

2019 年度 人材マネジメント部会 共同論文

至るところで笑顔に出会うまちを目指して

早稲田大学マニフェスト研究所 人材マネジメント部会

【玉名市役所 6 期生】

総務部総務課

川原 三世子

建設部都市整備課

木原 真吾

総務部秘書課

村上 健

はじめに

「行きません」

派遣を打診された時の第一声である。

人材マネジメント部会の存在は知っていた。玉名市はこれまでに5年間派遣しており、派遣されたマネ友が何かをやっていることも少しは把握していた。しかし、それらの目的を知らなかった。部会が目指すものやマネ友の活動の目的がわからず、人材マネジメント部会に参加する意義を見出せていなかった。そして、部会に時間を費やすよりも市民のためにもっとやるべきことがあると考えていた。組織変革の必要性は感じていたが、その取組の前に、まずは自分たちの業務を100%遂行することが先決だと考えていた。

しかしながら、昨年度参加者の強い説得のおかげ（今だからそう思えるのだが）で、今年度参加者3名の参加が決まった。そして、重い足取りで第1回研究会の会場へ向かったのである。

「来て、良かったね」

第1回研究会からの帰路、3人とも興奮していた。いつもより早い軽やかな足取りは躍る心を表しているようだった。そして口々に、心の底から、この言葉を発していた。これから到来するモヤモヤ感に対する危惧よりも、はるかに勝るワクワク感があつた。

幹事団の話や参加自治体職員との出会いや対話は、私たちにとって刺激的なものであつた。第1回研究会からの帰路は、参加を打診された時のネガティブな思いなどどこ吹く風、何かが起きる、何かが変わろうとしている予感がして、期待に胸が高鳴っていた。

この共同論文は、こうして始まった私たちの1年間の軌跡を振り返ることで、これから私たちが組織変革に取り組むためのベースとするとともに、人材マネジメント部会に参加させていただいた成果としたい。そして、今後行き詰って立ち止まった時、この論文を読み返すことで自ら追い焚きできるように、この1年間の感情や今後へ対する今の決意が鮮明に甦るように記しておきたい。

第1章 人材マネジメント研究部会とは

人材マネジメント部会とは、「年間を通して参加する3名の派遣生が、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。つまり、一般的な研修の場とは異なり、所属自治体が抱える現実の課題を見極め、どう対処するかを実践的に研究する場だ。

【部会の主な研究課題】

1 「組織課題」

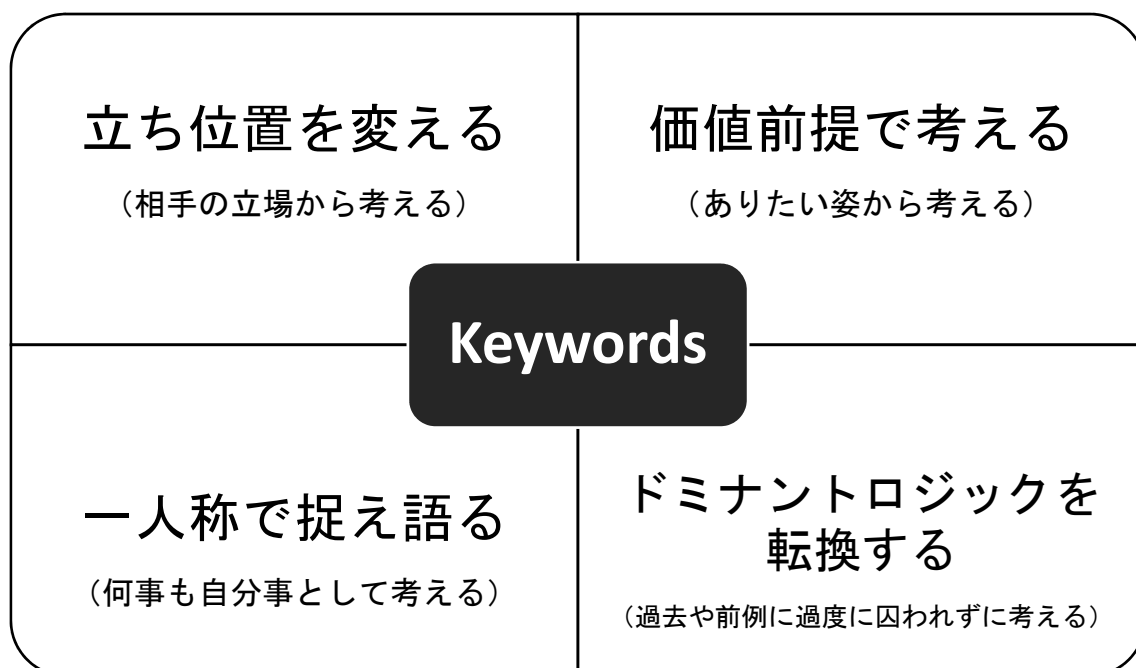
職員の努力を、地域の成果へとつなげられる自治体をどのように実現するか。

2 「人材課題」

生活者起点で発想し、関係者と共に未来を創っていける職員をどう育てるか。

※生活者起点…「住民目線」とは違い、生活者の立ち位置から考えること。

【部会が大切にしているキーワード】



所属組織の組織課題と人材課題にどう対処するのか、4つのキーワードを大切にしながら、この1年間実践的に研究してきた。

1年間の流れは第2章で触れることとするが、研究の過程で、私たちの考え方は少しずつ変化してきたように思う。

【1年間のスケジュール】

	日程	会場	概要
第1回 研究会	4月25日	福岡	・部会とは何か ・「対話」とは何か ・これまでの振り返りと、将来の展望（個人、組織）
第2回 研究会	5月23日	福岡	・課題（自組織の現状と今後の展望）の振り返り ・さらに現状を把握する ・問いを考える
第3回 研究会	7月17日 18日	東京	・研究テーマ（組織の現状分析）の振り返り ・北川顧問の講演 ・出馬部会長の講演 ・ネットワーキング（全国の自治体と繋がる） ・「ありたい姿」から考える（バックキャスティング） （個人のありたい姿、組織のありたい姿）
自主 勉強会	8月24日	熊本	・今年度福岡会場に参加した自治体のうち9自治体が集まり、動画プレゼン前の情報共有とブラッシュアップの機会としてプレ発表会を実施。 ・緒方幹事と丸本幹事にアドバイスをいただいた。
動画 プレゼン			・現時点での研究成果（ありたい姿、現状把握、アクションプラン）を動画でプレゼン。
第4回 研究会	10月25日	福岡	・幹事との対話 （動画プレゼンへのフィードバックを受けての今後のアクションの進め方を考える）
管理職 特別研修	11月26日	玉名	・管理職向け特別研修を開催 ・北川顧問の講演 ・幹部職を対象とした緒方幹事のワークショップ
SIMULATION 熊本2030 体験会		玉名	・熊本県庁の自主研究グループ（SMILE ネット）の皆さんにお願いし、アクションプランとして取り組む予定のSIMULATION 熊本2030を体験（玉名市の今年度参加者＋マネ友＋近隣自治体の今年度参加者）
第5回 研究会	1月30日 31日	東京	・ポスターセッション（他自治体の取組を学ぶ） ・NPO 法人テラ・ルネッサンス 鬼丸氏の講演 ・幹事からの応援コメント ・鬼澤幹事長の講話 ・北川顧問の最終講話 ・出馬部会長の年度総括

第2章 私たちの1年間の歩み

1 第1回研究会

第1回研究会では、第1章で示した「部会が目指すもの」、「大切にする4つのキーワード」のほか、この部会が組織変革のツールとして扱う「対話」について説明があった。

対話とは、意味づけを確認するプロセスであり、変化のスピードが加速し、因果関係の複雑性が増大、社会の多様性が高まっている現代社会においては、正解を当てる、教えてもらうのではなく、多様な主体による「対話（＝物事を一緒に意味づける）」により納得解（＝精度の高い仮説）を創り上げることが必要ということであった。

【「討論」と「対話」の違い】

「討論」(debate)	「対話」(dialogue)
●自分の立脚点を明らかにし、相手との相違点をみつける。 ●意見が違う場合、間違いを指摘し論破する。 ●相手に間違いを指摘されたら、言い訳を考える。 ●弱みを見せられない。 ●自分の考え方に固執して、新しいアイデアにたどりつけない。 ●意見の合わない相手とは気まずい関係になる。	○意見を自分と切り離し、双方の意見を共有の財産として眺める。 ○意見が違う場合、なぜ違うのかを一緒に考える。 ○もしかして自分が間違っているのかもしれないと考えてみる。 ○途中で考え方が変わっていくことを受け入れる。 ○意見が結びつき合い、一人では気付かない新しいアイデアが生まれる。 ○信頼関係が生まれる。

さらに、これまでの行政組織は「実行して成果を出す」だけの管理型の組織であったが、部会では「地域のありたい姿（目的やビジョン）に向けて戦略的な道筋を立て、実行して成果を出す」という地域経営型の組織へと変革していくことを目指しているということが示された。

第1回研究会後、私たちはこれまでになかった気づきにはっとし、今後の展開に大きな期待とやる気を抱いた。

しかし、今後この「4つのキーワード」、「対話」、「地域経営型組織」に翻弄されることになる。並べるとたった3つの言葉なのだが、知っていることと身になっていることは大きく違う。日に日にその違いを痛感し、私たちの中でこの言葉たちの存在感が増していくことになる。

2 第2回研究会

第1回研究会後、第2回研究会に向けて「自組織の現状分析と今後の展望を考える」という課題（以後、課題①）が出された。「人口、職員数、財政状況の推移」のデータを参考に、今後の自組織の展望を自分たちなりに考察。それを基にキーパーソンインタビュー（私たちは副市長、企画部長、人事担当のマネ友へ）を実施し気付きを得る、というものであった。

第2回研究会でこの課題の振り返りを行ったのだが、その際、第1回研究会で学んだはずの「4つのキーワード」が身についていないことに気付く。

課題①に対する振り返りでは、課題に取り組んでみて誇りに思ったこと、残念に思ったことについて対話したのだが、この時に私たちが発した言葉は「こうすればいいと思うのだけれど、そうっていないのが残念。こういう制度にすればもっといいと思うのに、うちの市はそうしないんです」というものだった。自組織の現状について、第3者的に発言していたのである。現状を把握する際、全体を俯瞰して眺め分析することは大事であるが、それをいざ語る時、自分事ではなく第3者の目線で語ってしまっており、1人称で捉え語ることの難しさを実感した。

また、第2回研究会では「問い」について考え、対話においての問いの重要性、問い方により相手の答えにも違いがあることを学び、これまで何気なく行っていた「問う」という行為に、（戦略的な）意味を持たせることの難しさも体感したわけである。

第2回研究会は、私たちに「モヤモヤ」の襲来を大いに予感させるものとなった。

【「問いが学びを促す」】

- ◆我々は今、正解の無い社会を生きている。
- ◆これから大事なものは、「解く」ことではなく「問う」こと。
- ◆教えることより「学ぶ」こと。
- ◆「問い」を発することにより、考えるという行為が始まる。
- ◆人々の探求と学習を伴う「対話」が起こる。
- ◆しつこく問い続けると、質問の方向に向けて成長する。
- ◆組織の課題を「解く」には、たくさんの「問い」が必要。
- ◆「問い」が学びを促し、「問い」が関係性を生み出す。
- ◆「問い」が未来を拓く。

3 第3回研究会

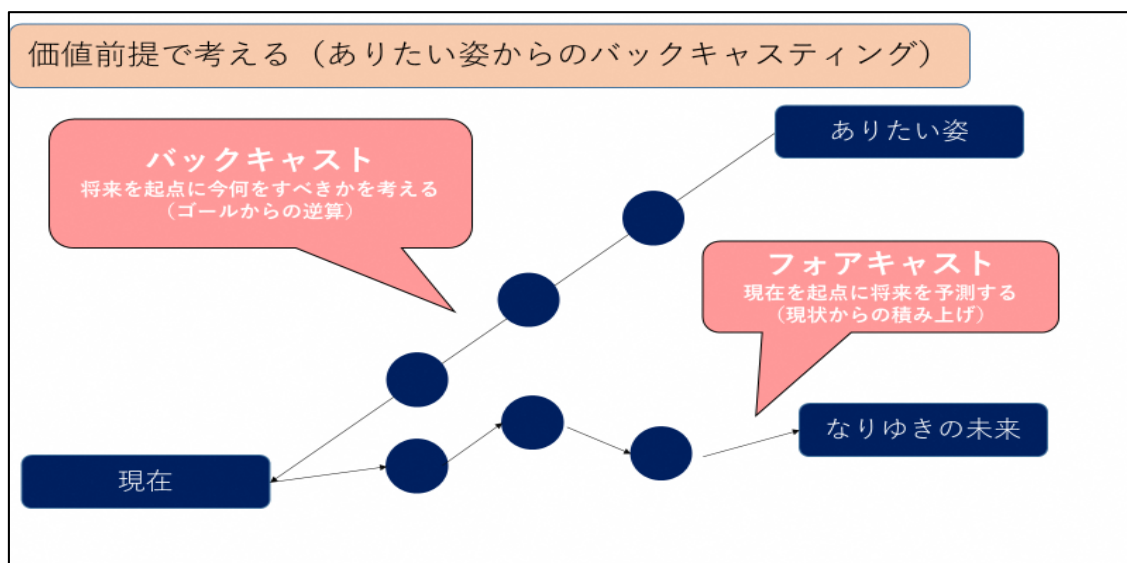
第3回研究会までの課題として出されたのが、「自組織について現状を分析し、その根拠と原因を探る」というものであった。第2回研究会での反省を生かし、1人称で捉え語れているか、ドミナントロジックはないか等、常に意識して取り組んでいた。しかし、4つのキーワードを完全に自分のものとはできていなかった私たちは、常に悶々とし、まさに「正解

が見えない」暗闇の中を歩いている感覚であった。自組織の職員との対話やパートナー自治体（岡山県美咲町）との情報共有により、何とか形にすることができたのだが、依然としてモヤモヤが晴れることはなかった。

今年度初めて参加自治体が東京日本橋に一同に会し開催された第3回研究会では、「ありたい姿から考える」がテーマとなった。個人のビジョン、地域のビジョンについて対話を通して考えていくというものであり、これまで行ってきた「分析する」という活動から内容が変わり、「思いを描く」を実践することとなった。この「ありたい姿から考える」が部会が大切にしているキーワードの一つ「価値前提で考える」であり、ありたい姿からバックキャストイングで戦略を練ることで、フォアキャストイングでのなりゆきの未来ではなく、ありたい姿に辿りつくことができることを学んだ。

また、北川顧問の講演では、北川顧問の経験を通して語られる話から、漠然と捉えていた現代社会を形作ることとなった時代の変化について、順序立てて理論的に理解することができたとともに、変化を捉え自ら変化していくために「動かなければ」、とそわそわしたことを覚えている。そして、「あ、そうか」という気付きが納得に繋がり、知識として知ることよりも気付きにより体感することで自分事となるという話があり、それこそ「あ、そうか」と納得した。それから、出馬部会長の講演では、「人材マネジメントは「ほんとうの笑顔」を創る技術」であるということが語られ、3人とも即座に納得した。と同時に、「ほんとうの笑顔」を果たして自分たちの言葉で語れるか、という疑問が沸いてきた。3人とも、組織のありたい姿は「職員が笑顔で気持ちよく働く職場」で一致していた。では、その職場とはどういう状態なのか、なぜそのような職場が必要なのか。そのような状態の時、どのような笑顔がそこにあるのか。漠然としていた「笑顔」というワードについて、この第3回研究会以降、より深く考えることとなった。

【ありたい姿からのバックキャストイング】



4 自主勉強会

第3回研究会が終わると、「動画プレゼン」へ向けた対話を開始した。第1回、第2回でデータや歴史を紐解き自組織の現状を分析し、第3回でありたい姿を考えた。動画プレゼンは、自組織をありたい姿へ導くためにはどのようなアクションが必要かを考え、まとめ、その思いを動画で幹事団へプレゼンするというものであった。

この時期、私たちは暗闇の真ただ中にいた。ありたい姿や現状把握について、設定しては修正し、また修正を繰り返しており、「お先真っ暗。いつ光が見えるのやら」という心境であった。しかしながら思い悩んでいるのは他自治体も同じようで、情報共有と各々のプランのブラッシュアップのために、今年度福岡会場に参加している自治体で自主勉強会を開催しようと声をかけていただき、参加することとした。

参加したのは9自治体。熊本市役所に集まり、これまでに導き出した各自治体の組織変革のシナリオをプレゼンし、それぞれに緒方幹事と丸本幹事からアドバイスをもらった。参加自治体はどれも真剣に取り組み、具体的にありたい姿へのアクションを描いていた。どの自治体もありたい姿の方向性は似ているが、それぞれ組織の現状が違うため、どこにアプローチするのか、どういうアクションを起こすのかに違いがでていたと感じた。

私たちはというと、日々増幅するモヤモヤで頭が整理できておらず、そのモヤモヤを参加者のみなさんに共有するにとどまった（自分たちの現状分析はドミナントロジックなのではないか、ありたい姿へのアクションは本当にこれでいいのか。他にもっと効果的で効率的な手段があるのではないかなどが頭の中でぐるぐるしていた）。そんな私たちに幹事お二人からいただいたアドバイスが以下である。

【緒方幹事より】

- ◆現場に立って、現場に触れ、現状を知ることが大切。0ベースで話すことで、相手が何を求めているのかがわかる。そうすると、それが自信になる。
- ◆上杉鷹山を参考にしてみてもどうか。どうやったら人が動くのか。
- ◆気付いた者には責任がある。
- ◆左脳で考えすぎている。考え抜いた後には、時には直感が大事になる。理詰めでいきすぎると苦しくなる。

【丸本幹事より】

- ◆今回のように内省しながら話すことで、返ってくるものがあるかもしれない。
- ◆大きなことをやることに拘らず、リハビリ程度から始めてみてはどうか（多くの住民に参加してもらってのワークショップ開催検討に対し、5人程度から始めてもいいかも。）
- ◆役所の存在意義は何なのか（市民は税金を払っている。それに対しどのような価値を提供しているのか（いくのか））
- ◆現状分析について、構造的なものがありそう。色々と絡まっていそうなので整理しては。

お二人からの言葉は、私たちに突き刺さった。モヤモヤしてなかなか納得できていなかったのは、生の声が足りないことによる自信のなさによるものであったこと。直感的に「こうだろう！」と思うことがあったが、それではダメだと常に理論づけようとしすぎていたことにより苦しんでいたこと。そして、効果的かつ効率的な進め方を考えすぎて、大きなことをやらなければと考えていたが、それに拘らずコツコツと積み上げることが最善である場合もあること。そして、私たちの今後の取り組み姿勢を揺るぎないものにした「上杉鷹山」。自主的な研究会やセミナーに参加することが得意ではなかった私たち3人が、勇気をもって参加したこの自主勉強会で、一筋の光が見えた気がした（今思えば、自主勉強会へ参加したこと自体が、勇気をもって1歩踏み出したことだったように思う）。

そして、この自主勉強会への参加は、私たちの活動の大きなターニングポイントになる。

自主勉強会後の懇親会で、モヤモヤが収まらず緒方幹事に話を聞いてもらっていたところ、「北川顧問に話をして、玉名市役所へ来てもらってはどうか」とご提案いただき、北川顧問へその旨打診してもらうことになった。そんなに酔ってもいなかったが、酔いが完全に冷めた。ビッグチャンス到来。このチャンスをものにしなければ。

そして後日、北川顧問にご快諾いただき、11月26日に北川顧問の講演と緒方幹事によるワークショップの開催が決定した。

5 動画プレゼン&フィードバック&第4回研究会

動画プレゼンに対するフィードバックは「過去5期との連携、玉名市としてのこれまでの積み上げが見えない（昨年も同様）。現状分析としてあげていた「人材マネジメントが浸透していない」について、「人材マネジメント」という言葉の定義ができているのか。どういう意味を持たせているのか。取組シナリオを語れるのか」というものであり、モヤモヤして整理できていない部分を指摘していただいた。過去5期のマネ友との連携については、これまでのマネ友とも話をしたがやはり課題であり、今後修正してどう動いていくかが大事だと感じている（それぞれがそれぞれに強みを生かし活動しているが、それをつなげるポジションがなかった。今年度参加者がつなぎ役にならなければと感じている（気づいた者の責任）。また、言葉の定義については第4回研究会で丸本幹事からも指摘を受け、その後定義した。

【私たちが考える「人材マネジメント」の定義】

所属職員一人ひとりが居場所を感じ（認めてもらえている、ひとりじゃないと安心して仕事に向き合える）、果敢にチャレンジできる雰囲気があるなど、意欲的に取り組める雰囲気を醸成するとともに、所属職員で最大の効果を生み出すための職員の強みを生かした（強みに合わせた）業務の割り振りを行うこと。

6 北川顧問講演会&緒方幹事のワークショップ

令和元年11月26日、北川顧問をお迎えし、市長以下87名の管理職（部長、課長、課長補佐）向けにご講演いただいた。

「そんなジャンパー着てたんじゃ変革なんてできないよ。みんな同じものを着てて、新しいこと発想できる？女性も少ない。古い考えが残っているようだ。変革できるの？発想を転換していかなければ」

こんな話から始まった北川顧問の講演。管理職に「発想の転換」を意識付ける先制パンチといったところだった。

顧問の講演の内容は、「こんなもんだ」というようなドミナントロジックが中央集権時代の名残としてあること、ビルド&スクラップによる事業推進が重要であること、説得から納得の文化へ立ち位置を変えることを意識することなどをお話いただいた。講演後に行われた緒方幹事によるワークショップの中で、「北川顧問の講演の中で印象に残った言葉は」という問いに対し、「ビルド&スクラップという概念、バックキャストिंगという概念、ドミナントロジックという言葉、気付きの文化（北京の蝶々）」という意見が多くあがってきた。北川顧問の講演により、管理職の中に部会の考え方が印象として残ったことを示していた。

また、玉名市が今年度も含め6期連続で人材マネジメント部会に参加していることを踏まえ、「若手を泳がせてやってくれ。「責任は部長が取る」そのくらいでやってくれないか」というお話をしていただいた。組織内に人材マネジメント部会の存在があまり認知されていない（特に管理職には）と感じていたが、この講演により管理職へも人材マネジメント部会が認知され私たちの動きに気付いてもらえる可能性が高まったとともに、しっかりとした活動を行っていかないといけないと気が引き締まる思いだった。

北川顧問の講演後に行われた緒方幹事によるワークショップには、副市長以下、部長・課長33名が参加した。緒方幹事からは、対話やドミナントロジックの概念について、そして「言っても大丈夫という雰囲気をつくられているか」などマネジメントについて等、部会の価値観を落とし込んでいただいた。

北川顧問の講演と緒方幹事によるワークショップ。本当に中身の濃い時間であった。

私たちはこの講演会とワークショップをキックオフイベントと捉えており、「よし、やろう」という思いを新たにしていた。そんな中、数日後に嬉しい話が舞い込んできた。

ある部署において、これまであまりジョークを言わなかった管理職がジョークを言い始めたというのだ。「雰囲気が悪いのは俺がいるからだと言われた」と、ワークショップの中で緒方幹事が話された内容（自分の部署で雰囲気が悪いと感ずることがあるか。もしあるとすれば、それはあなたがいるからかもしれない。なぜなら、あなたはあなたがいる時の雰囲気しか知らない。もしかすると、あなたがいない時にはいい雰囲気かもしれない）を受けての言葉である。管理職の中に変化が見えた瞬間だった。

また、この講演会とワークショップ開催決定により変化が起きたのは市役所だけではな

い。議会だ。市役所の管理職向けの講演会とワークショップは11月26日の午後に実施したのだが、その日の午前中、議会に対して北川顧問が講演をされた。これは、北川顧問が市役所で講演されることを知った議会側からの依頼だったようだ。

議会向けの講演会へ私たちも参加させていただいたのだが、その時の北川顧問のお話を受け、議会も変化を見せている。「議員一人ひとりとしての成果ではなく、議会としての成果は出しているのか。住民説明会など、「議会」として実施していない状況で議会改革はできていない。条例を作るだけで終わらず、実践しなければ」という言葉を受け、「議会」としての住民説明会の開催を計画されている。

この変化は私たちも嬉しかった。三権分立の観点もあるが、玉名市を思う気持ちは変わらない。行政だけでなく、議会も一緒に動き出している感覚があり、それぞれ立場は違うが、玉名市のありたい姿を市民、議会、行政で共有し、一緒になって目指していくことが出来るという期待を持った。

今回の講演会、ワークショップにより、管理職が考えていることや部会の考え方に対する反応、仲間になってくれそうな人など、様々な気付きがあった。今回の分析を、今後のアクションに生かしていきたい。そして、お忙しい中本市にお越しいただいた北川顧問、緒方幹事、そして青木さんに心から感謝している。

【北川顧問の講演】



【緒方幹事によるワークショップ】



【お二人を囲む会（歴代マネ友と）】



7 第5回研究会

1月に早稲田大学で開催された第5回研究会、とうとうこの日がきてしまったという思いを持って参加した。この1年間、共に考え、実践し、悩みを共有してきた今年度参加者のみなさんと定期的に会う機会がなくなってしまうことを考えると、少し寂しさを感じていたのだ。

第5回研究会では、それぞれの自治体が1年間をかけて研究してきた成果をポスターにして掲載し、研究成果と情報を共有する場となった。どの自治体も真剣に考え動いてきたことがわかり、また苦労のあとも見え、この1年間それぞれの地域で、みな同じような思いで活動してきたんだなとしみじみと感じた。

ポスターセッション後は、幹事団からのお話や北川顧問、出馬部会長の講演があった。北川顧問からの「情報共鳴を」という話、出馬部会長からの「人材マネジメント部会を内在化する」という話、鬼澤幹事長の「Lead the self」。この貴重な時間も今回で最後かと思うと、「本当に貴重な体験をさせていただいたな」とこの1年間の余韻に浸っていた。

しかし、NPO 法人 テラ・ルネッサンスの鬼丸さんの講演を聞いて、その余韻は今後の覚悟へと変化した。

「今、自分には何ができるのか」。この言葉を聞いた途端、この言葉が私たちの頭の中を駆け巡った。この1年間部会に参加した自分にできることは何か。組織変革について、配属先での業務について、地域活動について、家族について、自分が関わる全てについて、「今、自分には何ができるのか」。そして、鬼丸さんの講演を聞いている今、自分には一体何ができるのだろうか。

1人称で捉え語ることの難しさを身にしみてわかっている私たちにとって、この鬼丸さんの言葉はずしんと重かった。しかし、私たちは今、この言葉を反芻している。「今、自分には何ができるのか」。常に自分の中においておきたい言葉と出会えたと思っている。

研究会後に行われた懇親会では、全国の自治体の方々と懇親を深めることができた。このメンバーでの懇親会も最後になるかもしれないと思うと、この空気感を忘れないようにと、思う存分楽しんだ。この1年間、本当に大切な仲間ができたことを実感した瞬間だった。

第3章 組織の現状分析

ここで、この1年間の私たちの研究成果として、組織の現状分析の結果を示したい。現状を把握するにあたり、マネ友の研究結果やアンケート結果、私たちが行ったキーパーソンインタビュー、そして私たちが日頃から感じていたことを洗い出してみた。

【過去のマネ友の分析結果】

- | | |
|------------------|-------------------|
| ○高め合う風土がない。 | ○現状に満足している人が多い。 |
| ○ビジョンの共有ができていない。 | ○職員同士のつながりが薄い。 |
| ○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。 |
| ○信念はあるが実践は×。 | |

【キーパーソンインタビュー（市職員、市民、報道関係、玉名市以外の行政職員）】

- | |
|--|
| ○職員減の中で、職員のモチベーションが大事になる（上司の褒める、認めるが重要）。 |
| ○徐々に沈下していることに職員が気付いていない。 |
| ○比較的豊かな土地柄であったことが、職員にも市民にも余裕を持たせているのでは。 |
| ○合併前の旧市町意識が良くも悪くも残っている。 |
| ○情報をなかなか出さない（共有しようとしらない）。 |

【私たちが日頃から感じていたこと】

- | | |
|-----------------------------|------------------------|
| ○業務の押し付け合いが多い。 | ○手段が目的になってしまっていることが多い。 |
| ○仕事が平準化されていない。 | ○「他市の状況を参考に」をよく聞く。 |
| ○多くの職員に余裕を感じる。 | ○会議はほぼ討論状態。 |
| ○「いいチーム」は過去も現在も存在。 | |
| ○「スーパープレイヤー＝名マネージャー」とは限らない。 | |

その結果を眺めてみて、組織の現状（状態）について私たちが日頃から感じていたことはこれまでのマネ友の研究結果と似通っていると感じた。

では、なぜ組織はそのような状態なのだろう。そうなる要因はどこにあるのだろう。根本的な要因は何なのだろう。私たちはそう考え始めた。

そこで私たちは、財政状況と組織の状態について深掘りしてみた。

本市の様々な計画の中には、「社会保障費の増加や合併算定替による普通交付税の縮減により自立した行財政運営が急務となっている」という文言が必ず入っている。これは計画の挨拶文のみならず、会合等の挨拶でも常套句となっており、実際に普通交付税は合併算定替えの縮減期間に入り、いよいよ待ったなしの状況となっている。このことは玉名市職員のほとんどが認識している（これは確かだ）。しかしながら、このように逼迫した財政状況の中

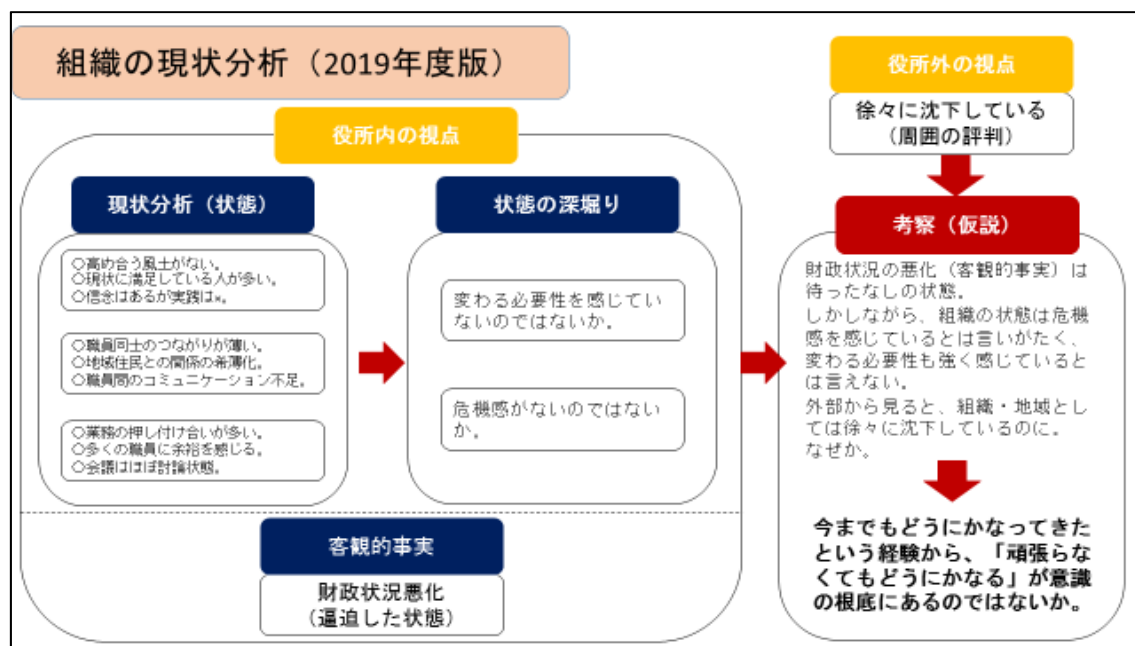
で職員が危機感を持って取り組んでいるかというところでは感じない。

では、財政状況がいよいよ危ないという客観的事実があり、職員にはその認識があるにも関わらず自分事とならない理由はなぜなのか。

その疑問を考えている時、大きな気付きとなったのはキーパーソンの発言である。

私たちはいくつかの理由（過去のマネ友の現状把握の結果が似通っていたこと（マネ友は主に市役所の職員へインタビューしている）、私たちが「外から見た玉名市役所はどう捉えられているのだろう」と思っていたこと、そして自主勉強会での気付き）から、市民の方や報道関係の方、玉名市職員ではない行政職員の方などへのインタビューを実施した。その中で、「比較的豊かな土地柄であったことが、職員にも市民にも余裕を持たせているのではないか。」という意見があった。確かに、本市は自然環境に恵まれ、江戸時代には交通の要所として栄えた。農林水産業や商工業も昔から盛んであり、「熊本県北の拠点都市」と総合計画にも謳っている。市を揺るがす危機的状況があったという話も聞いたことがなく、これまではそれなりにやってこれていたのだろう。そういう歴史から変わる必要性を感じておらず、事が起きても誰かが何とかしてくれる、自分が動かなくてもいつかはどうかになっていくという意識が醸成されてきたのではないか。（これは今般の新型コロナウイルス感染拡大防止の対応についても感じたことであった。自ら考え動いている職員がどれほどいたかと考えると、焦りを感じている。）前述の財政状況の悪化に加え、玉名市を外部からみた人々の話を聞くと、「元気がない」「長い年月の中で少しずつ衰退してきているようだ」という印象を持たれていた。「徐々に沈下していることに気付いていない」のかもしれない。それも、この「どうにかなる」という意識が市民にも職員にも意識の根底にあるからではないかと考えた。

【現状分析①】「頑張らなくてもどうにかなる」が意識の根底にあるのではないか。



そして、もう一つ気になったのがダイバーシティという視点。北川顧問の講演にもあったように、時代は刻々と変化している。物事が複雑化し、価値観が多様化している社会の中で、多様な主体による対話で納得解を導くことが必要となっているが、果たして自組織内では多様な主体（職員）による対話が行われているだろうか。お互いを認め合い、多様であることを認め合っているだろうかという疑問があった。これまでの行政組織は、「できて当たり前」の文化であったと考える。オールマイティーな人材が評価されてきたのではないだろうか。キーパーソンインタビューでの言葉や「仕事ができる人」と言われる職員について観察・分析してみた結果、「できる」か「できない」という判断価値が依然として残っていること、突き抜けた強みがあったとしても、ある部分が少し物足りない場合、「できる職員」とは呼ばれていないことに気付いた。「できて当たり前」「オールマイティー＝仕事ができる」という価値観は現在の自組織にも残っているように思う。

そして、スーパープレイヤーの存在。複数の部署では管理職（係長以上）がスーパープレイヤーである場合、部下は窮屈さを感じているように見えた。実際に話を聞いてみると、「成果の基準」がスーパープレイヤーの基準（ものさし）である分にはいいのだが、考え方や進め方等全てにおいてスーパープレイヤーの基準が採用され、所属職員は自ら考えることをやめ、機械的な作業にとどまっているように感じられた。

スーパープレイヤーがいることは「組織として価値を提供する」という視点では望ましいことであるが、「継続的に価値を提供する組織であり続ける」という視点では、部下の育成がうまくいかずに将来的にはマイナスになるのではないかと考えた。

以上のような観点から、組織として「人材をマネジメントする（所属職員一人ひとりが居場所を感じ（認めてもらえている、ひとりじゃないと安心して仕事に向き合える）、果敢にチャレンジできる雰囲気があるなど、意欲的に取り組める雰囲気を醸成するとともに、所属職員で最大の効果を生み出すための職員の強みを生かした（強みに合わせた）業務の割り振りを行うこと）」という概念が浸透しているとはいえないという結論に至った。

【現状分析②】「人材マネジメント」という概念が浸透していない。

【私たちが考える「人材マネジメント」の定義】

所属職員一人ひとりが居場所を感じ（認めてもらえている、ひとりじゃないと安心して仕事に向き合える）、果敢にチャレンジできる雰囲気があるなど、意欲的に取り組める雰囲気を醸成するとともに、所属職員で最大の効果を生み出すための職員の強みを生かした（強みに合わせた）業務の割り振りを行うこと。

第4章 ありたい姿

1 地域のありたい姿

ありたい姿の設定について、キーパーソンインタビュー（職員や市民）を中心に対話を進めていく中で、年齢や生活環境、立場等により、「こうありたい」という具体的なビジョンは様々であることがわかった。

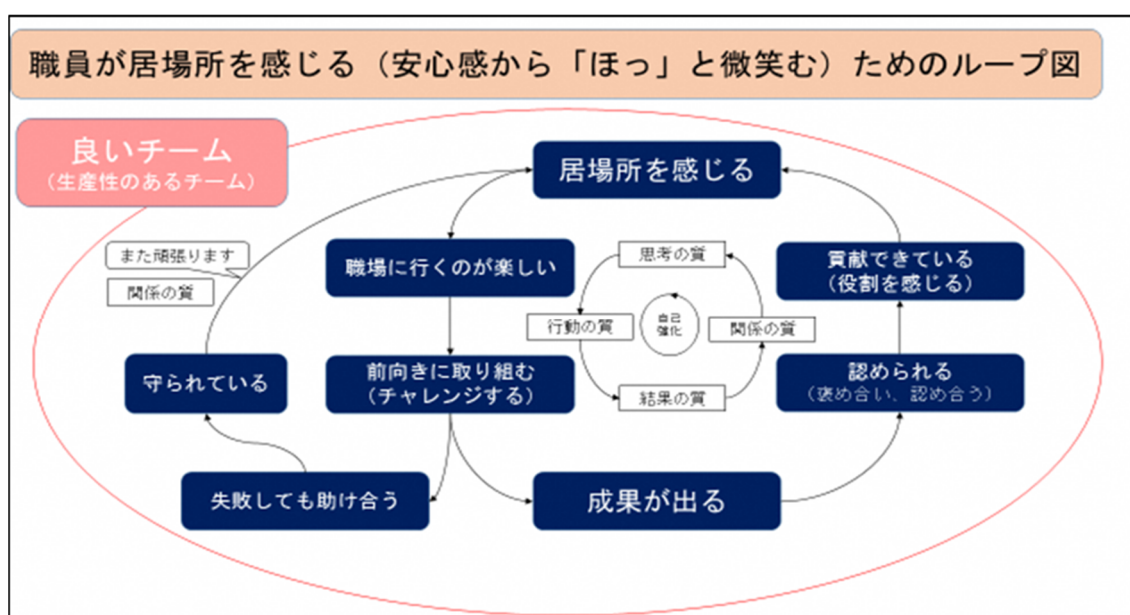
しかしながら、もしそれぞれの「こうありたい」が実現したときには、誰もが笑顔になっているのではないだろうか。それは普遍的ではないか。住んで良かった、学べて良かった、働いて良かった、来て良かったなど、それぞれが思うありたい姿が形になり、誰もが「玉名で良かった」と思える地域であれば、至るところで笑顔に出会い、その笑顔が連鎖し、笑顔の好循環が生まれるのではないかと考えた。

そこで、私たちは「至るところで笑顔に出会うまち」をありたい姿に設定した。

2 組織、人材のありたい姿

では、地域が笑顔で満たされるために組織に求められるものは何か。

それは組織として良質な価値を提供し続ける（成果を出し続ける）ことであり、その基盤となるのは、職員が気持ちよく意欲的に取り組める環境になっていることである。部局横断的に対応し即断即決できる組織、多様な主体との連携により地域課題の解決に取り組めるなど生産性の高い組織となるためには、職員一人ひとりのモチベーションが高い状態であることが求められる。職員のモチベーションを高く保つための土台は、職員がいかに居心地の良さを感じているかである。そこで、以下のようなループが起これば、職員が居心地の良さ（居場所）を感じ、意欲的に取り組める組織（チーム）になるのではないかという仮説をたてた。



第5章 次年度に向けた展望

1 アクションプラン

第4章で述べたありたい姿の実現に向け、私たちは3つのアクションプランを考え、実行に向けた取組を進めている。

(1) 職員表彰制度の活用

玉名市には職員表彰制度がある。私たちは、このほとんど使われていない制度の活用が「職員が居場所を感じる」状態をつくるためには効果的ではないかと考えた。

職員が居場所を感じ、安心感から「ほっと微笑む」。そうなるためには「組織に貢献している」、「認められている」を感じることが必要だ。そのためにまずはお互いを認め合う風土が必要になる。この職員表彰制度を活用し、その功績を素直に認め合う風土を醸成したいと考えた。

運用にあたっては、表彰対象は個人ではなくチーム（課 or 係）とすることを提案予定である。実際に職員表彰制度を運用している自治体では、個人表彰としたことが「職員が互いに認め合う組織風土の醸成」という制度目的の阻害要件となっているということがあったそうだ。私たちも、課や係などチームで仕事をしているのだから、そのチームの功績として表彰を行うことが制度目的に合致すると考える。また、チーム表彰とすることで、表彰を受けたチームの職員は、「このチームで良かった。表彰を受けるために少しは貢献できたかな」と自分の存在意義を実感し、居場所を感じることができるのではないかと考える。

今年度、この制度が活用され、国土交通省のインフラメンテナンス大賞を受賞した土木課橋梁メンテナンス係が表彰された。表彰された職員はみな誇らしげであり、充実した笑顔を見せていた。この係は、職員一人ひとりがそれぞれに役割を持ち業務にあたっている。係長は「この賞は係員みんなで受賞したもの。係員みんながそれぞれの役割を果たしてくれたおかげだ」と話していた。

今回、国土交通省の表彰を受けたことを理由に職員表彰が行われたが、この制度が人命救助以外で使われたのは久しぶり（少なくとも10年間はない）だった。これを熊本県の県知事表彰（蒲島賞）のように、毎年職員の功績を表彰する制度にしたいと考える。そして、橋梁メンテナンス係のようなチームが増え、職員の仕事に対する意欲が沸き、組織としてありたい姿へ向かう推進力が加速することを期待する。

(2) 人材マネジメント部会「管理職部会」への職員派遣を提言

これまで玉名市は私たちを含め6期連続で部会に参加しており、総勢17名が部会の考え方や価値観を学び、研究しアクションを起こしているのだが、その変革をより効果的なものとするため、令和2年度は管理職部会への職員派遣を総務課へ提言した。

私たちがやりたい姿を実現するための土台と考えている「職員が安心感からほっと微笑む」環境をつくるためには、職員相互の認め合う関係性と併せて管理職のマネジメントスキルが重要となる。ここでいうマネジメントスキルとは、私たちが先に定義した「人材マネジメント」という概念だ。職員が居場所を感じ意欲的に取り組むためには、管理職が「見守っている」ことが重要であり、それぞれが果敢にチャレンジすることを認めている必要がある。そして、所属職員それぞれの多様性を認め、その強みに合う業務割り振りを行い、より効果を発揮する体制を整えることが求められる。

組織への「人材をマネジメントする」という概念の定着は、これまで部会に参加してきた私たちを含めたマネ友も当然担っていくが、管理職部会へ職員を派遣することで、人材マネジメントという概念の定着と全体最適の考え方（各部署の長としてではなく、組織全体を俯瞰して最適な政策を考える）の定着を図り、より効果的な組織変革につなげたい。

それから、本市では喫緊の課題である財政健全化に向けた予算編成方法の変更の検討を始めているが、その変更された制度を職員がやらされ感なく自分事として捉えられないと根本的な解決には至らない。そのため、喫緊の課題を対話により解決する方策を研究し、目先の結果だけでなく継続性のある抜本的制度変更へとつなげたいと考えている。

(3) 対話型自治体 SIMULATION (SIMULATION 熊本 2030) の活用

本市において財政状況の悪化が喫緊の解決すべき課題だと述べたが、根本的な解決のためには職員が財政健全化の取組を自分事として捉える必要があり、「頑張らなくてもどうにかなる」という状況ではないという危機感を共有することがキーになる。そこで、その気づきの機会として、対話型自治体 SIMULATION の活用を考えている。

また、より具体的に体感できるよう、玉名版対話型自治体 SIMULATION の作成を考えており、財政課若手職員やそのほかの若手職員にも賛同を得ている。この策定過程において、財政課が持つ問題意識を共有し、解決策を対話により見出すとともに、参加職員が自分事と捉えてるきっかけにしたい。そして若手職員には、玉名市の現状を知る機会とするとともに、作成に関わることで自分事となり、自らも発信していけるような取組としたいと考えている。最終的には、財政課勉強会という大人数が参加する機会に実施し、危機感の共有と「対話による課題解決」という概念の浸透を図りたい。そして、喫緊の課題を対話により解決し、その成功体験を共有したいと考えている。成功体験が生まれることで、対話の概念が浸透し、自分事となり、やりたい姿へ一歩近づけるのではないかと考えている。

2 取組みシナリオと1年後に目指す状態、創りだしたい変化

次年度以降の取組みシナリオとして、早急に玉名版 SIMULATION の作成に取り掛かる。待ったなしの財政状況であることをチャンスと捉え、管理職部会へ派遣された職員と連携し、対話により全体最適となる予算編成ができるような制度設計と運用方法を早急に検討するとともに、玉名版 SIMULATION を職員間で実施することで危機感の共有と対話による課題解決の実践、ありたい姿へ組織全体で向かっていく機運の醸成、そして新しい予算編成方法の組織への浸透を図っていく。

また、職員表彰制度の運用について来年度末の実施に向けた協議を担当課である総務課と行うとともに、職員への周知を図る。周知の際には、表彰対象は今年度のインフラメンテナンス大賞のように全国的に認められたものだけではなく、身近な業務改善事案や市民や企業との協働事案など、様々な態様の取組を表彰対象とすることを示し、頑張っている職員（チーム）に光を当てるという制度を確立したい。それから、まずは庁内の選定委員による選考を考えているが、制度が浸透していけば、選定委員の中に市民の方などに入っていたら、市の活動の情報発信の機会や取組の共有の機会としたい。そして、職員間で認め合い、褒めあえる風土が浸透していけばと考えている。

アクションプランとして取り組む対話型自治体 SIMULATION や職員表彰制度の活用を通して、職員が居場所を感じて意欲的に取り組める組織風土の醸成や成果を出し続ける組織への変革を図っていくが、それが私たちの目的ではない。そのような組織風土となり、職員全員で気持ちよく笑顔で仕事に励み、ありたい姿へとベクトルを合わせ、地域課題の解決や新たな価値提供に取り組み、市民との信頼を築いていきたい。そして、市民それぞれが思う玉名市のありたい姿が実現できるよう手を取り合い、一緒になって取り組んでいきたい。そうすることで、市民も職員も「自分の居場所」が数多くでき、玉名市に住んで良かった、働いて良かった等、多くの笑顔に出会えると思う。「玉名市は良いところだよ」「玉名市役所は働きやすいし、働き甲斐があるよ」と口々に笑顔で発する市民、職員が増え、どこもかしこも笑顔で溢れるまちを創っていききたいと思う。親から子、子から孫へと「玉名は良いところだよ」が伝承されるようなシビックプライドの醸成を図り、持続的に笑顔で溢れる地域を目指したい。

しかしながら、その考えやありたい姿を押し付けてはダメだ。職員が「はっ」と気付いて自分事となっていく必要がある。変革へ向けたアクションを実行するために協力を「依頼する」だけでは本当の意味での仲間にはなってもらえない。目的をしっかりと伝え、共感を得、ビジョンを共有し、共に進んでいくことが重要となる。アクションを実行することが目的にならないよう気をつけなければならない。周りを「巻き込もう」と意気込みすぎず、しかし周りを巻き込んでいけるように、周りが「気になる」活動を行っていききたい。私たちが笑顔で、楽しそうに、そしてありたい姿をしっかりと見つめて活動している姿を示し、自然と周囲が巻き込まれていくような活動をしていきたい。そのためにもまずは、日頃の業務に精力的に取り組む、周りが「気になる」存在になる必要がある。そして、日頃から業務に取り組む

中に、部会で習得したスキルやエッセンスを加え、気づきを与えられるような存在になっていきたいと思う。そして1年後、私たちのことが気になって巻き込まれた仲間が、それぞれの場所で気になる存在となり、周りを自然と巻き込んでいれればと考える。

おわりに

参加することに対して、気が重かったのがちょうど1年前。今は、部会に参加できて本当に良かったと感じている。対話を通じた組織変革を研究する中で、自分を見つめる貴重な時間ともなった。「1人称で捉え語れているか」、「価値前提で考えているか」、「ドミナントロジックではないか」、「立ち位置を変えているか」、この4つのキーワードが常に私たちに問いかけていたように思う。その問いかけに対し、内省し考えていくことで、私たちの考え方や価値観は少しずつ変化してきた。

そして、全国の大切な仲間や北川顧問を初めとする幹事団との出会い。第1回研究会から運命的な出会いで始まり、福岡会場の参加自治体との出会いはもとより、東京会場での全国の自治体との出会いなど、多くの自治体職員とも繋がることができた。また研究会が進むにつれ「仲間」という思いが強くなり、「私たちの居場所は、ココ（部会）にもある。」と思えた。そう思うと心強く、常に前を向くことができた。

定期的に参加する研究会はもう終わってしまったが、部会で出会った仲間とはこれからもずっと繋がっているものと確信している。

部会へ参加したこの1年間は、私たち3人にとって本当に楽しい時間だった。この1年間の思いを、これからもずっと大切に、自組織での取り組みに生かしていきたいと思う。

【かけがえのない仲間との出会いに感謝】



【全国にいる仲間】



附記

研修会に参加すること自体苦手で抵抗があった私は、第 1 回目の研究会に参加するまで気が重くて仕方がなかった。しかし、1 回目の研究会が終わるころには「今までの研修とは何かが違う、結構楽しいかも」という思いに変わっていた。

恥ずかしながら、入庁してから組織のことについて、真剣に考えたところがなかった気がする。3 人で自組織のことについて話し、考え、悩み、モヤモヤした日々を過ごした 1 年だった。乗り切ることが出来たのは、一緒に参加した 2 人やマネ友、幹事団の方々、福岡会場に参加された自治体の皆さんのおかげだと思う。

これから先も、自分達の組織がよくなるように部会で学んだことを意識しながら、諦めることなく、出来る事を全力で続けていきたい。

人材マネジメント部会に参加して、自分自身が気づき、変わるきっかけが出来た。このような機会を与えていただいた事に感謝する。

川原 三世子

「人材マネジメントとは？」この抽象的な表現に込められた思いをどれだけ自分の中に落とし込めるか。これが最初に私が感じたことであり、私にとって最大のテーマでもあった。

相手に対して何かを表現することは私が苦手とするところであった。自分自身そのことに気づいていながらも、見ぬ振りをしつつ表面のコミュニケーションで避けていたところもある。今回、研究部会に参加し、自分の弱い部分を改めて突き付けられた。恐らく今までの私なら、その状態から目を背け逃げていただろう。

しかしながら部会を通し様々な現状把握、ありたい姿の検討をしてく中で、私のような職員が市役所の中でも相当数存在し、その存在が真の意味での対話文化の醸成に悪影響を与えているようにも感じた。これまでは、どこか他人事で中々そのようなことに向き合っていなかった。変わることの重要性を認識しながらも一歩踏み出せない、そんな人の背中を自然と後押し出来る雰囲気構築したい。その為にも、自分から一歩踏み出す。この当たり前のことを、遅いかもしれないが今になって気づけたことは今後の財産になっていくと思う。

この思いを一過性のもので終わらせない為にも今後継続してアクションを起こしていく必要がある。アクションを起こす過程では様々な困難が生じるとは思うが、物事が変わっていく際には何らかの反応があるのが当然のことである。その反応に対し拒否反応を示すのではなく多様な考えの一つとして捉え、よりよいものとなる為に取り入れていけるようにならないといけない。

もしかすると、この研究部会で学んだことは職員として当たり前に身につけておくべきものだったかもしれない。そんな当たり前のことを当たり前に出来ていないという気付き

が私にとっては非常に大きかった。何事をするにもまずは自分から。小さな渦がやがて大きな渦となり多くを自然と巻き込んでいけるよう努めたい。

この一年間、貴重な経験をさせていただいた多くの方に感謝の気持ちを込めて、この文を締めたいと思う。本当にありがとうございました。

木原 真吾

1年間の部会での研究を通して、これまでの私は間違っていたことに気付いた。

これまで、私は組織を変えてやろうと思っていた。そう思い、とことん討論、説得していた。そして、結果として私の意見が通ることも多く、結果を出すことで、組織も少しずつ変わってきているかもしれないと捉えていた。後輩に対しても、思いが強い後輩ほど「育ててやらなければ」と、私の価値観を押し付けていた。しかしながら、変えてやろう、育ててやろうと思うことが間違っていた。

部会への参加を通して、自分の考え方や物事の捉え方は随分変わったと感じている。説得ではなく納得。討論ではなく対話。常にこのことが頭から離れない。そして常に「今自分にできることは何か」と自分に問いかけている。また、これまで相手を説得して論破してきたような案件こそ、立ち位置を変えて、対話を通して、お互いに納得して進んでいきたいと感じるようになった。なぜなら、「みんなで笑顔でいたいから」である。至るところで笑顔に出会う、そんなまちになるために、「目の前で意見の相違がある相手とこそ、ともに笑顔でいる必要がある」。そう思うようになった。

最初は参加したくないと思っていたこの部会。しかし今は、参加させていただいて良かったと心の底から思っている。自分の価値観が変わったこと、そして全国の自治体職員のみなさん（特に福岡会場の皆さん！）と出会い、交流を重ねることで、職場以外にも自分の居場所を感じることができたこと。それは今、大きなモチベーションにもなっている。

この1年間、北川顧問をはじめ出馬部会長や鬼澤幹事長、幹事団の皆さん、そして事務局の皆さん（特に青木さん）には大変お世話になり、いくら感謝しても感謝しきれない。これからは部会に参加させていただいた者の責任として、時代の変化を捉え、自ら変化していける組織への変革のリーダーシップをとっていきたいと思っている。市内の至るところで笑顔に出会うために、まずは市職員が笑顔で働ける職場をつくる必要がある。そのために、部会での学びとみなさんからいただいた言葉を胸に、自分にできることをやっていきたいと思っている。そして、玉名市が次のステージへと移行し、ココから国を変えていくことで、この1年間の恩返しとしたい。

自分にできることを、真剣に、とことんやっていきます。

村上 健