

## 開票事務改善からはじまる市役所改革

2014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ベーシックコース 共同論文

埼玉県和光市

公平委員会 上原健二

課税課 矢内康博

情報推進課 濱口裕也

### 1.はじめに

和光市は、今年度初めて人材マネジメント部会へ参加した。

部会への派遣には、選挙開票事務の中核を担っている職員3人が選ばれた。

人材マネジメント部会は、全国から75団体の自治体職員が参加しており、それぞれの自治体における現状を把握し、それぞれのあるべき姿を描き、それに向かうための方策を各自治体職員とともにダイアログ（対話）という手法で対話しながら、悩み、励ましあい、研究している場である。

その研究方法は、知識を詰め込むのではなく、参加者との対話を通じて学びを深めるスタイルである。そして、人材マネジメント部会のキーワードである「立ち位置を変える」「価値前提で考える」「一人称で捉え語る」を体に染み込ませながら、同じ自治体職員として組織変革に向けて取り組む仲間（マネ友）と、ダイアログを通じて対話しながら、今までの自分では考えられなかったようなことを学び、気づき、体験することができる。

そして、その気づきによる自分自身の変化により、組織を動かしている「人」を変化させ、それが組織変革へと繋がっていく。

### 2.ありたい姿として

和光市から人材マネジメント部会に参加した3人で、和光市の組織としてのありたい姿を目指すための組織改革の第一歩を検討してみた。この検討にあたっては、ダイアログ（対話）を活用した。ダイアログは、結論ではなくプロセスを重視するところに特徴がある。全員が話し合いに参加し、話し合いのプ

プロセスを「見える化」して共有する。そして、全員が「腹落ち」「納得」するまで掘り下げて話し合う。3人で、和光市の組織として「ありたい姿」、今の和光市役所の「現状」、「そのギャップを埋めるための施策」を検討してみた。

#### 和光市の組織としてありたい姿

- 1.考えることの習慣化
- 2.対話する機会の増加（目的の共有）
- 3.内発的に進んで仕事ができる環境

#### 和光市役所の現状

- 1.少ない職員数での行政運営（約8万人の人口に約400人の職員）
- 2.市の基本計画に基づき、事業の選択と評価を実施

#### ギャップを埋めるための施策

平成27年4月に執行される統一地方選挙（埼玉県議会議員一般選挙・和光市議会議員一般選挙）での開票事務の効率化。

- ・開票事務改善を通じて、職員の意識を変化させていく。

#### 施策による、期待される変化・効果

- 1.事務の効率化、経費の削減、職員の負担軽減
- 2.現在の事務執行方法は変えられないという思い込みの解消
- 3.目標を立てて進めることの重要性の実感
- 4.成功体験（実体験）と、成功に至るプロセスの共有
- 5.目標達成に向けた対話の機械の増加

この体験を契機として、それぞれの職場で「考えること」「目的の共有」が習慣化し、内発的に改善に取り組む「火種」になることを期待する。

### 3.開票事務の効率化の計画

今回、開票事務の中核を担っている職員3人での人材マネジメント部会への参加であったので、自分たちにできることは何かを考え、平成27年4月に予定されている統一地方選挙（埼玉県議会議員選挙・和光市議会議員選挙）に向けて、「選挙の開票事務の改善」から組織の活性化に繋げてみようかと検討した。

開票事務は、候補者名が記入された投票用紙の分類や、計数、確認などの単純作業であり、業務的には定型的な仕事なので、若手職員、ベテラン職員関係なく行える業務である。和光市では100名程度の職員が開票事務に携わっている。この開票事務の効率化で、開票時間の短縮を図り、人件費等のコストを削減することなど、目に見える結果が現れるだけでなく、その効率化を検討す

る試行錯誤のプロセスを開票事務に携わる者が経験することにより、一人一人が、自ら行った効率化を実感することもできる。そして、開票事務を経験した後に、各自の職場でも何か同じように効率化や職場改善をしてみようという気持ちになったり、仕事に対して考えることの習慣化を与えることが期待される。また、開票事務改善ではあるが、本質は人材育成や職員研修の一部のようなものであり、問題意識のある職員、問題を気づくことのできる職員育成ができる。問題対応型から問題発見解決型への職員が一人でも多くなれば、職員一人一人の意識改革から組織の活性化や効率化、そして開票事務改善から市役所改革にも繋がっていくことが見込まれる。

#### 4.開票事務効率化に向けた主な活動

選挙管理委員会事務局と人材マネジメント部会事務局の中村健先生にも、ご協力をいただき、人材マネジメント部会参加者である我々3人を含めた開票事務コアメンバーを組織し、開票事務迅速化に向けての会議や研修、模擬開票を行った。中村先生には、職員を対象とした研修の講師をしていただいたり、模擬開票やコアメンバー会議等においてアドバイスをいただくなど、多大なサポートをしていただき大変感謝しております。

##### ①9月25日

##### 第1回開票事務コアメンバー会議の開催

和光市人材マネジメント部会参加者3名を含む8名で、統一地方選挙に向けて開票事務の中核的存在となる「開票事務コアメンバー」を編成し、会議を開催した。第1回の会議では、主に目標時間の決定を行った。

☆平成27年4月に執行される統一地方選挙での目標時間

- ・埼玉県議会議員選挙 目標時間40分（前回78分）
- ・和光市議会議員選挙 目標時間60分（前回105分）

この目標時間を決定するにあたっては、迅速性も大事だが、正確性も大事であるなど、様々な意見が出て、当初、前回に比べ少し短縮するぐらいの目標を掲げたが、「やるからには、劇的な時間短縮を目指して、がんばっていこう。」とメンバーの総意を得た。この目標設定については、現状に縛られ無難な目標を立てるのではなく、メンバー自らが決意を持ちながら、あともう少しがんばれば手に届きそうな目標を定めていくところが、とても大切であると思われる。

## ②10月7日、10月10日

### 開票事務職員に対する研修会の開催

開票事務から始まる市役所改革と題して、統一地方選挙で開票事務を行う予定の職員に対して、人材マネージメント部会事務局の中村先生に、研修会の講師をしていただいた。この研修会で、これから和光市で取り組んでいく開票事務が、単なる選挙事務ではなく、この開票事務を経験することにより、それぞれの日常業務の業務改善の意識付けに繋がるとことや、それが職員意識の変化をもたらし、市役所改革につながっていくことを職員に気づかせてくれた。

## ③10月29日

### 模擬開票の実施

今まで和光市では、選挙ごとに開票事務マニュアルを作成し、係の事務責任者中心に開票事務説明会を行ってはいたが、開票事務従事者を対象として模擬開票を行ったのは初めてであった。本番さながらの規模ではないが、市役所会議室で39名の職員が参加し、開票で使う枚数の4分の1程度（5,000票）の投票用紙を使用し、埼玉県議会議員選挙の開票を想定して模擬開票を行った。15分を目標として、投票箱から投票用紙を開披し、分類、確認、計数作業までの開票時間を設定した。1回目の模擬開票が終わった後に、事務従事者みんなで振り返りをし、さらに改善点等を挙げ、改めて目標時間を共有し、再び模擬開票に望んだ。2回目の模擬開票では大幅に開票時間を短縮し目標時間も達成することができた。1回目の開票時間は20分58秒で目標にも到達できなかったが、2回目には14分54秒と大幅にスピードアップでき、15分の目標時間も達成できた。目標達成と時間短縮できたことに、職員の歓声もあがり、それぞれの中で、やればできるような意識も芽生えていたようである。

## 5.衆議院議員総選挙での実績

選管職員も予想していなかった昨年11月21日に衆議院解散があり、12月14日に、衆議院議員総選挙が執行されることになった。4月の統一地方選挙に向けて、県議選、市議選それぞれの開票事務改善の取り組みをしてきてはいたが、衆議院議員総選挙は、3つの投票箱（衆議院小選挙区、比例代表、国民審査）を一度に開票するため、改めて開票事務手法の検討が必要になり、開票事務コアメンバー中心に、ダイアログをしながら開票事務について打ち合わせ

を行った。

4月の統一地方選挙に掲げた目標時間を考慮し、最終確定時刻23時の終了を目標に実施したところであるが、最終確定時刻としては、国民審査の終了時刻が23時40分で県内の一定規模の市の中では6番目であり、上位の早さであった。前回の最終確定時刻は0時32分であったので、和光市の今までの衆議院議員総選挙における開票時間実績としては、大幅に時間短縮することができた。また、今回は開票分類作業等の多くの人員が必要な業務が終了した時点で、業務終了職員を帰宅させたため、開票にかかる人件費も前回の衆議院総選挙に比べて3割程度削減することもでき、目に見えて時間短縮と、コスト削減効果が現れた。しかしながら、今回の開票事務で確認作業を減らしたことにより、正確性についての課題も明らかとなった部分もある。また、開票所への投票箱送致が遅れた投票所が見られたので、開票事務にバトンを繋ぐ投票事務についても事務の見直しを行い、開票事務の迅速化を効果的に行えるように、投票事務を通して事務改善を検討する必要性も感じられた。投票事務における投票箱の送致が早ければ、それだけ開票開始時間を早めることもでき、開票時間の短縮にも繋がっていく。それは、開票事務従事者だけでなく、投票事務従事者も開票事務の迅速化に関わってくるということ意識させることもでき、投票事務を通して、職員が一体となって共通の目標に向かう動機づけにもなる。

## 6.衆議院議員総選挙後の振り返り

1月14日に、開票事務コアメンバーによる衆議院議員総選挙の振り返りを行った。2月9日には、開票事務従事者を対象として、自分たちの開票作業が映っている衆議院議員総選挙開票事務のビデオを視聴し、併せて先進地の開票事務のビデオを見て、衆議院議員総選挙開票事務の反省と、4月の統一地方選挙開票事務に向けた改善点についての話し合いを行った。開票事務が始まって投票箱を開披し、和光市では空になった投票箱を立会人のところまで運ぶ作業があり、投票箱1つに1人が付いて運ぶので開票作業に取り掛かるまでの明らかな時間ロスであるということをビデオや話し合いの中で共有し、今後の大きな改善点が見つかった。また、今後もマニュアルや説明会等を通じて、開票事務従事者が自分の業務を把握できるように、綿密な打ち合わせや候補者名等分類方法などの情報提供を選管から行っていくことを確認した。今回の開票事務では、正確性についての課題も明らかとなった部分もあるので、4月の統一地方選挙では、迅速化と正確性を両立させて取組んでいくことも共有した。

## 7.今後の展望

今まで開票事務というと、選管担当者がお膳立てした開票事務方法について、開票事務に携わる職員は、ただマニュアル等に沿って事務をこなしているだけであった。また、選管職員も前例踏襲にとらわれやすく、新たな手法を考えるよりも、今までの無難な事務方法を選びがちであった。この開票事務改善を取組んだことにより、同じ市役所で普段は別々に仕事を行っている選管担当者と、担当を越えた職員が協働し、衆議院議員総選挙では開票時間短縮と人件費コストの削減が結果として現れた。また、その結果が生まれる過程の中で、同じ和光市職員として共通目標のために、お互いに事務改革意識や事務効率化意識が芽生え、新たな価値を生んでいる。

これをきっかけに、4月に迎える統一地方選挙だけでなく、今後の選挙においても、選管担当職員だけでなく開票事務に携わる職員で、研究会や研修会のような形で改善方法について検討し続け、PDCAサイクルにより開票時間の短縮や事務の効率化を継続して研究する場が設置されることを望む。そのような研究する場から、問題発見解決型の職員を育て、職員一人一人の意識改革から、組織の活性化や効率化、そして、開票事務改善から市役所改革にも繋がることを期待したい。

## 8.参加者のそれぞれの気づきと思い

公平委員会 上原健二

組織を動かすのは「人」であり、「人」なくしては、組織が成り立たないことに気づきました。ダイアログ（対話）によって、議論のように結果に白黒をつけるわけではなく、「人」が、お互いに認め合い、共感しあうことごとによって「笑顔」が生まれ、相互理解を深めて信頼関係を築き、チームワークにも繋がって、組織が活性化していくことを知ることができました。人材マネジメント部会では、全国各自治体の参加者（マネ友）とダイアログをし、自分が感じている課題や組織のありたい姿と現状というのは根本的なものはみな同じであることも知ることができ、また、自治体職員として同じように思い悩みながら、前向きに組織の活性化を考えていることに共感できたことは、とてもいい経験でした。その経験によってもたらされた気づきや学びが、これから一歩踏み出して行く勇気を「私」に与えてくれました。ありがとうございました。

今後の目標としては、4月に迎える統一地方選挙での目標時間の達成ですが、

何より大切なのは、目標時間の達成に向けて開票事務に携わる職員との意識の共有や、それを共有するにあたってのプロセスであると思います。昨年12月の衆議院議員総選挙では、結果として大幅な開票時間の短縮をすることができ、今後の選挙を迎えるにあたって大きな自信にもなりました。4月の統一地方選挙では、さらに開票事務コアメンバーと開票事務に携わる職員全員を巻き込みながら目標達成を目指し、この開票事務改善だけでなく、今後も市職員全員を巻き込んで、「人」との対話を通じて、和光市のありたい姿に向かっていくプロセスを、みんなの「笑顔」と共に楽しんでいきたいです。

課税課 矢内康博

一年前の自分を思い起こしてみると「なぜ自分がここに参加しているのか?」「この研究会でいったい何をやらされるのか?」とやらされ感でいっぱいでした。そんな状態で参加した研究会の初日に「価値前提」や「ドミナントロジック」など馴染みのない言葉を聞き、この先どうなってしまうのかと不安しかありませんでした。

それでも一年間の研究会の中で多くの方とダイアログをし、意見を聞くことで、これまでの自分が多くの思い込みの中で事実前提で仕事をしていたことに気付かされ、また、組織の現状やありたい姿を考え、その施策として選挙事務の改善に取り組む中で、対話する機会をもち、目標を立てて取組を進めることの重要性を体感でき、気づくと人マネの考え方に納得し、腹落ちしている自分がいました。

今後も今の気持ちを継続し、まずは選挙事務の改善で成功体験を共有し、周囲を巻き込んでの職場（意識）改善に取り組んでいきたいと思います。

情報推進課 濱口裕也

和光市として初めて参加することもあり、最初は「何をやるのか?」「自分にとって意味があるのか?」と不安でいっぱいでした。特に第1回研究会では、組織変革という今まで考えてこなかったテーマでのダイアログに非常にとまどいました。しかし、全国各地の多くの自治体の方とダイアログを行うことで、自分自身が変化に後ろ向きで慣例や通例にならって仕事をしている部分があることに気づくことができました。

その「気づき」に気づいたことで、選挙事務の改善では今まで「こうしなくちゃいけない」という意識から「目標を達成させるためにどうすればよいのか」

と立ち位置を変えて物事を考えることができ、自分自身の変化を実感することができました。

私たちが施策に掲げた統一地方選挙が4月に行われるので、選挙事務に携わる職員全員でダイアログを重ねながら、目標に向かって取り組んでいきたいと  
思います。また、自分自身の職場でも同じ意識を持ちながら、今後に活かして  
いきたいと  
思います。