

第10期 共同論文

～明日は、変えられる。全ては、子どもたちの「みらい」のために。～



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

熊本県天草市	子育て支援課	木村 等
	まちづくり支援課	平田 浩一
	産業政策課	山崎 麻実

はじめに

「人材マネジメント」とは・・・。

いろいろな不安を抱えながら、初回を受講したときから早くも1年が経過しようとしている。漠然とした感覚にもやもや感を隠し切れずに過ごした日々。

毎回出題される課題を前に、3人の意見をひとつにまとめ上げるという行程は、思った以上に難しく、多くの時間を割くこととなった。しかし、時間をかけ、話し合いをしていくことで、納得のできるものを見出す術も学ぶことができた。

仲間と取り組んできた活動の概要

● キーパーソンインタビュー

この機会に、現場の第一線で活躍する職員、課員をまとめる課長、経営層である副市長の3人に話を伺った。

共通していたのは、いかに「気づくことができるか」ということ。これが、現状に変化をもたらすきっかけになるという点であった。

このような場を設定して何うということはなかなかできないため、この時間は、大変有意義であったと感じ、こうした考えを常に持ち、業務に取り組む職員や経営層の存在を気づかされることにもなった。これを受けて、改めて自分の周囲を見渡すと、そうした考えを持っている職員の実在にも気づかされた。

後に記述する「あまくさタイムズ」発行のきっかけも、このインタビューの内容を、ぜひ、多くの職員と共有したいとの思いからである。

● 前期メンバーが開催しているオフサイトミーティング「ゆたっと会議」への参加

会議に先がけて行われる打ち合わせにも参加し、内容等について合同で検討。オフサイトミーティングへの参加者が固定化され、新たな参加者が取り込めないことや内容に苦慮している現状を知る。今後、見直しをし、新たな形を模索する必要があるのではないかと感じたため、過去メンバーと一緒に知り、知恵を出し合い、よりよい形を見出すべく、取り組みを継続する。

● 過去の取り組みを知る

天草市の研究会への参加は、私たちが4期目となる。私たちの考えてきた施策が、これまでの流れを汲んだものとなっているか、組織として取り組んでいくうえで、大幅なズレが生じて

いないかなどを改めて確認するため、夏期合宿後、過去メンバーとの話の場を持つこととした。

この部会に参加することになった当初に話を聞いて以来であり、私たちも数回の研究会を経験したため、具体的な話を理解できるようになっていたことで、有益な時間となったと感じた。

「ビジョンの共有」「モチベーションの向上」「コミュニケーションの向上」という3つの着眼点は、以前よりどの期においても共通していると感じていたが、そうであることも再確認でき、過去メンバーが取り組んできていたことを踏まえながら、まだ、これまで取り組んでいない「モチベーションの向上」についての施策を練り直すこととした。

● 他自治体の先進的な取り組みを知る

静岡県の「ひとり1改革運動」の話や夏期合宿で聞き、関心を持ったため、資料や書籍に目を通し、その内容や効果を研究。よい事例を天草市にも取り入れたいとの思いから、第5回研究会の際には、直接、短い時間ではあったが渋谷幹事にもお話を伺うことができた。

今後、この事例を取り入れようとする中で、静岡県の取り組み内容や現状、課題などをさらに詳しく伺う機会があれば、私たちが現在話し合っている内容をより具体化し、取り組みやすいものとするのではないかと感じている。

見出した成果・創りだした成果

● 「あまくさタイムズ」発行

創刊号では、これまで学んできた研究会の総括をメインとした記事にした。

私たちが実際感じていたような、「堅苦しい」「何かやってるな（マイナスなイメージ）」という受け入れにくいイメージを和らげるため、私たち3人の簡単なプロフィールを添えた。

すると、見たという反応や、そのプロフィールが話のネタになったりと、一定の反応を得ることもできている。

「まずは、私たちのできることから、じわじわと。」というキーワードを念頭に始めたこの取り組み。

タイムズ発行により、このような研究会があること、また、その活動とその中で得た気づきなども知ってもらえればと思っている。

次年度に向けた展望等

先輩マネ友からの流れ



	現状	ありたい姿	施策
1期生	①職員が思いと目標を共有していない ②部署間の連携がうまくいかない ③楽な方を選ぶ傾向がある	①職員の思いと目標の共有 ②自律的な部署間の連携 ③多くの職員が一段高い目標にチャレンジする組織	①目標管理制度の定着 ②市長メッセージと対話 ③話し合いの場づくり(オフサイトミーティング)
2期生	①職員が目標を共有する話し合いが十分でない ②部署間の連携がうまくいかない ③プライベートな時間が少ない	①職員の目標の共有 ②自律的な部署間の連携 ③ワークライフバランスの確立	①目標の共有(庁議・経営戦略会議の改善) ②会議評価の導入 ③リフレッシュ休暇の導入
3期生	①市の目指すべき姿が共有されていない ②自分の業務以外に関心がない ③職員自身の将来像について具体的なイメージを持っていない	①職員が市役所の使命を共有 ②部署を越えたチームとして機能 ③職員が自身の将来像に向かって自己研鑽に努めている	①市長メッセージ ②オフサイトミーティング・各課リーフレット ③キャリアデザイン
4期生 我々	①目標の共有・理解度が低く担当業務との関連付けが難しい ②職員が自身の将来像を持っておらず適材適所の人事が難しい ③業務処理に追われ心身が疲労し業務改善まで手がまわらない	①職員一人ひとりがビジョンを共有しその理解が深い ②プロ意識を持ち職員としての誇りを取り戻している ③上辺だけでなく、心のコミュニケーションがとれている	①あまくさタイムズの発行 ②ひとり1改革運動

3つの着眼点と重要なポイント



・ビジョンの共有 ○モチベーションの向上 ○コミュニケーションの向上

…ありがたい姿に近づくためには、3つのどれが欠けても達成できない

⇒人の心の中へのアプローチ…一番難しい部分だが…「モチベーションの向上」を重要なポイントとして捉えた

・施策のイメージ(右図参照)

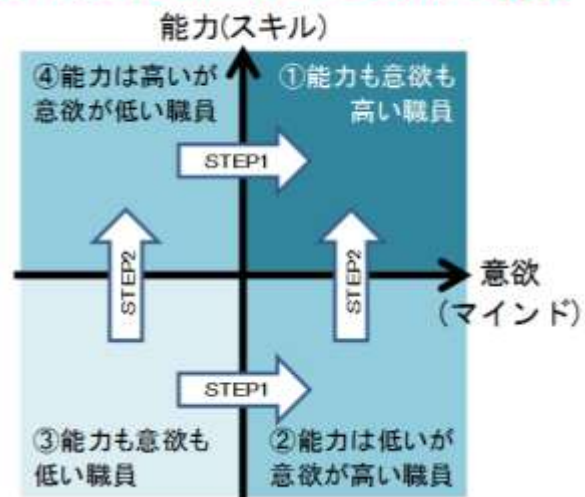
…縦軸を能力(スキル)、横軸を意欲(マインド)とし職員を4タイプに分類

STEP1 まず、「④→①」タイプへ

「③→②」タイプへ

STEP2 次に、「②→①」タイプへ

⇒「①能力も意欲も高い職員」が増加し、活性化された市役所へ



上記に記した「組織・人材のありがたい姿」へ向かうため、私たちは、既に実行している取り組みを今後も継続し、また、新たな取り組みも提案しながら、改善を行っていく。各年度のメンバーと足りないところを補完し合いながら、より良い方向性を見出し、多くの人を巻き込む動きを目指す。

● 全職員参加型行政改革運動「天草市ひとり1改革運動」

日頃、何気なくやっている仕事の効率化への取り組みなどの些細なことから、事業の実施による効果についての報告も含め、組織内で起こっている動きをリアルタイムに発信することで、良い取り組みを波及させる仕組みを仕掛けていく。自らは、日常的な小さな改善であったとしても、取り入れた先での効果は大きなものになり得る。こうして、改善点を共有することにより、他部署への波及を図り、組織全体の業務の効率化が図れるのではないかと考えている。

また、登録事項に対する何かしらの反応（Facebook でいうところのリアクションやコメント）が得られる仕組みを取ることで、取り組みの促進を図りたい。

この提案については、既存の職員提案を利用することとする。現在、共同提案書を作成しており、近く提出する予定である。

- 「あまくさタイムズ」の定期発行

最初はスルーしてもらってもいい。継続することで、「見てみようか」と思ってもらえるような内容の選定など趣向を凝らす努力をしていきたい。

実際、どれほどの効果があるかはかる指標のひとつとして、その閲覧数についても、システム担当課と把握できないものかと協議している。バックナンバーも保存し、気が向いたときに見てもらえるよう整えたい。

また、過去メンバーもオフサイトミーティングの報告書を発信しているので、その点も集約して発信することで、より効果的に発信できるのではないかと感じるため、過去メンバーと擦り合わせも併せて行っていくこととする。

付記

- 木村 等

「研修に行ってほしい。行ってみればわかる」と総務課の人事担当者から言われ、第4期生として部会への参加を決意して早1年……。この1年は、毎日、部会のことが頭から離れない日々だった。どちらかという、日々の業務を淡々とこなすことをしていた私。これまで組織を変えることなどを真剣に、それも1年をかけて考えたことはなかった。

部会の中で初めて耳にする沢山の言葉、そしてあまり経験のないダイアログ。やらされ感を抱きながらの部会での取り組みは思うようにいかず、3人でのダイアログも暗礁に乗り上げることも多々あった。

そんな中、部会の中で、緒方幹事の話にあった『TTP（徹底的にぱくれ）』という言葉が、私たちの背中を後押ししてくれ、施策を考えていく原動力となり、一步を踏み出すことができた。

しかし、「立ち位置を変える」「価値前提で考える」「一人称で捉え語る」ことは容易なことではない。それでも、1人では難しいことも、同じ志をもつ仲間と共に、前向きに取り組めば、必ず道は開けてくると思う。

まだ、私たちは、ほんのわずかな一步を踏み出したばかり。

これから、私たちは、最後の研究会で出馬部会長の言葉にあった『周りの人を引き付ける磁石』になり、また、NPO法人テラ・ルネッサンス創設者の鬼丸氏の『善きことはカタツムリの速度で動く』という言葉に胸に刻み、私たちが描いた“組織のありたい姿”に向かって、一步一步、仲間と共に進んでいきたい。

● 平田 浩一

平成27年4月21日、第1回研究会に向かう車の中、不安と緊張で浮ついた心を必死で鎮めようとしていた自分を、昨日のここのようにはっきりと思い出す。あれから1年、研究会に参加し、様々な取り組みを行う過程で、自分の心は大きく変わっていった・・・。

組織を変えることは、簡単なことではない。長い時間と根気がいる。組織を変えるためには、多様性のある同時多発的な取り組みの継続が鍵となる。多様性のある同時多発的な取り組みを継続するためには、複数の実践主体と特有の思考が必要となる。つまり、複数の実践主体が、お互いを補完することで取り組みの継続性を生み、特有の思考が、お互いを補完することで取り組みの推進力を生む。当然、目的の共有は必要最低条件である。

ただし、このメカニズムを運用するのは、やはり“人”である。取り組みへの動機づけが、最も重要となる。だからこそ、私たちは、職員の『モチベーションの向上』を重要なポイントととらえた。現在、主な動機づけ要因である“達成”と“承認”へアプローチするため、オフィシャルとゲリラ両面からの取り組みを実践している・・・。

私を動かす原動力は、地元愛・・・ふるさと“天草”を愛する心。

明日は、変えられる。全ては、子どもたちの「みらい」のために。

● 山崎 麻実

この研究会に参加し始めてから、早くも1年が経過しようとしている。正直、ずっと“やらされ感”がどこかにあり、毎回の研究会参加がとても億劫だった。

ただ、こうして論文を書く段階となり、また、3人で今後について話を始めると、これまでより、「未来」を見て、いろいろなアイデアが出てくるようになったと感じた。これは、この取り組みを続けていくにあたって、自身の大きな変化だと感じた。

私がこうして1年間を経て変化したと感ずることができたように、私たちが今すぐに大きな変化を周囲に求めることは現実的ではない。また、短期での大きな変化は、一概には言えないが、一過性のものが多く見受けられるため、浸透するのが難しいのではないかと。そのため、私たちは「できることからじわじわと。」根付く取り組みを行っていきたいと思う。