

人材マネジメント部会に参加して



2015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

千葉県茂原市 市民部健康管理課 鶴岡 崇裕
企画財政部企画政策課 風戸 嘉幸
総務部総務課 深山 弘幸

1. はじめに

茂原市は、千葉県のほぼ中央部に位置し、県庁所在地である千葉市から約 30 km、東京都心から約 60 kmの距離にある、温暖な気候と豊かな自然環境に恵まれたまちです。

古くは、農村文化を育むとともに、山間部と臨海部の交流・流通の拠点として発達し、近代では豊富な地下資源である天然ガスを利用した、煙の出ない工業都市として発展してきました。

今日では、農業、工業、商業などのバランスのとれた産業構造を有し、行政、教育、産業等の拠点機能を担う、外房地域の中心的な都市となっています。

しかしながら、高度経済成長期の都市基盤整備に際して、土地開発公

社が先行取得した土地の債務が、その後のバブル経済崩壊、地価の大幅下落により、財政状況に大きく影を落としました。平成 18 年には「財政健全化計画」を策定し、人件費の削減や新規事業の凍結などの大幅な歳出抑制に取り組まざるを得ない状況に陥りました。

現在では、行財政改革を徹底し、第三セクター等改革推進債を活用した土地開発公社の解散による債務償還の軽減、大手企業の誘致による財源の確保など、財政破たんの危機からは何とか回避できました。

職員数は、定員適正化計画により削減が進み、平成 17 年当初は 725 人であったものが、平成 26 年当初には 600 人となっており、10 年間で 125 人、全職員の 17.2%が減っています。

また、総人口は平成 14 年の約 9 万 5 千人をピークに減少に転じており、平成 28 年 3 月現在で 91,221 人となっています。このうち、65 歳以上の高齢者人口は約 2 万 7 千人を占め、いわゆる高齢化率は 29.9%となっています。一方、14 歳以下の年少人口は約 1 万人ですが、2040 年には約 5,500 人へほぼ半減すると推定されているなど、確実に少子高齢化が進展しています。

2. 活動の概要と経過

(1) 現状と課題の分析

活動を始めるにあたって、私たちは組織の現状と課題について掘り下げて探求しました。

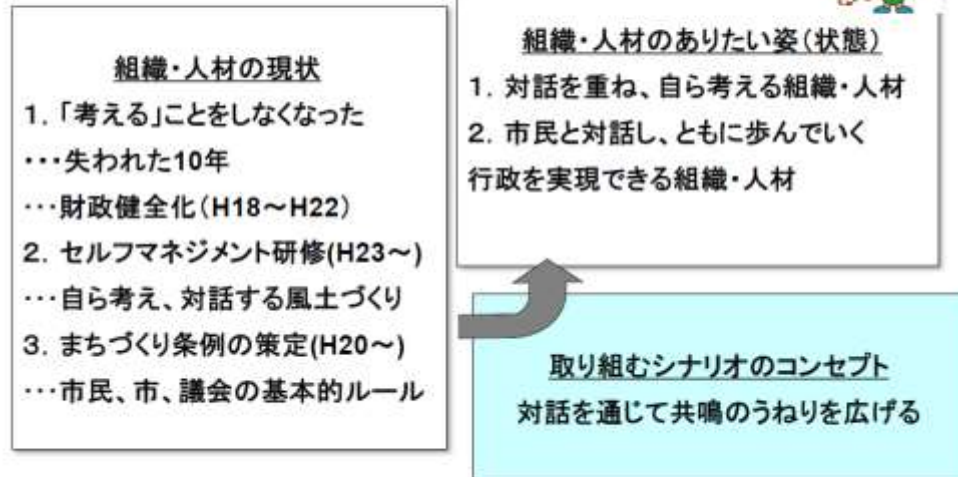
長く続いた財政健全化計画期間の「失われた 10 年」の影響で、庁内には、新しいことに取り組もうとする機運が低くなっているのではないかと考えました。それは、市民ニーズが多様化し、業務が複雑化・煩雑化しているにもかかわらず、職員数が減少し、職員が疲弊し、新しいことに取り組む余裕がなく、前例踏襲せざるを得ない状況に陥っているからではないかという仮説を立てました。

一方で、平成 23 年度から行財政改革の一環として始まった「セルフマネジメント研修」は、主に若手から中堅層の職員を対象に、自分たちで市の課題を掘り下げて分析し、その解決方法を対話の中から導き出そうとするものであり、これまでに 50 名余の職員が受講していること、また、市民参加・市民協働のまちづくりを進めるために、まちづくりの担い手である市民、行政、議会が共有する基本的なルールである「まちづくり条例」が制定され、平成 28 年 4 月から施行されるなど、決してマイナスばかりではなく、明るい材料もあるはずだという仮説を立て、組織のあるべき姿について、取り組むシナリオのコンセプトを、「対話を通じて共鳴のうねりを広げる」というものにしました。

1. ありたい姿を目指した着眼点 (千葉県茂原市)

茂原市マスコットキャラクター

「モバロん」



2016年3月

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会

1

これらを実証するため、さまざまな人々を巻き込みながら、以下に記述するそれぞれの取り組みを進めました。

(2) ランチミーティング

私たちは、3人とも、偶然にも同じ小中学校の同窓生で、年齢も近く、互いのことをよく知った間柄でした。これは、職員数が600人規模の自治体だからこそのことであり、大規模な自治体では難しいことかもしれません。

それぞれが幼い子どもを抱えた子育て世代ということもあり、3人での打ち合わせは、もっぱら昼食を食べながらのランチミーティング形式で行いました。

職場を離れた非日常に身を置き、昼食を食べながらのダイアログは、リラックスした空間の中で、自由闊達な意見交換を生みました。タブレットパソコンを持ち込んでキーワードを拾い上げ、とりまとめて3人で共有し、次回のミーティングで掘り下げるという作業を繰り返しました。

(3) キーパーソンへのインタビュー

部会の課題として提示された「キーパーソンへのインタビュー」についても、昼食を取りながらのスタイルで進めました。

1人目は、企画政策課政策推進室で地方創生やシティプロモーションなどに携わっている男性の先輩職員、2人目は管財課で契約係長を務め

る女性の先輩職員、3人目は総務部長にインタビューしました。

ダイアログを通じて、私たちの立てた仮説である「失われた10年による影響」についても、おおむね同じような考えを持っていることが聞いて取れました。

仕事をする上の基本的なスタンス、どうすれば組織は変わるか、仕事をする上で感じていることなど、さまざまな話を聞きましたが、「人を育てること、情報を共有すること、相手の話に耳を傾けること」などのキーワードが、共通点として浮かび上がってきました。

総務部長の勧めで、副市長にもインタビューする機会を得ることができました。副市長は千葉県庁から来ている方で、庁内の職員とは違った角度からの見方、人事行政に携わった経験に基づく考え方を聞くことができました。

これらのインタビューは、すべてランチミーティング形式で行いましたが、部会での「限られた時間の中で、対話の中から気づきを得る」という訓練を重ねていたおかげで、大変有意義なものとなりました。

(4) セルフマネジメント研修発案者とのダイアログ

私たちは、「失われた10年」というマイナス要因だけでなく、5年前から始まり、これまでに50人以上の研修生を輩出している「セルフマネジメント研修」の取り組みに着目しました。



この研修は、行財政改革大綱第5次実施計画に基づいて、平成23年度から始まったものであり、なぜこのような研修を実施しようと思ったのか、当時の行財政改革推進課の「セルフマネジメント研修」発案者に対してインタビューを申し込みました。

偶然にも、風戸はセルフマネジメント研修の1期生、深山は3期生であり、そのときの経験が今回の部会にも生かされているとの思いから、発案者とのダイアログの機会を設けようと考えたものです。

やはり、財政健全化計画期間が職員にも大きく影を落としており、「予算がないからできない」というように、厳しい財政状況を免罪符のようにして、考えること自体を避けている職員が多いと感じ、ゼロベースから考えることの訓練が必要と判断して、セルフマネジメント研修の実施に踏み切ったという経緯を聞きました。

職員それぞれには個性があり、取り組み方もそれぞれであるかもしれないが、同じベクトルを向く必要がある、そのためにはビジョンを共有する必要があり、対話が必要であるという考えは、部会で体感してきて

いることと全く同じものでした。

(5) セルフマネジメント研修第5期生とのダイアログ

セルフマネジメント研修第5期生10人と、私たち3人の初めてのダイアログを10月に行いました。



セルフマネジメント研修生は2班に分かれ、それぞれ課題解決のためのテーマに取り組むべく模索している状態でした。

うまくダイアログができるか不安を感じていましたが、部会で大切にしていることの一つである、「皆でダイアログをして自らの答えを導き出す過程を大切にしよう」ということが実践されていました。

私たちが部会で経験している、空気感（雰囲気）を同じ職場の仲間、しかも若い職員たちが作り出していることに、同じ時間を共有する中で、「これからの将来は悲観するような状態ではない!」、「心の底で感じていることは皆同じだ!」と確かな手ごたえを感じた瞬間でした。



【研修生感想】

・「あるべき姿・ありたい姿」は、別の職種でも共通する部分があるということ、同じテーマで話していても、グループ内で様々な角度からの意見が出て、現状との差を埋める方法は1つではないのだということに改めて気づきました。

・一人で考えると視野が狭く、考えがなかなか浮かんでこないが、グループ対話することで、一人では思いつかないこと、考えが聞けて良い刺激となりました。

(6) 新規採用職員フォローアップ研修でのダイアログ

毎年度、新規採用6ヵ月を経過した職員を対象に職員課が実施するフォローアップ研修に、私たち3人と新規採用職員とのダイアログの機会をいただきました。



フォローアップ研修は、市長からの講話や講義が主な内容でしたが、今年度はさらに「ありたい姿」をテーマにダイアログを行いました。

事務職、保育士、技術職と職種は様々であり、市民のかかわり方も異なりますが、ダイアログをしたことで市民のために何かをするという点

は同じであったことに気づきました。

これをキッカケに、市民起点になって考える職員が増えてほしいと願います。また、この取り組みが継続できるよう、人マネの活動を庁内に認知してもらえるように努力したいと思います。

(7) 人マネちば第1回ミニ交流会

この交流会は、千葉県内で人マネに今年度参加している千葉市、流山市、酒々井町に声をかけ、夏合宿のリベンジ発表である第4回研究会の直前に、予行演習をするのが目的でした。

土曜日の午後で開催したところ、全ての自治体に参加をいただき、さらに事務局の青木さん、人マネ運営委員の流山市の高松さんにも参加いただき、部会本番さながらの内容になりました。



この中で、人口規模は違うが、みな職員をどのように巻き込むか、役所を変えたい志は同じでした。

今後もこの交流を通してモチベーションをアップする場として、「人マネちば」を盛り上げていきたいと思います。

会場の提供や、懇親会の企画をしていただいた千葉市の皆さん、ありがとうございました。

(8) 歴代セルフマネジメント研修生との交流

私たち3人の提案により、現役セルフマネジメント研修生が1年間取り組んできた研究の成果を、歴代セルフマネジメント研修生、人マネもばら、職員課の幹部達の前で発表する機会を作っていただきました。

今までは、レポートにまとめ上げ研修を終えていましたが、仲間と作り上げた研究の成果を、自らの言葉で発表する時間を共有し「腹落ち」することが目的だと考えたからです。

その言葉通り、発表後の質疑応答では、活発な意見交換がなされ皆でそれぞれの考えを共有しましたが、研修生からは「この経験を継続する機会が必要である」などの意見が出され、日々の業務に忙殺しかねない



状況からの脱却は、ダイアログを継続して行い意識をメンテナンスするしかないと感じました。



【研修生感想】

・自分のやるべきことをやる姿勢に変わりはないが、このような研修を久しぶりに受講し、定期的に思い起こせる研修は必要と感じた。また、若い職員も今の意識を忘れないようなケアのシステムの構築を望む。

・私たちの提案を、提案で終わらせないために、研修生 OB から様々なアドバイスをもらえたことが嬉しかった。多くの人が同じような問題にぶつかり、かつ解決する方法を考えていたからこそできたものである。その思いを共有する場が継続的にないと、日々の業務に埋もれてしまう。それを防ぐためにも、またこのような集まりがあれば参加したい。

(9) まちづくり条例説明会でのダイアログ

茂原市まちづくり条例は、平成 27 年 9 月議会での議決を経て、平成 28 年 4 月 1 日から施行されます。

条例の施行を前に、係長級を対象とした説明会を開催することとなりましたが、単なる説明会で終わらせることがないよう、これを機に、まちづくり条例の趣旨である情報の共有・参加・協働の事例や、現在のまちの課題と将来のありたい都市像について、参加者同士で対話する時間を設けました。



参加者の多くは、単に説明を聞くつもりで来ており、最初は戸惑う姿もありましたが、すぐにダイアログに慣れ、限られた時間の中でそれぞれの考えを伝え合い、条例と結び付けて自らの業務を考えたり、職場に戻って同僚や部下とダイアログした職員もいました。

今回、まちづくり条例の説明会で係長級を対象としたのは、実務の中核を担う職員であり、経営層と若手職員のつなぎ役ともなる重要な存在であると考えたからです。



参加者からは、「どのレベルまでの市民参加・市民協働が求められるのか」「市民が反対する施策は全て実施できないのか」など、

具体的な意見が飛び交い、単なる説明会の枠を超えた実りあるものになったと考えています。

(10) 酒々井町研修への参加

東京会場や人マネちば第1回ミニ交流会で親睦を深めさせていただいた酒々井町のマネ友の皆さんのご厚意で、酒々井町の研修に特別に参加させていただきました。



この日は鬼澤部会長代行を講師に招き、「組織活性化とリーダーシップ」と題し、管理職を対象とした研修とチーム酒々井研究会の合同研修会として行われました。

研修は、ダイアログを重視した形式で行われ、「どうすれば人は動くのか」「人を動かす外発的要因（権限・命令、お金、恐怖）や内発的要因（共感、信頼）」、自分と向き合い、目的（志）と行き先を示す「リーダー像」について考える機会となるものでした。

偶然にも、昨年度の先輩マネ友である2人の方とダイアログする機会にも恵まれ、部会参加を経た現在の取り組みなどの話を聞くこともできました。



今年度から部会に参加して、今後、その成果を自らの組織に還元するにあたって、先達である酒々井町のマネ友の皆さんの取り組みは実践的で大いに参考になるものであり、自分たちのまちにどう取り入れていくか、そのシナリオにまで想像が膨らむものでした。

3. 見出した成果、創り出した変化

(1) 活動のオフィシャル化

新規採用職員やセルフマネジメント研修5期生とのダイアログ、歴代セルフマネジメント研修の受講生との交流などの私たちの活動は、職員課の理解と支援のもと、公式なものとして認められました。

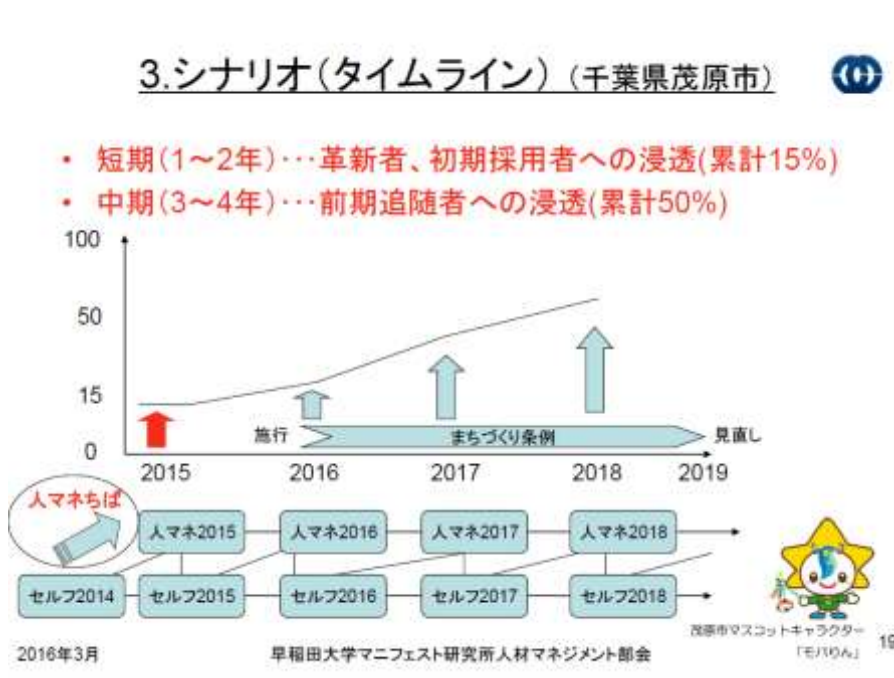
これまでにこのような活動の事例はなく、これから先へとつながる大きな第一歩となりました。

(2) 対話できる雰囲気醸成

これまでの職員研修は、講義形式のものがほとんどであり、庁内の雰囲気も、対話志向ではなく、どちらかというと言得・討論・論破するものが多いように感じられました。

ダイアログを通じて、少しずつではありますが、論破ではなく気づき、腹落ちする雰囲気を作り出せました。

4. 次年度に向けた展望、取り組みのシナリオ、1年後に目指す状態と創り出したい変化



シナリオを考えるにあたって、私たちは、イノベーター理論から、短期的には革新者・初期採用者への浸透として15%の職員に気づきと共鳴のうねりを広げるというタイムラインを描きました。

今年度は、キーパーソンインタビューや新規採用職員、セルフマネジメント研修の歴代受講者とのダイアログ、係長級職員を対象としたまらづくり条例の説明会などを通じて、160名ほどの職員と接触を持つことができました。これは、全職員の1/4強に当たります。

その全員に気づきと共鳴のうねりを起こすことができたとはいえませんが、これを継続していくことで、さらなるうねりを創り出していきたいと思えます。

そのためには、私たちが覚悟を持ち、キーパーソンとなり、新たなキーパーソンとなり得る歴代セルフマネジメント研修の受講生、次年度以降の人マネメンバーやセルフマネジメント研修生たちと、踏み出した一歩を継続して、その思いを共有し続けていきたいと思えます。

5. 個人の気づき

(1) 鶴岡 崇裕（市民部健康管理課）

【人材マネジメント部会に参加して】

1年前、職員課から研修を行って見ないか、茂原市から誰も行ったことがない不安と期待を感じたことを鮮明に覚えている。

部会を通して、日頃から立ち位置を変える「市民起点になっているのか」自分達の都合を最優先にしていなかったか強く意識するようになった。

部会は、研修会ではない、研究会であり、また道場であり、終わりが無い。

一步を踏み出しこと、覚悟を決めまず動くこと、それは多くの人を巻き込み、北川先生の言葉「北京の蝶」になること。夏合宿で味わった感動、それが3人とも共鳴していたこと自分には2人の仲間、千葉県の間があることを肝に銘じておきたい。



(2) 風戸 嘉幸（企画財政部企画政策課）

【心をゆさぶるということ】

部会に参加して初めての懇親会の席で、偶然にも北川顧問とお話させていただいたときのことを、今でも鮮明に思い出す。

私はそのとき、市民参加・市民協働を進める上での基本的なルールであるまちづくり条例を、公募市民の委員さんたちとの対話を通じて、ゼロベースから4年間かけて作り上げていった自負があり、あとはいかに庁内の職員がその趣旨を理解して実践してくれるのかが悩みという旨を申し上げた。

そのとき、北川顧問がおっしゃったのは、「君な、それは君自身が主語になっているんか？『理解してくれない』というのは、他人が主語やないか。そういうのを、他責文化というんや」という言葉。心をゆさぶられた瞬間だった。

私の横には、ともに1年間悩み、ひたすら脳に汗をかきながら行動に繋げていった頼れる2人のマネ友がいる。千葉県内には、人マネちば2015に声かけして集まってくれた皆さんがいる。全国には、同じような悩みを持ったマネ友たちがたくさんいる。そして、出馬部会長、鬼澤部会長代行をはじめとした、厳しくも温かく言葉をかけ続け、励ましてくれた幹事団の皆さんがいる。

また、今回の活動を通じて、茂原市に50人を超えるセルフマネジメント研修の経験者たちがいるということの素晴らしさにも、改めて気づ

くことができた。

私たち自身がキーパーソンとなって、心を、魂をゆさぶり、他の人たちを巻き込むことができれば、私たちのまちを持続可能なまちとして、次の世代に自信と誇りをもって手渡すことができる。そう確信できるようになったのも、この1年間の部会への参加があったからこそだと思う。

これからも自分の心をゆさぶり続け、自分自身をマネジメントしていきたい。

(3) 深山 弘幸（総務部総務課）

【社会科の図鑑】

『昭和45年に発行された社会科の図鑑には21世紀を描いた未来が掲載されていましたが、現在発行されている社会科の図鑑には未来を描いたページは掲載されていない。どんな未来にしたいか描かせても、今は描けない人が多くなってしまった。』との、鬼澤部会長代行の言葉が改めて心に刺さった。

未来とは自分のビジョンにつながり、まさにそれは自分のありたい姿を描いたものである。4月に部会が始まったとき「価値前提」というキーワードが与えられ、ダイアログの中で自分のありたい姿を恐る恐る考えてみたが、自分の言葉で伝えられたか記憶がないほど自分の考えが事実前提・前例踏襲に凝り固まっていたのを鮮明に覚えている。仕事をする上で技術的な知識の習得はもちろんのことであるが、自分が行う仕事が自分の描いたビジョンに向かってされているかが重要であると思う。なぜならば、技術的な知識は時間の経過が埋めてくれるが、ビジョンは時間の経過とともに持ち得るものではなく、常に自分と対話し続け、また他の人から得る「気づき」の中から生まれるものだからである。一見簡単なように見えるが、一年間の部会通じて、それをサボることなく継続して行うことの大切さを身に染みて感じた。

これからは、同じ経験をした2人の先輩、庁内の同志、人マネちばのみんな、そして全国にいる人マネとのつながりを大事にしながら刺激を受け合いたいと思う。

そして、いつも自分と対話することを忘れないようにしたい。

「市民の立場に立って仕事をしているか。ビジョンを持って仕事をしているか」と。