

言葉力で導く支援型リーダーの実践 ～豊かに人を育む組織経営とは?～

藤枝市理事・人財育成センター長／静岡県立大学客員教授 山梨 秀樹

1 はじめに

自治体を取り巻く社会・経済環境は非常に厳しい。税収が伸び悩み、職員の確保は困難、人口減少社会でも業務量は減らないどころか、新たな行政需要は増えている。やるべきことは、まず一つ。ヒトもモノもお金も、**今ある財産をいかに効果的に活用するか**である。

仕事はヒトが行う。限られた数の職員をどう生かし、どう地域の将来につなげるか？やるべきことは、ただ一つ。ヒトを丁寧かつ的確に「育む」ことである。

拙稿は令和8年3月に市町村アカデミーで、管理職間近の職員の皆さんに向けて行った拙い講義の概要を記述したものである。寄稿の機会をくださった同アカデミーの幹部各位に、深く感謝を申し上げます。

2 育みのコンセプト、どう考える？

管理職というのは、職場のリーダーとしてセクションを運営するだけのポストではない。この組織、役所全体をこれからどう経営していくのか、そのために自分はこうしたらいいのかを考えるポストでもある。経営陣の一員として、ヒトを生かし、職場も組織もイキイキと活性化させるにはどうしたらいいのか？それを考えよう。

その問いに、私はこう答えている。「**職員の士気を上げる。それができないなら、今より絶対に下げない！**」この一点に収められた育みの戦略を立てることだと。ここにいれば成長できる、理想とする職業人生が描け、かつ実現できる。全ての職

員がそう考えられる職場・組織を、管理職を中心とした庁内の総力で作る。**明快な育みのコンセプトとそれに基づく育みの体系、その具体的な実践と管理職の言葉力で、それは必ず可能となる。**

組織が育みのコンセプトを立てるとき、トップを含めた経営陣は組織の管理運営に重点を置いて決めることが多いが、それは間違いだと私は思っている。組織はヒトで成り立ち、その運営も管理も個々の事務事業もヒトが行う。日々第一線で汗を流す職員一人ひとりが「自分は地域のためにどんな公務員になりたいのか？」を真剣に考え、その理想に向かい、安心して走ることができる環境。その構築を前提に、コンセプトを立てるべきだ。組織は職員を「育てる」のではなく、職員個人の人生に寄り添い、職員に仕事を通じて自ら「育んで」もらう。**初めに組織ありきではなく、あくまでヒトありき。**組織はヒトが全員で動かすのだから当然だ。職員の育みは単なる内部管理の問題ではなく、自治体の最も根幹的な経営戦略である。

3 コンセプトの軸足を「職員」に置く

どんな公務員になりたいか、行政の担い手として本当は何をしたいのか…職員がこの思いを胸に、上司とともに考え、仕事を鳥瞰しながら「なりたい自分の将来像」を描き、それを目指す。これを全庁でサポートする体制が、極めて重要だ。なぜか？一人ひとりの職員が、日々住民生活の基礎を支え、全てのサービスをその手で担うからだ。職員は首長や管理職の「手駒」ではない。各人に職業人としての理想があり、個々の人生設計がある。そこに組織・職場が丁寧に寄り添い、関わって支



山梨 秀樹（やまなし ひでき）

昭和33年生まれ。昭和58年3月京都大学経済学部を卒業し、同年4月、静岡県庁に入庁。総務部市町村課、旧総理府（現内閣府）地方分権推進委員会事務局、静岡県総務部合併支援室などを経て、平成20年10月藤枝市行財政改革担当理事、平成24年8月同市副市長、平成28年4月静岡県知事公室長、平成29年1月静岡県理事。

平成31年3月に同県を定年退職し、同年4月から藤枝市理事。令和2年4月から同市人財育成センター長を兼任。同年4月から令和4年3月まで静岡産業大学非常勤講師（地方自治論）。令和6年4月から静岡県立大学客員教授を兼任。現在に至る。

著書に『伝えたいことが相手に届く！公務員の言葉力』『ウチではこうやってます！自治体職員現場のお悩み解決Q&A』（静岡県若手職員との共著）『人財育成で組織力アップ！“公務員”課長の仕事術』（以上全てぎょうせい）他にコラム連載、各誌への寄稿、大学論文（静岡産業大学）、全国各地での講義や講演など多数。

援すると、職員は大いに変わる。組織を挙げた育みのステージを整備することで、職員は自ら考えて知恵を出し、より質と効率性の高い仕事を練り上げるようになる。それらを通じて自らの職業人生を設計し、住民奉仕に熱を上げる。これこそが真の経営改革であり、組織の明確な体制づくりと経営陣の真摯な声掛けで、どの自治体でも必ず実行できる。今からでも決して遅くはない！

そこで、まず組織が職員に促すべきことは、何だろうか。職員が今の仕事とどう向き合うかを考えてもらうことである。自分は何のためにこの仕事をしているのか、今やっている仕事の人々にどう役立っているのかを、各自にあらためて考えてもらおう。例えば、職員がわが仕事の意味を「一言」で語れないなら、仕事が真に自分のものになっていない、今の仕事の仕方に納得がいていない証拠である。それなら上司に相談し、自ら得心がいくまで仕事を改良すればよく、上司はそれにアドバイスとサポートをすればいい。自分の仕事に納得と自信、誇りが持てれば、それが職員のアイデンティティーにつながり、自己効力感が芽生え、やりがいや生きがいを持てるようになる。

4 育みの体系をつくる

ではコンセプトができれば、組織はどうすればいい？なすべきは、ヒトを育む「体系」を中・長期的な視野で構築することだ。体系は、決して小難しい、複雑なものにしないこと。できるだけ単純・明快に、組織内・外の誰が見ても分かるものにするのである。

公務員の悪い癖で、特に都道府県が作る計画等

図1（令和8年3月3日 筆者講義のテキストから）

自分の仕事をどうとらえるか？

- 自分で納得のいく説明ができない仕事
なら、自らその仕事を改良すべし！
⇒ 自分の仕事なら変えられる！
⇒ 仕事に自信と誇りが持てるようになる
- 自分こそ、その仕事の専門家
…だから、気概とプライドを持とう！

（あなた以上にあなたの仕事に詳しい人は、この役所にいないのです）

に時折その傾向が見られるが、担当者や担当部局の幹部が稟議で一生懸命に考えて諸要素を入れ込み、大量の文字と概念図で体系の中身をてんこ盛りにしてしまう。そんな過剰な作り込みで、いざ実行なんてできる訳がない。内容が複雑で読みにくく、分かりづらい育成体系を、いったい誰が読み通す？書いた担当者さえその精緻さに自己満足し、読み返したりしないのだから、他の職員などは推して知るべし…だから、1枚のシートに収まる程度の、ごく簡単なものに整理する。但し「体系」であるから、職員が入庁してから卒業に至るまでの一連の育み方が分かるようにする。自身の育みと部下の育成の流れを明確につかめるものにするのである。藤枝市は職員個人の職業人生設計に寄り添う育みの体系を打ち立てた。都市経営を担う公務員には、政策面で市政全体を見渡す鳥瞰力と、高度な専門知識・技量の両方が必要との考えから、これを「スペシャル・ジェネラリスト（総合力のある専門家）」と定義し、地域に役立つ職員の基本的なあり方の例として公表している。

5 人事課だけの仕事じゃない！

ここまで申せば、管理職への就任間近の方々も、もうお分かりだと思う。育みの体系づくりは人事課、総務課だけの仕事ではない。素案の整理や起案は人事・総務担当が行うとしても、実際に育みのシステムを動かしていくのは、各部各課の職員であり管理職だ。だから育成体系の作成工程では人事課・総務課だけでなく、可能な限り庁内の関係職員（少なくとも総務・管理担当、調整担当）、さらには若手や中堅の代表者を交えて議論する。広い階層、多くの仲間の手で作り上げるという姿勢と行動が重要なのだ。そうでなければ、せっかく苦心してコンセプトをまとめ、体系化しても、「しょせんは人事課が作ったものだろ」「総務課が考えるように組織は回らないさ」ということになり、全くの他人事になってしまう。これではどんなに優れたシステムも実働しないのである。育成に向けた具体的な施策・事業が成果を出せるか否かは、**個々の管理職の理解と日頃の行動パターン**で決まる。特に課長は職場を統括する立場として、個々の事務事業の概要を把握し、課内のヒトの情報も掌握している。トップや部局長だけがいくら金切り声を上げて、なかなか前には進まない。課長職が最も重要な役割と責任を負っていることをお忘れなく。

6 体系を具現化する

体系ができたら、それを具現化するための既存や新規の施策・事業を組み込む。研修制度はもちろん、職員の育みに向けた簡易なシート（各自治体で様々なスタイルがあろう）、1on1ミーティングやキャリアサポート相談、メンタルヘルスの対応や、職員を生かして伸ばす評価制度、各種の庁内表彰制度など、育成の体系に沿った具体的な施策を注ぎ込む。悩みや心配ごとに寄り添ってもらえるという安心感が生まれれば、幹部から若手まで、**心理的安全性**が保たれるようになる。

人事面ではどうするか。藤枝市の例を掲げよう。まず、**ジョブ・ローテーション**。職員は入庁後のおおよそ10年間に、「窓口」「管理」「事業」の概ね3つの部門を経験する。基礎的な実務内容がつか

めるようになったところで「キャリアデザイン研修」を受講し、自身の経験を振り返りながら、自分の強みや弱みなどを冷静に分析する。多くの場合、職員は「**こんな公務員になりたい**」という思いや理想を持ち始め、やりたい分野、さらに深掘りしたい分野などが見えるようになる。そこで、それらの実現に向けたアクションプランを各自が「**キャリアデザインシート**」に書き記し、上司との面談で共有した上、職場がその進捗を管理する。

進捗のための具体的な戦略が、「**人財育成フォローアップ**」。職員のキャリアデザインを支えるため、職員が仕事の取り組み目標や自己評価、異動に関する希望などを、所属長や人財育成担当課と共有するシステムだ。職員が毎年度当初、仕事の取り組み目標などを「人財育成シート」に記し、その中身と取り組み状況を共有した所属長から定期的に評価とアドバイスがなされる。職員が今の仕事と向き合い、自らの長所や弱い点、伸ばしたい点などに気づけば、今後どんなキャリアを積み、地域に向けて何をしたいのかを、上司とともに考えることができる。

この取り組みは、職員が他の部署に異動しても途切れることなく進められる。職員のキャリアデザイン、その実現に向けたキャリアプランへの支援に組織がシステムチックに取り組むことで、組織・職場が自分を育ててくれているという実感が湧くと、職員は意欲的に仕事に励むようになる。その空気は庁内に広がり、組織全体に士気と活気が湧いてくる。職員の行政技術も熱量もアップし、市政の成果にストレートに反映され、それは市民の目にもはっきりと見えるようになる。**組織経営は都市経営と密接につながっている**のである。

そして大切なのは、こうした組織的な取り組みを長く、地道に続けることである。本県内の幾つかの自治体の様子からも垣間見えることは、非常に優れた体系的な育成方針と計画を作ってもそれが生かされず、実践行動が停滞してしまうことだ。人事・総務担当課だけが啓発を繰り返しても各課がなびかず、なかなか行動に移さない。制度を作っても大して利用されない。育成担当課が方針や制度の意味を訴え続けるべきなのは当然だし、実働部隊の長である各課長の意識と取り組みが必要な

のも当然だが、私は**首長と最側近、いわゆる三役のご理解と日頃からのご発言**が非常に重要だと思う。将来に向けた元気な職員を育む姿勢が行政の基本命題の一つであることを、トップと経営陣が随時、本気で内・外（記者会見や議会の本会議でも！）に語り続けることである。

7 やりがい、生きがいを育む組織戦略とは？

さて、こうしたシステム以外に、職員の仕事へのやりがい・生きがいを醸成する具体的な手法はあるだろうか。組織として行うべき手ほどきを、二つほど例示しよう。

- ① 若い頃から自治体経営に参画させ、経営のセンスとノウハウを培ってもらう
- ② 職員一人ひとりの仕事を全国、あるいは世界に向けて常時発信する

まず①、若いうちから自治体経営に参画してもらう手ほどきである。

特に基礎自治体では職員全員が「経営者」たるべきで、これを組織的に育む必要があるが、都市経営の見地から行政全体を俯瞰する力を、管理職になってから会得するのでは遅きに失する。それに、管理職になるまで行政の表舞台には立てないと感じた若者たちは、組織に見切りをつけ、早くキャリアアップができる業界にさっさと転職する。年功序列制を一応の前提としつつ、自治体経営に早くから参画させる手法としては、若手による新規施策のプロジェクトを分野ごとに複数設置することが有効だ。ここで大切なのは、多くの自治体が行っているような「研修」の枠組みではなく、**トップが内容の実施を確約する、トップへの直接提案の制度にすることである**。首長のご理解が不可欠となるが、単なる「研修」成果の発表では職員の士気は上がらない。

自分が目指すサービスのあり方を、具体的な施策案にして庁内調整を進め、事業を首尾よく構築し実践する経験は、若い世代にこそ必要だ。藤枝市は若い世代に経営感覚を養ってもらうため、市長に直接提案を行う若手チームをいくつも設けている。毎年メンバーを変えて市長に具体的な事業提案を行い、そのほとんどが次年度予算に反映され、実施される。若手の士気が上がり、日々熱い

政策論が飛び交う姿を見るのは実に楽しく、また頼もしい。自治体経営を熱く語り具体的に実践する職員を、若いうちから量産することの重要性和喫緊性を知るべきである。

次に②の、施策情報の常時的・積極的な発信の手ほどきだ。どこの課にも必ず優れた、住民に評価され喜ばれている施策・事業がある。窓口業務でも、お客様を待たせない事務の効率化や、利便性を考慮した業務改善等を必ず進めている。新規事業だけでなく既存の事務・事業でも、どしどし掘り起こしてマスコミに情報提供するのだ。

そして、説明（PR）資料を報道提供するだけで終わりにしてはダメ！提供後は**徹底した施策・事業の売り込みと説明**に注力する。その切り出しは管理職が行うが、あとの説明は部下に任せよう。担当が一番詳しいし、記者は最も詳細を知人から情報を得たいからだ。さらに、様々なメディアや全国団体、議会での答弁（本会議、委員会）、自治会の会合や住民説明会など、あらゆる媒体、機会に部下の仕事を「売る」習慣をつけよう。施策は新規・既存のどんなものでも発信材料！私が喧伝する「**常時的説明責任**」である。

図2（令和8年3月3日 筆者講義のテキストから）

部下の仕事を広く、分かりやすく売る！

- 書類の作成は全国発信を前提に作る
 - 発信こそ命！常時的説明責任とは
 - 「広報したつもり」は単なる自己満足！
 - 仕事は成果で半分、発信が半分で完成
 - 施策発信の連鎖を作ろう
 - 事業の名前も中身も、人々に分かりやすく！
- 行政用語なんていない！



30

8 管理職の「言葉力」

どんなに優れた育成システムができて、その稼働を支えるのは、各職場のリーダーや管理職の具体的な行動である。なかんずく日常の「言葉」の取り組みはことのほか重要だ。「言葉力」が組織人財の士気の高揚、職員の気概と情熱を引き出す風土の醸成に大きく寄与する。これはヒトの育み

を含めた組織経営の要諦とも言えるものだが、では実際に、どうすればよいのか？

組織、職場に明るく気持ちの良い「空気」を、言葉の力で意図的につくることである。職員の個性や優れたところを生かして伸ばせるような、幹部の日常の言葉遣いが大切なのだ。経営陣や管理職である職員が、「察し」と「思いやり」のある言葉で、あたたかな組織・職場の経営を進めることである。

これはどの職場でも、すぐに実践できる。管理職はいつも部下に見られている。部下たちは相談や決裁、報告のタイミングなどを図るため、管理職の動静や顔色にとっても敏感だ。管理職の一挙手一投足が部下・職場に与える影響は大きく、管理職が部下を見ている以上に、部下は管理職をよく観察している。その中で管理職が、①朝の挨拶に始まり、②部下をねぎらい、③時折あたたかい言葉を掛けて、④部下を励まし、最後に⑤声を上げて笑う。そして「指示」や「指導」は、この5つの言葉行動の中に簡明に織り込む。これが、言葉力によるあたたかい職場づくりだ。職場における日々の管理職の実践努力で少しずつ習慣化され、やがて庁内に浸透していく。もちろん予算もいっさい掛からない。

藤枝市はこうした言葉と行動、特にその糸口となる職員間や市民への挨拶を、特に重視している。一日のスタートにまず言葉を交わすことの重要性から、明るい挨拶に始まる職員同士や市民との豊かなコミュニケーションの展開を、市政の基本戦略の一つにしている。

9 高いポストにある者の言葉は重い

管理職になると、放つ言葉の重みは大きく変わる。私は「3つの重み」と呼んでおり、

▽量的な重み…知識・経験が裏打ちされる

▽質的な重み…中身が深く、濃いものがある

▽決定の重み…組織の意思決定要素となる

組織の上層にある者の言葉は、構成員に絶大な影響がある。それゆえ以下のような心掛けが大切になる。

▽部下と親しい間柄でも、言葉を粗末にしない

▽言葉を発する前に1、2秒考える

▽分かりやすい表現をいつも考える

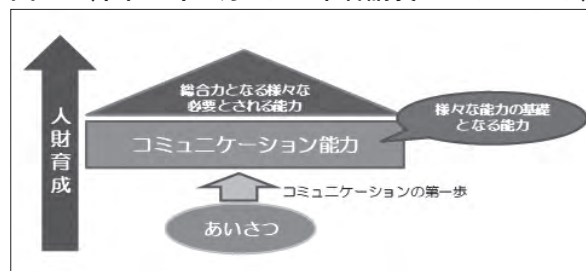
▽部下を目下の者と決めつけて説教をしない

▽発声は明瞭に、語尾ははっきりと話す

▽何より職場の「笑い」を大切にする

これから管理職となる皆さんにとって、日々使う言葉を磨く心掛けは非常に大切となる。今からでも大丈夫！ヒトは言葉で生きているから、どこでも日常的に磨くことができる。

図3（令和8年3月3日 筆者講義のテキストから）



10 管理職はいかにあるべきなのか

これは組織経営においておそらく永遠のテーマであり、時代ごとにあまたの経営者が檄を飛ばしながら訴えてきた命題である。私の場合は、以下に述べるように極めて自然体だ。

管理職は部下の伴走者である。稟議制を前提とせず、部下と一緒に悩み、ともに考える。今も役所で一般的な年功序列制には様々な批判もあるが、重要なメリットがある。仕事は身体で覚え、マスターするもの。課長や部長はそのポストに就くまでに相当の修練を積んでおり、それは組織や若手にとって貴重な財産だ。しかし、それを指導者よろしく部下に「説諭」するのではなく、部下と一緒に考え、部下のアイデアを取り入れながら、良い結論や成果に向けた道筋をつけていく。意思決定は、稟議制から円陣法（車座での議論）への転換が必要だと思う。私はその方法で、それなりに早く的確な結論を出し、施策を進めてきたつもりだ。

伴走するといっても、部下への伝え方はとても重要だ。部下に向けた言葉の力をアップするには、ヒトとしての相手への敬意とともに、一発で相手に届く言葉をいつも磨き、選別する習慣を続けるしかない。その場の感情や熱量で反射的に言葉を発してはならないし、最初からダメ出しなど論外

だ。話す前に一瞬、考える。瞬時に脳内で複数の言葉候補から良いものを選択し、それを部下に向けて穏やかに伝える。毎日やっていれば、おのずと中身のレベルも発射スピードも上がる。

また、資料の「言葉力」も非常に重要だ。部下との日常会話は雑談も含めて多弁でも構わないが、資料が多弁なのはいけない。簡明な1、2ページの中に鮮烈の一言半句、一発で読み手に趣旨と担当者のねらいや思いが込められたものにする。この点は、上司として部下にもきちんと促すべきだ。

図4 (令和8年3月3日 筆者講義のテキストから)

仕事は言葉で「思い」を伝える

全庁を挙げて職員に注意を促していこう
口頭でも文書でも



- ▽聞いて、又は読んで、言葉や文字が印象に残るか
- ▽相手にふさわしい言い方、特に、相手への敬意があるか
- ▽専門用語、行政用語は最小限にしてあるか
- ▽漢語をあまり使わず、日常のこなれた表現にしているか
- ▽聞き（見）慣れない外国語や外来語を避けているか

11 明るい経営者を目指し、ヒトを育む

私は経験則から、優れた管理職は「聞き上手」と痛感している。まずは部下の思いや提案を、最後まで丁寧に聞く。自分の考えはその後で、部下とよく議論しながら伝える。私は意思決定において、上司と部下を対抗関係（向かい合う上呈者と査定官の関係）に置く進め方を嫌う。もっぱら並列の関係、つまり部下の隣に寄り添って意見交換やアドバイスをを行い、合意で意思決定するやり方を好み、今でもこのスタンスで部下と接するようになっている。査定型でなく、協働型の意味決定だ。

部下との会話と管理職の行動の仕方次第で、職場の空気も活力も大きく変わる。以下に、私が本年3月に拙い講義で最後にお伝えしたことを列挙させていただこう。

あなたは管理職になって、

▽自分から最初に笑えますか？声を上げて笑って

いますか？

▽部下といつも雑談が交わっていますか？

▽部下を褒め、内外に誇っていますか？

▽「自課自賛」（私の部下は優秀です！宣言）も、たまにはしていますか？

▽部下に自分から声を掛けていますか？最初にねぎらっていますか？

▽不機嫌な顔を部下に見せていませんか？

▽いつも部下に観察されていることに気づいていますか？

▽あなたの仕事のワザを時折、部下に見せていますか？

管理職は「知・験・人」（知識、経験、人脈）で勝負するポストだ。既に強調したとおり、自身の課だけでなく、組織全体の経営手法について、自分ならどうするのか、あるいはどうすべきなのか、時折、根本から考えていただきたい。あなたは自治体の経営者だ。課長ポストを中間管理職などと呼ぶ蔑称を、一蹴してほしい。そして、経営の基本は何よりも「明るさ」。明るい職場、明るい職員が存在なくして、組織経営の未来はない！

既に管理職である皆さんも、既述のような行動が取れているか、時折振り返ってみてはいかがだろうか。どれも簡単な所作ばかりで、経営者が明るくしていれば、たとえ仕事が辛くても、組織も職場も躍動する。自治体経営は正に総力戦。自治体経営の先進的戦略は、モノからヒトへと移っている。あたたかくヒトに寄り添う方針と手法が職員に理解され、組織と職員が明るく呼応して取り組みが進み、庁内に定着してこそ、組織全体の戦力は上がる。

職員みんなが参画して取り組む、育みの段取りと具体的な実践が、地域住民のために「残る自治体」を構築するカギとなる。地域・社会のためになる組織はヒト次第。組織は力であり、力のある組織はヒトがつくる。職員の人生にスポットを当て、各自の将来設計とその実現に向けた、組織的なぬくもりのある長期的支援。これが時代の変化に俊敏に応え、常に豊かな施策を展開できる「ヒトと組織の明るい成長の段取り」と言えるのだ。