

月刊

地方自治 職員研修

地方自治職員研修
40th Anniversary

2

2008.FEBRUARY
第41巻No.2
通巻568号
創刊1967年

自治をつくる自治体職員・議員・市民の政策情報誌

昇任試験V講座 — 第5講

●1年で合格力が身に付く

- 市民自治のこれまで・これから
松本克夫×今井 照
- 創造型行革に向けて(中津川市)
市民とともに進める行政改革
- 議会は変わる(和歌山県)
議員提案による税条例で森を守る

pick up!

どうなる? 高齢者医療・福祉問題

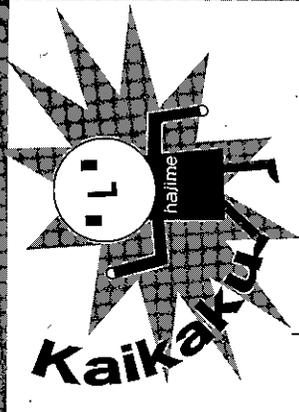
「安心して暮らせる地域」をどう実現するか

自治体病院の責務とは(貞本晃) / 介護保険の「いま」(杉岡直人)

激変! 高齢者医療 / 医療改革はなにをもたらすか

柏屋北部在宅ネットワーク / 富山型デイサービス / ほか





改革はじめての一步

ここから職場を変えていく

〈解説編〉改善活動の始め方(チームの立ち上げ)

株式会社エコー・コンサルティング プロセスデザイナー 元田由紀子

今回は、前号の「事例編・改善活動の始め方」について解説をしていく。

■「自分たちで考える」という新たな課題

これまで地方行政組織においては、法律や制度を公平・適正に運用するため、「前例踏襲」や「横並び」による全国一律の仕事のやり方を重視してきた。そのため、「改革」を進める場合も同様に、国の指導や法改正などの外部要因に基づいて「変えられる」ことはあったとしても、「自分たちの意思で変えていく」ことはめったになかったのではないだろうか。

しかし、地方分権一括法の施行を契機に、それぞれの地域が独自の考え方にもとづいて、自分たちで課題を設定し、仕事のやり方を変えていく必要性が出てくる。この取組みは、当初「改革先進自治体」として呼ばれて特別視され

ていたものの、今ではこの自治体においても経営危機を乗り切るための重要課題になっている。市内に「行政改革課」や「行政経営課」などの改革を推進する専任の部署が前号のようにならなくなったことも、その表れだろう。

■改革は「余計な仕事」なのか？

市内では「改革」が重視されるようになったが、果たしてそれは各部署にまで浸透しているのだろうか。

現場では「やらなければならぬ仕事」という、職務分掌規程に書かれていること、前年度のうちに予算が決まっている事業、という前提がある。「改革」に着手する場合にも、何をやるのかの課題や目標が明確で、予定の立つ制度・システムの導入や変更などは業務に兼任やずいだが、まだ何をやるかが明確ではない「改

善」や、事業の本来の目的から見直すような「革新」の取組みは、先行き不透明な側面があることから、業務としては扱りにくいものだ。

このような事情は、前号の事例で、行政経営課が「一部課」改善運動を旗揚げしたときに、県税事務局長が「全庁でやっているから」という理由だけで部下に命令を殺している状態にも表れている。そして、所長自身が「予定外の『余計な仕事』を上司から押し付けられた」と感じていると、部下も「やらされ感」を抱いて、不協を醸出させることになってしまう。

その意味で、現場に初めて改善活動を進めるときには、所属長は部下に対して「この改善活動を何のためにやるのか」「自分たちの職場にとってどんな意味があるのか」という目的を必ず明確にし、それを自分の言葉で語ることで、改善活動を「部署の仕事」としてきちんと位置づけておく必要がある。

■所属長のつくるサーティネット

所属長が職員に対して発する「何をやるのか」という言葉、所属長が出した「変わる目的」があればこそ職員に理解されやすくなる。目的が明示されていない場合は、職員は何からやらなければならないのか、どこまで変えてもらえばいいのかの判断がつかなく、暗中模索の状態に不安を感じるようになるからだ。

また、活動に参加するメンバーが、個々の担

当業務や所属する課の範囲を越えた改善を進める場合には、関連する部署の課長たちにも協力してもらわなければならない。このような管理職たちを巻き込む働きかけは、所属長でなければできない重要な役割である。

事例では、県税事務局長が前号で課長会議で改善活動の実施を決定し、改善チームのメンバーに対しても「所長や課長も協力するから」と約束をしている。所属長が職員の相談相手になり、「何か困ったことがあるら言ってくれ」とサーティネットを張っていることは、職員にとって安心してチャレンジできる環境となる。

■推進担当者が一人称で語る

改革を進めるときに「事務局」となる担当者が指名されることがある。ただし、その事務局の進め方次第で、活動が形式的な「やらされ活動」になるのか、本質的な「やりがいのある活動」になるのかが左右されるため、その人選はとても重要だ。安易に立場だけで担当者を選定すると、「自分ばかりで、メンバーに活動を進めてもらう」という役割だと感じてもらえない。その認識をメンバーに対してどのように客観的に「やる気がない」と評価して見てもらったりする。

しかし、メンバーにとっては、既存の仕事のなかに初めから「やるべきこと」が与えられている場合と違って、また何をやらなければならないのか

かが見えていない改善活動の場合は、最初の一步を踏み出すこと自体が自分にとって最も大きな壁になる。黙って傍らから見ていれば勝手に進んでいくというわけではない。

改善活動の第一歩は、他から動機づけられるのではなく、「自らやりたい」という「内なる思い(内発的動機)」にもとづいて踏み出される。言い換えれば、その一步をより早く踏み出した人かリーダーになり、その思いを言葉にしてメンバーに呼びかけることが早道になる。

言われた仕事をただ黙々とこなすのではなく、口頭から自分なりの問題意識を持って動いていること、よりよい仕事とはどういうことかをいつも考えながら働いているような人材が、担当者として手を挙げるか、もしくは、任命されるかが望ましいだろう。

■悩みを口に出せる信頼関係をつくる

現状に対する問題意識は人にもとづいて差があるものである。そこで、サーティネットの場などで職場や仕事に対する問題意識を出し合ってもらえば、話し合い方にも注目が必要になる。

たとえば職場の仕事の中に、何か「おかしさ」と感じるようなことがある。もしそれがどうしても、かつてはそれが正しい時代もあったはずだ。その意味で、いまだに否定的な話として

持ち出すのではなく、まずは「自分の悩み」として紹介する。そして、それがなぜうまくいかないのかを参加メンバーと一緒に考えたり、うまくいっているときはどんな状態か「あたり姿」を一緒に描いて、現状とのギャップやその原因について深く議論してみる。お互いについて同じような目標を話し合える安心感がある互いの関係性を強化させていく。

そのような話し合いをする場が「サーティネット」という言葉にまじりぬ話をする場である。この場を話し合いのプロセスを通じて「悩み」は「問題」に変わり、メンバーと一緒に解決していきながら信頼感と連帯感が生まれてくる。

■「改善プロセス」を支援する

事例の中で、行政経営課が行った「プロセス相談会」は、改革推進担当者としての役割を十分に果たすために意図して設けられていた。「自分はどうしたいのか」を一人称で語ることを通じて、当事者としての思いが呼び起され、組織としての目的や自分としての意味を見直す機会になっている。

これからの改革を推進するスタッフ部署には、活動の進捗を「管理する」役割ではなく、こうした現場の美意識たちがそのプロセスを進めやすくするよう環境を用意する、いわば「支援する」役割が求められているのではないだろうか。

