

平成28年度共同論文

早稲田大学マニフェスト研究所
人材マネジメント部会に参加して



熊本県人事課

伊津野博子、箕田健生

1 はじめに

平成 28 年 4 月 14 日及び 4 月 16 日の二度にわたり、震度 7 の地震が、熊本の地を襲い、多くの尊い命が失われ、住家では、全壊約 8 千棟を含む約 16 万 9 千棟が被害に見舞われた。その後、これまでに 4,000 回を超える余震が今もなお続いている。

私達も、発災当初から市町村への派遣（避難所支援、罹災証明の発行等）や県庁内での数カ月にわたる 24 時間災害待機（災害物資の調整、義援金受入事務等）に従事。これまでの県庁生活は、一変した。部会に参加する予定だったメンバーの一人は、人事課の多忙な他の班に課内異動となり、部会に参加することは叶わなくなった。

災害対応業務には、国や他自治体から数多くの応援職員が駆け付けていただいた。そのような中、本県職員が本研修に参加していたらどう思われるか…。「研修に参加している場合ではないのでは」という葛藤もあった。

しかし、最終的には人事課長から「せっかくの勉強の機会。担当が出たいと思うなら遠慮せず出たら良い！」という後押しがあり、出席できることになった。参加を認めてくれた人事課長をはじめ、また、夏合宿や第 4 回研究会の発表資料作成にあたってアドバイスをくださったマネ友や人材育成班の皆様にも、この場を借りて御礼申し上げます。

また、夏合宿では大きなサプライズがあった。千葉県茂原市の発案で、全国の自治体からの応援メッセージ「がんばろう熊本！」が贈呈されたのだ。応援メッセージを寄せてくださった全国の自治体及び幹事団の温かい気持ちに感謝したい。

最後に、熊本県内市町村（玉名市、人吉市、天草市）は最高のメンバーであった。夏合宿で披露した玉名市発案の「くまモン体操」や第 5 回研究会で披露した本県発案の「フレフレ熊本」では、「熊本は元気です！」というメッセージを通じて、全国の自治体に非常に良いアピールを行うことができた。（フレフレ熊本に登場いただいたこれまでの本県内自治体のマネ友たち＋緒方幹事弟さんに感謝申し上げます。）

本論文はこれまでの 1 年間の取組みの集大成であるが、この論文で終わらせず、来年以降参加する将来のマネ友が参考とできるような資料として残したい。



全国からの応援メッセージ



夏合宿でのくまモン体操

2 活動の概要

6 月に行われた第 1 回と第 2 回の研究会に参加し、課された宿題に取り組みダイア

ログを重ねる中で、熊本県庁が抱える組織の課題について少しずつではあるが、見えてきたように思う。

その後、夏合宿と第4回研究会に参加するにあたり取り組んだ「組織変革シナリオの作成」が最も大きな成果であったと考える。その概要を以下に記したい。

【参考】人材マネジメント部会年間参加スケジュール(※本県は業務の都合で第3回は欠席)

名称	日時	会場	テーマ
第1回研究会	6月2日	鹿児島県 (天文館)	・部会の目的を知る ・ダイアログに慣れる
第2回研究会	6月17日	鹿児島県 (天文館)	・ドミナントロジックを知る ・「やりたい感」で仕事をするには
夏期合宿	8月21～23日	東京都 (早稲田大学)	・組織変革シナリオの発表(1回目)
第4回研究会	10月28日	熊本県 (熊本県庁)	・組織変革シナリオの発表(2回目)
第5回研究会	1月26～27日	東京都 (早稲田大学)	・振り返り ・コミットメント&認定証授与

(1) 夏合宿発表

夏合宿では、①組織・人材の課題、②ありたい姿、③ありたい姿を実現するための施策の3つについて発表することが求められていた。人材育成班内でダイアログを重ね、

- ①熊本地震による業務負担増及びチャレンジ意欲の低下という現状を変え、
 - ②職員一人ひとりがチャレンジ意欲及びモチベーションを高く持ち、チーム一体となって共通認識を持って仕事ができるために、
 - ③業務削減、改善に取り組む所属を応援する「チーム研修」とチャレンジ風土の醸成を図る「失敗表彰」の2つに取り組む
- というシナリオを考え、発表を行った。

発表後、佐野幹事からは「発災直後は震災業務にモチベーション高く従事していたと思う。そのマインドを分析することで今後の取組みのヒントが得られると思う」という指摘があり、伊藤幹事から「取組みの成功・失敗が判断できるように成果指標を設定した方がよい」という指摘があった。

発表直後の印象としては、取組みの方向性に大きな見直しは必要なく(他自治体からの感想コメントも概ね好意的なものばかりであった)、今後の取組みに自信を持ったところであった。

しかし、その後の鬼澤幹事部屋において、鬼澤幹事からは、「業務改善・削減が求められているのであれば、予算、議会など全体的な枠組みに切り込むのが役所の『本丸』ではないか」という指摘があった。

その後反省ダイアログ部屋に移動し、本気で組織を変えようと思うのであれば、鬼丸幹事が言うように、全体的な枠組みに関わる業務の見直しを進めていく必要があることを確認した。さらに、翌日の選抜自治体発表を聞き、いずれの自治体も首長インタビューや組織の内外の人とのダイアログなどを通して、真摯に課題

に取り組み、組織を「ありたい姿」にするため熱い思いを持って「本丸」に取り組もうとしている同志の姿に感銘を受けるとともに、私たちも頑張ろうと思いを新たにすることができた。

あまりに大きな宿題に、どこまで取り組むことができるか不安を感じたところであったが、奇しくも、同じ人事課内の組織班で、BCP（熊本地震からの復旧・復興に向けた事業継続計画）の策定を進めているところであり、どこまで課題に取り組めるか、組織班とのダイアログを参考に、検討を進めていくこととした。

【参考】 夏合宿発表資料

1. 熊本県政のキーワード

熊本県政のキーワードはチャレンジ(挑戦)

- 不可能だと思った時、できないと思った時に、政治・行政はそこでストップする。できないと思ふことが政治であると思います。(H28知事談話)
- 何もなければ困る事ありません。困る割っていいから、とにかくたくさん困を洗おう。リスクを恐れずチャレンジしよう。(H26知事著書)

熊本県の求める職員(人事・人材育成基本方針より)
「県民の視点に立ち、自ら考えてチャレンジし、スピード感を持って実現する職員」

2018年2月 熊本県大学マニフェスト研究員人材マネジメント部会

2. これまでの取り組み

職員の「チャレンジ」を支援する主な取り組み

- 知事表彰制度(蒲島賞)
- 組織の中核を担う人材育成(チャレンジ塾)
- 自主的な政策研究、学習活動等を行う職員グループ支援(チャレンジグループ支援事業)
- 自主活動グループ(まもとSMILEネット)立上げ

→職員意識調査の結果
「職場に失敗を恐れないチャレンジを許容される雰囲気がある」
H21年：55.2%→H26年：62.8%(+7.6%)
→チャレンジする雰囲気は浸透しつつあるが、更なる底上げを図る必要がある。

2018年2月 熊本県大学マニフェスト研究員人材マネジメント部会

4. 施策と期待される変化・効果

施策	誰が、いつ、どのようなことを通じていつの頃、この変化は達成したと見込めるか	期待される変化・効果
チーム力強化研修(仮称)の創設	<ul style="list-style-type: none"> 各担当(所属)ごとの連携を強化し、熊本地産からの創造的推進を推進するため、経営者と担当が一線になって受講する「チーム力強化研修」を新たに創設。 4月の地震発生以降、業務改善・削減が進められている中、これを契機として業務への創造的推進を進めていきたいという気運を把握。 研修の成果は受講者と協力して積極的に発信。 	<ul style="list-style-type: none"> 職員が相互に刺激を出し合い、より議論を深めて進捗を把握することや業務改善・削減など新しい取組みにチャレンジすることを目指す。 チーム力強化の必要性を明確に発信する。
次期表彰制度(課長賞の創設(仮称))	<ul style="list-style-type: none"> 成果が認められた(失敗した)ものの、その反省を生かし、今後大きな成果につながることを期待される職員の取組みを表彰。 人事課で表彰基準等を検討し、次年度に実施。 	<ul style="list-style-type: none"> 業績だけでなくチャレンジしたことに対して表彰することで、チャレンジする雰囲気を整成する。

2018年2月 熊本県大学マニフェスト研究員人材マネジメント部会

3. ありたい姿を目指した着目点

組織・人材の現状

- 業務への「負担」と「負担感」
(H26職員意識調査で顕著な傾向)
 - ・仕事量は適量と考える職員の割合
 - ・無駄な作業が多く効率的に仕事ができていると考える職員の割合
- モチベーションを維持しづらい
(H26職員意識調査で顕著な傾向)
 - ・業務内容に手玉となる失敗が多いと感じる職員の割合
 - (タイロガリ見直しと課題)
 - ・相互理解の促進、一歩先の組織を回るコミュニケーションが苦手

熊本県産地産 次期表彰制度(課長賞)の創設(仮称)
チャレンジする雰囲気を整成する。

組織・人材のありたい姿(状態)

- 職員1人がチャレンジ意識、モチベーションを高く持っている
- 職員がチームとして一歩と取り、共通課題を持っている

組織シナリオのコンセプト

3つの「M」でチャレンジの底上げを図る

1. 向き合う(対話する)
2. 無駄を省く
3. 認める

2018年2月 熊本県大学マニフェスト研究員人材マネジメント部会

(2) 組織班とのダイアログ

夏合宿後に開催が予定されていた第4回研究発表会では、夏合宿で見たことや夏合宿から何を变えたかについて発表することが求められていた。

熊本県では夏合宿の反省を踏まえ、全体的な枠組みに関わる業務削減に取り組むことができないかと考えた。そこで、これまで県庁内の行政組織及び職員の定数管理を所管し、前述のBCPに取り組んでいる人事課組織班の班長及び担当に現状・課題について確認するとともに、今後の取り組みの方向性を明らかにするため、ダイアログを行った。

ダイアログを行った結果、これまでも県として業務削減の取り組みを継続的に行っていることがわかった。また、地震後については更なる業務削減が必要であるものの、なかなか切り込めていないという課題があり、所属によって温度差があ

ることもわかった。

そして、今後の取組みの方向性については、全庁的に波及する業務を所管する所属でPTを組んで見直すのも一つの手であると、取組みのヒントをいただいた。

【参考】人事課組織班とのダイアログ詳細

従来の取組み（熊本地震前）

- ・元々は、財源が不足するので（人件費もコスト）業務の簡素化・効率化（スクラップ・アンド・ビルド）を進めてきた。
- ・H19年に行革班が職員提案に基づき所管課と個別に協議するというやり方をとっていた。ただ、所管課と情報量が違い過ぎて結局は所管課に負けてしまう。提案を「誰が言うてるんだ」という話になって「主事クラスの提案です」と言った瞬間、説得力に欠けてしまうということもあったらしい。このやり方は人事課にとっても大きな負担だったと思う。
- ・H23の業務見直しでETCの利用や資金前渡の簡略化などは実現ができた。
- ・H24に職員提案を実施。色々出てきた。でもなかなか大きな取組みは出てこない。アイデアも枯渇気味。
- ・そこで、H26年度は各職場のモデル的な取組みを募集したが、あまり出てこなかった。朝から朝礼します、というようなものが多く、業務削減につながるものは少なかった。同じくH26にICT活用なども実施されていたが、このような取組みは逆に仕事が増えてしまうという側面はある。
- ・H27年は、知事からのトップダウンで各部ごとの業務見直しを行ったところ。議会関係事務の見直しなどを行った。

地震後の取組み

- ・地震後は業務増加により圧倒的に人員が不足している。
- ・早急な簡素化が求められる中、以前作成した新型インフルエンザ（職員の4割が登庁できないと想定）の例を参考にして、通常教務の縮小・休止を検討。
- ・副知事の業務削減に対する思いはとても強いが、その思いを人事課だけでは受け止めきれなくなっている。もっと切り込みたいと考えているものの、どこをいじれば成果がでるのかわからない。

今後の取組み

- ・今は、いわば「一人ひとり（各課）が各自の机の引き出しの中を整理している」状態。例として、予算は補正予算以外に専決も乱発しており、財政課が多忙を極める中、予算要求システムの見直しに着手できる時期ではない。
- ・ある所属長からは「業務見直しPTをやったら」と言われており、予算、議会、会計など全庁的に関わる事項を今年度後半か来年度に見直しするのは一つの手。意識高い人を参集し、内容をもんでもらって、なるべく不満がでないようにするという意味でPT形式は有効だと思う。PTには法制も入るかも。

- ・今が一番忙しいというのはある。財政課も1月半ばを過ぎないと動けないだろう。H28でどこまでできるだろうか。今年度中にPT立上げは難しいかも。
- ・プロの人に業務を削減しようと思ってもらわないといけない。人事課が押し付けているのではないということ。ただ、実行するかどうかは最終的には所属の問題ということはいえるが。
- ・各部の筆頭課の政策班長なども不満だらけだと思う。意思決定のあり方も見直さないといけないかも。

(3) 緒方幹事（大津町派遣）とのダイアログ

次に、緒方幹事（大津町派遣）とダイアログを行った。緒方幹事は人事課人材育成班OBであり、平成26年度に業務改善PTに取り組んだ実績がある。その取り組みから学ぶことが目的であった。

ダイアログの結果、特に周囲の職員をどうやって巻き込んでいくかという視点でのアドバイスは大変参考になった。

【参考】緒方主幹とのダイアログ詳細

平成26年度の業務改善PTの取り組みについて

- ・業務改善職員提案で上がってきた約100の提案を仕分けし、PTメンバーに振り分けた。
- ・PTメンバーは公募したが、入って欲しいという人には直接声掛けして入ってもらった。人事課がやっているという風にしなかった。
- ・「ICT (ipad) の活用による業務改善」については、県庁のパソコンを遠隔操作することで、メールも共有HDに保存している文書も見ることができる。自宅で仕事もできるため、将来的には働き方を変えることにもつながるもの。
- ・現在では、農林水産部の普及員が活用している。県庁全体に導入しなかったが、情報企画課は乗り気だったものの組織班からOKが出なかった。（この時は組織班が全体的に乗り気ではなかった。）

アドバイス

- ・業務改善というと「またか…」という印象を与えてしまうので、ネーミングは工夫した方がいい。
- ・できるだけ上まで話を上げてほしい。H26年度の取り組みでは、知事に説明するにあたって職員がどう考えるかも把握する必要があると考え、職員意識調査まで実施した。
- ・(人事、財政、会計でPTを作りたいという話をしたところ) 業務「改善」というより「改革」という表現のほうが良さそう。
- ・反応が薄かったらどうするのか、うまくいかなかったらどうするのか、どんな戦略を立てることができるか。何手先まで想定できているかが問われると思う。
- ・副知事の業務削減への思いが強いというのは大きい。心強い味方になり得る。H26も副知事に事前に相談したところ、応援してもらえたのが大きかった。
- ・誰を味方に付けることができるかは重要。あの人が動いているのかというプラスの印象を与えることができる。協力してくれる人に種まきを試みては。

- ・今回は、組織班が協力的というのはチャンスだと思う。
- ・これを変えたいという熱意のある人を入れた方が良いが、誰と組むかは慎重に。ただ、クローズは良くないと思うので、例えば人事・財政・会計は指定メンバーで、それ以外は公募というやり方もあるかと思う。

(4) 第4回研究会での発表について

第4回研究発表会では、夏合宿やダイアログ等の結果を踏まえ、復興業務に集中するための全庁的な業務見直しをテーマとして発表を実施した。

施策の進め方については、「人事、財政、会計3課のPTによる業務改革の取組み検討→全庁的な波及」という流れを想定していることを発表した。

幹事からは、「ピンチをチャンスに変えて頑張りたい」「他の自治体のモデルとなるような取組みを期待したい」というコメントをいただいた。

一方で「制度や仕組みで処理できるものではなく、頭の回し方を変えないといけないのではないか」とのコメントもいただき、具体的な取組み内容をどうするかについては課題が残った。組織班をはじめ関係課担当者のアドバイスを得ながら、どのような取組みをすべきか検討を進める必要がある

【参考】第4回研究会発表資料

熊本県発表資料

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会 第4回発表

1. 夏合宿で見たもの

自分たちにとっての「本丸」は何か

鬼澤部屋幹事コメント

- 業務改善・削減が求められているのであれば、予算、議会など全庁的な枠組みに切り込むのが役割の「本丸」ではないか。
- これまでの取組みがどうだったのか、失敗を学ぶこと。

熊本県の現状

- 熊本地震から半年が経過してもなお、業務負担・負担感が増えたまま

2. 夏から変えたこと

予算・議会・会計など全庁的な枠組み(組織文化)に切り込めないか？

チャンス!

- ・現在、熊本地震をきっかけとして全庁的にBCP※に基づき業務見直しに着手している。
- ・特に庶務が熱心。

※BCP(Business continuity planning)とは
自然災害等の緊急事態に遭遇した場合、損害を最小にとり、事業の継続・早期復旧を可能とするために、緊急時における事業継続のための方法などを取り決めておく計画のこと

3. ありたい姿を目指した着眼点

組織・人材の現状

被災発生以降、職員負担の増加が顕著

- ・時間外勤務の年比 230%増(44.6%)
- ・被災発生後心身に支障をきたした職員 37.8%(46.2%の職員が帰郷)
- ・復興業務への負担感と復旧調整

＜対策＞BCPの推進

(課題)

- ・一定の業務削減の効果は出ているが、部局によって温度差。
- ・個別部局の見直しが主であり、全庁的な枠組みの整理・他局間での連携までは進み込んでいない。

組織・人材のありたい姿(状態)

- 復興に向け、チーム一丸となりモチベーション高く、仕事に取り組んでいる。

取組むシナリオのコンセプト

“本丸”に切り込む(予算・議会・会計など全庁的な枠組みの見直しに着手)



【参考】 幹事コメント

鬼澤幹事

- 日本中が抱えている問題だが、仕事の質（成果）を落とさずに働き方をどう変えていくかということ。そういった意味で、このような取組みは熊本だけではなく、色々な所に波及する可能性があるのでは、復興を機にピンチをチャンスに変え頑張りたい。
- ただ、「事業仕分け」にはならないようにしてほしい。事業を減らすことじゃなくて、予算とか議会とか、全部をひっくるめて何が問題なのかを考えてほしい。本丸には手付けずに事業を減らそうとするから、いわば本当の病巣には手をつけずに、薬で症状だけを変えようとしているからなかなか変わらない。
- 事業は意味があるから簡単には減らせないと思う。事業仕分けや業務削減じゃなくて、県庁の仕事のやり方を変えるぐらいの大きな話があれば、日本中に影響を与えられると思う。

加留部幹事

- 私も自治体の業務削減に関わることがあるが、「まず何をやめますか」と聞くとやめない理由を並べてしまう。「何をやりたいですか、そのためには何をやめますか」という聞く順番を変えないと発想が出てこない。
- 「スクラップ&ビルド」ではスクラップが徹底できないので、「ビルド&スクラップ」（何をやりたくて、そのために何を削減するか）で考えた方がよい。
- かなり思い切った取組みが必要。これまでの自分たち自身の何を捨てたら（否定したら）、実現できるのだろうか。自分たちの価値基準を捨てろと言われてたら何を捨てるか、また、捨てることに対する抵抗はどのようなものが考えられるだろうか。
- 制度や仕組みで処理できるようなものではない気がする。今までの頭の回し方とは、違う頭の回し方をしていくことが大事ではないか。

緒方幹事

- 一回やめてみないと本当に必要な業務はわからない。震災後にやめているものの中に、このままやめても良いものがあるのではないかと。洗い出しが必要。
- 職員提案でタマ出しをするという話だったが、オープンに提案を受けますというのもやりながら、タマを自分たちでも考えてみてはどうか。個別に提案する人ではなかなか見

えない、全体を見ている部署じゃないと見えてこないものがあるはず。
 ・上も巻き込んでほしい。この取組みは上にも説明しやすいと思う。マスコミ使って外にも出しことはできないだろうか。知事のこの4年間の成果にもなるはず。そんな大きな取組みにしてほしい。自分も是非協力したいので、手が必要であれば声をかけて欲しい。

3 今後の展望

(1) 今年度の取組み

今後、組織改革の取組みを進めるにあたっては、主に以下の二つの課題がある。

① 改革の取組み内容をどうするのか。

「制度や仕組みで処理できるようなものではないのではないか」という加留部幹事からのコメントもあったように、これまでの業務削減の取組みとは違った切り口で検討を進める必要がある。

② いつ、どうアプローチするか。

長期的には業務削減が見込めるとしても、短期的には関係課にとって負担となるため、地震関係で業務が増大していることを考慮し、他課に持ちかけるタイミングを考慮する必要がある。また、①がある程度固まらないとこの②も固まらないという面もある。

これらの課題を解決するためのヒントとして、現在、来年度の新規事業として実施を予定している「チーム研修」がある。課目の1つとして「働き方改革（業務改善・削減）」をテーマに掲げている。

平成29年3月現在、いくつかの研修受講候補所属（時間外勤務が多く、負担が多い所属）のヒアリングを進めている。このヒアリングから、来年度の取組みのヒントを得て実行に移すという流れを考えている。

【参考】チーム研修（案）の概要

課目	内容	日数
働き方改革 （業務改善・削減）	業務の効率化、業務の断舍離を進め、所属全体で働き方の改革を考え、職場環境の改善を図る。	2～3日
政策課題	所属が抱える政策課題について所属全体で考え取り組むことで、所属職員同士が情報を共有し、相互に知恵を出し合い、課題を解決する。	半日～ 1日
ファシリテーション	職員が相互に知恵を出し合い、より議論を深めて施策を展開するため、職場における話し合いの場づくりや打合せの質の向上を支援する。	半日

(2) 平成29年度以降の取組み

第5回研究会で行った本県が行ったコミットメント「熊本地震の影響によって業務量が増加し、職員が疲弊している状況にあるが、職員のための人事課の一員として、本丸に切り込み、『本当の笑顔』のある職場を増やす」を実現するため

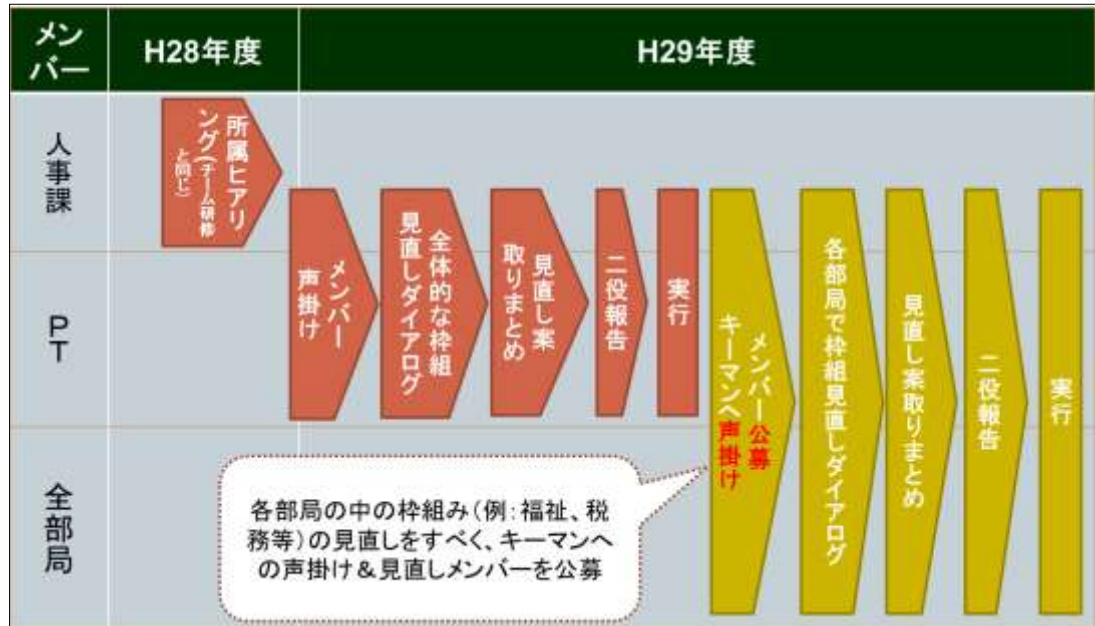
に、①本丸に切り込む業務改革P Tの推進②チーム研修の実施の2本を柱として取組みを進めていくこととしたい。

① 本丸に切り込む業務改革P Tの推進

◆ 取組みの概要

予算・議会・会計など全体的な枠組み（本丸）の見直しを行い、地震で増加傾向にある時間外勤務の削減に寄与する。

◆ スケジュール

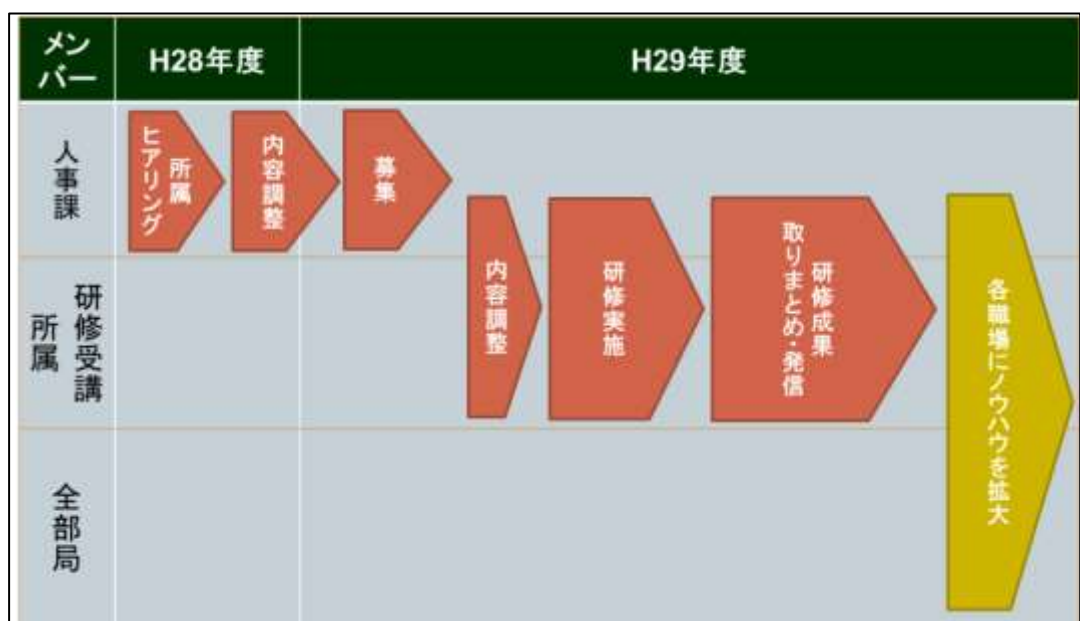


② チーム研修

◆ 取組みの概要

チームで仕事をする職場づくりを推進するため、外部講師と各職場を訪問し、各職場が抱える課題に対して、アドバイスを行う。

◆ スケジュール



4 あとがき

伊津野

「はじめに」でも触れたとおり、今年度、部会に参加してもよいものか、という疑問を感じながらのスタートだった。しかし、そういった中で参加するからには、何としても成果を出さなければいけないのではという思いもあった。また、全国と同じ悩みを抱える仲間との出会いは、大いに自分を奮い立たせるきっかけとなった。今回の部会参加で特に印象に残った点は以下のとおり。

① 立ち位置を変える

部会のキーワードである「価値前提」や「一人称」で語ることにつながる言葉。

「組織・人材の現状分析」～「ありたい姿」を考え、それに向けた施策を立案するという、考えてみれば仕事の基本ともいえる考え方であるが、現状分析がきちんとできているか？ありたい姿はどういうものか？できることだけしようとしていないか？自分事として考えることができているか？いつ・どういう状態になることを目指すのか？等々、自分を顧みる機会が多々あって、反省しきりであった。

今回は、部会を通して組織のありたい姿を考えたが、どのような分野でも共通する考え方だろう。今後の県庁生活で考える癖をつけていただいたと思っている。

② 熊本地震からの復旧・復興というタイミング

先輩方とダイアログしたり、過去の資料をひも解いてみると、これまでも業務の見直しには毎年取り組んでいることが判明。しかし、熊本地震の発生により、他自治体からの派遣職員や任期付職員の助けをもってしても、膨大に増えた災害復旧業務により職員の負担・負担感の増加が見込まれている。

しかし、裏を返せば、これまでにない規模の業務見直し（いわゆる「事業仕分け」ではなく仕組みそのもの、組織文化の見直し）ができるタイミングである。

今回、自分の担当業務にかまけて、いつのまにか、「別のベクトルに巻き込まれて (by 出馬部会長)」いないか…部会の宿題に真摯に向き合えたのか、大いに反省するところである。

来年度以降も、私は、部会で考えた課題に業務の中で向き合える環境にある（業務上も、人間関係上も）と思われるため、業務の負担・負担感を減らし、『本当の笑顔』のある職場を増やしていきたい。

箕田

今回の人材マネジメント部会に参加する中で、以下の3点について、大きな気づきを得た。

① そもそも何のためにやるのか考えること

WHY を考えることなしに適切な HOW は考えることはできない。第2回研究会の際に鬼澤幹事から「行政の人は真面目だから何のためにするかを考えずに取り組んでしまう。HOW だけでなく WHY を考えることにも時間を割くべき」という指摘があったが、この考え方は自分に欠けていたものであり、今後の公務員生活でも最も大事にしなければならない考え方の1つであると感じている。

② 人は理解・共感・尊敬で動く（理屈が正しいだけではダメ）

この部会では一人称で語るということが大切にされてきた。組織をよりよく変えていきたいと思うのであれば、まず自らが変わり共感を得られるような職員になる必要があるということ。

③ 対話することで仕事に対する納得感が高まり、多様なメンバーが協働できる。

対話を行い、色々な人の意見を反映させながら事業を作っていくことで、自分事として捉える人が増えてくるし、事業への熱が入ってくる。仮に意見が違ったとしても、対話を重ねた上であれば、納得感はあまり損なわれない。

今回反省しているのは、自分の通常業務でアップアップしてしまい、他の課の人の意見を聞いたり、考えたプランを実際に行動に移したりという点が不足していたことである。

だが、今回検討した取組みを実現できるよう「部会には卒業はない」という出馬幹事からのコメントを胸に留め、次年度も引き続き人事課人材育成班で頑張りたいと思っている。

以上