

# 提 言 書

～職員がやりがいと誇りをもてる職場へ～

令和4年10月27日

宇部市役所改革プロジェクトチーム

一大至急。本日〇〇時まで。

こんなメールがくるたびに思います。

“これ、誰も見てなかったらどうなるの？”

一〇月×日付け人事異動。

異動の内示をみるたびに思います。

“また退職者が出てる。この組織で、これ以上人員が減って大丈夫だろうか”

一すみません、担当者が不在で。

と答えるたびに思います。

この案件もあの案件も、わかっているのは一人の担当者。

“その担当者がいなくなったら、いったいこの仕事はどうなるんだろう”

意図も経緯も理由もはっきりしない指示が降ってくる。

釈然としないまま、資料を作る。手戻りが起こる。

…なんか違う気がする。

空虚な「働き方改革」がこだまする。

早く帰ってね。休んでね。

“仕事はやれ！でも休め？言ってることムチャですよ。”

私たちが思い描いていた仕事はこれだろうか。私たちが送りたい生活はこれだろうか。

組織が大事にすべき職員は、今、おしなべてこの「虚しさ」に気付き始めていませんか。

そこに拍車をかけるように、職員が減少しています。業務が多様化し、増加しています。

現実目は先の仕事を最低限にこなすことで精いっぱい。こなせているならまだまし。

事実、チェック体制などがおろそかになり、致命的なミスが発生しています。

このような中で、職員はモチベーションをどう保っていけばいいのでしょうか。

これでは、市民サービスの向上はおろか、サステナブルを謳っているのかさえ怪しいと感じます。

コロナ禍を経験し、働き方自体が変わってきている今、

時代は更に先へと進もうとしています。

今、自分に問いたい。組織に問いたい。

「同じような働き方をしているの？」

誰だって幸せに働きたい。

今なら、今だから、できるはず。

10年後、20年後、30年後、何年先も宇部市役所で働きたいと思えるように。

虚しさではなく働きがいを見出し、宇部市の未来に貢献していると思えるように。

今一度、立ち直って考えたい。

“宇部市役所職員として働く意味” ってなんだ。

— 目 次 —

これまでの取り組みと本市の課題 . . . . . 1

～～～ 職員の声から提言へ ～～～

提言 1 リアルガチ事業スクラップ . . . . . 2

求めること

- “宇部市のビジョン”を高い精度で共有させてください
- 私たちを鼓舞する方法として

提言 2 個人の強みを組織に活かす . . . . . 4

求めること

- 自己申告を、最大限、尊重してください
- 職員個人から組織に対し、自由に情報提供させてください
- 職員が自分の価値観を見つめる機会を、提供してください

提言 3 “対話”のできる職員になる . . . . . 6

求めること

- “心理的安全性”について学ばせてください
- あらゆる職員の“対話”を実現してください

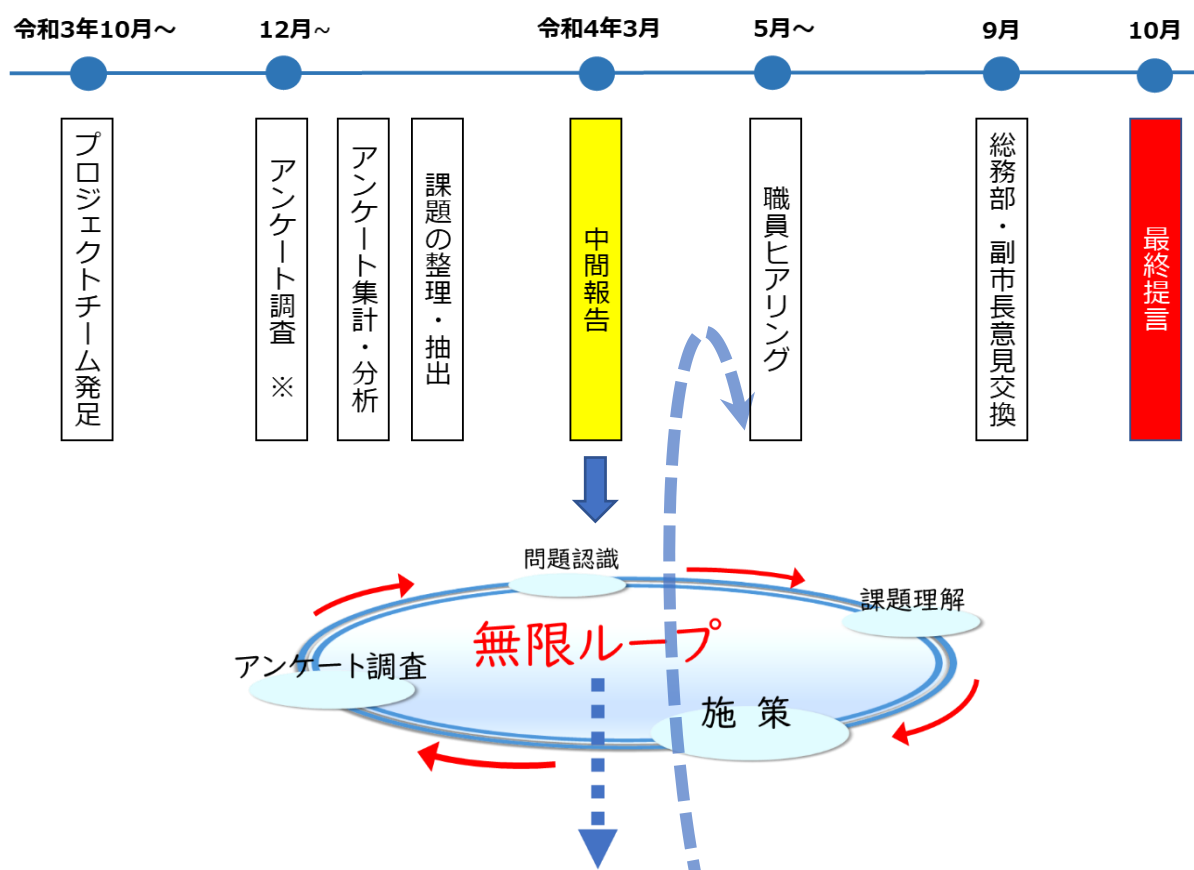
プロジェクトチーム活動終了に寄せて . . . . . 9

これまでの取り組みと本市の課題

宇部市役所改革プロジェクトチーム（以下「プロジェクトチーム」）は、職員アンケートを経た中間報告において、これまでの様々な取り組みが結果を出せていない様子を、施策の“無限ループ”という言葉で提唱し、宇部市が体質的に抱える課題として“5つの深淵的課題”を示しました。

これらの検討をさらに深めるため、プロジェクトチームはランダムに抽出された職員 30 名に対し、個別ヒアリングを実施しました。アンケート形式では拾いきれない生の声、本音の部分を引き出し、本提言書の作成へと繋げました。

※ ヒアリング対象：主任 11 名、係長級 10 名、課長級 9 名



5つの深淵的課題

1. これまでの取り組みに対する効果の検証が十分でない
2. 何のため誰のため、目的を共有するクセがない
3. 問題点を認識しつつも、組織として課題解決目標が明確でない
4. やらされ感から主体性が育まれていない
5. 職員同士の「利他の心」が失われつつある

※ 職員向け意識調査  
Web アンケート実施  
回答数 194 件

## 提言1 リアルガチ事業スクラップ

### 職員の言いたいこと

「ぎりぎりの人員で、意味あることから意味不(透)明なことまで対応している」  
「改善のヒントを掴んでも、日常の業務で手いっぱい」  
「体力的、精神的な負担が大きく、変化を生み出す作業に取り掛かれない」  
「本当はもっと、意義ある仕事に集中したい」「とにかく仕事が多い」…etc.

### 事業を“減らす”

アンケートからもヒアリングからも、職員が日々、大きな疲労を抱えていることが分かりました。まず、心と体を大事にしなければ、改革など無理です。よって最初の提言は、職員の心の余裕・体力回復を目的とします。

この件について、私たちは“**事務の削減**”が重要だと考えました。人員増加の手法と比較したとき、より実現可能性があり、かつ、より多くの職員が関係できる点に着目しました。また、そこから1歩踏み込み、“**事業の削減**”について、本気で向き合うことを考えます。事業単位で仕事がなくなれば、一つ一つの事務改善を大きく上回る余裕が生じるはずです。

### 求めること

#### “宇部市のビジョン”を高い精度で共有させてください

事業廃止のために行うべきことは、一つ一つの事業について、事務量を把握し、効果を測定し、効率を考えて……では、ないはずです。まず必要なのは、「やめてよいもの、絶対に必要なものを選別する基準」の用意です。具体的には、関係事務にまつわる“宇部市のビジョン”を、できるだけ高い精度で共有し、理解のすり合わせを行うことが考えられます。これを部長から係員まで行うことで初めて、無駄な手戻りのない、適切な議論ができるはずです。異なる職層が一体となって、このようなことを実現する仕組みの構築をお願いいたします。

## 求めること

### 私たちが鼓舞する方法として

上記の過程で、私たちには次のような意識も芽生えるはずです。「どうやら、今までとは違うようだ」「この考え方に沿えば、本当に、事業をやめることができそうだ」と。

このような共通理解・意識の醸成は、心理的にも、事業廃止の達成に有効なはずですが、職員は意味のある仕事、希望の見える仕事を求めています。無駄を排除し、宇部市のあるべき姿に貢献できるという実感こそが、私たちの原動力となります。市長の思いを共有することは、これだけ重要な意味を持つのです。前項に挙げた仕組みの構築について、改めて、ご検討をお願いするところです。

※なお、事業廃止により獲得した余裕と達成感を、一旦は、必ずその当事者たちに還元してください。そうして獲得した十分な体力と精神力さえあれば、私たちはさらなる仕事に集中できるとともに、市役所全体の最適配置にも、進んで参画していけるのです。

## 提言 2 個人の強みを組織に活かす

### 職員の言いたいこと

「働きながら、子育てもしたい」「休みの日の仕事は厳しい」  
「とにかくたくさん仕事をしたい」  
「得意な分野を極めたい」「広い経験を積みたい」  
「チームのリーダー（〇〇長）をやりたい」「プレイヤー（主任）としてがんばりたい」  
「いろいろ希望は出すけれど、なかなか願った異動は叶わない」…etc.

### 自分がやりたい仕事と、今の生活に必要なこと

職員の声のうち、働きやすさ・働きがいについての意見は、人事異動関連のものが多数みられました。考えてみると宇部市という組織は、たとえば広告業と建築業と教育業と（略）を、一社で展開している団体なわけです。市役所の人事異動は、「異業種への、強制的な転職である」と言うことができそうです。これは、非常に過酷な労働条件です。担当業務の得意・不得意や、業務分野への興味の大小が生まれることは、避けられません。

また、現代では、職員の年齢・性別を問わず、育児や介護といった家庭状況への積極的参加について、要望が高まっています。そうした結果、職員は自身の生活を「仕事の時間・家庭参画の時間・プライベートの時間」といった形で、高度に管理する必要が生じています。ここでは、家庭やプライベートを犠牲にせざるを得ないような、激務の部署が問題となります。

確かに激務部署はそれ自体が問題です。しかし、これを一旦、マッチングの問題と整理できないでしょうか。たとえば提言 1 で見たような「改善を考えようにも手が回らない」職員は、「改善する能力はあるが、生活面での折り合い上、改善の実行まで手が回らない」可能性があります。そして一方で「とにかく働きたい」職員がいることも、確かなのです。

なんとかして、人と業務の“**マッチングを成功**”させ、また、ミスマッチを防ぐことはできないのか。第 2 の提言はこの点について検討を深めます。



## 求めること

### 自己申告を、最大限、尊重してください

私たちは自己申告で、自分の希望や強み弱みについて提出しています。しかし、結果として「希望が叶わない」という印象が多数生まれており、「1000人分もあるのだし、もしかして自分の申告は、読まれてもいないのでは？」という不安も生じています。自己申告を書くことの意味が揺らいでいます。この不安を取り去るため、「異動事務関係者が自己申告を必ず読むこと」そして「申告内容を最大限尊重すること」の2点について、改めて、お約束をお願いいたします。

本項は非常に単純な内容ですが、決して表面的ではない、重要な部分と考えています。

# 「提言に値する」という確信を持ってお伝えしています。

## 求めること

### 職員個人から組織に対し、自由に情報提供させてください

私たちは職場以外でも、様々な職員同士のつながりを持っています。ときには、普段の業務では活用されていない、意外な能力で活躍している職員を見かけます。このような情報を、組織に提供する仕組みを構築してください。当人の自己申告内容を補強することや、人材情報の管理を強化するために役立つはずです。

もちろん、他人について述べることは、非常にセンシティブな側面を含みます。そのリスクについて深く検討することが必要です。しかし、職員の多様な力を引き出す方法の一つとして、ご検討をお願いいたします。

## 求めること

### 職員が自分の価値観を見つめる機会を、提供してください

「自分はどのようなキャリアを望んでいるのか」「自分は何を大切にしているのか」等について、職員自身が理解を深めるため、キャリア教育を職員研修に取り入れてください。これは職員および組織の双方にとって、自己申告の内容を洗練させ、意義あるものとするために効果的です。また、市役所職員は異動の宿命があるため、非常に多様な仕事・人間関係を経験します。このような職業人生を乗り切るためには、早期に自分の軸を見つけることが重要です。この意味でも、キャリア教育の導入が必要だと考えます。

## 提言3 “対話”のできる職員になる

### 提言1、2を「正しく」実行するために

ここまでの提言について、「そんな、うまくいかないよ」と思われたでしょうか。確かに、私たちにもまだ、不安要素に心当たりがあります。最後の提言は、この点についての検討をお示しします。

私たちは中間報告で、施策の“無限ループ”という概念を提唱しました。これは、施策が意図した効果を生まず、時を経て似たような施策を行うこととなり……と、堂々巡りになる様子に言及したものです。宇部市がこれに陥った原因は何だったのか。これを明らかにする必要があります。

私たちは多くの職員との対話を続ける中で、「そもそも施策（枠組み的なもの、制度、ルール）の力だけで組織を変えようとすることに、無理があるのではないか」と考えました。組織とは職員の集まりであり、施策を実行するのもまた職員です。組織の不全も、施策の不全も、ともに“職員”そのものが原因なのではないか。このような検討の結果、私たちは次の2点が、“5つの深淵的課題”のさらに奥底、ループの原因であると結論しました。（以降、これらをまとめて“深淵の奥底”と表記します）

- ▶ 他人の考えを、素直に受け止めることができない。
- ▶ 自分の考えを、恐れることなく伝えることができない。

### 宇部市役所に「心理的安全性」を確保したい

“深淵の奥底”状態では、提言1も2も機能しません。事業廃止（提言1）の機運が高まっても、各自が本音を隠したり、何かに忖度したりするようでは、正しい議論が進みません。また、組織として情報共有の仕組み（提言2）ができて、手前勝手な情報であったり、意味のある情報が集まらなかったり等の状況では、正しい効果が得られません。

では、“深淵の奥底”から抜け出すとはどういうことか。以下の表現にあてはまる状態であり、昨今のビジネス用語では、「心理的安全性が保たれている」と表現されるものです。

- ▶ 他人の考えを、素直に受け止めることができる
- ▶ 自分の考えを、恐れることなく言うことができる

# 現在の、私たちの理解です。まだまだ、勉強中です。

繰り返しますが、この概念は、提言1、2を正しく実行するために必要となるものです。よって、宇部市役所を改革する＝「職員が、やりがいと誇りをもって勤務できるようにする」ためには、この提言3が最も重要であると考えます。

#### 求めること

“心理的安全性”について学ばせてください

聞きなれない言葉であり、私たちチームも、もっと勉強する必要があります。しかし、上で述べたように、この概念は全ての核心たる確信があります。職員全体でこれを学んでいくことについて、ぜひ、組織として、ご支援をお願いいたします。

#### 求めること

あらゆる職員の“対話”を実現してください

“対話”とは、お互いを分かり合おうとする営みそのものです。どこかで話題の施策より、このような“対話”ができる職員風土・文化の醸成こそが、組織改革のために最も重要なはずです。そして、この考えに至ったとき、昨年からはまった、ある取り組みが浮かびました。

# 「圭二の部屋」

参加した職員からは、「おもしろかった」「市長に親近感が湧いた」など、概して心の距離を小さくした印象が語られます。市長はすでに、実践されていました。であればこそ、このような“対話”の在り方を、各職層に、宇部市全体に広げていただきたいです。よろしく、お願いいたします。

- # 建設的な、礼節のある言葉を使う。
- # より良い明日のため、対話を行う。
- # 失敗や誤りについて、対話を恐れない。
- # 意見や立場の相違は、乗り越えるべき課題であると知る。
- # これらの積み重ねが、人や組織を強くするものであると知る。
- # これらの全てが、宇部市の発展と市民福祉の向上に必ず繋がることを知る。

## プロジェクトチーム活動終了に寄せて

### チームの苦難

私たちはこの一年間、アンケートやヒアリングを通し、とにかく多くの職員の声を聴きました。プロジェクトチーム内でも、意見交換や協議を何度も行いました。本提言書の作成においても、繰り返し協議と推敲を重ねました。そしてついに！最終提言の目前において、プロジェクトチームは、なんと、空中分解を迎えました…。

# そうはならんやろ

# なっとるやろがい

今までの頑張りは何だったのか。メンバー同士の一体感や、「このチームには心理的安全性がある！」という感覚は何だったのか。自信を失い、やるせなく、そして誰にも言えず、投げ出したくなるくらい辛い時間でした。「あのままでは」プロジェクト失敗でした。

### 苦難の在り方は、宇部市役所の縮図

提言作成の時期から少しずつ、メンバーの認識に不一致やズレがあること、また、細かい情報共有ができていないことが露見し始めます。それに合わせるように、通常業務の繁忙、コロナ感染、家庭状況の変化等、チーム外の要因で、メンバーの心身が削られ始めます。そして、これらの状況に気付く者、気付かない者、指摘する者、受け容れない者が生まれ、心の溝が生じました。チームはまさに「深淵の奥底」に沈みました。

# 沈没

# 空中分解じゃなかったのか

これはなんとも恥ずかしい話です。「組織の問題」として取り扱い、議論してきたはずの状態に、いつの間にか私たち自身が、どっぷりハマっていました。

# 本当は墓場まで持っていきたい話

## だから私たちは、宇部市役所を変えていける

しかし、私たちはなんとか、自分たちの状況に気付くことができました。

**#** 抜け出せたかどうかは、まだはっきり分かりません。

自分たちの何が問題だったか、また何が必要かについて、この経験をもって再確認することができました。「一生懸命考え、でも失敗し、失敗を認め、失敗について対話し、次なる何かを生み出す」＝「事実と正直に向き合う」という行いを、私たち自身で体現したわけです。

**この失敗と再生を、恐れることなく共有することこそ、宇部市役所の心理的安全性を開く端緒として、相応しいものと考えます。恥ずかしさをこらえ、僅かばかりの誇りに変えて、ここに記します。**

そしてまた、この強烈な痛みを伴う出来事は「プロジェクトチーム」という枠組だからこそ経験できたものでした。副市長をはじめ、プロジェクト関係者の皆様、アンケート等にご協力いただいた職員の皆様、活動を理解し支えてくださった、メンバーの所属課の皆様、本当にありがとうございました。

**#** 「業務のある組織」が空中分解してはいけない

名もなき 12 人が気付けたことです。「チーム宇部市役所」が本気で取り組めば、必ず、望む成果を得られるはずです。この提言が、宇部市職員の心の何かを、そして宇部市役所の未来を変えるトリガーになることを、切に願います。

宇部市役所改革プロジェクトチーム一同

追伸

本提言は極力、「施策らしい施策」への言及は避けました。しかし、今後、何らかの取り組みを実施される際には、事前の効果設定及び事後検証を組み込まれるよう、よろしく願いいたします。私たちの提言は的を射ていたのか、本当に意味があったのか、最後まで向き合いたいと思います。

また、プロジェクトは終了しますが、少なくとも私たちメンバーは、日々の業務において、やれる範囲で提言を実行していきます。私たちは今回の活動を通して、宇部市の職員として働く意味が、一つ増えたと感じています。宇部市役所の明るい未来を、私たち自身で、迎えに行こうと思います。