


サイボウズで培ったワザで  
福祉と行政とITをつなぐ



世田谷区  
副区長 松村 克彦  
2023.5

## 本日のコンセプト

皆さまに

**「地方自治体に興味をもった  
つながり&連携しよう」**

とってもらおう

- 1, サイボウズ時代
- 2, 知らなかった地方自治体
- 3, 世田谷区のこと
- 4, サイボウズのワザを使ってみた
- 5, 今後のチャレンジ

# 松村自己紹介

4



1964年生まれ 58歳

1991年 東京工業大学大学院修了

日本興業銀行(現みずほ銀行)入行 **ザ昭和**

2001年 NY勤務時911テロ遭遇

(ワールドトレードセンター入居直前) ↓

2007年 サイボウズ入社

執行役員内部統制本部長、社長室長を歴任 **令和**

2011年 東日本大震災復興支援窓口

2016年 複業開始 (福祉業界の経営ICTアドバイザー)

2022年 世田谷区役所副区長に (任期4年)



# 1 サイボウズ時代

# サイボウズ(株)概要

事業内容	グループウェアおよび チームワーク強化メソッドの開発販売
創業	1997年8月
所在地	東京都中央区日本橋2-7-1 東京日本橋タワー
拠点	東京, 大阪, 松山, 名古屋, 福岡, 仙台, 広島, 札幌, 横浜, 大宮, 上海, 深圳, 台北, ホーチミン, サンフランシスコ, シドニー他
業績	連結売上 220億円(経常利益 9億円) ※2022年12月期 * 東証プライム
従業員数	連結 1,115名

働き方改革や青野社長でも有名

## <存在意義>

チームワークあふれる  
社会を創る

## <文化>

- 理想への共感
- 公明正大
- 多様な個性を重視
- 自立と議論

## やってきたこと

内部監査室－内部統制本部 内部統制報告制度（J-SOX）導入

社長室

行政不信の芽？

会議体運営、**省庁/ロビイング**、業界団体活動

**東日本大震災の復興支援窓口**

官民連携が幸せにつながる

**社会の問題を自治体と伴走解決**し、事例化/横展開へ

地域包括ケア、重層的支援体制、要保護児童対策協議会、  
学校と保護者との連絡（特別支援学校、保育園、幼稚園）  
障害者の就労

# やってきたこと（働き方改革編）

## ○松山市全体の働き方改革

官民連携チームで、イベント開催やTV番組作成、  
中小企業の伴走型働き方改革など

## ○複業

福祉業界の経営ICTアドバイザー

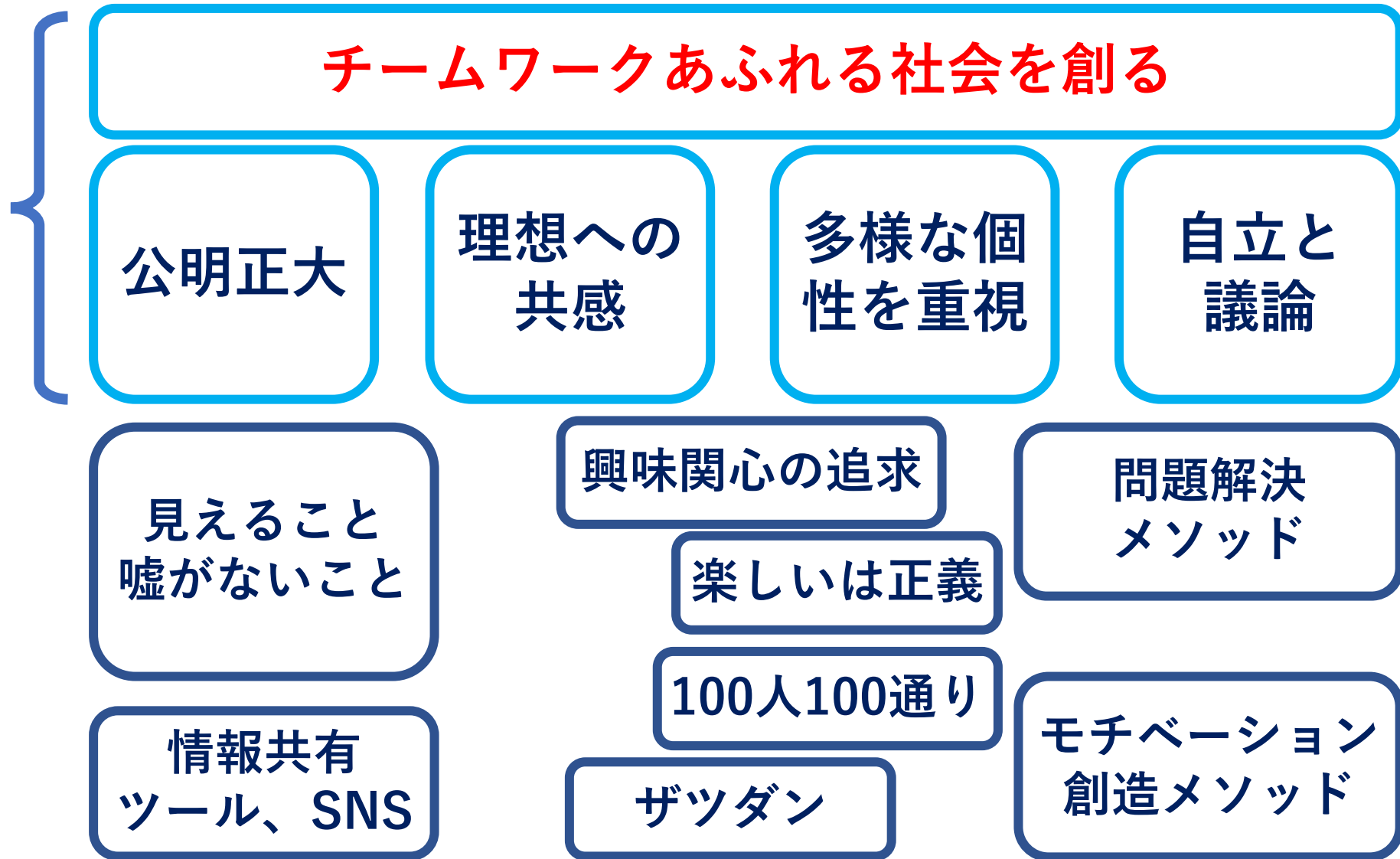
地方の福祉事業者への経営ICTアドバイス  
NPO抱樸へのkintoneの伴走導入

デジタルツール×サイボウズ流のワザを実践



# サイボウズのワザ

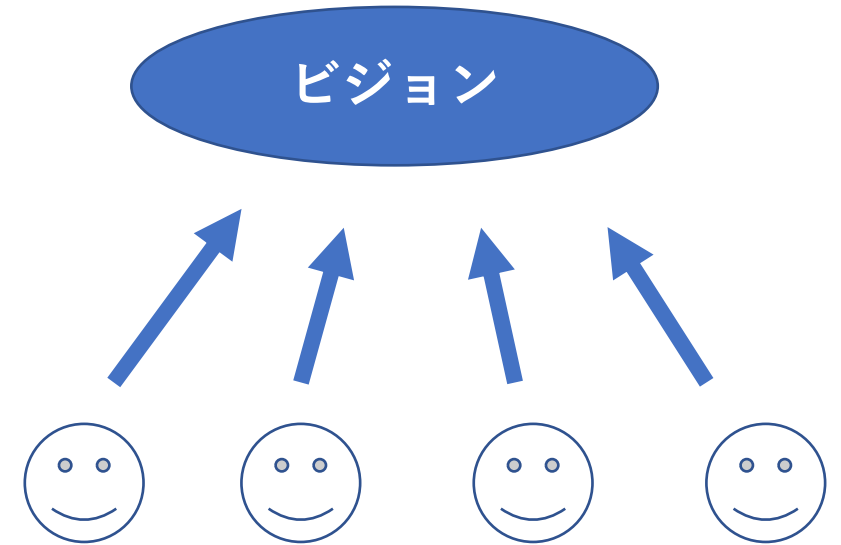
価値観



# サイボウズのワザ2

## 【チーム】

- 共通のビジョン
- 役割分担（リーダーも役割）



## 【チームワークを高めるために】

- メンバー間に**安全安心な場**、相互理解と信頼関係
- **コミュニケーション／見える化／情報共有**

# サイボウズのワザ3

## 制度

在宅勤務、人事評価と給与、  
育児休暇、採用・退職、副業など

## ツール

情報共有クラウド、遠隔会議、  
セキュリティ、リアルオフィスなど

## 風土

理想への共感、多様な個性を重視、公明正大、自立と議論など

企業理念を目指し、変わらないものはない前提で  
風土と制度とツールを見直し続ける

# サイボウズのワザ4

## 【問題解決メソッド】

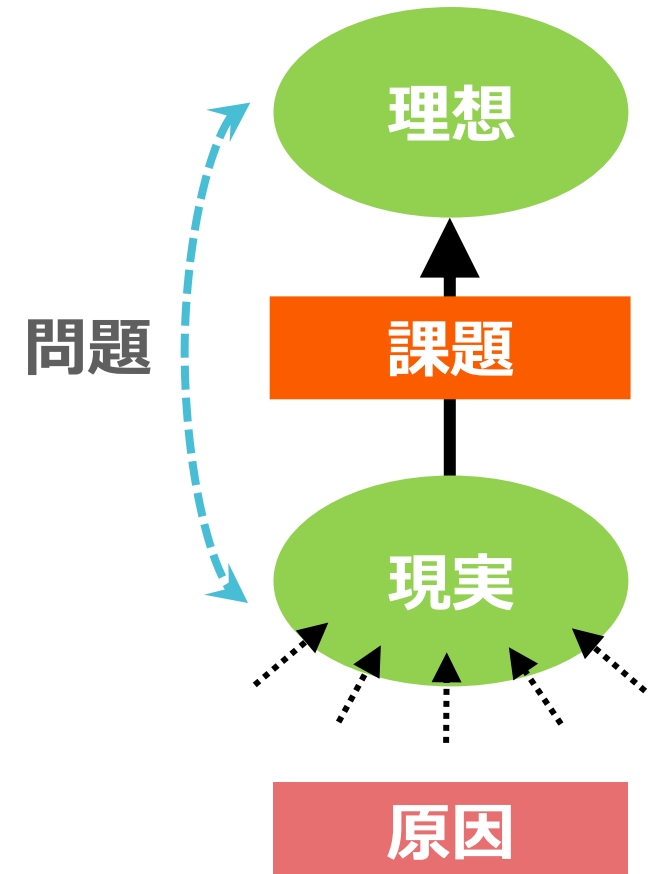
理想：望んでいる状態

現実：今の状態

問題：理想と現実のギャップ  
理想があるから生まれる

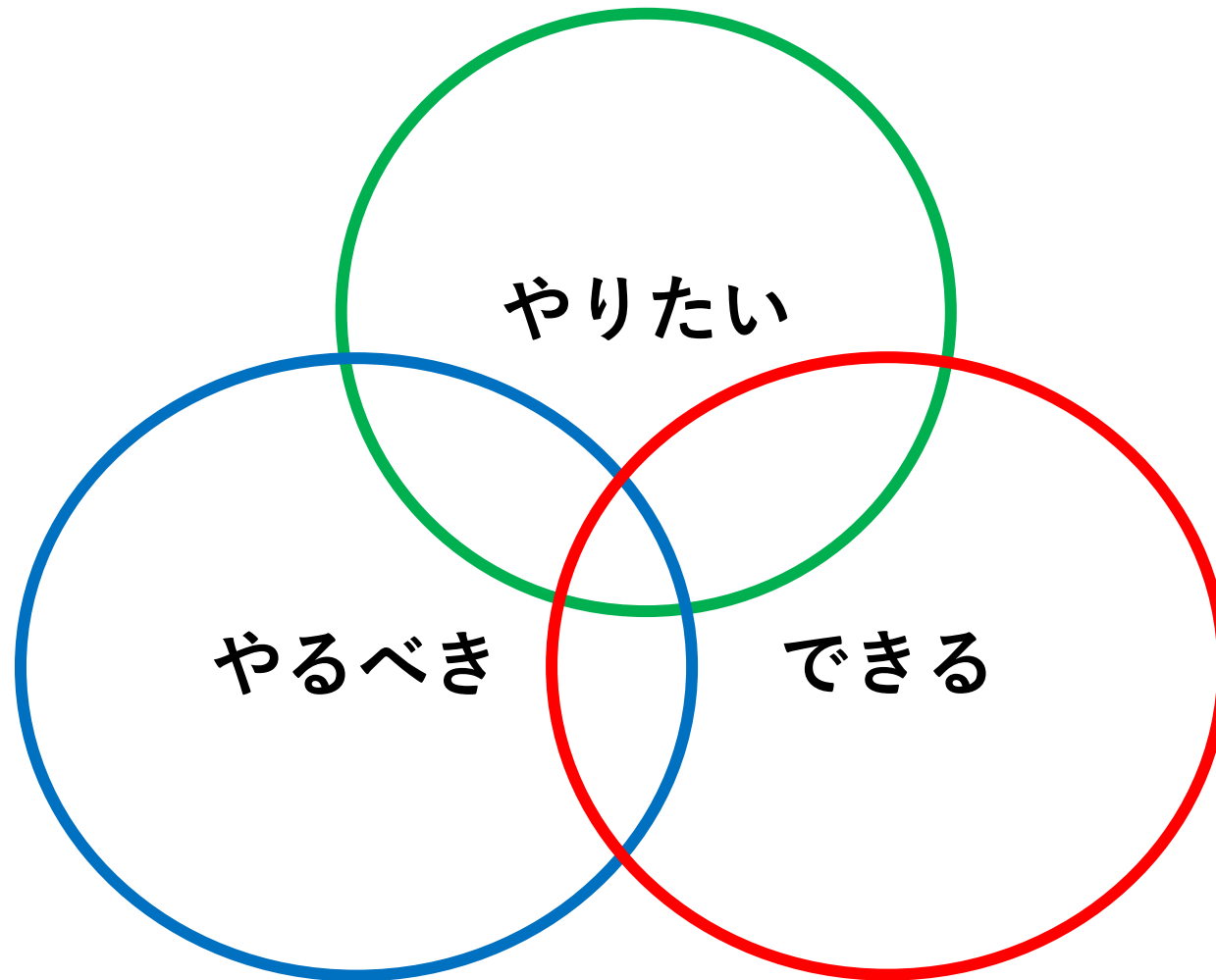
課題：現実を理想に近づける行動

原因：人の行動



# サイボウズのワザ4

【モチベーション創造メソッド】

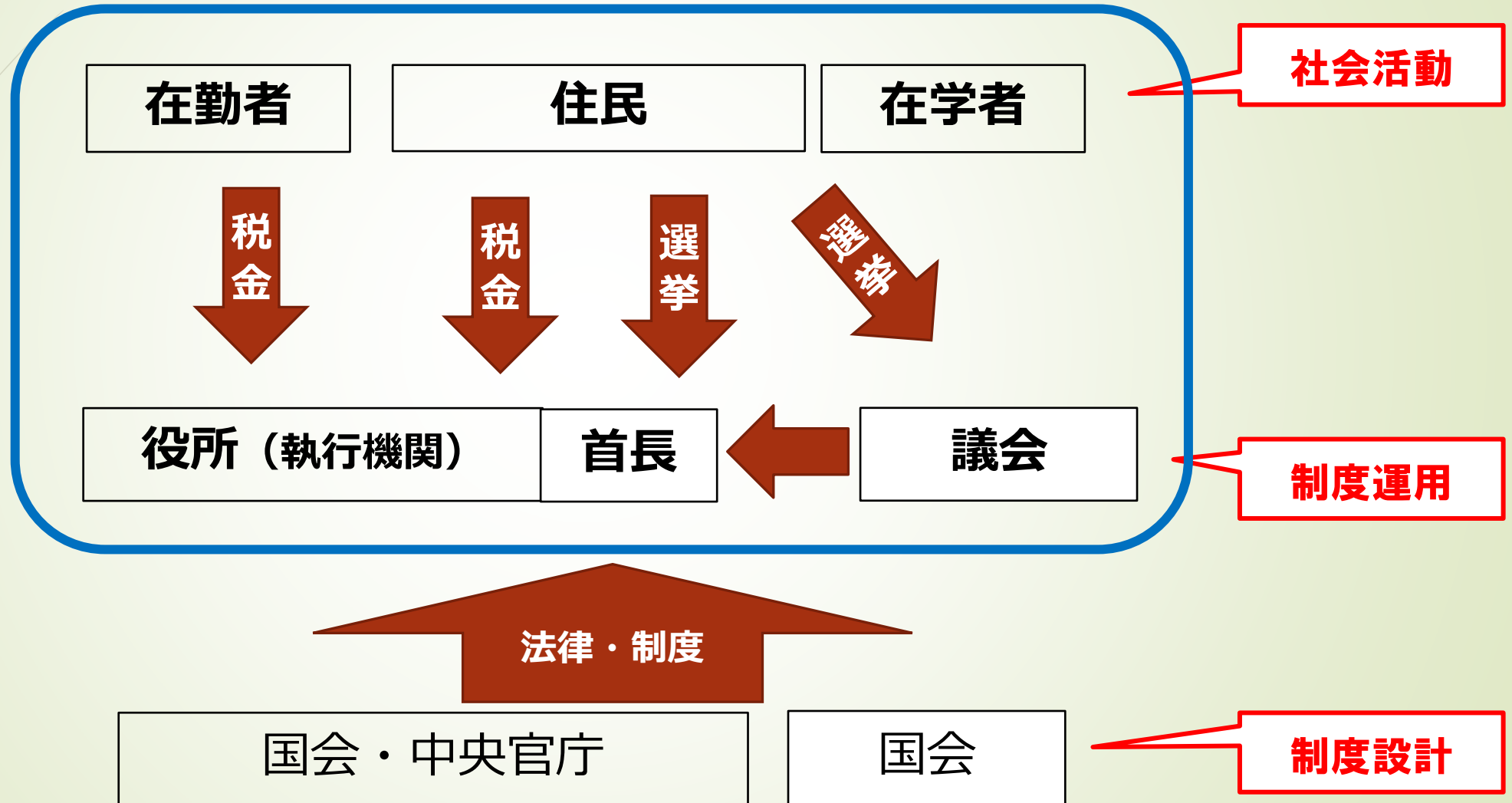




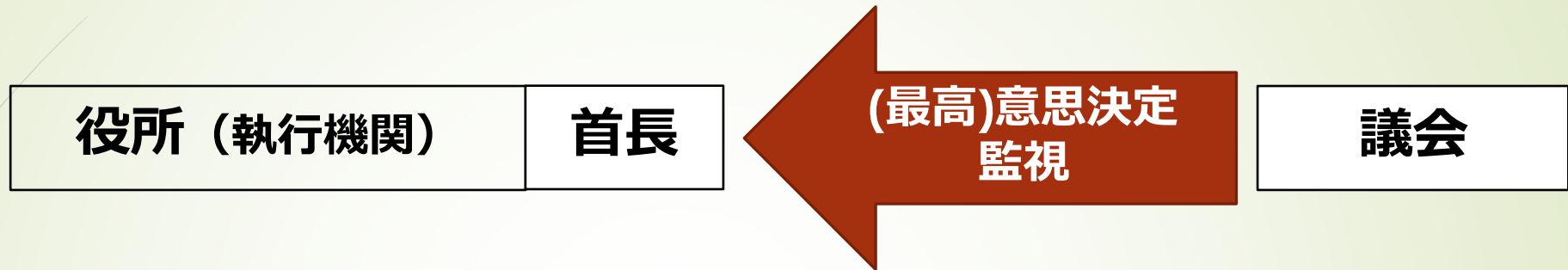
## 2, 知らなかった地方自治体

# 社会の役割分担

チームでは？



# リーダーはだれ？



## 二元代表制

政党政治とちよつと違うみたい

個別の議論

議員さんそれぞれにビジョンやこだわり

議会や委員会など、多くの質疑応答の場



# 地方自治体の役割

## 地方自治法

**第一条の二** 地方公共団体は、**住民の福祉の増進**を図ることを基本として、地域における行政を自主的かつ総合的に実施する役割を広く担うものとする

もう少し具体化したい

# 地方自治体職員の行動規範

## 地方公務員法（サービスの根本基準）

**第三十条** すべて職員は、**全体の奉仕者**として公共の利益のために勤務し、且つ、職務の遂行に当たっては、全力を挙げてこれに専念しなければならない

対等ではない？

## 実は、色とりどりの地方自治体

明石市：子どもファーストから地域活性化へ

23区でもいろいろ

- 給食費無償化
- 児童相談所
- コロナ対策
- 自転車ヘルメット補助
- 給付金などなど

いろいろシステムも異なってくる



# 3, 世田谷区のこと

## 世田谷区紹介

特別区（ざっくり上下水道・消防・高校・教員は都）  
人口1番、面積2番、密度は下から10番目

92万人 > 和歌山、山梨、佐賀、福井、徳島、高知、島根、鳥取

高齢化率 20.4%

職員：10,400人（うち常勤5,400名）

公園 434か所

17大学・学部

生活する区

## 2022年6月転職経緯

### 【背景】

自治体全体のDX遅れ、中からの変革の困難さ、  
渋谷区の先進

### 【経緯】

区長 → サイボウズ社長 → 松村 → 議会承認

\* バリバリ資本主義だと難しいかも

**世田谷との親和性もポイント**

# なぜ受けたのか？

福祉など地域の問題を**官民連携チーム**で解決していく活動していたが、  
自治体からチーム入りへの反発

なぜだろう？？？

立場は変われど、やりたいことは不変

自分の老後が幸せになる！

**チームワークあふれる世田谷区を目指す**



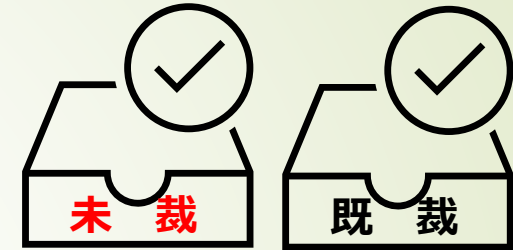
# いざ、着任してみたら

## 既視感

タイムスリップした感じ

バブル期の銀行か  
—エリート意識の匂いも

いやもっと前かも **ザ昭和初期**



その後、明治からの官僚組織の強固さを知ること

## 別世界との遭遇

SNSにもネットにもTVにも出てこない世界  
でも世田谷区職員だけで10,400人いる（1.1%）  
独自ロジックで生きている  
住民は、問題が起こらないと接しない

**でも、生活に密着**

## 世田谷区の役所機能

本部	政策経営（官民連携・調査研究・財政・広報広聴）、DX、総務（人事、区政情報、研修）、施設営繕、危機管理、財務、選挙、議会事務、監査
生活	生活文化（国際交流、大学、他自治体交流、男女共同参画）
地域	<b>地域行政</b> （戸籍、マイナンバー）、支所（地域振興、生活支援など）、出張所、まちづくりセンター
生活基盤	スポーツ推進、環境政策（エネルギー）、清掃リサイクル
産業	経済産業（商業、産業連携、雇用促進、都市農業、消費生活）
健康	保健福祉（年金）、障害福祉、高齢福祉、保健所、住民接種
子ども	子ども若者（児童館）、児童相談所、保育部
インフラ	都市整備（計画、デザイン、建築、住宅管理）、防災街づくり、みどり33（公園）、道路・交通計画、土木（豪雨対策、交通安全）
教育	教育委員会（総務、政策、生涯学習・図書館）幼稚園、区立小中学校

官民連携・共創の場は？

# サイボウズ と 世田谷区役所 比較

	サイボウズ	世田谷区役所
生業	グループウェアの製造販売	区行政サービス企画提供
職員数	1,115名	5,400名 + 4,900名（会計年度任用）
理念	チームワークあふれる社会をつくる	基本構想9ビジョン
組織構造	ティール組織（フラット）	機能別組織（ピラミッド）
情報共有	グループウェア	会議、電話、メール
働き方	フレックス/自己申告、在宅ベース 人材流動的（含、複業）	8:30-17:15、通勤ベース 人材固定（全員定年まで）
メンタル	ゼロ	それなり
風土	理想への共感、公明正大、 多様な個性を重視、自立と議論	失敗をよしとしない、規則不変、 縦割り、前例踏襲

問題解決型／進化

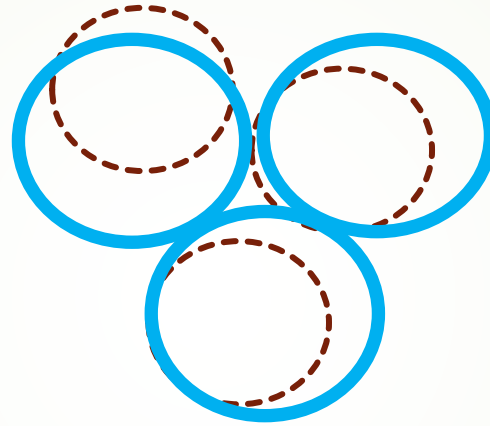
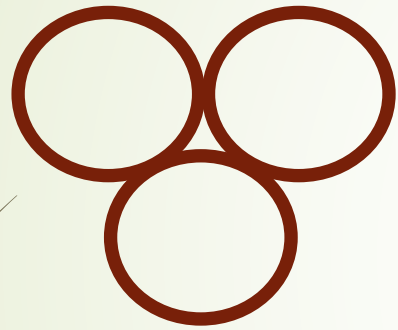
現状延長型

# 感じたこと

29

- ・ まじめ、計画策定、予算計上、関係者ネゴ、実行のプロフェッショナル
- ・ 1年が忙しく目の前で仕事が過ぎていく
- ・ 中だけみてても時間が過ぎる、2~4年で異動顧客目線維持の難しさ
- ・ 固定観念いろいろ（広報広聴など）
- ・ 順番付けの仕組み（筆頭など）
- ・ やること達成型 > 目標状態達成型
- ・ 指示命令型 > 理想共感型

# 時の流れとともにニーズも変化



内外のつながりが進化を促す  
「ともに創る」

せっかくなので、松村の仕事について軽く



# DXとは

- 「ミッションの効率達成のため、環境・技術進化に応じて、業務プロセス、ツール、体制、**サービスを見直し続けること**」



# インフレな肩書

副区長

- + 最高情報統括責任者CIO
- + 最高情報セキュリティ責任者CISO
- + 最高デジタル責任者CDO

でも実態は？

# 多種多彩な組織

① 区役所

③ 区立保育園

(区委託事業)

⑦ 地域包括等

② 教育委員会  
事務局  
指導主事

④ 区立幼稚園

⑤ 区立小中

⑥ 議会

## 【外郭団体】

文化財団

産業振興公社

保健センター

トラスト街づくり

スポーツ振興財団

社会福祉事業団

社会福祉協議会

シルバー人材センター

サービス公社

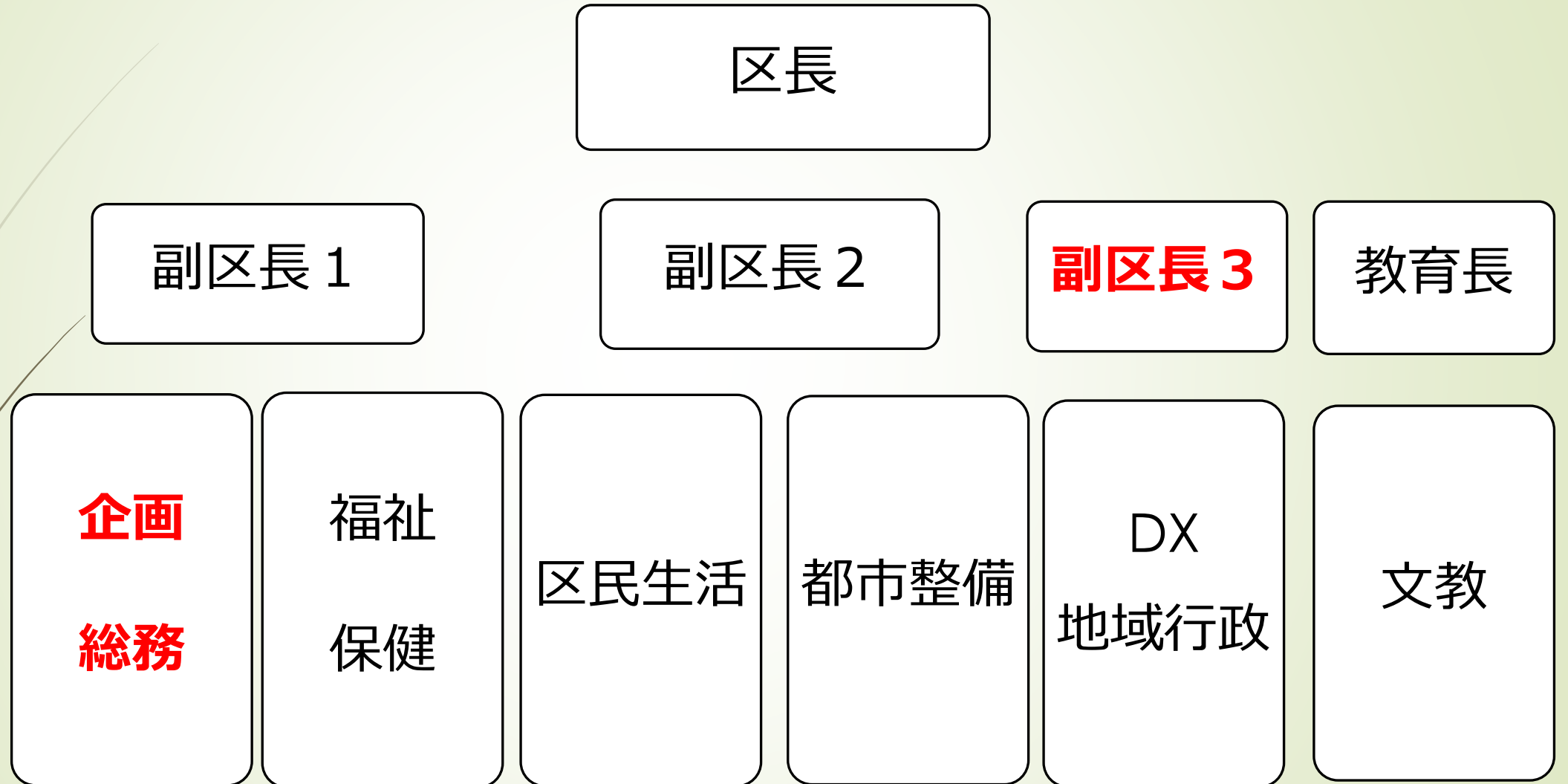
川場ふるさと公社


エフエム世田谷

多摩川緑地広場管理公社

土地開発公社

# ICTと情報は別もの





# 4, サイボウズのワザを 使ってみた

## この1年の総括

- ・ 「チームワークあふれる世田谷区を創る」理想で臨んだ
- ・ 風穴を開けつつも、異端児で終わる懸念
- ・ 理想と大きなギャップ（課題設定までいけず）  
役所文化、標準化プロジェクト、マイナンバー、  
別に困ってない等いろいろあり
- ・ 相互理解、信頼関係づくりから、理想に共感してもらおう

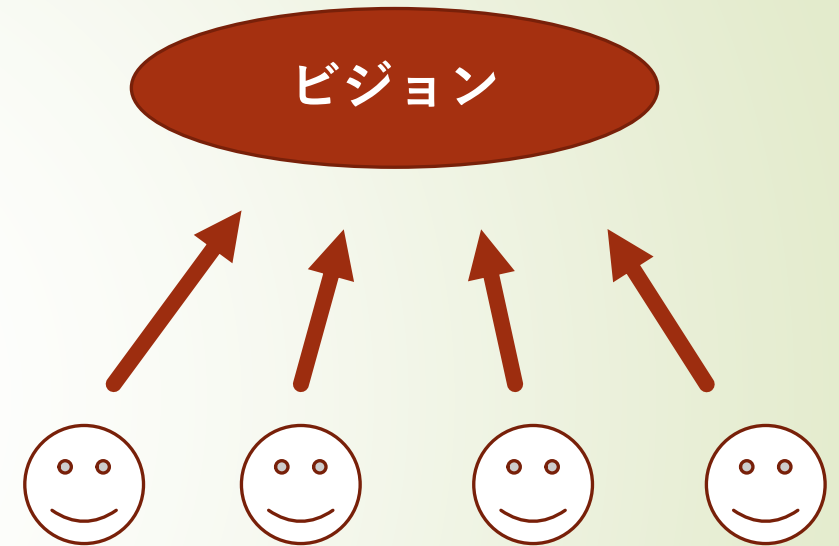
# チームとチームワーク

## 【チーム】

- ・ **共通のビジョン**
- ・ 役割分担（リーダーも役割）

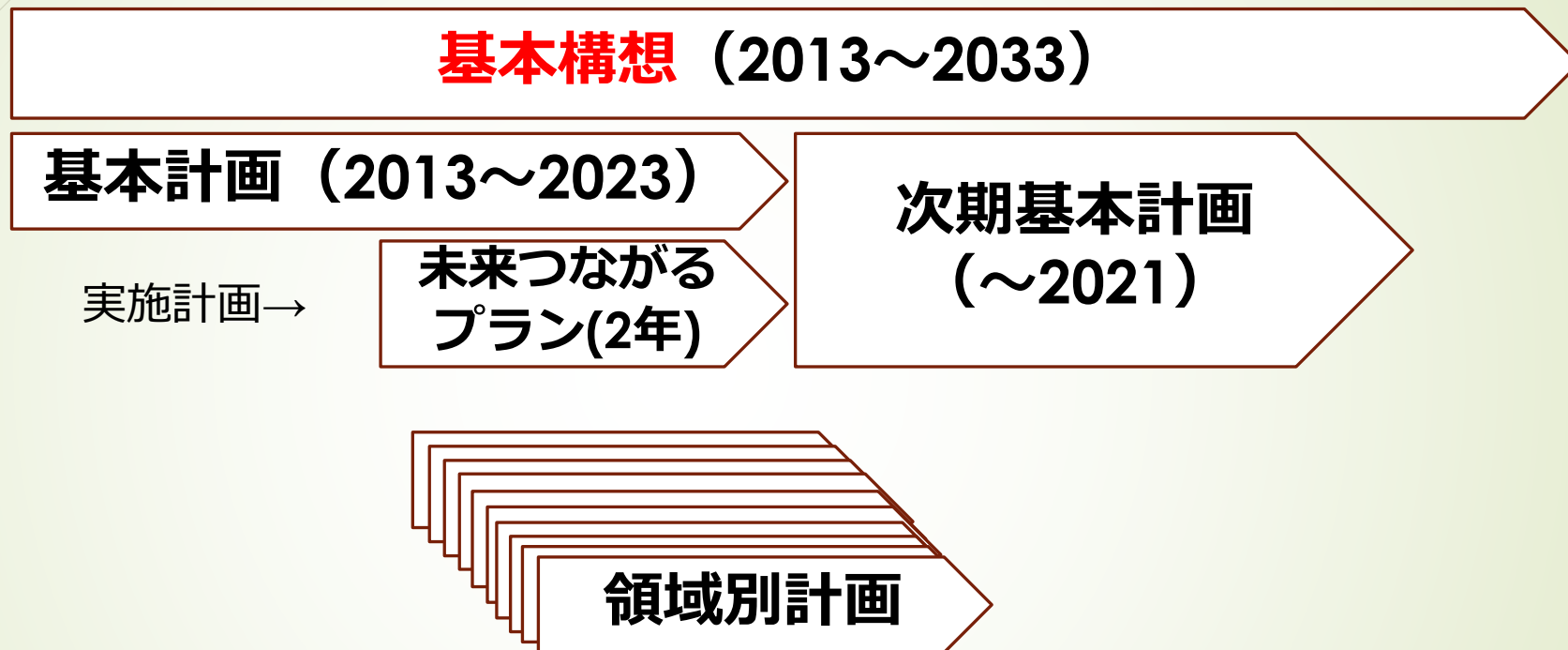
## 【チームワークを高めるために】

- ・ メンバー間に**安全安心な場**、相互理解と信頼関係
- ・ **コミュニケーション／見える化／情報共有**



# 区のビジョンは？

39



**計画120程度**

# 区のビジョンは？

40

## 【基本構想 9 ビジョン】

- ・ 個人を尊重し、人と人とのつながりを大切に
- ・ 子ども・若者が住みやすいまちに、教育を充実
- ・ 健康で安心して暮らしていける基盤を確かなものに
- ・ 災害に強く、復元力を持つまちに
- ・ 環境に配慮したまちに
- ・ 地域を支える産業を育み、職住近接が可能なまちに
- ・ 文化・芸術・スポーツの活動をサポート、発信
- ・ より住みやすく歩いて楽しいまちに
- ・ ひとりでも多くの区民が区政や公の活動に参加できるように



# 区のビジョンは？

## 【地方自治法】 住民の福祉の増進

(松村の解釈)

「現在及び将来の在住、在勤\*、在学者の**幸せを極大化する**」

\*含、区職員

## 【次期基本計画大綱 一区政が目指すべき方向性】

「あらゆる世代が安心して住み続けられる世田谷を  
**ともにつくる**」

# チームワークチェック

## 【チーム】

- ▲ 共通のビジョン
  - 役割分担（リーダーも役割）
- \*あるような、ないような**  
**\*規則等で明確に固定化**

## 【チームワークを高めるために】

- ▲ メンバー間に安全安心な場、相互理解と信頼関係
  - ✕ コミュニケーション／見える化
- \*定年まで固定**  
**\*電話、会議**

# ザツダン文化

部長ザツダン（54人）

副区長ザツダン（月2,3回）

お昼（夕）ザツダン（51回）

皆さん、まじめで優秀  
But やりたいが封印されている

## 松副のDXだより 週次で庁内発信 ～#21

44

心の中で「そのとおり！！」と頷きながらも、言われていることができていない区の現状に、もどかしさや情けなさを感じております。  
日頃からコミュニケーションがとれていない環境で「報連相」はできていない

弱さと向き合って「悩みや疑問を吐き出せる安全安心な場をつくる」というお言葉にとっても共感と感銘を受けました。  
採用から年数が浅い人材の病気休職がとても多く感じます。  
希望だけは持っていたと思います。

私が日々感じていることを副区長が明文化し、全職員に発信してもらい勇気をいただきました！

「関心を持つ」が「熱い！」と感じたのでメールさせていただきました。  
「区民に興味を持ち続け」ないと声を拾えず、区民にとって魅力ある居場所になれないと感じる。

# 縦割り横断プロジェクトチームの立ち上げ

(U I) 窓口改善、オンライン相談・手続き、  
ホームページ改善、オープンデータ

(基盤) フリーWiFi環境整備、キャッシュレス推進

(庁内) ICT執務環境 DX人材育成・確保

船出はした

# つながりツール

[フォロー](#)

せたがやDX

@setagaya\_dx

世田谷区DX推進担当部の公式アカウント。区のDX関連事業やDX推進プロセスの中での出来事を発信。世田谷のDXに関心がある人に楽しそう、共感できると言ってもらえるようなアカウントを目指します！

せたがやDX (Twitter)

～フォロー可、いいね可、リツイート/リプライ可

固定観念との闘いは続く



## 【所感 1】 情報が見える化しにくい風土

紙に残さない、課単位の縦割り管理（流通しない）

外部 と 議会と

情報公開制度

文書前提の公文書管理 → 求む進化

**安全に透明性を高めるのが課題**

## 【所感2】 チームワークが通用しない？

ビジョンを意識しなくても1年が過ぎる  
コミュニケーション取らなくても自分の仕事してれば  
定年までいれる  
何かして問題がでてはいけない、安定維持

**区民とのギャップがもどかしい**



## 【所感3】 まあ、なんというか

○税金なので失敗はできない

賢く失敗して成功に結びつけるべき

○外と関わる時、私人としてなのか、公人としてなのか？

一区の見解ととらえられては困る

○公平でないといけない

多分、昔上司が言ってたんでしょ



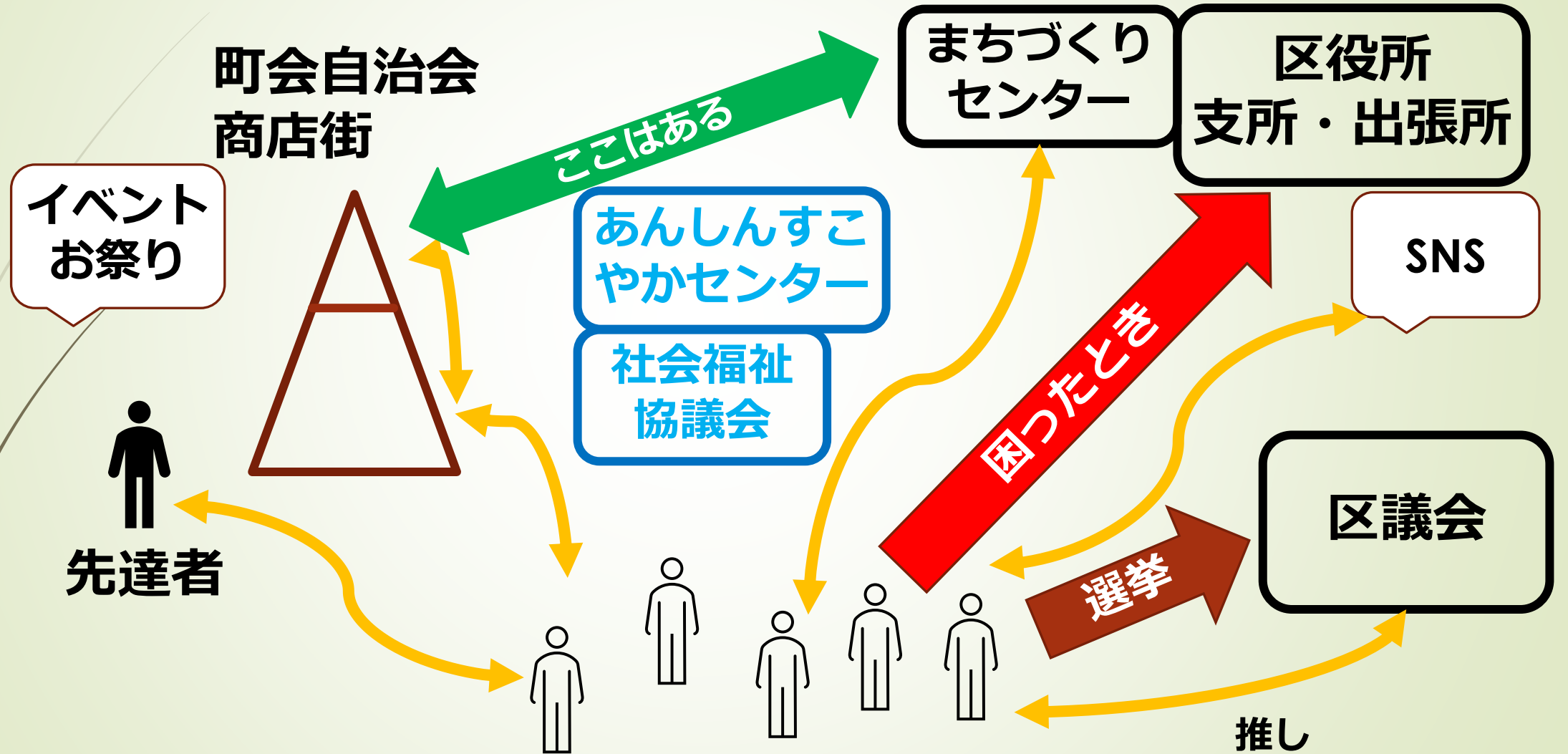
# 5, 今後のチャレンジ

# チームワークあふれる世田谷区を目指して

- 1, 安全安心な場をつくる**  
ザツダン文化の浸透  
縦割りを超えたザツダンの場づくり
- 2, やりたいを引き出す**  
問題解決メソッドの利用促進
- 3, 外とのつながりを作る**  
広報広聴機能の進化

# 住民が自治体とつながる方法

要多様化と手軽化



# 発信中

FB katsuhiko.matsumura.9  
申請はメッセージ付きで m(\_\_)m

TW @ka\_matsumura

note k\_matsumura



日ごろから関心をもって役所とつながる  
→ 生活が豊かに