

2017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 共同論文

「社会人経験者枠採用職員から見る合志市役所について」

熊本県合志市：上村 祐一郎
上野 茂
渡辺 紀子

1 はじめに

合志市として第3回目の参加となった3人が「人材マネジメント部会」の研究生として、学び、気づき、語り合い、行動し、そしてまた語り合ってきた1年間の歩みを振り返る。

部会では、組織・人材のあり方について、自治体・団体ごとに3人1組のチームで参加し、チーム内さらに他の自治体とダイアログ（対話）を重ね、より良い組織へ変革するために今何をどうやるべきかを考えた。

第1回研究会（九州会場：熊本4月28日）、第2回（九州会場：福岡5月30日）、第3回研究会（九州会場：熊本7月21日）、夏期合宿（東京会場：早稲田大学8月24日～25日）、第4回研究会（九州会場：熊本10月25日）、第5回研究会（東京会場：早稲田大学1月25日～26日）を重ね、合志市としての組織・人材のありたい姿（価値前提）を描き、その状態にするためにはどのようなアクションに取り組めばよいかを研究した。

2 「ありたい姿」と現状

第1回研究会では、「対話」することの重要性について学び、次回へ向けて「どうすれば“組織の本質”に迫れるか？考える」ことが宿題として出された。組織の本質について、現状（事実）を知る方法を考えた結果、現状＝近年、社会人経験者枠職員の採用を増やしていることから、彼らを「キーパーソン」に設定し、彼らが民間から市役所に入ってきてどう感じているか？どんな問題意識があるか？等についてアンケート調査を行うことにした。

【ここがヘンだよ 合志市役所】

合志市では、近年人口が増え続けているため、即戦力となる人材の採用を積極的に進めており、平成27年より3年間で9人の優秀な人材を「社会人経験枠」として採用している。

今回は、他業種就任時に「外」から見ていた市役所像と市役所に入庁してからの「内」から見た市役所像をアンケートで集約し「現状把握」とした。

<アンケート項目>

①組織・人材の現状

- 1 あなたが、前職から合志市役所に転職しようと思ったきっかけは何ですか？
- 2 合志市役所に入庁して、最初に戸惑ったことは何ですか？
- 3 あなたが、転職して良かったと感じるところは何ですか？
- 4 あなたは、転職しなければ良かったと思うことはありますか？
- 5 Q4であると答えたのは、具体的にどのようなことですか？
- 6 合志市の組織について、何が優れていると思いますか？
- 7 合志市の組織について、何が劣れていると思いますか？
- 8 配属された部署は、前職の経験を活かせる部署ですか？
- 9 前職場と最も大きく違うところは、何ですか？
- 10 勤務時間について、1日の平均勤務時間は何時間ですか？（H29.4分）
- 11 勤務時間は、前職と比べて変わりましたか？

②組織・人材のありたい姿

- 12 前職場の優れていると感じるところは何ですか？
- 13 他の職場の優れているところを取り込むにはどのような方法がよいと思いますか？
- 14 あなたにとって働きやすさとは何ですか？
- 15 配属された部署を円滑にするために最も必要なことは、何ですか？
- 16 合志市の組織を円滑にするために最も必要なことは、何ですか？
- 17 配属された部署で無駄なことは、何ですか？（1つ以上書いてください。）
- 18 あなたの部署は意見が言い易い環境ですか？
- 19 あなたは市職員として、10年後はどのような成長をしていると思いますか？
- 20 あなたは私生活で10年後のビジョンを持っていますか？
- 21 現在、市民に求められる職員像とは？
- 22 10年後、市民に求められる職員像は、どう変わっていると思いますか？

アンケートの集計結果(資料)

○組織・人材の現状

1. あなたが前職から合志市役所に転職しようと思ったきっかけは何ですか？

- ・県内(地元)での就職を強く希望したため
- ・地元に戻って今の資格を活かした仕事がしたいと思っていたため

2. 合志市役所に入庁して、最初に戸惑ったことは何ですか？

- ・年功序列が強いところ
- ・すべて起案をして決裁をまわすため、意思決定までに時間がかかること
- ・わからないことや自分の業務外のことを関係ないで済ませる人が多い
- ・職員1人1人の業務量に差があること、業務マニュアルがないこと

3. あなたが、転職して良かったと感じるところは何ですか？

- ・仕事を通して地域に貢献できること
- ・市民のお役に立っていることを直接実感できること



アンケートの集計結果(資料)

○組織・人材の現状

4. あなたは、転職しなければ良かったと思うことはありますか？ ある ない

ある→2名 ない→5名

5. Q4で「ある」と答えたのは、具体的にどのようなことですか？

- ・専門的知識を学ぶ機会を失ったこと
- ・帰りがとても遅いときに時々思うことがある

6. 合志市の組織について、何が優れていると思いますか？

- ・指示命令系統がはっきりしており、実行力があるところ
- ・地域に密着した市民サービス(距離が近い)

7. 合志市の組織について、何が劣っていると思いますか？

- ・柔軟かつ迅速に対応できていないところ
- ・人事異動後、経験年数が浅い職員が多いと市民サービスが低下する



アンケートの集計結果(資料)



○組織・人材の現状

8. 配属された部署は、前職の経験を活かせる部署ですか？ ○×
○→7名 ×→1名

9. 前職場と最も大きく違うところは、何ですか？

- ・上下関係が厳しく、若手や経験年数の浅い職員の意見やアイデアが通りにくい点
- ・個人で取り組む業務が多いところ
- ・担当課の仕事だけでなく、他課の業務もある程度把握しておかなければならないこと

10. 勤務時間について、1日の平均勤務時間は何時間ですか？

8時間→4名 8.5~9時間→1名 9時間→2名 10時間→0名

11. 勤務時間は、前職と比べて変わりましたか？ 長 × 短

長くなった→1名 変わらない→2名 短くなった→5名



アンケートの集計結果(資料)



○組織・人材のあいたい姿

12. 前職場の優れていると感じるところは何ですか？

- ・風通しのよい社風
- ・年功序列ではなく、仕事の結果やプロセスを評価されていたため、モチベーションにつながった

13. 他の職場の優れているところを取り込むにはどのような方法がよいと思いますか？

- ・教育にかける時間を大幅に増やすことが必要

14. あなたにとって働きやすさとは何ですか？

- ・チームワークの良い職場
- ・良好な人間関係

15. 配属された部署を円滑にするために最も必要なことは、何ですか？

- ・社内での情報共有
- ・他部署とやり取りを行うことが多いため、連携しながら業務を行うこと



アンケートの集計結果(資料)



○組織・人材のありたい姿

16. 含志市の組織を円滑にするために最も必要なことは、何ですか？

- ・部署を超えて協力し合うことが必要
- ・オールラウンダーだけでなく、スペシャリストを作り各部門で経験と知識が豊富な職員を育成するような人事異動を行う
- ・人員をもう少し増加する。但し、単純に増加するだけでなく、未経験者と経験者をバランスよく採用する

17. 配属された部署で無駄なことは、何ですか？

- ・必要以上の資料作成
- ・庁舎間の移動時間(含志市役所は分庁方式であるため)

18. あなたの部署は意見が言いやすい環境ですか？

言いやすい → 8名

言いやすい 言いにくい



アンケートの集計結果(資料)



○組織・人材のありたい姿

19. あなたは市職員として、10年後はどのような成長を していると思いますか？

- ・柔軟に行動できる職員
- ・複数の部署を経験し、幅広い知識を持った職員
- ・地域のことを、より深く知ることができている

20. あなたは私生活で10年後のビジョンを持っていますか？

- ・ライフ・ワークバランスの取れた私生活

21. 現在、市民に求められる職員像とは？

- ・市民の困りごとに対して傾聴し、迅速に対応する職員
- ・有効かつ効率的な仕事ができる職員
- ・「前例がないから」ではなく、臨機応変な対応ができる職員

22. 10年後、市民に求められる職員像は、どう変わっていると思いますか？

- ・民間と同レベルまたはそれ以上の接客を求められている



アンケートの集計結果(抜粋)

年功序列が強い

意思決定までに時間がかかる

職員1人1人の業務量に差がある

柔軟かつ迅速に対応できていないところ

人事異動後、経験年数が浅い職員が多いと市民サービスが低下する

若手や経験年数の浅い職員の意見やアイデアが通りにくい点

個人で取り組む業務が多い

部署を超えて協力し合うことが必要

オールラウンダーだけではなく、スペシャリストを作り

各部門で経験と知識が豊富な職員を育成するような

人事異動を行う

人員をもう少し増加する。但し、単純に増加するだけでなく、未経験者と経験者をバランスよく採用する

必要以上の資料作成

「前例がないから」…



アンケートには、自分たちが過去に一度は疑問に思ったことが多く挙げられたが、中には、民間視点ならではの内容もあった。

↓

記載の内容の中で、自分たちが注目したのは以下の5点である。

(プラス面)

- ・ 指示命令系統が明確化され役割分担もはっきりしている
- ・ 地域に密着した市民サービス（距離が近い）

(マイナス面)

- ・ 意思決定までに時間が掛かり小回りが利かない
- ・ 縦割組織で横との連携調整不足
- ・ 人事異動による市民サービスの低下

◎組織・人材のありたい姿

行政のスペシャリスト

柔軟かつ臨機応変な対応ができる職員により、
オーダーメイドのサービスの提供を行う

**市民に信頼される
職員を目指す！**



このような現状から次のことを「ありたい姿」とすることとした。

「行政のスペシャリスト」

…柔軟かつ臨機応変な対応ができる職員により、オーダーメイドのサービスの提供を行う

⇒市民に信頼される職員を目指す！

3 これからやること

「行政のスペシャリスト」という「ありたい姿」となるために、次の取り組みを実践していくこととした。

◎取組むアクション

毎日ちょっとだけ。

小さなことからコツコツと。

【考えた背景・理由・思い】

- 課内でも研修、**情報共有**を頻繁に行うことで、個人のスキルアップとともに、コミュニケーションによる人間関係の向上が図られる。
(班内協議)
- 前例踏襲という井の中の蛙的な発想の転換。

【取組むアクション】

- ①- 業務経験の浅い職員への教育時間の増加
- **上司、先輩からの研修**
(少なくとも班内協議)
- ②- **異業種経験職員との意見交換**



柔軟かつ臨機応変な対応ができる職員

オーダーメイドのサービスの提供を行える職員

↑

毎日少しの情報共有の積み重ねを続けていき、情報・経験の蓄積を行っていく。班内はもとより広域の職員との情報の交換共有を行うことにより疑似体験としても蓄積が期待できる。

上司、先輩の経験はもちろん、部下、若手の意見、体験も蓄積していくことができれば大きな成果を期待することができる。

このオーダーメイドとは、職員が市民の「欲するもの」を感じ・共有することが求められる。様々な情報や経験を基に考えその「欲するもの」を的確に捉えることの出来るスキルを磨いていかななくてはならない。

「対話」による情報収集や共有がそのもっとも近道とするならば、本市に於いては、まだ近道にはたどり着けていない。職員間での「対話」はもちろん情報共有もうまく出来ていない状態である。誰かが若しくは何かがかきかけではなく日常的に情報交換や「対話」の出来る環境を自分達で作っていくことが職員個人のスキルアップに繋がって行くと考える。

特に経験浅い職員や若手の職員には経験や知恵の継承が必要である。それは押し付けではなく、共感が必須と感じている。

もちろん「強制的」な研修も必要であるが、共感できる、共感させる関わりを忘れてはならない。

今回のチームの決意表明が「がんばらない。デモ、アキラメナイ」今回の研修テーマに終わりはないので、じっくり、ゆっくりそして確実に前に進んで行きたい。