

2017 年度人材マネジメント部会 共同論文

平成 30 年 3 月

熊本県菊池市

福祉課	麻生貴博
総務課	西住 剛
高齢支援課	三角 優

目 次

はじめに	2～3
1、取り組み概要・現状分析	3～6
2、菊池市における現状	6～10
3、ありたい姿	11～14
4、取り組むアクション	15～16
5、酒と飲みニケーションについて	16～18
6、第3回人材マネジメント部会（プレゼン）	18～20
7、心理（学）に関する研修について	20～22
8、アクションを実行する中で見えてきた事実	22～23
9、市長報告	23
10、見出した成果	23
11、次年度に向けた展望	24
12、今後の活動展開（時系列）	24～25
13、アクション案（参考資料）	26～29
おわりに	29～31
用語解説	31～32
参考文献	32～33

はじめに

半年ほど前の話、道路交通法違反（酒気帯び運転）で逮捕された公務員の公判で、町長や副町長、教育長らが、地方裁判所に寛大な判決を求める嘆願書を提出するというニュースがあった。

あまりの驚きに、まさに目を疑ったのをはっきりと覚えている。

地方公務員法で定められている、「執行猶予を含め禁錮刑以上が確定すると公務員は失職する」ことを理解したうえでの嘆願書だったのだろうかから、なおのことどうにも信じられない話だった。

また、10年ほど前に福岡で発生した公務員による飲酒死亡事故では、危険運転致死傷罪の適用など、より飲酒運転が厳罰化される契機となり、重大な社会問題として取り上げられた。

このようなニュースを見て（思い出して）、今一度、公務員とはどのような存在なのか、何のために存在しているのか自分に問いかけたいと思ったところである。

飲酒運転はもつてのほかだが、もちろんお酒そのものがすべての悪というわけではない。「酒は百薬の長（諸説あり）」といわれるように、お酒との上手な付き合い方は、身体への影響のみならず人間関係にも良い影響を与えるものであると考えられる。

菊池市は、平成 17 年に近隣 4 市町村が合併し 10 年を越えた。

合併をした当時は、残業により午前様が当たり前のような毎日を過ごしていたことを記憶している。初めて会う職員との手探り業務の毎日。合併による初体験の繰り返しで、がむしゃらに毎日の業務をこなしていく中で、知らない間に心や体がむしばまれていく。さらに、定員適正化計画による職員減少が追い打ちをかける。10 年が過ぎた現在、長期休職者は 10 名を超えている。目の前の職員が体調を壊し休んでいくのにどうすることもできない。具体的な救済策が思いつかない。制度の面からは、定年延長や再任用、年金受給年齢の延長など、今まで描いていた 60 歳での「ハッピーリタイヤメント」が崩れ始めている。

さらに、公務員に対する風当たりで萎縮する職員。いわゆる「ストレス」と「プレッシャー」で、市民との対話がしっかりとできていない現状が今の菊池市には蔓延しているように感じる。

何が正解で何が間違いかは分からないが、少しでも「ストレス」や「プレッシャー」から解放され、笑顔で市民と対話できるように、しっかりと善悪の判断を肝に銘じたうえで、少しばかり「百薬の長」の力を借りる必要があるかもしれない。

この状況の打開策を見つけるべく、菊池市における「モチベーション」の維持向上、またコミュニケーションと酒の関係について、我々 3 人が考察した内容を以下に記述する。

1、取り組み概要・現状分析

(早稲田大学マネジメント研究所人材マネジメント部会 <http://www.maniken.jp/jinzai/gaiyo/> より)

人材マネジメント部会が目指すもの

- ・人材マネジメント部会は、先進的な取り組みを続けている地方自治体を事例とし、管理型人事システムから経営型人事システムへの移行について検討されるもの。
- ・1 年間にわたる研究会への参加を通じて、各地方自治体で人材マネジメントの中心となる指導者を養成するとともに、実現可能な政策モデルの構築を目指す。

ことを目的として、3 人での「対話（ダイアログ）」を進めていった。

経過報告（当初）

まず初めに、我々がこの人材マネジメント部会への参加となる経過について記載する。

我々 3 人は、菊池市の人材育成、組織改革のための研究の命を受ける。

人材マネジメント部会の活動内容を理解せず不安はあったが、とりあえずスタートする。

我々は、菊池市からの 2 期生として昨年度（2016）に参加する予定だったが、熊本地震で参加見送りとなる。1 年ずれての参加となり、モチベーション的に少し下がっていたことを覚えている。

いざ参加する日が近づいてきて、第 1 期生からの話を聞く。

4 月に参加した感想は、講義で説明があったとおり「もやもや感」が残った初日となった。

対話の手始めに、以下のことについて 3 人の漠然とした考え方を話し合うこととする。

(1) 「主観」によるプレゼンの実施（3 人）

- ・何について研究を進めたいか？
- ・その目的は？

- ・その手段は？（思いつくもの）
 - ・手始めに何をやるか？
 - ・コンセプトは？
 - ・計画（スケジュール）の概要はあるか？
- (2) インタビュー（対象者：案）
- （ア）現状について
- ・総務部長
 - ・総務課長
 - ・組合幹部
- （イ）前回の実績、合宿での指摘事項（具体的）、ファシリテーション等の進捗状況、2期生に対する期待事項
- ・前回マネ友
- (3) アンケート
- ・全職員？・・・職員係より発出をお願いできるか？
 - ・再任用職員（退職した人からみて、現在の菊池市役所はどのように映っているのか）

第1期生の研究成果や2016年度の他自治体の共同論文を読み、一つの疑問が生まれる。

「余裕ができると、または専門的知識が増えると・・・(中略)やる気が出てくる」

このような見解が記載されている論文が見受けられる。

「やる気」が非常に大事であることは分かっているつもりだが、やる気はどのように生まれるのか。なぜ、余裕ができると（または考える時間ができる）やる気が出るのか。どうしても「やる気」が出る理由として腹落ちしない。

このやる気につながる「心理」について研究をしたいということを最初に提案をした。

やる気や人の気持ちを科学することが、もしかしたら何かの突破口になるのではないかと考えた。

どのようなテーマですすめるか、なかなか意見が出ない中、第2期生としてはこの「やる気」をベースに研究することでスタートする。

しかし、いくつかの書籍を読み進む中で、「モチベーション＝動機付け、目的意識」が「やる気」の原動力であると解釈できることを知り、改めて「やる気」ではなく、この「モチベーション」をテーマに対話することでスタートする。

対話を進める中で、マインドマップを活用し、自分が思う市役所の現状からやる気につながることで、それから波及して市民にどのような影響を与えるのかを書き出してみた。マインドマップの活用については後述する。

（現状分析1）3人の対話

第2回目の宿題として出された「現状把握」、「組織の本質」についてということで分析を始める。

我々3人としては、菊池市の現状をどのようにとらえているか、また誰にどのような形で話を聞か対話を進める。

(現状分析 2) キーパーソンインタビュー

「人材育成」、「組織改革」が中心の研究であることから、以下の職員に対してのインタビューを計画する。

- 1、総務部長
- 2、総務課長
- 3、総務課総務審議員（人事担当）

当初、3名からのインタビューを考えたが、我々3人の対話の中で、熊本県から出向している政策企画部長がコミュニケーションに長けているのではないかという情報を得て、今回の研究分析に大きな材料となると考え、緊急インタビューを行うこととした（結果4名のインタビューとなった）。

(現状分析 3) アンケート

若手職員約50名に対してアンケートを実施した。

当初は労働組合からもアンケートとインタビューを検討したが、現状より労働組合の考え方（理念）が前面に出る恐れを考慮し断念した。

(現状分析 4) 共同論文より

2016年度人材マネジメント部会の共同論文から確認できる範囲で各自治体の現状を洗い出す。

我々が確認できた範囲で、73自治体から323件の現状が確認された。

共同論文中にある文言（表現）を我々の偏見でカテゴリー分けを行い、集計した結果が次のとおり。

カテゴリー	該当数	割合
横の連携・コミュニケーションが取れていない	62	18.7%
業務が多い・現状でいっぱい	56	16.9%
目的が分からない・ビジョンがない	33	9.9%
管理職（先輩等含む）のリーダーシップの問題	29	8.7%
やらされ感・モチベーションがあがらない	27	8.1%
目的が共有されない	23	6.9%
前例踏襲・決まったことしかしない	20	6.0%
縦割りが強い(業務の押し付け)	18	5.4%
職員によって考え方に差がある	13	3.9%
職員が萎縮している	10	3.0%
危機感がない	10	3.0%
提案をしない・できない	9	2.7%
女性職員に対する処遇に疑問あり	7	2.1%
複雑化・多様化	3	0.9%
職員の能力は高い	3	0.9%

（現状分析 5）第 1 期生の分析

さきほど、少しふれたが、第 1 期生からのインタビューと第 1 期生の共同論文を確認し、引き続き同様の研究を進めるか、我々独自に研究を進めるかの対話を行った。

第 1 期生の研究

- ・職員が疲弊している
- ・異動の期間が短く職員に余裕がない
- ・余裕ができればやる気も生まれる。
- ・やる気が出れば最終的には笑顔が絶えない職場になる。・・・

「やる気」が出る原動力についてどうしても腹落ちせず、この「原動力」について研究することを検討する（前述のとおりモチベーションを研究するきっかけとなる）。

2、菊池市における現状

菊池市においても、（現状分析 4）に記載していることとほぼ同じ状況にあることが、インタビューやアンケートから確認された。我々の結論として、以下の 3 点が菊池市における現状としてまとめる。

1. 職員の気持ちや時間に余裕が無い
2. コミュニケーション不足
3. 目標やビジョンへの意識が低い

（その背景）

1. 職員削減による残業の増加
2. パソコン、ネットワーク等の普及による先輩からの指導の減少
3. 自らの提案がない（変化を好まない）

（その原因）

（ア）原因 1：社会風潮

時代の変化（と一言でいうと語弊があるが）や社会の風潮といったものが、職員のストレスやプレッシャーにつながっていると考える。バブル崩壊やリーマンショックといった世界的経済破綻が、社会全体の「余裕」をなくし、あらゆるところで円滑なコミュニケーションが取れなくなっていることが原因の一つではないかと考える。

（イ）原因 2：若者のマジメ化（「マジメ化する若者たち」草場滋 著より）

言葉づかいは丁寧で、言われたことはきちんと守る。上司に立て付くこともない。その一方、できないことは、割と平気に「できません」と言えたりする。若い人たちが「マジメ化」していると言う。

堅実で、理性的で、自分に謙虚。彼らは、仕事は卒なくこなすが、言われた以上のことはしない。アフターファイブは上司の誘いを断り、早々に帰宅して自炊する。

リーマンショック以降、先の見えない社会になった中で生きていくには、自分自身をスキルアップするしかない——本能的に、彼らはそう考え始めたのかもしれない。それも自己流は避け、先人たちの教えを忠実に守り、効率的に身につけようとしている。

この記述には同調できる点が多く、「現状」につながるもう一つの原因ではないかと考える。

3人の対話の履歴

ここでは、3人の対話について改めて記載してみる。

対話 1 (各人の思い)

人マネのことは、庁内ネットワークの情報からその存在は知っていた（当時、人マネの詳細については理解していなかった）。

その後、我々は人事担当からの指名で参加することとなる。

人事担当からの説明や第1期生からの説明を受けるが、正直ほとんど理解できない。

1年間の研修（当時の理解）だから、それなりの費用対効果も期待されているのだろうということで、まずは第1回目の研修に参加する覚悟を決めた。

第1回目のあと、3人の対話で「キーパーソンをどうするか」（現状分析1）考える。対話としてはここから本格的に始まる。（上記の現状分析はこのあと実施している）

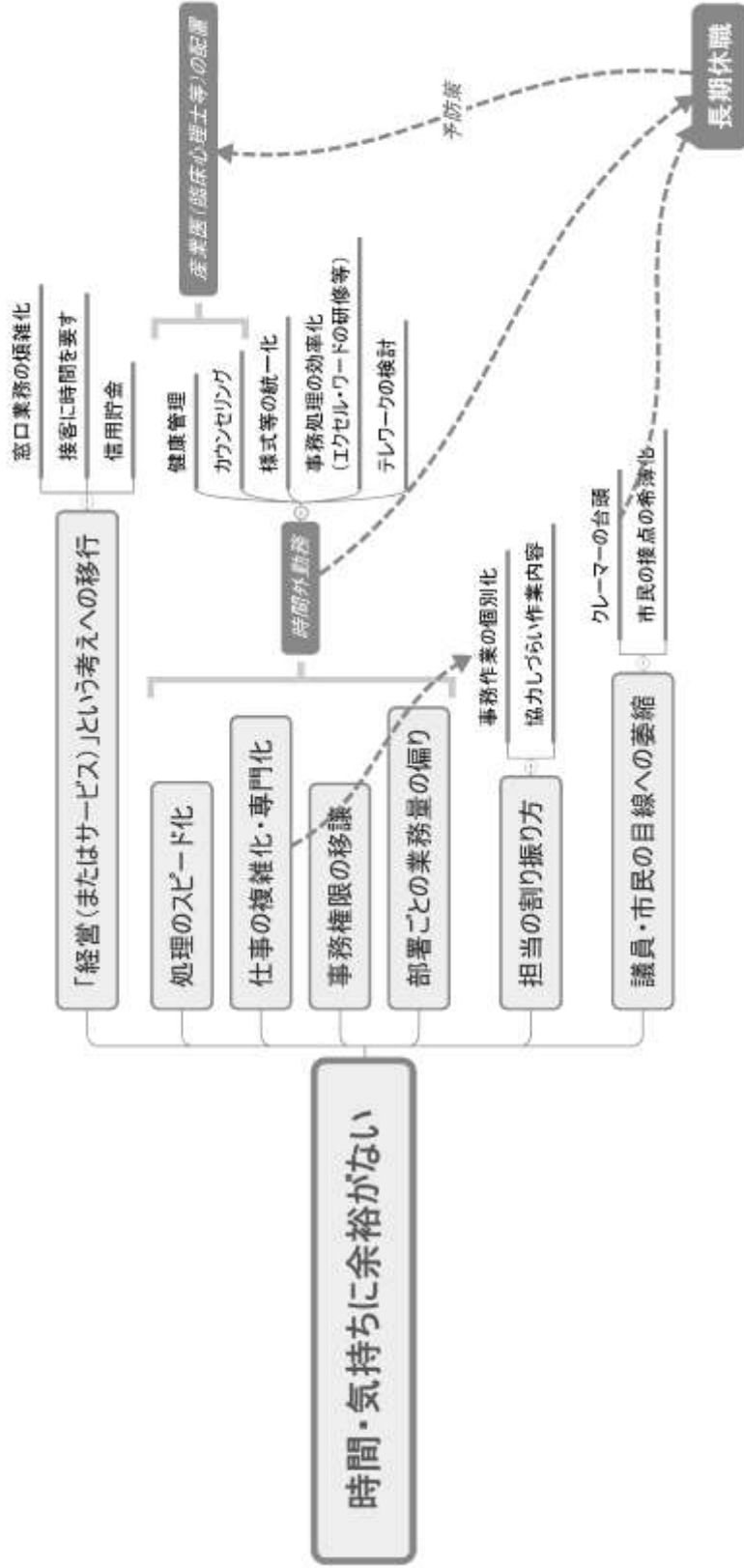
3回目の人材マネジメント部会までに、合計8回の対話を行った。1回に2時間程度実施するが、なかなか答えが見えない対話が続いていく。

対話 2 (マインドマップ)

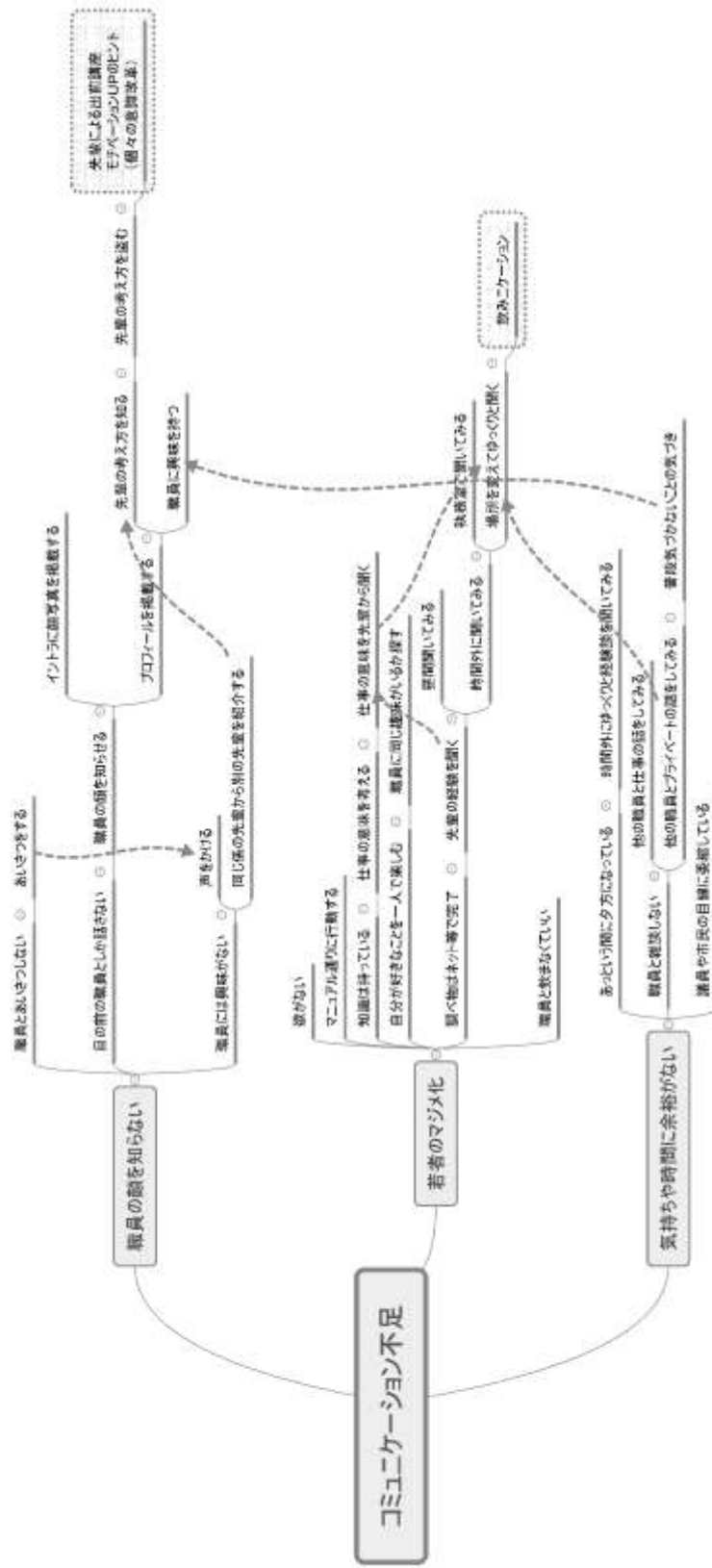
3人で対話を続けていく中で、口頭で互いの思いを訴えるが、うまく伝わらないことにもどかしさを感じてくる。口頭による対話が進むうちに、最初に思い描いていたイメージからずれていくこともあり、うまく方向が定まらないことを感じた。自分たちでもうまく理解し合えないようでは、対外的にプレゼンテーションした際にはさらに理解してもらえない可能性を危惧した。そこで、我々の対話の中で出てきたフレーズを「マインドマップ」に落としていってみることとした。我々の頭の中に浮かんだイメージや対話から出てきたフレーズを、まさにイメージ図という形で表現していく。

現状からの対話（フォアキャスト）、単純に思いついた理想からの対話（バックキャスト）による両面から仮のマインドマップを作成していく。マインドマップは、複数枚作成した。両方に共通されるフレーズ等を洗い出すことで、そこに「ありたい姿」が隠れているのではないかと探っていった。

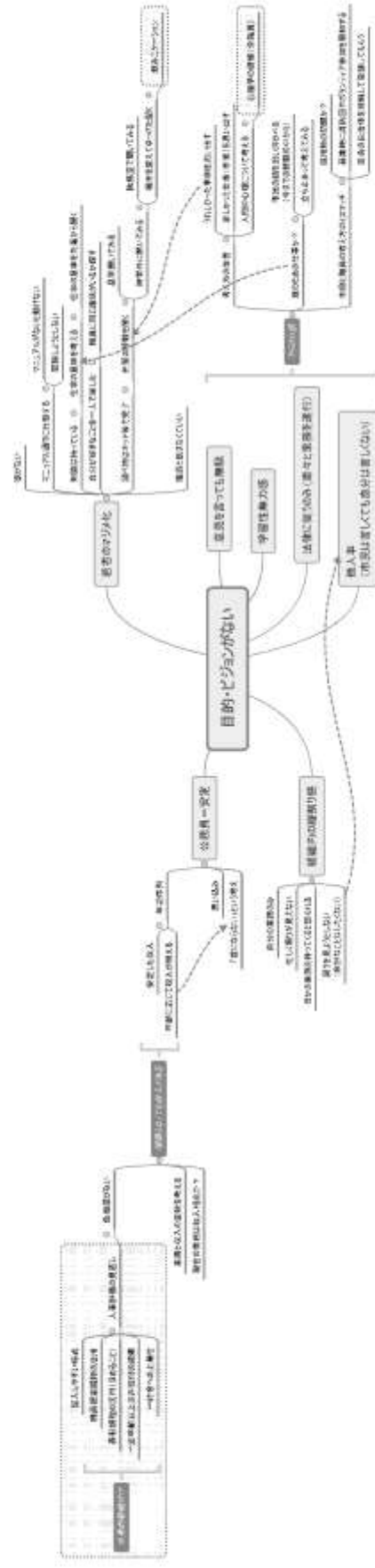
現状 1 (フォアキャストイング) 「時間・気持ちに余裕がない」
ロジックツリー



現状2 (フォアキャストディング) 「コミュニケーション不足」
マインドマップ



現状3 (フォアキャストイング) 「目的・ビジョンがない」
 マインドマップ



3、ありたい姿

対話 3 (ありたい姿)

一番悩んだ内容である。

何が理想なのか。そもそも「ありたい姿」とは、具体的な「職員の姿」なのか、職員を含む「組織全体の姿」なのか、それとも「両方」なのか・・・。

対話を続ける中で、「モチベーション」をテーマとする方向で検討していくことはある程度固まっていた。

「モチベーション」・・・人が何かをする際の動機づけや目的意識。

「モチベーション」には、内発的動機付けと外発的動機付け（インセンティブによる動機付け）の2つがある。

ありたい姿を模索するために、まず現状から考える。

現状の反対が理想（ありたい姿）ではないかということで、単純に理想から考える。理想は、当然「市民のために働く職員」のことではないだろうか。初期の対話の中で出てきたフレーズの一部として「やる気」「ほめる」「市民のため」等がある。

人は「ほめられる」ことで「やる気」を出すことができるのではないか。市民から「感謝される」ことで市民サービスのさらなる推進につながるのではないかなどを対話していった（内発的動機付け）。

それとは別に、制度等を含めての現状も対話する中で「年功序列」というフレーズもでてきた。年功序列による昇進は、評価理由が分からず混乱を招くと考えられる。また、このことが原因で長期休職者や中途退職者が発生する事態もあり得る。

以上のことから、何らかの「評価」をすることが「モチベーションの向上」につながっていくのではないかと考える（外発的動機付け）。この時点では、3人が現時点で持ちうる知識のみで考えた内容であり、それが正しいのかは不安が残ったまま対話を続ける。

「モチベーション」に関する対話の内容（抜粋）

- ・人の考え方はそれぞれ。しかし、無意識に同じような動きをしている。
- ・その原理を知ることが必要。
- ・人付き合いを科学する。
- ・理解することで考え方が変わる。予防にもつながると考える。
- ・感謝されることに喜びを感じるが、なぜ喜びを感じるかは理解していない。
- ・それは「承認欲求」が根底にあると考えられる。
- ・このように理屈を理解すると、意識して行動ができ、お互いに良い付き合いにつながっていくのではないか。
- ・モチベーションについても同様。理屈を理解することが重要。
- ・「モチベーション維持」とは何か。

併せて、人間の心理について何か情報がないか、心理に関する書籍から情報を収集していく。その中で、人間は「重要感（承認欲求）」を渴望しているものであるとのことであつた。（「人を動かす」より）ほめることが非常に重要であると考え。ただし、ほめすぎはいけない（アンダーマニング効果）。

職員単体で見た場合、内発的（自ら湧き出てくる動機づけ・目的意識）動機づけから自らを行動に移せる職員が理想的ではないかということから、今回は「内的動機付け」を伸ばして行くことを中心に実行していきたい。

内的動機付けができるようになり、かつ、持続ができるようになれば、

- ・やる気のある職員
- ・責任感を持った職員
- ・市民の声を正確に聴き取れる職員
- ・市民ニーズを分析し提案が出来る職員
- ・「新しい道」を切り拓く職員・・・

を育てることができると考える。

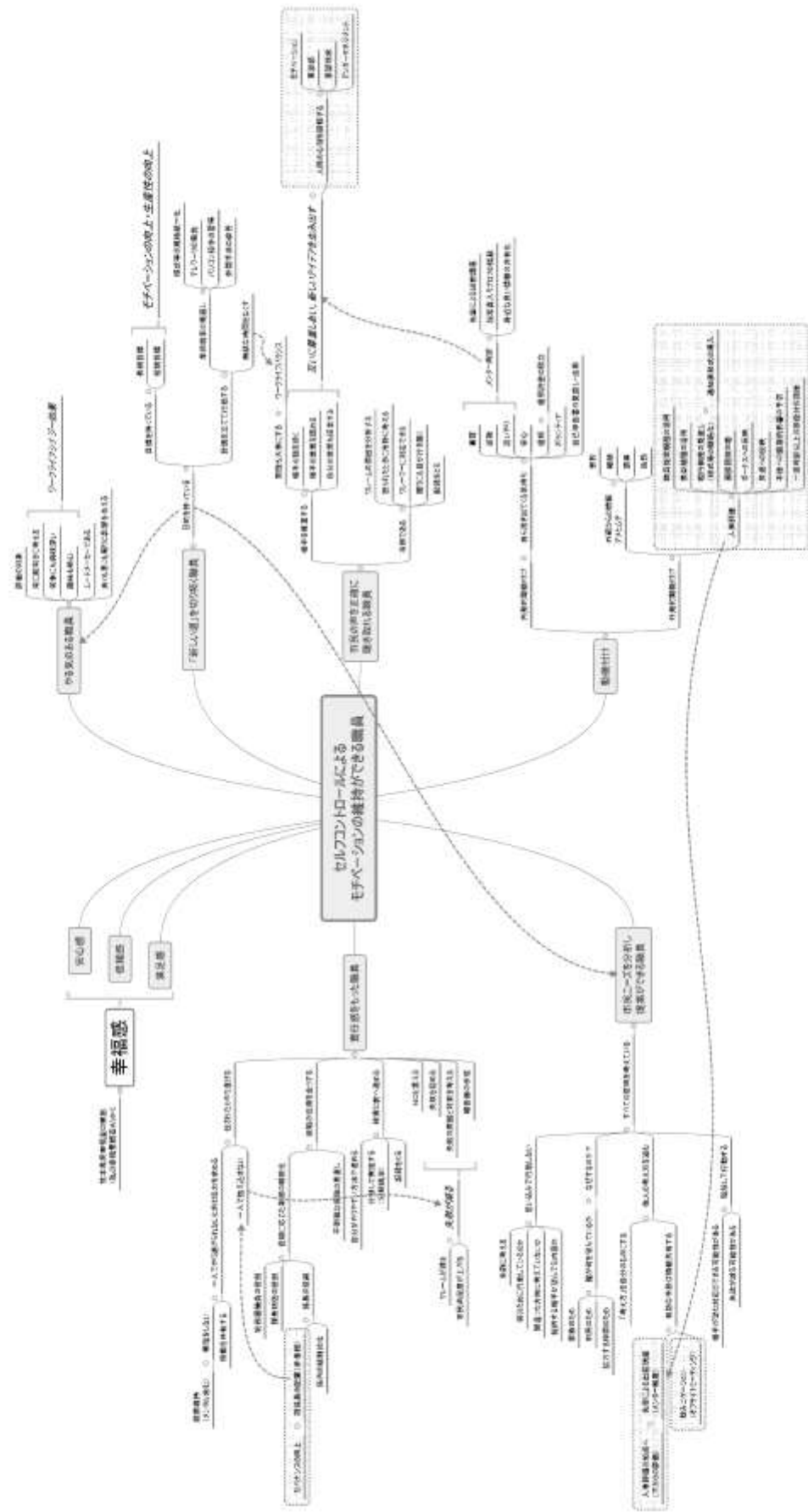
しかし、パッションやテンションでは意味がない。モチベーションを長い期間維持できることがさらに重要であると考え。この「維持」に重点を置くと、パッションやテンションでは長続きできない。エネルギーを使いすぎてしまうと思われる。

以上のことから、我々が考えるありたい姿は、「モチベーションを維持できる職員」と仮定する。「内発機動機づけ」を中心に「モチベーションを維持できる職員」が増えることが、職員単体でも組織全体にも理想的な状態（ありたい姿）であると考えたところである。

この「モチベーションを維持できる職員」が増えることで、職員が自らさまざまな提案をするようになり、また議論や対話をするようになり、その結果として、

- 1、このような職員ならば、行政を任せられるという「市民への安心感」
- 2、このような職員の言うことならば、信頼ができるという「市民への信頼感」
- 3、市民のニーズをしっかりと聞き取り、ニーズに合ったサービスを提案、または提供できることでの「市民への満足感」
- 4、「お金をたくさん持っている」とか、「物がたくさんある」というようなこと以外にも、市民が望むサービス（人とのつながり、田舎で安心した暮らしなど）を提案、または提供することでの「幸福感」を提供することが出来るのではないかと考える。

ありがたい姿 (バックキャストイング) 「モチベーションの維持できる職員」
 マインドマップ



ここで、民間企業における「事実前提」と「価値前提」考えについての記述を引用すると、

・「事実前提の経営」について (c-arks.co.jp 新コンサルタントの独り言 ~会社やビジネスの本当の話~)

「事実を元に対応している」が故に、何も起こらなければ、顧客が（何かあっても）何も言っ
てこなければ、自社で異常を感知できなければ、どうなるか？

気がついたら会社がレベルダウンしていて経営状態が大変なことになる、という可能性もある。

実は「老舗倒産」のケースは、ほぼこのパターンで、「長い間、悪い意味でそのまま変化で
きなくなって倒産」という感じ。

・「価値前提の経営」について

世の中にはモノが溢れている。

そのモノの選択肢が増えれば、おのずとユーザーが望むレベルは高くなる。

こうなると「客が価値を理解し、選ぶ」という流れが強くなる。

ということは、会社のやることは「選ばれるモノを提供する」ことになる。

「独自性のある商品・サービスを磨き、価値を提供し続け、顧客からその価値を認められるこ
とを全ての規範にする」。これを追求するのが「価値前提の経営」。(以上)

この「変化できなくなって倒産」の表現が、菊池市でも当てはまるのではないかと考える。

職員が自発的に市民の意見を聞き取り、常に新しい提案を生みだし、その中で市民のニーズに合った
サービスを提供できるようになれば「市民への満足感の提供」というものは「自然的に発生」し、市民
の満足度も「自然に到達」することができると考えている。この点が、我々の考える「価値前提」であ
る。

上記に記載しているありたい姿は、「初期」のありたい姿である。これから「外発的動機付けを追加」
しながら変化を続ける方向で検討していきたい。

なぜ、「外発的動機付」だけではだめなのか。

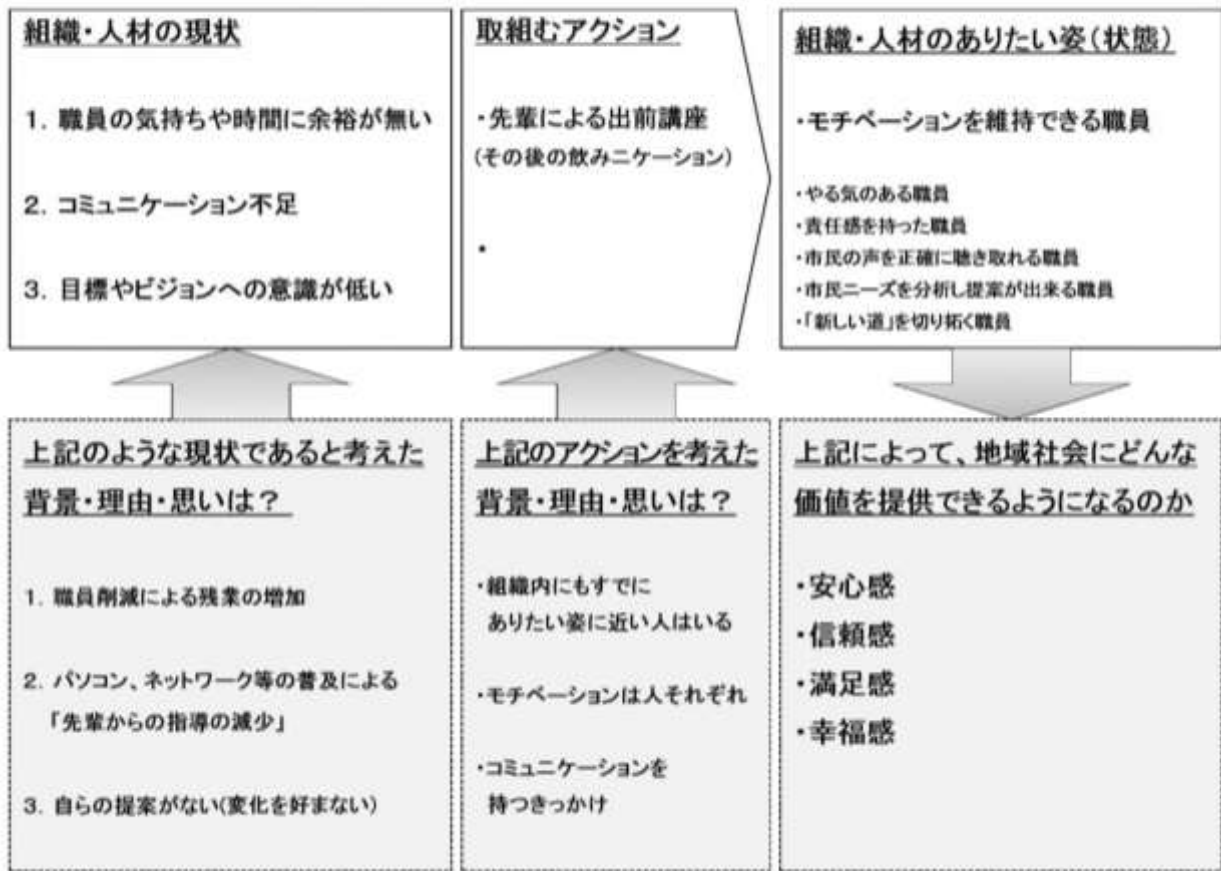
外発的動機付け（報酬等）だけに頼り、自分ひとりで頑張っても、外的圧力等によりそれを維持し続
けることは非常に困難であると考えられるため、内発的と外発的の両方からの動機づけが、モチベーシ
ョンの維持の観点から有効であると考えたところである。

先に記述した「現状」と「ありたい姿」から、以下の「アクション（手段）」をまとめてみた。

4、取り組むアクション

1. 所属組織の変革に向けた基本シナリオ(第3回)

自治体名: 熊本県 菊池市



(1) 先輩による出前講座

「内的動機付けの起こし方」のヒントを探ってもらうという考え方。具体的なモチベーションの上げ方が分からない場合など・・・「メンター制度」の考え方として実施する。

出前講座の流れ

若手職員は、聴いてみたいと思う先輩職員を指名する。

事務局は、若手職員と指名された先輩職員との日程調整を行う。

1回の参加人数は、3名から10名程度とする。(コミュニケーションとる適当な人数?)

出前講座開催のための最低若手職員数は3名とする。

話す内容(統一する)

1、現在自分が担当している業務の「概要」を話す

2、自分が実践している(したい)改善策やモチベーションを維持するための手段について話す。

1、2についてそれぞれ30分程度(計1時間程度)話してもらい、職員から質疑をもらう。

話す職員も聞く職員も、業務上の法律の話であるとか書類の書き方など、いわゆる事務的な話を中心とはせず、その業務の概論(菊池市でなぜその業務を行っているのか)について話すこと。

聞きたい先輩の「考え方」を盗んでもらうということが目的である。

先輩からの話または質疑が終了したら、引き続き「飲みニケーション」に移る。

「飲みニケーション」は原則必須とする。

「飲みニケーション」にも条件を付ける。

原則必須ではあるが、本人の自主性を尊重する。(やらされ感を与えてはいけない)

原則1次会のみとする。

お酒は無理に進めない。

気楽にまじめな話をする。

スタートは、指名しにくいと思われるため、事務局側で聴く側も話す側も指名し、セッティングを行う。(当面3回程度)

うまく軌道に乗ってから、上記の流れを実践していく。

(2) 飲みニケーション

出前講座において「まじめに」議論してもらいたいのだが、さらに和やかな場所でコミュニケーションを深めてもらい、今後のお互いの連携を強めてもらうという意味で参加をしてもらいたいという「オフサイトミーティング」的な考え方で実施する。

5、酒と飲みニケーションについて

ここで、飲みニケーションについての考察として、コミュニケーションツールの一つとしての「酒」について、各種文献や資料を引用し記述する。

「飲み会」の求心力(社会的変容からみる飲酒環境への提言～本来の宴の姿の再認識～(明治大学 商学部 第46回奨学論文)より)についての記述がある。

会社や学校といった、我々が日常生活を送る場において様々なハラスメントの増加が近年度々問題となっているという事実が、飲酒環境においても暗い影を落としていることを表していると言えるのである。

酒離れのなかでも特に若者の酒離れが進んでいることが分かる。背景としては、かつてが酒の味を覚える前に半ば強制的に飲まされているうちに酒に慣れ、習慣的に飲むようになっていたのに対し、現在は飲みたくない人には強要しなくなっており、酒の強要は一般的にも良いことではないという認識が強い、ということが考えられる。

かつての日本社会ではその善悪はおいて、上司や先輩から飲みの誘いがあったら自分の約束をキャンセルしてでも参加することも多かった。その際、個人の人権が保護されるべきであるから、酒席の機会減少と酒席への欠席の意志が尊重されるようになった結果、飲み会へ行く回数は従来よりも激減したと考えられよう。このように、現代の飲酒環境に対する内面的な「悪循環」の傾向が主に若者に見られる。

ではなぜ上司は部下を飲み会に誘わなくなってしまったのか。それは、飲み会への参加を強要することがハラスメントに繋がることを恐れているためである。(中略)

代表的な「飲酒の強要」の他に、「イッキ飲ませ」「酔いつぶし」「飲めない人への配慮を欠くこと」「酔ってからむこと」など、お酒の席での嫌がらせや、迷惑行為は多発している。

このように日本人は酒が飲めることが、酒が飲めないことより優れているとみなされる為、日本の飲

酒文化はアルハラを生みやすい文化であると言える。

ハラスメントによる内的変化としては、特に若者の価値観の多様化が自己主張のしやすい環境の変化をもたらし、ストレス耐性の弱い若者を増加させたことが挙げられる。

「酒」と「日本人」のつながり（「酒が語る日本史」より）

「荒神を鎮めるのに、酒を供して祭りを行った事実に基づく神話が、ヤマタノオロチ神話である。

こうした神様の祭儀を民衆が行うことにより、風雨などの自然の災害の根源を断ち、村を平和にしてみらおうとしてきたのである。

祭りは神と人とが酒を酌み交わし仲良くする形で行われた。それは実は、祭りに参加した人々相互の相睦び、相親しむ機会であった。祭りは、酒を介することで祭る仲間たちの共同結束を図る機会であったわけである。」

酒と組織コミュニケーション（酒と組織コミュニケーション―「飲みニケーション」再考―（論文著者：筒井久美子（熊本学園大学）より）

「酒にはストレスや緊張を和らげ、場を和ませ、会話を弾ませ、本音を出しやすくし、その場にいる相手との距離を縮めコミュニケーションを円滑にする不思議な力がある。

酒は神と人間をつなぐ役割から始まり、人と人との結合、地縁や集団の結束、情報交換のツールとして用いられ、他人と関係を結び強化し、共存するための重要な役目を果たしていることが分かる。」との記述もある。

組織における酒とコミュニケーション（飲みニケーション再考より）

高度経済成長期に、酒を飲みながら親睦や交流を深めるという意味で、「飲む」と「コミュニケーション」を合わせて「飲コミュニケーション」又は「飲みニケーション」という造語が流行った。

終業後に上司が部下を誘い、「職場」というフォーマルな場を離れ、「居酒屋」というインフォーマルな場に行き、酒の力を借りて、日頃部下が上司に言えないことや、悩み、不平不満を言い易い環境を作り、自分は聞き役にまわり、励ましたり、自分が若い頃の失敗談を話して聞かせたりして、仕事上の付き合いを超えた関係を築いてきた。飲みながら交わされる会話は仕事のことだけではなく、政治、経済、人生観、世界観、そして時には趣味や家族のことなどプライベートにまでわたり、職場では見ることのできない人間的な一面もお互いに知り合うことができた。」

酒とコミュニケーション（「ご機嫌な職場」より）

気心の知れた仲間と飲みに行くのはとても楽しいことである。しかし、時には同じ社内で普段はあまり話をしない人と交流してみたり、オフ会や社会勉強会などに参加するという事で、異分野で活躍している人と「弱いつながり」を築いていくことは色々な意味で有用である。

ここに、ヤマタノオロチ伝説から現在につながる酒とコミュニケーションの関係が見られると思う。改めて、今回の手段（アクション）に「飲みニケーション」を取り入れたいと考えたポイントである。

では、何が飲みニケーションを衰退させたのかという点については、以下の記述からうかがえる、

飲みニケーション衰退について考えられる要因（飲みニケーション再考より）

（1）自己欲求の実現へ

今も昔も生活のために働くということには違いはないが、最近の若者は仕事を通して自己実現をしたいという思いが強くなっている。彼らにとって働きがいのある仕事とは「自分のスキルを生かせる仕事」や「個性を生かして納得のできる仕事」であり、彼らの多くは仕事を通して満足を得て、自社よりむしろ労働市場から評価され、転職しても通用する普遍的なスキルを身につけたいと願っている。

（2）終身雇用からの転換

高度経済成長期には、終身雇用を背景に安心して定年まで働けたが、現在ではリストラも珍しくなくなった。自社に対する忠誠心が育たないのも当然のことである。社内のネットワークを広げたり、上司との関係強化のために飲み代や終業後の時間を使ったりするよりも、自己実現のために自分のスキルを磨き、スキルを生かせる仕事を通して成長することに重きを置く人が増えているのであろう。

飲みニケーションについては賛否あるところであると思われるが、我々の結論としては、「新しい飲みニケーション=弱いつながり」の形を構築することで、「ありがたい姿」へと大きく貢献できるものだと考える。

6、第3回人材マネジメント部会（プレゼン）

7月に開催された研究会においては、上記基本シナリオ（第3回）について、現状からありがたい姿、また取り組むアクションの流れについての説明を行った。

指摘事項

第3回の人材マネジメント部会において発表を行った際に、次のような質問や指摘を受けた。

- 1、「内発的」なモチベーションを高めることを目標としているということなので、「自らがコントロールする」ということを考えているようだが、今回の発表内容を理解していない職員たちにどのように「内発的」なモチベーションを起こさせるつもりか？
- 2、菊池市において、「エース級」を言われる職員は何名くらいいるのか？
- 3、そもそも、職員同士が顔も知らない、話したこともないと言っているのに、話を聞きたい職員を思いつくことができるのか？

まだ、実証実験に入っていないこともあり、指摘事項に対して自分たちが対話してきたことが説明できなかった。

1、の質問に対して、我々の意見は

「職員が自ら先輩職員を指名し、出前講座を希望することができるまでは、我々が半ば強制的に出前講座を開催していくつもりだ。」であった。

この回答には、会場からも笑い声が聞こえ、幹事からは「強制では、必ず失敗する。」と一蹴されてしまった。

若手職員はみな「プロペラ機」であり、飛び立つのを待っている状態であると我々は考えている。しかし、最初はだれかがプロペラ（セルモーター）を回してやらなければ、動くことすらできない。その「プロペラを回す役目」を、我々が（半強制的に）行おうと考えたわけである。

しかし、幹事の言葉にあった「自らコントロールする」という発言が我々の気づきにもなり、その後のありたい姿を「セルフコントロールによりモチベーションを維持できる職員」と変更することとなった。

「セルフコントロール」ができなければ、すぐに外的影響により方向性を見失ってしまうことに気づかされたと感じている。「セルフマネジメント（管理）」ではなく、あくまで「セルフコントロール（操作）」である。

2、の質問については、思いつくだけでも数名はいると考えている。この数名は、我々3人がすぐに思いつく職員だけであり、若手職員たちはそれぞれに「エース級」と思っている職員がほかにもたくさんいるのではないだろうか。この「それぞれに」という点が、今回の「内発的動機付け」につながってくると考えているところである。

自分が尊敬する、または話を聞きたいと思う人から話を聞くということは、自分がその相手に興味があるからそう思うわけであり、それは、吸収も早く、まさに「内発的な動機付け」を見つけるためのとても重要なことであると考えている。

3、「職員の顔を知らない」。これはかなりの問題点である。幹事が指摘したとおり、指名のしようがないと考えられる。

この点については、庁内ネットワーク上に全職員の顔写真を載せることで、解決策につながると考えているが、人事担当や電算担当、また職員からの了解をとるなど様々な課題点があると考えている。

現在、人事担当を通して交渉を行っているが、早急な対応は難しいようである。引き続き、交渉を進めていきたい。

人事担当との対話

10月上旬、人事担当に対して、人材マネジメント部会に参加したことでの「気づき」や研究の「経過報告」を実施した。

さらに、我々が進めているアクションについての説明を行い、そのアクションに対する予算の確保等をお願いした。

人事担当は、大局としては理解を示してくれているが、アクションの具体的内容についてはすぐに検討に入ってもらえるようではなかった。さらに実証実験を重ねて、我々が思い描く「ありたい姿」の実現に向けて研究を続けていきたい。

プレ発表会

第3回終了後、近隣地区のマネ友から、夏合宿に向けてプレ発表会をしてみないかと提案を受けた。

提案いただいたマネ友も初めての試みとのことで、どこまで出来るか不安があるということだったが、我々としても夏合宿までに再度発表を行い、他の自治体から意見がもらえることは非常に有意義であると考え、ぜひとも参加させてもらいたいことを伝えた。

プレ発表会は、玉名市、山鹿市、人吉市、菊池市での実施となり、幹事代理としてえびの市からも協力いただいた。

各自治体、第3回の指摘事項等を踏まえての発表となり、大きな改善までは出来なかったがとても有意義な企画であったと感じている。

夏合宿（プレゼン）

第3回の指摘を受けて、「ありがたい姿」と「取り組むアクション」を若干変更した。

(1) ありがたい姿

「セルフコントロールによりモチベーションを維持できる職員」

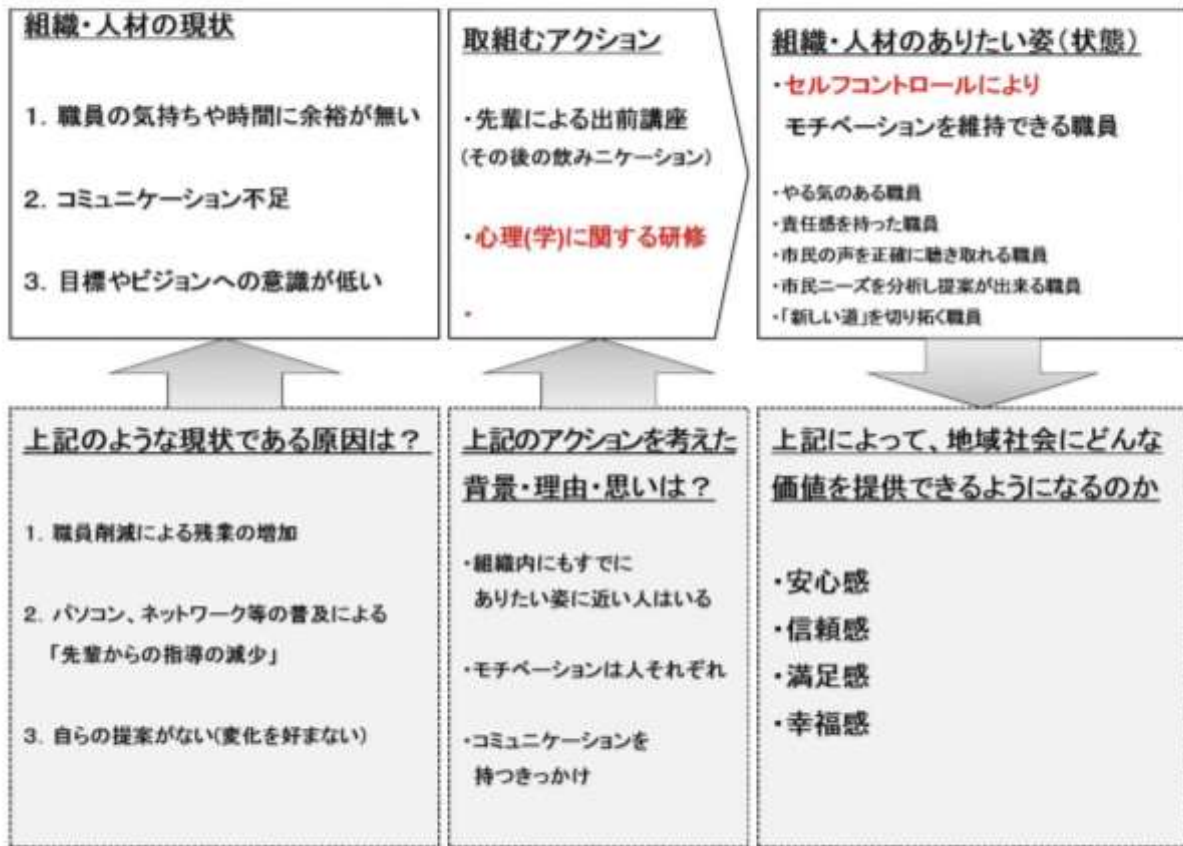
(2) 取り組むアクション

(ア) 先輩による出前講座（その後の飲みニケーション）

(イ) 心理(学)に関する研修 ……追加アクション

2. 所属組織の変革に向けた基本シナリオ(夏期合宿)

自治体名: 熊本県 菊池市



2

7. 心理（学）に関する研修について

夏合宿に向けて、職員研修に心理学に関する内容を導入してもらうことを追加した。

人材マネジメント部会への参加当初（4月末）に、我々3人で初めての対話を行ったときに、どうしたら職員のモチベーションを維持向上させることが出来るかについても対話を行ったところである。

対話の中で出てきた疑問と、追加アクションとした理由について以下に記述する。

(疑問1) 心理学の研修で何か習得できるのか

人と接するとき、うれしかったり悔しかったりすることに対して、その原因をゆっくりと考えることはないと思う。今は時間がなく余裕がないため、さらにそのようなことを考えることはない

と思われる。大半の人は、いやなことを言われたから「悔しい」、ほめられたらから「うれしい」と無意識には感じていると思う。しかし、これを一度立ち止まって、「理由・意味」を考えること、意識することでよりよい接し方ができるのではないかと考える。

人は皆、大なり小なり「承認欲求」というものを持っている（心の中にプログラムされている）といわれている。このような人の心理について、その「理屈」を覚えておくことで、相手を思いやる重要性や必要性に気づき、もめることや頭ごなしに抑え込むことも少なくなるのではないかと考えている。

ここで「あいさつ」についての考察を記載する。（日本文化いろは事典より）

現在の「おはよう」は、「お早くから、ご苦労様でございます」などの略だと言われている。それは朝から働く人に向かって言うねぎらいの言葉である。「こんにちは」は「今日は、ご機嫌いかがですか」などの略で、お昼に初めて出会った人の体調や心境を気遣っていた。「こんばんは」は「今晚は良い晩ですね」など略だと言われている。

普段は無意識にあいさつをすることが多い（と思う）。これは、「あいさつは人間のコミュニケーションツールとして必要不可欠なものである」ということを、子供のころから教え込まれているからであると思う。しかし、あいさつの意味を教えず、ただ「あいさつは大事だ。あいさつをしなさい。」とだけ押し付けても、モチベーションは上がらず、やらされ感のみであいさつをすることとなる。結果は、あいさつの必要性も薄れていき、あいさつをしない環境が定着していつてしまう可能性があると考ええる。

上記のように「あいさつとは何ぞや」ということや、あいさつは人間にプログラムされた「承認欲求に直結しているもの」だということを理解することで、自然とお互いにあいさつ（コミュニケーション）をしていく環境が構築されていくのではないかと考える。

（疑問2）心理学の研修でモチベーションはあがるのか

心理学の研修だけではモチベーションはあがらない。心理学の研修は、初期の人との接し方について「意識付けをしたい」という思いから提案するものである。

「承認欲求（重要感）」や「アメとムチ（外発的動機付け）」の効果的な活用方法といったものをできるだけ多くの職員が理解することで、対話ができる土台ができると考える。

逆に、報酬（インセンティブ）のみに頼ってしまうと、その後はもう報酬なしで仕事するのがバカらしくなってしまう「アンダーマイニング効果」に陥ってしまう恐れがある。報酬を期待して出たやる気（外発的動機付け）は、その報酬がなくなると消えてしまい、さらには、もともと持っていた内発的動機付けさえも奪ってしまう可能性があるので注意が必要だと考える。

人には同じ内容のことでも、プラスに考える人とマイナスに考える人がいる。積極的にやろうと思う人とどうでもいい人、頭から無駄なことだと言い切る人。

心理学の研修で、その考え方・捉え方を全員フラットな状態にまで持っていき、そこから対話を始めることができれば建設的な意見が出てくるのではないかと考える。

(疑問3) 具体的には何をイメージしているのか

「承認欲求(重要感)」、「アメとムチ」の効果的な活用方法といったもの臨床心理士や心理学の先生から学び、ビジネススキルとして活用できるものを多くの職員に理解してもらいたい。

社会人(特に公務員)には、「学習性無力感」によるモチベーションが限りなくゼロに近い状態にある職員が多いと思っている。法律にのっとり粛々と業務をこなす。それだけでいいんだと。

一度立ち止まって、改めて「人はみんな大切な存在である」ということを、心理学による「理屈」をしっかりと学ぶことで、「どうせできっこないだろう・・・予算もないし・・・早く目の前の仕事を片付けろよ」といったネガティブな考えが少しでも減ればと考えている。

8、アクションを実行する中で見えてきた事実

出前講座のシナリオ(16ページ)をベースに、アクション実践のための対話を実施する。第3回目に説明したとおり、スタートはこちらからの半強制的な形で企画することとした。

(対象者:若手職員)採用2年目・3年目の職員

(先輩職員)総務部長

対象者が10数名であり、我々がイメージしている規模に納まりそうであること、市役所での生活や業務にも慣れてきている頃ではないかということで選定した。

総務部長については、我々3人の統一意見で決定された。

周知や募集については、人事担当に依頼し、総務課長(人事担当)名で対象者と対象者所属の所属長宛に参加依頼を発出してもらった。人事担当の協力がもたらえたことで、スムーズに準備を進めることが出来たと感じている。(第3回プレゼン時に、他自治体からも同様の意見あり。)

企画内容

1 先輩による出前講座(第1回)

2 講師 総務部長

3 目的 1、仕事における考え方や姿勢を聴くことにより、モチベーションを維持するための動機付けを自ら考えるきっかけとする。
2、職場での連携を深めるためのコミュニケーションのきっかけとする。

4 開始時間 午後4時から

約1時間の講義ののち、午後6時から飲みニケーション開始

5 アンケート 参加者より出前講座に関するアンケートを実施し、分析を行う。

1回目のアクションから見えてきた事実については以下のとおりである。

- 1、出前講座は非常に好印象であった。・・・一部の年代による偏見かもしれないのでさらに分析が必要。
- 2、5年目以降にモチベーション低下がみられるのか。・・・分析が必要。
- 3、若手職員から、話を聞きたい先輩の名前が出てきた。・・・アンケート結果より
- 4、若手職員は(提案こそしないが)確かに考えている。
- 5、モチベーションを引き出してくれる人を待っているのか。 など

第2回目は、11月に採用4年目・5年目の職員を対象に実施した。1回目のアンケートより、外部から見た菊池市（または菊池市職員）について話を聞きたいという意見があったので、熊本県庁から出向されている企画部長からの出前講座として企画した。

結果は非常に好評であった。

- ・普段話さない職員と話すことができた。
- ・飲みニケーションでは、講座中には質問しづらかったことも聞くことができた。
- ・企画部長だけではなく、我々3人とも話ができてよかった。 など

また、アンケートから、若手が先輩から聞いてみたいと思う内容については、

- ・問題が起こったときの心構え
- ・仕事で失敗した時のモチベーションの保ち方
- ・仕事をしてきた中で、困難だったこと、それらをどう乗り越えてきたのか
- ・挫折しそうなこと

などが多く、若手職員が様々なプレッシャーや不安にもがき苦しんでいる状況が読み取れた。

さらに、話をいただいた部長からは、「話す機会を作ってもらってよかった。改めて若い職員に話をすることで気づかされることもあった。」と相乗効果的な副作用も見られた。

一部の若手職員から「自分も講師を選んで出前講座を受けてみたい。」というアクションの成果につながる意見もあった。

以上2回は、我々3人から半強制的に実施したので、3回目はある程度自発的に企画してもらうように、出前講座に興味を持っている一部の若手職員と事前協議を行いながら準備を進めていく予定である。

9、市長報告

2月上旬、人事担当の協力により、我々の研究内容について市長報告を行うことができた。我々とは別に、政策形成に関する研究部会への参加も実施されていたので、その研究部会の報告と併せて行われた。この報告会は職員研修の一環と位置づけられており、若手職員から一部の幹部職員まで約50名の職員が出席した。

10、見出した成果

対話を重ね、アクションを実践した結果として、以下の成果を見出したと考える。

- 1、若い職員は、我々が思っているより目的意識を持っている。
- 2、解決策が見つからず（見つける手段に気づかず）、もがいている。
- 3、先輩（他人）から「現状打破の方策」について聞きたいと思っている。
- 4、経験のある先輩の話は説得力があった。
- 5、話す先輩にも、適度の緊張感を与えることができ、先輩にも若手にもモチベーションの向上に効果があると考えられる。
- 6、普段話をしない職員（我々マネ友）と会話できたことは、お互いに大きなプラスへとつながった。
- 7、「先輩による出前講座」の考え方は、意識改革の第一歩となり得ると感じた。

11、次年度に向けた展望

平成 29 年度は、研究と検証が中心で終了した。

この検証データを基に効果を再度確認し、併せて人事担当との交渉を続け、我々が考えるアクション（職員の顔写真の掲載とプロフィールの掲載、心理学の研修）が実行できるように進めていきたい。

次年度以降は、出前講座を軌道に乗せ、自発的に、文字どおり「ゲリラ的」、「同時多発的」に出前講座が実施されるように、周知とサポートにあたっていきたい。さらに短期目標を立てながら、1 年単位でのモニタリングもできればと考えるところである。

12、今後の活動展開（時系列）

最後に、我々が思い描く「ありたい姿」に到達するまでの手段について記述する。

1、出前講座の開催

スタート時点では、先ほど記載したとおり、話し手（先輩職員）も聞き手（若手職員）もこちらから指名し、「半強制的」に実施していく。ここで参加職員にアンケートをとり、反応を見ていく。

数回の実施から、徐々に広く周知を行い、自発的に参加してもらおう形へと切り替えていく。

2、人事担当との交渉

我々が考えているもう一つの手段である「心理学」に関する研修の実施について、人事担当に対して交渉を続けていく。平成 30 年度の実施は予算面から厳しい状況となったが、引き続き、その必要性を訴えていくつもりである。

3、自己研鑽の推進

参加した働き方改革のセミナーで、白河桃子先生（内閣官房「働き方改革実現会議」有識者議員）が「自己研鑽」の重要性についても講話をされていた。「自己研鑽」は内発的動機付けに大きくかかわってくるものであるので、出前講座が軌道に乗ってきたら、この自己研鑽の推進も訴えていきたい。

4、人事評価の改正

将来的には、外発的動機付け（報酬や評価）によるモチベーションの維持が必要不可欠である。ありたい姿の最終形は内発的・外発的の双方向からのモチベーションの維持が必要であると考えているからである。いずれにしても、「人を動かす」ためには何かしらの原動力となるものが必要だ。

外発的動機付けとしては、人事評価があげられる。人事評価の見直しや評価の有効活用を実行していくこともモチベーション維持の一つの手段として必要であると我々は考えている。現在の人事評価自体は「やらされ感」を感じる点があり、それよりも人事評価制度がうまく活用されていないというのが現実である。

現在の人事評価は、まだ道半ばであると思っている。人事評価自体は必要なものであり、これも外発的動機付けと合わせて、内発的動機付けの一つとして大きく関連してくると考えている。

今回の手段は、「内発的動機付けの発掘」「コミュニケーション手段」が主なコンセプトであるが、もうひとつ「部下から上司への人事評価」という意味も含んでいると考えている。

「この人(先輩)の話を聞きたい」「あの先輩のようになりたい」という部下の声を、評価として捉え、人事評価の加点ポイントの一つに取り入れる。

後日、話してもらった先輩に対する印象や話を聞いた印象などをアンケートの形で回答してもらおう。

このアンケート結果を人事評価の加点ポイントにつないでいく。出前講座のほかに、自己研鑽の実施、職員提案や職員表彰も評価の対象として盛り込み、総合的な判断のもと、（係長や課長などの節目の）

昇進や一時金の加算の対象とすることで「外発的な動機付け」にもつなげることができるのではないかと考える。

人事評価見直し（例）

- ・ 人評価シートの簡略化
- ・ 人事担当による定期的な指導・助言（状況によっては実地指導も必要ではないか）
- ・ 表彰や功績による一時金（ボーナス）への反映
- ・ 昇進試験の実施
- ・ 一定年齢以上での非役付職員の減俸・・・など

このような見直しを行うことで年功序列体型を廃止していく。

人事評価の改正、何より一時金等に反映させるには少し時間がかかと思われるので、数年（3年から5年）かけてここまで持っていければと思っている。

5、副係長の創設（非公式）

また、現時点では「人材」のありたい姿にとどまっているので、今後は「組織」のありたい姿についても加えていく。

組織については、組織機構上の最小単位である「係」に目をつける。組織に必要なことの一つに「まとまり」や「統一感」がある。自治体全体での「まとまり」が一番だが、数が増えれば、当然まとまりは崩れてくる。ただし、係内での「まとまり」は比較的実行しやすいと考える。我々は、「係長」の存在が非常に大きなポイントになると考えている。「係長」を軸に、上と下の組織をまとめていくことで、自治体全体のまとまりにもつながると考える。

現実でも、業務の中心に「係長」が位置付けられており、人員不足も相まって、本来の「監督職」の業務と併せて、一担当職員の業務に追われていることが多く見受けられる。この状況では係内をまとめることは非常に困難であるため、「副係長（非公式）」の位置づけを設けることを提案する。

常に係長と連携・補佐し、状況によっては係長の代理として行動できる職員を指名する。菊池市では係長の下での職位として「参事」がある。係長が係内の参事職から1名を指名し、その職員が副係長として業務にあたる。非公式であるので、辞令もなく、状況によっては中途での変更も当然可能である。

副係長を置くことで、係長が監督職として行動がとれるようになり、また、さまざまな問題について協議・連携が取れるようになることで、ミスの減少や新たなアイデアの発想にもつながるものと考えている。

この考えは、課長補佐や総務審議員といわれる職位についても適用可能と考える。

6、信用貯金

市民からどれだけ「信用」してもらえるか。職員として市民からの「信用貯金」をどれだけ貯めることができるかが何より大事なことはないだろうか。

大まかにではあるが、以上を軸に5年以内の実現を目指して提案していきたい。

13、アクション案（参考資料）

これまでに対話を行ったアクションについて列記する。（当初のもの）

番号	アクション名	内容	ランク	可能性
1	先輩による出前講座	コミュニケーション手段として、先輩職員からの出前講座を行ってもらおう。 イントラネットにそれぞれの顔写真と業務内容について掲載し、後輩等は興味がある業務（または先輩）について申し込みを行うと、その先輩から出前講座を受けることができるという制度。	A	A
2	飲みニケーション	飲み会の場をコミュニケーションの場ということで活用をしようということと言われて久しいが、改めてこの飲みニケーションの考え方を取り入れたコミュニケーション手段が必要ではあると考える。	A	A
3	心理学に関する研修	そもそも「組織で活動する」ということ、また「相手の気持ち」というものが職員の中に自覚できていないと感じている。心理学をベースとした考え方の研修を受けることで、「相手を思いやる気持ち」また「モチベーションを維持できる職員」の育成につながるのではないかと考える。	A	A
4	テレワークの実施	自分がやりたい業務について個人情報や全く関係しないものに限って、自宅において業務を遂行する日にちを設ける。終日、市役所では勤務しないが、自宅において必要な業務又は必要な勉強を行うことでよりリラックスして業務を行うことができる体制を作る。 この場合、個人情報や業務の確認など様々な課題については、慎重に協議していく必要がある。	C	C
5	提案規程の見直し	提案規程が定められているが現在は有効となっていない。非常に有効な規程であると考えているが使われていないために、改めて全職員に対して提案規程を周知し、多数の提案を受け入れるべきと考える。 提案規程は、職員のやる気にもつながり職員の新たな考え方の引き出しにもなると考える。	A	B
6	表彰規程の見直し	表彰規程も定められているがほぼ活用されていないと感じる。 職員のやる気またはモチベーションの維持という点でも、一定の表彰というものは必要であると考えている。市役所全体の表彰規程に加えて、各課等での表彰などやり方も考えていくべきではないだろうか。	A	B

7	人事評価の見直し	<p>現在の人事評価は、およそ10年前のスタートから数回にわたる改定が加えられてきているが、それでも現場では人事評価の資料を作ることに非常に面倒さを感じている。</p> <p>実際のところ、現在の人事評価も評価表についても作られていない部署が多いと思う。人事評価そのものは必要なものであると考えるので、さらに使いやすいものに変えていく必要があると考える。</p>	A	B
8	係長中心の組織編成	<p>実際の業務については各係長が中心であると考えます。</p> <p>その係のトップである係長がその係内の組織体制、あるいは係員のコミュニケーションというものを採配していくということは非常に重要なことであると考えます。しかし、現在は係長も一担当職員という形で業務に遂行しているために、係内の組織編成あるいは係員とのコミュニケーションについてほぼ出来ていないと感じる。ここがコミュニケーション不足であるとか目的意識がない若手職員の発生という点に繋がっているのではないかと考えている。</p>	A	B
9	副係長の創設	<p>上記の係長の対応と合わせて実施したい内容である。</p> <p>係長も一担当業務を持っている状況等を勘案し、業務負担や独断を防止するために副係長職を置くことを提案する。</p> <p>正式な役職ではなく、係長が独断で指名する。原則は「参事職」から選任する。</p> <p>臨機応変に対応できるように正式ではなく係長の独断での実施とする。</p>	A	B
10	役職名に応じた責任の明確化	<p>現在は、総務審議委員や課長補佐等の役職が決められているが、今一つ具体的な業務内容について定められていないと感じている。組織編成の中で、係長不在であるといった場合には、当然総務審議委員や課長補佐が係長の業務を遂行するということはあり得る話だが、係長が在籍するような係でも課長補佐や総務審議委員が同じ一担当をやっている現場が多い。そうすると、その係では係長がトップなのか課長補佐がトップなのかお互いに分からず責任転嫁になっていたりなど、あるいは課長補佐がどっちつかずになっているというような現状があると感じている。</p> <p>係長が存在する場合の課長補佐については、例えば「予算担当とする」、あるいは「人事担当とする」等明確な責任を定めることで各職場の責任体制や業務遂行がスムーズになるのではないかと。</p>	A	B

11	顔写真入りのプロフ	先輩による出前講座につながるが、現在は嘱託職員を含め、若手職員と話をしたりコミュニケーションをしたりする機会が非常に少なく、誰が職員なのか誰が新人職員なのかといったことがお互い分からないことが非常に多いように感じている。イントラネット等に顔写真入りのプロフィールを全職員載せることで、誰がどの部署でどの職員なのかということが少なくとも理解できる。また、簡単にその人の気持ちを書いてあることでコミュニケーションの一点にもつながるのではないかと考えている。	B	C
12	会議手法の見直し	現在、いろいろと会議のやり方についても改善が勧められているが、現状としては目立った改善は見られないように感じている。 ファシリテーターの研修等を含め、また ICT を活用した会議など改めて改善できる点を具体的に見つけて改善をしていく必要があると考える。併せて会議の中で強い発言がある人の意見が通ってしまうというのは、現在も引き続き問題点として挙げられることが多いので、会議の手法等についての研修も全職員（または係長以上）に行う必要があると考える。例えば、ブレインストーミング手法であるとかワールドカフェ、ロバート議事法といったやり方について研修を受けることで、またそれを会議に実践していくことで質の高い会議に繋がっていくのではないかと考える。	B	B
13	通知表的人事評価	人事評価において、現在は採点表をフィードバックするだけであるが、部下に対しては上司がなぜそのような採点をしたのか、どこを基準にその採点をしたのかということ全く分からない状況にあると思う。 上司がその点数にした根拠になるものを簡単にそれぞれの項目に対して記載すること、またそれを部下に説明することで具体的にどの様な評価を受けているのかがわかると考えられる。そうすることで、部下も今後の改善策について明確に考えることができるようになるのではないだろうか。	B	B
14	給料に差をつける	現在でも給料表により役職ごとに給料には差がついている。また人事評価については、給料に差をつけるのではないかと考えている。組合から猛反発をもらっているところではあるが、必要に応じては給料に差をつけることは必要であるのではないだろうか。	C	C

15	様式や文章等のシステム化（規格統一化）	<p>現在は、各種様式または文書等について特段定めがないため、各課の前例による様式等が使用されている。定められていない様式もある。このような点が、業務遂行に対して1つの妨げになっているのではないかと考えている。</p> <p>様式を統一することで、よりスムーズに入力作業ができると考える。またその中での要点も皆が共通認識として持つことができると考える。報告書や顛末書といったものについてはなおのこと、原因点や今後の改善点など皆がすぐに確認できるように統一した様式が必要であると考え。</p>	B	A
16	報告書の作成（失敗から学ぶ）	<p>ちょっとしたミスなどにより口頭で係長等に報告するという事例は通常はあると思われる。その場では、その場に応じた対応を行い解決をするということになるが、時間が経てばその時にどのようなミスがありどのような原因だったのかということはもう忘れてしまい、また同じミスを繰り返すということが考えられる。</p> <p>また、ミスをした職員と係長だけの話し合いで周りの職員がそのミスそのものを知らないということも考えられる。全てのミスではないが、それなりに対応が必要であると思われるミスについては、報告書という形で係または課長まで内容、原因その対応策について報告書という形で報告する。決して「始末書」ではなく、あくまで「状況報告」ということで報告をする必要でよいと思う。情報共有することで他の係員も同じようなミスを犯さないように気をつけることが期待される。またその対応策について、さらに良い考えがあるかどうか他の係員から提案受けることも可能となると考えられる。</p>	B	B

おわりに

まず、たくさんの自治体の人と交流ができたことは、私の財産になったと思う。

また、たくさんの考え方を学べたことや、改めて心理学について興味を持ったことなど、参加できたことは大きな効果につながったと思っている。

改めて振り返ると、3人の対話や発表時の幹事団からの指摘を受けた際に、改めて自分の思いを一生懸命説明している自分がいたことを思い出す。自分の考えを押し付けようとしていたのではないかと少し恥ずかしくなる。

これに気づいたのは、研究会参加から半年以上たってからだった。余裕がないまま、ある意味「パッション」で動いていたのかもしれない。改めて感じたことは、我々のありたい姿のポイント「モチベー

ションを維持できるか」が、我々に課せられた最大の「壁（または使命）」だったのかもしれないということだ。

しかし、これからは、決して「壁（または使命）」ではなく、「わくわく感（自主性）」をもって業務にあたっていききたいと強く感じた。「北京の蝶」に習い、若いプロペラ機のエンジンをかける役目を続けていききたいと思ったところである。

そして近い将来、たくさんのプロペラ機が大空を舞っている姿を見たいと考えながらこの論文を書いている。最後に、参加させてくれた人事担当や、所属先の職員の理解と協力に感謝する。

菊池市役所 健康福祉部 福祉課 麻生貴博

「本市の組織・人材のありたい姿とは何か」を考えたときに、私たち3人は、「モチベーションを維持できる職員」という結論に達した。

怒られることはあれど、褒められることも少なく、できて当たり前、やる気を見出すことが難しい自治体の仕事において、自分たちのやっている仕事に自信や誇りを持てるような職員になることであると私は解釈している。

この「ありたい姿」に至るために起こすべきアクションとして、私たちは議論を重ね、もうすでに「ありたい姿」に達している職員、将来この人のような職員になりたいと思えるようなエース職員の話をみんなでも共有する場所を作ろうと考えた。

真面目な場所で、エース職員の話を聞き、場所を変え、お酒の力も借りながら普段はできないような質問をぶつけ、いつかこの人に追いつき追い越そうとするモチベーションにする、というのが我々の考えである。

私にとってのエース職員は、事務がさばける人でも、法律や制度に熟知している人でもなく、いわゆる「調整力」を持った人である。

入庁したての20代の頃に、普段はあまり仕事をしているようには見えない部長さんがいたが、体外的な問題が発生したり、職員同士の責任の押し付け合いが発生したりすると、瞬く間に解決してみせる（それも目立たないところでこっそり調整される）部長さんであったが、私はこのような職員になりたいと願い、今現在もそれをモチベーションにしているところがある。

野球少年が、プロ野球選手との野球教室に参加しただけで、野球が格段に上手くなるわけではないのと同じように、エース職員の話を聞いたところで、一朝一夕に自分がエースになれるわけではないのだが、そうありたいと強く願い、努力を重ねることが「モチベーションの維持」だと思っている。

今後は、先輩エース職員の皆さんと、若い職員との架け橋になるとともに、いつか私もエース職員の端くれとして、教壇に立つ日を願い、努力を重ねていこうと思う。

菊池市役所 総務部 総務課 西住 剛

疑問に思っていたことが繰り返す中でいつしか疑問に思うこともなくなり、それが当たり前になってくる。そのような時に研究会に参加した。

一度立ち止まり、考え、対話し、自分で実行すること。当たり前のことが日々の業務に追われ忘れていたことに気づき、本当にこれで良いのかと自分自身に問いかける1年間だった。

今回研究会に参加し、熱い先輩、熱い参加者、そして熱い幹事団と多くの人から熱をもらった。この熱を冷まさせないように、そして一人一人の力は微力だが決して無力ではないという言葉信じ、自分にとってのありたい姿を追い求め続けようと思う。

最後に、参加する機会を与えていただいた人事担当、快く送り出していただいた上司、同僚に御礼申し上げます。

菊池市役所 健康福祉部 高齢支援課 三角 優

用語解説

マインドマップ

トニー・ブザン(TonyBuzan)が提唱した思考・発想法の一つ。頭の中で起こっていることを目に見えるようにした思考ツール

インセンティブ

報酬や昇進など外発的動機付けの誘因となるもの。

重要感

自分は重要な存在だと感じる事。誰かに大切に扱われると自尊心を高めることができるといわれる。承認欲求と同様の意味。

マズローの欲求五段階説 (A. マズロー)

第一階層「生理的欲求」は、生きていくための基本的・本能的な欲求（食べたい、飲みたい、寝たいなど）。

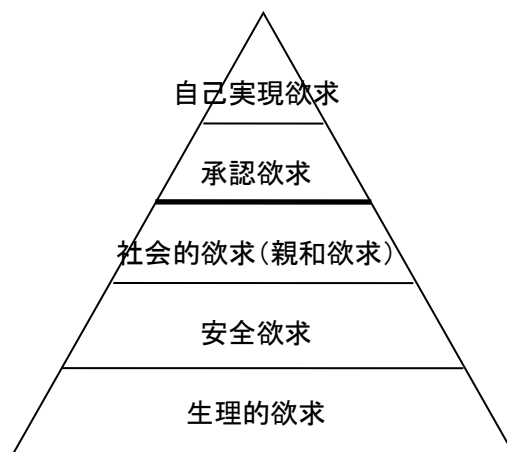
第二階層「安全欲求」は、危機を回避したい、安全・安心な暮らしがしたい（雨風をしのぐ家・健康など）という欲求。

第三階層「社会的欲求（帰属欲求）」（集団に属したり、仲間が欲しくなったり）を求める。この欲求が満たされない時、人は孤独感や社会的不安を感じやすくなると言われる。

第四階層「尊厳欲求（承認欲求）」他者から認められたい、尊敬されたいという欲求。

第五階層「自己実現欲求」（自分の能力を引き出し創造的活動がしたいなど）。

※第四階層からは、内的な心を満たしたいという欲求（高次の欲求）に変化する。



承認欲求の否定 (A. アドラー)

褒めることは「褒めている人の考えを基に、相手を評価している」ことなので、褒められることに慣れてしまうと、子供は褒められることを目的とした行動をとるようになってしまう。つまり、認められたという承認欲求が強くなってしまう。

褒める代わりに、感謝の気持ちを伝える必要がある。それも、行為に対する感謝ではなく、存在に対する感謝を伝えることが重要と唱えている。

アンダーマイニング効果

内発的に動機づけられた行為に対して、報酬を与えるなど外発的動機づけを行うことによって、逆に動機づけが低減してしまう現象。過正当化効果ともよばれる。

学習性無力感

ストレスフルな環境に置かれて、そこから脱出しようとして何度も失敗したり、同じような失敗を繰り返し経験したときに、「何をやってもダメなんだ」と無力感を感じてしまい、次からチャレンジすることさえしなくなるという現象のこと。

ピグマリオン効果

「人間は期待された通りの成果を出す傾向がある」という主張。

参考文献

- ・7つの習慣 : スティーブン・R・コヴィー 著(キングベアー出版)
- ・人を動かす : ディール・カーネギー 著(創元社)
- ・モチベーション 3.0 : ダニエル・ピンク 著(講談社)
- ・やる気はどこから来るのか—意欲の心理学理論 : (心理学ジュニアライブラリ) 奈須正裕 著(北大路書房)
- ・嫌われる勇気—自己啓発の源流「アドラーの教え」 : 岸見一郎・古賀史健著(ダイヤモンド社)
- ・もしアドラーが上司だったら : 小倉広 著(プレジデント社)
- ・「あまり人とかかわりたくない」人のための心理学 : 齊藤 勇 著(PHP出版)
- ・ご機嫌な職場 : 酒井 穰 著(東洋経済新報社)
- ・ビジネスでいちばん大事な「心理学の教養 - 脱「サラリーマン的思考」のキーワード : 酒井 穰 著(中公新書ラクレ)
- ・人を伸ばす力 : エドワード・L・デシ+リチャード・フラスト 著(翻訳) 桜井茂男(新曜社)
- ・大事なことは記録しなさい : 鹿田尚樹 著(ダイヤモンド社)
- ・人間通 : 谷沢永一 著(新潮社)
- ・酒と組織コミュニケーション—「飲みニケーション」再考— 筒井久美子(熊本学園大学)論文

(©2010 日本コミュニケーション学会九州支部)より

- ・社会的変容からみる飲酒環境への提言～本来の宴の姿の再認識～(明治大学商学部)第46回奨学論文
- ・モチベーションアップの法則 <http://www.motivation-up.com/>
- ・ビジネス心理学 <https://biz-shinri.com/>
- ・ザ・チェンジ <https://thechange.jp/>
- ・すごい会議どすえ <http://sugoikaigidosue.jp/>
- ・等身大ブログ(やりたいことをやれる自分になる) <http://life-toshindai.com/blog/>

新コンサルタントの独り言 ～会社やビジネスの本当の話～ c-arks.co.jp

【アドラー心理学】うつ治す名言ジョブズの「他人の人生を生きる」とは(あなたもリンゴを齧りませんか?より)

<http://rinkaji-mac.com/>

- ・日立システムズワークスタイル変革 <http://www.hitachi-systems.com/workstyle/>
- ・せめてものグッバイ(問題解決のヒントを心理学で探るブログ) <http://blog.psychotips.net/entry/2016/04/18/235906>
- ・コミュニケーションスキル上達の道～人間関係マステリー <http://communication-relationship-skill.com/>
- ・マジメ化する若者たち 草場 滋 著 2010.11.30 掲載 <https://www.advertimes.com/20101130/article2351>
- ・日本文化いろは事典より <http://iroha-japan.net/>