

軽井 沢 町

柳沢 貴幸

児玉 大輔

篠澤 由季子

1. 取り組んできた活動概要と経過

地方分権を担う自治体職員は、中央集権時代の典型としての「指示・通達待ちの人材」から、「問題発見、解決型の人材」へと変化することが求められている。住民ニーズを的確に把握、スピーディーな政策立案から着実な価値の具現化を達成する「組織の力」に仕立て上げる能力までも求められおり、そのための学びとして、人材マネジメント研究は欠かせない。人材マネジメント部会は、ただ単に知識を学ぶ場・政策研究を行う場ではなく、従来型の延長線上にある個人育成型の職員研修の場でもない。所属する自治体に望ましい人材マネジメントを浸透させ、「組織変革」を実現していくために、脳に汗をかくほど知恵を絞り、対話による共感形成によって仲間を巻き込みながら、新たな変化・成果を創り上げていく活動を行う場所、それらを通じて得難き学びを深めていく場所である。(以上、早稲田大学マニフェスト研究所ウェブサイト政治山から引用)

「組織変革」へ向けた取り組みの第一歩は、町組織の現状調査から始めた。

調査は、組織の良いところ、悪いところについて、アンケート、聴きとりによりおこなった。

調査結果から、各部署において情報共有が浸透していない部署があること。どこの部署で何をしているのか知らないといった職員の知識不足や前年度の研究における現状把握と同様に、町の現状は、人口2万人、別荘1万5千戸、年間800万人余りの観光客を迎える町で住民だけでなく滞在者のニーズにも対応できる体制が必要であることが分かった。

そこで、今年度は、過去2年間の研究成果を踏まえ①笑顔ミーティングの実施、②総合案内の輪番制導入と窓口の独立化、③窓口の季節フレックスタイムの導入の三つの施策に取り組むこととし、町の職員提案制度を利用し、町側へ提案した。

《①係内笑顔ミーティングの実施》

前年の研究成果から引き継いだ施策である。職員同士の対話が、不足しており意思疎通や情報共有が十分にできていない。業務の遂行にあたって“ハウレンソウ”(報告・連絡・相談)が徹底されておらず至急対応する必要がある課題や懸案事項を担当職員が、一人で悩み、抱え込む事態に陥り、さらに接客においても態度に表れ不快感を与えてしまう状況がある。

係内笑顔ミーティングの実施で、係内で職員同士が、ミーティング(会話)する

機会を新たに制度として創設し、係内で気軽に職員同士が対話しやすい雰囲気をつくる。話題は、職場での会話が苦手または嫌いな職員のために、業務に関係のない趣味に関する事や時事に関する事など、話しやすい事項を自由に決め、相手に不快感を与えないような話し方を意識してミーティングを実施する。

考えられる効果は、職員同士で気軽に声を掛け合える機会が増え、日常の話題から業務に関する話題に展開しやすい雰囲気が生まれる。職員相互の意思疎通や情報の共有が図られ、自己の担当以外の業務について、概要や進捗状況を把握でき懸案事項も係内で解決に向け職員同士で共通認識をもって検討できる環境が整う。また、接客に対しても自然に笑顔で対応できるという効果も期待できる。

《②総合案内の輪番制導入と窓口の独立化》

過去2年間の研究成果を引き継いだ考えの基に実施する施策である。総務課窓口の一部「総合案内」について、平成26年度よりカウンターに対して職員が正面を向いた対面化窓口となり、以前よりは来庁者に気づきやすい状態になった。しかしながら、職員の前にあるパソコンにより視界が遮られがちで来庁者に気づけない、2人の窓口職員に対して2台の電話が設置されているため、2人共が電話対応していると来庁者があっても窓口対応ができない、またその逆に窓口対応しているときは電話対応ができない場面も多く見受けられる。また、カウンターから離れている職員や普段窓口対応の機会が少ない職員の中には、他課の業務に対する関心も知識も乏しく、十分な来庁者対応ができない者がいると感じる。

そこで、現在の総合案内のカウンター前の長椅子がある場所に、机と椅子のみの簡易的な総合案内を設置し、さらに総務課職員だけではなく、全職員の輪番制による総合案内業務の導入を提案し、まずは、現在のあいさつ運動のように週に2～3度、時間を決めて、あるいはあいさつ運動に代えて総合案内の輪番制を試行し、アンケートなどにより来庁者・庁内の意見を聴いて改善を重ねる。

考えられる効果は、他の仕事をしながらではなく総合案内だけに専念できるため、来庁者に気づきやすくなり、総合案内を独立した形にすることで、来庁者も尋ねやすい状態になると考える。また、輪番制で案内業務に携わることにより、必然的に他課の業務に関心を持つようになり、「ひとごと感」「担当業務以外への無関心」などへの意識改善が図られ、知識不足によるたらいまわしなどが減り、さらに来庁者への積極的な声掛けができるようになると期待できる。

《③窓口の季節フレックスタイムの導入》

平成28年4月より、国では職員のワークライフバランス推進のために全職員のフレックスタイム制の導入が、人事院勧告で予定されている。しかし、この制度は職員のワークライフバランスを主体と考えた制度であり、決して住民目線に沿った内容ではないと感じる。当町においては、町民の多くがサービス業に従事しており、大企業などは繁忙期の転勤等により短期で異動する場合も多い。特に3月・4月は、

住民課窓口での異動処理手続きが多く、手続きをするために仕事を休まなければならない、不便に感じている方もいる。そこで、住民サービスの向上として、季節フレックスタイムの導入を提案した。

具体的には、異動処理の多い3月・4月は土日（8時30分～17時15分）及び平日早朝（7時～8時30分）夜間（17時15分～18時30分）程度とし、夏期繁忙期（6月～9月もしくは工事自粛期間）は平日早朝夜間を戸籍窓口等の住所異動に関わる窓口業務を行う。職員の勤務体制については、時間外勤務ではなく、一部課で導入している当番制度として対応ができるものとする。なお、システム上の異動処理を時間外で行えるかを情報係と検討する必要がある。

考えられる効果は、住民の多様化したニーズに応えられる。なお、費用面については通常の拘束時間（7時間45分）としているため人件費の増加はなく、システムにおいても特別な開発費は発生しない。

町行政調査推進委員会から示された各提案に対する結論は、以下のとおり。

①係内笑顔ミーティングの実施

各課で実施している朝礼の中で実施が可能であるとの判断により実施しない。

②総合案内の輪番制導入と窓口の独立化

来庁者がどの課の窓口に来ても自分が総合案内だという意識で対応すればよいことから実施しない。

③窓口の季節フレックスタイムの導入

会計課、税務課、住民課の3課で検討すること。

2. 次年度に向けた展望

当町の職員提案制度は、職員から提出された提案は、どんな内容であれ委員会において審議され、その結果を含めて全職員に周知されており、今回の私達の挑戦も少し残念な結果にはなったが、キーパーソンだけではない「全職員のまきこみ」に繋がり、「全職員の気づき」へのきっかけになったと考える。

提案制度の審査結果を踏まえ、改めて今後の取組を検証した。

①係内笑顔ミーティングの実施

職員個人の得手不得手もあるが、職員相互で対話することの重要さは、この部会で気づかされた点である。その点は全職員に理解していただきたいと考える。

②総合案内の輪番制導入と窓口の独立化

今後、外国人の観光客にも対応できるよう英会話などできる職員の配置なども検討すべきである。

③窓口の季節フレックスタイムの導入

年間を通しての窓口フレックスタイム導入の必要性、対応窓口の種類についても調査、研究する余地がある。

私達は、部会に参加して他の自治体職員との交流により、軽井沢町役場は他自治体と比較すると、上層部とその他職員の距離が非常に近く、改めて場を設けなくても、常日頃からキーパーソンとの対話ができているということに気がついた。この貴重なつながりを軸に、歴代の人材マネジメント部会参加者、今後の参加者と連携し、さらに職員提案制度を利用した「全職員のまきこみ」を進展させ、みんなが笑顔で生活できる「軽井沢町」に近づけていきたい。

3. 自らの気づき、学び、変化、今後の展望

柳沢 貴幸

研修会とは、多くの場合、知識を与えられ、知識を蓄えられる機会であり、講師からの一方通行での説明で終わると考えていた。

しかし、人材マネジメント部会は、自分の組織についてグループ討論を重ねながら考え続ける。組織について、今までここまで真剣に「どうしたらよくなるのか」と考えたことはなかった。グループ討論を重ねた結果、組織を変えるというのは、自分が変わることで組織に所属する個々が変わることだと気づいた。これは、この1年間考え続けることでしか得られないものだったと思う。

この部会で度々取り上げられてきたキーワードのひとつ”やらされ感”についても考えてみると、そもそも課題に早く取りかかったり、一気に終わらせるまでやるスピード感がある人は、“やらされ感”を感じないのではないかと考えるようになった。“やらされ感”とは、その課題に対し、一歩前に踏み出して、取りかかる勇気があるかないかの違いではないかと感じたからである。嫌だな、と思うことに、まず取りかかり、できるだけ早く半分近くまで終了させてしまうことが、“やらされ感”の払拭に繋がるのではないか。

難題を突破するには、まず一歩踏み出して行動してみる。このことを念頭において実践していきたいと考えている。

児玉 大輔

この部会により、改めて自分の組織を見直すきっかけとなったが、参加した自治体職員で、如何に組織の現状を打破するかを真剣に考え、話し合い、取り組んだのは、おそらく自分を含め、ほぼみな奉職してから、初めてではないだろうか。事なかれ主義ととらえられがちな公務員という職種だが、皆が同じベクトルに向かいよりよい環境を構築できることが理想ではあるが、多種多様な人間が集まる組織、そう簡単には行かないことは分かっている。がしかしアリの小さな穴でも大きなダムを壊すことができる。たとえ小さなことでもそれが組織の進化となるきっかけとな

るのであれば、声に出す、アクションを起こすことが重要であり、その方法をこの部会で学び、気づき、腹落ちを体感した。この学んだことを組織へ還元しなくては無駄に終わってしまわないように、少しでも還元できるよう職務に活かして、組織、地域、住民へ還元していこうと思う。

篠澤 由季子

常々、何か聞かれても気の利いた答えが返せない自分に不満があり、原因が普段から何かに関心を寄せることが少なく、考えることが少ないからなのも分かっていた。ただ、今まで仕事上はそれでも支障もなく、目の前にある仕事をこなしていけば日々平和に過ごせていたため、特に対応策を講じてこなかったが、部会に参加し、ダイアログによる実践（訓練）をした中で「考えること」の必要性を痛感し、「普段から考える癖をつける」という目標を設定した。結果から言うと、それほど進歩していない。これからも精進していくのみだ。

一方で、自分たちの取組、キーパーソンとのダイアログ、他自治体の発表などを通して、「なんのためにすることなのか（目的）」を考えるようになり、そのために何をすればいいのか意識を向けられるようになったことが、小さいながらも自分の中での一番の進歩であったと思う。

このささやかな進歩をさらに育てて、仕事だけでなく自分に関わる全てのことに活かしていきたい。