

本稿では、筆者が職域・組合・自治研の3つの異なる現場において試みてきた、メンバーの内発的動機付けを基軸とする取組と成果、課題等について報告し、組合や自治研をメンバーの主体的エネルギーを引き出すためのデバイスとして再定義する組織論を展開する。その上で、最後に、長崎という土地が持つ地域特性と歴史性を合わせ、新たな視点・価値を創出し、世界へ拓く長崎の可能性—『“ネオ”出島』構想について提言を行う。

長崎『“ネオ”出島』論

— 組合、自治研、そして長崎が拓く可能性について —

長崎県本部／諫早市役所職員労働組合連合会 田中 耕洋

0. はじめに～「公務員」は楽しいか？～

「公務員、楽しいですか？」

これは、筆者が昨年の長崎県地方自治研究集会における研究活動報告の冒頭で、参加者に投げかけた言葉である。

現代の地方自治体が直面している職場環境の課題は多岐にわたり、かつ構造的な様相を呈している。人口減少や少子高齢化に伴う慢性的な人材不足、多様化・複雑化する住民ニーズによる業務量の増加、それに伴う特定の職員への長時間労働の常態化、等である。そして、これらの課題に対して抜本的なアプローチを見出せないまま、業務における前例踏襲主義が地方自治の現場を内側から硬直化させている。さらに見過ごせないのは、実態としての数字には表れにくい現場の閉塞感である。周囲の目を気にした同調圧力や、組織の評価に対する過度な忖度により、データ上には明文化されない形でのサービス残業が存在し、現場の健全な活力を削いでいる。こうした状況は、現場を預かる実務者であれば、誰もが多かれ少なかれ肌で感じている組織の課題であろう。

これまで、多くの自治体において、働き方改革やDXの旗印のもと、様々な施策が投じられてきた。しかし、その多くは勤怠管理システムの導入による機械的な時間制御や、業務ルールの厳格化、あるいは制度上の枠組みをトップダウンで適用するようなアプローチに終始しがちである。これらの施策は、米国のビジネス思想家であるダニエル・ピンク氏が提唱するモチベーション理論に照らすと、規律による縛りや外的な報酬・ペナルティ、あるいは義務感によって人間の行動をコントロールしようとする、モチベーション1.0（生存の欲求）～2.0（アメとムチ）の領域に留まるものである。ルールによる過度な管理や、義務感といった「外発的動機付け」に依存した施策は、短期的には一定の効果を生むものの、長期的には現場の主体的な思考や柔軟性を奪うことに繋がりがねず、持続可能な公共サービスを維持していくための根本的な解決策としては十分とは言えない。

前例のない複雑な課題が次々と押し寄せるこれからの地方自治において、組織を支えるエンジンとなるべきは、職員個人が業務や地域社会に対して抱く「楽しい」「好き」「面白い」といった「内発的動機付け（モチベーション3.0）」である。心理的安全性が確保され、かつ、職員が過度な義務感から解放され、自らの関心や探求心を起点に主体性を発揮できる環境の中でこそ、前例にとらわれない柔軟な知恵やアイデアが生まれる。公務員自身が日々の仕事にやりがいやウェルビーイングを感じ、能動的に動くことで、住民への公共サービスの向上をもたらす好循環を生み出すのである。

本稿では、まず、筆者が職域・労働組合・自治研という3つの異なる現場において試みてきた、メンバーの内発的動機付けを基軸とする取組と成果、課題等について報告する。

その上で、組合や自治研を、メンバーの主体的エネルギーを引き出すためのデバイスとして再定義する組織論について述べる。

そして最後に、長崎という土地が持つ地域特性と歴史を背景・基盤として、新たな価値を創出し、世界へ拓く長崎の可能性—『“ネオ”出島』構想について提言を行いたい。

1. 職域

職場のコミュニケーションの活性化は、多くの自治体で目標に掲げられるテーマであるが、それが業務命令・数値目標等の外発的動機によって強制されても、職員の「自然な」対話は難しい。義務感から出発する対話の場は、形式的な意見交換や、管理職による発言と所属員の控え目な応答という、従来の組織の構図を再生産する結果に陥りがちである。

現在、当市では、全庁的に「自ら考える研修」の取組がなされており、筆者の所属部署でも若手～中堅からなる有志のメンバーが集まり、その中で、はじめに研修の目的について議論した。

そこで“自ら”辿り着いたのが、自分達が求めているのは組織の風通しであり、コミュニケーションであるという結論であった。

そこで、筆者がプロジェクトリーダーとなり企画・実施したのが、対話型研修『あなたとアナタ・モト』である。諫早市の学びの施設である「こどもの城」で、飲食をしながら焚き火を囲む、というもので、所属部署約140名のうち、部長・次長・各課長の管理職を含む21名が参加した。

本研修の目的の本質は、日常の業務上の関係から離れて、管理職から若手職員までがフラットに交わり、組織の根底に必要な、心理的安全性を築く場を作ることにあった。

この試みを成功させるため、企画段階から次の3つのアプローチを意図的に導入した。

第一に、環境の非日常化である。用意したのは、人間の原初的な安心感を呼び起こす「焚き火」の炎と、リラックスした雰囲気演出する「飲食」である。五感を心地よく刺激する空間を設定することで、参加者の緊張を自然な形で解きほぐす効果を狙った。

第二に、フラットな関係性の構築である。この場には、管理職が、一般職員と同列の立場で参加した。職位や肩書きによる壁を一時的に取り払い、一人の人間として対話を行う場を共有した。

第三に、本取組を「公務（勤務時間内）」として実施した点である。コミュニケーションの醸成を、夜間の随意的・時間外の負担となる「飲みニケーション」に依存してしまうと、家庭の事情やプライベートを重視する職員への事実上の負担や、参加の不平等を生む原因となる。日中の正規の勤務時間内の「研修」として位置づけることで、所属員が等しく、安心して、能動的に参加できる持続可能な仕組みとした。

狙いは的中し、よりフラットで、和やかな雰囲気の中で火を囲むことができた。実施後のアンケート、および現場のリアクションからは、当初の予想を超えて高い評価を得ることができ、特に「課の垣根を超えて、普段は関わらない人と話すことができた」「とてもリラックスできた」「非常に楽しかった」との感想が多数を占め、次回以降の開催を希望する声が多く寄せられた。研修後、日常業務における部署間の相談や協力がスムーズになるという成果も見られた。

この実践が証明したのは、組織のコミュニケーション課題を解決するためには、義務感ではなく「楽しさ」や「心地よさ」といった内的充足感を仕組みとして組込むことが有効であるという事実である。職場環境の改善や働き方改革は、作業効率化の数値目標等を追うだけではなく、こうした心理的安全性という目に見えない土台を、「楽しさ」を媒介にしながら築き上げていくプロセスも必要である。



2. 組合

組織の内発的動機付けを自治体全体へと波及させていく上で、労働組合（単組）が果たすべき役割は大きい。しかし、従来の、当局との交渉機能や、権利主張・不満解消の役割だけに留まると、現代の、特に若い世代の職員の共感を得ることは難しい。組合組織自体が、従来の役割と、組合活動そのものを能動的に楽しむ遊び心の双方を併せ持ち、進化していく必要がある。当単組では、組織のあり方をより魅力的なものにするための具体的な取組を展開するとともに、筆者は執行副委員長という立場から、これからの組合運営における新たな執行部像と組織の機能について考察を深めてきた。

（1）取組

① 時間外勤務アンケート（実態把握とホンネの抽出）

まず、現状把握のための取り組みとして、単組独自の「残業・休暇等に関するアンケート調査」を組合員に対して実施した。組合員約500名のうち327名（約66%）から回答を得、管理職を含む全職員で見ても3分の1を超える職員からの声を得ることができた。

この中では、平日時間外、土日祝日勤務の申請について、「実態と乖離した内容の指導をされた」ケースがある事、またそれら等により「〇〇分以内の時間外勤務は申請していない」ケースがあるという事実が炙り出された。当局が管理する形式的な勤務データや打刻記録だけでは見えてこない、現場職員の「なぜサービス残業を行わざるを得ないのか」という心理的背景や、業務に対する生の声が定量・定性の両面から抽出された。

この現状の把握が、空論ではない「楽しい」職場づくりへのバックキャスト（逆算）のための道標となり、当論考の背骨となる。

② ろうきんまつり（関係機関との連携による社会貢献の実践）

次に、組合の活動を楽しむ実践の一つとして、関係機関である九州労働金庫の「ろうきんまつり」において、当単組で焼きそば店を担当した。

この活動におけるポイントは、単なる消化イベントとして参加するのではなく、得られた売上金が社会貢献活動として全額寄付されるというストーリーを有している点である。自分達の活動が、地域社会の具体的な支えになっているという利他精神が組合員に共有され、参加者の主体的な参画意識（内発的動機）が刺激された。

また、祭り自体も盛況であり、この一連の取り組みが評価され、該当支店は九州労働金庫内における社会貢献等のパイロット店舗（全店選任）の一つに選ばれるという、励みになる成果を手にした。



(2) 今後の組合とその役割

① 三役（四役）の「サーバントリーダーシップ」

現在、当単組内では青年部や女性部が非常に活発で、かつ良好な組織文化を形成しつつある。彼らは指示されて動くのではなく、自発的に集まり、繋がりを生み出すエネルギーを持っている。こうした次世代の自発的なエネルギーを大切に守り、さらに引き出すために、これからの組合執行部、特に三役（四役）に求められるのが、経営コンサルタント・研究者であるロバート・K・グリーンリーフ氏が提唱した「サーバントリーダーシップ（奉仕型リーダーシップ）」である。

従来の権威型のトップダウン統率ではなく、指導者がまず「メンバーへの奉仕」を第一に掲げ、彼らがやりたいこと、楽しいと思える活動環境を整える黒子役に徹する。執行部トップが「みんなのため」という利他の意識をベースに据えて若手を支えることで、青年部・女性部は失敗を恐れずに主体性を発揮できるようになり、結果として組合全体のボトムアップな活性化へと繋がるのである。

② 組合の「カタリスト」&「ハブ」的役割

また、筆者個人を含め、組合執行部に集まる人間を観察すると、もともと「人と人を繋ぎたい」「この場に何か新しい変化を起こしたい」というカタリスト（触媒として変化を促す者）やハブ（結節点）的なパーソナリティを持つ人材が多いことに気づく。

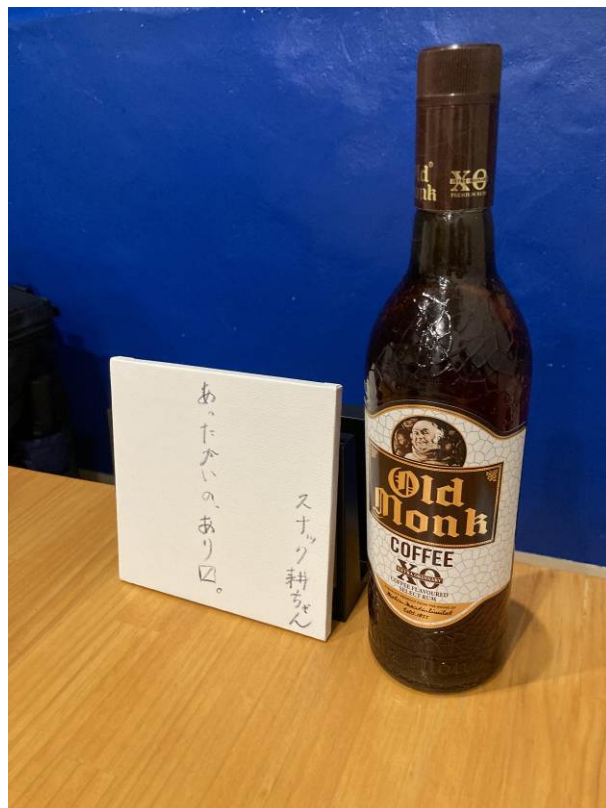
こうした独自の特性を持った人材を意識的に組織のコアに巻き込み、彼らのエネルギーを活用していくことが、組織の変革をよりスムーズに進める促進剤となる。

そのために今後の鍵となるのが、このカタリスト達が集う「組合執行部」という組織そのものを、硬直化しがちな職場（当局）に対して、前向きな変化を促す柔軟なハブとして機能させていくことである。

カタリスト達が、組合活動を通じて部署の垣根を超えた個人の顔の見える関係（緩やかな紐帯）を構築し、そこで培った信頼関係を職場へと還流させることで、組織全体の活性化にレバレッジ（テコの原理）を効かせることができる。

筆者は、昨年度末、九州労働金庫との交流の中で『スナック耕ちゃん』を開く試みを行った。これは組合と外部との関係構築を目的としたが、関係機関等と接する機会が多い四役は、単組そのものの活性化にレバレッジを効かせることもできる。

組合は、単なる駆け込み寺ではなく、こうした「緩やかな紐帯」の創造者としての役割と、それを通じて、職員が新たな挑戦を試みるための実験場、いわば「ワクワクデバイス」として機能していくことができる。



3. 自治研

(1) 取組

職域や組合での取組を単一の自治体の枠内に留めず、さらに広く、深く、豊かに結びつける“知”の交流と実践の場が、自治研である。

現在、長崎自治研では「公務員の『これからの働く』を考える研究会」が組織され、実践的な議論が重ねられている。特筆すべきは、その構成員の多様性と、そこから生まれる有機的な繋がりにある。座長である長崎大学経済学部准教授、自治労県本部の委員長・副委員長、筆者を含む単組からの実務者メンバー、そして、現役大学生（経済学部ゼミ生）が一堂に会している。行政実務の現場の視点、労働組合の視点、学術的なマクロの視点、未来の担い手である学生たちの感性、これらがフラットに交わり、さらに研究会での議論の枠を超えた交流を通じて、行政組織・大学・地域が有機的に繋がりを続けている。この研究会そのものが、筆者が提言する『“ネオ”出島』のプロトタイプなのである。

また、本年度より、長崎自治研において新たに「自治研センター研究員」が配置され、筆者もその一員となった。この新しい枠組みを通じて、オール長崎の混成チームによる研究活動がさらに動き始めている。

(2) 長崎の可能性

① ソフト版 里山資本主義

そもそも長崎県は、単一の価値観や均一な政策では測ることのできない、多様かつ重層的な地政学的・文化的特性を内包している。各地域ブロックの特性を大まかに整理すると、以下の通りとなる。

地域ブロック	主な地域特性・資源
長崎市・長与町・時津町	出島に代表される海外交流の歴史、和華蘭文化の醸成、中国との歴史的・文化的紐帯
県央（諫早市・大村市）	交通の要衝、産業基盤の集積、大村ボート等に代表される経済的・財政的活力
島原半島（雲仙市・島原市・南島原市）	雲仙普賢岳の活火山、温泉、世界ジオパークに認定された地質学的価値
県北（佐世保市・松浦市・平戸市・佐々町・波佐見町・川棚町・東彼杵町・西海市）	ハウステンボスに代表される国際観光業、水産業、米軍基地がもたらす独特の国際色
五島市・新上五島町・対馬市・壱岐市・小値賀町	水産業、移住・定住施策のフロントランナー、国境離島としての独自の地政学的プレゼンス

これほど多種多様なコンテンツと、それぞれ異なる課題を抱える地域が一つの県内に共存していることこそが、長崎の強みであり、可能性の宝庫と言える。しかし、これらが各地域の縦割りの中で完結しては、人口減少等の巨大な波に対して、十分な活路を見出すことは難しい。

ここで、長崎の置かれた状況を客観的に見つめ直す必要がある。長崎県は、多くの離島を抱えており、物流やインフラの維持において構造的に高いコストがかかる。また、土地や、天然資源という面でも、決して恵まれているとは言えない。

このような現実に対し、これまでの地方誘致政策が導き出した一つの解が、金融サービス等の集積であった。実際、例えば長崎市には大手保険会社をはじめとする多くの金融機関がBPO拠点を構えており、筆者自身も公務員になる前は、その中の一つである外資系生命保険会社に身を置いていた。こうした、グローバル経済、マネー資本主義の文脈に連なる産業の誘致は、長崎の雇用や経済を支える上で、一義的に重要な役割を果たしている。

しかし、地方自治の持続可能性という観点で一步踏み込んで考えれば、我々は単にグローバル企業の効率的な受け皿であるだけに留められない。また、無い袖は振れないのであるから、我々は、自身でヒト・モノ・カネをいかに外から呼び込み、それをどう地域内で循環させていくかという根本的な解を見出す必要がある。ここで示唆に富むのが、地域エコノミストの藻谷浩介氏が提唱する『里山資本主義』のアプローチである。

藻谷氏の言う里山資本主義とは、マネーや物質の終わりのなき競争から適度に距離を置き、地域にある身近な資源を再評価して自給・循環させることで、経済の荒波に揺るがない安心のネットワークを築く、というものである。これを現在の「長崎」の文脈に置き換えるならば、自給・循環させるべき資源とは、物質的な資源だけでなく、長崎が歴史的に培ってきた最大の資源、すなわち、和華蘭文化のグラデーションに象徴されるような、異なる背景を持つ人々を受け入れ、包み込み、共に暮らしてきた「ホスピタリティ」そのものである。

これを最大化して「価値」へと昇華させ、仕事や生活といった日々の暮らしの中に宿る「楽しさ・面白さ」、いざという時に支え合える「人と人との緩やかな紐帯」、それにより公・私や官・民の壁を越えて紡がれる「心理的安全性」を地域内で豊かに循環させる。これこそが、現代の長崎において実践すべき、精神的・人間的なウェルビーイングの自給自足（＝ソフト版 里山資本主義）である。

② ハード版 里山資本主義へ

さらに、このソフト版里山資本主義を県全域で駆動させるための挑戦であり、かつ有機的な結節点となるのが、離島地域との繋がりである。離島における医師不足や救急医療体制の不足といった医療問題は、直面する最も深刻な問題の一つである。これまで地理的ハンデとされてきたこの課題に対し、最先端のテクノロジーを投入することで、構造そのものを逆転させるモデル地区化を提唱したい。

たとえば、低軌道衛星通信（スターリンク等）の網羅的な活用によって、離島のあらゆる場所で高度なリアルタイム診療や情報共有を日常化する。さらに、遠隔医療システムと連動したドローンによる医薬品・物資の即時配送、さらには将来的には次世代移動モビリティ（空中タクシー等）を公共インフラとして組み込むことで、物理的な移動コストと時間の障壁を引き下げる。

これらによって、離島の地理的ハンデがゼロに向かって限りなく解消されたとき、状況は一変する。そこには、都市部では得られない、手つかずの豊かな自然、独自の海洋資源、コミュニティの深い繋がりといった本来の意味での里山資本主義的資源が、純度の高い形で残されているからである。

テクノロジーによってハンデを融解させ、離島を豊かな価値創出のフロントラインへと変革していく。これが、長崎ならではの循環モデルのもう一つの将来像である。

（３） 長崎のミライ

長崎は、日本国内という限定的な視野で見れば、西の端の行き止まりに見える。しかし、地政学的な視点を東アジア、世界へと広げると、その意味合いは180度変わる。

現在、九州圏内においては、熊本県への半導体グローバル企業の進出を契機として、有明海周辺を取り巻くエリア一帯のシリコンバレー化とも言える産業構造の転換が進んでいる。この九州全体の産業ネットワークの中で、長崎が果たすべきは、他県と同様の製造基盤の誘致競争に終始することではなく、近隣他県が生産や経済の強みを担うのであれば、長崎はその地理的優位性を活かした、九州の産業や技術を東アジア、そして世界へと繋ぐ、窓口（ハブ）としての役割である。

東アジア規模で見た時、九州における経済やビジネスの中心地として圧倒的な存在感を放つのは福岡である。しかし、長崎の持つ固有の強みは、単なる経済的な規模やスタートアップの数といった指標では測れない、何世紀にもわたり蓄積されてきた中国や西洋との「圧倒的な歴史的・文化的紐帯」にこそある。福岡が「経済・ビジネスの玄関口」であるならば、長崎は歴史・文化・学術の深みをベースにした「知の融和の窓口」となり得る。

自治研にある、大学の知見と、行政・労働組合といった実務者、学生らがフラットに交わる仕組みが、日本に限らない多様な人材を惹きつけ、新たな“知”が萌芽する現代の『出島』の種、可能性なのである。

4. おわりに～長崎『“ネオ”出島』論—公務員は楽しめる～

長崎が目指すべき、最終的な都市のあり方は、「平和」を価値の核に据えた、先進的な国際都市としての歩みである。

昨今のロシア・ウクライナ情勢や中東情勢の緊迫化、あるいは東アジアにおける緊張への懸念など、現代の世界は混迷と緊張の最中にある。これらは決して遠い世界の出来事ではなく、地政学的に東アジアの最前線に位置する長崎にとって、極めてリアルな地続きの課題である。実際、長崎県内を見渡せば、長崎市には歴史的な絆の象徴でもある中国総領事館が存在する一方で、県北の佐世保市には東アジアの安全保障の要たる米軍基地が配置されている。一つの県の中に、国際的な緊張の境界線とも言える要素が物理的・政治的に同居しているのが、長崎という土地の特異な現状である。

国家間の政治や外交がどれほど硬直化し、分断の危機を迎えようとも、地域レベル、ひいては草の根のレベルでの対話の窓口を決して閉ざしてはならない。国境を越えた緊張が高まる時代だからこそ、あるいは中国と米国というマクロな対立構図の中間に位置する長崎が、それらをしなやかに包み込み、対話を仲介する平和の緩衝地帯（ハブ）、カタリストとしての役割を果たすべきではないだろうか。

かつて江戸時代の鎖国下において、出島は国家間の政治的緊張を越えて、経済、学術、文化の交流を維持続けた。現代の『出島』も、地方自治体、労働組合、そして大学といった市民社会のネットワークを通じて、世界を繋げ続けるセーフティネットとなり得る。そしてこれこそが、長崎固有の「ホスピタリティ」という目に見えない資産を、経済や持続可能な価値へと変換していく最適な地方自治戦略であると考えられる。

近年、長崎の街は、世界遺産登録や、新幹線、長崎スタジアムシティの誕生に代表されるように、大規模な都市空間の変革期を迎えている。これは単なる一地方の経済振興という意味に留まらない。スポーツの熱狂、エンターテインメントの感動、そして観光という、国境や立場や、イデオロギーを超えて、人々が純粋に「楽しむ・好きになる」エネルギーを通じて世界中から多様な人々を呼び込み、肌で長崎を感じてもらうことで、無意識のうちに平和への共感を世界規模で育んでいく、そんな現代における新たな平和都市となり得る可能性を長崎は秘めており、そのプラットフォーム&デバイスが現代の『出島』である。

筆者が提言する『“ネオ”出島』とは、かつての歴史的な貿易港のような物理的・地理的空間のみならず、学術（大学）、実務（行政・組合）、民間経済（長崎スタジアムシティ等）、そして長崎の歴史的資源と各地域の個性、すべてを混ぜ合わせ、世界に向けて「平和と持続可能な社会のあり方」を最先端の地方自治の姿として発信していく、国際ネットワーク拠点である。

組合執行部や職域のリーダーがサーバンントリーダーシップを発揮し若手を支え、組合組織そのものが職場を動かすハブ、カタリストとなり、働き手自身が内発的動機から仕事や地域を楽しみ始めること。そして、そのエネルギーを地域が持つ最高の価値—長崎においては『平和』—へと結実させていくこと。この内発的なエネルギーの循環こそが、豊かな市民自治の社会を創り出す確固たる土台となっていく。

長崎の地で始動した小さな『“ネオ”出島』の試みを、福井の地で全国の知見と融合させ、更なる実践へと昇華させていく。すべての「出る杭」たちが職場で、地域で、自らの内発的動機を振るわせ、それぞれの地域から世界へと新たな価値を拓いていく。

そんな未来を目指し、筆者はこれからも現場で“思索”と“行動”を磨いていきたい。

公務員は、（もっと）楽しめる。