

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（福岡県筑後市）

人材マネジメント部会研究成果報告

早稲田大学マニフェスト研究所 人材マネジメント部会

福岡県筑後市

内野 雄一、牛島 忠治、高井良 光一

1. はじめに

筑後市は、平成 26 年度より早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会（以下、「部会」という。）に参加し、私たちは平成 30 年度に当市の 5 期生として参加した。

2018 年度部会は次の日程で行われ、中止になったものを除き参加した。

<2018 年度の部会日程>

| | |
|-----------|---|
| 第 1 回研究会 | 平成 30 年 4 月 27 日（福岡会場） |
| 第 2 回研究会 | 平成 30 年 5 月 21・22 日（早稲田会場） |
| 第 3 回研究会 | 平成 30 年 7 月 26 日（福岡会場） |
| 夏期研究会（合宿） | 平成 30 年 8 月 30・31 日（早稲田会場） ⇒台風の影響により中止 |
| 第 4 回研究会 | 平成 30 年 10 月 26 日（福岡会場） |
| 第 5 回研究会 | 平成 30 年 1 月 24・25 日（早稲田会場） |

部会への参加に先立ち、4 月 18 日に前年度部会参加者（以下、「先輩マネ友」という。）からの事前説明が行われた。先輩マネ友が、昨年度“オフサイトミーティング”を開き、有志による話し合いをしていることを私たちは知っていたものの、具体的にはどのような研修なのかを分からないことだらけであったため、少しでも不安の解消に繋がればと期待して参加した。説明では、パワーポイント資料により昨年度の活動内容を教えていただき、「研究会では答えがない中で多くのキーワードが出てくる。」「“対話”を通して、“研修ではなく自ら研究していく場”である」「この研究に卒業はない」こと等を話していただいた。その説明を受けて、私たちの不安は解消されるどころか、私たちは筑後市という組織に何を期待され、何を持ち帰ることができるのかと一層の不安を持ったが、研究会を通して「何か 1 つでも持ち帰ろう」と部会へ参加することとなった。

2. 研究活動の経過

(1) 研究会（全 5 回）

期待と不安に包まれながら臨んだ研究会は全 5 回行われ、各回において多くのことを学び、気づかされた。まだ自分たちの中に溶け込んでいないことも多くあるが、一貫した部会としての信念は次のようなものであった。

ありたい姿（バックキャスト）から物事を考える
時代の中で変化を知り、変化に対応し、変化をリードする
気づきは「考える」と「対話」から出てくる
気づいた人は責任がある＝自責文化（改革は自分を変えること）

これらのことは、リーダーシップは発揮し、地域経営を担っていくために必要な基本姿勢となるのではないだろうか。今年度の研究会は、この基本姿勢を学ぶだけでなく、自分たちのモノとして今後も活動を続けていくための実践であった。

また、北川顧問や出馬部会長をはじめ、多くの方々から講義をいただき、この実践を支える考え方を教わった。その全てを記載することは難しいが、一部を実践の振り返りとして記載する。

- マドル・スルーの中、地域の実情を活かして価値前提で $\square + \square = \square$ を考えること
- 言葉の定義を明確にしておくこと
- ドミナント・ロジックを転換すること
- 言葉の見えない部分（冰山モデル）を見ること
- 立ち位置（人の動かし方は情報でなく情熱で、外発でなく内発へ等）を変えること
- 問いの探求を行っていくこと
- 目的地が共有された組織にしていくこと
- 発散思考と収約思考のプロセスを経て実行プランへ移していること
- ポジティブ・アプローチでありたい姿を考えること
- 仕事は「グループ」でなく「チーム」ですること
- 半径5mから変えていくこと
- 限定合理性で組織を見ないこと

特に第5回研究会では、各自治体で1年間行われた活動報告を会場一面に張り出され、それぞれのチーム（自治体）で行われた活動はどれも同じものではなく、私たちでは見えていなかった視点や行えなかった活動があり、今後の活動の参考とするべきものがあつた。発表もされた遠野市の「やめ研」は、筑後市庁舎において職員との対話の中でも出てきた課題であり、“私たちもそのような研究会を作っていく必要があるのではないか”と考えさせられるものであつた。さらに、NPO法人テラ・ルネッサンス鬼丸氏の特別講演は、これ

まで研究会で学んできたことの実践体験談とも言えるもので、とても刺激を受け“学ぶ・経験するだけでなく、そのことを実際に取り組んでいく”ことの重要性を改めて感じた。

(2)研究会での活動

各回の研究会において、課題が多く出され、下記のとおりでした。

第1回研究会

平成30年4月27日【福岡会場】

人材マネジメント部会の概要・狙いを学ぶ

- ・研修会でなく、研究会である
- ・教えてもらうのではなく、自ら考え、見つけ出す場
- ・対話から気づきを得る場

活動内容

- ・過去と現在を対比させ組織を診断する。事実（データ）と対話によって、30年前の市役所を知り、過去の経営からなりゆきの未来を考える。
- ・部長（3名）、課長（1名）、係長（1名）、職員OB（1名）と対話。

気づき

- ・30年前との現在を比較して、時代の変化、特に自治体職員一人一人の役割が大きくなっている。
- ・これからは人口減少が続き、IT化や機械化が発展する中で職員がどのようにあるべきかを考えた。

第2回研究会

平成30年5月21日、22日【東京会場】

対話（ダイアログ）に慣れる・組織の現状を考える（過去～現在）

- ・気づきは、「考える」と「対話」の中で出てくる
- ・全国のマネ友との対話
- ・現在と過去を比較して、問題点を洗い出す

活動内容

- ・より多くの情報を求めるために、アンケートを実施（対象者：管理職30名、若手職員30名、回答数：管理職22名、若手職員2名）

気づき

- ・アンケートを実施する中で、市幹部職員の意識の高さと責任感の強さを実感した。一方で、若手職員が業務の多忙さからか、なかなか回答を得にくかった。

第3回研究会

平成30年7月26日【福岡会場】

組織の現状を考える（これまで～現在）

- ・指示で動く職員→自ら考えて動く職員
- ・言葉の定義を組織内で共有する（ベクトルを合わせる）
- ・ポジティブ・アプローチ、バックキャストで考える

活動内容

- ・第3回研究会を終え、さらなる対話（インタビュー）を行う。（市長、課長、課長補佐、先輩マネ友）

気づき

- ・行政サービスにおいて取捨選択が必要な時代が来ている。

夏季合宿（中止）

幹事団からのフィードバック

- ・若手職員、先輩マネ友、同期との対話不足に気づく（新規採用職員3名と対話）

気づき

- ・若手職員の中には夢を語る職員もいる。徐々に現実が分かってくる中で、実現に向けて個人、組織として、どう取り組んでいくか。

第4回研究会

平成30年10月26日【福岡会場】

夏季合宿フィードバックを受けての今後のアクションの進め方を考える

- ・幹事団との対話

活動内容

- ・幹事団からのフィードバックを受け、組織・人材のありたい姿（状態）を考える。

気づき

- ・幹事団との対話や他自治体の苦労話を聞き、どこも同じような悩みを抱えていることを知る。

- ・職員のモチベーションの上げ方
- ・世代間による価値観の違い（ドラゴンボール世代、ワンピース世代、ポケモン世代）

第5回研究会

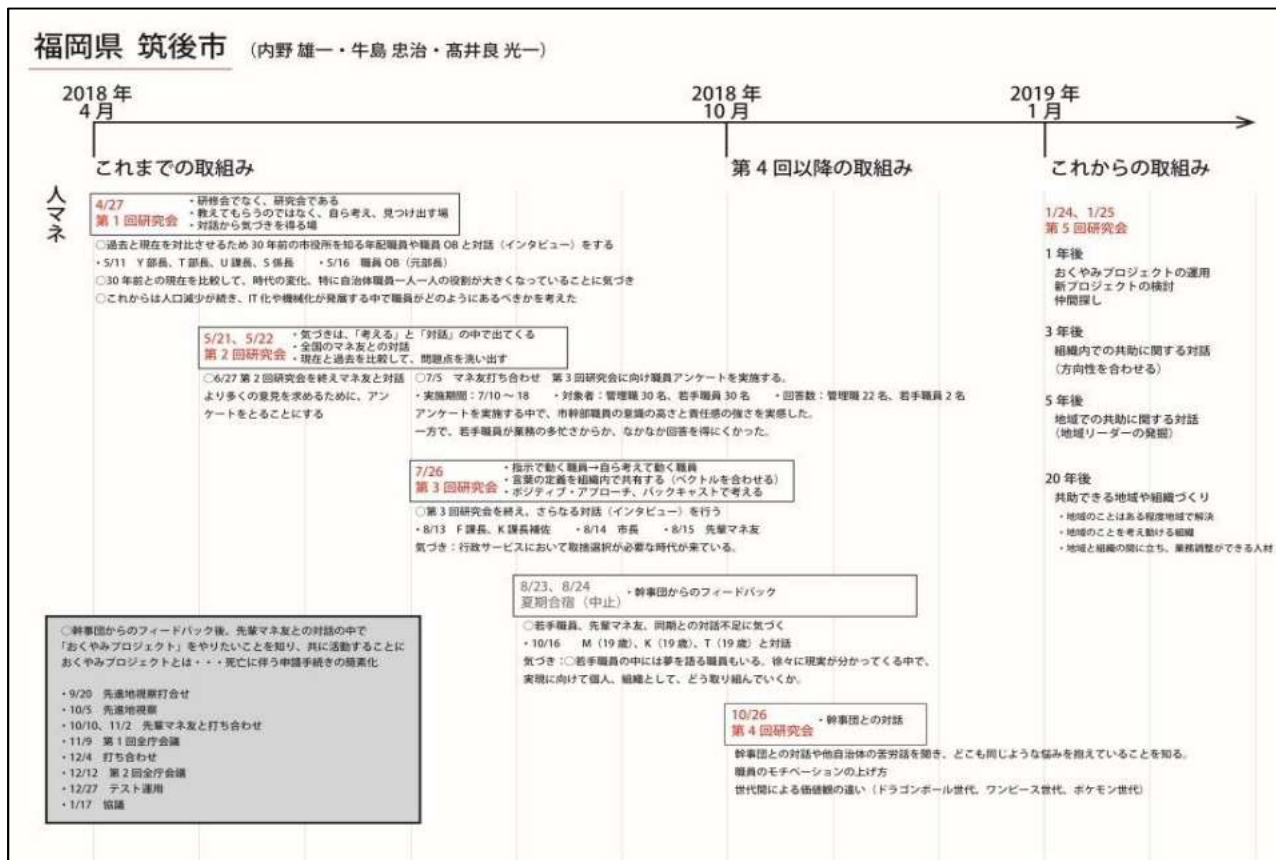
平成 31 年 1 月 24 日、25 日【東京会場】

プロセスを振り返る・自らにコミットする

- ・組織の活性化
- ・一歩踏み出す勇氣

気づき

- ・人材マネジメント部会が果たす役割を再認識する
- ・経営の必要性を感じる



(3)先輩マネ友との活動

8月に行った先輩マネ友（4期生）との対話の中で、死亡後の手続きに関する業務の改善についての活動を検討している旨の話が出た。大きな活動の輪につなげるために、当面の間共に活動していくことになる。

まずは、九州内で手本となる自治体を探し、候補として大分県別府市役所に視察の申し入れを行ったところ、快く引き受けて頂いた。

【別府市視察の概要】

別府市はH27年に新市長が就任し、公約の一つにワンストップサービスの実現を挙げている。H27年7月に若手職員11名を中心とするプロジェクトチームが結成され、兼務辞令が下る。さまざまなプロジェクトの中の一つに「おくやみコーナー」を設ける。

○従事職員：専任2名、兼任1名、合計3名の非常勤職員（週4日勤務）が業務を担う。

○作業内容：亡くなられた方の情報をエクセルに入力し各課の届出書を一括で作成し出力する。他にも死亡後の手続きの電話や来庁者からの問い合わせの対応。

○コーナー設置の成果

- ①手続きに来られた方の「書く」という作業の大幅な削減
- ②電話でのたらいまわしを無くすことができた
- ③直接来庁できない遺族への書類送付についても、コーナーでまとめて送るため総合的な対応が可能
- ④固定資産業務において、コーナーからの情報により手続きの案内ができるようになり、手続き漏れが大幅に削減
- ⑤どこでどんな手続きをすればよいか分からないという遺族の心理的負担が減る
- ⑥来庁者の市役所で費やす時間の削減

その他、死亡後の手続きに来られた方が各課を回るときに、おくやみ専用の色つきの書類入れを持たせることで窓口職員がすぐに認識できるようにしたり、手続きが必要な部署の配置図を渡したり、廊下に色分けされた案内表示を作ったりと、様々なアイデアが盛り込まれている。

以上、職員3名分の人件費は増えたものの、来庁者からは書くものの大幅な省略、手続きがわかりやすくなった、時間が短縮できたという意見が大半で、ほとんどの方から以前よりよくなったとの意見を頂いたそうである。



別府市役所の外観



おしゃれな玄関の様子



総合案内とおくやみコーナー



花が飾られている



おくやみコーナーの聞き取りデスク



廊下は案内表示が色分けされている

この視察をもとに、先輩マネ友（4期生）と当市での実現に向けどのような運用方法で行うかなどの協議を重ねる。

まずは下準備のため、各課窓口でどのような書類に記入が必要であるかのヒアリングを行った。その際にこちらの思いを伝えると、歓迎する声、業務の負担増の不安など様々な意見が聞かれた。

その後、あらかじめ準備が整ってから市役所全体での説明会を行った際は、特に反対意見もなく市としての協力を得られることとなった。ただし、一番のネックである受付業務をどこが担うかという問題があった。当市では専属の職員を配置することはハードルが高すぎる。だからと言ってすべてを市民課窓口をお願いするには負担が大きすぎる。実現に向けて最大の難所を迎えたものの、市民課窓口が使命感を持ち全面的な協力を頂けることになり、この計画が実現可能となった。



全庁会議の様子

どうすれば運用できるかを、皆が真剣に話し合っている

デモンストレーションの様子

臨時職員の方がお客さん役となり、
手続中。どれくらい書くものが減っ
ているのかを検証している。



年末には 2 名の臨時職員の方に協力を頂き、実際のお客さん役となってもらい模擬手続きを行うなどのテスト運用を行った。慣れない中での課題等も見え、関係課より改善シートを提出して頂くことでさらに改善を重ねた。

1 月末より仮運用を始め、年度明けからの本格運用に向け順調に進んでいる。

- ・ 8/15 先輩マネ友との対話
- ・ 9/20 打ち合わせ
- ・ 10/5 先進地視察（大分県別府市役所）
- ・ 10/10 打ち合わせ
- ・ 11/2 打ち合わせ
- ・ 11/9 第1回全庁会議
- ・ 12/4 打ち合わせ
- ・ 12/12 第2回全庁会議
- ・ 12/27 テスト運用
- ・ 1/17 打ち合わせ
- ・ 1/29 打ち合わせ
- ・ 1/30 仮運用開始

3. 部会参加の成果と今後の展望

(内野)

本部会に参加するにあたり、当初心から嫌々ながら参加し、毎回の宿題および結論の出ない問いに悩まされ続けた。ただしマイナス部分だけではなく、「なりゆきの未来ではなくありたい未来」「外発的から内発的」「オープンクエスチョンとクローズクエスチョン」など、これまでは考えたことが無い発想を学ぶことができた。

また、市長との対話を行うなかで、マニフェストにはない市長の思いを知ることができた。これも対話を行ったからこそ得られたことであり、対話の重要性を知ることになる。

そして「組織を変えるのであれば、まずは課を変える。課を変えるには課長を変える。いち早く組織を変えるには、人材マネジメント研修に人事、企画、総務の課長を参加させるとよい」という、最後の研究会で出た意見を市の内部でも伝えていく必要がある。

最後に、「課をまたがる」「市役所全体で」などの複数の課を巻き込んだ業務改善などを行う際の提起がしやすくなったのではないかと感じている。嫌々ではあったものの部会に参加することで得られたものは十分にあったし、今後の自分たちの立ち位置を考えながら少しずつ改革の歩を進めていきたい。

(牛島)

部会に参加して、筑後市という組織・地域について、改めて考えさせられる1年間であった。理想の筑後市役所という組織はどういったものなのか、筑後市のありたい地域の姿はどこを目指していくのか、様々な年齢、性別、役職、職員・住民の方々との対話を通して求める形やそのための課題がいろいろあることに気付かされた。部会の中で学んだドミナント・ロジックや冰山モデル、オープンクエスチョン、同調圧力等のスキルは頭で理解できていても、そのことを実践としてできているかを何度も自分に問いかけ、対話の中で相手が本当に伝えたい真意はどこなのかを迷いながら行ってきた。

特に、これから市役所は時代の変化の中で地域経営をしていかないと大変になるということは、言葉でなく実感として改めて湧いてきた。人材不足・業務量の増加や財政難等の課題は決して未来のことではなく、現在に差し迫っている課題である。しかし、ありたい姿を見据え、変化をリードしていくことなく事実前提で事にあたってもなりゆきの未来になってしまう。部会に参加した私たちは、そのことを知った責任が発生し、自らが一歩・二歩と踏み出していかなければならない。

人材育成やありたい姿を共有した組織の実現を通して、適切な事業のビルド&スクラップや財政の重点加配等を行っていくことが必要となるが、まずは、部会でよく問いかけられた「で、自分は何をするか」を日頃より模索しながら、業務や日々の生活に臨んでいきたい。

(高井良)

部会に参加したことは、市役所生活では経験できない貴重な経験をすることができた。幹事団のみなさんの熱意や思いから、回を重ねるごとに部会が大切にするキーワードの大切さを理解することができた。一人ひとりがこのキーワードを理解し、一人でも多くの人々が「一歩前に踏み出す」ことができれば、組織は変わると確信した。しかし、一人で行動しても限界があり、同じ考えを持つ理解者や権限を持つ人の力が必要であると感じた。私は、同じ考えを持つ理解者を増やしていきたいと思う。理解者ができれば、「対話」ができる。「対話」から自分以外の考え方や、異なる価値の中から最善の考え方を生み出すことができる。同じ考えを持った人はいない。より多くの人と対話することを意識していきたいと思う。

部会に参加したことで、「対話」「気づき」「組織変革」「地域経営」「過去は変えることができないが、未来は変えることができる」「すべての変化は一人の行動から」等様々な材料を与えていただいた。その材料を活かし、今自分にできることを考え行動していきたい。

部会で学んだことを組織に還元することで、人材が変わり、組織が変わり、地域が変わる。ありたい未来を考え、その未来に携われる一人になれるよう、今後も研究を続けていきたい。

4. おわりに

本論文を執筆するにあたり、部会への参加に際し各方面より多くの支援を頂いた。部会において多くの「気づき」や「一歩踏み出す」ことの重要性を教えて頂いた幹事団や運営委員の方々、地域による課題や取り組み内容で情報共有ができた各自治体のマネ友、市先輩マネ友および対話に参加してくれた職員の皆さん、そして送り出してくれた職場の皆さんに感謝を申し上げたい。