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 29 年度共同論文

東京都武蔵野市（第４期生）

健康福祉部生活福祉課	小池　鉄哉
都市整備部まちづくり推進課	岡野　ゆかり
財務部資産税課	中野　成泰

目　次

はじめに　人材マネジメント部会とは …… 1

１　武蔵野市役所の組織の概要 …… 3

２　今年度の取組み

(1)　「組織の変革」を考える …… 5
①職員 33 人へのインタビュー …… 6
②人材育成に関する取組みの現状と課題 ……12
③組織の変革に向けたシナリオ ……14

(2)　私たちが実践したこと ……18
①「チャレンジする組織への変革プロジェクト」 ……18
② 職員同士の連携づくり ……19
③ 対話する「場づくり」 ……22
④ 「職員行動指針」ポスターの作成 ……26
⑤ 九州・都内自治体への視察と報告会 ……29

３　今後に向けて

(1)　１年間を振り返って ……36
(2)　組織の変革に向けた３つの提言 ……37
(3)　次年度に向けて ……38

４　最後に（１年間取り組んでの感想） ……39

本論文は私たち３人の問題意識に基づく１年間の実践的研究の結果であり、武蔵野市行政の考えを示したものではない。また、記載した職員インタビューの内容についても、職員個人の意見を述べたものであり、組織としての意見ではないことを申し添える。

はじめに　人材マネジメント部会とは

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会[1]（以下、部会）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職員・組織を育て、創る」ことをその役割とし、以下の２点を主な研究課題としている。

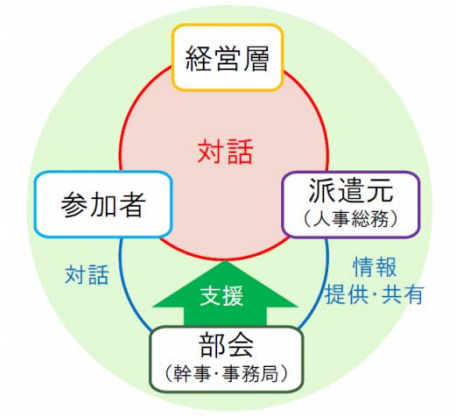
①職員の努力を、地域の成果へとつなげられる自治体をどのように実現するか（組織課題）
②生活者起点[2]で発想し、関係者と共に未来を創っていける職員をどう育てるか（人材課題）

この部会には全国の自治体[3]からそれぞれ３人１組のチームで１年間参加し、所属自治体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していく。部会を運営する幹事の皆さん（幹事団）や他自治体職員らとの対話を通じて気づきを得ながら、誰かに教えてもらうのではなく、自ら考え見つけ出していく、という「経験学習」を繰り返していく。

一般的に「研修」では参加者自身の学びを目指すが、この部会は「研修ではなく研究の場」であり、経営層に対する参謀のような目線で考え動くことを通じて、組織変革と人材成長を同時に実現することを目指している。

本市では「チャレンジする組織風土への変革プロジェクト」と連動して市を取り巻く課題に対応するために、「自ら考え、行動する職員」を養成し「チャレンジする組織風土の醸成」を目指すことを目的として、平成 26 年度より部会への派遣を継続しており、私たちは第４期生となる。

部会の幹事団及び事務局は、参加者、派遣元（人事総務）、経営層が参加者の政策提言を素材として真摯な対話が実現できるよう支援する

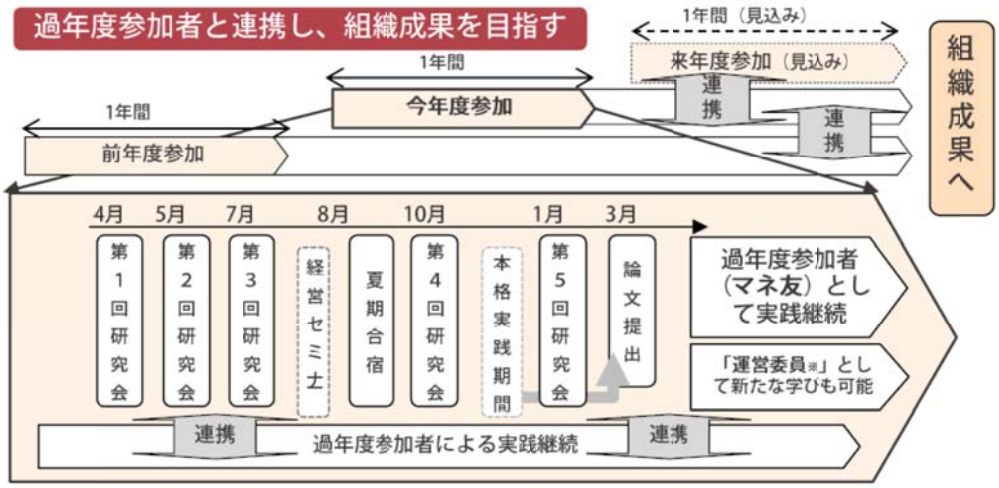


組織変革・活性化の推進を支援する部会活動イメージ

自治体職員同士の対話（部会第４回にて）

---

1 人材マネジメント部会：早稲田大学名誉教授の北川正恭先生が発起人となり平成 18 年に立ち上がった。
2 生活者起点：「住民目線」とは違い、生活者の立ち位置から考えること。
3 平成 29 年度は 97 自治体が参加。



部会の活動日程と複数年次の連携

部会が大切にしている４つのキーワードは、次のとおりである。

１つ目は、「立ち位置を変える」相手の立場や生活者起点から物事を考えること。

２つ目は、「価値前提で考える」ありたい姿から、今を考えること。

３つ目は、「一人称で捉え語る」何事も自分事[4]に引き寄せて考えること。

４つ目は、「ドミナントロジックを転換する」誤った思い込みを捨て、過去や前例に過度に捉われずに考えること。

１年間取り組んでいくにあたり、私たちは４月に鬼澤慎人部会長代行から、このようなアドバイスをいただいた。

「夏休みの宿題みたいにチャチャっと終わらせないで、あくまでも研究なので、色々トライしてみてほしい。あれこれ考えてしまう前に自ら動いてみて、五感を使って感じたことからの気づきを大切にしていくと、普段見えなかった景色が見え、普段聞けなかった話が聞けるかもしれない。それが成長につながると思う。これは日常業務の中だけではできないことである。」[5]

[4] 自分事（じぶんごと）:「他人事（ひとごと）」をもじった言い方で、他人事ではなく「まさに自分に関係ある事柄」といった意味で用いられる言い回し。

[5] 部会第１回の振り返り動画として参加者に配信された「鬼澤さんに聞きたい！2017 第１回振り返り」（平成 29 年４月）より。

1　武蔵野市役所の組織の概要

本論に入る前に、武蔵野市及び武蔵野市役所の組織の状況について整理しておく。

武蔵野市の概要

本市は東京都のほぼ中央に位置し、東西 6.4 キロメートル、南北 3.1 キロメートル、人口約 14 万人で、東西に貫通する JR 中央線に沿って主に三駅圏に分かれている。

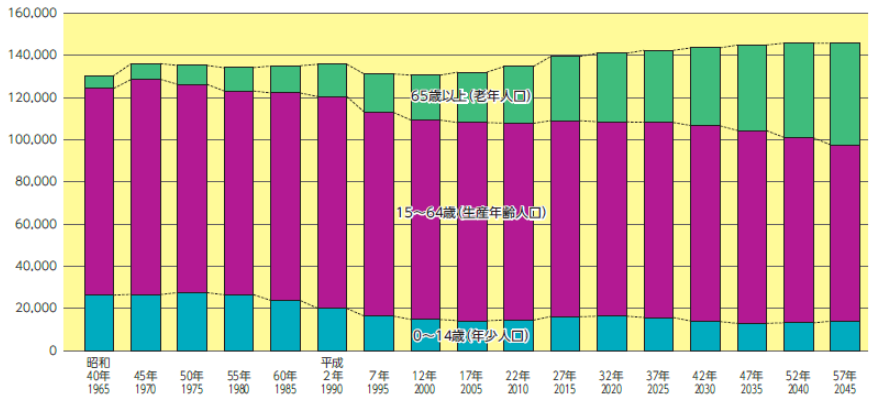
「住みたいまち」として知られ、商業集積を持ちながらも緑豊かな住環境が整う吉祥寺圏。三鷹駅から北側に伸びる文化・行政ゾーンの中央圏。武蔵境駅を中心に、亜細亜大学などの文教施設と、中核病院である日赤病院をもつ武蔵境圏。市では、三駅の個性を生かしつつ全体が調和したまちづくりを進めている。

本市は、施策の計画・展開にあたって、早くから市民参加を掲げ、先駆的に取り組んできた。市民の意識も高く、水準の高い行政が求められることと、堅固な財政基盤を背景に、全国でも指折りの先駆的な施策を展開してきた。例えば、元祖コミュニティバス「ムーバス」、地域の方が年間 1,000 万円を上限とした補助を得てデイサービスやショートステイなどを展開するテンミリオンハウス、農山漁村と協力し子どもたちが授業の一環として自然体験をするセカンドスクール、0 歳から 3 歳の子育て支援施設である「0123 吉祥寺・はらっぱ」などがある。

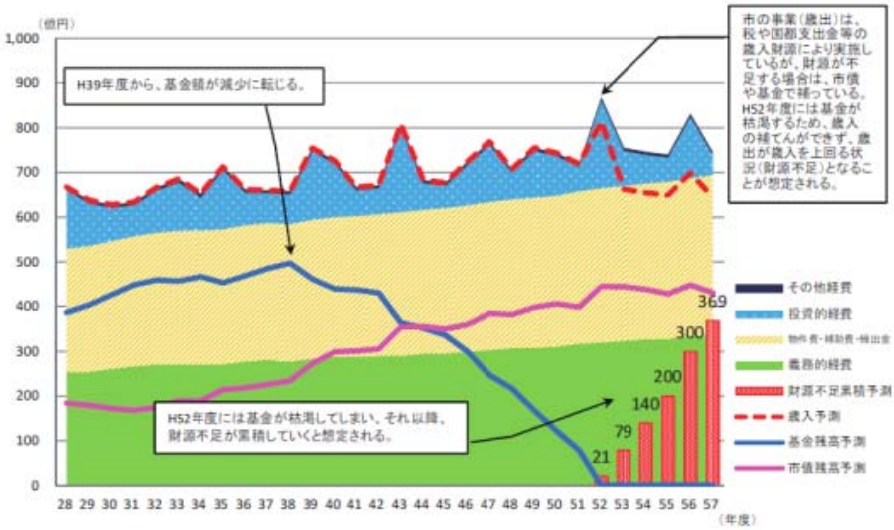
財政状況

当面、財政状況は良好と言えるが、長期的には財政運営が厳しくなると予測される。今まで以上に時代の変化に対応した重点施策への資源配分を行い、さらなる経常経費の縮減、公共施設等総合管理計画による公共施設の総量の縮減等により、持続可能な財政運営を図っていく必要がある。

今後の社会においては、高齢化・少子化による生産年齢人口の減少等の課題は避けて通ることができない。本市においても、下図の通り、人口に占める高齢者の割合が今よりさらに増えていくことが予想されており、市のサービスを現在の水準で維持していくことを前提とした場合、平成 39 年度より歳出入が逆転し基金の取り崩しが始まり、平成 52 年度には基金が枯渇することが予想されている。



年齢３区分別人口の推移と予測
（「武蔵野市公共施設等総合管理計画」平成 29 年 2 月 より）

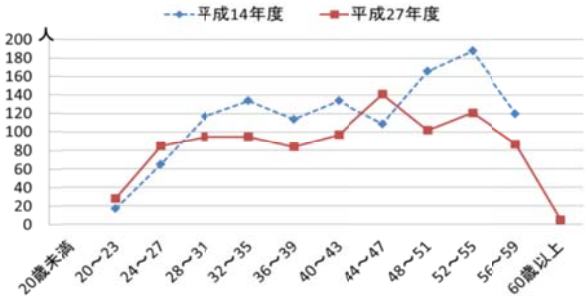


長期財政予測
（「武蔵野市公共施設等総合管理計画」平成 29 年 2 月 より）

職員数・職員構成

本市の常勤職員は派遣職員も含めて現在約 950 人であり、ここ数年の団塊の世代の退職によって入庁 10 年未満の比較的若い世代の職員が全職員数の約３割を占めている。

より多様化・複雑化していく市政課題に対応していくには、この３割の若手職員の育成が重要になってくると言える。



職員構成の変化（平成 28 年「武蔵野市人材育成基本方針」より）

市政アンケートに見る職員の役割

「市政運営の現状などに関するアンケート調査[6]」によると、「市政運営のルールには、何が大切だと思いますか。」という質問に対し「課題解決に向けた組織づくり・人材育成」が全 11 項目中４番目に高い 28.1%の回答となっている。

また、「市長と職員の役割として、あなたが不足していると感じることは何ですか。」という問いに対しては、「行政サービスの改善に向けた創意工夫」が 43.9%、「市民と協働したまちづくりの推進」が 32.4%、「奉仕者としての自覚を持つ」が 26.0%の順に多い回答となっている。

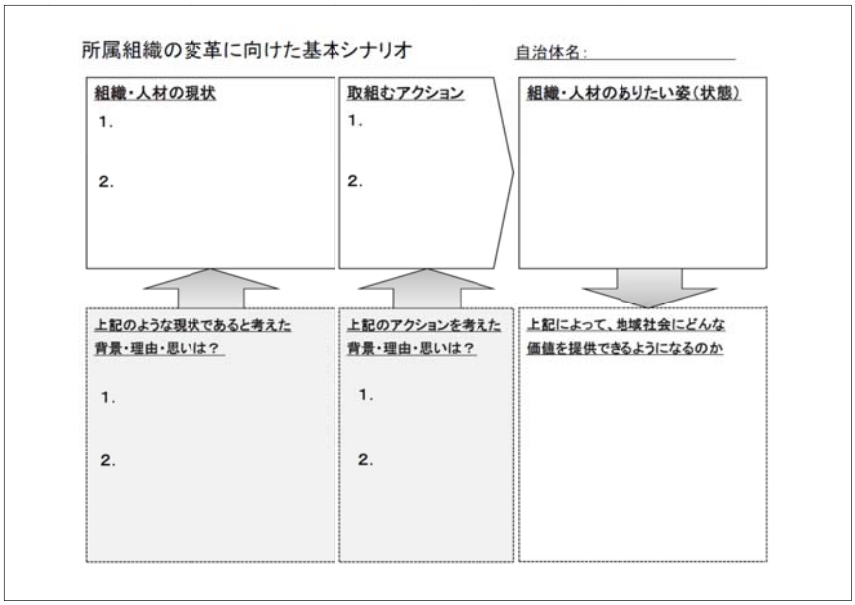
6 「武蔵野市 市政運営の現状などに関するアンケート調査 集計結果分析」（平成 29 年６月）より

２　今年度の取組み

(1)　「組織の変革」を考える

部会では、経営者目線での「所属組織の変革に向けたシナリオ」を描き、アクションの計画を立ててそれを実行する、ということが求められる。その経過を部会の場で報告し、幹事の方々からアドバイスをいただいたり、他自治体の職員と意見交換を行う。

シナリオは、図のようなフレームにあてはめて作成する。まず最初に「組織・人材のありたい姿（状態）」とそれによって「地域社会にどんな価値を提供できるようになるのか」を考え、そこから現状を分析した上で、「ありたい姿」に向かう「取組むアクション」を組み立てる。



「所属組織の変革に向けた基本シナリオ」のシート

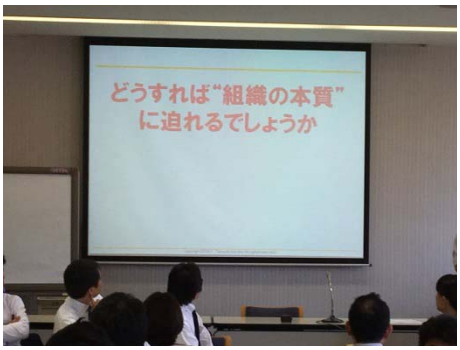
この「ありたい姿」は、「組織・人材の現状」の裏返しではいけない。どんなに組織が良くなっていったとしても、課題や不満が完全になくなることはあり得ないので、「ありたい姿」は「課題や不満のない世界」ではない。もし「超過勤務時間が多い」という現状に対して、その裏返しである「超過勤務時間が少なくなる」ということを「ありたい姿」として描きそれだけを目指してしまうと、仕事を減らして超過勤務時間数は減ったものの市民サービスが低下した、という状況を招いてしまう可能性もある。

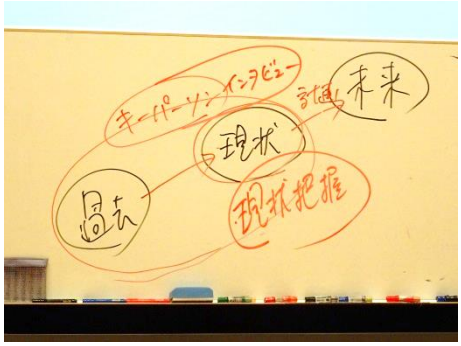
このような現時点の事実だけを前提とした発想（事実前提）でも改善を積み重ねていくことはできるが、本当に求められることや今後必要となること、といった価値を前提とした発想（価値前提）に立つことによって、地域に価値を提供できる組織・人材に近づいていけると考えられる。

①職員 33 人へのインタビュー

では、本市における組織・人材の「ありたい姿」や現状はどのようなものだろうか。

部会の第１回の後に、「キーパーソンとの対話」という課題が出されたため、私たちはまず職員へのインタビューを行い、それをもとに考えていくことにした。その際は、データ等の客観的事実だけではなく「職員がどう感じているか」という主観的事実を捉えることを意識していった。





鬼澤部会長代行のお話より（第１回部会にて）

インタビューの進め方

市長とのランチミーティング

◇テーマ

- 武蔵野市の組織・人材の現状と「ありたい姿」
- これまで行ってきた人材育成の取組みについて

◇対象

市長・副市長	部長級	課長級	課長補佐・係長級	主任・主事級	計
２名	１名	５名	10 名	15 名	33 名

※人事担当者、「よい仕事表彰」受賞者、自主研修グループのメンバー、平成 26～28 年度人材マネジメント部会参加者 等を対象とした。
※市長とはランチミーティング[7]にて意見交換を行った。

◇期間

平成 29 年４月から 10 月まで

◇時間の設定

じっくり話を聞くため、１回あたり 60～90 分程度とした。

現状と「ありたい姿」についてのインタビューの内容は、次表の通りである。

7 「ポトラックミーティング（市長と職員の意見交換会）」として、職員が感じている課題について昼食を取りながら市長や他の部内職員との意見交換を行っている。年数回実施しており、主任、主事級の職員が対象。

職員 33 人へのインタビューの概要

	武蔵野市の組織・人材の現状	武蔵野市の組織・人材の「ありたい姿」とは／ 「ありたい姿」に向かっていくにはどうしたらよいか　等
市長・副市長	・業務量が多く、超勤時間が多いことが大きな課題。職員に余裕がない。 ・外からは意見を言わない、出しゃばらない、控えめと見られている。 ・業務が複雑化、高度化してきた中で、若い世代の仕事がマニュアル的。受け身で大人しい。 ・優秀な人は増えてきている。 ・トップダウンの組織ではなくなってきた。 ・昔と比べて職員が地域へ出ていくようになってきた。	・職員は各自が発信力を高め、研修で学んだこと等を他の職員に伝えていくべき。 ・想像力を持ち、仕事の意義を考えることが大切。 ・「朝活」のような職員の自主的な活動がもっと生まれるとよい。 ・視察やヒアリングに行って、他自治体の事例を知ることは重要。 ・近隣自治体との連携をもっと図っていけるとよい。事務効率化にもつながる。 ・人間的な関係がないと良いチームプレーはできない。職員同士のコミュニケーションを育むための活動を考えてもいい。 ・主任・主事は、職場で役に立てる人になる、社会人としての視野を広げる。係長は、係を代表するということは課を代表することでもあり、若手を育てる責任もある。管理職は市の顔であり、部や課の目指すべき方向を示す。 ・業務の外部化や委託の増加の流れの中で、根幹は職員が担えるよう、バランス感覚やノウハウをしっかり持ち、次の世代へ継承していく必要がある。 ・市の仕事が将来変化しても、企画的な仕事（計画策定）や権力行政的な仕事は残る。企画力や、地域をコーディネートしていく力、調整力を身に付けていくべき。 ・まずは強制的にでも研修の場で「オフサイトミーティング」を実施し、職員が対話の意味に気づいていけたらいい。「そんなことやって何になる」と批判が出たとしても、７割が理解し、半分の人に影響が出ればいい。コーチングに比べるとワールドカフェは職員への時間的負担も少なくできる。
部長級	・長時間労働の解消が大きな課題。 ・すでにある事業を削るのはとても難しいことだ。 ・「自ら考え、行動する職員」は１割程度だと感じる。	・武蔵野市は課題に時間を投入して解決する組織になってしまっているが、知恵と工夫を投入する組織になるべき。 ・仕事を通じて自分という人間の価値を上げていき、市民満足にもつながるという循環ができるとよい。 ・「緊急度は低いけれども重要なこと」をやる習慣が必要。 ・人事・総務・情報管理等の部署でそれぞれ生産性向上、チャレンジする組織への変革、仕事環境の整備といった課題にワーキングチームで取り組んでいるが、互いに連携していきたい。
課長級	・今の組織はダメだと思う。組織力は非常に弱い。優秀な人が多く、サービスもきめ細かいし、気を配って仕事出来ている…が、組織として成長していない。 ・役所の仕事は作業的なことが多い。作業だけこなして仕事した気になっていても、成長しない。 ・昔と比べてパソコンに向かう作業が増え、コミュニケーションにかける物理的な時間が減っており、コミュニケーションのスキルが落ちている。お互いの理解がないまま仕事が進んでおり、組織のパフォーマンスがものすごく落ちている。	・これまでの先輩方の取組みを引き継いでいくことが大切だ。 ・職員ひとりひとりが、仕事を自分ごととして捉え、自分の仕事が市全体の中でどういう位置にあるのかを自覚すること。 ・自分優先ではなく「お互い様」という意識を持って、他者への思いやり、配慮が必要。自分の思いよりも、仕事を進めることを優先すべき。 ・大切なのは、武蔵野市への愛着、誇りを持つこと。職員はもっとプライドを持ってもいいと思う。 ・「これくらいでいいや」じゃなくて、「負けるものか、これくらいできるぞ」とアピールする人がいてもいい。 ・「この仕事をやめることで超勤を減らそう」といったことを考え工夫していくべき。 ・市政の課題や社会情勢にアンテナを張る。 ・外でよい取組みがあれば積極的に見に行くべき。

		・コミュニケーションのスキルを上げる。例えば調査もののメールの投げ合い（１人の担当者が直接皆に聞いて回れば済むだけの話なのに、メールを投げて各課で決裁取らせて、仕事を増やしている…）をせずに、ムダのない仕事の進め方を工夫していくことが必要。 ・我々は、個人ではなく市役所として成果を出すことに対して給料をもらっているので、仕事をしているときは「試合本番の感覚」を持つ必要がある。 ・自分で自分の成長角度を上げないといけない。役所の仕事を頑張ってやっているだけでは成長しない。 ・考える時間や、アイデアを出し合う時間を大切にする。 ・個人の判断で仕事を進めてしまっている場合があり、「課として」の対応を心掛けるべき。 ・人材育成の取組みについて職員が批判してしまっているが、まずは自分の課で人材育成をちゃんとやった上で提案をすべきだ。 ・第五期長期計画に入れた「チャレンジ」という言葉は大切にしていったほうがいい。 ・私たちの仕事は「道をつくる仕事」「仕組みをつくる仕事」で、責任の大きいことだ。 ・自分の分野を語れ、組織を語れる人を増やす。
課長補佐・係長級	・「居心地がよい職場だ」「大変なんだけれどやりがいがあり、優しい先輩や仲間がいる」と感じている職員は多いと思う。 ・うちの組織は決断が遅い、決められない。色んな人の意見をよく聞いて優しいのはよいが、反対されてもやる人が必要。 ・年齢が上がってくると、異動先で新しいことを覚えるのもつらくなる。 ・若い人はみんな優秀だと感じる。昔はもう少しのんびりしていた。 ・みんな優秀だけれど無難で、理念や想いがある人や個性のある人、周りに影響を与えるような人が昔より少なくなった。 ・うちの組織はみんなマイナスな部分ばかり見る。自分の良さがわかってない人も多い。 ・人事異動や評価でモチベーションが下がり、人事課に不満や不信感を持ってしまっている職員が多いと感じる。 ・人材育成は時間がかかるもので成果も目に見えにくい。「その取組みを今やる必要があるのか」と言われるが、５～10 年後に実を結ぶということもあると思う。 ・みんなどこか冷めていて、ドライで人に関わらない。メールで指示があると「そこはメールじゃないだろ！」と思うことも。もう少し熱があってもいい。 ・思っていても言わないことが多く、話す場所がない。 ・個性が強い人、引っ張る人、積極性がある人が少ない。そういう人がいると多様性が出て、幅が広がる。 ・若い人が意見を言える雰囲気もある。 ・ひとりひとりの能力は高いはずだが、大人しい人が多い。聞けば返ってくるけど、自分からはあえて言わない。	・仕事の目的を考えて取り組む。 ・今の若い人はフットワークも軽く、面白いことを考えていて、どんどん活躍してもらいたい。それを邪魔しないように、どうすれば皆が動きやすいかを考えている。 ・「市民のため」だけでなく、いつも目の前にいる職場の仲間のために役に立とうという意識も大切。「あいつはやってくれる」と思ってもらえると声をかけられるようになり、広がりもできてくる。 ・役所を辞めたら何が残るかと考えると、専門性があることは強いし、自分の武器になる。 ・係長がキーパーソンだと思う。上の指示を下に伝え、下のやる気も損なわずに仕事を進めることが大切。 ・民間の動向や、公務員がどう見られているか、といった外の目を意識していく。 ・効率良くしよう、便利にしようという意識を持つ。 ・「うちの組織は真面目で意見を言わない」等と言う前に、自分が変わればいい。もっと、強みや誇りを前に出していってもいい。 ・超勤時間をもっとなくしていきたい。 ・ルーティンワークの中にも、業務改善できることは必ずある。 ・本音ベースで話せることが大切だ。オフサイトミーティングは悪くないが、意識高い系と思われてしまう。 ・人材育成は「誉める」流れになってきているが、「指導する」ことも大切だ。 ・「こんなものだろう」と満足するのではなく、やれることに手をつけていく。 ・メールのような一方通行のツールではなく、直接の対話を大切に。お互い話すことで、もっと高めてより良くしていける。 ・意見を言うことにも練習が必要。場慣れしていけるといい。課長や係長が、部下の意見を聞いていくべき。雑談ではない、仕事の情報共有が必要。最終的には課内での話し合いが、お互い意見を出し合える場になっていくとよい。

	・単なる「職業公務員」で、地域のことを自分ごととして考えられる職員が少ない。 ・庁内の情報共有がメールや文書での一方通行になってしまっている。 ・情報が上から降りてくるだけでは、若手にとって「自分が関わってる感」がなくなり、「やらされ感」になる。 ・武蔵野市は財政的に比較的豊かなので、「やらなきゃ感」が出ないのではないか。 ・昔と比べると、組織は確実によくなってきていると思う。	・自分で地域のことを考え動ける職員を育てていく必要がある。それは、２～３年で育つものではない。 ・課長職が、共通の目的を課目標に落とし込んで、皆に伝えていけるとよい。 ・コーチングの取組みなどは「いいな」と思って自発的にやってもらえるものじゃないと続かない。 ・「足りないものを埋める」のではなく、「良いところを伸ばす、強みを生かす」 ・外から見て、「最近武蔵野市は色々と打ち出してくるよね」と言われる人が出てくるとよい。 ・組織に何をしてもらうかじゃなくて、自分に何ができるか、と考える職員が増えてくるとよい。 ・これからの時代、新たなものをつくるのではなく、高齢者福祉などもっと難しい問題をどう解決していくかが課題となる。
主任・主事級	・外部組織へ派遣に行ってみて、武蔵野市は良い組織だと感じた。若手が課長に意見も言えて、風通しがいい。 ・職場のみんなが優しく、自由に仕事させてもらえている。仕事にやりがいを感じていて、上司にも恵まれている。 ・若いうちから仕事を任せてもらい、よい経験ができた。 ・やりがいがあり、体制に不満はないが、仕事量が多いのがつらい。人を増やしてほしい。 ・仕事の押し付け合いがある課もあるようだが、自分の周りではそういう雰囲気はない。 ・モチベーションが高い職員も多い。 ・仕事は忙しく大変で、つらい時もある。 ・部署にもよるが、みんな組織の「ありたい姿」を描いたり、組織のためと思って仕事をしていない。職員の目指すもの＝目の前の仕事になってしまう。 ・何かやって１度失敗すると、後まで言われてしまう。うちはリカバリの効かない組織だ。 ・ぬるま湯だと思う。ずっとこの中にいていいのか。 ・係でやっている会議が長い。 ・仕事の割り振りが適切にできていない。 ・民間企業のほうが、やりたくてその仕事をしている人や、モチベーションが高い人、「いいものをつくろう」という人が多いと感じる。 ・異動があって人が替わると、職場の雰囲気が大きく変わる。 ・マネジメントするのではなく自分から動いてしまう上司がいる。 ・人が増えないしお金も増やせない。今ある仕事はなくせない。そんな中、みんなが仕事を増やしてしまっている。 ・人事や財政って庁内で嫌われてしまう。「また人事がやっている」等と思われないといい。 ・地方の自治体職員はどんどん動いて、良いう意味での失敗の経験も重ねている。武蔵野市は失敗を重ねていないところが弱み。 ・組織横断的なワーキングチームは形骸化してしまっているとみんなが感じている。	・今後 20～30 年いる職場なので、楽しく仕事していきたい。 ・「どうすれば組織全体に浸透するか」は難しいが、職員の２割を変えれば他の６割にも影響を与え、組織が変わっていくという考え方もある。何かするときに反対派は必ずいる。行政の取組みは失敗が許されない雰囲気も強いが、市の施策ではなく職場内での取組みなら、とりあえず動き出してみることも大事だと思う。 ・例えば Excel の高度な機能などは皆が使える必要はなくて、それぞれができることをやればいい。 ・新しいことをやるには、遊びの時間が必要。 ・人は、よい環境で毎日仕事できているということよりも、「自分が変わる、成長している」と感じられる時が幸せだと思う。 ・歯を喰いしばってやるチャレンジよりも、面白いじゃんと、楽しくできるとよい。 ・職場の中にいる、隠れた才能を発掘して、職人データを集めたい。もっと個人プレーを表彰してもいいと思う。 ・職場内で情報発信するときに、熱量がある人ってリアクションしてくる。庁内 SNS などで、リアクションできる仕組みがあるといい。 ・世の中が変わっているので、組織も変わらないといけない。 ・ひとりひとりが考えることが大切。 ・例えば１日 10 分余裕が生まれたとして、後輩に 10 分「その仕事が市政に仕事を及ぼすか」と問いかけるだけでも、組織に影響を及ぼしていると言えるのではないか。 ・組織とは、個人力の集まりであり、個人が向上すれば組織が変わる。 ・がんばりすぎるとどこかで息切れしてしまうので、がんばらずに取り組んでいくことを大切にしている。 ・これからは、課題が複雑化し、担当課だけでは解決策を考えられなくなってくる。ワーキングチームのような形で横に連携し、自分の仕事の２～３割はいろんな立場の人と集まって合意形成するような形になっていくのではないか。

33 人の話を聞いてみると、市役所の中にはさまざまな業務があるためか、部署によって雰囲気や課題は大きく異なっており、また職員によって現状の捉え方や仕事のスタンスはそれぞれであった。組織は人間の集まりであり、このように多様性があるのは当然のことである。

そんな中で組織全体の現状はどうなのか、大きく捉えてみたい。まず、業務量が多く、武蔵野市の超過勤務時間数は多摩地域の自治体の中でも突出して多い状況で、職員にとって考えたり工夫できるような余裕がなくなってきているようだ。

また、仕事が個別化しており、お互いに相談する時間が少なくなったため職場でのコミュニケーションが希薄になってきているという声がある。これにより、「今やっている仕事の目的はそもそも何なのか」「どうしたらもっと業務を効率化したり、サービスの質を高められるか」「発信した情報は市民にしっかり届いているか」といったことを立ち止まって考えることなく、「前例踏襲で、今までやっていたのだからこれで大丈夫だ」といった感覚のまま仕事が進んでしまっている。もしくは、考えてはいても誰かに話すきっかけがなかったり、話し合いはなされていても、余裕がなく実行に移せていない、という場合もある。

では、組織や人材がどのようになっていったらよいのだろうか。まず、「こんな人事制度や研修があれば組織が変わる」といった話よりは、ひとりひとりが仕事の目的を考え、自分から行動していくことの大切さについて語る職員が多かったことが印象的であった。そして、普段から考える時間やアイデアを出し合う時間、雑談ではない仕事の情報共有を大切にしようという意見も多かった。

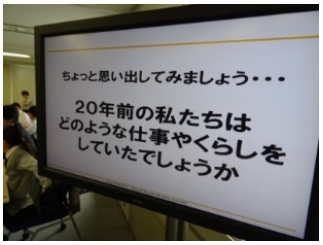
「みんなマイナスな部分ばかり見てしまっているので、もっと強みや誇りを前に出していってもいい」「足りないものを埋めるのではなく、良いところを伸ばし、強みを生かす」という声や、「良い取組みや隠れた才能を庁内へ情報発信していったらいい」という声も複数あった。

――インタビューを振り返って――

どの職員も快くインタビューに協力してくれて、本音で語ってもらうことができた。資料や記録などにはない、人と話してみて初めてわかることがたくさんあった。

この 33 人の他にも、話を聞いてみたい職員がまだたくさんいる。今回はインタビュー形式で行ったが、もしワールドカフェやアンケート等の手法を活用すれば、もっと多くの職員の声を集めることもできるだろう。

私たちは、今後のことを考えるには過去の武蔵野市役所を知ることもヒントになるかもしれないと思い、職員へのインタビューの中で探っていってみた。すると、下表のようにこの 20 年で職場の環境や雰囲気、仕事の仕方は大きく変わってきていることがわかった。ということは、今から 20 年後も私たちを取り巻く環境は大きく変化しているだろう。



第２回部会にて

20 年前と今の職場環境や組織の比較（職員へのインタビューをもとに作成）

	約 20 年前（1997 年/平成 9 年頃）	現在（2017 年/平成 29 年）
職場環境	・ワープロと PC の過渡期で、ワープロが２～３人に１台、PC は課に１台だった。 ・メールはなく、資料は紙ベースが基本。 ・部長の席が個室だった。 ・職場内で喫煙ができた。	・PC が１人１台。 ・職員ポータルやメールの使用。電子決裁、ペーパーレス会議システム（iPad）の導入。 ・部長の席はオープンになった。 ・庁内は禁煙になった。
組織の雰囲気	・今よりも縦割り感が強かった。 ・上下関係がしっかりしていた。 ・上司が部下を怒っている場面がよく見られた。 ・今に比べて、若手から意見は言いにくかった。 ・今ほど丁寧な新人教育はなく、先輩の背中を見て仕事を覚えた。	・トップダウンの雰囲気がなくなってきた。 ・庁内ワーキングやプロジェクトチームなど、横に連携する機会が増えた。 ・若手職員も重要な会議に出る機会が増えた。 ・新人職員を周りが丁寧にフォローする体制ができてきた。
職員の特徴	・積極的で個性ある人が多かった。 ・現場のことや他課のことにも詳しい人が今より多かった。	・個性の強い人が少なくなった。 ・全体的に優秀な人、仕事する人、やる気のある人が増えた印象。
仕事	・残業は全体的に多かった。 ・細かい仕事の委託はできず、職員がやっていた。 ・お茶汲みや灰皿の片づけ、お弁当注文、机拭き等は若手の仕事だった。	・残業は今も全体的に多い。 ・委託業務が増えた。 ・お茶汲みや灰皿の片づけはなくなり、お弁当注文や机拭きは分担するようになった。
職場の付き合い	・今より「家族感」があり、お互いプライベートの話もよくしていた。 ・飲み会や課内旅行が今より多かった。	・仕事とプライベートは分ける傾向が強くなった。 ・飲み会、課内旅行は少なくなっている。
職員研修や自主活動	・対話型の研修はほとんどなかった。ゲーム的なグループワークの研修などはやっていた。 ・自主的な勉強会は行われていた。	・対話型やアクティブラーニング型の研修が増加。 ・自主活動として「朝活まなびば」等が行われている。
広報や市民ワークショップ	・この頃に武蔵野市ホームページが開設された。・平成９年頃から公園等の市民ワークショップをやるようになった。	・facebook、twitter による広報 ・市民ワークショップや説明会等の機会は以前より増えた。
市民意見	・公務員への目が厳しく、「給料が高い、休みすぎだ」といった声が多かった。	・公務員への批判よりは、市政そのものの成果や過程についての意見や要望が多くなった。

〈参考〉20 年前と今の比較

	約 20 年前（平成 9 年頃）	現在（平成 29 年）
人口	129,813 人	143,630 人
世帯	61,858 世帯	75,096 世帯
１世帯あたり人員	2.0 人/世帯	1.9 人/世帯
高齢者（65 歳以上）人口	11,742 人	31,374 人
職員数（派遣職員及び休職者を除く）	1,198 人 嘱託職員：なし	814 人 嘱託職員：500 名超
市政アンケート「重点的に進めてほしい政策」	①高齢者福祉 ②廃棄物対策 ③行財政改革	①災害、危機に強いまちづくり ②子育て支援 ③交通環境、道路整備

② 人材育成に関する取組みの現状と課題

本市では平成 24 年に「武蔵野市人材育成基本方針」を策定し、これに沿って人材育成に関する取組みを行ってきている。私たちは職員へのインタビューを通じて、これまでの主な取組みの経緯やその成果について把握を進めていった。

武蔵野市の人材育成に関する主な取組みの経緯

◇チャレンジする組織風土の醸成

「武蔵野市第五期長期計画」（平成 24 年４月）に掲げた「チャレンジする組織風土の醸成」に向けて、本市の組織の課題である「チャレンジ意欲の欠如」や「意見発信が少ない」といった点を克服するため、２つの取組みを実施している。

取組みの概要	職員へのインタビューからわかったこと
「チャレンジする組織への変革プロジェクト」におけるコーチング手法を活用した取組み（H26～） 庁内コーチ役の職員とコーチを受ける職員（ステークホルダー）とのコーチングセッションを通して、深く考える時間を継続して持つことで職員間の信頼関係が醸成され、ステークホルダーの自発性を育む。 ３年間で庁内コーチ 16 名、ステークホルダー80 名が参加。 **コーチングセッションの様子**	**〈成果〉**コーチングをきっかけにステークホルダーが実際に業務上で自発的な行動を起こした例もあり、事後アセスメントの結果からも一定の成果が出ていると言える。 **〈課題点〉** １人で５人のステークホルダーを抱えるため、庁内コーチ役の職員への負担が大きい。業務時間中に取組むにあたって周囲の理解を得るのが難しいという声もある。
「よい仕事表彰」（H25～） 職員が互いの仕事に関心を持ち、褒める風土づくりを行うことで、コミュニケーションの活性化とチーム力の向上を推進し、職員の改革・改善への意欲を向上させる。 課長の推薦等により部長賞を選出し、その中から市長賞を決定する。	**〈成果〉**受賞を目指して前向きに取り組んでいる部署もあり、職員のモチベーションの向上につながっている。表彰された仕事の内容は庁内に発信される。 **〈課題点〉**「どんな仕事が受賞しているのかよく知らない」「賞をもらったが、嬉しいというよりは戸惑った」という職員も存在する。

これらの取組みはどちらも一定の成果を出しているが、コーチングに参加したり表彰されたことがある職員以外には広くは理解されていない、という課題がある。それにより、例えばコーチングに取り組んでいる職員がそれに時間を使うことについて周囲の職員の理解を得られにくくなっている。アンケートを実施したわけではないので、どの程度職員に理解されているのか正確なところはわからないが、この点について人事担当者が大きな課題として捉えていることがわかった。

◇自主研修への支援

職員の自主研修[8]のうち、これまで３年ほど継続してきた「朝活まなびば」と「強みの理解プロジェクト」という取組みを行っている職員に話を聞いた。

取組みの概要	職員へのインタビューの内容
朝活まなびば（H27～） 毎回テーマを決め、始業前の１時間を使って、主に部課長級の先輩職員の講義を聞いた後にディスカッションする。職員は誰でも参加可能。 過去から未来に向かう大きな時代の流れの中に「今」があることを意識し、武蔵野市職員として歴史を学び、「今」と未来を自分の言葉で語る。	市の事業は幅広く、意外と知らないことがあるよねという話をしたことがきっかけとなり、朝であれば時間通り終われるし「ビジネスに成功する人は朝型が多い」という話もあることから、朝活としてやることになった。参加者は毎回 10～15 人程度。
強みの理解プロジェクト（H27～） データに基づいて人の「強み」資質を分類した「ストレングスファインダー[9]」を活用して自分の強みを理解し、仕事や生活に生かしていく。５～６人ずつの資質理解セミナーや 20 人程度の集合セッションを開催している。	「人の強みにフォーカスする」というアプローチで、チームビルディングに使っていくものである。仕事をしていると「あの人ってここが良くない」とできないところに着目しがちだが、良いところにフォーカスしたほうが楽しいし、みんなの顔も上がっていく。 人と自分との違いがわかることで、感情的対立が減る効果もある。

２つの取組みにそれぞれ参加してみると、「朝活まなびば」では様々な分野の事業等について先輩職員の経験談を聞くことができ、「強みの理解プロジェクト」では自分の得意な仕事のやり方や仲間との違いに気が付き、楽しみながら仕事や生活に生かしていくことができるようになった。職員同士のつながりもでき、普段の仕事では得られない経験ができる貴重な場であると感じた。

気づいたことは、こういう取組みがあることを知らない職員や、気にはなっているけれども遠慮して参加をためらっている職員が、まだいるのではないかということである。なぜなら、私たちも今回参加するまではこれらの取組みについてよく知らなかったし、参加してみて初めてその意味や楽しさを実感したからである。

---

[8] 自主研修：「武蔵野市自主研修助成要綱」に基づき、職務に関する知識、技術の向上等を目的とする職員の自発的かつ継続的な活動（＝自主研修）には講師のあっせん、会場の借上げ等の助成を行っている。

[9] ストレングスファインダー:アメリカの世論調査と組織コンサルティングの大手であるギャラップ社の元会長で、ポジティブ心理学の祖父と言われる Donald O.Clifton が開発したもの。データに基づいて人の「強み資質」を 34 に分類したもので、これまで世界中で 1800 万人が受け、仕事や生活に生かしている。

③ 組織の変革に向けたシナリオ

私たちは組織の一員なので、「組織・人材のありたい姿」は、「人材育成基本方針」に掲げられている「目指すもの」や「基本理念」と同じになるのが当然である。ただ「ありたい姿」とは、誰かに与えられた「あるべき姿」ではなく、自分たちが心からこうしたいと思えるものでないと、行動を起こしていくうちに、どこかで躓いてしまうだろう。そこで私たちは、自分達にとっての「ありたい姿」は何なのかを考えてみることにした。

まず、組織を構成しているのは私たち職員であり、ひとりひとりが自分に何ができるかを考えて常によい方向を目指して行動できている状態でありたい。また、組織としては、地域の課題解決のために部署を超えての連携もさらに求められてくる中で、多様な能力・価値観を持つ職員それぞれが本来持っている強みを生かすことで「チーム力」を発揮している状態を目指したい。

以上から、「組織・人材のありたい姿」を「自ら考え、行動する職員」と「一人ひとりの強みがいきる、チーム力のある組織」とした。この「ありたい姿」に向かっていくことで、複雑化・高度化する地域課題を解決し、地域の魅力を生かしながら新たな価値をつくりだし、市民がより良い暮らしができるまちにしていく。そして、今とは社会状況が大きく変わっているであろう 20 年後、30 年後も市民から信頼される市役所でありたいと考えた。

この「ありたい姿」は、結果的に「人材育成基本方針」に示されている内容の一部とほぼ同じとなり、「自ら考え、行動する職員」については第１期生が論文で掲げた「ありたい姿[10]」とも同じであった。

次に、現状と取組むアクションを次のように設定した。

◇プロジェクトチーム等による長期的な組織変革の取組みの継続

組織風土の変革について、これまでコーチングや「よい仕事表彰」で一定の成果は出ているが、まだ取組みの目的や成果について、職員に広くは理解されていない。このような大きな課題に対し、私たち３人がたった数カ月でできることには限界もある。「自ら考え、行動する職員」や「一人ひとりの強みがいきる、チーム力のある組織」に向かっていくためには、多くの職員が一緒に考えながら、人材育成や組織風土の変革に向けた組織としての取組みを長期的に継続していくことが望ましい。そこで、まずは私たち３人のうち２名が、今年度立ち上がった庁内公募によるプロジェクトチームに参加し、その中で検討を行っていくこととした。

◇それぞれの職場における「場づくり」の実践

市役所の業務は幅広い。組織の中は多様で、部署によって課題もさまざまである。そんな中で、今は仕事が個別化していて職員に余裕がなく、目の前のことをこなすだけで精いっぱいになってしまっており、解決方法の予測が出来ていても行動ができていない、ということが起きている[11]。これに対し、画一的なアクションで組織全体を変えることは難しそうだ。そこで、職員ひとりひとりが自ら考え行

---

10 「これからの時代に求められるのは、言われたこと、決まっていることを 100%その通りにやることができる職員ではなく、言われていないこと、決まっていないことも自分なりに考え解釈できる自律型人材である。」（人材マネジメント部会平成 26 年度共同論文より）

11 「武蔵野市人材育成基本方針」においても、「仕事が個別化していて真のコミュニケーション（対話）が足りない」、「前例踏襲や事なかれ主義である」といった課題について触れられている。

動できている状態を目指して、まず私たち３人が「現場から組織を変えていく」という思いを持って、それぞれの職場で「組織や仕事について対話し考える場をつくる」といった実践をしていきたいと考えた。組織風土をつくっているのは人事制度などの大きな枠組みだけではなく、私たちが日々発する言葉や振るまいであり、だからこそ、ひとりひとりの行動が組織に小さな変化を起こしていくことができるだろう。

◇よい仕事や取組みを共有する、広める

例えば「よい仕事表彰」を受賞した職員がどのような思いで仕事に取り組んだのか、ということや、コーチングを受けた職員にどんな変化があったのか、といったことなど、庁内にもよい仕事や取組みの事例があるのに、職員に広く知られているわけではないことがわかった。原因としては、情報を伝える手段が紙ベースやデータベースでの回覧であることが多く、忙しく余裕がない職員にはじっくり読まれないということが挙げられる。一方的な情報伝達では各取組みの趣旨や目的まで伝えることが難しい。そこで、広める方法を工夫しながら、広報等によって、よい仕事や人材育成に関する取組みの共有を図っていきたいと考えた。

以上の内容を整理すると、次頁のとおりとなる。

column 他自治体職員との意見交換からの「気づき」

部会の夏期合宿では、各自治体からの発表に対してコメントを付箋に書き、自治体同士でお互いに交換した。私たちの発表に対しては、すでに本市で実施してきている取組みに対し「参考にしたい」という声を多くいただいた。そのおかげで、これまで自分達にとっては身近で当たり前だったことが実は良い取組みなのだ、ということに気が付くことができた。

付箋に書かれた他自治体職員からのコメント

〈コメントより〉

・コーチングやストレングスファインダーを取り入れてさまざまな取組みを展開してきている点を参考にしたい。
・プロジェクトチームでの取組みはとても良いと思う。
・多くの職員が「職員行動指針」の策定に直接的に関わったことで、それが職員個々の中に認識され、それを基礎としながら日々の業務に向かえるのではないか。人事課や上から押しつけられるものではなく、自分達のものは自分達でつくるというのがいいと思う。
・市長とランチミーティングや「朝活」はぜひ真似したい。

組織の変革に向けたシナリオ

組織・人材の現状とその原因

業務量が多く、仕事が個別化している
じっくり考えたり話をすることが少ない
⇒生産性が低下／目的が見えないまま、仕事をこなしてしまっている

- コーチングや「よい仕事表彰」で一定の成果は出ているが、まだ取組みの目的や成果が職員に広くは浸透していない
- 市役所の業務は幅広く、組織の中は多様で、部署によって課題はさまざまである。
  課題に気づいているが行動に移せていない職員も多い。
- 庁内によい仕事や取組みの事例があるのに共有できていない。
  メールや紙の回覧により情報伝達が一方通行で、関心が持てていない職員もいる。

取組むアクション

- 組織の変革は、多くの職員を巻き込みながら長期的に取り組んでいくことが必要。
- まず、自分たちが現場から組織を変えていけないか。
- 楽しくいきいきと仕事がしたい。仕事に関する明るい話題や、他部署のことを知るきっかけがもっとあってもよい。

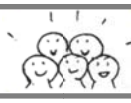
- ◇プロジェクトチーム等による長期的な組織変革の取組みの継続
- ◇それぞれの職場における「場づくり」の実践
- ◇よい仕事や取組みを共有する、広める

組織・人材のありたい姿（状態）

- 組織の変革に向けて組織的に考え取組みを持続している状態
- 職員ひとりひとりが現場から組織を良くするために行動できている状態
- お互い誉め合える組織風土があり、職員がいきいきと仕事に取組めている状態

自ら考え、行動する職員

一人ひとりの強みがいきる、チーム力のある組織



地域社会にどんな価値を提供できるようになるのか

市役所は
仕組みをつくる

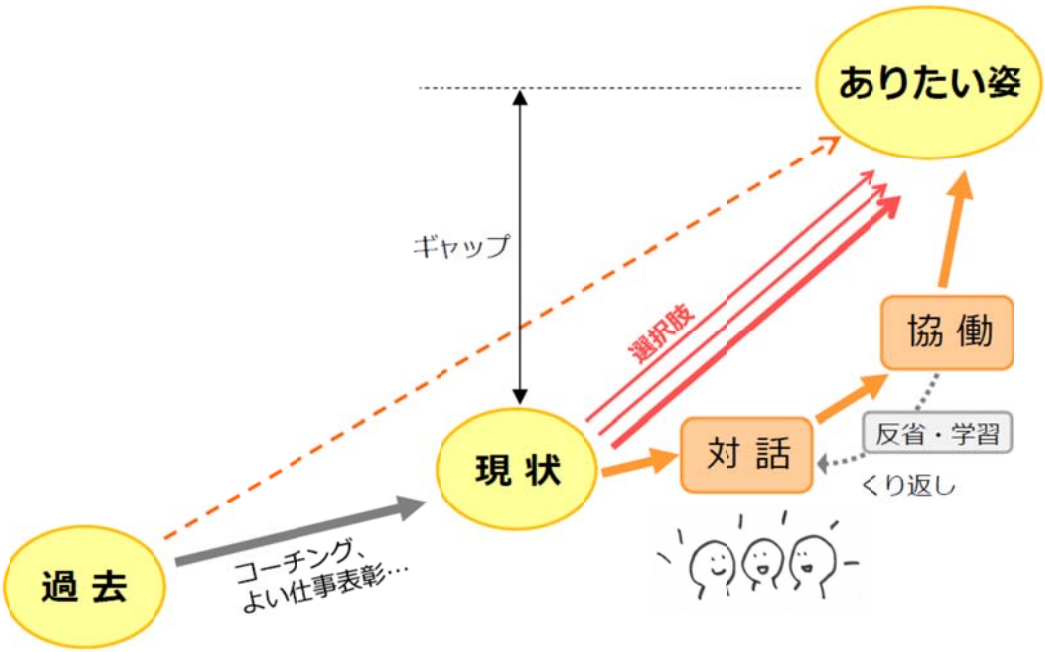
地域課題を解決し、新たな価値を生み出す
市民がより良い暮らしができるまちへ

最初は「組織の変革」というと、人事制度や組織編成がある日突然ガラッと変わるような、改革的なことをイメージした。だが、それを起こすのは現実的には難しいし、もし実際にそんな改革が実現したとしても、職員ひとりひとりの意識や仕事に対する姿勢が今のまま変わらなかったとしたら、それは「組織の変革」と言えないのではないか。そこで私たちは、「組織の変革」とは、職員個人や組織が持っている意識や考え方、行動が変わっていくことであり、その変革とは失敗を繰り返しながら時間をかけて少しずつ進んでいくものではないかと考えた。

では、組織の変革に向かうプロセスとはどのようなものになるだろうか。第２回部会にて伊藤史紀幹事から伺った「ＧＲＯＷモデル[12]」は「Ｇ＝ゴールから考えること」がポイントだ、という話をもとに、イメージ図を作成してみた。

まず「ありたい姿」を具体的に描き、その「ありたい姿」と「現状」のギャップを明らかにする。過去の取組みも分析しながら、複数考えられる選択肢の中から最適な手段を選ぶ。

20 年前と現在とでは組織や社会の状況が大きく異なるように、組織は自分たちが何もしなくても、良くも悪くも変化し続けている。そんな中でも、「ありたい姿」に向かって対話と協働を繰り返していくことで、変化にも対応しながら、組織や人材の成長の角度を上げることができるのではないか。



組織の変革に向けたプロセスのイメージ

12 ＧＲＯＷモデル：効果的な問題解決の思考プロセスで、ＧＲＯＷは「成長する」を意味し、目標（Goal）の設定→現状（Reality）の明確化→選択肢（Option）の創造→意思（Will）を持つ、の頭文字を取ったもの。

(2) 私たちが実践したこと

ここから、「組織の変革に向けたシナリオ」として描いた「取組むアクション」に沿って、私たちが実践したことを述べる。

組織の変革に向けたシナリオ（P16）で描いた「取組むアクション」

◇プロジェクトチームによる長期的な組織変革の取組みの継続	◇それぞれの職場における「場づくり」の実践	◇よい仕事や取組みを共有する、広める
↓	↓	↓
私たちが実践したこと		
①「チャレンジする組織への変革プロジェクト」 ②職員同士の連携づくり	③ 対話する「場づくり」	④「職員行動指針」ポスターの作成 ⑤九州・都内自治体への視察と報告会

①「チャレンジする組織への変革プロジェクト」

プロジェクトチームによる検討

平成 26 年度から人事課が進めている「チャレンジする組織への変革プロジェクト（P12 参照）」では、これまでコーチングを活用した取組みを行ってきたが、平成 29 年度は庁内公募によるプロジェ

クトチームを立ち上げ、部会への参加経験者７名を含む 12 名のメンバー[13]によって今後の方向性を検討した。

プロジェクトチームでは意見交換を重ね、８月に提言書をまとめた。その中で提案した具体的なアクションは、(1)今後もコーチングを継続していくこと、(2)新たな取組みの検討に向けて、組織状態の把握のための調査や、先行自治体や民間企業等の事例研究を行うこと、(3)情報発信・共有による意識啓発を行うこと、の３点であった。

(2)の調査は、外注委託による職員意識調査を想定している。職員全体に対して最適な手法を見極めるには現状を踏まえた上での検討が必要だと考えたのである。調査を外注委託することによって、専門的・客観的な視点からの分析が期待できる。

この提言を踏まえ、今後コーチングはＯＪＴ[14]による人材育成の場面で活用できるよう研修体系に組み込む形で継続し、平成 30 年度に職員意識調査を行う方向性が決まった。

２月にはメンバーによる提案で、職員ＯＢと部長級職員の２名をゲストに迎えての「チャレンジについて考えよう！の会」という意見交換会も開催された。

このように若手職員を含めての組織横断的なプロジェクトチームを設けたことによって、アンケート等では測れない、さまざまな立場の職員からの率直な意見が出されたことに意味があると思う。

また、実際に参加してみた立場からすると、他の職員との意見交換を通じて約１年間に渡り考え続けることで、組織の課題をこれまでよりさらに「自分事」として捉え考えるきっかけにもなった。

② 職員同士の連携づくり

部会では、参加者は過年度参加者（部会では「マネ友（とも）」と呼ぶ）と連携しながら取組みを組織成果に結び付けていくことが期待されている[15]。第４回部会では、「マネ友との連携」がテーマのひとつとなり、他自治体ではマネ友がチームを結成したり、職員研修のサポートに入って活動している例もあることを知った。私たちはこれをきっかけに、「本市で、マネ友は今後どのように連携していったらよいか」を考えてみることにした。

現在 12 人のマネ友がどのように連携しているかと言うと、まず、「チャレンジする組織への変革プロジェクト」のプロジェクトチームにはマネ友のうち７名が参加している。６月にはマネ友が集まり、第４期生である私たちの検討案について意見交換会を行った（P21）。また、１年を通じてマネ友にはよく相談に乗ってもらった。

このように、「何かあれば集まる」ゆるいつながりがあるが、定例的な集まりやチームとしての活動があるわけではない、というのが現状である。

今後の連携のあり方としては、他自治体の例を参考にすると、(1)人事課のオフィシャルな研修やプロジェクトチーム等に関わる、(2)マネ友として自主的な取組みを企画する、(3)「ゆるいつながり」を続ける、という３点が考えられる。これらについて、マネ友に意見を聞いてみた。

---

13 課長補佐級２名、係長級５名、主任・主事級５名が参加。

14 OJT： On-the-Job Training。「武蔵野市人材育成基本方針」においては、「全ての職員がそれぞれの職場における仕事を通じて成長するということ。」とされている。

15 P2 の図「部会の活動日程と複数年次の連携」も参照。

マネ友は今後どのように連携していったらよいか

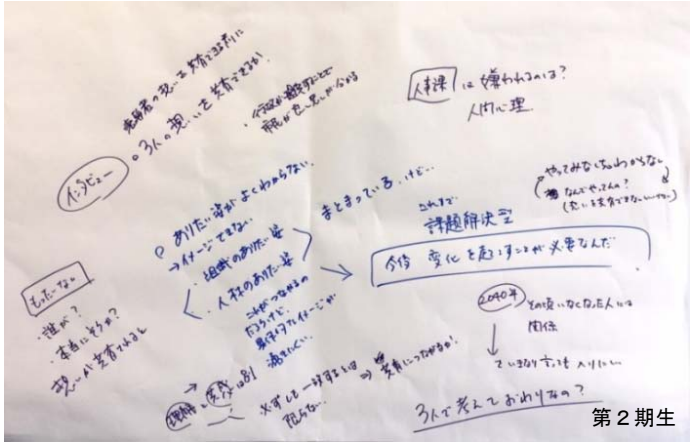
マネ友の連携のあり方（案）	マネ友からの意見
(1) 人事課のオフィシャルな研修やプロジェクトチーム等に関わる（グループ対話でのファシリテーター役を務めるなど）	・人事課と連携した取組みもいいのではないか。 ・自分で研修講師をやってみたい。 ・ぜひマネ友として組織化したい。嫌だという人はいないのでは。 ・既存の研修に入るのは難しいので、フリーで話せる場など、別の企画を考えたらどうか。 ・人材マネジメント部会の活動報告会を庁内向けに開催し、その時に集まってはどうか。 ・最初から大きなことをやるのは難しい。失敗して、周りから否定的に見られないよう慎重になるべきだ。 ・何のためにマネ友が連携するのか、目的がないまま「連携しよう」というのはおかしい。 ・人数が集まることで、できることの可能性が広がる。
(2) マネ友として自主的な取組みを企画する（庁内への情報発信やオフサイトミーティング開催など）	
(3)「ゆるいつながり」を続ける（年に数回の集まりや、普段から情報交換したり相談し合える関係）	・これまで、「マネ友」としてのつながりはあまりなかった。 ・何かしらの方法で、つながりをつくっていくことは必要。 ・みんなで集まる機会を増やしていきたい。月１回のランチミーティングや、年２～３回の飲み会など。 ・６月の意見交換会は良かったので、またやってみてはどうか。 ・負担感のないように継続していきたい。人マネに参加した時の思いの「火」を絶やさないよう、追炊き機能がほしい。 ・がんばりすぎて途切れてしまわないように、長く継続できることを考えていきたい。 ・ゆるくつながっておいて、ミッションが出てきたとき動けるように備えておくのがいい。

以上のとおり意見はさまざまで、それをまとめることや、すぐに全員で具体的な取組みを始めるのは難しそうだと感じた。伊藤史紀幹事に相談してみたところ、「「マネ友だから」といっても、目標を共有できるかどうかは別。成果を求めるなら、決められたメンバーで無理に何かをしようとするより、目標を共有できるメンバーでやったほうがいい場合もある。」とアドバイスをいただいた。

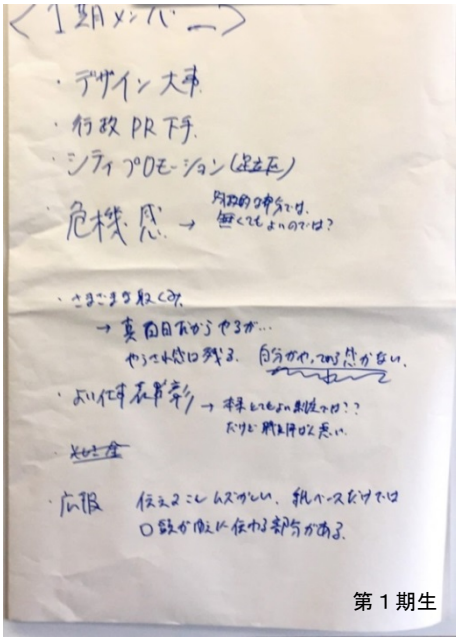
私たち３人は、連携のイメージはそれぞれ違っても、大きなところでの「組織や武蔵野市をもっと良くしていきたい」という思いは同じであり、まずはゆるいつながりを継続していこう、と話し合った。部会に参加していた時の思いが消えないための「追炊き」ができるように、気軽に情報交換したり相談し合える関係を続けていく。そして必要な時には、集まって協力できる仲間でいられるとよい。

マネ友との意見交換会（平成 29 年 6 月）

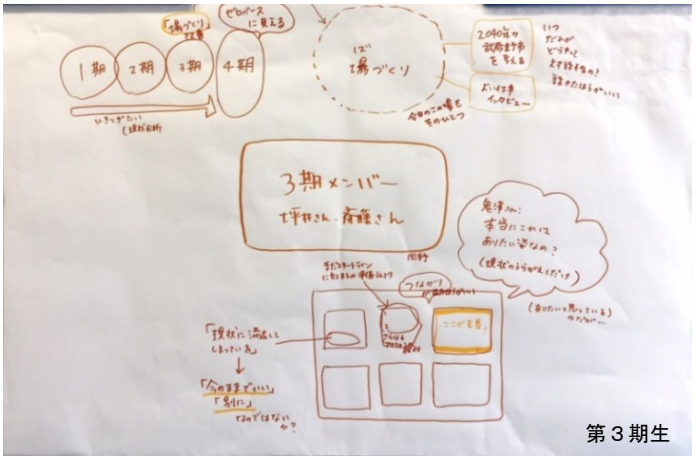
第４期生が作成した「組織の変革に向けたシナリオ」の案についてマネ友からアドバイスをもらい、意見交換を行った。



第２期生



第１期生



第３期生

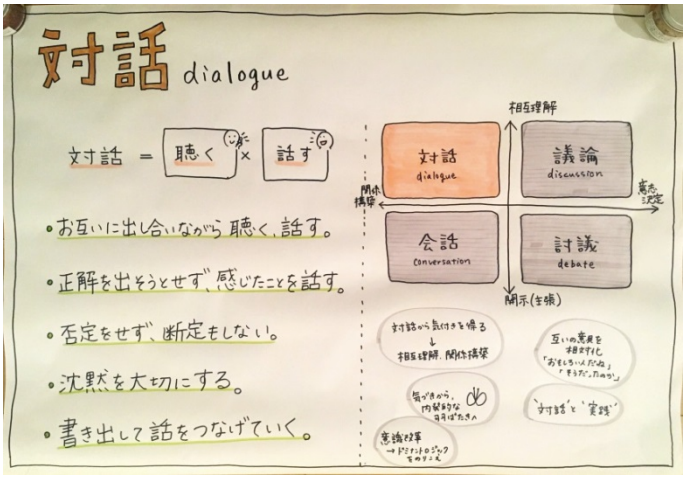
③ 対話する「場づくり」

部会では「習得が期待される技術」として「対話（ダイアログ)」「ファシリテーション」「プレゼンテーション」の３つが挙げられている。多くの自治体職員が集まる部会の場で意見交換を繰り返していくうちに、私たちは対話することの意味や、場づくりの大切さについて考えるようになり、「対話」や「ファシリテーション」とについて自分たちの職場で実践してみることにした。

「場づくり」（第１回部会にて）

対話（ダイアログ）

「対話＝聴く×話す」加留部貴行幹事より
（第２回部会にて）



対話の心得（壁に貼っておくため模造紙で作成）

対話は「聴くこと」と「話すこと」。正解を出そうとせず、感じたことを出し合う。相手を否定せずに話を聴き合い、互いの意見を相対化し、相互理解と関係構築を深めるためのコミュニケーション方法である。

対話は、「会話」とは違う。大切なのは、話が盛り上がっているかどうかではなく、深く掘り下げて本質的な話ができているか、そこから気づきが得られるかどうかだ。

ファシリテーション

「人々の活動が容易にできるよう支援し、うまくことが運ぶよう舵取りすること」を意味する。

会議やワークショップの場では、発言や参加を促したり、話の流れを整理したり、参加者の認識の一致を確認したりする行為で介入し、合意形成や相互理解をサポートする。その役割を担うのがファシリテーターであり、会議で言えば進行役にあたる。

会議の場に限定されることなく、日常の組織コミュニケーション全般にて活用される。

Ａ　講義形式から対話形式へ

まちづくり推進課では、都市計画やまちづくりなど課の業務内容についての勉強会を１～２ヶ月に１回行っている。昨年度までは講師役の職員がテーマについて講義する形（講義形式）で行っていたのだが、一部の職員からは「聞いているだけだと眠くなることもあった」「盛り上がらない時もあった」といった声もあった。そこで今年度は、参加者から質問や意見を出して、講師役がそれに答えていく形（対話形式）に変えてみたところ、全員が発言し、話も弾みながら行えるようになった。

「講義形式」では、講師役が事前に資料の準備をしていたのだが、「対話形式」だとそれが不要になり、講師役の負担も軽減できた。

ホワイトボードで記録を作成

退職される部長のお話を聞く会

場づくりのために工夫した点と、それらに対する職員の感想は下表のとおりである。

勉強会で工夫した点と職員の感想

工夫した点	職員の感想
「講義形式」から「対話形式」に変えた。	・資料を準備する負担が減った。 ・ゆるい雰囲気で参加しやすい。 ・フリートークで親睦が深まった。
「どんなテーマでやるか」「開催時間の設定」について、意見を出し合って決めた。	・皆が知りたいテーマについて理解を深めることができた。面白いテーマばかりでよかった。 ・他の担当ではどんな仕事をしているのかわかった。 ・普段の業務では聞けない分野のことが学べた。 ・時間がちょうどよく集中できてよかった。
「自分がよく知っているテーマの場合は、聞いていて飽きてしまう」という意見があったため、全員参加から自由参加に変えた。	・出席率がよかった。 ・自由参加なのがよかった。 ・テーマに関心がある人だけが集まるので、盛り上がった。
ホワイトボードに記録を作成し、その内容（写真）を後日メールで欠席者も含めて全員に共有した。	・ホワイトボードをうまく使っている。 ・議事録があってよかった。

１年間の振り返りとして、今後どうしていきたいかを話し合ったところ「他課の職員も参加できるようにしたい」「予算についての勉強会は毎年恒例にしよう」「こんなテーマでもやりたい」といった意見が出されたため、今後に生かしていきたい。（O）

B　グループ対話の導入

生活福祉課では、職員が自分の担当した事例を発表し、それについて話し合う「事例検討会」を年３回程度行っている。各ケースワーカーが抱える事例について検討を行うとともに、他の事例を知り、各担当者の考え方や大切にしている部分を聴くことで、新たな気づきを得て日々のケースワークに生かすことが目的である。

これまでは参加者全員で意見交換を行っていたが、今年度は５～６名ずつのグループに分け、係長級職員が各グループのファシリテーター役を行った。

これによって親密で話しやすい雰囲気ができ、職員から積極的な発言が出され、活発な意見交換ができるようになった。（K）

C　グラフィックレコーディングの活用

部会に参加して「グラフィックレコーディング」という手法があることを知った。話し合いの場や講演会等で出された話を聞きながらイラストや図形を活用して大きな模造紙にまとめていくことで、話の振り返りに使うことができるほか、親しみやすい場の雰囲気をつくりだすことができる[16]。

このグラフィックレコーディングを、市民ワークショップや「夕活まなびば[17]」の場などで実践してみた。９月に市民ワークショップで作成したグラフィックレコーディングは、ワークショップ終了後に市役所の廊下に約半年にわたり掲示したところ、少しずつ色々な人に見てもらうことができ、「こういう手法があるのは面白い、わかりやすい」といった声も聞くことができた。（O）

グラフィックレコーディングによる模造紙の記録（「夕活まなびば」にて作成）

ワークショップの内容を市役所の廊下に掲示（「文化振興基本方針（仮称）策定に向けたワークショップ」にて作成）

※右の写真は Facebook ページ「武蔵野市市民活動かわら版」より掲載

---

16 グラフィックレコーディングは、話の関係性や構造を可視化することで理解・アイデア創発・合意形成等を促すことができ、「絵のついた議事録」にとどまらない、議論や対話をより良いものにする手法として注目されている。

17 「夕活まなびば」は、「朝活まなびば」（P13）の夕方バージョン。

column 相手が話したくなる「問いかけ方」

実は、「組織の変革に向けたシナリオ」(P16)を作成した時には、私たち3人がそれぞれの職場で「組織や仕事について対話し考える場をつくる」ということをやろうとしたのだが、これが難しく、結局まとまった場としては実現できなかった。「うちの課は普段から話し合える雰囲気じゃない…」とか、「対話？成果が出ないことに時間は使えないよ」と言われることもあった。

私たち3人は人材マネジメント部会の会場でさまざまな形での対話を体験したので、対話することの意味を経験的に理解できていたが、誰かに「対話することには意味があるから、やりましょう」といきなり声をかけても、相手は戸惑ってしまうのであった。

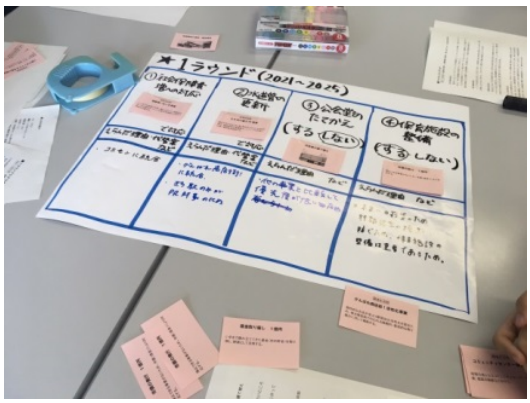
そんな中、ある職員から「「組織のありたい姿って何」と聞かれてもわからないけど、「どんな上司と仕事したいか」と聞かれれば話せるよ。」と言われたことがあった。確かに、自分の身近なところで普段感じていることを話しているうちに気が付くと組織の話をしていた、というくらいの方が良いのかもしれない。相手が自然と話したくなるような問いかけ方を意識しながら、対話のきっかけをつくっていきたい。

column 「SIM むさしの」試行版の作成

人材マネジメント部会の運営委員である茂原市職員の篠田智仁さんからお誘いをいただき、8月に茂原市職員研修に武蔵野市職員6名で参加した。講師は酒田市役所の松永隆さんで、テーマは「市民参加によるまちづくり」。対話型の自治体経営のシミュレーションゲーム「SIM2030[18]」を体験した。

この「SIM2030」は、全国の自治体職員を中心に自治体経営や財政を考えるきっかけとして広がっているもので、酒田市では市民との対話を通じた総合計画づくりに活用されている。参加者同士が対話しながら、これからは縮小時代の中で選択が求められる時代になるということをゲームを通じて理解を深めることができるもので、ぜひ武蔵野市でも活用していきたいと感じた。

市役所に戻り、研修に参加した職員がさっそく「SIM むさしの」試行版を作成し、インターンシップ生と一緒に実施したところ、学生に市政について楽しく考えてもらうことができた。



「SIM むさしの」試行版を使ってインターンシップ生と職員が対話

18 SIM2030 は、熊本県庁の有志職員が開発した。(P34 参照)

④「職員行動指針」ポスターの作成

武蔵野市には、５カ条の「武蔵野市職員行動指針」がある。平成 22 年に職員参加のワールドカフェ[19]等をもとに策定されたものだ。「人材育成基本方針」には、「目指す基本理念の実現のためには、職員行動指針が職員の意識に着実に定着し、あたりまえのように実践されていかねばならならない。」と示されている。

武蔵野市職員行動指針

私たち職員の使命は、市民のために公共の課題を解決することです。その職務行動の原点には、武蔵野市を誇りに思う気持ちがあります。

市民生活に根ざした先進的な市政運営の伝統を継承し、行政のプロフェッショナルとして、私たちは、以下の行動指針にのっとり、たゆまぬ努力を続けます。

1　市民感覚を大切にし、誠実に取り組みます。

2　目的志向で考え、果敢に挑戦し、粘り強くやり抜きます。

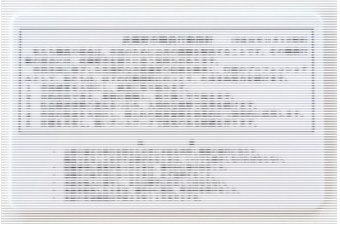
3　社会経済情勢の変化をつかみ、大局的な視野で改革を続けます。

4　市民の税金を大切にし、限られた経営資源を効果的かつ効率的に活用します。

5　目標を共有し、強いチームワークで活気のある組織をつくります。

この職員行動指針は職員証の裏面にも記載されており、職員にとって身近なものではあるのだが、全職員を対象にしたアンケートによると、主任・主事級職員の回答は「職員行動指針をよく知らない」が４割弱[20]となっている。

私たちは、職員行動指針の策定プロセスについて、当時の担当者から話を伺った。



職員証の裏面に記載された
「武蔵野市職員行動指針」

19 部課長級職員約 90 人に対しては個別にヒアリングし、課長補佐以下の職員にはワールドカフェ方式で意見を出してもらい、延べ 600～700 人程度が参加した。

20 アンケートは、平成 27 年 10 月に庁内アンケートシステムを使用して実施した（人材マネジメント部会平成 27 年度共同論文より）。

それはこのような内容である。

「人材育成基本方針を策定する時（平成 22 年）に、仕事のスキル的な部分はマニュアルに出来るが、マニュアルには出来ないような「うちの組織はこういうものに向かっていく」という行動指針をまずつくろうということになった。民間の会社で言う「社是」とか「社訓」のようなものである。団塊の世代が大量退職し、継承されてきた暗黙知が失われてしまう前に言葉にしておいたほうがいいという声もあった。

アンケートだと本音が出ないかも、ということで、職員に直接話を聞く形を取ったところ、当時は多くの職員が「ワールドカフェは初めて」という反応であった。そこで出された組織に対する想いや大事にしたいことからキーワードを抽出し、色々と議論しながら、一字一句苦労して決めていった。特に「前文」には思い入れがあり、「市を誇りに」「行政のプロフェッショナル」という言葉にはこだわった。また、「3 社会経済情勢の変化をつかみ、大局的な視野で改革を続けます」の部分は「改善します」ではなくて、「改革を続けます」にしたことに意味がある。「4 市民の税金を大切にし、限られた経営資源を効果的かつ効率的に活用します」の部分は、効率的であってもそれが効果的でないと意味がないから「効率的」よりも「効果的」が先に来ている。

ここまで考えたということが職員に広くは伝わっていないのは、もったいないかもしれない。

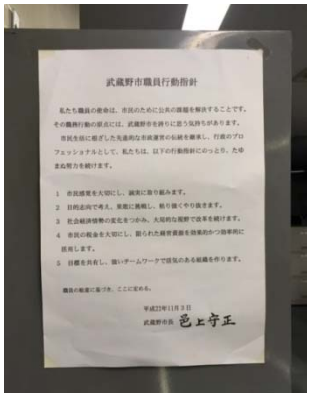
こういった（組織についての）話は、普段の仕事の中ではなかなかする機会がない。普段は話す機会がなくても、聞かれれば言葉が出てくるものだと感じた。聞いていると、「みんな武蔵野市が大好きなんだな」と感じられた。「仕事は大変だが、やりがいがあり、仲間もいる」という人が大半だったと思う。」

私たちは当時の担当者の思いを聞いて、自分たちもこの職員行動指針を大切に活用していきたい、今改めてその内容を職員に周知することはできないかと考えた。

そこで、各課に 1 枚ずつ掲示されているポスターが策定から 7 年経過して紙が少し色褪せてきてしまっていることに気づき、デザインのリニューアル案を作成したところ、市制施行 70 周年記念日である平成 29 年 11 月 3 日に人事課から配布することができた。併せて、職員向けのポータルサイトのログイン画面も季節ごとに変わる 4 パターンの案を作成し、すでに運用を開始している。

ポスター及びポータルサイトは共に「文字をできるだけ大きく、読みやすく」し、ポスターでは重要なキーワードを強調するデザインとした。

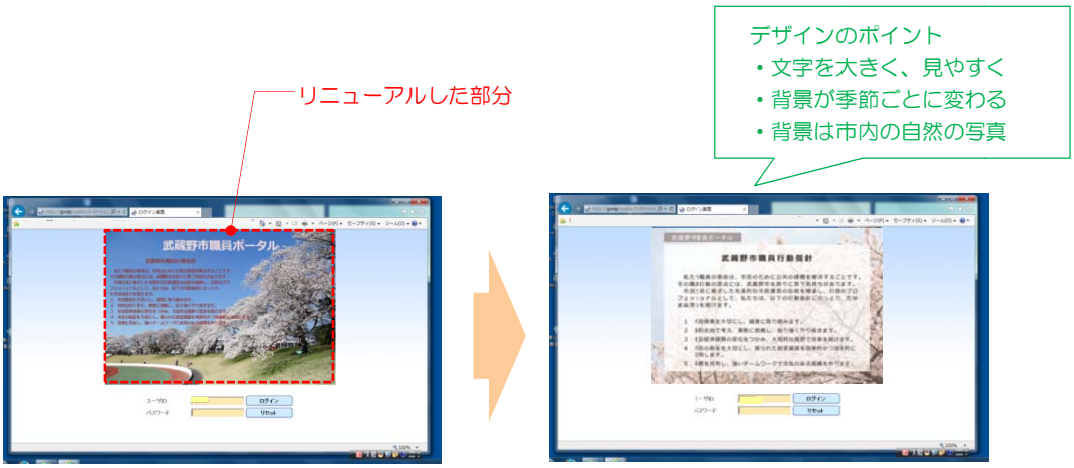
デザインのポイント
- 文字を大きく、見やすく
- 大事なキーワードを強調
- まちのイメージ写真を追加



以前の職員行動指針ポスター（左）とリニューアル案（右）〔Ａ３版〕

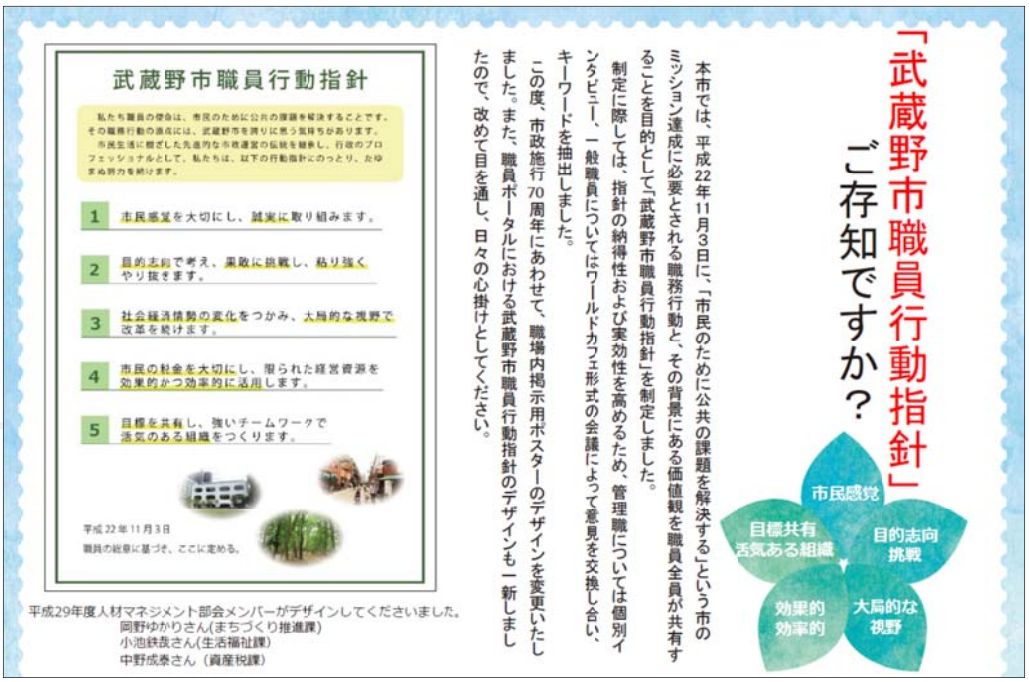
ポスター配布の流れ

6 月	当初案作成
8 月	総務部長説明
10 月	副市長説明
11 月	ポスター配布、 職員ポータル運用開始
12 月	「研修ニュース」で紹介



職員向けのポータルサイト ログイン画面（左）とリニューアル案（右）

季節ごとに背景が変わる４パターン



ポスター作成の紹介記事（職員向け「研修ニュース」平成 29 年 12 月号より）

この取組みはデザインを変えただけのことなので、組織の中ではほんの僅かな変化を起こせたに過ぎない。それでも、職員からの提案で、人事課と相談しながら実現につなげられたことは、「ありたい姿」に向かっての小さな第一歩であったと考えたい。

⑤ 九州・都内自治体への視察と報告会

私たちは、「自ら考え、行動する職員」と「一人ひとりの強みがいきる、チーム力のある組織」というありたい姿に向けての検討を深めるため、研究テーマを設定して５つの自治体へ視察[21]に伺い、３月に職員向け報告会を行った。その概要は下記の通りである。

福岡市役所にて

A 視察の概要

研究テーマ：「職員が気持ち良く仕事ができるような環境整備や
チームワークを発揮できる組織風土のあり方　――業務効率化と人材育成――」

日程・視察先と主な内容：

日程	視察先	主な内容
12/21	中野区経営室人事分野	内部事務処理の電子化による業務効率化、コンピテンシーモデルによる人材育成
12/25	荒川区管理部職員課	「荒川区職員ビジネスカレッジ（ABC)」
1/15	熊本県総務部人事課	職員研修プログラム「チャレンジ塾 ～ Next Stage ～」の取組み
	熊本市総務局 改革プロジェクト推進課	「改革プロジェクト推進課」における市役所改革
1/16	福岡市総務企画局人事部人事課、行政部行政マネジメント課	「チャレンジする組織改革」の取組み

B 視察先にてヒアリングした内容

・中野区ではコンピテンシーモデルを活用して職員が自分の強みや弱みを自覚し、それを踏まえて研修を選べるようになっている。
・中野区では決定権限を下位の職員に移し、係長決裁を導入することで効率化を図っている。
・荒川区では人材育成に力を入れていることが職員採用の際にもＰＲポイントとなっている。
・荒川区では、職層別研修よりも能力開発研修に力を入れており、手挙げ式なので受講生のモチベーションが高く、満足度も高い。
・管理職になってからマネジメントを学ぶのでは遅いため、熊本県では 30～40 代の主任主事～主幹の職員を対象にリーダーシップ、マネジメント、ファシリテーション、コーチング等を通年で学ぶ実践型の研修「チャレンジ塾」を実施している。
・熊本県では人事担当者が、職員の自主的な勉強会等の活動について相談に乗ったりアドバイスをする等のサポートをしている。
・熊本市では「改革プロジェクト推進課」を設置し、生産性向上に向けて「まちづくりセンターへの地域担当職員の配置」等の市役所改革を行っている。

---

21 総務部における平成 29 年度政策研究（各部における業務改善、政策立案等に必要な研究活動並びに知識及び技能の習得に係る学習）として、総務部職員２名と人材マネジメント部会参加者３名で取り組んだ。

・人材育成は成果が目に見えにくいとよく言われるが、福岡市では、職員意識調査の結果を活用した具体的な目標値を設定して進行管理を行っている。
・新しい仕組みの導入の際には、当初の目的や担当者の想いが継承されていくことや、組織に根付かせる工夫が大切である。

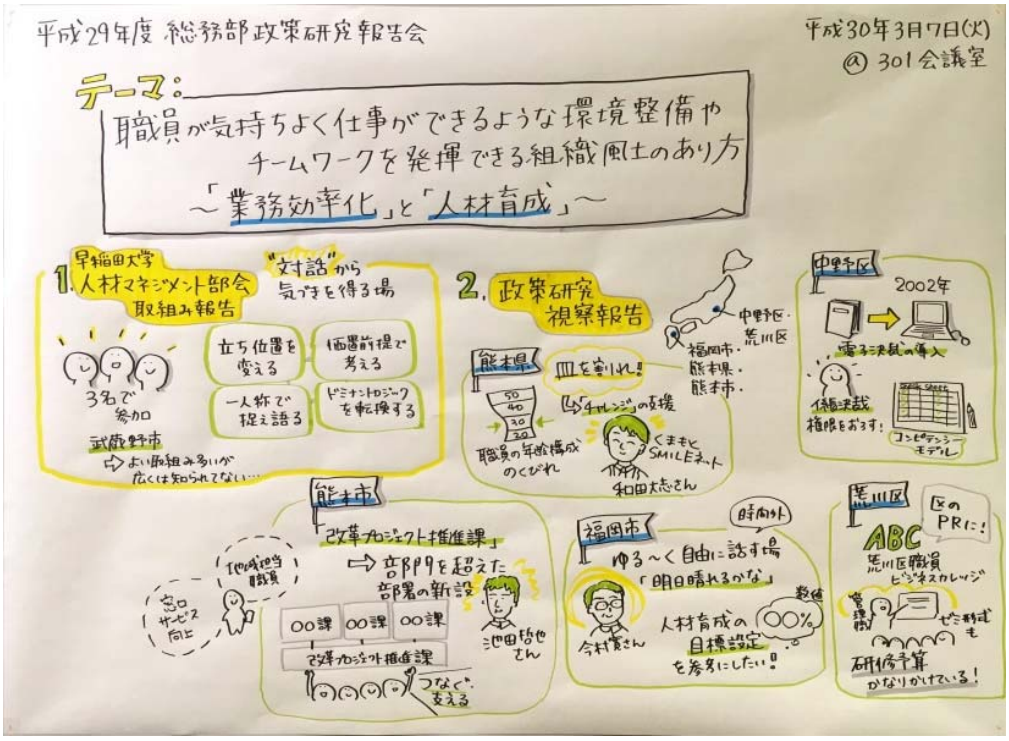
C 職員向け報告会

日　時：平成 30 年３月７日（水）15 時～16 時半
参加者：41 名

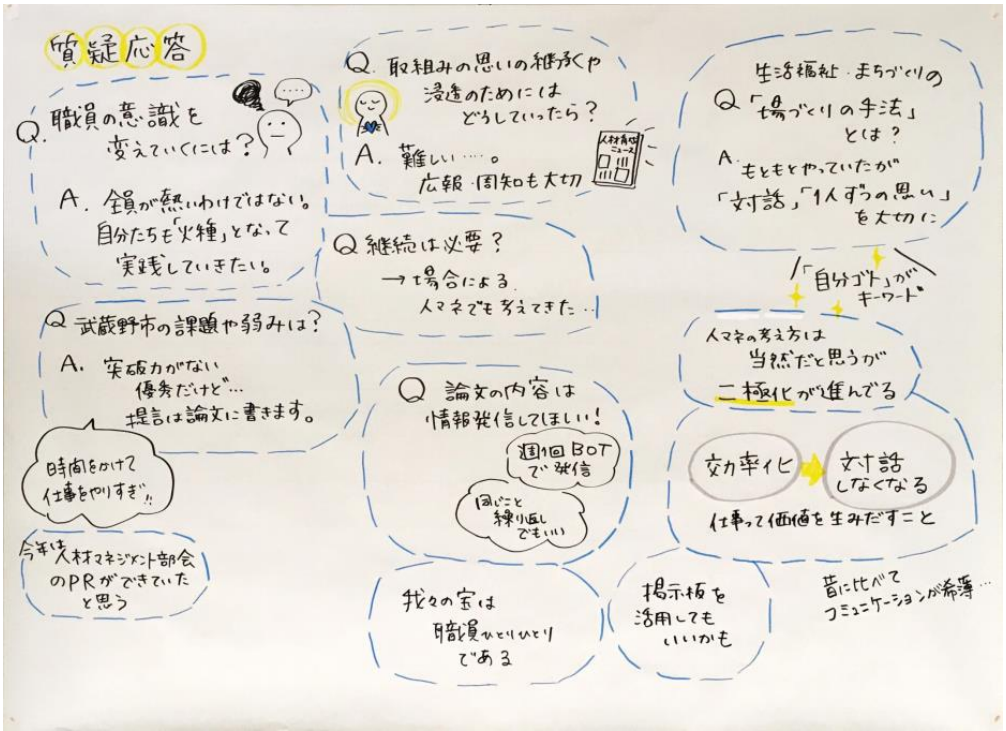
報告会の様子

報告会の案内

報告会には 41 名の職員が参加し、業務効率化や人材育成といったテーマについて日頃から考えている職員も多くいるということがわかった。また、発表の後に質疑応答として意見交換の時間を持つことができた。



グラフィックレコーディングによる記録①



グラフィックレコーディングによる記録②

報告会に参加した職員へのアンケート結果（抜粋）　※自由記述による感想

「自分ごと」として考え、実践していきたい

・自分ごととして考える、捉える、ということは、印象に残りました。
・固いテーマ、仕事のテーマを超えてのオフサイトミーティングがきっかけになるとよいと思いました。
・忙しさに追われて言い訳にしている場合ではないと思いました。これからもいい刺激をお願いします。
・小さなことから一つでも実際にできることがあればいいと思いました。
・他自治体のチャレンジしている事例を聞くことができたので、現在の職場でも出来ることが何かないか、考えてみたいと思います。

組織全体を巻き込んでいくことについて

・やる気のない人達をどう巻き込むかは重大なテーマかと思いますので、巻き込み方の研究があると良いですね。
・各自治体の特徴的な取組の報告を聞き、意識の向上と生産性の向上の重要性と難しさを再認識させられる良い機会になりました。
・二極化している。普通の６割の人を巻き込むって話が感想で出たが、私も含めてそういう人達は巻き込まれたくないと思っていると思う。ローパフォーマーは動機が低いか、業務外に向かっているのではないか。本人が気づかなくても良い行動に変わる仕掛け、接し方をいつも考えています。
・ゆるい対話を徐々に徐々に広げていくことで参加すること、考えることが当たり前に感じられるようになったらいいなと感じました。

・組織風土について、意識の高い職員が中心になって自主的に取り組んでいるものだと感じています。参加していない職員にとっては他人事と思っているのでは…。組織全体に浸透するような仕組みも検討してほしい。自由参加ではなく全員参加にするなど。
・各人が仕事だけでもいっぱいの中、それらの人を巻き込んで組織のやる気を向上させていくことは本当に大変なことだと思います。しかし、「火種」が残っていれば、いつか燃え上がることがあると思いますので、ぜひ継続していただきたいと思います。

職員の関心が高かった

・このテーマに関心のある職員がたくさんいることに驚きと感動しました。これから盛り上がっていけたらいいと思います。
・予想以上に多くの職員が参加していたので「武蔵野市もまだまだ捨てたもんじゃないな」と思いました。これからは地道でも少しずつでも、具体的に動いてみることが必要だなと感じています。

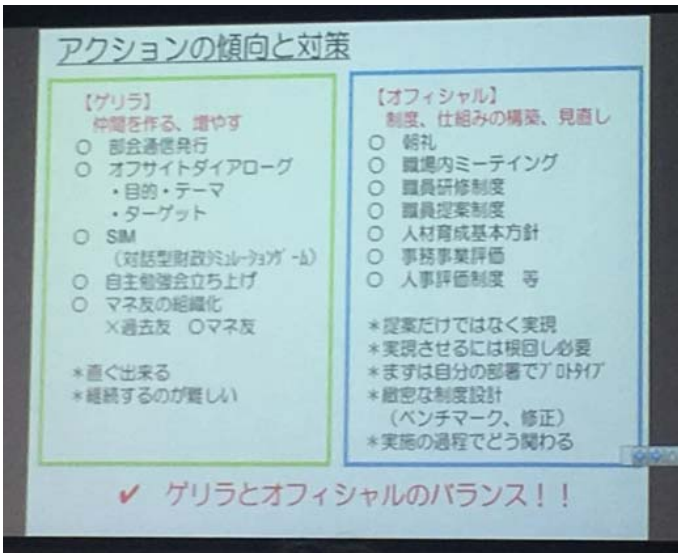
人材マネジメント部会について

・人材マネジメント部会の取組みや他自治体の取組みについて、よく分かりました。
・人材マネジメント研修は良い取組ですね。この研修があったから、視察に行くための視点も鋭くなったことと思いました。
・人材マネジメント部会への参加によって、自分の視点の偏りや、知識の偏りに気が付くきっかけを得ているんだなと感じました。みなさんいい経験をされましたね。研修参加が継続していってほしいなと感じた報告会でした。
・貴重な経験のお話を聞けて有難うございました。４回目とのお話でしたが、４年間で市として変化した点をアウトプットして頂きたい。すばらしいプレゼンでした。論文を楽しみにしています。

その他の意見、感想

・トップダウンの事例があったが、トップに依存しない仕組を選ぶ必要あり。電子決裁、権限移譲はトップダウンで導入し、一気にシステム化、制度化するとトップが変わっても続く。結果を求めない対話（化学反応、突然変異を待つ）や、小さくても繰り返される情報発信は、ボトムで広く薄くやるべきことだ。
・「時間をかけず効率的に業務遂行する能力（タイムマネジメント能力）」が重要。その視点がなく「チャレンジ」や「市民サービスの向上」を追及していくと、住民サービスは向上した一方で、毎日遅くまで残業する職員が増えるのでは。
・何気ない会話が発想のヒントになることがわかった。
・各自治体の研修が熱いと思いました。
・中野区の電子決裁についても興味があります。本市でも以前導入の動きがあったが、また紙決裁に戻っているので検討の余地があると思う。
・自主活動グループというと、参加するハードルが高いものという印象がありましたが、話すことと行動することを分けて活動している「明日晴れるかな」のような参加するハードルが低い取組みもあるという気づきがありました。
・他区市でも多様な取組みが行われていることを知ることができ、勉強になりました。ありがとうございました。
・通常の業務が忙しい中で、大変だったと思います。お疲れ様でした。
・お疲れ様でした！今後も一緒にガンバリましょう !!

D 視察に行って考えたこと――職員の自主的な活動について



「アクションの傾向と対策」佐藤淳幹事より（夏期合宿にて）

部会の夏期合宿では、佐藤淳幹事から、部会参加者の活動は「オフィシャル」（人事課などによる公式な取組み）と、「ゲリラ」（業務時間外に行う、職員の自主的な活動）に分けられるというお話があった。

九州への視察では、独自の自主的な活動を継続されている２人の自治体職員の方にお話を伺うことができた。その内容は以下のとおりである。

(1) 福岡市経済観光文化局総務部長　今村 寛氏

福岡市役所にて

福岡市役所で、「明日晴れるかな」というオフサイトミーティング[22]を5年半、これまで約 170 回開催してきた。固定メンバーはいなくて誰でも来られる、集まって対話するだけの場であり、気軽に立ち寄れる場であることを目指している。仕事じゃないので、成果はいらない。

「熱い人たちで盛り上がっているから、自分は入れないなぁ」と思われてしまわないよう、どんな話があったのかを毎回、電子掲示板や facebook にあげて、ゆるい場だということを伝えるようにしている。皆やりたいことはあるけれど、子育てしていたりしてやれないことも多いから、そういうことを話すはけ口になればとも思っている。

「ずっと長い間行ってみたいと思っていて、初めて来ました」という人もいるので、まめに情報発信し続けることは大切だ。たまに「NPO と語る」といったテーマを設定したり、開催場所を変えたりすると、来ない人が来るきっかけにもなる。

何人参加したかで一喜一憂しないようにしている。２人いれば話す場は成立する。また、「集まること」と「行動すること」を分けるようにしていて、「明日晴れるかな」は「集まる場」。もし、何か企画しようという話が

[22] オフサイトミーティング：テーマは自由で、議事録もない「ゆる～い対話の場」。日頃思っているけれど仕事中に職場でなかなか話す機会がない話題を、職員同士で自由に意見を述べ、語り合い、組織としてまた個人として、今後どうすればいいのかを考える、自由で建設的な場。「集まり」そのものが継続的に役所のどこかで行われ、「集まるっていいね！」という感想を持つ人が増えることを目指している。（今村さんによる解説より）

生まれたら、それは別のところで(スピンオフで)やってねと言うようにしている。

この活動によって市役所の組織全体が大きく変化したわけではないと思うが、参加している職員達の対話力や調整力、ファシリテーション能力は向上している。

こういうオフサイトミーティングの活動が全国に広がってきた。自分では取り立ててすごい人がやっているわけでもなく、自分ができることをやっているだけだと思っている。

(2) 熊本県知事公室参事　和田 大志氏

熊本県庁にて

2010年に人材マネジメント部会に参加し、自分のコミットメントとして「ひとりじゃやれないから仲間をつくります」と宣言した。それで自分が気になる人に声をかけていき、立ち上げた「くまもとSMILEネット」は、現在メンバーの職員が 40 人ほどになっている。活動としては、職員採用のPRムービー作成、退職予定者との懇談会の開催、「SIM2030」の開発等に取り組んできた。

例えば「退職予定者との懇談会」では、その年の退職予定者をテーブルごとに囲んでこれまでの経験談を聞き、SMILE ネットのメンバーがファシリテーションを行う。その様子を最後はムービーにまとめ、語らなければ消えていくであろう「暗黙知」を、形にしていく。

何をするにも初めは岩を押すような感覚で重かったのが、段々と手伝ってくれる人が周りに増えて岩が軽くなっていき、あるとき一気に進むようだった。

これまで7年間活動してきて、充実しながらやって来られたし、仕事では得られない経験、体験ができた。

自主的な活動は自己満足になりがちだが、何も組織に生かせないと「あいつらは何やっているのか」となりメンバーも負担感が増す。やっていることが組織のためになり、外からも評価されるからこそ続けられていると思う。例えば職員採用のPRムービー作成は、人事委員会がやりたくても多忙等でできないことを自分たちが担っている。向こうにとってプラスになり、自分たちも使ってもらえると嬉しい。

熊本県庁を「みんなが笑顔になって働ける場」にしていきたい。公務員は安定しているからこそ、もっとチャレンジしていい。公務員が安定で選ばれるのではなく、誇らしい仕事だから選ばれるようにしていきたい。

これまで、部会から出された「組織の変革」という大きなテーマを前に「自分たちには何もできない」と感じていた私たちは、今村さんと和田さんにお会いして、「何かしなきゃ」という焦りが「自分もやってみたい」という思いに少しずつ変わってきた。

伺ったお話を振り返って、職員の自主的な活動について以下のようにまとめておきたい。

- 職員の自主的な活動にもさまざまな形がある。気軽に集まってゆるく話すだけの場もあれば、オフィシャルな取組みでは手が届かないことをサポートする役割を担い、組織に貢献することを目指す取組みもある。仕事ではないので、一緒に続けていくには「楽しさ」や「やりがい」が感じられることが大切。
- オフィシャルな取組みではないからこそ、迅速で自由な動きができる。またオフィシャルな取組みに発展する可能性もある。
- 普段の仕事ではできない経験ができたり、関わった職員が企画実行、調整、ファシリテーション等のスキルを身に付けることにもつながっている。

column 地域との対話

ここでは、「組織の変革に向けたシナリオ」では予定していなかったが、自分の問題意識に基づき行動したことと、そこからの気づきを記しておきたい。

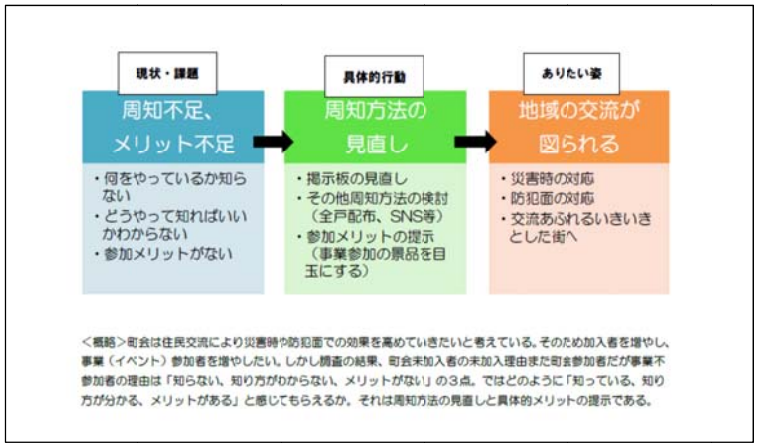
武蔵野市では職員の7割程度が市外から通勤している。私もその1人であり、こういった状況下では、自ら担当した事業についてその効果を実際に被ることも少なく、地域がどのように運営され、コミュニティが形成されているのか等についても考えることは少なかった。

そこで、市民の立場で物事を考えてみるため、自分が住んでいる地元自治体の町会組織、敬老体育協会、商店会の方々と対話を行った。どの団体においても共通していた課題は、「コミュニティにおける運営の成り手不足」や「参加者の減」「行政からの支援・理解不足」等であるということが分かった。

聞き取り内容と区報等からの情報を基に、各団体の「ありたい姿」「現状・課題」「アクション」を整理し、提言を行った。例えば地元町会では「災害時に限らずいつでも協力できるような交流関係」をありたい姿とし、「町会加入者の減、特に転入者に多い」という現状に対して、「町会イベントの周知方法・内容の見直し」を提言し、実際にポスター案等を提示した。その後、町会イベントのポスターがほぼ提案通り受け入れられることとなり、イベント参加者も昨年度比で増となったと連絡をいただいた。

実際に市民として立場を変えて対話し、考え、行動してみたことによって、様々な気づきがあった。一番大きな気づきは、「自分は地域のことを知らなかった」「職員の多くは地域の実情を理解できていない」ということであり、市民に自治体・職員のことを理解してもらうことも難しい、ということであった。市民が行政の役割や出来る範囲等を理解していない場合、自治体・担当課・職員に求めることがずれてしまう。また、職員は市民と接する機会が少なく、公平性を保つため対象外になる一部の市民との軋轢や疎外感を生んでいることもある。

職員としての立場に立ち返ったとき大切だと感じたことは、職員が地域を知り、市民との関係を近づけ、相互理解を深めていかなくてはいけないのではないか、改めて自治体職員は「地域」を意識することが必要であるということであった。(N)

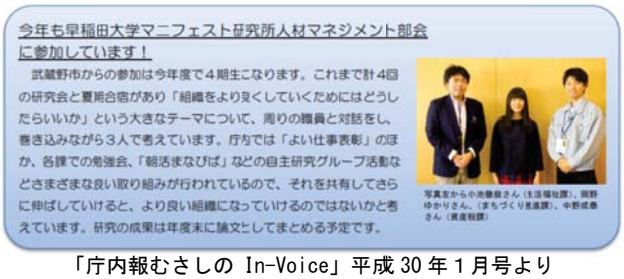


町会への提言書より

column 人材マネジメント部会について知ってもらうために

今年度も部会に参加していることについて、8月と1月に、職員向け広報紙に掲載された。こういった周知もあって部会について知っている職員は少しずつ増えてきており、私たちからのインタビューの依頼にも快く協力してもらうことができた。

職員向け「研修ニュース」平成 29 年 8 月号より



「庁内報むさしの In-Voice」平成 30 年 1 月号より

３　今後に向けて

(1)　１年間を振り返って

「組織の変革に向けたシナリオ」

１年を振り返ってみると、自分達が人に話を聞いたり、動いてみることで、新たな視点からの気づきを得たり、人とのつながりや次の行動が生まれていった。描いたシナリオの通りにうまくいかないこともあったし、反対に予定していなかったけれども行動できたこともあった。

組織は人の集まりであり、相手は人間なので、組織の変革に向けたプロセスにこれという正解や近道はない。人それぞれに考え方も異なり、協力や話し合いもそう簡単にはいかない。そんな中で、失敗も繰り返しながら「五感を使い、自分たちの感覚の中で判断していく、経験学習」（鬼澤部会長代行の言葉より）とはこういうことなのだと、少しずつわかってきた気がする。

どうやって周りの人たちの力を生かしながら、関わりをつくりながら進めていくのか、というのがこれからの実践の課題である。

３人での取組み方の変化

４月に行われた第１回の部会で、「１年間どのように取り組んでいくのか、３人の行動指針を話し合ってみましょう」という時間があった。「担当業務をおろそかにはできない中で、各自の負担にはならないように進めていこう」という話になり、私たちは以下のように「３人の行動指針」を決めた。

３人の行動指針
- 互いに本音で話をし、相手の意見に耳を傾ける
- 広い視野を持ちつつ、自分の目線、自分の感覚を大切にする
- 個人でできることは１人でも動き、相手に頼れるところは頼る
- ３人に留まらず周りを巻き込みながら、楽しんで取組む

実際に始めてみると、担当業務をこなしながら部会参加者としての検討や活動をするのは、まず時間的な負担があり、なかなか大変なことだった。そこで、業務時間内での打合せを減らして昼休みの時間を活用し、一緒にお弁当を食べながら話をするようになった。

週１回は３人で集まって話をしていたので、１年間で 50 回以上打合せをしたということになる。振り返ってみると、最初の頃は先の見えない話し合いをしてしまっているような気がして、「こんな大きな課題に向き合うには、時間がいくらあっても足りない。時間はあるだけ使ってしまう。」と悩んでいたが、やっていくうちに、アイデアを出すのが得意な人、全体を見渡して意見をまとめる人、メモを取ったりホワイトボードに書く人、というような３人それぞれの役回りが自然にできていき、限られた時間の中で前向きに話し合いを進めることができるようになっていった。

そして、試行錯誤しながらやっていくうちに、「３人の行動指針」に掲げたような取組み方も少しずつできるようになってきたと思う。

(2) 組織の変革に向けた３つの提言

私たちは１年間の実践的な研究の締めくくりとして、人事課が行っている取組みに対して３つの提言をまとめ、３月末に人事課人材育成担当課長及び担当者との意見交換を行った。提言の内容は以下のとおりである。

①プロジェクトチームによる組織課題についての長期的な検討の継続

組織課題について職員を広く巻き込みながら取り組んでいくため、平成 29 年度「チャレンジする組織への変革プロジェクト」のプロジェクトチームのような形で、全庁への公募等によって若手職員も含めたメンバーでの検討を継続できるとよい。現在は総務部中心に「人事制度・人材育成」「仕事環境の整備」「組織風土の変革」等の課題に対して複数のワーキンググループ等が別々に検討を進めており、さらに連携・統合を図りながら継続していくことが望ましい。今後の人材育成基本方針の改定時にも、ぜひ職員の声を生かしていけるとよい。

目指すもの：全庁を巻き込んだ組織風土の変革／組織横断的なつながり／
職員が組織課題を自分ごととして捉える／チームに参加する職員の育成

②市長と職員の対話（ランチミーティング）の継続

市長と職員のランチミーティング（現在休止中）は、普段は若手職員が市長と直接話ができる機会が少ない中で貴重な経験となるので、ぜひ今後も続けていきたい。私たちも平成 29 年８月に市長の視点を伺ったことが検討の軸となった。

目的は、職員が市政に関するトピック等について市長と率直な意見交換を行うことで、人材育成を図るとともに今後の業務に生かしていくこと。併せて、市長が職員とのコミュニケーションを通して職員の意識や考え方、職場の状況等を把握することである。

目指すもの：市長と職員のつながりや、職員同士の横のつながりをつくる／
職員が市政課題について考え話し合う機会をつくる

③「対話型」研修の拡充

職層別の研修等ですでに職員同士が対話する形が取り入れられている[23]が、人のつながりをつくるとともに、業務にも生かしていくことができるため、さらに拡充していってほしい。

〈例〉・キャリアデザインの更なる支援のため、上の職層や近い立場の職員と対話し自分自身を振り返った上で、描いたキャリアに応じた研修を自ら選択できる仕組みをつくる
・「地域コーディネーター養成講座」への職員参加[24]は、市民と対話しながら市民感覚を肌で感じ取れる貴重な機会なので、今後も継続できるとよい

目指すもの：職員同士のつながりをつくる／キャリアデザインの更なる支援／
地域課題や市民感覚を知る

---

23 主任研修や新任研修などの職層別基本研修において、職員同士が対話することで気づきを得るための対話の時間が設けられている。

24「地域をつなぐコーディネート力養成講座 in 武蔵野市～コミュニティを拓こう～」（平成 28 年度～）にて、地域をコーディネートする力の向上と、市民と職員が共に学ぶことによる協働の意義の醸成を図っている。

この提言について、人事課長及び人事課担当者からは、次のようなコメントがあった。

・プロジェクトチームにおける検討やキャリアデザインを考える機会も、多くの職員は必要だと思っておらず、そもそも「自分ごと」として捉えるところまでいっていない。どうやって「やりたくない人」にやる意味をわかってもらい、やりたいと思ってもらえるか、そこの具体的な提案があるとさらに良かった。
・人材マネジメント部会に参加した3人が1年をかけてこういった人材育成の取組みが重要だと理解するようになり、提言をまとめてくれたということは心強い。1つの課題に1つの処方箋で解決できるような単純なものではないので、3人が火種となり、それぞれの職場でじんわり浸透させていく、という考えについてもその通りだと思う。
・人材マネジメント部会への参加も来年度で5期目になるので、参加した個人が成長するだけではなく、これまで参加した 15 人のメンバーがつながって何かしてくれることを期待している。

(3) 次年度に向けて

私たち３人は、「部会に卒業はない」という言葉の通り、この１年間で取組みを終わりにすることなく、描いた「ありたい姿」に向けて次年度以降も次のことに取り組んでいきたい。

◇各職場における「場づくり」等の実践の継続

それぞれの職場において、人材育成や勉強会、業務分担の見直しや普段の周りへの声掛け等によってこの１年間で学んだことを組織へ還元していく。

◇マネ友との「ゆるいつながり」を育てていく

来年度の部会参加者も含めてこれまで参加した 15 人のメンバーで、何かあれば集まったり、普段から相談し合えるようなつながりを大切にする。

◇オフサイトミーティングの開催検討

庁内の職員同士や外の人とのつながりができ、楽しく集まれる場づくりとして、各課の業務を知る機会等のオフサイトミーティングの開催[25]を検討する。

[25] 第１期生～第３期生の論文にも、今後の取組みとして「オフサイトミーティングの開催」や「継続して考えていく場づくり」が記されている。

４　最後に（１年間取り組んでの感想）

まずは、人材マネジメント部会に行かせていただいた人事課の皆様及びこの１年間忙しい時も快く部会に送り出していただいた職場のみなさんに心から感謝申し上げます。

正直な感想を言えば､｢う～ん｡｣と唸りながら過ぎていった１年間でした｡入庁して 15 年、組織の事をこんなに深く、時間をかけて考えることはもちろんありませんでした。ただ、今回部会への参加を契機に市役所内外の様々な方々と対話させていただきながら、多くの気づきを得ることができたのは自分自身にとって大きな財産であり、また、同じ組織内にも「熱い」思いを持った仲間がいることを知ることができたのはとても嬉しく、心強い出来事でした。

正直、本来業務として課せられたミッションをこなしながら、このような事を考え抜いていくことはとても大変であり、心が折れそうになる場面もありましたが、送り出してもらっている職場のみなさんに何とか直接還元したいと常に思っていました。部会で学んだことを意識し、職場のみなさんへの問いかけを少しだけ変えてみたり、答えをあえて言わずに考えてもらったり、思いを聴いてみる時間を作ったり・・・なんていうちょっと手間のかかることをやってみることで、互いに「気づき」を得られる場面もあったかなと思っています。

組織（職場）の風土はそこにいる一人一人が作り出すものです。現在ある風土がいいのか悪いのか評価することは難しいことですが、それぞれが自身のミッションに真摯に向き合いながら、感じたこと、気付いたことを回りと話し共有し、仕事への思い、考えを醸成させ、自身の仕事を「語れる」状態になることで、本当の意味で「新たな価値」を創出し、時代にあった「仕組み」を作っていくことができる職員になるのかな・・・なんて感じています。（書いていて少し恥ずかしくなりますね・・・）

今回得た気づき、思いを自分自身絶やすことなく、微力ながらもまずは、職場のなかで上質な問いかけ、対話が継続してできるよう精進したいと思います。

最後に、1 年間一緒に考え、苦楽を共にしてきた岡野さん、中野君本当にありがとうございました。お世話になりました。みなさんは同志です。これからもよろしくお願いいたします。

（小池　鉄哉）

この１年間は「組織の変革」という大きなテーマを前に、自分の無力さを感じたり、やりたいことがなかなか実現できなかったりと、思うようにいかないと感じる時もありました。でも、少しずつ動いてみたことが次につながり、周りから「いいね」と声をかけてもらえることもあり、試行錯誤しながら進める経験学習とはどういうことなのかがわかってきた気がします。いつも背中を押してくださった幹事団や事務局の皆さんからは、仕事をしていく上で大切なものの見方や考え方を教わりました。また、部会を通じて出会えた自治体職員の方々と語り合うことを通じて、自分が勉強不足であることに気づいたり、全国の自治体には組織や地域のことを考え行動している職員の方が多くいるのだということを知りました。

私は民間企業から市役所へ転職して６年目で、「自分はまだまだ組織のことを知らない」という心細さがずっとあったのですが、33 人の職員にインタビューしたこと等を通じて、何かあれば相談できたり、廊下ですれ違えば挨拶できる関係の人が増えてきたのも小さな変化です。

夏に茂原市役所の研修に参加させていただいたことや、熊本・福岡へ視察に行って、私たちと同じく人材マネジメント部会に今年参加している熊本市役所の皆さんと楽しく語り合った夜のことは、良い思い出です。

ずっと同じ場所でまちに関わっていくことができるのは自治体職員の仕事の魅力だと思います。初めて武蔵野市を訪れた時に「何てたくさんの緑にあふれていて美しい街並みなんだろう。」と思った場所でいま仕事ができているということに感謝しながら、組織や地域の中で役に立てる人になっていきたいと思います。仕事をしていく中では大変な場面やつらいこともありますが、そんな時は周りと助け合いながら前に進んでいきたいです。

最後に、私たちの１年間の実践的研究に協力・応援してくださった皆さま、人材マネジメント部会の幹事団・事務局と部会で出会った自治体職員の皆さま、いつも相談に乗っていただいた９人の「マネ友」の先輩方、そして誰よりも１年間一緒に取り組んできた小池さん、中野さんと運営委員の加藤さん、本当にありがとうございました。

（岡野　ゆかり）

大変勉強になった１年でした。

「研修ではなく、研究」の場に１年間派遣を受け、組織のことを改めて調べ、色々な職員と話をして、地域にも出て行って、多くの気づきを得ることができました。

一番実感するのは、「職員一人一人には意識の差がある。でもそれは各々環境や背景が違うので、当たり前のこと」ということです。

「仕事よりもプライベート重視！」「仕事なんてそこそこでやればいい」というような人でも、仕事に対して前向きに取り組め、力が発揮できるように環境を整えていくことが組織としては必要だということ、またそんな人でも「プライベートは大事だけど、仕事にもっと向き合いたい！」と自分から思わせる仕掛けを作っていくことが、組織を変えていくことなのかなとおぼろげながら感じているところです。

「２：６：２」の話を色々なところで聞きますが、この話の肝心な部分というのは、「意識の高い２を取り除くと、また２：６：２の組織になる」というところだと個人的には感じています。ということは、誰でも環境次第で、組織の「２」になる素養はある、ということじゃないでしょうか。（逆もあり得るということですが。）

こう思ったのは、私自身が家庭と目の前の仕事に手一杯でプラスアルファな活動をしていない、いわゆる「意識の高い」職員ではないことが大きいのかもしれません。ただ、参加して色々な人とつながったことをきっかけにして、微力ながらも「楽しい組織、前向きな組織」に武蔵野市がよりなっていけるように、また誰もが知らず知らずのうちに、いつでも力を発揮できるような、そんな仕掛けを考え、繋がるアクションをしていきたいと思っています（たぶん、「対話」がキーワードになってくるのかなと思います）。

最後になりましたが、人材マネジメント部会事務局、幹事団、運営委員のみなさま、繋がりを持つことができた他自治体職員のみなさま、地元町会、商店会、敬老会のみなさま、先輩マネ友、対話してくださった職員のみなさま、報告会を聞いてくださった職員のみなさま、派遣を決定してくださった人事、仕事を上手くサポートしてくださった資産税課、また誰よりも小池さん、岡野さんに、御礼を申しあげて感想の締めくくりとさせていただきます。

１年間、どうもありがとうございました。今後とも、宜しくお願い致します。

（中野　成泰）