

平成26年度

職員が元気でいられる職場、達成感・充実感を 得られる職場づくりの試行的取組 —方針を具体化するための環境づくりと 職員の創意工夫の実践から—

釧路開発建設部 総務課 ○小関 肇
技術管理課 上野 大志
広報官付 杉井 力

釧路開発建設部では、業務の推進に当たり「風通しの良い明るい職場」づくり等を行動指針としている。方針を具体化していくためには、担当職員が創意工夫を行えるよう、管理職員による環境作りが必要である。本発表では、職員が元気でいられる職場づくりの試行的取組について、実践に当たっての工夫と今後に向けた課題の抽出及び提案までを行うものである。

キーワード：職場環境、創意工夫

1. はじめに

平成26年度北海道開発局内部統制及びコンプライアンス推進計画においては、北海道開発局に期待される「社会的使命の達成」に向けた取組を中心に据え、職員の積極性、モチベーションを引き出す創意工夫を施しながら、各種取組を推進していくこととされている。

また、平成26年度釧路開発建設部業務推進方針においても、業務を推進するに当たって、「風通しの良い明るい職場」、「職員が元気でいられる職場」、「職員が新たなことにチャレンジできる職場」を目指し、北海道開発局の社会的使命を達成するため、業務に対する意識向上を図るとともに、「達成感・充実感」を得られる職場環境づくりに取り組むことが、行動指針として掲げられている。

社会的使命の達成については、各職場、各職員が自らの職務を通じて達成していくことが可能であるが、行動指針にある「風通しが良く、職務に対する達成感や充実感を得る」ためには、具体的に何を行えば良いのか、一般職員にとっても、管理職員にとっても難しい課題である。しかしながら、上記内容の行動指針の重要性については、民間企業でも強調されており、「消費者の満足を得るためには、まずそのサービスを提供する従業員の満足度も高める必要がある¹⁾」と指摘されている。

我々行政機関においても同様に、職員が職務に対する満足度を上げ、高いモチベーションで職務を遂行することにより、国民へより質の高い行政サービスが提供できることにつながると言えよう。

本稿では、風通しの良い明るい・職員が元気でいられ

る職場、職員が職務に対する達成感・充実感を得られるという行動指針に沿って、社会的使命を達成していく（以下、「指針の実践」という）ためにはどうしたら良いかという点に焦点を当て、議論を行うこととする。この際に、職員が自らの職務を果たし、重層的に行動する際の場の創出、担当職員の創意工夫の実践等について、順を追って以下に示す。

2. 指針を実践するための環境づくり

「指針の実践」に当たっては、コミュニケーションの活性化の重要性等が指摘されているが、「言うは易く行うは難し」であり、具体的な行動に移す際に、誰もが頭を悩ませるところではないだろうか。このように、どうにかして実施していかなければならない中において重要となるのが、職員が行動を起こす契機となるような場の創出、管理職員による環境づくりではなかろうかと考える。

(1) 場の創出（枠組みの提示）

平成26年6月16日、「指針の実践」に当たっての環境づくりとして、総務課・技術管理課・広報官・地域振興対策室（以下「4課室」という）の管理職員が連携し、4課室の係長級職員（以下「担当者」という）に対し、試行的取組を提示した。

提示に当たっては、まず第一として一人ではできないことであること、第二として即座に理想の状態は達成できないので、出来ることから始めるという姿勢が必要と

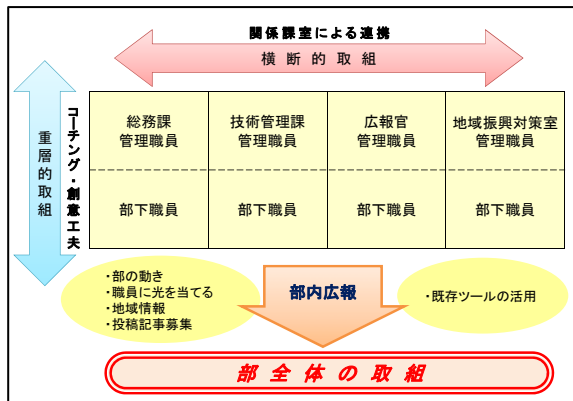


図-1 場の提供の概念図

考えられることから、第一点目の一人ではできないことに如何に取り組むかという点については、職員管理や職員の安全・健康等を担う総務課、共通技術を総括する技術管理課、広報を担当する広報官、地域振興を担う地域振興対策官が連携し、指針の実践に取り組むこととし、4課室の管理職員のコーチングの下、4課室の係長級職員が創意工夫の取組を行うことで、横断的かつ重層的な取組とすること、第二点目の出来ることから始めるという点については、出来るだけ手間をかけないという前提に立ち、既存のツールを活用することが示された。図-1に場の提供の概念図を示す。

(2) 取組の手法及びねらい

次に、実践上の手法及びねらいが3点提示された。

第一として、部内広報という既存のツールを活用することである。これは、限られた資源を有効活用することで大きな労力をかけずに、最大限の効果を得ることがねらいである。

第二として、係長級の職員が連携して取り組むことである。これは、今後管理職員となる係長級職員が連携して課題解決に当たるOJTの場とすることがねらいである。このことから、基本的に管理職員は口も手も出さず、係長級職員の創意工夫に任せられている。

第三として、職員に光をあてることである。これは、地域のために活躍する職員に光を当てることにより、職員が職務に達成感や充実感を得るという「指針の実践」の一つとなり得る。またこの際に4課室が連携して企画・編集することにより、各課室の強みを活かして内容の充実を図ることをねらいとしている（以下、第一から第三までの手法及びねらいを「試行的取組」という）。

3. 部内広報の活用にあたり工夫したこと

(1) コンセプトの設定

本稿2のとおり、「試行的取組」の提案を受けた「担当者」は、我々に与えられた任務を達成する為の具体化を図るため、まず始めに考えたことは、そもそも何故部

内広報を作成しているのかということである。

部内広報を作成する理由は、各職場で様々であると考えられるが、職場内の情報や考え方の共有、職員間のコミュニケーションの促進を目的として、幹部職員の考えや部全体の行事等の共有、各部門からの連絡に加え、職員の頑張りを伝えることによるモチベーション向上、職場間の親睦、組織風土の醸成など、様々な意義があると考えられ、このことは、一般財団法人経済広報センター「企業広報の基本」²⁾の中でも指摘されている。

このような意義を意識しつつ、「試行的取組」の実施に当たってのコンセプトとして、①地域のために活躍する職員にスポットを当てたものとし、職員が職務を通じた達成感・充実感を実感できるような部内報、②職員の仕事に対し、幹部職員や所属長がどのように受け止めてくれているのかについて、メッセージを掲載することにより、双方向のコミュニケーションツールとなる部内報、③地域の魅力をより多くの職員に伝え、地域を好きになってもらうことにより、地域のために貢献するという職務意欲向上のツールとしての部内報を目指し、取組を進めることとした。

(2) 紙面を充実させるために（実施上の工夫）

部内広報を活用するに当たり、「担当者」4名中3名がこのような業務に携わったことがなく、全くノウハウのない中で、紙面をどのように作成していくのが課題となった。

まずは職員に見てもらふこと、読んでもらうことが重要であり、そのためにはどうすべきか、他開発建設部や本省等の広報誌を参考にしながら検討を進めた。

まずはやってみよう、一歩ずつ良くしていけばいいという4課室の管理職員のアドバイスもあり、とても単純なことであるが、写真を多く活用（文字ばかりでは読む気が起きないのではないかと）、堅くない表現（吹き出しコメント等を活用して柔らかな誌面）を基本として、不適切な表現かもしれないが「お役所的」すぎるものがない、楽しく読んでもらえるような紙面づくりを意識して紙面作成に当たることとした。

紙面の構成は、従来から掲載している「当部の動き」に加え、「試行的取組」のコンセプトである地域で活躍する職員をクローズアップして紹介すること、幹部職員や所属長からのメッセージを掲載することに加え、可能な限り地域の方の声を聞き取るよう努めるとともに、業務上の職員向け情報（総務課からのお知らせ）、地域イベント情報や参加レポートのほか、サークル活動紹介なども織り交ぜての構成とした。

このように、職場内・外について触れることによって、親しみの持てる、職場間のつながりが生まれるような紙面づくりを目指し、平成26年7月28日に第1号（部内広報としては第54号）を発行した。

また、部内広報発行に当たっては編集会議を開催し、

前号の反省等、改善に向けて都度工夫を凝らしている。

図-2に紙面づくりの工夫状況を示す。

(3) 職員はどう受け止めているか（評価上の工夫）

このように、試行錯誤しながら部内広報の発行に取り組んでいるが、この取組について職員はどのように受け止めているのだろうか。周囲からは「面白くなった」など、好意的な声が聞こえてはいるものの、果たして職員の総意であるのか半信半疑であった。

このことから、職員の意見を今後の改善に活かすため、アンケート調査を実施することとした。

アンケートの内容は、一つ目として、部内広報の閲覧状況、取組後における部内広報の紙面や内容についての感想を聞くとともに、更なる紙面充実に関する提案といった、担当者による「試行的取組」の達成状況に視点をおいた設問とした。

二つ目として、部内広報の改善の取組が「風通しの良い明るい職場」づくりという目標への寄与可能性に視点をおいた設問とした。

三つ目として、部内広報の改善以外に、「風通しの良い職場づくり」つながる取組がないか、提案という形で職員の思いを聞くことに視点をおいた設問とした。

これら大きく三つの視点の下、アンケート調査を実施した。

なお、アンケートの実施に当たっては、回答する職員の負担とならないことを前提とし、時間をかけずに実施できる設問数とすること、回答期間を必要最小限とすること、匿名性を確保すること及び集計作業効率化の観点から、PC上で実施可能なアンケートシステムを活用することとし、平成26年11月12日から18日までの一週間において実施した。

4. アンケート調査の結果

アンケート調査は、アンケートシステムを活用することから、PCが貸与されている行（一）職員363名を対象に実施し、回答数は234件（回答率64.5%）であった。

(1) 担当者による創意工夫の取組状況

a) 部内広報の閲覧状況

『Q1：部内広報を毎回ご覧になっていますか』という設問に対し、「①毎回読んでいる」は44.4%（104件）、「②ときどき読んでいる」は41.9%（98件）であり、合わせて86.3%（202件）の職員が閲覧している結果となり、多くの職員が部内広報に関心を持っていることがわかった。

一方で、「③ほとんど読んでいない」、「④読んでいない」、「⑤存在自体知らなかった」は合わせて13.7%（32件）となっているが、アンケート調査を実施したことにより、部内広報の存在を知っていただく機会となったものと考えられる。

b) 部内広報の改善に対する気づき

『Q2：「Q1」で「①・②・③」の回答をした方にお聞きします。平成26年7月からリニューアルされたことにお気づきでしたか』という設問に対し、「①気付いていた」は26.5%（59件）、「②なんとなく気付いていた」は24.2%（54件）であり、合わせて50.7%（113件）が気づいてくれていると回答した一方で、「③気付かなかった」は49.3%（110



図-2 紙面づくりの工夫状況

件)となっており、およそ半々の意見となっている。

なお、「Q1で①・②・③」の回答数は222であるが、「Q2」の回答数は223であり、回答する必要のない方の回答も含まれている。ここではn=223として率を計算している。

c) 部内広報の改善に対する印象及びその理由

『Q3-1:「Q2」で「①・②」の回答をした方にお聞きします。以前と比べて、紙面や内容をどう感じていますか』という設問に対し、「①とても面白く(良く)なった」は18.2%(24件)、「②面白く(良く)なった」は52.3%(69件)であり、合わせて70.5%(93件)の職員が「面白く(良く)なった」と評価してくれている。

一方で「③あまり変わらない」は29.5%(39件)であった。

なお、「Q2で①・②」の回答数は113であるが、「Q3-1」の回答数は132であり、回答する必要のない方の回答も含まれている。ここでは、n=132として率を計算している。これを図-3に示す。

また、『Q3-2:「Q3-1」の回答理由を教えてください』という設問に対しては、主に「レイアウトの工夫や写真の抱負な活用により見やすくなった」、「職員の生の声・感想が掲載されより身近な内容となった」、「各課所での業務や当部の動き、地域との関わりがわかりやすく紹介され参考になるとともに、親近感、興味の湧く内容となった」、「地域イベント情報やサークル紹介などが掲載され、面白く楽しみになった」などといった理由となっている。このほか、担当者へのねぎらいの言葉もあった。

一方で、「時間的余裕がなく見れない」、「必要性を考えるべきでは」との意見も寄せられている。

d) 部内広報への投稿意向

『Q5:地域行事への参加やサークル活動などの投稿記事を募集したら、投稿してみたいと思いますか』という設問に対し、「①是非投稿したい」は4.3%(10件)、「②投稿するかもしれない」は28.2%(66件)であった。一方で、「③あまり投稿しようとは思わ

ない」は42.7%(100件)、「④投稿しない」は24.8%(58件)であり、合わせて67.5%(158件)の職員が、投稿に対して積極的ではないことが伺える。

e) 部内広報の充実へ向けた提案

『Q6:更なる紙面充実のために、提案があれば記述願います』という設問に対する主な提案内容は、「各課所(各部門)の業務内容や事業の説明などの情報を広く伝えてることで相互理解につながるのではないか」、「職場内や職員の紹介(趣味・特技など)をすることでコミュニケーションの活性化が図られるのではないか」、「地域行事の体験談などを通じもっと地域を知り、当部からの異動後も応援団となれるような地域情報の紹介」などが提案されたほか、部内広報の継続・期待の声も寄せられたところである。

一方で、「部内広報を読める余裕のある業務のあり方」、「この取組が個人の負担とならないようにしてほしい」といった意見も寄せられている。

(2) 風通しの良い職場環境づくりへの有効性

『Q4:「Q3-1」で「①・②」の回答をした方にお聞きします。部内広報のリニューアルは、「風通しの良い明るい職場」・「職員が元気でいられる職場」の創出につながると感じますか』という設問に対し、「①おおいにつながる」は9.6%(12件)、「②多少つながる」は66.4%(83件)であり、合わせて76.0%の職員が風通しの良い明るい職場環境の創出につながると回答しており、「試行的取組」は効果的であると受け止められている。

一方で「③あまりつながらない」は16.0%(20件)、「④つながらない」は8.0%(10件)となっている。

なお、「Q3-1」で「①・②」の回答数は93であるが、当設問の回答数は125であり、回答する必要のない方の回答も含まれている。ここでは、n=125として率を計算している。これを図-4に示す。

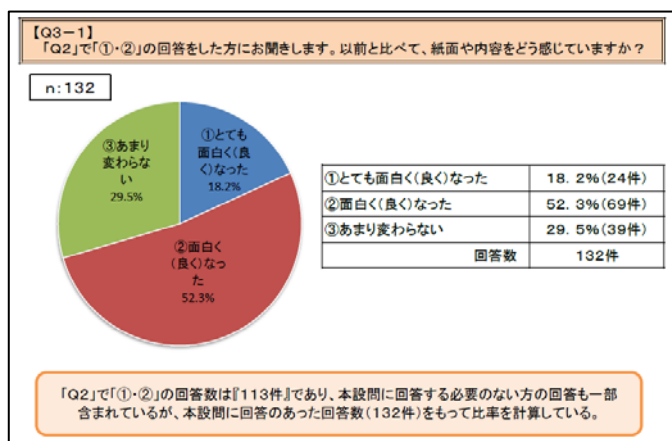


図-3 部内広報改善に関する印象

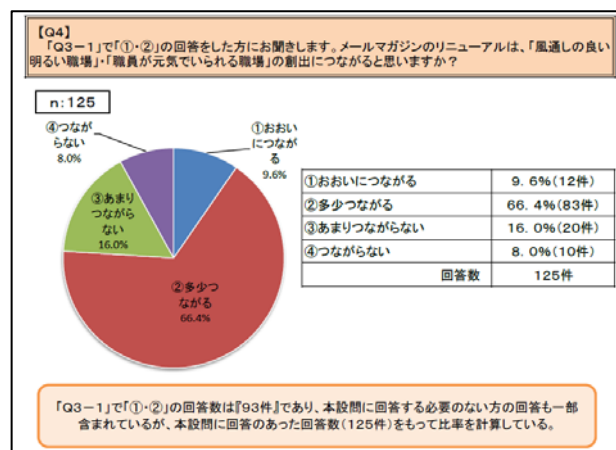


図-4 風通しの良い職場環境づくりへの有効性

(3) 風通しの良い明るい職場づくりに向けた提案

『Q7：風通しの良い明るい職場、職員が元気でいられる職場の創出につながるような取組として、提案があれば記述願います』という設問に対する主な提案内容は、「課内のみならず、他課の職員とも挨拶を交わすこと」、「各部門で実施する地域協働等の取組に他部門も応援参加していく」、「レクリエーションなどを通じることで職員間のコミュニケーションが活性化されるのではないか」、「上司・部下がお互いに気兼ねなく言い合える、報連相がしやすい雰囲気づくりが必要ではないか」、「部内広報を活用して余暇を含めた情報提供を行うことで、休暇の取得促進や超過勤務縮減にもつながればよい」、「仕事に対する余裕を生み出すことができるよう取り組む必要があるのではないか」との提案がなされている。

5. 結論、今後に向けた課題

(1) アンケートを通じてわかったこと

アンケート調査を通じることにより、第1として、回答のあった65.4%（234件）の職員のうち、ほとんどの職員が部内広報を閲覧していることがわかり、部内広報を活用するといった手法は大きな意義があったことが伺える。また、担当者による創意工夫の取組状況については、以前と比べ、見た目や表現の工夫、部内の業務や職員に身近な話題や地域との関わりが見えるようにより、良くなったとの声をいただき、一定の評価がされていることがわかった。

一方で、今後の紙面充実に対しては、部全体・各部門・各課所の業務内容や余暇・地域情報の紹介の充実を求める貴重な意見をいただいたことを踏まえ、できる限りの職員が望んでいる情報の発信に努め、職員の士気向上やコミュニケーションツールの一つとして進化させていくことが課題であり、投稿意向を如何にして向上させていくかについても考えていく必要がある。

第2として、部内広報の改善が風通しの良い明るい職



図-5 編集会議における議論状況

場づくりにつながるかどうかについては、効果的であるとの回答が多くいただいたところである。

一方で、取組の必要性や意義について考えるべきとの意見もあり、このことに対しては、部内広報の意義・必要性を周知していくことが必要である。

第3として、風通しの良い明るい職場づくりに向けては、コミュニケーションの向上（挨拶の徹底・職場間レクリエーションの実施・各課所との意見交換・報連相のしやすい関係の構築・雰囲気作り）や、職責に応じた働き方の工夫（仕事に対する余裕・活力の創出）といった意見が多くある中で、「余暇も仕事も楽しむ気持ちが大切」といった意見や、「昔は自由にものを言える職場であったはず」といった意見もあげられたところである。

このような職員の思いをどのように職場内へ反映させていくのか、今後、「指針の実践」の枠組みの中で検討していかなければならない大きな課題である。

(2) 「担当者」として感じたこと

我々「担当者」は、「試行的取組」の場を提供されたところであるが、当初の正直な気持ちとして、私の個人的な思いになるが、やらなくてもいいのならばやりたくないというのが本音であった。新たなことを始める際は、非常に労力を費やすためだろうか、前向きに考えることができないのが普通ではなかろうか。

今回の「試行的取組」に当たっては、既存のツールを活用することで大きな手間をかけないこと、このような形でやってみてはどうかという具体的な方向性が示されたこともあり、これなら何とかできるかなという気持ちで受け入れることができたと感じている。

平成27年1月9日の時点で、「試行的取組」を開始して計7号を発行したところであるが、4課室で連携した取組とすることで、所属課内では知ることができない、4課室の業務内容や各種情報を知ることができるとともに、意見交換の場ともなり、自然とつながりが生まれているようにも感じている。図-5に、編集会議における議論状況の様子を示す。

同じ組織内にあっても知らないことは山ほどあり、部内広報を通じて、様々な情報を発信することは大変意義があること、さらに、周囲からの反響にも後押しされ、当初とは違った思い、前向きな気持ちで取り組んでいく姿勢に変化していることも事実である。

6. 終わりに

本稿では、「社会的使命の達成」という大きな目標の遂行のためには、職員が職務に対する達成感・充実感を得ながら、風通しの良い明るい職場環境を創出していくという「指針の実践」が必要となるが、具体的な行動に移すことの難しさという現状課題がある中において、職

員が自らの職責を果たしつつ、創意工夫の取組を実践するためには、管理職員による環境づくりが必要不可欠であるとの考えの下、「試行的取組」を実施した。

実施に際しては、担当者が取り組みやすいよう、管理職員が具体的な手法や効果等の方向性が提示され、担当者は創意工夫により「試行的取組」を実践した。

また、担当者の実践状況について職員がどのように受け止めているか、客観性を持たせること及び今後の改善に活かすことを目的としてアンケート調査を実施することで、職員の意見を聞くことができ、その結果が担当者の心境の変化につながっていることを示した。

「指針の実践」にあたっては、誰もが頭を悩ませるところであるが、職員からは、コミュニケーションの活性化を求める声も聞こえている。この思いを実行に移すためにも、各課所段階において、管理職員による環境づくり、職員が創意工夫を行えるような場の提供が重要ではなからうかということ提案し、本稿のまとめにかえる。

謝辞：部内広報の作成に当たっては、職員の皆様から記事の投稿にご協力いただいているほか、アンケート調査の実施にもご協力いただいた。この場を借りて、謝意を表したい。

また、部内広報を担当してから7ヶ月ほどが経過した。作成に当たっては、まず担当者自身が明るく・楽しみながら紙面作りを行うことで、閲覧する職員にも効果を与えるものと思う。まだまだ駆け出しであり、試行錯誤の繰り返しではあるが、職員が少しでも明るく・楽しく業務に取り組むことができるよう、これからも一歩ずつ努力していきたい。

参考文献

- 1) 太田肇(2013)「やる気と働きがいのある組織づくり」地方自治京都フォーラム119, 15-21、高嶋直人(2010)「公務職場におけるモチベーションマネジメント」SRI98, 3-9
- 2) 一般財団法人経済広報センターでは、広報担当者に向けて、企業広報の実務に役立つ情報をweb上で提供する「企業広報プラザ」を開設している。同プラザでは、企業広報の基本として社内広報の重要性を指摘しており、社内広報の意義として、(1)企業理念やビジョンの浸透・維持、(2)経営情報の共有、企業目標の認識・実行、(3)職場間の相互理解、(4)企業の活性化・意識改革・モチベーションの向上、(5)社内の風土・文化の醸成、(6)企業と社会の信頼関係構築への啓発(コンプライアンスの徹底やリスク管理なども含めて)などを示している。