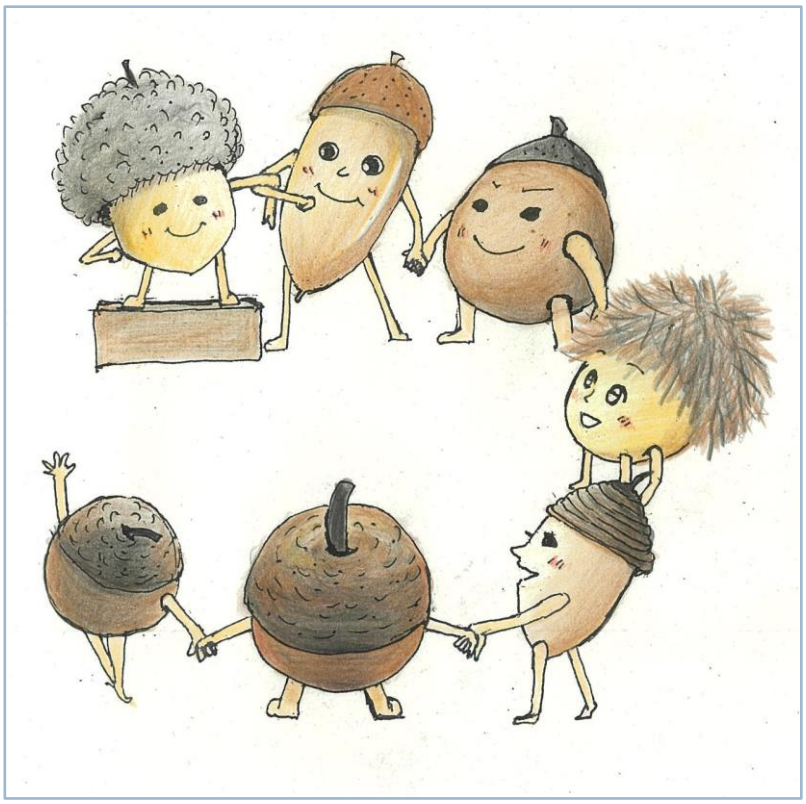
2019 年度
早稲田大学 マニフェスト研究所
人材マネジメント部会 共同論文

「チーム大牟田」実現への第１歩



「チーム大牟田」を市の木「クヌギ」の実で表現しました。
それぞれの個性を活かしながら、みんなで楽しく対話している様子をイメージしています。
見た目は堅そうですが、やわらかい発想が飛び交っていることでしょう。

福岡県大牟田市
第１期生
企画総務部世界遺産・文化財室　中村 渉
企画総務部財政課　永井 孝典
企画総務部総合政策課　野口 なつ

プロローグ　～未来の STORY～

203X 年　大牟田市役所

9:00　○○課

週が明けた最初の出勤日、壁に貼ったホワイトボードシートを見ている課長。
シートには職員名とそれぞれの今週のタスクが書かれている。

課長　「うーん、…今週はＡさんがきつそうだね。」
職員Ａ「そうなんです。先週末急に仕事が色々入ってきちゃいまして…。」
職員Ｂ「ＸＸの資料作成は得意なんで私やりますよ。Ａさんは最終確認だけお願いします。」
課長　「来客対応って他の人じゃダメなんだっけ？」
職員Ｃ「私サブなんで、対応できます。」
職員Ｄ「それだとＣさんもバタバタしちゃいません？ Ｃさんの HP 更新は私がしますよ。」

ホワイトボードに記載されていた業務が修正され、当初よりもバランスがとれてきた。

課長　「よし！これで今週もみんな定時で帰れそうだな！」

12:10　市長応接室

ライフチャレンジ制度（復職前提の一時退職）を利用した職員が市長と昼食中。

市長　「おふたりはどんなことをしていたの？」
職員Ｅ「ミャンマーで２年間国際ボランティアをして、先月復職しました。
最近は総合窓口にミャンマー出身の方が多くいらっしゃるんですよ。
よく『母国語で相談できるから安心』と仰っていただきます。」
市長　「確かに、ここ数年は海外から移住される人も多くなってきていたし、
Ｅさんのような人がいると市役所としても助かるよ。」
職員Ｆ「私は EBPM が言われ始めた頃から興味があって、１年間大学院でデータ分析を学んで昨年
戦略企画室に復職しました。実用的な政策立案ができるのは、専門知識だけでなく、10 年間
の現場経験があるからこそだと思います。」
市長　「昔から興味があったんだね。
Ｆさんのような現場の経験と専門的な知識がある人は、色々な決断をする私にとっても心強いよ。」

14:45　会議室

出席者は１０名。東京出張中の課長と、本日自宅勤務の職員Ｇはモニター参加だ。
出席者の手元にはタブレットのみ置かれ、会議机の中央では音声 AI が議事録を作成している。
ファシリテーター役の職員Ｈが出席者の意見を聞き出しながら、15 時終了予定の会議を順調に進行させている。

職員Ｈ「先ほどのＧさんの意見だと、前回の経営会議で出た資料がいるようですね。」
課長　「Ｉさん、資料ってすぐ出せる？」
職員Ｉ「えー、はい。今共有フォルダに資料を追加しました。」

出席者全員のタブレットに新たな資料が即時表示された。

18:00　廊下

執務室は全て消灯され、人気はなく静寂。
自動処理中のコンピューターの電源だけがぼんやりと光っている。

こんな大牟田市を作るのは、これからの私たちだ。

目次

第1章　人材マネジメント部会との出会い　3

第2章　人材マネジメント部会 2019 での学び・経験・成長　6

第3章　大牟田市のありたい姿（大牟田市版マンダラート）　15

第4章　1 年後に目指す状態とそのアプローチ　23

第 1 章　人材マネジメント部会との出会い

1　人材マネジメント部会とは

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会は、地域の持つ可能性を発見し、従来の枠にとらわれない発想で、それらを強力に活かしていく地方創生時代の職員・組織を創ることを目的として、2005 年から始まった研究会である。我々2019 年度参加者は第 14 期。

具体的には、年間を通して各自治体から 3 名 1 チームとして参加する派遣生が、所属する団体を地域経営型組織へと変革していくシナリオを、他団体からの仲間と共に研究し、 経営層への提言にまとめ上げる実践的な研究活動の場である。

これからの行政組織にとっての最大の課題は、変化に次ぐ変化の時代をどう生き抜いていくかにある。この研究会では先進的な取組みを続けている地方自治体を事例とするなどし、管理型人事システムから経営型人事システムへの移行について検討していくものである。参加者は 1 年間にわたる研究会への参加を通じて、各地方自治体で人材マネジメントの中心となる指導者となるべく養成され、実現可能な政策モデルの構築を研究会の中で課題に取り組みながら目指していく。

また、1 年間の研究会参加を終えても、政策モデルの構築という課題解決への取組みを続け、次年度以降人材マネジメント部会に参加する後輩とともにその取組みを継続させ、組織内に仲間を増やし、より大きな組織改革を進めることが大きな目的となっている。

まさに変革の時代を迎えている中、行政組織が変革するのではなく、そこで働く人間一人一人の変革を地道に取り組んでいこうとするものである。

2　人材マネジメント部会 2019 スケジュール

2019 年度各研究会は以下の日程・テーマで行われた。また、当日の研究会活動のみならず、各研究会において次回までの課題が出され、1 年間途切れることなく研究を積み重ねていき、第 5 回研究会において 1 年間の取組み内容をまとめたポスターセッションを実施した。そこでさらに様々な自治体の取組みに刺激され、最後の共同論文で今後の方向性を具体的に示すのである。

- 第 1 回研究会　4/25 福岡会場　人材マネジメント、対話について
- 第 2 回研究会　5/23 福岡会場 「問い」とは、「問い」づくり
- 第 3 回研究会　7/17-18 東京会場　北川顧問・出馬部会長講話、ワークショップ
- 夏季自主勉強会　8/24 熊本会場 「20 年後のありたい姿」途中経過プレゼン発表
- シナリオ案提出　9/6 提出・フィードバック動画受信
- 第 4 回研究会　10/25 福岡会場

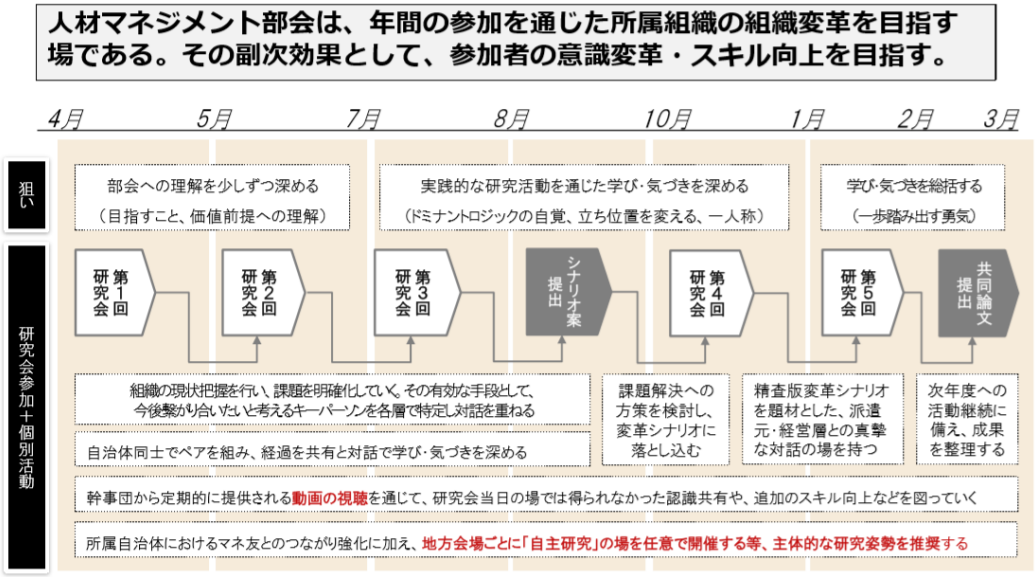
グループ発表・ワーク、幹事アドバイス、鬼澤部屋

■　第 5 回研究会　1/30-31 東京会場

ポスターセッション、幹事団コメント、鬼丸氏講演、

北川顧問・出馬部会長最終講話

■　共同論文提出　3/16 提出



3　人材マネジメント部会 2019 参加自治体

2019 年度の参加自治体は 98 自治体。傾向的には関東甲信越と静岡県地域の自治体参加が多く、九州は荒尾市など熊本県内から 8 団体が参加し圧倒的に多い。福岡県内では大牟田市・筑後市の 2 市、その他、九州から佐賀県、佐賀市、長崎県佐世保市、宮崎県川南町であった。

4　大牟田市からの参加

本市は 2019 年度から初めての研究会参加となる。きっかけはおそらく隣接する熊本県荒尾市が 2018 年度から人材マネジメント部会に参加しており、その研究内容と参加した職員の意識向上について、本市と荒尾市の意見交換時に話題にあがったことである。

2020 年度については、すでに 2020 年 3 月 10 日に庁内メールで参加者募集が開始されており、自薦を基本としている。我々1 期生も 2019 年度で終わりではないので、2020 年度以降もマネ友・先輩として 2 期生以降の相談役の役目も担いつつ、新たな参加者と共に組織改革の活動を続けていく。

大牟田市は、熊本県と隣接する福岡県南端に位置し、東西 14.1km、南北 10.9km、総面積 81.45k ㎡、人口は約 11 万人。東は三池山など穏やかな丘陵地が広がり、西は有明海に面して干拓地や埋立地に挟まれた低平地が中央に広がる風光明媚で災害の少ない地域である。市街地は、住宅地及び工場群が混在し、産業による発展を遂げてきた。周辺の市町村とは、「有明圏定住自立圏」の宣言中心市として重要な役割を担っている。

歴史的には明治時代以降、三池炭鉱と石炭化学コンビナートの隆盛とともに急速な発展を遂げ、我が国の産業・経済の発展に大きく貢献した。このため、本市には産業都市として集積されたモノづくりの技術や、世界遺産の構成資産をはじめとした歴史的に見ても価値の高い近代化遺産が多く残っている。

第 2 章　人材マネジメント部会 2019 での学び・経験・成長

1　大牟田市からの初参加

2019 年度から大牟田市は初めて人材マネジメント部会にエントリーした。その 1 期生である我々3 人は特に気負いもなく、「研修」だから座って講義を受けて、それについて毎回出張復命を書けばいいのだろう、程度に考えていた。1 年間、人材マネジメントについて学べる機会はなかなかない。その点は自己成長にも大きな糧となるだろう。

しかし、日々の業務をこなしながらの 1 年間であるので、それなりに大変かもしれない。そもそも、この人材マネジメント部会についての情報は、インターネットでの情報とパンフレット 1 枚程度。結局、人事課人材育成担当から「参加しないか」と 3 人座って相談され、「がんばります」の一言で了承。まさに始まりはこの 1 枚のパンフレットだった。そして、この時誰もこの 1 年間、こんなにも苦労するとは思っていなかった。

3 人の顔の表紙が印象的だった「始まり」のパンフレット

2　第 1・2 回研究会からの気づき

第 1 回研究会は初参加ということもあり（当然参加者全員が初参加なのであるが）、個人的な感覚はお客様状態。何が何だかわからず、とりあえず研究会の進行に従って参加する、という感覚であった。今年度 1 回目ということもあり、「人材マネジメント部会とは」「対話（ダイアローグ）とは」「行政管理から行政経営への転換」という部会を貫くテーマを教えてもらう。そして 1 回目からさっそく【ワーク】と称した「対話」に入る。「習うより慣れろ」である。

第 2 回研究会は「対話」のための実践がさらに深堀されていく。「対話」で必要な「問い」について学び、さらに「問いづくり」が行われた。

第 1・2 回の研究会では、初めて本当の意味の「対話」について知り、対話の大切さを学んだ。しかも、「対話」や「問い」のワークにおいても、「組織について考える」という命題がしっかりとおさえられており、「対

話」「問い」という新しい取組みを学びつつ、「組織」について同時に考えさせるという一石二鳥の進め方が印象的であった。我々はこの 2 回の研究会で以下のことに気付いた。

- 人は同じものを見ていても、異なる意味づけをしている。「対話」とは、意味づけを確認するプロセスである。
- 「経営」にあたっては、過去を検証し、現在の姿を診断し、未来に目指す姿を描くという３つの軸が必要。
- 日々の仕事は「答え」を出すことに偏っていて、「問い」を考える機会が少ない。「問い」の目的を意識することや、問い方、順序によって、より効果的な「答え」を得られる。
- 「問い」を続けることで本質の議論を深掘りすることがきる。お互いの理解も深まる。しかし日常的にこれを習慣として実践することはなかなか難しい。
- 「問い」を行うことの重要性は分かった。これをどう組織に浸透させていくかだ。
- 第 2 回研究会は前回よりも答えのない議論で終わる。「これでいいのだろうか」というもやもやが残る。

第 1 回研究会の様子

3　組織の現状の分析・根拠・原因の考察

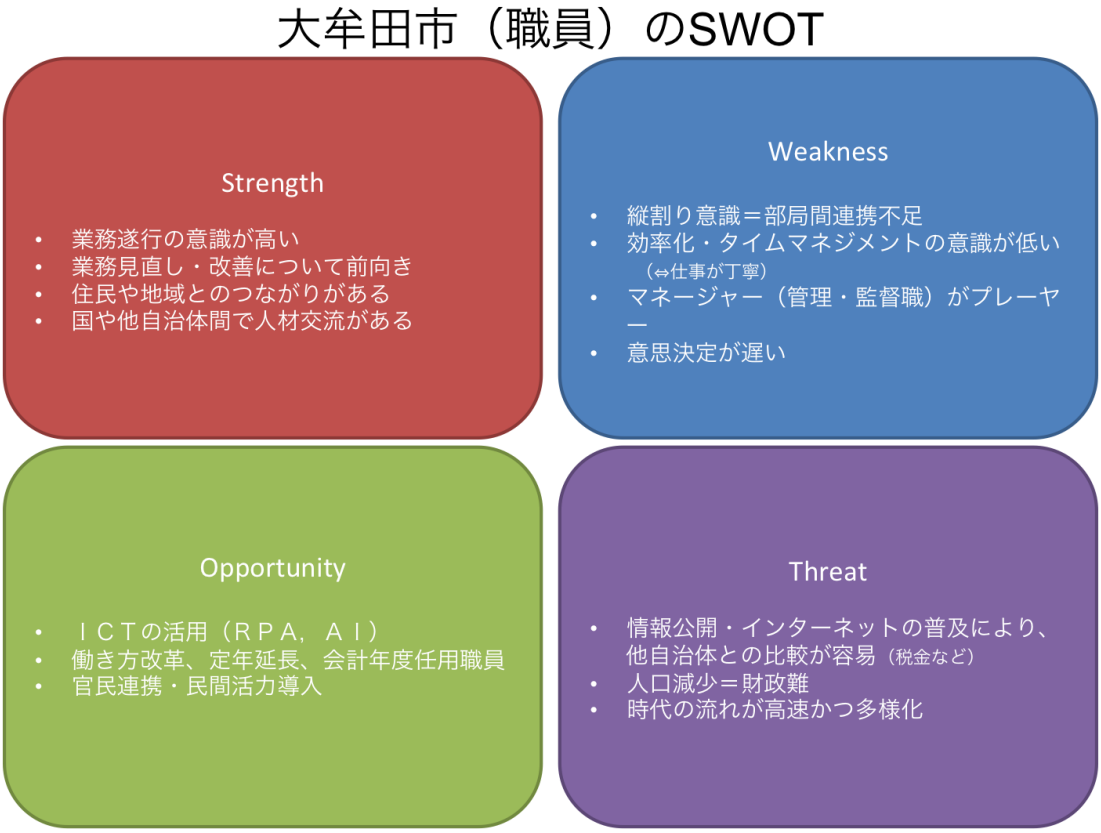
第１回、第２回研究会の課題作成から総合計画・総合戦略・人財育成基本方針などをもとに、自組織が目指す将来像について調査・考察した。また、初めて「対話」の実践ということで【キーパーソン・インタビュー】に取り組んでみた。課題作成から導き出された自分たちの調査・考察に基づき、市長、総合政策課長、財政課長、人事課長・主幹と対話を実施した。手順は以下の通り。

① 組織の現状分析→様々な調査から仮説をたてる

② 現状の根拠→統計データやキーパーソン・インタビューで得た証言、過去の出来事をまとめる。

③ 現状の原因→現状と根拠から導き出される、原因と思われる事を考察する。

その結果を 3 人の協議の中で分かりやすくまとめてみたのがこの SWOT 分析である。



この分析・整理により、我々は主観的ではあるが自組織の特徴について把握した。3 人だけでも課題や強みを見出すことができ、さらには「こんな取組みをしてみたら解決するのではないか？」といったことも思いつくことができた。しかし、「でも、そんなこと提案してもなかなか全庁的に取り組んでもらえないよね」というのが実感である。

なぜ強みを活かしきれないのか、なぜ弱みを克服できないのか、やはり 1000 人弱の職員を抱える大組織となると「はじめの一歩」というものがいかに難しいものであるかをつくづく考えさせられた。そこで、もっと多くの職員、特に中堅職員にインタビューを行い、実際に個人レベルでどの程度組織について思い描いているのか、インタビューを続けることにした。

4 キーパーソン・インタビュー

第 1 回研究会後から現状を分析しつつ、キーパーソン・インタビューを実施したが、より多くの声を自分たちの課題解決に活かそうと考え、6 月から 8 月にかけて多くの職員にインタビューを行った。インタビューをしたほとんどの職員は、自分の中に大牟田市という組織に対する課題や不満を感じており、またその解決方法もしっかりとした考えを持っていることが分かった。つまり一人一人は組織に対する課題への認識、さらに課題解決方法を持っているが、なかなか大組織に対してアウトプットできていないのが実情ではないかと感じた。それはもっと情熱（パッション）を持って提言していく（チャレンジ）ことが大切ではないかと考えた。

	日程	インタビュー相手	対話時間
1	2019.5.15	3 名　人事職	1 時間
2	2019.5.16	2 名　企画総務部	1.5 時間
3	2019.5.21	1 名　市長	45 分
4	2019.6.27	1 名　市民協働部	1.5 時間
5	2019.8.05	1 名　市民協働部	1.0 時間
6	2019.8.05	4 名　新規採用職員	0.5 時間
7	2019.8.07	4 名　新規採用職員	0.5 時間
8	2019.8.06	5 名　財政職	1.0 時間
9	2019.8.06	1 名　市民協働部	1.5 時間
10	2019.8.06	1 名　都市整備部	1.0 時間
11	2019.8.06	1 名　環境部	1.5 時間

2019 年度キーパーソン・インタビュー一覧

合計 11 回のキーパーソン・インタビューの中で、中尾市長（当時※中尾昌弘市長は令和元年 12 月 2 日付で任期満了に伴い退職）との貴重な対話が印象的であった。

中尾昌弘 大牟田市長（当時）

中尾市長は市職員から市長になり、事務職員時代から市長まで幅広くしかも長期間に渡り行政事務を経験した方である。インタビューでは「大牟田市職員の強みは？」「30 年前の職場環境は？」「10 年後の大牟田のありたい姿は？」などを質問し、多くの示唆を受けることができた。

特に印象に残った言葉は、

- 大牟田市職員はくそまじめ。真摯に取り組む姿勢が強み。能力は高いのだが発揮しきれていないのではないか。
- 大組織の頃の体質がまだある。
- 範囲を自分で決めてしまうのではなく、ウィングを広げる意識改革を。（「ウィングを広げる」つまりチャレンジ）。
- 住民の意識を変える、そのためにはまず職員が変わること（チェンジ）
- 日ごろから意識すること、行動すること。

■　市職員は地域との結びつきをやってほしい。

■　行政の無謬性があるのでなかなかチャレンジしにくい行政は経験をする機会も少ない。新たなことにチャレンジして失敗してもいい。

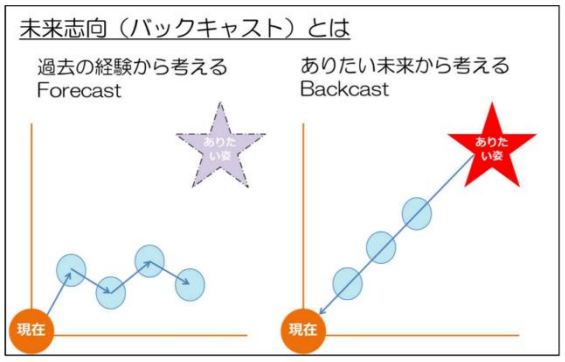
この中尾市長とのキーパーソン・インタビューでは「ランチミーティング」という手法を初めて取り入れてみた。市長と普通に椅子に座って話しても硬い会話になってしまう、また市長は多忙でまとまった時間が取りにくい。そこで思いついたのが、「昼飯を食べながらちょっとお話でも」という提案をした。時間は短かったものの、お弁当を持ち寄ってざっくばらんに食事＆対話をしたことが、かえってリラックスした形でやりとりすることができ、中尾市長も「こういう対話はいいね」と好感触だった。

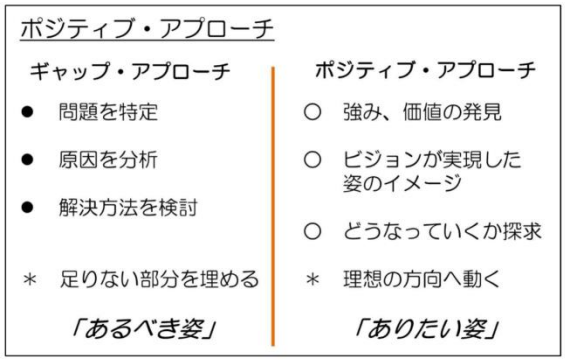
これが功を奏し、この後市長と若手職員とのランチミーティングが実現。「些細な取組みであるがトップを動かすことができた」という大きな自信につながった。

5　バックキャスティングと組織のビジョン

第１・２回研究会は現状把握、第３回以降は、組織のあるべき未来の姿に向けて、今何をすべきかというバックキャスティング（価値前提）で考える手法を叩き込まれた。バックキャスティングにより、現状把握、現状課題を明らかにし、20 年後のありたい姿を描き、そこに向かって今何をすべきか、５年後、10 年後はどうなっている計画かを作成する。その中で組織のビジョンを描く課題を課されることとなった。

北川顧問や出馬部会長の講話によって頭でバックキャスティングの重要性は理解できたが、いざバックキャスティングで物事を考えることをワークタイムで実践してもなかなか難しい。東京会場ということで全国の自治体の人々とワークを実践する中で、「対話」をしながらお互いの自治体について、組織課題や組織のあるべき姿についての思いを伺うことはできた。一方、ワークを重ねる中で、「組織の何を大事にしたいと考えたか」、「組織の何が足りないと感じたか」という問いに多くの答えが浮かび上がりなかなか絞り切れない。

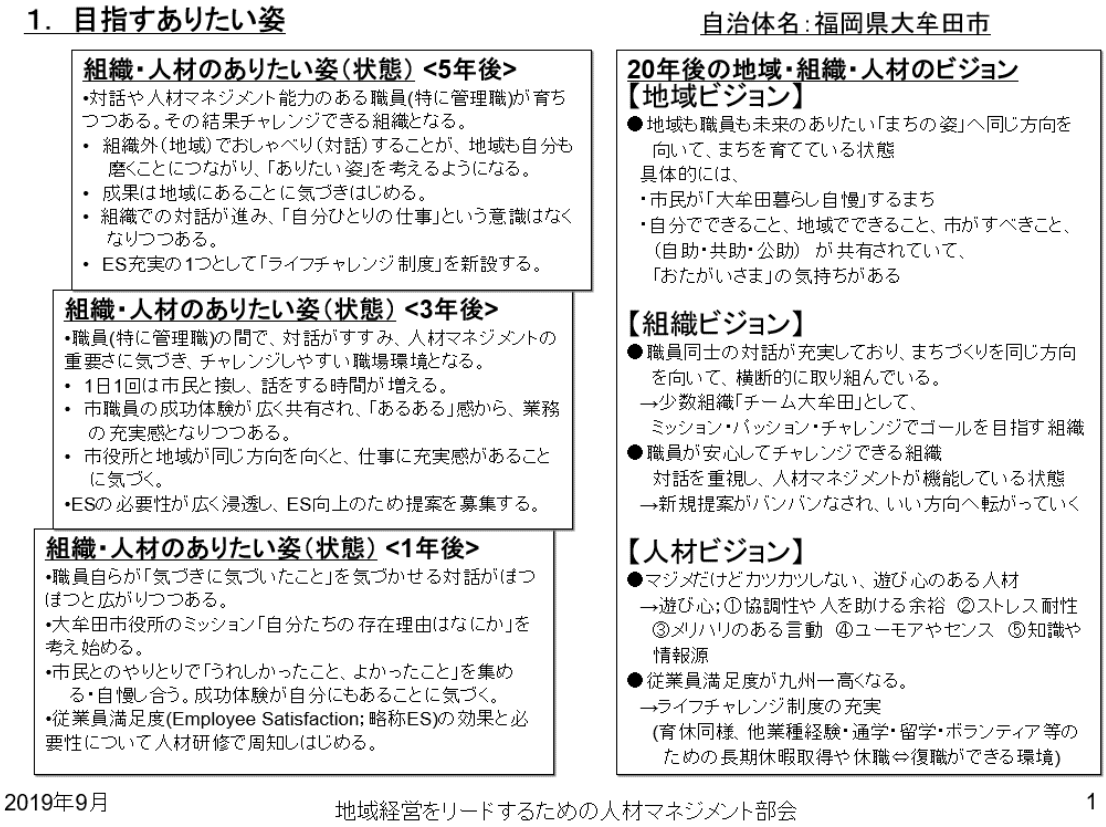




2018 年度茅ヶ崎市共同執筆論文より

続いて第 4 回研究会までにはなんとか組織のありたい姿を３人でまとめてみたものの、「これでいいのだろうか、これできちんと示せたとは言い難いな」という消化不良を起こしながら第４回研究会に参加。幹事とグループ内の自治体からアドバイスを受け、「ありたい姿」になるにはどんな取組みが有効

か、アクションプランの精度向上を図りつつ、ビジョンについて整理し直し、ひとまず一定のビジョンをまとめた。

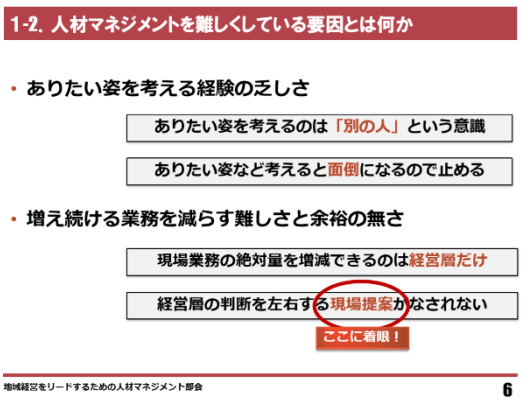


大牟田市の目指すありたい姿と 20 年後のビジョン（一部抜粋）

6　出馬部会長の講義に感激・腹落ち

東京での第 3 回研究会において、我々3 人は出馬部会長の講義に大きな感銘を受けた。出馬部会長の自治体組織の課題分析から非常に納得するものがあり（つまり現在の大牟田市の組織課題がまさにご指摘の通り）、さらに組織のあるべき姿（構造）については「そうか、そういう組織なら現場も幹部もうまく回るんだ！」と腹落ちした。

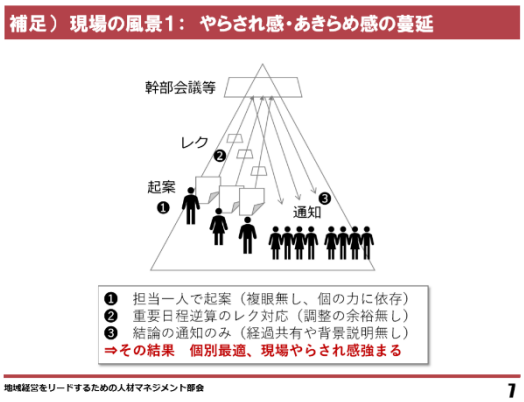
出馬部会長のこの時の講義をすべて書き連ねることはできないが、当日のパワーポイントの一部を転載させていただくと、まず右図のように「ありたい姿を考える経験の乏しさ」という雰囲気と「増え続

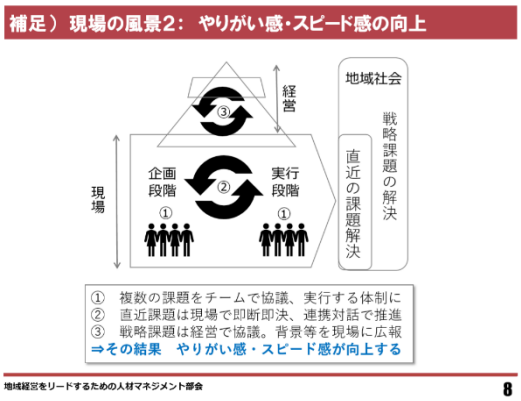


第 3 回研究会出馬部会長発表資料より

ける業務を減らす難しさと余裕の無さ」という空気は、過去に実施した職員アンケートやキーパーソン・インタビューなどでも感じ取れた。

そしてもっとも腹落ちしたのが、現在の職場の状況はまさに「現場の風景１（下左図）」であり、「なるほど、こうすればもっと組織が回るんだ！」と納得したのが「現場の風景 ２（下右図）」である。特に出馬部会長のこの組織改革では、「課長級」の管理職が経営層と現場をつなぐキーパーソンと捉えられている。そのため、管理職が人材マネジメントの重要性や必要性を理解し、いかに実践していくかを考えるきっかけづくりが必要であると感じた。





第 3 回研究会出馬部会長発表資料より

7 熊本での自主勉強会、そしてフィードバック動画指摘

大牟田市の「20 年後のありたい姿」の作成に悩んでいた８月下旬、熊本市を中心とした自主勉強会に参加した。

自治体ごとで異なる特色はあるものの、根底にある課題意識は同じであると気づく。また、緒方幹事、丸本幹事から直接アドバイスをいただくことができた。そこで以下のような様々な気づきがあった。そして、現場に足を運ぶこと→現場の人に問いを発して気づきを気づかせること＝イブニング・ダイアログをしてみよう！ということになった。

- 観察が大切、スタートが間違っていた。
- 現状をどう把握できているか？現場に足を運んでいるか?自分がそうしたいと思っていることになっているのか？問題はみんなが思うことが大切。
- 問いを発して→本人に言わせる。気づきを気づかせる。
- チャレンジ精神を促す仕組みが熊本県で実施されていることを知る（樺島賞）。
- イブニング・ダイアログというオフ会の取組み事例

さらに 9 月に送られてきた鬼澤幹事長と佐藤幹事からの「フィードバック動画」でも

- １期生としてもっと踏み込んで進める必要がある。

■　イブニング・ダイアログなどの取組みを「とりあえずやる」チャレンジ精神が不足

■　いろんな年齢・階層の職員との対話を。対話を行う相手のバランスを考えるのも重要。

という指摘をもらい、これはもうイブニング・ダイアログして、何かを得よう！という前向きな思考になることができた。自主勉強会とフィードバック動画で背中を押された感じがした。

8　やってみた！イブニング・ダイアログ

2020 年 1 月 21 日に初めて、イブニング・ダイアログを実施した。実はこれに先立つこと 8 月に「予行演習」としてキーパーソン・インタビューをした主査・管理職級の職員とイブニング・ダイアログを模した飲み会を行った。しかしながら、お酒が入るともう何を話したかも覚えておらずメモも取れない。この教訓を活かし、本番は「お茶会」形式とした。

年明け早々に庁内メールで職員一斉にイブニング・ダイアログの開催を呼びかけた。その結果、当日は担当級、管理職も含め 18 名の職員の参加があり、人材マネジメント部会参加者 3 人がファシリテーター（会話のきっかけづくり程度）となり場を進行した。

第 1 回イブニング・ダイアログの様子

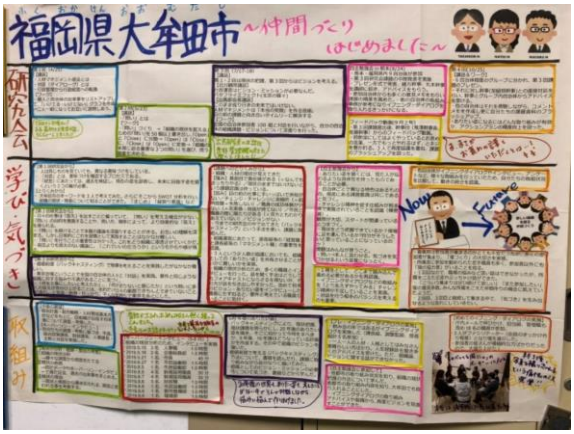
参加者のみなさんが積極的な方ばかりだったので、大盛り上がり。募集時は参加者が集まるのがとても不安だったが、多くの参加者が集まり「場づくり」の大切さを実感した。

所属長に参加を勧められた若手職員も多く、参加者以外にも「陰の協力者」がいることを知り、この人材マネジメント部会の取り組みが実は多くの職員に支えられていることに気付く。

一回目なので職場の悩みなど深い話はできなかったが、所属を越えた交流やぶっちゃけ話が出た。「こういうあつまりはぜひ続けてほしい」「また参加したい」等の意見多数。みんな所属をこえた仲間作りの機会に飢えているようだった。2 回目、3 回目と継続して集まる中で、「気づき」を生み出せるような流れにしていきたい。

9　最後の最後で…マンダラートとの出会い

2020 年 1 月 30・31 日。とうとう最後の研究会（第 5 回）を迎えた。当日は各自治体のこれまでの取組み成果をポスター形式で発表し合うポスターセッションをメインに行われた。我々もこの 1 年間の取組みを盛り込むだけ盛り込み、ビジュアル二の次、字だらけのポスターを掲示した。



第 5 回研究会に挑んだ大牟田市ポスターセッション

当日、会場入りするとデザイン性に富んだすばらしいポスターばかり。特に関東圏の自治体は「おしゃれ」と実感。とても分かりやすかった。

「あの自治体の取組みは面白そうだ」「あんなデザインで表現すればもっとわかりやすかったかも」など大変参考になるポスターセッションであった。

そして参加全 98 自治体で「もっと詳しく聞きたいポスター」投票を実施、見事 1 位となったのが東京都武蔵野市のマンダラートであった（ちなみに大牟田市は 61 位）。

メイン会場で武蔵野市のマンダラートの説明を聞きながら、3 人でひらめきが走る！

「うん、うん、すごくわかりやすいし、考えが整理しやすい！」

「このマンダラートを使って、もう一度ありたい姿を整理したら、もっといいものができるんじゃないか！？」

「マンダラートを使って、最後の共同執筆論文をまとめよう！！」

もはや、なんの迷いもなく、このマンダラートに賭けることに決定。その後、2 月は毎週のように 3 人でランチミーティングをしながら「大牟田市版マンダラート」を作りこんでいった。

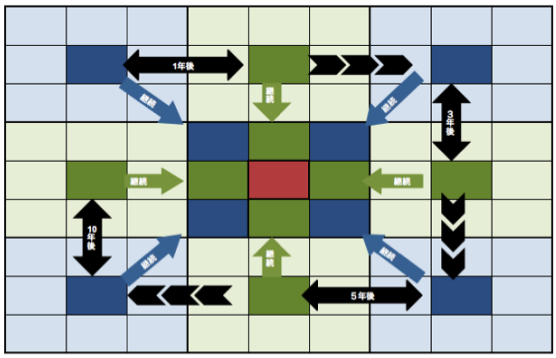
衝撃を受けた武蔵野市のマンダラート(左)と、第 5 回研究会記念写真(右)

第３章　大牟田市のありたい姿（大牟田市版マンダラート）

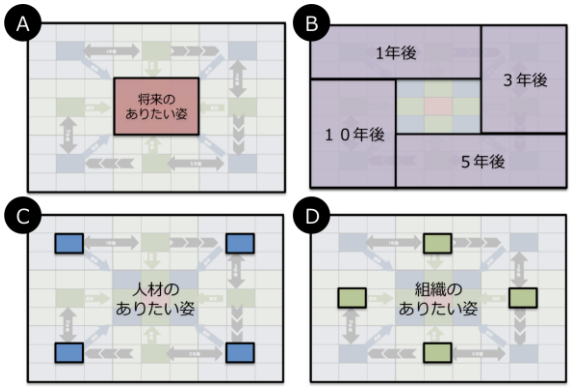
1　マンダラートとは

ここで改めて、マンダラートとは、９つのマスを用意し、それを埋めていくという作業ルールを設けることにより、アイデアを整理・可視化し、思考を深めていくことができるという発想法の一種である。

武蔵野市が考案した「ありたい姿へのマンダラート」は、人材と組織のありたい姿を自系列（1 年後、3 年後、5 年後、10 年後）に示したもので、図の濃色のマスにありたい姿を、その周囲の薄色のマスに実現のために必要な要素・アクションを示している。



ありたい姿へのマンダラート（武蔵野市考案）



A　中央＝将来のありたい姿　　B　実現時期
C　青マス＝人材のありたい姿　　D　緑マス＝組織のありたい姿

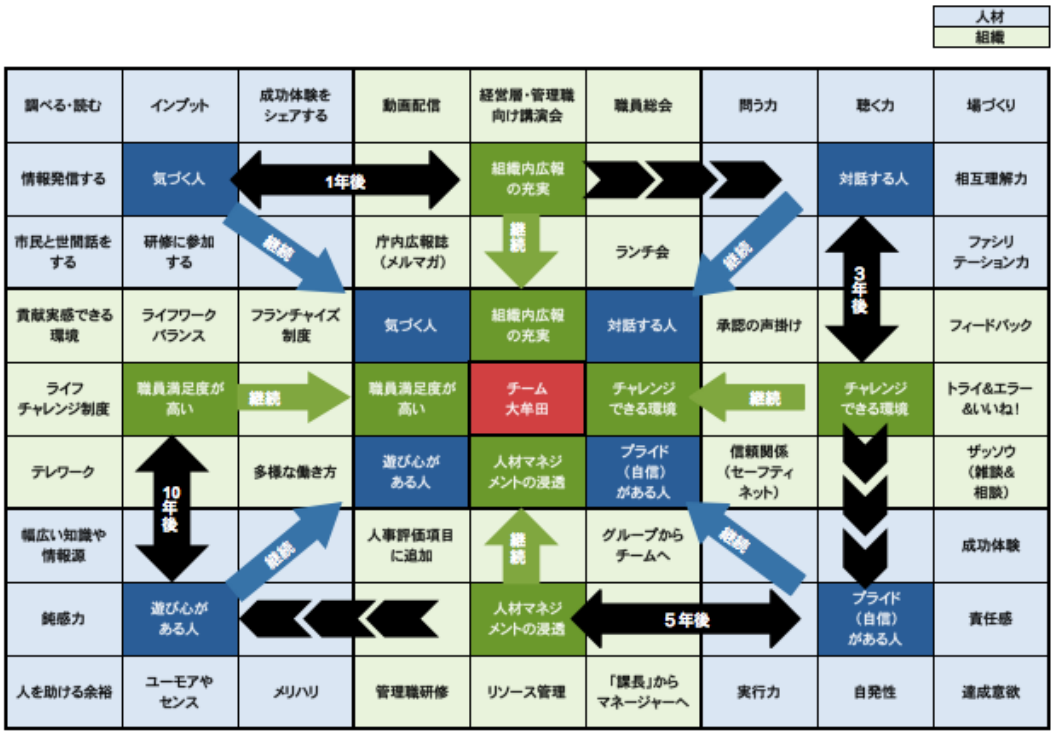
2　大牟田市のありたい姿

我々が考える大牟田市のありたい姿を「チーム大牟田」と表現した。これは、大牟田市が、単なる人の集合体である「グループ」ではなく、目的（ミッション）を共有し、個々人の特性を活かしながら各自のポジションの責務を全うする「チーム」であることを意味する。

「チーム大牟田」を構成する人材のありたい姿として、「気づく人」「対話する人」「プライド（自信）がある人」「遊び心がある人」を挙げた。また、組織のありたい姿として、「組織内広報の充実」「チャレンジできる環境」「人材マネジメントの浸透」「職員満足度が高い」を挙げた。

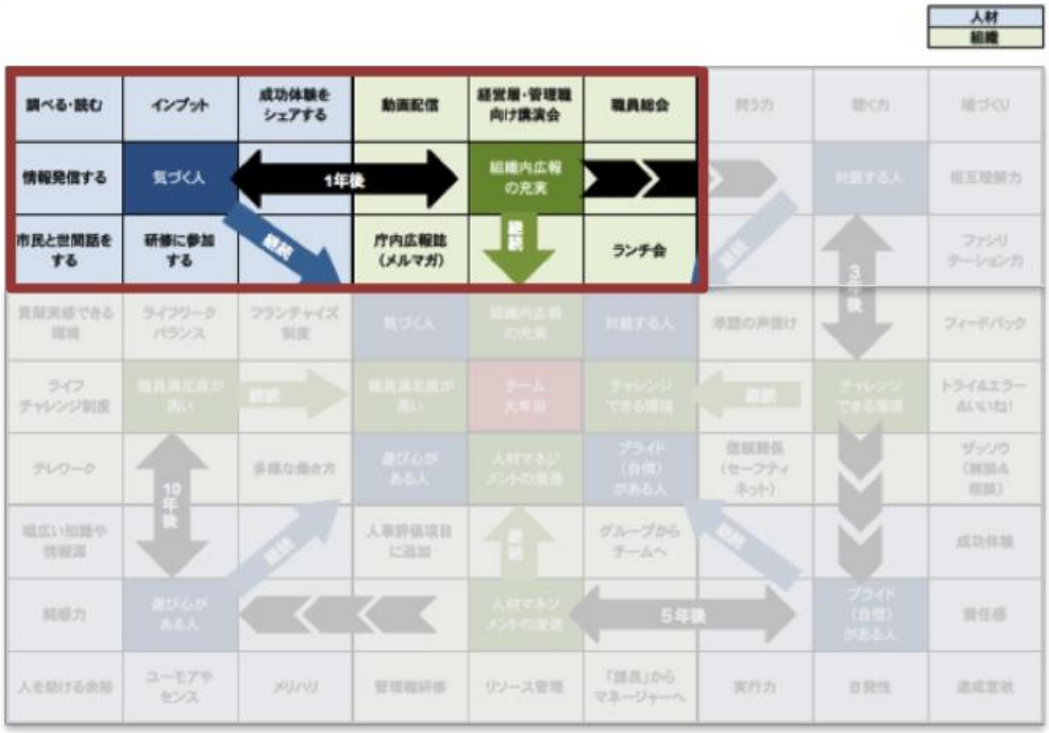
さらにそれぞれの達成時期を検討し、1 年後に「気づく人」「組織内広報の充実」、３年後に「対話する人」「チャレンジできる環境」、５年後に「プライド（自信）のある人」「人材マネジメントの浸透」、１０年後に「遊び心がある人」「職員満足度が高い」とした。

以下にそれぞれの内容について説明する。



大牟田市版「ありたい姿へのマンダラート」

3　１年後のありたい姿



３－１　人材：気づく人

「気づく」とは、組織経営における現状の問題点や、自分なりに考えた組織や自身の「ありたい姿」を頭の中でイメージすることといった大きな視点での気づきから、日頃課題だと思っていたことに対する解決策や、職場の同僚や上司などとのコミュニケーションのよりよい取り方を思いつくといった小さな視点での気づきまで、包括的に含んだものを指す。

2020 年に入り今日まで新型コロナウイルスによる影響があらゆる方面に及んでいるように、現代社会は突如として予測もつかない変化が起きる。こうした変化に適切な対応をしていくには、今自分が置かれている状況の中からどういった行動をとればよいのか、常に情報や知識を多方面から取り入れ、気づくことが重要であると考えられる。

もちろん、取り入れた情報や知識を自分からほかの人へアウトプットする中で得られる気づきもある。１人１人で物事の考え方は同じではないため、当然何に気付くか、いつ気づくかも１人１人異なる。そのため、「過去と他人は変えられないが、未来と自分は変えられる」という考えのもと、まずは様々なことに自分なりに気づき、自分ごととして捉えてみることが重要である。

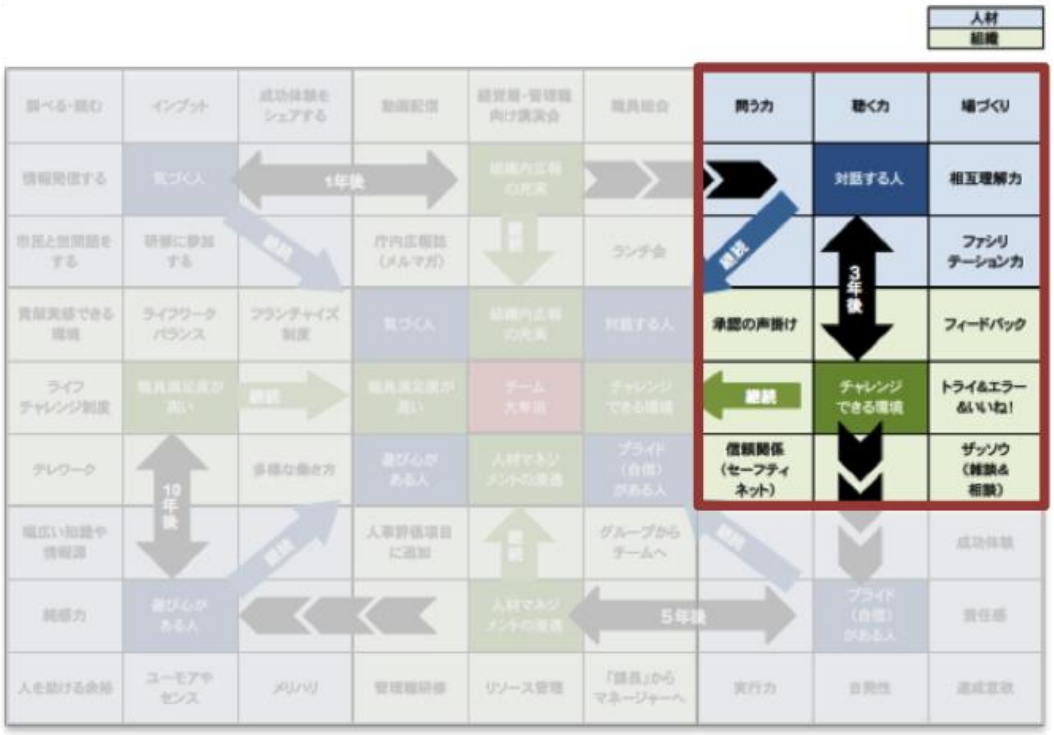
３－２　組織：組織内広報の充実

チーム大牟田は、「やらされ感」ではなく、「やりたい感」のある組織である。人材マネジメント部会では、「やらされ感」が生まれるメカニズムとして「①担当１人による起案（複眼無く、この力に依存）、②あらかじめ決められた日程からの逆算によるレク対応（調整余裕無し）、③現場には結論のみ通知（経過共有や背景説明なし）」という３つのプロセスがあるということを教えていただいた。

自治体の現状といっても過言ではない今日の「やらされ感」から、ありたい姿である「やりたい感」のある組織に近づくには、こうした「やらされ感」のプロセスを、組織の目的、スケジュール、進捗といった経過と現状認識を積極的に意識共有するプロセスに転換する必要がある。

経営層が現状をどのように把握しているか、その上で組織としてどのような目的を持ち、戦略を立てているか、また戦略を遂行するための事業の進捗はどうなっているのか。こうした話を担当職が直接聞ける機会、現場の職員は業務に対してどこまで意欲を持って取組めているのかを経営層が把握できる機会は、実はほとんどないというのが現状ではないだろうか。部局の方針や行政評価といった形式的なものではなく、民間企業の社員総会のような、部長級以上の経営層が現場で活動する職員へ直接語りかけを行うような仕組みが必要なのではないか。

4　３年後のありたい姿



４－１　人材：対話する人

職場環境をより良いものに高めていくために、まずは「対話」を行い、相手の考えていることを理解すること、また自分の考えを伝えることが大切である。「対話」をすることで、自分の中にインプットした情報や知識、気づき、考えを相手が理解しやすいように、相手の立場に立ってアウトプットすることができるようになる。

その「対話」を実践する場として、「イブニング・ダイアログ」を開催する。イブニング・ダイアログでは、参加者がお互いの考え・意見を「聞く力」でしっかりと受け止め、さらに疑問点や自分との意見との相違点について「問う力」で深掘りする。そして「相互理解力」を高める対話を実践する。この時、対話に一定のテーマを設け、その方向にみんなの意見がまとまるようにもっていく「ファシリテーション力」を参加者の一部が身につけていると、より有意義な結論を生み出すことができるだろう。

こうした「対話する人」を育てる取組みは、オンサイトの職員研修でしっかりとその必要性を学び、オフサイトでの自己学習でより幅広い対話を実践することが大切と考える。また、組織内の職員同士の「対話」はもちろんのこと、日常の地域との様々なかかわりの中で「対話」を実践することができるだろう。

４－２　組織：チャレンジできる環境

「行政の無謬性」と言われるが、とかく役所の業務では失敗が許されない雰囲気がある。失敗を恐れる

ため、前例踏襲やチャレンジをためらう職場になってしまうのは、組織として変革が望めない。IT 化により急速に変容しつつある現代社会においては、情報も多岐にわたり、正解はひとつではなく、様々な試み・チャレンジから地域にとってより最適な解を見つけ出すことが大切だ。

チャレンジできる環境を育むには、職場に広い受け皿を作ることが大切ではないか、ということで、まずは「楽観的」に捉える雰囲気や、チャレンジを承認する「トライ＆エラー＆いいね！」を共有する職場づくりを掲げた。

また、雑談は新しいアイデアや相談のきっかけになることがある。職員間の何気ない雑談や相談が、相互理解・承認につながり、メンバーが安心して新しいことにチャレンジできる環境、つまり「信頼関係（セーフティーネット）」を築くことになるのではないか。

5　５年後のありたい姿

5－1　人材：プライド（自信）がある人

はじめに、ここで言うプライドは、適度な自尊心ということであり、驕りではない。職員は誰しも何らかの成功体験を持っている。それは窓口や電話での対応や、事業の設計・構築・完了、会議資料の作成スピードや完成度、定時退庁など人によって様々だ。プライドがある人は、このようなちょっとした目標に対する成功体験をエネルギーにして業務への意欲を高めていると考えられる。

１～３年後までの取組みによって今までの組織から一定の変化が見られている状況において、職員は以前と比べて自分の業務に対して「やりたい感」を持ち、こうした環境の中で、職員の自発性は次第に高

まっているだろう。職員のうち１人の意欲が高まれば、職場の当人に対する接し方次第で少しずつ意欲が伝播していく。

適度な自尊心とは、自分自身のスキルを客観的にとらえ、自分の得意なこと、苦手なことを把握している状態といえる。自分の強みが役立つような場面があれば積極的に協力し、自分の弱みは周りに協力してもらうことでカバーできるようなメリハリのついた連携がとれやすい。こうした積み重ねが続くことで、少しずつチームが形成されていく。

５－２　組織：人材マネジメントの浸透

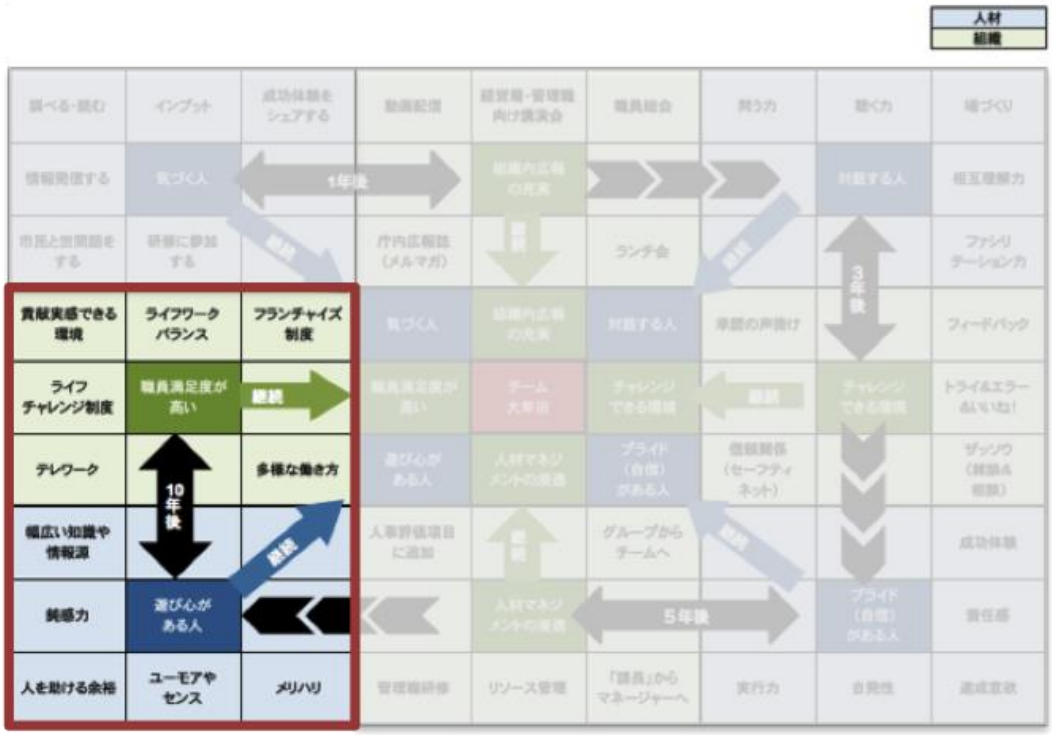
今の地方自治体は、地域や組織を「管理」する時代から「経営」する時代へ変化している。お金も人員も限りがある中、組織としてどのような戦略を駆使し、まちづくりを行っていくかを考える中では、経営という考え方は非常に重要である。

課長級の管理職は、職場の内情を適切に把握し、人的資源を直近の課題解決のために配分しつつ、組織経営を行っている経営層へ戦略を決める決断を促すという、現場と経営層を繋ぐ重要な任務を持っている。

人材マネジメント部会において他自治体の職員と交流する中で、管理職は「担当の時から仕事ができた人が昇進している」という話が非常に多かった。こうした「スーパープレーヤー」的人材が管理職に昇進した場合、当人は自分の業務感覚のまま今の職場を捉えて管理しようとする。だが、当人は課長であって、業務を遂行する立場ではない。職員の数も予算も限られている中で、経営層が選択した戦略に向かってメンバーの特性が活きる舞台をつくるのが管理職の役割である。

こうした、今までの管理職に対する考え方を転換すべく、組織としては研修による「気づき」や、人事評価といった仕組みを構築することによって、組織経営に重要な役割を担う管理職にあるべき考え方を浸透させていくことが重要である。

6　１０年後のありたい姿



6－1　人材：遊び心がある人

組織が個の集合体ではなく、ひとつの有機体になるためには、「あの人がいるから頑張れる」「あの人の頼みなら断れないな」と思わせるような、周囲を巻き込み、個と個を結びつける人の存在が重要であると考える。時にユーモアで場を和ませ、時に突飛なアイデアで議論に新たな視点を加え、時に人間の弱き部分に寄り添いサポートする。その背後には、ユニークな着想のベースとなる幅広い知識や情報源、そして周囲の変化に敏感に反応できる観察眼や協調性が必要である。組織の潤滑油として機能するためのユーモアやセンスを持ち、余裕を感じさせる言動ができる人を「遊び心がある人」とする。

「遊び心がある人」は、「遊び人」や「自由人」とは似て非なるものである。「遊び心がある人」は、真摯に取り組む「真面目さ」が前提にある。それがなければ、ただの「悪ふざけ」「自分勝手」である。

キーパーソン・インタビューや過去に実施した職員アンケートにおいて、「本市職員は真面目だ」という言葉がよく出てきた。その「真面目さ」はそのままに、いかにして「遊び心」を育むか。遊び心は多忙で殺伐とした環境では育ちづらい。そのためにも、業務効率化や事業のスクラップ、労働環境の改善等により「余裕」を生み出す必要がある。

6－2　組織：職員満足度が高い組織

職員満足度が高い組織とは、職員のひとりひとりがずっと「チーム大牟田」の一員でありたいと思えるよう

な組織である。個人が自身の特性を活かして業務に従事し、組織に貢献できていると実感できること。また、仕事とプライベートを両立できるよう、多様な働き方を実現する制度を充実させることが必要である。

例えば、ある自治体ではキャリアデザイン研修後に自身が希望する分野を登録する「フランチャイズ制度」を導入している。別の自治体では、キャリアデザイン研修後に上司と面談の上、希望配置を提出することとし、その多くを実現している。

また、前項で「遊び心がある人」の育成には、幅広い知識や情報源が必要であると述べたが、職場だけでなくプライベートでのチャレンジを支援する制度も有効であると考える。留学、復学、国際ボランティア等、長期間職場を離れる必要がある場合、復職を前提とした一時退職を可能とする。復職しないリスクも当然あるが、優秀な職員が自身のチャレンジのために完全に退職してしまうのはもったいない。また、このような制度があれば、給与や昇進以外の新たなモチベーションや組織へのエンゲージメント（愛着・思い入れ）につながる可能性もある。

第４章　１年後に目指す状態とそのアプローチ

１　１年後に目指す状態

３人で作成したマンダラートをもとに、まずは１年後に目指す状態として、以下３点を挙げる。

- 経営層の思いが、現場で実務を担う職員まで届いている。
- 管理職が人材マネジメントの必要性、重要性を理解している。
- 職員の人材マネジメント部会への興味・関心が高まっている。

これを実現するため、次年度は以下３点に取り組む。

２　アプローチ①　経営層へのインタビュー

経営層へのインタビューを実施し、メールまたは庁内グループウェアの掲示板（またはファイル管理）で全職員と共有する。インタビューでは、経営層の人となりや思い、ご自身の成功体験や失敗談、職員へのメッセージなどについてお話を伺う。経営層がどんな人で、どんな経験をし、どんなことを考えているのかを知ることで、職員が経営層をこれまで以上に身近に感じられること、また今後の展望等について組織内の意識共有を図りたい。

３　アプローチ②　管理職向け人材マネジメント研修

人材マネジメントや組織内広報の重要性を経営層や管理職に知ってもらうために、人材マネジメント部会幹部による管理職研修の実施を人事課に働きかける。

人材マネジメントは管理職の責務であり、管理職自身がその重要性、必要性に気づき、自ら動き出さなければ組織は変わらない。しかしながら、それをボトムアップで我々が働きかけるのは非常に荷が重く、またいまひとつ説得力に欠けるように思う。ここは人材マネジメント部会幹部のお力を拝借し、また「オンサイト」で実施できるよう人事課に協力を仰ぎたい。

４　アプローチ③　イブニング・ダイアログ

今年度実施したイブニング・ダイアログを継続して開催する。開催頻度はあえて不定期とし、気負わず気長に実施したい。内容は以下のようなものを考えているが、あくまで一例で、その時々の需要や参加者の希望にあわせて柔軟に対応する。イブニング・ダイアログが参加者の「気づき」の場になることを目的とする。

① マンダラートの共有とバージョンアップ

② 経営層へのインタビュー項目の選定、実施報告、感想など

③ 人材マネジメントに関する情報提供

おわりに

第 3 章の「大牟田市版マンダラート」は、3 人で対話を行い作り上げたものだが、これはあくまでベータ版である。今後は大牟田市職員のみんなと対話を重ねつつ、これからの時代に合わせてアップデートし、ありたい姿を共有していきたい。そして、プロローグに描いた大牟田市をみんなで実現したい。

出馬部会長・鬼澤幹事長と大牟田市第 1 期生

エピローグ　～1 年間を振り返って～

中村　渉（企画総務部世界遺産・文化財室）

この研究会に参加して心を揺さぶられたのが、ドミナントロジックを変えることと、対話の重視であった。われわれは思い込みや先入観、固定観念、思い込みなどのドミナントロジック、特に役所のドミナントロジックにどっぷりつかってしまっている。それが「常識・正しい・このやり方しかない」と思っていても、別の人、別の組織、別の常識からしてみるとゆがんだ考え方であることがある。そのことに気が付くために、他者との「対話」と自己との「内省」が必要であることを教わった。

経験的に「対話」や「内省」の重要性は分かっていたものの、そもそもドミナントロジックに陥っていることに気付いていなかったし、ではどのような対話をすれば相互理解が得られるのかをきちんと理路整然に理解していたわけでもなかった。市民とも面と向かって直接話せば、お互い理解しあうことができることは経験的にわかっていたし、特に場の持つ雰囲気によって大きく作用すること（つまりドミナントロジックの影響）も感じていた。

また、人材マネジメント部会に出会う前から、人口減少や IT 化が進み、世の中が大きく変わろうとしている中で、役所だけが前近代的な仕事の進め方だ、というような批判を受けつつ、「今の組織のままでは危うい」とか「このままの仕事のやり方でいいのか」「○○市はすでにこういった先進的取り組みをしている」といった疑問・あせりは個人的に持ってはいた。しかし「じゃあそもそも大牟田市はどこが悪いのか」「組織のどこをどう改善すればよくなるのか」「そもそもどういう方向によくなるのがいいのか」「組織が変われば、まちや地域もかわるのか」といった考え方の整理もほとんどできず、もちろん組織の中で議論をしたこともなく、ここ数年を過ごしていた。心の中では「一人で考えても何も変わらないだろう」という諦めと「誰かが言い出したら、参加しようかな」という他力本願な気持ちがあった（対話もせず、自分事にもできない自分がいた）。

人材マネジメント部会において、北川顧問や出馬部会長、鬼澤幹事、緒方幹事、加留部幹事等、自分が住んでいる町でもなく、自分が地方公務員でもない（の人もいるが）のに、なぜそこまで地方自治体のことを憂い、どうしたらよりよい行政組織になるかを考えてくれるのか、不思議で仕方なかった。また、当の本人である参加自治体職員が、本来なら現場で働いている自治体職員が一番組織のどこが悪くてどう改善したらいいのかを分かっているはずなのに、それを人材マネジメント部会に学びに来ていることがおかなしことだとも思った。まさに役所のドミナントロジックにどっぷりつかっており、なにがおかしいのかがまずわからない、気づかない、それを外部から整理してもらうという状況なのだろう。

公共事業にしろ行政サービスにしろ役所の仕事のあり方そのものが問われている。現在の問題・課題を解決するために、お金を投じ、成果が出て地域に還元する時代ではなく、将来どのようなまちの姿になるために、今どうしていくべきか、が問われていることをこの研究会を通じて心底考えるようになった（バックキャスティングの思考）。

それは何か真新しいことをして、真新しいものを作るような物質的な豊かさ・成果ではなく、ここの地域でしか味わえないまちの特色・まちに既にあるストックを活かした無理のない、あるべきまちの姿をもとめるのが最適ではないか。特に、将来のまちの姿を想像しつつ、いまの人たちも笑顔にして今の人たちが未来につなげていける今のストックの活用が大切なのではないかと感じた（大牟田市の組織でいうなら人材というストック）。

1 年かけてようやく人マネの取組みを理解し、大牟田市という組織について自分事として捉えることができるようになった。まさにやっとスタートラインについたばかり。0 歩から 1 歩踏み出すことの困難さを人マネ参加者 3 人で克服し、今後も 2 期生、3 期生…と共にまちのあるべき姿を議論していきたい。

永井　孝典（企画総務部財政課）

１年間研究会に参加して、色々な気づきをもらうことができたと思っている。入庁して８年目だが、「地方自治体はこれから自らを経営しないといけない」と言われたことは１度もなかった。日頃の業務の中でモヤモヤと感じていた地方自治体そのもののあり方や、国との関係性を、今までの時代の変遷、国と地方の関係性といった観点から見つめなおすという感覚がとても新鮮で、衝撃的だった。

日頃の業務の中でデータや資料を作ることがある。担当である今はそれを作り上げるだけで精一杯になっている部分があるのは否めない。しかし、管理職や部長級以上の経営層は、そうしたデータや資料で戦略を決定していかなければならない。

言われてみれば当たり前のことなのかもしれないが、資料作りで重い負担を感じていた時、退庁後の帰り道で「なんでこんなに資料がいるんだろう」と考えることがあった。

何かの役に立ったのか。決定には必要なものだったのか。決定した内容がどういったものであったにせよ、決定にあたって、どのようなデータや資料のどの部分に着目した議論になったのか、議論から結論に至った流れはどういったものであったのか。そもそも議論をしているのか。経営層が一体何をして決定しているのかがわからないと、作りがいがないなと思ったそのモヤモヤは、人材マネジメント部会で「やらされ感」という表現が出された瞬間に、「これだ！」と思った。

組織内広報の考え方に深い腹落ちを受けた後、自治体の「見える化」というより「見せる化」が重要な考え方になるかもしれない、と思った。人もお金もない中で地域課題を乗り越えていくには、１つの職場だけで解決策を考えて提案するのではなく、模索する段階から他部署、又は市民を巻き込んで「一緒に考える」ことが重要だと考えた。その時、一緒に考える方々には自分たちが持っていた情報やノウハウを伝えて、対話する必要がある。市民が見たい時に見ることができるようにオープンにしておくことも重要だが、それに加えてこちらから適切なタイミングでわかりやすく伝えて一緒に巻き込む、という感覚も大切ではないだろうか。

参加者の３人で色々と話していた時、ふと「従業員満足度」という話になった。ある民間企業では、当然お客さんを大切にするのだけれども、それと同じくらいくらい従業員が今この会社で働いていることにどれだけ満足しているか、という点を重視しているという話を聞いた時も、モヤモヤが晴れた感覚になったことを覚えている。

イブニング・ダイアログを初めて行った時、参加した職員はみな「普段話せない人と話せてよかった」と言っていた印象がある。こうした場づくりができたのは小さいけれど、自分の中では大きな一歩を歩めた、という手ごたえを感じた。とはいえ、これはあくまで手段であって、目的はありたい姿にあることを忘れてはならない。一歩踏み出した今、二歩目、三歩目と歩みを進められるよう、色々な人と対話するように心がけ、イブニング・ダイアログをはじめとした人との繋がりをはじめとして、「ありたい姿」に向かって今後も進んでいきたい。

野口　なつ（企画総務部総合政策課）

人材マネジメント部会での１年を振り返りながら、ふと久しぶりに「TED Talks」のあるプレゼンテーションを見たくなった。それはDerek Sivers氏の「社会運動はどうやって起こすか」（※）だ。（3分程度の動画なので、ぜひ下記URLから本編をご覧いただきたい。）

このプレゼンテーションでは、Derek Sivers 氏がある映像を見ながら、社会的な運動がどのように起きるのかをユーモアたっぷりに解説する。その映像とは、音楽が流れる公園らしき場所で、ひとりの上半身裸の男性が変なダンスを踊っている。しばらくするとそこに別の男性が現れて、一緒にその変なダンスを踊る。周囲の人たちはその横を素通りしたり、遠巻きに見たりしている。さらにもうひとり男性が加わり、3 人で変なダンスを続ける。するとそこに２人、３人…と傍観していた人が次々と合流し、あっという間に大きな集団になる。もはや「変なダンス」ではなく、ひとつの「ムーブメント」だ。

我々１ 期生はまさにこの「上半身裸の男性」である。「人材マネジメント部会」という音楽に乗って、「組織改革のためのアクション」という変なダンスを踊り始めた。幸い最初から 3 人なので、踊り出す勇気は 3 分の１で済んだが、おそらくしばらくはこの変なダンスに気づかなかったり、冷ややかに見たり、少し遠くから様子を窺う人がほとんどだろう。しかし、そのうちこのダンスに興味を持ち、一緒に踊ってくれる人が、ひとり、またひとりと増え、いつしか大きな集団になるかもしれない。そして「組織改革」というムーブメントが起こるかもしれない。

Derek Sivers 氏は、集団が生まれた映像を見ながらこう解説する。「多くの人が加わるほどリスクは小さくなる。どうしようか決めかねていた人たちも、加わらない理由がなくなる。(中略)みんなが集団に入ろうとする。なぜなら加わらない方がかえってバカにされるからだ。」

大牟田市にもそんな日が来ることを信じて、我々１期生はこの変なダンスを楽しみながら踊り続けたい。それが「人材マネジメント部会に卒業はない」ということなんだろう。

最後に、人材マネジメント部会のみなさまへ。

「人材マネジメント」「対話」「組織内広報」「自発的動機づけ」等の重要性は、これまでの経験と紐づくものも多く、「なるほど、こういうことだったのか！」と多くの気づきを得られました。また、これまで日頃感じていた違和感や疑問、そしてその答えが、１年間の研究会の中で言語化・明確化されることも多々ありました。 このような機会をいただきありがとうございました。

※TED Talks：Derek Sivers「社会運動はどうやって起こすか」（日本語訳 Yasushi Aoki）

https://www.ted.com/talks/derek_sivers_how_to_start_a_movement?language=ja