

平成29年度  
早稲田人材マネジメント部会  
共同論文

佐賀県 神崎市役所

神崎市役所 第3期生

農政水産課 本告 洋晃

下水道課 荒木 哲

建設課 宮地 幸之助

## 1. はじめに

## 2. 部会の活動状況

### (1) 先代マネ友の活動や実績の把握

### (2) キーパーソンとの対話

### (3) オフィシャルとゲリラで活動展開

①市内民間企業への研修制度の導入を提案

②エキスパート職の創設を提案

③こうのとり会（対話集会）の開催

④ランチミーティングの開催

### (4) 活動から得られた気付きや成果

## 3. 今後の展望と目指す状態・作り出したい変化

## 4. 付記

## 1. はじめに

神崎市は平成27年度から早稲田人材マネジメント部会への職員派遣を開始し、平成29年度で3年目となる。今年度に派遣された我々は、所属が産業建設部で分野としては似通った部署に所属している職員であった。

神崎市は人口約31,900人、職員数274名、早稲田人材マネジメント部会に派遣された職員数9名となり、全職員の約3%となっている。

私たち3人は、「部会って何？」という疑問や不安、期待を抱えながら当部会に参加させていただいた。

## 2. 部会の活動状況

### (1) 先代マネ友の活動や実績の把握

まず始めに職員へのアンケートを検討したが、先代のマネ友がアンケートを行っていたため、第3期性として再度実施し、その結果を分析した。

### (2) キーパーソンとの対話

次に行ったアクションとして、退職された前総務部長・前産業建設部長へのキーパーソンインタビューを実施し、全体を見る役職にあった職員の立場から見た組織の現状と、退職したからこそ言える本音を知ることが出来た。

### (3) オフィシャルとゲリラで活動展開

先代が実施したアンケート及びキーパーソンインタビューの分析を行い、部会で学んだことや、自分たちが普段思っている組織の現状などに対して、我々が実現可能な取り組みとして以下のアクションを提案した。

#### ①市内民間企業への研修制度の導入を提案

##### 【現状】

- ・与えられた最低限の仕事を教えられたとおりにこなすだけの職員。
- ・「市民感覚とのズレがある。お役所仕事。市民に対して上から目線。」と市民の声。

##### 【予想される効果】

- ・民間企業の感覚や市民の思いを理解し、外部の視点に立つことで、地域や市役所の問題点に気づく能力を身に付け、市民目線を取り入れた未来のビジョンを描く職員を増やし、施策や業務等の改善を図り、より良い行政サービスを提供する。

##### 【課題】

- ・研修参加の募集を行っても、参加者が申し出ない、行ける環境でない。

##### 【主な取り組み】

- ・市内の企業への研修人事係へ提案 2017.8.8
- ・近隣自治体の取組みを調査 2017.9.13

#### ②エキスパート職の創設を提案

##### 【現状】

- ・職員が自分の希望や能力適性に合った職員の配置になっているのか実感できないため、職務に対するやる気が出ない状況にある。「やらされ感の脱却」が必要。

##### 【予想される効果】

- ・特定の業務に精通した職員を育成できる。
- ・人事異動による業務処理能力の低下を防止。専門知識の承継や人材育成が円滑化される。
- ・自らの意思で特定の業務に就けるので「やらされ感」が軽減される。

##### 【課題】

- ・マンネリ化して逆に職員のやる気が出ない環境を作り出す恐れがある。

##### 【主な取り組み】

- ・エキスパート職の創設を人事係へ提案 2017.8.8
- ・佐賀県の提案書の精査実態把握 2017.9.15

### ③このとり会（対話集会）の開催

#### 【現状】

- ・職員間や窓口に来た市民と上手く話しや意思疎通が出来ない。
- ・他者と上手に人間関係を築けない職員、精神的負担のため休職者が発生。
- ・携帯電話やインターネットの普及によって人と直接向き合っていると話す機会が減少している。

#### 【予想される効果】

- ・職員間で対話を行い、人と話す能力を高めることで、市民や職員を始めとする他者との適切な人間関係を構築し、円滑な窓口対応や業務遂行ができるようになる。

#### 【課題】

- ・職員は時間を取られることになるため「やらされ感」が発生する。
- ・各回のテーマ設定、質の維持、事務負担などの理由で継続が難しい。

#### 【主な取り組み】

- ・このとり会（対話集会）を実施（若手研修会を活用） 2017. 8. 10



#### ④ランチミーティングの開催

##### 【現状】

- ・③対話集会の開催には多大な労力を要する。

##### 【予想される効果】

- ・昼休みにお弁当を持ち寄り、他の部署の職員と会話を楽しみながら食事をする  
ことで、交流の輪を広める。
- ・人脈の構築。

##### 【課題】

- ・食事をしながら限られた時間で会話を行うため質は高まらない。

##### 【主な取り組み】

- ・ランチミーティングの開催、アンケートの実施      2017. 11. 15



- ・ランチミーティングの開催      2017. 12. 13



これら4つのアクションについて、オフィシャル系とゲリラ系を意識しながらそれぞれに合った進め方で行った。

#### ①市内民間企業への研修制度の導入を提案

#### ②エキスパート職の導入の提案

これらオフィシャル的なアクションについては、加留部幹事から学んだTTP（徹底的にパクリ）を意識して、他市町や県の先進事例の情報を集め、状況を聞き取り、当市の総務部局へ提案を行った。これらの取り組みは人材育成に向けたものであり、我々だけではオフィシャルに反映させることはできず、時間を要するため、今後も内容に磨きをかけながら、人事部局等の調整し活動を継続して行きたい。

#### ③こうのとりの会（対話集会）の開催について

①と②に取り組む中で、オフィシャル的な活動は結果に繋がるには時間が要することが予想できたため、「選択と集中」によって結果が出るのに時間を要しないゲリラ的な活動に注力することにした。そこで行ったのが、第1回早稲田人材マネジメント研究会の内容を模した「③こうのとりの会（対話集会）」の開催である。

この対話集会の開催にあたって注意したことは「やらされ感を出さずに活動を行うこと」である。そのため対話集会は既に行われていた「若手研修会」の場を借りて開催した。この若手研修会は採用1～5年目の若手職員を対象として年4～5回、テーマや講師は若手職員自ら調整を行い開催されている。この若手研修会の開催に関して内容を決めかねていた主催を担当する若手職員との需要が一致し、開催するに至った。

開催理由として、部会と同じ内容を行うことで他の職員にも早稲田人材マネジメント研究会でやっていることが共有でき、マネ友を倍増することができるのではないかと考えたこと。

その他の理由として「幹事団が最も求めているものは何か？」と幹事団の気持ちを想像して感じたことは「対話の意味と必要性を広めること」であると思えたからである。他者に対する敬意を表す最高の方法は「その人の真似をすること」であると考え、幹事団への敬意を表し対話集会の司会運営を行った。

#### ④ランチミーティングの開催について

③の対話集会を開催したが事務負担が大きかったため、継続した活動ができないう状況になってきた。そのため、負担をかけずに簡易な対話の場ができないうと出した次のアイデアが昼休みの時間に会議室を貸し切って行うランチミーティングである。

#### (4) 活動から得られた気づきや成果

##### ①市内民間企業への研修制度の導入を提案

##### ②エキスパート職の導入の提案

- ・オフィシャル的なアクションについては、担当部局との調整や内容の質を高めること。そして、実際にそのような取り組みを行いたいと思う職員がいるかなど、情報収集が必要であることが分かった。

##### ③こうのとりの会（対話集会）の開催

- ・我々も同様であったが、会話には種類があることや「対話」の意味など知っている職員がいないということが分かった。
- ・対話している若手職員を観察していて感じたことは、人は誰しも自分の話を聞いてもらいたいという欲求があること。
- ・話すことの大切さを実感してもらっていることが見て取れた。
- ・若手職員が「神埼市の良くないところ」として多く挙げたのは「イベントなど休日出勤や時間外勤務が多く、人員が不足している」という意見だった。
- ・対話集会に参加されていない係長以上の若干名に「神埼市の残念なところ」の聴取りを行ったところ、「人間関係の悩み」が多く挙げられた。このことからベテラン職員と若手職員では、職場の問題点として考えていることが違うことや、自分の身に起きている問題しか意識していないことが分かった。

##### ④ランチミーティングの開催

- ・ランチミーティングの開催は事務的には負担にはならないが食事をしながらであることと、時間が限られているため、対話の質は高くはない。
- ・対話のきっかけとしては役に立つと思われる。
- ・仕事の繁忙期とも重なり開催の継続ができなかったが、事務負担は少ないため次年度も継続していけるとと思われる。

様々なアクションを考えて取り組んできたが、「継続の難しさ」と「周りの人たちを巻き込んでいくことの必要性」を改めて実感した。

次年度に向けた展望として、我々第3期生だけで行ってきた活動を更に幅広く強力に展開していくためには、先に部会に参加した先代マネ友を改めて活動に巻き込んで、弱まっている火種を追い焚きし、勢いをつけて活動量と種類を増やしていきたいと考えている。これに関して松本市の「M. A. T. T. 研究会」や須坂市の「SAT」など、他市町を参考にしながら人マネ参加者9名で組織を立ち上げることとしている。



### 3. 今後の展望と目指す状態・作り出したい変化

- ・神崎市をより良くしていくために、対話を行い、価値前提で考えることができる組織へと成長したい。  
↓
- ・活動の規模を大きくしていくには周りを巻き込み、目的や価値観を共有した仲間を増やす必要がある。  
↓
- ・目的や価値観を共有するために、「対話」を行う必要がある。  
↓
- ・「対話」を行うには、対話の意味を広め実践する活動の継続が必要である。

価値前提の考えに基づき、目的を明確にすること、最終的な目的のために複数の段階を踏んでいくことをしっかり意識し、様々な活動を取り組んで行く必要があります。

また、その他の展開として、市役所の職員だけに留まらず、商工会など市役所以外の外部団体も巻き込んでいきたいと考えています。

ゲリラ的な活動からオフィシャルな活動へと繋げていくことは、身近なところからアクションを継続して起こしていく必要があります。

「本当の笑顔が見たい」という最終的な価値のために、地域や組織を良くする活動を継続する。そのために、私たちは自己研鑽に励み、資質を高め、自分自身の質を高めていきたいと思えます。

最後に、この有意義ですばらしい研究の場に参加させていただき、送り出されていた神崎市役所の皆様、幹事団、他の地方公共団体職員の皆様に厚くお礼申し上げます。

## 4-1 付記

本告 洋晃

『人材マネジメント部会』当市3期生として、4月の第1回研究会から1月の第5回研究会、そして論文作成まで本当にあつという間の1年間だった。

一言に「対話」といっても、これまでその定義や性質、意義や必要性について本気で深く考えたことなど全くなく、第1回研究会から心が揺さぶられたこと、また、自分の中で困惑したことを鮮明に思い出す。

私にとって、今回の部会参加における一番の学びは「対話」の必要性和重要性について身をもって実感できたことだと感じている。

アクションに向けた参加メンバーとの日常的なダイアログ、年齢別やキーパーソンインタビューを実施し、これまで人と話す際、無意識に陥りがちだった一方的に自己主張するような会話や討論ではなく、同じ目的を共有するよりよい関係性を築くための「会話」によって、聞くことの楽しみを覚え、少しだけ聞き上手になった気がする。

自分自身の業務の中でも、相手がどのように考えているのか、どのように思っているのかを確認しながら、自分の意見は正しいのか、一方的な自己主張となっていないのか、また、仕事を行う上で、係内が同じ目的を共有しているのかを振り返るようにしようと思う。

今後、何か新しい行動を起こす際、障害に阻まれ、悩んだりして一步踏み出すことを躊躇しそうになったときは「人は微力であるが無力ではない」この言葉を胸に、ひとりでも多くの仲間を増やし、組織のあるべき姿への第一歩を踏み出していきたいと強く感じました。神埼市の若手研修会・オフサイトミーティングの開催を継続していけるように頑張ると共に、この研究回で学んだことを振り返り、後輩に伝えていきながら、今後の公務員人生を全うしたいと思う。

## 4-2 付記

荒木 哲

集団教育によって答えを求める習慣が染みついている自分が、部会に参加して答えがでないモヤモヤ感が続き、鬼澤先生に反省会で「答えはない、研修でなく研究だ」と毎回どやされ、頭の内（脳）から汗をかく感覚！今でも鮮明に覚えています。

主観的ではなく客観的事実に基づく価値前提を考え、理解から共感、納得から行動を具体化する事の難しさを体感しました。

人材をマネジメントするということは、職場の組織だけに関わるのではなく、どうすればみんなが幸せになれるのか。自分自身が生き生きと人生を送れるのかをつくり上げることではないかと思いました。

市民の方々が、神崎市に住んでよかったと胸を張って言えるようなまちづくり。そこには私たち職員一人ひとりがやりがいをもって生き生きと働いている姿こそが「ありがたい姿」ではないかと思う。そのためにどうしたら近づけるか1年を通して考えてきましたが、まずは自分が変わる必要があることに気付くことができました。自分が変わることで周りが変わり、組織が変わる。私が変わることで組織が変わると大それたことは言えないが、松本市の「M. A. T. T. 研究会」や須坂市の「SAT」など、を参考にしながら人マネの火種を絶やさないように、OB参加者とともに組織を立ち上げる準備を行いたいと思います。その力は微力ではあるが無力ではないと考えられるようになりました。

未来の自分が、そして職員一人ひとりがやりがいをもって生き生きと働いているか10年後に振り返ってみた時に少しでも「変わったよね。」と言えるように、これからも微力ですが組織に貢献していきたいと思う。

### 4-3 付記

宮地 幸之助

今回この部会に参加し、普段知り合えることができない方々との出会いや、沢山の学びと気づき、そして色々なことを考える機会に恵まれ、本当に有意義な経験をさせていただきました。

出馬部会長は講話の中で「本当の笑顔が見たい」とおっしゃられていました。また、鬼澤部会長代行は「日本を変えたい」とおっしゃられていました。自分は「対象の質を高めるために考えて行動すればよい」という考えをもっています。これらの言葉はそれぞれ違いますが、最終的な価値は同じ「幸せ」であり、「本当の笑顔」とは「幸せだから微笑んでいること」だと思います。

対話を通じて他者と解り合えること、意見が違う人とも共存できるようになること、それは沢山ある幸せの形の一つであり、とても価値のある幸せではないでしょうか。

人それぞれ歩んできた道は違いますから価値観も違います。そのような中で他者との良好な関係を構築するときに必要なものは、その人と解り合えることが可能であるという「確信」と、お互いの価値観を尊重して認め合う「対話」であると思います。

「本当の笑顔」という価値を周囲の人達と対話によって共有し、将来のありたい姿に向かって、時に協力し、時にそれぞれの場所で最善と尽くし、お互いに高め合っていく関係になることが理想であると思います。

誰かがその職場や組織、住んでいる街、地域、国を良くしたいと考えて行動しなければ世界は良くなりません。そして、初めに良くするべきは自分自身の質です。

より良くしたいと思う対象を客観的に見て、状態を分析し、どうすればより質を高めることができるのか、それと同時に「全ての存在が幸せになるにはどうすればよいのか」自らに問い、深く考え、答えを出し、その答えを行動に移していく、私はそのような人でありたいと思います。

自分はこれからも、  
愛とは

- 一、全てのものの幸せのために 考えて 行動すること
  - 二、全てのものには自分も含まれており 自分も一緒に幸せになってよい
  - 三、「受」けるという漢字の中に「心」を書いて「愛」
- これら複数の意味を持つのが「愛」である。

この自ら考えた言葉を持って、自分にしかできないことを、全身全霊をかけて行っていきます。