

◆横浜市

投稿日：2002年11月19日

氏名：増尾 明

所属：横浜市総務局エンジンルーム



横浜市

エンジンルームとは

7月19日発令の時、辞令は「総務局緊急改革推進担当」だったのですが、市長から直接、今後「緊急改革推進担当」は使わないように、「横浜エンジンルーム」でいこうという話がありました。その後、対外的にも内部的にもエンジンルームです。

エンジンルームは市長、助役のイニシアティブのもと、市役所の構造改革を積極、果敢に推進するエンジンとして設置されました。理事以下課長5名、係長5名の11名で構成されていますが、全て任命です。これまでの組織と一番違うのは、総務局に置かれていますが、屋上屋の組織だということです。何をやっても既存組織との調整が必要になります。あたりまえのことですが、独りよがりでは何もできません。

今までに手がけてきたことは以下のとおりです。

政策決定プロセスの明確化

・都市経営戦略会議、都市経営執行会議の開催と決定事項の公表(8月実施)

「情報の積極的公開」は市長の公約であり、市役所構造改革の柱になると考えています。市民との情報の共有なくしては、今後にも市政運営は成り立ちません。

そういう意味で、これまで非公開だった市長助役会議、助役会議を再編成し、都市経営戦略会議、都市経営執行会議として設置し、エンジンルームがその事務局となっています。会議の概要は市のホームページで公表しています。

・情報提供ルールの検討

情報提供のルール化は、市民が市政に積極的に参加し施策を判断できるよう「政策決定プロセス」を中心に、公表の義務化を含めて要綱制定を検討しているものです。

策定されれば全局区が実施することになります。時期は15年度を予定しています。

横浜リバイバルプランの推進

「横浜リバイバルプラン」は、「民の力が存分に発揮される都市・横浜」の実現に向け、「中期政策プラン(政策)」「中期財政ビジョン(財政)」「新時代行政プラン(運営)」を有機的に連動させ、市民と共に都市横浜を経営していくための戦略です。

これまで横浜市では、総合計画や中期計画は企画局、行革は総務局、予算は財政局というように別々に対応していたのですが、このたびの中期計画策定に当たり、それぞれの整合性を図りながら進めていくという考え方に基づいて、現実的な調整をエンジンルームが行っています。

なお、リバイバルプランの命名は市長です。横浜の再発展と日産の復活とを重ねたものと理解しています。

- ・中期政策プラン原案公表(11月)、確定公表(12月)
- ・新時代行政プラン大綱、15年度計画の確定公表(15年2月)
- ・中期財政ビジョン<財政実態の公表>(15年2月)



組織風土改革の推進

横浜市という巨大組織には、官僚組織の弊害や、組織内部の壁などによるコミュニケーション不足、市民満足を最優先にしてこなかった風土などさまざまな課題があります。

このような課題を克服していくには、職員一人ひとりが変わる必要があります。市民を中心にしたサービスの向上を改めて考え直すには、市民ニーズを最も認識している現場職員を中心に、それをサポートする組織全体が変わっていかねばならないと考えています。その先には、区役所と局の関係の見直しや職員の意識改革が見えてきます。

横浜リバイバルプランの一つがいわゆる「行政改革計画」ではなく、「新時代行政プラン」という名前をつけた所以は、単なる「行革」「切り捨て」ではなく、市民も職員も共に満足できる行政となるための改革にしたいという思いがあるからです。

スタートアップとして、市長の思いを全職員に伝え、顧客満足と「ベストに学ぶ」必要を理解してもらうと共に、オフサイトミーティングを活用して職場のコミュニケーションを図っていくことは、これからやっていく改革すべての前提として考え企画しました。

・横浜リバイバルプランスタートアップ市長講演会

- 10月24日(木) 職員2520人が参加・スタートアップ講座
- 10月15日「潜在意識活用とオフサイトミーティングの導入」
- 10月29日「日産リバイバルプラン」
- 11月15日「お客様第一主義とCS」
- 11月22日「ベンチマーキングの考え方」

・エンジンルーム毎日オフサイトミーティング

- ・10月28日以降 毎平日18時30分～20時30分実施
- 毎日3～7人位(エンジンルーム職員を除く)の参加・全職員アンケート

・市職員(教職員等含む)約5万人を対象として実施

今後の分析の中で、各所属の課題解決に活用すべくアセスメント項目等を整理

私(私たち)の悩みや課題

◆現実に市役所の構造改革を進めていくには、多くの幹部職員が市長の考え方を理解し、所属職場の自主的な変革に臨む必要があります。そこで、幹部職員にリーダーシップやスポンサーシップを発揮してもらうため、どのような仕掛けを導入するかが大きな課題となっています。



「開国と改革は横浜から！」 [原コトビエ、編集・発行: 株式会社「市民活動推進センター」]

「オフサイトで会いましょう！」 [日野まき]

◆エンジンルーム毎日オフサイトミーティング

これからの時代におきわしい市政・市政刷新していくためには、どうしたらよいか、まずは、一人ひとりの職員が思い、考え、つぶやきや悩みを気軽に語り、聞き、考えていくため、職場や立場を離れたミーティングの場をつくっています。

年内の開催予定は12月20日(金)迄です。皆さんの参加をお待ちしています。

《年内の開催予定》 ※来年も毎日実施していく予定です。

開催日(12月)	テーマ	話し合いのポイント
13(金)・16(月)	「思ったより難関、思ったくない仕事」	職員の異動に際して、職種・業務・スケジュールの考え方の違い、勤務時間のあり方等について考えます。
17(火)・18(水)	「必要経費はよかつた…」は、もうたかつた。」	歳入の取り回しよりも、これからの取るべき歳入や事業事業費などに絞って見直すための議論のあり方について考えます。
19(木)・20(金)	「道場の改革」にも、思い違いにはあるよ！」	若い職員がベテランや中間の職員と一緒に、思い違いは必要と認められる機遇づくりを考えます。

参加の方法

平日は毎日、午後6時30分～8時30分の開催時に、総務部エンジンルーム(市庁舎3階・くすのき広場)で開催しています。

オフサイトミーティングの心構

- ◎ 真摯なまじの心掛けを心がける。
- ◎ 正しいことを言い過ぎない。
- ◎ いきなり相手の発言を否定しない。
- ◎ 結論を出すことを目的としない。

■ 定員はあきません。 ■ 誰でもOK、役所でもOK

■ アットホームはあきません。 ■ 出席の強制は不要です

■ 遅れてくるのもOK/遅く帰るのもOK/しゃべらないのはNO/最小催行人員は30人!

出前オフサイトミーティングに参加しよう!!

区内で1日60名以上という数のために、各区分所が中心となったオフサイトミーティングを開催されます。

お近くの区分所、場外に参加ください。

- 12月17日(火) 18:00～20:00 鶴見区分所(5F第1会議室) 「高齢者福祉と地域活動」
- 12月18日(水) 17:30～19:30 鶴見区分所(6F18号会議室) 「いきなり職員いきたくない職員」
- 12月18日(木) 18:15～20:15 鶴見区分所(3F特別会議室) 「区民のなぜ?を考えてみよう」
- 1月17日(金) 18:00～20:00 鶴見区分所(702会議室) 「区民を驚かすには?」

※ オフサイトミーティングの企画書に付いて情報をお送りいたします。お返事は、お返信にエンジンルームまでお送りください。

ご紹介する事例／横浜市

開国と改革は横浜から！

「オフサイトで逢いましょう！」が合言葉

(このコピーは、職員公募で選ばれた「市役所構造改革」のキャッチコピーです)



エンジンルーム毎日オフサイトミーティング

これからの時代にふさわしい市政・市役所にしていくためには、どうしたらよいか。まずは、一人ひとりの職員が思い、考え、つぶやきや悩みを気軽に語り、聞き、考えていくため、職場や立場を離れたミーティングの場をつくっています。年内の開催予定は12月20日(金)迄です。皆さんの参加をお待ちしています。

《年内の開催予定》 ※来年も毎日実施していく予定です

開催日(12月)	テーマ	話し合いのポイント
13(金)・16(月)	いきたい職場、いきたくない職場	職員の異動に関連し、職場イメージと内実との違い、配転制度のあり方等について考えます。
17(火)・18(水)	「あの頃はよかった…」は、もうたくさん。	過去の振り返りよりも、これからのあるべき姿や事務事業改善などに前向きに対応するための職場のあり方について考えます。
19(木)・20(金)	「近頃の若者」にも、言いたいことはある！	若い職員がベテランや中堅の職員と一緒に、いきいきと仕事を進められる職場づくりを考えます。

参加の心得

平日は毎日、午後6時30分～8時30分の時間帯に、総務局エンジンルーム(市庁舎3階・くすのき広場側)で開催しています。

- 定員はありません
- 一度でもOK、何度でもOK
- アルコールは出ません
- 出席の連絡は不要です
- 遅れてくるのもOK／早く帰るのもOK／しゃべらないのはNG／最小催行人員は3人！。

オフサイトミーティングの心得

- ◎ 気軽にまじめな話を心がける。
- ◎ 正しいことを言い過ぎない！
- ◎ いきなり相手の発言を否定しない！
- ◎ 結論を出すことを目的としない！

出前オフサイトミーティングに参加しよう

関内までいくのは大変だという方のために、各区役所が中心となったオフサイトミーティングが開催されます。お近くの方は、是非ご参加ください。

日時	会場	テーマ
12月17日(火) 18:00～20:00	都筑区役所(5F第1会議室)	「高齢者福祉と地域活動」
12月18日(水) 17:30～19:30	鶴見区役所(6F10号会議室)	「いきたい職場いきたくない職場」
12月19日(木) 18:15～20:15	緑区役所 (3F特別会議室)	「区民のなぜ?を考えてみよう」
1月17日(金) 18:00～20:00	磯子区役所(702会議室)	「区民要望ってなに？」

※ オフサイトミーティングの企画等について相談をお受けしていますので、お気軽にエンジンルームまでお問い合わせください。

お問合せ

総務局エンジンルーム(緊急改革推進担当)

TEL:045-671-4204 FAX:045-663-1225

ご紹介する事例／横浜市



エンジンルームオフサイトミーティング概要（抜粋）

■10月28日（月） 出席者：14人

オフサイトミーティングの進め方と心得

- ・自己紹介では、現在の仕事の説明や仕事に対する信条等を話してもらおうが、学歴、職歴、家族、宗教などの話はしない。
- ・気軽に真面目は話を心がけ、正しいことを言い過ぎない。
- ・結論を出してもいいが、結論を出すことを目的としない。
- ・お互いの呼び方は「〇〇さん」で。

私の顧客満足体験

- ・顧客の要求が年々高くなるなかで、どこに納得ラインを設定するか。現場だけで、解決しないサービスもある。
- ・役所で顧客サービスのレベルアップを図るにはどうしたらよいか。現場では、OJTやっていないし、振り返る時間もない。仕事に対価性もないし、表彰される制度もないので、モチベーションも上がらない。

■10月29日（火） 出席者：5人

区役所の窓口改善

- ・接遇研修や管理職のマネジメント研修だけでは抜本的な解決にならない。なぜクレームが発生したか、市民サービスの全体プロセスをチェックする必要がある。
- ・区役所窓口の対応としては、来客者との挨拶を基本とする。・オフサイトミーティングの区役所出張を考えたは？

■10月30日（水） 出席者：10人

組織の風通しをよくする

- ・時間を見つけて、よその課に行って雑談をすることが、いざ仕事の相談をするとなると意外に有効だ。
- ・役所内では人的ネットワークが大事。人の信頼を得るため、親切、ていねい、わかりやすくを心がけている。
- ・部下に上司の気持ちが通じていないと、伝えた情報が生きてこない。

風通しをよくする管理職の役割

- ・組織のメッセージを部下に伝える、情報をわかりやすくきちんと伝える。
- ・それができない管理職がいる。原因は何か。

■10月31日(木) 出席者:8人

私の顧客満足体験

- ・サービスの目的が民間とは基本的に違うので、顧客の意にそぐわない事もある。その場合にどのような対応で理解を得るかが問われる。
- ・窓口での対応の問題点として、(1)ファーストコンタクトによる印象の影響と、(2)職場内で、窓口や電話対応など仕事をしない先輩職員と、いつも仕事を回される後輩職員との目に見えない確執といった問題がある。
- ・そういう問題に対応してこなかった組織が、職員を潰してきたこともある。職員個人だけに責任がある訳ではない。

■11月1日(金) 出席者:9人

私の顧客満足体験

- ・区役所の保険年金課は窓口対応が忙しく、苦情を言われる職場なので、職員には嫌われるが、親身な対応で苦情を言った区民に感謝されることもある。事実をありのまま見て対応することが大事。
- ・郵便局の職員に休日返上してまで、対応してもらったことがある。
- ・来庁者や苦情の相手に理解してもらうため、どのような応用動作が必要か。あるいは、理解してもらうために、どのように抜き差しする(対応の機微のことか?)必要があるか。

■11月5日(火) 出席者:9人

私の顧客満足体験、○区役所分権

- ・建築事務所で「お客様アンケート調査」を開始しました。建築確認申請が民間の指定確認検査機関でもできるようになり、市民が今後行政に期待するものを把握し、サービス向上に結びつけることを目的にしました。
- ・病院では既に「患者さん」ではなく「患者さま」と呼ぶようにしている。今は病院を選ぶ時代なので、看護婦や医師もていねいな対応をするように徹底している。
- ・市役所はいろいろな部署があるので顧客満足を図る視点もさまざまだと思う。一律的に「顧客満足はこれだ」とは決められない。
- ・区役所の機能強化が必要だという声がある一方で、「今のままで何が悪いのか」という声もある。現場からの声と区民の声を入れなければならない。
- ・区役所の機能強化が必要だという声がある一方で「今のままで何が悪いのか」という声もある。現場からの声に区民の声を入れなければならない。