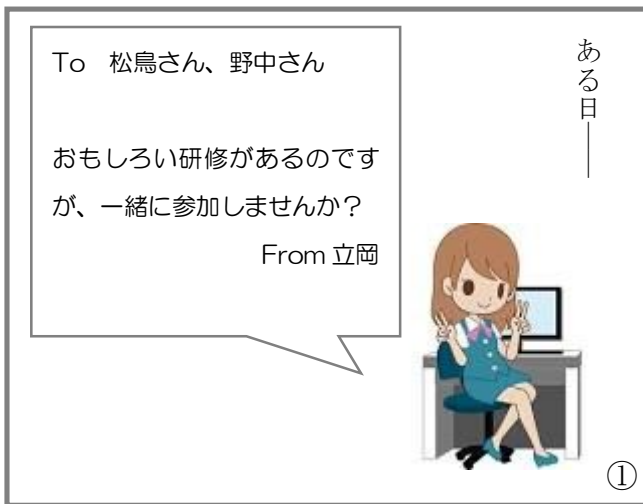


人吉記念日～「やりたいね」と私たちが言ったから、今日が人吉記念日～

人吉市総務部総務課 立岡 志穂里
総務部自治振興課 松鳥 泰代
市民部環境課 野中 雅子

プロローグ

2014年度から初参加となる人吉市は、上司や総務課からの呼びかけにより、女性3人での参加となった。



当初は会の目的もよくわかっていない状態で、「やらされ感」での参加であった。また、価値前提に考える、立ち位置を変える等研究会で幹事団がいう言葉を聞いても最初はぴんと来なかった。しかし、少しずつ活動を進めることで、組織の抱える問題に気づき、そして組織変革の必要性に気づくこととなった。以下、1年間の活動の概要や、今後の創り出したい変化についてまとめていく。

1 はじまり

活動していくにあたり、まず組織の現状と課題について調べた。調べていくうちにわかったことは、人吉市は様々な部署で様々な取り組みを行っているということだ。

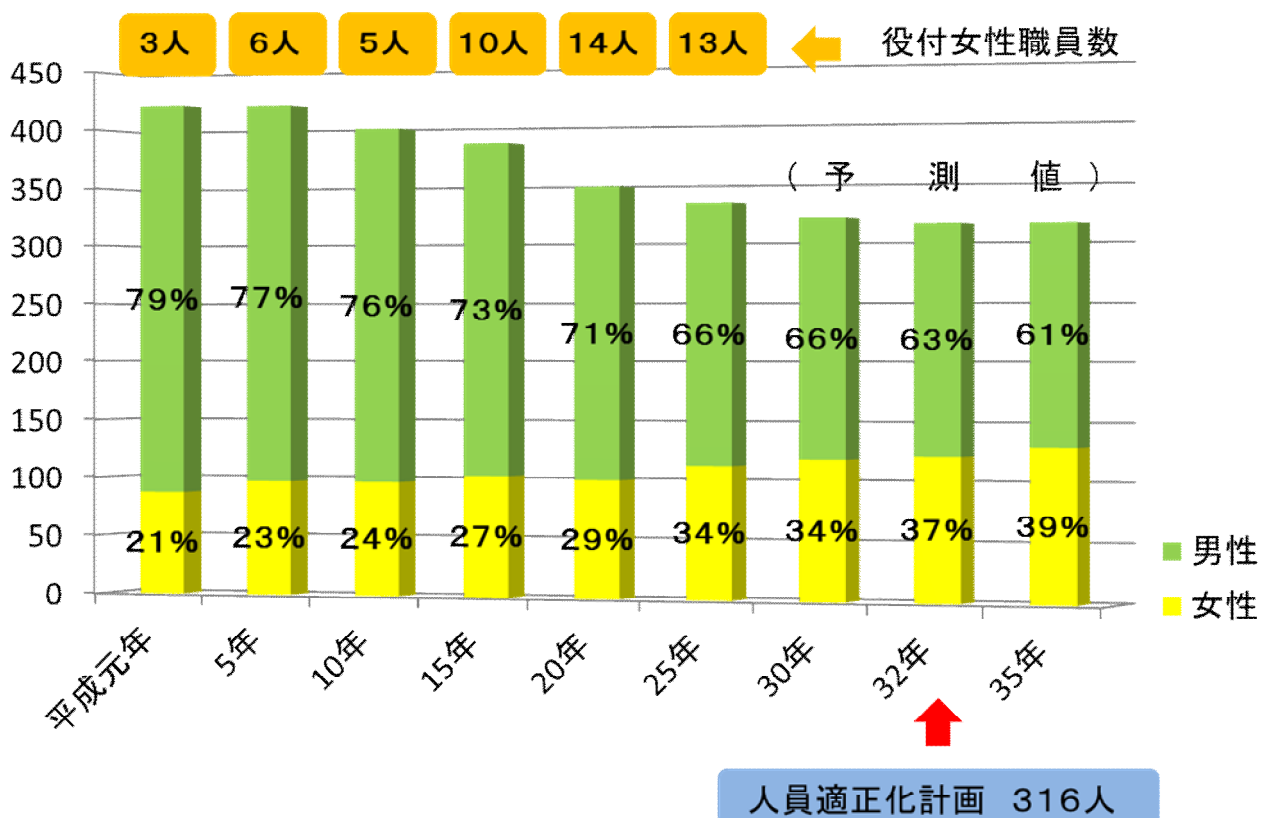
トップダウンではなく、ボトムアップで施策を進める「職員提案制度」や、自主学習を行う職員に会場の斡旋や、講師の旅費謝金等を支援する「自主学習支援事業」等様々だ。

入庁歴が浅いメンバー（一番入庁歴が長い者で6年目）での参加ということもあり、組織が取組んでいる内容を把握していなかったことも気づくきっかけとなった。

調べていく中で、3人が目をつけたのは「女性職員の増加」だった。近年は女性職員の採用が多い傾向にあり、平成26年度は産前産後休暇や育児休業を取得している女性職員が全職員約330人中約3%にあたる10人もいる状況だ。

年々職員の数が減っていつているは、どの自治体でも同様だと思うが、そのような中で、人吉市は女性の割合が増えているという特徴がある。もし、今のペースで女性職員が増えていくと約10年後には全体の約4割が女性職員となる計算だ。そのうえ、20代～40代、つまり子育て世代と言われる若い女性が多くなっていくことが予測される。

・人吉市役所 職員数と男女比率の推移



もしこのまま女性の割合が増えるとどうなってしまうのだろうか？

今でも、子どもを寝かしつけ夜に仕事に出てくる女性職員や、仕事を家に持ち帰る職員など、仕事と家事（子育て）に追われている職員を目にしている。人が減り、業務が増え、子育て世代の女性が増える。こういった条件がそろると、今後、働きすぎる女性が増えて

いくのではないかと考えられた。

また、現在は役職付の女性職員は少ないが、今後は右肩上がりに増え続け、さらに女性の負担が増えることも予測される。

2 これまでのキ・セ・キ

(1) 職員へのインタビュー

男女比の変化に目をつけた私たちがまずしたことは、子育て中か子育てを経験した職員へのインタビューだ。インタビューをすることで、職員の抱える問題を明確にし、その問題に対して解決策を練ろうと考えた。インタビューを行った職員は男性職員1人と女性職員6人の計7人で、新婚や妊娠、育休中の職員、子育て中の職員、そして、子育てを終えた女性管理職といった職員に話を聞いた。

・職員インタビューの結果から考えたこと

Good!

子育てを経験した女性管理職：
仕事と子育てを両立した方が、ストレスが少ないと思う。切り換えられる環境があるのが幸せ。



これが目標！ 誰もがこうあるためにどうすればよいのか？

○産休・育休を取るときどのように感じるか？

コメント

- どうしても（子どものことで）休まないといけないとき、前にいた部署で嫌な顔をされたことがある。なのに、夏休みは取らないのとか言われる。「子育てくらいで時間をとるな」と思われているような感じがする。
- 2人目ができたときに、また休むことになってしまうと周りに申し訳ない。



産休・育休を取る人の穴埋めが必要＝仕事が増えると感じている

【どうすれば負担感を軽減できるか】

⇒長期休暇にも、突然の欠席にも対応できるような「引き継ぎ書」を作ればよいのではないか？

○将来像はもっているか？ 昇進したいか？

コメント

- 役職について働いている自分が想像できない。役所は窓口でも地域でも頼られるところ。自分の仕事や関心のあることはわかるけど、それ以外はわからない。



産休・育休期間中をキャリアのブランクと感じている

【どうすればキャリアを生かせるか】

⇒スペシャリストの養成・意見を聞く場を設ければよいのではないか？

○育休前後の心境は？

コメント

○育休で休んでいるときに積み上げたところに入りづらい。制度はすぐに変わるし…浦島太郎状態になりそう。1年完全に離れるより、連絡があった方がよいが、みんな仕事を抱えているなかそれをお願いする人に申し訳ない。



職場とのつながりは薄く感じる

【職場との関係性を保つにはどうすればよいか】

⇒日々簡単に作れる日報のようなものがあれば、それを定期的を送ることで業務の様子が確認できるのではないか？

出産や育児に関する制度が法的に整備され、以前よりも子育てをする職場環境が整ったとはいえ、子育ての悩みが減ったかというところではないと感じた。制度があったとしても、周りの理解や協力がなければ本当に安心して子育てできる環境というのはできないことに気付いた。

(2) アンケートの実施

数人にインタビューを実施し個々の職員の考えを大まかにだげることができた。今度は、職員全体では、どのような考え、思いを持っているのかを調べるために小学生以下の子どもを持つ職員男女104人（男性：79人、女性25人）にアンケートを実施した。

回答率は100%で、すべての職員に回答してもらうことができ、育休取得の状況や取得に関する考えなどを広く知ることができた。

・「仕事と育児について」のアンケート結果のまとめと気づき

○育休中に仕事に対してどのようなことを不安に感じたか。

課の人に迷惑をかけていないか	15
復帰したときに、仕事と子育ての両立ができるか	17
昇給や昇進に差がつくのではないか	2
特に感じなかった	1
その他	2

○不安を解消するためには、なに（取組、制度等）があったらよいと思うか？

- ・十分な引き継ぎ時間と、職員（代替職員）の配置
- ・育児等を行う職員に対し、優遇された取組や制度はあるにもかかわらず、それらを活用できる環境・周囲の理解・協力が不十分

【気づき①】

育休に入る前に、日々の業務に追われてうまく引き継ぎができないこと、復帰した後、急な子どもの病気などで休む場合にどんな業務をどこまでしているか分かるツールがないことが、不安につながっているのではないかと。

⇒簡単な引き継ぎ書の作成が必要

○（育休を取得した職員が対象）育休中も職場とかかわりを持ちたいか

はい	14
いいえ	9
どちらともいえない	1

○どのような方法でかかわりを持ちたいか

定期的な近況等の電話	1
定期的な近況等のメール、手紙	11
定期的な面談、ミーティング	3
在宅での簡単な仕事	0

【気づき②】

ミーティングや在宅ワークなどの積極的なかかわりをあまり求められていないことが分かった。

○子育て中の人事異動について望むこと

なれた職場から異動したくない	28	男 46%	女 54%
時間外勤務等が少ないところに異動したい	65	男 63%	女 37%
特に考えたことはない	22	男 100%	女 0%
特別な配慮は必要ない	5	男 100%	女 0%
その他	16	男 69%	女 31%

「その他」と回答した職員の意見

- ・勤務時間を短くしてほしい（半日勤務等）
- ・休みがとりやすい職場
- ・看護休暇が取りやすい職場（職員数が少ないところでは、休みがとりにくい）
- ・遠隔地の出向や休日出勤の多いところへは異動したくない。

【気づき③】

女性だけでなく、男性も子育てのために人事異動に配慮してほしいと考えていることが分かった。



男性も女性も子育て期間中（短くて10年間くらい）は、勤務に配慮が欲しいと考えている。女性だけの問題ではなく、職場の働き方全体の問題であることに気付いた！！

人吉市の男性職員の育児休業取得率は0%であるが、このアンケート結果から、男女ともに子育てをするために業務量を減らしたいと考える職員が多いことがわかった。これまで『女性のため』の施策を考えてきたが、女性だけではなく男性にも受け入れられる施策でなければならないことに気が付いた。

しかし、現在の人吉市を見ると、部署や人によって遅くまで残業している人がいる。業務によっては夜に会議等があり、やむをえない事情もあるだろう。また、残業がない部署という限りがあるし、全ての職員の思いどおりに人事が動くとは限らない。

では、仕事と子育てに追われない働きすぎない職員を作らないためにはどうすればよいのだろうか？

そんな悩みの中、私たちは「ワークライフシナジー」という考えに出会った。

・「ワークライフシナジー」とは

「ワークライフシナジー」とは、仕事と生活のどちらも欲張り、その両方を充実させることで「相互作用・相乗効果(シナジー)」を生み、仕事と生活両方の「質」を向上させるという考え方である。机の上で仕事ばかりしていても、なかなかいいアイデアが生まれにくい。仕事以外つまりライフで様々な場所に出向き、人との出会いを通じて発見があり、そこからアイデアというのは生まれてくる。

似たような考え方にワークライフバランスがある。ワークライフバランスというと、仕事とプライベートの時間の比率を『4：6』『7：3』などと区切るのが、一般的なイメージであるが、本当はワークとライフの相乗効果の関係性こそが、ワークライフバランスの本質である。

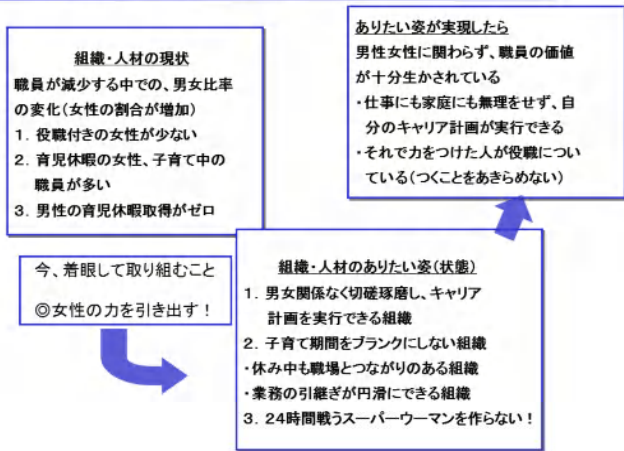
ライフでインプットをする(いろいろな情報を取り込む)からこそ、発想力が広がって、人脈が広がって、健康的でいられる。ライフが充実するからこそ、仕事でアウトプット(成果や実績)の質も上がる。効率的に働き早く帰ることで、またライフが潤う……二者は、ぐるぐると好循環する関係だというこの発想は、仕事と生活の関係に悩んでいた私たちにとって衝撃的であった。

(3) 経営層へのプレゼン

これまでのインタビューやアンケートの結果、そして、「ワークライフシナジー」の考えをヒントに私たちは3つの施策を考えた。

私たちの考える組織改革のアイデアは、人材育成基本方針に盛り込まれる予定である。そのため、私たちは今までのアイデアをまとめ経営層である市長、副市長、教育長、部長へプレゼンを行った。

人吉市役所の現状と目指す姿



提案1 キャリアの選択制度～キャリアを描く職員を目指して～

提案概要

- 1 【下地づくり】キャリアに関する考え方を学び、基礎力を身に付け、仲間を増やしていく。
- 2 【S&G作戦】「目標設定シート」等でスペシャリストとジェネラリストを選択できるような制度を総務課に提案する。

現状

・役職についている自分の姿が想像できない。
・今現在、目標となるような女性管理職が身近に少ない。

イメージをふくらませ、責任を自覚することが必要。



期待される変化・効果

- ・キャリア計画を人事などに訴えられる力を身につける。
- ・「目標設定シート」の変更により、所属長が指導しやすくなる。
- ・育児期間中(経験者)で、多数の部署を経験できなくても、自分の価値(能力、経験、キャリアアップ)を活かすことができる。
- ・子育てでブランクがある人も管理職になることをあきらめなくていい。

提案2 ワークライフシナジーの啓発～働き方の改革～

提案概要

- 1 【働き方の変革】退庁時間記録簿の設置(時間の制約をつくる)
引継ぎ書・日報のフォーマット作成(育児休業中のつながりをつくる)
- 2 【意識の変革】男性の育児休業取得の推進

現状

・育児と仕事の両立に不安を感じたり、異動への要望を持つ職員がいる。
・看護休暇等の制度はあるが、周囲の理解(雰囲気)が不十分。
・男性職員は育児休暇の取得をキャリアの妨げになると考えている

・出産や育児(や介護)を人材育成のひとつ(経験)との認識に切り替え、仕事と生活(育児、介護)の両方を充実させることによる相乗効果を生む。
・育児休業は女性だけの特別な休みではなく、キャリアを妨げるものでもないという意識を持つ。



期待される変化・効果

- ・タイムリミットを意識するようになり、業務を取捨選択するようになる(時間外勤務が減る)。
- ・育児休業の取得とスムーズな復帰により、周りの職員の実質的な負担が減る。また長期休暇だけでなく突発的な休暇への対応や夏季休暇の連続取得にもつながる。

意見から

引継ぎ書・日報のフォーマット作成 ～つながりを絶やさな職場づくり～

- ・育児休業から復帰して、すぐに職場に溶け込めない。
- ・休業中の業務の進み方が分からず、復帰の際不安がある。
- ・育児休業中を仕事におけるブランクと感じてしまう。
- ・休業までの準備期間に引き継ぎがうまくいかず、業務量が調整できない。



引継ぎ書

- ・長期休暇に入る人からスムーズに引き継ぐため。
- ・日常業務にも応用でき、異動や突発的な休暇に対応する。

業務日報フォーマット

- ・休業中の代替職員が行った業務、対応記録を記入する。
- ・育児休業の職員に届けて、休業中の出来事を知らせることで、職場とのつながりが保てる。

上記のような資料を使い、経営層へ説明をした私たちであるが、経営層から出た意見としては「引き継ぎ書がなくうまく引継ができていないことは多々目にするのでその改善が必要」「引き継ぎ書と業務日報フォーマットは2つあると業務が煩雑化する」「女性職員の管理職は今は男女の比率的に少ないが、放っておけばそのうち増えてくる」というものだった。

どちらかという手法に対する意見であり、私たちがなぜそうしたいのかといった根本的な部分を伝えることができなかつたと感じる。人に伝えるには1回話すだけではなく、第一段階、第二段階と落とし込んでいくことが必要であるが、今回は少し急ぎ過ぎたと反省をした。また、自分たちの入庁歴が浅く子育てをしていないなど、経験不足なところもあり、施策に思いを寄せることができなかつたのかもしれない。

(4) ひとつなぎC a f e

経営層での説明で、経験不足情報不足を痛感した私たちは、それを補うために様々な人から話を聞く場を設けることにした。

それが「ひとつなぎC a f e」だ。ひとつなぎC a f eは、右図のようなチラシを全職員に配布し実施した。この取り組みは「自主学习支援事業」を活用し、業務外に行うこととした。



・「ひとつなぎC a f e」のまとめ

○今の仕事について

コメント

○土日の仕事で夫も仕事の都合がつかないときは、ファミサポなどを利用している。
○時短勤務をしているが、4時の忙しいときに変えるのは後ろめたい。
○子どもの迎えがあるので、何としてでも17時15分に終わらせるという切迫感。だらだら仕事をしなくなった。



時短勤務などの制度は整ったが、それを「気持ちよく」利用できない現実がある。子育て中で保育園のお迎えがあると、仕事を時間内に終わらせようという意欲にもなる。

○今のプライベート

コメント

○夫が協力的 子どものお風呂から家族の食事までやってくれる。
○夫は自分の時間を持っているが、家事子育ては自分。同じ親なのに自分にも自由な時間が欲しい。
○同期も結婚・出産しており、同じような変化がある。



夫婦間での家事の量に差があり不満を感じている人も。
プライベート=家事・子育てになっている。

○今後のこと

コメント

○どうにかなる。
○出世の願望はない。下にいる方が働きやすい。昔はできない人でも上に上がってい

だが、今はそれなりでないと。自分にやっていけるのか？
○職場の機能低下には男性の力を借りることも必要。



女性職員のキャリア願望はあまり高くない。役職＝仕事ができるすごい人というイメージ。
キャリア形成の研修や、役職＝マネジメントでうまく職場を回す役ということを勉強する必要がある。

コメント

今は無我夢中になっていて、疲れているのかなんなのか分からない。子育てがひと段落したとき自分を保てるだろうか。



どちらもがんばりすぎて疲れている。ワークもライフもがんばっているが、よいシナジー効果が出ていない。

ひとつなぎC a f eを終え、これまでの活動を通して感じたことは、人吉市の職員はみんなまじめでしっかりしている人が多いが、職員数の減、業務量の増により一人ひとりに余裕がなくなっている。そのせいか、自分の仕事に精いっぱい、自分に関係がない事に興味、関心がないと感じる。そういった自分がよければよいといった雰囲気は今後さらに加速していくだろう。職員の数の増加を訴える人もいるが、そのことばかりを考えていてはダメだと思う。いかに職員が減っても仕事を回すかに視点を置き、一人ひとりが動かなければ組織、環境は変わらないのではないかと？

また内に秘めているものはあるものの、指示待ちの職員が多いと感じる。そういった職員が気軽に対話（ダイアログ）を行い、改善策を提案し合い、考え動くようになったら人吉市という組織は変わることができるのではないかと？

自分たちの目指す人吉市のあるべき姿に向かうため、まずそういった土壌を作ることが必要なようだ。

まだ、初年度の参加で、マネジメント部会の取り組みが知れ渡っていない。人を巻き込むことができているため少しずつ知らせる取り組みもしていかなければならない。

ひとつなぎC a f eをしたことで、当初感じていた「やらされ感」は3人の中からなくなった。自分たちに経験が足りないことは施策を進めていく上での欠点となるが、その欠点は、怖いものなさを、楽しく盛り上がるという利点に変えることができる。その利点を武器にし、私たちは今後以下のような取り組みを進めていきたい。

3 これからのキ・セ・キ

私たちは今後やりたいことは3つある。1つ目が10月のリベンジ発表で示した取組み

の実践。2つ目は、1月にスタートさせた「ひとつなぎカフェ」の継続。最後に、仲間を増やすことである。

(1) ありたい姿に向かって～取組みの実践～

9月に経営層に提案して、思いが届かなかった経験から自分たちの気持ちに揺らぎが出てきた。自分たちの方向性は合っているのか、伝えたとき拒絶されたらどうするかと考えてしまい、実践に躊躇いが生じている。

経営層への提案での失敗から問題へのアプローチの仕方を変えていこうと考えている。総務課のバックアップで人材育成基本方針に考え方や取組み内容が反映されることになっているが、これは職員にとっては「やらされ感」になりかねない。

同時に、私たちが下から、それぞれの関係部署にかけあって、変化を積み重ねて、職員に成果を示していくことで、納得感を持って進めていきたい。若手だけが持てる「怖いもの知らず」を武器に、最終回で言われた「一歩踏み出す勇気」を持って、もう一度スタートを切りたい。

(2) 思いをつなぐ～「ひとつなぎC a f e」の継続～

「ひとつなぎC a f e」は、部署や年代が違ってあまり話したことがない人と話すきっかけにして、人と人とをつなぐこと。そして、その場で出た言葉や意見につないで一体感を持つことをイメージして名前を付けた。

1月に、「今の働き方、大丈夫?～10年後の自分を想像できますか?～」をテーマに第1回を開催した。30代～20代の4人の女性が集まった。そのうちの3人に子どもがいて、育児休業から職場復帰直後の人、4月から復帰予定の人がいてママカフェのようになった。

ワールドカフェ形式をイメージし、テーマに沿った3つの小テーマを設定して60分ほどの対話をした。少人数であったが、「子育て」という共通の話題があったため、本音を聞くことができたように思う。

ただ、時間の切り方やテーマの出し方といった進行がスムーズにいかず、よい意見が出て掘り下げが足りず、意見を広げられなかった。今後、継続して、有意義な場にし、より多く世代の職員に集まってもらうためにも、ファシリテーターとしての能力を磨いていかなければならないと感じた。来年度は、丸本昭氏にコーチを依頼し、トレーニングを行う予定である。取組みのヒントを得るとともに、将来的に対話する組織になる土壌をつくっていきたい。

(3) 走り続けるために～行動、仲間を増やす～

人材マネジメント部会への参加は今回で1回目であり、職員に対し、まだなんの成果を残せていない。そもそも、参加者の選定も公募でなかったため、私たちが人材マネジメント部会で研究していることも多くの職員には知られていない。

そのため、声をかけて取り組んでいることを伝えても、「自分の業務には関係ない」「やりたい人がやればよい」といった雰囲気、次に人材マネジメント部会に行く人を見つかることもできていない。まだ、組織内の敵味方の区別もつかず、話し合うにしても、アイ

デアを出すにしても、私たち3人だけが取り組んでいる状況だ。

このような状況のため、今後重要になってくるのが、仲間をつくることである。私たちの取組みに共感してくれる職員を見つけ出すために、「ひとつなぎC a f e」を利用し、私たちの活動を広めていきたい。

そして、大きな武器に「総務課のバックアップ」がある。悩んだときに相談をすると、ヒントをもらえるし、ときには、大きな場（チャンス）をつくってくれることもある。成果を出し、協力体制を築いていきたい。

これら3つのことは、同時進行してこそ効果のあることだと考えている。どれかひとつでも欠けると、ほかの取組みにも影響が出てくる。最終回で言われた「同時多発的に発生させる」ことを意識して進めていきたい。

人吉市のあるべき姿…

「男性女性に関わらず、職員の価値が十分生かされている組織」を目指して—

エピソード

「一瞬一瞬が研究で、一生をかけて変えていく」

この言葉は、出馬部会長が最後の部会で言われた言葉です。まさしく、今回の部会、そしてこれからの私たちを現していると思います。

退職をするまで約35年。今はまだ、変化が見えないけれど自分が退職するまでに、今回提案した施策がうまく機能し、みんなが笑顔に仕事ができる市役所にできればと考えています。

仲間を増やし、一歩ずつ前へ進んでいきます！！

立岡 志穂里

「最高に幸せに！」

4月に初めて研究会に参加した際に、目的＝「何を実現したいのか」を明確にし、かつ周りとは共有することが必要というところに共感した。ただその時点では、そのために自分がどうすればいいのかをよく分かっていなかった。何を実現したいのかというものを持っていても、「周りとは共有する力」を持っていなかったと思う

夏の発表の際も、また役所内での発表の際も、自分たちの考えていることを伝えることの難しさに気付かされた。10月の研究会で宮崎県川南町資料に使っていたグラフが、シンプルでいて私たちの言いたいことをピンポイントで表しており、まさに感動した。その時に出馬幹事も、「シンプル」だからこそ訴える力があると言われ、難しいことをせずにシンプルに伝える力を身に着けることが第一歩だと考えた。

また、「気づいた人には、気づいた責任がある」というのも研究会の中で何度も出てきた言葉だ。しかし私が責任を負ってどうにかしようという、始めの一步が本当に難しかった。何とか「人つなぎカフェ」「引き継ぎフォーマットのモニター募集」の2つに踏み出した。踏み出してみると賛同してくれる人もいることも実感できた。

始めは「女性の働き方」を考えたいと思っていたが、3人で研究を進めるうちに、女性だけではどうにもならない、男性も含めた働き方をどうにかしなければならぬという考えに行きついた。一番長くて6年の職歴の3人にはかなり大きなテーマだが、気づいたからには責任を持って「最高に幸せな働き方と生き方ができる人吉役所」を作りたい。

松島 泰代

「Start it right away」

部会を通して「自分」に問いかけることが増えたように思う。自分は何がしたいのか。

どうやったら自分は動き続けることができるのか。自分について考え始めたのは幹事からの2つの言葉であった。

1つ目のキーワードは、「相手を指す^さ指^{ゆび}は、それ以上になって自分に突き刺さる」というフレーズである。人に言う前に、「自分はどうなのか？」ということを考えさせられる言葉であった。

人に言う言葉は、すべて、あるいは倍以上になって自分に返ってくる。また、ふだん自分自身を省みる目は2つしかないが、周囲には無数にある。日々のなにげない立ち居振る舞いを無数の目に見られているのだ。他者に求めるよりも、まずは自分からを意識し、普段からの自分の言動を注意するようにしたい。

2つ目は、「行動し続けること」である。私たちは、まだ組織を変えるための第一歩を踏み出ただけで、これから先も行動し続けていかなければならない。これまでは、部会に参加することで、定期的に研究の機会を与えられ、同じ方向に向かっていく仲間からの刺激を原動力に行動してきた。

しかし、これからは自分で自分を刺激し、自分で原動力を生み出していかなければならない。部会で「リード・ザ・セルフ」に関する説明があったが、今になってこの言葉の重要性がわかった。個で動き、周囲の共感を得て、惹きつけ、ありたい姿を実現するといったストーリーのスタートは自分なのだ。そして、行動力の源も自分の中に見つけなければならない。これから先も、部会をとおした活動だけでなく、業務上でも必ず「行動」は起こさなければならない。一步踏み出す「勇気」と行動を続ける「原動力」を見つけることが課題である。

組織を変えるとき、対象を自分以外の誰か、または組織そのものに向けてしまいがちであるが、何事もスタートは自分にある。周囲に変化を求めるならば、まずは自分が変わることが変化の第一歩になる。

しかし、自分ひとりで考えていたら、このような気持ちにはならなかったと思う。一緒に行動したメンバーやこれまで協力してくれた多くの職員との対話があったからこそ多くの気づきを得ることができた。だからこそ、思いを「共有」することは大切なのだと改めて感じる。私にとって分かり合うことは、行動を起こす原動力のひとつなのだ。

まずは自分から考えて行動する。思いを共有して周りを巻き込む。文章にすると簡単だが、とても難しいことがこの1年でわかった。自分自身と対話をしつつ、周囲の人と「共有」するにはどうすればよいか。部会への参加は終わってしまったが、自分自身への問いかけは、まだ始まったばかりである。

野中 雅子