

早稲田大学マニフェスト研究所

人材マネジメント部会

令和2年度研修生共同論文

「一日一褒、三日で三褒」

熊本県菊池市 第5期生

七城公民館 大谷 ルミ

情報政策課 中川 慶祐

学校教育課 明永 和也

## 1. はじめに

今年で菊池市から早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会への参加は 5 年目を迎える。年齢の構成は 20 代、30 代、40 代となった（以下「5 期生」）。この 3 人の共通点は、何事にも「素直」に取り組むことだ。この論文についても 5 期生が感じ、思ったことを「素直」に書いていこうと思う。

当初のスケジュールでは、各市町村から参加の研究生や幹事団と直接顔を合わせ、活動を行っていく予定だったが、今年度の活動は新型コロナウイルス感染拡大真っ只中から始まり、本研究会は第 1 回研究会から初のオンライン開催となった。事前課題に取り組みながら組織・職員が抱える課題とその解決に向けた策を考えた 1 年間であった。

慣れないリモート環境での研究会や新型コロナウイルス拡大による業務増などの影響で、不十分な点も多い研究ではあったが、過去の参加者(以下「マネ友」)や派遣元である職員課・インタビューへアンケートに協力してくれた職員等多くの人々に支えられながら、5 期生なりに考えた菊池市のありたい・あるべき姿とそれに向けたアクションプランを発表する。

## 2. 現状の深掘りと課題

今回の研究会は事前課題に取り組みながら、本市の現状分析や課題の抽出を行った。今年度の各研究会における事前課題を以下のとおり。

各研究会	事前課題内容
第 1 回研究会	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。
第 2 回研究会	緊急事態に効果的に対応できる自治体組織」に大切だと思うこと。
第 3 回研究会	緊急事態に効果的に対応できている組織・職員とは、どんな状態なのか。 また、平時からどのような状態が望ましいか。
第 4 回研究会	緊急事態に効果的に対応できている組織・職員の目指す姿は。 また、その姿にたどり着くためのアクションプランは。
第 5 回研究会	第 4 回研究課題におけるアクションプランを見直す

事前課題から市の現状を把握する上で、キーワードは「緊急事態における組織・職員のあり方」であった。5 期生では未曾有の緊急事態であった「平成 28 年 4 月熊本地震」時の対応を下記の観点から振り返り、今年度の「新型コロナウイルス」の対応を比較することで現状の課題を考えた。

- ①熊本地震時のキーパーソンインタビュー
- ②熊本地震以後に採用となった若手職員へのアンケート
- ③マネ友への意見収集
- ④5 期生 3 人での研究会内容を踏まえた対話

### ①熊本地震時のキーパーソンインタビュー

対象者：各支所長(現場対応、避難所運営)、税務課(被害調査担当)、学校教育課(避難所運営担当)

キーパーソンインタビューでは、地震時に困ったことや苦勞したこと、そしてそれが今年度のコロナウィルス対策に生かされているか？を中心に聞き込みを行った。インタビューを行う中で、組織として縦横の情報共有が上手く回っていなかったことが課題として挙げられ、またそれは多少の改善は見られるものの、依然として残り続ける課題であることも分かった。一方、本庁⇄支所間においては適切な対応できたとの意見もあり、信頼関係が重要な要素ではないかと考えた。

### ②熊本地震以後に採用となった若手職員へのアンケート

対象者：地震以後に採用となった若手職員

若手職員へのアンケートでは、災害時に自分が何をすべきか把握しているか？マニュアルの存在は知っているか？など緊急時に行動できる状態であるかを調査した。アンケート結果から、マニュアルや研修の整備が進んだ影響もあり、災害対応への理解度は高かった。しかし、上司や先輩から具体的なアドバイスや説明を受けたとの回答は少なく、熊本地震という大災害の経験が十分に還元されていないように感じた。

### ③マネ友からの意見収集

対象者：人材マネジメント研究部会経験者

マネ友においては、5期生が緊急事態に効果的に対応できる自治体組織に大切だと考えることについて意見を求めた。具体的な意見を多くいただいたが、その中でのキーワードは「対話」であり、「熱量」であった。

### ④5期生3人での研究会内容を踏まえた対話

私たち5期生は、事前課題とは若干異なるが、研究会で指摘された「あなたの自治体は健康ですか？」との問いについて対話を重ねた。3人の中での共通認識は、「不健康」。その理由は、休職する職員が多いことや市役所全体の活気のなさだと考えた。活気のなさのひとつに挨拶をしない職員が多いことが挙がり、アクションプランを作成する上でのひとつの指標とすることを決めた。

これらの活動を基に「緊急事態に効果的に対応できる」ための平時の理想の状態とは、

- 1、指示系統・組織体制を明確にしておく。
- 2、軽微な災害時でも大規模災害を想定した組織の動きを行い、経験を積む。
- 3、平時より市の方向性を理解する習慣、場を設ける。

4、日頃から報告・連絡・相談を行いやすい環境づくり。

ではないかと考えた。その中でも<日頃から報告・連絡・相談を行いやすい環境づくり>がもっとも5期生が重要だと考えるポイントである。熊本地震時においても今回のコロナウイルス対策においても、上手く機能した事象の背景には必ず密な連絡体制や強固な信頼関係が存在していた。対話(コミュニケーション)を増やすことが信頼関係を築くキーであり、5期生が目指す「菊池市の健康と笑顔で活気のある組織」に必要なことであると感じた。

### 3. ありたい姿・アクションプラン

では、この現状から5期生になにができるのか。5期生が考えるありたい姿は、「菊池市の健康と笑顔で活気のある組織」。

新型コロナウイルスの発生から世の中の生活スタイルはガラリと変わり、非接触や非対面、ソーシャルディスタンスなどの考え方からICTツールは進化し便利になる一方、「距離」をとり「壁」を作ることが多くなった。そんな状況だからこそ人とのつながりはもっと強く持ってなければならないと思う。

日常業務において嫌なこともあれば不安になることもある。だれかに相談したくてもできない時もある。そういったストレスの積み重ねがやがて大きくなり爆発してしまう。そういった心が不健康からは明るい組織は生まれない。そこでありたい姿を見据え次の3つのステップをアクションプランとして掲げた。

#### ステップ1

##### 【あいさつ運動】

まずは5期生の3人から「あいさつ運動」を始めてみようと考えた。あいさつすることは当たり前と思われるだろうが、これがなかなか難しく、実際にあいさつをしたが返してもらえないという声もある。まずは自分たちを知ってもらい、あいさつを通じて対話環境を増やすことで、職員間の話しやすい雰囲気を作っていく。

#### ステップ2

##### 【すいませんからありがとうへ】

マイナスの印象からプラスの印象になる言葉を使うことを心掛けることによって、互いに認め合える関係をつくる。会話機会の増加、時間の増加により職員間の距離を縮める。

#### ステップ3

##### 【一言対話、一日一褒】

業務上の会話だけにならないよう心掛け、時折何気ない会話を行う。(一言対話)  
否定的な視点で見るのではなく、良い点も含めて評価し、良い点を伸ばす(一日一褒)

私たち 5 期生は当たり前のことを当たり前でできる、そのきっかけを作りたいと考えている。

#### 4. 総括

小さいことから改善していこう、全職員に自分たちを知ってもらおう、市を少しでも明るくしようという気持ちで活動を始めようとした矢先に、新型コロナウイルスの感染が拡大。活動を休止せざるを得なかった。結果第 5 期生はアクションを起こせず、最後の研修を終えてしまった。発表もありのままを発表した。

おはよう！ありがとう！を推進していきたい。その気持ちに嘘はない。早稲田大学マニユフェスト研究所人材マネジメント部会としてはこの論文をもって一旦区切りとなるが、上記のステップを意識していくことで少しずつでも対話をする機会を増やすことはできると考える。組織改革の第一歩は自分が変わること。自ら発信していく側の職員が増えれば組織はより活発に動きはじめる。

あいさつは大きな声で。先輩後輩も関係ない。

ありがとう・ごめんねの言葉かけ。部下上司も関係ない。

一日一回は隣の職員を褒めよう。市長も部長や課長も関係ない。

やる気いっぱいモチベーションを高く保ち、活気ある菊池市役所になりたいと願い、最終論文とする。

1 年間ありがとうございました。