

タイトル : 「積小為大 ～チーム掛川への道～」

2016年3月14日

静岡県掛川市 稲垣 琢也
泉田 由妃
梅田 知孝

1 はじめに

本研究会については、昨年度の参加者が職員を対象にアンケートを実施していたことと、2015年度の部会参加者が公募されていたことから、私たち3人はその存在を認識していた。そのため、何か、現在の市役所のあり方について考えるきっかけになるのではないかと、ぼんやりとしたイメージを持って初回の研究会に挑んだ。

4月、静岡市での初めての研究会で、出馬部会長の、(1)「ほんとうの笑顔」で仕事ができる職場づくりを目指すこと、(2)より良い組織作りのための実践研究の場である、という言葉に私たち3人は大変感銘を受けた(ただし、「実践研究」の本当の厳しさを感じるはそのあとのことである)。

市民や職員の「本当の笑顔」のための組織の方向性とビジョンについて、みんなが「腹落ち」(＝納得)している状態なのか? 課長が持つ役割の重要性を改めて考えるなど、自分たちが、今の市役所組織に感じる問題点とその解決につながる研究ができると思うとわくわくした。

振り返って、本市は、新掛川市として合併後10年が経過し、現在の松井市長による市政運営が執り行われはじめて7年目である。旧掛川市の「生涯学習のまちづくり」から新掛川市の「協働のまちづくり」へと少しずつ進化している萌芽が見え始めているものの、合併後から人員削減が行われているにもかかわらず、業務量は増加しており、職員には心と時間の余裕がなく、疲弊した状況となっている。

こうした中で、もともと、私たち3人は、各々で、市役所で楽しくやりがいのある仕事をしたい、という考えを持っていた。

そのため、提示された本研究会のミッションを考えることは、まさに我が意を得たりであり、私たちは、希望を持って取り組みはじめることとなった。

2 掛川市の課題

最初の課題である「各組織の現状を調べる」については、以下のようなプロセスで検討した。

まずは、3人で自由に意見を出し合った。そのため、出てきた意見は、あくまでも3人の業務を通じて感じた主観であり、それをそのまま職員全体の総意として考えるわけにはいかなかった。

そこで、これまでに人事、組織、行革に携わり事情に精通している方にアドバイスを求めて、内容を詰めていった。

その結果、課題は以下の4点に集約されていった。

(1) 会議、意思決定のあり方について

① 庁議のあり方

庁議では活発な意見交換がなされていないように伺えるが、それでよいのか？

(私たちは、庁議は活発に議論される場という認識を持っていた。)

② 政策調整会議（部長による庁議前の協議及び調整）

この会議は、どのような役割を担っているのか？

③ 部課長会

市長の示達と各課のお知らせが行われているが、それだけでよいのか？

④ 市長、副市長の政策形成についての思い

トップダウンとボトムアップのどちらを望んでいるのか？

(2) 職員の人材育成について

① 人材計画の不在

適正な採用、配置ができているのか？

② 職員の意識

仕事の見直し、新規提案が少ない。自分の担当する分野以外の業務にはあまり関心がない。

③ 女性の登用

審議会等の委員構成について、「女性目線」での検討は必要であると考えているが、なぜ男女同数とする必要があるのか？

④ 職員研修

職員としての基礎的な研修がない、OJTは各部署で行われているか？

(3) 仕事の効率化・業務見直し

① 縦割り構造

その事業はその担当だけがやればよいと考えている傾向がある。

② 業務見直し

不要な事務をやめる事、民間事業者等がやる方が行政より良いサービスが提供できる仕事はあるのか？費用対効果はあるのか？など。

③ システムの効率化

「一太郎」から「ワード」への転換はできないか？ファイリングシステムは機能しているか？

(4) 組織機構について

① 特命事項などの担当部署の役割は？

② 企画調整課の役割は？新たなニーズ対応の調整役となっているか？

③ 部ごとに置かれ、部内のとりまとめと庶務を一括して行う調整室の機能を検証したことがあるか？設置当初の目的の1つであった政策調整機能が働いているか？

④ 通常の人事異動でなく、公募されたポストに手挙げする「職務チャレンジ制度」の有効活用法は？

これらに共通する根本的な課題は、次の2つにまとめられる。

(1) やらされ感の蔓延。

私たちは、自分自身が腹落ち（＝納得）のないまま仕事をしていることが多いことに気が付いた。例えば、ある事業を新規に始めるとする。多くの場合、市民からの提案や要望又は上司からの指示に基づき事業化が検討される。そして、事業を行うに当たっては、とにかく早くスピード感を持って実行することが求められるため、「事業の真の目的」、つまり「なぜ」やるのかについてはほとんど説明や議論がなされずに実施される事が多いと思われた。たとえ、議論されていたとしても、その結果が各係員に正確に伝わっているとは言い難い。仕事が、単なる作業となっていることがあった。

一方で、消極的な意識が根底にあるためタイムスケジュールは遅れ遅れになり、とにかく「上司を納得させる」ことに終始し、一番大事な議論を深めることに時間を使えていない状況が見受けられた。

(2) 余裕のなさ

平成 17 年 4 月の合併以降 10 年間で、本市は 156 人の職員を削減した。一方で、職員が行う仕事量はあまり減ることはなかった。事業の評価は、総合計画の進行管理の過程で行っているもの、その評価結果は事業を止めるあるいは減らす方向には活用されてはいなかった。そのため、各部署で、仕事量と職員数がアンバランスになり、職員に「余裕」がなくなってきた。

余裕がなくなると、新しい仕事を押し付け合い、縦割り意識から抜け出せなくなる。また、ある仕事を提案すると結局自分の仕事が増えるだけ、と新しい提案に消極的となる。さらに、今の業務を見直す余裕もなくなって、つらくても今までのままやるのが一番楽という事になってしまう。

この議論を通じて、私たちは、特に、「庁議のあり方」について注目するようになった。それには、たまたま今年のメンバーに、市の最高意思決定機関である庁議に出席する者がいたことも大きい。

実際に庁議に出席すると、その場では議論があまりなされず、担当課の説明と三役のコメントがあるのみの場合が多い。

私たちは、庁議というのは、市の経営層が活発に意見を交換していると思っていたため、なぜ議論がなされないかと原因を探った。そして、案件の数が多く一つの案件にかけられる時間が限られること、また、庁議への出席者数が多いことから、発言機会が減ってしまうことが原因の一つではないかということ推測した。

私たちは、本市の課題の検討を通して、やらされ感の蔓延と余裕のなさの解決のためには、「仕事を減らすことが必要である」という考えで一致した。そのため、庁議を頂点とする、市役所の政策を決めるプロセスの中に、仕事の取捨選択をする可能性があるのではないかと推測した。そのためには、庁議のあり方を検討することが有効であると考えに至った。事業の取捨選択にまではいかなくとも、実務を担当する職員が、その決定過程に納得できる仕組みがあれば、仕事により積極的に取り組みやすいのではないかという思いもあった。

3 活動の概要

(1) キーパーソンインタビュー

私たちは、今の掛川市役所を見て改めた方が良く感じたことを出し合った上で、「その認識に誤りがないか」「改善の方向性への意見はないか」という点を確認するために市役所職員の中でキーパーソンと考えられる方との意見交換を行うこととした。庁内のキーパーソンを選んだ際の基準は次の 2 点である。

1つ目は、組織編成や人事業務、行財政改革に携わった経験があり、組織横断的に物事が考えられる人。2つ目は事実前提ではなく「価値前提」で仕事をしていると思われる人。この2つの条件に合う職員を私たちの独断で選んだ。

インタビューの実施にあたり、私たちが市役所組織の現状における課題として取り上げたテーマは、前章でも示した次の4点である。

- ①庁内方針（意思）決定のやり方、会議のあり方について
- ②職員の意識と職員の人材育成について
- ③仕事の効率化、業務の見直しについて
- ④組織・機構について

インタビューを終えた時点で振り返ると、私たちの認識とキーパーソンの考えに大きな隔たりはないと感じ、少し安心した。ただし、すべての職員の考え方、あるいは職員の平均的な意見を代表する考え方ではないため、今後の研究の方向性については慎重に進め、私たちの決めつけや思い込みだけで考えてはいけないと思った。

検討テーマ1「庁内方針（意思）決定のやり方、会議のあり方について」

- ① 今の庁議は、「案件」の内容を市長が承認するために行う会議である。素案、提案、要望などを、そもそも実施すべきかどうか、という根本的な議論を行う場というよりは、すでに実施することが前提となっている事案について、最終的に市長が承認し、市議会に対し、いかにわかりやすく説明するかを考える会議である。
- ② 私たちは、この現状に対し「案件」となっていることをやるべきかどうかについて、しっかり議論すべきではないかと考えた。しかし、庁議は、最重要事項を意思決定する場であり、時期によっては多くの「案件」が集中するため、時間をかけてじっくりと議論する場にはなり得ない。したがって、庁議に提出される前に事業実施のメリット、デメリット、費用対効果、優先順位などを庁内横断的に議論する必要がある。また、庁議で協議・報告すべき内容かどうか事前にも事前に検討し、件数を増やさない工夫も必要である。
- ③ 経営層が大きな方針を決め、実務担当者が具体的で細かな調整を行うなど、意思決定の流れと役割をもっと明確化したほうが良いのではないかと考えた。
- ④ 会議の目的をはっきりさせる。経営層に議論してほしい争点を明確にする必要がある。
 - ア 意思決定をする、指示を出すための会議、なのか、
 - イ みんなで知恵を出し合うために集まる会議（議論）、なのか
- ⑤ 議論を活発化したいならば、多すぎる案件と出席人数を減らすことも一つの策である。
- ⑥ 事業の実施にあたり、決定までのプロセスに納得できていれば、前向きに推進する力になるのではないかと考えた。庁内の議論がどこでされているのか、ある程度見える化が必要。

検討テーマ2「職員の意識と職員の人材育成について」

- ① 市役所組織として、ヒューマンエラーなどを過度に気にするあまり、変革の意識が薄いのではないかと考えた。より良いサービスや新しい試みを実践するときには、やり方を変えるなど工夫をしなければならぬ。ただし、ある1つの事業を変えることにより、他にも影響を及ぼすことがあるので、そ

の辺は抜かりなくやることが大事。

- ② 与えられた業務上のミッションを 120% やっても、80% やっても、職員の評価や給与に反映されていないのではないか。
- ③ 人事異動で新しい部署に移ったときなど、新鮮な目で見ても、少しでも違和感のあったことをとことん突き詰めることが大事。
- ④ 公務員として、一市民として、心から納得できる仕事をしたい。
- ⑤ キーパーソンは、入庁後約 10 年の間に、上司からきちんと指導された経験をもっていた。また、財政・人事・企画など庁内全体を見られる部署にいた経験により、価値前提で考えられるようになった。
→上司の役割は、自分の部下をしっかり指導し、育てること。
→職員全員が、庁内全体を見られる部署に配属されることはないので、年に数回の庁内人事交流や、実務的な体験談を聞く機会があると、そこを補えるかもしれない。
- ⑥ 女性の登用について、審議会や市民委員に半数登用を義務付けることは必要なことか？なぜ、性別にこだわり、男女同数いたほうが良いのかよく考える必要がある。
- ⑦ 市長から直接語りかけられた言葉は、文章で表現されたものよりも重みを持つので、市長研修などの手段を使ってでも良いので、全職員が市長と交流し、市長自身の言葉や施策に対する思いを繰り返し聞くことが大切である。このことが納得して仕事をするための土台となる。

検討テーマ 3 「仕事の効率化、業務の見直しについて」

- ① 上司の意見に対して、対案がないため反論できない。＝職員が知っている情報が少なく、考える範囲や世界が狭い。広い視野で深く政策を見渡せていない。
- ② 誰のため？何のため？に仕事をしているか、深く考えている人が少ない。誰かがやってくれる、いつか誰かが解決してくれるのではないかという思考。問題を先送りせずに「他責」から「自責」への転換が必要。
- ③ 市民や地域、利害関係者の要望について、市の方針や施策の方向性と著しく異なる場合は安易に受け入れない姿勢が必要。
- ④ 指示事項に対して、「できない理由を並べている」というが、「やる必要のない作業」「法に照らしてやってはいけないこと」については、しっかりと根拠を示した上で、できない理由を説明すべきである。
- ⑤ 「価値前提」の考え方を阻むものの一つが「行政の横並び主義」。他の自治体や近隣市町で実施しているから、掛川市でもやらなければならないと考え事業を実施することがある。補助金事業など、「他市町ではやっている」という要望だけに惑わされないことが大事。
- ⑥ 縦割り構造の見直し。複数の部署で同じような事務を実施しているが、市として統括する部署がない。基準や方針が一元化されていない事例がある。例) 広告事業など。また、自分の守備範囲を決めているため、それを超える又はそれ以外の事項については、「自分は考える必要、やる必要がない」と判断されるケースがある。

検討テーマ 4 「組織・機構について」

- ① 職員が、同じ目的・目標を共有して仕事をするのが大切である。

「チーム掛川」「オール掛川」のような一体感や仲間意識の醸成が必要である。

② 居心地の良い組織とは、その組織の中にいて次の5つのような状態のことであると思う。

「組織のことや組織の構成員（仲間）をよく知っている」

「組織の仲間から、仲間だと認知されていると思う」

「組織の運営者から、適切な処遇を受けていると思う」

「その組織での自分の立ち位置や振る舞い方がわかっている」

「組織の中で、何らかの行使できる一定の権限がある（＝自分の存在が実感できる）」

人と人の性格が合う、合わない（または好き、嫌い）がある中で、職員の誰にとってもこのような組織にするためにはどうすれば良いか？

③ 人事の若返りの必要性を考えたほうが良い。若い職員への権限移譲を進めるべきではないか。

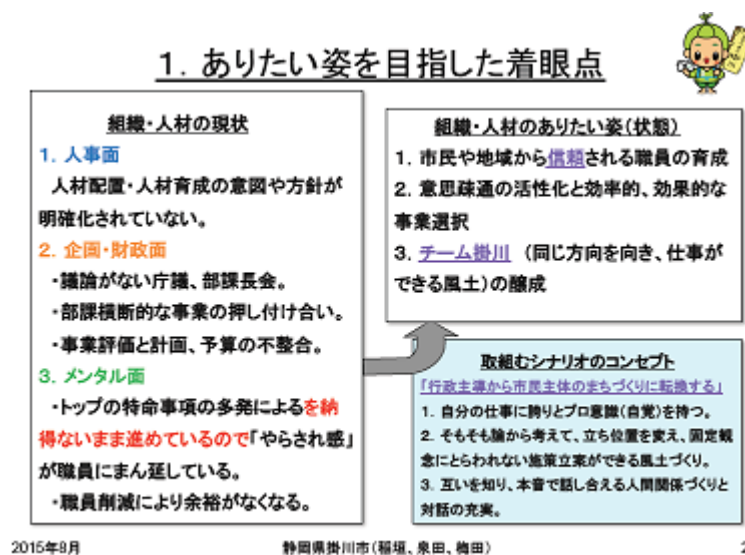
～人材マネジメント面での若返りのイメージ～

- ・ 22～35 歳：管理部門、窓口業務、各種業務を幅広く経験
- ・ 36～45 歳：専門性の発揮、係長職への早期登用
- ・ 46～55 歳：専門性の発揮に加えて、組織の長としてのマネジメント力の発揮
- ・ 56～65 歳：再任用でノウハウを後輩に引き継ぐとともに、現場対応を行う。

④ マネジメント層（部課長以上）の心構えとして大切なことは、「決断と責任」をもって仕事に臨むこと。部下にうまく仕事をさせ、部局横断的な仕事や新規事業は、必要だと思ったら積極的に引き受けたり、協力しあったりする。また、マネジメント層になれば市政全体を見られるようにならないといけない。課内や部内の風土づくり、雰囲気づくりは部課長のマネジメント力にかかっている。

(2) 夏合宿

組織の課題の抽出、キーパーソンへのインタビューを踏まえた、「組織のありたい姿」と「そのためのシナリオ」は、以下の通りである。



組織・人材のありたい姿を、「チーム掛川＝職員が同じ方向を向き、仕事ができる風土」と設定し、そのためには、「行政主導から市民主体のまちづくりに転換すること」と、掛川市で進める協働のまちづくりのコンセプトを置いた。

更に、具体的な方策は、人事面、企画・財政面、メンタル面に分けてまとめた。

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
【人事面】		
①人事計画の 開示	改革期間＝平成28年度末まで 実施責任者：総務部長（行政課長）、各所属課長 ア 人材育成計画の職員への公開と解説。 イ 所属課長から職員への果たすべき役割の示達（単なる業務示達ではなく、「そもそも」の理解を促す。）	・人事計画の開示や、所属長からの役割示達により、やるべきこと、求められる姿が明確化され、モチベーション向上、効率化が求められる。（ア、イ）
②職員研修の 改革	改革期間＝平成28年度末まで 実施責任者：総務部長（行政課長） ア 職務実務研修（一般職員の職務実務効率化） イ 若手職員（2、3年目）の初級職員研修の見直し ウ 政策研修の復活（若手～中堅職員） アイデアが実務へつながることの喜びによるモチベーションの向上を図る	・職務実務の効率化により専門業務取り組みの余裕が生まれる。（ア） ・担当業務だけではなく、他分野業務の理解、連携を促す。（イ） ・マネジメント層の育成（ウ）
③管理職登用の 若年化	改革期間＝平成30年度末まで 実施責任者：総務部長、企画政策部長 ア 管理職登用の若年化 （年功序列昇級廃止、昇級試験制度創設） イ 再任用職員の活用（地域担当職員）	・公務員としてのプロ意識の向上、無状な慣例やしがらみの排除。（ア） ・公務員としての経験を地域で活用でき、地域へ還元できる。（イ）

2015年8月

静岡県掛川市（稲垣、泉田、梅田）

4

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
【メンタル面】		
①市長研修の 改善	①改革期間＝平成28年度末まで 実施責任者：企画調整課長&行政課長 市長の考える掛川市、掛川市職員像について年に1～2回、全職員に対して講話する。内容はレジュメにして配布し、常に見ることができるようにする。	・市長の思いを職員が適切に把握し、同じ方向を見て業務を行うことができるようになる。
②市長と職員の ランチミーティ ングの開催	②改革期間＝平成28年度末まで 実施責任者：企画調整課長&行政課長 市長と職員が少人数で話し合う場を設ける。 業務時間内は難しいのでランチミーティングとする。	・一般職員が市長と話し合うことで仕事に対するモチベーションが上がる。市長に親しみを持つことができる。
③各課、各係での ダイアログの 実施	③改革期間＝平成28年度末まで 実施責任者：企画調整課長&行政課長 ダイアログの各課での送達化を図るために、毎月1回は課内及び係内で話し合う場を設ける。その際、情報伝達のみならず、日頃の業務課題の共有を行い、共に検討する場とする。	・職場内で話しやすい雰囲気をつくることによって、毎日仕事に来るのが楽しくなる。
④全員参加の 計画・構想づくり	④改革期間＝平成31年度末まで 実施責任者：企画政策部長 市政全体に関わる構想、総合計画等では、職員全員が作成に参加する。（改革期間には次回総合計画基本計画見直しの4年後までであるが、それまでに類似の案件があれば適用を検討する）	・全職員が担当業務を超えて市政全体に当事者意識を持つことができる。

2015年8月

静岡県掛川市（稲垣、泉田、梅田）

9

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
【企画・財政面】		
①庁議運営方法の 見直し	①改革期間＝平成28年度末まで 実施責任者：企画調整課長 ア 市長又は副市長が司会者となる。 イ 庁議資料と会議録をイントラネットにて職員に公開する（事務局）。	・本音を言いあい、よりよい政策の創出につながる。 ・職員間の情報共有が図られる。
②政策調整会議の 充実と役割の 明確化	②改革期間＝平成28年度末まで 実施責任者：行革推進係長 市に寄せられた要望等を精査するための議論を政策調整会議で実施できるように会議の役割を明確化する。 ⇒部長＝経営層は、市長や副市長に提案できるような資質や勇気を持つべきだという信念に基づき実施	市長や副市長に対して政策の必要性や不要性を説明できる職員を育てる。そのような関係性を築く。
③政策優先順位づけの 意思決定ツールと仕 組みづくり	③改革期間＝平成30年度末まで 実施責任者：企画政策部長&総務部長 これまで、断片的に行われていたPDCAサイクルのチェックと予算要求を統一し、関連を深め、政策目的達成に向けた施策評価や成果指標評価、予算措置、人員配置などを一つの様式で管理できる仕組みを構築する。 現在策定中の総合計画（総合戦略）とリンクさせる。 ⇒企画・財政経験者でPTを作り、2～3年で検討実施	・事務の効率化を図る。 ・「資料を作った終わり」ではなく、実務とリンクすることにより担当職員のやる気と達成責任を生み出す。 ・優先順位の低い事業には投資しないことの根拠にする。

2015年9月

静岡県掛川市（稲垣、泉田、梅田）

5

とにかく、自分たちの考えた施策アイデアを網羅的にすべて盛り込んだつもりである。

しかし、今改めて見てみても、これらは、実現性という点からすると非常に疑問が大きい。私たちのような一般職員が、これを管理職に提案したところで、それだけでは実現は困難であるのは一目瞭然である。

実はこの時私たちは、自らで何かを実現していくのではなく、実現する権限を持つ管理職に提案をして、「実施してもらおう」という他責

的な考えで組織を変えようと思っていた。

夏合宿前日になって、ようやく前年度のマネ友と話す機会が得られ、この発表内容を聞いてもらった。その時、彼らからは、「内容を盛り込み過ぎではないか」「いわゆる一人称が見えない」との指摘を受けた。そのため、発表時には、重点取組事項として「庁議運営方法の見直し、政策調整会議の充実と役割の明確化」として、追加資料等を用意した。

そして、夏合宿での発表に臨むこととなった。

発表が終わった後の、幹事からの開口一番の指摘は、これであった。

「では、あなたは何をやるのですか。」

私たちの提案は、壮大すぎる計画を描いており、それを実現するためのシナリオが不十分であったことが最大の問題点であった。さらに、実行責任者を私たち自身ではなく、人事担当部長、企画担当部長としていたことが、知らず知らずのうちに「他責」となっており、一人称が不在になっていたことを見透かされてしまったのだ。

その後、明日職場に帰って、自分でできることはないかと考えた。しかし、ここで焦ってダイアログ

をやろうとか、何かを言ったところで、多くの職員は市民と直面する現場でやらなければいけない仕事をこなすだけで精一杯である。何かを提案して、組織で浮いてしまわないか、「目の前の仕事で忙しい、行革など考えている暇はない」と思われはしないか、不安ばかりが大きく募った。

(3) リベンジ発表

まずは、夏合宿の発表から、「自分に何ができるのか」という視点で、内容を絞る事を検討した。

私たちの案は、ゴルフに例えると、とにかくグリーンへ近づけようとドライバーをぶん回し、遠くへ飛ばそうとしていたのではないかと気が付いた。そういう場合、大抵上手に行くことはほとんどなく、多くはグリーンから外れたあさっての方向にボールが飛んで行ってしまい、結果、打数が増え、目標に達することができない。そうではなく、限られた打数のなかで、計画的にピンに寄せるために打っていき、最後にパターで確実にカップに収める、そういった地道なプロセスが改革の実現のために必要なだと気がついた。

また、検討をする中で、昨年のマネ友の共同論文をもう一度見直してみることにした。すると、興味深い指摘があった。すなわち、掛川市は、組織変革の達成までの5段階（意識、思考、対話、行動、成果）の中で未だ第1段階目の意識段階であると指摘している。そのため、制度を新たにつくるより、同じ思いを持つ同士を増やし、その力で大きな流れをつくる必要があると提案しているのである。

以上を踏まえ、下記の3つの方向性を見出していった。

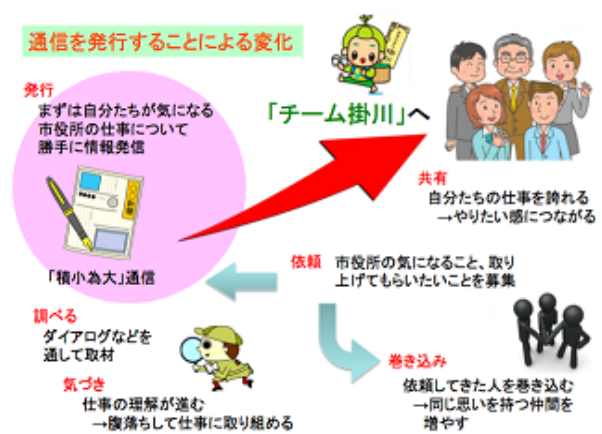
すなわち、①職員に庁内の動きに楽しく興味を持ってもらうための通信の発行、②市役所業務の検討、抑制をすることを期待しての庁議、政策調整会議の運営への提案、③職員負担の大きいイベント業務の見直し、である。

① 職員に庁内の動きに楽しく興味を持ってもらうための通信の発行

前年のマネ友とのダイアログや共同論文を見直した時、もうひとつ発見があった。それが、「いいとこリレー」である。「いいとこリレー」は市役所内で行われているいいことをリレー形式で紹介していくもので、市役所は実はとてもいいことをやっている、と職員に知ってもらい、モチベーションを上げるということを目的にしている。しかし、実行にはまだ移されていないアイデアだった。私たちは、このアイデアを実行することに決めた。

形としては、通信を発行する方法にした。ちなみに、作成に当たっては、一関市の「マネ友通信」を大いに参考させてもらった。

前年マネ友が実行に移せなかった理由のひとつとして、「市役所ではこんなにいいことをやっているのだからみんなも改革・改善をしていきましょう」と促すやり方に対して、職員の中には、近年行われた行革の試みにある意味疲れており、「改革」という言葉にアレルギーを持つ者がいると推測したからではないかと思う。たとえ、改革改善が必要なことと頭で理解していたとしても、業務の増加と人員削減で疲弊している職員に、プラスの負担をかけることは、かえって反発を招く恐れもあった。



【 通信を発行することの効果・ねらい 】

そこで、あまり改革色が出ないようにする工夫が必要だった。職員に気づきを促すことを重視し、あまり押し付けのないように配慮することにした。タイトルである「ほぼ月刊通信積小為大」には、掛川市民の風土として報徳の精神が根付いている点、また一足飛びに改革を進めるのではなく、小さなことからコツコツと一歩でも半歩でもいいから進めていこうという思いが込められている。また、積小為大のようにコツコツと継続することが大事でもあると感じていたので、「ほぼ月刊通信」とすることで締め切りへのプレッシャーを和らげることにした。

この通信を読んだ人から、いろいろなネタ（市役所のいいことや気になること）を募集することにもした。気になることについてはネタ提供者とともに追求していくこととし、仲間を増やすことを狙いとした。狙い通り、同じ思いを持つ仲間が増えた（この様子については後に記すこととする）。

まずは、第1号を発行してから10月の研究会に臨むことにした。そこではまず一歩動き出したことへの好評価をいただくことができた。これは、「一人称で捉えること」の気づきと私たちの自信へとつながった。



【 ほぼ月刊通信「積小為大」第1号～第4号 】

② 市役所業務の検討、抑制をすることを期待しての庁議、政策調整会議の運営への提案

しかし、私たちが取り組んだことで反省をすることもあった。それは、市役所内での施策としての合意形成がされる場であろう庁議と政策調整会議のあり方についての検討である。

検討に際し、現状把握をするために庁議、政策調整会議出席者へアンケートを行うことにした。しかし、設問の設定や対象者に対する十分な配慮をすることができなかったため、思うような回答を得られなかった。

これは、庁議及び政策調整会議出席者の立場に立つ、すなわち、「立ち位置を変えて」物事を考えられなかった結果であると思う。実行するとき勢いで一歩踏み出すことも大事だが、準備を怠ってはいけないと反省させられた。現状把握の方法についてもアンケートではなく個別にダイアログを重ねていく方法の方が良かったのではないかと思われた。

しかしこの一件は、裏を返せば、一歩踏み出したことで気づきを得られたということでもあった。ポジティブに捉えればそういうことである。

③ 職員負担の大きいイベント業務の見直し

また、10月の研究会では、「イベント動員のあり方」についても考えることを発表した。

始まりは、3人でダイアログをしているときに、「イベントの動員が多くて困る」という1人のつぶ

やきに端を発している。イベントが多い部署とそうでない部署の差があること、出てみれば楽しいこともあるけれど、やらされ感で出ると「疲れ」と「振替休暇」だけが残ることなど、各々の体験談から興味深い気づきが得られた。

まとめると、縦割りの組織体制の中、イベントにおける動員が発生するときに動員で参加する職員に十分なイベントの趣旨が伝わっているのか。職員が果たすべき役割の意義がこの動員には備わっているのかという課題があり、この解決方法について検討していくということである。

発表時は、既存事業の見直しといっても理解がされにくいので、具体的なテーマで切り込むのは良いのではないかという評価を頂いた。

(4) リベンジ発表～それから（通信、アイデアソン）

通信を発行してほどんどなく、同僚職員から、オープンデータの推進を考えているのだけれどもどのように活用できるか一度職員で考える機会が欲しいという相談があった。まず、対話が必要であろうということで通信を利用して勉強会（対話の場＝アイデアソン）を設ける案内を出した。その結果、8人の職員が集結し、オープンデータがどのように活用されていくのか様々なアイデアが出た。オープンデータについて、話をしているのだけれども、市職員ひいては市役所組織の今後のあり方が見える議論がされたと感じた。

この勉強会の中では、オープンデータの活用以外にも、熊本県庁職員が自主研究で作成した「SIM熊本2030」という自治体経営シミュレーションゲームを体験してみようという話になり、後日、体験することとした。そのゲームは、参加者が部長役となり、財源が減少していき、自治体を取り巻く状況が刻々と変化していく中で、対話によって、自治体経営の判断をするというものであった。経営者視点に立ち、自ら事業の選択と集中を行えるよう、参加者に「気づき」を促すものだ。この姿は、まさしく私たちがありたいと思う自治体の姿ではないかとも感じた。

この体験を多くの職員にも体験してもらいたいと思い、全庁体験会も開催した。参加者は22名だったが、参加者からは「面白かった」、「データが少ないので判断に苦慮した」、「対話の仕方によって（まちが向かう）方向性が変わってしまう。」などの意見があった。その中で、「もっと身近な情報であれば、親近感が湧くのでは。掛川版のようなものはできないか。」との意見から「SIM掛川2030」の制作を試みようという話にもなった。掛川を取り巻く状況を理解し分析し、未来を予測しなければ、このゲームのシナリオは描けない。私たちが、ここまでに研究してきたことにある意味通じるものがあると感じた。このゲームの制作に関わっていくうちにありたい市の姿やありたい職員の姿に近づいていくのではないかと感じた。したがって、「SIM掛川2030」の制作に多くの仲間を増やしながら、取り組んでいこうと思う。



【「SIM熊本2030」
体験ダイアログの様子】

4 今後の展望、シナリオ、一年後の状態

(1) 3人の今後の活動

今後の活動は、以下の5点を予定している。

- ① 通信の発行を継続することにより、仕事を面白がる、工夫する意識の醸成をしていく。また、そのような仲間を増やしていく。
- ② イベントのあり方、職員動員のあり方、について研究を進め、職員と市民による積極的で楽しんでやれる仕組みづくりなどに引き続き取り組んで行く。
- ③ 「SIM熊本2030」体験会の開催や、「SIM掛川2030」の作成を通じて、経営者視点を身に付け、自ら事業の選択と集中を行えるよう、職員に「気づき」を生み出す。
- ④ 仲間増やしの一環として、テーマを決めた実務の見直しワーキングを開催する。
- ⑤ 仕事を減らすための取り組みを進める。例えば、予算要求時のダイアログを自分の部署でやってみて、徐々に庁内全体に広げていくなど。こうした活動を通じて、小さな活動の積み重ねが、結果的に「行政改革」を行ったことにつながることを目標としていきたい。

(2) 掛川市の今後の在り方、ありたい姿

(1)のように、小さなことからコツコツと、積小為大の精神で活動を続けていくが、ゆくゆくは、掛川市、掛川市役所をどのようにしたいか、というビジョンを各々が心の中にずっと持っていくことも重要だと考える。

ありたい姿を一言でいえば、ズバリ、「チーム掛川」であるが、具体的には、以下の4点にまとめられる。

- ① 仕事を自分ごととして捉え、「その場しのぎ」「先送り」「前例踏襲」体質が是正されている。誰かがやってくれる、あの人に任せておけ、ではなく自分がやるという「覚悟」を全職員が持つ。
- ② 超積極的なチャレンジ制度を導入した前向きな人事異動が行われている。
- ③ 政策議論が見える化されている。庁議の雰囲気良くなっている。各部署、各会議での議論の質が向上している。
- ④ 職員による事業提案、見直し提案により、仕事のスクラップ&ビルドが進んでいる。

5 個人の感想

(稲垣琢也)

今年一年、市役所組織のことを考え、色々な人との対話の中から多くの気づきを得ることができた。自分が所属する組織の現状や課題を正しく認識することが、市民の幸せのために組織を良くする第一歩であると思うので、掛川市と掛川市役所組織の現状把握はこれからも積極的に進めていきたい。

また、市と市役所組織のありたい姿を改めて具体的に思い描き、市民、職員みんなで共有できれば、「市民協働社会」「希望が見えるまち、誰もが住みたくなるまち」に近づくのではないだろうか。

掛川のまちを好きな人が増えれば、まちはもっと良くなると思うし、市民、事業者、市職員など立場は関係なく、色々な視点で掛川のまちづくりについて話し合い、自分ごととして行動すれば、きっと楽しい世の中になる。

自分ができることは少ないけれど、多くの仲間の知恵と行動力で前向きに考え続け、実践していきたい。

(泉田由妃)

企画調整課で総合計画を担当していた時、計画を財政や人事に活用しなければいけない仕組みを整えればそれに合わせて人が動き、基本構想の実現を目指した統一感のとれた行政運営ができるのではないかと、とずっと考えていた。

なので、本研究会は、そういう改革案を提示できるチャンスだと密かに目論んでいた。

しかしながら、本研究会への参加は、その考え方を180度転換させることになった。

それはまさに、夏合宿で指摘された、壮大な物語を描くだけ描いて、実現しないのは周りのせい、とするのではなく、まずは、自分が何をするか、ということである。

どのような仕組みも、動かす人がいて、その人が納得（腹落ち）していないと仕組みが100%力を発揮できない、あくまでも「人」が重要なのである。

そして、組織や人を変えるためには、スモールステップと実践、いわゆる積小為大の精神がカギとなる。各人が、できることを少しずつ働き掛け、ゆくゆく、知らないうちにそれが改革・改善つながると、みんなが無理なく幸せに仕事ができるのではないかと考えるようになった。

また、ドミナントロジック＝「思い込み」は、普段の仕事にたくさん潜んでいることも分かった。常に市民の視点で、そもそも何がやりたいのか、常に自省をしながら通常業務を実践していかなければならないと考えている。

プライベートな事情により、今後、マニ研の研究会に参加するのは難しい。しかし、出馬部会長が第4回研究会で言っていた「マネ友に卒業はなく、今自分のいる場所でできることを探す事、やりたい！という仲間がいれば精一杯応援する事」を実践したいと思う。

1年間共に学んだ掛川市、静岡会場、そして全国の皆さん、幹事団の皆さんからはたくさんの気付きを戴きました、改めてお礼申し上げます。

そして今度は、自分が何らかの気付きを与える存在になりたいです。

(梅田知孝)

この部会に参加した動機は、現職場の生涯学習協働推進課において、「協働によるまちづくり」の方針のもと、協働の推進をしてきているわけだが、市民や地域へ「協働」を勧める際に、市民から「市役所からの押し付けではないか。」「市の職員自身が協働をする気があるのか。」という反応が返ってくるが多々あった。このようなショックな言葉を受け、自分の中で今一度、市役所のあり方を見つめ直したいと思ったからである。

いざ、部会に参加すると、多くの気づきを得ることができた。自分の仕事に対する姿勢についても考えさせられた。これからは、価値前提で考えることを癖にしていき、自分事として周りを見渡すようにしたいと思う。そんな職員が増えれば、市役所も変わっていくのではと思う。まずは、そんな仲間を増やしながらコツコツと「積小為大」の精神でありたい姿に向かって取り組んでいきたい。

部会に卒業はないけれども、1年間、関わってきた仲間へ感謝し、さらに新たな仲間の広がりをつくりながら、新たな一步を踏み出すことを宣言する。

【付録】

(1) 三役4人とのダイアログからの気づき

平成28年2月に、三役4人と、「掛川市役所の組織の雰囲気と職員の現状」について、おひとりずつ1時間のダイアログを行った。そこから得られた気づきを以下にまとめる。

① 庁議について

- ・庁議の前に議論しないといけない。予算の要求の時に議論をしてはどうか。新規事業もある程度認めつつ、既存事業の目的など、そもそも論や根拠法令について議論する。

② 組織について

- ・市役所の情報発信をして、やっていることを市民にPRすることも大切。
- ・課は家族に例えると良い、父親役、母親役…がある。
所属している安心感に、認められているということが加わると良い。
感動や喜びを大切にす職場。職場の雰囲気の重要性。
ノウハウを下に伝えられると良い。
- ・会議でグループワークをしてみてもどうか。その方がより意見が出る。
すでに実施している部署がある。職員研修に取り入れてはどうか。
- ・ストレスを乗り越えるには、係、課、仲間でフォローし合うことが大切である。
- ・OJTは重要。厳しめのうるさい上司につくのは大切。
- ・勤務時間内では収まらないところ、よく、午後8時から本音が出てくると言われる。

③ 職員について

- ・今の職員にはガッツがない。どの部署に異動しても、チャレンジ精神を持って、燃えて仕事をやってほしいのだが。こういうことを課長が先頭を切ってやってほしい。
- ・常に仕事のネタを考えて、アイデアを絞っている。その癖は大切。日頃から考えていけば、何かあった時にアイデアが生かせる。
- ・公務員の仕事は市民の幸せづくりである。感謝されることが充実となる。
- ・「信頼される職員」は結果。一生懸命市民の幸せのために仕事をやっていけば、おのずと信頼はついてくる。
- ・ほめることは大切、いろいろ指示をして良くなったら、直接褒めることで職員のモチベーションアップにつながる。
- ・様々な仕事を経た体験者の話を若い人に伝える機会が必要ではないか。
- ・仕事を受けると忙しくなるとばかり思うのは、仕事をしていて楽しかったという経験がないからである。みんなで作業する楽しさがわかればよい。
- ・仕事を減らす、「やめる」とは言いにくい。
- ・人からのトレーニングは重要。大切なのは人情である。経験のある先輩から感化されること、後輩を感化していくことが大切。
- ・職員が休みを取れているのか心配。折り合いをつけて、休日は意識的に取らないと。
- ・多忙からやらされ感があるが、自分がやりたい仕事で多忙の時はそんなに苦にならない。

多忙をやりたい感に変えられるとよい。

- 子育てや介護中の職員でも時間外や休日出勤などはうまく職場や家庭内でのやりくりをする。
例えば、「この日は絶対に家に帰る」と明示し、メリハリをつけてはどうか。
- 「甘えてはダメである」自分が楽をすることを優先的に考えてはいけない。
苦しさに耐えて仕事をして努力をしていき、成果を上げて満足するものである。
- 上司になんでもしゃべって相談することが大切である。
上司に能力がないと思われるのが怖いのもかもしれないが。
- 自分で情報を収集しにいかなければならない。

(2) 心のキーワード集

この部会に参加して心に響いた言葉、頭に残った言葉を以下に記録する。

「価値前提」⇔「事実前提」 「やらされ感」⇔「やりたい感」 「ありがたい姿」 「マネ友」
「本当の笑顔」⇔「にせものの笑顔」 「対話」＝「ダイアログ」 「キーパーソン」
「子ども兵」 「愛の反対は無関心、無感心、無観心」 「あなたたち3人は何をやるのか？」
「もやもや感」＝自分の思考を変えられないから感じる。自分の殻からでられない人
「仲間づくり」 「自責」⇔「他責」 「組織力」 「一般論でなく具体論で考える」
「自分ごととして考える」＝「一人称でとらえる」「一人称で語る」 「職場の風土、雰囲気づくり」
「作業」ではない自分の人生をかけてやる「仕事」。生きている証として「仕事」をやる。
「上司のせいにはしない」 「市民の幸せのため」 「生活者視点（生活者起点）」
「すべての人には未来をつくる力がある」そのことを信じる。 「自分と対話する時間が大切」
「何をしたいか深く考える」 「そもそも論」 「失敗をしていないことが失敗である」
「立ち位置を変える」 「アイディアソン」 「課長によるマネジメントチーム」
「職位職責に関係なく対話する」 「舟を沈没させないように古い荷物を降ろす」
「人材マネジメント」 「善きことはカタツムリの速度で動く」 「S I M熊本2030」
「ドミナン・ロジック」＝「固定観念」 「人はだれでもほめられたい、認められたい」
「心の中の地雷を誰もが持っている。仲間外れになりたくない！」 「SHIEN学」
「人は微力だが無力ではない」 「自分にコミットする」 「積小為大」