

2013 年度
政 策 提 言 論 文
～2014 年度に向けて～

早稲田大学 マニフェスト研究所 人材マネジメント部会
所 属 北九州市
氏 名 前田 泰史

第1節 本市を取り巻く現状

本市は、市税など自主的に収入できる財源が少なく、地方交付税など国からの収入等に依存する脆弱な財政基盤に加えて、高齢化社会の進展等による福祉・医療関係経費の伸びや、老朽化した公共施設の改修・更新経費の増加等が見込まれるなど、本市財政を取り巻く状況は今後さらに厳しさを増すことが予想される。

このような中、平成26年2月に策定された、「北九州市行財政改革大綱」の柱の1つとして、「簡素で活力のある市役所の構築」が掲げられ、大綱では、時代・状況の変化に応じ、課題を的確に捉え、絶えず現状維持から現状打破を志向する「課題解決型・成果重視型組織」を構築するとともに、より一向の「簡素で効率的な組織・人員体制」を推進することによって、少数精鋭のもとで、職員の意欲・能力が最大限発揮できる、簡素で活力のある市役所を構築していくとしている。

第2節 ありたい姿

私は夏季合宿の際に、組織のありたい姿として、次の3つを掲げた。

- ① 局区室の枠にとらわれることなく、北九州市職員として自ら進んで協力しあえる市役所
- ② 全職員が経営理念や組織目標を共有・共感し、新たな行政課題や困難な課題に積極果敢に挑戦する市役所
- ③ 全職員が高いモチベーションをもって、能力が十分に発揮できる市役所

そして、階層別研修時のアンケートや人事関連統計資料を活用し、現状を分析した結果、ありたい姿の実現のために6つ施策（①「市役所版Yahoo!知恵袋の実施」、②「管理監督者研修の実施」、③「所属照会ボードのイントラ掲示」、④「1人1改善運動の実施」、⑤「スペシャリストの計画的育成」、⑥「人事部キャリア面談の実施」）を提案した。

発表した後に、他のマネ友からは「やらされ感が出そう」、「説明した以外にも問題点があるのではないか」等の意見をいただいた。こうした指摘は、施策を展開したときにおそらく、市役所内部でも沸きあがってくる問題なのだろうと感じた。

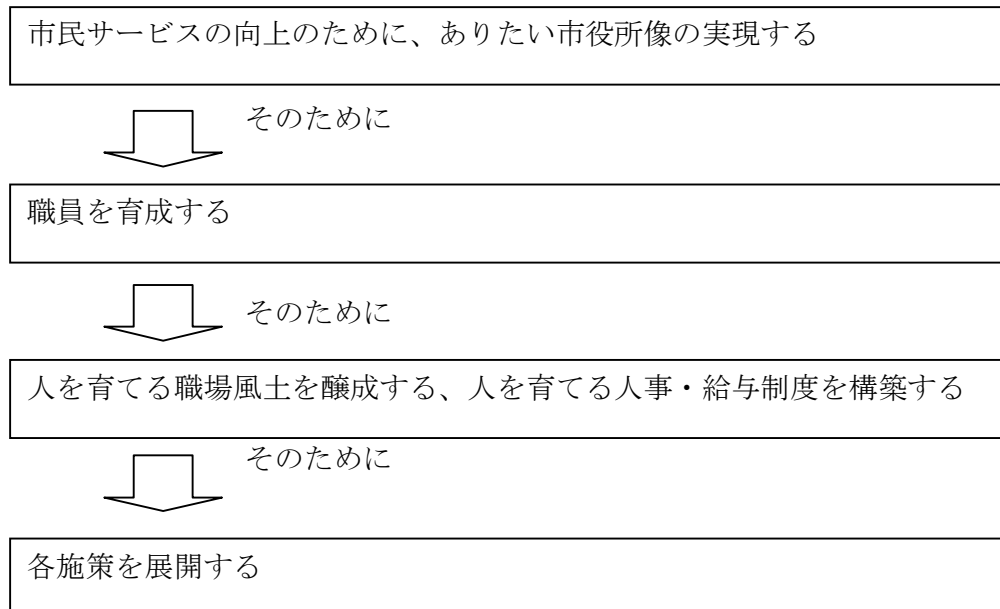
よって、今後施策を展開したときに、「やらされ感」を生じることなく、この施策を実行すれば、ありたい姿に繋がる、最終的に市民サービスに向上に繋がるという共感を得ることが重要であると考えた。

そのためには、あいたい姿をもっと分かりやすく具体的に系統立てて記載する必要があるのではないかと考えた。

そして、それぞれに対して現状分析を行っていくことによって、今後有効な策を講じ

ることができると考えた。

具体的には、



当たり前のように、この当たり前のことを全職員の共通認識とすることこそが、変革の第一歩であると考えた。

こうした考え方のもと、ありたい姿を再考した結果が下図のとおりである。

ありたい市役所像の実現

ありたい組織像(市役所) (キーワード)

- **市民志向**
市民との対話を通じて、市民との間で互いの立場を理解し、尊重し合いながら共にまちづくりを進める市役所
- **挑戦・成果志向**
絶えず現状維持から現状打破を志向し、困難な行政課題に積極果敢に挑戦し、成果を上げる市役所
- **成長志向**
職員間の強固な信頼関係や活力のある職場環境のもと、人材育成が図られ、持続的な成長を続ける市役所

目指すべき職員像の実現

目指すべき職員像(人材育成基本方針)

- 市民の目線を忘れず、市民とともに働き、市民に信頼される職員
- 強い「志」のもと、高い専門性や責任感を備えた職員
- 改善意識や経営感覚をもって、多様化するニーズに応える職員
- 社会の変化に敏感で、新しいものに挑戦する勇気と行動力をもつ職員
- 自分自身の成長と組織の成長に、喜びとやりがいを見出せる職員

職場の活性化、職員の能力・モチベーションの向上

人を育てる職場風土

(職場環境)

- 組織目標達成のため、各自が役割認識をもつとともに、良好なチームワークの下、挑戦的姿勢で仕事を行っている。
- 心の健康を保持しながら仕事を行うとともに、仕事と家庭の両立が実現している。

(上司のマネジメント)

- 組織目標や課題について、職員が共通の理解をもち、その取組みの中で、適正な評価と指導・育成が行われている。

(成長支援)

- 仕事を行う上で、能力発揮の機会が与えられている。新たな知識・能力を身につける機会が与えられている。

(仕事内容)

- 職員一人ひとりが自立して仕事を行うとともに、その進め方が尊重され、今の仕事にやりがい・達成感を感じている。

人を育てる人事・給与制度

(キャリア開発)

- 本人の希望・適性を踏まえた人事異動により、計画的に職員の育成が行なわれるとともに、専門性の向上が図られている。
- 入社後早期での意識づけにより、職員が仕事を通じてこうなりたいという成長目標をもっている。

(人事評価)

- 公平性・透明性の高い勤務評定制度が整備され、業務効率の向上や職員の能力向上に活用されている。

(給与)

- 人事評価結果が昇給等に反映されるとともに、職責や職位の違いが実感できる給与制度が整備されている。

(昇任)

- チャレンジやすい試験制度が整備され、年齢に関わりなく課題解決に積極的な人材が登用されている。

(研修)

- 職員研修所での研修やその他外部研修などで身につけたことが、仕事の上で大いに役立っている。

ありたい市役所実現のために、職場と人事部門が一体となることが重要であると考え、人を育てる環境として、「職場風土に関すること」と「人事・給与制度に関すること」の2つに分け、それぞれの「ありたい姿」を明示した。

今後は上表のありたい姿の実現を目指して取組みを行うこととした。

第3節 現状

夏季合宿では、階層別研修時のアンケートや人事関連統計資料に加えて、これまでの私が培ってきた経験から、組織の現状の説明を行った。

しかしながら、幹事団から「きちんと組織の問診ができていないか」と問われたときに、果たしてこれだけでよいのか、もっと他に問題点があるのではないかと不安になった。

帰京し、分析方法について再考した結果、これまでの分析手法は、いわば感覚的仮説の面が大きいことに気づいた。既存の資料に、経験からの仮説を上塗りして、問題点としていたのである。

その感覚というものは、全て否定されるものではないとは思いますが、例えば『職場の一体感が感じられない』という職場の課題があるとして、その原因が「ビジョン・ミッションが浸透していないのか?」、「部門間の連携が上手くいっていないのか?」、「職場内のマネジメントができていないのか?」といった、問題点の仮説を活かしつつ、「定量的評価による科学的な分析」を加えることにより、課題をより明らかにし、解決の方向性を明確にすべきであると考えた。

第4節 職員意識調査の実施

定量的評価による科学的な分析を実施しようと思い、昨夏から昨年末にかけて、幹部への説明、設問項目の設定、職員への周知方法の検討等を重ね、平成26年1月17日～平成26年1月31日の期間で、全85問からなる職員意識調査を職員(8,415名)に対して行った。

これまで本市では、約10年前に人事・給与に関するアンケートを実施したことはあったが、前述記載のように、ありたい姿実現のためには、それぞれの職場が重要であると考えていたため、人事・給与制度のみならず、職場の人間関係や上司のマネジメントなどの職場に関する項目についても設問に加えた。

そして、6,340名(回答率75.3%)もの多くの職員の方の回答をいただいた。

詳細な分析については、これから行っていくこととなるが、ありたい姿に対応した現状(2014.3.15時点速報値)は概ね次のとおりであった。平均値だけでは見えてこない点が多いため、今後は属性分析、各設問の相関関係分析、結果に至った過去の経緯分析等を行い、組織の強み・弱みの源泉を見つけていく予定である。

【職場風土の現状】

ありたい姿		結 果
職場環境	組織目標達成のため、各自が役割認識をもつとともに、良好なチームワークの下、挑戦的姿勢で仕事を行っている。	<ul style="list-style-type: none"> ・役割認識 (3.69) ・良好なワーク (3.73) ・挑戦的姿勢 (3.29)
	心の健康を保持しながら仕事を行うとともに、仕事と家庭の両立が実現している。	<ul style="list-style-type: none"> ・早期覚醒(3.50) ・物事に対する興味(3.58) ・心の持ちよう(3.47)
上司のマネジメント	組織目標や課題について、職員が共通の理解をもち、その取組みの中で、適正や評価と指導・育成が行われている。	<ul style="list-style-type: none"> ・目標の明示 (3.31) ・目標の理解(3.84) ・適正な評価(3.61) ・積極的な助言・指導 (3.42)
成長支援	仕事を行う上で、能力開発の機会が与えられている、新たな知識・能力を身につける機会が与えられている。	<ul style="list-style-type: none"> ・業務上での成長の機会 (3.67)
仕事内容	職員一人ひとりが自立して仕事を行うとともに、その進め方が尊重され、今の仕事にやりがい・達成感を感じている。	<ul style="list-style-type: none"> ・自主的な判断余地(3.41) ・仕事のやりがい (3.72) ・仕事の達成感(3.19)

【人事・給与制度の現状】

ありたい姿		結 果
キャリア開発	本人の希望・適正を踏まえた人事異動により、計画的に職員の育成が行われるとともに、専門性の向上が図られている。	<ul style="list-style-type: none"> ・異動希望の反映 (3.02) ・計画的な育成(2.89)
	入社後早期での意識付けにより、職員が仕事を通してこうなりたいという成長目標を持っている。	<ul style="list-style-type: none"> ・キャリア目標の保持(3.52)
人事評価	公平性・透明性の高い勤務評定制度が整備され、業務効率の向上や職員の能力向上に活用されている。	<ul style="list-style-type: none"> ・公正な勤務評定制度(3.00) ・業務遂行に役立つ勤務評定制度(2.74) ・人材育成に役立つ勤務評定制度(2.75) ・良い評価となる行動イメージ (3.42)
給与	人事評価結果が昇給等に反映されるとともに、職責や職位の違いが実感できる給与制度が整備されている。	<ul style="list-style-type: none"> ・職務給の拡大 (3.29) ・職責給の拡大 (3.35)
昇任	チャレンジしやすい試験制度が整備され、年齢に関わりなく課題解決に積極的な人材が登用されている。	<ul style="list-style-type: none"> ・昇任の公平性・納得性 (2.84) ・昇任意識 (3.24)
研修	職員研修所でも研修やその他外部研修などで身につけたことが、仕事の上で大いに役立っている。	<ul style="list-style-type: none"> ・研修効果 (3.19)

※ 数値は5段階評価の平均値

第5節 今後、私がなすべきこと

職員意識調査でいただいた多くの意見を無駄にしないためにも、これから、現状を深く分析し、数年後に同様の調査を行った際には、各項目の数値が上がっているよう、今後施策を展開していきたいと考えている。

夏季合宿の際に、幹事団からは「時間軸をしっかりとつこと」とアドバイスをいただいた。

まずは、ありたい姿実現のために実効性の高い施策（相関関係が高いもの等）から期限を設定し、実行に移していきたいと考えている。

その前段階として、この市役所の現状を広く職員に周知していきたい。

周知方法については、結果を単にイントラネットに公表するだけでなく、研修形式で、現状説明を行った上で、それぞれが何をすべきか、トップを巻き込んだ対話形式の内容としたいと考えている。

第6節 おわりに（きづき）

第1回部会での、北川先生からの「北京の喋喋の話」、鬼澤幹事からの「社会科の教科書の話」等、幹事団からいただいた言葉は約1年が経過した今でも、つい最近のことのように感じる。それだけ私にとっては衝撃的なものであったのであろう。

そして、第1回部会が終わったときに私は、部会のキーワードである、「立ち位置を変える」、「価値前提で考える」、「一人称で捉え語る」これら3つのことを呪文のように唱えていたのを覚えている。

少し話がそれるが、私は趣味でゴルフをやっている。初めて5年になる今では、多くの方の指導のおかげで、ある程度周りを気にしながら落ち着いてラウンドできるようになった（スコアはさておき）。

しかしながら、現在でもスイングの悩みは尽きない。頭の中ではイメージできていても、それを目に見える形で成果として出すためには、並大抵のことではない。常に意識しておかないと、これまでの悪い癖やスタンスが顔を出してしまう。また、意識していたとしても、それを体に染み付かせるためには、絶えず、練習が必要である。

自分の中では変わったと思っても、コーチからしてみれば、大して変わっていないということが往々にしてあり、これまでのスイングを壊すくらい大げさにやるくらいがちょうどいいと指導を受ける。この部会は、まさにゴルフで味合う感覚と似ていた。

第2回部会でのダイアログの成果発表の際に、白井幹事から「あなたの考え方は変革ではない。まだ改善の域を脱していない」という言葉をいただいた。

頭の中では分かっている、部会という研修の場ですら行動に移せていない自分にはがゆくなった。

それから、夏季合宿を経験したことや部会等でダイアログを繰り返してきたことで、

失敗してもいい、ありたい姿に向かってチャレンジしてみようと、なかなか動かなかつた体も反応し始め、「職員意識調査」の実施など、まだまだとは思いますが、他者に見えるかたちで行動に移せるようになってきたのではないかと感じている。

「プロとは人を感動させないといけない。」これも部会から学んだことである。自分のあらゆる能力を使って、様々な人を巻き込んで、ありたい姿の実現のために、治療解決ではなく、根本解決を行っていきたい。

最後に、この1年間多くの気づきを与えてくださった北川先生・幹事団の皆様、調整等ご面倒をおかけした事務局の皆様、ダイアログにより思いを共有したマネ友の皆様、そして、この部会に快く送り出していただいた職場の皆様に深く感謝申し上げたい。