

Reportage

ルポ PART2

コーチングと係ミーティングで 職員も組織も「元気」に！

神奈川県 小田原市

戦国時代から城下町として発展し、江戸時代には東海道随一の宿場町として栄えた小田原。現在の小田原市も、人口約20万人と神奈川県西部の中核都市として存在感を放っている。

市の一般行政職員は約1300人。決して小さくはない規模のその職場で、今、職場風土を変えるための2つの取り組みが進んでいる。一つはコーチングの導入、もう一つが係ミーティングの実施だ。スタートから約2年が経過した今、少しずつ職場のコミュニケーションに良い変化が見えてきているという小田原市の取り組みを取材した。

小田原市が「職員の变革」「職場風土の变革」を求めて動き始めたの

は、2011年度に策定した第5次

小田原市総合計画「おだわらTRYプラン」がきっかけだった。総合計画では「市民との協働」がうたわれており、その実現のために、職員もまた働き方やそのあり方を大きく変えることが求められている。企画部職員課人事研修係長の草柳俊之さんは「市民との協働を推進するためには、職員が地域に出て、直接市民とコミュニケーションをとることが大切だ。その実現のために求められるのが、お役所仕事からの脱却です。前年のやり方を踏襲して仕事をすればいいという、いわゆる公務員的な仕事のやり方を変え、自分で考えて行動する職員を育てるためにどうすればいいのか。私たちはそれを模索していました」と語る。そのなかで浮上してきたのが、

コーチングによる職員の意識改革だ。コーチングとは人材開発の手法の一つで、目標達成やパフォーマンスの向上のために対象者のやる気を引き出し、自発的な行動を促すためのコミュニケーションスキルである。副課長の小澤寛之さんは「実は10年ほど前に職員研修で1日だけ

コーチングを学び、非常に印象に残っていたのです。人の話を聞いて、その人が持っている能力を引き出していくという考え方に驚きましたし、相手の話を聞くという当たり前のことが、どれだけでできていなかったかということに驚かされました。相手が「腑に落ちる」ような状況をつくること。良質な質問をすることで相手の気づきを促すこと。そういうコーチングの本質を職員全員ができるようになれば、役所が変わるのではないかと考えたのです」と語る。

係長34人をスタートに 職場全体にコーチングを広める

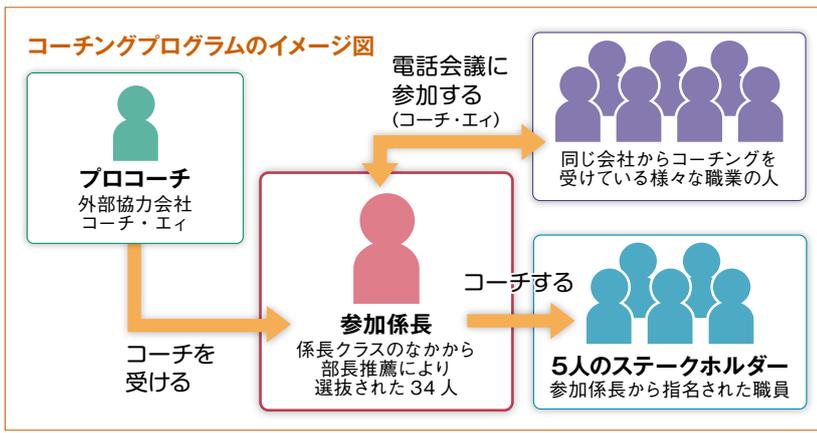
市のコーチングによるプロジェクトは、外部の専門企業、株式会社コーチ・エイの協力のもと、12年度から

始まった。目標である「市民サービス向上に向け、全職員が自ら考え行動している状態をつくる」ために用

いるコーチングだが、1300人の職員全員がコーチを受けるのは現実的に難しい。そこで、まずは職員34人を選び、約半年間のプロジェクトに参加して他の職員にコーチができる状態を目指すことにした。34人の参加者は、係長クラスの職員のなかから部長推薦により選ばれた。草柳さんは「係長は、管理監督者として一番下のクラスです。係員からの相談を受けたり、上層部の考えを伝えたりする中間的な役割を担う立場なので、この層の職員の意識が変わることが、庁内全体に波及する効果が高くなるのではないかと考えました」とその理由を説明する。

34人はプロコーチのコーチを受けるとともに、同じ企業からコーチを受けている様々な職業の人が集まる電話会議型のクラスにも参加し、コーチングスキルを学ぶ。さらに並行して、それぞれ指名した5人の職員（ステークホルダーと呼ぶ）に対してコーチを行って、学んだコーチングスキルを実践していく。ステー

クホルダーは参加者が自由に選ぶことができ、知っている職員を選ぶ人もいれば、全く話したことがない職員を選んだ人もいた。中には上司が「興味があるから」と立候補してきて、上司相手にコーチをするケースもあったという。こうして、まず34人がコーチングを学び、それぞれが5人にコーチすれば、半年で経験者は170人になる。これを繰り返す



ことで、職場全体にコーチングを浸透させる計画だ。

参加係長は、プログラム実施期間の半年の間に、本来の業務に加えて職員へのコーチングも仕事として行うことになった。負担は決して小さくなく、全員の積極的に関わり組んだという。草柳さんは「期間中に何度か参加者を集めた意見交換会を開催。コーチの進捗状況の確認や意見交換が主たる目的でしたが、互いに悩みなどを話し合うことが参加者のフォローになっていったと思います。また市長が様々な機会に参加係長に対する期待を伝えてくれたのも大きな励みになっていましたね。それだけ職場を変えたいという気持ち、市長も職員も強かったのです」と言う。

8割以上が組織の変化を実感「チーム力が強まった」の声も

一連のプロジェクトを経て、どのような効果があったのだろうか。終了後に参加係長とステークホルダーにアンケートを実施したところ、参加係長の85%、ステークホルダーの97%が組織内の変化を実感していた

という。プロジェクト実施の前と後のアンケートを比較すると、「自ら考える」や「他者への働きかけ」などに係る数値が特に大きく改善した。具体的な意見としては「これまで以上に人の話をよく聞くようになった」「できないと否定的になるのではなく、自分ができることを選択肢を考えるようになった」などの声があった。ステークホルダーからも「部署を超えた交流が広がった」「チーム力が強まった」などの声があり、予想以上の効果が見られた。

13年度も同じプログラムで実施し、新たな34人からそれぞれのステークホルダーへと取り組み、じわじわとコーチングの考え方が職場に広がっている。もちろん、14年度も継続する予定だ。草柳さんは「コーチングの効果はすぐに目に見えるものではありません。しかし最近、庁内で部課を超えた新しいプロジェクトが立ち上がったとき、若手職員が積極的に参加するようになっていきます。これは意識が変わってきている証拠だと思います。職場でも、自分の意見が言いやすい雰囲気、聞いてくれるんじゃないかという雰囲気が出てきました」と言う。目には見えなくとも、

確かにコーチングの影響が広がっているようだ。

不祥事の反省から始まった 月一回の係ミーティング

コーチングの導入を検討中だった11年度に、もう一つ、市役所内でスタートさせた取り組みがある。それが月一回の「係ミーティング」だ。実は当時、小田原市では職員の不祥事が相次ぎ大きな問題となっており、その原因と予防策を考えた結果、「コミュニケーション不足」という問題が表面化したのだと言う。小澤さんは「不祥事一つ一つの原因や事情は違いますが、共通の問題は、なぜそこまで問題が根深くなる前に職場の仲間が気づけなかったのかということです。その職員が何か問題を抱えていることにもっと早く気づき相談にのっていれば、不祥事を未然に防ぐ、あるいはより軽微な段階で止められたのではないだろうか。そういう反省から、職場のコミュニケーション不足という問題意識が生まれ、11年9月から係ミーティングを始めました」と語る。「係ミーティング」とは、その名

のとおり、市の組織で一番小さな職場単位である係で話し合いをするのとだ。一応「月一回」と決まっているが、いどこでやるなどの縛りはなく、業務が集中して忙しい時期は日程を調整することもできる。テーマはその時々で職員課から提示することが多く「業務上の問題が表面化したときは、それをテーマにすることが多いですね。セクハラ・パワハラや交通事故、夏にはクールビズに關係して服装についてなどをテーマにしたことがあります」と小澤さん

は言う。話し合うこと自体が目的であり、そこで何か結論を出さなければいけないわけではないが、その内容は200字程度に簡単にまとめ、職員課に報告。同課ではそれを、市長と各部署長、副部署長に報告している。小澤さんは「例えば服装がテーマなら『パンツが下がり過ぎていて職員がいた』などの報告がありました。職員がいたから名指しで注意することはありません。しかし部署長にはその報告がいくので、注意して見たりすることはあるのではないのでしょうか」と言う。

一方、特にテーマがない月もあり、そんなときは係で好きなテーマを設定する。これまでには「夏休みの過ごし方」や「ペットについて」などがテーマになったそうだ。「最近、職場でプライベートな話がタブーになつていて雰囲気がありますよね。もちろん話したくないことを無理やり聞き出すのは論外ですが、そうでなければ、私はプライベートなことを話すのも悪いことではないと思います。夏休みの過ごし方をテーマに話し合つて、同僚の『今年の子どもの小学校最後の夏休みだから、家族全員で旅行する予定です』という話を聞いていけば、係で休みのスケジュール調整をするときに気持ちよく譲り合えるでしょう」と小澤さんは語る。草柳さんも「ときにはペトがテーマで『帰宅すると迎えにきてくれるのがかわいい』など、だからどうしたという報告もあります」と笑う。「でも雑談でもいいんです。全てを仕事に直結させる必要はありません。そんなペットの話も、何かの折に部署長が職員に話しかけるきっかけの一つになります。一度も話したことがない上司よりも、雑談でも話したことがある上司のほうが、困ったときに相談しやすいでしょう」という草柳さんの言葉には、



(左から) 職員課副課長・小澤寛之さん、人事研修係・藤間達也さん、人事研修係長・草柳俊之さん

確かにそうだと感心させられた。最近「若い人にプライベートの話を聞くと嫌がられそう」と躊躇する上司もいるだろうが、そうしたちよつとした雑談の経験は、その後、親しみの感情に変わるものだ。

係ミーティングに時間的な制約はないが、だいたい30分から1時間くらいが多く、なかにはお昼を食べながらやる係や、ミーティングが飲み会に発展していくケースもあるという。人事研修係の藤間達也さんは「複数の係が合同でやつたり、係員をミックスしたりしてたまに刺激を注入するケースもあると聞きます。庁内には約220くらいの係があるの

ですが、そのうち8割くらいは毎月ちゃんと報告が来ますね。ミーティングをしても報告をし忘れる係もあるの、それを含めれば庁内のほぼ全ての係が実施していると思います」と言う。

* * *

コーチングと係ミーティングを通じて、職場によい変化の兆しが見え始めている小田原市。取材当日も、庁舎内のあちこちで、職員同士の「こんにちは」「お疲れさまです」という声が聞こえてきた。職員同士がすれ違う際に会釈し合う光景はよくあるが、声に出して挨拶をし合っているのが印象的で、「徐々にではあります、職員間のコミュニケーションが取りやすくなっているのを実感しています」という草柳さんの言葉の一端を垣間見た感じだ。

残念なことに、「コミュニケーションはとれて当たり前」というのはひと昔前のことになってしまった。「コミュニケーションとは、意識的に活性化しなければならぬもの」という認識をもち、職場全体で取り組むこと。小田原市に限らず、今、その姿勢がどの職場にも求められている。