

早稲田大学マニフェスト研究所

人材マネジメント部会

平成 27 年度共同論文

**東京都
武蔵野市**

防災安全部防災課

丸山貴文

都市整備部建築指導課

栗原梢

総務部人事課

加藤真徳

目次

はじめに

第1章 本市の現状 ～なぜチャレンジする組織風土か～

第2章 これまでの考察と取組み

1 現状把握とその課題

2 対話という手法

3 取組の内容

(1) 実施概要

(2) 庁内アンケートの実施内容

(3) 庁内アンケートの集計結果

(4) ダイアログの実施概要

(5) ダイアログの中での意見の抜粋

4 アンケート実施からダイアログを経ての気づき

(1) 組織への関心の薄れ

(2) 対話不足

(3) つながりの必要性

第3章 今後の展望

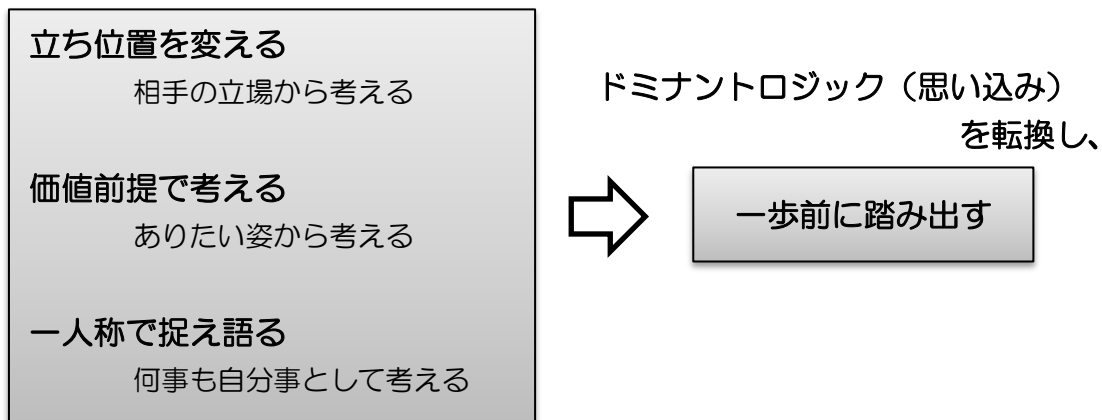
付記

はじめに

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）がスタートして今年度で10年になる。本市は昨年度から参加し、今年で2年目の参加となる。まずこの部会ができた背景やその目的などを簡単に触れたいと思う。

平成11年7月に地方分権一括法が成立し、国と自治体の関係が従来の「上下・主従」関係から「対等・協力」関係へ転換し、自治体の自己決定権が拡充する一方、自己責任が強く求められるようになった。これに伴い、自治体職員の人材育成は中央集権での「指示・通達待ち型」から、「問題発見・解決型」への転換が強く求められている。そこで地域が自立し、地域主権を確立する強い意志のもと北川正恭元三重県知事が発起人となりこの部会が立ち上がった。この部会が果たす役割は地域の持つ可能性を発見し、従来の枠にとら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・組織を創ることである。年々参加自治体が増え、今年度は75自治体の参加となった。全国7会場のうち東京会場には22の自治体が参加している。

本部会での研究テーマは、「所属組織が抱える現実の課題を見極め、どう対処するかを実践的に研究する」ことである。そして部会の特徴として、以下のキーワードを常に意識し、大切にしている。



本部会での研究は、このキーワードを前提としながら、年5回にわたる研究会や夏期合宿での自治体発表会を通し、1年間をかけて組織の現在の状態を分析した上で、それぞれの組織の「ありたい姿」を明らかにし、「現状」から最終的な「ありたい姿」を実現していくためのシナリオを描いていくことで所属組織をよりよくしていくことを目指している。本稿については、昨年度の部会参加者の研究内容を受け、今年1年間の研究の成果とこれからの展望についてまとめたものである。

第1章 本市の現状 ～なぜチャレンジする組織風土か～

本市は昭和46年度から4期40年にわたって長期計画（いわゆる総合計画）を中心に市政運営を進めており、その長期計画は「武蔵野市方式」と呼ばれる現在の市制運営の原点であり、根幹ともいえる。そして現在では、平成24年度を初年度とする平成33年度までの10年間を計画期間とした「第五期長期計画」が策定されている。

武蔵野市は、交通の便の良さや、自然災害の少なさといった従来からの恵まれた環境に加え、前述のように全国に先駆けた計画行政による計画的なまちづくりの成果として、自然環境の良さや日常生活の利便性の良さ、先進的な住民サービスの充実などの取組みにより、全国的にも有名な「吉祥寺」をはじめとした、“住みたいまち”という評価を受けている。現在でも人口は増え続け、平成26年の市民意識調査での施策全般の総合的な満足度は「ある程度満足」が53.6%、定住意向では「住み続けたい」が81.3%で最も多い回答となっている。また、財政状況においても、今後市税の増収は期待できる状況ではなく楽観視はできないものの、現状としては、市民の高い担税力に支えられ、地方交付税の不交付団体を維持している。

部会では全国の各自治体が集まり、よりよい組織の実現を目指し、参加自治体同士で対話を繰り返しながら、研究を行っていく。そのため、この部会では、研究を進めていく中で全国の自治体の抱える現状やこれまでの取組みなど、様々な自治体のあり方を学ぶ機会でもある。当然ではあるが、全国的には、少子高齢化による人口減や大幅な税収減少などといった問題に早急に対応していかなければならない自治体が多く存在する中、本市が置かれている前段のような状況は、全国的に見ても稀な例であることは言うまでもない。

こうした本市がおかれている現状の中で、「第五期長期計画」には、「チャレンジする組織風土の醸成」が書かれており、これが私たちの組織のあるべき姿とされている。

部会での研究で、各市が組織変革に向けたシナリオを考える中、本市では同じような危機意識が薄いと感じ、またこれまでも数多くの施策を打ち出している過去の経過を知る私たちにとって、組織変革の必要性、またはチャレンジする組織風土の醸成について、“腹落ち”（本当の意味で納得し、意識が生まれ行動へ移すこと）するまでに時間を要した。

そして私たちはこの疑問について、部会での幹事団（講師）や当市における組織変革のキーパーソンと思われる職員との対話を繰り返すことによって、次のような気づきを得ることができた。

- ① 市民意識調査の結果はこれまでの取組みの評価であって、未来の武蔵野市の姿を現すものではない。我々が今やるべきことは、10年、20年、さらにその先の武蔵野市をよりよいまちにすること。現在の市民満足度が高いということだけで、現状の評価をしてはいけない。
- ② “ゆでガエル”にならないためにも、現状に満足し組織の内部にばかり注目するのではなく、まちの価値を向上させるために、常に武蔵野市がどうあるべきかを意識し続ける必要がある。
- ③ “不易流行[※]”という言葉のように、武蔵野市のこれまでの計画行政や先進的な取り組みなど、評価できるものを今後も継続させていくためにも、社会の変化に合わせ、組織は常に“成長”するための変化をし続けなければならない。
※「不易」はいつまでも変わらないこと「流行」は時代に応じて変化すること
- ④ 武蔵野市には“不交付団体”としての責務がある。常に地域の問題を課題として捉える視点を養い続け、新たな課題にも果敢に挑戦することが求められる。

さらに“立ち位置を変え”、市民目線で「どのような組織であってほしいか」を考えてみると、「よりよいまちに住みたい、よりよいまちになってほしい、そのために努力している組織であってほしい」と思うことは当然である。

これらの視点は、私たちにとって、よりよい組織を目指すための原動力になるものであった。今後、本市が今以上によりよい組織となり、そして今以上によりよいまちを創るために、「チャレンジする組織風土の醸成」をあるべき姿と捉え、それに向けた現状からのシナリオを研究していくこととした。

第2章 これまでの考察と取組み

1 現状把握とその課題

まず私たちは、昨年度の論文や、庁内での各種組織調査の結果などから、現状の組織課題についてどのように把握すべきか、また昨年度の論文の仮説である組織の現状についてどのように検討すべきかについて考えた。これは、現状を捉え、ありたい姿へのプロセスを考えるうえで、非常に重要な課題である。それと同時に、組織の現状分析において、通常行われるアンケート調査やヒアリングによる分析は有効な手法の一つであるが、部会における組織の現状把握においては、以下の点について留意する必要があった。

それは現状の課題や問題を考える際に、実際に起こっている“出来事”や“事象”など表面的に見えているものだけを把握し、それだけを“組織の現状”と捉えてしまうことである。「冰山モデル」と言われることがあるが、一般的な出来事として目に見える問題を課題として捉えた場合、解決策は、時間的にも空間的にも必ずしも近くにあるわけではなく、むしろその問題が単純で明白であった場合でも、実は根本的な解決には奥深くに原因があることもある。何か課題があった場合に、それに対する手を打つことで、その課題は解決するが、それが影響し、また新たな課題が発生するといったことはよくみられる現象である。また、部会参加者で組織について話し合いをした際にもそうであったように、組織の現状についての意見を出す際に、どうしても組織の問題や課題など、ネガティブな内容のみになりがちであるが、組織のポジティブな部分についても併せて把握することも重要なことである。

つまり、組織活性化に必要な現状把握には、現在起きている事象や出来事だけを切り取って考えるのではなく、組織の風土や慣性、価値観といったものを、深く掘り下げ、時に立ち位置を変えながら組織をよく観察することが重要な要素であるといえる。その意味では、組織の現状把握にアンケート調査やヒアリング分析を行うことだけでは、組織活性化のための現状分析には不十分であると考えた。

そこで私たちは、前段の視点を前提として、現状分析の手掛かりとするために、若手職員数人に協力をしてもらい、「武蔵野市という組織について」をテーマに意見交換会を行った。まずは意見交換会において、組織風土について自由な意見を出し合いながら、組織の現状について考えることを目的とした。その時の話し合いでは、武蔵野市の組織風土について以下のような意見が出た。

- ・風通しのいい組織だと思う。でも一方で風通しの悪いところもある。
- ・押し付け合いもあるけど、助け合いもある。
- ・市への愛着がもっと必要。愛着よりももっと市をよくしたい気持ちが必要。
- ・組織についての話し合いが足りていない。
- ・組織は変わるべき。でも今のままでいいと思うこともある。
- ・答えを出さない話し合い時間は大切だと感じた。

この意見交換会の後、私たちが考えたことは、「昨年度の論文、これまでの組織調査の内容、意見交換会で出た組織の話、そして私たちが考えていた組織の現状については、どれも事実であり、そしてこの事実については、個人個人で捉え方が異なり、問題であるかどうかさえ異なった見方になる」ということであった。

そしてまた、「現状の課題や問題、あるべき姿など、組織の活性化について日ごろ考えている職員は多くいることがわかったが、その職員同士が“つながり”をもっておらず、その共有化が図れていないことにも課題がある。そのため、よりよい組織づくりのためのシナリオとして、職員同士の“つながり”をつくるための場の創出も必要である」という認識に至った。

2 対話という手法

では、どのように、ありたい姿の実現に向けた現状把握をすべきか。私たちは、武蔵野市が掲げる「武蔵野市職員行動指針」についての浸透度を測るアンケートを実施し、そのアンケート結果に対して、どのような意味づけをしていくか、という「意味づけのプロセス」をとることで、組織の現状把握を深めていくことを試みた。その方法に対話（ダイアログ）は有効であると思われるため、その実証を兼ねて数回のダイアログを行うこととした。

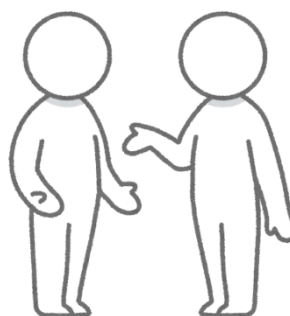
「意味づけのプロセス」とは、社会構成主義（Social Constructionism）の考え方に基づくものである。社会構成主義では、「物事の意味とは客観的事実ではなく、社会的な構成物である」と考えられ、人は“客観的事実（知識や情報、データなど）そのもの”ではなく、客観的事実に対する意味づけを通じて、意味を理解したり、行動を方向づけているものである、という。しかし、多くの人々は、“客観的事実そのもの”と“客観的事実に対する意味づけ”の違いを意識していないため、しばしば誤解や混乱が生じてしまう。それを避けるためには、物事を相互のやりとりによって意味づけていくプロセスが大切であると考えられており、その方法として、ダイアログという手法を活用していく意義ある。

ここで、昨年度の論文にも掲載されている内容であるが、改めて「対話（ダイアログ）」について触れたいと思う。ダイアログは、討論との対比によって説明されることがある。互いの立脚点を明らかにし、相手を論破する「討論」とは異なり、「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を目的とするものである。対話においては、自分自身の価値観や判断基準などを一度棚に上げ、判断を留保することから始める。そして、相手の考えを受け入れ、承認をし、自分自身の考えを探究するプロセスをとる。その際には、一般論や常識を話すのではなく、自身の体験を基に話すことが重要である。

「討論」 ≠ 「対話」
debate **dialogue**

形式的
意見の主張
一般論
「～べきだ」

問いかけ
受入・承認
判断の留保
新しい発見



3 取組の内容

まず私たちは、「武蔵野市職員行動指針」の庁内アンケートの実施を行った。その後、その結果を基に数名の職員に協力依頼をし、意見交換会としたダイアログを実施した。平成22年に職員の総意により定められた武蔵野市職員行動指針の浸透度を問うアンケートを行ったうえで、その結果に対する意味づけを行うプロセスのなかで、組織の現状把握を行うことを目的としたものである。そのため、職員行動指針の良し悪しの検討や、具体的な施策などの結論を導き出すためのものではないことを前提として行った。そしてまた、通常の業務だけでは図れない職員同士のつながりを創ることも目的とした。実施内容および実施方法は以下のとおりである。

(1) 実施概要

- 手順1** 武蔵野市職員行動指針の認知度について、庁内アンケートシステムを使用し、アンケート調査を実施する。
- 手順2** 結果を基に、「職員行動指針はどうすれば浸透するか」をテーマに数回にわたるダイアログを行う。

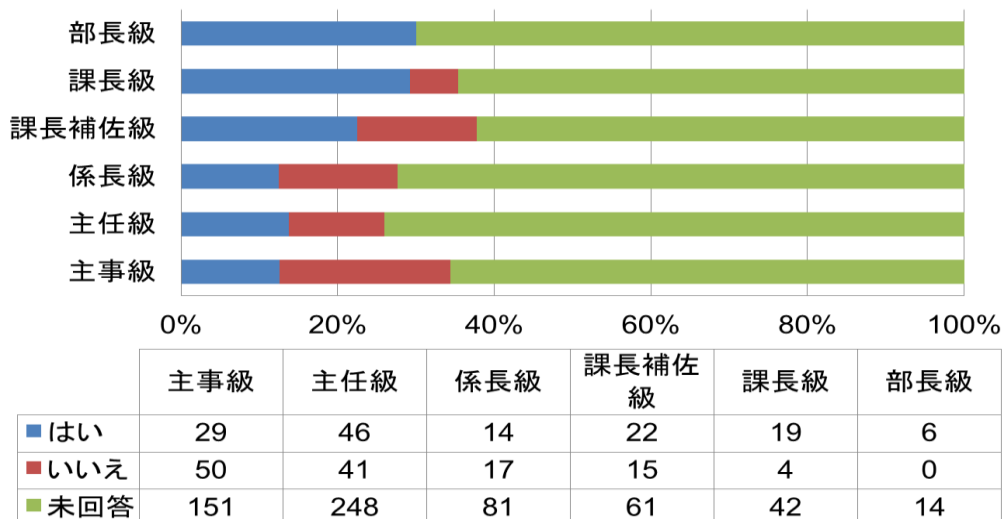
(2) 庁内アンケート実施内容

- i) 調査期間：平成27年10月15日～22日
- ii) 調査対象人数：860人
- iii) アンケート項目：
 - ・ 日ごろより武蔵野市職員行動指針を意識して仕事をしていますか。
→【はい / いいえ】
 - ・ 「はい」の方にお聞きします。どのような場面で職員行動指針を意識していますか？指針の項目の全部または一部だけでも意識しているところがあれば具体的にご記入ください。 →【自由記載】
 - ・ 「いいえ」の方にお聞きします。その理由を以下より選択してください。
 - ・ 職員行動指針をよく知らない
 - ・ 職員行動指針は自分の仕事とは直接の関係が薄いと思う
 - ・ 職員行動指針ではない事を意識して仕事をしている
 - ・ 職員行動指針に共感できない部分がある
 - ・ 職員行動指針は今の業務にとって意識する必要はあまりない
 - ・ 職員行動指針は抽象的な理念すぎて実務とつなげるのが難しい
 - ・ その他→自由記載

(3) アンケート集計結果

【全体集計結果】

職員行動指針アンケート結果



【自由記述結果】

i) 「はい」の意見

管理職層においては、「部下指導の際に意識している」「日ごろの行動基準としている」といった意見が多くあった。課長補佐・係長級については、「市民対応時、予算編成時などの際に意識する」といった自分の業務遂行の際の判断基準にしている意見や、「課や係全体での取り組み時にチームワークを意識する」といったマネジメントに活かしているといった意見もあった。主任・主事級では、全体的に「市民感覚」を意識しているという意見が多く、「市民対応時、企画検討などの自分の業務の際に意識する」といった意見もあった。

ii) 「いいえ」の意見

課長・課長補佐級においては、「いいえ」と回答はしているが、「当然のことなので特別意識はしていない」という意見が約半数あり、武蔵野市職員行動指針だから、という理由では意識していないが、指針に書かれている内容については意識しているという回答であった。一方、主任・主事級においては、「行動指針をよく知らない」が4割弱で、「行動指針をよく知らない、抽象的すぎる」が5割を超える意見であった。

(4) ダイアログの実施概要

庁内アンケートの実施後、以下の要領でダイアログを行った。

- ・ 時間は各回 1 時間程度。
- ・ 参加者の構成は、職層、職種、所属等を考慮して決める。
- ・ 事前に、職員行動指針のアンケート結果を送付し、当日はアンケート結果を持ち寄り対話をする。テーマは「どうすれば武蔵野市職員行動指針が浸透するのか」。
- ・ 対話では、ホワイトボードを使用し、話の流れが分かるよう見える化を行う。
- ・ 実施日および参加対象者は以下のとおり。

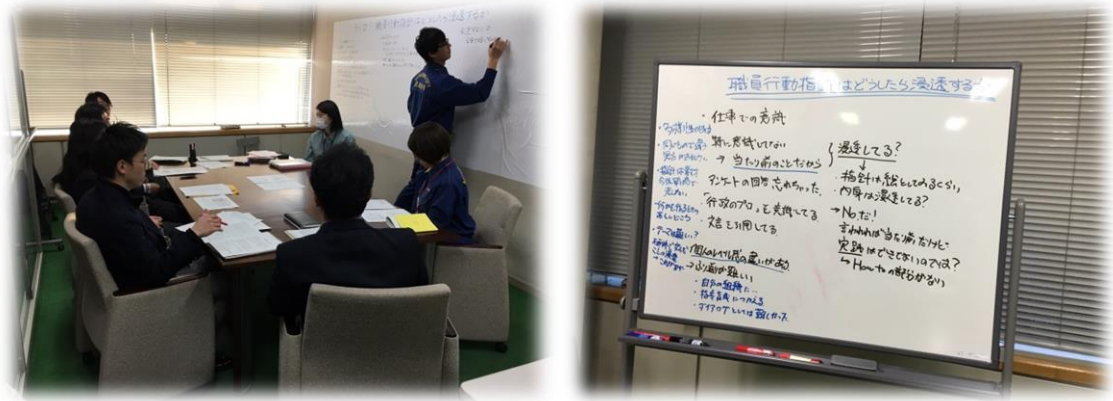
	実施日	参加対象者	人数
第1回	平成 28 年 2 月 5 日	主任級職員	6 人
第2回	平成 28 年 2 月 9 日	部長級から主事級職員各 1 名	6 人
第3回	平成 28 年 2 月 16 日	一般事務、一般技術、保健師各 2 名	6 人

(5) ダイアログ中での意見の抜粋

今回行ったダイアログでは、実施の時間が各回 1 時間と短いものであったが、その中でも有意義な話し合いができたと思う。以下に、各回で出た意見の一部を紹介したい。

《第1回》

- ・ 行動指針は当たり前のことだから意識していない。
- ・ 言われてみれば当たり前の内容だけど、実践はできてない。アンケートで「はい」と回答していても実践していなければ浸透はしてないのでは？
- ・ 個人での捉え方のレベル感の違いはある。
- ・ ネガティブな意見が多い。
- ・ 未回答の多さは、組織のことへの注目の無さなのでは。
- ・ 行動指針を作成したときに、策定時のワールドカフェに参加した職員とそうでない職員の差はありそう。
- ・ そもそも組織のことにそんなに興味がないのでは。
- ・ 行動指針に限らず、押し付けられ感がある。
- ・ 行動指針は職員の総意であると思うが、様々な考えをもった人がいていいと思う。
- ・ 実際の仕事に活かすために、自分で読み解く作業が必要だと思う。
- ・ 実践の手引きがあるが、あまり知られていないようだ。
- ・ 作成時のワールドカフェでの話し合いがよかった。
- ・ 各課でも同じように行動指針についての話し合いをするべき。
- ・ どのように行動に結び付けていくかが課題になる。それぞれの課によっても意識が違う。



《第2回》

- ・回答率が低いのが気になる。他のアンケートでも同じような気がする。
- ・管理職は目的志向、係長級は経営感覚、主任主事級は市民感覚を意識している。
- ・行動指針にあまり触れていないからよくわからないのが正直なところ。
- ・中身が抽象的なので、どう具体化するかがポイント。
- ・研修レポートのコメントなどに活用している。
- ・普段の仕事のなかで、管理職に限らず職場のリーダーがうまく伝えていくことが重要。
- ・武蔵野らしさを継承するために作ったと思うが、継承はされているのか。
- ・指針には“武蔵野市らしさ”がない気がする。

《第3回》

- ・未回答が多い。
- ・職層による意識の違い。若手はチームワークへの意識が低いのでは。
- ・指針の内容は理解できていても、行動に移せていないと思う。
- ・意識できていない回答も、抽象的だからだと思う。自分なりの指針を持つといい。
- ・課長面談などで指針に合わせた目標を考えると良い。
- ・日々の業務のなかで、意識をするような仕掛けが必要。
- ・話をしながらの仕事、人に接する仕事が少なくなっている。
- ・考える時間が不足している
- ・いろんな考えを持った職員がいる、話す機会は大切。

4 アンケート実施からダイアログを経ての気づき

武蔵野市行動指針アンケートの実施から、その後のダイアログで出た話し合いそのものが、武蔵野市という組織の現状の一部であるといえる。そして、昨年度共同論文で述べられている現状把握の仮説をすべて検証することまでには至らなかったが、この一連の取組みのなかから、私たちが現在の現状の組織の課題認識について、以下のように考えた。

- (1) 組織への関心の薄れ
- (2) 対話不足
- (3) つながりの必要性

(1) 組織への関心の薄れ

今回の取組みでは、全職員共通の関心事であるべき「武蔵野市職員行動指針」をテーマとして扱ったが、日ごろ担当する業務において多忙である職員にとって、“組織のこと”については、関心が薄れてしまう、または解決を敬遠するという傾向が、アンケート結果からも、またその後のダイアログの中での意見からも明らかとなった。

私たちが参加した部会での第1回研究会においても、「組織はどうすれば変わるか」をテーマに対話を行ったが、全国各地から集まった自治体での話し合いにおいても、組織や所属への不平不満、そして組織を自分と切り離して考えてしまう傾向があった。どの組織においても、自分が所属する組織についての課題や問題を挙げると、どこか他人事となってしまうことがあると言える。それは武蔵野市も例外ではないと思われる。

これでは、組織課題を自分事として捉える意識が薄く、「組織が抱える課題は感じるが、いつか誰かが解決してくれるだろう」という発想になりがちである。組織課題について傍観者となるのではなく、常に“一人称で”“自分事として”語るということが組織に所属する一人一人において重要であり、部会でのキーワードである「一人称で捉え語る」が示しているところである。今回の「武蔵野市職員行動指針」に関するダイアログでも“組織課題=自分の課題”と捉えることから、組織活性化に向けたプロセスが始まると言えそうである。

(2) 対話不足

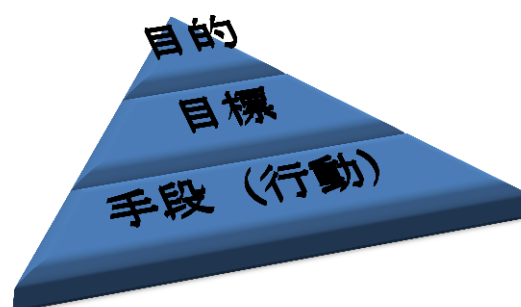
ダイアログの中での意見としてもあがっていたことであるが、職員行動指針の共有という話に限らず、本来必要とされているコミュニケーションの時間を確保することが難しくなっている現状がわかった。かつては、タテ、ヨコ、ナナメの関係性の中で、仕事を通じたコミュニケーションの時間が確保され、対話の場は自然と形成されていた。しかし、現状では、業務が多忙化・個別化し、かつ生産性や効率性を求める風潮が強まる中、本来必要とされていた職場でのコミュニケーションが、無駄なもの、もしくは非生産的なものとして失われかけていると感じている職員は多くいる。

ここでのコミュニケーションとは、一方的な情報の伝達を指すものではなく、双方向のやりとりにより、相互の考えを受け入れ、その認識のズレを確認することである。普通の業務の中では、ラインによる一方通行の「指示→応答」のやりとりが主となっており、よくありがちな「コミュニケーションを大切に」との標語の中には、いかに情報の伝達がスムーズにいくか、いかにスピーディに意思決定を伝達させるか、という視点だけが強調されがちであるが、組織活性化のために必要なコミュニケーションとは、双方向型のコミュニケーションである。

対話（ダイアログ）については前章で取り上げたところであるが、それは意味づけのプロセスを通して組織の現状把握を行っていくことを目的とするだけでなく、双方向のコミュニケーションの場でも非常に有効である。ダイアログは、お互いの立場や価値観、考え方や前提といったものを一度留保し、前例や慣習にとられない自由な発想や思いで話し合いをすることで、いわば“創造的なコミュニケーション”を行っていくものとして有効であるからだ。そして新しい価値観や行動を生み出す可能性のある創造的なコミュニケーションが活性化する組織こそが、これからの時代に求められる組織であると考えられる。

また、組織に対話が必要とされる理由として、組織ビジョンの共有を図ることも重要なこととして挙げられる。一般的にどのような組織にも組織の成立要件として、「共通の目的」というものが存在する。組織において「目的」が掲げられると、それを実現させるためのいくつかの「目標」が設定され、そしてその目標を達成するための「手段（行動）」がとられる。掲げられた組織の目的達成のために、さまざまな手段・行動が選択されていく。逆を言えば、手段・行動には、無数に選択肢があり、さまざまな方法で「目標」を達成し、そして「目的」を実現していくものである。

そのため、到達すべき目的が共有され、それに向かって様々な行動を個人がとっている状態が理想であるはずが、その目的や目標が共有されていない状態では、組織に不都合が生じる。また、組織内またはその中でのチーム内において、「目的が共有されている」ということを常に相互に確認をすることによって、各個人がとるべき手段・行動への相互理解につながっていく。だからこそ、組織には目的や目標の共有のための対話が必要である。経営管理層は目的・ビジョンを語り、職員層は自らとる手段・行動をそれぞれが考える。双方向のコミュニケーションにより、全職員が組織の目的やビジョンを語れることで、自ら考え、自ら行動する職員になれるのはいかと思える。



（3）つながりの必要性

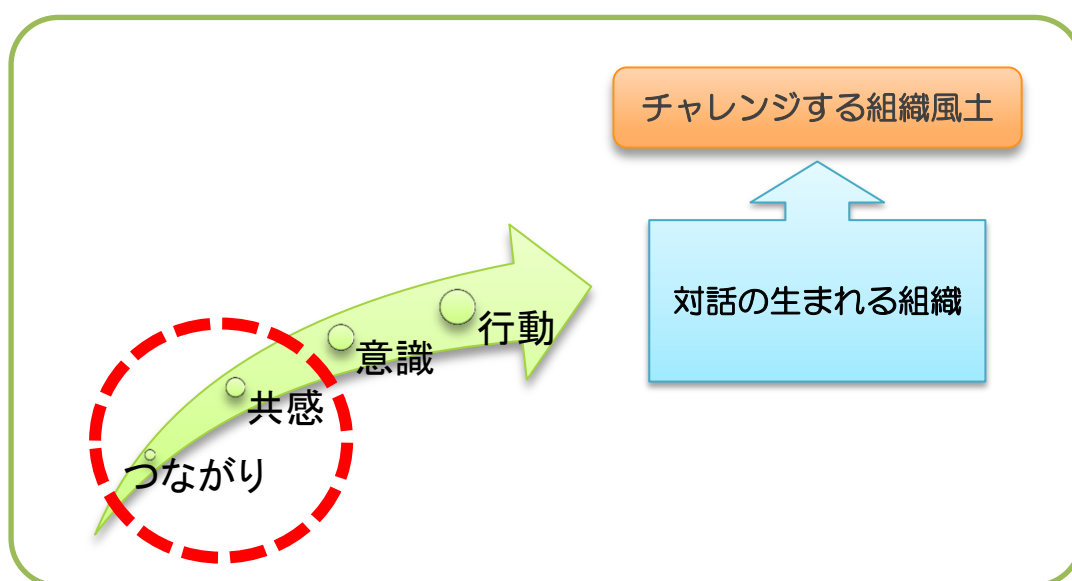
様々な職種、職層の職員とのダイアログをして気づいたこととして、私たちは当初、「本市職員は変革の危機意識が薄いのではないか」という疑問を感じていたが、「危機意識を持っている職員は点在しており、よりよい組織への変革を期待している。しかし、自分の考

えや意見を述べる場がなく（または作れずに）、それを他の職員と共有できず、心に留めておくことが多くある」という理解がより正確であることがわかった。今回の取組みでの参加者からも、「自由な意見を言い合い、聴き合いながら、様々な人と話す機会が大事だと感じた。こうして顔を合わせて対話をするすることで、どんな職員が、どのような考えを持って、どのように仕事に取り組んでいるのか、といったことを知る機会になった。答え出したりや結論をまとめたりする必要のない対話の場であれば、普段言えないような思いを伝えることができる」との意見もあった。

職員同士がつながりを持つことは、一人ひとり考えや価値観を共有し、それが組織の表面に現れてくることが期待されるものである。さらには、つながりを持つことで、各個人の組織への期待感が増すのではないかと思われる。

第3章 今後の展望

私たちは昨年度の共同論文を継承し、「チャレンジする組織風土の醸成」をありたい姿とし、その実現のために、まずは、職員間の「つながり」、そして職員同士の想いの「共感」、それが個人の「意識」の変化となり、「行動」に現れるというシナリオを描いた。そして、このシナリオには、“対話が生まれる組織への変革”が必要だと考え、それにはまず職員間の「つながり」、そして職員が持つ想いの「共感」を創出する取組みを行った。



今年の取組みは、そのファーストステップとして、職員行動指針を切り口とした意味づけのプロセスを行い、組織の現状把握とつながりの創出を試みたものであった。その取組みの中での私たちは、そもそも現状把握をすることの目的は、組織をよりよくすることであり、現状をいかに正確に把握するかということも大事であるが、その目的が組織の活性化であるということを常に意識をしていた。その点においては、前章で述べたこれまでの取組みが、現状の把握という昨年度からの課題について、それに取り組むこと自体が、ありたい姿へのプロセスの一段階となっていたことがわかった。「現状分析をする=組織を知

る」こととなり、対話により職員同士が組織について考えることは、一人ひとりが組織への関心を持ち、組織課題を自分事へと変革するプロセスになり、それ自体が組織活性化の一部となるものであった。

今後の展望としては、まずは対話の訓練が必要になると考えている。対話の有効性と必要性についての認識を深め、そして、対話が生まれる組織になること。これがよりよい組織への第一歩となるはずである。それには、前章で述べたように、失われているコミュニケーションの場を創出することが必要であり、オフサイトミーティングのような場の提供による機会の創出を図っていきたいと考えている。“対話をする”ということは、一見簡単なことと思えるが、実践することは実は難しいことである。この1年間の取組みのなかでも、私たちは何度も対話の場を経験し、その必要性和難しさを実感してきたところであるが、対話を“意識的に、意図的に”行うことをしなければ、組織の風土を醸成する習慣にはならないものである。

現在、当市では平成26年度から始まった「チャレンジする組織風土への変革プロジェクト」において、コーチングの手法を活用した組織変革への動きが効果を見せている。組織変革へのシナリオで考えれば、対話の機会の創出により、つながりや共感を生み出すことで、それが個人の中での意識の変化となる。そこでの意識改革を、実際の行動へと移していくプロセスにコーチングの手法は非常に有効であろうと考えられる。

また、「むさしのまなびば・朝活部」という自主研修グループが今年度から発足し、市のような様々な分野の歴史を学ぶことにより職員の暗黙知の継承をし、さらに職員間の交流を図ることを目的とし活動をしている。

このように組織風土改革のプロジェクトや、自主研修グループの活動が活性化することは、本市がよりよい組織への実現に向けて進んでいる証であると考えている。組織変革において結果を急ぐ必要はないかもしれないが、私たちはこれまでにないスピードで変化する社会に適応するための準備を確実に進めていく取組みを今後も続けていきたい。

-付記-

■防災安全部防災課 丸山 貴文

一年間、本当にありがとうございました。声をかけていただいた人事課、そして快く部会へと送り出してくれた職場に感謝感謝です。

この部会を通して、たくさんの方とお会いでき、いい刺激となった一年でした。

また自分自身が人材マネジメント部会に参加する前と比べて、考え方が非常にポジティブになったと思います。

今年度の取組みとしては、キーパーソンとのダイアログ、チャレンジプロジェクト報告書等から武蔵野市の現状を捉えるところからはじめ、庁内で初めてダイアログを実践するとともに、職員行動指針について庁内アンケートを実施することができました。

来年度はダイアログを庁内により浸透させ、職員同士が点ではなく線で繋がることのできるよう少しずつ取組みを広げていきたいと考えております。

一年間本当にありがとうございました。

■都市整備部建築指導課 栗原 梢

日々“建築職（専門職）“という意識を持って働いていますが、人材マネジメント部会に参加することで今まであまり考えたことのなかった「組織」について考えるきっかけとなり、最初はやもや感でいっぱいでしたが、1人1人が組織について考え行動することで日々感じている（小さな）不満も少しずつ減っていくのかもしれないと感ずることができました。

また、多くの職員とダイアログをすることで、仲間がいることを知った心強さと、自分の組織に対しての希望も少し感ずることができました。そして、「現状維持をするためにも変わり続けなければいけない」ということ、「現状に満足しているのではないか」ということに気付けたことは部会に参加し活動をしたからこそ得られたものでした。

今後は、まず組織の中にダイアログを定着させるよう、地道に活動を続けていきたいと思っています。

最後に、このような機会を与えてくださった職場の皆さまに感謝を申し上げます。そして、この機会を無駄にしないよう努力したいと思ひます。

■総務部人事課 加藤 真徳

まずはじめにこのような機会をいただいた所属に本当に感謝しています。部会での研究は新鮮な学びの連続でした。この1年間は常に“もやもや感”との戦いで、今までになかった問いかけをひたすら対話することによって、少し前進してはまた悩んで、という日々でした。この経験は、きっとこれからの市役所人生の様々な場面で役に立つものだと思っています。

部会の研究会の最後に、幹事団の方から「“創りたい未来”の話をしよう」という言葉がありました。なぜまちづくりをするのか、どんなまちにしたいのか。そんな対話が自然とできる組織を目指して今後も努力を続けたいと考えています。“一步踏み出す”ことのできた1年だったと思ひます。1年間本当にありがとうございました。