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

熊本市役所復興プロジェクト

ー復興、その先へー

熊本市　健康づくり推進課　　木原　薫
復興総室　　伊藤　恵美子
中央区役所　保護課　　阿部　睦

はじめに

平成 28 年 4 月 14 日　夜、我たち 3 人は、平成 28 年度の本研究生として初めて集まった。やや人見知りする中、本研究への思いやどんな研究会になるのか、互いのワクワクする気持ちを、美味しい熊本の酒とともにたのしく語り合っていた。

21 時 26 分、ドーンという体を上下に走る震動、お皿が割れる音が同時に起こり、店の中が一瞬静まり返った。ざわざわと人の声が聞こえ始め、私たちも地震であることに気づき、言葉を交わす時間もないまま、互いの職場へ戻っていった。これが、私たち 3 人の初対面である。

その後、3 人が再び集まったのは、その 1 年後、平成 29 年 4 月の事だった。結果、平成 29 年度の 4 期生として、晴れて本研究に参加することとなった。

研究会の参加当初、私たちは自分のスキルアップや職場の課題に対する解決の糸口を探るもの等、自分自身や自分の職場という枠組みの中での学びを予想していた。しかし、初回の参加でその予想は大きく崩れ、本研究会は熊本市役所という組織全体の変革への挑戦であり、私たちは巨大組織へ挑む、挑戦者であることが分かり、腰を抜かしてしまった。そして、時間と共に、そんな大きな使命にたった 3 人で結果を出せるのかという不安があった。しかし、そんな不安を感じる時間がないほどに考えることが多く、次々と目標達成のために動いていくことになった。

本研究会で、最も私たち 3 人が共に衝撃を受けたことは、「ありたい姿の価値前提」である。これまで、問題抽出、現状分析、計画、実行、フィードバックの思考プロセスを取ってきたため、いきなりありたい姿の前提思考から現状へフィードバックするというプロセス思考に頭がついていかず、3 人でかなりの時間を費やした。

そもそも、10 年後の自分は想像できても、市役所のありたい姿という、組織をイメージすることが難しく、しかも、経験や価値観、考え方等、まったく違う 3 人が一つの答えを出していく事はとても難しかった。しかし、自分の考えていることやイメージすることを時間をかけて話し合っていった結果、10 年後、「誰もが働きやすく、活躍で気、楽しいと思える職場」であることで、「市民の幸せを考えたサービスの提供ができる」というありたい姿の前提に立つことができた。

このありたい姿の価値前提は、その後も、私たちの計画や行動に大きく影響していき、次年度の活動にまでつながっていくことになった。

最初に私たちは、現状把握のため、自分たちが知らない過去の熊本市役所を知っている先輩職員に話を聞くことから始めた。今、活躍している市役所の先輩職員へ話を聞いていくうちに、自分たちの知っていることや経験していることはごくわずかな部分であることやインタビューしている自分たちが元気をもらっていること、自身のキャリアアップ、進む方向性を考えさせられていることに気づき、素晴らしい体験をさせてもらった。

この経験をぜひ、たくさんの職員に共有してもらえるよう、そして、他の職員にこんな素晴らしい先輩職員をつなげたいと思った。そこで、今回取り組むこととなった女性職員が働きやすい職場づくりの企画を合わせて、「先輩職員とのつながる場づくり」を実行することになった。そのプロセスの中で、組織として動くことの位置づけ付けをしたい思いから、オフサイトではなくオンサイトとして実行することにした。

そのことで、改めて、自分たちの考え

を納得してもらい、共感してもらうこと、応援してもらうことや組織の壁を越えて共有していくことの難しさに直面し悩むこともあった。こころが折れそうになりながら、思いを形にしていくことを続けていこうと 3 人の気持ちが重なったことやどのようにしたらうまくいくのか、考えることで学ぶことも多く、3 人の絆も強くなっていった。
私たちは、本研究会を通して、組織変革について、多くを学び、考え、新しい未来を創造しながら、ワクワクとまだ途中段階ではあるが、辛さを越えたところにある達成を経験することができた。そして、熊本市の未来を創造し、今、私たちに必要なこととして、「対話」とは何か、そして、「開いて・つないぐ」ことを経験し学ぶことができたので、ここに報告する。

第１　現状

１.私たちが知っていた現状

私たちは、熊本市で開催された第１回人材マネジメントマニフェスト部会に参加し、鬼澤部会長代行の話を食い入るように聞き入った。なぜなら、今まで聞いたこともない、考えたこともない新しいことばがたくさん出てきて、脳が刺激され吸収し始めたからである。その中で、これからのアクションにもつながっていくことになる、キーパーソンインタビューは、私たちにとって、現状に至るまでの熊本市役所の過去を知るのに、とても参考になった。

そして、「本気で良くしたいと考えていますか！」「具体的に考えていますか！」と問われ、お話を聴くまで、自分たちの中にあった、「それほどまで・・・」という声は上げられないと思った。鬼澤部会長代行の真剣でダイレクトなメッセージに頭にゴツンと拳骨をくらった感じがした。

そこから、本気で考えるようになった私たち一人ひとりが、私たちなりに熊本市の現状がどのようであるかをポツポツ語り始め、日頃から疑問に思っていることや感じていることが、３人の中から出てきた。例えば、「市民目線で仕事をしているだろうか、役所ファーストを感じる時がある」「その仕事は市民のどんなことのためになるのか、考えながらやっているだろうか」「自分の業務のことは分かっても、課全体の業務は把握しているのか」などたくさん出てきたが、終わりがないため、的を絞って話していくことにした。

３人のメンバーの内、２人が女性だったこともあり、女性職員が働きやすい職場になっているのか、育児や家庭の両立に悩まずに仕事ができる環境をどうしたらできるのか、もっと深堀して考えてみようということになった。このような内容で盛り上がっていったが、もう一人の男性メンバーはどう思っていたんだろうか、ちゃんと対話になっていたのだろうかと今、思い返すと反省するところもあるが、次のような内容が意見として出てきた。毎回、ホワイトボードに意見を書き込みながら、対話を進めていった。

- ✓ ワークライフバランスというけれど、本当にできている？
- ✓ そもそもワークライフバランスって？
- ✓ 子育て中の女性職員はみんな悩んでいることが多い
- ✓ 仕事と家庭の両立って難しい
- ✓ 「改革のタネ」の意見の中に、マミートラックを訴える職員がいた・・・初めて聞くキーワード
- ✓ 周りにいる同期の女性職員も昇任試

験受けるか受けないかで、悩んでいることも多い

- ✓ 自分はキャリアアップしたいと考えていても、上司から「まだ子どもが小さいから、ライン主査は難しいよね」ということでスタッフ保留となった方もいる
- ✓ 女性活躍推進法ができたけど、熊本市はどうなんだろう？進んでいるのか？
- ✓ H29 年度から作られた改革プロジェクト推進課の女性課長に、女性にとって働きやすい職場への改革について聞いて見たい
- ✓ 今、課長職の方たちは、どうやって育児と仕事の両立をしていたのだろう？
- ✓ 上司の考えが自分と違うときに、自分の気持ちを伝えられないのではないか

さらに、データや制度面からも現状を把握してみることにした。

（1） 女性管理職が少ない、女性主査級受験者が少ない（女性 40%、男性 70%）女性の受験率が低いのはなぜか？

理由① 係長の責任が重い、プレイングマネージャーになっている

理由②ロールモデルがいないからキャリア形成のイメージがない

理由③係長の残業量が多い（業務整理ができておらず、政令市になって事務量が増えているので、仕事が終わらない）→ 働き方改革に至っていない

（2） 育児休暇が取れるようになり、出産・子育てを経験することで、市民目線で（市民の立場に立ったサービスの提供ができる。また、時間の使い方は女性がうまいはずだ（メリハリが取れる）

（3） 制度はできたけど、男性も女性も育児や家事の主体は女性という意識は変わっていないのではないか。

（4） 一般行政職の女性職員は男性職員の 1/3 しかいないので、職場に女性の先輩が少なく、ロールモデルを見つけられず、相談できる先輩職員も少ないのではないか

（5） 業務分担制になっている部署も置く、各個人で業務を行っているため、職員同士のコミュニケーションが取れていないことも多い

（6） 課のミッションを共有できておらず、目標に向かって一緒にがんばろうということもなく、淡々と自分の担当業務のみをしている

（7） 職場のコミュニケーションが足りないのだから、相談はもっとしにくい環境

（8） 事業整理のため、残業は 20 時までと規制され、目標は 35%時間外削減。実際、34%削減されたが、実態は残業している職員もいる。業務量は減っておらず業務整理をしたわけではないので、早く仕事が終わることは難しい。その理由の一つとして、政令市になって業務は整理されず業務が増えたから。

そして、私たちだけでは把握できないこともあったため、過去を知る先輩職員に、キーパーソンインタビューを行い、現状を至るまでの経緯等を聴き、更に深く掘り下げてみることにした。

２.キーパソンインタビューから見える熊本市役所の現状

インタビューするキーパーソンの選定

は次のようにした。

・熊本市役所の過去を知る昇任試験を受けた課長級以上の女性管理職

・組織全体について総務局長、人事課長

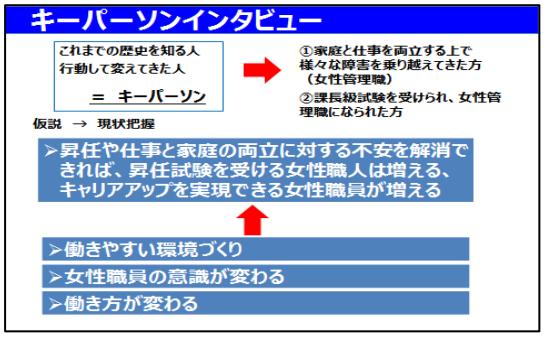
キーパーソンインタビュー

役職	背景
子ども未来部部長	保健師で課長試験を受けられ課長、そして部長になられた、最初の方
中央区長	菊田市民センター所長→広報課長→東区（部長）→健康福祉局（総括）→中央区長 ・自身も管理職で配偶者も市役所管理職（昨年退職）
動物愛護センター所長	獣医師、保護された動物の殺傷０を全国で始めて実現、マスコミなどにも多数取り上げられた
総務局長	人事課長→総務部長→上下水道局部長→南区長→総務局長 ・飲酒運転問題など、深刻な職員意識の改革に取り組まれてきた方
改革プロジェクト課長	政策企画課長→改革プロジェクト推進課 ・働き方改革、意識改革に取り組まれる主要な課の課長様
人事課長	育児休暇制度や育ボス宣言など仕事と家庭の両立を推奨している主務課

（インタビューを依頼した先輩職員の一覧　表１－１）

インタビューを引き受けてくださった先輩職員の皆様も、多忙にもかかわらず、お時間を取ってくださり、私たちの話を聴いていただけた。30 分と約束しながら、1 時間も話をしてくださり、インタビューした私たちが、先輩職員の話を聴いて、感動したり、こんな先輩になりたい、一人ひとりの気持ちに変化が芽生えてきた。アクションのところでも詳しく書いていくため、ここでは話の中で過去と現状につながるところを紹介する。

そして、インタビューからわかったことは、次の表１－３を参照。さらに、女性職員の働き方や環境整備について、人事課長にも自分たちが疑問に思っていることを聞かせていただいた。内容については以下の表１－４を参照。



（説明のために使用した資料　図１－２）

■課長級以上の女性管理職への質問項目

・中間管理職時代、組織の中でどのように扱われていたか？

・家庭と仕事のバランスはうまくいったこと。なぜ、うまくいたのか？どのような方法でうまくいったのか？

・家庭と仕事のバランスでうまくいかなかったこと。なぜ、うまくいかなかったか？どのようにすればよかったか？

・家庭と仕事のバランスの障害になったことは？

・課長試験を受けた理由、思い

・いつもどんなことを思っているのか

・管理職になってよかったこと

・ジェンダーと管理職の関係で障害となったこと

・ジェンダーと管理職の関係について

・ジェンダーとワーク・ライフ・バランスについて

■総務局長、人事課長への質問項目

・これまでの女性職員採用の状況

・採用時の求める人材

・働く環境（時間外労働、福利厚生など）

・女性職員の課長級・主査級試験の受験状況

・ワークライフバランスに対する考え

・産休・育児休暇の取得による人事評価への影響

・家庭と仕事のバランスの障害になっている職員の相談対応

・女性職員の状況（離職率など）

・女性職員の昇任希望など意向

・組織として働く環境の改善に向けた取り組み

・女性管理職の特性について

・女性管理職に期待していること

・女性職員の主査級試験の受験率が低い理由について

表１−３インタビューからわかったこと

	過去	現在
女性職員の職場環境	● S58 年頃、同期の女性事務職は数えるくらいしかいなかった ● 獣医師として、女性は一人だった ● 育児休暇制度はなく、「また休むの」と言われ休みにくかった ● 男性職員は昇任していくのに、自分は置いてきぼりの状態 ● 入庁時、同期 180 人中、上級事務職は 50 人弱、内女性は自分一人だけ ● 女性の中級職員は１桁、初級及び業務職も少なかった ● 女性が問題を起こすと「だから女性は・・・」と言われ、男性は固有名詞で言われていた ● 女性はお茶くみが中心、１０年くらい続いた	● 今の時代は「ワーク・ライフバランス」が取れていないと昇任試験を受けようとしない ● 女性獣医職員７人 ● 今は、家族の行事（運動会や授業難関等）で休めるように、早めに申し出られるようにしている ● 短時間勤務の中で業務をこなす努力をしているため、女性のほうが時間の使い方がうまい ● 今は、女性も働く時代 ● 両立しやすい職場だと思う ● 問題が起きた時に男女で言われ方や扱いが違うという事はない
制度	● 1985 年　男女雇用機会均等法が施行され、女性の係長が出てきた ● 婦人政策課という部署があり、女性行政を行う部署だった ● 出産後、無休	● 育児休暇制度導入 ● 男性も育児休暇が取れるようになった ● 試験制度の導入で昇任が男女平等になった

	過去	現在
当時の仕事と家庭の両立	● 子育ては自分の親に手伝ってもらっていた ● 夫は仕事の帰りが遅かったため、義父母の手助けがあり、3 人の子どもの育児ができた ● 夫と自分とどっちが早い遅いでどっちかが帰るようにしていた ● 職場の先輩たちに協力してもらっていた ● 家族の協力があった ● 夫婦で家事分担をしていなかった、夫婦が互いにできることをできる方がする	● 市民目線でのサービスを考えることができる ● 出産子育てを経験して得るものが多い
主査級昇任試験を受ける女性職員が少ないことについて	● 主査級に魅力がないのでは、昇任しても残業が多く、責任は重いし、昇任していってキャリアアップしてうまくいっている人が周りにいないのではないか ● 自分のライフスタイルに合う、モデルとなる人が身近にいないのではないか ● 女性管理職を育てるための男性職員向けの研修が必要 ● 今は過渡期（変化の時期）のため、制度をおいつかせていきたい ● 積極性や意欲が大切だが、その意欲を引き出せる職場に変えていく必要がある ● 子育てもできるような働き方が必要 ● 自己実現ができる環境がない	
	● 担当の仕事をもちながら、プラスαのマネジメントの仕事 ● 部下に仕事を振らないから部下も育たない ● 係長の役割が大事、上司の意向を部下に伝え、部下の不満を調整しないといけない ● 実働部隊のマネジャーとしての仕事の達成感を味わえる反面、責任も伴う、一番楽しいポジション	

表１－４　人事課長インタビュー内容

求める人材	● ①協調性　②積極性　③性別に関係なく、集団の中での立ち位置 ● プラスに改革していく人材
職員の離職率について	● 熊本市では結婚を機には少ないが、他の市町村では結婚などの理由で今も離職者がいる ● 熊本市では結婚を理由に退職する男女の割合では女性が多い
時間外削減について	● 時間外ができる枠を決めて、仕事の仕方を考える ● まだまだ枠を決めただけで、仕事のやり方やどの仕事を辞めるかまでに至っていない ● スクラップ＆ビルドが大事だが、スクラップについて、業務を辞める判断には、市民の理解も必要なため、すぐには難しい ●
女性職員に対して	● ロールモデルの必要性・・・メンタープログラムが必要 メンタープログラムは、H27 年度に検討はされたが、H28 年度は地震でできず、H29 年度は実施しようと人材育成センターと一緒に考えている
女性管理職に求める人材	● 限定はしていないが、職域を広げていきたいと考えている ● 育児休暇の取得状況 男性　2～3 名/年、男性も育児休暇の経験が生きると視野が広がり、女性も同じだと思うので、管理職の理解が必要
中間管理職に求めるもの	● プレイイングマネージャーになっているので、担当の仕事は部下に任せると割り切って、マネジメントできる立場になってほしい

表１－４　人事課長インタビュー内容

にもあるように、メンタープログラムの必要性について、自分たちも必要と考えていたが、人事課長の話を聴いて、思いから確信に変わった。

人事課では、「特定事業主行動計画」を施行しているため、人事課主査に具体的内容について聞いたが、具体的な取り組みは、これからというものだった。

そして、これまでのインタビューや職員の意見などをもとに、次のように現状を整理した。

３．女性職員の働く現状のまとめ

（１）女性職員が家庭と仕事の両立など上司に相談しにくい

（２）育児がキャリアアップの妨げになっている

（３）職場に女性が少ないので、モデルになる先輩職員が周りに少ない

（４）主査の仕事量が多く、主査に昇任することにためらいを感じている

（５）担当制の業務体制や PC の導入により、対話が減ってきた

＜職員数（全職種）＞（４月１日時点）

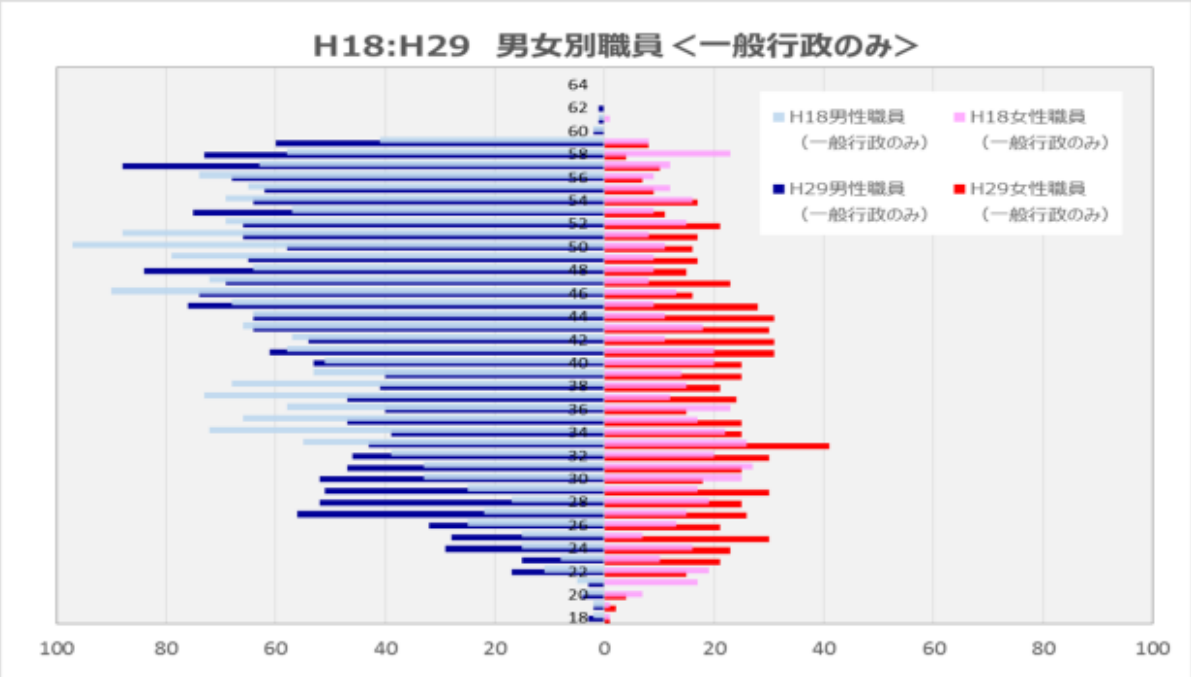
・平成２８年度　計６，３７２人
　男４，２７６人　女２，０９６人

・平成２９年度　計６，１４３人
　男４，１２８人　女２，０１５人

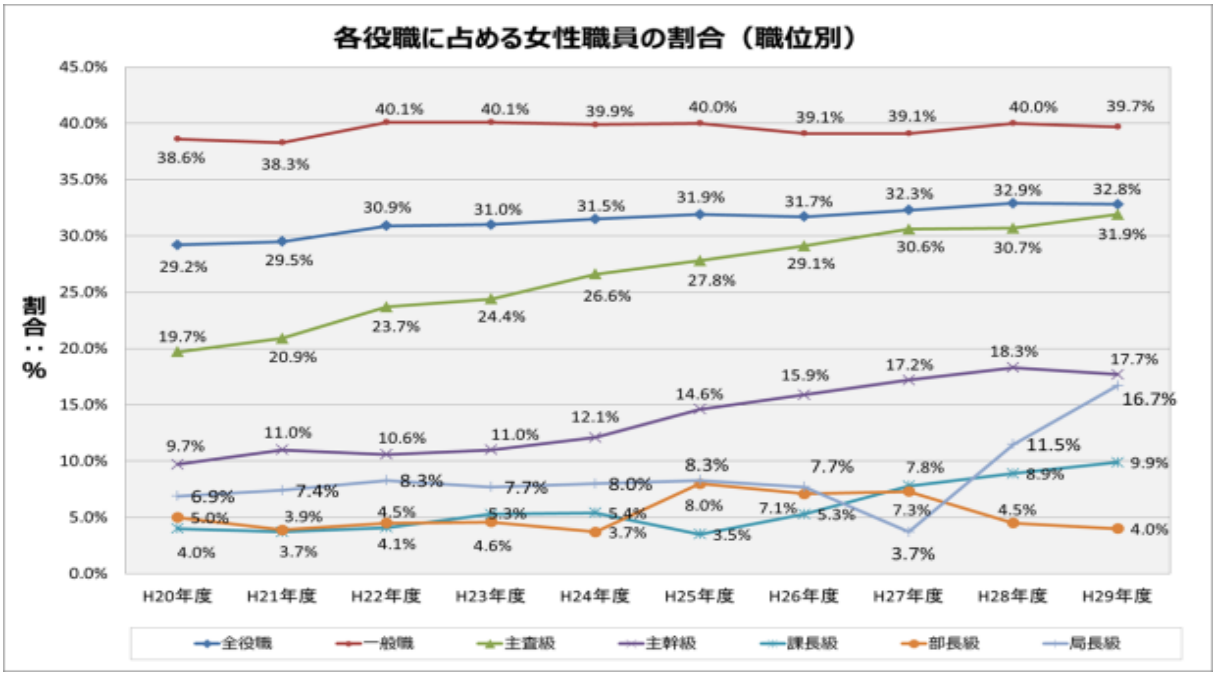
・昇任試験受験者数の割合（表１－５）

		H26	H27	H28
課長級	男性	34.3%	39.7%	37.0%
	女性	21.6%	20.7%	23.8%
主査級	男性	67.9%	70.3%	67.6%
	女性	34.9%	40.9%	38.8%

※有資格者の対する割合



男女別年齢別職員数比較（表１－６）



各役職に占める女性職員の割合（表１－７）

平成１８年度と平成２９年度（１１年間）で男女別、年齢別の職員数を比較。
２０代後半-３０代前半の男性職員が増加している。
女性職員では、２０代、４０代で職員数が増加している。

女性職員が３２．８％に対して、一般職の女性職員の割合が３９．７％と多く、一般職に留まっている女性人職員が多い。

局長級では女性職員の割合が増加しているが、部長級の女性職員の割合が減少しており（職員数が少ない）、局長級の女性職員の割合も数年のうちに減少する可能性がある。

４．現状の要因

- 業務の個人化（担当制）やパソコンでの業務増により、会話が減少。それにより対話が減った
- 女性職員は増えたが、全体の 1/3 程度
- 周りの女性の上司や先輩が少ない
- 女性が社会に進出する法律は出来たが、育児がキャリアアップに繋がっていく認識がなかったり、子どもが小さいうちはキャリアアップは難しいという固定観念がある
- 業務整理されないまま、政令市になり事務量が増えた
- 女性職員のキャリア形成のイメージがない
- 部下に任せられず業務を抱えたまま、班（係）のマネジメントが出来ていない

第２　問題提起

１.ありたい姿とのギャップについて

前項にて述べたとおり、私たちが働く熊本市役所という組織について、①女性職員は増えてきたが、女性の管理職は少ない②主査(係長)の仕事量が多い③職員同士の対話が減った、という現状が分かった。

研究会の中で、「ありたい姿」を設定し、そこから現状とのギャップを埋めるため組織変革のシナリオを考え、アクションを実践していくということを学んだ私たちは、まず「ありたい姿」を考えることとした。

そこで、私達が１０年後の熊本市役所のありたい姿を、「誰もが働きやすく、活躍でき、楽しいと思える職場」と考えた。

“誰もが”とは、男性も、女性も、高齢の人も、若い人も、障がいがある人も、LGBT の人も、と捉えている。

次に、“働きやすい職場”とは、育児や家庭、介護、趣味などプライベートを大切にしながら働ける、自分を大切にでき、人間関係が良好で相談しやすい職場と設定した。

“活躍できる職場”とは、自分の能力を発揮できている実感がある。市民（職員）から「ありがとう」と言ってもらえ、人の役に立っている実感がある。また、達成感から自信、自己肯定感、自己成長へ繋がる職場と考えた。

誰もが働きやすく、活躍でき、楽しいと思える職場であれば、職員が誇りを持って働けるようになり、職員が熊本市役所を好きと思えるようになるのではないか。そうなれば、最終的には市民の幸せを考えたサービスの提供ができるようになるはずである。

働きやすく、活躍できる職場は、楽しいと思える職場であると私たちは信じ、これをありたい姿としたが、熊本市役所の現状とのギャップは大きいものであった。

まずは育児に対する意識について、熊本市役所において女性職員の育児休暇取得率はほぼ１００％であるが、男性職員

の利用率は極めて低く、育児は女性の仕事という変わらない意識の存在があり、法律や制度の整備は進んだものの、利用する側の意識の変化が追いついていないことが感じられた。

この意識については、人事課と打合せをした際に服務担当の男性主査も、「いくら制度が出来ても、男性側の意識が変わらない状況が続いている」との発言があり、担当課でも把握し、課題として考えているようであった。

次に、職場環境について“上司や先輩に相談しにくい”状態にあることが挙げられる。

この原因については、業務が個人担当制となっている部署が多く、またパソコンを使った業務が殆どとなり、コミュニケーションが減少し、対話が減ってきたこと、さらには担当が抱える業務量が増加したことが考えられる。また、主査（熊本市役所において係長級を指す）は職場における要のポジションであるが、現状では多くの主査が自身も業務を持ち、プレイイングマネージャーとして負担が多く、班員のマネジメントに専念することが難しい状況である。そのため、主査になることへの抵抗を感じる職員が増えた結果、主査級昇任試験の受験者が少なく、女性では受験資格を有する者の４割、男性では７割の申し込みに留まっている。また、女性職員については職場によっては人数が少なく、“こうなりたい”というロールモデルが見つけられず、育児や家庭との両立に悩み、受験を躊躇しているものと思われる。

更には、残業時間が多い点が挙げられ、仕事と家庭の両立ができていない職員が多数おり、問題となっている。熊本市の時間外労働への取り組みは、熊本地震による厳しい予算状況や働き方改革に基づき、環境整備は行われている。私達が研究会に参加した当初に比べ、平成３０年２月現在では時間外労働時間は統計上減少しているが、時間外をきちんと報告していない職員もおり、業務の整理が進まない中、実情は、依然として時間外の問題は存在している。

以上のように、現在の熊本市役所は様々な問題が混在し、ありたい姿とのギャップを解消していく必要がある。

第３　研究

１.私たちのアクションプラン

前項で述べたとおり、私達が考える熊本市役所のありたい姿と現状にはギャップがあり、それを埋めていく必要がある。そのために私達３人は対話を重ね、アクションを考えることとしたが、“誰もが”のうち、本年は特に女性職員を対象にしたアクションを実践することとした。

当初私は、対象を女性に特化することに抵抗があった。今まで１０年市役所で働いてきた中で、出産や育児に対する制度が民間に比べ市役所は充実していると思っていた。職員（男女）が休むことについて、同僚の理解が得やすく、育児中の女性職員の配置や業務分担も目に見えて配慮してあるように感じていたためである。今思えば、完全に育児は女性の仕事とみなしている点があり、反省すべきものである。

まず女性職員を対象とした企画に至った理由は、次の３つである。

①研究生３人のうち２人が女性であったこと。

②キーパーソンインタビューを通して熊本市役所の現状を調査する中で、女性職員の直面する問題を解消していくことの必要性を感じたため。

③子育て中の女性職員が働きやすいと感じる職場は、子育てがしやすく、上司や先輩との関係が良好で相談しやすく、

職場みんなで協力しあう風土と仮定すれば、それは誰もが働きやすい職場につながっていくと、次のとおり仮説を立てたからである。

子育て中の女性職員が働きやすいと感じる職場は

↓

子育てしやすい、家庭と仕事の両立がしやすい職場環境

↓

例えば、上司や先輩に子育てや家庭、仕事の両立など悩みを相談しやすい職場環境である

↓

職場みんなで協力し合い、時間管理ができる職場風土の醸成が進む

↓

仕事の効率化や働き方を考える職場への変わっていく

↓

子育て中の男性職員も育児の休みが取りやすい職場環境に変わる

↓

男性職員が育児を経験し、その経験を仕事に生かせるとともに、女性職員と悩みや経験も共有しやすくなる

↓

男性職員、女性職員がともに互いを理解することで、双方にとっても働きやすい職場

↓

ジェンダーや障がい、年齢等に関係なく誰もが働きやすい職場

そこで、私達は女性を対象としたアクションプランとして先輩職員の働き方を知る場をつくるという研修を考えた。

先輩職員の働き方を知るための、「先輩職員とつながる場づくり」研修はキーパーソンインタビューを女性の幹部職員に行った先輩方が苦労しながら育児や家事、仕事に取り組まれてきた経験談を聴き、このメッセージを私達だけでなく、現在悩んでいる職員にも伝えたいとの思いから企画した。先輩方の考え方や生き方を知り、先輩や同僚とつながることで、女性職員が職場に少ない職場でも、将来の選択肢を広げることができたり、今抱えている悩みの解決にヒントになったりすることで、前向きに仕事に取り組める一助となるのではないかと考え、研修として実施することを企画した。

また、私達が企画を考えていく中で、キャリアアップやワーク・ライフ・バランスといった多用される言葉について、その意味の捉え方が３人の間でも違ったりと改めて気づくこともあったため、参加者に、も研修の中できちんと言葉の意味を伝えていくこととした。

「キャリアアップ」を出世の意味で使うことが多いが、私たち４期生は出世だけでなく自分が望むような働き方ができるようになること、それに向けて人間として成長していくことと定義した。

また、「ワーク・ライフ・バランス」については働く時間を減らして自分や家庭の時間増やすという意味で使われていることもあるが、単に残業時間を減らすという意味ではなく、家庭を大切にしたい時には家庭を中心に、仕事を頑張りたいときには仕事を注力できるよう、自分自身の精神面でも調和が取れた状態で、何かを犠牲にすることなく、働けている状態と定義した。

第４　実践（アクション）

１. 先輩職員とつながる場づくり

＜オフサイト企画＞

（１）アクションを提案～はじめの一歩～

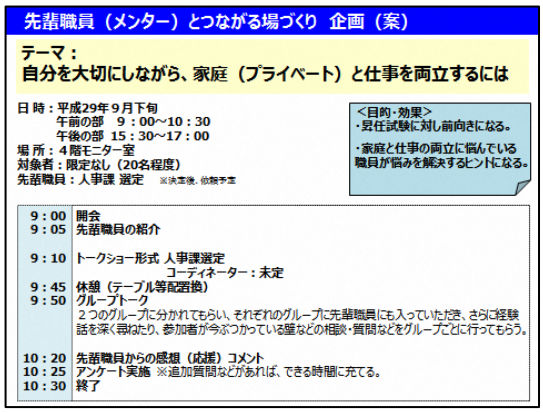
夏合宿を控えた７月下旬（７月２５日）、人事課長側からの言葉で、アクションプラ

ンの企画書を持ち込んだ。人事課への企画提案は、私たち４期生にとって、自分たちから外に向けた初めてのアクションとなった。

持ち込んだのは、１つ目のアクションとして、先輩職員の働き方を知る機会を作ろうと考え、「先輩職員とつながる場」をつくることとした。

どんなことをやりたいか、実施目的や期待する効果を記載した企画書（図４－１）をつくり、人事課長に提案した。内容そのものを否定されるものではなかったが、年度途中にいきなり新しい企画を提案して、すぐ実行してもらえるとは簡単には考えてなかった。

１回目の提案では、企画そのものを反対されるものではなく、一定の賛同はしてもらえたが、すぐに実施しようという反応でもなかったので、マネ友の先輩に相談し、１期生がつくった「つながるカフェ」という、オフサイトの場をオンサイトで実践するため試行的に実施する場とした。


先輩職員（メンター）とつながる場づくり 企画（案）

テーマ：
自分を大切にしながら、家庭（プライベート）と仕事を両立するには

日 時：平成29年９月下旬
午前の部 ９：00～10：30
午後の部 15：30～17：00
場 所：４階モニター室
対象者：限定なし（20名程度）
先輩職員：人事課 選定 ※決定後、依頼予定

＜目的・効果＞
・昇任試験に対し前向きになる。
・家庭と仕事の両立に悩んでいる職員が悩みを解決するヒントになる。

９：00	開会
９：05	先輩職員の紹介
９：10	トークショー形式 人事課選定 コーディネーター：未定
９：45	休憩（テーブル等配置換）
９：50	グループトーク ２つのグループに分かれてもらい、それぞれのグループに先輩職員にも入っていただき、さらに経験話を深く掘ねたり、参加者が今ぶつかっている壁などの相談・質問などをグループごとに行ってもらう。
10：20	先輩職員からの感想（応援）コメント
10：25	アンケート実施 ※追加質問などがあれば、できる時間に充てる。
10：30	終了

提案のために作成した企画書（図４－１）

（２）オフサイトで企画実現へ

熊本市人材マネジメント部会１期生が立ち上げた「つながるカフェ」は、不定期に開催されていたオフサイトで、３期生も同様にアクションの実践の場として活用していた。そこで、「つながるカフェ」として実施するため、１期生に企画提案した。

１期生からは、「つながるカフェ」は誰でも使っていい場、という私たちのアクションを後押ししてもらえる回答だったので、すぐに実行に移った。

（３）オフサイト開催概要

わたしたちが企画した「先輩職員とつながる場」は、これまでの研修でよくある一方的に先輩職員の経験を語るものではなく、参加者が聞いてみたいだろうことを代弁するコーディネーター役を４期生の１人が担い、先輩職員の人となりを掘り下げていきながら、これまでの経験を語ってもらう研修とした。

さらには、先輩職員のメッセージを引き出そうという、トークショー形式の第一部と、その後に参加した後輩職員にも参加してもらうグループトーク形式の対話からなる２部構成のものだ。

第１発目となるオフサイトでは、市役所組織の現状を知るために実施した、先輩職員へのインタビューでも協力いただいた、中央区役所の区長と改革プロジェクト推進課課長に先輩職員として登壇を依頼した。

事前に、インタビューでも私たちが人材マネジメント部会４期生として活動していることを説明していたこともあり、快諾いただけた。

インタビューの中で、私たちが印象に残ったメッセージ、響いたメッセージをいかに引き出すか、どうやって届けていくか、そのためのシナリオ(図４－２)を作成し、先輩職員である２人のゲストとの事前打合せに臨んだ。

H29.8.9（水）　18：30～　オフサイト企画
テーマ：仕事もプライベートもワクワクしてますか？
　　～自分を大切にしながら、楽しく仕事をしていくエッセンス～
　ゲストスピーカー：中央区石橋区長、改革プロジェクト推進課村上課長
対象　　限定無し（20名程度）

得られるポイント
　　・悩んでいるのは、わたしだけじゃないと思える
　　・もっと楽しく仕事ができる
　　・女性も出世できるチャンスに気づく
　　・自分に自信がもてる
　　・今日よりも一歩前に出る

構成　　トークショー（30分）とグループディスカッション（20）

進行	時間		内容
	18:30	５分	組織説明
		５分	講師紹介　　略歴
	18:40	３０分	トークショー
		（15分）	まず、今日のテーマである「仕事もプライベートもワクワクしてますか？」というタイトル、 お二人は、ワクワクしてますか？ （トーク） 仕事のワクワク感はたとえば、どんなところで感じるんですか？ （トーク） 仕事やプライベートなど、たとえば、仕事と家庭の両立や上司との関係とか、いろんなことで 悩むことがあると思いますが、お二人には悩みってありますか？ ここにたどりつくまで、順風満帆な道のりでしたか？ （トーク） 悩みはなくても、どうしよって迷ったりすることはないですか？ （トーク） では、そういう悩みとか困ったことが起こった時、どういうふうに乗り越えてこられたんで しょう？ （トーク） お二人の心のもち方など、まとめる
	18:55	（15分）	ここからは、キャリアアップについてお聞きしてみたいと思います。 お二人は、課長試験を受けて現在のお立場にキャリアアップしてこられたわけですが、 キャリアアップしてこられた理由はなんでしょうか？ （トーク） お二人のような、特別な人しかなれないんじゃないかって思っている方も 多くいらっしゃるんじゃないかと思いますが、 どうでしょう？ （トーク） キャリアアップしていいのか、どうなんだろうと思っている方もいると思いますが、 キャリアアップについてどう思われますか？係長そして、課長に、そして、区長になられたわけですが、 （トーク） キャリアアップしてよかったと思われますか？ （トーク） キャリアアップしてよかったことってなんでしょう？ （トーク） 家庭（プライベート）も大切にしながら、キャッリアアップしていくことにためらいがあったり、 どうしようかな？と悩んでいる職員へアドバイスをいただけますか？ （トーク） では、ここからは、お二人にもっと近くで皆さんと一緒にトークしていきたいと思いますので、 お二人にはグループに入っていただきます。
	19:10	（15分）	石橋区長や村上課長にもっと聞いてみたい、こんな時どうしたらいいんだろう？ グループになってお話していただきます。 グループディスカッション
	19:30		石橋区長と村上課長より今日の感想を一言いただいてよろしいでしょうか。 アンケート紹介

打合せのためのシナリオ（図４－２）

（４）改めて感じた先輩職員とのギャップ

私たちが掲げるありたい姿『誰もが働きやすく、活躍でき、楽しいと思える職場』から、テーマを「仕事もプライベートもワクワクしてますか？～自分を大切にしながら､たのしく仕事をしていくエッセンス～」と設定した。

このトークテーマについて、事前打合せの中で、改革プロジェクト推進課長より、「仕事が楽しいって、どういう状態だと思う？」と逆に質問され、私たちは答えに窮してしまった。楽しい職場にしたいと、ありたい姿にも掲げていながら、働いていて楽しいという状態を自分たちの中できちんと整理できてなかった。

その場では答えられず、これからアクションしていく上で、一つ一つの言葉の意味を整理する必要性を感じた。

そして、もう１つ、インタビューを通じて少しずつ感じていたが、先輩職員から見える熊本市役所の姿と、私たちが感じている熊本市役所の姿は違った。管理職になるということは、達成感が大きくなり、仕事はさらに楽しくなり、熊本市役所で働いていることに誇りを持つことができ、熊本市役所が好きだ、と先輩職員から言われ、とても衝撃だった。

私たち３人は、熊本市役所で働いていることを、好きだ嫌いだと考えたことすらなく､『好き』なんて感じたこともなかった。この『好き』になるということは、とても難しいが、これから「ありたい姿」を目指していく上で、活動のヒントにも感じた。

（５）オフサイト実践へ

オフサイトは、８月９日（水）勤務時間終了後の１８時３０分に開始した。事前申込制として募集したところ、開催１週間前に掲示板に投稿したにも関わらず、想定以上の申込があり、すぐに定員を超過した。定員以上の参加申込があったが、定員超過した申込者を断ることはせず、全員を受け入れることとした。

そのため、当初はトークショーのあとに、２人の先輩職員がそれぞれのグループに入る形で、２つに分かれてのグループ内での対話の場を予定していたが、人数が多すぎたため、トークショー形式のみとした。

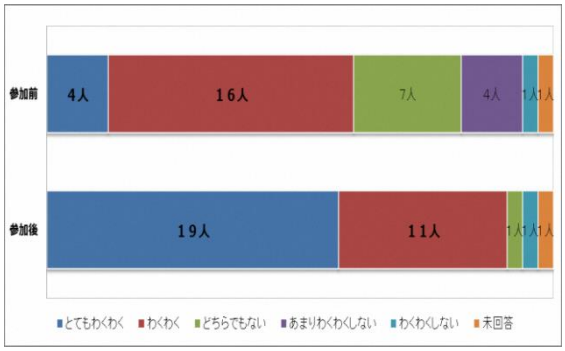
初めての開催ということもあり、シナリオ通りの進行とは行かず、また会場の参加者ははじめは緊張した様子だったが、話が進んでいくに従って頷きながら前のめりに話を聴く参加者が増えていった。

トークでは、私たちが２人の先輩職員から聴き、伝えたいと感じた「楽しく仕事をするヒント」や「悩んでいるのは、私だけ（独り）じゃない」｢キャリアアップに前向きになれる｣｢前向きな気持ちで仕事に取り組めるヒント」を引き出すため、①仕事と家庭の両立について、②キャリアアップしていくことにて、問いかけていった。

（オフサイト開催の様子　図４－３）

（６）オフサイトから得られたこと

オフサイトという形ではあったが、実践できたことで、私たち３人以外の職員の反応を知ることが出来た。参加者アンケートでは、前向きな意見が聞かれ、参加前後のわくわく度を尋ねたところ、次の表のとおり元々高い数値ではあったが、さらに６１％から９１％へと増加した。



参加者アンケート結果（表４－４）

参加者数：39 人（アンケート回収 33 人）

参加者性別：女性／24 人、男性／9 人

■主な意見

①仕事へ取り組む姿勢の原点を再認識した。

②区長や課長でも日々迷いがあると聞き、自分のような一職員と同じなんだと、また頑張ろうと思えた。

③人として成長していくことで、仕事もキャリアアップできると思った。前向きにいきたい。

④輝いて働いている２人のお話を聞かせてもらい、がんばろうとやる気スイッチが入った。自分にも、すぐにできることを見つけることができた。

⑤熊本や自分をよりよく、成長させていくのは、自分の考えや行動次第なんだと改めて感じ､明日からまたがんばろうと思った。

⑥やっぱりキャリアアップしていきたいと改めて思った。

２.先輩職員とつながる場づくり
＜オンサイト企画＞

（１）オフサイトを実践、改めて提案へ

オフサイトで実践し、参加者アンケートの結果から企画の手応えも感じ、改めてオンサイトで実践したい研修企画を人事課、人材育成センターへ提案した。

企画に対して、反対意見は出なかったが、オンサイトで企画研修を開催するにあたり、①オフサイトとの差別化、②対象者（ターゲット）を女性限定にするのか、③募集するのではなく何年目かの必須研修にするのか等の実施目的を明確にするよう指摘も受け､次回打合せまでに整理することとした。

また、持ち込んだ企画ということもあり、一緒に企画を検討していくまでの積極的な協力は得られなかったが、人事課にゲストの選定をお願いする等、役割を担ってもらうこととした。

（２）なぜオンサイトで実施するのか

私たちは、ありたい姿を『誰もが働きやすく、活躍でき、楽しいと思える職場』とし、誰もがのうち、第一段階の達成目標として、特に女性をターゲットにアクションプランを検討していた。しかし、オフサイトで実践した際にも対象者を女性に限定せずに参加者を募った。

テーマが「仕事と家庭の両立」と女性をターゲットに設定していたため、参加した職員の男女の割合は女性が多かったが、男性職員も３割程度の参加があった。テーマに関心のある男性職員やゲストの話を聞いてみたい男性職員が一定数おり、これらの

職員を除外する必要があるのか、今後オンサイトで展開していく上で、改めて３人で検討した。

まず、オフサイトからオンサイトへ移していく第一の目的に、育児中の女性職員の参加を促すことにあった。結婚、出産して子育てをしていることで、仕事と家庭の両立に悩み、昇任試験に躊躇いを感じている３０代前半の女性職員の中には、すでにマミートラック等の問題に悩んでいる職員がいることも人事課との打合せの中で聞いていた。こういった女性職員は、育児時間など短時間勤務制度を利用している職員も多いため、参加しやすいよう、オンサイトで実施する必要があった。また、開催時間も直接研修会場に出勤できたり、研修後には直帰できるよう、研修時間の設定も考慮することとした。

さらに、本市の場合、オフサイトは“意識高い系”と呼ばれる職員の参加が多いと思われており、参加へのハードルが高いと感じる職員が多い。そのためターゲットの中心と考えている、育児中で短時間勤務をしている職員には参加しにくい状況もあった。

また、市役所の中で女性活躍を謳い、女性だけで集まることが、本来の目的である「誰もが」に対して逆効果になるのではないかという考えもあり、男性職員をも巻き込みながら、男性も女性も双方の固定観念を変えていく必要があると考え、敢えてターゲットを限定せずに実践していくこととした。そうすることで関心を持つ男性職員の参加を促したり、お互いの理解につながるのではないか、との結論に至った。

また、募集形式においては、現在、仕事と家庭の両立で悩んでいる職員が参加できるよう、テーマに関心のある人であれば、職種も採用年数も関係なく、誰でも参加できるようにした。

（３）人事課と人材育成センターへ再提案

対象者（ターゲット）や参加者の募集方法を整理し、再度、人事課と人材育成センターとの打合せに臨んだ。さらに今回は、改革プロジェクト推進課という、平成 29 年度に新たに組織された市役所改革のための部署も巻き込んだ。同課には、マネ友である１期生が２人も所属している。

私たちは、研修参加の対象者を性別や役職等で制限を設けない、全職員を対象として募集することとした。制限は設けないが、ターゲットとしている女性職員を中心に呼びかけるため、インタビューなど通じてメッセージのあるテーマを設定し、５回シリーズで開催することとした。

人事課からは、先輩職員を数人推薦いただき、そのリストの中から、テーマに沿って実際に登壇をお願いする先輩職員を選定した。各回あたり、２人の先輩職員にゲストとして登壇していただくこととしたが、選定にあたっては、選定したゲストの２人が話しやすいよう、１人を企画運営側で選定し、一緒に登壇いただく方は、ゲストに選定していただくこととした。

	開催日	テーマ	先輩職員（役職名のみ）
1	9/26(火) 9:00～10:30	「自分を大切にしながら、家庭（プライベート）と仕事を両立するには」	北区役所区長 市社会福祉協議会事務局長
2	10/16(月) 9:00～10:30	「仕事が楽しいと、毎日が楽しくなる！」～仕事をもっと楽しくする方法見つけてみませんか？～	廃棄物計画課副課長 西区役所総務企画課主査※
3	11/9(木) 15:30～17:00	「あなたの強み何ですか？」 ～強みを仕事に生かす　男・女　あなたらしさが強みになる～	男女共同参画課課長 新ホールマネジメント課主幹※
4	11/28(火) 15:30～17:00	「育児力を仕事に生かす」 ～育児の経験でONE UP～	中央区総務企画課主幹 中央区福祉課参事
5	2/2(金) 15:30～17:00	「仕事に夢はありますか？」 ～市役所で働くことが好きになる～	動物愛護センター所長 総務課課長

テーマと先輩職員の選定（表４－５）

（４）組織を巻き込むとは

私たち４期生が年度途中に新たな研修企画という名の業務を持ち込んだわけだが、組織を巻き込んでいくことは簡単なことではなかった。

企画提案に賛同してもらい、業務時間内に研修として実践できることになったため、関係課と一緒に企画運営をできている、組織として動けているという認識でいた。しかし、実際には応援という協力は得られたが、組織を巻き込めたというのは、錯覚だった。

また、研修企画を進めていくにあたり、関連のある部署と打合せを行っていたが、もともと関連のある業務を抱える課の間でも、情報や認識が共有されてないこともあり、連携して業務を行う状況にはなかった。

これは、決して今回に限った話ではなく、熊本市役所全体がセクショナリズムや新しい業務に抵抗感を持つ傾向があり、連携が難しい状況にある。

「先輩職員とつながる場づくり」のような新しい企画研修を、どのようにして組織に位置づけていくのか、本当の意味で関係課を巻き込んでいくのか、横串を刺すというのは簡単なことではなかった。

（５）ひらいて、つながることは思った以上に難しい

私たちは、夏合宿前の７月下旬から本格的にアクションプランを実践に移した。

アクションの段階では、もちろんアクションプランそのものの効果を観察しながら、プランを見直すなど、組織変革のシナリオに影響を与えたが、それ以上に大きな変化もあった。

それは、アクションに移るまで、私たち４期生３人だけでの対話が多かったが、自分たちだけでなく、もっといろんな組織、人と意見交換を行っていく必要があると感じた契機だった。

その中でも大きな一歩は、人材マネジメント部会への研修派遣元である、人材育成センターそして人事課へ私たち４期生が考える「組織変革のシナリオ」を説明したことである。

現状把握のためのインタビューをお願いし

た人事課長から企画提案を促す発言があったため、その言葉をそのまま素直に受け取り、企画を持ち込もうと意気込んでいた。

このとき私たち４期生は、まだ直接の派遣元である人材育成センターに対して、きちんと研修状況を報告していなかったことに気づくこともなく、突っ走っている状態だった。

そんな人事課長からいただいた企画提案のきっかけから、人材育成センターへの組織変革のシナリオの報告の機会も、偶然のタイミングだった。

その日、私たち４期生は人事課長に提案すべく企画書を持参したが、他課との協議が押して人事課長が席に戻られていなかったので、隣接する人材育成センターに立ち寄った。

ついでのような形で立ち寄った人材育成センターで、初めて私たちは『ありたい姿』とそれに向けた組織変革のシナリオを、派遣研修の担当者に伝えることになった。

そこで、知り得た事実は、まだ知らなかった現状である、熊本市の準備中のメンタープログラム制度の概要を知ることになった。

私たちは、個人の意識に働きかけるアクションプランのみの組み立てであったが、一方でメンタープログラムには私たちの視点にはなかった組織に位置づける仕組みがあった。このとき検討されていたメンタープログラムは、そのまま活用していくには、相談しやすさであったり、女性限定にされているなどの課題もあったが、もっと相談者(メンティー)、メンター双方の立場を考えて、利用しやすい形に修正してアクションプランに取り入れることとした。

（６）対話は一番大事、でも簡単ではない

ひらいて、つながるためには、対話（ダイアログ)が重要だと何度も何度も部会の中で、刷り込まれた。

対話は、会話とは異なり、互いに理解しようと相手を受け入れ、相手の話を聴く気持ちが大切になる。『聴く』という漢字は、『聴す』と送り仮名をつけた場合、『聴す（ゆるす)』と読むということを部会の中で知った。

夏合宿を終えた直後は、４期生３人だけの間でも対話がきちんと出来ていなかった。一緒に活動し、研究会に参加している４期生同士でも、対話が出来ていない状況であったので、他の同僚や上司と対話できるようになるためには、３人それぞれが意識して取り組んでいくべき課題と捉えている。

第５　これからの活動（展望）

１.組織のありたい姿

（１）ありたい姿が組織にも必要

アクションしながら、もっと深刻な現状を私たちは知ることになった。それは、自分たちが活動をオープンに、同僚に対してひらいて、それをきっかけにつながっていこうとした時に、どこに向かっているかを示す道標(みちしるべ）となる『ありたい姿』が熊本市にはなかった。

ここで一旦自分のことに置き換えて考えてみると、自分自身で何かを成し遂げたい、自分を変えたいと思った時、例えばダイエットをしたいと考えた時に、何キロ痩せたいとか、あのドレスを美しく着こなせるようになりたいとか、『ありたい自分の姿』にコミットメントして取り組む人が多いと思う。それが熊本市役所という組織で考えた場合には、どうなりたいという『ありたい組織の姿』や組織目標を意識したことも、職員によっては考えたこともないのではないだろうか。

各事業の数値目標は掲げることがあっても、どんなまちにしたいのか、と言った『ありたいまちの姿』を意識して、業務にあたることはほとんどない。そういった中で、部署を超えて連携して業務を進めるとき、組織全体で動くとき、互いに共有した思いがなければ、前に進めないだけでなく、やらされ感や負担感が強くなることもある。

私たち４期生の中で、「熊本市役所全体の“ありたい姿”は何だろう」と疑問が浮かん

だ。

熊本市役所には、すでに人材育成のための基本方針や女性活躍のための特定事業主計画は存在するが、それが果たしてきちんと機能しているのか。ある程度は、機能しているが、みんなで目標や目的を共有してやっているのか、自分たちのこれまでの業務を振り返った時に、その問いに対する答えは難しかった。そして、熊本市役所には職員みんなで共有する、目的・目標がないのではないかという答えに行きついた。

（２）組織においても価値前提の考え方を

私たちは、この人材マネジメント部会研修（研究会）に参加して、３人で対話している時においては、価値前提という考え方を意識していたため、少しずつではあるが、理解しつつある。

しかし、それぞれの部署に戻り業務に向かった時には、事実前提での考え方に戻ってしまい、そのままの頭でアクションを考えてしまうこともあった。それでも、３人だからこそ、時に立ち止まり、価値前提に戻りながら、意識して取り組むことが出来たと思う。

この研究会に参加して鬼澤部会長代行はじめ幹事の方々に、何度も何度も繰り返し言われてきたからこそ、意識するが、そうではない環境でずっと業務を遂行している職員にとっては、価値前提で考える機会もない。ときには、価値前提という考え方を取り入れる必要があるのではないか。

さらには、価値前提で組織の『ありたい姿』を考え、それを組織で共有しながら、全職員の力を結集して『ありたい姿』に向かって進んでいった方がよいのではないか。

（３）ありたい姿のワークショップを開催し、人材育成基本方針へ

みんなで考える機会を創りたい。それが、次に考える私たちのアクション「“ありたい姿”を考えるワークショップ」だ。

少し安直に聞こえるかもしれないが、現在、人事課、人材育成センターに、ワークショップを開催したい方向で、協議をしている。実現するかどうかは、分からないが、とにかく動いてみないと、何も変わらない。

私たち４期生の企画では、公募と部署ごとに動員を依頼した参加者と一緒に、『熊本市役所のありたい姿』についてワールドカフェ方式で意見を出し合う。このとき、意識すべきポイントは、“価値前提”で考えることとしている。

なかなか、３人以外の職員と“価値前提”で話す機会もないため、こういった機会に多くの職員と対話し、考えや思いを共有し、一緒に活動していける仲間となれれば、熊本市役所は誰もが働きやすい職場に近づけるのではないだろうか。

２．メンター制度の運用を開始

私たちは、「先輩職員とつながる場づくり」として、個人の意識に働きかけるアクションプランを中心に、今年度は実践してきたが、活動の中で知ったメンタープログラムについても、動き出している。

人材育成センターで検討されていたメンタープログラムを、さらにもっと活用しやすく、もっと相談者（メンティー）、メンター双方の立場を考え、自分だったらこんな制度が利用しやすいのではないか、と修正を加え、人材育成センターに（仮称）メンタープログラムの提案を行った。システムとして必要であることは、すでに共有されていたため、なぜ修正案とするのか、提案理由を聞いてもらう機会を作ってもらいながら、修正案での制度構築を進めてきた。

来年度当初予算で、メンター育成のプログラムに必要な経費などを要求してもらっている。復興関連の予算等で、厳しい財政状況ではあるため、予算をかけて制度運用開始は厳しい状況であるが、私たちがアクションとして実

践した「先輩職員とつながる場づくり」研修との両輪で進めていくことで、効果が見込まれる。

第６．考察

研究会への参加を通じての考察は次のとおりである。

①現状の深堀りと再認識となったこと

ありたい姿と現状のギャップを知るために、キーパーソンインタビューを行い、
幹部職員が悩みながらも職場の支援や、本人の前向きな気持で問題を乗り越え育児や仕事の両立を図っていた当時の状況を知ることができた。しかし、現在働きながら悩みを抱える職員には聞き取りをしていなかったため、アクションとして企画した研修の中で、女性職員の抱える問題や悩みを知ることとなり、現状の深堀りをすることができた。

実際に悩みを抱える職員と接し、話をしていくことで、女性職員が仕事と家庭を両立していくことの難しさを再認識することとなった。また、この問題を解決することが、誰もが働きやすい職場となっていくことのきっかけとなると思う。

人が結婚し、子を産み育てるという自然の流れを抑圧するのではなく、それに寄り添い、支援することが、職員の能力を引き出し、ひいては市民サービスの向上に繋がるものと考える。

②行ってきた研修にニーズがあったこと

私たち３人は、先輩職員の働き方を知り、先輩職員、同僚とつながる研修をオフサイトも含め全６回実施した。

どの回もアンケートの結果によると、
前向きになったとの意見がほとんどであり、悩んでいる職員の今後の一助になったと感じている。

また、同様の研修を今後も行って欲しいとの意見も多数あり、笑顔で参加でき他部署の職員と対話してつながっていく、つながる場づくりのニーズを感じ、来年度以降も研修を企画していきたいと思う。

現在の研修は、採用して何年目の職員、又は昇任者を対象としたものが多いが、
私たちが行ってきた研修はテーマを設定したものであったため、参加者が多かったと感じている。そこで今後は、ライフステージに応じた研修(育児休暇明けの職員や、これから結婚、子育てを控える男性職員を対象等)を企画していくことが必要と考える。

③先輩職員も若手職員へ経験や気持ちの承継を望んでいるし、その必要を感じたこと

キーパーソンインタビューや研修の講師を依頼した先輩職員と接する中で、その経験や知見については感じ入ることが多く、自分たち３人だけでなく、多くの職員に語り継ぎ、承継していって欲しいと思った。
また、「もっと多く語ってくれば良かった」と話す幹部職員もおり、広く一般職員に自分の考えを話し伝える場は無かったのではないか、主管課の特定の職員は幹部と顔見知りで接する機会は多いかもしれないが、一般職員には程遠い存在であり、だからこそ敢えて繋がる場づくりを企画することの意義を感じた。

思いは言葉にしないと伝わらないし、伝わらなければ消えてしまうものである。
先輩職員の受け継いできた思いや、知識、獣道の歩き方等まだまだ私たちが学ぶべきことは多いはずであり、今後先輩方の思いを後輩へつなぐ一助となりたい。

④女性に対する施策を行うことが結果的に男性へのリターンがあるといった視点

平成 30 年 2 月に、人マネの研究に役立つと思い、熊本県男女参画活動フォーラムに研究生３人で出席した。その講演の中で、低収入の男性が結婚できないまま年老いた

後に、厳しい生活を送るケースが多く、その解決策として結婚前の女性への施策を行うことが効果的であるとの説明があった。その理由は、女性が働く環境整備を行うことで、収入が増え、結婚に結びつくことで、独身男性が結果的に減るというものである。

⑤今後の活動について、本研究会への派遣の意図（人事課）個人のスキルアップのため or 組織変革の人材育成のため？の確認

私たち４期生の人マネへの派遣は終了したが、幹事団の言われるように「部会に卒業はない」と考えており、部会で学んだ一年の結果をこれからいかして行くことが肝要であり、今後も４期生として先輩マネ友と活動をしていきたいと思う。なお、現在は人事課人材育成センターで制度の導入を検討しているメンター制度設計への参加である。

また、前述のとおり先輩職員とつながる場づくり研修の企画も続けていくこととする。

そこで、組織の中で動くうえで、自分たちの位置づけについて考える際に、本研究会への派遣の意図について人事課へ確認する必要を感じた。

派遣が終了するまで考えつつも確認することはなかったが、人マネへの派遣について、人事課は個人のスキルアップのための研修と考えているのか、又は組織変革の人材育成の場として捉えているのか？

私たちとしては、本研究会への派遣は組織変革のための人材育成のためであると考えている。そのため、先輩マネ友との連携や、次年度派遣される研究生へのフォローをしっかりと行っていく。

第７．最後に

これまで参加した研究会で、組織変革を成し遂げるためには、「開く、つながる、続ける」ことが大事であると何度も説明を受けてきた。人マネに参加した一年を振り返ってみると、‘開く’ことについてはまだまだであったと思う。派遣元の人材育成センターや人事課、先輩マネ友、自分の所属する部署の同僚に、自分たちが学んだことや、考えや思いを開いて、共有する必要であったと思う。

今後はより多くの人に、自分たちの考えを開いていき、一人でも多くの仲間を増やし、‘つながって’いくことが必要である。

‘続ける’ことについては先輩マネ友や同僚職員とつながることで、今後も陣マネで学んだことを基に、組織を変えていくための手立てを打ち続けていきたい。

【感想】　木原　薫

私たち 3 人は、熊本地震の前震という衝撃的な出会いから始まり、1 年後に再度集まった時には、1 年前とは研究会に対する気持ちがやや違う自分がそこにはいた。それは、熊本地震で自分自身も市役所職員としても色々な経験を積み、良いも悪いも熊本市役所とは、熊本市役所職員とは何かを勉強をすることができたことによる成長があったのではないかと思う。それは、私だけではなく、これから一緒に学ぶぼうとしている二人も同様であったと思う。

研究会初日に、「研修ではなく研究」であると聞かされ、予想外のことであたため、仕事もしながらやっていけるのかと思う反面、色々な経験を 1 年積んできた 3 人ならばできないことはないと思い取り組んだ。研究では、難しいことや大変なこともあったが、そういう思いがあったから乗り越えることができたように思う。そして、2 人の意見が合わなくても、なんとなく 3 人目が調子を合わせてくれたり、業務の負担が大きい時には、互いにカバーし合ったり、失敗があっても何とかなると思えたり、1 人ではできなったことも 3 人だったからこそできたことが大きかった。

女性職員の職場環境を考える上では、先輩職員へのインタビューを通して、通常の仕事では聞くことができないような、先輩職員自身のご経験などを聞かせていただき、私たちが働いている環境も時代と共に変化してきた中で、たくさんの女性職員がいばらを砂利へ、砂利を道路へ努力しながらここまでつなげてきてくださった思いや経験の深さを知った。　そして、仕事への誇りや真摯な姿勢や　　熊本市をもっと良くしていこうというあふれる思いに触れ、私も、もっと市役所の事を知り、私たちには何ができるかを真剣に考えようというきっかけをいただいた。

取り組んでいくに当たっては、多忙な中、多くの皆様に私たちの話を聞いて、一緒に考えて、応援してくださり、協力していただいた。一人の力は微力でも一人ひとりがつながり合えば大きな力になる。組織は、みんなで変えていくものなんだということを感じた。そして、送り出してくださる自分の職場の上司や同僚がいてくれたからこそ、取り組むことができたのだと思う。このように、多くの力をいただいた市役所の皆様に感謝したい。

また、研究会に参加して、幹事団の皆様に出会えたからこそ、組織の 10 年後 20 年後に目を向け、組織をより良く変えていくことは、今の自分の小さな気づきや思い、行動から始まっていくこと、それを未来へつなげていく事の積み重ねなんだと考えるようになったこと。そして、うまくいかなくてもめげずに自分や仲間を信じて続けていけばきっと良くなっていくと思うようになったこと。これからが始まりなんだということ。いろいろな事を学び経験させていただけた幹事団の皆様に感謝したい。

そして、何より同士であり、支えてくれた阿部さん、伊藤さんに出会えて本当に良かった。心より感謝したい。ありがとう。

これから、10 年後 20 年後の熊本市役所がどうなっているのか、そこで私は何をしているのか、今からがスタート、ワクワクと楽しみである。

【感想】　伊藤　恵美子

部会に参加する前から、「組織がもっとよくなれば、仕事はもっと楽しくなるはず」と思うことはあったが、自ら行動することはなく、どちらかというと流れに身を任せてきた。この部会への応募もきっかけは流れに身を任せたものだったが、せっかく参加するならば、「自分を変えたい。自ら行動できる職員になりたい」と、参加した。

本当ならば、私たち熊本市４期生は、平成 28 年度に研修に参加する予定であったが、平成 28 年 4 月の熊本地震で平成 29 年度に参加が見送られた。なんと３人で集まった初めての日も4月 14 日の前震の日だった。いま振り返ると、地震によって私は市役所職員として大きな影響を受けた２年だった。

震災対応の中で、市民（被災者）目線に立った対応の難しさ、避難所等での夜間勤務は女性職員もするべきか、保育園に預けられない中での子育て中の女性職員の働き方など、震災前から課題であった問題が浮き彫りになった。

私自身が仕事と家庭の両立についてほとんど悩んだことがなかったため、今回の派遣研修を通して自分が認識できていなかった深刻な悩みを直接聴くことができ、得られたものが大きかった。

私たち４期生は、女性が働きやすい職場をめざして、この１年はアクションに取り組んできたが、それにより一部の職員の仕事に対する気持ちが前向きになる等、僅かではあるが変化を起こすことができたのではないかと思う。この成果は、この先活動を継続していくにあたって、自信になった。まだまだ、マミートラックや育児の問題など取り組んでいくべき課題は残っているが、今後もオンサイト・オフサイト両方で取り組んでいければと思っている。

また、これまで制度面の整備では「育児休暇」「育児時間」といった、育児を理由に退職せずに済むように、女性を助ける、支援するという視点での施策が多かったように感じる。今回、アクションに取り組みながら、今後は女性の能力をいかに発揮していくか、そのための支援も併せて展開していく必要があるように感じた。

最後に、講義の中で言われた偶然や何かのきっかけで人生は出来ているというのがとても印象に残っている。私は、先輩職員からの勧誘の電話で人材マネジメント部会に参加した。なんとなく流れに身を任せた。人生は、自分で道を切り開いていくものだという考えもあるが、今回は偶然と人からのきっかけで人生はできているんだな、と強く感じた。最後は、自分で“やる”と覚悟を決めて、踏み出すわけだが、そんな影響やきっかけをくれた方々に、この部会に参加できたこと、感謝したい。

また、１年間、意見をぶつけながら、一緒に研修に参加した４期生の木原さん、阿部さんにも、心から「ありがとう」と伝えたい。ありがとうございました。

【感想】　阿部　睦

残業を減らさないと、仕事だけの毎日が続く。そんな人生、まっすぐな道でさみしい。そう思い、何か手を打たないといけない、そんな気持で人マネの公募に手を挙げたのが 2 年前の今頃であったと記憶している。その後、熊本地震により平成 28 年度の派遣は見送りとなり、次年度そのまま派遣となるかも分からないまま地震対応で 1 年が過ぎていた。平成 29 年度派遣されることが決まったとき、皮肉にも熊本地震と熊本市の財政事情により時間外労働は見た目少なくなっている状況であり、当初の目的は解消されている状況であった。

そこで、人マネに参加するに当たり、新しい目標を二つ立てた。まず、他自治体との横のつながりを作ることと、次に自分の知らないことに触れることで、今後の課題を解決する手法を学び、これからの業務に活かせる何かを掴むことである。

その思いを胸にいざ、研究会に参加したところ、人マネはいわゆる答えのある‘研修’ではなく、答えを自分たちで創出する‘研究会’との説明を受け、研究会に参加するごとに新しい発見や、心がもやもやとする課題にぶつかり、3 人で頭を悩ませながら前に進んでいく日々であった。3 人寄れば文殊の知恵とはよく言ったものだが、3 人いれば 3 人の解釈、考えがあり、それをすり合わせていくことは正直きつかった。だが、この作業は業務にも通じるものであり、どううまく意見を集約していくのか徐々に掴めていくことができたと思う。

部会を通じて学んだこと、感じたこと、成長できたことはここでは書ききれない程であり、今でも仕事で行き詰まったときは、人マネで書き留めたノートを開いて、自問自答している。

今後、熊本を含め日本は人口減少や高齢化社会といった、避けられない課題に直面し先の見えない未来が待っていると私は考える。正直、人口減少で県内の自治体が消滅していくのは間違いないだろうし、社会システムの破綻もあり得ると思う。

しかし、私たちは微力ではあるが、無力ではないと部会で学んだ。今後は志ある仲間を増やし、繋がっていくことで少しでも明るい未来を作り、誰もが笑って暮らせる熊本に近づけるよう精進していきたい。

参考資料

現状を把握し分析するための情報

（１）女性が働きやすい職場環境であるための法的整備。（厚生労働省）

昭和 60 年	男女雇用機会均等法
昭和 62 年	婦人政策課ができる ※最初の女性管理職誕生
平成 2 年	上級事務で初めての女性職員入庁
平成 3 年	育児介護休業法
平成 16 年	課長級昇任試験実施
平成 21 年	主査級昇任試験実施 課長級、係長級及び消防員の昇任試験を実施
平成 27 年	すこやか子育てプログラム
平成 28 年	女性活躍推進法
平成 28 年	熊本市における女性職員の推進に関する特定事業主行動計画（H28 年 4 月 1 日～平成 32 年 3 月 31 日までの 4 年間）

（２）子育てしやすい制度の紹介

● 配偶者分娩

男性職員が、配偶者の出産をサポートするための特別休暇。

● 男性職員の育児休暇

男性職員が、配偶者の出産に係る産前・産後の期間中に、当該出産に係る子や小学校就学前の子（配偶者の子を含む）を養育するための特別休暇。

● 部分休業

部分休業とは、小学校就学前の子を養育するため、勤務時間の始め又は終わりにおいて、１日を通じて２時間の範囲内で勤務しないことができる制度。

● 育児短時間勤務

小学校就学の始期に達するまでの子を養育する常勤職員が、その始期に達するまでの間、その子の養育のため、短時間の形態で勤務することが出来る制度

● 育児等のための早出遅出勤務

小学校就学の始期に達するまでの子を養育する職員や小学校に就学している子を養育する職員で、児童育成クラブに通う子を出迎えるために赴く職員は、公務の運営に支障のない範囲で、任命権者の承認を得て始業及び終業の時刻を繰り上げまたは繰り下げて勤務することを認める制度

（３）「熊本市における女性職員の活躍の推進に特定事業主計画」

● 職員数（全職種）

	H28 年度	H29 年度
男	4,276 人	4,128 人
女	2,096 人 （32.8%）	2,015 人 （32.8%）
合計	6,372 人	6,143 人

● 管理職の登用状況

管理職の助成割合は全体の 7.3%

● 一般行政職における管理職の女性割合

（平成 27 年 4 月 1 日現在）

	課長級昇任試験対象職種（保健師を除く）
女性	14 人
総数	340 人
女性割合	4.1%

● 課長級昇任試験受験率（H27 年度）

	有資格者数	受験者数	受験率
男性	395 人	157 人	39.7%
女性	58 人	12 人	20.7%
全体	453 人	169 人	37.3%

● 教育職における女性割合

女性	47 人
総数	300 人
女性割合	15.7%

● 教育職における課長級昇任試験受験率（H27 年度）

	有資格者数	受験者数	受験率
男性	1011 人	232 人	22.9%
女性	1371 人	40 人	2.9%
全体	2382 人	272 人	11.4%

● 各役職段階の登用状況

主幹級及び主査級の女性割合

主幹級　19.1%

主査級　14.8%

主査級昇任試験の受検率

男性　70.3%

女性　40.9%

・職員の採用状況（平成 26 年度中）

採用者における女性の割合　43.0%

採用試験受験者の女性割合　28.0%

・平均継続勤務年数の男女差

全職員の平均勤続勤務年数の男女差は 3 年 1 月

	全体
男性	19 年 9 月
女性	16 年 8 月
男女差	3 年 1 月

● 具体的取組み

①平成２８年度まで、課長昇任３年目研修（ｅ-ラーニング）において、選択コース中、「女性活躍の推進を通じて学ぶダイバーシティコース」科目あり。

（［受講実績］平成 27 年度：1 人/31 人、平成 28 年度：2 人/44 人）

②働き方の見直し

毎年度、各局（区）の目標値を設定し、進捗状況を管理し、平成２７年度実績の３５％減を目標としており、全庁内で取り組んでいる。また、庁内アナウンスなどや庁内掲示板での周知及び勤務時間終了後に庁内放送を行っている。

③子育てしやすい職場環境の整備として、トップ自らが仕事と家庭の両立に取り組む旨の宣言「（仮称）熊本市イクボス宣言」を行い、組織として男性職員の育児参加を促進している。

次世代育成支援対策推進法に基づく特定事業主行動計画を策定するにあたって、職員アンケートを実施したが、その中で、忙しくて休みづらいといった声が多くあったことから、子育てしやすい職場環境をつくるとは、子育て世代に特化するだけではなく、全職員がもっと余裕があって休みやすい職場をつくらなければならないと考えている。そういった意味では、時間外縮減、さらには働き方改革といった取組みが育児参加を促進することに繋がるものと思う。

育児参加促進の具体的な取組みとしては、「すこやか子育て支援ハンドブック」の周知や、最近で言えば、特別休暇の育児時間の対象年齢を２歳から３歳に拡大した。

（４）「すこやか子育てハンドブック」とは

平成１７年３月に策定・平成２２年４月に改訂した熊本市特定事業主行動計画『すこやか子育て支援プログラム』に基づき、職員の子育てを支援するために子育てに関する様々な制度等について分かりやすくまとめたもの。子育て中の職員、また、これからそうなる予定の職員の方は、このハンドブックを参考に積極的に制度の活用を図り、全ての職員に制度等について知ってもらい、誰もが子育てしやすい、仕事と子育てが両立できる職場環境づくりにつながることを期待するもの。

（５）すこやか子育てプログラム

（H27 年 4 月 1 日報告より）

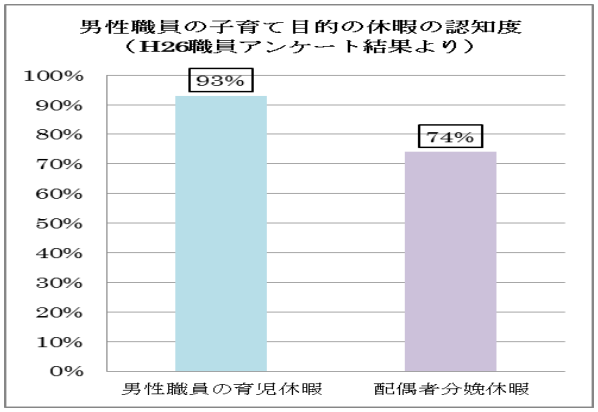
①成果指標の達成状況

子どもの出生時における男性職員の 5 日以上の休暇取得率を 70%、男性職員の育児休業取得率を 5%、職員 1 人当たりの年休の年間平均取得日数を 16 日という目標値は、いずれも未達成

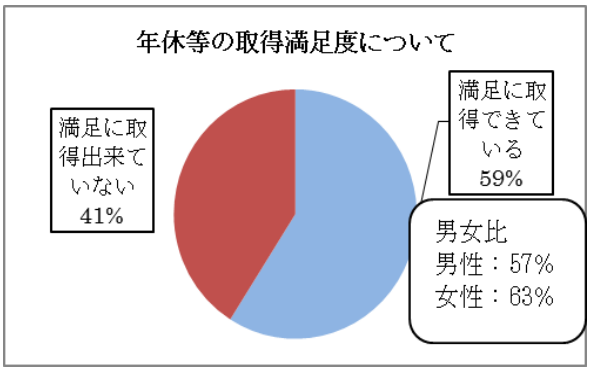
②現状の問題点

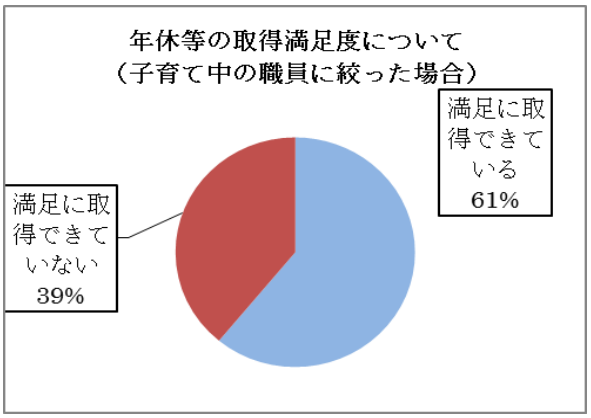
第一期計画を新たに見直し、より実効性のある計画への改訂を進めるにあたって、平成 26 年 9 月に職員アンケート調査を実施し、また、平成 27 年 1 月には子育て中の職員による座談会を開催。

■男性職員の子育て目的の休暇の認知度と職場の啓発状況について

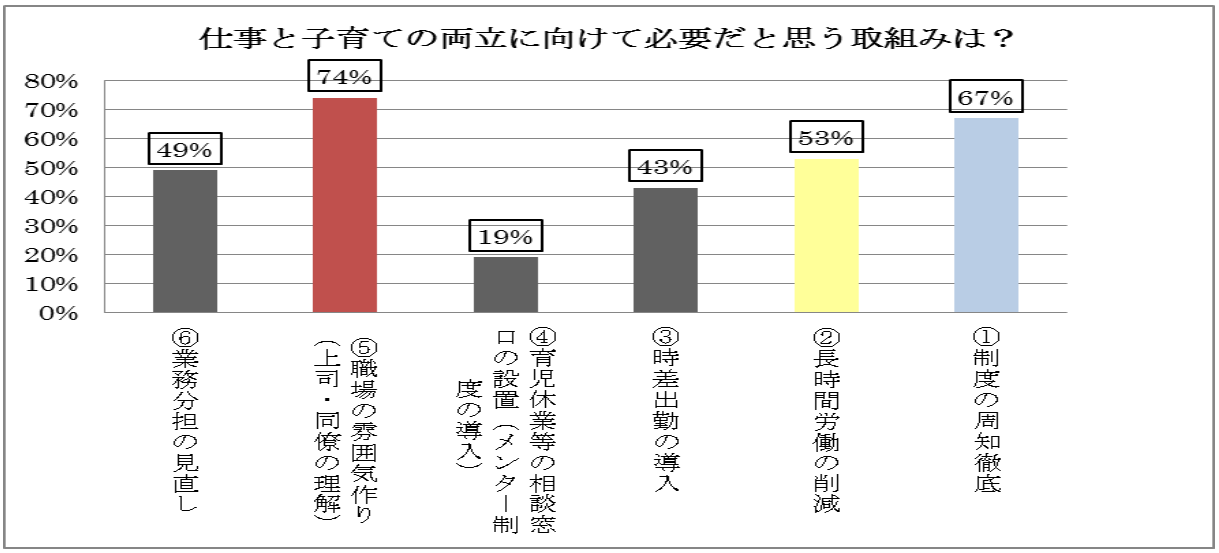


■年休等の取得満足度について





■職員アンケートによる子育て座談会での意見



■その他職員アンケートからの意見

・子育て支援は、本人だけの問題ではなく組織の問題として捉えていくことが必要（職場の理解向上）

・育児休業を取得したくでも、昇給やボーナス等の給与関係にどう影響するのかがわからないため、人生設計がたてられない（制度の周知徹底）

・子育て中の職員、特に女性職員にとっては、やりたい業務や行きたい職場があっても仕事と子育ての両立が不安で希望できない

・育児休業から復帰前が一番不安であるため、職場からの連絡や業務説明があると嬉しい（職場への円滑な復帰の推進）

・時間外勤務の削減、休日勤務を無くすなど、男性が長期的に子育てに携われる職場作りを行うことが必要（仕事の見直しによる育児参加促進）

・自分自身も周りの職員も忙しいため、休みづらい、提示に帰りづらい