

早稲田大学マニフェスト研究所

人材マネジメント部会

平成 29 年度 東村山市共同論文



平成 30 年 3 月

健康福祉部	生活福祉課	小川	卓也
まちづくり部	市街地整備課	齋藤	俊祐
子ども家庭部	子ども家庭支援センター	近藤	壘

目次

- 1 はじめに
- 2 活動経過
- 3 私たちが考えた「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）
 - 3.2 所属組織の変革に向けた基本シナリオ
- 4 アクション1（課題検討シートの活用）の具体的な取り組み内容と成果、課題
 - 4.1 施策1（市街地整備課での取り組み）
 - 4.2 施策2（生活福祉課での取り組み）
- 5 アクション2（自主研修グループの立上げ）の具体的な取り組み内容と成果、課題
- 6 来年度に向けて
- 7 終わりに

1 はじめに

今年度、私たちは、東村山市の3期生として人材マネジメント部会（以下「部会」という。）に参加し、組織変革を担う視点から変革シナリオをとりまとめました。本年度の三期生は、企画や総務といった計画部門でなく、生活福祉課・子ども家庭支援センター・市街地整備課の現場系の職場の3人であったため、現場の目線から組織変革のシナリオをとりまとめ、実行してきた。

2 活動経過

- ① 第1回研究会（4月）…ダイアログに慣れる
- ② キーパーソンインタビュー
- ③ 第2回研究会（5月）…価値前提への理解を深める
- ④ 第3回研究会（7月）…各市のプレゼンテーション
- ⑤ 夏合宿（8月）…各自治体の変革シナリオ発表
- ⑥ 第4回研究会（10月）…実践と振り返りによる気づき・学び
- ⑦ 第5回研究会（1月）…振り返り、コミットメント

3 私たちが考えた「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）

現状分析のため、庁内インタビューを行った。主たるテーマは「職員と組織」としたが、聞き取りに際しては個々の雑感をざっくばらんに聞くよう努めた。

複数の職員から聞き取りをした中で、ある次長職の職員の話が印象的であったため、以下に紹介する。

● 現状について

サッカーに例えると、昔はもっとポジションの役割がはっきりしていて、ボールが来るのを待ち構えてフォワードならフォワード、ミッドフィルダーならミッドフィルダーがそれぞれの役目を果たした。現在では上下が一丸になってことに当たるという印象。

管理職が事務作業をすることもあれば、主任・主事職にもある程度の判断を求められるということもある。現場と管理職との距離が昔よりも近くなったと思う。

新入職員の育て方ひとつとっても、昔はもっとゆとりがあったが、常に即戦力が求められる風潮があり、新卒の職員であっても速成が求められている。

● 要因

人手不足と、仕事の中に「市民との対話」が増えているというものがあると思う。タウンミーティングなど「市民の声を吸い上げるステップ」を複数踏むというのが重要なファクター。職員に関して言えば、世代的な事かも知れないが、仕事を「そつなくこなす人」はいても、「悔しがって取り組む」タイプが少ないようにも思う。

● 日々考えている事

役所の仕事はとてもダイナミックで、すごい仕事だと思う。「道路を作る」でも「ごみ収集の方法を変える」でも、市民や議会の理解を得て政策が実現し、結果としてものすごい人数の市民に喜んでもらえる。人を喜ばせる仕事をしているという意識を、もっと多くの職員と共有化したい。

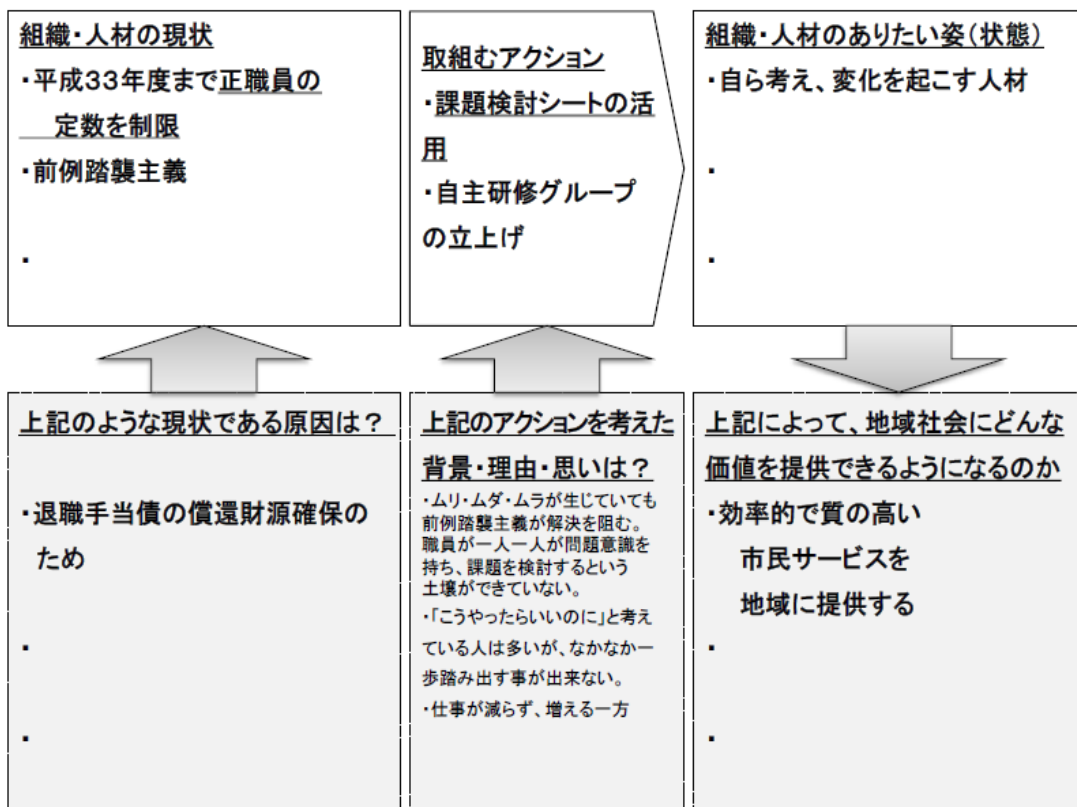
既存のやり方にとらわれない、「違う角度からの視点」が大切。民間が持つ商売の視点と行政の理念が手を取り合って、ウィンウィンの関係で色々な事に取り組めれば良いと思う。というより、ヒトもカネも無く、ワークライフバランスの問題や少子高齢化などの社会的な要素を考えれば、自ずとそうなるのでは。

3.2 所属組織の変革に向けた基本シナリオ

現状分析の結果を踏まえ、所属組織の変革に向けた基本シナリオを以下のように考えた。

2. 所属組織の変革に向けた基本シナリオ(5回)

自治体名:東村山市



○組織・人材のありたい姿（状態）を、

『自ら考え、変化を起こす人材』とし、それにより、地域社会に『効率的で質の高い市民サービスを地域に提供できる』と考えた。

○ただ、組織の現状としては、

退職手当債の償還財源確保のため、『平成 33 年度まで正職員の定数を制限』があり、『前例踏襲主義』があるとした。

○そのため、ムリ・ムダ・ムラが生じていても前例踏襲主義が解決を阻み、職員一人ひとりが問題意識を持って課題を検討するという土壌が出来ておらず、「こうやったらいいのに」と考えている人は多いが、なかなか一步踏み出すことが出来ずに、仕事が減らず増える一方であるという背景から、私たちが取り組むアクションは、次の二つとした。

アクション 1 課題検討シートの活用

アクション 2 自主研修グループの立上げ

4 アクション 1（課題検討シートの活用）の具体的な取り組み内容と成果、課題

4.1 施策 1（市街地整備課での取り組み）

市街地整備課（土木工事の設計及び工事監督を行う部署）において、課題検討シートを利用し、業務改善の取り組みを行った。市街地整備課では、何か課題が生じた場合、その場で対応してきたが、課題を挙げ集中的に業務改善を行うといった取り組みはしてこなかった。そこで今回、課長を除く 6 人の職員に、課題検討シートを作成してもらうにあたり、「めんどくさい」、「忙しい」という言い訳で、課題検討シートを作成しないという事を防ぐため、「2 時間以内で出来ることで、みんなの役に立つこと」を課題として挙げてもらい、解決策を考え実行してもらった。

（アクションによって生まれた変化と成果）

課題検討シートを活用し、2 時間以内で出来る業務改善の取り組みとして、よく利用する書籍にインデックスを張るといった取り組みや残業の事前申請書の作成といった取り組みを行った。また、課題検討シートを作成する中で、「2 時間以内でできること」だけでなく、「積算パソコンの増設」や「他課との情報共有を進める取り組み」など、みんなが課題に思っていたが、今まで解決できていなかった難しい課題にも取り組むこととなった。予算や他課との調整が必要になる難しい課題であったが、財政部門や他課との調整を行った結果、上記 2 つの課題を解決することが出来た。

（課題及び来年度に向けて）

課題検討シートを作成してもらった当初は、「めんどくさい」、「やっても無駄」、「やる方が、残業が増える」といった声もあった。しかし、実際に課題検討シートを作成し、実行してもらうと、「ここはどうしても変えたい」といった言葉も多く出てきて、みんな現状を変えたいという思いを持っていることに気づいた。

普段はとて忙し部署であるため、時間を作っても定期的に業務改善を行うといっ

た事は出来ていないが、みんな現状を変えたいという思いを持っているので、定期的に課題検討シートを取り組むことが出来る仕組みづくりをしていくことが課題だと思います。

4.2 施策2（生活福祉課での取り組み）

生活福祉課（生活保護の部署）において、一般職23名程度が4つのグループに分かれ、現状の業務の課題を洗い出し、その原因についてグループでダイアログ（対話）を行い、業務改善について取り組んだ。

その2週間後に、前回の各グループのダイアログにより出てきた課題とその原因について、さらに各グループで改善案を考え、管理・監督職へ発表し、『改善・提案シート』として報告した。

その後、大小14の改善案について、管理監督職からの講評を得たうえで、改善の必要性と優先順位を一般職にて検討し、具体的に5つの改善案については担当者を決め、準備からの取り組みを進めることとなった。

（アクションによって生まれた変化と成果）

初回に行った現状の業務の課題の洗い出しとその原因についてのダイアログでは、それぞれの職員の中で抱えている課題が共有され、他の職員からのアドバイスで簡単に解決する事柄も多く、その後の業務での情報交換が活発になった。

管理監督職からのトップダウンの指示命令ではなく、一般職自らが現状の課題を洗い出し、改善案を考え提案できたことで、日頃の「もっとこうすれば良いのに」を声に出して共有し、形にすることが出来たことで、自らの動きにより組織の課題を打破していきこうとする土壌の醸成が少しずつではあるが出来てきている。

（課題及び来年度に向けて）

上記取り組みのダイアログは、あくまで各グループから出た課題とその課題に対する改善案であり、一般職の全員の総意ではないため、実際に全員で取り組む際には様々な調整が必要であることを改めて実感した。

ただ、一歩踏み出た改善案については、来年度には実践し、継続的に検証しながら、より良いものとしていきたい。

5 アクション2（自主研修グループの立上げ）の具体的な取り組み内容と成果、課題

5.1 人材マネジメント部会参加者による合同ミーティング

当市の参加は3期目であったが、他の参加自治体に比べ、各期メンバー間の交流がかなり少ないことに気が付いた。各期のメンバーがその都度研究会のテーマに取り組んではきたが、これでは全庁的な取り組みや気運の醸成を継続していくことは困難である。そこで

我々は、第1期、第2期のメンバーに声をかけ、ミーティングを開催することにした。所属課も職級も異なるメンバーであり、初めて話すという人もいたが、おぼろげながらも「何かやりたいし、やらなければいけない」という共通認識を見出すことができた。

5.2 対話型自治体経営シミュレーションゲーム「SIM熊本2030」への参加

人材マネジメント部会の青木事務局次長より、対話型自治体シミュレーションゲーム「SIM熊本2030」の試行実施について提案があり、同氏と懇意であった第1期生メンバーが中心となって当市で実施するに至り、当市企画部門の職員らと共に我々部会参加者も参加した。

「SIM熊本2030」は、参加者が架空の自治体の幹部職員となって限られた時間と資源を駆使し、15年間のまちづくりを体験するというものである。その主たる狙いは、「取捨選択の難しさ」と「対話の重要性」を体感するというものであるが、それ以外にも、意思決定に直接関わる行政職員に成りきることで、一般職員にも「当事者になる」という体験が重要ではないかと思われた。

6 来年度に向けて

今年度2つのアクションに取り組んできた結果、多く職員が現在の業務を行っていく上で課題を感じており、その課題を解決していきたいという思いを持っていることに気づいた。

来年度に向けては、職員の「種火」に火をつけ、自発的に課題に取り組んでもらえるよう、研究会参加者以外の多くの職員を巻き込み、継続的な取り組みにしていくことが大切であると考える。

7 終わりに（それぞれ）

一年間、人材マネジメント部会に参加させていただき、ありがとうございました。

『この部会は研修ではなく、研究だ！そして、この部会に卒業はない！』から始まったこの部会。知識を詰め込む研修ではなく、自ら考え、動き、実践し、そこで得た成果や変化を学び研究し続ける部会で、楽しさもあり、大変さもあるものでした。

部会の初日に、『立ち位置を変える』、『価値前提で考える』、『一人称で捉え語る』、『ドミナントロジックを転換する』、『そして一步踏み出す』を聞いた時には、全くこの部会の全体像がイメージできず、この先の一年間に不安が募りました。

さらに、自分達の自治体は10年後、20年後に存続しているのか？逆に、10年前、20年前から衰退していないのか？この問題意識が持たない。または、課題が分かっているのに、目の前の仕事をただ漫然とやるだけで、その課題解決に向けて何もアクションを起こさないのは、自治体職員としての怠慢だ！との言葉にショックを受けつつも、自分の中にある種火に気づかされました。

一年間、他の自治体職員から刺激を受け続けたことで得た喜びと熱気を忘れることなく、

自分の中の種火が消えることのないように、これからもこの一年間で得た学びが活かせるように努力していきます。

小川卓也

夏合宿を含む年間6回の「研究会」に、全国の自治体と共に参加し、それも正解無き課題に延々と取り組むという、通常の「研修」とは全く異なる体験をさせていただきました。

人材マネジメント部会への参加中は、自分の不足と認識の甘さを痛感するばかりでした。その中でも特に欠けていたのが、「当事者としての意識」でした。研究会の初めで示された、「一人称で捉え語る」という観点が正にこれであったと思います。しかしながら、これは一個人の話にとどまらず、恐らく「市役所」と「市役所の人達」において共通の課題なのではないでしょうか。

私個人にとっては、いつの間にか身につけていたこの習慣を改めることが出発点であり、組織改革の出発点であると思います。このことに気付けただけでも私にとっては大きな収穫でした。一年間ありがとうございました。

近藤 塁

今年度人材マネジメント部会に参加させていただき、ありがとうございました。全6回の「研究会」に出席する中で、当初の「とりあえず行けばいい」という気持ちから、この機会を使って、何とか日々の仕事をより良くするために、「自分事」として、取り組むようになっていったと思います。

その中で、研究会のキーワードである、「自分事で考える」・「ファーストペンギンになれ」・「対話」という言葉を意識して、研究に取り組んだ結果、少しずつ、行動に移していくことが出来るようになったと思います。

また、研究を続けていく中で、「対話」の重要性に、改めて気づかされました。「対話」を意識して日々の業務を見てみると、職員みんなが問題を解決するために、解決策をあれやこれやとそれぞれが考えているのだけれど、みんなが言いっぱなしになってしまって、対話が上手く成立しない状況に陥ってしまっていることに気づけるようになってきました。この研究会で、耳にタコが出来るぐらいまで、「対話」の重要性を教えられた自分だからこそ、今後は、対話を促進する潤滑油のような存在になれるよう努力していきたいです。

齋藤 俊祐