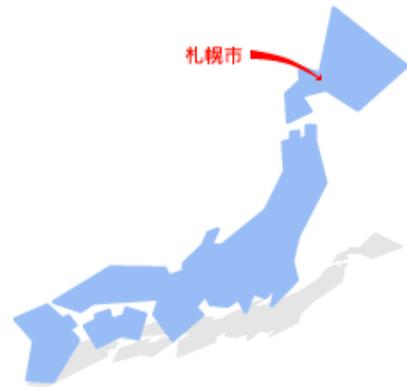


### ◆札幌市

投稿日：2003年12月22日  
 氏名：池上 順史(イケガミ マサシ)  
 所属：消防局総務部総務課



## 自主研究活動から市役所を変える

### 〈自分から変わる〉

#### 職場が変わって・・・

平成9年4月、それまで勤めていた監査事務局から区役所窓口の庶務担当へ異動しました。この職場での最初の仕事は、様々な理由で休務している職員数名の書類作成。「今までと180度違う世界に来てしまった...」と、しばらく頭を抱えていました。休んでいる職員のカバーは若い職員に任せられ、彼らは疲弊するばかり。年配の職員はだらだらとミスを繰り返す毎日。市民からのクレームも途切れることが無く、とても活気がある職場とは言えない環境でした。

### 個人の限界

そんな職場に対して「このままじゃいけない!」と思い、監査時代と同じように庶務担当者として職員には厳しく接し、職場環境を変えるために行動しました。しかし、改善の兆しも見られず、異動から3年経った平成12年の夏には、自分の心はすっかり参っていました。3日もあった夏休みに「自分ひとりじゃ職場は変えられない。」と悶々と過ごして悩んだ末に、「職場を変えるには仲間が必要だ。まず自分が変わろう!そして同じ思いの仲間を見つけよう。」そう気持ちを切り替えました。

### 自らの意識改革

夏休み後、これまでの3年間は無縁だった研修を受けたり、イントラネット上の会議室で発言したりと、自分の可能性を広げつつ多くの職員と接する機会を持ち、失っていた力を回復させようと行動しました。そして、「どうしたら職場を変えられるか?」という想いを形にするきっかけを得たのが、平成12年11月に財政部が公会計制度導入検討の一環として発足した「行政コスト研究会」への参加でした。

### 〈仲間と共に変える〉

#### 行政コスト研究会

私は入庁以来、ずっとお金に関わる仕事をしてきたことから、自分のスキルアップを図り役所を変える気づきを得るために、この研究会へ参加しました。最初は専門的な話についていけず、メンバーの会話に加わることはできませんでした。しかし、「これはおかしいんじゃないか!」という純粋な気持ちを持ちつづけてまとめた報告は、財政部が主催する研究会でありながら「予算要求から見た意思決定のコスト(無駄)」でした。しかし、平成13年4月に研究会事務局職員が異動となり、研究会自体が自然消滅しそうな状況で、自分たちが仕事の合間を縫ってまとめた成果を披露することなく終わろうとしていました。また、私自身も区役所から消防局に異動し、この報告のことは忘れかけていました。

### HRM研究会の創設

私は、行政コスト研究会の活動と同時期に進行中であったIT経営戦略策定PJで、区代表の選抜メンバーとして参加していました。このPJ終了間際の平成13年3月に、今後の自分の活動として「人材育成の研究がしたい」と話をしました。この発言がメンバーの記憶に残っていたのでしょうか。消防局に異動してから2ヶ月経った平成13年6月、「人材育成と活用に関する自主研究会を立ち上げようと思っているが参加しないか?」というメールをもらい、二つ返事で参加させてもらうことにしました。そして、翌7月に職員有志5名で結成したのが「HRM研究会」です。

この研究会では、いわゆる「出る杭」と呼ばれる職員のネットワークを築き、彼らの活躍する場を創造しつつ市役所を改革させることを主眼としてきました。そのため、電子会議室の活用やセミナーの開催を通じて職員同士を引き合わせる一方、人材育成と活用に関する施策に対してアドバイスするなど、現在も自分達の行動や思いから市役所を変える場の提供に努めています。

## CR21(コスト・レポリューション21)創設

HRM研究会の活動が順調に進んでいた平成13年11月、ある職員から「行政コスト研究会の成果を披露することなく終わらせていいのか?」というメールをもらいました。自分が変わる契機となった行政コスト研究会での成果。「そうだ、このまま終わらせる訳にはいかない!」、そう思い異動した担当職員へ報告会の場を設けてもらうよう進言し、翌12月、無事報告を終了することができました。報告後、メンバーから「行政コスト研究会は幕を下ろしましたが、このままでいいでしょうか? 自主研究でもいいから活動を続けていきませんか?」と話がありました。確かに報告だけで役所が変わる訳ではありません。

「これをステップとして仲間と共に新たな活動をしよう。」「自主研究では制約があるかもしれないが、まずはやってみよう!」と、HRM研究会等で築いてきた人的ネットワークを駆使して有志10名で新たな自主研究会「CR21」を結成しました。この研究会では、現場での業務改善から市役所風土を変えるコスト意識を醸成させるために、コストハンドブックの発行や有識者を招いてのセミナー開催、庁内研究誌への寄稿や研修での研究報告等を行ってきました。特に、コストハンドブックは有識者により全国へ紹介され、多くの反響を得て現在も鋭意活動中です。

## 〈個々の職員を「変える」行動へ導く〉

### 気づきの場を提供し、自ら変化する仕掛けを

HRM研究会とCR21という2つの自主研究会の結成で、重要な経営資源である「人」と「金」の両側面から市役所を変革させるための活動拠点ができました。平成15年6月に新市長となった現在も新たなチャレンジを繰り返しつつ日々成長しています。

日頃から「変えたい」という想いを抱いている職員は数多くいますが、ひとりで改革するには限界があります。自主研究会活動では、自分達がまず挑戦すること。そして自分達の活動から問題意識の高い職員の意見を汲み取り、彼ら同士を繋げていく。そんな草の根運動を継続することにより、個々の職員が持つ「変えたい」という想いを「変える」行動へと導きたい。これが我々が果たす重要な役割であると認識しています。

## これからの活動と課題

◆HRM研究会とCR21は、今までも数多くの各施策に対して研究成果を取り入れてもらった経過があります。これは、それぞれのテーマに相応しい庁内キーパーソンをメンバーに加えたところが大きな要因です。彼らの協力なしでは単なる自己満足に終わる研究活動になるでしょう。

現在の札幌市では、自主研究活動に対するサポートはありますが、これら研究活動での成果を施策に取り入れるシステムは不十分です。それだけに、自分たちの思いを実現するためには、スポンサーシップを発揮する役職者を含めて庁内における人的ネットワークを活用することが重要となってきます。

今後も一層、市役所を変革させるために研究会活動を続ける一方、個々の職員が最大限能力を発揮し、新たな価値を創造し続けることで組織風土を変える取組みを継続したいと考えています。