

自ら考え、行動する職員の開発

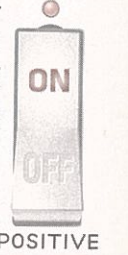


自 治体を取り巻く環境が大きく変化し、これまでの職場風土や価値観の変革を迫られている。職員の在り方・考え方にも変化が求められる。そうした中、自ら考えて行動できる職員を育成するには、どうすればよいだろうか。「市民の最良のパートナー」となることを掲げて市民協働を推進する神奈川県小田原市では、コーチングを活用して、全庁的な意識改革に取り組んでいる。

Profile: Kisato Goto

株式会社コーチ・エイ
五島希里

大手人材サービス会社にて、IR、新規事業開発、子会社設立を経て、コーチ・エイに入社。リーダー層向けのコーチ、コーチング・トレーニングを担当。コーチ・エイのパブリックセクター事業開発の立ち上げ時から関わり、企業だけでなく、省庁、地方自治体、教育機関などにおけるプロジェクトを多数マネジメントする。
<http://www.coacha.com/public/>



自治体職員に求められる意識改革の重要性

今なぜ、「自治体には意識改革が必要だ」と言われるのか。年間数百人の自治体職員の方から話を伺う機会があるが、自治体の現場から聞こえてくる声は次の通りだ。

意識改革が求められる背景には、自治体に根強く流れている風土に対する問題意識があるという。ビジネスモデルが大きく変化することのない自治体では、前任者のやり方や前年までの方法をそのまま維持しさえしていればミスは起きづらい。これによって、「前例踏襲」の風土が強まる。課や係ごとの役割分担が明確で、隣の部署の仕事内容を知らずとも仕事が進むため、「縦割り組織」の風土が強まる。人員削減による疲弊感から、新しいことを始めることに負担感を感じ、「挑戦」よりも「改善」とどまる風土が強まる。

そのような風土を持つ自治体の外部環境は、近年大きく変化してきた。インターネットの普及で、住民が他の自治体の情報やサービスを自ら知ることができるようになり、自治体には、日々多様な要望が寄せられる。また、最近では住民からの声に

応えるだけでなく、自治体側からも住民に働きかけ、その想いを汲み取って「協働」することが求められる。例えば、総合計画そのものも、住民とともに作り上げる自治体も増えてきた。

住民との「協働」には、変化する環境や住民に合わせ、これまでの職場風土や価値観、職員としての在り方・考え方も変えていくことが重要となる。「改善」から「挑戦」へ、「待つ」から「出向く」へ、「受領」から「提案」へと、意識変革が求められるようになったのだ。

コーチングによる意識改革と自治体における導入例

民間企業では、社員の「意識改革」や「リーダー開発」に、組織全体を変革するシステミック・コーチング(*)を導入するケースが増え続けている。めまぐるしい変化の中で、環境に適応するだけでなく、自ら変化を起こしていく人材を育てていくことが、組織の業態を問わず求められているからだ。

「コーチング」とは、目標に向けて相手の行動を促進させるプロセスのことをいう。コーチとなるリーダーが、関わる職員との間で対話を繰り返す。

- ・ 仕事へのやりがいを高める
- ・ 新しい役割への変化適応
- ・ 人に仕事を任せる
- ・ アイディアの具現化

このようなテーマを扱ったコーチングが全庁的に行われた結果、関わった職員や組織全体に、以下のようなよい変化が見られた。

● **係長の変化**：職員の目標を明確にした上で、進捗確認や行動に対するフィードバックを重ね、最後まで目標達成を支援した。その過程で「コミュニケーションの量」が必然的に増加。特にフォローアップ、フィードバック、目標設定の項目の向上が顕著であった。参加者自身も、変化に適応しながら主体的に問題解決に取り組むようになり、将来の目標やビジョンを持つようになった。

● **職員の変化**：将来の目標やビジョンが明確化し、組織全体を意識しながら積極的に発言、自ら責任を持つて積極的に行動を起こすようになった。

● **組織の変化**：職場内の挨拶、部署間のコミュニケーションが円滑になり、業務の進捗が早くなった。チームが丸となり目標に向かうケースが増えた。

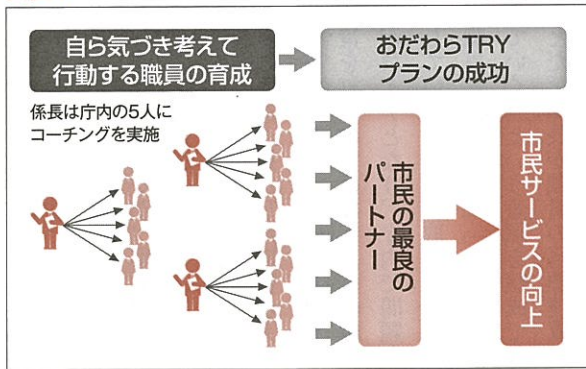
返す。特に上司・部下という関係性の中では、「ティーチング」や「指令」による関わりが多く起るが、コーチングの中でコーチは、教えることもなければ、アドバイスもしない。相手に考えさせ、自ら解決策や答えを導き出すことを目指す。

そのコーチングをうまく手法として活用し、全庁的な意識改革に取り組む自治体がある。

神奈川県小田原市役所では、2期目の加藤憲一市長の下、新しい「市の在り方（市民協働型の市政）」を目指している。「おだわらTRYプラン（第5次小田原市総合計画）」の策定プロセスにおいては、斬新な市民参画手法を取り入れたことで、10年に「地域づくり総務大臣賞」を受賞し、海外からも注目を集めている。「市民の最良のパートナー」となることを掲げ、市民との「協働」を推進する。職員には、働き方や在り方に大きな変化が求められる。

12年4月より、全庁的な職員の意識改革と組織改善を目指したコーチングのプロジェクトがスタートした。どのようなビジョンを掲げても、職員一人ひとりが深いところで本心に納得して、自ら変わろうとしない限り、組織の風土を変えるのは難しい。

図表1



「市民の最良のパートナー」として、一人ひとりが市長や市民の視点で自ら考えて行動し、市民サービスの向上に還元すること」を目指すために、コーチングの手法を選択した。また、このような組織づくりの具現化には、これまでのような集合型の研修では実現が不可能と考え、「組織全体の意識改革」として全庁的に取り組んでいる。

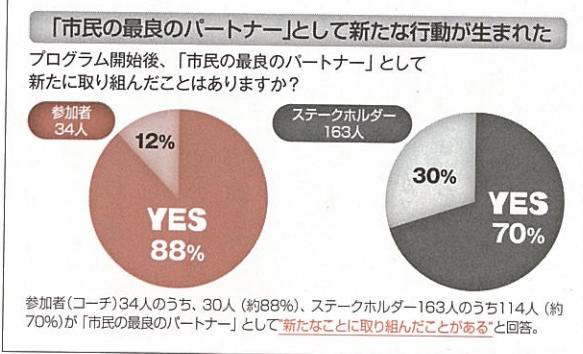
この取り組みは3年間で約1200人の職員に、この考え方が浸透することを目標としている。これは、小田原市の一般職員（医療職、消防職を除く）をほぼカバーできることか

ら、全庁的な職員の意識改革と組織の改善も期待できる。そのため、ここでは図表1のような構造を作ることとなった。庁内の中心的役割を担う係長クラスの意識改革が進めば、組織全体にインパクトがあると考え、係長約200人がそれぞれ庁内の職員5人にコーチングを行い、全職員への意識改革を進める、という構造だ。本取り組みでは、係長がコーチングを行う相手の職員は、部下だけに限らず、部署や役職を超えて選ばれている。係長が部長へ、係長が他部署の職員へと、縦横無尽にコミュニケーションが行われる。

まず1年目には、34人の係長がそれぞれ5人ずつ、計170人の職員と、目標達成に向けて約8か月にわたってコーチングの対話を重ねた。そこでは、以下のようなことが対話のテーマとして扱われた。

- ・ 自ら考えて行動する職員の開発
- ・ 前例踏襲の事柄をやめる決断
- ・ 縦割り行政を打破し、他部署と連携する
- ・ 職場の一体感醸成
- ・ 風通しのよい職場づくり
- ・ 知識や経験のない異動先での部下マネジメント

図表2



● 自ら考え行動する職員が増える組織はこう変わる

本事例は、3年間にわたる取り組み

これによって、目指していた「市民の最良のパートナー」としての意識や行動の量は、どのくらい生まれたのか。取り組み期間中には「市民の最良のパートナー」として新たに取り組んだことに関するアンケートを実施した。その結果、係長34人のうち約88%となる30人と、コーチングを受けた職員163人のうち約70%の114人が「新たなことに取り組んだ」と回答している(図表2)。

みのうち、初年度にあたる34人の事例のみを掲載している。この34人から170人に対する取り組みという限られた影響範囲だが、事前事後比較で大きな成果が上がっている。

成果が上がった背景には、この取り組みの構造が果たした影響が大きい。つまり、組織の外から問題解決の施策を打つのではなく、市の職員自らがコーチとなり、庁内で問題を解決していけるよう取り組むことで、職員一人ひとりに「自分たちが変えていく」という意識を醸成できたことだ。係長が職員の目標達成に向けた対話をする中で、組織として目指している「市民の最良のパートナー」として、市長や市民の目線で、自ら考え行動することをもとに、何度も質問を繰り返した。それにより、コーチングを受けた職員の中にも、その問いが内在化され、市民の最良のパートナーとしての行動が生まれることにつながった。

また、この一定期間、相手の目標達成に向けて対話を繰り返したことにより、小田原市役所内では、以前よりも絆の深い、信頼関係の強いユニットが多数できたと聞く。部署や役割を超えて、「市民の最良のパートナー」として、自分は何ができるの

か」を考え続ける職員が増えたことで、新たな行動も多数生まれていく。以下に、小田原市役所でのアンケートの一部を紹介する。

● 「市民の最良のパートナー」として新たに取り組んだことに関するアンケート(定性)

○ 市民の意見や考えを聞く

- ・業務に関係する市民の意見や考えを聞き、全体を考えた意見を述べるようになった。
- ・市民の方と現地で立会いを重ね、納得のいくまで話し合いをする。
- ・サービスを提供後の市民満足度や要望を把握するため、アンケート実施に取り組んだ。
- ・市民の声を聞き、事業趣旨に沿った範囲で、今年度や次年度の事業内容に盛り込んだ。

○ 業務改善・効率化

- ・ウェブ掲示板、ホームページの更新・見直し。
- ・郵送による通知や資料送付を行う際に、よりわかりやすい資料作成を工夫した。
- ・業務の効率化とアウトプットとの迅速化にポイントを絞って仕事に臨む。

- ・市民からの問い合わせを記録し、職員全員がいつでも確認できるようにした。

○ 担当業務をさらに意識高く遂行

する
・窓口や電話での対応で、対応した市民の方に後に不利益が出ないよう、今まで以上に状況を細かく確認するようにした。
・現在所属している部署での課題に取り組み始めたこと。
・時間を無駄なく使えるよう、効率のよい執行を心がける。

今後は、約8か月の取り組み期間を終えたメンバーを中心に、業務の中で具体的な市民サービス向上に向けたプロジェクトの中でコーチングが活用されていく。

私が日々出会う自治体職員の方々は、皆口を揃えて「住民のために」という言葉を自然に発する。サービスをする対象が明確で公共性が高く、もともと高い使命感を持つ自治体職員が、目的に向けて、自ら考え行動を変えたと何が起るのか。

変化し続ける外部環境への対応や、多様化する住民と協働していくための答えはどこにもない。法律や規制が多くある中でも、変えられることは何かあるのか、日々職員が、住民や関係者、職員同士で対話を繰り返し、「どうすれば実現できるのか」を、ともに答えを探ることでしょうか、答えは出せないのだ。