



行政経営デザイナー
NPO法人自治体改善
マネジメント研究会理事長
元吉 由紀子

自治体の行政組織では、年度替わりの4月に多くの人事異動が行われる。人の入れ替わりが多い職場では、定常業務を滞りなく回すことを優先すると、引継ぎにかける時間や内容は限られてしまう。形式知化された業務の引継ぎ書が存在しても、経験から得られたノウハウや中期的に築きあげて来た人の関係を短時間で引き継ぐことは困難である。人が入れ替わる異動のタイミングで起こるこうした水面下にある「チームワークの損失」は、多くの場合見過ごされ、問題としても顕在化されにくい。

ここでは、筆者が20年以上にわたって行政の組織風土改革を支援してきた経験から、異動のタイミングを活かして、職場におけるチームづくりを早期にパワーアップする策をあげてみたい。

①安心して相談し合える関係をつくる
近年の職場では、マスクの着用やテレワークの導入により職員間には物理的な距離感だけでなく、個人情報保護やハラスメントに配慮して心理的な距離感もできています。新しいメンバーを迎えても、すぐには距離を縮めることがままならぬ状況にある。

そこで、まず立場や肩書を外したお互いの人となりを知り合うために「ジブングアタリ」から始めることがお勧めだ。人

生の転機や苦勞した経験、趣味などの話を聴き合うと親近感が湧いてくる。個々の強み・弱みを知ることでもできる。最初に素の自分を知ってくれているという安心感ももてると、ちょっとした不安や悩みも話しやすくなる。この気軽に相談できる関係がチームワークの基盤と

人事異動のタイミングを活かした チームワークの再構築

なり、その後のメンタルヘルスや危機管理にも効果がある。

②連携のための顔の見える場づくり
業務に関わる人の関係は、職場内だけに留まらない。地域共生社会の実現など高度化、複雑化する地域の課題は、担当者単独では対処しきれず、担当を越えて他部署や住民、関係機関と連携、協力して進めていく必要がある。

IT化が進み、情報共有する手段と量は急激に増えた。しかし、組織や職種が異なれば、同じ内容でもメンバーそれぞれが異なる解釈でとらえていることがある。特に緊急度や重要度のニュアンスを共有するのは難しい。対面でやりとりし

てこそ、五感でとらえた現場感覚系の情報や思いが伝わる。

対面の際は、関係者が本音でまじめな話ができるオフサイトミーティングのような対話をコーディネートし、月1回でも定期的に開催するとよい。互いの業務や困っている状況を知り合うところから始めると、次第に連携する必要性が見えてくる。何とかしようという気概が高まってくれば、めざす姿について話し込みだり、どうすればよいかの作戦も一緒に考え合えるようになる。最初は中核メンバーから始め、課題や進捗に応じてメンバーを加えていけば、協働、共創し合えるネットワークが広がってくる。

③戦略の意図を職場全員で腹に落とす
今日の自治体には地方創生するためのイノベーションやSDGs、災害対策、DX推進など課題が山積している。職員は、種々の課題を抱え、こなすことに追われている。さらに重点課題には、年度当初に上司の組織目標からブレイクダウンして設定した個人目標について業績評価される仕組みもある。

ただし、重点化された目標を達成するために、まずそれに注力するためにその他の業務を見直し、効率化することから必要となる。その際の業務の取捨選択と優先順位は、担当者間の引継ぎや、上

司との面談だけでは判断しきれない。職場の職員が皆で組織目標の背景にある戦略の意図を理解し、横の担当者間で課題を共有し、比較しながら、いつ、何から優先して取り組むか、具体的な方針を腹に落としておく必要がある。ここでは一方通行の説明だけでなく、問い返しをして納得するまで対話することが重要だ。

④1年後のありたい職場の旗を掲げる
職場で新旧のメンバーが互いを知り合い、困ったときに相談し合えるようになったら、ぜひ皆で「1年後の職場のありたい姿」を描いてみてほしい。年度末に「いい職場だった」と思えるのはどんな状態だろうか。

通常の組織目標は、業務や人材育成の目標の列挙で終わっている。しかし、職場全体が一つのチームとなり、総和以上の力を発揮していくには、皆が一緒にめざすチームの目標を持つことが肝要だ。これは上司が答えを用意して部下に提供するものではない。新年度のメンバーが共に考えるプロセスを通じ、一人ひとりの思いを重ね合わせ、チーム独自のビジョンをイメージとして共有する。ワークするキャッチフレーズや一枚の図や絵に仕上げてもいい。チームでめざす旗印があれば、実現に向けて結束を図る主体的な行動が生み出されやすくなる。

最少の経費で最大の効果を挙げる行政運営には、人事異動の際、単に個人間の業務引継ぎにとどまらず、職場全体で業績向上し続けるチームワークを築いていく組織開発のアプローチを併せて行うことが期待されている。