

2016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

共同論文

【京都府 木津川市】



木津川市マスコットキャラクター  
いづみ姫



行財政改革推進室 奥田 真行  
国保年金課 辻本 伸洋  
学研企画課 茅早 祥一

## 【京都府木津川市の紹介】

木津川市は、平成19年3月に相楽郡内の3町（山城町、木津町、加茂町）が合併して誕生した「市」としての経験が浅い自治体です。

当市は京都府の南部（奈良県との府県境）に位置しており、関西文化学術研究都市の中核地として、市誕生後10年間で8,600人以上の人口が増加している7万5千人のまちです。

市の名称にもなっている「木津川」がまちの中央部を流れ、奈良時代には恭仁京という都、当時の首都が置かれた地域でもあり、これらの自然、歴史と学研都市が調和するオンリーワンのまちです。

### 1 はじめに

今年度、私たち3名は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木津川市として初めての参加となりました。いわゆる「第1期生」です。

「第1期生」と言葉にすると中々聞こえは良いのですが、当然のことながら、人事担当部局も私たちも「人材マネジメント部会」についてはリーフレットに記載されていること以外に全く情報が無く、4月に開催された第1回研究会に参加するまで海のものとも山のものとも分からない部会に対して不安で一杯でした。

第1回研究会を終え、この部会の主たる研究課題について、ある程度は理解したものの、「組織を変えるための原動力になるって?」「誰が?」「俺が?」「えっ!私たちが?」などなど…。私たちがこれまで積み重ねてきた二十余年の行政経験が邪魔をし、すんなりと受け入れられない状況でした。

今思えば4月の私たちはドミナントロジックの塊だったと思います。

### 2 活動の概要

この一年間に私たちが組織変革のために取り組んだ活動は以下のとおりとなっています。

- 〈1〉キーパーソンとのダイアログ
- 〈2〉あるべき姿（ありたい姿）の検討
- 〈3〉組織変革シナリオ（合宿発表資料）の作成
- 〈4〉組織変革シナリオの見直し
- 〈5〉部長連絡会議でのプレゼン
- 〈6〉職員提案制度への提案

### 3 活動の経過

- 〈1〉キーパーソンとのダイアログ（H28.6月中旬～7月上旬）

第2回研究会を終え、キーパーソンとのダイアログが宿題として出されました。

人材マネジメント部会へは職務命令により参加しているとはいえ、私たちは日常の担当業務が優先となるため、人マネに関する打合せは業務終了後に行うことにしました。

まず最初にキーパーソンを決めよう！ということで、個々が職場等のキーパーソンと考える人を選び、選んだ理由をそれぞれプレゼンしながら、最終的に首長、困難な業務に取り組んでいる職員、仕事を楽しんでいるように見える職員、女性の視点、技師等の専門職の視点、元職員で現在は市民としての視点等から、7名を決定しました。

その内訳は、市長、男性部長1名、女性次長2名、男性係長1名、男性主任1名、市民（市役所OB）1名です。

キーパーソンが決まれば、次にダイアログ内容を決めようということで検討を重ねた結果、「組織について」と「職員について」そして「将来の木津川市について」の3つ視点から、次の7つの項目に決定しました。

#### 【組織について】

- ①あなたが思う組織のあるべき姿とは？
- ②これまでの業務経験の中で良くないと感じたことは？
- ③理想と考える組織に近づけるためにはどうすればいいと考えるか？

#### 【職員について】

- ①日常の業務において何か心掛けていることは？
- ②部下や後輩の育成について何か注意していることはあるか？

#### 【将来の木津川市について】

- ①これからの木津川市を考えるうえで必要な組織や人材は？
- ②あなたが考える職場のキーパーソン像とは？

項目が決まれば早速ダイアログということですが、人事担当課や私たちの上司にも許可を得た上で業務時間内のキーパーソンが都合の良い時間に合わせて実施することにさせていただきました。

ダイアログについては、各キーパーソンに選出の経緯や研究会の主旨を説明させていただいたところ、皆さん最初は戸惑われたりもしましたが、直ぐに快諾していただけましたし、日々忙しい業務の中で私たちとのダイアログのために貴重な時間を割いていただいた上、自身の考え方や思いについて率直に話していただけたこと\*は非常に有り難く、また心強く感じたところです。

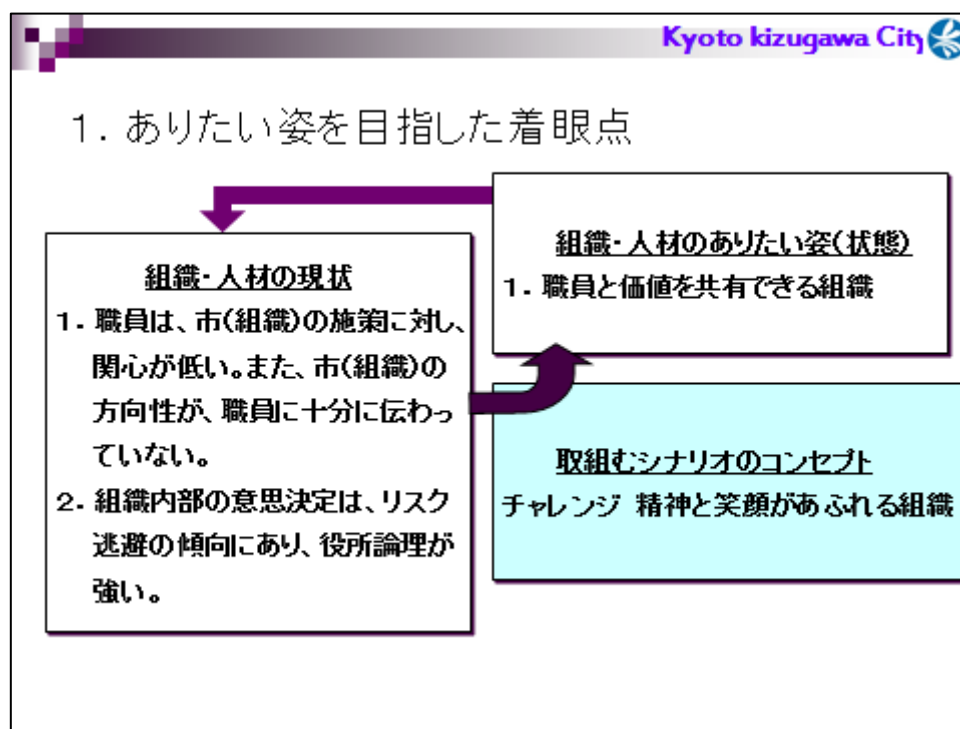
※文末(添付資料1)「キーパーソンとのダイアログ取りまとめ一覧」参照

## 〈2〉あるべき姿（ありたい姿）の検討（H28.7月中旬）

第3回研究会を経て、私たちが考える「木津川市のありたい姿（あるべき姿）」についてダイアログを重ねる日々が続きました。

ダイアログの内容は、私たちが日常感じている疑問やキーパーソンとのダイアログで得た気づき、更には周囲の職員や来庁される市民の皆さんを見て感じる事など、多岐に渡っていました。

その結果、私たちが考える木津川市の組織・人材のありたい姿、ありたい姿から見た組織・人材の現状、そして、ありたい姿を実現するために取り組むシナリオのコンセプトについて以下のように考えました。



私たちがありたい姿に立って見つめ直した木津川市の現状は？と言いますと、次のような状況が見えてきました。

- ・一部の声が大きい市民の意見を全市民の意見と理解しているのでは…？
- ・実は職員が行政に関心を持っていないのでは…？
- ・実は市民が行政に関心を持っていないのでは…？
- ・職員は担当業務以外の事に係わりたくないのでは…？ などなど

当然、木津川市には意欲を持って仕事に取り組んでいる職員もたくさん存在するのですが、やはりこういう話し合いで見えてくるのは、このような非常にネガティブな部分であり、見えてくるということは、私たちの組織内には少なからずこのような状況が存在するという事実を再認識したところです。

### 〈3〉組織変革シナリオ（合宿発表資料）の作成（H28.7月中旬～8月中旬）

では、どうすればこのような現状を打破することができるのか？と視点を置き換えて打開策を検討したところ、以下のような策が考えられました。

#### 【広く市民の声を聴くには…】

- ・定期的な市民満足度調査の実施
- ・地域担当職員の創設
- ・市役所来庁者への職員対応調査 …など

#### 【市民や職員にも行政に関心をもってもらうには…】

- ・市民や職員に対し危機感を煽るような問題提起
- ・市民や職員の声が市の施策に反映されている事例の紹介
- ・市民に対し職員が市の施策や動きを説明する機会を設ける …など

#### 【組織を見直すには…】

- ・社会起点で物事を考えるような仕組みの創設
- ・職員のチャレンジ精神が評価される制度の創設
- ・所属部署に拘らず多くの職員が対話できる機会の創設 …など

このように、非常に多くの打開策が考えられましたが、一度に全ての策を講じることは不可能に近いですし、これら全ての策が必ずしも正しいとは言い切れないのではないか？という結論に達しました。

そこで再度、なぜこのような現状が見えて来たのか？改善を要する対象と策を講じる優先順位は？ということ的前提に検討したところ、次の2つの課題が浮かび上がってきました。

①市の施策に対する職員の関心が低く、担当・責任領分を越えたところに踏み込まない。また、市の方向性・市長の考える市政運営が、一部の政策関連部局職員にしか伝わっていないのでは？

②組織の意思決定において、リスク逃避の傾向が強く、一部の市民から起こるかもしれない反発を懸念し、「無難な策」と「チャレンジ精神がない役所論理」を最優先してしまっているのではないか？

先述のとおり、行政経験二十余年の私たちは無意識のうちに欲の深さが出てくるようで、何かしらの策を講じるのであれば、諺でいう「一石二鳥」、ボウリングでいう「ストライク」のように少ない手数で最大の効果を得る策を最優先に考えてしまうところがあり、これら2つの課題を効果的に解消することが、ありたい姿に近づくための有効策ではないか？という結論に至りました。

そこで、これら2つの課題が出てきた原因はどこにあるのか？と考えた際に浮かび上がってきたのが次の3つの原因でした。

まず一点目は、庁内意思決定システムが十分に活用されていないのではないか？ということです。

現在、木津川市の重要施策や計画の意志決定は、担当課・部局内で議論したものを、職員最上級職である部長12名で構成される調整会議に提案し、構成員の知見や部局外の視点も加えた問題提起を行い、課題を整理したうえで、特別職他6名で構成する政策会議に上程し、最終意志決定を行うシステムとなっております。

これらの会議の現状は、提案資料の記載内容が細かすぎるとともに、資料の事前配布が徹底されていないことや、企業でいう取締役会でありながら、構成員による対話どころか、何の発言もなく、提案内容すらも十分に理解されずに意志決定されてしまうことが見受けられるということです。

当然、構成員が理解できていない内容を部下に説明できるわけもなく、結局のところ、市の方向性などを職員全体に伝達できるはずがありません。

即ち、組織としての意思決定や職員への伝達システムは確立されているにもかかわらず、ほとんどの職員が、そのシステムの目的を認識していないのではないか？ということです。

次に二点目として、部局内外を問わず職員同士（上司や同僚、部下など）での対話機会が少ないのではないか？ということです。

そして三点目は、職員が他の職員や第三者を相手に事業や施策についてのプレゼンを行う機会が少ないのではないか？ということです。

この二点については同じような内容ですが、対話やプレゼンの機会が少ないうえに庁内の横串連携も無く、どこかに前例踏襲の考え方が正当化されているため、チャレンジ精神が湧かず、職員各々がいわゆるお役所仕事に収まっているのではないか？ということです。

このように3つの原因が見えてきたので、次は如何にして現状打破の施策を講じるか？ということですが、その前に第2回研究会で学んだ「やらされ感」と「やりたい感」ということが私たち頭の中をよぎりました。

私たちは、何かしら施策を講じるならば、嫌々取り組むよりも楽しんで取り組まなければならないと考えています。しかしながら、そんなに都合の良い施策はそう簡単に出てくるものではありません。でも私たちは欲張りなので、「現状」と「ありたい姿」とのギャップを埋めるために取り組むシナリオのコンセプトを「チャレンジ精神と笑顔があふれる組織」としてポジティブ感満載の施策であることを前面に押し出すこととしました。

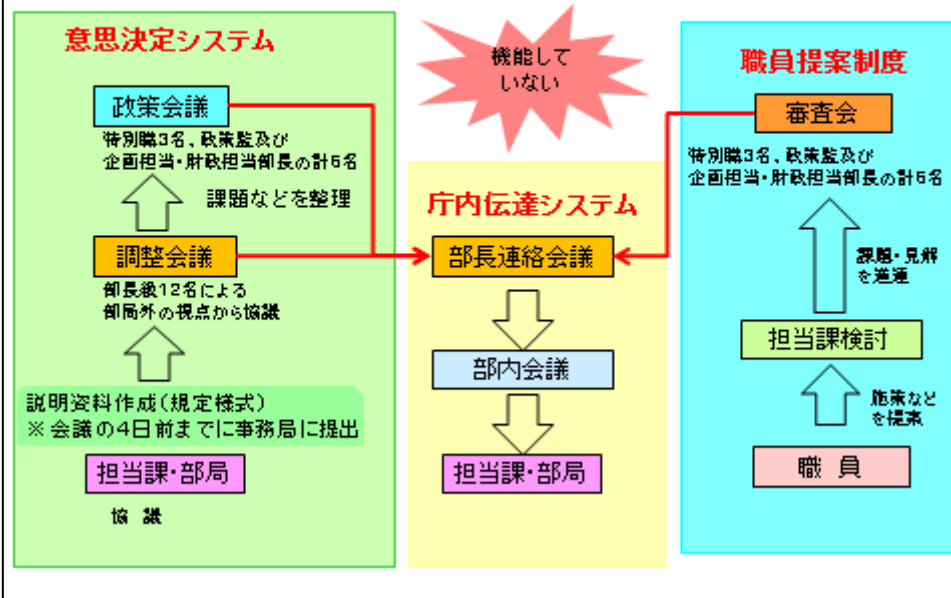
このような考えの下で、私たちは以下の施策を考えたところです。

## 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
庁内意思決定 システムの見直し	①会議資料事前配布の原則化と様式の見直し ②会議構成員による強制的な意見発表時間の確保	○効果的・効率的な会議運営を進めることができる。 ○提案者と構成員が対話することで、新たな視点等の気づきを得ることができる。 ○構成員の提案事項に対する認識が向上する。
部局を越えた対話 (テーマ:タイムリーな課題等)	①定期的な部局を越えた改革型対話の実施 ・そもそも論から議論するため、他部局の管理職を加えた改革型対話を定期的を実施する。	○市(組織)の方向性や施策について、職員相互の情報共有と対話参加者の人材育成に寄与する。 ○各部局に機軸を創し、庁内組織において連携した行政運営が期待できる。
部局を越えた プレゼン (テーマ:事業施策)	①各部局が取り組む事業などを、担当職員が部局外の管理職にプレゼンを行い、意見交換を旨めた対話を行う。	○異なる視点からの意見に気づくことで、PDCAのみならず、VSTサイクルによる管理ができ、組織内での価値の共有化を図ることができる。

そして、夏季合宿でも大きく取り上げていただいたのが以下の図です。

## 意思決定・庁内伝達・職員提案制度の流れ



夏季合宿では選抜自治体に選ばれ少し気を良くした私たちは、提案内容を実現させるためには、まだまだ細部の調整が必要であることは認識していましたが、基本的には「そんなに難しい事ではないだろう」と楽観視していた部分がありました。

#### 〈4〉組織変革シナリオの見直し（H28.9 上旬～10 月上旬）

夏季合宿での提案内容に対する幹事団との対話やアドバイス、また他自治体からいただいた多くのコメントなどから、私たちは「結構大変な事をやろうとしているのかもしれない…」と改めて感じたところです。

その中でも次のコメントは、私たちに新たな気づきや勇気を与えてくれました。

- ▶ 部長級をどう変えるか！調整会議のやり方（手法）も重要だが、あり方も同等もしくはそれ以上に重要！【緒方幹事】
- ▶ この3人を見ていると、「きっとやってくれる」という思いしか出て来なかった。【緒方幹事】
- ▶ トップダウンの施策に対して、これまで慣れ親しんだ流れを変えるのは至難の業、そうそう簡単に変わるものではないので、二の手、三の手を考え続けなければならない！【鬼澤部会長代行】
- ▶ 「討ち死にしても了！」の覚悟が必要。【鬼澤部会長代行】
- ▶ 庁内意思決定会議に一石を投じる提案は素晴らしい。【自治体コメント】
- ▶ 合併した自治体の合意形成を図るのは難しいなど実感しました。下部の組織ではなく上部の会議を変えようという意欲がすごいと思いました。【自治体コメント】
- ▶ 意思決定に関する高度な部分を取り上げており、なかなか難しい課題であり、今後の取り組みに期待します。【自治体コメント】

合宿後、幹事団との対話や自治体職員コメント、さらには私たちの対話から、新たな課題の洗い出しと検証を行うこととしましたが、なかなか妙案に巡り合えず、対話の中で「どうすればいいのか？本当に出来るのだろうか？」と初めて弱音が口から出ることもありました。夏期合宿で選抜自治体に選ばれた際に幹事団からいただいたコメントを思い出し、「私たちに出来なければ、誰にも出来ない！」と開き直りながら幾度も対話を重ね、次のように見直し、第4回研究会で改めて発表することとしました。


#### 【修正内容】

- ・意志決定システムに「提案サポート会議」を追加
- ・市の方向性に対する職員の理解度検証システムの導入
- ・部局を越えた対話とプレゼン事業の統一による「対話型交流事業の創設」



【庁内意思決定システムの見直し】について（修正）

▶ 提案サポート会議の追加

Kyoto kizugawa City 

## 2. 施策と期待される変化・効果Ver2 施策① (夏期合宿後の検証)

**施策①について、新たな課題の洗い出し**


【夏期合宿幹事団及び自治体職員コメント】

- ・提案は会議の **やり方(手法)**しか検討していない。
- ・現状の会議の効果も含めた**あり方を検討すべき**ではないか。
- ・定年前の部長級が構成員であることを検証すべき。  
会議の権限を人材育成面も含めて、**次世代幹部職員が構成員となることを検証**できないか。

↓

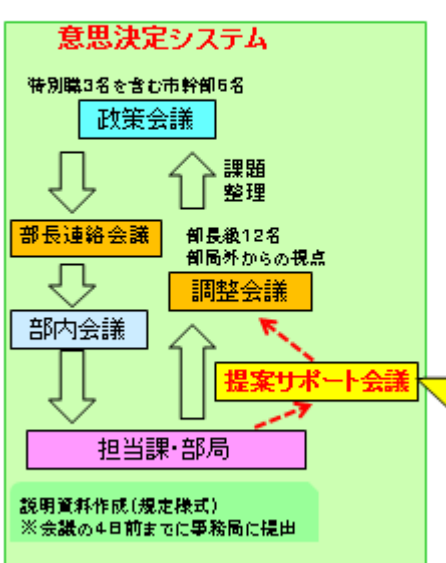
施策①	誰が、いつ、どのようなことを進めていくのか
庁内意思決定システムの見直し	【やり方】 ①会議資料事前配布の原則化と様式の見直し ②会議構成員による強制的な意見発表時間の確保  【あり方】 提案サポート会議の創設

▶ 提案サポート会議のイメージ

Kyoto kizugawa City 

## 庁内意思決定システムの見直し

**意思決定システム**



特別職3名を含む市幹部6名  
政策会議

↓ 課題整理 ↑

部長連絡会議 (部長級12名 部局外からの視点)

↓ 調整会議 ↑

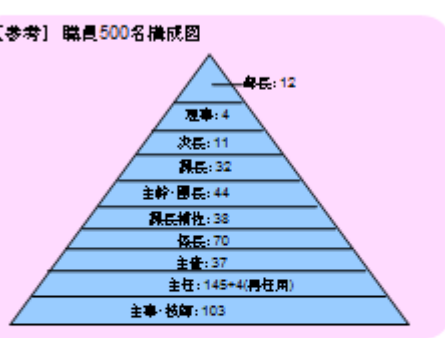
部内会議

↓ 提案サポート会議 ↑

担当課・部局

説明資料作成(規定様式)  
※会議の4日前までに事務局に提出

【参考】職員500名構成図



構成メンバー：次長級(概ね50～55歳)  
規模：10人程度  
協議条件：①事業費が年間1千万以上の事業提案  
②職員や職場環境に関する重要案件  
③中長期の全庁的な事業で、調整会議主宰者が認める案件

【理解度検証システムの導入】（新規）

➤ どうすれば職員は市に関心を持つことができるのか

Kyoto kizugawa City

## 2. 施策と期待される変化・効果Ver2 施策①

**職員が同じ目標を持つための仕組みについて、チーム内での対話**

組織のありたい姿に向け、市の方向性が職員に伝わっていないことに対する解決策を見出していない。

➡ 検証システムの導入

どういった方法で提案を行い、市の政策決定にまで到達できるのか。

➡ 具体のスケジュールを検討

施策①(追加)	誰が、いつ、どのようなことを進めていくのか
<b>検証システム</b> ～職員が同じ目標をもつための取組み～	【内容】 人事評価制度に、施政方針、総合計画など、市の方向性に対する理解度項目を追加する。 【効果】全職員において、方向性を一定理解しようと努力する。 【検証方法】人材育成支援方針見直し前に、職員意識調査アンケートを実施。

**スケジュール案**

【対話型交流事業の導入】（事業の統一）

➤ どうすれば職員の対話力並びにプレゼン力の向上に繋がるのか

Kyoto kizugawa City

## 2. 施策と期待される変化・効果Ver2 施策②

施策②	誰が、いつ、どのようなことを進めていくのか
<b>対話型交流事業</b>	【やり方】 対話課長が、プレゼン課を視察する。数日後、プレゼン課の係長が、業務内容や課題についてプレゼンし、質疑応答した後、対話。 【検証方法】 対話課長、プレゼン係長毎に報告書の作成。 【実施時期】 平成29年1月、人マネ参加者所属課及び人事秘書課において、試行実施。 平成29年度の本格実施を目指す。

対話課長(複数) → 視察 → プレゼン課 / プレゼン係長

↑ 視察から数日後、業務説明・対話

実施時期：年2回程度(7月・1月実施)

対話時間等：業務説明(プレゼン)及び質疑は、それぞれ10分程度。  
 質疑応答後、対話(概ね1時間30分程)

説明員：原則、係長が実施。

**スケジュール案**

○第4回研究会で幹事団等からいただいたアドバイスや意見  
(提案サポート会議)

- ・今回の見直しにあたり、幹部職員と意見交換したのか？
- ・次長級は次期部長級になると思うがこの案で解決策になるのか？
- ・意志決定システムの中で一段増えるのは「面倒くさい感」がある

(対話型交流事業)

- ・対話型交流事業は誰のための事業なのか？
- ・そもそも課長級が有する対話力の質は高いのか？ など

第4回研究会が終わり、私たちは以前に見出した2つの課題を解決するためには、一連の流れのある一つの事業で解決できるように組み立てた方がより効果的で解りやすく、組織からも理解を得やすいだろうという結論に至り、実施事業を「庁内意思決定システムの更なる充実」の一本に絞り込むことにしました。

先述のとおり、本丸は庁内意思決定システムが十分に機能していないところにあり、それを十分に機能させるためには当システムの中でも重要な位置付けである「調整会議」を今以上に活性化させると共に、併せて「調整会議」を職員の意識向上に繋げる人材育成のアイテムとして上手く活用できる形に組み立て直す必要があると考えました。

また、組み立て直すにあたっては、構成員である部長のみなさんの考えや意見を十分に把握し、施策に反映させなければならないと考え、人事担当課や調整会議担当課、そして調整会議と同じメンバーで構成される部長連絡会議の理解と協力を得て、現時点で私たちが考える事業(案)についてプレゼンの機会を与えていただけることになりました。

#### 〈5〉部長連絡会議でのプレゼン (H29.1.25 及び H29.2.8)

「調整会議」は市の最上級職である部長全員による会議であるため他の模範となる会議であるということをお大前提として、私たちは次の6項目について見直しや追加案を提案させていただきました。

##### 【調整会議の充実化】

- ・会議資料の事前配布の原則化と提案様式の簡略化 (見直し)
- ・会議構成員による対話時間の確保 (見直し)
- ・政策会議直接付議案件の意見交換 (追加)

##### 【人材育成への活用】

- ・若手職員による調整会議傍聴制度の導入 (追加)
- ・人事評価に施策理解度の項目を追加 (追加)

## 【目的達成に係る進捗状況の検証方法】

- ・定期的な職員意識調査アンケートの実施（追加）

部長連絡会議でのプレゼンを終え、提案内容に対する質疑応答の中で多くの意見や想いを聞かせていただき、部長のみなさんが考える「調整会議のあるべき姿」は、今回私たちが提案させていただいた内容と殆ど重なっているということに気付くことができました。更に、私たちは「調整会議に一定の権限を付与することが望ましい」という考えに新たな気づきを得ました。

また、併せて部長連絡会議から「今回の提案内容を実現させるためにも、再度このような意見交換の場を設けてほしい」との提案もいただきましたので、早速いただいた意見を取り纏めて分類毎に集約し<sup>\*</sup>、私たちの提案内容と擦りあわせ、以下のような取組み案に修正し再度、部長連絡会議に提案させていただきました。

※文末(添付資料2)「部長連絡会議（28.1.25）での意見集約一覧」参照

## 【庁内意思決定システムの更なる充実】

Kyoto kizugawa City		
組織変革に向けた取組み		
視点	取組み概要	期待される変化・効果
組織面	<b>【調整会議の充実】</b> ①会議資料事前配布の原則化と提案様式の簡略化 ②会議構成員による効率的な対話 ③政策会議への直接付議案件の説明(担当部長) <b>④調整会議の権限の見直し</b>	○効果的・効率的な会議運営を進めることができる。 ○提案者と構成員が対話することで、新たな視点等の気づきを得ることができる。 ○構成員の提案事項に対する認識が向上 ○全職員において、方向性を一定理解しようと努力する。
人材面	<b>【人材育成】</b> ①若手職員による調整会議傍聴制度の導入 <b>(レポート提出)</b> ②人事評価に、施政理解度項目を追加	
<b>【検証方法】</b> 定期的な職員意識・施政理解度アンケートを実施する。		

私たちが考えた組織改革に向けての取組み案は、当初想定をしていなかった2度の意見交換<sup>\*</sup>を経て、部長連絡会議からの理解と大きな後ろ盾をいただくことが出来たのは、今後の事業実現に向けて大きな力となりました。

※文末(添付資料3)「部長連絡会議（28.2.8）での意見集約一覧」参照

## 〈6〉職員提案制度への提案（H29.2.14）

現在、私たちは「組織改革に向けた取り組み」として、職員提案制度に基づき提案を行い、本年3月28日に開催される審査会でのプレゼン、質疑を経て審査される予定となっています。

### 4 見出した成果や創り出した変化

この一年間、私たちは人材マネジメント部会での研究に参加させていただき、幹事団のみなさんや他の参加自治体のみなさん、職場においては部長のみなさんやキーパーソンの方など多くの職員のおかげで色々な気づきを得ることができました。

その中で、私たちが見出した成果としては、これまで当たり前と考えていた職員や組織の現状それに対する職員としての考え方が実は当たり前ではなく、場合によっては悪しき習慣であったということ、そして全ての部長やキーパーソンとの対話、また職員同士の普段の会話から、本市職員の多くはこのような現状に対して少なからず違和感を覚えているということに気づけたことであると思います。

併せて私たちは今回この研究会に参加し、改めて組織の現状や制度について真剣に向き合い、対話を重ねながら結果として現状に異を呈しただけでなく、この様に組織変革に向けて一歩踏み出せたことは、ほんの少しですが変化を創り出したのではないかと考えています。

### 5 次年度以降に向けて

今回の提案に対しての審査結果はまだどうなるか分かりませんが、採択されれば本市の意思決定システムの流れが変わりますし、一年後には今回の提案内容がベーシックな流れとして定着していることを期待しています。

今後の私たちの取り組みとしては、今回の成果である共同論文を全職員がいつでも閲覧できるよう市内ネットワーク上で公開すると共に、日常業務における対話は勿論のこと、職員の自主勉強会などにも積極的に参加し、一人でも多くの職員と対話できるように心掛け、多くの職員が組織変革を「自分事」として捉えるような組織の風土づくりに努めたいと考えています。

### 6 一年間を振り返って

（参加者付記）

研究会活動は、幹事団や他の自治体職員との対話により、いろんな気づきを得ることができました。また、キーパーソンインタビュー、部長連絡会議でのプレゼン、同僚との終わりのない対話は大きな財産になったと感謝しております。

何より厳しい財政状況の中で、木津川市は高額な研修経費を負担いただき、私たちが公務参加させていただく機会を与えてくださった意味を深く理解して、今後は『ダイアログ』『ドミナントロジック』『やらされ感』といったキーワードを常に振り返りながら、まちづくりや組織変革に貢献していきたいと考えております。

最後に、口で組織変革を論じることは簡単なことですが、組織変革を実践することは本当に困難であることを痛感しています。私達の職員提案が実現できるように頑張ります。みなさん、どうもありがとうございました。

(行財政改革推進室 奥田 真行)

人材マネジメント部会は私がこれまで経験したことのない研究会でした。

この一年間に経験した幹事団や他の参加自治体のみなさんとの対話は自分自身に大きな刺激と多くの気づきを与えてくれました。

中でも木津川市の組織変革について真剣に向き合い、研究会が終わる度に毎回出される課題に対して3人で何度も対話や議論を繰り返したことは、そのプロセスのみならず、お互いを深く理解できたことは私の中で何物にも代えられない財産となりました。そこにこの部会が3人での参加を前提にしている意味を理解しました。奥田君、茅早君の二人には感謝の気持ちで一杯です。

今後は何事においても行動に移す勇気を持ち、それを後押しできる仲間が常に存在する組織づくりを目指したいと思います。

幹事団のみなさん、全国のマネ友のみなさん、これからもよろしくお願いたします  
(国保年金課 辻本 伸洋)

「・・・そもそもこの考えは正しいのか。正しければ、自分には何ができるのか。」この1年間、人材マネジメント部会に参加して身につけた思考方法です。

自身が思い描いていた研究会は、組織変革について事例に即した案が示され、それを自分の組織で提案できればと安易に考えていましたが、今となっては、なぜこのような考えが出てきたのだろうと自身の大きな反省となっています。

今年度参加者と対話する中で、ありがたい姿、組織変革への取組みなどの検討に際し、価値観を共有できたことは、今後の取組みにあたり、最も重要なことであったと考えています。

今でも、組織変革への取組みや職務に対し、様々な疑問などが生まれ、日々悩んでいます。しかし、研究会に参加したからこそ新たに得たものであり、今後も常に「研究」する姿勢を持って取り組みたいと思っています。

(学研企画課 茅早 祥一)

(資料1)「キーパーソンとのダイアログ取りまとめ一覧」

【組織論について】	(備考：答えの理由や、元となる考え方など)
<b>Q：①「あなたが思う組織のあるべき姿とは？」</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・個々の役割や対応のすべてがその組織の「顔」であることをしっかりと把握し、目標に向かって職員が互いに補い合えるような組織であるべき。</li> </ul>	<p>部署によって業務内容が異なるのは当たり前で、どこが良くてどこが悪いという差は無く、市民にとっては全て必要であり、職員がベストを尽くせる組織は、結果として改革に繋がると思う。組織は「人」で成り立つものなので、皆が楽しく仕事が出来るためにも互いの助け合いが必要。</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・各セクション（部、課、係）で業務に携わる職員が、なぜこの業務を行うかという事を理解できている組織であるべき。</li> </ul>	<p>企画部門で事務に従事した際に、各業務における市の方向性（市長の思い）がよく見えた。逆に言うと、それまでは法令や条例のみを根拠にただ漠然と事務をこなしており、市政における各業務の役割を理解していなかった。業務の役割が見えれば市の方向性が見え、職員が同じ方向を向けると思う。</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・「想い」や「価値観」を統一できる組織であれば、前に進むと思う。</li> </ul>	<p>我々の組織には少なからず縦割りの壁があり、総論賛成各論反対といった事がある。特に部局を跨る他課との調整を必要とする業務に対しては、皆の理解を得るのに苦労した事もあったが、組織のバックアップにより理解を得られた経験から、想いや価値観を共有することの重要性を認識できた。</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・トップの施策、戦略をしっかりと理解し、実行できる団体であり、全員が同じ方向を向ける組織であるべき。</li> </ul>	<p>組織内の部や課、係は組織（トップ）の思いを受けて戦略的に編成されるものであるため、重点施策として取り組む際に、既存の部局で対応する事で他に支障をきたす事が考えられる場合は、その事項に特化した部局を編成することも必要。</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・上司と部下の距離感が近く、各担当が自主性を持って仕事が出来る組織</li> </ul>	<p>自分自身が係長になった時は気持ち的にも経験的にも余裕がなく、係員をどうするかなど日々一杯であり、役職にプレッシャーさえ感じていたが、今になって係長というポジションは組織の要であると思う。 係長は常に上司と部下の間に入り、日々、対話することにより、職員間の距離を縮め、皆が同じ方向を向くことができる。</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・組織として取り組むべき施策について優先順位を付ける事も必要。</li> </ul>	<p>組織機構の改編は、市の重要施策に取り組む姿勢（市のやる気！）を市民や職員に見せることができる有効な手段であり、市民と行政との距離を近づける事に繋がる。そういう意味では今回の「マチオモイ部」の設置は良いと思うが、子育てナンバーワンを最重要施策と謳っているのであれば、子育て部門についても「マチオモイ部」に含めた方が市民も職員も、より一層解りやすかったのではないかなと思う。</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・職員個々の持つ力を最大限に引き出し、集結することにより、個々の持つ力以上の強力な力を発揮できるのが組織</li> </ul>	<p>職員個々には素晴らしい力があるのに、それが組織の力に結び付いているのかと言うと若干不安に思う面がある。 現状は、どこか「人任せ」になっている部分が見える。</p>
<b>Q：②これまでの業務経験の中で、「良くない」と感じた事は？</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・後ろ向きな意見を正当化するのは論外として、部局間、職員間でお互いの業務や課題を共有しにくくなっているように感じる事がある。</li> </ul>	<p>組織が大きくなり優秀な職員が増えることにより、市が抱える課題の解決に向けた専門性の高い取り組みや、業務の細分化が可能となってきた反面、各部局や職員同士が情報を共有できる機会や意識が薄れつつあるのかもしれない。</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・担当以外の業務に手をつけようとしなかったり、問題提起をしても何の反応もない場合がある。（問題改善意識が低い）</li> </ul>	<p>制度改正等の通知文が回覧された際に、指示カードに「市として何らかの対応策が必要ではないか」と問題提起したが、結果として誰も対応されなかった経験がある。</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・十分な説明も無しに仕事や考えを「押し付ける」こと。</li> </ul>	<p>組織としての考えをしっかりと説明し、関係部局に理解を得ながら、「こんな事できませんか？」「どうすれば問題解決できるか」を問うような提案型の調整を心がけている。</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・活気のない組織（部、課、係など）は伸びない。</li> </ul>	<p>同じ目的を持ち、結束力を高めるためにもコミュニケーションが不可欠。 職員個々が組織から「期待されている」と感じさせる事により、それぞれのモチベーションの向上に繋がる。</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・担当者が何の意見も持たず、係内での検討も無しに「この件、どうしたら良いでしょうか？」とただ判断を仰ぐような組織はダメ。</li> </ul>	<p>先ず担当者の思いがあり、係内でしっかり議論し連携すること！それから係間の連携を経て「課」としてどうするかを議論し、方向性を決めるべきと考える。</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・人事配置のあり方については、少し見直すべき点があると思う。</li> </ul>	<p>組織が大きくなれば出てくる課題であると思うが、これほど職員が増え、業務内容も複雑多岐になる中で、現状の人事担当課だけでは職員の個性や能力を十分に把握できない事もあると思うし、重点施策の推進を中心に考えた人事配置に繋がっていかないことも懸念される。 そこで、ある程度の人事について各部局の長に任せような体制にしても良いのではないかなと考える。</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・組織でありながら、人に仕事が付いて回ることが見受けられるのは良くない。</li> </ul>	<p>仕事は組織で取り組むものであり、組織を纏めるのが管理職の役目であるにもかかわらず、管理職の力（特に組織運営力）が全体的に弱いため、適切な組織運営に繋がっていない。</p>
<b>Q：③理想と考える組織に近づけるためにはどうすればいいと考えるか？</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・「未来を見据える力」と「人を育てる力」、それと併せて「伝える力」を備えること。</li> </ul>	<p>人格形成において育ってきた環境が大きく影響するように、未来の木津川市を担う職員を育成するには、人を上手に育てられる組織でなければならない。 役職の細分化や担当業務の細分化により業務範囲は狭小深度化しつつあるが、専門知識を広く伝えることで情報共有に繋がる。定期的な人事異動は一つの手段であり、色んな部署で得た知識等を共有するためにも伝え方も重要。</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・日常業務を遂行する中で、前例にとらわれることなく「問題点」を見出せる事、そしてその問題点を改善するために何か実行できる職員を育てる事が必要。</li> </ul>	<p>市として職員をゼネラリストにするのか、スペシャリストにするのか見えない部分がある。職員の立場からすれば自分の役割が見えれば意識も変わると思う。</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・職員個々が日々常にスキルアップの意欲を持つことが必要。</li> </ul>	<p>スキルアップに繋がる勉強会等の必要性を感じている職員も多数いると思うが、余裕がないのも現実である。だからと言って何もしないのではなく、できる事からやってみるといような「行動力」が備われば、組織全体も変わっていくと思う。</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・多くの人と接し、多くの業務を経験することによって職員の視野が広がっていく。特に専門職として採用された職員には重要である。 最初の配属は専門知識に関連する部署に配属し、これまで学んできた専門知識の基礎固めと、組織が向かうべき方向や個々の役割など、組織運営の考え方も学べる体制を確立することが必要。</li> </ul>	<p>「組織は人なり」と言うように「人」を如何に光らせるかが大切。 人事配置の現状は特に専門職の扱いが不明確に思える。専門知識を活かしたプロフェッショナルの役割だけでなく、一般職員と同様に担当として専門分野以外の業務を任せたり、管理職として議会対応など組織全体をカバーする立場であったり様々な配置をされている。組織も大きくなりこういった配置の必要性も理解できるが、結果として専門職員を育てる指導者が育っておらず、レベルの低下が懸念される。</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・人材育成の更なる強化 (研修強化だけでなく、課内、係内でのコミュニケーションや指導・助言など、日常業務内にも人材育成に繋がる部分が数多く存在する。)</li> </ul>	<p>政策的判断が100%正しいとは限らない。判断内容を理解し、異論を唱えることができる職員を育てる事で、正しい判断が下せる組織になる。 YESマンばかりでは判断を見失いかねない。</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・各部局内に政策を担う担当課の設置。（各部局版企画担当課）</li> </ul>	<p>各部局の業務の中に、市として重点的に取り組む施策が含まれるのは当然の事であり、部局内に政策担当課があれば、各部局における市の目指すべき方向がはっきりと見えると思う。</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・管理職の能力向上（組織の目標を定めるマネジメント力や、職員をやる気にさせるマネジメント力など）に繋がる取組が必要。</li> </ul>	<p>これからの木津川市を支える若い職員の能力を把握し、いかにそれを伸ばしながら活用するかが管理職に与えられた職務であり、役職やポジションに合わせた研修プログラムを組むことにより、管理職の能力向上と市全体の戦略的な職員づくりに繋がる。</p>
	<p>また、管理職からの積極的な声掛けによる職場内コミュニケーションの充実化により、トップや上司の意思が伝わり、部下の考え方や性格なども理解することができ、信頼関係の構築に繋がる。</p>



(資料1)「キーパーソンとのダイアログ取りまとめ一覧」

【職員論について】	(備考：答えの理由や、元となる考え方など)
Q：①日常の業務において何か心掛けている事は？	
<ul style="list-style-type: none"> <li>自分の行動は組織の行動であるという事を意識すると共に、常に市民目線で考えるように心がけている。</li> </ul>	<p>民間企業にとって顧客とは組織経営のために最も大切な存在であり、顧客満足なしには組織の維持、発展は望めないため、顧客に対する従業員の意識は高いと思う。形は違えど、役所の職員も民間と同様に顧客（住民）目線で物事を考えなければ市民サービスの向上に繋がらない。</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>市民との対応時に窓口で「NO」と言わない事と、無責任な回答はしないようにしている。</li> </ul>	<p>過去の事務経験の中で「前例踏襲」のみで「できない」という判断をしたが、結果として誤った判断であったことが解り、住民にご迷惑をかけた経験がある。</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>まず、「できない」は言いたくない、という事と、組織が決めた方向性について、まずは自分自身で見極め、理解した中で進めて行きたい</li> </ul>	<p>自分自身の考えの中に、周囲や市民を「利用」するだけで終わるのは嫌、お礼ではないが何か土産を渡したいという思いがある。とにかく「やってみる！」ことが大切。よほどの事でない限り即答で「できない」とは言えないと考えている。そのためにも本質を見極める力を付けたい。</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>個々の成果に対しては過程も含めきちんと評価し、ねぎらう事を心がけている。</li> </ul>	<p>成果のみならず、努力したプロセスについても「何がどう良かったか」具体的に伝える事により、職員個々が「期待されている」「見てもらっている」という安心感やスキルアップに繋がると考えている。</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>何事に対して取り組む際にも、まずは係内の職員間で意思統一が必要と考えている。そのため、実施事業の検討をする時点で、計画段階から係や担当の思いを伝えると共に、上部の考え方についてもしっかりと理解できるような情報伝達を行うよう心掛けている。</li> </ul>	<p>実施事業等についてトップダウンで決定されたうえ、係や担当には直前まで知らされていないような状況があった。これでは「やらされ感」だけで、モチベーションアップに繋がらない</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>自分自身のみならず部局全体で取り組む事ができて、市民に喜んでもらえるような仕事を探すように心がけている。</li> </ul>	<p>仕事にやりがいがあれば職員は光ると思う。やりがいを感じる部分は人それぞれ異なるが、個々の感性である。個々それぞれのポジションにもよるが、置かれている立場をしっかりと理解させると共に、上司が輝けば部下も輝くものである。</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>自分の考えも含め、議論の場においては意見を述べるようにしている。</li> </ul>	<p>会議や議論の場において「意見」を言うのと嫌がる人もおり、どちらかと言うと煙たがられるような雰囲気もあるが、正しく議論できないと良い答えが生まれない。前例踏襲が全て悪いとは思わないが、意見を出し合い議論することで内容の再確認に繋がって意思統一にもつながる。</p>
Q：②部下や後輩の育成について何か注意している事はあるか？	
<ul style="list-style-type: none"> <li>将来の市民のために必要な事を常に考え、しっかりと目標を持って仕事に取り組める前向きな職員の育成に努めている。</li> </ul>	<p>将来を見据えた中で、事業の拡大、縮小などの見直しに対して市民から賛否様々な声をいただく事があるが、職員として「なぜ必要なのか」という事をしっかりと理解し、互いに共有し、何が起ころうと補完し合える事が、強固な組織体制の確立に繋がると考えるので、失敗を恐れることなく進んでほしい。その事で何か問題が発生したとしても、最後の責任は組織のトップがとるものである。</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>自分の心がけと同様に窓口で「NO」と言わないこと、かといって安易に無責任な回答をしないこと、それと、何事においても原因をとことん突き止めること。</li> </ul>	<p>自分自身が心掛けている理由と同じく、後輩の育成についても、自分が経験した失敗を繰り返さないよう指導しなければいけないと感じた。</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>やりたい事があれば、「なぜそれをやりたいのか？」理由も含めて伝えるよう指示している事と、日常生活において何事にも常に「意識」を持たせるように心がけている。</li> </ul>	<p>「なぜやりたいのか」という考え方は、若い頃の自分には無かったかもしれない。ただ漠然と仕事をこなすよりも、やりたい理由がある仕事をこなす方が仕事の本質を理解することができるはず。言い換えれば、与えられた仕事に対して、その本質を理解しながらこなすことによって向かうべき方向が見えてくると思う。また、仕事とは直接関係ないようなニュースや記事、情報など幅広く意識することにより人や仕事と繋がっていくきっかけになったり、自分自身はもとより、他課や周囲のスタッフの考え方にも少なからず影響を及ぼす事もある。</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>感情に流されず、どうすれば出来るかを考えるよう指導している。</li> </ul>	<p>目的、到達点、時期を明確に伝え、過去にとらわれず目標を持って解決手法を考える（プロセスを楽しむ）事が結果として個人、組織のスキルアップに繋がる。</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>来庁者に対し「担当者が不在で…」等の理由で帰らず事が無いように心がけている。</li> </ul>	<p>係が違えど、同じ課に属している以上は他の係の業務についても必要最低限の事だけでも覚えなければならぬと思う。</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>幅広い視野を持たせ、常に前を向いて進んで行けるような指導をするよう心掛けている。</li> </ul>	<p>自分のできる事（やらなければならない事）をする際や、判断を仰ぐべき際には組織や上司の「意」をしっかりと汲み取るよう心掛け、後輩たちに対しても組織や上司の「意」を伝えることにより、安心して前進できる。</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>異動等により自分の役職やポジションが変わった際に、必ず全ての部下に対してヒアリングを実施している。</li> </ul>	<p>全ての部下からヒアリングを実施することにより、「業務内容」や「職員個々の考え方や性格」が分かるし、自分自身の考え方を明確に伝えることができる。結果として部下全員が同じ方向に進むことができると考えている。</p>



(資料1)「キーパーソンとのダイアログ取りまとめ一覧」

【将来の木津川市について】	(備考：答えの理由や、元となる考え方など)
Q：①これからの木津川市を考えるうえで必要な組織や人材は？	
<ul style="list-style-type: none"> <li>組織として何事にもダメ元であきらめずに取り組み姿勢が必要。課題がみえれば必ず解決策はある。</li> </ul>	<p>市になり、国や府、市など規模的にも当市より大きな自治体など、繋がる範囲も規模も広がった事は、職員として人脈構築のチャンスである。職員はこの状況を自覚して専門的知識を高め、常に高いところを目指すことにより、市の取り組みを市民に実感してもらえる事に繋がる。</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>3町合併により生まれた市であるが、一部の旧町が忘れられるような事にならないような組織になることを願う。市民が何を求めているかを市役所に吸い上げるようなシステムが必要。併せて、自分自身がプレイヤーになるのではなく、スタッフをプレイヤーとして使い「達成感」を持たせるようなマネジメント力も必要。そういったマネジャーを育成することで、職員の意識向上、組織力の向上に繋がると思う。</li> </ul>	<p>良い悪いは別にして、旧3町で育った職員は地域に密着していたように思うし、勤務時間以外でも地元へ接する(自治会や消防団、サークル活動など)職員が多数存在していた。組織が大きくなるにつれ、ビジネスライクな職員が増加しているようにも思われる。</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>若い職員でも出来るだけ早期に政策形成に係われるような組織である事。併せて、自分自身がプレイヤーになるのではなく、スタッフをプレイヤーとして使い「達成感」を持たせるようなマネジメント力も必要。そういったマネジャーを育成することで、職員の意識向上、組織力の向上に繋がると思う。</li> </ul>	<p>上司や組織に恵まれてきたこともあり、割と早いうちから他課との調整や答弁書の作成などを経験させてもらったことが今の業務に活かされていると感じている。また、これまで自分自身はどちらかというとプレイヤーであり、スタッフを使う事が苦手な部分があるため、これからの職員には自分に無いものを兼ね備えてほしい。</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>一般職も専門職も含めて優秀な人材を育成する体制が必要。例えば、課長が課の業務を熟知するスペシャリストであれば、担当職員は担当業務について課長以上に熟知するようにもっと頑張ろうと思える組織体制を構築できればよいと思う。</li> </ul>	<p>担当者の考えや想いに耳を傾け、しっかりアドバイスできる同僚や上司がいれば、担当職員は今よりもっと良い方策や手法を探索すると思うので、指導者として常に学びを忘れることの無いよう心掛けている。</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>仕事をするうえで「屁理屈」や「講釈」を垂れず、分析力を有し、とにかく考えて実行に移せる人材(実践できる人)が必要</li> </ul>	<p>組織の決裁権者に最終判断を仰ぐ際に、正しい判断をしてもらえるような流れを作り出すのは担当者のテクニックであり、そのための根拠(データなど)を取りまとめる能力など、組織として職員個々の能力向上につながる基礎固めができる体制を整えることが必要。</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>人材で言うと、幅広い視野を持つ職員と「やる気」を引き出す管理職が必要。組織で言えば、委託できる部分は委託し、管理部門に力を入れるのもアリ。</li> </ul>	<p>職員個々それぞれがビジョンを持ちながら感覚的に取り組めるよう、上司がしっかりと目を向けなければならない。そうする事によって「やる気」を引き出すことに繋がる。組織については、これまでの10年は旧3町の清算と木津川市の基礎固めであったと思うし、今後10年は市として向かうべき方向を全面に打ち出してもいい時期と思う。</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>何事においても根拠法令をしっかりと把握して対応できる組織でなければならない。安易に前例踏襲で答えを出さない。</li> </ul>	<p>ルーティンワークであっても、業務の内容をしっかりと把握し、「なぜこうなるのか?」という「疑問」と、根拠法令から導き出される「気づき」が必要であり、積極的に指摘することにより内容把握にも繋がる。</p>

【職場のキーパーソンについて】	(備考：答えの理由や、元となる考え方など)
Q：①あなたが考える職場のキーパーソン像とは？	
<ul style="list-style-type: none"> <li>周囲を上手く引っ張る事ができ、責任が取れる人</li> </ul>	<p>日ごろから信頼のある人には常に人が集まり、結果として人間関係の積み上げに繋がっていると思う。「あの人が言うなら大丈夫」と言われる人は日々課題解決に向けての努力をしているし、責任が取れる人は決して「人のせい」にしない。</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>自分の考えに本気で付き合ってくれる人、市民との接点では、NOと言わない人</li> </ul>	<p>自分自身の考えに本気で付き合ってくれる上司や同僚がいるという事は、認めてもらえているという安心感と自信に繋がる。</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>自分にできないことができる人、異端児</li> </ul>	<p>やはり自分に無いものを持っている人は羨ましく思える。また、異端児といっても、ただ壊して回るといったイメージではなく、基本的な柱を守りながら壁を乗り越え新たな道を開いていける人。</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>現状に飽き足らず、常に高い目標を持ち、その目標を達成するための手法を自ら見つけ、チームを引っ張り実行できる人。</li> </ul>	<p>新たな道を切り開くことができる人は、意思決定能力も有している。</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>気持ち「男前！」な職員</li> </ul>	<p>何事においても人任せにせず自ら動ける人は、周囲の人も気持ちよく動かせることができる能力を備えていると思う。</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>しっかり「反論」できる人</li> </ul>	<p>ただやみくもに反論するのではなく、人の話をとことん聞いて意を汲み、組織として正しい判断ができる人は組織として向かうべき方向を正しく理解できる。</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>問題点抽出力と解決策等対応能力を有する人</li> </ul>	<p>組織力の強化が必要。現状を見ると、必ずしも個々の力を十分に生かしているとは思えない部分があるので、組織全体の底上げが必要。職員として事務ができるのは当たり前、全員がキーパーソンになるべき。</p>

～組織変革に向けた取り組み案に対する意見～

- 調整会議の仕組みを見直す提案をするという事なのか？
- 調整会議だけに絞っているように思えるが、庁内伝達システムなども含めてもう少し視野を広げて考えても良いのではないかと？
- 各種の案件について、調整会議で内容を修正したり差し戻したりできれば良いが、実際はそういったことが困難な部分が多くある。  
調整会議の中身のみならず、会議自体の見直しや市としての方針など全てをリンクさせながら組織全体の仕組みづくりを考えて見てはどうか？
- 提案内容の実施時期はいつ頃を考えているのか？
- この提案は調整会議に提出案件の修正の指示や差し戻しさせるといった権限を付与するべきと考えているのか？
- 調整会議でダメになった案件でも、その後の政策会議でOKとなった案件が過去にあったように思うが、稀にそういう特殊な例も発生する場合があるので、頭の片隅に置いておくと良い。
- 理解してほしいのは、我々調整会議においては「誤った判断をしていない」という事と、政策会議において決定された事は守る(従う)という事。
- 提案時に案件の仕訳が必要ではないか？
- 伝達の方法についても目を向け、このように提案してほしい。
- 実行すれば良いと思う。提案内容のように調整会議に傍聴者が居れば我々も良い刺激になると思う。
- 所属する部局や部署で担当業務は大きく異なるが、それらのすべてがまちづくりにかかわっていると云う事を実感する事が大切であり、市の業務に対する職員の意識付けも必要と思う。
- 情報は伝えているが上手く伝わらないケースも多々ある。情報伝達ができているかを確認するための確認試験のような制度が確立できれば良いのではないかと？  
(テスト的な事は考えているが、対象者や実施方法など詳細な部分は煮詰まっていない)
- 当初、調整会議には決定権があったと思う。これまで色々あったが、今後も多くの意見が出るような方向になれば良いと思う。
- 案件提案時に合わせて潰す案件も提案することができれば良いが、そういったことができない施策をどうするかも考えなければならない。
- 職員の意識改革の視点は良いと思う。手法としてただ傍聴して終わりではなく、感想や考えなどについてレポートを提出するなど策を講じることで職員の理解度についても更に深入りできると思う。
- 差し戻し等の権限について、直接付議案件や緊急案件の場合については差し戻しという事はあり得ないので、調整会議の権限等を考える際には考慮すべきと考える。
- 今回の案件をブラッシュアップするためにも、今日の意見を踏まえて再度この場を設けてはどうか？

～調整会議に今まで以上の権限を与えるべきかについての意見～

- 座長には権限を与えるべきである。
- 企業でいう「経営者会議」にはトップの社長が加わっているため可否を判断する権限を有しているが、木津川市の場合は調整会議、政策会議の二段構えになっているので権限の付与は難しいのではないかと考える。
- 過去には案件を差し戻した事もあったが、それについては案件を協議する中で不備な点が見えてきたため提案側の部長が自主的に差し戻したということであり、調整会議メンバーの議決を得て決めたものではない。

- 若手職員とは？
- 職員の中には採用2～3年の職員を「若手」と捉えているように思える節がある。例えば、文書主任の選出においてもそのような行政経験が皆無に等しい職員を安に「若手」という理由だけで選出するなど、その考え方はあまりにも無責任と思う。
- 調整会議が政策会議の前置的なものと捉えられているように思えることがある。いわゆる政策会議にかけるための通過点(前置的扱い)となっている状況は否めない。我々構成員も、ある程度現状を理解しているので調整会議においては自然と政策会議をクリアするためのアドバイスを行う形になっていると思われるので、整理が必要。
- 「賛成」「反対」「差し戻し」の他に「保留」という判断は考えているのか？
- 調整会議に係る案件の資料が届くのが非常に遅いときがある。(酷い時は会議当日に届くという事もある。) 先ずはそこを見直すべきではないか？
- 政策会議に上げる際に「賛成〇人」「反対〇人」を明記するのか？
- 例えば調整会議で「反対」が多くを占めた場合は政策会議に上げないと考えているのか？
- 調整会議を経ない案件の取扱はどう考えているのか？
- 調整会議を経ない案件については部長連絡会議で報告ということか？
- 「賛成〇人」「反対〇人」など人数を明記するのは良くないと思う。
- 同じく人数の明記は良くないと思う。調整会議で各部長から出された意見をきっちりと政策会議に伝えることで十分ではないか？
- 他の審議会を経て政策会議にかけられた案件について部長連絡会議で意見を問うという事は、審議された委員に対して失礼と思う。
- 今回の提案は庁内の伝達方法についても考えているところだが、資料に「若手職員が施(市)政に興味を持ち・・・輪を広げていく」と記載されている中で、提案者3名はそれらを実現させるために勉強会を開催するなど、何か取り組みを考えているのか？
- 職員の意識改革に繋がる事は非常に重要な事と考える。全職員が施(市)政を理解するような手法を一緒に考えていきたいと思う。
- 「若手」のみならず「中堅職員」をもっと大切にしなければ組織として成り立たないと思う。
- 前回の提案にあった若手職員の傍聴制度はどうなったのか？
- 若手に拘らず多くの職員を対象にしてもいいと思う。火のつき方は色々あると思うが、提案者3名には多くの職員に火をつけて回ってほしい。人事担当課とも相談しながら多くの職員を巻き込んでほしい。