

行政を演じるということ

千葉県 山武市

総務課 稗田 寿明

企画政策課 松崎 康寛

教育総務課 鵜澤 秀己

1 はじめに

平成 29 年度に千葉県山武市としてはじめて、早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会に参加することとなった。

平成 29 年 4 月から平成 30 年 1 月までの取組みを整理し、今後の展望について表明したい。

2 取組み内容

(1) キーパーソン対話

平成 29 年 4 月 19 日の第 1 回研究部会の後、キーパーソン対話を行った。

ア 50 代 部長 (男)

- ・市役所に来る市民は一生に一度。それに対して、職員は事務的にこなしている。
- ・10 年前の上司は枠がなく自由に泳いで仕事をしていた。今の上司は業績評価などで仕事が明確化され、やらされ感が募る。ルールに則った枠におさまった対応は、冷たい対応との印象を受ける。
- ・若手職員は対応上手である。その一方で、全体的な雰囲気として「みんなで一緒にやる！」という風土がない。
- ・市役所職員に求められていることは、数字や結果。もう時間が解決す

るわけではない。

イ 20代 主事（男）

- ・新人のときは、やりがいを持っていた。視野の狭さもあって、自分ががんばれば周りも変わるという意識があった。
- ・組織的に突発的な仕事が多く、内部調整ができていない。そのため若手職員のやる気がどんどん削がれていく。
- ・若手が仕事を辞めてしまう。先輩を敬わない後輩がいる。

ウ 30代 主任主事（女）

- ・若手はキャリアアップを学び、公と個の違いを弁えている。職場の先輩はそれに気づかず、ダラダラした姿をさらしている。
- ・人材の教育方法は、3つある。①先生を育てる、②全員でやる、③みんなが生徒。これまでは①の手法が採られていたが、指導者の育成不足と若手の価値観の変化により、③に移行してきた。よって、主体性がない、目的がない組織となってしまった。
- ・人をひとりにはしてはダメ。いっしょに努力をして、自分の居場所をつくる。人それぞれの特性を活かす組織にしたい。
- ・私たちの世代は、仕事に重きを置いた世代（先輩）とプライベートに重きを置く世代（後輩）の橋渡しの役割が求められるのでは。

(2) 若手職員アンケート

「組織・人材のありたい姿（状態）」と「それによって、地域社会にどんな価値を提供できるようになるのか」という質問を、身近にいる中堅職員、若手職員6名に投げかけた。

少数を対象に質問した訳だが、各自、今の組織に対して問題意識を抱えていることがわかった。

回答から伺える問題としては、「組織内のコミュニケーション」を挙げる回答が多く、部署間・職員間のコミュニケーションや情報共有が図られれば、組織内の無駄が省け、業務の効率化が図られる旨の声が目立った。

(3) 先進事例調査

夏季合宿において、本市の具体的取組みとして「昇格時の研修」を提案した。これは、とくに係長職になると、それまでの業務に増して、議会对策や課・係間の調整など職域が広がる訳だが、本市では、そういった実情に対応する事前研修などが充実しておらず、研修の必要性を感じて提案したものである。

そのようなとき、夏季合宿において、福島県会津坂下町の発表の際、会津坂下町に「係長十の心得」なるものがあると聞き、係長としての心構えを聞きたく、資料の提供を依頼し、快く応じていただいた。

いただいた資料を見ると、係長職が「組織の未来を考え、上司からは頼られ、部下からは信頼される人」となるためのマニフェストが10示してあり、一つ目が「係内・外の間関係及び仕事の調整役に徹します。」、二つ目が「会話はあいさつだけでなく、自ら何でも積極的に話します。」とあるなど、組織内・係内のコミュニケーションについての記述から始まっていた。

係長職に求められるものとして、コミュニケーションの重要性を改めて認識した。

(4) 総務課との意見交換

今回、人材マネジメント部会に参加している我々3人が、本市の人事・組織担当部署である総務課（課長、職員係長）に対し、これまでの人マネの取り組み経過報告を行った。

また、市における、組織や人材育成についての今後の取り組み方針等についてご教示いただき、意見交換を行った。

その際、市においては、職員のやる気や成果をいかに処遇に反映するかと言う視点での「人事評価制度の見直し」。また、定員適正化計画や定年延長に伴う職場の活性化を踏まえた「組織の見直し」。そして、平成21年に策定し、その後時代背景を踏まえた時点修正等も行っていない「山武市人材育成方針」の見直しを進めていくとの話が聞けた。

人材マネジメント部会での我々の取り組みをオフィシャルなものにしていくには絶好のタイミングであるとわかった。

(5) 部会

第4回研究部会では、本市は、午前中は「組織変革」をテーマに、富士見市、新潟市の方々と討議を行った。討議を行っていくなかで、「組織変革」という大きなテーマからずれ、「組織（職場）に対する愛着をいかに醸成できるか」と言った話について討議した。その中、埼玉県春日部市では、採用試験の際「春日部情熱枠」という枠を設け、職場となる市への愛着の度合を見極める手法を取っているとの話を聞いた。

3 見出した成果

組織のなかで働いていれば、その役職や立場に応じ、やはりその組織に対する問題点や課題を感じるものだと思う。今年度の取り組みのなかで中堅職員や若手職員の声を聞いて、日頃、問題なく業務をこなしている職員にも組織に対する深い課題・問題意識があることを改めて認識した。その職員が課題等解決に向けて一歩踏み出せる仕掛けづくりをすることにより、少しずつではあるが組織変革への動きが期待できると考えている。

一方、今年度、人材マネジメント部会に参加してみて、他の自治体の発表などから再認識することも多かった。すでに上述した諸々の他自治体事例のほか、対話しやすい環境づくりのため、職場の机をあえて「島状」に配置している自治体の発表があった。これは簡単な取り組みではあるが、その意図をしっかりと職員に理解させることによって、大きな効果が期待されるものと考えさせられた。

4 創りだした変化

今年度の本市の「所属組織の変革に向けた基本シナリオ」において、「二言運動（積極的な話しかけの推進）」を挙げている。一方で、上述のとおり福島県会津坂下町の「係長十の心得」のなかに「会話はあいさつだけでなく、自ら何でも積極的に話します。」ともあり、こういったことを踏まえ、係内や職場内で、出来るだけ自ら話しかけるよう取り組んでいる。

5 ありたい姿

人材マネジメント部会では、4つの基本的な考え方を教わった。

①立ち位置を変える。

これは相手の立場から考えるということで、自分を客観視することにつながる。

②価値前提で考える。

これはありたい姿から考えるということで、まちづくりが何をめざしているのかなど、そもそも論に立ち返ってまちの未来を考える。

③一人称で捉え語る。

これは何事も自分事として考えるということで、たくさんの人を巻き込む原点はたったひとりの行動である。

④ドミナント・ロジックを転換する。

過去や前例に過度にとらわれないで考えるということで、自分がとらわれている事物からの解放を意味する。

これらの基本的な考え方とキーワードをもとに、私たちは山武市がおかれている状況やありたい姿について議論した。ありたい姿を模索する前提として、そもそも行政の果たすべき役割は何か、私たち行政の職員の立ち位置について、改めて考えることとした。

ア 行政の役割

市町村行政は、住民に最も身近な存在である。山武市民の暮らしをよりよいものとするお手伝いするのが、山武市役所の役割である。

イ 行政の職員の役割

山武市民の暮らしをよりよいものとする主体は、山武市民の役割である。

山武市役所は、山武市民の活動を手伝う役割を果たす。

よって、私たち山武市役所の職員の役割は、手伝いの具体的な担い手ということになる。

ウ 行政の職員を演じる

そこで改めて行き着いた課題は、私たち山武市役所の職員は、「行政の職

員の役割」について常日頃から認識したうえで、業務にあたっているかということであった。

キーパーソン対話にあったように、社会的状況といった外的要因や職員の年齢構成の変化といった内的要因によって、職員に求められることは変わってきている。特に、「仕事に重きを置く世代とプライベートに重きを置く世代の橋渡しの役割」という言葉が、痛切に響いてくるものがあった。

たしかに、少子高齢化や人口減といった外的要因には地方創生を端緒とする定住促進事業その他の施策により対応している。地域の活性化から、市民の暮らしをよりよいものにしていこうというアプローチである。

しかしながら、これまで内的要因に対して具体的かつ組織的対応をしてきたとは言えないことが、キーパーソン対話を通じて感じられた。組織の一体感の欠如、やる気が削がれる、若手の変化に気づいていない、などそれぞれの言葉そのものは違えども、言いたいことは同じだ。

つまり、「山武市職員」というありたい姿が、誰も描けていない。

よって、私たちは「山武市職員を演じきる」ということを、山武市の組織・人材のありたい姿に仮説として設定した。

6 閑話休題 ～「演じること」について～

ア 10代 主事補（女）

人材マネジメント部会への参加を重ねた11月、「演じる」ことそのものについて、考える機会を私たちは設けた。今年山武市役所に入庁した職員が高校生のとき演劇部であったことを知ったのが、きっかけであった。

はじめに、練習の大切さについて教えられた。

具体的には、練習には発声練習や筋力トレーニングなどの基本的な練習と即興演技やダンス・合唱といった応用的な練習があるということだった。

基本的な練習は、演技がぶれないための基礎づくりであり、今の仕事においては業務の知識習得に役立っているとのことであった。

応用的な練習は、相手に合わせた対応が求められ、今の仕事においては電話対応や窓口対応に役立っているとのことであった。

次に、演じることについて3つの事柄を教えられた。

①「自分」と違う「役」を演じること

役を演じること、さらに3つの区分によって整理することで行政評価の視点にあてはまることがわかった。

役の特徴を把握する	=	P	分析する（客観）
役を具体的に表現する	=	D	行動する（主観）
役から自分へフィードバック	=	S	アウトカム（次のステージへ）

②「役者」と「裏方」の役割

演劇部の活動から教わった教訓を滔々と語ってくれた。「役者はステージがあるから演じられる。裏方がいなければ劇はできない。あたり前のことをあたり前にやるのが大切。」。その話から出てきた結論めいた仮説が「主役は市民。裏方は公務員」という言葉だ。

スッと腹に落ちる感覚があった。

③「準備の大切さ」

演劇は公演時間よりも圧倒的に練習時間の方が長い。つまり、日頃の準備こそ大切ということである。演劇にかかわらず、準備の大切さは、あらゆることに通じるものである。

イ ふりかえり

「山武市職員を演じきる」ことについて聞いてみたところ、「職務を全うすること」という答えが返ってきた。また、「ありがたい姿」とは同じ部署の先輩であり、「あの人のようになりたい」という強い動機付けが仕事のやる気につながっているとのことであった。

「市役所職員は、市民に対して説明する立場。聞かれる立場。」「こんなやつだと思われたくない。がっかりされたくない。負けたくない。」という力強い言葉に、かえって私たちが励まされた。

7 次年度に向けた展望

今年度とりまとめた「所属組織の変革に向けた基本シナリオ」において、「二言運動（積極的な話しかけの推進）」と「年代ごと、役職ごとに適した研修の周知・充実と参加促進」を取り組むアクションとして示した。この部会においても話があったが、「一人称（自分が）で考える」ことを踏まえると、「二言運動」については、自ら実践していくことで周囲も巻き込んでいくことなども考えられ、少なからずの成果が期待できるものと考えられる。しかしながら、「研修の周知と充実」については、基本的に研修部署に委ねた内容となっている。このため、次年度においては、特に2点目について、自分たちの取り組むスタンスが、これから先を考えた上で重要と考える。このスタンスの取り方によっては、研修担当部署からシャットアウトされる可能性もあるため、そうならないための仕組み作りをしていきたいと考えている。

8 自分達としての取り組みシナリオ

「二言運動」については、当然我々が自主的に意識し実践していく訳だが、一方で、今年度から本市で検討している「人材育成基本方針」のなかに位置づけられるよう、取り組んでいきたい。と言うのも、現在の「人材育成基本方針」のなかに「コミュニケーションの活性化」を推進すると記述があるが、その具体的取り組みについては示されていない。このため、職場内のコミュニケーションの活性化のための一つの切り口として「二言運動」を正式に位置づけ、オフィシャルなものにしたい。そのためには、今年度、この部会に参加した者として、検討部会のなかで意見を言う機会をいただくことを、総務課に要請するつもりである。

一方、「研修の周知と充実」については、我々の力では進まない性格のものであるため、この件についても、その趣旨などについて人事・研修担当課に丁寧に説明し、理解してもらうとともに、実現に向けどんな形であれかかわってきたいと考えている。

私たち1期生の役割は、何か。それは人材マネジメント部会での経験を、少しでも山武市にフィードバックすることだと考える。

事実、2期生を送り出す予算を確保した。

山武市人材育成基本方針の改訂を検討するために立ち上げられた、人事組織検討委員会において人材マネジメント部会での活動を報告した。

小さな一歩を踏み出した今、次の一歩を着実なものとするため、2期生の活動の支援を継続していきたい。

9 付記

(稗田 寿明) ～灯火に風を送る～

千葉県山武市の1期生として、人材マネジメント部会への参加目的や使命も明らかでないまま、放り込まれた。走りながら、考える。ふりかえってみると、そんな1年だった。

走ることをやめて立ち止まっても、時間は流れてしまう。4月から翌1月までの長距離走は、長距離走を1回走ったのではなく、短距離走を分割して走ったようなものだった。自分でペース配分がつかめず、とにかく与えられた宿題をやり切った。

鞭打って走った短距離走の連続の中で気づかされたことは、本当に「山武市の未来を考えているか」ということだ。

ありたい姿を考えるには、どうしてもこれから先のビジョンを描けないといけない。本来それを描くのは市民であり、私たち市職員は市民の描こうとする絵の画材を揃えたり、一緒になってレイアウトを考えたりする立ち位置であると、私自身は考える。この視点そのものは、部会を通じて変わることはなかった。そして、この視点の実践は、これからも続けていく。

その一方で、変わったことがある。それは、ひとりではないということに気づいたことだ。かつて、市町村職員向けの研修プログラムに半年間、ひとりで参加した。そこでも政策提言の論文を作成し、自分の政策提言の実現を模索したことがある。しかしながら、人事異動に伴い、その政策提言の実現の道は遠いものとなってしまった。

今回の人材マネジメント部会は、3人で参加した。3人とも、放り込まれた状況や心境は、同じであったはずだ。その3人で走り、考えたこの長距離走は、ひとりで経験したものとは全く異なるものであった。

1期生の私たちは、成果まで求めていない。「きっかけ」でいいと割り切って

いる。山武市人事組織検討委員会で人材マネジメント部会での活動を周知でき、2期生を送り出す予算の確保まですることができた。オフィシャルな活動に少し食い込むことができたといえる。

他市町村の人材マネジメント部会の発表で、違和感を覚えたことがひとつある。それは、OB達の助言がなかったり、仲違いまでしたりしている自治体があるということだ。それは違う、と私は思う。人材マネジメント部会が直接的に「答えまで教えない」のはわかるが、OB達がそれを行うのは、筋違いだ。せっかく山武市ではじまった取組みなので、その火が消えることのないように、私は伴走しながら灯火に風を送り続けたい。

それこそが、私たち1期生にしかできないことだ。

(松崎 康寛)

今年度、この人材マネジメント部会に参加することとなったのは、自らの意志ではなく人事担当部署からの打診だった。また、最初の部会において「この場は研修ではなく、研究の場である」との話を受け、面食らったものだった。

その後、「組織変革」や「価値前提」などについて、自らの自治体職員は当然のこと、他の自治体職員とも対話を行うなど、普段の業務では得られない経験が出来た。また自らの組織の現状や今後のありたい姿について、今までにないレベルで議論し、考えたこと(他の参加自治体の精度とは雲泥の差ではあるが)は、自分にとって大きな財産となるだろう。

また、この部会に参加したなかで自分にとってのさらに大きな財産は、幹事団はもちろんのこと、他の自治体の方々の考え方や発言に触れられたことである。『「根回し」とは、ある物事を進めていくうえで、あとになって、その事を知らなかったと寂しい思いをする人を無くすこと』や『組織の「一体感」と「疎外感」は表裏一体のもの』など、言われてみると「なるほど」と、いたく感銘を受けたことが数多かった。直接、今回の取組みにつながっているとは言いづらいが、これらの考え方は、組織に在籍する身として今後も忘れないようにしたい。また、他の自治体での取組みについては、福島県会津坂下町の「係長十の心得」については、個人的にその内容が秀逸と感じており、すでに自らの心得(目標)としている。

今後も、ときに今年度の取組みを振り返りつつ、自分たちのシナリオを進めていきたい。

(鵜澤 秀己)

これまで、私は、日々の業務に追われ、それをこなすことが仕事ととらえていたように思う。また、その仕事の意義など考えたことはほとんどなく、ただ前例を踏襲している自分がいた。

この部会に参加し、周りを見ると、私のような意識低い系の人間がなぜここにいるのだろうと思ったことを思い出す。(部会関係者、他団体の職員からは、何でこの人がいるのだろうと思われたに違いない。)ただ、そんな私でもこの1年で何か確実に変わったと感じている。

部会では、キーワードが4つあった。この4つは、プライベートの私(仕事の中の私ではなく)では、誰でも実践や経験をしていることではないかと感じた。①「一人称で考える」は自分のことなので当然のことである。②「立ち位置を変える」は、幼少時に口酸っぱく言われた「相手の立場になって考えなさい」に、③「価値前提で考える」は、将来の夢を持ち、それを叶えるためにいろいろ調べたり考えたりし、邁進したことに(今、私はその夢が叶っていないが)、④「ドミナントロジックを転換する」は、学生時代に「こういうものなんだ」と親に怒鳴られ、「何故」と思った自分に似ていると感じている。

少なからず誰しも上述したような経験があるのではないかと思う。このような経験を改めて思えば、4つのキーワードに対し構えて考えなくても、もっと自然に意識することができるのではないかと思う。そうすることによりこれらを「プライベートの私」から「仕事の私」にも自然にシフトできるのではないかと考えている。

これからはこの4つのキーワードを「プライベートの私」、「仕事の私」に関係なく、自然体で心に置き、1歩前に踏み出すことに挑戦していきたいと思う。

最後にこのような機会を与えていただいた総務課、所属の上司、同僚、部会関係者のみなさま、1年間引っ張ってくれた、しっかりものの稗田さん、賢い松崎さんに、心から感謝申し上げます。