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

＜天草市＞
経済部産業政策課　盛田　達矢
総務部秘書課　河本　智
健康福祉部高齢者支援課　山川　里子

１　はじめに

天草市は、人口は 81,065 人（平成 31 年１月末現在）の地方都市であり、熊本県の南西部に位置している。天草上島・下島、御所浦島などで構成され、海や山など豊かな自然に囲まれており、本土とは橋で繋がる離島自治体である。交通の便は比較的良く、長崎や鹿児島へはフェリーで繋がり、日本一小さな航空会社「天草エアライン」により、熊本空港・福岡空港・大阪／伊丹空港に飛行機が就航している。

平成 30 年７月に市内の河浦町﨑津集落が、「長崎と天草地方の潜伏キリシタン関連遺産」として世界文化遺産に登録。後世に守り継いでいけるよう近くに天草市﨑津集落ガイダンスセンターを設置し、歴史的・文化的価値への理解を深めていただくとともに、﨑津集落内での観光マナーや﨑津教会での拝観マナーなどのガイドを行っている。住んでよし、訪れてよしの真の観光立地を目指し、鋭意取組みを進めているところである。

このほか、あまくさシティエフエム「みつばちラジオ」も一昨年開局しており、防災情報から地域情報まであまくさ情報満載でお届けしている。公式アプリ（右参照）をご利用いただき、是非一度お聞き願えればありがたい。

↑みつばちラジオアプリ↑

今まで業務では関わることがなかった３人が出会い、１年間何をするのか、何をさせられるのかと大きな不安を抱えながら、４月の第１回研究会に挑んだ。５月には、先輩マネ友に壮行会を開催していただき、私たちの中（仲）も先輩マネ友とも距離を縮めることができた。今年度で７期生となる私たちは、これまでの先輩マネ友の調査・分析・実績の積み重ねもあり、研究を進める中で大変力強く感じたとともに、さらに前に進むために自分たちは何ができるのか、何をするのかというプレッシャーも日を追うごとに強くなっていった。

また、庁舎面積の問題により平成 18 年の市町合併（２市８町）当初から庁舎が分散し、さらに熊本地震の影響により点在していた職員が、2019 年６月の新庁舎の完成に伴い、一堂に会することになる。この機会をどう生かすのか。今年度の活動テーマの１つとして、私たちは常にそのことを念頭において動くこととなった。

２－１　活動実績

活動実績を次のとおり時系列にまとめる。

若手職員とのダイアログの様子

4/27 第1回研究会とりあえずﾀﾞｲｱﾛｸﾞ

「研修」ではなく「研究」。対話から気づきや発見がある。

ビジョンを持つ ☞ 対話で過去・現状を把握することが重要

＜感想と気づき＞

対話の大切さについて、感じることができた。研究と実践を繰り返しながら、自分自身と向き合い、理解だけではなく気づける体質になっていきたいと思う。天草市では７期生となるが、先輩方にも協力を得ながら、３人で主体的に取り組んでいく。

アクションプランの策定と実践を常に念頭に置いて進行管理していくことを確認

5/11 副市長・総務部長・課長補佐ﾀﾞｲｱﾛｸﾞ

一体感がないように感じる、専門的な知識を備える一方、視野が狭くなったのではないか。

「趣味を持つ（遊ぶ）職員が減ったのでは」、「知識だけでなく知恵が重要」 ☞ 公務員の存在意義が問われる世の中になる（副市長）。

☞ コミュニケーションの量が減るというよりも質が変わった。変化への対応が必要。

宿題シートの作成のため、過去（20 年前）と現在の状況をヒアリング。

20 年前はインフラ・公共施設整備が至上命題で、行政の実績がわかりやすかった。「一体感がなくなったのは、広域合併が遠因であると思う。」との意見があった。

また、職員間の関係性は近く、上下関係がはっきりしており、飲み会等のオフサイトミーティングは今より頻繁にあったとの声も

5/15 頑張っている若手職員ｸﾞﾙｰﾌﾟ（N 32）ﾀﾞｲｱﾛｸﾞ

・将来的な不安がある（社会情勢の変化を予見）。
・何かアクションを起こしたいという気持ちはある。
・市民のためという明確な志がある。

社会環境の激変、人口減 ☞ 未来の行政の役割は何だ

☞ 働き方は変わる。常識が常識ではなくなる。変化への順応が重要！

志と危機感の高さを感じた。彼ら（彼女ら）は、「自分たちが管理職になる頃の天草市が想像できない」と語るほど、将来の社会環境の変化を危惧していた。

※「N32」当市出身の小山薫堂氏と協業し、天草市の風景 100 選を裏面に掲載した名刺作成に係るプロジェクトなどを主導したグループ

＜感想と気づき＞

より良い組織に進化させるためには、過去を知り、現在を把握し、問題を事実として納得してもらわなければならない。

また、把握するには、表面ではなく本質を聞き出さなければならないが、そのためには「問」の設定が重要であることを学んだ。

「問」にこだわり、テーマを絞って、アンケート調査を実施することにした。

5/21,22 いざ早稲田。第2回研究会

誰かがやってくれるだろうでは誰もやらない。踏み出す勇気を

☞ 新しい価値を創造。過去は評価しつつ、新しいパラダイムに対し答えを出す作業が今に生きる私たちの使命

新たな課題！

☛ 情報収集の質を上げる。現在・過去を深掘りする。多くの人と共有共感し、精度の高い情報作成に挑戦

6/6 現状の深掘り。先輩人ﾏﾈとのﾀﾞｲｱﾛｸﾞ

必要なのは情報共有と協業。

6期生のありたい姿「職員が生き生きと働くことができる環境」、でもまだ、変化が見えない。

☞ **目指すべきところは同じ。 先輩人ﾏﾈと協業！実践結果を共有、有効活用する（宝が埋もれている）。**

人マネの活動を進める上で、論文や成果資料などからは分からない組織の雰囲気や、課題を確認することができた。

大切なことは、「仲間を増やすこと。共感を得ること。」アンケート調査を行う前に丁寧な説明が必要だと気づき、部長・支所長に対し、人マネの活動をお知らせし、協力を依頼する機会を設けることを決め、議場にて議会の合間を縫って６月８日に実施した。

6/26～7/6 現状の確認。ｱﾝｹｰﾄ調査の実施

「ﾋﾄ」と「ｺﾐｭﾆｹｰｼｮﾝ」の質問に243人が回答。

新人教育は最初が肝心、順応とｺﾐｭﾆｹｰｼｮﾝに長けた職員を育成する必要性、長期的に有用な職員を創出する制度づくりの重要性を感じた。

☞ **これから入庁する職員の適性を見極め（採用）、育てる（組織・制度）仕組みづくりが必要**

アンケートは全てオープンクエスチョンで設定、８問まで絞った。本アンケート調査の分析をきっかけに、７期生の活動方針が「新人育成」に向かった。

20 代、30 代の職員のアンケートを主に分析、現状、課題を探った。合併前自治体の色もあり、新人職員の育成には様々な取り組みが見られたが、総じて支援が減っている現状が見て取れた。

7/25 新人職員ﾀﾞｲｱﾛｸﾞの実施

総務課主催の新人職員研修でﾜｰﾙﾄﾞｶﾌｪ形式によるﾜｰｸｼｮｯﾌﾟを開催

人ﾏﾈ6・7期生がﾌｧｼﾘﾃｰﾀｰとして、「現状」「入庁当初の志」「ｷﾞｬｯﾌﾟ」についてﾀﾞｲｱﾛｸﾞ。本音の部分の戸惑いや悩みを探った。

└ 好評につき、新規採用職員研修のﾒﾆｭｰとして正式採用！

☞ **新人職員の本音が聞けることは有意義、ｱﾝｹｰﾄの表層的な情報よりも上質な情報が得られる。**

きっかけは勘違いから。第１回の研究会の復命書に「ワールドカフェ形式のワークショップ」を実践してきた旨の記載から、「ファシリできるよね」との依頼に至ったもの。

ただ、私たちにとっては渡りに船の依頼であり、場を回す自信はなかったが、この機会は７期生の活動には不可欠と思い、本件依頼を快諾。６期生にも支援を仰ぎ、協業を図った。

＜感想と気づき＞

まず動いて、まわりを巻き込む。そして、しっかり現状を知ること（課題の深掘りをする。）

現状把握が甘いとありたい姿がブレる。

大事なのは、共感を得ること。そのために必要なのが繰り返し対話を行うこと。

共感を得るためには「なぜやるのか」を伝える必要がある。

7/27 さぁ熊本場所。第3回研究会

「さぁ、これからはBackcastでやっていこう」

？？？ ☞ 「ありたい未来」からの逆算的ﾙｰﾄ設定

☞ **現状把握が甘いとありたい姿がブレる。大事なのは共感を得ること。繰り返し対話を行うこと！**

☛ **「夢しか実現しない。未来は来るものではなく、創るもの」。必要なものは「志」と「覚悟」**

8/2
繰り返しの対話。総務課とのﾀﾞｲｱﾛｸﾞ

総務課は、過去からの継続で組織を作っていく。対処療法的な手法。現状分析には最高の相談相手。

☞ **すみません今回は夢を語りましょう✋**

☛ **総務課は典型的なForecast的思考。ありたい姿と現状をつなげるのが人ﾏﾈの役割！**
そして「夢」から生まれる熱い言葉☆
もっと地域密着、市民の顔が見える行政に。

直前の研究会で「バックキャスト」での検討指示があり、当初、総務課には過去からの継続とその延長線上の未来の話を聞く予定であったが、急きょ白紙に。

持ってきてもらった膨大な資料は横に置いといて「今日は夢を語りましょう」と伝えたときの、とまどいの表情が忘れられない。

総務課との距離が縮まったダイアログになった。

＜感想と気づき＞

１年目・３年目のありたい姿になるために、何をする必要があるのか、重点項目は何かを整理すること。

東京の夏合宿が中止になったのは、残念だったが、夏季合宿 IN 熊本に参加したことで、今後の取り組み方、方向性を確認することができた。呼びかけていただいた菊池市に感謝したい。

8/31　夏季合宿 IN 熊本

8月研究会が中止　☞　菊池市の呼びかけ、緒方幹事協力のもと、5市が参加

☛ **5年後と20年後のありたい姿が変わっていない**

☛ **絵や物語が描けるようなビジョンを。**

ﾀｰﾆﾝｸﾞﾎﾟｲﾝﾄ

- **取り組みを見直すいい機会になった✋**
- **他の自治体との悩みの共有も図れた。**

9/14
共感とｱｸｼｮﾝ。中間報告会の実施

総務課とﾏﾈ友（5・6期）にﾌﾟﾚｾﾞﾝ

- **活動状況の報告（総務課の共感を得る。）**
- **ﾓｰﾆﾝｸﾞﾙｰﾃｨﾝ事業の提案（☞結果、腑に落ちない印象）**
- **市長朝礼の定例化案**
- **天草市ﾒﾝﾀｰ制度(仮称)の提案・協議**
  - **好印象！　総務課にも腹案があった。**

☞ **目指すべきところは同じ。今後も協議していきましょう！**

中間報告会は、後半にアクションプランを実践していくためにはどうしても必要な行程だった。

※モーニングルーティンとは、新庁舎での業務開始に合わせて実施するもので、始業前に全課統一で、朝のあいさつ（全員が交互に）と本日のスケジュールの確認を行うプランのこと。ただし、出勤時間をある意味強要することになり、このハードルをクリアできず、ボツとなった。

中間報告会で反応が良かったメンター制度を中心に話を進めた。総務課にも腹案あり。現状分析と課題の深掘りを行い、「(仮)新人職員応援プログラム」の策定を進めることで一致、７期生の活動において大きな一歩となった。

以後、継続的に協議を重ね、総務課の積極的な対応もあり、予定どおり平成 31 年４月に原則導入することとなった。

10/10　総務課とﾀﾞｲｱﾛｸﾞ
後半戦は、ｱｸｼｮﾝﾌﾟﾗﾝの策定！

・天草市ﾒﾝﾀｰ制度(仮称)に係る協議

結論

天草市版ﾄﾚｰﾅｰ＋ﾒﾝﾀｰ制度を含めた「（仮）新人職員応援ﾌﾟﾛｸﾞﾗﾑ」を策定する。☞ ﾄﾚｰﾅｰ・ﾒﾝﾀｰの話だけでなく、新人研修のﾒﾆｭｰ改定や人事配置の在り方を考慮した総合的な対策ﾌﾟﾗﾝを作る。

★総務課長から出された課題★

① 制度の核となる「ﾄﾚｰﾅｰ制度」の人選に係る手法（基準）を考えよ
② ﾄﾚｰﾅｰの横連携が必要、仕組みを考えよ
③ 市長朝礼の定例化に係る取り組み

10/25 分析から実践へ。第4回研究会

幹事団との対話（これまでの分析とこれからのｱｸｼｮﾝﾌﾟﾗﾝのﾌﾟﾚｾﾞﾝ）
・オフサイトの活動をオフィシャルに展開していく！
・自分が応援してほしいときは、まず自分が人を応援する！
参加全自治体がﾌﾟﾚｾﾞﾝ ☞ 幹事団の感想 ☞ 最終第5回研究会の課題は、これまでのまとめ？？？

ん、なんとなく大円団的な雰囲気
☞ ここにきてﾓﾁﾍﾞｰｼｮﾝの低下 何か取組を進めないと・・・

＜幹事団コメントより＞
人マネに卒業はない。よってチームは増員していく。先輩マネ友がそのタイミングで難しかったことが、寝かせて発酵してやっとこの時に芽が出始めることがあるかもしれない。そこを事実として今動いているメンバーが組みとって形にしていくことがとても大事なこと。縦のつながりを大切に。期を逃さないことが大事

職員組合においても、新人職員のフォローは大きな課題であった。総務課がハブとなり、人マネが企画・立案、加えて職員組合（特に青年部）のバックアップがはまり、とんとん拍子で実施に至った。
当日は青年部が記録係に徹することで、ダイアログの詳細が確認できた。想定以上の新人職員の抱える闇が伺える結果となり、非常に有意義なダイアログであったと思う。

11/16 再び。新人職員ﾀﾞｲｱﾛｸﾞ

職員組合・総務課とのｺﾗﾎﾞ事業
対象は、入庁1年目から3年目までの職員（当日参加20名）
新人の本音、生の声が漏らさず保存できた。☞ 良質な情報の獲得

悩み ☞ 言えない
・お茶出しの疑問 ・年休取得・残業量の格差 ・同期仲いい・仲悪い ・ﾙｰﾃｨﾝ業務楽しくない ・市民対応に悩み
・上司・先輩職員との関係 ・上司が月曜日は機嫌が悪い
・「はあ？」って聞き返される怖さ
・ﾌｫﾛｰがないのに背中で育てるのはｷﾂｲ
・民間☞行政、慣れてきた自分
・危機感・現場を知らないのに説明責任が生じる違和感

12/19 市長・副市長報告会の実施

・活動実績・ﾏﾈ友個々の気づきと自省・ｱｸｼｮﾝﾌﾟﾗﾝとその進捗状況を説明
└ ｱｸｼｮﾝﾌﾟﾗﾝ、特に（仮）新人職員応援ﾌﾟﾛｸﾞﾗﾑを重点的に説明！

☞ 市長
新人職員の支援にｽﾎﾟｯﾄを当ててくれたことに感謝
急ぎすぎない。腰を据えてじっくりと。

新人職員とのﾀﾞｲｱﾛｸﾞは前向きなﾃｰﾏで実施を。
副市長 ☞

報告会の実施に際しては、総務課と綿密に打合せを行った。ややもすれば私たちの提案が独り歩きするおそれがあったためである。主管課である総務課にいかに腹落ちしてもらってオフィシャル化していくのかに細心の注意を払った。
市長・副市長からはビジョンも聞くことができた。より実効性のあるプラン策定に臨むための後押しをしていただいた。

＜気づきと学び＞
人により物事の考え方は違う。自分の感じ方、考え方は大切にすること。
仕事はグループではなく、チームで行うもの。異なる価値観や能力を同じ目標に向かって結集させることが大切
全ての変化は必ず１人から始まる。本気で変わろうと思ったとき、人は必ず変わることができる。

1/24,25 ありたい姿へ 第5回研究会

不活性（縦割りが強い）な組織は住民の失望・不信につながる
☞ 組織を2層に分ける
経営管理層（先を見て、資源を適正に配分）
現場実務層（社会や地域のニーズに応える）

人材マネジメント部会とは
ありたい姿を考え、相手の立ち位置で考え、自分事としてとらえ、過去や前例にとらわれず、一歩前に踏み出すよう自分を変える場所

２－２　活動経過

年	月	日	オフィシャル	自主活動	活動内容
30	4	27	**第１回研究会(福岡)**		人材マネジメントの目的、対話の手法等を確認、SIM 熊本 2030 の実践
	5	10		打合せ（3 名）	キーパーソンインタビューの候補者選定
		11		**キーパーソンインタビュー（副市長・総務部長・総務課長補佐）**	「過去」と「現在」の天草市、天草市役所をヒアリング。熱いビジョンと冷静な現状を拝聴、薫陶を受けた。
		15		**キーパーソンインタビュー（N32・若手職員グループ）**	入庁前と今の志の変化、悩み、将来に対する不安をヒアリング。
		17		打合せ（3 名）	第 2 回研究会に用いるインタビューシートの作成
		21 22	**第２回研究会(東京)**		ワールドカフェ手法により、第 1 回研究会で出された宿題の回答内容を共有。 その他オリエンテーションとダイアログ
		28		打合せ（3 名）	第 2 回研究会の振り返り
	6	6		**マネ友とオフサイトミーティング　with drinking**	（前半）職員アンケートの項目検討 （後半）マネ友とオフサイトミーティング
		8		**部長・支所長への協力依頼**	市議会議場にて議会の合間を縫って、活動の説明と協力依頼を行った。
		26 ～		**アンケート調査の実施（243 名回答）**	**7 月 6 日〆切** なお、アンケート項目の選定については、随時メール等で確認作業を行った。
		27		打合せ（3 名）	アンケートの反応確認、今後のスケジュールの確認
	7	11		打合せ（3 名）	アンケート結果の分析について
		19		打合せ（3 名）	インタビューシートの作成
		25	**総務課主催の新人職員研修会に参画**		グループワークにファシリテータとして参加、新人の本音を探った。
		27	**第３回研究会(熊本)**		（前半）自治体ごとにグルーピング、「インタビューシート」の進行状況、悩み等をお互いに確認。 （後半）メインテーマ「20 年後の地域、組織、人材のありたい姿を考える」より 3 題目を指定されたグループで討議

年	月	日	オフィシャル	自主活動	活動内容
	8	2		**キーパーソンインタビュー（総務課２名）**	バックキャストに方向転換、総務課に夢を語ってもらった。
		8		**マネ友（6 期）とダイアログ**	方向転換に五里霧中の現状を相談。6 期のありたい姿や取り組みをヒアリング
		14		打合せ（3 名）	宿題シートの作成
		17		打合せ（3 名）	
		27		打合せ（3 名）	宿題シートの作成、宿題ビデオレターの撮影
		30		打合せ（3 名）	研究会熊本場所に係る直前打合せ
		31	**臨時研究会（熊本）**		参加自治体の取組みをプレゼン。 ～ターニングポイント～ 取組みを見直すいい機会となった。
	9	4		打合せ（3 名）	臨時研究会の振り返り
		11		打合せ（2 名）	中間報告会に向けて
		14	**中間報告会（総務課＋マネ友 5 期・6 期）**		経過報告と天草市メンター・トレーナー制度、モーニングルーティン、市長朝礼の定例化などを提案
		26		打合せ（3 名）	後半戦の戦略会議
	10	2		打合せ（3 名）	宿題シートの作成・総務課ダイアログに係る事前打ち合わせ
		10		**総務課とダイアログ（総務課長他 3 名）**	天草市メンター・トレーナー制度、市長朝礼の定例化に係る協議
		23		打合せ（3 名）	宿題シート最終確認
		25	**第 4 回研究会（熊本）**		幹事との対話（緒方幹事、加留部幹事）、その後、別室で鬼澤幹事と対話
	11	2		打合せ（3 名）	「新人職員とダイアログ」に係る企画会議
		12		**職員組合、総務課とダイアログ（執行委員長＋総務課＋マネ友 6 期）**	（前半）7 期生のみで活動の振り返り （後半）11/16 実施の「新人職員とダイアログ」の開催に係る打合せ
		16	**新人職員とダイアログ（職員組合＋総務課＋マネ友 6 期）**		入庁 1 年～3 年目までの職員を対象 組合主導で懇親会まで
	12	3		打合せ（3 名）	新人応援プログラム＋市長・副市長報告会＋宿題シートの作成に係るダイアログ
		10		**市長・副市長報告会に係る打合せ（総務課 2 名）**	どこまで報告できるのかを最終確認

年	月	日	オフィシャル	自主活動	活動内容
		19	**市長・副市長報告会**		2 時間みっちりと。前半は成果報告を行い、後半はビジョンを語ってもらった。
		20		**市長・副市長報告会のフィードバック（総務課 2 名）**	成果報告に対する意見等をフィードバック
		27		打合せ（3 名）	宿題シートの作成
31	1	8		打合せ（2 名）	
		11		打合せ（2 名）	宿題シートの最終確認
		24 25	**第 5 回研究会(東京)**		（24 日）ポスターセッションと鬼丸昌也氏の特別講演 （25 日）幹事団報告、成果発表、総括
		28		**第 5 回研究会の実績報告（市長・副市長・総務部長＋総務課）**	主にポスターセッションの評価について報告
		29		**総務課とダイアログ（総務課 2 名）**	提案事項に係る進捗状況の確認
	2	～ 20		**論文作成 1 次〆切**	論文作成にしっかり時間を割くことで、これまでの活動を深く振り返る。
		22		打合せ（3 名）	論文の進行状況の確認と調整
	3	7		**総務課とダイアログ（総務課 2 名）**	①提案事項に係る進捗状況の確認 ②論文の確認・調整 ③オフサイトミーティング with drinking
		14	**論文提出**		

２－３　新人応援プログラムの策定

９月 14 日の中間報告会での提案を契機に、我々７期生の最大の成果になるであろう「新人職員応援プログラム」の策定に向け動き出した。私たちは当初、メンターを中心とした新人フォローの体制づくりを目論んでいたが、総務課との協議を重ねる中で、新人職員が心を病む原因のうち４分の３が仕事面での悩みに起因することから、メンターよりもトレーナーの方がより実効性が高いという意見で一致し、以後は、トレーナーの人選基準の策定を中心に協議を進め、その協議内容は適宜、総務課と共有を図りながら、進行管理を行った。

メンター・トレーナー制度の分析と組織課題の深掘りから導き出した「新人職員応援プログラム（提案事項）」は次のとおりとなる。

新人職員を支える制度について

	メンター	コーチ	トレーナー
育成を主体的に進める人	スキルアップする本人	スキルアップする本人	支援者
育成にかける期間	長期または不明確	短期	短期
育成スタイル	本人の気づきを促す 支援者は答えを知っているが答えは言わずに気づきを与える （＝ロールモデルとなる）	本人の中にある答えを引き出す 支援者は答えを知っているかどうかは不問	具体的なやり方を教える 支援者は答えを知っていて答えに導く （OJT中心）
育成の中で実施すること	本人の話を聞く 本人の悩みの相談に乗る 気づきを促すような質問を投げかける	本人の話を聞く 本人の考える整理し、答えを引き出すような質問を投げかける	本人の状況に応じたトレーニングメニューを準備し、教える 本人のスキル状態を確認する

新人職員が求めているフォローが、主に「仕事」のフォローであると結論付け、トレーナーによる支援とする方針を決定した。課題は、①どんな人材が適任か、②トレーナーのメンター等は必要ないか、③トレーナー育成のための研修等、④トレーニングに係る相互理解の醸成などがでた。総務課からの積極的な提案もあり、短期間での計画策定に目途がついた。

最大の検討課題が、「どのような人材が適任だろう」という点であった。ダイアログを重ねれば重ねるほど、トレーナーの負担感や支援者と被支援者の相性の課題が浮き彫りになり、なかなか前に進まない時期があった。

トレーナー制度のメリット・デメリット

メリット	デメリット
技術・業務伝承が目的の場合は、効果の高い育成ができる。	相性が合わなかったときに、被支援者が追い込まれる可能性がある。
高い信頼関係が築ければ、長期的な育成が可能	支援者の負担が大きい
支援者のスキルアップにもつながる	一度に多数支援することはできない。
	トレーナーの利害関係に左右されることがある。
	育成のバラツキが起こりやすい

☜ 育成の効果は支援者の実力による ☞

課題の深掘り

「新人を育てる企業風土」はなぜ風化してきているのか。

- 上司・先輩職員の業務量の増加、複雑・多様化により時間的・心理的余裕がなくなった ☞ 負担が大きい ☞ 使命感と対価の欠如
- 新人の育て方がわからない ☞ どこまで指導すればいいのかがわからない。
- 指導を受け入れる側（新人）が変容してきている。

- 使命感を与える。 ☞ 業務として正式に位置づける。
- 対価を与える ☞ 「人事評価記録書」にて加点項目として追記し、評価する。
- どこまで指導するのか ☞ 指導すべき事項を表（OJT達成状況表）にまとめ進行管理する（指導レベルの平準化）
- 新人の変容 ☞ 指導を受ける項目をあらかじめ提示（のOJT達成状況表）し、自分が成すべきことを自覚させる。

足踏みが続き、「自分たちはどうだったんだろう」と自己を顧みることにした。若い山川は多少状況は違ったが、盛田・河本世代は、公私ともに先輩職員にご指導いただき、可愛がってもらった記憶があった。

「あの頃は充実してたね」をどうにか再現できないか。この風土はなぜ風化したのか。課題を深掘りすることにより、求められるトレーナー像が浮かび上がってきた。

最終的には、トレーナーの仕事を「係」（組織）で対応する内容を提案、これによりトレーナー制度のデメリットを解消し、また、「個」での対応によらないため、トレーナーの横連携やトレーナーのメンターを行うための組織も簡易に設計できる。

先輩が後輩を公私ともに育ててきた昔ながらの慣習を職務として意義付け、かつ対価を設定することで、オフィシャルに課題共有を図る。

求められるトレーナー像とは？

★トレーナー制度の導入に当たり考慮すべき事項★

- 目的は業務ノウハウの伝承 ☞ 所属課における業務歴がないと厳しいよね。
- 相性大切 ☞ 年が離れすぎないほうがいいかも
- 性別 ☞ 同性の方がストレスは少ないか。
- 負担が大きい ☞ 同じ人が何度もトレーナーになることは避ける。
- 席は隣同士がいいかも
- 人によって向き・不向きはある。 ☞ 課長裁量の余地は残す。

でも、
これらの条件を満たすスーパーな人材って、まず、いませんよね

(仮)新人職員応援ﾌﾟﾛｸﾞﾗﾑ（提案事項）

① 業務としての位置づけ ☞ 「（仮）天草市新人職員応援ﾌﾟﾛｸﾞﾗﾑ」を策定する。当該ﾌﾟﾛｸﾞﾗﾑ内で新人配属課では必ずやってもらうことを明記し、庁内で共有する。

①－Ⅱ 「OJT達成状況表」を策定し、新人職員に到達してもらうべき基準を統一、明記する。また、本表を用いて、進行管理・評価を行う。

①－Ⅲ 当該ﾌﾟﾛｸﾞﾗﾑの中で、新人職員受け入れ前に行うこと、受け入れ時に行うことをﾏﾆｭｱﾙ化する。

② 人事評価における加点評価の実施（新人職員の指導は「困難」で「前進」な業務であること）

③ 新人職員の配置における恣意的な差配（同種の業務を複数人で行う部署（市民課や課税課など）に優先的に配属する。☞ これまでも行っている。☞ 内規としてルール化まで行う。）

④ ﾄﾚｰﾅｰの横の連携については、名簿を作成し、必要な時に連絡が取れる体制を作っておけば、組織化までは必要ないのでは（そもそも係という組織中心に新人職員を応援していくことから）

⑤ 当初予定していた「人ﾏﾈｼﾞﾒﾝﾀｰ」は、特に位置づけないこととする（ﾄﾚｰﾅｰが個でないため、そのﾌｫﾛｰは必要ない。）ただし、新人研修ﾒﾆｭｰにおいて人ﾏﾈをﾌｧｼﾘﾃｰﾀｰとして採用し、職員間交流の基点とする。

市長・副市長報告会の様子

平成 31 年４月の策定及び施行を目指して、事業主管課である総務課との協議を定期的に行っている。なお、トレーナーに係る研修等については平成 31 年度（2019 年度）対応となる。

２－４　バックキャストで考える Our Vision までの道筋と構造分析

Our Vision

人生を満喫できるまち、あまくさ

～生産性を高めることで、非生産的な時間をあなたのものに～

このビジョンに関して、「20 年後」という条件で以下のとおり言語化した。

20 年後の地域・組織・人材のビジョン

・持続可能である（人・金・もの・天草市役所）

・住民も職員も笑顔があふれるまち（顔の見える行政・幸福量の最大化を実現）

さらにバックキャストにより「５年後」「３年後」「１年後」の「組織・人材のありたい姿」を次のとおり設定した。

５年後のありたい姿

・生産性が高く、人と人とが有機的につながる組織

・地域の課題を自ら見つけ出し対応できる職員

これは、生産性を高めることで、単純に組織のスリム化や職員減らしを行うのではなく、必要な業務を最大限効率化したところで、「余った職員や時間」を使って地域課題の深掘りを行い、当該課題を解決するための新事業創出とその対応に割り当てることで、上記ビジョンが達成できると結論付けたところである。

３年後のありたい姿
・個ではなく、チームで課題に取り組む組織
・コミュニケーションの深掘りができる職員

１年後のありたい姿
・ビジョンやスケジュールを共有する組織
・業務の在り方を検討し、効率化を進める職員

３年後、１年後のありたい姿は、ビジョンからの逆算的ルート設定と現状分析から見える将来像とのギャップを埋める必要がある。先輩マネ友の成果や職員アンケート、キーパーソンインタビュー等から見える現状課題である「ビジョン・スケジュールの共有が充分でない点」や「業務量過多によるモチベーションの減退」と６期生（2017 年度）ビジョンに象徴される「職員が『生き生きと』働くことができる環境」が十分ではない点の改善を進める。

＜ありたい姿を阻む「組織」の課題（&対応手法をイメージ化する）＞

・個の負担が高まっている

心の病に倒れる職員（特に新人職員）が増えている。

☞問題に対しては「組織」で対応。新人職員が「病む」原因の 75%は「仕事の問題」（課題の深掘り＝総務課ダイアログより）、この課題解決のため「新人職員応援プログラム」を策定し、組織による対応を制度化（職務化）するとした。

・行政サービスの多様化への対応

職員の質の向上が俎上に上がることが増えた。

☞課等の横断的な連携を推進（他課の職員が身近になるイメージを醸成）する。人マネの活動等を通じ継続的かつ多様なダイアログを実践する。その中で、私どもが総務課、職員組合と連携して行った新人職員対象のダイアログは、ファシリテータのほか「記録係」を配置したことで、新人の悩み、想いの吐露を余すことなく記録化することに成功、アンケート等の表層的な情報よりも上質な情報が得られ大変参考になったので、今後、ダイアログを行う場合に是非参考とされたい。

・技術革新に伴うパラダイムシフトへの対応

課題を見つけ出し、自ら取り組む姿勢が必要となる。

☞個は業務優先、課題発掘や解決を図る知識の習得や時間の確保には限界がある。今までにないアイデアや経験が必要となることから、①多様な人材の多様な知恵による解決を図る（ダイバーシティの推進）、②ＡＩやＩot を活用し、生産性の向上を図ることが必要。

・「担当者しかわかりません」への対応

『残した業務が心配で休暇がとれない』との声

☞働き方改革を進める。公務の性質上「ワークアズライフ」よりも「ワークライフバランス」が適当、ただし、将来的にはワークとライフの境界線は薄まっていくと思う（地域にどんどん飛び出していくため）。残された人間が対応できるようにするため、マニュアル化の徹底、情報の共有化を進める。並行してＲＰＡの推進を図る。なお、当市においては、担当課が本年度よりＲＰＡの実証実験を行うことが確認されており、人マネとしても後押しを行っていく。

＜ありたい姿を阻む「人材」の課題（&対応手法をイメージ化する）＞

・技術革新が仕事を奪う？

職員の存在意義が問われる時代がやってくる（副市長）。

☞市民の負託に応えるため我々職員ができることは、市民の声を正確に（サイレントマジョリティの声を聴く）市政に反映することである。今後、コミュニケーションの深掘りができる職員の養成が必要になる。

・技術革新に伴うパラダイムシフトへの対応

これからの社会環境は劇的に変化する。

☞変化（世界から天草まで）に順応できる能力と幅広い知識が必要となることから、自己研鑽、学び直しが必要、一方、これまでの文化、風土、技術の伝承を行い、自己、組織、地域のアイデンティティを確立することも必要、変わるべき部分、変えない部分を見極め、施策を最適化する。

これらの組織・人材課題を段階的に解決していくことで、我々のビジョンは達成できると考える。ありたい組織・人材の実現からありたい地域の創生へ繋げる。

３　個々の振り返りと気づき

＜経済部産業政策課　盛田達矢＞

達成感は、ない。

正直、成果という成果を出したわけではない。チーム内で常に成果を求めていたにもかかわらず、である。総務課からすれば私たちの提案は想定の範囲内のものであっただろう。チームのメンバーはポジティブに取り組んでくれた。ひとえに私のチームマネジメントの問題だ。

第５回研究会のポスターセッションでは思いもかけず高い評価をいただいた。リサーチ→検証→課題の発掘と深掘り→ビジョン・ミッション作成に飛んでからのバックキャストによるアクションプランの作成→アクションプランの実行と活動の軸はあったと思う。チームで丁寧に進めてきたその部分を評価して頂けたのだろう。ただ、成果を掴んだ実感は、ない。

一方、満足感はある。

「やらされ感」からスタートしたのは皆さんと同じ。企画を継続的に実施することでモチベーションを維持することに努め、その目的は達せられたと思っている。キーパーソンインタビュー、新人職員や先輩マネ友とのダイアログ、全職員対象のアンケート調査、中間報告会、総務課や職員組合を巻き込んでのダイアログ、市長・副市長報告会の実施など。研究会からの宿題をこなしつつ、サボらず研究を進めることはできたと思う。

これを研修と見れば、大きな成果があったといえる。チームマネジメントの経験、答えのない問題への対応力、多少広がったアンテナ、研究会の中で頂いた含蓄のある言葉、熊本会場組の他自治体の積極性にも刺激をもらった。

ただ、この人材マネジメントは研究会である。「自ら考え、自ら見つけ出す場、対話から気づきを得る場」である。気づいた人には、実行する責務がある。私たちには本研究会を通して気づいた組織課題がある。それが改善されるまでは歩みを止めてはいけない。課題が解消されたとき初めて求めた成果が得られる。と同時に達成感が得られるのだろう、と思う。

「いい波に乗れたよねー。」

３人で本研究会を振り返る際によく出てくる言葉である。この１年間多くの人にご協力いただいた。ビジョンを語っていただいた市長・副市長、ざっくりとしたテーマにもかかわらず自分の言葉で話してくれた新人職員、志と危機感が高い若手職員、経験を伝えてくれた先輩・同僚職員、影日向に私たちの活動を支えてくれた先輩マネ友、そして、私たちのアクションプランに共感してくれた総務課の皆さん。私たちの活動は多くの人に支えられた。７期生となる私たちは先達が耕してきた土壌があったからこそ、幾ばくかの改善の種を蒔くことができたのだ。この論文も８期生の活動の肥やしになればよいと心から思う。

これからの話。

歴史ある大隈講堂の壇上で高揚感に溺れたこともあり、リカレントの手段として自主研究会を立ち上げることを大胆にも宣言した。後戻りはできない。学び直しにより自分改革をした上で、有機的に人マネとも繋がっていきたいと思う。

ちょっと先の話。

「人生を満喫できるまち、あまくさ（Our Vision)」の実現、少なくとも自己実現。

最後に８期生へ贈る言葉。

「人マネは修行の場であり、修業の場である。悩んだときはいつでも声かけて。」

＜総務部秘書課　河本智＞

４月初旬、総務課課長補佐、人事研修係長からこの部会への参加の話があった。人材マネジメント部会とは何か、なぜ自分なのか、組織を変えるとは、どのようなことを学ぶのか、やっていけるのかなど不安な事ばかりを感じていたことを覚えている。また、一緒に参加する２人もこれまで関わりがなかった職員であることも不安のひとつであった。しかし、最後の不安はすぐに解消された。先輩マネ友が壮行会を企画してくれたのだ。壮行会で３人の距離が縮まり、やらなければならない、頑張ろうという気持ちが芽生えた。先輩マネ友に部会について色んな質問を行ったが、「答えは教えてくれない」という言葉を受け、不安を抱きながら研究会に参加した。

これまでは、目の前の仕事をこなしながら、どうすれば効率よく効果的に遂行できるかを考え

行ってきた。「20 年後のありたい姿」「組織を変える」という考えはなかった。第１回研究会、「部会は研修ではない。研究会である。自ら考え自ら見つけ出す場」との講話、ＳＩＭ熊本 2030 を通して対話の大切さやこれからの地域経営の難しさを体験し不安の帰路であったが、一人ではなくチームで参加していることが救いであった。今振り返ると、一人では最後までやり通せていなかったかもしれない。なぜ３人だったのか、その意味が今は理解できる。

ダイアログを繰り返しながら、１・３・５年後、20 年後のありたい姿を研究し、自主合宿での発表を行ったが、研究した内容を相手に伝え、共感、納得してもらうことの難しさを実感した。納得してもらうため、腑に落ちてもらうためには、物事の本質をとらえることの重要さ、ダイアログを繰り返しの重要性を気づかされた。部会で出てきた「立ち位置を変える」「ドミナントロジック」「価値前提」「一人称」、いずれも参加しなければ知ることもなかった言葉や考え方である。幹事団からの講義で内容を把握しても実践し結果を出すことは容易ではないが、マネ友と共に少しずつでも広げることはできると思う。

ＮＰＯ法人テラ・ルネッサンス鬼丸昌也氏の「私たちは微力ではあるが無力ではない」「気づいたことに対して、やるかやらないかではなく、どうやるかが大事である」、北川顧問の「北京の蝶々」など気づかされることが多い部会であった。今回、マネ友や総務課、職員組合など周りを巻き込み活動できた。これからも、先輩マネ友や来年度のマネ友、一人でも多くの仲間を増やし、全ての職員が、天草市のありたい姿を共有し、その姿に向かう組織作りのために一歩踏み出せるよう自分のペースで踏み出していきたい。

＜健康福祉部高齢者支援課　山川里子＞

最初にこの話をいただいたとき、業務と両立できるのかとすごく悩んだが、昨年度、研究会に行かれた先輩に相談し、「いい経験ができる。頑張って」と背中を押していただき、今回参加した。

初めは、何をするのかとても不安だったが、「ダイアログ」「ワールドカフェ」「SIM」等、研究会に参加する中で、少しずつではあるが自分の意見を出せるようになっていくのが分かった。

このほか研究会の中では、言葉の意味を問われることが多くあり、あらためて考えることが多かったとも思う。例えば、理解と気づきである。「理解」…知識としてあるもの。「気づき」…体験学習や対話等で、気づく体質になること。今まで、言葉について深く考えることなく、あいまいな解釈で理解していなかったことに気づくことができた。今後、業務の中でどれだけ「気づく」ようにできるかを考えながら取り組んでいきたいと思う。まずは、自分から、今から動くこと。

人マネに参加したことで、市長、副市長、総務課と先輩マネ友の皆さん、ほかの自治体の人とのつながりができた。私たちは、天草市では７期生。私たちが集まって、課題に取り組んでいく中で話し合ってきた結果、先輩マネ友の皆さんが、築いてきたもの、気づいてきたものもきっかけとなり、私たちは今回のアクションプランを考えることができた。先輩マネ友の皆さんには、４月には壮行会、課題に取り組む際のダイアログ等、いろんなところで後押ししていただいた。悩んだとき、身近に相談できる相手がいることは、とても心強かった。来年度、８期生にも応援ができるよう、微力ではあるが協力できる態勢を整えておきたいと思う。

そして、一緒に参加した盛田さんと河本さんにもとても感謝している。研究会で課題をする中で、いろんな考え方や取り組み方、課題研究に取り組む姿勢にたくさんの刺激を受けたからだ。一緒に大隈記念講堂で今までの取組状況の発表をしたが、なかなかできない経験をすることもで

き、チームの強さや大事さを実感することができた。

部会の「相手の立場から考える」、「ありたい姿から考える」、「何事も自分事にして考える」、「過去や前例に過度にとらわれずに考える」言葉にもたくさんのことに気づかされた。

私たちが取り組むことで、すぐには難しいと思うが、少しずつ変わっていけると自信が持てるようになれたと思う。

４　おわりに

今回の人材マネジメント部会を通じて、これまでお互いに知らなかった３人が多くの時間をかけ、ありたい姿「人生を満喫できるまち、あまくさ」に向かうための研究や議論・活動を行ってきた。

やらされ感でスタートしたが、オフィシャルになるものを提案しようと高い目標を掲げ研究会に参加。毎回、気づきや刺激を得て活動してきた結果、多くの人の協力や支援もあり今日を迎えることができた。今回、３人で耕してきた土壌も、先輩が耕していたものに、我々も加わり手を入れたことで広がった土壌であり、３人だけでは導き出せなかったアクションプランであったと思う。

冒頭にも触れたが、分散していた部署が、紆余曲折を経て、2019 年６月の新庁舎完成により１カ所に集まり、新たな職場環境が生まれる。それと同時に、新たな組織の課題も生まれる。今回の研究で気づいた組織課題も含め、職員一人一人が気づきのアンテナを広げ、何事も自分ごととして考えることができる組織に変わることができれば、我々の目指すありたい姿「人生を満喫できるまち、あまくさ」に近づくと確信している。他人をすぐに変えることは難しいが、自分自身が変化し行動し周りを巻き込み、この１年間で得た気づきなどを伝え仲間を増やすことが私たちにできる最初の１歩ではないだろうか、可能な限りジャイアントステップを踏みだしたいと思う。