

◆札幌市

投稿日：2002年12月09日
氏名：吉田 博
所属：総務局都市経営室



新しい都市経営の取組み

都市経営室がエンジンとなっているものとしては、新しい都市経営の取組みがある。「人の改革」「組織の改革」「行政システムの改革」を3本柱に各局区がそれぞれ独自に検討。この中で、若手職員を中心としたプロジェクトチームなどが各局区で設置され、これまでにない活発な議論が交わされた。オフサイトミーティング的な取組みも見られた。

このように各局独自の検討は本市で初めてである。これは、実際の事業を抱えている各局が事業の課題を一番知っており、そこが真剣に議論をしていかなければ、課題の本質的な解決に至らないと考えたからである。また、各局がそれぞれのミッションのもと、施策を体系づけ、優先順位をきめるマネジメントができなければ、変化の激しい時代に適応できないからである。

このような手法は、当初は、各局での取組みに温度差が出る、または趣旨が徹底しないなどといった反対の声もあったが、新しい都市経営の取組み自体が分権的な発想で構想されているものであり、なんとか理解してもらった経緯がある。

なお、「人の改革」では検討例として、職場風土(人を育てる風土の醸成、人材開発につながる研修等)などをあげている。

これを柱にしたのは、いろいろな見直しを行う際に、個別の見直しを他律的に指摘しても、同様のことが繰り返される可能性があり、人の意識が変わることが必要と考えたからである。換言すれば、いわば美味しい作物という成果を得ようとすれば、それが育つ土壌部分に相当する人を改革していかなければと考えたからである。

「目標管理制度」導入のプロジェクト

私の公務としては、いわゆる「目標管理制度」の導入のプロジェクトを検討。組織にバランススコアカードの考え方と個人の人事評価までつながる一連の戦略を現場まで浸透させ、かつ、やりがいのある職場を作っていくことについて検討。

この中では、個人の行動原理をどうするかが鍵となることが考えられる。

目標管理制度は、本市では、事業評価システムや予算編成、自己申告制度など、様々なシステムが動いており、それを統合して、統一的なマネジメントのもと、各局が自律的に施策を推進していく必要性が高まってきたということ、及びこれからは人材育成の観点が特に重要となってきたことから、それを明確にするために導入を検討するものである。

「自主研究会」で「職場学」を検討

私が所属する自主研究会では、「職場学」を検討している。リーダーシップ論などだけでは、どうも仕事はうまくいかないという問題認識のもと、「職場」を切り口に、心理学やコーチング、メンタリングなどを踏まえながら、「職場学」を自治体の人事、組織に係る最も重要な研究分野として確立していきたい。

自主研究会については、ある程度定期的には開催し、活動している数は、10程度である。また、職場学というコンセプトは研究会の中から生まれてきた概念であり、オリジナルの考え方です。

私(私たち)の悩みや課題

- ・現状認識についての、世代間のズレと危機意識の乏しさが、改革を遅らせている
- ・「人材」という概念の本当の定着にはまだ時間がかかる