

# 自治体改善の輪 通信 2021 No16

## 《10/24(日) 第3回つながり研究会開催》



地域や組織の課題解決にむけた「つながり」を大切に

### 《「点」と「点」を繋いで「線」にする第一歩》

地域や組織の課題を解決するために「点」であるあなたが組織内の幹部、部局、組織の外の人「点」にアプローチし、つながって「線」をつくり、経営改善を起動する取組を各々の実践者とともに、研究する「つながり研究会」の第3回目は、自治体組織内のつながりをテーマに行いました。

### 《第3回テーマ「部署間でつながることの大変さと大切さ」》

ナビゲーター：鈴木 一博(自治体改善マネジメント研究会理事・事務局長)

プロフィールと今日のテーマ概要：令和3年3月、横浜市を定年退職。行政改革、国際会議の開催支援、港湾、廃棄物行政や人事を担当した経験から、つながりをつくる難しさとつながりにより発揮できる組織の力を語る。

#### 《レポート概要》

#### 1 横浜市職員となって

- 横浜市という組織にこれまで所属してきたが、常に現場に出向き意見を交わし、つながりをつくってきた
- 元々は公務員志望ではなかったが、入庁し、防災→下水道局人事労務→総務行政管理→機構改革など、様々な組織で業務に携わってきた

#### 2 上司としてのスタンス

- 係長昇任試験をうけ、係長となり30人の部下の上司となった
- 当時の厳しい上司のお陰で職場の人望を得た
- 仕事を進めるうえでも応援してもらえた
- 組織マネジメントを念頭に係長として職務遂行

#### 3 これまでの異動経歴でのつながりポイント

##### (1) 横浜リバイバルプランと政策・財政・運営の連動

- 新市長の政策を組織に落とし込む模索→ミーティングの頻度の増加
- 財政状況をすべて開示→身の丈にあった政策→財政状況の中で政策を実現する運営
- 行政としての最高決定機関の明確化→これらに政策・財政・運営が常に関与

##### (2) ともに取り組んだ区役所窓口の改善

- 局長からの指示「調査分析をもとに見違えるように！」「予算付ける！」
- 「魅力ある窓口づくりモデル事業」へ
- 区長会議への説明とモデル区の選定→非難・警戒・少しの期待
- モデル区訪問の第一歩→緊張・警戒・不安・少しの期待
- ハード面(レイアウトソリューション)、ソフト面(オフサイトミーティング)

##### (3) 新規プロジェクトの立ち上げ～部署内連携のポイント～

- 寄せ集め集団をチームにして、1年後の国際会議を成功させる！
- 班体制の確立と、理事・2人の部長・5人の課長の会議→タテ・ヨコの軸あわせと組織の一体性の醸成
- 施策・業務の全体像とスケジュールの共有→進むべき方向や各自の役割・行動計画のすりあわせ
- 朝の全体ミーティングでの情報共有や職員スピーチ(オフのイベント)→職員40人の関係性の高まり チームワーク 貢献意欲

##### (4) いわゆる「ごみ屋敷」対策でのつながり

- 市内に潜在する「ごみ屋敷」近隣への影響大
- 区役所からの提案(要望)を組織共有
- 上司からの指示「「ごみ屋敷」対策を実行に移したい！」
- 区長会議 議長と2人の局長のコミットメント
- 各部署でのミッションの落とし込み

#### 4 つながりの阻害要因とつながりにより広がる可能性

- 元々縦割り体質の組織→社会課題解決に対応
- 縄張り意識→新たなアイデアの共創、発想の転換
- 調整する手間が出てしまう→人脈の広がり、その後の業務にも活用可能
- 余計な仕事→部署全体の評価が高まり、達成感ややりがい共有⇒組織力・職員力の向上

#### 5 つながる心得

- 拒まない
- 顔の見える関係
- 聴く
- 情報収集、いざに備える
- まずリーダー同士がコミット
- 汲み取る

#### 6 現在の課題と次の挑戦

- 現在所属の組織への配属使命・組織改革と認識
- 財務や組織が脆弱

- ・小規模組織で、人の入れ替わりが少なく、そのまま高齢化が進んでいる。
- ・有能なスタッフがいるのに、登用し切れていない。
- ・管理職どうしの横のコミュニケーションが浅い。

- ・小回りが利くため、テレワークやリモート会議などの環境は整っている。
- ・「つながり」はエネルギーを要するが必ずプラスになる

## 《質疑応答》 ～組織の中での在り方とは～

Q:コロナ対策のプロジェクト組織を編成

当初は連携していたが組織が大きくなり過ぎと感じる役所に近づいてしまう、安心してしまう

A:守備範囲を守ろうとしてしまう、横のつながり乏しい

Q:モチベーションを維持するコツがあるか

A:何も考えない、悩まない  
仲間や周りの人と共に

Q:区役所との関わり多い  
行政の縦割りを感ずる

A:上司とのコミットがあるとやりやすい

Q:誰を見習ったか  
誰をロールモデルとしたか

A:ひとそれぞれの良いところ、参考にしたいところを見てきた、それを見習ってやってきた

## 《感想共有》 ～つながりは、人と人とが向き合い、関わることから～

- ・あたっただけの気持ちで飛び込んでいきたい
- ・鈴木さんの人柄の良さがあって人間関係を築いてきたのだと感じた
- ・人、仕事にきちんと向き合ってきて、今があるのだと感じた
- ・逃げてはだめだと言ってもらえたと感じた
- ・経験は大事
- ・自分の部署がやるかどうかを考える前に、組織全体として必要な事をまず考えて欲しいと思うこともある
- ・勇気を持つ
- ・横浜と違い、私の所属は小さな組織である
- ・小さいならでは課題や責任もあるが、やりがいもある
- ・大きい組織とも意味合いが異なる
- ・小さい組織の人材活用
- ・1人1人の顔が見えるよう人事に携わった現場に出現場に出向く、向き合う
- ・外から戻って今の職場で中の職場となった
- ・かつてとの違いを感じている

- ・何を求められているか考えていきたい
- ・変わることの大切さ
- ・変えることの必要性を感じない職員もいる
- ・視野狭い
- ・環境の変化を受け入れない
- ・変えない人との信頼関係は築くのも時間がかかる
- ・大きい組織の職員と小さい組織の職員の守備範囲は異なる
- ・リーダー同士のコミット、連携は大切だが、遠慮がち



## 《点から面へとつながるステップアップの機会》

「つながり」をテーマに、3回にわたり研究会を実施しました。

第1回は「応援してくれる上司とのつながり方～スポンサーをみつけよう～」と題して、上司や首長、議会、民間とのつながりを題材に開催しました。

第2回は、「地域おこし協力隊が創り出す新たな『結ぶ』価値」と題して、住民と行政の間に地域おこし協力隊という外部視点が入ることによる、つながりの広がりや深まりを題材に開催しました。

そして、今回の第3回では、「部署間でつながることの大変さと大切さ」と題して、これまで所属した部署での職員との関わりから、つながりをつくる難しさやつながりにより発揮できる組織の力について研究しました。

3回の研究会を通じ、行政内部の縦横のつながり、行政を取り巻く関係する方々とのつながりが、組織経営、まちづくりを進める上で大切であることを再認識することができ、参加された皆さん担当業務における地域課題解決に向けたヒントを提供できたのではないかと思います。

自治体改善マネジメント研究会では、今後もこのような機会を設けていきますので、是非ともご参加ください。

(文責:長野県須坂市 寺沢)