2017年度 早稲田大学 マニフェスト研究所 人材マネジメント部会 共同論文

「ほめられる」市役所を目指して

~ わたしたちだって、「ほめられたい」 ~

長崎県佐世保市



ひと・まち育む "キラン都" 佐世保

~ 市民とともに歩み、変革し続ける行政 ~

都市整備部住宅課 山田 治郎

◆ 佐世保市

第1期生

都市整備部営繕課 丸 田 謙 悟

総務部総務課 末永信介

~ はじまりは突然に ~

「君、ちょっと行ってくれないか」

それは、部長の一言から始まった。

部長の机の上に置かれたパンフレットの表紙に、『早稲田大学』の名前がみえた。続けて、『地域経営をリード するための人材マネジメント部会』、『地方創生時代の職員、組織を育て、創る』と記されている。

(…なんなんだろう…?これは…?)

パンフレットを受け取り、それとなくページをめくると、いきなり、『地方創生の本丸は、「人材」』という言 葉が、目に飛び込んできた。

(へえー。本丸は「人材」なんて、よく言ったものだな。なんだか面白そう。でも、これってなに…?) 再びパンフレットの表紙に戻ってみる。すると、そこには、北川正恭先生(元衆議院議員、元三重県知事)と ともに、見知らぬ2人の顔写真がクローズアップで掲載されていた。

(北川先生はともかく、この2人は誰だろう)

(左下の人は厳しそうだし、右下の人は怖そうだなぁ)

いままでの公務員人生からくる直感で、「これは立ち入ると、面倒なことになるぞ」という危険信号が、頭の 中で猛烈に点滅している。直感は、案外正しい。

(いずれにしても、断った方がよさそうだな)

そう考え、パンフレットから顔を上げると、真正面から部長と視線がぶつかった。

ここは、部長室。部長は、じっとこちらを見つめ、返事を待っている。

Γ.....

Γ.....

両者見つめ合ったまま、しばらく沈黙が続く。

…いままでの公務員人生からくる直感が、すでに答えるべき言葉を教えていた。

「ぜひとも、行かせていただきます!」

こうして、わたしたち第1期生の新たな挑戦が始まった。



パンフレット①



パンフレット②

目 次

は	じ	めに	4
	1	本論文の趣旨	4
	2	本論文の構成	5
	3	佐世保市の概要	5
	_	: 第1期生の道のり	
	1	人材マネジメント部会とは	6
		人材マネジメント部会の2017年度スケジュール	
		人材マネジメント部会の参加自治体	
第2	2章	: 第1期生の戸惑い	8
		第1期生の戸惑い	
		人材マネジメント部会の現場	
	3	「対話」せよ	
	4	「事実前提」から「価値前提」の組織へ ⇒ 「ありたい姿」から考える	
		: 第1期生の光明	
		第1回研究会及び第2回研究会の宿題 ⇒ キーパーソン・インタビュー (対話)	
		佐世保市のキーパーソンは	
		佐世保市長へのキーパーソン・インタビュー(対話)の交渉	
		佐世保市長との「対話」	
		総務部長・都市整備部長との「対話」	
		政策推進センター長、研究員との「対話」	
		都市整備部内の課長、都市整備部内プロジェクトチームの職員、都市整備部 OB との「対話」 等	
第4	-	: 第1期生の提案	
		わたしたち第1期生が考えた佐世保市役所の"ありたい姿"とは	
		所属組織の変革に向けた基本シナリオシートの作成	
		"ありたい姿"のビジョンを示す	
		『ほめられる』市役所となるために必要なこと	
		『ほめられる』市役所になることによって、地域社会にどんな価値を提供できるようになるのか	
		『ほめられる』市役所になるために取り組むアクションとは	
		『ほめられる』市役所になるために取り組むアクション① ~ 業務改善チャンスシートの作成とデータ化 ~	
		『ほめられる』市役所になるために取り組むアクション② ~ 佐世保市政策推進センターの「見える化」と「つなぐ化」 ~.	
	-	: 第1期生の挑戦	
		「ゲリラ」か「オフィシャル」か	
		ゲリラへの着手	
		オフィシャルへの交渉	
		業務改善チャンスシートの試験的運用と改善 ~ オフィシャルでの実践 ~	
		佐世保市政策推進センターの「見える化」と「つなぐ化」 ①	
		佐世保市政策推進センターの「見える化」と「つなぐ化」 ② ~ オフィシャルでの実践 ~	
	_	: 第1期生のこれから	
		わたしたち第1期生の「ありたい姿」	
	2	人材マネジメント部会(2017年度)を終えて	2 7

はじめに

~ 地方創生の本丸は、『人材』 ~

1 本論文の趣旨

平成26年11月に「まち・ひと・しごと創生法」が施行され、同年12月には、日本の人口の現状と将来の姿を示し、今後目指すべき将来の方向を提示する「まち・ひと・しごと創生長期ビジョン」及びこれを実現するため、今後5か年の目標や施策や基本的な方向を提示する「まち・ひと・しごと創生総合戦略」がとりまとめられ、閣議決定がなされた。

「まち・ひと・しごと創生法」の目的は、その第1条にも掲げられているとおり、我が国における急速な少子 高齢化の進展に的確に対応し、人口の減少に歯止めをかけるとともに、東京圏への人口の過度の集中を是正し、 それぞれの地域で住みよい環境を確保して、将来にわたって活力ある日本社会を維持していくことを目的とし ている。

それでは、我が国日本で、なぜこのような目的を持った法律が制定されなければならなかったのか。 その答えは、「まち・ひと・しごと創生長期ビジョン」にある。このビジョンでは、これからの日本社会について、非常な危機感をもって述べられている。それは、つまり、

- ・ これからの日本は、人口減少社会の到来に直面し、2008 年に始まった人口減少は今後加速度的に進む。
- ・ 人口減少は地方から始まり、このまま続けば、人口は急速に減少し、その結果、将来的には経済規模の縮 小や生活水準の低下を招き、究極的には国としての持続性すら危うくなる。
- ・ この現状を前に、「どうにかなるのではないか」というのは、根拠なき楽観論であると言わざるを得ない。 というものである。

しかし、このビジョンは、希望を捨てていない。

- この危機的な状況を眼前にして、我々はただ立ちすくんでいるわけにはいかない。
- ・ 厳しい現実を正面から受け止め、断固たる姿勢で立ち向かわなければならない。

「まち・ひと・しごと創生」は、その名が示すとおり、「まちの創生」、「ひとの創生」、「しごとの創生」を目指しているが、「まち」と「しごと」は「ひと」が形成していくものである以上、地方創生は、いうまでもなく「ひと」を中心としていかなければならない。地方創生とは、まず「ひと」をつくり、その「ひと」が「しごと」をつくり、最終的に「まち」をつくるという流れを汲んで初めて成り立つのである。

わたしたちは、地方公務員である。わたしたち地方公務員は、従来から常々「まちづくり施策の主役は、市役所(役場)」と言われ続けてきたが、「ひとづくり」という視点から市役所が語られてきたことは少ないと思う。 住民に身近な行政の現場で、住民のために考え、住民のために責任を果たすことが本来の地方公務員の役割なのだとすれば、今回参加させていただいた「早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会」が掲げる「地方創生の本丸は、『人材』」というフレーズは、まさに当を得たものだろう。

わたしたち第1期生の3人は、当該研究所に属しながら、平成29年度の1年間、主な研究課題として

- ① 組織課題 ⇒ 職員の努力を、地域の成果へとつなげられる自治体をどのように実現するか
- ② 人材課題 ⇒ 生活者起点で発想し、関係者と共に未来を創っていける職員をどう育てるか

という2つの側面から、自らの属す組織について研究・考察を行ってきた。その結果、

- ① 業務改善チャンスシートの作成とデータ化
- ② 佐世保市政策推進センターの「見える化」と「つなぐ化」

という2つの側面から、佐世保市役所のもつ課題に切り込んでみようと考えた。

この1年間、わたしたちが何を感じ、考え、どのような「ひとづくり」に取り組んでいこうと思ったのか。 本論文は、わたしたち第1期生の挑戦を記すものである。

2 本論文の構成

本論文は、第6章から構成される。

まず、第1章では、「早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会(以下「人材マネジメント部会」 という。)」をまったく知らない人のために、また、これから人材マネジメント部会に属し研究する人のために、 当該部会の狙いと年度スケジュールを「第1期生の道のり」として示す。

第2章では、年度スケジュール上のうち、第1回研究会及び第2回研究会までを「第1期生の戸惑い」として 記す。むしろ、「第1期生が受けた衝撃」といってもよいかもしれない。

第3章では、年度スケジュールのうち、第3回研究会までを「第1期生の光明」として記す。市長をはじめ、 都市整備部長、総務部長、政策推進センター長等の市幹部とのキーパーソンインタビュー、都市整備部職員から のアンケート調査等を経験していくうちに、わたしたち第1期生が見出した道筋を主に述べる。

第4章及び第5章では、年度スケジュールのうち、夏期合宿から共同論文執筆までのわたしたち1期生の取組みを「第1期生の提案」及び「第1期生の挑戦」として記す。「人材マネジメント部会」の目的は、研究を「行う」ことではない。研究を行い、「実践する」ことが目的である。ここでは、わたしたち第1期生が、具体的に何をどのように考え、取り組んできたかを記すこととする。

第6章では、次年度に向けた展望等を「第1期生のこれから」として記す。「人材マネジメントに卒業はない」 という。ここでは、佐世保市役所第1期生としてのありたい姿を述べることとしよう。

3 佐世保市の概要

長崎県佐世保市をよく知らない人のために、簡単に本市の紹介をしたい。

本市は、本土の最西端であり、九州の北西端、長崎県の北部に位置する都市である。

本市に人々が暮らすようになったのは、今から3万年以上も昔のことといわれており、洞窟遺跡は31ヶ所を誇り、その数は日本一である。肥前國風土記等の古文書でも佐世保地方の古い地名をみることができる。

戦国時代に繰り広げられた豪族たちによる土地の争奪戦を経た後、平戸藩の一部として幕末を迎えた。

近代における本市の歴史は、明治19年(1886年)に旧海軍鎮守府の設置が決定されてから急速に発展する。それまでは人口約4,000人の静かな農漁村であったが、明治35年(1902年)には村から「一足飛び」で市となった。このときの人口が約46,000人であるから、その急速な発展ぶりが窺われる。

現在の本市の人口は約25万人である。市内中心部には直線距離が日本一の長さを誇るアーケードが存在し、長崎県下第2位の都市として、造船等の製造業とともに県北地域の商業・サービス業の中心都市となっている。

また、東京ディズニーリゾートよりも広大な敷地を有する、日本最大クラスのテーマパーク「ハウステンボス」には、国内外から多くの観光客が訪れる。あわせて、複雑に入り組んだリアス海岸と 208 の島々が織りなす「西海国立公園九十九島」は、島の密度が日本一といわれており、波静かな海面と島々が映し出す雄大な夕日は、絶景として称賛されている。

また、独特の語り口で知られる髙田明氏が創業した通販大手「ジャパネットたかた」の本社がある。



©SASEBO



佐世保観光コンベンション協会提供

第1章 第1期生の道のり

〔この章のポイント〕

人材マネジメント部会とは・・・

◆ 「研修」ではない、「研究」である ◆ 自ら考え、見つけ出せ ◆ 「対話」から気づきを得よ

1 人材マネジメント部会とは

「早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会」とは、地域間競争がはじまり自治体力が問われている中、地域の持つ可能性を発見し、組織や地域課題を俯瞰的に観察し、組織を変革するために自ら発案し課題解決に向けた仲間を作り、対話を通じて一体感を醸成しながら行動する自治体職員を育てるために、平成元年(1989年)に立ち上げられた研究会である。

顧問は、北川正恭氏(元衆議院議員、元三重県知事、早稲田大学名誉教授)。

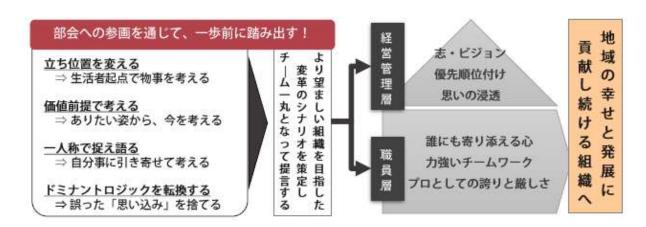
部会長は、出馬幹也氏(地域経営推進センター理事、フロネシス・インスティチュート㈱代表取締役)。

部会長代行は、鬼澤慎人(地域経営推進センター理事、㈱ヤマオコーポレーション代表取締役社長)。

地域主権時代を迎え、地域の自立が求められていること、また、地域が持つ可能性を発見し、従来の枠にとらわれない発想でそれらを強力に活かしていくことが求められる時代となっていることを踏まえ、地域の自立を推進するのは「人」であるとの考えから、当該研究会への参加を通じて、各地方自治体で人材マネジメント及び組織の中心となる指導者を養成することを目的とする。

人材マネジメント部会の主たる研究課題は、2つである。

- ① 組織課題 ⇒ 各職員・職場の努力を全体の価値創造に統合する組織経営のあり方
- ② 人材課題 ⇒ "組織能力"を形成する、職員個々人の思考と行動の能力の高め方



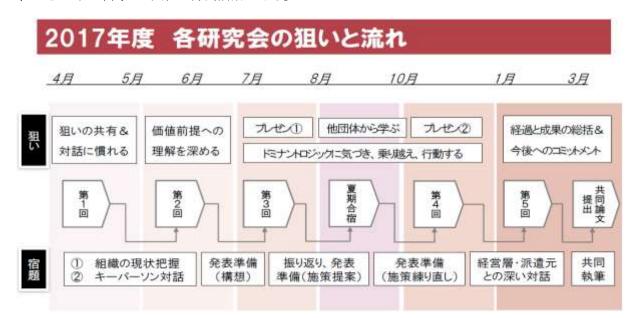
また、人材マネジメント部会の運営上の基本方針として、次の3つが掲げられている。

- 研修会ではない。組織に望ましい変化を創るために何が必要かを、現実的に考え、実践し、検証 していく「研究会」である。
- 教えてもらおうとする前に先ず自らが考え、「気づき」を得る。
- 必要な知識は後からの方が深く学べる。この場は、共に研究に取り組む仲間との間でなされる「対話」からの「気づき」とその素晴らしさを体感する"非日常の場"。

2 人材マネジメント部会の2017年度スケジュール

人材マネジメント部会の2017年度スケジュールは、第1回研究会から第5回研究会まで及び夏期合宿と合わせて、計6回の日程で行われた。

その間も、研究生3人で、研究する課題の基本的な情報収集・調査を行いながら、討議(対話)を進めていくので、まさしく1年間フル回転の部会活動である。



第1回研究会から第5回研究会まで及び夏期合宿には、それぞれ狙い (テーマ) が付されている。

第1回研究会 ⇒ 【 部会の狙いを知る、ダイアログに慣れる 】

第2回研究会 ⇒ 【価値前提への理解を深める】

第3回研究会 ⇒ 【プレゼンテーションⅠ】

夏期合宿 ⇒ 【他団体から学ぶ】

第4回研究会 \Rightarrow 【 プレゼンテーション \blacksquare 】

第5回研究会 ⇒ 【プロセスを振り返る、自らにコミットする】

共同論文提出 ⇒ 【 部会での学びの集大成 】

また、「組織・人材マネジメントとは何か」、真正面から考えていく自分自身の土台を創ることを目指していることから、各会終了後に次会までの宿題が毎回与えられるため、研究生は1年間を通して、常に研究課題を考え続けていくカリキュラムとなっている。

3 人材マネジメント部会の参加自治体

地域間競争がはじまり自治体力が問われている中、人材マネジメント部会の設立趣旨に共鳴する自治体は、年々増加している。

右表をご覧になればおわかりのように、2006年度は17自治体の参加であったのに比べ、2017年度は97自治体の参加と飛躍的な伸びを示す。



佐世保市は、2017年度からの初参加(長崎県内としても、大村市とともに初参加である。)となり、わたしたち3人が第1期生として、組織・人材マネジメントの研究にあたった。

第2章 第1期生の戸惑い

〔この章のポイント〕

◆「対話」せよ ◆「事実前提」から「価値前提」へ ◆「ありたい姿」から考えよ

1 第1期生の戸惑い

佐世保市は、2017年度から人材マネジメント部会に初参加したため、当然、市役所内に部会経験者はいない。

仮に部会経験者がいれば、今年度参加するわたしたちの「良き先輩」として、研究を進めるにあたってのいろいろな悩みを聞いていただくことや、研究課題に対するよりよい思考・気づきへと導いてくれる役割を果たしてくれたのであろう。

そして、そもそも「人材マネジメント部会って、こんな感じだよ」という雰囲気を教えてくれたはずである。 しかし、わたしたちは第1期生。そのような先輩がいるわけでもない。

まさしく、どうなるか知れない、五里霧中の状況である。

ただひたすら説明パンフレット(2017年度の部会説明資料)やホームページ等を見つめながら、実際の研究会を迎えるその日まで、3人でさまざまな想像を巡らせるしかなかった。



パンフレット



ホームページ

「立ち位置を変えて、物事を見る練習をするのかな」 「『価値前提』で、何を考えてみようか」

「『一人称で捉え語る』とは何だろう」

「『ドミナントロジック』…?」

パンフレットやホームページを睨みつつ、種々雑多な意見を寄せ集めてみても、どうにも「人材マネジメント 部会」の実像が掴めない。

「正直、よくわからんばい」

このような想像と困惑に囲まれた状況下、わたしたち3人は、人材マネジメント部会の研究会を迎えたのであった。

2 人材マネジメント部会の現場

人材マネジメント部会の研究会(第1回及び第2回:4月・5月)の現場に臨んだわたしたちは、講師陣たちの熱気あふれる姿勢と力強いメッセージに、この研究会が普通の「研修会」とはまったくの別物であることを痛感させられることとなる。





研究会の現場①

研究会の現場(2)

第1回及び第2回研究会では、講師陣たちから、人材マネジメント部会の狙いについて、多彩な話題に触れながら、微に入り細を穿った形で、力強くわたしたちに届けられた。

- ◆ 理論の時は過ぎて実践の時である。
- ◆ 人材マネジメント部会は、参加者個人の学びやスキルアップではなく、所属組織をいかに望ましく変革 していくか、という点の課題設定と解決に向けた活動に焦点を当てている。
- ◆ 日頃から曖昧なままにしがちな、組織・人材マネジメントという側面について、所属する組織の課題を 自分なりに考え、互いに学びあい、実践に移すことそのものを研究活動と位置付け、所属する組織を現実 的に変えていく計画と実践に練り上げることを目指す。
- ◆ 何をどう変えていくことが組織変革なのか。どうすれば組織は変えられるのか。
- ◆ 人は、具体的に考えたときに本気になる。

3 「対話」せよ

講師陣たちから様々なメッセージが届けられたわけだが、わたしたち3人の心にもっとも響き、衝撃をうけた言葉が3つある。まず、そのうちの1つが、

◆ 「対話」せよ

というものである。

人材マネジメント部会では、「対話 (ダイアローグ)」を重視 し、その必要性を繰り返し強調する。

それは、一方通行のコミュニケーションでは何も生み出すことはできないからである。個々人の力の総和を超えた、組織としてのプラスαを生み出すためには、それぞれの考えや思いを、互いに尊重し、重ね合わせることで、新たな価値を創造される。

「聴す」とは、「ゆるす」と読む。

「聴き合う」=「聴し合う(ゆるしあう)」ことだ。

« 対 話 » が生み出す効果							
聴く] ×	話す]				
1	×	9	=	9			
2	×	8	=	1 0			
3	×	7	=	2 1			
5	×	5	=	2 5			

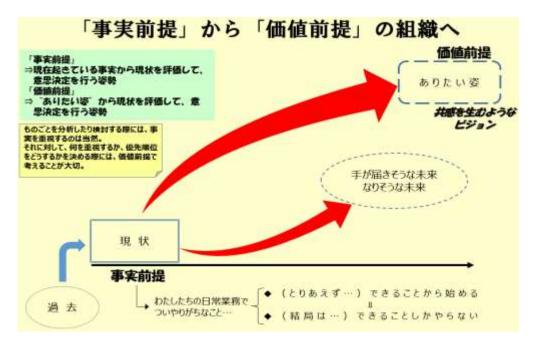
人材マネジメント部会に正解はない。それは、組織・人材マネジメントの変革に正解はないからである。 正解がないのであれば、他人の言葉に正解を求めず、まずは話を聴く。そして、その言葉を否定もしない・断 定もしない、その言葉を受け入れ、よく考えた上で、自分自身の言葉を相手に伝える。その積み重ね(プロセス)

が、新たな創造と変革を生み出すことにつながる。

4 「事実前提」から「価値前提」の組織へ ⇒ 「ありたい姿」から考える

わたしたち3人の心にもっとも響き、衝撃をうけた言葉の残る2つが、

- ◆ 「事実前提」ではなく、「価値前提」の組織へ
- ◆ 「ありたい姿」から考える



というものである。

わたしたちの日常業務でついやりがちなことは、

「事実前提」 ⇒ 現在起きている事実から現状を評価して、意思決定(問題解決)を行う姿勢であるが、この考え方から、

「価値前提」 ⇒ "ありたい姿"から現状を評価して、意思決定(問題解決)を行う姿勢に転換する必要性がある。

「事実前提」の考え方で問題解決に着手すると、「(とりあえず)できることから始めよう」とするが、「(結局は)できることしかやらない」という結果に終わることが多い。

たしかに、「事実前提」の考え方で組織運営を行っていても、ある程度の組織成長は図られるだろうが、その成長速度は、「手が届きそうな未来」、「なりそうな未来」に留まる。

ものごとを分析したり検討する際には、事実を重視するのは当然である。しかし、その「事実重視」だけで、 意思決定(問題解決)を行ってよいものだろうか。

まずは、組織として「どうありたいのか」、いわゆる"ありたい姿"を示すこと。周囲の共感を生むような"ありたい姿"をビジョンとして示し、周りの者からの協力も得ながら、その問題解決のためには何を重視し、優先順位をどうするかを決めていくようにしていけば、組織の"ありたい姿"に近づいていくはずである。

事実を重視して発想する「事実前提」は、現実的だと思う人もいるだろう。しかし、それは長い目で見れば組織の成長を阻害している一因となっているかもしれない。

"ありたい姿"から現状を評価し、目指すべき姿を実現するのに望ましい行動をとっていくことが、組織の成長をさらに伸ばしていくこととなる。

第3章 第1期生の光明

〔この章のポイント〕

◆「仲間」をつくれ

1 第1回研究会及び第2回研究会の宿題 ⇒ キーパーソン・インタビュー (対話)

人材マネジメント部会では、「対話」を大切にする。

第1回研究会及び第2回研究会の宿題として、わたしたちに課せられた課題は、組織の現状把握をするための「キーパーソン・インタビュー(対話)」であった。

組織として"ありたい姿"を考えたいとき、「それでは、現時点での組織はどのようなものなのか」という現状把握が、まずは出発点となる。組織の現状が把握できなければ、組織のこれからの"ありたい姿"が見えてこないからである。

組織は「人」から成り立っている。組織の中での「キーパーソン」とは、行動力、実行力等で人を動かす力をもち、周囲に 影響を与えることのできる人材をいう。この「キーパーソン」



は、過去になんらかの組織変革に取り組み、いまの「組織」を形作ってきた。そして、このような「キーパーソン」は、既に組織の経営層になっていることが多い。

この「キーパーソン」から、組織・人材について、経験談を含む様々な観点から対話をし、情報を得て、組織の現状把握を行うことを、わたしたちは求められた。

2 佐世保市のキーパーソンは

佐世保市の「キーパーソン・インタビュー(対話)」の相手を考えたとき、わたしたちの頭にまず浮かんだのは、「市長」である。組織の経営層のトップとして、また、行動力、実行力等で人を動かす力をもち、周囲に影響を与えることのできる者として、これ以上の適任の方はいらっしゃらない。

また、人材マネジメントについて「対話」する上で、人事を所掌する総務部長もキーパーソンとして重要であるし、わたしたち3人のうち2人の上司であり、本市のまちづくりを所掌・総括する都市整備部長もはずせない。 自治体シンクタンクである佐世保市政策推進センター長や、センター研究員も大切だ。

加えて、組織の現状把握のために、組織に対して職員がどのような認識をもっているのか、アンケート等を行うこととしたが、市役所全体の組織を捉えるとなると大枠になりすぎ、かえって輪郭が曖昧となってしまう懸念が生じたため、わたしたち3人のうち2人が所属する都市整備部の職員を対象として、意見を聴くこととした。このように、わたしたち3人で「対話」を楽しみながら、次のような「キーパーソン・インタビュー(対話)」のリストを作成してみた。

« キーパーソン・インタビュー 対象者リスト » 45人

- ◆ 市長
- ◆ 総務部長、都市整備部長
- ◆ 政策推進センター長、主任研究員
- ◆ 都市整備部内の課長(7人)
- ◆ 都市整備部内プロジェクトチームの職員、都市整備部 OB (33人)

3 佐世保市長へのキーパーソン・インタビュー (対話) の交渉

佐世保市役所では、市民とともに歩み、変革し続ける行政を推進していく人材の能力の開発・向上を目指し、 総務部職員課(いわゆる人事課)の中に「人材開発センター」を置いている。

人材マネジメント部会に、わたしたちを第1期生として派遣決定したのも、この人材開発センターである。 市長と「対話」したいと考えたわたしたちは、さっそく派遣元である人材開発センター担当者(課長補佐)に、 リストを持参し相談したところ、「面白くて、いいじゃないですか」と快諾いただいた。

佐世保市役所「人材開発センター」の仕事は、はやい。

すぐさま、人材開発センター担当者から秘書課を通じて、市長スケジュールを確認・調整。こうして、人材開発センターの強力なサポートのもと、市長との「対話」の場が設けられることとなった。

4 佐世保市長との「対話」

市長とわたしたちとの「対話」は、30分の時間がとられた。 その次第は、次のとおりである。

■ 次第

- ① 人材開発センターから説明
 - ・派遣職員の紹介
 - ・人材マネジメント部会の目的・趣旨等の説明
- ② 派遣職員(3名)から説明
 - ・研究内容や議論の方向性等に関する報告・感想
- ③ 組織・人材に関する意見交換(対話)
 - ・20年後の組織・人材の"ありたい姿"など



佐世保市長 朝 長 則 男

1人では何もできない。3人でも足りない。 「仲間」をつくりなさい。

3期目を務める市長は、平成19年の市長就任以来、「市民が主役である」という「市民第一主義」を市政運営の基調にし、新しい佐世保を実現するべく、「明るく、豊かで、住みやすい、安全・安心な佐世保」の創造にご尽力されている。

そして、佐世保市政に従事する市役所職員に対し、次に掲げる「7つの C」(当時)を旗印に、業務に一丸となって取り組み、かつ、一人ひとりが、それぞれの使命を自覚し、情熱を持って、行動に移すことを目指してほしいと、常々語っておられる。

【 Challenge (チャレンジ) 】 \Rightarrow 挑戦 【 Change (チェンジ) 】 変 革 \Rightarrow 【 Communication (コミュニケーション) 】 ⇒ 相互意思疎通 【 Chance (チャンス) 】 \Rightarrow 機会 【 Create (クリエイト) 】 \Rightarrow 創造 【 Check (チェック) 】 確認 \Rightarrow 【 Confidence (コンフィデンス) 】 信頼 \Rightarrow

そのような市長が、市役所という組織・人材の"ありたい姿"をどのように考えていらっしゃるのか、とても 興味があるところであった。 終始なごやかな雰囲気に包まれ、時折、笑い声も響いた応接室で、市長は、わたしたち3人の言葉に熱心に耳を傾け、また、わたしたちに優しく情熱のこもった話をしていただいた。

人材マネジメント部会の狙いのひとつに、「(講師陣たちは)研究生に、教えることはしない。自らが考えるサポートをするのみ」があると伝えたためか、市長に対して、「20年後の組織・人材の"ありたい姿」をお尋ねしたところ、「私(市長)が20年後、100年後の組織・人材のありたい姿をいまの時点で語ると、3人の研究がその意見に引っ張られるかもしれないので、まずは3人で「対話」を重ねながら考えてほしい。その内容について、また報告会を行ってもらい、「対話」したい」ということになったが、その他については、自らの「市政」に対する思いや、わたしたち3人の活動に望むことなどを率直な言葉で述べられ、非常に貴重で有意義な「対話」の時間を過ごすことができた。

とくに、市長からいただいた「『仲間』をつくりなさい」という激励は、わたしたちの今後の取組みに、大きな影響を与えることとなる。

≪ 市長の言葉 ≫

◆ 行政に停滞は許されない。

常に新しい事に挑戦する意識を持ち、従前に捉われることなく時代の要請や市民のニーズに応えることができるよう変革し続けることが必要である。わたしはこれを「進化する行政」といっている。

- ◆ わたしたちは、自治の担い手である。わたしたち一人ひとりの働きが、直接市民に影響を及ぼすことを 肝に銘じ、それぞれが自らの使命を自覚してほしい。
- ◆ いろんな方との対話を通じて、いろいろなアイデアを提案してほしい。
- ◆ 組織変革などの取組みは、1人では何もできない。また、3人でも足りないだろう。
 大切なのは、「仲間」をつくること。ぜひ、継続して「仲間」を増やし、取組みの輪を広げてほしい。

| « 市長との「対話」を終えて » ★「8 C」でさらに進化する職員を目指して ★

市長との「対話」を終えたわたしたちは、市長がわたしたち職員に求める「7つのC」について、改めて深く考えてみた。

「周囲を巻き込みながら、『仲間』を増やしていこう」

「『8つめのC』を考えてみようか」 「チャレンジ、クリエイトだね」

こうして、わたしたちで、「8つめのC (circle=環:つながり)」を個人的に作成してみた。市長との「対話」を通じて、わたしたちのなかでどのような新たな価値の創造が生まれたのか、参考までに掲載する。



5 総務部長・都市整備部長との「対話」

総務部長、都市整備部長との「対話」は、それぞれ60分の時間をとっていただいた。

人材マネジメント部会でも指摘があったように、組織の経営層(幹部)には、行動力、実行力等で人を動かす力を もち、周囲に影響を与えることのできる方々が多い(また、そのような人材だからこそ、経営層に属しているのだろ う)。

このような方々は、日頃からどういった姿勢で業務を見つめ、市役所という組織マネジメントに臨んでいるのか。 市長の時とはまた異なった、「ざっくばらん」な明るい雰囲気で、わたしたちの「対話」の時間は流れていった。

《 総務部長の言葉 »

- ◆ 「市民の声」を丁寧に聴く職員でありなさい。
- ◆ 人と人とのつながりを大切にすること。「この人 だったら話をしよう」という関係性を築くこと。
- ◆ このような関係性を築くための基本は、日頃から、「迅速」・「柔軟」・「誠実」であることが大切である。加えて、「笑顔」と「真心」があれば、最高。

《 都市整備部長の言葉 》

- ◆ 市民の声は、「政策の卵」
- ◆ 市民の声をいかに聴き、政策に移していくかが、 わたしたちの仕事
- ◆ 市民からの苦情等をどう受け止めるか。そこに業務改善のきっかけ、チャンスがあるのではないか。 声なき声に、本当の市民ニーズが隠されている。



すべての基本は、

「迅速」・「柔軟」・「誠実」



都市整備部長 田 中 英 隆 声なき声に、 本当の市民ニーズが隠されている。

6 政策推進センター長、研究員との「対話」

佐世保市では、自治体シンクタンクとして、平成26年4月から、「佐世保市政策推進センター」を設置している(この政策推進センターにについては、後頁で詳述する。)。

将来を見据えた政策研究を行っている当該センターの長は、政治学者である。佐世保に着任する前は、弘前大学大学院において、地域社会について研究をなさっていた。

いつ訪ねていってもニコニコと応対してくださる、とても気さくで温 厚な人柄である。

わたしたち3人は、センター研究員とは会議室で、センター長とは酒杯を交わしながら、組織・人材のあり方について「対話」を行った。

このセンターとの「つながり」が、わたしたちの研究にひとつの道筋を 照らすことになる。



政策推進センター長 檜 槇 貢 いま起きている小さな変化から、 これからの大きな時代の流れを読む。

7 都市整備部内の課長、都市整備部内プロジェクトチームの職員、都市整備部 OB との「対話」等

わたしたちは、組織の現状把握のために、組織に対して職員がどのような認識をもっているのか、アンケート等を行うこととしたのだが、上述のとおり、市役所全体の組織(職員数約2,500人)を捉えるとなると大枠になりすぎ、かえって輪郭が曖昧となってしまう懸念が生じたため、わたしたち3人のうち2人が所属する都市整備部の職員を対象として、意見を聴くこととした。

また、時間の調整が許す限り、アンケート調査票をもとにヒアリングできる職員は、直接会って「対話」を行った。

実際に使用したアンケート調査票は、次のとおりである。







アンケート調査票 2ページ目



アンケート調査票 3ページ目

アンケート調査を行った結果、組織の現状(職員の現況)について、次のようなものが見えてきた。

1 自らの仕事を楽しんでいない。やる気を感じない。

(とくに現場実務を担う若手職員)

- ◆ いまの仕事に充実を感じない。
- ◆ 楽しんで仕事ができていない。

しかし、そのような職員ほど、日々の業務に追われながらも、「市としての理想像をもって業務に取り組むこと」や「行政としての本来の目的を理解すること」の必要性を感じている。

2 行政ニーズの多様化・複雑化で仕事は増えるのに、人員不足。だけどセクト主義。

- ◆ 業務量の増加等、新しいことに取り組む余裕がない。
- ◆ 新たな事業に関する担当部署の擦り付け合い。
- ◆ 「仕事を増やしたくない」、「予算の問題がある」、「人員が足りない」など様々な問題はあると思うが、 そのこと自体を協議している時間がもったいない(消極的な会議)。

しかし、多様化・複雑化する市民ニーズのなかで、「部や課の垣根を越えていかなければならない」という思いは、みんな持っている。

3 「情報共有」を意識して図っているのに、仕事はうまく回らない。

「職場内で情報共有が図られている」、「業務に関して相談しやすい雰囲気が出来ている」という声が多かったにもかかわらず、

- ◆ 相談は出来るが、進展がない。
- ◆ だらだらとした会議。
- ◆ 計画性がなく、その場しのぎの対応と感じられる…といった声も。

第4章 第1期生の提案

〔この章のポイント〕

◆「ほめられる」市役所を目指せ

1 わたしたち第1期生が考えた佐世保市役所の"ありたい姿"とは

市長、総務部長、都市整備部長等の経営層や、職員たちとの 「対話」を終えたわたしたちは、知的興奮からくる 「わくわく」した気持ちが抑えきれなかった。

それは「対話」が生み出す効果を、肌で感じ取ったからか もしれない。

「話していそうで話していない人」と話してみる。

それも「雑談」ではない。あるテーマをもって、互いに聴 き、話し合う「対話」を行ってみる。

それがこんなに面白く、深いものだとは思いもしなかった。 同時にまた、わたしたちは驚きも隠せずにいた。



都市整備部は、部長の力量もあって、市役所内でも業務が円滑に進んでいると認知されている部署である。し かし、そこに所属する職員であっても、前頁のような不満を抱え、モチベーションを低下させている現状がある。 このような佐世保市役所の"ありたい姿"をどう描くべきか。

わたしたち3人は、額を寄せて「対話」を行った。

そして、「対話」をしながら、人材マネジメント部会の講師陣たちの話を振り返ってみた。

("ありたい姿"とは、みんなが目指すべきビジョン)

(ビジョンは美しくなくてもよい。みんながどれだけ共感できるか)

(どれだけの人に共感してもらえるか。共感は、組織を変えるエネルギーになる)

「まったく、わからんばい」

「『何事も、自分が及ばないとヤケになる時が成長する時』って、昔の人が言ってましたよ」

「…なにが、職員を成長させるんだろう…」

「…やっぱり、業務がうまくいかないと、モチベーションは上がんないよね」

「…そういえば、総務部長が、人と人との『関係性』が非常に大切だっておしゃってましたね」

「うん。…最近、いつほめられた?」

「?」

「いや…。俺たちだってさ、仕事やって、その仕事が市民からほめられたらさ、モチベーション上がって、 成長していくのかなって思ってさ」

「!!!

昨今の「公務員叩き」の風潮がまだ残っているのかどうかわからないが、わたしたち公務員は、頑張って仕事 をしても、なかなか褒められたり、評価されたりすることが少ない。それが「役所仕事」といってしまえばそれ までだが、わたしたちだって、決して批判されるために、日々の業務に精を出しているわけではないと思う。

『ほめられたい』

こうして、わたしたち第1期生が目指す、佐世保市役所の"ありたい姿"が決定した。

2 所属組織の変革に向けた基本シナリオシートの作成

夏期合宿までの宿題として、わたしたちに課せられた課題は、「所属組織の変革に向けた基本シナリオシートの作成」であった。

『ほめられる』ような市役所を目指したいと考えたわたしたちは、

- ① 『ほめられる』ような市役所のビジョンを、どのように示すのか
- ② 『ほめられる』ような市役所になることによって、地域社会にどんな価値を提供できるようになるのか
- ③ 『ほめられる』ような市役所になるために、取り組むアクションとは、どのようなものか
- を「対話」しながら、次のように作成した。

2. 所属組織の変革に向けた基本シナリオ(夏期合宿)

自治体名: 長崎県佐世保市

組織・人材の現状

- 自らの仕事を楽しめていない。
 やる気を感じない。
- 行政ニーズの多様化・複雑化で仕事 は増えるのに、人員不足。だけどセクト 主義
- 「情報共有」を意識して図っているのに、 仕事はうまく回らない。

取組むアクション

- 業務改善チャンス シートの作成とデータ化
- 佐世保市政策推進センターの「見える化」と「つなぐ化」

組織・人材のありたい姿(状態)

①「すべては市民から始まる」 という視点をもつ職員 ②社会の小さな変化から、5年後、 10年後の時代を読む職員 ③情報を基盤とした組織

上記のような現状である原因は?

- ○目前にある業務だけしか見えない。 (組織の目標を理解していない)
- ○職員削減により、自分の仕事だけで 精一杯。余計な業務はしたくない。
- ○その「情報」は、自らの仕事に必要な 情報なのか。

上記のアクションを考えた 背景・理由・思いは?

- ○自5の仕事のビジョンや 目的を明確化
- 総合力がある組織の構築 (機能分担と協調)
- 自らの仕事に有効な情報 の整理・活用

上記によって、地域社会にどんな 価値を提供できるようになるのか

- ○市民との対話を重視し、市民の声を 取り上げる市役所
- ○行政ニーズの変化に即応し、市民の新 要請に対処する市役所
- ○前例踏襲、担当職員の勘や感情に左右 されず、専門的知識(情報)に基づいた 行政サービスを提供する市役所

3 "ありたい姿"のビジョンを示す

『ほめられる』市役所になるために、求められるものは何か。わたしたちは、次に掲げる3つの要素、

- ① 「すべては市民から始まる」という視点をもつ職員
- ② 社会の小さな変化から、5年後、10年後の時代を読む職員
- ③ 情報を基盤とした組織

であると考えるとともに、この"ありたい姿"のビジョンを示すために、次のようなストーリ作りを行った。

みなさん、最近いつ褒められましたか?

昨今の「公務員叩き」の風潮がまだ残っているのかどうかわかりませんが、頑張っても仕事をしても、なかなか褒められたり、評価されたりすることが少ないと感じます。

それが「役所仕事」といってしまえばそれまでですが、職員のみなさんだって決して、批判されるために、 日々の業務に精を出しているはずはありません。

そこで、わたしたちが佐世保市役所の"ありたい姿"として考えたのは、

◆ 『ほめられる』市役所を目指して ~ わたしたちだって、『ほめられたい』 ~ ◆ というものです。 みなさんは、家族や友人にいつも喜んでもらいたい、いつも笑っていてほしいと思うでしょう。 そんなとき、喜んでもらうためには、どうしますか?

「何を望んでいるのかなぁ」、「何をしてもらいたいのかなぁ」

みなさんは、その人をじっと観察し、様々な思いを巡らせ、検討したり、想像したりしませんか。 そして、やっとわかったその人が望んでいるものを、優しくそっと提供するのではないでしょうか。 そうすれば、その人はきっと喜ぶでしょうし、みなさんは必ずや感謝されると思います。

「職員だって、市民からほめられたい。」

そう思いませんか。

そうであれば、市民目線に立って、市民が何を望んでいるのか、何をしてもらいたいのか、じっと観察する ことが必要です。また、市民を取り巻く社会の小さな変化から敏感に時代を読み解き、将来にわたって市民が 望むサービスを提供していかなければなりません。

加えて、そのような観察力・洞察力を支えるためには、その時々の担当職員の勘や経験だけに頼る従来の方法でなく、専門的な情報を蓄積したシステムを構築し、情報を基盤とした組織とすることによって、持続的に公平なサービスを提供できる市役所でなければなりません。なぜなら、「仕事は情報から成り立っている」からです。

「別にほめられるために、仕事をやっているわけではない」という人もいるでしょう。

しかし、市民に『ほめられ』ようとすることは、市民の「声」を聴くことにつながります。 市民の「声」を聴くためには、市民と「対話」しなければなりません。

市民から『ほめられる』を求めていくことによって、わたしたち市役所が、市民にとって、「対話を重視し、 市民の声を取り上げる市役所」へと変わっていくのです。

以上のような趣旨のストーリをもって、夏期合宿でプレゼンテーションを行った。

講師陣からは、「方向性は間違っていない」、「市長、幹部等とも『対話』を行うことで良好な関係性を築き、 あなたがたの活動も認知されている」という好意的な講評をいただくとともに、

- どのような組織にも、必ず抵抗勢力は存在する。
- 人は変化に抵抗するのではなく、変えられることに抵抗する。
- 抵抗する側にも理由がある。やらない人にはやらない人の理由がある。その変革への「温度差」を認め 合うこと。
- 周囲の者を「巻き込んで」いくこと。まずは「始めてみる」=「実践してみる」こと。 というご指摘をいただいた。

講師陣のご指摘は、市長からの「『仲間』をつくりなさい」という激励に通じるものがあり、また、すでにわたしたちで実践を「仕掛けよう」としていた矢先であったので、わたしたちの進むべき方向性をさらに後押ししていただいた気持ちとなって、心強く感じた合宿となった。

4 『ほめられる』市役所となるために必要なこと

『ほめられる』市役所になるために必要なこととして、わたしたちは、

- ① 「すべては市民から始まる」という視点をもつ職員
- ② 社会の小さな変化から、5年後、10年後の時代を読む職員
- ③ 情報を基盤とした組織

の3つを掲げた。

このことについて、わたしたちは次のような趣旨でストーリ整理を行ったので、示しておきたい。

① 「すべては市民から始まる」という視点をもつ職員

「すべては市民から始まる」

そのような視点をもつ職員になってほしい。

ありたい姿のまず初めに、わたしたちはそのような職員像を設定いたしました。

行政の究極の目的は「地域住民の福祉の増進」です。

そして、佐世保市は、10年前から「市民第一主義」を基本理念に掲げ、市民が中心のまちづくりを進めてきました。

わたしたち行政マンは、市民に喜ばれることから発想して働くことが基本です。

わたしたちは行政組織の維持のために働いているわけではありません。

「すべては市民から始まる」という視点のもと、「市民目線」に立って業務に励んでいくことが大切です。

② 社会の小さな変化から、5年後、10年後の時代を読む職員

そして、「すべては市民から始まる」のですから、行政として常に「市民」をフォーカスしておかなければなりません。

市民生活の変化は、社会・経済状況の変革、時代の要請等の諸要件に基づいて、徐々に現れ、又は徐々に芽を出してきます。

絶え間なく変動する社会のなか、市民生活の「あるモノ」は、徐々に拡大し、又は徐々に縮小しているかも しれません。若しくは、いままで全くなかった「あるモノ」が、徐々に生まれ出しているのかもしれません。 わたしたちは、これらの社会(市民生活)の小さな変化を、5年後、10年後の将来の行政ニーズとして捉 え、その対応策を検討し、計画を立て、実施に移し、市民生活に反映させるといったことが必要だと考えてい ます。

③ 情報を基盤とした組織

そのような将来の市民ニーズを的確に読み取るためには、自らの仕事に有用な情報を適正に整理・活用できる組織体制が必要です。

いま起きている社会の小さな変化をいかに分析するのか。

その情報を基に、将来のまちづくりをどのように設計していくのか。

仕事は情報から成り立っています。

「情報」の重要性を認識し、仕事を進めていくことが必要です。

5 『ほめられる』市役所になることによって、地域社会にどんな価値を提供できるようになるのか

『ほめられる』市役所になることによって、地域社会にどんな価値を提供できるようになるのかについては、 すでに述べたストーリの中で記しているものも多い。

しかし、わたしたち3人の研究、「対話」の成果として整理・記録しておくためにも、重複する箇所を含め、 改めてここにストーリとして記載することとする。

① 市民との対話を重視し、市民の声を取り上げる市役所

「すべては市民から始める」という視点をもつことは、「行政ニーズは市民から生まれる」という視点をもつことにつながります。

市民から発生した行政ニーズですから、市民の声を取り上げ、市民との対話において行政サービスを進めていくことは当然のことです。現場に出向いて行くのはもちろん、今後はより一層、行政活動の市民への広報、これに対する広聴の必要性も高まっていくと考えられます。

② 行政ニーズの変化に即応し、市民の新要請に対処する市役所

また、市民生活の小さな変化を機敏に捉え、5年後、10年後の計画を立て実施に移し、市民生活に反映させるのですから、行政ニーズの変化に即応する市役所となります。

③ 前例踏襲、担当職員の勘や感情に左右されず、専門的知識(情報)に基づいた行政サービスを提供する市役所

そして、職員一人ひとりが自らの仕事に有用な情報を適正に整理・活用しながら、将来の市民ニーズを的確に読み取り、仕事を進めていくのですから、前例踏襲に捉われず、新しい施策を次々と打ち出すことができます。

また、専門的知識(情報)に基づいた行政サービスは、決してその場しのぎではありません。 あらゆる角度から検討された結果、最も効果的なサービスが、市民に提供されていくのです。

6 『ほめられる』市役所になるために取り組むアクションとは

さて、わたしたちは『ほめられる』市役所を目指していくこととしたのだが、そのためには、どのようなアクションに取り組んでいくべきなのか。

わたしたち3人は、その答えを「キーパーソン・インタビュー(対話)」の中で見出していた。

「市長は、『仲間』をつくりなさいということでしたね」

「いざアクションを起こすときには、『仲間』として、わたしたちの派遣元である人材開発センターの力も借りながら、全庁的に働きかけていきましょう」

「人と人とのつながりも大切だなぁ」

「市民からの苦情等を、業務改善のきっかけ、チャンスと捉えていくのもよいね」

「政策推進センターって、もったいないよ。あんなに有益な情報持っておきながら、わたしたち職員はそれ を活用していない」

「政策推進センターがやっていることを、もっと職員たちに知ってほしいね」

「政策推進センターと職員をつなぎましょうか」

このような「対話」を続けながら、わたしたちは、次のようなアクションを起こそうと考えていた。

- ① 業務改善チャンスシートの作成とデータ化
- ② 佐世保市政策推進センターの「見える化」と「つなぐ化」

7 『ほめられる』市役所になるために取り組むアクション① ~ 業務改善チャンスシートの作成とデータ化 ~

まず、1つめの『ほめられる』市役所になるために取り組むアクショ ンは、

◆ 業務改善チャンスシートの作成とデータ化 である。

これは、「キーパーソン・インタビュー(対話)」の中で、市幹部であ る都市整備部長からいただいた、

- ○「市民の声なき声を聴く」
- ○「市民の声に、別のニーズが隠されていないか」
- ○「市民の声に、業務を改善するチャンスが隠されていないか」 という言葉をヒントに、市民の声を聴くツールとして、『業務改善チャ ンスシート』を考えてみたものである。

わたしたちは、さらに、これを別名『市民の声を「ありがとう」に変 えるシート』と呼ぶことにした。

なぜなら、わたしたちの"ありたい姿"は、『ほめられる』市役所を目指す ことだからである。



業務改善チャンスシート

そして、このシートの情報は台帳管理(エクセル管理)し、情報蓄積及び情報共有ができるように試みた。 まさに、業務改善チャンスシートの作成・活用は、

- ① 市民との対話を重視し、市民の声を取り上げる市役所
- ② 行政ニーズの変化に即応し、市民の新要請に対処する市役所
- ③ 情報に基づいた行政サービスを提供する市役所

という価値を市民に提供できるものである(シートの仕組み構築については、後頁で詳述)。

8 『ほめられる』市役所になるために取り組むアクション② ~ 佐世保市政策推進センターの「見える化」と「つなぐ化」 ~

1つめの『ほめられる』市役所になるために取り組むアクションは、

◆ 佐世保市政策推進センターの「見える化」と「つなぐ化」 である。

ここで、「佐世保市政策推進センター」について、軽く 説明しておきたい。

「佐世保市政策推進センター」は、自治体シンクタン クとして、地方分権の進展や社会経済情勢の急激な変化 を的確に捉え、市の特性に応じた効果的・実践的な政策 展開をさらに充実させるため幅広く調査研究し、その具 体化を図ることを目的に、平成26年4月に設置された。

その役割は、大きく「シンクタンク機能」と「コンサ ルティング機能」の2つに分かれる。自治体シンクタン クとして将来展望と中長期課題の調査研究を行うととも

C数装権運センターの投跡と機能> 可能を用助し、指摘すべきからい・5月上すことの中といます (ロンザルティング機能) 日本意味と中西和護衛の経済は五 EMPROPERSONS PERSONAL PROPERTY. ≪軟装推進センターの活発≫ ■国際電池が、ターの表別の計・中的公司申請 ①内部総合計画による政策性等を認る制度を支えます。 ・授本機関の者予算所図 会は実施のの報告のため上記書機の利益を登録します。 ではでは、ナフォーム、包括機関の利益を登録します。 DE EN PROPERTO の対域人のの連携を行ったの大学連携事業を持います。 名物につい場合へ、他人・計算関係を見つた、研究を使わます。 63タップ≫ センター長 控集 乗 ・改善コーディボート、作風、コミュニティ 主任時党議 宮田 耕平 ・公民港株 ゼロイチ (集等制党) 、データ分析 付内に外を使くが重ねを生かし 実施が構造人力に発える。 他には含まして哲學を検索する 研究員 美 理察 ・大学連携 データング

に、研究成果をもって、担当部局に助言・アドバイスを行うこととされる。また、政策研究(提言)を通した政策公 務員の育成という人材開発機能も期待されている。

しかし、この「政策推進センター」が、いまいち職員に対して浸透していない。素晴らしい研究成果(情報)を持 っているにもかかわらずである。

そこで、わたしたち3人は、政策推進センターの「見える化」と「つなぐ化」を提案することとした(後頁で詳述)。

第5章 第1期生の挑戦

〔この章のポイント〕

◆ 周囲の者を「巻き込め」 ◆ 「実践 せよ

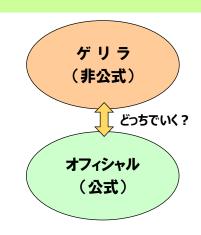
1 「ゲリラ」か「オフィシャル」か

『ほめられる』市役所になるために取り組むアクションを起こす にあたり、その進め方として

- ① ゲリラ (非公式)
 - ⇒ 自主勉強会、朝礼前ミーティング等
- ② オフィシャル (公式)
 - ⇒ 職員研修、職員提案説明会等

の2つの方法がある。

目指すべきは、「オフィシャル」であろう。なぜなら、職員への広 がりという点で、「オフィシャル」は「ゲリラ」に勝るからである。 市役所の"ありたい姿"は、「全庁的な取組み」で行わなければ意味 がない。



また、「参加しやすさ」という点でも、「オフィシャル」に軍配が上がる。「ゲリラ」(例えば、自主勉強会)は、 時間外での参加となるが、「オフィシャル」は時間内(職務専念義務免除)に参加できる。どんなに参加したく ても、家庭の事情等で、時間外の参加が無理な職員もいる。

そもそも、ゲリラ式はオフィシャル式に比べ、おおむね簡単に着手できるが、「やりたい人」だけ、「興味があ る人」だけが集う「お友達集団」になりやすく、長い目で見れば広がりを欠く。「ゲリラ」を行うとすれば、常 に新規の者に声がけするという「新陳代謝」に気を配りながら、進めていく必要があると思われる。

しかし、オフィシャル式だけに頼りすぎてしまうと、どうにも窮屈さが感じられないか。すべてを「組織」の 中に組み込んでしまうと、いまとはちがった新たな取組み(アイデア)の発想・着手を行おうとするとき、組織 の「制約」がその活動を阻害することがあるかもしれない。

変革は有機的につなげていくことが必要である。

これらを踏まえ、わたしたち3人は、「対話」を続けた結果、

◆ 「ゲリラ」と「オフィシャル」の2本立て

という方法で、『ほめられる』市役所になるために取り組むアクションを起こすこととした。

2 ゲリラへの着手

自治体職員として必要な法務能力を身につけるとともに、西九州 自治体間の交流を図ることを目的として、「西九州地区自治体法務研 修会」という自主勉強会があり、佐世保市職員の有志もこの会に参 加し、自己啓発に励んでいる。

この会のメンバーには、佐世保市、長崎県、平戸市、西海市、佐々 町が参加しているが、この佐世保地区開催時に、「佐世保市政策推進 センターの情報提供」という項目を設け、政策研究に係る情報を教 示することで、広く政策法務に役立ててもらおうと企画・実施した。



西九州地区自治体法務研修会の様子

3 オフィシャルへの交渉

わたしたちの活動をオフィシャルに組み入れるためには、どうしたらよいか。

わたしたちはともかく、「人材マネジメント部会」の活動に協力した職員も「職務専念義務免除(いわゆる「職免」)」してくださいでは、道理が通らないだろう。

市長は「『仲間』をつくりなさい」とおっしゃった。それなら、どんどん周囲の者も「巻き込もう」ということで、

- ① 業務改善チャンスシートを、まずは都市整備部で試験的に運用させてください。 ⇒ 都市整備部長 OK
- ② 「政策推進センター主催」ということにしますので、職員研修させてください。⇒ 職員(人事)課長 OKと、相手の懐に飛び込む手法でもって、わたしたちの活動を「オフィシャル化」させてしまった。

4 業務改善チャンスシートの試験的運用と改善 ~ オフィシャルでの実践 ~

都市整備部長にご承諾いただき、さっそく都市整備部内に「業 務改善チャンスシート」を配布し、当該シートの目的を説明する のと同時に、試験的に使ってみてくれないかとお願いに回った。

当然、すでに部長から承諾をいただいている以上、部課に拒否する選択はない。しかし、こうして一つひとつお願いに回ったのは、「対話」と「コミュニケーション(相互意思疎通)」を大切にしたからである。

仕事における「コミュニケーション」とは、仕事の中で自分の 意図が伝わり、相手が自分の意図に納得して動いてくれることを いう。仲が良いことではない。

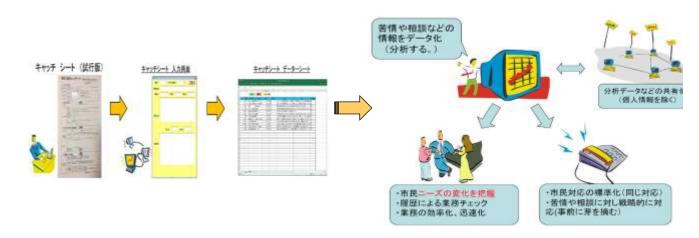
また、人は、自分の興味・関心のあることにしか動かない。 今回、「業務改善チャンスシート」を使用することによって、 日々の業務にどのようなメリットが生まれるのか、説明に回った。



市民ご査及キャッチシ

業務改善チャンスシート (試行版) を 実際使用したもの

わたしたちが考えた「業務改善チャンスシート」のメリット(仕組みの構築)は、次のとおりである。



都市整備部内において、現在試験運用中の「業務改善チャンスシート」については、好意的な意見も多いのであるが、課ごとに必要な情報が違うなど、標準フォーマットからの使い分け等の課題も見つかってきている。

今後も様々な意見を取り入れながら、実務に即したシート作りに励み、まずは都市整備部内で4月からの本格 的運用を始め、さらに全庁的な取組みとして広げていくことを目指してみたい。

5 佐世保市政策推進センターの「見える化」と「つなぐ化」 ①

「佐世保市政策推進センター」の概要は、先述した。

当センターでは、センター長をはじめ、主任研究員等が、地方分権の進展や社会経済情勢の急激な変化を的確に捉え、市の特性に応じた効果的・実践的な政策展開をさらに充実させるための調査研究を日々行っている。

そして、わたしたちは、センター長や主任研究員等に対して「キーパーソン・インタビュー (対話)」を行い、ともに語り合ったのだが、その幅広い見識には、正直驚かされた。

しかし、その名のとおり、素晴らしい研究成果(情報)をもっておきながら、実際は、その情報は職員には届いておらず、また、職員からすれば、『政策推進センターって、なにをやっているところなの』といった具合である。今回、わたしたちもこのような形で、政策推進センターと関わっていかなければ、他の職員と同様の感覚しか持っていなかったと思う。



市HPによる「政策推進センター」の

設立趣旨等の紹介

政策推進センターの幅広い見識を有効な「情報」として、決してうまく活用していないわたしたち佐世保市職員は本当にもったいなくはないか。

職員に対するアンケート調査結果でも、「職場内では情報共有が図られている」という声がある一方、「相談は出来るが、進展がない」、「だらだらした会議」、「計画性がなく、その場しのぎの対応と感じられる」といった意見も見られた。

わたしたち職員が「情報共有」したと思っている「情報」は、はたして自らの仕事に必要な情報だったのか、 もう一度よく検討し、自らの仕事に必要な情報は何なのか、職員一人ひとりが考え、それを明確に他者に伝え、 使える情報を得る必要があるのではないか。

わたしたち3人は、「対話」した。

「センターって、もったいないよ」

「情報は、活かさないと意味がないよね」

「同じ庁舎内にあるんだけどさぁ、なんだか『近くて遠い存在』なんだよね、センターって」

「知らない職員からしたら、敷居が高い感じなんですよ」

「どうすれば、よかろうか」

「対話」を続けるうち、わたしたちは、これには、

- ① 政策推進センターからのPR不足
- ② 職員側からもセンターを知ろうとしていない。

という双方の原因があると考えた。

そして、わたしたちは、この問題を解決するため、

◆ 佐世保市政策推進センターの「見える化」と「つなぐ化」

というフレーズをもって、次のような取組みを行うこととした。

【 見える化 】	⇒ 政策推進センターは、職員に対して、積極的に情報発信する。	
【 つなぐ化 】	人材マネジメント部会のわたしたちが事務局となって、センターからの情 ⇒ 報発信の場を、「職員研修」という形でセッティング。 広く参加職員を募り、センターを知ってもらうようにする。	らの情

6 佐世保市政策推進センターの「見える化」と「つなぐ化」 ② ~ オフィシャルでの実践 ~

方向性が決まると、わたしたちの仕事は、はやい。

- ① 見える化については、政策推進センターへ
- ② つなぐ化については、人材開発センター(研修担当)へと話をもっていた。

人材マネジメント部会で学んだ「共感できるようなビジョン」を示しながら、「誠意」と「真心」をもって「対話」したところ、快く了承いただいた。こうして、政策推進センター及び職員(人事)課人材開発センターの協力を得て、わたしたち3人が事務局となって、センター主任研究員による、庁内講義及びディスカッションの機会を設け、いわゆる政策推進センターの「見える化」と「つなぐ化」を行ったのである。





職員ミーティングの様子①

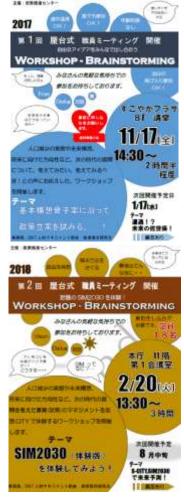
職員ミーティングの様子(2)

これらの職員ミーティングを経て、参加した職員からは、

- センターの研究って、こんなに私たちの業務に役立つんだ
- センターの情報を活かしながら、次期総合計画の策定に積極的に 携わっていきたい
- このような場を体験できてよかった。

等の意見をいただくことができた。

今後とも、『近くて遠い存在だった政策推進センター』を、佐世保市としてより有効に活用できるよう、『見える化』 と『つなぐ化』を進めていきたいと思う。



職員ミーティングのご案内



« 市長との再「対話」» ★ 「職員活動発表会」において ★

以前、市長との「キーパーソン・インタビュー (対話)」において、「まずは3人で「対話」を重ねながら考えてほしい。その内容について、また報告会を行ってもらい、「対話」したい」という言葉をかけていただいていた。

そして、2月の報告会で、わたしたちの提案を市長に聴いていただく機会に恵まれた。

その後の懇親会でもお話しすることができ、市長からは、特に政策 推進センターのことについて、

「まさに、わたしが政策推進センターの役割について望んでいたこと」「これからも、意欲的な取組みを行ってほしい」

というお言葉をいただいた。



第6章 第1期生のこれから

〔この章のポイント〕

◆「種火 |を絶やすな

◆ 「追い炊き」せよ

1 わたしたち第1期生の「ありたい姿」

この論文の結びにあたって、わたしたち第1期生の「あり たい姿」を記したいと思う。

わたしたち3人は、佐世保市役所の「ありたい姿」として、

- ① 業務改善チャンスシートの作成とデータ化
- ② 佐世保市政策推進センターの「見える化」と「つなぐ化」 の2つを提案し、現在、取り組んでいるところである。

2017年度からの本市第1期生ととして、なにもわからな いまま各研究会に参加し、戸惑い、悩んだ。そして、日々の業 務をこなしながら、研究会の課題に向けて「対話」を行い、組 織・人材のマネジメントについて考えていった。

「長かったのか、短かったのか」と問われると、いまとなっ ては、「短かった」と答えるというのが実感である。



2017 年期生のみなさん ありがとうございました

ただし、いま、人材マネジメント部会の最終課題であるこの論文を書き終えるにあたって、「なにかをやり遂 げた達成感はあるか」と問われれば、「達成感はない」と答えるべきだと思う。

先程も述べたように、この1年間、悩み戸惑いながらも、佐世保市役所の組織・人材のマネジメントについて、 わたしたちなりに一生懸命考えていった。

そして、わたしたち3人は、佐世保市役所の「ありたい姿」として、

- ① 業務改善チャンスシートの作成とデータ化
- ② 佐世保市政策推進センターの「見える化」と「つなぐ化」

の2つを提案し、いままさに現在進行形として、これに取り組んでいるところである。

この1年間、人材マネジメント部会に関わり、組織・人材について「対話」を積み重ねることで、たしかにわ たしたち3人の中の「なにか」が「点火」した。それは、物事に対する「姿勢」なのかもしれないし、「見方」 なのかもしれないし、もしかしたら「こころ」なのかもしれない。

「この論文を提出してしまえば、もう人材マネジメント部会の課題に追われることもない」

「来年度からは、また通常の日々に戻れる」

「人材マネジメント部会って、夢だったのかしら」

いまここで、達成感を感じてしまうと、わたしたち3人の中で「点火」した「なにか」が、きっと消えてしま うだろう。

わたしたち3人の中の「種火」を絶やしてはならない。気持ちが冷えたら、「追い炊き」しろ。

部会には終わりがないという。それは、自治体の課題に答えがないのと同様だろう。

部会から、『わたしたちは微力であるが、無力ではない』と教わった。

今後も、自らの属する組織の課題に向き合いながら、『微力』ながらも前に進み続けたい。

それが、わたしたち佐世保市役所第1期生の「ありたい姿」である。

2 人材マネジメント部会(2017年度)を終えて

【 都市整備部住宅課 山田 治郎 】

「組織・人材マネジメント」この答えが無いテーマにどう取り組むか。また、これは一生取り組まなければな らないものに巻き込まれたなと戸惑う自分がいたのは間違いない。その思いを打ち破る様に、回を重ねる度に講 師の思いに触れ気づかされていった自分がいた。毎回、今度はどんな展開が待ち受けているか待ち遠しい気持ち が湧いたし、苦痛をも楽しめていたと思う。

これまでも、【一歩でも前に】という思いで行動してきたつもりであったが、部会に参加し事実前提で考えて いたことを思い知らされ愕然とした。

佐世保市の1期生としての重圧もあったが、メンバーや関係者にも恵まれ様々な取り組みについても障害が 無く出来たことは感謝の限りである。

これからは、部会で学んだことを肝に銘じ、【New 一歩でも前に】に改め、少しでも周りを巻き込みながら輪 を広げるために3人で力を合わせ、また2期生と協力しアクションを続けていきたい。

【 都市整備部営繕課 丸田 謙悟 】

マニフェスト? マネジメント? 最初は、不安よりも興味が先行。そんな軽い気持ちで参加した第1回研究 会で「部会に卒業無し」と言われ訳がわからず、さらに「部会は研究の場」としてこれまでの HOW TO を習う研 修とは大きく異なったいた。ただただ戸惑いとモヤモヤ感だけが残って帰りました。そのため、宿題の意味も理 解出来ず、2回目の参加では、他の自治体の取り組み状況にハっとなり猛烈に焦ったのを記憶しています。

部会での1年間の活動は、これまで「話合い」と思い行っていたモノが単なる相手への「情報提供」と「情報 徴収」にとどまっていたように感じました。相手の考えを聞く、自分の考えとの相違について議論する。そうす る事で「気づき」が生まれるのだと強く感じました。

また、「ありたい姿」から考える事で、これまでよりもシンプルに物事を捉える事ができるようになったと感 じます。何が目標なのか、それぞれの「ありたい姿」のビジョンを共有しその為に必要な取り組みを選択してい く方法は今後のアクションを通じて同僚や後輩へも伝えたいと思います。

活動を通して、キーパーソン(先人)の考えに触れ、仲間(人マネ含む)と対話をした事で、多くのポジティ ブを頂きました。

さらに、講師の言葉の中に「大きく変えようとしてもダメ、小さな事でも構わない、活動はジワっとやり続け る事!」というアドバイスもありました。

全国で同じ志を持って頑張っている人マネがたくさんいる事を励みにこれからもアクションを続けていきた いと思います。

職員同士を繋ぐ ⇒ 対話が生まれる ⇒ 気づきが増える ⇒ 課題解決への糸口となる。

【 総務部総務課 未永 信介 】

「このような機会を与えてくださったことに、感謝しなきゃいけないな」

第1回研究会を終えたときの、わたしの感想である。

組織に所属する以上、個人だけで完結する仕事はない。そして、組織は「人」から成り立っている。

そう考えると、「組織・人材マネジメント」は、わたしたちの仕事に直結する話だし、もっとわたしたちの関 心事になってもよいはずであるが、実際そうはなっていない。きっと、「組織」も「人材」も、なんだか曖昧模 糊として、捉えどころがないからだろう。

この曖昧模糊たる「組織」と「人材」について1年間もの時間をかけて学んでこいというのだから、絶好の機会だというほかない。総務課という業務の性質上、議会対応と重なると量的・時間的に厳しい時期もあったが、 年間を通して、おおむね楽しみながら参加させていただいた。

そして、この1年間せっかく学んできたのだが、「それじゃあ、組織・人材マネジメントって、どうすればいいの?」と聞かれると、それがさっぱりわからないのである。そして、わたしはそれでよいと思う。

組織・人材マネジメントに答えはないし、正解もない。もしも正解があるのだとすれば、頭の良い先人たちが、 とっくの昔にその答えを導き出しているはずだ。

しかし、答えがないからといって、答えを探さない理由にはならない。もしかしたら、まだ先人たちが探し出していないだけで、本当は答えがあるかもしれないからである。

答えがあるのかわからないものを探し求めるのはつらい。だけど、『微力』ながらも前に進み続けていく大切さを、人材マネジメント部会から学んだ。これからも、「組織・人材」について、わたしは考えていくのだろう。 このように、「組織・人材マネジメント」について、わたしは未だにその答えがわからないのであるが、悩み考えているとき、わたしの胸中の琴線に触れた講師陣の言葉がある。そして、それが、わたしがいま現在考える

「組織・人材マネジメント」の形である。

◆ 組織・人材マネジメントの目的は、本当の笑顔をつくること。 わたしたちがいま必死になって考えている組織変革は、技術・スキームにすぎない。 目的を忘れないこと。その技術・スキームが「笑顔」を奪っているのであれば、即刻やめること。

来年度は、わたしたちにも後輩(第2期生)ができる。

ともに、「組織・人材マネジメント」について考えていきたいし、それをとても楽しみにしている。

【最後に】

この1年間、わたしたち3人に多くの「対話」と「気づき」の機会を与えてくださった北川顧問、出馬部会長、 鬼澤部会長代行、加留部幹事その他講師陣のみなさま、いつも楽しく部会を裏で支えて下さった青木事務局次長 その他事務局のみなさま、「思い」を共有した同期生のみなさま、そして、1年間わたしたち3人の活動をあた たかく見守ってくださった職場のみなさまに、深く感謝申し上げます。

考え続けよう 佐世保の未来のために…