

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

井田淳（川崎市環境局地球環境推進室）

鈴木洋昌（川崎市総務局行財政改革室）

久木田直史（川崎市総合企画局臨海部国際戦略室）

目次

1	はじめに.....	1
2	活動の概要・経過.....	2
	(1) 第1回研究会 (4月17日、18日).....	2
	(2) 第2回研究会 (5月21日).....	2
	(3) 第3回研究会 (7月9日).....	3
	(4) シンポジウム (8月1日).....	3
	(5) 夏期合宿 (8月24日～26日).....	4
	(6) 第4回研究会 (10月15日).....	4
	(7) 第5回研究会 (1月29日、30日).....	4
3	見出した成果・変化.....	5
	(1) 川崎市の組織・人材の現状.....	5
	① 政策形成過程の標準化.....	5
	② 職員が自分の目の前の仕事を重視.....	5
	(2) 今着眼して取り組むこと.....	5
	① 政策形成と情報共有の分別化.....	6
	② 組織マネジメントの強化.....	6
	(3) 組織・人材のありたい姿.....	6
	● 手続き重視から市民中心へ.....	6
	● 組織力を発揮して職務を遂行.....	6
	① より市民を中心に置いた政策推進体制の構築.....	6
	② メリハリをつけた政策形成.....	6
	(4) すでに着手しつつある取組.....	6
4	次年度に向けた展望.....	8
	(1) 自分たちの立ち位置の確認.....	8
	(2) 川崎市を取り巻く環境変化等.....	8
	ア 分権型社会に向けた建前と本音.....	8
	イ 高齢化の進展.....	8
	(3) 取組の考え方.....	9
	(4) 具体的な取組.....	10
	ア 改革プランへの反映.....	10
	イ 改革プラン策定過程における職員意識の醸成.....	10
	ウ 市民の納得感のある改革をめざす取組.....	11

参考資料	12
夏合宿発表資料.....	12
10月の発表資料	14

1 はじめに

私たち、3人は、川崎市が行ってきた課長昇任選考（チャレンジコース）の最後となる2013年度の試験に合格し、2014年4月から課長に昇格予定となっていた。試験を受けていた段階から、合格すれば、係長から課長補佐を経ずに、いきなり管理職になるということは理解していたが、どのような課の課長になるのか、仕事をうまく回すことはできるのか、部下のマネジメントはうまくできるのか、上司となる部長とはうまくできるのかなど、大きな不安を抱えていた。

こうした中、2014年3月下旬、私たち3人に、研修に参加せよとの通知が送られてきた。4月からの仕事に不安を抱えている状況にあるにもかかわらず、なぜ研修に派遣されるのかと正直疑問を抱かざるを得なかった。当然ながら、課長昇格で階層別研修も受けなければいけないし、、、。愚痴ばかりが心にこみあげてくる。

4月に入り、ようやく職員研修を所管する人材育成センターから具体的な話を聞くことができた。2014年から川崎市としてはじめて早稲田大学マニフェスト研究所のマネジメント部会に職員を派遣するというので、チャレンジ試験に合格した3人が選ばれたという。

このような4月17日に第1回目の会場がある東京八重洲に向かった。

第1回目から、「研修」という「受け身」ではなく、「マネジメント部会」ということで、自分たちで考えてほしい、そして「立ち位置を変える」、「価値前提で考える」、「一人称で捉え語る」というこれまで耳にしたことのない内容ばかりであった。

ただ、ダイアログといった形式は、表現は違うものの、川崎市では、市民参加の場でワークショップ等を通じて活用されているものであり、ほとんど異和感を感じることはなかった。

こうした部会で学んだことを踏まえ、これまでに試行してみた取組などを振り返るとともに、今後のさらなる実践についてまとめてみたものが本共同論文となっている。

当初、なぜこのような部会に参加しなければいけないのかという視点から始まった3人であったが、会を重ねるにつれ、その考え方に非常に共感を覚えるようになってきた。また、市役所の改革全体を所管するメンバーもおり、各所属で改革に取り組むのみならず、全体的な視点からの取組も進めてきた。

今後は、部会での活動を点として捉えるのではなく、仕事を行っていく上で、活かしていきたい。

2 活動の概要・経過

研究会は全5回行われ、うち2回は全国の75自治体、209名が参加した。残り3回は地区別に開催され、私たちは東京会場の研究会に参加した。研究会以外には夏にシンポジウムが開催されるとともに、全国の自治体に参加した2泊3日の合宿が開かれた（川崎市からのメンバーは自宅から参加）。

川崎市から参加した3人は今年度に課長職に昇格したことから、それぞれの組織で試行錯誤しながらも課長として組織を預かる身として、課長の職責や部下とのコミュニケーション、または市政全体のことなどについて集まるたびに情報交換を重ね、本部会の主題である人材マネジメントについて、実践的な議論を深めることができた。

また、部会の課題を行うことを通じて、人材マネジメントについて所属組織の枠を超えて、考えることができた。以下、各研究会での活動概要・経過について報告する。

（1）第1回研究会（4月17日、18日）

全国からの参加者が一堂に会し部会が始まる。初回のため、全体で部会の狙いを共有するとともに、35のグループに分かれて部会で重視しているダイアログを試行した。

部会を開催している問題意識として、「問題発見・解決型」の人材育成への転換の急務がある。行政組織は住民目線で一丸となって動く職員で構成された組織への変革が求められており、そのため、組織長中心のチームが、対話を通じて現場を変えるような活力ある組織を構築する必要がある。良きマネジメントを実践する組織長の存在とともに、各層の職員（課長・係長・係員）がそれぞれの役割を同時に果たすことが必要である。

この部会では、「立ち位置を変える」、「価値前提で考える」、「一人称で捉え語る」ことを通じて、ドミナントロジックを転換し、「一歩前に踏み出す」ことに取り組むことを確認した。

本部会を進める有力なツールとしてダイアログが紹介された。実際に、1グループ6名程度に分かれて、「今、自分が感じている事」、「組織はどうすれば変えられるか」についてダイアログ（対話）を行い、ダイアログとはいかなるものかを実感した。

まだまだ不慣れであり、何かアウトプットを生み出すためにダイアログを行ったというわけではないが、他都市からの参加者がどのような経緯で本部会に参加しているのか、また組織の現状をどのように認識しているのかなどを情報共有することができた。

（2）第2回研究会（5月21日）

第2回研究会に向け、「所属組織の現状を把握し、整理すること」が課題として出され、本市からの参加者もおのおのの立場で整理した。また、本市人材育成センターが実施している人材育成の取組等に関する職員意識調査の結果を確認し、意識の向上は見られるもの

の、計画に基づく取組が浸透しきれていない人材育成の現状を把握した。

課題は、「今の組織はどのような実態があるのか」をまとめるとともに、そのような実態が、「どのような経緯（歴史）で作られてきたのか」、さらに、「実態を説明・補強するデータの有無と活用の可能性」について整理することである。

研究会では、各自が準備してきた課題を題材として、「価値前提で考える」、「ドミナントロジックを知る」ことを目的に、東京会場に集まった関東甲信越地区の自治体が、グループに分かれ、ダイアログを行った。

ダイアログの結果をグループごとに発表した。やはり現状を前提としたダイアログになりがちで、いかに「価値前提で考える」ことが難しいか、また現状という「ドミナントロジック」に縛られているかを実感することとなった。

（３）第３回研究会（７月９日）

第３回研究会に向け、「組織変革を進めていくための複数のキーパーソンとダイアログすること」が課題として出された。本市からの参加者もおのおのが考えるキーパーソン３名程度と職務を遂行する中でダイアログを行った。

研究会では、各自が準備してきた課題を題材として、「気づきを共有する」ことを目的に、東京会場に集まった関東甲信越地区の自治体がグループに分かれ、ダイアログを行った。また、気づきを踏まえて、「やらされ感とは何か、どうすればやりたい感に変わるのか」をテーマにグループごとにダイアログを行った。

参加者は若い職員が多く、管理職からの仕事の指示の仕方によって「やらされ感」になったり、「やりたい感」になったりする現状を聞き、様々な刺激をうけた。また、管理監督者としての自分たちの仕事の仕方を振り返るとともに、どのように職務に取り組むべきかを考える機会となった。

（４）シンポジウム（８月１日）

部会参加者だけではなく、組織人材マネジメントの観点で職責を担う経営層向けの啓発的な情報提供を行うコンセプトで企画されたシンポジウムが開催された。若手中堅の参加者が増えている部会において、経営層が提言をどう受け止め、自治体経営に活かしていくべきか、何が幹部に求められるのかに焦点を当てた内容であり、経営層、管理層、担当層がそれぞれの職責をやりきることで、組織の機能を回復する必要があると課題提起された。この課題解決に向けては、真摯な話し合いの場とそれを活かす施策が必要と提案された。

本市から参加している３人は課長という管理層に位置する中で、経営層と担当層をつなぐ役割の重要性について、再認識をした。また、社会から求められている価値を常に考え、職員の間で共有していないと、増加を続ける業務を縮減することは不可能という提案に大いに賛同した。

(5) 夏期合宿 (8月24日～26日)

夏期合宿から自治体別での取組となる。合宿では、自治体ごとに「所属組織のありたい姿とはどのような状態か、その状態に向けて、何に着眼して取り組むことが必要か」、「取り組む施策は何か」についてとりまとめ、発表を行った。

私たちは、組織人材のありたい姿について、「1. トップ層は自治体の経営にコミット」、「2. メリハリをつけた政策形成」、「3. 組織力を発揮して職務を遂行」を掲げ、事業所管局の権限強化などの施策が必要であると発表した。

他自治体の発表などを聞いていると、自治体の規模によって、取り組むべき施策や施策のアプローチが異なることを再確認した。規模が大きい本市において、ありたい姿に向かうためには、1人1人の職員に働きかけるとともに、組織としてありたい姿に向かう仕掛けを上手に設計しないと、オール川崎市としてありたい姿に向かえないのではないかと仮説を設定することができた。

また、幹事からは庁内手続きの簡素化に向けた改革は必要だろうが、改革がなぜ必要であるのか理解を得るための仕掛けをしないといけないのではないかとコメントがあり、次回研究会での課題となった。

(6) 第4回研究会 (10月15日)

夏期合宿での幹事からのコメントなどを踏まえて内容を修正し、あらためて自治体ごとに「所属組織のありたい姿とはどのような状態か、その状態に向けて、何に着眼して取り組むことが必要か」、「取り組む施策は何か」について発表を行った。

ありたい姿に向けて、すでに着手しつつある取組として、幹部職員による会議改革（オータムレビューをダイアログができる会議へ改革）を紹介した。また、改革が必要であるための理解をえるために、意思決定コストの見える化を行っていることを発表した。

さらに、1人1人の職員に働きかける取組として、組織目標設定への職員参加、人材バンクの構築、所管部署での研修の充実を施策として提案した。

私たち3人は課長という立場であり、管理監督者として経営層と担当層への働きかけができる。この立場を活かして、経営層だけでなく、担当層にも働きかける施策をいかに設計するかが重要であると再確認した。

(7) 第5回研究会 (1月29日、30日)

1年間の活動を総括し、社会変化に適応する組織がなぜ求められているかを再確認した。組織を変える原動力は組織長、業務リーダー（係長）、担当員がそれぞれの役割を果たすことが求められており、課長として組織を管理監督する私たちは、社会価値変動を見極め、業務の優先順位（追加、維持、縮小）を定めるという役割を果たさなければならないことを再認識した。

3 見出した成果・変化

「見出した成果・変化」として、私たちがこの1年間検討してきた内容を述べる。

所属組織のありたい姿とはどのような状態か、これまでとは何がどう異なるのか、そのギャップを埋め、組織をありたい状態へと変えていくために、今何に着眼して、どのように取り組むべきかという「ありたい姿を目指した着眼点」を踏まえ、それを具現化するための施策は何か、その施策を実施することでどんな変化や効果が期待できるのか、なぜそれが今まで実施できなかったのかという観点からの過去の取組や他の組織の事例などとの違いを考えると「施策と期待される変化・効果」について検討を行った。

(1) 川崎市の組織・人材の現状

まずは、「ありたい姿」を検討する上で、現状を的確に把握する必要があり、私たちは川崎市の職員として経験がある程度あることから、各々が今まで感じてきたことや、他団体の人と話してきた中での本市の印象などを踏まえ、本市における「組織・人材の現状」を考えた。

① 政策形成過程の標準化

本市には、政策調整会議という市長を含めた本市の政策を判断する場があり、それ以外でも関係局を集めた庁内会議を開催するなどにより政策形成を進めているが、情報共有が主目的となっており、担当業務との摺り合わせという状況となっている。情報共有は、当然、組織として打ち出すものであることから、否定するものではないが、それが単なる手続となっているものも多く、本質的な議論がなされていない感がある。

② 職員が自分の目の前の仕事を重視

トップ層との会議が多くなることで、資料作成、その後の調整に多くの時間が取られ、必然的に関係者の数も多くなることから、その会議への準備だけでもかなりの時間を費やす状況になっている。本来、施策を立案する係長クラスが、知識を学ぶ時間がなく、資料の体裁や準備の事務に負担が掛っている現状が見受けられる。結果として、資料作成を「やらされている感」が強く、さらには、現場主体の取組よりも、官房系組織からさまざまな取組を「やらされている」という感が強くなる結果をもたらしていると考えられる。

(2) 今着眼して取り組むこと

本市では、新たな総合計画の策定や行財政改革に関する計画の策定に取り組んでおり、今までの慣習を見直すには絶好の機会であると考え。この機会に合わせて、現状を変える方策を検討した。

① 政策形成と情報共有の分別化

政策形成と情報共有が混在しており、政策形成という名目の情報共有も見られることから、きちんとした政策形成の場を確保していく必要があると考える。特に、議論がない報告だけの会議から、ダイアログを中心に会議が進められるような環境づくりを行う必要がある。あわせて、ダイアログ形式の会議を通じ、「気づき」の機会が提供されることで、「やらされ感」の大きい取組ではなく、「やりたい感」へと転換していくことも可能であると考えられる。

② 組織マネジメントの強化

資源制約が厳しくなる中、管理職を中心として、本来行うべき業務に経営資源を集中できるとともに、効率的な政策の形成に資するように、組織のマネジメントを行っていく必要がある。あわせて、組織力を強化し、管理職のみならず、係長、係員という職位に応じた役割を果たせるようにしていく必要があると考える。

(3) 組織・人材のありたい姿

- 手続き重視から市民中心へ
- 組織力を発揮して職務を遂行

① より市民を中心に置いた政策推進体制の構築

本市の傾向として、プロセスを経ることに重きをおくようになってきており、もっと市民生活の向上につながる政策の検討に時間を費やす必要がある。

② メリハリをつけた政策形成

政策を適切な役割分担により形成することで、必要以上の業務がないことから効率的であるとともに、判断が早くなることで、市民にも速やかな対応ができることから効果的である。

(4) すでに着手しつつある取組

こうした視点を踏まえ、今までの慣習を改めた見直しの事例を紹介する。

施策	誰が、いつ、どのようなことを進めていくのか ⇒ この施策に込めた工夫はどのような点か	期待される変化・効果
<p>トップ層が経営にコミットするきっかけ</p> <p>政策形成機能の強化(手続き重視から内容重視へ)</p>	<p>幹部職員による会議改革 ⇒オータムレビューの実質化 昨年度の様子</p> <p>【局部長級の会議 多い時には計70名】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・総務、企画、財政を中心に30名程度 ・事業局は多いところでは局長以下40名 <p>【市長・副市長級の会議 多い時には計50名】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・市長、副市長とともに、総務、企画、財政の約30名 ・事業局は多いところでは局長以下20名が参加 <p>⇒実質的な議論はできず、最後の市長の一言で終わり</p> <p>10月下旬から始まる会議 対話(ダイアログができる会議へ)</p> <p>【局部長級の会議】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・総務、企画、財政を中心に30名程度が参加 ・事業局は多いところでは局長以下40名が参加 <p>【市長・副市長級の会議】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・市長、副市長とともに、総務、企画、財政を中心に13名 ・事業局は5名に限定 <p>⇒議論の実質化</p>	<p>内容重視の政策形成</p>

4 次年度に向けた展望

(1) 自分たちの立ち位置の確認

マネジメント部会での研究の内容は管理監督者層になる前に知っておいた方がよい事項も多く、参加者もほとんどが主任、担当係長などが多い状況であった。

こうした中、今回の部会の活動を通じて、自分たちよりも若い人たちが自分たちと同様の立場にある管理職をキーパーソンと捉え、さまざまな意見を聞き、実際の取組につなげていくことをしばしば耳にした。

彼らとダイアログを重ねる中で、様々な刺激をうけるとともに、管理監督者としての自分たちがどのように職務に取り組むべきかを考えていく必要性を痛感するような状況であった。

(2) 川崎市を取り巻く環境変化等

ア 分権型社会に向けた建前と本音

「立ち位置を変える」、「価値前提で考える」、「一人称で捉え語る」という取組を進めていく前提として、行政を取り巻く大きな環境変化を捉えていく必要がある。特に、分権改革の流れの中で、地方自治体には、地域の住民と向き合いながら、地域にあった行政サービスを提供していくことが求められているとされる。

一方、分権改革は、土光臨調とも言われた第2次臨時行政調査会、この調査会を引き継いだ臨時行政改革推進審議会という国が行革を進める流れの中で取り上げられてきたこともあり、不幸にも行革と同じ流れで捉えられてきた。とりわけ、バブル経済崩壊後の失われた20年ともあいまって行革に重きが置かれてきた感も否めない。

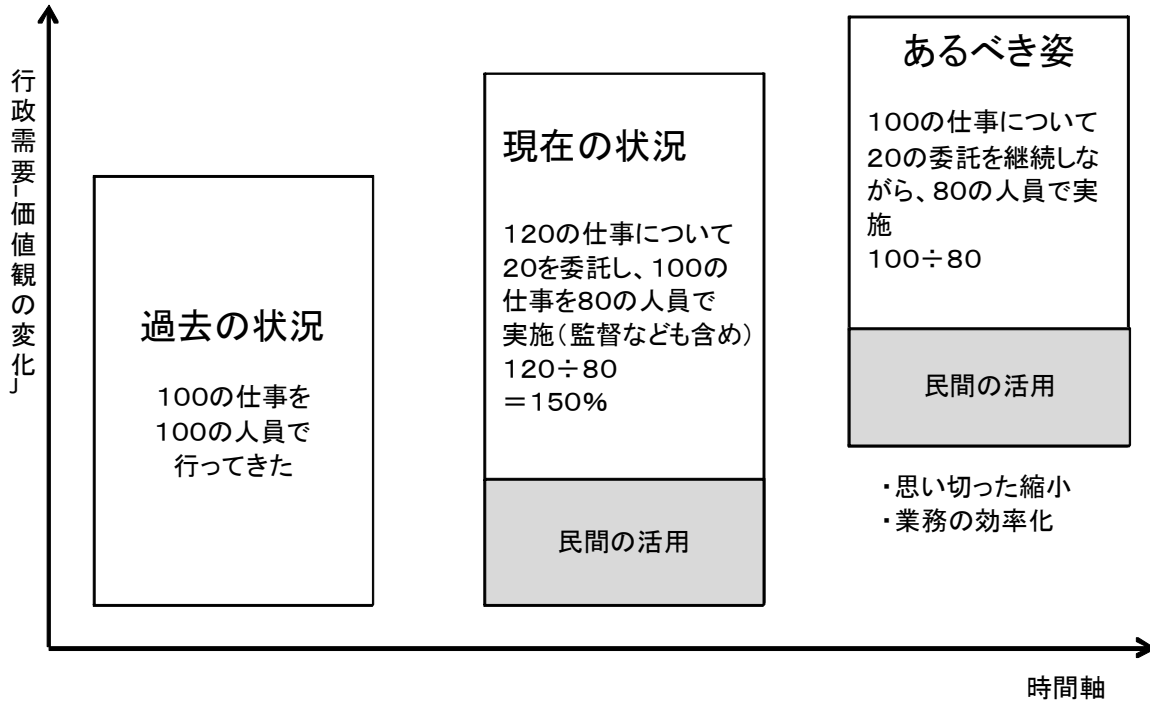
このため、建前としては分権型の行政サービス提供の必要性は理解しつつも、行革による人員削減ともあいまって、本音としてはそれを受け入れることができない現場意識がある。実際、国のいうとおりにやっていたほうが、仕事としては効率的に進められる部分もあり、分権型の行政サービスに転換していくには、大きな労力を要することにつながってしまう。

イ 高齢化の進展

部会の中で、幸運にも「里山資本主義」で耳にしたことのある藻谷浩介氏を聞くことができた。講義の中では、人口問題に着目しながら、まちづくりをどのように進めていくかといった視点での現実を突きつけられるような状況であった。その中では、都道府県データを用いて説明をされていたが、それに政令市を加えたものが図表4-1である。具体的には、国立社会保障・人口問題研究所の将来推計人口を用い、2040年と2010年の人口構成の変化を示したものである。

になっていることにある。図表4-2に示したように、あるべき姿を描いた上で、効率化に取り組んでいく必要がある。

図表4-2 あるべき姿のイメージ



出典：部会資料を一部変更

(4) 具体的な取組

ア 改革プランへの反映

現在、川崎市では、平成28年度からの市役所改革に係る計画の策定を進めている。これまでの川崎市の改革では、非常に財政状況が厳しく財政再建団体転落が避けられない状況であったことから、財政的な不足額をどのように削減するかという視点にたつて、行財政改革を所管する部局を中心とした「上からの改革」「やらされ感のある改革」となっていた感も否めない。

今後は、市民に近い現場を基点として、管理監督者層があるべき姿を描いた上で、「やりたい感のある改革」「納得のある改革」となるよう取組を進めていく必要がある。

このため、改革プランについては、各局区の主体的な取組を位置づけていく計画として転換を図り、主体的な取組を促していく。

イ 改革プラン策定過程における職員意識の醸成

川崎市では、これまで上からの改革を進めてきたこともあり、自ら動くという意識に欠ける部分もあることから、こうした意識を一朝一夕に変えていくことは難しい。特に、掛け声だけで、職員一人ひとりが意識を持って改革に取り組んでいくよう促すことは容易で

はない。

このため、職員が受身から、主体的に考えていくように変えていく必要があり、階層別研修において、ダイアログ等を活用した職員参加型のプログラムを試行する。あわせて、プログラムの中で職員から出された意見を改革プランに反映させていく。

部会の中で基礎資料として活用した人材育成センターの資料に加え、来年度から現業職員を除く全職員を対象とした意識調査の実施により、主体的な取組の定着度の評価を行う。そして、この評価を市役所の運営に活用していく。

ウ 市民の納得感のある改革をめざす取組

これまでの改革は、財政的な不足をいかに埋めていくかという視点から行われてきており、縮小や効率化を行うサービスを盛り込んだ計画案ができた段階で、その案を提示し、市民の理解を得るといった感が強かった。

先に示した高齢社会の到来の状況等を踏まえれば、現状のまま業務を継続するのは困難であり、どのようなサービスを優先的に提供していくか、その反面、どのようなサービスを効率化していくか市民とともに考えていく必要がある。

このため、来年度に、ダイアログ形式の市民参加の場を設け、そこで取りまとめた意見内容を市の行う改革に反映させていく取組を行う。

参考資料

夏合宿発表資料

0. 川崎市の組織構造の背景

市長の個性等により、組織風土がたびたび変化、この間に手続きは複雑化、柔軟な対応よりも手続き重視？

伊藤市政 (1971-1989)

- いわゆる革新系の市長で、福祉重視
- 市政後半に都市開発に注力⇒企画調整局の独走？
- プレジデント:「百万都市」のソフト改造を策す異才集団
- バッテリーボックスに立ったら、思いっきりバットを振れ！
- リクルート事件が顕在化

高橋市政 (1989-2001)

- 後継の市長、リクルートの反省により手続き重視
- オンブズマン等設置
- ただし、手続きだけが形骸化

阿部市政 (2001-2013)

- 自治省出身の市長
- 科学的な行政管理を推進
- 行財政改革を積極的に推進

福田市政 (2013-)

組織の堅さ
(手続き重視)

軽

重

庁議設置
(政策調整
会議)

夏の
主要課題調整

政策施策評価

重

軽

年間 の流れ	月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
内容					源題調整			源題調整			予算調整		

※このほか年間の流れ庁議、庁内会議(市長・副市長トップ)が多数存在

2014年8月 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. ありたい姿を目指した着眼点

組織・人材の現状

1. トップ層と、それ以外の役割があいまい
(最後は市長・副市長がきめてくれる意識)
2. 行き過ぎた(形だけの)政策形成過程の標準化
(市長・副市長トップの会議体、組織、計画のセオ、庁議に出せばよいといった意識、会議という名の情報共有)
3. 職員が自分の目の前の仕事を重視
(目的の共有化が不十分、資料作成等の事務に忙殺、基本的知識の欠如)

組織・人材のありたい姿(状態)

1. トップ層は自治体の経営にコミット
2. メリハリをつけた政策形成
3. 組織力を発揮して職務を遂行

今、着眼して取り組むこと

1. 職位毎の役割の明確化
2. 政策形成と情報共有の分別化
3. チームワークの強化

2014年8月 早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会

2. 施策と期待される変化・効果

施策	誰が、いつ、どのようなことを進めていくのか ⇒ この施策に込めた工夫はどのような点か	期待される変化・効果
事業所管局の権限強化	研修生が、今年度末までに市長をはじめとした経営層に事業所管局経営層への権限移譲について提言 ⇒ 事業所管局経営層への権限移譲を進め、意思決定スピードを早めることで、事業実施のための時間を十分に確保し、より効果的・効率的に施策を遂行	経営層による方針決断、管理層による方針浸透、担当者による業務完遂のサイクルを早く回すことによる組織力の向上及び、効果的な施策遂行
政策形成機能の強化(手続き重視から内容重視へ)	研修生が、今年度末までに市長をはじめとした経営層に政策形成機能の強化について提言 ⇒ 施策の決定に重点がおかれている政策調整会議において、実質的な議論が行われ、本当に必要な政策形成が行われるよう見直しを実施	内容重視の政策形成
組織目標設定への職員参加	研修生が各組織での目標設定に積極的に課員の参加を促す⇒ やらされ感の払拭	個々の能力と組織としての力の発揮
人材バンク構築	研修生の組織で職員録を活用したデータ化 ⇒ 積極的に所属の先輩に相談できる環境づくり	ノウハウの継承と、職員のネットワーク強化
所管部署での研修の充実	研修生が、下半期から所属する組織において、所管業務を遂行する背景や意義の理解を深める話し合いを中心とした研修を実施する。	担当者の能力向上及び自発性を高め、組織力の向上が期待できる。

2014年8月

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会

3

0. 川崎市を取り巻く最近の状況・取組など

阿部市政 (2001-2013)

- 自治省出身の市長
- 科学的な行政管理を推進
- 行財政改革を積極的に推進

福田市政 (2013-)

○抜本的改革の好機!!
○今だからできる改革に

あるべき姿より、手続形重視⇒実質化へ

組織力の強化に向けた取組

【人事評価制度】
2004 試行実施(事務・技術系約8,000人)
2006 全職員を対象
2007 勤勉手当反映
2008 昇給反映(管理職3段階)
2009 昇給反映(管理職5、補佐以下3段階)
2010 全職位5段階反映

【庁内公募制度】
2002 庁内公募制度導入

【キャリアプラン】
2008 専任職(課長補佐)の任用開始
2009 コース制の採用
2014 6分野に35名の専任職、6名の専門職
→一般的な取組は行ってきたが、役所の仕組み自体の改革が必要

年間 の流れ	月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
	内容				課題調整			課題調整			予算調整		

※ このほか年間の流れ庁議、庁内会議(市長・副市長トップ)が多数存在

2014年10月
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. ありたい姿を目指した着眼点

<p style="text-align: center;">組織・人材の現状</p> <p>1. トップ層と、それ以外の役割があいまい (最後は市長・副市長がきめてくれる意識)</p> <p>2. 行き過ぎた(形だけの)政策形成過程の標準化 (市長・副市長トップの会議体、組織、計画のセット、 庁議に出せばよいといった意識、会議という名の 情報共有)</p> <p>3. 職員が自分の目の前の仕事を重視 (資料作成等の事務に忙殺、目的の共有化 が不十分、基本的知識の欠如)</p>	<p style="text-align: center;">組織・人材のありたい姿(状態)</p> <p>○ 手続き重視から市民中心へ</p> <p>○ 組織力を発揮して職務を遂行</p> <p>1. トップ層は自治体の経営にコミット</p> <p>2. メリハリをつけた政策形成</p>
<p style="font-size: 2em; color: gray;">↻</p> <p style="background-color: #e0f0ff; padding: 5px; text-align: center;"> 今、着眼して取り組むこと 市長交代の機会に迅速に改革を実施 (総合計画等も見直しを実施中) </p> <p>1. 職位毎の役割の明確化</p> <p>2. 政策形成と情報共有の分別化</p> <p>3. チームワークの強化</p>	

2014年10月
早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会

2. すでに着手しつつある取組

施策	誰が、いつ、どのようなことを進めていくのか ⇒ この施策に込めた工夫はどのような点か	期待される変化・効果
トップ層が経営にコミットするきっかけ 政策形成機能の強化（手続き重視から内容重視へ）	幹部職員による会議改革 ⇒ オータムレビューの実質化 昨年度の様子 【局部長級の会議 多い時には計70名】 ・総務、企画、財政を中心に30名程度 ・事業局は多いところでは局長以下40名 【市長・副市長級の会議 多い時には計50名】 ・市長、副市長とともに、総務、企画、財政の約30名 ・事業局は多いところでは局長以下20名が参加 ⇒ 実質的な議論はできず、最後の市長の一言で終わり 10月下旬から始まる会議 対話（ダイアログができる会議へ） 【局部長級の会議】 ・総務、企画、財政を中心に30名程度が参加 ・事業局は多いところでは局長以下40名が参加 【市長・副市長級の会議】 ・市長、副市長とともに、総務、企画、財政を中心に13名 ・事業局は5名に限定 ⇒ 議論の実質化	内容重視の政策形成

2014年10月 早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会

2. 施策と期待される変化・効果

施策	誰が、いつ、どのようなことを進めていくのか ⇒ この施策に込めた工夫はどのような点か	期待される変化・効果
事業所管局の権限強化	研修生が、今年度末までに市長をはじめとした経営層に事業所管局経営層への権限移譲について提言 ⇒ 特に財務等に係る手続きを権限移譲 ⇒ 事業所管局経営層への権限移譲を進め、意思決定スピードを早めることで、事業実施のための時間を十分に確保し、より効果的・効率的に施策を遂行	経営層による方針決断、管理層による方針浸透、担当者による業務完遂のサイクルを早く回すことによる組織力の向上及び、効果的な施策遂行
政策形成機能の強化（手続き重視から内容重視へ）	研修生が、今年度末までに市長をはじめとした経営層に政策形成機能の強化について提言 ⇒ 意思決定コスト見える化（課題共有化：現在調査中） ⇒ 施策の決定に重点がおかれている政策調整会議において、実質的な議論が行われ、本当に必要な政策形成が行われるよう見直しを実施	内容重視の政策形成、 政策議論の活発化、意思決定コストの効率化
組織目標設定への職員参加	研修生が各組織での目標設定に積極的に課員の参加を促す⇒ やらされ感の払拭	個々の能力と組織としての力の発揮
人材バンク構築	研修生の組織で職員録を活用したデータ化 ⇒ 積極的に所属の先輩に相談できる環境づくり	ノウハウの継承と、職員のネットワーク強化
所管部署での研修の充実	研修生が、下半期から所属する組織において、所管業務を遂行する背景や意義の理解を深める話し合いを中心とした研修を実施する。	担当者の能力向上及び自発性を高め、組織力の向上が期待できる。

2014年10月 早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会

付記（研修に参加しての所感）

○井田 淳（環境局地球環境推進室 担当課長）

前年度末になって部会に参加することを伝えられ、何をやるのかもよくわからない中での参加となったが、1年間にわたり他自治体の若手職員などとダイアログをしたり、新任課長という同じ境遇の本市派遣職員3人で意見交換したりと、貴重な機会を得ることができた。

研究会の主テーマである人材マネジメントに何か正しいやり方があるわけではないが、ダイアログなどコミュニケーションを取り、問題意識を共有しながら業務を遂行することが重要であることを再確認することができた。今後も管理職としてこの成果を活かしていきたい。

最後に、本研究会への参加にあたり、特段の配慮をいただいた職場の上司、同僚、部下に感謝申し上げる。

○鈴木 洋昌（総務局行財政改革室 担当課長）

部会への参加は、講義主体の研修と異なり、積極的な参加が求められることに加え、事前に解答が用意されているものではなく、ダイアログ（対話）という道具を使うことのみが示され、試行錯誤を繰り返していくものであり、海図や羅針盤がないまま大海原に放り出されたような感じがした。

こうした中で、川崎市の出身の3人とともに、部会で出会った多くの仲間が居たからこそ、課題を分析し、方策を考え、取組を実践するというプロセスを多少なりとも試行できたと思う。

部会を通じて得た思考（試行）プロセスを活用しながら、今後も改革に取り組んでいきたい。

○久木田 直史（総合企画局臨海部国際戦略室 担当課長）

「人材育成マネジメント」という技術職である自分にとって、今まで縁の無い分野の部会であったが、ダイアログやダイアログを円滑にさせるファシリテーターを経験したことで、様々な考え方・価値観があることが分かり、コミュニケーションの重要性を痛感させられた1年であった。

また部会の中で、いかに自分自身が固定概念にとらわれていたかということも自覚させられ、これからは、「当たり前だと思っていたことが当たり前ではない」という感覚が重要であると感じた。

今回の部会を受けて、川崎市から派遣された3人とともに、全国の仲間の力を借りながら、川崎市が市民にとって本当に必要な行政となっていくよう、取り組んでいく所存です。