

一歩踏み出し「ありたい姿」にむかって行動を継続

■五十嵐 康介（土木部道路課）

■嶋津 健太郎（東区 区振興課）

■波多野 淳（中区 まちづくり推進課 県居協働センター）

1 今年度の取り組みについて

（1）部会に参加する前と現在で自分たちが変わったこと

今年度、浜松市は、管理職ではない事務職2名、技術職1名の3名が参加した。また、それぞれの面識、業務の関連も全くない集まりで始まった。

漠然とした意識の中、本部会の狙い、示すものを混乱する頭に詰め込みながら、つながりの無い3人が感じたものは一緒であった。



大きな組織の中で、リーダーシップを発揮するのは、グループ長、課長、部長などの役職で、自分たちは指示された業務・役割さえ果たしていれば良いものだと認識をしていた。また、自分の業務や関連する業務には関心を持っていたが、市全体のことを意識することはほとんど無い。そして、決められた業務は当たり前のもので、本当に必要なのか、変えるべきところはないかなど、業務の本質を考えることはほとんど無いと言うものであった。

一年間、研究会に参加し、全国の自治体職員と接する中で、「立ち位置を変えて考える」、「価値前提（ありたい姿）で考える」、「一人称で捉え、語る」、「一歩前に踏み出す」を意識するようになり、課題・問題に気づき、業務改善を提案、そして、実践するようになった。また、得意分野を活かす、積極的に発言する、業務の疑問や課題を共有・相談するなど、リーダーシップ（主体性）を発揮できるように変わってきた。

（2）取り組みによって見えてきた変化や成果

ア ありたい姿

取り組みを考えるにあたり、「組織・人材」の現状分析と「ありたい姿」を個人、所属、全体の3つの視点で考えた。

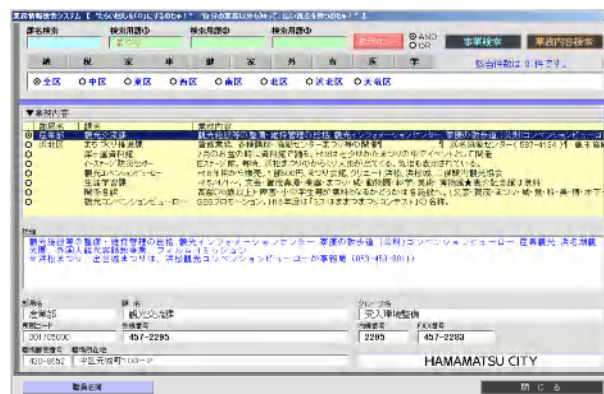
- ☑個人の視点では、自分の仕事と全体との関連を理解し、自分の仕事が市役所全体の仕事、評価につながっていることを意識している状態。
- ☑所属の視点では、リーダーシップを発揮し、縦の連携（本庁と区役所）横の連携（部内、区内、部や区を超えて）が盛んな組織。
- ☑全体の視点では、目的を共有し、市民の視点で取り組む組織。職員一人ひとりがやりがいを感じ、幸福で、誇りを持って仕事に取り組む組織。



イ__取り組み（業務情報検索システム”たらい回しを減らす！”）

◇下図は、構築したシステムの画面◇

「ありがたい姿」を目指し、まずは「個人の意識変化」に着眼して取り組むこととした。合併により市域が拡大したこと、組織の分散化、組織改正により、自分の関連業務以外について把握することが難しく、「たらい回し」があるといった分析を受けて、各職場の役割、連絡先を簡易に検索できるシステムの構築に取り組んだ。



本市には、職員から事業の提案を募集し、選考会議や市長プレゼンテーションを経て、その後関係部署との調整を行い事業化することができる「職員提案制度」がある。そこで、「業務情報検索システムの構築」について応募をしたが、事務局選考において、“事業提案”ではなく“事務改善”であるとの判断から、関連部署（広聴広報課）への情報提供に留まった。

システムの有用性については、関連部署に一定の理解を得られたことから、導入に向け、協力をしてもらうこととなった。業務についての既存情報を提供してもらい、関連部署での試験運用を開始した。

8月の合宿では、幹事から「システムを作っても問い合わせの時しか使われないのではないか」、「使おうと思う人は意識の高い人」、「制度にどう人を乗せて仕組みにするか」といったコメントをもらった。ありがたい姿にむけたストーリーができていないことに気づいた。一方、システムを使用するという変化に対して、否定や抵抗は少ないので、いい仕組みにできれば効果が期待できるとも感じた。

★試験運用と改善

✕ 否定	実施
✕ 抵抗	可能性の模索

- 簡易調査では、システム導入に対して、否定意見は無かった。
- 試験運用によるシステム改善。

その後、意識づけとして、画面のサブタイトルに【たらい回しを「0」にする、自分の業務以外も知って、広い視点を持つ】というコメントを付けて、システムを使用するたびに目に入るようにした。また、課名の表示や絞り込み機能の追加などの機能改善を行い、利用機会を増やすために職員名簿検索機能の追加を行った。

ウ__自分たちが周りを牽引

業務情報検索システムとは別に、自分たちが率先して意識を変え、行動し、周りを牽引する取り組みも始めた。

- ・ 職員の技能、知識等の得意分野を活用する制度に登録し、他の部署から業務依頼があった。
- ・ 市民目線に立った積極的な業務改善を行い、改善運動を担当する部署が庁内向けに出している広報に掲載された。
- ・ 本部会の報告や研究等の報告を、場所が離れた同じ所属の職員へ提供し、情報共有するようにしたこと、部会参加者とは別の職員からも受講した研修情報を提供してくれるようになった。

(3) 今後の課題等

- ・ より多くの職員に取り組みを知ってもらうため、庁内広報が重要と考え、人事課が出している人材育成の庁内広報に掲載してもらう予定である。
- ・ 自分たちだけの思い込みとならないように、取り組んだ業務検索システムについて、目的や認知度、使用頻度、機能などを検証して、よりよくする必要がある。
- ・ これまでは、自分たちにできそうな取り組みであったと感じている。今後は、経営層を見据えて、新たな仲間、キーパーソンを巻き込む必要を感じている。

2 来年度について

(1) 今後作り出したい状態

今年度、業務情報検索システムという「もの」を構築したが、それに「人」が乗り「仕組み」としていく必要がある。多くの職員に、たらい回しを“0”にするという意識が浸透している状態を作り出したい。

また、今年度、考えた「ありたい姿」である、職員がやりがいを感じ、幸福で、誇りを持って仕事に取り組む状態に向け、まずは、認め合い、感謝し合う状態を作り出したい。



(2) 来年度に取り組むこと

多くの職員の意識変化、「人」へのアプローチとして、自主グループを立ち上げたいと考える。メンバーは、マネ友、来年度の部会参加者、組織を良くしたいという思いのある職員、人事課も巻き込みたいと考える。それぞれが学び、刺激を受け、ありたい姿を共感し、各職場でリーダーシップを発揮してもらう。また、より良い取り組みができるように互いに協力をしていく。

個人としての取り組みも、継続していく。職員提案制度に、来年度も応募する。この制度は、公式的に提案を事業化できるため、思いを実現させるには大変有効な手段と考える。日常の業務についても、改善を積極的に行い、所属の中でリーダーシップを発揮していく。自分一人では決断できないが、優先順位を考えて、業務をやめる提案も所属内でできればと考える。

グループ内の打合せなど、日頃から仕事にやりがいを感じてもらえるよう、相手の意見を認める、感謝することを意識する。

3 部会とは何であったか（所感）

■五十嵐 康介__土木部 道路課

「頭のくもの巣が取れた」そんな一年であった。

所属の役割、自分の立場、指示・与えられた仕事が必然で、必要性や疑問をもつ余裕が無く日々業務をこなしている状況であった。初日の部会で受けた感覚は、目を見開いた状態だったことを覚えている。「異世界」とはよく言ったものだと。

ただ、受けたものは、衝撃ではなく覚醒に近く、部会の狙いに共感していたと、一年の学び、研究を通し強く実感するようになった。

本部会では、全国の自治体職員と接し、様々な情報、考え、仕組みを直接聞くことで新たな刺激を受け、また、地方会場では、身近な地域の状況として、取り組みを肌で感じることができ、大きな財産と経験を得ることができた。

財産は使うからこそ価値があり、新たな経験になるものと考えている。この一年で得たものを留めず、有効活用し、より成長していきたいと思う。

まだまだ、鈍い感覚ではあるものの、一歩前に出る勇気は確実に芽生えていると感じている。まずは、今年度の取り組みを継続、切れ目の無い行動、着実な前進をしていきたい。

■嶋津 健太郎__東区 区振興課

人生をどう生きるかについて、これほど考えさせてくれ、また、新鮮な気づきを与えてくれた場所は、これまでになかった。ここは、これまでの人生の中で、一番よい学びの場であり、研究の場であったと思っている。

組織の歯車として、与えられた仕事の中で、最大限の成果を発揮することを、目標としてきた自分にとって、「目先のことを転がすハイパーフォーマーと、遠い先のことを考えているかはまた別。遠い先のことを考えるということも必要。課長レベルは目先のことはこなせるけど、イノベーションを起こしてやるタイプが少ない。それでは未来はつukれない。」という出馬さんの言葉は印象的だった。ハイパーフォーマーが目標ではなく、もう一つ高い立位置があることを教えられた瞬間だった。

今、自分がリーダーとしての働きができていないかと言えば、できていない。しかし、今日が残りの人生の第1日目。今がいつもスタートライン。日々、自問自答しながら、未来をつくる歩みを進めていきたいと思う。

その歩みの1つとして考えているのが、徳川家康公からの学びを取り入れた組織風土づくりである。今年は徳川家康公が亡くなって400年。家康公は、「浜松を去らば、刀を踏み折って武士をやむべし」という気概を持って、乱世の中、浜松を死守するべく奮闘した。その激動の人生の中から、家康公は様々なことを学び、心に響く言葉を残してきた。「怒りは敵と思え」「改むるにはばかりることなかれ」「不自由を常と思えば不足なし」などである。

これらの言葉は、人の意識を変え、心の支えとなりうるすばらしいものだと考えるが、残念ながら地元でも、日常生活で忘れられている。そこで、これらの言葉に今一度光を当てて、浜松市役所の組織風土づくりにいかし、ゆくゆくは浜松の人々の心の礎となるような、そんな取り組みを是非していきたいと考えている。

■波多野 淳__中区 まちづくり推進課 県居協働センター

本部会に参加して、多くの学び、気づきを得ることができた。その中でも、一番印象に残り、勇気をもたらした言葉が、夏合宿での鬼丸さんの話にあった「微力だが無力ではない」だった。職員数が5,000人を超える組織で、どう取り組んでいけばいいか悩んでいたが、微力でも取り組むことが大事と教えてもらい、市民目線での業務改善や、担当者会議で気づいたことに対する発言、業務時間外に行われる自主研修参加やその概要を他の職員へ提供するなど、取り組むことができた。

多くの仲間と出会えたことも、本部会で得られた財産であった。今年度から地方開催となったことで、全国の仲間と接する時間は短くなったが、その分静岡会場での繋がりが強くなった。多くのマネ友とも交流できた。今後も情報共有するなど、交流を続けていきたい。

新たなスタートとして、来年度、「職員モチベーションアップ事業」というものを職員提案制度に応募するつもりでいる。これは、今年度、業務改善を積極的に行い気づいたのだが、現在業務改善を行うと、全職員で共有できるシステムがあり、マネするとマネした所属がわかるようになっている。しかし、いい改善でも、マネできない改善も多く、また、マネされなければ、何人に見てもらったのか、評価されたのかわからない。そこで、システムに「いいね！」機能の追加し、評価されたことがわかるシステムにできればと考えている。この提案だけではなく、主体性を発揮して日々の業務にも取り組んでいきたい。

最後に、ご指導いただいた幹事団の皆様、運営いただいた事務局の皆様、刺激をいただいた仲間の皆様、本部会に送り出していただいた職場の皆様から心から感謝申し上げます。



第9期 静岡会場のみなさん!

2014年度 第5回研究会
「コミットメントプレゼン&認定証授与」



出世の街 浜松