

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 共同論文



Sakitsu

Amakusa

—— 天草 崎津 ——

天 草 市

総務部庁舎建設推進室 宮内 祐貴

総合政策部情報政策課 石井 隆

市民生活部課税課 花里 朋子

## ～はじめに～

天草市では、早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会への参加は「組織力・職員力の向上」という政策の中で「職員研修事業」に位置付けられている。近年の社会情勢の急速な進展や変化に対応し、地方分権型社会の構築に向けて、研修を通じて市職員としての能力開発及び資質の向上を図り、住民の福祉の向上と地域の振興に資することを目的に、この部会に平成24年度（2012年度）から参加しており、今年度は6期目となる。

「立ち位置を変える」「ドミナントロジックの転換」「価値前提で考える」

——初めは馴染みのなかったこれらの言葉も、研究会の度に聞いていると、何とも身近な言葉のような錯覚さえある。毎回、ありたい姿をイメージしながら、私達は「何がしたいのか」「何ができるのか」そのような自問自答を続け、「前進できているのか」「足踏み状態ではないか」「もしかしたら後退しているのではないか」と日々悩み続ける1年間だった。それでも、続けて来られたのはともに同じ志を持つ仲間とたくさんの方の支えと理解があったからであると実感している。

## 1. 活動経過

### (1) 「ありたい姿」をイメージする

3人でありたい姿をイメージしたとき、共通認識として、「職員が生き生きと働くことができる職場」を理想とすることで一致した。「職員」が輝けば「組織」は輝き、市民に対する行政サービスは向上すると考えたからである。

では、そのためには何が必要か。まずは、「職員」を育てる環境づくりの必要性を感じている。職員が変わっても（業務が変わっても）、相違のない「職員」が不可欠。または、どんなトラブルが起こっても対処できる体制（チーム）づくりが必要である。

チームとして取組むことで、職員個人で抱える負担を減らすことができ、仕事以外のプライベートも充実できるのではないかと、そしてプライベートが充実してくると、「週明けの出勤が待ち遠しい」「職場に行くのが楽しみ」「職場の仲間に会いたい」と思うことができ、やる気にあふれた職員が多い「天草市」になるのではないかとというシナリオをイメージした。

### (2) 天草市の現状を探る（キーパーソンインタビュー）

昨年までの先輩マネ友が行ったキーパーソンインタビューを踏まえ、私たちがキーパーソンとして着目したのは、人事交流や派遣等、天草市以外で働いた経験がある職員である。天草市とは違う職場、組織を経験しているからこそ分かる、「天草市に何が足りないのか」「他から参考にしたい案件はないか」を探ってみた。

(参考) 先輩マネ友によるキーパーソンインタビュー ※役職は当時

第2期（2人） 総務部長、総務課長

第3期（7人） 総務部長、総務課長、産業政策課マネージャー、課長補佐（2人）  
建築課主査、五和支所まちづくり推進課参事

第4期（3人） 副市長、病院事業部経営管理課長、総務課主任

第5期（6人） 経済部長、地域振興部長、政策企画課長、主査、学校教育課係長、  
五和支所まちづくり推進課主事

## <キーパーソンインタビュー（1回目）>

～熊本県からの派遣職員、熊本県出向経験課長 計2人～

天草市と熊本県との違うと感じた事例は以下のとおり。（抜粋）

- ・熊本県は組織（班単位）で一貫して、情報共有がなされている。
- ・資料は作りこまれ、事前に上司への根回しが徹底されている。
- ・班長が部下の業務について、十分に把握できている。

## <キーパーソンインタビュー（2回目）>

～県他出向経験のある職員6人、資料回答5人 計11人～

出向先で感じた天草市に参考にしたいと感じた事例は以下のとおり。（抜粋）

- ・トレーナー制度（新規採用職員に指導係1人）
- ・担当者が最終決裁者まで、責任を持って説明をする
- ・後任者が状況把握できるように、なるべく紙で残す。
- ・分かりやすい資料作り（どんな説明資料もA4用紙1枚にまとめる心構え）
- ・天草市職員採用試験事前説明会の開催
- ・短いスパンで人事異動（約2年）、毎年人事異動（総入れ替え）がある自治体もある。
- ・育休制度の充実。女性職員の活躍
- ・庶務（備品購入等）は臨時職員担当、分業制の明確化
- ・出勤簿なし
- ・全係長会議（1～2ヶ月に1回）、行政経営会議（幹部会議・毎月）

## <キーパーソンインタビューを終えて>

キーパーソンインタビューから、私たちが着目したのは2点。1つが「トレーナー制度の導入」、2件目が「係内ミーティングのモデル化」である。

また、これらのアクションをより効率よく実現するために、先輩マネ友の協力が不可欠であることも実感した。

### **（3）取組むアクション**

#### **1. トレーナー制度**

##### 改めて、天草市が抱える問題とは…

合併から11年経過、熊本地震による庁舎分散により、業務で顔を合わせる機会も減り、電話やメールを主とする淡白な業務の執行。職員間の関係性が希薄化している。

近年、若手職員の中にも病気休暇を取得している職員がいる。

そもそも、トレーナー制度は、天草市に必要な制度であるのか。対象になる新規採用職員はどのように考えているのかという疑問が出てきた。

そこで、総務課が毎年主催している新人研修の一つである「市長と新規採用職員の意見交換会」に同席。その場で感じた新規採用職員の業務に対するモチベーションの高さに関心を持ち、さらに本音を聞きたいと思い、改めて新規採用職員とのダイアログを開催することに

した。

### <新規採用職員を対象としたアンケートとダイアログ>

※対象は今年度採用職員+入庁2～5年目の職員

#### (1) アンケートの調査方法 (意見交換会前後の2回)

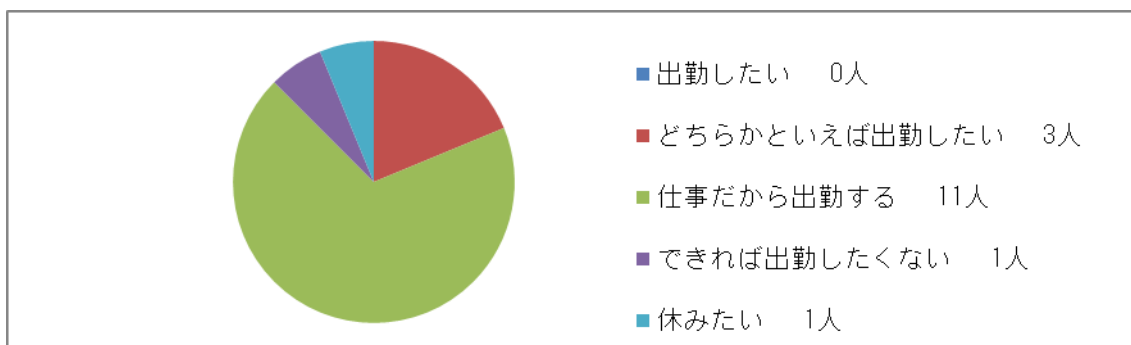
事前アンケート設問数 11問 (選択8問、記述3問)

事後アンケート設問数 1問 ※意見交換会の感想 記述

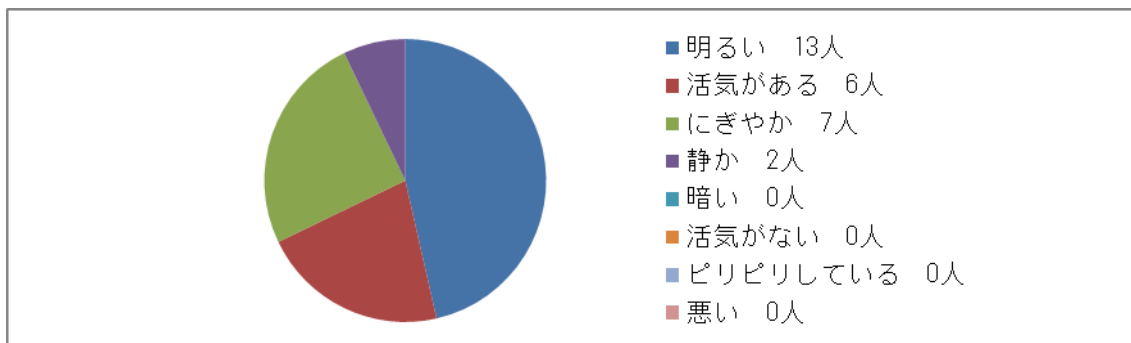
#### (2) アンケート結果 (抜粋)

##### 【事前アンケート】

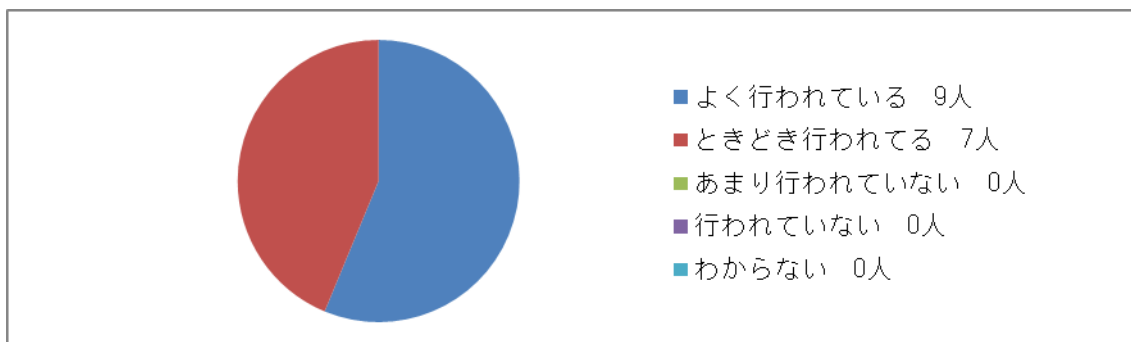
##### 1. 週明けの仕事に対する気持ちに近いものを選んでください。



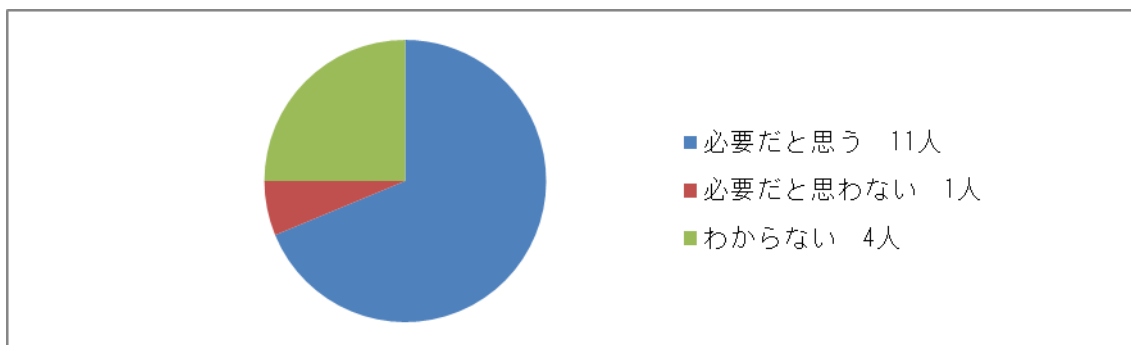
##### 2. あなたの職場の雰囲気はどうか。(複数選択可)



##### 3. 係内で業務に対する意見交換がされていますか



#### 4. 特定の指導者がいるしくみはいいと思いますか



#### 【事後アンケート】（意見交換会の感想）

トレーナー制度を聞き、まさに自分が考えていたことが実現できているところがあるのだと感じた。しかし、天草市はそういった状況とは正反対であるとも改めて実感した。自分は研修もせず初日から現場に出て分からなくても失敗してはいけない状況に立たされ、強く不安を感じ、誰に聞いていいかわからない状況で、過ごした。教育に関わることを削ってはいけないと思う。意見交換会での成果が、今後の天草市の新人教育の考え方の向上につながることを切に思う。

同世代の人が多かったので、意見を言いやすかった。また、各課がそれぞれの場所において、他の課の状況がわからなかったところが、今日の意見交換会で現状が少しわかってよかった。残業を減らすための取り組みとして帰りを促すチャイムを流すという制度の提案があったが、帰れる雰囲気（課長や係長が帰りを促すような働きかけ）を作れば、おのずとそのような習慣がついてくるのではないかと思います。

他の課と意見交換ができ大変有意義な時間だった。今後も予定が合えば参加したい。

自分と異なる課の業務や、状況を聞くことができよかった。思っていた以上に楽しくお話することができたので、次回もあるときには参加したい。

課内、係内では言いづらいことを抱え込んでしまっていたので、気になっていること、辛いと思うことをお話できたので気持ちが楽になった。意見交換会を通して、話を聞いてくれる先輩方の存在を知ることができ、これから何かあっても相談しやすいと思うと心強い。

堅苦しい感じではなかったため、気軽に話すことが出来た。

「意見交換会」ということで少し構えていたが、思っていたよりも話しやすく自分の意見も言えて、他部署の方の話も聞けて良かった。

感じたことを、非常に口に出しやすい環境だった。今回のようなアットホームな意見交換会であれば、参加者の立場（年齢、役職など）に関わらず多くの意見が出てくると思う。

いろいろな人の日頃思っていることなどを聞くことができ、参加してよかった。共感することがたくさんあり、自分だけじゃないと思えることも多くあった。会自体の雰囲気も良く、素直な意見を話しやすかった。

意見交換会と言われ、かしこまったものを想像していたのですが、自分の思っていることを素直に言えるような雰囲気と場であったので、約2時間あっという間に時間が過ぎました。また、こういう機会があれば参加したい。

### (3) アンケート結果および意見交換会から見てきたこと

現在の職場環境、業務内容に「満足している」職員もいれば、「不満を感じる」「プレッシャーを感じる」新規採用職員もいる。部署や職員の性格により、感じ方はそれぞれ。

#### <先輩職員から見た新規採用職員>

職員の減少に伴い、新人教育に対する意識の希薄化が見受けられる。業務に追われてまわりのことを考える余裕がない。新規採用職員が在籍しない部署では、毎年入庁する職員の名前と顔が一致しない。交流がない。他部署のことは無関心になりがち。もしくは入り込めない。

#### <新規採用職員>

即戦力を求められているため、プレッシャーがかかる。失敗が許されない雰囲気。役所の業務に対して、理想と現実のギャップがある。つながりが薄いため、先輩職員に声をかけにくい（相談しにくい）。周り（他の職員）が冷たく感じる。

#### <新規採用職員とのダイアログを終えて>

以上の結果から、職場環境に悩む職員は周りには弱みを見せられず、相談ができない真面目な印象を持つ職員であることが多い。また、外見、振る舞いからは気づかれないことも多いことも分かった。（新規採用職員に限らず、業務の偏りも見られ、同じ係内でも、業務内容を理解していないケースもある。）

新人教育サポート制度について、全職員に必要とまでは言い切れないが、職場環境に悩む新規採用職員がいる以上、求められた場合に限らず、同僚や上司が積極的に新規採用職員に目を向けるサポート体制が必要ではないか、部署を超えて交流できる機会を増やし、精神的な負担を減らす方法がないか、組織で職員を育成する制度が必要ではないかとの結論に至った。制度がなくても、うまく機能している部署は存在するが、その反面できていない部署も存在するため、バラつきを防止することができると思われる。

また、新人教育サポート制度は、指導を受ける側だけでなく、指導する側のマネジメント力を育成にもつながるという利点もあることから、実現に向けて、動き出すこととした。

加えて、天草市に必要な制度は業務を指導する「トレーナー制度」だけでなく、精神的な負担を軽減することを目的にしている「メンター制度」も適しているのではないかと考えた。

#### メンター制度とトレーナー制度の違い

メンター制度とは、豊富な知識と職業経験を有した社内の先輩職員（メンター）が、後輩職員（メンティ）に行う個別支援活動（厚生労働省メンター制度導入・ロールモデル普及マニュアル）。メンターは課題解決を援助して、個人の成長を支えるとともに、職場内でも悩みや問題解決をサポートする。

職場内での人間関係や日常の業務での不安が多いため、同じ部署の職員がメンターになることは不向き（当事者であるため）。第3者として、客観的に物事を見て、メンティに寄り添

うためには、別の部署に所属する方がメンティに適する。後輩職員の精神的な負担減につながるができる。

(補足) トレーナー制度とは  
同じ部署での業務に対する指導者をつける。常に近くにいる存在。マンツーマン。

<メリット>

若手職員のやりがい低下の防止、メンターの自己成長、キャリア形成、職場全体の活性化  
中堅職員のマネジメント力向上

<デメリット>

メンターとメンティの信頼関係が必要。メンターによって、関わり方が異なる。制度の形骸化の恐れ（形だけで、機能しない制度になりうる）

## 2. 係内ミーティングのモデル化

新規採用職員対象のアンケート及び意見交換会を通じ、係内での情報共有にバラつきがあることも実感した。新人教育から組織を変えることも一つの方法であるが、組織全体を変えるためには遠い手段のようにも感じる。全職員を巻き込んで、組織改編に努めるため、全職員に共通の係内ミーティングのモデル化にも取り組んでみることにした。係内ミーティングについては、先輩マネ友も着目している。では、私たちは何ができるのか。

まずは、実際それぞれの部署でどのようなミーティングをしているのか、調査を行うこととした。対象は今まで調査した部署は外し、定期的にミーティングを行っているという情報がある部署に絞った。今回、私たちが協力をお願いした部署は「子育て支援課」と「まちづくり支援課」。

実際に見学をし、どちらの部署に関しても、担当業務の進捗状況や締切り等の確認等を課内もしくは係内で徹底し、チームとして業務にあたらうとしている様子が見て取れた。

また、見本となる部署のミーティング方法を参考に、ミーティング方法のモデル化に向けて取り組むこととした。

## 3. 先輩マネ友との今後の関わり方

新規採用職員との意見交換会を踏まえて、制度導入に向けて、先輩マネ友との意見交換会を実施。先輩マネ友と交流をすることで、私たちの活動の必要性について、自信と安心につながると同時に、今後の活動に意欲も持つことができた。

## 2. 創りだした変化

出向経験者を対象としたキーパーソンインタビューでは、出向した部署で経験したことや出向先と今の自分たちがいる職場との違いについてダイアログを行い、自分たちが考えたありたい姿から現状がどうなっているのか、またどのような問題があるのかを参加してもらったメンバーと共有及び認識することができた。新人職員とのダイアログでは、昨年度及び今

年度採用された新人職員が各職場で数か月業務を行った中で、役所に入る前のイメージと入った後のイメージの違いや先輩とのコミュニケーションの取り方、仕事の進め方など色々な悩みを聞くことができ、トレーナー制度やメンター制度など新人職員をサポートする体制の整備が必要であると実感した。新人職員からもそのような制度が必要との意見を多数得ることができた。そのような成果を人事担当部署である総務課に提言し、総務課長からもその必要性を認識しているとのことから、今後そのようなサポートを制度化していくことに賛同をえることができた。また、その際にはぜひ自分たちも協力していきたいとお願いし、次年度に向けて取り組んでいくこととなった。

各課のミーティング方法を見学した際に、自分たちが考えているミーティング方法のモデル化について説明し、上司の方からもぜひそれを作り上げてほしいと大きな賛同を得ることができた。

先輩マネ友に集ってもらい、先輩マネ友たちの現在の活動状況はどうなっているのか、またこれまでのマネ友同士のつながりや協力体制などを今後どのように行っていくかをダイアログした結果、現在までマネ友同士で協力して活動を行ってはおらず、単独で活動している、若しくは行き詰っているといた状況が分かった。そこで、それぞれが考えてきたアクションの実現に向けてマネ友の組織化を提案したが、組織化まではしなくても活動できるのではないかと結論となった。そのかわり、単独でアクションを実施していくことに限界を感じている状況を打破していくために、それぞれの活動において積極的にマネ友同士で協力していき、アクションを実施していくことで合意を得ることができた。

### 3. 次年度に向けた展望

総務課と協力して、新人職員をサポート制度であるトレーナー制度、メンター制度の制度化に向けて協議し、平成31年度からの実施を目指す。そのためには、どちらの制度が現在の職場において必要であるのか、トレーナーやメンターとなる職員の人選方法（年齢・経歴年数・部署など）、トレーナーやメンターになった職員に対するサポート体制などの課題があるが、人事担当者とのダイアログを実施していき、1つ1つ課題についてより良い方法を作り上げていきたい。

ミーティング方法のモデル化は、いま検討している方法を自分の係で実践し、そこから色々な課題や問題点を抽出していく。それらについて係長を集めたダイアログを行って意見などを取り上げながらブラッシュアップしていき、それを再度持ち帰って実践していくことで、よりよいモデルを作り上げていき、全庁的に使えるものにしていく。

先輩マネ友との協力体制の確立により、それぞれが考えてきた取り組むアクションをマネ友チームとして実施していく。また、次年度からのマネ友達の活動にも先輩マネ友として積極的に協力していくことで、マネ友の輪を広げていってより良い天草市の組織を作り上げていくことに貢献していく。



## 4. 自分達としての取組みシナリオ

### ◆新人職員サポート強化

- ・年度初めに、新規採用職員と若手職員を含め意見交換会を実施。
- ・トレーナー、メンター制度の導入に向け、人事担当者とダイアログを実施する。

### ◆係内ミーティング方法の改善

ミーティング方法の改善については、やらされ感のない改善が必須だと考えている。ダイアログをとおして、ミーティング方法のモデル化や実践例を職員に紹介していきながらブラッシュアップしていく。

### ◆マネ友協力体制の強化

先輩マネ友との定期的なダイアログを開催し、日頃の業務に追われ、くすぶっている思いを再燃させる場を設ける。

来年度は、九州人マネ同窓会が天草市で開催を予定されていることから、マネ友全員で成功させる。

## 5. 1年後に目指す状態と創りだしたい変化

- ◆トレーナー、メンター制度を導入することで、新人職員を職員全員でサポートしていく意識を高めることができ、新人職員が生き生きと仕事ができる。
- ◆トレーナー、メンター候補を挙手、希望制とした場合に、たくさんの候補者があがる。活発な意見があがり、その都度改善ができる。(指摘事項、改善事項など)
- ◆係内でのミーティング方法が改善され、情報が共有されることで、係内のチームワークが強化される。
- ◆先輩マネ友の集まりを定期的に行うことで、人マネ一人一人ではできない思いや改善策が共有され、ありがたい姿へむけた実践へつながる。

## 6. 自らの気づきや思い

＜総務部 庁舎建設推進室 宮内 祐貴＞

最初にこの部会に参加することになったとき、なぜ自分がやらなければならないのかという気持ちと1年間どういうことをやらなければならないのかといった不安感しか頭にはなかった。しかし、いざ始まってみると研究会の中で出てきた「ダイアログ」、「価値前提」、「ドミナントロジック」、「立ち位置を変える」、「一人称で考える」といったこれまでの自分の考え方を180度変えてしまうような考え方によって、自分たちのシナリオを考えるにつれて次第にそのような気持ちはなくなっていき、それまで自分が感じていた「やらされ感」が「やらねば感」へ変わっていった。

そのような中で、3人でこの1年間研究を行ってきたが、本当に組織や職員意識の改革の

難しさを実感することができた。しかし、今後職員数は減少しても一人一人の仕事量は減るどころか寧ろ増えていくような状況のなかで、どうやって少ない人員で効率的な業務を行っていくかといった組織や職員意識の改革は避けて通れないものである。これまでの自分ならば、そういうことは「誰かがやってくれるもの」と思っていたが、この研究会に参加したことで「自分がやっていくもの」と考えるようになった。出馬部会長が夏合宿で「部会の意義とは、部会に参加して今の自分がこのテーマについて話ができるようになっていくことが重要である。」と言われたが、この1年間で自分もこのテーマについて少しなりとも話ができるようになったことは、この研究会に参加した大きな成果だと思う。

1年間の研究を終えても、まだ組織改革というテーマに終わりはない。しかし、このテーマに対し自ら主体的に取り組んでいく気持ちをこれからも持ち続けていき、一緒に研究してきた仲間や先輩マネ友、次のマネ友達、そしてマネ友だけではなく他の多くの職員も巻き込んで共に未来の天草市が輝くことができるように取り組んでいきたい。

<総合政策部 情報政策課 石井 隆>

平昌オリンピックで銅メダルを獲得したカーリング女子の日本代表。競技の中でみせた抜群のチームワークは、そのメダルの色以上の輝きを放っていた。どんなに苦しくても笑顔を保ち、競技会場に響き渡るほどの大きな声で綿密にコミュニケーションをとりあうチームをみて、これこそ私たちがめざす、ありがたい姿「職員が生き生きと働くことができる職場」につながるものがあると感じた。今年度人材マネジメント部会に参加していなければ、こんなことを考えながらオリンピックを観戦することはなかったと思う。人材マネジメント部会は、日常の様々な場面で組織が活気づききっかけを考えさせてくれる体験となった。

この部会に参加するまで、これまでこれほど真剣に、また時間をかけて組織や仕事について考え話し合うことはなかったと思う。日頃の業務ではできないたくさんのことを習得することができた。「価値前提で考える」ことにより、「ありがたい姿」をイメージし、かつ「現状」を理解すること。また、「一人称で考える」「立ち位置をかえる」ことにより、自分事としての実感や課題や問題を客観的な見方もできるようになった。

チームとは、人材の集まりであり、考え方も経験もスキルもそれぞれである。それを補い、確認と調整を図りながら足並みをそろえるのが組織であり、そこで重要となるのがコミュニケーション（対話）であることも学んだ。このように私にとって、この部会への参加は、たくさん気づきと学びの場となったが、どんなに知識を得てもそれを実行に移すことが大切である。人材マネジメント部会に卒業はない！と何度も講師から聞いたことを忘れず、まずは自分の部署から、一歩ずつありがたい姿へ変わっていきけるように活動を続けたい。

<市民生活部 課税課 花里 朋子>

「組織を変える」とは、雲をつかむような何とも壮大なテーマである。私にとって、自分の周りの人を納得させることですら、大変なことであるのに、さて3人で「組織を変える」ことができるのだろうか。何から始めればいいのか、とてももどかしかったことを覚えている。ただ、「参

加するからには、やるしかない」そのように思いながら、この研究会に参加してきた。

この研究会では、先入観、思い込みを排除するために、細かく根拠を求められる。広い視野や様々な人の立場に立った考えを持つことが大変重要であることを実感した。「立ち位置を変える」「相手の立場になる」等、今になってその意味を少しずつ、理解し始めてきたところである。

この1年間、いつもどこか頭の片隅に「どうしたら組織は変えられるか」という思いを持ち、「私だったらどうするか」と一人称で考え、組織のありたい姿（理想の姿）や現状について、真剣に考え、自分の役割を考えることができるとても有意義な時間だった。

変化を進めるためには「ポジションパワー（権限、役職）」と「パーソナルパワー（個人が持っている力）」が大きなカギになるという言葉が印象に残っている。

今後も同じ思いを持つ仲間を増やししながら、私自身、市民にも職員にも信頼されるパーソナルパワーを身につけ、たくさんの人を巻き込みながら、天草市の将来を担う職員として、活動していきたい。