

2018 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5期生

福祉課 中矢野 育江

管理課 廣田 祐太

商工振興課 中村 拳也

1 はじめに

本市から早稲田人材マネジメント部会（以下、部会）への参加は、今年度で5期目となる。

総務課が開催したマネ友、市長及び総務との意見交換会が私達の活動の皮切りとなった。

今年度参加する3人が志望理由を述べた後に、市長を含めた意見交換が行われた。

様々な意見やアドバイスをいただく中で、市長からは「学び続ける、変わり続ける市役所」「年配の方に若者がタブレットの使い方を教えるというようなイメージの柔軟な組織」となっていきたいとの話があった。

また、今までの4期に渡り人吉市の課題やテーマが上がってくるが、それが中々解決に至らない現状、様々な提案を実現する仕組み作りも市としての課題だという話があった。

前期マネ友に倣い、研究及び活動については、勤務時間内に業務として行うこととした。実際にこのルールを設けたことにより、通常業務+部会という業務量の増加となったが、職場の理解の重要性や意識して業務のマネジメントすることの重要性を再確認することができた。同僚、先輩、上司の深い理解及び協力に感謝したい。

併せて、理解・協力をいただくために、職場内でしっかりと対話をできたのは、副産物的な成果であった。

2 研究報告

(1) 組織の深堀

第1回から第3回研究会を受けて、対話を中心とした「組織の現状の深堀」を行った。

改めて自分達の組織について、上司・先輩・同僚と腰を据え、話すことにより以下の人吉市役所の課題が浮き彫りになった。

人吉市役所における現状・課題

ア 業務量の増加、複雑化、職員削減

イ 情報政策系の弱み（アナログ、マンパワー頼り）

ウ 職場として、他人事な雰囲気

様々な方と対話をし、上記3点が人吉市役所の主な課題だということが判明したため、課題解決に向け3人で対話を進めた。

(2) 20年後のありたい姿

同時期に、幹事団から20年後のありたい姿を見つけるという課題が出た。20年後の地域・組織・人材のビジョンを描くという課題である。

組織の深堀を行うための職員との対話で、「20年後どんな人吉市役所になっていると思うか」という質問を投げ掛けたところ

- ・コンパクトシティ
- ・人口減、職員数減

等の回答を得たが、多くの職員から

- ・普段考えたこともない。

という回答があった。

私達自身、今回の課題が出るまで20年後について考えたこともなく、職員からの対話もあまり明るい話題が出てこず、相当頭を悩ませた。しかし、そんな中でも自分の子供に、人吉市が嫌だと言ってほしくない、自分の仕事がつまらない仕事だと思ってほしくないといった意見を聞くことができ、その意見に強く共感した。その後、複数回の対話を重ね、私達の20年後のありたい姿を「子供たちがなりたい職業 第1位人吉市役所」と位置づけた。

(3) ありたい姿策定まで

20年後のありたい姿に至るまで、まず私達の中でどうしたら子供たちにとって魅力的な職業となるかを話し合い、漠然と何か新しいことをやっている職場ではないかという内容で一致した。

内閣府が発表している平成30年版子供・若者白書「特集 就労等に関する若者の意識」において、全国16歳～29歳までの男女を対象としたアンケート内の仕事選択に際して、重要視する観点の最多回答数は「安定していて長く続けられること」及び「収入が多いこと」であり、次点として「自分のやりたいことができること」が挙げられている。

「収入が多いこと」については、公務員の収入に関しては社会一般の情勢に適応した適正な給与となっているため、平均値より飛躍的に多い給与をもらうことはない。

しかし、「安定していて長く続けられること」については、公務員は、基本的に終身雇用であり、要件にあっている。

また、「自分のやりたいことができること」という項目については、近年の自治体を見れば従来の考えに縛られない新しい取り組みもできている自治体もあり、そのような取り組みができれば、子供のなりたい職業となる1つの魅力になるのではないかと考えた。

そこで20年後のありたい姿に向けた、5年後・3年後・1年後のありたい姿を考えていく中で挙げたのが、(1)のアからウの課題である。

(3) - 1 業務量増化・複雑化及び情報政策系の弱み

「ア 業務量の増加、複雑化、職員削減」については、昨年度の人マネ生からも「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」と問題提起しており、高度化、複雑化した業務が職員へプレッシャーを与えていると分析されている。

このことは私達が、対話や3人で協議をした中でも同じような結論が出された。そこに+αとして、私達が着目したのは、「イ 情報政策系の弱み」からくる非効率な業務である。

職員との対話の中で、「今後の業務量は増え続けると思われるが、比例して職員が増えるわけではない」という意見がある一方で、「マンパワーで解決している業務が多い=アナログ的だ」という意見があった。

(3) - 2 他人事な風土

人吉市役所の課題として、前例踏襲の風土が強く、特に人吉市役所は、何か新しいことに対し「強烈的な批判はないが、熱烈的な応援もない、どこか他人事な風土」があるということが対話から得られた。

私達の中でも、自らの業務に精一杯になってしまいがちであり、隣の職員を気遣う余裕すらない時がある。その中で、新しい取り組みというのは一定の距離を置きたくなるのではないかという結論が出た。

(3) - 3 1年後から5年後のありたい姿

以上のことから、20年後のありたい姿に向けた1年後から5年後のありたい姿を以下のように策定した。

- ・ 5年後のありたい姿
「ビジョンや面白いことにチャレンジしている人（チーム）がいる」
- ・ 3年後のありたい姿
「夢→将来→ビジョンや面白いことを語る（気軽に）しゃべる時間・場がある」
- ・ 1年後のありたい姿
「業務の効率化を進め、目の前の業務以外にも目を向ける時間を作る」

(4) 所属組織の変革に向けたアクションプラン

ありたい姿が確定し、アクションに取りかかることとなった。1年後のありたい姿は言い換えれば、業務の効率化である。

今回私たちは、窓口業務の効率化をテーマにすることとした。

なぜ、窓口業務に着目をしたのかというと、20年後の人口減少、職員数減の人吉市役所はどうなっていると思うか尋ねた際、企画運営を司る部署や人

対人がやり取りをする福祉の部署が残り、逆に窓口申請業務についてはアウトソーシングや、機械化が進んでいくだろうとの見方が多く、実際、他自治体においても窓口の外部委託を行っているケースが多数あるからである。

業務改善を進めるため情報収集をしている中、幹事団から夏合宿中止に伴う、アクションプラン&説明動画をみた幹事団からフィードバック動画をいただいた。

主な指摘として「業務改善は、3人でやるには玉が大きい」「3年後の風土醸成を今から取り組んでほしい」というものであった。

業務改善を進めることにより、余裕を作り出して、新たな何かに取り組みたいと考えていた私達にとって、この指摘は致命的なものであり、ゼロからのスタートを宣言されたようなものであった。

3人で改めて協議し、先輩マネ友や総務・人事担当とも話し合いを重ね、最終的には私達3人で決めたことであり、必要と感じたことでもあるので、できる限り業務改善について取り組みながら、風土醸成にも取り組んでいこうという話になった。

その後、改めて第4回研究会の際に幹事団と業務改善について

- ・過去のオフサイトミーティングや、自主勉強会が自然消滅している。
- ・インタビューを重ねる中で、忙しさを理由に前例踏襲の仕事になっており、他人事な雰囲気があると感じたからこそ、まず業務改善なのだ。
- ・3人で業務改善を直接やるというのではなく、事例研究を行い、市長にプレゼン・対話をし、業務改善を仕事として行うようにしたい。

ということを話したところ、対話の末に「業務改善をやるべきだろう」という言葉をいただいた。

説明動画の中で、伝えきれなかったことと顔を合わせての対話の重要性を改めて実感した瞬間でもあった。

幹事団との対話を行い、最終的なアクションプランを「窓口業務改善及びITの積極的な導入に向けた事例研究」及び「他人事な雰囲気の打破＝チャレンジしあえる風土醸成」とした。

20年後のありたい姿
「子供たちがなりたい仕事 第1位 ～人吉市役所～」

職員インタビューから見る
現状

- ・業務に追われ、仕事・仕事以外のことを語る様な場がない。
- ・自分の業務に精一杯で、どこか新たな取り組みに他人事のような雰囲気がある。
- ・職員数横ばいの現状に対して減少との認識→業務の高度化、複雑化→業務量増
※正職員は減少し、臨時非常勤は増加している
- ・アナログな部分があり、マンパワーで解決している面がある。(情報政策系の弱み)
- ・市民からの厳しい目があり、気軽に話しづらい。

5年後のありたい姿

「ビジョンや面白いことに
チャレンジしている人・
チームがいる」

3年後のありたい姿

「夢→将来→ビジョンや面
白いことを語る(気軽に)
しゃべる時間・場がある。」

1年後のありたい姿

「業務の効率化を進め、目
の前の業務以外にも目を向
ける時間を作る」

1年後のありたい姿を実現する
ためのアクションプラン

窓口業務改善
及び
ITの積極的な導入に向けた
事例研究

他人事な雰囲気打破
=チャレンジしあえる風土醸成

(5) 窓口業務改善及びITの積極的な導入に向けた事例研究

(5) - 1 研究内容について

事例研究を行うにあたり、ゴール設定を考えた。今までのインタビューや過去の取組を振り返った時に、課題でもあるような他人事な雰囲気もあり、業務改善に取り組んでも、全庁的な取り組みとして継続して続かない可能性が大きいと思われた。

3人で話し合い、他人事な雰囲気を打破するために、まずトップから「業務改善を行う」という意思表示が大きなターニングポイントではないかという話になった。

ただ、私達の意見を首長にぶつけるだけではなく、私達なりに「‘人吉市役所で’業務改善を行っていくにはどうしたらいいか」という方法まで提案し、市長と対話を行うことをゴールとした。

改めて、市の課題として「職員の減少はないが、職員が減っていると感じているのに、マンパワーで解決している業務がある」というのが挙がっており、そこを解決するために、情報収集を行った。

情報収集を行ってみて、日ごろ他自治体の取組については、ほとんど意識をしていないのだと感じた。それは、同じ熊本県内で近年窓口業務改善に注力し、実績を上げている自治体が2つもあったからだ。

1つ目は、宇城市の全国に先駆けたRPAを活用した業務改善、2つ目は、熊本市の市民・職員に利用しやすく働きやすいWin-Winな窓口である。

そのほかに、宮崎県市町村業務改善改革事例発表会を幹事団から御紹介いただき、2自治体+1発表会への視察を行うこととした。

(5) - 2 宇城市

宇城市は、全国に先駆け、RPA※を導入した自治体である。

RPAを導入するにあたり、まず業務行程の棚卸を行い、その結果年2万2654時間＝11.8人分の業務の効率化が図れると試算された。

その効果は窓口業務のみならず、全庁的なルーティンワークの削減ができるものであり、棚卸を行ったことにより、RPAの導入以外でも効率化が図れた事例も出てきたという話であった。

「業務効率化＝人員削減ととられがちだが、そうではなく将来的な人員減のカバーであり、より付加価値の高い業務への人と時間の再配分なのだ」と説明してくれた担当職員の方の言葉が、非常に印象深いものとなった。

※RPA…ロボティック・プロセス・オートメーションの略。パソコン上の定例事務・ルーティン事務などの単純作業を自動で行うソフトウェア。その分かりやすさや、

即効性から 2017 年より大ブームが始まり、コスト削減や、ミス削減はもちろん、働き方改革の即効薬として大企業から自治体まで、全国で導入が進んでいる。24 時間稼働可能なバーチャルな知的労働者として「デジタルレイバー：仮想的労働者」とも呼ばれる。

(5) - 3 熊本市

熊本市は市民・職員相互に利用しやすい働きやすい窓口をテーマに市役所改革の号令の元、窓口改革に取り組まれた結果、日本最大規模の政策コンテスト マニフェスト大賞において、優秀成果賞を受賞された。

窓口改革推進チームを設置する際には、自発的な参加も可能とし、若手職員の参加もあったとのことであった。

チームで協議しながらソフト・ハード両面で改革を行われた熊本市の取組は人マネで学ぶようなトップダウンからのボトムアップ型の仕事そのものであり、組織としてそのような風土やシステムは、学ぶところばかりであった。

さらに次年度からはタブレットと R P A を活用した窓口業務の改善にも取り組んでいくとのことであり、今後も注視していきたい。

(5) - 4 宮崎縣市町村改善改革実践事例発表会

幹事団の御紹介により、全国都市改善改革実践事例発表会の予選として、開催されている宮崎縣市町村改善改革実践事例発表会を視察させていただいた。

宮崎県内の 3 自治体の発表があり、三セク・広報・自治体 P R 等における事例発表が行われた。

それぞれがチャレンジ精神に溢れた取組であり、このような発表会があることから、県内全域で業務改善に取り組まれる風土や姿勢が見て取れた。

各団体に共通して業務改善が新たな取組に通じ、やる気に繋がっており、ある程度の人的余裕があるうちにどんどん業務改善を行った方がよいと感じた。

最後に、視察に関し受け入れていただいた、宇城市・熊本市・宮崎縣市町村振興協会の皆様及び大変ありがたいことに連絡調整を行ってくださった熊本市・宮崎県川南町の現マネ友の皆様にこの場を借りてお礼を申し上げます。

(5) - 5 事例研究まとめ

先進地視察を行う前は、RPAが大きなポイントとなるかもしれないと考えていた。

しかし、視察を重ねるにつれ、RPA等の業務改善手段は、確かに効果が期待できるものであったが、その前段階である事業の棚卸作業等の導入準備や、担当課を設置するといったしっかりとした事前準備が必要だということも学んだ。

RPAについても、単に導入をすれば、効果が上がるものだと思っていたが業務一つひとつの工程の明確化や、現場との調整（反発もある）など導入までのハードルもあることがわかった。また、宇城市役所においても、担当者を1名置いて実施されていたことから、RPAの導入を検討する専門部署が必要だということがわかった。

(6) 他人事な雰囲気打破=チャレンジしあえる風土醸成

チャレンジしあえる風土醸成は、3年後のありたい姿に向けて取り組むつもりだったが、幹事団から「他人事な雰囲気打破に早く取り組むべきでは」と指摘され、今年度から取り組むこととした。

様々な手段が考えられたが、加留部幹事が研究会中におっしゃっていたオフサイトミーティングを実施することとした。

オフサイトミーティングを実施するにあたり、テーマを何にするか、どのように声掛けをしたら集まりやすいかななどを協議した。

以下が、事前協議の大まかな内容である。

【事前協議の内容】

- ・オフサイトミーティングを開催する目的
- ・何をするのか
- ・どこまでやるか（成果目標）
- ・時間配分、役割分担、集客

これは第5回研究会の翌日行われた加留部幹事によるファシリテート講座で学んだ内容に沿って考えた。ノープランで開催しようとしていたところであったので、事前に受講できたことにより、効果的にオフサイトミーティングを開催できた。

当日でも気軽に参加が出来るように、出欠確認を取らずに呼びかけを行ったところ、10数名の参加をいただいた。

予想を上回る参加者の多さであったため、時間配分を再調整したり、慌ただしかったが、終了後も熱く語り合う姿もあり、開催してよかったと感じた。

通常業務の中では忙しく、自分の思いなどについて語り合う余裕や機会が

ないが、それぞれに考えることはあり、それを語る場が必要なのだと再確認した。

○オフサイトミーティング

(人吉市役所のちょっと気になる所を話し合おう！)

- ・ 前例踏襲、根拠のない思い込みが強い。今まで出来なかったからといって**新しいことにチャレンジしない**。
- ・ 定時に上がれなくなる = 人員要求という流れがある気がする。業務のやり方を見直そうと思う余裕がない。
- ・ この業務は時間外でして当たり前という雰囲気があり、**効率化を進めるという意識自体がない**。
- ・ 現在のシステムが非効率すぎてイライラする。
- ・ 窓口案内をもっとシステムチックにしたい。
- ・ **人は減っているのに、仕事のやり方は昔と変わらない**。
- ・ 何か新しいワクワクするような業務にチャレンジしたいのに、止められる。労力がいると思われる
 - ・ 夢がない。昔はよかったという人ばかり。
 - ・ 仕事のやり方だけを学んで、中身を理解しない。
 - ・ 窓口、現場対応に時間を取られ、業後に事務作業をすることになってしまう。
 - ・ エクセルをうまく使える人が少ない。非効率。

オフサイトミーティングでは以上の意見が出た。多様で活発な意見のやり取りがあり、意見の多くは、今年度前半にインタビューした際に出た話に似通ったものであった。実際にグループで議論することにより、色んな角度からの意見や、私たちが思ってもみなかった発言が出たり、面白いものがあった。

また、このような場を開催することにより、全体で問題意識を共有（定義づけ）ができたことは、これからの風土醸成の第一歩となった。



(7) 今年度のアクションプランを終えて

2つのアクションプランを実施し、それぞれのまとめを行った。

窓口業務改善及びITの積極的な導入に向けた事例研究

→「導入することにより、効果は大きいですが、棚卸作業などしっかりした事前準備が必要」

他人事な雰囲気打破＝チャレンジしあえる風土醸成

→「前例踏襲、非効率なやり方等があり、効率化の意識が薄く、新しいことに挑戦できない」

上記2点及び職員へのインタビュー結果を踏まえ、事前準備の重要性の高さ、既存業務の圧迫感の大きさ等を実感した。

当初は「RPA等の業務効率手法の導入」を私達の意見として市長に提案・対話を行おうと考えていたが、業務改善を通常業務と並行して行うは難しく、まず行革の部署を復活するのが先決でないかという結論が出た。

人吉市役所では、約5年前まで行革部署があったが、現在は財政課が兼任していることから、歳出削減に重きを置いていた。

しかし、歳出削減ではなく現場の課題を解決するための業務改善を行う行革専門の部署を設置するべきだと考えた。宇城市役所であったとおり、単純な歳出削減・人員削減ではなく、業務の効率化によって人員の効率的配置を行い、付加価値の高い仕事に取り組み他自治体に負けないようにしなければならないという結論となった。

(8) 市長への提案及び対話

市長に対して「行革部署の復活」について、提案・対話を行うにあたり、派遣

元である、総務課との協議を行った。

総務課としても

- ・例年人マネ生から提案される研修成果が活きるシステムがないこと
- ・年々増加する総務課面談の中で、感じる他人事な雰囲気等の意見があり、今回の提案を市長へ行うこととなった。

市長協議の当日は、市長及び副市長、総務次長及び総務課長補佐と対話を行うことができた。

報告及び提案を基に今までの取組を説明し、市長・副市長から

- ・以前は、国が音頭を取り、歳出削減を意識した業務改善があった。
- ・現場の問題解決部署がいるだろう。
- ・市として情報を取るアンテナの低さと情報政策の弱さは問題点だと感じていた。
- ・仕事をしながら、何かワクワクするような新しいことに取り組む気持ちの余裕が無くなっている。昔はパソコンや町づくり等の自主研究グループもあった。
- ・設立するには、どこの部署からどのような人材を引っ張ってくるのか、という話にもなる。このような部署は若い人材で固めた方がいいのではないかと感じる。

などといった意見があった。

私達からも、

- ・専門として部署を作る重要性＝行革を行う部署がないことによる危機感
- ・会計年度任用職員制度による、正職員減を支えていた臨時・非常勤の人件費の増
- ・他自治体の様子

なども掘り下げて意見交換することができた。

市長からも、行革部署設立に関する前向きな意見や、設立の際の課題などの意見をいただくことができ、私達の提案やそれに至るまでの経緯などを十分に伝えることができた。

3 次年度の展望

業務改善については、市長との対話を行うとともに副市長や総務部と問題意識の共有を図ることができた。

次年度からの展望については、20年後のありたい姿を目指し、職場の風土醸成を続けたい。今回行ったオフサイトミーティングのような、年代・役職を超えた意見交換を行えるコミュニケーションの場を継続的に作り続けることで、他人事な雰囲気の打破を目指したい。

第5回研究会で感じたことであるが、他自治体においては、マネ友の会といった、歴代マネ友との交流の場があり、様々な意見交換を行う場となっているようであった。

人吉市役所においてはそのような場がないため、まず私達でマネ友の会を始めて、継続的に市役所改善を考えるような場を作りたいと思う。その中で、オフサイトミーティングや勉強会といった、自発的な活動を行う場の創造などに取り組んでいきたい。

4 付記 5期生それぞれの所感

【健康福祉部児童福祉係 主任 中矢野 育江】

本市から早稲田人材マネジメント部会に参加するのは、私たちが5回目となるが、本部会に参加するのは入庁後数年の人や、もっと若い方が参加するものだと考えていた。

今年度本市から参加した3人の中で、年齢も高く、参加すべきかどうか悩んでいたが、「3人揃わないと行けないので参加してほしい。」と言われ、止むを得ず参加したというのが正直なところである。とは言え、参加したくなかった訳ではなく、可能なら参加してみたと思っていたので、新しい刺激を受けることができるのではないかという期待があった。

実際、参加してみて、外の自治体の取り組みなどに注意を向けるきっかけになったと思う。参加しなければ、通常業務に追われ、他の自治体の取り組みなどを知るアンテナの高さを持ち合わせていなかった、その余裕がなかったように思う。千葉県船橋市の「書かない窓口」などを見て、現在私が所属する課で、「もっと書かせないためにはどうすればいいか」ということを考え、子ども医療費の申請書の様式を平成30年10月に2つ見直した。年度末の本格的な住民票移動のシーズンはこれからなので、様式を変更した効果がどれくらいあるか楽しみだ。その他にも熊本市でも取り組んでいる「混雑カレンダー」の作成も検討してみたい。

3人では、市役所組織をどうよくするかを考え、それは時間がかかっても少しずつ進めていかなければならないが、私は今年度中に自分の所属する係の事務を少しでも改善できたことが、一番の収穫だ。自分の所属する課を少しでもよくする仲間を増やしていければ、市役所全体も少しずつ良くなっていくのではないかと思う。歴代マネ友やオフサイトミーティングに参加してくれた職員と小さな活動を始め、大きな取り組みになっていけるよう努力していきたい。

【建設部管理課管理係 主事 廣田 祐太】

この部会は、同期が以前、参加していたこともあり、興味を持っていたが、とても大変そうで、難しいことをしているイメージがあり、自分には難しく、仕事ができ、リーダーシップ性がある人が参加するものと思っていた。

しかし、後輩から一緒にやりましょうとの誘いを受けたことがきっかけで、部会に参加することになった。この誘いがなかったら部会に参加することは一生なかったと思うし、部会に参加すると一歩踏み出したのは自分にとっては大きな一歩だったと思う。

第1回部会の前に、歴代のマネ友や総務課、市長との意見交換会を開いてもらい、人マネの目的や雰囲気等を理解して第1回目に参加することができたが、「ドミナントロジック」「気づく力」「地域を経営する」など難しい言葉が飛び交い、場違いなところに来てしまった感が強く1年間大丈夫か不安でいっぱいだったことを覚えている。

最初のイメージ通り本当に大変だったが、貴重な体験をさせていただき、また全国にいるマネ友と出会うことができ、今では、参加して本当によかったと思う。このような経験をさせていただき、また、私たちの活動に理解していただき協力してくださった所属課・総務課・マネ友の方々などに感謝したい。

この1年間を振り返ると、対話とは？組織とは？ありたい姿とは？など、幹事団から今まで考えたことのない問いかけがあり、研究会があるごとに、幹事団からの言葉に考えさせられ、モヤモヤさせられていた日々の連続だった。そんな中、一番悔やまれるのは中止が決まった夏合宿だ。様々な人と対話を繰り返し、20年後のありたい姿を【子供がなりたい仕事第1位人吉市役所】と決め、アクションプランについて幹事団と動画でのやり取りを行ったが、私たちの思いが伝わっておらず指摘事項を受けて、そのまま実践に踏み出していいのかわからず、再度取り組み内容について検討をおこなった。結果として次の研究会で幹事団と対話をし、そのままの内容で取り組むことに対して合意を得たが、実践期間が短くなってしまったことが残念だった。改めて【対話】【熱意】は直接会って話して伝わるものだと実感した時だった。

また、部会をとおして心に残る言葉が2つある。

1つ目が『私の街はこんなもん』は禁句

この言葉で自分の上限を決めてしまい変わることをあきらめてしまう言葉になる。

私はずいぶん使ってしまう言葉で、部会参加を躊躇していたのもこの気持ちがあるのだと思う。自分にとっても成長の妨げになるので使わないよう心掛けている。

2つ目は「気づいた人には責任がある」

気づかない人は一生気づかないが、気づいた人はそれを変えるチャンスがあり、行動を起こす責任があるというものである。実際、気づいているが忙しいからと目をそむけてしまいがちだが、気づいたからには、責任と勇気をもって行動に移していきたい。

まだまだやりたいこと、やらなければいけないこと、まだ気づいていないことがある。人マネには卒業はないので今後も継続して取り組んでいきたい。本市は歴代のマネ友との連携が薄く活動が活発でない、今後は3人だけでなく、歴代のマネ友も巻き込みながら取り組

みを継続させていきたい。

【経済部商工振興課商工係 主事 中村 拳也】

この早稲田人材マネジメント部会に参加するきっかけとなったのは、上司からの声掛けであった。実は以前から、周辺の職員で部会の参加者がおり、部会の存在は知っていたが、「組織マネジメント」について学ぶ研究会であるという認識であり（間違っていないが）組織マネジメント＝管理職又は総務側の仕事という意識があった。

しかし、今年1年間を通して管理職の重要性はもちろんだが、自治体におけるボトムアップ型運営の重要性を学んだ。

人事異動や、選挙によって上司・トップが変わる自治体だからこそトップダウン型の運営に慣れてしまうと、継続発展するような事業が出来なくなってしまう。政策・マニフェストは、市が描く将来に向かうための手段であり、トップダウン型に慣れ将来を描けなくなってしまうはいけないという幹事団の言葉は印象強い。

今回の活動を通して、私自身も普段将来の市役所について考えることがなく、受け身な仕事しているのだと気づき、ボトムアップの難しさや大変さ、重要性を実感することができた。

この1年間は自分たちが動き・対話し・考えたアクションプランを自ら実行するという、忙しい1年間だったが、実行したことにより第2回研究会で学んだ「外発的動機付けからの内発的動機付け」＝上司の指示を受け、自分でやりがいを感じ自発的に動くことで、仕事が上手くいくという教えを実感することができた。

初めは声掛けによる外発的動機が入口であったが、研究会や対話を重ねるうちに、今後働き続けることになる職場について深く考えることができ、働き続けるからこそ、こうありたい。という将来のビジョンを描くことができ、そうなるためには…と前のめりで動くことができ、ワクワクするような活動であった。

普段の業務では、意識しない「人吉市役所」という組織について1年間をかけじっくりと向き合うことができた。この1年間で学んだ知識や経験、そして危機感、セミナーや勉強会では感じることはできないものであったと思う。

1年を終え、人マネに終わりはないという言葉どおり、費用をかけ貴重な体験をさせていただいたからには、何かしらを継続していきたいと思っている。私達の提案の要である行革部門の復活については、市長・人事の判断を待つしかないが、風土醸成の意味も込めマネ友や希望者と自主学习等の機会を作り、行革や街づくりなど様々動きが出来ればと考えている。

私たちの行革部門の復活については、他人事な雰囲気強い中で、ある意味のトップダウンで打破できればという意味での提案である。

しかし、オフサイトや学習会などの機会を通じ、他人事な雰囲気がなくなっていき、自発的に何か面白いことに向けて動く風土が出来ればそれが理想であり、理想へ向けた

小さくても確実な1歩から今後取り組んでいきたい。

最後にこの研究会に際し、様々な面からサポートいただいた、総務課・所属課・マネ友の方々に感謝をし、所感とする。