早稲田大学マニフェスト研究所
人材マネジメント部会

２０２１年度共同論文

大牟田市　３期生
産業振興課　松田佳代子
建築住宅課　松永竜也
福祉課　　堺太一

目次

１．はじめに 2
（１）人材マネジメント部会とは.....2
（２）部会のキーワード 2
（３）2021 年度研究テーマ 3
（４）今年度の活動経過 4

２．人・組織づくりの現状と課題.....6
（１）人・組織づくりの現状を掴む.....6
（２）現状の背景・要因を探る.....8
（３）現状の課題を捉える 11

３．これからの人・組織づくりのあるべき姿 13

４．変革に向けたアクションプラン.....17
（１）あるべき姿の実現に向けたアクションプラン 17
（２）令和 3 年度中に実施したアクション 20

５．今後の展望 28

６．おわりに 29

１．はじめに

本論文は、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参加した大牟田市３期生の、取り組んできた活動の概要と成果、そして、今後のあるべき姿の実現に向けたアクションプランを考察し、まとめたものである。

（１）人材マネジメント部会とは

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会は、「地域の持つ可能性を発見し、従来の枠にとらわれない発想で、それらを強力に活かしていく地方創生時代の職員・組織を創る」ことを目指し、2006 年に創設された組織である。

一般的に「研修」では、参加者自身の学びを目指すが、この部会は「研修」ではない。1 年間の参加を通じ、所属自治体が抱える現実の課題を見極め、どう対処するかを実践的に研究する「研究会」である。

これまでに、15 期、のべ 178 自治体、約 2,300 人が参加。大牟田市では、平成 31 年度より職員を派遣しており、今期で３期目の参加となった。平成 31 年度までは、早稲田大学やエリアごとの会場で開催されていたが、令和２年度、そして令和３年度も、コロナ感染拡大の影響により、全てオンライン開催となった。

（２）部会のキーワード

１年間を通じ、何度も見聞きするのが、以下のキーワードである。

◇**立ち位置を変える**　相手の立場から考える

◇**価値前提で考える**　ありたい姿から考える

◇**一人称で捉え語る**　何事も自分事として考える

◇**ドミナントロジックを転換する**　過去や前例に過度にとらわれずに考える

↓

そして、一歩前に踏み出す　同じ思いをもつ仲間とともに、挑戦をつづけていく

その中でも特に、価値前提、バックキャスティング、というワードに何度となく出会うことになる。将来のありたい姿を見据え、それを軸として今何をすべきかという考え方である。確かに、日々の業務を行っているときには、どうしても、目の前のある課題ばかりに意識が向いて、それに対処するにはどうすればいいのか、というフォアキャスティングの思考に陥

りがちである。まずは、ありたい姿をしっかりと自分たちの中で定義づけて、それを共有し、それを基に今すべきことを考える、というバックキャスティングの考え方を意識することから、研究会がスタートした。

全６回の研究会は、各回に出される事前課題に３人で取組み、研究会当日は、他自治体との対話（ダイアログ）を中心に進められた。事前課題からの気づきや所感を共有し、お互いの共通点や相違点などから、より深めたいことについて対話を進めていくというものである。

（３）2021 年度研究テーマ

2021 年度の研究テーマは、“地域のための人・組織づくり”を考える　～「生活者起点」を意識した人材育成＆組織力向上に向けた人事のあり方とは何か～と示された。

めまぐるしく変化する社会において、行政に向けられる課題が多様化・複雑化する一方で、今後、自治体の職員数が増えることはない。そのような中でも、市民のため、生活者起点に立った自治体とはどんな自治体であるべきなのか。それを、特に「人・組織」（人事のあり方）の面から研究していくというものである。

３ 人で実践しながら考え、組織変革へのシナリオを描くというが、３人の中での人や組織に対する意識もバラバラな中、何から手をつけていけばいいのか。そして、何より、私たち３人で一体何が？どこまで？できるのか。しかし、そうした考えがよぎったタイミングで、幹事から投げかけられたのが以下の言葉である。

> 人・組織づくりを考えるとき、最大の障壁は、一人ひとりの中にある「どうせ無理」「そうはいっても変わらない」という意識。一歩踏み出すことは非常に大変なことだが、その一歩を踏みだすことがこの研究会を通じての目標でもある。一人から始めても、動けば変化は起きる。最初は一人で抱え込んでいる状態でも、実はね…、と口を開けば、そうそう私も…となる。私の問題が私たちの問題になると、組織全体のものになり、組織が動き始める。対話をすると気づきのムーブメントが起きる。

部会が示す「知識は後からでも学べる、『対話から気づきを得る』」を実践してみよう、こうして１年間の活動が始まった。

（４）　今年度の活動経過

日付	内容
4 月 22 日	第 1 回　研究会　【狙いの共有＆対話に慣れる】 対話①自己紹介・2021 年度をどう過ごしたいか 対話②事前課題「あなたの自治体の人・組織づくりの現状と背景」 対話③あなたの自治体の人と組織への不満と自慢は何か？ 対話④10 年後の地域のための人・組織づくりはどうすべきか？ 課題：あなたの自治体の「人・組織づくり」の現状とその背景を掴む
5 月	人事課との打合せ、職場・同期職員の意見ヒアリング
5 月 25 日	キーパーソンインタビュー
5 月 27 日	第 2 回　研究会　【組織の課題を考える】 対話①事前課題の共有と振り返り 対話②現状把握の質は向上したか 対話③生活者（住民）起点の視点を深掘りする 対話④テーマ別対話 対話⑤自分自身の状況への振り返り 課題：あなたの自治体の「人・組織づくり」の現状を深掘りする
7 月	キーパーソン・マネ友インタビュー
7 月	北川正恭顧問、出馬幹也部会長、白井誠幹事による講演視聴
7 月 26 日	第 3 回　研究会 対話①事前課題の共有と振り返り 対話②「人・組織」の成長段階の現在の立ち位置を探る 対話③私たちのこれからの存在意義は何か 対話④ありたい姿を改めて描く 対話⑤あなたの自治体が成長するための打ち手は何か 課題：10 年後の生活者起点の「人・組織づくり」に向けて
8 月 26 日	第 4 回　研究会 幹事からのフィードバック 課題：アクションプランの作成
10 月 22 日	講演会実施（テーマ：これからの地方公務員としての働き方）
10 月 27 日	第 5 回　研究会 幹事からのフィードバック 課題：アクションプランのブラッシュアップ、市長・人事課への活動報告

11 月～12 月	人事課との打合せ（新採プロモーション案・研修制度）
12 月	採用試験情報メール配信登録スタート
12 月 24 日	市長へのアクションプラン報告
1 月 27～28 日	第 6 回　研究会 特別講演（NPO 法人テラ・ルネッサンス創設者　鬼丸昌也氏） 他団体からの学び・幹事セッション 最終講話（北川顧問）、年度総括（出馬部会長） 対話　1 年の振り返り、講演・発表からの気づき、これから踏み出す一歩
2 月 10 日	荒尾市との意見交換会
3 月	論文提出

2．人・組織づくりの現状と課題

（1）人・組織づくりの現状を掴む

第 1 回研究会、他自治体との対話の一番初めのテーマが、「あなたの自治体の人と組織への不満と自慢は？」。どの自治体も不満は次から次に出てくるものの、自慢はなかなか出てこない。そして、どこの自治体も不満は似たりよったりだった。不満は理想と現実との間にギャップがあるから生まれるもの。ということは、そもそも理想としている状態はどのような状態なのかを、今一度振り返る必要がある。

□理想と現実とのギャップをいかに埋めるかが「課題」。そして、課題解決能力より重要なのは、課題を発見する能力や設定する能力である。課題が何かを常に意識しているかどうかが大切になってくる。

□役所は言われたらする人は多いが、課題を見つけられる人がどれだけいるか。与えられたものをこなすのは仕事ではなく作業でしかない。仕事とは、課題を見出し、解決するものである。そのことに気づいている自治体とそうでない自治体とで、今、差が出始めている。

さらに、今課題となっていることは、10 年前から課題になっていたことではないか。少なくとも、10 年先に同じことを課題として悩んでいる状況は避けなくてはならない、という言葉が幹事から投げられた。今、何もしなければ、もっとピッチを上げて取り組んでいかなれば、取り残されてしまうという危機感を、職員間でいかに共有するか。意識や組織の風土に一石を投じるということが果たしてできるのか。それに向けて思考を巡らせなければならない。

まずは、現在、そしてこれまでの人・組織づくりを知ることから始めた。人材育成基本方針、職員配置適正化方針、人事評価マニュアルをはじめ、職場研修の手引き、平成 30 年度に実施された「働きやすい職場づくりを進めるうえでの職場アンケート」など、人や組織に関連する資料を集め、人の「量(人員等)」「質(能力等)」「関係性(組織力等)」の 3 つの視点から、気になるポイントを洗い出した。あわせて、より多くの職場の状況を知るため、また、視点が異なる意見を収集するために、同期（2・3・6 年目）職員や職場職員、マネ友の意見をヒアリングした。そこで、出てきたのが、次のような意見である。

○人材育成基本方針は、新規採用職員研修で受講したが、今や馴染みがない。改訂されたことも知らなかった。内容も覚えていない。

○新採研修と課内研修は参加するが、その他自主的に参加する研修は受けたことがないし、必要性を感じない。自分の業務に関わる研修だったら受けたいと思う。

○メンター制度があったのはわかるが、メンターが自分の直属の主査だった。OJT との区別がつかない。制度としての有用性は判断できない。

○職場に、新規採用職員や年数の浅い職員が多い上、毎年のように異動があったり、若手が若手を教えたりなど、職場が安定せずうまく循環していない。担当する仕事の知識は個人で磨けば良いと思うが、市民や関係団体との関わり方など、知識を必要とせず経験を基に教える仕事のやり方や、役所全体の仕事に通ずる仕事のやり方を教えてくれるような中堅職員がおらず、教育制度が整っていないと感じる。

○入庁年数に対してではなく、この課に長くいるというだけで、責任が重い仕事を任される。ただ頼みやすい人に仕事を任せているように感じるし、残業代の単価が安いから、働かせるだけ働かせられているような気がする。

○やる気のない発言をする上司がいるため、若手職員もやる気を失ってしまう。若手職員だけではなく、中堅職員や主査・課長等も定期的に研修等を受け、モチベーションを維持してほしい。

○新しい提案をすると、よけいなことをしなくていいと言う（言わなくてもそういうオーラを出す）上司・同僚がいる。

○専門職の職員の年齢構成に課題がある。相談できる先輩があと 10 年経たないうちに居なくなるのが心配。

○上司や職場によって、教育、人材育成にかける熱量や体制が違う。

○年功序列の考え方ではなく、仕事ができる人や、前向きに取り組んでいる人を昇格させた方がいいと思う。

○仕事ができる人、がんばる人に仕事が増えていく。がんばらない人でも給料が減るわけでもないので、がんばっただけ損という雰囲気になっている。

○課の中で担当ごとの壁が厚く、協力体制がとれていない。

○業務の平準化が進まず、残業が多い人と暇な人の差が激しい。

○在籍年数が長い職員が多く、それが要因なのか、課題に気づきづらい。もしくは、課題に気づいているが、それを解決するのは自分ではないという謎の思考（他人事）。

○教育制度や研修制度を充実させ、モチベーションを向上又は維持することで、新たな発想や手法が生み出され、市の発展につながると思う。大牟田市職員という肩書に誇りをもって仕事をさせるような環境をつくることで、途中で退職する人も少なくなるのではないか。

現在の職場の人材育成や、組織の課題など、というざっくりとした問いで意見を聞いたためか、第１回研究会の対話のときのように、現状に対する不満が続々と出された。ただの批判にとどまらず、なんとかしたいけれどどうしたらよくなるのか、誰に言ったらいいのか、という戸惑いの気持ちも読み取れ、この皆の声をどうしたらよいか、これを踏まえて人マネの活動にも活かしていかなければならないという思いになった。また、こうした問題意識をもった職員が多いということは、何か取組みを進めるときに推進力にもなりうるかもしれないとも感じたところである。

（２）現状の背景・要因を探る

人・組織の現状、その背景や要因を深掘りするため、キーパーソンへのインタビューを実施。その際、あわせて、人材育成への所見や、大牟田市役所に必要な人物像、若手職員へ期待することなども伺うことにした。

■企画総務部　伊豫副部長インタビュー

〇Ｈ15～H17 年度の間は採用を見送っていた。当時の市長の意向もあり、市民、議会からも職員削減の声が挙がっていた。現在は、類似団体より職員が多いので削減を、という声は少なくなった。実際に人数を削減しているし、災害時など職員数が必要なことを体感したためではないか。

〇職員の年齢構成は今後 10 年もいびつなまま、専門職はさらにそのような傾向にある。現在の 40～50 代が定年退職した時に、専門的な業務をはじめ、組織として機能不全にならないようにしなければならない。その対策として、今年度から、専門的な知識や技術がある再任用職員を関係団体の管理職として活用している。

〇大牟田市職員は、真面目に仕事する人が多い。

〇人材育成基本方針は、５年ごとに実施計画をたてており、その終期にあわせたことと、周辺環境の変化から見直しの必要が出てきたため令和２年に改訂を行っている。

〇以前は自主研究グループがあり、そのグループで講師を呼びたいとなったときに、人事課から講師謝礼金などを出していた。そういう学びたいという職員の想いを応援できるようにしたいと思っている。

〇根本的に組織の見直しを進める必要があると感じている。

〇組織間の壁、縦割り感の払拭を行いたい。

■庁舎整備推進室　丸山主査インタビュー

〇人員については、経営上どれだけ雇えるかという「マクロの視点」と、当該業務を遂行するのにどれだけの人員が必要かという「ミクロの視点」など、多角的な視点で検討しなければならない。政策的な雇用（専門人材・副業人材の活用、任期つき雇用など）も考えなくてはならない。

〇40 代後半から 50 代の年代を動かして成果を上げるには、より適材適所や使い方に配慮したマネジメントが必要。

○大牟田市役所は、「とりあえずやってみる」ことを許容する空気感が少ないように感じる。いろんなしがらみに配慮して小さくまとまっている。各レベルの上席が、「リスクを取る」という心構えを持っている必要がある。

〇必要な人物像として、「単なる作業の流れではなく、業務の本質を理解して、デジタル社会に合わせてカスタマイズし、自他の仕事を減らせる人物」、「自分の業務だけではなく、広い視野を持って自分の経験、周りで起こっている事象などを結び付けて水平展開できる人物」、「自分の仕事が組織の中、総合計画の中でどのように位置づけられているのか、どういう影響を与えるかを把握できている人物」

〇現在の「目的別組織」を「機能別組織」に再編してはどうか。「機能別組織」とすることで、目的に横串を通しながら、戦略的な順序付けによって、事業に優先順位をつけやすくなる。また、類似業務を集めることでスケールメリットが生まれ、標準化が進んで、効率化や DX、民活導入・市場化などの機械化、外部化も進めやすくなるのではないか。

〇チームで仕事をする上で大事なことは、以心伝心レベルの意思疎通とミッションに対する価値観の共有ができていること。「業務分担」を超えたチームでの「役割分担」ができていること。メンバーが相互に活きるよう計らうこと。自分の能力は惜しまず発揮すること。

■人事課　木村課長インタビュー

〇平成ひとけたは大量採用していて、60 人くらい採用していた年もあった。H20 年度に職員配置適正化方針を策定し、H20～R2 の間に 30 パーセントくらい減った。今後 20～30 年を見据えて、大量退職が続くここ 10 年の計画的な採用が一番の課題。

○特に技術職の応募が少ない。公務員の場合、どこもそれほど業務、待遇面に差がないので、絶対にここの市役所でないと、という人は少ない。

○ここ数年、入庁して数ヵ月、または数年以内に退職する若手職員が増えている。要因ははっきりと分析できていない。

〇人材育成基本方針にある目指す職員像を浸透させ、実現するには、研修の機会などを活用していくしかない。

○人が育つことが一番大事。研修は、OJT が重要だと感じている。職員が減るなかで、教育に十分な時間的余裕がないのかもしれない。昔は新採職員には、つきっきりで面倒をみてくれる先輩がいた。今もメンター制度はあるが、やはり育成面で差が出ているのかもしれない。

〇新たなことへ挑戦しようとすることが不足している。足りない、というよりは、あえてそうしないようにしているのかもしれない。また、「財政難」がしみついているので、守りに入っている。ただ、真面目な人は多いと感じる。

〇自己申告は異動希望ではなく、キャリアプランを上司と話す機会のツール。組織を維持するために、希望どおりに、とはいかない部分もある。

〇横の連携について、大牟田市役所の風土として、部局を越えることにハードルがあるのかもしれない。それでも、10 年前くらいに比べると、だいぶ状況はよくなっていると感じている。

■保健福祉部健康福祉推進室　高口室長インタビュー

〇業務量は増えているのに職員は増えないという中では、外の力を借りざるをえない。しかし、外に出して、市にノウハウが残っていないから継続できない、という状況では困る。対症療法的にやってきたのが限界にきているのではないか。一つの自治体で解決できるようなものでもないと感じている。

〇職員採用については、プロモーションの問題もあるが、そもそもの魅力が負けているのでは。

〇大牟田市職員は遊び心が少ない。アクが薄い。ハメを外す感じが若い人には必要だと思う。明るさ、巻き込み力、忘れっぽさ、打たれ強さ、遊び心、対話力、いい加減さ・・・など。

〇部局を越えた協力関係ができていない。庁内の雰囲気がなんとなく暗い。

〇チームでの仕事で大事なことは対話。相手の話を尊重することが大事。

○他の自治体と交流を持って、仕事以外の話をしてほしい。その体験が、意外と役に立ったり、周囲の職員に伝えることで変化が起こったりするかもしれない。

○人が多かった時代は、1 から 10 までキッチリ仕上げ、前例踏襲で問題のない仕事の仕方だったが、この先は 50 代のボリューム層が退職し、カツカツで仕事をしてきた世代が台頭してくる。そうなると、必要な部分の取捨選択を行い、仕事をスリム化する能力が必要とされてくる。10 年後に期待している。

（３）現状の課題を捉える

キーパーソンインタビュー、同期、マネ友など、年代、役職もさまざまな方々から意見を聴くことができた。当然、それぞれの組織や人材育成の捉え方や視点が違うため、共通点を見出すのは難しいが、現状の人・組織づくりに対しては、ほぼ全員がなんらかの変化が必要だと感じていることが分かった。

また、若い世代に比較的多かった意見としては、年齢構成の偏りから生じる現状への危機感であった。今後、現在の中核を担っていらっしゃる方々が退職されることに対する漠然とした不安ではないだろうか。そして、それに対して、現状、何かの対策をとっているのか、というと、それがあまり分からないということに危機感を抱いているように感じた。一方、キーパーソンの方々のインタビューからは、若手に対する期待も感じられた。また、よく聴かれたのが、大牟田市職員は真面目、というフレーズである。もちろん、業務を進める上で真面目にコツコツと仕事をすることは大事だが、やはりそれだけでは一歩踏み出せない、挑戦意欲をもっと持ってほしい、というメッセージのようにも感じた。

今回、話を聴く中で、どの立場の人も、人や組織に関して関心があることは分かった。一方、現場職員からは、関心はあるし、変化が必要だとも感じているが、業務多忙でなかなか考える余裕がない、手がまわらない、という声もあった。業務が多忙だからこそ、事業の見直し、仕事の仕方の見直しを進めるべきだが、職場によっては、変えること、変わることに対し抵抗を抱く職員もいる、というような要因もあるということも見えてきた。

その一方で、人マネの活動を進めるに当たっても推進力となりうる仲間を増やすことで、自分たちだけでも何かできることが見えてくるのではないかと感じることができた。

こうした調査を踏まえ、現状の課題として以下を取り上げることとした。

人の「量(人員等)」の現状　そして課題

〇45 歳以上の職員が全体の約 7 割を占めていて、今後数年間で、現在中心的な役割を担っている年代が大量退職される現実がある。

〇特に、担当職（実務者）ばかりが減少している現状がある。業務量が増えるのに対して、職員が足りていないという声が多い。

○職員配置適正化方針に基づいて計画的に採用を行っているが、新規採用が順調に進んでいない。応募者が少ないことや、合格者の採用辞退があることで、新規採用者の確保ができていない状況にある。

人の「質(能力等)」の現状　そして課題

〇人材育成基本方針に掲げられている目指す職員像の３つのマインド『市民志向、成長志向、未来志向』、３Ｊ宣言が浸透していない。

〇人材育成基本方針という基準はあるが、職場によって、人材育成の取り組み方、人事評価に係る運用にバラつきがある。

○若手職員は、周りを見て、向上意欲が不足している職員が多いと感じている。

〇真面目な職員が多い一方で、一歩踏み出す職員は少ない。

〇変えること、変わることへの抵抗感がある職員が一定数いる。

人の「関係性(組織力等)」の現状　そして課題

○担当ごとの壁が厚く、協力体制がとれていない課室がある。

○組織の数が減っていない。むしろ増えている状況。

〇課室によっては、チャレンジを応援し、フォローする風土が整っていない。

〇課室内で見ても、全庁的な組織で捉えても、縦割り文化が根強い。横断的に仕事が考えられる・取り組める人材・組織の風土が必要。

〇課室によって、時間外勤務の量に差がある。災害対応時、繁忙期などにおける部局を越えた協力体制が出来つつあるが、十分とはいえない。

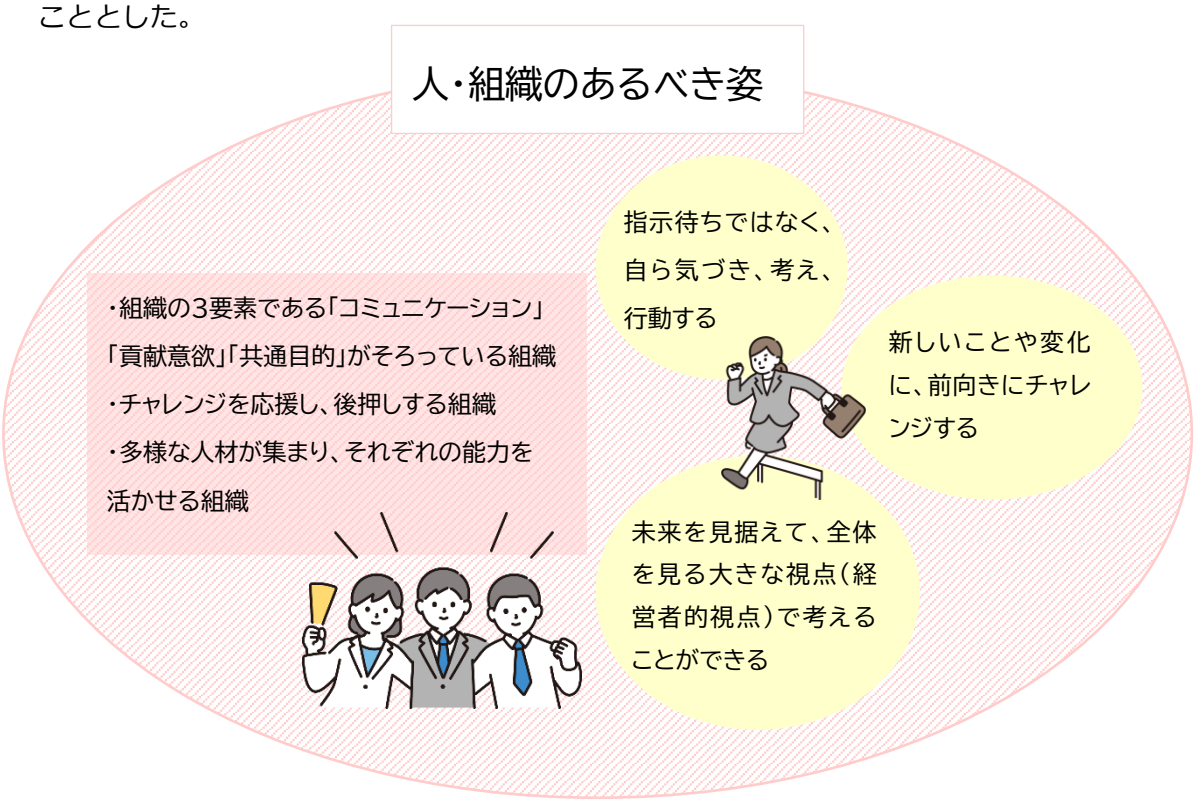
３．これからの人・組織づくりのあるべき姿

現状について過去からの流れを把握し、次の段階は、「10 年後の地域のありたい姿を実現させるための、人・組織づくりのあるべき姿」を考察する。これからの生活者起点の人・組織づくり（人事の在り方）にどのような変化を起こすのか、何にどう具体的に取り組んでいくのかを検討するに当たり、そもそも目指す姿、あるべき姿はどういう状態なのか、を共有する必要がある。

（１）あるべき姿の設定

現状分析から課題を踏まえた上で、これからの人・組織づくりのあるべき姿として、「個人力、組織力が向上し、職員一人一人が大牟田市役所で働くことに対して、満足し、誇りを持っている状態」と捉えることとし、課題を作成した。しかし、第４回研究会で幹事から指摘されたことは、個人力、組織力があまりにも漠然としているということ。人材育成基本方針に書いてある目指す人物像があるべき姿の最終系なのかもしれないが、３つのマインドも抽象度が高い。「自分たちは何に力を入れて何に入れないか。全て網羅的な計画は、結果何もできていないということが多い。目指す個人力が高いとはどんなものか、組織力とはどんなものか、最低でもここだけは、という部分をもっと詰めるべき」という指摘をいただいた。

そこで、これまで検討してきた内容を基に、個人と組織のあるべき姿を次のとおり捉えることとした。



【個人】

・指示待ちではなく、自ら気づき、考え、行動する

・新しいことや変化に前向きにチャレンジする

・未来を見据えて、全体を見る大きな視点（経営者的視点）で考えることができる

【組織】

・組織の３要素である「コミュニケーション」「貢献意欲」「共通目的」がそろっている組織[1]

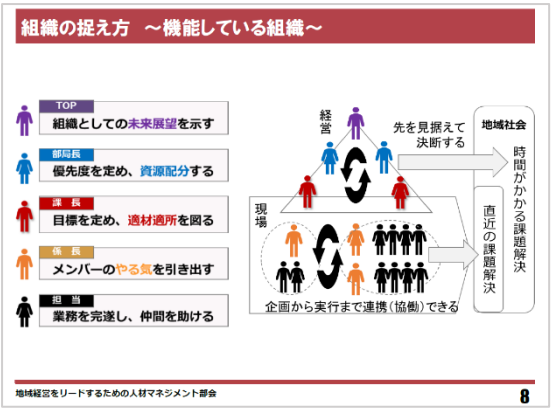
・チャレンジを応援し、後押しする組織

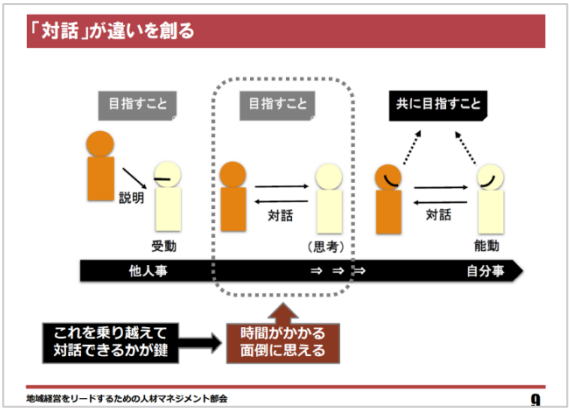
・多様な人材が集まり、それぞれの能力を活かせる組織

【出馬部会長の講演より】

□役所には対話が欠けている。対話は時間がかかるし、面倒なもの。でも、これを乗り越えられるかが鍵になってくる。質の高い組織は、関係性の質が高い。関係性は対話によって構築される。対話は組織改革の源泉である。

□人材育成、組織改革には時間がかかる。今から準備して、５年先、10 年先に成果が出るかもというくらい。役職＝上下という考え方に固執せず、役職＝役割という考え方に転換していかなくてはならない。行政と住民の関係性においても同様である。





[1]「組織の三要素」とは、アメリカの経営学者チェスター・バーナードが提唱した、組織が成立するために必要な３つの条件である。「コミュニケーション」「貢献意欲」「共通目的」という３つの要素があり、これらは組織を形成するための重要な条件であるといわれている。①共通の目的をもっていること（組織目的）、②お互いに協力する意思をもっていること（貢献意欲）、③円滑なコミュニケーションが取れること（情報共有）の３つである。これについては、課室単位の組織においても、また、全庁的な組織として捉えた場合でも、当てはめることができると考えた。

さらに、第 4 回研究会、第 5 回研究会では、あるべき姿の実現のためのアクションプランについて、幹事から個別にアドバイスをいただいた。

□意識改革は、ドミナントロジック（前提条件）が大きく変わること。ある意味、マインドコントロールでもある。意識改革しましょう、を言えばいうほど、抵抗感が芽生え、人々は引いてしまう。理想は、環境が変わって気づいたら意識も変わっていた、という状況をつくること。

□働く上での前提条件、ルールを変える。縦割りの予算編成をやめ、柔軟性を持たせた予算配分としたり、採用や人事評価、報酬、昇進昇格、異動のルールを変更したり、組織のデザインを大きく変更して、同時にそれに合ったマネージャーを抜擢・配置したり、そうしたものが、働く人の意識の変化につながる。

□経営者の視点とは？利害関係を意識すると経営意識を持ちやすい。まちの未来と個人の利害関係が一致しているかどうか。このまちの将来がどうなっていくかが、自分に関係するか。今している仕事が、自分たちの将来、生活にリンクしていると意識できるかどうかがカギとなる。自分の意思決定が自分の将来に関係するという意識を持てれば、自ずと変わってくるのでは。

□上層部と一般職員との意識の違いは何か。職員が自分の事業だけを見ているのに対して、上層部はいくつかの事業を比較して優先順位をつけなくてはならない。一職員であっても、組織全体でしようとしていることが見えるようになってくると、自分の事業の位置づけが分かる。

□ヒトは、不満や問題に意識が向きやすい特性がある。愚痴は出るもの。そこで大事なのは、変に途中で話を遮らず、とことん吐き出してもらうこと。とことん言ってもらうと、途中に潮目が変わるタイミングが必ず出てくる。

□10 個のうち 9 個うまくいって、1 個うまくいかなかった場合、人間の心理として、うまくいかなかった 1 個に目を向けやすい。しかし、本当は 9 個の方にフォーカスしないといけない。

意識改革をいかに進めるか。これが一番ハードルが高く、どのようにアプローチしてよいか難しいと感じた。これまでの経験でも、職員間の意識に温度差があり、それに働きかけようとしても、ただ必要性を訴えるだけではあまり響かないと感じたことがあった。組織について考えるのは、人事、行革がする仕事という意識。どうしたら自分ごととして捉えてもらえるのか？そして、一過性で終わらせないようにするには？幹事からは、当たり前だと思っ

ていたルールや仕組みを変えることにより、気づいたら自然と意識の変化につながっていた、という状態をつくることが有効だとアドバイスをいただいた。民間企業での組織改革の成功事例においても、必ず仕組みやルールの変更をともなう。有名なマッキンゼーの組織変革の７S モデルにおいても、ハードの３S（戦略、組織、システム）は比較的変更が容易、一方、ソフトの４S（価値観、スキル、スタッフ、スタイル）は変更に時間がかかるとされている。ただ、そうしたルールの変革は、必ず抵抗する人を生み出すということが言われている。たしかに、目的や趣旨に共感していなければ、やらされ感と不満が消えないだろう。トップダウンであっても、そこに納得感があることが不可欠である。

働く上での前提条件に変化をもたらすということは、簡単なことではないし、アクションプランに入れ込んだとして実現できるだろうか。そこで、そうした抜本的改革については、もう少し調査を進めながらも、まずはその土台づくりとなる、個人への地道で継続的なアプローチ（幹事の言葉では、「さざなみをじわじわと」）を進めていくことの方を中心に考えることとした。そうした個人への働きかけで、重要かつ難しいのが、継続することである。継続するためのモチベーションをいかに保つか。その仕掛けをどうするか。まずは、目的を明確化し、かつ段階的な目標を立て、少しずつ積み重ねていくこと。そして、一緒に推進してくれる仲間の存在が不可欠であると考えた。

４．変革に向けたアクションプラン

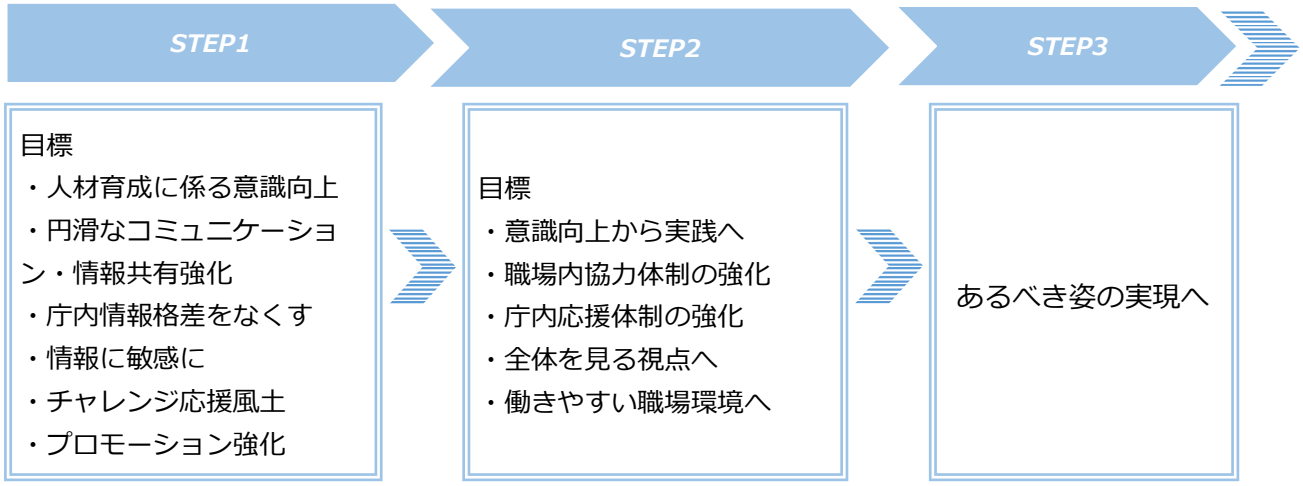
（１）あるべき姿の実現に向けたアクションプラン

あるべき姿から考えるバックキャスティングにより、次のとおりアクションプランを作成した。

あるべき姿

・指示待ちではなく、自ら考え、気づき、行動する
・新しいことや変化に、前向きにチャレンジする
・未来を見据えて、全体を見る大きな視点（経営者的視点）で考えることができる
・組織の３要素である「コミュニケーション」「貢献意欲」「共通目的」がそろっている組織
・チャレンジを応援し、後押しする組織
・多様な人材が集まり、それぞれの能力を活かせる組織

あるべき姿に向かって取り組むアクション



あるべき姿に向けて、段階的に、STEP１「意識を根付かせる」→STEP２「行動を継続する」→STEP3 では「無意識に行動できるようになる」という状態を目指すこととする。また、６つのあるべき姿につながる目標を上記のように設定した。次に示すアクションは、まず取り組むアクションとし、STEP1 の目標を目指すこととする。

①目指す職員像の庁内プロモーションの実施【STEP1 における目標：人材に係る意識向上】

人材育成基本方針に掲げている目指す職員像の３つのマインドや、３J 宣言を職員の意識に浸透させるため、講演会・研修時には必ずそのフレーズを出すことはもとより、人事評価に係る目標管理シートなどに記すなど、目や耳に触れる回数を増やす。また、市長からのメッセージを発信していただくことも有効であると考える。

次回の方針改訂時には、今後を担う若手職員の意見を取り入れ、自ら目指す職員像を設定すると、より自分ごととして考えられるようになるのではないか。

②人材マネジメントに係る管理監督職向けセミナーの実施【人材に係る意識向上】

人材マネジメントの必要性、重要性に気づき、自らの役割を認識し実践するため、管理監督職向けに外部講師によるセミナーを実施する。また、時世に合った知識やノウハウを得るため、外からの刺激が必要だと考える。特に、初めて監督職となる新任主査に向けては、マネジメントに必要な視点やスキルなどを学ぶ機会を、時期を逃さずに設けることが必要である。

③人事評価に係る管理監督職向け内部研修の実施【人材に係る意識向上】

人事評価に係る目標設定、評価、面談等について、マニュアルはあるものの、実際の運用は、各職場でバラつきがある。そのバラつきをなくすためには、毎年度、各職場の管理監督職向けに研修を実施し、必ずおさえるべきポイントなど、レベルを合わせる必要がある。その際、目的や趣旨を共有し、管理監督職が納得感をもって実践に移すことが不可欠である。

④各職場での情報共有の強化【円滑なコミュニケーション・情報共有強化】

同じ担当内の他職員が何をしているのか分からない、といったことにならないよう、業務の進捗や今後の予定などをこまめに共有し、協力体制を取りやすくする。また、共有フォルダに、マニュアルや業務フローのほか、個人個人が職場全体で共有した方がいいと感じたもの（役立ちそうな情報、個人の企画・アイデア、意見やアイデアがほしいもの、困ったときの対処法など…）を保存し、誰でも見たり書き込んだりできるような場所を用意することで、一つのコミュニケーションツールとして活用してはどうか。あわせて、円滑なコミュニケーションのためには、カジュアルな 1on1 ミーティングを定期的に実施する。

⑤庁内の情報共有強化【庁内情報格差をなくす】

市の方針や重点的に取り組むもの、現在トピックとなっていることなどは、課内会議や資料回覧などを通じ、全職員に情報が下りているものと考えられる。それ以外にも、全職員が共有すべき情報は、職員ポータルなどを通じ、確実に情報共有し、庁内の情報格差をなくすことが必要である。さらには、市の全体の方針に係る協議や予算協議に係るやりとりなどの意思決定のプロセスを、特に若手職員の頃から共有できると、全体像や目的が把握でき、自分の仕事の位置づけなどを意識できるのではないだろうか。

⑥個人の意欲を応援するナッジの促進【チャレンジ応援風土づくり】

ナッジとは、「肘でそっとつつく」という意味で、「選択の余地を残しながらも、相手が自発的により良い選択をするように導く」というものである。職員の中には、例えば外部研修会（人マネも）の参加など、一番には手を上げないけどやってもいいと思っていたり、または、新規事業の提案やアイデア出しなど、考えはあるがよけいな仕事が増えるかもしれないので出さなかったりと、やや消極的な人が多いようである。そんなときに、上司や同僚が背中を押したり、そうした情報を積極的に提供したりすることで、潜在的な意欲を応援するというものである。当たり前のように既に実施されている職場もあると思うが、ぜひ特に若手職員に向けて、背中を押して応援し、協力する風土をつくっていきたい。

⑦視点を広げるための取組みの促進（特に若手職員向け）【情報に敏感に】

目の前の対応だけではなく、全体を見る視点を養うには、日頃からの訓練が必要である。まずは、一日のうち、例えば朝の 5 分間など、新聞やネットでニュースを読んだり、国や県、他自治体、あるいは大牟田市のホームページなどから最新の情報を入手したりすることを習慣化する。また、市民はもとより、他自治体、民間企業などの人と話す機会を多く設けることで、自分の自治体のことを知っておかないと話にならないという状況をつくることも一つの手である。あわせて、前述の庁内情報共有で意識づけを図るほか、研修にＳＩＭを取り入れ、経営的な視点を身につける。

⑧働く場としての大牟田市役所の PR【プロモーション強化】

人材確保に向け、採用募集に係るプロモーションの改善を行う。あわせて、職員一人一人が、大牟田市役所を働きやすく、いい職場だと感じられるよう、在宅勤務の普及などの柔軟な働き方をより一層進め、職員満足度を上げる必要がある。

⑨大牟田人マネチームでの取組み

【人材に係る意識向上・円滑なコミュニケーション・情報共有強化】

これまで、どちらかというと単年度ごとでのアクションプランとなっていたが、せっかく 3 期 9 人となったので、定期的なマネ友ミーティングを実施し、何に取り組むかを考えていきたい。その中で、1 期生 2 期生ともにアクションプランに掲げていたオフサイトミーティングによる対話については、他課に顔見知りの関係をつくる、仕事での悩みを共有し、解決するなどのテーマを設けて実施する。また、荒尾市と連携し、勉強会や、オフィシャルな共同研修会などを実施する。

（２）令和３年度中に実施したアクション

アクションプランのうち、今年度中に、オフィシャルな取組みとして実施したいと考え、次の２つについて実行に移した。

①採用プロモーションの改善

１）新規採用ポスターの刷新及びＰＲ（提案）

２）職種紹介のブラッシュアップ（提案）

３）受験希望者登録制度の導入（実施）

まず、課題等を把握するために現状の採用関係の情報を確認した結果を以下に示す。

・募集要項には受験資格の記載程度のみで、職種紹介及び求める人物等の情報は無い
　また、大牟田市の紹介は１Ｐ程度である

・ポスターについては、庁内掲示のみであり、メッセージ性が感じられない

・先輩からのメッセージにて、仕事内容に少し触れているが、実際にどのような業務を行っているのかわかりづらい

・募集期間以外に大牟田市のＨＰにアクセスした場合、採用情報が得られない。（採用に関する情報が無い）

１）新規採用ポスターの刷新及びＰＲ（提案）

現状のポスターは若手職員の写真と試験日等の情報のみである。受験希望者に対してメッセージ性に欠けるため、求める人物像等を訴えかけるデザインのポスターとすることで受験希望者の増に繋がると考える。参考として、奈良県生駒市の新規採用ポスターは毎回ユニークなデザインなものが多く、受験希望者増への効果とシティプロモーションの一躍を担っている。

２）職種紹介のブラッシュアップ（提案）

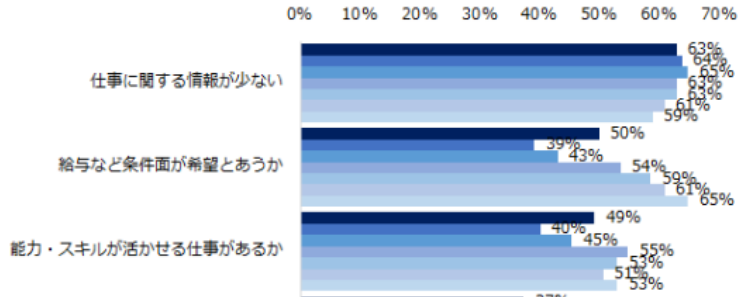
採用ＨＰ上では、職種の紹介が無いことに加え、職種の種類（一般行政職と言えばそれまで）の記載も無い。受験者側からすると、採用後の業務のイメージが湧かず、興味を持たせるような仕組みも無い。エン転職が行った調査の中でも、官公庁・自治体に転職する際に不明な点の１位が”仕事に関する情報が少ない”となっている。大牟田市の採用枠を考

えると、一般行政職で２９歳まで受験可能（民間等経験者枠は除く）なため、社会人経験者が受験する割合が多い。

そのため、仕事に関する情報（職種紹介等）が重要な部分になると考える。

人材採用・入社後活躍のエン・ジャパン株式会社（本社：東京都新宿区、代表取締役社長：鈴木孝二）が運営する『エン転職』（https://employment.en-japan.com/）『AMBI』（https://en-ambi.com/）『ミドルの転職』（https://mid-tenshoku.com/）上で、サイトを利用しているユーザーを対象に「官公庁・自治体への転職」についてアンケートを行ない、3,334名から回答を得ました。

【図10】官公庁・自治体への転職を考えた際に、不明な点・不安な点を教えてください。（複数回答可／年収別）



「仕事に関する情報が少ない」と回答した方

・仕事の詳細について見聞き、体験する機会が少ないから。（20代／女性）

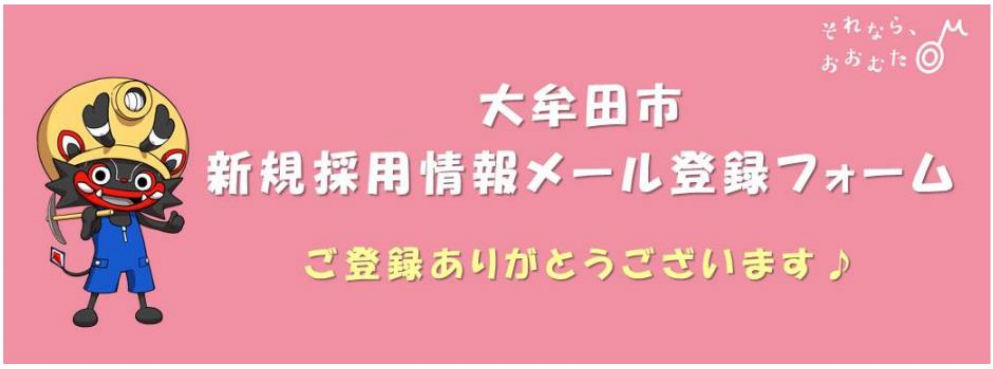
・固いイメージがあり、選考フローや入社後にどんな人と働くかのところで壁を感じる。（20代／男性）

・領域、分野でどのような仕事や経験が必要とされるのかがわかりにくい。（40代／男性）

参考　エン転職３０００人に聞く「官公庁・自治体」への転職意識調査（抜粋）

３）受験希望者登録制度の導入（実施）

採用時期が終わると、ＨＰ上では採用試験に関する情報が掲載されず、どのような採用試験を実施しているのか情報を掴むことが出来ない。受験希望者に登録してもらう仕組みを作れば、登録した者に都度、最新の採用情報を流すことが可能になり、受験者を増やすことが出来ると考えた。このことについては、今年度既に実施済みで、人マネメンバーにて電子登録システムを用いて作成した。



新規採用情報メール登録フォーム

②職員キャリアアップの実現に向けて

若手から経営層等職員へのインタビューを実施した中で、「人材育成基本方針が職員に浸透していない」、「部署によって、職場の風土のみならず教育の仕方にも差がある」という現状を把握した。この２点に着目し、実施できるアクションを考えることにした。

○「人材育成基本方針が職員に浸透していない」

人材育成基本方針については、令和２年２月に改訂されている。改訂されてまもないから浸透していないというよりは、まもないからこそ、目にする機会は増えるはずではと感じたが、なぜだろうか。原因と仮説を考察した。

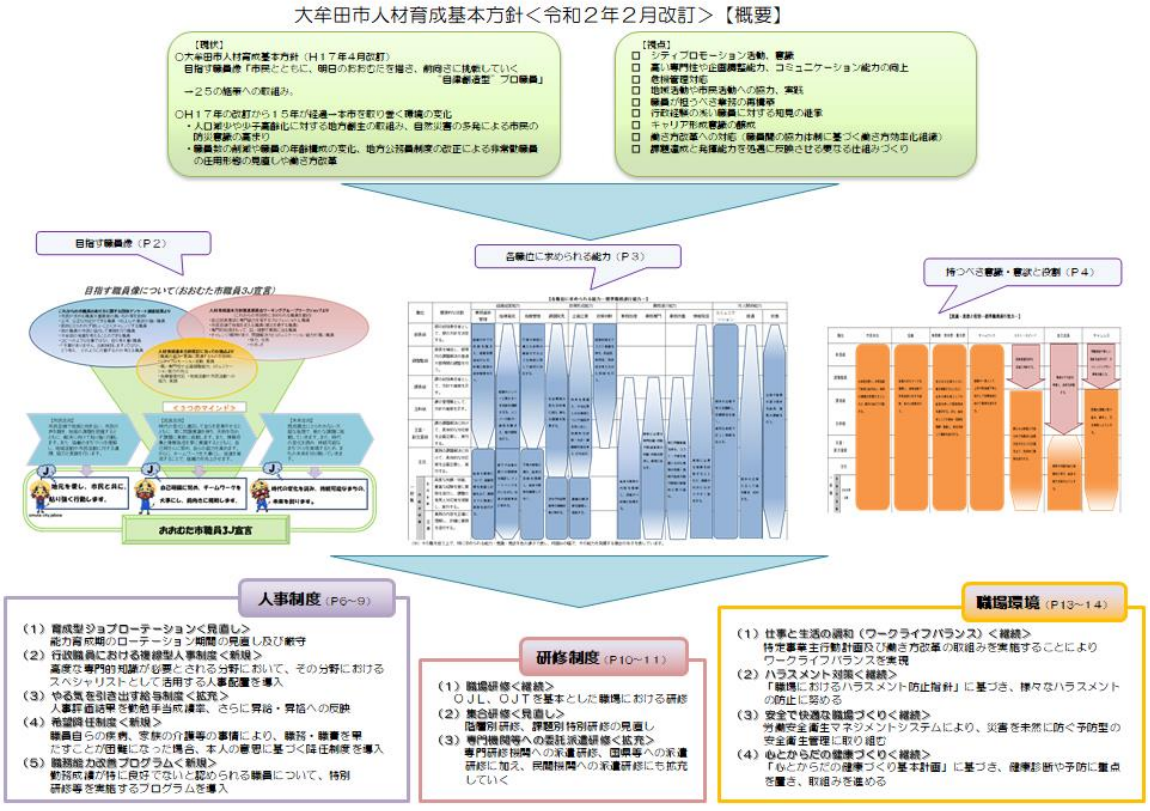
人材育成基本方針が職員に浸透していない原因は、興味を持って読まれる内容ではないのではないか、方針に触れる機会が少ないのではないかと考えた。そこで、改めて人材育成基本方針を確認すると、内容においては現状分析・課題抽出、必要とする視点から始まり、「目指す職員像」「各職位求められる能力」「持つべき意識と役割」の説明へ続き、人事制度、研

修制度、職場環境と建設的に論じられている。率直な感想として、少し”固さ”はあるものの、一つ一つ綿密に体系的に計画されていると感じた。

その中でも、職員に最も訴えたいであろう「目指す職員像」については、わかり易く親しみ易いよう工夫されている。経営層・所管課の方針、団体アンケート調査結果及びワークショップから抽出された未来の職員の姿や必要なスキルを網羅し、そこから【市民志向】【成長志向】【未来志向】の 3 つのマインドが設定されている。

自治体にとっての最大の顧客とも言える市民の目線に立って考える、まさに某都知事の”市民ファースト”の視点であり、職員もまた一市民として部会のテーマ”「立ち位置を変える」が【市民志向】から読み取れる。また、”時代の変化に適応し、失敗を恐れず～”というのは公務員にとってウィークポイントであるような感覚があるが、そこを敢えて示す切り口が【成長志向】には含まれている。情報発信と自己研さんの必要性にも言及され、ここでも部会のキーワード「一人称で捉え語る」に繋がっている。さらに、【未来志向】では、持続可能な未来のまちの姿に向かうため、挑戦していく姿勢が語られている。やはり部会の「価値前提で考える」「ドミナントロジックを転換する」という考えに導かれ、バックキャスティングによる未来想像（創造）に至る。

さらに、大牟田市公式キャラクター「ジャー坊」とともに、おおむた市職員 3J 宣言として、3 つのマインドをより噛み砕き、多くの職員に親しみやすいよう示されている。



ここまでみると、内容としては非常に充実しており、原因として考えられた 1 つめの「興味を持って読まれる内容ではないのではないか」という仮説は、（レイアウトに改善の余地はあるかも）適当ではない。

2 つめの仮説「方針に触れる機会が少ないのではない」について確認していく。人事課人材育成担当へヒアリングを行ったところ、現在、人材育成基本方針を職員に向けてレクチャーをしているのは、令和 2 年度 2 月の改訂時に全職員に向けてメールを送ったことと新規採用職員研修の科目として年に 1 回実施しているとのことだった。

若手職員インタビューの中では、「方針は新規採用職員研修以来見ていない。」「内容はあまり覚えてない。改訂があったことも知らなかった。」という声が聞こえた。10 月に開催した人マネ講演会参加者へのアンケートにおいても「概要版はみたことあるが・・・。」というご意見がほとんどであった。

以上のことより、方針が職員に浸透していない原因は、「方針に触れる機会が少ない」であることが判明した。ならば、方針に触れる機会を増やすことが必要であるが、若手職員は”目指す職員像”を知っても具体的にどうすれば良いのか悩む事が予想される。

そこで、実践者からの話をヒントに自分のキャリアを向上させるため以下のような課題を設定した。

大牟田市の”目指す職員像”に沿った講演会を企画し、
みんなが学べる、楽しめる機会を創出する。
その講演会の中でも、改めて方針を周知する。

実践として、令和 3 年 10 月 22 日に、福岡県広報審査会 1 位を受賞された久留米市職員の秋山フトシ氏を講師として、人材育成講演会「これからの地方公務員としての働き方」を開催した。業務時間中にも関わらず、28 名の職員が参加。ゆくゆくは、庁内の人材に講師を依頼したいと考えている。

○部署によって、職場の風土のみならず教育の仕方にも差がある

若手職員の退職や、職場でのやりづらさという声が聞かれたが、原因としては、既に導入されている教育制度が効果を充分に果たしていないか、不足している要素があるのではないかと考えた。この改善の余地については、以下のような課題を設定した。

メンター制度をより発展させて、みんなの悩みを
補完できる仕組み作りを検討する。
課外に相談できる先輩職員がいると、相談できることが広がる。

この課題については、生駒市が始めたクロスメンター制度が適当ではないかとアイデアをいただいたため、その制度が大牟田市の組織にマッチングするか検討を進めていく。近隣の自治体だと柳川市などが導入しており、運用や実際の効果などをヒアリングする必要がある。

■市長報告

令和 3 年 12 月 24 日（金）14：30-15：30　於：市長応接室

アクションプランの案（当日時点のもの）や、プランの中で具体的に実施した取組みについて、関市長へ報告を行った。そのほか、「どんな職員になってほしいか？」といった質問についてもコメントをいただくことができた。

【アクションプランへのご意見】

〇人材育成基本方針については、職員に向けて、ここに書かれている思い、ポイントをわかりやすく、繰り返し伝えていくことが必要。

〇OJT はどこも確固たるものがない中で行われているのが現実では。何のためにこの仕事をしているのかを伝え、段階的な指導をする。大事なポイントや留意点などの基本的なことをマニュアル化する。職場によって質が揃っていないなら、各職場から一人ずつでもいいので研修を受けさせては。

〇人が減るから人材育成がむずかしい、ということはない。人が少ないなら、業務のやり方を変えるとか、それはどうしてもやらないといけない仕事なのかを考えるべき。上手に教えることで、自分の仕事が楽になる。忙中閑ありという言葉があるが、いい意味で忙しくしている人は OJT もできる。

〇職員募集プロモーションについては、受ける人の思いに訴えかけているか。大牟田市にきて 2 年目だが、一生懸命、熱意をもって仕事している人が多い。そういう魅力的な職員がいる、ということを伝える必要がある。他市町村と比較しても、大牟田市職員のスキルは高いと感じている。災害、コロナのときも、厳しい仕事から逃げることなくやり切ってくれた。

【どんな職員・職場を目指すべきか？】

〇常に前に進む職員。難しい課題が次々に出てくるが、それを避けるのではなく、どうやって解決するかを考えて進んでほしい。

〇風通しのいい職場に変えていきたい。伝統、風土を変える。初めは大変だが、3 割を超すと一気に７，８割になる。

普段、市長と話す機会があまりない中、直接ご意見を伺うことができたのはとても貴重だった。1 時間はあっという間に過ぎてしまい、もっと話を聴いてみたかったという思いである。また、報告した時点でのアクションプランは、まだ検討段階で、どちらかというと今年度中に実施した取組についての報告が中心になってしまった。もっと大きな視点でのお話しをお伺いできればよかったと感じたところである。また、お話の中で、人が減るから人材育成がむずかしいというのは違う、というご指摘があり、確かにそのとおりだと感じた。報告を踏まえながら、アクションプランの見直しを行い、前述のプランを作成したところである。

なお、市長報告に同席していただいた、人事課からのコメントについても添付する。

○市長報告の全体的な感想としては、これまでの取り組みについて考え方をよくまとめ、的確に伝えていると感じた。市長もざっくばらんな感じで対応されており、和やかな雰囲気でよい意見交換の場になったと感じた。

○人材育成基本方針が職員へなぜ浸透していないのか。市長も「職員の心を掴むものになっているか」と問われていた。浸透しない要因は何か。「基本方針の策定の背景や思いが職員に伝わっていないから」、「目指す職員像が日々の仕事につながらないから」、「行動しても評価されずやる気につながらないから」等々…人事側からのアプローチとしては、本年度より人事評価の能力評価項目を改訂し、人材育成基本方針と連動させることで職員一人ひとりに基本方針を意識してもらいたいと考えている。しかし、仕組みを変更しただけではなかなか浸透しないのではないか。

○本年度の人材マネジメント部会研究生が企画した人材育成講演会は、内容も素晴らしく参加者の満足度は非常に高いものだった。一方、今後もこのような取り組みを行っていく場合、やはり、問題意識が低い職員に対してどのように意識啓発を図るかという点が最も難しいと感じている。

○また、本年度は人材マネジメント部会研究生に具体的な取り組みを積極的に提案してもらっている。「新規採用プロモーション改善」の提案内容や考え方は大変参考になり、今後

一緒に検討し実現していきたいと感じている。「クロスメンター制度」については、人材育成の根幹である OJT が上手く機能していないケースもあることから、まずは OJT についての分析を行い、それを補完するものとして制度構築の検討が必要であると考えている。

○１０年後のありたい姿（ビジョン）から、実現のために段階的にどのように変化を起こすのか。そのためには今、何をすべきか。何が障害になるのか。研究期間も残り少なくなってきたが、対話を通じて人材マネジメント部会研究生３人の考えを深め、今後につなげてもらいたい。

５．今後の展望

大牟田市３期生の活動は、ここでいったん一区切りとなる。しかしながら、アクションプランは完成したばかり。プラン作成が目的ではないことは３人とも分かっている。実際に、いくつか実施に至っているものもあるが、一過性のものとして終わらないよう、地道に進めていかなければならない。また、今回、他の参加自治体の活動を見ていると、研究会の課題に取り組む段階においても、３人だけではなく、他職員も巻き込んで検討しているところもあった。他職員にも声かけすることによって、アクションのステップとして進めることができ、より多くのいいアイデアが出てきたかもしれない。時間外の対応がどうとか、そういった細かいことを気にしすぎて、私たち自身が、できない、しない理由を並べていたのかもしれないということを感じている。

この研究会の趣旨をようやく把握できた今、これまで１年間をもう一度最初からやり直したい、という気さえするが（今この部分を書いている一人だけでしょうが）、次年度以降は、マネ友として現役生を応援しながら、先輩マネ友と協力し、実践を続けていきたい。

１年後に目指す状態

・一人ひとりが情報を積極的にキャッチしている

・意欲がある人が応援され、前向きにチャレンジする人が増えている

・大牟田人マネチームに共感してくれる仲間が一人でも増えている

【北川顧問の講演より】

理論なき実践は暴挙、実践なき理論は空虚。

6．おわりに

1 月末、最後の研究会となる第 6 回研究会が開催された。事前に、参加全自治体のアクションプランに目を通し、当日は、個人としての対話、そしてチームとしての対話を行った。どこの自治体のアクションプランも、メンバー3 人が、本来の業務がある中で時間を作り出し、考え、悩みながら作成した成果であることが伝わり、それだけで、同じ苦労を共にしたという仲間、という感覚を抱いた。また、大牟田市が課題と捉えているものを、同様に課題として挙げている自治体も多くあり、アクションプランの取組み内容は非常に参考になるものばかりであった。今後、大牟田市での取組みをさらに検討・実施する中では、他自治体の事例研究も進めていきたい。

また、今年度も昨年度に引き続き、すべてオンラインになってしまい、なかなか思うように他自治体との交流がもてなかったのが残念だが、つながりをつくることはできた。研究会を通じて意見交換ができた自治体には、今後も積極的に交流をとってみたい。第 6 回研究会後には、さっそく荒尾市との意見交換を実施し、今後も継続的な意見交換や、勉強会の共同開催に向かって進めようという話もできている。

第 6 回研究会での鬼丸昌也氏の特別講演の中で、印象的な言葉があった。「みんなの問題にならないと動かない、そこまで伝えていくことが大事。共感してもらうために、対話をあきらめないこと」というもの。研究会の中で、何度となく繰り返された「対話」というワード。たしかに、今回の研究会を通して体感したのが、「対話」の大切さや難しさかもしれない。鬼澤幹事長からの言葉もあったが、「意見が違う相手との相互理解する対話や合意形成する話し合いには、時間もかかるし、多様性を尊重すればするほど、すぐにまとまらない。そうすると、何となく自分の意見を押し殺して他に従ってしまったり、考えないようにしてしまっていることが多い。」という現実。そういう場面が、この 1 年間を振り返っても何度もあった。しかし、今後、アクションプランを進めるに当たっては、仲間を増やすにも、取組みを実施するにも、まずは対話し、共感してもらうことが必要である。一人ひとりの中にある「未来に向けての火（種火）」を信じて、対話を続けていくしかない。

【鬼丸氏の講演より】

共感の輪を広げるスピード感を早めるには？・・・結果としてじわじわとしか浸透しない。しかし、諦めなければ浸透する。大事なのはタイミング、ティッピングポイントを逃さないこと。じわじわやりつつも、この瞬間という時を掴み、今ある装備をどう組み合わせて、最善をつくせるか。それが知恵。準備がないと動けないというのではチャンスを逃す。

付 記　１年を振り返って

産業経済部 産業振興課　松田　佳代子

１ 年間のプログラムが終わりつつある今、研究会が始まった当初に感じたもやもやとはまた別の、新たなもやもやが存在している。

初めのもやもやは、研究会が始まったばかりのときだった。第１回、第２回研究会のメモを振り返ってみると、部会からの問いかけがつかみどころがない、前提もはっきりしていないので、かなり難しい、と書いている。それは、すぐ答えが出ないように、対話を重ねるために、と部会で意図されたもので、その思惑どおりになってしまったのだった。

そして、今のもやもやは何だろうか。この部会の意義を実感できた今、これまでを振り返ったことで、１年間でもっとできたことはなかっただろうか、という思いが芽生えている。実際、アクションプランも十分なものになったとは言えず、もっとテーマを絞り込んでできたらよかったとも思う。だからこそ、これからも、考え、話すことが必要だと感じている。しかし、一区切りついたところで安心して、モチベーションが下がってしまうのでは・・・？この面倒なことにまた向かっていこうという気持ちになるだろうか。他の２人は？マネ友は？次の４期生は？どうだろうか。そんなことを考えて、もやもやが発生してしまうようだ。

この１年を通じて学んだことは本当にたくさんあった。幹事の皆さんの目から鱗が落ちるようなアドバイスも、他自治体の素晴らしい事例も、どれも勉強になることの連続だった。しかし、一番は、対話しないと始まらない、と気づかされたことだと思う。そして、対話は一筋縄にはいかないということも。でも、今、もやもやの先が見えてくるには対話しかないのかな、とも感じている。そして、もう一つ、しっかりとインプットされたのが、合言葉となったバックキャスティングである。以前、福岡市職員の今村寛さんの SIM の講座を受講した際にも、「未来の市民からありがとうと言ってもらえるような仕事ができているか」と問われたことがあった。研究会が始まってそのことを思い出し、今後何か迷ったときには、それが判断基準になるかもしれないと改めて感じている。

最後に、この研究会に参加できて何よりよかったことは、全国の自治体職員の皆さんとつながることができたということ。どの自治体の皆さんも、質問や資料請求に快く応えてもらい、悩みの共有もできた。オンラインでもつながることができ、それだけでも意義深かったと思う。また、チームメンバーの２人の行動力にはいつも感心させられた。モチベーションが安定しない私を引っ張ってもらって、本当に感謝している。そして、貴重な機会を与えてくださった人事課、職場の皆さん、たくさんの学びと応援をくださった部会の幹事団、事務局の皆さんにも、感謝の気持ちでいっぱいである。１年間本当にありがとうございました。

保健福祉部 福祉課　堺 太一

参加した当初は、ぶっちゃけ個人的なスキルアップになればいいな程度の気持ちで、ほんの興味本位で参加を決めました。いわば完全に研修を受けるだけの受け身の姿勢だった訳ですね。のちに地獄みたいな顔して課題に取り組む事になるのは、この時点から明白だったのです。

入庁 3 年目になりますが、自分の担当する業務に関わる計画も一部しか知らず、第 1 回研究会で自分の所属する自治体の総合戦略・計画を読み込むのが最初の壁であり、ここが私のスタート地点でした。なので、後進の方がこの感想を万が一、ご一読いただくことがありましたら安心してください。「なーんだこんなやつがやってたのか。」と肩の力を抜いていただければ、私の大牟田市 3 期生としての意義が救われます。ありがとうございます。

さて、この 1 年間を振り返ってみると、この研究会に参加しなければ話すこともなかったであろう多くの人に刺激を受け、松田主査と松永さんには事前課題など大変お世話になりながら、全体を見る視点を体験することができました。

中でも印象に残っている話が、2 つあります。1 つは、出馬幹事長が第 1 回研究会と第 6 回研究会でお話をされたもので、「自分自身をが変わっていくこと、それを周りに伝えていくこと、そのために必要なプロセスが対話である。」第 1 回研究会では、一体どんなものかイメージがつかめなかったが、多くの人との対話を重ねた第 6 回研究会ではその重みが理解できました。また、大牟田市第 1 期生の野口さんが最終論文で紹介されていた TED Talks の「社会運動はどうやって起こすか」（Derek Silvers 氏）の動画を改めて視聴し、公園で踊る上半身裸の男がかっこよく思えました。2 つめは、第 6 回研究会で特別講演を拝聴した鬼丸昌也氏の話の中で、紛争地ではレアメタルを巡って少年兵が命を落としている。それを我々は凄惨な悲劇として受け止めているが、そのレアメタルを一番使っているのは我々先進国なのだそうだ。どこかいままで世界のどこかで起きていることと他人事の感覚を持っていました。だから一緒に現地に赴いて支援をしようという話ではありませんでしたが、立ち位置が変わった瞬間を経験しました。つまり、自分事として捉えることができたのです。このようにムーブメントを起こす、相手を巻き込むという経験を、今度は私自身公私にわたって実践していきたいと思えました。

そのほか、アクションプログラムを作成する過程で、庁内のいろいろな立場、役職、年代の方と対話をすることができ、新たな発見がいつくもありました。どこの組織も上司や経営に対して意見を聞いてくれない、やらされ感があるなどの不満があるイメージがありましたが、大牟田市では予想に反してそういった印象はなく、部会が大切にするキーワードの本意を以て人材育成基本方針の 3 つのマインドを立て、経営層の方々は未来志向で若手に期待をしていただいてることがわかりました。また、その期待に若手職員が応えることが今後の課題であろうと感じました。

個人的にうれしかったことは、アクションプログラムに留まらず実践できるところから形にできたことです。10 月に実施した秋山氏の講演会も、新規採用試験のための採用情報事前登録フォームも非常に自信に繋がりました。また、庁内に様々な”顔見知り”が増えたことも私の財産となりました。私たちの研究会はこれで終わりを迎えますが、これからもマネ友としてまだやりたかったこと、アクションプランの実行を通して広く対話をしていけるよう活動できたら幸いです。

都市整備部 建築住宅課　松永 竜也

一年間活動してきて常に問いていたことは、何のために活動しているのだろうであった。人マネは市役所内でどういう位置づけなのだろう？なにを期待されているのだろう？個人の成長を望まれているのだろうか？庁内の変革を望まれているのだろうか？そもそも人マネに派遣させる必要があるのだろうか？参加費３０万円の投資に対する効果はあるのだろうか？この活動のゴールはどこなのだろうか？

インタビュー等してきた中で感じたのは、みなさん現状に課題を持っていて、改善させたいと思っているのは共通だということ。あたりまえかもしれないが、各々より良くなればいいと思っている。しかし、より良くなる方向に微妙なズレが生じると互いに抵抗力となり、停滞してしまう。そのズレを補完するのが、対話なのだろうと思う。アクションプランは掲げたが、まずは自分の身の回りからズレを生じさせない関係性を作っていきたいと思う。

次年度からは、1 期～３期生が考えてきたアクションプランを実行すべく活動していきたい。この一年間の活動が机上の空論及び個人の成長のみで終わらせないためにも、マネ友さん交え、本当に何が不足していて、何を求められているかをアクションプログラムをベースに考え、実行していきたいと思っている。一年間を振り返ることも大事であると思うが、常に前を向いて活動していきたい。

最後に、今回の活動で一番の刺激となったことは、庁内関係者及び他自治体参加者の”思い”を一年間通して聞けたことである。その”思い”に応えることが、活動のエネルギーにもなっていたと思う。そして、このような機会を与えて頂いた人事課及びそれをサポート頂いた職場のみなさんには非常に感謝しています。一年間ありがとうございました。