

温かく、時に熱く。

1年間、もがき、考え、動いて灯した心の火。
(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)

2017年3月

えびの市

大草志穂子 内田唯 貴嶋誠也

序章 はじめに

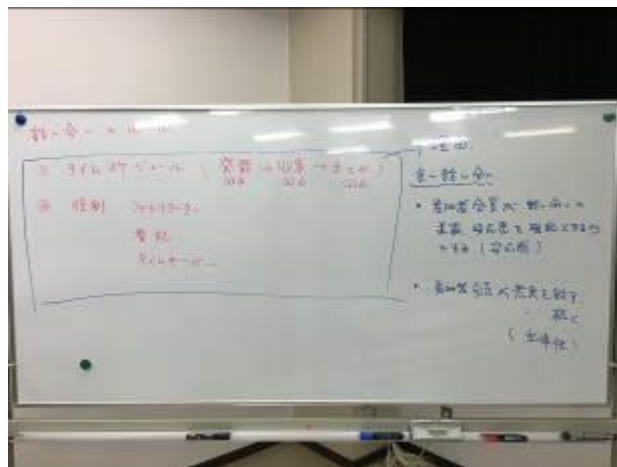
今、1年間の資料を見たら、1年前は難しいと感じていたものが、スッと理解できる。私たちはこの1年間で、見える世界が大きく変わった。考えて動いてまた考えて、それを1年間繰り返した結果、ふるさと、市民、職員などに対する見え方が変わったのだ。私たちにこうした変革をもたらしてくれた人材マネジメント部会と送り出してくれた職場に感謝申し上げたい。また、この変革を機に、研究を重ね、動くことを決意し、組織、そして地域の変革につながり、ありたい姿へつながるよう、一層の努力をしていく所存である。

第1章 夏合宿まで

第1節 部会参加への決断と予想外の展開

昨年3月、グループウェアに部会の案内が載った。3人とも手を挙げた。3人は「自分自身の成長」を望み自ら部会へ参加するという決断をし、会場のある熊本に行く日を期待や不安が入り混じる複雑な思いで待っていた。そこへ、熊本地震が襲い、熊本会場の開催は未定になった。

そんな中、昨年度参加した高佐運営委員が、庁内のマネ友に声をかけて、予習ダイアログを実施してくれた。そのときは、まだマネ友がどのような存在なのかわからないし、メンバーも多岐にわたる30代から課長職までいる状態が、当時はなかなか理解できなかった。その中で独自の判断でマネ友同士が繋がり、今やれることは何か考え行動する。今にして思えば、これが「人材マネジメント部会」の存在意義の1つではないかと思う。



予習ダイアログでのルール説明

第2節 舞台は熊本から鹿児島へ。

熊本地震の余震が続き、鹿児島市に舞台を移して動き始めた第1回熊本会場では、それぞれのグループに様々な持ち味の人が入り、知恵の出し方も様々だったことがわかった。同時に、多様な価値観の中におけるダイアログの難しさを痛感した。えびの市のマネ友が、時間外にファシリテーション講座を開催している。これは、多様な価値観や表現の仕方がある中において、どのようにダイアログを進めていけば良いのか、そのための実践を積み重ね仲間を増やし、ありたい姿へ一步一步進んでいるのではないかと感じた。第1回研究会を終え、それぞれの思いを持ち、新たに出された宿題に重圧を感じつつ、えびの市へ帰ってきた。

第3節 そして、私たちはもがき始めた。

組織とは何だろうか。変革とは何だろうか。価値前提とは何か。ほぼ毎日、昼休みや業務終了後、言葉の意味を考え3人でダイアログを重ねた。

まず、「組織」何か。課や係というより、えびの市そのものであるとして認識を共有した。そこで、それぞれが感じるえびの市の現状を付箋に書き出し、行政改革市民アンケートデータ等を参考に分類化し、組織の現状を知ろうと動いた。



3人の考えをホワイトボードにまとめていく。

①組織としての共通の目標が不明確ではないか

今のえびの市職員は同じ方向を向いているのか、目指すべき共通の目標が明確ではないのではないかという共通の意見が出た。そこで、組織の方針として明確になっているものの1つとして、総合長期計画の基本方針（キャッチフレーズ）の言葉の一つ一つに意味があるのではないかと考え、それぞれの意味についての見解を、総合計画担当課長である企画課長にインタビューした。3人でイメージしたものとはまた違った視点で一つ一つの言葉を捉えており、新たな発見とし、これからのえびの市を担うという意味でも若手職員を想像以上に重要視していることを再認識するきっかけとなった。

②労働組合が2つあることは業務の弊害になっていないだろうか。

組織という意味では、労働組合が2つあるということで職員が分断され、組織としては少なからず影響があるのではないかと懸念から、2つの組合の執行委員長をキーパーソンとしてインタビューを試みたが、そもそも業務と労働組合は同じカテゴリーではないことを再認識し、労働組合が2つあることが行政運営に影響はないのだろうかという当初3人が抱いた不安を解消することができた。一方で、一番恐ろしいのは、無関心の若手が増えていると感じること、これからのを担う世代の考えを重視し今後の組織を動かしていくことが上の役目である、といったコメントをいただき、ここでも世代間との繋がりを重要視する意見を得た。

③若手職員とのダイアログ

若手職員の想いの把握はかねてから渴望していたこともあり、市役所職員として仕事に馴染み始めた採用4～5年目の職員を対象に時間外でのダイアログを実施した。お茶とお菓子を準備し、リラックスした雰囲気ですべての意見を出してもらおうという形式で進め、仕事やえびの市の将来について自由に意見を出してもらったところ、やはりそうかと思う意見だけでなく、ショッキングではあるが核心をついている意見が出た。

【 主な意見 】

(えびの市のこと)

- ・自然がきれい
- ・宮崎、鹿児島、熊本市内に1時間圏内で行ける立地の良さ
- ・店が少なく不便
- ・住みにくく将来住み続けるイメージが湧かない

(組織のこと)

- ・前例踏襲で変えられないことが多い
- ・共通目標がない
- ・あいさつが返ってこない
- ・どんなにきつい仕事でも、職場環境が良ければ耐えられる。

ここで得た素材は、その後の「ではなぜそう感じてしまうのか」という組織現状の根本を深堀る土台となるインタビューとなった。

第4節 夏合宿へ

それからはもう、闘いの日々になった。業務に支障がない限り毎晩集まって話し合い、自分たちが描いているありたい姿、それに向けて実践したいことを夏合宿のフォーマットに落とし込む。最初描いたありたい姿と施策のコンセプトは、合宿前にマネ友に見てもらおうと中間報告会を兼ねてプレゼンを試みたが撃沈した。

1. ありたい姿を目指した着眼点

組織・人材の現状

1. 同じ案件でも、相談相手によって組織としての検討姿勢や回答が変わる

2. 前例踏襲のやり方で市民ニーズに答えられていない

3. あいさつができていない

組織・人材のありたい姿(状態)

どんな立ち位置の人とでも信頼関係が築けている

取組むシナリオのコンセプト

- ・すぐ検討できる組織
- ・全体最適が図れている組織

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
課長会改革	2016年度 各所長とのダイアログ → 課長会改革の提案・現状把握 ※ 担当部署へのホウレンソウは重要 2017年度 2017.4月 新体制後の早速ダイアログ 課長会強化の提案 →(例) 8:25 午会後5分間の朝礼 内容の充実 2018.1月 全体ミーティング 2018年度 全体最適化 → 1月1日課長会の充実	全体最適を図り、矛盾なく説明できる体制を確立することで連携が図れ、市民との信頼関係に繋がる
挨拶は対話への入口である！ ～あいさつしつみる会の発足～	市長、あいさつまーパ〜ンと繋がる職員、課長ダイアログを基盤として社内職員と一緒に、チームを作る。 ・毎週の曜日(又は月1(25日)) ・新任自治体等で異化活動を兼ねたあいさつ運動 ・チームパワースタディを伴った勉強 ・市民に同じ見える化を図り、日頃の接客態度等を見てもめくことで、職員のイメージアップを図る	職員間の連携が取りやすくなり、日頃の信頼関係が築けるため、「やらない選択」をする場合、市民からの理解が得られやすくなる
個人スキルアップ講座への参加率向上	・研修への「全員参加」の提案 ・課長ダイアログを利用して、参加しやすい体制作りを一緒に検討する。 ・交友関係の把握	

2016年8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

1

2

組織連携を強化するために、課長会の充実を提案したが課長でない3人が課長会の改革を指摘すること自体が人任せなのではないか。挨拶をすれば信頼関係が築けるのか。現状と捉えている事項の「その前」、ありたい姿と捉えている「その先」があるのではないか。確かに、コンセプトとありたい姿が繋がらず、施策と期待する効果の着地点がずれているということにも気づき、自分たちがやろうとしていることの説明ができなかった。

そこでもう一度、フォーマットを白紙からやり直すことにした。

まず、若手ダイアログで前例踏襲だと意見を出してくれた職員に深堀インタビューを行い、ではなぜ変えられないのかを考えてみた。すると、事例としてあげられた「変えられなかった」ことを、きちんと相手や周りを巻き込んで協議を重ねた

ことで「変えることができた」という発見があった。「部下と上司の対話の不足」、現状の根本はこれだと思った。

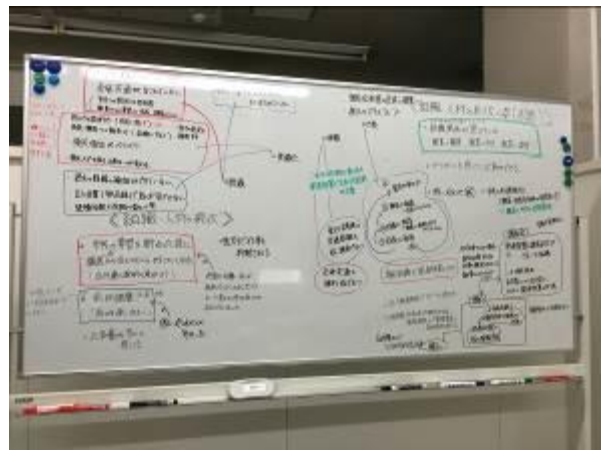
また、そんな折にメンバーの一人が、職員関係の良好な自分の係内で情報連携不足を痛感する出来事が起きた。会話ができている、対話ができているのに課内や課長会での情報共有を言えるのか。大きな枠に目を向けすぎて、いかに一人称で捉えきれていなかったかということを感じた。

そういった新たな気づきや、3人が変わらず大事にしたいと思ったこと、企画書を作りあげることが目的になってしまうような錯覚に陥らないよう、ありがたい姿を確認しながら話し合いを進め、フォーマットに落とし込んだ。完璧だ、と自信を持って落とし込んだ資料を何度も確認した。しかし確認すればするほど納得いなくて、何度も手直しをした。事務局へのデータ提出期限ギリギリまで手直しをして提出したが、それを確認していたらまた納得いなくなって、また手直しをして、最後まで悩みぬいて、最後は「これでいくぞ！」と決めた内容をUSBに入れて会場に持ち込んだ。

それでも発表後、幹事とのダイアログや各自治体からの意見では、現状把握に関しては好感触を得られたものの、コンセプトや施策に対する質問が多く、時間軸がうまく整理できていなかったことによる指摘が多く寄せられていることに気付いた。また、えびの市に帰ってすぐにマネ友への報告会を行ったが、そこでも新たな気づきがあり、具体的に自分達がやりたいことがどういうものなのか、ということも見えてきた。

第2章 夏合宿後の実践

実は夏合宿の会場で、自分達の発表後にこっそり緒方幹事とのダイアログを申し込んでいた。それも、「少しの時間でいいので、ぜひお願いします！」と、図々しく必死にお願いしてしまったが、そこでも私たちは新たな気づきを得ていた。掲げた施策をまずはこっそりやってみるという秘密結社案である。出馬部会長からも施策を



ホワイトボードが大活躍。1日で5枚分書くことも。

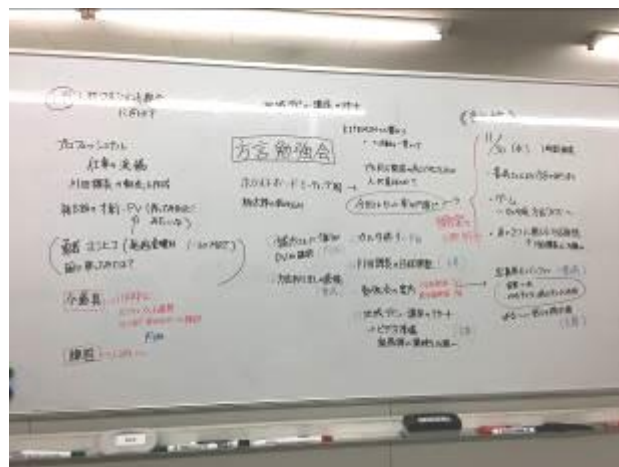
夏合宿後何が見えたか	<ul style="list-style-type: none"> 立ち位置を定めて考えられていなかった。(あいさつしない人の悪い誤解) 幹事団や参加者から、施策とありたい姿が繋がらないと言われた。 理由が2点見えた <ul style="list-style-type: none"> ① 時間軸の整理ができなかった ② 期待する効果の着地点がぶれていた 施策をうつつイメージの見極め 合宿前からマネ友に問いかけられていた。3人が目指している組織の連携やあいさつがどうだったのか。 あいさつとは・・・ <ul style="list-style-type: none"> ×「4人何人の方にあいさつしよう」 ○ 出かけた人に「あいさつキー言の命題」をすること。 組織連携とは・・・ <ul style="list-style-type: none"> △ 1日の委員のスケジュールを把握し、バランスよく仕事の分担ができる(これは、システムを活用すれば簡単にできること。 ○ 職員同士の命題から生まれる連携「心」の連携を大切にしたい
夏から戻ってきたか	<ul style="list-style-type: none"> シナリオの見直し 『あいさつしつみる会』を秘密結社として発足 『あいさつ』から『対話』は直接繋がらない、日頃の慣性性はもとより、『その約のきっかけ』が『あいさつ』。そして『対話』に繋がるのではないかと 検点づくり・・・方言勉強会を企画中 時間軸の整理
本当に組織が変わるのか	<ul style="list-style-type: none"> 点と点を結ぶことであらたな気づきや考えが生まれる。 現在、3親生がマネ友の繋ぎ役となり、そこに4親生が加わったことで、また少し大きな輪になったと思っている。 そこに、自分達の強みを生かして結んだ有志者を増やすことができれば、ありがたい姿に近づけていけるはず!

夏合宿のまとめ・反省・改善点

成功させる鍵は「施策を打つタイミング」という話があった。そこで、合宿からもどった3人で秘密結社「あいさつしつみろ会」を発足した。2割増しのあいさつに、プラス一言加えるという活動である。しかし、日々の状況に気持ちが左右され自分なりの2割増し挨拶が億劫に感じたり、プラス一言相手にかけてりすることは普段の関係性なくしては困難だったことから、当初の「挨拶は対話への入口だ」という考えは、挨拶から生まれる対話だけでなく、挨拶に繋がるその前の「接点」も重要であるという気づきを得ることに繋がり、「接点」にフォーカスして施策を考えてみた。

私たち3人は20代、30代、40代である。ということは、それぞれの世代のつなぎ役になれるという強みがあると思う。そしてその世代間がつながる機会として楽に集まれる場を作れないか考え、全ての世代を対象にした方言勉強会を企画してみよう、ということにした。

えびの市役所には方言マスターがいる。そして、世代は50代。私たち3人は世代のつなぎ役だとするならば、講師は方言を若い世代に伝える役だ。意外なところに、そしていろんなところにキーパーソンがいる。私たちが気付いた瞬間だった。



第3章 方言勉強会の開催から、次年度へ。

いよいよ実践（挨拶）から生まれた実践である、方言勉強会を11月30日に開催することを決め、方言マスターこと基地・防災対策課の川田課長とダイアログをしながら内容を詰めていった。募集ポスターをグループウェアに掲示して募集を開始し、いざ開催してみると、意外と言っているのか、広い年齢層のいろんな人々が参加してくれた。まさに、つなぎ役の第一歩を踏み出した瞬間だと思えた。この企画に参加できなかった人たちからも次回開催を期待する声を多く寄せられている。



さらに、熊本会場での一言から始まった方言動画制作も、川田課長やマネ友に協力をもらいながら進め、作り上げることができ、冬の合宿で披露することができた。そこにはたくさんの人々の力があって出来上がっている。

地域や市役所には、いろんな分野でのキーパーソンがいて、それぞれがお互いのすばらしさを認め合いながら力を発揮すると、大きなパワーになる。私たちはそれを学んだし、自分たちで研究し、実践したからこそ、今実感している。それらのつなぎ役になれるよう、先輩マネ友も活動を始めている。今、マネ友となった私たちも、つなぎ、火をともし、時には熱く、地域のために燃え上がる力になるよう、これからも、もがきながら研究と実践を重ねていきたい。

次年度は、職員間の接点づくりを活動のベースにしなが、マネ友の自主研究活動「KITEMIN」の一員として職員をつなぎ、私たちの時間軸の一步進んだ「対話ができる環境づくり」を研究し、実践していく。

(付記)

人材マネジメント部会に参加した一年は、私の人生の中で輝いた時間を残す事が出来ました。「人材マネジメント」「リーダーシップ育成」という言葉に惹かれ、自分の中にどんな可能性があるのだろう・・・。そんな思いから部会に参加し、研究を進めていましたが、研究を進め、ダイアログを重ねる度に、自分の無力さに打ちひしがれました。

しかし、2人の仲間や、1～3期生のマネ友、熊本会場の他自治体の仲間達の支えがあり、挫けそうになりながらも、沢山のことを学び、気づき、課題を乗り越える力を得る事が出来ました。

地方で魅力的な人材を育成し、日本が元気になる。そんな素晴らしいまちの中核を担う自治体の組織運営に一役買えるように、これからもゆっくり着実に弛まぬ努力を続けていきたいと思えます。

(大草志穂子)

「1年前の自分と今の自分、何が変わりましたか。」

1年間の部会を終えて問われたこの質問に、「何が」とは答えが出せないくらい衝撃を受けた1年だったと思います。若手職員が増え、8年目を迎える職員として自分の想いや考えを伝えられない自分の歯がゆさを痛感し、「自分自身の成長」を望んで参加させてもらいましたが、ただ我武者羅に3人で「えびの市役所」を考えマネ友や周りの方に支えてもらった1年でした。

対話することで生まれる人それぞれの「考え方」や「感じ方」、1つ共通した考えでもプロセスが違えば深堀するとまた面白いものが見てくる。答えがないことでモヤモヤ感がずっと付きまとう毎日でしたが、人と結びつくことで生まれる可能性を肌で感じる事ができました。一方で、実際に自分から行動することの不安や恐怖心も経験しました。部会で自分の胸を焚きつけて何でもできるような気分で組織

に戻ってきても、回覧板に載せるボタン1つ押すことに勇気がいり、実行できずに中途半端になっていることもあります。「自分が始める」ということがどういうことなのか、今実感できたことは本当に1つの財産になったと思います。1年間の部会の活動を経て、これからが重要なのだと言われました。冒頭の「1年で何が変わったのか」すぐに変化が分からなくても、振り返ったら変わってきたよねと思えるよう、脳に汗をいっぱいかきながらこれからも仕事、職員、自分と向き合っていきたいと思います。

(内田唯)

ダイアログ。いま、これが民主主義の基本だ、と腹落ちしています。振り返ってみると、対話が民主主義の基本だということを再認識した1年間でした。市民の一番近いところで仕事をしている私たちが、市民と対話ができているのだろうか。職員間での対話ができているのだろうか。そのことをずっと問い続ける1年間でした。そして、この貴重な1年間は何にも変えることのできない、多様性を認め合い、対話の大切さを実感し、実行し、研究する1年間でした。この1年間は、私にたくさんのことを気付かせてくれたし、実感させてくれました。だからもう、この1年間で培ったことは、私の体から離れることはないと思います。昔から「地域づくりは人づくり」などと言われていましたが、この部会は私を変えてくれました。だから私はこれから、考え、動きます。動けば新たな気づきを得る可能性が増え、そこから新しい何かが切り拓けると思えるからです。人から見たら、ただもがいているように見えることもあるかもしれませんが、それでも私は変わっているはずです。自分を信じて動いている以上は。

(貴嶋誠也)