平成３０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
海南市１期生　共同論文

総　務　課　　梶川　博光
企画財政課　　藤田　倫成
社会福祉課　　上芝　健介

はじめに

今から 10 年あまり前から、日本は本格的な人口減少社会に突入したと見られ、それ以降、加速的に進行する少子高齢化の波により、地方はこれまでにない衰退の危機に晒されている。そして、これに歯止めをかけようとする政府の「地方創生」の掛け声の下、全国各地では、官民を問わず様々な分野で、生き残りを懸けた真剣勝負が始まっている。私たち地方自治体の職員も、そのような状況に身を置いて働いていることを常に自覚して行動しなければならない、今はそんな時代である。

私たちが入庁してから約 20 年が経過する中、職場の環境は大きく様変わりした。入庁当時の職場には、まだまだ手作業、手計算による仕事が多かったが、その後、情報機器等の普及やネットワーク環境の整備が進むに連れて、市役所も徐々に技術を取り入れ、私たちは業務が効率化されていく過程を各職場で実感することができた。

しかし、その一方で、行政改革・財政健全化に向けて、人員削減による組織のスリム化に取り組まざるを得ない事態に陥ったことに加え、モノ・情報が溢れる生活環境の変化に伴うニーズの多様化、自然災害の激化等に伴う新たな行政課題の増加など、行政の守備範囲は年々広く深く、複雑になったため、職員一人ひとりの負担は以前よりも重く感じられるようになった。こうして、社会の急激な変化への対応に追われ続けるうちに、組織そのものの活力が減退し、不安定さが増してきている。

このような事態は、当然ながら本市だけの悩みではなく、全国の多くの自治体で生じている現象であるが、そのような現状を打破し、日本に明るい未来を取り戻すため、勇気を出して行動できる人材を作り出していこうというのが、この「早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会」の目指すところであり、今では全国 100 を越える自治体、総勢約 300 名が集う学びの場となっている。

そして平成 30 年度、海南市として、初めてこの部会に職員を派遣することが決定され、私たち３人が１期生となった次第である。この部会への参加を通じて、私たちが何を感じ、何を考え、今後をどのように展望したかについて、以下にまとめていきたい。

部会のテーマ・方針

研究会の第１回から教え込まれた部会のキーワードは４つある。

まずは「立ち位置を変えること」、これは、何をする場合においても、自分自身の価値観や市職員としての立場だけで物事を考えるのではなく、自治体経営という俯瞰的な視点、サービスを利用者する側の立場、時には自分と反対の意見を持つ人の思考など、ケースに合わせて自分の立つ位置を柔軟に変えながら対応する必要があるということである。

２つめの「価値前提で考えること」とは、目の前の事象に囚われ過ぎず、本来の（より価値のある）ありたい姿とはどういった状態かを考え、そのことを前提として何をすべきかを考えるよう心がけることである。

３つめの「一人称で捉え語ること」は、様々な出来事や物事を“自分の事”として捉え、自分であればどうするかを考えること、そして自分の言葉で語ることで、その思いを伝えていこうというものである。

最後の「ドミナントロジックを転換すること」とは、目に見えるものや何気なく会話で使われる言葉について、人はそれぞれの経験や思い込みというフィルターを通して見たり聞いたりしているものであり、時にはそれが邪魔をして本質を見失う場合があるため、固定観念を取り払った柔軟な思考が必要であるということである。

以上のキーワードを意識した行動や思考により、実際の自分たちの組織の中で、ありたい姿をイメージし、そこにどうやって辿り着くのかを導き出すことがこの部会でのテーマである。また、その過程には常に「対話」を取り入れることが前提とされており、そこからの気づきを得ることにより、効果的な対策が生まれるという考えがある。

従って、この部会は単に話を聞くだけの研修会ではなく、自ら実践して学ぶ“研究会”なのであり、１人ではなく３人で、そして全国の他の自治体の参加者と同じ思い、悩みを共有することで、より確実に変革の波を起こそうとするものである。

本市の概要

海南市は、平成 17 年４月に旧海南市と旧下津町が合併して誕生した、和歌山県北西部の市である。人口は、国勢調査によると H17 年の 57,744 人から H27 年では 51,860 人と人口減が進んでおり、現在も年間約 700 人のペースで減少が続いている。また、65 歳以上の人口も 34%を占めており、既に３人に１人が高齢者である。そのため、伝統ある漆器産業やみかん等の柑橘栽培を中心とした農業など地場産業界では、後

継者づくりが深刻な課題となっている。また、行政においては、東日本大震災の発生以後、南海トラフの大規模地震を想定した防災対策に関心が高まる中、平成 29 年 11 月には市庁舎の高台への移転を実現した。現在も旧庁舎跡地への市民交流施設の建設や市中心部への防災公園の整備など、安全安心のまちづくり、暮らしやすいまちづくりに取り組んでいる。

現在の市の組織体制については、平成 30 年４月時点の全体の正規職員数で 727 人（うち病院職員 202 人）となっており、類似団体との比較（平成 29 年）の対象となる一般行政職は 276 人で、人口 1 万人当たりの職員数では、類似の 92 団体中 44 位とほぼ平均に近い位置にある。しかし、合併後の定員管理計画により、その対象職員の約 30%に当たる 200 人以上の人員が削減されたため、各職場からは「人員不足」を訴える声は多い。また、女性管理職不在の状況が長期間にわたるなど、政策決定過程への女性の参画が少なく、依然として男性中心の長時間労働に頼りがちな職場風土が根強い。

部会への参加と活動の経過

【第１回研究会（４／２７　名古屋会場）】

ここでは、まず、部会活動の導入として、地域を経営するという概念を理解すること、「対話」の本質を学び常に意識することが主なテーマに設定されていた。そして、実際に対話型の自治体経営シミュレーションゲームである「ＳＩＭくまもと 2030」のプレーヤーを体験することで、さらにその気づきが深められこととなる。発生した事実や目の前の環境ばかりに気を取られ、いかに対症療法的な選択をしがちであるかということを身をもって体験する機会となった。

また、これからの行政の仕事では、限られた資源（ヒト、モノ、金、情報、関係性）を有効に活用するため、戦略を立てる力が重要となる。そして、その資源が減少していく過程においては、必ず対立・交渉の場面が多く生じるため、「対話」ができる人材の育成が不可欠であることを理解した。

次回に向けては、組織の現状把握のための対話を開始するという課題が与えられた。

【キーパーソンとの対話（第１回）】

私たちは、この部会活動のゴール（目標）を描けず、不安を抱いたままの状態ではあったが、市長、副市長、教育長を対象に、それぞれの経験に基づき、「私たちのまちの資

源が過去からどのように変化し、今後どうなっていくのか？」をテーマにインタビューを試みた。

〇主な内容

・過去と比べ、組織内での仕事の自由度、職員間の交流の機会が失われている

・海南市役所という組織への愛着が低下し、部下育成の意識も希薄ではないか？

・ハングリー精神が支えてきた時代から、交渉力や柔軟性を求める時代へ

・技術が進歩しても、人と人との結びつきを大切にし、人間力を磨くこと！

・行政は住民から感謝される対象から、厳しい監視の対象に変わっている

・世間体重視の考え方が薄れ、自己の損得を優先することが主流に

・価値観の多様化が進み、教育分野でも“公”よりも“私”が重視される傾向

対話の中からは、市の経営層である方々からの現在の市職員全体に対する評価は比較的高いと感じられた（過去に比べれば知識・能力を備えた職員は確実に増加）。

ただし、職場への愛着のなさ、若者のハングリー精神の低下、損得勘定による判断が横行するなど、職員の内面的な変化が大きくなっていると捉えており、現在の管理職層のモチベーションを危惧する発言もあった（議会対応のプレッシャー、部下育成に対する熱意の低下等）。

【第２回研究会（５／２１、２２　東京・早稲田大学）】

初めて全参加者が一堂に会したこの開催研究会では、国の将来を見据えているこの部会の真の目的、目指す理想像の高さを知るとともに、その動きの中に自分たちが置かれているという状況に改めて気が付いた。こうしている今も時代は刻々と変化している。世界も日本の環境も大きく動く中、いつの間にか、これまでの常識がこれからの常識でなくなってしまう、ということが、私たちの身近にも次々と起こってくる。なのに、なぜ行政は変化が遅いのか？なぜ感度が低いのか？気づいた人から始めればよい、変わらないことに不満を言う前に自分でできることがないかを考えよう！他責ではなく自責の考えを持ちなさいと･･･。幹事団の方々から力強いメッセージをたくさん頂いた。

そして、組織の経営層から現場まで、あらゆる職位の職員がそれぞれの役割を理解して機能的につながり合える状態になるよう、“ありたい姿”をイメージし、改善に向けたルートを描いていくことが以降の課題となった。

【第３回研究会（７／２０　京都会場）】

「対話」については、何気なく使う言葉であっても、その定義・意味の共通認識を図

ることの大切さを学んだ。どんな人でも、物事を理解するだけでなく、気づきや腹落ち（納得すること）がなければ、行動までは変わっていかないからである。

また、未来を語る、イメージすることの意義についても改めて考えさせられた。これまでの日本では、わくわくする未来が語られ、それが悉く実現されてきた経過がある。「自分達の 2040 年のなりたい地域の姿はどんなものか？」未来が暗いものというイメージを払拭し、自分なりのビジョンとともに地域の未来を考え、語っていくということが今の組織には必要である。「１年後、３年後、５年後に組織、職員はどうなっていたいのか？」夏合宿に向けて、自治体ごとのビジョンをつくり、持ち寄ることとなった。

（研究会：京都会場の様子）

【キーパーソンとの対話（第２回）】

市、組織の将来像をどのように見据えるかをテーマに、組織のトップである市長、元職員であり組織を熟知されている副市長、人事を総括する立場にある総務部長とそれぞれ対話を試みた。

〇主な内容

・地方創生の先行き不安･･･地方政府（都道府県）の解体もある？

・20 年後の予測は具体的イメージが沸かず、簡単には語れない

・事務事業評価は効果が不十分であり、作業の一部がムダな仕事になっている印象

・職員には、事業の取捨選択の推進、研修企画の立案を期待

・組織として向上し、成長し続けるため、人材育成の新たな仕組みづくりがほしい

・管理監督職が議会対応重視＆プレーヤー化し、若手の声を聞けていないのでは？

・組織には仕事に一生懸命、真摯に取り組む職員を増やしたい

・組織内の交流で満足せず、他業界や地域の人材と関係を築くことも大事

市長は、政府の動向や国としての課題と重ね合わせながら、俯瞰的視点から市の行く

末をイメージされている。副市長及び総務部長は、いずれも管理職員の現状と将来に一抹の不安を感じているが、急激な変革を求めるのは困難との印象を抱いており、どちらかというと課長補佐、係長以下の世代の育成を重視すべきとの思いから、何らかの仕組みを整備する必要があると感じている。

【若手職員との対話】

「20 年後の海南市役所を考える」ことをテーマとして、20～30 歳代の職員 15 名と意見交換会を実施した。若手職員については、ひと括りに「あまり元気がないのでは？」と見られがちであったが、参加メンバーからはそのような印象はなく、考えることやアイデアを出すことには積極的な姿勢が感じられた。

〇主な内容

「市役所の２０年後の未来から“ありたい姿”を考える」

＜市役所の 20 年後は？＞

・総合窓口以外の窓口業務が切り離される（ＡＩの活用）

・働く人のニーズに合ったワクワクするような職場

・頑張った人が評価される職場、自分がやりたいことができる職場

・クリエイティブ（政策立案など）と高齢者対応（デジタルに不慣れな人）の仕事の二極化が進む

・無くなる仕事があれば、増える仕事もある（滞納整理、高齢者相談など）

・おしゃべりが仕事になる（人のコミュニケーションをＡＩが聴き取り政策提案）

＜５年後までには？＞

・業務量が各課で平準化されている

・度量が大きい上司がいる職場で、若手の意見が聞いてもらえる

・職員間交流がある（オフサイトミーティングの定期開催、色々なテーマで！）

・採用時点で部ごとに採用、部内で異動

・正当で公平な人事評価（FA 制度や上司を選べる制度の導入も）

・職員ニーズを把握するため、どんな欲求を持っているかの調査

・役職間のへだたりのない職場

・国・県・民間など他団体との人事交流がなされている

未来を語るというテーマを通じて、若手職員の柔軟で意欲的な姿勢、仕事に対しての誠実な思いを感じとることができた。また、職員間のつながりに対する欲求、楽しさ公平さ重視の価値観、人事配置や既存制度への不満など、職場に求めるものは多種多様で

あり、自分達も含めて上司がその感覚を十分掴めていないのではないかとも感じた。

なお、正しい人事評価を要望する意見も出されたが、評価に至るまでの上司と部下による日頃のコミュニケーションや面談のやり方の改善など、丁寧で真剣な“ちょっとした対話”を増やすだけでも、モチベーションの向上が図れるのではないかと感じた。

後日、参加者のうち３名から時間内に話せなかったことについて、自身の考えをまとめたメールを頂いたこともうれしい出来事であった。

【第４回研究会（１０／３１　京都会場）】

残念ながら、台風等による各自治体への影響に配慮し、夏合宿は中止となったが、事前に提出した活動シートに対するフィードバックを幹事団の方から頂いていた。今回はそれを受けて、今後のアクションの方向性や進め方をより具体化することを目的に、幹事団と個別に対話する時間が多く設けられた。

そこで、私たちは、組織変革の本丸とされる管理職層に対し、どのようにアプローチすべきかについて助言を求めた。実際にまだ管理職との対話ができていなかったが、「変革」というワードに対する反応は、概ね良くないものだろうという不安を感じていたからである。そして、返ってきた言葉は、「それこそが“思い込み”であり、できるだけ多くの対話を試みなさい」であった。

組織をよくするためには、管理職が今どういう状態であるかに目を向けるべきことが重要であり、組織の人事管理を適切に行うためにも、管理職のサポートは不可欠であるから、避けて通ることはできない。そして、管理職は、自身の言動が組織に与える影響の大きさを理解しつつ、未来を語ることが重要である、とのメッセージをいただき、再度、課題に望むこととなった。

【キーパーソンとの対話（第３回）】

管理職層へのアプローチということを念頭に、再度の副市長との対話、そして管理職の立場からの見解を聞くため、総務課長との対話を順に行った。

〇主な内容

・管理職としての能力は、それまでの昇進の過程で積み上げられるべきもの

・管理職それぞれの思い（経験や反省含めて）を引き出す取り組みの検討を

・これから管理職に昇任する職員への働きかけを重視すべき

・新規採用時からの育成方針を確立、育成する側のレベルアップも必要

・これまでの公務員に無いスキル、新たな発想を外部からでも取り入れなければ

・地域、住民に信頼される市役所を目指す（自治会との関わりを）

副市長からは、本来、管理職になる前から管理スキルを蓄積しておくべきであるが、これまでそのような育成が意識されてこなかったという現状を踏まえ、将来の管理職の育成を重視することを前提として、現職の管理職にアプローチすべきとの助言をいただいた。管理職の方々の経験や反省を次世代に引き継いでいくことも意義深いことである。

また、総務課長も育成については次世代重視の見解であり、将来への懸念として新たな視点や発想を取り入れる努力の方が大事ではないか、という指摘も頂いた。また、地域との信頼関係の構築にも目を向けるべきであり、若い職員ほど自治会の現状を知る機会をつくることが望ましいとの考えも聴くことができた。

【第５回研究会（１／２４、２５　東京・早稲田大学)】

参加全自治体が、これまでの取り組みの経過や今後の展望を模造紙１枚にまとめ、会場内に掲示し、それをもとに対話するポスターセッションが行われた。分析やアクションがびっしりと記載されているものやイラスト付でまとめたもの等いろいろあったが、やはり、この部会への参加を数年間積み重ねている自治体では、過去の参加者と一体になった取り組みが行われており、今後に向けて参考となる事例も多かった。

しかしながら、常に言われてきたことであるが、他市の好事例がそのまま本市で成功する保証はなく、現状分析に基づいた戦略を練るという基本姿勢は忘れてはならない。

最後の研究会ということもあり、２日間で多くの方々から今後の活動を後押しする印象深いエールをたくさん頂いた。「慌てず、焦らず、諦めず」対話をきっかけとして、その先に価値が生まれることを信じて行動すれば、それがやがては地域の幸せにつながっていくかもしれない。そして、「危機感を持ち、勇気を出して一歩踏み出そう」という最後のメッセージを胸に刻んで、私たちの研究会での学びを締め括った。

（最後の研究会：早稲田大学大隈記念講堂）

現状把握のために

これまで、私たちなりの現状分析に努めてきたが、推測による部分も多いことから、その裏付けを得るためのアンケート調査の実施を決めた。そして、これまで総務課が毎年実施してきた職員アンケート（主に仕事にやりがいを感じている職員の割合を確認）を私たちが考える質問項目を追加した形で行い、以下のとおり結果を得ることができた。

「組織の現状把握のための職員アンケート（平成 30 年１月実施）」集計結果より

●総数（アンケート回収枚数）＝２５４

※医療センター、消防、保育士、現業の各職員は対象外

●回収率＝８１．４％

問1－1　性別

① 男性	187
② 女性	64
無回答	3

問1－2　年代

① 20歳代	21
② 30歳代	56
③ 40歳代	109
④ 50歳以上	66
無回答	2

問1－3　役職

① 部長級・課長級	33
② 課長補佐級・係長級	100
③ 主任級・その他	119
無回答	2

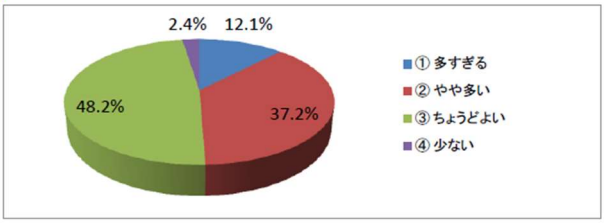
問1－4　勤務年数

① 5年以下	39
② 6～15年	56
③ 16～25年	96
④ 26年以上	57
無回答	6

本アンケートは、病院、消防、保育所等を除く一般事務職員を中心に実施したものであるが、対象者の 80%を超える 254 人から回答を得ることができた。回答率の傾向としては、役職が高くなるほど回答率は低く、また女性の方が男性よりも回答率が高かった。

問2－1　現在担当している業務量についてどう思いますか？

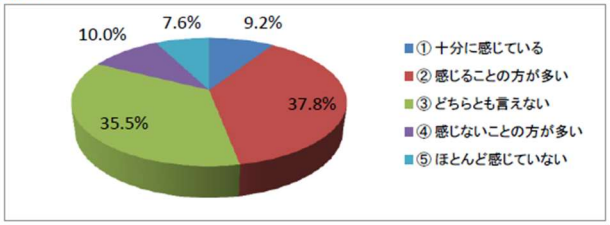
① 多すぎる	30
② やや多い	92
③ ちょうどよい	119
④ 少ない	6
無回答	7



業務量については、①又は②と答えた職員の割合が全体の約半数を占めた。また、役職別では、「課長補佐級・係長級」が 54%であったのに対し、「部長級・課長級」では 31%にとどまっていた。全体として、「ちょうどよい」と感じている職員もほぼ同じ割合である中、特に①と答えた者が強く不公平を感じているものと思われる。

問2－2　現在の担当業務に対し、“やりがい”を感じていますか？

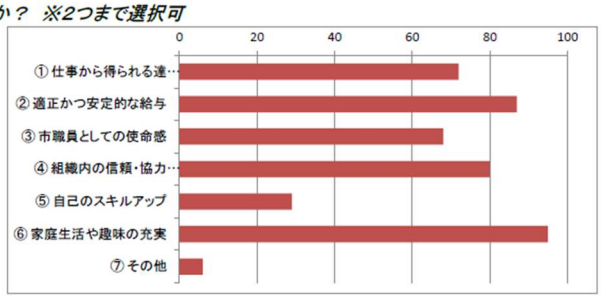
① 十分に感じている	23
② 感じることの方が多い	95
③ どちらとも言えない	89
④ 感じないことの方が多い	25
⑤ ほとんど感じていない	19
無回答	3



これまでの総務課アンケートでは、選択肢を①、②、④、⑤としており、その結果①又は②の答えが 80%以上で推移してきた。今回、「どちらとも言えない」を加えて実施したところ、③と答えた者を合わせてようやく 80%を超える結果となったことで、職員が「やりがい」を感じる度合いは、それほど高くない状況であることが分かった。役職別では、「課長補佐級・係長級」の④と⑤を合わせた回答割合が 22%で、「部長級・課長級」よりも 10%高くなっていたのが気になるところである。

問2－3　あなたが仕事を頑張るための“原動力”は何ですか？　※2つまで選択可

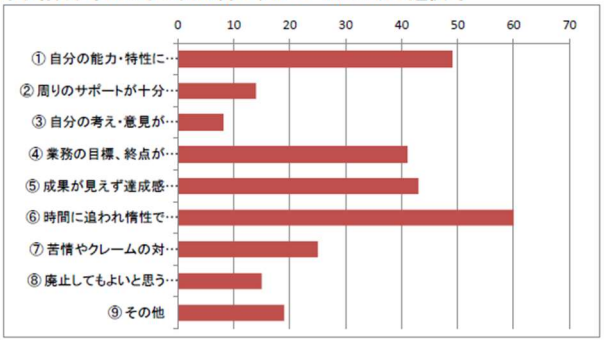
① 仕事から得られる達成感	72
② 適正かつ安定的な給与	87
③ 市職員としての使命感	68
④ 組織内の信頼・協力関係	80
⑤ 自己のスキルアップ	29
⑥ 家庭生活や趣味の充実	95
⑦ その他	6
主な回答（特になし、家族のため、他の職員に迷惑をかけない）	
無回答	2



近年のワークライフバランスの向上を図る取り組みの影響もあり、仕事以外の生活の充実を重視する傾向が出た結果となった。特に 20～30 歳代では 44%が⑥を選択していた。また、労働の対価としての報酬を得ることと同程度に「達成感」、「使命感」、「組織内の信頼・協力」も日々の原動力となっていることは職務に対する前向きな気持ちの表れとも思われる。

問2－4　現在の仕事で、意欲的に取り組めていない業務がある場合、その主な理由は何ですか？　※2つまで選択可

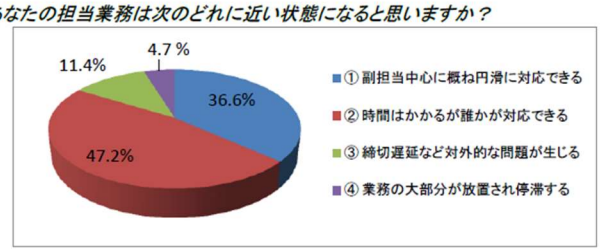
① 自分の能力・特性に合わないから	49
② 周りのサポートが十分でないから	14
③ 自分の考え・意見が通らないから	8
④ 業務の目標、終点が明確でないから	41
⑤ 成果が見えず達成感がないから	43
⑥ 時間に追われ惰性で進めているから	60
⑦ 苦情やクレームの対応が多いから	25
⑧ 廃止してもよいと思う業務だから	15
⑨ その他	19
主な回答（自分の知識・理解不足、事業が多く集中できない、前任者の怠慢、市民サービスが何かを考えていない）	
無回答	70



⑥の回答が最も多かったことが、業務量の増加・多様化が進み、個人の負担が増えていることを端的に表している。課長補佐級以下の職員に限れば、更に選択率は高まっている。また、①については適材適所の配置ができていないこと、④及び⑤については、職員間で意思疎通や目指そうとする状態の共有が十分でないことも原因の一つではないかと思われる。

問2－5　突然1か月間、職場を離れることになった場合、あなたの担当業務は次のどれに近い状態になると思いますか？

① 副担当中心に概ね円滑に対応できる	93
② 時間はかかるが誰かが対応できる	120
③ 締切遅延など対外的な問題が生じる	29
④ 業務の大部分が放置され停滞する	12
無回答	0
	254



本市ではほとんどの業務に主・副担当が割り当てられているが、現状ではそれがうまく機能しているとは言い難い。①と答えた職員の割合は、役職別で見ると「部長級・課長級」は58%であるのに対し、「課長補佐級・係長級」では30%と低くなっている。

問2－6　市役所全体の業務・制度の中で「無駄」、「非効率」を強く感じるものがあれば挙げてください

回答総数	77

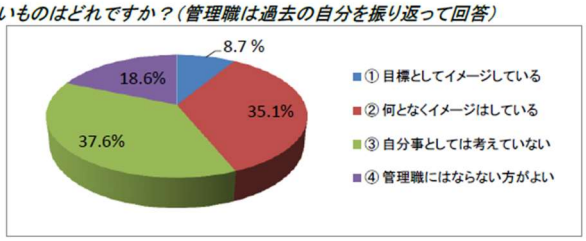
＜主な記載内容＞

議会に関するもの
●議会対応・折衝の手間　●提出資料の増加　●議会答弁のしくみ（部長答弁のみとする等）　●開会中の職員の待機　●通告のない質問
庁舎環境（施設、設備等）に関するもの
●本庁と教委の移動　●本庁と出先機関との書類の受け渡し　●巽・亀川出張所　●公用車不足、予約方法の改善　●海南保健センターの予約（公開羅針盤で）　●コピー機の不足　●市民（利用者）が複数の課に行かなければならないこと　●システム端末の不足　●インターネットの運用（文章をコピーできない）
各課所管の事業に関するもの
●事務事業評価（紙媒体で大量の資料作成）　●市政懇談会の回数　●行政事業レビュー　●職員研修　●学童業務と幼稚園業務の入替　●ほっとウオーク（動員しすぎ）　●下津ふるさとまつり（補助金多すぎる）　●システムの非対応、不具合による手作業　●目標（ゴール）が分かりづらい　●マンネリ、惰性の仕事　●稼動計画、作業割当ができていない　●システムの改修や新規導入が進まない　●マイナンバーの活用が行われない　●県等からの調査　●物産観光センター　●法制度（100円処理に1日仕事）
庁内共通の事務に関するもの
●庁内の調査・報告の増加　●決裁の回議（紙媒体の運用）　●支払調書（支出負担行為伺等）の作成　●文書管理（ファイリング）　●シンクラ版インターネットは時代に逆行　●出勤簿、休暇表、時間外勤務申請等の紙媒体の作成　●ITインフラの活用が不十分（収支計画作成等）　●予算・決算資料の簡素化
職場風土、慣習に関するもの
●目標のない会議、長時間の会議　●人件費を削減しても残業が増えていること　●職員の適正配置　●無意味なことで長時間議論すること　●繁忙期の助け合いがないこと　●人事異動（異動の時期、事務ローテーションが非効率）　●仕事ができない職員、意欲が低い職員　●たばこタイム　●資料作成の無駄（前例に沿った資料）　●課費の徴収　●予算主義であること（突発的に対応しにくい）　●来年度予算の確保のため、消耗品等を購入しなければならないこと　●印鑑をもらうこと　●利子文化

全体的に総務課、企画財政課の取り組みである人事異動、人事評価や事務事業評価などのあり方に対する指摘が多く見られた。そのような組織の管理部門が作る制度や仕組みに対してのやらされ感の他、庁内に根付いている過去からの風土・慣習への疑問を感じている職員は相当多いと思われる。

問3－1　管理職として働くことについて、あなたの考えに近いものはどれですか？（管理職は過去の自分を振り返って回答）

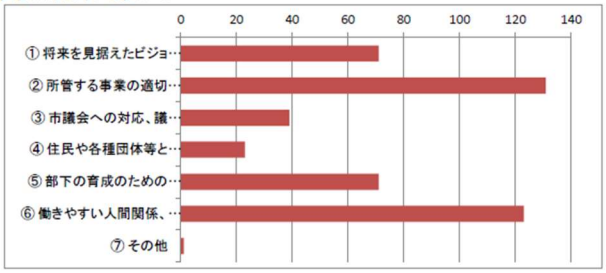
① 目標としてイメージしている	21
② 何となくイメージはしている	85
③ 自分事としては考えていない	91
④ 管理職にはならない方がよい	45
無回答	12



組織を動かす核となる管理職へのイメージについて、今後のキャリアアップの目標と考えている職員は、わずか 10%にも満たない状況である。「何となく･･･」と答えた者を合わせても４割程度であり、逆に「ならない方がよい」という答えが２割近くまで達している。更に注目すべきは、30 歳代、40 歳代でいずれも 25%が④と回答していたことである。既に管理監督的な役割を求められている年代層において、管理職となることを避けたいと考える者が４人に１人の割合となっていることは、組織の将来を展望するにおいて好ましくない状況にあると言わざるを得ない。

問3－2　管理職が担う役割の中で、あなたが特に重要と思うものはどれですか？

① 将来を見据えたビジョンの立案	71
② 所管する事業の適切なマネジメント	131
③ 市議会への対応、議員との折衝	39
④ 住民や各種団体等との交渉・調整	23
⑤ 部下の育成のための指導・評価	71
⑥ 働きやすい人間関係、雰囲気づくり	123
⑦ その他	1
（部下の意見を聞き取る）	
無回答	9

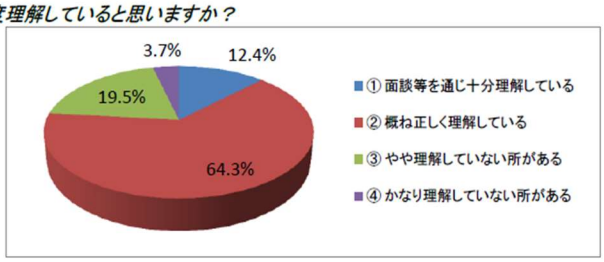


全体として、管理職は「所管事業のマネジメント」、「働きやすい環境づくり」を重視することが求められる結果となっているが、この設問に関しては役職によってかなり回答の傾向が異なっていた。掘り下げてみると、「部長級・課長級」では、②の回答が 70%と圧倒的な選択率であったが、他の階層では 40～50%台であり、反対に⑥の回答では課長補佐級以下で 50%を超えたのに対し、「部長級・課長級」は 30%しかなかった。また、③の「市議会対応」では、「主任以下」で 10%と最も低かったのに対し、「部長級・課長級」では 24%と高くなっており、①の「将来ビジョン」（21%）よりも重視している状況である。

管理職に求める役割について総じて言うと、部下は働きやすい環境づくりを求め、上司は所管事務の遂行をより重視する傾向にある。そして、職位が上がるほど将来ビジョンの立案や住民との接触に対しての優先度が低くなっており、視点の先がより内向きになる傾向にあると言える。

問3－3　管理職はあなたの特性や能力について、どの程度理解していると思いますか？

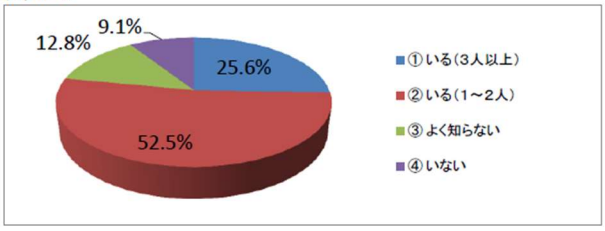
① 面談等を通じ十分理解している	30
② 概ね正しく理解している	155
③ やや理解していない所がある	47
④ かなり理解していない所がある	9
無回答	13



管理職には、部下に対する理解度としての回答をお願いしたものであるが、全体的には人物に対する理解は概ね満足している傾向にあると言え、役職別でもほとんど差異がない状況であった。しかし、男女別では、③又は④と回答した割合が男性 19%に対し、女性が 35%と高く、職位よりも男女間での認識のずれが大きくなっている。

問3－4　本市の管理職で「尊敬する人、目標とする人」がいますか？

① いる（3人以上）	62
② いる（1～2人）	127
③ よく知らない	31
④ いない	22
無回答	12



この設問からは、ほとんどの職員が尊敬、目標の対象とする職員像を管理職員の中に見出しており、概ねよい傾向にあると言える。

しかしながら、仕事ができて多くの業務をこなす管理職を尊敬する一方で、「自分には無理だ」「もっと楽をしたい」と考える職員も多く、それが設問３－１の結果に表れたのではないかとも推測できる。

なぜ、管理職として働くことに消極的になるのかという点と合わせて深掘りすることで、組織の問題がより明らかになるヒントがあるのではないか。

問4－1　あなたから見た海南市役所はどのような組織ですか？　自由に言葉を入れてください　　［　　］*組織*

回答総数	162

ネガティブ回答　101　　ポジティブ回答　43　　中間的回答　18

＜主な記載内容＞

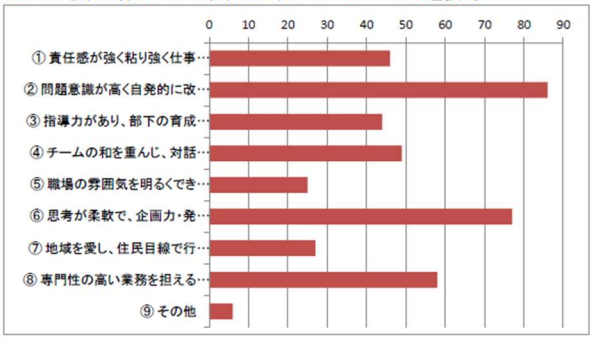
過重負担、心身疲労（23）	チームの和、横の連携（15）
●疲弊した ●多忙な ●ブラック企業的な ●サービス残業が多い ●時間の概念がない ●人不足の ●がんばり損な ●人に優しくない ●考える余裕のない	●アットホームな ●和やかな ●優しい ●協力的な ●チームワークがよい ●横のつながりが多くある
連携不足、個人主義（18）	**伸びしろあり（7）**
●チームワークがない ●みんなで協力しない ●縦割りな ●他人事な ●連携のとれていない ●バラバラな ●個人商店な ●風通しが良くない	●変革可能な ●可能性を秘めた ●成熟途上の ●長所を生かせない
悪しき風土・慣習（17）	**勤勉実直（6）**
●自分に甘い ●仲が良すぎる ●危機感のない ●ありたい姿が見えない ●管理職だけの ●議員至上主義な ●衰退の可能性がある ●合い言葉のない	●誠実な ●勤勉な ●真面目で静かな ●がんばっている
古い感覚、前例踏襲（17）	**明朗快活（6）**
●保守的な ●閉鎖的な ●マンネリ化した ●昔ながらの ●不器用な ●現状を重んじる ●先進的な感覚が少ない	●活気がある ●機動力のある ●若々しい ●自由な ●明るい
不公平、仕事の偏り（15）	**市民を守る（5）**
●不平等な ●偏った ●不公平感のある ●仕事量に差がある ●不安定な ●極端な	●市民目線の ●市民のための ●住みやすい街づくりを目指す
閉塞感、活力不足（11）	**柔軟性（4）**
●活気がない ●消極的な ●閉塞的な ●暗い ●盛り上がりに欠ける	●柔軟な ●時代に即した ●コンパクトな
特徴なし、平均的（13）	**表現困難（5）**
●普通の ●特徴のない ●無難な ●平凡な ●可も無く不可も無くな	●イメージしにくい ●何かが足りない ●不思議な ●一言では言えない

今回のアンケートで、最も注目していたのがこの設問への回答結果であった。今の組織を自由な言葉を使って表現してもらうことで、現状を肯定的・楽観的に或いは否定的・悲観的に見ている職員がどれくらいの割合で存在しているのか、データとして把握したいと思ったからである。

結果として、概ね全体の４分の１がプラス方向の回答、４分の３はマイナス方向の回答と言える内容であった。前者では、和やかでありながら、真面目に仕事をこなし、若さもある組織のイメージ、そして後者では、業務の負担増、人員不足への不満が噴出する中、保守的で現状を変えようとしない風潮があり、現場の不公平感や活力不足に繋がっている･･･そんな組織のイメージと言えようか。これをどこまで改善していけるか、この割合を逆転させるにはどうすればよいか、非常に大きな課題である。

問4－2　あなたが現在の組織で特に不足している(増えてほしい)と思う人材はどのような人ですか？　※2つまで選択可

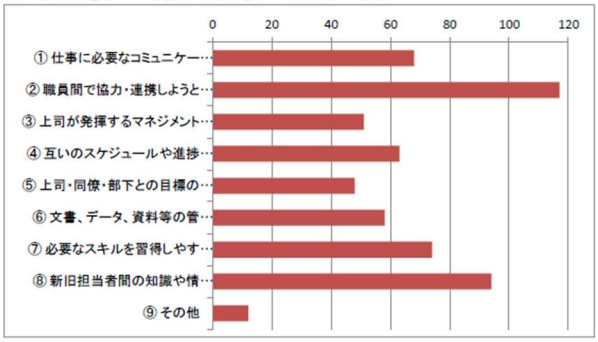
① 責任感が強く粘り強く仕事に向かう人	46
② 問題意識が高く自発的に改善に取り組む人	86
③ 指導力があり、部下の育成に熱心な人	44
④ チームの和を重んじ、対話を大切にする人	49
⑤ 職場の雰囲気を明るくできる元気な人	25
⑥ 思考が柔軟で、企画力・発想力に長けた人	77
⑦ 地域を愛し、住民目線で行動できる人	27
⑧ 専門性の高い業務を担えるスペシャリスト	58
⑨ その他	6
主な回答（規律を重んずる人、コミュニケーション力が高い人、普通の人）	
無回答	11



選択肢に掲げたような職員は、どれも組織に増えてもらいたいと思える人材であるが、現状の組織において、どんなワードに反応する傾向があるのかをこの設問により把握したいと考えた。②及び⑥の選択率が高く出ていることから、現場では、逆に問題意識が低く、受け身で仕事をしがちな人や柔軟性がなく、企画・発想が苦手な人が多いと感じているのではないかと推測される。また、スペシャリストを求める声も多く、人事異動や職員の採用・配置において、より現場の実態に即した対応も必要ではないかと感じた。

問4－3　現在の職場環境で、あなたが「改善が必要」と感じているものをすべて選んでください　※いくつでも

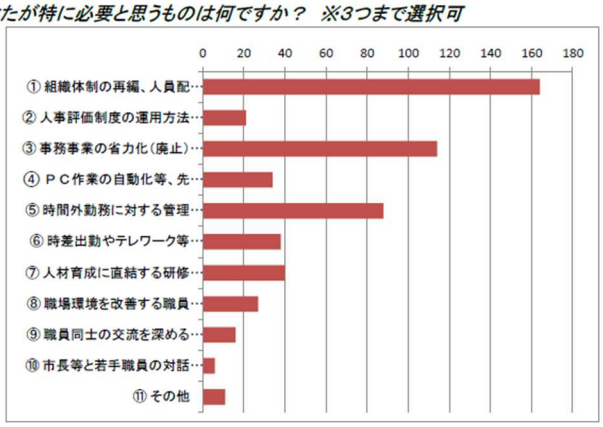
① 仕事に必要なコミュニケーション	68
② 職員間で協力・連携しようとする意識	117
③ 上司が発揮するマネジメント能力	51
④ 互いのスケジュールや進捗の見える化	63
⑤ 上司・同僚・部下との目標の共有	48
⑥ 文書、データ、資料等の管理ルール	58
⑦ 必要なスキルを習得しやすい環境	74
⑧ 新旧担当者間の知識や情報の引継ぎ	94
⑨ その他	12
主な回答（人材を増やす、スキルの共有、時間内に終える自己マネジメント、①～⑧を行うための時間と余裕）	
無回答	18



現在の環境に、どの程度、不満や違和感を抱いているのかということであるが、②の「職員間の協力・連携の意識」が最も多い回答となった。特に「部長級・課長級」で 61%と他の職位（43%）よりも関心が高くなっており、課員の連携強化を高めたい（･･･ができていない）と感じている管理職が多いことが推測できる。また、そのような日頃の連携不足、情報が整理できていないことによる問題が一気に明らかになるのが、人事異動による事務引継ぎの時であり、⑧の回答数が全体の２番目になっていることからも、全庁的な課題と位置づける必要がある。

問4－4「働きやすい職場づくり」に向けた取組として、あなたが特に必要と思うものは何ですか？　※3つまで選択可

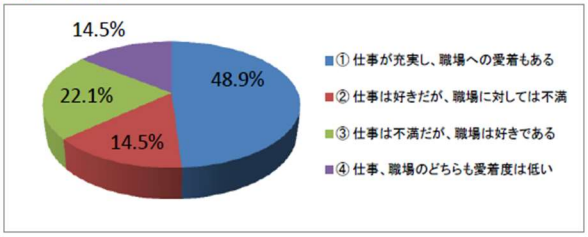
① 組織体制の再編、人員配置の見直し	164
② 人事評価制度の運用方法の見直し	21
③ 事務事業の省力化（廃止）の徹底	114
④ PC作業の自動化等、先進技術の活用	34
⑤ 時間外勤務に対する管理の適正化	88
⑥ 時差出勤やテレワーク等の導入	38
⑦ 人材育成に直結する研修体系づくり	40
⑧ 職場環境を改善する職員提案の奨励	27
⑨ 職員同士の交流を深める取組の企画	16
⑩ 市長等と若手職員の対話機会の創出	6
⑪ その他	11
主な回答（民間委託、臨機応変な人事配置、人事評価のフィードバック、男女の固定的イメージの解消、楽しく働く工夫、自分事の感覚を持てる取組、市民の支援を得る取組）	
無回答	7



これまでの設問においても、人員配置や事務事業の現状への不満や関心の高さが伺えたが、やはりここでも圧倒的に上位を占める結果となった。それらを統括する総務課、企画財政課では、当然ながら、これまでも市の財政状況や社会のニーズに対応することを考えて実施しているところではあるが、実際に組織内では管理部門と現場との間に軋轢が生まれ、拡大しているようにも感じられる。これについては、より効果的な対応も研究すべきではあるが、管理部門と各現場との意思疎通、目的や目標の共有に力を注ぐことでも一定の改善はできるのではないかと考える。

問4－5　あなたの「海南市役所」に対する思いは、どの状態に近いですか？

① 仕事が充実し、職場への愛着もある	115
② 仕事は好きだが、職場に対しては不満	34
③ 仕事は不満だが、職場は好きである	52
④ 仕事、職場のどちらも愛着度は低い	34
無回答	19



最後に、職場として多くの時間を過ごしている海南市役所への満足度を漠然とではあるが聞いてみた。感想としては、①と③の回答を合わせると約 60%の職員が職場に愛着を感じており、概ね組織への思いはそれぞれ強いものがあると感じられる。また、すべての職位においてほぼ差の無い状態であった。

しかしながら、職場にも仕事の内容に対しても愛着度が低いという④の選択者も 15%程度あり、この事実も重く受け止めるべきではないかと考える。

その他、仕事や組織に対してあなたが感じていること等について、自由に記入してください

回答総数	54

＜主な記載内容＞

- ●若手職員の意見を聴く場の設定が必要
- ●上司が仕事の楽しさを伝え、モチベーションを上げてほしい
- ●個の能力が組織的に機能するためにも、職員同士の対話が必要
- ●職務等に魅力を感じる組織であってほしい
- ●部下の意見を傾聴し、互いの合致点を見出せる上司が少ない
- ●時代のニーズに応えていくため、変化を恐れない風土にしてほしい
- ●組織のことを自分事と思えるには何が必要か、意見を出し合いたい
- ●他部署の制度や共通事務のスキルを学習できる場がほしい
- ●簡単に職員提案できる制度があればよい
- ●多様な価値観を持った人材の交流や採用をすることが必要
- ●研修をもっと増やしても良い
- ●役職相応の業務を行い、がんばっている人が評価されてほしい
- ●人事異動の内示を早い時期にしてほしい
- ●事務量を数値化し、平均化していくべき
- ●丁寧な仕事をするためには人員の確保が必要
- ●女性登用は進めるべきだが、全体の意識改革が先にあるべき
- ●閑散期の人が繁忙期の業務の手伝いをできれば残業が減る
- ●意識の高い職員とそうでない職員とのギャップに苦しんでいる
- ●仕事をしなくても給与が同じであるため、割り切った考えの職員が多い
- ●積極的に進んで行動する人が少ないと思う
- ●新しい何かを始めようとしても言い出した人が損をする風土がある
- ●仕事ができる優秀な職員に仕事が集中している
- ●中堅職員あたりから二極化が進んでいる
- ●管理職は責任とストレスだけ増えて、体を壊す人も多い
- ●個人の考え方によって各職位の業務が全く違っている
- ●異動によって前任との仕事のやり方が違う
- ●昇任を望まない職員の把握と給与体系の再考が必要
- ●人材の適材適所の配置を徹底すべき
- ●組織の省力化の対象が窓口部門に集中していることが不満である
- ●平日深夜、休日もサービス残業のある課をどう考えているのか
- ●毎日残業する職員とそれを微塵も感じていない職員との差が激しい
- ●心身不調の職員が潜在的に増えている
- ●気持ちにゆとりのない職員が多い
- ●新庁舎と他との執務環境の差が甚だしい

自由記入欄についても、概ね上記設問への回答の補足として、多忙な現状を切々と訴えるものや将来への不安、危惧といった内容のものが多く記載されていた。

中には、“ありたい状態”をイメージしたものもあり、その人たちが意見や思いを言いやすい環境、そしてそれを受け止めて共感する風土をつくることが重要である。

【現状分析のまとめ】

・業務多忙と感じる職員と現状を適正と感じる職員はほぼ同じ割合で存在

→人員配置の見直し、課内のマネジメントの工夫により負担平準化の余地は十分あり

・課長補佐・係長が最も多忙を感じ、業務と向き合う時間のゆとりがない

→前例踏襲の蔓延、何かを変えるには残業増加を覚悟して･･･という負のループに

・中堅職員の多くは、管理職を尊敬すれども、自分がそこに座ることに消極的

→管理職は孤軍奮闘？魅力を感じるポストでない原因を明らかに

・管理職は所管事業の進捗管理が最重要と考える傾向、議会対応も負担に

→上位の役職がビジョンの立案に時間を費やせる組織が理想だが･･･

・職員の連携意識の改善がみんなの望み、事務引き継ぎを円滑にしたい！

→職員一人ひとりが“自分事”の枠をどれだけ広げられるかが重要

・愛着があるからこその現状への問題提起、何か変わらなければという声も多数

→組織に対する現状のイメージを逆転させるため、何ができるかを考えよう！

その他の取り組みについて

【オフサイトミーティングへの参加】

昨年度、若手職員で結成した庁内タスクフォースの活動の中で、提案のあったオフサイトミーティングの開催を試行するにあたり、私たちも参加させていただいた。

第１回は、昨年の活動の紹介を中心に行ったが、第２回では、参加者それぞれが自分のことを話せるテーマ設定としたことから、和やかな雰囲気でできたという感想である。参加の呼びかけの方法をはじめ、運営の体制や手法、テーマ設定の有無など、どういった形がより効果的であるかの判断が難しいが、まずは、初めての試みとして気軽な対話に慣れることを目的とし、チャレンジ精神で試行錯誤しながら進めるしかないものと考えたい。

【新規採用職員へのヒアリング】

今年度の新規採用職員に集まってもらい、入庁前後の市役所のイメージの変化やこれまでの疑問や不安など、自由に発言してもらうことで、こちらも活動のヒントを得ようと考え、座談会的な対話の場を設定した。

概ね、こちらが心配していた程の戸惑いや悩みを各職場で感じていないことが確認でき、安心したところではあるが、やはり、わずかな研修のみで実践の場に放り込まれる新規採用職員にとっては、精神的にも何らかのフォローが必要である。

また、人材育成の方針が共有されていない現状においては、仕事に対する姿勢や価値観、基礎的なスキルの習得レベルなど、職員がどのように成長していくかが配属先の職場環境に大きく左右される事態となっているため、特に新規採用を含めた若い世代の職員に向けた働きかけの必要性を強く感じるところである。

今後の展望として

開始当初はスムーズにスタートを切れず、活動自体も前に進まず足踏みしているような時間も多かったが、内容を吟味した職員アンケートを実施し、その結果から現状分析としての一定の指標となる組織の傾向、職員の本音を吸い上げることができたのではないかと考えている。

そこで、その結果の概要を管理職に研修機会を利用して報告した後、さらに部会のことを知ってもらおうと、ゲリラ的な手法であるが、100 名程度の職員に報告会実施の告知メールを送ってみたところ、急な呼びかけにもかかわらず当日は 21 名が自主的に参集してくれた。そして、アンケートの分析を中心に活動内容を報告し、概ね共感を得られたと感じる

反応があり、改めて自分たちの言葉で伝えることで仲間、同調者をつくることの大切さを感じさせていただいた。なお、とりまとめた資料は、誰もがいつでも見ることができるよう、庁内ネットワーク上にも公開する予定である。

これからは、現時点で得られている情報を元に、まずは自分たちがより深い対話を実施し、現状に対する「なぜ？」を一つでも多く出し合っていく作業を行い、深掘りが必要なものには積極的に対話をしかけることで、さらに本質に近づいていくことができるものと考える。この一年の活動においては、最低限の対話しかしてこなかったことから、今後は、柔軟に形を変えながら、「対話」というものにもっと正面から向き合ってみようと思う。逆に、そうしなければ、この研究活動による本当の成果に辿り着くことなく、単なる研修を受けたのと同じ状態になってしまうだろう。

そこで、アクションを起こしていく対象をどう設定するか、手法はどうするか、その組み合わせは様々であるが、現時点で考えられるアプローチを組織の階層ごとに分け、以下のとおり考えたところである。

【管理職層へのアプローチ】

「組織改革における本丸は管理職である」との部会の教えは十分理解できていても、いきなり現在の管理職に問題提起のようなことを持ちかけるのはハードルが高いうえ、手法を間違えれば、部会活動への嫌悪感さえも抱かせてしまうだろう。これまでの豊富な経験や印象的な出来事等を聴く中で、未来へ向かっての自分たちの思いを重ね合わせながら伝えていく必要があると感じている。

そして、副市長からも助言頂いたように、可能であれば、管理職として見ている景色はどのようなものなのか、どう変わったのか、或いは長としての苦悩ややりがい・喜びを感じた実体験などを他の世代の職員に向けて語ってもらいたいと考えており、そういった方向からのアプローチを模索していきたい。

また、アンケート結果の端々に見られた他の職位、世代とのギャップが大きかった箇所などについても深く掘り下げてみたいと考える。職員の育成に関係の深い人事評価の評価者でもあることから、より課員への関心が高まり、上司と部下の距離を少しずつでも縮められれば、人事評価制度に対する双方の満足度も向上していくのではないか。

さらに、この部会の狙いの本質を正しく理解してもらうため、次年度では部会の顧問である北川正恭氏にご講演を依頼させていただいていることも申し添えておく。

【監督職層へのアプローチ】

課内の管理監督的な役割を担っている課長補佐級及び係長級の職員については、次年度、新たに昇任対象となる職員が比較的多いと見込まれることから、新任の課長補佐・係長を中心とした対話の場を作り出したいと考えている。いくつかの組織の問題のうち、一つでも自分事として共感してもらえるよう、新たな職位となったことへの自身の思いや不安などを語り合い、共有しながら対話を重ねる機会があってもいいのではないか。

そして、少しずつでも、部門を超えて対話することが抵抗なくできるようになっていければ、組織に好影響を与えることが大いに期待できる。

【若手職員へのアプローチ】

私たちよりも若い世代の職員に対しては、昨年の庁内タスクフォースへの参加者、今年度の部会活動としての対話の場への参加者など、一部には部会の趣旨や私たちの思いを伝えられている。今後は、そこで築けたつながりが消えてしまわないよう、継続した取り組みが必要であることから、これまでに試行的に２度開催したオフサイトミーティングの運営に共に関わり続けることとし、私たちの学びで印象的であったキーワード等を使って、自由に共感の輪を広められる場として継続させていきたい。

これに関しては、他の自治体でも同様の取り組みが盛んに行われており、参考となる事例も多いが、幹事団から頂いたご助言のとおり、過度な期待や成果を求めず、失敗を繰り返すことを楽しむくらいの気持ちでのチャレンジが必要と感じている。

【新規採用職員へのアプローチ】

新年度では、例年以上に多くの新規採用職員を迎える予定であるが、これまでの組織の問題の一つにも挙げられてきたように、特に新規採用職員に対しては組織としてのサポートが弱い現状がある。この点に対し、部会が補完的な役割を果たせるのでは、との思いから、新しく組織に加わった職員との対話機会を確保するための手段として、メンター制度の試行を提案したいと考えている。

具体的には、上記の若手職員の協力を得て、（非公式ではあるが）新規採用職員の相談役を担ってもらい、定期的に私たちも加わった中で、慣れない環境での疑問や悩みの解消、市職員としての目指すべき職員像の理解につなげるための対話を行うというものである。後々には、正式な人材育成の仕組みとして確立させることを想定しており、若手職員を中心に組織の好循環が期待できるものと思われる。

終わりに

これまで、組織又は職員としての“ありたい姿”をまちの将来展望とともに真剣に思い描き、そのための具体的な行動目標を深く掘り下げてまで話し合う場面は、庁内でもほぼなかったと言ってよいのではないか（あったかもしれないが広く共有されてはこなかった）。ただ、どれだけ考え悩み抜いたところで、部会参加者の多くが口にしたのと同じように、本当にモヤモヤした気持ちから抜け出せない、答えの見えない難解なテーマであることに変わりはない。

本市では、アンケート結果にも現れていたように、所管業務の遂行に追われ、現場のやらされ感が増長し、何となく心にゆとりのない雰囲気の中、こういったテーマは「人や組織全体に関わることだから４階（総務課、企画財政課等）で何とかすればよい」との考えも強まっているかもしれないが、結局、そのような状況においては、担当業務以外のことは“自分事”として捉えないという、視野が狭く、他者とのつながりに乏しい職員を育ててしまうことになるのではないかと危惧される。

今年度、総務課では新たに「人材育成基本方針」が作られ、海南市職員としてどうあるべきかについては、一定の約束事を共有していくこととなるが、結局は、個人がどのように成長し、組織の底上げにつながるかは、自分がその当事者であることを全職員が自覚できるかどうかに尽きると言えるだろう。

「今後の展望として」で挙げた取り組みが、どこまで納得できるものになるか、実際にどのような効果が現れるか、今はまだ分からないことの方が多い。しかし、それでも誰かが考え、問いかけていく必要があり、そこに１人でも多くの職員が関わるようになれば、必ず前進はあるだろう。職場を愛し、地域を愛する職員が自分のビジョンとして、組織の、まちの“ありたい姿”を語り、実現しようとしていく、住民ともつながっていく、そんな光景のある市役所こそが、「ここで働き続けたい」と思える場所になるはずである。

■私と人材マネジメント部会

総務部総務課　　梶　川　博　光

この部会の名称が「人材マネジメント部会」であり、地域・組織を変えていける「人材の育成」を目的としていること、自分が総務課という人事管理を所管する部署の所属であったことから、この部会への参加は総務課の業務をより改善させていくためのもの･･･というのが参加当初の個人的としての認識でした。

しかし、研究会の中で、部会が大切にする４つのキーワードや「対話すること」の本質を意識するようになるに連れて、その考えは大きく変わっていきました。人はそれぞれの経験や知識、置かれた環境によって形成された価値観、規範で物事を考え、発言するものであって、それを改革と称して外圧的に変えようとしても対立や敵対心を生むだけであり、その正しいアプローチの答えは部会からの学びを駆使することにあるのだということに、この執筆に際し、一年を深く振り返ることで漸く気づけたと感じています。

今年度のテーマは、組織の現状を正確に把握することであり、そのために「対話」の実戦訓練を行い、浮かび上がった事実に対して、その原因はどこにあるのか、何故そうなったのかという問いを繰り返すことで、真の課題を明らかにせよというものでしたが、この基本的なテーマですら、消化するまでに長い時間を費やしてしまったというのが正直な思いです。

結局のところ、冒頭に書いたような思いで研究活動の出発点に立っていた訳ですが、実際には中途半端な“腹落ち”のままでの取り組みとなったことで、真の研究活動には程遠いものであったと思っています。そして、そうなってしまった自分自身の行動と意識（「思うように時間を作れない」、「周囲の反発を恐れてしまう」、「変化への一歩を踏み出せない」といった状態）の背景にあるものこそが、私たちが向き合わなければならない組織の問題と実は密接に関係しているのではないか、とも強く思うところです。

今後、世界中の様々な変化がより一層加速し、その影響が私たちの地域社会に波及してくることは、ほぼ確実に訪れる未来であり、その中で自治体職員が現状にしがみつき、目を逸らしていては地域の幸福度が高まることは無いでしょう。「未来は与えられるものではなく、自分たちで描き、創っていくもの」という言葉が今、はっきりと蘇ってきています。これを読まれた部会長はじめ幹事団の皆様からは、「君はまだそんな所にいたのか！」というお叱りの言葉が飛んできそうですが、卒業生ではなく１期生という立ち位置を自覚して、自分事としての活動をこれからも続けたいと思います。

最後に、１年間のご支援に心から感謝を申し上げます。ありがとうございました。

■北京の蝶々になるために

総務部企画財政課　　藤　田　倫　成

「北京の蝶々」。私にとっては、平成 30 年５月 21 日に開かれた 2018 年度人材マネジメント部会第２回研究会での北川正恭顧問の基調講演にて初めて聞いた言葉である。後に調べてみると、北川顧問が随分古くから話されているフレーズであることを知ったのだが、「北京の蝶がはばたくと、遠く離れたニューヨークでハリケーンが生じる。一羽の蝶が羽ばたくと次々蝶が共鳴し、二羽が四羽、四羽が八羽となり世界を席巻する。ミクロの揺らぎが予想をはるかに超えたマクロの変化をもたらす。初期値のほんの少しの違いが、途方もなく、かけ離れた結果を導き出す」との内容を表わす言葉とのことだった。

これまでの私は、組織の変わらない現状を、「上司のせい」、「他の職員のせい」とし、他責文化にどっぷり浸かっている人間であった。今回、部会に参加させていただき、部会が大切にする４つのキーワード「立ち位置を変える」、「価値前提で考える」、「一人称で捉え語る」、「ドミナントロジックを転換する」について、計４回行われた研究会における多くの参加者との対話の中で、おぼろげながらではあるが、それらのキーワードが意味するところが分かったように思う。人を批判するのではなく、何が正しいのかから考える。何が正しいのかという議論、話合いをして納得する習慣を身に付ける。そして、改革を行う。改革とは、人を変えることではなく、自分自身、自ら動いて変わることである。これらの一連の行動が、自責文化の創造に繋がっていく。

また、今回の部会では「危機感」という言葉を多く聞かれた。今後の 30 年を考えると、少子高齢化に伴う人口減少が進む中、ＡＩやＲＰＡといった新しいテクノロジーの活用を進めていく必要があるなど、内外の環境が大きく変化していくにもかかわらず、私も含め、多くの公務員は、法律で守られた身分にあぐらをかいて変わろうとしてこなかった。このまま変わらなければ、「公務員不要論」が提起されるのも現実のものとなってくる。今後は、危機感をもって様々な課題に対処していかねばならない。

これまでの我が組織は無風であった。ただそれは、殻を被っていて、“危機”の風を感じていなかっただけである。私は今後、「北京の蝶々」となるべく、自ら動いていく。加えて、今回本市から派遣され、共に学んだ３人がそれぞれの持ち味を活かし、協力して、微風を吹かせていく。そして、30 年後のあるべき姿として掲げた「笑顔」あふれ、そして「心」にゆとりをもった組織を実現するため、羽ばたいていきたい。

■人材マネジメント部会を体験して

くらし部社会福祉課　　上　芝　健　介

これまでは人から与えられた問題を正確に解き、人から与えられたものを適正にこなすといった、あらかじめすべきことや答えが存在する環境で過ごしてきたこともあり、部会に参加した当初は、部会で終始伝えていただいた「この部会は研修ではなく研究会である」ということを理解しながらも、やはりどこかで研修と感じる部分を拭えない自分が存在していました。

また、答えや正解がないものを自分たちで考える重要性は理解しながらも、これまでの人生で染みついている「学びの姿勢、受け身の姿勢」を変えることは容易ではないと感じていましたが、２度目の研修に向かう電車の中で「部会が伝えてくれることを学び、それを少しずつ自分に刷り込んでいけばいい」と考えるようになり、これまでと同様に、学ぶべきことは学ぶという研修として捉える姿勢はあえて変えず、部会で伝えていただいた、「違うことに耳を傾け、意見の多様性を知り、新しい知見を得ていけばよい」という考え方に徐々に変換したことを鮮明に覚えています。

部会での一年間の取組みを経て思うのは、「答えや正解がないものを自分たちで考えることがこんなに大変で難しいことであるか」ということでありますが、今後、自分の生まれ育った海南市を「笑顔あふれる海南市」にするため、自分たちで答えや正解を考えるためにも、市役所内の様々な方との対話をはじめ、地域の方や企業の方などとの対話を進め、ありたい海南市にできるよう取り組んでまいります。

さらに、他市の発表でシンプルでありながら一番心に響いた、地元に住む子どもたちがなりたい職業として、真っ先に「海南市役所」と言ってもらえるよう、市役所内に同志を増やし、色々な人と意見を交換することでそれぞれの固定概念を払拭し、新しい考え方を構築してまいります。

最後に、様々な角度から色々と関わっていただいた幹事団や関係者の皆様、そして会場の設営等にもご尽力いただいたマネ友の皆様、心から感謝いたします。本当にありがとうございました。