早稲田大学マニフェスト研究所
令和元年度人材マネジメント部会

『エンジョイ・イマジネーション！！』

～実感と熱量を共有できるまち～東村山

東京都　東村山市

健康福祉部　障害支援課　乙訓　　匠

総　務　部　総　務　課　竹崎　佑樹

市　民　部　課　税　課　浅見　成昭

目次

序章　はじめに・・・

序章　はじめに

１　人材マネジメント部会とは

年間を通して参加する３名の派遣生が、所属する団体を地域経営型組織へと変革していくシナリオを、他団体からの仲間とともに研究し、経営層への提言にまとめ上げる実践的な研究活動の場である。

（１）参加者個人の成長と特化した「研修」ではない。所属する組織が望ましく変革するための庁内対話を促す「研究」の場に他ならない。

（２）教えてもらうのではなく、「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。

２　人材マネジメント部会の目的

『地方創生時代の職員・組織を育て、創る』

地域の持つ可能性を発見し、従来の枠に捉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・組織を創る。

３　人材マネジメント部会が大切にするキーワード

①立ち位置を変える…「相手の立場から考える」

②価値前提で考える…「ありたい姿から考える」

③一人称で捉え語る…「何事も自分事として捉える」

④ドミナントロジックを転換する…「過去や前例に囚われずに考える」

⇒そして、一歩前に踏み出す…同じ思いをもつ仲間とともに、挑戦し続ける

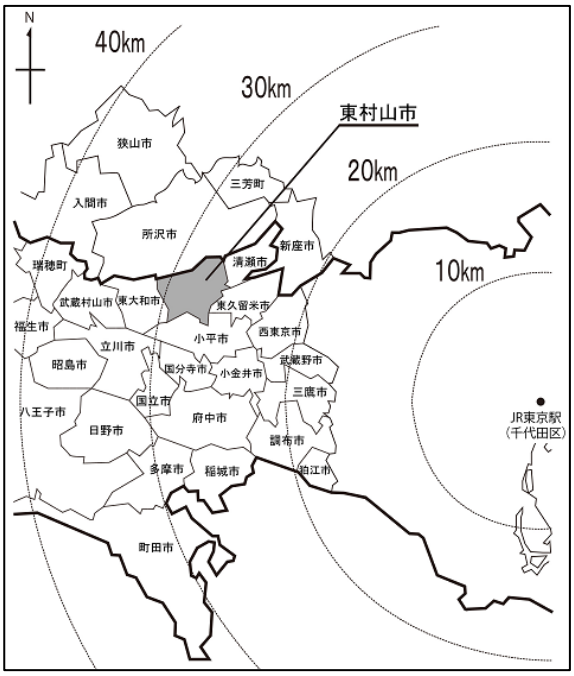
４　東村山市のこれまでの取り組み

東村山市では、平成２７年度より当部会への派遣を開始し、市を取り巻く現状の深掘り、各課で独自に行われているドミナントロジックの打破に資する取り組みの分析、職層別会議の分析などが進められてきたところであり、我々、令和元年度の派遣生は第５期目となる。

５　令和元年度人材マネジメント部会の主な研究課題

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

生活者起点で発想し、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



第１章　東京都東村山市の概要

《基礎データ》

東村山市（令和2年2月1日現在）		
	面積	17.14㎢
	広さ	東西：約5.8㎞、南北約5.2㎞
	人口	151,197人
	世帯	73,405世帯
	高齢化率	約27％
	市職員数	790人(平成31年4月1日現在)

《地勢》

東京都心まで３０㎞圏内のアクセス便利なベッドタウンであり、市域には西武鉄道各線、ＪＲ武蔵野線が縦横に走り、市中央で新青梅街道と府中街道が交差している。

映画「となりのトトロ」の舞台のモデルといわれる八国山緑地、水辺空間、武蔵野の面影を残す雑木林や各所に点在する農地など、自然環境に恵まれ、都心近郊にありながら、のどかな里山風景を有している。

国宝建造物である正福寺地蔵堂や、縄文時代や古代の暮らしが分かる貴重な資料が出土した下宅部遺跡をはじめ、有形・無形の特色ある文化財が数多く残されている。また、ハンセン病療養所の多磨全生園があり、豊かな緑と人権の歴史を後世に伝える取り組みを進めている。

《市政》

将来都市像「人と人　人とみどりが響きあい　笑顔あふれる　東村山」

東村山市では、第４次総合計画に掲げる将来都市像「人と人　人とみどりが響きあい　笑顔あふれる　東村山」の実現に向けて、後期基本計画実施計画及び東村山市創生総合戦略を柱とした事業を着実に進めているところである。

人口減少・少子高齢化の進展、老朽化する公共施設等の更新、地球温暖化や近年猛威を振るう自然災害など、さまざまな行政課題が複雑化・高度化する中でも、将来に向かって持続可能なまちづくりを進め、「住みたい・住み続けたいまち」となるため、必要な事業を着実に推進するとともに、効果的かつ効率的な行財政運営と安定した財政基盤の構築を同時に目指し、ＳＤＧｓの考え方を踏まえた持続可能なまちづくりを進めている。

第２章　令和元年度人材マネジメント部会の活動経過

令和元年度第５期生の活動経過を以下のとおり整理した。

年月日	取り組み	内容
平成３１年　４月１７日	第１回研究会	・部会とは、対話とは ・これまでを振り返り、将来の展望を考える
令和 元 年　５月１３日	マネ友壮行会	・当市の歴代のマネ友にこれからの一年間の研究に向け、壮行会を開催していただいた。
５月１５日	第２回研究会	・問いとは ・言葉の意味付け
６月中下旬	組織の現状に関するアンケートの実施	・自組織の現状を把握するため、全職員を対象に庁内調査を実施
７月１７日 １８日	第３回研究会	・ありたい姿から考える ・他市との対話
８月　８日	マネ友との対話	・２０年後のありたい姿について対話。
８月～９月	動画プレゼンとアクションプラン作成	・２０年後のありたいビジョンから５年後、３年後、１年後はどうあるべきかプランを作成
８月　８日	マネ友との対話	・各セクションの現状の深掘り ・市の取り組みの把握 ・２０年後のありたい姿について対話。 ・ありたい姿に向けて、どのような取り組みができるか対話。
８月１３日	行政経営課長との対話	
８月 中 旬	若手・中堅等との対話	
９月　２日	人材育成係長との対話	
１０月　７日	対話自治体との対話（第１回） in 小金井市	・対話自治体（小金井市、韮崎市、東村山市）＋武蔵野市で研究の途中経過を共有。

１０月　８日	市長との対話	・組織の現状と、市・組織の今後のビジョンと進むべき方向性について、経営層へ対話インタビューを実施。
１０月　８日	総務部長との対話	
１０月１７日	第４回研究会	・夏季課題を踏まえ、今後の具体のアクションの進め方を考察。
１２月１２日	「ガチ対話」の開催	・組織の現状に関するアンケート結果を報告し、ワールドカフェ形式で対話を実施。
１月１８日	対話自治体との対話（第２回） in 東村山市	・今後の各市におけるアクションプランの情報を共有し、第５回の研究会に向け、研究を深めた。
令和 ２ 年　１月３０日 ３１日	第５回研究会	・１年間の振り返り ・ポスターセッション ※全国で１２位
２月　１日	人マネ実践スキルアップ講座	・更なる学びを得るため、オフサイトミーティングの実践方法についての、講座に自主参加。

第３章　研究内容

１　組織の現状を知る

①第１回研究会【平成３１年４月１７日】

研究会の第１回目は、東京都中央区で開催され、東京都、茨城県、埼玉県、新潟県、山梨県、静岡県より１７自治体、約５０名が参加した。

研究会では、組織は「人と人がつくる」もので、「無意識に漫然と過ごすと実は、あまり変わることができない」、だからこそ「地域を経営する」視点を持ち、変化に対応していかないと「自治体としての存在価値が失われる」ことを学ぶとともに、この「望まない未来」を回避するためには、目先の現状と課題にただ向き合うだけの「状況対応型のまちづくり」から、価値前提（バックキャスティング）による、将来目標に向けて、「ありたい姿から考えるまちづくり」へと考え方を大胆に転換していく必要があることを学んだ。

東村山市では、第４次総合計画及び現在策定中である第５次総合計画等、既に「バックキャスティング」により政策目標が明確化されているところであるが、改めてこの考え方の重要性と有効性を強く認識する機会となった。

以上を踏まえ、「ありたい姿」を明確化するには、まずは「現状認識と分析」が必要不可欠であることから、東村山市の「人口・年齢構成」、「自組織の人数・年齢構成」、「財務状況」、「今後の展望」について統計データを分析するとともにキーパーソンへのインタビュー（対話）を実施するよう、課題が与えられた。

【第１回研究会において得られた気づき】

・追い詰められないと変われない⇒望まない未来
・変化に対応できない⇒存在価値を失う
・何のために仕事をするのか⇒仕事の意味付けが重要
・役に立つ⇒魅力がある⇒価値がある
・正しい組織…外に目を向ける組織
・なぜ変化するのか知る⇒どうすればいいのか準備する。
・プロとはどんなときでも成果を出すこと。
・２１世紀は「量」・「質」ともにどのようにサスティナブルにするかの時代。
・誰かやるだろうでは、誰もやらない。
・経営品質≠数字　中身を良くしないと数字はよくならない。
・１を２にするのは意外と簡単。０を１にするのは結構困難。
・身の丈に合わないことには成果は出ない。
・対話から気づきを得る。

参考：第２回研究会に向けた課題の取り組み結果

①人口・年齢構成

	平成元年		平成10年		平成20年		平成30年		令和12年	
総人口	130,847	100.00%	137,884	100.00%	148,340	100.00%	151,018	100.00%	148,631	100.00%
0歳～5歳	8,443	6.45%	7,689	5.58%	7,520	5.07%	6,667	4.41%	16,463	11.08%
6歳～14歳	14,567	11.13%	11,836	8.58%	12,243	8.25%	11,673	7.73%		
15歳～64歳	95,604	73.07%	98,245	71.25%	97,361	65.63%	92,955	61.55%	89,956	60.52%
65歳以上	12,233	9.35%	20,114	14.59%	31,216	21.04%	39,723	26.30%	42,212	28.40%
75歳以上	5,013	3.83%	7,487	5.43%	13,582	9.16%	20,631	13.66%	24,642	16.58%

主要な出来事・考察など

●市の総人口は、平成24年に過去最多の153,337人となる。以降は減少に転じる。
減少要因：①住宅地開発の鎮静化、②団塊世代（昭和22年～昭和24年）の加齢、③若年女性人口（20～39歳）の減少＝出生数減少
●75歳以上の人口増加により、公共サービス（医療・介護・福祉）がより必要となる→高齢者向けの生活関連サービスの機能強化を目指すとともに、一方で、介護予防の重要性が増す。

②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	976		1,032		516	378	421	363		
～29歳					70	70	68	62		
30歳～39歳					106	95	126	110		
40歳～49歳					118	104	119	100		
50歳～59歳					222	109	102	87		
60歳以上					－	－	6	4		
臨時・非常勤					14	156	30	267		
その他										

主要な出来事・考察など

●平成30年の職員数は、800人弱と、平成10年と比較して減少傾向にある。行財政改革における定数削減、団塊の世代の大量退職や採用抑制が減少要因となっているが、一方で、多様化する住民ニーズに対応する必要があり、一人当たりの業務量は増加している。この間、サービスの質を低下させないため、業務の外部委託や、指定管理者制度の導入が進められてきた。

③財務状況

	平成元年	平成10年	平成20年	平成29年	令和2年
経常収支比率	81.50%	93.40%	95.80%	91.70%	90.0%以下
公債費比率	12.70%	10.40%	10.60%	7.80%	10.0%以下
実質収支比率	1.70%	1.70%	2.80%	5.50%	
財政力指数	0.927	0.839	0.875	0.818	
公債費負担比率	11.70%	11.30%	13.60%	12.30%	

主要な出来事・考察など

●経常収支比率は、平成19年度の99.2%をピークに水準は下がっているが、普通交付税や臨時財政対策債などの国の政策により変動する可能性もあり、引き続き行財政改革への不断の努力が必要な情勢である。
●公債費比率については、一般的には10%を超えないことが望ましいとされているが、当市においては、平成20年代以降の、行財政改革の推進により平成29年度時点において7.8%となっている。公債費比率は、人件費や扶助費と同じく義務的経費であるので、財政の硬直化を再び招くことがないよう、適切な水準の維持が不可欠である。
●実質収支比率は、プラスであれば黒字、マイナスであれば赤字であることを指しているが、近年の行財政改革の推進により、収支の黒字基調を維持している。一般的には概ね3～5%台が望ましいとされていることから、この水準を引き続き維持できるよう、適切な財政運営に努めていく必要がある。なお、当市では平成29年度は、5.5%となっており、東京都多摩地域26市平均は5.7%であることから、0.2%下回っている状況である。
●財政力指数は、地方公共団体の財政力を指す指数であり、1を超えると地方交付税交付金が不交付となる。当市では、平成29年度は0.818となっており、東京都多摩地域26市平均の1.011を大きく下回っており、財政構造が脆弱であることがうかがえる。引き続き、財政力の向上への各種取組みが急務となっている。
●公債費負担比率は平成19年度13.7%をピークに減少し、近年では、概ね12%台で推移している。15%が警戒ラインであることから、引き続き、財政の硬直化を招くことがないよう、財政運営に努めていく必要がある。

④今後の展望

東村山市では平成23年度から令和2年度を計画期間とする東村山市第4次総合計画を定め、目指すべきまちの姿（将来都市像）を「人と人　人とみどりが響きあい　笑顔あふれる　東村山」と掲げ、まちづくりを進めている。現在はこの計画の後期基本計画期間となっており、将来都市像の着実な実現と、次期計画となる「東村山市第5次総合計画」を見据えたまちづくりが求められているところである。

一方で、当市の人口構造に目を向けてみると、これまで順調に増加してきた人口が平成23年7月をピークに減少傾向に転じ、近年では、20～30代の生産年齢人口の転出超過、少子高齢化の進展が年々顕著になっている。

また、当市では、平成17年度から平成20年度にかけて、職員の給与カットを実施するとともに、定数適正化や給与構造改革などの行財政改革により、一定の歳出削減を断行したものの、平成20年度から平成23年度にかけて、所謂、団塊の世代の職員が一斉退職する時代を迎え、退職手当債を発行させざるを得ない状況となり、この退職手当債の償還財源について、人員削減による効果額で賄うこととされたことから、以後、当市の人員体制は厳しい状況が続いている。

このような状況の中、現行計画である第4次総合計画後期基本計画では、東村山市が「住みたい・住み続けたいまち」となるためには、「まちの価値の向上、まちの活力の向上、くらしの質の向上」による「まちづくりの好循環」を創出していくことを目指し、鋭意まちづくりを進めていくこととしている。

近年、全国的には、人口減少・少子高齢化が進む一方、AI(RPA)やICTなど科学技術の進展も著しく、社会は大きな変化を続けており、東村山市を取り巻く環境も、めまぐるしく大きく変わっていくことが容易に推測できる。

まちづくりには中長期的な時間がかかるため、方向性を定めるためには、現在のまちの問題点だけに留まらず、将来の社会環境の変化を見据えることも重要である。また、まちの将来像については、行政が一方的に決めるものではなく、市民参加により方向性を定めていくことも極めて重要な視点だと考える。

以上の状況を踏まえ、限られた人員体制と財源の中、当市のまちづくりの基本である「東村山市みんなで進めるまちづくり基本条例」に基づき、市は市民との情報共有に努め、市政運営においては市民意見を反映させる市民参加の推進に取り組むとともに、互いに協力し行動（協働）するまちづくりを進め、地方分権時代にふさわしい持続可能な東村山市の自治を目指し、鋭意、まちづくりを進めていく必要があるものと考える。

⑤キーパーソンへのインタビュー（対話）

キーパーソンインタビュー(令和元年5月13日実施)
●出席者：①人事課木村人材育成係長、②行政経営課深野課長、③東京2020オリンピック・パラリンピック推進課三上主査、④みどりと公園課髙橋みどりの係長、⑤市街地整備課齋藤主任、⑥産業振興課百々商工振興係長、⑦収納課奥山主任、⑧ごみ減量推進課清水主任（②～⑧の出席者にあっては、当市「マネ友」である。）
●インタビュー要旨
東村山市は、市民協働により持続可能な自治体運営を目指しているが、目標達成のためには、限られた人員と財源の中で働く職員についても研究をする必要がある。そこで、上記の調査・考察に基づき、自組織に関する対話を当市のマネ友と座談会形式で実施した。
質問）今後、少子高齢化の進展により職員数が増えることはない。また、外部委託やAI・ICTにより職員はさらに減ることが予想される。一人当たりの業務量が増える中で組織を活性化させるには何が必要か。
回答）
・市のことを好きになってもらうダイアログが必要ではないか。「うちの市は好きですか？」という質問をしてみても面白い。強みや弱みが露呈し、そこからギャップが見えてくる。
・新入職員が入ってすぐに辞めてしまうケースがあり、何かしら魅力が足りないのではないか。
・活性化のためにはスクラップアンドビルドが必要である。
・正しいことを言う人よりも声の大きい人の意見が通る時がある。インタビューでもその点は注意しなければならない。
・「自分たちはどうしたいのか？」という視点を持つことが必要。そのうえで戦略を練っていくことが重要である。
・「組織を変革するには自分たちはどうするべきか？」という展望を持つ必要がある。
・あるべき姿の実現に向けて埋めるべきギャップは何か。それを解決するために「自分がどう行動するか」である。
・職員一人一人は実は、解決策の「種火」を持っている。気付いていないだけである。解決するための炎を着火するためにも、対話が重要だ。
・「組織を変えるためにはリストラが必要だ！」くらいの突飛な意見があってもいい。トップダウンも必要だが、若手主事職や、中堅の主任職からの仕掛けも実は重要だ。一度、常識に囚われず、着眼点を変えてみるのが重要。
・外に目を向けて今後を展望すると良い。
・「仕事をするうえで、最近変わったこと、これは今後も絶対変わらないこと」は何かを考えてみると良い。突き詰めて対話すると「変わらない、変えられない理由」が過去の良く分からない慣習などが原因であることがある。慣習に従うばかりではなく、変えられることは変えていく風土が作れると良い。そこをどう変革するかだ。
・組織変革を身近なことから起こすのか、組織論としての大きなことから起こすのか。どちらも正解である。徹底的に対話して、3人の答えを得てほしい。そのためにも「マネ友」としての協力は惜しまない。
・「あの部はだめだ。あの課は動かない。」ではなく「だったら、自分がどう動くか」という視点を忘れないでほしい。
◆今後について
・管理職と一般職ではできることできないことが違うので、質問内容や投げ方を適宜変えていったほうが良い。
・研究生のみでインタビューを行うのはハードルが高いので、マネ友や人事課、総務課などの協力者を活用したほうが良い。
・SIM2030をやってみてはどうか。
・一定程度、当市の現状を把握できているものの、まだまだ「自分ゴト」として捉えられていない。
⇒管理職や議員などをターゲットに実施してみても良いのではないか。
●総括
　この度のキーパーソンインタビューを通じて、当市の今後の展望を描く上で、まだまだ「自分ゴト」としての意見を持つことができていないことをまずもって痛感した。対話の重要性と、常識にとらわれない視点を持つことが必要であることを改めて認識した。また、当市の「マネ友」との対話を通じて、マネ友間での連携強化を図ることができたことも、収穫の一つである。今後も折を見て、マネ友間での対話を展開していきたい。

２　対話の深掘り

第２回研究会【令和元年５月１５日】

研究会の第２回目は、第１回目と同じく、東京都中央区で開催された。

「現状を踏まえ、どうありたいか」をテーマに「良い話し合いができる組織」について、その組織像を考察する研究会となった。

組織内での対話を効果的に進めるには良い「問い」が必要であるとの視点から、「問いづくり」のグループワーク等を通じて、効果的な対話手法についての学びを得る場となり、「問い」が「学び」を促すこととなり「組織変革」の始まりとなるということを認識した。

【第２回研究会において得られた気づき】

・集団意思決定のワナ※①～⑤で意思決定されがちな状況
　①社会的手抜き（みんなでやると全力でやらなくなる）
　②過剰忖度
　③リスキーシフト（みんなイケイケになる）
　④同調圧力（立場をちらつかせた意見、数をちらつかせた意見）
　⑤頑固な少数派（ちょっと詳しい人）
・言葉の「意味付け」をして「対話」する。
・現代社会は正解のない世界である。
　⇒「解く」ではなく「問う」、「教える」ではなく「学ぶ」
・ネガティブ誘導に気を付ける(開いた質問「オープンクエスチョン」で対話)
　　閉じた質問「クローズドクエスチョン」…はい or いいえ
　　⇒過去・現状を問う場合に多い
　　開いた質問「オープンクエスチョン」…答えが決まっていない
　　⇒未来を問う場合に多い
・「これからどうしたいか、どうすればいいか」という視点が重要。
・「どうすれば職場がさらに良くなるか問いかける」＝「組織変革の始まり」
・「プロセスはすぐに忘れてしまう」から、「実践したら、すぐに反省を行う」
・「決め方」を「決める」
・「量」が「質」を担保する⇒たくさんの対話が必要。
・対話を通じて「多面的に解釈する」ことが重要。
・「鳥の目」のように全体を俯瞰する視点が重要…政策遂行には、目の前の「木」を見ることも大事だが、周り全体を「森」として見ることが重要。
・組織の現状を深く知るためには、「①観察する②客観的な統計データ等を分析する③アンケートなどで多様なデータを更に収集する④対話する」ことが極めて重要。

３　組織の現状に関するアンケート調査

第１回・第２回研究会へ参加し、組織の現状の深掘りを進めるとともに、職員間対話を図る必要性を痛感した。

このことから、今後の研究の一環として、職員間対話を進めていくにあたって、「組織の現状」に係る客観的かつ定性的な基礎データを収集・分析すべく、「組織の現状に関するアンケート調査」を以下のとおり、実施した。

【調査の目的】

本調査は、自組織の実態を把握し、起きている現象に対してどのような仮説が成り立つかを検討し、その原因を調査し、より良い組織づくりを進めていくための分析を行うことを目的とするものである。

【調査設計】

調査対象：特別職・臨時職員を除く全職員（正職員・再任用職員・嘱託職員）
調査期間：令和元年６月１４日（金）～６月２８日（金）
調査方法：desknet’s NEO のアンケート機能を活用したウェブ調査

【回収結果】

配 布 数：１，１６３票
回 答 数：　　３４１票
回 答 率：２９．３２％

【設問の構成】

回答者の属性
　職種、職層、年齢、勤続年数
組織の現状に関する設問
　自己実現、職場内環境、ワークライフバランス、職員の処遇、職場の方針、総合満足度に関する設問１９問
自由意見

【結果の概要】

（１）回答者の属性

【職種】

職種	回答数	割合
正職員	272 人	79.8%
嘱託職員	58 人	17.0%
再任用職員（短時間再任用・フルタイム再任用）	11 人	3.2%
合計	341 人	100.0%

【階層】

階層	回答数	割合
管理職（部長、次長、課長職）	49 人	14.4%
監督職（課長補佐、係長職）	84 人	24.6%
一般職（主任、主事職）	208 人	61.0%
合計	341 人	100.0%

【年齢】

年齢	回答数	割合
２０歳～２４歳	12 人	3.5%
２５歳～２９歳	45 人	13.2%
３０歳～３４歳	47 人	13.8%
３５歳～３９歳	52 人	15.2%
４０歳代	98 人	28.7%
５０歳代	69 人	20.2%
６０歳代	18 人	5.3%
合計	341 人	100.0%

【勤続年数】

勤続年数	回答数	割合
３年未満	60 人	17.6%
４年～９年	116 人	34.0%
１０年～１９年	66 人	19.4%
２０年～２９年	51 人	15.0%
３０年～３９年	40 人	11.7%
４０年以上	8 人	2.3%
合計	341 人	100.0%

（２）組織の現状に関する設問【全体集計】

回答の集計は、「その通りだと思う＝５」、「ややその通りだと思う＝４」、「どちらともいえない＝３」、「あまりそう思わない＝２」、「そうとは思わない＝１」とした。中位が「３」となり、「５」に近づくほど上位、「１」に近づくほど下位となる。

設問	分類	回答
問１　今の仕事にやりがいを感じている	自己実現	3.81
問２　今の仕事は、自分の経験や勤務能力、立場に見合っている	自己実現	3.68
問３　職場では、何か問題があれば、上司や同僚と気軽に相談できる	職場内環境	4.11
問４　職場では、業務が計画的に行われている	職場内環境	3.63
問５　職場では、業務の改善提案をしやすい	職場内環境	3.70
問６　職場では、新人や後輩職員、部下を育成する仕組みが機能している	職場内環境	3.32
問７　職場では、仕事が、経験や勤務能力や立場に見合った配分となっている	職場内環境	3.24
問８　職場では、他の部・課の垣根を変えた組織横断的な連携が円滑的に行われている	職場内環境	3.33
問９　職場では、有給休暇等を取得しやすい	ワークライフバランス	3.84
問10　職場では、仕事や育児、介護を両立できるよう、配慮されている	ワークライフバランス	3.82
問11　市は、職員の経験や勤務能力、立場に配慮した人員配置に努めている	職員の処遇	2.84
問12　市は、職員の健康維持、増進に配慮している	職員の処遇	3.24
問13　市の福利厚生に満足している	職員の処遇	3.18
問14　市は、業務改善に向けた新たな手法や技術を柔軟に取り入れている	職場の方針	3.04
問15　市は、地域の課題やニーズを把握し、対応している	職場の方針	3.22
問16　市の理念や方針を把握している	職場の方針	3.73
問17　東村山市役所で働いていることにやりがいを感じている	自己実現	3.58
問18　東村山市役所で働くことを誰かに勧めたい	総合満足	3.09
問19　今後も東村山市役所で働き続けたい	総合満足	3.78

上表の設問では、問３「職場では、何か問題があれば、上司や同僚と気軽に相談できる」が上位となり、問 11「市は、職員の経験や勤務能力、立場に配慮した人員配置に努めている」が下位となった。

右表の分類では、ワークライフバランス、自己実現が上位となり、職場の方針、職員の処遇が下位となった。

分類	平均
自己実現	3.69
職場の方針	3.33
職場内環境	3.55
ワークライフバランス	3.83
職員の処遇	3.33
総合満足	3.43

（３）組織の現状に関する設問【属性別集計】

問1 今の仕事にやりがいを感じている
問2 今の仕事は、自分の経験や勤務能力、立場に見合っている
問3 職場では、何か問題があれば、上司や同僚と気軽に相談できる
問4 職場では、業務が計画的に行われている
問5 職場では、業務の改善提案をしやすい
問6 職場では、新人や後輩職員、部下を育成する仕組みが機能している
問7 職場では、仕事が、経験や勤務能力、立場に見合った配分となっている
問8 職場では、他の部・課など部署の垣根を越えた横断的な連携が円滑に行われている
問9 職場では、有給休暇等を取得しやすい
問10 職場では、仕事や育児、介護を両立できるよう、配慮されている
問11 市は、職員の経験や勤務能力、立場に配慮した人員配置に努めている
問12 市は、職員の健康維持、増進に配慮している
問13 市の福利厚生に満足している
問14 市は、業務改善に向けた新たな手法や技術を柔軟に取り入れている
問15 市は、地域の課題やニーズを把握し、対応している
問16 市の理念や方針を理解している
問17 東村山市役所で働いていることにやりがいを感じている
問18 東村山市役所で働くことを誰かに勧めたい
問19 今後も東村山市役所で働き続けたい

職種	問1	問2	問3	問4	問5	問6	問7	問8	問9	問10	問11	問12	問13	問14	問15	問16	問17	問18	問19
正職員	3.74	3.63	4.13	3.56	3.69	3.34	3.22	3.32	3.77	3.76	2.80	3.14	3.14	3.02	3.21	3.78	3.49	2.97	3.70
嘱託職員	4.17	3.90	4.12	3.97	3.78	3.26	3.34	3.33	4.22	4.14	3.05	3.69	3.41	3.16	3.29	3.55	4.02	3.62	4.16
再任用職員	3.73	4.00	3.73	3.45	3.45	3.18	3.18	3.36	3.64	3.64	2.82	3.45	3.00	3.00	3.18	3.64	3.64	3.00	3.82
平均	3.81	3.68	4.11	3.63	3.70	3.32	3.24	3.33	3.84	3.82	2.84	3.24	3.18	3.04	3.22	3.73	3.58	3.09	3.78

職層	問1	問2	問3	問4	問5	問6	問7	問8	問9	問10	問11	問12	問13	問14	問15	問16	問17	問18	問19
管理職	3.90	3.71	4.18	3.84	4.02	3.59	3.43	3.55	3.49	3.92	3.12	3.57	3.33	3.51	3.55	4.20	3.78	3.29	3.73
監督職	3.63	3.60	4.05	3.45	3.64	3.21	3.07	3.11	3.57	3.65	2.76	2.92	3.00	3.01	3.14	3.71	3.45	2.96	3.65
一般職	3.87	3.71	4.12	3.65	3.64	3.30	3.27	3.36	4.04	3.87	2.81	3.29	3.22	2.95	3.18	3.63	3.59	3.09	3.84
平均	3.81	3.68	4.11	3.63	3.70	3.32	3.24	3.33	3.84	3.82	2.84	3.24	3.18	3.04	3.22	3.73	3.58	3.09	3.78

年齢	問1	問2	問3	問4	問5	問6	問7	問8	問9	問10	問11	問12	問13	問14	問15	問16	問17	問18	問19
２０歳～２４歳	3.83	3.25	4.17	4.17	3.92	3.92	3.75	4.08	4.00	3.75	3.58	3.50	3.42	3.50	3.92	3.58	4.00	3.42	4.33
２５歳～２９歳	3.60	3.51	4.24	3.62	3.76	3.36	3.44	3.58	4.02	3.91	2.80	3.33	3.22	2.96	3.16	3.67	3.49	3.02	3.69
３０歳～３４歳	3.70	3.55	3.81	3.32	3.32	2.83	2.81	2.94	4.00	3.72	2.53	2.96	3.06	2.81	3.02	3.70	3.21	2.70	3.47
３５歳～３９歳	3.77	3.63	4.31	3.29	3.69	3.19	3.06	3.17	3.90	3.75	2.52	2.85	2.94	2.83	2.90	3.54	3.44	2.88	3.48
４０歳代	3.87	3.78	4.16	3.69	3.72	3.29	3.27	3.26	3.81	3.81	2.97	3.26	3.28	3.19	3.36	3.82	3.66	3.18	3.92
５０歳代	3.93	3.77	4.09	3.90	3.87	3.65	3.39	3.48	3.65	3.93	2.99	3.51	3.28	3.13	3.29	3.86	3.75	3.29	3.94
６０歳代	4.00	4.06	3.78	3.67	3.56	3.39	3.39	3.44	3.67	3.78	2.94	3.61	3.06	3.06	3.39	3.72	3.83	3.28	3.94
平均	3.81	3.68	4.11	3.63	3.70	3.32	3.24	3.33	3.84	3.82	2.84	3.24	3.18	3.04	3.22	3.73	3.58	3.09	3.78

勤続年数	問1	問2	問3	問4	問5	問6	問7	問8	問9	問10	問11	問12	問13	問14	問15	問16	問17	問18	問19
３年未満	3.98	3.63	4.20	3.83	3.60	3.45	3.50	3.48	4.18	3.93	3.47	3.73	3.60	3.32	3.52	3.53	3.93	3.57	4.15
４年～９年	3.74	3.66	4.03	3.44	3.53	3.06	3.10	3.21	3.98	3.84	2.57	3.11	3.12	2.78	3.06	3.77	3.42	2.92	3.62
１０年～１９年	3.70	3.58	4.17	3.48	3.82	3.21	3.05	3.23	3.61	3.56	2.64	2.92	3.02	3.15	3.12	3.68	3.47	2.88	3.65
２０年～２９年	4.00	3.90	4.25	3.92	3.98	3.57	3.41	3.35	3.78	3.90	2.90	3.20	3.20	3.18	3.33	3.94	3.67	3.10	3.92
３０年～３９年	3.80	3.73	4.08	3.73	3.80	3.73	3.35	3.60	3.45	4.00	3.05	3.48	3.13	3.10	3.35	3.83	3.68	3.20	3.80
４０年以上	3.38	3.75	3.50	3.63	3.38	3.38	3.38	3.13	3.63	3.50	2.38	3.13	2.50	2.88	2.88	3.38	3.25	2.88	3.38
平均	3.81	3.68	4.11	3.63	3.70	3.32	3.24	3.33	3.84	3.82	2.84	3.24	3.18	3.04	3.22	3.73	3.58	3.09	3.78

（４）結果の分析

調査から浮かび上がった仮説①

業務改善に向けた取組みや地域ニーズへの対応について、担当者レベル（監督職、一般職で２５～３９歳の職員）は不十分であると感じている。

一方、管理職はある程度満足していると考えており、両者の間でギャップが生じている。

【根拠】

・「市は、業務改善に向けた新たな手法や技術を柔軟に取り入れている」との問いにおける、２５歳～３９歳の職員の回答平均値が中位を下回っている。
・「市は、地域の課題やニーズを把握し、対応している」との問いにおける、３５歳～３９歳の職員の回答平均値が中位を下回っている。
・「市は、業務改善に向けた新たな手法や技術を柔軟に取り入れている」、「市は、地域の課題やニーズを把握し、対応している」との問いに対し、一般職と監督職は中位であるが、管理職は中位よりもやや高くなっている。

【考えられる原因】

・電子化やＯＡ機器への設備投資が不十分であることに加え、役所独特の紙文化が根強く残るなど、旧態依然とした業務があり、時代に即した効率化が図られていない。
・市民と接点のある現場の担当者が業務に忙殺されていること、窓口業務の委託により市民との接点が減ったことなどから、地域のニーズを施策に反映させづらくなっている。
・理事者や管理職からのトップダウンも重要であるが、現場の意見を反映させるためのボトムアップにもより目を向ける必要がある。

調査から浮かび上がった仮説②

職員の処遇（適正な人員配置や福利厚生）に不満を感じている職員が多く、特に中堅職員においてその傾向が強い。

【根拠】

・「市は、職員の経験や勤務能力、立場に配慮した人員配置に努めている」との問いにおける、入庁３年未満の新入職員と管理職、嘱託職員を除く職員の回答平均値が中位を下回っている。
・「市は、職員の健康維持、増進に配慮している」との問いにおける、監督職、３０歳代、入庁１０～１９年の職員の回答平均値が中位を下回っている。
・「市の福利厚生に満足している」との問いにおける、監督職、３５歳～３９歳、勤続４０年以上の職員の回答平均値が中位を下回っている

【考えられる原因】

・自身の能力が職務で十分に発揮されていないと感じている職員が多く、人事評価や自己申告書による人事異動と本人の希望に乖離がある。
・子育て世帯への支援（金銭面や育児休業の促進）が不足している。個人へ業務が集中することにより有給休暇が取りづらくなっている。再任用職員と正規職員の待遇格差が大きい。

調査から浮かび上がった仮説③

職場内環境について、職場内のコミュニケーションは良好であり、相談しやすい風土である。一方、業務分担や縦割り行政、後輩の育成面において課題と感じている職員が多い。

【根拠】

・「職場では、何か問題があれば、上司や同僚と気軽に相談できる」との問いにおいて、回答平均値が再任用職員、３０歳～３４歳、６０歳代、勤続４０年以上の職員を除き、上位を示している。
・「職場では、新人や後輩職員、部下を育成する仕組みが機能している」との問いにおいて、３０歳～４０歳代の職員の回答平均値が他の年齢層と比較して低い傾向にある。
・「職場では、仕事が、経験や勤務能力、立場に見合った配分となっている」との問いにおいて、監督職、３５歳～３９歳、勤続１０～１９年の職員の回答平均値が比較的低い傾向にある。

【考えられる原因】

・職場内のコミュニケーションは良好であり、自らの意見を業務に反映させやすい風土である。
・新人や後輩職員、部下の育成はＯＪＴが中心であり、中堅職員が担当をすることが多い。しかし、中堅職員は自らの業務も多く、十分に後輩の指導ができないと感じている職員が多い。ＯＪＴの担当だけでなく、複数職員で育成したり外部研修や対話型の研修を充実させたりする必要がある。
・現場の最前線で負担が大きい監督職を希望する職員がやや不足しており、畑違いのポストへ配置されることがしばしば発生する。

４　学び・気づきを深める

第３回研究会【令和元年７月１７日～１８日】

研究会の第３回目は東京都中央区日本橋において、２日間にわたり開催された。第１回・第２回研究会は、全国６会場で分散開催であったが、第３回研究会は、今年度参加の９８自治体約３００名の研究生が一堂に会する全国大会となった。

初日は、早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会の北川正恭顧問、出馬幹也部会長から「部会の誕生から部会が目指すもの」についての熱い講義があり、参加自治体との対話を通じたネットワーキングが実施された。

２日目は、これまでの間に、「現状把握」を踏まえ、自分たちが目指す「地域のありたい姿、組織のありたい姿、自分のありたい姿」についての対話が実施された。

【第３回研究会において得られた気づき】

・これからの時代は、想像力、表現力が重要。抽象的にならないように。
・「学習」と「気づき」は違う。「研修」ではなく「研究」が必要。
・「説得」より「納得」が重要⇒だからこそ「対話」が必要。
・「何のために、誰のために、何をするのか」という視点を持つ。
・外向きの視点で仕事をする。
・昔は「紙文化」…情報は一方方向。今は「デジタル文化」…情報は双方向⇒だからこそ、情報公開は「必然」。
・オープン、フリー、フェアな視点で仕事をする。
・改革への気づきは、誘発につながり変革に向けて想いが「爆発」していく。
・自己増進。「やっていこうよ」という気概が重要。
・「価値が生まれるのは現場」
・企画部隊と実行部隊の適切な役割分担が重要。
・「強みを伸ばし、弱みを補い合える組織」を創る。
・人材マネジメント＝本当の笑顔を創る技術
・意味のある仕事＋自分の居場所＋小さな喜び＝「笑顔」であり「幸せ」
・人材マネジメント＝人を扱う＝簡単に学べない＝人相手だから
・マネジメント＝「優先順位付け」
・仕事量を増減できるのは「経営層」。なのにも関わらず、全国の自治体では、経営層の判断を左右する「現場提案」が乏しすぎるケースが多い。
・「経営層が部下にビジョンを示す」、「現場はビジョンを踏まえ、企画調整し、実行する」＝「やりがい感のある組織」
・信頼される上司＝決める、情報を吸い上げる、ビジョンを示す。

・「こうしたい」、「こうありたい」と言える組織風土が必要。
・「変えていく」＝「良くしていく」との認識が重要
・「今、誰に任せるのか」の適正な判断が重要。
　⇒優先順位を付け、目的を明示する。個性に合わせ、任せ方を決める。
・「今後の育成を見据えて構想する」
　⇒組織の未来を予測し、育成と引継ぎを構想する。
　⇒日常の観察と双方向の「対話」で職員の個性を把握する。
・「こうしたい」が言える＝生産性が高まり、事務ミスが減る。
　⇒問題を抱え込んでしまう「見えない圧力」が減る。
　⇒「良い職場」には「対話」が必要不可欠。
・「チームワーク」と「パフォーマンス（成果）」のバランスが重要。
・人材の「見極め」が重要。「個」の力を最適に組み合わせる。
　⇒そのためには、「個」の「個性（持ち味、強み、弱み）」を正しく知る。
・状況を見極める鋭い観察眼が必要。
・ありたい姿を描くのは「自分」しかいない。他人任せでは誰もやらない。
・「状況判断の質」と「行動選択の質」を高めることが重要。
・「勇気ある行動」は「自己保身」からは決して生まれない。「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」が必須である。
　⇒そのためには、「考える・対話する・決める・動く」の連続が必要。
・「組織横断的」に「提案」し、「決める」。
・対話には「自己開示の返報性」を意識する。
　⇒プライベートを含め、ありのままに伝えると、聞き手もありのままに伝えたくなる…「深い対話」となる。
・「組織は生き物」…病気にもなる。
　⇒末端まで血液（ビジョン）をかよわせる必要がある。
・上から押し付ける＝疲弊とやらされ感しか残らない。
　⇒遠回りでも「納得感」を得るしか道はない。
・改革に必要なこと＝ハードウェア（制度）＋ソフトウェア（対話）
・「承認しあえる組織」＝「互いに仕事に口をはさめる職場」
　⇒互いに安心感・信頼感を高める必要がある。
・「未来」と「自分」は変えられる。
・「できること」から始める「行動」が重要。
・未来は「来るもの」ではなく「創るもの」という意識づくりが必要。
・事実前提では「なりゆきの未来」しか残らない。価値前提で「ワクワクする未来」を創ることが重要。

５　ありたい姿を考える

①行政経営課長、若手・中堅職員や、人事課人材育成係長との対話
【令和元年８月～９月】

第３回研究会を踏まえ、行政経営課長、若手・中堅職員や、人事課人材育成係長と今後の方向性についての対話を行い、議論を深めた。

【対話により、新たに得られた気づき】
・現状と課題については、職層や年齢、経験年数により、捉える課題が異なる。
・業務改善に向けた取組みや地域ニーズへの対応について、一般職と管理職とのギャップがあり、「ざっくばらんな対話の場」が必要。
・適正な人事配置、業務分担、人材育成などについて、職場の最前線において働く中堅・若手職員の不満が根深い。
・職員研修だけでは組織は変わらない。個々の意識改革が重要。そのためには対話が必要不可欠である。
・職層を越えた横串しでの対話が必要。
・スマートでコンパクトな組織運営が必要。

②幹事団へのプレゼン動画の提出【令和元年９月】

地域の２０年後のビジョンと、そこから導かれる、５年・３年・１年後のありたい姿はどのような状態か。また、組織の現状とそうなった原因は何かについて、どのような人と対話し考えてきたかについて、プレゼン動画を作成し、幹事団に提出した。

なお、プレゼン動画について後日、幹事団からのフィードバックを動画で受けることとなった。

【幹事団からのフィードバック動画を受け、新たに得られた気づき】
・「ありたい姿」や、その「現状把握のプロセス」、「アクションプラン」について、具体性、機動性、敏捷性が欠けていた。
・２０年後の「ありたい姿」からアクションプランはスモールスタートで当初、設定したが、ＡＩ-ＲＰＡ等の先端技術は日進月歩であり、今の技術の範囲内で考えていては、２０年後には取り残されていることに気づいた。
・「公務員は失敗してはいけない」ではなく、失敗を恐れず、どんどん果敢にチャレンジしていかないと時代に取り残されることに気づいた。
・現状把握のプロセスにおいて「それって本当にそうなのか？」という視点が大幅に不足しており、もっと突き詰めた対話が必要だと感じた。

③対話自治体との対話（第１回）in 小金井市【令和元年１０月７日】

【開催場所：東京都小金井市前原暫定集会施設】

　対話自治体（山梨県韮崎市、東京都小金井市、東京都東村山市）＋武蔵野市と広域的なダイヤログを実施し、ありたい姿とその実現に向けたアクションプランの具現化に向けた、情報交換を実施した。

【対話において得られた気づき】

・地域課題は自治体により全然違う。
・組織変革は、熱量と組織内広報がカギ。
・課題は変化し続ける！だからこそ、前例踏襲はしない。
・改善プロセスの継続性が重要。

④渡部市長への対話インタビュー【令和元年１０月８日】

幹事団からのフィードバック動画での指摘を踏まえ、ありたい姿を描くにあたり、渡部市長が描く「組織・地域のビジョン」について、対話インタビューを実施し、「新たな学び・気付き」を得ることができた。

【市長インタビュー要旨】

・近年、市民ニーズが多様化する中、市職員には頑張っていただいている。
・「仕事の意味合いを持つ」ことが特に若手職員には必要である。
・仕事の背景を考える。「なぜやるのか」、「何のためにやる必要があるのか」
・ＡＩ・ＲＰＡ、公民連携の導入など「想像力」を駆使して、業務にあたって欲しい。
・市職員には、市民が暮らしていける、暮らし続けられる持続可能なまちづくりの下支えを、効率的かつ効果的、さらには組織横断的に取り組んでほしい。
・都市としての魅力を高め、くらしの質の向上を図ることが極めて重要。
・経営資源（人、予算、情報等）の適切な配分が重要。
・働き方が多様化している。これからも多様化していく。まさに今は「変革のドッグイヤー」である。
・変革の時代を踏まえ、機動性とスピード感を持って、政策を遂行していく。一方では、政策目標を明確化する必要がますます重要である。
・職員や、市民との「対話」が重要である。
・若手・中堅職員にはどんどん「市民とのかかわり」を持ってほしい。
・「実感」や「熱量」を共有・共感できる組織づくりが重要である。

⑤総務部長への対話インタビュー【令和元年１０月８日】

市長への対話インタビューを踏まえ、ありたい姿をさらにブラッシュアップすべく、総務部長にこれまでの研究経過と第５期研究生が目指すビジョンを中間報告し、ビジョンの明確化に向けた対話を実施し、「新たな着眼点」を得ることができた。

【総務部長との対話において得られた気づき】

・組織は「人」で成り立っている。人材マネジメントは「ジグソーパズル」。
　⇒最終的には「絵」になり、理想の「東村山市」につながる。
・「気づき」、「対話」、「ネットワーク」が重要。
・職員間のベクトルの擦り合わせが重要。
・気づき（あっ！そうなのか！）＝現状認識につながる。
　⇒「だったら！」＝対話が生まれる＝「危機感が生まれてくる」
・組織＝オーガニゼーション＝有機的に機能することが重要である。
・アンテナを高く掲げ、自ら学ぶことが重要。
・苦労してでも基礎力を身に着けていく。
・職員間で「想いの共有・共感の輪」を広げていく。⇒原動力になっていく。
・楽しむ＝「愛」である。「仕事に愛情を持つ」
・対話の輪を広げていく。仲間を増やしていくことが極めて重要。
・自分の仕事をただ漠然とこなすだけでなく、組織や地域社会にどのような影響を与えるか考えることが重要と感じた。
・「絶えず学ぶ」→「知識の共有」→「つながりが増える」→「楽しくなる」
　→「また学ぶ」の循環が極めて、大切である。

⑥第４回研究会【令和元年１０月１７日】

研究会の第４回目は東京都中央区日本橋において、開催され、夏季合宿フィードバックを受けての今後のアクションプランの進め方について、参加自治体や幹事団との対話を進めることとなった。

【第４回研究会において得られた気づき】

・成果を出すためには「アクションプラン」が重要。
・変革は「たきび」のようなもの。じんわりと種火を広げていく。
・頑張っていると浮いてしまう空気感→頑張らないと浮いてしまう組織づくり
・効果的な対話には「オフサイト」と「オフィシャル」の両輪が必要。
・「自分には何ができるのか」という問いかけが重要。
・「やりなさい」と言っても人は動かない。やる気になる仕掛けが重要。

第４章　ありたい姿の設定

１　ありたい姿の具現化

これまでの現状分析、職員との対話、経営層との対話等を踏まえ、第５期研究生としては、喧々諤々の議論（対話）の結果、次のビジョンを掲げることとした。

２０年後の地域・組織・人材のビジョン

『エンジョイ・イマジネーション！！』実感と熱量を共有できるまち～東村山

★人もまちもスマートに！！

⇒職員は職員でなければできない業務に注力する。

⇒行政事務への先端技術の積極導入

★『自分ゴト』として楽しみ、どんどん想像・創造！！

（エンジョイ・イマジネーション）

⇒機動性、敏捷性を兼ね備えつつ、自分ゴトとしてどんどん動く、
そして実感し、その熱量を共有する。

★市民も職員もみなぎる『東村山愛』！！

⇒「東村山で良かった！もっと良くしたい！」この想い！
そして、更なる想像と創造へ！！！

組織・人材のありたい姿（状態）　<5年後>

新時代の到来に向けて、変化にどんどん気づき、どんどん行動し、エンジョイすることができる！！

組織・人材のありたい姿（状態）　<3年後>

職員間での対話が進み、職員の視野が広がることで、一歩踏み出しやすい環境となり、どんどんチャレンジすることで「地域」や「仕事」に、真の『愛』が生まれる！！

組織・人材のありたい姿（状態）　<1年後>

職員間での対話から生まれる「気付き」について、「共有の輪」を広げ、さらに対話を深めることで、職員間で現状と課題を共有できる！！

２　ありたい姿の実現に向けたアクションプラン

前頁で掲げた「ありたい姿」を実現していくため、第５期生としては、以下のアクションプランを掲げ、取り組みを進めていくこととした。

①「組織に関するアンケート調査」結果報告会「ガチ対話」

希望する職員を対象に「見える化」したアンケート結果について、サーベイフィードバックの手法を参考に、ワールドカフェ形式での対話の場「ガチ対話」を行い、結果を全庁的に共有する。

②オフサイトミーティング「しゃべりむらやま」

中堅・若手職員を対象に、オフサイトミーティングの場として、「しゃべりむらやま」を開催し、「気づき・情報交換・交流の場」を創出する。

③リレー形式でのダイヤログ「つなぎむらやま」

管理職・監督職を対象に、リレー形式でのダイヤログとして、「つなぎむらやま」を開催し、「対話の共有」と「つながり」の場を創出し、相互理解を深める。

④自主研究チーム「きづきむらやま」

対話の継続性を担保するため、組織変革に向けた気づきを発見するための自主研究チーム「きづきむらやま」の立ち上げを視野に入れ、活動を進める。

⑤対話自治体との自主勉強会

対話自治体や、参加自治体との研究・交流の場を不定期で継続して開催し、「気づき・情報交換・交流の場」とするとともに自らのモチベーションの向上を図る。

第５章　ありたい姿の実現に向けて

１　『ガチ対話』の開催

組織の現状を、色々な職員が様々な立場で、「自分ゴト」として考え、知恵や経験をみんなで出しあって、より良い組織づくりを考える「対話」の場、職員同士の「つながりの場」として、「組織の現状に関するアンケート調査」結果報告会「ガチ対話」を令和元年１２月１２日に開催した。

当日は、「組織の現状に関するアンケート調査」について、参加者１６名の皆さんと結果を共有し、「より良い組織づくり」に向けた対話を「ワールドカフェ」形式で進め、ざっくばらんな対話となった。

【ガチ対話において寄せられた主な意見】

<u>職場の良い点とその要因</u>

・すぐ行動してくれる職員がいる。
　要因：お互い大変なのを共有・共感しているから
・新しいことに挑戦しやすくなった。
　要因：前向きな職員が増えた。
・異論を言える雰囲気がある。
　要因：話しやすい職場風土。

<u>職場で改善した方がよい点とその要因</u>

・耐えられる職員への負担が集中している。
　要因：頑張らないデメリットが不明確。
・旧態依然とした紙文化など、アナログ文化が残っている。
　要因：職場環境が古い。椅子、机など。什器等にも設備投資が必要。
・業務量に偏りがある。
　要因：インセンティブが少ない。
・反対意見が出てこない
　要因：和を重んじすぎている。

<u>自分が今日大切だと思ったこと、新たな発見</u>

・もっと自分の意見を言ってみたい。
・「なんとなく」ではなく「意識して」過ごす。
・色々な人の仕事にアンテナを張る。
・職場内対話がこれからは重要。

２　多様な対話の必要性

①　対話自治体との対話（第２回）in 東村山市【令和２年１月１８日】

【開催場所：東村山市役所本庁舎２階】

対話自治体（山梨県韮崎市、東京都小金井市、東京都東村山市）＋武蔵野市と広域的なダイヤログを実施し、当市の公民連携の事例紹介や今後の各市におけるアクションプランの情報を共有し、第５回研究会に向け、研究を深めた。

【対話において得られた気づき】

・取り組むべきアクションプランは各市を取り巻く環境により全然違うアプローチになる。画一的な正解は求められない。
・次年度参加する人材マネジメント部会研究生への「想い」の引継ぎが必要。
・単に　公務員≠職業　ではない。　〇〇市職員＝職業　という気概が必要。
・課題は変化し続ける。前例踏襲せず、果敢に挑戦するしか道はない。
・気づく→考える→一歩踏み出す　この繰り返ししか道はない。
・改善プロセスについて、如何に継続性を担保するかがこれからの課題。
・組織内広報が重要。例え、「意識高い系」と言われても。
・一緒に想いを「実感して共感して共有」できる職員を増やす。
・行政だけでは課題は解決しえない。これからは公民連携が極めて重要。
・持続可能なまちを創るためには持続的な職員の取り組みが重要。

②　第５回研究会【令和２年１月３０日～３１日】

研究会の第３回目は東京都新宿区の早稲田大学国際会議場井深大記念ホールにおいて、２日間にわたり開催された。第３回研究会に引き続き、今年度参加の９８自治体約３００名の研究生が一堂に会する全国大会となった。

「プロセスを振り返る、自らにコミットする」をテーマに、各参加自治体のこれまでの取り組みとこれからのアクションについて、「ポスターセッション」が行われるとともに、参加自治体との今後の取り組みに向けた対話や、幹事団からのエールをいただく機会となった。なお、当市はポスターセッションにおいて、全国１２位のご評価をいただいた。

【第５回研究会において得られた気づき】

・一人ひとりが「こうしたい」という想いを持つ⇒しなやかなチームになる。
・「今の立場（自分）なら何ができるか」問いかけることが重要。
・自分のことは自分で決めるしかない。
・×問題をなくす　〇問題にどう取り組むか
・やり続ければ仲間は増える。
・推測では状況は変えられない。
・ささやかな変化で、ささやかに結果も変わる。
・個人は微力。でも無力ではない。
・一歩ずつで良いから踏み出していく＝幸せ。
・ささやかな変化に目を凝らす。
・プレイヤー、プランナー、マネージャーの役割分担が大事。
・対話⇒体験⇒理解の流れが大切。
・小さなことからまずは動くしかない。
・形式的な充実を図るのではなく、質の充実の時代。
・スクラップ＆ビルドではなく、スクラップしてからビルドの視点も必要。
・他責から自責へ意識を転換する必要がある。
・情報共鳴（公開→提供→共有）し、政策を実現していく必要がある。
・人材マネジメント＝本当の笑顔（この仲間と働ける今、幸せ）を創る技術。
・やらされ感はあきらめ感になる。
・上から言われたことを「処理」する組織になってはならない。
・価値を生み出すのは「現場」。
・経営層が「ビジョン」と「背景」を現場に示すことで、現場のやりがいとスピード感が向上する。
・企画部隊と実行部隊の連携と対話が重要。
・自分軸で動く。「自分には今、何ができるのか」

令和元年度人材マネジメント部会
東京都　東村山市

【参考】ポスターセッションにおける東村山市の提出ポスター

③　人マネ夜会【令和２年１月３１日】

第５回研究会終了後、まだまだ話し足りない人、さらなる交流を重ねたい人など多様な方々が集まって、話したいテーマごとに対話を実施した。

夜会では、「頑張ると意識高い系職員と言われてしまう問題」や、対話の実践方法の悩みなどを含め、今後、組織において、どのようにアクションしていくべきかなどについて、率直かつ熱い対話が交わされた。

④　地域を変える人マネ実践スキルアップ講座【令和２年２月１日】

人材マネジメント部会のスピンオフ企画として『明日から「使いたくなる」学びを得よう！』をテーマに地域を変える人マネ実践スキルアップ講座が開催された。当日は、５つの講座が設定され、「オフサイトミーティング（OM）のネタ帳」に参加し、OMの実践方法について、４つのワーク（問いかけカード、ストーリーテリング、問題・気掛かりの棚卸し、プロアクションカフェ）を体験し、学びを深めることとなった。

非常に勉強になった点として、組織で行われるべき対話には「自分についての対話」、「組織の現状とありたい姿を考える未来の対話」、「仕事の進め方などを振り返る対話」があるという点である。これら必要となる対話はOMの実践を通じて、解決の一歩につながることが分かり、日頃における職場内対話の重要性を改めて認識することとなった。

「関係性をつくるからこそ、本音で話せる。だからこそ順番をコツコツと積み上げていくことがとても大切」。今後、組織内でOMを実践する際にこの点をぜひ意識して、「居心地の良いプログラム」を提供できればと感じた。

第６章　今後の展望

東村山市では、平成２７年度より人材マネジメント部会への派遣を開始し、市を取り巻く現状の深掘り、各課で独自に行われているドミナントロジックの打破に資する取り組みの分析、職層別会議の分析などが進められてきた。

これまでの歴代研究生の成果を踏まえ、我々第５期生は今年度のテーマを、「一歩踏み出す！対話の実践」と定め、２０年後の地域・組織・人材ビジョンを**『エンジョイ・イマジネーション！！』実感と熱量を共有できるまち～東村山**と掲げ、２５頁に掲げる取り組みを推進すべく研究を重ねてきたところである。

具体の取り組みとしては、この一年間、組織を取り巻く現状と課題を把握分析すべく、全ての市職員を対象に、「組織の現状に関するアンケート調査」を実施し、サーベイフィードバックの場として「ガチ対話」を実施するなど、「組織内対話」を重視し、取り組んできたところである。

しかしながら、２５頁に掲げる取り組みである、オフサイトミーティング「しゃべりむらやま」、リレー形式でのダイヤログ「つなぎむらやま」等については、新型コロナウイルス感染症の影響もあり、開催を見送らざるを得ず、積み残しとなってしまったことからも、我々、第５期研究生取り組みは、まだまだ道半ばと言わざるを得ない。

なお、当市においては、既に職員研修の体系が整っており、多様な研修プログラムが整備されているが、今後については、オフサイト、オフィシャルを問わず、「組織内対話」という視点にもより一層、目を向けていく必要があるのではないだろうか。

次年度以降、我々、第５期研究生としては、次年度以降も次期研究生と連携しつつ、アクションプランのブラッシュアップを図り、さらなる取り組みを進めていきたいと考えている。

第７章　おわりに

本章では、令和元年度人材マネジメント部会に参加した第５期研究生の所感と謝辞をそれぞれ述べる。

１　乙訓　匠

「仕事、プレミアム商品券、人マネ、新型コロナウイルス感染症対応・・・。」令和元年度は、自身の１４年間の役所生活で、色々な意味で一番思い出に残る「滅茶苦茶、濃い一年」になってしまいました。

でも、この一年を何とか乗り越えられたのは「対話」の力と「立ち位置を変えて、自分ゴトとして考える」という意識を持てたことに他なりません。

対話がなくてもビジネス的な仕事は淡々とこなせるのかもしれません。でも、対話がないと相手を知ることすらできず、仕事に新たな価値も魅力も見い出せない。そんなことに今まで気づけなかった自分を恥じる一年でもありました。

職員それぞれ色々な「悩み」を抱えていると思います。でもそれは「過度の思い込み」であったりするケースも実は多いと思います。そんなときに職場内で気軽に「対話」を重ねていくことで、「悩みの本質」が見えてくる。でも「対話」に持ち込むまでの「対話」どころか「会話」が少ない現状もあるかと思います。

立ち位置を変えて、一歩一歩取り組めば、全く異なった切り口で、問題を解決できるかもしれない。そんな想いのもと、職員間で「対話」を積み重ねることで、「強み」と「弱み」を補い合う、より良い組織ができるのではないでしょうか。

自分自身、たくさんの失敗を含め、色々な過去の経験があって、今回の人マネに参加させていただいたからこそ、「今の自分の気づき」を得られたのだと感じている今日この頃です。だからこそ、この「気づき」を「これからの東村山市に『微力』だけど、じんわりと役立てていきたい！」と強く思っています。

人マネに今年度参加し、参加メンバーとともに様々な場面で対話し、ときには熱く議論しあえたこと、同じような『想い』と『志』を共有する全国の自治体職員と出会えたことは、自身にとっての貴重な財産になりました。

１０、２０年後を意識して行動する職員が、『意識高い系職員』ではなく、来るべき新たな時代を見据えて行動する『想いのある職員』と思われる『本当の笑顔があふれる職場』であってほしい。そんな職場づくりを目指して自身も『じんわりと微力』ながら、『終わりのない研究』を続けていきたいと思います。

結びに、人マネに快く送り出していただきました職場の皆様、お話を聞かせていただきました渡部市長、総務部長、人事課の皆様、歴代マネ友の皆様、そして研究メンバーの竹崎さん、浅見さん、人マネ幹事団や事務局の皆様などすべての方に心からの感謝を申し上げます。本当にありがとうございました。

２　竹崎　佑樹

『対話』と『価値前提』

私がこの人材マネジメント部会において最も印象に残り、これからも大切にしていきたいと感じたキーワードです。

まず『対話』ですが、初日の部会でこのワードが出たとき、「今までも職場内で当たり前にやっている」、「改めて講義を受ける必要があるのか」と正直感じていました。

しかし講義を受けて、私が日常的にやっていたことは、『対話』ではなく、ただ自分の意見を述べている、もしくはただ相手の意見をそのまま鵜呑みにしているだけだなと気づかされました。

『対話』の本当の意味とは、「話す」×「聴く」である。「聴く」とは、相手の意見に積極的に耳を傾けることです。双方の意見を一緒に考え、お互いが相手の立ち位置で物事を捉えることで、一人では気がつかないミスの発覚やアイデアの創出につながることができ、どの業務においても、その必要性を強く感じました。

次に『価値前提』ですが、私たちの業務のほとんどが「事実前提」の考えであり、現状の問題点や解決策を洗い出して業務を進めていると思います。逆に『価値前提』とは、「ありたい未来の姿」から先にイメージし、現在に立ち戻って課題や取り組みを考えることです。

事実前提型から価値前提型へ思考を転換し、「ありたい未来の姿」に向けたアクションプランを職場間で共有をすることで、職員間の考え方や目標に対するギャップが縮まっていくと思います。

また、『価値前提』思考を職場間で浸透させるには、職場間の人間関係が良好に保たれていることが支えであり、そのためには先に述べた『対話』が重要であると改めて感じました。

これから自治体の多くは、大きな変化への対応が求められることになると思います。来るべき変化に取り残されないためには、「ありたい姿」を創造し、実現に向けて『対話』を重ねている組織である必要性を今回の部会で学ぶことができました。

最後に、同じ研究会に参加した乙訓さん、浅見さん、それから私どもの取り組みにご協力いただいた皆さまにお礼を申し上げます。

３　浅見　成昭

第１回研究会に参加して真っ先に感じたことは、『「対話」をすることにより本当に組織は変わるのか？』ということでした。福利厚生の充実や成果に対する給与を与えたほうが、たとえビジネス的な人間関係であったとしても組織として成り立つのではないかと。

今回、研究活動を通じて様々な職層の職員の方や理事者の方と対話をする機会を持ちました。そこで感じたことは、職場をよくしたいという熱い思いを持っている人が一定数いることと立ち位置を変えた相互理解がもっと必要であるということでした。

そこから職員のやる気を伝播させ、相互理解を進める解決策を考えた時、その解決策こそが『対話』であると気づきました。その気づきから、私たちは『対話』を組織に根付かせるためのアクションプランを考え、多くの方にご協力いただきながら実現してきました。当市で職員間の『対話』を目的としたオフサイトミーティングは初の試みでしたが、参加者の評判は上々で次のアクションプランへの自信につながりました。

私たちが掲げたアクションプランは道半ばですが、次年度の研究生が引継いで研究を深めていってくれることを願います。

将来、東村山市役所で働いている職員が、出馬部会長が話されたように「この仲間といられる今、私は幸せです」と感じられる職場になれば、時代の変化や荒波も超えていけるのではないでしょうか。これはビジネス的な人間関係の組織では成し得ないことだと思います。

公私で色々なイベントがあったこの一年は、自分自身が一番大きく成長した年でした。そして、この一年を乗り切ることができたのは、研究生の乙訓さんと竹崎さんがいたからこそだと思います。お二人には大変感謝しています。ありがとうございました。

早稲田大学マニフェスト研究所令和元年度人材マネジメント部会
参加者論文【東京都東村山市】

令和 ２ 年 ３ 月

制作　人材マネジメント部会東村山市第５期研究生