私たちが目指すもの

～玉名市の未来に向けての一歩～

熊本県玉名市　郷戸成紀・宮島美希

私たちが目指すもの　～玉名市の未来に向けての一歩～

平成２９年人材マネジメント部会　玉名市共同論文
郷戸成紀・宮島美希

１　はじめに

玉名市は熊本県北西部に位置し、南北の距離は約１７ｋｍ、東西は約１４．５ｋｍ、面積は約１５２平方キロである。熊本都市圏と福岡都市圏の中間に位置し、九州新幹線に新玉名駅、ＪＲ鹿児島本線に大野下駅、玉名駅、肥後伊倉駅の３駅があり、九州縦貫自動車道や有明フェリーも近隣に有しており交通の便に恵まれている。

また、有明海、菊池川、小岱山及び金峰山系の山々など豊かな自然や多数の古墳が点在するなど、数多くの歴史的資源にも恵まれた地域である。古くは弥生時代の遺跡からは青銅の鏡や土器などが出土し、古墳時代には朝鮮半島製の耳飾りが出土するなど、その豊かな暮らしを今に伝え、中世には河口港である高瀬や伊倉が海外への窓口として栄え、中国人墓やキリシタン墓碑が残されている。

また、一級河川である菊池川が運んだ土砂は豊かな干潟を形成し、豊かな海の幸をもたらすとともに、江戸時代から大規模な干拓が行われ、広大な農地が生みだされてきた。主要産業は一次産業で、米やトマトをはじめとする野菜、イチゴやみかんなどの果実類の農産物やノリやアサリなどの水産業が盛んである。市の北部、小岱山の麓に１，３００余年の歴史ある玉名温泉が、また市の南部、金峰山系の熊ノ岳の麓には夏目漱石の名作「草枕」の舞台として知られる小天温泉があり市内外の人々の疲れをいやしている。

平成１７年１０月３日に玉名市、岱明町、横島町、天水町の１市３町で合併し今の玉名市が誕生した。人口動向は合併当初の７２，８１７人をピークに以後減少傾向が続いており、平成２９年１０月現在で６７，２４２人となっている。年齢階層別では生産年齢人口比率が６０％を下回り減少を続けており、老年人口比率は３０％を超え、今後も急速に高齢化が進み、２０６０年には約４０％に達することが予測されている。

財政状況は労働者人口の減少に伴い、市の歳入となる税収は減少傾向にあり、また、合併に伴う地方交付税に関する特例措置も平成２８年度以降段階的に削減されており、今後、財源不足が予想される。歳出については高齢化の進行により扶助費や社会保障関係費などの自然増が見込まれ、公共施設などの老朽化に伴う更新や合併に伴う適正配置などによる支出増加は免れず、厳しい状況である。

職員数については、合併時に６９７人であったが職員定員適正化計画に基づいて合併後１０年間は退職者数の３分の１採用を実施したことにより平成２９年４月現在５１３人となっている。

地方分権社会に向けては平成２８年１０月から玉名市自治基本条例を施行し、地域のことは地域で考え、地域で決めて、その責任は地域で負うといった自己決定、自己責任によるまちづくりを進めるための基本ルールを定め、これを着実に推進していくことを目的とし

て推進アクションプランを策定し、平成２９年度からＰＤＣＡサイクルに基づいた進行管理を行っている。

このような中、私たちは玉名市の４期目として平成２９年度人材マネジメント部会に参加した。１期目はありたい姿としてダイアログ文化が定着した、イキイキと「やりたい感」で仕事をする職場を描いた。職員に余裕がない、活気がない、ゆとりがない現状から１期目として第一歩を踏み出した。２期目はありたい姿として長期的な展望、知識や経験に裏打ちされた創造力と自信、確かな専門性を持った人材育成ができ、責任を持ってがんばる人が評価される雰囲気があり、市民と寄り添い真剣に取り組む意識を持って、目的を共有し、みんなで連携、カバーしあえる組織を描いた。組織として人材育成がうまく機能しておらず、職員の意識を高め合う風土がなく、目的が共有できず、連携がとれていないという現状から各課における朝礼の改善や自主勉強会の開催などを行った。３期目は、互いに、認め合い、高め合うことのできる職員というありたい姿を描いた。１期目と２期目も把握した現状にあわせて、組織において女性職員が活躍できていない現状から女性が輝く組織に向けた取り組みも行った。

これまでの３期はベテラン職員と若手職員のバランスがいいチームでの参加であったが、今回は若手職員のみの派遣チームということもあって、若手だからこそできることを意識しながら、それぞれが人材マネジメント部会のキーワードである「立ち位置を変える」、「価値前提で考える」、「一人称で捉え語る」、「ドミナント・ロジックを転換する」を念頭に、自分をリードし、一歩前に踏み出していきたい。

２　アクションまでの経過

第１回研究会にて、自分の職場・組織についてや自分自身についてなど見つめ直し、『対話』をする経験をした。普段、思っていてもなかなか話さない内容であり、言語化して相手と対話することで、問題点や改善点に気が付くことができた。第２回研究会までの宿題が、キーパーソン対話であり、キーパーソンとは誰か、何について対話をするのか、４期生で対話した。

その結果、それぞれの所属課の特徴から職員と市民の関係性についての話題からスタートし、職員はどのような意志のもと働いているのか、仕事に対してどのように考えているのかという話になった。まずは職員が元気でいきいきとしていないことには、市民に対しても良いサービスの提供はできないだろう、と考えた。

そして、キーパーソン対話として９人の職員に話を伺った。インタビューの内容は、

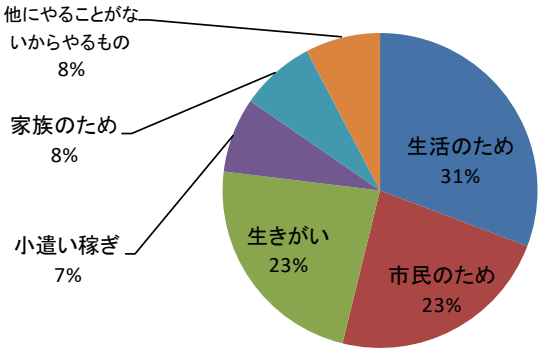
・あなたにとって仕事とは
・仕事は楽しいと感じるか
・仕事をする上で心がけていることはあるか、またその理由は何か
・仕事量は適切か
・年休の取得状況は

・仕事の現状に対しての満足度は
・職場において感じる改善点は

以上の 7 点についてインタビューを実施した。
＜キーパーソンインタビューで出た意見＞

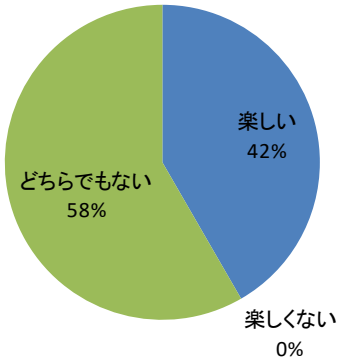
Q1.あなたにとって仕事とは？（複数回答可）	回答数	割合
生活のため	4	31%
市民のため	3	23%
生きがい	3	23%
小遣い稼ぎ	1	8%
家族のため	1	8%
他にやることがないからやるもの	1	8%
合計	13	100%

Q1.あなたにとって仕事とは？（複数回答可）



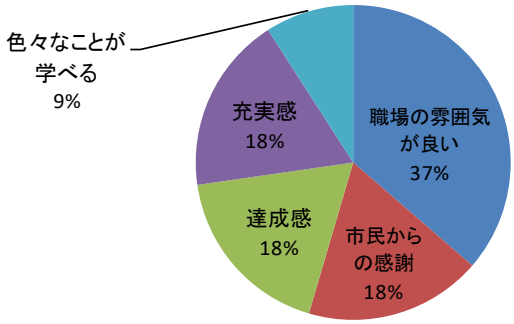
Q2.仕事は楽しいですか?	回答数	割合
楽しい	5	42%
楽しくない	0	0%
どちらでもない	7	58%
合計	12	100%

Q2.仕事は楽しいですか?



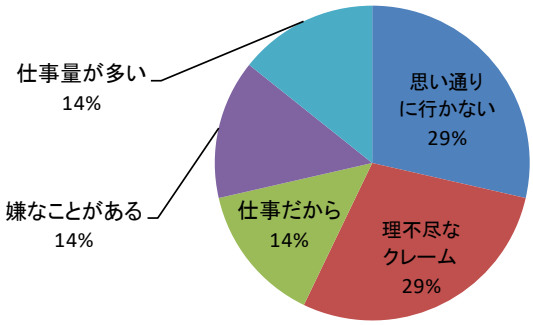
Q2-1.仕事が楽しい理由は？（複数回答可）	回答数	割合
職場の雰囲気が良い	4	36%
市民からの感謝	2	18%
達成感	2	18%
充実感	2	18%
色々なことが学べる	1	9%
合計	7	64%

Q2-1.仕事が楽しい理由は？（複数回答可）



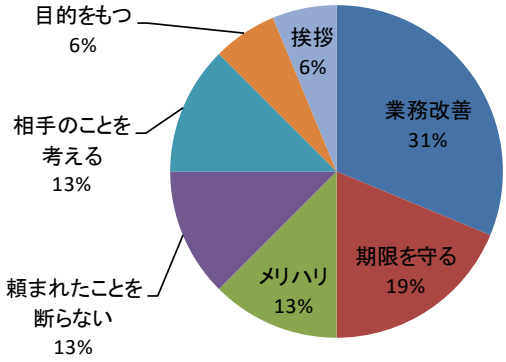
Q2-2.仕事が楽しくない理由は？（複数回答可）	回答数	割合
思い通りに行かない	2	29%
理不尽なクレーム	2	29%
仕事だから	1	14%
嫌なことがある	1	14%
仕事量が多い	1	14%
合計	7	100%

Q2-2.仕事が楽しくない理由は？（複数回答可）



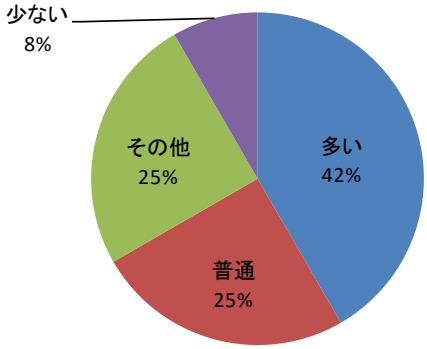
Q3.仕事で心がけていることは何ですか？（複数回答可）	回答数	割合
業務改善	5	31%
期限を守る	3	19%
メリハリ	2	13%
頼まれたことを断らない	2	13%
相手のことを考える	2	13%
目的をもつ	1	6%
挨拶	1	6%
合計	16	100%

Q3.仕事で心がけていることは何ですか？（複数回答可）



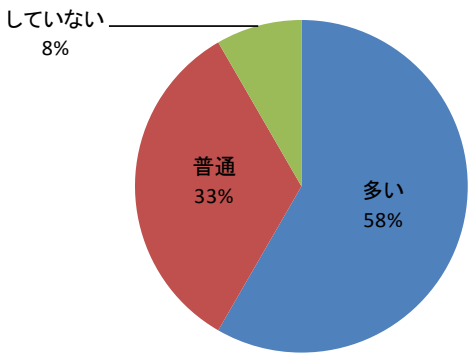
Q4.仕事量は多いと感じますか？	回答数	割合
多い	5	42%
普通	3	25%
その他	3	25%
少ない	1	8%
合計	12	100%

Q4.仕事量は多いと感じますか？



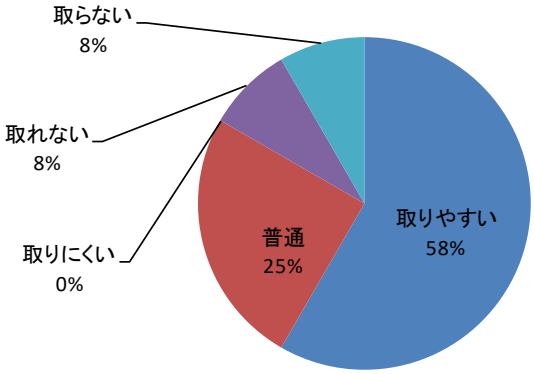
Q5.残業はしていますか？	回答数	割合
多い	7	58%
普通	4	33%
していない	1	8%
合計	12	100%

Q5.残業はしていますか？



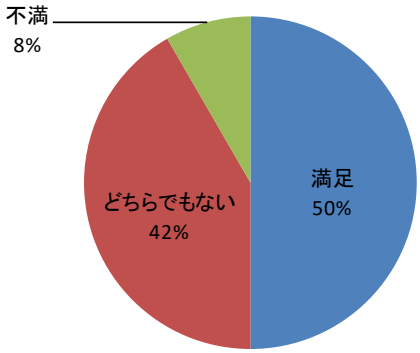
Q6.年休は取れていますか？	回答数	割合
取りやすい	7	58%
普通	3	25%
取りにくい	0	0%
取れない	1	8%
取らない	1	8%
合計	12	100%

Q6.年休は取れていますか？



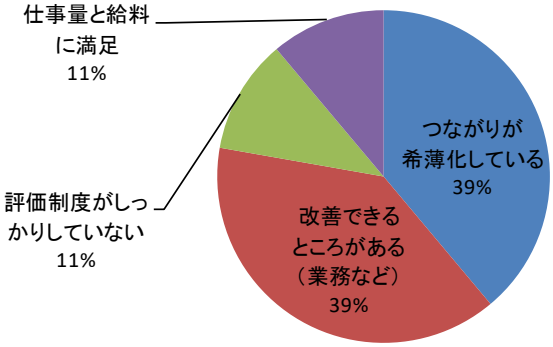
Q7.仕事の現状に満足していますか？	回答数	割合
満足	6	50%
どちらでもない	5	42%
不満	1	8%
合計	12	100%

Q7.仕事の現状に満足していますか？



Q8.職場環境についてどう思いますか？（複数回答可）

Q8.職場環境についてどう思いますか？（複数回答可）	回答数	割合
つながりが希薄化してきている	7	39%
改善できるところがある（業務など）	7	39%
評価制度がしっかりしていない	2	11%
仕事量と給料に満足	2	11%
合計	18	100%



上記アンケート結果から

・職員同士、挨拶する場面が減ってきた印象がある。

・市役所全体が、保守的な印象。

・以前の役場職員といえば、何でも屋で、住民からの電話があったらすぐに駆けつけていた。電話を受けた職員が対応する、という姿勢で職員一人ひとりが住民との距離が近く、職員同士も今よりも密な関係だった。

・現在の住民の要求は、無茶な内容だったり、度を超えた要求だったりが目立つ。住民同士の関係性も変化してきているのか、以前だったら住民同士で完結できていたことも、市が対応する必要が出てきている。

・職場の飲み会の回数は減少している。上司は部下を誘いにくい風潮があり、部下（いわゆる若手）は飲酒に消極的なタイプの人が増えてきて　いる。上司が強制的に誘ってしまうとパワハラと言われ、飲酒する職員も減少している現状である。

＜変化の背景＞

総務省の『通信量からみた我が国の音声通信利用状況（平成２８年度版）』によると、固定電話および携帯電話による通信回数は年々減少しており、平成８年度において１日あたりの通信回数が固定電話において４．２回、携帯電話において１．９回であったのに対し、平成２８年度は１日あたりの通信回数が固定電話で１．４回、携帯電話で０．８回となっている。また、１日あたりの通信時間についても減少しており、ピークであった平成１２年度において固定電話で１１分２６秒、携帯電話で４分２秒であったのに対し、平成２８年度は固定電話で２分３７秒、携帯電話で２分１４秒となっている。とある。

　また、松田によると、２０１１年２０代の携帯電話利用者は男性で９７．４％、女性で１００％となり、２０代はほぼすべての人が携帯電話を利用するようになった。中でも、コミュニケーションアプリ LINE を利用している２０歳代は約９６％で、１日の利用時間は都市部で１０８．７８分、地方で１４３．６３分となっている。

　これらの状況から、若者のコミュニケーション方法の変化が考えられる。以前は電話で音声によるやりとりが主流であったのに対し、現在は文字でのやり取りは主流となっている。

電話や LINE 双方に共通していることとしては、直接人に会うことなくやり取りができるということである。

また、社会全体の家族構成が、多世代同居型から核家族型に変化してきている。戸建持家が一般的であったが、小家族化や地価の高騰からマンション居住等が増加し、隣近所付き合いが希薄化した。マンションだとなぜ近所付き合いが希薄化してしまうのだろうか。それは、小人数家族や長引いた経済不況の影響で単身世帯が増え、マンションに入居する傾向があり、近所付き合いを煩わしいと感じる人が多いためだ。

また、都市部においては情報・交通・社会保障などが発達しており、いわゆる“健康”な間は近所付き合いをせずとも生活をすることが十分に可能である。これらの影響により孤立した中・高年者が増加し、同時に孤独死が増加している。

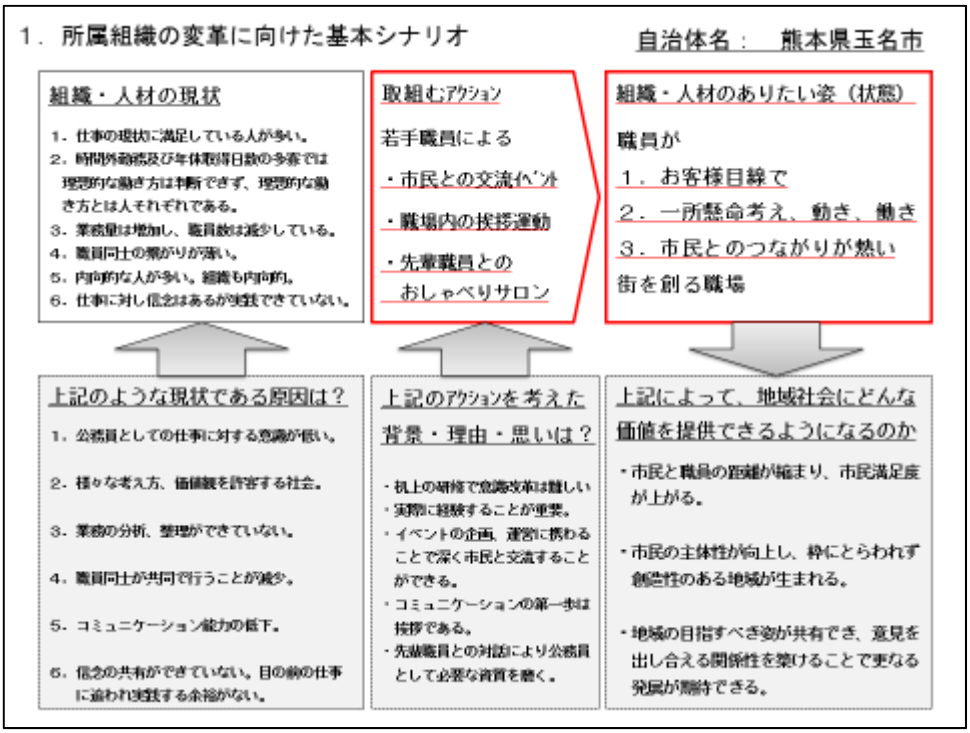
これらの背景から、4 期生で自分が考える市民との関わり方や、望ましいと思う姿について、意見交換を行った。

対話の中で、内容が「人とひとの繋がり」であり、メンバー全員が人とひとの繋がりに注目していることが分かった。そこで、私たちは組織・人材のありたい姿（状態）として、『職員が、お客様目線で一所懸命考え、動き、働き、市民との繋がりが熱い街をつくる職場』とした。

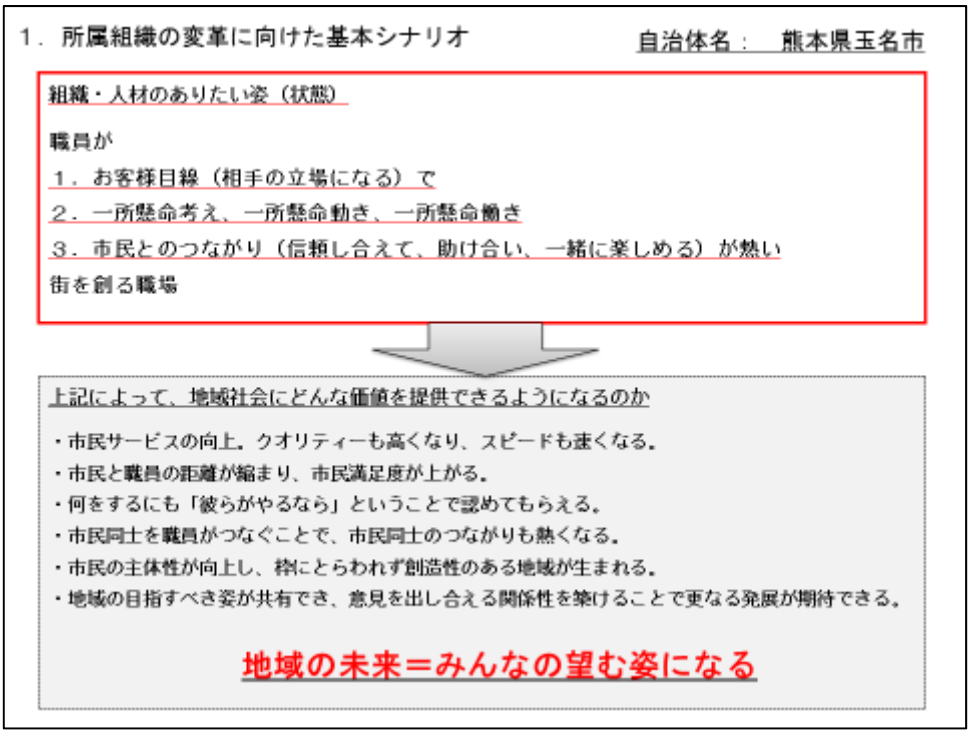
３　アクションへの取り組み

アクションについては、若手の勢いで何もやらないより、やってみるということを意識し

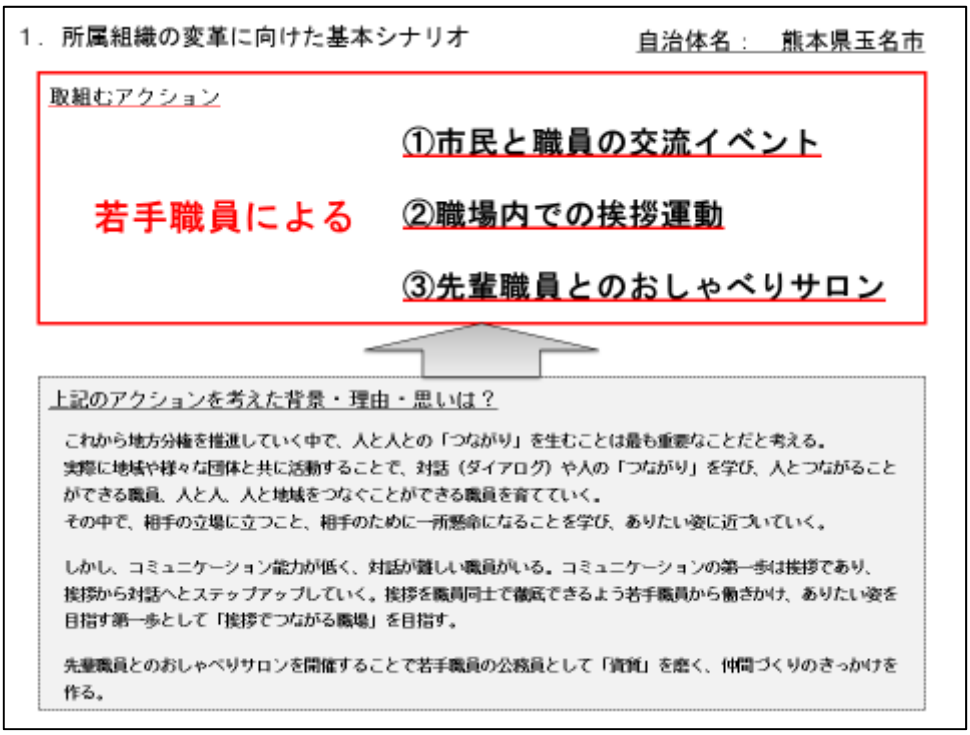
て、やってみてから考える、考えたらまたやる、ということを繰り返している状況。



上記については、私たちが今回の人材マネジメント部会において積み重ねてきた組織の変革に向けた基本シナリオである。ありたい姿に向けて私たちは若手職員に的を絞ったアクションを行っている。



上記が私たちが描いた「ありたい姿」である。これにより上記のような価値を地域に提供できると考え、それに向けてアクションを行ってきた。



上記が私たちが考え、実践してきたアクションである。アクションの内容としては、若手職員による、①市民と職員の交流イベント、②職場内での挨拶運動、③先輩職員とのおしゃべりサロンの３つである。

これら３つのアクションを考えた思いは、これから地方分権を推進していく中で、人と人との「つながり」を生むことは最も重要なことだと考えた。人とつながることができる職員、人と人、人と地域をつなぐことができる職員を育てていくためには、実際に地域や様々な団体と共に活動し、対話（ダイアログ）や人の「つながり」を学ぶ必要があると考える。その中で、相手の立場に立つこと、相手のために一所懸命になることを学び、ありたい姿に近づいていくのではと考え、まず市民と職員の交流イベントを開催することとした。

しかし、コミュニケーション能力が低く、対話が難しい職員がいるという現状がある。コミュニケーションの第一歩は挨拶であり、挨拶から対話へとステップアップしていく必要があると考える。挨拶を職員同士で徹底できるよう若手職員から働きかけ、ありたい姿を目指す第一歩として「挨拶でつながる職場」をつくることを目的として若手職員による挨拶運動を実施することとした。

また、未来を描くためには、今を知る必要がある。今を知るためには過去を知る必要もある。そのために先輩職員との交流は過去を知るという意味でも、また公務員として必要な心構えや姿勢を学ぶためにも非常に良い機会であると考える。しかし、そのような機会が減少しているという現状があるため、そのような機会として先輩職員とのおしゃべりサロンを

開催することで若手職員の公務員として「資質」を磨き、共に成長していく仲間づくりのきっかけを作ることとした。

（1） 山の日　交流登山

３．実践によって得られた気づき、今後の改善点　　自治体名：　熊本県玉名市

あなたが実際に行ったアクション ⇒ 日付を必ず入れてください	アクションによって生まれた変化・成果	実践によって得られた学び・気づき
郷戸・堀内 日時： 平成２９年８月１１日（金） ８時３０分～１３時３０分 場所： 小岱山（熊本県玉名市） **山の日　交流登山** ルール ・職員を一人以上誘う ・市民を一人以上誘う ・面識がない人の名前を覚える ・面識がない人に名前を覚えてもらう ・楽しむ ・振り返り会をする 参加者数　１０名＋α ※　山の日であったため非常に多くの登山者と一緒に交流しながら登ることができた。	・同じ目標に向かって取組む達成感を共有することができた。 ・経験することの大切さを再認識できた。 ・多人数で活動したことで、少人数とは違った楽しさがあった。 ・一緒に活動した人と仲が良くなった。	・一緒にやる達成感を共有することにより、つながりが熱くなる。 ・より多くの人と目標を共有し、取組む事の良さに気づいた。 ・面識がない人と対話ができない職員がいるため、対話ができる方法を検討する必要がある。 ・イベントなどに誘っても来てくれない人への働きかけが課題。

市民と職員の交流イベントとして、平成２９年８月１１日、山の日に職員と市民で登山をするイベントを企画した。郷戸・宮島が個人的に声をかけた、市役所職員を中心とする約１２人が参加した。この山の日、交流登山を開催するにあたってルールを決めた。１、職員を１人以上誘う。２、市民を１人以上誘う。３、面識がない人の名前を覚える。４、面識がない人に名前を覚えてもらう。５、楽しむ。６、振り返り会をする。これらのルールによりコミュニケーションの基礎である対話を行うきっかけとした。

集合は本市にある小岱山という山の自然公園ビジターセンターにし、そこをスタート、ゴールとした。登山時間は約３時間とゆっくりしたペースで対話を意識した登山を行った。事前に参加者分のお弁当を準備しておき、ゴール後、振り返りをしながら一緒にお弁当を食べた。

8月11日　　山の日　交流登山

当日は山の日ということもあり、多くの登山者の方々と交流しながら登ることができたことは非常に良い経験となった。その後、一緒に登ったメンバーの１人がその時の経験が非常によかったということで、同じようなプランで交流登山を開催し、さらに市民との「つながり」が広がった。

8月11日　　山の日　交流登山

（２） 文化の日　マルシェ

３．実践によって得られた気づき、今後の改善点　　自治体名：　熊本県玉名市

あなたが実際に行ったアクション ⇒ 日付を必ず入れてください	アクションによって生まれた変化・成果	実践によって得られた学び・気づき
郷戸・堀内 日時： 平成２９年１１月３日（金） １０時００分～１６時００分 場所：玉名市民会館 **文化の日　マルシェ** 予算：自主研究グループ活動助成 グループ名：ＫＯＲＥＫＥＮ 目的： 実際に地域や様々な団体と共に活動することで、人のつながりや対話を生む場づくりを学び、人と人、人と地域をつなぐことができる公務員を育て、その方法を研究することを目的とする。	・それぞれが目標に向かって、それぞれのペースで活動していく。 ・活動していく中で、メンバーの動きが変化していく。 ・時間がない中で活動していくと、何が足りないかなど、メンバーから声がでてくる。 ・打ち合わせの時間が少ない中でも、ラインなどＳＮＳを活用することで情報共有ができる。 ・オフサイトでの活動で大きなイベントを開催しようとすると日常業務との調整が非常に困難。 ・多くの人と知り合いになった。 ・様々な方面に活動の幅が広がっていく。 ・多くの笑顔とつながりをつくれた。 ・様々な問題などがあったが、最終的にはやってよかったという達成感を共有できた。	・オフサイトでの活動に対するキャパシティは人それぞれである。 ・目標を共有することの難しさ、大切さに気づいた。 ・準備時間は開催イベントの規模により適切な期間をとる必要がある。 ・不測の事態はつきものである。 ・各個人、団体との連絡、調整は考えている以上にとる必要がある。 ・打ち合わせの時間は非常に重要であり、その時間が短いと目標への思いなどが個々により差ができてしまう。 ・困難な場面にぶつかると多くの人が手助けしてくれる。 ・人と人がつながることで、次のつながりが生まれる。

市民と職員との交流イベントとして、平成２９年１１月３日、文化の日にマルシェを開催した。このマルシェを開催することになったきっかけは、次に何をやるかと考えたとき、自主的に活動している別グループのメンバーから、玉名市民文化祭に人を集めたいという意見がでたため共同で開催することとした。

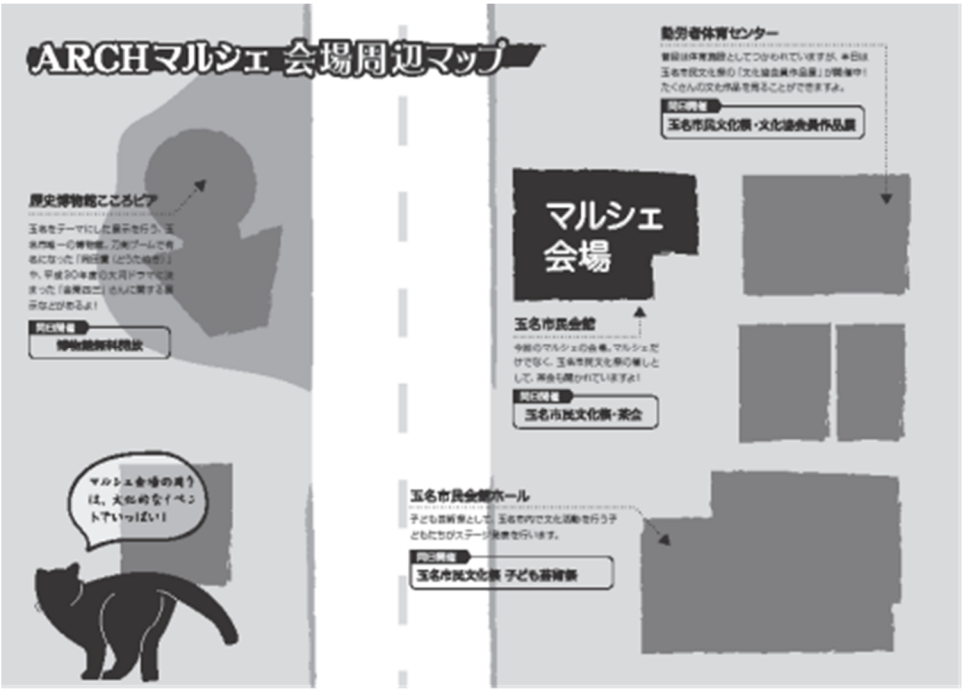
市民文化祭に人を集めたいと考えた理由は、玉名市内を拠点に、文化活動を行っている個人・団体で構成される玉名市文化協会については、玉名市の文化の継承及び発展を支えていくことを目的に組織されている。しかし、現在は会員の高齢化や、文化活動への市民の関心の低下などにより会員数が減少し、後継者不足など様々な課題を抱えている。そこで、これまで開催されてきた文化祭に、市内の若年層等にも興味を持ってもらえる取り組みとしてマルシェを開催し、多くの人を呼び込み、人と人とのつながりの場を作り、これまで文化協会に接する機会のなかった人が、文化協会、文化祭を知り、文化活動に興味をもつような、きっかけづくりを行うことで、玉名の文化活動の発展に貢献したいと考えた。

開催には予算が必要であったため、本市の自主研究グループ活動助成事業を活用し、グループ名をコレケンとした。コレケンとは「これからの地方自治体を担う公務員としての意識と行動を考える研究会」略してコレケンとした。主要メンバーは郷戸を含む８名で、その他、準備や当日のスタッフとして声かけした若手職員が１５名程度参加した。また、本市にある九州看護福祉大学の学生にもスタッフとして参加の声かけをし、約１０名程度参加していただき、スタッフは約３０名での活動となった。

マルシェの出店者については、玉名市内を中心に各地でマルシェに参加している方々に声かけすることとし市内外約５０店舗の方々に参加していただいた。

文化祭とマルシェをつなぐ方法としてスタンプラリーを行った。文化祭やマルシェの会場にスタンプ台を設置し、すべてを回り、最後にアンケートを記入すると割引券を配布するという方法とした。アンケートについては来場者、出店者それぞれに実施することによって、今回のイベントにより「つながり」がどのくらい生まれたかを確認することとした。

イベントの周知方法は市広報紙への掲載、市内各所へのポスターの掲示、告知用フライヤー１万部の配布及びＳＮＳを活用した周知を行った。



上記が当日の会場図である。当日は市民文化祭のイベントとして玉名市民会館大ホールで子ども芸術祭が、勤労者体育センターにおいて文化協会員の作品展が、玉名市民会館の第３会議室において茶会が開催された。マルシェについては玉名市民会館の第１、第２、第４会議室及び屋外により開催した。また、隣接する歴史博物館こころぴあにおいては無料開放が行われた。来場者数については約２，０００名の来場があり、例年、市民文化祭の来場者数が約８００名ということから２倍以上の集客となった。

11月3日　　文化の日　マルシェ

11月3日　　文化の日　マルシェ

（３） 若手職員による挨拶運動

３．実践によって得られた気づき、今後の改善点　　自治体名：　熊本県玉名市

あなたが実際に行ったアクション ⇒ 日付を必ず入れてください	アクションによって生まれた変化・成果	実践によって得られた学び・気づき
郷戸・堀内 日時： 平成３０年１月９日（月）から開始 ８時００分～８時２０分 場所：玉名市役所職員通用口前 **若手職員による挨拶運動** ・週１回、週の初めの日に開催 ・有志の10名程度の若手職員で実施 ・横断幕を持って実施することで挨拶運度であることを出勤してくる職員へ周知	・先輩職員からは、非常に良いことをやっているので頑張って欲しいという反応が多くあった。 ・実践した後、挨拶運動をした職員向けとその他の職員向けのアンケートを実施し、アクションによって生まれた変化、成果を確認する。	・入庁年度が若い職員は、様々なことに協力的である。 ・実践する前に市長、総務部長、総務課長に実施することをお伝えしたところ、総務課長が挨拶運動に参加してくださった。市長も参加された。 ・挨拶を返してくれる職員が大半であるが、会釈のみの職員もいた。しかし、無視する職員はいなかった。 ・週初めに仲間と活動することで、自分たちも清々しい朝を迎えられた。少しだけ早起きすることで、早起きは三文の徳だと感じる。

職場内での挨拶運動は、平成３０年１月９日から毎週月曜日（祝日の場合は次の開庁日）の午前８時から８時２０分までの２０分間、市役所の職員通用口前において有志の若手職員による挨拶運動を開始した。毎回約１０名程度の若手職員が参加している。

この挨拶運動の目的は、若手職員が中心となって挨拶運動をすることで、職員全体に挨拶について考えてもらうきっかけとし、まずは挨拶で職員同士が繋がることを目指している。挨拶運動は横断幕を持って実施することで、挨拶運動を出勤する職員へアピールしている。

これまでに、取り組みに賛同してくださった先輩職員や総務課長、そして市長も挨拶運動に参加していただいた。

現在、これまでの挨拶運動によって生まれた変化、成果を確認するために全職員を対象としたアンケートを準備している。

若手職員による挨拶運動

若手職員による挨拶運動

（４） 先輩職員とのおしゃべりサロン

３．実践によって得られた気づき、今後の改善点　　自治体名：　熊本県玉名市

あなたが実際に行ったアクション ⇒ 日付を必ず入れてください	アクションによって生まれた変化・成果	実践によって得られた学び・気づき
郷戸・堀内 日時： 平成３０年１月１６日（火） １８時００分～１９時３０分 場所：玉名市役所会議室 **先輩職員との おしゃべりサロン** ・周知、集客方法としては、入庁年度10年以下、35歳以下の若手職員に絞って直接メールを送ることにより実施。 ・先輩マネ友が２カ月に１回開催されている「女性職員向けおしゃべりサロン」とコラボして「若手職員向けおしゃべりサロン」として開催	・サロン開催を先輩マネ友に相談したところ、快くコラボを引き受けてくださった。 ・約９０人に周知し約３０人が参加。 ・今後は、懇親会も開催したい。 ・先輩職員として総務部長に依頼。 ・６人グループを５つ作り、各グループでおしゃべりが展開された。 ・他課の人どうしがおしゃべりすることで、「つながり」のきっかけとなった。	・今までこのような機会が少なかったため周知当初の参加表明は非常にすくなかった。しかし、直接開催の趣旨を説明してまわったところ参加者が増加した。 ・先輩との対話ができる方法を検討する必要があった。 ・グループワークのテーマを熟考する必要があった。 ・グループごとの発表は設けなかったたが、その後メールで感想を聞いたところ、ほとんどの職員が非常にいい機会になったとの回答であった。 ・このような先輩職員と対話ができる機会は求められている。

先輩職員とのおしゃべりサロンについては、平成３０年１月１６日、１８時から１９時３０分までの１時間半、玉名市役所内の会議室において総務部長をゲストとしてお招きし開催した。

開催のきっかけは、キーパーソンインタビューで総務部長にインタビューをした際に、若手職員だったころの役所の様子や先輩職員との関わり、住民との関係性などの話を聞くことができ、非常に良い経験となった。そして、もっと様々な話を聞きたい、他の若手職員の中にも聞いてみたいと思う人も少なからずいるのではないか、と考え開催することとなった。

そこで先輩マネ友に相談したところ、１期先輩のマネ友が２カ月に１回開催している『女性のためのおしゃべりサロン』とコラボレーションさせてもらい開催することとなった。

周知方法については、入庁１０年未満かつ３５歳以下の若手職員へ直接メールを送ることにより周知した。また、先輩職員に対して聞きたいことや質問等を事前に知らせてもらい、それを基にして話をしてもらうこととした。

当日の参加者数については約３０名で、周知した人数が約９０名であり３分の１の若手職員が参加となった。会の流れとしては、５から６名程度のグループをつくり付箋紙とペンを配布。まず総務部長から事前質問を基にした話をしてもらい、それによる気づきを付箋紙にメモしグループで共有する。その後、グループで各自の業務と課題などを共有し、話による気づきから、これからの業務に役立つことなどを自由に対話してもらった。その途中で更

に総務部長に聞きたいことなどは、挙手により質問し、全体で共有できるようにした。グループ内での自由な対話を優先するため、最終的な発表は設けなかった。終了後、懇親会を予定していたが、都合により延期とした。

先輩職員とのおしゃべりサロン

先輩職員とのおしゃべりサロン

４　アクション実践の考察

まず、本市においては２０１９年の大河ドラマ「いだてん」の放映が決定するなど市全体がこの大河に向けて「何かやらねば」という雰囲気がある。今までは行っていなかったような取り組みなどが様々な部署で行われ、それは今回の人材マネジメント部会における取り組みが行いやすい要因の一つであったと考える。

また、アクションを行う中で、気付いた点が２点ある。

まず１点目に、相手の話をしっかりと聴くことが大切であるということだ。研究会では、『対話』に重点を置いている。加留部幹事の話にもあったが、お互いが半分ずつ話しをすることで学びが大きくなる（1×9＝9、2×8＝16・・・5×5＝25）。

研究会に参加させていただく中で、相手の話しを聴くということは、意識しなければなかなか聴くことができないと感じた。ついつい、次に何を話そうか、どう言ったら相手は納得してくれるか、などを考えており、その間相手の話は半分程度しか聞いていないことに気がついた。『口はひとつで、耳はふたつある』このように、まずは相手の話をしっかりと聴くことが大切であると感じた。

２点目に、自分をリードする、ということである。研究会の中でこの話を聴いた時、今ひとつピンと来なかった。しかし、アクションを進めていく中で、アクションをするかしないか、積極的にするかほどほどにするか、すべて自分次第であるということに気がついた。職場の環境や周囲の人を理由にすることは簡単である。その中で、自分がどのように考え、どうしたいのか、十分に考えたうえでマネ友と共有しながら進めていく必要があると考える。

（１）　山の日　交流登山

これは市民と職員との交流イベントとして開催したものであり、一緒に参加した者については、同じ目標に向かって取り組む達成感を共有することができた。これにより「つながり」が熱くなったと考える。また山の日であり関係者以外とも交流できたことにより、多くの人と活動できたことで、少人数での取り組みとは違った楽しさに気づくことができた。面識がない人とでも、一緒に取り組むことにより「つながり」が生まれ、そこから「つながり」が広がるということも認識することができた。しかし、それには同じ経験をして、同じ達成感などを共有するということが重要であると考える。

この取り組みにおいて気づいた課題についてであるが、面識がない人と対話を積極的にすることができない職員に対して、それをできるよう働きかける方法を検討する必要があると考える。私たちが考える「つながり」をつくることができる職員にとって必要な資質の一つとしてコミュニケーション能力がある。これは公務員としても重要な資質であると考えるが、先の現状でも若者のコミュニケーション能力の低下は懸念されている課題であり、それを培うことはこれからの組織にとっても重要なことである。それを培う取り組みの第一歩として「挨拶」があると私たちは考え、挨拶運動を実施することとした。

また、もう一つの課題であるがこのようなイベントなどに誘っても来ない人への働きか

けが大きな課題である。これは今後、組織変革に向けた取り組みを推進していくなかで避けては通ることのできない課題であり、多くの人を巻き込むことができなければ組織変革は失敗に終わると考える。これは人材マネジメント部会で言われる「やらされ感」を生む要因になり、結果として失敗につながると考えるからである。そのために私たちが考えたのはメールや電話などで誘うのではなく、実際に会って顔を見て誘うという方法をできる限り行うこととした。

（２） 文化の日　マルシェ

これは職員と市民の交流イベントとして開催したものであり、先に説明したが、一緒に活動しているメンバーから、玉名市民文化祭に人を集めたいという意見がでたため開催することとしたものである。市民文化祭に人を集めたいと考えた理由は、玉名市内を拠点に、文化活動を行っている個人・団体で構成される玉名市文化協会については、玉名市の文化の継承及び発展を支えていくことを目的に組織されているが、現在は会員の高齢化や、文化活動への市民の関心の低下などにより会員数が減少し、後継者不足など様々な課題を抱えている。そこで、これまで開催されてきた文化祭に、市内の若年層等にも興味を持ってもらえる取り組みとしてマルシェを開催し、多くの人を呼び込み、人と人とのつながりの場を作り、これまで文化協会に接する機会のなかった人が、文化協会、文化祭を知り、文化活動に興味をもつような、きっかけづくりを行うことで、玉名の文化活動の発展に貢献したいと考えたからである。

このイベントに取り組むにあたっては多くの困難にぶつかった。まず、人を集めるというところから、各地で開催されていて集客力のあるマルシェをその方法として選んだが、マルシェについて詳しい知識もなく、出店者とのつながりもなく、文化協会にも了承を得ていないという何もない状況であり、開催日は文化の日ということで、やろうと決まってから約２ヶ月しか時間がない中でのスタートであった。今、考えてみると無謀ともいえる取り組みであったかもしれないが、やり終えて感じることは「やればできる」ということをメンバーが知ることができた貴重な経験であったと考える。

このイベントの準備期間中は選挙期間中にも重なっていた。本市においては、衆議院議員総選挙だけでなく市長、市議会議員選挙とも重なり、通常業務が日ごろ以上に多忙を極めている期間であった。その中でオフサイトの取り組みとして開催するイベントとしては大きすぎるイベントであったかもしれない。実際に通常業務が多忙なためメンバーが全員集まって打ち合わせをする時間もほとんどないような状況で準備を進めていかなければならないような状態であった。その中で活用したのがＬＩＮＥやＦａｃｅｂｏｏｋなどのコミュニケーションアプリである。打ち合わせの内容を共有したり、それぞれの役割の進捗状況を確認したり、これらを用いた連絡は密にとるように心がけた。そのため実際に打ち合わせなどは行わずとも、各メンバーがそれぞれの役割をさばくことで、準備は進んでいった。また、メンバーの中から、準備に足りないところがでてきたり、忙しそうなメンバーのフォローを

したり活動していく中でその働きが変化していった。

しかし、実際に打ち合わせを行う回数の少なさは、本当の意味での目標の共有ができていないという状態をつくってしまった。それはメンバーの働きの熱量の違いをつくってしまう結果となった。実際に顔を合わせて話をせず、ＬＩＮＥなどで連絡をとると、目標に対する本当の思いが伝わらず、それぞれの受け取り方が変わってしまい、メンバーの働きに差が生まれてしまうことがわかった。このことはメンバー間におけるズレを作ってしまい、最終的にはメンバー間の溝をつくる恐れがある。そうなってしまってはイベントの成功はおろか、開催すらも危ぶまれる状況である。今回はメンバー全員が市役所の若手職員であったので、そこまでは至らなかったが、これが外部の市民の方も主要メンバーにいた場合にはそうなっていた可能性があったと考える。このことから、顔を合わせて打ち合わせを行い、目標を共有することは非常に重要であり、そのためにイベントの規模に併せた準備期間をとる必要があるということに気づくことができた。

今回は、出店者、文化協会など各個人、団体との連絡、調整が多く必要な取り組みであった。それについても考えている以上にとる必要があるということがわかった。特に団体との調整は気をつけなくてはならない。団体の場合は、その代表であるものとのやり取りが主である。そこで調整がついたものであっても、団体の中で反対され、調整した内容が突如、変更されるなどの事態が発生した。今回は、それまでの準備を大幅に変更する必要がある内容でもあったため、このようなことが発生しないよう考えている以上に連絡、調整は必要であるということを学んだ。

この取り組みで得た一番の成果は、当日の来場者や出店者の笑顔をみることができたことだ。その笑顔によりこのイベントを開催してよかったと思えた。それまでは、辛いことの方が多かったが、多くの人がこのイベントを楽しんでくれたことが、やってよかったという達成感を得ることにつながった。そして、多くの来場者や出店者の方から、是非、今後も継続的に開催して欲しいという意見をいただいた。マルシェ出店者の方々からの感想で多かったのが、「新たな縁」が生まれましたというものであった。この取り組みを通して、来場者と出店者、来場者と文化協会、出店者同士など今まで交わることのなかった人たちに「新たな縁」が生まれた。これこそが私たちが考える「つながり」をつくることに繋がっていくと考える。実際に、その後、出店者の方や来場者の方と「つながり」が生まれ、別のイベントの手助けを依頼されるなど、更に「つながり」が広がっている。

（３） 若手職員による挨拶運動

これはコミュニケーション能力が低く、対話が難しい職員がいるという現状があるなかで、コミュニケーションの第一歩は挨拶であり、挨拶から対話へとステップアップしていく必要があると考え、挨拶を職員同士で徹底できるよう若手職員から働きかけ、ありたい姿を目指す第一歩として「挨拶でつながる職場」をつくることを目的として実施している。

現在は、１４名の若手職員が参加している。職員と市民の交流イベントを開催していくな

かでも感じたことであるが、若手職員の多くは様々なことに協力的であると感じた。こちらが趣旨や目的を直接会って説明すると、賛同し協力してくれる。実際にマルシェでは１５名が、先輩職員とのおしゃべりサロンには３０名の若手職員が参加した。キーパーソンインタビューの中で最近の若手には積極性が足りないなどといった意見もでたが、実際には、多くの若手がそれぞれ胸の中に火種を抱えていて、それを燃やせないでいるだけなのではないかと感じた。それを燃やすことができる機会をつくっていくことが、これから若手職員が一緒に成長していくことにつながっていくと考える。しかし、「やらされ感」を持たせないように巻き込んでいくことが課題であるとも考える。

挨拶運動を受けた職員の反応であるが、おおよその職員は挨拶を返してくれる。中には、「お疲れさま。」「挨拶してくれると気持ちがいいね。」などと声をかけてくれる職員もいる。

週の初めに仲間と顔を合わせて会話をしたり、職員から挨拶を返してもらったりすることで、清々しい朝を迎えることができている。今後は、平成 30 年度入庁職員も一緒に実施できたらよいと考えている。

挨拶運動については、全職員を対象にしたアンケートを準備している。しかし、全職員に回答してもらうための方法が確定せずに実施できていない状況である。アンケートを実施することにより、この取り組みによって生まれた変化、成果を確認し、次の取り組みにステップアップしていきたいと考える。

（４） 先輩職員とのおしゃべりサロン

先輩職員とのおしゃべりサロンについては、これからの市役所組織の未来を描くためには、今を知る必要があり、今を知るためには過去を知る必要がある。そのために先輩職員との交流は過去を知るという意味でも、また公務員として必要な心構えや姿勢を学ぶためにも非常に良い機会であると考えるが、そのような機会が減少しているという現状があるため、そのような機会をつくり、若手職員の公務員として「資質」を磨き、共に成長していく仲間づくりのきっかけをつくるために開催した。

今までこのような機会が少なかったため周知当初の参加表明は非常に少なかったが、直接、開催の趣旨を説明してまわったところ参加者が増え、最終的には約３０名の若手職員が参加となった。

会の進行については、時間の都合もあったが、もっと先輩職員との対話ができる方法を検討する必要があったと考える。先輩職員の考えや経験を若手職員に伝えることはできたと考えるが、若手職員の考えていることを先輩職員に伝えることも必要であったと考える。

会終了後、参加者から感想をメールしてもらった。回答があった全員が、先輩職員の話を聞けて良かったとのことであった。今後もこのような機会があったら参加したいというものも多く、このような機会は求められていることがわかった。また、同世代の職員同士でもなかなか対話する機会がないので、グループでの対話も非常に良い機会になったとの回答であった。他の世代の職員との交流も行いたいとの意見もあったので、今後の会の運営の参

考にしていきたいと考える。

５　今後の展望

今回、人材マネジメント部会に参加させていただき、多くのことを学び、同じ自治体職員として積極的に活動する人たちに出会い、刺激を受けた。毎回研究会に参加する度に、弱火になっていた熱い気持ちを追い炊きすることができた。しかし、今後はその研究会に参加することができない。そこで大切になってくるのが、次年度部会に参加する人たちや、過去に参加された先輩たちと繋がることであると考えた。皆で熱い気持ちを共有しながら、アクションを進めたり、改善したりする必要があると思う。これまでの参加者に不足していることは、マネ友の「つながり」であると考える。それぞれには、精一杯活動されているが、せっかくの頑張りを共有することはできていない。そのため、今後はマネ友同士の「つながり」も強化しながら、アクションに取り組んでいきたい。その中で私たちは市民と職員の交流イベント、先輩職員とのおしゃべりサロン、若手職員による挨拶運動はもちろん、その他オンサイト、オフサイトの取り組みも継続していく。早速、先輩マネ友との作戦会議も実施予定である。

更に、平成 30 年度には業務改善チームが発足する。その内容は、行政改革担当部署である企画経営課と組織機構及び人事担当部署である総務課と人材マネジメント部会参加者で組織し、業務を改善することにより、事務の効率化や働きやすい環境づくりにつなげ、市民満足度の向上に寄与することを目的に活動していくものである。まだ詳しい内容は決定していないが、職員自由参加型の会議をオフサイトで開催し、そこで出た意見などを業務改善チームで精査し、それを業務改善につなげていくという予定である。本市においては、人材マネジメント部会参加者がまさに本丸の近くで活動ができるため、今まで以上に、熱を持って活動を取り組んでいく必要がある。

６　参加者の感想

（１）　郷戸

本年度、私は始めての人事異動で総務課へ異動し、そこで人材マネジメント部会に行くよう命じられた。以前より人材マネジメント部会に興味はあったが、まだ、私が参加するには早すぎると感じていた。実際、参加してみて周りは課長補佐、係長級の職員の方々ばかりで、私のように経験の少ない職員は場違いではないかと感じていた。しかし、やるからには結果をという気持ちで取り組んできたつもりである。北川顧問、出馬部会長、鬼澤部会長代行、そして緒方幹事など錚錚たる面々のお話を聞けるだけでも貴重な経験であるが、その中で組織変革のための研究ができるというチャンスを与えていただいたことに感謝したい。そして、その経験をどこまで玉名市に還元できるかわからないが、それが私の「使命」であると心に刻み取り組んでいきたい。

（2） 宮島

部会に参加し、自分自身新たな発見が多々あった。庁舎内に閉じこもっていてはわからなかったことを知れたり、知り合うことができなかった人に出会えたり、得るものは大きかった。しかし、回を重ねるごとに入庁 2 年目の自分が参加させてもらって、申し訳ない気持ちも生まれた。もっと本丸に近い、管理職と近い役職の人が参加したら今よりもスムーズに事が進んだのではないかと思った。参加者を見渡しても、私のような若手はごく少数だった。経験によって学べることは大きいと思う。自分の持っている知識や考えは氷山の一角であり、今回の研究会で学ばせていただいたことは役所人生の大きな糧になるだろう。現在の自分が習得した学びを大切にし、今後の活動の中で生かしていかなければならないと感じている。

7　おわりに

今回、人材マネジメント部会に参加させていただき、一番強く感じたことは、自治体職員は、それぞれ個々人は熱い想いを持っている。そして、自治体によって実行しているか、していないかの違いだけである、ということである。

北川顧問の話の中に、「生き残ることができる自治体になれ。」という言葉があった。公務員としての立場に甘えている部分があり、努力しないとどの自治体も潰れてしまうという危機感を抱いた。潰れる心配がない行政でも、これからはどうなるかわからない。鬼澤部会長代行の話に「物凄い速さで世界が変わっている」というものがあった。常にアンテナを張り世界の変化にも敏感に反応していかなければならないと考える。

研究会での幹事からの様々な指摘を受け、そのたびに熱い気持ちを復活させながらアクションに取り組んできた。今後も、マネ友の先輩方の思いと自分たちのビジョンを共有し、その輪を少しずつ広げながら、対話を中心として進めていきたい。