

高浜市の未来を担う若手職員の意欲向上を目指して

～若手職員成長支援計画の改訂に向けて～

愛知県高浜市 原田 優



1 はじめに

筆者は現在、人事グループに所属し、人事給与、職員研修等を担当している。入庁して 8 年間この仕事に携わり、特に職員育成のための研修に力を入れてきた。研修というものは面白いもので、受講者の反応でその人の意欲（モチベーション）の状態が良くわかる。研修を主体的に受講していた職員とそうでない職員とでは、明らかに意欲に差があり、これは日頃の職務にも影響しているように見える。そしてこの反応は、若手向けの研修と主査・主任級の研修では全くと言っていいほど違いが出ており、経験を重ねるにつれて、保守的な職員へと変わっているのではないかと感じるのである。また筆者が入庁した平成 23 年度と直近の平成 29 年度の若手職員（概ね入庁 10 年目以下）の割合は約 22%から 43%と大きく変化し、前記のことを踏まえると意欲ある職員が増えたと言っていい。しかしながら、経験を積み、少しずつ視野が広がっていく過程で、元々あった意欲が削がれ、保守的な職員へと変わっていく者も少なくない。

筆者が不安に感じているのは、若くして保守的になり、日々の仕事を淡々とこなす職員になってしまうことである。昔のお役所仕事とは違い、今の市役所には物事を主体的に捉え、様々な課題を解決するために新たな政策を生み出していく職員が必要とされている。また、若手職員の意欲低下は職場全体の雰囲気にも多大な影響を与え、職場内でのコミュニケーションが欠如し、職員同士が相談しやすい、助け合える安心・安全な職場ではなくなってしまう、最終的には市民サービスの低下へとつながっていく恐れがあると考える。

このようにならないために、本レポートでは高浜市の未来を担う若手職員の意欲向上をテーマとし、高浜市における職員の現状と課題や人材育成の取組を振り返るとともに、他の自治体や民間企業での先進事例を検討する。そしてそれを踏まえ、職員の少なさやそれに伴う個々の負担増にも負けない職員同士のつながり、助け合い、連携を目指した組織づくりに向け、また、改訂予定である若手職員成長支援計画の柱として取組内容に加えるべく、若手職員の意欲を向上させ、高浜市職員としての自信や誇りを身に付けさせ、そして職員一人一人が若手職員成長支援計画を自分事として考えさせるためへの新たな取組である「（仮称）たかはま版 1on1」を提言する。

2. 高浜市における職員の現状と課題

高浜市は人口 48,000 人程度、面積は 13.11 km²の小規模な自治体であるが、周りには刈谷市、安城市、碧南市など全国的にも知名度、そして財政力が高い自治体がある。このような状況において、高浜市で人事担当職員として働いている中でまず厳しさを痛感するのは、職員採用である。ここ数年、志願者は減り続け、毎年夏に実施される統一試験（一般

事務職)の志願者を見ても、平成 26 年度の 48 名に対し、平成 30 年度は 27 名とほぼ半減している。どこの自治体も優秀な人材確保に尽力しているであろうが、この西三河地域において高浜市は人材確保に苦戦している状況である。人材確保がイコール職員の意欲向上につながるとは言いきれないが、筆者は少なからず影響はあると考える。税収減の一方で公共施設の老朽化による建替えによる負担増などにより、財政的な理由からコストカットは必須であり、その中でも特に職員の人件費は対象となりやすく、高浜市においても削減を進めてきた。平成 18 年度の高浜市の職員数は 368 名であったが、高浜市立病院の民営化や窓口業務の民間委託などのアウトソーシングを進めた結果、平成 29 年度の職員数は 257 名となり、類似団体の中では人口 1 万人当たりの職員数が最も少ない(類似団体で面積の近い愛知県岩倉市は 71.12 名であるのに対し、高浜市は 46.76 名)。この結果は“削減”という意味では評価されるものの、国や県からの権限移譲が進み、市の業務量が増えている中で、内部では「職員が少なすぎる、人を増やしてほしい」「職員が疲弊している」などといった回答が平成 29 年に実施した職員アンケートでも多く書かれているように、業務多忙が職員の意欲を低下させている一つの原因であることは明らかである。

また、職員アンケートの中には「グループにおける期間集中的な業務増に対して、グループ内での協力体制がとれていると思いますか」という問いに対し、“思わない”や“分からない”と答えた職員が半数以上の 55%にも上った。この回答の理由として、「グループ内の担当業務をこなすのが精いっぱい他業務に応援する余裕はない」「全面的に職員数が足りないため」という業務量の多さや職員数の少なさを指摘する意見が多い中、「担当が抱えている業務に対し、管理職のマネジメントが行き届いていないため、特定の職員が忙しくなっている」という業務分担の見直しを行うことで解決できるのではと思わせる回答もあった。この「管理職のマネジメント」とは、日頃のコミュニケーションであると筆者は考えている。忙しい中でも日頃から部下と会話をすることで業務の進捗が把握できるとともに、グループ内での業務分担の見直し、協力体制を整えることができるのではないか。この点は高浜市の課題であるとともに、職員の意欲向上に向けたヒントでもありと考え、詳しく述べていきたい。

3. 高浜市の職員力向上に向けた今までの取組について

(1) 高浜市構造改革(平成 16 年度)

平成の大合併が各地で進む中、本市が属する愛知県西三河地方、旧碧海地域 5 市においても「合併」の機運が高まった。しかし、平成 14 年 9 月、地域の中の 1 市の議会において、法定合併協議会の設置が否決されたことにより、本市を含む当該地域においては、当面合併をせず、本市も単独で存続することが決定的となった。その一方、全国的な人口構造の変化に伴い、税収の増加も見込めない中、「従来通り行政ですべてのサービスを供給することは難しい」と感じていた本市の前市長である森貞述氏は、単独で本市を存続させるため、財政的に余力がある段階で「構造改革」に着手することとした。平成 16 年 5 月に発足した「高浜市構造改革推進検討委員会」は、現在の全国地域リーダー養成塾塾長である東京大学名誉教授の大森彌氏を委員長に、同塾主任講師である東京都立大学助教授

(当時)の大杉覚氏を副委員長として迎え、1年間、市民と職員が一緒になって検討し、まとめ上げた報告書の中には将来を見据えて取り組むキーワードの一つとして「職員力の強化」があった。具体的には“職員のやる気を高めるための人事・給与制度を確立”、“職員の意識改革と能力の向上のための効果的な人材育成システムを構築”という方策を挙げており、これによって構築された「高浜市人事評価制度」においては、人事評価による勤勉手当や昇給への反映、また「高浜市若手職員成長支援計画」では変化に対応できる柔軟性と創造力、判断力及び実行力を併せ持った職員の育成を目指し、目指すべき職員像や職員の成長支援に向けた研修プランなどが掲げられた。

(2) 高浜市特派員制度 (平成20年～)

高浜市では各小学校区に設けられた「まちづくり協議会」を単位に地域内分権が推進されており、このまちづくり協議会からの提案を受けて始まったのが地域担当職員制度である「特派員制度」である。この特派員制度には次に挙げる3点が期待されており、①住民と行政が対等なパートナーとして地域課題の解決に向けた協議、検討、実践を通じて住民力と職員力の向上を目指す、②地域の求める情報をタイムリーに発信し、地域と行政における情報の共有化を図る、③地域における「ヨコ」の活動に対して、行政側にも「ヨコ割り」で対応する体制をつくる、というものである。この3点を踏まえ、主な特派員の役割としては、①協議会(地域)と行政をつなぐパイプ役として、地域の立場に立って関係部署及び機関等への連絡調整を行う、②地域の課題解決など、住民自治が進むように各種サポート及びコーディネートを行うなど、地域の力を引き出す、③協議会の会合や活動に出席及び参加することにおいて、地域の課題や住民の意見や提案などを把握し、行政の計画及び施策等へ反映させること、となっている。特派員は任期を3年とし、5つ存在するまちづくり協議会に各4名(うち1名は管理職)が任命され、互いに連携することで、「まちづくり協議会で実施する各事業が計画通りに進められるよう支えていく」のである。実際に筆者も平成26年から3年間特派員として活動し、その中で感じたことは、会議参加だけでは結局御用聞きになってしまうということであった。上記にある特派員の役割を果たすには、地域の方々と対等に話せるように信頼を得ることが必要であり、筆者も地域で行われる行事や祭礼等にも積極的に参加したり、地域の方々と身近に接し、会話をしたりすることで信頼を得ることができ、多くのことを学ばせてもらったと同時に一定の役割は果たせたのではないかと考えている。

なお、この特派員制度は、平成28年度から若手職員の育成に重点を置くため、職員研修という位置づけに変わったことを付け加えておく。しかしながら、若手職員の中にはこの研修を負担と感じる者もあり、本テーマにも少なからず影響している部分であると考えている。

(3) たかはま地域経営実践塾 (平成25～27年度)

「小規模自治体であっても、自立・自律した自治体として生き抜いていくため、既存の枠にとらわれない斬新かつ大胆な発想で、常に問題意識と確固たる使命を持ち、積極的・

主体的に行動していける人材の育成を図り、広く職場の底力を上げていくこと」を目指したこの職員研修は、塾長に大杉覚氏を迎え、3年間で延べ51名の職員が受講し、様々な取組を行ってきた。筆者はこの塾の塾生兼事務局として携わり、ここで得た経験は筆者の貴重な財産となっており、大きく成長させてもらったと感じている。

3年間の活動の中で特に印象的な取組としては、「部長トーク」と「たかはま大家族フォーラム」がある。まず「部長トーク」は約80名の職員が参加し、知識・経験の伝承及び職員の積極性を育んでいくことを目的として開催された。経験豊富な3名の部長をパネリストとして迎え、公務員生活でのターニングポイントや貴重な経験談を話してもらった後、グループワークを行い、職員同士で伺った話を基に意見交換、そして今後の目標発表を行った。また、「たかはま大家族フォーラム」では130名の職員が参加し、「地域と職員の関わり方」、そして「職員が地域に関わる意義」を職員間で考えることを目的とし、前述の特派員経験者4名をパネラーとして迎え、体験談や課題等を話してもらった後、グループワークを実施し、そして地域とこれからどのように付き合っていくかを個々で決意表明し、全体共有を図った。

この2つの取組で最も重要な点は、職員が自ら課題を考え、計画・立案し、実施したことにより、受身ではなく、主体的に参加でき、様々な課題や思いを共有できたことである。筆者自身が実際に携わってみて、研修に参加した職員が真剣に体験談に耳を傾ける姿、そしてグループワークではどのグループも活発に意見交換をしていたのが印象的であった。実は職員一人一人がこういった「話を聴く場」、そして「話し合える場」を求めているのだと気付かされた取組であった。

4. 高浜市若手職員成長支援計画について

平成19年2月に策定された「若手職員成長支援計画」は、高浜市の人材育成計画であり、新しい時代を担う人材として必要とされる職員像や人材育成の方向性、取組内容を明らかにするとともに、職員自らの主体性を基本とし、その潜在能力を最大限に引き出すための成長支援や職場環境づくりを効果的に推進するため策定したものであり、本市の人材育成の指針となるものである。これは人事評価制度にも連動し、評価の基準としても活用されており、現在に至るまでこの計画に沿って人材育成が行われていたことには違いはない。しかし、この計画を職員がどれだけ理解しているのかと問われると、非常に苦しいものがある。ここでは計画の中で示されている重要な2つの事柄について考察していきたい。

1つ目は「目指すべき職員像」である。計画には「変化に対応できる柔軟性と創造力、判断力及び実行力を併せ持った職員」と明記されているが、実際に職員はこの職員像を意識しているのだろうか。例えば「柔軟性」「創造力」という言葉を取ってみても、実は下記のような思いが込められている。

・時代の変化に対応できる「柔軟性」

めまぐるしく変わる社会情勢下、職員には高度化・多様化する住民ニーズや行政課題に臨機応変に対応できる『柔軟性』が必要とされます。

・新しい時代をつくる「創造力」

地域の実情に応じた施策の展開や創意工夫を凝らしたまちづくりを推進し、これからの高浜市を創っていくために、職員には前例や固定化した考え方にとらわれない『創造力』が必要とされます。

目指すべき職員像の一つ一つの言葉に込められた思いを職員が理解し、意識し、目標として業務を行うことが必要である。何も意識せず、目標もないままに日々を過ごすこととは大違いであると筆者は考える。

2つ目は“各職務の求められる役割”である。

キャッチフレーズ 職務	求められる役割
考え・感じ・行動する 主 査 主 任	①事務事業の実施責任者として業務を計画的に遂行する。 ②業務遂行のため、適切な判断に必要な情報提供や意見具申を行う。 ③自ら日常業務に問題意識を持ち、業務改善を積極的に行う。 ④部下の育成のため、適切な指導を行う。 ⑤自己管理、自己統制を行い、成果が出せるように取り組む。
学び・挑戦する 主 事	①グループの方針、目標を理解し、適性かつ迅速に業務を遂行する。 ②常に事務改善に留意するとともに、業務に必要な知識、技能を深め、積極的な自己啓発に努める。

表 1：高浜市職員成長支援計画「高浜市職員役割基準」抜粋

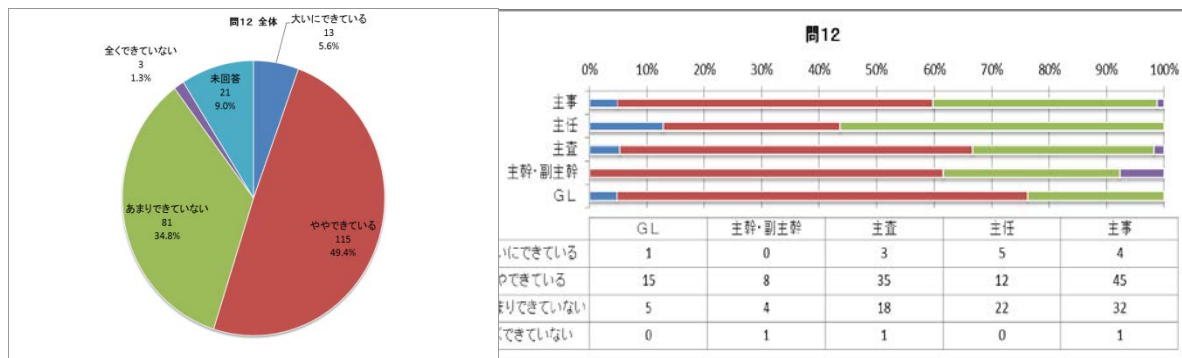


表 2：職場や業務に関する職員アンケート（H25、高浜市）

表 1 では、計画に示された役割基準のうち、今回のテーマに沿う、若手・中堅職員の部分を抜粋した。職員は、この役割を認識して日々の業務を行っているのだろうか。表 2 は「現在の自分の職層の到達すべき目標を達成できていると思いますか」という問いに職員が回答したものである。全体の約 4 割の職員ができていないと答え、さらに深掘りしていくと主事級では 4 割、主任級では 6 割弱の職員ができていないと答えているのである。このアンケートでは、資料として計画を添付した形であったため、判断ができたように思えるのだが、未回答が約 1 割あることも含めると、役割を認識して業務を行っているとは言い難いと感じる。

この計画は第 7 次高浜市総合計画が策定される平成 33 年度を目途に改訂が予定されているが、ただ改訂をするだけでは多くの時間を費やしても無意味になってしまう。高浜市の組織力そして職員力を成長させていくためには、この計画を今後どのように活用し、職員一人一人に自分事として捉えさせるのか。そして“目指すべき職員像”、“自身の役割”

をいかに理解して日々の業務を行うことができるのか。次章では事例を挙げながら、具体的な方策について検討していきたい。

5. 職員の意欲向上を目指した様々な取組事例の検討

(1) 鳥取県等における働き方改革の観点からの人事評価制度

「人事評価の人材育成への活用に関する研究会」が平成29年度にまとめた報告書の中でも取り上げられているが、鳥取県を始めとした自治体が取り組んでいるのが、女性活躍、働き方改革やワークライフバランスに鑑みた人事評価である。近年、多種多様な行政サービスや柔軟な働き方へのニーズに対応していくため、メディア等でもこれらの言葉を見かけない日はなく、高浜市においても管理職向けのイクボス研修や女性活躍推進研修を実施してきた。しかしながら、考え方や手法を伝えるだけで、実際に実践している職員を評価する機能はない。鳥取県の取組では管理職の人事評価項目に「イクボス度」を加え、基本は加点する形で評価している。「イクボス度」には、例えば部下の家庭生活、地域活動に対する配慮や育児休業制度の利用の助言、推奨などが挙げられており、管理する側をきちんと評価する仕組みができています。

(2) ヤフーにおける組織開発「1on1」のススメ

民間企業でも様々な人材育成や職員の意欲向上に向けた取組がされているが、ここではヤフー株式会社の「1on1」を取り上げたい。大企業であるヤフーは、平成24年に社長を含む経営体制が変わり、「社会を幸せにする会社、働く人が幸せな会社」を目指して、人材開発に重きを置いた様々な施策を行ってきた。施策を実施する前は、“コミュニケーションは隣の席の人でもチャットやメール”、“上司が何を考えているのか、部下がわかっていない”など、社員同士のコミュニケーションが希薄となっており、今後の成長に向けて大きな課題となっていた。この課題を解決するために1on1を導入したのである。

この取組は上司が部下のために定期的に時間を割き、部下の話に耳を傾けることを通して、目標達成と成長を支援する場であるとしている。具体的には1週間に約30分、部下と対話する時間を作り、仕事の振り返りや進捗状況の確認、悩み相談、キャリア支援等を行うものである。導入当初は営業部門から「週1回30分使っていたら、訪問に1件行ける」という声も上がり、社員に浸透させるのには苦労したという。しかし、会社の方針として「この取組をやるんだ」という強い意志で押し切り、6年経った今では全社員の89%がこの1on1を実施し、会社が行ったアンケートでは約90%の社員が業務の目標達成や自己成長に役立っていると回答しているという。また、この取組は社員のモチベーション向上にも寄与しており、この1on1を実施する中で、日頃なかなか言葉に出して伝えることのできない感謝や労いを上司が示すことで、部下のやる気にもつながっているのだという。

筆者が入庁して間もない頃、部長やグループリーダー（以下「GL」という）と話す機会はほとんどなく、「自分はどう思われているのか」「きちんと役割は果たしているのか」と常に不安であったことを思い出す。業務外での懇親を深める席でやっと話ができて、モチベーションにつなげていたが、今はそういう機会も少なくなり、こうした思いを持った若

手職員は多いのではないだろうか。上司と話す機会を日常的に創出することは、特に若手職員にとっての成長、意欲向上に良い影響を与えるに違いないと考える。

6. (仮称) たかはま版 1 on 1 の導入に向けた実証実験について

ここで筆者は前章に挙げたヤフー株式会社の 1on1 の取組が若手職員の意欲向上、そして若手職員成長支援計画を自分事として考えさせるためのきっかけになると考え、所属する職場にて実証実験を行った。その概要は、以下の表 3 のとおりである。

	グループ 1	グループ 2
実施時間	週に 1 度必ず 10～15 分程度 (実験では月曜日か火曜日に実施)	
実施回数	4 回	1 回
対象	5 名 (主査 2 名、主事 3 名)	8 名 (主査 1 名、主事 2 名、保健師 5 名)
場所	会議室	
内容	<ul style="list-style-type: none"> ・グループリーダーと部下の 1 on 1 ・まずは部下の話聞き、対話する場とする 	

表 3 : たかはま版 1 on 1 実証実験について (筆者作成)

表 3 を見ると、グループ 1 では、開始当初は筆者も含め部下側が何を話したらよいのか少し戸惑っていた。これはあらかじめ簡単なルールを決めていたためか上司側が意識してしまい、会話が少しぎこちなくなってしまうからである。しかしながら、回を重ねるうちに会話はスムーズになり、上司との距離が近くなることで、普段の業務の中でも積極的に報告や相談ができるようになっていった。また、部下同士のコミュニケーションも活発になり、互いに意識して業務の進捗状況等を確認し合うようになった。実験後に感想を聞いてみると、部下側からは「元々雰囲気は悪くない職場ではあるが、リーダーからいつでも相談にきていいよと言われ、普段から相談しやすくなった」「上司の意見や経験を聞くことで、モヤモヤしていたことが解消でき、励みにもなる」「職場の雰囲気が良くなった」「自分が業務で手一杯の時に気にかけてもらい、助けてもらえた」などの意見を聞くことができ、上司と話す機会を設けることが個人にとっても、組織にとってもプラスに働いていることが分かった。また、上司側からも「部下が今何をしているのか、何を考えているのかが分かるのは嬉しいことであり、普段から報告・連絡・相談が当たり前のようにできる職場であることが最適であるが、こういう機会を続けることでそういった風土ができてほしい」との意見があった。

一方、グループ 2 では「普段から声がけを積極的にさせていただいており、また不安なことはすぐにリーダーに相談するようにしているので、決まった時間に行く必要はないかなと感じた」という声があった。これは、同グループの業務が現場仕事、人の命に関わるような業務でもあるため、一人で仕事を抱え込むのではなく、グループ全体、部全体で役割分担しながら仕事をしていくのが普通であり、普段からコミュニケーションを取っていないと、緊急の案件に対処できないためである。GL も普段から相談しやすい雰囲気づくりに努めていると話していた。

各自担当する業務は違えど、同じ職場で働いている仲間である。黙々と仕事をこなすだ

けで、一日の会話は挨拶程度というような職場では意欲を持って過ごすことは難しいのではないだろうか。実証実験では、比較的雰囲気の良い職場でさえも、その仲間たちとコミュニケーションを取るといふ当たり前のことができていないこと、そして互いにコミュニケーションを求めているということにも気づかされた。

この 1on1 を上手く活用し、仲間同士が対話する機会を設けることで、互いに理解し合えるようになり、上司としては、部下が何をしているのか、何を考えているのかが分かることで、業務分担の見直しや部下の成長に応じた指導ができ、その結果、自信につながる。また、部下としては、上司の考え方や思い、自身の求められる役割が分かることで、目標が明確になり、不安が解消され、その結果、意欲向上につながる。そして、グループ 2 のようにコミュニケーションがしっかりと図られ、忙しい中でも協力し合い、意欲を持って業務を行えるようになるのが理想である。

7. 高浜市の未来を担う若手職員の意欲向上を目指して

(1) たかはま版 1on1 を活用した安心・安全な職場づくり

以上を踏まえ、筆者は「(仮称) たかはま版 1on1」を提言する。この取組は、先ほど事例検討で挙げたヤフーでの取組を参考に、筆者が独自にルールを定め、実証実験をした結果を基に考えたものである。

表 4 に示すように実施する内容は単純であり、「週 1 回、10 分程度、必ず上司と部下で面談をしてもらう」というものである。実証実験の結果を踏まえ、上司との信頼関係が生まれ、普段から相談・会話がしやすくなり、グループ内でも様々な情報が共有され、職場の雰囲気が良くなることを狙ったものである。

たかはま版 1on1 とは？

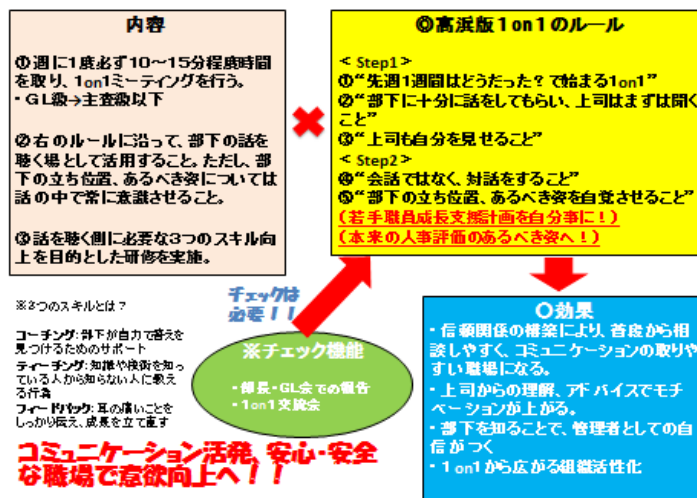


表 4：たかはま版 1on1 について（筆者作成）

そして、これは職員の意欲向上にも大きく影響をもたらすことは言うまでもない。

第 5 章で書いた通り、ヤフーでは会社の強い方針、人事部局の大変な苦労があったと聞いた。導入して 6 年が経ち、ようやく社員に認められ、当たり前のように 1on1 が実施され、風土化したのである。高浜市においても、人事グループが中心となり、若手職員成長支援計画の中にある「職員成長支援への取組内容」の中に組み込んで実施してだけでなく、幹部会である部長・GL 会での状況報告や定期的に GL 同士による“ (仮称) 1on1 交流会”を開催し、部下との対話に関する意見交換をすることも重要だと考える。

また、筆者はこの 1on1 にはさらに“先”があると考えている。高浜市は多様化する市民ニーズや職員数の減少に対応していくため、係制ではなくグループ制をとっている。グ

グループ制のメリットは職員の効率的・横断的活用や意思決定の迅速化などが挙げられるが、現状では思うように機能しておらず、急な職員の欠員等が発生した場合でも、人員配置はそのままとなり、残された職員が業務を負担した結果、疲弊してしまうという状況となっている。これを解決するためにも、この 1on1 がきっかけとなり、本来のグループ制のメリットであるグループの垣根を越えて、部内での応援体制を整えることが実現できると考えるのである。また、現状、部内のマネジメントは部長職に委ねられているが、GL と担当者の信頼関係が構築され、部下の業務進捗状況や精神状態が把握できるようになると、部内の各 GL がグループ内の調整をし、部長に部内人員配置の進言をすることも可能となる。

時代の変化の中で、GL の役割も変化している。テレビドラマで見られる一昔の課長職と言えば両極端で、常に上から指示を出して部下を支配するか、逆に何も言わず何もせず、ただハンコだけ押している。そんなイメージがあった課長職も、今は違う。管理側の職員も若返り、その部下である主査や主任の方が年齢が上ということも当たり前となっており、部下を指導することも大変であるという。プレイヤーからプレイングマネージャーとなった今、さらにその下である若手職員たちまで目が届かないのはある意味仕方ないことなのかもしれない。しかし、これからの高浜市を担う若手職員を奮い立たせるためには、部下との対話を重視し、職場をまとめ上げるリーダーが必要であり、この 1on1 がきっかけとなって、部下と対話する時間が創出され、信頼関係が築き上げられることが、安心・安全で、コミュニケーションが活発な職場をつくり、若手職員の意欲向上の一助になると考えている。

(2) 若手職員成長支援計画の理解から始まる、職員のための人事評価を目指して

筆者はもう一つ提言したいことがある。それは目標を達成した職員が正当な評価を受けられることができる人事評価にすることである。前述の 1on1 で上司が部下に行うことの一つとして「立ち位置、あるべき姿を理解させること」があった。これはもちろん若手職員成長支援計画の理解が前提であり、目指すべき職員像に向かって、職員一人一人が成長していかなければならないわけであるが、高浜市で平成 29 年度に実施したアンケートでは「職場では若手職員への人材育成に積極的な取組が行われていると思いますか」という問いに対し、管理職以外の職員の回答を見ると、50%強が“取り組んでいない（思わない）”としたのである。この結果は計画自体が機能していないことを表し、職員も理解できておらず、自分の役割や目標を見失っていると考えざるを得ない。

そこで、1on1 で対話する中で、計画の理解と人事評価の目標設定を実施するのはどうだろうか。もちろん、1on1 はあくまでノーレイティングであり、職員同士のコミュニケーションを取りやすくすることが目的で、人事評価と一緒に考えてしまうとうまく対話などできるはずがない。しかしながら、対話をする中で部下の目標や役割を伝えながら、立ち位置を理解させる中で、部下側から目標を挙げる形であれば問題ないのではないか。自身の役割、目指すべき目標を自分事として考えることで、前向きに業務に取り組むことができる。また、上司もその目標達成度から評価をすれば良いのである。

こういった目標設定は現状の人事評価制度でも存在し、本来実施することを期待されて

いる。しかし、現状では年度の初めにGLが作成した個人業務設定票を配布され、担当の業務内容が分かるのみである。これでは、本人が今期は頑張ったと思っても、評価者と被評価者が目標の擦り合わせを行えていないために、開示された評価結果に対して不満を抱くなど、意欲の低下につながってしまうのではないか。人材育成の一端を担うこの人事評価制度を本来の姿に戻し、意味のある制度にするためにも、1on1を支柱として取り入れることで、職員一人一人が人材育成を自分事として考えることのできる“職員のため”の人事評価にしていきたい。

また、上司側を評価する項目を追加すべきだとも考える。近年の管理職員はプレイングマネージャーになっていると先ほども述べたが、やはり求められる大きな役割は「マネージャー」である。それを達成しているのであれば、評価をする必要がある。働き方改革が進められる中、高浜市でも鳥取県の実施する「イクボス度」や「時間外削減」の観点からもきちんとした目標を設定し、達成した際にはプラス評価とし、管理職員の意欲向上につなげる。若手職員はどうしても上司や先輩に左右される場合が多いため、若手職員の意欲を向上させるためには、上司の意欲向上も併せて考えるべきである。

8. おわりに

どの職員も入庁した初日は緊張した面持ちで、そして期待と不安が交差しながらも、「自分のまちを良くしていこう」という前向きな思いを抱いていたのではないだろうか。しかし、忙しい日々を追われ、年数を重ねて経験を積み、多くの知識を得ることで、職員の多くは消極的になり、自ら動くことを止めてしまう。業務量が増える一方、職員数は減っていく中で、一人一人に与えられる仕事が増え、こなすだけで精一杯となっている。そして、忙しさから会話すら無くなり、隣の職員が何の仕事をしているのかも分からない。コミュニケーションがない職場に安心・安全はなく、職員の意欲が削がれてしまう一番の原因となっている。

職員には、今一度入庁した日の前向きな思いを抱いていた姿を思い出してほしい。一人ではできないことも仲間がいればできるかもしれない。何気ない会話から生まれる信頼や安心は職場を明るくし、職員のやる気、思いを奮い立たせてくれる。まずは隣に座っている職員に「忙しくて大変だけど、一緒に乗り越えましょう」などと自分の気持ちを伝えることが、安心・安全で働き甲斐のある職場づくりへの第一歩になるのではないだろうか。

(参考文献)

- 「いまどき部下」を動かす39のしかけ（池本克之、H29）三笠書房
- 職場学習論（中原淳、H22）東京大学出版会
- 「職場と業務に関する職員アンケート」（高浜市、H29）
- 「地域と職員の関わりに関する職員アンケート」（大杉覚研究室・高浜市、H26）
- 人事評価の人材育成への活用に関する研究会報告書（総務省、H29）
- ヤフーの1on1（本間浩輔、H28）ダイヤモンド社