

2013年度 人材マネジメント部会共同論文（熊本市）

## 「わくわくする市役所」改革への決意

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：熊本市

氏名：池田 哲也、黒木 慎也、松島 千尋

## 第1章 当部会に参加した当初の気づき・学び

### 第1節 不安から楽しみへ

今年度、初めて本市から人材マネジメント部会に参加することになった私たち3人にとって、第1回研究会での北川所長をはじめ幹事団の方々の組織に対する熱く鋭い指摘は、とても刺激的な研修の始まりだった。

第1回、第2回の研究会では、初めて聞く言葉や課題に戸惑いながら「できるのだろうか」と不安を抱くことも多かったが、研究会への参加を重ねる度に「次は何を学ぶのだろうか、どんなことをするのだろうか」という楽しみが変わり、主体的に新しいことを吸収する喜びを感じ「わくわく」する気持ちが増していったように思う。

研究会冒頭で幹事団から「あなたは月曜日の朝、起きた時に職場に行くことが楽しいですか」「今、仕事をしていて楽しいですか」という投げかけがあったが、この楽しい「わくわく」とした気持ちは、研究会が進むにつれて組織が変革する際のポイントとなることに気づかされた。そして、この「わくわく」は、私たち3人が、政策提言をする際の目指す職員や組織のありたい姿につながるようになった。

また、本市の幹部職員から仕事に対する姿勢や考え方について学ぶ「キーパーソン・インタビュー」においても、多くの先輩職員が「困難なことが起こったとき、どのように対処しようかと考えることが楽しい」「大変なこともチームで解決し乗り越えたときに楽しく達成感を感じる」など前向きな気持ちを多く聞くことができた。

組織変革に取り組もうとすると、「従来のやり方が通用しなくなるのではないか」等の不安や恐怖心が組織内外に生まれ、拒否反応を示されることも多いが、研究会の参加やキーパーソン・インタビューなどの体験を通して、組織のありたい姿を具体的に示し、みんなが共感できるようにすれば、「これから何か楽しくなりそうだ」という前向きで積極的な気持ちが生まれ、組織変革のきっかけとなることに気づかされた。

### 第2節 ダイアログから得られるもの

部会では、ほぼ毎回の研究会において他の自治体の職員6～7名とグループをつくり、1つのテーマについて、「ダイアログ（対話）」が行われる。

ダイアログの場では、一人ひとりが自分の意見を話し、それを否定せず、対話を進めることで、最終的にみんなが同じ方向を向いていくという過程がある。全く面識のない人同士であってもこのスキルを使うことで、以前からお互い知っていたかのような一体感が生まれ、当初は意見が異なり相いれないような人同士でも最終的には1つの方向を向くこと

ができるのを、研究会でのダイアログで実感できた。

この問題解決手法のスキルであるダイアログの重要性を学び、体感できたことは、私たちが今後活動していく上で、とても大きかったように思う。

組織が大きく、職員数が多い本市においては、互いに顔と顔を合わせて仕事をするのが難しくなっており、所属している部署の間にズレが生じ、誤解やトラブルが起こっている。

このような問題を解決するために、ありたい姿を定め、組織の現状や課題を客観的に把握し、そのギャップを埋めるための解決策を探っていく、フレームワークによるダイアログを有効に活用することで、部署間の隔たりという縦割り行政の弊害を取り除くことができるのではないかと感じた。

### 第3節 気づきから思考へ

人が集まるところには、「人材マネジメント」が存在する。職場は勿論、家庭などの身近なところでも人材マネジメントの場面があり、それぞれの場面で、ありたい姿を目指すためには、自らが変わり、人を巻き込む必要がある。

そのさまざまな場面で、「人を笑顔にする技術」が人材マネジメントであるとの説明を受けたとき、これまで抽象的であった人材マネジメントのイメージが、職員や家族、市民など、みんなが笑顔になっている具体的なものへと変わった。

そして「何のために」「誰のために」この部会に自分が参加しているのかという目的意識をそこでしっかりと認識できたように思う。

同時に、この部会で学んだことを自分の職場、組織、地域社会にどう還元していくか、そして何より自分自身に落とし込んでいくかということそれぞれが自問自答し続けることとなった。

部会では、毎回、次回研究会に向けた課題が出され、一定の成果を求められる。そのため、研究会での気づきや学びを常に意識し、自分の自治体に当てはめて、考え続けなければならない。

これまで受講した研修の多くは、単発のもので、受講したその日や数日間はその思いを保つことができるが、日々の業務に戻ると次第にその影響が薄れていくことが多かった。しかし、この部会のように定期的にそして長期的に研修に参加し続けるという体験は気づくことは勿論、考えることを辞めさせない仕組みであった。

この継続的に考え続けるという過程は、組織の変革に活かす政策提言を行う際に「気づき」を実行に移すためにはどうしたらいいのかという重要な「思考」へつながったと感じる。

## 第2章 施策の検討及び実践

### 第1節 夏合宿に向けて

3回の研究会、シンポジウムを経て、これまでの学びから、自分たちが今後どのような取り組みを行い、「組織・人材のありたい姿」に近づけていくかの発表を行う「夏合宿」に向けた準備を開始した。

組織の現状を把握するために、本市のアンケートシステムを活用して、職員意識調査を行い、全職員6400人中2000人から回答があり、庁内でも私たちの取り組みに協力してくれる人がいるという手ごたえを感じながら、どのような施策に取り組みば組織・人材を変えていくことができるのか、3人で何度もダイアログを行った。

提出期限ぎりぎり、夏合宿資料を作成し、部会事務局へ提出したが、今振り返ってみると、時間が限られる中、3人それぞれに思いがあったものの、無理に考えを合わせ、結論を出した感があり、ダイアログの本質である「自分の考えをオープンに開示しつつも、自分の主張や立場に固執せず、自分と相手の考えの背景を探求しながら、相互理解を深めていく」ことができず、中途半端な施策作成となったのではないかと思う。

夏合宿当日は、初日の代表自治体発表に当たってしまい、心の準備ができていない中、プレゼンを行った。緊張から思いを全て伝えることもできなかったが、そもそものありたい姿や施策展開が欠点だらけだったこともあり、幹事団からのコメントも、自信をもっていたアンケート回答数についてさえないのではないかとダメ出しをくらい、また、施策の手段、方法の具体性や、「ありたい姿」にたどり着くためのストーリーが欠落しているとの指摘を受け、正直凹んでしまった。

ただ、初日に発表する機会を得たので、翌日の本番プレゼンに向けて、幹事団からの辛口コメントを基に、夜は資料の修正のためのダイアログを行うことができた。

翌日はリベンジを果たしたいとの思いもあったが、ここでもなかなか3人の意見が合わず、結局は中途半端な資料のまま、本番に臨むことになった。

本番のプレゼンでは、私たちは、ありたい姿を「わくわくする職場」、「わくわく仕事をする職員」と定め、そこにたどり着くための施策展開を考えていたが、『わくわく』という言葉が抽象的すぎたため、「もっとこの『わくわく』を掘り下げ、わかりやすい表現にすべきだ」、「自分たちが『わくわく』するようなやり方を考えるべきだ」などのアドバイスを受け、自分たちのレベルの低さを痛感したが、10月のリベンジ発表までには、3人それぞれがレベルアップし、ダイアログの質を上げるなどの取り組みを行っていきこうと心に誓

った。

## 第2節 達成感を感じたリベンジ発表

夏合宿での敗北を受け、リベンジ発表に向け、一から施策を見直すためのダイアログを繰り返し行った。

まずは、幹事団から指摘を受けた、「ありがたい姿」＝「わくわく」を具体的なものに見直し、「わくわくする熊本市役所」になるために、ありがたい姿を人材面では、「チャレンジ精神旺盛で主体的に行動できる職員」とし、組織面では、「組織の目的を共有し、チームで仕事に取り組み達成感を得られる組織」とサブタイトルのありがたい姿を定めた。

次に施策展開のストーリーを考え、私たち3人は、熊本市の最初の人材マネジメント部会参加者であることから、まずは、人材・組織を変えていくためのきっかけづくりとなる施策展開をすることにした。

3人で喧々諤々のダイアログを行ったが、部会での半年間の学びにより、私たちの思考にも少しずつ変化が現れてきたのか、夏合宿前のダイアログよりも格段に質が上がったように感じられ、完璧とは言えないものの、満足のいくプレゼン資料を作成することができた。

リベンジ発表当日は、資料に自信があると発表にも余裕が生まれ、スムーズにプレゼンを終えることができた。

白井幹事にも、「わくわく」が具体的になっているとのお褒めの言葉をいただき、また、私たちが施策で一番重要視している職員が持つべき普遍的な市役所の経営理念としての「熊本市版フィロソフィ」の作成についても、実践するためのアドバイスなどをいただくなど、私たちの施策の趣旨を、概ね幹事団にも理解してもらえたのではないかと感じた。

この達成感も東の間のことで、研究会終了後の懇親会では、出馬部会長から、ストーリーの中でのマイルストーンの必要性について指摘され、やはり私たちはまだまだだなと反省することになった。

## 第3節 覚悟を決めての実践

私たち3人が自ら取り組む施策の第1段として、オフサイトの勉強会「つながるカフェ」を昨年10月から毎月1回行っている。

これは、部局、役職、年代の枠を超えた職員の交流会で、市役所のキーパーソンとの意見交換会や、一つのテーマを決めてのダイアログなどを行い、市役所内のコミュニケーションを活性化させるとともに、「職員がわくわくしながら仕事ができる市役所」をめざすための仲間づくり、職員のつながりを目指している。

まだ、10名から20名程度の参加者と少人数での勉強会であるが、北京の蝶々となる

べく、継続していきたい。

1月の最後の研究会の前日には、私たちの人材マネジメント部会参加の成果を市長に報告する「研修フェスティバル」が開催された。

この「研修フェスティバル」は、今年度初めて開催された、職員がさまざまな研修で学んだことを発表する場で、私たちが部会で学んだことや施策について、市長に直接アピールできる機会とあって、事前にプレゼンの練習も繰り返し行うなど、気合を入れて本番に臨んだ。

約80人の参加者のなか、ダイアログの有効性や世の中の変化への対応の重要性をはじめとして、部会のキーワードである「立ち位置を変える」、「価値前提で考える」、「一人称で捉え語る」について、具体的な例を用いながらの説明し、さらに、私たち3人が練り上げた施策のうち、特に「つながるカフェの開催」、「熊本市フィロソフィの作成」の2つについて、取り組んでいきたいとの熱い思いを参加者にぶつけ、私たち自らの意識がこの1年間で大きく変わったということをアピールした。

後日、「研修フェスティバル」に参加した職員から、「考え方に共感した」などのメールやFBでのコメントをいただくなど、うれしい反響があり、私たちが今後一歩踏み出して市役所内の改革に取り組んでいくための勇気ももらった。

また、私たちが提案した施策のうち、「熊本市フィロソフィの作成」、「幹部職員の現場訪問」、「業務目的の明確化・共有」については、本市の職員提案制度「わくわくチャレンジ25」に提案したが、残念ながら不採用となった。

我々の施策に何が足りなかったのか、今度は3人だけで考えるのではなく、「つながるカフェ」を活用するなど、たくさんの人の意見を聞きながら、施策に改良を加え、あきらめずに取り組んでいきたい。

### **第3章 今後の取り組みについて**

私たちが部会で1年間学んだ成果を直接市長にアピールしたこともあり、来年度以降も継続して部会に参加することが決まった。今後は、来年度参加するマネ友たちとも連携をとりながら、人材、組織の変革に取り組んでいくことになるが、私たちとしては、「リベンジ発表」や「研修フェスティバル」で提案した6つの施策のうち、2つについては、特に力を入れてがんばっていきたい。

#### **第1節 つながるカフェの継続**

つながるカフェは、今年度少人数の勉強会としてスタートしたが、来年度は、参加者を増やす取り組みを行っていきたいと考えており、敷居が高いものではなく、誰でも気軽に参加でき、参加者が自由に「対話」することで、意識が高まり、また、日ごろ抱えている悩みが解決できるなど、明日からの仕事を本当の笑顔で取り組めるような気持ちになれる場としたい。

このつながるカフェでは、思いを共有できる仲間を増やし、社会の変化や職員のニーズに合わせた取り組みを継続するとともに、組織風土の改革や業務改善に取り組もうとする職員のモチベーションをどんどん高めていくことができると考えている。

## 第2節 熊本市フィロソフィの作成、浸透

京セラの成長を支え、JALを再生させる基盤の一つとなったフィロソフィは、私たちが是非とも導入したい最重要施策と考えていたが、職員提案では不採用となってしまった。

なぜ、私たちが本市にフィロソフィが必要だと考えているのかというと、市役所の仕事の成果を高めていくためには、組織として同じ目標に向かうための、全職員が持つべき共通の考え方が必要であり、職員が同じ価値観を持ち、判断及び行動することで、全員が心をつなげ、一体感を持って市民サービスを提供することが可能になると考えている。

本来は、「熊本市職員行動規範」がその役割を果たすべきであるが、文言が難しく、職員へ浸透させる取り組みが不十分であったことから、職員一人ひとりに腹落ちしていないのが現状である。

そこで「熊本市版フィロソフィ」は、京セラやJALのように、シンプルで分かりやすく、共感や親しみが持てるような内容にしたいと考えていた。

また、作成にあたっては、職員への押しつけにならないように、何が市役所の組織経営に必要なのか、職員自らが考える「対話」の場を設け、なるべく多くの人に関わりながら完成させ、一番重要である職員への浸透については、職員手帳への記載、職場への掲示、全職員を対象とした勉強会を開催、管理職マネジメント研修や幹部職員の現場訪問とも有機的に連動させ、全職員がこの理念を腹落ちするまで、あらゆる方法で浸透を行う。当然、これらの取り組みには、私たち3人も積極的に関与していこうと考えていた。

不採用の理由は明らかにされていないが、リベンジ発表のときに、白井幹事からいただいた「職員の意識や思考のベースとなるフィロソフィの必要性や、フィロソフィを活用した今後の人材育成の進め方などのビジョンの周知と本気度が必要」とのアドバイスを、我々が十分に理解できず、実践できなかったのが敗因ではないかと思われる。

職員提案への提出と市長へのプレゼンで満足している部分があったのではないかと

反省も含め、戦略を練り直し、さらに一步踏み出し、実現に向けた取り組みを行っていききたい。

### 第3節 私たちの決意

今年度の部会は終了したが、来年度以降が、学びを実践に移す本当の勝負であり、成果が求められることになる。

今後、部会で提案した施策などを通じて、思いが共有できる仲間を増やしていきたいと考えているが、現在多くの職員が、「このような取り組みをしている人は、特別な人たち」や「敷居が高い」と感じているようだ。幹部職員からも、この層にどう広めていくかが課題であるとの指摘があった。

本市は巨大な組織ということもあり、職員の意識や組織風土の改革のためには、この層を巻き込む手立てを考えながら、長期スパンで取り組む必要がある。最初の5年間は、部会で提案した取り組みを継続し、残りの5年間は、社会の変化や職員意識や組織風土の変化の状況に合わせた新たな施策を展開することで、我々が目指す「わくわくする熊本市役所」を目指したい。

最後に、本市最初のマネ友として、部会で学んだ様々なキーワードを常に意識し、自己研鑽に励みながら、今後も継続して本市の人材マネジメントに取り組んでいくことを我々3人の決意としたい。

1年間、一緒に学んだマネ友の皆さん、貴重なご指導をくださった幹事団の皆さん、運営にご尽力いただいた事務局の皆さんに対して、感謝申し上げます。

### 第4節 参加者個別感想

#### 【池田哲也感想】

昨年4月に軽い気持ちで参加した人材マネジメント部会だったが、研究会の回を追うごとに、自分の中の仕事に対する意識がどんどん高まっていっていることが実感できる1年間だった。

20年近くの市役所人生において、人事異動の際、特に希望部署があったわけでもなく、任された仕事をこなしていくことが自分の使命だと考えていたが、人材マネジメント部会で様々な考え方を学び、オフサイトの勉強会「つながるカフェ」など、さまざまな取り組みをする中で、自分がこれからの市役所人生をどのように過ごしていくのか、これまであまり考えてこなかったことを考えるようになった。



最近、市役所内の調整を行う業務に携わることが多かったことから、市役所内の縦割りや職員の意識の低さを痛感させられたことが数多くあり、市役所の風土や職員の意識を変えていくにはどうすればいいのだろうかということを真剣に考え、実践に移すための考え方、一歩踏み出す勇気を与えてくださった人材マネジメント部会の幹事団の皆さんには、とても感謝している。

今年度学んだことをさらに深めるために、さらに来年度はアドバンスコースに参加し、自らを徹底的に鍛えたいという気持ちもあり、参加に向けて、人事担当部署との折衝を行ったが、残念ながら参加見送りとなった。ただ、来年度は熊本でもベーシックコースが開催されることから、是非、そちらにお邪魔して、今年度学んだことの復習ができればと考えている。

もちろん、職場内で学びの実践を繰り返すことや、さまざまな研修会などへの参加、読書など、自己研鑽にも励んでいきたい。

1年間一緒に部会で学び、懇親会で熱く語った九州部会のマネ友は、それぞれが自分の自治体で組織改革に取り組み、お互い刺激を受け合いながらがんばっていける仲間だと思っている。今後も末長く連絡を取り合い、1年に1度は集まって、ダイアログをするなどのつながりを持ち続けたい。

この論文作成は、これまで1年間部会で学んだことの振り返りができ、また、これから何をやっていきたいのかを考えるよい機会となった。

「よきことはかたつむりの速さで進む」、一緒に参加した3人の仲間、今後部会に参加する新しい仲間たちと一緒に、市役所内のさまざまな人々を巻き込んで、職員が「わくわく」しながら仕事ができるような市役所に徐々に変えていく取り組みを行っていく決意表明が、まさにこの論文である。

私が退職する頃の市役所は、職員みんなが笑顔で仕事をし、そうなることで、利用する市民も笑顔になってもらえるような組織になっていることが、今の私の最大の目標である。それに向かってがんばっていきたい。

## 【黒木慎也感想】

私にとってこの部会への参加は、人材育成センターの公募であった。当然自分から手を挙げて応募したものだが、開催日が近まるにつれて不安が大きくなっていった。というのも、当部会の論文を一読したが、「組織を変えていく」、「リーダーシップを発揮し、変革者となる」といったことは、「私とは別の誰か」がするものだと思われ、勝手に決めつけ、私には性に合っていないと考えていたからだ。

しかし、1年間部会で学び、この考え方が間違っていることに気づかされた。部会で学

んだことは、「リーダーシップとは、周りの人に気持ちよく働いてもらう力」ということであり、自分の行動一つでも、十分リーダーシップが発揮できるということであった。「リーダーシップを発揮するのは、管理職」であると考えていた私にとって、今まで無責任なことを考えていたということに気づかされた。

しかしながら、管理職も含め全職員の意識が変わらなければ、目標達成できないため、これからも、このような思いをもった仲間を増やしていくことが必要になってくる。それには、対話をする場をできるだけ多く設ける必要があると考え、「つながるカフェ」をはじめ、自分の業務の中でもダイアログする仕組みを取り入れるなど、少しではあるが、前に進むことができたと感じている。取り組むにつれ課題が出てきたが、マネ友に相談しながら、進めることができた。もし、1人でこの取り組みを行っていたら、途中で心が折れ放棄していたかもしれない。マネ友には、心から感謝している。これから施策を実行していくにあたり壁にぶつかることも予想されることから、今まで以上に他自治体のマネ友と情報交換を行いながら、お互いが成長できればと考える。

私たちは、本市人マネ1期生であるが、この部会で得たものを、組織に還元していく義務があり、「熱意と覚悟」をもってこの取り組みを継続していかなければならない。

「人マネには、卒業なし」。市役所職員である限り、この言葉をかみ締めながら、常に一歩前へ踏み出していきたい。

組織を変えること、自分を変えることは、並大抵のことではないが、変革へのモチベーションを維持しながら、部会の3つキーワードを常に考え、行動することを怠っていないかを意識し、その姿勢を周りの人にも示せるように努力していきたい。そして、このことが、市役所や地域に波及し、人々が本当の笑顔に繋がるよう行動していきたい。

## 【松島千尋感想】

昨年4月から継続した研修は、これまでの自分自身の意識や考え方を問いただすものであり、仕事や仕事以外の日常生活においても意識や行動を変えることにつながったと感じている。そして何より自分の所属する組織の課題について、この部会に参加するまでこれほど真剣に本気で考えたことがなかったことを痛感した一年間だった。

部会では多くのキーワードから様々な考え方や視点を学び、この研修から職場に戻る度に、自分がしている仕事の目的や意義を考え直すきっかけとなった。

実際に、日頃の仕事においてもこの部会で学んだ「ダイアログ」や「ありたい姿」の設定など問題解決の手法を活かすことができ、これまでの他機関との連携や問題へのアプローチの手法が以前と変わったと感じている。

また社会が多様化するなかで、行政の対応も1つの課だけで対応することが難しい場面が多くあり、職員間・組織間の連携の必要性、難しさを感じていたが、この研修に参加し

て、職員同士が日ごろから連携し、協力し合える体制をつくることは、組織において「強み」であることを改めて感じた。

部会をきっかけに始まった「つながるカフェ」の取り組みは、オフサイトであり組織変革の「草の根運動」であるが、近年多発している大規模自然災害などの非常時の際には、このような平時のときの職員間の「つながり」の力が素早く発揮されるものだと信じ、これからも継続的に活動を行っていきたい。

今年度、部会に参加した3人は日頃所属している課が異なり、組織全体から俯瞰して見ると一人ひとりの職員は「点」の存在である。しかし、この3人や「つながるカフェ」に参加している職員を「線」で結んだところに今、広く大きな「面」ができ始めていると感じる。今後も、この面を支えるメンバーを増やし、ゆくゆくはこの「面」に管理職、若手職員等さまざまな立場の職員が加わることで、立体的になりその力が本市の組織の底上げをするような存在になりたいと思う。

私はこの部会に参加した当初、自分がこれから取り組むことの全体像や進むべき方向性が見えていなかったように思う。しかし研修を重ね、多くの人とダイアログをする度に、次第にこの研修の目的が見え、日頃の考え方や行動も自然と部会で学んだことと重ね合わせるようになってきた。

この部会を通じての体験は、霧の中を歩いていると知らない間に水気で衣が湿り、体に浸透するという「霧の中を歩めば、覚えざるに衣湿る」という言葉の意味に表されるように思う。この言葉は、人間は知らず知らずのうちに周囲の環境の影響を受けているということのたとえであるが、私もこの部会での学びや幹事団の方々、マネ友から多くの影響を受け、自分の知らないうちにそれが確実に身につき始めているのだと感じている。

組織の問題に気づいた人には、その組織を変える責任があることを忘れず、まずは自分が一歩前に踏み出し、周囲の人を巻き込みながら、前向きにそして、楽しく組織の変革に取り組んでいきたい。