2019 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　共同論文

武蔵野市　　（第6期生）

下水道課　　生活福祉課　　人事課

南海亮輔　　花岡達夫　　木口早依子

目　　次

0．　はじめに …… 1

1．　第１回研究会 …… 3

2．　第２回研究会 …… 8

3．　第３回研究会 …… 12

4．　第４回研究会 …… 24

5．　第５回研究会 …… 29

6．　研究会後のアクション …… 33

7．　今後に向けて …… 33

8．　終わりに …… 34

9．　資料集 …… 37

はじめに

『2040 年までに自治体職員を半分にします』

この言葉を聞いて何を考えるだろう。

少なからず、大変な未来が待っている、という考えになったのではないだろうか。
だが、それと同時に「20 年後はまだ先の話。」と考える人もいると思う。
20 年後という時間を、まだ 20 年あると考えるか、もう 20 年しかないと考えるかはそれぞれの感覚に左右されるだろう。ただ、「何かが変化する」ということは確実に起こることである。

この論文は、早稲田大学マニュフェスト研究所人材マネジメント部会に 1 年間参加した 3 名の職員の共同論文である。
我々はこの 1 年間で「常に考える事」を求められ、「常に時代は変化している」ということを意識し続けさせられた。
本稿は 1 年を通しての研究活動及び今後の展望についてまとめたものであり、少しでも我々が意識してきたことが伝われば幸いである。

早稲田大学マニュフェスト研究所人材マネジメント部会とは？

早稲田大学マニュフェスト研究所人材マネジメント部会（以下、「部会」という。）がスタートして今年度で 14 年になる。本市は平成 26（2014）年度から部会に参加し、今年で 6 期目の参加となる。

部会の目的は、これからの地方分権・地方創生時代における人材マネジメントのあり方の研究である。全国の自治体職員が参加しており、年 5 回の研究会を通じて、各自治体における人材マネジメントの中心となり得る人材を養成するともに、実現可能な政策モデルの構築を目指している。今年度は 98 自治体が参加した。参加者の職層・職種・年代は多様であり、管理職層が参加している自治体もあれば、入庁から数年ほどの若い参加者も多かった。

部会の理念のとして、以下の 3 点を掲げている。

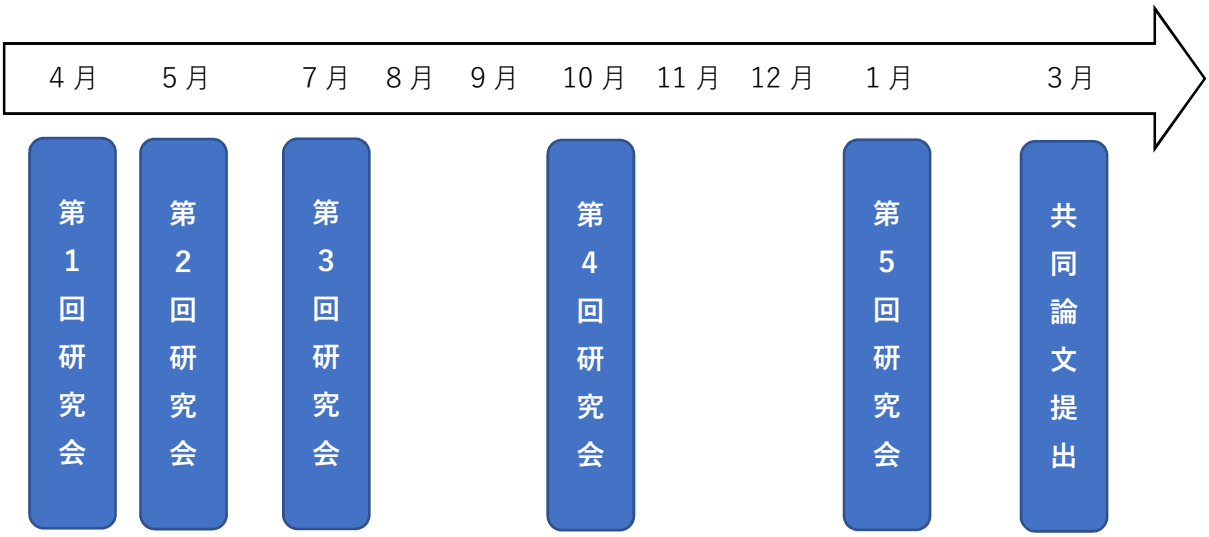
1．研修会ではない。現実を変える策を考える「研究会」である。

2．教えてもらうのではない。「自ら考え、見つけ出す場」である。

3．知識は後からでも学べる。「対話から気づきを得る場」である。

本市からは、入庁 10 年前後で、技術職主査（男性）、事務職主任（男性・女性）の 3 名で参加し、現状の組織が抱える課題を考え、「組織のありたい姿」について様々な視点から研究を行った。

部会は、計 5 回の研究会と研究会後に課される課題への取り組みというプログラムで構成されている。



第１回研究会：現状について知れ！

第１回研究会の目的

- ☞ **人材マネジメント部会の方針**
- ☞ **対話（ダイアログ）について**
- ☞ **次回への課題：現状を研究する**
- ☞ **対話自治体の設定（富士吉田市）**

「今の自治体運営の課題は何か。」“研究する”ということは、“課題があり、それを解決または解消することを目指す”ことである。

現在、世界は目まぐるしく変化している。AI（人工知能）、RPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）、５G（高速通信化）など、次々と技術革新が進んでいる。

これだけ世界が変化していること対して、今後自治体はどのように対応していく必要があるのか。唯一変わらないことは、「変わる」ということ。つまり、変わっている状況に対して、停滞しているべきではないということが現状の一つである。

変化への対応策は、「変化すること」しかない。そのためには、何が変化しているのか、変化がなぜ起きたのかを「知る」必要がある。

そのためにはまず、本市の現状を把握し、研究の起点を探すことが第１回研究会のテーマであった。

上記を考えるうえで、部会では次のような特徴的な視点、手法を持つことを重要視している。

（１）特徴的視点…４つの『Keyword』

Keyword１　**立ち位置を変える　⇒　「意味付け」の重要性**

自分目線の立ち位置・視点で捉えていないか（相手の立場も含めて捉えているか）を常に考える。経営者視点や生活者視点から物事を見ることで自己を客観視することができる。

Keyword２　**価値前提で考える　⇒　ありたい姿を現状の積み上げで考えない**

物事の判断、意思決定の基準を目の前にある事実（事実前提）ではなく、将来の在りたい姿（目指すべきビジョン）から考える。

※価値前提⇒バックキャスティング

※事実前提⇒フロントキャスティング

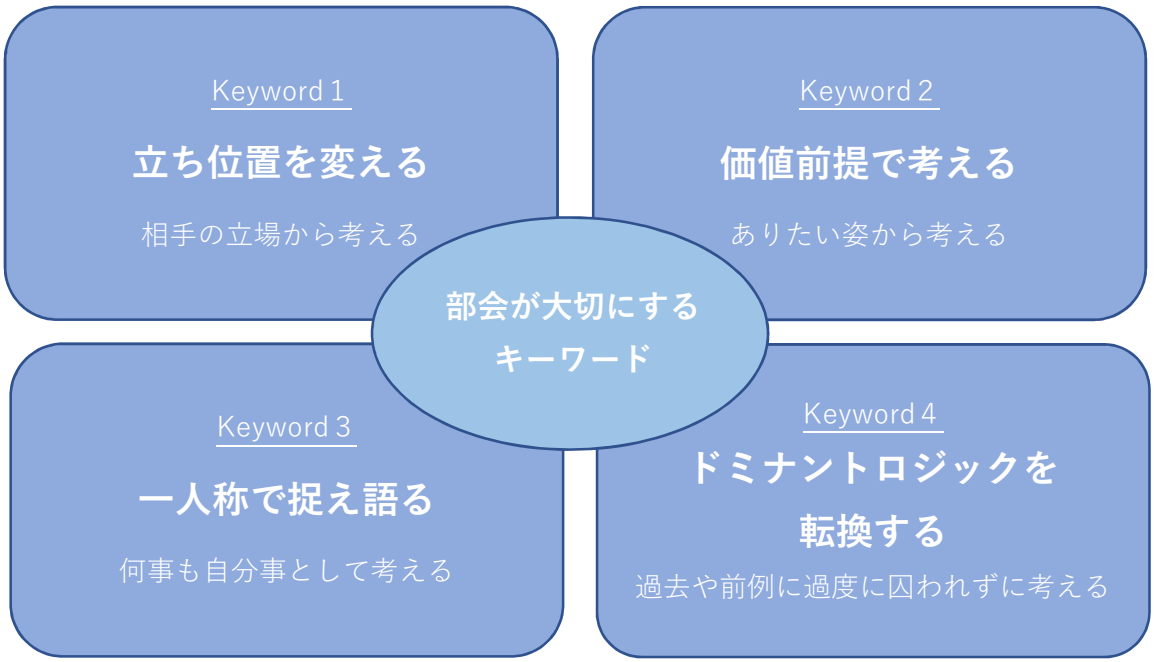
Keyword３　**一人称で捉え語る　⇒　他人事の排除**

物事について考える際に、自分事で考える。自分の考えや意志を表明しないことに慣れてしまうと第三者的な思考になりやすく、当事者意識をもつことができない

Keyword 4　**ドミナントロジックを転換する　⇒　固定観念の排除**

上記１から３の視点を持つことにより、固定観念や思い込みを捨て、一歩前に踏み出し行動する。

■　４つの『Keyword』



上記のうち、Keyword 2 について補足する。

「これから何をすべきか？」と問われたとき、どのように考え始めるだろうか。
大抵の場合、「今はこうだから、今後はこうすべきではないか。」と考えてしまいがちである。しかし、それでは現状から少し前進した目標になってしまう可能性が高い。また、固定観念に縛られた目標になってしまう可能性も高い。（いわゆる、尺取虫型の目標や計画）

そのため、目標を掲げる際には、次のフレームワークを意識する必要がある。

第一に、「作りたい未来を想像する」。向かうべき道筋を検討する。
第二に、「過去を紐解く」。同じようなことを行ったことはないか、過去の経緯を知る。
第三に、「現在を考える」。実現可能か、必要なことかを検討する。

目指すべき目標を未来から考える事が、「価値前提で考える」ということである。

次の頁では、部会では特徴的な手法について記載する。

（2） 特徴的手法…『対話（ダイアログ）』

前述したとおり、部会は「対話から気づきを得る場」を理念の一つとしている。
人とのコミュニケーションの取り方は、次の４つに大別される。

会話（Conversation）

…関係性を築く。共通の話題をやり取りする話をする行為全般を指す。

議論（Discussion）

…方策を考える。自分の考えを述べたり、他人の考えを批評したりして論じ合うこと。

討論（Debate）

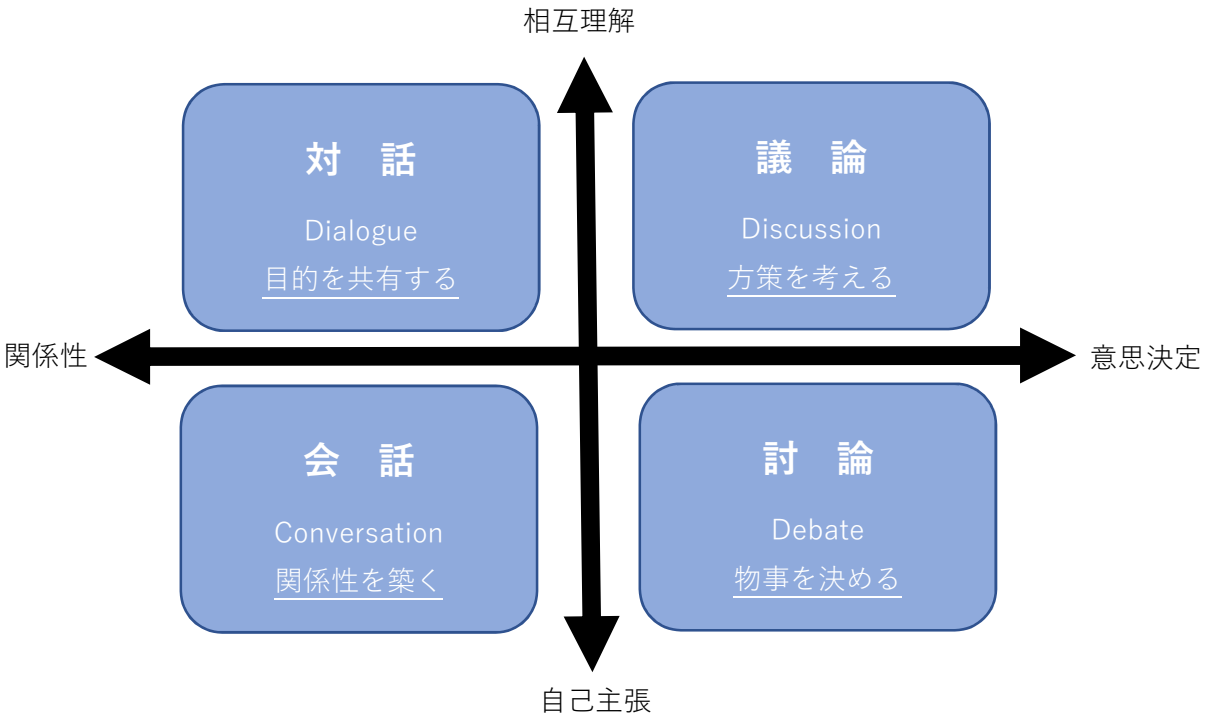
…物事を決める。自分と相手との相違点を見つけ、論破する。

対話（Dialogue）

…目的を共有する。双方の意見を共有の財産とし、意見の違いがあったときは、なぜ違うのか一緒に考える。

対話とは、『じっくり話し合い＋意味づけを確認するプロセス』になり、双方の意見を理解し合うことで、意見が結び付き合い、一人では気がつかないアイデアを生む手法である。

■ 対話（ダイアログ）



課題：人口・年齢構成、自組織の人数・年齢構成、経常収支比率など仮説の正しさを証明するためのデータを集める。今後の展望についての自分たちなりの考察を行ったうえで、キーパーソンインタビューを実施する。

第一回研究会で出された課題は、以下のワークシートである。

自治体名						参加年			

★人口・年齢構成

	平成元年	平成10年	平成20年	平成30年	令和10年
総人口					
0歳～5歳					
6歳～14歳					
15歳～64歳					
65歳以上					
75歳以上					

主要な出来事・考察など

★自組織の人数・年齢構成

	平成元年		平成10年		平成20年		平成30年		令和10年	
	男性	女性	男性	女性	男性	女性	男性	女性	男性	女性
総人数										
～29歳										
30歳～39歳										
40歳～49歳										
50歳～59歳										
60歳以上										
臨時・非常勤										
その他										

主要な出来事・考察など

★〇〇状況　※オプションは、自治体の特徴を表す数字を選んで記載する。

	平成元年	平成10年	平成20年	平成30年(29)	令和10年

主要な出来事・考察など

★今後の展望

総合計画・総合戦略・人材育成基本方針など、自組織が目指す将来像に関する資料を読み込み、自分達なりの考察を記載する。

★キーパーソンインタビュー

ここまでの調査・考察に基づく対話を、3名以上のキーパーソンと実施。要点を記載する。

※キーパーソンの選定は自由だが、調査結果の深堀りや今後に与える影響について対話できる相手を意識すること。例えば、首長、人事・財務課長、マネ友など。

学び・気付き、3 人の取組み

まず、自治体の基礎情報、本市の長期計画を調査・考察し、仮設を立てる。その後、経営層（笹井副市長・恩田副市長・山本総合政策部長）にインタビューを行い、検証を行うことを目的としている。ここでは、「10 年前から現在、そして 10 年後どうなっているか？」を考える必要がある。みなさんもこのワークシートをもとに、ぜひ考えてみてほしい。

例えば、10 年後の本市の人口はどうなっているだろう。また、職員の人数はどのように変化しているだろうか。

まとめ、アウトプット

我々が考えたワークシートは次のとおりである。

本市は、市内在住者が他自治体と比べて著しく低いことを改めて実感した。また、他自治体は「市職員＝地域の担い手（消防団等）」という構図が多く、職員が地域に密着している状況。

そこで、我々は「職員と市民との関係性」について着目し、過去と現在で市民との密接度に違いがあるのか等をダイアログ（対話）で探った。

自治体名	武蔵野市	参加年	2019

★人口・年齢構成

	平成元年	平成10年	平成20年	平成30年	令和10年
総人口	135,923	130,376	134,290	145,491	154,130
0歳～5歳			5,564	7,315	
6歳～14歳			8,624	9,765	
15歳～64歳			94,119	96,266	
65歳以上			13,003	15,328	
75歳以上			12,980	16,817	

主要な出来事・考察など
・近年、地主の畑が売却されるなどして、マンション建設が増加している。→武蔵野市は土地が少ないのに人口は増えているが、今後マンションが建たなくなると人口は横ばいから減少になるのか。
・武蔵野市将来人口推計によると、人口は増加傾向にあるが、2030年をピークに生産年齢人口が減少することが見込まれる。老齢人口は、著しく上昇していくことが予想される。

★自組織の人数・年齢構成　※総人数…各年4月1日時点。
※臨時・非常勤…各年4月1日時点。嘱託職員のみ。( )内は4月に実績があった臨時職員数。

	平成元年		平成10年		平成20年		平成30年		令和10年(※※)	
	男性	女性	男性	女性	男性	女性	男性	女性	男性	女性
総人数	826	451	761	496	573	461	468	468	430	470
～29歳					64	85	61	94		
30歳～39歳					135	134	113	123		
40歳～49歳					164	147	142	123		
50歳～59歳					210	95	139	125		
60歳以上					0	0	13	3	30	30
臨時・非常勤					453 ※H22		414(160)		450	
その他										

主要な出来事・考察など
・平成8年度以降、定数適正化計画に基づき749人（実数364人）を削減。直近の第7次計画では、平成29～ 32年度の4カ年で86人の定数削減を目指している。第二次特定事業主行動計画前期計画にて、課長級以上に占める女性職員の割合を平成32年3月1日までに20%目標としている。嘱託職員について、財援団体への事務移管があったため平成22年～30年の間に減少した。
※※公式の根拠データはないため、人マネ参加者予測。

★財務状況　※オプションは、自治体の特徴を表す数字を選んで記載する。

	平成元年	平成10年	平成20年	平成30年(29)	令和10年(※※)
経常収支比率			87.1%	82.1%	80.0%
市税	347億	356億	362億	400億	405億
基金	175億	171億	276億	414億	420億
市債残高	192億	220億	237億	159億	100億
人件費	103億		109億	91億	100億
歳出(一般会計)	463億	546億	454億	638億	700億
歳入(一般会計)	492億	571億	509億	667億	720億

主要な出来事・考察など

・今後、老朽施設の更新により財政の圧迫が予想される。

※※公式の根拠データはないため、人マネ参加者予測。

★今後の展望
総合計画・総合戦略・人材育成基本方針など、自組織が目指す将来像に関する資料を読み込み、自分達なりの考察を記載する。

仮説：過去に比べて、職員と市民の対話が十分ではないのではないか。

≪人材マネジメント部会で得られた気付き≫
他自治体は市内在住が基本で、「市職員＝地域の担い手（消防団等）」という構図がなり得る。当市は職員の市内在住率が低く2割程度。
市内在住率が高い他自治体のような土壌はないが、「住民自治が進んだ自治体」との評価を受けている武蔵野市の在り方があるはず。

≪総合計画等の資料から得られた気付き≫
武蔵野市のバイブル的存在である、『長期計画（10年に一回策定。現在第五期長期計画）』の第一期長期計画序章において、「市民との対話」をキーワードに挙げて住民自治を進めてきた。しかし、現況の体感として、「市民との対話」というよりも「市民との議論」が多いと思われる。また、各種委員の担い手が高齢化やメンバーの入れ替わりがない状況である。

≪データから得られる仮説≫
人口・予算の増加に対して職員数は減少している。このことから、1人1人の業務量が増加し、職員が市内に出るなどして市民と関わる機会が減ったのではないかと考えられる。

現在策定中の第六期長期計画では市の目指すべき姿として、「誰もが安心して暮らし続けられる魅力と活力があふれるまち」としているが、現在はそのような『市民との対話』から生まれる土壌にあるのか疑問が抱かれた。

★キーパーソンインタビュー
ここまでの調査・考察に基づく対話を、3名以上のキーパーソンと実施。要点を記載する。
※キーパーソンの選定は自由だが、調査結果の深堀りや今後に与える影響について対話できる相手を意識すること。例えば、首長、人事・財務課長、マネ友など。

≪過去≫
・地域貢献度の高い市民が多かった（我が街型市民）。また、武蔵野愛がある市民が多く、地域の課題や施策を行う際に「我が事」と思う市民が多かった。ただし、議論から始まる関係性は変わらない。
・職員の現場へ足を運ぶ機会が多かった。（市民と話しだけして帰るような状況もあった）
・直営事業が多く、委託や嘱託職員が少なかった。第一線が職員だったため、市民と関わる機会が多かった。
≪現在≫
・地域に目を向ける市民が減っている傾向（都市型市民）。
・担税負担が増えていることから、行政依存度が高まっている。
・共働き世帯の増加により、主婦などの地域の担い手が減っている。
・職員も市外在住者または市外出身者が増え、『職員のサラリーマン化』が進んでいる。
・嘱託職員の増加及び委託の推進により、職員が第一線ではなくなっている。
≪未来≫
・説明会等で「顔の見える関係」の構築はできているが、もう一歩踏み込んだ「腹の見える関係」の構築を進んで行っていくべき。
・「時代の変化」を読み取る、感じ取る力を養成していくべき。
・「武蔵野愛」を育み、武蔵野の魅力を高める意識をもつ職員を育成していくべき。
・人材育成への投資を増やし、好奇心や探究心など自己啓発を促していくべき。
・それぞれの分野で活躍する人たちを繋いでいくプラットフォームの仕組みを市の職員が作っていくべき。

その他

今回、部会初の試みということで、『対話自治体』が設定された。

『対話自治体』とは、複数年参加自治体と初参加自治体がペアとなり、対話を重ねながら１年間の研究を進めていく取り組みである。

本市は、山梨県富士吉田市と対話自治体となり、今後連携していくこととなった。

第２回研究会：見えないものを見るための「問い」づくり

第２回研究会の目的

- ☞ **『問い』を学ぶ**
- ☞ **他自治体職員とのワーク**
- ☞ **次回への課題：組織の現状に至った経緯等に仮説を立てる**

私たちが生きる現在の社会は正解のない世界と言える。こうやれば必ず上手くいくという答えはなく、過去に成功した事例であっても通用するとは限らない。私たちが今後、公共課題や組織課題を設定し、解決に向けて取り組むにあたっては、「問い」をつくり、試行錯誤しながら、時には失敗から学び、職員同士が相互作用するプロセスから最適解を生み出さなければならない。

第２回における主なポイントは次の３点である。

「問い」が学びを促す

…問うことで考え始め、漠然とした理解が整理され、答えを出す動機が生まれる

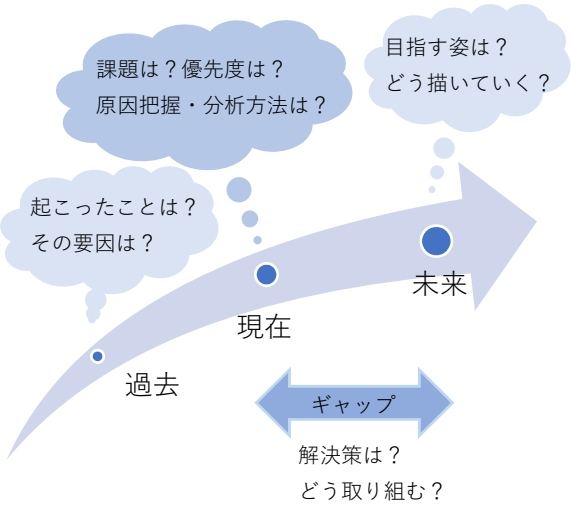
「問い」が関係性を生み出す

…実現したいのに分からないことがある場合、問うことで知恵と経験を持ち寄る

「問い」未来を拓く

…未来を創るためにないが必要か問いかけ、動き始めるきっかけを作る

組織の課題を「解く」ためには、より多くの「問い」が必要である。組織の現状を把握するにあたっては、現在だけでなく、過去や未来（目指す姿）の各段階を知るため、または共有するための「問い」を行う。過去においては、何が起こり、その要因は何であるか。現在においては、課題が何であり、優先度の高さ、原因把握と原因分析をどのようにして行うのか。未来においては、目指す姿や目指す姿をどのようにして描いていくのか。加えて、現在と未来におけるギャップに対する解決策や取り組み方法について、問い考えることが大切である。



では、良い問いとはどのようなものか。それは、①経験を思い越すことができる、②自分事として考えられる、③ポジティブな発想を促すことができる問いである。また、④そもそも論に立ち戻り、本質を考えることができる問いや、⑤常識と言われるそのものを疑い、思いがけない視点からの「問い」も効果的な問いと言える。

また、「問い」のテクニックの１つとして、「開いた問い（オープン・クエスチョン)」と「閉じた問い（クローズド・クエスチョン)」を対話のプロセスに応じてバランスよく使うことが挙げられる。オープン・クエスチョンは、意見や情報などを引き出す発散型の問いであり、発想を膨らませたり、掘り下げたりしたい時や新たな視点で考えたい時などに有効である。対して、クローズド・クエスチョンは、「はい」や「いいえ」などといった回答が限定される収束型の問いであり、答えや論点を絞りたい時やあいまいな発言のポイントを探り当てたい時などに有効である。

参考：「開いた問い」と「閉じた問い」

開いた問い（オープン・クエスチョン）	閉じた問い（クローズド・クエスチョン）
質問に対する答え方が決まっておらず、相手が自由に答えられる質問	「はい」「いいえ」など、相手の答え方が限られる質問
・たくさんの情報が欲しい時 ・話や発想を膨らませていきたい時 ・視点を変えたい時 ・話や発想を掘り下げていきたい時	・相手の口が重たい時 ・答えや論点を絞り込む時 ・あいまいな発言のポイントを絞る時 ・理解／合意を確かめる時
「皆さんのアイデアを聞かせてください」 「どこに原因があるのでしょうか」 「具体的にはどういうことですか」 「それを解決するにはどうすれば良いと思いますか」 「◇◇◇という視点からはどうですか」	「このアイデアを採用しますか」 「原因は〇〇〇〇にあると思いますか」 「具体的には×××という事例が考えられますか」 「それを解決できると思いますか」 「△△△ということをおっしゃっていますか」

以上を踏まえた効果的な「問い」を行うことで、組織における見えないものを見ることができると考えられる。

実践（ワーク）：組織の現状を捉えるための「問い」を考える。また、考えた問いの中から、「組織の本質に迫る重要な３つの問い」を選択する。

第２回では、他自治体の職員により構成された４～５人のグループで、問いづくりワークを実施した。

まず初めに、できるだけたくさんの「問い」をつくるため、ブレインストーミングの形式で思いついた問いを付箋に書き出した。次に、各自の問いを共有するのだが、問いについて話し合うことや評価・回答は行わない。共有するうちに、新たな問いを思いついた場合は、適宜追加していくとともに、意見が出た場合は、それを疑問形に変えて新たな問いとして加えた。その後、発散した問いを「開いた問い」と「閉じた問い」に分類してみる。さらに、「閉じた問い」は「開いた問い」へ、「開いた問い」は「閉じた問い」へ変換してみる。最後に、出された問いの中から、「組織の本質に迫る重要な３つの問い」を選び、その理由と問う順番を話し合い、グループ内で合意形成を図った。

次頁に、ワークでまとめた一例を提示する。

他自治体職員とともにまとめた
「組織の“本質”に迫る重要な３つの問い」

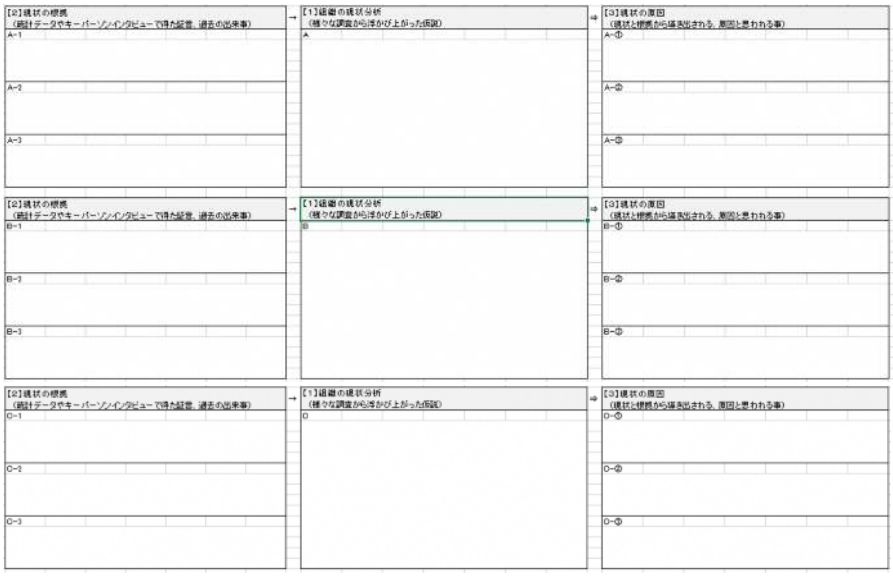
① 働き続けたい職場とはどんな職場ですか
② 住民と対話するために必要なことは何ですか
③ 笑いが組織に与える影響は何ですか

第２回を振り返り、感じたことについて以下に記載する。

- 真の対話を行うためには問いの質を意識する。対話中に質の良い問いをつくるのは容易ではないが、事前準備や問いの意識を持つことで自然に問えるようになりたい。
- 問いから新たな問いが生まれる。１つの問いに対して、別な角度や立場に立って考えてみると、新たな疑問やより効果的と思われる問いが思いつく。
- 問わないことは、異なる思い込みを招く。相手の意見等に対して、何となく理解した気になって深く追究しない人が多いのではないだろうか。問うことは、認識の共有や意味付けの確認のために重要である。

課題：組織の現状分析として様々な調査から仮説を立てる。
　　その現状の根拠を示し、現状と根拠から導き出される、原因を考える。

第２回研究会で出された課題は、以下のワークシートである。



学び・気付き、３人の取組み

課題に対する我々の取り組みを記載する。はじめに、課題に取り組むには根拠となるデータが足りないと考え、情報収集やキーパーソンインタビューを実施することを検討した。情報収集については、「武蔵野市人材育成基本方針」がちょうど改訂の年度であり、それに係る職員意見交換会が６・７月に実施されたため、係長級の回の見学や実際に参加者として参加することで広く職員の意見を収集する

機会とした。また、研究会を通して、職員間で言葉の意味付けが十分にできていないものがあると感じ、その１つとして人材育成基本方針で掲げている「チャレンジする組織風土の醸成」の“チャレンジ”とは本来どのような意味付けなのかを人材育成担当に伺うこととした。

課題のまとめに向けては、都内のカフェテリアでメンバー３人による対話を行った。それぞれが感じている武蔵野市に対する疑問や課題を話すことから始め、仮説を立てては根拠となるデータと照らし合わせ、上手くピースがはまらなければ、さらに疑問や意見の交換を行い仮説の修正を行った。この対話の中で特徴的な問いは、「自治会がない武蔵野市に、今後自治会は必要なのか」、「職員に危機感がないというが、そもそも武蔵野市における“危機”とは何か」である。

《活用したデータ》

- 決算報告書、長期計画（財政シュミレーション）、事務報告書（職員の市内在住率、嘱託職員数等）
- 理事者等キーパーソンインタビュー
- 人材育成担当へのインタビュー（「チャレンジする組織風土」とは）
- OB 職員へのインタビュー
- 人材育成基本方針改訂に係る職員意識調査データ、職員意見交換会で挙がった意見　など

まとめ、アウトプット

我々が提出した課題に対する答えは次のとおりである。

この段階では、「市民との関係性」、「組織内における意味付け」、「危機感」の３つに組織がよりプラスの方向に進むためのヒントがあるのではないかと考えた。

【2】現状の根拠 （統計データやキーパーソンインタビューで得た証言、過去の出来事）	→	【1】組織の現状分析 （様々な調査から浮かび上がった仮説）	⇒	【3】現状の原因 （現状と根拠から導き出される、原因と思われる事）
A-1 物件費(委託事業等)が、10年間で24.8%、29億円増加している。		A **○市・職員と市民の関係性・距離が離れてきてしまっていないか。**		A-① 公務員ではあるが、武蔵野市の職員であるという認識が薄れてきている。『武蔵野愛』を持った職員が減少している。
A-2 平成元年に比べて正規職員数が341人減少している一方、嘱託職員数は増加し400人(全体の約3割)を超えている。 第一線で働く者が『職員⇒嘱託職員』になっている傾向がある。				A-② 共働世帯の増加、担い手の固定化・高齢化により地域の担い手(過去の担い手は「主婦」)が減少していること。 個で生活できる環境が整っているため、地域コミュニティが希薄化・不要化している。
A-3 職員も市外在住者または市外出身者が増え、『職員のサラリーマン化』が進んでいるとの意見があった。(職員の市内在住率は2割未満)				A-③ そもそも市民は市・職員に過度な要求はしていない・無関心なため、最低限の仕事をしてくれれば良いと感じている。(市民意識調査回収率82%→43%)

【2】現状の根拠 （統計データやキーパーソンインタビューで得た証言、過去の出来事）	→	【1】組織の現状分析 （様々な調査から浮かび上がった仮説）	⇒	【3】現状の原因 （現状と根拠から導き出される、原因と思われる事）
B-1 職員意見交換会等で、「チャレンジ」の意味について職員間で確認したところ、「改革」か「改善」か、捉え方が人によって異なることがわかった。		B **○計画の目的や使用されている言葉についての意味づけが職員間で十分に共有できていないのではないか。**		B-① 当たり前に使われている言葉(特に横文字)の意味合いが整理されていない。気にしていない。イメージで扱っている。 (ex)tryとchallenge)
B-2 計画等の背景や理念が当時の担当者以降、継承されていない。 ex)「チャレンジする組織風土の醸成」の「チャレンジ」については市の職員による意味づけを行うプロセスが後付けであったとの証言があった。				B-② 計画等策定時に各々の意見を集約して広義的な言葉を使うことで、一つの言葉に複数の意味付けが包含されてしまう。そのため、本質的な意味を見失われている。
B-3 過去に行った全職員を対象としたアンケートで職員行動指針を知らない主事・主任級の職員が4割弱いた。				B-③ 勉強不足。忙しさを理由として、実行すべき部分にのみ着目し、本質的な意味(背景・理念)を知ろうとしない。

【2】現状の根拠 （統計データやキーパーソンインタビューで得た証言、過去の出来事）	→	【1】組織の現状分析 （様々な調査から浮かび上がった仮説）	⇒	【3】現状の原因 （現状と根拠から導き出される、原因と思われる事）
C-1 財政的な豊かさ(経常収支比率80%、財政力指数1.52)		C **○組織全体として、危機感が薄い・危機感を持っていても行動に移せていないのではないか。** **※『危機』の定義：自治体運営に大きく影響する問題（財政破綻、人口減少）**		C-① 人口減少、財政硬直化といった職員全員で共有される差し迫った危機がない恵まれた自治体であるがゆえ、将来ビジョンが見えにくい状況にある。
C-2 人口減少が想定されていない。直近5年間で約6千人増加しており、今後30年間も増加の見込みである。(平成30年度に実施した人口推計：現在約14万7千人→令和30年 約16万2千人)				C-② 遠い将来ではないはずなのに、あくまでシミュレーション結果であるということから楽観的にとらえている。財政に対する意識が希薄。 仕事の質を高めるなら、いくらでも残業している状況がある。
C-3 スクラップアンドビルドのスクラップができていない。				C-③ 職員自身が担当している業務以外の市政の大きな動きについて把握していない・自分事として捉えていない。

第 3 回研究会：創造への挑戦

第 3 回研究会の目的

- ☞ **これまで：現状をしっかり掘り下げていこう（数字・時間軸）**
- ☞ **今回：どこに行こうとしているのか　→　地域・役所・職員としての未来を考える**
- ☞ **次回：どうやってそこに向かっていくのか？**

  ※別の目的：他自治体との交流

■　**北川顧問特別公演**

【北川正恭氏プロフィール】　　「北川正恭オフィシャルウェブサイト」より

1944 年生まれ。1967 年早稲田大学第一商学部卒業。1972 年三重県議会議員当選（3 期連続）、1983 年衆議院議員当選（4 期連続）。1995 年、三重県知事当選（2 期連続）。「生活者起点」を掲げ、ゼロベースで事業を評価し、改革を進める「事業評価システム」や情報公開を積極的に進め、地方分権の旗手として活動。達成目標、手段、財源を住民に約束する「マニフェスト」を提言。2 期務め、2003 年 4 月に退任。2003 年 4 月より早稲田大学政治経済学術院教授。2015 年 3 月に退任。現在、早稲田大学名誉教授、早稲田大学マニフェスト研究所顧問。「新しい日本をつくる国民会議」（21 世紀臨調）共同代表。2009 年地域主権戦略会議構成員。2011 年より相馬市復興会議顧問。2013 年より長野県政策研究所チーフアドバイザー、新潟州構想検討推進会議顧問。

【三重県知事になって感じたこと】

- 知事は行政に関して素人で、職員が知事を導いていくという職員の考え方が根本的な間違い
- 立ち位置を変えて、気付きを得る仕掛け、県庁組織の改革、県政の改革が必要だった
- 事務次官・局長（公務員）通達によって知事（選挙で選ばれた人）が動かされていた
- 戦後は中央集権で良かったが、その後、生活の質の向上等により多様化が進んでいった
- 改革を続けていこうとするとドミナントロジックに直面する。
- そこでキーコンセプトしたのは「生活者起点」であった
- 制度的補完体制だった行政が、ダイアログを通して生活者起点で考えるようにしていく必要がある。
- 今までの継続を全てなしにすることではなく、徐々に改革していくことが重要である
- ダイアログを継続し、結論は急がず徹底的に意見を出し合う必要がある

【早稲田大学教授として求められたこと】

- 理屈じゃない世の中の動きを教えてほしい。
- 教授とは研究者とは限らず、生きた学問を教える・伝える人も含まれる時代になった。
- 自治体は立ち位置を変えて、根本から考え方を見直していかないといけない。
  ⇒単なる業務命令ではなく、納得してもらわないといけない。
- これらの実現に向けて立ち上げたのが「人材マネジメント部会」である

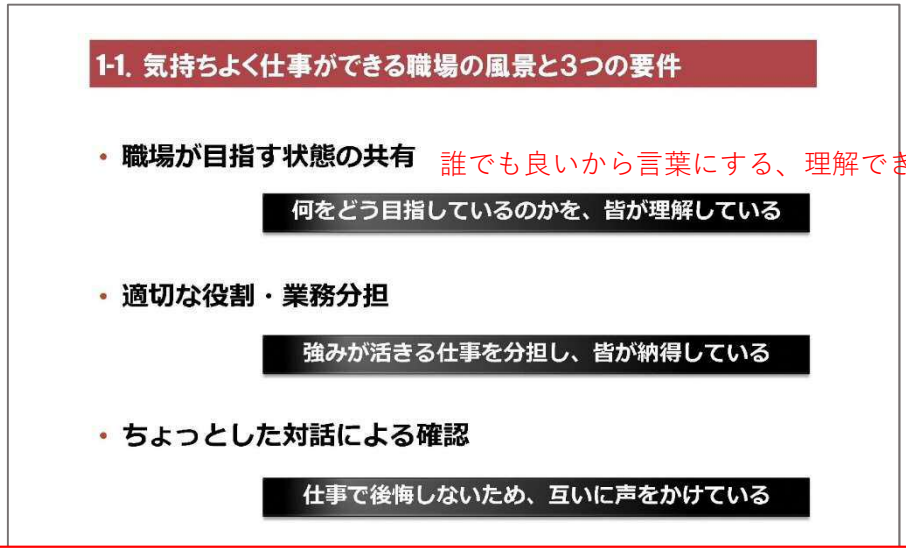
■　出馬部会長全体講演

【出馬幹也氏プロフィール】　　「人材マネジメント部会幹事団紹介」より

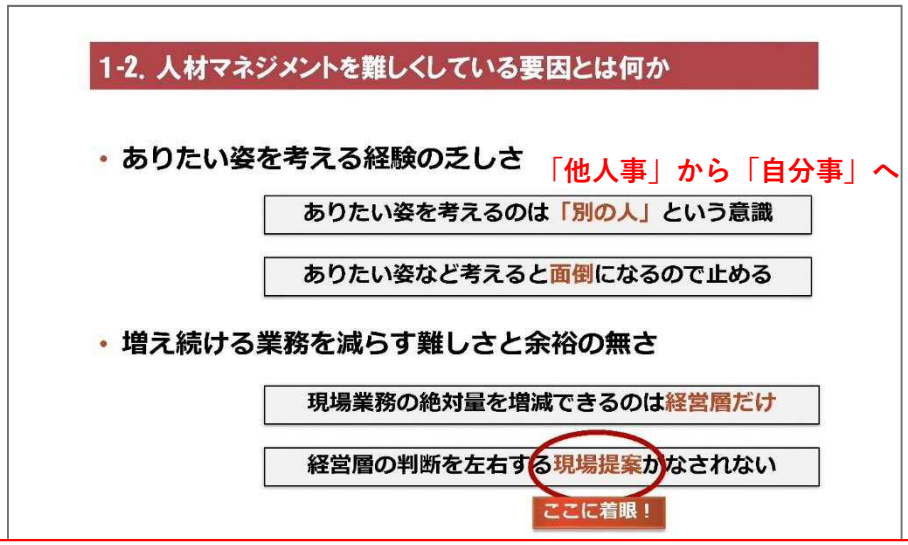
1962 年三重県出身・名古屋育ち。1986 年筑波大学卒。富士ゼロックスでの変革実績を基に 2000 年富士ゼロックス総合教育研究所に移り、組織変革コンサルティング事業を立上げ。2004 年プリンシパル（役員待遇）就任。政府系専門委員等に活動拡大。2012 年 4 月独立し現在に至る（フロネシス・インスティテュート株式会社 代表取締役）。

【講演テーマ：人材マネジメント部会が目指すこと】

「そもそも、人材マネジメントとは何か」



⇒これらができていると、「自分の仕事によって、誰かに貢献できている実感がある」
しかし、各々が気持ちよく仕事ができていると胸を張って言える職場は少ない。



【必要なこと】係長クラスの人材マネジメント
組織内広報の徹底（経営者による戦略課題の説明責任）

1-3. 1人ひとりの意識と行動、特に勇気が求められる

- こうしたい・こうなったらいいな、…
- こうすれば・こうもできるよ、が言えるか？

何でも言える職場の雰囲気。誰にも居場所がある！

変えていく＝良くしようとする、との認識が浸透

所属長が適切な距離から皆を見守り、勇気づける

始められるところから始めれば良い　一人ひとりの意識と行動、特に勇気が求められる

「人材マネジメントは所属長（課長）の責務」

2-1. 今誰に何を任せるかの適正判断が委ねられている

- 仕事と人材とをつなぐ

仕事に優先順位をつけ、その目的を明示する

1人ひとりの個性に合わせ、任せ方を決める

- 今年度だけではなく育成と引継も含めた構想力が不可欠

組織の未来を予測し、育成・引継を構想する

日常の観察と双方向対話で、個性を把握する

2-2. 仕事と人材、それぞれの価値を見極める力が必要

- 仕事の見極め＝「優先順位」をつける

曇りない眼で、ありたい姿を描き、逆算する

優先度低下で招くリスクの軽減策を準備する

- 人材の見極め＝個の力を最適に組合せる

個性（持ち味、強み・弱み）を正しく知る

弱みを補完し合う関係性を探索・試行する

2-3. 職場風土形成とその活性化に対する時代的な要請

- こうしたい・こうすればが言える風土であれば、生産性は高まり、ミスも減る

問題・トラブルを抱え込ませる圧力が減る

少しでも「良い職場」にする、そのためにこそ意見を交わすとの考えが職場の常識になる

職場全体のレベルUPが期待できるようになる

「本部会参加者と派遣元各位へのメッセージ」

3-1. 状況判断と行動選択の質を高める力を養う重要性

- 状況を見極める鋭い観察眼

ありたい姿をモノサシとした観察の習慣づけ

- 最善を目指して一歩踏み出す勇気

ありたい姿を描く主体が、自分であるか否か

- （それらがある）人材の輩出

所属長になってから身に着けるのでは遅い！

3-2. なぜ研修ではなく、「実践研究の場」とするのか？

- 「勇気」は外側から与えられない

勇気ある行動とは、自己保身からは生じない

やむにやまれぬ、他者への貢献心から生じる

- 内発的・日常的・具体的な行動習慣化が必須

考える・対話する・決める・動く、この連続

1人では折れてしまう心も、仲間が居れば別

「管理職部会と通常部会の連動」で社会を変える

今年度より管理職を対象とした管理職部会が始まった。連動することで管理職として若手・中堅の思いを受け止め実践しつつ、今始めるべきことを組織横断的提言することで、現経営層の決断を促すことが期待される。

ありたい姿から考える

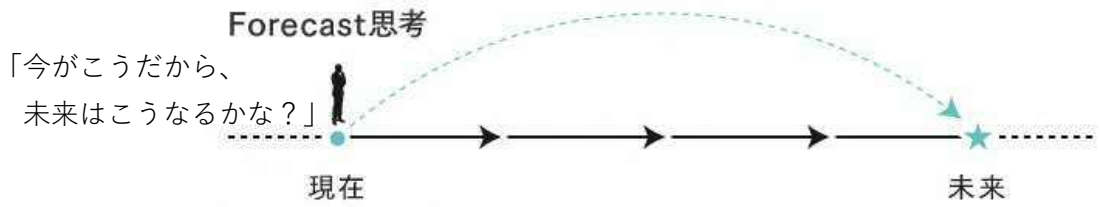
10,20 年前の自分を想像してもらいたい。その当時から、今の世の中を想像できただろうか？

おそらくほとんどの人は想像以上に世の中の情報化社会等の進捗が進んでいるだろう。

これからの地域、組織、人材のあり方を考えるには、現状からの延長戦上で想像してしまうと、全く異なった結果となってしまうだろう。そのために、「ありたい姿から考える」バックキャスト思考（未来思考）で進めていかなければならない。

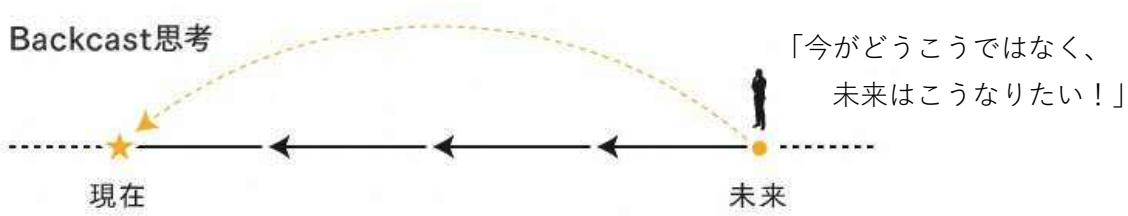
・過去の経験から考える

現状を踏まえ、未来がどうなるかと考えて目標を設定する思考。現実的な未来の思考方法だが、目標設定を高望みしなくなる可能性がある。



・ありたい姿から考える

一方で、現状をある程度踏まえる必要はあるものの、「未来の姿としてどうあるべきか？」を第一優先に考え、目標設定を行う。これにより、非現実的なものになる可能性もあるが、



●研究会の中で得たキーワード

・組織もハードウェアとソフトウェアでできている（ハードウェア：人材　ソフトウェア：コミュニケーション）

・過去と他人は変えられない、未来と自分は変えられる（アドラーの心理学）

・「できる」からはじめる意識、「できること」からはじめる行動力（山形市職員後藤好邦）

・自己開示の返報性（自分が自己開示をすることで相手も情報を明かしてくれる）

課題：

①地域の 20 年後ビジョンから導かれる、所属組織のありたい姿(5 年後・3 年後・1 年後)はどのような状態か。また、所属組織の現状の姿とそうなった原因は何か。どちらも自分たち 3 人だけで考えるのではなく、どれ だけ多くの人との対話を通して考えたか?

②所属組織をありたい姿(5 年後・3 年後・1 年後)へと変えていくために、これから何に着眼し、どのようなシナリオ(時間軸に基づくアクションの積 み重ね)を考えたのか?」

第２回研究会で出された課題は、以下のワークシート及び動画である。

※動画はパワーポイントでまとめた内容を説明するのではなく、パワーポイントにまとめた過程で悩んだことや書かれていないことについてを説明するものとする。

1．目指すありたい姿　自治体名：

20年後の地域・組織・人材のビジョン

-
-
-
-

組織・人材のありたい姿（状態）<5年後>

-
-

組織・人材のありたい姿（状態）<3年後>

-
-

組織・人材のありたい姿（状態）<1年後>

-
-

各項目の「・」は便宜上、2～3つ記載していますが、それより多くても少なくても大丈夫です。

後で消して下さい

- 作成上のアドバイス
  - 私達の思考は、どうしても現状からの積み上げ（課題克服）で未来を考えてしまうことが多いですが、今回の研究、取り組みは「価値前提」、未来からの発想法（バックキャスティング）です。慣れない方も多いとは思いますが、ぜひ多くの人たちとの対話などを通して挑戦してみてください。

後で消して下さい

地域経営をリードするための人材マネジメント部会　2

2．ありたい姿の作成プロセスとその気づき　自治体名：

誰とどんな対話やインタビューをして、ビジョンとありたい姿を考えてきたか（日付、回数、時間なども記載）	活動を通じて、何を学んだか
•	•
•	•
•	•
•	•
•	•

アクションの数によって随時、増減してください。

後で消して下さい

3

3. 組織・人材の現状把握

自治体名：

組織・人材のありたい姿（状態）
※シート①に記載済

組織・人材の現状（仮説）

-
-
-
-

アクション
プラン
※シート⑤に記載

後で消して下さい

- 作成上のアドバイス
  - 現状の姿はともすれば抽象的な表現になりやすいので、できるだけ具体的に考えてみてください。
  - なぜこのような現状になったのか、時間の流れを踏まえた検証をお願いします。
  - また、悪い点ばかりではなく、強みは何か、昔に比べて改善が進んできたことがあれば、それも書き出してください。

地域経営をリードするための人材マネジメント部会　4

4. 現状把握の作成プロセスとその気づき

自治体名：

誰とどんな対話やインタビューをして、現状を把握してきたか（日付、回数、所要時間などもできるだけ記載）	活動を通じて、何を学んだか
•	•
•	•
•	•
•	•
•	•

アクションの数によって
随時、増減してください。
後で消して下さい

5

5. 所属組織の変革に向けたアクションプラン（夏期合宿）　自治体名：

組織・人材の現状
※シート③に記載済

取組むアクション　※詳細はシート⑥に記載
・
・
・

組織・人材のありたい姿
※シート①に記載済

上記アクションプランを誰と、どのように、考えてきましたか？
・
・
・

各項目の「・」は便宜上、3つを記載していますが、それより多くても少なくても大丈夫です。
後で消して下さい

6

6. 取り組むアクションの詳細（一歩踏み出すシート）　自治体名：

誰が	いつから	誰と	何を	どこまで・どのように
3人で	・	・	・	・
マネ友と	・	・	・	・
みんなで	・	・	・	・
参加者Aさん	・	・	・	・
参加者Bさん	・	・	・	・
参加者Cさん	・	・	・	・

アクションの数によって随時、増減してください。
※後半の〇〇さんなどは、参加者のお名前を入れてください。
後で消して下さい

7

学び・気付き、３人の取組み

●課題作成における考え方

取組みの順序としては、３・４→２→１→６→５と進めていった。

「１．目指すありたい姿」

ダイアログを通して、地域・組織・個人として目指すありたい姿を考えた

「２．ありたい姿の作成プロセスとその気づき」

ダイアログを通して得た気付きをまとめる

20 年後をの地域・組織・人材のビジョンを創造するためには、我々3 人ではアイデアが足りない。そのため、多くの人とのダイアログを通すことで、目指すべきビジョンが見つかると考えた。

ダイアログは、市長、過去の人材マネジメント部会の参加者であるマネ友、自主研修グループ、有志職員、若手課長と実施した。ダイアログするにあたっては、「20 年後はどうありたいか？」と唐突に考えてもらっても難しいため、我々三人による極端かもしれない 20 年後の組織を提示し、色々な意見が出せる環境を作ることとした。

「３．組織・人材の現状把握」　「４．現状把握の作成プロセスとその気づき」

第１回研究会における現状把握のまとめをすることとして、新しいアクションは不要とした。

「５．所属組織の変革に向けたアクションプラン（夏期合宿）」

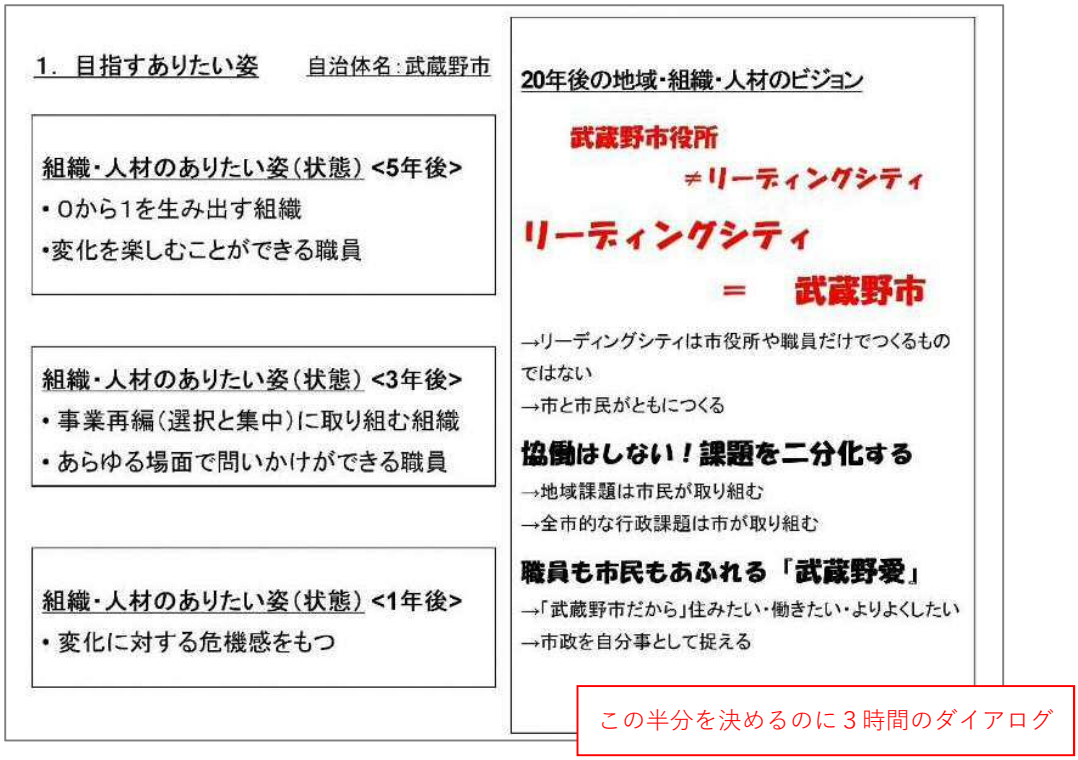
２及び６を作成するにあたってのまとめと考えた。

「６．取り組むアクションの詳細（一歩踏み出すシート）」

１及び２を踏まえて考えられる現実的なアクションプランを考えた。

まとめ、アウトプット

我々が考えたワークシートは次のとおりである。20 年後のビジョンを考えるために各ダイアログを踏まえたアウトプットを考えるために、我々三人のダイアログではかなりの時間を費やした。



2. ありたい姿の作成プロセスとその気づき

自治体名：武蔵野市

誰とどんな対話やインタビューをして、ビジョンとありたい姿を考えてきたか（日付、回数、時間なども記載）
市長 R1.8.23 、9時30分～10時30分（1時間）
マネ友①：4名 R1.8.27、18時～20時30分（2時間30分）
自主研修グループ運営者：2名 R1.8.29、18時～20時30分（2時間30分
マネ友②：2名 R1.9.2、15時30分～17時（1時間30分）
係長以下の職員：6名 R1.9.2、18時～20時30分（2時間30分）
課長職：3名 R1.9.4、18時～20時30分（2時間30分）

テーマ：20年後における理想とする職員像

活動を通じて、何を学んだか

- 20年後はわからないが、楽しんでいるということがあるべき姿
- 個々の力が試される時代になっている
- 組織という概念がなくなっている（点と点で繋がっているイメージ）
- 考える職と管理・作業する職に二分化される
- 20年後も組織における新たな癒は出現する
- 市役所がやるべきことのブラッシュアップをする
- 仕事に対してもっとワクワクするべき
- 武蔵野市は資源（ヒト・モノ・カネ）があるからこそ新しいことに取り組む責務がある

2

ダイアログを通して得られたキーワード

3. 組織・人材の現状把握

自治体名：武蔵野市

組織・人材のありたい姿（状態）
※シート①に記載済

組織・人材の現状（仮説）

- 市・職員と市民の関係性・距離が離れてきてしまっていないか
- 計画の目的や使用されている言葉についての意味づけやビジョンが職員間で十分に共有できていないのではないか
- 組織全体として、危機感が薄い・危機感を持っていても行動に移せていないのではないか

アクションプラン
※シート⑤に記載

第２回研究会でとりまとめた仮設

4. 現状把握の作成プロセスとその気づき

自治体名：武蔵野市

誰とどんな対話やインタビューをして、現状を把握してきたか（日付、回数、所要時間などもできるだけ記載）

笹井副市長
R1.5.8、10時30分～11時30分（1時間）
武蔵野市の過去・現状・未来について

恩田副市長
R1.5.10、14時～15時（1時間）
武蔵野市の過去・現状・未来について

総合政策部長
R1.5.10、10時30分～11時30分（1時間）
武蔵野市の過去・現状・未来について

職員OB（元総合政策部長、総務部長、公社理事）
R1.7.9、13時～17時（4時間）
職員・管理職のあるべき姿等

人事課人材育成担当課長、担当係長、主任：3名
R1.6.13、9時～10時（1時間）
長期計画及び人材育成基本方針における「チャレンジする組織風土の醸成」について意味付けの確認等

活動を通じて、何を学んだか

・作業は仕事ではない、考えることが仕事である
≪過去≫
・地域貢献度の高い市民が多かった（我が街型市民）。また、武蔵野愛がある市民が多く、地域の課題や施策を行う際に「我が事」と思う市民が多かった。ただし、議論から始まる関係性は変わらない。
・職員の現場へ足を運ぶ機会が多かった。（市民と話しだけして帰るような状況もあった）
・直営事業が多く、委託や嘱託職員が少なかった。第一線が職員だったため、市民と関わる機会が多かった。
≪現在≫
・地域に目を向ける市民が減っている傾向（都市型市民）。
・担税負担が増えていることから、行政依存度が高まっている。
・共働き世帯の増加により、主婦などの地域の担い手が減っている。
・職員も市外在住者または市外出身者が増え、『職員のサラリーマン化』が進んでいる。
・嘱託職員の増加及び委託の推進により、職員が第一線ではなくなっている。
≪未来≫
・説明会等で「顔の見える関係」の構築はできているが、もう一歩踏み込んだ「腹の見える関係」の構築を進んで行っていくべき。
・「時代の変化」を読み取る、感じ取る力を養成していくべき。
・「武蔵野愛」を育み、武蔵野の魅力を高める意識をもつ職員を育成していくべき。
・人材育成への投資を増やし、好奇心や探究心など自己啓発を促していくべき。
・それぞれの分野で活躍する人たちを繋いでいくプラットフォームの仕組みを市の職員が作っていくべき。

4

これまでのダイアログで得られた現状把握のポイント

5. 所属組織の変革に向けたアクションプラン（夏期合宿）　自治体名：武蔵野市

組織・人材の現状
※シート③に記載済

取組むアクション　※詳細はシート⑥に記載
① リレー形式ダイアログの実施
② 武蔵野愛検定の作成
③ 気づきを与えるプロジェクト

組織・人材のありたい姿
※シート①に記載済

ビジョン実現に向けて起こすべきアクション

上記アクションプランを誰と、どのように、考えてきましたか？

① 管理職及び自主研究グループ運営者との対話の中で「対話の機会があると双方の学びになるね」とのことから発案。
② 副市長及び自主研究グループ運営者との対話の中で、「職員のサラリーマン化が進んでいる」とのことから発案。
③ 係長職以下の職員との対話の中で、「強みがないと思っている職員は多いと思われがちだが、何かしら強みを持っていることに気付くべき」とのことから発案。

5

6. 取り組むアクションの詳細（一歩踏み出すシート）　自治体名：武蔵野市

誰が	いつから	誰と	何を	どこまで・どのように
3人が	R1.9	マネ友全員と	ランチミーティング	毎週月曜日、マネ友のモチベーション維持
	R1.10	3人で	リレー形式ダイアログ	2週間に1回、参加者に次回の職員を紹介してもらいながら行っていく
	R1.10（次回開催）	自主研修グループ運営者と	すでに実施されている自主研修（朝活まなびば・強みプロジェクト）	職員へ研修参加を促す
	R2.4	市内在住者・管理職等と	「武蔵野愛検定」の創設	管理職等に問題作成を依頼する
	R3.4	みんなで	「気付きを与えるプロジェクト」に参加する	R2年度中に研修プログラムをつくる

6

ビジョン実現に向けて起こすべきアクションの詳細

正直なところ、ダイアログを多く実施できたものの、課題作成自体が提出締め切りの直前にとりまとめたことから、後半部分の内容は失速してしまった。

実際に、課題提出後に幹事団から提出物に対するフィードバック動画を受けた際、「リーディングシティ武蔵野市」を目指すということはキャッチーでもあり、もっと中身を知りたいという気持ちになるものの、それに向けたアクションプランが弱いのではないかとのアドバイスを受けた。

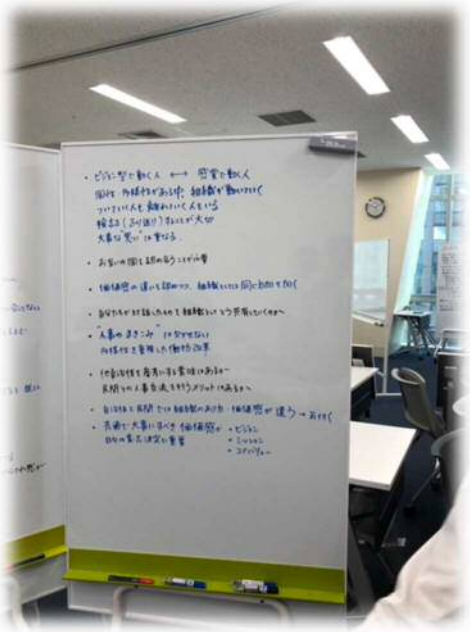
ダイアログを通して多くのアイデアが得られたもののそれを活かすことができなかったこと、また、職員による一つ一つのアイデアと「リーディングシティ武蔵野市」とした 20 年後のビジョンをどうわかりやすく結びつけるかについて、表現する方法が難しく、今後のとりまとめへ向けた課題として感じることができた。

■小金井市、東村山市、韮崎市と合同勉強会（第一回）の様子

第４回研究会：コアバリューを探れ！

第４回研究会の目的

- ☞ **課題への取り組みについて、幹事と対談**
- ☞ **次回への課題：１年間の取り組みについてのポスター作製**



第４回研究会は、作成した課題について「幹事と対話する」というプログラムだった。約 30 分間、幹事に我々の考えや想いを伝え、それに対してのフィードバックを受けた。

幹事との対話の結果は、次のとおりである。

まず、我々のありたい姿である『リーディングシティ武蔵野市』について、市の個性の再定義が必要ではないか、と問われる。本市は他自治体と比較し、財政的に危機的状況にあるわけではない、人口も微増している、など比較的安定している状況にある。いわゆる安定期の組織は、思考が論理的になりやすく、断り文句や言い訳が増える傾向になるという。逆に、過渡期の組織は、思考が感覚的（デザイン思考）になりやすく、考える前にとにかくやってみるという傾向になるという。

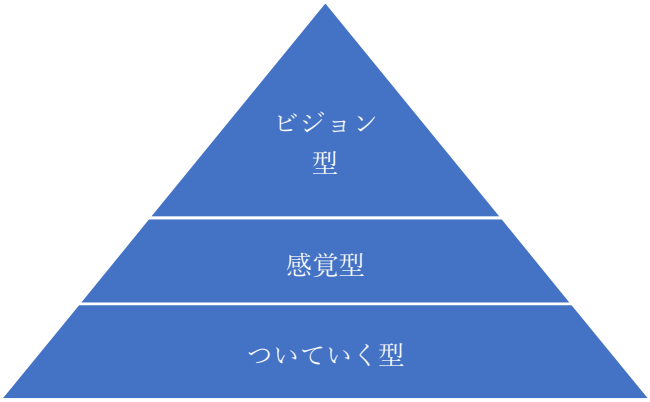
本市の現状は、安定期の組織に該当するのではないかということで、市の個性について考える局面があまりなく、そのような考えを持つ機会がない状態なのではないかと指摘を受けた。これは他自治体とは異色の課題である。

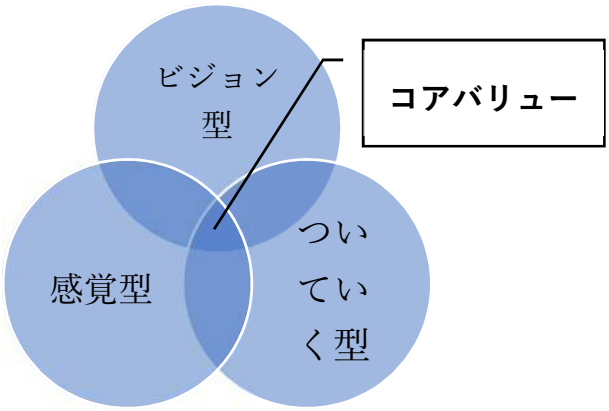
組織として、ビジョンを掲げることは大切である。しかし、組織の構成員全員がビジョンを意識しながら働くことは難しい。組織における仕事への姿勢は３つの型があるといわれている。それが次の３つの型である。

ビジョン型　…　あるべき姿・理想を掲げて取り組む人
感　覚　型　…　目の前に起きた事象に臨機応変に対応して処理していく人
ついていく型　…　ビジョン型や感覚型に従っていく人

これはどれが良い、というものではない。仕事に対する姿勢はどれでも良いとされる。ただ、ここで大事なのは、どの職員もベースに想いがあるということ。このベースの想いというのが、『**コアバリュー**』と呼ばれるものである。『コアバリュー』は共通で大事にすべき価値観のことである。

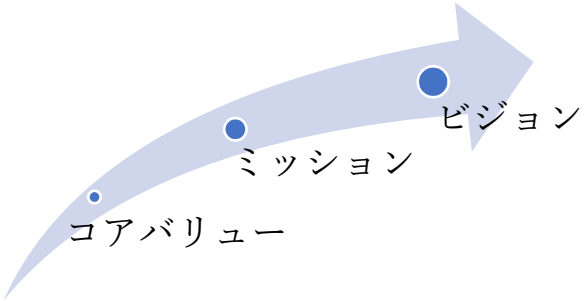
■組織における仕事への姿勢の３つの型





組織で明確にすべき３つの要素がある。それは以下の３つである。

ビ ジ ョ ン … ありたい姿、理想、理念
ミ ッ シ ョ ン … 存在価値、社会的役割
コアバリュー … 組織共通の価値観



ありたい姿に向かうとき、向かう先だけを決めるのではなく、その考えに至るベースの部分（コアバリュー）も大切にしなければならない。このコアバリューをもう一度考える必要があると、今回の研究会で気付かされた大きな課題であった。

最後に幹事より組織改革の難しさを教わる。

「組織は安定しているときは最も変化させづらい時である。人間は有事にならないとなかなか動けない動物である。しかし、有事になってからでは遅いということも理解している。安定している今こそ先のことを考えたい。日頃から考える時間を作る必要性、活きた情報を提供する場を作る必要があると思われる。すぐに行動する必要はなくとも、常に先のことを少しでも考える場を作るのが、今の武蔵野市に必要なことなのかもしれない。」と。

以上のような内容で、第４回研究会が終了した。次回は最後の研究会。それまでに取り組むよう指示を受けた課題は次のとおりである。

第５回では、参加自治体でポスターセッションを行うため、「この１年の取り組み」「これからのこと」を模造紙もしくは A0 サイズで自由にまとめてくるというものである。

ついに最終回。我々のモヤモヤはどのような形で終結するのか…。

次回へ続く。

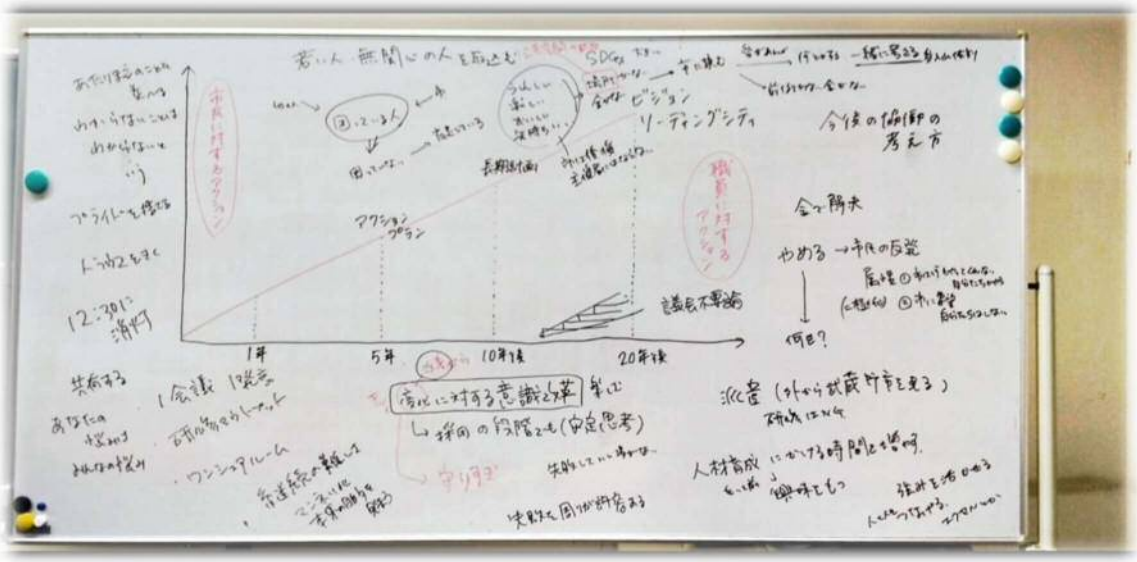
学び・気付き、３人の取組み

「１年の取り組み」は、これまでやってきたことなので、新しく取り組む必要はないと考えた。

一方で、「これからのこと」は第３回から第４回研究会の間で検討したアクションプランはあるものの、もっとブラッシュアップしていく必要があると考えた。実際、アクションプランについては我々三人だけで考えた程度のものしかなかったため、もっと多くの人からアイデアを得る必要があった。しかしながら、人材マネジメント部会における取組みや目的を１から説明してダイアログを実施していくには時間が限られていたことから、前提を理解している人事課長、マネ友とのダイアログを行った。

紙面構成として配慮した点は、昨年度のプレゼンシートは「１年の取り組み」を時系列に並べて紹介し、最後に「これからのこと」をまとめとして書かれているものが多かった。しかし、「１年の取り組み」自体が意味のないものではないが、「これからのこと」に対してどう取り組んでいくのか？が一番重要であると考え、「１年の取り組み」は時系列に並べもせず最低限の記載にとどめた。

また、20 年後のビジョンとアクションプランをどうつなげるか？が課題となっていた中で、マネ友ダイアログを通して、「大きなことを達成しようとしてもイメージしづらいことには取り組みにくい。小さいことから少しずつやっていくしかない。」との意見を受け、大きなビジョンと小さいアクションプランを紐づけできる表現方法のアイデアを我々三人で考えた。



マネ友ダイアログの中でのキーワードたち

まとめ、アウトプット

武蔵野市役所≠リーディングシティ

『リーディングシティ＝ 武蔵野市』を目指す

武蔵野市 Musashino city

南海（下水道課）
花岡（生活福祉課）
木口（人事課）

【凡例】
■：人材
■：組織

なにを目指す（リーディング）するのか？

⇒ “新たな自治の姿” をリーディングする！

＊まちは市役所だけでつくるものではない、**市役所と市民でつくるもの**

＊当市は戦後より「**自治会を必要としない市民自治**」を展開してきた

＊しかし近年は…**行政依存度(高)・コミュニティ(薄)・行政関心度(低)**

＊今後市役所と市民は**協働ではなく**各々が役割を全うする自治を目指す

そのためには、**職員の質を高め、市民の質も高めていく**必要がある

⇒**そこで『マンダラート』を作成。ありたい姿への道筋を立てた。**

これまでの取組みと気付き

●市長ダイアログ（8月）
・市民のために働く官僚もあるが、多々の人ーを育めてもらいたい

●副市長ダイアログ（5月）
・市民の当事力（納税意識）の高より⇒行政依存型へ
・職員のサラリーマン化（ノルマなくサラリーをもらう職員）
・市は市民が不満化させていく。職員の意識を上げ、その後市民の意識を引き上げる

●総合政策部長ダイアログ（5月）
・委託化することで現場に出る機会が減っている⇒市を知る機会の減少

●人事課長ダイアログ（10月）
・失敗を許容する組織を目指していきたい

●人材育成担当ダイアログ（6月）
・「指示・通達待ち型」ではなく、自らが考える「問題発見・課題解決型」を人材育成
・「人が変わる⇒組織が変わる」

●OB職員ダイアログ（7,10月）
・自分の想いを話す職員（管理職）が減っている
・これからはコミュニティの在り方を考えないといけない

●マネ友ダイアログ（8月）
・もっとバカになるべき　・公務員はやらない理由を作るプロ
・KYの変化『空気読めない⇒空気読み過ぎ』
・強制（更生プログラム）の創設⇒やらない職員の淘汰
・職員適性をもっと重視すべき　・地域貢献≠モチベーションになっていないか

●庁内有志職員・自主研修グループダイアログ（9,10,11月）
・積み上げなくして、大きな変化はできない⇒小さいことからコツコツ
・外の要素を得てくる土壌が少ない　・解雇制度・降格制度
・枠から外れようとする人がいない　・(事業を)やめる仕組みを作る
・ここで仕事をしたい！という思い
・なりたい職業ランキングに「公務員」ってどうゆうこと？

●その他
・当事者意識を持たせる　・トップが最上位目標を与えることが大事
・上位目標は何かを組織で理解して咀嚼できる組織に変えることが必要
・徹底的な要因分析が足りない

武蔵野市式　ありたい姿への『マンダラート』

趣味を持つ・磨く	ランチミーティング	他部署のイベント等に参加する	武蔵野版Wikipedia	OJT×メンター	長所を見出す 性格診断	目的意識を持つ	疑問を持つ・問いかける	否定だけでなく提案する
経験談を聞く リレー形式ダイアログ	個々の領域を広げる	1年後 気付く	情報を共有する			考える		1会議1質問
市民と世間話をする	本を読む・調べる	継続	市民への広報媒体の拡大	継続	アウトプット研修	継続	やめる 3年後	市民へ用事以外の意見を聞く
給料独自表	勤務形態の多様化	出戻り・副業可	個々の領域を広げる	情報を共有する	考える	前向きにやめる		ペーパーレス化徹底
理事者直轄チーム創設	武蔵野市だから働きたい	継続	武蔵野市だから働きたい	リーディングシティ武蔵野市	余裕を生み出す	継続	余裕を生み出す	適材適所の人事配置
成果主義	ブランド化 10年後	地域課題は市民が解決する	職業武蔵野市職員	研究する	0から1を生み出す	主体的な市民を見つける		AI・RPA機械化
全員が総合窓口		継続	何でも実証実験	継続	有志職員による市イベント開催	継続		人を巻き込む
プライベートを仕事に繋げる	職業武蔵野市職員			研究する	5年後 つくる		0から1を生み出す	真の対話
市民との対話	分野横断的な事業を立ち上げる	市を語る	市民提案事業創設	職員提案による外部派遣	採用方式の見直し	市民へ事業の意見を聞く	根拠より直感	トライアル&エラー

【マンダラートとは】　※出典: フリー百科事典『ウィキペディア（Wikipedia）』

発想法の一種。紙などに 9 つのマスを用意し、それを埋めていくという作業ルールを設けることにより、アイデアを整理・外化し、思考を深めていくことができる。以下、概要説明。

3×3 の 9 マスを書き、その中心のマスに考えたいことを書き込み、周りのマスにはそれに関連する事柄を埋めていく。次に周りの 8 マスのうち 1 マスを選び、そのマスの記載内容を中心のマスに転記し、同様に繰り返す。これを何度も反復することにより、思考を深めていく。枠組みを提供することにより思考の外化を促進することができるルールであるという意味では KJ 法やマインドマップと似た特徴を持つ手法である。

【マンダラートの追加要素】

・20 年後という超長期的なビジョンであるため、1,3,5,10 年後に目指すべき中目標をリーディングシティの周りに並べ、時系列要素を追加した

・組織と人材に分け、それぞれの時期に目指すべき中目標を整理した

・リーディングシティを実現するためには市・職員だけでなく市民も一緒にならなければならないため、市民との関わりについて、一つずつアクションプランを挙げた

・1,3,5,10 年後に目指すべき中目標及びアクションを常に続けていかなければならないことを明記しておくために「継続矢印」を記載

・アクションプランにはレベル感を意識し、誰でも自分でもできるアクションプランがあるのではないかと思えるように配慮した

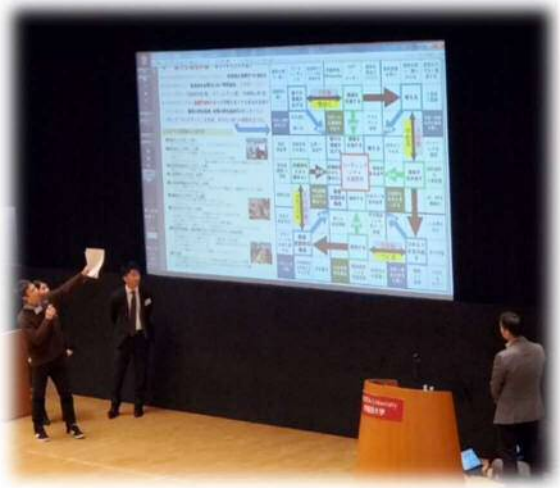
・全てを一人で達成する必要はないこととし、全体が組織・地域として実現できれば、ビジョンであるリーディングシティ武蔵野市が出来上がると考えた

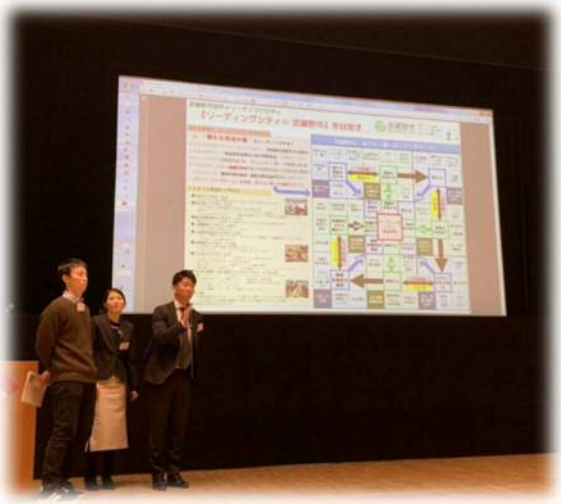
■小金井市、東村山市、韮崎市と合同勉強会（第二回）の様子

第５回研究会：ポスターセッション

令和２年１月 30・31 日で最後の研究会、今年度参加自治体の全てが集まって研究会が開催された。

今回は第４回研究会で与えられた課題である、ポスター全 98 自治体分を掲示し、ポスターセッションを行った。さらに、参加者からの投票により上位３自治体が、次の日に登壇し、今回のまとめについてのトークセッションを幹事団と行った。本市のポスターは見事１位に選ばれ、ポスター発表を行った。





他の自治体・団体の取り組みを学ぶ

全自治体の紹介をすることは難しいため、本市を除く残りの上位２自治体のポスターについて紹介する。

【第３位：川崎市】

ポイント

・10Action は研究会の期間の間に、実際に起こしたアクションである

・各職員の得意分野や所属を活かしたアクションとなっている

・大きな組織に立ち向かっていった（市長ダイアログをするのも大変なこと）

【第２位：新潟市】

ポイント

・他の自治体は３人の参加だが２人による参加
・ストレングスファインダーの手法を課題解決へ向けた取り組みとして提案
・ポスタービジュアル最高

●鬼丸昌也氏特別講演

【鬼丸昌也氏プロフィール】　NPO 法人テラ・ルネッサンス HP より

認定ＮＰＯ法人テラ・ルネッサンス理事・創設者。１９７９年、福岡県生まれ。立命館大学法学部卒。高校在学中にアリヤラトネ博士（サルボダヤ運動創始者/スリランカ）と出逢い、『すべての人に未来をつくりだす能力がある』と教えられる。２００１年、初めてカンボジアを訪れ、地雷被害の現状を知り、「すべての活動はまず『伝える』ことから」と講演活動を始める。同年１０月、大学在学中に「すべての生命が安心して生活できる社会の実現」をめざす「テラ・ルネッサンス」設立。２００２年、（社）日本青年会議所人間力大賞受賞。地雷、子ども兵や平和問題を伝える講演活動は、学校、企業、行政などで年１00 回以上。遠い国の話を身近に感じさせ、ひとり一人に未来をつくる力があると訴えかける講演に共感が広がっている。

【講演テーマ：一歩を踏み出す勇気】

・自分でやることは自分が決定するしかない（自己決定）

鬼丸氏の体験談から、自治体職員が一歩を踏み出すために何が必要か？について、感じ取れた部分

について簡単にまとめる。
・世界中の紛争と先進国は関係がある（例）レアメタル、貴金属、石油等の資源の奪い合い）
・レアメタルはスマホにも使われるため、ささやかでも当事者になっている
・当事者だからこそできること、やらなければならないことがある
・ただ、多くの人は無関心であり、関心を持つことが第一歩
・次のステップは、自分が変わること
・誰がやるかどうかわからないからこそ自分がやる
・自分に何ができるか考える、自分だからできること、自分にしかできないこと、やれることはある
・それをやり続け、小さい積み重ねが結果は変わる（微力ではあるが無力ではない、微力が集まれば勢力になる）
・地域においても本気で変わりたいと思った時に変われる
・その機会を作ることが大事であり、作るのは自治体職員でもできることがある
・全ての社会活動はたった１人から始まる

研究会後のアクション

人材マネジメント部会のいう「研究会に終わりはない」というのはそのとおりである。

５回の研究会を通して、組織課題・人材課題に対して、考えたアクションプランの実現のために、一歩踏み出すことが大事である。

そこで、この論文を作成するのと同時並行で２つのアクションを起こした。

これまでダイアログに参加してもらった職員に声をかけ、第５回研究会で発表したポスターの紹介をするおかわりダイアログを実施した。これを踏まえて再度色々な意見をもらい、更なるマンダラートの発展や「このアクションプランなら自分ができるかも」といったきっかけになる狙いがあった。

また、一度ダイアログは行なったものの、各回のとりまとめ内容等を報告をしていたことがなかったため、人材育成担当とダイアログを実施し、報告も含め研修内容への活用提案を行った。

今後に向けて

１年間を通した研究会は終わったものの、組織へ持ち帰り、実際に組織改革・人材改革を行っていかなければならない。そのためにも、我々は以下の項目において、具体的にアクションを起こしていきたい。

マンダラート（発表版）の布教活動

今回作成したマンダラートの中身は、賛否ある可能性はあるものの、考え方の整理方法としては、マンダラートの進化版として使えるものではないかと考えている。

そのため、人材育成担当とのダイアログでもあったような研修の一環や計画策定、組織の目標・方針の整理の材料として使えるように、様々な人にこの考え方を伝えていきたい。

我々が作成したマンダラートのアクションプランの実現

上記のマンダラート（発表版）の整理方法の考え方の布教活動だけでなく、今回作成したマンダラートのアクションプランは色々な方とのダイアログによって穴埋めされたものでもあることから、中身についても広めていき、誰かが面白いと思ったり、できそうだと思ったりしてもらって具体的なアクションが実現されるように伝えていきたい。

おわりに

１年間の研究を通しての気付き等をそれぞれが記載し、本論文のまとめとする。

●南海亮輔

出口が見えない研究が、約９ヶ月間で何かの形を作らなければならないことに対し、これほどまで大変だとは当初想定していませんでした。
部会への参加にあたっては、最初のうちは軽い気持ちで参加していたが、徐々に幹事団の熱量や他の自治体職員とのダイアログから、生半可な気持ちでは取り組むべきではないと感じ、浮き沈みはありながらも三人で真剣に取り組めたのではないかと思います。

組織として、人材マネジメント部会をあくまで三人の研修と考えるのはもったいないように思います。研究会で学ぶことができるスキルに関しては、他の研修でも取り上げられるものではありますが、一年間を通して組織課題・人材課題に向かって考えてきた成果は他のどの研修にもない要素です。この研究会で考えてきた成果をどのように市政に活かしていくか？という視点に立ち、組織全体とまではいきませんが、三人を支える組織体制があると人材マネジメント部会に参加し、本当の人材として、組織として、地域として求められている成果が出来上がるのではないかと思います。あくまで研修という考えがあるかもしれませんが、この記載により誰かが変えようというきっかけになってもらえるとありがたいです。

人事課から声掛けをいただいたときは、自分自身の視野の幅を広げたいという思いもあり、あまり話をしたことのない職員と取り組んでいきたいと考えていました。しかし、フタを開けてみればよく知っている職員とチームを組むこととなり、少し残念に思ったことは本人たちにも言っています。
ただ、今回の研究をするにあたっては、人間性等を知っている相手だからこそ、本気で意見をぶつけ合えたと思います。最年長者であるため、とりまとめ役とならなければいけないところを、二人に支えてもらい、素晴らしい人選に恵まれたものでした。非常に大変な思いをさせたが、２名には感謝しきれない思いでいっぱいです。

本研究会にあたっては、業務多忙にもかかわらず参加させていただいた下水道課の職員、ダイアログに快く参加していただいた職員等の多くの方の支援があって取り組めたものであり、心から感謝申し上げます。

●花岡達夫

部会への参加が決まった時、正直なところ研修を受ける感覚で臨んでいました。

しかし、実際に部会に参加すると、「研修ではない。研究だ！」「世の中は常に変化している。組織も変わらないといけない。」という部会の理念をぶつけられ、戸惑いながらも自分の中で熱い気持ちが込みあげてきたことを今でも覚えています。

この部会を通じて、自分が世の中の流れをほとんど知らなかったこと、また普段から知ろうとしていなかったことを痛感し、組織のことについてもほとんど知らなかったことを実感しました。

ただ、武蔵野市は変わらないといけないのか、危機的状況にあるのか…。人事課からは「研修である」と言われ、部会からは「研究の場、そして組織変革を考える場である」と言われ、自分は何のためにこの部会に参加しているのだろうか…、なにかを変えないといけないのか…、ともやもやすることが多い１年でもありました。

そのような中で、部会幹事から「武蔵野市は他自治体と比べ安定している状態。それが故に、変化に対しての危機感がなく、また、変わることへの抵抗感があるのではないか。」という話を受け、具体的な何かはわからないが『とにかく変わる』という意識だけは持たないといけないのではないか？という考えに至りました。

また、庁内には自主研究グループの方々のような、組織のことを真剣に考えている人がたくさんいることも知り、日々の業務だけで終わるのではなく、自分自身をもっと啓発していこうと考えるようになりました。「言われたからやる」のではなく、与えられた機会をどのように自分で活用していくのか、これからも考えていきたいと思います。

ただ、「変わるための一歩」というとハードルが高いので、部会の発表で使用したマンダラートのように、小さな一歩の積み重ね、日々少しだけでも変えていく、という意識を持って業務に取り組んでいきたいと考えます。

最後になりましたが、このような機会を与えていただき、部会参加について快く送り出し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心から感謝申し上げます。

●木口早依子

人材マネジメント部会に参加し、活動してきたこの１年間は、追究することの楽しさ、苦しさ、そしてやりがいを強く感じる日々でした。

“思考停止はするな”という入庁当時の上司の言葉を受け、自分も考え続ける職員でありたいと思っていましたが、ここ数年、ルーチンワークに追われ、やりぬくことばかりに意識がいってしまっているのかもしれない…と”もやもや”とした気持ちを抱えていたのも正直なところです。そんな時に、声をかけていただいたのが、この人材マネジメント部会でした。

部会への参加を通して、「得意とは言えないかもしれないが、考える仕事が好きだ」と改めて思えたことは、私自身にとって部会に参加した大きな価値がありました。

また、役職、経験、価値観等が異なる方々とのダイアログはいつも刺激的で、私たちばかりいいのかな～と思うほど得をした気分でした。自分では思いつかなかったであろう考えや意見に触れ、無意識のうちに思考の枠組みをつくり、考える範囲を狭めていたことに気付かされました。

逆に、自分と同じ思いや考えを持つ職員がいることを知ることができました。具体的には、退職間近の上司や先輩職員の方々の過去の経験や思いを継承できているのかということに疑問と危機感を感じていること、何かできないかと考えていること…。そういった個人個人の思いを繋げたり、広げたりできることがダイアログの良さだと実感しました。

“僕らは微力ではあるが、決して無力ではない”という第５回研究会での講師からのメッセージ。私１人の力はとても小さいですが、それでも、誰かの心を動かすことや、周りを巻き込むこと、賛同して一緒に取り組むことなどはできます。まずは、自分の声に耳を傾けてもらえるよう自身を磨いていくとともに、頭で考えるだけでなく行動する意識を持っていきたいと思います。

このように感じることができたのも、研究会に送りだしていただいた職場の皆様、突然のダイアログのお願いにも快く受けていただいた理事者、職員の皆様、そして部会関係者の皆様のおかげです。心から感謝申し上げます。

資料　ダイアログの記録

１年間のダイアログの記録をまとめる。以下、(1)～(5)の構成としては、①各研究会終了後に我々が感じた武蔵野市に対する疑問⇒②ダイアログ実施の意図⇒③ダイアログから得られた気付き、いただいた意見の順で記載している。

(1)　第２回研究会に向けて

- ➢ 人マネに参加している他の自治体は市内在住が基本であり、消防団や地域のイベントへの参加など役所の職員というより地域の担い手である印象を受けた。市内在住率が２割未満の武蔵野市の在り方は？
- ➢ 市民からの意見・要望が多く、議論ばかりになっているように感じる。武蔵野市は市民自治が進んでいると言われているが今や昔の話なのだろうか？
- ➢ 市と市民の関係性の変化について知りたい。過去と現在で異なる点はなにか？市民が変わったのだろうか、市職員が変わったのだろうか？
- ⇒ 過去・現在を知っており、様々な経験をされている方に、経験から得られた話を聞いてみたい。
- ⇒ 自分たちとは違う立場である管理職以上の方に、過去・現在の市と市民の関係性を踏まえた、今後の市と市民の関係性の在り方について話を伺いたい。

ダイアログ	ダイアログから得られた気付き、いただいた意見（抜粋）
理事者① ５月８日、 10：30～11:30 （１時間）	・ 本市の市民参加は進んでいる。ただし、総論賛成・各論反対の市民の方が多い。 ・ 国や都の基準も補助金もない中で、市民のニーズ・思想を積み上げ、市の施策を組み立ててきたという武蔵野市の伝統がある。 ・ 市民の担税力（納税意識）の高まりが行政依存型へ ・ 主婦（職を持たず地域で暮らす方）や 60 歳で地域活動を始める方（主に男性）が少なくなり、地域に目を向ける方が減ったと感じる。 ・ 職員がサラリーマン化（ノルマなくサラリーをもらう職員）している。 ・ 顔の見える関係ではなく、「腹の中が見える関係」を…。
部長級職員１名 ５月 10 日、 10：30～11:30 （１時間）	・ 最初は議論になってしまうもの。今も昔も変わらない。 ・ 委託化することで現場に出たり、市民の方と接したりする機会が減っている。 ・ 第一線に出る人が嘱託職員であることは課題。過去、不況による影響で人件費だけを考えて職員を減らす方向に動いて行ったように感じる。 ・ 仕事でなくても自分が他分野で成長すれば反射的利益を得られる。相乗効果、多様性の活用につながる可能性がある。
理事者② ５月 10 日、 14：00～15:00 （１時間）	・ 時代の変化（建設から管理・活用へ）。インフラ全盛期も、総論賛成・各論反対の市民の方はいたが事業への理解力は高かった。本当に必要なものかの説明責任が大きくなっている。 ・ 保護者同士の関係性や地域愛が薄れているように感じる。 ・ 若手職員は市民の方との関係づくりが難しい。人材育成に関しては、地域との関わりをもっと持たせた方が良い。 ・ 職員だけでなく、議員のサラリーマン化も進んでいるかもしれない。 ・ 仕事を行う上では、やはり『武蔵野愛』を持つことが重要。シティープライドを持つ仕事ができるかどうか。

(2) 第３回研究会に向けて

- １年間やっていくにあたって、そもそも武蔵野市として人材マネジメント部会に参加する目的は何だろう？
- 部会への派遣は、「チャレンジする組織風土の醸成」と連動して行っていると聞いたが、『チャレンジ』という言葉は一人歩きしていないだろうか？「改革」？「改善」？メンバー３人も答えがわからない。職員によっても意味付けが異なっている可能性が高い。

⇒ 派遣元である人材育成担当と対話し、お互いの意味付けを確認したい。

ダイアログ	ダイアログから得られた気付き、いただいた意見（抜粋）
人材育成担当３名 ６月 13 日、 9:00～10:00 （１時間）	・「指示・通達待ち型」の人材ではなく、自ら考える「問題発見・課題解決型」の人材、価値前提（⇔事実前提）で考えられる人材を育成したい。そのためのきっかけを部会でつかんできてほしい。係長や課長になった時に活かせると良い。 ・「人が変わる→組織が変わる」と考えている。 ・「チャレンジ」については、厳密に定義づけをしたプロセスがなかったようだ。 ・武蔵野市に革命を起こさなければならないほどの敵・課題があるわけではない（×改革・変革、〇改善）。「チャレンジ」は、社会が変わっている状況に気づいて、やり方を変えていくこと。

(3) 第４回研究会に向けて（前半戦）

- 現在のトップの考えるビジョンはどんなものだろうか？職員に求められていることはなんだろうか？

⇒ 市長の考えるビジョンを知りたい。

ダイアログ	ダイアログから得られた気付き、いただいた意見（抜粋）
市長 ８月 23 日、 9：30～10：30 （１時間）	・20 年後を考えるなら、まず 20 年前を考えた方がよい。 ・一度始めたことをやめること、新しいことをやることは難しい。やってきたことをやめることの見直しは、きちんと行う必要がある。 ・進化のスピードが速すぎる。20 年後がどうあるかはわからないが、健康・食など当たり前のことがもっと大事になってくるのではないだろうか。 ・公がやるべきこと、公がやってはいけないことの区別を明確に。やらないといけないこと⇒社会的弱者を助けること、やってはいけないこと⇒民間がやった方がいいこと ・住民は十人十色。行政はその合意形成を担うアクター。声が大きい人に流されないように、軸を持つべき。 ・『規制は少なく、自由を多く。個性が発揮できるような社会が理想。』 ・寛容な社会を作っていきたい。 ・課題を楽しめるか、苦しいかは、考え方次第。（コップの水の話。半分の水を多いとみるか、少ないとみるか） ・次世代育成に力を入れることが大事。成功も失敗もあって当たり前。失敗したときは、これは何のメッセージだろうと考える。 ・明るく楽しく、平和なまちを目指してもらいたい。市民のために働く前提もあるが、それぞれの人生を高めてもらいたい。攻める、楽しむ行政になってほしい。

(4) 第 4 回研究会に向けて（後半戦）

➢ ３人で考えた 20 年後の武蔵野市に対して、他の市職員はどのように感じるだろうか？どんな 20 年後を描くだろうか？

＊ 市役所機能は二分化⇒考えることに特化したクリエイティブ職員と機械化を管理する職員

＊ コミセンは夢を語る場

＊ まちづくりは市民が主体。職員はその実現に向けアシストする立場になっている。

⇒ 職員の方の話を聞いて、自分たちの考える 20 年後のビジョンを深めたい。また、１・３・５・10 年後に取り組むアクションについても職員意見からヒントを得たい。

ダイアログ	ダイアログから得られた気付き、いただいた意見（抜粋）
自主研修グループ活動職員２名 8 月 29 日、 18:00～20:30 （２時間 30 分）	・ 20 年後、武蔵野市はこのままあるのか。広域化、行政区…自治体の考え方が変わっているかもしれない。人口が減るから職員も減ることに。 ・ コミュニケーションをとる環境はあるが、個人個人の関係性が希薄化してきている。逆にそれを作る場が求められるようになっている？ ・ 転職等の流動性が高まるかもしれない。ここで仕事をしたい！という思いを持っていたい。 ・ なりたい職業ランキングに「公務員」ではなく「武蔵野市」であったら良い。他の自治体から武蔵野市役所への転職者は大事にするべき。 ・ 個性が重要視されてくる。ただし、組織がないと個を対応できない。「人を育てる」は永遠のテーマ。個性を生かしたチーム作りを。 ・ 目的に沿ってグループ化、達成したら解散、また集まる、といった働き方になるのでは？調整役となれるリーダーが重宝されるかもしれない。 ・ 選ばれる公務員になれるか？を考える。自分の強みは何か？ ・ 尊敬する人に話を聞いて回る⇒その人の強みを聞く（歴史を知る、物事の事象には３つの視点から見る）⇒次の人を紹介してもらう。また、聞いた話を行動することで身になる。これが自分発意でできるようになれると良い。 ・ 自分が関わった仕事が思い入れになり、武蔵野愛になっていく。自分の考えを自分の言葉で発信できるようになれると良い。
マネ友①４名 ８月 27 日、 18:00～20:30 （2 時間 30 分） マネ友②２名 ９月２日、 15:30～17:00 （１時間 30 分）	・ 20 年後の世の中はシンギュラリティ（明日どうなっているかわからない世の中、すべてが未知）技術の発展等がある中で、人間だからできることは何か。 ・ 専門職８０％、ゼネラリスト１５％、組織を変える人５％の市役所になっていく？ ・ １つの組織にこだわる世の中ではなくなっているのでは？ ・ 『寛容』＝折れることではない。多様性と寛容は自分の価値観と合うかどうか。寛容と無関心の関係性。他人事ではなく自分事として捉える。 ・ 地域の力をどれだけ利用できるか。市組織の中でも得意分野を活かすような組織になっていた方が良い。 ・ 武蔵野市職員としての土台はあるが、副業等ができる世の中に。本業と副業の相乗効果を狙っていきたい。 ・ 公務員だからといってやらない理由を作るのが得意な集団になってはいけない。 ・ KY の意味が変わっているように感じる。「空気読めない⇒空気読み過ぎ」 ・ 武蔵野市は祭りがない。1 年に 1 回は馬鹿になれるような祭りがあっても良い。

庁内有志職員① ６名 ９月２日 18:00～20:30 （２時間 30 分）	・ 20 年後は副業ができるようになっていてほしい。そのためにも役所の業務の見直しが必要？ ・ 20 年間でスキルを磨く必要がある。RPA や AI が増えていくことで職がなくなっていく。そんな中で生き抜くには自分を磨くしかない？ ・ 2040 年には職員が半分になる（by 総務省）＝職員半分になるように仕事をしなさいということ？ ・ 能力が高い人は、世界中から必要とされている状況で武蔵野市に来てくれるのか。優秀な人材を取りに行く。そのためには、インセンティブが必要 ・ 常に考えることが大事。「積み上げなくして、大きな変化はできない。」実際は、作業が多すぎて考える暇もない。 ・ 実績管理性（業務量）で週３日勤務にしてほしい。本来業務以外の取組みをもっと評価し、クリエイティブな考えを学ぶ機会を設けてほしい。 ・ 解雇制度があっても良いのでは？ ・ 外部コンサルを導入して、各課の無駄を洗い出す。職員は無駄だと思っているが、どのように対応したらよいかわからないのでは？伝統を崩しづらいのであれば、外部からの意見を求める。 ・ 役職制度を変える。プレーヤーとマネジメントは別物。適性をもっと把握した人員配置の方法を考えてほしい。 ・ 社内ベンチャー制度や、課題に対して考える（コンサルタント）部署があると良い。 ・ 人材確保のためには、「ここにいたらやりたいことがやれるかも」の希望をみせることが大事 ・ グーグル・アマゾンへの職員派遣や海外派遣があっても良い。これからの人材確保の売りにもなる。 ・ フリーアドレスが進まないが、余裕がある空間の方が創造的な仕事、モチベーションが上がるのでは？ ・ 管理職になることのメリットが見えない。 ・ 稼ぐために残業している人はいないか？ ・ 極端に主事から主任に上がれない状況をつくることは、転職する若手を増やすことになりかねない（自分の能力を重視してくれる民間等へ）。地位が人を育てる。 ・ 公務員制度に大きく外れない範囲で、ラストアイドル制度など面白いことをやりたい。
若手課長３名 ９月４日、 18：00～20:30 （２時間 30 分）	・ 武蔵野市の市民力はとても素晴らしい。今後は、市民の要望等の解決を直接職員がやるのではなく、コーディネート役になることが大事？ ・ 武蔵野市の単位や市の区域分けにこだわりを持ちすぎる必要はない。 ・ 今後の 20 年間、管理職はこれまで受け継いだ 20 年を引き継いでいく 20 年 ・ 未来は未来でしかないので、まずは過去を知ることが大事。それを未来に持っていく ・ おもしろいことをやりたい退職までに自慢できるものを作ることでの満足度を高められる。それが市政への満足度の高まりにも繋がるのでは？ ・ 「武蔵野市だから住みたい」。選ばれるために市が何をすべきか考えるべき ・ 昔は、失敗を恐れず面白がるマインドの人がいた。現在は、失敗は悪として萎縮する人が多いのではないか。失敗をして良い、失敗からイノベーションが生まれる。 ・ 枠から外れることで枠と枠の間の隙間を埋めることができるのでは？

若手課長３名 ９月４日、 18：00～20:30 （２時間 30 分）	・ 部下がチャレンジするためには、やりたいことを許容してくれる上司の支えが必要。自分の業務と違うことをやってみなよ、と言えたら良い。 ・ 職員の「チャレンジ」が NG となった場合、どう評価するか？ ・ 気付いている人、気づかない人、気づけない人。どう働きかける？ ・ モチベーションの低下は正当な評価がされていないと感じることも一因？自己評価とのギャップがある？どう評価するかが管理職に問われていると感じる。 ・ 課長との距離感は良い・悪い？コミュニケーションは双方向でとるべき。 ・ 1、3、5 年後にやっていくべきことは、やめる仕組みを作ること。市が馬力をつけるためには、正規職員が減っている中でスクラップができてない状況の改善が必要 ・ スクラップは単に事業をやめるのではなく、市民主体でやってもらうように変えていくことが大事では？市民満足度は落とさないように、それでいて次のステップに進む。市民の方とともに、市民の方たちでできる方法を考える。 ・ スクラップの意味付けは、職員間で再確認する必要がある。 ・ 上司とのビジョンの共有をする機会がない。双方の意見を語り合う機会があると良い。 ・ 上の人から得たものは下の人へ受け継いでいかないといけない。外部講師ではなく、内部の人、研修ではなくオフサイトという形が良いかもしれない。 ・ 市役所の中だけで考えず、外に機会を求めるのも大事。個人の成長に繋がる。 ・ ２枚目の名刺を持って活動できる職員が出てくると良い。
庁内有志職員② ２名 10 月２日 18:00～19:30 （１時間 30 分）	・ 窓口に来ないと住民票がとれない時代ではなくなる。 ・ いかにコツコツと業務を減らしてクリエイティブな働き方（考える時間の確保）をしていくか。 ・ 『表に出しちゃいけない職員手帳』（日野市職員執筆？）良い点・全市的な課題を全職員が共有できると良い。 ・ 昔があって今がある。自分が知っていればいいではダメ。これまでの歴史を知ることは誇りに繋がる。「すごいんだぞ俺たち！」という思いが大切 ・ 意識高い系の線引きって？言うなりの理由がある？職員が冷めてる？ ・ 孤独に仕事をしている感がある。繕ってチームワークっていうけど、実際は１人。気軽に客観的な意見をもらえる場があると良い。 ・ 職員１人１人の市役所業務に関する知識領域の拡大。総合窓口の概念の拡張を。

(5) 第５回研究会に向けて

- 第４回で、他の自治体の進捗や、“もやもや”を聞いてきた。すでに人事課長やさらに上の経営層に話を持ち込んでいる自治体もあるようだ。ポスターセッションに向けて、人材や組織について考えをまとめていくのであれば、人事課長との対話の機会をつくることが必要ではないか？

⇒あるべき武蔵野市の職員像や人マネ研究会終了後、我々の活動をどのように繋げていくことができるかヒントを得たい。

ダイアログ	ダイアログから得られた気付き、いただいた意見（抜粋）
人事課長 10 月 31 日、 18:00～19:30 （１時間 30 分）	・ 目先の課題をどう対応するかになりがちだが、先見の考え方ができることが大事 ・ 向かっていく課題と向かってくる課題。今は後者に追われている。 ・ 人マネへの参加は３人のスキルアップの場ではなく、市役所職員全体の底上げに繋がることがねらいなのではないか。 ・ 論破ではなく対話を。信頼関係ができることで、情報やヒントをもらえる関係性が構築される。 ・ 敏感に情報をキャッチすることが職員はできているか？ ・ 将来の公務員としての仕事は、「つなぎ役」がメインになるのではないか。コミュニティの在り方は変わっていく。市民の声を聴く時間をつくっていかなければならない。 ・ ＡＩと RPA による業務効率化とスクラップが必要 ・ 武蔵野市のあたり前が他の自治体のあたり前ではない。 ・ トライアルアンドエラーの積み重ね。失敗を許容する組織。市役所はセーフティネットの役割があるが、それを言い訳にしてやらないのは、世の中の流れに取り残される危険性がある。 ・ アウトプットの必要性。自分の言葉でアウトプットする⇒自分事として落ちる。 ・ 事業の裏話を知ること、本による知識の向上も必要 ・ 人マネの研究成果について、人事課でフォローできることは、自主研修グループ制度と研究成果の報告会の開催など ・ 人材育成については、すぐには結果が出るものではないが、いつか繋がる。同じような気持ちで続けてほしい。 ・ 内部でやるのであれば、市の文化（真面目さ等）を考えることが必要。文化に合わない施策を出すと、失敗や内部のハレーションを起こしかねない。

(6)　１歩を踏み出すために

- 第５回の研究会で、他自治体の方からは強く関心を持ってもらったが、武蔵野市職員が自分たちのまとめを見てどのように感じるだろうか？
- マンダラートをオフサイトだけでなく、オフィシャルな活動で使うことはできないだろうか？

⇒１年間考えてきたことについて、何かしら実行に移すためのヒントを得たい。

ダイアログ	ダイアログから得られた気付き、いただいた意見（抜粋）
これまでのダイアログ参加者（係長以下） ３名 ２月 21 日、 18:00～20:30 （２時間 30 分）	【武蔵野式マンダラート】 ・　これまで自分自身が頭の中で考えていたことがまとめられたロードマップのよう。嬉しい。 ・　マンダラートの中身を全部やる必要はないという説明はあった方が良い。職員それぞれの強み・弱みを補完していくものだと思った。 ・　職員の質が高まると市民の質が高まるのか？と疑問が思ったが、職員が市民を巻き込むことでその質を高めていくことが大切だと感じた。 ・　やらされ感ではなく自分なら何がやれるだろう、から自発的に行動できると良い。 ・　職員１人１人が作るマンダラートであれば、人材の枠だけ、さらには周りの８つのマスだけで十分。 ・　組織について考えるのであればワークショップでやりたい。 ・　管理職に周りの８つのマスを埋めてもらい、係員には管理職が入れた８つのマスに対する小行動を埋めてもらうのはどうか。 【武蔵野市版ウィキペディア】 ・　いろんな人の１粒を書き込めるから良い。新人職員は当たり前すぎることが聞けない。若手職員にはグッとくるのではないか。 【０から１を生み出す】 ・　０から１を生み出すことは難しいことではない。０から１を生み出すとは、自分が持ってる何かと何かを組み合わせて作り出すことではないか。 ・　「１会議１質問」も０から１を生み出すことに繋がるのでは？ ・　このマンダラートこそ生み出したと言えると思う。 【OJT×メンター】 ・　次年度の人マネ参加者とマネ友がこの関係をつくることは良い。人マネ OB は、頼れる先輩であり、友達でありたい。 ・　マネ友が教え込んでいたら、このマンダラートは生まれなかったかもしれない。 【その他】 ・　様々な人の力を拾えるようになること（多様性）が大切。 ・　10 年後あの人みたいな職員になれたらいいなと思える職員がいると良い。 ・　ファーストペンギンよりセカンドペンギンの方が大事。１人だけ暴走しても誰もついてこないと続かない。 ・　人事課が開催するオフィシャルな報告会はあって良いが、オフサイト（ゆう活等）でやってみてもいいのでは？ ・　まずはオフィシャルに何かできないか人事課へ。できないことは人マネＯＢチームで

人材育成担当 ３月６日、 14:30～16:00 （１時間 30 分）	【マンダラートについて】 ・ 20 年後のビジョン（武蔵野市のあるべき姿）をどのように作っていくかが重要。職員全員が納得できるものでないといけない。 ・ 第六期長期計画策定の時に、あるべき姿を考える職員ワークショップができたら良かったかもしれないが、長期計画は策定済み、人材育成基本方針の改訂も間近の段階でマンダラートの真ん中を埋めることは難しい。 ・ １、３、５、10 年後にやるべきことは、もっと市の計画に結びつけて考えた方が良い。 ・ マンダラートの考え方は使えそう。真ん中を「リーディングシティ」にすることはできない。しかし、考え方（価値前提で考える等）のトレーニングとしては使える。 ・ マンダラートの中身も人材育成方針で考えていることと大きく離れてはいない。 ・ ３月末にやろうとしている武蔵野 SIM に考え方は近いかもしれない。第六期長期計画の目標に対して、自分が部長の立場だったらどのような方針や行動目標を立てるべきかを職員が考えてみるワークショップはあっても良いかもしれない。 ・ 10 年目のキャリアデザイン研修で、振り返りのツールとして使えるかもしれない。4 年目の経営シミュレーション研修（企画力と情報活用力）にも使えるかも。企画力は目的を達成するための一連を考えることである。 ・ 部目標や課目標の可視化（各職員の目標達成の行動を１つのマンダラートにまとめる）のために活用できるかもしれない。 【マンダラートの行動項目について】 ・ アウトプット研修については、課や係内報告を５分間で行う機会があっても良いと考えている。その中で何を削って何を話すかを頭で考えることは大切。 ・ 「根拠より直感」はそのとおりだと思う。論理的思考よりもデザイン思考が大切。そのような研修を入れていきたい。 ・ 現場を大事にしたい。現場から気付き、気付いたら考え、とりあえず試しにやってみて、ダメだったら修正する。市役所はいきなり完成品を求められるが、研究する力や失敗学（失敗から学ぶ）ことは大切だと考えている。 ・ 共有することについて、現場で見たり聞いたりしたことを１人だけが思っていてもしょうがない。共有することが大切で、そのためには対話のスキルが必要だと思う。 【その他】 ・ 庁舎管理部署も巻き込み、活発なコミュニケーションが生まれる組織環境をつくりたい。コーヒーコーナーなど、ハードでオフィス環境を整えたい。