

早稲田大学マニフェスト研究所
人材マネジメント部会
東村山市共同論文
(平成 28 年度)

平成 29 年 3 月

健康福祉部	高齢介護課	秋山	剛
経営政策部	秘書広報課	高橋	亮太
まちづくり部	まちづくり推進課	根津	優一

目次

1	はじめに	…	3
2	活動経過	…	3
3	私達が考えた「所属組織のありたい姿、それを実現するための施策」	…	4
	3-1 現状分析（キーパーソンインタビュー）		
	3-2 所属組織のありたい姿		
	3-3 それを実現するための施策		
4	引き続きの取組みとその成果	…	5
	4-1 高齢介護課としての具体的な取組みや成果		
	4-2 まちづくり推進課としての具体的な取組みや成果		
5	取組みから見えてきた課題と来年度に向けて	…	6
	5-1 取組みから見えてきた課題		
	5-2 来年度に向けて		
6	終わりに	…	7

1. はじめに

今年度、早稲田大学マニフェスト研究所・人材マネジメント部会に自治体代表者として参画し、所属組織の変革を担う視点、経営層目線での変革シナリオ、それぞれに求められるリーダーシップ等の領域において、実践的な研究を続けた成果をとりまとめ、次年度以降の継続的な振り返りによる成果創出の基盤とすることを目的とし本共同論文を作成した。

2. 活動経過

- ①第1回研究会（4月）・・・オリエンテーション、ダイアログ（対話）「組織変革とは？」
- ②第2回研究会（5月）・・・ダイアログ「やらされ感とは？やりたい感で仕事ができる組織になるには？」
- ③第3回研究会（7月）・・・ダイアログ「価値前提とは？価値前提で考えるには？」
- ④キーパーソンインタビュー（5月から8月）
- ⑤夏合宿（8月）・・・組織発表「所属組織のありたい姿、それを実現するための施策」
- ⑥第4回研究会（10月）・・・夏合宿での指摘をふまえて、再度組織発表
- ⑦第5回研究会（1月）・・・まとめ、コミットメント

3. 私達が考えた「所属組織のありたい姿、それを実現するための施策」

3-1 現状分析（キーパーソンインタビュー）

- ・方法・・・3名それぞれが「キーパーソン」と思う人にインタビューを行った。
テーマは「組織の現状」とした。
- ・対象・・・部長職3名、次長職2名、課長職5名 計10名
- ・結論・・・○組織は「出口の見えないトンネルの中」にある。
○人材面でみると「人員不足」と言える。
○組織と人材の関係性でみると「組織や人材に対するビジョンや思いが共有されていない」状態にある。

3-2 所属組織のありたい姿

現状分析の結果を踏まえ、所属組織のありたい姿を以下のように設定した。

○地域愛・職場愛に満ちた状態

「好きなことなら頑張れる！好きな人のためなら頑張れる！」

○風通しがよく、目的が共有されている状態

「あの人がいるから頑張れる！あの人となら頑張れる！」

3-3 それを実現するための施策

○施策「個々人が担当業務の中で『ありたい姿』を実現する。」

○施策の実現のためのコンセプト

①自分の仕事の中に「たのしい・おもしろい」を見つけよう！ 自信と誇りを持って発信しよう！

②対話を重視し、顔の見える関係づくりに取り組もう！

○実際に担当業務でコンセプトに則って行った施策

- ・施策1…Facebook ページ「たのしむらやま@東村山」（秘書広報課 高橋）
- ・施策2…図書館返却期限票を活用した介護事業の広報活動（高齢介護課 秋山）
- ・施策3…新駅舎外壁画の一般公募（まちづくり推進課 根津）

○全体に働きかけるには

特に、施策1は、全庁的に取り組むことができ、組織全体を『ありたい姿』に導くことができるものと考え、引き続き取り組むこととした。

4. 引き続きの取組みとその成果

夏季研修会までは、それまで研究会で学んだことを生かし、個々の抱えている業務について改善する3-3で示した3つの施策を考え、実行してきた。それに対し、幹事の方より、個人がそれぞれの部署で研究会の考え方を広げていく考えに基づくこれらの施策は、研究会で求める方法とは必ずしもそぐわないのではないかとの指摘を受けた。

そこで改めてダイアログにより、自分たちの考え方の整理を行い、①新たな仕組みづくりを進めることよりも、これまで取り組んでいる多くの仕組みに研究会で学んだエッセンスを盛り込むこと、②個々の抱えている業務を改善していくことにより、組織変革に繋げることができると考えることの2点を再認識するに至った。

そこで、全庁的に働きかけることが出来る業務として、秘書広報課の「Facebook」を活用し、東村山の楽しいところを発見し発信していく。そうすることで、業務に対して前向きに取り組む職員が増え、組織としての活性化に繋げることができると仮定した。この仮定に基づき、面白いと思った活動をやってみようと考え、情報発信できることを探すように意識した。

4-1 高齢介護課としての具体的な取組みや成果

- ① まず自分がやってみる（投稿（動画含む）、取材、係員への声掛け、課内への声掛け）
- ② 他の職員と目的を共有し、その職員が投稿するような仕組みになる。
- ③ 係の話し合いで、どんな活動を取り上げると効果的か話し合う機会が生まれる。
- ④ 活動を見た同じ課の係員や他課の職員から具体的な操作方法について聞かれる。⇒課を超えた横断的な取組み。
- ⑤ 操作方法を覚えた職員が他の職員に教えるという連鎖が起こる。
- ⑥ 新しいことをその都度考えるよりも、シリーズ化してしまうことで労力を減らすことが出来る。（例えば、100歳訪問：質問内容を統一 「100歳の秘訣」「これからの夢」等）

4-2 まちづくり推進課としての具体的な取組みや成果

まちづくり推進課は、新駅舎外壁画の一般公募のお知らせについての投稿を行った。

今後は駅周辺まちづくりについてのtwitterの紹介をFacebookで行うことにより、たのしみらやまを発信するFacebookと駅周辺のまちづくりのお知らせを発信するtwitterの相互リンクを図れるといった効果があるのではと考える。

本来であればまちづくりの状況を発信していきたい状況であったが、関係機関の了承が得られないことから twitter での発信と同様に制限されていたため、投稿数を増やすことができなかった状況であった。

この反省を踏まえ、twitter で発信している工事状況のお知らせ等を Facebook で発信するのは難しいが、次年度は一見面白みのない発信内容でも、工夫によって Facebook で発信することができるようにするという視点を持ち、発信を常時意識する状態に、課内での対話による情報共有を行っていくことを心掛け、そののできる状況を作りたい。

特に、まちづくり部では、課を超えての係長級の職員が集まり駅周辺まちづくりの情報共有を行う会議を定期的で開催している。そのような場を活用し、対話により発信を促していく試みを行うことが、来年度以降に実施していくべき課題であると言える。

5. 取組みから見えてきた課題と来年度に向けて

5-1 取組みから見えてきた課題

- ① 掲載記事がマンネリ化してきている→今後は委託先の包括支援センターの取り組みなどを伝えてもいいのではという意見がでる。
- ② 担当者が異動のタイミングで、業務が引き継がれない可能性がある。(目的の共有)
- ③ とりあえず何でも掲載してみたが、どんな記事が関心を集めているのかを分析できていない。

※追記(平成 29 年 2 月 14 日経営会議資料) 秘書広報課で作成した市公式 Facebook ページ「たのしむらやま@東村山」利用状況の調査結果を基にした報告書からの一部抜粋。
→平成 28 年 9 月 12 日から開始し 4 か月全体の投稿数 1 1 9 件中 1 4 件(全体の 11.7%: 秘書広聴課を除き庁内で投稿数 1 位)

→Facebook メインユーザーが市内在住の 35~54 歳ということで、高齢介護課の特集はあまり興味の無いことかも知れない。しかし、「皆さんのお父さんお母さんにも紹介下さい」や「お世話になった恩師の方々も参加しているかもしれません」といった文面の工夫や、投稿した写真に関する団体(包括支援センター職員、事業所関係者等)へ周知することで、ファン層を増やせるのではないかと考える。

5-2 来年度に向けて

来年度に向けて、上記の課題を分析し、解決策を見つけていく。今回研究会に参加したメンバーが異動になっても、異動先で同様の活動を継続していく。1 年後には今以上に多くの

所管で多様な情報を掲載し、東村山市の魅力発信を推進する。また研究会参加者だけでなく周囲の職員も巻き込み、多様な投稿が生まれるように働きかけを継続していくことが重要であるとする。

6. 終わりに

今回の研究会に参加し、今こうして一年間を振り返り、改めて自分自身の変化を感じております。

- ・細かい目的や想いは異なるものの、東村山市を少しでも良くしていけるように、今ある業務を楽しく前向きに取り組もうとする仲間がいるということが実感できたこと。
- ・自分の中に「種火」があったことを確認できたこと。
- ・自分の「種火」が消えそうになった時に、「着火」し再燃してくれる仕組みを内外に発見できたこと。

以上3点が私にとっての大きな発見であり、この研究会の成果であると考えております。

今後、部署の異動や、心境や環境の変化により、今回研究会で学んだ思いが薄れることもあると思います。しかし、自分の中にある「種火」が消えないよう、また消えても再び着火する仕組みを手に入れることができました。自分の「種火」を一人でも多くの方に分けられる来るその日に向けて、前向きに業務に取り組んでいきたいと考えています。

筆末になりますが、業務多忙の中このような場に送り出していただきました係員の皆様や機会を与えていただきました組織及び、第二期の研究会参加のお二人に感謝申し上げますとともに、今回学んだことを少しでも業務に生かし、組織や地域に還元していくことを宣言し、結びの言葉とさせていただきます。これからもよろしくお願いいたします。

高齢介護課 秋山 剛

WBCでの日本代表の熱戦を見ながらこの付記を書いています。

日本のため、チームのため、ファンのために全力で戦う日本代表の姿に自然と気持ちが高ぶり、観戦している自分まで一緒に戦っているかのような気持ちになります。

さて、これって、僕たちに置き換えるとどうなるでしょう。

そおです！東村山市のため、組織のため、市民のために全力で戦う集団に僕たちはならないといけません。

「ドミナントロジック」を排し、「やらされ感」なく「常に一人称で考えながら」働く『個人』をいかに多く生み出し、いかに『組織』とするかを今後も考え続けたいと思います。

1年間ありがとうございました。

秘書広報課 高橋 亮太

普段の受け身の研修とは異なり、市役所という組織に変化をもたらすための実践を、自分たちで考え発表し、指摘をいただき考え直すということをする研究会であったと振り返って思われ、正直苦しかった思いが大きいです。

回を重ねるにつれて、組織変革を実現するには、なぜ組織変革が必要なのか、また、何をどうやってどこまで変えるのか、それを突き詰めていき、相手が腑に落ちるほど理解してもらい、それを実現するにあたってのキーパーソンとなる人の理解と後押しを得て、進めていくものだということが後々に少しずつわかってきたと思います。

更に組織変革の実現とは、前より状況が変わっただろうと自分で思うだけでは実現できたとは言えずに、周りから見ても現場が変わったと言われる状態になり、初めてそれが実現したと言えるということが印象に残っています。

今後、本研究会で学んだ点を活かし、自分が実現したいことを、一方通行ではなく双方向の対話を実施することにより、相手に理解をしてもらい協力を得ながら、前に進めていけるようになりたいと思います。

研究会に参加させていただき、ありがとうございました。

まちづくり推進課 根津 優一