

**平成 29 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【東京都港区】

1 人材マネジメント部会参加の振り返り

- (1) 第1回研究会**
- (2) 第2回研究会**
- (3) 第3回研究会**
- (4) 夏合宿**
- (5) 第4回研究会から5回研究会まで**

2 港区での取組み

- (1) 民間交流・自治体交流の検討**
- (2) 組織力向上研修（ダイアログの導入）の検討**
- (3) SIMみなと2030の作成**

3 次年度以降の取組み

- (1) 港区版人材マネジメント部会の開催（継続・発展）**
- (2) ダイアログの実施（継続・発展）**
- (3) SIMみなと2030の実施に向けた検討（継続）**
- (4) 働きやすい職場改革の検討（継続）**

4 参加者所感

- (1) 土井 重典**
- (2) 刀坂 昌子**
- (3) 尾形 恭平**

1 人材マネジメント部会参加の振り返り

港区4期生として参加した人材マネジメント部会1年間の活動について振り返る。

(1) 第1回研究会

第1回研究会での課題は、「組織の現状把握」と「キーパーソンへのインタビュー」であった。研究会当日の終わりに振り返りを行う短い時間が設定されていたため、課題について3人で対話を行った。

*キーパーソン決定までのフロー

「組織の現状把握」って何だろう？

- 組織の過去を知ることじゃないか？
- 港区組織の過去を知っている人＝キーパーソン にしよう。
- 「組織の現状把握」と「キーパーソンへのインタビュー」が両方でできて一石二鳥！
- キーパーソンは誰にする？
- そういえば、「働きやすい職場づくり推進担当部長」が今年から新設されている。
- しかも、「人材育成推進担当課長」を兼ねていて、部会の取組についても承知済み。
- さらに、部長級なので港区に長く在職している。
- ⇒ 働きやすい職場づくり推進担当部長をキーパーソンに決定！

考えるより実行へ・・・キーパーソンに全部聞いてみよう！

◆キーパーソンへインタビュー H29. 5. 8



人マネ

港区職員のあるべき姿とは。

港区人材育成方針の「全国自治体をリードする職員」だね。
リーダーとして、目的・目標をしっかり定めることも必要。



部長



人マネ

現在の港区について思うことは。

金銭的に恵まれているから、もっと施策展開できるのに、発信する人がいない。気概がある職員がいないね。



部長

昔、都へ派遣で行ったとき、足立区の人が隣だったので、いろいろ話を聞いたよ。
お金が無い自治体は、どうすればコストを抑えられるか一生懸命考えている。その点、港区はコスト意識が低いよね。



部長



人マネ

港区職員に期待する仕事への取り組みについて。

- ①仕事の能率を上げていくこと。
- ②仕事の優先順位をつけること。
- ③仕事を楽しむ。
- ④仕事のプロを目指す。



部長



人マネ

人マネに期待することは？

人マネで学んだことを港区へ還元してほしい。
懐を深く、アンテナを広げてほしい。



部長

(2) 第2回研究会

「価値前提」をテーマとして各自治体混合の班に分かれてダイアログを行った。

第2回研究会での課題は、「変革プランの発表準備」として、第3回研究会への発表に向けて課題検討を行った。

<作成にあたっての検討内容>

キーパーソンへのインタビュー結果から得たものを以下のとおり整理する。

①コスト意識が低い。

- ・歳入に対する意識がなく、歳出を減らす意識もない
- ・事業はビルド&ビルド

②気概のある職員がいない。

人材育成方針に掲げる全国自治体をリードする職員がいない

③仕事の効率が悪い。

仕事のムダが多く、超過勤務が減らない

改善するには・・・

港区以外を知ることで、コスト意識を身に着ける

モチベーションの向上を図る

基礎を固めて、早くプロにさせる

取り組むアクションとして何があるか

民間交流&自治体交流

表彰制度

プロテスト

(3) 第3回研究会

課題発表では、港区の実情を知ってもらうため、“港区とは？”の導入から組織の現状・ありたい姿まで一連の流れで発表を行った。

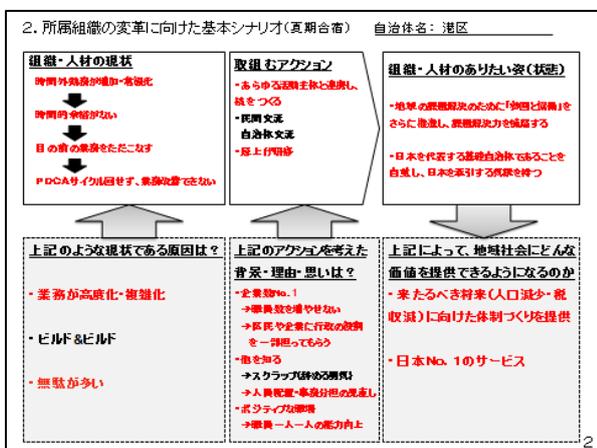
発表後、幹事団から、現状とありたい姿は裏返しではない、という指摘があった。

第3回研究会での課題は、夏合宿に向けて発表資料のブラッシュアップであったため、再度、発表資料の見直しを行うため、定期的にダイアログを実施した。

◆第3回研究会から夏期合宿の間に、シナリオを変更した点

1. 港区人材育成方針を熟読し、港区職員のありたい姿（理想像）について考え直した。
2. キーパーソンとの対話や所属長へのヒアリングを通じて、組織の現状について課題の共有を図った。
3. 取組むアクションを実行性のあるものに変更した。

<夏合宿用発表資料>



<夏合宿までに実践したこと>

3. 実践によって得られた気づき、今後の改善点 自治体名: 港区

自分が実際にやったアクション → 目的を添えてください	アクションによって生まれた変化・成果	実践によって得られた気づき・気づき
所属者ヒアリング 平成29年7月24日-8月17日	管理職が抱えている現状への課題を共有することができた。	・職員の区政向上に対する意識がなかなか高まらないことに危機感を抱いている。 ・職員とのコミュニケーションを回す「場」が、以前に比べ減少している。

(4) 夏合宿

夏合宿発表での指摘は以下のとおり（一部抜粋）。

- ・企業を巻き込むという発想が良い。
- ・ぜひ「具体的にどうしていくのか」という部分を聞いてみたいです。
- ・お金があるからこそできるアクション魅力的です。
- ・川崎市にも職員を特別指導するための要綱があります。
- ・第三回部会で幹事団からダメな人を伸ばすより、意識の高い人を巻き込んで伸ばした方が楽だという気づきがあったのを思い出しました。
- ・実際に行ったアクションがあまりなかったため、実際に行動に移してもらいたいと思った。



また、他自治体の発表を聞き、現状の把握が不十分であること、取組むアクションの具体性がないこと、といった気づきを得ることができた。これらの指摘や、他自治体の発表を聞いて得られた新たな気づきを基に施策を再検討することにした。

◆夏期合宿から第4回研究会の間に、シナリオを変更した点

1. 他自治体と比べて、過去の人マネとの繋がりが無いため、港区版人マネをつくりチーム化

する。

2. ダイアログでどのような成果が得られるかが大事であるという活用が無かったため、底上げ研修にダイアログを取り入れるよう検討する。
3. 人事課とのダイアログを実施し、港区組織との考え方の相違がないか再確認した。

(5) 第4回研究会から第5回研究会まで

第4回研究会での課題は、第5回研究会に向けて一年間の取り組みをまとめることであった。

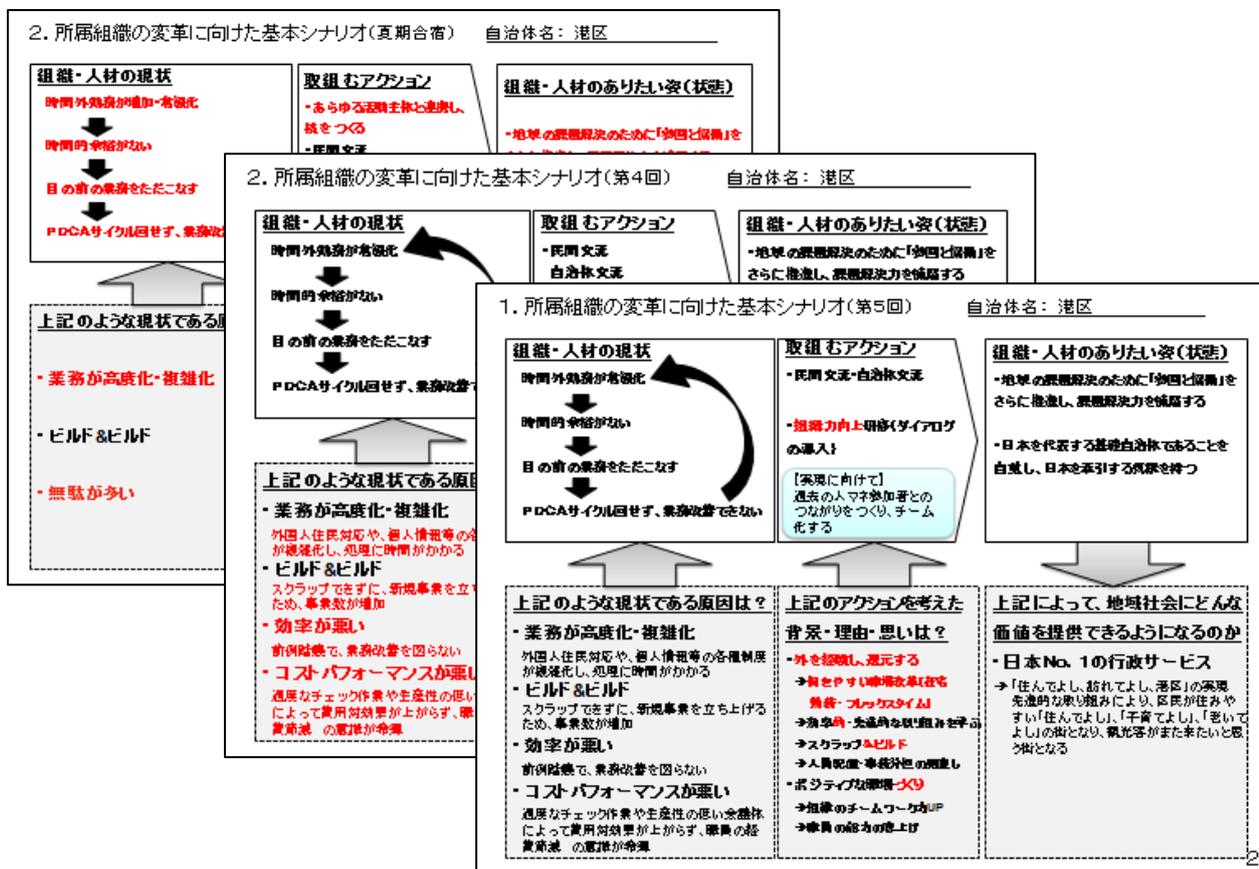
◆第5回研究会へ向けシナリオを変更した点

1. 企画課へヒアリングを行い、企業連携を本格的に進めていくという話を受け、取組むアクションに掲げている民間交流や自治体交流へつなげていくことを共有した。

また、第5回研究会の熊本県の発表にて、SIM熊本2030というツールがあることを初めて知った。港区は知らなかったが、他自治体の間では、かなり有名な自治体運営ツールということでオススメされた。そこで、より財政的な面を学ぶことが出来る、福岡県版のSIMふくおか2030の出前講座が都内で実施されるということで、急きよ、港区の人マネが参加した。

これまでの指摘や気づきを踏まえてシナリオの再検討を行い、平成29年度の人材マネジメント部会にて検討した施策については、次章で述べる。

<夏合宿以降の発表資料の変遷>



2 港区での取組

私たちは、人材マネジメント部会での活動と並行して、部会での研究を踏まえた港区独自の取組として、次のような取組を実施した。

(1) 民間交流・自治体交流の検討

部会でのこれまでの活動を通して、港区は業務の複雑化・高度化や効率の悪い働き方により、時間的余裕がなく、PDCAサイクルが回せず、業務改善ができていないという考察を行った。

そこで、働き方改革や効率的・先進的な取り組みを学ぶため、民間企業や他自治体との交流を検討した。港区役所以外の組織を経験し、そこで得た考えや意識、働き方を還元することで、これまで以上に働きやすく、効率的な業務を実現できると考えた。

これまで、衛生監視や栄養士といった専門職による特別区内の人事交流はあったが、対象を一般事務職まで広げ、多くの職員が、他の組織と交流できるよう、今後、実現を目指す。

(2) 組織力向上研修（ダイアログの導入）の検討

部会でのこれまでの活動を踏まえ、円滑に業務を行い、課題解決に向けた組織をつくるため、組織のチームワーク力アップや職員の能力を底上げする必要があると感じた。そこで、研修を通して職員にダイアログの手法や価値前提の考え方を周知する方法を検討した。

過去のマネ友が実施した「ダイアログ研修」を改良し、人事課が実施している研修の中に、価値前提の考えを取り入れ、職員間でダイアログを行う。それにより、職員が自分自身を見つめ直し、あるべき姿を明確に持つことで、モチベーションの向上及び組織の活性化につなげたいと考えた。今後、区の研修に取り入れる内容や方法を検討し、実現を目指す。

(3) SIMみなと2030の作成

部会のなかで、「SIM2030」という、財政運営の厳しさを体感でき、政策選択を体感し、自分たちのまちの未来を共有するツールを知った。これは、熊本県庁が作成したもので、その後福岡市等の自治体をご当地版を作成している。

「SIMふくおか2030」の流れは以下のとおり

- ① 6人1チームとなり、参加者が各分野の局長となる。
- ② 第1ラウンド：2020年から2024年までの予算編成を、与えられたミッション（新規事業）の実施の可否及び既存事業の取捨選択と併せて定める。
- ③ 第1ラウンド：予算編成案を議会チームに説明し、可否を問う。
- ④ 第2ラウンド：2025年から2029年までの予算編成について、②・③を繰り返す。
- ⑤ 第3ラウンド：まちの強みをまとめ、キャッチコピー及び市の名前を決める。

「SIMふくおか2030」体験会に参加したところ、6人1チームとなって、いかに市政を導くか、まちの将来像を描いているか、対話で物事を決めていくことの難しさ等の気づきや対話に必要なスキルを身につけることもできるため、職員の育成や区民参加型のまちづくりイベントに活用できると考えた。

体験会参加後、福岡市からSIMのデータを提供してもらったため、これをベースに、政策の内容や自治体が抱える課題を港区版に改良し、将来のあるべき姿を考えるきっかけとなるようにしたい。平成29年度は、SIMみなと2030の方向性を検討し、平成30年度から実施に向けた具体的な内容を検討する。

3 次年度以降の取組み

これまでの活動を踏まえ、私たちは次年度以降における以下の取組の実施に向け、調整を行っている。

(1) 港区版人材マネジメント部会の開催（継続・発展）

平成27年度立ち上げた港区版人材マネジメント部会を活用し、平成30年度人材マネジメント部会参加職員（第5期生）が行うアクションに率先して協力し、バックアップする。

部会の構成メンバーは、これまでに早稲田大学の人材マネジメント部会に参加した職員、人材育成担当部門の職員のほか、やる気溢れるキーパーソン等を巻きこみ、拡大を図る。

また、区の庁内掲示板等を活用し、人材マネジメント部会での区の関わりや活動内容の周知、区の職員の意識改革を行うため、情報発信し、一層の効果的な庁内浸透を図る。

(2) ダイアログの実施（継続・発展）

職層研修を活用し、職場の課題や「ありたい姿」、解決策等を話し合う「ダイアログ研修」について、対象職員を拡大して実施する。

また、平成28年度に人マネで学んだことを他の職員に周知する場として活用したチーム一丸ミーティングについても、各職場においてダイアログの手法を用いた意見交換を行い、組織目標の共有や、風通しの良い職場づくりを目指す。

(3) SIMみなと2030の実施に向けた検討（継続）

SIMみなと2030を研修メニューに加え、職員一人一人に区政を導く政策選択を体感させ、対話することで、「ありたい姿」や「価値前提」を意識させる研修が実施できるように、具体的な内容を検討する。

平成29年度に検討したSIMみなと2030をベースに、ミッションや既存事業の選択、ゲームの進め方など、研修に使用できるように内容を精査し、港区版SIM2030を作成する。

SIM2030は職員が価値前提で考える契機となることが期待でき、次年度以降も、新任研修など若手の研修から課長級の研修まで、様々な職層の研修において実施する。

(4) 働きやすい職場改革の検討（継続）

効率の悪い働き方等の現状を打破し、超過勤務の縮減や業務改善、そして職員が働きやすい組織になることで、日本トップクラスの質の高い行政サービスの提供を目指す。

平成29年度は、働きやすい職場改革として、在宅勤務やフレックスタイムの導入、先進的・効率的な取り組みを他の組織で学ぶため、民間企業や他自治体との交流を提案した。

今後、働きやすい職場改革の実現に向けて、人事課や企画課等との検討を進める。

4 参加者所感

(1) 土井 重典

この部会に参加した当初は、「いったい何をする研修なのかよく分からない」という思いだった。「ダイアログ」、「価値前提」、「経営品質」、「現状把握」、「ありたい姿」……。いろいろなキーワードが出てきて頭の中が「？」状態がしばらく続いていた。そして、与えられたシートをなんとなく埋めて臨んだ夏合宿では、幹事から予想通り「具体的に実行する気がない」との評価を受けた。

しかし、夏合宿以降、他自治体の発表を聞き、幹事団との対話を重ねるうちにキーワードが頭の中で有機的に繋がっていくことが実感できた。そして、この部会は研修ではなく、研究会だと最初の頃に言われた意味も理解できるようになった。

夏合宿以降は、港区から参加した3人でダイアログを重ね、価値前提に立ってありたい姿の実現のために、どのようなアクションを起こすべきか研究を深めることができた。

3人で1年間活動する中で思ったことは、港区からこの部会に参加したマネ友との繋がりを持つことが重要だということだった。夏合宿くらいまでのよく分からない状態も克服できるだろうし、多くの人で研究した方がいろいろな気づきもあることは間違いない。そして、研究成果を実行に移す力も強いはずである。

私たちは、今後、港区から参加するマネ友との繋がりを大切に、ありたい姿実現に向けた次年度以降の取組を全力でサポートしていきたい。

(2) 刀坂 昌子

入区してからの役所生活では、先輩の前例踏襲を重ね、「組織」について考えたことはなく、もちろん、「価値前提」を考えたこともなく、それについて特段の疑問を感じていなかった私が、人材マネジメント部会への参加は大きな衝撃であり、新たな意識改革をもたらした。

人材マネジメント部会で、毎回、いろいろな自治体と対話を重ねていくうちに、各自治体の現状や取り組むべき課題を聞くと、これまで港区しか知らなかった私にとって、たくさんの気づきを得られるきっかけとなった。キーパーソンインタビューでの“コスト意識の欠如”という話が、他自治体の先進的な取り組みを聞いて直接考えさせられるものであり、何度も出た「価値前提」というキーワードが、この部会を通して初めて気づかされた考え方でもあり、まさに「腹落ち」の連続であった。また、他自治体の発表から、マネ友との繋がり的重要性にも気づかされた。やはり、3人だけの港区4期生よりも、過去のマネ友と繋がることによって、数の力で発言力も大きくなり、組織変革へ仕掛けることができるではないか、と強く感じた。

だからこそ、これからも続いていく港区での部会活動をサポートしていきたい。

(3) 尾形 恭平

入区4年目の私にとって、人材マネジメントという言葉にはなじみがなく、部会で1年間なにを学ぶのか、期待より不安の方が大きかった。

部会に参加して最も良かった点は幹事団や多くの自治体の方と対話できたことである。経験の浅い私にとって、職場の現状や課題、自治体によって異なる悩み、将来像等について意見交換をする機会は、気づきや得るものが多く、勉強になった。

部会の中での学びは大きく2点ある。

1点目はありたい姿・価値前提を意識すること。

キーパーソンとのダイアログのなかで、人材育成基本方針で定める職員像「全国自治体をリードし、日本を牽引する気概を持つ人材」と現在の状況ではギャップが生じているとのコメントがあった。私自身、忙しく余裕がなくなると仕事をこなすことで精一杯になり、価値前提ではなく事実前提でものごとを考えてしまう。まして全国自治体をリードする気概を持って仕事に取り組むことは大変難しい。

しかし、現状を理由になにもしなければ、課題は増えるばかりであり、ありたい姿に少しでも近づこうと努力し続けなければ、今後の様々な行政需要に組織として対応できない。できること、小さいことからでも、実践し継続することが組織変革に繋がると学んだ。

2点目は、対話の重要性である。

私は、仕事のなかで、部会が言う腹落ちするまで意見を交換する「対話」はしてこなかった。仕事を進めるなかで、意見が対立したときは双方が腹落ちするまで対話することは体力的にも精神的にも疲労する。しかし、やらなければ仕事は進まない。部会で学んだ【対話=聴く（ゆるす）×話す】の精神を持ち続けたい。

対話の重要性は、「SIMふくおか2030」に参加した際にも学んだ。年齢も職業も異なる初対面の6人が、対話を重ねるごとに意見が活発になり、理想に向かってまちづくりができたことは非常に有意義な体験だった。

部会で学んだことを職員に広げていくとともに、今後の港区人マネ活動が3人で孤立しないようにサポートしていきたい。