

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会

2015年度（第3期生）共同論文

- ・ もっと知ろう！
熊本型まちづくりのススメ
- ・ 脱前例踏襲 全脳活用プロジェクト

～市民が笑顔で暮らせる熊本市～

熊本市役所 熊本城調査研究センター 古賀 丈晴

西区役所保健子ども課 小崎 美知子

建築指導課 堀 貴博

I 研究会への参加にあたって

年明けの2月、庁内の電子掲示板にあった庁内公募から、私たち三人は始まった。

「自ら考え行動し、課題解決を実行する職員を育成する」という立派なテーマが掲げられたこの研究会に、私たち三人は自ら応募した。

書類審査、面接というプロセスを通じて、めでたく選定され、年度があげた春、四月に、初めて顔を合わせた。

そこで、私たちが3期生であることを知り、先輩の1期生・2期生からこの研究会のヒントは無く、まもなく研究会がスタートした。

最初は、いったいこの一年で何をしなければならないのか皆目検討が付かなかった。しかし、熊本会場での3回の研究会、シンポジウムを終え、夏合宿の課題と向き合う中で、少しずつモヤモヤの霧が晴れ始め、この研究会の目的、目指すところがわかってきた。

研究会を通してのキーワードが「ダイアログ（対話）」であった。このこととあわせて、「立ち位置を変える」、「価値前提で考える」、「一人称で捉え語る」、「ドミナントロジックを転換する」ことを知った。

そして、これらのキーワードを軸に一步前に踏み出し、地域の幸せと発展に貢献できる組織を目指すべく、三人一組のチームとなり進んできた。

II 熊本市の組織の現状は

第1回の研究会後、まず熊本市の組織の現状について三人で考えた。それぞれの組織の現状を文字どおり把握することとした。どのような方法で把握するかというと、それぞれの所属の業務について、事業改善、業務改善、職場改善、人材育成の観点から検証することとした。あわせて、所属の良いところも考えるようにした。しかしこのときは、「ありたい姿」を考える、「価値前提」で考えるという認識がまだなく、この現状分析が何を意味するのか、わからなかった。

その後、夏合宿への課題整理をする中で、改めてこのことと向き合うことになる。

Ⅲキーパーソンインタビューを行って

第2回の研究会後、キーパーソンインタビューを行うことになった。どうい
うことを聞きたいか、誰に聞きたいか、3人で話し合い、質問項目を決め、副
市長をはじめ管理職6名に聞くこととした。このインタビューから、組織に対
しては、業務の縦割り、仕事に対する意欲の偏りがあること、目的意識の共有
ができていないこと、法的根拠よりも前例踏襲になりがちであること等、管理
職が同じ想いを持っていることを知った。また、職員に対しても、良いところ
も悪いところも、しっかり感じておられることも分かった。さらに若手の職員
に対し、職種に関係なく、これからの「熊本市」が住みよい街となるように期
待されていることも分かった。

このインタビューの結果から、私たちが動き出すことの必要性を感じた。つ
まり、上司の熱い思いからの指示を待つだけでなく、自ら考え行動することが
期待されていると思った。

Ⅳ夏合宿の課題へ向けて

第3回研究会で、他人事ではなく自分事として考えること、理解を促すので
はなく、気づきを促すこと、そして、気づきから納得感へ繋がることを学んだ。

このことは、教えられることに慣れていた私には衝撃であった。誰かに聞いて
、答を教えてもらうのではなく、自分で答を導き出す力が必要なのである。

これを踏まえて、夏合宿の課題へ取り組むこととなる。

夏合宿の課題では、あらかじめフォーマットが示された。そのフォーマット
に基づいて、発表資料を作成するのだが、最初のシートである「ありたい姿を
目指した着眼点」から早速戸惑ってしまった。

三人でそれぞれ思っていることはあったが、じっくりダイアログしたわけでは
なかったなので、これを機に三人でしっかりダイアログを行った。

すると、「組織・人材の現状」の捉えかたや、「組織・人材のありたい姿」が
少しずつ共通認識できてきた。

そこから、自分たちでできる施策は何か考え、三人でしっかりダイアログを
重ね、準備し、当日へ臨んだ。

しかし、実際に他の自治体の発表を聞き、幹事団からのコメントを聞くと不安だけが募った。そして、自分たちの発表の番となった。

想定はしていたが、幹事団からは最初の現状分析から思考の浅さを指摘されることとなった。そもそもの現状は何をもって分析したのか、そこから考えた「ありたい姿」は、「ありたい姿」になりえてない、事業のための施策となっているのではないか、1期生・2期生（マネ友）との連携は考えているのかなど、もっともな指摘にまさに意気消沈であった。

このことを受け、私たちは現状分析の掘り起こしと、マネ友への報告を兼ねたダイアログの場をつくることを決意する。

Vリベンジ発表へ向けて

夏合宿後、まずは現状分析の見直しから始めた。1期生が行ったアンケート結果、人材育成センターが職員対象に行ったアンケート結果の考察を行った。

すると、私たちが考えていた内容は全般的外れでは無いことが分かった。ただ、こういったアンケートは回答率が100%ではないため、アンケートに答えない層もあることを把握したうえで施策を行わなければならないことも分かった。

また、夏合宿のときに考えた「ありたい姿」を実現すると、どんな組織となるかを考えた。単に現状の裏返しではなく、「目的意識が共有でき」、「職種の枠を超えた交流があり」、「スピードとともに質を重視した」組織となれば、「はたらくことに幸せを感じる組織」となり、それが「市民が笑顔で暮らすことができる熊本市」となると気づいた。このことは、これからの施策の見直しを行うときの拠りどころとなった。

そして、幹事団からのコメントにあったように、これまで1期生・2期生との関わりがなかったため、夏合宿の報告とあわせて、ようやく1期生・2期生と交流をもった。4月に顔合わせはしたものの、「この研究会は教えない研究会だからね」との言葉が頭に残っていて、お互いになかなか交流してこなかった。しかしここに来て、やはり1期生・2期生の想いを知り、実際行われている施策を把握することとなった。すると私たちと同じようにモヤモヤ期を経て、喧々譁々のダイアログを行ってこられたことを知った。そして、業種を超えた交流を行うのであれば、職員のオフサイト勉強会として既に行われている「つながるカフェ」の一環とすることを決めた。

また、この施策は単なる事業化を目的とするのではなく、横のつながりを強化することで、様々な職員が職種と立場の枠を超えて集い、組織全体のレベルアップに繋げていくことが、真の目的であるとした。これは、私たち3期生の特徴である技術職が2名いることを活かして、熊本市のまちづくりの本丸とも言うべき「熊本城」の魅力を知り、語り合う勉強会とした。しかも、講義、現場研修、最後にそれらを踏まえたダイアログという、3回シリーズの勉強会を企画することにした。

次に、もう一つの施策は、「脱前例踏襲、全脳活用」をテーマとしたものである。これは、具体的なイメージがあったので実行には移しやすいものであった。業務引継書の担当課である人事課と話をするまでは、本当に実現できる提案なのか、人事課に意見して大丈夫かなど不安もあった。しかし、この不安も実際に話してみると、すぐ払拭された。このことで、考えるばかりでなく、実行することの大切さ、勇気を出して一歩前に踏み出すことの大切さを感じた。

VIそして実践へ

緊張の人事課打ち合わせから、実践を始めた。これは、業務引継書に「根拠法令」および「業務の目的」を追加するものである。担当課である人事課へアポを取り、私たちが考えている施策を説明した。思いのほか好印象で前向きに検討していただけることになった。3月には業務引継書に関する通知があるため、楽しみに待ちたいと思う。また、もう一つ。文字だけで読みたくなる従来のマニュアルを脱し、画像や映像、経験者のアドバイス等を取り入れた、読みたくなるようなマニュアル作成の見本となる「(仮) マニュアル・マニュアル」の作成については、来年度の職員提案制度に私たち3期生で提案できるよう準備を行っているところである。

次に、1期生・2期生が行っている「つながるカフェ」を活用した私たち3期生を講師としたオフサイト勉強会である。「マネ友から浸透していくまちづくりのススメ」を目指し、10月30日に全庁電子掲示板にて呼びかけを実施した。

熊本市のシンボルである「熊本城」、3期生の熊本城調査研究センター職員を講師に、分かりやすいテーマで行った。

11月18日の「みんなで知ろう熊本城！」という呼びかけには、約40名の参加があった。この日は、熊本城の基礎知識から担当課が抱える課題まで幅

広く講義を行った。これまでの「つながるカフェ」と違い、職員全体の参加しやすさがあつたのか、事務職のみならず作業服姿の技術職の職員も多数参加いただいた。

12月12日には実際の熊本城を見ながらの講義（現場研修）を行った。この日はなんと約50名の参加があつた。見過ごしていた熊本城の魅力や知識を得られ、大変好評であつた。

そして、2月10日にこれまでの2回の講義等を踏まえ、夜の熊本城を見学し、これからの熊本城について語りあうというダイアログを行った。この日は約20名の参加であつたが、職種を超えて様々な意見があり、今後の熊本城を軸としたまちづくりの取り組みを考えるにあたり、大変意義深いものとなつた。

今後は、また「つながるカフェ」を活用しながら、新たなテーマで継続していきたいと思う。

さて、取り組みを続ける一方、2月2日には、市長・副市長出席の「研修フェスティバル」で、私たちがこの部会で一年間研究してきたことの発表・報告を行った。

4月の第1回研究会から1月の第5回研究会までに行ってきたことを振り返り、私たちが分析した組織の現状から考えた施策を発表した。私たちが考えてきたことを直接市長、副市長にアピールできる場なので、様子をまとめた動画を作成し、わかりやすくまとめたパワーポイントを準備し、当日へ臨んだ。

部会で学んだ「立ち位置を変える」、「価値前提で考える」、「一人称で捉え語る」、「ドミナントロジックを転換する」ことを紹介し、そこから「一歩前へ踏み出すこと」を伝えた。そこへいたるためのダイアログの重要性も説明した。

実際に行った施策も紹介したところ、市長からもコメントをいただき、地元新聞にも、その経験を基に部署を超えた職員交流の場をつくり、業務改善やまちづくりにつなげたと掲載された。

また、この研修フェスティバルに参加した職員から、つながるカフェに参加して交流を深めたいというコメントや早稲田大学人材マネジメント部会が楽しそうですねというコメントをいただき、今後の励みになつた。

VII 今後の取り組みについて

今後は、1期生・2期生と協力して、「つながるカフェ」を充実させていく

いと思う。そのなかでも、私たちが提案した事業をテーマとした取組みを今後も継続して実施したい。また、来年度は4期生が参加するため、4期生とも連携して施策を進めたいと思う。

また、職員提案制度への「(仮) マニュアル・マニュアル」の提案へ向けて着実に準備し、提案を行いたいと思う。今年度、人事課へ提案した業務引継書の修正とあわせて、各職員が自分の事業を振り返り、事務の効率化・軽減、職員の考える力向上に役立てたい。

誰かがやってくれるのを待つのではなく、私たちが積極的に働きかけ、改善していき、市民サービスの向上に繋がりたいと思う。

VIII 私たちの決意について

今年度の部会は終了したが、認定書にあるとおり、マネ友となったので、今後は、部会の志を胸に各所属・地域にて熱くリーダーシップを発揮できるよう頑張りたい。

また、本市は組織が大きいため、意欲的な職員とそうでない職員と意識の差があることは否めないが、この差を少しでも埋めるべく多種多様な職員を巻き込んで施策を実施していきたい。

第5回研究会の特別講演をいただいた鬼丸氏が言われていた「人は微力であるが、無力ではない。」ということは、私たちも何かできると勇気付けられた。

そして、一步踏み出せるよう三人で進んでいきたいと思う。幹事団からいただいたコメントにもあった「誰かがやるのではなく、自分がやるんだ」ということをしっかり受け止め、行動に移していく。

IX 終わりに

この一年間部会に参加したことで、課題に対する発表準備、キーパーソンインタビュー、他自治体職員とのダイアログ、講演、発表に対する幹事団からのコメントなど、様々な形で自ら行動することや組織について気づきがあった。

また、この部会に参加しなければ出会えなかった幹事団の皆様、他自治体の皆様、また事務局の皆様、大変お世話になりました。すべての皆様との出会い、お言葉に感謝申し上げたい。

最後に、参加者それぞれの思いを記し、本論文のまとめとする。

【古賀丈晴 感想】

熊本市役所に技術職として採用され、現在は熊本城調査研究センターという専門的な部署に配属されていたこともあり、熊本市役所に6500人近くいる職員の中の更に狭い領域にいる自分を感じていた。そのような中、同級生である熊本市人マネ1期生からの誘いがきっかけとなり、「住民起点、また、組織全体を客観視するために、立ち位置を変えて物事を捉え、・・・」という研修内容にも惹かれ参加したことにより私の人マネ人生が始まることとなった。

最初は「価値前提」や「ドミナントロジック」など聞き慣れない抽象的な言葉のダイアログからはじまり、今年1年どうなるのだろうかという不安に駆られながら、キーパーソンインタビューや夏合宿を通して、同じ境遇の3期生メンバーや全国のマネ友の皆さんと語り合う中で、たくさんの気づきを得させてもらうことができた。また、この1年間を通して改めて「あるべき姿」「立ち位置」など見つめ直す良い機会になった。

特に、夏合宿での幹事団からの激励と同じ境遇の多くの自治体のマネ友の皆さんのそれぞれの取り組む姿勢に刺激を受けて、同じ志をもった1、2期生の諸先輩とも繋がることができ、3期生の施策の1つである「熊本型まちづくりのすすめ」を1、2期生で活動されていた「つながるカフェ」という形で『熊本城編』を開かせてもらうことができた。

個人的にはこの研究会と3期生のメンバーのおかげで私自身が一步踏み出すことができ、同じテーマを現状と課題の説明、現場体験、語り合いの3回開催としたことにより参加者に理解、受容、共感まではしてもらえたことは良かったと感じている。次なるステップとして同じ職場で参加してくれた人たちを中心にいかに共鳴して具現化していくことが必要と考え、まずは職場内での取組みは始めているところである。

しかしながら、今回のテーマは皆さんが興味のある取りつきやすいテーマであったため、多くの方々に参加いただくことができたが、熊本型まちづくりの次なるテーマになった場合はどのようなようになるのかは未知数であり、今回の取組みを次に活かしていければと考えているところである。

最後に、1年間の研究会は終わるが、この研究会で教わった「一人称」で考え、

「あるべき姿」に向けてどのように取り組むかをしっかり心に刻みながら、今後もマネ友の皆さんとしっかり繋がりがながらいろいろな取り組みを実践していこうと思う。

幹事団のみなさん、マネ友の皆さん 1 年間ありがとうございました。また、これからもよろしく願いいたします。

【小崎美知子 感想】

振り返ると・・・、「人材マネジメント部会参加者募集！」の電子掲示板に何だか面白そうと申し込んだことから、この思考を繰り返す一年が始まった。

新しいことが始まることに、ただわくわくして、第1回の研究会に臨んだ。

すると予想をはるかに超える楽しい時間を過ごすことができた。しかし、同時に、「部会の狙い」を知り、少し怖くなったのも事実である。この三人で（初めて会った気心も知れない人たちと）、何ができるのか。次の研究会までに、どう三人の関係を作っていくのか。とても大きな不安と向き合うこととなった。

その後、研究会や課題を重ね、三人でのダイアログを行って、夏合宿へ挑んだ。そこでは、自分たちの考えていることを伝えることの難しさを感じた。

夏合宿を終え、1期生・2期生と初めて語り合ったとき、先輩方の偉大さというか、一步先に行く余裕を感じた。こんなに頼りになる仲間がいるのだから、考えたことの実践を頑張ろうと思った。

そして、夏合宿の発表をふまえ、考えたことを実施してみることになった。3期生版の「つながるカフェ」の実施や、人事課との協議を始めてみると、思った以上に好感触であった。行動を起こす前は、ハードルの高さばかり考えていたが、それは自分が作り出しているハードルであった。

第5回研究会の鬼丸昌也氏の講演で「人は微力であるが、無力ではない。」と語られていたように、私（たち）には、何かできることがある。「一步踏み出す」ことができるはずなのであるから、これから少しずつでも行動を起こしたいと思う。

最後に、これから幹事団からの刺激的なメッセージを受ける機会は少なくなるが、この一年受けてきたメッセージとともに、しっかり前に進んでいきたい。厳しい中にも温かいメッセージを投げ続けていただいた幹事団に感謝する。

今後は、同じ3期生の古賀さん、堀さんと協力し、1期生・2期生ともつながり、思いを共有できる仲間を増やして、職員が「はたらくことに幸せを感じ

る組織」を目指し、そこから「市民が笑顔で暮らすことができる熊本市」としていきたい。

【堀 貴博 感想】

去る平成27年2月に電子掲示板に出されたこの派遣研修についての公募。いろいろなことを学び、知識を深め、いろいろな人の価値観に出逢い、変化していきたい。日頃からそういった柔軟な想いで生きている自分にとって、この公募はまさに打って付けのトピックだった。東京出張にも行けるぞ、といった不純な動機があったことも事実ではあるのだが、それでも、自分の経験知見を超えた発想力や構築力を磨くとともに、狭くなりがちな視野を今一度開放し、進化した自分を創りたいというのが、主たる想いだった。

目の前に起こっている職場の現実。建築職が向かえ対峙している行政指導の現状。そして社会問題化している空き家の増加。最初、私はこの研修に参加することで、こういった身の回りの課題と向き合い、それを解決に導くための施策を企画立案することが、この研修のゴールなのかと思っていた。

しかし、この研究会に回数を重ね参加していくことで、身近な課題に取り組むというよりも、まずは既成概念を捨て、もっとグローバルな視野で向き合うものなのだなと気づいていった。組織を変え、人材を育てていくこと。中央官庁の委託者に留まるのではなく、自ら課題に取り組み解決を図っていく地方創生の礎となっていくこと。

なんとスケールの大きな話なのだ。いや、でもそれは遥か雲の上にあるような大それた話ではなく、そこらに転がっていて、拾い上げることができるものだということにも気づかされたのだった。誰にだって改革を起こす力はあるということに。

微力だったとしても、無力ではない。善きことは、カタツムリの速度で動く。私たちにできることは、事実を知り、それを周りに伝え、無理をせず、できることを実践・行動に起こしていくこと。

素晴らしき先輩たちのそんな熱い想いが、私に刺激を与え、改めて立ち位置を替えて考えることに気づかされ、私はできる限りのことを、選ばれた私たち3期生で共に取り組んでいくことを決意した。

個人的に、最も勉強になったのは、夏合宿における7分間の発表。

7分という時間は、長いようで短い。伝えたい思いがあるほど、とてつもなく短いのだ。私たちがやりたいこと、ありたい姿になるための道筋と施策を、洗練された言葉で、焦点を絞って話さなければならない。もともと人前でのプレ

ゼンテーションが好きだったため、自ら手を挙げ、フロントで発表させてもらった。

いざ、臨んだ本番。発表は7分に収まらず、肝心の施策を熱く語る前に時間をロス、最後は早口でしゃべり強制的に収めてしまうといった結果に。

昨夜の練習不足が露呈する形となり、まず申し訳なさや恥ずかしさが起こって、次に反省の二文字が頭を過ぎった。

・・・ふと、そういえば、学生時代に先輩に言われたことを思い出す。「なぜ緊張するのか。それは、100%の努力をしていないからだ。100%の努力をすれば、自分に自信がつく。自分に自信があればまず緊張はしない。緊張せずに最大限の自分を出せば、完璧なステージを演じることができるのだ。」

あ那时的言葉がよみがえり、まっすぐに胸を熱くした。

なんだかありがたい。本当にありがたい。失敗したとしても、こんな舞台に立たせてくれてありがたい。過ぎた負の思いはすぐにそんな感謝の気持ちへと換わり、リベンジ発表への自分を再生するエネルギーへと換わってくれたのだった。

リベンジ発表で、100%腹落ちする完璧な発表ができた、とまではいかないが、合宿時よりも洗練されたシナリオで、より良い発表へとつなげられたのではないかと思う。

ところで、この通年の研修での大きなターニングポイントは、やはり夏合宿だったと思うのだが、最も印象的だったこと、それは合宿の最後に、北川顧問が仰った「あなた方は訓練された無能力者です」という言葉。このことについて、人それぞれ賛否両論はあるのだろうが、私の捉え方は、こうだ。

それは、いつの間にか「お役所人間」になってしまっている自分たちへの戒めと、そして決して現状に埋もれず、常に変化し続ける人間であれ、といった前向きな助言・メッセージであると。

そうだ、やらずにモヤモヤのまま後悔するよりも、どうせならやって失敗して後悔したほうがいいなあ。ひとりで、100人は動かせる。じゃあ職員が全部で6000人いるなら、60人のつながりができれば組織が動くかもしれない。

私にとって、これからのキーワードは大きくふたつだ。

同じ志をもつ仲間をつながっていくこと。そして、職場で起こる小さな出来事に目をむけ、解決していくこと。

研修は終わっても、この想いを決して忘れないように、これからも熊本市の職員として精進していきたい。