

「職員提案制度の導入」から働きやすい職場へ

2014 年度

早稲田大学マニフェスト研究所
人材マネジメント部会

佐賀県嬉野市

山崎幸男
末永一幸
石垣美帆子

第1章 序論

1 はじめに

佐賀県嬉野市は平成 18 年 1 月に嬉野町と塩田町が合併してできた人口約 28,000 人の小さなまちである。本市よりこの部会に参加するのは昨年引き続き 2 年目で、昨年度は 20 代の若い職員が手を挙げて参加したが、今回は 1 名が手を挙げ、その後同年代の同じような家庭環境にある 2 名が選出され、主任クラス 3 名での参加となった。

2 背景

(1) 嬉野市は独自の財源に乏しく、セールスポイントはお茶と温泉等の観光・農業である。しかし、観光客の減少や農業の後継者不足が顕在化し、少子高齢化に加え若者の流出が止まらず、予想以上のスピードで人口が減少している。

合併後も庁舎は相変わらず 2 か所にあり、町から市に変わったことで仕事が増えたにも関わらず職員は減らされ、1 人あたりの業務の負担は増える一方である。そのため、心を病み長期休職をせざるを得ない職員も増え始め、年度途中で退職をする職員が後を絶たない。そして、遂に 20 代女性職員の退職者を出してしまうことになってしまい、周囲の者は守ってあげられなかった無力感に苛まれている。これは合併前の町時代には考えられなかったことだ。

職員の多くは不安と危機を感じている。今後この状況がよくなるとはとても考えにくい。このまま自分たちは無事に定年まで勤めることができるのだろうか。

(2) 各種イベントや確定申告など、業務内容によっては他部署から動員要請がなされるが、時間外や休日にも関わらず選挙以外は代休対応のほぼボランティアである。部署によっては有給さえも満足に取れない状況下で代休が取れるわけがない。結果的に手伝う側もやらされ感たっぷりで手伝うことになり、仕事に対するモチベーションを下げる要因となっている。

(3) 市役所職員として異動はつきものであり、全職員そのことは認識している。異動をすることによって知識が深まり成長していくため、仕事の効率が上がり市民へ還元される。新規採用職員から中堅職員位まではいろいろな部署へ異動し経験を積むことはとても歓迎すべきことだ。嫌だと思っていた異動先が意外に自分に合っていたということも少なからずあるだろう。しかし周りから見ても、「なぜこの時期に？」や、「なぜ今さら畑違いのところに？」と

いう異動もある。また、育児休業から復帰したばかりの職員に自宅から遠方の庁舎に異動させたり、出向先への勤務を命じたりと、異動内容に疑問を感じるものもある。

このようなことが重なり”職員が大切にされていない”、”どのような人材を育成したいのか?”、“ただ人を駒のように動かせばいいと思っているのではないか?”という不安を持っている職員が多数いる。人間、大切にされていないと感じるとモチベーションは下がるものである。以上のようなことが、多くの職員が心を病む一因となっているのではないだろうか。

以上 3 点は全職員が感じていながら、それに対するカンフル剤を誰もが打ち得ていない。また、将来に対する光明も見いだせず、不安を抱えながら仕事をしている。しかし、上層部が危機感を抱いていなかった訳ではない。現状を打破せねばならないと感じているからこそ、我々を高い公費を使って人材マネジメント部会に送り込んでくれたのではないだろうか。

第 2 章 本論

この章では、第 1 章の背景(現状)から見えてきたものを掘り下げると同時に、働きやすい職場にする為には今後どのような手立てが必要なのか、以下 4 つの手法で検証を行った。

1 三人ダイアログ

市役所の『現状確認』や『人材マネジメントに参加して気付いたこと』、また、『現状打破に向けて一歩踏み出すにはどうしたら良いか』の 3 点を中心に、5 月から 8 月まで隔週で三人ダイアログを行った。

その後 8 月の夏合宿では、悶々とした職場環境を打破するにはどうしたらよいか、このダイアログから導き出した具体的な施策を交えて発表を行った。

2 職員ダイアログ

昨年の人マネ一期生 3 名も交え、『どうすれば組織は変わることができるのか?』というテーマで、“もっとうしろのいいのに”といった『業務改善のアイデア』や、“こんな職場にしたい”といった『嬉野市役所の未来予想図』について、5 月から隔月で若手職員を中心にダイアログを行った。

職員からは、「年配職員の考え方がわからない」、「部下への思いやりが足りない」「年配職員はいかなる時も若い者から動くものだという意識があり、自ら動こうとしない」「自分も周りも業務が多忙で、疑義を上司に聞きづらい」

「上司が部下の仕事内容を把握していない」、「相談できる人があまりいない」、「一緒に悩んでくれる職員が少ない」「フォロー体制が整っていない」、「自分の業務はここまでと壁を作っている職員が非常に多い」等とマイナス意見が殆どを占めたが、中には「早く様々な業務ができるようになりたい!」「みんな頑張りが足りないのもう少し前向きに業務に取り組もう!」といったプラス意見も幾つかあった。

また、「この現状を打破する為に、まず上役のみでダイアログを行ってみる」、「報告・連絡・相談の時間を毎日必ず設ける」、「人員不足なので部長制度は廃止する」、「月1回必ず課内ダイアログを行う」等の意見が数多く出た。

3 キーパーソンインタビュー

人マネー期生が『職員アンケート』を実施し、特に目を引いたのが「庁舎間の業務分担がうまくいっていない」ということである。

嬉野市は人口約28,000人、職員数が200人弱という小さな組織にも関わらず2つも庁舎があり、部署によっては両庁舎で同じ業務を行うという非効率極まりない状況となっている。

このことを踏まえ、5月から6月にかけて、副課長級の中で傑出した5人の職員を選出し、現状や業務改善方法等について質問をぶつけた。

以下質問と回答を抜粋する。

Q1 仕事は楽しいか? 楽しくないとしたらそれは何故か?

A1 ・達成感はあるが、余裕がないので楽しい域には達していない。
・人員削減されたので余裕がなく、今は楽しくない。

Q2 心の病で休職する職員が後を絶たないが、笑顔あふれる職場にするにはどうしたら良いと思うか?

A2 ・楽しくなくてもとにかく笑う。愛想笑いでも良いので意識して笑う。
・根詰めて仕事をするばかりではなく、雑談をすることも非常に大事。
・とにかく人手が足りず余裕がないため助け合うことができず、継続的にモチベーションが保てない。
・業務量に見合った人員配置をしてもらえば、次第に余裕が生まれ笑顔も出てくると思う。

Q3 組織としての共通の目的(あるべき姿)があるか? あるとすれば十分に共有できているか?

A3 ・市民サービスを充実させることが共通の目的だと思うが、市民目線に立てていないため十分ではない。
・本来、重要な政策等について議論されるべき部課長会議や政策会

議が、ただの報告連絡会になってしまっている。また市長に意見できる幹部が一人もいない為、政策の取捨選択が全く行われていない。したがって、共通の目的(あるべき姿)は無いに等しい。

Q4 コミュニケーションは取れていると思うか？

A4 ・庁舎が2つあることで、お互いの仕事や働いている姿が見えず些細なことで不信感が生じてしまう。
・全体的にあまり取れていない。また昔に比べて飲み会が少ないので、そういう機会を増やし、もっと本音を言い合うべきだ。

Q5 組織の実態をどう思うか？

A5 ・適材適所や人員適正配置はできておらず、偏っている。
・異動希望調査が機能しておらず何の為の調査か分からない。
・部課長が職員の適正を見極めるべきである。これができればもっと人材を活かせると思う
・人事評価制度が形骸化している。もっと有意義なものにしてほしい。
・是非、庁舎の一本化を実現して、業務の効率化を図ってほしい。

4 人材育成基本方針策定に係るアンケート

7月、人マネ一期生とともに、人事グループに対して職員アンケート結果等を報告すると同時に、人材育成について明確な方針を打ち出すよう働きかけを行った。

程なくして、8月、人事グループが『人材育成基本方針』を策定する旨を打ち出し、手始めに「職員アンケート(職員意識や人事制度の問題点などの分析、また将来において求められる職員像や理想の職場像を明確にする為のもの)」が実施された。

以下、その調査項目と結果を示す。

【調査項目】※一部抜粋

- ①現在の仕事にやり甲斐を感じているか？
- ②目標・方針を持って仕事に取り組んでいるか？
- ③自分の能力を発揮する為には何が必要か？
- ④職場は自由に発言・議論ができる環境といえるか？
- ⑤上司についてどう思うか？上司に希望することは何か？
- ⑥部下に対して希望することは何か？
- ⑦職員意識・環境に課題はあるか？どうすれば職場が活性化するか？
- ⑧人材育成に係る人事管理には何が重要か？
- ⑨職員評価をする場合何が重要か？

⑩現在の職員研修をどう思うか？またどのような研修・教育が必要か？

【調査結果】※一部抜粋

全般的に、合併後の人員削減が良好な職場環境構築や業務遂行の妨げとなっていると考える人が多く、大きな負担を感じている傾向にある。

自身の評価や上司に対する評価においても、新しいことへの「チャレンジ」や関係者への「調整力」への評価は高くないにも関わらず、昇任や昇格時にはこれらを条件にすべきだという他人依存型の職員が少なくない。

人事管理の面では不満が多く、特に人事評価制度については評価の公平性や透明性を求める意見や、公務員には馴染まないという意見が見受けられた。

また、この制度は課の目標設定を基本として進められるものであるが、その目標すら理解していない職員が多いなど、本格実施から3年を経過した割に制度そのものが浸透していないことが伺える。

人事制度全般に対しての意見や感想として特に多かったものは、「業務量に対して正職員が不足している」ということで、これに「適正な人員配置」、「人事異動に関するもの」、「職員研修に関するもの」、「庁舎を一つにして欲しい」といった回答などが続いた。

いずれにせよ、職員自身、『嬉野市発展の為にどうあるべきか』という意識を常に持ち業務に当たっていることは間違いない。その為には、働きやすい職場環境を構築することが喫緊の課題となっている。

第3章 結 論

この章では、第1章～第2章で述べた組織や人材の現状や背景から本来組織が目指すべき姿に近づくためにどのようなことを進めていく必要があるのか。その具体的な施策について考えみた。

① 庁内ダイアログの実施

これまで庁内で行ってきたダイアログを通じて、現在私たち職員が抱える多くの問題が明確になってきた。その中でも特に当市の歴史的な背景として、合併時に旧町の庁舎を『本庁』、『総合支所』というで残すことが決まったが、その後も職員数が減少した為、各窓口等から「業務を維持するために、もう部署を統合していただくだけでは乗り切れない。」といった意見が数多く寄せられた。

ダイアログの中で提案された具体的な打開策として、『機構改革』などのソフト面の取り組みに加え、『庁舎一本化』などのハード面の取り組みも必要だという意見が出された。そうすることで、職員間の連携・業務の効率化を図ることで余力が生まれ、より良い施策を実行する事が可能になると考える。

今後は、各部署や政策会議の場でダイアログを継続していくことにより、組織の抱える問題を互いに共有し、自身の問題としてとらえ打開策を見出して行くことが重要になってくる。

② 人材の有効活用

職員自身が必要とされていることを実感でき、いきいきと働ける職場環境に近づけるために、今、自分が担当している業務にはどのようなスキルを持った人材が適しているのかについて、現在運用されている『人事評価制度』や今年度中に策定される『人材育成基本方針』を活用していきたい。

具体的には人事異動の際、「各職員がこれまで担当してきた業務でどのような経験を積みどのような適性があるのか」、『部署・担当単位で社会・住民目線に立ってどのような人材が必要とされているのか』といったマネジメントを行うよう人事グループに働きかけていく。また、職員自身も自己研鑽を重ね、自らの役割・使命を自覚し、プロ意識をもって仕事を行えるよう常に努力する。

こういった取り組みをダイアログという手法を用いてより多くの職員に共感してもらうことで、多様な社会・住民のニーズに対応できる職員を適材適所に配置することができる。ひいては、職員自身もこれまでの自分の経験やスキルを活かし業務を遂行していくことで、職員自身が住民に感謝され必要とされていることを実感でき、笑顔で楽しくいきいきと働くこと出来ると考える。

③ 職員提案制度の導入

全職員を対象とした『政策及び業務改善に対するアイデア公募』を行い、優秀なアイデアを提案した職員に対し、『市長表彰』や『人事評価制度で評価』する。そうすることで、職員のモチベーションを上げ、業務効率化を促進することができるものとする。提案が認められ活用されることで、新たな業務改善アイデアが生まれる好循環が構築され、恒常的な職場改善が期待される。

第4章 おわりに

【 山崎 幸男 】

本年度この研究会への参加への声が掛かり、前年度参加者からは「参加してみれば分かります・・・」というその言葉にとっても不安な気持ちのまま4月の第一回の研究会を迎えた。当初は「この忙しい中この研修がいったい何の役に立つのだろうか・・・??」という『やらされ感』でのスタートであったが、研究会への参加を重ね職場から離れ非日常の中で、『一人称で考える』・『価値

前提で考える』『自分の立ち位置を変える』などさまざまなテーマについて、今回全国から参加したマネ友の方々と議論し、いろいろなことに気付かされた。

この研究会の中では、日々の業務で忙殺され全く行えなかった、『自分と真剣に向き合う事』ができる最高の機会になったように思える。

最後に、ご指導いただいた北川所長をはじめ、幹事団および事務局の皆さん、全国から参加されたマネ友の皆さんに感謝申し上げるとともに、部会に快く送り出して頂いた職場の皆さんに改めて感謝したい。

【 末永 一幸 】

役所の仕事はよく「縦割り行政」と言われるように、横との連携を取らずにこなせるものが数多く存在する。特に情報環境が今日ほど発達していない時代はそれが顕著であった。翻って、情報化社会の進展に伴って住民のニーズも高度化し、今までの「待っていれば仕事が舞い込んでくる」時代は終焉したと考えるのが賢明であろう。

確かに、住民、税務、財政、会計などの部門は法律に則った業務が大部分を占める為、自ら企画・営業して仕事を獲得してくることは多くはない。しかしこれらのセクションでも『ダイアログ(対話)』によって業務の効率化を図ることは可能である。片や、私が所属している企画部門や観光部門は自らアイデアを出し、それを関係者との『ダイアログ』によって昇華させ事業化するセクションである為、「前例踏襲」にこだわってはいは新鮮味が薄れるばかりか、我が嬉野市のような観光地では致命的な結果を招いてしまう。そこで大切になってくるのが『ドミナントロジック(思い込み)からの脱却』である。

役所業務は利潤を追求するものではないので、どうしても『ドミナントロジック』や「前例踏襲」がまかり通ってしまい、それを良しとする風潮がある。

私自身もこの部会に参加するまでは、とにかく目の前の業務を黙々とこなすというやり方を取ってきた。そのような中、この部会では『ダイアログ』や『ドミナントロジックからの脱却』の重要性に気付かせてくれた。

地方創成が叫ばれている昨今、国から親離れし地方が自活する為には、セクションに関わらず斬新なアイデアが必要不可欠となってくる。その為には、まず市役所職員から意識改革を行う必要がある。

具体的には、我々人材マネジメント経験者が旗振り役となり、職員ダイアログでの成果物をもって首長を含めた上層部にボトムアップする必要がある。そして全職員を巻き込み市役所自身が変わることで、嬉野市全体が変わっていくものと信じている。

誰しも遊び同様、仕事も楽しくやりたいはずである。その為には笑顔の絶えない市役所を目指し、平成 27 年度以降この人材マネジメントでコミットメント(誓約)した施策を積極的に展開していきたい。

【 石垣 美帆子 】

一昨年(2015)の 3 月、早稲田大学の人材マネジメント部会への参加者の募集があった時、興味がありながらも当時自分の仕事を鑑み断念したが、前年度参加者の声を聞き、次は必ず参加したいと思うようになっていた。幸い一昨年(2015)の 4 月には異動になり一年ほど経ったところで、出張への周囲の理解もありサポートを受けられる業務内容と判断し、昨年(2016) 3 月に応募した。

そもそもなぜ参加を希望したかという点、主に以下の 2 点である。

- ①心を病んで休職する職員や中途退職する職員が後を絶たない職場の状況に、このままではいけない、と危機感を持ったこと。
- ②私の今の業務は大変ながらもこれまでの経験を活かした内容で、住民から感謝の言葉をもらい、やりがいを感じている。職員誰もが住民や周囲に必要としてもらえていると感じながら働くことができたなら心を病む人は減るのではないか。では、そのような組織にするにはどうしたらいいのか? そのヒントを得たいと思ったから。

東京で開催された第一回研究会で初めてダイアログというものに触れ、他の自治体の方とダイアログをすることで他の組織との規模や風土の違いからの気づきや、同じような悩みを打ち明け共有し合い新たな気づきを得ることが研究会の一番の楽しみとなった。また当市のマネ友とダイアログをすることで組織の現状と課題が浮かび上がり、新たな気づきとなった。

参加した部会では組織や人材を変えていくために、①一人称で考え、語り、動くこと。②立ち位置を変え、住民目線、市長(経営者)目線で物事や組織を見つめること。③価値前提で考え、本来のありたい姿からそこへたどりつくためにはどうしたらいいのか考え動くこと。この 3 点をまず実践しなければならぬと学んだ。しかし実践しなければと思いながら、うまく行動に移せないうまま時は過ぎ、最後の研究会まで終わってしまった。

そんな折、マネ友である佐賀県職員の円城寺さんが『99 さがネット』を構築されたことを特集した『夢の扉』というテレビ番組を観て、「そうか、幹事の方々が仰っていたのはこういうことだったのか」と今さらながらようやく腹落ちした。

思うように行動できないままこの 1 年は終わってしまった。忸怩たる思いである。しかしこの部会に卒業はない。昨年度のマネ友と次年度のマネ友と一緒に、私たちはまだまだこれから活動できる。この 1 年で学んだこと感じ

たことを糧とし、また、コミットメントしたことを軸に、風通しがよく誰もがいきいきと笑顔で仕事のできる組織を目指して次年度以降も施策に取り組んでいきたい。