

早稲田大学マニフェスト研究所
人材マネジメント部会（一般職部会）

2022年度 共同論文

熊本県玉名市（一般職部会 7期生）



管財課 上田裕樹

総務課 入江光明

スポーツ振興課 明石和貴

はじめに

「災害の激甚化・多発化、在住外国人の増加、情報技術の革新など社会情勢が大きく変化し、近年の本市を取り巻く環境は厳しさを増しています。さらには、新型コロナウイルス感染症の世界的な感染拡大により、これまでの日常は一変し、市民生活や地域経済に深刻な影響を及ぼしています。」

「このような中、世界共通の目標であるSDGs（持続可能な開発目標）の考え方を踏まえ、引き続き、本市の将来像である「人と自然が輝き やさしさと笑顔にあふれるまち 玉名」の実現を目指します。」

市の最上位計画である総合計画の冒頭にはこのように明記されている。また、笑顔をつくる10年ビジョンでは、

「日々変化し続ける現在の社会にあっては、将来の目指す姿（将来像）をしっかりと定め、長期的な視点に立って取組を進めていくことが重要です。この10年ビジョンを将来への羅針盤として、本市の強みを生かし、可能性を最大限に引き出して、将来にわたって人々の笑顔があふれ、誇りを持てるまち、そしてその笑顔が魅力となって多くの人に選ばれるまちを目指します。」とある。

このような文字を前にすると、果たして本当にできるのか、具体的にどのように動けばいいのか、モヤモヤした気持ちを感じていた。だけど、そのモヤモヤをすっきり消す方法もまたモヤモヤしていて、本気で消したいのかも正直わからなかった。

2021年に策定された玉名市人材育成基本方針には、あるべき組織像として「市民と手を取り合い、柔軟で迅速に動く組織」、あるべき職員像として「市民から信頼され、楽しく仕事ができる職員」とある。また、あるべき職員像の具現化として5つの行動を意識することが重要であるとしている。①玉名を知る、②玉名の未来を描く、③できるを考える、④多様な人とつながる、⑤自分ごとにするの5つである。

確かに本市の職員がこの5つの行動ができるのであれば、あるべき職員像と組織像に近づき、総合計画や10年ビジョンに掲げる玉名市を創ることができるかもしれない。でも、個人的にも、組織としても、果たしてできているだろうか。日々の業務に忙殺され、それどころではないというのが大方の職員の正直なところだと思う。いや、そんな思いさえ浮かんでもいないかもしれない。またそんなモヤモヤが襲ってきたとき、人材マネジメント部会への参加を打診され、恐る恐る第1回研究会に参加するために福岡へ向かった。

1. 人材マネジメント部会とは

1年間を通して参加する3名の派遣生が、所属する団体を地域経営型組織へと変革していくシナリオを他団体からの仲間とともに研究しまとめ上げる実践的な研究活動の場である。

参加者個人の成長に特化した「研修」ではない。所属する組織が望ましく変革するための序内対話を促す「研究」の場。地域の持つ可能性を発見し、従来の枠に捉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的としている。そのため、人材マネジメント部会が大切にしているキーワードが4つある。

- (1) 立ち位置を変える…「相手の立場から考える」
- (2) 価値前提で考える…「ありたい姿から考える」
- (3) 一人称で捉え語る…「何事も自分事として捉える」
- (4) ドミナントロジックを転換する…「過去や前例に囚われずに考える」

そして、**一步前に踏み出す(持続可能な地域づくりのため、仲間と共に挑戦を続ける)**ための場ということだ。

第1回研究会から、いい意味でブツ飛ばされた。幹事団の、特に鬼澤幹事長の言葉と思いは圧倒された。地方の、地方の自治体職員の意識を変革しないと日本がダメになるとの危機感から、この人たちは本気で私たちを変えようとしている。一步踏み出させようとしている。本気だ。モヤモヤしている私たちは心臓をえぐられたような感覚で帰路についた。もしかすると、自分の中の何かが変わるかもしれないと思った。

地域経営をリードするための
人材マネジメント部会

2022年度テーマ
“地域のための人・組織づくり”を進める
～持続可能な地域をつくる人・組織の
ストーリーを描き、実践する～

変革ストーリーシート

自治体名:熊本県玉名市

人材マネジメント部会が果たす役割
地域の持つ可能性を発見し、従来の枠にとら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

Keyword1 立ち位置を変える
役所起点でなく生活者起点で

Keyword2 価値前提で考える
ありたい姿から逆算する

Keyword3 一人称で捉え語る
何ごも他人事ではなく自分事として考え動く

Keyword4 ドミナントロジックを転換する
前例踏襲・思い込みを捨てる

部会が大切にしているキーワード

そして、一步前に踏み出す
持続可能な地域づくりのため、仲間と共に挑戦を続ける

2. 私たちの歩み

【1年間の主なスケジュール】

	日程	会場	概要
第1回 研究会	4月27日	福岡	社会の大きな変化（長期トレンド）、自分の地域の予測される未来を考える
第2回 研究会	5月19日	福岡	創りたい地域（持続可能な地域ビジョン）と戦略は何か？
庁内	6月23日	市役所	管理職部会との対話
庁内	7月1日	市役所	管理部門課長にインタビュー
第3回 研究会	7月21日 22日	ウェブ	自治体事例について学ぶ 出馬部会長講話 自治体組織の変革をどう進めるか
第4回 研究会	8月23日 24日	ウェブ	変革ストーリーシートについて対話、幹事からのフィードバック
フォロー アップ会	9月26日	ウェブ	他団体のモヤモヤを確認
庁内	9月29日	市役所	管理職部会との対話
庁内	10月7日	市役所	マネ友（係長級）にインタビュー
第5回 研究会	10月20日	ウェブ	変革ストーリーシートについて対話、幹事からのフィードバック
庁外	11月14日	市内高校	SIMURATION 熊本 2030 に支援者として参加
地域 勉強会	11月29日	熊本県庁	他参加自治体や幹事との意見交換
庁内	1月6日	市役所	管理職部会との対話
庁内	1月10日	市役所	市長、派遣元へ報告
第6回	1月26日 27日	東京	鬼丸昌也氏講演 北川顧問、出馬部会長講話 推薦自治体ストーリー発表 活動の振り返り

■第1回研究会

事前課題として、人材マネジメント部会についての動画視聴や自治体戦略 2040 の報告書等の読み込み、対話を行い、福岡市で開催された第1回に臨んだ。

第1回は、「社会の大きな変化（長期トレンド）、自分の地域の予測される未来を考える」、をテーマとして、それぞれの自治体で感じていることや課題などを洗い出し、これからの地域や組織について考えた。

他の自治体の参加者との対話を通じて、自分たちの地域の予測される未来を考え、改めて、人口減少、超少子高齢化社会の中に身を置いており、今後さらに加速化すること改めて認識することとなった。

少し緊張感を感じながらの参加であったが、高い意識を持つこと、行政も経営であること、対話が大切であること、明確な目標を設定することなど、当たり前のことであるが、改めて、その重要度を認識させられ、また、それらを使って実践することの難しさを痛感した。

【ワードで振り返る第1回】

- ・この部会は「研修」ではなく実践型の「研究」である！
- ・以前の行政組織は、管理（決められたことを正しくやる）が主であったが、行政経営（品質を高める）が重要である。
- ・行政でも民間でも同じで、人と組織の質を高めることが重要である。

- ・変化に対し・・・
 1. 変化を知り、素早く対応する。
 2. 変化を予測し、準備する。
 3. 変化を楽しむ。変化に強くなる。
 4. 変化をリードする。

- ・持続可能な地域をつくるための人・組織のストーリーを描き実践するには何が重要か？・・・危機感を持つことは重要だが、主語は「私」、やりつづける覚悟があるか？

- 起・・・共有
- 承・・・共感
- 転・・・協働
- 結・・・共創

- ・対話＝聴く×話す

- ・人を動かすには、論理性だけでなく、共感（信頼関係）も必要。ビジョンの共有だけでなく共感が必要。



■第2回研究会

事前に総合計画や人口ビジョン等の計画類の読み込み、対話を行い、第2回に参加した。「創りたい地域（持続可能な地域ビジョン）とは何か？」をテーマとして、事前課題であった計画類を読んだ感想、また、今後の志やビジョンなどについて対話を行った。

また、最後に、いよいよ着手する変革ストーリーシート作成に向けて、今後のプランを練った。

この後から実践に移っていくわけだが、何かを進めるに当たっては、策定、浸透、実行、振返りのプロセスが大事であり、誰が、誰と、どうやって共有や共感をつくっていくか意識していかなければならないと感じた。

初心に帰り、自分の志、ビジョンを明確にして、あきらめることなく創りたい地域に少しでも近づけるよう実践していかなければならない。

【ワードで振り返る第2回】

- ・計画は住民をよくするための手段であって、つくることが目的ではない。実行から逆算して考える。
- ・計画の策定担当者は思い入れがあるが、次の担当者は単なるタスクになりがち。
- ・対話はプランニングが重要、何となくやらない。反省、振返りも重要。
何のための対話か、発言機会と量、本質的な問い、探求・・・
- ・予算（計画）主義から決算（成果）主義へ転換を。
- ・変化をつくるときには、当然摩擦や抵抗が生まれる。
- ・なぜ公務員になったのか？なぜ今の自治体を志望したのか？ときどき思いだしてみる。

■管理部門の課長にインタビュー

管理部門の課長にインタビューを行い、市の施策や組織に関して、貴重な意見をいただいた。

- ・戦略的な取組ができているか、長い軸がないように感じる。
- ・意識決定の手段を整理できないか。
- ・市の方向性や計画を浸透させるためには、管理監督職が中長期的な視点で市の方向性に結び付けて施策を考えるべきだが、そこまでの余裕がないのかもしれない。
- ・思いを形にする時間を与えるために、部課長の昇格を早めてもよいのでは。

■第3回研究会

事前に、変革ストーリーシートのシート5までを作成、提出し第3回に臨んだ。

10年後の地域のありたい姿や組織づくり・人づくりのあるべき姿を3人で考えたが、まったく整理できず、大きなモヤモヤと不安を抱えての参加となった。

「部会の目的、狙い、何をするのかについて再確認する」、「未来に向かって何をどう変えていくのかを、自治体メンバーや幹事と、対話を重ね、現場での実践に向けた意識の醸成と知恵の創造につなげる」を目的として、2日間の日程であったが、新型コロナウイルス感染症の感染拡大期と重なり、残念ながら直前でオンライン開催に変更となった。

内容は、出馬部会長の講話のほか、相馬市、滝沢村、神戸市の先進事例を学び、組織の変革をどう進めるかを中心に考えた。他の自治体の参加者との対話の機会が多くあり、それぞれの自治体の実情や考えを得ることができた。地域のありたい姿とそれを実現するための人・組織づくりについてのつながりがうまく見いだせず、モヤモヤが大きくなってきていたが、先進事例を学び、部会の目的や狙いを再確認することで、モチベーションを高める2日間にもなった。

何かを成し遂げるために、全てが初めからうまくいくことはなく、賛同されないことも多いと思われるが、何のために、なぜ、どうやって、など丁寧に説明することや勉強会を行うことで、少しずつ理念の共有や共感を生み出し、協力者や理解者を増やしていくことが重要だと感じた。

【ワードで振り返る第3回】

- ・今できることをやりつづける、声を上げ続ける。
- ・3本の矢・・・トップの意志（民意を反映した）
 - ミドル（幹部）の実践（組織をよく知る）
 - 外部（コンサル）の援護（客観的）
- ・現場を一番知っている係長が起案できる環境を。
- ・コンテクスト（背景や思い）を知ろうとすること、知らせることが大事。
- ・組織変革が目的ではない。持続可能な地域のありたい姿のために。生活者起点を見失わない。
- ・このまちに住み続けたいと思ってもらうために行動できる職員を育成できるかが自治体の未来を決める。
- ・何を言われても肯定の言葉から入る「なるほど！」。
- ・チームには違うタイプも必要。強みの組合せを。
- ・チームの進化・・・形成→混乱→統一→機能→散会

■第4回研究会

事前に、変革ストーリーシートのシート11（重点取組）までを作成、提出し第4回に臨んだ。

係長級の現状改善が重要ではないかと考え、重点取組事項として、

- 【1】係長・係長級をターゲットにした能力向上のための研修・勉強会の実施
- 【2】市民との対話の場への参加
- 【3】組織目標の明確化・公開、中長期目標の設定 の3つを定めた。

オンラインの第4回は、幹事長、幹事（加留部幹事、丸本幹事）からのフィードバック、対話自治体（佐賀県玄海町、宮崎県川南町）との対話によりシートのブラッシュアップのヒントを得た。

具体的な取組事項に頭を悩ませがちになるが、起点となるシート1の10年後の地域のありたい姿を徹底的に考え定めることが重要だと改めて感じた。総合計画等に地域の将来像は明記してあるが、それを一度忘れて、それぞれが地域のありたい姿をゼロベースで考える必要がある。

また、スキルアップを目的として係長級向けの研修の実施を取組事項として挙げたが、能力向上と併せて業務のスクラップを進めることも重要であると感じた。

【ワードで振り返る第4回】

- ・住民との対話は重要であるが、どんな位置づけで対話するのか明確にすべき。ただ体験するだけではダメ。
- ・係長が業務に追われているのであればそれはなぜなのか？当事者のスキルアップだけでなく、環境をつくってあげることも大事。業務をやめる仕組みをつくる。やめる決断をするのは管理職。
- ・管理職部会とはしっかり連携を！連携して当然！

■マネ友（係長級）にインタビュー

係長級（まだ係長ではない）のマネ友にインタビューし、係長について感じることを聴いた。

- ・係長が担当業務抱えているのはどうなのか。業務を持ちつつ部下を見るのは大変ではないか。新しいことを始めるのは難しい。
- ・ファシリテーション能力が必要。持っている人が管理監督職になると組織がよくなるのではないか。
- ・参事にもっと仕事与えてよいのではないか。
- ・事務的な研修も必要だが意識の変革も必要。

■第5回研究会

前回研究会、マネ友インタビューを踏まえ、シートのブラッシュアップを行い、オンラインの第5回研究会に臨んだ。

シートの主な変更点は、「係長・係長級をターゲットにした能力向上のための研修・勉強会の実施」について、現任係長をメインターゲットと想定していたが、まだ係長に就いていない参事・主査（係長級）をメインターゲットに変更したことである。管理職部会メンバー、参事（係長級）のマネ友との対話を通じて、係長の準備段階とも言える参事のうちにスキル、意識の向上が必要と感じたため手を加えた。

第5回も前回と同様、幹事（丸本幹事、中道幹事）からのフィードバックが主であった。フィードバックや対話自治体との対話を受けて、当事者への研修だけ実施しても効果は薄く、上司の理解や関わり、また、部下となる若手職員の変革など組織全体で考えることが重要ではないかと感じた。

また、業務スクラップに関しては、組織に関する改革、改善が内向きの理由だけで完結しないように留意する必要があると改めて感じた。業務の効率化、合理化や多忙さの解消などは組織として当然必要であるが、何のためにするのか、浮いたリソースをどこに向けるのか、市民への影響はどうか、そうした視点を常に忘れずに取り組む必要がある。

【ワードで振り返る第5回】

- ・待遇でモチベーション高めるのは難しい。多忙等のマイナスイメージだけでなく、自チームを持てる、裁量権持てるといった係長のメリットを伝えることも大事ではないか。なりたくない＝忙しくて大変、を変える。係長が生き生きできる職場を。
- ・係間の調整など上の職の理解、マネジメントも必要。
- ・当事者だけ変えてもダメ、長いスパンで考える。採用時点から考えるべきで係長になる数年前だけではない。
- ・スクラップを進める上では外部の声を活用することも。表現も「休止」など工夫するのも良い。また、何のために効率化するのか、常に考える。
- ・やる気のある人を巻き込む。関心を示さない人は放置。ただし、情報は提供し続ける。
- ・得手不得手があるので役割分担も大事。
- ・気づいた人には気づいた責任がある。気づく能力があるなら解決する能力もあるはず。

■市内高校での SIMURATION 熊本 2030

熊本県職員和田大志氏を講師とした体験授業に支援者（査定役）として参加した。我々も初めての経験であったが、とても考えさせられる内容であった。

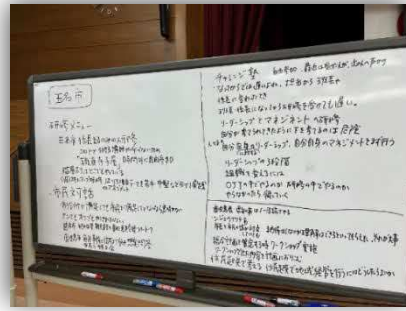
ゲームの中とはいえ、高校生たちが地域の未来を真剣に考え対話を重ねる姿に感銘を受け、市役所職員として背筋が伸びる思いがした。

地域の未来を担う高校生だけでなく、市役所の若手職員にもこうした機会があれば成長につながるのでは感じた。



■地域勉強会

熊本県庁で開催された地域勉強会に参加した。緒方幹事の進行により近隣自治体と進捗状況やモヤモヤの部分、今後の進め方などについて対話を行った。また、現時点の変革ストーリーシートについてそれぞれ発言し、良い点や説明が足りない部分、修正が必要なところなどを話し合った。



★管理職部会（3期生）メンバー



■市長へ報告

第6回研究会を前に市長へ報告を行い、これからの人・組織の在り方について意見交換を行った。

- ・本市の将来を考えたときに、人口減少の自然減には追いつかない。社会増に重きを置いて取り組んでいく必要があるが、人口推移に関わらず、市民一人ひとりが満足できるサービスを提供していく必要があり、そのための行政体制を構築していく必要がある。
- ・職員研修については、よくやっていると思う。今後も積み重ねていく必要がある。
- ・職員には（特に管理監督職の職員）については、洞察力や相手の話を掴む能力を磨いてほしい。洞察力があって人柄がよければ、自然と対話ができる職員になると思う。
- ・人事制度全般で言えば、昇任試験を導入したいと考えている。現状では、上の役職に上がりたいという意識が掴めない。年齢に関わらず意欲がある職員を昇任させたい。
- ・コロナ禍で制限もあったと思うが、他の自治体の職員と交流することで、視野が広がり、先進事例や良い取組を吸収することは、メンバーにとっても組織にとっても良いことである。これからも関係を生かして行ってほしい。

■第6回研究会

最終回となる第6回を前に、以下のとおりシートの内容変更を行った。

【1】「係長級をターゲットにした能力向上のための研修・勉強会の実施」の取組内容の修正

必要な知識の習得をメインに考えていたが、先輩職員の思いや経験談などを聴く内容を追加した。

【2】「対話型自治体経営シミュレーションゲームの玉名市版の作成」の新規設定

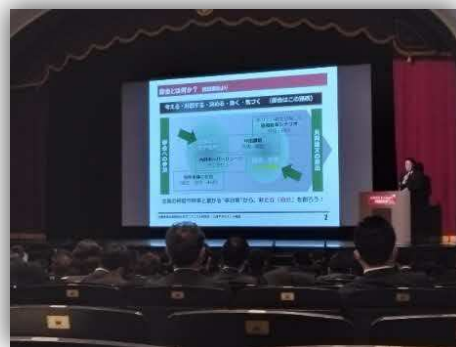
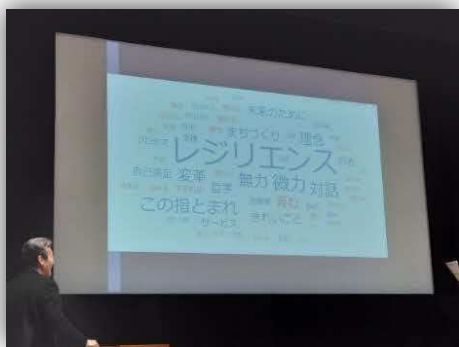
当初、「市民との対話の場への参加」とし、市民との交流・対話の場への参加を促すことを考えていたが、第5回後に、地元高校生を対象にした「SIMURATION 熊本 2030」に参加する機会を得た。実際に参加してみて、こうしたツールがあれば、単に対話をするだけでなく、市民の当事者意識の醸成に有用だと感じた。また、庁内向けにも、新規採用職員など若手職員の研修等で活用すれば、課題と感じていた中長期視点、全庁的視点の養成につながり、資質向上につながれば係長の負担軽減にも効果的だと感じたため新たに設定することとした。

第6回は、早稲田大学に一堂に会しての開催となった。講演や幹事団からのエール

で今後の自分達の支えとなる心に響く言葉をたくさんいただいた。また、全国の参加者とのリアルでの対話、交流も刺激となり、一步前に踏み出す決意を新たにした。

【ワードで振り返る第6回】

- ・ 良い言葉に触れる。そのストックが自分や他人が困っている時に助けてくれる。
- ・ 声を上げ続ける、この指止まれの指を出し続ける。
- ・ 我々は微力ではあるが、無力ではない。
- ・ 先駆者=ささやかなモデルになる。
- ・ 叶うかどうかなんてわからない、だから自分から始める。
- ・ 0から1までの距離は、1から1000までの距離より遠い。
- ・ 変化を知り、変化に対応し、変化をリードする。
- ・ 正解のない社会を生きている。解くより問う。教えるより学ぶ。
- ・ 考えてもらうためには、問うことが大事。
- ・ 風は乗るものではなく、風は起こすもの。
- ・ 実行することで小さな失敗は生じる。しかし、やらなければ全てを失う。



3. 10年後の地域のありたい姿を実現するために

■2022年度テーマ

地域のための人・組織づくりを進める

～持続可能な地域をつくる人・組織の
ストーリーを描き、実践する～

■10年後の地域のありたい姿

私たちは、総合計画などで定める将来像を踏まえつつ、地域のありたい姿を次のとおり定めた。

**もともと玉名市に住んでいる人も、転入してきた人も、
みんなが笑顔になり、市民の笑顔が人を呼び込むまち**

「自然増、社会増により人口が増えたとしても、市として発展したとしても、それ自体は目的ではなく、元から住んでいた人も、転入して住むことになった人も、市民一人ひとりが良質なくらしを維持でき、玉名に住んで良かったと思えることが大事」と考えた。

■組織づくり・人づくりのあるべき姿

10年後の地域のありたい姿を実現するための、「組織づくり・人づくりのあるべき姿」について、次の4点が重要ではないかと考えた。

市が進むべき方向を全体で共有し、社会の激しい変化に対応するためには、市役所の組織も長期的視点を持ち、変化・進化していく必要あり



- 係長が自チームの組織力を最大化しつつ、中長期視点、全庁的視点から新規事業を立案できる
- 係長の準備段階ともいえる参事(係長級)期間に備えることができる
- 組織理念、目標を職場全体で共有し、各個人の目標(業務)がそこにつながっていると認識できる
- 市民の思いを聴き、業務に活かすことができる

■取組事項

- 10年後の地域のありたい姿の実現から逆算した人・組織づくりを進める上で、
- ・将来の中核を担う係長やその準備段階である係長級職員が、将来への危機感を持ち、一方でその職に就くことへの不安感を解消。
- ・市民との対話の場を経験することで、対話への精神的障壁を下げ、対話の重要性を認識できる。
- ・全部署において中長期的目標の浸透、それに基づいた業務の遂行ができる。

以上3点がまずもって必要な状態ではないかと考え、それを達成するためには、以下の①～③が必要ではないかと考えた。

① 係長級をメインターゲットとした能力向上のための研修や勉強会の実施

改革・改善できる組織となるためには、その中核を担う参事（係長級）のレベルアップが必要となる。

現状では、参事は係長と同等の級であるという意識が低い層が多いため、意識づけが必須である。係長として不可欠な知識やスキルを習得し、将来、係長職を務めることへの不安感を無くし、誰もが係長を務めたいと思える一助とする。

研修や学習会は、係長となる前の参事や主査を主対象とする。具体的には、現在時間外に定期的実施している公式の勉強会（「職員寺子屋」）を係長級向けの内容で実施、長期的には必須研修として業務内での実施も検討し、研修計画への位置づけもできるとよい。

その内容は、係長級として必要な知識（基幹的計画、予算、議会对応等）の習得をメインとし、定年延長や任用形態の拡大により、多様な部下を束ねることになるため、マネジメントについても学ぶ。また、知識の習得だけでなく、退職する管理職や先輩職員が、職員生活を振り返っての思いや熱意、経験談などを聴く機会を研修会として設け、モチベーションアップにつなげる。

ただし、研修内容は係長級の職員が求めるニーズに応じたものにする 것도大切である。また、講師職員に対して、講義内容（レベル）を詳細に指示する必要がある。シリーズ化して実施する場合は、時間的拘束が生じるため理解を得るまでの期間が必要である。

② 対話型自治体経営シミュレーションゲームの玉名市版の作成

新規採用職員や市民などに対して、本市の姿を中長期的に捉えてもらい、当事者意識の醸成、まちづくり、行政経営の重要性を感じやすくする企画を行う。

熊本県で実施している同シミュレーション（SIMURATION 熊本 2030）を玉名市版として作成し、係長や新規採用職員の研修で実施することで、行政経営に携わる一員と

して当事者意識を持ってもらい、中長期的な視点を持つことを植え付けることができる。

さらには、地元小中高等学校での出前授業を計画。わかりやすい体験を通じて玉名市のことを身近に感じ、地元への愛着を持ってもらうことを目標とする。

ご当地版として作成するので、シナリオ設定などはより綿密に検討する必要がある。また、多様な視点を取り入れ、面白味を増すためにはより多くのメンバーを募り、時間を割いて作成する必要もある。

③ 組織目標の明確化・公開、中長期目標の設定

職員一人ひとりが市の方向性を確認し、中長期的な目標を明確にするために、確実な設定を行うことが必要である。それには部課長が中長期的視点を欠かさないようにしなければならない。これにより他部門の組織目標や重要取組事項を把握することができるようになる。また、各部課長は自部門の目標を部下に浸透させ、対外的にも説明できるようにしなければならない。

現在の組織目標の設定は、人事評価の一環として新年度に入り設定（入力）している状態であるが、人事評価制度上はそれでも良いが、事務事業管理の一環として、旧年度中に1年間の取組状況を踏まえ、次年度の組織目標を設定することが大切である。

4月の定期異動の後、新部課長による精査を経て、対外的に公開し、市民や議員の目に触れるようにすることも検討し、併せて中長期的課題・目標も文字化することで、先送りを避け、逆算で取り組むことを促すことができる。

なお、民間の経営層によるヒアリングを実施し、義務的な設定を防ぐような外圧も場合によっては必要となる。

■今後の展望

私たちは、組織の現状を見たときに、係長の負担軽減、現状改善がもっとも重要なのではないかと考えた。一朝一夕に解決することではないが、取組を進めることでその足掛かりになればよいと考える。ただ、意見もいただいたように、実現のためには、上位の管理職によるマネジメント、チームを構成する職員の能力向上、また、それらを長い時間軸で考えるなど複眼的に捉えて取り組んでいく必要がある。今後、管理職部会も含め次年度以降の人マネ参加者にも継続的に研究してもらいたいし、共に考えていきたい。

付記

部会の活動の中で、まず、自分がいかに仕事をするのが目的となっているかを痛感した。仕事は手段であって、決して目的ではないことに気付かされた。そして、日頃からモヤモヤや違和感、問題意識を抱いてはいるものの、行動に移さなければ何もしないことを強く認識できた。

この1年間そんな自己嫌悪に陥りながら、幹事団が発する言葉に圧倒され続け、心に突き刺さる言葉にたくさん出会った。早稲田大学で開催された第6回研究会で、鬼丸昌也さんは「たくさんのいい言葉に出会ってください」と言っていた。その通りだと思う。しかし、部会で一番大切な「一歩前に踏み出すこと」が出来ないなら、せっかく出会った言葉たちも何の意味もなさないのではないか。ある幹事が「一歩踏み出す」ことに“勇気”が必要ということは、その先には怖いもの、困難があるからだ」と言っていた。だけど、一歩踏み出すことが当たり前に見える人間でありたい。誰も気付かない小さなことでも、自分ができることをきちんとやっていきたい。

部会への参加は玉名市でも私たちが7期生なのでマネ友はもう20人以上いることになり、管理職部会を入れるならまだその数は増える。目に見える効果、成果はなかなか難しいが、これまでのマネ友たちはそれぞれに「一歩踏み出して」いる。後は、私たちも続いていかなければならない。これまでの活動を今後どのように継続していくかがひとつの課題だ。そのためにも私たちは、「一歩踏み出して」、オンラインでもオフサイトでも少しずつ揺らぎを広めていければと思う。そうすることで共感する仲間を少しずつ増やし、どうすれば玉名市が持続可能となるかを考え、実践していきたい。これからの実践を、1年間お世話になった幹事団、部会に関わる全ての人、7期生のふたり、対話自治体、すべてのマネ友、派遣元と所属課への感謝として返していこうと思っている。

上田 裕樹

1年間活動する中で、今までいかに、行政起点で考え、誰かがやるだろうと期待し、とりあえず目の前のことに集中することで頑張っている気になり、変化させることを避けてきたかを思い知らされた。また、活動の中で一歩踏み出せなかったこともある。

部会が大切にしているキーワードを常に意識し、よい組織づくりに貢献していきたいと思うし、一歩を踏み出し続けたい。時間かけて大きな一歩を踏み出すより、小さくてもいいので一歩を踏み出すことを意識したい。そして、1人で踏み出せないのなら仲間と踏み出したい。

また、周知のとおり、全国的に地方公務員志望者は減少傾向にあり、特に専門職については、採用が困難になってきている。就職氷河期時代に入庁した我々の頃とは隔

世の感があり、人口減少、少子高齢社会の影響は、地域だけでなく市役所組織にも大きな衝撃を与えつつある。持続可能な地域をつくっていくためには、持続可能な市役所組織をつくることも重要である。中長期的な組織の在り方を考えていきたい。

最後に、違った角度から今後の展望を述べて締めたいと思う。

私たち一般職部会は3年ぶりの参加であり、部会の課題としてよく挙げられる継続性の面では難しい部分があったが、見方を変えれば私たちが仕切り直しの1期生である。人マネへの参加が職員個人にとっても組織にとっても実りあるものになるよう、次年度以降の参加者へのフォローをしっかりと行なっていきたい。

また、初めて管理職部会と同時に参加した年であったが、対話や連携が足りなかったと反省している。参加団体を見渡してみても、両部会に参加している団体は少なくとも恵まれた環境であるので、パワーを最大化させるためにも、課題や思いを共有し、同じ方向を向いて活動を行っていく必要がある。そうした同時参加1期生としての経験も今後の参加者に還元していきたい。私たちは大きな成果は残せなかったかもしれないが、これからの参加者が大きな成果を残せ、参加してよかったと思えるよう側面から支援したい。

この1年間の活動で、たくさんの刺激や心の支えとなる言葉に触れることができた。部会に携わる全ての方に敬意を表するとともに、貴重な経験をさせていただいたことに感謝したい。ありがとうございました。

入江 光明

人材マネジメント部会という存在は、事前説明会に参加するまで知らないものであった。いったいどのような取組なのか。全くの手探り状態で進めることとなった。進めていくうちに、過去のマネ友と呼ばれる経験者がいることがわかってきた。いまだにこの部会で学んだことを忘れず継続し実施している職員も多くいることがわかり、次第に相談することが多くなった。自分たちが考えている取組内容について、すぐに実践できるものとして検討していたが、マネ友や管理職部会、幹事の方々からのアドバイスや指摘事項などにより、まだまだ不完全なものであると実感した。例えば、能動的に動き、対話やリーダーシップ、マネージメントスキルを身につけ、職場環境の改善を狙いとした「係長級職員の研修や勉強会の実施」を取組事項の1つとしたが、係長だけではなく、それ以前の係長をこれから担う職員へのフォローが必要であること、職員からの理解を得るために、まずは管理職に協力してもらう必要があり、そのためには管理職の研修や勉強会も必要であること、また、新規採用職員に同様の研修が必要ではないかなど、指摘や提案、参考事例として意見をいただいた。さらに、本来、この内容は学校教育で取り入れ、子どものころから身につけなければならないスキルであるというところまで議論になった。3人の意見ではここまで掘り下げて議論はできていないことから、いかに多くの方々と対話することが必要であり大切なこと

であるかを学ぶことができた。

玉名市のマネ友の過去取組事項を見ていくと、実施はできているが継続しているものは少なく、長期間の取組の難しさを感じている。これは、いまだ職員間での温度差があることや人事異動によりその取組に携われなくなるなど、様々な要因が考えられる。人材マネジメント部会に引き続き参加し、マネ友が増えることで継続する力が強くなればよりよい取組も実践できるように思う。

自治体の職員数と業務量が年々反比例しており、本来マネジメントをしなければならぬ職にある者までも一担当者として業務に当たらないといけない現状があり、結果としてその日その日の業務を行うだけで将来にわたる計画などに全く着手できていない市民目線にならない仕事を強いられている。当たり前前に仕事をしていたが、この部会を通してその考えも誤りであり、早い段階でその先へ進む必要があることがわかった。

明石 和貴