

“ありたい姿”の実現に向けた2つの「気づき」と今後の取り組み

静岡県 遠藤 東、高林 伸成、大澤 篤

1 前回参加時(5年前)の思い

「職員一人ひとりがもっと元気で意欲的な職場づくり」を実践するため、これまでに「意識改革」「人事評価」「CDPの再構築」を主な柱とした仕組みや制度の導入、見直しに取り組んで来たところである。

具体的には、職員間のコミュニケーションを活性化し、組織としてのチームワークを向上させるため班制の導入や、人材育成プログラムと人事異動を組み合わせることで、やる気の向上や職員の主体性、自発性を醸成するため自己申請型公募制度の導入、職務に精励した職員に報いるため評価制度の導入など、職員のモチベーション向上のための環境づくりに取り組んできた。

2 その後の変化と現状の分析

その後、首長の交代や東日本大震災以降の危機管理体制の充実など行政需要の変化や、県民ニーズの多様化、高度化により、職員が自ら目指すべき将来像を描きにくくなっている。また、民間の景気後退等による職員の給与水準の低下や財源確保のための給与削減の実施など職員の勤務条件の変化により、職員の士気の低下が懸念されている。加えて、ワーク・ライフ・バランスに対する意識の高まりによる働く環境と職員の意識も変化するなど、組織や職員を取り巻く環境は大きく変化している。

こうした状況を踏まえ、我々3名の担当業務をベースに、“ありたい姿”について対話を実施した。その対話から、例えば評価制度を内発的動機づけに活用することで職員としての基礎を固めたり、CDPによって「したい仕事」に就けるようにすることで職員個人のモチベーションの向上と組織の活性化を図るなど、現在の取り組みにより、①職員が自律し、個々の能力を活かして活躍しつつ、②組織は、職員の能力を適切に活用し、業績の向上が望める生産性の高い組織となるという“ありたい姿”を確認することができた。

3 現状を踏まえた具体的な取り組み

“ありたい姿”の実現に向け、次のとおり個別具体の仕組みや制度について検討を行った。

まず一つ目は、職場環境の整備である。

職員が仕事を進める上で、不都合や不満に感じている執務環境や勤務条件の改善など取り組みやすいものにはすぐに着手するだけでなく、個々の職員がやりがいと意欲を持って仕事に臨むことの重要性を改めて認識してもらうとともに、最小の組織単位である「班」が円滑に機能しているのかを検証して働きやすい班体制を作るための職員アンケートを実施する。

二つ目は、キャリアプランの提示である。

現状、キャリアプランを描いても、必ずしもプランどおりに配置されないなど、職員のモチベーションの向上に水を差すことも多く、より配置しやすい（希望をかなえやすい）制度を検討するため、職員が望む分野や力をつけたい分野を勤務意向調査から分析し、併せてアンケート調査を実施することで職員の希望の分析を行う。

三つ目が、求める職員像の提示である。

先に実施した評価制度に関するアンケート調査からも、上司と部下の間で、期待する職務行動の共有ができておらず、また上司からは「どういう職員像に導けばよいかわかりにくい」といった声も聞かれた。こうした状況を改善するためにも、職員に求める職務行動について経営層・管理層の思いを確認し、その形を研修など様々な機会を通じて上司に伝えていく必要があると感じた。

4 1つ目の「気づき」

このような取り組みを考える中で、部会を通じて『制度を作れば組織を変えられる』という心理が働いているのではないかと指摘を受けることがあった。確かに、これまでの取り組みは、人事上の様々な仕組みや制度の導入といったものが中心で、しかも人事当局側主体の取り組みがほとんどであった。また、仕組みや制度を構築する際、当局主体ではなく、現場の声(ボトムアップ)と経営層の思い(トップダウン)をうまく融合させたものでなければ機能しないとの指摘もあり、これらは我々にとっての「気づき」となった。

仕組みや制度が「形だけ」のものではなく、「気持ち」の伝わるものにするため、班制やCDPのアンケートを通じ、現場で職員は何を、どう思っているのかを聞き取り、分析を行うこととした。

また、経営層からは「速く、ムダなく、いい仕事」をスローガンとした事務改善の運動が提唱されたこともあり、職員に求める行動についても、ある程度示される形となった。

5 2つ目の「気づき」

こうした取り組みを実施していく中で、部会を通じて更なる「気づき」を得ることとなった。それは『担い手は1つである』ということである。

これまで、組織の改善やそこで働く職員の意識・能力を向上させるため、様々な仕組みや制度の検討や導入を行ってきた。そして、そこに「気持ち」を込めるため、ボトムアップとトップダウンを融合させた取り組みも検討し、一部実施してきたところである。

しかし、それらはいくまで仕組みや制度の構築のプロセスに焦点が向けられ、その仕組みや制度を運用する職員(担い手)のことを考えた展開ができていないのではないかと疑念が生じた。

6 気づきを踏まえた1年後の姿

これまで、より良い仕組みや制度を構築するために有効な手段について検討し、実際に取り組みも実施してきた。しかし、どんなに良い仕組みや制度を構築しても、それが十分に機能して初めて効果が期待できるものであり、この観点を踏まえた取り組みが今後重要になってくる。

人事管理上の様々な仕組みや制度を運用する上でキーパーソンとなるのは課長であり、班長である。これら職員に対し、それぞれの仕組みや制度が個々に提供されてしまうと、担い手は拒否感と疲弊感に支配されてしまうことは明白であり、提供する仕組みや制度を如何に関連づけて、組織として一体感を持ったものとして提供できるかがポイントであると感じている。

具体的には、PDCAを意識した施策展開表の作成や今後導入予定の業績評価の目標設定、行動評価とOJTの主導、キャリア開発支援などは、個別のツールとしてではなく、関連したものとして提供していけるよう、まずは関係各課・各班と「横の連携」を構築していくことから着手していきたいと思う。

そして、翌年度以降のそれぞれの説明会や研修等において、互いの要素を加味した内容にしておくことで、担い手につながりを意識し、一体感を持って取り組んでもらえるように、仕組みや制度の提供の仕方を変えていきたい。また、こうした取り組みを継続させていくことで、担い手の負担感を減らしつつ、マネジメントしやすい環境にしていくことで、部下はもちろん、課長や班長にとっても、生き活きと仕事ができる組織に近づけるものと考えている。

7 所感 ～参加者の思い～

この部会に参加した当初、「立ち位置を変える」、「価値前提で考える」、「一人称で考える」という部会キーワードについて、自分では理解したつもりでいた。しかし、その後の部会での活動を通じて、自分は、本当の意味を理解していなかったことを教えられた。

この部会では、その答えを教えてくれないが、多くのヒントは与えてくれる。何度もダイアログを重ね、自分の頭でじっくり考え、脳に汗をかき続けることで、なんとなく自分なりの方向性が見えてきたような気がしている。

一年間の研究会への参加を通じて、熱くなった想いを忘れることなく、自分や組織の「ありたい姿」を日々思い描きながら、一歩ずつ前に踏み出していきたいと思う。

最後に一緒に学んだマネ友の皆さん、ご指導くださった幹事団の皆さん、運営にご尽力いただいた事務局の皆さんに心から感謝申し上げます。

(高林)

私は、これまであまり他の自治体の職員と交流する機会が余りありませんでしたが、今回の部会への参加を通じて、合併や地域性、首長の考えなど様々な要素から生まれてくるそれぞれの自治体の「違い」が感じることができました。

また、いろいろな思いで、それぞれの考えを持って参加されているマネ友と知り合うことができ、そして一歩も、二歩も踏み込んだ対話ができただけではなく、また貴重な経験となりました。

併せて、あまり貢献はできませんでしたが、私も他のマネ友の皆様に少しでも「気づき」を与えることができたこと知り、与えてもらうだけでなく、与えることで相互に刺激し、よりよいものを築いていけるのだと感じました。

恐らく組織もそうやって、互いに「気づき」を与え、与えられ、そこで立ち止まり、振り返り(考え)、そして動き出すことを繰り返し、繰り返し行っていくことで、少しずつ変わっていくものではないかと思います。

まずは、この感覚を忘れず、自分自身も周りから「気づき」を得ながら、周りにも「気づき」を与え続け、その「気づき」をきっかけに、少しでも具体的な「何か」に取り組めるよう心がけていきたいと思っています。

最後に、1年を通じ、様々な「気づき」を与えてくださった幹事団とマネ友の皆様に感謝申し上げます。

(大澤)