

組織風土改革実践プロジェクトチーム

活動実績報告書

平成23年10月13日

【はじめに（ＰＴ設置の経緯、これまでの活動経過）】

- 平成２２年７月に、同年４月に設置された本部若手職員によるプロジェクトチームのひとつである「組織風土の改革チーム」（以下、「若手ＰＴ」という。）により理事長への提言が取りまとめられました。

その中で、「理事長直下に組織風土を含めた改革全体を推進する新部署を設置する」との提言を踏まえ、機構として取り組むべき組織風土改革の実践を組織横断的に進めるため、平成２２年９月に理事長直属の「組織風土改革実践プロジェクトチーム」が設置されました。

- このプロジェクトチーム（以下「ＰＴ」という。）は、ブロック本部職員、年金事務所職員を含む２２名体制（事務局担当者を含む）で構成され、「できることから取り組んでいく」との方針のもと、理事長直属のＰＴとして、提言にとどまらず、具体的な「実践」に重きを置いた活動を展開するため、２チームに分かれ、平成２２年１０月１日の初会合以降計２５回の会議を開催し、検討や取組を進めてきました。

- その間、平成２２年１２月には、それまでの検討状況や今後の取組方針を「第一次報告書」として取りまとめ、理事長へ報告・提言するとともに、職員の皆さんへもお示ししたところです。

- この「第一次報告書」を受け、理事長からの平成２３年年頭メッセージ（訓示）において、「サービス向上実現のため、意思疎通を円滑にし、組織の結束力やチーム力、個人のモチベーションを高めるための基盤として『組織風土改革』の必要があり、そのために、平成２３年を『組織風土改革元年』と位置付けたい。」とのメッセージが発せられました。

特に、ハウレンソウ（報告・連絡・相談）を励行し、機構組織間、職員相互の間の意思疎通を活発化し、「働きやすい職場」「風通しの良い組織」とするため、「さん付け運動」「サンキューカード」への取組に対しても、個別にメッセージが発せられました。

なお、組織風土改革の目的や当ＰＴの問題意識については、「第一次報告書」中の「なぜ、今、組織風土改革が必要なのでしょうか？」にまとめていますので、併せてご参照ください。【参考】

- また、平成２３年１月には、「第一次報告書」の中で提案した「職員意識調査」が、職員の現在の業務、組織に対する意識を調査し、調査を通じ職員の意識啓発を図るとともに、業務に対するやる気ややりがいを引き出し、お客様サービスの向上につなげることを目的として実施されました。

この調査結果については、平成２３年５月１０日【経企指 2011-22】「職員意識調査（平成２３年１月実施）結果報告」により情報提供されていますが、コミュニケーションの活性化、情報共有や進捗管理の徹底、本部職員の意識改革などが課題として浮かび上がっています。

- 平成２２年１２月の「第一次報告書」の取りまとめ以降は、年始に打ち出した「サンキューカード」「さん付け運動」「あいさつキャンペーン」等の取組の浸透やフォローに力点を置き活動しました。

そうした活動の一環として、各ブロック本部や年金事務所、事務センターへ訪問し、意見交換を実施しました。また、「求められる職員像」の策定、「仕事を円滑に進めるための How to シリーズ」の作成など、第一次報告書で提案した事項の具体化や職員意識調査の結果を踏まえた課題に取り組んできました。

- 本報告書は、これまでのＰＴにおける検討の成果や活動実績を、「第一次報告書」の内容も取り込む形で取りまとめ、報告するものです。

【具体的な取り組み内容】

1. コミュニケーションを活性化しよう

機構の運営方針には、「組織内の対話とコミュニケーションを通じて、目標の共有を図るとともに、働きやすい職場環境作り、風通しの良い組織作りを進める」ことが掲げられています。

このため、コミュニケーションの状況を把握するため、職員意識調査において、その状況を調査しました。その結果、「所属部署の雰囲気」については、86%の職員が「良い」と、「上司・先輩とのコミュニケーション」「後輩・部下とのコミュニケーション」についてもそれぞれ87%、91%の職員が「取れている」、「あいさつ」についても80%の職員が「よく行われている」と回答しています。

調査結果の数字だけをみると、良好な結果と思われますが、自由記載欄には、「あいさつをしてもあいさつが返ってこない。」「業務に関するアドバイスがなく、職場の雰囲気が悪い。」といった問題点の指摘も目立っています。また、総じて本部の状況が低調な結果でした。

P Tにおいては、この調査結果を念頭に置きつつ、引き続き、コミュニケーションを最重要課題の一つと位置付け、コミュニケーションを活性化させるために、様々な取り組みを実施してきました。

○あいさつキャンペーンの実施

あいさつは、コミュニケーションの出発点であり、また、コストがかからずすぐにでも取り組めるものです。朝、とびっきりの笑顔であいさつすれば、職場におけるコミュニケーションが深まり、活気のある職場になるとともに、その日のやる気アップにもつながるのではないのでしょうか。

また、しっかり相手の表情を見てあいさつをすることで、一緒に働く職員の体調や悩みごと等、小さなサインに気づくことができるのではないのでしょうか。

日々、お客様と接している年金事務所においては、普通にあいさつが行われているところが大半ではないかと思われますが、本部においては、あいさつを行う習慣が定着しておらず、組織の率先垂範者であるべき本部が変わる必要があると考え、平成23年1月から、本部において「あいさつキャンペーン」を実施しています。

これは、毎月1日に建物の出入り口にP Tメンバー10人くらいが並んで、出勤してくる職員を出迎えて「おはようございます」の声かけを行うものです。

このキャンペーンには、理事長をはじめ役員・幹部職員の方々、また、このキャンペーンに賛同された有志の方々にも参加していただき、実施しています。

キャンペーンを実施した結果、あいさつをしても残念ながら返していただけない方もまだまだいらっしゃいますが、以前よりもあいさつの声かけをしてくださる人は増えたように実感しています。

なお、本キャンペーンは、今年が「組織風土改革元年」と位置付けられていることを踏まえ、本年12月まで実施する予定としています。

○あいさつコラムの「～きずな～」への連載

全ての職員へコミュニケーションの出発点となるあいさつの大切さや効果を再確認していただくため、「機構内報～きずな～（以下「きずな」という。）」第72号より隔週で、あいさつに関するエピソードやあいさつに対する思いなどを「あいさつコラム」として掲載しています。今後、役員、幹部職員から新人職員に至るまで幅広い職員の方々からのコラムを掲載していく予定です。

○日々使いたい言葉集、さりげない一言集

感謝やねぎらいの言葉、気づかいや目配りの言葉など「日々使いたい言葉集」を作成しました。職員みんなで共有し、自然な会話の中でこれらの言葉が交われ、円滑なコミュニケーションに役立てていただくことを期待します。

また、誰にでも、先輩・上司・同僚からかけてもらってうれしかった、救われた、勇気づけられた言葉があると思います。これまで、こうした言葉やエピソードをまとめた「さりげない一言集」を「きずな」第48号から第77号にかけて、計7回、紹介しました。

この「さりげない一言」を情報共有することにより、部下や同僚が悩んでいるときに、「さりげない一言」をかけられる参考になればと考えています。

○「さん付け運動」の推進

役職にとらわれず、機構職員全員で風通しの良い組織づくりを目指します。

人間として相互に尊重するという考えを基本に、役職員を役職ではなく「さん」付けで呼ぶとともに、部下職員を呼び捨てにしないというのが「さん付け運動」です。

この運動は、理事長である紀陸さんの年頭メッセージにおいて、風通しの良い組織を作っていくための取り組みの一つとして推進が呼びかけられました。

この運動により、職位による見えない壁を取り除き、スムーズなコミュニケーションを組織に定着させ、組織内の対話とコミュニケーションを活性化させることを目指します。

たかが「呼称」と思われるかも知れませんが、されど「呼称」です。効果をあげている企業の例も少なくありません。まずは、やってみましょう。

慣れるまで、定着するまでには時間がかかるかもしれません。しかし、よく思い起こしてみてください。以前は「お客様」という言葉に相当な抵抗感、違和感があったと思いますが、今では、みんな「お客様」という言葉が自然に出るようになっています。「さん付け」も同様だと考えます。

「さん付け運動」については、各拠点を訪問した際の意見交換などを通じて、「趣旨がよく分からない」「違和感がある」など、その趣旨が必ずしも十分浸透、理解されていなかったり、戸惑っている様子がうかがえました。そこで、「きずな」第67号から4回連続で、「～『さん付け運動』について考える～」という座談会形式の記事を掲載しました。

○勉強会、グループ・サークル活動などインフォーマル活動の推進

年金事務所等では、業務終了後にさまざまな勉強会が行われていることが、「きずな」でも紹介されています。その成果として、スキルアップによるお客様へのサービス向上のみならず、職場内におけるコミュニケーションの礎としても大きな役割を果たしていることがうかがわれます。

当PTでも、有志による勉強会を試験的に行い、勉強会を行うにあたっての課題を検証しました。その中で、使用するパソコンや部屋の確保をどうするか、誰が発起人になり、どのように呼びかけるのか、などの課題が浮かび上がってきました。

もとより、こうしたインフォーマル活動はあくまで任意に行われるべきものですが、自己研鑽やコミュニケーション向上の観点から、その活性化は望ましいことと考えます。

今後、上記に指摘した課題の解決など各拠点における取組の活性化に向けた検討が必要であると考えています。

○理事長とのランチミーティング

仕事上のやりとりの中で、コミュニケーションが図られているつもりでも、仕事上の場面ではなかなか言えないことも多いのではないのでしょうか。そうした観点から、仕事の間以外でのコミュニケーションの活性化を図る場を意識的に作っていくことも大切であると考えました。

そのような場づくりの一つとして、本部では、日頃、直接、理事長と接する機会の少ない職員をはじめ、直接的な仕事の場面以外の場において、理事長と率直な意見交換を行う場として、本部各部の一般職の方々と週一回、グループ長クラスの方々と隔週ごとに、お弁当を食べながらミーティングを行う「理事長とのランチミーティング」を開催しています。これは、当PTからの提案を採用していただき、実施されているものです。

平成23年1月20日の第1回開催以降、これまで合計45回開催され、出席した職員数は延べ261人に達しています。（9月末現在）

この取組に関し、理事長からは、「同じ建屋に居りながら、廊下などですれ違っても知らん振りでは寂しい限りです。意思疎通・コミュニケーションはお互いの考え方や要求を理解し合ってこそ成り立つもの。千人超の本部の皆さん全員との懇話は困難ですが、せめて各部有志の皆さんと、仕事や機構への様々な要望などを率直に承り、事業運営のあり方などについて、ざっくばらんに意見交換を重ねてきました。他拠点と比べ、悪いといわれる本部のコミュニケーション改善の一助になったのではないかと思います。」というコメントをいただいています。また、出席した職員からは、ランチミーティングをきっかけに、「理事長へのあいさつがしやすくなった」「理事長の考えを直接聞くことができ、非常に良かった」等の意見があり、おおむね好評です。

なお、近畿ブロック本部、中国ブロック本部でも、本部長とのランチミーティングの取り組みが行われており、また、その他のブロック本部でも、直接的な仕事以外の場において、ブロック本部長と職員との率直な意見交換が行われていると聞いています。

このように、それぞれの拠点においても仕事の場以外での上司と部下とのコミュニケーション作りの輪が広がることを期待します。

○本部職員の意識改革

職員意識調査においては、総じて本部職員の意識の低さが目立つ結果となっており、自由記載欄においても、本部職員の対応に対する厳しい指摘が目立ちました。

こうした状況を踏まえ、平成23年7月に、理事長から直接、本部各部長に対し、

①現場とのコミュニケーション機会の拡大のための具体的な取り組み

②「本部にとってのお客様は現場」という意識を徹底させる、部内のコミュニケーションを活性化させるなどのための具体的な改善策

について、各部毎に取組方針を策定するよう、指示がなされ、これに基づき各部長から理事長に対し、取組方針が提出されました。

なお、この取組方針の策定に当たっては、当PTとしてもメンバーからアイデアを募集し、取りまとめたものを検討の参考資料として提供させていただきました。

今後、これらの取組方針が着実に実行され、本部職員の意識改革、現場との意思疎通が円滑になることを期待します。

また、PTにおいては「事務所からの電話に対し、きちんと名乗る」「たらい回しにしない」など、「本部職員対応10か条」（仮称）の策定を検討してはどうかという提案がありました。今後の検討課題としたいと考えています。

○拠点を越えた交流の場づくり

平成22年10月以降、各ブロック本部単位で設置し、活動していただいた「ブロック本部単位での若手職員等によるプロジェクトチーム」（以下「ブロック若手PT」という。）では、それぞれ平成23年3月から6月にかけて、各ブロック本部長及び理事長への提言を取りまとめられました。

これらの提言において、中部ブロック若手PTからは「各拠点の担当者レベルで情報を共有し、コミュニケーションを活性化することで、業務に関する相互研鑽やスキルアップなど、業務改善に向けた意見交換を行うことを目的とする場（ワークショップ／県域を越えたエリア単位設置のイメージ）を設ける」ことが、また、九州ブロック若手PTからは「1か月に1回程度、常日頃から関わりあっている同じ拠点の職員ではなく、他の拠点の職員と関わり、討議する場（みんなの討論会・座談会）の設置」が提案されています。

こうした提案を受け、平成23年8月8日付【経企指 2011-71】「ブロック若手PT活動の総括と今後の取り組み方針（指示・依頼）」において、「各ブロック本部においては、今回のブロック若手PT活動の継続・発展を含め、各ブロックの地域の実情に合った形での拠点を越えた交流や意見交換の場づくりについて、検討を進めていただくよう」お願いがなされています。

○各拠点単位での取組の推進

先述のブロック若手PT活動について、理事長から、①自ら主体的に考え、また、自らの考えをまとめる機会となったこと②自らの担当業務を越えて、組織の課題を考える契機となったこと③意見の異なるメンバー間で、意見を調整し、ひとつの提言、報告としてまとめることの大変さを実感するとともに、その達成感を感じることができたのではないかと④そして何より、組織内のヨコのつながり、人間関係が広がる良いきっかけとなったこと、の以上の4点において大変有意義であったのではないかと総括がありました。

こうした総括を受け、前記の指示・依頼文書【経企指 2011-71】において、「本部各部、ブロック本部各部、事務センター、事務所全ての拠点において、組織風土改革（コミュニケーション向上）や業務改善に向けた取り組みを各職場単位で実践していくための何らかの推進体制の整備と実践」のお願いがなされました。

このような、各拠点単位の「自ら主体的に考え、意見を言う機会、そして組織内のヨコのつながり」の場として、すでに身近な業務改善の取組があります。そこで、平成23年8月10日付【品管指 2011-100】「平成23年度における「身近な業務改善月間」の実施方針（指示・依頼）」が示されるに当たり、自ら考え行動する、拠点内のコミュニケーションの活性化を促す一助として、当PTが紹介するよう提案した「推進体制及び取組の実践例」が示されました。

2. ほめる文化・感謝する風土を作っていこう

公務員の世界では「やって当たり前」という意識が強く、職員の取組をほめる、感謝するという意識が希薄だったのではないのでしょうか。

職員意識調査において、「上司から業務の遂行にあたり『ありがとう』『お疲れさま』といった声かけは行われていますか。」との設問に対し、「よく行われている」と回答した職員は58%でした。

職員のモチベーションを高めるなどの観点から、表彰規程に基づく理事長表彰のほか、所属長表彰が制度化されていますが、更に当PTの活動として、身近な取組や行動をほめる、感謝する仕組みとして、「サンキューカード」の実施と普及に取り組みしました。

また、「業務知識やスキル、経験が豊富で、周囲から一目置かれている職員」や「社会貢献活動されている職員」の方々などを紹介する「機構人物名鑑」をスタートさせました。

○サンキューカード

サンキューカード（以下「カード」という。）は、主に管理職が、機構のために貢献した日常的で身近な取組や行動等を行った部下職員や後輩職員に対し、「ありがとう」の気持ちを込めたカードを渡し、取り組みをほめ称えることを基本とし、「ほめる文化・感謝する風土」を醸成し、定着させることを目的として、平成２３年１月４日付経企指 2011-1】「サンキューカードの取組実施（指示・依頼）」によりその取組を開始しました。

その後、実施状況の把握、今後の実施方法の検討のために、平成２３年４月には拠点長を対象とした実施状況調査を、同５月には全職員を対象とした職員向けアンケート調査を実施しました。

これらの調査結果によれば、カードを実施している拠点は９７％となっている一方、実際にカードを受け取ったことがある職員は３８％にとどまっています。

また、カードを受け取った職員の約半数は、「うれしかった」と回答しています。ただ、一部の職員からは、「とりあえず全員に渡すために理由を考えたのが明らかだったので、何も感じなかった。」「義務的・形式的に感じた。」と、カードを渡すこと自体が目的化していることに疑問を投げかける意見もありました。

サンキューカードを渡した管理職員からは「職員のやる気・モチベーションが上がっているように感じた」「職員をしっかりと見るようになり、良い部分を引きだそうとするようになった」「コミュニケーションのきっかけとなった」という回答が多くなっており、カードの効果を実感されている管理職員の方も多くいらっしゃるとうかがえました。

一方で、「特に効果を感じられない」という回答も多数となっています。また、カードを渡す側の声として「渡す基準がわからない」「渡すタイミングがわからない」「受け取った人の気持ちが分からない」等の不安やとまどいの声も寄せられています。

このようなアンケート結果から、「カードを受け取った職員は、同じカードの取組でも、渡し方によっては、受け取って『うれしい』と感ずる場合とそうでない場合があること」、「渡す側の職員は、渡す基準やタイミング、受け取った側の職員の気持ちが分からないことへ不安を感じていること」が課題として浮かび上がってきました。

このような課題を踏まえ、新たな実施方針として、「配布できるカード枚数については特に制限を設けないこと」や、「実施にあたっては、各職場において多くの職員の意見を反映するため打合せを実施すること、また、打合せにおいては、「カードデザインのアレンジ」「カードを渡す人の範囲」については必ず議論をしていただく」等の実施方針を、平成２３年７月４日付【経企指 2011-63】「サンキューカードの実施方法及びアンケート結果（指示・依頼）」においてお示しました。

また、カードの意義である、①「ありがとう」や「お疲れさま」の気持ちを伝え、職員のやる気を向上させること②コミュニケーションを活性化すること③マネジメント力を向上すること、を意識してカードをより効果的に活用していただくための資料として「サンキューカード活用のヒント」を作成しました。

この資料は、カードに関する心に残ったエピソードや活用した実例を集めたもので、主に渡す側の職員に、渡す基準やタイミング、渡し方の参考としていただけたらと思います。なお、この資料は、全体掲示板を活用し、全職員に情報提供していますので、管理職を対象とした研修等において活用していただけたらと考えています。

この他、カードの取組を浸透させるため、「きずな」にカードの実施例を紹介するとともに、ブロック本部の理解と協力を得て、ブロック本部や各拠点において発行されている情報・コミュニケーション誌に、カードの趣旨・目的や使用例を掲載していただきました。また、各種研修・会議の際に、改めて周知・普及を図っていただくための資料を作成し、各ブロック本部に提供し、活用していただきました。

○所属長表彰

当PTによる取組ではありませんが、ほめる風土づくりの一環として、各職場単位で職員やグループ等の取組み成果に対し幅広く積極的にほめる機会を設けていくために、本部労務管理部の指示・依頼文書に基づき、所属長による職場表彰を実施することとされました。

この表彰は、年度を4月から9月までの上期と10月から翌年3月までの下期に分けて、年2回実施するものです。これまで平成23年1月及び6月の2回実施され、平成22年度下期（平成23年6月表彰）においては、全国396拠点中359拠点において、1,359人に対し、表彰が行われました。

しかしながら、37拠点では表彰者がなく、また、表彰された職員数は、目安である5～10%に対し、4.8%にとどまっています。

表彰者を出さなかった拠点からは「表彰に値する者がいなかった」「他の職員の納得が得られるような表彰者を選定するのは難しい」といった声が聞かれました。しかし、ほめることは人材育成の基本です。日頃から所属職員の行動、取組をよく観察、把握し、所属職員から納得の得られる表彰者を選定すること（併せて、納得の得られる説明を行うこと）は、所属長の責務ではないでしょうか。

繰り返しになりますが、所属長表彰は、表彰規程に基づく表彰とは異なり、「各職場単位の取組み成果を幅広く積極的にほめる機会を提供すること」を目的としています。「ほめる文化・感謝する風土づくり」の一環として、各所属長においては、「積極的に表彰者を選定する」という基本スタンスに立って、所属長表彰を実施していただきたいと考えます。

○機構人物名鑑

「業務知識やスキル、経験が豊富で、周囲から一目置かれている職員」や「社会貢献活動されている職員」の方々などを、インタビュー形式で紹介するシリーズ「機構人物名鑑」を、「きずな」第73号より毎月1回掲載することとしました。

「ほめる文化」を醸成する一環として、業務に対する自己研鑽などの努力や社会貢献を称えとともに、職員の皆さんが「求められる職員像」のひとつとして示されている「業務のプロフェッショナルを目指す」に当たっての模範、参考としていただければと考えています。

○加点主義の考え方を採り入れた人事評価制度の見直し

「第一次報告書」では、「失敗を恐れず、チャレンジを評価していく加点主義への転換」を提案しました。

その後、その具体化について検討を進める中で、単なるスローガン、呼びかけだけでなく、人事評価制度による裏打ち、加点主義の考え方を採り入れた人事評価制度見直しの必要性を指摘しました。

同様な指摘は現場からも寄せられており、こうした声を踏まえ、平成23年度の人事評価の実施に当たり、上司の裁量による加点幅を従来の5点から10点に拡大する改善措置が講じられました。

3. 人を育てる文化・風土を作っていこう

「組織は人なり」と言います。組織の最大の財産は、人（職員）です。

P Tにおいては、人を育てる文化・風土を作っていくため、人材育成のベースとなる「求められる職員像」の案を作成しました。また、新人教育を人材育成の出発点として重視し、新規採用者研修の効果的なあり方を提案しました。

管理職に対しては、管理職の重要な仕事のひとつは「人を育てること、後継者を育成すること」であることの意識付けを図るための研修教材を作成しました。

○求められる職員像の策定

組織の理念や目標は、運営方針などで定められ、職員の行動規範も定められていますが、従来、組織が求める「職員像」というものが定められていませんでした。

本部若手P Tが平成22年7月にとりまとめた提言においても、「機構発足後、組織が求めている『職員像』というものが明確には定まっていない。しかし、人事施策は、組織のあるべき理想像、将来像、方向性等に密接に関係しており、人事施策全般の実施の前提となる『職員像』を策定することが必要だ」と指摘されていました。

この提言を受け、当P Tでは、機構がどのような職員を求めているのかを示す「求められる職員像」の案を作成し、経営幹部に提案しました。

この「求められる職員像」は、当PTが作成した案をたたき台として、平成23年3月の運営会議で検討がなされ、一部修正の上、決定されました。

また、職員の目指すべき姿や組織が必要とする能力が明確化されることで人材育成へつながるという考えから、決定された「求められる職員像」は、人材育成規程に位置付けられました。(平成23年4月1日付で人材育成規程改正)

「求められる職員像」は、機構として、どのような職員を育成し、どのような意識をもって働いてもらいたいのかを示すものであり、部署を問わず全職員に対して求められる内容となっています。

「社会的使命を果たす」、「自ら考え、行動する」、「コミュニケーションを図る」、「学ぶ」という4つの内容から構成されており、これらの内容に共通するコンセプトとして「つなぐ力」をキーワードとしています。

この「求められる職員像」については、全職員に対して、十分な周知・浸透が必要と考え、これまで、「きずな」第56号、第60号において紹介し、さらに、5月21日に開催された全国年金事務所長・事務センター長会議において、理事長より、再度所属職員への周知徹底の依頼及び「求められる職員像」を踏まえた人材育成をお願いしていただきました。

また、平成23年度新規採用者研修においては、「機構職員としての心構え」の講義において、「求められる職員像」について講義を実施しています。

今後のより一層の周知・浸透に向けては、人事評価制度の能力評価項目との関連付けをより明確にするとともに、人事評価面談時等の機会を活用していくことを提案します。

○新規採用者研修カリキュラム策定の提言及び研修への協力

新人の育成に関し、研修の効果を高めるためのカリキュラムや技法などについて研修部への提言を平成22年12月9日に行い、新規採用者研修カリキュラム策定の参考としていただきました。

当PTが行った提言の中から具体的には、①導入・動機付け（機構における人材育成）、②理念・基本方針（機構職員としての心構え）、③接遇（マナースタンダード、お客様10か条を基本とした講義）、④実務研修（WM操作訓練、業務マニュアル、間接業務システム関係）、⑤グループ討議の充実、⑥先輩職員との意見交換といった内容を取り入れていただきました。

また、平成23年度新規採用者研修の実施に当たり、研修部から当PTへの協力要請があり、6月6日に行われた研修生討議（テーマ：どのような組織にしたいか、どのような組織で働きたいか、そのために自分はどうあるべきか）プログラムにおいて、組織風土改革の取り組み内容に関する講話や研修生との意見交換を実施しました。

また、新規採用職員の業務に対する不安、社会人としての不安を和らげる必要があると考えました。そこで、平成23年度研修計画において予定されているフォローアップ研修に関し、①メンタル面のサポートも重要であることから、新規採用者全員、一同に会し、実施することが望ましいこと。②実施時期、期間については、業務を把握した上での研修が望ましいこと。③これまでの業務

の振り返り、また、今後の業務課題の検討のために、グループ討議等の研修生同士、議論する研修手法を採り入れること。等の提言を行いました。

今後、研修部において、フォローアップ研修の具体化を進めるに当たっての参考としていただくこととなっています。

○若手職員に対するメンタルサポートの提言

当PTにおいては、当初、若手職員が仕事（キャリア）について職場内外で気軽に相談する相手を持ち、仕事についての助言や指導をうけることにより、メンタル面のサポートや孤立化の防止、組織人としての育成を図る「メンター制度」の創設の提言を検討していました。

しかしながら、メンターの養成やマッチング方法など、その創設には課題も多いことや、平成23年6月から導入された「チューター制度」においてメンター的な要素・役割を位置付ける方針の下に検討が進められることとなったため、この「チューター制度」の導入にあたり、メンター的な要素を採り入れるために留意いただきたい事項について提言しました。

今後、チューター制度の実施状況を把握・分析の上、若手職員に対するメンタルサポートの体制や仕組みについて検討、充実が図られることを期待します。

○マネジメント研修

平成22年度においては、マネジメント能力の向上を目的に3回の管理者研修と1回の中堅職員研修が試行的に実施されました。この研修は、業務改善工程表のテーマの一つとして掲げられた「マネジメント研修」の内容を検討することを目的として設置された「マネジメント研修検討プロジェクトチーム」での検討を踏まえ、実施されたものです。さらに、平成23年度研修計画においては、重点課題のひとつに位置付けられ、9回の管理者研修、8回の中堅職員研修が予定されています（一部実施済）。

旧社会保険庁における管理職（者）は、「業務に習熟し、自ら業務を行う人（＝プレーヤー）」といった性格が強かったとの指摘がありますが、機構においては、「管理する（マネジメントする）人」であるという意識、位置付けが強く求められています。このため、管理者研修では実務知識よりもマネジメント知識を重視し、「機構理念の再確認」「人材育成」「コミュニケーション」「進捗管理」「問題解決」といったテーマを設定し、実施されています。

当PTでは、この研修の教材として使用されている「基本理念、基本方針、管理職のあり方について」の中に収載されている「管理職向けチェックリスト」の作成に協力しました。

また、「会議のあり方」「朝礼・定期ミーティングの実施方法」「進捗管理の方法」など日常的なマネジメントに資する内容を、後述の「仕事を円滑に進めるためのHow to シリーズ」として作成しました。これらは機構全体掲示板に掲載しましたので、研修教材や各職場の実情に応じた実践の参考として活用していただけたらと考えています。

4. 組織力やチーム力を高め、仕事をすすめよう

多くの民間企業出身者から、「仕事の進め方が属人的で、組織全体で仕事を遂行するという意識の希薄さ」が指摘されています。また、「仕事の縦割り意識」もしばしば見受けられます。

また、職員意識調査において、「必要な情報の共有」については、管理職員の94%が「図られている」と回答しているのに対し、一般職員では82%にとどまっています。「適切に進捗管理が行われていると思いますか」の設問においては、「そう思う」「まあそう思う」と回答した職員を合わせる91%となっていますが、「そう思う」と回答した職員に限ると39%にとどまっています。また、自由記載欄には、多くの職員から、「各課の横のつながりが薄い」「縦割り意識が強い」「個人完結型の業務処理が多く、組織として業務を遂行することがない」等の指摘がありました。

業務を行う上で、所属部署の職員や他部署の職員との連携は重要です。そこで、当PTでは、「業務は属人的に行わず、組織的に行う」「担当業務以外の業務にも関心を持ち、積極的に関わっていく」という意識の醸成を目指すとともに、仕事を効率的に進めるヒントやノウハウを共有するため、以下に取り組みました。

○求められる職員像の策定（再掲）

上述のような意識の醸成を図ることが重要であるとの認識の下、先に述べた「求められる職員像」において、『『ホウレンソウ（報告・連絡・相談）』を基本としたコミュニケーションと情報共有を図り、組織一丸となって目標の達成に取り組む』『業務のプロフェッショナルを目指し、向上心をもって積極的に学ぶとともに、お互いに助け合い、学び合いながら業務を遂行する』といった内容を盛り込みました。

○「仕事を円滑に進めるためのHow to シリーズ」の作成

組織力やチーム力を高め、「業務を組織的に行う」「担当業務以外の業務にも積極的に関わっていく」とともに、「仕事を効率的に進めるためのヒントやノウハウを共有する」ための土台となるのは、「情報共有」であり、「コミュニケーション」です。また、業務を組織的にかつ円滑に進めるためには適切な「進捗管理」が不可欠です。

このような考えから、当PTでは、「コミュニケーション活性化」「情報共有」「進捗管理」「業務の効率化・合理化」に資するヒントやノウハウ、実施手順・方法などを、各拠点における取組事例も交えながら紹介する「仕事を円滑に進めるためのHow to シリーズ」を作成しました。

具体的には、①朝礼・定期ミーティングの実施方法、②進捗管理の方法、③会議・ミーティング・打合せのあり方、④仕事の段取りヒント集、⑤機構全体掲示板の活用、⑥共有フォルダの活用、⑦整理整頓・きれい化、⑧情報誌・コミュニケーション誌の作成、の8つの「How to シリーズ」を作成し、全ての職員が活用できるよう、機構全体掲示板に掲載（全体掲示板＞組織風土改革＞組織風土改革実践PT）しました。

これらは、必ずこのとおり実施しなさいというマニュアルではありません。この中から、各拠点、各個人に必要な部分をそれぞれなりにアレンジして使ってみてください。この「How to シリーズ」が各拠点、各個人が仕事を進めるにあたってのヒントになるとともに、新たな「How to」が生まれるキッカケになるなど、組織力、チーム力や効率性の向上の一助になれば幸いです。

○ITリテラシーQ&A

現在の機構では、業務に関する知識（情報）やノウハウの共有が十分になされておらず、このことにより、各自で同じ作業の繰り返しがなされたり、知識の伝承が属人レベルにとどまっているのではないかと感じています。

当PTでは、そのような状況が組織全体に大きな非効率をもたらしていると考え、そうした知識（情報）やノウハウの共有を進めるための仕組みづくりのひとつのきっかけとして、パソコン使用に関する悩みを解決して仕事をもっと効率的に進めていくためのツールとして「ITリテラシーQ&A」を試験的に実施してみました。

この取組の結果、①情報の共有は拠点どまりとなっている②他の職員の知識や情報を利用したいというニーズはある③情報共有の活動には、コスト（人的・物的）が必要、ということが把握できました。

そこで、当PTでは、現在使用されていない機構LANの「職員ノート」の機能を活用することによって、機構全体としての情報やノウハウ共有の仕組みを構築することを提案します。

ただ、こうした取組を実現するには、職員ノート使用の統ルール策定、不適切な情報が書き込まれた場合のチェックの仕組みや体制、責任者の確保が必要となるなど多くの課題があります。今後、具体化に向けた検討が望まれます。

【今後の取組方針】

- 以上、活動実績として報告した様々な取組は、「まずはやってみよう」というコンセプトの下に、取り組めるものから順次、取り組んできたものです。今後、各取組の成果や評価を踏まえ、初期の目的は達成したため終了するもの、引き続き実施・定着を図るべきもの、必要な改善を加えた上で継続して実施すべきもの、取組自体の中止を含めた見直しを行うべきものなど、その方針を整理していく必要があると考えています。

なお、取組の評価に当たっては、職員意識調査を毎年1回継続して実施し、職員の現在の業務、組織に対する意識、コミュニケーション等の状況を把握することとしています。

- 組織風土改革の取組は、一過性のものではなく、継続的に取り組んでいくべきものです。このため、これまでの取組の評価や普及・定着に取り組むとともに、新たな課題設定、問題提起を行っていくため、理事長のご了解の下、今後もPT活動を継続します。

- なお、当PTの当初の活動方針として、現在のメンバー（1期メンバー）による活動は、「当面1年程度を目途に行う」としており、この当初の方針どおり、現メンバーによる活動は、この「活動実績報告書」の取りまとめをもって終了することとします。

今後のPT活動の継続に当たっては、新たなメンバーを選定する予定です。その選定については、拡がりをもった取組として、職員の参画意識を高めながら組織に定着させる観点から、1期メンバーにおいても3名のブロック本部職員、3名の年金事務所職員に参画いただきましたが、より一層、多くの拠点、幅広い層からの参画が得られるよう、人選を進める方針です。

- 最後に、理事長の紀陸さんからの当PT活動に対していただいた総括のコメントを掲載させていただき、1期メンバーによる「活動実績報告書」の締めくくりとしたいと思います。

機構は信頼回復と業務効率の向上を目標に昨年１月スタートを切りました。しかし、職員個々の皆さんは懸命に仕事に取り組んでいるにもかかわらず、このＰＴが発足した昨年秋の時点においても、依然お客様からは事務処理の迅速・柔軟対応を求めるご意見が寄せられましたし、全国の事務処理誤り等は月 200 件超で容易に減らない、また本部の部門間でも新たな仕事の分担につきボールの投げ合い、ないし前例踏襲に終始するといった事態が目につきました。

こうした事態の背景には、ベテラン等の要員不足、組織改編に伴う混乱、システム対応の遅れといった要因が指摘されますが、そもそも個々人が仕事を抱え込み、組織の結束力、チーム力が弱いといったいわば組織的な問題が根底にあるのではないかと。このような問題意識から、昨年９月、組織風土改革実践ＰＴを立ち上げ、この１月には、「もう一段のサービス向上」を目指して、今年を「組織風土改革元年」と位置付けさせて頂いた次第です。

例えば、発生件数が一向に減らない事務処理誤り等の多くは、確認・決定、入力、書類の作成・送付・管理、説明などの誤りや未処理・処理遅延等が原因です。これを削減するには、システム化や仕事のやり方の見直し等が必要ですが、同時に職員個々のモチベーションの高揚、日常的な上司等による進捗管理、自己完結的な仕事のやり方の是正などが必須でしょう。

これらを可能とするには、要するに、上司と部下のコミュニケーションの深化、報告・連絡・相談の不断の実施、さらに、働きがい、生きがいが実感できる職場環境の実現などを目指す組織風土の改革への取組が不可欠です。

もちろん同時に、昨年策定した年金記録問題、業務改善、システム再構築の３つの工程表に即したフォローも手を抜いてはなりません。

昨年１０月以来、約一年にわたり活動を行ってきた組織風土改革実践ＰＴでは、組織風土改革の４つの柱を掲げ、具体的な提言や実践に取り組んでいただきました。この活動実績報告書は、その集大成として参考資料集と併せ、様々な取組みの趣旨を整理するとともに、取組の参考材料を提供しています。改めて、ＰＴメンバー各位のご尽力に敬意を表します。

今後、記録問題、本来の基幹業務など機構の業務遂行には緊張感をもった対応が望まれますが、引き続き、組織風土改革に向け、機構挙げての粘り強い継続的な取組をお願い申し上げます。また、その際には本報告書及び参考資料を大いに参考にして頂ければ幸いです。

【なぜ、今、組織風土改革が必要なのでしょうか？】

- 私たち日本年金機構の前身組織である社会保険庁は、国民の皆さまからの「信頼」を失い、廃止を余儀なくされました。そのような事態を招いたことには、必ず理由があるはずです。若手PT最終報告書においては、現状の問題点として、「改革や変化を恐れる（主体的に考えて行動しない）」「本音でモノが言えない」「人を大切にしない」と指摘しています。
- これらの指摘は、各拠点、各個人単位でみると、必ずしも当てはまらず、違和感を覚える方もおられるかもしれません。また、一人ひとりの職員の大多数は、真面目に一生懸命に業務に取り組んでいると思います。けれど、組織全体としてみた場合、今のままでいいと思っている職員はどれくらいいるのでしょうか。
- 皆さん、多かれ少なかれ、組織風土上の課題があるとお感じになっているのではないのでしょうか。そして、日本年金機構という新たな組織に生まれ変わった以上、看板の掛け替えでなく、機構になって、お客様から「良くなったね」と言ってもらえるような組織になりたいという想いは共通であると思います。
- 当PTでは、そうした想いを現実のものとするため、「前向きに、やれることをやっ
ていこう」というスタンスで議論を進めました。したがって、改めて、現状の課題を
深堀りして議論することに時間を費やすことは避けましたが、組織風土改革のための
取り組みを議論の出発点として、最低限、現状の組織の課題についての認識を共有す
る必要があると考えました。その結果、
 - 「仕事の仕方が属人的で組織として仕事をしていこうという意識が希薄」
 - 「ホウ・レン・ソウ（報告・連絡・相談）の習慣に乏しい」
 - 「仕事はやって当たり前、人を育てる・ほめる文化がない」
 - 「マニュアル至上主義に陥っており、ともすれば思考停止になりがち」
 - 「仕事の縦割り意識が非常に強い」といった点について、認識を共有しました。
- そして、これらの課題は、ここ数年の旧社会保険庁における度重なる不祥事による
職員の委縮や、年金記録問題への対応に追われ、個々の職員に余裕がなくなったこと
に起因する面もあると考えられますが、基本的には、組織の風土に根差したものであ
り、いずれも「コミュニケーション上の課題」ではないかと考えました。
機構の運営方針でも、「組織内の対話とコミュニケーションを通じて、目標の共有化
を図るとともに、働きやすい環境作り、風通しの良い組織作りを進める」ことが掲げ
られています。コミュニケーションは、円滑に仕事を進めていく上で基盤となるもの
であり、当PTでは、組織風土改革における最重要かつ共通する課題であると位置付
けました。

- 組織風土改革と言うと、大げさに聞こえますが、要は、「コミュニケーションを良くし、風通しの良い組織を作っていくこと」が、組織風土改革の最大の目的です。また、現状を全て否定するものでは当然なく、これまでの組織の良い部分は活かしつつ、取り組んでいくものです。
- ここで強調しておきたいのは、コミュニケーションを良くして、風通しの良い組織を作っていくための改革は、それ自体が目的ではなく、人間関係を円滑にし、組織力・チーム力を高め、また個人のモチベーションを高めることを通じて、仕事の効率性や質の向上につながるということです。
- つまり、以下に提言しているような組織風土改革のための様々な取り組みは、「新たな負担をもたらすもの」ではなく、その取り組みを通じて、「仕事の効率性や質の向上につなげていくもの」である、と受け止めていただきたいと思います。
- また、「まだまだ、本来業務をきちんとこなせていない段階で、まずは、本来業務をきちんとやることに専念すべきであり、組織風土改革に取り組むのは、本来業務がきちんとし行えるようになってからの話ではないか」「意識改革はじっくりと時間をかけて行うべきであり、時期尚早ではないか」といった声も聞きます。
- 果たしてそうでしょうか。機構を取り巻く状況は、決して楽観できるものではなく、これから紙台帳とコンピュータ記録との突き合わせ作業も本格化します。この2～3年のうちに落ち着きを取り戻せるという状況にはない、という認識、覚悟が必要ではないでしょうか。であるからこそ、なおのこと、円滑に、そして効率的に仕事を遂行できるよう、組織力・チーム力を高めることが求められるのではないのでしょうか。また、お客様から一日でも早く「機構になって良かった」と言っていただけるようになるためにも、できる限り、早く取り組んでいくべきではないのでしょうか。
- 慣れ親しんだやり方や環境は、それに慣れてしまうと、それなりに居心地のよいものです。「変化」に対しては、誰しも多かれ少なかれ、抵抗感を覚えるものです。「変わろう」「変えよう」という意識がなければ、簡単に変わるものではありません。
- 組織風土改革は、組織が一体となって、拡がりを持って進めていくべきものです。それゆえに、十分な理解を得ながら進めていくべきものですが、じっとしては「変化」は訪れません。ある程度、意識的に変えていく仕掛けや強い意思を必要とします。また、一朝一夕に変わるものではなく、時間がかかるものです。
- 私たちは、「まずはやってみる」ことが大事だと考えます。やる前から、あれやこれやと問題点をあげつらうのではなく、やってみて、色々と考えていきたいと思います。その結果、時には「うまく行かなければ引き返す」という勇気を持って、取り組んでいく姿勢が必要ではないか、と考えます。

組織風土改革実践プロジェクトチームメンバー

(リーダー)

長田 浩志 経営企画部経営企画G長

(サブリーダー)

上野 太美夫 サービス推進部サービス推進G長

森本 秀人 人事管理部人事評価G長

(メンバー) 五十音順

岩泉 茂 業務渉外部渉外G

浦上 普治 経営企画部総合調整G

江口 伸二 世田谷年金事務所国民年金第2課長

工藤 邦彦 品質管理部品質管理G

小池 ひろみ 苫小牧年金事務所長

小林 大地 基幹システム開発部記録管理システム開発第2G

下元 智司 事業企画部事業企画G

滝谷 庄吾 支払部時効特例第3G

竹村 俊宏 品質管理部業務改善G

田中 智秀 労務管理部労務管理G

福島 清 近畿ブロック本部管理部総合調整G

發田 智久 墨田年金事務所お客様相談室

増田 理恵 人事管理部採用G

光家 眞由美 支払部再裁定・時効特例室時効特例第4G長

三好 智恵 国民年金部強制徴収企画指導G

油科 秋男 青梅年金事務所厚生年金徴収課長

横山 裕之 新システム開発部新システム開発G

吉崎 和朗 北関東・信越ブロック本部適用・徴収支援部国民年金支援G

(事務局)

吉田 沙織 経営企画部経営企画G

内田 裕一 経営企画部総合調整G

※所属部署については、平成23年9月30日時点のものを記載しています。