２０２０年度

早稲田大学マニフェスト研究所

人材マネジメント部会　共同論文

世界文化遺産：万田坑

熊本県荒尾市

第３期生

くらしいきいき課　　林田　真司

文化企画課　　野田　真衣

福祉課　　宮下　隼輔

目　次

第１章　　自治体のあり方を問われた 2020 年　・・・　3

第２章　　「新しい生活様式」下の研究会を通して
　　～気づきと経験　・・・　5

第３章　　アクションプランとその成果　・・・　9

第４章　　今後の展望　・・・　13

第５章　　自らの気づきや思い（参加職員所感）　・・・　18

参考資料（活動経過）　・・・　21

第１章　　自治体のあり方を問われた 2020 年

荒尾市は、福岡都市圏と熊本都市圏のほぼ中間に位置する人口 5 万人超の小さな市である。

小さな市でありながらも世界文化遺産である「万田坑」やラムサール条約登録湿地の「荒尾干潟」、日中友好のシンボルである「宮崎兄弟生家施設」など、世界に誇る豊富な観光資源を有する自慢のまちだ。

本市においても、全国の他自治体同様、人口減少や市民ニーズの多様化など諸問題を抱えており、早くから行財政改革に取り組んできた。

そういった状況の中、行政組織や人材について改革すべく、平成 30 年度から初め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に 1 期生を派遣し、今年度は 3 期生を派遣することになった。

1-1. 新型コロナウイルス感染症という緊急事態

2020 年は年初から新型コロナウイルスの感染が世界規模で広がり、総じて様々な分野でこれまでの在り方が見直されるようになった一年であった。

自治体でも、地震や大雨のような自然災害とは異なる感染症という緊急事態にいかに対処していくかが課題になり、この災害はすぐに私たちの足元にまで広がった。

「災害のすくないまち」荒尾市

荒尾市はこれまで多くの人々にとって「災害の少ないまち」と認識されてきた。歴史的に見れば、いわゆる「島原大変肥後迷惑」という、1792 年に雲仙普賢岳東側に位置する眉山が大崩壊を起こし、大量の岩石や土砂が有明海に流入して大津波を発生させたが、その他は大雨災害や台風の被害も少ない、とても住み良いまちだ。5 年前の熊本地震でも荒尾市内の被害はほとんど無かった。

しかし、だからこそ、市職員・市民の災害に対する認識は全国に比べ低く、災害等を想定した事前対策が十分になされていなかったように思われる。

「災害のすくないまち」が直面した７月豪雨と新型コロナウイルス

2020 年 7 月 3 日から 7 月 31 日にかけて、日本付近に停滞した前線の影響で暖かく湿った空気が継続して流れ込み、各地で大雨となって人的被害や物的被害が発生した。気象庁は、顕著な災害をもたらしたこの一連の大雨について、災害の経験や教訓を後世に伝承することなどを目的として「令和 2 年 7 月豪雨」と名称を定めた。

荒尾市もまた記録的な大雨を観測し、7 月 6 日、突如大雨により市内各所の道路が冠水。行き場を失った車が立ち往生する等し、生命の危機を感じた人も少な

くなかった。関川が氾濫した上井手・下井手周辺は多くの家が床上浸水し、さらには道路も陥没した。

荒尾市もすぐに災害対策本部が立ち上がり、災害状況など把握に奔走した。しかし、荒尾市役所につながる道も水が溢れ、移動は困難を極めた。避難所運営も基本的に通例通り 2 名体制であったが、避難者の多さに多くの職員が対応に追われた。そのような中、正しい情報が職員・市民に行き届かず、私たちはいかにこれまで災害が自分事で無かったかを痛感した。

一方、新型コロナウイルスについても、荒尾市では当初、感染者も出ず大都市に比べると緊迫感の薄い状態にあった。しかし、4 月初頭に同じ有明定住自立圏の柳川市で感染者が確認されると危機感が徐々に増し、7 月には市内で初の感染者が確認された。市職員も感染し、自分事として職員間に新型コロナウイルス対策が喫緊の課題であることが共有されるようになった。在宅勤務・分散勤務、手指消毒の徹底、庁内の定期的消毒、オンライン会議の導入等が断続的になされたが、労務管理や人事評価制度の見直しといった制度の構築、また電子化やアクセス権、情報セキュリティの確保といった環境整備の課題が残っている。

1-2.「緊急事態に効果的に対応できる組織」とは

このような試行錯誤を繰り返す中で早くも一年が過ぎ去ってしまったが、新型コロナウイルスをはじめとする感染症や災害はいつでも起こり得る。

限られた時間の中で、「緊急事態に効果的に対応できる組織のあり方」とは何かを考え、対話し、行動した荒尾市人マネ 3 期生の研究について紹介する。

第２章 「新しい生活様式」下の研究会を通して ～気づきと経験

2-1.「地域経営をリードするための人材マネジメント部会」について（概要）

本部会は今年度で 15 期目を迎える「地方創生時代の職員・組織を育て、創る」ことをめざす「実践型研究会」である。2000 年の地方分権一括法施行により、中央集権的なあり方ではなく、各地方公共団体は自らの判断と責任により地域の実情に沿った行政を展開していくことが期待された。こうした中で、各自治体の首長はマニフェストを選挙で示すようになるが、「実際にその政策を実現するのは自治体の職員であり、組織である」という認識のもと、新しい地方の時代に職員と組織を育てていくことが必要だという経緯の中で設立されたのが本部会である。

2-2.荒尾市人マネ部会のこれまでの取組み

2018 年、本部会に荒尾市から初めて参加した 1 期生は、職員アンケートを通じて明らかになった「組織改善への関心の低さ、職場での人間関係の希薄化、組織目標への共感と仕事のやりがいや改善マインドの相関関係、40 代の課長補佐・係長の業務に対する負担感が過重」といった課題を解決するため、係長級を中心にダイアログに取り組んだ。続く 2 期生は、1 期生の取組を引継ぎながら若手職員から中堅層までの多層とのダイアログに取り組み、気軽に率直に、自由に対話を行える縦・横・斜めの関係性構築を目指した。

そして緊急事態に只中に参加することとなった私たち 3 期生は、これら平常時に加え、非常時にもあるべき組織の姿を模索する研究活動を行っていくこととなった。

2-3.緊張と不安の第 1 回研究会

新型コロナの影響で、私たちの活動は 5 月中旬からスタートした。2020 年の研究会は、「緊急事態だからこそ、そもそもの人材・組織のあり方について研究を重ねる意味がある」という前提のもと、オンラインの良さを活用した研究スタイルになった。不慣れなオンラインの Web 会議サービスにチャレンジしながら、私たちはまず事前課題の「新型コロナ感染症対策に関わる自分の役所の取り組み（事実ベース）を調べる」に取り組んだ。

基本的には多くの自治体と類似したものであるが、子どもや妊婦へのマスク配布といった感染拡大防止を目的とした取組みを始め、飲食店のテイクアウトによる販売促進支援や融資・金融支援、各種税の徴収猶予等事業者向け支援、就学援助の拡大、新型コロナウイルスの影響により雇用維持が困難と

なった方への就労支援が主な取組みとして挙げられる。また、職場では窓口カウンターに飛沫感染対策のビニールシートを設置したり、職員の座席間へのパーテーション設置等が行われた。

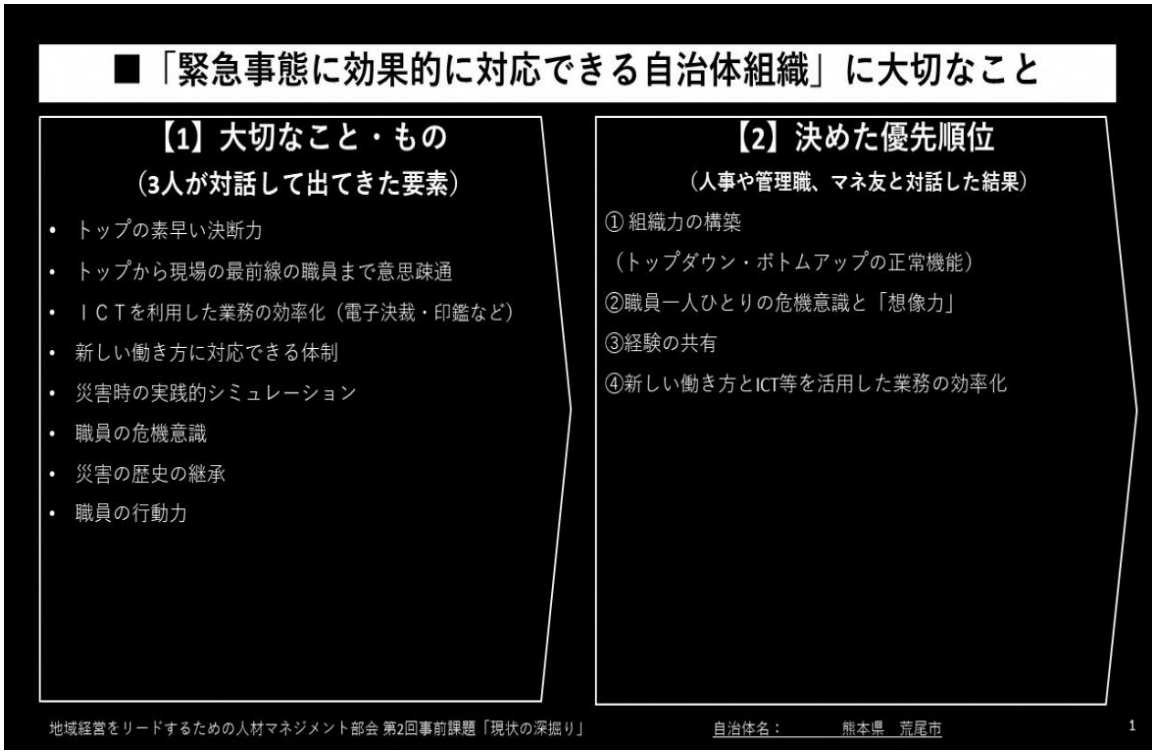
この取組事例を踏まえ第１回研究会に臨んだ。菊池市や常総市の参加者との対話をする中、参加者間で一番共感できたのは「他の部署の仕事の把握が出来ていない。連携が出来ていない。」という意識であった。事前課題をして初めて知った他部署の取組みも多かったためである。他課をまたいで日常的にコミュニケーションを取ることができていないと仮定し、これは非常事態にも大いに組織運営に作用する問題と考えた。

2-4. 現状把握を深掘りする第２回研究会

第１回研究会で見えてきた組織の現状・課題について、さらに理解を深くするため、第２回研究会に向けて出された事前課題は、「緊急事態に効果的に対応できる自治体組織」に大切なことは何かを検討することであった。

そこで私たちは、①荒尾市における過去の主要な緊急事態への対応状況を理解すること、また②現在発生している緊急事態（新型コロナ関係）についての状況を整理し、この作業の中で、組織に大切なものは何かをマネ友との対話や庁内インタビューで洗い出していった。その結果は以下の通りである。

図：第２回研究会事前課題シート（荒尾市）



■【3】大切にするもの（優先順位をつけたもの）と現状の深堀り

	大切にするもの 決めた優先順位	調査手法 誰に聞く？ どうやって聞く？	現状把握の結果、 どうだったか	過去からの流れ いつからそうなったのか？ 何が原因でそうなったのか？
①	組織力の構築（トップダウン・ボトムアップの正常機能）	職員インタビュー（新型コロナウイルス感染対策に係る所属課の動きについて）	上の意思が伝わっていない（現場職員まで本部会議の情報が伝わっていない） 現場からコロナ対策事業を提案したが、どのような検討過程を経て予算化されたのか分からない	
②	職員一人ひとりの危機意識と「想像力」	・すこやか未来課等へのヒアリング ・職員アンケート	新型インフルエンザの時の経験を踏まえてパンデミックへの対策をイメージ出来ていた職員がいた一方、多くは後手に回っていた	・新型インフルエンザの経験（個人レベル） ・組織としては意識を共有できず
③	経験の共有	・熊本地震の際の派遣職員を対象としたアンケート ・総務課へのヒアリング	職員個人の経験に留まり、組織として経験を共有し、蓄積するには至っていない 災害派遣時の対処について事後の検証ができていない	
④	新しい働き方とICT等を活用した業務の効率化	・情報推進室へのヒアリング ・総務課へのヒアリング	新型インフルエンザの時を経験に、ウェブ会議室の設置（2か所）や教育インターネット授業の環境構築について対処できた テレワーク導入は一時的なものに留まっており働き方改革の検討まで至っていない	

地域経営をリードするための人材マネジメント部会 第2回事前課題「現状の深掘り」　自治体名：　熊本県　荒尾市　2

また、対話自治体の菊池市との対話の中で、菊池市では全庁的なチャットツールとして「LoGo チャット」を導入する動きであることを知った。

第１回研究会で共通意見として出ていた職員間のコミュニケーション不足を解消する手立てとなるのではないか、非常時には情報共有するのに最適なツールとなるのではないかとの考えからチャットツールの試行を検討し始めた。

2-5. ７月豪雨・コロナ感染拡大に直面して

第２回研究会のあと新型コロナウイルス影響下で豪雨災害を経験した。避難所対応職員は事前に作成されていた感染症対策マニュアルに従い、入所時に体温チェックと健康チェックシートへの記入をお願いし、避難者ごとの間隔を空ける等の対応を行った。しかし、チェックシートの項目の多さや各避難所に備蓄が少ない等、実際に豪雨災害という緊急事態に直面して、課題が分かった。この経験を通じて、私たちは緊急事態を自分事として捉えるようになった。

職員間の危機意識も高まる中、私たちはチャットツールの必要性をさらに強く感じ、LINEWORKS やトラストバンク（LoGo チャット）にそれぞれのツールについて説明してもらうこととした。この中で７月豪雨の被害が大きかった県南自治体では、村内に避難所を設営できないほどの被害があったが以前から導入していたチャットツールを活用して情報共有ができ、他の被害のひどかった自治体でも同ツール導入の動きであることを知り、その有用性を確信した。

2-6. マネ友との共同研究―気づきボード

二つの緊急事態に直面する中で、私たちは１・２期生のマネ友とともに「気づきボード」の設置に向けて動き出した。荒尾市では「荒尾市職員提案規程」及び「新年度予算新規事業提案」という二つの職員提案制度があるが利用実績は少ない。しかし、１・２期生がダイアログを重ねる中で職員が様々な意見を多く持っていることが分かり、もっと気軽に自由な意見を提案できる場を設ければ、職場環境の改善やコミュニケーション不足の解消につながるのではないかと考えた。そこで、月ごとくらいのペースでテーマを決め、そのテーマに対しての意見を付箋で気軽に言えるような場所として「気付きボード」を設置した。まずは職員の関心度が高いであろうテーマから取り組むべきと考え、「在宅勤務」をテーマに良かったところ、改善すべきところ等の意見をもらった。働きやすい環境づくりのため対話しやすい雰囲気作りが必要と考えられた。

以上が私たち 3 期生の活動経過の概要である。私たちは実際に緊急事態に直面しながら、現状を分析し、対話を通して課題を抽出し、そしてどうあるべきかを考察した。その結論の一つは、「組織として平時からコミュニケーション・連携が取れた組織体制や職員関係を築く」である。

互いに信頼関係の構築に努め、仕事上の信頼があれば、非常時に連携して困難な課題に取り組むことができる。また、それぞれの人に長所・短所があり、それにより仕事の向き・不向きがある。自分の得手・不得手かを知り、それを職場でも認識してもらうことにより、より効率的かつ的確な仕事ができ、組織として個々が必要な役割を効率よく果たすことができる。次章では、こうした考えから３期生が取り組んだアクションプランの内容と検証結果について論じていく。

第 3 章　アクションプランとその成果

3-1.　アクションプラン

「緊急事態に効果的に対応できる組織」となるために、何が必要なのか、どういった活動をするべきかを 3 人で対話を行った。業務時間外や昼食を食べながらなど、頻繁に集まって議論を重ねた。

取組むアクションプランの詳細は以下のとおり。

アクションプランの詳細

●LoGo チャットの試行

コロナ禍におけるコミュニケーションのデジタルトランスメーション化を推進するため、3 人の所属課（くらしいきいき課、文化企画課、福祉課）にて試行した。チャットツールが全庁で活用されれば、庁内連絡等の業務効率化、情報共有の迅速・容易化、災害等緊急時の双方向の連絡等へ活用が期待された。

LoGo チャットの機能として以下 8 つの特長がある。

① 業務利用に特化したアプリケーション

個人の SNS アカウントを開示する必要がなくなり、仕事の情報を誤って家族に誤送信するなど公私混同リスクが無くなる。

②コミュニケーションの迅速化

通信できる環境があれば、場所と時間を問わずにコミュニケーションが可能となり、報告・連絡・相談が出来る。

③直観的操作で生産性向上

自身が使い慣れたスマートフォンであれば、基本的操作に迷うことなく運用開始可能。

④デスクとスマホで情報をリンク

「庁内情報系」端末と同じ情報が自身のスマートフォンのアプリと連携可能。

⑤コミュニケーション格差の解消

日常的に「基幹業務系」端末を利用している職員もスマートフォンでログイン出来る。

⑥緊急時の対応の迅速化

感染症拡大や大規模災害など緊急的業務案件下での職員の安否確認や情報共有及び意思決定が出来る。

⑦簡易的会議・決裁ツール

リモート会議やテレワーク（在宅勤務下）での連絡手段となり、簡単な相談や打合せが可能になる。

⑧充実したセキュリティ対策

暗号化されているスマートフォンのみ利用を認可できるよう端末のセキュリテ

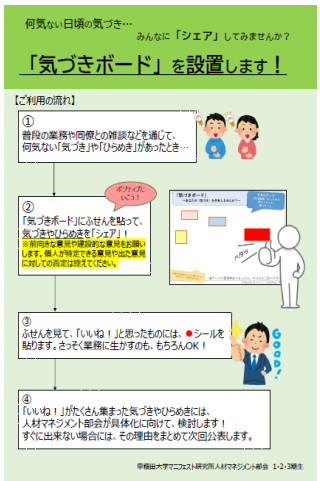
ィ設定が可能。また、自身のスマートフォン紛失・盗難時の利用制限やスクリーンショット撮影の監視・禁止制限等の設定ができ、情報漏洩を防止することが可能。

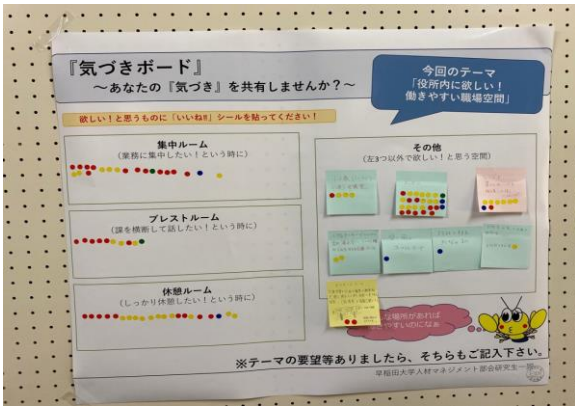
●気づきボードの設置

8 月に 1・2 期生と協議して、「緊急事態宣言下で各部署が行った在宅勤務」について、良かった点や課題点などの「気づき」を共有するための気づきボードを設置した。（下記の写真参考）その結果「気づき」の付箋は 16 枚、「いいね」シールは 57 枚貼ってもらうなど、職員からリアクションが得られ、職場環境を改善したいと感じている職員も多いことが分かった。

9 月には第 2 弾として「なりたい職員像」、12 月には「役所内に欲しい！働きやすい職場環境」について、意見の応募及び「気づき」「いいね」の共有を図るため設置した。

＜気づきボード＞





●ストレングスファインダーの試行

これまでに開催された第 1 回から第 5 回の人マネ部会を通じて、幹事などから自らの強みを捉え組織で活かすことの重要性を学んだ。

組織に属する個人一人一人が自身の強みを活かし、組織に貢献できるようにするために自分の強みを知る必要があると考え、そのツールの一つとして、「ストレングスファインダー」を用いた。

「ストレングスファインダー」とは、アメリカのギャラップ社が開発した自身の強みを明らかにする自己分析ツールで、34 個ある資質の中から自身の強みとなる資質 5 つを選出し、自身の強みを可視化することで、組織のためにどう貢献するかが見え、より効率的な働き方にも繋がると考えた。

また、本市の人材育成基本方針のキャリアデザインにも資すると期待し、「ストレングスファインダー」を受けた。

●他自治体との交流

第1～5回全てリモート会議で他自治体との交流の機会がなかった。大牟田市からお声かけいただいて、9月17日に大牟田市と合同ミーティング、9月24日に天草市主催で第1回九州地区勉強会（参加自治体：熊本市、天草市、佐世保市、大牟田市　オンライン：荒尾市、大津町、高森町）、11月19日に大牟田市主催で第2回九州地区勉強会（参加自治体：熊本市、天草市、佐世保市、大牟田市、荒尾市）に参加した。特に佐世保市がアクションプランとして取り組んでいた人材データベースについて本市でも活用できないか3人で検討した。人材データベースとは、登録制のデータベースで、照会制として業務内容、担当履歴や得意分野などを記載し、助言やミーティングへの参加協力を行うものであった。

コロナ禍において、職員が感染した場合など限られた職員数で業務を行わなければならない際、応援職員の配置などに活用できる可能性があると考えた。総務課に相談したところ、7月の職員コロナ感染時には、過去の担当者を遡って、一人一人電話で確認を行っていたとのことだった。電話での確認は時間・労力ともかかるため、人材データベースが有効である可能性はある。しかし、人材データベースの様式を作成しても、年度が変わるごとに新しいデータを追加しなければならないなどデメリットもあるので、慎重に検討していく必要があると結論づけた。今後4期生にも情報共有し、次年度のアクションプランに繋げたい。

＜九州地区勉強会の様子＞

3-2.　アクションプランの成果

＜LoGoチャット＞

在宅勤務や分散勤務が導入された、くらしいきいき課や文化企画課では、LoGoチャットを活用して、上司への業務の遂行状況の報告、簡易的な決裁伺い、情報共有などで活用し、時間外勤務が減少するなど業務効率化の一助となった。また、これまで電話していた時間が縮小されるなどの効果もあった。

在宅勤務が導入されなかった福祉課では、これまで私的なコミュニケーションツールでやり取りしていた機密性の高い業務連絡を、LoGo チャットを活用することで情報漏洩の心配なく、安心して情報共有を図れるようになった。

＜気づきボード＞

気づきボードを設置して、様々な職員の意見・共感を得ることが出来た。本市にも職員提案制度があるものの、ほとんど利用されていないのが現状であり、多くの職員が職場環境改善について意見を持っているが、日々の業務に忙殺され声を上げにくい状況にあることが分かった。職員の声を共有させるためにも意見を共有できる機会を創出することが大切であると感じた。

＜ストレングスファインダー＞

人マネ事務局からの紹介で、千葉県茂原市人マネが、係長級を対象にストレングスファインダーを用いた研修を開催したことを知った。茂原市に架電し、係長級を起点とした人材育成に力を入れていること、ストレングスファインダーの結果を公表し、職員全体でその人の強みを共有することで双方にとって仕事がやりやすくなり、結果的に業務効率化に繋がると話されていたことが印象的であった。

3-3.　アクションプラン総括

当初「緊急事態」について、「コロナウイルス感染症の拡大」に焦点を当て、1･2期生の成果を受け継ぎ､行動を重視してLoGoチャットの導入等を実施した。

しかし、7月に豪雨災害を経験し、「コロナウイルス感染症の拡大」だけでなく自然災害の場合も想定するようになった。

また、7月中旬に本市職員のコロナ感染も判明し、限られた職員数で業務をこなさなければならない状況も経験した。

コロナ禍でのLoGoチャット導入は、当初時差出勤や在宅勤務など感染拡大を防ぐための取組において、コミュニケーション活性化の起爆剤として用いることを検討していた。しかし、7月になって豪雨災害を経験し、安否確認・被災状況の報告や避難訓練時の情報伝達など有事の際の連絡手段・方法としてチャットツールの新たな可能性を検討することが出来た。

気づきボードは今後も機会の創出する場を提供出来るよう、人マネ部会で引き続き対話を行っていく。またストレングスファインダーの利用については、4期生に趣旨を説明し、今後研修などで実践できるようサポートをしていきたい。

第４章　今後の展望

本章では、人材マネジメント部会で示されてきたキーワード等を用いながら、来年度以降の活動展望を述べるとともに、今後も調査研究を続けていく必要があると見込まれる課題等について提起する。

4-1.「部会に卒業は無い」…4 期生へ向けて私達が出来ること、マネ友と取り組みたいこと

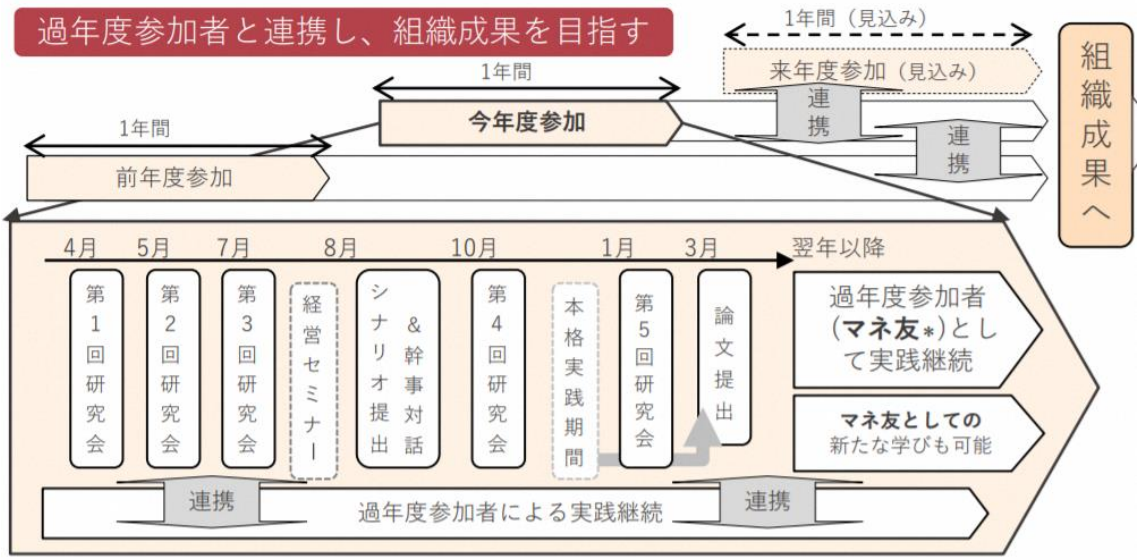
部会は１年間が一つの区切りとなっているが、部会では、生活者（市民）起点のより良い自治体組織への変革を実現していくことを目的としており、過年度参加者と連携しながら、継続的に活動を行っていくことが期待されている。

私達３期生も、１・２期生の研究成果を活かしつつ、協力を得ながら、活動を行ってきたところであり、特に、コロナ禍におけるオンラインベースの研究活動を一年間行ってきた経験は、４期生の活動にも生かすことが出来るものと考える。

オンライン開催であったことの利点としては、ウェブ会議の活用方法や、オンラインの会議における議事進行が習得出来たこと、リアルでは困難な全国の自治体との頻繁に対話する機会が得られたことなどが挙げられ、コロナ禍でも学びを止めない、新たなスタイルの活動を経験する貴重な機会となった。

しかし、本部会は対話を重視しているものの、オンライン特有の、自らの意志を伝えることや相手の発言の意図を汲み取るなどの難しさを感じる機会も多く、リアルに会うことの必要性を感じることが多かった。また、部会は参加者の主体性を重んじているため、「自ら考え、気づきを見つけ出す場」の用意は事務局で一定程度行われるが、庁内や対話自治体、近隣自治体等とどの程度対話を重ねていくか明確に示されず、一年間を振り返ると、より効果的な対話が出来たのではないかと思う時期があった。特に、アクションプランの実行に当たっては、総務部を中心とする関係部署の協力と理解が不可欠であり、各課の課題認識や優先順位及びスピード感の擦り合わせが不十分なままでは、人マネとして試行は出来ても、組織として本格的に実施していくことの難しさを感じた。

「ドミナントロジックを転換する（過去や前例に過度に囚われずに考える）」ためには、他市事例等を引用しながらあるべき論を掲げるだけではなく、高い理想を内に秘めつつ、現実に起こっている課題や、目の前にいる職員と向き合いながら、地道に働きかけていくことが重要であり、４期生にも、決して焦ることなく、荒尾市役所をより良い、魅力ある組織へと変革していくためのパートナーとして理解を得ていきたい。



2021 年度の人材マネジメント部会のスケジュール案

（4 期生への主な支援案）

・研究会以外のリアルな対話の場の設定（庁内、近隣自治体等）
・アクションプランの実施に当たっての総務部等関係課との調整支援
・10 月～1 月期の活動継続支援（業務繁忙期のため研究活動停滞）　など

（人材育成基本方針の具体化へ向けた検討案）

・ジョブローテーション、キャリアデザインのヒントとなる自己分析（ストレングスファインダー等）、キャリアについて対話するオフサイトミーティングの実施
・係長級会議の導入⇒係長職を担う上での共通する職能のマニュアル作成
・自主研究グループへの参加を引き付けるための活動紹介、グループの活動内容を公表するための熊本大学熊本創造推進機構公共政策コンペ等への参加

（人マネ参加者の共同研究案）

・「気づきボード」で得られた意見、テーマの深掘り
　⇒分散勤務、集中ルームの利用結果、テレワークの拡大等
・ストレングスファインダーの調査研究
　⇒人マネ幹事（丸本幹事）の講師招聘、職員研修との連携
・課長級ダイアログ等の定期開催
　⇒部署間の連携促進を図るための対話の機会の創出

4-2.「質の高い雑談が交わされる、心から笑顔になれる職場を目指して」…各役職のこれからの役割、人マネが目指す組織の姿

今年度のテーマである「緊急事態に効果的に対応できる組織のあり方」を検討する中で、部会参加自治体や幹事団との対話において繰り返し出てきた言葉が「コミュニケーション」であった。

良いコミュニケーションとは具体的にどのような状態なのか、また、コミュニケーションが円滑でない本質的な課題は何かを議論する中で、「質の高い雑談」が盛んに行われている組織風土が目指す形ではないかとの助言を幹事団からいただいた。

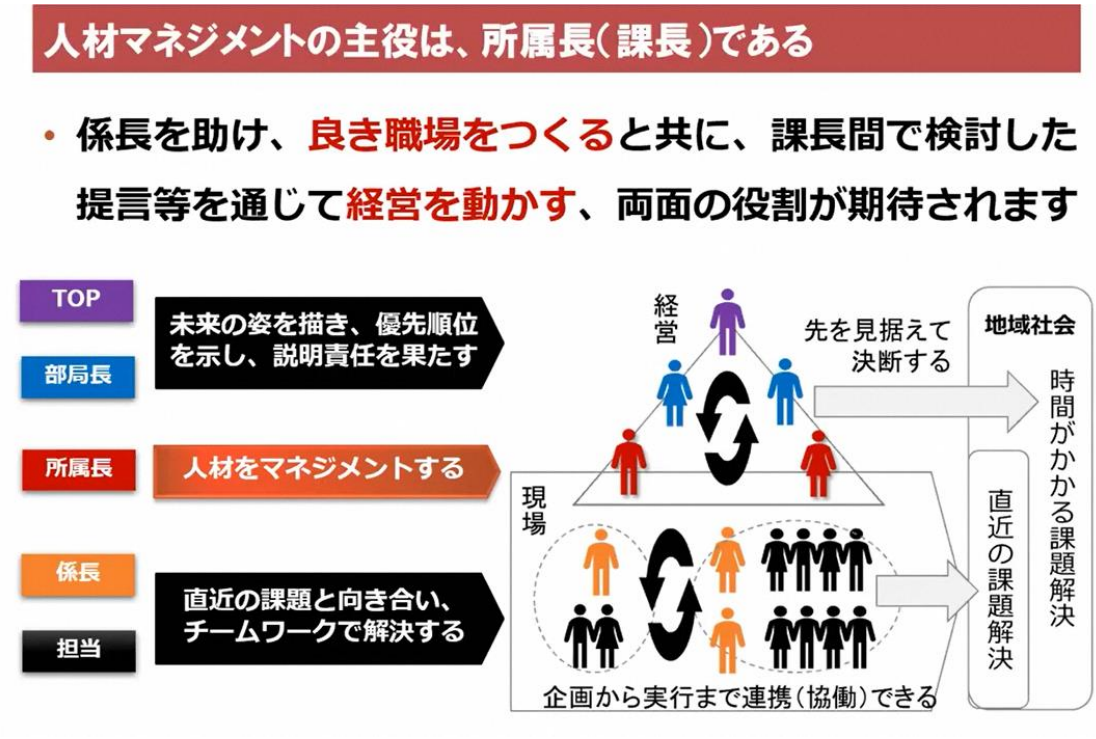
職員には職務専念義務があり、また、窓口部署等においては、過度な雑談は市民の目から見て無駄な時間と映る懸念もあるが、仕事の気づきや新たな着想を得るのは何気ない雑談であり、これを組織的に定着・拡大を図ることが、平時からの相互の応援体制や職場環境における信頼関係の構築、情報共有の漏れ防止等に繋がるものと見込まれる。

人材マネジメント部会では課長級、係長級、若手職員など、多様な年代・部署とのオフサイトミーティングに取り組んでおり、現在はコロナ禍によって対面で会話する機会が制約を受けているものの、職場以外の場所で、職員間が意見を交わす場所を設けることは、今後も、人材マネジメント部会の役割の一つであると考える。

また、第５回研究会では、人材マネジメント部会が目指すものは組織マネジメントであり、階層型の行政組織において経営層と現場を結ぶのは管理職（課長）が人材マネジメントの中核を担うことが期待されていること、また、人材マネジメントとは、個々の職員の適性や強みを見極め、相応の役割を示し、上司や同僚と共に働くことの喜びや生きがいを感じることが出来る「ほんとうの笑顔になれる職場」を作ることであると示された。

このことは換言すると、所属長とは、市の経営方針に基づき自らの部署が果たすべき役割（仕事）を見出し、この実現へ向けて、それぞれの職員がその役割（仕事）を自らの使命だと感じることを支援する、コーディネーターのような存在ではないかと考える。また、一人ひとりの職員の強みや存在意義を見出すことは「誰ひとり取り残さない」職場づくりに繋がるものと考える。

人材マネジメント部会では昨年度から管理職部会が新たに設置されており、組織変革と地域経営をテーマとして、現実の変化・成果創造を目指していく実践的な取り組みが行われている。本市管理職や部会参加経験者等が管理職部会に参加していくことは、課の目標設定や政策立案・遂行、人材育成の視点を踏まえた部下の能力開発等に繋がるものと考える。



各階層が果たすべき役割

人材マネジメントが目指すもの、組織・職員のあり方

4-3.「地方創生時代の組織・職員を育て、創るために」…首長（市民）の思いを形にするための組織・職員の飛躍的な進化のために

人材マネジメント部会顧問である北川正恭元三重県知事によると、平成 11 年の地方分権一括法成立以降、地方分権改革の時代においてマニフェストと地域主権の実践し、首長の思いを形にするためには、組織力・職員力を高めることが必要であると痛感したことを契機とし、部会設立に至ったとのことである。

地方分権から約 20 年が経過し、また、地方創生を推進するための「まち・ひと・しごと創生法」が施行して数年が経つなど、地方自治体の事業範囲は拡大の一途をたどっており、これに応じて、組織・職員に求められる役割や能力も、従来のような無謬性を前提とした執行主体の行政運営から、企画立案・価値創造など、未知の課題を定義し、答えが無い中で最適解を試行錯誤していくものへと変化している。更に、今後の社会情勢の変化を展望すると、主に以下のような大きな転換期を迎えるものと見込まれる。

（今後想定される社会情勢等の変化）

・2030 年⇒SDGs（持続可能な開発目標）の期間終期
・2040 年⇒896 市町村の消滅可能性（日本創生会議試算 ※地方創生の契機）
　　人口構造、インフラ老朽化等の課題顕在化（地方制度調査会）
・2045 年⇒AI が人間の脳を超えるシンギュラリティ（技術的特異点）到来
・2050 年⇒脱炭素社会の実現
・2060 年⇒人口減少対策が功を奏した際の人口減収束（市人口ビジョン）

このような長期的、またグローバルな課題について当事者性をもって捉えるためには、改めて、地方公共団体の執行機関（首長等）を補助機関である私達職員が、市民目線でこれらの課題とどう向き合い、何が出来るかを考える必要がある。今年度の研究会テーマでは、「緊急事態」を新型コロナウイルス感染症や大規模な自然災害と位置付ける自治体が本市を含め多かったが、一部の自治体では、人口減少問題を長期的な緊急事態と定義し、その対策を研究した例もあった。

首長の補助機関としての職責を果たし、市民の生命と財産を守り、福祉の増進に持続的に取り組んでいくためには、常に外と先を見ながら、課題を自覚したものが責任者であるとの認識の下、地道に現実と向き合っていく必要がある。

今回の人材マネジメント部会への派遣によって得られた知見や庁内外の人的繋がりを今後とも育みながら、公私において何が出来るかを問い、行動し続けたい。

第５章　自らの気づきや思い

【市民環境部　くらしいきいき課　林田真司】

「人はその職を退いた後にどう振舞うかで、その人の価値が決まる」

日々の業務において、地域の区長や役員などボランティア活動を担っておられる方々と接する中で、様々な気づきを得る機会が多いが、上記は私の中で特に大切にしている言葉であり、行動基準である。

人材マネジメント部会においても「部会に卒業は無い」という言葉があるが、来年度以降、どのような活動を続けていくかによって、今回派遣していただいたことの意味が問われることとなり、一年間の活動を通して、ようやくスタートラインに立つことが出来たと感じている。

私達３期生はこれまでの１・２期生のように、人事、行政改革などといった、業務として組織改革を推進する立場の部署（いわゆる、ポジションパワーと呼ばれる権限を有する部署）からの参加では無く、アクションプランの推進等において意思疎通が難しい場面があったが、私達の立場だからこそ、客観的かつ現場感覚を重視しながら柔軟な発想で、様々なチャレンジを試みる機会が得られたものと捉えている。

部会が目指す組織マネジメントは総務部など特定の部署だけで実現できるものではなく、全庁を挙げて取り組む必要があるものと考える。今後、どの部署に配属することとなっても、荒尾市役所の一員として、微力ながら、より良い職場づくり、その先にある暮らしやすい荒尾市のために、組織変革に向けて研鑽を重ね、出来ることを貢献していきたい。

一年間活動を共にすることが出来た３期生をはじめ、私たちの活動を支援していただいた総務課、文化企画課、福祉課、くらしいきいき課や、インタビューに協力いただいた防災安全課、すこやか未来課、良き相談相手・活動のパートナーとして尽力いただいた人マネ１・２期生に心から謝意を申し上げます。

そして、「コロナ禍の中においても学びを止めない」という気概で研究会を開催いただきました部会幹事団、事務局の献身的なサポートに、改めて感謝申し上げます。

この論文を作成する中でも、リーダーシップのあり方や組織論などの調査を行う中で新たな疑問が生まれ、正直、まだまだ学び足りないという気持ちが率直な感想だが、これからが本番だという思いを持ち続け、歩みを続けていきたい。

【総務部　文化企画課　野田真衣】

人材マネジメント部会に参加し、私が意識的に大切にしたのは最初の動画で紹介された「価値前提」というキーワードであった。これは、現状や課題を客観的に把握し、ありたい姿(理想)から到達するための行動を考えるというもので、荒尾市が今直面している様々な課題に適切に対応するために必要な姿勢ではないかと感じた。同時にもう一つ大切にしていたのが「ドミナントロジックを転換する」こと、つまり過去や前例にとらわれないという姿勢であった。2020 年は世界的にも人類が困難な局面に立たされた一年であったし、その影響はいまだに続いている。自然災害とは異なる「感染症」という緊急事態にどのように対処すべきか、感染防止のためにはこれまでの働き方、ひいては生活そのものを見直す必要があり、そうした点からも必要不可欠なものだと考えた。

この二点を念頭に置きながら各研究会に臨んだが、事前課題に取り組む中で、マネ友はもちろん、日頃はほとんど話すことのない他部署の職員や部課長たちと対話を重ねることができたことは大きな収穫であったと思う。対話で出た意見を全て汲み取れた訳ではないし、全て意見が一致した訳でもないのだが、荒尾市役所という一つの組織という感覚を持って、直面する緊急事態について意見を交わすなんて機会は、こんな形でなければ私には無いものであった。

また、本部会の研究活動を庁内で実践する中で声をかけてくれたり、協力してくれる職員もいた。根源的な話ではあるが、他の参加自治体との対話で、「その人を信頼できないと一緒に仕事はできない。信頼できる関係を職員同士で築くことが平時はもちろん緊急事態にも大切」だという対話をしたことがある。荒尾市役所に入庁してから 6 年が経過するが、この間、ヨコの連携ができていると実感出来たことは個人的にほとんどない。というのも、日頃情報共有をするような関係性も築かれておらず、直接的にやり取りをする職員以外はほとんど面識も無いのが実情だったからだ。そうした状況を改善しようと動いたことも無かった。

だが、本部会の研究活動を通して、少しずつではあるが、荒尾市役所という組織の中での自分、自分が担当する業務が荒尾市においてどのような視点から必要なのか、を客観的に考える機会を得ることができたし、そうした視点からほかの職員の人たちとの関係性の大切さや、それぞれが荒尾市という地域を運営するなかでどのような役割を担っているのか等々、考察することができた。「荒尾市がどのようなまちであったら…」「そのために何が必要か」「今までどのような取組をしてきたか」「これからどう取り組むべきか」―。

こうした機会を与えてくださり、一年間支えてくださったすべての方々に心から感謝申し上げたい。試行錯誤の私たちの研究活動はこれで一旦の区切りとなるが、これからも研究を続け組織に還元することでその思いに報いたい。

【保健福祉部　福祉課　宮下隼輔】

最初に部会参加について声をかけていただいたとき、計画・立案などの経験がない自分が参加して良いものか、他のメンバーの足を引っ張るのではないかと悩みました。しかし、勉強したい、少しでもまちづくりの役に立ちたいと考え、参加させていただきました。

今年は特にコロナ禍の中、右も左も分からないままのスタートで、リモート会議、コミュニケーションツールの導入など、貴重な経験を積ませていただきました。

部会では、幹事の方からの「対話」というワードを伺い、「常に相手の立場に立って話を最後まで伺う、相手に共感して自分の思いを伝える」ということについて、これまで窓口対応や職場内で、一方向ではなかったかと反省しました。そして部会を通じて、自分一人で解決するのではなく、対話・相談を心掛け、何事も自分事として考えていくことが大切であると気づきました。

また、他参加者との交流について、先進的な取組をされている自治体の方に話を伺うと、実情では苦労されていることが分かるなど参加者同士本音で語り合う機会がとても有難かったです。

反省点として、1・2期生にもっと相談して、イブニングダイアログなど職員の方を対象とした対話する機会の創出が出来ればと思います。

人マネに参加すること自体が自分を振り返る大きなきっかけになりました。

コロナ禍の中、来年の4期生も同じようにリモートを主軸とした部会になることが予想されます。自分が今年経験したことを少しでも還元できるように、4期生に経験したことを踏まえながら、伝えたいと思います。

1年間貴重な経験を積ませていただき、本当にありがとうございました。

参考資料（活動経過）

日付	内容
4 月	各種事前資料作成（自己紹介シート、ICP 診断）
5 月 14 日	1～3 期 zoom ミーティング
5 月 22 日	ミーティング（事前課題の役割分担確認）
5 月 27 日	第 0 回研究会（zoom 体験会）、ミーティング（事前課題）
5 月 29 日	事前課題提出（コロナ対策事業）
6 月 3 日	第 1 回研究会（研究会内容）、交流会
6 月 8 日	ミーティング（第 2 回に向けた進め方、研究目的協議）
6 月 9 日	総務課から在宅勤務資料受領（各部署取り組み状況）
6 月 10 日	ミーティング（1 期・2 期生と意見交換）
6 月 11 日	菊池市に進捗伝達、対話日程調整
6 月 15 日	人マネ人事部門ミーティング、ミーティング（調査項目等）
6 月 16 日	文化企画課インタビュー
6 月 19 日	秘書課インタビュー
6 月 22 日	情報推進室インタビュー、ミーティング
6 月 23 日	菊池市対話（検討状況の協議）、LoGo チャット試行依頼
6 月 26 日	第 2 回レポート提出
7 月 2 日	防災安全課、すこやか未来課インタビュー
7 月 3 日	第 2 回研究会
7 月 6 日	※豪雨災害発生
7 月 17 日	LINE WORKS に関する企業協議（システムフォレスト）
7 月 20 日	ミーティング（気づきボード）
7 月 23 日	※本市職員コロナ感染判明
7 月 27 日	※県リスクレベル 3「警報」に引き上げ（自粛要請等）
7 月 28 日	LoGo チャット利用方法（トラストバンク）Web 会議
8 月 3 日	「気づきボード」設置（1～3 期生）
8 月 4 日	※県リスクレベル 4「特別警報」に引き上げ
8 月 6 日	情報推進室中間説明
8 月 7 日	総務課中間説明
8 月 17 日	ミーティング（事前課題等）
8 月 18 日	第 3 回課題提出
8 月 19 日	市長・副市長中間説明、総務部長説明
8 月 21 日	文化企画課説明（LoGo チャット等）

8 月 24 日	新職員組合説明（中間報告）
8 月 25 日	ミーティング（LoGo チャット等）
8 月 26・27 日	第 3 回研究会
8 月 31 日	人材育成基本方針ワーキング会議
9 月 6・7 日	※台風 10 号（第 1・2 次避難所開設）※避難者多数
9 月 8 日	ミーティング（アクションプラン等）
9 月 17 日	大牟田市ミーティング（進捗状況）
9 月 18 日	LoGo チャット説明会（派遣元 3 課＋総務）
9 月 24 日	九州ブロック研究会（オンライン参加）
9 月 25 日	人材育成基本方針ワーキング会議
9 月 29 日	ミーティング（第 4 回資料）
10 月 1 日	LoGo チャット試行（派遣元 3 課）、研究会課題提出
10 月 7 日	第 4 回研究会
10 月 16 日	総務課と在宅勤務の意見交換（1～3 期合同）
10 月 27 日	トラストバンクと LoGo チャットフォローアップ会議
10 月 28 日	ミーティング（論文作成）
10 月 29 日	ミーティング（人材育成）
11 月 5 日	人材育成基本方針ワーキング会議
11 月 6 日	LoGo チャットによるチャット会議試行
11 月 19 日	大牟田市ブロック勉強会
11 月 25 日	ミーティング（LoGo チャットまとめ方など）
11 月 30 日	人材育成基本方針ワーキング会議
12 月 24 日	ミーティング（ポスターデザイン）
1 月 12 日	ポスター提出
1 月 20 日	人材育成基本方針ワーキング会議
1 月 28・29 日	第 5 回研究会
2 月 4 日	人材育成基本方針ワーキング会議
2 月 5 日	ミーティング（論文、アクションプラン等）
2 月 12 日	ミーティング（論文）
2 月 24 日	ミーティング（論文）
3 月 4 日	ミーティング（論文）
3 月 9 日	ミーティング（論文）
3 月 10 日	ストレングスファインダー受検
3 月 11 日	論文提出