

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



熊本県 天草市

総務部総務課

森 範佳

総合政策部政策企画課

吉鶴 憲造

経済部農業振興課

大久保 公彦

## 〈はじめに〉

天草市では、この部会に平成24年度（2012年度）から参加しており、今年度8期目となる。

「業務で関わった事のない3名で参加すること」「部会とはなに？」「何をさせられるのか？」と不安の中参加した。

部会とは、「研修」ではなく「研究の場」であるという言葉印象に残っている。

日々の業務の中で、「こうした方が良いのでは？」と思うことはあるが、そのことに対して深く考えることはなかった。今回、部会に参加し、多くの対話を行うことで、気づき、考え、悩むを繰り返した1年であり、深く考える機会となった。

「3人寄れば文殊の知恵」というが、まさにその通りだと感じた。しかし、3人の意見をまとめることが難しいことを改めて実感した。

## 1. 活動経過

### (1) 天草市の現状把握

「対話」や「仮説的思考」について学び、それを踏まえて天草市の現状把握を行った。また、これらの現状把握・考察に基づくキーパーソンインタビューを実施した。

#### ●人事担当部署（総務課 課長補佐、人事研修係長）

自組織の人数・年齢構成に対して出た意見

- ・残業が多く業務の繁閑に時期的な偏りがある。
- ・適正な人員配置、業務管理・分配ができていないか。
- ・臨時・非常勤の配置等を効率化できていない部分もある。
- ・これまで定員適正化で人を減らしてきたが、今後は業務量に見合う人員を確保し、生産性の高い働き方を。
- ・専門職など人員の確保が難しくなっているため、選ばれる自治体へ。

#### ●財政担当部署（財政課長補佐）

財務状況に対して出た意見

- ・普通交付税が減少するため、それに対応した財政健全化計画を。
- ・財政調整基金の減額も見込まれ、今後は基金取り崩しに頼らない持続可能な計画に。
- ・新たな収入の確保という発想が少ない。
- ・財政健全化には職員個々人の意識改革が必要。

#### ●副市長

- ・高齢化率は「%」では測れない、どれくらいの人がどんな暮らしぶりをされているか。
- ・役所の仕事・役割が以前とは変化しており、より人手が必要。一人ひとりが力をつけ

る必要がある。

- ・如何に成果を実感できるか。
- ・知識を知恵にかえる。
- ・補助金が多くカットも難しい。使われ方が大事。
- ・合併で公共施設が多く、用途・サイズ・必要性を地域と対話すべき。
- ・仕事を楽しむキーワードは「興味・共感」。何でも興味を持ち、やってみる。
- ・「これまで」が「これから」を変えるのではなく、「これから」が「これまで」を変える。
- ・自分を格好良く見せる工夫を。見た目の中身が合わせようとする。
- ・仕事のやり方やチャンスの活かし方を教えてくれる、こうなりたいと思う先輩が必要。
- ・批判から共感は生まれない、感謝「よくやってくれた」から共感は生まれる。

以上のインタビュー結果から、天草市の現状を次のとおり分析した。

- ・人員確保が困難
- ・人材育成が難しい。職員の自己研鑽に差がある。
- ・コミュニケーションが不足している。
- ・組織の問題を自分事として考える職員が少ない。問題と思っても改善の一步に踏み出しにくい。

その後、先輩マネ友よりダイアログデータの集め方や、ダイアログの仕方、ヒントをもらうも、与えられた課題にただ取り組んでいるだけの状態となっていた。

自分達の先入観で的確な現状把握・課題・仮説を見出すことができず、自分達の望む答えをくれそうな人・同じような考えの人からしか話を聴いていない状態だった。

その為、さらに自主的な勉強会を行う若手職員達や、各部の係長からもキーパーソンインタビューを実施し、より正確な現状・課題の把握を図り、そこから「組織のありたい姿」や、その実現に向けたアクションプランの検討を行った。

## (2) ありたい姿

3人が思うありたい姿をまとめた結果、「あ！いいこと考えた！！と言える天草(※)」というキーワードが出来上がった。

自分の職務以外の色々な人や事に興味・関心を持ち、自らを磨き、それを組織の課題解決に活かせる職員。そして、そんな職員が自発的に意見・提案でき、やらされ感なく取組ができる組織。それらが揃った時に「あ！いいこと考えた」と言える(職員の能力・職場の環境)ようになるのではと考えた。

※「あ！いいこと考えた！！」と言える天草」のイメージ

日常でいろんな人のひらめき「あ！いいこと考えた！！」があふれる地域や職場をイメージ。一部の人だけではなく、誰もが誰かの顔色を伺うことなく、自分が「いい！」と思うことを躊躇することなく口に出すことができる状態のこと。（心理的安全性が確保されている）ひらめくには、オフの時間も大切。オフでインプットしたことが、仕事でのひらめきにつながる。

### （3）アクションプラン

「ありたい姿」を実現するためのアクションプランを3人で考えてきたが、前述のとおり「対話」や「現状把握」が不足し、幹事からは「そのアクションは本当にありたい姿の実現に繋がっているのか。根本治癒になっていない。やれる事だけでなく、やるべき事をもっと掘り下げて考える必要がある。」と厳しくも的確なアドバイスをいただいた。

それらを乗り越え、取り組むアクションを以下のとおりとした。

#### ●対話を取り入れた職員研修

それぞれの組織には、それぞれの現状・課題があり、何が必要なのかもそれぞれである。上司の業務管理やマネジメント能力、業務の見直し、ICTの活用など色々あるが、いずれもこれまでのやり方だとやらされ感があっては浸透せず、解決にはつながらない。本人が本当だと実感し腹落ちすることが自主的な取り組みにつながる。そのための素地を作るために、対話を取り入れた職員研修を行う。自らに問い、自ら気付くきっかけになり、一人でも多くの職員が組織の課題解決に向けて動き出してもらいたいと思い、このアクションを考えた。

#### ●庁内報で情報発信

自分の職務以外の人・事に興味を持ち、職員の自己研鑽や組織内コミュニケーションの活性化、新たなアイデアを生むヒント、業務効率を上げるヒントとなるように庁内報で情報を発信する。

#### ●インスピレーションスペースの設置

発想のヒントとなる書籍を紹介・共有する。デスクを離れ、リフレッシュして、ちょっと立ち話で打ち合わせができる新たな発想・交流・情報交換のための場をつくる。

## 2. 見出した成果、創りだした変化

### （1）職員（管理職）の思いを知ることができた

管理職研修（天草市役所の未来を創るリーダーシップ）で「天草市役所の人と仕事の悪いところ」をワールドカフェで話し合った結果、上位3つは次のとおりとなった。

① コミュニケーションが不足している

② 人材育成ができていない

### ③ 業務量が多い

私たちが感じているように、管理職もコミュニケーションが足りていないことが問題だと感じていた。組織内で管理職が果たす役割は多く影響力は大きい。その管理職が私たちと同じように感じていることが分かったことは成果だったと思う。

## (2) 職員（管理職）の意識の変化

管理職研修受講者アンケートでは、受講者のうち 88.3%の職員が、これから何かに取り組みたいと回答した。研修での講師からの問い、受講者同士の対話から、内省→腹落ち→行動変容につながったのではないかと感じている。

今後取り組みたいこととして、

- ・職員との対話の機会を進んで作る。
- ・会話を深める様努力したい。
- ・同じ目標を持ったチームを築いていきたい。
- ・自分を変える努力をしてみたい。
- ・部下との打合せや仕事の進捗等なんでも聞きやすい言いやすい環境づくりに取り組む
- ・課員一人ひとりについて、より注意深く観察し、コミュニケーションをとっていきたい。
- ・リーダーとしての感性を磨きたい
- ・課員一人ひとりとの対話にもう少し、時間を確保したい

との意見があった。管理職の意識の変化→行動の変化→課員の変化→組織の変化につながる事が期待できる。

## (3) マネ友との一体感

10月に「人マネ同窓会 in 九州」を実施するにあたり、本市の人マネの活動（1期～7期までのマネ友が描いたありたい姿、ありたい姿を実現するためのアクションプラン等）について、一覧表にまとめた。まとめてみると共感することが多く、目指す方向性が同じであることを確認することができた。

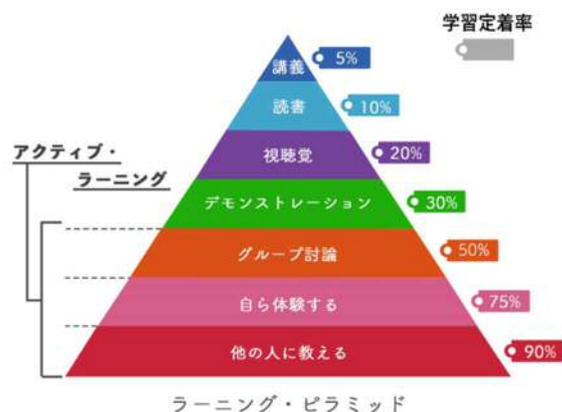
また、管理職研修の講師を緒方幹事にお願いしたことをきっかけに、緒方幹事とマネ友との懇親会の場を設けることができた。限られた時間だったため、ビジョンの詳細や課題の共有まではできなかったが、今後は1期～8期までのマネ友が一丸となり活動を続けよう！という熱い思いを共有でき、また強い意志も感じる事ができた。

## 3. 次年度に向けた展望

## (1) 対話を取り入れた職員研修

講義型の研修ではなく、実践を通しての学ぶ「アクティブラーニング型(※)」の研修を総務課へ提案していく。

※アクティブラーニング



今年度の管理職研修を通して「コミュニケーション不足」が課題である現状がみえてきた。次年度はもう一步踏み込み、コミュニケーションとは何なのか、コミュニケーションが不足するとどんな影響があるのか、コミュニケーションを促進するために必要なことは何か等について考える機会となるような研修を提案していく。

同じ事実を違ったように見ていることを互いに知ること自体が、  
コミュニケーションである (ピーター・ドラッカー)

## (2) 情報発信 (庁内報の発行)

庁舎面積の問題より平成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令和元年6月の新庁舎完成に伴い一堂に会することとなった。職員が一箇所に集まることで、コミュニケーション不足が解消すると期待していたが、現在でも他課職員と話しづらい、若手職員を知らないなどの声を多く聞く。コミュニケーション不足はハード面が問題なのではなく、気持ちの部分が必要であることに改めて気づいた。市内にある9つの支所と多くの出先機関も含め、市職員の一体感を高めていきたい。そのためにも、職員(人)を知る必要があると考えている。

次年度は、「温度が伝わる庁内報」を発行していく。職員一人ひとりにスポットライトをあて、職員の特技や充実したオフの過ごし方など、職員間の会話につながり、思いが共有できるようなものとした。一日の大半を過ごす職場のことが好きになることを目指したい。

職場への愛着(エンゲージメント)が高まることで、自分の意志で市役所と関係し、仕事が自分事になっていく効果も期待できる。まずは、私たちが職員や組織に関して、いいところを見つけ、丁寧に発信していく。

### (3) インスピレーションスペースの設置

6月に新庁舎が完成し、業務を開始しているが、他課との交流はほとんど皆無であり職員の交流が出来ていないと感じているので、デスクや会議室でかしまって打ち合わせを行うのではなく、他課の人たちと気軽に集まって話ができる場所が必要と考えている。

会議室でしか生まれない結論もあるだろうが、気軽に集まり話すことで、新たな発想や意見、他課の人との情報交換、交流ができる場所（喫煙所のイメージ、喫煙者が課の垣根を越えて交流できている）としてインスピレーションスペースの設置を担当課（職員厚生、庁舎管理）へ提案する。

庁舎の一部にオープンの打ち合わせスペースが設置されているが、近場の課しか利用がない。また、有効活用されていない場所（職員厚生室等）もあり、有効活用できるようにしたい。

提案するうえで、職場風土に合った提案とするために、まず、庁舎の一角に市長、副市長やマネ友が読んだオススメ本を紹介、共有するスペースとしての開始を目指す。

### (4) 先輩マネ友とチームとして活動

「人マネ同窓会 in 九州」をきっかけに先輩マネ友と話すことが増え、それぞれ熱い思いを持ち続けていることがよくわかった。組織風土を変えていくには、戦略をたて軌道修正をしながら活動し続けていくことが必要になる。これまでは、それぞれの期毎に活動をしていたが、今後は1～8期生が一丸となり取り組んでいきたい。

そのためには、私たち8期生が中心となりミッション・ビジョンを合わせていくところから始めたい。これまでの3人からメンバーが増えることでチームとしての効果がでるのではないかと考えている。

## 3. 個々の振り返りと気づき

<総務部総務課 森 範佳>

今最高にわくわくしている。

市役所で働き始めて、22年が経過しようとしている。部署が変わるたびに、自分の仕事の目的は何なのか意識をしながら働いてきた。それなりにやりがいも感じていたし、市職員として働くことに誇りをもっていた。

しかし、仕事をしていくなかで、周りを気にしすぎて思いを口に出せないこと、納得できていないけどなんとなく自分の気持ちをごまかしていたことなど、“組織の中で働く”ということは、何かを我慢や犠牲にしないといけないと半ばあきらめているところもあった。

そんな中、この部会に参加させていただく機会をいただき、1年間研究してきてわかったことがある。それは「未来は創るもの」だということだ。目の前の今を積み上げるのではな

く、ビジョンを描き未来は創っていくものなのだ。頭では分かっていたつもりだったが、心から理解できた。未来を創るには、「心の在り方」がとても大切だということも研究を通して学ばせてもらった。

私が働きたい組織は私自身が創っていく。限りない可能性が目の前に広がっている気がしてわくわくが止まらない。まずは私自身が「本当の笑顔」でいれることが大切なのか！そう思い始めてから少しずつ自分の言動が変わり、周囲との関わりもじんわりと変わってきたように感じる。

部会を通して、幹事団や他自治体のみなさんから、多くのことを学ばせてもらった。今でも壁にぶつかった時は、部会でのアドバイスや気づきが蘇り、私を支えてくれる。これまで学びを、今後の活動に生かすことで恩返しができればと思う。まずはこれからの1年全力で頑張っていきたい。

＜総合政策部政策企画課 吉鶴 憲造＞

今年度の部会に参加し、自分にとって最も大きかったのは、やはり「対話」を通して物事を考えていくという事だった。

対話をする事でお互いに、思考の深層で普段ボンヤリと考えているような事を引き出し合う。考えを口に出す事で、自らの言葉で整理し明確にする。考えを明確にする事で、お互いがどう考えているか共有し理解し合える。お互いの考えやイメージを理解、共有したうえで、自分で考え行動するので、やらされ感がなく効率的に動く事ができる。

仕事のやり方、組織の理想の形が明確にイメージできた。いや、それは仕事の組織だけに限らず、地域の団体や家族など、どんな規模の集団にも言える。

しかしながら、「対話」は手に入れにくく忘れやすい。常に実践を必要とする。1年間の研究会を経て、ゴールでなく今やっとスタートである。

＜経済部農業振興課 大久保 公彦＞

昨年4月、総務課人事研修係より部会への参加の打診があった。まず、「なぜ、自分が？」「部会って何をやるの？」と良くわからないまま部会へ参加した。さらに、第1回研究会で「研修ではなく研究の場である」と言われさらに気が重くなったことを思い出す。

正直なところ、やらされ感の中で、対話を行っていた、回数を重ねるたびに、どうしたいのか、どうすればいいのかモヤモヤする日々が続いた。

これまでは、自分の仕事をどうすれば効率があがるか、目標達成するにはどうすればよいかと考えていた。20年後のありたい姿や組織の現状について考えることはなかった。いろいろな人と対話を行うことで、少なからず同じ感覚であることが分かった。

「対話が大事」ということは、頭では理解している。しかし、何かしらの行動する職員は少ないと思う。部会の中で「気づいたものの責任がある」という言葉があった、まずは、自分が行動していこうと思う。

天草市では、8期生となった。それぞれの期で活動を行っている印象を受けていた、今年度、天草市が幹事となり九州地区の同窓会を先輩マネ友が企画していただいた、その中でそれぞれの期の取り組み内容をまとめたが、アクションは違うが、ありがたい姿は同じような方向を向いていた。1人ではできないことも、「3人寄れば文殊の知恵」で乗り越えることができるだろう、すでに、天草市には同じ志を持つ1～7期生のマネ友がいる。マネ友と共に少しずつ輪を広げて行こうと思う。

この1年で多くの事を学び、気づかされた。ありがたい姿の実現のため小さな一歩を踏み出した。踏み出した歩みを止めることがないよう歩き続けたい。

### 〈終わりに〉

この1年は3人で活動を行い、多くの気づきを得た、今後はマネ友として同じ志をもつ人たち（1～7期生）を巻き込みたいと思う。研究会の中で「気づいたものの責任がある」という言葉があった。気づいたものの責任として、他人をすぐに変えることは難しいが、自分を変化し行動することを継続することで、小さな1歩を積み重ねていきたいと思う。