

早稲田大学マニフェスト研究所

人材マネジメント部会

東村山市共同論文

(平成30年度)

平成30年3月



地域創生部 シティセールス課 百々 和彦

市民部 収納課 奥山 匠

資源循環部 ごみ減量推進課 清水 翔太

目次

- 1 はじめに … 4
- 2 活動経過 … 4
- 3 東村山市の“真の課題”を見極める…5
 - 3-1 私達が考えた東村山市のありたい姿
 - 3-2 現状分析
 - 3-3 真の課題（アクションプラン）
- 4. 具体的な取り組み内容と成果 … 7
 - 4-1 職層別会議の深堀り
 - 4-2 参加者の声
 - 4-3 担当所管へのインタビュー
- 5 取り組みから見てきた課題と来年度に向けて … 10
 - 5-1 取り組みから見えた課題
 - 5-2 来年度に向けて
- 6 終わりに … 10

1. はじめに

今年度、早稲田大学マニフェスト研究所・人材マネジメント部会に自治体代表者として参画し、所属組織の変革を担う視点、経営層目線での変革シナリオ、それぞれに求められるリーダーシップ等の領域において、実践的な研究を続けた成果をとりまとめ、次年度以降の継続的な振り返りによる成果創出の基盤とすることを目的とし本共同論文を作成した。

2. 人材マネジメント部会としての活動経過

- ①第1回研究会（4月18日）・・・『対話：話す×聴く』『理解と気づき』
オリエンテーション（SIMくまもと）、ダイアログ（各自治体の「誇り」「残念」）

- ②第2回研究会（5月21日、22日）・・・『人の動かし方』『自分ごとにする』
講演（北川 顧問、出馬 部会長）、グループワーク（自治体の過去、現在、未来）
グループワーク（インタビューにおける本質を捉える問いとは？）

- ③第3回研究会（7月18日）・・・『改革（変化）の手段』『バックキャストイング』
幹事との各市の対話、グループワーク（20年後の未来）

- ④多摩地域自治体自主研修会（9月25日）・・・『ドミナントロジック』
発表（所属組織のありたい姿、それを実現するための施策）、意見交換

- ⑤第4回研究会（10月17日）・・・『周囲を巻き込む』『熱を持ち続けること』
幹事との各市の対話、グループワーク（あなたにとっての部会とは？）

- ⑥第5回研究会（1月24日、25日）・・・『一歩踏み出す勇気』『変化の速度』
各市のポスター発表、講演（NPOテラ・ルネッサンス代表 鬼丸様、出馬 部会長）

3. 東村山市の“真の課題”を見極める

「地域経営とは、地域をありたい姿に導くことである。」

地域を経営する必要性が謳われて久しい。ありたい姿を実現するため、現状を深く分析し、そこから“真の課題”を発見する。そういった価値前提での組織経営が現在の自治体には求められている。

私達は、参加者3人でそれを実践するため、以下のように取り組みを進めた。

3-1 私達が考えた東村山市のありたい姿

「多様なニーズに対応できる組織」

住民ニーズは多様化が進んでいくが、自治体の財源は減少が見込まれている。「あれもこれも」の行政から「あれかこれか」の行政へ変わっていく必要がある。

そこで私達は、市と行政が互いに理解・尊敬しあい、市に愛着を持っていることが重要であると考えた。

そのためには、職員が対話を通じて、多様化していく住民ニーズに柔軟に対応できる組織が必要であると考えた。

3-2 現状分析

ありたい姿の一方で、東村山市が置かれている現状を把握するため、インタビューを通じて現状分析を行った。

3-2-1 インタビューにあたり意識したこと

- ・東村山市を知るキーパーソンとの深い対話を重ねる。
- ・過去、現在、なりゆきの未来について考える。

3-2-2 インタビュー対象

- ・地域創生部長、資源循環部長、ごみ減量推進課長、参加者所属課の主査・係員
- ・再任用職員（3名）

3-2-3 分析結果

- ・職層別会議など、市長・職員の間で市政について対話が行われている。一方、主任以下の若手職員の対話の場はない。
- ・職場を越えての対話の機会は少ない。
- ・タウンミーティングなど、市民と市長が対話する場がある。一方、若者の参加が少ないなど、参加者以外の意見は把握が難しい。

- ・市役所の業務は今年や来年のことでいっぱい、10年後20年後のことを考える余裕がない。また、長期的な物の見方をする機会がない。
- ・ニーズが多様化する一方、外部委託の増により職員は減り、組織は細分化された。

3-3 真の課題（アクションプラン）

ありたい姿と現状とのギャップを発見し、それを埋めるべく、取り組むべきアクションプランを設定した。

3-3-1 真の課題

- 主任職、主事職の若手職員における対話の場の創出
- 市民との対話の場の創出
- 市マネ友同士の対話の場の創出
- 地域に所属したいコミュニティを創出

3-3-2 アクションプラン

真の課題を解決するため、まずは今後1年で取り組むべきこととして、組織内で対話がある状態まで組織を改善することが必要であると考えた。具体的には以下のアクションプランを考えた。

- 職層別会議をさらに推進する。
- 職場内でのランチ会を開催する。
- マネ友が集まる場を作る。

3-3-3 外部との対話で出たアクションプランへの意見と対応

多摩地域自治体自主研修会及び第4回研究会において、アクションプランについて他自治体職員及び幹事団と対話を行った。そこでは、以下の意見をいただいた。

- ・ゼロから何かを始めるよりも、既にある強みを活かしていく方が実現しやすいし、組織にも馴染みやすい。
- ・職層別会議は他市にない東村山市の強みである。この制度を足掛かりにして、対話の場をさらに作れると良い。
- ・オフサイト疲れという現象が他市で発生している。組織マネジメントはオンサイトで実施していくことが望ましいのではないか。

- ・ 職層別会議など組織内での対話は、他の職員も把握できるよう共有の機会を確保した方が良い。

以上の意見を受け、グループ内で検討した結果、まずは職層別会議をベースとして対話の仕組みづくりを検討していくこととした。

4. 具体的な取り組み内容と成果

4-1 職層別会議の深掘り

「職層別会議」をベースとして検討していくにあたり、改めて職層別会議がどういったものなのかを整理した。

- ・ 市長と職員との意見交換の機会創出を目的に、平成23年よりスタート。
- ・ 参加職層は、次長、課長、課長補佐、係長で、1グループ10人ほどで行っている。グループは全員同じ職層の職員。
- ・ 会議時間は約80分。
- ・ 年度ごとに設定したテーマについて、それぞれの職層で自由闊達に議論し、後の施策に反映させている。
- ・ テーマは、担当所管である秘書広報課と市長の協議により決定。
- ・ 各グループの中で進行役、会議メモ記録者を決め、進行役は参加者全員が発言の機会を得ることができるよう配慮する。意見交換を主体としていることから結論は特に求めておらず、参加者全員が自由に発言することを重視している。

【年度別テーマ】

- ・ 平成23年度「市民満足度の向上」
- ・ 平成24年度「自治力向上（ポジティブ・シンキング）」
- ・ 平成25年度「不祥事の再発防止と事務ミスの撲滅」
- ・ 平成26年度「市制50周年を契機としたこれからのまちづくり」
- ・ 平成27年度「東村山版地方創生」
- ・ 平成28年度「大規模震災に備えての取り組み」
- ・ 平成29年度「働き方改革～ワークライフバランスの実現に向けて」
- ・ 平成30年度「10年後の市役所を見据えた職員の役割と必要な施策について」

4-2 参加者の声

さらに、私達3人は全員が主任職であり、会議に参加したことが無いことから、実際に職層別会議に参加している係長職以上の職員へインタビューを実施したところ、以下のような感想、意見をいただくことができた。

(係長職)

- ・ 普段の業務から一步離れた場所で仕事を見ることがなかなかないので、こういう機会があるのは良い。
- ・ 時間的に、会議中に職員同士で対話をする機会は少ない。
- ・ 終了後に書記の係の方が議事録をまとめて秘書広報課へ提出するが、そこで出た意見がどうなったか、市の政策に反映されているかなどのフィードバックがない。
- ・ ここぞとばかりに市長へ職場の課題や問題など、職場を代表してといった感じで言う方もいる。研修の趣旨とは違うのではないかと感じることもある。

(課長職)

- ・ 市長とコミュニケーションが取れるのは良い機会だと感じる。
- ・ 自課の業務の話題だけでなく、市全体・多角的な意見が多い。
- ・ 市長がいて意見が言いづらい、ということはない。
- ・ ここぞとばかりに市長に自課の問題や意見を言う人もいる。

4-3 担当所管へのインタビュー

これらの意見を受けて、再度3人で対話を重ね、私達の意見やアイデアを加えたうえで、職層別会議の担当所管である秘書広報課長へインタビューを行った。

【職層別会議について】

- ・ テーマについて、その時の問題・話題をテーマとしている。これまでは秘書広報課からいくつかテーマを提案して、市長に決めてもらっていたが、平成30年度は、経営会議で各部長へ課題テーマ案を募り、その中で2部からあがった案をテーマに採用した。
- ・ 議事録を作成して、データで確認出来るようにしている。
- ・ 主任・主事職と市長との対話の機会として、昼食会を実施している。これまでは各部に依頼をして人を出してもらっていたが、同じ人が来ることや、まったく出たことが無い人がいることなどがあつたため、平成30年度は同世代の方など、秘書広報課から指名して参加してもらうように変えてみた。

【意見交換】 (☆・・・3人の質問・意見 ⇒・・・担当課長の回答・意見)

☆主任、主事職でも、職層別会議と同じようなことができないか。

☆参加する職員間での対話はあるのか。

⇒80分で各人が発表となると、どうしても時間は短くなってしまい、職員間の対話の時間は中々取れない。

⇒市長のスケジュールを考えると、今のやり方でも日程は厳しい。

⇒職層をあえてバラバラでやるのも良いかも知れない。ただ、上の職層の方がいると意見が言いづらい場合もある。

⇒隔年での実施にしてみても。

☆例えば部内や課内で職層別会議に参加した方が、改めて部内、課内で話し合いの場を持ち、そこで出た意見を秘書広報課へフィードバックするのはどうか。

☆参加した課長や係長から、課内の主任・主事へ報告をする場があってもよい。

☆昼食会でも、ただ話をするのではなく、テーマを決めて話してはどうか。

☆テーマについて、例えば先に主任・主事職で対話をして、そこで出た意見を係長職の会議の際に取り上げ、さらに係長職→課長補佐職→課長職→次長職と下から上にあげていくのはどうか。

⇒現状、課長と係長といった各職層での会議のリンクは無い。

⇒やり方については、今のやり方で必ずやらないといけないことは無いので、良いやり方があればどんどん取り入れたい。

⇒内容によっては人材育成の部分に繋がるので、人事課とも連携してやれると良い。

⇒モチベーションの上げ方が課題。参加する方全員が前向きでは無い。人数の多い少ないも関係するかも。



(課長へのインタビューの様子) 皆さん快くインタビューに答えて下さいました

5. 取り組みから見えた課題と来年度に向けて

5-1 取り組みから見えた課題

3人での対話の中では、こうした方が良い、ここを変えてみてはどうか、といった様々なアイデアや意見が出てきたが、実際に担当所管の課長へお話しをお伺いすると、3人の対話では気付かなかった問題や課題が見えてきた。

特に大きな課題としては、今以上に規模を大きくしていこうと考えた時に、現在の市長と職員との対話の場という目的から、人材育成の考え方が加わり目的が変わってしまうことから、担当所管が秘書広報課だけでなく人事課等も係わってくるという点である。

5-2 来年度に向けて

上記の課題から、来年度は人事課を交えた中で、職層別会議のバージョンアップに向けて対話を重ねていきたい。また、1年間の研修での取り組みを通じて、やはり三人だけで組織を変えていくことは非常に困難であると痛感したことから、いかに人を巻き込んでいくか、という仕掛けを考えなければいけないと感じた。良い意味で「計算高く」、行動に移していくことが出来れば、ジブンゴトとして周囲の人を巻き込み、継続的に取り組んでいけるのではないかと考える。

そういった意味では、取り急ぎ、来年度人材マネジメント部会へ参加する3人が決まり次第、激励を兼ねて東村山市が誇る豊島屋酒造の美味しい日本酒でも飲みに行こうかと。

6. 終わりに

市役所で仕事をはじめてから9年が経ちますが、その間、幸運にも大学での研修に今回含め3校、参加させていただきました。本当の大学生の時は、1限目の授業の前には大学にいるものの、始まる時間には仲良しのO君と私のアパートでファミコンをしていたのが、社会人になってから大学で一生懸命勉強しているわけですから、人生わからないものです。

そんな素敵な大学生活を送っていたのが18年前。そして、今回部会で考えたのが20年後の市のありたい姿。

昔よりも遥かに時代の流れが速くなっている現在、20年後は想像以上のさらに上を行っているのではないのでしょうか。そんな、暗闇の中を歩むような困難な道のりですが、「ダイアログ・イン・ザ・ダーク」ならぬ「ダイアログ・イン・ザ・ヒガシムラヤマ」として、これからも対話を重ねていきたいと思います。

最後に、一年間苦楽を共にした奥山君、清水君に御礼を言うとともに、18年前の私に、

「燃えろ！プロテニス」がそんなに上手くなっても将来ひとつも役にたたないぞ！と言ってあげたいと、この文章を書きながら思った次第です。

シティセールス課 百々（どうどう） 和彦

まずは、部会幹事団や運営委員の皆様方、各自治体参加者の皆様、また応援していただいた職場の方々に改めて感謝申し上げます。このような機会を与えていただき、ありがとうございました。

一年を終わって、本当に、これから変わっていけるだろうか。その漠然とした不安、もやもや未だに私の心の大部分です。この研修研究を通して入力した熱量・知識・気づきをすぐに成果として出力していくことが出来る自信はありません。日常業務に忙殺され、忘れてしまいそうな恐怖があります。

とか言いながらも去年の春、「所謂意識高い系の研修」と冷めていた自分が先輩や同期にお酒の席で人材育成について熱く語っているわけで、熱が入ったことは間違いないと思います。

食べ物の中には熟成、発酵させることで味が変わったり、旨みを増すものもあるように、部会での経験も必要な時期まできちんと保管しておけば、今以上の価値のものとして取り出せる気がします。・・・管理方法を誤って腐敗さえしなければ。

収納課 奥山 匠

「なんだかとてもないところに来てしまった」

第1回の研究会に参加した時の、私の率直な感想です。これこそ一点の曇りもない、清々しいほどの“他人事”。

そんな意識が変わったと思うのは、インタビューを行った夏頃です。そこで色々な方々と関わりを持ち、時間を共有し、話し合っているうちに、不思議と“自分事”として捉えるようになっていたと感じています。

それから3人で考えてもがいて、こういう形でひと段落を迎えましたが、今感じていることは、継続が大事だということです。組織や人を変えていくことは一朝一夕には実現できず、ありがたい姿に向かう不断の努力が必要だと実感しました。

これからも、自分が一歩を踏み出し続けなければ、自治体がなくなってしまう！くらいの気持ちで取り組みたい！と、3月14日時点では感じております（3人で保温し続けながら頑張ります）。

最後になりますが、研究にあたってお世話になった部会・各自治体の皆さま、また応援していただいた職場の方々に改めて感謝申し上げます。このような機会を与えていただき、ありがとうございました。

ごみ減量推進課 清水 翔太