

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

千葉市役所 細谷（総務局総務部人材育成課）

堀井（東部市税事務所資産税課）

渡辺（保健福祉局保護課）

1 はじめに

千葉市では、2014年度より部会へ参加しており、今年度で2期目となる。

したがって、他の参加自治体に比べると部会の参加人数も少なく、参加メンバーの役職や年齢も、最小単位を統率する主査がいた初年度とは違い、今年度は若い職員で構成されていた。

初年度の部会の参加職員（以下マネ友という。）とは十分な引き継ぎが出来なかったことに加え、参加年数が少なく、部会の取組みが庁内に浸透していないため、行動に移すことに苦労を要したが、若手らしく積極的な姿勢で研究会に取り組んだ。

以下、「2 活動の概要と経過」、「3 検討した施策」、「4 次年度に向けた展望」、「5 自らの気づき、学び、変化」という順で報告する。

2 活動の概要と経過

(1) 各研究会（第1～3回）

第1回研究会では、「部会の狙いを知る」、「ダイアログに慣れる」というテーマのもと、「役所はどうすれば変わるか？」についてダイアログを行った。

部会が提唱するダイアログという手法を、価値前提やドミナントロジックというキーワードの表面的な理解をした上で実施し、戸惑いながらも対話を進めた。

ダイアログでは、「課題、理想の役所、役所が変わるためにはどうすればよいか？」という観点で整理を行った。

課題では、住民のためという意識の欠如、住民自治への転換という項目が挙げられ、理想の役所とは、住民・役所のビジョンが共有され、住民本位（満足度や幸福度が満たされた状態）の姿勢で市政が運営されている姿ではないかという結論に至った。

課題解決に必要な手段として、住民意識の盛り上げ、情報発信、意見やニーズを把握するための仕組みや場といった手段が出された。

幹事団からは、立ち位置が役所のみとなっていることや異なる階層で同時多発的にアクションを起こすことの重要性について指摘があり、本研究会の活動を進めて行く上での基本的な視点を認識することができた。

第1回研究会において「組織の現状を調べる」という課題が与えられたため、各メンバーが組織の現状を、ヒアリングや経験を通じて研究し、その結果を共有した。

共有した結果の一例は以下のとおり。

ア 担当の想いが形になりにくい（本質よりも対外的に都合の良い形に変えられてしまう）組織

イ 職員1人ひとりが誇りを持ちにくい組織

- ウ 出る杭は打たれる組織
- エ セクショナリズムの組織
- オ 守りの組織、チャレンジを避けたがる組織（失敗は許されない意識が根強い組織）
- カ シナリオ力の弱い組織
- キ 職員の意識に温度差がある組織
- ク 市民にとってワンストップで全ての業務に対応できない形態となっている組織
- ケ 全庁（消防局除く）で係制から班制に移行したことにより、業務量等に応じた柔軟な対応が期待できる組織
- コ 職員へのフォロー体制が徐々に確立されている組織

第2回研究会は、「価値前提で考える」というテーマで、各自治体の課題の取り組み結果を共有した後、ダイアログを行った。

課題への取り組みでは、他自治体から「組織目標の共有がなされていない」、「各種人事評価制度が形骸化し、目標のピントがずれている」、「改革により人材が量・質ともに不足している」という現状が提起された。

他自治体の現状は、本市にも共通するものが多かったが、現状における課題に対して、どの自治体も有効な施策を講じられていないということが浮き彫りとなった。

価値前提に関するダイアログでは、『『こういう役所にしたい』という物差し自体が事実前提となっているのではないか？』という指摘や価値の多様性を認め、義務感、やらされ感を払拭する必要があるのではないかという話があがった。

会場全体では、事実前提から価値前提に至るまでには、グラデーションのような段階があり、立ち位置を変え、ドミナントロジックを壊すことが価値前提へのきっかけになるという意見が出された。

第3回研究会では、「ドミナントロジックを知る」というテーマのもと、課題に取り組んだことによる気づきの共有や「やらされ感」や「やりたい感」に関するダイアログを行った。

また、このときの研究会で、次回の夏合宿の概要が述べられたため、気持ちを引き締め、臨まなければいけないと気持ちを新たにした。

（2）夏合宿

夏合宿では、①「現状」、②「ありたい姿」、③「ありたい姿に辿りつくための施策」の3点を各自治体で検討、発表することになっているため、参加メンバーで以下のとおり、発表骨子をまとめ、発表した。

ア 現状

（ア）目の前の業務を作業として捉えており、目先の業務（利益）に迫られる組織

（イ）周囲の物事に関心が低く、思考停止している組織

イ ありたい姿

（ア）市民が「千葉市に住んでよかった！」と思わせることができる組織

（イ）お互いに気づきあい、ともにチャレンジし、成功体験を実感できる組織

ウ ありたい姿にたどり着くための施策

(ア) 気づきを促す施策（個人レベル：面談シートの実施、業務レベル：CHIPS！〔身近な改善運動〕の実施、組織レベル：CHIPS！の発展版）

(イ) お互いに気づき合い、ともにチャレンジし、成功体験を実感できる組織

エ 時間軸

(ア) 短期（1～2年後）

気づきを促す施策（面談シート、褒める運動）を実施

(イ) 中期（3～4年後）

チャレンジできるような施策

(ウ) 長期（5年後）

チャレンジし、トライ&エラーを繰り返す中で、成功体験を実感できる施策

以上、夏合宿では、各自治体が組織発表として、組織のありたい姿やありたい状態へ変えていくためのシナリオについてプレゼンテーションを実施した。

千葉市は、ありがたいことに発表の機会を2回頂き、合宿の中で気づきを深めることができた。

幹事団からは、「現状分析が不足している」、「覚悟が感じられない」、「シナリオ不足、内容が希薄」、「他自治体を真似てみてはどうか」など、率直なアドバイスを頂戴した。

この夏合宿で、メンバーはシナリオの一体性や現状やありたい姿の深掘りの必要性を改めて認識した。

(3) 第4回研究会（夏合宿時より修正した内容を発表）

第4回ダイアログでは、夏合宿時に幹事団からいただいたコメントを踏まえ、内容を修正し、発表した。

なお、修正にあたっては、庁内の職員に協力を仰ぎ、勤務時間外にダイアログを行うことで、現状分析など、内容の見直しを図ることとした。

ダイアログでは、多様な意見が挙げられたが、その中でも「千葉市は、7300人も職員がおり、各々優れた特技や能力を有しているのに、それが有効活用されていない」という意見に注目した。

そのほか、県内市町村（茂原市、流山市、酒々井町）と、「人材マネジメント部会ちば」を結成し、内容や気づきを共有した。

以上を踏まえ、以下のとおり発表内容を修正し、第4回研究会で発表した。

ア 現状

(ア) 約7,300人も職員がいるのに、人間関係が希薄になっている。

貴重な経営資源「ヒト・情報」を業務に活かせていない。

(イ) 業務上、関連する部署と連携を取りたいときは、個々人の人脈頼みにしている職員が多い。

(ウ) 熊谷市長リーダーシップの下、少しずつではあるが、千葉市職員が危機感を持ち始め、「変わらなければいけない」というマインドが醸成されつつある。

イ ありたい姿

7, 300人全職員の特技、強みが可視化され、活用されることで、常に市民サービス向上を目指している組織

ウ ありたい姿にたどり着くための施策

(ア) 関連業務の可視化

(イ) 職員7, 300人の特技、スキルなどが活用できる「職員データベース」の構築。チャレンジし、トライ&エラーを繰り返す中で、成功体験を実感できる組織。

幹事団からは、「メンバーだけで実行しよう意識し過ぎている、もっと他の職員、部署を巻き込んで考えてみては？」というご指摘をいただいた。

3 検討した施策

これまでの研究会、夏合宿などを踏まえ、施策を検討したものの、年度内での施策決定、実行には至らなかった。

なお、「職員データベース」については、第4回研究会のあと、参加メンバー以外の複数の職員に意見を伺ったところ、「データベースを業務の1つとして実行していくには、全職員に対するアンケート調査が必要ではないか」といった意見をいただいた。

したがって、今後の取組みとして職員へのアンケート調査を行うことを検討している。

現時点での実施方法は、電子申請システムの活用を検討しているが、本市では次年度も部会へ参加するので、マネ友に加え、新メンバーとのダイアログを通じ、現状やありたい姿を共有した上で、具体的な実施内容などを検討していきたい。

4 次年度に向けた展望

残念ながら、今年度参加メンバーで施策を策定することは出来なかったが、部会の活動を通じ、以下3点の収穫があった。

(1) 我々の取り組みに理解を示してくれる職員を得ることが出来たこと。

庁内でのダイアログを通じ、僅かではあるが、我々の取り組みに賛同してくれる職員を得ることができた。何をやってよいか分からないまま、「とにかく動こう！」というところで、ダイアログを実施したため、手法に頼ってしまったが、手法に頼ることが目的ではなく、「動いた結果、何かを得ること」が目的であった。

したがって、我々の取り組みに理解を示してくれる職員を得られたことは、次年度以降、取組みを後押ししてくれる強みになると考える。

(2) 昨年度のマネ友が考案した施策について、実行に映すことが出来たこと。

昨年度のマネ友が検討した施策（市長のメッセージの発信）については、参加メンバーの所属が旗振り役となり、今年度内に実行できた。

しかし、効果測定ができなかったことに加え、部会でも指摘されていた「一方的な発信」という課題は解決できていないので、双方向型のメッセージ、あるいはそれに近い手法を検討していきたい。

(3) 他参加自治体とのネットワークが出来たこと。

今年度参加した76自治体との人脈が形成できたのは、大きな収穫であった。

その理由としては、施策を検討する中でとりわけ苦勞した壁が、「大都市の組織を動かす仕掛け」であり、その壁を乗り越える自治体とのネットワークが構築できたからである。

政令市のような自治体は職員数も多いため、その規模の大きさに応じた仕掛けが求められると、幹事団からもアドバイスをいただいております、その仕掛けを考えることに特に苦勞した。

しかし、新潟市、川崎市、熊本市などの政令市も同様の悩みを抱えているため、これらの自治体と繋がりを持つことが出来たことは、今後の取り組みにおいて強みになることが期待できる。

また、県内市町村との繋がりも構築出来たので、定期的集まりながら、切磋琢磨していきたい。

以上(1)～(3)の収穫を踏まえ、部会での活動を通じて感じたことは、

- ①「大都市ならではの仕掛けを考えること」
- ②「マネ友との連携を密に取り、単年度の取組みにならないようにすること」
- ③「我々の活動に理解を示してくれる職員を少しずつ増やしていくこと」

ということである。

部会での活動を通じ、勤務時間後にダイアログを実施し、職員を巻き込みながら新たな取り組みを行う難しさを痛感した。

したがって、今後は、マネ友を中心に、ダイアログで構築された仲間、あるいは庁内のネットワークなどを活用し、一人ずつ仲間を増やしていくことを当面の目標に据えて、ありがたい姿の実現に向かって、地道に取り組んでいきたい。

ただし、ありがたい姿実現に向かう仕掛けの検討にあたっては、ダイアログはあくまでもツールの1つであることを強く認識して取り組んでいく。

5 自らの気づき、学び、変化

(1) 細谷

部会の活動を通じ、収穫があった一方で、課題が見つかった1年でもあった。

収穫は、以下の3点がある。

- ①庁内で部会の取り組みを理解してくれる仲間を増やすことができたこと。
- ②他自治体とのネットワークが構築できたこと。
- ③対話(ダイアログ)の効用を理解できたこと。

③に関しては、情報化社会の進展によって、コミュニケーションや意思疎通の手法がSNSなどのツールに移行し、対面で意見交換する機会が徐々に減ってきている。

そのような中で、時代の流れとは逆らうような、議論や雑談でもないアナログな手法はとても共感できる考え方であった。

そこで、現状分析を行う材料や、職員が千葉市という組織に対してどう感じているのかなどを知りたいという想いから、職場の同僚に協力をいただき、ダイアログを行った。

ダイアログでは、個人の価値観などや問題意識が可視化され、今後もこういう機会を定期的に設けるべきだと感じた。

しかし、注意しなければいけないのが、対話も「ツール」の1つであることである。部会における施策などの検討にあたっては、ダイアログ至上主義に陥らないよう、気を付けていきたい。

一方で今後の課題は、以下の3点がある。

- ①千葉市を取り巻く現状を限なく認識し、自分の課の業務に及ぼす影響を「自分ごと」として捉えること。
- ②「事実前提」ではなく、「価値前提」で考える癖をつけること。
- ③研修に求められる役割を見直し、実行していくこと。

②に関しては、当初は、部会のマインドに沿って、価値前提でアクションに移そうとしたが、その過程で多くの壁にぶつかり、終盤は「事実前提」で取り組んでしまった。

その原因は主に、「現状分析が足りないこと」、「部会の取組みに理解のある職員が少ないこと」この2点ではないかと分析している。

したがって、上記でも触れているが、これから増えていくであろう、マネ友を中心に仲間を増やしていくことで、クリアしていきたい。

そのほか、③に関しては、出馬部会長をはじめ、多くの幹事団より「この部会は研修ではなく研究会である」と何度もご指摘をいただいた。

私は研修担当部署でもあるので、この言葉だけではないが、他の研修への参加を通じて、研修の役割について深く考えるようになった。

この言葉は、研修は「短期間で完結するもの」という意味で捉えかねないが、私は必ずしもそうではない、と考えている。

研修に求められる役割は、「職場研修（OJT）とセットで考えるべきもの」として認識している。

したがって、学んだ知識も考え方も、職場での実践を通じて、職場に応じた適切な手法があり、そのように変えていくべきである。

そういう意味では、研修も「研究会」であると言えるので、研修単体で完結しないよう、研修を企画、運営していく上で気を付けたい。

最後に、通常業務を抱えている中、部会の取組みにご協力いただいた参加メンバー、庁内の職員に感謝を申し上げたい。

（2）堀井

この部会で、参加メンバーの2人に刺激を受け、自分の千葉市に対する知識の無さや目先の仕事だけに縛られた自分に気づかされた。

部会に参加できたこと、2人と共に1年間を通じて同じ時間を共有できたことはとても自分にとって素晴らしい財産であり、感謝したい。

さて、部会を通じて学んだ「目的を持ち、目標を立てて実行していけば叶う」ということを私の職場で実践したところ、今まで動かなかった案件を前進させることができた。

その実践にあたっては、案件が細分化された時に、そのチームリーダーが全てに関わってしまうと、リーダーの負担が大きくなり、チームの動きが鈍重となり苦慮することがあったが、部会での「リーダーは事象によって変化するものでもある」という言葉から新たな視点が生まれ、前進させることができた。

そのほか、現場では、想いだけでは足りないことも痛感した。なぜならば、自分一人でできることには限界があるからである。

だからと言って、大勢の人や他人に呼び掛けても無反応や反発があるだけなので、目的を達成するためには、以下の3点が重要であると気づくことができた。

- ①自分と関わり合いが深い人から協力してもらうこと。
- ②その現場または自分の置かれた立場を把握すること。
- ③自分との関わりが深い人の個々の性格や能力、人脈、情報などを把握すること。

まとめとして、部会の活動を通じ、何かを変えることに対し、恥ずかしさや孤独感などのマイナス思考が働くことがあった。

一方で、何かを変えようとする人達は大勢いる、ということにも勇気をいただいたので、これからも部会のOBの名に恥じないよう尽力していきたい。

(3) 渡辺

この部会に参加したことによる気づきは、様々なダイアログのたびにあったが、改めて対話を積み重ねることの効用を確認することができた。

千葉市という大規模な組織を変革していくことは一朝一夕にできるものではなく、特別職や局長など、経営層のコミットや深い理解があって進んでいくものであると当初から認識していた。

千葉市の現状やありたい姿を検討し、施策を実行するために模索してきたが、1年が経つ現在、具体的な進展は見られず、ようやくスタートラインに立てたという段階である。振り返ってみると、当初から想定していた課題はいまだに存在し続けていると言える。

本年度の成果としては、「ナイトダイアログ」を開催し、この部会に参加していない市職員に部会の存在などを知ってもらうことができた点である。

職員数（平成27年4月1日現在）7,371人に占める部会の参加経験職員は、約0.00068%に過ぎず、1%に達するまで20年以上かかる計算となる。

千葉市における部会の立ち位置を確固たるものとするためには、マネ友を含めたメンバーのより一層の努力が求められている。

幹事団の問いかけにおいて、最も印象的であった言葉は「共鳴」の重要性であった。

私なりの解釈では、一方がどれだけ熱意を持ち行動したとしても、もう一方がその

熱意に響かない状態では変革は進まないという意味であると考えている。

もう一方をいかに振動体へと変化させていくか、そのためのプロセスをどのように構築していくか。そこにも多くの課題が残されているが、1つ1つを乗り越えていく過程の中で深掘りしていきたい。

最後に、本部会に係る活動にご協力いただいた方々、そして今年度、ともに対話を尽くした他のメンバー2人に感謝申し上げ、今後も続く研究への決意としたい。