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　共同論文

世界文化遺産：万田坑

熊本県荒尾市

第１期生

総務部総務課　　岩下　和隆

総務部財政課　　毎熊　由陽

総務部政策企画課　　平山　裕也

はじめに

荒尾市は、本年度初めて早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会に参加した、いわゆる一期生である。この部会で何をするのか、不安と期待をもって参加した第１回の研究会から、全５回の研究会を通して、働きやすい職場を目指し、一歩踏み出すまでの記録が以下のとおりである。

1　活動経過

・第１回研究会（4 月 27 日　福岡商工会議所）
オリエンテーションや対話型自治体経営シュミレーションゲーム SIM 熊本を行った。
→対話の重要性と部会の４つのキーワード（①相手の立場から考え、立ち位置を変える②ありたい姿から価値前提で考える③何事も自分事として考え、一人称で捉え語る④過去や前例に過度に囚われずに考え、ドミナントロジックを転換する→同じ思いを持つ仲間と挑戦を続けていく）、地域経営とはありたい姿（目的）に地域を実現すること、未来のありたい姿を考えるには現状を把握する必要があること、現状を把握するためには過去・歴史を知る必要があることを学んだ。

・先輩へのインタビュー（5 月。副市長（元部長）、社会福祉協議会会長（元教育長）、社会福祉協議会事務局長（元部長）、観光協会専務理事（元部長））
過去から現在を見つめ直すために、ヒト、モノ、カネ、情報（技術）、関係（性）といった経営資源がどう変化していったか、先人たちがどのような状況で、どのような未来を描き、どのように取り組んできたのかを知るべく、先輩職員に 1 時間程度のインタビューを行った。

ヒト
・職員数は現在の 1.5 倍で地元出身者が多く、全体的にのんびり感があった。
・人材育成の観点は希薄で、先輩からの OJT のみで研修は少なかった。
・ゼネラリストよりスペシャリストが多かった。

モノ
・炭鉱閉山を視野に入れた国・県の後押しによる施設整備により、公共施設は充足。国鉄の清算事業団からの土地購入、少子高齢化を見据えた福祉施設の建設など、モノを減らす意識はなかった。

カネ
・荒尾競馬からの繰入金が最高 11 億円。
・人件費、普通建設事業費が高く、国の政策を背景にした（リゾート法、地方総合整備債等）財政リスクを踏まえない投資。

情報（技術）
・県への照会、本、新聞記事等による情報収集、ワープロの導入、電算化の開始。

関係（性）　・職員の直接的なコミュニケーションによる情報交換。
・住民との双方向的なつながりは薄く、家族・地域内での助け合いの仕組みが存在し、行政が地域に立ち入ることは少なかった。

⇒豊富な財源を背景に、先輩方が、市の基幹産業だった炭鉱の閉山という大きな社会の変化に対応しながらも、荒尾市を良い方向へ軌道修正しようと取り組まれていたことを知った。そして、施設整備など、その結果が現在の荒尾市の基盤となっていることに改めて気づかされた。

・第２回研究会（5 月 21 日～22 日　早稲田大学国際会議場）
人の動かし方、経営型組織、対話を行う上での「問い」の重要性について、グループワークを交えながら、学んだ。
→今まで全く意識していなかった視点を取り入れることができ、自分たちの組織へ還元するための布石となった。

・職員アンケート（6 月～7 月）
現状分析を行うために「答えやすい」「組織、意識、関係性がわかる」「5 分で答えられる質問数」「集計しやすいクローズクエスチョン」というテーマで設問を考え、職員アンケートを行った。
→組織改善への関心の低さ、職場での人間関係の希薄化、組織目標への共感と仕事のやりがいや改善マインドの相関関係、40 代の課長補佐・係長の業務に対する負担感が過重ということなどが明確となった。

・係長級職員インタビュー（7 月、全 4 回、各 3 人、1 時間程度）
職員の意識調査の結果を受け、「組織目標に共感していない理由を探る」「組織内のコミュニケーションの状況把握」を目的に 40 代の係長級職員にインタビューを行った。

マイナス意見　・部下とのコミュニケーションのノウハウが乏しい。
・中堅職員への期待感、若手職員の消極性（指示待ち）。
・上司からのフォローが少ない、係長級同士のつながりが薄い。
プラス意見　・いろいろな職員がいる中で同じ方向を向くためには共感が必要。
・対話が必要だということを互いに理解しておくことが必要。

⇒組織を超えて同じ悩みを持つ者同士が話す場があって良かったという声もあり、私たちの活動に対しての理解と、今後の活動への協力者を得たことで大きな励みになった。

・第 3 回研究会（7 月 27 日、熊本県庁）
「自ら動き、共感を得て、人を巻き込む」をテーマとした幹事団による講義と幹事団と参加自治体によるグループ演習。
→ありたい姿についての共通認識からの共感、未来志向のバックキャストから理想の方向へ動くこと、協力者には成果をフィードバックし、メリットをもたらすことで、信頼関係を築き、協力者を増やしていくことができること、などの重要性を学んだ。

・職員インタビュー（全 3 回、8 月、各 2 時間程度、対象：20 代後半・係長級職員、各 4 人）
職員アンケート結果を参考に「組織・人材の現状（人間関係や組織目標の理解度）」「地域、組織、人材のありたい姿」についてインタビューを行った。また、前回の係長インタビューでは現状に関する対話にとどまっていたので、再度協力をお願いし、ありたい姿についてインタビューを行った。

ありたい姿
・ICT 技術を取り入れ便利にはなるが、自然や人の温かさなど変わってほしくないものを大切にする地域。
・業務が二極化し、高度化しつつも人間関係が円滑で、やりがいが感じられる組織。
・地域を思い、主体性と創造力にあふれる人材。

現状分析
・改善に向けた気づきなどがある職員はいるものの、余裕のなさもあり、それを具体化するための行動には至っていない。
・具体的なビジョンについての対話が十分になされておらず、共感まで至ってない。

・アクションプランの作成（8 月）
今後の行動指針とするべく、アクションプランの作成を行った。

1 年後の組織・人材のありたい姿
・職場内での対話の充実。
・課を超えた対話の場面の継続。
・組織改革に対し関心を持つ人が増える。
・慣れを律する（問題意識を持ち続ける）。

実現に向けたアクションプラン

・職員向けに退職予定者の話を聞く場の設定
本市の歴史や裏話、苦労話を聞くことで、過去を踏まえたありたい将来の姿に向けた今後の政策を検討する際の糧にするため。

・係長会の開催（懇親会込み）
同じ悩みを持つ係長間の対話の場を確保するため。

・市長・幹部職員とのランチミーティングの開催
人マネ活動における方向性を上層部の意識と合わせる必要があることと、活動を円滑にするため理解と協力を得る必要があるため。

・夏合宿前市長プレゼン（8 月）
夏合宿直前に市長、副市長、総務部長、総務課長に向けて、これまでの活動状況と夏合宿に向けて作成した資料の説明を行った。
→市長からは「職員全員が“自分が市長だったら”という意識を持ってもらいたい」「職員一人一人の気づきを広げて、全体の意識改革につなげてほしい」との話をいただき、活動に対する後押しを得ることができた。

・夏合宿フィードバックレポートの作成と幹事団からのコミット動画確認（8 月）
夏合宿が中止になったため、フィードバックレポートを作成することになった。
→幹事団から、インタビュー実施における質問の重要性・アクションプランの具体性・組織の要である課長の意思改革を促すことの大切さが示された。それを受けて、インタビュー前に質問事項と時間配分を話し合い、終了後には、3 人で反省会を行うようになった。

・部課長会見学（9 月）
月 1 回開催される市長・副市長・部長・課長らの集まり。市長からの申し送りや各課からの報告や伝達が行われる。
→市長からの話があっても、みんなメモをとるので必死で、市長の想いがきちんと伝わっていないという印象を受けた。

・ランチミーティング（10 月、全 6 回、市長・副市長・部長（4 人））
昼食を食べながらの 1 時間の意見交換。「職員に望むこと」や「ありたい姿」をテーマとした。
→自らの力で考え、柔軟な発想を持ち、現場主義に立つことができる職員と仕事がしたいとみんな口を揃えていた。また、将来的に地域コミュニティが更に活発になってほしいとの声が聞かれた。

・課長インタビュー（9 月、全 2 回、各 5 人）
各回、5 人の課長にまとめてインタビューを行った。「課長として部下との接し方について気がけていること」「どういう組織が理想だと思うか」等をテーマとした。
→マネジメントの考え方やビジョンの伝え方が課長によって異なる。また、課長から係長へのフォローが少ない感じがした。全員が今の自分より一つ上の役職になることを想定して、広い視野で仕事ができると、組織が円滑に回るようになるという結論で満場一致していた。

・席替え（11 月、平山の係で実行。4 月から岩下の係で実行予定）
平山：通常、年度当初に配置された座席で 1 年間継続することが多く、係長と係員の物理的な距離が対話の充実度合いに影響していることが懸念されたため、その影響を確認するため、年度途中で席替えを行った。
→係が 6 人体制と小規模のため、席替えにより係長と係員とのコミュニケーションの度合いが変化することはあまりなかったが、配置が変わったことで、係員同士が様々な組合せで対話を行えるようになった。

岩下：係（4 人）が縦一列に机を並べており、端と端に座る職員同士のやりとりが行いづらかった。新年度に変わるタイミングで、机の配置を縦二列の正方形型に変えることで、係内でのコミュニケーションの円滑化を図る。

・1 分間スピーチ（9 月、岩下の係で実行。毎熊の係では以前から実行。）
週に 1 回、月曜日の朝に 1 分間スピーチを行う。
→共に働く仲間のプライベートなど意外な一面を知ることができ、雑談のきっかけにもなり、係内でのよりよい雰囲気作りができた。

⇒どの組織も同じような悩みを抱えている。ビジョンの共有と熱意と信頼できる仲間の存在が不可欠。

・第 4 回研究会（10 月 25 日、熊本県庁）
研究の進み具合や疑問点についての幹事団との対話と、参加自治体から本市への意見を聞ける貴重な場だった。
→参加自治体のこれからの方向性を知ることができ、参考になった。

・イブニングダイアログ（11 月～1 月、全 4 回、対象：係長 2 回・若手 1 回・全職員 1 回）
係内でのコミュニケーションなどをテーマに対話を行い、働きやすい職場作りのきっか

けとするための取り組み。全職員を対象とした回では、退職予定者をゲストスピーカーとして招き、『先輩職員からのメッセージ』と題して、話をしてもらった。

→「気軽な」雰囲気作りが難しかった。だが、参加者の共感を得ることはできた。これからもダイアログを定期的に続けることで、認知度を上げ、より多くの職員に「参加したい」と思ってもらえる工夫が必要だと痛感した。

⇒オフサイト活動は発想と蓄積の場。タイミングを見てオンサイトへ移行を。言わなくても分かるは危険。きちんと対話して、考えをすり合わせることが大切。

・第 5 回研究会（1 月 24 日～25 日、早稲田大学大隈講堂）

1 年間の振り返りと他自治体の取り組みを学んだ。

→「自分たちだけで頑張りすぎず、手を貸してもらう」「個人は足し算、人との交流は掛け算。個人のレベルを上げ、人との交流で相乗効果を生み出せるように」との幹事団や参加自治体からのアドバイスが印象深かった。様々な角度や視点から見ることの大切さを再確認した。

⇒抵抗勢力は必ずあるので、焦らず、粘り強く活動を続けていくことが重要。

3　次年度に向けた展望

今年度、組織における課題を明らかにし、その解決に向け、一歩踏み出したところであるが、次年度は、その取り組みを継続していくことが重要であると考える。本市の場合は、オフサイト活動などが活発でないため、まずはそのような雰囲気を醸成することが先決だと思われる。よって、短いスパンで定期的に「イブニングダイアログ」を開催し、小さくとも多くの共感を生み、庁内に広げていきたい。今年度は、係長級を中心にダイアログを行ったが、今後は、若手職員や女性職員など、グルーピングに工夫を行いながら、より多くの共感が生まれるような仕掛けを考えていきたい。

グルーピングなどに当たっては、後輩マネ友とも意見交換を行いながら、マネ友との輪を広げつつ、取り組みについてもブラッシュアップを行う。

取り組みごとに、アンケートを通じて参加者とのコミュニケーションを十分に行い、取り組みに共感を得られているか、職員の意識が変わってきているかを適時確認する。そして、タイミングを計りながら、オンサイトへの活動へと転換していきたい。

4　取り組みのシナリオ

◆イブニングダイアログの充実

・抱える課題が多いと考えられる「係長級」をはじめ、部ごと、業務の性質ごと、年代ごと、男女別など、いろいろな組合せでダイアログを行うことで、対話の機会を充実させる。

・ダイアログを通じ、新たな課題が判明すると思われるため、マネ友と検討を重ねながら、オンサイト活動への展開を図る。

◆部課長会のあり方の見直し

・市長の想いが十分に組織に浸透していない理由のひとつに、部課長の意識の差があることが分かった。そのため、部課長会を、市長と各部課長の対話の場とできるよう、事務連絡等については、会議庶務担当課で作成する会議録を配布することで、各部課長が市長とのコミュニケーションに専念できるよう、改善案の提案を予定している。

◆無関心層へのアプローチ

・「組織」に対して無関心な層を含めて、活動に共感を得ることが重要であると考えるため、アプローチの方法を含めて検討し、実践する。

◆マネ友協力体制の構築

・後輩マネ友との定期的なダイアログを開催し、輪を広げていく。

5　1年後に目指す状態と創り出したい変化

・ダイアログを重ねることで、困ったことがあればいつでも相談し、業務に関しても意見を求め、自由に対話を行える縦・横・斜め（部署の違う人とのつながり）の関係性が構築できる。

・マネ友を起点に、ありたい姿に向かって業務改善に取り組む風土ができてくる（事例が生まれる）。

・市長の想いに対する共感の下、職員が同じ方向を向いて業務に邁進する。

・後輩マネ友との集まりを定期的に行うことで、熱い想いを持ち続けられるとともに、あるべき姿の共感と実践に向けたヒントを得ることができる。

6　自らの気づきや思い

総務部　総務課　岩下 和隆

「3 年間で何かしらの結果が出なければ派遣を見直します。」昨年人材育成担当として、本部会に職員を派遣する予算を要求し、財政課にそう説明した。以前より新採用職員研修でSIM 熊本 2030 を取入れており、本部会にも興味があった。市役所の空気感を変える何かを職員が得てくれるのではないかと期待もあった。参加者を公募したものの、応じてくれたのは一人だけ。これは自分が行くしかない。将来有望な職員をもう一人釣り上げ、本市からの1 期生として参加した。

幹事団の話や 3 人での研究を通して、自分の中の何かが変わった気がする。そもそも、組織を変える職員を育成しようというところが間違っていた。組織改革を他人事としてとらえていた自分に気づくことができた。全てのことを自分事として考えることができるようになったと感じる。今では組織を変える仲間たちをどうやって増やして、何をやっていこうかと一人称で考えている自分がいる。

今後増えていく仲間とともに、対話と実践、そして振り返りを繰り返しながら、幹事団に灯していただいた変革の炎を絶やさないよう、変化し続ける時代に危機感と関心を向けて問い続ける自分でありたい。

総務部　財政課　毎熊 由陽

今年度が本市の人マネ初年度ということもあり、研究生 3 人にとっても、庁内の職員にとっても、新しい試みだった。活動をとおして、皆なかなか声を上げる機会がなかっただけで、組織マネジメントに対して胸のうちに思うことは多々あるという状況が見えてきた。その声を拾い上げて、組織に還元するのが研究生の役割だと思う。

人マネとして、イブニングダイアログなどを新たに始めたので、今後も継続できるものは続け、次年度の研究生のサポートも行っていく予定である。しかし、一番大事なのは、一人ひとりが自分の係でコミュニケーションをとり、積極的に関わりを持とうとする姿勢だと考える。まずは、手の届く範囲から関わりを持ち、少しずつその範囲を広げていけるような、自分のことだけでなく、周りの人にも気を配れるような風土にしていきたと思う。

そのために、私自身も自分の部署から積極的に関わり、様々な人を巻き込みながら、一歩一歩ありたい姿になれるよう取り組んでいく。

総務部　政策企画課　平山 裕也

この部会に参加して、「ダイアログ」と「立ち位置を変える」ことの重要性に気づくことができた。私はそれまで、業務を行う上で、「ありたい姿」を考え、そうあるためにはどうするべきか「価値前提」で考えることは、比較的できていたように思える。しかし、組織として業務を進めるに当たり、時に組織内で意見が対立する場合もあるが、そのような時でも「こうあるべき」という「自分の価値観」を前提にしていたところがあった。それで、結果的に合意形成できずに終わることもあったように思う。自分なりの理屈を持った主張だと思っていたが、そのような考え方では、組織で仕事をする上ではうまく進まないということが、今ならとてもよく分かる。いかに「立ち位置を変え」、なぜ相手がそう思うのかを客観的に見つめるとともに、相互理解を図る「ダイアログ」を行うことこそ、その壁を乗り越える方法であると気づくことができた。このことは、これからの人生において、常に心に置いておきたいと思っている。

今回、年間を通じ 3 人のメンバーで活動を行ってきたが、これまで「何となく」課題だと感じていたことが、徐々に具体的になっていき、自分が所属する組織の経営というものを客観的に捉えることができたため、非常によい機会となった。また、普段あまり接することのない職員との対話を通じ、少しではあるが共感を生むことができたのは、組織に対しても貢献できたと考えている。

我々が所属する組織は、オフサイトの活動が活発ではないが、我々の取り組みを契機とし、前向きな取り組みが生まれ、最終的にそのような風土が醸成できるよう、これからもきっかけづくりを継続していきたいと思う。しかし、きっかけづくりだけでは本当の意味で「一歩踏み出した」ことにはならないというのは私も共感するところであるため、環境づくり・雰囲気づくりにとどまらず、主体性をもって、取り組みを考え、政策として組織に貢献することができるよう、継続していく所存である。

組織力向上に向けたアンケート
調 査 結 果 概 要

平成30年8月

人材マネジメント部会 研究生一同

調査の概要

【調査目的】
- 過去からみた組織の現状や課題を踏まえ、今後検証を行うに当たり現状の深堀りを行うため、調査を行うもの
- 分析の視点として、①職員同士の関係性、②目標・目的への共感、③仕事のやりがい、④改善マインド、を設定し、設問を設計した

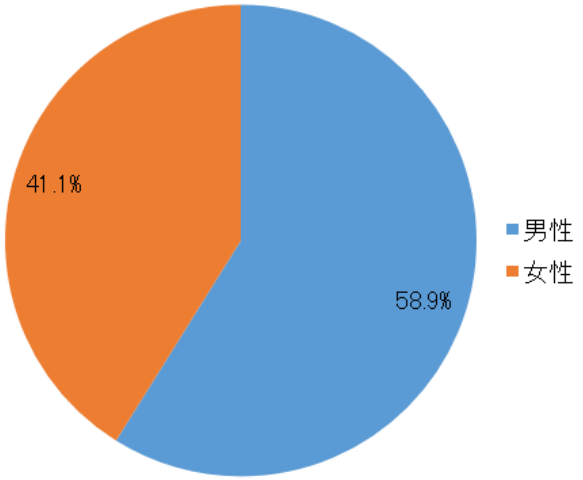
【調査対象】
- 市民病院を除く全職員（臨時・非常勤職員を除く） 399人

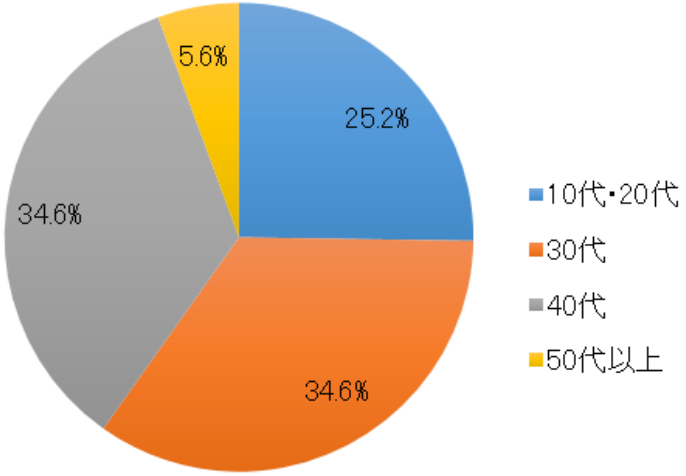
【調査方法】
- インターネットによる回答
（URLを記した文書の回覧及びイントラによる依頼）

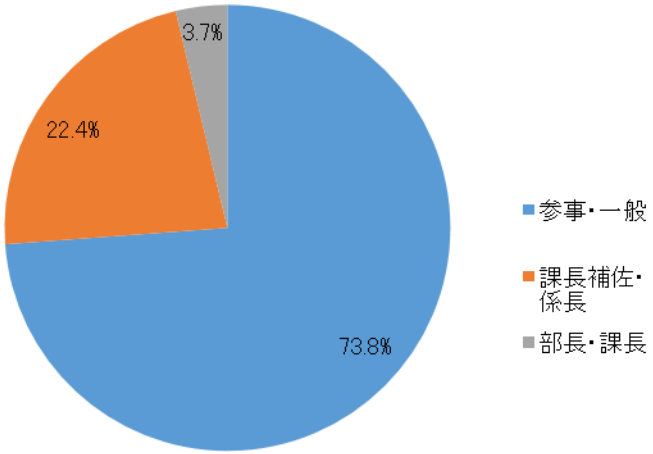
【調査期間】
- 平成30年6月21日～平成30年7月2日

回収結果

- 有効回答数：107人（回収率：23.6%）



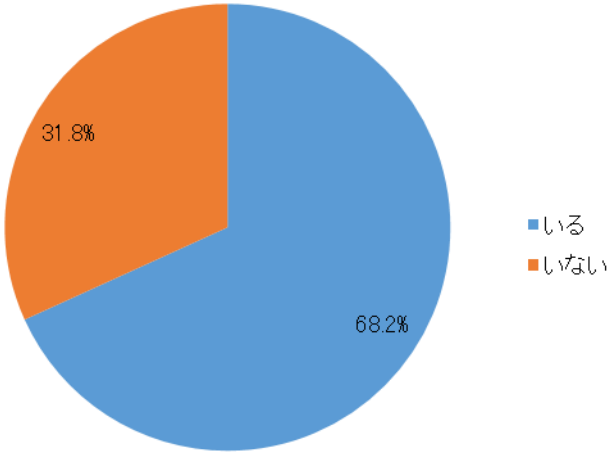


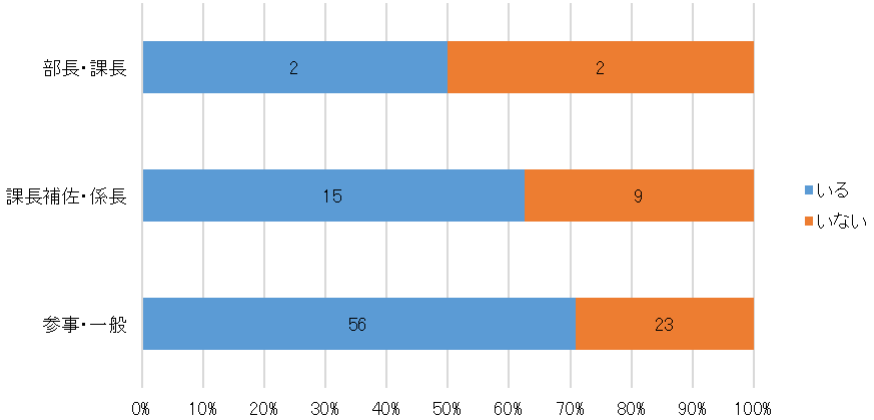


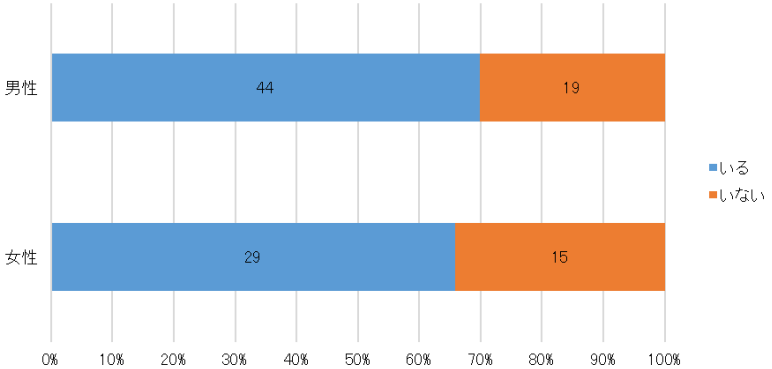
職員同士の関係性 ①

Q.1　仕事やプライベートでの悩みなどについて、気兼ねなく相談できる人はいますか（荒尾市役所内）？

- 男女別には大きな差異は見られなかったが、役職別には、役職が上がるほど悩みを相談できる人がいると回答した人が少なくなっている。



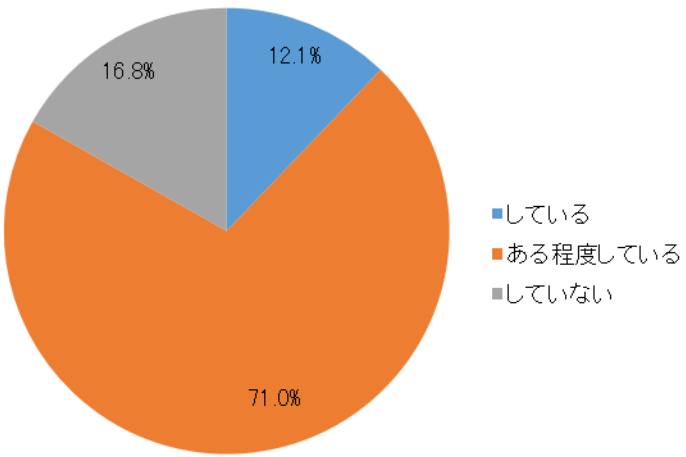


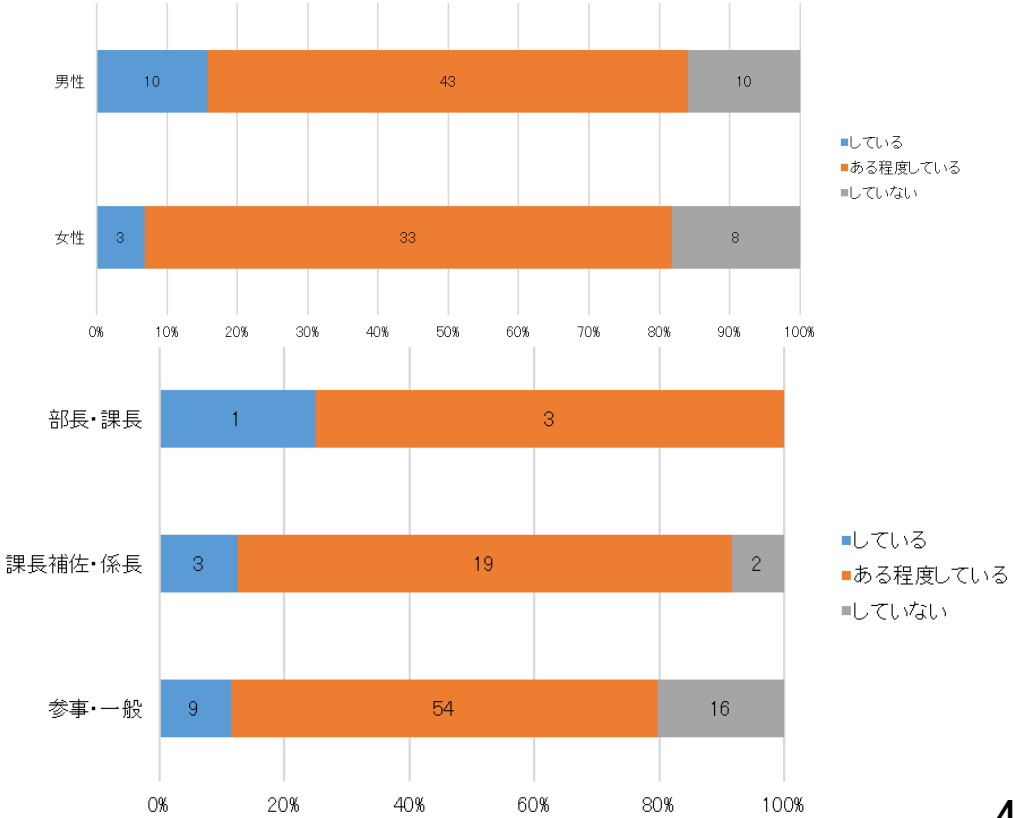


職員同士の関係性 ②

Q.2　同じ係の職員が業務上どのような課題を抱えているかを把握していますか？

- 全体では、2割弱の人が同じ係の職員が抱える課題を把握しておらず、フォロー体制が取れていないことが懸念される。
- 少数ではあるが、課長補佐・係長においても把握できていない場合が見られる。

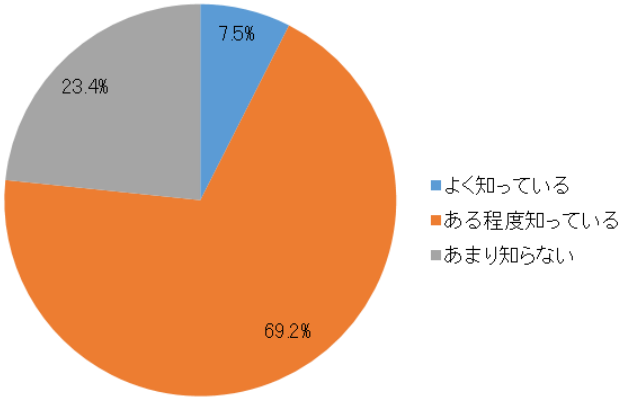


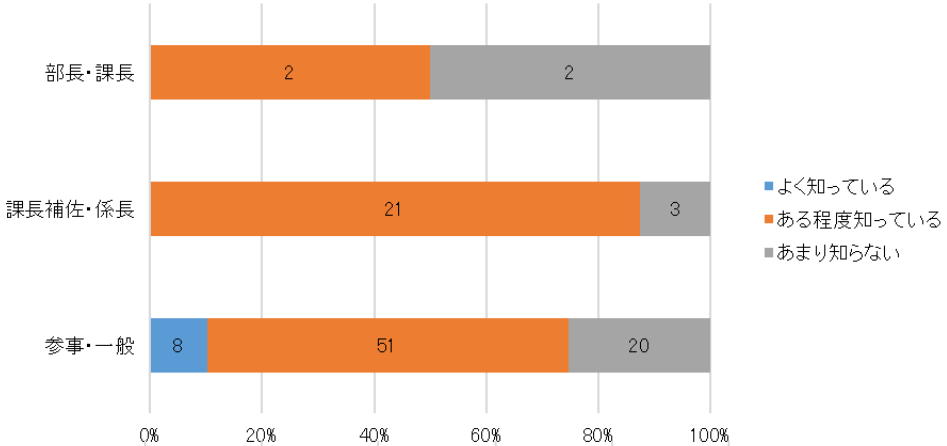


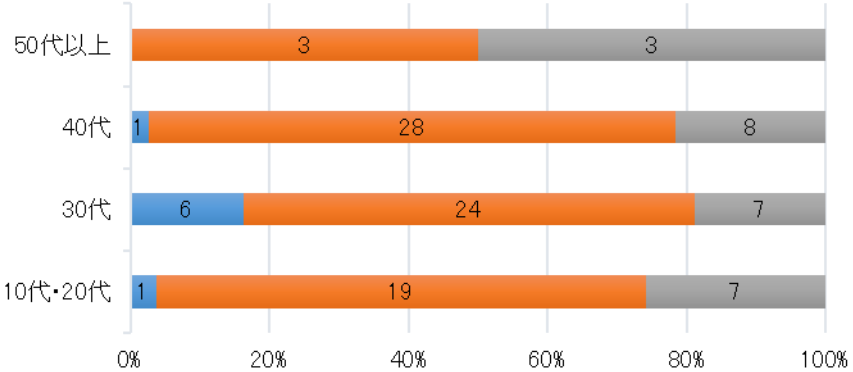
職員同士の関係性 ③

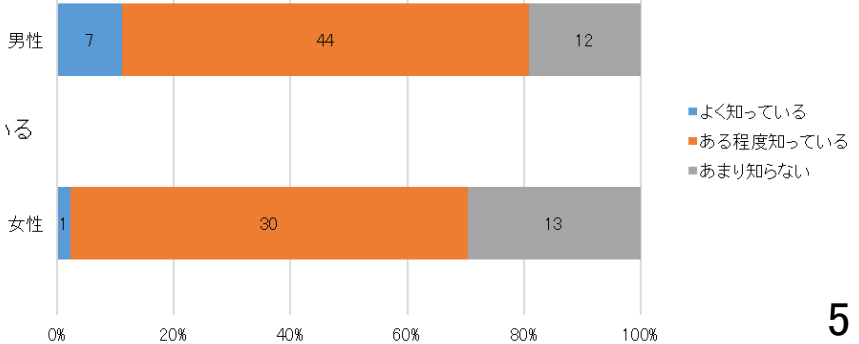
Q.3　上司（部下）の長所や短所を知っていますか？

- 長所や短所をあまり知らない（≒人間関係が十分に構築できていない恐れがある）人が2割以上存在している。
- 男女別には、女性の方が「あまり知らない」の割合が高く、Q.1の結果を踏まえると、人間関係が職場（課）外にも広く構築される傾向にあることが考えられる。





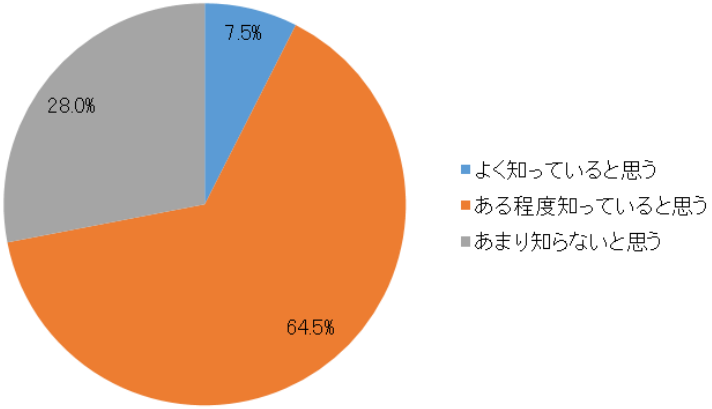


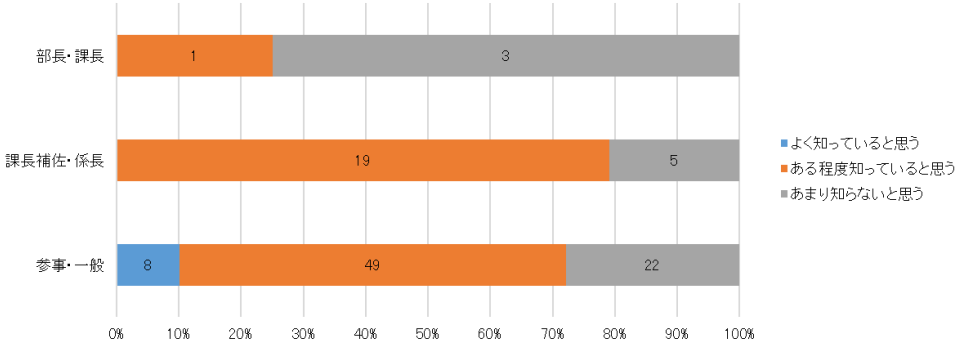


職員同士の関係性 ④

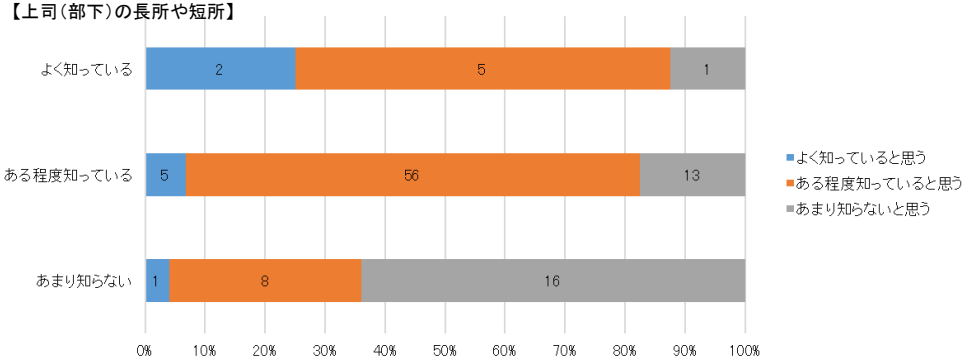
Q.4　上司（部下）は自分の長所や短所を知っていると思いますか？

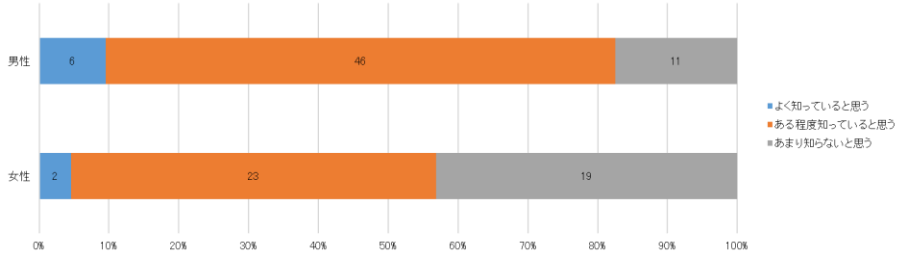
- 全体的に、Q.3に比べ「あまり知らないと思う」の割合が高くなっている。
- 自分もあまり知らず、上司（部下）からもあまり知られていないと思っている人が16人（回答者の約15%）おり、人間関係が希薄になっていることが懸念される。





【上司（部下）の長所や短所】

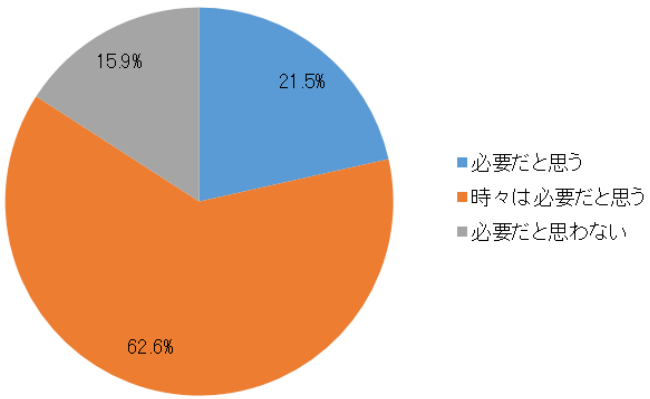


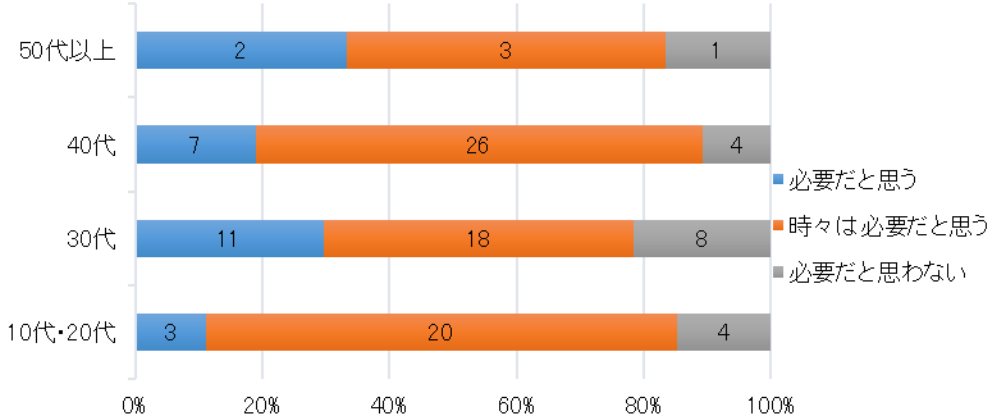


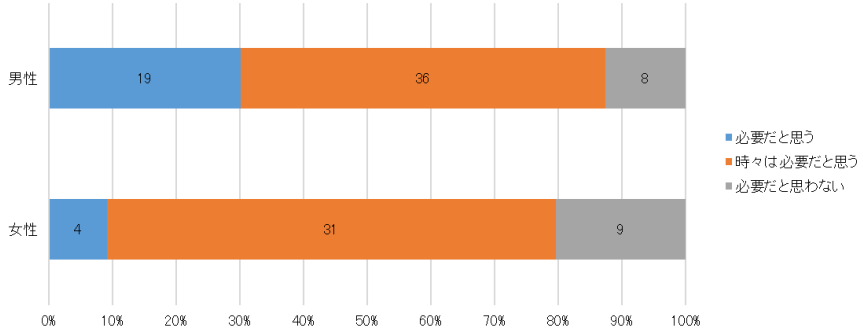
職員同士の関係性 ⑤

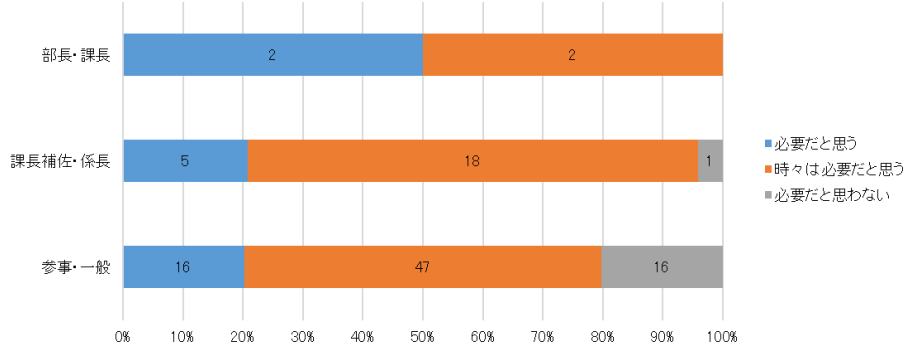
Q.5 「飲みニケーション」は必要だと思いますか？

- 8割以上の人が「飲みニケーション」に一定程度の必要性を感じている。
- 年代別には大きな傾向は見られないものの、役職別には、「参事・一般」において「必要だと思わない」が多くなっているため、酒席での気遣い等に煩わしさを感じている可能性がある。





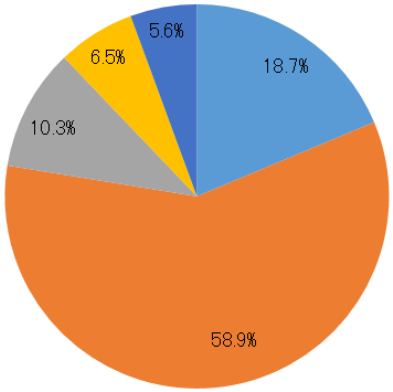


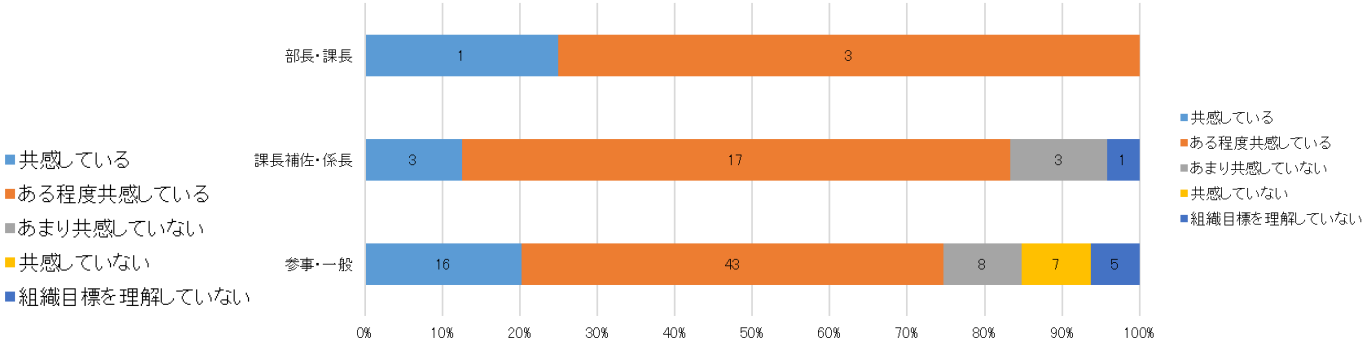


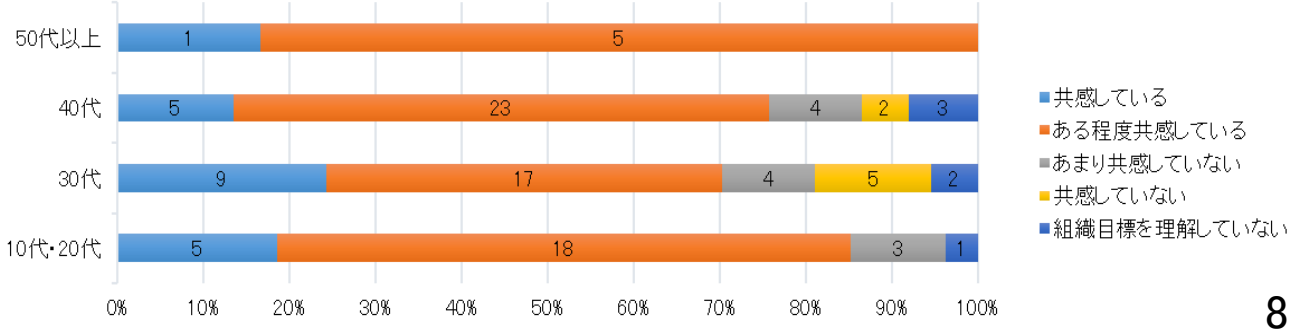
目標・目的への共感 ①

Q.6　職場における組織の目標に共感していますか？（※共感…納得、腑に落ちる）

- 組織目標への共感に否定的な人が2割弱見られている。
- 役職別では、職場をリードする立場である「課長補佐・係長」においても「あまり共感していない」人が見られ、十分なパフォーマンスが発揮できていないことが懸念される。
- 組織目標を理解していない人も見られ、職場において十分な対話がなされていないことが懸念される。



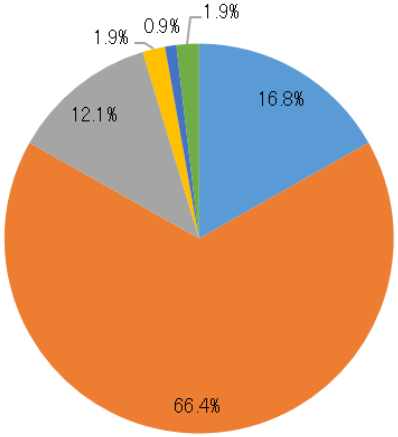


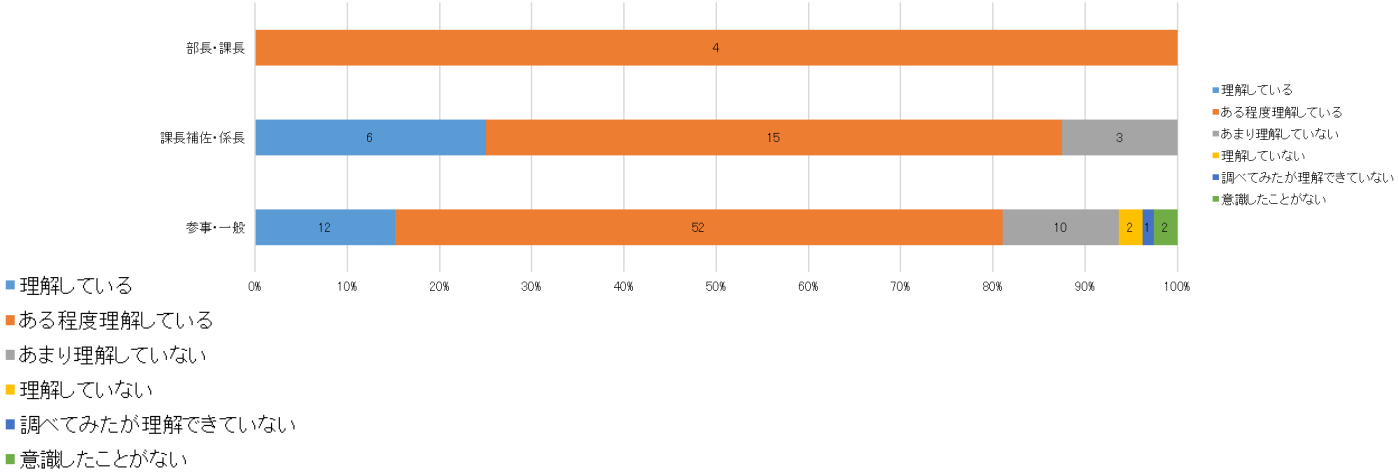


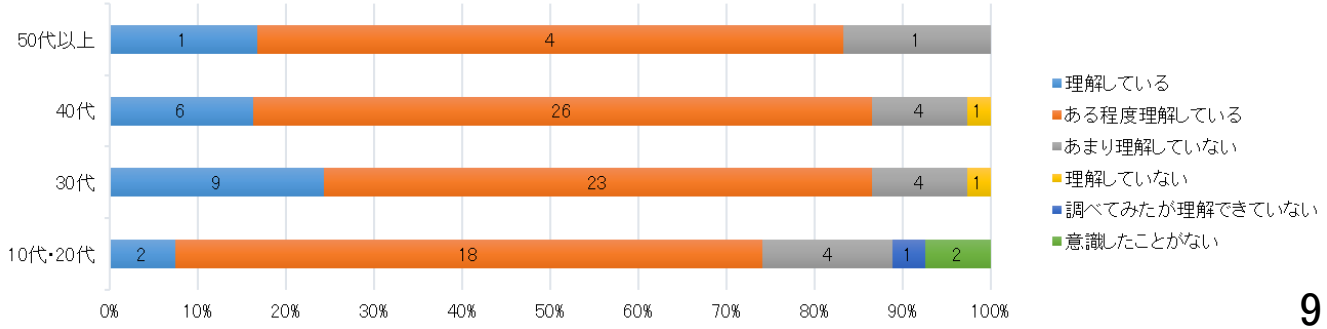
目標・目的への共感 ②

Q.7　自分の業務のやり方がなぜそのようになっているのかを理解していますか？

- 職場において部下に指導する立場にある「課長補佐・係長」においても、業務のやり方について十分な理解をしていない人が3人（同役職の12.5%）、適切な指導が行えていない可能性もある。



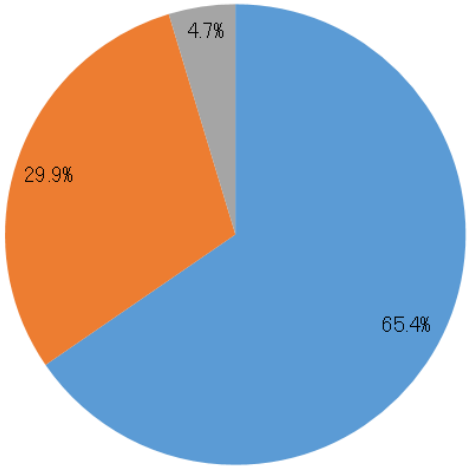


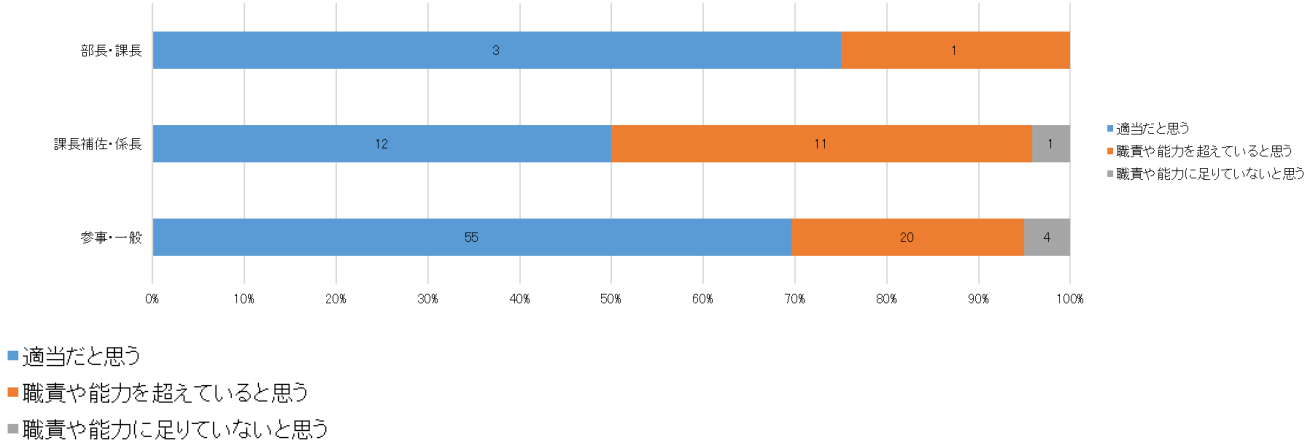


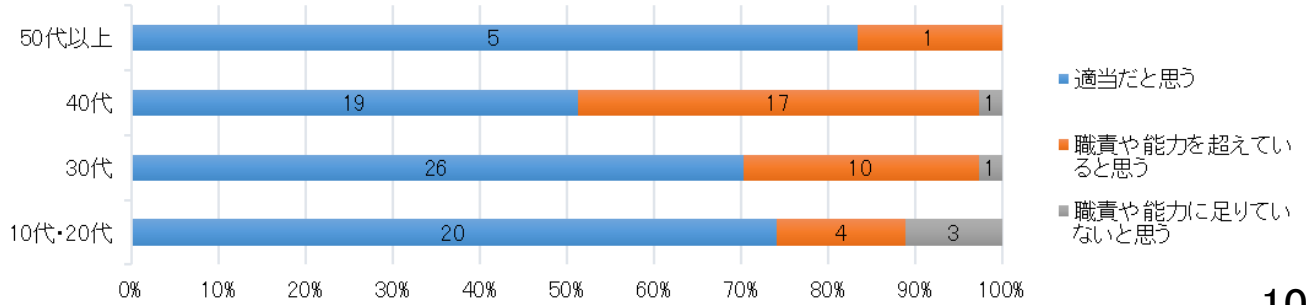
仕事へのやりがい ①

Q.8　あなたの業務の質と量は自分の職責や能力に見合ったものになっていると思いますか？

- 自分の業務の質と量が職責や能力を超えていると思っている人が約3割となっている。
- 特に、「課長補佐・係長」及び「40代」でその傾向が強く、業務に対する負担感が大きくなっていることが懸念される。



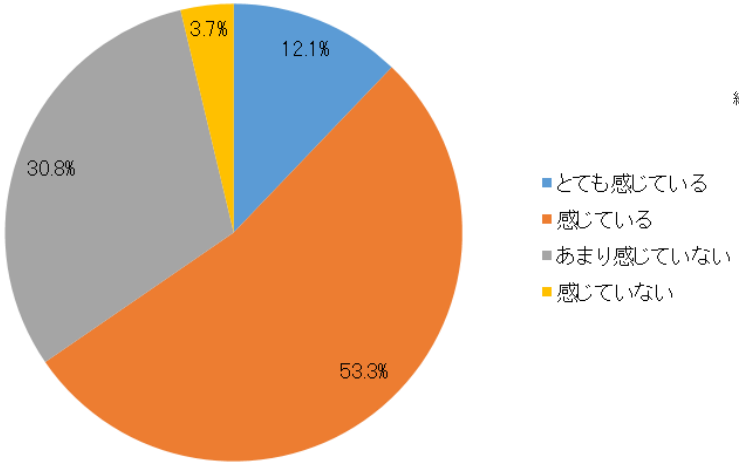




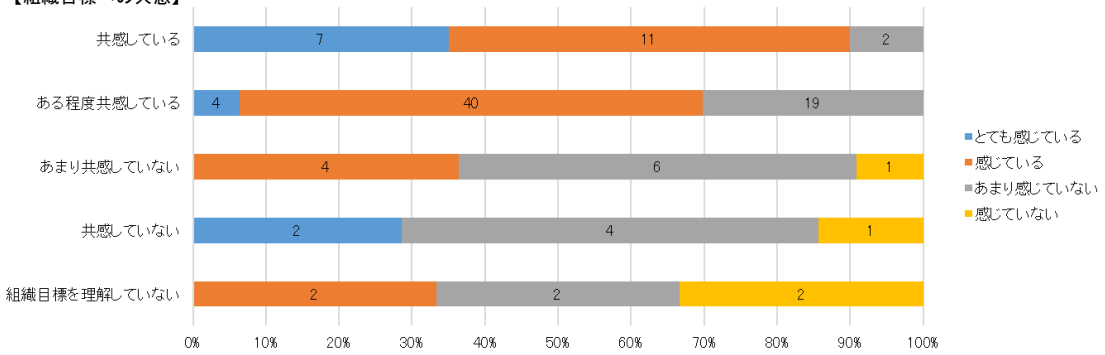
仕事へのやりがい ②

Q.9　仕事にやりがいを感じていますか？

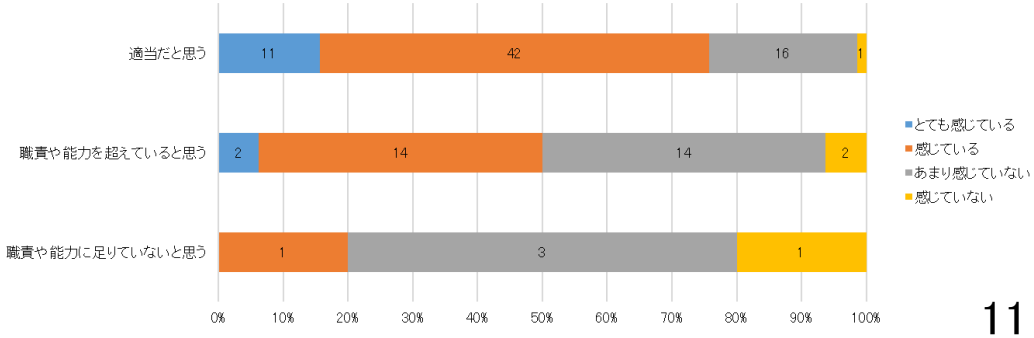
- 仕事に対しやりがいをあまり感じていない・感じていない人が3割強に上っている。
- 概ね、組織目標への共感度が上がるほど仕事のやりがいは高まっており、業務に対する負担感や物足りなさがあると、仕事のやりがいは大きく下がっている。



【組織目標への共感】



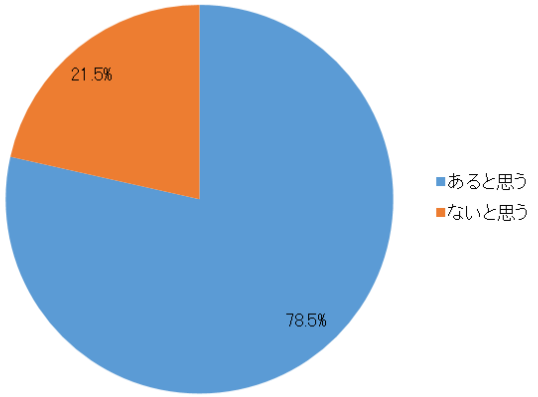
【業務量と職責等の関係】



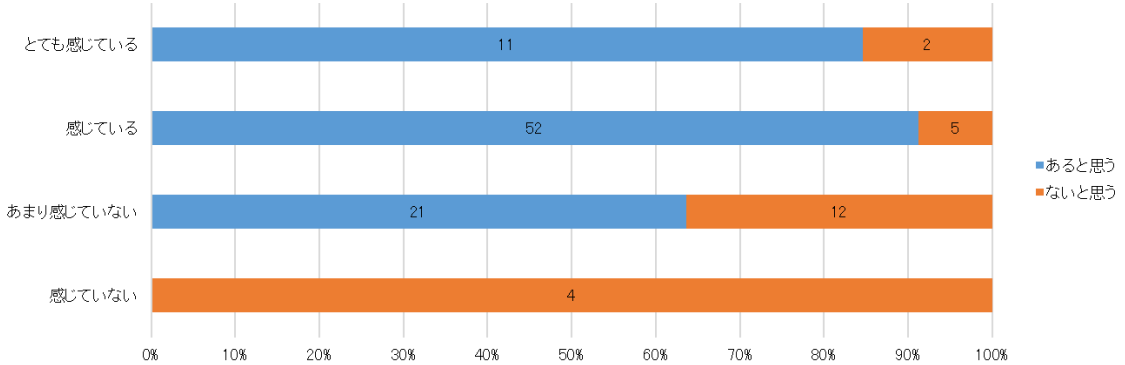
改善マインド

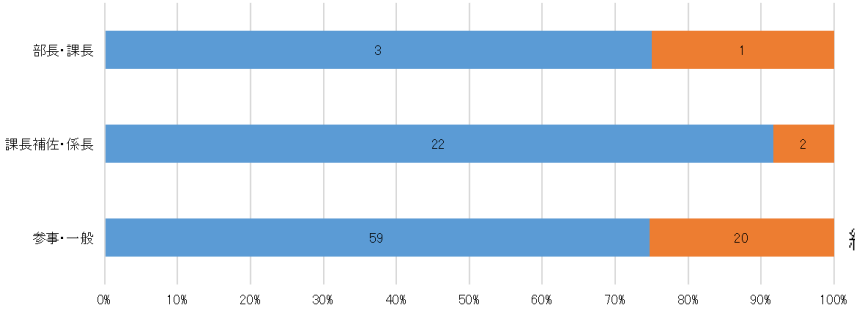
Q.10　職場環境を改善するために、あなたができることはあると思いますか？

- 職場環境の改善に対し、あまり主体的でない人が2割程度となっている。
- 役職別には、「参事・一般」においては主体的である人の割合は低くなっており、職場環境の改善は管理職の仕事だと考えている傾向が見られる。
- 一方、仕事のやりがいや組織目標への共感と改善マインドの相関関係は大きくなっている。

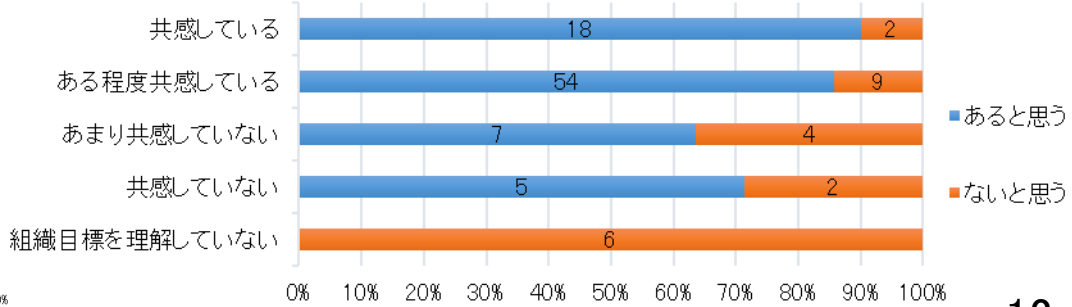


【仕事へのやりがい】





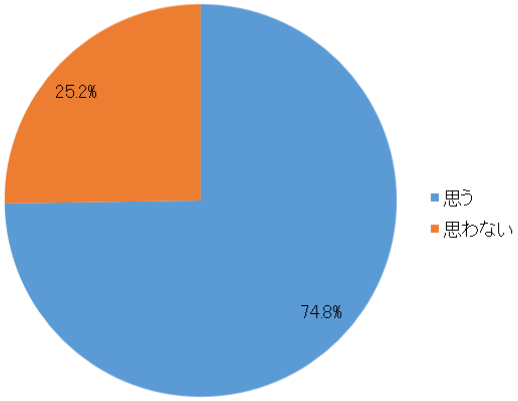
【組織目標への共感】



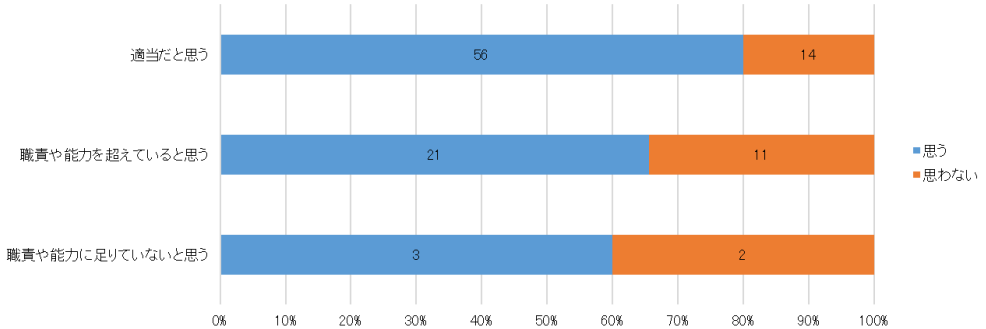
総合評価

Q.11　荒尾市役所は働きやすい職場だと思いますか？

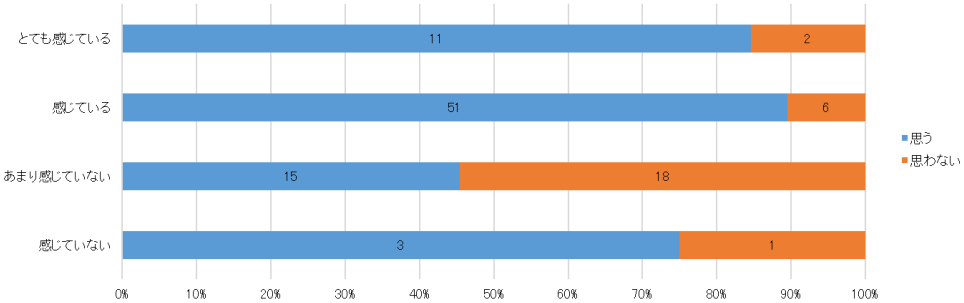
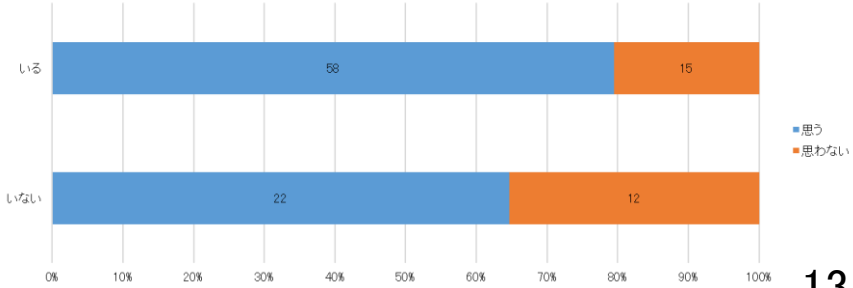
- 荒尾市役所を働きやすい職場だと思っていない人が3割弱に上っている。
- 要因としては、「やりがい」、「業務の負担感」、「良好な人間関係」の全てにおいて影響している傾向が見られるため、それぞれについて対策を講じることで、職員の働きやすさを確保し、市民サービスの向上に繋げていく必要がある。



【業務量と職責等の関係】



【仕事へのやりがい】



【気兼ねなく相談できる人】