

みんなが幸せになるための 自治体職員の働き方

～その実現のために必要なこと～

九州大学大学院 法学研究院 教授 嶋田 暁文

不幸の連鎖から抜け出るには 職員の働き方を変える必要がある

人口減少・少子高齢化が進む中で、地域の持続可能性が問われています。この問題に立ち向かううえで鍵となるのが、自治体職員の働き方です。しかし、職員はみな日々の業務に忙殺され、地域課題の解決も十分にできないため住民も不幸になり、職員もやりがいも感じられないという不幸の連鎖が起きています。

私自身感じるのは、公務員の方々は地域のため、住民のために何かしたいという思いを根底にお持ちだということです。その思いを今一度強くしていただき、みんなにとって不幸な現状を変革していかなければいけない。そのために求められるのが、「みんなが幸せになるための働き方」ということになります。

組織になじむにつれて 諦めの発想も身に付いていく

これまでの働き方の問題点についてお話しします。求められない働き方の1つ目は、「前例踏襲」です。現場の職員の多くは、目下の問題に気づいていると私は認識しています。ただ、仕事の仕方を変えずに済ませてしまっている。それは駄目な公務員が引き起こす現象じゃないかと考えていました。しかし、『県庁おもてなし課』という小説を読み、認識が変わりました。物語の準主人公が県と一緒に仕事をしていく中で、どうもうまく進まない、ほかの県庁で働いている友人にメールを送ります。その友人からの返信は次のようなものでした。

「…効率化しようって動きには中々ならないんだよね。今までのやり方を変えようとする、そのほうが時間がかかったりするから。取り敢えず今回は、って流しちゃう。…（中略）…中で働いている身として色々思うところはありますが…何か提案しても実現するのは数年後とか、平気であるしね。硬直してるよな。イラッとすることは多々あります」（有川浩『県庁おもてなし課』角川書店、

2011年、326頁）。

今までのやり方を変えようとする、そのほうが時間がかかる。仕事の向こうには様々な団体や人もいるので、調整も必要になってきます。目の前のことだけ考えれば、取りあえず今回は、と流すほうが合理的です。普通の職員が、普通に行動すると前例踏襲になるということです。

求められない働き方の2つ目は、「あきらめの発想と思考停止の癖」です。入庁1年目はとにかく無我夢中、2年目に大分慣れてきて、3年目になると組織になじんできます。それは、物事を進めるうえで何がネックになるのか、あることをするとどこからどういう反論が出てくるのかといった勘が働くようになることです。それ自体は非常に有用なのですが、多くの場合、これを推進するにはこれがネックになるからやめておこうといった、諦めの発想と思考停止の癖も同時についてしまいがちです。

公平論で思考が止まったら 公務員の意味はない

求められない働き方の3つ目は「『公平論』や『もしも』論による『できない理由探し』」です。例えばみんなが行きたくなる観光マップを作ろうとなった際、掲載する場所が恣意的になってしまうと不公平だという公平論がよくあります。また、子供の遊び場が減っているのでも里山を整備して遊び場にしようかという意見が出た際、子供が怪我をしたらどうするのか、責任がとれるのかといった具合に、もしも論によってできない理由を探す。もちろん、公平論もしも論も必要ですが、そこで思考がストップしてしまったら意味がありません。

これも『県庁おもてなし課』に出てくる話ですが、市販の観光マップと、自治体や観光協会が出しているマップと何が違うのかというと、おそらく優先順位なのです。市販のものと同じことをやろうとすると公平論が出てきてしまう。ではどうするか。住民や専門家を交えた委員会を作ったり、住民アンケートをして、それに基づいて優先順位をつければ、たぶん問題は生じないはず。そういうことが得意なNPOに制作してもらい、自治

嶋田 暁文 (しまだ あきふみ)

略歴

地方自治総合研究所非常任研究員、日本学術振興会特別研究員 (PD)、九州大学大学院法学研究院助教授・准教授 (職名変更) を経て、現在九州大学大学院法学研究院教授

自治体学会副理事長、日本行政学会年報委員長 (兼・理事)、公共政策学会企画委員長 (2024年度) (兼・理事)、コミュニティ政策学会理事、日本地方自治学会監事

主な著書

『ポストモダンの行政学—複雑性・多様性とガバナンス』(有斐閣・2024年) (単著)
『みんなが幸せになるための公務員の働き方』(学芸出版社・2014年) (単著)
『分権危惧論の検証』(公人の友社・2015年) (共編著)
『地方自治の基礎概念』(公人の友社・2015年) (共編著)
『自治制度の抜本的改革』(法律文化社・2017年) (共編著) ほか多数



体は補助金を出したり、出来上がったものをあちこちに置いてあげるといったふうに協働で乗り越えるという方法もあるでしょう。

求められない働き方の4つ目は、「割り当てられた業務の範囲の中だけで物事を考えがちになってしまう局所的思考」です。日本の場合、特定の仕事を念頭に公務員を雇うことは例外的で、まず人ありきで採用します。今の仕事はたまたま割り振られているだけであって、その仕事さえしていればいいというわけではありません。その原点が忘れられがちです。この点に関して、私はいつも次のような話を紹介します。

旅人が街を歩いていて、何人かの、レンガを積んでいる職人に会う話です。旅人はそれぞれの職人に「何をしていますか?」と聞くのですが、「レンガを積んでいる」、「壁を作ってる」、「家を作っている」、「まちをつくっている」というようにバラバラの答えが返ってきます。

外見的には、みんな同じようにレンガを積んでいるわけですが、何のために積むかによってモチベーションが全然違ってきます。頑張っている職員、外から見ていてもすごいと思う職員は、大きな視点で楽しみながら、仕事の幅を広げながら、業務を進めているなというふうに思います。

机上の発想にとらわれると大切な視点を見失いがち

求められない働き方の5つ目は、「『住民のための仕事』ができていない」ことです。

事務処理特例制度という仕組みが地方自治法にあります。都道府県の条例で定めれば、都道府県の仕事が市町村の仕事になるという制度ですが、たまに意味のある権限が降りてくることがあります。

私は福岡県のある自治体で、長期の政策立案研修の担当をしていたことがあります。全国的にも有名な自治体で、海も山もあるいい場所なので、農泊をテーマに発表しようという班がありました。しかし、メンバーの1人が「市街化調整区域が大変広くて、そういうところでは農泊ができないのです」と言いました。市街化調整区域の開発許可は県の権限ですが、私は「事務処理特例で権限をもらっ

たらいいんじゃないですか」と話しました。そうしたら、「実はその話も出たのですが、課の中で話し合ったらみんな『権限をもらおうと忙しくなってしまう』と反対だったので、それ以上言えなくなってしまったんです」とのことでした。

これはすごく象徴的なエピソードです。ほとんどの職員は住民の利益に反することをしようと思っていないし、しているとも思いません。けれども、結果的には同僚の方を見て仕事をしていて、住民のニーズに対応できていないことが珍しくない。これではいけないと思います。マツモトキヨシの創業者で松戸市長でもあった松本清さんは、こう言っています。「市役所は市民に役立つ所・市民にとって役に立つ人がいる所」と。

もう1つ、こういう言葉もあります。

「組織は仕事をするためにあるもので、組織のために仕事をするのではない」(太田肇『公務員革命』ちくま新書、2011年、190頁)。

求められない働き方の6つ目は、「『抽象的思考』への埋没」です。前述の長期政策立案研修の際、あるグループが引きこもりなど若者への支援をテーマにしたいと言ってきました。その理由が「将来の生活保護率を下げるため」。間違っていないですが、それが最初に来るの?というのが私の疑問です。引きこもりで苦しんでいる当事者に寄り添うということが最初になれば、いい政策は浮かんでこないと思います。

もう1つの事例です。なぜ観光振興に取り組むのかという問いに対し、「観光入込客数を増やすため」という回答。これはある離島での事例です。この島は平成の大合併のとき自立の道を選択し、観光に力を注ぎました。①島の持続可能性を考えた場合に必要な雇用数が何人で、②観光関連の売上額を何年後までにいくらまで伸ばせばいいのか、③宿泊観光客を何人受け入れればその目標を達成できるのかをきちんと計算し、少しずつ計画的かつ着実にその実現に取り組んだのです。

そこへ、この島が世界遺産に登録されるという話が持ち上がり、県はこれを好機と捉えて、旅行会社にツアーの企画をしてもらうことにします。ところが、ガイド料が高いため、入込客数を増やすため8,000円を1,000円にしてほしいと言ってきました。

た。観光客が増えたとしても、地域には十分なお金落ちず、逆に負荷が大きくなるだけです。地元の人たちは入込客数を増やしたかったわけではなく、島の持続可能性を高めるために雇用を確保したくて、島にお金を落としてもらうために観光に取り組んだのです。県は、そのことに対する想像力が欠如していたと言わざるを得ません。

仕事の広がりイメージし 仕事の幅を広げる

求められない働き方の7つ目は、「『つまらない』と思いながら働く」ことです。当たり前の話ですが、自治体職員の仕事は全部が面白いわけではなく、そういう中で、どう仕事を面白くしていくかということですが、2つ紹介します。

1つは、自己目標の設定です。堀江貴文さんのとあるテレビ番組でのエピソードがあります。刑務所で、紙を折って箱を作るという単純作業を初めてさせられたとき、彼は挫折してしまったそうです。クリエイティブな彼には耐えられなかったのでしょうか。しかし、彼は発想を変えた。「どうすれば刑務所の中で一番上手に作れるようになるのか」と。そういう目標を立てたことで、折り方を工夫するようになり、作業が面白くなった。そして、最終的に目標を達成することができた。単純作業を、この中で一番になろうという目標を立てることで面白くしたわけです。

もう1つは、仕事の広がりイメージし仕事の幅を広げることです。これは、東京ディズニーランドのカストーディアルという、パーク内でゴミを拾い集めたりする仕事の事例からです。かつては、きつい・汚いの2K職場とされていましたが、今は人気職種になっています。なぜなら、先輩たちがカストーディアルの重要性を次のような形で繰り返し伝えたからです。

「カストーディアルというのは『清掃担当』という意味じゃないんだ。カストーディアルには、『管理する』とか『保護する』という意味があるんだ。カストーディアルは、自由にパーク内を動きまわることができるでしょ。だから、当然、困っているゲストを見つける機会も多くなる。そういうとき、そのゲストに声をかけて、困っていることを解消してあげる大切な役割を担っているんだ。清掃だけじゃないんだよ。つまり、カストーディアルには、パークを清潔に管理する、ゲストを保護するという意味が込められているんだよ」(福島文二郎『9割がバイトでも最高のスタッフに育つディズニーの教え方』中経出版、2010年、167頁)。

求められない働き方の8つ目は、「摩耗する働き方」です。私は、もっと公務員に頑張ってもらいたいと思っていますが、無定量に働いてほしいとは思っていません。それは家事や介護を、家族、特に女性に押し付けることにつながってしまうし、地域活動から本人を遠ざけてしまう。求められるのは、決められた時間になすべき仕事を遂行すること、生産性を上げることです。そのために必要なのは、仕事の優先順位を明確にし、余計な仕事を

カットすることです。具体的な方法は後述します。

公平性・平等性とは何か もっと深く考えるべき

ここからは、積極的に求められる働き方というのは何かということについて話をします。求められる働き方の1つ目は、「バックキャスト思考+長期的思考+使命感」です。先ほどの『県庁おもてなし課』の例を思い出してください。今までのやり方を変えようとするのが時間がかかるので、「取りあえず今回は」で流す。これは合理的です。しかしそれでは何も変わらない。そこをどう変えていくのかというときのキーワードが、「バックキャスト思考」です。あるべき姿を定めて、そこへ近づくために今何をすべきかを考える。皆さん、受験勉強などにはそういう思考で取り組んだはずですが、ところが、普段仕事をする中ではそういう思考が欠落してしまいがちなのです。関連してご紹介したいのが、次の言葉です。

「夢なんか実現しっこないと言う人もいるが、実は夢しか実現しない」(野田智義=金井壽宏『リーダーシップの旅』光文社新書、2007年、159頁)。

私はこの言葉を、バックキャスト思考のことだと理解しています。この思考パターンでいかない限り、「取りあえず今回は」で全部流れてしまいます。ですから、必ず夢を描くこと。その仕事を通じてどういう状況をつくり出すべきなのかをまず描き、その夢を実現するために今何をすべきを考えるということが重要なことです。

求められる働き方の2つ目は、「『公平性』『平等性』『中立性』といった言葉に逃げない、思考を止めない」ことです。具体例をお話しします。東日本大震災のとき、様々な応援物資が被災現場に送られました。ある避難所には300人分の布団が送られてきましたが、避難者は500人いました。全員に配れないので、送られてきた布団を配らなかったという事例です。

いろんな方策があり得たわけです。①住民自身で話し合う。先ほどの観光マップの話もそうですが、行政職員が全て決めようすると批判が来る。そこを、住民自身に話し合ってもらったということです。②非常時において物資等が不足している場合には、体力的に弱い子供、妊婦、お年寄りを優先的に扱うといったルールを、条例などであらかじめ設ける。すると職員は、こういうルールになっていますのでと言えます。③今回布団を我慢してくださった方には、次回食料などが届いた際に優先的に配布するといった、時間軸を意識した案を提示する。

いろんな方策があるのだから、思考停止はいけません。公平性、平等性とは何かをもっと深く考えるべきということです。同じものを同じように扱うこと、違うものを違うように扱うことは公平・平等です。逆に、同じものを違うように扱うこと、違うものを同じように扱うことは不平等です。さて、この避難所の500人、みんな同じですか。妊婦さんも、赤ちゃんも、子供も、お年寄りもいる。20

代男性、10代男性もいる。だから、むしろ500人全員を一律平等的な発想で預かっていること自体が、不公平である可能性があるのです。

「その仕事の問題解決につながるか 常に意識することが大切」

求められる働き方の3つ目は、「仕事の目的を起点に、前提を疑い、『なぜ?』を通じて『問題』を発見し、解決する」ことです。村瀬誠さんという元墨田区役所職員の方が入庁して初めて担当したのが、銭湯や美容室の消毒の基準を守ってもらうという仕事でした。1970年代の東京ですから、多くの方が銭湯を利用していました。当時の銭湯は、塩素消毒が強すぎる傾向がありました。先輩たちが各銭湯を回りながら行政指導をして基準を守ってもらうのですが、数か月後には違反している。再度指導しつつ、陰では「あいつら全然だめだな」などと文句を言っている。しかし村瀬さんは違いました。この業務の目的は、行政指導して回ることじゃない。塩素消毒が強いと赤ちゃんの皮膚にもよくない。だから基準を守って、体に安全な状態を維持してもらうのが目的です。

村瀬さんは、なぜ守らないんですかと聞いてみました。すると、「自分たちだって基準を守りたくないわけじゃないけど、これで生活しているのが万が一レジオネラ菌が発生したりして営業停止になったら大変だから、つい念のため塩素を強くしてしまう」ということでした。そこで彼はスライドを作成し、「こういう手順で、こういうところに気をつけてやっていけば、適切な分量で絶対にレジオネラ菌なんか発生しませんから」と説明しました。その後、みんな基準を守るようになったそうです。

求められる働き方の4つ目は、「一発で終わらない。『次の展開』を必ず描き、『流れ』を創り出す」ことです。今の自治体現場の大きな問題点の1つとして、個別の取組で終わってしまうことが大変多いと考えています。例えばイベントや講座をして、何人来てくれた、良かったで終わってしまう。次につながっていかない。

神奈川県真鶴町に卜部直也さんという職員がいます。彼は、新しい働き方の開拓を目指して、人材育成講座を開催しました。その際、まず、この人とこの人が組んだら面白いチームになるだろうなという目星をつけます。そして、講座終了後に実際にチームを組んでもらい、IT企業を誘致してきたり、行政の仕事を切り出して一部業務を任せたり、といった形で受講生の仕事の調達(=「事業の出口」の手配)をするのです。さらに、受講生たちの「こんなことをやってみたい」という思いに寄り沿って、国や民間の補助金などの情報を提供したり、いろいろな人を紹介してネットワークを広げてもらったりする。そのように、常に「その次」を考え、寄り添い、バックアップをすることで、実際の成果につなげています。

「現場にこそいろいろな 真実や本質がある」

求められる働き方の5つ目は、「住民・当事者に寄り添い、『現場』を起点にして仕事を展開する」ことです。1970年代の東京都墨田区の話です。当時はまだ東京都がゴミ収集をやっていました。今もそうだと思いますが、ゴミステーションにゴミ容器が並べて置かれていて、そこに住民たちがゴミを出し、パッカー車が回ってきて回収する仕組みです。

あるゴミステーションに、たった1つだけ、布でつくったバラの造花がくくりつけられているゴミ容器がありました。収集の職員の一人は、いつもそこを回るたびに気になっていました。そこで、あるとき、電柱の陰でステーションの様子を窺ってみた。それでわかったのは、そのバラは目の不自由な高齢のご婦人が、自分の出すべき容器を識別するためにくくりつけていたということです。

その職員は、ゴミの収集という仕事に誇りを持っていました。けれど、ゴミを出す人のことを全然考えていなかったことに気づき、愕然とします。1970年代ですから、5階建てくらいのビルはエレベーターがないのが普通でした。そんなビルの上の階から、視覚に障害のある高齢者がゴミの日の度に重いゴミ袋を持って降りてきている。

彼は職場に帰って提案をしました。実はこんなことがあった。労働強化になるかもしれないけど、目や足が不自由な人については自分たちが玄関先までゴミを取りに行き、一声かけよう。職場の仲間も賛成し、東京都で「ふれあい収集」というものが始まります。このエピソードを聞いて改めて思ったのは、現場にこそいろいろな真実や本質があるということです。

求められる働き方の6つ目は、「“住民のために”『できる方法』を考える」ことです。愛媛県内子町は、古民家再生の先進自治体として有名で、行政側の中心人物に岡田文淑さんという方がいました。1950年に建築基準法ができ、それ以前に建てられた建物は既存不適格で認められています。しかし、大規模修繕をするときは現行法に合わせなければいけません。現行法に合わせるとなると、立派な古民家はその形のとおりには再生できない。今は法改正でそのような問題がなくなりましたが、当時はこれが大きなネックになっていました。そこで岡田さんが考えたのは、一度に全てに手を入れるのではなく、今年度は屋根瓦の葺き替えだけ、来年度は壁だけというように、1年ごとに少しずつ修理をすることで、建築確認申請を要する大規模修繕を避けるという方法でした。

「住民自身に取り組むことで 柳川市の汚れた掘割が再生」

求められる働き方の7つ目は、「“住民の、住民による”自治を目指す。住民との関係性の再構築を意識した仕事をする」ことです。ここまでは、住

民のための仕事をすべきだという話をしてきました。しかし、そこにとどまっていはいけないというのが私の理解です。なぜかという、住民のための自治だけを考えると住民の行政依存が高まり、行政による公共独占が進行するからです。

福岡県の柳川市は、掘割で有名な風光明媚なところです。実は、これがなくなる可能性があります。それを救ったのが、元柳川市職員の広松伝（つたえ）さんです。

柳川市は北原白秋の出身地でもあり、「文化都市柳川」というキャッチフレーズを掲げています。ところが当時、掘割が汚れ、蚊がたくさん発生するので、「ブーン蚊都市 柳川」と揶揄されるほどでした。どうしようもないので、掘割を埋め立て都市下水路をつくるという構想が持ち上がりました。建設省の補助金もつき、執行段階でその実務の中核を担う下水道係長を務めることになったのが広松さんでした。

広松さんは、市長に直談判をします。「この計画を止めて、掘割を再生させてほしい」と。市長は「いや、それは無理だろう」と答えました。数年前に、行政が多額の予算を使って全部浚渫したが、わずか数年で元の本阿弥になった。市長が無理と言ったのにはそんな背景がありました。

広松さんは、「いや市長、それは行政が勝手にやったからそうなのであって、市民が自らの手で掘割をきれいにしたら、二度と汚そうとは思わないはずです」と説得しました。そして、各地域を回って住民懇談会を重ねていきます。懇談会では、掘割の仕組みなどを説明し、住民には掘割で遊んだ思い出などを語ってもらいました。大きいウナギが捕れたとか、いろんな話で盛り上がるわけです。そこで、「でもこのままだと掘割が潰されてしまう。今皆さんが立ち上がれば再生できるかもしれない」と、住民の心に火をつけていきました。結果、住民自身の手で掘割をきれいにし、今も住民が浚渫作業をやっています。

外部からの批判に耐えられる 拠り所を職員に示す

ここから先は、求められない働き方を変え、求められる働き方を実践していくために、首長や管理職に何が求められるのかについて話をさせていただきます。

首長の皆さんにお願いしたいことの1つ目は、求められない働き方、求められる働き方がどういふものなのかを、ぜひ自分自身の言葉で職員に伝えていただきたいということです。そして、外部からの批判に耐えられる「拠り所」をつくっていただく。例えば、形式的な一律平等から脱却する際の拠り所を対外的に示していただくということです。

2つ目は、「人材育成・確保基本方針の改定の方針の活用」をしましょう、ということです。2023年12月末に総務省から「人材育成・確保基本方針策定指針」が示されました。全国の9割以上の自治体は、人材育成基本方針をつくっています。と

ころが、そのうち4割強が改定されておらず、形骸化しています。今回、国から指針が出ましたので、これを契機に、改定プロセスを使って、組織全体で、職員一人ひとりが働き方を見つめ直すような機会にしていきたいと思います。

私は総務省の外郭団体である地域活性化センターにも関わっていて、座長となって以下のような内容のプログラムをワンパッケージで開発しました。①職員意識アンケート調査の実施と集計、②熱を高めるための講演、③ワークショップ、④そこで上がってきた改善ポイント等の整理、⑤働き方の改善に資する研修プログラムの紹介。これも是非ご活用いただければありがたいと思います。

資料作りなど内部的な仕事は 85点でいい場合もある

3つ目のポイントは、「余力を創り出す」ことです。どこの自治体現場でも余力がないので、これまでの働き方を変えようと思っても難しいというのが実状だと思います。求められるのは、必要性の乏しい仕事を思い切って削り、余力を創り出すことです。たしかに事務事業を削るというのは大変ですが、工夫次第でまだまだ削れる部分はあると私は考えています。

【問い】ある日、急ぎの重大案件を抱えた某部長は、部下のA君とB君に下命することにした。その案件は、期限は明日の朝までで、合格ラインは80点であるとする。A君は、頭脳優秀な職員で、要領よく夕方5時までに仕上げ、さっさとアフター5を楽しみに帰った。出来ばえは85点であった。B君は、頭脳はあまり優秀ではないが、まじめで努力家で、徹夜して仕上げた。出来ばえは90点であった。さて、上司としてどちらにいい評価をつけるべきであろうか。その理由も挙げよ。

これは東京都の管理職昇進試験の仮想問題です。ポイントは2つあります。明日の朝までという条件と、合格ラインは80点という条件です。この2つの条件のもとで、A君、B君のどちらを評価するか。どちらを評価してもいいのです。問題はその理由づけです。

私の考えた模範解答ですが、「B君よりも5点低いから、A君を評価します」と書いてきたら、私は○をつけます。わざわざ合格ライン80点と言っているということは、当然超えなきゃ駄目ですが、もう1つ、あんまりやり過ぎるなという意味が込められている可能性があるからです。

皆さんも思い出していただきたいのですが、中学校ぐらいまで、80点を取るのとはそんなに大変ではなかったと思います。でも、85点から90点に上げる、90点から95点に上げるのはすごく大変です。これを裏側から見ると、同じ時間をかけても得られるものが減っていくという、収穫逦減と言われ

る現象です。いつも100点満点ばかり狙っていると、膨大な時間がかかってしまいます。だから、合格ライン80点と言っている可能性があるというわけです。

そこで自治体職員の皆さんが問われるべきは、100点満点ばかり狙っていませんかということです。もちろん、対住民の仕事というのは、100点満点でなければいけないものがほとんどです。ただ、上司のための資料作りなどの内部的な仕事は、85点でいいのです。そこを見極めていくことで、余力を創り出して、大事な仕事に注力していく。

管理職の皆さんにお願いしたいのは、「自分を使って仕事を減らしてほしい。聞き方を変えてほしい」というふうに部下に言ってあげていただきたいということです。例えば、「この資料は必要ないでしょうか？」という聞き方では、上司は全体を薄く広く把握はしていても、個別の事柄には必ずしも詳しくない場合が多いので、「必要かもしれないね」としか答えようがない。そうすると、作成資料の量はどんどん増えてしまいます。ですので、聞き方を変えて、「必要な資料はこれとこれでもいいですね？」と、上司に対して部下自身の判断を確認するような聞き方に変えるようにアドバイスする。それだけでも、随分、違ってくると思います。

余力を創り出すもう1つの方法は会議です。会議が必要な場面はたくさんありますが、問題はやり方です。駄目なパターンは次のようなものです。①会議で議論する課題が必ずしも明確になっていない。②基本的な方針が示されていない。③その日の到達の目標（何をどこまで決めるのか）およびそのためのタイムスケジュールが定まっていない。④議論の進め方が分かっていない。⑤出てきた議論を整理し、まとめていくための手法に欠けている。⑥「結論に基づき、いつまでに、誰が、どのような行動をとるのか」といった点をはっきりさせる」という意識が低いと、結論自体がぼんやりとしたものになってしまいがち。特に⑥が重要です。無駄な会議を減らせれば、それに要していた膨大な時間を他に充てることができます。是非、会議のあり方を見直していただければと思います。

小さくてもやってみることで 脳の側坐核が活動する

4つ目のポイントは、「一步を踏み出すために、できることから始めることを推奨する」ことです。いろんな職員たちと付き合っている中で、この一步を踏み出すということが大変難しいということを実感しています。だからこそ、できない理由探しはやめて、本当に小さなことでいいから、できることからやってみる。そこを推奨していただきたい。

それを私に教えてくれたのは、脳研究者の池谷裕二さんの次の言葉です。「やりはじめないと、やる気は出ません。脳の側坐核が活動するとやる気が出るのですが、側坐核は、何かをやりはじめな

いと活動しないので。」（『脳の気持ちになって考えてみてください〜『やる気』と『脳』の話を、池谷裕二さんと。』『ほぼ日刊イトイ新聞』(<http://www.1101.com/ikegaya2010/2010-10-01.html>)）

5つ目のポイントは、「職員のネットワーク力を育てる」ことです。働き方を変えようとする、能力や知識の問題が壁になることもあります。だからこそ人材育成が大事です。ところが、一昔前は現場でのOJTが機能していたと思いますが、今はもう現場にその余裕はありません。また、予算が足りないでOff-JTの研修も貧困化している。そもそも知識・能力・ノウハウだけでは不十分な場面も少なくありません。そのような中で重要なのは人の手を借りることです。その鍵はネットワークです。

これを私に教えてくれたのが、『コンシェルジュ』という漫画でした。主人公の涼子はすごい能力を持っているわけではないのですが、この人のために何かしてあげたいと、みんなに思わせてしまう魅力のある人物です。あるとき、涼子の勤務先のホテルにアメリカ大統領が泊まりに来るのですが、倒れて入院してしまう。その入院先に大統領の娘がお見舞いに訪ねてくる。そのとき、大統領は娘に言います。「お前は優秀だが…まだわからんかなあ…（中略）……もし…仮に…私が雇うならお前じゃない。…彼女…だ。お前はお前一人が優秀なだけだが、彼女の後ろにはお前みたいなのが何人もいるんだよ」（『コンシェルジュ』21巻、新潮社、2010年、125頁、147～148頁）。「誰を知っており、知っている人を知っているか」が重要なのです。

いろんな人の強み・特性を組み 合わせることでチーム力が向上

ポイントの6つ目は、「チーム力を高める」ことです。職場には、いろんな強みや特性を持った人たちがいます。発想力のある知恵者、すぐに同調して乗りやすい人、少し別な角度から批判する目を持つ人、働くことをいとわない人、雰囲気を楽しくさせる人、全体のまとめ役、声が大きくて元気な人、こまめに気がつく人、様々な作業ができる器用な人、文章やコピーの上手い人、体力のある人、動き回れる人……。こういう人々の強み、特性を組み合わせると、足りない能力を補い合ってチーム力が高まります。

ぜひ、それぞれの職員の色を見出して、その素晴らしさを本人に伝えていただきたい。そのうえで、互いの色がうまく組み合わせられるようなチームづくりを促していただきたいと思います。

最後になりますが、いろんな問題が噴出している中、他方ではマンパワーと財源の確保が容易でないという厳しい状況にあります。だからこそ、一人ひとりの職員の働き方が決定的に重要です。中長期的な視点で、人材育成にしっかりと取り組んでいただければと思っています。