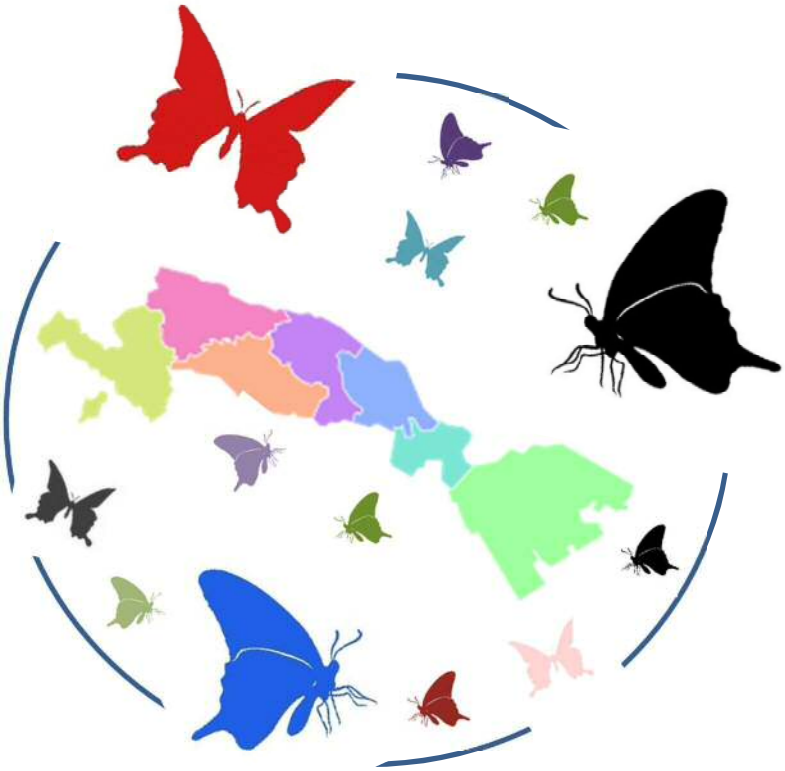
早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会

２０１６年度共同論文

「ほんとうの笑顔溢れる“最幸のまち かわさき”の実現に向けて」
～川崎市３羽の蝶々のミクロの羽ばたき～



財政局資産運用課　伊藤　守
環境局事業推進課　倉又　亮輔
まちづくり局住宅整備推進課　中原　和也

index

01 はじめに ・・・01

02 研究内容・活動の経過 ・・・02

01 第１回研究会 ・・・03
課題「組織の現状を説明していると思われる情報を収集する」 ・・・04
02 第２回研究会 ・・・07
課題「３人のキーパーソンと対話」他 ・・・08
03 第３回研究会 ・・・13
課題「発表資料の作成」 ・・・14
04 夏 期 合 宿 ・・・16
夏 期 合 宿 後 の 取 組 ～実践～ ・・・18
05 第４回研究会 ・・・23
第４回研究会後の取組 ～さらなる実践～ ・・・24
06 第５回研究会 ・・・28

03 研究を通して見出した成果と創り出した変化 ・・・29

― 次年度に向けた展望、今後のシナリオ ―

04 参考資料 ・・・32

01 平成28年第2回市議会定例会一般質問 ・・・32
02 研究メモ ・・・33
03 参考文献 ・・・36

05 研究成果と提言の概要 ・・・37

06 あとがき ・・・39

■０１　はじめに

本稿は、２０１６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の川崎市研究員として派遣された３名の執筆による共同論文である。

我が国は平成１２年の地方分権一括法の施行以来、地方分権が進展し、地方への権限移譲、義務付け・枠づけの見直し等（第１次～第６次改革）により、地方自治体ごとに地域の特色・独自性を活かした地域経営を必要とする時代となり、地方自治体を取り巻く環境は、大きく変化した。このような社会の変化に伴い、地方公務員に求められる能力も大きく変化しており、我らが川崎市においても例外ではなく総合計画や行財政改革等により量的改革・質的改革を実践しているところである。

このような時代の流れの中で、本市を取り巻く環境はというと、組織の構造は変化し続けているが、働き方の多様化や職員の意識などが課題となっており、組織のマネジメント力、職員の意識に働きかける組織変革が注目されてきている。

当部会の研究のテーマは、地域の持つ可能性を発見し、従来の枠にとらわ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・組織を創るというものである。それを踏まえ、上記課題の解決に向けて、我々の研究テーマを「ほんとうの笑顔溢れる“最幸のまち かわさき”の実現に向けて」として、この１年間川崎市職員の視点から現状を分析し、いかに「やらされ感」ではなく、「やりたい感」で業務に取り組めるかを真剣に議論し、施策を組み立て組織へ提言した。以下の共同論文はその軌跡を残したものである。

我々の取組について多くの方々からアドバイス等をいただき、取組結果を論文にまとめるに至ったが、過去２期の先輩方（当部会への川崎市からの派遣職員は３期目である。）やこの部会への派遣事務局である行政改革マネジメント推進室と対話を行いながらご助言・ご指導をいただき実施したものであり、ここに記した提言等については共同の成果であると考える。

■０２　研究内容と活動の経過

研究活動のながれ

○第１回研究会（4/13）　テーマ「組織変革とは何か」
　課題　「組織の現状把握」

○第２回研究会（5/18）テーマ「やらされ感とやりたい感」
　課題　「キーパーソン対話」

○第３回研究会（7/13）テーマ「価値前提とは何か」「ドミナントロジック」
　課題　「合宿での発表準備」

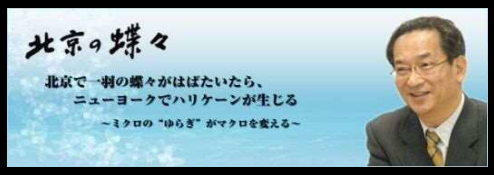
○夏合宿（8/21～/23）
　課題　「実践」
　・市長対話の実施
　・各職場ダイアログの実施（自主考査の場を活用して）→対話の効果を実証
　・川崎まちあるきツアーin ロックヒルズガーデン
　・市民団体（green bird）とのコラボ
　・人マネオフサイトミーティングの実施
　・関係課協議（行政改革マネジメント推進室、人事課）

○第４回研究会（10/12）　「シナリオを考える」　「実践での気づき」
　課題　「さらなる実践」
　・川崎まちあるきツアー　二子の渡し
　・関係課協議（行政改革マネジメント推進室、人事課）
　・中堅職員研修
　・市役所の歩き方

○第５回研究会（1/26、/27）テーマ「改めて部会とは何であったのか」「自らにコミットする」

01　第１回研究会

～本部会の位置づけと狙いを理解する～
～組織変革とは何か～



研究テーマは「人材マネジメント」と「組織変革」であり、研究会参加者が管理職となる前の、今のうちから組織を変える力を身に着けることであると出馬部会長の講演により本部会の位置づけと狙いが紹介され、そのための手段である「対話（ダイアログ）」の効果と目的を中心に学ぶこととなった。

第１回の研究会では「①組織変革とは何か」、「②どうすれば自分たちの組織を変革できるだろうか」について、東京会場に参加している他の自治体職員と対話を行った。対話とは関係構築がなされていることが前提であり、考え方や価値観の不一致を隠すことなく、お互いに自分の思っていることを「私」の立ち位置から表出することが大切であるが、人口規模、職員数等の異なる初対面の他の自治体職員との価値観の共有には非常に苦労した。

北川顧問の講演では「北京で蝶々が舞うと、それに追随する他の蝶々が舞うことにより地球の裏側のニューヨークでハリケーンが起きる（ミクロの“ゆらぎ”がマクロを変える⇒少人数でも動けば大きなことが起きることの例え）」という話により、今回の研修生３人の行動で組織を変える可能性について勇気づけをいただき、深く感銘を受けた。

研究会１日目が終わった段階では、「研修ではなく研究である」と、配布資料もないなかで何を学び、何を感じ取れるのか、モヤモヤ感満載であった。しかもこの時点で我々３人は知り合ってまだ１か月程度であり、若干よそよそしく、頑張って、お互いにタメ口で、「○○ちゃん」と呼ぶくらいの仲であったのである。しかし、この数か月後にまさか３人で居酒屋で終電を逃す時間まで川崎市の人マネの方向性について対話したり、温泉に行ったりすることになるとは想像もできなかった。

なお、第１回研究会において、次回までの課題が示された。まずは課題があることに驚いた。当初は年に数回、よくある研修になんとなく参加すれば終わりと考えていたが、人マネはそんなに甘くはなかった。さらには課題のテーマが抽象的なため、インターネットでちょろっと検索して終わりというわけにはいかず、答えがなく、やってもやっても霧の中にいる感じでゴールが見えてこないのである。人マネシステムおそるべし。次回研究会まで１か月程度しか時間がないということで、我々はあれこれ考えるよりも、とりあえず動いた。これは、今年度の参加メンバーは文化系というより体育会系のノリなのも影響していると思われる。北川顧問の話の「北京の蝶々」の話に感銘を受けた我々３人は、「川崎の蝶々」となり各地でハリケーンを起こす勢いで課題に取り組んだ。

第１回研究会課題に関する取組
～組織の現状を知る～

① 組織の現状を説明していると思われる情報を収集する
② 現状把握に関し、これまでに取り組んだ方々から聞き取る
③ 普段とは違った目線でいろいろな職場を観察してくる

まずは①の【組織の現状を説明していると思われる情報を収集する】の課題に取り組むために、今まで存在は知ってはいたが、そんなに深くは読み込んでいなかった各計画・方針等を集めるだけでなく、深く、そして深く読み込んだ。

〈収集し読み込んだ資料〉
〇川崎市総合計画
〇川崎市行財政改革プログラム
〇川崎市人材育成基本方針
〇川崎市職員に関するアンケート　～かわさき市民アンケート～、～職員へのアンケート～
〇人材育成の取組等に関する管理職向けアンケート

深く読み込んだ結果、本市の目指す姿や現状について、次のようなことがわかり、新たな気づきを得た。また、書いてあることは確かにその通りだが、実際は書いてある通りにはなっていないよなと思いモヤモヤした感じが残った。

【かわさき市民アンケート】
「職員の意識改革が進んでいるか」
⇒　あまりそう思わない市民が増加している
【職員へのアンケート】
重要と考える項目　「今の仕事のやりがい」
⇒　でも実際は、「仕事上での過度のストレスを感じる」職員が約７０％
【人材育成の取組等に関する管理職向けアンケート】
「あなたが、川崎市職員に一番足りないものは何だと思いますか」
⇒　「積極性」、「チャレンジ意識」

次に②の【現状把握に関し、これまでに取り組んだ方々から聞き取る】の課題に取り組むために、これまで組織改革に携わってきた3名の職員（課長級1名、係長級2名）にヒアリングを行ない、次のような意見・課題提起があった。

・計画や方針を作成した本人が完全に計画や方針を理解しているとは言い切れない。
・上層部が決めなきゃ決まらないこともあるし、職員レベルでなければわからないこともあるのでボトムアップ、トップダウン両方大事。
・みんな業務改善のやり方は知っているし、意欲もある。ただ、業務改善に取り組む時間がない。
・意思決定過程にかかる時間が多い。
・公務員は確実にできることしか言ったり書いたりしない。チャレンジする風土がない。
・どういう人材が欲しいかと言うと、川崎市が大好きな人。それをどう育成していくか。川崎を知ることで、川崎が好きになり、市民のために働くという意識がうまれる。
・やる気があっても、どこで何をすればいいのかわからずに、結局何もしない職員がいる。すごくもったいないので、そこにどうアクションしていくかが大事。
・方針やビジョンについては、字づらだけ覚えても意味がない。腹落ちしないと行動に反映されない。
・どうすればやらされ感がなくなるかを考えるときは、やらされ感なくこなしている人はどういう人かというように、逆を考えるとよい。

ヒアリングの結果、計画・方針を策定する側も組織変革することに苦慮していることがわかり、我々と同じ悩みを持つ人がいるという仲間意識が芽生えた反面、組織変革を本職にしている人でも実現できないことを、寄せ集めの我々3人ができるのかという不安に襲われた。

最後に③の【普段とは違った目線でいろいろな職場を観察してくる】の課題に取り組むために、区役所の様々な窓口を観察し区役所の職員（係長級2名）にヒアリングを行ない、次のような意見や発見があった。その前に、そもそもなぜ区役所かというと、我々3人はあまり市民対応のない職場で勤務しているため、市民が多く来庁する区役所こそが「普段とは違った目線」で観察できるのではないかと考えたからである。

・人材育成方針や行財政改革プログラムなどと直接、業務に関係が薄い職場は、それぞれの方針や計画について、意識・理解することはなかなか難しいように見える。どうすれば方針や計画を浸透できるかが課題。
・定型業務の多い職場だと人事評価の目標でチャレンジな設定をするのはなかなか難しい。
・窓口業務を抱える職場は、係内のコミュニケーションを図る時間がなく、組織の方針などを徹底することは難しいように見える。
・市で策定している研修や計画系の案件で区版の作成依頼があるが、なかなか独自の色を出すのが難しく、どうしても内容が市と区で重複してしまう。
・行革プランや人材育成方針等の作成依頼等が来た際に通常業務に追われているせいもあり、区役所は消極的、受け身である。

観察やヒアリングの結果、なかなか現実は厳しいなというのが正直な感想であった。窓口業務で席に座っている時間もない職員に対して、どうすれば市の方針や計画を浸透できるか悩ましいところである。

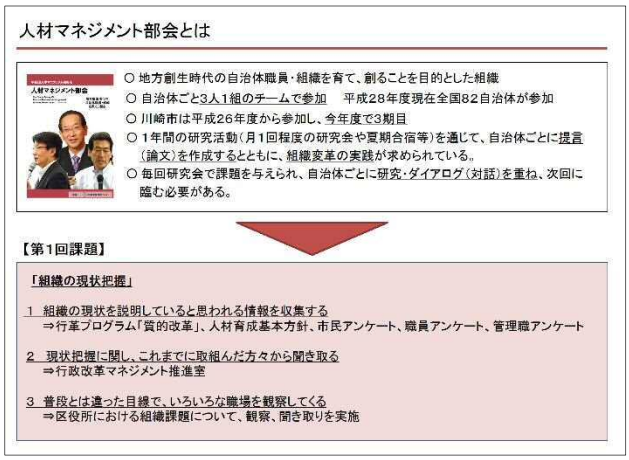
【総括】

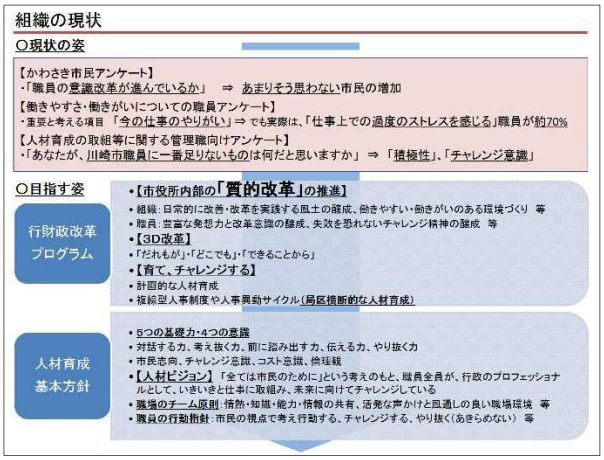
3つの課題に取り組んだ結果、方針や計画は必要だが策定して終わりではダメで、必要なのは「職員一人ひとりが認識して、自分ごととして考え（腹落ちして）、各々が主体的に実行に移すこと」が大事であると感じた。しかし、具体的にどうすればいいのかはわからず、モヤモヤした感じであった。

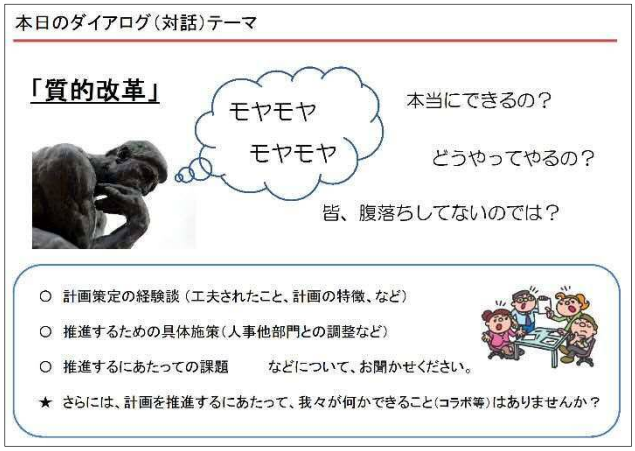
また、改めて我々３人は川崎市という組織のことを知らなさすぎるということに気付いた。そして、組織は変革することを拒否しているのではなく、変えようとしてもなかなか変わらないということがわかった。変わろうとしても業務や家庭の事情による時間的制約やその他の様々な要因により行動に移せていないのである。

しかし、あれこれ考えて対話だけしているのでは意味がなく、「知って行わないのは、未だ知らないことと同じである」（←誰か忘れたが昔の偉人が言っていた）という言葉があるように、言うだけでなく実行に移すことが大事であると我々は考えた上で第2回研究会へ臨んだ。

〇ヒアリング時の説明資料







02　第２回研究会

～取組課題に対する実績と気づきの共有～
～やらされ感とは何か～
～どうすればやりたい感の組織になるか～

各自治体３人の研究生がそれぞれ別々の班に分かれ、様々な自治体の取り組んだ課題について共有を行った。

他の自治体では、第１回の課題において「職員アンケート」や「リレー形式の職員アンケート」など様々な手法により現状を把握し、管理職と職員との間で業務に対する温度感に差があるなど問題を抱えていることを認識（診断）し、それぞれ組織変革（治療）の必要性について考え始めた。

一方我々が考えた問題点は、

・そもそも行財政改革プログラムや人材育成計画が知られていない
・各役職の職員、職場の職員により意識の差がありチャレンジする風土がない。
・総合計画、人材育成、質的改革について普段の業務において、職員一人ひとりが認識して、自分ごととして考えて(腹落ちして)いない　等

があることを認識したが、他の自治体との対話において、どこも同様の問題を抱えていることを共有した。

しかし、自分の自治体の現状を知ること（独自の診断）が大切であり、それからその自治体に適した組織変革（独自の治療）を行わなければならず、残念ながら他の自治体の施策をまねしておしまいということでは済まないのである。

第２回の研究会においても課題が出されたが、内容は「３人のキーパーソンと対話を実施し、そこで得た気づきを今後の研究に生かす」というものであった。

キーパーソンとは、

・周りが認めなくても頑張っている人
・何かを変えるとき力になってくれる人
・変革をするにはこの人抜きではできないという人
・自ら変革を仕掛ける人

とのことである。この方たちと対話し、診察、治療方法などを研究することとなるのだが、果たして研究会で少しかじった程度の、この段階では「対話のまねごと」のような技術で、市の幹部職員と対話などできるのか、また何を感じ取れるのかという不安を覚えた。

「答えのないテーマにどこまでも考え抜いて動いて実践する。」という研究する姿勢（考える、現状をみる力）を身に着けることも当研究のテーマであり、このキーパーソン対話は試練への入り口であると感じた。

第２回研究会課題に関する取組
～キーパーソン対話他～

〇キーパーソン対話

３人のキーパーソンと対話を実施し、そこで得た気づきを今後の研究に生かす。

〇裏キーパーソン対話

川崎市独自の診断・治療を求めて

〇計画の浸透に向けて

〇行政改革マネジメント推進室 藤井担当部長との対話

・今までの量的改革による人員減により、他のことに目を向けられなくなっている。**このような時代の流れの中で朝会・夕会は有効なのではないか。**

・**管理職がキーパーソン**であるが、プレイヤーにならざるを得ないような忙しさの中ではマネジメントをする余裕がないかとは思う。野球で言えば職場に１番から９番まで揃わない・・・。守備位置に工夫するなどのマネジメントをやらないと文句ばかり言う管理職になってしまう。

・**人材育成計画などは周知し続けることが大事であり、特効薬はなく漢方薬のようにじわじわ効くものである。**とにかく続けてもらうことが大事である。劇薬があればとっくに飲んでいる。

・職員のやる気を駆り立てるインセンティブについては、職場を褒めるという発想から健康福祉局の国民健康保険の収納管理課に対して、地道な仕事について市長から市長表彰があった。職員表彰制度は昔からあったが死んでいた制度である。最近では新たなノロウィルスを発見した健康安全研究所に対しても表彰があったが、**市長は毎日の積み重ねの作業から発見できたことが素晴らしいと言っていた。**

対話による新たな気づき

●対話の機会を創出することの重要性

●人材育成計画などは周知し続けることが大事であり、特効薬はなく漢方薬のようにじわじわ効くものである。

藤井部長との対話では、管理職目線での組織の現状分析や対話の重要性についてご教示いただきました。また行政改革マネジメント推進室全体でこの研究をサポートしていただき、この共同論文の執筆に至りましたことにつきましても感謝申し上げます。お忙しい中ご対応いいただきましてありがとうございました。

○総務企画局 加藤局長との対話

・**まずは自分の仕事がどのように市民のためになっているのかを考えることが大切である。法律、条例で決まっているから仕事をやるのではなく、この仕事がいかに市民のためにつながるかを考えるとやる気も変わってくるのではないか。**
・人事評価制度について、大きい小さいに関わらずチャレンジしていること、前向きな姿勢で業務に取り組んでいることを評価し、プロセスを見てあげられるような仕組みがよい。年度当初に立てる目標の評価とは別に見てあげられる部分が大切である。
・どのように市民に役立っているかを考える時間が大切なのではないか。オフサイトミーティングなどで我々の仕事を振り返り、何のために今仕事をしているかを考える機会が必要である。**市長への手紙で、区役所職員への市民からの感謝の気持ちが伝えられることがある。職員が褒められることはその区役所が褒められることであり、市職員全員が褒められることである。これを共有することが大切である。**
・**日本理科学工業の大山会長の言葉で、「人間の究極の幸せは、愛されること、褒められること、役に立つこと、人に必要とされることの４つである。」**というのがある。褒められ表彰されることで単純に人間のモチベーションは変わるのではないか。
・**風土というものはそんなに簡単に変わらない。とは言え何もしないと悪い方向に変わっていってしまうので、何か仕掛けを続ける必要がある。**

対話による新たな気づき
●自分の仕事がどのように市民のためになっているのかを考えることが大切
●上司がしっかりと部下の仕事（プロセスから結果まで）を見ている（管理職のマネジメント）必要がある。
●褒めることによる職員のモチベーション高揚

加藤局長との対話では、人事評価制度や職員表彰制度（褒めること）における組織変革の可能性について、組織のトップがどのように考えているかを学ぶことができ、その後の研究の目指すべき方向性について、自信と勇気づけをいただきました。お忙しい中ご対応いいただきましてありがとうございました。

○三浦副市長との対話

・なぜ役所に入ったのか。どういう自己実現をするために入庁したのか。プライベートを充実させたいのも自己実現であるし、やりたい仕事をやることも自己実現である。我々市役所職員は高額報酬を求めて川崎市に入ったわけではない。皆さんのような世代は家族を守りながら、子育てしながらなど、人生設計があるなかで何を求めて自己実現をするのか。「ＹＯＵは何しに川崎市へ」。自分は川崎を良くしたいという気持ちでやってきた。みなさんはどういう気持ちで役所人生を送るのか。

・自分たちの街を知ることはとても大切である。知るということで好きになる。我々ローカル公務員は街のことに徹底的にこだわる必要がある。１７００ある自治体の中でどのポジションにいるのか。もっと言えば２００弱ある世界の国々のなかでどの位置にいるのかを知ることも大切である。ドミナントロジックというように頭を変えることは簡単でないので、まずは自分たちを知ることにより新しい気づき、発見を得ることが大切である。

・情報収集は一人でできるが、組織変革については一人ではできない。３人いれば組織は変えられる。次世代の者や違うステイクホルダーの者と一緒に強い思いを持ってぜひチャレンジしてほしい。ステイクホルダーとコラボレーションして協働することによりいかにアクションを起こせるかが大切である。

対話による新たな気づき

●まずは自分たちを知ることにより新しい気づき、発見を得ることが大切である。

●どういう気持ちで役所人生を送るのか。なぜ役所に入ったのか。どういう自己実現をするために入庁したのか。「ＹＯＵは何しに川崎市へ」。

三浦副市長との対話により、我々の研究コンセプトの根幹である「そもそも ～ＹＯＵは何しに川崎市へ～ 」や「まちに出る」といった目指すべき方向性について大いなるヒントをいただきました。お忙しい中お付き合いいただきましてありがとうございました。

○裏キーパーソンとの対話

■裏キーパーソン対話とは

我々はキーパーソン対話を実施した後、新たな悩みに直面した。キーパーソンの方々は、それぞれ想いを持ち、「やりがい」を持って職務に取り組んでいてとても勉強になった。しかし、それでは良い面だけを見ることになってしまい、問題の本質を見ていない。組織は「２：６：２」とよく例えられるが、この良い部分の「２」だけを見ていてはいけないのではないだろうか。そうした考えから、どちらかというと「６」や下の「２」にあたるであろう、「やりがい」をなくしてしまっている職員を裏キーパーソンとして「裏キーパーソン対話」を実施した。個人名は出せないが、それぞれが抱えている想い、本音を聴くことができ（下記参照）、我々は問題の本質を見ることができたような気がした。皆それぞれ現実が辛い中で頑張っている。新しい仕組みを入れることは、かえって負担になることもある。改善をおしつけて、それがまた残業を生む。組織変革が目的ではない。何のために変革をする必要があるのか。何を目指して変革するのか。まずはこの組織の現状から変える必要があるのではないか。職員が楽しく仕事ができないと、市民にも良いサービスは届けられない。

また、本音を聴くためには、お互い顔と顔を合わせ、関係性を築いた上で対話することが重要であることも学んだ。当初アンケート形式で実施したが、形式的な答えばかりで本音を聴くことはできなかった。やはり想いを共有するためには、時間はかかるかもしれないが「対話」することが重要なのかもしれない。

■裏キーパーソン対話の内容

・仕事にやりがいはない。**仕事は楽しくない。時間的な余裕、気持ち的な余裕が欲しい。**
　昔は職員も多く、安心してやれた。昼休みの息抜きや、仕事帰りの軽い一杯が楽しみ。

・朝仕事に行くか、死ぬか、本気で悩む。子どもがいなかったら仕事に行かない。
　仕事が楽しいことはない。上へのポーズがなければ頑張らない。

・**仕事にやりがいはない。**生きがいは趣味。今の立場（主任）が一番いい。**責任のある立場にはなりたくない。**こうなりたいというような上司（お手本）がほしい。お手本があればやりたい感になるのではないか。**職場は一人の領域に閉じこもり、協力し合う雰囲気がない。**

・やりがいは所詮金。給与制度を変えるしかない。やる気のない人はクビ。人の考えは生まれ持ってのものだから変えることはできない。

・**目の前の仕事をこなすので精一杯。**考える時間、まちに出る時間、市民と対話する時間がない。本庁にいると、市民と対話・交流する機会がない。

・**改善ありきで、その必要性から考えられていない。**改善の会議もマンネリ感になった。
　必ず改善を出さなくてはならないので、それが時間外を生んでいる。

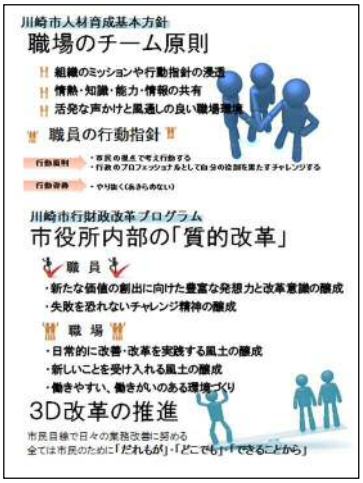
・他の組織の仕事は分からない。川崎の魅力も説明に困る。

・**否定されたり、失敗を許されないと、チャレンジする気がなくなる。**だから確実にできることしかやらなくなる。皆（役所は）そうではないか。チャレンジする風土はない。

対話による新たな気づき
●改善ありきで、そもそもの必要性から考えられていない（事実前提）。
●目の前の仕事をこなすので精一杯の職員が多く、まちに出る時間、市民と対話する時間がない。そのため、他の組織の仕事はもちろん、川崎の魅力の説明もできない状況。
●確実にできることしかやらない。役所はチャレンジする風土がない。

キーパーソン対話総括
●組織におけるキーパーソンは、それぞれ仕事にやりがいを持ち、ありたい姿へ邁進している。
●一方で、多くの職員は、これまでの量的改革により余裕がなくなり、考える時間、まちに出る時間が減少し、目の前の仕事をこなすので精一杯な状況にある。
●また、これからの時代は地域の特色を活かし、自治体ごとに「ありたい姿」とは何かを考え、目指していく時代と言われている。
●しかし、法律に基づく業務や、前例踏襲的な考え方も根強く残っていて、仕事のやり方は変わっていない。
→これらを（このＧＡＰを）どうにかしないと質的改革は進まないのではないか。
「You は何しに川崎市へ？」
⇒対話の機会の創出
⇒チャレンジする意識の醸成
⇒川崎をもっと知り、もっと好きになる
これらの施策が必要なのではないだろうか。

○計画の浸透に向けて

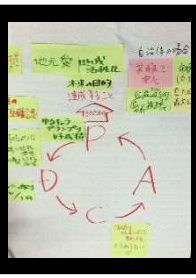


計画を策定したものの、職員に浸透していない。職員も仕事に追われて時間がなく、回覧をするだけで浸透は難しい。そうした課題認識から、計画の概要をＰＣ起動時にポップアップ表示ができないかなど、各計画所管課と浸透策について打合せを行った。

そこで試験的に実施したのが、人マネ３所管課でのコピー機前への概要ポスターの掲示。コピーをする際に、目の前に掲示してあるので、事に触れて目にとまり、自然と「質的改革」等のキーワードを覚えてしまう仕組みを考えた。職員からは「こんな方針があるのを知らなかった」、「概要が分かった」などの声を聞くことができたものの、それを自分ごととして認識（腹落ち）までしているようには感じなかった。やはり計画は認識するだけではなく、腹落ちし、自分ごととして行動に移せるようになることが大切で、そのための仕組が必要なのではないだろうかとの結論に至った。

03　第３回研究会

～取組課題に対する実績と気づきの共有～
～価値前提とは何か～
～どうすれば価値前提で考えることを実践できるか～



第３回からは東京会場から神奈川会場に場所を移し、幹事団との対話を重視するため少数規模（６自治体）で行うこととなった。

今回のテーマである、「価値前提とは何か」「どうすれば価値前提で考えることを実践できるか」について対話を行った。「事実前提で行動する」とは「今」に過度にこだわってしまい、その場を取り繕うことが目的となることであり、「価値前提で行動する」とは、「そもそも」「本来の目的」を追求することであることを学んだ。

価値前提のプランニングとは、欲しい未来（理想の姿）から現状を考え、厳しくも負けの現状を認めることにより、過去の経験から経営課題とギャップを考えることで計画を立てる（バックキャスティング）ことである。

普段私たちが客観的に存在していると思っている「物事の進め方」や「役所の常識」が実は先人たちが役所内のやり取りのなかで作り出したものにすぎず、絶対的にゆるぎないものではなく、絶対と思われているものはあくまで絶対視されているだけであると感じた。

「普段行う業務の裏には何があるのか」、「我々は何のために日々働いているのか」、「最幸のまち かわさきとは何なのか」・・・我々３人は三浦副市長がおっしゃっていた「YOU は何しに川崎市へ？」というこの研究会のテーマを一言で表すような言葉を思い出し、目の前の業務をこなすことに一生懸命になり、ついつい忘れがちな「そもそも」を頭において行動することの大切さに新たな気づきを得て、夏合宿以降の取組を検討するに至った。

先輩マネ友や他都市のマネ友から聞くところによると、夏合宿での幹事団との対話は相当厳しいとのことである。我々３人は日々、幹事団に激詰めされる悪夢にうなされながら、発表資料の作成に向けた対話を繰り返した。居酒屋でも繰り返した。そう、この頃から対話を繰り返すたびに決まって終電を逃すのであった。。。

第３回研究会課題に関する取組
～夏合宿発表資料作成～

〇発表資料の作成

組織のありたい姿と現状の分析により、そのＧＡＰを埋めるためのシナリオを作る。またそのシナリオの効果について発表の準備をする。

まずは「組織のありたい姿と現状の分析」を行った。組織のありたい姿を考えるにあたって、常に価値前提で考え、「やりたい感」で仕事をしているキーパーソンの考え方が参考になるのではないかと考え、キーパーソンとの対話の記録をもとに、「川崎市（組織）のありたい姿」について我々３人で対話を重ねた。その結果は以下のとおりである。

①　「価値前提」で考える組織

⇒そもそも論、Vision から考える職員による組織

②　「川崎愛」のあふれる組織

⇒川崎が好き!だから川崎をもっと良くしようという意識を持つ職員を増やす

③　職員がいきいきとチャレンジする組織

⇒「やらされ感」ではなく「やりたい感」あふれる組織

組織の現状については、第１回研究会での課題への取組をもとに以下のようにまとめた。

①　改革・計画ありき

⇒「事実前提」になっている

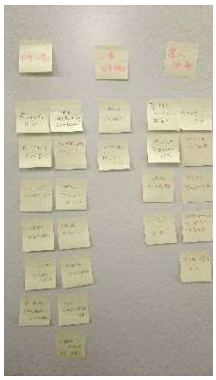
②　目の前の仕事をこなすのに精一杯

「量的改革」により職員数約 3,000 人削減の影響による。考える時間・まちに出る時間・市民と対話する時間がない結果、まちを知らない職員が増大している。

③　チャレンジする風土がない

人事評価達成率 99%・事務事業達成率 98%など、達成可能な目標を立てる風土

⇒チャレンジを褒める、失敗を認める風土が必要



次に、「現状」を「ありたい姿」にするにはどのような取組が必要かについて対話を重ねた。

もっと川崎を好きになる、仕事が楽しくなって、一人ひとりのパフォーマンスが上がる、そんな質的改革に資するような施策はないか？と対話を重ねた結果、５０を超える取組の案が出されたが、（すぐに達成可能な取組や、ありたい姿につながらない取組のような、そもそも事実前提の考

えから出たものもあったが・・・）よりチャレンジングでありたい姿につながる取組にしぼった。その結果以下の３つの施策にまとめた。

① 全職場ダイアログの実施

→質的改革を目指すとしたものの、浸透せず、改革ありき「事実前提」の現状から、そもそもから考える組織「価値前提」の組織にする

② 川崎ツアー＆ダイアログの開催、市民活動団体等との交流会、コラボ実施

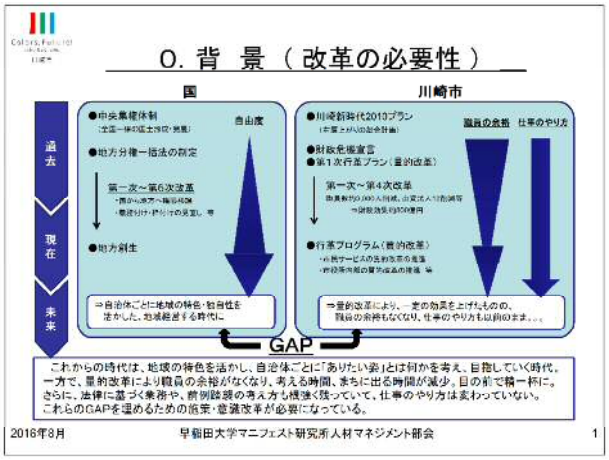
→考える時間、まちに出る時間がない、目の前の仕事をこなすのに精一杯の現状から、「川崎愛」のあふれる組織にする

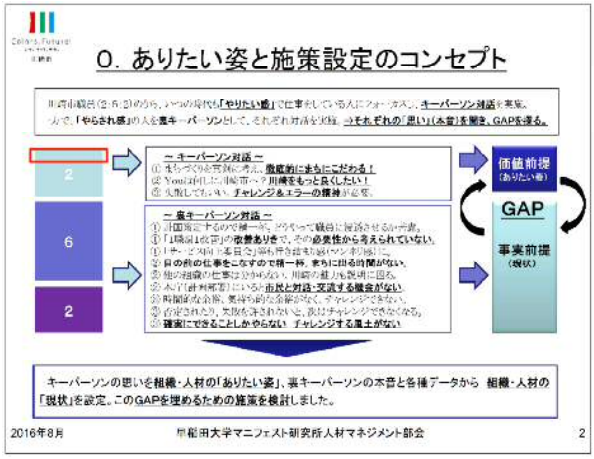
③ チャレンジセーフティネットの構築

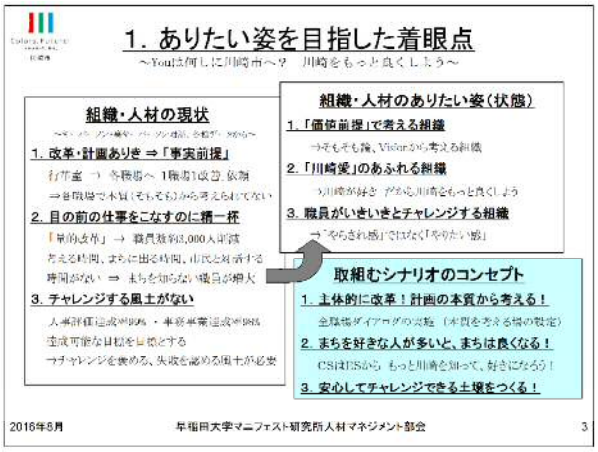
→達成可能な目標とする（チャレンジしない）現状から、いきいきとチャレンジする組織「やらされ感からやりたい感の組織へ」

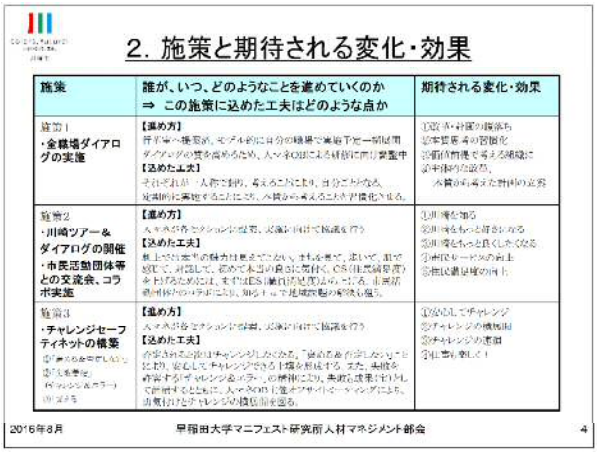
我々が取り組む施策は３つにまとめたが、ありたい姿から考えたため、実現可能性までは考えていないので、今後の関係部署への調整などは本当に手探り状態ではあったが、真剣に対話した結果の施策なので、夏合宿に向けては自信をもって望めた。

○夏合宿発表資料









04　夏 期 合 宿

早稲田大学

～自治体発表→幹事団対話～

夏合宿は早稲田大学早稲田キャンパスにて、今年度参加する全国の自治体が初めて集まり、２泊３日の研究を行うことになった。合宿の流れは、自治体ごとに第３回までの取組を踏まえ検討した組織変革のあり方（組織のありたい姿）を発表し、担当幹事団と対話を行う。別部屋にて控える部会長・部会長代行との第２弾対話を行い、さらに別部屋にて他都市と第３弾対話を行う。会場で発表を聞いていた他都市は、そこで感じたこと、さらにこうした方が良いのではないかといったアイデアをアンケート形式で発表自治体へフィードバックし、それらを踏まえて更なるブラッシュアップを繰り返すことになる。

合宿最初のオリエンテーションにて発表順番が発表され、「１番手」に驚きながら行った。内容は資料（第３回課題）のとおり。これまでの研究から、背景として「なぜ改革する必要性があるのか」、「何を目指したいのか」を説明した上で、メインの施策を発表した。

また、発表後の幹事団との対話、いただいた意見（次頁参照）が、今後の我々の取組に大きな意識と気づきを与えてくれた。

夜の全体懇親会では地域自慢大会として、各都市の名産品などを持ち寄り、盛大に行われ、他都市職員とつながりを持てる交流の場となった。

全体懇親会の様子

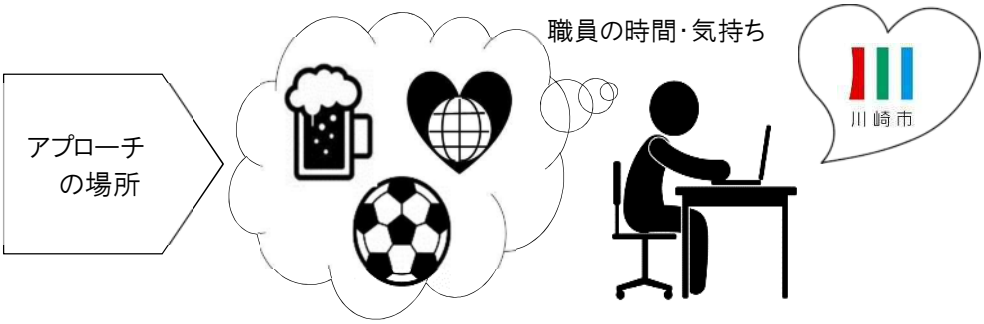
■幹事団意見と気づき

〇幹事団意見

職員は皆忙しく、仕事に精一杯なのに、新しい施策（まちあるき等）に参加することは難しいのでは？

〇新たな気づき

まちあるき等はオフサイトで実施。個人の趣味やボランティア精神にアプローチしながら徐々に拡大していき、組織・職員の「川崎愛」向上を狙う。

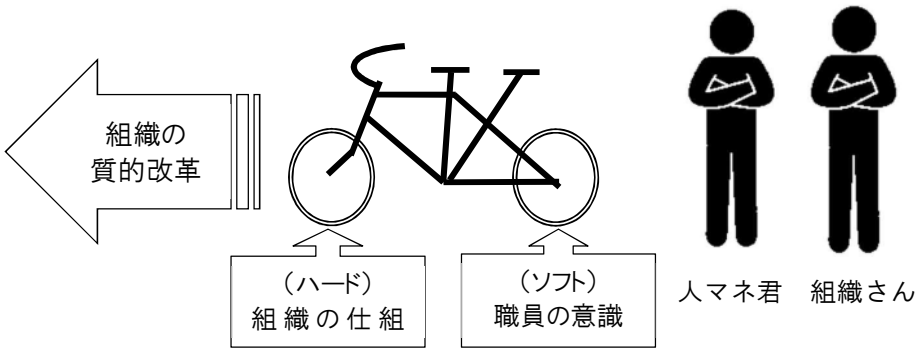


〇幹事団意見

質的な改革を行うときは、「意識」と「仕組」の両方から（両輪で）アプローチした方が効果的では？

〇新たな気づき

「組織」と「人マネ」が「ハード」と「ソフト」、両面からの実施を決意。



夏期合宿後の取組　～実践～

○ 市長との対話「いざ本丸へ」
○ 各職場ダイアログ「対話の実践」
○ 川崎まちあるきツアーin ロックヒルズガーデン
○ 市民活動団体とのコラボ「まち掃除体験」
○ オフサイトミーティング「マネ友２期生とのコラボ」
○ 関係課協議「組織へのアプローチ」

○　市長との対話

夏合宿での気づきを胸に、我々は真っ先に市長との対話（60分間のランチミーティング）を行った。夏合宿での施策内容のプレゼンを行うとともに、組織の課題、組織変革について、どうすればもっと良い組織になるのか、どうすればもっと良い川崎市にすることができるのか、我々の率直な想いを市長へぶつけるとともに、市長から熱い熱いメッセージをいただいた。

■市長にいただいた主なメッセージ

・「職場での対話」すごくいいですね！そもそもその仕事の目的や価値などをあえてリセットして考えることはとても大切。是非やっていただきたい！
・「川崎ツアー」など自分たちで楽しみながら高めあうことはよいことである。意図的に横の連携を作ることは必要。
・「チャレンジ＆エラー」とともに、通常業務もきちんとその仕事の価値を認め、評価してあげることが大切である。
・航空母艦のように帰ってエネルギーをもらう場所があるのは大事。「チャレンジ」の横展開で徐々に広がるだろう。
・Tシャツのフリーサイズは誰にでも合うようで誰にも合わない。13,000 人の職員に伝えるにはターゲットを絞って効果的に熱量を伝える必要がある。
・人マネには伝えたい思い、熱量を末端まで届けてほしい。

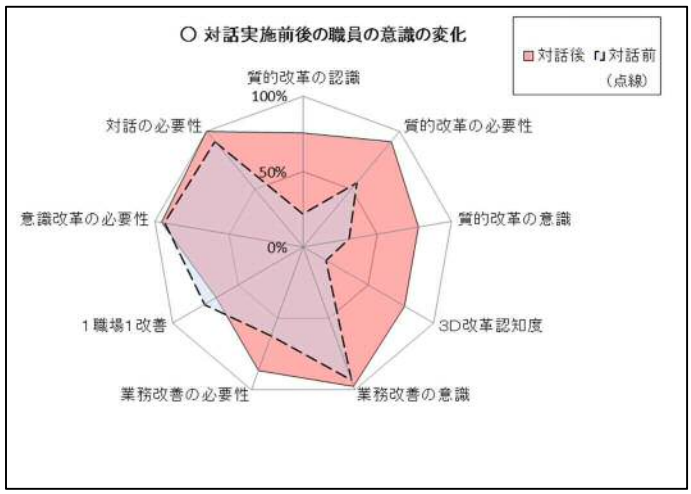
○　各職場ダイアログ

夏合宿にて、対話の必要性を訴えた。文献からはその必要性は感じるものの、実際に職務に当たっている職員がその必要性を感じなければ意味がない。そこで我々は、それぞれの職場にて、職員の協力を得ながら「対話の実践」を行うとともに、実施前後でアンケートを行いその効果を検証した。

概要と結果は以下のとおりだが、アンケート結果や参加者の声からも、その効果が大きく、対話の効果を実証することができた。やはり質的改革を行う上で対話は重要である。これを他の職場へ拡げることはできないだろうか。我々の取組は続く。

■概要

・テ　ー　マ　業務改善
・実施日時　平成28年9月6日～16日
・対象職場　財政局資産運用課
　　環境局事業推進課
　　まちづくり局住宅整備推進課
・参加人数　45人
・アンケート回収率　100%



■アンケート結果

・ほぼ全項目で数値（意識）が向上
・約9割が対話の効果を認識

対話の効果を実証

■主な参加者の声

・「対話」が気づきに繋がる可能性が高いので、今後も実践していきたいと感じた。
・こうした機会は年に1回だけでなく、週1など実施する頻度を上げてもよいと感じた。
・対等に相手の発言を否定しない、自分の言葉で話す「対話」は、相互理解のために重要。
・対等な立場で話せたので、他人の意見も受け入れやすかった。
・普段から「対話」を重ねることで、風通しの良い職場となり、互いの業務について、意見を交わすことで業務改善のきっかけになるではないかと感じた。
・「対話」という手段を使うことによって、各職員の考え方が様々あるように感じられた。
・「対話」をしっかりして、目的意識を共有してみんなが同じベクトルに向ける事が出来れば、自然とその目的と離れている人は自主的に改善しようと思うのではないか。
・まずは目的を共有すること。目的がはっきりしないと、ただのやらされ感になってしまう。そのためにも「対話」が必要だと思った。
・何よりも「人」が大事だと思った。

施策２　川崎ツアー＆ダイアログの開催等

○　川崎まちあるきツアーin ロックヒルズガーデン

目の前の仕事が精一杯で、まちに出る時間がない。川崎の魅力を説明するのに困る。そんな職員が多いのが今の組織の現状。職員がまちに出て、もっと川崎を好きにならなければ、良いまちづくりなんてできないのではないか。そんな想いから我々は「川崎まちあるきツアー」を企画した。川崎の話題スポットで体験型活動を行い、さらにまちの魅力について「対話」することにより、職員がまちを知り、もっと好きになってほしい。そう思っての企画である。やる前は皆忙しい中参加してくれるだろうかという不安があったが、結果20人以上の職員が参加し、盛況のうちに終わることができた。

参加者からも多くの喜びの声をもらった。（下記）

こうした職場とは離れた関係で「まちに出たり」、「ヨコで繋がったり」、そうした取組みが今の川崎には必要なのかもしれない。

■主な参加者の声

・川崎をもっと大好きになった。また次回も参加したい。

・普段は接する機会のない他局の方、全く異なる年次・部署の人たちと交流することができて良かった。色々な情報交換もでき、とても勉強になった。

・若手同士の横の繋がりを持つことができた。

・普段なかなか行くきっかけがなかったが、この機会に行くことができた。継続的に「まち」に出てみたいと思った。

・色々な人と交流することができ、もっと仕事のことを知ってみたいと思った。

施策２　川崎ツアー＆ダイアログの開催等

○　市民活動団体とのコラボ

まちに出る時間がない。そうした職員が多い中、それではまちの本当の現状が分からないのではないか。まちの本当の課題を肌で感じることなく計画を作ったり、施策を行うのでは本当に良い取組はできないのではないだろうか。そうした課題認識から、我々は市民活動団体とともに、市内で活動（ゴミ拾い）を実施した。机上ではなく、直接「現場」の課題に向き合い、市民と想いを共有するとともに、自らの手で「まち」を良くする体験を他の職員とともに行った。

参加者の声からも、実際のまちに出て、直接まちの課題に触れる、頑張っている市民とともに想いを共有することは職員として大切なことだと改めて感じる結果となった。

■主な参加者の声

・実際にまちに出てみて、机の上では分からない課題を見ることができた。

・市民の皆さんと思いを共有することができて一体感を感じた。

・自分の手でまちを良くできた気がして嬉しかった。

施策３　チャレンジセーフティネットの構築

○　オフサイトミーティング

「職員の意識改革」、「市役所の風土改革」、「多様な主体との協働・連携による課題解決の種まき」をテーマに人材マネジメント部会のメンバー主催のオフサイトミーティングを開催。「本質思考の組織にするためには」、「仕事を楽しくするためには」、「どう勇気付けるか」など組織変革に向けて対話を重ねた。また、オフサイトの場で活躍する民間の方を講師に招き、コアグループ立ち上げに向けてオープンダイアログを実施した。

職員が勇気付けられるようなオフサイトの「場」を作ることができないだろうか。

○　関係課協議

夏合宿での施策内容を関係課に共有するとともに、施策の実施に向けて協議を行った。

■行政改革マネジメント推進室（研修制度）

・対話の手法を広めるために、人マネが講師として研修を実施することはできないか協議を行った。対話を広めたい。我々にはそうした想いがあったが、では、いきなり対話をやって下さいと言われたところで職員が皆できるだろうか。対話にはある程度のルールがある。まずはその必要性とともに、対話のやり方を広める必要があるのではないか。

・そうした我々の考えに共感していただき、現状ある「中堅職員研修」のテーマに「対話」を導入することが決定した。将来を担う中堅職員に対話の手法を伝え、職場に広めていただく機会を創出することができた。

・また、チャレンジセーフティネットの構築に向けた協議を行った。否定されると次はチャレンジしなくなる。「褒めること」や「否定をしない」マネジメントや、失敗を許容する「チャレンジ＆エラー」等の概念を各階層へ浸透させる研修の実施に向けて、協議を重ねていきたい。

■人事課（人事評価制度）

・人事評価に「対話」を導入することや、職員の意識や意欲の向上に向けた加点制度の導入などを協議した。「やらされ感」から「やりたい感」へ変えるような制度にできないか。

・考えに共感いただき、前向きな回答をいただくことができた。引続き協議を重ねたい。

05　第４回研究会

～シナリオを考える～
～夏合宿の発表を踏まえた今後の実践について～

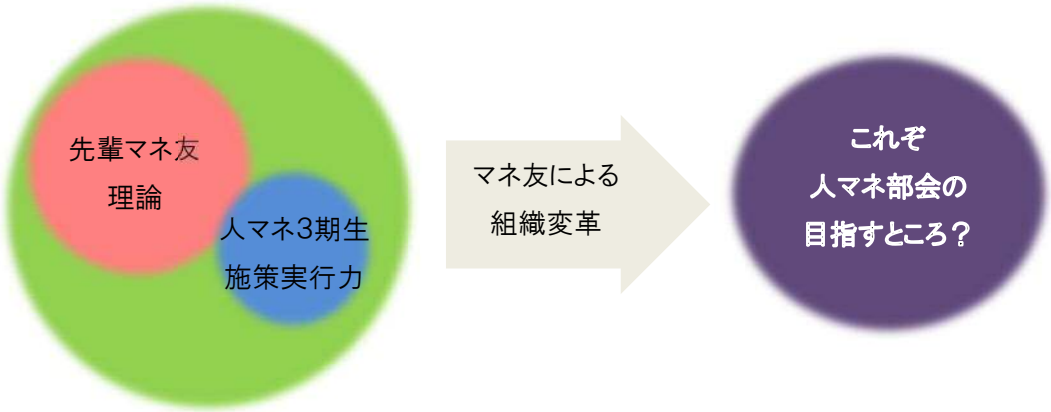
夏合宿後に前述のような様々な実践を行った。この研究の根幹にある「実際に行動に移す」「まずは自分が変わらないと何も組織は変わらない」という実践第一主義の言葉を胸に他の自治体に負けぬよう、体育会系のノリでとにかく動いてみることに重きを置いていたからである。

第４回研究会では取組結果を踏まえ再度、幹事団の前で「組織変革のあり方（組織のありたい姿）」を発表することになるのだが、実践してきた施策に対するアンケートの反応や実際に取り組んだ自身の感触により手応えを感じていたことから、また何より大きかったことは、市長との対話において我々の施策について「いいね！」をいただけたことから、この場で何を言われようが自分たちの信じた道を進むべしという決心が固まっていた。

実際に私たちは、夏合宿での指摘を受けての再考と、施策に取り組んだ結果、見えてきた課題･気づきから、夏合宿の資料をマイナーチェンジするのみで研究会発表に臨んだが、幹事団からは否定的な意見は特になく、大きな自治体規模でこれらの取組を進めることに対する難しさについて勇気づけをいただくのみであった。

また、他の自治体の発表を見ても「我々ほど実践している自治体はないのでは」と考え、鼻高々となると同時に、絵に描いた餅にならぬよう自分たちの描いた「ありたい姿」へ突き進むことを改めて決心した。

我々は人マネ過去２期生の論文を見た時に衝撃を受け、非常にロジカルで深く共感するところが多く、たった１年間の研究を進めていくだけでこのような考えにたどり着くことができるであろうかという不安があった。しかしこの頃から、我々３期生はそのロジカルな過去２期生の思想を引き継ぎ、その力を借りて「実践に移すこと」で組織変革を起こすことができるのではないかと考えはじめた。



第４回研究会後の取組～さらなる実践～

〇川崎まちあるきツアー「二子の渡し体験」
〇関係課協議「組織へのアプローチ」
〇中堅職員研修「対話の伝道師」
〇タテ・ヨコ・ナナメのオフサイト「市役所の歩き方」

○　川崎まちあるきツアー　二子の渡し

施策２　川崎ツアー＆ダイアログの開催等

「多摩川」での体験イベント。市長が言っていた「多摩川」に触れる、まちを知り、多摩川で楽しむ経験を皆にしてほしかったのだ。今回は休日とのこともあり、家族と参加する職員も多くいた。参加者からは「多摩川の魅力に触れることができた」、「もっとまちに出てみたい」などの声が多く聞けた。自分から外に出る時間はなかなかないものの、ニーズは多くあることが分かった。こうしたことを続けていけば、「川崎愛」が育まれ、もっと仕事を楽しくできるようになるのかもしれない。

○　関係課協議

施策１　全職場ダイアログ（対話）の実施
施策３　チャレンジセーフティネットの構築

これまでの取組みを関係課と共有するとともに、施策の実現に向けて協議を行った。

■行政改革マネジメント推進室（研修制度、次期行革プログラム、次期人マネ人選）

・①「中堅職員研修」、②「階層別対話」の実施に向けた協議、③「管理・監督者研修」の制度充実に向けた協議を行った。①・②は実施が決定、③は趣旨を理解いただいた。

・制度組織面の充実に向け、次期行財政改革プログラムに我々の施策を反映することができないか協議を行った。対話を通じたタテ・ヨコ・ナナメの「庁内コミュニケーションの活性化」、「チャレンジ＆エラー」が次期計画の検討項目になった。

・次期人マネ人選に向け、我々の想いを繋いでいける人物像を伝えることができた。

■人事課（人事評価制度）

・「組織目標設定にボトムアップの要素を加える」、「職員の意識や意欲の向上を図るため、新たな加点制度を導入する」ことなどが盛り込まれることとなった。

○　中堅職員研修

「対話」を組織に広めたい。でもやれと言われてやるだけでは「やらされ感」になってしまう。そこで我々は「対話の必要性」を説明するとともに、そのやり方を、これからの将来を担う中堅職員（主に 32 歳の全職種職員約 200 名）に広めるため、我々が講師となって研修を実施した。約 200 人への研修のため、全 6 日間の日程を、先輩マネ友とともに、職務の合間を縫って実施した。テーマは「自分にとっての質的改革とは何か」質的改革という漠然としたテーマを、やらされ感ではなく、自分で考え、自分ごととして実施してほしい。そのためにも「対話」を用いて他の職員と共有（腹落ち）してほしい（答えを出すことが目的ではない）。そんな想いがあった。手探りでの実施であったが、予想外に他の外部講師による研修をも超える成果を出すことができた。あえて答えを出さない、こうした研修が今必要とされているのかもしれない。

■アンケート結果

参加者の声は以下のとおり、対話が重要だと感じた 95%、研修が有意義だった 82% という結果であった。

番号	質問	値	設問名	回答数（人）	回答率（%）
1	この研修は有意義でしたか。	1	大変有意義だった	28	18
		2	有意義だった	98	64
		3	どちらともいえない	25	16
		4	有意義でなかった	3	2
		5	まったく有意義でなかった	0	0
2	質的改革に関する意識は変わりましたか。	1	変わった	91	59
		2	どちらともいえない	55	36
		3	変わらなかった	8	5
3	職場が異なる職員同士で対話することについて、どのように感じましたか。	1	とても重要だと感じた	73	47
		2	重要だと感じた	74	48
		3	どちらともいえない	7	5
		4	重要だと感じなかった	0	0
		5	まったく重要だと感じなかった	0	0

・この研修は職員の意識を変えるきっかけに非常に役に立つ。全職員に実施すべき。
・対話によって新たな気づきを得ることができた。職場でも対話の機会を増やしたい。
・対話によって職場の雰囲気やコミュニケーション向上にも寄与すると感じた。
・他部署の同世代の職員たちと対話できたことでモチベーションの向上にも繋がった。

○中堅職員研修発表資料「対話の必要性について」

平成28年度中堅職員研修
「対話」の必要性について

人材マネジメント部会
派遣研修生

「対話」と言う言葉が溢れている昨今、、、

本日、私は、この場をお借りして、
皆さんに問いかけたい、、、

「対話」って
何ですか？

○「対話」とは

一般的に・・・
①あるテーマのもとに
②話し手と聞き手で担われる
③コミュニケーション行為

意識してほしいことは・・・
→ 共有可能なテーマ「質的改革」
→ 双方向の話し手と聴き手になる
→ 対等な立場で創造的な話し合い

○なぜ「対話」が必要か・・・

少子高齢化、人口減少社会の到来など、時代の転換期である現在、地域の課題は多様化・複雑化しており、前例踏襲型の行政ではもはや通用せず、これまでにない発想が求められる場面が増えています。

（全国一律の国土形成→地方創生時代）⇒（川崎市も今は人口が増加しているとはいえ、何もしないと消滅可能性都市に！？）

そのためには、一人ひとりが「ありたい姿」とは何かを考え、他者と共有し、新たな発想で、地域を経営していく必要があります。

○「対話」することで・・・

一人称で自分の体験や考えを語る（対話を行う）ことで、テーマについてお互いが今まで気づかなかった新たな意味が生み出され、理解が深まったり、新たな視点や気づきが生まれます。

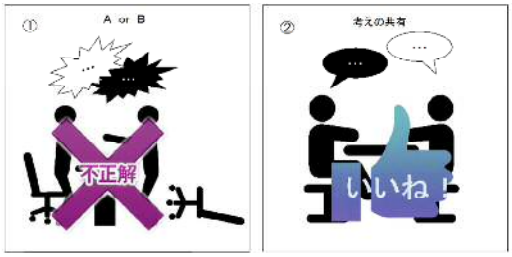
「気づき」→「意識が変わる」→「行動が変わる」→「組織が変わる」

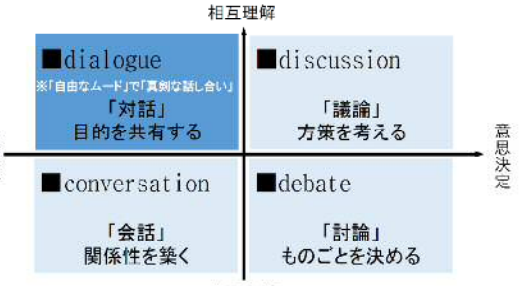
一方的な説明 → ある程度理解 → やらされ感

対話 → 共有（腹落ち） → やりたい感

kawasaki愛
⇒仕事楽しい！

議論・討論　　対話





出典：人材マネジメント部会資料

大切なのは、、
自分ごととして考え、
自分の言葉で語り（格好つけず）、
相手の意見を素直に傾聴し、
価値観を共有して、
新たな気づきを得ることです。

4つの対話のルールを意識してください！

ポイント
※目的は結論を出すことではありません！！
※「質的改革」について価値感を共有することにより新たな気づきを得ることを体感してください！！

施策１　全職場ダイアログ（対話）の実施
施策３　チャレンジセーフティネットの構築

○「市役所の歩き方」

若手を勇気付けるとともに、タテ・ヨコ・ナナメの庁内コミュニケーションを創出したい。そんな想いから「市役所のあるき方」を実施した。これまでの参加者意見から、もっと他の職場の話しや先輩職員の経験を聞いてみたい。そんな声が多かったことから、先輩マネ友や、役所で頑張っている色々な職種のキーパーソンを先輩職員（講師）として設定し、若手職員とともに６人テーブルで対話を実施する。これを３回繰り返す。部署や年次の垣根を越えたワールドカフェ形式での大対話会を実施した。人から人へ声を掛け、勤務時間外にも関わらず結果約 50 人もの職員が参加してくれた。また、こうした取組を組織にも活かしたい。そうした考えから組織（行政改革マネジメント推進室）とのコラボ企画とすることにした。

幸いなことに、参加者からは「これからも続けて欲しい」など、多くの喜びの声をいただいた。手探りでの実施であったが、とても嬉しかった。縦割りをなくし、皆が少しでも仕事が楽しくなれるよう、これからも続けていきたいと思った。

■主な参加者の声

・様々な部署の方、先輩職員、同世代の職員と交流でき、とても充実した時間を過ごせた。
・「人との出会いが最大の転機」とても印象に残っています。これからも様々な人との縁を大切にして仕事をしていきたいと思います。前向きな皆さんに勇気をもらいました。
・私も将来先輩職員として、この会に参加したいと思いました。

06　第５回研究会

～改めて部会とは何であったのか～
～自らにコミットする～

１月２６日～２７日で最後の研究会に参加した。

「改めて部会とは何であったのか」我々の活動を振り返り幹事団からの応援メッセージを受け取ったが、やはりこの答えは出ないというのが正直なところである。しかし、わかったことは、我々でも価値前提で考え、行動することにより、周囲の人の考え方や行動を少しは変えることができたということである。そして組織を変革させるプロセスにはやはり組織内の「対話」が重要であり、この対話の習慣の根付き・浸透が未来への第一歩なのではないかということである。

「事業を立ち上げた人間には熱量がある。その事業を業務として引き継ぐことは事務的な連絡のみで可能であるが、立ち上げたときの「熱量」を引き継ぐことは非常に難しい。」と幹事の方の言葉があったが、これは我々人マネの取組にも同じことが言える。部会が終わった後のこの熱量を組織に還元し、次の人マネ４期生に引き継ぐことが大切である。また人マネから離れた後にも自分の中にいつでも大きく燃える「種火」持ち続けることが大切である。その「種火」を絶やさないためにも「市役所のあるきかた」のような、いつでも「熱いひと」に会える状況を作ること、そのために組織に対する「仕掛け」を続けることが大切であると感じた。

この熱い思いを踏まえ、最後に決意表明として３人で壇上に上がり、蝶々のごとく羽ばたきながら、

“川崎市で３羽の蝶々が羽ばたけば、日本各地でハリケーンが起きる。ミクロの揺らぎがマクロを変える。３羽の川崎市の蝶々になる！”

と今後の決意表明を宣言したところ、北川顧問より「ふざけすぎ、市長に言ってお前らはクビだ（笑）」とのありがたい言葉をいただいた。なんとか無事に修了証を頂けたものの、ホントに終わったのか、これからが本番なのか、結局最後まで答えがわからないままなんともモヤモヤした感じ（川崎市だけ？）であった。しかしまだ見ぬ４期生に少しは道を示せたかなという気持ちもありつつ、終わりのない人マネ活動に今後も取り組むことを誓い、連日のお酒、メルシーモヤ大、キッチンオトボケで胃痛胸やけ状態のまま早稲田の地を後にした。

■０３　研究を通して見出した成果と創り出した変化

次年度に向けた展望、今後のシナリオ

この一年間でこれまで記してきたとおり、研究会やその他の様々な場面で色々な取組を行ってきたが、果たして我々は何をしてきて、どんな成果があったのか、また、どのような変化を創り出し、次年度以降何をするのかについて、記していきたいと思う。

〇見出した成果

我々はこの一年間で様々な取組を行ってきたが、それはあくまでもアウトプットであり、これは言ってみれば「やろう！」という意思があればできるものである。では、そのアウトプットに対するアウトカム（成果）は何かということになる。

研究会に参加した当初は、関係部署に依頼しに行っても全然こちらの思うように理解や行動はしてくれなかった。今、考えると、これはそもそも我々自身の理解度が浅く考え方が変わってなかったからこちらの意図が伝わらなかったのだと思う。研究会に継続的に参加することにより、我々の考え方も変わり、夏合宿を過ぎたあたりからは、段々と我々の考えている施策が動き始めてきた。それは施策のほんの一部ではあるけれど、我々が価値前提で考え、行動することにより、周囲の人の考え方や行動を変えることができたのである。これこそがこの研究会に参加して見出した成果なのではないかと考える。言葉で表現するのは難しいが、北川顧問のお話の「北京の蝶々」のように、我々が行動すれば周りへも影響し、周囲の人の意識や行動が変わるということがわかったのが成果なのではないか。

そして、ありがちな表現になってしまうが、なによりも我々３人の考え方が変わり、行動が変わったということが最大の成果である。

〇創り出した変化

我々が考えた施策を実践した結果、どのような変化を創り出したかを施策別に記していく。もちろん、ほとんどの施策や取組が始まったばかりなので、現段階では、なかなか変化は創り出せていないが、途中のものも含めて記していく。

■施策１　全職場ダイアログ（対話）の実施

すでに記したとおり、それぞれの職場で、対話の重要性や価値前提で考える思考法について説明し、試験的に対話を実施した。その結果、参加者の意識の変化や対話の重要性について理解が得られたので、そのデータをもとに人事部門に各職場での対話の実施の制度化を提案した。その結果、これまでは年度当初に各組織の目標について、各課長が定め、一方的に示していたものを、各職場において対話により目標を定めるように変

更になった。

また、組織だけではなく各階層別にアプローチを行うことが大事と考え、人材育成部門に、各階層別の研修において、対話を用いた研修を行えないか調整を図った結果、今年度は中堅職員研修において、我々と先輩マネ友が講師（対話の伝道師）として、対話の重要性を説明することができた。さらに研修ではないが、市長と部長級との対話を受け、部長級をコーディネーターとして実施した職員間のオフサイトミーティングの実現に寄与することができた。

■施策２　川崎ツアー＆ダイアログの開催、市民活動団体等との交流会、コラボ実施

こちらもすでに記したとおり、オフサイトではあるが、複数回にわたり実施した。参加した職員の意識も変化してきているのがわかるので、今後も続けていくべき取組と感じている。特に若手の参加者から、「川崎市のことがますます好きになった。愛着がさらにわいた。」「いずれ自分も事務局側でこのようなイベントを開催したい。」という声もあり、参加者の意識の変化がわかりやすい施策なので、我々もやりがいのある取組である。このようにＥＳ（職員満足度）をじわじわ上げることが、ＣＳ（住民満足度）の向上につながると考える。

■施策３　チャレンジセーフティネットの構築

こちらも前述のとおり、オフサイトの場ではあるが、タテ・ヨコ・ナナメの関係構築に向けて、職場の垣根を越えた場で交流を創出することができた。この取組により普段の職場では相談できない仕事上の悩みを話せる関係性が構築でき、チャレンジする土壌づくりやチャレンジして失敗した後に傷を癒しにかえる場づくりや勇気づけができたのではないかと思う。また、当初、想定していなかった効果として、オフサイトで出会った仲間同士が、その後の仕事でつながり、より業務がスムーズに進んだ事例や、そこで繋がった仲間同士で新たな交流も生まれた事例など、ムーブメントが良いスパイラルとなり無限の広がり（横展開）を見せている。

また、制度・組織面においても、行革部門へアプローチを図り、次期行財政改革プログラムの検討課題として、対話を通じたタテ・ヨコ・ナナメの「庁内コミュニケーションの活性化」が取り上げられ、次の計画に盛り込むかどうかの検討がされている。さらに、試行的ではあるが、オフサイトではなく市の取組として、「庁内コミュニケーションの活性化」を目的に、異なる職場・立場の職員が集まり共通する課題を深く議論する場を創出できる見込みである。その他にもチャレンジしやすい土壌づくりとして、管理監督者階層の研修において、部下を褒める・否定しない・認めるというスキルアップの研修のウェイトを重くするように働きかけている。

<u>○次年度に向けた展望・今後のシナリオ</u>

我々がこの研究会に派遣されることになった段階で、先輩マネ友から人マネへの熱い思いを注入され、これは大変な研究会に参加することになったなと思ったのと同時に、なんでこんなに熱く語っているのかなと思った。しかし、一年間、この研究会に参加してみてわかったことだが、この人マネの取組は単年度ではなかなか目に見える成果が生み出せないものだということだ。取組や考え方を継続していかないと意味がないのである。だから、先輩マネ友もあんなに熱く語っていたのかと今にして思えば理解できる。今や我々も全く同じ思いであり、この一年間、我々が考えてきたことや施策、これまで創り出した場、仲間のネットワークをこれからも繋いでいける思いや能力を持った人達に我々の魂を引き継ぎたい。そこで、次年度に向けて、まずは次期人マネメンバーを選ぶ際の人物像を派遣元である人材育成部門へ伝えた。現段階ではまだ派遣メンバーは決まっていないが、誰になろうとも我々のやってきたことや思いを引き継ぎ、先輩マネ友同様に来年度以降も次期人マネメンバーを支えながら、我々が取り組んできた活動を続けていこうと考えている。

そして、各関係部署へアプローチして、理解してもらい組織を変えていくというボトムアップ型だけではなく、川崎市のトップである市長に対して我々の施策を説明し、理解していただき、後押ししていただくことも考えている。そうすることにより、通常のボトムアップ型よりも施策の展開のスピードが速くなるからである。

最後に、人マネの考え方や活動は公務員的な思考に凝り固まった人、公務員歴が長ければ長い人ほど受け入れがたいものと思われるが、我々がこの一年間で見てきた、人が変わる瞬間を今後もより多く見るために、地道でキツい取組を次期人マネメンバーとともに継続的に進め、「ほんとうの笑顔溢れる『 最幸のまち かわさき 』」の実現に向けて、ひたすら歩み続けていく決意である。

■ ０４　参考資料

議会・研究メモ・参考文献

01　平成28年第2回市議会定例会一般質問

質問）市長は、派遣職員に何を期待するのか。また、人材マネジメント部会で学んできたことについて、リーダーとしてどのように質的改革に繋げていくのか伺う。

市長）この派遣研修につきましては、組織課題への対応について、過去や前例に囚われることなく、あるべき姿を対話を通じて考え、チャレンジし続ける職員を育成することを目的として行われているものでございまして、他の自治体の熱意のある職員と主体性をもって研鑽を積むことは、大変意義のあることであり、この研修でしっかりと学ぶことで、本市の次世代を担う人材になって欲しいと考えております。

　また、この研修を通じて学ぶことができる、過去や前例に囚われずに発想を転換する考え方や、対話から気づきを得る方法の習得などについては、私自身も市政の運営にあたっては重要であると認識している手法であり、職員の意識改革にも繋がるものと考えておりますので、この研修での成果を他の職員にも広めるなど、本市の質的改革を進めてまいりたいと考えております。

質問）派遣研修職員が学んだことや提案を市の人材育成にどのように活かしてきたのか、また今後どのように活かしていくのか伺う。

局長）人材マネジメント部会派遣研修で職員が学んだ“対話する力”や“前例踏襲からの転換を図る発想力”は、本市の人材育成の取組においても、重要であると考えております。

　また、職員から提案のありました本市の抱える課題につきましても、同様の課題認識から、人材育成基本方針の職場のチーム原則において、組織のミッションや行動指針の浸透、情熱・知識・能力・情報の共有や活発な声かけと風通しのよい職場環境づくりを示しているほか、今年度から主任5年目を対象とした意識向上と業務改善を目的とした研修等の取組を始めたところでございます。

　派遣研修の成果といたしましては、参加した職員自身の意識改革が大きいものと考えますが、そのことが職員個人で留まらぬよう職場全体の意識改革につなげてまいりたいと考えます。また、職場での対話を通じて情報共有をしっかりと行うように管理・監督者に理解を求めるなど、市全体としてもこうした研修の成果等も活用しながら、人材ビジョンの実現に向けて取組を進めてまいりたいと存じます。

02　研究メモ

■対話（ダイアログ）とは

・対話（ダイアログ）とは意思決定の場とは異なり、「対等な立場で意見を交換することにより価値を共有し、相手に深く入り込むこと」。（感情的にならないように人間関係の構築も必要）

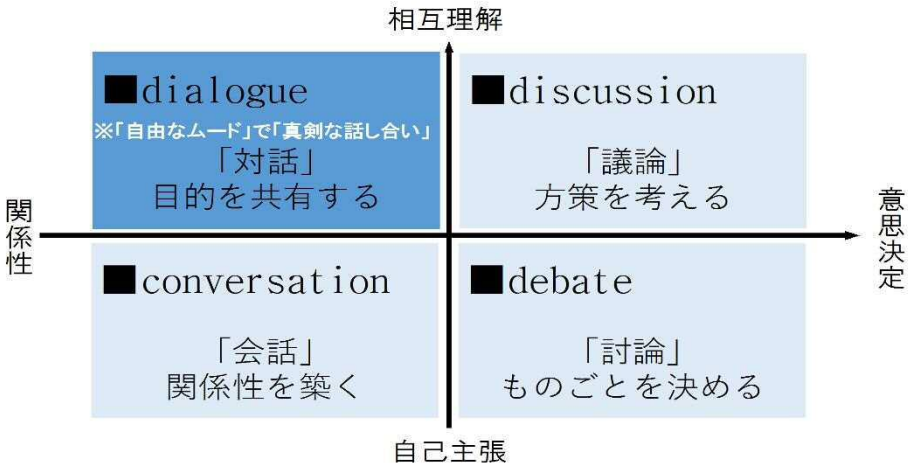
・組織で対話を行う場合、相手の言い分（もう一つの正義）があるため、ダイアログにより価値の共有することが必要。

・ダイアログの中では「私はこう思います」と一人称で語る、自分の意見（具体的、抽象的に）を言うトレーニングが必要。（「私たち」「我々」という人はいない。）

・自分の意見を言う、周りの意見を聴くことを意識する。

・議論、会話、討議との違いは以下のとおり。

・対話の陥るワナ（①社会的手抜き（人数が多いと手を抜いてしまう等）、②同調圧力（役職、年上の圧力等）、③過剰忖度（気を使う等））に注意が必要。



■組織

・組織とは、一人でできないことを同じ目的で共感して共同で行う手段、チーム

・組織の3要素（　①共通目的　②貢献意欲　③コミュニケーション　）

⇒現状を分析

⇒変革は必要か（今は良くても5～10年後は大丈夫か？）

⇒誰がやるのか（「私たち」という人はいない、自分がやる）

■組織変革

・組織変革とは、目に見える部分（人数や組織図）を改編することではなく、目に見えない部分について、より良い成果を求めるために現状、ビジョンを分析し個々の意識、行動等を変えること

⇒行動を変える（意識、思考、対話（知恵を生む場））

⇒あるべき姿を検証する（ビジョン、行き先）

⇒今いる場所を知る（現状分析）

⇒過去を考える（過去に考えた、あのときの「あるべき姿」との差を検証する

※総合計画を作ることが仕事ではなく成果を出すことが仕事である。

※目指すところは自治体によって違う。マネして横並びでは危険

⇒自分の自治体の現状を知ること(診断)が大切！それから組織変革(治療)。これを研究する！

■ドミナントロジックとは

固定観念（思い込み）のこと。過去や前例に過度に囚われずに考える（ドミナントロジックを転換する）ことが大切。

■組織変革のために

・データから見る以外の何かを見る

⇒何の積み重ねの結果がこの現状になっているのか、なぜこのデータになるのか。

・目的・目標が単に字面を理解するだけでは共有されるとは言えない。

⇒総合計画などを作ることが目的となっていないか。

・職員の業務に対する姿勢は、「やらされ感」「やりたい感」だけではない。東日本大震災後の被災自治体職員には、追い込まれて危機感が共有され、「やらされ感」「やりたい感」のどちらでもない「やらなきゃ感」という感覚が生まれた。

・最初は「やらされ感」でも途中で「やりたい感」に変わる

⇒評価される、能力向上などの達成感による。

・組織を停滞させる複数の阻害要因を知るためには現状を知る(診察)必要がある。組織は現在進行形の生き物。動き続けなければ(診察を続けなければ)チームは成り立たない。

■事実前提と価値前提

・事実前提 ⇒ 目先のことに目が奪われ、長期的な視点を見失ってしまう。
事実をその場その場のこととしてとらえ、その場を取り繕う動きになってしまう。

・価値前提 ⇒ 組織の「望ましい姿」は何か、組織はどこを目指すのかを明らかにする。事実の意味合いを明らかにし、長期的で恒常的な目標を設定し、それを目指していく。
※この思考法を身に着ける(習慣づける)必要がある。

・アマチュア的思考 ⇒ 1つ1つ目の前の仕事を頑張ってすべての締め切りに間に合わないなどダメにしてしまう。

・プロ的思考 ⇒ この仕事で誰が笑顔になるか、これをもとに優先順位をつけ、周りの助けを受け、相手の了解を受ける
※ありたい姿からの逆算型

■ありたい姿とは

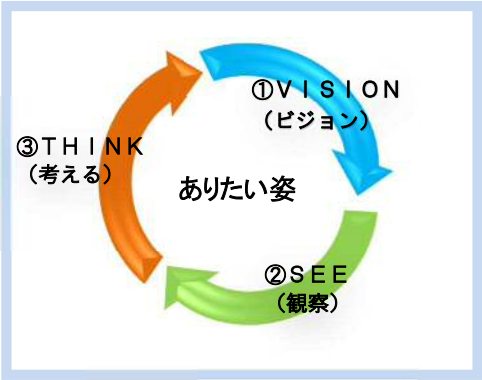
PDCA とは製造業の品質管理のためのサイクル(事実前提のサイクル)であり、P を決めるためにVision(ビジョン)→See(観察)→Think(考える)によりありたい姿を描く。これがないと価値前提で考えているとは言えない。「ありたい姿」を描いて見る現状と現状から見る現状は違う

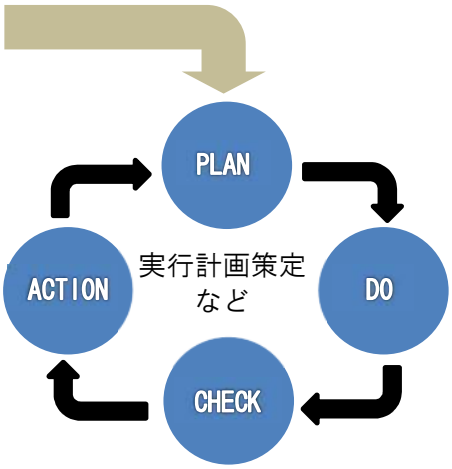
また、価値前提とは①業務における価値前提、②働き方における価値前提がある。

→ 働いているうちに状況に応じて価値前提が変わることもある。

→ 業務においては、「市民のため」

→ 住民票の発行など一見価値前提はなく、事実前提のみで業務ができそうだが、立ち止まって考えることが必要





※民間企業の社是などに「お客様のために」とあるが、客の要望は客によって異なる。

→ 民間企業はターゲットを誰にするかを考え、そこに選択と集中をする。

→ これからの時代は公務員も「できません」と断らなければいけない（～は民間へ、NPO へなど）。すなわち戦略が必要になってきている。

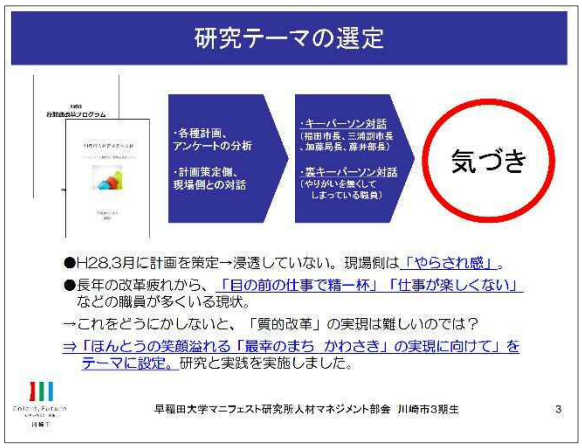
03　参考文献

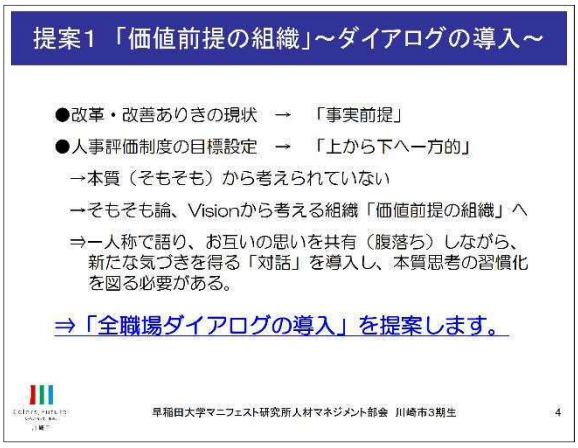
・ダイアローグ対話する組織　中原淳・長岡健著　ダイヤモンド社
・伝え方の教科書　スティーブンE・ルーカス著　SBクリエイティブ出版社
・どうすれば役所は変われるのか　元吉由紀子著　日本経済新聞社
・実行する組織　ジョン・P・コッター著　ダイヤモンド社
・市民自治　福嶋浩彦著　ディスカヴァー携書
・人が育つ会社をつくる　高橋俊介著　日本経済新聞社
・強いチームをつくる！リーダーの心得　伊庭正康著　明日香出版社
・県庁そろそろクビですか？「はみ出し公務員」の挑戦　円城寺雄介著　小学館新書
・組織を変えるマネジメント　佐藤克男著　致知出版社
・組織の当たり前を変える　田村洋一著　ファーストプレス
・なぜ人と組織は変われないのか　ハーバード流自己変革の理論と実践
ロバート・キーガン　リサ・ラスコウ・レイヒー著　英治出版
・ディズニー流みんなを幸せにする「最高のスタッフの育て方」 糖谷和弘著　PHP 研究所
・トヨタの育て方　OJT ソリューションズ著　中経出版
・学習する組織　ピーター・M・センゲ著　英治出版
・あなたへの社会構成主義　ケネス・J・ガーゲン著　ナカニシヤ出版
・スイッチ！「変われない」を変える方法　チップ・ハース＆ダン・ハース著　早川書房
・ファシリテーション・ベーシックス　組織のパワーを引き出す技法
堀公俊著　日本経済新聞出版社
・ファシリテーター養成講座　森時彦著　ダイヤモンド社

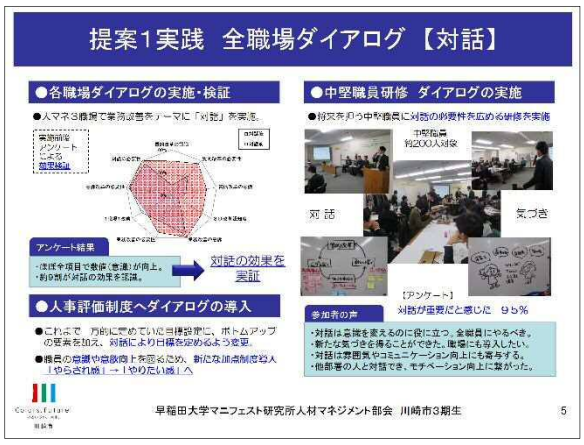
■ ０５　研究成果と提言の概要

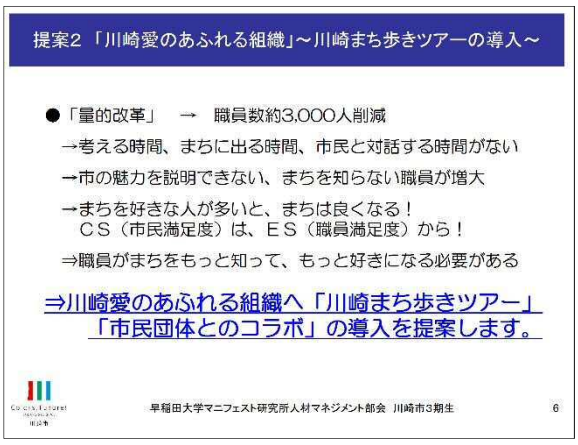
研究活動説明概要資料

○長期派遣研修等年間報告会説明用資料









提案2実践 川崎ツアー＆市民団体とのコラボ【現場】

●川崎まち歩きツアーの実施

川崎の話題スポットで体験型活動を行い、まちの魅力について「対話」をすることにより、市職員が「まち」をもっと知り、もっと好きになるためのツアーを開催！！

参加者の声
- ●川崎をもっと大好きになった。
- ●横の繋がりを持つことができた。
- ●継続的に「まち」に出てみたいと思った。

●市民活動団体とのコラボ

市民活動団体とともに、市内で活動（ゴミ拾い）を実施。机上ではなく、直接「現場」の課題に向き合い、市民と思いを共有するとともに、自らの手で「まち」を良くする体験を実施！

参加者の声
- ●机の上では分からない課題が見れた。
- ●まちを良くできた気がして嬉しかった。
- ●思いを共有できて一体感を感じた。

提案3「チャレンジする組織」～チャレンジセーフティネットの構築～

●人事評価達成率９９％、事務事業達成率９８％

→達成可能な目標を目標とする

→職員からも「気持ち的な余裕がなくチャレンジできない」「チャレンジする風土がない」等の声

→安心してチャレンジできる土壌をつくる必要がある

⇒職員がいきいきとチャレンジする組織
「やらされ感」から「やりたい感」の組織へ

⇒「チャレンジセーフティネットの構築」を提案します。

提案3実践 チャレンジセーフティネット【勇気付け】

●勇気付けの場「市役所の歩き方」（タテ・ヨコ・ナナメのオフサイトミーティング）開催

組織で活躍する先輩職員と各局若手職員とのオフサイトミーティング（対話）をワールドカフェ形式で実施。
先輩職員から様々な経験や熱い思いを伝える（勇気付け）

→庁内コミュニケーション「タテ・ヨコ・ナナメ」のコミュニケーション創出

参加者の声
- ●前向きな皆さんに勇気をもらった。
- ●様々な人と交流でき充実した時間だった。
- ●将来先輩職員としてこの会に参加したい。

→出会った仲間同士で新たな交流も生まれる
⇒勇気付け（チャレンジ）の拡展開

まとめ「質的改革の実現」に向けて

●質的改革＝生産性の向上

→これまでの改革疲れから追いついていない現状
→新しいアイディアを生み出す余裕がない

→まずは、個々のモチベーションを上げ、まちをもっと知り、もっと川崎を好きになる必要がある

⇒Kawasaki愛で仕事を楽しくやる！その仕組みが必要です。

- ●「提案１」対話して、自分ごとになれば、本気になるよね
- ●「提案２」川崎愛、好きな人・好きなまちのためになら頑張れる
- ●「提案３」安心してチャレンジできれば、勇気を持って一歩踏み出せる

●これら３つの取組みを、「組織」と「人マネ」、「ハード」と「ソフト」、両輪で実施して、質的改革を実現することが必要です。

⇒ほんとうの笑顔溢れる「最幸のまち かわさき」を実現しよう！

参 考 文 献

・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
・伝え方の教科書　スティーブンE・ルーカス著　SBクリエイティブ出版社
・どうすれば役所は変われるのか　元吉由紀子著　日本経済新聞社
・実行する組織　ジョン・P・コッター著　ダイヤモンド社
・市民自治　福嶋浩彦著　ディスカヴァー携書
・人が育つ会社をつくる　高橋俊介著　日本経済新聞社
・強いチームをつくる！リーダーの心得　伊庭正康著　明日香出版社
・県庁そろそろクビですか？「はみ出し公務員」の挑戦　円城寺雄介著　小学館新書
・組織を変えるマネジメント　佐藤克彦著　致知出版社
・組織の当たり前を変える　山村洋一著　ファーストプレス
・なぜ人と組織は変われないのか　ハーバード流自己変革の理論と実践
ロバート・キーガン　リサ・ラスコウ・レイヒー著　英治出版
・ディズニー流みんなを幸せにする「最高のスタッフの育て方」　櫻谷和弘著　PHP研究所
・トヨタの育て方　OJTソリューションズ著　中経出版
・学習する組織　ピーター・M・センゲ著　英治出版
・あなたへの社会構成主義　ケネス・J・ガーゲン著　ナカニシヤ出版
・スイッチ！「変われない」を変える方法　チップ・ハース&ダン・ハース著　早川書房
・ファシリテーション・ベーシックス　組織のパワーを引き出す技法
堀公俊著　日本経済新聞出版社
・ファシリテーター養成講座　森時彦著　ダイヤモンド社

■０６　あとがき

人材マネジメント部会の活動を終えて

～この一年間で感じたことをダラダラと書きます～

川崎市役所３代目人マネブラザーズ　　伊藤　守

まずこの研究会に参加した経緯だが、知り合いの人材育成担当課長から、聞いたこともない派遣研修に行かないかと依頼された。どうしようかなと考えていて、前年度の派遣メンバー（ＦＪ）に相談したら、この研究会はイトウちゃん向きじゃないからやめておいたほうがいいよとのこと・・・。どうしよう。。。とりあえず返事としては、他に行きたい人がいなければということにしたら、じゃあ決定で！みたいな感じで決まってしまった。

いざ、研究会に参加してみると、ＦＪの言っている意味がわかった。私は事実前提で結果からアプローチするタイプなので、この研究会の求める人材とは真逆なのである。ただし、この一年間で私自身の考え方が１８０度変わったので、参加して本当によかったなと思います。

そして、他の２人のメンバー（なかはらちゃん、くらちゃん）とは面識がなく、この研究会で初めて一緒になったが、２人とも前向きだし、本音で話ができるし、本当にこのメンバーでよかったと思う。我々３人はこの１年間で本当によく対話した。家族よりも話したかもしれないぐらい対話した。そしてお酒をたくさん飲んだ。。。

さて、そろそろ本題に入って、この研究会に参加してみて感じたことを自由に記します。

まず、これまでのいわゆる公務員的な研修ではないなということである。これは誰が悪いという話ではないのだが、公務員は脈々と事実前提で教育されてきているものである。私もそうだが、結果から入るタイプで、やらない理由、できない理由をもっともらしく言うのが格好いいみたいな風潮がある。または、局長（〇〇副市長）が言っているからやらなくちゃいけない的な人マネ的に言うところの他責文化がはびこっている世界である。私自身もそんな考え方だったが、この研究会のおかげでだいぶ変わったと思う。

ただし、我々は組織の人間なので、上司の命令には納得しなくても従わなくてはならない。しかし、そこで、ただ命令されたからやるのではなく、なぜやるのかを考えないといけない。その業務命令の背景が実は大事であって、意外とそこが理解できれば、一見おかしな命令でも実はなるほどと思えるものもある。どうすれば、この背景に気づきやすいかというと、その人とよく対話をすることである。対話することによって、その人の考えることが見えてくるからである。これもこの研究会を通じて新たに気づいたことである。

また、ツールとしての対話の使い方だが、例えば、よく自分の話がまとまっていないのに話しかけてきて、人と話している中で答えを見つけていく人がいるが、実はその人は無意識に対話することが新たな気づきを得るということを知っていて、それを実践しているだけなのである。こうした対話の使い方も新たに気づいたことである。

最後に、この研究会へ派遣してくださった人材育成部門の方々や、この派遣で職場を不在にすることが多かったため迷惑をかけた職場の方々、そして、幹事団・事務局・マネ友の皆様に感謝を申し上げて終わりにしたいと思います。ありがとうございました！

～いま必要とされる新興宗教「人材マネジメント部会」～

川崎市役所３代目人マネブラザーズ　　倉又　亮輔

部会の研究プログラムが終わり、上司に「マネ友認定証」を誇らしげに見せたところ、「何これ？ともだち？？２０世紀少年みたいだね、気持ち悪い・・・」と言われてしまった。忘れかけていたが、第１回の研究会に参加した時に、何やら大画面の動画で偉そうな人（出馬代表）が新興宗教観満載の語りで「本当の笑顔」などとおっしゃっていた時に私も同じ感想を持ったのであった。しかしいつの間にか毒され、組織変革やその手段である対話の重要性について真剣に考え教祖様（幹事の皆さま）を崇め、怪しげな研究生となっていった。

この部会に参加しての感想を一言でいえば、「学んだことはすべて何となくわかっていたことだなぁ」という感じである。得てして宗教とは当たり前のことをさぞ立派なこととして語り、いかにまやかしを与えるかなのかもしれない。しかしこの研究会に参加し、改めて言葉にして説明していただき、考える機会を与えていただいたことにより、その大切さについて気づいたことは新鮮であった。今思えばこの部会は、通常業務に追われ「そもそも」を考える余裕がなかった我々に１年間の　“振り返る時間”を与えてくれたのではないかと考える。

「総合計画、行革プラン、人材育成計画などは字面で理解するのではなく、腹落ちしてかみ砕き、行動に移さないと意味がないよね。」というそんな当たり前のことは、意外と時間をとって真剣に考え、意識しなければ忘れてしまう。現在市職員は、今を振り返り、立ち位置を変え、「そもそも」を考える時間が乏しい。いったん立ち止まり、この業務は何のためにやっているのか？ この事業は市民のためになっているのか？？ 我々は何のために市職員になったのか？？？　それを考えるために職員同士が対話を行い、行動を見つめ直す必要があると感じた。

研究として我々３人が実践した取組は「タテ・ヨコ・ナナメの関係性を構築するオフサイトミーティング」、「川崎市を好きになる仕組」などがある。これらの取組は一見簡単で誰でも思いつく単純なものかもしれないが、組織のしがらみなどにより、実際に動くことができる者がおらず、実践することは難しいものである。我々は今回これらを実践したことに価値があると思うし、同時にこのような単純な取組の中にこそ組織変革の答えがあるように思う。

北川顧問の「北京の蝶々」の話にあるように、３期生３名が蝶々となり、取り組んだことにより、職員間や組織に少なくとも何らかの化学反応が起きたことは間違いない。しかし、

これは１万３千人いる職員のほんの一部に限られた限定的なものである。これらの取組が仕組として恒常的に運用される制度となり、皆が「最幸のまち かわさき」を目指すことを自分ごととしてとらえられたとき、大きな変化を感じられる結果となると信じている。

組織変革のための仕掛けは終わりがなく仕掛け続けることが大切である。我々３人と先輩マネ友が作り出したものは小さな種火に過ぎず、これを絶やさずに大きな炎として組織に働きかけるよう今後も４期生以降と協力していきたい。

最後に、この研究会へ派遣してくださった行政改革マネジメント推進室の方々や、職場方々、そして、幹事団・人マネ事務局・先輩マネ友、何より一緒に研究に参加した２人に感謝を申し上げたいと思います。ありがとうございました。そして４期生の皆さま応援しています。

～今だからこそ、必要なこと～

川崎市役所３代目人マネブラザーズ　　中原　和也

「仕事は楽しくない。仕事にやりがいはない。」「朝仕事に行くか、死ぬか、本気で悩む。」そんな言葉を市役所の仲間から聞いた。これが組織の現状なのか。非常に衝撃を受けた。入庁した時の先輩から「仕事は楽しく」と教わり、これまでずっとそれを信念にしてきた私にとって、とてもショックだった。毎日仕事に行きたくない。こんなに辛いことはない。

川崎市では平成２８年３月に「行財政改革プログラム」を策定した。そこでは、「質的改革」を推進することが明記されている。とても素晴らしい内容だと思うが、果たして現状に苦しんでいる職員が、新しいアイディアを生む余裕があるだろうか。現状が辛ければ、新しい仕事はやりたくない。これが縦割りや押し付け合いを生んでいるのではないか。色々な職員との対話から、そんなことを感じた。これではまちは良くならない。自分が楽しくなければ、良い仕事はできないし、結果、まちを良くする、市民が喜ぶ仕事はできない。

だからこそ、長年の改革疲れが出てきている今だからこそ、アナログに、まちへ出て、市民と繋がり、川崎をもっと好きになって、仕事も楽しくなる仕組みが必要ではないか。

・「提案１」<u>対話</u>して、自分ごとになれば、本気になるよね
・「提案２」<u>Kawasaki 愛</u>、好きな人、好きなまちのためになら頑張れる
・「提案３」<u>安心してチャレンジ</u>できれば、勇気を持って一歩踏み出せる
<u>⇒ Kawasaki 愛で仕事を楽しくやる！それが本当の「質的改革」に繋がる。</u>

これが私が１年間の研究を通して学んだことであり、「気づき」である。これまでの取組みを通じて出会った仲間とともに、ほんとうの笑顔溢れる「最幸のまち かわさき」を実現したい。それが私の思いです。

この１年間の取組は、とても大変であったが、その分自分を大きく成長させてくれた。体裁だけ整えることもおそらくできた。でもこの研究はそうしたことを求められているのではない。何より仲間が苦しんでいる現状を変えたい。その思いが私を動かしてくれた。「チャレンジしよう」言っている自分がやらない訳には行かないよね。うまくいくかわからないけど、とりあえずやってみるか。そんなことを何度仲間と話しただろう。それでも結果、驚

くほど、多くの喜びの声をもらった。とても励みになったし、自信に繋がった。

最後の部会で鬼澤さんが言っていたマザーテレサの言葉がとても印象に残っている。「暗いと不平を言うよりも、自ら明かりを灯しなさい。誰かがやるだろうと言うことは、誰もやらないことを知りなさい。」気づいたら、動いている自分がいた。自分が変われたことが成果なのかもしれない。そしてこの取組を通じて出会った市役所の仲間、そして何より、３期生の二人と知り合えたことが一番の成果だ。二人とは楽しい時も苦しい時も、支えあってやってきた。きっとこれからの役所人生でも一番の仲間になるだろう。

最後に、こんな私を派遣してくれた行革室の皆様、私がいない間支えてくれた住宅整備課の皆様、そして人マネ幹事団・事務局・マネ友の皆様、本当にありがとうございました。