

ルポ PART 2

# 当たり前前のごことを 継続してがんばる職員を表彰

大阪府 泉南郡 熊取町

大阪府南部、泉州地域に位置する熊取町は、人口約4万5000人、役場の正規職員約330人の、比較的大きい町だ。そんな熊取町が、平成24年度から、「職員きらり賞」というユニークな取り組みをスタートさせている。職員のモチベーションを高め、職場を活性化するために企画した熊取町オリジナルの取り組みを紹介する。

「職員きらり賞」は、ひとりで言うとうと、日常業務において努力や貢献などの功績があった職員を表彰する制度だ。総務部人事課人事グループ長の岩本妃美子さんは「本町ではここ数年、段階的に職員数を削減してきました。その一方で、住民の要望が多様多様になり、業務は増加し高度になっています。この状況のなか、

職員のやる気を引き出し、活気ある職場を形成するために、新たな表彰制度を企画しました」と語る。

実は熊取町には、以前から職員の表彰制度は存在していた。しかしその制度は、人命救助など特別なことをした職員を表彰する制度で、何年も受賞者がなく形骸化していた。「特別なことをした職員ではなく、もっと身近な、日常業務の中でがんばっている職員、目立たないけれどもしっかり貢献している職員を表彰する制度をつくりたかったのです」と岩本さんは語る。

## 全職員が表彰される 可能性のある制度づくりを

職員きらり賞には、7つの部門がある。

- 1 企画・立案部門…企画・立案業務において功績があった職員
- 2 窓口・現場対応部門…窓口・現場対応業務において功績があった職員
- 3 業務改善部門…業務改善、事務改善において功績があった職員
- 4 マネジメント・リーダーシップ部門…職場の活性化、組織のマネジメント、部下の育成などにおいて功績があった職員
- 5 チャレンジアップ部門…業務遂行のための自己研鑽などにより功績があった職員
- 6 イメージアップ部門…職場環境の改善、熊取町職員としてのイメージアップなどにおいて功績があった職員
- 7 特別部門…その他、功績が著しいと町長が認める職員（長年にわたって功績があったものなど）

部門を設定するに当たり、こだわったのは、全ての職場に受賞理由ができるように多彩な部門を設定することだ。岩本さんは「できるだけ多くの職員の功績を表彰したいので、全職場が対象になり、『誰もががんばれば表彰される』と思えるように

部門を設定しました」と言う。

表彰者は推薦によって決まり、推薦者も課長補佐級以下の職員を推薦するのは各部長、部課長級職員を推薦するのは副町長または教育長などと決まっている。受賞者数は課長補佐級以下の職員10人程度、嘱託員2人程度、部課長級職員2人程度の計14人程度で、複数人のグループで受賞するケースもある。毎年12月に人事課で推薦を取りまとめているが、多数になった場合は関係部長と調整して決定。また原則として、同じ職員を同じ部署で、2年連続の表彰はしない。これも、できるだけたくさん職員の功績を表彰するためだ。

表彰者が決まると、年末に行われる「年末訓示」の場で、町長から表彰を受ける。授与されるのは、賞状と町のキャラクターのピンバッジだ。「当初は金券のような副賞も考えましたが、費用もかかりますし、何より金券は使えばなくなってしまうですね。バッジはきらり賞用に特別に作ったもので、もらった職員のお多くは名札につけたり、服につけたりしています。賞状も人事課で印刷しているので、お金がかかっていません」と岩本さんは笑う。



副賞としてもらえる、町のマスコットキャラクター「メジナちゃん」のピンバッジ

## 勤務評定の基準に 当ってはまらなうと評価

左下の表は、過去に職員きらり賞を受賞した職員を抜粋して紹介したものだ。「○○○事業で貢献した」といった具体的な事業での功績を称えるケースもあるが、「相手の話に真摯に耳を傾ける」「親切丁寧な説明をした」など、業務での貢献ではなく日々の態度や姿勢が主たる理由の受賞もある。「それが職員きらり賞です。町民の話をよく聞く、丁寧に説明するといったことは、職員としてごく当たり前のことでしょう。でもその当たり前のことができない職員や、毎日ルーティンで仕事をしていくうちに緊張感がなくなってしまう職員もいます。当たり前のことを当たり前前に継続するのは、実はとても難しいと思いますが、当たり前なことだけに褒める機会がありません。それをこの賞で表彰したいので

部門名	実績内容の概要
所属・役職	
企画・立案部門	くまとりにぎわい観光協会の円滑な実施に取り組み、「スイーツコピリ」の企画から前売り販売の実施やホームページ開設などで実績を上げた。
住民部 にぎわい創造課 主査 Aさん	
窓口・現場対応部門	工事について住民や関係者に対して親切丁寧な説明を行い、工事を円滑に進めている。また、開発等における町移管の財産整理にも前向きに取り組むなど、他の職員の模範になっている。
上下水道部 下水道課 副主査 Bさん	
マネジメント・リーダーシップ部門	転入促進策、地域振興策、飛地解消に目処など、新規かつ複数の業務の遂行に中心的役割を果たした。
企画部 政策企画課 課長 Cさん	
チャレンジアップ部門	「屋内消火栓操作競技大会」に積極的に参加し、初参加にも関わらず初級部門6位という実績を残した。庁内管理をする担当課として、自衛消防活動の大切さを推進する立場であるとの認識が、好成績につながった。
総務部 総務課 3名	
イメージアップ部門	常に相手の話に真摯に耳を傾け、明るく応じるべき事案では必ず笑顔を絶やさず、謙虚に接するべき事案では素直な態度で応じており、上司からの業務の指示も積極的に受け止めて仕事に当たっている。
企画部 広報公聴課 副主査 Dさん	

す」と岩本さんは語る。

一つ気になるのは、この賞と、勤務評定との差別化である。熊取町では比較的早い時期から人事評価制度、いわゆる勤務評定の制度を取り入れている。勤務評定は、その結果が定期昇給や勤勉手当などの増減などに影響を及ぼすが、職員きらり賞の受賞にそれは関係ない。岩本さんは「職員きらり賞の評価と、勤務評定の評価はまったく別のものと考えています。勤務評定では評定要素や基準がしっかり決まっていますが、きらり賞では、むしろその要素や基準

準に当てはまらない部分で選考するようにしています」と言う。とはい

え、きらり賞の受賞で仕事へのモチベーションが上がリ、受賞した職員がさらに熱心に業務に取り組むようになれば、いずれそれが勤務評定に良い影響を与えていくことだろう。

## 「誰かが見てくれている」 その想いが仕事の励みに

では実際にこの賞が職員の間でどれだけ浸透し、どんな効果をもたらしているのだろうか。取材時点では

今年度の受賞者は決まっていなかったため、まだ2回しか実施されていなかったが、それでも受賞者の名前

は庁内に掲示されたリ庁内LANに載ったりするため、職員の認知度は高いと言う。岩本さんによると、実際に過去に表彰を受けた職員からは「表彰されたことで、自分が真面目にがんばっていることを誰かがちゃんと見てくれているんだと分かり、励みになった」という声や、「表彰されたからこそ、ますますがんばらないといけないと思った」などの声があったと言う。また「名札にバッジをつけているので、『きらり賞もらったんですね』と声をかけられることもある。がんばれば認めてもらえると同じ課の同僚にも働きかけていきたいし、それが職場全体に広がっていけばもっとうれい」という受賞者もいたと言う。

3年目となる今年度は、これまで正規職員に限っていた受賞対象を嘱託員にも広げた。「嘱託員が増加しつつあり、その仕事の中身も徐々に専門的になってきているので、嘱託員であっても仕事を評価してモチベーションアップを図る必要があると考えました」と岩本さんは言う。



平成 24 年度の受賞者の皆さん



平成 25 年度の受賞者の皆さん

町としては、必要があれば規定を見直しつつ、しばらくはさらに賞の制度を継続していく予定だという。褒められるということは、受賞者個人のモチベーション向上に効果があるのは間違いないが、それを継続させていくことで、職場全体がどう活性化されていくのか、今後、大いに期待される。

### 若手職員のやる気を育てる 職員希望昇任制度

もう一つ、昨年度から熊取町が始めた興味深い取り組みがある。特に若手職員の士気高揚や人材育成を目的とした「職員希望昇任制度」だ。

熊取町の職員の昇任は、これまで昇任試験または所属部長推薦によって行われてきた。昇任試験を受けるためには、当然、在職期間〇年以上、年齢〇〇歳以上などとはつきりとした受験資格が定められている。それに対し、職員希望昇任制度では、受験資格を満たさない若手職員であっても、本人が昇任を希望した場合、原則2年、グループ長級の上位の職にチャレンジさせるといふ、いわゆる「飛び級」的な制度だ。もちろん、希望すれば誰でも無条件で飛び級できるわけではなく、年度に2人までと決まっており、希望者が多い場合は勤務成績に応じて選定される。また2年を経過した後、

チャレンジ期間中の勤務成績が高く評価された場合に初めて、正式にその職位につくことができる。

非常に挑戦的なこの制度について、岩本さんは「勤務意欲にあふれる若手職員に、年数が満たなくても、がんばれば報われるような制度を提供したいと考えました」と語る。とはいえ、制度はつくったものの希望する若手職員がいるのかが心配されるところだが、なんと昨年度の初めての募集で、「想定よりも多くの職員から希望があり、選定して2人に絞った」状況だという。それだけやる気に満ちた若手職員が多かったということだ。

この制度を使って昇任した2人の若手職員は、今年度4月から上位の職位で仕事をしているが、まだ1年にも満たない今、評価することはできない。しかし今のところは問題なく仕事ができているという。最初の結果が出るのは来年度末であり、そのときどのような判断がされるかは予想できない。しかし、このような制度があるという事実だけで、やる気を秘めた若手職員のモチベーションが上がるとは間違いないだろう。

### 改革の姿勢を見せることが 職員のやる気につながる

熊取町では、今回紹介した「職員さらに賞」「職員希望昇任制度」のほかにも、近年、若手職員の昇任試験の受験機会の拡大や、チューター制度の導入など、職員の人材育成やモチベーションアップにつながる改革に積極的に取り組んでいる。「職員数の削減も一昨年度あたりで終わり、これからは退職者と同じ人数だけ採用していく計画です。どんどん若手職員の比率が上がり、世代交代が進むので、これからは特に若手の育成に力を入れていこうとしています」と岩本さんはその理由を語る。

熊取町の場合、組織の規模的にフットワークが軽くなり、改革に取り組みやすいという背景もあるだろう。全く同じことを大規模な組織でやるのは難しい側面もあるかもしれない。しかし、同じでなくても、何か「職場を変えよう」「改革しよう」という動きが見えれば、その想いは職員に伝わるはずだ。やり方はその職場それぞれだが、どんな形でも改革しようという姿勢を見せることが重要だろう。