

2020 年度テーマ

「緊急事態に効果的な対応ができる自治体組織のあり方を考える」

共同論文

「ぶれない天草市」を目指して



早稲田大学マニフェスト研究所 人材マネジメント部会

所 属 熊本県 天草市

参 加 者	市民生活部課税課	本迫 一記
	総合政策部政策企画課	泉 陽介
	経済部産業政策課	松下 永莉

(はじめに)

今年度は部会も新型コロナウイルス感染症拡大の影響を大きく受け、オンライン開催となった。早稲田大学へ出張できないというショックもさることながら、オンライン開催への不安はとても大きかった。今でこそ市役所でも活用されている Zoom だが、4 月当初は導入されたばかりで使ったことのある職員も少なかったため、第 0 回研究会はとても緊張していた。オンラインという慣れない環境で「部会とは？」ということもつかめず、終了後はなんともいえない疲労感を感じ、1 年間やっていけるのだろうか？と不安を覚えた。

結果的にリアルでの部会は叶わず、という 1 年になったが、この 1 年ならではの気づきや学びも多かったと思う。

また、天草市は平成 24 年度 (2012 年度) から部会に参加し、私たち 3 人は 9 期目の派遣職員である。天草市人マネ 10 周年を目前に、天草市が少しずつ変わってきていると感じた 1 年でもあった。

1. 活動経過

(1) 「よくわからないけど・・・とりあえずやってみよう」期

－ テーマ「緊急事態に効果的に対応できる自治体組織のあるべき姿」の深掘り －

第 1 回研究会で、今年度はテーマが設定されることが発表された。研究会後テーマに対して、3 人で初となる対話を行い、緊急事態を「災害」「感染症」と想定した上で、「トップの素早い決断力」「トップから現場までスムーズな意思疎通 (日頃のコミュニケーション)」の 2 点が大切だと考えた。

【市役所内での対話】

天草市の現状を把握するため、市長、副市長、関連部署の部課長、災害派遣経験職員、マネ友との対話を行った。今年度活動を開始したときに「出張に行くはずだった時間を対話に使おう」と決め、できるだけ多くの人と対話することを目指した。

第 1 回研究会直後に市長にアポが取れ、今年度の部会のテーマを説明し、市長との対話を行うことができた。

〈市長〉

- ・自分たちで考えて行動することが大事。対応力は経験によるもの。
- ・仕事は一人でするものではない。職員同士が互いに尊重し合い、楽しい職場づくりをしてほしい。
- ・係長を中心に、係一体となって対応してほしい。
- ・市民に対して気を緩めないこと。

市長は「災害」「感染症」というワードを使うことなく、「市として、職員としてどうあるべきか」を語られた。市長との対話を経て、テーマに囚われすぎていたことに気づかされた。

また、副市長、関係部課長、災害派遣職員、先輩マネ友と多くの方々とも対話を行うことができた。

〈副市長〉

- ・なんでも経験してみることが大切。気になったらまずは動くこと。
- ・今は業務に対する関心が薄くなっていると感じている。
- ・プライバシーに対して厳しくなっていて、信頼関係が築きにくい。話しづらい雰囲気ができてしまっている。まずは人の話をしっかり聞くこと。
- ・係長は課長の視点をもって仕事をすることが大事。

〈部課長〉

- ・職員の意識に差がある。市民目線の考え方を持ってほしい。
- ・業務にマニュアルはあるが、運用にあたっては職員同士の連携が必要。
- ・楽しく、相談がしやすい組織づくりが大切
- ・周りの人とコミュニケーションをとりながらオープンに業務を進めてほしい。
- ・「係長中心」とはいえ、係長も業務で手一杯になっている。

〈災害派遣職員〉

- ・災害が発生すると通常業務が後回しになり、職員の負担が増える。
- ・突発的なことが多発する。想定外のことばかり。普段から「なにが起こるかわからない」と考え、臨機応変に変化できる組織体制づくりや訓練が必要。
- ・経験の蓄積と共有が大切。職員みんながそれを意識できる環境づくりが必要。

〈先輩マネ友〉

- ・変化に対応できる職員が求められている。
- ・係、課で共通認識を持つことが大切。
- ・職員同士の対話ができていると感じる。



災害派遣職員との対話の様子

【令和2年7月豪雨発生】

研究会で「緊急事態」について検討している中、7月3日から雨が降り始め、翌4日未明には本市観測地点での統計開始以降最大となる1時間雨量98.0mmを記録し、本市の牛深地区・御所浦地区は甚大な被害を受けた。天草市は、13年前に2市8町が合併しており、今回被災した2地区は本庁から離れた場所に位置している。

今回、災害対応に当たった牛深支所職員とも対話し、当時の様子を尋ねることができた。

- ・雨がひどかったのは夜中～明け方だったため、被害の全容がつかめないまま対応した。初めての豪雨災害でどう対応していいかわからないまま動くしかなかった。
- ・初動時には部署間での役割分担もできていなかった。
- ・現場と本庁とでは温度差があった。市民目線の欠如を感じた。

総勢 23 人との対話や豪雨発生を経て、「平時のときにできないことは緊急事態にもできない」ということを痛感した。その上で部会での学びや3人での対話を総合し、「緊急事態に効果的に対応できる自治体組織に大切なこと」として次の4つを掲げた。

- (1) コミュニケーション
- (2) 役割分担
- (3) 職員間の目的意識の共有
- (4) 係長中心の組織

この4つのありたい姿に対して今の天草市は「係長の負担が大きい」「係内のコミュニケーションが不足している」「係長以下の職員に対する研修などのアプローチが少ない」という状況だった。

(2) 「材料は揃ったけど、何をやろう？」期

ー 九州地区勉強会などを通じた更なる深堀り ー

本年度の研究会は、オンライン研究会として実施されており、一度も参加自治体職員間での直接的な面識がなく、自治体間の交流・情報共有が難しい状況にあった。このため、九州内で9期目と参加実績が最も多い天草市メンバーが第1回目の九州地区勉強会を企画した。第1回目の勉強会は天草市で開催し、丸本幹事及び本市のマネ友にも参加いただき、取り組みへの考え方や進め方など意見をいただくことができた。第2回目は私たちの対話自治体である大牟田市において開催いただき、今後の課題研究に向けた意見交換などを行うことができた。

また、本市の管理職研修の講師として鬼澤幹事長が来市され、その際には、現在の私たちの悩みも含め相談する機会を設けることができ、考え方や進め方のアドバイスをいただくことができた。



第1回九州地区勉強会（天草市）



第2回九州地区勉強会（大牟田市）



鬼澤幹事長と先輩マネ友と一緒に

この九州地区勉強会や鬼澤幹事長への相談、第3回・第4回の研究会を通じ、これまでの研究内容をさらに深堀りすることができ、また、他自治体との情報共有などを行う中で、天草市における『組織』、『人材』において次のことが見えてきた。

『組織』

- ・ 2市8町が合併から13年、旧市町単位の枠・考え方は未だ残っている。天草市全体での考え方やまとまりがまだできていないのではないかと。しかし、よく言えば地域の実情に合わせた考え方や取り組みがされている。
- ・ 緊急時は、時間の経過（フェーズの変化）とともに対応部署が変化していくことが理想だが、その仕組みができていない。
- ・ 一般の職員は、「事務分掌中心」で縦割りの組織。枠を超えたコミュニケーションがとりづらく、横のコミュニケーションが希薄となっている。
- ・ 人員適正化を進める中で、業務の効率化はなかなか進まず、職員は減るが業務は減らない状況にある。

『人材』

- ・ 研究会や九州地区勉強会で他自治体の話からは、「市民ファースト」「市民目線」があり、また、天草市の市長、副市長、管理職へのインタビューでも「市民目線」を意識されていることがわかった。しかし、職員へのインタビューの中では「市民目線」の考えはあまりなく、これまでのマネ友の研究の中でもあまりキーワードになっていない。一般職員の意識は、目の前の業務をこなすことが目的となり、どうしても「業務中心」の考えとなっていることが見えてきた。
- ・ これまでの取り組みなどから見ても、天草市は短期的なことならみんなでがんばる力がある一方で、長期的に取り組むべきことが継続しない。先延ばしにしがちである。このことは、天草市の強みでもあり、弱みと考えられる。

このことから、私たちは、「緊急事態に効果的に対応できる」天草市のテーマとして、市民のために常に効果的に動くことができる状態である『ぶれない天草市』を掲げ、この「ぶれない」ためには、何が必要となっていくのか検討を進めた。

ー アクションプランに向けた検討 ー

天草市のテーマとして『ぶれない天草市』を掲げ、まずは「ぶれない」という状態をつくるためには、何が基盤として必要かを考えると、次の項目が上げられた。

- ・ 組織の方針が明確になっている。
- ・ 自分の部署が（どの部署が）、自分が（誰が）、何をするか理解している。
- ・ 広く情報収集し、市民へ、職員へ、正確な情報を発信する。
- ・ 軽いフットワーク～まずは行動。
- ・ 枠を超えたコミュニケーション。 など

その基盤をつくるためには、私たち3人は、市長へのインタビューで話をされていた「係単位」に着目し、まずは係を中心とした基盤づくりから取り組むこととした。

ここから、更なる検討を進めていくが、すぐに、2つの項目において問題が出てきた。

一つ目に、天草市は「意識を変えること」「体制を変えること」どちらのアプローチを先に進めていくのがいいのか？二つ目に、取り組むべきことはたくさんあるが、どれから取り組んでいくか？

そこで、研究会で幹事の皆様からアドバイスでもあった「振り返り」を行い、私たちがまず原点として考えることは、『組織の中の最小単位である「係」で、係の役割、個（の業務）の役割の理解を深める。』こととした。

具体的には

- ・係でのミーティング。
 - 係内での意思疎通、コミュニケーションを図る。
- ・係の目標をはっきりさせる。
 - 現在も目標設定は年度当初に行っているが、一般職としては「自分ごと」として捉えづらい。
 - 自分ごととして捉えられる目標を立てる。（市民である自分がわかる＝市民もわかる、理解できる）
- ・係の役割を整理する。
 - 個の業務への理解の上、天草市における係の役割とは？という理解を深める。

このためには、アクションプランとして、『係のプロフィールづくり』を行い、次の成果が見えるのではないかと過程した。

- ・職員全員が各係の取り組みを知ることができる。 → 職員の市（組織）への理解が深まる → 横への理解につながる。
- ・（理想は）市民にも公開する。 → 市が何しているのかが見える。 → 市民が市役所業務への理解が深まる。
- ・取組の中心となる係長への研修や係長同士での意見交換ができる。
- ・全体をまとめるプロジェクトチームで行うこともできる。 → 継続な取り組みとなる。
- ・プロフィールづくりのやり方次第でいろんな方面への波及効果も期待できる。

また、『係のプロフィールづくり』にあたっては、次の点も考慮することとした。

●九州地区勉強会の中で印象に残っている話。

組織を変えるには、『仲間を増やす』『共感を得られる』『（他の職員にも）いいね！と思ってもらえる』ようなものを考えることがひとつのポイント。

⇒アクションプランを作っても、一部で完結したら組織の変革にはつながらない。みんなが「自分もやってみよう」と思うような取り組みが理想。

●天草市は人マネ9期目。これまでもさまざまなアクションプランが検討されてきたが、継続している取り組みが少ない。継続した取り組みにすることが必要。

⇒市役所全体で、楽しみながらできる取り組みとする。楽しむことで継続につながる。

全体で取り組むことで組織全体に効果が波及する。真面目だけでなく、面白みのある取り組みにしたい。

それらを踏まえて、私たちは、アクションプランとして「係のプロフィール コンテスト（仮）」に取り組むこととした。

（３）「方向性は決まった。腹をくくってやってみよう」期

ー コンテストの開催に向けて ー

【１】総務課との協議

コンテストを職員研修の一環とするため、まずは総務課との協議を行った。アクションプラン構想及び係のプロフィールコンテスト（案）を説明した。総務課から完全なる研修として発することも不可能ではないが、「全係強制参加にするのか」「業務時間中に応募作品を作っているのか」など、あらゆる検討を行った結果、総務課が研修と打ち出して堅い印象を与えるより、人マネの自主的な取り組みとしてのコンテストと位置づけるという結論に至った。

併せて、実施にあたっては、コンテストの主旨をわかりやすくすることや賞品等の資金面などのアドバイスをいただいた。また、私たちの構想として、コンテスト作品を市民向けの情報発信に使用する予定だったが、今回の主旨からすると、まずは内部で思い切った作品づくりをしてもらうほうがいいのではというアドバイスもいただいた。

この協議の中で、総務課としても、一般職という幅広い年代を対象にした画一的な研修ではなく、一般職 A・B と年代別に分ける研修や、テーマを職員自身が選択できるような研修を検討しているという話があり、私たち 3 人が課題を見つけた部分に、総務課も着目しているということがわかった。

【２】マネ友ミーティング

総務課との協議に続き、マネ友から意見をもらうため、ミーティングを開催した。部会での研究を経験されたマネ友に、アクションプラン及びコンテストの主旨が伝わらなければ、他の職員に主旨を理解してもらうことが難しいと考えたからである。ミーティング段階では「係のプロフィールコンテスト【概要】」といういかにも行政的資料しかできておらず、最初の反応はいまひとつだった。

ミーティングで対話を進める中で主旨を理解してもらい、「人マネとはなにか、なぜ係中心なのか、丁寧な説明が必要」「チラシやポスターのようなもので気軽な取り組みであることをアピールしたほうがいい」というアドバイスをいただいた。

この時点での総務課・マネ友の反応は「いいね！」というより「なるほど～」といった印

象で、私たちの中では「156 係中 15~20 係が目標だね」とだいぶハードルを下げていた。腹を括ってやってみて、反応がなければそれが今の天草市の現状と捉えよう・・・と少し弱気になっていた。

マネ友ミーティングのあと、3人でチラシ・募集要項・作品例（記載要領）を作成した。私たちの思いや意図が伝わるよう、何度も調整を行った。

【3】市長・副市長・教育長への説明

作成したチラシ等を持って、市長、副市長、教育長へ説明に伺った。コンテストの実施及びコンテストを盛り上げるための協賛をお願いするためである。3名とも主旨を理解していただき、協賛をいただくこととなった。説明の中で印象的だったことは、市長・副市長ともに「9期生3人から提出の強制はしなくていい」「あくまで自由参加で」と念押しされたことである。しかし、一方では、提出しない係はチェックし報告するようと言ったのか本当なのかという話も出てきた。

【4】市アドバイザーの小山薫堂氏への相談

本市出身で本市のアドバイザーをお願いしている脚本家・小山薫堂氏にコンテストの見せ方などを相談した。すると「そもそも係とは何か」と問われ、カルチャーショックを受けてしまった。行政に携わるものから「係」という概念になんの疑問もこれまでは抱くことがなかったが、行政と市民の間にできる溝は、こういった構造からも生まれているのでは、と感じてしまった。また、「プロフィールコンテスト」というネーミングにも「係のプロフィールを競うことに違和感を覚える。なぜプロフィールなの？ 目指すものがあるんじゃないの。」とのご意見をいただいた。

小山氏への相談を終え、3人で改めて話しあった結果、今回の募集テーマを「私たちの係が目指す天草市」とし、『係対抗！！私たちの係が目指す天草市コンテスト』という名称で募集を開始するに至った。

ー 「係対抗！！私たちの係が目指す天草市コンテスト」実施 ー

令和2年12月23日に本庁・支所の全課へチラシを投げ込み、また、イントラでの周知を行った。年末に差し掛かった時期でもあり、職員からの反応はいまいち薄かったが、年末の部長調整会議に出席させていただき、実施における主旨説明を行ったところ、部長、支所長から賛同いただき、協賛までいただけることが決まった。また、職員組合への協力依頼や年明けには、自分達所属の部の会議等で説明を行うなど、思いつく限りの周知活動を行った。

しかし、締切の一週間前になっても10係程度のエントリー数と少ないため、私たちにも焦りを覚えはじめた。ところが、そのころから周囲ではコンテストの話題で少しずつ盛り上がり、係の集合写真を撮っている様子などがちらほらと見受けられてきた。そして、締切直前には応募が相次ぎ、最終的には60係がエントリーする結果となった。

今回、60 係という多数のエントリー数に驚いたところだが、それ以上の驚きが内容の充実度であった。どの係の作品もオリジナリティに溢れ、見た目も内容も想像以上に充実していたことだ。このことは、私たちが伝えたかったこと以上に参加いただいた皆さんが主旨を理解してもらえたと感じることができた。

また、作品への職員投票と併せてコンテストに関するアンケートを実施した。アンケートで寄せられた意見は次のとおりである。(一部抜粋)

- ・自分の業務や係の方向性など、改めて考えることができました。コロナで、オフの時間に話すことが減っていましたが、今回、係で楽しく打合せができました。また、それぞれの係の特性や業務内容等、知ることができて良かったです。
- ・各職員が改めて自分達の業務を見直すいい機会であり今後の取り組みが楽しみである。
- ・係全体で取り組むことでコミュニケーションを取ることができた。各係で写真撮影の時など笑顔が見れてよかった
- ・組織が大きいゆえに、普段、他課・係が何をしているのか、誰がいるのかもよくわからない状況なので、よい企画だったかと思います。
- ・自分の部署以外の業務について理解できる良い機会となった。また、自分の部署の目指す方向性など、改めて係内で話し、共有する事ができた。
- ・業務以外の事に全係員が一つとなり取り組んだことで、より絆が深まった感がある。
- ・係の中で話し合いを何度も重ね、コミュニケーション力を高めることができたと感じる。楽しみながら取り組むことができた。
- ・係の仕事をこのような形で表せたことは、私たち職員にも分かりやすく今後異動希望をする時に活用できると思います。「市役所が見える化」で良い！



コンテスト募集チラシ



表彰式（副市長賞表彰）



職員投票上位3係のみなさん



副市長賞：市民課総合窓口係



教育長賞：恐竜の島博物館推進室事業推進係

－ コンテストを通じて －

コンテストを通じて、天草市の「今」を知ることができたと思う。また、想像以上に職員に受け入れてもらえたということは、みんな同じようなことを思っていたのではないかと感じた。実際、係内では業務の話をするにはあっても、業務外で話をする機会・きっかけが非常に少ない。しかし、今回のコンテストを通じて、直接の業務とは少し離れたところで話をする機会が生まれ、自分の言葉でコミュニケーションを図ることに繋がったのではないと思われる。また、作品を公開したことで、市役所全体での業務の共有に繋がり、他の課・係に興味を持つことができる機会づくりにもつながったのではないか。

一方、天草市役所には本庁・支所を含め全部で156の係が存在する。全体からみればコンテストに参加したのは1/3にとどまっており、これもまた天草市の現状と分析することができる。コンテストに参加した人たちの意見はアンケートで知ることができたが、参加しなかった人たちの声は聞けていない。今回のコンテストが「一部で盛り上がったコンテスト」に終わらぬよう、コンテストの検証を引き続き行っていきたい。

今回のコンテストは、今年度のテーマ「緊急事態に効果的に対応できる自治体組織のあるべき姿」について、まず第一歩と位置付けて実行したところでもある。最終的に天草市として緊急事態に効果的に対応していくということが目標であり、まだまだ遠い道のりである。

2. 今後の展望

(1) 係の中核を担う中堅職員向け研修の導入

天草市における役職の序列は「主事→主査→主任→参事→係長→課長補佐→審議員→課長→部長」という構成になっている。入庁時の主事は、市役所に入庁後5年程集中的に研修が行われ、市役所職員としての研鑽を積むことになる。また、係長・課長補佐には監督者研修、課長・部長には管理職研修といったように、役職に応じて研修が行われている。

しかし、「主査～参事」という係長になる前のいわゆる「中堅職員」に対しては、役職・役割を意識した研修が少ないということが今回の研究を進めていく中で見えてきた。実際、令和3年3月に、本部会の加留部幹事を講師に迎え、主任・参事級の職員を対象としたファシリテーションに関する研修が開催されたが、その研修の中で、「リーダーシップとか急に言われてもわからない」という参加者の声を耳にした。数年後には係長になるかもしれない職員の本音が見えてきたところでもある。

現状把握のための対話の中で副市長からは、「係長は課長の視点をもって仕事をするのが大事」とおっしゃっていたが、それは「中堅職員は係長の視点をもって仕事をする事」にもつながっていると感じた。

そこで、私たちは、「中堅職員」をターゲットとし、係の中核を担うという役割を意識できるような研修を総務課人事担当係には提案していきたい。

(2) 係対抗コンテストの継続とバージョンアップ

今回実施したコンテストのアンケート回答の中でもこのコンテストの継続を望む声があり、上記の研修に組み込み、係対抗コンテストを継続して実施したいと考えている。係全員で取り組む課題を設定し、中堅職員が中心となって課題に向けて取り組むといった形で実施することで中堅職員はもちろん係全員が係全体のことを考えるきっかけづくりにもつなげることができると考えられるからだ。

今年度は「私たちの係が目指す天草市」というテーマとし、初回ということもあり、気軽に取り組むことができるよう職員間での公開に留めたが、次年度以降は違うテーマを設定し係全体で取り組み、更なる深掘りを行い、また、市民に市役所の係が行っていることをもっと知ってもらうためのツールとしての活用も検討していきたい。今回、コンテストの表彰式の様子や一部優賞作品は、市内ケーブルテレビで放送や、市HPでも公開したところ、市民の方から「素晴らしい取り組み」との声をいただいた。今年度の本市の深掘りの中で「職員数は減るが業務の効率化ができておらず職員が大変」という課題も見つかっており、今後は「自助・互助・共助・公助」について、より具体的に考えていく必要がある。その中で市役所が何をやっているか知ってもらうことはこのすみ分けをしていくための第一歩にもなると考えられる。

ぜひ、この取り組みは、私たち3人のコンセプト「楽しみながら継続した取り組みにする」ということを大切にしながら、より実用的・実践的な取り組みにバージョンアップさせたいしていきたい。

(3) マネ友を中心とした仲間づくり

天草市は、私たちを含め9期、総勢26人のマネ友がいることになる。コロナ禍で今年度こそ実施できなかったが、例年は新年度に参加するメンバーを壮行会で送り出すというつながりはあった。

しかし、その一方、具体的な取り組みについてはなかなか連携できていない状況であり、今回の研究の中でも「人マネの活動が継続していない」という課題に直面していること見えてきた。このことは、現役生に比べ、マネ友という立場になったときの活動のしづらさが原因ではないかと考えられる。実際、現役生は業務として部会に参加するが、マネ友になると自身のモチベーションのみが頼りであり、それを維持し続けるのはなかなか難しい。

そこで、私たち9期生を機に、今まで以上に現役生とマネ友との連携を大切にしたいと考えている。これは、実際にマネ友とのミーティングを行う中で、これまでの研究経験を含め、重要なアドバイスをいただき、私たちの研究の中に反映することができたからだ。具体的に内容としては、マネ友1年目である職員が中心となり現役生を含めた定期的なマネ友ミーティングを実施する。このことで、現役生とマネ友をつなぎ、また、現役生の悩み相談+マネ友の追い炊き会として位置づけることができる。これまでは、マネ友のつながりには中心となる「人」がいなかったが、まずは、「人」ではなく、私たち9期生がその役を担い、次につなげるというひとつのチャレンジである。私たちがやってみることで、そのあとの10

期生、そのまた次の・・・と誰かが中心となってくれる流れを作っていきたいと考えている。

また、今回のコンテストで人マネの存在や活動内容を知った職員も多いと思われる。この流れを活かして、人マネの活動内容を「自分事」として捉えてもらえるように、人マネの活動をオープンにし、マネ友以外の職員にも共感を持ってもらい、仲間づくりにもつなげていきたい。

3. 個々の振り返りと気づき

《市民生活部課税課 本迫 一記》

実は存在を知っていた早稲田人材マネジメント部会にまさか自分が参加できることになるとは考えてもみなかった。不慣れだったZOOMでの研修にも徐々に慣れ、価値前提という考え方、固定観念や先入観を捨て、自分と所属する組織を見つめなおす大きな機会になった。

自分や組織の仕事が、ただの習慣であり変える必要があることに気づくのは、理解していても簡単にはいかないと自覚している。たとえば、5年後こういう組織にしたいというイメージがあり、変えていきたいという意識をもち実行に移したとき、できれば晴れて成果があらわれ「みえてくる景色が違う」と思いたい。

まずは自らをみつめなおすと、対話をして傾聴することが大事とわかっているが、現実では「伝わっているか、伝わっていないか」「伝わっているけど、受け入れられていないだけか」など即答を求めがちなどころがある。「言い続けることの重要性」や「相手に伝わるまでにはタイミングがある」ということ、いいたいことを言える組織は心理的安全性、なんでも話ができないと関係性もつけれない、あたりまえのことかもしれないが部会を通じて大事なことに気づかされた。

「普段どのような問いを自分でしているか？」人は1万回以上1日に問い、その問いが行動をきめるといふ。やりながらかんがえる、日々の仕事のなかで気づいていくことが、いくばくかの成長につながると信じて、まずは自分の意識から変えていきたい。

《総合政策部政策企画課 泉 陽介》

早稲田大学人材マネジメント部会への参加は、当初、何も分からないままの参加であったが、この一年を迎える今では、自分自身を見つめ直す貴重な機会となったと感じられる。

部会が大切にしている4つのキーワード「立ち位置を変える」「価値前提で考える」「一人称で捉え語る」「ドミナントロジックを転換する」が研究会の冒頭で説明があったが、この考えは、おそらく今までの私の中には抜けていた（考えていなかった）部分であった。

これまでの業務においても現状把握を行い、更に深掘りし、そこから課題を見つけ出し、課題解決に取り組むというプロセスは取り入れていたが、この4つのキーワードを加える

ことで、これまでとはまったく違い、広い視野から物事を捉えることができ、新たな方向性も含めた次のアクションにつなげることができることを一年間の実践の中で実感することができたからだ。

また、私たちが研究を進めていく中で見えた本市の課題の解決には、現在の中堅職員と位置付けられている現在の私の役職（主任）がキーパーソンとなっている。中堅職員が中心となり、私たちが掲げたテーマ『ぶれない天草市』を目指すための「組織のあるべき姿」をいかに他の職員へ浸透させていくかが重要である。そのため、まずは、自らが動き、今回学んだファシリテーションの中での対話（ダイアログ）の考えをうまく活用しながら、コミュニケーションの向上を図り、目的を共有化し、貢献意欲の向上を進めていき、徐々にだと思いが浸透・波及をさせていきたいと考えている。

最後に、今年度一緒に取り組んだ天草市メンバー、マネ友、対話自治体であった大牟田市や他自治体の職員、早稲田大学人材マネジメント部会の皆様とのつながりができたことは、今後の私にとっての貴重な財産になったと思う。今後もこのつながりを切らさぬようにし、私たちメンバーが掲げたテーマ『ぶれない天草市』に向けて取り組んでいきたい。

＜＜経済部産業政策課 松下 永莉＞＞

論文でこの1年を振り返って思うことは、今年度のテーマ「緊急事態に効果的に対応できる自治体組織のあるべき姿」に対してもっとシビアで、具体的なアクションプランを設定したかった、という反省である。天草市は面積が広く、海に囲まれており、自然災害に強いとは言いがたい環境である。緊急事態はいつ起こるかわからない。天草市役所の職員として、一人の市民として、今後もこのテーマについて研究を深めていきたいと思う。

一方、私たちが開催したコンテストにより、天草市役所内に笑顔が生まれたことも事実である。部会が目指す「本当の笑顔」に少しでも近づいた気がしており、この流れをここで絶やさないためにも、マネ友になってなにができるのか、引き続き「対話」を大切にしながら考えていきたい。

参考資料

令和2年度 早稲田大学人材マネジメント部会（天草市9期生） 活動の軌跡

	期 日	時 間	内 容	場 所
1	5/20（火）	17:30～18:00	第0回研究会に向けた確認	ミーティングルーム
2	5/28（木）	14:00～15:30	第0回研究会	第6会議室
3	5/28（木）	15:30～16:00	第1回研究会事前課題調整	ミーティングルーム
4	6/4（木）	14:00～17:00	第1回研究会	第5会議室
5	6/8（月）	17:30～19:00	第2回研究会事前課題等調整 （市長面会調整含み）	ミーティングルーム
6	6/11（木）	14:00～15:00	大牟田市とのZ o o m会議 （大牟田市3人）	第4会議室
7	6/11（木）	15:30～16:30	市長面会、インタビュー	市長室
8	6/11（木）	17:30～18:30	マネ友との意見交換会 （マネ友：池田、渡辺、森、石井、森田、 吉鶴）	第1会議室
9	6/12（金）	11:00～12:00	事務局とのZ o o m質問会	第5会議室
10	6/15（月）	11:00～12:00	インタビュー 防災危機管理課：安田課長 健康福祉政策課：赤崎課長	第2会議室
11	6/19（金）	17:30～18:30	事前課題作成調整	ミーティングルーム
12	6/23（火）	15:00～17:00	インタビューに関する打合せ 大牟田市とのZ o o m会議 （大牟田市3人）	会議室3
13	6/30（火）	16:00～17:30	副市長インタビュー	副市長室
14	7/7（火）	16:00～17:15	打合せ、Z o o m会議練習	第2会議室
15	7/10（金）	13:00～17:00	第2回研究会	会議室4
16	7/13（月）	11:00～12:00	第2回の振り返り	会議室4
17	7/28（火）	16:00～17:15	第3回事前課題に向けた今後の取り組みについて	ミーティングルーム
18	7/29（水）		豪雨災害インタビュー （牛深支所）	牛深支所
19	7/30（木）	10:30～11:30	豪雨災害インタビュー （小田牛深支所長）	会議室4
20	8/5（水）	13:00～17:00	災害派遣者インタビュー （井上、古田、園田、柳、松下）	会議室4、こころす

	期 日	時 間	内 容	場 所
21	8/6 (金)	13:00~13:30	災害派遣者インタビュー (中原)	ミーティングルーム
22	8/12 (水)	10:00~15:30	管理職インタビュー (伊勢崎部長、松本部長、長野課長補佐、塩先部長)	会議室 2、会議室 4
23	8/13 (木)	16:00~17:00	大牟田市との Z o o m 会議 (大牟田市 3 人)	会議室 5
24	8/14 (金)	11:00~12:00	豪雨災害インタビュー (久保係長)	面談室 12
25	8/17 (月)	16:00~17:00	第 3 回事前課題に向けた打合せ	産業政策課
26	8/20(木)	13:30~15:00	新規採用職員研修見学	庁議室
27	8/26(水)	9:00~17:00	第 3 回研究会	会議室 4、面談室
	8/27 (木)	13:00~17:00	第 3 回研究会	面談室 12
28	9/1 (火)	16:00~17:00	市長・副市長面会調整 九州地区勉強会打合せ	ミーティングルーム
29	9/8 (火)	9:00~9:30	九州地区勉強会打合せ 総務課報告・依頼	ミーティングルーム
30	9/10 (木)	13:00~17:00	第 4 回事前課題の打合せ 九州地区勉強会打合せ	ミーティングルーム
31	9/17 (木)	17:30~20:30	九州地区勉強会準備	ミーティングルーム
32	9/23 (水)	17:30~19:00	九州地区勉強会準備	産業政策課内
33	9/24 (木)	13:00~17:00	九州地区勉強会 (参加者：丸本幹事、他 7 自治体、天草市マネ友 5 名)	庁議室
34	9/28 (月)	17:30~19:30	第 4 回事前課題の打合せ	ミーティングルーム
35	9/30 (水)	17:30~19:00	第 4 回事前課題の打合せ	ミーティングルーム
36	10/1 (木)	13:00~14:30	市長面会 (中間報告、意見交換)	市長室
38	10/8 (木)	15:00~17:00	第 4 回研究会	会議室 4
39	10/15 (木)	17:30~18:30	今後の打ち合わせ	ミーティングルーム
40	10/23 (金)	9:00~11:30	大牟田市第 4 回研究会見学 今後の打ち合わせ	会議室 4

	期 日	時 間	内 容	場 所
41	11/11 (水)	17:30~19:00	今後のアクションプランの進め方	ミーティングルーム
42	11/13 (金)	13:30~	管理職研修 (鬼澤幹事長講師) 先輩マネ友との意見交換会	ポルト
43	11/19 (木)	13:30~17:00	九州地区勉強会	大牟田市役所
44	11/25 (水)	17:15~18:15	今後の打ち合わせ	ミーティングルーム
45	12/1 (火)	17:30~19:00	総務課とアクションプランについて意見交換会	第1会議室
46	12/7 (月)	17:30~18:30	マネ友ミーティング (マネ友: 渡辺、盛田、森、吉鶴、大久保、山川)	庁議室
47	12/8 (火)	17:30~18:15	今後のスケジュール確認	ミーティングルーム
48	12/14 (月)	13:00~17:00	係のプロフィールコンテスト資料作成	会議室6
49	12/15 (火)	17:30~18:30	コンテストに伴う総務課との打合せ (長野補佐、井上係長、梅田)	第一会議室
50	12/17 (木)	8:30~9:30	係のプロフィールコンテスト市長説明	市長室
51	12/18 (金)	13:00~13:30	係のプロフィールコンテスト副市長説明	副市長室
52	12/18 (金)	16:30~17:00	天草市アドバイザー (小山薫堂氏) への相談 ※多くの職員に参加してもらえる手法など	会議室3
53	12/21 (月)	16:30~17:15	コンテスト教育長説明	教育長室
	12/23 (水)		コンテスト募集開始	
54	12/24 (木)	12:20~12:50	職員組合への依頼 (矢田委員長、小林副委員長)	ここらす
55	12/25 (金)	11:00~11:30	部長調整会議での説明	庁議室
56	1/4 (月)	15:00~15:10	部内連携会議でのお願い	会議室6
57	1/7 (木)	13:00~17:00	第5回研究会ポスター作成	会議室3
58	1/8 (金)	16:00~16:30	部内連携会議でのお願い	第3会議室
	1/22 (金)		コンテスト募集締切	
59	1/25 (月)	17:30~18:30	総務課との打ち合わせ	ミーティングルーム
60	1/26 (火)	15:30~16:00	部長調整会議での報告	庁議室

	期 日	時 間	内 容	場 所
61	1/28(木)	9:00~17:00	第5回研究会	会議室4 他
62	1/29(金)	9:00~17:00	第5回研究会	会議室4 他
	2/1(月)		コンテスト作品公表 (職員審査開始)	
63	2/1(月)	14:00~14:30	これまでの研究会報告 コンテスト審査依頼	副市長室
64	2/1(月)	16:00~16:30	これまでの研究会報告 コンテスト審査依頼	教育長室
65	2/8(月)	17:30~18:30	コンテスト表彰等打ち合わせ	ミーティングルーム
	2/15(月)		コンテスト結果発表	
66	2/16(火)	14:00~	ケーブルテレビとの打ち合わせ(表彰)	ミーティングルーム
67	2/17(水)	12:40~13:00	コンテスト表彰式	庁議室