

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

平成30年度（第13期生）



大河ドラマ 2019 絶賛放送中!!

熊本県玉名市

西山誠一・徳永信太・山村崇文

1 はじめに

玉名市は、平成 17 年の市町合併により、人口約 73,000 人で誕生し、その後 13 年が経過した。その間、玉名市においても少子高齢化による人口減少の波は押し寄せ、社会保障関連経費の増加や地場産業の後継者不足の問題など、地方に共通する課題が山積みしている。また、合併により多くの公共施設を抱え、老朽化に伴う建替えや修繕及び集約等の課題を抱える中、合併算定替による普通交付税の縮減も重なり、自立した行財政運営が急務となるなど大きな転換期を迎えている。

この大きな転換期に、今ある資源やチャンスを生かし、可能性を最大限に引き出すことで、市内外へ玉名の魅力を実感できるまちづくりを進めて行かなければならない。

そこで、玉名市の目指す姿（将来像）を明確にして、すべての市民と共に“市民の笑顔が人を呼び込むまち”の実現に向けて進んでいくために、「笑顔をつくる 10 年ビジョン」が策定された。

私達三人も、この人材マネジメント部会で得た学び・気づきを忘れることなく、長期的視点と未来志向型（バックキャスト）で物事を捉え、計画・立案し、目指す姿と現状とのギャップを埋めるため、これまで玉名市から人材マネジメント部会に参加したマネ友はもとより、市役所職員全員で問題点を共有し一丸となって、この大転換期の波を乗り越えていきたい。

2 活動の概要

玉名市では、ヒト・モノ・カネ・情報・関係の状況について、過去（30 年前）・現在・未来（30 年後）の時間軸ごとに市の幹部へインタビューを行い、対話を通して課題の明確化を図り、浮き彫りとなった取り組むべき課題として、（i）病休取得について（ii）女性管理職登用について（iii）上司と部下の関係（iv）地域住民との関係についての 4 点に関し、アンケートを作成し市職員へ課題についての現状分析を実施した。

また、より深く現状分析するため、若手職員や中間管理職員、地域住民の意見も聞くため区長へも対話形式でインタビューを行い、“職員としてありたい姿”や“地域住民が求める職員像”などについて知ることができた。このインタビューやアンケート結果を踏まえ、理想とする“ありたい姿”を実現するため、アクションプランを考え、玉名市のマネ友（1 期生から 4 期生）と意見交換会を開催し、客観的な意見を聞くことができアクションプランの一部変更を行い、我々 3 人が目指す 20 年後のビジョンである『距離ゼロの関係（市長と職員の双方向の政策立案ができる環境）』と『自立した地域づくり（地域と行政の役割が一方通行とならないように、職員が様々なパイプ役として活躍できる関係の構築）』を実現するため、“職員提案制度の整備”と“地域を知るための市内巡り”の 2 つのアクションプランを実行することとした。

3 活動の経過

【夏合宿のフィードバックまで】

① キーパーソンインタビュー実施

玉名市が置かれている状況について、現状把握を行うため、ヒト・モノ・カネ・情報・関係の5つに分けて、過去（30年前）・現在・未来（30年後）の時間軸ごとに玉名市のキーパーソン3名（副市長・総務部長・企画部長）に対し、インタビューを行い、対話を通して観えてくる課題の明確化を行った。

《インタビュー内容と回答》

●ヒト（人材・組織・能力・姿勢・多様性）について

（過去：現在から観た30年前）

- ・市役所職員男女構成比 男7：女3
- ・女性管理職については、課長級1名程度、係長級2名程度であり、現在と比べると非常に少なかった。また、女性は結婚したら退職などの暗黙のルールも存在した
- ・病気休暇など、心身の故障による休暇などはほとんどない状況であった
- ・公共のものを委託するのは良くないという考えが一般的で、アウトソーシングではなく、すべての事業は職員が直営で行っていた
- ・人口減少については、旧市町により増加傾向もあれば、減少傾向に転じ対策を検討することもあったが、現在ほどの危機意識は無かった

（現在：現在の状況）

- ・市役所職員男女構成比 男6：女4
- ・女性管理職については、部長級1名、課長級4名、補佐及び係長級18名と増加
- ・アウトソーシングも積極的に活用
- ・病気休暇取得者多数
- ・人口減少に歯止めが効かない（合併後の13年間で、6,000人以上の減少）

（なりゆきの未来：30年後）

- ・市役所職員男女構成比 男5：女5 男女構成比など考える概念がないのでは
- ・女性管理職についても、現在より増加
- ・アウトソーシングも進み、行政がすべきこととそうでないものの棲み分けが必要となるのではないかと
- ・病気休暇取得についても今以上に増えるのでは
- ・人口減少と高齢化についても一段落し、不要となった介護施設などのあり方が問われるのではないかと
- ・道州制なども導入され、市町村合併なども進み、市の規模もさらに大きくなり、県の業務が縮小されているのではないかと
- ・経済圏が国内のみではなく、アジア規模での対応が求められている

●モノ（設備・施設・土地）について

（過去：現在から観た 30 年前）

- ・ P C は、全庁で 3 台程度（使える職員も極少数）
- ・ ワープロが主流（浄書係もあった）
- ・ コピー機、F A X が導入され始めた
- ・ 出張や現場確認などは、公用車が少なかったため自家用車利用が多かった
- ・ 新幹線駅の誘致活動、大学の設立計画や庁舎の建て替え、公共施設の建設などを積極的に進めていた

（現在：現在の状況）

- ・ P C は、1 人に 1 台以上配置
- ・ 基本的には、公用車を利用
- ・ 新庁舎建設、新幹線関連や国道の整備
- ・ 公共施設の老朽化に伴う建替え

（なりゆきの未来：30 年後）

- ・ 主要な公共交通網が整備されて、施設の広域での集約が図られるのではないかな

●カネ（収入・財源・固定・流動資産・資産価値）について

（過去：現在から観た 30 年前）

- ・ 地価の下落
- ・ 財政状況は、交付税の減少
- ・ 下水道使用料などは、受益者負担が徹底されていた

（現在：現在の状況）

- ・ 地価の下落
- ・ 合併特例債の利用
- ・ 自主財源確保が急務
- ・ 受益者負担のさらなる増加

（なりゆきの未来：30 年後）

- ・ 市の財源などは、あまり変化なく県の規模が縮小しているのではないかな

●情報（情報収集・伝達・ネットワーク）について

（過去：現在から観た 30 年前）

- ・ 情報収集は、主に書籍による。また、県庁や地域振興局に頻繁に出向いて情報収集を行った
- ・ 広報活動や市民への連絡は、広報車による巡回放送をして回っていた
- ・ 電話交換手がいて、24 時間体制で 3 交代制であった
- ・ ある旧町では、1 件毎に小型無線機を設置していた

(現在：現在の状況)

- ・インターネットの利用による情報収集
- ・シェアサーバーでの情報共有
- ・メール等での資料の提出
- ・ホームページや防災無線での周知
- ・携帯電話による情報発信（市民安心メール、SNSなど）

(なりゆきの未来：30年後)

- ・AIの利用が進み、業務の迅速化が図られ職員も減少傾向になるのではないかと
- ・データのクラウドの規模がさらに拡大

●関係（職員と職員・職員と住民・住民と住民）について

(過去：現在から見た30年前)

- ・セクハラと取られるような事例はあったと思うが、問題意識すらなかった
- ・職員の上下関係がはっきりしており、上司の言うことが絶対だった
- ・正規職員の比率が非常に高かった
- ・職場でのレクリエーションが活発に行われ、市町村対抗のスポーツイベントなどもあり、職員間の交流が盛んであった
- ・地域住民の職員への信頼関係が厚かった
- ・顔が見える行政運営がなされ、公役などへの参加は当たり前であり、地域貢献の意識が高く、積極的に行事に参加し、関係が良好であった

(現在：現在の状況)

- ・パワハラやセクハラという事案もある
- ・非常勤職員の増加
- ・職場でのレクリエーションの減少、コミュニケーションの不足
- ・仕事以外での関係の希薄化や消防団や地区役員などを受けない者の増加
- ・公役自体の減少
- ・住民との交流が減少し、信頼関係の希薄化

(なりゆきの未来：30年後)

- ・現在の状況を真摯に受け止め反省し、以前のような職員と住民の信頼関係が復活してほしい

《インタビューから観えた課題》

- ・キーパーソンとの対話を通して、総体的に地域住民との関係の希薄化、職員間のコミュニケーション不足や懇親会の減少、またセクハラやパワハラの実感や認識に相違があるように感じた。特に取り組むべき課題として、以下の4点を課題として定義することとした。

- (i) 病気休暇の取得状況について
- (ii) 女性管理職の登用について
- (iii) 上司と部下の関係について
- (iv) 地域住民との関係について

この4つの課題について、さらに現状を把握するためアンケートを作成し、市職員へアンケート調査を実施することとした。

② アンケート調査

(i) 職場環境現状分析アンケート実施

キーパーソンインタビューから観えた4点の課題について、より深く現状を客観的にとらえるため、各課題についてアンケート作成し、マネ友に協力いただき職員123名に配布し、69名の回答があった。

(アンケート依頼文書)

事務連絡
平成30年7月17日

職員各位

人材マネジメント研究会参加者一同

職場環境現状分析に関するアンケート調査の実施について(お願い)

日頃から人材マネジメント研究会活動に御理解と御協力をいただき感謝申し上げます。

さて、我々、平成30年度人材マネジメント研究会参加者3名は、職場環境をより良くすることを目的とし、過去と現在の職場環境の現状から課題を掘り起こし、現状分析を進めようとしているところです。

つきましては、大変御多忙のところ申し訳ありませんが、アンケート調査に御協力くださいますようお願いいたします。

なお、回答方法等については、下記のとおりです。

記

- 1 回答方法
スマホなどから下記のQRコードを読み込んでいただき、各質問に答えて、送信をしていただくとアンケート終了となります。
- 2 QRコード

- 3 回答期限
平成30年7月22日(日)
- 4 平成30年度人材マネジメント研究会参加者
 - ・総務部総務課 西山誠一
 - ・教育委員会生涯学習課 徳永信太
 - ・健康福祉部保健予防課 山村崇文

【問合せ先】

総務課 西山	(内線3230)
生涯学習課 徳永	(内線2548)
保健予防課 山村	(TEL 72-4188)

(アンケート①：病気休暇の取得について)

職場環境現状分析アンケート調査票 (人材マネジメント研究会)

該当するものに○をお願いします。

①年齢 (10・20代 30・40代 50・60代)
②性別 (女・男)
③職種 (事務系 技術系)

【現状課題 1】 病気休暇について

① 病気休暇を取得する人が多いと思う
(思わない) 1 2 3 4 5 (思う)

①-1 10年前と比べてストレスによる病気休暇が増えていると思う
(思わない) 1 2 3 4 5 (思う)

② 一人当たりの仕事量は多いと思う
(思わない) 1 2 3 4 5 (思う)

②-1 10年前と比べて一人当たりの仕事量が増えていると思う
(思わない) 1 2 3 4 5 (思う)

③ 何でも話せる人が職場にはいない
(思わない) 1 2 3 4 5 (思う)

④ 何でも話せる相手はどんな人ですか (複数回答可)
同僚 先輩 上司 友人 家族 いない

⑤ ストレス発散はどうしていますか (複数回答可)
趣味 家族 運動 なし 必要ない

⑥ 家でも仕事のことを考える時がある
(ない) 1 2 3 4 5 (常に考える)

⑦ 自分も今のままでは病気休暇を取得する状態になるのではないと思う
(思わない) 1 2 3 4 5 (思う)

⑧ 病気取得が必要となるような原因は何だと思いますか (複数回答可)
業務量 仕事内容 人間関係 家庭 その他 ()

1/1

(アンケート②：女性管理職登用について)

【現状課題 2】 女性管理職等の登用について

① 管理職は男女関係なく能力で評価されていると思う
(思う) 1 2 3 4 5 (思わない)

② 仕事上の能力と性別は関係あると思う
(思わない) 1 2 3 4 5 (思う)

③ 女性が管理職に登用されるのはおかしい、または登用されたくない
(思わない) 1 2 3 4 5 (思う)

④ 女性の管理職は少ないと思う
(思わない) 1 2 3 4 5 (思う)

⑤ 女性管理職を増やすための職場環境の改善が何も行われていない
(思わない) 1 2 3 4 5 (思う)

⑥ 女性は出産・育児があり仕事との両立は大変だと思う
(思わない) 1 2 3 4 5 (思う)

⑦ 女性は仕事より家庭を優先するべきだと思う
(思わない) 1 2 3 4 5 (思う)

⑧ 女性自身も家庭を優先すべきだと思う
(思わない) 1 2 3 4 5 (思う)

⑨ 仕事内容で男女を区別すべきである
(思わない) 1 2 3 4 5 (思う)

⑩ 男性の育児休暇取得率が増加しても、女性登用は進まないと思う
(思わない) 1 2 3 4 5 (思う)

⑪ 女性管理職が増える、または自分が登用されることに対し不安なことがあればお書きください
()

1/1

(アンケート③：上司と部下の関係について)

【現状課題 3】 上司と部下の関係

① 何でも話せる上司・先輩がいる
(いる) 1 2 3 4 5 (いない)

② 何でも話せる部下・後輩がいる
(いる) 1 2 3 4 5 (いない)

③ 尊敬できる上司・先輩がいる
(いる) 1 2 3 4 5 (いない)

④ 信頼できる部下・後輩がいる
(いる) 1 2 3 4 5 (いない)

⑤ 上司・先輩からよく叱られる
(思わない) 1 2 3 4 5 (思う)

⑤-1 叱られるのは指導としてである
(思う) 1 2 3 4 5 (思わない)

⑥ 上司・先輩からミスを適切に指導してもらえない
(思わない) 1 2 3 4 5 (思う)

⑦ 部下・後輩をきつく指導するのは難しい (難しい)
(思わない) 1 2 3 4 5 (思う)

⑧ 業務中の仕事以外のコミュニケーションは不要だ
(思わない) 1 2 3 4 5 (思う)

⑨ 飲み会で上司や部下とコミュニケーションをとるは必要ない
(思わない) 1 2 3 4 5 (思う)

⑩ パワハラやセクハラを受けた事があると思う
(思わない) 1 2 3 4 5 (思う)

⑪ 上司または部下について注意してほしい事があればお書きください
()

1/1

(アンケート④：地域住民との関係について)

【現状課題 4】 職員と地域住民の関係について

① 仕事は市民からの相談があつてから動くものだと思う
(思わない) 1 2 3 4 5 (思う)

② 来客者に対して、担当業務以外の分野は説明 (案内) する必要がある
(思わない) 1 2 3 4 5 (思う)

③ 各種補助制度を知らない (調べない) 人がいてもしょうがないと思う
(思わない) 1 2 3 4 5 (思う)

⑤ 市民の家庭状況や経済状況を考慮する必要はないと思う
(思わない) 1 2 3 4 5 (思う)

⑥ ケースバイケースで対応するよりも一律に同じ対応をすることが大切だと思う
(思わない) 1 2 3 4 5 (思う)

⑦ 相談・要望は担当部署だけで対応すればいいと思う
(思わない) 1 2 3 4 5 (思う)

⑧ 業務外での地域との関わりは不要だと思う
(思わない) 1 2 3 4 5 (思う)

⑨ 自治会活動等 (区役員、消防団、PTAなど) の参加は必要ないと思う
(思わない) 1 2 3 4 5 (思う)

⑩ 自治会活動等は好きな人だけが参加すればいいと思う
(思わない) 1 2 3 4 5 (思う)

⑪ 職員と住民の関係について望ましい形があればお書きください
()

1/1

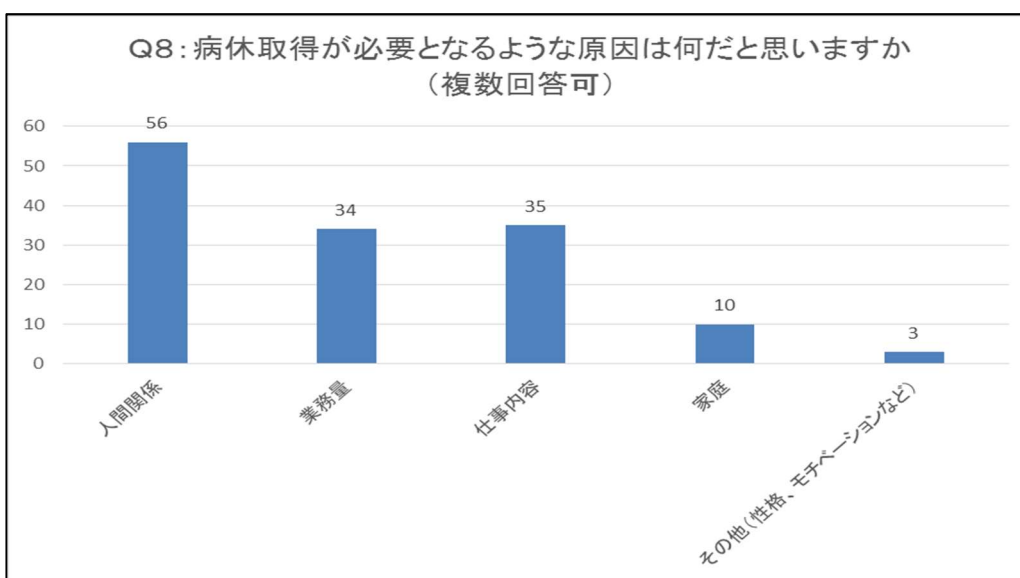
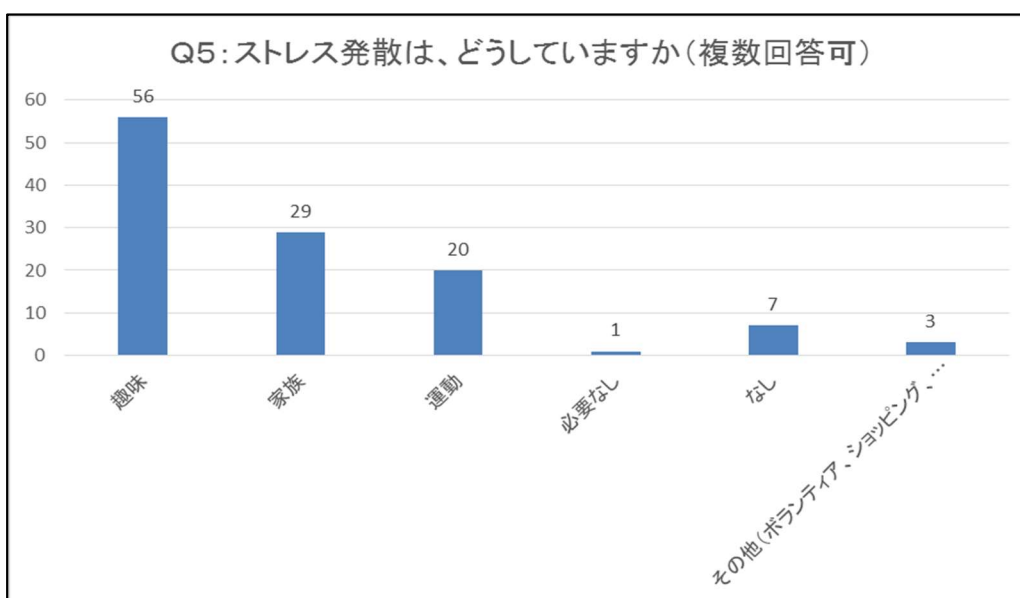
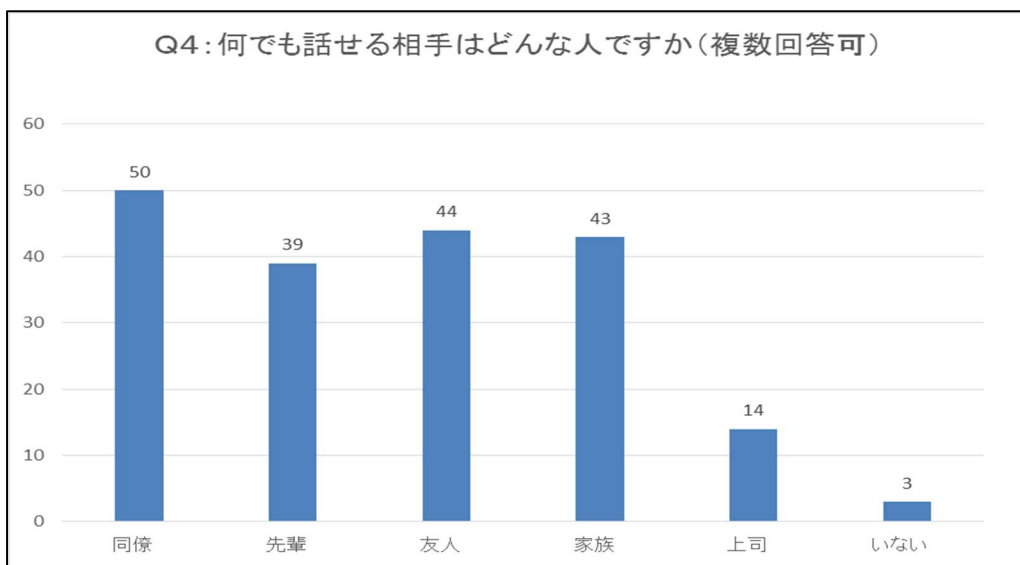
《アンケート作成について感じたことや気づき》

- ・質問を考える際に、クローズドクエッションやオープンクエッションのバランスや質問数が多くなると回答率が下がるのではないかと懸念し、どの質問をアンケートに採用すると良いのかなどに大変苦勞しました。
- ・反省点として課題について仮説をもって質問を作ってしまうと本当の意味での現状分析ができないことやその課題を克服するためにどのようなことが必要であるか等の質問項目を設ける必要があったことに気づいた。

(ii) 職場環境現状分析アンケート結果 回答率（回答者数／配布者数）＝69／123

【現状課題1：病気休暇取得について】

性別	年代	病気休暇を取得する人が多いと思う	10年前と比べてストレスによる病気休暇が増えていると思う	一人当たりの仕事量は多いと思う	10年前と比べて一人当たりの仕事量が増えていると思う	何でも話せる人が職場にはいないと思う	家でも仕事の事を考えると	自分も今のままでは病休を取得する状態になるのではないと思う
		思わない (1・2・3・4・5) 思う	思わない (1・2・3・4・5) 思う	思わない (1・2・3・4・5) 思う	思わない (1・2・3・4・5) 思う	思わない (1・2・3・4・5) 思う	ない 常に考える (1・2・3・4・5)	思わない (1・2・3・4・5) 思う
女(4名)	10代・20代	2.0	3.5	4.3	3.5	2.3	3.5	1.8
女(14名)	30代・40代	2.9	4.4	3.6	4.1	2.2	3.4	2.2
女(4名)	50代・60代	3.3	4.8	4.0	4.5	3.3	3.8	2.3
女(22名)		2.8	4.3	3.8	4.1	2.4	3.5	2.1
男(8名)	10代・20代	3.5	3.8	3.8	4.0	2.9	4.1	1.6
男(31名)	30代・40代	3.7	4.6	4.0	4.3	2.8	3.9	2.6
男(8名)	50代・60代	3.6	4.4	4.0	4.3	2.9	4.0	2.3
男(47名)		3.7	4.4	4.0	4.3	2.8	4.0	2.4
全体		3.4	4.4	3.9	4.2	2.7	3.8	2.3



【現状課題2：女性管理職等の登用について】

性別	年代	管理職は男女関係なく能力で評価されていると思う	仕事上の能力と性別は関係あると思う	女性が管理職に登用されるのはおかしい、又は登用されたくない	女性の管理職は少ないと思う	女性管理職を増やすための職場環境の改善が何も行われていない	女性は出産・育児があり仕事と両立は大変と思う	女性は仕事より家庭を優先すべきだと思う	女性自身も家庭を優先すべきだと思う	仕事内容で男女を区別すべきである	男性の育児休暇取得率が増加しても女性管理職の登用は進まないと思う
		思う (1・2・3・4・5)	思わない (1・2・3・4・5)	思わない (1・2・3・4・5)	思う (1・2・3・4・5)	思わない (1・2・3・4・5)	思う (1・2・3・4・5)	思わない (1・2・3・4・5)	思う (1・2・3・4・5)	思わない (1・2・3・4・5)	思う (1・2・3・4・5)
女(4名)	10代・20代	3.8	2.0	1.0	4.8	3.0	4.8	2.5	2.5	3.0	3.3
女(14名)	30代・40代	3.5	2.6	1.7	3.8	3.1	4.5	2.8	2.6	2.8	3.4
女(4名)	50代・60代	4.0	2.3	1.5	3.8	3.8	4.3	2.5	3.0	3.5	3.8
女(22名)		3.6	2.4	1.5	4.0	3.2	4.5	2.7	2.6	3.0	3.4
男(8名)	10代・20代	3.8	2.1	2.5	3.4	2.6	4.4	3.0	3.4	2.9	4.0
男(31名)	30代・40代	3.4	2.7	1.5	3.8	3.1	4.3	2.4	2.5	2.7	3.4
男(8名)	50代・60代	3.5	2.4	1.3	3.6	3.5	4.3	2.4	2.3	1.4	3.3
男(47名)		3.4	2.5	1.6	3.7	3.1	4.3	2.5	2.6	2.5	3.5
全体		3.5	2.5	1.6	3.8	3.1	4.4	2.5	2.6	2.7	3.4

Q11：女性管理職が増える、または自分が登用されることに對し不安なことがあればお書きください

- ・人材育成が分け隔てなくなされていることが前提
- ・その職につくまでの本人の意識や研修が十分なされていない。
- ・クレームなどに適切な対応ができるのか疑問がある
- ・能力でなく、形だけの女性管理職が増えることは行政の停滞に繋がる恐れがある
- ・女性だからという理由ではなく、性別に関係なく登用すべき
- ・能力があつての登用であればいいが、登用率を気にしての登用であれば好ましくない。
- ・登用されることは、とても良い事だと思う。
- ・男性社会の中で、女性が自己表現をどこまですべきか。
- ・キャリアを積む場が少なかったり、管理職意識が薄いと、女性管理職自身の負担や部下に迷惑がかかるのではないかと。
- ・女性というだけで軽視してかかる人もいるため、女性管理職の増加は却って面倒ごとを増やす一因になる恐れがあるように思う。しかし、管理職になりたいという女性がいれば、「女性である」ということだけで、管理職への道が閉ざされないような人材育成計画にしてほしい。

【現状課題３：上司と部下の関係について】

性別	年代	何でも話せる上司や先輩がいる	何でも話せる部下や後輩がいる	尊敬できる上司や先輩がいる	信頼できる部下や後輩がいる	上司や先輩からよく叱られる	(叱られた事がある方)叱られるのは指導としてである	上司や先輩からミスを適切に指導してもらえない	部下や後輩をきつく指導するのは怖い(難しい)	業務中の仕事以外のコミュニケーションは不要と思う	飲み会で上司や部下とコミュニケーションをとる必要はない	パワハラやセクハラを受けたことがあると思う
		いる いない (1・2・3・4・5)	いる いない (1・2・3・4・5)	いる いない (1・2・3・4・5)	いる いない (1・2・3・4・5)	思わない 思う (1・2・3・4・5)	思う 思わない (1・2・3・4・5)	思わない 思う (1・2・3・4・5)	思わない 思う (1・2・3・4・5)	思わない 思う (1・2・3・4・5)	思わない 思う (1・2・3・4・5)	思わない 思う (1・2・3・4・5)
女(4名)	10代・20代	2.5	3.5	1.3	2.0	1.5	1.8	2.3	2.8	1.8	2.0	4.0
女(14名)	30代・40代	2.4	3.0	1.9	2.4	1.5	1.4	2.1	3.8	1.3	1.9	2.9
女(4名)	50代・60代	2.5	3.0	2.3	2.5	2.3	2.5	3.0	4.3	1.8	3.5	4.3
女(22名)		2.5	3.1	1.9	2.4	1.6	1.6	2.3	3.7	1.5	2.2	3.3
男(8名)	10代・20代	2.9	3.9	2.3	3.5	2.3	1.8	2.0	3.1	2.4	3.0	2.8
男(31名)	30代・40代	2.1	2.7	1.9	2.5	2.2	1.9	2.1	3.6	1.8	2.1	2.6
男(8名)	50代・60代	2.4	2.5	2.0	2.0	2.6	2.3	2.4	3.3	2.0	2.0	2.0
男(47名)		2.3	2.9	2.0	2.6	2.3	1.9	2.1	3.5	2.0	2.2	2.5
全体		2.3	2.9	1.9	2.5	2.1	1.8	2.2	3.5	1.8	2.2	2.8

Q11：上司や部下について注意してほしいことがあればお書きください

- ・不要なスキンシップは避けるべき
- ・最近では上司が部下に気を使い過ぎる気がする
- ・おしゃべりが好きな上司がいて、部下の仕事がはかどらないことがある
- ・職員個人の家庭への過干渉や、噂を基にした謂れもない風評被害を受けることもあり、とても煩わしく思っている。
- ・また勤務中の居眠りなどの行為を目撃すると、本当に呆れる。とくに管理職に多いように思われる。

【現状課題４：職員と地域住民の関係について】

性別	年代	仕事は市民からの相談があっても動くものだと思う	来客者に対して担当業務以外の分野は説明(案内)する必要はない	各種補助制度を知らない(調べない)人がいてもしょうがないと思う	市民の家庭状況や経済状況を考慮する必要はないと思う	ケースバイケースで対応するよりも一律に同じ対応することが大切だと思う	相談や要望は担当部署だけで対応すればいいと思う	業務外で地域との関わりは不要だと思う	自治会活動等(区役員、消防団、PTAなど)の参加は必要ないと思う	自治会活動等は好きな人だけが参加すればいいと思う
		思わない (1・2・3・4・5)	思う (1・2・3・4・5)	思わない (1・2・3・4・5)	思う (1・2・3・4・5)	思わない (1・2・3・4・5)	思う (1・2・3・4・5)	思わない (1・2・3・4・5)	思う (1・2・3・4・5)	思わない (1・2・3・4・5)
女(4名)	10代・20代	1.5	1.3	2.8	1.0	1.3	1.3	2.8	2.5	3.0
女(14名)	30代・40代	1.9	1.6	2.4	1.6	1.8	1.6	2.0	2.2	2.6
女(4名)	50代・60代	1.5	1.3	2.0	1.8	1.5	1.3	1.5	1.5	2.0
女(22名)		1.7	1.5	2.4	1.5	1.6	1.5	2.0	2.1	2.5
男(8名)	10代・20代	2.5	2.1	3.0	2.0	2.8	2.4	2.1	2.4	2.6
男(31名)	30代・40代	1.8	1.8	2.6	2.1	2.0	1.9	2.1	1.8	2.3
男(8名)	50代・60代	1.5	1.3	2.8	2.3	2.4	1.5	1.5	1.3	1.6
男(47名)		1.9	1.8	2.7	2.1	2.2	1.9	2.0	1.8	2.2
全体		1.8	1.7	2.6	1.9	2.0	1.8	2.0	1.9	2.3

Q 1 1：職員と住民との関係で望ましい形があればお書きください

- ・時間外では、一市民として地域の活動に参加すべきと考える
- ・本当の意味での協働
- ・常に地域の未来を共に考え、実行していける関係が望ましい
- ・住民主体の行政が望ましいと思う。
- ・普段から世間話くらいでき、お互いに情報交換出来るような関係
- ・御用聞きだけでなく協働で取り組む。
- ・ルールを遵守し、一人ひとりを特別扱いをしない形。
- ・お互いの自主性

(iii) 職場環境現状分析アンケート結果まとめ

《現状課題１》 病気休暇取得について

以前（10 年前）と比べて、仕事量が増えていると思う人や一人当たりの仕事量が多いと感じている人が多かったが、病気休暇取得が増えた原因として考えられているのは、人

間関係によるストレスが最多となった。

⇒ 人間関係によるストレスを感じる人が一番多い。なんらかの打開策が必要である。

《現状課題2》 女性管理職等の登用について

現在の職場では、女性の管理職は少ないという認識がある。また、女性管理職を増やすための職場環境の改善が行われていないと感じている人がいる。女性が管理職に登用されるのはおかしい、または登用されたくないと思う人は非常に少なく感情的には受け入れる環境は整っていると思われる。

⇒ 意識改善も含め、職場環境の改善・人材育成計画などが必要である

《現状課題3》 上司と部下の関係について

概ね平均以下の結果となり、上司と部下の関係としては、総体的に見て良好な関係にあると思われるが、その中で特徴的なものとして「部下や後輩をきつく指導することについては怖い、又は難しい」と考えている職員が多い。パワハラやセクハラということを気にしすぎて、上司や先輩側が気を使いすぎてストレスを感じていることもあるようだ。

⇒ 上司部下・先輩後輩の関係についても極端に悪い関係にはなく、仕事以外の世間話や飲み会などについても平均以下であり、もう少し深くインタビューする必要がある。

《現状課題4》 職員と地域住民の関係について

キーパーソンとの対話では、以前に比べて、職員と地域住民との関係の希薄化が指摘されていたが、職員個人の考えは、住民との関係を重要視する認識が高かった。交流する手段などを持ち合わせていないように思える。また、担当部署だけで物事に対応すれば良いと考える意識は低く、他部署との連携は大事と考えているようだ。

⇒ 職員個人ごとの意識としては、地域住民との協働という意識があり、地域住民からの声も収集する必要がある。

③ 職員及び区長へのインタビュー

アンケート調査の結果から観えてきた現状を踏まえ、20年後のありたい姿を、“**距離ゼロの関係**（市長と職員の双方向の政策立案ができる環境）”と“**自立した地域づくり**（地域と行政の役割が一方通行とならない。職員が色々なパイプ役として活躍できる関係の構築）”の2つに設定し、どのようにすれば実現できると思うか、またどのようなイメージや地域住民との関係性であるのか各世代の職員へインタビューをし、また地域住民の代表である区長に対しては、どのような市職員像や関係性を望んでいるのかインタビューを実施した。

(i) 職員へのインタビュー

《距離ゼロの関係（市長と職員の双方向の政策立案ができる環境）について》

- ・市長の考えや市政の方向性を理解し、部署内で共有できているかという質問に対し、管理職にあるような世代は考えを理解している職員が多かったが、課内や係内で共有できているかという点については疑問があるようだった。
- ・仕事での反対意見についても対話ができているかという質問に対し、概ね各世代ともに対話はできているとのことなので対話がしやすい環境にあることが分かりました。ただし、20代の若手職員からは反対意見を裏付ける自信がないので、対話が難しいという少数意見もあった。
- ・距離ゼロの実現するために、どうすればいいかという質問に対し、日頃からのコミュニケーションを大切にするとの意見が多かった。係長級も1担当として業務を行って余裕がないので、全体を見渡せるような余裕のある人的配置をしてもらうと良いのではないかと意見もあった。問題意識や目標を見える化し、課長・係長・担当者が共有化できる仕組みが必要。

《自立した地域づくり（地域と行政の役割が一方通行とならない。

職員が色々なパイプ役として活躍できる関係の構築）について》

- ・地域の活動を何かしていますか、また活動は楽しいですかという質問に対し、公役やPTA活動、消防団など楽しんで活動を行っている人が多かった。また、何もししていない職員も肯定的に捉えている職員が多かった。
- ・市職員としてのあるべき姿とは、どのように思いますかという質問に対し、全世代の職員で、地域に関わることを積極的に行い、関わることで市民目線も養われ、ケースバイケースな柔軟な対応ができる職員という回答であった。
- ・20年後の地域づくりは、どのように変化していると思いますかという質問に対し、行政サービスがAI技術や機械化がさらに進み、住民との交流も希薄化し、地域の世話人なども引き受け手が少なくなっているとの意見であった。

(ii) 地域住民の代表者（区長）へのインタビュー

《インタビュー内容と回答》

●地域が望む行政（市職員）との関係について

回答：住民が聞きに行ったら、すぐに答えられる職員の教育や机上の対応だけでなく現場を把握した上での判断と行動ある対応、職員間や部署間での格差をなくし、連携のとれた組織づくりを望む。

●地域住民からの苦情や要望

回答：相談に行っても、即答できないことなどがあって、後日回答することになって

いたが、確認しても何の進展もないことがあったので、迅速な対応をお願いしたい。また、担当ではない部署に行ってしまった時に、たらい回しにされたので、内線などで連携を図ってほしい。

●市職員としてのあるべき姿はどのようなものですか

回答：地域の担い手の核となる人格者であり、人とのつながりを大切に思い市民へのサービス精神を忘れないようにしてほしい。また、努力した職員が報われる人事評価の体制づくりが必要ではないか。

●20年後の地域づくりは、今のままであれば、どのようになっていると思いますか

回答：少子化により地域のお世話をしてくれる担い手がいなくなり、役員の負担増加となり、各種団体の組織が存続なくなっている。お年寄り集団となる組織の運営の見直しが必要ではないか。若い世代が住みやすい地域にするため、婚活支援だけでなく結婚の支援を包括的に見直し、地元に関づく仕組みが必要になっているのではないか。

【夏合宿のフィードバック以降】

④ マネ友意見交換会

アンケート結果の分析と、私たちが設定した20年後のありたい姿である“距離ゼロの関係”と“自立した地域づくり”を実現するためのアクションプランについて、玉名市のマネ友に意見をもらうため、意見交換会を開催した。

意見交換会



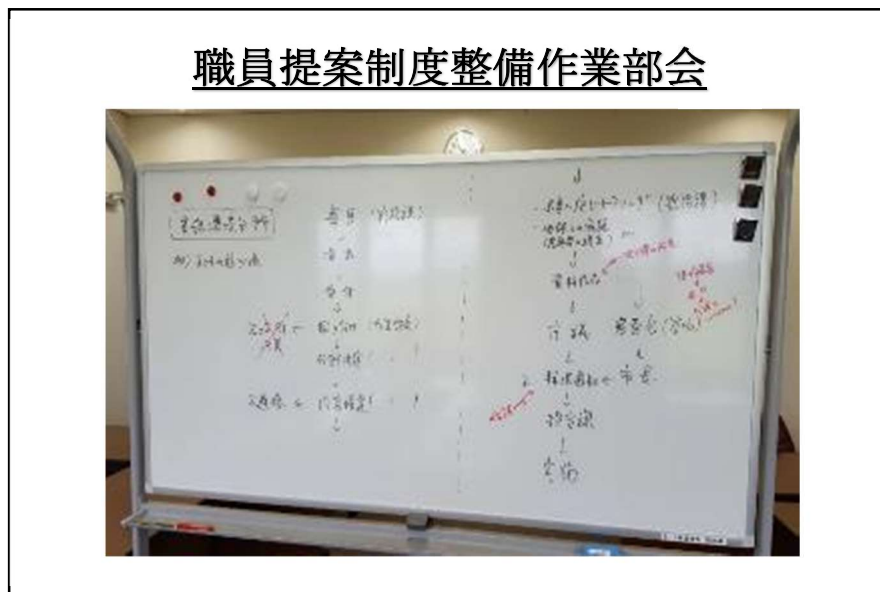
《意見交換会での気づき》

アクションプランの1つとして、市長と若手職員のランチミーティングを企画していたが、縦方向の交流の前に横方向（同期・同世代）や課内での交流を活発化させることの方を優先させるべきとの意見があり、一時保留することとなった。

しかし、アンケートとインタビュー（キーパーソン・職員・区長）からも分かるように政策立案しやすい環境づくりと地域住民との関係の希薄化を心配する声が多かった。そのための第一歩として、“職員提案制度の整備”と“地域を知るための市内巡り”の2つのアクションプランを実行することとした。

⑤ 職員提案制度の整備（アクションプラン①）

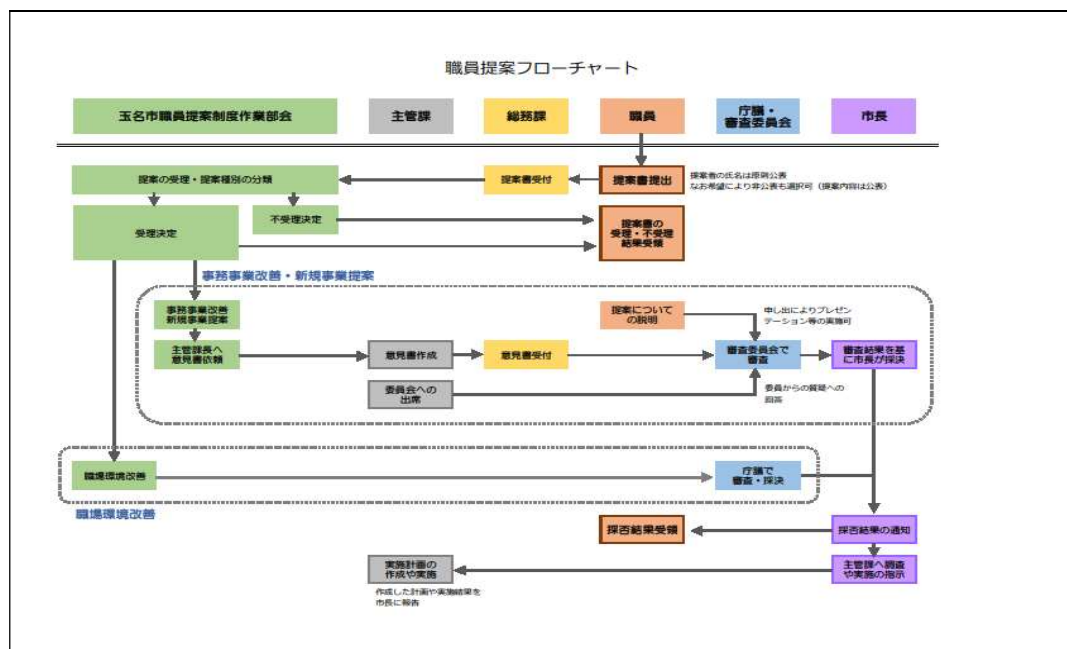
ありたい姿のひとつ「距離ゼロの関係（市長～職員、職員～職員）」に向けたアクションプランとして「市長と職員のランチミーティング」を予定していたが、前述のとおり、年齢や職場を問わず意見を言える方法のひとつとして、職員提案制度をしやすいことを検討することとした。ちょうど、市長からの指示もあり総務課にて職員提案制度を構築する必要があったため、マネ友と共に職員提案制度検討会議の作業部会員として参加した。メンバーは総務課、企画経営課、秘書課と人材マネジメント部会員で構成し7回の検討会議を行った。



職員提案制度の目的としては、職員の意識改革、組織内における改善意欲の醸成を図り、行政運営の効率化及び市民サービスの向上に寄与することとしているが、まず、職員から色々な意見が出ることが大前提にあるので、内容も職場環境を改善することや事業改善、新規事業の提案など自由とし随時提案できるものとした。

制度自体の目的は前述の通りだが、独りで考えるより、内容を整理するうえでも周りの職員や上司、他部署の職員への相談することでより良い提案となるであろうし、上司も部下へ提案を勧めることでより一層の励みとなることを期待する。

作業部会としては、「玉名市職員提案に関する規定」「実施要領」を作成し、12月庁議にて承認され、1月に説明会を実施し募集を開始した。今後は、引き続き、職員提案制度作業部会員として提案内容の受理・不受理の選定などに関わっていき、自由に意見が言える環境作りを進めていく。



⑥ 地域を知るための市内巡り（アクションプラン②）

先に述べた内容のように現状として、職員と住民の関係の希薄化が見受けられている。先に実施したアンケートの結果は、多くの職員が地域住民との関係性を重要視しているというものだった。

しかしながら、地域住民との関係性を重視しながらも職員数が減り、業務量が増大する中で、地域と積極的に関わることができない現況が見受けられている。

チームで組織マネジメントを考える中で、地域との関係性を考えることは、地域と行政の役割が一方通行とならず、自立した地域が増えることは、最終的に職員の業務量を減らせるのではないかという考えが出てきた。

では、その考えを実現する一歩として、チーム内で対話を重ねた。対話の中で、近年、市外からの新入職員が増えてきており、市内の各地域にどのような特色があるか、どのような人が住んでいるか知らないという意見があった。それならば、まずは、第一歩として、地域を直接歩いてみるということになった。そして、それをアクションプランとして実行することになった。

地域を巡るということで、ただ歩くだけでなく、付加価値があるものにしたいと思い、郷土史に詳しい市の文化課職員に協力を取り付けた。さらに、9月にマネ友との意見交換会の際に市内めぐりのアクションプランの提案をすると、文化課の職員だけでなく、地元の住民とも交流してみてもどうかとの提案があった。

市内めぐりについて、そのやり方の参考にするため、12月に熊本県立大学の学生が行った玉名市の山田地区での地域めぐりに参加した。

学生の地域めぐりを参考にし、2月16日、職員向けの「地域を知るための市内めぐり」として実施した。参加者の募集については、歩行での移動等から下記の3点に留意することにした。

- ①歩いていける範囲
- ②人数は交通安全上から10名程度
- ③参加対象者は地域のことを知りたい（知らない）職員

以上の点を考慮し、市内の中心商店街を回ることとし、チーム員でそれぞれ入庁1年目の職員を中心に募集をした。その結果、12名の応募があり、当日は10名の参加だった。

また、案内者として、文化課職員、地元の前区長、商店街で70年続く老舗の和菓子屋の店主に依頼した。

(市内巡りツアーへの参加者募集配布資料)



地域を知るための市内めぐりプロジェクト！

～ 永徳寺・高瀬をゆく ～

市の観光名所や歴史について、名所をめぐりながら、地元の人の話を聞いたりして、玉名市が持っている素材やその地域の特色を発見若しくは再発見（！？）しませんか。

1 **開催日** 平成31年2月16日（土） 午前9時～正午

2 **対象者** 地域を知ることに関心がある職員

3 **場 所** 永徳寺～高瀬地域（高瀬裏川沿い）

4 **ガイド（案内者）** 文化課の末永さん、地域の方（元区長さんや菊水堂さん）など

5 **コース（予定）**

9:00 徳ころがし駐車場【集合】 → 永徳寺の元区長さんと数談 →
10:00 菊水堂でお茶休憩（高瀬裏川の話） → 高瀬商店街を散策 →
12:00 徳ころがし駐車場【解散】

6 **参加費** なんと・・・無料！（さらに菊水堂のお菓子付き）

7 **申込み** 先着10名程度
平成31年2月8日（金）までに徳永へ「氏名・所属・携帯電話番号（緊急連絡用）」をご連絡ください。

8 **注意事項** 主催者側で保険加入はしておりませんので、保険などの備えは各自お願いします。





徳ころがし

【お問い合わせ先】
玉名市人材マネジメント2018チーム
隊長：総務課 西山（内線3230）
隊員：保健予防課 山村（℡72-4188）
隊員：生涯学習課 徳永（内線2547）
Mail: sh-tokunaga@city.tamana.lg.jp

18

地域を知るための市内巡り①



市内めぐり当日は、天気は曇りで寒かったが、参加者は地元の前区長に説明を受けながら、史跡などを巡った。前区長の説明は住民ながらの実体験に基づいた細かい内容で参加者は大変興味を持っていた。また、文化課職員が史跡の説明を補足するなどし、大変わかりやすい内容となり、参加者も積極的に質問を行っていた。

今回、実施した地域は本市を代表する史跡であるため、職員は簡単な知識は持っていたが、実際に解説付きで巡ることで、新たな発見を得ていた。

次に商店街に移動し、老舗和菓子店の店主から商店街の変遷について、説明を受けた。また、店主からは行政からの支援や施策についても意見もあった。その後、周辺の散策を行い、計1時間30分程で市内巡りを終えた。

地域を知るための市内巡り②



市内めぐり終了後、参加者への事後アンケートを行った。アンケートの結果、参加者10名中9名の回答を得た。

事後アンケートの主な内容は下記のとおりであった。

問い①：市内巡りの時間について・・・ちょうど良い（全員）

問い②：講師の話について・・・分りやすい（全員）

問い⑥：また市内巡りに参加しようと思いますか・・・する（全員）

また、記述部分の意見感想では、

「地元の人の本音が聞けたようでよかったです。」

「地元の方の歯に衣着せない話が大変おもしろかった。」

「同地区に長年住んでいるが、今回巡ってみて、自分が暮らしている地域についても上辺だけしか知らない、奥深くは知っていないことを反省した。」

「自身の居住校区については、上辺も知らない。市役所職員として、もっと地域に愛着を持たなければならない、地域に足を運ばなければならないと痛感した。」

「地元の前区長の方は地区のことをよく把握しており、感心した。市内全域でも、地域の歴史などに精通されている方がいらっしゃると思うが、地域のことについて語り継いでいく人材を育てていかなければならないと強く思った。」

などがあり、全体的に地域のことについて、関わる（知る）ことを前向きに捉えているものだった。その他、「別の地区にも行ってみたい。」、「食をテーマにしてはどうか。」などの意見もあった。

今回、明日へ踏み出す一歩として、市内巡りのアクションプランを行ったが、地元の方と歩きながら、地域を見る際に、各職員からそれぞれの職務分野での見解や現状などの話が出ていた。よく縦割り行政という言葉があるが、本市においてもやはりその状態に一部該当していると思われる。市職員は各職務分野で専門的な知識を有しているので、もしも、今回のように現地を複数分野の職員で回れたら、もっとスムーズにいく事案や新しい手法などが生まれるのではないかという可能性が見られた。

また、デスクワークしか経験のない若手職員には、地域の人と直接話す機会がない分、刺激を受けることも多かったようだった。

当初、地域を知ることが中心の市内巡りではあったが、現地を歩くことで、職員間の情報交換や新提案の可能性も見受けられるものであることに気付けた。市内巡りは次回以降もやり方によっては、興味深い展開になるものであると思う。

4 見出した成果・変化

今部会の当初、キーパーソンから過去の話聞く機会をいただいた。過去の話聞く中で、本市の現在の姿がどのようにして形成されてきたのかを知ることができた。

次に、ありたい姿を考え、そこから、バックキャストで、人マネチームのアクションプランを考えて実行していった。

しかし、その過程で、職員の考えを知るためにアンケートを実施するなどをしたが、回答者の答える方法の簡易化や選択回答などを増やしたが、本当に何が聞きたかったの

か、別の見解などの意見を上手く集約できなかった。手法を優先し過ぎたため、そちらが先行してしまい反省点となった。

チーム3人で、研究会の打合せを重ねていく中で、先の反省などを踏まえながらも、「とりあえず、やってみよう」の気概がチームとしてあったので、職員提案制度や地域を知るための市内巡りなどのアクションプランが実現できたといえる。また、チーム全員やそれぞれのネットワークを使いながら、本市職員間に人マネの活動内容を発信できた。組織マネジメントに少しでも興味を持つ職員が増えることで、組織全体の活力が見出されると思うので、今後も組織マネジメントへの情報発信を続けたい。

今回の人マネにチームで参加し、物事の成り立ちや、現在の組織に何が必要なのか「気付く」ことの大切さを学んだと思う。部会の活動をとおして、問いへの答え方が受け身なのか前向きにいくのか前者から後者へ大きく変化したといえる。

5 次年度に向けた展望

キーパーソンとのインタビューで地域住民との希薄化について指摘があった、このことについて、アンケートの結果では、確かに交流の機会は以前に比べ少なくなっていると思われるが、地域住民との交流を重要視する考えは幹部職員から若手職員まで変わらず、若手職員も重要視していることが分かったのは、アンケート調査による現状分析の成果と思われる。しかし、若手職員については、交流する手段を持ち合わせていないように思われ、この点について、今年度アクションプランで実施している『市内巡り』のように地域住民との交流第2弾などを企画し、今後も地域住民との距離が縮まる活動を継続していきたい。

また、いよいよ本格始動した職員提案制度も毎年継続的に多数の提案が行われるように職員に働きかけ、我々自身も積極的に提案を行い、20年後のありたい姿である**距離ゼロの関係**（市長と職員の双方向の政策立案ができる環境）へ近づけるように、先輩マネ友とも連携を図りつつ活動を実施していきたい。

6 付記

（西山誠一）

人材マネジメント部会に参加して、最初に幹事団から「仕方なく参加している人がいるでしょう」と言われた。まさしく私もその一人だった。職場からの指示で内容もわからず参加。3人一チームなので何とかかな？と思いながら・・・

まず取り組まなければいけなかったのが、キーパーソン（管理職等）へのインタビュー。現状や課題を聞き取りするものではなく、過去⇒現在⇒未来について話し、現状を分析し真の課題を見つけるというもので、相手との相互理解を深めながら対話を重ねていくというものだった。続けて職員アンケートで見えた課題を元に行った個人インタビューで年代、役

職、性別を問わず対話をしたことで、違う課題も見えてくるなど、対話の重要性を感じさせられた。途中幹事団からの指摘で落ち込みながらも、「マネ友」の今までの経験を生かして自分たちの取り組みを考えてきた。

始めたばかりの取り組みもあり、今後いかに発展・継続していくか、意見を聞き対話を重ねながら、ありたい姿を目指していきたい。

最後に、幹事団や他の自治体の職員と知り合えたことや新たな気づきを得る機会を与えられたことに「仕方なく」ではなく感謝したいと思う。

（徳永信太）

参加当初、自分自身、何事にもチャレンジしていこうという気持ちがあった。そのため、今回の人材マネジメント部会のキーワードの1つである「一人称で捉え語る」ことについては、できているつもりでいた。そして、本市の組織マネジメントについてもある程度、制度などについて、理解しているものと思っていた。しかし、部会の研究会への参加を重ねるうちに、他市の先進事例と思っていたら、本市にも取り入れてある制度があったりするなど、本市でも様々な人材制度があることがわかり、自分の無知さに恥ずかしくなった。同時に、何で知ろうとしなかったのかということ考えた。人マネやマネ友と対話を重ねる中で、やはり、自身に主体性が大きく欠けていたのではないかとということに気付いた。

研究会では、毎回、幹事団の問いの意味がわからずに戸惑うことが多かった。この一年間、戸惑い続けて、結果、現在でも適切な答えを持っているわけではないが、部会を終える今では、問いについて、考えること、知ろうとすることの導入がスムーズになったように思える。つまり、自分自身の中で、受けることから主体的に考えることができるようになったと思う。

部会の活動は一つの区切りをすることになるが、今後も主体的な考えを持ち、組織について、取り組み、考えていく姿勢を保ちたいと思う。そして、気付く機会を与えていただいた幹事団や他市のマネ友、先輩マネ友に感謝したいと思う。

（山村崇文）

人材マネジメント部会に参加しようと思ったきっかけは、3つのモヤモヤからでした。それは、とにかく職場の会議や打合せが、多く、そして長時間で何度も何度も会議や課内の打合せが繰り返されているにもかかわらず、PDCAサイクルの『P・P・P・・・』といった感じで、なかなか実行へ移ることがなく、この組織大丈夫か？といった感じで、文字通り組織全体が停滞している感じが漂っていたのをどうにかできないかということと、職場内で、何か新しいことや変わったことをやっている人達がいるが、なかなか広がりを見せず長続きをしない・・・なぜ、なんだ？というモヤモヤ、そして、もう3年が経とうとしているが熊本地震が発生した当時、私は防災安全課という部署で防災の担当をしていました。その時に全国の自治体職員のみなさんから支援物資の申し出や大規模災害対

応のノウハウの電話やメールを多数いただき、感謝の気持ちと同時に発生した全国の自治体職員みなさんと独自のネットワークを構築することができないだろうか？ということからでした。

人材マネジメント部会では、この3つのモヤモヤを晴らすヒント（気づき）を与えていただいたことに感謝し、今後も部会で学んだ多くのことやファシリテーションスキル及び研究会後の飲みミケーションで知り合ったマネ友達とのグループLINEによるネットワークを大切に、今後も続くであろうモヤモヤに立ち向かっていこうと思います。