

令和4年度 第1回中野区構造改革推進アドバイザー会議 議事要旨

【開催概要】

日 時：令和4年7月25日（月）午後1時15分から午後3時15分まで

会 場：中野区役所4階庁議室

出席者：資料1のとおり

進 行：瀬谷企画部構造改革担当課長（事務局）

【会議概要】

1 開会

午後1時15分に開会した。

資料2のとおり会議の運営を行うことが了承された。

2 中野区長挨拶

中野区長から挨拶があった。

3 アドバイザー、区側出席者紹介

事務局からアドバイザー及び区側出席者の紹介を行った。

4 議事

（1）構造改革の推進に向けた区の課題について

事務局から資料3により「構造改革の推進に向けた区の課題」について説明を行った。

（2）各アドバイザーの活動実績紹介

各アドバイザーから活動実績の紹介があった。

（3）職員の意識改革の必要性について

石橋総務部人材育成担当課長から資料4により「職員の意識改革の必要性」について説明があり、以下のとおりアドバイザーと区側出席者とのディスカッションが行われた。

（区（酒井区長））

管理職の意識を変えることは最初にやるべきこと。自分たちが何をする

べきなのかというミッションを持っていることが大事であり、変える方向性がわからないまま変えることは無理だと思う。何を達成するために組織を作って取り組んでいるのかが最初にあるが、現状はすべきことができていないことが沢山あり、どうすれば達成できるのかが問題になる。ミッションドライブを実現するためにEBPMなどの思考パターンが必要である。

(区 (石井企画部長))

職層による職能の違いとして、管理職といっても、課長級の管理職と、部長級の経営層との役割の違いもある。部長級職員はミッションを示し、課長級職員は個別の事務や事業を前に進めていかなくてはいけない。そうした役割の違いを、もう少し整理してうまくできると良い。

(若生アドバイザー)

ミッションドライブができていない管理職がどのくらいいるのか。少ないのであれば、どのくらいの人が変わればいいのか。役所の最大の問題点は悪平等だと思う。やった人もやっていない人も、多少給与や人事配置が変わる程度で評価はほとんど変わらない。結局やらなくても何ら問題はない。こういう点が問題である。意識改革の前に、下支えとして制度を担保し、その上で意識改革を推進する方向でないと難しいと思う。

(藤間アドバイザー)

資料4の3ページにあるように、なぜ不可能、無駄、無関係とってしまうのかというところ。ミッションを忘れていたからなのか、覚えているが何かできないと思うことがあるのか、どうしたらできると思えるようになるのかという話だと思う。評価の話も当然あるが、何が問題でそういう状況になっているのかを、組織として理解する必要がある。その上で管理職の意識を変えていき、推進する方向性を見定めていくところもある一方で、同じタイミングで、やる気のある若手職員が起爆剤になる場合もある。チェンジエージェントという話もあるが、組織の階層の施策とは別に、若手職員の声を上げられる環境を作ることが、リーダーシップや心理的安全性に繋がっていくと思う。

(森澤アドバイザー)

どれだけ素晴らしい取組プランがあっても、なぜやるのかという目的が管理職層の腑に落ちていかないと取組に反映されない。制度を整えることと、意識を改革することの両方についてうまくバランスをとることが重要。

また、管理職層に焦点を当てることは重要だが、次世代の管理職になる層に今から声をかけて、むしろ手上げ制で取組に参加してもらうことも一つの手段。社内改革を行っていた際に、全国の営業担当の若手職員を手上げ制で集めて、今の営業の仕事のやり方の何が駄目なのかを、忖度なく議論してもらい、当社の改革の構想にまとめたことがある。このようなアプローチの仕方もある。

(区 (石井企画部長))

数の問題ではないが、中野区も40代が一番少なく、一番動いて欲しい世代がいない。少ないが頑張って欲しい世代の中で、チェンジエージェントのようなやる気のある人を、うまく引っ張り出していきたいと思う。

(区 (白土副区長))

一番の問題は、部長級職員が全庁的な視野を持って政策を議論できない。自身の所管部のことはよく知っていて、これ以上業務量を増やしたくないという意識がある。自身の所管部だけが政策の範囲ではなく、区全体の政策を考えられるよう意識改革をしていくことで、活発な議論に繋がっていくと思う。中野区で実施している「One Up↑チャレンジ」を例にすると、区は全国の自治体と競争している。EBPMを理解してもらうという意味では、広い視野を持って、新しい政策を提案してもらう良い機会である。若手職員には全庁的・全区的な広い視点を持って物事を考えていく取組を実施すべきである。様々な民間企業の取組も参考にしながら取り組む必要がある。また、部長級職員は、自身の所管部のミッションは遂行しようとするが、他の所管部との間にあるような事業・業務は行わない状況である。このような状況から意識を変えていかないといけない。

(区 (石橋総務部人材育成担当課長))

区は、今まで若手職員に対するアプローチはしてきた。管理職の意識改革は当たり前の話だが、資料として記載している事例は多くないと思う。管理職よりも若手職員の方を改革する意識があって、今まで管理職の意識改革ができていなかったと認識している。管理職によってその組織の意識が大きく違うのが中野区の特徴である。今回改めて管理職に注目して徹底的に改革していくことが、今年一番の大きな狙いである。

(藤間アドバイザー)

中野区の制度がどこまでできるかわからないが、私の会社ではレコグニ

ションという言い方をするが、何か新しいことをやる際に、給与等に反映されなくても、他の職員からの感謝の気持ちが見えるようにする取組があると良い。そういうことをしないと、新しいことをやるメリットがないため、やりたい人は誰もいないと思う。また、リーダーや幹部職員が考えている、区の目指す姿や目指したい姿について、改めて話をする時間はあった方が良く思っている。本当に自分の組織のことしか考えない部長級職員がいるのであれば、そういう時代ではないということと、自分たちが掲げる理想像を伝えていくことが大変重要だと思う。研修やレコグニションの取組の中に組み込むなどしないと、上司から言われてやるだけになってしまう。そういったことを考えていくことが良いと思う。

(区(入野教育長))

学校の視点でいえば、各学校の校長と教職員などが目標について丁寧にディスカッションしていかないと先に進まない。管理職全員の意識が足りないわけでもなく、何のために意識改革するのかという点について、もう少し話し合う機会を持つべきだと思う。学校でも毎年、子どもたちのための方向性が決まっても、丁寧に過程を踏まないと共通の方向を向くことが難しい。特に、主幹層や若手層ではなく、中間層の教職員にどう意識を変えてもらえるかが一番大きい。

(区(瀬谷企画部構造改革担当課長))

目標の共有が大事だと認識した。次回以降、各部課長を集めて、所管の目標と課題等を語ってもらいながら、職員の意識を変えられない原因は何か、そこに対してどうしたら変えられるかなどディスカッションができればと思う。

(若生アドバイザー)

中野区の地域をどうしていきたいかが大変重要だと思っている。日頃、自治体の職員と議論していると、その地域をどうしていきたいかという話が全然出てこない。その地域の課題をどう解決していきたいか。そのために自治体の職員になったのだと思う。今後そのような議論を皆さんとできればと思っている。

(藤間アドバイザー)

区の実態を聞くことができ、大変勉強になった。意識改革はすぐにできることではないが、本当に変わって欲しい人に寄り添うということは大変

重要だと思っている。私も今後そのような気持ちで議論していきたい。

(森澤アドバイザー)

意識改革、構造改革と言われるが、何のためにやるのかという点に着目することに尽きると思う。このような場だけではなく、職員全員が共通認識を持てば、自ずと進む方向性と選択肢が決まってくると思う。そういう議論が今後もできればと思うので、私も微力ながら、様々な事例を紹介していきたい。

(区（酒井区長）)

若生アドバイザーから話があったが、「その地域をどうしていきたいか」ということは中野区基本構想に書いてある。これを地域の実現する姿と表現している一方で、抽象的なことが書かれているため、具体的なことはこれから議論していかなければならない。まずは基本計画をベースに置いて、それを実現するために、職員の意識を合わせられるような進め方ができたらと思う。

5 その他

事務局から、第2回会議について説明があった。

6 閉会

午後3時15分に閉会した。

以上