

◆西宮市

投稿日：2007年10月1日

氏名：杉田 水脈

所属：健康福祉局こども部
子育て支援グループ



21世紀型公務員を目指して

～西宮スーパー公務員塾で学んだもの～

はじめまして。兵庫県西宮市役所の杉田と申します。私は今、健康福祉局において、子育て支援の仕事を担当しております。今回のお話は、私が一つ前の職場にいたころに遡って始めたいと思います。

自主勉強会の立ち上げ(西宮スーパー公務員塾夜明け前)

私は、今の職場に異動になる前、総合企画局で、総合計画や実施計画を担当する部署に在籍しておりました。西宮市には「さくらFM」という地元のFM局があり、議会中継を行っています。他の部署では、課長級がイヤホンで聞いているといった状態ですが、ここの職場では、議会中、一般職員にも聞こえるように流れていました。西宮市には若手の議員さんが数名おられ、他自治体の先進事例を研究し、「組織改革」や「風土改革」について提案型の一般質問を行っていました。それは、議会中継を聞きなれない私にとって、とても興味深く面白いものでラジオを通して、彼らがどれほど真剣に取り組んでいるのかがうかがい知れました。が、それに対する答弁は、従来と同じ一般的な内容で、私はそのやりとりを聞いていて、居ても立ってもいられない気持ちになりました。議員さんというのはいわば組織の「外の人」です。その人が、私達の「市役所」という組織のあり方について真剣に考えてくれている。私にも何かできることはないだろうか。そこで、私は有志を集めて自主勉強会を開くことにしました。西宮市では、平成13年度から「若手職員の政策課題研修」を実施しています。私はその第1期メンバーだったのですが、そのときの数名に声をかけ、結果、5名の有志が集まりました。右も左もわからない状態から勉強会が始まりました。今思えば、一種のインフォーマル型オフサイトミーティングだったのかなと思いますが、当時はそんな言葉も知りません。最初は組織の問題点などを積極的に議論していましたが、回を重ねるうちにだんだん「愚痴会」になって行きました。「これではいけない」という事で、西宮市の外へ目を向けることになりました。メンバー一人ひとりが、全国的な勉強会や研修に出かけて行ったほか、メーリングリストなどで情報交換を行っているグループにも積極的に参加しました。このときの「自分の時間とお金を割いて勉強する」というのはとてもいい経験となりました。私達は、学んだ先進事例や改革手法を西宮市に落とし込む方法を模索し始めました。自分たち独自の施政方針を作成し発表会を開くなど、勉強会の中では様々な取り組みを行ないましたが、活動に広がりが出ません。組織風土改革で有名なスコラ・コンサルトの元吉由紀子氏にも直接アドバイスをいただき、「まずは仲間を増やさなければいけない」そう考え始めたときに、「西宮スーパー公務員塾」を実施するお話をいただきました。



次のページへ

西宮スーパー公務員塾 始動！

ここで、経済産業省（現在は内閣官房に出向中）の鈴木英敬氏が立ち上げた「スーパー公務員養成塾（現：ソーシャルアクションスクール）」のことを説明します。鈴木氏は、従来の公務員を「20世紀型公務員」とし、それに対して「21世紀型公務員」を養成しようという事で当時の竹中大臣の研究機関などの協力を得て、「スーパー公務員養成塾」を開催しました。21世紀型＝スーパー公務員とはなにか。「自らの志をもって、それを実現するために行動する。実現するまであきらめない。責任感を持つ、当事者意識を持つ。逃げない。」「自ら課題を発見し、前例にとらわれず、新しいことであっても臆することなく、正しい解決策に自ら取り組む。」「机上の空論ではなく、評論家でもなく、批判家でもなく、現場、市民の方の実生活を踏まえた政策を実現するために、金銭的・時間的なコスト感覚をもって、創意工夫をしていける」公務員です。「自ら共感し共に汗をかく力」=『共汗力』という独自のキーワードを掲げています。

「西宮市スーパー公務員塾」は、その地方版第1号です。鈴木氏が西宮市の出身であったこと、また前出の若手市議員の方と交遊があったことなど西宮市にとっては、とてもいい条件がそろっていました。私と勉強会のメンバーは、運営スタッフをしてこの塾に参加しました。私たちのほかに学生スタッフにも多数参加いただき、立場の違うメンバーのコラボレーションで実行体制を組みました。HPの作成や会場設営、講師の対応にいたるまで、学生スタッフのみなさんがとても大きな働きをしてくださいました。

上記の「21世紀型公務員」理念に加え、西宮市独自の課題を抽出し、カリキュラムに落とし込みました。出てきた課題を「マインド面」と「スキル面」に分けて整理をしたのですが、圧力に屈しないタフネス、プロフェッショナルリズム、顧客視点、目的的な発想、諦めモードの払拭、ポジティブ思考、ゼロベース思考、指示を待たずに自分で判断する能力、当事者意識といったマインド面の課題が職員スタッフから多く出ました。

この作業を行なう段階で「西宮市の課題も全国の地方自治体が抱えている課題も同じ。西宮市の職員が感じて閉塞感、焦燥感はそのまま全国の自治体職員が感じているものである。」という気付きを得ました。鈴木氏の幅広い人脈から、それぞれの課題解決に向けて講義をしてくださる講師陣も決定しました。受講生の募集は、HPや口コミで行ないました。うして、「西宮市スーパー公務員塾」は、受講生がそれぞれの職場で改革の火付け役となり、次代の西宮市役所を担う人材となっていくこと。その人材が西宮市役所の閉塞感を打ち破ることを目的に、2005年9月～2006年1月にかけて10回開催しました。

「西宮スーパー公務員塾:スケジュール」

- 第1回:9月10日(土) オリエンテーション
- 第2回:9月25日(日) 穂坂 邦夫氏(前志木市長)
- 第3回:10月9日(日) 小笹 芳央氏(株式会社リンクアンドモチベーション社長)
竹村 奉文氏(松山市地域経済課長)
- 第4回:10月30日(日) 眞邊 明人氏(先駆舎代表取締役)
植野 毅氏(株式会社リクルート首都圏HRディビジョン事業開発グループチーフプランナー)
- 第5回:11月6日(日) 中間報告
- 第6回:11月20日(日) 鴻池 祥肇氏(参議院決算委員長)
朝野 展昌氏(株式会社リクルート住宅情報タウンズディビジョン東海営業部マンショングループゼネラルマネージャー)
- 第7回:12月4日(日) 原田 隆史氏(株式会社オフィス原田)
坪田 知広氏(三重県教育委員会学校教育分野総括室長)
- 第8回:12月18日(日) 松本 研二氏(株式会社リクルート進学情報ディビジョンマーケティングディレクター)
牧野 正幸氏(株式会社ワークスアプリケーションズ社長)
- 第9回:1月15日(日) 木村 俊昭氏(小樽市企画政策室主幹)
鬼嶋 一司氏(慶応義塾大学野球部監督)
- 第10回:1月29日(日) 最終プレゼンテーション大会

「西宮スーパー公務員塾」では、単に講師の話聞いて勉強するだけではなく、自分たちで政策提案をするというグループワークも行ないました。西宮市に真に必要な施策を提案し、発表、最後には実現させることを目的としていました。インプットだけではなく、アウトプットそしてアウトカムを目指したわけです。最終的に『人材データベース「宮創りっ子ライブラリー」の構築』、『OUTSOURCE!』、『宮っ子まちづくり大学構想』、『西宮市版職員採用制度』の4つのテーマで、研究を進めました。「西宮スーパー公務員塾」スタートと同時に激しいバッシングが始まりました。インターネットの掲示板による誹謗中傷、庁内でのあらぬうわさ、組合等による参加者の囲い込み。「市の職員が特定の議員と組んで、勉強会を立ち上げた」というのが、バッシングの原因だったようです。それにより参加者として名乗りを上げた人がどんどん辞退していきます。一方、マスコミにも取り上げられ、市民から応援の声も届くようになります。しかし、庁内でのバッシングは収束せず、最後まで受講したのは16名という結果でした。また、最終日に予定していたグループワークの政策研究発表会にも市関係者の出席は得られず、学生を始めとする市民の前で行うこととなりました。

バッシングに関しては、最初、どうしてこういうことが起こるのか、全くわからず、理不尽に思っていました。が、組織風土というものを考えると、「西宮スーパー公務員塾」を始めるに当たっての準備不足、特に広報に関して、「理解してもらおうとする」力不足の部分があったと感じています。

西宮スーパー公務員塾後の取組み

私にとってこの半年間はとても貴重な経験となりました。普段接することのないトップクラスの企業人との出会い、そして組織で仕事をするということの意味を再確認することができました。

☆他人と過去は変えられない。自分と未来は変えられる。

☆出る杭は打たれる。でもその杭が折れたり曲がったりしなければ大丈夫。

「組織が悪い、上司が悪い」と他人のせいにしていたのは自分で、これこそ「他責の文化」だったのです。

「西宮スーパー公務員塾」を最後までやりきったという体験を経て、各人が、仕事で、地域で、そしてプライベートで、「自分のできること」に取り組んでいます。培った強いマインド。それが受講生一人一人にしっかり根付いています。

「西宮スーパー公務員塾」のOBで「はっば隊」というグループを作っています。はっば隊のメンバーは他の自主研究グループとは違い、グループ活動は行なっていません。もともと、スーパー公務員塾に参加したスタンスも個人営業主が経営者塾に通うようなイメージだったように思います。一人一人が得た「気づき」を職場や地域、自分のフィールドに持ち帰り、自分ができることをすると言うスタンスを貫いています。地域に出て行って頑張っている職員、また、書籍等を通じて職場の中でトップと積極的に対話している職員、他の自治体職員と交流していく中で得たものを、仕事や地域活動にフィードバックしている職員などなど、個人の取り組みは様々です。

自分自身にとっての次の一步(「思い」を仕事に生かす)

「西宮市スーパー公務員塾」で、講師陣が一貫として語っていたのは、物事を実現させるためのプログラム。結局できない理由を周りのせいにして、何一つ思いを実現できてなかった私は、「自分ができないこと」をA4の紙に書き出しました。今もそれは大切に持っています。

社会・経済環境が大きく変化する中で、自治体においては、様々な変革が求められています。組織を変革しようと思ったら、まず自分が変わらなくては行けない。ちょうど4月に課内異動があり、児童育成チームという、児童館に働く先生24名を含む26名のチーム長になりました。時代の変化、そして、児童館自体の変革期を前向きに捉え、今後のあり方を自分たちで考えることができれば…。現場で働く人の意識が変われば、変化の激しい今の状況を乗り越えて、児童館の今後の発展に寄与できるはず。そのために私ができることは何か？

まずは、「その思い」を児童館に働く児童厚生員のみなさんに話すことから始めました。これからの時代に合った児童館のあり方について、みんなで意見を出し合い、一から一緒に考えました。自分の持っている人脈の中から、「これは！」と思う人がいれば、職場研修を企画し、その方に来ていただいております。こういった研修はとても好評です。もともと児童厚生員さん向けの研修といえば、「こどもの成長や発達に関すること」や「遊びやレクリエーションの方法や実践」といった専門的なものがほとんどでした。そこにちょっと毛色の違った研修を現場に持ち込むことで、「自分の仕事の意義」や「チームで仕事をするということ」、「顧客志向」等についてみんなが考えるようになりました。研修だけではなく、児童館ごとのミーティングを定期的に行い、みんなで思いを共有するようにしています。さまざまな壁に当たりながらですが、一步一步前に進んでいる実感があります。

私は、「西宮スーパー公務員塾」に取り組む少し前に、公務員の組織風土改革世話人交流会に参加したことがありました。そして、もう一度参加したときに、終了直後に自分の立っている位置が変化していることに気づきました。分科会の中で、自分の経験を語ったり、参加者の皆さんのお話を聞く中で、組織風土に対しても、「西宮市の課題も全国の地方自治体が抱えている課題も同じ」という思いを強くしました。組織も立場も取り組みもさまざまな中で、みんなで悩み、考えようとする姿勢、そこから新しい方向が見えたときも達成感。そして、毎回毎回新しい発見があって心に落ちてくる言葉があります。そこからまた次は発展した話ができる。知り合った人脈がどんどん広がっていく…。世話人交流会に参加することは、私のモチベーションの源です。そこで、参加の回数を重ねるごとに、一般参加者⇒コーディネーターと、実際の立場も変化し、気がつけば、世話人交流会の運営チームに入っていました。

また、スーパー公務員塾終了直後から、モチベーションアップに関するセミナーの講師として地方自治体を回らせていただいております。最近では、本業の児童福祉の関係についても講師やパネリストの仕事をさせていただけるようになりました。このようにいろいろな方からお話をいただけるようになったのは、世話人交流会で広がった人脈のおかげです。

お互いの取組み上の悩みを交換する対話が、私や参加者の方々にとっても勇気や元気をもらう刺激を得ることにつながる…。この感激が病みつき状態になっていて、講師や分科会のコーディネーターとしての活動に熱が入ってしまいます。これからも多くの自治体職員の皆さんとの新しい出会いを楽しみに、さらに活動を広げていくつもりです。どうぞよろしくお願いいたします。

「西宮市スーパー公務員塾」

<http://xdl.be/skj/>

「第3期ソーシャルアクションスクール(旧スーパー公務員養成塾)」九州

<http://saskyushu.exblog.jp/>

「第3期ソーシャルアクションスクール(旧スーパー公務員養成塾)」関西

<http://sas-kansai03.cocolog-nifty.com/blog/>

「第3期ソーシャルアクションスクール(旧スーパー公務員養成塾)」東京

<http://sastokyo.exblog.jp/>