

『マネ友15の皆さんへ』

人材マネジメント部会 幹事 佐野哲郎
(新潟県 知事政策局 政策監兼政策課長)

人材マネジメント部会に参加された皆さん、お疲れ様でした。そして、1年間ありがとうございました。

今年度はなかなか思うように部会に参加できなくて、私自身はもどかしさを感じながらの1年でしたが、皆さんと共に学び、考える時間を共有することができたこと、多くの刺激や勇気をいただいたことに本当に感謝しています。

■ 最終回のメッセージ

人マネ道場での気づきや学び、実践された体験を、一過性のものに終わらせるのではなく、これを契機に、今後の公務員人生を今までとは一味違ったものにしてほしいという願いを込めて、参加が叶わなかった最終回、次のようなメッセージを皆さんにお送りしました。

「皆さんにとって、この1年間、人マネ道場での打ち込み稽古はいかがだったでしょうか。この場での気づきや学び、一歩前に足を踏み出し行動した証として、今日、皆さんはマネ友認定証を受け取られることと思います。

まずは、それぞれが今感じていること、人によってはもやもやしたものかもしれませんが、そのことを大切にしてほしいというのが私の率直な思いです。そして、道場での稽古は、実際の現場での実践のためにあります。皆さんにとっては、今日からが本当のスタートですね。

私は、国であれ、県や市町村であれ、公務員の仕事の核心は、それぞれの組織や地域において、自らやろうとすることの合意形成にあると考えています。いかに立場の異なる多くの人々が納得して同じ方向に向かえるようにするか、これが最も難しい仕事でもありますし、より良い地域をつくるためには避けて通れない道でもあります。

研究会で体験し学んだ『ダイアログ』という思いのキャッチボールは、この合意形成になくてはならない標準装備です。是非、実際の仕事の場面で実践できる組織を目指してほしいと思います。

これから皆さんが、自らの組織や地域の中で、二歩、三歩と歩みを進め、周囲により良い影響を与え続けられる存在になることを期待しています。

それから、人マネの場で知り合った仲間のネットワークを大事にし、今後も紡いでいってほしいと思います。」

私自身も人マネ道場に参加して9年間で過ぎようとしています。

昨年もこの場で記したように「私にとって部会での活動とは何なのか」「自分自身は

どう変わったのか」「組織の中で実践できているのか」、そして「自らの組織をより良き姿に変えることができているのか」、常に自問自答しながら、公務の傍ら部会での活動を続けていきました。

日々の仕事は目前の問題と将来の課題が輻輳し、必ずしも思い通りにいくことばかりではありません。五里霧中で「微力感」を感じることもありますが、時々訪れる霧の晴れ間、視界が開ける瞬間に感じる「小さな達成感」を大切にしながら、一步ずつ前進していこうと考えています。

■ メッセージ補遺

人マネ道場は、自らの組織をどう変えていくのか、その中で自分は何ができるのかを仲間と共に真剣に考える場、それを職場で実践するための稽古の場です。

マネ友である我々に課せられた使命とは、自治体の仕事のスタイル、自治体職員の行動原理、職員相互の役割・関係性を、地方が自ら考え工夫する地方創生の時代に合った形に変えていくことにあり、私は考えています。

私が公務員になった30年前とは、自治体の仕事の質は大きく変わり、格段に難しくなっています。決められたことをその通りにきちんとやるだけでなく、試行錯誤の中で判断しなければならない領域が広がっているのです。

そのような状況に対応するためには、課題に向き合う最初の段階で、関係者が膝詰めで話し合う場を設け、目的・目標を共有すること、仕事の方向感をすり合わせる事が何よりも大事です。成果を生み出すには、こうした意思決定のプロセスが欠かせないと考えています。そのための標準装備が対話（ダイアログ）なのです。

人口減少問題といった大きなテーマだけでなく、身近な行政課題でも、住民の視点で見れば、多面的で総合的な対応を必要とする場面が増えています。

職員がチームとして話し合い、方向感を共有した上で、フレキシブルに「スクラム」状の協力関係を築いていけるかどうか、真の自治力が試されているように感じます。

このことは1つの自治体組織を超えても同じことです。地域の総合力を発揮するため、多様な主体が連携・協働する仕組みをいかに創り機能させていくのが問われています。お互いが尊重し合える連携・協働の形を創っていけるよう、自治体の仕事のスタイル、職員の行動原理を変革していく必要があります。

これらのことを実現するため、マネ友の皆さんと共に力を合わせていきたいと考えています。

■ 再び「神は細部にこそ宿る」

当たり前のことですが、どうしてもお伝えしたいことの一つです。周囲に良い影響を与え続けていくために忘れてはならない要素、リーダーとしての心の備えについてです。

「大事なのは何を言うかよりも、誰が言うかだ」と言われます。それは、話す人の立場や役職を問題にしているのではありません。組織変革や意識改革などの必要性だけを声高に唱えてみても、語る人の常日頃の言動によって説得力は違ってくるということ。人がついていくかどうかは、普段のさりげない言動の中にこそ、心の扉の「鍵」があるということの意味しています。

「多少リスクはあったとしても、あの人とだったら一緒にやってみたい」「ちょっと面倒でも、あいつが言うのだったらやってみようか」と思ってもらうこと。それには、日常的な何気ないやりとりや行動、日々の仕事でのパフォーマンス、そして、それによって築かれる相互の信頼関係が不可欠だということです。

組織変革の道程は、自己変容の旅でもあります。道場で学んだことや体験したことを日々の仕事・行動の中で自ら体現して行ってほしいと思います。

■ 終わりに

私が入マネに参加したのは45歳の年。その時に公務員として残された時間は15年。そして、今はあと長くても7年となりました。

「新潟県という地域の中に、あるいは地域を越えて、大学、企業、NPO、市町村、住民をつなぐ『知のネットワーク』を創り上げたい。こうした『知のネットワーク』を形成・活用できるような県の組織にしていきたい（もちろん自分も含めて）」

これは、私が30歳の時に思い描いた夢です。これまでも、そして今も、この思いは全く変わっていません。

どんな立場であっても、自らの意志を持ち続けられれば、そして人を思いやる感性があればゴールに近づくことができる。まずは足元から見つめ直そう。マネ友である佐賀県の円城寺さんが、著書「県庁そろそろクビですか?～「はみ出し公務員」の挑戦」(小学館)の中で私に語りかけてくれているように感じました。

残された僅かな時間、私も全力で取り組みたいと思います。

入マネ道場に今年度参加された皆さん、運営委員の皆さん、そして全国各地で活躍するマネ友の皆さん、今後もよろしくお願ひします。