

1. 概要

開催日時	令和元年10月30日(水) 15:00~17:10
開催場所	市役所4階 第一委員会室
出席委員	前山会長、西奥副会長、平田委員、山根委員、内海委員、天野委員、増井委員、平委員、堀委員、布野委員、大畑委員（欠席：藪本委員）
事務局	村上副市長、栗根総務部長、岡田総務課長、皿田人事課長、宮財政課長、渡邊行政管理係長、総務課行政管理係 和田、平井

2. 主な意見

1 施策の効果を向上させる仕組み

・政策の構築については、予算編成や年度などの縛りでPDCAサイクルを回すことが多いと思うが、編成時などのタイミングになって見直しをしても足元の話にしかならない。組織として、もっと先を見越してあるべき姿をしっかりと考えた上で、どう変えていくかを考えることが重要ではないか。

・外部知見の活用については、市内の問題意識を持っている人も巻き込んで、その知見や人材を市民とも共有し、その人材がいなくなった後も共有した市民と一緒に使っていく視点も考えて頂きたい。

・行政の仕事は毎年の繰り返しでマンネリ化しがちであり、目の前にあるアウトプットが目的化してしまうので、その先にある何のためにやっているのかを常に意識すること、事業の目的と手段を紐づけすることは非常に重要である。その実現については、職員とトップの意識、スキル、仕組みの3つがあればできる。

・施策の効果を向上させるための仕組みについては、目的を達成するための客観的な指標（アウトカム）において、それをチェックし、成果がどうだったのかを検証する仕組みが必要ではないか。

・事業のスクラップ&ビルドについて、行政は継続事業をやっているがなかなかスクラップができない。新しい事業をやるためには、やはり人がいなければいけないので、従来事業についてしっかりと議論と検証をして、英断をもって切っていくことを強く打ち出してもらいたい。市民とも共有し、仕方がないと理解してもらえるようにして頂きたい。

2 チャレンジ意欲の向上

・行動理念の浸透については、県では、職員としての共通の理念を作っているが、全職員が理解し、行動に移していくところまでは至っていない。機会を捉えて、ありとあらゆるフェーズで浸透を図っていくことが大事。また理念の浸透の一環として、ベストプラクティスという理念に沿った行動を評価する仕組みを取り入れており、参考にされたい。

・行動理念の策定にあたっては、アウトソースではだめで、自分達で作らないと職員には浸透しない。

・職員は理想をもって入社してくるが、日々の業務に追われてその姿を忘れがちである。人を集めて初心

に立ち返って考えれば理想的な姿は出てきて、そのためにはどうやって行動すればよいか意見も出てくるのではないかな。

- ・PDCAのサイクルを回す中で結果を出すためには、数値と期限を区切って、その目標に向かってどう行動するかを、方向性だけでなく具体的に指示することが重要。結果が出ればモチベーションもあがる。

- ・研修については、弊社ではこれまでの自主的な研修では成果が期待しにくいいため、上司が社員の育成を見据えて受けさせたい研修を指定する指名研修も取り入れているので、参考になればと思う。

- ・研修後のフォローについては、自分の業務にどう活かすか、上司はその部下をどう活かすか、将来的な育成を見据えながら社員に期待するところまで上司にフォローさせている。研修後の業務への活用も人事評価に取り入れることにより、モチベーション向上につながるのではないかな。

- ・人事評価について、これまでは社員の素質や資格を評価していたが、今は行動に表すこと、発揮した能力を評価している。能力や研修結果を活かさない则自分の評価は上がらないという仕組みをつくっており、それが社内のモチベーション向上につながると考えているので、参考になればと思う。

- ・チャレンジ意欲について、自営の観点で言う则、地域に関わり、地域のことを理解することで、今何を必要とされているのかが見えて、自分がどういう風に仕事をしていけばいいのかが見えてきた。特に若手の職員は地域に関わり、ネットワークを広げ、外部の意見を吸収することによって、では自分はどう行動しようというモチベーションに繋がるのではないかな。

- ・新しいことに挑戦することについては、言った者負け、発言したら損をする、業務の負荷が増えると思うような環境だと、意見が出ない悪循環になってしまう。挑戦する人に対して、応援やバックアップができる環境を作る組織でないと意見が具現化するところに繋がってこない。受け皿としてもそれなりの構えが必要ではないかな。また、モチベーション向上には、評価として見える化することが重要で、はっきりとした指標として見えるようにし、他の人にも評価が見えるようにすることによって、波及する効果も出るのではないかな。

- ・発言した人が重荷を抱えてしまうというのは、行政民間問わず様々な組織で共通のことと感じた。民間企業でも、低迷していた企業において、お互いコミュニケーションをとり、信頼関係が出来るようになる転換があり、業績が改善することもある。またモチベーションについては、人生と仕事はどうつながっているかを見直す機会を作り、人生と組織、仕事の一致を見出すことにより、大きく変わった企業の例もあるので、参考にされたい。

- ・各地の自治体の成功例を見ると、大体キーパーソンがいて、市町レベルだと行政マン一人の力は非常に大きい。損得考えずに働ける職員を組織として大事にしていくことが必要ではないかな。

- ・チャレンジ意欲について、大過なく定年を迎えましたというあいさつが公務員には多いと思うが、前の

とおりにやれば1年が終わり、それを繰り返すことが公務員には多くなりがちである。チャレンジを繰り返すようにしないと「大過」なく過ごすことになってしまうのではないかと。異動については、新しいことにチャレンジする機会になるが、また3～5年で異動することで逆にチャレンジしにくいなど功罪ある。うまくかみ合わせてチャレンジする意識を職員にもってもらい、大過なく定年を迎えることがないようにして頂きたい。

- ・チャレンジなどを評価する仕組みについては、県では局長、部長など職に応じた標準的な職務遂行能力を共有し、人事評価や目標管理に活用している。達成志向やリーダーシップも合わせて評価しており、参考にして頂きたい。

- ・目標管理について、面談し上司から期待することを伝えながら目標や難易度を設定している。目標は基本的に数値として落とし込むが、スタッフは数値＋定性の両方で評価しており、参考にして頂きたい。

3 組織の総合力の強化

- ・管理職の役割の変化について、県ではこれまでは局、課の間に部があったが、成果達成志向にシフトしていく中で、部を廃止しつつも部長という職は残し、事業達成型の部長のようなラインとは少しはずれた職を置くことで事業の推進を図るなどの取組を行っている。管理職は管理するだけでなく事業を推進する、達成型の役割も求められるよう変化しているのではないかと。

- ・部局横断の取組について、1つの課では対応できないような問題に対し、横串をもったプロジェクトチームや施策形成のための合議体のような組織を活用するなど、組織の形にこだわらない取組も必要ではないかと。

- ・組織については、組織を作っただけ、箱を作っただけでは機能しない。達成志向が求められるポジション、調整型が求められるポジションなどがあるので、業務に応じて、最適な人を適材適所ではめていくのが一番大きなポイントではないかと。

- ・府中市役所のような基礎自治体において、少ない職員の中でどれだけ事業を増やせるかというのは、1人1人の職員のモチベーションが重要ではないかと。上司が明確に指示を出し、間違っている方向性は正し、下に任せる、組織の総合力はそこが大事ではないかと。

- ・人材のリソースをどれだけ有効につかっていくかという点で、会社に貢献する形というのは部長とか役員になる道だけではなく、たとえば特定の分野でスーパープレイヤーになる道を作ることで、その人の能力を引き出していくなど違うやり方もある。行政においてもピラミッドに乗らなくても貢献できることもあり、ピラミッド型以外の組織のあり方は非常に大事になってくるのではないかと。

- ・府中市役所においても4月に組織改革をされているが、4月に一気にかえて人を集めて課を作っても、半年くらいは何をしようという形になりがちで、そこでつまづくと周りから何をやっているんだとみられて結果が出ないことがある。新しい組織を作るときには、本組織を立ち上げる前にいわゆる準備室のよう

な組織を活用し、ミッションの明確化やアウトプットのスピードを上げるなど、民間の取組をうまく使って頂きたい。

- ・組織論について、「組織は戦略に従う」、「組織は人なり」とよく言われるが、組織の形からアプローチするのは、どうなのか。

- ・府中市の職員数であれば、おそらく一人ひとりの顔が見えるだろうから、マルチタスクを担う職員、スペシャリストの職員の最適配分や、その人達に具体的に何をさせるかも検討しながら、組織づくりのアプローチを行う方がより効果的ではないか。

4 人材確保・人材育成の強化

- ・女性活躍について、昨年度準備室から立ち上げて、今年度経理、営業、工場事務を横断した女性だけの部署を作ることにより、今までの男性への遠慮が払拭されて活気のある職場ができており、参考にして頂ければと思う。

- ・今は全国的に女性の連合町内会長やまちづくり協議会の会長が増えている。良い悪いはないが、一般的に女性は調整役に長けていて、男性は主張型に長けており、特質を上手く使った組織改革も有用ではないか。

- ・教師の働き方改革について、今までは学校の仕事であったものでも、地域で担えることは地域でやっていこうという動きがあるので、行政でも参考にして頂きたい。

- ・女性に限定してではないが、口コミ情報などネットワークのある人材は色々な情報を引っ張ってくる。行政でも地域からピックアップできる人材はいるはずなので、協力して頂いたりすると違った観点の意見が入るのではないか。

- ・行政で抱えている仕事を地域の方々に任せた事例もあるので、住民の方との役割分担、協働という視点も重要ではないか。

- ・職員のあり方については、海士町の成功の理由でもある、自らの給料を削って来る人の働き口を作る姿勢や、誰も成功しないといわれた水産加工会社に自ら出向し最前線で営業するような姿勢、実直さに大きく学ぶことがあるのではないか。