

2017 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

「多摩市が目指す職員像を組織で育むために」

多摩市からは本部会への参画は第 1 期となる。課長級 3 名がチームとして参画したことを踏まえ、多摩市が目指す職員像を組織で育むために考え行動し、見出した方策等について以下のとおりとする。

【活動の概要と経過】

「組織の現状分析」をするにあたり、部会の目的が「地方創生時代の職員・組織を育て、創る」ということであることから、昨年度に退職した「組織」を所管する元企画政策部長と「人事」を所管する元総務部長に過去になにがあって現在の組織となっているのか、また、これまでの多摩市の組織づくりの経過についてヒアリングを行った。

それぞれの立場から、市政施行からの組織と人事、財政状況の動き、多摩市の特徴である多摩ニュータウン開発からの動きと現状を説明してもらい、対話する中から、課題を以下の 5 点と捉えた。

- ① 仕事が「人」に依存し、「組織」としての仕事になっていないこと
- ② 「何のために仕事をするのか」を理解するために意図が見える化し、職場で活かされるようにする必要があること
- ③ 歴史的に人材育成（市政施行時にはノウハウがない事業が多く、東京都からの人材に頼ってきたことに起因する）と変化が苦手な組織であること
- ④ 大量退職と採用時代で事業の継続性に課題を抱えていること
- ⑤ 庁内の横の連携が苦手であること

このヒアリングにより、組織・人材に関して、近年の状況にのみ着目するのではなく、今ある姿は過去からの積み重ねによるものであることと認識し、総合計画及び人財育成基本方針（平成 14 年度策定。28 年度に改定）など、組織としてその時々でどのように考えていたのかを検証した。そこからは、以下のことが明確となった。

- ① 総合計画の将来目標として変化したもの（文化が消え、子ども・子育てが新たに記載）と変化していないもの（活気、自然、市民参画）があること
- ② 現行計画である多摩市第五次総合計画で「あるべき組織像」が規定されていないこと
- ③ コミュニケーション、協力体制が必要と記載されつづけている事
- ④ 平成 28 年度に人財育成基本方針を策定し、あるべき職員像を規定したこと
- ⑤ 入庁 10 年未満の職員が職員数の 40% を占める状況であること（平成 29 年 4 月時点）

ヒアリングと検証を経て、市の仕事について個人単位から組織が徐々に意識されるようになったこと、具体的な行動を起こせる核となる職員を育てられていないこと、コミュニケーションや横の連携が継続した課題であることなど、漠然と感じていた組織の課題は古く

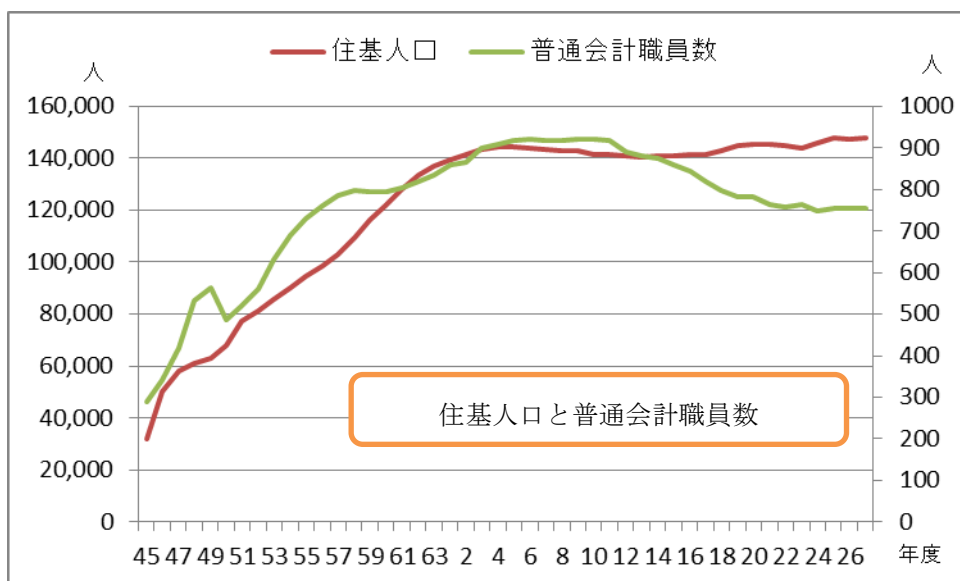
て新しい課題であったという気づきを得られた。

また、平成28年度に人財育成基本方針を改定した際の職員アンケートからは、職員は新たな仕事の経験をすることで成長ができたと感じる一方で、組織目標や人事評価目標以外で適正に評価されていると感じている職員が多いことが見られた。これは、職員が組織目標と別に役割を認識しており、各職員の役割が、組織目標のどこに位置づけられているかの優先順位が低いことの表れであると思われる。

さらに、仕事の取り組み方の例として、本市では、予算編成時から決算まで、ひとつの様式を用い、何のためにこの仕事をするのか課内で議論をすることを目的として「事業カルテ」を作成しているが、予算要求時（10月）に作成し、内示時（2月）に内示額に入れ替えることや、記載する箇所が多く、負担が大きいことから形骸化し、目的が「議論すること」から「作ること」となってしまうことがあげられる。「負担」と感じることで日常業務に追われ、優先順位が下がり、ねらいが達成されないことができてしまう。

以下が多摩市の組織と人事の現状であると整理した。

本市は、国策でもある多摩ニュータウン計画により急激に開発・発展してきたまちであるため、人口の増加による行政需要の増加に伴い、短期間のうちに職員数を増加させる必要があった。また、それとともに組織の整備も短期間で進めてきた。

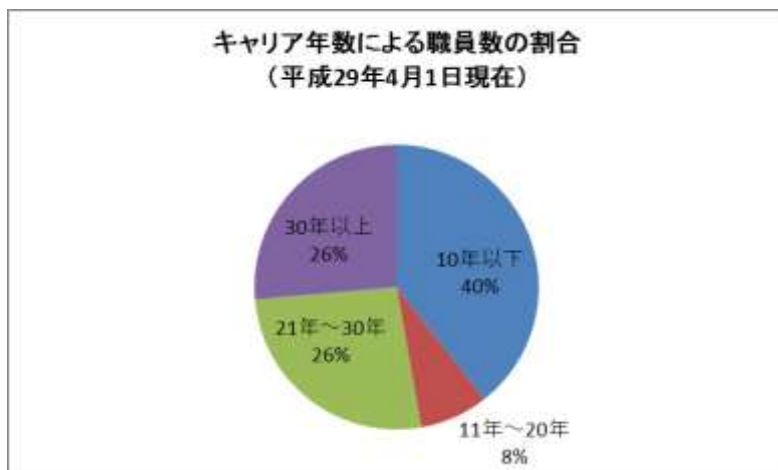


職員数だけでなく、まちづくりをすすめるノウハウが蓄積されていない中、東京都から多くの優秀な人材を受け入れることで市を発展させることができた。

そのため、「組織」ではなく「人」に頼る仕事の仕方が続いてきている。人に依存した仕事では組織としての持続性が担保されないため、市民や団体と話をすることで軋轢や誤解を生じるリスクとデメリットがある。「職場内のコミュニケーション」について、組織としても課題であることが昭和56年に策定した第2次総合計画基本計画以降「職員意識の高揚」

という観点から触れ続けられていることからわかる。

また、現在の職員構成は、多摩ニュータウン開発時に短期期間で大量採用された職員が同じ時期に退職することから、急激な職員の新陳代謝が進んでおり、キャリア10年未満の職員が全職員の約40%を占めている状況にある。



職場内のコミュニケーションについては、組織として人事評価の仕組みを活用し、「人」で仕事することから、組織目標を共有した「チーム」への意識付けがされるよう整えてきている。しかしながら、「チーム」としての意識付けをするツールは整備されたものの、「活かした運用がされているか」について対話し、以下の2点への対応が必要であると見出した。

- ① 長らく続いていた人件費抑制の取り組みによる職員数の減や、制度が高度かつ複雑になってきていることなどから、日常的に目の前の仕事に追われ、組織目標や人事評価目標が日々の業務で埋没していること。
- ② 組織目標を意識し、先を見た業務の意味づけができていない状況があること。

#### 【見出した成果】

本市の組織と人材の現状を踏まえ、管理職のチームとして取り組むアクションを、以下の視点に立って検討した。

- ① 職場内で管理職として実践できることを念頭に置く
- ② 新たな仕組みづくりではなく、既存の仕組みを「より活用する」
- ③ 組織で共有している「地域社会への価値」及び「組織・人材のありたい姿」をゴールとする

地域社会への価値・・・多摩市第五次総合計画で定める「将来都市像」と「目指すまちの姿」

「みんなが笑顔 いのちにぎわうまち 多摩」

- ・子どもたちの明るい声がひびくまち
- ・みんなが明るく、安心して、いきいきと暮らしているまち

- ・みんなで楽しみながら地域づくりができるまち
- ・みんなが活気と魅力を感じるまち
- ・いつまでも住み続けられる安全で快適なまち
- ・みんなで環境を大切にするまち

組織・人材のありたい姿・・・人財育成基本方針で定める目指すべき人財像と職場像

- ・高い目標を掲げ、ともに語り合い、行動し、達成する職員
- ・一人ひとりがやりがいを持って、チーム多摩市として働く職場

現状から見出した課題のうち、日々の業務で組織目標や人事評価目標が埋没していることについて検討した。

人事評価目標の進行管理は期初面談と期末面談が制度的に設定されているものの、それ以外には各職場に委ねられているため、進行管理する仕組みがないことに気づいた。また、既存の仕組みを活用することで、負担を増やさずに取り組めることが重要だと考え、組織目標を意識すべきイベントが年度内にあること（人事評価にかかる期初面談と期末面談、決算調製、組織、予算編成など）に着目し、そのタイミングを捉えて進行管理することができるのではないかと仮定し、各々で取り組んでみた。

予算・決算の流れ

	担当所管	A-1年度						A年度					A+1年度			
		4月	5月	7月	8月～1月	2月	3月	4月	5月	～	2月	3月	4月～	6月		
行政評価等	企画課	部・課の目標設定		新規・レベルアップ、大きな財源					部・課の目標設定							行政評価
予算	財政課				予算編成			予算議決	予算執行							
人事評価	人事課		期初面談・個人目標設定				期末面談			期初面談・個人目標設定		期末面談				

5月に目標設定をし、2月に評価をするため、夏季に意識付けをしたところ、目標を共有し育成を意識する機会を持つことが有効であることが判明した。また、常日頃から組織目標につながる個人目標を意識して業務に当たっている職員がいること、また、その逆に頭から抜けている職員には一定程度意識させることができた。その一方で、個人へのアプローチは有効だが、係単位等集団に対しては思ったほどの効果が得られなかった。

予算・決算の流れ（意識付けした場合）

	担当所管	A-1年度						A年度					A+1年度			
		4月	5月	7月	8月	～1月	2月	3月	4月	5月	～	2月	3月	4月～	6月	
行政評価等	企画課	部・課の目標設定		新規・レベルアップ、大きな財源	A年度課の仮目標設定				部・課の目標設定		A+1年度課の仮目標設定				部・課の目標設定	行政評価
予算	財政課				予算編成			予算議決	予算執行							
人事評価	人事課		期初面談・個人目標設定		目標進捗の確認		期末面談			期初面談・個人目標設定	目標進捗の確認	期末面談				

期末面談時には、夏季に目標を意識付けしたことにより、目標を超える成果を上げた職員がいたものの、目標達成に手が届かない職員も出てきていた。

また、意識付けをするにあたって、①29年度の部の目標、②課の目標、③市全体の流

れ、④30年度の課を取り巻く状況、⑤30年度の課の重点事項を可視化し、当該年度の進捗状況の確認及びを踏まえた翌年度の重点事項を説明することで、動向を見据えたうえで一連の業務の流れを認識できるため理解が深まり、明確な意識付けをすることができたように感じた。

よって、期中に組織目標等を意識付けする対話の場を設定することの有効性はあるが、意識付けをするための手法には検討の余地があることが判明した。

#### 【次年度に向けた展望】

本年度の取り組みの方向性である、組織（チーム）で仕事をする事、組織目標の達成に向けて日々職員が同じ方向を向いて仕事をできるよう、①既存の仕組みを活用した組織目標の意識付け及び②話す場づくりと③有効に機能させるためのツールづくりが必要である。また、実践して得られた効果と課題をもとに実践し、全庁的に取り組みを拡げるべく取り組んでいく。

#### 【自分たちとしての取り組みシナリオ】

意識付けに関しては、①制度的に個々の職員に確認を促すもの、②各々の職員で仕事のやり方を意識するきっかけを与えるもの、③課単位の組織として実施するものの3種を組み合わせて効果的に実施を図るものとする。

##### ① 制度的に個々の職員に確認を促すもの

期初面談と期末面談の中間の時期（9月、10月頃）に、人事課から全職員に宛てて、当該年度の目標とその達成状況を確認することを促すメール等の周知をすることを人事課と調整。

##### ② 各々の職員で仕事のやり方を意識するきっかけを与えるもの

外部から派遣されている職員の経験や、今回ヒアリングを行った先輩職員による多摩市行政の歴史をもとにした仕事との向き合い方の講義+研修参加者で対話をする事により、自分の考えを深めることができるような研修の実施を人事課と調整。

##### ③ 課単位の組織として実施するもの

課内で組織目標を意識付けできるツール（様式）を作成、本チームの各々の課で活用・検証し、ブラッシュアップを図る。別紙1

それとともに、既存の仕組みの中に組み込めるよう、担当課と調整する。（決算（企画課）、組織（企画課）、予算編成（財政課））

#### 【1年後に目指す状態とつくり出したい変化】

1年後には、各課で組織目標の実現をテーマとした話す機会や、目標達成に向けた進捗管理を組織として行う姿が多く見られること。

その輪が広がり、数年後には、職場内で組織目標を意識しながら職員同士が議論を重ね、

第1回定例議会における施政方針の中に各部署で練りこまれた施策がちりばめられ、多摩市第五次総合計画で定める「将来都市像」と「目指すまちの姿」に向けて取り組みを進めて行く組織が実現することを目指していきたい。

平成30年3月14日

東京都多摩市

伊藤 和子

廣瀬 友美

加藤 大輔

4月に管理職となり、市民の健康増進と福祉の向上のために、組織としてのチーム力を上げること、人材育成を含めた課のマネジメントをどのように担えばいいのか自問の毎日が続いている。こんな不完全な状況の中、人材マネジメント部会に参加する機会を得ました。有り難いような、不安を感じながらの参加でした。

部会の中では、多くの示唆を頂きました。「事実前提でなく価値前提」「本質に迫る」「立ち位置を変えてみる」「常識を疑うドミナントロジックに陥っていないか」等、対話を通して他自治体の方も同じように悩んだり、課題を抱えていると感じました。日常業務に忙殺されながらもルーチン業務を確実に実施することや進行管理は大切ですが、改めて「仕事への向きあい方」を考えたり、職場の仲間の思いを聞く機会を持つことが必要であると思いました。

現在所管する高齢者福祉の中の地域包括ケアシステムの構築には、地域住民や関係機関との規範的統合が必要であるといわれています。規範的統合とは「こうありたい将来像」を共有すること、価値感や文化、視点を共有することですが、組織のあり様も同じようなところがあるのではと思います。

まず小さくても一歩から成長できる組織であるために努力したいと思います。

今回研修の機会を頂いたことと、ともに参加したお二人に心より感謝いたします。

高齢支援課 伊藤 和子

新しい立場となり、それまで以上に職員一人ひとりがとても優秀であることを再認識させられる機会が増えました。組織目標やチームワークへの意識が強くなった為だと思いません。そんななか部会へ参加をさせていただき、部会の課題である職場での実践を通して多くのことに気づき、学ぶことができました。

職員一人ひとりがもっと能力を発揮できる環境を管理職としてどう整えるのか、チームで同じ目標に向かって仕事をするために、職員の誰もが職員それぞれの多様な個性や特徴を受け入れ、チームアップを図るにはどうすればいいのか、頭の片隅で常に意識をして考えるようになりました。一方で、悲しくも自分の力の無さに日々向き合うことにもなっています。

チームで同じ目標に向かって仕事をするために大切なのは「会話」でなく「対話」、先入観をもたずに相手の意見を聞き入れて、自分の意見を伝えること。OJTでは、目線の長短や視野の大小も意識して、同じ絵をみて話をして働きかけ納得させることです。

多摩市には、行政評価や人事評価や人材育成基本方針など、既に下地が整っています。人や組織が成長するためにはきっかけが必要です。既にある機会やきっかけをしっかりと捕らえて必要な対話を繰り返しながら、「チーム多摩市」の一員としてチームアップに努めてまいります。

貴重な機会をありがとうございました。

介護保険課 廣瀬 友美

日々業務を進める際に、他課との調整といった横の連携の難しさや、実施している事業について組織内で十分に議論されたものなのかなど疑問に感じていることがある中で、縁あって参加しました。

部会の活動をとおして、自分の疑問点は自分の感覚だけではなく、組織の中で同じように感じている人がいるということに気づきました。キーパーソンは、自分が考えていたよりも過去から体系立てて整理して話してくれ、組織に対する思いの強さを感じました。また、今回参加したチームは「新人管理職」で対話を重ねていく中で、同じような悩み・疑問を抱えていることが見えてきました。今回の活動で対話をするにより得られた大きな成果だと感じています。

また、部会に出席し、別の組織や職層の仲間と対話することで、新たな気づきを得られることができました。自分から遠い人に客観的に見てもらうことの必要性も改めて感じました。

なかなかスッキリしない部会での活動でしたが、日々疑問に感じていることへの対応の糸口が見えたような気がしています。人に寂しい思いをさせないよう気をつけながら行動し、昨日より今日、今日より明日と、組織として目指す人財像・職場像に近づけていけるよう、まずは自分の課を変革するところから努力していきたいと考えています。

今回の研究に協力してくれた方々に深く感謝いたします。

教育企画担当 加藤 大輔



別紙 1

平成30年度●●課の事業について（案）

平成●年●月●日●課

## 1 ●課の平成●年度の目標について（進捗状況の確認）

		目標	進捗状況
部の目標			
課の目標	全係共通	1	
	△係	2	
		3	
	□係	4	
		5	
		…	

## 2 市の平成●+1年度予算編成について

市の財政状況	歳入	
	歳出	
●+1 予算編成の考え方		

## 3 ●課の平成●+1年度重点事項について

業務を取り巻く背景	国の動向	
	都の動向	
	市の動向	
	課の状況	
	その他	
課の重点事項	全係共通	1
	△係	2
		3
	□係	4
		5
		…