

2019年度 早稲田大学人材マネジメント部会

共同論文

熊本県菊池市 第4期生

財 政 課 荒牧慎太郎

企画振興課 長瀬 司

農林整備課 松原 輝

## 1、はじめに

菊池市は、平成17年に1市2町1村で合併し、合併後15年を迎えようとしている。平成28年熊本地震からの復旧復興事業もほぼ終わり、本庁舎の整備と、図書館を併設した生涯学習センターの整備が完了し、新たな菊池市役所としてスタートを切ったところである。

早稲田大学人材マネジメント部会の参加は、熊本地震の際の中断を挟み今回が4回目で、今回の参加者の年齢は、平均28歳と過去と比較して非常に若いものだった。その中でも一番若い職員が前年度参加のマネ友に参加してみようかと誘われ、順番に参加が決定した。正直、人マネの存在は知っていたが、どんなことをしているのか詳細はほぼわからない状態だった。

また、今回が4回目の派遣ということもあって、派遣元からはある程度の成果を求められていたように思う。前年度参加の3期生が人マネの動きを研究会後もオフサイトで継続し始めたこともあり、さらになんらかの目に見えるものをある程度のかたちとして期待されていたようにも思える。そんな状況で4期生の人マネが始まった。

## 2、一年間の取り組み

### (1) 取組んできた活動の概要と経過

#### ①現状分析・キーパーソンインタビュー(第一回)

第1回目の福岡会場を終えて宿題を課された。その中身には、現状分析があった。市全体の人口と年齢構成の過去30年間の変化、組織(市役所)の過去30年間の人数と年齢構成の変化、財政的变化の3点を「見える化」するものと、経営者層に近いキーパーソンにインタビューを行うものだった。

人口・職員数・財政的な分析は、過去から分析することで、なんとなくの感覚で感じていた「人が少ない・業務量が増え多忙になった・お金がない」を、数的に積み上げることで誰も理解することにつながり、納得できるものになると思った。

キーパーソンインタビューでは、総務部長をはじめとする2部長、職員係職員1名、ソフトバンク出向職員1名の、計4名にインタビューを行った。職員のやる気・モチベーション、過去と現在の違い、人事評価制度等について質問した。

職員のやる気・モチベーションについては、自分たちの予想とは違って、4名とも職員のやる気・モチベーションはある、とのことだった。いろんな研修等にも積極的に参加している状況がみてとれることや、トップダウンの業務も自主的に能動的に望んでいることからだった。その中で、コミュニケーションについて話題が出たが、職員同士の会話レベルのコミュニケーションは取れているが、業務上のコミュニケーションが取れていないとの意見があった。職員同士の仲は良いが、業務上の意思疎通や議論が少ないように思うとのことだった。

また、過去と現在の違いについては、すべてが手作業から1人1台PC導入へと職場環境が変わ

ったのが、大きな変化だったとのことだった。そして、これからは AI・ICT の導入により今まで以上に職場環境が変化するだろう、とのことだった。

人事評価制度については、制度上運用しているが、面談が行われていない部署があったり、人事評価をその後に反映できていないのではないかいとの意見があった。

ソフトバンク出向職員からは、菊池市役所は紙文化が強く驚いたとの意見が出た。ソフトバンクでは、一人1台タブレットが支給され出先でも業務できるようにしているとのことだった。

現状分析については、今までの感じていたこと・何となく思っていたことを、数字として積み上げていって、グラフや表で「見える化」することによって、誰もが納得するかたちで、使えるものになることを実感した。また、キーパーソンインタビューでは、それぞれ思っていることが違い(見る立場によって感じ方が違う)ことがわかった。人事評価制度もコミュニケーションツールの一つとしてとらえ、今後の課題としては、コミュニケーションが鍵となるように感じた。

## ②九州地区自主勉強会 in 熊本市

昨年度の流れから、引き続き熊本市で自主勉強会を開催することとなった。熊本市のマネ友、緒方幹事に協力してもらい企画した。当日は、九州ブロック16自治体中9自治体の参加があり、丸本幹事、先輩マネ友にも協力してもらい開催することができた。宿題のありたい姿・ビジョンの発表を行い、それに対する質疑応答のかたちをとった。どの自治体も『もやもや』がたまっており、いいガス抜きのできたと思う。

※当日の様子は、Facebook の 2019 年度人材マネジメント部会参加者グループに掲載しています。



## ③フィードバック動画を受けての修正

幹事団に送付した動画を受けて、幹事団からフィードバック動画が届いた。幹事団からのフィードバック動画では、「コミュニケーション不足が現状だが、どんな場面のコミュニケーションか？日常会話のコミュニケーション？意思決定のコミュニケーション？」「具体的にどんな場面でのコミュニケー

ションか？困った場面の具体的事例は？」等の指摘があった。そして、より丁寧な現状分析が必要なのでは、との指摘があった。

指摘後、新人、20代、30代、管理職の職員と年代別に分けインタビューを重ね、結果を分析することにした。インタビュー結果をまとめて、職場環境・コミュニケーション・組織としての良い点悪い点等のジャンル毎に選別し、良いことできていること・できていないこと悪いことに分け、分析した。その結果、年齢や性別その立場や所属部署、または各個人での意見がより大きく反映し、組織全体での共通した課題・問題点を見出すには至らなかった。現状分析は、その後のインタビューで深めていくこととした。

#### ④副市長ランチミーティング

R1年10月15日・24日に、1年目職員参加の副市長ランチミーティングに特別枠というかたちで参加した。副市長と1年目職員との会話の中に、いろいろな話題が出た。その中で、職場の周りの仲間が教えてくれてとても親切で助かっている、という1年目職員から意見があった。本当に最初の1年目の職員には周りの仲間が手取り足取りサポートして、教えてくれているかもしれない。と同時に、本当に教えている職員が正しく教えることができているのか、不安になった。正しいことを教えているのか、なぜそれをやらなければいけないのか、その法的根拠は、財政的根拠は、と周りの教える職員の質にこだわるべきではないのか。そういうことを考えていると、中堅クラスの職員のレベルがその水準まで達していないのであれば、その水準に引き上げるまで研修等をする必要があると考えた。

#### ⑤庁内途中経過報告会

R1年12月17日にR1年度に職員研修受講生による報告会を行った。早稲田人マネの他に、プラチナ構想スクールの研修生1名、政策立案能力形成研修「KFDS」の10名が、それぞれの報告を行った。市長や副市長、部長たちをはじめとする、多数の職員の前での報告会となった。

早稲田人マネ以外の考え方以外の報告を聞いて、共感する部分や気づきを得た部分もあった。特にKFDSの報告では、働き方改革をテーマにしたものがあり、その中身は、組織を良くして、効率的で生産性の高いものへと変革し、それを働き方改革につなげていこうと行こう、というものだった。早稲田人マネの私たちとの共通点が見つかり、驚いた。私たちは、途中経過と説明し、早稲田人マネとは何か、対話の重要性、目指すありたい姿を説明した。市長から「対話は重要だと思っていた。これからも期待しているよ」と声をかけてもらった。市長から声をかけてもらったことによって、またここから人マネを頑張っていこうという、モチベーション向上になった。

#### ⑥退職予定者からのメッセージ会(先輩から後輩へ)

R2年2月10日にR1年度退職予定部長(2名)を講師にメッセージ会を開催した。部長達の蓄積

された知識や経験を聞いて、話し合っ、これからの仕事に対する姿勢の確認や、モチベーション向上につなげることを目的とした。退職予定部長2名から10分ずつ「後輩へ伝えたいこと」をテーマに話してもらい、その後2班に分かれ部長が司会進行で対話を中心にフリートークを行った。参加者は、入庁10年未満の若手職員が中心だったが、入庁1年目の職員～課長職の職員まで、幅広いものとなった。

実際、開催したら予想以上に盛り上がり、予定時間を過ぎてしまった。参加者からの感想・意見も好評で、「普段直接話さない部長や職員と直接・・・で良い機会となった」「先輩も同じように悩んで経験を重ねてきたことがわかって相談しやすくなった」「部長や参加者の意見を聞いてたくさんの学びや気づきを得ることができた」という意見があった。また、お話をしてもらった部長からも、このような機会があったら良いと思っていた・直接話したことのないいろいろな職員の意見を聞いて良かった、とのことだった。今後も、この会を定期的開催していこうと思う。また、退職予定者だけでなく市長や副市長または現役部長職の職員からメッセージをもらう会を開催してもおもしろいと思う。いろいろな人と対話することで、その人が発言するバックボーン(意味や意義)がわかると腑に落ちる部分があり、より納得して仕事に臨むことができると考える。また、いろいろな人の経験等を聞くことによって、相談しやすい環境が作りだせると思う。そして、参加者が気づきを得る場になると思うため、今後も継続して行っていきたい。



部長たちからの話を聞いている様子



最後に緒方幹事からの話を聞いている様子

### ⑦今村さん財政講座・SIM 福岡

R2年2月22日に福岡市役所今村寛さんを招いて「出張財政出前講座 with simulation ふくおかin 菊池市」を企画した。参加者は、学生を含む一般方15名、市議会議員5名、市役所職員20名、というものだった。

しかし、前日に講師の今村さんが所属する福岡市で新型コロナウイルスが発生した影響で中止になった。準備を進めてきて次の日に開催を待つのみだったが、やむを得ない上記の理由で中止としたが、市役所職員だけでなく一般の方の多くの参加があったことは、とても興味深いと感じた。市役所職員だけでなく、一般の地域の人たちも巻き込みながら、市役所を含めた市全体を良い方

向に熱がある人たちが多くいることがわかったことが成果と考える。

## (2) 今までやってきたこと概要・成果・変化【まとめ】

明確な成果は、正直見つけられなかったと思う。しかし、現状分析の深堀が必要ということがはっきりした。現在まで、1期生～4期生までそれぞれが、職員数・財政状況や人事異動状況を詳細分析し、対話を中心としたインタビュー等を行い、菊池市役所としての現状把握し、その原因を探ってきた。その原因については、切り口や見かたが変わっただけで、複雑に絡み合い、はっきりこれが一番の原因というものがこれまでも見つけられなかったと思う。それがわかったことが、見出した成果と考える。わからないことがわかったからこそ、今後も現状分析を深め続けなければならない。これは、幹事団フィードバック動画の中で、「コミュニケーションにも段階があって、菊池市での一番の原因となっているのは、どの段階のコミュニケーションか？」と指摘があった。その後、3人で時間をかけ相談し、今までのインタビューをまとめ、分析し、さらに追加のインタビューでの問いを行っていったが、これが一番というものが明確にできなかった。おそらく、考え方や見かた、立場、経験等で、その要因は変わってくると思う。だからこそ、現状分析は継続して行い、性別や年代、職歴、職場等に細分化した要因を探していくべきだと思う。細分化して要因を積み上げたその先に、組織としての問題点がわかってくると考える。

ありがたい姿(ビジョン)はバックキャストで考えてきたが、課題や問題点の要因はフォアキャストで探っていくほうが良いと感じた。

## 3、今後の展望

### (1) 次年度に向けた展望

- きくち BASE(菊池市のマネ友)を強くする(定期的な会を開催)
- お仕事情報交換会の開催(10月) ※1
- 入庁5年未満職員へのマネジメントの意識付け(愚痴の掃き出し会)
- 宿題(課題)を業後に残業というかたち(インタビューを除く)で作成していたが、次年度の研究生は業務時間内できるようにする → 総務課からの辞令を出してもらう
- オフサイトからオンサイトへの移行を試みる→ オフサイトでやっていた「気づきを得る場」をオンサイトで総務課業務としてやってもらえるようにする。
- 過去の人マネ生のデータ、他研修・出向経験者との情報共有を図る
- 菊池市だけでなく他自治体(県内・九州内)との連携を図る
- 組織としてのマネジメント力の向上のための働きかけ

### (2) 1年後に目指す状態

- 現状分析を深めて公表する
- それをもとに OM で対話する

### (3) 創り出したい変化

- いろいろな人(固定ではなく)が対話する場に積極的に参加する
- 人材育成基本方針の見直しを図り…
- オンサイトでのアクションを増やす
- 個々人で思っている問題意識をまとめ公表し、個々人で何ができるかを意識付け

#### 実現するためには…きくち BASE(菊池市のマネ友)を強くする！！

菊池市からの派遣は今回4期目で、12名のマネ友がいる。昨年度の3期生が「きくち BASE」と名称をつけ、人マネの研究会後も活動している。しかし、12名のマネ友がお互いに協力し組織を良くしようと、活動しているかと言えば疑問である。そこで、4期生は「きくち BASE」に積極的に参加し、活動を大きく太くしたいと考える。そして、1期生・2期生のマネ友にも「きくち BASE」に参加してもらおうと、さらにマネ友以外の職員にも参加してほしいと思う。

その中の1つ目に、1期生から4期生の情報共有を図りたい。各期生でそれぞれ現状分析し、ありたい姿を設定し、それに向けたアクションプランを定め、行動したことと思う。しかし、それは共有・蓄積されてなく、各期生の中で留まっていて、ぶつっと切れていると感じた。それを解消することで「きくち BASE」の活動がさらに良くなり、組織の課題解決の糸口になると考える。まずは、「きくち BASE」を定期的(2ヶ月に1回程度)な集まることから始められたら、と思う。その集まりの中で、情報共有を図っていききたい。

2つ目は、オフサイトミーティング等の開催である。1期生から4期生までのマネ友は年代がバラバラである。そのことで開催をする際の参加者の呼びかけをし、その呼びかけに賛同し、参加してくれる職員の年代も多様になると思う。オフサイトミーティング等の開催の内容を精査し、ターゲットとなる年代を設定した場合に、ターゲットに該当するようなマネ友が参加者を募ることによって、参加者は固定化されず、多様な意見が出る有意義なオフサイトミーティングになると思う。具体的なオフサイトミーティングの内容は、「お仕事情報交換会」(後で詳細を記載)、「退職者からのメッセージ会(R1年度実施済)」、「他機関への派遣職員からの報告会(実施済)」、「各種研修参加者からの報告会(実施済)」、「人材マネジメント研修(実施済)」…等を考えている。

3つ目は、次年度の参加者にも積極的に関わりたいと思う。第1回研究会前の事前レク(人マネとはなにか?)を行い、各宿題が出された場合等の相談等も受けたい。あくまでも、相談である程度できてからのアドバイス程度のもにとどめることとする。そのようにコミュニケーションを事前にとっておくことで、その後の「きくち BASE」としての活動にスムーズに移行できるようになると考える。また、ありたい姿やそれに向けたアクションプランを設定する際に、厚みがあるものになる。

上記のようなことをすることで、菊池市のマネ友が、人マネに参加していた際に感じた熱を再び感じるができることとともに、「きくち BASE」での動きがさらに活発になり、周りを巻き込んで、組織が良い方向に動くきっかけになると考える。

また、現在、人マネの活動も「きくち BASE」の活動もすべてをオフサイト(業務時間外)に行っている。業務時間外になると、プライベートの都合により参加できない等の支障が出てくる。

オフサイトミーティングは、研修を取りまとめている総務課に協議し、業務時間内の研修の一環としてもらえるように働きかけていきたい。

### ※1 お仕事情報交換会

「お仕事情報交換会」は、第5回研究会後の WASEDA NEO で開催された自主勉強会の「マネ友の事例紹介&ディスカッション」に参加した際に、他自治体からの事例紹介の中に今回の「お仕事情報交換会」があった。それをいい意味で真似る(パクリ)ものである。異動希望調査(菊池市での自己申告書の異動希望欄)提出時期の前に開催したい。内容は、各課から1名ずつが各テーブルについてもらい、参加者が興味のある部署の業務内容等を聞くというものである。ターゲットは主に若手を想定する。

周囲から聞いた話を含め自分の経験上、異動希望調査を積極的な意識で記入したことがあまりないと思う。「あの課は忙しそう、大変そうだから・・・」と消去法で異動希望課を選んで提出していたと思う。しかし、これでは、せっかく希望を取っている意味がないと思われる。希望を取る理由として考えられるのは、今後のキャリアプランの設計のためだと思う。「これをやりたいから」「この課であれを勉強したいから」「将来の自分のためにこれが必要だから今度はこの課に行きたい」と、積極的理由で異動希望は提出するべきと考える。

そのために、自分の所属課以外の業務を知る機会が重要と考える。直接その所属職員から業務内容を聞くことで、実体験に基づいたリアルなものになるし、よりイメージし易いと思う。そして、自分のキャリアプランをしっかりとって、それに基づいたキャリア形成をすることによって、働きがい・モチベーションが向上すると思う。

## 4、最後に

菊池市からの第4期生というかたちでの研究は、この共同論文で一応終了となる。しかし、第5回の研究会でも「人マネに卒業はない」とあったように、今後も「きくち BASE」として活動を継続していきたい。そして、その熱を持ち続けるために、自ら企画し、また他の市町村のマネ友とも協力していきたい。さらに、人マネだけでなく、いろいろな団体の研修や企画に参加したいと考えている。

少しでも多くの人を巻き込み、より良い組織を目指し、行動を起こし続けることを目標に掲げ、今後につなげていきたいと思う。



## 5、それぞれの感想

### ○荒牧慎太郎

この一年間を通して、3人で励まし合い、支え合いながら、そして時には行き詰まり迷走しながら、対話し、人マネに参加してきた。3人の中で他2人と比べて10歳以上も年が離れ最年長の自分には、他の2人を引っ張り、まとめる、リーダー的な役割を期待されていたと思う。

人マネに参加したことによって、マネジメントの重要性や対話の必要性に気づくことができた。そして、気づいたことを発信しなければ、気づいていないことと同じことを学んだ。正直、今までの自分はそういうことに無関心だったように思う。なんかやっているけど自分には無関係だから、と思っていた。しかし、人マネに参加して組織の現状を分析し、インタビューをし、より深く考え、悩み、3人と対話しているうちに、「自分が変わらなければ何も変わらない」ということ「自分ごと」の重要性に気づいた。そして、自分以外の多くの人にそのことに気づいてほしいと思うようになった。また、より多くの人を巻き込むために、なぜそれが必要なかの理由づけのための数字を使った現状分析し共感してもらい、それを行うことによってどんな効果や変化があり、自分達や組織が理想とする「ありたい姿」に近づけるかを、広めていきたい。

今後は、菊池市のマネ友「きくち BASE」の一員としてより多くの人と協力し、さらに現状分析を深め、菊池市役所の職員を元気にし、各個人と組織が笑顔で働ける職場を目指し、アクションを続けたい。そして、それが良い方向へ変化を起こすきっかけになればと信じる。そのために自分自身の熱を継続するように、積極的にいろんなものに参加し、自分自身が変化し続けたいと思う。

そして、これからも4期生の自分も含めた3人の絆を大切に、業務をはじめ、人マネの活動、プライベートでも協力し助け合いながら、良い関係・刺激し合える関係を築いていきたい。

最後に、4期生として人マネに誘ってくれた2人、派遣元の総務課の人事担当職員、菊池市の先輩マネ友、そして快く人マネへ送り出してくれた所属の職場の仲間に感謝したい。

### ○長瀬 司

私が菊池市に入庁して7年目になり、今まで組織について全く考えてこなかった一人である。今回、1年間通して研究することに当初はハードルの高さに戸惑い、何をしていけば正解なのだろうと思っていた。

職員インタビューを30人程度に実施したが、世代別で様々な意見が出た。今回参加しなければ異世代の意見など知らなかったし、3期生が取り組んでいる異世代間ギャップは、このようなギャップを埋め、組織が円滑に進むような活動を行っているのかと思った反面、私たちは組織のために

何ができるのだろうと考え、1年間モヤモヤし続けていた。

人マネに参加し、今年中に目に見える成果を出さないといけないと思っていたが、「微力だけど無力じゃない」「微力も集まれば勢力になる」「継続し続ければ、少しずつ成果が出てくる」など多くの言葉と出会い、すぐに成果が出ずとも悩みつづけ、少しでも行動し続けていけば、少しずつ変化していくのだと思い、少し救われたように感じた。

今後は、「部会には、卒業がない。」と言われていたため、菊池市で活躍している自主研究グループ「きくち BASE」の協力を得ながら、これからも菊池市の人材育成のことを自分事のように思い、また、部会で学んだ知識や経験を周囲に広めていく活動に携わっていきたい。さらに、自分自身も日々成長していくために、何事に対しても、自ら考え、行動できる職員を目指していきたい。

## ○松原 輝

4月にマネ友から、『もやもやするよ。正解はない。3人で考えて。行けばわかる。とりあえず行ってみて。』と簡単なレクチャーを受け、第一回研究会へ参加した。参加してみると部会の幹事団も『もやもや』や『正解はない』とマネ友同じようなキーワードをしゃべっていた。はじめは、何なのかわからなかったが、研究会を重ねていく中でその言葉の恐ろしさをじわじわと実感していった。

自分の業務+ $\alpha$ で取組を行うのは初めての経験であった。なおかつ、マネジメントについてなど考えたこともなく、初めて習うことばかりだった。昨年度3期生として参加した先輩に誘われて今回参加することにしたが、参加して良かったと思っているのと同じくらい、参加しなければ良かったと思っているのが正直な感想である。

教えられたこと考えたことを、年上の先輩、上司に向かって行動を起こす自信もなく、いろいろ学習しても、今すぐやれることがほとんど見つけられずに『もやもや』を越して『もごもご』していた。業務+ $\alpha$ をやれるだけの仕事ぶりなのかと自分を振り返ると、失敗し周りに迷惑をかけていることも多く、余計にへこんだ時期もあった。そんなこんなで、いろいろ考えこんでしまう性格を持った高卒入庁4年目の私には少々きつい一年間であり、例の言葉の恐ろしさを、人一倍強く感じていたと思う。

何とか一年を乗り越えられたのは、一緒に参加した2人存在が大きい。愚痴もたくさん聞いてもらったし、私の足りない部分を補い、ともに戦ってくれた。2人のおかげでマネジメントについて多くを学び成長できたと感じるし、取り組みを通して普段なかなか話さない職員と話すことができた。また、ほかの自治体職員とのつながりを持てたのも大きな財産となり、振り返れば参加して良かったと思う。

まだまだ例の言葉の恐ろしさは克服できていないが、『微力だが無力ではない』と励ましの言葉もいただいた。これから先、経験したことがない嫌なことや恐ろしいことがどんどん押し寄せてくるだろう。今年一年、部会に参加させてもらったことに感謝し、学んだこと、できたつながりを大事に、頑張っていきたい。

一年間ありがとうございました。今後もよろしく願いいたします。