

平成 30 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】

目 次

1 活動の概要及び経過.....	2
(1) 研究会の1年の流れ.....	2
(2) 第2回研究会（平成30年5月21～22日）に向けて.....	3
(3) 第3回研究会（平成30年7月4日）に向けて.....	3
(4) 夏合宿（平成30年8月30～31日）に向けて.....	4
ア ありがたい姿の検討、対話と共感.....	4
イ パナソニック株式会社コネクティッドソリューションズ社視察.....	5
ウ ICTリテラシー研修への参加.....	5
(5) 第4回研究会（平成30年10月10日）に向けて.....	6
ア 幹事へのプレゼンテーションとフィードバック.....	6
イ 自主合宿の実施.....	7
(6) 第5回研究会（平成31年1月24～25日）に向けて.....	8
2 港区の目指す「ありがたい姿」に関する考察.....	10
3 ありがたい姿に向けた具体的なアクションプラン.....	12
(1) 災害対策住宅居住職員の地域参加.....	12
(2) まちあるき研修の改善.....	12
(3) 業務の集約による効率化.....	13
4 次年度に向けた展望.....	14
(1) アクションプランのさらなる模索.....	14
ア 区民などと職員が信頼関係のもと地域の課題解決にともに取り組み.....	14
イ 業務の効率化等により、職員にとって働きやすい環境を生み出す.....	15
(2) 近隣区との意見交換の実施.....	15
5 参加者所感.....	16
(1) 鈴木康司（みなと保健所健康推進課健康づくり係）.....	16
(2) 桑原瑠衣（高輪地区総合支所協働推進課協働推進係）.....	16
(3) 宇野麻実（麻布地区総合支所管理課管理係）.....	17



（左から）伊藤幹事、30年度参加者の桑原、鈴木、宇野

1 活動の概要及び経過

(1) 研究会の1年の流れ

●第1回研究会（平成30年4月18日）

<概要>

- ・自治体経営の必要性について学ぶ。以下ポイント。
 - ①中長期展望を持ち、地域をありたい姿に導くこと。
 - ②ありたい姿の実現に向けて経営資源を配分すること。
 - ③時代の流れに合わせて自らを変化させること（変化適応）。
- ・SIM くまもとの実施

●第2回研究会（平成30年5月21～22日）

<概要>

- ・北川顧問講演
- ・他自治体との課題に対する取組の共有、リーダーシップについて、対話・共感の重要性について

●第3回研究会（平成30年7月4日）

<概要>

- ・組織変革における成果指標及び対話の重要性について
- ・他自治体との課題に対する取組や各自治体の持つ強みの共有、ありたい姿の実現に向けた具体的なシミュレーション

●夏合宿（平成30年8月30～31日） → 台風の接近により中止

ありたい姿とアクションプランの内容、ありたい姿にたどり着いた過程についての資料と動画を提出。幹事団からのフィードバック動画を受ける。

●第4回研究会（平成30年10月10日）

見直したありたい姿、アクションプランや取組について発表し、幹事と対話する。

●第5回研究会（平成31年1月24～25日）

- ・参加自治体の1年間の取組を学ぶ
- ・幹事からのコメント

(2) 第2回研究会（平成30年5月21～22日）に向けて

<課題>

港区のキーパーソンインタビューし、30年前、現在、30年後の港区のヒト、モノ、カネ、情報、関係性を整理し、「なりゆきの未来」と「ありたい姿」について検証する。

第1回研究会の課題に取り組むにあたり、私たちは**港区のキーパーソンである3人の方**にご協力いただき、**30年前、現在、30年後の港区についてインタビュー**を実施しました。（インタビューの詳細は第2章に記載）

キーパーソンの方々のお話を聞く中でさまざまな気づきがありました。

気づき・得たこと

- ・現在は健全な財政基盤を築いている港区も、平成7年には人口が15万人を割り込み、厳しい財源縮減を実施。この時期を知る職員の中には、財政基盤が安定した後に入庁した職員にはないような危機感がある。
- ・かつては直営で実施していた事業も、指定管理や委託により外部化し、業務の効率化を進める一方で、職員にノウハウが根付かないのではという懸念がある。
- ・他自治体と港区では、取り巻く環境が異なり、特異な課題を抱えている
- ・AI、RPAなどICTの革新により、公務員の仕事の仕方が大きく変わっていくことが考えられる。

(3) 第3回研究会（平成30年7月4日）に向けて

<課題>

前回課題の精度を向上させるとともに、ありたい姿についてほかの職員と対話をし、**共感**を得る。

前回課題のインタビューや第2回研究会の内容を踏まえ、私たちは港区の「ヒト」と「**関係性**」に的を絞って、**課題やありたい姿を考察**することにしました。また、ヒトや関係性に**所以のある部署の方々**にインタビューをしました。

赤坂地区 総合支所 協働推進係長	地域の要である町会の支援に力を注いでいる。転入してきた住民は、子どもは学校、大人は防災を通じて地域や町会と関わるケースが多い。住民と最も近い立場として、様々な関わりの中で関係性を構築している。
人事課 職員支援係長	人事配置や自己啓発等の制度により、職員の専門性の向上に取り組むとともに、働きやすい職場環境の整備に向けて調整を進めている。 <u>職員の港区への愛着や知識の向上に向けた取組は必要と感じている。</u>

研究会やインタビューを重ねる中、私たちの中では、次のような気づきがありました。

気づき・得たこと

多くのほかの参加自治体の現状

- ・多くの職員が、勤務する自治体で生まれ育ち、現在も居住しており、住民感覚や地域に関する知識を当たり前に持っている。
- ・バブル期に建設した多くの建物が老朽化をしているが、建替えや改修などの費用を工面できずにいる。
- ・人口減少が大きな危機として押し寄せている。また観光資源の発掘による訪問者数増加に力を入れており、特産物や観光スポットがいつどこでどんなメディアに紹介されたかなどに高い関心を寄せている。



他自治体と港区では、ヒト、モノ、カネ、情報、関係性など、自治体を取り巻く経営資源や環境が異なり、抱える課題も特異である。

(4) 夏合宿（平成30年8月30～31日）に向けて

<課題>

これまでの課題で把握した港区の現状とありたい姿に導くためのアクションプランを作成する。その過程でより多くの人と対話をし、共感を得る。

ア ありたい姿の検討、対話と共感

課題を受けて、私たちはまず、「20年後の地域・組織・人材のビジョン」を考えました。

20年後の港区の地域・組織・人材のビジョン

- ①さまざまな主体が参画と協働をより一層推進し、区民や企業が住み、活動し続けたいと思えるまち
- ②区民と職員の満足度が高いまち



現状をビジョンへ導くためのアクションプランの方向性

- ・参画と協働の深化
- ・ICTを駆使した区民サービスの向上と働き方改革
- ・人材育成による職員の港区に関する知識や愛着の向上

このビジョンをもとに、1年後、3年後、5年後のありたい姿やアクションプランを検討しながら、多くの職員との対話を進めていきました。（ありたい姿、アクションプランの詳細は第2章、第3章参照。）

芝地区総合支所 協働推進課長 (マネ友)	将来の組織のありたい姿を考える機会が少ない。日々の課題だけでなく、その先を見据えた課題を検討することが大事。 災害対策住宅居住職員の地域参加は、人事課と話してみなければわからないが、難しいのではないかと。
生活福祉調整 課長 (マネ友)	職員が地域への愛着を持って仕事をするための取組は必要。また、テレワークやサテライトオフィス、ペーパーレスなど、 <u>ICTを駆使した大胆な働き方改革</u> をしてもいいのでは。
企画課 企画担当係長	規制の緩和やICTの発達が進むにつれ、アウトソーシング、AIの活用で処理できる業務が増える。 <u>公務員が担うべき業務とは何か、どこに人員やコストを割くかを考えていくとともに、これまでの慣例にとらわれず、業務の進め方等の効率化について見直す必要がある。</u>
区長室 報道企画担当 係長	変化する社会情勢に適応できる組織をつくるために、組織を土台から変革する必要がある。 働き方改革の前に仕事の改革をして仕事を減らし、区民と接する時間をつくれるようにしなければならない。

イ パナソニック株式会社コネクティッドソリューションズ社視察

平成30年7月5日に企画課の企業連携推進担当係長とパナソニック株式会社コネクティッドソリューションズ社の働き方改革の視察を行いました。同社ではフリーアドレスを導入しており、役員にも個室がなく、仕切りがないことで相談しやすく、コミュニケーションがとりやすい環境が実現できているというお話を伺いました。社員の方々も、いきいきと働いている様子が印象的でした。

民間企業と区役所では、組織や経営の自由度に違いがあるため、全てが区役所にも適用できるわけではないですが、働き方改革が職員のコミュニケーションの円滑化や満足度の向上につながる可能性を感じました。

ウ ICTリテラシー研修への参加

今後さらに重要性が増すAI、RPA、IoTなどについて、最新の潮流と港区の取組を学ぶため、情報政策課が実施したICTリテラシー研修に参加しました。港区の業務にあまねくICTを取り入れて進化していくためには、情報政策課の動きをただ待つのではなく、各部署が活用の可能性を提案していくことが大切だと感じました。

(5) 第4回研究会（平成30年10月10日）に向けて

<課題>

幹事団からのフィードバックによって得た気づきから、ありたい姿やアクションプランを見直す。

ア 幹事へのプレゼンテーションとフィードバック

私たちは、ありたい姿とアクションプランについて、資料及び動画を作成して提出するとともに、事務局の方に幹事団へ直接プレゼンテーションできないかご相談しました。時間を調整していただくことができたので、幹事団が作業している場所へ出向き、直接プレゼンテーションをしたうえでフィードバックをいただくことができました。

幹事団からのフィードバックの概要

- ・アクションプランを実施しても、港区をありたい姿に導けそうにない。自分たちの今の立場で、できる範囲のことをアクションプランとして考えてしまっている。**さまざまな立場の目線で考えたほうがよい。**
- ・考えるべき立場になってから考えるのでは遅い。いかなる立場であっても、中長期的な視点を持ち、課題を見つけ、ありたい姿を描いておく必要がある。
- ・職員の区内居住率や住民のマンション居住率など、**港区にはほかにない特徴がある。**また、他自治体と比べると財政的にも安定しているだろう。このような**特性を踏まえながら、何が必要とされているか、港区として何ができるか**を考えてみては。

フィードバックをいただき、私たちは多くの気づきを得ました。

気づき・得たこと

- ・今の自分たちの立場から離れて、全体を俯瞰して考える視点到欠していた。その結果、練り出されたアクションプランが小さくまとまり過ぎてしまい、「ありたい姿」に辿り着けるものとなっていなかった。
- ・港区が持っている多様な資源に着目する発想が欠けており、港区の良さをさらに伸ばすことでさらなる強み、魅力に変えていけるようなアクションプランを考えていなかった。

これらの気づきを踏まえて、**アクションプランを見直し**、関係各課にありたい姿やアクションプランについてお話しをし、意見を聞いたうえで反映させました。その過程で**各部署の方の共感を得ることができました。**

副区長	<ul style="list-style-type: none"> ・区内居住率が低いことを、<u>弱みとするだけでなく強みとして生かす発想</u>を。 ・民間のような柔軟な発想で大胆なアクションプランを期待する。 ・活気ある組織にするには、新しいものを取り込む風土や、新事業創造等の職員の柔軟な発想を喚起する話し合いなどが必要では。
企画課 企画担当係長	<ul style="list-style-type: none"> ・これからの基礎自治体に求められることを考え、職員が区民と対話をする時間を十分に取れるよう組織や職員の意識を改革していく必要がある。 ・<u>業務改善に向けて共感を得る</u>。現在企画課でも実施している業務改善アンケートがあるので、活用してほしい。
情報政策課長	<ul style="list-style-type: none"> ・ICT を活用した業務の効率化を積極的に進めている。生み出された時間を区民サービスや政策形成に費せるようにすべき。 ・<u>プッシュ型情報提供、マッチングのアイデアについて共感を得る</u>。使いやすさや継続性を意識した構築が必要。 ・職員の地域への愛着は、区民との関わりで生じる成功体験から生まれる。 ・業務改善アンケートとリレーコラムは工夫が必要。
人事課 (課長 2 名、 係長 2 名)	<ul style="list-style-type: none"> ・20 年後の港区がどのようなになっているかを具体的にイメージしたうえで、区がどのように区民の役に立っていけるか考える必要がある。 ・<u>災害対策住宅の居住職員と地域の方々との関わりについて共感を得る</u>。 ・まちあるき研修、リレーコラム、業務改善アンケートは手法に工夫を。

懸念の声が多かった「リレーコラム」については、一度アクションプランから外し、手法の検討をすることにしました。また、業務改善アンケートについては、現在港区で実施している業務改善にかかる意見集約の取組では、意見集約結果の活用が職員の実感として得られにくい点を改善し、意見を出した職員に対してフィードバックができるような仕組みに改善することにしました。

イ 自主合宿の実施

小金井市にお誘いいただき、小金井市、甲斐市、武蔵野市、武蔵村山市、港区の5自治体で自主合宿を実施しました。各自治体のありたい姿、現状、アクションプランについて発表し、意見交換を行いました。

港区の発表に対して、以下のような意見やアドバイスをいただきました。

発表に対する意見やアドバイス

- ・関心が薄い職員にもリレーコラムを読んでもらうための工夫が必要では。
- ・ありたい姿やアクションプランに、組織だけでなく住民に対する取組が入っているところがよい。
- ・人がさまざまな情報に触れるなかで、1日のうち受信できる情報は0.018%しかないと言われている。その0.018%に入るためにはどのような情報発信をすべきか考えるとうい。

(6) 第5回研究会（平成31年1月24～25日）に向けて

<課題>

ありたい姿の実現に向けて第5回研究会までに取り組んできたこと、考えたことや誰と対話をして作り上げたかなどを、時系列に整理し模造紙にまとめる。

夏合宿におけるフィードバックや関係各所との対話により得た気づき、見直した点について発表し、幹事との対話では以下のようなお話しがありました。

幹事との対話・アドバイス

港区：アクションプランの中に区民サービスに関する具体的な政策が入っているが、直接組織改善につながらない内容でもアクションプランに加えてよいか。

幹事：外向きの政策が副次的に組織内部の業務の進め方に影響を与える可能性もあるので、組織改善につながらないわけではない。例えば、住民向けのプッシュ型情報発信の手法を内部向けに応用するなど考えられる。

港区：様々なアクションプランを列挙しているが、一部の職員のアンテナにしか触れず、結局は組織全体の改革につながらないのではと悩んでいる。より多くの職員の心に響き効果を上げるためにはどうすればよいか。

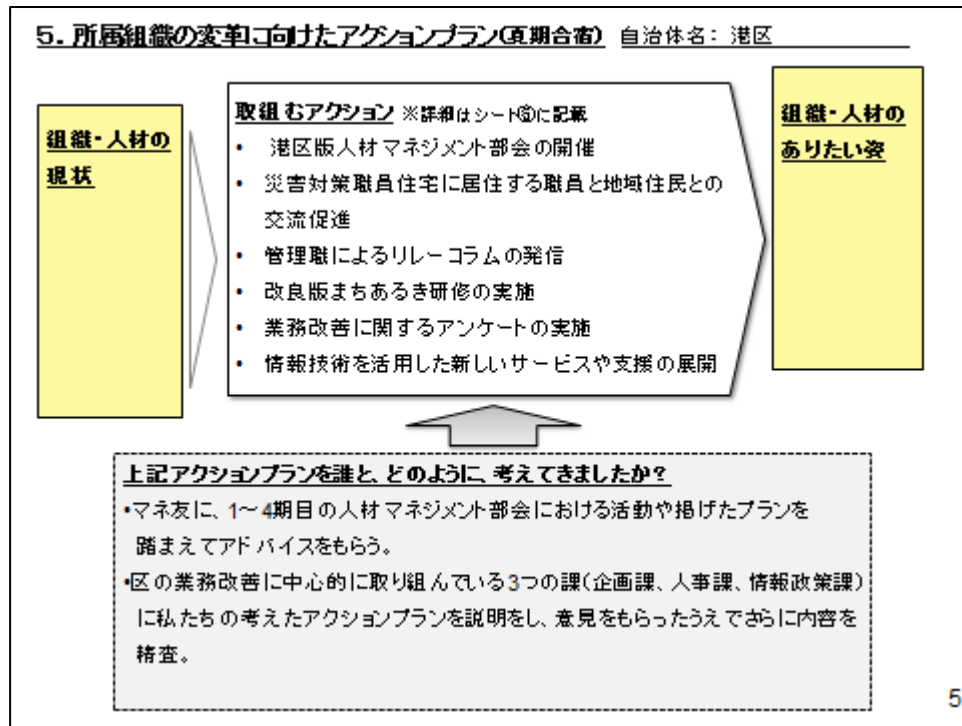
幹事：人は、他人の思い通りに変わることはできない。自分で「変わりたい」と思えるきっかけを作ることが大切。変化のきっかけは「危機感」。取組の目的を3人のなかで明確化したうえで、具体的な言動に移すこと。また、他者を巻き込み、巻き込まれることも大切。身近な人を個人的に誘うのも、巻き込む手法の1つ。

第4回研究会での対話を受け、私たちが提唱するアクションプランに深く関わる部署で実務を担う係長や担当者との間で、港区の現状やアクションプランの実現可能性について対話を実施しました。

企画課 政策研究担当 係長	<ul style="list-style-type: none">行政資料のオープンデータ化を進めている。また、GISの活用でデータが見える化する取組も。アクションプランに掲げるアプリを民間事業者と連携して開発するには、<u>港区としての実施における目的と到達点を明確にしておく必要がある。</u>
情報政策課 ICT 推進担当 (係長、係員)	<ul style="list-style-type: none"><u>まちあるき研修について共感を得る。</u>職員の知識や愛着の向上のためには、頻度をあげて実施してもいいのでは。すでにアクションプランの取組に類似する事業の実施が検討されている。いずれにせよ、<u>区からのこまめな情報発信がないと、利用者にとって魅力的な内容にならない。</u>現時点では、区から事業者に積極的に働きかけてアプリなどを制作するこ

	<p>とはしていない。民間事業者の自発的な開発を促すべく、オープンデータの開示を進めている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・民間事業者と共同開発をする際は、<u>責任分界点を明確にしておく</u>必要がある。
--	--

これまでの研究会や対話を踏まえたアクションプランの概要（詳細は第3章に記載。）



6. 取り組むアクションの詳細(一歩踏み出すシート) 自治体名：港区

個別	いつから	誰と	何を	どこまで・どのように
コ人 で	8月～	<ul style="list-style-type: none"> ・人事課 ・企画課 ・情報政策課 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 炎対職員の地域防災協議会や地域の行事への参加 ・ 管理職によるリレーコラムと改良版まちあるき研修 ・ 業務改善アンケート ・ AIを活用したプッシュ型情報提供ツールの開発 ・ 地域団体と住民間のボランティアのマッチングシステム構築 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 実現可能かを検討する。
マネ友 と	31年度～	1～5期生	港区版人材マネジメント部会の開催	<ul style="list-style-type: none"> ・ 現状分析とありたい姿について対話を行う。
人事課	31年度～	<ul style="list-style-type: none"> ・ 炎対職員 ・ 支所 ・ 組合 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 炎対職員の防災協議会への参加 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 協議を行う。
全国課	31年度～	全職員	<ul style="list-style-type: none"> ・ 業務改善アンケート 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 職場の現状把握、業務改善の提案を収集する。

6

2 港区の目指す「ありたい姿」に関する考察

4月から5月にかけて実施したキーパーソンへのインタビューでは、過去、現在、未来の港区について、以下のようなお話がありました。

	30年前	現在	30年後
副区長	<ul style="list-style-type: none"> ・長期的な人口減少に伴い財政縮減を実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・人口増加 ・指定管理者制度等の活用による業務効率化の推 	<ul style="list-style-type: none"> ・人口減少 ・職員のノウハウ・専門性の低下
	<p>平成18年区役所・支所改革 住民と職員の距離が大きく縮まる</p>		
まちづくり 支援部長	<ul style="list-style-type: none"> ・都心部での人口減少 ・全国的に環境問題、人口減少への意識が低い 	<ul style="list-style-type: none"> ・昼間人口の増加 ・子育て環境の充実 ・専門職の職員が減少 ・箱物の増加 	<ul style="list-style-type: none"> ・シンギュラリティ（技術的特異点） ・人工知能が発達し、人間の知性を超えることにより生活が変化する
区長室長	<ul style="list-style-type: none"> ・町会・自治会・商店街が活発に活動 	<ul style="list-style-type: none"> ・町会・自治会・商店街の役割の低下 ・新たな住民の急増による区民の多様性 	<ul style="list-style-type: none"> ・区民の区への無関心 ・愛着の低下により乗り換えられてしまう街

これに加え、データや数値を踏まえた現状分析をしました。

3. 組織・人材の現状把握 自治体名: 港区

組織・人材の現状

- ・ヒト: 平成30年1月1日現在の人口は253,639人、今後も一貫して増加を続ける見通しで、平成39年には30万人を突破する予定。
職員数は2,000人弱、うち港区在住者は1~2割程度。働き方改革と並行し削減を進める。特別区の人事制度の改正により、慣性的な係長級職員不足の解消に取り組んでいる。
- ・モノ: 指定管理者制度により、区有施設の管理運営をアウトソーシング。
年少人口の増加により、保育園、小学校の教室が不足し、新設、増築を実施。
JR新駅等の計画が進行、再開発による大型商業ビル、高層マンションの建設が進む。
- ・力: 平成30年度の一般会計予算は1,338億8千万円。歳入のうち区民税収入約714億円。
平成28年度決算における経常収支比率は88.0%。
- ・情報: テレワークやフリーアドレスの導入、RPAの試行的導入により職員の負担軽減を図る。
タブレット端末使用によるペーパーレス化、テレビ会議による職員移動時間短縮。
- ・関係: 平成18年に実施した区役所支所改革により、区民と区との距離が縮まる。
町会・自治会の加入者数は微増しているが、担い手不足や高齢化の課題あり。
マンション住民が全体の8~9割を占め、地域コミュニティの醸成を阻む要因に。

組織・人材のありたい姿(状態)
※シート①に記載済

アクション
プラン

※シート⑤に記載

2018年8月

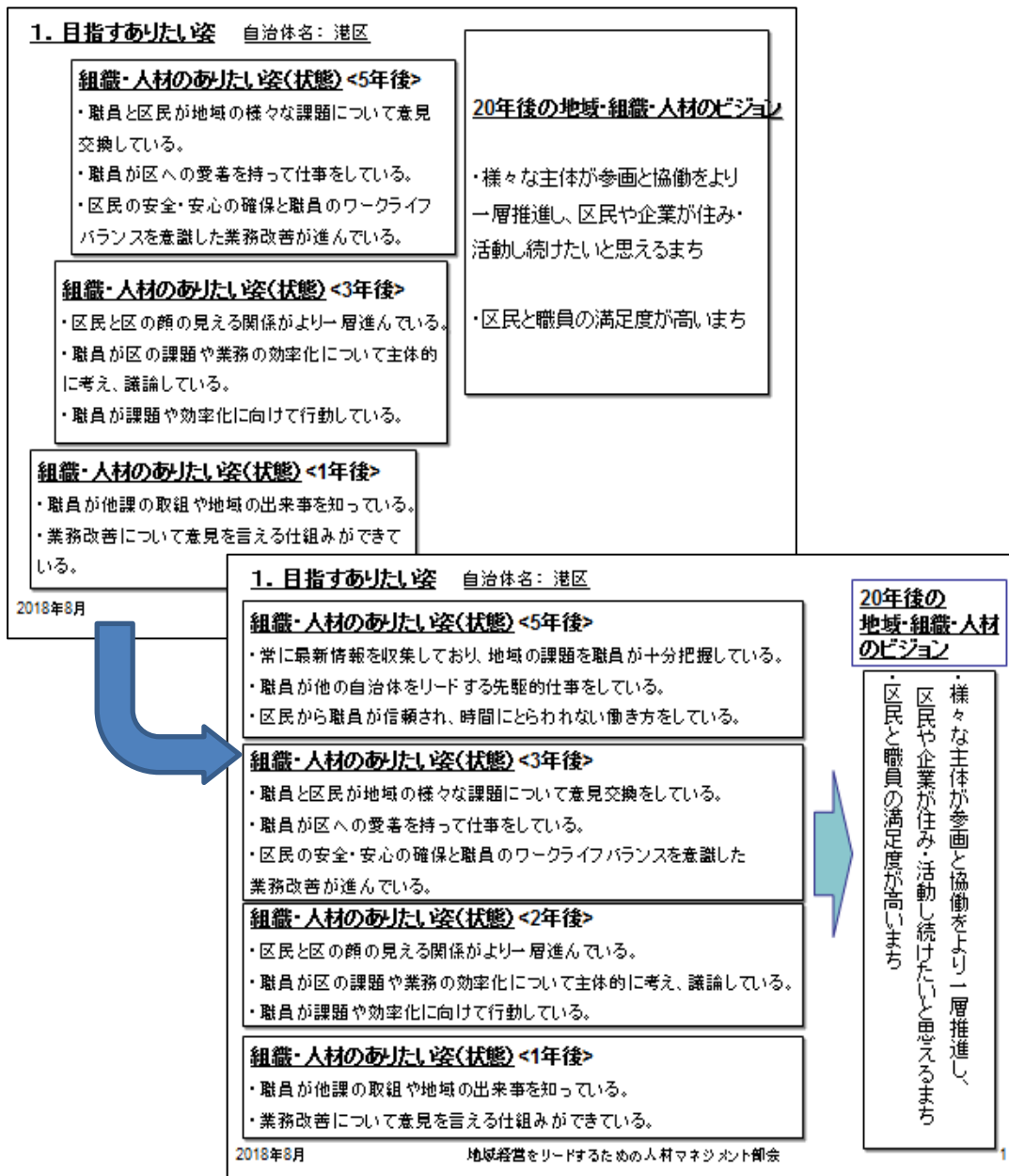
地域経営をリードするための人材マネジメント部会

3

これらの分析の結果、私たちは以下の要素に重点を置き、ありたい姿を考えました。
 また、職員との対話と共感を重ねる中で得た気づきをもとに、少しずつ進化させていきました。

ありたい姿に重点的に取り入れた要素

- ・港区には、民間企業やさまざまな世界の第一線で活躍されている住民の方がたくさんいると考え、このような住民性を踏まえた行政のあり方、協働の仕方を、従来の手法のとりわれずに模索していく必要がある。
- ・利便性やブランドイメージだけでなく、住民に「港区に住み続けたい」と思ってもらうためには、港区への「愛着」が必要。港区で過ごす時間のなかで、行政や地域と関わり合い、よい経験を重ねることでその愛着を育むことができないか。
- ・職員の区内居住率が低いなか、区を単なる職場と捉えるのではなく、住民の気持ちに寄り添って仕事を進めることのできる組織にするには、職員の区や地域への知識・愛着が必要。



3 ありたい姿に向けた具体的なアクションプラン

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ました。

(1) 災害対策住宅居住職員の地域参加

港区では、災害時に備え区内に災害対策住宅を設置し、職員が居住しています。災害対策住宅の職員は毎年、地域住民とともに総合防災訓練に参加していますが、それ以外に地域との関わりを持つ機会が少なく、災害時に地域の方々と連携して活動するという意識が低い居住者もいるのが現状です。

そこで、災害対策住宅居住職員が地域で活動する機会を増やすことを考えました。地域参加の方法はまだ検討段階ではありますが、一案として、地域防災協議会への参加を災害対策住宅居住職員の役割に追加することを考えました。地域防災協議会は、小学校区を単位に、近隣の町会・自治会、事業所、地域団体、学校 PTA などで形成された地域防災の中心を担う組織であり、日ごろから様々な防災活動を行っています。この活動に区の職員であり区民である職員が携わることで、日ごろから地域との協力関係を築き、常時も非常時も円滑な情報連絡を取ることができると考えます。

災害対策住宅居住職員の地域参加については、人事課からも前向きな意見をもらうことができました。地域防災協議会以外にも、職員と区民の顔が見える関係を形成することができるような取組を推進するため、今後人事課とさらなる協議を進めます。

(2) まちあるき研修の改善

キーパーソンへのインタビューや他自治体の職員との意見交換を通じて、港区職員は港区出身者や在住者が少ないという現状が大きな特徴であると感じました。いろいろな自治体の職員が働いていることで、多様な視点での区政運営ができるメリットがある一方、港区のことをよく知らないまま働いていることで、「我が街」意識を持った区民の目線・考えに十分に寄り添えていない現状があります。

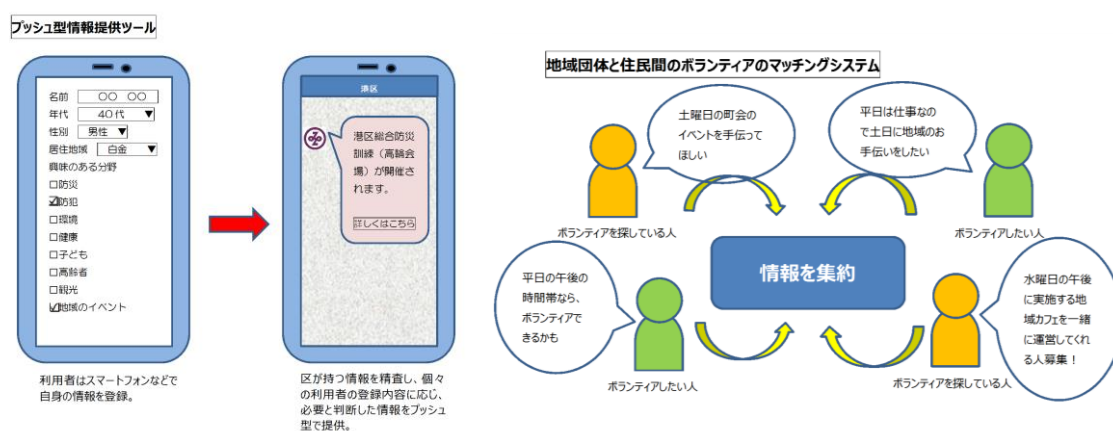
そこで、現在、港区で新任職員を対象に実施している「まちあるき研修」を改善し、全職員対象の悉皆研修とすることを考えました。町会・自治会・商店街の方や観光ボランティアの方に協力を依頼し、普段街に出ない職員にも各地区をよく知る機会をつくります。一度で終わるものではなく、毎年参加できるような仕組みを構築します。

港区職員がまちあるきを通じて港区の魅力を知り、地域の人々との関わりを持つきっかけを得ることにより、区民目線での課題発見やよりよい行政サービスの提供につながると考えます。区民にとっても、港区のことをよく知り同じ目線で考えることができる職員は身近な存在に感じられるようになります。今後、研修の具体的な内容を関係部署とさらに検討を進め、実現を目指します。

(3) 業務の集約による効率化

部会での活動を通じ1年後・3年後・5年後の港区を考える中で、増加する人口や社会情勢の変化に対して、限られた資源（ヒト）で増大する行政需要に対応していくためには、可能な限り業務のアウトソーシングやAI・RPAなどのICTの活用を進めていくことが必要であると感じました。

そこで、業務改善についての職員の意見集約とフィードバックの仕組みやAIを活用した情報提供ツールを具体案として考えました。業務改善の意見集約については、企画課と人事課で既に取り組んでいるところですが、より意見に対するフィードバックを強化した仕組みを構築します。AIを活用した情報提供ツールについては、業務効率化に加え住民参画を促すようなシステムを検討し、プッシュ型情報提供ツール、地域団体と住民間のボランティアマッチングシステムを考えました。（下図参照）



区民と対話する時間を確保しつつ、簡素で効率的な区政運営を実現し、区民と職員の満足度が高い街となるよう、関係部署と協議をしながらさらに検討を進めます。

4 次年度に向けた展望

(1) アクションプランのさらなる模索

ア 区民などと職員が信頼関係のもと地域の課題解決にともに取り組み

なぜ港区の職員となったのか。もっと住みやすく働きやすくワクワクする港区にするには何が必要か。現状に満足して、できない理由を並べていないか。また、前例にとらわれて、無駄な仕事をしていないか。世の中の変化に対応するためには、職員一人ひとりが自分の仕事を見つめ直し、様々な立場の方と対話することで、気づきや共感を得る機会を創出することが必要です。

私たちは、部会の活動を通して、多くの職員と対話する機会を持ちました。そこで、20年後の地域・組織・人材のあり方について、「様々な主体が参画と協働をより一層推進し、区民や企業が住み・活動し続けたいと思えるまち」及び「区民と職員の満足度が高いまち」という2つのビジョンを提示しました。その実現に向けて、「災害対策住宅居住職員の地域参加」、「まちあるき研修の改善」及び「業務の集約による効率化」という3つのアクションプランを検討し、多くの職員や部会のメンバーとの対話により、多様な視点から共感を得る努力を続けてきました。地域の方々とのつながりを大切にしながら、区政に喜びや感動を感じてもらえる機会が増えれば、職員の仕事に対する意欲も高まります。そのためには、法令等に基づき失敗の許されない業務もありますが、ある程度の失敗は許容される環境が必要となります。

また、区民、企業や大学などの力を区政に生かすには、個々の職員が様々なことに関心を持ち、情報収集・分析力を磨くとともに、多様な考え方に対応できる対話力も身に付けなければなりません。区民や企業等の皆さんとの信頼関係のもと、地域の課題解決にともに取り組みするためには、この早稲田大学人材マネジメント部会や港区政策創造研究所の特別研究員の活動も参考に、より多くの職員が担当業務を超えて様々な方々と直接対話する機会を創出することが有効であると考えています。

さらに、行政の縦割りを打破し、事務分掌にとらわれない自由闊達な対話を促すためには、プロジェクトチームを用いた部署を超えた議論や外部人材の積極的な活用など、全庁的な取組も必要となります。港区のありたい姿を思い描き、アクションプランを考え、行動し続ける組織運営を推進するためには、平成26年10月に策定した「港区行政経営方針～未来への挑戦～」に立ち返り、経営理念を職員間で共有することも必要です。

今回提案したアクションプランのうち、「災害対策住宅居住職員の地域参加」及び「まちあるき研修の改善」は、職員と地域の方々との対話を促進し、参画と協働によって「区民と職員の満足度が高いまち」をつくるための第一歩になると確信しています。

(参考)

「港区行政経営方針～未来への挑戦～」(平成26年10月)

■ 目指すべき区政運営の姿

- ・ 区民が、全てのサービスをいつでもどこでも、ワンストップで享受できる便利な区民生活を実現する区政運営
- ・ 人と人とのつながりが幾重にも広がり、互いの顔が見える区政運営
- ・ 職員がチャレンジ精神を持ち、先見性ある政策を創造できる区政運営

■港区行政経営方針～未来への挑戦～

- ・方針1 総合支所中心の区政運営を推進するため、経営力を強化します
- ・方針2 多様な主体間のネットワークを生かした経営を実践します
- ・方針3 必要な情報やサービスを区民に確実に届けます
- ・方針4 ICTを最大限に活用した経営を実践します
- ・方針5 戦略性のある人材育成及び能力を存分に発揮できる区政運営を推進します

イ 業務の効率化等により、職員にとって働きやすい環境を生み出す

港区では、働きやすい職場づくりに向けた区職員の取組を区の内外に示すため、定時退庁、超過勤務の縮減、計画的な年次有給休暇の取得を促進する「みなとワークスタイル宣言」を掲げています。意思決定の迅速化に加え、AI、ICTや事務処理を自動化するRPAを導入し、職員の業務の効率化を図ることで、働きやすい職場づくりを推進し、さらなる区民サービスの向上につなげることをとしています。

業務が効率化されると、職員が削減され、一人あたりの負担が増えると考えられる職員もいます。区民の税金によって組織を運営する以上、無駄な経費や時間を徹底的に排除する必要はありますが、効率化で生み出された時間は、区民や職員同士の対話に生かすといった視点を浸透させることも必要です。

また、アクションプランに掲げた「業務の集約による効率化」については、職員だけでなく、区民や企業・団体等からも様々なアイデアを集め、多様な主体との協働を推進することも効果的です。例えば、契約・支出事務に多くの時間を費やしている現状を鑑みると、民間の手法を取り入れ、定型業務の一元管理を推進することも考えられます。

今後、職員同士の対話を促進し、既存のやり方を抜本的に見直していく組織風土をつくることで、業務の効率化を進め、職員にとって働きやすい環境を生み出していきます。

(2) 近隣区との意見交換の実施

特別区は、基礎自治体として、それぞれ独自性を発揮しています。一方、交通網が高度に発達し、区境を意識することなく生活する人も多い中、区民、在勤・在学者や来街者の利便性を高めるためには、近隣区との連携が欠かせません。

近隣区と連携した取組として、10区（港区・千代田区・中央区・江東区・新宿区・文京区・渋谷区・大田区・品川区・目黒区）連携による自転車シェアリングの実証実験が挙げられます。区民・在勤者・在学者の日常的な移動手段の利便性を向上させ、周遊などの観光振興や商店街振興などまちの魅力を高め、ビジネスなど様々な場面で手軽に利用できる新しい交通手段となりました。

ほかにも、連携することで効率性や利便性が高まる事業があると思います。例えば、オープンデータの整備、観光振興、コミュニティバスの運行、シェアオフィスの導入など、テーマごとに近隣区と積極的に意見交換する機会を設けることで、業務の効率化や新たな需要の創出につながると考えています。全国的には人口減少社会に突入し、港区も将来的には減少が見込まれています。既存の枠組みにとらわれず、区民サービスの向上とともにスケールメリットを生かす視点からも、近隣区との連携を強化していきます。

5 参加者所感

(1) 鈴木康司（みなと保健所健康推進課健康づくり係）

部会に参加して、どうしたら自分の職場、行政、そして地域を変えていくことができるかという難題に、様々な方との対話を通して深く追及する1年となりました。港区の職員や部会メンバーとの対話を繰り返し、組織の現状、過去、なりゆきの未来を明らかにして、ありたい姿とそれに向けたアクションプランを考え続ける過程で、多くの気づきや共感を得ることができました。

他の自治体のメンバーと対話を続けていく中で、港区は人、モノ、カネ、情報などの経営資源に恵まれているがゆえに、課題が見えにくく、危機感が足りないことを実感しました。一方、組織のあり方や人の動かし方などには共通する課題も多く、幹事団や部会メンバーとの対話は大変刺激となりました。

また、8月の夏合宿は台風の影響で中止となりましたが、幹事団が集まるCOREDO日本橋に押しかけ、出馬部会長と伊藤幹事のお二人と直接対話する機会を得ることができました。そこで、①ありたい姿とアクションプランがリンクしておらず、実現可能な取組しか考えていないこと、②アクションプランに応じて人事・企画などに働きかけを行う必要があることを指摘されたことは、それ以降の取組を考える際の指針となりました。

部会での学びを組織の変革に生かすためには、対話の継続と一步を踏み出す勇気が必要となります。まずは、次年度に向けて、次の部会参加者と新たなアクションを考え、ともに行動していきたいと思います。幹事団の皆さん、部会メンバーの皆さん、どうもありがとうございました。

(2) 桑原瑠衣（高輪地区総合支所協働推進課協働推進係）

第1回の研究会に参加したとき、幹事団から次々と繰り出される言葉はとても刺激的で、はっとさせられるものが多かったことを覚えています。公務員になって6年、自分なりに努力を重ねたつもりではありましたが、大きく変容を遂げていくこれからの時代に、自治体として、公務員として成長し続けながら生き残るためには、「あなたには欠けている視点が確実にあります」と、ガツンと言われたような気分でした。

とても大きく重いテーマを与えられ、プレッシャーを感じながら試行錯誤を繰り返した1年間のなかで、たくさん貴重な経験をさせていただいたと思っています。その中で特に印象に残ったことは、港区の職員の方々と対話をしたことです。日々の業務においては、特に他課の職員とコミュニケーションをとる機会も少なく、必要が生じた際に業務の範囲内での最小限のやりとりを重ねていると思います。今回の研究を進める過程では、港区の「ありたい姿」やアクションプランについて、たくさんの職員の方々と対話をしました。みなさんから、所属する課での取組内容や今後の展開について、あるいは、職員として、現在の立場として、今の港区をどう捉え、未来をどのように描いているのかをじっくりお聞きしました。また対話を進めると、仕事においてどんなビジョンを描いているか、どんな情報にアンテナを向けているかなども垣間見ることができました。そして何よりも、みなさんがそれぞれに信念を持ち情熱を傾けて仕事をしていることを感じ、こうした方々と一緒に仕事ができていることをとても誇らしく思えました。日常

の最小限のコミュニケーションでは、このような経験はできなかったと思います。業務に追われる日々の中でも、ときには、「今の、これからの港区はどうあるべきか」という、職員全員に課せられた恒久的なテーマについて対話を重ねることも、組織にとって大切なのではないかと感じました。

このように過ごしてきた1年のなかで、自分たちなりに考え、対話をして導き出したものが、この共同論文にまとめられています。まだ突き詰められていない部分などもあるとは思いますが、港区が人材マネジメント部会に参加するようになって5年、私たちが研究に参加するようになって1年ですので、今後はアクションプランの実践も含め、さらに発展させ続けられたらと考えています。

最後に、今回の私たちの研究に、お忙しい中時間を割いてご協力いただいた職員のみなさま、さまざまな局面での確かなアドバイスをくださった幹事団のみなさま、そして1年間ともに悩み、前に進んできた鈴木係長と宇野さんに感謝を申し上げたいと思います。ありがとうございました。

(3) 宇野麻実（麻布地区総合支所管理課管理係）

1年間部会に参加して、幹事団の方のお話や他自治体との継続した対話を通じて、今後の港区の目指すべき組織の姿、職員としてもつべき意識について多くのことを考えさせられました。入区して5年、初めて人事異動を経験し、今まで一つの職場にいただけではわからなかった「港区で働く」ということを意識し始めたタイミングで、このような貴重な経験をさせていただいたことにまず感謝したいと思います。

課題解決型の組織となるために、職員が「他人事」ではなく「自分事」に変換して仕事に取り組むための意識変革の話がとても印象的でした。住民の立ち位置に立って、地域社会とその地域における行政のあり在り様を客観視すること、「我がまち」として意識し、一人の住民として行政組織をみることで、今までの前例踏襲型の取り組みへの疑問や、危機感に気づくとともに、まちの魅力、大切にすべきところに気づき、よりよい行政を実現するエネルギーを生むことができるということを学びました。もちろん、人の意識を変えることはとても難しいことです。しかし、港区のありたい未来を共有し、対話を重ねる中で小さな気づきを得ることができれば、組織が良い方向に向かうきっかけになると感じました。

区民がいきいきと活動し、職員がやりがいをもって働くことができる、そんな港区を実現するために、組織変革の仕掛け人として、まだまだ検討し、対話を重ねる必要があります。過去のマネ友と来年度の参加者と協力して部会の活動を今後も継続して続けていきたいと思っています。

最後に、部会のみなさま、インタビューに協力していただいたみなさま、一緒に活動してきた鈴木係長と桑原さん、貴重な経験と大きな気づきを与えてくださり本当にありがとうございました。