

早稲田大学マニフェスト研究所

人材マネジメント部会

共同論文

平成 28 年度(第 11 期生)



熊本県玉名市

中川由美〈商工施策課〉・井上康博〈総合福祉課〉・田尻佐登子〈保健予防課〉

1 はじめに

私たちは、今年度この部会に参加したことで、それぞれがモヤモヤした何かを抱えていたことが明確になり、そのモヤモヤが「組織」の問題であり、その「組織変革」のためにはどのような課題があり、どうやって解決していけばよいのか…

「対話」を重ねることにより、気づき、また自分の在り方を学ぶこととなった。

2 活動の経過

時 期	部 会	課 題	私たちの取り組み
H28. 6. 2	第1回研究会 ○部会の狙いを知る I ○ダイアログに慣れる	組織の現状を知る	○情報収集 既存のデータの内容把握 職場の観察 ○現状を書き出す 【小部会 3回】
H28. 6. 17	第2回研究会 ○ドミナントロジックを知る	キーパーソンインタビュー	キーパーソンへのインタビュー ・社会人枠採用・女性職員 ・副市長・女性課長 ・県からの派遣職員 【小部会 6回】
H28. 7. 22	第3回研究会 ○価値前提で考える	シナリオ検討	シナリオ発表に向けての作業 ・女性管理職アンケートの実施 【小部会 4回】
H28. 8. 21 ～8. 23	夏合宿 ○シナリオを考える I		夏合宿を終えて、キーパーソンへの報告会と反省
		シナリオ検討 【再】	女性課長とのダイアログ 女性職員アンケートに実施 男性職員アンケートの実施 【小部会 12回】
H28. 10. 28	第4回研究会 ○シナリオを考える II		女性職員のためのおしゃべりサロンの実施 第1回 14名参加 第2回 8名参加
H29. 1. 26 ～1. 27	第5回研究会 ○プロセスを振り返る ○自らにコミットする	共同論文作成	コミットメントの再確認 共同論文の打ち合わせ 【小部会 4回】

3 活動の概要

玉名市は…

平成17年10月に合併し10年が経過したが、農村地域が多いためか昔ながらの慣習が根強く残っており、性別による固定的役割分担意識が抜けきらず、その影響もあってか市役所内部の女性の管理職登用も進まない状況であった。

国では女性の活躍に期待されている中、本市の女性を取り巻く環境について、私たち3人はモヤモヤとしたものを抱えていた。

このことを踏まえて、玉名市の組織変革について考えてみた。



【夏合宿までの取り組み】

①組織の現状把握とキーパーソンインタビューより

モチベーションのUP・意識改革を

玉名は平均的であり、職員も現状に安心しているため変わろうという気がない。

男女にかかわらず成果を認めて評価すべきである。

コミュニケーション不足

職員数が減少し、仕事に追われて話をする時間や振り返る時間がない。

意見を言う場所、聞いてくれる場所がほしい。

横のつながり・連携の必要性

職員個人は優秀であるが、“個”のままでは大きな仕事はできない。優秀な“個”の集まりが市民サービスの向上につながる。

結果よりもプロセスが大事

市民の満足度は、結果だけでなく対応の仕方でも決まるのではないかと。

人材育成・経験を積む機会の提供

女性職員は経験が少なく、管理職になる準備ができていない。

研修成果を発表してもらい、人材育成に生かすべきである。

②女性管理職アンケートより

管理職になり、これまでの仕事を評価してもらえたように感じた。

ロールモデルがおらず管理職としての仕事に悩んだこともあった。

現場を知る努力を惜しまず、今より少しでも良い組織にしたい。

施策を変えていけるポジションであるため、やりがいがある。

まだまだ女性蔑視のような感じを受けることがある。

管理職同士のネットワークを作りたい。

《抜粋》

これまで女性管理職は1名しかおらず、その職員が退職するとそのあとを埋めるかのように次の女性管理職が作られてきたため、目の前にロールモデルとなる女性管理職がいなかった。

そのため、女性管理職が次の女性管理職候補を育てる環境にもなく、今の管理職は手探りで職を全うしている。誰に聞いてよいのかわからないことや部下の育成など、ざっくばらんに話せる機会を作りたいと願っている。

【夏合宿での発表】

夏合宿までの取り組みから、もっと女性にスポットを当て、「女性が輝く」をキーワードとして発表を行った。

女性が輝く＝職場が明るくなる＝組織が良くなるのでは？

1. ありたい姿を目指した着眼点

組織・人材の現状

1. 女性は家庭との両立を頑張っている
2. 女性の方がきめ細やかな配慮をしている人が多い。
3. 責任感が強い女性が多い
...なのに
4. 昇格や業務内容に男女差がある
 - ・女性は真熟先や業務に慣れがあり、業務経験が少ない。
 - ・女性は男性に比べて昇格が10年遅い。
 - ・女性管理職は増えたが課長補佐以下の数は減少中
 - ・女性に経験を積ませせていない
⇒失敗すると「女だから」になる
 - ・部長級(政策決定の場)に女性がいない
5. 子育て介護中の女性が休みが取りにくい

組織・人材のありたい姿(状態)

自分が認められていることを実感し、
女性職員が輝いている職場

取組むシナリオのコンセプト

女性が輝くために
女性職員を部長にしよう！

2016年8月 熊本市 五名市

2. 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
女性管理職とのダイアログ	H28人マネと4名の女性課長が一堂に集まる機会を提示し、課長同士の対話の中から悩みや解決法を共有し、課長に必要なスキルは何かを考える機会を作る。(9月頃) ⇒人マネでファシリテーターを務め、話しやすい環境を作る。 ⇒ホワイトボードミーティングで記録を残す。	・女性管理職ネットワークの構築 ・必要な知識の補充 ・思考の変革(育成) ・後継者の育成
外部者と女性管理職とのダイアログ	10月頃 幹事団のO氏に「組織変革」について話してもらう。	・同じ方向へ向かって意識し、考えるようになる。

上記終了後、監督職等下級の女性職員へ広げていく		
若手女子職員とのダイアログ	もっと輝きそうな若手女子職員へ、今年度人マネの施策について理解してもらう。 ⇒ 総務課へ協力を求める。 ・メンバーによっては、集まる時間帯を変える。 ・自分たちの思いを相手に伝え、相手の話を直接聞く。	・若手職員の現状や考えがわかる。 ・組織について意識してもらう。

2016年8月 熊本市 五名市

この発表内容について、幹事団からは「女性VS男性」になりかねない、「人によっては、必ずしも管理職にこだわらない人もいるのではないか」、「男性の意識を変えることに目を向けては」などの助言をいただいた。

また、他の団体の発表から学ぶところも多く、第4回研究会へ向けてさらにブラッシュアップすることとなった。

【夏合宿以降】

①夏合宿発表をキーパーソンに報告

幹事団の指摘と同じく、「男性職員との調和」、「男性にも輝いてほしい」などの声が聞かれ、女性職員の意識の実態を知ることが必要と考え、アンケートを実施した。

②女性職員アンケートを実施【参考資料】

男性職員の男女共同参画の意識は年代によって違うのか、同じ働く者として女性の仕事ぶりについて男性はどう思っているのかなどの男性側の意識についても知ることが必要と考えアンケートを実施した。

③男性職員アンケートを実施【参考資料】

男性職員の男女共同参画の意識は年代によって違うのか、同じ働く者として女性の仕事ぶりについて男性はどう思っているのかなどの男性側の意識についても知ることが必要と考えアンケートを実施した。

④女性管理職とのダイアログの実践

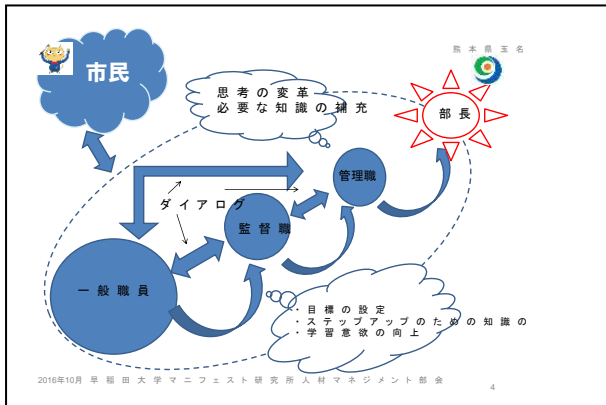
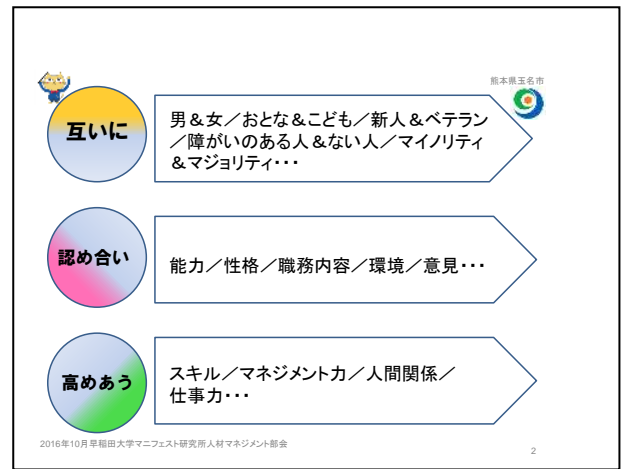
アンケートの結果報告と私たちの取り組みについて理解をしてもらい、ともに組織変革をしてもらうキーパーソンとなってもらうために、女性管理職とのダイアログを行った。

女性管理職からは、「自分の経験を伝えたい」、「人や仕事、思いをつなげていきたい」、「縦だけではなく横（他課）との連携が必要」などの声が聞かれ、このような「話をする場」が必要だと言われた。

【ブラッシュアップ発表】（第4回研究会）

夏合宿以降、「本当にありたい姿は何か」、「どのような組織であれば楽しく、やりがいを持てるのか」、何度もダイアログを重ねていった。その結果…

ありたい姿は「互いに・認め合い・高め合うことのできる職員」であり、そのためには人と人とのつながりが重要であり、コミュニケーションは不可欠であると考え、このシナリオのコンセプトを「つなぐ」とした。



熊本県玉名市

女性職員へのアプローチⅠ（女性職員をつなぐ、思いをつなぐ）

	8月	9月	H28年度 Ⅲ期	H28年度 Ⅳ期	H29年度 Ⅰ期	H29年度 Ⅱ期	H29年度 Ⅲ期
課長	管理職アンケート		管理職ダイアログ(204)				
課長補佐	管理職アンケート	女性職員アンケートの実施	女性職員おしゃべりサロン開催	女性職員おしゃべりサロン開催	女性職員おしゃべりサロン開催	女性職員おしゃべりサロン開催	女性職員おしゃべりサロン開催
係長							
参事							
主査							
主任							
主事							

ねらいと効果：①他部署、異世代間の交流を通して、普段の業務中でも話しやすい環境を作る。
②異世代間の考え方の違いを学び、人材育成におけるマネジメントを学ぶ。

2016年10月早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会

熊本県玉名市

女性職員へのアプローチⅡ（休職者と仕事・職員をつなぐ）

産前・産後・育児休業中など子育て中の女性職員への施策	
Miniminiコミュニティ通信(仮称)の発行(3か月に1回)	休職中の職員へ市役所の様子、出来事などを伝えることで、社会からの疎外感を防ぎ、復帰しやすい環境を作る。
職場復帰プログラムの実施【託児つき講座の開催】	人権啓発課(男女共同参画係)の啓発講座を活用
女子職員のおしゃべりサロン～子育てママバージョン～	すでに職場復帰している職員や子育てを終わった職員と育児休業中の職員の交流により、職場復帰後のライフスタイルを考える機会を作る。

ねらいと効果：①子育て中の社会との隔たりを解消し、職場復帰がしやすい環境を作る。
②仕事と家庭のバランスをとるために子育て中の職員の不安を解消する。
③子育て経験者との交流により、自分のキャリアプランを考える機会を作る。

2016年10月早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会

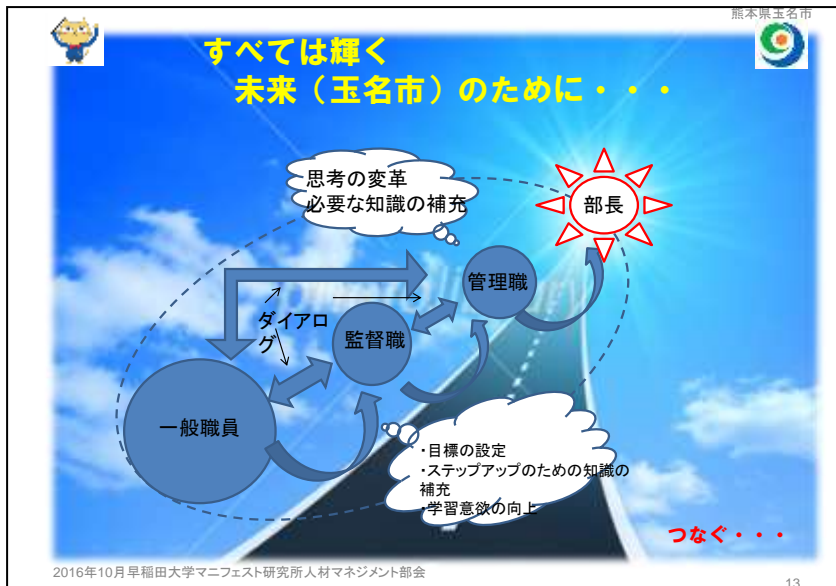
熊本県玉名市

職員全体および人事担当へのアプローチ

	10月	H28年度	H29年度	H30年度
全職員		挨拶①・報連相の実行		
男性職員	男性職員アンケートの実施		女子職員のおしゃべりサロンへのゲスト参加②	
総務課(人事給与係)		人マナH28発表と総務課(人事給与係)とのダイアログ③	人材育成基本方針(改訂版)策定への関与 新人職員紹介の復活③ 人材育成のためのジョブローテーションの実施	メンター制の導入④

ねらいと効果：①毎日の挨拶をきちんと行うことで職員同士の認識を深める。
②異性間の考え方の違いを学び、視点を広げることで仕事に幅ができる。
③総務課へ人マナの思いを伝え、より実行できる体制を整える。
④課を巡回することにより市役所職員の全体像をつかむことができる。
⑤若手職員への仕事以外のケア、ベテラン職員は人材育成の機会を得られる。

2016年10月早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会



4 研究から見出した成果・変化

この人材マネジメント部会を通して、一番に考えさせられたのが「言葉の定義」だった。『組織』といっても人それぞれのとらえ方が違う。同じ捉え方をしていないと会話の中で、思いがすれ違ってしまい、同じ土俵での対話ができないことがわかった。

そして「対話」の重要性に改めて気付かされた。いつも話しているようで実は話せていないこともわかった。「対話」の中から生まれてくる新しい気付きや、意欲を仕事や仲間はどう伝え活かしていくのか、また、その意欲をどのようにして持ち続けるようにするのか。

この研究会で毎回投げかけられる問いすべてが刺激となり、私たち3人の対話の基礎となった。

そして、3人で真剣にダイアログし、組織がより良くなるための施策の一つとして掲げた「女性職員のためのおしゃべりサロン」は、職員同士の対話を生むきっかけの一つとなり、参加した女性職員は毎回満足して帰っている。また、このサロンに参加し、人材マネジメント研究会に興味を持った後輩もいる。少しずつではあるが、私たちの行動が組織を変えつつあることを実感している。

真剣に考え、組織や職員と向き合うことで、「組織は変わるのでは…」という期待感も出てきた。

〈3人のダイアログやキーパーソンへの報告〉



5 次年度に向けた展望

「女性職員のためのおしゃべりサロン」を定期的で開催し、誰もが気軽に参加できる会とし、最終的には「女性」の枠を取り払い、職員としてのダイアログの場としたい。

女性向けはすでに3回開催したが、参加者の中から今後のテーマなどの案もあがり、女性職員の意識の変化や行動のきっかけの場ともなっていると思えるため、サロンの中でダイアログを重ね、新しい施策として取り上げられればと思っている。それにより職員のモチベーションアップにつながると考えられる。

私たち3人は今後も「人と人」、「課と課」のつなぎ役として、そして「笑顔の組織」となるためにはどうすればよいのか、考え続け、実行します。

〈チーム熊本〉



6 付記

中川由美（商工政策課）

私が「人材マネジメント部会」の存在を知ったのは3年前、当時新しい“何か”を見つけないと、参加したいと思っていたのに自分の勘違いで申し込まず。その翌年自治大学校に派遣させていただき、井の中の蛙ということは承知していたが、あらためて海の広さを知った。

そして、今年度やっと人マネに参加できた。参加できる喜びと新しい出会いに毎回毎回わくわく。マネ友との会話（対話）は、新しい気付きや自分を見つめ直す機会となり「井の中の蛙、海の深さ」を知った。

私は以前から、問題提起されていた市役所で働く「女性職員の立ち位置（存在）」について、どうかアクションを起こしたいと思っていたことと、人マネでの学びがちょうどリンクし、これから市役所を担う若手職員に私がやるべきこと、しなくてはならないものが見えてきたようだった。大袈裟に言えば、一筋の光に導かれているような感覚だった。

第3回までの課題を終えたころには、女性管理職やキーパーソン、その他人マネの研究課程を知ってもらった方々とは、「みんな同じ想いを持っていた」ことに気付き、ますますやる気が出た。そして、「想いはあるのに行動できていない」。これは、やり方や手法を知らないだけでなく、「想い」を共有できていないからなのだ！

誰とでも、いつでも話ができる環境は、より良い仕事空間へとつながり、市民にとっても職員に

とってもプラスに働くことであると信じている。「ダイアログ＝素敵な空間」と考える。

まだまだ全国のマネ友との交流は始まったばかり、まだまだ広い海と深い海を知ることができそうである。

井上康博（総合福祉課）

人材マネジメント部会に参加して、振り返ると、参加のきっかけは、職場での職員が醸す閉塞感を感じ、職員に燃え上がるような「やる気」が感じられないと強く感じている。自分自身もその中で、毎日を暗澹たる気持ち（お先まっくらな気持ち）になって、日々の業務をこなしている。自由闊達な考えが通らない（風通しが良くない）とも感じているし、職員同士の気遣い・心配りを認め、讚える雰囲気がないし、まして生まれて来ないと感じている。そんな中で、この研究会に参加した。

研究の中で、「組織改革とはどういうものか？」等を真剣に考え、始めて、悩み、考え込んだ。そこで、「現状を変えないといけない」（しがらみの打破）と思い、「新規の勢力（女性職員パワー）が集結したら、何か起こしてくれるのではないかなにか面白いのではないかな」と思い、（特に、3期生のメンバーの中川さん、田尻さんを見て）女性2名と男性1名になるので、「女性職員のテーマ」に加担しようとして強く思い、行動を共にしようと決め、行動しました。

人材マネジメント部会に参加して、3期生のメンバー（女性2名）と対話を重ねたことが、意識が一番、変わるきっかけになりました。まず、しゃべること～会話～対話すること。いろいろ褒められたり、叱られたりしましたが、体験から「女性職員の中に男性職員が入ること」が大事であることが、身をもって分かり、そこから始まりだと。

だから、「女性職員への理解を促進する行動は？」まず、会話からまじめな話（組織改革等）を真剣に聴き入ることが大事であり、女性職員への施策（行動）の「おしゃべりサロン」開催へのお手伝いをする。

小生の体験から、男性職員には、ズバリ、名づけて、作戦名を「めんどりの群れの中に放り込まれた一羽のおんどり作戦」を実行することがいいのではないかと考えています。で、分子が拡散していくことこそが、始まりであり、道が拓けることであると信じています。これからの5年先、10年先も続けていくことが大事であり、継承していき、あとで、振り返った時に、あの人材マネジメント部会の11期生から起点で始まったねえ。と。

田尻佐登子（保健予防課）

私が人材マネジメント部会に興味を持ったのは、今の職場に異動して2年経とうとしていた時、異動が少ない保健師という職業柄、このまま現状維持で月日が過ぎていくのか・・・常に疑問や新たな視点を持って仕事を続けていけるだろうか・・・と考えていた時に募集記事を見た時だった。上司の後押しがあったおかげで1歩踏み出すことができ部会の参加を決意できた。当初は、自分には場違いではないかと不安に思っていたが、毎回研究会で話し合うことが業務とリンクすることばかりで、相乗効果で仕事も研究会も充実した1年だった。

研究テーマにあげた「女性職員の活躍」については、自分は女性ばかりの専門職の職場だったため、市役所全体の女性職員のアンケート結果や女性管理職とのダイアログでは新たな発見がいっぱいだった。また、おしゃべりサロンを開催したことで、仕事や飲み会にはない語り合いができ、女

性職員の出し場のない想いが吐き出せ、新たな展開や希望が生まれる場になったと実感した。

今後の自分自身の展開としては、自分に「問い」を出し「対話」を原点に活動することを忘れず、職場においては若手職員が自分の想いや意見をだし、意欲を持って仕事ができ達成感をともに味わえるよう火種を飛ばしていきたい。

また、部会に参加して得た知識や体験、熱意を基に、1人の女性職員として、保健師として玉名市の女性職員のために活動していきたい。

〈女性管理職とのダイアログ〉

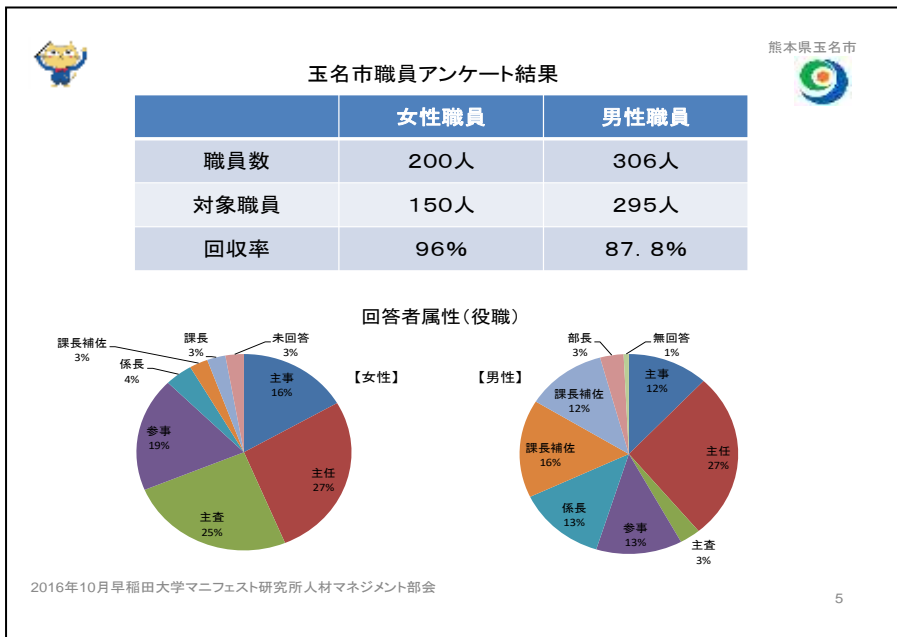


〈第3回おしゃべりサロン〉



《参考資料》

女性・男性職員アンケート結果（抜粋）



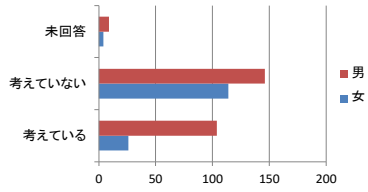


■自分のキャリアについて

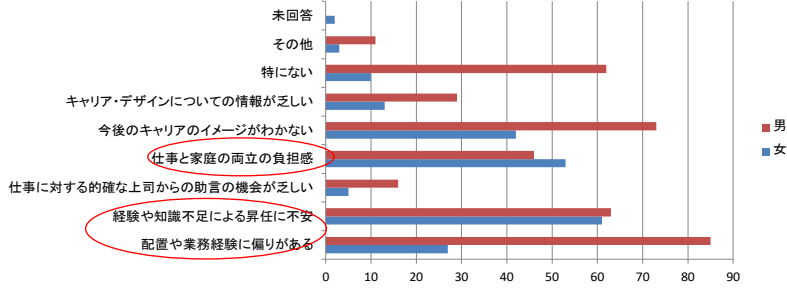
熊本県玉名市



【自分のキャリアを具体的に考えていますか?】



【キャリアを考えるにあたって不安に思うことはなんですか?】



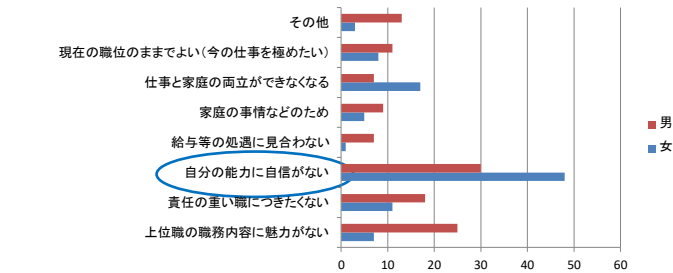
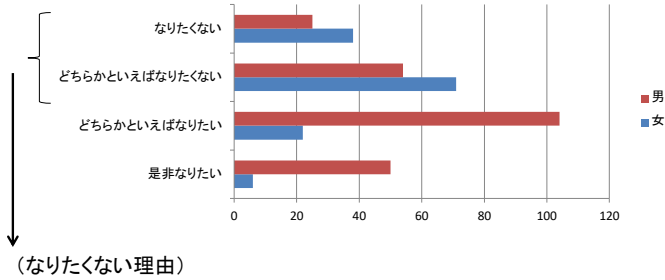
2016年10月早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会

6



■将来管理監督者(係長以上)になりたいと思いますか?

熊本県玉名市



2016年10月早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会

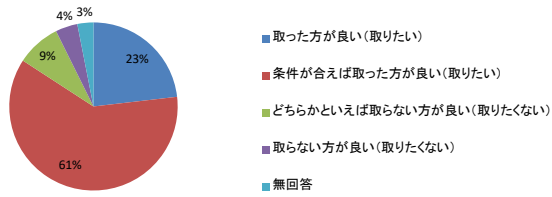
7



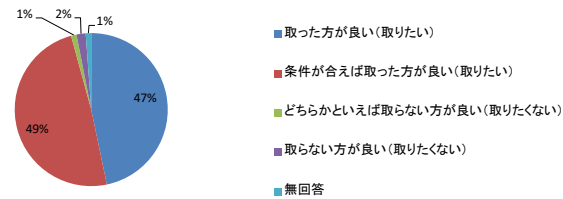
男性職員へのアンケート



■男性が育児休業・育児休暇を取ることにどう思いますか？



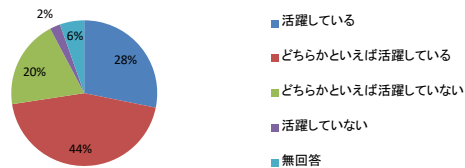
■子どもの看護や親の介護が必要な場合、休暇を取ることにどう思いますか？



男性職員へのアンケート



■現在、女性職員は仕事で活躍していると思いますか？



■女性が活躍するためには何が必要ですか？(3つまで)

