

## 【人材マネジメント研究会を通して3人で学んだこと】

人吉市役所健康福祉部福祉課 蓑毛 恵理  
松本 芳枝  
市民部税務課 新村 衛

### ～ プロローグ ～

私たち3名は、人吉市の人マネ2期生という立場での参加でしたが、自ら積極的に人吉市役所を変えたいといった志が高かったわけでもなく、東京に行けるとか、上司に言われてとか、仕方なく参加した3人でした。

また、マネ研でどういったことをするのもよく知らされず1回目の研究会に参加し、正直なんと場違いなところに来てしまったのだろう、こんな研究会に主任クラスの職員が来ても何か変わるわけがないし、そもそも、行政で働いたことのない人達に色々言われることは納得がいかないと感じました。

### ～ 3人での対話 → キーパーソンとの対話 ～

そのような状況で、当初私たち3人が考えた人吉市役所の組織を変える方法として、市の危機的財政状況を知ることで職員全体に危機感が生まれ、それがやる気になるのではないかと考えました。以前当市では、財政状況についての説明会を全職員に行ったことがありました。しかし、それも5年以上前のことで、それ以降に入庁した職員はもちろん、説明を受けた職員でさえも当時と状況が変化している実感がなく、「危ないといっても今までどうにかなってきたから今後もどうにかなるのでしょ」、「今まで通り与えられた仕事をこなしていれば自分たちに責任はないでしょ」という思いになっているのではないかと考えました。実際、休日出勤し冷暖房を付ける職員、研修会の資料をカラーコピーする職員や両面印刷をしない職員を日頃目にしていたため、そういった職員に危機的財政状況を意識してもらうことで、組織変革、業務改善につながるのではないかと考えていました。

しかし、キーパーソン6人から話を聞き、私たちが尊敬する職員は何のために誰のために仕事をしているのだろう、どうやって仕事へのモチベーションを高めているのだろうという質問をしました。すると、市役所のためにというよりは身近な個人、たとえば家族や仕事で関係のある人のためと思って働くことで、仕事をより自分事として捉えることができる。また、そうすることで様々なアイデアが浮かんだり仕事に対するモチベーションが上がり、よりよい仕

事ができるという意見が多くありました。その結果を踏まえ、3人で再度対話をおこないました。職員は誰のため、何のために働いているのかと考えたとき、みんな生活のため、自分が生きていく手段として、家族を養っていくために働いているのが本音ではないかと思いました。もちろんこの人吉市を変えたいと思入庁している職員も少なからずいると思いますが、生活のための1つの手段として市役所職員を選んだ職員が多いと思います。人吉市を変えたいと思っている職員については、自分の中に目的や目標が見えていると思われませんが、生活のために働いている職員は、私たちも含め目の前にある仕事をこなしていくことが目標となり、視野が狭くなってしまう場合もあると思いました。そこで、地域の現状や意欲的に地域のために頑張っている人の話を聞くことで、知識や人脈を増やし自分たちが生活している地域や人に興味関心が出てくれば、行政職員として自分に何ができるかを考えることができるのではないかと考えました。特に人吉市は35,000人の小さな市であり、働いている職員や市民の顔が見える仕事ができれば、自分のため家族のためという考え方から、人吉市に住んでいるあの人たちのため、あの団体のためという意識が生まれ、より仕事を自分事として捉えることができるのではないかと考えました。

#### ～ 夏合宿に向けて ～

8月の全体研究発表に向け資料を作成した際、人吉市の現状と課題に直したいところを3点あげていました。ただ、キーパーソンからの聞き取りを行う中で、人吉市には素晴らしい土台や人材がいるのではないかと感じていたため、その素晴らしい土台や人材を活用し、ありたい姿に近づけるのではないかと考え、コンセプトは「人吉市のいいところを伸ばそう！」にしました。

8月の合同合宿にて他自治体の発表を聞きながら、組織と人マネ3人で戦っているという自治体もあることを知り驚きました。私達の自治体は、どちらかと言えば上司は新しいことをやる事に抵抗することはなく、どんどん意見を言ってほしいとか、どんどん頑張ってもらいたいと叱咤激励されることが多々あります。その点に関して人吉市は伸び伸びと色々な事に挑戦できる環境にあるのだと感ずることができました。その反面、同世代やさらに若い年代の方が無気力、無関心といった今ある仕事以外に興味がないという空気があるのではないかと感じていました。

実際の発表では、コンセプトを活かした現状と課題になっていないのではないかとアドバイスを受けました。また、勉強会の開催については、興味がなくとも来る人、興味がないと来ない人、興味がないから行かない人などがいる中、どうやって全体を取り込むのかを考えるようにというアドバイスをいただきました。

その後の 3 人で、まずはやってみようという事になり、すぐにでも取りかかれる事は何か考え、勉強会を開催することにしました。勉強会を開催するにあたり、シナリオを考えることになり、どうやって全体を巻き込めば良いのかということについてと、最終的にどういう姿にしたいのかについてダイアログしました。しかし、全体を巻き込むには、先ほどにも書いている通り、同世代にはキーパーソンとなる人がいないことや、2:6:2の法則を考えた場合、全体を巻き込むことは難しいのではないかという話しになり行き詰ってしまいました。そこで、キーパーソンに助けを求めることとし、まず、私達の考えた現状と課題、ありたい姿とコンセプト。その為に何をするのかを聞いてもらうこととしました。キーパーソンとのダイアログについては、前は個々から話しを聞きましたが、今回は 8 人で報告会を行いました。まず、私達の話しを聞いてもらい、人吉市の強みについて再確認を行いました。私達 3 人の考える人吉市の強みは、「ワークショップに慣れている」「人同士のつながりがある」「お互いの距離が近い(物理的にも精神的にも)」の 3 点が上がりました。ただ、私達の気付かない人吉の隠れた強みももっとあるのではないかということ、それを発見し活かすためにはどうすれば良いのかと、その為には一体自分たちに何ができるのかなど私達が悩んでいることについて質問をぶつけてみました。

#### ～ そして実践へ ～

その報告会を受け、主観的な尺度は人それぞれであり、1つの事に興味を持つことは無理があるのではないかと、ただその主観的な尺度を個々がどう持つのかということに対しては働きかけを行うことはできるのではないかと、また、今は 3 人かもしれないが、去年の人マネの参加者 3 人も協力者であるし、来年の 3 人も協力者になる。3 人が 10 年経つと 30 人になるのだから、3 人だけでどうにかしようとしなくて良いのではないかということに気がつきました。そこで、勉強会を開催するに当たり、私達 3 人がどういう勉強会だったら行こうと思うのかということを考えました。人吉市では自主学習会なども時々企画されており、それを全職員が回覧できるに紹介されています。しかし、私達 3 人としては、それで全職員に呼びかけられていても自分事として捉える事は少なく、参加への動機づけにはならないのではと考えました。人は頼られたら断りにくく、むしろ頼られた方がやる気が出ることが多いのではないかと考え、そのためには自分に呼びかけてもらっているが分かる方法が良いのではないかと考えました。また、5 年後 10 年後の人吉市役所の中心的な役割を担っている世代に参加してほしいと考えたことと、同世代が同世代に声をかける方がお互い気軽に参加しやすくなるのではないかと考えました。その結果、30 歳代の職員対象に、回覧を通じ呼びかけを行うこととしました。回覧板にしたもう 1 つの理由は、他人

の出欠状況がわかることで、〇〇さんが行くなら自分も行こうという心理も働くのではないかと考えたからです。

### 勉強会アンケート結果

#### 第1回 街づくりについて

講師 立山 茂 氏

平成27年9月16日(水) 17:45～ 301会議室

- 今後話を聞いてみたいジャンル
  - ・他市町村における活動（組織をよりよくするための取組）
  - ・同様のジャンルの話。街づくり、地元の人
  - ・民間で尽力されている方の話
  - ・人吉の歴史、おくんちまつり、人吉の偉人
  - ・観光
  - ・文化。日本や熊本から見た人吉市
  
- 現状（職場）に課題はあるか
  - ・自分の職場に対する無関心さ
  - ・自育（自分で育つ、学ぶ）の気持ちを持った職員が少ない
  - ・業務に対する知識、見識の不足
  - ・特になし
  - ・仕事が多くてゆっくり会話をする時間もない
  - ・仕事を増やしたくないので、担当外をしようとしにくい
  - ・年上の人に進言しづらい。みんないい人に思われようとしているので嫌われないように日々過ごしている
  - ・業務のかたより（役所の職員は楽しようと思えば楽できる）
  - ・緊張感がない（業務優先でなく、自己都合優先で休むとか）
  - ・仕事量が多く、勉強する時間がない。納得するまでひとつの仕事に時間を費やせない
  - ・日本遺産の認定を達成したが、悪い影響の声が多く、ややひくつになっている
  - ・職員の視野が狭い
  
- 職場のいいところ
  - ・ほぼ全員が顔見知り

- ・雰囲気がいい、話しやすい
- ・係長がすばらしい。なんでも相談でき、困難ケースも一緒に対応していただいている
- ・みんな一生懸命に仕事を頑張る
- ・休みを取りやすい
- ・ある意味ゆるい（意見を出し合わなくても、改善しなくてもなんとなく職場がまわっているような）
- ・意見はとてもしやすい
- ・意見をいいやすい。雑談が多い

○ 自分の持っている力をもっと発揮するには

- ・自分の得意分野や興味のある分野への人事異動
- ・人事評価シートの給与等への反映（頑張りを具体的に評価されること）
- ・力を持っていないので、もっと勉強したい
- ・若手のうちに人事異動でいろいろな部署に配属されること。自分に適した部署を発見できる
- ・17時で帰れるように仕事が減ること
- ・適材適所
- ・死に物狂いで仕事するしかないのでは
- ・自己啓発
- ・勉強。己を磨く
- ・自分のやる気次第
- ・人事異動（早めに）

○ 心身ともに健康で安心して働くために職場に求めるもの

- ・良好な人間関係
- ・休みが取りやすい雰囲気
- ・心身健康で仕事をするには個人的にありえないと思う。（仕事ってきついことだから）
- ・リフレッシュできる場づくり。ひといきできる場所。業務を超えた職員の輪づくり
- ・職場の「見える化」具体的には職員同士が今以上に助け合い、緊張感をもって仕事する、厳しい職場づくり
- ・業務についてのマニュアルの整備
- ・教育・指導ができる人材の配置による業務と各計画の効率的な継続
- ・特になし。自己管理

1回目の勉強会後に以前自主勉強会を主催された先輩から、全体にも声をかけた方がコソコソやっている感がなくなって無駄な敵を作らないのではないかと、3人や参加者が頑張っていることが分かり、他の人も感化されるのではないかと意見を貰い、2回目以降より回覧版とは別に全体が見ることができる方法での通知も行うようにしました。3回の勉強会をやってみて感じたこととしては、想定以上に参加者が多く、また参加者の中にこういった勉強会に興味がないだろうと勝手に思い込んでいた人が数名いたことです。また、参加者のほとんどがこういった勉強会を今後も開催してほしいという意見でした。マイナス面としては、周知の方法については3人で何度もダイアログを重ね一番効果的だと思うやり方をしたつもりで回覧板方式にしたにも関わらず、出欠の回答がなかった人が半数以上いたことです。リベンジ発表の際、幹事団にこない人へのアンケートについて提案がありましたが、出欠の回答すらしない人へのアンケートに果たして意味があるのか、私達の活動に嫌悪感等がある人への働き掛けがそれで良いのかという意見になり、行わない事にしました。私達3人はとりあえずやれる事をやってみて、それに参加してくれる人がいる限りその人達の意向を聞きながら、参加者の興味を引くような勉強会づくりを心掛けるようにしました。

～ この一年を振り返って ～

そのような流れで一年間が過ぎ去ってしまいましたが、私たち3人が一番良かったところが、年齢もほぼ同じで3人とも窓口業務がある職場で境遇が似ていたかもしれませんが、相手の意見を否定することなく、様々な視点での対話ができただけ良かったと思います。時には2対1になることもありましたが、2人が1人を否定するわけではなく、1の意見に納得できれば2の考えが変わることもありました。対話の中で、正解が1つではないと感じた私たちは、多数派の意見は何なのか、みんなが目的を共有し賛同する方法、また普段拾われないう少数意見を引き出すためにはどうすればよいのかといった一つの答えではない答えを探していました。ただ、どの意見も正しく間違いではないということから、1つの道筋に絞っていくためにはダイアログを丁寧に重ね、目的を常に共有しておくことが必要だと思います。私たち3人の中でも意見がまとまるときもあればそうでないときもあり、職員みんなに活動を理解してもらうことがどれだけ大変かを痛感し、組織の変革には多大な労力と時間がかかることを実感しました。

## ～ 次年度からの展望 ～

次年度に向けた展望としては、まずは今までの良い流れを継続しながら多くの仲間を増やし、次のステップへ進めていきたいと考えます。次のステップとは、組織や地域を知り本当の笑顔を見たい人が少しでも見えてきたら、次にその人たちの笑顔を見るために、組織のあるべき姿とは何かを仲間とダイアログすることと考えています。

結局私たちが一年間で行ってきたことを、再度仲間を増やして同じことをするだけの流れになるのかもしれませんが、私たちの人マネへの参加のきっかけが東京への誘惑とやらされ感だったのに対し、勉強会をきっかけにすることでもっと志の高い仲間を増やすことができるかもしれません。そういった仲間と目的を共有できたダイアログを行うことが、もっと具体的な目標や活動につながることを考えます。そういった仲間ができ、目的を共有できた時に次のステップに進めるかと思いますが、リベンジ発表でも言われたとおりその時期は1年後とか、5回勉強会をやった後といった区切りでは計れないと思っています。勉強会での振り返りのダイアログや、参加者の勉強会への取組む姿勢などを考慮しながら3人を中心に決めていきたいと考えています。少し時間はかかるかもしれませんが、この研究会には終わりが無いので、時間をかけてでも一番大切な目的の共有といったところに重点を置きたいと考えています。そうすることで、息の長い活動ができると考えています。

そういった見通しのなかであえて1年後のありたい姿として考えるとすれば、まずはこの人マネの活動を広く職員に認知してもらいたいと思います。今は大多数の方、つまり過去3回の勉強会に一度も来ていない方たちは、どうせ好きな奴が勝手にやっているんだろう、といった認識だと考えられます。そのような方たちに、勉強会に参加された方を通じて、何か面白いことをやってるらしいよ、といった雰囲気近づけたいと思います。自分に関係ないと思っている視野の狭い人たちを、少しでも少なくして地域や組織の現状や課題を自分事として考えてもらうことができればと思います。

そして最後に、先輩マネ友もこの一年間活動を続けられています。スキルアップを目標にした研修会の開催や、熊本大学主催の政策コンペへの出場など積極的に活動をされており、今後は協力しながら活動を続けていきたいと考えています。また、自主的に勉強会を主催されている職員も人吉市にはいますので、そのような方と協力しながら様々な活動を行っていきたくと思っています。さらに、来年も人吉市から人マネに参加する職員がいると思います。次の三人とも一緒に悩み考え、そしてダイアログしながら人吉市のありたい姿に進んでいきたいと考えます。

## それぞれの気づき、学び、変化、今後の展望

### 【松本 芳枝】

まず、軽い気持ちで参加を決め、第 1 回目に参加し「なんなんだこれは！！！」この熱い感じに付いていけないと感じた。そんな、私たちのような一職員しかも、役職もなく最近主任になったばかりの 3 人で組織を変えるなんて到底無理、もっと上の係長級かその辺りの人が来たほうが絶対良いと考えました。それに、役所は年功序列、余程のことをしない限り減給も降格も免職もないそんな中で、働かない職員、向上心のない職員を変えることなんて無理だと思った。今ですら、頑張っている人は頑張っているのにこれ以上その人たちに頑張れというのは酷だし、頑張っていない人をどうにかすることが一番手っ取り早いし効果的なのに、それができない現状で講師の方が言われることは、もっともだが言うは易しだと思った。ただ、2回、3回と参加したり、コアメンバーにインタビューしたりする中で少しずつ考えが変わっていった。私たち 3 人は、この研修に参加した成果をどういった形で市に還元しなければならないのか、本当に支払ってもらった費用に見合うだけのものを還元できるのかをよく話し合っており、それができるか不安だった。そんな中、コアメンバーとのダイアログで、1 年間に 3 人ずつこの研修に参加しており、10 年後は仲間が 30 人にはなるのだからと言われ、少しだけ肩の荷が下りた。今年度中に何か人吉市役所を改革しなければならないというスタンスから、少しずつでも自分たちのできることを継続し少しずつ変えていこうというスタンスに変わっていった。また、3 人で何度もダイアログする中で、人の考えは 3 者 3 様であり、どれが正解でもないと感じた。そのため、私たちの行った勉強会のターゲットをどこに絞るのか、どういった狙いで行うのか、正解がない分とても悩んだ。色々な考えを持つ人に様々な形で参加してもらえるような勉強会というのはどういった物なのか、最後まで的を絞ることが難しかった。そこで、私たちの少しずつでも進もうという考えをもとにとにかくやってみて、人数が少しでも続けることに意味があるからやってみようという勉強会を月 1 回のペースで開催している。初めは、30 歳代のみを声をかけ行っていたが、上司からのアドバイスもあり 30 歳代には個別に声をかけ、その他の職員には全庁的に声掛けを行い開催している。参加人数は約 20 名程度であるが、実際に話を聞いてみると知らなかったことを知ることが出来たり、もっとこういった勉強会を開催してほしいとの声も上がっている。2 : 6 : 2 の理論で考えると、個別に声掛けを行った人のうち 2 割の人しか参加がないことが今後の課題である。ただし、参加メンバーは少しずつ変わっているので、勉強会の参加者を増やすことも 1 つの課題であるが、勉強会の門戸を広くしておき、メンバーが入れ替わりながらもいつでも参加ができるようなものにしていければ良いのではないかと考えている。また、主催者が変わったり、増えたりなど、必ずしも 3 人だけで開催していなくてもサポーターが増えていけば色々な視点も入り良いのではないかと考える。人吉市は素晴らしい先輩職員がたくさんおられ、また、勉強会も様々な形で行われている。それを 1 つにまとめることも考えましたが、堅い勉強



会から緩い勉強会、色んな人が開催する勉強会があった方が参加する方も内容を選んで参加できるのではないかと思い、私たちは私たち3人のスタンスで今後も継続していこうと考えている。ただし、前年度の人マネ参加者やコアメンバーとは定期的にダイアログを行いながら、お互いの連携も図っていければと考える。

#### 【蓑毛 恵理】

仕事以外では、興味のある内容しか参加することはないが、何事も誘われると断りたくないの今回研究会に参加することになった。

実際参加してみて、研究会の内容等は、行く前に想像していたものに近かったの、こういう機会がないと学ぶことができないものだったと思う。もともと先入観は持たないようにはして、自分で経験してみてどうかというのを判断するので、結果参加してよかったと思う。なぜそう思うか。

まずやってみる。ということが一番大事だということ再認識することができた。普段は、結果を予想しがちで、いろいろな思いがあっても、結局何もできなくなってしまうことが多い。考える前に行動してみるという、今までにやってこなかった選択肢が増えた。なんだかんだ言っても現状維持、前例踏襲が一番楽だから、結果良くも悪くも何も変わらない状態が続いていくのだし、結果がどんどん悪くなるのがわかっているけど軌道修正する勇気はなかなか出ない。そういう人間が集まれば集まるほど組織としても何も変わっていかない。

新しいことをすると、賛同者は2割、反対2割、それ以外のどちらでもない6割の人。勉強会を数回やってみて、内容が変わろうと講師が変わろうと、その数字は基本変わらないことはわかった。それだけ人の興味関心は多種多様ということだ。それは職場内だけに限ったことではない。どうありたいかのプロセスをあらかじめ立てて、はっきりとしたビジョンを描かなければいけないと思った。

すぐにでも必要なことは、伝え方と巻き込み方の手段をたくさん持つこと。ありとあらゆる世代、異なった価値観を持った人をどう動かすか。動かさないまでも、反発を生まないためにはどうアプローチすべきか。勉強会への呼びかけは、試験的に30代に限定はしたが、アンケートを通して、さまざまなことがわかった。みんな人吉市のことをもっと知りたい、発信したいと思っている。このままじゃいけないことはわかっている。けれどどうすればいいのかがわからない。

想像した以上の方に参加していただいて、とても励みになった。いただいた共感の言葉も助言も、お互いに何かを考えるきっかけになっていると思うし、あいつらが何かやっているから自分たちも・・・そうやって相乗効果で今までもこれからも、わたしたちだけでなくそれぞれのグループで切磋琢磨してやっていくことが一番今すぐできることじゃないかと思う。

人吉市役所には、経験豊富な自己研鑽されている優秀な方がたくさんいるが、そういう

方に限って、それをあまり表に出されないこともわかった。それぞれの立場・環境で頑張られていることも改めて知ることができた。身近なところに今後の人吉市のキーパーソンになる方がいる。外ばかりに目を向けずに、キーパーソンから巻き込んで、今あるものを伸ばしていくことが現実的だと考える。

世の中には、与えられたことを全力でやるタイプと、前例を打ち砕いて自分で切り開いていくタイプと思う。わたしは迷わず前者なので、1年間やると決めた勉強会もマンネリ化しないように工夫して参加者を増やしていきたい。まずは回覧板未読を既読に。

### 【新村 衛】

この一年の気づきとしては、自分自身の覚悟がまだまだ足りないと感じた。

今回の人マネへの参加のきっかけは他の二人に誘われてだった。人マネの内容を簡単に知っていた（昨年キーパーソンインタビューを受けていた）私は、この二人から誘われたことに非常に驚いた。

そもそも私は、4年前に自主研究グループを立ち上げている。このときは、このままでは人吉の30年後の明るい未来が想像できないといった危機感がきっかけであり、自分たちが管理職になる時までには知識と人脈、状況を備えておこうというものだった。そこから勉強会を開催したり、視察、体験を重ねているところだった。しかし、そのメンバーに二人は入っておらず、このような勉強会に興味がないと勝手に思っていたが、きっかけさえあれば人は動くということを改めて感じる事ができた。

このような中でこの一年の研究会を行って、結局は4年前に始めた勉強会の延長のような形になってしまったことに責任を少し感じるとともに、これまでの4年間の活動と方針が間違っているものではないということが確認できた。

しかしながら、最近では勉強会や将来への企画を練るだけでは具体的に何も変化がないと考えていたので、今後は次のステップに少しずつ進みたいと思う。

そこで一番感じることは、自分自身の覚悟がまだまだ足りていない。本気で組織や地域を変えようと思えば、さらに踏み込んで活動を行わなければならないと感じた。鬼丸氏の講演にあったように、本気で「自分がやらなければ誰がやるんですか」と胸を張って言えるようになりたいと思う。自分自身、仕事・子育て・ボランティア活動・趣味・家業等々の目先のやらなければならないことに囚われ、やりたいことができていない。それも単なる自分自身への言い訳であるのはわかっているので、リードザセルフを今後さらに意識したいと思う。