさき」を作ることです。これしかないんです。

そのために何をすべきかって、分かりきってますね。市民のために考え、行動することです。

よく、施策や事業の計画や実行段階で、庁内調整に手間取るのですが、これって市民のためになってるんでしょうかね？本当に市民のことを考えたら、そんなことで時間を費やしちゃいけないときもあると思います。むしろ、こうした足の引っ張り合いのフェーズを目標共有の場に変えていく。その手法として、ダイアログが活用できるような気がしています。大きな組織であるからこそ、互いの立場を理解し、次の行動につなげるきっかけとしてダイアログを活かすことができると思います。

目標を共有したらあとはみんなで同じ方向を向いて行動するだけです。そして共鳴し合って職員同士がグルーヴする。これが究極の組織風土だと思いますね。

まさに**“グルかわ”**・・・(わかる人にしかわかりませんが)・・・

そのためにも、所属する組織のみならず、コアグループからの組織風土変革の風を吹かせます。

最後になりますが、今年３人で行かせていただいた部会。実は私的には目新しいことはそれほど多くはありませんでした。でもこれは逆に自分の自信につながりました。そしてなにより、すべきことに真摯に向き合える時間と仲間を与えてくれました。さらには多くのヒントもいただけました。

ここで得た自信や仲間、多くのヒントを活用し、我々３人のみならず、次期人マネメンバーを起点に次々と輪を広げながら、行動し、川崎市をグルーヴしていきます。

１年間を振り返って

藤井　英樹

―（聞き手：Ｍｒ．Ｓｍｉｔｈ）藤井さん。無事に論文も脱稿され、１年間の研究、お疲れさまでした。今日は、１年間の研究を通じて、いろいろとお感じになったことについてお聞きします。

あ、ＦＪでいいよ。気楽に何でも聞いてよ。

―それではＦＪさん、早速ですが１年間を振り返っての率直な感想はいかがですか。

論文にも書いたけど、我々は５月からの出遅れ組で、いきなり転校生みたいなシチュエーションで寂しかったね、実際。ま、それはともかく、最初に研究会に放り込まれて、事前に聞いていた感じとずいぶん違うな、って正直思ったね。人材育成センターや先代の研究生からは特段踏み込んだインフォもなく、とりあえずサクッとやっちゃってきてよ、みたいなライトなノリで言われてて。いざ行ってみたら、なんだか自己啓発セミナーのような感じで、あぁ、最初にガツンと自己否定から入ってからの自己再生みたいなやつだなと思ったし、「あ、これはヤバいやつだな」と直感的に思ったね。アラーム鳴りまくりだよ。でも、もともと嫌いじゃないというか、むしろそういうのは大好きなタチだから、ほぉ、やるじゃないじゃないか、とニヤニヤしたね。商学部にも関わらずなぜかニーチェのような実存哲学にかぶれていた学生時代を思い出して、久々に自由な空気を吸い込んだって感じかな。あと、２０年たっても早稲田にあるメルシーのモヤ大５１０円が値上げしていなかったことに「あ、奇跡」って思ったね、猫はいなかったけど。

―次に、人マネのキーワードがいくつかあったと思いますが、どれが最も印象に残っていますか。

まぁ、どれも相互に関連しあうとは思うけど、究極的には「一人称で捉え語る」かな。一人称で捉え語るためには、ゼロベース、部会の言葉で言えば価値前提で考える必要があるよね。なぜなら、逆に、一人称で捉え語らない状態とはどういうことかっていうと、自分の判断基準を他人様のアイディア、常識、しきたりに委ねることだよね、決まりではこうなっています、（権威のある）誰々さんがいっていました、みたいなさ。大体が出来ないことの言い訳として主に使われやすいけど。だから、一人称で捉え語るということは価値前提、本質思考で語ることがセットなんじゃないかな。串カツにキャベツみたいなさ。

―では、価値前提で考えるにはどうしたら良いとお考えでしょうか。

その前に、なぜ人は、事実前提で語りがちなのかって話だよね。事実前提で語る姿勢というのは、パッと見は、常識的であり、一定の枠に収まっているという意味で社会性があり、お行儀よく、つつましく自分を捨てて周囲に配慮している姿であるように見えるけど、まぁ、よく見ると逆だよね。つまり、意識が社会でなく自分に向いている状態なんじゃないのかな。さざ波を起こすのが面倒、周りに迎合する方がラク、という自分の保身に意識が向いている証拠でしょ、実際の話。意見を周囲の誰かのせいにしておけば楽ちんだし、自分の頭で考えることはしんどいし、そんな面倒なことはしたくない。こう考えると、価値前提で考えるためには、そもそも、自分の置かれている立場などはいったん外して、フラットな立場に立って、澄んだ目であるがまま受け入れるところからスタートし、自分の側の都合でなく、本当の意味で自分のエゴを捨てて、社会全体のあるべき姿に心を寄せて、考えることじゃないかな。まぁ、これは意識しないと、なかなかできるようにはならないよね。なぜなら、社会性を身に着ける過程で、もともと本来的に備えていたクリエイティブな面というか、価値前提で夢を語る能力を型にはめ、事実前提で考えるように刷り込まれ、しつけられて育ってきたからね。それを踏み越える勇気を持つことが必要になると思う。部会では、一歩前に踏み出すとも言っていたけど。

―では、その勇気を持つにはどうしたら良いですか。

まぁ、二つあるよね。端的に言うと、勇気づけあう仲間、そして、ユーモアだね。あ、ポカン顔だね、メンゴメンゴ、ちょい説明が足りなかったかな。ほら、ＦＪ、口下手だから。最初の勇気づけあう仲間というのは、まぁ、その通りで、一人だけで、そもそも論をぶつのはなかなか根気がいることだし、時には折れそうにもなるし、下手すると周囲と孤立を深めてこじらしちゃうよね、いろいろと。だから、そうした時に、まぁそうだよねって共感とか、フィードバックを得ることが支えとして必要でしょ、って話。で、ユーモアってのは、相対化する世界の中で自分はここにいていいんだという感覚、若しくは自分への自信。ってことなんだけど。あ、またポカン顔だね。松鶴家千とせ的アプローチでいうところの「わかるかなぁ、わかんねぇだろうなぁ」メソッドみたいな感じになっているけど、つまりユーモアってのは、一言で言えば、心の余裕を持てるか、ってことで、これにはダイアログがキクぜ！ということなんだよね。

―おっしゃっていることが良くわからないのですが。ではダイアログを実践してみて、いかがでしたか。

ダイアログの効果として、一義的には多様な価値観と触れることによるお互いの気付き、その延長線上にある持説の書き換え、みたいなとこなんだろうけど、ま、あえて逆張り的に言うと、持説の強化ということも言えるかな、と。印象に残っているエピソードとしては、７月の第３回研究会で、確か、やらされ感とは何か、みたいなテーマでダイアログしたんだけど、自分的には、主体的に働くということは、価値前提で自由に考えれるかということ、ワクワクできるかということであり、逆にそれをスポイルするとすれば、円滑に物事が回るような管理システム、一言で言えば、常識とか、お作法とか、集団社会への同調圧力みたいなものが原因で、そこをもう少しゼロベースよりにシフトしてチューンし直さないと生きづらいね、みたいなことを話したんだけど、グループ全体では金銭面でのやりがいとか、そういう意見がわりと普通にあって、ちょっと、自分的には相いれなくて熱くなっちゃったんだよね。自分で言うのも何だけど、割と仕切りたがる性分だから、それが違うと思った時の受け入れが難しいもんだなって、帰ってからいろいろ考えたよ。だけど、不思議なことに、最初は難しくてもダイアログの基本姿勢を意識し続けることで、だんだん、自分の中の器が大きくなる感覚が生まれるんだよね。

で、ここからが重要なんだけど、そういう自分とは相いれない意見を受け止めることで、逆説的だけど、持説の強化が起こる。つまり相対化される意見の中で、自分の論点やアイディアも深堀され、明確になり、逆に鮮明に浮かび上がってくる。そうすると、余裕が出てきて、自分の頭の中で遊びが出てくるというか、考え方がより明晰にシンプルになるんだよね。それは意外だけど副次的な気づきだったね。そもそも、多様性を認める度量と言うのは、逆に言うと、自分と相手の境界線を見極め、ある意味、説得できない、分かりえないというところからスタートすると言えるよね、いい意味での諦めというか。であるなら、相手も尊重すべき一つの意見と同じくらい、自分の意見も尊重されていいんだ、両方あってよい、という開き直り、余裕というのかな、そういう余裕があるから、意見が違うことに対して、いちいち腹が立たない、若しくは落ち込まなくなるんだよね。だから、逆に、ダイアログが受け入れられないのは、恐怖というか、持説に自信がないことの裏返しなのかな、という感覚すら持っているよ。ちょっと、このくだりは、長かったかな。なんせ、ＦＪ、口下手だから。口下手、ダメ、ぜったい。

―なるほど。とはいえ、論文を拝読すると、ずいぶん庁内調整で揉めていたようですが。

そうだよね、自分はその修羅場に遅れて立ち会ったけど、人材育成センターの人、ひどく立腹していたみたいでさ。まぁ、これ自身は単なる階層組織との相克というか、コアグループの着想につながるエピソードでもあるけど。ともあれ、我々としてはそんなに悪気なく当たり前のことと思われることを無邪気にそのまま言ったつもりだけど、リミッターをかけない意見、大人の事情を一切無視した意見として、相手

の心の琴線に触れたんだろうね。ただ、ここで言いたいのは、我々はあるべき論を考え、それを伝えたけど、それが絶対正義ではない、ってことなんだよね。それで言うとさ、我々の言い分としては、まぁ、導き出された結論部分についてはこれが良いんじゃね、程度の自信はあるけど、そこを強要はしないというか、影響は与えられたらいいなくらいのノリだからね。まぁ、伝われば一番いいけど。だから、端的に言うと、敵を作り上げることが目的ではないということだよね、「相手はけしからんやつでこちらの持論を飲ませるべきだ！」とまでは思わないんだよね、まぁ、そこが１年通しての目に見える形での成果につながらなかったポイントだけど、それでもいいとさえ思ってるんだよね、負け惜しみでなくて。要は、タイミングというものがあり、自分の意見さえ曲げなければ、仲間とそれを仕掛けるべきチャンスも絶対にあると思っているし。周囲と調和しつつ、その上で、最後は、やっぱり、自分自身なんだよね。周りに強要はしない、だけど働きかける、やるかやらないかは自分、というスタンス。それが、ＦＪプライド。

そこが揺るがなければ、事実前提の人とですら仲良くやっていけるとも思うよ、トムとジェリーみたいにさ。そもそも、あらゆることがトレードオフの関係を持ち、事実前提もそれなりに一つの知恵みたいなところもあるからさ。すべて価値前提であるべきだとまでは言わないけど、ま、ホントは究極的にはそうであればいいとは思うけど、ともかく、行き詰った閉塞した現状を打開するには、現状は少し事実前提が大きいので、もう少し価値前提よりのシフトが必要でしょ、事実前提も価値前提も一緒に世界を良くするためにお互いユーモアもって仲良くやろうぜ。キミとボク。世界は調和している、みたいなさ。だからこそ、そんな中にあって、あえて一人称で語るというのが、自分的にもっとも腹落ちするよね。もちろん、社会的動物である人間である以上、自分一人では弱い存在でもあるので、そこを勇気づけある仲間を見つけられたことが、今回の研究を通じての最大の成果だと思うよ。なんか、このくだりも長くなってしまったな。ホント、われながら口下手だね。ノーモア、口下手。

―それでいうと、同じ研究生である大村さんと永石さんに対しての感想や気づきはいかがですか。

実は、もともと知り合いでさ、自分が財政課にいた時に、たしか大村さんが行革で、永石さんは人事課で、いろいろと業務上の関わりはなくはなかったんだけど。でも、やっぱり、今回のプロジェクトを通じて、再評価したというか、あらためて、二人とも熱くファンキーな奴だと思ったよね。実際、市長プレゼン資料の最終調整から論文作成にあたる日々は、お互いに刺激し合い、メールがガンガン飛び交って、インスパイアーしあうことが爆発的に増幅したね。他者依存の関係ではなく、各々でずっと内省し温めていたものが一気に共鳴し合ったというか。皮肉なことに、我々をリストアップしたのは人材育成センターであり、内心、苦々しく思っているんじゃないかな、そこにも運命のいたずらを感じるね。本当に、人材育成センターの人、この度はすいませんねぇ、今後ともよろしくお願いします、って感じだね。

―今回、一緒に参加した他自治体を見てお感じになったことなどについては、いかがですか。

あえて、いち参加者という立ち位置を変えて、上から目線で言わせてもらうと、いろんな自治体があるなぁ、と思ったよね、別に批判でもなんでもなくて。最後にもらえる認定証だっけ？それが欲しいという動機だけの人や３人分裂したグループとか。いろいろあっていいんだろうし、ま、へぇーって感じだよね。大げさだけど、それすらも一つの気付きだし、いろいろ考えるきっかけになるよね。ただ、人マネ自体には、単に権威に集まる烏合の衆にならずに、常に自立した人間が依存することなく結びついてグルーヴしあう、そんな場であり続けて欲しいなぁって思うよね。まぁ、釈迦に説法だけど。ある意味、早稲田っていうのも一つの権威づけだし、まぁ、アプローチと言うか、見せ方というか、建付けの中でそういう戦略もあるだろうし。運営面のアレコレや、ややこしさは正直わからないけど、好き勝手に無邪気に言うなら、伴走型のフォローアップやアクティブラーニングみたいなもう少し限られた少人数で密な関係を築きな

がら学び合う、気づきあう、勇気づけあう方向があっても良いかもね。お互いの関係性の中で学びを得る量は、経験を共有する時間に比例すると思うしさ。我々は仲間がいたからよかったけど、グループ３人で分裂して、目覚める誰かの勇気がくじかれたら、社会的に一番の損失だよね。その人的にも、中途半端に覚醒した分、さらに事実前提を受け入れざるを得ない分だけ、事実前提のライフスタイルがより強固になり、つまらない時間をあきらめながら生きていくんだろうしねぇ、キツいよねぇ。だから、カリキュラムに関して言えば、限られた時間の中でも、出来るだけ多く、真摯に、丁寧にダイアログし続ける時間を確保できるか、あえて制約を考えずにぶっ飛んだアイディアで言えば、青天井で腹落ちするまで２４時間耐久ダイアログマラソンとか留年制度とかね。逆にどうしてもセレモニー的なものとか、現実的なとりまとめというか、時間調整的なものとか、予定調和的なものとかがあるとすると、やっぱり、それはそれで人マネの教義に反すると思う。なので、今までのこの路線を徹底して追求し、本質思考、価値前提で攻め続けてもらえたらうれしいすね。すいません、生意気言って。てか、このくだり、いる？

―お言葉ですが、青木さんの動画は攻めていたと思いますが、これについてはいかがお考えでしょうか。

良かったよね、勝負していたよね。ナイストライだったと思うよ。世の中には、本質に関係ないところで、重箱の隅をつつく人が一定数いるもので、ふざけていてけしからん、まじめにやれ、みたいに非難される、ディスられるリスクもある中で、多くの人に関心を持って見てもらうためという本質を考え抜いての、あえてのカブリモノだからね。グルーヴしてたよね。次はぜひ全裸を期待したいね。

ただ、その辺の本質を真摯に捉えたうえでの、戦略的に飛んでみる、ということのバランスは難しいよね。これまた手段が目的化して、ファッションとしてガワだけが飛んでいるのは注意が必要だね、コンビニの冷蔵庫に入ってウェーイみたいなさ。本当にそこにソウルがあるかって話だよね。大体、このインタビューだって、ホントは藤井自身の脳内１人インタビューで、これだってギミックだよね。大体誰だよ、ミスタースミスって。自分でも書いててバカみたいだし、恥ずかしいから、正直やりたくないとの葛藤、せめぎ合いでさ。でも、他の二人から、読む人の心に響くようにソウルフルでファンキーなものにしろ、自分の殻を破ってみろ、飛んでみろ！て恫喝、もとい鼓舞されたからさ。おっと、ここだけ一人称で捉え語るに反する物言いになったけど、そこはそれ、仲間による勇気づけだからさ。

まぁ、日和って、予定調和的に庁内調整のいざこざも隠して、普通に気づきを得ましたなんてマイルドにまとめることもできたけど、それでは部会の魂にちゃんと応えていない態度だからね。あまたある研究論文の中で、少しでも読んでもらう人のソウルを揺さぶるためにはどうしたらいいか、我々のソウルをビビッドに伝え、ぐいぐいと畳み掛ける論文とはどういうものかを真摯に考え抜いた揚句の脳内インタビューだし、ＫＡＧＡＹＡ改めＯＯＭＵＲＡのエッセイだし、ＮＡＧＡＩＳＨＩのステートメントだから、これも、我々の一つのチャレンジだよね、実際。あとは、事務局の胆力が試されるわけだけど。

―最後に、次の川崎市研究生に対してのメッセージをいただけますでしょうか。

大丈夫、君たちは一人じゃない、って言いたいね。我々は、良くも悪くも先代から何のフィードバックもなかったし、まぁ、~~人原~~人間万事塞翁が馬というか、それならそれでの気付きもあったわけだけど。そういう意味では、我々は次期メンを早速、それこそ来週中にでも近くの居酒屋に連れ出して、我々のソウルパワーを注入するからさ、ま、嫌がられるかもしれないけど。じっくり、人が働くとはどういうことかをテーマに一緒にグルーヴしましょ、って感じだね。我々も、あまり白黒つけず、追い込まず、楽しくユルい感じで、でも確実にいい方向に変えていければいいねと思っているからさ。

―ありがとうございました。

はい、お疲れっしたー。

Groove One：未だ叶わぬ市長説明のパワーポイント

研究の成果を市役所内部の質的改革に活かしたい！！

～垣根を超えたチームワーク、見事な連携プレーによる川崎市役所2.0プロジェクト～

早稲田大学マニフェスト研究所　人材マネジメント部会　共同論文

研究テーマの選定

- 社会経済情勢の変化、市民意識の多様化などを背景として、これまでの成長神話に基づく画一的な効率性を重視した社会から多様性を軸とした成熟と調和の社会への転換期
- これは、国や既存制度の枠組みに依存した発想から転換し、本来の市民自治を市民と共に考え、実現する大きなチャンス
- 職員や組織マネジメントのあるべき姿もシフトすべき

  現場（地域）に飛び込み市民とともに考え、柔軟な発想で知恵を絞り結果を出す職員へ
- **研究テーマを「これからの人材と組織のあるべき姿」としました！！**

研究会課題　ドミナントロジックを疑え
～人事評価制度の検証～

検証結果①　全体観　チームコミュニケーションの視点が弱い
他の職員の目標、達成手段、スケジュール感は組織内で共有されない
→「自分の仕事さえしていればいい」という空気が生まれるリスク
→意識が「市民」ではなく、自分の「目標」に向いてしまうリスク
→目標が細分化しているため、全体像が描けないリスク

検証結果②　金銭的報酬だけでは時代遅れでは？
成果に対しては、金銭的報奨という制度設計である
→仕事は職員ひとりで成し得るものではなく、チームの協力があってこそ
→「よくやったね」というひと言が、達成感や成長実感になる
→価値観やライフスタイルも多様化しており、そうしたニーズに応えうる新たなインセンティブとは？？

検証結果③　年度当初の個人の目標にこだわりを持つ？
環境変化のスピードが加速度的に増す中で、課題への柔軟な対応が重要
→年度当初に設定した個人目標の達成が至上命題となってしまう
→今何が課題かチームコミュニケーションを通じて常に探り続ける姿勢が不可欠
→時機を的確に捉えたチームとしての適切な行動こそが今後のあるべき姿

研究会課題　ドミナントロジックを疑え
～人事評価制度の検証～　から見えてきたもの

- 現行の人事評価制度を効率重視で
機械的に組織マネジメントに活用すると
クローズコミュニケーションとなってしまうリスクがある

- 時代の変化に合わせて、
対話を主体としたオープンコミュニケーションによる
プロセス重視の視点を組織マネジメントの柱に置く必要がある

- チームとしての全体感を共有しつつ、あらゆる階層の職員が
自律的に行動できる気運を盛り上げる必要がある

➡ さらなる研究へ ➡ ➡

研究の成果を市役所内部の質的改革に活かしたい!！

～垣根を超えたチームワーク、見事な連携プレーによる川崎市役所2.0プロジェクト～

提案１　個人から「チーム思考」へ　～ダイアローグの活用～

・「目標達成に向かって進め」的な人材育成や組織マネジメントからの脱却
　→　職員一人ひとりが、従来の枠組みに捉われずに、自律的に考え、チームで対話していく協働的な思考プロセスが必要！！

・個人からチーム思考への変革期における新たな組織マネジメントツールの導入
　→　お互いが理解していることを共有し、その差異を認識することで物事への認識や理解を深め、その過程で新たな視点や「気づき」を得ることを目的とした対話が必要！！

ダイアローグの導入を提案します！！

研究の成果を市役所内部の質的改革に活かしたい!！

～垣根を超えたチームワーク、見事な連携プレーによる川崎市役所2.0プロジェクト～

ダイアローグ導入の具体的提案

★自律的職員へのシフトにつなげる

→　職員一人ひとりが、多様な意見や考え方に触れることを通じて、事実前提から価値前提（あるべき姿）で考えるマインドセットを行い、従来の枠組みに捉われず、自律的に考えるきっかけとする

【想定されるシチュエーション（例）】

・階層別の職員研修のメニューにダイアローグ演習を導入。
　その気づきや成果を職場や職場を超えた人的ネットワークに還元・フィードバック

★業務遂行や組織マネジメントツールとしての活用

→　学習する組織として、濃密な相互フィードバックに基づく持論の書き換え（これまでの成功パターンや事実前提からの脱却）を通じたチームビルドのツールとして活用し、経営品質の向上を図る

【想定されるシチュエーション（例）】

・ＯＪＴ研修のツールとしてダイアローグを導入し、試行的に手挙げ方式により職場を募集。
　職場単位での目標設定等に実践し、その成果の共有により全庁的な水平展開を実施
・将来的には、人事評価の目標設定時の合意形成ツールとして仕組み化

研究の成果を市役所内部の質的改革に活かしたい!！

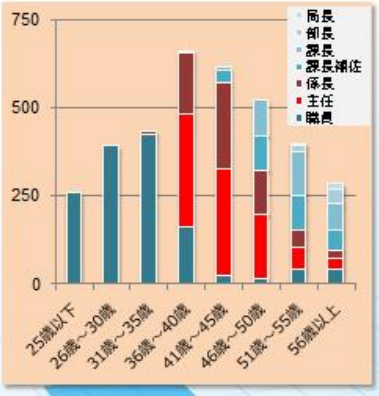
～垣根を超えたチームワーク、見事な連携プレーによる川崎市役所2.0プロジェクト～

提案２　ミドルの復権　～輝くミドルが組織を変える！？～

・二極化するミドル

→　減少する係長ポストと増加する主任

→　主任は人事評価制度上は職員と同列、
意欲や能力にバラつきも



・主任をチーム（課・係）のコア人材に！

→　係長でもない職員でもない　“主任”　を、
組織マネジメントの中核的人材として期待し、
活躍の場を与える。

主任をチームのコア人材として、
積極的に活用することを提案します！！

研究の成果を市役所内部の質的改革に活かしたい!！

～垣根を超えたチームワーク、見事な連携プレーによる川崎市役所2.0プロジェクト～

“輝くミドル”の実現に向けた具体的提案

組織マネジメントの中核的人材（コア人材）として活躍の場を与えたい
～期待値の高い主任軍団へ～

«具体的な役割期待»

★主任の経験や専門性の高さを生かした後輩職員の育成

→　主任は30歳代後半から60歳まで幅広い年代に存在

→　一方で業務への精通度や経験を踏まえた専門性の高い職員が多い

→　頼りになる主任としての活躍を期待

★チームの核としてチームの活性化に貢献

→　係長を補佐しながら、業務面での豊富な経験を生かしてチームを支える能力は十分に保有

→　「学習する組織」のコア人材として「対話力」を駆使したチームコミュニケーションを展開

«そのためには・・・»

★武器として「人材育成力」「対話力」を獲得させる必要がある

→　主任研修の活用、さらにより早期からの育成の実施も視野

«今後の検討課題»

◆　チームコミュニケーションの活性化や能力向上への貢献度、
その能力を評価することについて今後検討

研究の成果を市役所内部の質的改革に活かしたい!！

～垣根を超えたチームワーク、見事な連携プレーによる川崎市役所2.0プロジェクト～

提案３　前向きなエネルギーを引き出す ～求心力は貢献とつながり～

・他都市の人材（組織）マネジメントの取組から得た教訓

→　新たな制度、システムを立ち上げた情熱職員が組織を離れると
　　その仕組みも世代交代とともに本来の魂を見失い形骸化することが分かった

→　初代の志は、2代目以降「やらされ感」に・・・

・シングルシステムからデュアルシステムへのシフトによる市役所内部の質的改革

→　組織や仕組みは効率性と安定性が求められますが、より柔軟な発想で
　　市役所の体質改善を進めるためには、組織とは別のチャンネルが必要！！

→　公募による同志の集まりで、報酬は「社会への貢献」と「人との出会い」

→　運営はオフサイト、起動は本部会のＯＢが担います。

組織を超えたコアグループの形成を提案します！！

研究の成果を市役所内部の質的改革に活かしたい!！

～垣根を超えたチームワーク、見事な連携プレーによる川崎市役所2.0プロジェクト～

コアグループのキーコンセプト

★市役所内部の質的改革を志向する、ゆるやかなネットワーク

→　コアグループの最終ミッションは、"市民指向の"市役所内部の質的改革の実現

★自律的職員が互いに触発され、勇気づけられる場

→　一人ひとりは微力ではあるが、無力ではない。

→　質的改革の実現には困難も予想され、一人だけで出来る事に限界があり、『訓練された無能力者』に陥るリスク

⇒　自発的に質的改革に向けて行動する勇気と刺激をともに与え合い、参加する全員が成長する進化型ネットワーク

運営方式と活動の方向性

★志（サーバント）による自律的運営（オフサイト）

→　所属組織からあえて一旦離れて、自由で独創的なアイディアを生む創造の場

→　参加動機（報酬）は、他者貢献、成長実感、人との関わり、働くのがより楽しくなる職場環境の実現　など

⇒　スモールスタートで小さく始め、試行錯誤しながらも、最終的には、16%の職員の認知、理解、共感を得ることを目標（イノベーター理論による波及効果）

★イノベーションにつながるオープンな活動

→　ワクワクするような、創造的でイノベーティブな発想を生む、オープンで緩やかな有機的ネットワーク

→　市民と行政という２項軸の枠を超え、公務員としての立ち位置を替えて、一人の社会人として考え行動し、
　　外部マニ研人材マネジメント部会との連携や、多彩なソーシャルセクターとの他流試合、コラボも視野

⇒　早い段階で成果を上げ、志願者や協力者を巻き込みながら増殖、拡大することで、市役所内部の質的改革に還元

研究の成果を市役所内部の質的改革に活かしたい!！

～垣根を超えたチームワーク、見事な連携プレーによる川崎市役所2.0プロジェクト～

まとめ　～たくさんの職員の心に届けたい！～

質的改革には、「クライシスによるマネジメント」から
「コミットメントによるマネジメント」への転換が欠かせない！！

そのための基盤整備として
①ダイアローグの導入　～個人の気づきの促しと、振り返りのスキルの向上～
②ミドルを輝かせる　～日常的な実践の定着～
③コアグループの形成　～対話する文化の醸成～　を提案しました。

最後に
この研究で体感した「変化」を多くの職員（仲間）に味わってほしい。
「恐怖（クライシス）」から「大志（ワクワク）」へ
「受身の姿勢」から「一歩踏み出す」ことで、
未来は自分たちがつくることができるということを！！

研究の成果を市役所内部の質的改革に活かしたい!！

～垣根を超えたチームワーク、見事な連携プレーによる川崎市役所2.0プロジェクト～

～参考文献～

【提案１】
市民自治　福嶋浩彦著　ディスカバー携書
嫌われる勇気　岸見一郎・古賀史健著　ダイヤモンド社
学習する組織　ピーター・Ｍ・センゲ著　英知出版
ダイアローグ 対話する組織　中原淳・長岡健著　ダイヤモンド社
任せ方の教科書　出口治明著　KADOKAWA
【提案２】
若手社員が育たない。　豊田義博著　ちくま新書
新版人が育つ会社をつくる　高橋俊介著　日本経済新聞社
よくわかる組織論　田尾雅夫著　ミネルヴァ書房
【提案３】
ワークシフト　リンダグラットン著　プレジデント社
僕が学んだゼロから始める世界の変え方　鬼丸昌也著　扶桑社
実行する組織　ジョン・Ｐ・コッター著　ダイヤモンド社
日本企業の組織風土改革　柴田昌治著　ＰＨＰビジネス新書
サーバントであれ　ロバート・Ｋ・グリーンリーフ著　英知出版
組織行動の考え方　金井壽宏・高橋潔著　東洋経済新報社
公共マネジメント　田尾雅夫著　有斐閣ブックス

Groove Two：監査事務局人材育成計画　～基本的な考え方～

Ⅰ　監査事務局人材育成計画（2016.3.11 局内検討会 ver.）

1　基本的な考え方

(1) 人材育成の基本方向

本市では、「成長と成熟の調和による持続可能な最幸のまち　かわさき」の実現に向けて、市役所の「質的改革」を進め、社会状況の変化や地域の課題に迅速かつ柔軟に対応できる組織力を高めるために、平成２８年３月に「（仮称）新たな川崎市人材育成基本計画」を策定し、人材ビジョン、職員の行動指針、職場のチーム原則や職員に求められる力等を明示し、これまで以上に人材育成の取組を充実・強化していくこととしています。

この計画の中では、人材育成の基本的な考え方として、「職務遂行を通じた人材育成」のほか、「人が育つ職場づくり」、「職域ごとの取組の推進」を掲げており、局別人材育成計画による職場実態に即したきめ細かな人材育成の取組や専門性の高い職域等における局区横断的な人材育成の取組を積極的に推進していくこととしています。

監査事務局は、監査委員の補助組織として、地方自治法に基づく監査、決算審査及び検査の実施を主な業務としています。

職務の遂行に当たっては、合規性、正確性に加え、市民の立場に立って何が必要かを見極め、経済性、効率性及び有効性の観点から確認することが求められています。

さらに、監査の品質と実効性を高めるため、検出された事例が抱える問題や課題の解決に向け、必要に応じて制度を所管する部署との調整を行うなど、個々の職員には、相手の立場を理解しつつ、課題解決に向けた方向性を探る力、自分の考えや意図を的確に伝える力、調整を円滑に進めるためのコミュニケーション能力など総合的な調整力や提案力が求められています。

また、地方公共団体の監査制度については、国の第３１次地方制度調査会において、制度の見直しを含めた監査のあり方に関して答申される（or　された）ところであり、監査事務局職員の専門性の確保や研修等の充実を課題としています。

さらに、局として人材育成を進めていくには、すべての管理職がその重要性を認識し、局としての組織運営のあり方や組織の使命を共有した上で、職員の指導・育成を行うことが必要です。また、係長以下の職員においても、市民目線で日々の業務改善に取り組むとともに、部下や後輩を育成することは職務の一環であり、自分自身の成長にもつながるという認識を持ち、行動することが求められています。

こうしたことを踏まえ、監査事務局では「平成２８年度監査事務局人材育成計画」を策定しました。この計画においては、人材育成に対する基本的な考え方、重視するポイント、人材育成推進体制について明らかにするとともに、研修や意識改革の取組等の具体的な実施計画と前年度の実施結果を記載しています。

管理職にあっては、本計画を踏まえ、組織の使命を果たすうえで人材育成を自らの重要な責務と認識し、適切な指導・育成や人が育つ職場づくりに積極的に取り組むものとします。

⑵ 監査事務局の人材育成のポイント

人材育成の基本方向で述べた点を踏まえ、監査事務局では、次の 7 つを人材育成のポイントとして重点的に取り組んでいきます。

ア　組織マネジメント力向上の取組

管理・監督者は、職員の育成と円滑なチームコミュニケーションにより組織の成果を最大化するため、日頃から風通しの良い組織運営、職員の心と身体の健康管理などに努めることが求められています。

特に、少人数職場である監査事務局では、人を育てつつ、組織の成果を最大化するため、上司が部下を指導する上下（秩序的・管理的）コミュニケーションと同時に、チームの垣根を超え、それぞれが持つ強みを活かし、お互いに学びあい、協力し合うチームコミュニケーションが重要となります。

そのため、監査事務局においては、少人数職場の特性を活かした取組として、係長（職）を人材育成のキーパーソンとして位置付けるとともに、局全体で思考する組織風土の醸成と、垂直横断的な情報の共有が図られるような組織マネジメントに取り組んでいきます。

イ　職場におけるＯＪＴの推進

ＯＪＴは、職務の遂行を通じて必要な知識・技術・技能・態度などを身に着ける人材育成の最も基本的な手法ですが、その進め方には先輩から後輩に伝える指導型とお互いが学びあうコミュニケーション型があります。

監査事務局職員には、監査委員の補助組織として、作業の品質を常に一定水準以上に維持することが求められていることから、従前の指導型ＯＪＴに加え、個人の資質に左右されにくい、対話による職員の「気づき」を通じたコミュニケーション型ＯＪＴを基本にしていきます。

ウ　達成感・成長を実感できる職場に向けた取組

監査事務局職員がいきいきと仕事に取り組み、日々の業務改善を進めるためには、監査事務局が風通しの良い組織であり、新しいことを受け入れる組織風土が醸成されている必要があります。

そのため、監査事務局職員は常に学習意欲を持ち、当たり前のことを当たり前に積み重ねることが行政の信頼につながることを忘れずに、市民の立場で現状を捉え、分析し、考えることが重要です。

監査事務局では、少人数職場の特性を活かし、事務分担や職位等に捉われず生産的な議論ができる場を業務の区切り区切りに設定し、定期的な振り返りと適宜適切なフィードバックにより個々の職員もチームも業務を通した達成感や成長を実感できる仕組みづくりに取り組んでいきます。

エ　組織の方針や使命、行動指針等が浸透するための取組

監査や決算審査の対象は市政全体に及ぶものであり、実務に当たる監査事務局職員一人ひとりが市政の方針、事業計画、議会質疑の状況などをしっかりと認知し、理解していることが前提となります。

そのため今後は、従前からの管理職会議や課内会議を活用した情報等の周知に加え、職員一人ひとりに情報が行き渡り共有されるよう、少人数職場の特性を活かし、上司や先輩と部下といった関係やチームの垣根に捉われることなくフレキシブルに情報の共有が図れ、共に語り・考える環境の構築に取り組んでいきます。

オ　各種研修等の活用

監査委員の補助組織である監査事務局職員は、地方公務員として必要な知識の習得に加え、専門的知識の習得、複雑かつ多様化する行政サービスに内在する課題の発見・解決力など総合的な能力が求められています。

そこで、人材育成部門と密に連携を図り、研修等の取組を効率よく実施することに加え、監査の実施に必要な専門的知識等については、日常的な関連判例の収集や簿記の習得を推奨し、弁護士や公認会計士との討議を通じたＯＪＴに取り組むとともに、全国、関東、神奈川県の各都市監査委員会など各種主体が実施する研修等を戦略的に活用していきます。

カ　研修の成果等を共有する取組

研修には財政的な制約もありますが、研修に参加した監査事務局職員の体験発表の場などを設け、局全体で共有することで、研修に参加できなかった職員も、その成果を共有することができます。こうした職員相互で教え合い、学習し合い、皆で情報を共有し検証し合うような開かれたコミュニケーションの実践を通じて、研修内容を個人のものとして留めることなく、組織の財産として蓄積していきます。

キ　現場の視点で考え行動する取組

これからの監査事務局職員は、違法又は不当な行為等を指摘することだけにとどまらず、現場の声に耳を傾け、事務処理ミス等が発生する原因を発見することや、再発を防止する対策を提案するなど改善を指向する姿勢が求められています。

そこで監査事務局では、ひとつの取組として、実務者を対象とした定期的な事例研修会の実施や、出前講座の講師として職員を派遣することなどを通して、事務処理ミス等の再発防止の取組を強化するとともに、そうした機会に現場の声に耳を傾け、現状を把握する取組を進めることで職員の総合的能力の向上を推進していきます。