

<現状とありたい姿>

本部会では、本来あるべき姿・ありたい姿を思い描き、現状とのギャップを課題として把握し、解決方法を考える「価値前提」の考え方を大切にしている。

私たちはまず、本市のありたい姿を設定した（図 1）。このありたい姿は、職員がどのようにあるべきかを個人、課やグループ、市役所全体という 3 つの視点で設定したものである。なお、図 1 においては、左は現状、右上はありたい姿、右下は現状をありたい姿へ変革していくために取り組むべきことを示している。

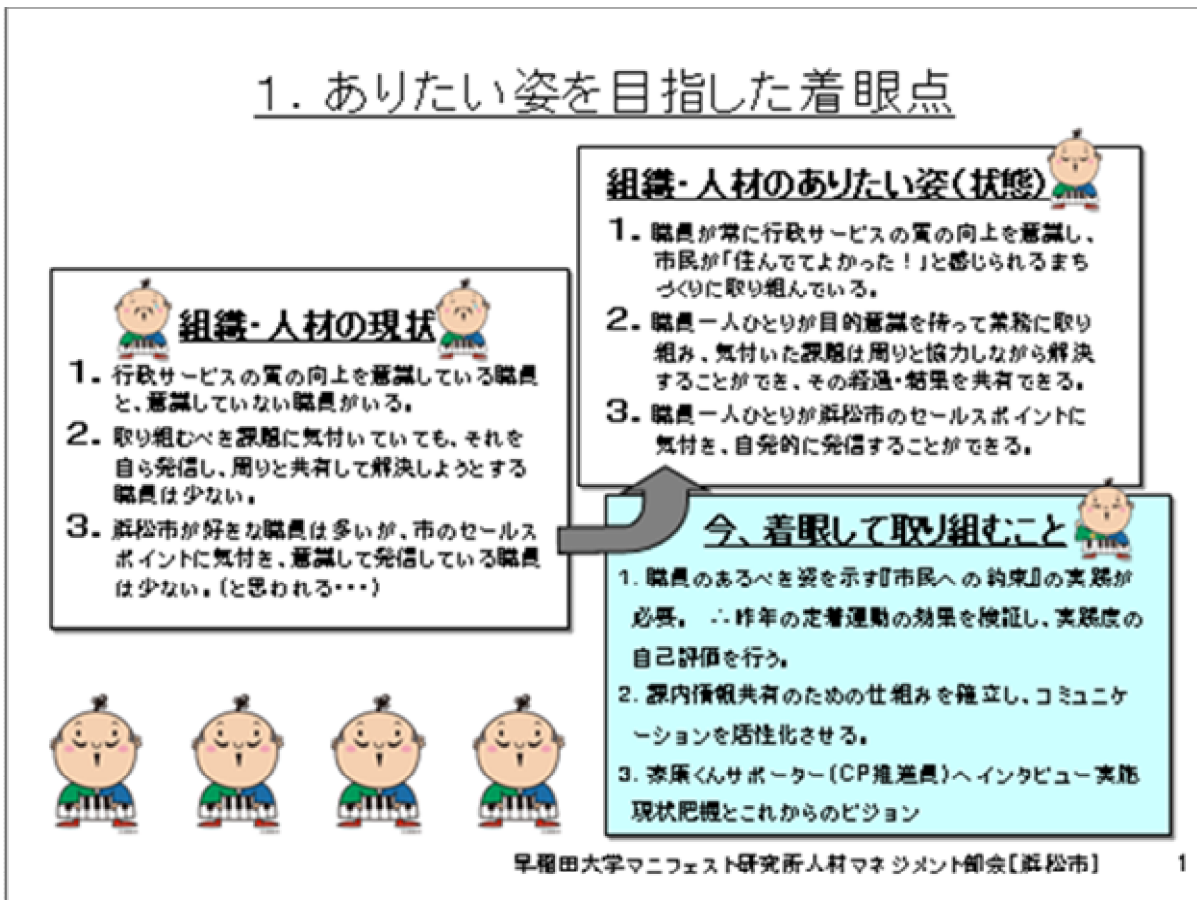


図 1 10 月発表の取組み

<今年度の取組み>

(1) 「市民への約束」自己評価

私たちは、ありたい姿 1 を達成するためには、本市の掲げる「市民への約束」（図 2）を徹底することが有効であると考え、昨年度の取組みである「市民への約束」定着プロジェクトに着目した。これは、「市民への約束」評価月間¹に、「市民への約束」を名札やトイレに掲示することで、意識啓発を図るというものである。私たちはまず、昨年度の取組みの

¹ 本市では、毎年 11 月を「市民への約束」評価月間とし、全ての窓口にアンケートを設置し、来庁者に対し、窓口対応の評価をお願いしている。

効果を検証するためアンケート調査を実施した。その結果、昨年度の取組みは、「市民への約束」の意識啓発に一定の効果があったことが分かった。特に、名札への掲示については多くの職員が高く評価していた。一方で、取組みが全庁的に浸透していなかったため、周知方法の改善が必要であることが確認された。

また、豊橋市職員とのダイアログ²を通じて、職員が「市民への約束」を意識しても、実践できているか評価する仕組みがないことに気付いた。そこで今年度は、昨年度の取組みの中で効果の高かった名札への掲示に加え、「市民への約束」実践度を自己評価する取組み（以下、取組み①）を提案することとした。

取組みの周知方法についても検討を重ねた。前述のアンケート調査で、区役所など窓口への周知が特に不十分であることが明確になったが、本来、市民サービスの最前線は窓口である。そこで私たちは、区役所での取組みを強化したいと考え、重点的に周知活動を行うこととした。具体的には、全7区役所で11月中旬と12月初旬の計2回、挨拶運動に合わせてチラシ（図3及び図4）を配布し、取組みへの参加を呼びかけた。なお、自己評価の結果については、研修生の所属課と2つの区役所の協力を得て、集計し、共有を図った。

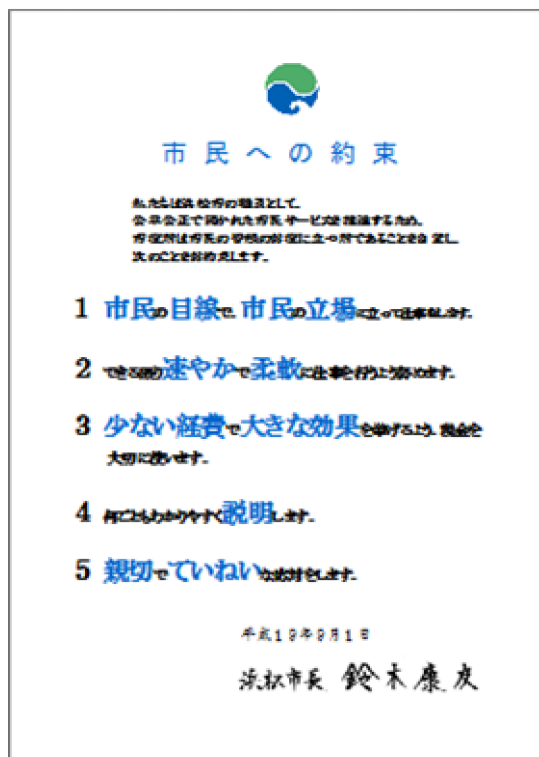


図2 市民への約束

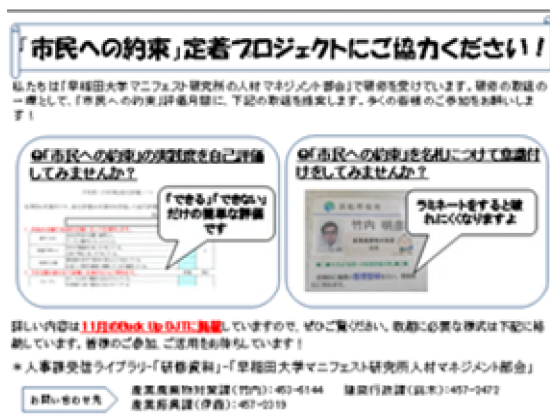


図3 11月に配布したチラシ

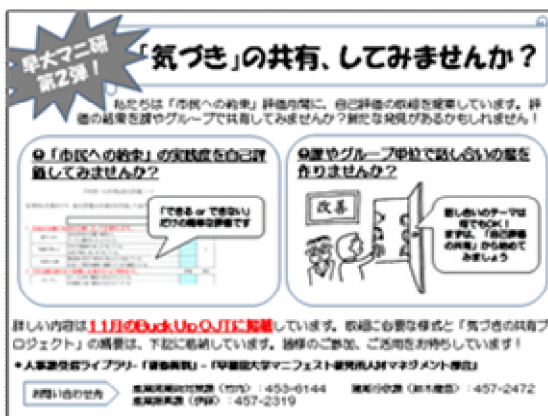


図4 12月に配布したチラシ

² 本部会で活用されている話し合いの手法。1つの目的に向かって、それぞれの意見を出し合い、意見を共有し、補完し、新しい価値を生み出す。

(2)気付きの共有プロジェクト

次に、ありたい姿 2 を達成するために、気付きの共有プロジェクト（以下、取組み②）を提案した。取組み②は、定期的にダイアログすることで、情報や意識を共有し、何でも話し合える風土を定着させるのを目的としている。研修生の職場で実践した結果、「職場でダイアログがしやすくなった」という声が寄せられたばかりでなく、ダイアログで問題意識を共有した結果、業務改善が進んだものもあった。私たちは、取組み②を業務改善事例として「はままつ Good Job 運動」³に登録し、全職員が取り組み方法や成果を閲覧可能にすることで、各職場での実践を推奨した。

市民への約束」評価月間後には、取組み①と②を組み合わせ、「市民への約束」実践度の自己評価について、グループや課で結果を共有し、改善に向けたダイアログを行うことを提案した。

(3)シティプロモーションに関する意識調査

最後に、ありたい姿 3 については、実現に向けた具体的な取組みを実施することができなかった。その一因として、「シティプロモーション（以下、CP）」とは何か、なぜ必要なのかについて、研修生の間でさえ、意識共有ができなかったことが挙げられる。

そこで、私たちはまず、職員の CP に対する現状の意識レベルを把握する必要があると考え、身近な CP ツールとして、本市のご当地キャラクターである「出世大名家康くん」（以下、家康くん）に着目し、ゆるキャラグランプリ⁴終了に合わせて、家康くんサポーター⁵へインタビューを行うこととした（以下、取組み③）。しかし、家康くんがグランプリで優勝できなかったことで、庁内の CP に対する雰囲気は気まずいものとなってしまった。私たちも、その雰囲気に気後れする形でインタビューを諦めてしまった。

<取組み後の課題と気付き>

(1) 情報収集・発信について

今年度、取組みを実践する中で、情報収集能力や情報発信能力の重要性を痛感した。私たちは、職員向け研修誌への投稿や区役所でのチラシ配りなど、取組みの周知に努めたが、全ての職員に認知されたとは言い難い。実際、ある区役所では、若手プロジェクトチームにより、取組み①と同様の試みが行われていたことが後日分かった。

区役所での周知活動については、重点的に取り組んだが、同様の取組みを行っている職員の情報にたどり着くことはできなかった。また、同様の取組みを行う仲間として、先方から、情報提供してもらえらるほどのインパクトも与えることができなかった。

³ 本市では、業務改善事例を全職員が共有できるシステムを設け、業務改善を促進している。

⁴ 本市では、平成 25 年度よりご当地キャラクターである出世大名家康くんが、日本一のゆるキャラを決めるゆるキャラグランプリで優勝できるよう取組みを行っている。

⁵ ゆるキャラグランプリ優勝に向けた CP 推進員で、各課 1 名の推薦依頼があった。自薦による意識の高い職員と他薦による職員が登録されているため、意識調査の対象として全庁の縮図となり得ると考えた。

本市の職員数は約 5,000 人、本庁・区役所などの行政機関は広範囲に点在している。顔を突き合わせてダイアログをすることや、ダイアログをしなくとも挨拶運動などで顔を見せ、行動を見せることで興味や共感を広げていくことには限界がある。これらのことから、一職員である研修生がどのようにして情報収集し、発信していくかは大きな課題であると感じた。

(3) アンケートの採り方について

前年度の取組みを検証する際、アンケートによる調査を行ったが、その配信方法については改善が必要であると感じた。私たちはアンケート作成後、友人や知人の協力を得ながら、草の根的にメールで回答を依頼した。このため、最終的にどれだけの職員にアンケートへの協力依頼がなされたのか把握できず、回収率を算出することができなかった。アンケートの信憑性を示すのに母数や回収率は重要な要素であり、これらを把握できる方法を選択すべきであった。

(4) キーパーソンを巻き込むことの大切さについて

研修中に新潟市職員から指摘があったが、大規模な組織では、キーパーソンを巻き込み協力を得ながら、思いを広める必要がある。キーパーソンは管理職である場合もあれば、何らかのリーダー的存在、職員から一目置かれている存在など様々だが、まずはその存在にたどり着き、共感してもらえよう努力することが重要である。

私たちは、2つの区役所において、区長の協力を得て、区の全職員にトップダウンで取組みの協力を依頼した。区長に依頼する前は訝しげに見られることも多かったが、取組みが周知されたことで、応援や励ましの言葉をかけてくれる職員が増えた。全職員の反応が好転したわけではないが、管理職を巻き込むことによる変化を体感できたのは貴重な経験であった。

<今後の計画>

(1) 取組み①について

本年度の取組みの検証をしたいと考えている。検証にあたりアンケートを採る場合は、母数や回収率が分かるような方法で行う。また、自己評価の取組みについては、単発的に行うのではなく、継続的に行ってこそ初めて効果が表れると考えている。継続的に行うことで自分の進歩や意識の変化が見えてくるからである。逆に、もし意識が低下するようであれば、なぜそうなってしまったのかを考えるきっかけにもなる。

なお、今年度設定した自己評価項目は非常に基本的な内容であるため、取組みを継続する上では、評価の項目そのものを意識の高い内容へとブラッシュアップさせていくことが必要と考えている。

(2)取組み②について

私たちが今後も継続し、ダイアログを行う気風を広げていきたいと考えている。具体的には、所属課において、月に1回以上を目標に、グループでのダイアログを行う予定である。併せて、研修誌等で取組みを紹介することで、周知の促進を図っていききたいと考えている。

(3)取組み③について

今年度は断念してしまった意識調査を別の形で行いたい。具体的には、旧家康くんサポーターへのインタビューや、無作為抽出による対象者へのアンケート調査などが考えられるが、現状を把握するための重要な基礎調査であるため、手法については慎重に検討したい。いずれにせよ、現状を把握した上で、本市のCPを盛り上げていくために必要な取組みを模索したい。

<所感>

環境部 産業廃棄物対策課 竹内 明彦

私は、本研修において、「自分たちでできる市役所の組織風土改革」というミッションを掲げ、一年間様々な取組みを行ってきた。これらの取組みで得た“気づき”について以下のとおりまとめた。

“施策だけでは人の心は動かない。重要なのは共感。”

これは本研修の中で、幹事より何度も言われた言葉である。私はこれまで、良い施策を打ち出せば周りが自然と共感し、組織が変わるものだと考えていた。しかし、人は十人十色であり、考え方はさまざまである。本研修を通じ、重要なのは「どうやって周りを共感させ、継続して実行できるか」だということを感じるようになった。

何かをしようとしたときにトップダウンで行うことがある。これは目標を達成するための一つの手法であるが、部下の共感がなければ、継続も新たな発展もない。私は共感を得るには、伝える側の熱意はもちろん、受け取る側の納得が必要だということに気づいた。

本研修では、共感を生み出す場としてダイアログを重視してきた。一人ひとりが考え、思いを交わし、納得して結論を出すというもの。私は、ダイアログにおいては、その雰囲気非常に重要だと考えている。雰囲気が良くないといいアイデアも生まれず、全員の納得が得られないからだ。

私は、組織風土改革の第一歩として、職場におけるダイアログの雰囲気づくりに取り組んだ。具体的には(1)相手の意見を否定しない、(2)自分の意見をもつ、(3)相手の目を見て話す、の3点である。この結果、職場でダイアログをする機会が増え、さらには、職員一人ひとりが自分なりの考えを持つようになったと実感している。

また、周りの共感を得るには、キーパーソンを巻き込むことが重要だと感じるようになった。同じことを言うのにも、一職員とキーパーソンでは相手への伝わり方が違うから

だ。本研修中、区役所職員を対象とした実験を実施したことがあったが、区長というキーパーソンにたどり着き、区長を通して協力を依頼した。その結果、9割近くの区役所職員から協力を得ることができた。一方で、キーパーソンを巻き込む際には、自分たちの熱意に加え、論理的な説明、その後のフォローが不可欠であることは忘れてはならない。

マトハマ・ガンジーの言葉に“善きことはカタツムリの速度で動く”というものがある。組織風土変革もまさにその通りであり、一朝一夕で達成できるものはない。特に、本市のような大規模な組織では、一つの施策で組織を大きく変えることは現実的に困難である。しかし、小さな成功と失敗、そしてその後の反省と改善のサイクルを繰り返すことで、必ず組織は良い方向に向かうと私は信じている。

私のような一職員が、直接組織を変えることは不可能である。しかし、自らが変わり、全員が前向きに考えることができる雰囲気を作ることで、間接的ではあるが、組織を変えることはできる。地道であるが、今後も自らが主体的に行動することで、周りに良い影響を及ぼしていきたい。

最後に、この一年間ご指導頂いた北川所長をはじめとする幹事の皆さま、そして快く研修に送り出していただいた中川課長および職場の同僚には心から感謝申し上げたい。

産業部 産業振興課 伊藤 裕子

本研修への参加は、私にとって修行と言ってもいい取組みだった。本研修では、ダイアログを使って議論を重ね、ともすると硬直しがちな行政組織を変化し続ける世界に対応可能な組織に変えていくために何をすべきかを検討してきたと思っている。そのためには、まず自分がどんなに小さなことでも行動して組織の中に小さな波紋を起こし、多くの人の共感を得て、巻き込んで、物事を少しずつ変えていく覚悟を決めなければならないと感じた。その際、自己満足で行動するのではなく、常に冷静に現状を見極めて多くの人の共感や理解を得ることが大切で、それは私にとって大きなハードルである。

本研修期間中、研修に参加する仲間、諸先輩方、他の参加自治体の職員の方と今年度の取組みに関する議論を重ねてきた。私は感情的になりやすく、冷静な議論が苦手である。ダイアログにおいて、常に客観的に物事を捉え、自分の意見を持った上で他の意見を受け入れてよりよいものに練り直していくという作業は、どのような内容であれ、常に難題だった。結局ダイアログが苦手であることはこの1年で変わらなかった点である。ただ、少なくとも話し合いの場において、1年前よりは冷静に物事を考えられるようになったと感じていることは、本研修の成果の一部である。

さて、公務には様々な分野が存在し、各分野における狭義的な目的は異なるように見える。福祉などの住民サービスは充実を目指し、庁内総括を担う部署では業務の効率化や組織のスリム化を求め、課税・収納においては大抵住民の意思に反して行政サービスのための費用として税金を徴収する。時にサービスの充実と組織のスリム化は反発するが、組織のスリム化は最終的に行政サービスにかかるコストの削減に通じ、これによって住民への

課税が減れば、それは一種の住民サービスの向上と言える。結局はバランスの問題で、これらは全て「よりよい浜松市」という漠然とした目標へと帰結することができる。本研修において、私たちは当初、「市民に住んでいてよかったと思われる浜松市」を目指す取組みを目標に設定した。数度のダイアログを経て、また様々な指摘を受け、「こんな漠然とした目標ではいけない」と考えた。しかし、最後には、公務に携わる以上、例え漠然としていようと、この目標が全てであると再び感じるようになった。必要なのは、全てを内容する大まかな目標を具体的な業務内容に落とし込み、実現していく意志であると認識できたことは、私にとって収穫であった。

最後に、本研修において様々なご指導をいただいた幹事、自治体の仲間の皆様と、研修参加にあたり業務上の便宜を図ってくださった瀧下次長をはじめとする産業振興課の皆様は心より感謝申し上げます、所感の結びとしたい。

都市整備部 建築行政課 鈴木 健吾

私はこれまで、人材マネジメントというものは自分には関係なく、所属する組織の中の一部の限られた人に与えられた仕事であると思っていた。正直、この研修もなぜ自分が受けなければならないのか疑問に思っていた。しかし、第一回目の研修から常に聞かされてきたことだが、人間が数人でも集まればマネジメントが必要であり、組織に所属するすべての人間にマネジメントに関する意識を持つことが必要であるとの言葉に共感し、私にもできることがあるのではないかと思えるようになった。そこから私の一年間が始まった。研修期間中に多くのダイアログや、自分たちで考えた取組みを行った。中でも、朝の挨拶運動とチラシ配りは思い出に残っている。寒い冬の朝に三人で遠くの区役所まで行くのは大変であったが、チラシを渡す職員に色々な反応があり興味深かった。一回目のチラシ配りでは怪訝そうだった職員も、二回目には笑顔を見せたり、「大変だね。」と声をかけてくれたり、変わらずそそくさと逃げていく方など、本当に色々であった。結果的には約 85%の区役所職員のご協力をいただくことができた。ここで気になるのは残りの約 15%の職員はなぜ無関心かということだ。働きアリの法則のように組織の 20%は本当に怠け者なのか。この原因については今後もマネジメントの大きな課題であるといえる。この残り約 15%の意見も掬ってこそ本当のマネジメントだと思う次第である。過去から言われ続けていることかも知れないが、考え続けなければいけない。こういった職員に「マネジメントって何だ？」という感情を少しでも持っていただけたらマネジメントは成功だと思う。そして何よりも、結果を一人のものにしないでグループや課単位で共有し、話し合いの場を持つことにつなげていくことが重用である。浜松市から参加した研修生としては「気づきの共有プロジェクト」として、研修誌やチラシ、市の提案システムにて周知を図っているが、まだまだ足りないと感じる。現在のやり方だけでは多少行き詰ってしまった感もあるが、少なくとも自分の周りでは続けていきたいし、広めていきたいと思う。

本研修中には多くの行政庁職員と交流を持つことができた。規模や地域の特色は違って

も、職員一人ひとりの想いや、組織が向かっていくべき方向性などは、ダイアログ等で意見交換をした中で、どこの行政庁も同じだと共感することができた。また、様々なアプローチの仕方を聴くことができとても有意義であった。このような出会いの場を提供してくださった主催の幹事団の皆様と、ダイアログで自分たちに共感してくださったり、鋭い意見を投げかけてくださったりした各行政庁の皆様に感謝申し上げたい。