『ひとかけらの優しさ』が
創り出す心温まるまち

熊本市令和元年度人材マネジメント部会派遣者
６期生　寺本　直暁・石川　有季・平島　和雄

目次

1.はじめに.....2

a 研究の背景.....2

b.研究の目的 3

2.研究の手法.....4

a.『ひとかけらの優しさ』.....4

b.阻害要因の究明.....4

c.ワークショップ 4

d.マネ友の会.....5

3.結果 6

a.ビジョン（ありたい姿） 6

b.私たちの考える阻害要因.....6

c.ワークショップ『いい職場ってなあに？』.....6

4.考察 8

a.派遣元との関係性.....8

b.『ひとかけらの優しさ』の重要性.....8

c.ワークショップ活用の方向性.....9

5.今後について.....10

a.『ひとかけらの優しさ』を知ってもらう.....10

b.『かわる研』との連携.....10

c.3 人が考える阻害要因へのアクション 10

d.『すまいる向上キャンペーン』×『ひとかけらの優しさ』 11

e.SDG s 2030 創造する東区役所 11

f.第二次アクションプラン.....12

6.1 年を振り返って.....13

a.3 人の主な活動内容 13

b.それぞれの想い.....14

1.はじめに

a 研究の背景

現在厚生労働省が「働き方改革」として、様々な施策を講じている。それに伴い、多くの企業が組織変革を行っており、熊本市役所もその一つである。

そのような、組織変革を目的とした、人材マネジメント部会への派遣研修生として、令和元年度の派遣が決定した寺本・石川・平島はこの研修に臨むにあたって、それぞれが組織変革へ向けての熱い想いがあった。

寺本は「業務効率化」。日々の業務において、不要な業務や無駄に時間のかかる業務が多々あり、これに費やす時間が無駄な超過勤務や職員の負担になっている事を日々感じていたためである。

石川は「職員どうしのつながり」。税務課時代、業務に関しての個人プレーが多く、自分の担当業務以外は関心がない傾向にあった。同じ課内の業務はお互いに助け合いながら遂行すれば、進捗状況や超過勤務時間に差は生じないのでは、と感じることが多かったためである。

平島は「モチベーションアップ」。生活保護業務は、皆が嫌がるようなものであるため、早期の異動を希望するような状態で、異動するまでの期間をただ、耐えて過ごすような空気を感じていた。どうすれば、少しでも仕事のモチベーションが上がり、前向きに業務に取り組むことができるのかを考えていたためである。

このような 3 人が初めて顔合わせをする事となった３月、派遣元である人材育成センターより衝撃の事実を告げられる。来年度の研究は「接遇」をテーマに行うようにとの事であった。それぞれが上記のような熱い想いを抱いて、研修へ臨もうとしていたため、驚きを隠せなかった。

そんな中研究会が始まり、課題へ取り組む中で、研究テーマ「接遇」へ結びつけるために悪戦苦闘していた。また、3 人がやりたい研究を出来ないもどかしさで、不満をかかえたまま研究会は進んでいった。

しかしこのままでは、良い研究は出来ないと思い、研究会で学んだ、「対話」を派遣元である人材育成センターと行うこととした。

その中で、市民対応だけでなく、職員どうしの関わり方も接遇であると思うが、最近は優しくない職員もおり、職員どうしの関わり方からメンタル不調に陥る職員も少なくない。ひとかけらでもいいから優しさを持って接するだけで関係性はよくなるのではないか、という話になった。

実際に本市での過去 3 年間の休職者の数は平均約 72 人となっており、これは全職員数の約 1.07%となっている。

＜分限処分による休職者数＞

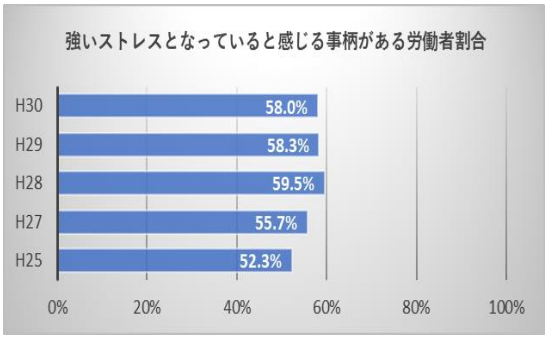
年 度	人 数
平成 28 年度	77 人
平成 29 年度	78 人
平成 30 年度	63 人

※分限処分…一定の事由がある場合に、職員の意に反する不利益な身分上の変動をもたらす処分

このような休職者がいる職場においては、同僚が仕事をカバーせざるを得なくなるために、メンタル不調者以外の職員の負担が増え、結果としてメンタル不調者を拡散させる可能性がある。

また、厚労省の「労働安全衛生調査（平成 30 年度）」では労働者の約 58.0%が仕事や職業生活にて、強いストレスを感じているとの結果がでており、その内訳として、「仕事の質・量」が 59.4%、「仕事の失敗・責任の発生」が 34.0%、そして「対人関係」が 31.3%となっており、この資

料からも、職員どうしの関わり方が重要なことがうかがえる。



3 人の対話の中でも、職員どうしの関わり方についてよく話が出ていたこともあり、派遣元の方向性と大きな違いがないことがわかり、また 実際に 3 人も、休職者の仕事をカバーする立場になった事が何度かあり、やっと納得感をもって、『接遇』というテーマに向かうことができるようになった。

b.研究の目的

3 人が組織変革を行うにあたって、派遣元より『接遇』というテーマを与えられが、この『接遇』に対してわれわれは「対職員」と「対市民」の 2 つの視点で考える事とした。

まずは、「対職員」として、職員どうしがいい関係性を築く事ができ、いい職場となる事。いい職場となれば、職員が仕事で忙しい中でも、心と体に余裕を持つことができ、いい仕事ができる。

次に「対市民」として、いい職場となり、職員が心と体に余裕を持つことが出来れば、対市民への接し方にも、余裕ができいい接客ができる。また、いい職場の雰囲気を市民が感じる事で、気持ちよく手続きを行える。

このように、2 つの接遇から市役所の組織変革を狙う。

2.研究の手法

a.『ひとかけらの優しさ』

人材育成センター所長と対話する中で、職員どうしが『ひとかけらの優しさ』をもって接することによって、職場内の雰囲気が少しでもよくなるのではないかという気づきから、『ひとかけらの優しさ』をキーワードとして、20 年後の熊本市のありたい姿を考えることとした。

b.阻害要因の究明

『ひとかけらの優しさ』というキーワードをもとにありたい姿を固めることができたため、幹事団への動画でのプレゼンテーションに対して、自信をもって臨んだが、幹事団からのフィードバック動画において、「人間には貢献欲がもともとあり、他人に対して優しくしたいと思うものであるが、優しくできていないということは、何か阻害要因があるのではないか。そこを攻めるアクションプランを考えるべきではないか。」とのアドバイスを受け、現状分析が甘かったことに気づかされる。まさに、第 1 回研究会において、鬼澤幹事長が「目指すべき姿（未来）はわかっているが、過去の検証及び現状の自己診断ができていないことがある、それは『遭難』している状態である」と話されていたことを痛感した。

まずは、阻害要因が何であるかを 3 人で考えると同時に、その他の阻害要因についても、広く意見を聴くこととしたが、全職員向けのアンケートを作成しようにも、誘導的となりかねないし、ワークショップでは参加者が集まるかどうか不安もあり、どの手法が最適なのか判断がつかない状態が続いた。そこで、副課長であるマネ友にインタビューを行い、率直に相談することとした。

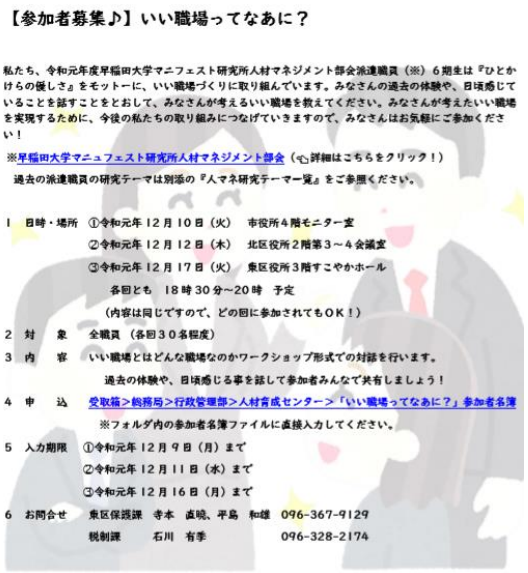
c.ワークショップ

前述のマネ友へのインタビューにおいて、業務外で話すことがない人との対話の「場」づくりに取り組んでいる、仕事は「人」と「人」で行うものなので、知り合う「場」は大事、との経験談を得たことから、新しい阻害要因に気づき、また、対話の「場」づくりとして、本音を引き出すためにもワークショップを開催することとした。

より多くの職員の参加が見込めるよう、本庁、北区役所、東区役所においてオフサイトで開催することにし、ワークショップ中は BGM や飲み物・お菓子を準備し、リラックスした状態で対話できるような環境づくりを心掛けた。

私たちのワークショップの目的が、『ひとかけらの優しさ』を発揮できない要因を探ることであったため、職場に対するグチを吐き出してもらい、その中から阻害要因を探そうと考えたが、ただのグチ大会とするのではなく、参加者が得を感じ、また『ひとかけらの優しさ』の意識づけができるようにしなければならない、とワークショップの組み立てに非常に苦慮した。その悩みを後述のマネ友の会にて相談し、『ひとかけらの優しさ』の実例を参加者で共有することで、明日からの行動の意識づけにつながるのでは、という意見をもらったことにより、なんとかワークショップの流れを完成させることができた。

【↓募集チラシ↓】



【参加者募集♪】いい職場ってなあに？

私たち、令和元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派遣職員（※）６期生は『ひとかけらの優しさ』をモットーに、いい職場づくりに取り組んでいます。みなさんの過去の体験や、日頃感じていることを話すことをとおして、みなさんが考えるいい職場を教えてください。みなさんが考えたいい職場を実現するために、今後の私たちの取り組みにつなげていきますので、みなさんはお気軽にご参加ください！

※早稲田大学マニュフェスト研究所人材マネジメント部会（詳細はこちらをクリック！）

過去の派遣職員の研究テーマは別添の『人マネ研究テーマ一覧』をご参照ください。

1　日時・場所　①令和元年 12 月 10 日（火）　市役所４階モニター室
②令和元年 12 月 12 日（木）　北区役所２階第３～４会議室
③令和元年 12 月 17 日（火）　東区役所３階すこやかホール
各回とも　18 時 30 分～20 時　予定
（内容は同じですので、どの回に参加されてもＯＫ！）

2　対　象　全職員（各回３０名程度）

3　内　容　いい職場とはどんな職場なのかワークショップ形式での対話を行います。
過去の体験や、日頃感じる事を話して参加者みんなで共有しましょう！

4　申　込　受取箱＞総務局＞行政管理部＞人材育成センター＞「いい職場ってなあに？」参加者名簿
※フォルダ内の参加者名簿ファイルに直接入力してください。

5　入力期限　①令和元年 12 月 9 日（月）まで
②令和元年 12 月 11 日（水）まで
③令和元年 12 月 16 日（月）まで

6　お問合せ　東区保護課　寺本　直暁、平島　和雄　096-367-9129
税制課　石川　有季　096-328-2174

d.マネ友の会

月に 1 回、マネ友の先輩方と集まる「マネ友の会」が開催されている。派遣元の人材育成センターの職員も、研究テーマに対する対話を行った後から参加するようになり、こまめなコミュニケーションがとれるようになった。マネ友の会では、3 人だけでの対話では気づかない部分について、アドバイスをもらうことが多いため、課題作成やアクションについて積極的に相談した。マネ友の先輩たちは、私たちの意見を否定せず、一緒に考えてくれる大変ありがたい存在であり、また、先輩のアクションに取り組む姿に刺激を受けた。

3.結果

a.ビジョン（ありたい姿）

まずは、職員どうしが『ひとかけらの優しさ』をもって接することにより、熊本市役所全体が優しい雰囲気となり、その優しさが市民にも伝わることによって、市民も市役所に対して『ひとかけらの優しさ』をもって接するようになり、熊本市全体が優しい雰囲気となることをめざしたいと考え、ありたい姿を「『ひとかけらの優しさ』が創り出す心温まるまち」とした。

そのありたい姿となるためには、5 年後・3 年後・1 年後は以下の状態となるようなアクションを起こす必要があると考えた。

5 年後	・課や局のつながりによりビジョンが共有できる ・職員の『ひとかけらの優しさ』を市民が実感できる
3 年後	・職員どうしの良好なつながりにより、課や局のつながりができる ・職員がお互いの『ひとかけらの優しさ』を実感できる
1 年後	・職員どうしの顔の見える関係づくり ・職員ひとりひとりが『ひとかけらの優しさ』をもつ

ありたい姿が定まったところで、九州地区自主勉強会を熊本市で開催し、緒方幹事と丸本幹事よりアドバイスを受け、派遣元より与えられた研究テーマ「接遇」と自分たちのやりたかった研究テーマ「業務効率化」「職員どうしのつながり」「モチベーションアップ」は、あくまでありたい姿へ到達するための手段であるということに気づき、より前向きに研究へ取り組むことにつながった。

b.私たちの考える阻害要因

幹事団のフィードバック動画でのアドバイスを受け、自分たちなりに、なぜ職場において他人に優しくできないのかを考えた。

まず、挙がったことは「（他人に優しくするほどの）余裕がない」ということであった。では、なぜ「余裕がない」のかを考えたところ、適切な業務量・業務内容の分担ができておらず、主査級・主幹級職員がプレイングマネージャーと化しており、班員のマネジメントをしなければならないという意識を持てない現状があるのではないかと考えた。

また、自分に与えられた仕事さえ終わらせればよい、という考えから隣の席の人がどんな仕事をしているか知らない、興味ないという現状も考えられた。

さらに、副課長であるマネ友へのインタビューにおいて、熊本市職員は「自分の仕事」という意識が強く、よく言えば責任感が強いが、悪く言えばチームで仕事をしているという意識が低く、組織としてマイナスとなる場面もあるという話になり、これには自分たちの経験からも大いに共感できた。

以上のことから、自分たちなりに考えた主な阻害要因は、

①管理職のマネジメント力の低さ
②他人への興味のなさ
③組織としての生産性に対する意識の低さ

であると考え、この 3 点に対するアクションプランを考えることとした。

c.ワークショップ『いい職場ってなあに？』

グチ大会とならないように、『いい職場ってなあに？』と題し、理想を語る場として募集したところ、3 か所で合計 50 名の参加があった。普段はなかなか話さないテーマを、様々な職場・世代の人々と対話することにより、想像以上に盛り上がったように感じた。

ワークショップは各回参加者を 3 ～ 4 つの班に分け、以下の流れで行った。

Ⅰ	理想の職場とはどんな職場か考える（付箋に書き出す） →共有しグルーピング
Ⅱ	「自分の職場のこんなところがイヤだ。」（グチ）（付箋に書き出す） →共有しグルーピング
Ⅲ	各々の「グチ」を改善するとどの「理想の職場」となるのか対話する
Ⅳ	『ひとかけらの優しさ』について説明し、『ひとかけらの優しさ』で解決できる「グチ」を考える
Ⅴ	各自が体験した『ひとかけらの優しさ』の実例を振り返る（付箋に書き出す） →共有する
Ⅵ	『ひとかけらの優しさ』の阻害要因について考える
Ⅶ	各班の対話内容を全体で共有（自由に模造紙を見て回る＆各班代表者からの感想共有）

（所要時間　90 分）

ワークショップでは、様々な意見をいただいた。

Ⅰの理想の職場については、職員どうしの仲が良い、コミュニケーションが取れている、目標の共有が図られている、残業がない、休みがとりやすいなどの意見が各区共通して見られた。

Ⅱの職場の「グチ」についても人間関係が悪い、コミュニケーションが少ない、業務量が偏る、残業が多い、休みづらいといった理想と対応するような意見が見られた。

Ⅴの各自が体験した『ひとかけらの優しさ』の実例についても、お菓子をくれた、ひとこと声をかけてくれた、挑戦したらと背中を押してくれたなどたくさんの実例を共有することができた。

Ⅵのひとかけらの優しさの阻害要因については、各会場で意見の差が見られ、例えば、北区役所では体調不良が『ひとかけらの優しさ』を発揮できない阻害要因であると意見が出た一方で、東区役所ではパワハラが『ひとかけらの優しさ』を発揮できない阻害要因であるなどの意見が出た。逆に、全会場で私たち 3 人の対話の中でも出た『余裕がない』という意見が出たが、なぜ『余裕がない』のかという深いところまで意見が出ることはあまりなかった。

なお、ワークショップ終了後に参加者に対して、アンケート調査を実施したところ、アンケートは参加者の実に 80%以上が回答し、その回答内容もおおむね好意的な意見がほとんどであった。特にワークショップ参加後、意識が変わったかについての質問では回答者のうち約 90%が意識が変わったと回答しており、『ひとかけらの優しさ』を意識付けするという目標は達成できた。

4.考察

a.派遣元との関係性

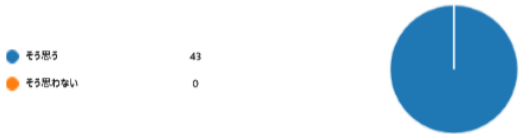
今年度は、これまでの派遣者と異なり、派遣元で研究テーマを設定するという手法であったため、自分たちのやりたいこととの気持ちのすり合わせに苦慮した。（昨年度はテーマ設定をするものの、派遣者も指名。それ以前は公募者で、テーマ設定は自由。）しかし、人材育成センター所長との対話において、私たちの感じているジレンマを率直に伝えたところ、実は人材育成センターとしても、私たちとどのように関わるかについて課題であったとの話を聴くことができ、その対話以降、人材育成センターの職員がマネ友の会にも参加してくれたり、ワークショップ『いい職場ってなあに？』にも遠い区役所でもすべて見学に来てくれたりと、関係性が好転した。マネ友の先輩によると、今まではここまで関わってくれたことはなかったとのことであり、人材育成センター所長との対話がターニングポイントとなって、『ひとかけらの優しさ』というキーワードを得ただけでなく、今まで不十分であった「派遣元との関係性」についても今後は人材育成センターによる組織的なバックアップを得られることとなり、組織変革が加速すると考えられる。

b.『ひとかけらの優しさ』の重要性

組織内の課題において、『ひとかけらの優しさ』で解決できることは多いと考えており、実際、ワークショップにおいて、参加者に書き出してもらったグチ（＝組織の課題）を見ても、『ひとかけらの優しさ』で接することによって解決できることは多かった。したがって、普段から『ひとかけらの優しさ』をもって職員どうしが接すれば、「はじめに」で述べたような、職員どうしのトラブルによるメンタル不調者は生まれにくくなると考える。

ワークショップ終了後のアンケートにおいても、「いい職場」にするためには『ひとかけらの優しさ』は大事であると 100%の人が回答していること、および先に述べたとおり、約 90%が意識が変わったと回答していることから、ワークショップに参加してもらうことで、『ひとかけらの優しさ』の重要性に気付いてもらえるきっかけになると考えられる。もともと『ひとかけらの優しさ』が発揮できない阻害要因を探るために開催したものの、アンケート結果から、このワークショップ自体が、私たちが目指すビジョン（職員どうしが『ひとかけらの優しさ』をもって接する）へつながることがわかった。

3. 人マネ6期生は、「ひとかけらの優しさ」をモットーに「いい職場」づくりに取り組んでいますが、「いい職場」にするためには「ひとかけらの優しさ」は大事だと思いますか？

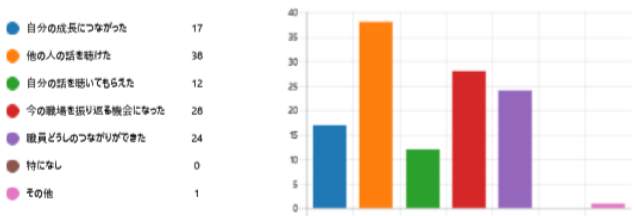


5. ワークショップ参加後、意識は変わりましたか？

6. 質問5で「変わった」「どちらかと言えば変わった」と回答した方に伺います。ワークショップ後、どのような行動につなげましたか？（いくつでも）

さらに、参加してみたら案外楽しかったので、また開催してほしいといった声や、他の職場の人と話が出来てよかったとの声があがっており、今回のワークショップが職員に対して、『ひとかけらの優しさ』を意識付けるだけでなく、職員どうしの対話の場をつくる上でも効果を発揮することが期待でき、今後も継続して行うべきであると考えている。

7. 参加してよかったと思うことを教えてください。（いくつでも）



また、『ひとかけらの優しさ』には即効性があり、明日から意識するだけで誰でも簡単に始められる。継続的にワークショップを行うことで、新たに意識する人を増やすだけでなく、過去に参加したことがある人がワークショップの開催を知ることで、ワークショップを振り返る機会となり、追い炊きができると考えられる。

次に、アンケートの中で『ひとかけらの優しさ』を定義づけした方が良いのではないか、という意見が見受けられたが、「優しさ」は人それぞれ異なるものであるから、定義づけをすることで言葉や行動を制限してしまう可能性があると考え、『ひとかけらの優しさ』の定義づけはしないこととした。しかし、『ひとかけらの優しさ』を広めていくなかで、あえて言葉にするとしたら、『相手に対して、適切なタイミングで適切なことを、言ったり言わなかったり、したりしなかったりすること』であると考えている。

その他にも、『ひとかけらの優しさ』という言葉は、第５回研究会（ポスターセッション）において、他市町村のたくさんの方からも非常に共感を得ることができた。つまり、どこの市町村も同じような組織課題を抱えており、規模大小に関わらず、『ひとかけらの優しさ』は組織課題を解決するためには重要であることがわかった。

c.ワークショップ活用の方向性

前項で述べたとおり、今回のワークショップでは、私たちの求める『ひとかけらの優しさ』を発揮できない明確な阻害要因の究明には至らなかったが、「自分の職場のこんなところがイヤだ。」（グチ）における傾向が会場によって異なった。

このことから、このワークショップを行う事により、各職場の課題の傾向が見えてくるため、局や部ごとにこのワークショップを実施すれば、局内や部内の課題解決に活用できると考えられる。

5.今後について

今年度の研究結果を踏まえ、次年度以降のアクションについて、3 人で改めて対話を行い、以下のアクションを実行予定である。

a.『ひとかけらの優しさ』を知ってもらう
～『いい職場ってなあに？』改善版～

私たちの目指す熊本市のありたい姿「『ひとかけらの優しさ』が創り出す心温まるまち」となるためにまずは、職員ひとりひとりが『ひとかけらの優しさ』を意識し、発揮できるようになる必要がある。

ワークショップ『いい職場ってなあに？』は、このワークショップを行うことで、参加者に対して『ひとかけらの優しさ』を伝え、意識付けることにつながることから、内容については改善し、今後も継続していく。

なお、改善内容については、『ひとかけらの優しさ』を参加者に伝え、意識付ける方向に重点を置くのか、『ひとかけらの優しさ』の阻害要因を探る方向に重点を置くのかについて検討しており、次年度のアクションを行う中で、方向性を定めていく。

b.『かわる研』との連携

『かわる研』とは、熊本市の改革を目指して、各局から若手職員を選抜のうえ、1 年間を通して、熊本市の業務改善、改革について研究する場である。（2017 年度発足、2019 年度までに 3 期 90 名程度の若手職員が選抜されている。）

つまり、私たちと同じ組織変革という志を持つ人達の集まりである。このメンバーと連携してさらなる組織変革を行っていく。

まずは、『かわる研』メンバーに対して、ワークショップ『いい職場ってなあに？』を行い、私たちの考え（『ひとかけらの優しさ』の大切さ）を伝え、『かわる研』が目指している業務改善等に、ワークショップが活用できないかを探る。例えば、各局において、局の組織課題を洗い出す方法として、ワークショップを活用したり、局の職員へ『ひとかけらの優しさ』を意識してもらい職場内の雰囲気をよくする方法としてワークショップを活用することなどが考えられる。

この活動が広げる事ができれば、さらに『ひとかけらの優しさ』を浸透させる事ができ、さらに『かわる研』での組織変革が、より効率的に進めば、大きな組織変革を生み出す事ができる。

c.3 人が考える阻害要因へのアクション
～『ひとかけらの優しさ』を発揮できる職場づくり～

自分たちなりに考えた主な阻害要因は、以下のとおり。

①管理職のマネジメント力の低さ
②他人への興味のなさ
③組織としての生産性に対する意識の低さ

①については、ワークショップ『いい職場ってなあに？』においても、「フォローしてくれる上司がいない」や「業務量に偏りがある」など管理職のマネジメント力に関する意見が見受けられた。

このような現状を踏まえて、管理職のマネジメント力を向上させるアクションが必要と考えている。アクションの結果、管理職がマネジメント力を高め、適当な職員に適正な業務量を割り振ったり、一般職員が仕事をやりやすいよう声掛けを行ったりすることで、心と体に余裕を持つことができ、職場内で『ひとかけらの優しさ』を発揮できるようになると考えられる。

また、その他の阻害要因②「他人への興味のなさ」、③「組織としての生産性に対する意識の低さ」に対するアクションプランについても引き続き考えていく。

d.『すまいる向上キャンペーン』×『ひとかけらの優しさ』

熊本市では、毎年 7 月に接遇力向上のために『すまいる向上キャンペーン』を行っている。（人材育成センター所管）『すまいる向上キャンペーン』では、接遇力向上のため、対市民、対職員を問わず、丁寧な対応を行う職員を育成するために毎年テーマを決めて、取り組んでいる。そのすまいる向上キャンペーンのテーマに『ひとかけらの優しさ』を意識できるようなフレーズを人材育成センターと協同して考え、全庁的に『ひとかけらの優しさ』を意識してもらうと同時に職場内での取り組みを促していきたい。

e.SDG s 2030 創造する東区役所

人材マネジメント部会に参加する中で、まずは身近なところから、アクションを起こしていくことが大切であることに気付いた。このことから、私たちにとって一番身近な東区役所でアクションを行うことを決め、今まで以上に組織を巻き込んで、変えていくために東区役所に在籍しているマネ友と、東区かわる研メンバーの 5 人で協力していくこととした。

東区役所でアクションを起こす前に、東区役所のありたい姿について、5 人で対話を行ったところ、東区役所は熊本市全 5 区中で住民が最も多く、業務が大変な部署であるため、熊本市役所内では異動したくない職場の 1 つである。

そのため、東区役所が未来に残るいい職場として、皆が異動したくなるように、働きたい職場 NO.1 を目指すこととし、『SDGs2030 創造する東区役所』と銘打ち、3 つのありたい姿を考えた。

1 つ目は、職員が気付いたことを職場で伝え、みんなで取り組むことができる職場である。職員が気付いたことを発言し、みんなで対話を行う。その結果意見が採用されると、発言者の達成感が生まれる。すると、意見が取り入れられる風土ができることによって、職員が自発的に気付いて取り組み、組織が変わっていくことが期待できる。

2 つ目は職員どうし対話ができる職場である。職員が進んで発言し、その意見が尊重されることで、職員どうしの対話が生まれる。職員どうし対話のできる職場は、「トップダウン」だけではなく、「ボトムアップ」もできる「いい職場」となり、職員どうしの対話の中でも自然と「いい職場だね」というフレーズが聞こえるようになる。

3 つ目は「人間関係が良い」、「共感できる仲間」を生み出せる職場である。職員どうしの対話が進み、「いい職場」となっていくことで、職員にゆとりが生まれ、対話が活発になる。

職員どうしの対話が活発化することで、職員どうし互いを理解し、人間関係が良くなるだけでなく、互いの職場に対するありたい姿に対して共感することができるようになる。

人が集まる要素が 4 つある。「明るい」「楽しい」「得になる」「徳がある」である。この 4 つの要素が揃う職場は人材が集まり、未来は明るくなる。『SDG s 2030 創造する東区役所』が目指すのはこのような組織である。

さらに東区役所のありたい姿に向けて、H - Action 「いい職場づくり 2020」とし、行っていくこととした。具体的なアクションとしては以下の通り。

①職員表彰制度

いい職場づくりのためには、職場を良くするためのアクションを継続することが大切である。また、アクションを継続するためには、職員のモチベーション維持が不可欠である。いい職場づくりのために懸命に取り組んでいても、協力してくれる仲間もなく、誰も認めてくれなければ、モチベーションが下がり、やがて、アクションを止めてしまうことが懸念される。

そこで、職員のモチベーションを保つために、いい職場づくりへの取り組みに対して、何らかのインセンティブが必要になるのではないかと考え、職員表彰制度を考案した。

H-Action 「いい職場づくり 2020」では、東区内で取り組んでいるいい職場づくりのための取り組みを区内で共有し、優秀な取り組みに対して表彰するものである。

この表彰制度については、将来的には人事評価の加点や給与に反映できるように、H-Action「いい職場づくり 2020」での取り組み状況を踏まえて、さらなる発展を目指す。

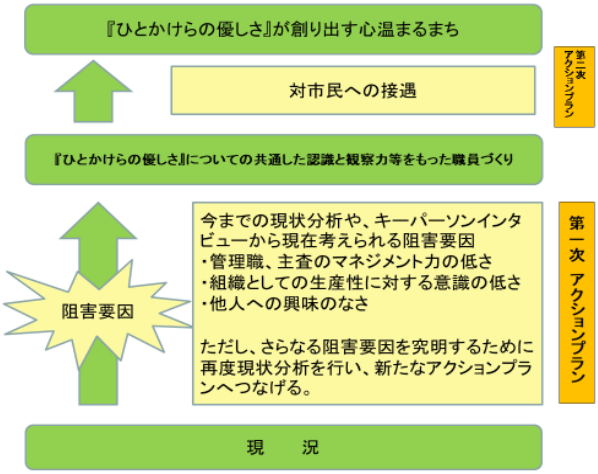
②職員どうしのつながる場つくり

いい職場づくりのためには、一人一人の職員がいい職場を創ろうという想いをもち、協力していくことが必要となる。そのため、他班や他課の職員のつながる場をつくり、日ごろの業務への思いや、いい職場づくりの取り組み、取り組みたい思いについて対話することで、 職員どうしがお互いを認めあい、共感できる仲間や人間関係の良い職場をつくっていく。

『SDGｓ2030 創造する東区役所』とH-Action 「いい職場づくり 2020」については、令和 2 年 2 月に東区長をはじめとした東区内の全管理職に向けて、次年度以降の実施およびその協力を依頼した。

f.第二次アクションプラン

a～e のアクションについては『ひとかけらの優しさ』を職員に広めるための第一次アクションプランである。今後、職員どうしが『ひとかけらの優しさ』をもって接することができるようになることで、対市民に対しても『ひとかけらの優しさ』をもって接することができるようになるための第二次アクションプランを行っていく。



6.1 年を振り返って

a.3 人の主な活動内容

時期	内　容
1～3月	公募面接・顔合わせ
4～5月	第 1 回マネ友会 第 1 回研究会 現状把握 改革プロジェクト推進課長インタビュー 都市建設局長インタビュー 東区長インタビュー 第 2 回研究会
6～7 月	派遣元との対話 第 2～4 回マネ友会 第 3 回研究会 東京事務所副所長インタビュー
8 月	接遇マナー＆対応力向上研修受講 第 5、6 回マネ友会 人材育成センター所長インタビュー 九州地区自主勉強会
9 月	動画撮影 フィードバック動画 第 7 回マネ友会
10 月	マネ友インタビュー アクションプランの再考 現状把握（再） 第 4 回研究会
11 月	第 8 回マネ友会 東区区民部長インタビュー
12 月	ワークショップ「いい職場ってなあに？」開催 第 9 回マネ友会
1 月	ポスター作り 第 5 回研究会
2 月	H-action の考案

このような 1 年間を、3 人で対話をしながら過ごしてきた。最初は課題の『接遇』に苦労しながらも、「『ひとかけらの優しさ』が創り出すこころ温まるまち」というありたい姿へたどり着く事が出来た。そして、この『ひとかけらの優しさ』をモットーに様々なアクションプランを考え、実行し組織変革を行ってきた。しかし、「部会に卒業はない」との言葉にあるように、私たちの考えたアクションプランはまだまだ始まったばかりであり、今後の活動が重要になってくると言えるだろう。そして、私たちの目指すありたい姿へ到達することが出来るように、これからも継続して組織変革へ取り組んでいきたい。

【1 年間の活動について】※ポスターセッション

b.それぞれの想い

寺本

この 1 年間 3 人で派遣研修に参加して、感じた事は「楽しかった」という気持ちである。確かに課題に対しては毎回 3 人でかなり苦労していた。特に動画作成や、ポスター作り、論文等は頭を悩ませた。しかし 3 人で納得いくものを作り上げた達成感はあった。

しかしそれ以上に、私個人は組織変革のやり方を学べた事や、3 人で一緒に組織変革に取り組めた事が何よりの収穫であった。

以前から、組織変革（業務改善）に興味はあり、個人的に所属課などでやってきたが、なかなかうまくいかず、モヤモヤしていた。

そんな中でこの研修に参加し、たくさんのものを得る事ができ、学んだ手法で、3 人で組織変革に取り組み、今までにない手ごたえを感じる事ができ、非常に嬉しくなった。以前一人で取り組んでいた時とは全く違い、楽しいと思えた。

今後は 3 人だけでなく、たくさんの仲間と組織変革をやっていこう、という気持ちになった。

そして、私たちが目指す「『ひとかけらの優しさ』で心温まるまち」や、一緒に組織変革を行う仲間それぞれが目指す、ありたい姿に少しずつでも近づけるよう、取り組んでいきたい。

石川

私たちで６期目となる人マネであるが、１ 期生の一人が元上司であり、研究会から帰ってくるたびに、いろんな話をしてくれていた。その際、「対話（ダイアログ）」や「ドミナントロジック」等々の言葉を聞いて知ってはいたが、今年 １年でその大切さを体感することができた。

また、今まで業務にあたる上で、ずっと心がけていたことが、『ひとかけらの優しさ』という言葉で表すことができたように思う。税務課での業務では、「自分の仕事（自分の区の仕事）さえやっておけばいい」というような雰囲気を感じ、そういった心がけがくじかれたため、あんなにモヤモヤしていたのかと納得した。今後は、『ひとかけらの優しさ』という言葉・考え方を広め、いい職場づくりに取り組むだけでなく、組織的な視点をもって仕事を行うことで、熊本市がよりよくなることも伝えていきたい。

最後に、課題が設定されたり、課題にどう取り組むかだったり、ワークショップを開催したりと、たくさんたくさん悩む場面があったが、この ３ 人だったから、乗り越えられたように思う。人マネの魅力は、「３人１組」ということであったと思っている。１人では限界があることも、３ 人で力を合わせることによって、より良いものができる、これは普段の業務に関してもあてはまることであるため、日ごろから実践していきたい。

これからも今回の派遣研修で学んだことを意識しつつ、３ 人での対話を大事にしながら、「『ひとかけらの優しさ』で創り出す心温まるまち」をめざし、様々なアクションプランに取り組んでいきたい。

平島

人マネに参加したこの １年は、自分を成長させる大きな一年となったと感じている。特に『ひとかけらの優しさ』に気付けたことは、自分の今後の役所生活においても大きな影響を与えるものになったのではないかと思っている。

元々、私はあまり人のことを気にするタイプの人間ではなく、自分の道をひたすら突き進むタイプの人間であった。それが、『ひとかけらの優しさ』に気付き、同じ職場で働く同僚との関わり方を意識することで、同じ職場の先輩から「人間的に成長した」と言ってもらえたことがあり、その出来事は自分の心に深く残っている。

もう一つ、自分が深く感じていることは、共に参加してくれた ２ 人への感謝の想いである。３ 人で共に課題や悩んだりしたこと、考えたこと、アクションに取り組んだこと、様々なことがあり、本当に目まぐるしい１年だったように思う。特に課題のための資料作成や様々な部分で自分の力不足で、二人の足を引っ張ってしまったことが多々あり、申し訳無く思っていた。

それでも、共に参加するメンバーとして、一緒に歩んでくれたこと、分からないことなど、自分の足りないところを教えてくれた ２ 人に心から感謝の気持ちでいっぱいである。

私たちの目指すありたい姿にたどり着くためには、まだまだ先は長く、大変な道のりであると思う。
それでも、「部会に卒業はない」という言葉のとおり、今後もこの ３ 人で一緒に熊本市を『ひとかけらの優しさ』で心温まるまちにしていきたいと思う。