2017 年度早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会

熊本県人吉市共同論文

熊本県人吉市役所　第 4 期生
経済部商工振興課　田原　康司
建設部管理課　鍬田　竜一
教育委員会社会教育課　源島　梢

1　はじめに

1-1　第 4 期生として

人材マネジメント部会への参加は、私たちで 4 年目、4 期生となる。私たちが部会へ参加するにあたり、人事担当課から事前検討会を開催していただいた。部会を修了した先輩マネ友含め私たちへのバックアップ体制、組織のトップである市長自身の考え、先輩マネ友の研究成果とアドバイスなど、自由な意見の飛び交う対話の場となった。

その中で、これまでの人マネの取り組みを振り返り、また今後の人吉市を経営していく際、部会への継続的な参加は必要かどうか、市長はじめ先輩マネ友からその点も考えて部会で研究、活動してほしいと依頼された。

1-2　研究・活動にあたって

私たち 3 人は部会への参加にあたって「働き方改革」という 1 つのテーマを共有し、テーマに沿って人マネの研究・活動に簡単なルールを設けた。

・ルール 1　勤務時間外に人マネの研究・活動を行わない（組織内活動のみ）。

毎日の業務量、スケジュールをマネジメントし、研究・活動・対話の時間を確保する。同時に、所属部署に人マネへの理解と協力を深める。

・ルール 2　その日の活動は決めた時間内で終える。延長禁止。

目的、目標なく場しのぎで集まることをせず、時間内でまとめ上げる。限られた時間を有効に使用する感覚と、1 年間という期限を常に意識する。

このルールを遵守し、個々のマネジメント力を鍛えるとともに、私たちが私たちなりの働き方改革を実践する。時間外に頼らないのは、その時間を家庭での安息、地域との対話で使用することを目標としているためである。

また、熊本地震により被災した庁舎が 2021 年（平成 33 年）4 月供用開始を目標に建設が進められているが、その点も期限の一つと捉え、研究・活動に取り組む。

2　研究報告

2-1　組織をどうしたいのか：組織変革に向けた基本シナリオの作成

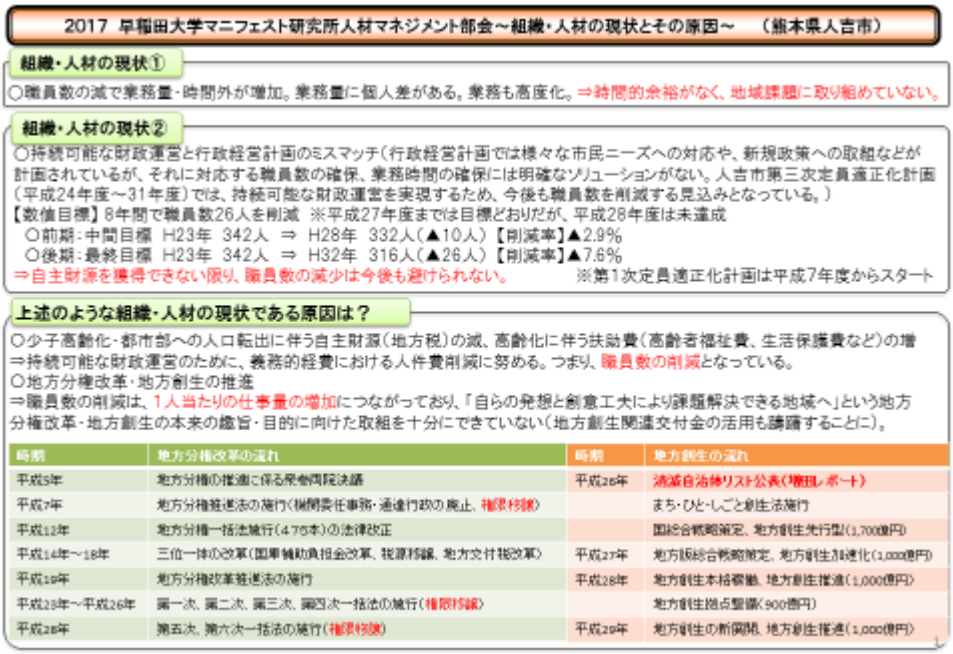
2-1-1　職員として、組織として、ありたい姿

価値前提、価値創造、経営品質、部会での学びを基に、現状の問題や課題、状況を考えず、ただ未来はこうありたいと思う姿を 3 人で対話したが、今後の組織改善に向けて自分たちだけが描いた未来に全職員の賛同が得られるか疑問であった。未来に向けた組織改善を実践するためにも、再度市長と未来について対話し、市長の描く未来と、職員によるプロジェクトチームでリファインされた人吉市人財育成基本方針を重ねてありたい姿を創造した。完全にゼロベースからの未来の創造ではなく、言葉で表現すると抽象的で長いが、このありたい姿を目標とし、研究を進めた。

2-1-2　組織・人材の現状とその原因

ありたい姿、未来へ向かうため、組織・人材の現状把握とその原因については、はじめに１～３期生の研究成果を確認し、それらをフィードバックして資料の作成・現状の分析を開始した。以下は実際に部会で発表・提出したスライドである。

《スライド 1》



2017 早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会～組織・人材の現状とその原因～　（熊本県人吉市）

組織・人材の現状①

○職員数の減で業務量・時間外が増加。業務量に個人差がある。業務も高度化。⇒時間的余裕がなく、地域課題に取り組めていない。

組織・人材の現状②

○持続可能な財政運営と行政経営計画のミスマッチ（行政経営計画では様々な市民ニーズへの対応や、新規政策への取組などが計画されているが、それに対応する職員数の確保、業務時間の確保には明確なソリューションがない。人吉市第三次定員適正化計画（平成24年度～31年度）では、持続可能な財政運営を実現するため、今後も職員数を削減する見込みとなっている。）

【数値目標】8年間で職員数26人を削減　※平成27年度までは目標どおりだが、平成28年度は未達成

○前期：中間目標　H23年　342人　⇒　H28年　332人（▲10人）【削減率】▲2.9%

○後期：最終目標　H23年　342人　⇒　H32年　316人（▲26人）【削減率】▲7.6%

⇒自主財源を獲得できない限り、職員数の減少は今後も避けられない。　※第1次定員適正化計画は平成7年度からスタート

上述のような組織・人材の現状である原因は？

○少子高齢化・都市部への人口転出に伴う自主財源（地方税）の減、高齢化に伴う扶助費（高齢者福祉費、生活保護費など）の増

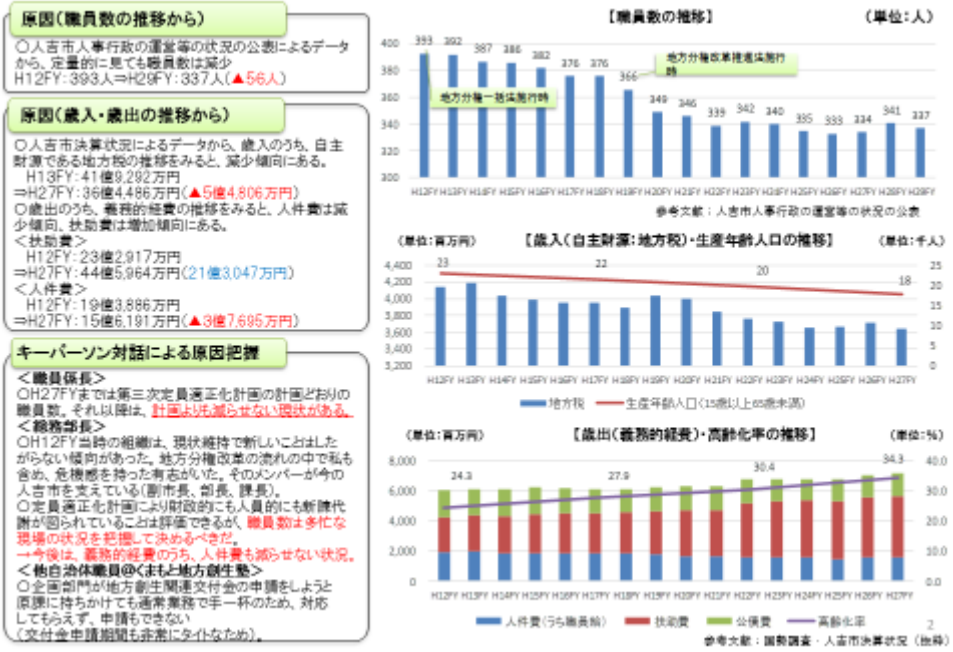
⇒持続可能な財政運営のために、義務的経費における人件費削減に努める。つまり、職員数の削減となっている。

○地方分権改革・地方創生の推進

⇒職員数の削減は、1人当たりの仕事量の増加につながっており、「自らの発想と創意工夫により課題解決できる地域へ」という地方分権改革・地方創生の本来の趣旨・目的に向けた取組を十分にできていない（地方創生関連交付金の活用も躊躇することに）。

時期	地方分権改革の流れ	時期	地方創生の流れ
平成5年	地方分権の推進に係る衆参両院決議	平成26年	消滅自治体リスト公表（増田レポート）
平成7年	地方分権推進法の施行（機関委任事務・通達行政の廃止、権限移譲）		まち・ひと・しごと創生法施行
平成12年	地方分権一括法施行（475本）の法律改正		国総合戦略策定、地方創生先行型（1,700億円）
平成14年～16年	三位一体の改革（国庫補助負担金改革、税源移譲、地方交付税改革）	平成27年	地方版総合戦略策定、地方創生加速化（1,000億円）
平成19年	地方分権改革推進法の施行	平成28年	地方創生本格稼働、地方創生推進（1,000億円）
平成23年～平成26年	第一次、第二次、第三次、第四次一括法の施行（権限移譲）		地方創生拠点整備（900億円）
平成28年	第五次、第六次一括法の施行（権限移譲）	平成29年	地方創生の新展開、地方創生推進（1,000億円）

《スライド 2》



原因（職員数の推移から）

○人吉市人事行政の運営等の状況の公表によるデータから、定量的に見ても職員数は減少

H12FY：393人⇒H29FY：337人（▲56人）

原因（歳入・歳出の推移から）

○人吉市決算状況によるデータから、歳入のうち、自主財源である地方税の推移をみると、減少傾向にある。

H13FY：41億9,292万円

⇒H27FY：36億4,486万円（▲5億4,806万円）

○歳出のうち、義務的経費の推移をみると、人件費は減少傾向、扶助費は増加傾向にある。

＜扶助費＞

H12FY：23億2,917万円

⇒H27FY：44億5,964万円（21億3,047万円）

＜人件費＞

H12FY：19億3,886万円

⇒H27FY：15億6,191万円（▲3億7,695万円）

キーパーソン対話による原因把握

＜職員係長＞

○H27FYまでは第三次定員適正化計画の計画どおりの職員数。それ以降は、計画より減らせない現状がある。

＜総務部長＞

○H12FY当時の組織は、現状維持で新しいことはしたがらない傾向があった。地方分権改革の流れの中で私も含め、危機感を持った有志がいた。そのメンバーが今の人吉市を支えている（副市長、部長、課長）。

○定員適正化計画により財政的にも人員的にも新陳代謝が図られていることは評価できるが、職員数は多忙な現場の状況を把握して決めるべきだ。

→今後は、義務的経費のうち、人件費も減らせない状況。

＜他自治体職員@くまもと地方創生塾＞

○企画部門が地方創生関連交付金の申請をしようと原課に持ちかけても通常業務で手一杯のため、対応してもらえず、申請もできない

（交付金申請期間も非常にタイトなため）。

【職員数の推移】（単位：人）

393 392 387 386 382 376 376 366 349 346 339 342 340 335 333 334 341 337

地方分権一括法施行時　地方分権改革推進法施行時

参考文献：人吉市人事行政の運営等の状況の公表

【歳入（自主財源：地方税）・生産年齢人口の推移】（単位：百万円）（単位：千人）

23 22 20 18

地方税　生産年齢人口（15歳以上65歳未満）

【歳出（義務的経費）・高齢化率の推移】（単位：百万円）（単位：%）

24.3 27.9 30.4 34.3

人件費（うち職員給）　扶助費　公債費　高齢化率

参考文献：国勢調査・人吉市決算状況（抜粋）

組織・人材の現状は、若手職員、職場の先輩、人事異動で新たに監督職となった職員複数名と対話し、把握に努めた。また、良し悪し関係なく現状の組織となった原因については 1993 年（平成 5 年）の地方分権の推進に係る衆参両院決議まで遡って検証し、人事担当係長、総務部長との対話を経て、統計等データを合わせて資料作成を行った。

人吉市は人口 34,000 人弱の、市としては小規模な基礎自治体で、ご多分に漏れず少子高齢化が進み、2015 年（平成 27 年）の高齢化率は 34%を超えている。現在の行財政経営、とりわけ義務的経費のうち扶助費の増加は著しく、日本創生会議人口減少問題検討分科会が発表した消滅可能性都市にもリストアップされており、このままでは半世紀も待たず危機的状況に陥る可能性がある。そのため自治体としての生産性の向上と自主財源の確保は最重要であるが、その突破口の一端である地方創生関連交付金の活用についても、2 ページ《スライド 1》内の組織・人材の現状①及び②により、十分に活用、取り組めていない状況となっている。

なお、現状の把握をまとめた結果、注視すべきはキーパーソン対話や過去先輩方のアンケートデータにより業務の高度化と職員数減により時間外勤務の増や年休取得が困難となっていることが挙げられるが、うち職員数について、過去 5 年間は横ばい状態であり、2014 年度（平成 26 年度）にいたっては微増となっている。データ元の対象者がどの年を基準として職員減を意見されたかにもよるが、2007 年（平成 19 年）の地方分権改革推進法施行時の減によるところが数字で見ると大である。

振り返って、今後の現状把握やデータ収集時にアンケート結果や意見などをまとめる際は言葉の定義に加え比較基準を設定することで、より問題の根幹に近づけると思われる。また、「職員数は横ばい状態にもかかわらず、減り続けていると職員が認識している」と仮定すれば、あるいは高度、複雑化した 1 つの業務が多面的な展開をしており、まるで単一の業務ではない、複数業務を担当しているかのようなプレッシャーや疲労を与えている可能性もある。分掌事務や業務分担の見直しが必要だが、しかしながら、その見直しの時間自体が確保できない現状が、負の螺旋として繋がっている。

2-1-3　組織変革のために取り組むアクション

ありたい姿と現状を結び付け、地域社会へ「笑顔で暮らせるまち」を提供するために必要なアクションとは何か。これまでのキーパーソン対話やデータを基に、さらに 3 人で対話と検討を重ね、7 回目の対話にて 1 つのイメージに至った。

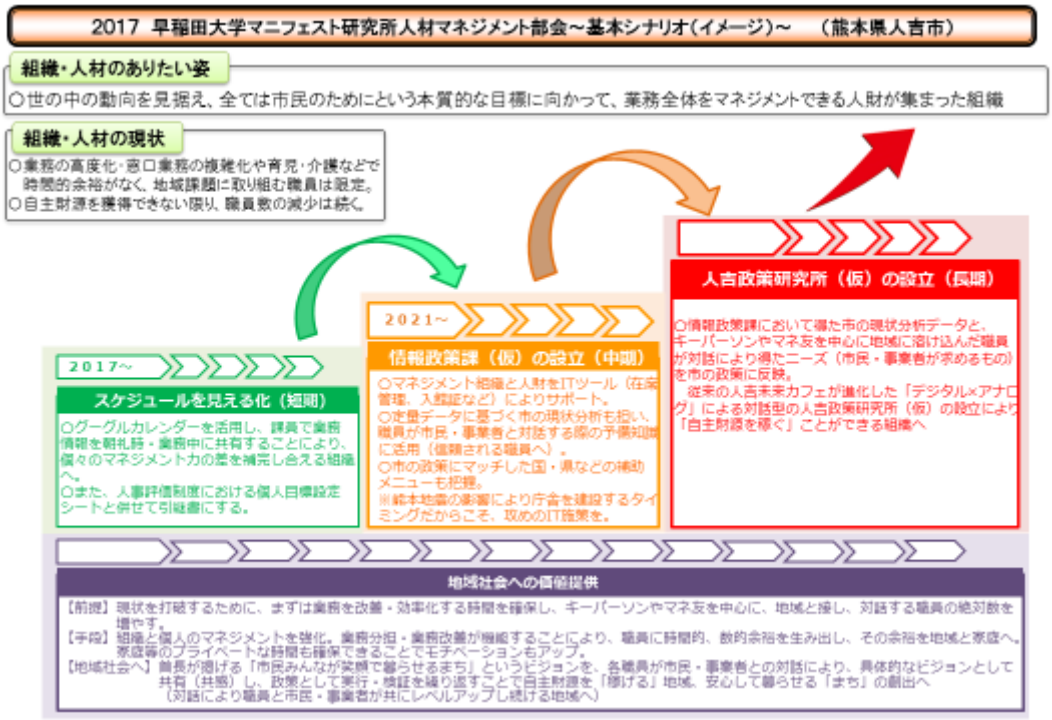
現状の把握から一番の問題となったのは部署と個人のスケジュール管理である。管理手法が任意のため、管理監督職による違いが大きく、同じ部署の職員さえ何の業務を行っているのか、なぜ自席にいないのか不明という話もあり、キーパーソン対話でもこの点を指摘する職員が多数あった。また、仕事の量を「時間で解決」している職員も多く、時間外勤務の温床ともなっている。

次に、ハード・ソフト両面の IT 関連について、現在情報担当部署はシステムの保守、

特に基幹系と呼ばれるシステムの保守運用、それに伴うシステム（業者）と職員の橋渡し役、各職員の作業用端末の安定化など、現場の課題解決に注力せざるを得ず、職員から改善の提案や要望があってもなかなか前に進めぬ状況である。自主財源が確保されていない、今後も職員数が横ばいである保障がない今、生産性や業務効率の向上を IT でカバーするのは必然であり、また、熊本地震の影響により庁舎を建設する今のタイミングだからこそ、機構改革を含め、攻めの IT 施策を講じるべきときである。

これらを段階的に改善するため、取り組むアクションを短期・中期・長期に分けた《スライド 3》の素案を作成した。

《スライド 3》



短期目標の「スケジュールを見える化」については、無償プログラム（無料アプリ）の Google カレンダーを活用することとした。画面はシンプルで、インターフェースも直感的でわかりやすく、卓上カレンダーに行動予定を書くような感覚である。何よりも無料であること、Google 社が手掛けていることも大きい。また、個人のスマホからも閲覧、入力可能であるため利便性も高い。一目で誰のスケジュールかがわかる、また個人端末からもログインできるため、情報の流出含め、一定のルールを定める必要がある。そこで、私たちで基本となるルーリングとマニュアルを作成し、マネ友所属部署を中心にアクションを起こすことにした。

このアクションの目標、最も重要なことは、Google カレンダーを導入することでも、使いこなすことでもない。もし、Google カレンダーを上回るツールがリリースされれ

ば、そちらに変更してもよいだろう。私たちが目標とするのは、全員がスケジュールを共有することで、これまで以上のコミュニケーション、マネジメント力を生み出すこと、そこから時間を作り出すことだ。管理監督職についてはスケジュールを確認し、その内容や量に少しでも偏りを感じたなら、もしくは業務の期限などで危機感を感じたなら、所属職員へ声掛けし、アプローチしていただきたい、これはそのための補助ツールにすぎない。職員については書類の提出や報告、事業開催日などを共有することで様々な遺漏が防げるし、日々のミーティング、対話の一助として活用していただきたい。そうすることで、業務の偏りの解消、繁忙期の係員の協力体制などへ繋げ、「日々」の業務改善、業務効率の上昇を狙い、時間外勤務の縮減、定時退庁へ近づける。そういった説明も含めて導入の依頼を行う。

中期目標、長期目標については市政に踏み込むアクションのため、《スライド 3》作成後に何度も検討した。まず中期目標については短期目標の達成後、そこで終わることがないように組織マネジメントと人財を IT ツールにより継続的にサポートできる体制と、現在の情報担当部署の強化、人吉市が有する情報の一元化を視野に機構改革による情報政策課の設立とした。具体的には定量データに基づく市の現状分析も担い、職員が市民・事業者との対話する際の予備知識に活用（信頼される職員へ）する。併せて、市の政策にマッチした国・県などの補助メニューも把握し、事業課と協同できる体制を確保する（やらされ感、孤独感の軽減）。

長期目標は人吉政策研究所（仮）の設立とした。これは中期目標の情報政策課において得た市の現状分析データと、キーパーソンやマネ友を中心に地域に溶け込んだ職員が対話により得たニーズ（市民・事業者が求めるもの）を市の政策に反映させ、従来の人吉未来カフェが進化した「デジタル×アナログ」による対話型の人吉政策研究所（仮）の設立により自主財源を稼ぐことを目的として提案する。

なお、中期目標については新市庁舎完成前という期限があるため、人事担当課との検討、私たちの活動の継続と次のマネ友への引継ぎなど、ゴールまでの計画を具体化中である。

2-2　アクションの実践・気づき・改善点

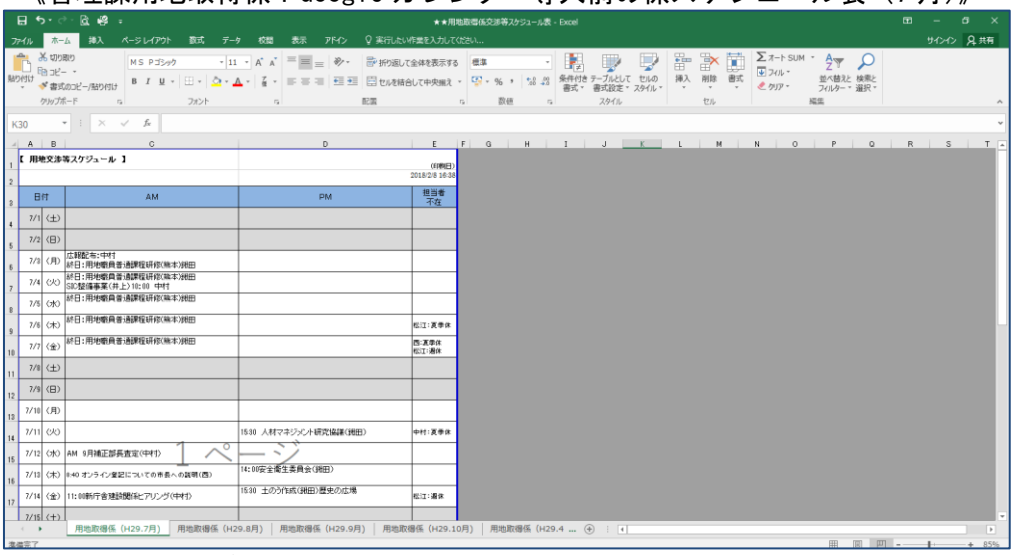
取り組むアクションを決定した後、私たちは具体的な行動に移った。短期目標の「スケジュールを見える化」について、まずは先輩マネ友の部署を中心に、マネ友を介して管理監督職へアプローチを行い、目標を説明して Google カレンダーの導入を依頼した。第 4 回の部会まで、既に導入されていた部署含め 11 課 21 係に協力いただき、今後は業務への影響などを中心に、対話とデータの蓄積で検証を進めていく。

導入に際し、管理監督職や職員からは目的や使用方法、自身のカレンダーとの共有化など様々な意見、提案、質問をいただき、私たちの考えが及んでいなかった部分、例えば職員数の多い部署での対応や嘱託職員、臨時職員など非正規職員が過半数を占める部

署での運用など、組織全体を見るきっかけ、気づきとなった。また、課内一部の係が庁舎別館など出先となっている部署においては課単位ではなく係単位でカレンダーを作成し、全てを共有化することで効率的な運用が可能となるなど、アクションに取り組む中でアクション自体が改善されていくことも経験となった。

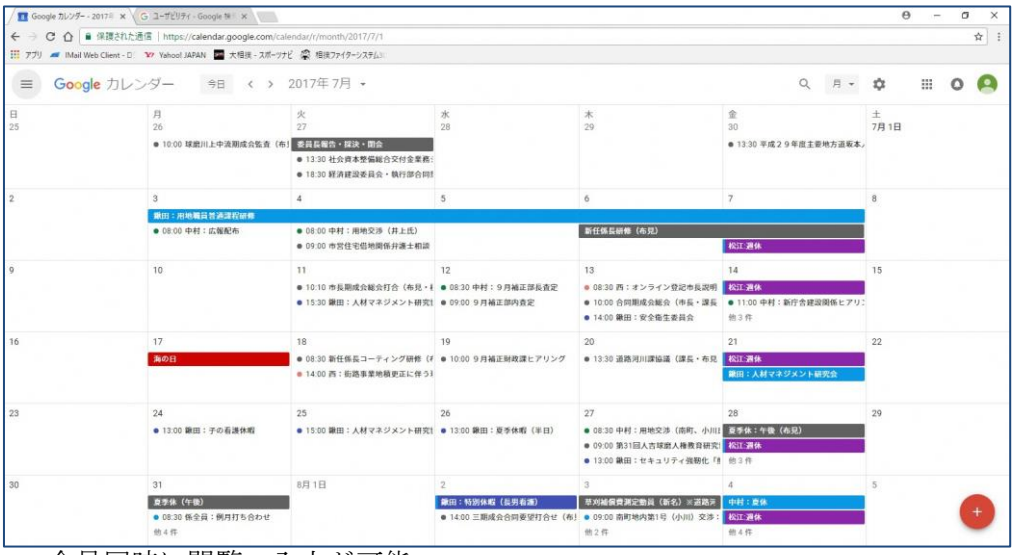
導入の話をして検討していただいている課については、上述の職員数や非正規職員への対応など、具体的な運用のサポートが完全でない点があった。また、マネ友のいない部署への導入については、管理職と職員は賛同しているが、監督職が実際に運用してくれるか不安という部署もあり、どのようにアプローチすべきか悩むことも多かった。

《管理課用地取得係：Google カレンダー導入前の係スケジュール表（7 月）》



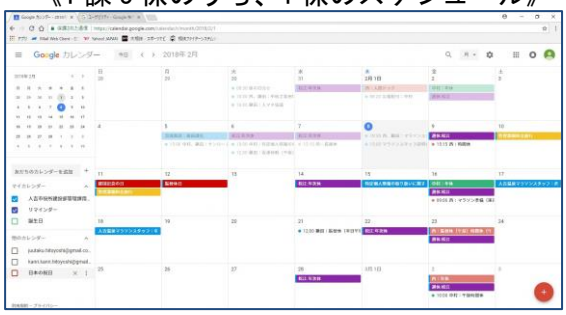
・全員同時に閲覧はできるが、入力は最初に開いた 1 人のみ。

《管理課用地取得係：Google カレンダー導入後の係スケジュール管理（同月）》

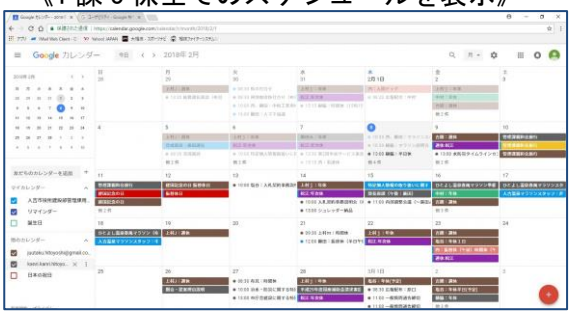


・全員同時に閲覧・入力が可能。

《1 課 3 係のうち、1 係のスケジュール》



《1 課 3 係全てのスケジュールを表示》



・所属する係のスケジュールは追加、修正できるが他 2 係のスケジュールは閲覧のみ。

《導入時のルール作り案内》

Googleカレンダー導入時のルール

1　個人情報は入力しない

Googleカレンダーは100%のセキュリティが保証されているわけではありません。また、アカウント管理についてはそれぞれの部署が責任を持つことになります。万が一アカウントが漏洩した際、スケジュールに個人の特定が可能な情報や、個人情報があった場合、組織の問題となりますのでくれぐれも注意してください。

2　スケジュール入力のルール

スケジュールの見える化を図っても、見づらいなら意味がありません。スケジュールの入力方法はある程度規則性を持たせ（例えば見出しの頭に職員名を入れてタイトルを入力など）、作成することが望ましいです。

3　内容の大小に関わらず、共有すべき情報や知らせたい情報を入力

スケジュール作成に遠慮は必要ありません。私用を大量に書き込むのは問題ですが、業務管理、マネジメントを考えて必要と思われるものはしっかり入力しましょう。机上の作業でも、封入作業や集中して資料作成したいときなどは、スケジュールに入れることで周囲の理解と協力を促すことができます。

4　マネジメントと業務引継書の補完

このカレンダーが１年を終えたとき、自身と所属部署の１年分の実績が完成します。これと個人目標管理シートを合わせることで、業務内容と実際の行動、二つの視点からより具体的な引継ぎが可能になると思います。これは人マネ３期生が取り組んだ改善策の一つ、「業務引継」に対する私たち4期生のアプローチです。毎日のスケジュールを全員が同じものを見て共有し、業務を行う。日々のマネジメントの向上こそ、日々の業務効率の向上に繋がり、その積み重ねが時間的余裕を生み出すと考えました。その余裕を地域や家庭に充てることが、第一の目的です。

・最低限のルールを 3 人で作成。その後部署ごと（課 or 係）に導入後の運用方法を検討。

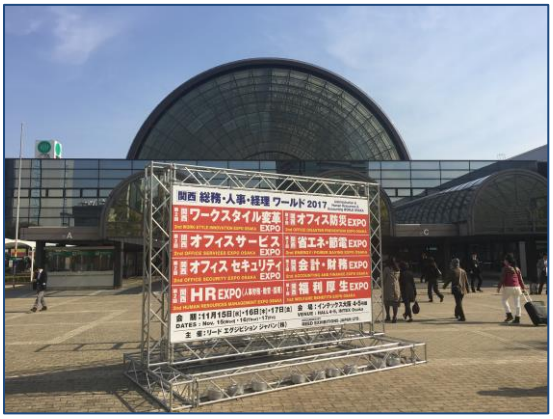
基本は 3 人揃って行動したが、3 人とも事業課に所属しているため、繁忙期には役割分担（データ収集・分析、資料作成、交渉・対話など）をして、誰かに負担がかかりすぎないよう調整した。ただし、打ち合わせと検討会については必ず 3 人で行った。

しかし、夏期合宿以降、特に年末が近づくにつれ当初・補正予算、議会対応、それぞれの事業進捗確認など通常業務以外の業務が山積し、動きが鈍くなった。これらは事前に把握できたスケジュールであり、先輩マネ友と連携をとるなど先読みして行動しなかったのは猛省すべき点である。人を巻き込むという意味と意図を、私たちは甘く見ていた。

2-3　アクション以外の実践

2-3-1　関西オフィス EXPO へ参加

夏期合宿終了後、人事担当課へ直接復命、報告を行い、現在のアクションのチェックと今後のアクションのアドバイスをいただいた。その際に 11 月中旬に開催される関西オフィス EXPO（企業展示会）へ人マネメンバーと研修担当職員で参加できないかの提案を行った。商工振興課宛に EXPO 開催事務局から招待状が届いており、3 人で内容を確認した結果、新庁舎建設を前に、新たな職場で利活用できるものや得るものがないか、企業側の動きも含めてぜひ参加したいと伝えた。



会場内は著作権等の都合により撮影不可。

その後人事担当課から許可が下り、11 月 16 日、17 日両日、研修担当職員とともに大阪へ。展示会場では主にオフィスサービス、防災、マネジメント、教育分野の企業ブースに立ち寄り、熱心な説明、商談を受けた。ほぼ全てのブースを回り、それぞれ同分野での技術比較や IT、IoT の活用レベル、現在使用しているシステムとの差などを検討し、16 社を復命・報告の対象とした。

ツールやシステムなど新しいものの必要性を感じると同時に、今あるものを 100%使いこなすことで代用が効くものも多かった。デジタルツールの利便性は使用者に比例する。特にマネジメントシステムとなればそれは顕著になるため、導入するものに沿った組織と個人の意識改革が適宜必要である。

2-3-2　人吉未来会議へ参加

第 4 回部会終了後、企画政策部企画課シティプロモーション推進室から“未来の人吉はあなたが創る”『ひとよし未来会議』の募集案内があった。3 人で話し合い、住民と直接対話できる場として参加させていただいた。

ひとよし未来会議は住民同士の対話により人吉の移住定住ビジョン策定に繋げていく取り組みで、2 つの群から 7 つの分科会に分けられている。

・分科会 A 群：中学生分科会／高校生分科会／U ターン者分科会／I ターン者分科会
・分科会 B 群：少子化対策分科会／仕事づくり分科会／人の流れづくり分科会

分科会A群は参加者の属性別となっており、分科会B群はテーマ別である。関心があるテーマを選んで参加することができ、A群とB群をかけもちすることも可能。

私たち3人は振り分けの都合上、仕事づくり分科会へ参加した。分科会メンバーは高校1年生5名、社会人8名の13名で、高校生がリーダーを務める。分科会での考え方や会議手法は人マネに近く、対話と未来志向（価値前提）によるブレストミーティングとなっている。

高校生の大胆かつ豊富なアイデアに先導され、分科会では対話が尽きなかった。また、社会人の参加者からも一次、二次産業を中心に様々な対話がなされた。具体的な内容は今後取りまとめられ、3月3日に開催予定の「大未来会議」にて発表されるのでここでは伏せておくが、人マネで得た考えや気づきをもって初めて住民と接したひとよし未来会議は、私たちにとって今後の市政、政策を考える貴重な場となった。

3　次年度の展望と考察

今回私たちが考えたアクションは短期目標が2年、中期目標が4年、長期目標が5年以上で期限を設定した。短期目標については現在34課中12課（約35%）でGoogleカレンダーが運用されており、年休取得や時間外勤務など数値化できるものと、職場環境や業務環境など見えないものへの影響を中心に、マネジメント調査・検証を予定している。最終的には「スケジュールを見える化」からどのようにして時間を取り戻すのか、そのきっかけを創り出したい。なお、導入についてはマネ友の部署を優先したため、今後は各部の管理職会議（課長会）等を通じ、アクションの説明と協力を求める。

中期目標、長期目標については、夏期合宿時に幹事団からのアドバイスもあり本年度は短期目標を集中的に行うよう決めたため、未だイメージプランのレベルであるが、中期目標は来年度中に現在の組織機構、分掌事務などの条例確認、事業課や企画担当課とのミーティングやダイアログを行いながら、期限内までに提案できるようプランニングしていく。なお、人事担当課には夏期合宿前にアクションの説明のみ行った。

私たちは3人で共有したテーマ「働き方改革」を組織変革に落とし込み、活動したが、部会での経験や自らの活動の経過とともにIT・IoTはじめ社会環境の変化や、とりわけ就業・転職に関する考え方というものが大きく変わってきていることを感じた。今後の活動を鑑みる際には、「働き方改革」とともに、「仕事の選択」というものもテーマに挙げるべきである。

付記　4期生それぞれの考察・所感

【経済部商工振興課企業誘致推進室　主任　田原　康司】

本市が早稲田大学人材マネジメント部会に参加していることは以前から知っていたが、自分が行くことになるとは正直思っていなかった。ただ、何事も体験してみようと考える方なので、参加が決まってからはポジティブに活動できたと思う。

３人で取り組むに当たって、ルールを決めた（P１「研究・活動にあたって」）が、３人とも「時間を無駄にしたくない」という強い思いがあったからこそ、メリハリのある打ち合わせ、時間の使い方をしつつ、個人のマネジメントを意識して取り組めたと思う。

時間の管理方法については、人事異動を繰り返す中で、個人差や組織内で差があることは分かっていたので、我々は、そのツールとして、グーグルカレンダーを共有し、課員や他課職員同士の仕事の見える化を図ってきた。１年間で取り組めることは限られているので、「グーグルカレンダーでスケジュールの見える化」を普及することは具体的で取り組みやすかったと思う（ただ、３人の中ではマイナスをゼロに戻しただけ）。

グーグルカレンダーに限ったことではないが、個人的には、行政はもっと IT 化できることがあると思う。予算の時期になると、印刷機を独占し、時間外に作業を行う姿も見受けられる。タブレット化すれば、印刷する必要はないし、ギリギリまで時間を有効に使って協議もできる。

２０１７年は、第３のプラットフォーム登場から１０年目と言われており、２００７年に iPhone が登場しネットワークに繋がっていなかった人々がアクセス可能になり、２００６年にはクラウドが普及し、劇的に安価なデータ処理が実現し、同じく２００６年にソーシャルネットワークの FB や Twitter のサービスが開始され写真やメッセージを大量に共有できるようになっている。この１０年間という間でさえ、変化が生じており、これから１０年後はどうなっているかを予測できない。その中だからこそ、行政も最低限は、IT の進化状況を把握し、職員の減少対応、業務の効率化、テレワークなど、IT 業者等と一緒に取り組んでいく必要があるのではないかと感じている。これらの取組により、ビッグデータの活用や地域として稼げるイノベーティブで魅力的な地域にしていくことが市民や将来世代の人たちからも求められている。

また、個人的には、部会の後半が繁忙となり、２人にはかなりお任せしたところがあるので、繁忙期における課題の解決（業務のバランス化など）も必要だと思う。

来年度に参加される方たちには、それぞれの感性でテーマを決定していただきたいが、これまでのマネ友が取り組んできたことと絡めつつ、取り組んでいただけると幸甚である。

最後に、この部会に参加することで、自分の組織のことを改めて見直し、考える良い機会になった。同じ目標を持つ３人だからこそ、取り組めたと思う。今後も、人吉市という組織がより良くなるために、自分なりに取り組んでいきたい。

【建設部管理課用地取得係　主任　鍬田　竜一】

部会には本当に軽い気持ちで参加した。一緒に参加するのは頼りになる同級生と熱い後輩で、様々な環境（特に東京）で勉強もできると思うと、気分は楽だった。だが、事前検討会に参加して、これまでの経緯や責任といったものを感じたとき、軽い気持ちは一気に重くなった。

部会で研究するということは、考えること。私は考えすぎて行動が遅くなる、逆に考えが浅くて周りを振り回すということが常々ある。だから考えることはあまり好きではなかったが、とにかく部会では考えた。そして1つ気づいた。20年前を考えることはできても、20年後を考えるのが下手だった。未来を直感的に描くことが、とても下手だった。振り返ってこれまでの業務を見ても、私は1を2にすることはあっても、0を1にしたこと、何かを生み出した記憶がない。泣けるほど創造力が乏しかった。そんな自分を引っ張ってくれたのは、一緒に活動した2人だ。おかげで、人吉市全体の未来はまだ霞んで見えるものの、ありたいと思う組織の未来はだいぶはっきりと見えるようになった。

部会では聞くこと、考えること、伝えることが重要だが、職場に戻ってからは、加えて行動することが重要だ。そして、この行動を支えてくれたのは、間違いなく職場の皆さんだ。これは本心からそう思う。職場の皆さんのおかげで、ここまでこれたと、1年間活動し続けられたと思う。周囲の理解がなければ、人マネの研究・活動はとても継続できない。

また、行動に際しては必ず熱が冷めるとき、業務に忙殺されて動けなくなる時が来る。そうなる前に手を打っておくこと、即ち、マネ友を活かすことが肝要だ。人を巻き込むというのはとにかく大変で困難だが、多少鬱陶しく思われてもしっかりと情報を共有し、意見を求めるなど繋がりを保っておくことで、動きが完全に停止することは防げるだろう。人を巻き込むという技術は、相手を理解することから始まる。今後の行政、住民との繋がりを確立するうえでも、必要な技術だと思う。

以上のとおり、人と人との対話、繋がりが最重要であることは間違いないが、ではその時間をどう確保するのか、どのように活用するのか、という問題に、私たちはアナログとデジタルを切り分けせず、融合的に考えるときが来たと思う。グーグルカレンダーはそんな私たちのテーマと合致したツールの一つであり、取り組むアクションの中心となった。今後も様々なデジタルツールが登場するだろう。3人で研究・活動する中でも、その流れを感じることが多々あった。今後、その流れをどれだけ掴みとり、取捨選択し、アナログ（対話）へと繋げられるか、くれぐれもここで終わりとせず、今後も3人で継続し、また次代に繋げていくよう、組織変革に取り組んでいきたい。

【教育委員会社会教育課生涯学習係　主任　源島　梢】

歴代のマネ友の活動や話から、人材マネンジメント部会の目的、活動内容も理解しているつもりだった。しかし、理解していたのは部会の一部分でしかなかったことを、初日から気づかされた。

部会に参加してみると、1回目の研究会から幹事の問いに明確な答えが出ず悶々としたまま終了。その後の研究会も、毎回メンバーと『疲れた』と話をしながら帰路についていたのを覚えている。この『疲れた』と感じた要因は何かと考えると、幹事の問いに対し自分の考え、想いは何なのかとはっきりとした答えが出なかったからだと思う。それは、日常業務に追われていることを理由に、組織とは何か、ありたい姿とは…という問いに向き合って合っていなかったからだと思う。

キーパーソンインタビューで、日頃対話をする機会が少ない、市長、総務部長と対話する機会を設けてもらい、仕事や組織に対する想いが分かった。その中には、理解しているつもり…だった部分もあり対話することの重要性を感じる良い機会となった。今まで、対話について考える機会は無かったが、部会に参加し、対話により相手を知るということは組織の一員として常に意識して取組むべき事だと強く感じた。

『部会に卒業はない』幹事団が常に言われていた言葉である。これは、組織運営に終わりがないからだと私自信は理解している。「現状維持は、退化と同じ」と鬼澤部会長代行が言われたように、常に組織も変化していかないといけない。現状に満足している時点で、組織としての発展はないと思う。今回、人吉市の４期生で取り組んだアクション・ありたい姿を、次期メンバーにも引継ぎ、改善していってもらいたい。また、４月以降も私自身が、当事者として取り組んでいきたい。

最後に、部会に参加することに理解をいただいた所属課の方々、参加することに背中を押していただいた総務課の方々、そして毎回集まる度に自分自身の知識の無さを痛感し、課題に取り組む姿勢に刺激をもらい学ばせてもらった、メンバー２人に感謝したい。