

# 課長職級を中心として 「能力開発・人材育成に 本気で取り組む職場風土」をめざす

京都府 京都市

メンタルヘルス0次予防とは、つまりまところ職場風土改革であるが、それは一朝一夕に変わるものではない。この課題に真正面から取り組んでいる京都市の事例を紹介する。

## 「改革・創造を目指す リーダー研修」とは

「正直、しんどい研修でしたが、受講後は、マネジメントというものをより強く意識するようになりました」。総合企画局市長公室広報課長の西田良規さんは、昨年度受講した「改革・創造を目指すリーダー研修」をこう振り返る。

市長部局の課長職級を対象とするこの研修は、各局からの推薦により選ばれた30人程度の職員が受講する。現実の課題解決をテーマに、実

践的なマネジメント能力の向上を図り、管理職のリーダー群を形成することが目的だ。研修の流れは資料1のとおり。受講者はまず、「職場活性化診断」のアンケートに回答する。人材育成や

研修を専門とする企業が作成したツールで、職場活性化に関する4機能（意欲性、効率性、目標指向性、開放性）についてマークシート方式でチェックする。受講者の部下と上司も同様のアンケートに回答するほか、受講者の普段のリーダーシップやマネジメントのあり方について無記名の記述式で答える意見調査も実施される。

職場でのヒアリングを挟んだ2回のグループワークでは、この診断結果と上司、部下からの意見を踏まえ、リーダーシップやマネジメントのあり方について、受講者同士で意見交換し検討を加える。それを基に、自

職場の組織目標や検討課題、またそれを実現・解決するためのマネジメントのあり方をまとめた「開発計画」を作成する。それを職場ミーティングで共有し、3日目のグループワークで決意表明をする。

## 自分のマネジメントの 答え合わせと課題抽出

西田さんには、自らの診断結果（資料2）を説明してもらった。

「目標指向性」では、「職場の目標がはっきりしているか」の設問を筆頭に、すべての項目で比較的高いレベルで、本人、部下、上司の三者とも一致している。

「これには理由があります」と西田さん。広報課では昨年度、市の広報紙『きょうと市民しんぶん』のリニューアルを敢行した。特に若年層を念頭に、「読みたくなる市民しんぶん」へ向けた紙面改革として、特

### 事前：職場活性化診断

- ・受講者のマネジメント、リーダーシップに関する質問に、本人と部下・上司がマークシート方式で回答。
- ・部下と上司には記述式（無記名）で意見調査も実施。

### ■研修1日目〔7月中〕グループワーク

- ・職場活性化診断の結果や、部下・上司の意見が戻され、受講者同士で相互検討。
- ・リーダー像についての討論など。

### 職場ヒアリング

- ・診断の結果を基に、自職場の現状について、課員からヒアリングを実施

### ■研修2日目〔7月中〕グループワーク

- ・職場ヒアリングの結果を踏まえ、自己リーダーシップの現状分析、および分析結果の相互検討を実施。

### 「開発計画」の作成と職場ミーティングの実施

- ・研修の結果を踏まえ、各受講者は「開発計画」を作成。
- ・「開発計画」を各職場に持ち帰り、職場ミーティングを実施。現状と課題を共有し、実践への協力を得る。

### ■研修3日目〔8月中〕グループワーク

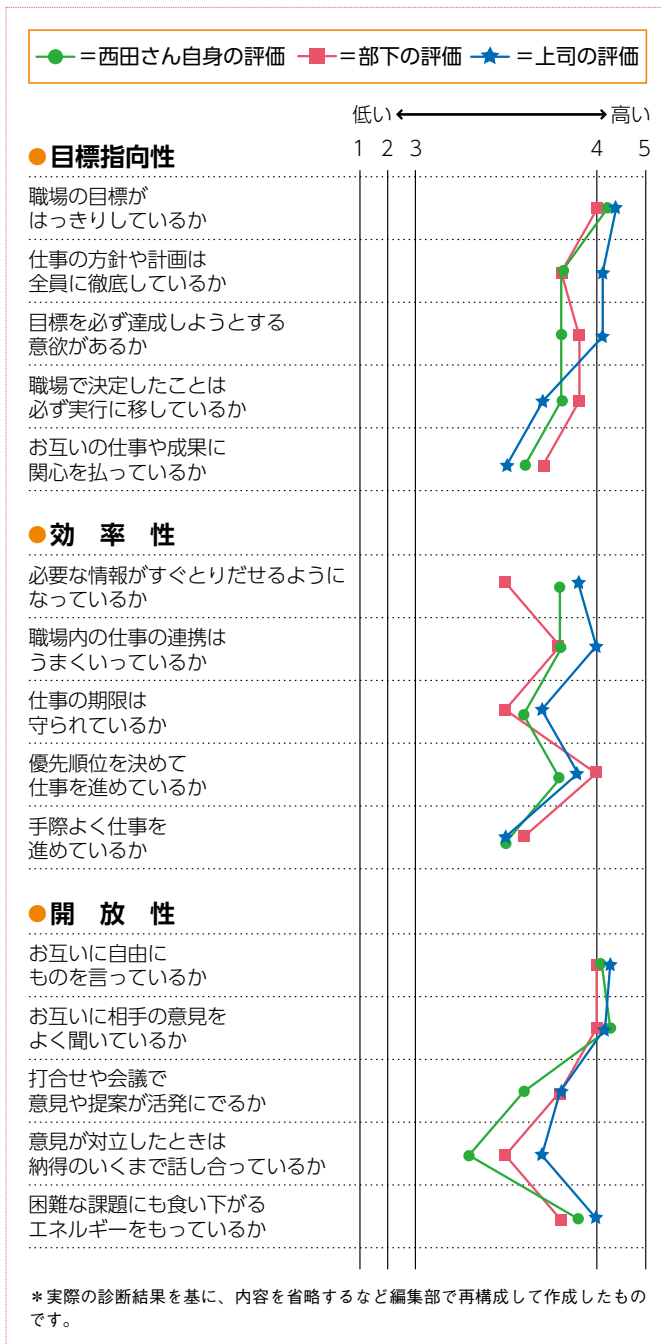
- ・職場ミーティング結果の共有と、決意表明。

その後、各局内で局長級、部長級へ研修履修内容の報告、受講者へのフォローアップアンケートとフォローアップ研修（12月）が行われる。

## 資料1 「改革・創造を目指すリーダー研修」の流れ



総合企画局市長公室広報課長  
西田良規さん



資料2 西田さんの「職場活性化診断」(一部)



紙面刷新後の『きょうと市民しんぶん』。ごみを妖精に見立て正しい分別を呼びかけた27年6月1日号(右)は、SNSやネットニュースに取り上げられ、全国的な反響を呼んだ

集記事に大胆にマンガを取り入れたのである。マスコミやSNSなどで話題となり、狙いどおり若年層の関読率も上がった。懸念された高齢者層の反応も悪くなかった。

もっとも、ここに至る過程は平坦ではなかった。編集方針の変更に疑問を投げかける課員、特集スペース拡大の分、情報を掲載できなくなった部署との折衝で苦勞した課員がいた。今までの広報紙づくりで培ったスキルが無駄になると訴えてきた課員もいたという。課全体に戸惑いの

空気が流れることも珍しくなかった。しかし西田さんはその都度、粘り強く課員と話し合い、「読みたくなくなる市民しんぶん」の必要性、重要性を訴えた。「そのなかで皆が一つの目標に向かっていく」というチーム意識ができたことを感じていました。診断結果は、そのことを裏づける「答え合わせ」ができたようで、うれしかったですね」と西田さんは目を細める。

一方で、課題もある。「効率性」では、部下の評価との乖離や低いレ

ベルでの一致が見られた項目があった。確かに、紙面改革という大きな目標達成のために、業務の効率性を考えることは後回しになっていた。それが「見える化」された形だ。

また「開放性」では、「互いに自由にものを言い合う／相手の意見をよく聞く」は高いレベルで一致していたが、「意見が対立したときは納得のいくまで話し合っているか」は、三者の評価はいずれも低いレベルで、しかもバラつきが見られた。具体的にどんな場面でのことなのだろうか？

西田さんは言う。「たとえば部下は、他部署と調整事項がある場合、自分なりの『落としどころ』を持っていくことがあります。でも、私に報告する際のことを考えて、私の意向に合わせた無理な調整をしていたりすることもあるのでは……」。

こうしたことは薄々、自分でもわかってはいたし、上司からやんわりと指摘されることもあったが、普段はなかなか納得できない。しかし、自らのマネジメントが「見える化」され、そのあり方を考え、他の受講者からの意見も聞いた後では、「すんなり納得できた」という。

答え合わせにしろ、課題抽出にしろ、マネジメントを「見える化」し、見直しのきっかけとする、まさに実践的な研修といえよう。

## 「しんどい仕事だけど、やる」 組織と個人の活性化へ

では、こうした研修は、メンタルヘルス対策にもつながるのだろうか。西田さんは、自らの経験を踏まえ、こう語る。

「研修ではつきりと見えた自分の強みと弱みを基にマネジメントを変えていけば、職場内コミュニケーションはより活性化し、さらに高い『志（目標）』も共有できると思います。そこで課員は『今、自分のしている仕事全体が目標につながっている、その中で役割を果たしている』という実感を持ち、『しんどい仕事だけど、やる』という気持ちになるのではないのでしょうか」。逆に、職場内コミュニケーションが希薄で組織目標も共有されないままでは、課員のストレスは募る一方となる。その対策として仕事の量・時間を減らしても、根本的なメンタルヘルス対策にはならないのではないかと、西田さんの考えだ。

そしてこの考えは、予防や治療にとどまらず、個人と組織の活性化をめざすメンタルヘルス0次予防そのものであることに注目したい。

## すべては職場風土に 行き着く

個人と組織を活性化させることの重要性は、最近実施したストレスチェックの集団分析の結果にも表れているという。「仕事量が多く多忙な部署でも、職員同士の支援や職場内コミュニケーションがあれば、ストレスは低い傾向が見られました」と語るのは、行財政局人事部人事課職員力・組織力向上担当課長の奥田良輔さんだ。

京都市では、平成25年度から「京都市職員力・組織力向上プラン」を実施している。奥田さんは、その肩書きが示すように、プランの実務を担当している。「改革・創造を目指すリーダー研修」も、このプランの一環として実施されている。

プランは、「職員一人ひとりが能力開発・人材育成に本気で取り組む職場風土を目指して」と、そのサブタイトルでうたわれているように、将来にわたって京都市を支える職員

の育成と、それを実現するための職場風土の構築を目的としている。各種研修に加え、人事評価制度を職員の育成や組織活性化のためのツールとして位置づけているのが特徴で、職位に応じて発揮してほしい行動（標準職務行動）を明文化したうえで、職場内でのミーティングや上司との面談、評価結果の開示などの仕組みを取り入れた。

標準職務行動は、職位ごとに①組織目標、②組織運営、③職員育成のそれぞれに対する役割を示している。そして課長職級については、①は「上位目標を踏まえ、必要な情報を収集したうえで、組織目標を設定し、課等の職員と共有のうえ、達成する」、②は「局長級及び部長級を補佐し、責任をもって課等を円滑かつ確実に運営する」、③は「研修や日常業務を通じて課等の職員の意欲を高めるとともに、活気とチームワークのある職場風土を構築する」とされている。

課長職には、「職場風土の構築」の中心的役割を担うことが求められるというわけだが、この点について、自身も課長職である奥田さんは、こう語る。「職員育成に限らず、メン



行財政局人事部人事課職員力・組織力向上担当課長  
奥田良輔さん

タルヘルス対策にしても、結局は職場風土に行き着きます。良い職場風土をつくれば、何か問題があっても、自ずと良い対策が出てくるはず。そうした風土をつくるために課長職にはまず、『どれだけ働きやすい職場にするか』ということを意識して日々の仕事に取り組んでほしいですね。

前出・西田さんは「市民しんぶん」の改革の方向性について、実は自分でも迷いがあつたというが、それでもチームで目標を共有し、進んでいった。「その『答え』が出たとき、チーム内に流れたすがすがしい空気は、山の頂にいますよな、えもいわれぬものがあります」という。プランは、来年度から後期計画に入り、32年度の目標達成をめざしている。これから、京都市役所の各部署で、「すがすがしい空気」が流れることを期待したい。