

『マネ友14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 行政改革推進室長)

人材マネジメント部会に参加された皆さん、1年間ありがとうございました。

今年度は75の自治体の参加を得て、全国7つの会場で開催しました。私は、東京、長野、京都の3つの会場を中心に、皆さんと思いのキャッチボールを繰り返しながら、共に学び考える時間を共有することができました。皆さんから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。

部会の研究会は、それぞれの職場を一旦離れ、地域や組織の将来を考え、自治体職員としての志を見つめ直し、互いに重ね合わせる、まさに異次元の空間・時間です。そうであるが故に、現実の仕事との狭間で、心に揺らぎが生じたり、迷いや戸惑いを感じるがあったかもしれません。しかし、私はそれがとても大切な瞬間だと考えています。自らの立ち位置を変え、一歩前に踏み出すための気づきの瞬間だからです。

研究会の最終回で、皆さんに「改めて部会とは何であったのか」を問い掛けました。もちろん、これに1つの決まった答えがあるわけではありません。ダイアログをする中で、各人にそれぞれの思いや考えが去来したのではないのでしょうか。

そして、これこそ、初めて部会に参加した1年目、そして幹事としての7年間、毎年のように私自身が直面し、考えさせられる問い掛けでもあるのです。

「私にとって部会での活動とは何なのか」と。

■ 私にとっての「本丸」は ……

部会での活動は、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、それを職場で実践してこそ意味があります。そのため、自らの組織において、職場を少し離れた形で、そもそも論から自分達の立ち位置を見直す「場」を創っていくことも必要なことですが、しかし、これだけに止まっているは、実際の職場で、現実の仕事の中で、変革が深まっていけない危険性があります。異次元はあくまで異次元のままという状況では困るわけです。

マネ友である我々に課せられた使命は何であるのか。本来は、自治体の現在の仕事のスタイル、自治体職員の仕事での行動様式、職員相互の役割・関係性を、今の時代に合った形に変えていくことにあるのではないかと、私は考えています。

職員1人ひとりの事務分掌が予め決められ、その枠の中で担当者が事務をこなしていく、上司は必要に応じてチェックし、細かなことも含めて指示する、そして、あまり議論のないうまま、担当者はその指示に従い作業を進める。確かに、こうしたプロセスがこれまでの自治体における一般的な仕事のやり方だろうと思います。

しかし、自治体を取り巻く環境が大きく変わる中で、こういう仕事のスタイルでいいのかという疑問がそもそもの出発点となっています。

私が公務員になった30年前の自治体の仕事と今の自治体の仕事を比べると、その質は大きく変わり、格段に難しくなっているという実感があります。私が20代に担当していた仕事が、今は係長クラスの仕事だったり、場合によっては、課長が直接関わる仕事であったりします。これは、決められたことをその通りきちんとやるというだけではすまない、試行錯誤の中での判断を必要とする領域が広がっているからだと思います。

まさに地方分権という時代の要請でもあるでしょう。

そうした時代に適合した、自治体の仕事のスタイル、職員の行動様式は一体どういうものなのでしょうか。そのキーワードは対話（ダイアログ）であると思います。

つまり、課題に向き合う最初の段階できちんと話し合いの場を設け、目的・目標を共有すること、仕事の方向感をすり合わせることで、こうした意思決定のプロセスが何よりも大事であるということです。

地方創生、人口減少対策といった大きな課題はもちろんのこと、身近な行政課題でも、住民の視点で見れば、1人の担当、1つの行政分野だけでは完結しない、多面的で総合的な対応を必要とするものが多くなっています。

課題に応じて、関係する職員がチームとして話し合い、統一した方向感を共有した中で総合的に取り組んでいく、こうした対応がフレキシブルにできるかどうか、ここにこそ、真の自治力が試されているように感じます。

近年は、1つの自治体組織を超えて、市町村や都道府県同士、あるいは都道府県と市町村が、特定の課題で連携・協働して取り組むことの重要性も年を追うごとに増してきます。まさに、地域の総合力をいかに発揮していくのが問われています。それには、お互いを尊重しながら話し合い、連携・協働の形を創っていくプロセス、それを当たり前とした自治体の仕事のスタイル、行動様式を実現していく必要があります。

是非、そうした仕事のスタイル、行動様式、そして意思決定のあり様が、自らの組織においてはもちろん、多くの自治体の組織・職員の中で当たり前の標準装備になるように、皆さんと共に力を合わせていきたいと考えています。

■ これからも継続するために

部会に参加された皆さんは、ダイアログを通じて、気づき、考えることから、一歩前にふみ出す、行動してみるという体験をされたことと思います。それぞれに、思い描いたとおりに進んだことだけでなく、なかなか期待通りにはいかなかったこともあるでしょう。

この1年間取り組んだこと、これを今一度、しっかりと振り返った上で、次のステップに踏み出してほしいと思います。

改めてマネ友仲間とのダイアログを通して、できたこと、できなかったことを確認しながら、思い通りにいかなかったことの原因を深掘りすることが、次のステップを踏み出す上でとても大事なプロセスです。

研究会の最終回でもお伝えしたように、組織変革は第一歩を踏み出すことよりも、継続すること、同じことを繰り返すのではなく、より良く変えていく取組を続けることの方がはるかに難しいと感じています。

そのためには、熱き心だけではなく、分かりやすいストーリー（現状分析に基づく、時間軸を意識した仮説のようなもの）、そして何よりも、常に現状変化に対する感度を高め、冷静に原因を分析し、自らの行動を問い直す柔軟性が必要になるからです。

■ 神は細部にこそ宿る

もう1つ、リーダーとして周囲を巻き込み、続けていくためには忘れてはならない要素があります。リーダーとしての心の備えと言ってもいいかもしれません。

リーダーの発する言葉はもちろん大事ですが、特定の場面でどんなに良いこと、立派なことを語ろうとも、その語られた言葉だけで、人が主体的に動き続けることはないということです。

人それぞれにハードルの高さの違いこそあれ、何かを今までのやり方とは変えていくことには、誰も普段以上のエネルギーが必要です。一方的な指示だけでは、やらされ感が増幅することはあっても、自ら内発的に続けることは難しいのです。

「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、話す人の立場を問題にしているわけではありません。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来る、人がついていくかどうかの鍵は、普段のさりげない言動の中にこそあるということを意味しています。

「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。部会で学んだこと、体験したことを、是非、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

私は、人材マネジメント部会に初めて参加した2007年、その後、幹事として7年間、マネ友の一員として活動してきました。

部会の研究会の中で、普通の地方公務員である私が、どうして幹事となり、そして続けているのかという質問を多くの方々からいただきました。また、職場の先輩や同僚からも、人マネの幹事はあなたの仕事にどういう意味があるのか、なぜ続けるのかと問われたこともあります。こうした問いに対する私なりの考えについて、この場を借りて触れさせていただきました。

私が人マネに参加したのは45歳の年。研究会では北川先生や出馬部会長をはじめとする幹事の皆さんからのメッセージが、自らの振り返りを通して、「今までの20年間、県庁職員として何をしてきたのか」「これから残された15年、何ができるのか」という問いに変わっていったのを覚えています。

その後7年間余り、15年の約半分が経過しようとしています。再び、「どこまで自分は変わったのか」「自治体職員として何を成し、残された期間で何ができるのか」ということを改めて問い直す時期が来ているように感じます。

「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、などをつなぐ『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。この思いは今も全く変わっていません。むしろ、年を追うごとに強くなっているように思います。

マネ友のネットワークも、それぞれの地域の人マネ・チームとしての活動が始まっています。よりよい地域をつくるため、自治体の組織、地域を越え、外に開かれた『知のネットワーク』『協働のネットワーク』として、皆さん共に育てていきたいと思っています。

公務に携わる1人のマネ友として、今後もよろしくお願いします。