# 平成27年度人材マネジメント部会 玉名市共同論文

# 私たちが目指すもの ~玉名市の未来へ向けての一歩



玉名市マスコット「タマにゃん」

2015年度 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:熊本県玉名市

氏名:**竹田宏司·德永優貴·亀丸**翼

資料2

資料3

P 1	1	活動の概要と経過
		(1) はじめに
		(2)活動の概要と経過
		(3)「朝礼」にみる組織の現状と課題
		(4) キーパーソンへのインタビュー
		(5) 夏合宿までの成果
P 5	2	夏季合宿での成果
		(1)夏季合宿での成果
		(2)自分たちの中での気づき
		(3) 気づきを踏まえて取り組んだこと
		(4) 夏季合宿後の動き
P 7	3	夏季合宿後の具体的な取り組み
		(1)朝礼の改善
		(2)情報共有のための庁内グループウェアの活用&回覧グループ作成
		(3) 自主勉強会の開催
		(4) 1期生主催の講演会の事務局
P 1 1	4	次年度に向けた展望、取り組み、作り出したい変化
P 1 2	5	それぞれの思い
		(1)「今までとこれから」(竹田宏司)
		(2)「まずは謙虚な一歩から」(徳永優貴)
		(3)「一歩を踏み出す後押しをもらった」(亀丸翼)
	資	料 1

私たちが目指すもの~玉名市の未来へ向けての一歩

平成27年度人材マネジメント部会 玉名市共同論文 竹田宏司・徳永優貴・亀丸翼

#### 1 活動の概要と経過

#### (1) はじめに

平成27年は、平成17年に玉名市、岱明町、横島町、天水町が合併して10年を迎える。 新たな市として発足した中で、様々な課題を抱えながら迎えた10年目である。

合併以降も人口の減少傾向は続いており、玉名市次世代育成支援行動計画における人口推計によると、平成29年には6万6,237人と推計されている。年齢階層別では、生産年齢人口比率が59%から56%に大幅に減少すると同時に、老年人口比率が28%から32%と急速に高齢化が進むことが予測されている。

平成27年度までは合併に伴う地方交付税に関する特例措置で恩恵を受けているが、平成28年度以降段階的に削減されるため、今後大規模な財源不足が見込まれる。このため、普通交付税の減額に耐えうる財政構造、また、将来にわたって持続可能な財政基盤を確立するため、引き続き市税などの自主財源の確保を図っていく必要がある。

この間、職員定員適正化計画に基づき組織のスリム化が図られており、職員の数は合併当初の697人から削減され、平成28年4月には504人となる。また、新庁舎への移転があり、働く環境も大きく変わった。

そのような中で、玉名市では平成26年度に初めて人材マネジメント部会に参加した。そして2期生として参加したのが今回の我々3人である。人事担当からの募集に対し、それぞれが問題意識を持ち、新たな視座を求め、自発的に手をあげて応募したものである。

# (2)活動の概要と経過

研究会の課題の中で、組織の現状について、題材として「朝礼」を取り上げた。また、キーパーソンへのインタビューということで、5人の職員にインタビューを行った。

前半の活動を通じて、8月の合宿では 組織・人材のありたい姿(状態)として、1.長期的な展望として、知識や経験に裏打ちされた創造力と自信、確かな専門性。そんな人材の育成。2. 職員意識として、責任をもってがんばる人が評価される雰囲気づくり。市民と寄り添い真剣に取り組む意識を持つ。3. 情報共有として、目的を共有し、みんなで連携・カバーしあえる組織。以上の3点をありたい姿として掲げ、取組むシナリオのコンセプトとして、「目的や目標、ありたい姿を共有する "対話の文化"を組織に根付かせる」とした。朝礼の改善と「マンスリーダイアログ」という施策をあげた。

そして、合宿での幹事団やマネ友との対話により、夏季合宿とその後の取り組みからの気

づきとして、現状認識が不十分であり、既存のデータの活用が不十分であり、既存の計画や 方針、制度を踏まえていない。また、人マネ1期との意識の共有や協力体制が不十分である ことを認識した。それとともに、すぐにやってみることが大切であることを意識し、身近な 取組みとして朝礼の改善や、勤務時間外にマネ友が中心となっての勉強会などを行っている。 そして、現状認識現状認識を深めることが重要であるとして、10月の研究会では、これか らのシナリオとして、既存のデータ・計画等の精査や新たに職員アンケートを行ったうえで、 研究会での成果を含めてありたい姿の再検討を行い、そのうえで策定後10年を経ようとし ている人材育成基本方針へ向けての提言として、「人マネ版 人材育成基本方針」の策定を 行うこととした。

しかし、現実にはその後実施に至ることができていない。前期、今期併せて6人の中でも 共通認識を持つことが難しく、内容や方法を巡り合意に至っていないのが現状である。以下、 経緯に沿って具体的な内容を記すこととする。

# (3) 「朝礼」にみる組織の現状と課題

# ① なぜ朝礼~文化課の事例から

第2回の研究会へ向けて、「組織の現状について」との課題が出されたことから、その題材として「朝礼」を取り上げることとしたものである。

教育委員会で文化財保護を担当している部署では、開発に伴う埋蔵文化財の発掘調査を実施しており、勤務時間内は職員がそれぞれ発掘現場に出て行くことになる。このためほとんど顔を合わせることもなく、情報共有が困難で、それぞれの職員が何やっているかもよくわからない状態であった。

平成 17 年、新玉名市の発足とともに、教育委員会事務局の中に文化課が発足した。それまでの社会教育課文化係における状況に鑑みて、当時の課長の提案により当初から朝礼を行うこととした。

朝礼のあり方として、各自が1人ずつその日の予定、業務の進捗状況、復命などを報告していた。これにより情報を全体で把握できるようにしていた。

単純に業務に必要な情報の共有に留まらず、組織としての方針を伝えることが可能であり、 同じ目的を共有して業務を進めるために有効な方法であると考えていた。

平成 26 年久しぶりに文化課勤務となったが、朝礼の形骸化がみられた。職員一人一人が発言していたものから、係長が代表して予定などを発表することになっていた。加えて、「通常勤務です。」という言葉が頻繁に聞かれた。これは課内の朝礼のみならず、教育長室での部課長が集まってのミーティングでも同様であった。

組織の最小単位である係内でも情報共有が困難な状況から朝礼を始めたという経緯から、組織を考える上で良い素材ではないかと考え取り組むこととし、組織の現状と課題として3

回にわたり検討会を行った。

# ② 朝礼の現状

庁内における朝礼の現状を把握するため、それぞれで周囲の課の状況などを確認することとした。

玉名市役所では、ある時期から一斉に朝礼を行うようになった。これについては、経緯と理由の確認をすることとし、なぜ朝礼が始められたのか、目的はなんだったのかを調べてみることとし、それぞれが在籍する課、もしくは在籍した課のほか、聞き取りを行った。その結果については、文末の資料1に記している。

事例は集まったが、全庁で朝礼を行うようになった当時の経緯については、明確に覚えているものがいなかった。部課長会での申し合わせ事項ではなかったとの記憶があり、そのような課長級職員の証言も得られたが、記録もなく確証は得られなかった。また、職員組合から人事へ申し入れたとの説もある。

#### ③ 分析

玉名市役所内だけでも様々な朝礼のあり方が確認された。もっとも、簡素な形では挨拶と 課長の訓示のみというところから、一人ひとりのスピーチまで行うなどさまざまである。

- ○形式的な朝礼~挨拶と課長の訓示。挨拶と「通常業務です」で済ませてしまう。
- ○業務の必要に応じての朝礼~業務の予定や進捗などの情報共有。
- 〇さらに朝礼に意味を持たせ、一人ひとりのスピーチまで行う朝礼。

#### ④ 検討の中で

朝礼は情報共有という目的で業務の必要性からと考えていた。様々な課の状況を聴いてみると、文化課のほか、農林水産課や都市計画課など外勤の多い課が朝礼を行っていたという傾向が見える。これは常時職員がそろっておらず、情報や意識の共有がより難しいということの裏返しであろう。

これに対し、「けじめをつける」や「人前で話す練習」、「職場の雰囲気づくり」など、 様々な目的があることが明らかになった。

# (4) キーパーソンへのインタビュー

第 3 回研究会の課題として与えられたのが、キーパーソンへのインタビューである。そのまま読みとれば、市役所の組織の中で、とくに大きな影響を全体におよぼす鍵となる人物のことであろうが、先ずはキーパーソンとは何かを話し合った。その結果として、市政を担うポジションではなく、人物として周りに影響を与えており、行動や考え方が注目され、私

たちが話を聞いてみたいと思わせる人物を選ぶこととした。

そのうえで前期の 3 人も加わり 6 人で対話を持った結果、キーパーソンとして選んだのは、今年入庁の新人から部長までの 5 人である。入庁 1 年目の 20 代女性と 30 代男性、中堅職員の入庁 23 年目 40 代女性、幹部職員の 50 代男性 2 人で、年代別に選んだわけだはないが、偶然各年代からということになった。男女比は 3:2 となった。また職責においては、係長、課長補佐級が選ばれていない。

5人を個別に面会し、3人でインタビューを行った。インタビューの項目は次のとおりである。

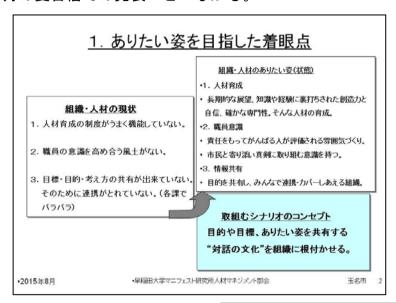
- ① 人物像・背景・職歴など
- ② 今、仕事に対してモヤモヤしていること
- ③ 仕事について考える理想の状態
- ④ 課題について、自分が取り組んでいること・取り組みたいこと・取り組むべきと考えること

インタビューの結果は、文末の資料 2 に記すとおりである。このインタビューの結果を 踏まえて対話を重ねる中で、「組織・人材の現状」として浮かび上がったのが、この三点で ある。

- 1. 人材育成の制度がうまく機能していない。
  - 長期的な展望を持ち、自信を持って語れる人材が育っていない。
  - ・専門性が評価されず適材適所ではない。
  - 現場に出ていかない。
- 2. 職員の意識を高め合う風土がない。
  - ・若い職員のやる気が、 しぼんでしまっている。
  - ・仕事に対して真剣さが足りない。なれあい。
  - がんばる人間を冷ややかに見る否定的雰囲気。
- 3. 目標・目的・考え方の共有が出来ていない。そのために連携がとれていない。
  - 様々な施策の目的や考え方の共有ができていない。
  - ・職員同士組織同士の連携が取れていない。
  - 市幹部の考え方が職員レベルまで見えてこない。

# (5) 夏合宿までの成果

以上のように、1回から3回までの研究会で課題として取り上げた、朝礼を通してみた 組織の現状と課題に、キーパーソンへのインタビューの結果を踏まえてまとめたものが、8 月の夏合宿での発表へとつながる。



施策	誰が、いつ、どのようなことを進めていくのか ⇒ この施策に込めた工夫はどのような点か	期待される変化・効果
朝礼の改善 〜まずは対話を 始めることから〜	<ul><li>一日の始まりも改革の始まりも解礼からであり、具体例をあげて全庁で解礼の改善を図る。</li><li>⇒ 対話のぎっかけとなるとともに、情報や考え方の共有を図る場として活用する。</li></ul>	職場に対話をもたらすとともに、 一人ひとりが話す機会を得ることにより、対話の訓練となる。職場の雰囲気でくりにも有用である。
マンスリーダイア ログ 〜対話の文化を 作り上げる〜	「マンフリーダイアログ」という場を設け、職員同士、市幹部と の対話の場とする。 失事では少数の有志によるファンリテーション研究会や庁内 報の刊行からはじめ、仲間を増やす。 ⇒それぞれがほどなり、それぞれの職場で対話の質を高める。	対話に欠けていた市役所。職員 同士、また職員と市長をはじめ 幹部職員、そして市民との対話 を文化として日常的に根付かせ る。
職場の隅々まで ダイアログの推 進 〜更なる対話の 広がりと深まり〜	マンスリーダイアログにより根付かせた対話の文化をもとに 各職場においては、人マネやファンリテーション研究会で学んだ 職員を核に、日常業務の中でダイアログを通じて、業務の目的 や考え方を共有するともは、来められる議員修生・結り、人材 育成、職員意識の向上に何か必要かをそれぞれが把握し、職 員研修の内容がよくもフィード・ソックさせる。 参野たび枠組みを制めのではなく、個々の職員の意識や能力 の向上と情報の共有により、組織の力を強めることになる。	市民と寄り添い、責任をもって真 判に取り組む職員の育成と、目 的や考え方を共有しみんなで連 博・カゾーしあえる組織の形式。 業務の上でも相互理解が深まり。 市民との対話や演まるとで、市 民日線の節翰を遂行することが 可能に行る。

# 2 夏季合宿での成果

# (1) 夏季合宿での成果

発表内容については、前頁のとおりであるが幹事団及び、他自治体のマネ友の皆様からは 以下のような助言があった。

- ① 幹事団からの助言
  - ・ 朝礼をどのように変えるのか?このような朝礼をやりたいというものを自分たち

でやってみるのはどうか。まず、自分の所でやってみて、示すことが大事。

目指している朝礼ではなくなってしまった分析はしているのか。かつては一人一 人が発言できていたものが、訓示的なものになってしまったのはやり方の問題が あるはずではないか。

# ② 他自治体のマネ友の皆様からの助言

- ・ 具体的にどんな施策をするのかという話がもう少しあると分かりやすいのではないか。
- ・ 形骸化している取組をよくしていくには、やっぱりはっきりした目的がないと難 しいと思う。そして継続する工夫があるといいと思う。
- ・ ダイアログが目的になってしまっている。それ以前に対話の重要性を理解しても らうことが先ではないだろうか。

#### (2) 自分たちの中での気づき

上記のような助言から、自分たちの中での振り返りを踏まえて、以下のような気づきがあった。

# ① 現状認識の甘さ

→全国から集まってきた部会参加者の現状認識については、全庁アンケートなどの詳細な分析をしている自治体も多く見受けられ、自分たちの現状認識について引け目を感じるくらいに圧倒されたというのが本音だ。

# ② 既存の計画を踏まえていない

→ "人材育成の制度がうまく機能していない"と言いながら、既存の計画である「人材育成の制度」自体をよく理解していなかったことに気づき、まずはそれを把握・分析すべきということに気付いた。

#### ③ 1期生との連携不足

→合宿までは、1 期生の方々は、アドバイスをもらったりなど、あくまで 2 期生のオブザーバーのような役割としてしか位置づけていなかったところがあったが、ともに問題提起をし、解決を目指していくマネ友として、一緒に行動をする仲間として歩んでいくべきということに気付いた。

#### (3) 気づきを踏まえて取り組んだこと

- ① 現状認識を把握するために、アンケートをするかどうかを議論した。
- ② 既存の人材育成の計画である人材育成の制度「玉名市人材育成基本方針」(以下、基

本方針)について精査すること

③ 1期生と一緒に問題に取り組むことを決めた。

# (4) 夏季合宿後の動き

夏季合宿を終え、3人それぞれの気づきの中から行動に移していったことがある。主な動きとして下記4点が挙げられる。

- ① 朝礼の改善
- ② 情報共有のための庁内グループウェアの活用&回覧グループ作成
- ③ 自主勉強会の開催
- ④ 1期生主催の講演会の事務局

人材マネジメント部会での活動をとおして自発的に生まれたこれらの動きであるが、この 具体的な取り組みについては、次章で詳しく述べることとする。

# 3 夏季合宿後の具体的な取り組み

# (1) 朝礼の改善

「まずは身の周りでできることから」ということで、文化課文化財係と下水道課で朝礼の 改善を行った。

① 文化課文化財係(計6人)

1人:課長補佐(係長兼務)、 5人:参事以下職員

文化課文化財係では、課内の朝礼後に、係で綿密な打ち合せを行うこととした。「通常業務です」という簡易な報告しかしてこなかったこれまでの係での朝礼が改善されたことにより、情報が共有され、また係の職員同士がのお互いの業務を把握できたことで、これまでと比べスムーズに業務に取り組める体制が整った。係の職員へのアンケートでは概ね役に立っているとの認識もうかがえた。その内容としては以下の意見が合った。

- ・ 朝から別館や現場、出張などが多く、係内に残る職員が少なくなるため、1日の業務内 容、動向を把握できる。
- 担当外の業務についても状況が分かり、自分の行動も計画的に行えるようになった。
- 係員の意思の疎通が図れる。
- 自分の1日の行動を課員に宣言することで、確実に行動するよう努力するようになった。

# ②下水道課

1人:課長、 1人:課長補佐

■庶務普及係(計5人)

1人:課長補佐(係長兼務)、 4人:参事以下職員

■工務係(計5人)

1人:係長、 4人:参事以下職員

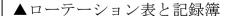
■維持管理係(計4人)

また下水道課では、朝礼にスピーチを導入した。工務係、維持管理係、庶務普及係の3係が毎日、司会・スピーチ・記録の役割をローテーションしている。各係に役割があるため、朝礼に集中させる要因が生まれ、結果として従来に比べ朝礼を活性化するとともに情報の共有が促進された。また職員が人前で話す・自分の意見を主張する機会にもなっている。課員へのアンケートもとっておりそのアンケート結果については、資料③にしめすとおりだ。

# ③ 分析と結果

文化課文化財係と下水道課での事例は、朝礼の改善をとおして情報の共有を促進するものだった。これはキーパーソンへの「組織・人材の現状」のインタビューで浮かび上がった3つの内の1つ「目標・目的・考え方の共有ができていない。そのために連携が取れていない。(各課でバラバラ)」という現状を改善するための取り組みの1つ。職員の反応をみると、好意的な意見も多く、情報の共有の重要さを職員に気付かせるきっかけとなったのではないかと考えられる。また情報の共有というのみにとどまらず、自らの行動への良い影響を与える結果となった。







▲下水道課での現在の朝礼の様子

#### (2) 情報共有のための庁内グループウェアの活用&回覧グループ作成

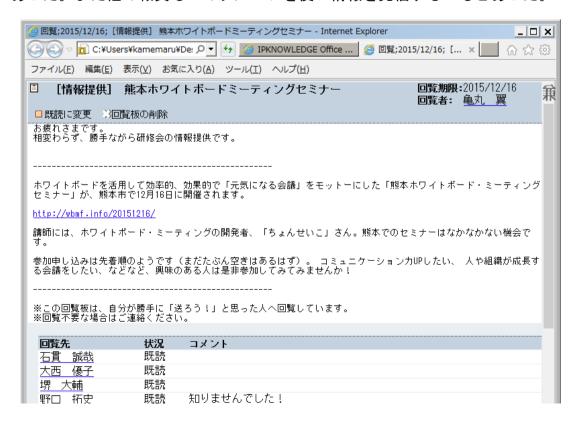
同じく情報共有のための取り組みとして、庁内グループウェアの活用と回覧グループを作成した。

玉名市役所には、会議室や共用車の予約機能をはじめ、メール機能・全職員への掲示板機能・指定した職員への回覧機能などを備えた庁内グループウェアが導入されている。これまで職員へ研修や講座の案内をする際には大概、掲示板機能が使われていた。しかし掲示板人は研修や講座の案内以外にも多くの情報が投稿されるため、1日に数件、時には10件を超える投稿があり、職員が見逃すとその研修・講座などの投稿に気づけないことも多かった。また投稿内容も、各課の担当者がチラシのPDFを貼り付けただけのものが多く、どういった研修・講座なのか伝わりづらいという点もあった。

これらを改善するための取り組みとして、研修や講座の案内に回覧板機能を活用すること とした。

回覧する情報はまちづくりイベントや講座、自主勉強会のお知らせとし、そういった分野に興味のありそうな職員を選び回覧グループを作成し、情報を回覧することとした。回覧機能は、掲示板機能と違い日に多くの回覧があるわけではないので見過ごすことがない。また掲示板には個人では投稿できず、所属課名義で投稿となるため、業務外に関する案内等についてはなかなか投稿がはばかられるという面があったが、回覧機能ならば個人から個人(グループ)への投稿となるため、今まで広めづらかった情報も職員へ伝える機会が増えた。

取り組んだ結果として、当初の目的であった職員への研修や講座等の案内を伝えるとうことに関しては貢献できたと感じており、実際に回覧した研修等でその職員を見かけることも 多々あった。また他の職員もこのグループを使い情報を発信するこもとあった。



# (3) 自主勉強会の開催

熊本県立大の教授を招いて、月に1回程度、ファシリテーションやワークショップについて学ぶ自主勉強会を開催することとした。

人材マネジメント部会への参加を通して、対話の重要さを知ることができた。そういう対話の場を作るためには、場づくりが重要になると考え、さらに場づくりにはファシリテーションやワークショップの知識・経験が役に立つのではないかと思った。そしてそれを自分だけでなく他の職員も学べる機会とするために、勉強会を企画した。

月に1回程度の勉強会を終業後に開催している。講師は熊本県立大の明石照久教授。アイスブレークの重要さや場づくりについて学んでいる。また2月13日にはこの勉強会が講じて、県立大の方から玉名市職員に限らない勉強会をしたいと話しがあり、それを受け玉名市で「自治体現場における課題解決の技法を学ぶ」と題した講座も開催した。玉名市職員以外では菊池市、宮若市からも参加があった。

勉強会の結果、参加していた職員が明石先生を招き、自分の職場でもワークショップを開催するなど効果が波及した。またファシリテーションという言葉をわずかではあるが職員に 広めることもできた。



▲自主勉強会の様子

▲2月13日の講座の様子

# (4) 1期生主催の講演会の事務局

玉名市のマネ友 1 期生が主催した講演会の事務局に参加した。著書「里山資本主義」等で有名な藻谷浩介氏を招き、「へっちゃっちゃよかろ?玉名~人口減少のなかで豊に暮らす方法~」と題した講演会を開催した。

これは、玉名市を「人生の楽園」にするためにはどうしたら良いかを参加者みんなで考える取り組み。玉名市役所のマネ友以外にも、市職員やまちづくりに取り組む市民らで開催し、約130人の参加者があった。講演会を開催したことで、役所内部にとどまらず、外部への発信と、参加者同士のつながりを生み出すことができた。





▲講師の藻谷浩介氏

▲講演会の様子

# 4 次年度に向けた展望、取り組み、作り出したい変化

現状認識を深めるために、既存のデータや計画などを精査するとともに、平成 18 年度の 基本方針策定時に行われた職員アンケートと対比させることで、当時目指したありたい姿と 10年経った現状とのギャップを把握する。そして様々な活動を通しながら、ありたい姿の 再検討を行い、玉名市の新・人材育成基本方針へ向けての提言である「人マネ版 人材育成 基本方針」の策定をし、市としてのありたい姿へとつなげる。

# これからのシナリオ

- ○現状認識を深める 既存のデータ・計画等の精査
- ○職員アンケートの実施 基本方針策定時のアンケートとの対比 人材育成基本方針 =ありたい姿と10年経った現状とのギャップ

〇やってみること・やってみたこと 朝礼の改善 勉強会などの開催 庁内掲示板の活用 仲間づくりの「亀丸リスト」



ありたい姿の再検討

取組むシナリオのコンセプト 目的や目標、ありたい姿を共有する "対話の文化"を組織に根付かせる。

新・人材育成基本方針へ向けての提言 「人マネ版 人材育成基本方針」の策定 - ありたい姿

# 5 それぞれの思い

#### (1) 「今までとこれから」(竹田宏司)

人材マネジメント部会に参加して、自らの来し方を改めて振り返ることとなった。

高校の非常勤講師などを経て熊本市に文化財の専門職として採用になったのが 27 歳のとき。熊本市は専門職の採用を始めたばかりで、福岡市などに比べ 20 年遅れての出発であった。体制が整っておらず、必要な機材もなく、十分な調査期間も確保できない中での業務の遂行。朝から自家用車で現場へ直行し、夜は出先の文化財収蔵庫で作業を行い、週に一回だけ、しかも夜に係全員が本庁で顔を合わせるという役所にありえないような勤務形態。ピーク時は月の時間外勤務が 200 時間を超えたことも。それでも仕事は溜まっていく。その様な中で、上司や事業者を折伏する様にして強引に条件を整え、周りを叩き伏せていくような仕事の進め方をとってきた。さらには、県と市の役割分担が明確でなかったことから業務の押しつけいあいとなり、その間で熊本市に籍を置きながら実質的に県へ出向するような不思議な形で働いていた。おりあらば互いに手を引こうとする県と市を相手に、現場に居座っての大立ち回りである。

転機となったのは 38 歳の時、職員の割愛という形で玉名市へ移籍してからである。前記のような振る舞いが祟ったのか、割愛の話が来たときに上司は全く引き止めなかった。そして玉名市へ。そこから普通に公務員としての勤務を経験することになる。業務に自家用車を使わなくていいということすら感動的であった。当たり前のように上司や同僚と顔をあわせ、業務の打ち合わせを行う。上司や同僚がいる仕事の在り方自体がほとんど初めてのことであり、極めて新鮮な経験であった。もっとも公務員としての仕事の進め方に全く不慣れな状態で係長になり、悪戦苦闘から始まることになる。

そのような経験を経て現在の私がいる。やらされ感どころか、文化財保護行政を存在させるために、説き伏せねじ伏せ、いかに相手を論破するかということに腐心してきた。そんな中で「対話」という概念の新鮮なこと。仲間を増やす。腹落ちする。ほとんどその対極のような仕事の進め方しかしてこなかった自分をどう変えていくか。それを知らしめてくれた人材マネジメント部会である。

# (2) 「まずは謙虚な一歩から」(徳永優貴)

人材マネジメント部会(以下、人マネ)に参加するまでは、「きっと誰かが背中を押してくれるはず」「いつか時期がくればきっとするはず、今はその時期ではない」と勝手に言い訳を作ってしまう自分がいた。ファシリテーションという言葉の意味もよくわからず、会議などでも周りの雰囲気になんとなく身を委ねるようなところがあった。たとえば何かの話を進める場合でも、相手の発言を待ったり、同調したりすることでしか話を進められなかった。人マネでは、まずファシリテーションという話し合いの手段を学んだ。進行役、書記、発

言者、タイムキーパーなど自分の役割を決めて話し合いを進めるファシリテーションの技術 を学んだことは、今後の市役所での自分の仕事に大いに役に立つだろうという実感がわいた。 また、幹事団から、部会が開かれるたびに与えられる課題についても、自分や身の回りの 仕事を見直すうえで、非常に役にたった。そのような中で、自分なりのいくつかの気づきも

まず一つ目は、人とのコミュニケーションの仕方だ。会話をしていて疑問に思ったことは、聞き方さえ誤らなければ、躊躇なく聞いてよいということに気付いた。今までは、話の腰を折らないようにとか、空気を察して敢えて聞かなかったりすることで、コミュニケーションの中で疑問が解消出来ないようなことが多くあり、結局あとで聞き直したりと、コミュニケーションの二度手間をしてしまうことがしばしばあった。人マネでの学びによってこの点に気付くことができたことは自分にとって大きなプラスになったと思う。

得られたと思う。

二つ目は、仕事をしていくうえで、時には悩むことも必要だが、その悩みをオープンに打ち明ける勇気も悩むことと同じように必要だということだ。仕事をしているとどうしても思いもよらない壁にぶつかったり、自分だけではとうてい解決出来ない問題に直面したりすることがあるが、一人で抱え込まず、悩みを公にすることで、全体としてのボトムアップにつながることになるということが分かった。

そして、三つ目の気づきは、ひとりよがりな考えでは、結局前に進めないということだ。何かを前に進めたいときは、周りを巻き込んでいく必要があるが、ひとりよがりな考えに固執してしまっては、周りを巻き込むどころか逆に互いに見えない障壁をつくってしまう。そうならないためには、まず互いに信頼し合える関係になること。そうなるためには、相手に何かを求めるのではなく、自分が信頼される人間になることが重要で、そのためには自ら人の考えや意見を尊重し、信頼することが互いの信頼感を生み出すことにつながると思う。結局人と人との関係はギブ&テイクをすることが好循環を生み出し、その好循環が前に進む推進力になっていくのではないだろうか。

最後になるが、上に記した気づきの中で自らを振り返ってプラスになったことを最後に挙 げていきたいと思う。

一つは、少なくとも昔よりは人に話しかけるようになったことだ。これは、自分が話しかけない限りは、自分が築きたい人間関係は決して生まれないという気づきから生まれた行動だと思う。また、次に、一見無理そうなお願いでも人を巻き込んでいけばどうにかなると思える勇気が持てたことだ。よい信頼関係を築きたいという自覚と信念があれば、人は動くということを人マネを通じて学べたことがこの勇気につながっていると思う。そして、最後の一つは自分のやっていることが組織や人のために本当に役に立っているのかを突き詰めて考えるようになったことだ。生きることや働くことは、常に人と人とのつながりがあって充実させることができるのでありそのために深く考えることは自分の存在意義そのものを考

えることにもつながると思う。今後の人生においてこの感覚を胸に刻み、締めとしたい。

#### (3) 「一歩を踏み出す後押しをもらった」(亀丸翼)

人材マネジメントに参加したきっかけは、今年度一緒に参加した竹田に誘われたからで、 組織や人材の改善などといった考えがあったわけではなかった。組織について、また職場の 環境について疑問を持つこともなかった。しかし、研究会に参加してい中で、組織とはどう いうものか、人材をマネージメントするとはどういうことなのかを考えることとなった。さ らに、研究会や合宿を通して、価値前提や事実前提、Lead the Self、ありたい姿など、こ れまで考えたことがなかったことを考える事となった。また他自治体や幹事団との出会いで、 新たな視野を得ることができた。「出る杭は打たれる」「目立つとやっかみを受ける」などと いう言葉はいつも職場の先輩などが発言していた。それを受けて、仕事の改善への踏み出す 勇気・意識はなくなり、どこかこれまで通りの仕事を繰り返すだけになっていたのではない かと、この1年で気付かされることとなった。

人マネに参加する内に自分の中で1番変わったのは、①とりあえず何でもやってみようと考えてみるようになったこと、②できないという前にやってみようと発言するようになったこと、この2点だ。誘われれば「いいよ!」とやってみる姿勢で答え、何かに取り組むときはできないことを考えるより何でもできると大きく考えてから細かく見直していく、というふうに考え方を変えた。そんな考え方になったのも、この1年間で出会ったマネ友をはじめいろいろな人との出会いのおかげだ。出会った人たちからの励ましや応援があるから、やってみることは怖くなくなった。

こう変われたことを、幹事団の皆さんや運営委員の皆さん、熊本会場をはじめ各地のマネ 友の皆さん、さらには送り出してくれた市役所の同じ部署の職員や人事課など、自分の周り の人々に深く御礼したい。ありがとうございました。

玉名市役所における朝礼のあり方(平成27年6月現在)

※それぞれ自分の経験及び聞き取りによる。

#### 〇文化課(竹田)

係長2人が调替わりで司会を担当し、時間は長くても5分程度。

課長の訓示に続き管理監督職が予定等を報告。

平成26年度当初の状況は、「通常業務」との発言が相次いでいた。

発掘調査の業務が入っている場合は、朝礼の時点ではすでに現場へ出向いている職員がいる。

#### 〇子育て支援課(竹田)

本庁に在籍する課員全員が持ち回りで司会を担当。

※保育所も同課ではあるが、保育所長会議が別途もたれている。

それぞれ業務の予定や報告事項がある場合は手を挙げて発言。

窓口業務や電話応対があるため、多くの時間を割くことはできず、時間としてはやはり短時間になる。

# 〇下水道課(德永)

係長が代表して発表。

情報共有の考え方が薄い。

#### 〇保険年金課(德永)

朝礼を実施。窓口業務なので、情報共有ができるよう行われていた。

#### 〇秘書課(亀丸)

毎週月曜日に開催し、その週の業務予定、不在予定などを報告。

課長、秘書担当と広報担当が一人ずつ報告。

部屋が秘書と広報で分かれているので意思疎通ができにくい。

朝礼時には市長、副市長の送迎があり、全員揃っていない。

報、連、相の内、連くらいしかできていない。

#### キーパーソンへのインタビュー

- ① 人物像・背景・職歴など
- ② 今、仕事に対してモヤモヤしていること
- ③ 仕事について考える理想の状態
- ④ 課題について、自分が取り組んでいること・取り組みたいこと・取り組むべきと考えること ※①については、個人が特定されるためここには記さないこととする。

#### ② 今、仕事に対してモヤモヤしていること

- ■働いていて感じる違和感
- あきらめている感じがある。
- 「市役所ってこんなものだよ」と何人かから言われた。
- ・できないことはできないまま、みんなで協力して乗り越えようとしていない。
- ■目標のために、一生懸命になれていない
- ■働く前のイメージ

上記のような場所だとすこしはイメージしていた。

# ■教育面

- ・暗黙の了解が多い
- ・入庁時の新人への教育がないためとまどった
- ■働いていて感じる違和感

悪い意味で、学生の延長のような仲の良さがある。職員同士や上司部下の接し方ではない、なれあいの 様なものを感じる。

仕事をやりやすくする面もあるが、一線を引くべきだと思う。

# ■単価意識

職員一人一人に業務時間に対する単価意識がない。たばこ休憩している間も給料は発生している。1回 15 分程度でも数回すえば1時間相当分働いていない。

#### ■業務量の偏り

係の業務がリンクしており、フォローし合えるはずが片方に業務量がよっている。係長が年齢の上下関係 を気にして、もう一方の係へ言いたいことを言えていないのではないか。

#### ■専門性と適材適所

資格があるのになぜか配属されない。いろいろ軋轢があって異動になったため希望は出しにくい。スペシャリストが必要な部署に配置されておらず、専門性が評価されていない。

#### ■構造的問題

福祉分野では福祉系の教育機関で資格を取って、働いて生活できるシステムができていない。ボランティアが前提。公でしかできない仕事であり行政が考えないと。

#### ■否定的な雰囲気

がんばっている人を冷ややかに見る風潮がある。進んで研修を受けるのは変わりモン。

配属された先で、できる限り頑張ってきた。できる部分を担っていきたいと。認めてもらえるとありがたい。

#### ■人材育成

人材育成において、長期的な展望を持った人材育成が不足している。事業も重要だが、相対的に人を育てさせる施策がおろそかになっている。

若い人は仕事に追われ「市民のため」というのを考える暇も無く、サラリーマン化してしまう。

#### ■市のビジョン

市のビジョン(今年はこれに打ち込む!)がない。上の考えが末端まで伝わっていないので、なにをしていいのかわからない。

- ・庁議が良くない
- 議会を上手く動かせていない
- ・玉名をよくしたいという人はいっぱい居るのに、何かがそれを阻害してしまっている。(できない理由ばかり考える職員、規則遵守、どうにかしてあげたいという発想がない)
- ■仕事に向きあう姿勢
- ・仕事に対して真剣さが足りない
- 「自分が何をしたいか」という目的意識を持って入庁してきた人が少ないような気がする。
- ・勉強が足りない職員が多い。そのため、何かを説明するときに、上手く説明できなかったり、自信がない 人が多い。

#### ③ 仕事について考える理想の状態

- ・公務員がクリエイティブな人材であれば、地域が良くなると思う。その余裕を持つことができれば変われると思う。自分もそうなりたい。
- ・全体でお互いをカバーし合える状態が必要
- 専門性を持った人、がんばる人がきちんと評価されるべき。
- ・役所の仕事は一つの部署だけでできるものではない。連携してこそやっていける。
- ・職員を育てていく、また育てやすくする体制作りができている。(責任を取る上司。やる気の芽を摘んでしまわないよう、失敗するなという前提でなく、楽しく感じて働ける環境)
- 職員の意識が現場主義になっている
- 係長クラスは、異動してから1ヶ月程度で指導できるような責任感を持つべき。
- 係長は、業務自体は部下に任せるべきだが、業務内容については、把握するべき。
- ・その係長の仕事を課長補佐は監督すべき
- ・係長職は、30代から居ていい。(玉名市では係長は40代から50代)

#### ④ 理想の状態になるため重要となる課題

- ・周りを動かすことは難しい。なので、小さな事から何でもやっていって、若いながらできる事をやっていく。 後々は周りがそれに気付いてくれればと思う。
- ・自分が上の立場になって変える。
- 共感してくれる上司と話し合う
- モチベーションを強く持つ(ポジティブに考える)
- ・コーディネートできる管理職が必要。横断的に広く見識をもって見る。
- これくらいでいいんだで終わってはいけない。
- ・やる気を引き出す研修などが必要。(庁内に限らず、消防団や青年団など外部団体においても)
- ・職員同士がお互いを知る機会を作る(知ることで仲間になり、助け合いが生まれる)
- 業務において、一般的なところは、異動しても早い段階で自分ものにする。
- ・一人一人の能力を高めることで、少ない人数でできるような体制。
- ⑤ 課題について、自分が取り組んでいること・取り組みたいこと・取り組むべきと考えること
- ・同期は玉名に詳しい人物が少ないため、玉名を知るために週1回程度ご飯を食べに行っている。
- 知識の集約のため、仕事についてや玉名についての勉強会を開こうと考えている。
- ・市民と役所をつなぐ役割を果たしたいと公務員になった。つなぐ役目を果たしたい。広く考えるようになって強く感じる。市民の声を大事にしなきゃいけない
- ・市長や人事担当へ掛け合うなど、人材育成の大事さを伝えている
- ・地域のために何かしたい、がんばりたい職員を増やしたい
- ・頑張ろうとする意識のある人間を一人でも増やしたい

#### 朝礼アンケート結果(10月末時点)

# 1.朝礼について

	大いに	そう思う	普通	そう	全くそう
	そう思う			思わない	思わない
朝礼は好きですか?	1	1	9	2	0
朝礼は仕事の中で大事だと思いますか?	3	7	3	0	0
現在あなたにとって朝礼は必要ですか?	2	9	1	1	0
他の課に異動したとき、朝礼は必要だと思いますか?	2	8	1	2	0
全庁的に朝礼をすべきだと思いますか?	2	7	1	3	0

	大いに	そう思う	普通	そう	全くそう
	そう思う			思わない	思わない
朝礼にスピーチを取り入れてよかったと思いますか?	2	6	2	3	0
司会、スピーチ、記録の役割分担は適切だと思います	1	6	5	1	0
か?					
他の人のスピーチは参考になりますか?	0	6	5	2	0
下水道課の朝礼は以前より良くなったと思いますか?	2	6	4	0	1
今後も現在のスピーチ方式での朝礼を続けたいですか?	1	3	6	1	2

#### 2.スピーチ方式の朝礼について

# 【その他参考意見】

#### (プラスの意見)

- ・ 各自、一通りの役割で一巡したところですが、変更になってからも違和感などさほど感じれない。近日 あったことや趣味の世界の話題など、多岐にわたった話で各々の個性を感じ、継続の話には次回を期 待してしまう。
- ・ 話下手には苦痛と感じることもあると思うが、話すことへの話題収集や話慣れの経験を積むいい機会ととらえてほしい。この朝礼に反対の意見がなければしばらく続け、慣れが出たら新たな方法を考え実践していけばいいと思います。
- スピーチするネタを考えることで日々の生活を見つめなおすことができるようになりました。
- 台本どおりの司会は意味がないと思います。司会はその場を任されたのだから朝礼をよくするため 色々試していいと思います。みなさん遠慮しすぎです。スピーチに関しては、いずれ人前で話す機会は あるのだから練習にもなるのでいいと思います。司会もスピーチにしても公務員として必ず市民の前で

することになるものです。

- ・ 日ごろから経験することは今後の人生において必ずプラスになるものなので、スピーチや司会が苦手 でやりたくない人ほど続けていただきたいです。
- ・ 仕事でしか接点が無いので、スピーチを通じてその人が普段どのような事をしているのかが垣間見え て面白いと思った。

# (マイナスの意見)

・ 朝礼は大事であると思うが、スピーチについては廃止したい。スピーチをすることは、人前で話すこと の訓練にもなり良いことであるが、人前で話すことが苦手な人にとっては苦になる。個々で考え方が違 うので、一概には言えないが強制するのはどうかと思う。また、周りからもスピーチはしたくないという 意見を聞く。

#### (その他の意見)

- スピーチは毎日でなくてもいいと思う。一週間に一回など。その方が負担が少ないと思う。
- 個人的な意見ですが、毎日の朝礼ではなく、(時間短縮の意味もありますが)、週 1 回(週始めの月曜日)のペースで、その週のスケジュールを各係長から伝える方がいいと思います。

# 朝礼アンケート結果(3月中旬時点)

	大いに	そう思う	普通	そう	全くそう
	そう思う			思わない	思わない
朝礼は好きですか?	1	0	10	2	0
朝礼は仕事の中で大事だと思いますか?	6	5	2	0	0
現在あなたにとって朝礼は必要ですか?	4	5	4	0	0
他の課に異動したとき、朝礼は必要だと思いますか?	4	6	2	1	0
全庁的に朝礼をすべきだと思いますか?	3	5	4	1	0

# 1.朝礼について

	大いに	そう思う	普通	そう	全くそう
	そう思う			思わない	思わない
朝礼にスピーチを取り入れてよかったと思いますか?	1	4	5	3	0
司会、スピーチ、記録の役割分担は適切だと思いますか?	1	6	6	0	0
他の人のスピーチは参考になりますか?	1	5	5	2	0
下水道課の朝礼は以前より良くなったと思いますか?	2	4	4	2	1
今後も現在のスピーチ方式での朝礼を続けたいですか?	2	2	4	5	0

# 2.スピーチ方式の朝礼について

# 【その他参考意見】

#### (プラスの意見)

- ・ 人前で話すことが苦手でいやでしたが、朝礼でスピーチをするようになってから話す順番などわかりや すく伝えるために考えるようになり、人前で話すことにも慣れて宴会や行事ごとでのあいさつが苦にな らなくなりました。先輩方もおっしゃってましたが、「スピーチは慣れ」だと感じました。
- コミュニケーション訓練になる。

# (マイナスの意見)

- ・ 以前はスピーチのネタを探そうと色々考えていたが、そんなに毎日何かがあるわけでもなく、最近は当たり障りのない同じようなスピーチばかりになっている。他の方々からも同じような印象を受けるのでこれ以上は続ける意味がないかなと感じている。
- 朝礼は必要だと思いますけで、連絡事項だけでいいと思います。
- スピーチの回数が多いと思います。

#### (その他の意見)

- ・ 朝礼の方法については、課員や課長の考えなどにより、形式にとらわれる必要はないと思う。毎日(毎週)の仕事に対する気持ちの切り替え(これから始める・始まる)と関連する行事などの共有意識の向上 や確実な連絡体制の構築などの意味でも必要ではないだろうか。朝の駆け込み出勤が多かったが、 朝礼を始めてから若干早く 出勤しているように感じるのは私だけかな。
- 話題性に乏しいため、スピーチの当番が廻ってきたとき、何を話そうかなぁと考えてしまいます。

#### <アンケート結果から見えてきたこと>

朝礼についてのアンケート結果については、以上に示すところであるが、このアンケート結果から以下のような点が読み取れる。

- ・概ね、朝礼そのものについても、朝礼の中でのスピーチについても反対よりも賛成の意見の 方が多い。
- ・スピーチ形式に戸惑いがあるのか、スピーチ形式への反対の意見は、実施当初から半年を経 過しても未だ根強い。
- ・時の経過に伴い、「普通」と回答する数が増えている。

以上のような点から自分なりに分析してみると、各個人それぞれ「意識の共有」という共通の 認識は必要としているが、必ずしもそれをスピーチによって実現できているかについては疑問 があるというか、どちらかといえば否定的な意見が多い。

この「スピーチ」については、朝礼を活性化することに関しては、確実に十分な役割を果たしているように思えるが、活性化して意識を共有するところまではまだ至ってない。今後は、活気があり尚且つ意識を共有できる朝礼が求められるように感じるところではあるが、いまだ発展途上であり、定期的にこのようなアンケート結果を示すことで互いにどういった朝礼を求めているのかを議論する価値は十分にあると思う。