

目の前の業務に 追われている職員

自治体では、分権改革や公務員制度改革の進展とともに、財政状況の深刻さから、経営体としての努力がこれまで以上に求められている。

日野市でも簡素で効率的な運営を目指して、この10年の間に行財政改革や集中改革プラン等を推進し、事務事業の見直しや職員数の削減を図ってきた。その結果、職員一人当たりの業務量は増え続け、難易度が高まっていった。

それでも仕事は、一つ一つ地道にこなす以外に、早く終わらせないと次の業務に取りかかれない。職員は、「日々の業務を何とかして回さなければ」と踏み止まっていった。仕事のやり方について、根幹的に見直す必要もあるのだろう。しかし、前例踏襲型の手法から大きく転換することができないままに、職員は、目の前の問題を感じていても、立ち止まって周りの状況を見たり、先のことをじっくり考えたりする余裕をなくしているようだ。

組織運営する理念・目標・ 役割・能力を明示する

業務に埋没すると視野は狭くな

り、組織への関心度が低くなる。さらに傍観的で当事者意識が希薄になれば、孤立感を深め、ストレスを溜め、メンタル不調に陥る危険もある。そうなれば、組織は大きなダメージを受けることになるだろう。職員の関心を広げるには、職場内で業務を通じたコミュニケーション



を図り、周りの職員とのつながりを見出していく必要がある。その先にチームで目指す目標を持つことができれば、現状を打破する解決に力を合わせていくこともできるだろう。このような考え方を踏まえ、新しい時代に対応した組織づくりに向け舵を切るため、「人材育成基本方

第5回 目の前の業務に 埋没しない組織運営の 方針と目標づくり

自治体改善マネジメント研究会(*)
東京都日野市職員課

針」を15年に全面改定した。07年に本市が最初に策定した基本方針は、「目指すべき職員像」に向けて個々の職員を叱咤する傾向が多分にあった。改定後の基本方針では、市の現状と課題をしっかりと掴んで戦略的に解決する組織運営の方針を基本理念に掲げ、「皆の知恵

と力を結集し、チームワークによって戦略の実現を目指す」ことを第一に示している。さらに人材育成のあり方に関する基本理念でも、最初に「地方自治の究極の目標実現に向け、組織力を向上させるために、職員個人の能力を開発するものである」と人材育成の目的を明確にした。

そして、現実的な道筋をつくるため、人事評価制度の導入に合わせて目標管理を中心に据え、部長職をはじめとした管理職には「組織目標」をもとにマネジメントする役割と能力を明記した。

人事評価制度を法的な義務付けによる「評価のための評価」で終わらせるのではなく、市民が求める価値を期待通り発揮し続けるための組織をつくり、組織力を最大限に引き出す方向性を打ち出したのである。

部課長が対話して目標を展開

組織力を向上するためには、部長が一つの組織として同じ方向に進んでいくことが最も重要である。

目標管理の成否のポイントには、トップのビジョンをもとにして、部長が戦略の意図と取捨選択する方針をしっかりと伝え、課長どうしが対話しながら組織目標をそこに収斂させていくことにある。

各所属では、目標管理の手法を媒介にして、組織目標から個人目標と業務の進め方をじっくり対話してつくり込めば、職員は自分の仕事の意義を見出し、目標達成するための育成課題にもチャレンジしやすくなる。コミュニケーションの活性化が組織力の向上に資すると確信している。

*自治体で長年改善運動を推進してきた熟練職員と行政経営デザイナー元吉由紀子が共同で2013年に設立。自治体における改善運動が行政経営の目的や状況に応じて効果的かつ効率的に進められるよう、実践事例情報を収集、分析、ナレッジ化して情報発信、実践活用することを目的として活動している。ホームページ、Facebook「自治体改善の輪」を運営。共著に『地方が元気になる 自治体経営を変える改善運動』（東洋経済新報社）。