知域へ飛び出す公務員

「今さら」を「今から」へ、「今こそ」協働

（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）

2018 年 3 月

遊木慎一郎　佐尾廉　稲留奈保子

はじめに

人材マネジメント部会への派遣が決まり、「どのような研修なのか」また「部会」の意義も解らず参加したのを思い出す。第 1 回研究会での「この部会は研修会ではなく研究会です。」この言葉が最も印象的な言葉でもあった。

1 年間組織マネジメントを考え「対話」を重ねた現在では、最も腹落ちし、強く意識している言葉でもある。

幹事団や運営委員の方々に支えて頂き、3 人で組織マネジメント等の研究を通じて気づいたこと、改めて確信を得たこと、新たに感じたことを以下にまとめる。

１　活動の概要と経過

（１）現状把握

第 1 回研究会後の研究課題は、「職場の現状把握」・「キーパーソン対話」であり、今まで深く考えたことがなかったこともあり、「どの様に現状を把握するか」ということから始めた。「実際に現状把握している職員」って誰だろうと考え、管理職の補佐級であれば、上司の課長及び部下職員の現状を把握しているのでないか、20 代の職員は職場の環境をどう思い何か感じていることがあるのではないかと考え、内容は自由記載としアンケート調査を実施した。アンケート結果をまとめたところ下記のとおりとなった。

〇職員間のコミュニケーション不足
〇業務が多く職場のマネジメントができない
〇業務量のかたより

アンケート調査の結果を整理した上で、総務課長、県から出向している課長へ時間を頂きキーパーソン対話を実施した。総務課長からは、補佐級からネガティブな意見が多かった事について、「補佐級は組織をマネジメントする立場なのに問題解決を考えていないのが残念」ということ、職員は家族以上に一緒に居る時間が長いので、何よりも「職員間（職場内）でのコミュニケーションが大切」という意見であった。

また、県の課長からは、「えびの市は市民との距離が近く、住民からの様々な要望があるが対応が早いと思う」との意見をいただいた。

アンケート結果及びキーパーソン対話の現状調査のなかで、私達が一番気になったのは、20 代職員のアンケートで無記名が多かったことである。個別に率直な意見を聞いた所、「書いたことを知られたくない」「本音をいえない」「アンケートに答えても無駄」という意見が多かった。まだ、入庁して数年しかたっていない若手職員が、どうしてこのように感じているのかという点は、課題として残ったが、現状把握を 3 つにまとめた。

○事実前提（前例主義）で物事を考える
（内容の目的や必要性を考えず、 作業として仕事をこなしていることから）
○職場環境のマネジメントが出来ていない
○組織をマネジメントするべき存在の人が業務に追われ、マネジメントする余裕がない

（２）ありたい姿と施策

えびの市の人口は、1950 年（33,101 人）以降総じて減少傾向にあり、1970 年代後半から 1980 年代半ばにかけて第 2 次ベビーブームの影響もあり一時的に増加したが、1985 年以降再び減少し現在は 2 万人をきっている。

人口が減り、これまで地域間で解決出来たことが出来なくなるケースも増えている。私たちは、住民と一緒に活動･行動できる職員をありたい姿とし、下記のとおりとした。

○地域に信頼される公務員（地域のキーパーソンとなる）
○様々なニーズの対し、スピード対応
○公務以外で地域行事に参加し、地域・住民・行政のパイプ役となる存在

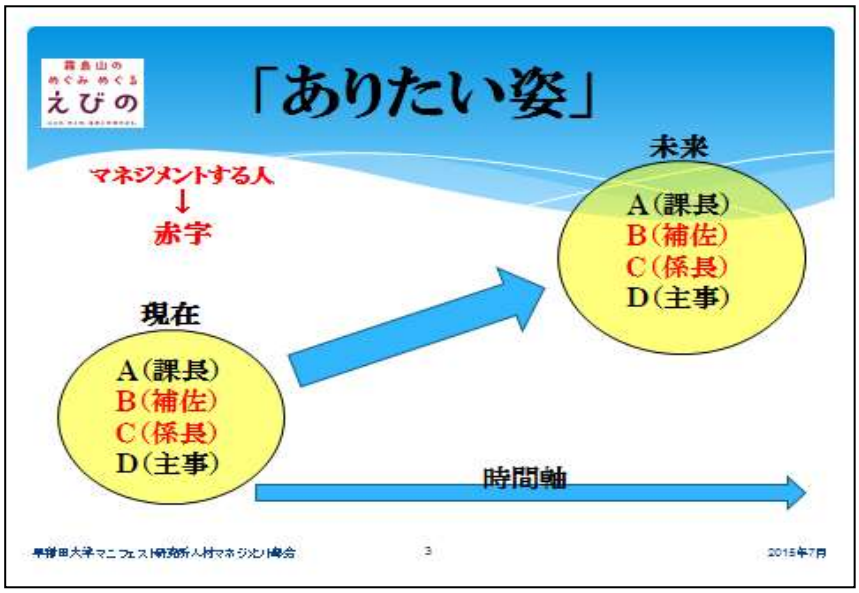
私たちが考えるありたい姿へ近づくための施策とし、自ら地域行事に参加し続けることを前提に、取り組みたい内容を考え、各自が行動していけるものとして下記のとおりとする。

○老人ホームなどでの触れ合い活動
○地域の子どもへの野球教室
○地域資源の美化活動

（３）ありたい姿と施策－気づき－

この「ありたい姿」を考えていくうちに、現状把握が、本当に現状かどうかを再度考えることになった。それは、「ありたい姿」を考えた時に、図 1 のように補佐、係長が 5 年後も同じようにマネジメントする（してくれる）という認識だったが、

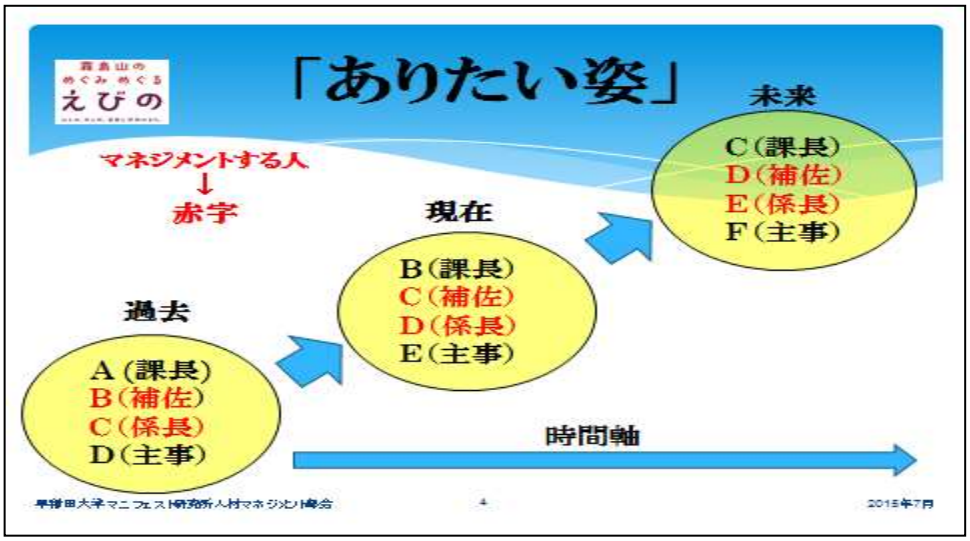
【図１】



実際は、図２のように現在マネジメントする人は、５年後には変わり、私たち世代もマネジメントすべき存在になっていることに気づいた。

「ありたい姿と施策」について３人で考え対話を重ねるなかで、時間軸を「現在から未来へ」と「未来から現在へ」の２つの基軸で整理し、この段階で初めて組織のマネジメントは「自分ごと」だという現実に気づきました。

【図２】



上記の気づきによって、現状に下記を追加した。

・他力本願（定義：自分のこととして考えないこと、協力はするが中心にはならないこと）

（先ほどありたい姿の時に、他人まかせだったと気づいたことと、若手職員の結果から、自分事で物事を考えない、他人事として考えていること）

２　取組の成果・発表

（１）実際にアクションを起こして

私たちが、各自でしたいこと、出来ることを考え、実際に行動に移した。
行動して気づいたことを各自まとめる。

3. 実践によって得られた気づき、今後の改善点　　自治体名：えびの市（遊木）

あなたが実際に行ったアクション ⇒ 日付を必ず入れてください	アクションによって生まれた変化・成果	実践によって得られた学び・気づき
10/1 イベント当日 参加者（女性のみ）　100名 ボランティアスタッフ　30名 爪切りねーちゃん　　1名	開放とした街に女性が100名集まり、街がにぎやかに彩られた。	「一歩」を踏み出す事は勇気があれば、難しいことではなく、地域の素晴らしい宝「人」と職場の理解のある心「友」と素晴らしい財産「地域のリソース」全てのベクトルをひとつの方向へ向け、「官民共同」をおこなえば何でもできる。
10/3　湯守り隊 打合せ×旅館交渉	次回の清掃活動の打合せ。 SNSによるボランティア募集。 （公募方法を今回から、非公開から公開に変更）	初めて女性2名の応募があった。 「一歩」を踏み出せない、「何かしたい」と思っている人は、まだまだ身の回りに存在する。
10/15　清掃活動 京町温泉　十兵衛の湯	女性の参加によって、新たな視点からの清掃や気遣いが生まれた。	湯主や女将さんが、自分達でも簡単にお風呂や施設の清掃が出来る事に「気づいて」もらえた。

3. 実践によって得られた気づき、今後の改善点　　自治体名：えびの市（佐尾）

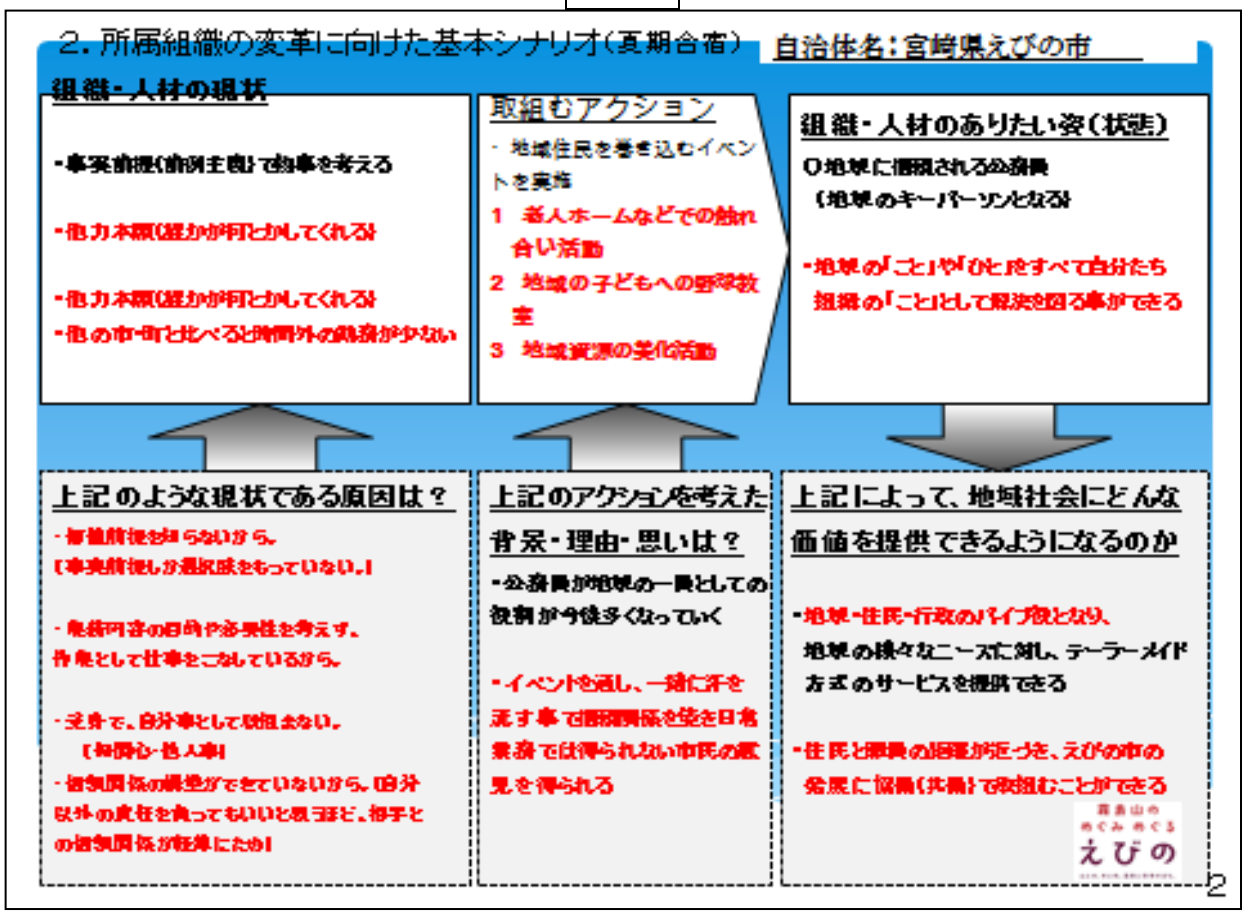
あなたが実際に行ったアクション ⇒ 日付を必ず入れてください	アクションによって生まれた変化・成果	実践によって得られた学び・気づき
9/12 地元中学校野球部の保護者との打合せ	野球部の実情がより深く理解できた。	保護者と現場の監督との間にギャップが存在すること。
9/18 地元中学校野球部初心者との野球交流	野球を通して、中学生・学生の親と顔見知りになった。 どのように教えれば上達するか、中学生の立場で考えた。	中学生との接点はないと思い込んでいたが、考えている事を少し行動に移すだけで、人との繋がりが広がった。
9/23 地元中学校野球部初心者との野球交流	中学生と親しくなり、気軽に話しかけられた。 中学生が楽しそうに練習するので、自分自身も素直に楽しかった。	地域への愛着が強くなった。

3. 実践によって得られた気づき、今後の改善点　　自治体名：えびの市（稲留）

あなたが実際に行ったアクション ⇒ 日付を必ず入れてください	アクションによって生まれた変化・成果	実践によって得られた学び・気づき
ゆかたで彩るえびのの街 イベントボランティア 平成29年10月1日	普段なかなか中学生、高校生と話すことがないけど、着付けをしながら話す機会が増えた。知り合いにも、久しぶりに会えた。	住民が開催するイベントは、ボランティア者も多く、皆が積極的に楽しみながら取り組んでいる。（仕事ややらされてる感がしない）
みなほ会打合せ参加 （みなほ会の方に、ネイル体験をしながらお話できればとお願いした） 平成29年10月11日	みなほ会以外の場所へアクションを起こす良い機会になった。	参加するまでは、自分が参加してもいいのかなと不安があったけど、実際行ってみたら快く受け入れてくれた。自分から壁をつくってたのかなと思った。
SIM参加 平成29年10月21日	再度、業務の見直し。他、職員や友達にも参加してほしいので、周知する。	市の財政に関して、知らないことが多すぎる。 何か市役所のためにする政策をするなら、何か事業を削らないといけない。事業を増やしていくことは難しいこと。

（2）夏合宿

シナリオ



夏合宿の発表の準備を進めていくなかで、私たちは何を一番伝えたいかを考えて対話してきたが、どうしたら伝わるのかと何度も悩んで対話をしてきた。私たちが一番に伝えたかったことは、私たち（から）の意識改革、他人任せにしないということだ。

夏合宿での発表を終え、伊藤幹事からコメントをもらった。

○他の自治体は組織間内の取組が多いが、別視線で考えている。
○この各自の取組を、どうのように組織へ取り入れていくのか。

伊藤幹事からの指摘に対して、どうのように取り入れていくか、すぐに返事が出来ず、夏合宿での課題となった。また、他の自治体にて「残業が多い」という発表が多かったが、当市は全体的に 18 時までには退庁し、他の市・町と比べると時間外の勤務が少な

いことも感じた。

（３）夏合宿－終えて－

夏合宿にて指摘されてことについて、組織全体にどのように取り組んでいくべきか、まだ現状の悩み・課題がある。

・湯守り活動は地域の「問題処理」のみの活動。今後如何にして「問題解決」を行うのか悩み（遊木）。
・部活の合間に実施するしかない。単発的なため、どのように継続していくか課題である（佐尾）。
・現在、ありたい姿（地域の「こと」や「ひと」をすべて自分たち組織の「こと」として解決を図る事ができる）を考え、アクションを起こしている。地域を組織に置き換えた場合、組織内で発生する問題や課題について、職員で取組む体制は、その都度とれていると思うが、助け合う気持ちが全職員に浸透しているとは思わない（佐尾）
・今まで住民と係る機会が多くなかったが、人材マネジメントで話していくうちに、どうしてもっと関わる努力をしてこなかったのかと思った。現状を考える機会があったから気づけたが、この機会がなかったら気づかないままだった。組織全体の現状を考えている職員が少ないなか、少しでも考えてもらうにはどうしたらいいのか。（稲留）

私たち各自の悩みや組織へのフィードバックの方法を対話し、私たちが共通して取り組んでいくことは、夏合宿で一番伝えたかったことと変わらず、まずは、私たちから行動に移し、意識を変えていくということで、他の職員を巻き込んでいくことが大事ではないかと考える。

（４）早稲田大学講堂にて

早稲田大学大隈記念講堂で行われた今年最後の研究会で、参加自治体の発表を聴き、行動の速さや人マネ先輩との繋がりが厚く、組織を変えたいという強い思いが伝わり圧倒されたと同時に、他自治体でこんなに組織改革に向き合っている人がいることを知ることができ、今後の活動の活力、参考になった。

３　次年度に向けた展望

私たちは 5 期生であり、先輩方との繋がりが希薄になっている部分もあった。

1 人ではなく 3 人、3 人ではなく 15 人と、この 5 年間かけて組織のマネジメントについて真剣に考えた仲間である。繋がり、連続性、継続性を意識していかなければならないと改めて痛感した。

何度も聞いてきたこの言葉「この研究会に、卒業はない」が、次の参加者との繋がりになる。そして、1 人でも多くの職員に人マネ活動を知ってもらい、共感を得られるよう伝えていかなければならない。私たちが考えたこの 1 年間の現状、取組内容、活動を

さらにブラッシュアップし、共感から協働へ繋がる一歩にしていきたい。

この１年間､私たちが自ら考えるよう導いてくださった幹事団や運営委員の皆さまに感謝し、今後もご指導いただきたいと思っております。

最後に、人材マネジメント部会への参加にご理解いただき、快く送り出してくれた職場の皆様、ありがとうございました。

４　自らの気づきや思い

遊木：　人マネに参加する前と現在では自分自身「組織」「地域」に対する考えや想いについて、決定的に異なることがある。

それは先輩マネ友や今年参加している他の自治体との研究・ダイアログ・対話を通じて気づき、幹事や運営委員の支援を頂いて腹落ちしたものである。

組織マネジメントについて、上司である管理職の仕事で自分の世代には全く関係ないと思い込み、良仕事のみを日々こなしていた参加前の自分には「行政品質」という言葉すら無知であった。

この研究を通して組織マネジメントについて感じたことは、結局のところ「組織変革」は「組織の本丸」が自ら変わらなければ結果はコミットできないということである。

組織の本丸について考えると、行政改革の本丸は「人」のように思う。その人の集合体が組織であり自治体であると考える。

私は自治体組織について、制度だけ改革しても「行政品質」は改善されないと考え、今年度人マネの研究を行っていく中で、私たち３人が地域へ飛び出し住民との信頼関係を構築し、地域・住民・行政のパイプ役となり、地域のキーパーソンへと自らが変革を試み今後も継続していき、様々な人を巻き込み繋がっていく事で「人」を自治体組織の外部から変えていく仕組みの構築を今後の研究の目的とした。

人マネに参加させていただき様々な繋がりを構築し、刺激を受け、自分を振り返ると、人マネに参加する前と現在で異なることは、組織改革について「他人ごと」と思い込んでいたが、間違いなく「自分ごと」であり、組織に属するのであれば「仕事」として取り組まなければならない「志事」であるという事を認識したという事である。

佐尾：　人材マネジメント部会に参加し、幹事団の講話を聴き、他自治体の方・私たち３人との対話を繰り返すことで､物事に対する考えが他人まかせであった事に気づいた。

また、日々、事実前提で毎日を過ごしてきた私に価値前提で考え、ありたい姿から何をするべきかを考えることの大切さを学んだ。

幹事団から「今ある全ては誰かが言い始め、やり始めたこと」「一歩踏み出す

勇気」「自分のリーダーは自分」「改革は自分自身が変わる事」等、常に自分に問いかけモチベーションを上げる言葉をいただいた事は、私にとって大きな財産となった。

しかし、部会に参加し、１年が経ったが、日々の業務・生活に活かしきれていないと感じる自分自身がいる。

今後、「部会に卒業はない」を心に、地域に対して、満足・喜びを与えれるよう、何事にも一歩踏み出し、検証することを繰り返していいきたいと考えている。

最後に、個人・組織が常にありたい姿に向かえる「えびの市」になるよう、小さな一歩を積み重ねていきたい。

稲留：　「人材マネジメントって何をする研修？」という疑問から始まった研究会でしたが、入庁してこんなに組織内のことについて考えたのは初めてである。

対話や研究会を通して、無意識に「上司が」市役所を変えてくれる、どうにかしてくれるという他人任せでいたことと同時に、上司に頼り過ぎていたことも認識し、自分の立場を今一度考えさせられた。

私が他職員に研究会の内容・熱意を話した時に、参加する前は、他人事のように聞いていたのに、今度は話す側になっていることに気づき、行政改革に対しての意識が研究会に参加する前と明らかに違っていた。

この行政改革、組織を変えていくという認識を、人材マネジメントに参加した職員１５名以外にも感じてもらいたいと同時に、この研究会で学んだことを伝え続けていき、１人でも多くの職員に、職場現状、ありたい姿というものを考える機会になればと思う。

また、この研究会に参加し、普段関わらない職員と対話できたこと、全国の自治体職員と対話出来たことは刺激になり、職場だけではなく、地域行事やイベントに興味を持つようになり、プライベートで参加することが増えてきた。

住民が考える「えびの市」が、職員が考える「えびの市」になるよう、自分に欠けているものを補って、もっと住民と関わっていきたい。