

語り継ぐ自治体職員のDNA

市役所処世術十講

目 次

開講にあたって	3
第1講 仕事は自分で面白くするもの	5
第2講 仕事は盗むもの	9
第3講 職場で浮かないようにする	14
第4講 負ける喧嘩はしない	18
第5講 「自治体職員」という誇りを持つ	25
第6講 自分ブランドをつくる	31
第7講 夢を持つ	37
第8講 仲間をつくる	39
第9講 打たれる杭にならずに進め	45
第10講 管理職の心構え	49
閉講のご挨拶	57

開講にあたって

「市役所処世術十講」というタイトルに惹かれて、どんなことが書いてあるんだろう。市役所という生きづらい世をうまく渡るのに役立つノウハウが書かれているのだろうか。あなたは、そんな興味から読んでみる気になったのかもしれない。そうだとしたら、私のねらいは大成功！

「文章は読まれてなんぼ、読まれなければ意味がない」と思っているので、まずは読み始めていただきありがとうございます！とお礼を言いたい。

さて、最初にお断りしておくが、ここに書かれているのは、期待外れかもしれないが多くの人が思うような処世術ではない。早く昇進するためのゴマの擦り方や^{そんたく}忖度の極意が書かれているわけでもないし、うまく手抜きして楽をするための省エネ仕事術が書かれているわけでもない。むしろ正反対のことが書かれている。だが、充実した職業人生を送るために役立つ「処世術」を学びたいと思うなら、騙されたと思って読んでみて欲しい。

この処世術には、仕事が面白くなる、やりがいを感じられるようになる、自分の職業に誇りが持てるようになる、そして人生が豊かになるヒントがいっぱい詰まっているはずだ。なぜなら、私はいま

自分の職業人生を振り返って、「岸和田市職員という仕事を選んで本当によかったなあ！面白くてやりがいがあったなあ！“自治体職員”だという誇りを持って働けたなあ！」と実感しているからだ。

その本人が自治体で働く後輩のみなさんに伝えたい処世術を書き綴ったのだから、間違いなく役に立つ・・・はずだ。とにかく読んでみていただきたい。

第1講 仕事は自分で面白くするもの

採用されて職員になったものの、「思ってた仕事じゃない」と言って2～3年で転職していく人が最近増えているらしい。「この仕事は自分には合っていない」「市役所の仕事は面白くない」ということだろうか。辞めるところまではいかなくても、仕事が面白くないと思っている職員は沢山いるだろう。

だが、最初から自分に合う仕事なんて、どこを探しても存在しない。なぜなら、地球はあなたを中心に回っていないし、社会はあなたに合わせてできているわけではないからだ。最初から面白い仕事というのも存在しない。あなたがお金を払って働いているのなら、「お客さま」として扱われ面白い仕事をさせてもらえるかもしれない。だが、あなたはお金（給料）をもらう立場だ。面白くない仕事をするから、その対価としてお金（給料）が支払われるのだ。「働く」とは、そういうことなのだ。

トム・ソーヤーに学ぶ

マーク・トウェインの小説『トム・ソーヤーの冒険』を読んだことがある方も多だろう。主人公の少年トムが喧嘩をした罰として、育て親のポリーおばさんに家の塀のペンキ塗りをやらされるシーンがある。近所の少年たちがトムをからかいにやって来るのだが、ト

ムはひと芝居うって夢中になってペンキを塗っている振りをする。その芝居に騙された少年たちは、「僕にもちょっと塗らせてくれないか」と頼んでトムの代わりにペンキ塗りをすることになる。トムのたくらみは大成功だ。そして、この出来事からトムは、「必ずしなければならないのが仕事、必ずしもしなくてもいいのが遊び」という人間の行動についての法則を発見する。

そういうことだ、必ずしなくてはならないのが「仕事」なのだ。だが同時に、このシーンから同じ行為が嫌な「仕事」になることもあれば、面白い「遊び」になることもあることがわかる。ペンキ塗りは、トムにとっては「いやいや義務を果たすだけの行為」だ。ところが騙された少年たちには、初めてする（挑戦欲求）、次第に上達する（成長欲求）、やり遂げる（達成欲求）が満たされる「面白くて楽しい行為」になっている。

実は仕事を面白くするヒントがここにある。**挑戦欲求、成長欲求、達成欲求が満たされるようにすれば、仕事も面白いものになる**ということだ。

最初から面白い仕事なんてない

私の感覚的なものだが、市役所の仕事の95%はルーチンワークで、クリエイティブな仕事はせいぜい5%くらいだ。市役所のふだんの仕事のほとんどは、塀のペンキ塗りのようにそれ自体は面白くない。何も考えないで与えられた仕事を義務的にこなしているだけでは、挑戦欲求、成長欲求、達成欲求といった欲求は満たされるこ

とはない。

仕事を極めるつもりで真剣に取り組み、頑張っって初めて仕事は面白くなる。どうすればより早く、より正確に、よりの確に、よりスマートに、より美しくできるのか。どうすれば仕事をレベルアップできるのか、自分が成長できるのかを常に考えて実践することが大切だ。そうすれば、挑戦欲求、成長欲求、達成欲求が満たされ、仕事が面白いものになっていく。そして、市民に喜ばれる、上司や周囲の職員から認められる、褒められることも多くなっていく。そうならば「承認欲求」も満たされ、仕事のモチベーションがさらに上がるだろう。

最初から面白い仕事なんてない、だから自分で面白くするしかないということだ。

ここまで読んで、「なんだあ、仕事を面白くしたいなら一生懸命に頑張れ！仕事を極めろ！」ってか。時代遅れの精神論じゃないか！とてもじゃないがやる気にならないなあ。いまでも、そこそこしんどい。これ以上しんどいことはしたくない・・・と思う人もいらっしゃるだろう。

でも、あなたは仕事をしていて何か物足りなさを感じることはないだろうか。この面白くない仕事を明日もまたしないといけないのか！と、ふとため息をつくことはないだろうか。

採用されて既に5年以上、10年以上になる方は、異動も経験し

ておそらくは2つ目か3つ目の職場だろう。異動して暫くは新たな業務をマスターするのに一生懸命になるが、2年もすれば余裕ができて物足りなさを感じ始めているかもしれない。3、4年もすると早く異動したいなあ、とため息をついているかもしれない。

周りからは既に一人前の職員として認められていると思うが、あなた自身がどうなのかが問題だ。物足りなさを感じたり、ため息をついたりすることがある人、仕事が面白いと感じられない人は、厳しい言い方をすればまだプロの職員レベルに達していないのだと思う。

次の第2講では、プロの職員になるための仕事習得術について書いているので読み進めてほしい。

第2講 仕事は盗むもの

いずれにしても、市役所という組織で働き続けるつもりなら、仕事ができるにこしたことはない。40歳、50歳になっても仕事ができない職員が現にいることは、あなたも気づいているだろう。

ダメ職員ができるわけ

なぜ、そうなってしまったのだろうか？ 私は、半分は市役所という組織の責任であり、半分は職員本人の責任だと思っている。なぜなら、彼らも採用試験に合格して職員になったときは、期待に胸を膨らませて目をキラキラと輝やかせていたはずだからだ。彼らから目の輝きを奪った原因の1つは、間違いなく「環境」だといえるだろう。つまり組織風土、職場の雰囲気や上司・先輩たちの接し方だ。彼らは、「言われたことだけ適当にやっていたらいいんだ」「自分ができなくても誰かがやってくれる」「できなくてもクビにならないし毎月ちゃんと給料はもらえる」ということを最初の何年かで学んだのだろう。そして、それを周りが許してきた結果だ。

だが、そんな風になってしまうのはごく一部の職員だけだ。ほとんどの職員は、給料に見合うだけの仕事ができるようになっていく。そう考えると、やはり本人にも責任があるといえるだろう。彼らは、なぜそうなってしまったのだろうか。

それは彼らが積極的に仕事のスキル、ノウハウを学ぼうとしなか

ったからだと思う。教えられたことをただ覚えるだけ、与えられた仕事を適当にこなすだけだったからだ。そして、それを許してくれる環境に甘えたからだ。

「そうでしょ、組織の側にも責任があるんだ。誰でも一定のレベルの仕事ができるように、各課の業務をすべてマニュアル化しておくべきだ。それを使って上司が部下をちゃんと指導し、先輩が後輩にわかりやすく教えたら、そんなことにはならないはずだ。やはり、それをせずには彼らを甘やかした組織の方にこそ大きな責任がある。」そう反論する人もいるだろう。だが、そんな組織批判をしたところで、市役所は何ひとつ変わらないだろう。それが現実だ。

仕事のやり方を盗め

ご存知だと思うが日本のブルーカラーの生産性は世界トップクラスだが、ホワイトカラーの生産性は反対に先進国のなかで最低だとされている。例えば多くのホワイトカラーが働く事務部門の職場を見ると、仕事の分担が属人的な日本では職務内容の明確化が全くなされていないし、必要とされる知識・スキル・ノウハウも明確でなく、個々の事務処理の標準化や時間・コスト管理もほとんどなされていない。上司や先輩から多少は教えられることはあっても、基本的に職員は自己流のやり方で事務を処理しているのが現状だ。技術系の業務についても、ほぼ同じことが言える。これでは、生産性が低いのは当然だ。

もちろん、この生産性の低い状態がよいわけではないが、当分の間は変わりそうにない。それが悲しいが民間企業も含めた日本の組織の現実であり、その最たる組織が市役所だ。この組織のなかで仕事を教えてくれるのを待っていても、誰も教えてはくれない。

そもそも、全ての業務をマニュアル化することは不可能だ。また、**仕事の習得にはマニュアルや言葉で他人から説明を受けられる「形式知」と、言葉では伝えることができず自分自身で習得するしかない経験や勘である「暗黙知」がある。そして、仕事をするうえでは「暗黙知」の方がはるかに重要なのだ。**

では、どうすればいいか？ 答えは「**仕事のやり方を盗め**」ということになる。昭和レトロな表現で若い人にはわかりにくいかもしれないが、要するに上司や先輩のなかから「仕事ができる人」を見つけて、その人のやり方をよく見て真似たさいということだ。事務処理のスキルだけでなく、どの相手にはどんな話し方・対応をしているか、いろいろな場面でどう判断しているのか、仕事をどう段取りして進めているのか、エラーやトラブルはどう処理するのかといったノウハウをよく観察して真似るのだ。

赤ちゃんを見れば、**真似ることが学習の基本**だということがわかる。私たちは生まれたときから五感を使って生きていくために必要なことを学習する。周囲の人の言動を真似るうちに、いろいろなことができるようになり言葉を覚えて話せるようになる。赤ちゃんは誰かが教えてくれるのを待ってはいない。赤ちゃんのように周りの

「仕事ができる人」から仕事のスキル、ノウハウをどんどん吸収しよう。

プロ意識を持とう

ここで私のことを少し話しておこう。1975年に大学を卒業して岸和田市に採用され、私の職業人生がスタートした。怠惰な学生生活を送っていた世間知らずの坊やだった私には、市役所は知らないことばかりの異次元の世界だった。

幸運だったのは最初に配属された職場で、仕事ができる先輩に出会えたことだ。先輩から仕事のスキル、ノウハウを盗めただけでなく、**仕事ができるためには「気がつく」「気が利く」「気配りできる」が大切だ**ということを学んだ。言うておくが、これは「忖度」とはまったく違う。周りの状況が見えている、先が見通せている、周囲の人に配慮できる、といった意味だ。

もう1つ学んだのは、働く姿勢・スタンスだ。遊びやボランティアでやってるんじゃない、これで飯を食ってる**プロなんだ**という意識・プライドを持つこと。**プロらしく仕事の哲学・ポリシーを持って働くことが大切だ**ということだ。

あなたは、どれくらいプロ意識を持って仕事をしているだろうか。担当業務について常に処理方法を改善して、もっといい仕事をしようとしているだろうか。福祉部門なら福祉行政の、税部門なら税務行政について、今後の見通しを持っているだろうか。仕事について

の哲学・ポリシーといえるものを持っているだろうか。

仕事ができる上司・先輩から、単なるノウハウやスキルだけでなく、意識や姿勢といったものも含めて多くのことを学んでほしい。

アマチュアの仕事をしていては充実した職業人生は送れない。

第3講 職場で浮かないようにする

働き始めて最初に感じたのが、市役所では職員同士でも知っている人かどうかで扱いが違うということだ。知らない相手だとお役所的な対応をされ時間がかかるが、知っている職員からの依頼だとさっと処理してくれる。「市役所ってそういう世界なんだ！」と世間知らずだった私は大いに驚いた。そして同時に、ここで仕事をスムーズにやろうと思えば、関係部署の担当者に顔と名前を覚えてもらい、できれば世間話できるくらい親しくしておくことが必要だと思った。

だから顔を覚えてもらうまでは、電話で済ませられることも、時間があれば相手の席まで言って話すようにした。何度か足を運んでいると、少し雑談的な話もできるようになり、そのなかで仕事に役立つ知識や情報も得られることもあった。

いまはメールなどで済ませられるようになっているが、人間関係をつくるにはフェース・ツー・フェイスが基本だ。ちなみに、これも仕事ができる上司・先輩から盗んだノウハウだ。

市役所は共同体社会

第2講で紹介したように私が働き始めたのは45年も前のことになる。その後38年間在職したが、その間に市役所が大きく変わっ

たとは言えない。確かに職場の雰囲気は徐々に変わってきてはいるが、組織の文化・風土は基本的には変わっていないように思う。

市役所は地域社会のような共同体だと言ってよいだろう。職員が互いに仕事上の関係だけでつながっているのではないからだ。血縁や姻戚関係、地縁のつながり、労働組合活動のつながり、学校やクラブの先輩後輩、野球・マラソン・ゴルフなどの友達、麻雀・競馬の仲間、飲み友達であるなど、さまざまな形、濃淡の人間関係が複雑にからみあった社会だ。

このような共同体では、仕事のなかだけではなく、飲み会や日常の雑談（噂話）のなかでも常に人物評価が行われる。もしも「扱いにくい変わり者」といった評価を受けると組織内で浮いてしまい、疎外されて仕事もやりにくくなる。

また、各職場でいろいろな慣習がある。例えば、休暇の取り方に暗黙のルールがあったりする。課の親睦会といったものがあり、会費で休憩時間に飲むコーヒーやお茶を買ったり、歓送迎会や忘年会などを行ったり、なかには旅行をするところもある。面白いのは課によって会費が異なることだ。全員一律の課もあれば、給与の何%というところもあるし、なかには役職で会費の額が決まるところもある。冠婚葬祭などのお付き合いのルールもある。

職場で浮かないための心得

もちろん、これらの人間関係に過度に気を使う必要はないし、慣習や暗黙のルールにすべて従えとは言わない。だが、周囲の人から

付き合いの悪い変わり者、職場の雰囲気壊す扱いにくい職員と思われない程度にはお付き合いし、慣習に従っておく方が賢明だ。

それがうまくできないと、仕事ができても「扱いにくい変わり者」というレッテルを貼られ職場で浮いてしまうので気をつけないといけない。

次の2つのことを心がけるといいだろう。

① 「和して同ぜず」のスタンスで

中国の古典『論語』のなかに「君子は和して同ぜず、小人は同じて和せず」という孔子の言葉がある。現代語訳すれば、器の大きな人は周りの人たちと仲良くするが、自分を持っていて考えもなく何かれなしに合わせることはしない。反対に器の小さな人は何の考えもなしに周りの人たちに合わせるが、だからといって仲が良いというわけではない、といった意味になるだろうか。(注)

和して同ぜずのスタンスで周りの人たちと仲良くお付き合いしていこう。

② 他人の悪口は絶対に言わない

市役所は狭い世間だ。誰と誰が、どこで、どうつながっているかわからない。だから、決して他人の悪口は言わないことだ。何気なく悪口を言ったら、「●●さんが悪口を言っていたよ」と本人に伝わってしまうかも知れないからだ。実際に悪口を言っていたことが本人に伝わり、そのせいで犬猿の仲になった職員がいたという話を聞いたことがある。

悪口を言うことは、あなた自身の価値を自分で下げることにもなる。とにかく悪口は言わないようにすることだ。

(注)『論語』金谷治(岩波文庫)、『論語』貝塚茂樹(中公文庫)、『論語』斎藤孝(ちくま文庫)を参考にした。

第4講 負ける喧嘩はしない

市役所だけに限ったことではないが、とにかくいろいろな人がいる。もちろん大半は「普通の人」だが、なかには陰で「奇人」「変人」と呼ばれているような人もいる。上ばかり見て忸度してゴマを擦る「ヒラメ職員」「イエスマン」がいるし、独特の屁理屈で相手が誰だろうと言うことを聞かない頑固者もいる。人柄はいいが仕事ができない人がいるかと思えば、仕事はできるが意地悪な人もいる。なかには部下をいじめて潰すので有名な管理職もいたりする。並べるときりがいいほど、いろいろな人がいる。

「いじめ」に遭って学んだこと

いま「部下をいじめて潰すので有名な管理職」を例示したので、私がそんな上司からの「いじめ」に遭った経験を話しておこう。それは小さな市単独事業を担当していたときのことで、予算執行するのに起案して上司に書類を回すのだが、「これではダメだ。もっと運用の考え方を整理しろ!」と書類を突き返される。内容を見直して書き替えて回しても、また突き返される。こういうことが何度も繰り返されると、帰宅してもそのことが頭から離れず、夜も眠れない。精神的に参ってしまった。

だが、^{きゅうそ}窮鼠猫を噛むではないが、追い詰められると逆に強くなれるものだ。その上司に決裁書類を回すときに、「これ以上は考えられ

ません。どうしたらいいか教えてもらえませんか」と開き直ってやった。すると、それ以降は書類を突き返されることがなくなった。

後で気づいたのだが、理由もなく書類を突き返して部下を試す「いじめ上司」だったのだ。しかも、本人は「いじめ」の自覚はなく、部下を厳しく鍛えて育てていると思っているから始末が悪い。こういうタイプの間人は、相手が弱いと思ったら「いじめ」をエスカレートさせて来るので要注意だ。

他にもいろいろな形の「いじめ」があるようだ。なかには、どうしようもない「いじめ」もある。そんなときは、信頼できる先輩や友人などに相談しよう。いまは「パワーハラスメント」として人事担当課に訴えて解決を求めることもできる（スマホやボイスレコーダーで上司の発言を録音・メモしておくといい）。とにかく、ひとりで抱え込まずに「いじめ上司」と戦おう。

喧嘩の心構え

さて、話を本題の「喧嘩」に戻そう。さきほど並べたように本当にいろいろな人がいる。そして、残念なことにそのほとんどは、自分の部署の立場でしか考えていない。だから、仕事をしていると衝突してしまうことがある。どうでもいい些細なことなら譲って済ませばいいが、真剣に取り組んでいる仕事で衝突するとそんなわけにはいかない。冷静に議論しているうちにはいいが、いくら話し合っても互いに譲らず決着がつかないときは、思わず感情的になって大声で言い合う「喧嘩」になってしまう。

私は自分のことを「争いが嫌いな温厚な人間」だと思っているが、いま振り返ると何度か大きな喧嘩をしてしまった記憶がある。喧嘩は勝ったとしても後味のいいものではない。一番いいのは喧嘩をしないことだが、どうしても避けられないときもある。

そんなときの喧嘩の心構えを、自身の反省を込めて整理してお伝えしよう。

【 喧嘩の心構え 】

① 負ける喧嘩はしない

仕事は真剣勝負の実践の場だ。ゲームと違ってリセットできない。だから、決して負ける喧嘩はしてはいけない。喧嘩してもいいのは、120%勝てると確信が持てる時だけだ。

② 最大の武器は知識・経験・情報

喧嘩で有効な武器はなんといっても知識と経験、そして情報だ。知識がある方が有利だし、過去からの経過を知っているなどの経験も大いにものをいう。だから、決して相手の土俵では戦わないようにしなければならない。

また、相手が知らない情報をつかんでいると有利になることが多い。特に、喧嘩の相手が特別職や部課長など自分より上の役職のときは、外部の情報、議会に關係する情報などが有効だ。自分流の情報収集術で、あるいは議会關係、労働組合關係などに情報源となる知人をつくっておき情報を収集しておく、いざというときに役立つ。

③ 喧嘩する相手を選ぶ

誰かれなしに喧嘩をしてはいけない。相手が全く異なる価値観を持つ人物、こちら話を理解する能力がない人物であるときは、喧嘩をすべきではない。なぜなら、議論がかみ合わず平行線で永遠に決着がつかないからだ。

また、どんなに劣勢になっても自分が「負けた」と思わない人物とも喧嘩しない方がよい。相手の候補者が敗北宣言しない限り、勝利宣言をすることができないアメリカ大統領選挙と同じだ。要するにトランプのような人物とは喧嘩をしないことだ。喧嘩には相手が「負けた」と思ったとき初めて勝ったことになるという法則がある。逆に言うと、相手が「負けた」と思わない限り決して勝つことはできない。

もう一つは、多くの職員から相手にされていないような人とは喧嘩をしてはいけない。そういう人物を相手にして喧嘩することは、あなた自身の価値を下げることになるからだ。

④ 1対1では戦わない

職場（課）内で上司と1対1で喧嘩をすれば、負けるのが普通だ。負けないためには、職場内で賛同者をつくっておくことが必要だ。そうすれば、上司は「ほかにも同じ考え・意見の職員がいるんだったら、考え直さないとダメかな」と気づかせることができる。

他の部署の職員と喧嘩をする場合も、誰も聞いていないところで2人きりで喧嘩をすべきではない。いま③で例示したような人

物と喧嘩をすると、話がどこまでも平行線で決着がつかないことが多い。少なくとも公平な目と耳を持つ（できれば、こちらの主張を理解してくれそうな）第三者がいるシチュエーションで喧嘩をするようにしよう。

⑤ 相手の逃げ道をつくっておく

中国の古典的な兵法書『孫子』九變篇に「・・・困師には必ずか闕き、きゅうこう窮寇には迫ること勿れ。これ用兵の法なり」という一節がある。現代語訳すれば、「包圍した敵軍には必ず退路を開けておき、進退きわまった敵をあまり追い詰めてはならない。これが戦争のセオリーである」となる。「きゅうそ窮鼠猫を噛む」と諺にあるように、必死になった敵の逆襲に遭ってこちらも損害を被るからだ。（注）

喧嘩も同じで、相手の面子を潰すまでやり込めてはいけない。そのときは勝ったとしても、市役所内に敵を1人つくることになる。その相手とは仕事がしにくくなるし、後々いやがらせをされたりするかもしれない。だから、相手が許容できる逃げ道（落としどころ）を用意しておき、相手が面子を保てるようにしておくことだ。

⑥ 謙虚に、退くべきは退く

実社会では学校のテストと違って絶対的な「正解」はない。あなたが「正しい」と思っている、それはあなたの知識・経験・情報から判断した「正しい」だ。相手の知識・経験・情報からの

異なる判断の方が、現実的にはベターかもしれない。そういう場合もあることを想定しておくべきだ。

喧嘩をしている途中で、もしも相手の判断の方がベターかもしれないと思ったら、潔く謙虚に退こう。「そうですね、よくわかりました。よろしく申し上げます」と潔く、「いやあ！勉強になりました。また教えてください」と謙虚に自分の主張を引き取ろう。

③で書いた喧嘩の法則に当てはめると、こちらが「負けた」と思わない限り負けたことにならない。心のなかで「今回はいったん引くが、負けたわけではないぞ」と思えばいい。相手が気のいい人ならこれをきっかけに親しくなれるかもしれない。性格の悪い人なら、相手のパンチをかわしてジャブを打ってステップバックしたのだと思えばいい。相手に「こいつは、手ごわい奴かも」と思わせただけでも成果だ。今後とも仕事上で顔を合わすのだから、物別れのまま相手との関係が気まずくなるのだけは避けておく方が賢明だ。

幕末の志士・高杉晋作が「**負けて退く人をよわしと思うなよ。知恵の力の強きゆえなり**」という名言を残している。

(注)『孫子』金谷治(岩波文庫)、『孫子』浅野裕一(講談社学術文庫)、『超訳孫子の兵法』許成準(彩図社)を参考にした。

第5講 「自治体職員」という誇りを持つ

第1講から第4講までの【初級編】に書いていることは、民間の企業・団体に働く場合にも共通する処世術だと思う。これらのことを実行すれば、あなたはもう「仕事ができる人」「十分に市民と市役所に貢献している欠かせない人材」だと言っていいだろう。

だが、さらに充実した物語のある職業人生を歩みたいと思うなら、この第5講から先の【中級編】をじっくり読んでもらいたい。ここから先は、「自治体職員」として生きていくための処世術だ。ここに書いてある処世術を実践して、新しい生き方に挑戦してほしい。「いやあ！いまさら生き方を変えるなんて・・・」とは決して思わないでほしい。

私は、ここまで来たところで何か物足りなさを感じると同時に、将来への展望が持てずに行き詰ってしまった。そんなとき、ある出来事があった。

私の生き方を変えた出来事

人事課研修係長になった1993年のことだから、40歳のときだ。担当する泉南五市合同研修の仕事で、北海道大学の森啓教授の講演を聴く機会があった。教授は講演の冒頭で唐突に「あなたの職業は何ですか？ アンケートやホテルの宿泊カードの職業欄に何と書い

ていますか？」と問いかけてきた。最初は受講者を話に引き込むための漫才でいう「つかみ」だと思ったが、続きを聴くと私には目から鱗の話だった。「私は昨年まで神奈川県職員でしたが、職業欄には“自治体職員”と書いていました。“地方公務員”なんて書いてちゃダメですよ」と話しが続き、その理由が語られた。

教授によると、私たちの身分は法律で「地方公務員」とされているが、それは国が勝手にそう決めているだけのこと。神奈川県をはじめとする都道府県や市町村は法律では「地方公共団体」と呼ばれるが、東京や神奈川や大阪は「地方」ですか。それは国の役人が「自分たち国が中央で、東京であれ何処であれ都道府県や市町村は、すべてその下に置かれている団体に過ぎない」という意識だからです。でも、それじゃダメだ！これからは、私たちは住民の意思に基づいて地域を運営し、まちづくりを進めていく自治体で働く「自治体職員」なんだという意識で仕事をしないといけない。・・・ということだった。

なるほどなあ！確かにそうだ、呼び方ひとつで意識も変わるなあ、と思った。それ以降、私は職業欄には「自治体職員」と書くようにしている。

ちなみに「地方公共団体」という呼び方についても同じことが言える。法律や国の文書ではいまでも「地方公共団体」が使われているが、世間では既に死語になっていて代わりに「自治体」が使われるようになってきている。新聞は勿論のことテレビなどのマスコミでも

(あの天下のNHK さえも)、いまは「自治体」を使っている。

この森啓教授の話が未来予想図だったかのように、その後すぐに中央省庁の汚職事件と国の財政破綻の表面化をきっかけに中央集権体制への批判が起こり、世論と政治情勢は急速に「地方分権」という方向に大きく傾いていった。そして2000年4月に遂に地方分権一括推進法が施行され、「地方分権」の実現に向けた行政改革がスタートした。既に在職されていた方なら、法の施行に合わせて慌ただしく関係する条例、規則が改正されたことを覚えているだろう。もっと若い方たちも、公務員の試験勉強をするなかで地方分権や地方分権一括推進法のことを学ばれたと思う。

「地方分権」は行政システムの大革命

そこで改めてお聞きするが、みなさんはこの「地方分権」をどのように受け止めていらっしゃるのだろうか？

私は、まず歴史の視点から次のようにとらえている。話は明治維新にまでさかのぼるが、江戸幕府を倒した明治新政府は1871年（明治4年）に「廃藩置県」を断行する。それまでの藩を廃止して国直轄の県を置き、中央集権型の行政システムを構築して近代国家への道を歩むことになる。これ以降、太平洋戦争に敗戦したときも中央集権型の行政システムはそのまま維持され2000年まで続くことになる。

そうなのだ、日本の行政システムは2000年3月末までは中央集

権型だったのだ。国が唯一決定権を持つ行政主体で、その下に国の執行機関として都道府県があり、さらにその下に市町村があるという形だった。それが地方分権一括法の施行で、国・都道府県・市町村の関係が上下・主従の関係から対等・協力の関係へと移行し、中央省庁主導の縦割りで画一的な行政システムから住民主導の地域ニーズに対応できる行政システムへと転換する行政改革がスタートすることになったのだ。

日本の行政システムを中央集権型から地方分権型へと転換することになった。考えてみると、これはすごいことだ！ 「廃藩置県」と同じくらいの「行政システムの大改革」、いや「行政革命」と呼んでもいいくらいすごいことなのだ！

次に、市の行政に携わっている職員の見え方を見てみよう。自治体現場で働いていると、さまざまな住民ニーズへの対応、地域課題の解決を迫られるが、現在の国がつくった制度・基準では有効な対応や適切な行政サービスの提供ができないことが多い。そのことは、みなさんも仕事をするなかで身をもって実感されていると思う。

この縦割り体制で地域の現状・課題に合わない画一的な行政しかできない中央政府に代わって、都道府県・市町村といった自治体が住民の意思に基づいて地域経営を行い、個性ある魅力的なまちづくりを進める。住民のニーズと地域の課題を把握して、より細やかな行政サービスを提供する。そういう自治的な社会を実現していこうというのが「地方分権」だ。

「自治体職員」という職業はこれから面白くなる

このように見ると、地方分権の推進、自治的な社会の実現の必要性を理解していただけたらと思う。だが残念なことに、この地方分権型社会の実現に向けた行政改革は遅々として進んでいない。大きな権限を手放したくない中央官僚たちの抵抗で、地方分権へ向かうどころか逆に中央集権が強化されている状況だ。

例えば私が長年関わっている人事行政の分野でも、総務省による不当な干渉が相変わらず続いている。職員の定数管理や人事評価制度、給与制度といった人事行政の核となる制度について、いまでも半ば強制的な指導が平然と行われている。市の幹部職員を呼びつけて圧力をかけたり、ときには中核市への移行や起債の許可などをちらつかせて指導に従うよう脅したりといった具合だ。こういう自治体への干渉は、人事行政だけに限らず他の行政分野でも広く行われているだろうことは容易に想像できる。中央官僚たちの必死の抵抗といったところだろう。

しかし、誰も歴史の大きな流れを止めることはできない。振り子は一時的に大きく中央集権に振れることがあっても、必ず重力の力で次には反対方向に振れる。これまでの歴史が物語るように、社会は左右に振れながらゆっくり前に進んでいく。自治を基本とする地方分権型の社会へ、さらには地域主権型の社会へ向かって歴史はゆっくりだが確実に歩みを進めるに違いない。紆余曲折を経ながらも**21世紀は間違いなく自治の時代になっていくだろう。**

「自治体職員」のあなたは、その歴史の舞台に立っている。これから「自治体職員」という職業は間違いなく面白くなる。やりがいのある仕事になるはずだ。これからの自治を担う「自治体職員」なんだという誇りを持とう。そうすれば、今後の職業人生の目標、展望が見えてくるだろう。

第6講 自分ブランドをつくる

分権型社会を実現するためには、国からの権限・財源の移譲をさらに進めるとともに、各自治体もより効率的な行財政運営を行い、地域の状況に合ったきめ細やかで質の高い行政サービスを提供できるよう、自らも主体的に改革を進める必要がある。今後の自治的行政を担う「自治体職員」になるには、担当する仕事ができるというだけでは足りない。自らの知識・スキル・情報力の向上をはかり、業務改善・行政改革を進められるだけの力量を身に付けなければならない。そのためには、次のことを実践する必要がある。

① 「自学」で知識・スキル・情報力を高め続ける

「自学（自主的な学習）」は能力開発の基本だとされるが、市役所の職員は自主的に学習することをしない。必要な業務知識・スキルは日々の業務をまじめにしていれば自然に身に付くものであり、それで十分だと多くの職員が思っている。だから、本を読んだり、ネットで情報を収集したりすることもしない。

だが、言うておくが常に自学して知識・スキル・情報のアップデートをはからなければ、あっという間に時代の変化についていけなくなる。週に1時間でもいいから本を読んで勉強しよう。時間のあるときにスマホでいろいろな行政情報を収集しよう。また、

可能ならセミナーや勉強会、研究会にも積極的に参加してみることをお勧めする。

② 「自育」で職業人として成長する

「自育」は私がつくった「自分で自分を育てる」という意味の造語だ。私は仕事で講演・研修をするときに、受講者を対象に「どんなときに成長したか」をアンケートしてきた。これまで約4千人の市町村職員・県職員の方々から7千を超える回答をいただいた。回答は「大きな仕事・困難な仕事をやり遂げたとき」「問題・トラブルを解決したとき」「仕事を任されたとき」など仕事の経験を挙げるものが圧倒的に多く、次に「人との出会い」とする回答も多かった。それとは反対に、「上司・先輩からの指導や研修」といった回答はいたって少ない。

このアンケートから私が得た結論は、「職員は仕事の経験や人との出会いをきっかけ・糧にして自分で自分を育てている」ということだ。私たちは誰かに育てられているのでも、組織に育てられているのでもない。自分で自分を育てているのだ。

その一方で、これは私が経験的に感じていることだが、「同じ仕事・同じ経験をして、ぐんぐん育っていく人がいるかと思えば、全く育たない人もいる」ことだ。

なぜそうなるのだろうか？ 育つ人と育たない人とを分かつ要因は何かといえ、それは「意識の違い」だ。育つ人は仕事に真剣に取り組み、仕事の経験から謙虚に学んでいる。自分の力量を

客観的に見ることができ、足りない部分を補おうと努力している。

私たちは仕事をするなかで実に様々な経験をする、良いこともあれば、嫌なことが起こることもある。要は、その一つひとつの経験から学び成長したいと思う気持ちがあるかどうか、そういう意識を常に持ち続けているかどうかだと思う。

③ 考える力を鍛える

多くの職員は、事務的（機械的）に計算したり、チェックしたりして書類を処理することには精通しているが、考える力は決して高いとは言えない。なぜなら、ただ仕事をしているだけでは考える力は鍛えられないからだ。考えるのにもノウハウ・スキルがある。目の前の書類とにらめっこしているだけでは、考えていないに等しい。

考えるノウハウ・スキルも、「仕事ができる人」から盗むのが習得の近道だ。仕事ができる上司・先輩を見つけて、その人がケースごとに何をどう考えてどう処理するのかを観察して真似て実践することだ。

そういうお手本になる人が身近にいるといいのだが、そうでないことも多いだろう。そのときは、自分で考える力を鍛えるしかない。

考えるというのは、①いろいろな視点から検討する、②観察力・想像力・感性を働かせる、の2つでどうすべきかを導き出すこと

だ。①は比較的簡単にできる。いま見ているのとは異なる視点を持つようにするのだ。そのためには、異なる時間軸（過去の事例との比較）、場所軸（他の自治体との比較）、方向軸（拡大か縮小か、前進か後退か）、コスト軸（公金ではなく自分のお金だったら）、立場軸（市民の立場で、相手の立場で）などから考える訓練を日常的に積み重ねることだ。

②の方は難しいが、これも日常的に意識して自分で訓練するしかない。こうすればどういう展開になり、結果はどうなるのか。どんなメリットとデメリットが生じるのかを、周りを観察し、想像し、感性（勘）で予測するのだ。

④ 視野を広げる

「仕事ができる人」から自治を担う「自治体職員」へステップ・アップするためには、視野を広げることが不可欠だ。職場のなか、市役所のなかしか見ていないと、いわゆる「井の中の蛙」になってしまうからだ。そうならないためには、次の2つの方向へ視野を広げることが必要となる。

1. 生活者の視点・感覚を持つ

特に男性職員に問いたいのだが、仕事を終えて帰宅して家事・子育て・親の介護など諸々の家庭内業務にも真剣に取り組んでいるだろうか。もし、妻や親に任せきりで何もしていないなら家庭人失格だし、行政マンとしても失格だ。それでは生活者の視点・感覚を持つことはできない。自分も地に足をつけて生活して初め

て市民の生活を理解することができる。

私より年上の世代、同世代の職員には、市役所での仕事だけすればよいと思っている人が多かった。業務を終えて市役所を出て毎晩のように飲みに行ったり、麻雀やパチンコをしたりして、夜遅く帰宅して食べて寝るだけというお気楽トンボのオジサンたちだ。そのくせ、自分は一人前に仕事をしていると大きな顔をしている。しかし、そんな生活者の視点・感覚を持たないオジサンに市民生活は理解できないし、市民のための行政ができるわけがない。

また、可能な範囲で地域の活動にも参加しよう。そうすれば地域の課題も見えてくる。

2. 外の世界に接して視野を広げる

自分が働く市役所という狭い世界しか知らないのでは、広い視野を持つことは到底できない。他の自治体の職員と交流して情報交換してみよう。岸和田市職員ならマッセ OSAKA の研修を受講すれば大阪府内自治体の職員と交流できる。また、市町村アカデミーや自治大学校などの研修機関の研修を受講すれば、全国の自治体の職員と交流できる。インターネットで勉強会や研究会を見つけて参加するという方法もある。とにかく、いろいろな機会をとらえて他の自治体の職員と交流することだ。仕事に役立つ情報が得られるだけでなく、全国的な行政のトレンドもわかる。「K市の常識、世間の非常識」ではないが、当たり前だと思っていることが他市では当たり前ではないことにも気がつくだろう。そう

すれば、自分の世界、自分の仕事を客観的に見ることができる。

⑤ 自分ブランドづくりをする

①～④のことを地道に継続すれば、職員としての力量は必ず向上する。でも、ここで天狗になってはいけない。「自治体職員」になるためには、もうひと頑張りしなくてはならない。それは、「自分ブランド」をつくることだ。

「自分ブランド」とは何か？ それは、組織内で「仕事ができる人」「信頼できる人」という評価を確立することだ。「〇〇のことなら●●さんに聞けばいい」「イベントの企画なら●●さんに任せれば間違いない」「●●さんがそう言うんだったらやってみよう！」と組織内で信頼される存在になることだ。

そうなるためには、①仕事に真剣に取り組み、決して手抜きをしない、②相手の思い・立場を理解して誠実に対応する（できるか否かはっきり言い曖昧にしないことも大切）、③他人が嫌がる仕事を引き受ける、の3つのことを常に心がけることだ。正直言って、きついことだが頑張って続ければ「自分ブランド」が確立し、組織内での存在感、発言力も大きくなる。

第7講 夢を持つ

ここまで書かれていることを実践するだけでも大変なことだ。無理をすると長続きしない。なにせ長期戦なのだから、決して無理はせず頑張り過ぎないことだ。自然体でできる範囲でぼちぼちやっいていこう。それともう1つ、実践し続けるにはモチベーション（やる気）をどうやって維持するかが重要になる。

これには、**夢・ビジョン・目標を持つこと**をお勧めしたい。モチベーションを維持するには、モチベーション・エンジン（人を行動に駆り立てる原動力）が必要だ。モチベーション・エンジンにはいろいろなものがあるが、そのなかでも一番大きなパワーを発揮するのが**夢**だと思う。

増田宗昭さんの話

増田宗昭さんをご存知だろうか。2015年にNHK『プロフェッショナル 仕事の流儀』に出演されたので、ご存知の方もいるだろう。音楽・映画のソフトやコミックをレンタルする「TSUTAYA」の前身である「蔦屋書店」の創業者で、現在はほかにネット事業や出版・音楽事業、公共施設指定管理事業などを行うグループ会社数社を統括するカルチュア・コンビニエンス・クラブ株式会社の社長兼CEOを務める日本を代表する実業家の1人だ。

もう十数年前になるが、大阪梅田で開催された増田宗昭さんの講演会に行ったことがある。その講演でいまでも鮮明に記憶に残っているのが、彼が夢を実現するために勤めていたファッションメーカーを退社して蔦屋を創業したときの話だ。

増田さんは映画と音楽が大好きだった。だが、サラリーマンをしていると頻繁に映画館に行く時間もお金もない。映画のビデオが発売されているが1本数千円から1万円もする。音楽レコード・CDも高価で、聴きたくても何枚も買うことができない。日常生活のなかで映画や音楽を好きなときに観たり聴いたりできないかなあ！そんな世の中にならないかなあ！と切実に思ったのだという。その思いが「ビデオ・レコード・CDを安い料金でレンタルする」というアイデアを生み、蔦屋書店を創業することに。そして、わずか数年で全国に6千余りの店舗を展開する「TSUTAYA」チェーンへと発展させたのだ。

講演のなかで増田さんは、「ビデオ・レコード・CDのレンタルを始めたのではない。私が始めたのは、好きなときに映画や音楽が楽しめるライフスタイルを提供することです」と強調されていた。そして、「いまの私の夢は、ライフスタイルを提案する世界一の企画会社にあることです」と締めくくった。

最初は「好きなときに映画・音楽が楽しめる世の中にする」という夢を抱き、「ビデオ・レコード・CDのレンタルショップの全国展開」というビジョンを実行して夢を実現させた。そしていま、「世界

一の企画会社にする」という次なる夢に進んでいる。増田さんの行動力を生み出すモチベーション・エンジンは、間違いなく夢だ。

「夢なんか（実現しっこない）というひともいるが、実は夢しか実現しないのだ」という増田宗昭さんの言葉が、金井壽宏著『働くひとのためのキャリア・デザイン』（PHP 親書）のなかで紹介されている。私の好きな言葉だ。増田さんの言うとおり、夢を描かない限り何も実現しない。

夢を持つノウハウ

私は自主研究グループ「ぴいまん（正式名称：自治体問題を考える会）」の活動に参加していた20歳代後半～30歳代のときに最初の夢を描いた。それは「岸和田市役所を日本一の市役所にする」というものだ。いま思い出して自分でも恥ずかしいが、そのときは真剣にそう思っていた。やがて「日本一」は取り下げて「市役所を改革する」という夢になり、さらに「変革力を持つ人材の育成」というより具体的な夢に変わった。

だが、その夢があったから人事研修係長のときに『岸和田市人材育成基本方針』を策定することができたと思う。自分で言うのもなんだが、いま読み返してもビジョンと目標、そして熱い思いが詰まった大変な力作だ（注）。現在は「岸和田方式の人材育成型人事評価制度を全国の自治体に広める」という夢へと変化し、私のライフワークになっている。

夢を持つのに、ノウハウがある。1つは、自分にとって一番大

切なものから考えることだ。増田宗昭さんの場合は「映画・音楽」であり、私の場合は「気持ちよく働くこと」だった。

もう1つは、ぼんやりした夢からスタートすることだ。いきなりはっきりした形の夢を持つことは案外むずかしい。最初はぼんやりしていても、職業人生を歩むうちに徐々にはっきりしたものになってくる。増田さんは就職してから夢にたどり着くまでに10年かかった。私は入庁してから20年かかった。

夢がぼんやりしている間は、仕事のなかで短期的な目標を持つことだ。具体的な目標は日々の仕事のモチベーションになるからだ。その目標を、1つ、また1つとつなげていく先に中期的なビジョンが見えてきて、その延長線上にはっきりした夢が見えてくる。

夢を持つということは、熱い思いを持つということだ。

夢は長い職業人生のモチベーションを維持するうえで、必要不可欠なものだと思う。

(注)『岸和田市人材育成基本方針』は下記の岸和田市公式ウェブサイトでご覧いただけます。

<https://www.city.kishiwada.osaka.jp/soshiki/4/ikusei-kihon-houshin.html>

第8講 仲間をつくる

いくら熱い思いを持っていても、1人で頑張り続けるのは至難の業だ。長い市役所生活の間には苦しい状況に置かれるときもあるし、何度もスランプに陥ることがある。嫌気がさして諦めそうになったり、惰性に流されそうになったりすることもあるだろう。そんなときに支えとなるのが、同じ思いを持つ仲間の存在だ。

気兼ねなく情報や意見を交換でき、時には飲みながら熱い思いや悩みを語り合える。そういう仲間は、「みんなしんどいんだ！しんどいのは俺だけじゃないんだ！」と思わせる存在であり、また「負けないように俺も頑張らないと！」と思わせるよきライバル的存在でもある。刺激し合い、慰め合い、励まし合える、互いにとって心の支えになる存在とっていいだろう。**モチベーションを維持するには夢とともに、仲間の存在も欠かせない。**

私の仲間づくり

ここでまた私の経験をお話ししよう。先の第7講でも書いたが、私は岸和田市役所内の自主研究グループ「ぴいまん（正式名称：自治体問題を考える会 1979年12月発足）」に参加して10年余り活動した。当時、このような自主研究グループは全国的にも珍しく、月1回の勉強会のほかに会報「瓦版ぴいまん」や研究誌の発行、公開講座の開催などの活動を通じて市政への政策提言を行ったりもした。そのため、庁内では「不満をもつ若手職員集団」と見られて

一部の管理職や労働組合から有形無形のプレッシャーを受けた。しかし、そのことでメンバーの結束は逆に強まり、庁内に市役所を改革したいという思いを共有する十数人の仲間ができた。そのうちの数人とは自主研究グループの解散後も親しく交流し、退職するまで心の支えとなった。

マッセ OSAKA（おおさか市町村研修研究センター）の研修で出逢った仲間も忘れてはならない。地方分権推進一括法が施行された 2000 年にマッセ OSAKA で府内自治体の人事・研修担当者を対象に開催された「分権時代の人材育成連続講座」（全 5 回）を受講した。さらに、翌 2001～2002 年度の 2 年間にわたって連続講座の受講者を中心メンバーに「分権時代の人材育成研究会」が設置され、もちろん私も参加した。この研究会のメンバーは、同じ人事・研修担当者という立場であることから、すぐに「人材育成・人事制度改革」の思いを共有できる仲間になった。岸和田方式の人材育成型人事評価制度は、この仲間たちとの研究活動が土台になってできたものだ。彼らとの交流はその後も続き、お互いに励まし合う関係がいまも続いている。

もう 1 つ忘れてならないのが全国の自治体職員がウェブで情報・意見を交換するメーリングリスト「自治体職員有志の会」を通じて出逢った仲間たちだ。2003 年にこの有志の会に参加したときにはメールで情報・意見交換するだけで、会員はわずか 30 名程度だった。それが翌 2004 年 8 月に高浜市で開催したシンポジウム、

2005年の西宮市でのシンポジウムをきっかけに会員が爆発的に増え、数年後には会員数が500名を超えるまでになった。シンポジウムのほかに年に数回各地でオフ会や講演会が開催され、全国から多くの自治体職員の参加があった。こういった機会に知り合い、その後の交流で親しくなった友人が少なくとも20~30人はいる。

このようにして、私は庁内だけでなく、外部にも「仲間」と呼べる親しい友人を持つことができた。情報を交換し思いを語り合える彼らの存在は、モチベーションを維持し活動を続けるための大きな力となっている。

仲間づくりはむずかしくない

みなさんにも、ぜひ市役所内と外部に「仲間」と呼べる友人をつくっていただきたいと思う。第6講で紹介した研修機関の研修を受講したり、外部の勉強会・研究会・自治体職員のネットワークなどに参加したりすると、他の自治体職員と簡単に知り合うことができる。初めは知らない人たちのなかに入っていきのくに、不安や抵抗感があるだろう。でも、一度参加してみるとわかるが、どの勉強会や研究会、ネットワークも初めて参加する人をウエルカムで迎えてくれるので心配いらない。

こういう場で親しくなるにはちょっとしたコツがある。それは、ええかっこせず本音で話すことだ。大阪人が得意とする「ぶっちゃけ本音トーク」で相手との間の垣根をいっきに飛び越えることだ。間に垣根がなくなれば、もうお友達だ。「仲間」になれそうな人と

感じれば、あとはゆっくり交流して仲間になればいい。

人間は弱い存在だ。いくら熱い思いを持っていても、ひとりで頑張り続けるのは難しい。仲間の存在は、モチベーションを維持するうえで欠かせない。

第9講 打たれる杭にならずに進め

さて、ここからは【上級編】だ。ここまで来たら、いろいろな意味で自分が「目立つ存在」になりつつあることを自覚する必要がある。なぜなら、市役所は第3講で書いたように地域社会のような共同体だからだ。こういう社会では、仕事ができなければ悪く言われ、仕事が出来過ぎても妬み・やっかみの対象となる。

「出る杭は打たれる」というが、あなたを好意的に見ていない人からは目の敵にされることがあるかもしれない。市役所で「自治体職員」として生きようとすれば、間違いなく「出る杭」になってしまう。私が市役所内の自主研究グループ活動をしていたことは先にお話したとおりだが、そのことで他部署の管理職から「余計なことをせずに、仕事をちゃんとしたら・・・」という意味のこと言われたことがある。その管理職は、仕事上の接点が全くなく私の仕事ぶりを全く知らない人なのだ。

気をつけながら改善・改革に取り組もう

仕事に真剣に取り組んでいると、いろいろ改善すべき問題点が見えてくる。課内で完結する業務なら改善しやすいが、他の部署と関係する業務だとそうはいかない。相手の部署の担当者や管理職が石頭恐竜パキケファロサウルスのように頭の固い人だったり、石橋を裏表叩いても渡るのをためらう超慎重派だったりするとやっかいだ。

いくら話をしても了解が得られず、歯痒い、悔しい思いをさせられる。だが、いくら悔しくても、ダメなときは決して喧嘩などせず黙って我慢することだ。ことを荒立てると「扱いにくい職員」のレッテルを貼られ、「出る杭」として打たれることになる。

だからといって、我慢して改善することを諦めろと言っているのではない。上記のようなどうしても無理な場合は、改善への思いをそっと胸に収めて、**諦めずに力を蓄えながら「時」を待つ**ということだ。

もちろん、できる改善・改革はどんどんやっていけばいいし、やっていくべきだ。小さな成功体験を重ねるなかで改善・改革のノウハウやコツのようなものが身に付いてくる。周りに理解者も増えるし、上司からの信頼も得られるようになる。

市役所のような組織では、各々の部・課・系の業務（守備範囲）が定められている。また、役職ごとに権限も定められている。自分の守備範囲・権限を越えるのは「越権行為」であり組織のルールに違反することになる。他の部署と密接に関連する業務については事前に協議して調整する、「合議（あいぎ）」して了承を得るというのも組織内ルールだ。従って、改善・改革もこのルールをわきまえたうえで進めなければならない。

そう考えると、一般職・係長・主幹（課長補佐）でできる改善・改革と、課長・部長にならないとできないものがあることになる。

それは見方を変えれば、直接に業務を遂行する一般職・係長・主幹（課長補佐）のときにしかできない改善・改革があるということだ。

また、自分の守備範囲・権限を越えるものであっても、上司や他の部署の了承（理解と協力）が得られれば改善・改革に取り組むことは可能だ。「課長になったらやろう」なんて思っていると、何もできずに終わることになる。どんどん積極的に改善・改革の提案をしていこう。先に書いたように、組織内で「自分ブランド」を確立して上司や周囲からの信頼を得られていれば、改善・改革の提案が実現する可能性は高い。

打たれる杭にならないように気をつけながら、どの部署・ポストにいても常に改善・改革に取り組む。それが明日の自治を担う「自治体職員」として市役所で生きていくための処世術だ。

現実主義に徹する

ここで1つ心に留めておいてほしいことがある。それは、**改善・改革に取り組むときは現実主義に徹することだ**。何をするにも、いま立っているところからしか次の一步は踏み出せない。夢や理想を追うのはいいが、必ずいま立っているところから始めなければならない。一步一步慎重かつ着実に進める必要がある。問題点と状況を正確に把握し、費用対効果も考慮し、周囲の賛同・理解も得て周到に準備をしなければならない。何度も言うが、仕事は失敗が許されない真剣勝負の実践の場だ。事前の「根回し」が必要なら、しなければいけない。考えられるあらゆる手を打って成功させなければならない。

夢を実現することができるのは夢想家ではない、それができるのは変革力を持つ優れた実務者だ。夢を実現させるには、誰にもまして現実主義者であることが必要だ。

「悪魔のように細心に。天使のように大胆に」これは名監督・黒澤明氏が仕事をするうえでモットーとしていた有名な言葉だ。黒澤作品を観ると、なるほど大胆かつ細心につくられている。改善・改革も、現実主義に徹しながら大胆かつ細心に進めよう。

第 10 講 管理職の心構え

市役所で既に管理職をしている後輩、これから管理職になっていく後輩のみなさんに、悔いのない職業人生にするための心構えをお伝えしたい。

信頼される上司の条件

1つめのテーマは「信頼される上司」になるための心構えだ。

管理職だったら、誰もが「部下から信頼される上司」でありたいと思うだろう。では、どうすれば部下から「信頼される上司」になれるのだろうか？

だが、「信頼される上司」になるには・・・と考えると、具体的にイメージするのが難しく、すぐに行き詰ってしまう。そこで、発想を変えて「**信頼できない上司**」にならないようにと考えたら、どうすればいいかが見えて来る。

私は市役所を定年退職した後、全国の自治体や研修機関で研修講師を務めている。そのなかで、係長級職員を対象にした研修で「信頼できない上司とは」というテーマでグループワークをしてもらったことがある。ねらいどおりグループワークは大いに盛り上がり、テーブルに広げた落書き用の模造紙は「信頼できない上司像」であ

っという間に埋まった。そこに書かれていた上司像を整理したのが下記の「信頼できない上司ワースト 10」だ。

「信頼できない上司ワースト 10」

(職員研修のグループワークから)

- ① 判断しない。判断できない。判断がブレる。判断を先延ばしする。
- ② 責任感がない。責任転嫁・責任逃れをする。問題を解決しない。
- ③ 上ばかり見て自分の考えがない(ヒラメ職員)。とにかく無難に(前例踏襲)。
- ④ 部下の意見を聞かずに一方的に命令・指示する。仕事を任せない。
- ⑤ 経験だけに頼って、情報収集や勉強をしない(向上心がない)。
- ⑥ 愚痴・不満ばかり口にし、いつも機嫌が悪い。
- ⑦ 部下の労をねぎらわない、部下をほめない。
- ⑧ やたらと威張る。感情的に部下を叱る。自慢話をする。
- ⑨ 相手によって対応・態度を変える。
- ⑩ やる気がない(学習性無気力)。どうせ無駄だ!主義者(学習性無力感)。

どれもこれも「なるほど!」「そうだ、そうだ!」と思うものばかりだ。やたらと威張っているくせに、何か問題・トラブルが起きても他人事のような態度で責任感がない、部下を守らない。判断を求められても、責任をとりたくないので判断しないで先送りする。情

報収集も勉強もせず経験だけに頼っているので状況に即した適切な判断ができない。上の意向ばかり気にしていて、いつも不機嫌で愚痴・不満を垂れ流すくせに、部下の苦労や頑張りをねぎらう言葉、ほめる言葉はひと言も出てこない。私もそういう特別職や管理職をこれまで何人も見てきた。こういう連中に限って市長にうまく取り入り、まじめで優秀な管理職を押しつけて庁内で幅を利かせているのは腹立たしい限りだ。せめて、この処世術をお読みのみなさんは、そうならないでほしい。①～⑩に書かれているような上司にならないことが、部下から信頼されるための第一条件だ。

部下へのハウレンソウ

もう一つ、「信頼される上司」になるために注目してほしいのが「ハウレンソウ（報連相）」だ。そう、仕事の基本と言われるあの報告・連絡・相談だ。「部下の働き方の自律性を損なう」という理由で否定する人もいるが、それは「ハウレンソウは部下が上司に対して行うべきもの」と一般的に思われているからだ。だから、管理職のなかには「部下がきちんと報告してくれなくて困る」と愚痴をこぼす人がいる。だが、そうだろうか？ 部下が悪いのだろうか？

「ハウレンソウ（報連相）」を仕事の場における基本のコミュニケーションととらえるなら、上司も部下へハウレンソウしなくてはならない。なぜなら、コミュニケーションは双方向でないと成り立たないからだ。

部下が仕事の進捗状況やミス・トラブルを適時報告してくれ、必

要な連絡を確実に行ってくれ、仕事の進め方をタイムリーに相談してくれると、上司は安心してマネジメントできる。でも、それは部下も同じこと。上司が庁議での決定やトップからの指示、議会の動きなど仕事に関係する各方面の情報を報告・連絡してくれ、それらにどう対応するのか相談してくれれば、部下も仕事がしやすくなる。

また、部下の心理を考えればわかることだが、人は誰しも情報をくれない人には情報を提供しようという気にはならないものだ。だから、ハウレンソウしてもらおうと思うなら、上司も積極的に部下にハウレンソウをしなければならない。

それと、気をつけないといけないのが、部下がハウレンソウしやすい雰囲気をつくることだ。いつも忙しそうにしている、不機嫌なしかめ面をしている上司は、部下から見ると「話しかけるな！」オーラを周囲にまき散らしているようなものだ。忙しい素振りを見せないようにして、部下が話しやすい雰囲気をつくろう。

ハウレンソウをベースに部下とのコミュニケーションを深めていく。そうすれば、互いに相手の考えや思いを理解できるようになり、信頼関係を築くことができるはずだ。

ぜひ、「信頼できない上司ワースト 10」①～⑩にならないようにすると同時に、部下へのハウレンソウをあなたの方から積極的に行って、「信頼される上司」をめざしてもらいたい。

市長とどう向き合うか

2つめのテーマは「覚悟」。今度は市長や国との向き合い方についての話だ。

市長もいろいろで、本当に市と市民のことを思って真剣にまちづくりや市政運営、行政改革に取り組む賢明な市長がいらっしゃるかと思えば、それとは対照的に選挙のことしか考えていない市長や、何を考えているのかわからない市長がいる。前者のような市長であればよいのだが、運悪く後者のような賢明でない市長だったとしても、部長・課長になると嫌でも市長と接する機会がある。多くはこちらから報告・連絡・相談や決裁をもらう場合だが、ときとして首長から呼び出されることもある。そんなときは、決まって何か問題があったか、ろくでもない話かのどちらかだ。

市長の指示・命令に従うのは行政組織で働くうえでの原則だが、それは市長の判断が正しい場合の話だ。地方公務員法第30条で「すべて職員は、全体の奉仕者として公共の利益のために勤務し、且つ、職務の遂行に当っては、全力を挙げてこれに専念しなければならない」とされている。サービスの根本基準を定めたものだが、注目してほしいのは「公共の利益のために勤務し」であって「市長の利益のために勤務し」ではないことだ。

市長も判断を誤るときがある。いろいろな政治的な思惑や利害が判断に割り込むのは、公選首長の宿命だと言えるだろう。違法な指示・命令に従う必要がないのは言うまでもないが、著しく不適切で

公共の利益に反する場合もプロの行政マンとしての意見・見解を示して拒否すべきだ。正しい判断をするように市長を導くのも、職員**の重要な職務**だからだ。

第4講の【喧嘩の心構え】のところで紹介した中国の古典的な兵法書『孫子』九變篇にある「・・・^か圉師には必ず闕き、^{きゅうこう}窮寇には迫ること勿^{なか}れ。これ用兵の法なり」のつづきに次の言葉が記されている。

「塗^{みち}に由^よらざる所あり。軍に撃たざる所あり。城に攻めざる所あり。地に争わざる所あり。君命に受けざる所あり」

現代語に訳すと、「道はどこを通ってもよさそうだが、通ってはならない道もある。敵軍はどれを撃ってもよさそうだが、攻撃してはならない敵軍もある。城はどれを攻めてもよさそうだが、攻めてはならない城もある。土地はどこを奪取してもよさそうだが、争奪してはならない土地もある。君命はどれでも受けてよさそうだが、受けてはならない君命もある」となるだろう。たとえ君主の命令であっても、それが状況判断を誤った命令である場合は、その命令を無視して従わないのが将軍のとるべき態度であると説いている。(注)

だが、いくら『孫子』に上記のようなことが書かれていても、相手の市長が賢明でない場合は怒りをかうのは間違いない。逆上して怒鳴り散らされることもある。それでも、嵐が通り過ぎるまで耐えて待ち、諦めずに説得すべきだ。そういうことも予測しておき、覚悟を決めておこう。そして、信念を曲げずに毅然として品格を保ち

ながら言い返して説得を尽くそう。それでもダメなら、最後は拒否したまま物別れで終わるしかない。そして、覚悟をもって市長の命令を無視して従わないようにする。

そういうときに支えになったのが、「俺たちは市長に雇われているんじゃない。市民に雇われているんだ」という先輩の言葉だ。そして、「民間企業なら社長と喧嘩したらクビになるかもしれないが、市長と喧嘩してもクビにはならない。地公法 28 条の身分保障は、そのためにあるんだ」とも教えてくれた。

それと、もう 1 つ支えになったのが、「妻や子供たちに恥ずべき生き方、自分に恥ずかしい生き方だけはしたくない」という思いだ。あとで振り返って、「宮仕えの身だから仕方ないと自分に言い聞かせ、信念を曲げてばかりいたなあ」と後悔しない職業人生を歩む方が絶対にいい。人生は泣いても笑っても 1 回きりなのだから。

国に「No！」と言う覚悟を

国との向かい合い方でも、同じことが言える。先に話したように 2000 年 4 月に地方分権一括推進法が施行され分権型行政システムへの改革がスタートした。しかし、霞が関の官僚たちの抵抗で、逆に中央集権を強化する動きさえ見られる。国も以前のように補助金をばら撒くことはできなくなったが、起債の許可や交付税・補助金を使って市町村に言うことをきかせる手法はいまも変わっていない。

気をつけなくてはいけないのは、昭和の箱もの・ばら撒き行政の時代とは違って、いまは地域密着型のきめ細やかな行政サービスが求められる時代だということだ。高度成長・人口増から低成長・少子高齢化へ社会状況も大きく変化している。にもかかわらず国の政策・制度は相変わらず東京（大都市）中心の発想で市町村の実態と合わないか、その場しのぎの対処療法的なものが多い。中央官僚の政策能力の著しい劣化は、既に誰の目にも明らかだ。

もはや国の言う通りにしていれば間違いない、たくさん補助金がもらえて得をするという時代ではない。国が言うことを「はい、はい」と聞く時代はとっくに終わっている。反対に国が下ろしてくる政策・制度は、まず疑ってみる必要がある。本当に必要な政策・制度は実施していけばいいが、必要のないもの、長期的には大きな負担になるものは、たとえ国が圧力をかけて来ても「No!」と言う覚悟が必要だ。

自治体の管理職にとって、まさに受難の時代だ。わずかな管理職手当の割には大きな責任がのしかかってくる。だがそれは、あなたが部下の職員たちの働き方を左右し、将来の市のあり方を左右する重要なポストに就いていることの何よりの証だ。部下から信頼される覚悟のある管理職になって定年を迎えよう。そうすれば間違はなく、「悔いのない充実した職業人生だったなあ!」と実感できることだろう。

(注)『孫子』金谷治（岩波文庫）を参考にした。

閉講のご挨拶

7年半前に岸和田市を定年退職してから、「人材育成アドバイザー」という肩書で活動している。自治体の人事評価制度の開発コンサルティングと導入研修の仕事がメインで、ほかに「キャリア・デザイン研修」など人材育成に関する研修講師もしている。ここ数年は、年に数十回の研修や講演の依頼をいただき忙しくしてきた。しかし、この春からはコロナ禍で自治体の研修の多くが中止または延期となり、はからずもステイホームで暇な日々を過ごすことになってしまった。

そこで、この機会に私が38年間の市役所生活のなかで学んだこと、経験したことをまとめてみようと思い立った。以前から後輩たちに何らかの形で伝えたいと思っていたからだ。読者は岸和田市役所で働く後輩たち、そして全国の市役所、町村役場で働く職員のみなさんを想定している。だから、決して綺麗ごとではない本音の処世術、生き方論を、私の経験を交えながら書き綴った。私自身ここに書いたことをすべて実践できたのかと問われれば、できなかったことも少なくない。だが、こうありたいと思ってずっと仕事をしてきた。

第1講から第4講までの【初級編】だけでなく、第5講以降の【中

級編】【上級編】の内容もぜひ実践して「自治体職員」だという誇りを持って生きていていただきたい。

なぜなら冒頭にも書いたように、私がいま自分の歩みを振り返り、「自治体職員」という生き方を選んで本当によかった、幸せな充実した職業人生が送れたなあ、と心の底から思っているからだ。

この『市役所処世術十講』が全国の悩める市町村職員に届き、おもしろきこともなき世をおもしろく生きていく参考になることを願って筆を置きたい。いつかどこかで笑顔のあなたに会えますように・・・

最後までお読みいただき、ありがとうございました（合掌）。



2020年11月22日 自宅にて

自学工房 小堀 喜康

(人材育成アドバイザー・元岸和田市職員)