

和地ひとみレポート No.173

平成27年東大和市議会第3回定例会：一般質問②『市の人材育成について』
前例踏襲を払拭し、時代に合った行政を担う組織に



■新たな課題を認識した人材育成

…9月1日から開催されていたH27年東大和市議会第3回定例会において、私は下記の2つのテーマについて一般質問をおこないました。

■都市間交流について

(※このテーマについてはNo.172号に掲載)

①東大和市の考える都市間交流の意義とは。

②喜多方市との交流について

⇒友好都市締結から現在までの交流について。

→市民の交流の実績と効果について。

→行政の交流の実績と効果について。

→教育、文化の交流の実績と効果について。

⇒喜多方市は当市以外に香取市とも友好都市締結を行っているか。喜多方市と香取市の交流の内容は把握しているか。

⇒喜多方市との交流の課題と今後についての考えは。

■市の人材育成について

①H20年4月に策定された「東大和市人材育成基本方針」(第1期)は今年の4月に改定され2期目として新たなスタートを切った。

⇒1期目で掲げた取り組み事項の多くは実施済みとのことだが、実施したことによる効果などの検証はしているか。

⇒人事評価制度の変更による効果は。

⇒1期策定の際に見受けられなかった新たな人材育成上の課題も散見されるようになったとあるが、具体的にはどのような課題か。

⇒1期の策定に際して、翌年のH21年には「職員接遇マニュアル」を策定している。その効果は。また、内容見直しの必要性の有無について。

②東大和市人材育成プランについて

⇒このプランで実行されたものの効果について。

→採用方法の変更により、応募者が増加したとのこと。

その他の効果についてはどのようなことがあるか。

→メンター制度導入の効果は。

→その他、確認できた効果はあるか。

⇒第2期人材育成基本方針に合わせて、人材育成実行プランは改定するのか。

⇒2期では新たに「コンピテンシーモデル」を導入した。

→導入を決定した経緯、理由は。

→コンピテンシーモデルをどのように使用するのか。

→コンピテンシーモデル導入に期待する効果は。

…具体的には少子高齢化の本格化、マイナンバー制度などの高度情報化の進行、東日本大震災を踏まえた危機管理体制への対応、公共施設や都市インフラの老朽化。

そして国や都からの権限移譲による市の業務の質と量の複雑化、増大化。さらに地方分権の一層の進展により、自立と自己責任を基本に地域の特性を生かした魅力あるまちづくりの推進が求められていることなど、さまざまな環境の変化を市は列挙し、従来の画一的な横並びの行政サービスからの脱却が不可欠とも述べています。

…市の変化に対する認識については、私自身も全く同感。市の職員は今まで求められてきた画一的な事務を正確にこなすことに加え、今まではあまり必要とされていなかった創意工夫や自ら考え行動することなどが必要となってきています。そして、このような市の自己改革が今後の行政運営、行政サービスの質にも関係してきます。時代に合った行政の実現は、それを担う人材の確保、育成が鍵。そこで、4月に『東大和市人材育成基本方針』が改定された節目でもあるため、今回は市の人材育成について取り上げました。

■職員アンケートの結果は

…市は『東大和市人材育成基本方針』策定にあたり、前回も今回も職員の実情と課題を知るために職員を対象にアンケート調査を行っています。その結果について、いくつか気になる点があったので、まずは質問として取り上げました。

…まず、アンケート結果分析の中にあつた『ある程度の年齢に達すると、やりがいを感じなくなる職員が増加しており、これは第1期作成の際も、そして、第2期作成時においても同じ傾向である』というコメントについて確認。

市の答弁は「アンケート結果を見ると、やりがいを感じなくなる職員が、ある年齢で増えてそのまま高止まりという状態ではない。ある年代の固まりのところだけ高いという結果が出たということ。この原因はつかみきれていないが、長い役所生活の中で踊り場的な年代があるのではないかと印象は持った。ただ、それでもある時期、やりがいが落ちているということは決して好ましいことではないので、第1期の中では新たな人事評価制度を導入した」ということでした。

(裏面に続く)

…平成20年に策定された『東大和市人材育成基本方針(第1期)』が今年4月に改定され、市は第2期をスタートさせました。市は今回の改定の必要性として、東大和市を取り巻く環境の変化を挙げています。

…この問題に対する第2期での対応について確認すると「人事評価制度、異動申告書の見直し、昇任制度の見直しなどをさらに強化、充実する。具体的には最近は給与への反映を始めており、今後は目標管理によって期末勤勉手当への反映についても検討していきたい」とのことでした。

…また、別のアンケート回答で気になったのが『将来は仕事の内容そのものよりも、働きやすい職場環境の中で働きたいと考えている職員が多数をしめている』というコメント。この働きやすい職場というものについて、職員課ではどのように捉えているのかを確認したところ「組織目標の明確化と情報の共有化によって職員間の連携を深め、組織力の強化をしていけば働きやすい職場になってくると考えている」との答弁でした。あまり性善説的なことは言いたくありませんが、出来れば『公務員として、将来は経験を生かし、市の発展に寄与する仕事をしたい』というような前向きなコメントを市民は聞きたいのではないかと思います。

■職員の自己分析は

…さらに気になったのが、職員全体の仕事に対するイメージへの回答。『コツコツとまじめであると感じている職員が多数を占めているが、前例踏襲で変化を好まないこと、縦割り意識が強いこと、長期的な判断が苦手であること等のネガティブなイメージも強い。これは第1期、第2期共に同様の傾向』というコメント。

…今回『東大和市人材育成基本方針』を改訂する必要性として挙げた背景＝環境の変化、行政に求められていることの変化と照らし合わせると、この自己認識の改善は必要だと思います。この点についての市の答弁は「公務員の場合、特にこの意識が強いというのは一般的な傾向として言われているが、克服していかなければならない大きな課題だと考えている。全職員に対して人事評価の中にこれらに対応する項目を設け、それを処遇に反映させていくということで克服につなげたい。また、将来を担う若手職員がその意識に染まらないということが特に必要だと思う。長期的な目標になるが、若手職員の育成として、短期ジョブローテーションや、キャリア意識の向上、庁内公募制度といったような制度を用意することで、縦割り主義や前例踏襲を克服したいと考えている」とのことでした。

■接遇については

…市は市民に対する接遇の向上のために平成21年に接遇マニュアルを作成。また、平成23年に尾崎市長が就任された直後から挨拶運動を現在まで継続しています。また、この挨拶運動を機に、接遇マニュアルの携帯版を全職員に配布。確かに、市役所内ですれ違った際など、

挨拶をする職員は以前より増え、市民からも職員の対応が良くなったという声は聞きます。一方で、まだ職員の対応に不満だという声を聞くことも事実です。この接遇マニュアルの内容は、一般的に新社会人に指導するような基本的なこと。作成から6年以上が経過しているのですから、社会人としてプロ意識を持てば、身につけられるものです。市長答弁では「さらなる接遇力の向上を図るためには、マニュアルの浸透が重要である」とのことで、まだ、浸透には課題があるようです。

…接遇は、目の前にいる人が何を望んでいるのかを察知することが基本。いつまでもマニュアル通りに対応することばかりではなく、一歩進んだ取り組みをすることも一案ではないかと思えます。お客様対応の向上で業績を伸ばした企業が取り組んでいることに『ブランド・プロミス』というものがあります。これは、社名をかけてお客様に約束すること。例えば、東大和市役所も「私たちは市民の皆様にも●●することを約束します」といったような、行動の指針となるような項目を3つ程度決めて、常に職員はそこに立ち戻って接遇をするという方法も良いのではないかと、自分で察知し、考え、対応を決めるという方が良いのではないかと提案させていただきました。

■良い取り組みも組織風土と両輪でなければ

…今回の『東大和市人材育成基本方針』の改訂の目玉は“コンピテンシーモデル”の導入です。

市の解説では“コンピテンシーモデル”とは「あるべき理想形の行動特性」とのこと。

各職員が『意識』『能力』などの項目ごとに自分自身をチェックするために導入したとのことでした。

…このコンピテンシーというものは、1990年ぐらいにアメリカで非常にブームになり、その約5年後に日本に入ってきたもの。その内容は、優秀とされる人の行動特性や意識の傾向などを分析し、それに近づくように職員を育成したり採用したりするというものです。今現在はブームも去り、すこし廃れた印象もありますが、日本企業の中には上手に応用して人材育成や採用に活用しているところもあります。今回、市は「あるべき理想形の行動特性」の一覧表を作成したのですから、自己チェックだけでなく、採用、人事評価の際の指標、研修などに活用すべき。これについては、市も今後は様々な場面で活用したいとのことでした。

…職員が夜遅くまで頑張っている姿をよく目にしますが、頑張る方向を見直すことは必要。また、様々な良い取り組みをしても組織全体の風土と両輪でなければ効果はできません。組織全体の活性化と共に時代にあった風土も醸成してほしいと市には要望しました。

市政、議会について「自然体」「ざっくばらん」にレポート。駅前配布するレポートは毎回、最新号です。

「私たちの身近にある市政、市議会。伝えることがスタートだと思います。」
【プロフィール】



1970年 東京都北区生まれ。父の転勤で1歳から群馬県で育つ。幼稚園からカギっ子。リーダーシップを発揮し、小学校で児童会長、中学校でも生徒会長を務める。大好きな音楽を究めようと武蔵野音楽大学に進学、卒業。卒業後は群馬の山奥の小学校で臨時教諭として担任を2年勤め、新しい試みで授業を活性化させ「元氣印の先生」として保護者・生徒から親しまれた。／「学校」の外の一般社会で挑戦しようとベンチャー企業の(株)シートゥーネットワーク（※スーパーマーケットを経営。店頭公開から一部上場、外資系企業に転換）に社長秘書として入社。のち店舗現場に異動、同社で初の女性店長となる。その後、人材開発部長を拝命。／『人を活かす』経営を学ぶため一念発起しカナダに留学。外から見た日本の将来に、漠然とした不安を感じる。帰国後は、不動産投資会社にて企画業務、税理士対応、広報などに従事。2011年4月、初当選。顔の見える議員として、日々奮闘中。

東大和市 市議会議員
和地 ひとみ

■ 連絡先 和地 ひとみ事務所 HP : <http://www.wachi1103.jp>
✉ wachi_hitomi@cocoa.ocn.ne.jp 【電話・FAX】 042-516-8546
〒207-0005 東大和市高木3-274-2-102