平成 28 年度人材マネジメント部会 研究報告

武蔵野市　第３期生

豊田幸子 /齊藤大輔 /坪井大輔

≪目次≫

■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とは？
■部会における３つの重要な視点
■「思い込み」からの脱却・そして一歩前へ！
■“対話”（ダイアログ）の有効性
■武蔵野市の組織・人材の“ありたい姿（状態）”
■“ありたいまちの姿を語り合える組織”を実現するには？
■まずは場づくり！
■場づくりにあたって
■今後について
■研究資料
　／学んだこと　／考えたこと　／１年間の軌跡　～われわれのキセキ～
■編集後記

■はじめに

人事課より声かけを受けた３人が、１年間を通して、悩みながら早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会で学んだこと、研究した成果、今後の取り組みなどについてまとめたものである。

＊部会での気づき、仲間からの気づき、“対話”を通しての気づき…

【研究報告の使い方】想定

３期生の１年間のまとめと今後の活動のための基礎資料。

平成 29 年度の参加者への資料として。

■早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会ってなに？

今年度で 11 回目を迎える研究会で、武蔵野市としての参加は３年目。

全国の自治体から職員が参加し、年５回の研究会と夏に行われる合宿などを通して、これからの地方分権・地方創世時代における自治体職員・組織づくりを研究していくと共に、それらを担う職員を創り、地域課題・組織課題に取り組んでいく研究会。

部会のテーマを、後述する３つの視点をもとに、全国の仲間と３人の同僚と共に、武蔵野市のより良い組織・人づくりを研究していく。

・研修会ではなく、現実を変える策を考える「研究会」
・教えてもらうのではなく、「自ら考え、見つけ出す場」
・知識ではなくまず「対話から気づきを得る場」

＜部会の立ち上げの経緯＞

地方分権一括法が成立し、国と自治体との関係が、「上下・主従」から「対等・協力」関係へと転換したことにより、各自治体の裁量、決定権が広がったが、それと共に、各自治体に求められる責任も大きくなった。

地域の自立、地域に即した柔軟な自治体経営が求められ、「指示・通達まち」ではなく、自分たちで「問題発見・解決」できる人材育成への転換が急務であり、地域の自立に向け、地方分権・地方創世の組織変革を担う人材の育成のための実践型の研究会として北川正恭先生（早稲田大学名誉教授・元三重県知事）が立ち上げた。

中央集権（上下・主従） “指示・通達まち”	⇒	「地方分権」（対等・協力） “自ら問題発見・問題解決”

＊地域がもつ可能性を発見し、従来の枠にとらわれない発想で、地域が自立していくことを考え実践する。理論から実践へ！

＜部会のテーマ＞

「組織変革」　組織をよりよくするためには？

自身の組織が抱える現状と課題を把握・分析し、ありたい姿をどう実現していくか

＞組織の現状を分析する

＞組織のありたい姿を明らかにする

＞ありたい姿の実現にむけてのシナリオを描いていく

⇒ありたい姿の実現にむけて研究していく

■部会における３つの重要な視点　　こんな視点をもった職員（人）になってほしい！

①立ち位置を変える

自分だけの立ち位置・視点で捉えていないか常に考える

＞相手の立場からも見てみる・考えてみる・捉えてみる

＞多角的な視点で自分・物事を見てみる

例：話しをしている相手の視点、係長の視点、隣の係の視点…

市民の視点、市長の視点、経営者の視点…

＊わからなくとも、色々な視点があることを理解し、それらの視点で見る努力をする。

②価値前提で考える

何をめざしているのか“ありたい姿（めざすビジョンなど）”から考える

＞「将来起点」で考える

＞物事の判断、意思決定の基準を、何をめざしているのか“ありたい姿”が実現できるためには、どうるすか、何が必要かを考えていく

例：〇〇になることを目指して、△をする

「〇〇になること」（ありたい姿）が実現できるのであれば△でやる必要はなく、やり方を変えて、最適なことをどんどんやればいい。

「△をする」という設定だけでは、時代や取り巻く状況等変化して、必ずしも「△をすること」が「〇〇になること（ありたい姿）」にはつながらなくなってくる（ずれる）。

③一人称（自分事）でとらえて語る

何事も自分事として考えて語る。他人事にして思考を停止しない。

＞「〇〇だからできない…」「△は□□の責任だ」…そこで止まらない

では、どうしたらできるようになるか、それには自分に何ができるか考える

＞自分を中心に据えて常に考える。他人事にしない。

＊「他責文化」から「自責文化」へ！

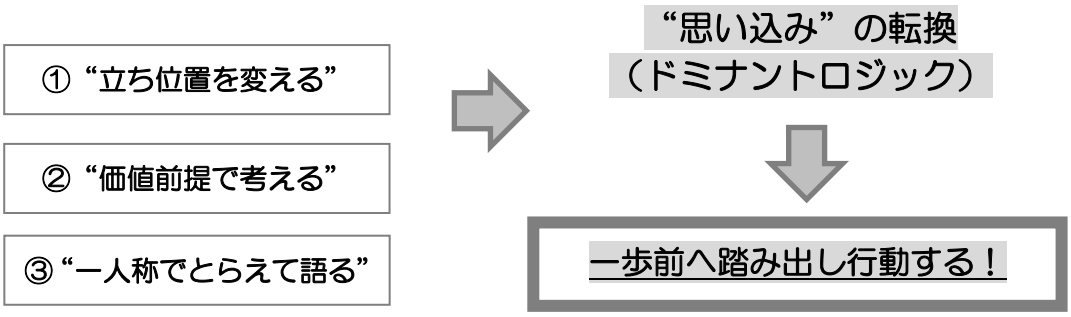
＞そして語る！

誰でも自分の視点をもっている。自分で考えて自分の言葉として語ることで自分事としてとらえることが、よりできるようになる。

その考えを共有し他者とすりあわせていくことで、より良い方向へ！

■「思い込み」からの脱却・そして一歩前へ！

これらの３つの視点をもつことで、もっと広い視点で物事が捉えられるようになり、そこから実際に行動することにつなげていく。



自分・自分たちだけの思い込み、狭い視点だけで固められた考えや事実の一部を前提として考えられた固定観念では、本当の現状や課題・問題が把握できない。

正しい現状把握、課題把握の上で、ありたい姿の実現のために解決策を考えていく必要がある。

例：　「のどが痛い…」　⇒　「風邪」だろう　⇒　「風邪薬」を飲む

でも、それ本当に風邪ですか？　「のど痛い」＝「風邪」と決めつけていいの？

色々な視点でみてみた…

実は目も痛かった…身体もかゆい…　⇒　…実はひどい「花粉症」だった！

＊診断（現状や課題把握）を間違えると処方箋（解決策）も変わってくる！

処方箋が違うと“元気”になれない！（ありたい姿を実現できない！）

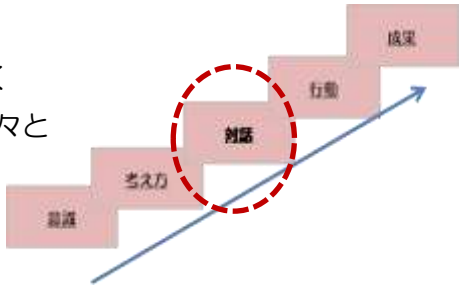
■“対話”（ダイアログ）の有効性

対話とは…　手法の１つ

≫違いに耳を傾け、相手の考えを聞く…　考えの裏にある背景・プロセスを共有

自身の考えを深めるプロセス。相手の考えを受け入れ、新しい気づきを得られる。

＊しっかりとした人間関係、組織体制を固めていくためには、相互理解等が必要不可欠であり、ありたい姿を実現していくためには、日々の生活・業務のなかで、「対話」を用いて色々と検討していくことが有効である。



■武蔵野市の組織・人材の“ありたい姿（状態）”

市の役割として「市民の福祉の増進」が大前提であるが…

「武蔵野市の組織・人材の“ありたい姿”」とは何か・どんな状態か？

＜３人でモヤモヤ考えて話してみた＞

・目標やビジョンが明確な組織…それに向かって個々人が考えすすんでいける

・職員のモチベーションが下がらない組織　…モチベーションあげたい！

・不公平感がない組織

…目立つ職員が評価される？隙間の仕事をしている人が見過ごされがちな組織

人事評価、業務の偏り…なくしたい！

・やらされ感ではなく、任され感がほしい

・よこやり文化をなくしたい…

…横から色々と指摘があることなどを切り貼り

つぎはぎだらけになってしまい、元の目指す目的とずれ一本筋が通らない

・見て見ぬふりをしない個人・組織…　気づいた職員に負担、気づいてない？フリ？

・途中ではしごをはずさない組織…　180 度転換したりする

・横断的なプロジェクト・柔軟対応ができる組織…

・個人の効率化ではなく、組織全体として効率化を考える職員・組織…

・能力・意欲のある人がもっと活かせるような組織…

・組織の課題・知識・想いの伝承がある組織…

・やりっぱなしにならない組織　…色々取組があるけれどやりきれていない…？

⇒…３人で考えても限界がある！

＞視点が限定されている　（３人の経験・知見で語っている）

＞現状を正確に把握・理解できていない　（固定観念で話している可能性がある）

…そもそも組織のありたい姿を３人で語るべきなのか？　モヤモヤ…

３人で“対話”を重ねた中で、このように 3 人で対話して、より良い“あるべき姿”とは何か？を語り合えるような状態が、常に全庁的にあること、色々な場面で行われていることが武蔵野市の組織・人材のありたい姿（状態）ではないかという結論に至り、ありたい姿を「ありたいまちの姿を語りあえる組織」とした。

ありたいまちの姿を語り合える組織

＊ありたい姿としては、武蔵野市という組織でとどまることなく、我々の仕事・業務が市民の生活向上・笑顔につながることが目標であるので、「ありたい“まち“」とし、個人で考えるだけでなく、組織として語りあえることをめざし、「ありたいまちの姿を語り合える組織」とした。

＜ありたい姿を考えるにあたって＞

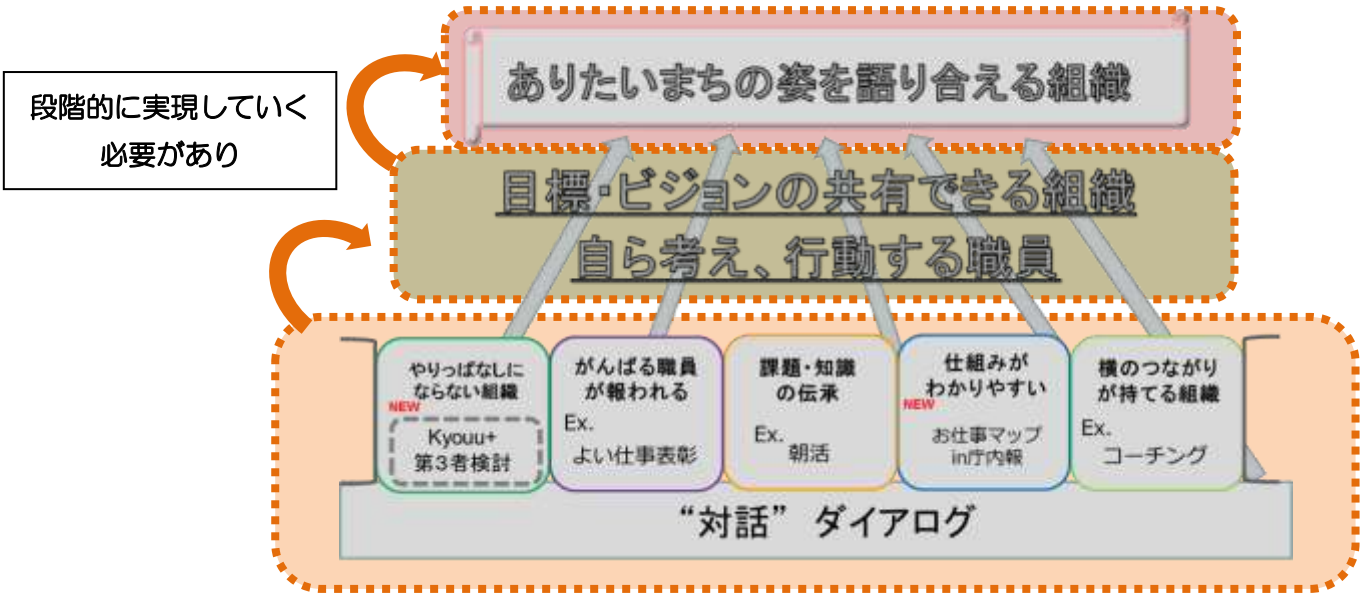
仕事中はもちろんのこと、お昼休憩の何気ない会話の中で、または飲み会の会話の中で、「武蔵野市って・・・だよね」「武蔵野市の組織・人材のありたい姿（状態）って・・・だよね」などと普段から話しをする機会はあまりない…

そもそも、武蔵野市としてどこに向かっているのか？
組織としてのビジョンはあるか？それらの共有はされているのか？
⇒　…みんなで対話し考え、共有していく必要があるのではないか？

＊「ありたい姿」だけでなく「あるべき姿」もある…
職員として／自治体として
やらねばならないこと、守らねばならないこと、求められていること…

最終的なありたい姿を「ありたいまちを語り合える組織」としたが、現状を考える中で、それらを実現していくには、**段階的に実現していく必要がある**と考えた。

＞「ありたいまちの姿を語りあえる組織」の実現には、
⇒「目標・ビジョンを共有できる組織」であり、「自ら考え、行動する職員」の実現。
＞「目標・ビジョンを共有できる組織」であり、「自ら考え、行動する職員」の実現には
⇒「頑張る職員が報われる組織」「横のつながりのもてる組織」「しくみがわかりやすい組織」など**個々のありたい姿を実現、課題を解決していくことが必要。**



■“ありたいまちの姿を語り合える組織”を実現するには？

ありたい姿を実現していくためには、現状を把握し、ありたい姿の実現にむけて、シナリオを描いて実行していく必要がある。

＜武蔵野市の組織・人材の現状＞

武蔵野市はどのような組織なのか、人材（職員）は？

・忙しい…

そもそも忙しいってなんだ？ほんとに忙しい？

仕事が多くてもやりがいがあれば忙しいとは感じない？少なくても忙しいと感じる人もいるのでは？

・取り組んでいる事業が多い…

人口当たりの職員数は多いが、財政規模ではどうなのか？

・熱い想いをひめている職員も少なくない…

その想いが形にならないのはなぜ…？

新しい意見が取り入れられにくい組織？提案のしかた（もっていきかた）？

・より良くするよう色々と取り組みを行っている

職員が知らない？経緯と目的が浸透していない…

知らぬ間になくなってしまったものもある…？情報として集約されていない…

・色々な取り組みがなされているが継続していない

…やりっぱなしもったいない！効果的に検証してより良くしていけないか？

・がんばる職員・能力のある人が報われていない？？

…人の評価ってむずかしい…

中途採用や資格をもっている人、もっと適所・適正な職責があるのでは…

・組織のしくみがわかりにくい？？

…仕事内容・範囲、それらの意思決定等々全体を把握できない…連携しにくい？

・横のつながりが希薄ではないか・縦割り

…連携して市として効果的・効率的にできていない？

選挙事務のように、繁忙期の時期には兼務で応援したり、日々の作業も連携できれば…

・職員数の削減と業務量の増加

…人が減っている中、事業は増えているでも、知識・経験の継承がなされていない…

・良くも悪くもゆるい組織

…危機感があまりない？財政が豊かだから？コスト意識低い…

民間でのコスト意識とは異なる。だらだらと残業をしている人のいる？

…補助金をなかなか取りたがらない…手間があるから？

＊民間企業ではないので、コストだけを考えて、即自的な効果を求めるだけではいけないが、“武蔵野市のためになる”という視点で効率的で効果的なことを考える必要あり。

・係長（課長）も悩んでいる！

係長としての基礎的情報必要…助け合える風土・聞ける人がいるって大切

・組織としての人の多様性　…

視点が多いほど、物事を広くとらえ、考えることができる。

技術・事務で分けること自体ナンセンスじゃないか？もっとそれぞれの個々をみるべきでは？

もっと色々な分野から職員を広く採用できるようにしていいのでは？

⇒…それぞれの個性・得意・不得意があって、大学の専攻や職歴、興味のある分野、特技などをもっと活用して人事配置してもいいのでは…

⇒中途採用の人は特に、社会人経験もあることからその人の得意とする部分を効果的に発揮できるように職責、人事配置を考えられるといいのでは…

・専門性

専門性を求めるのであればゼネラルだけでなく、スペシャリストもいないと難しいのでは…

⇒組織内のバランス…？職責だけでなく、むしろその課の中での在籍年数も大きくかかわってくるのでは

メンバー３人、各職員へのダイアログの内容より＞　資料「キセキ」も参照ください

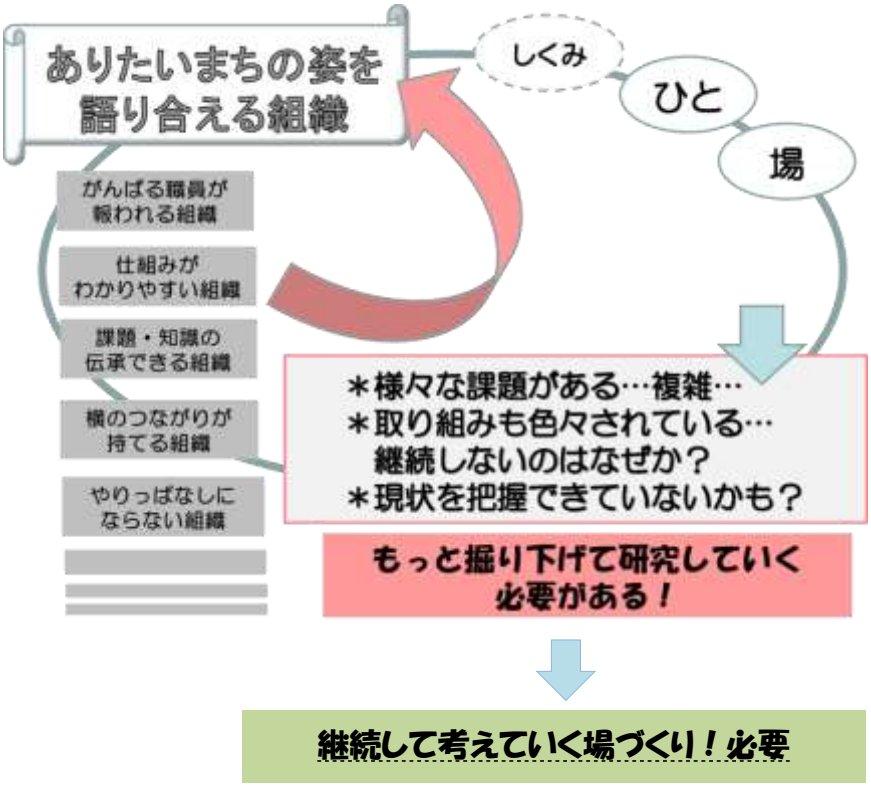
＜組織の現状把握等の不足＞

個々のありたい姿の実現、課題の解決について、一つ一つ考えていっても、「忙しいから？」「人が足りない？」などに帰着してしまい、具体の解決策にはならず、複雑に色々な要因がからんでいるが、どこから取り組んでいくのが効果的か、何が課題や要因か具体的に解明できなかった。

組織のありたい姿を実現していくために！

もっと掘り下げて現状の把握、分析、課題の把握や解決策の検討、組織改革について継続して考えていく「場」が必要と考え、３人の研究の結果として

⇒「継続して考えていく場づくり」を提案することとした。



＊色々なアンケートはあるけれど、職員の意識調査はやっていない…？

職員の「意識」を知りたい…知った上で色々な取り組みをしていく必要があるのでは？

＞想い・そう思う背景…　“対話”ダイアログで掘り下げ／アンケート実施　検討

■まずは場づくり！

でも…「場」といっても色々な場がある…

／色々な人と知り合う場／色々な情報・知識を共有する場／

／学ぶ場（先生を呼んでの講義形式）／学ぶ場（みんなで持回ってやる形式）

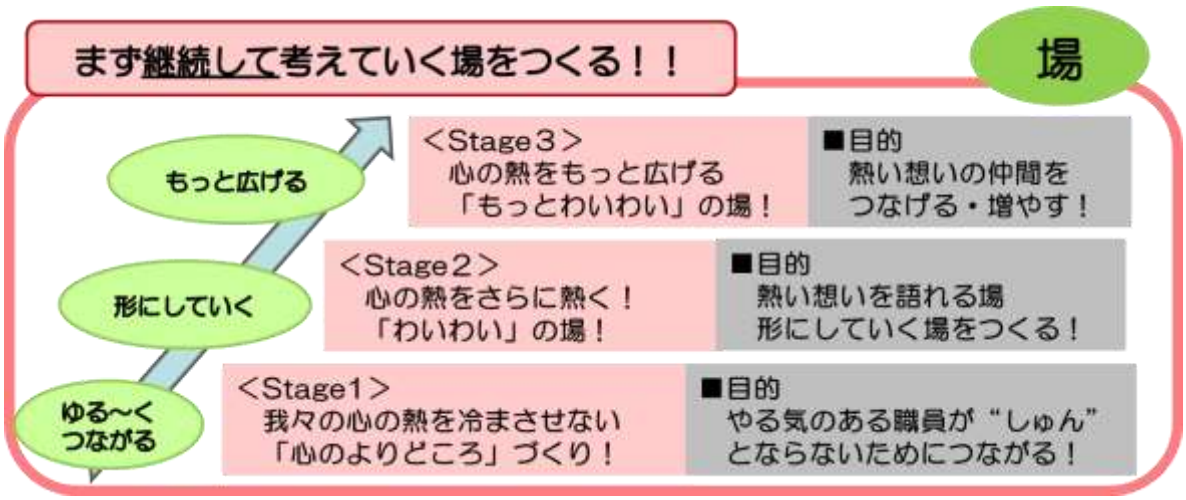
／１つのことを目指してワイワイ取り組んでいく場／

／掘り下げて考える場／掘り下げて考えて解決策などをアウトプットしていく場

・・・などなど

<u>＜段階にわけての場づくり＞</u>。

３つの段階にわけて場づくりを考えた。



①「心のよりどころづくり」

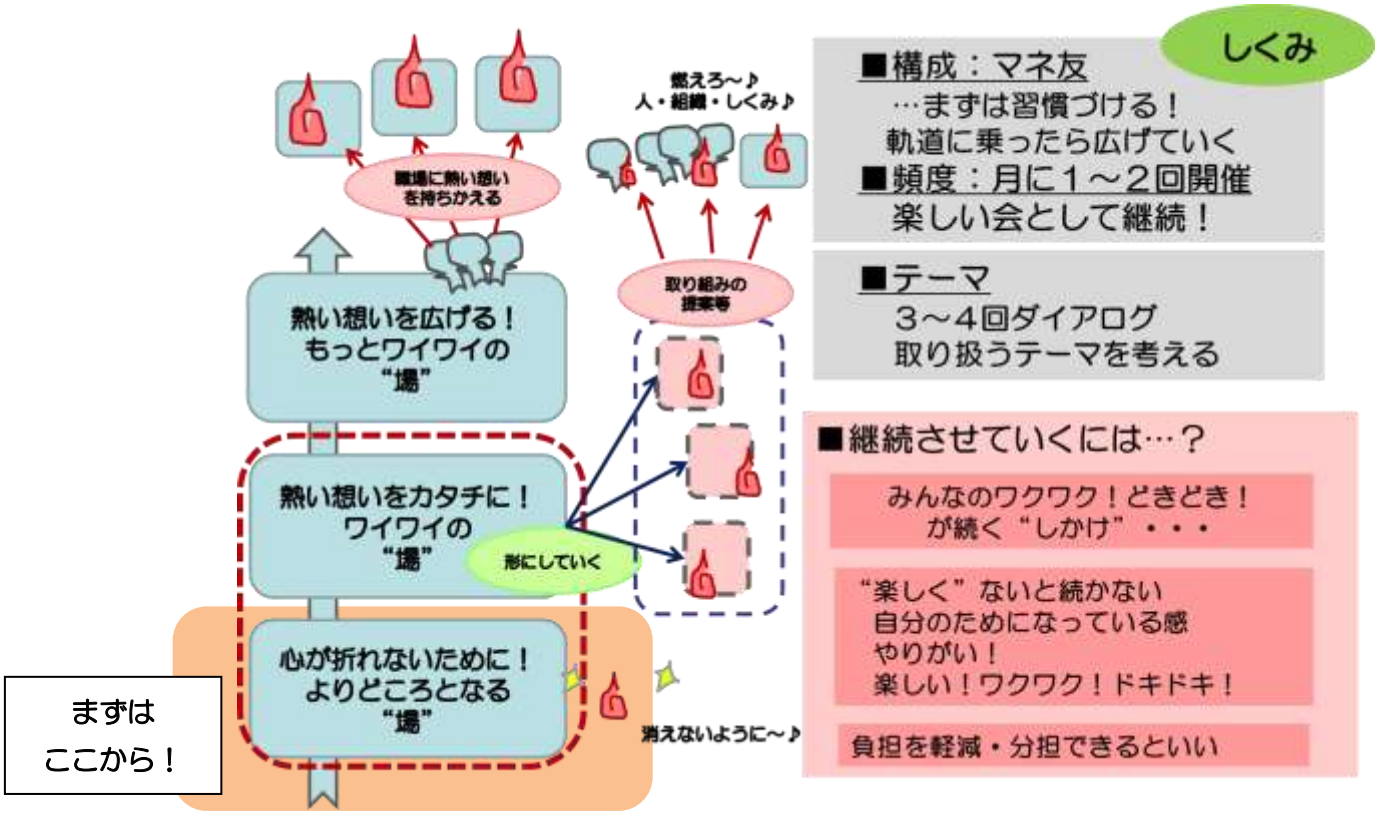
ゆるくつながる場として、やる気のある職員が孤立してしまわないように、職員のホームづくりをする。

②「わいわいの場づくり」

改善策など、それぞれが考えたことを形にしていく場として、色々と改善策などをみなで考えていく場とする。

③「もっとわいわいの場づくり」

体制が整ってきた際には、考えていくことから、興味の少ない人たちへも広げていくために、色々な企画を検討していく。



平成 29 年度は、研究を継続していくためにも、まずは各人が心を折れずに“継続する”ために、マネ友メンバーを中心とした、よりどころとなる場づくりを想定して考える。

（＊マネ友とは…人材マネジメント部会に参加した先輩や仲間をいう）

「場づくり」とあわせ、ありたい姿の実現にむけ、課題解決に向けた取り組みについても研究していく。

■場づくりにあたって

場づくりにあたり、継続して考えていく必要のあることなどを以下にまとめている。

＜どんな目標をもってどんな「場」を設定していくのか？＞

＞場をつくることが目的ではなくそれぞれの場で色々な気づきを得て、行動につながっていくようにしかけていく。（“気づき”だけでもいい場ももちろんOK。）

＞場をこなすことにならないように注意していくことが大切

例】「色々な人と知り合う場」

メンバー固定化されないでいろんな人が色々な立場で参加してほしい…

①どうしたらそういう場になるか？

＞「楽しく！」「参加しやすく！」

②そうなるようにしかけを考える！

＞もしくは、あえてしかけは考えない）

③どういう参加者を集めるのか？

＞「誰でも！」「これに興味ある人」「!一緒に！」

＊参加者にどうかかわってもらうことを想定するのか…）

④どう参加者を集めるのか？

＞口コミ（趣旨を理解してもらいながら小さくスタート…口コミで…）

＞掲示板（広く周知して、興味をもってもらえる人の参加…）

＊あえて詳細は設定せず、「色々な人と話しができる場として継続する」…ということだけを決めて場をもうけるのも一つ。

※継続していくためには、誰かの負担になりすぎることがないようにしたい…

※どんな場なら参加してくれるか…

目的からそれてはいけないが、目的を達成できるように工夫していく必要あり

※場づくりのそれぞれの意図を理解してもらうようにしていく

＊ゼロからはじめるのは大変。

既存の活動や先輩方とうまく連携してよい輪をつくっていけたら…

＜場に求めるもの＞

- 自分のためになる！（メリットがある）　…仲間ができる。スキルが身に付く。
- 楽しい、面白い！ワクワクドキドキ（色々な意味で）
- わかりやすい方がいい

＜色々な人をどう巻き込んでいくのか＞

色々なモチベーション、想い、スタンスの人がいる…

色々な人をどう巻き込んでいき、主体的に動いていくようなしかけができるか…

そもそもこうやって組織をわけてみることがいいのか？？多様性…？
でも、公務員・仕事をしている上で必要なラインがある気がする…多様性でごまかせない…色々と悩み

≫まずは真ん中の「６」の人にいる人のモチベーションをどれだけ下げない・上げられるか？がキーポイント？？

場づくりを設定する際にも、色々な人がいることを念頭に、しかけを色々と考えていく必要がある！

＊色々な人がそれぞれの長所を活かして参加できるようにしていくには…？
＊想いはあるけど、機会がない…想いがあんまりない・埋もれている…
機会をつくる、想いの種をまく、灯をともす！

＜オンサイトにするのかオフサイトにするのか？＞

場づくりの際に考えたのが、活動を「仕事（オンサイト）」とするのか、「自主活動（オフサイト）」とするのか…

①【オフサイト】自主活動なので組織の制約なく活動できる。活動の担保が難しい
例】研究した成果を実際の組織の改善案として取り入れてもらうしくみが確立されていない。事務連絡などが必要な場合、所属がない…

②【オンサイト】組織の制約があり、自由な活動がしにくい。活動の担保がある。
例】活動が確立すれば、改善案などを取り入れてもらうしくみができやすい。所属があるので、事務連絡などが必要な場合、活動しやすい。

＊オフサイトだと、参加する職員が限られる可能性が高い？
オンサイトであれば、参加するという職員も少なくないと思われる。仕事として確立されていれば、参加しやすい？

※ただし、活動が確立されていないと（課内・係内での理解が得られていないと仕事中に離席することなどに抵抗が生まれるので、活動の認知度をあげることが重要。今回も認知度をあげるため、庁内報にのせてもらうなど、メンバーが考え、周知に努めた。

⇒まずは、オフサイトから！

オフサイトから活動を固めていき、ゆくゆくはオンサイトとして、活動を広めていきたい。

①オフサイト → ②オンサイト

＊色々と試行錯誤して「やってみる」！　　＊ゆくゆくは業務として！

最終的な目標としては活動がなくとも、庁内のそこかしこで、
ワイワイと職員同士がありたいまちの姿を語り合っている
（またその実現に向けて語り合っている）**ことが目標！**

■今後について

「場」でどういうことを実現していくのか、どんな場づくりがいいのか、今後も継続して、仲間と対話し考え、研究、実施していく。

悩んでいても始まらない…　まずは一歩踏み出してみよう！！
やってみて失敗したら、ちがう方法でもう一回チャレンジ！！

微力は無力じゃない　by 鬼丸さん

【研究資料】

以下、研究資料として、研究会で学んだことの抜粋、考えたこと、１年間の活動の内容を月ごとにまとめた軌跡（職員間のダイアログ内容）を掲載する。

＊研究資料として、１期、２期の先輩方が作成した論文も活用していく

ファーストペンギンになれ！

１番はじめに飛び込むのは勇気がいること！

学び

幹事の先生方から学んだこと、ほんの抜粋
まだまだたくさん、たくさんありました！

■人材マネジメント部会　主たる研究課題

●立ち位置を変える

⇒生活者起点に立つ
⇒自己を客観視する
⇒価値前提で考える
⇒一人称でとらえて語る

●思い込み「ドミナントロジック」に気づき、転換する
思い込みからの脱却！

⇒固定観念に気づき、より望ましい新たな視点でものごとをとらえる

より望ましい組織へのシナリオの提案！

※①②を混ぜて考えてはいけない。それぞれを研究していく

組織

②経営管理層
＞より広い視野
＞志・ビジョン
＞優先順位づけ

②各職員・職場の努力を全体の価値創造に統合する組織経営の在り方

①職員層
＞より広い視野
＞志・ビジョン
＞優先順位づけ

①組織能力を形成する、職員個々人の思考と行動の能力の高め方

③市民

地域の幸せと発展に貢献し続ける組織へ！

組織をつくるのは何故？ ⇒ 目的を達成するために　共同・協働

組織

常に“生きている”　⇒　常にメンテナンスが必要
＊昔、最適であったものでも、今、最適であるとは限らない…
ex、新しい人との意識のズレ…社会情勢の変化…

自分たちが望む、望まないに関わらず、世の中は変わる
＞強みが弱みになることもある。逆もある…
変わらざるを得ない状況はくる

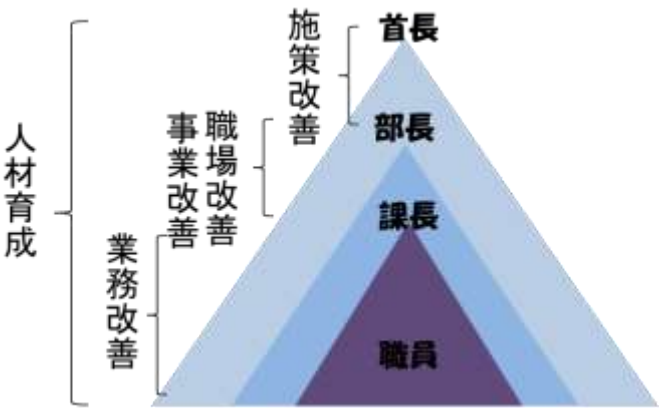
■自治体業務改善への期待

①業務改善
②事業改善
③職場改善
④施策改善
⑤人材育成

経営改善

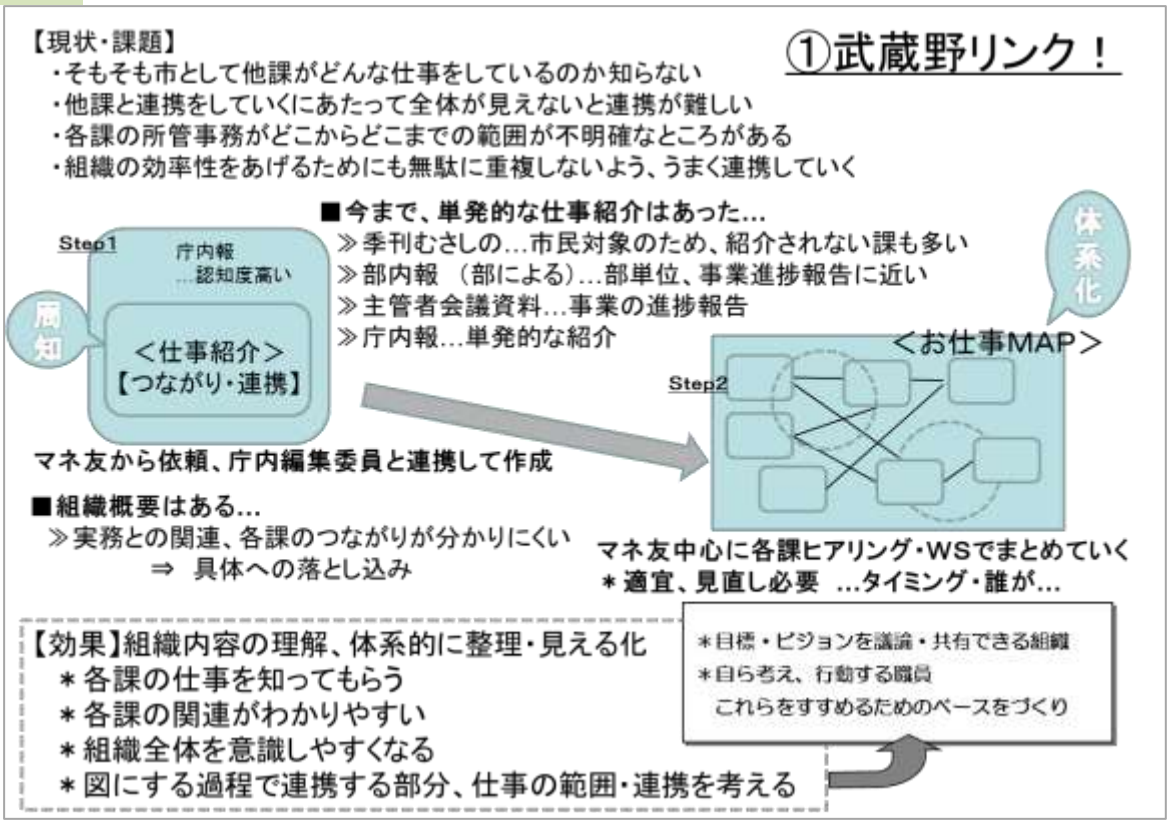
「自治体経営を変える改善運動」元吉由紀子編著より

■経営力向上のための５つの改善



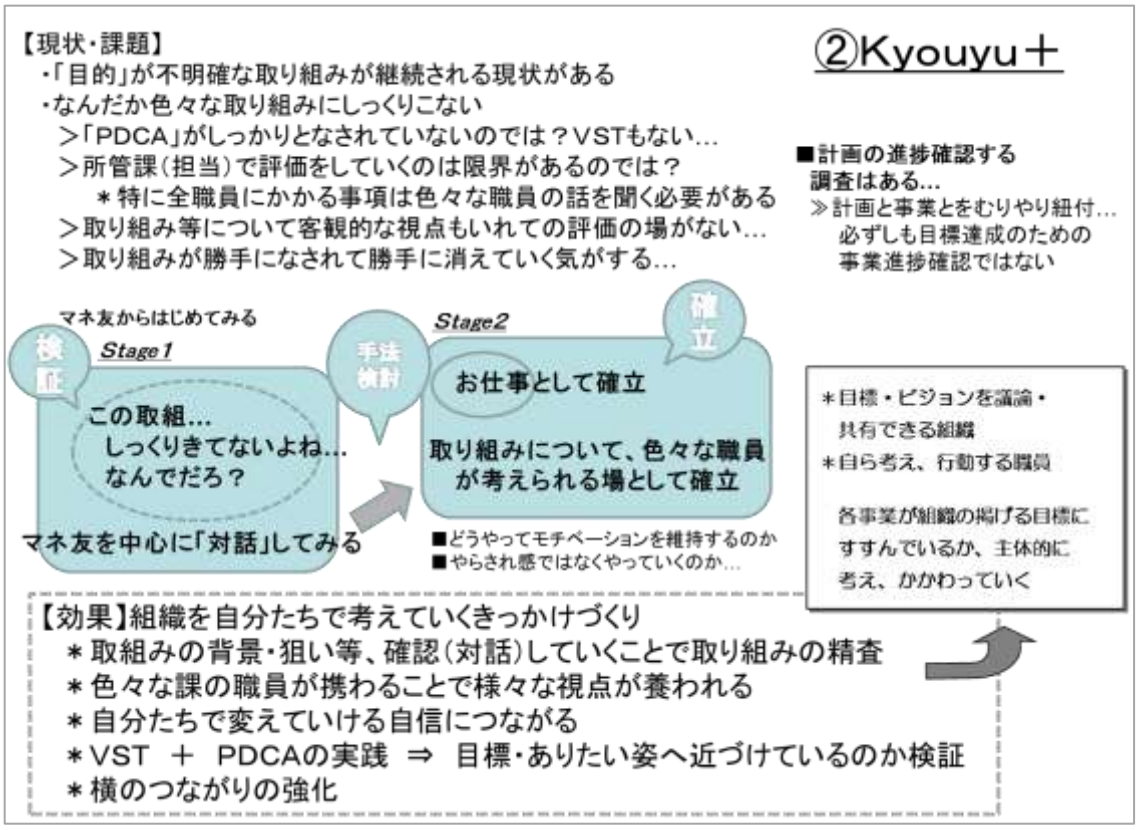
考え

研究のなかで、具体的にこんなことも考えました！
まだまだ研究の余地あり！



＜幹事団コメント＞

あったらいいけど、創る労力がとてもかかる。これをやったことでありたい姿にむすびつくか？もっと最少で最大の効果を発揮するやり方も考えて… やるなら、対象の課をしぼるなどまず効果を見せるといいと思う。福祉…複雑！これがあることで業務効率・横の連携アップになる、と効果があれば全体に広めていきやすいのでは…！誰が創るのかも重要なポイント



■1 年間の研究の軌跡

わたしたちのキセキ

部会に参加した私たち３人が約１年、どう動いたか、そして様々な場面でどう考えたか、どう感じたかを次のとおりにまとめてみた。それぞれ「活動」については私たちの実際の動きを、「キーワード」は私たちが部会で得た気づき、そして大事にしたい点を、さらに「もやもや」には私たちの感じたことを記した。特に「もやもや」については感じたことを素直に表現したかったため一部口語で表記している。

４月　『出会い』

今月の活動

- 13 日　第１回研究会
- 19 日　３人ダイアログ①
- 27 日　庁内ダイアログ①

今月のキーワード

【ダイアログ】…部会が大事にしている双方向の対話から学びあう場のこと。「議論」が意思決定を目的としているのに対し、ダイアログは何かを決めることを目的とせず、違いに耳を傾け、それぞれの考えや思いから新たな気づきを生み出すことを大切にしている。

【研修ではなく研究】…部会は組織が抱える現実の課題を見極め、それに対し、どう対処するかを実践的に研究する場。教えてもらうのではなく、「自ら考え、見つけ出す場」である。

【もやもや感】…部会に参加していた間、３人が常に持っていた感情。
良いやりかたは一つではないため、常に悩んでいた。
「もっとよくするには…？？」
スッキリしてしまうと考えるのをやめてしまうため、もやもや感は必要であった。

今月のもやもや

- 部会に参加して私たち３人が最初に感じた疑問。
  「**組織変革って何？**」
  「ここに参加しているってことは**武蔵野市って組織変革したいの？**」
  「**本当に？？**」

さらに
「じゃあ、どうやってやるの？？」
「（部会は）教えてくれないんだ…。自分で気づけって？」
　っていうか「上が変わらなきゃ変わらないでしょ！？」…違うの？

・第１回に参加して、なんとなくこのままじゃいけないってことはわかった。
でも何から始める？
そもそも武蔵野市ってどういう組織、何が課題なの？…**３人じゃよく分からない。**
とりあえず部会にもダイアログが大事って言われたから誰かに聞いてみよう。
正直言うとなんとなく始まった初めてのダイアログ。
でも**意外とみんな組織のこと考えているかも？**
不満もたくさんあるみたい…もっと聞いてみたい。

５月　『半信半疑』

今月の活動

・６日　３人ダイアログ②
・10 日　庁内ダイアログ②③
・12 日　庁内ダイアログ④
・18 日　第２回研究会
・25 日　３人ダイアログ③

今月のキーワード

【現状把握】…組織の健康状態の把握。組織変革（治療）のための診断の部分。診断を誤ると、正しい治療はできない。また目に見える範囲が全てではないためアンケートの数字だけでなく、ダイアログで得た気づきが不可欠。
【やらされ感】…第２回研究会のテーマの一つ。やらされ感とは何かを考え、さらにはどうしたら「やりたい感」で仕事が出来るかをダイアログ。
【キーパーソン】…組織変革のため、巻き込むべき人。昔から組織について熱く考えている人。単に職位が上位とは限らず、目立ってはいないが頑張っている人を見つけ出すことが重要。

今月のもやもや

・正解がわからないからとりあえずダイアログを続けてみる…止まらない意見、意見、意見。組織に不満があるのは分かった。
「**でもこれって全部が事実？組織の現状って意外に分からない。**」

・キーパーソンって誰だろう。〇〇課長？〇〇主査？どうしても同じ人ばっかり出てきちゃう。「あっ、逆キーパーソンもあり？」
・**先が見えない不安、今やっていることが何のためなのか分からなくなってきた**…あっ、これが〇〇感？？

６月　『奔走』

今月の活動

・３日　庁内ダイアログ⑤　　・７日　人マネ地位向上委員会①②
・６日　庁内ダイアログ⑥　　・15 日　３人ダイアログ④

今月のもやもや

・何かをしようとすると必ず「忙しいから。」っていう人がいる。忙しいってずっと引っかかっていたテーマかも。**忙しいって何だろう？武蔵野市って本当に忙しいの？**まず忙しいを解消しなくちゃいけないの？忙しくなくなったら組織のこと考える？
⇒庁内ダイアログでも様々な話が出てきた。武蔵野市の忙しい原因は**「やめる。」がない**から？行こうとしている方向が多岐にわたりすぎている？最適を選ぶべきでは…等。

（番外編）

人マネ地位向上委員会（第１回・第２回）

…ダイアログを続けていると、いざキーパーソンに話を聴きたいって時に組織って色々と調整が必要。勤務時間中だとその人の上司にも許可を取らなくては…etc。その際、必ず聞かれるのは「君たちいったい何をやっているの？」そう！**自分たちがどんな活動をしているのか実は知られてない。もっと動きやすいようにまず自分たちのことをまずは知ってもらおう**と考え、勝手に立ち上げ。
第１回目は庁内報への掲載依頼。定期的（年４回）に発行され、認知度も高い庁内報に載せてもらうことで活動をアピール。３人のインタビュー記事を載せてもらい、庁内からの反応も上々であった。
さらに第２回では人事課の協力をいただき、ダイアログをする際に必要な場合は課長名での事務連絡を作成することについて許可をいただいた。
これでさらに私たちは動きやすくなった。

７月　『停滞』

今月の活動

- ６日　第３回研究会
- 14 日　３人ダイアログ⑤
- 20 日　３人ダイアログ⑥
- 29 日　シンポジウム

今月のキーワード

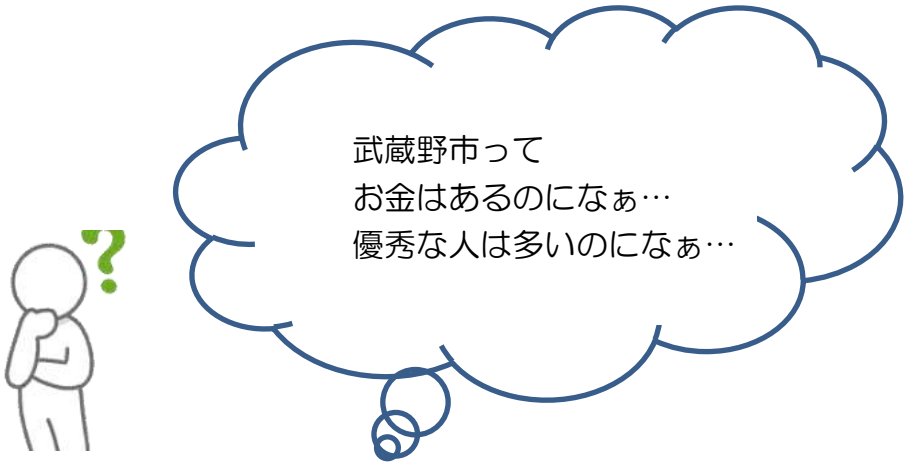
【価値前提】…目先のことではなく長期的な視点を持つ。その場その場の対応ではなく、**組織はどこを目指すかを明らかにして誰にどんなサービスを提供するかという優先順位を決める。つまりやらないことを決められる。全体最適で物事を捉えられるようになる。**

【仕事と作業】…仕事は目的を考え、目的を達成するために行うこと。自分にしかできない。対して作業は人に言われたことを行うため誰にでもできる。

今月のもやもや

- 第３回研究会を終えて、次回はいよいよ発表。**でも相変わらず武蔵野市のことがよく分かっていない。**今まで出た意見は…
  - 職員に危機感がない？お金があるから？
  - 職員のモチベーションを上げるには？不公平感を感じている？成果主義の弊害。そもそも成果って？
  - 縦割りで協力体制が希薄？仕事の押しつけ合い？
  - マネジメントって？上司と部下が考えるマネジメントの相違。…等々。

  組織をよりよくするためにどこから手をつければいいんだろう？



８月　『不完全』

今月の活動

- ２日　３人ダイアログ⑦
- ４日　３人ダイアログ⑧
- ８日　３人ダイアログ⑨
- ９日　３人ダイアログ⑩
- 16 日　３人ダイアログ⑪
- 18 日　３人ダイアログ⑫
- 21～23 日　夏期研究会
- 26 日　３人ダイアログ⑬

今月のキーワード

【ありたい姿】…部会夏合宿発表のテーマ。現状とのギャップではあるが、単に課題を解決した「あるべき姿」ではなく、さらに一段階高い理想の姿。今とは全く違う姿。夏合宿ではこのありたい姿とは何かと、ありたい状態と現状のギャップを埋めるためのシナリオを考えた。

【バックキャスト】…組織変革の手法の一つ。過去の経験・現状から欲しい未来を考えるのではなく、ありたい姿から現状を考察する。

今月のもやもや

・いよいよ夏合宿発表！

これまでダイアログにより得た気づきと３人の思いを何度となくすり合わせ、「最終的に組織がこんな感じになったらいいなぁ。」は３人で共有できた。（詳細は後述。）

３人の「ありたい姿」は…

『ありたいまちの姿を語り合える組織』に決定。

さらに段階を踏むべく、組織と人材の「ありたい姿」をそれぞれ「目標・ビジョンを共有できる組織」「自ら考え、行動する職員」に決めた。

そして「現状」と「ありたい姿」のギャップを埋めるシナリオ？？

考えてみたけど…

「あれ？武蔵野市ってこれまでも結構いろいろとやってるじゃん！じゃあ、なんでうまくいかないの？？いいこともやってるのにどうして継続しないの？」

・発表はしたけどもやもや…

「これまでやってきたことと何が違うんだろう？」

「これまでのマネ友って何をしたの？今は動いている？実践しているの？」

９月　『一筋の光』

今月の活動

- １日　３人ダイアログ⑭
- 15 日　３人ダイアログ⑮
- 16 日　３人ダイアログ⑯
- 21～22 日　酒田市視察

今月のキーワード

【自主勉強グループ】…職員が自ら学び、気づき、そして行動する場。知識の伝承や職員同士の横のつながりが生まれるなどのメリットがある。
酒田市の「みんな・ど・さがた」など。

【一人称で捉え語る】…部会が大事にしている考え方の一つ。目の前に起きている問題を自分事として捉える。「誰かがやってくれるだろうでは誰もやらない。」

今月のもやもや

- 夏合宿でのもやもやを引きずりながら、友好都市である酒田市に遠征。
  そこでものすごい衝撃を受けた！！
  酒田で出会った職員は現状に文句を言うのではなく、そのことに疑問を持ち、**他人事ではなく自分事としてとらえ、「何ができるか」を考え、行動していた。**
  さらに自主的に職員が集まり、
  現状や課題について掘り下げられる「場」があった。
  そして何よりチームとして楽しく取り組んでいた。
  自分たちのありたい姿ってこれかも！？

10月　『再燃』

今月の活動

- ４日　市長とのダイアログ
- 11 日　北川先生来庁＆ダイアログ
- 13 日　第４回研究会
- 21 日　３人ダイアログ⑰
- 28 日　茂原市視察

今月のキーワード

【場づくりのスキル】…①コンテクスト

長年連れ添った夫婦のように「おい、あれ！」で分かるのがハイコンテクスト。１から 10 まで説明しなきゃいけないのがローコンテクスト。

②コミュニティのジレンマ

場づくりが成功し、互いの人間関係が濃くなると、新しい人が入りづらくなること。

どうやったら近寄りがたいと思われなくなるかが必要。

③コミュニティの階層

場にはコアメンバーやファンメンバー、さらには場やメンバーの「存在を認知している」人、「何らかの関りがある」人がいる。そして場の外には「存在を知らない」人や「関わらない」人がいる。新しい人を取り込んでいくためのアプローチはそれぞれ違うため、現状認識が必要。

【チームって？】…チームの３つの条件

① 目的を共有
② 役割を共有
③ 何かあったら助け合おう

どうやったらチームになれるのか。

今月のもやもや

- 今月の研究会はリベンジ発表！

私たちは酒田のようにみんなでワイワイと話せる「場づくり」をしたいことをアピール。そのためには…

まずは「継続」して考えていく場を作る。そう！継続が難しい。これまでの失敗もある。どんな場だったらみんなが来てくれるだろう？

酒田と武蔵野は違う…やっぱりここでも現状認識って大事。もう一度、武蔵野市の現状把握してみよう。

（番外編）

人マネ地位向上委員会（第３回・第４回）

…今回は人材マネジメント部会第１期生、第２期生（通称：マネ友）と合同で市長とランチ・ミーティング。第３期生である私たちの現状と今後の方向性について報告。

さらには早稲田大学マニフェスト研究所顧問の北川先生が市議会議員への講話で来庁。講話に同席させてもらうことで議員の方にも私たちの活動をアピールすると同時に、講話後、北川先生にもお時間をいただき、直接ダイアログすることが出来た。

茂原市視察（SIM2030 体験）

…今年度、東京会場で一緒に部会に参加している茂原市の篠田さんから紹介いただき、福岡市役所の今村さんを講師に招いた「財政運営力向上に向けたプログラム研修」に参加。財政健全化を考える上でのビルド＆スクラップ（まずやることを決める！）や全体最適について学ぶことが出来た。また話題の「ＳＩＭふくおか 2030」を体験！

11 月　『実践と把握』

今月の活動

- 16 日　３人ダイアログ⑱
- 17 日　３人ダイアログ⑲
- 21 日　庁内ダイアログ⑦
- 24 日　庁内ダイアログ⑧
- 29 日　庁内ダイアログ⑨⑩

今月のキーワード

【中途採用の扱い】【兼務について】

今月のもやもや

・「場づくりしたい！」という思いからの、改めての庁内ダイアログは職層を区切って実施。新人、中堅、係長…やはり**立場によって全然考え方が違う。**

主事・主任が上司に対して持っている不満。

係長が部下にたいしてこうしてほしいって思っていること。

いつもの職場でなかなか面と向かっては言えないのかも。

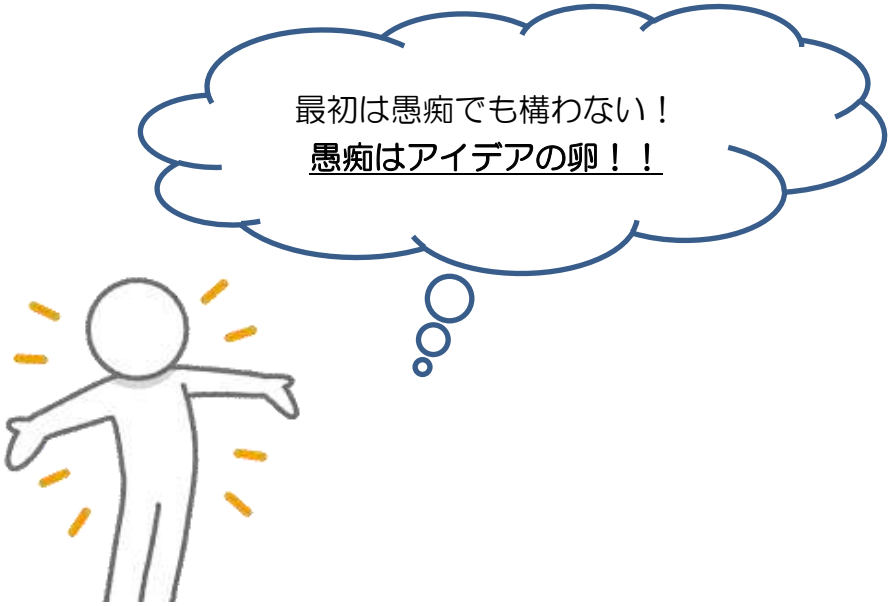
そんなことをワイワイと話せる「場」がやっぱりほしい。

さらに今回気付いたこと、**「係長だって不安。」**誰にも相談できない、孤独…何とか出来ないかな。

・そしてずっと引っかかっていた「忙しい。」にも一歩踏み込んでみた。

兼務ってできないの？

季節によって忙しい部署、余裕がある部署があるみたい。何か手伝えることはないのかな。選管は兼務が出来るし、可能なの？



12月　『分析』

今月の活動

- ５日　３人ダイアログ⑳
- 14日　３人ダイアログ(21)
- 22日　３人ダイアログ(22)

今月のキーワード

【係長】【人は変わらない】【人は自分と違う】

今月のもやもや

- 今月のキーワードは係長。
  何かと矛先になることが多いけど係長ってどんな人がなるんだろう?
  向いている人？向いてない人？
  責任ばっかり重くってなり手がいない。若手職員って係長になりたいの？
  …**あっ、係長になりたいって思える組織って素敵じゃん。**
  課内の新米の係長とベテランの主任…どっちが仕事できる？
  係長だって人間。フォローしあって組織が回ればいいんじゃん。
  組織って色んな人がいる。そこには小さな不満もあるけど、話してみると結構考えている人も多い。
  考え方を変えてみよう。
  相手のことを好きになろう！違いを認められるといい。
  そして人が変わらないなら自分が変わればいい。

１月　『自分が変わる』

今月の活動

- １０日　３人ダイアログ(23)
- １９日　庁内ダイアログ⑪⑫
- ２０日　庁内ダイアログ⑬⑭
- ２４日　庁内ダイアログ⑮⑯
- 26～27日　第５回研究会

今月のキーワード

【種火】【追い炊き】【私”たち”ではなく私】【微力ではあるが無力ではない】

今月のもやもや

- ついに研究会も最終回。

  部会って本当になんだったんだろう。ここまで来ても、全くスッキリしていない。

  でも

  少しかもしれないけど考え方が変わった気がする。

  少しかもしれないけど動けるようになった気がする。

  ようやく点いた小さな火、消さないようにしたい。

  そのために…？？

- テラ・ルネッサンス鬼丸さんの講演。

  誰かがやってくれるだろうでは誰もしない。

  今の自分に何が出来るんだろう？

  自分にできることは自分にしか決められない。

  まず一歩を踏み出そう。

２月　『未来への準備』

今月の活動

- １日　３人ダイアログ(24)
- 14 日　３人ダイアログ(25)
- 17～18 日　福山市視察
- 23 日　３人ダイアログ(26)
  中野区視察

今月のもやもや

・研究会は終わっても私たちの活動は続く。
組織をより良くするために、引き続きダイアログにより気づきを得ていく。
そして自分にできることをする。
でも時々なんの目的でやっているのか分からなくなってしまう…。
そんな時は心が折れないように、熱い火を見つけて会いに行っている。

・私たちが１年間研究してきたことは次のマネ友にも引き継いでいきたい。
どんなことをしたのか
どんな気づきを得たのか。
どんな目的で、いま動いているのか。

【編集後記】

齊藤大輔

組織のことを真剣に考えるってなんかカッコ悪いと思っていた…。
組織のことを真剣に考えるってどこか恥ずかしいと思っていた…。
組織のことを真剣に考えているって周りに思われるのが嫌だった…。

だからこれまでは文句を言っていた。
文句をいうことで組織のことを考えているって自分を納得させていたのかもしれない。

そんな自分が今年度、人材マネジメント部会に参加することになった。
正直、最初は「いつものありがちな研修だろう。」と思っていた。しかし実際に行ってみると、部会には組織のことを真剣に考え、本気で組織を変えようとしている人たちがいた。

ここなら組織のことを真剣に考えられるかもしれない。部会を使えば、組織の中で動けるかもしれない。
とても強い武器を手に入れたような感覚だった。

組織のことを真剣に考えるようになって、実際に動いてみて気づいたことがある。
１つは「組織のことがよく分かっていなかった。」ということ。
文句を言っていた組織の制度には理由があった。/動いてくれない上司にも理由があった。
それを知らないで文句を言っていた自分は卑怯だったかもしれない。
文句は他人事だから言える…。
誰かのせいにしていては決して変わらない。
自分事として、何が出来るかを考えなくては。
そして他人が変わらなければ、自分が変わればいいんだと。

もう一つは「部会だけでなく、庁内にも組織のことを真剣に考えている人がいる。」ということ。
表でみんなを引っ張っている人がいる。/裏で人知れず、組織の土台を支えてくれている人がいる。
そんな人たちのこと、今は決してカッコ悪いとは思わない。
動いていなかった自分には「覚悟」がなかったんだと思う。

部会での１年間はあっという間に過ぎてしまった。こんなに組織のことを真剣に考えた１年はなかった。
でもまだ終わりではない。
むしろ本当の「覚悟」はこれから必要…。
３人で考えたことが正解かどうかはわからないけど、まず一歩を踏み出してみたい。

最後になりましたが、このような機会を与えていただいた職場の皆様、そして部会を通して出会った多くの方々に感謝申し上げます。

坪井大輔

まずは、貴重な機会をいただいた人事課、研究会参加について快く送り出していただいた議会事務局の方々に感謝申し上げます。当初この研究会に参加し始めた時は、第２回の研究テーマである「やらされ感とは何か」の「やらされ感」満載でした。そして他の多くの自治体の方々も、同様に「やらされ感」を感じていたようです。この研究会のテーマが「所属組織をいかに望ましく変革していくか」なので、個人的には「やらされ感」を感じていたと考えます。「なぜ議会事務局の職員が参加するのか」「人事課や総務課の所管じゃないのか」「そもそも武蔵野市は変革を求めているのか、変革が必要なのか」などなどと感じていたからです。

研究会に参加するうちに、考え方が変わったこともあれば未だに変わっていないこともあります。多くの職員の方々にご協力いただいて、ダイアログを実施しては３人でダイアログし、これをひたすら繰り返してきました。組織の変革という点では「世の中に完璧な組織なんてない」「武蔵野市にも変革が必要なことがある」と感じるようになりました。しかし、個人的には組織の変革においてやはり組織的な力が必要であり、我々３人がどんなにがんばってどんなにすばらしい取り組みをしても実効性は限りなく低いと考えています。そう考えつつも、可能性はゼロではないので、まず取り組めることから進めてみようと思いました。

組織変革の取り組みについては前述のとおりですが、仕事に対する取り組み方・意識・考え方はこの１年で成長したと感じています。特に視野が広くなり、視点が増えた（角度が変わった？？）点については自分でも意識して取り組み始めています。前例踏襲すべきことと見直すべきことをきちんと見極め、これからも課題の発見から新たな提案までしていきたいと考えています。

豊田幸子

長いようであっという間の一年間でした。齊藤さん、坪井さんと３人で部会に参加し、全国から集まった素敵な仲間との熱くて濃い時間をいただきました。時々、空に昇ったり、急降下して落ちたり、ダークサイドに落ちたり、もやもやの霧の中に迷い込んだり…とても気づき、学びの多い一年でした。

一人では視野も狭くなる…自分だけの人生の積み重ねからしか考えが及ばないところも、３人寄れば文殊の知恵で、助け合いながら１年間、自分たちのなかで自問自答しつつ、色々な視点で深く掘り下げ物事を考える時間をいただけました。

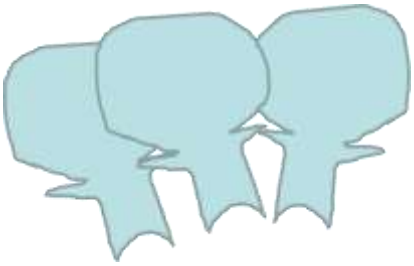
また、庁内で色々とお話し（“対話”）させていただいた素敵な仲間たち、先輩方から、たくさんの勇気をいただきました。日々の業務の中で心が折れそうになったり、一人淋しいような想いに捉われることもありましたが、多くの仲間が、武蔵野市のことを考えていることを改めて感じ、とても心強く、大きな土台を得たような安心感が今はあります。

素敵な仲間と、まちのため、将来のため、そして、仲間と笑顔で底力を発揮しながら頑張りたいです…いや、頑張ります！

自分ごとで考える…「自分に何ができるのか」を常に考え、自分とも対話し、あきらめずに取り組んでいきたいと思います。一人一人が自分事として色々なことを考え行動することができれば、たとえ小さな取り組みでもとても大きな取り組みになっていくのではないかと思います。「他人事」ではなく「自分事」で…まずは小さくとも、そのことを投げかけていくことから。

世の中に色々な人がいるように、組織の中にも色々な人がいる…自分目線で物事を考えるのではなく、それぞれの個性・長所・等、活かしながら、皆が笑顔で仕事にとりくみ、地域のために何ができるのか、研究に取り組んでいきます。

素敵な学び・研究の場に送り出してくださった職場の皆さん、応援・協力してくださった職場の仲間たち、このような場を試行錯誤しながら創ってくださった幹事・事務局の皆さん、全国のたくさんの仲間たち、酒田市のあっづい仲間たち、そして、一緒に１年間研究した齊藤さん、坪井さん、相談にのってくれたマネ友先輩方…この場を借りて心よりお礼申し上げます。

そして、いただいたたくさんの気づきを活かしていけるよう、心の灯を消さぬよう、継続していくことをここに誓いたいと思います。

皆さんに助けていただいたように、自分も誰かの「何か」になれるよう、頑張ります！