

共感・共鳴のネットワークで 自治体の政策力を高める！

株式会社 コラ・コンサルタント 行政経営デザイナー／プロセスデザイナー、
自治体改善マネジメント研究会代表

元吉由紀子

ネットワークはあったほうがいいけれど、なかったとしても必要に応じてその場でつくることができるならば、予め労力をかけてネットワークをつくる必要性は感じにくい。それでもなおネットワークを活用していこうとするならば、自治体の政策力や経営力を高めるためによりよい仕事をしていこうという目的意識を明確に持ち、みずから努力していく必要がある。

ネットワークづくりは 必要か

「仕事を進めるうえでネットワークは必要ですか」と尋ねたら、多くの人が「はい」と答えるだろう。仕事をする関係者は知らないよりも知っているほうが円滑に進めやすい。また、何かわからないことがあるときに誰に尋ねたらいいのかわかる、困ったときに相談できる人がいるほうが、解決しやすくなる。このようにネットワークの意義は誰もが納得できることである。それでも、「ネットワークをつく

るために、あなたは日頃どんなことをしていますか」と質問したら、明確に答えることのできる人が果たしてどれだけいるだろうか。ネットワークの大事さや、それがあると仕事やりやすくなるとわかっていても、そのために何か準備しているとは限らない。

公務員の場合、仕事上の競争関係がなく、身分も保障されている。しかも、部署に配属になった時点で自分の職務分掌が定まっている。困ったことがあれば、上司や仕事の関係者、国や他の自治体に問い合わせれば教えてもらえる環境にある。前

例踏襲、横並びによるメリットが発揮されるところである。

ネットワークはあったほうがいいけれど、なかったとしても必要に応じてその場でつくることができるならば、予め労力をかけてネットワークをつくる必要性は感じにくい。

それでもなおネットワークを活用していこうとするならば、自治体の政策力や経営力を高めるためによりよい仕事をしていこうという目的意識を明確に持ち、みずから努力していく必要がある。ここでは、主な目的別にネットワークの意義と活用ポイントを6タイプ取り上げてみた。

1 知識と情報を得る ネットワーク

多くの職員にとって積極的に参加しやすいのが、通常の法律・制度に則った業務や政策課題を推進するために情報収集し、問題解決を図っていく「守り」に有効なネットワークである。

従来から多く存在していたもので、主な場としては学会やシンポジウム、研修などがある。業務に関連した専門団体から所属向けに案内が送付され、業務として参加することができる。担当業務の課題解決に密



もとよし・ゆきこ
企業風土改革のほか、1999年から三重県や横浜市をはじめ全国の自治体、中央省庁の組織風土改革を支援。行政経営改革のプロセスを首長や職員と一緒につくっている。戦略オフサイトミーティング、協働取組、人材育成、改善運動、研修、講演を行うほか、各種委員を務める。「公務員の組織風土改革世話人交流会」「参謀交流会」を運営。著書に「自治体経営を変える改善運動」「期待される役所へ」などがある。

接に関係があるため、上司も部下職員に参加を促しやすく、部下職員もまた上司に参加申請を出しやすい。

会場では学識者や専門家、先進的に取り組む自治体職員の事例や講義を聞いて多くの情報を得ることができ。ただし、一方通行で聞くだけに終わりやすいため、詳細を知りたければ後日アクセスする必要がある。

ネットワークとしては、組織の立場・肩書をもとにメール等で送信するため、一般的に開示されている情報のやりとりが中心となる。そして部署を異動すると関係が切れやすい。

2 自他を知り合う職員ネットワーク

地方分権改革で「個性を活かし自立した地方をつくる」ことを目指す場合には、「地域の個性」とは何かから考えていく必要がある。それは、地域や役所の中にあるタコ壺化した状態では、個性を知ることは困難だ。個性は、地域を出て、外の情報に触れ、他と比較する中から見えて来ることが多い。

それでも、役所や地域の外に出て活動することがほとんどない職員にとっては、出る機会をつくり、知らない人といきなり情報交換することには敷居の高さがあるだろう。最初

は「1」の学会やシンポジウムなどに参加して、会後に開催される懇親会で名刺交換するところから始めてみるといい。共通するテーマがあり、基礎的な情報も共有できていると話すきっかけをつくりやすい。

03年からは、自治体職員どうしが相互の情報や意見交換をして主体的にキャリアデザインしていく全国版の「自治体職員有志の会」など職員の自主的なネットワークが出来てきた。常日頃はメーリングリストで情報交換し、年に一度のシンポジウムや不定期に各地方でオフ会を開催している。

なお、各地方版の職員ネットワークとして、滋賀県「チョウチョウの会」や京都府「たんぼの会」、岐阜県「ギフチョウの会」などが生まれている。主に県単位で県と市町村の職員が立場・肩書に縛られず、ゆるやかにつながる中で相互に知り合うことが、自他の違いに「気づく」機会になっていく。地域の現場で業務に密着した話題が出てくることから、各種フォーマルな活動とも連携しやすい傾向がある。

3 地域づくりへの関心を高めるネットワーク

地方分権改革のビジョンは、最終

的には住民が「まちの特色・独自性を活かす」ことで豊かさを享受できるようになることにある。それには行政職員だけでなく住民の中にも地域内や地域外と交流する機会を設けていくことが期待される。

09年以降、東北や上州（群馬県、九州、四国など各地方で「まちづくりオフサイトミーティング」など）と称し、職員と住民が立場を越えて気軽に参加できる場が増えてきた。中でも「東北まちづくりオフサイトミーティング」は、東日本大震災に対応して各種のテーマを掲げて地域内外の絆を広げる触媒機能を果たしている。

この種のネットワークは、それ自体が何らかの固定した目的をもつことを意図していないが、地域に目を向け、アンテナを広げること、地域に「共感」のベースを築いている。共感するとは、相手の立場に立って理解すること。自分とは異なる視座に立ち、自分とは異なる視点に目を向け、自分とは異なる視野で物事を受けとめることから、相互に理解し合う安心の基盤をつくり、人がつながるための重要なプラットフォームとなるのである。

また、互いに腹を割って本音を語り、理解し合う対話は、やがて「な

ぜ」「何のため」を考え合う対話へと進化していくようになる。その結果、地域のめざす姿に対しても共感が生まれて来れば、仲間の結束はより強くなることだろう。

ただし、裾野が広く、活動の自由度が高いため、時間外の自主活動とレッテルを貼られがちである。これではせっかく有意義な場も、参加する職員や住民が一定量の拡大をした後は横ばいになりやすい。いかにフォーマルな動きと連結していくかが課題となってくる。

そこで、総務省の協力の下、(財)地域活性化センターでは、「地域へ飛び出す公務員ネットワーク」を結成して、職員の活動を後押ししている。

4 未来に向けて動き出すヒントをつかむネットワーク

00年から開催している「公務員の組織風土改革世話人交流会」は、既存の組織や業務を超えて、みずからよりよい仕事に変えていこうとする思いを持ち、一歩踏み出す行動をしている職員が集う場である。発足の背景には阪神・淡路大震災で被災したときに前例のない災害対応と復興の歩みを進めていく中で、公務員がいかに前例や横並び意識を払拭して組織のタテ割りを越えた協創関係を

築き、独自の最適解を導き出していきけるかが、地域の未来を切り拓く分岐点になると痛感したことがあった。

立場・肩書はずして本音を語る、気楽にまじめな話をする、オフサイトミーティング、形式で行う対話からお互いの思いや経験を共有し、経験を学び合う、関係ができる。人の経験をすることは、自分の経験を豊かにし、未来に向けた想像力と創造力を生み出すヒントになる。

今後地方が個性を活かす自立に向けて歩む道には、予め答えが用意されているわけではない。たとえイノベーター的な発想や計画ができたとしても、未来へ歩み出す行動を伴うことなくしては、実現には至らない。また、それには試行錯誤する中で仮説検証し、さらにパイラルアップしていくプロセスからの学びが重要となってくる。

「気づき」や「共感」の輪が広がってくればこそ、それを現実の課題と結びつける行動に変え、経験学習していく人材が重要になっている。

5 新しい知恵を生み出す ネットワーク

地方分権が進んできた現在の行政職場には、これまでに経験したことのない仕事が増えている。

- ・部署間が連携した総合的なサービスの向上
- ・スピードのある戦略の提案と実行
- ・独自の発想による施策展開、イノベーション

- ・さまざまな活動主体同士の有機的なつながりと官民の協働
- ・地域間のさらなる連携
- ・海外への事業展開

など、既存の立場や役割にとらわれずに住民目線で新しい課題を発見することから、まだ誰も見たことのないめざす姿を想像して、その実現に向けたよりダイナミックな策を見出していく、未来を創り出す「攻め」のアプローチが求められている。

首長もマニフェストなどに大きな戦略方針を発するようになった。しかし、個々の政策にはそれを実現する戦略課題への落とし込み、目標設定して、具体策を構築するための新しい知恵を生み出す検討が必要になってくる。

この段階になると組織として認知されているため、課題の解決に向けたディスカッションでは、ファシリテーターを呼んで、さまざまな手法を取り入れたワークショップを行うこともできる。産官学でネットワークをつくらしたり、広域で連携したり、各省庁から地域へ専門家を派遣して

もらうなど、あちらこちらで「共鳴」する動きが起こってくる。

6 現場と経営をつなぐ 参謀ネットワーク

一部に課題解決の成功事例ができて、新しい機会が創造されてきたときは、それを地域全体に波及していくために、組織運営の仕方を変えていく必要がある。昨年6月に地方分権改革有識者会議が出した「地方分権改革の総括と展望」の中には、地方分権の新たなステージに向けて「改革の進め方」を変えていくことが記されている。これは国と地方の関係だけでなく、各自治体の中の運営を変えていくことにも通じている。

①現場の声に耳を傾け、変化の状況を把握すること、②めざす方向をしっかりと明示して、動きたい人が動ける環境を用意すること、③試行錯誤する中から組織として展開する必要性を見極めて、インフォーマルな動きをフォーマルな取組みに転換していくこと、④組織間、地域間を連携した動きを加速させていくために、情報を有効活用すること、⑤組織の意思決定と定着の仕組みにつなげていくこと、などが重要だ。

組織全体でトップダウンの改革の動きとボトムアップの改善の動きを

連動していくことが大切になる。11年には首長の間で「地域に飛び出す公務員を応援する首長連合」ができ、13年には職員の中に経営視点で改善運動のあり方を考える「自治体改善マネジメント研究会」の動きが出てきた。

庁内ではこれらを適時に切り替えてナビゲートする「参謀」機能を果たしていくことが大事だ。そこで、副知事や副市長、管理部門長たちが、首長と職員の間にとって両者をつなぎ、いかに組織をマネジメントしていけばいいのかについて語り合い、考え合う「参謀交流会」が始まった。関西地区では13年から隔月に一度の頻度で小さくてもホットな機会を重ねている。

民間企業と違い、公選による首長と行政職員の間には、人生観、仕事観、組織観に大きな違いがある。両者が効果的に連携して力を発揮し合い組織力を最大化するマネジメントは難易度が高い。「戦略」の実行には、選択集中する表面だけでなく、重要事業以外をいかに捨てるか、効率化するかの決断が必要になる。

首長が果たすリーダーシップと参謀が果たすスポンサーシップをうまく連結して「経営システム」に統合していくことが期待されている。