2019 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
佐世保市　共同論文

「変化を楽しむ佐世保市役所へ」

～SASEBO　Diver©ity！　外との対話で佐世保市役所を変えるっちゃん～

佐世保市
市民生活部　コミュニティ・協働推進課　池本　昭治
都市整備部　都市政策課　牟田　耕平
企画部　文化振興課　中尾　大樹

目次

はじめに

第１章　人材マネジメント部会へ
１．人材マネジメント部会って？
２．１期生、２期生の活動

第２章　現状把握からの気づきと仮説
１．キーパーソンインタビューの実施、気づき
２．職員アンケートの実施、気づき
３．調査・対話からの現状分析と気づき
４．３期生が目指す組織・人材の「ありたい姿」

第３章　仮説の検証・アクションのヒント
１．若手議員とのぶっちゃけ会を通じて
２．マネ友の活動参加・ぶっちゃけ会を通じて
３．副市長とのぶっちゃけ会を通じて
４．市長への報告会を通じて
５．３期生の活動まとめ

第４章　３期生の実践
１．個々の活動
２．ダイアローグ・イン・サセボシティホール
３．職員活動発表会

第５章　次なる動きに向けたヒント・対話
１．第５回（最終）研究会での気づき

第６章　次なるステップ（佐世保市における人マネのこれから）
１．佐世保市の都市の特性から起草する目指すべき都市像
２．佐世保市が変革し続けるために必要な８つの働き方改革
３．３期生のアクション・次なるステップ
４．市役所の改革を進めていくための提言

付記

はじめに

この共同論文は、早稲田大学マニフェスト研究所・人材メネジメント部会に佐世保市の第3期生として派遣された3名が、「佐世保市役所の変革に向けて実践的な研究を続けた成果」をとりまとめ、次年度以降の継続的な実践への基盤とするものである。

さて、佐世保市では、人材マネジメント部会への派遣命令は突然やってくる仕組みである。3 人についても突然、所属長から呼ばれ、「君に人材マネジメント部会の研修が決まったらしい。詳しい内容はあとから職員課が説明にくるから・・。」と、概ね、このような感じで人マネへの道が開かれたと記憶している。

はじめに、私たち3期生の紹介を簡単にしておきたい。

1 人目は、地域コミュニティ施策を担当し、日頃から地域や住民とのつながりが深い者、2 人目は、都市政策を担う傍ら創発型まちづくりを目指す一般社団法人の理事を務め、公民の中間的な立ち位置での役割を模索する者、3 人目は、文化行政を担いながら個人的に住民まちづくり活動に参画し、家業のカフェをコミュニティの場とする者。といったメンバーである。偶然なのか、意図的なのかはわからないが、市役所外の地域や民間とのつながりが深いという共通点を持つ者が集まった。

“外とのつながり”を活かした取り組みを提案できないか、共通点である自分たちの強みを活かさない手はないと考え、研究の方向性は 3 人が顔を合わせた瞬間に決まったようなものだった。

そのような中、先輩マネ友である1期生、2期生は、佐世保市役所自主研究グループ「人材マネジメント研究会」を立ち上げた。研究生時に発案したアクションプランを中心に継続的に活動していくためである。そこで、われわれ3期生もこのグループに加入し、一緒に活動させてもらうことになった。1，2期生には、自主研究グループの活動とともに3期生が目指す「外とのつながり」をどのような形で実践できるのか、一年間を通じて様々なサポートをしていただくことになる。

この共同論文は、最終研究会で出馬部会長が言われたように「部会に卒業はない。あとは覚悟のみ」という言葉を胸に、自分たちが掲げた「ありたい姿」を求めて、終わりのない研究と実践を続けていく覚悟を記したものである。

第１章　人材マネジメント部会へ

１　人材メネジメント部会って？

⑴ 部会の狙い

改めて人材マネジメント部会について、その狙いや私たちが抱いた感想も含めて述べておきたい。

人材マネジメント部会は、参加者や関係者からは「人マネ（じんまね)」と呼ばれており、突然、所属長に呼ばれた際に渡されたパンフレットにはこう記されている。

「地方創生の本丸は、「人材」「組織」。構想力を持つ人材と、アイデアを地域の成果に繋げることができる組織の双方が不可欠である。人材マネジメント部会（以下、「人マネ」という）が果たす役割として、地域の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地方創生時代の職員・組織を創ることである。」

派遣が決まり、先輩マネ友と意見交換をした際に言われた「人マネは、もう一つ別の仕事を併任でやっているようだった」との一言が印象に残っている。早稲田大学だけに壮大（早大）なテーマであると感じるとともに、自分の仕事をしながら研究会へ参加することや、これから始まる新しいことへの不安を少なからず感じたことを覚えている。

一方で、これまでなんとなく感じていた市役所の中でのモヤモヤ感、例えば、組織風土や職場間の壁、職員のモチベーション、非効率的な仕事のやり方など、普段は職員同士が不満を語るだけで終わっていたことについて公務として研究をしながら、市の経営層へ提案できるという期待感もあった。

下記は、一年間の研究会を通して、講師陣から繰り返し発せられた部会のキーワードである。

① 立ち位置を変える⇒相手の立場から考える
② 価値前提で考える⇒ありたい姿から今を考える
③ 一人称で捉え語る⇒何事も自分事として考える
④ ドミナントロジック*1を転換する
　⇒過去や前例に過度にとらわれず考える、
　　誤った思い込みを捨てる

そして、“一歩前に踏み出す”同じ思いを持つ仲間とともに、挑戦を続けていく。

*1：その場を支配している空気、思い込み、固定観念

このキーワードとともに、「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」、「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、組織及び人材に関する研究課題に取り組むことになる。

⑵ 研修ではなく、研究の場

この研究会の最大の特徴は、「研修ではなく研究」というところである。いわゆる研修は、個々人が何か知識を学び、それを日々の業務に活かすというのが通常であるが、人マネは違った。教えてもらうのではなく、「自ら考え、見つけ出す」、「対話から気づきを得る場」として研究会は進められた。

同時に、研究会では対話の時間や自らの考えを発表する場面が多く、「ダイアローグ（対話）」、「ファシリテーション」、「プレゼンテーション」といった、行政職員に求められるスキルを習得、発揮する場でもあった。

⑶ 対話（ダイアローグ）

研究会では、「対話」に多くの時間が費やされ、対話の重要性を繰り返し叩き込まれた。

対話とは「聴く×話す」どちらかがゼロでも成立しないものである。「聴す（ゆるす）」の読みが意味するように、相手に話すことをゆるしてもらえないと聴いてもらえない、との説明があったが、自身の仕事での現場を振り返った時に腑に落ちたことを覚えている。

全国から集まった自治体職員との対話はとても有意義だった。自治体で働く同じ職員として抱える悩みを共有できたこと、人マネの目的を共感できたこと、この研究会を通じて切磋琢磨する仲間としての意識が芽生えたことなど、対話を実践しながら、その大切さを肌で感じ、多くの気づきを得ることができた。

日頃、私たち職員は、市役所内外で対話をする機会が多い。しかしながら、ほんとうの「対話」がどれだけできているのだろうか。

⑷ 次回に向けた課題

研究会では、毎回終了時に次回の研究会までに提出しなければならない課題が与えられる。この課題が、自分たちで作り出すものばかりで、毎回モヤモヤしながら帰路についたのを思い出す。

課題を仕上げるためには、対話と、そこから生まれる活動の実践が必須となる。3 人の対話を基本に先輩マネ友との対話、市の経営層や部長、市議会議員等へのインタビュー、さらには職員へのアンケート調査などを行いながら自組織の現状分析を行い、自分たちが目指すありたい姿、そこへ向かうために必要なことは何か、仮設を立てながら検証し、まとめていく。人マネが、「研修ではなく、研究である」ことを実感する瞬間でもあった。

２　１期生、２期生の活動

3 期生の人マネ参加の一方で、1、2 期生は、市役所公認の佐世保市自主研究グループ「人材マネジメント研究会」を立ち上げた。これに 3 期生も加入させてもらうことにな

った。

自主研究グループとは、職員で自主的に結成し、行政の効率的運営に関するもの、事務事業についての専門的研究、市政に反映できる事項等について、計画的及び継続的に調査研究活動を行うグループである。なお、同グループとして公認されると、年間活動費を奨励金として交付される。

自主研究グループの活動は、大きく以下のとおりである。

① 対話型自治体経営シミュレーションゲーム「Simulation させぼ 2040」

② 部長とランチ会

いずれも先輩マネ友が、研究生時にアクションプランとして研究し、バージョンアップしながら構築したものである。

「Simulation させぼ 2040」は、これまでオフサイトミーティングの形式で開催してきたが、今年度は採用 7 年目職員のオフィシャルの職員研修として実施された。

参加者からは、「対話の重要性」、「取捨選択における説明責任の重要さ」、「ビジョンを持って仕事をしていく必要性」などを感じたとの声があり、評価、満足度とも高い研修となった。

「部長とランチ会」は、普段話す機会が少ない部長クラスの職員と希望する職員が、昼休みの時間に食事をとりながら対話を楽しむという企画である。異業種・異世代間交流の促進、組織の横断的な交流の促進をコンセプトに、コミュニケーション不足の解消を目的としたものである。

参加者からは、「部長との対話で新たな気づきを得ることができた」、「普段は話しかけにくい部長が身近に感じることができた」など、昼休みという短い時間ではあるが、職員の意識改革につながる取り組みと感じている。

しかしながら、課題もある。「部長とランチ会」のように手上げ方式で参加者を募る場合、どうしても自主的な参加者が少ないことである。参加者からは有意義だったとの評価を得るものの、受講者を指名する形式ではない自主参加の研修や、自主研究グループが企画する活動へ自ら参加を希望する職員が少ないのが現状である。今後は、職員への認知度を図るとともに、興味関心を持ってもらえるような工夫や仕掛けが必要と感じている。

※Simulation させぼ 2040 の様子と部局長ランチ会フライヤー

第２章　現状把握からの気づきと仮説

目指す「ありたい姿」を具体的にイメージしていくために、まずは自組織の現状把握を行い、課題を明確化していくこととした。研究会では心に響く言葉が多々あったが、以下のフレーズはその一つである。

「現在の姿は過去の出来事の結果である、つまり、将来の姿は現在の結果が生み出すものである。『将来』は、自らが創りだすものである。」

自組織の現状把握と分析を行うために、キーパーソンインタビューと職員へのアンケート調査を実施した。

１．キーパーソンインタビュー

インタビューは、市長、人事を担当する総務部長、そして先輩マネ友にお願いした。また、外部の視点から市役所組織や職員がどう見えているのかを把握するため、市議会議員にもご協力いただいた。

⑴　市長

朝長佐世保市長は、就任当初から「チャレンジ」、「チェンジ」、「コミュニケーション」（総称して「3C」と呼んでいる）は、職員の行動原則であると言い続けられており、私たち職員にとっても仕事を進める上で、この３つの「C」は重要な視点となっている。

2020/3/17　12:05～ 12:55

市長へのインタビューでは、以下のような話を聞くことができた。

○○会議室

佐世保市役所人材マネジメント研究会

（自主研究グループ）主催

「人口減少社会を迎える今、職員や市民には「変化への対応」が必要。
「佐世保はかつて「チャレンジ」精神が旺盛な人が集まった街だった。
今は民間ビジネスチャンスを活かしきれていない」
「市役所職員も民間も、新しい視点を持った、突出した人を
いかにつくるか、がんばる人を引き上げることが大事」

人マネのキーワードでもあった「変化」。市職員には変化への対応を強く求めておられ、特に、人口減少に対する危機感をお持ちである。「変化」と「チャレンジ」こそが、今の佐世保の街、市役所に必要であるとのお考えである。その上で、市民、職員ともがんばる人を育て、可能性があるところを伸ばしていきたいと考えておられる。

⑵ 総務部長

職場環境や人材育成の最高責任者である総務部長からは、まさに人マネの研究課題に直結する内容をお聞きすることができた。

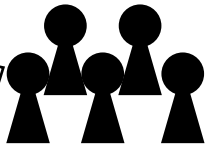
「情報をいかに伝えるか、「変化」とは情報そのもの」
「行政経営という視点では、「行政評価」など仕組みは
早くから導入してきたが、うまく活用できていない」
「業務改善のポイントは、「やめる」、「減らす」、「変える」である」
「職員は元気があるし、優秀な人材が揃っている。
その能力をいかに活かすかは、課長のマネジメントにかかっている。
市長の思いを伝えることも課長の役目である」
「優秀な職員も入庁 3 年目で目の輝きを失っている者もいる。
職員のやる気を引き出し、活かせる職場風土を作っていかなければ。」
「先を読むことは難しいが、今を把握しながら仕事をしていくことが大事。」
「職員に専門的な知識があると市民からの信頼も厚い。
今後は、市職員にもスペシャリストが求められるかもしれない」
「人マネメンバーには他市の職員とも交流を深めてもらい、
市役所内にフィードバックしてほしい」

職員の能力ややる気を引き伸ばすためには、風通しの良い職場風土や課長のマネジメントが重要であると考えておられ、職員自身の働き方についても変革の必要があるとの認識をお持ちであった。

⑶ 人マネ 1 期生・2 期生

先輩マネ友からは、これまでの活動を通して感じたことや 3 期生への思いを聞くことができた。

「未だイケイケどんどん型の職員もおり、
自治体職員の意識はそう簡単には変わらないと感じている」
「組織変革には時間がかかる、できることから続けていくことが大事」
「組織変革のために若手職員とマネジメント層をいかにつなげていくか」
「仲間を増やすことが大事だが、その人材の掘り起しが難しい」
「1～2 期生は内部的な視点だったが、
3 期生には外部との関わりの中で
どう変革できるのかという視点が求められている」



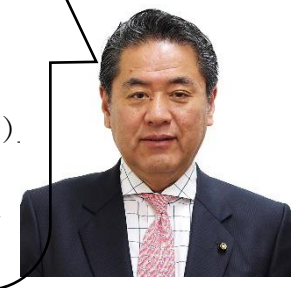
実際、自主研究グループで活動する中で、仲間づくりの難しさと大切さを実感した。また、今後の 3 期生の活動と 1～2 期生の活動とどう連携していくのかなど、活動の方向性につい

ても引き続き対話をしていく必要があると感じた。

⑷ 市議会議長

外部の視点から見た、市役所組織、そこで働く職員はどう見えているのか、人マネ研究生ならではの貴重な経験として、議長からもお話を伺うことができた。

「とにかく縦割り感が強い。市民は市役所職員に言えばなにか返ってくると思っているのにそうはなっていない」
「民間に比べ、結論を出すのが遅い（動きが鈍い）」
「人口減少がわかっているのに職員の危機感が低い」
「次世代を担う中間層の職員に元気がない（議会は中間層が元気である）」
「議員と市職員の中間層同士で対話をする場があってもよい」
「職員を見ていると、先を見る余裕がなく起こったことに対応するのが精一杯のように感じる」



人口減少や職場環境の変化に対する危機感が低く、特に次世代を担う職員がもっと奮起すべきとの思いを感じた。また、議会と市との意見交換をしてはどうかとのご提案は、3期生のアクションに向けたヒントとなった。

⑸ 市議会若手議員

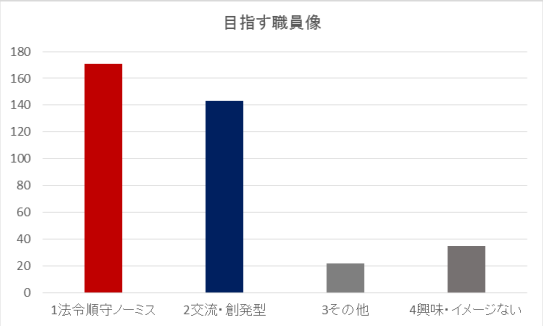
30代の若手議員（3名）からも話を伺うことができた。

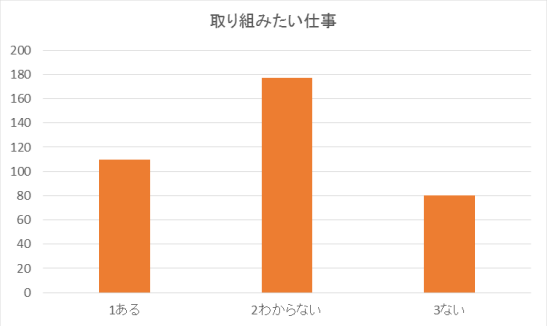
「若手職員に元気がない。職員同士ですら「挨拶」もしない」
「職場でのコミュニケーションがとれていないのではないか」
「積極的にいろんな会合に出て一般市民とコミュニケーションをとる人もおり、職員一人一人は情熱を持って仕事をしている」
「市民から自分の仕事以外のことを聞かれると、知らないという職員が多い。そうではなく、一旦市民の声を受け止めることが大事。職員一人一人が市の広報マンとしての自覚、広い視野、責任感を持つべき」
「組織の縦割りは仕方ないが、職員自身が縦割りになる必要はない」
「新たな公共として、市民にも担ってもらうところが出てくる。職員は、地域に出向いて市民の声を聴くことも仕事の一部になるのではないか」
「近隣市町のやる気のある職員同士の横の連携もあればいい」
「議員自身も「議会が決定機関」という意識が低い」
「議会が変わり、その姿を見て職員がやり方を変えるようにしたい」
「市が発展するためには、議会も変わらなければならない」

職員目線では、元気な職員も多いと感じていたが、3 名すべての議員から「市職員は元気がない」との指摘があり、組織変革どころではない危機感を覚えた。一方で、市役所や市職員だけではなく、議会や議員自身も変わらないといけないと考えていることがわかり、市役所、議会、市民にその意識があるならば、「対話」でお互い変わることができないのか、今後の取り組みに光明を見出すことができた。

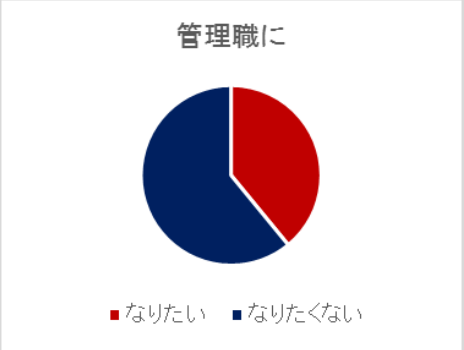
2　職員アンケート調査

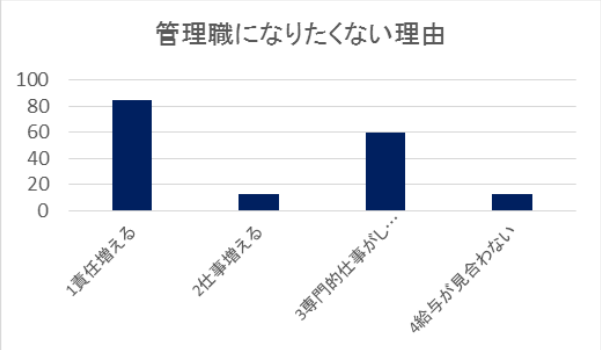
佐世保市職員の実態を把握するため、30 代から管理職までの職員約 400 人を対象に、市役所での仕事に関すること、市役所外での活動等に関することについて、アンケート調査を実施した。



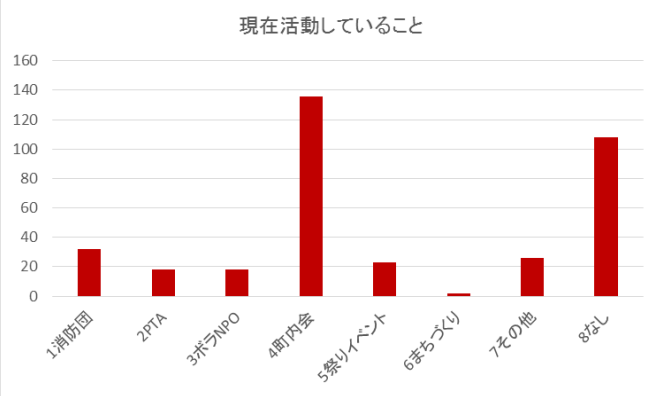


目指す職員像として外部との交流や創造的な仕事に興味がある職員も一定数いるが、その一方で取り組んでみたい仕事がわからないと回答した職員も多かった。

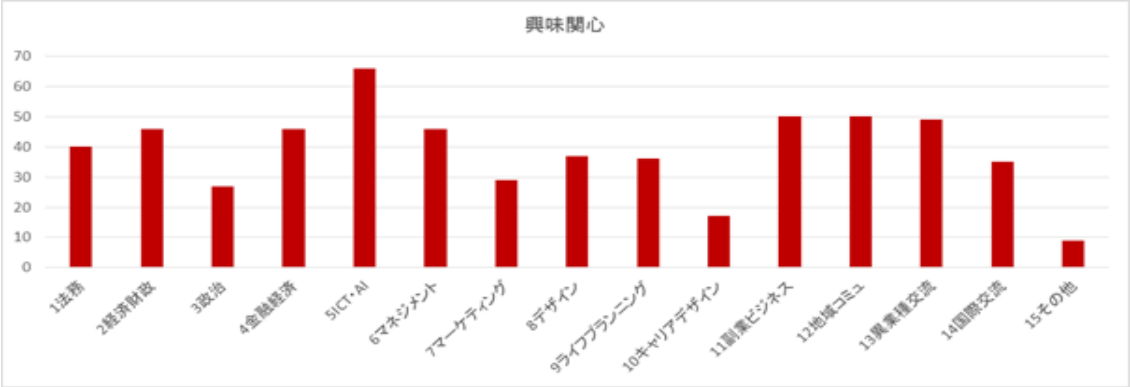




約 6 割の職員が「管理職になりたくない」と回答しており、書籍等でも管理職になりたくない人が増えているとのデータがあったが、本市もその傾向があることがわかった。



仕事以外では、町内会や消防団など　の地域活動をはじめ、ボランティアや NPO 等を立ち上げまちづくり活動を行っている職員もいるが、



。

興味・関心のあることについては、自身の職場では学べないことを知りたいと思う傾向があり、「ICT や AI」、「副業ビジネス」、「地域コミュニティ」、「異業種交流」に興味があると回答した職員が多かった。

3　調査・対話から得られた気づき・仮説

佐世保市は、明治 22 年に海軍鎮守府が置かれたことを契機に発展した都市であり、多方面からの移住により人口が拡大した。新しい人・新しいことを積極的に受け入れる多様性のある都市であり、2017 年に野村総研が実施した「成長可能性都市ランキング」で、多様性が評価され、全国 10 位となった。

他方、クルーズ船が多く寄港するようになっても、それを稼ぎに繋げる人が少なく、「効果が薄い」という不満も聞かれる。これは、市民が稼ぐ力を失ってきているのではないかと考えられ、行政頼りの面も否めない一面もある。

佐世保市役所で働く職員については、法令遵守型の仕事よりも、創造的な仕事を求める職員も一定数いることから、チャレンジを望む職員もいる。しかしながら、チャレンジを組織として口頭で勧めるが、具体的な仕事として形となるまでには至っていない。

管理職になりたくないと思う背景には、現場で働く管理職の姿に対するマイナスイメージが際立って見えているのかもしれない。自主研究グループが主催する「部局長ランチ会」は、管理職と職員とのコミュニケーションの場となっているが、このような取り組みが管理職に対するイメージアップにもつながっていく契機になるかもしれない。

また、市職員のイメージについて、挨拶すらしない（できない）無機質な印象を与えていることがわかった。その姿は、市民との対話や市役所内でのコミュニケーション不足にもつながっているのではないかとの不安感を与えている。

その一方で、職員個々人については、情熱を持って仕事に取り組んでいる職員がいることを市役所外でも認知されており、そういった職員のやる気を活かし、がんばる職員が力を発揮できるような組織が望まれている。

また、議員との対話の中で、市役所や市職員だけでなく、議会や議員も変わっていく必要があるといった意識を持たれていることがわかった。お互いが変わりたい、という意識も持っているならば、それぞれ立場は違うが、同じ市民という目線で、佐世保市の将来を語りあ

う「対話」の場を作ることも可能かもしれない。

４．ありたい姿

ここまで、組織の現状分析を行ってきたことを踏まえつつ、今回研究の４つのキーワード（第１章１-（１））である②「価値前提で考える」＝「ありたい姿から今を考える」こと、また、③「一人称で捉え語る」＝「何事も自分事として考える」ことに一旦立ち返り、３期生個々人の５年度のありたい姿を言語化し、共有することとした。

また、その上で、組織の現状把握作業で拾い集めた組織を構成する他者のメッセージについて①「立ち位置を変える」＝「相手の立場から考える」ことを行い、④「ドミナントロジックを転換する」＝「過去や前例にとらわれず考える、誤った思い込みを捨てる」作業の中で、組織としてのありたい姿をあぶりだせないか試みた。

⑴ 個々人のありたい姿

・池本「公私混同のワークライフバランスが、私の働き方改革になっている」
・牟田「公民連携で役所の仕事を面白くして、佐世保から地域の未来を変える」
・中尾「自ら楽しく佐世保で暮らすこと自体がそのまま仕事に繋がっている」

３期生それぞれのありたい姿を共有した際、共通点として浮かび上がったのは、「仕事とプライベートが一体となった生き方」をこの佐世保で、佐世保市役所で実現したい、というものだった。また、その共通点は、「市役所外との繋がり」という形で３人の行動特性とも重なっている。では、これは偶然なのか。

⑵ 組織としてのありたい姿

私たちはそう考えなかった。アンケートやインタビュー見えた市の職員の「変化したい、外の世界と交流したい」という本心・本音と、「公務員が中立、公正、公平な立場で仕事を行わなければならい」という法や、ルールに基づく縛りをある種のドミナントロジックによる拡大解釈で生まれた「失敗が許されない、変化が許されない、外部と本音ベースで関わることができない、ワークライフバランスを実現しなければならない」といった固定された組織慣習が大きく乖離していることこそが、職員ひとりひとりの過度な萎縮を生み、結果、組織の機能不全を招いているのではないだろうか。これが３期生の組織課題認識である。

課題の裏返しが「ありたい姿」だとすれば、話は早い。３期生として「変化を楽しむ佐世保市役所」を組織の「ありたい姿」と仮置きし、なかなか本音が見えない組織の核心を探るべく、その仮説の検証とアクションのヒントを探ることとした。

第３章　仮説の証・アクションのヒント

現状把握の結果、「組織を形作る内外の人々が自分自身や自組織、あるいは佐世保市全体に「変化」を求めているにも関わらず、それがうまくかみ合って駆動していないのではないか」、また「その期待と実態のギャップが職員の働く意欲にも影響しているのではないか」という仮説が生まれることとなった。また、その現象を引き起こしている真因として、「本音の対話」が組織内外で不足しているのではないか、と考えた。そこで、その仮説を「本音の対話」＝「アンオフィシャルなぶっちゃけ話」を通じて、検証を行い、今後の３期生としてのアクションのヒントを得ることとした。

１．若手議員とのぶっちゃけ会を通じて（1/9）

午後から有休を取得し、また、庁外の会議スペースで、調査に協力していただいた若手議員３名との「ぶっちゃけ会」を実施した。その中で

「職員とも本音で佐世保の現在、将来について語れる場がほしい」
「議場で議論する以前、政策形成の手前の議論が重要」
「その議論には、職場を離れるなど、匿名性や信頼関係を担保する仕組みが必要」

といった本音かつ建設的な意見を引き出すことができた。私たちとしても、通常業務の延長戦上とは違う形で、職業人である前に、佐世保で生活する対等な市民として、意見を交わすことの重要性、そしてそれには非公式性が重要であることをヒントとして受け取った。

２．マネ友の活動参加・ぶっちゃけ会を通じて（毎週金曜日+12/26）

１～２期生との対話は、１～２期生が立ち上げた自主研究グループの活動（希望職員を募って開催する部局長とのランチ会､職員研修の一環として実施することとなった Simulation させぼ 2040）に参加するとともに、その企画を含む対話の場となっている自主研究グループランチ会（毎週金曜に参加できる１～３期生で実施）にて行い、

「活動に参加した人の評価・満足度は高い」
「参加してくれたやる気に火がついた職員にとって次なる実践の場が必要」
「一方、マネ友の活動は意識高い系と認識、敬遠されているのでは？」
「３期生が個人として行っている活動も、もっと組織内部で共有してよいのでは？」

といった意見を聞くことができた。３期生としても、１－２期生が培ってきた組織の経営層や職員課との縦のツナガリ、そして活動を通じて掘り起こしてきた一般職員との横のツナ

ガリは、今後の活動を行う上でとても重要な資源であること、また、活動の広がりや組織変を意図して「公式化」を図ってきた活動が、その「公式性」ゆえに、いわゆる横のツナガリをより広げていく、仲間を増やしていくことにブレーキをかけてしまっている皮肉な側面があることをヒントとして受け取った。

３．副市長とのぶっちゃけ会（9/30、11/26）を通じて

佐世保市には、市長を補佐する２名の副市長がおり、それぞれと昼食を共にしながら、意見交換を行う場を作っていただいた。いわゆるテーマが設定されていないフリートークという不慣れな場で緊張はしたものの、以下のような本音ベースの意見を受け取ることができた。

「職員の思いや気づきについて情報をもっと私たちにあげてほしい」
「人マネはもう３年目、実際の仕事や組織変革に繋げていくフェーズに来ている」

３期生としても、大きな組織であるが故の、副市長としても現場からの情報不足を感じているという実態や、現場の意見を踏まえた改革提案については積極的に受け入れ、実装化していく意思を持っていただいているということを知ることができた。

４．市長への報告会を通じて（1/29）

第５回（最終）研究会に向けて、３期生の活動をまとめた資料をもとに、市長に報告、意見交換する場を設定していただいた。３期生として見出した市職員に「外との対話」が必要ではないかという仮説や、特に議会、議員との関係をどう考えていらっしゃるかについて、率直に質問を投げかけてみた結果、議員としての経験も踏まえて以下コメントを受けることができた。

「議員と普段からコミュミケーションを取り、信頼関係を構築することは重要」
「内に引きこもらず、組織の外に飛び出す職員も増えてほしい」

５．３期生の活動まとめ

３期生としては、各人との本音の対話を通じて感じた内容を３期生のアクションとしてまとめ、１～２期生との連携の上、３期生の特色である「外側との対話」を通じて、「アンオフィシャルな対話から生まれる実践・事業の種集め」を行うこと主軸においた活動を行っていくことを決意し、人マネ最後の研究会に臨んだ。

※活動のサマリーとなったポスター

第４章　３期生の実践

１．個々の活動

これまで個々人で行ってきた外との対話に、自身を含む市職員を巻き込み、オフィシャルな仕事へのフィードバックできないか実践を試みた。

（1）池本の活動

【背景】

地域コミュニティ施策を担当する部署で勤務し、町内会や地区自治協議会など住民自治組織の運営・活動への支援と、市民協働による地域コミュニティの活性化に関する業務に従事している。日々の公務で地域の方々と対話する機会が多い職場で仕事をしている。また、職場環境の影響もあって、プライベートでも地元の住民団体が主催するイベントにボランティアスタッフとして参加している。実際の現場を経験することで、普段仕事中に言葉や文字でしか確認できないことが、実体験として理解できる。同時に、イベントに携わる地域住民の方々と笑顔で交流することができる。市職員は、「コミュニケーション不足だ」とのご意見はキーパーソンインタビューで出てきたキーワードであるが、私にとっては「市民の本音の声が聴ける」場の一つとなっている。

【実践】

今年度は居住する地域の住民団体が主催するイベント（「あいあいプラザまつり」（令和元年 11 月 9 日）、と「ふれあいコンサート」（令和 2 年 2 月 16 日））に運営スタッフとして参加した。当イベントは、地域団体の役員が中心となって運営されているが、その中に市役所職員も数名加わり微力ながら運営に携わっている。イベント参加をきっかけに、地域の皆さんと顔見知りの関係となり公私問わず交流が広がっている。また、こうした経験が仕事上での意思疎通にもよい結果を生んでいる。もっと地域を知り、市民の声を聞く機会を自らが作り出す努力も必要と感じている。

「行政は地域になんでも押し付けてくるが、市の職員は地域活動に参加しない」と、地域の方からお叱りを受けることもある。職員アンケートの結果を見ると、「地域コミュニティ」に興味・関心がある職員も多く、実際に地域活動に携わっている職員もいる。そういった仲間たちと情報共有をしながら、一人でも多くの職員が気軽に地域活動へ参加できるような取り組みを続けていきたい。

※日頃からの地域との交流は、住民との対話と新たな気づきの場でもある。

（2）牟田の活動

【背景】

平成２５年に商店街や大型商業施設、商工会議所、市役所等で構成するまちづくりの協議会「まち元気協議会」が発足し、そこに参加して様々なまちづくりのアイデアについて検討し、平成２６年にまち元気計画を作成した。その中で調査研究を進めながら実践する組織づくりを自らやりたいと申し出て、賛同した人が集まって一般社団法人させぼラボを平成２９年１月に設立した。させぼラボでは、まちの課題をビジネスの手法で解決するコミュニティビジネス創出の調査研究やエリアマネジメント、リノベーション事業等を実施しながら、まちづくり分野のシンポジウムを実施するなど啓発活動も行っている。まちづくり実践組織＆シンクタンクとして、公民連携の取り組みにより佐世保を変え、佐世保から日本の地域を変えることを目指している。（行政からの特別な支援は受けず、個人として参画）

【実践】

牟田が実践している一般社団法人させぼラボでのまちづくり活動で、今年（令和２年）の２月 14 日から 16 日にかけて実践的な街づくりを企画し実行に移す勉強会を開催した。参加者はさせぼラボのメンバーの他、金融機関や商工会議所等からまちづくりに興味があり実践したい人が集まった。牟田は市役所の仕事とは切り離しプライベートとして勉強会を企画し参画し、上司は他の市職員について、業務の一環として快く送り出してくれた。勉強会では民間の視点から戦略的で実践的な企画を練ることができ、参加してくれた市職員は公民連携の重要性を強く感じてくれたようであった。職場がプライベートなまちづくり活動を市の業務の観点から応援して下さり認めてくれることで外部との対話や実践、他の職員の巻き込みがやり易くなった。

※公共性を持った民間の視点から事業を実践することで、課題の本質や行政の役割が見えてくる。

（3）中尾の活動

【背景】

中尾は、平成１９年より、佐世保市役所の研修制度を活用し、自主研究グループとして佐世保や周辺地域の魅力を発見、発信する活動「RE PORT（リポート）」を主宰。イベントなどそれらの活動の延長線にリアルな「場」の必要性を感じ、家業として平成２７年より同名のコミュニティカフェをオープン、運営している。現在、前述のまち元気協議会への参加などを通じ、エリアマネジメントに興味を持ち、同カフェが立地する万津町にて、商業者、自治会や大学と協力した「万津６区」プロジェクトを進めている。また、それらを実施する団体として、令和元年佐世保に思いを寄せる内外のまちづくりプランナー、デザイナー、ディベロッパー、観光アドバイザー等と一般社団法人を設立した。

【実践】

中尾が実践している一般社団法人 REPORT　SASEBO のまちづくり活動で、長崎県立大学、岡山大学から講師を招き、1 月 10 日に街歩きワークショップと、アメリカ・ポートランドの勉強会を行った。参加者には、長崎県立大学の学生や街歩きの対象となった万津町の住民や自治会、同地区で小商いを営む若手商業者、市の職員総勢約 40 名が参加し、以下のような成果が得られた。

・普段行政が行うまちづくり勉強会とは異なる層へのアプローチができた。
・場所の雰囲気やお酒といった工夫が、カジュアルな意見交換を生むことが確認できた。
・市の職員にとっても本音で佐世保の街を市民と語れる場となった。
・新年度から町と大学を繋ぐ共同プロジェクトが発足する流れが生まれた。
・いわゆる行政主導では苦労の多い「産学官連携」を自然に生み出すことができた。

※年齢や立場もバラバラの人々が集まる「出会い×学びの場」が偶発性の高い新たな交流プロジェクトを生む。

三者三様の取り組みから、それぞれに手ごたえを感じることができた。これらの取り組みは、「アンオフィシャル」だからこそ生まれるプロジェクトや成果であり、「アンオフィシャル」のまま進めることが望ましい。一方で、これらの事業の種をそのままにせず、スケール

させていくためにも、「アンオフィシャル」の「オフィシャル化」が必要である。

２．ダイアローグ・イン・サセボシティホール

そこで、３期生の活動はもちろん、１，２期生の活動、さらには、オフィシャル・アンオフィシャルを問わない市職員の本音・やりたいベースの取り組みをシェアし、本音の対話を生む装置として、市職員のみが参加できるフェイスブックグループ「ダイアローグ・イン・サセボシティホール」を立ち上げた。佐世保市職員であれば誰でも参加でき、情報収集のツールとしても利用できる一方、敢えてクローズなコミュニティとすることで、「オフィシャル」と「アンオフィシャル」のいいとこ取り、結果として、シャイで奥手な職員が遠慮なく発言できる場に繋げていきたい、という取り組みである。

※佐世保市職員にとって、情報収集のツールであり、安心して発言できる対話の場を目指す。

３．職員活動発表会

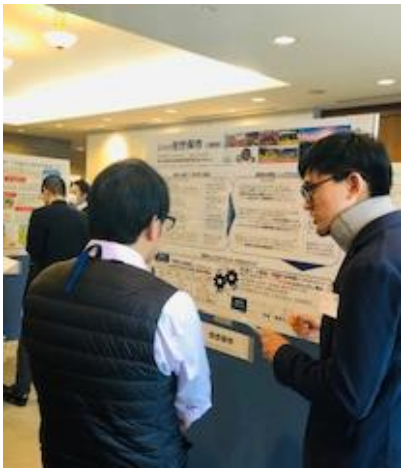
２月７日、市職員の活動発表の場である「S-1 グランプリ」の場で、「公開鼎談　我々は意識高い系なのか！？」と題し、１～３期生の活動の報告を行った。その際、「対話」をテーマに、ディスカッション形式で発表を行うとともに、人材マネジメント部会第５回研究会で利用した web サービス「ハンズアップ」を活用して、聞き手との対話の創出を試みた。幹部職員から一般職員まで集まる会場の反応から、活動を知ってもらうきっかけを作るとともに、匿名でのリアルタイム意見聴取が今後の会議にも活用できる、との実感を得た。

※職員活動を発表する場で「対話」を試みた。

第５章　次なる動きに向けたヒント・対話

１．第５回（最終）研究会での気づき

早稲田大学で行われた第５回研究会では、最終講義、特別講演会のほか他都市の１年間の取り組みをまとめたポスターセッションの発表が行われた。前述の WEB サービス、ハンズアップのほかにも大いに学びがあり、佐世保市役所や私たちの今後の活動について、研究を深めたい内容が含まれたものであったため、ここに記しておきたい。

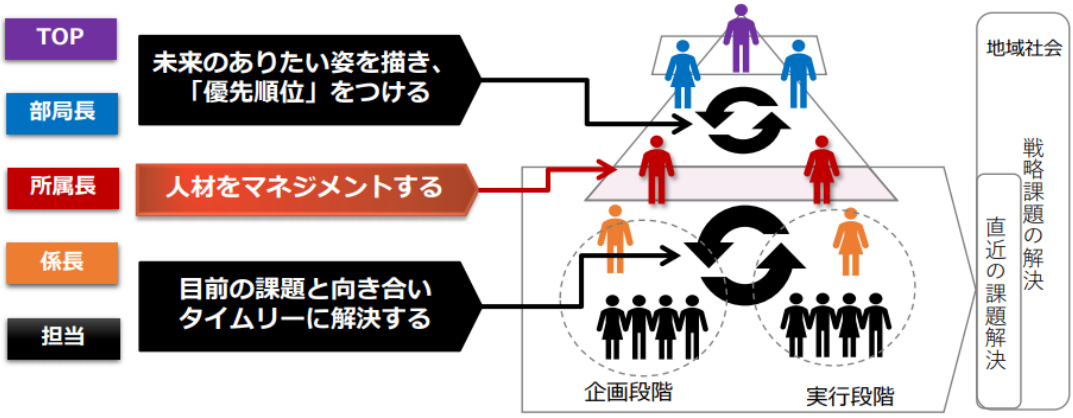


（１）ストレングスファインダー

「人は弱みの改善よりも、強みを活かすことで最大の能力を発揮する」という理念に基づき開発されたツール。質問により、個人の資質「思考・感情・行動の反応パターン」を明らかにするというもの。静岡県ではすでに職員の人事、研修に組み込まれており、新潟市役所の発表のテーマとなっていた。佐世保市における人マネの活動においても研究する価値があると感じた。

（２）出馬部会長の最終講義「人材マネジメント部会を内在化する」

「人材マネジメントとは『ほんとうの笑顔』を創る」技術である」という思想に基づき、組織のつくり方、運営方法について技術的な講義が改めて行われた。その中でも「やりがい感、スピード感の向上」を実現する組織として、「企画」と「実行」を現場に委ねるとともに、それぞれを事業毎に担当を決めるのではなく、また「企画」、「実行」という切り口で、職員それぞれの適性に応じた業務分担を行っていくことが肝要だと説かれた。「事業毎に担当を決めること」や、「企画は経営層や職階が上の者が担当し、実行（作業）はそうでない者が行う」という組織上の暗黙の了解が非効率や、職員ひとりひとりのやりがいを奪う要因になっているという仮説が心に残った。上記ストレングスファインダーとも共鳴する考え方で、実践の中で是非職場に取り入れてみたいと感じた。



（３）事務効率化

集まった参加自治体の活動報告の中で「事業の廃止・効率化」を謳う取り組みが多いことに気づいた。佐世保市３期生の取り組みも、いわば組織で働く人にとっては「追加案件」。意義や意味があるものでも、ただでさえ増えていく仕事の中で新たな取り組みを追加するだけでは、取り入れるどころかモチベーションが下がってしまう。他自治体の取り組みでもそのような課題意識があったのだろう。佐世保市での組織改善の取り組みを進めていく上でもこれから避けては通れない課題だと感じた。

（４）マンダラート

ポスターセッションの参加者投票で１位となった東京都武蔵野市が長年の人マネの活動を図示する際に使われたのが「マンダラート」であった。大谷翔平がドラフト１位指名を得るための取り組みをまとめたことでも有名な情報整理ツールである。複合的な課題の見える化、チームでの共有化に非常に「使える」という点で、佐世保市の人マネ OB がこれまで行ってきた個々の活動を再統合し、「ありたい姿」へのプロセスを共有する上でも大いに役立つと感じた。

体のケア	サプリメントをのむ	FSQ 90kg	インステップ改善	体幹強化	軸をぶらさない	角度をつける	上からボールをたたく	リストの強化
柔軟性	体づくり	RSQ 130kg	リリースポイントの安定	コントロール	不安をなくす	力まない	キレ	下半身主導
スタミナ	可動域	食事 夜７杯 朝３杯	下肢の強化	体を開かない	メンタルコントロールをする	ボールを前でリリース	回転数アップ	可動域
はっきりとした目標、目的をもつ	一喜一憂しない	頭は冷静に心は熱く	体づくり	コントロール	キレ	軸でまわる	下肢の強化	体重増加
ピンチに強い	メンタル	雰囲気に流されない	メンタル	ドラ１ ８球団	スピード 160km/h	体幹強化	スピード 160km/h	肩周りの強化
波をつくらない	勝利への執念	仲間を思いやる心	人間性	運	変化球	可動域	ライナーキャッチボール	ピッチングを増やす
感性	愛される人間	計画性	あいさつ	ゴミ拾い	部屋そうじ	カウントボールを増やす	フォーク完成	スライダーのキレ
思いやり	人間性	感謝	道具を大切に使う	運	審判さんへの態度	遅く落差のあるカーブ	変化球	左打者への決め球
礼儀	信頼される人間	継続力	プラス思考	応援される人間になる	本を読む	ストレートと同じフォームで投げる	ストライクからボールに投げるコントロール	奥行きをイメージ

※大谷翔平のマンダラート

第６章　次なるステップ

１．佐世保の都市の特性から起草する目指すべき都市像

（１）佐世保市の現状と思い込み

佐世保市は人口約 25 万人（令和 2 年 2 月 1 日推計人口：246,384 人）の都市で、県庁所在地の長崎市に次ぐ県内 2 番目に人口が多い都市である。最近、人口の話題で目に付くニュースが総務省発表の住民基本台帳人口移動報告であり、長崎市が 2 年連続で転出者数ワースト 1 位になり、佐世保市も 8 位という大変厳しい結果が示された。

長崎や佐世保という都市は、通勤圏に大都市がなく、自立が求められる立ち位置である。高度成長期においてはそれぞれ造船業や炭鉱の盛況に支えられてきたが、それらが斜陽になった現在は人口流出に歯止めがかからないという状況である。もとより高度成長期以降、優秀な人材を都会に排出するのが役目と思い込んでいる県民性があり、地方創生の取り組みが始まった平成 26 年時点で、佐世保市内有数の公立進学校の校長へのインタビューを実施した際に、「地方創生は進学校以外の学校で進めてほしい。私たちのミッションはいかに優秀な人材を東京に送り込むかである」という発言に言葉を失ったという経験がある。

（２）中核の都市として求められるパラダイムシフト

牟田が地方創生を担当した当時、様々なトップインタビューを通じて痛感したのが上記のように多くの人（特に教育者）が優秀な人材は東京に行くのが幸せであるという思い込みに縛られているということであり、一方で地域の経営者達は、地域の可能性を信じ何とか踏ん張ろうとしているということであった。以降、牟田にとっての地方創生は、東京に行くのが幸せなのではなく、自分の描く未来を生きるということが意味ある幸せであり、地方で活躍する生き方も大きな選択肢の一つであるという意識の転換（パラダイムシフト）を図ることになった。そして、公民連携と広域連携を進めることが自身のテーマとなった。それまで市役所にいて市役所の仕事は国が決めた仕組みをなぞることに終始していると感じていた。

しかし、他の自治体（特に町のような小さな自治体）職員と関わることが増えると、それぞれの地域課題の解決のためにうまく立ち回っている姿を多く目にした。地方創生では千葉県の流山市のように特定の層に効果的に働きかける取り組みが注目されたが、多くは大都市圏のベッドタウンでの人口争奪戦の戦法であり、ベッドタウンではない佐世保がとるべき方法ではないと感じた。それよりも地域の経営者と話していると可能性があるような明るい話題が沢山あり、それなのに上手にサポートが得られず、方向性がずれたり頓挫したりすることを目にした。そこで、行政職員こそ民間の特に経営者などとの付き合い（対話）を大切にし、地域の経済がうまく回るようにすることが大切であり、改革が必要だと感じるようになった。

＜パラダイムシフトが求められると感じた事例＞

地方創生で経営者と学識者が一生懸命開発したのが、佐世保特産のイカを活きたまま大量に輸送できるユニットであったが、佐世保や平戸でとれるイカの大半が隣県佐賀の呼子に安く出荷されており、よく知る漁師さんが「イカはたくさん取れるが安いのでじゃがいもと一緒だ」と言っていたことを思い出し、なぜ佐世保から高く売ることができないのかと歯がゆい思いをした。当時、水産課の職員が CAS 冷凍施設整備等の提案をしたが、庁内で理解を得られず申請することすら叶わなかった。その後佐賀県は同設備を導入している。牟田はそのようなことが佐世保の将来の可能性を狭めていっている気がしてならず、もっと職員がアンテナを張って必要な手立てを打ち、市民を豊かにする手伝いができないものかと強く思う。

２．佐世保市が変革し続けるために必要な８つの働き方の改革

市職員が生きがいをもって佐世保市職員としての職務を全うし、大都市でもなくベッドタウンでもないのに発展する街を創っていくために、市役所における以下の働き方改革を提言したい。なお、以下に示したものは、人材マネジメント研究の当初に 3 期生で対話を続けた内容をマンダラートで整理してみたものである。（大項目のみ）

【市役所改革のための８つの “働き方の改革”】

広域連携職員の育成	総合職のスペシャリスト育成 クリエイティブな仕事のすすめ	事務職（効率化）のスペシャリスト育成と定型事務業務の徹底した外部化
公民連携職員の育成	**変革を楽しむ 佐世保市役所**	能動的な職員の育成
家族・地域との時間 アフター５の活動促進	適材適所の 人材配置	シンクタンク機能と政策形成スペシャリストの育成

①事務効率化のスペシャリストと総合職スペシャリスト

仕事は向き・不向きがあり、事務が得意な職員もいれば営業が得意な職員、政策形成が得意な職員もいる。現在は、すべからく全ての領域を満足すべしという風潮があり、不得意分野に足を引っ張られ、得意なことに時間と力を割けない状況がある。これでは平均化は出来るが突出した成果は望めないのではないか。全ての職員が自分のカラーを選択す

る必要はないが、得意分野を伸ばすためにスペシャリスト育成は必要だと考える。

特に事務職（効率化）のスペシャリストと総合職のスペシャリストは意識して育成した方が良いのではないか。ここでいう事務職と総合職は民間企業での分類のイメージであり、事務処理が得意な人を事務職、政策形成や事業が得意な人を総合職というイメージで述べたものである。

現在、市の業務は複雑化・多様化しており、その一方、行財政改革で人員整理が進められている。職場では効率化を求められながら業務での高い成果も求められ、新しいことにもチャレンジするように求められているが、とっくにそのような余裕はない。毎日事務作業に追われ、クリエイティブなことに費やす時間は殆どなく、あっても夜中である。そもそも事務的な処理とクリエイティブな思考とでは脳の活動が異なるそうで、忙しい中で簡単に両立できるようなものではない。

そこで、事務処理のスペシャリストを育成し、効率化を図るとともに、定型事務をマニュアル化し外部化するということに特化した人材を育成することが、全体の業務のスリム化には必要だと考える。同時にクリエイティブな仕事を進める総合職スペシャリストの育成を進め、役割分担によって２つの機能を両立させるという考えだ。

②広域連携・公民連携職員の育成

スペシャリストを育成するにあたっては、視座と視野を変えることが重要だと感じている。自分が今までいた立場では当たり前でも、立場が変われば全く違う見え方になることもある。どちらかが正で、どちらかが誤という単純な話ではなく、様々な立場（視座）から先を見ることが大切な気がする。そのためにも、自分の自治体だけでなく連携する自治体との協働で取組みを構築する広域連携職員や、民間との協働で公共の福祉の増進を図る公民連携職員を育成するということが効果的だと考える。

③シンクタンク機能と政策形成スペシャリストの育成

総合職のスペシャリストが育成できたとして、バラバラに進めていては効率が悪い。市全体として同じ方向を見て、そこからのバックキャストによりやるべきことを見定めていくのが理想である。市役所を船に例えると、効率化で荷物を軽くするのが事務職、オールを漕ぐのが総合職だとしたら、マストの上から次に起きる変化を捉え方向性を操舵室（経営層）に伝えるのが、庁内シンクタンクである。残念ながら、その立ち位置が理解されることなく佐世保市政策推進センターは今年度で閉鎖となるが、これから変化への対応を積極的に進めていくのであれば必要な機能であるので、何らかの形で継承したいし、いつかは復活するものと考えている。

シンクタンクとの連携で政策を調整し、新しい政策を形成していくことが必要であり、総合職のスペシャリストがこれを担うものと考えている。

④アフター５の活動促進と家族・地域との時間

先に視座・視野に触れたが、広域連携・公民連携に限らず、市役所勤務以外の時間を大切にすることは、新しい視点で仕事を見るためにも重要である。また、市役所以外の人材との交流などを行うにはアフター５の時間の確保は不可欠である。自身も課外活動を大切にしており土日も含めて積極的に時間を使うようにしている。

もう一つ大切なのが、家族との時間、地域との関わりである。自分がいるのは家族の支えがあってこそである。仕事の代わりは居ても家庭での自分の代わりは居ない。人生の限られた時間を豊かに過ごすためにも家族との時間は代えがたいものである。また、困ったときに助けあう地域との関わりも大切である。広い世代・職種・立場の人との関わりは自分の視野も広げてくれるものであり、忙しいからと地域とのかかわりを避けるのではなく、無理のない程度でよいので関わった方が良いと思う。

以上の“働き方の改革”を進めることを年度当初に人マネ３期生で話し合い、そのうち、公民連携やアフター５の課外活動、地域とのかかわりなど、市役所外との関係構築により、総合職のスペシャリスト育成を自らの体験をもって研究していこうということを私たちのテーマとして定めた。

３．３期生のアクション・次なるステップ

３期生が注力した分野は、冒頭に示した８つの働き方の改革のうち、左側中段の「公民連携職員の育成」に重きを置いているが、これは、その上下「広域連携職員の育成」、「アフター5 の活動促進」にも共通するものがあり、「総合職のスペシャリスト・クリエイティブな仕事のすすめ」、「政策形成のスペシャリストの育成」にもつながるものと考えている。

【市役所改革のための８つの “働き方の改革”】

広域連携職員の育成	総合職のスペシャリスト育成 クリエイティブな仕事のすすめ	事務職（効率化）のスペシャリスト育成と定型事務業務の徹底した外部化
公民連携職員の育成	変革を楽しむ 佐世保市役所	能動的な職員の育成
家族・地域との時間 アフター５の活動促進	適材適所の 人材配置	シンクタンク機能と 政策形成スペシャリストの育成

（１）３期生が中心となって進めるアクション

①公民連携職員の育成

まずは、公民連携職員の育成について述べたい。

３期生それぞれ個人の公民連携活動の実践から、市役所外との対話の重要性を感じており、

特に新しいことに挑戦する際には、市民との対話から課題の本質に気づくことができ、また具体的な解決策を見つけ出すことにも繋がると実感している。

しかしながら、このことは一般的にはあまり重要視されておらず、その効果もあまり知られているものではない。朝長佐世保市長との対話では、市長自身はその重要性にはとっくに気付いており職員にも勧めているにも拘らず、職員にはその声が届いていないということに気付いた。それくらい公民連携や外部との対話の重要性は一般の職員にはピンと来ていないことのようだ。

私たち 3 期生も、公民連携や市役所の外との対話が重要だと考えるものの、どうやってそれを一般の職員と共有し広げていけば良いのか、その具体については効果的な方法にたどり着いていない。

そこで、まず私たちそれぞれが、職場や外部とのつながりにおける活動の場面で、外部との対話や実践を重ねていくことにした。その中でそれぞれがあと一歩踏み出して新しいチャレンジに繋げていくことを試み、公民連携の実践・評価・一般化に関する研究活動を続けていきたい。

②アンオフィシャルをオフィシャル化

公民連携を進めていくにあたり重要なことについて、この 1 年の研究活動の中で分かってきたこともある。オフィシャルとアンオフィシャルを上手く使い分けることが大切であり、特にアンオフィシャルな場面を意識して作っていくこと必要がありそうである。当初、外部との対話や職員に向けて一般化していくプロセス全てをオフィシャル化することが必要ではないかという話を人マネメンバーと重ねてきた時期があった。人マネの 1 期・2 期生の先輩が内部の対話・啓発活動を展開していくにあたり、オフィシャル化することで集客や認知向上が図れてきたという実績があり、オフィシャル化の効果が実感されることが多かったこともある。ただし、市民や企業、議員等といきなりオフィシャルな場で“本音で”話せるかというとそうではなく、腹の探り合い、様子見があることは容易に想像できる。オフィシャル化する前に十分に信頼関係を構築することが必須であり、プライベートな関係作りをオフィシャルではない場面で作っておくことが重要である。

そこで、私たちは、アンオフィシャルな対話の場を意識して作り、そこに一般の職員を巻き込んでいくことを進めていきたいと思うし、そのことを公に認めてほしい。いわばアンオフィシャルなことをオフィシャル化してほしいと思っている。

例えば、牟田が実践している一般社団法人させぼラボでのまちづくり活動では、今年（令和 2 年）の 2 月 14 日から 16 日にかけて実践的な街づくりを企画し実行に移す勉強会を開催した。参加者はさせぼラボのメンバーの他、金融機関や商工会議所等からまちづくりに興味があり実践したい人が集まった。牟田は市役所の仕事とは切り離しプライベートとして勉強会を企画し参画したが、上司に相談して市役所の他職員については、参加希望者について業務の一環として快く送り出してくれた。勉強会では民間の視点から戦略的で実践的な

企画を練ることができ、参加してくれた市職員は公民連携の重要性を強く感じてくれたようであった。職場がプライベートなまちづくり活動を市の業務の観点から応援して下さり認めてくれることで外部との対話や実践、他の職員の巻き込みがやり易くなった。

また、市議会議員と本音で語るぶっちゃけトークについても、アンオフィシャルで試行したが、職場には伝え認めてもらっているので安心して実施できた。要するに個人的な活動を職場が認めてくれることでチャレンジがしやすくなるという当たり前のことではあるが、よく認めて下さったと上司には感謝している。市役所全体がこのようなことを認めてくれ、推奨してくれるような風土が強くなれば心強い。

③活動を通した市の業務への実装

副市長との対話において求められたことが、実際の仕事に具体的につなげる実践である。意識改革も必要であるが、同時に仕事上での実践を重ね、結果を残していくことも変革する上では重要であるということだ。

先に述べた一般社団法人させぼラボでの実践的まちづくりの勉強会では、民間サイドからのまちづくりの展開という視点に加え、まちづくりの行政計画を策定するための布石を打っている。

佐世保市では昭和の終わり頃から佐世保駅周辺の再開発や港の再開発の構想が立ち上がり、ようやく関連する事業が完了しつつある状況だが、これからのまちづくり構想における具体的な展開が明瞭に見えていない状態である。

民間との対話では、まちなかの建物の老朽化が進んでおり、建物の更新や街の再生がストーリーをもって進められるよう、エリアの価値を高めながらまちづくりを促進していこうということをよく話している。また、郊外へのスプロール現象が続いたが、まちなか居住は増えており商店街の店舗もそれに合わせて変わってきているという街の変化の実感（データ上もその動きは掴んでいる）、街の回遊性向上やにぎわい創出のためには憩いの空間デザイン・コーディネートが必要であることなども話している。

今回の勉強会では、一部エリアのプロデュース戦略や回遊性を生み出す憩いの空間を公園や道路といった公共空間の利活用により実践するプログラムなどを企画・検討した。これらは行政としても取り組むべき共通する課題であり、このような情報や事業企画は、行政で検討している次のまちづくりの方向性として取り入れる予定である。

つまり、行政がかかわる計画を行政内で検討して外部に協力を依頼するのではなく、民間サイドで検討したことのうち行政課題や都市の課題に共通するもの（そういったものが殆どだが）の情報を市役所内に移植して計画に盛り込むという、これまでと逆のアプローチをとっている。そうすることで、より本質的で実効性のある事業が実践できると考えている。

（２）マネ友と連携した活動の提案　～オフィシャルな場面での意識変革の伝搬～

さて、これらアンオフィシャルに公民連携や外部との対話を進めることは、個別案件とし

てはどんどんやれば良いわけであるが、組織全体を変えていく、変革に繋げるためには一般化し広げていくことも重要である。

1 期生・2 期生との対話の中で、公民連携・外との対話を具体的にはどうやって広げていくのかということが、よく話題にのぼった。方法としては、座談会、講演会、トークセッションなど出来ることは様々あるが、実際に公民連携や外との対話を進めようとする職員が増えていくようにする効果的な方法について、しっくりくるものがなかったため、実行していない。実は、3 期生はそれぞれ個人的に公民連携を進めてきているところはあるものの、広げていくことについてはあまり意識して実践していなかったので、どうやって伝えていけば輪が広がるのか良くわからなかった。

しかし、1 年間の人マネ活動を通して、それぞれに職場の仲間などに対して意識して巻き込んだりしながら研究してきたので、段々と話せる具体例が出てきたので、今後は何らかの形で広く伝える活動をしてみたいと考えている。

その際には、1 期生・2 期生との協働で企画を進めていければと思っている。1 期生・2 期生は研修期間が終わった後も「自主研究グループ」として活動を継続している。今年度も部局長や副市長と職員が対話するランチ会や部局の仕事を紹介する研修、シミュレーション研修等、市役所職員同士が対話する機会を次々と生み出しており、いくつかは職員課が正式な職員研修プログラムとして採用し、その活動をサポートしており、認知度が高まっている。

3 期生は、オフィシャルな中で活動していくことよりもアンオフィシャルの方が得意なタイプではあるが、1 期生・2 期生が構築した内部ネットワークで変革を進める仕組みにより、例えば市役所内のオフィシャルな人マネ関連の研修等で、3 期生の外部ネットワークから市役所の変革に風を起こす取り組みを紹介する等はやっていけるのではないかと考えている。

（3）外部との対話がもたらす副次的な効果

3 期生は、公民連携や外部との対話は、変革に向けた様々な効果をもたらす可能性が高いと考えている。

【市役所改革のための８つの“働き方の改革”】

広域連携職員の育成	総合職のスペシャリスト育成 クリエイティブな仕事のすすめ	事務職（効率化）のスペシャリスト育成と定型事務業務の徹底した外部化
公民連携職員の育成	変革を楽しむ 佐世保市役所	能動的な職員の育成
家族・地域との時間 アフター５の活動促進	適材適所の 人材配置	シンクタンク機能と 政策形成スペシャリストの育成

市役所改革のための 8 つの働き方の改革に関しても、民間活動は行政境に捕らわれたものではなく広い視野で考えることができるため、周辺市町のことにも興味が広がり、広域連

携職員の育成にもつながると考えられる。

また、公民連携を進めるためにはアフター5の活動が重要であるし、これらができる職員はクリエイティブな総合職プロフェッショナルへの道が開けてくるだろう。外部との対話から市役所職員として以外の視座・視野・視点を持ち、公民連携を進めることで政策の実践を重ねると政策形成スペシャリスト育成にもつながるだろう。

そうした、正のスパイラルをもたらす可能性が高い「外部との対話」を是非実践し、広めていき、市役所の変革につなげていきたいと考えている。

４．市役所の改革を進めていくための提言

人材マネジメント部会において、1年間組織改革に関する研究活動をさせていただき、市役所外との対話や公民連携活動からの改革という3期生ならではの活動の兆しが見えてきたと感じている。また、マネ友との連携により次年度以降についても、組織改革に向けた情報発信を継続的に行っていくことになっている。

このように、人材マネジメント部会に関わったメンバーでの活動が展開される見込みであるが、この動きに対して副市長をはじめ市の幹部からも期待する声を頂いている。特に政策的な分野での改革の方向性などの議論を活発にするために、情報や提言等を求めたいという主旨の話を頂いており、今後も三役や官房系部局と対話する場面があると考えられる。

非常にありがたいことであるが、他方で通常業務との両立に対する不安もある。業務時間外の活動により対応することも考えられるが、時間外勤務が常態化している中において他の職員が通常業務に追われている中では、組織改革のためとはいえ、なかなか別の活動を行うのも気が引ける。通常業務における負担を周りの職員に求めることはできない。

そこで、働き方の改革に向けて組織全体としての取り組みを検討していただきたく、以下のことを提言したい。

①ＡＩ・ロボット等を活用したＲＰＡ等での定型業務の自動化・省力化の推進

市の業務は、窓口対応・庶務的な事務・政策（事業）企画・調整・事業実施・評価等様々な業務をそれぞれ個人において行うことが求められる場面が多い。この中で定型的な業務については是非自動化・省力化を推進していただきたく、新しい技術の導入を含めて対応していただきたい。

②窓口業務の統合と外部化による定型業務の削減

一部では、窓口の総合化・一本化が進んでいる業務はあるものの、一定の窓口業務があり関連する窓口が分散していることで利用者も複数の窓口をそれぞれ訪ねなければならない状況である。職場によっては、政策企画を担いながら日中は窓口と事務作業に追われ、政策企画の検討に時間を割きづらいところもある。そこで、関連する窓口の一本化や総合化をより一層進め、可能なものは外部化を進め、業務の切り分けを図っていただきたい。

③総合職と事務職の色分けと適正配置

ここでいう総合職と事務職とは、民間での区分をイメージしたものであり、一般的には基幹的な業務を行う職員と補助的な事務を担う職員に区分している。市の業務は新しい取り組みや事業をおこし改善していくことで課題を解決するものと、事務の適正化や効率化で課題を解決するものとそれぞれあると考える。それぞれの職員にこの両方での対応を求めるのではなく、得意分野・適正に応じた役割分担により効果を高めるように、市職員においても同様の主旨での区分を検討いただきたい。（技術系職員についても同様）

例えば、ストレングスファインダーにより職員それぞれの得意分野・適正について分析し、その結果を参考に人事配置を検討しチーム編成に生かすことができれば、適正配置につながるのではないか。

④組織改革研究職員の任命

人材マネジメントの活動を進める職員は、通常の業務を行いながら並行して組織改革のための活動を行うことになり、一般の職員からは人材マネジメントや組織改革は業務外（趣味の一環）と捉えられることがあり、立ち振る舞いに非常に気を使うことが多い。職場の理解を得つつ自職場と市役所全体の組織改革を円滑に進めるためにも市から何らかの辞令等を出していただきたい。そうすれば、自職場以外の分野での研究・検討や幹部との対話、他部局の職員を交えた外部との対話機会の創出なども行いやすい。

⑤シンクタンク機能の保持

自治体シンクタンクとして設置された佐世保市政策推進センターは令和 2 年 3 月での閉鎖が決まった。これまでの経過を振り返ると組織（課）の一部として置かれた組織デザインに課題があったものと考えられるが、幹部からも政策議論を活性化させる取り組みは求められており、その機能自体の必要性については認められると思っている。いつの日か再び市役所内にシンクタンクが置かれることを期待しつつ、その間においてもシンクタンク機能の火を消さないよう、組織改革の面においては人材マネジメントを進めるマネ友を活用いただき、組織の活性化や改革につなげて頂きたい。

付記　それぞれの思い

池本昭治（市民生活部コミュニティ・協働推進課）

人材マネジメント部会に参加できたことで、同じ志を持った仲間とともに組織と人材について研究できたこと、いろんな人との対話や様々な活動ができたこと、そこから得た多くの学びと刺激、すべてが貴重な経験だった。この刺激的な経験が、これまで踏み出せなかった一歩を踏み出す勇気につながったと感じている。

また、この一年間を通して特に印象に残ったのが「対話」というキーワードである。今回一緒に参加した仲間をはじめ、全国の研究生の皆さんと様々な対話を通して、多くの気づきを得ることができ、「対話」の素晴らしさや大切さを肌で感じることができた。

人マネへの参加は、組織や人材の変革に向け“自分は何をするのか”、を問われたと認識している。第 5 回研究会での認定 NPO 法人テラ・ルネッサンスの創設者 鬼丸さんの「われわれは微力だが、無力ではない」という言葉を胸に、個人として、そして、仲間とともに微力ながらに行動したいと思っている。

最後に、この一年間、多くの時間をともに過ごした 3 期生のお二人をはじめ先輩マネ友の 1～2 期生の皆さん、そして、3 期生の活動全般を支えていただいた職員課人材開発センターのご担当者並びに関係者の皆様に心より感謝申し上げたい。この論文のテーマである「変化を楽しむ市役所」の実現に向けてできることから実践していきたい。

牟田耕平（都市整備部都市政策課）

この一年間を振り返ると、人材マネジメント研究に参加するまで、自分は得意分野をとことん進めようと強く思っておりその他のことがあまり見えていなかったのではないかと感じる。強烈に印象に残ったのが、人と違ったことをするのであれば周りの人がやることをしっかりと出来るようにならなければ信用されない人になってしまうよという主旨の緒方幹事からの言葉であり、頭を殴られたような衝撃を感じた。実際に、自分が得意なことは周りの人が不得意なことが多く、役割分担と割り切って好きなようにしてきたのだが、たまたま周囲が理解してくれていただけ、または面と向かって言わなかっただけかもしれず、非常にその状況を恐ろしく感じた。

それ以降、出来るだけ色々やるように心掛けたが、恥ずかしながら急に変われるものでもなく負荷が掛かって非常にきつかったこともあった。結局さほど変われていないのかも分からないが、しかしながら周囲の人への感謝する気持ちは大きくなったと思う。

また、ここ数年間は、シンポジウムのコーディネーターや発表等、これまで以上に表に出る機会を増やしてみた。すると、嬉しいことに市役所外での活動に興味をもってくれる人がちらほら現れるようになり、少しずつではあるが変化が広がってきたように感じる。

今後は、市役所外の動きを市役所に取り入れる、佐世保市にとって大切な時期になると考

えているので、引き続き、人材マネジメント研究の活動を続け、成長していきたい。

中尾大樹（企画部文化振興課）

人材マネジメント部会に参加し、これまで意識したことのなかった「チームで対話をすること」の重要性と難しさを痛感した。向いている方向性や考え方が似ている３期生の間でも、この一年で交わされた多くの対話が決してスムーズ運んだわけではなかった。まして、話をする機会自体が少ないその他の人々との普段の対話、会話にどれほどの誤解とすれ違いが生まれているかと思うとゾッとする。仕事のみならず人生において、一人でやり遂げられるプロジェクトはほぼ存在しない。あらゆる場面で「使える」視座を得ることができたことは個人的にとても大きかった。

また今回の取り組みの中で、個人的に行ってきた活動が、どこかで市役所の新しい働き方と繋がっていることを市役所内外の励ましの声を含め、実感できたことはありがたかった。そもそも市役所の組織を変えるためにはじめた活動ではないし、前に出ることは苦手なので、ひっそりと続けてきた動きだが、自由にやらせてくれている職場に還元できることがもしあるならば、もう少し情報発信していってもよいのではないか、と思えるようになった。

そして、改めて自分の生活する佐世保や、所属している佐世保市役所に、多くの可能性があることを感じた。恵まれた環境の中で、市役所だから、民間だから、住民だからという謎のカテゴライズはやめて、変化を楽しむための本音の対話をこれからも続けていきたいと思う。