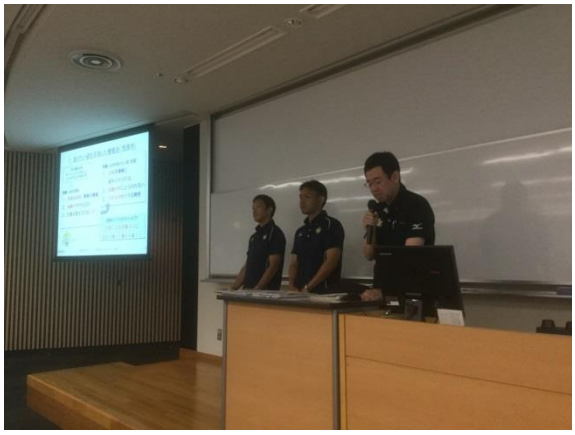
早稲田大学マニフェスト研究所
人材マネジメント部会

【共同論文】

２０１６年度（第 11 期生）



千葉県茂原市

都市建設部建築課　　篠田　智仁
経済環境部農政課　　鵜澤　史樹
総務部経営改革課　兼
教育委員会教育部教育総務課　　沼　　崇之

■はじめに

茂原市は、千葉県のほぼ中央に位置し、県庁所在地である千葉市から約30㎞の距離にある、人口約９万１千人の地方都市です。

戦前から市内の南関東ガス田より産出する天然ガス、及び国内生産量第１位のヨウ素等、地下資源に恵まれて発展し、周辺地域における人口・商業・産業集積の場となっています。

茂原市マスコットキャラクター
モバりん

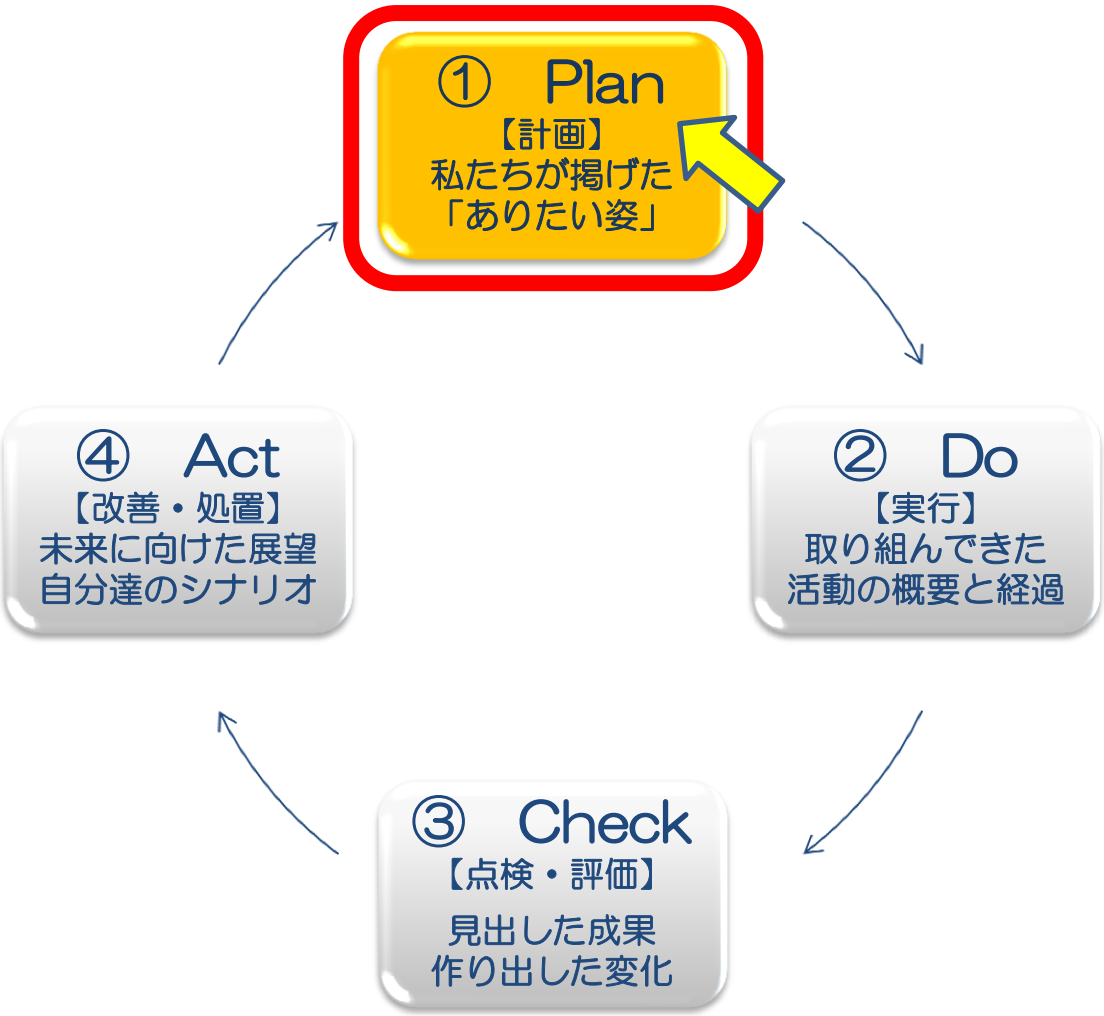
行政面に目を向けますと、職員数は正職員ベースで約 600 人、住民千人当たり約６人となっています。

本市はバブル経済崩壊後からほんの数年前まで、土地開発公社（H25 解散）に関する多額の債務などを抱え財政的に厳しい自治体として名が挙がる状況でした。そのため、新規採用の抑制のほか、独自の人件費削減や事業の縮減などを盛り込んだ「財政健全化計画」を策定し、実施してきました。近年では基金残高も増え、当面の危機は脱したものの、人口減少や社会保障費の増大、公共施設の老朽化などの問題もあり、依然として先行きは厳しい状況です。

ちなみに、茂原市は近年、全国で最高気温を記録する日が少なくありません。暑いなと感じた日に夜のニュースを見ると、かなりの確率で千葉県茂原市の地名が出てきますので、少し気に留めておいていただければ幸いです。

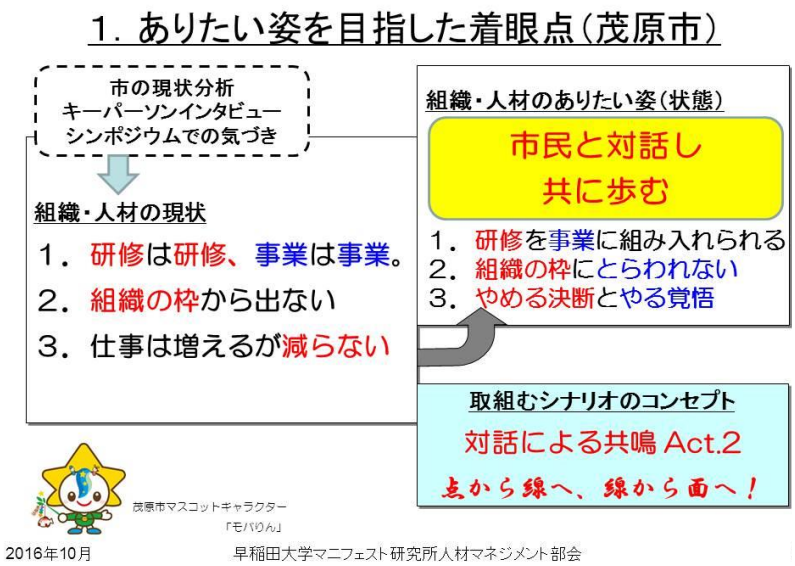
さて、これから怒涛の一年間の「あしあと」をふりかえりながら、私たちの考える組織の未来への展望を述べたいと思います。その前に「あしあと」のステップをより分かりやすく、かつ、来年度以降へのフィードバックを理解しやすいものとするため、皆さんよくご存知の PDCA サイクルに沿ってご説明していきたいと思います。

①　Plan　～私たちが掲げた「ありたい姿」～



■最初のステップは、Plan（計画）です。

台風の中行われた８月の夏期合宿、合宿後の第４回研究会において、私たち３人は、組織のありたい姿を**「市民と対話し共に歩む」**と掲げました。



組織の現状分析とキーパーソンインタビューを踏まえて、幾度となく熱い対話を３人で重ねる中で見えてきたもの。それは意外にも前年度のマニ研参加メンバー（前年マネ友）と全く同じ着眼点であったことに気づきます。

３人で得た前年マネ友のありたい姿への腹落ち感は、前年マネ友へのリスペクトにつながり、前年度コンセプトの“**対話による共鳴**”を継承しさらに広げるという意味で**「対話による共鳴 Act.2」**をコンセプトとして各施策に取り組むと発表しました。このコンセプトの決定により、さらに前年マネ友との連帯感や一体感が高まったことは言うまでもありません。

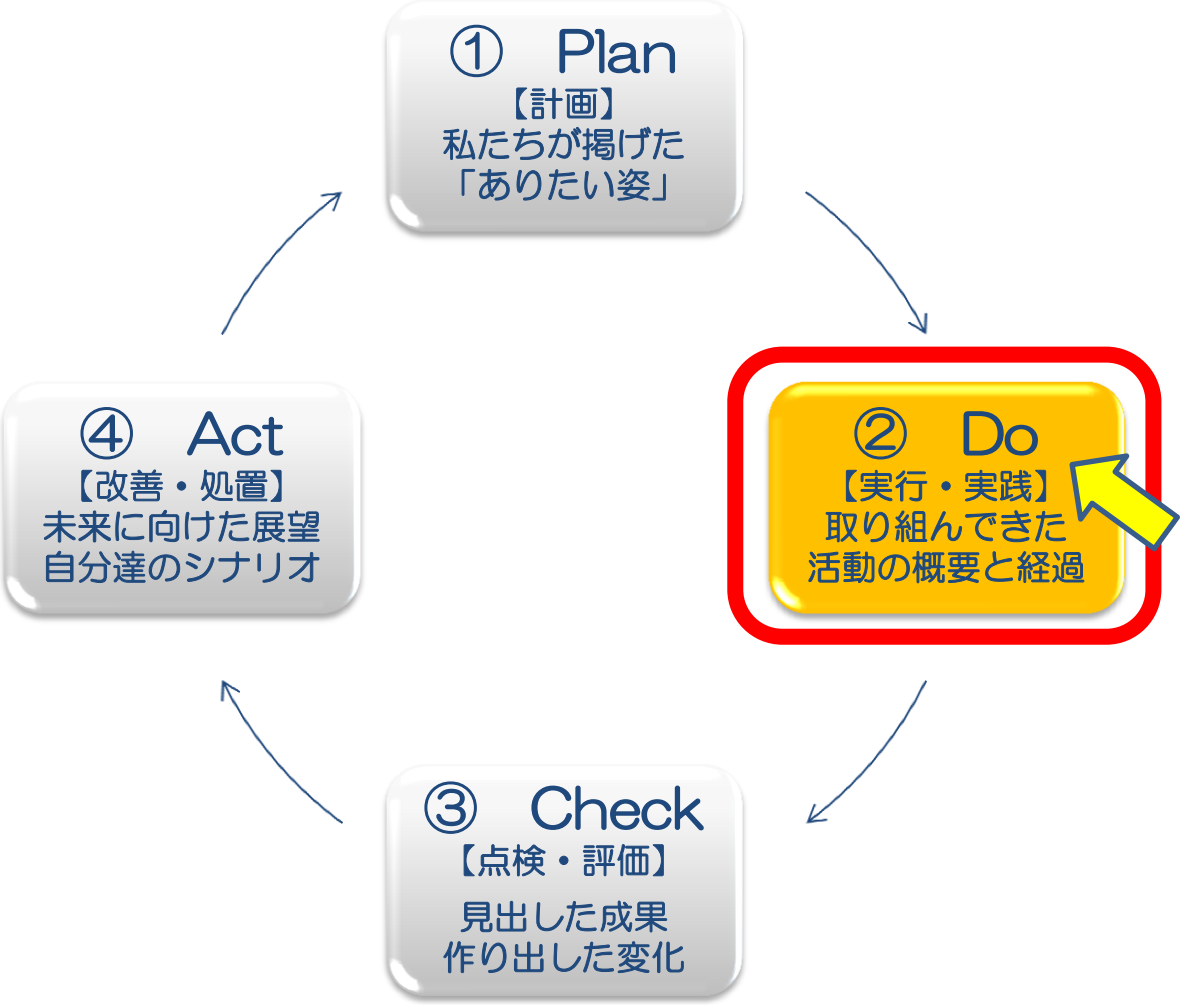
そして、その取組みの特徴は、組織・人材のありたい姿の「１」を特に強く意識し、研修が実際の業務に組み入れられるイメージを

「自分たちが実践する」

としたこと。

その覚悟と熱意が伝わり、合宿最終日には、参加した全自治体の前で発表する機会をいただきました。

②　Do　～私たちが取り組んできた活動の概要と経過～



■次は、「計画」に基づくDo（実行・実践）のステップです。

茂原市は、この部会に参加して２期目になります。主に昼休みや時間外に研究生３人で集まり、また前年マネ友とも対話を重ねてきました。気が付けば打ち合わせした回数は 50 回以上になっており、その中で自分たちが取り組む内容やその狙いについて練り上げ、実践してきました。主なものをまとめてみます。

（１）キーパーソンインタビュー（6 月）

第２回研究会の課題であったキーパーソンインタビューを、課長２名、課長補佐１名、係長２名に対し行いました。

（２）部課長会での発表（8/30、2/21）

夏合宿の熱が続く８月下旬と第５回研究会で“追い炊き”した後の２月、市長以下全ての管理職（約 140 名）が集まる部課長会の場で、自分たちが研究会で行ってきた取組みについて発表を行いました。

（３）〇〇課内×ダイアログ（9/20、10/4）

８月の部課長会での発表でマニ研の活動内容に興味を持っていただいた管理職の方の協力を得て、ある課の全職員で業務終了後にダイアログする場を２回設けました。

（４）副主査研修×ダイアログ（9/28）

本年度は、まず中間層である副主査や係長に、対話による共鳴を広げることを目標にしています。職員課が開催した副主査研修で、前年マネ友が講師となって対話型の研修を行い、私たちも運営側として参画しました。

（５）新規採用職員フォローアップ研修×ダイアログ（10/21）

来年度実施しようとしていた若手職員とのダイアログについて、10 月に行われた新採フォローアップ研修の中で時間をいただけたので、予定を一部前倒しして実施しました。

（６）係長研修×SIM 福岡 2030（10/28）

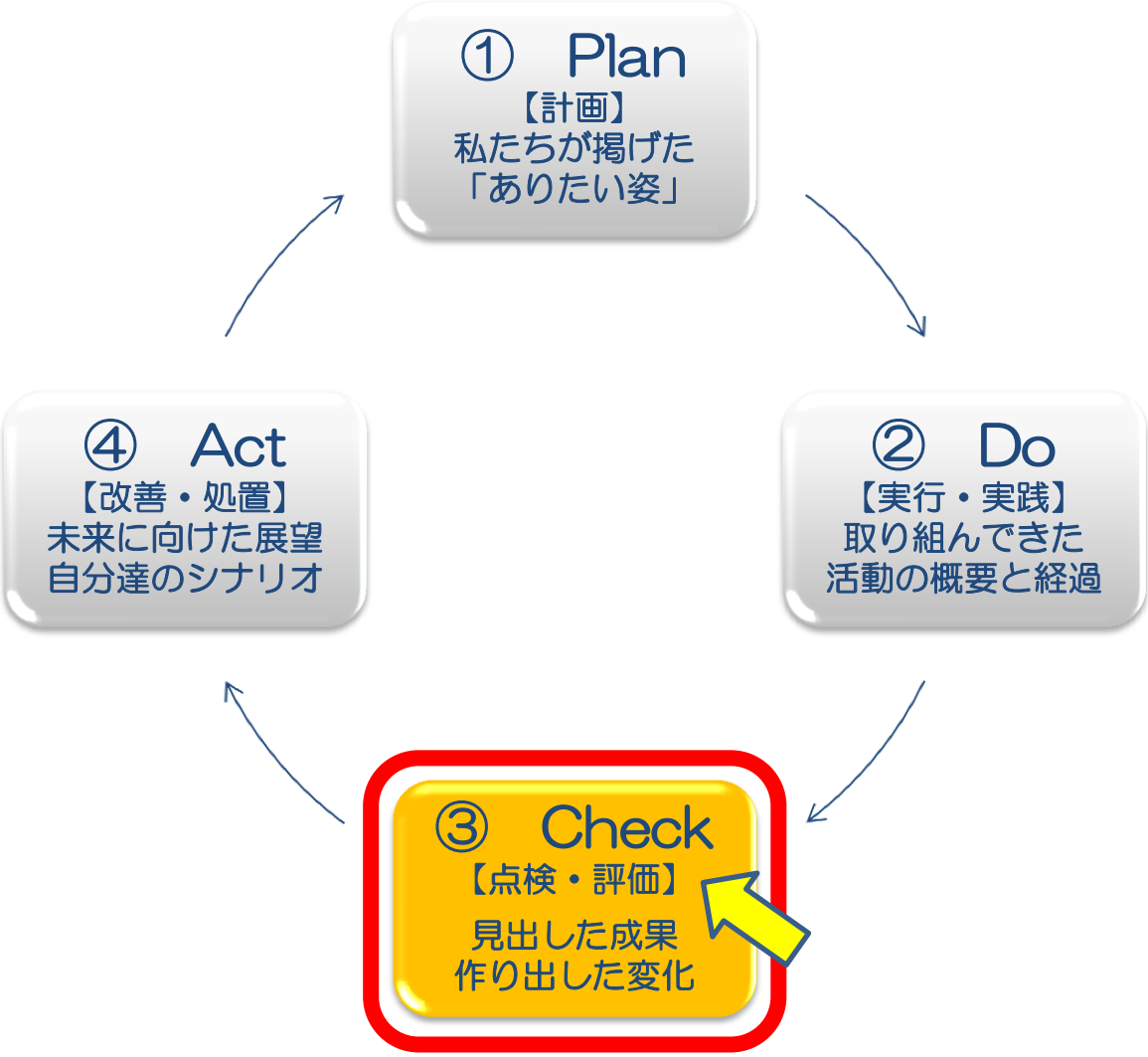
職員課及び係長会の理解と協力を得て、福岡市の今村寛部長を講師にお招きして、係長級を対象とした財政研修を行い、本市の研修では初めて「SIM ふくおか 2030」を行いました。

同時に、研修の流れを可視化して参加者で共有するための手法であるグラフィックレコーディングについて和田あずみさんに実践していただきました。また、私たちからマニ研やダイアログについての説明などを行いました。

（７）マニ研同窓会×SIM ちば 2030（11/19）

まだ卒業していないのに差し出がましいですが、マニ研同窓会で「SIM ちば 2030」の運営をさせていただきました。

③　Check　～見出した成果、作り出した変化～



■続いて、③Check「点検・評価」のステップです。

これまでの活動が②Do「行動」のアウトプットだと考えると、それによって「見出した成果、作り出した変化」こそがアウトカムであり、ありたい姿への足がかりだと思います。

その成果については、行動しただけでなくしっかり「③Check 点検・評価」してみることが重要です。ここで、我々３人が対話の取組みを行ってきた際の場の設定やアンケートを客観的に分析します。対話に参加した方々それぞれの想いをふりかえり、対話の場の作り方やテーマ設定、働きかけ方という視点について評価してみたいと思います。

■DIALOGUE DATA.■

2016/6/13.14.17

キーパーソンインタビュー

【テーマ】

- **人生経験によって考え方が変わった瞬間**
- **目標にした人**
- **影響を受けた人**
- **若手世代に伝えたいこと等**

- **課長２名、課長補佐１名、係長２名**
- **１対３の形式で概ね１時間**
- **事前に作成した 11 問に対する統一の質問項目により進行**

インタビューの主な内容

○目標にした人や影響を受けた人
○庁内研修について
○人生経験によって考え方が変わった瞬間
○改善すべきと思うこと
○職場環境や人間関係
○気を付けていること
○若手世代に伝えたいこと
○男女の違い（女性に対する質問）

【考察】

- 人マネ最初の課題でもあり、対話の実践として最初に課される課題。対話の基本を意識しすぎて逆に緊張。
- 質問項目を統一したが、「キーパーソン特有の～」のような傾向を掴める回答の方向性は見られなかった。
- キーパーソンとみられる人の意識が思っているほど特別ではなかった。同じような思いは誰にもあるが、中でもそれを実践し成果につなげている、ということか。

■DIALOGUE DATA.■

2016/9/20(MON)

〇〇課内ダイアログ（第１回）

～前年マネ友共催～

【テーマ】

A. 仕事の質や価値について

B. ありたい姿について

- 参加者 21/21 名
- 参加率 100%
- 20 代～60 代までの 4～5 名を役職や男女がバラけるよう 4 班構成
- 付箋を用いたブレーンストーミング
- 各班にマネ友１名配置
- アンケート有効回答 15 名

・皆同じ意識で業務に向かっていることを対話によって共有できたことに新鮮味を感じ、視野が広がったように感じた職員が多いことに好感。

・30 代以下は「仕事の質や価値」について「考え方は同じだった」という意見が多い一方、40 代以降は「バラツキがある」と感じるなど課題と感じるポイントに違いがあるところまでフォーカスできていない。

・仕事の質や価値にバラツキがあると感じる。世代との温度差は、ありたい姿になりたいと思う気持ちの強さによる違いの現れともとることができる。

・ありたい姿についての対話は、「自分」と「課」までと限定的。「組織の・・」という大きな視点までは広がらなかった。唯一、組織を構成する者同士が、お互いに貢献する意識を持ち続けるという意見が見られた。

■DIALOGUE DATA.■

2016/10/4(TUE)

〇〇課内ダイアログ（第２回）

【テーマ】

A. 現状分析

B. これまでの対話のふりかえり

- 参加者 12/21 名
- 参加率 57.1%
- 6 名 1 グループとし 2 班構成
- 付箋を用いたブレーンストーミング
- 各班にマネ友１名配置
- アンケート有効回答 10 名

・「プロでありオールマイティーな職員は何年で成長するのか」などスキルやテクニックに偏った意見になりがち。

・一つの職場の課員だけで行ったこと、その課しか経験していない職員も多かったことなどから、対話を通じて視野を広げることが難しいという課題も感じられたが、日常業務を離れてこういう場があるのは良いなど、好意的な意見が多く得られた。

■DIALOGUE DATA.■

2016/9/28(WED)

副主査研修 × ダイアログ

（前年マネ友お手伝い）

【テーマ】

A. 茂原市職員としての私の夢

B. いま仕事で感じていること

・対象者 34/138 名

・参加率 24.6%（選択研修）

・5～6 名 1 グループとし 5 班構成

・付箋を用いたブレーンストーミング

・ダイアログをふりかえり一人ずつコミットメント

・各班にマネ友 1 名配置

・アンケート有効回答 34 名

・参加者各々が、市民や茂原市を向いた「ありたい姿」にあらためて触れ、そのような気持ちをもっている職員がいることを認識し、課題意識を持つことが出来たのではないか。

・入庁時の初心をクローズアップしたテーマ選定が参加者の心に響いたものと思われる。

・置かれている立場による感じ方の違いや客観的な意見に留まるものもみられるが、今の仕事に対して皆それぞれに問題意識を持っていることを共有することが出来た。そこから相互理解を深め、やりがいを見出せるようもっと対話したいと感じた職員が多かったと感じた。

・参加者がやや少なかったのは残念だったが、10 年以上の職務経験のある者同士が対話する中で、当初の志を思い出す良い機会になったなどの声があり、ダイアログのテーマとして有効。

・単に現状とありたい姿にギャップを感じ、他の人の考えを聞けたことに満足感をもつ職員も見られた。

・目の前の仕事をどうスムーズにこなすか、自分のスキルアップのためにどうしたらよいかなど「自分」に対すること、あるいは課の中でどう連携して市民対応するかという「課」としての意識が強い。

■DIALOGUE DATA.■

2016/10/21(FRI)

新規採用職員フォローアップ研修

×

ダイアログ

【テーマ】

A.志望動機とありたい姿について

B.ありたい姿へのKPT法

・対象者32/32名

・参加率100%（必修研修）

・5～6名1グループとし6班構成

・付箋を用いてKPTの対話形式

・各班にマネ友1名配置

・アンケート有効回答32名

・今回の研修の前に職場の上司とこれまでの半年間を振り返ってもらう対話をしてからこの研修に参加してもらっている。

・最初に上司との対話をベースに「ありたい姿」についての対話を行い、そのテーマに対しKeep続けたいこと、Problem問題点、Tryチャレンジしたいことの視点で対話を行った。

・採用後半年という職員であったが、対話に対するアレルギーは中堅層よりなかった。

・視野を市全体に広げたらどうなるかと問いかけながら対話してもらい、新人らしい夢や理想を語りつつ、組織や仕事についてお互いの考えを理解し合うことで、仲間同士の絆を深めてもらえたのではないか。

■DIALOGUE DATA.■

2016/10/28(FRI)

係長研修 × ダイアログ

【テーマ】

A. 財政運営力の向上

B. 全体最適を対話で導く

・対象者：39/132 名

・参加率：29.5%（選択研修）

・5～6 名 1 グループ

・13 班を構成

・財政出前講座×SIM ふくおか 2030 による「行政運営シミュレーション」

・グラフィックレコーディングによる「対話の可視化」

・茂原市以外の自治体職員の受入れ（14 名）

・マニ研メンバーによる施策プレゼン

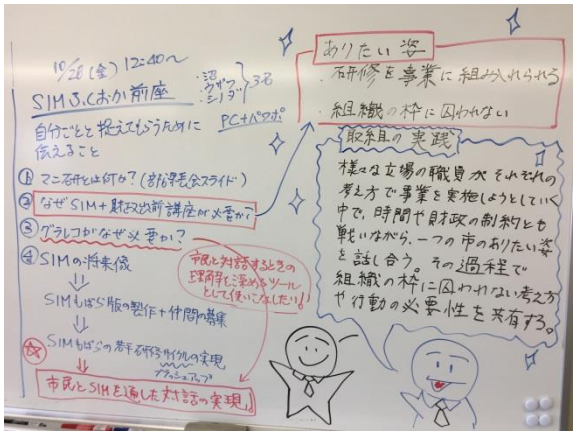
・SIM もばら 2030 への展開の説明

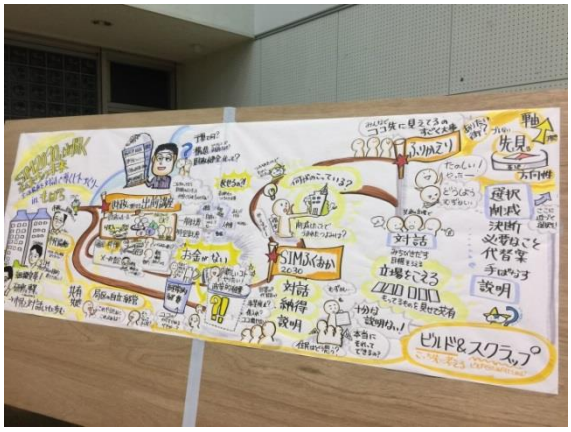
・施策実現までのダイアログ

・アンケート有効回答 60 名

・「対立を対話で乗り越える」、「説明責任」、「少子高齢化」など自分達の身に将来降りかかるであろう社会背景の中、限られた時間で対話するプロセスを通して、決断の難しさ、決断理由を説明する能力など係長研修に適した内容で、事業につながる研修という意図を多くの参加者に実感してもらえた手応えがあり、充実した研修だったと思う。

・対話を可視化するグラフィックレコーディングの実践を行い、研修終了後も場の熱量を共有しました。しかし、自分で描きたいというアンケートは少数でした。





■DIALOGUE DATA.■

2016/11/19(SAT)

マニ研同窓会 × SIM ちば 2030

【テーマ】

A. 財政運営力の向上

B. 全体最適を対話で導く

・参加者 18 名

・5 名 1 グループとし 3 班を構成

・SIM ちば 2030 による行政運営シミュレーション

・世代を超えたマネ友の交流

・アンケート有効回答 8 名

・人数の関係で運営がバタバタしたところもあったが様々な考え方に触れる良い機会となった。

・議員役との答弁の様子

・SIM 終了後は、マニ研らしく参加者皆でダイアログ

・参加された佐藤幹事、マネ友の皆さんありがとうございました。

■作り出した変化

私たちの取組みのコンセプトは「対話による共鳴 Act.2」です。まずは内部での対話を広めていこうということで色々試行錯誤してきましたが、どのような変化を生み出せたか検証してみます。

【平成 28 年度対話による共鳴の広がり】延べ 251 人（対話型研修参加者 131／部課長説明会 120 人）／職員数 609 人。よって 41.2%の職員に共鳴が広がったといえます。

（職員数については平成 28 年 4 月現在）

（１）研修内容の変化

・副主査研修、新規採用者フォローアップ研修、係長研修など、いくつかの研修に対話形式を取り入れられたことは変化と言える。

・〇〇課ダイアログ、公共施設マネジメント研修を対話型ワークショップ、市民協働講座としてグラフィックレコーディングでそれぞれテーマとして開催。対話型研修や新しい手法での対話の共有は、私たちがはたらきかけたダイアログから派生したもの。

・新たに研修を増やすのではなく、既存の枠組みの中でできたということは、職員の業務量の面でも非常に重要かつ有効だったと考えられる。

・現在の人材育成基本方針を見ても、研修は知識を養うものだとしており、研修内容全体をさらに有効なものとするには時間がかかると思われ、継続して取り組む必要がある。

（２）マネ友同士による課を超えた連携

・オフィシャルな研修に参加する、あるいは研修の講師を務めることで、その打ち合わせや運営など、課を超えて自然に連携して動く効果が期待できる。

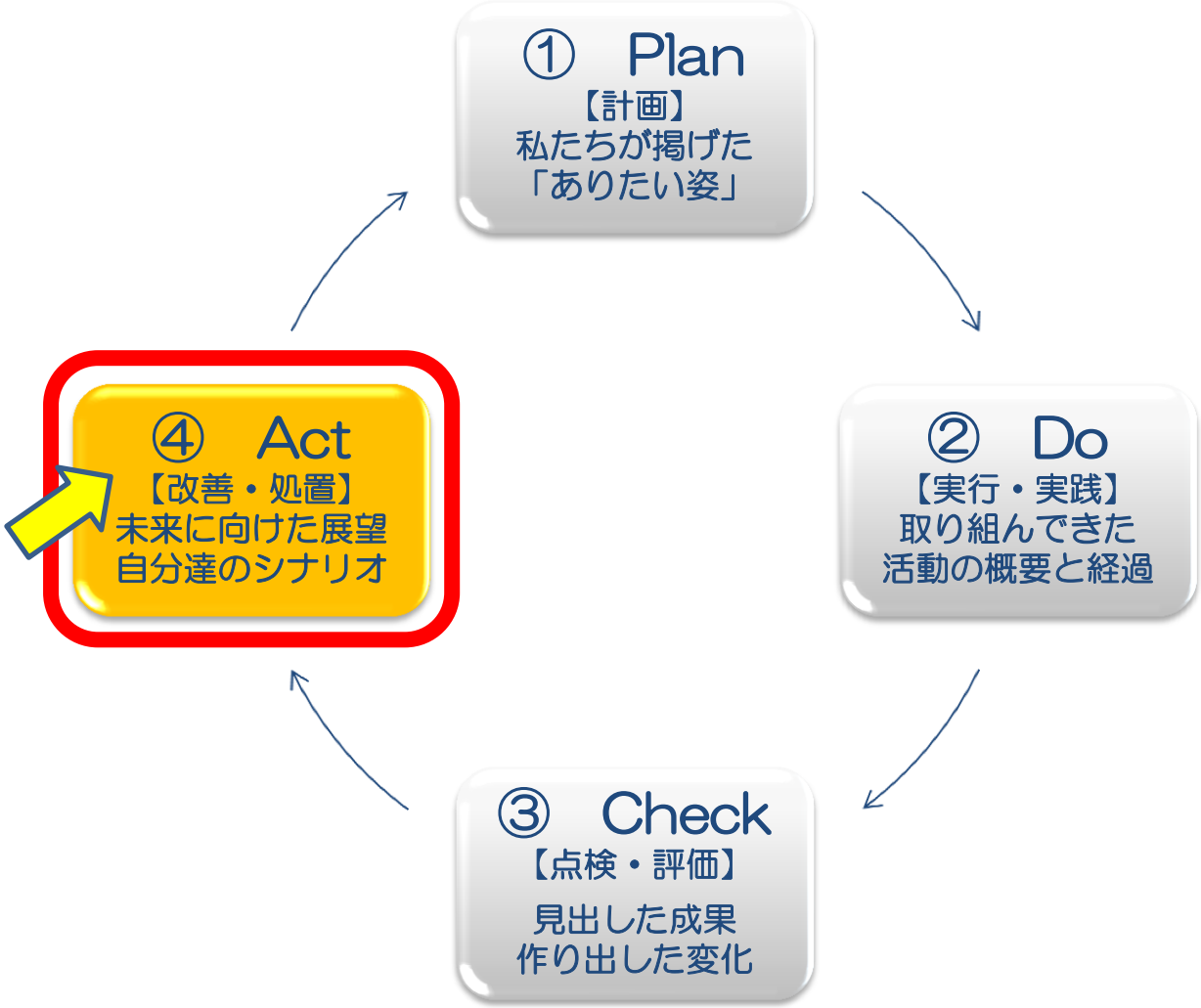
・市民との対話ということも考慮し、様々な場面で横の連携を図るためにどうすればいいかさらに研究が必要。

（３）自分を主語にして動くこと

・これは自分たちの変化だが、この一年間自分たちが主体となり、色々なところに顔を出してきた。

・ゆくゆくは、自分たちがセッティングしなくても自然に今より一歩進んだ研修なり対話なりできることが理想だが、その状態になるべくこれからも動き続けたい。

④　Act　～未来に向けた展望と自分達のシナリオ～



■最後のステップは、④Act（改善・処置）です。

自分達の取り組むシナリオ

これまでの研究の中で、“誰のための組織・仕事なのか”を考えたとき、“市民のため・生活者のため”であるとの共通認識に至りました。それを実現するためには、市民と共に歩む、市民に寄り添い一緒に考えるという「生活者起点」の意識と行動が大事であると考え、**「市民と対話し共に歩む」**ことこそが、自分達の「ありたい姿」であると結論づけました（「①Plan　計画」参照）。

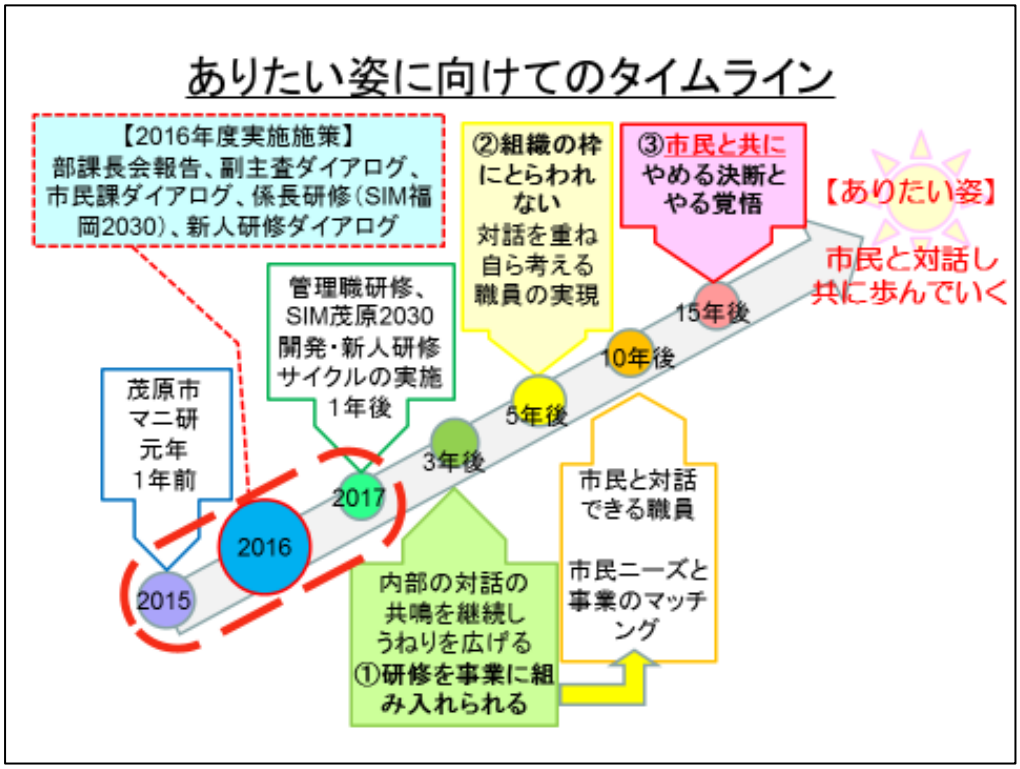
この「ありたい姿」を目指す上で、研究会で実施してきた市の現状分析やキーパーソンインタビューなどからの気づきと、「ありたい姿」から現状の課題を考えてみるバックキャスティングの手法との両方の視点で、具体的な着眼点として挙げたのが、次の３点です。

１．研修を事業に組み入れられる

２．組織の枠にとらわれない

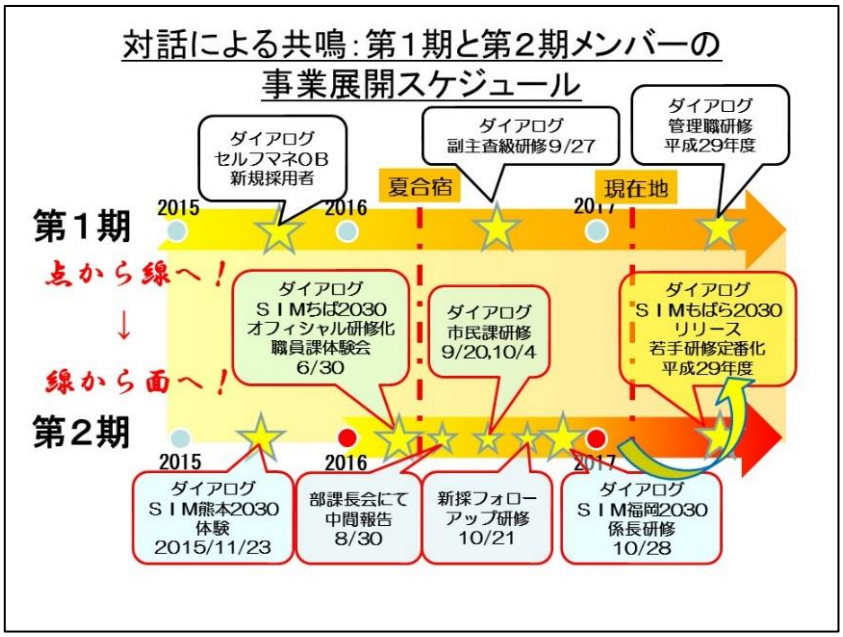
３．やめる決断とやる覚悟

さらにこの「ありたい姿」に向けて、１年後、３年後、５年後…とタイムラインに沿って、取組みと達成目標を示してみました。



次年度に向けた展望

今年度、研修担当部署への働きかけ及び協議により、その理解・協力を得るとともに、前年マネ友とも協力し合いながら、これまで紹介してきた複数の研修を通じて多くの職員へ対話による働きかけを実施することができました（「②Do　実行・実践」参照）。



とくに重点を置いて働きかけた中堅層の職員は最も職員数の多い階層であり、また、近い将来の市役所組織を担う年代でもあります。これらの研修を通じて、多くの職員が、日々の仕事に忙殺されながらも、心の中では組織や仕事、市民に対する思いをそれぞれ抱いていることを知り、こうした機会にあらためて意識を高めたり、認識を共有したりすることができることを実感しました。

今年度は様々な施策を実施し、内部管理職にもはたらきかけを行ってきた結果、当初想定していない変化がいくつかみられました。

一つ目は、部課長会での報告を聞いた課長補佐から課内ダイアログを行って欲しいという依頼により実現したダイアログです。

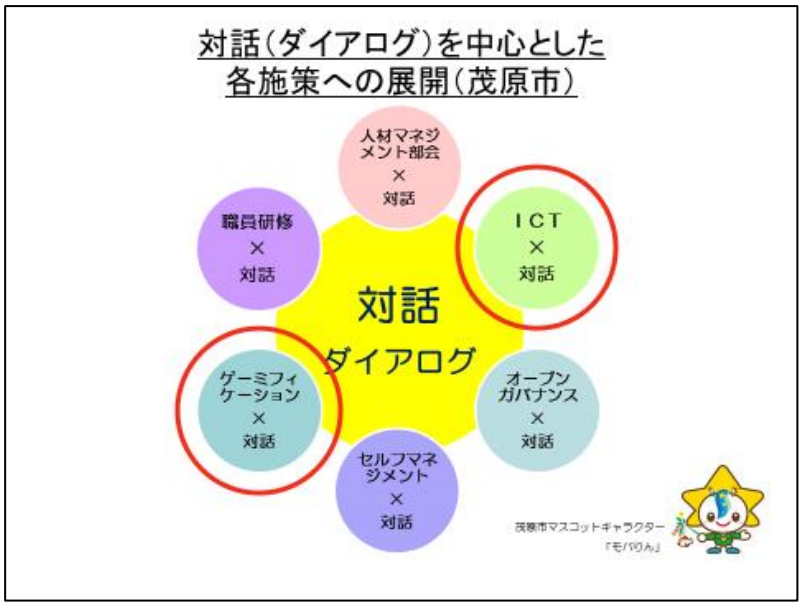
二つ目は、公共施設管理計画の策定に合わせたマネジメント計画のアクションプランについて行った対話型のワークショップ。経営改革課主導で実施したこの講座も私たちの行った SIM を参考に実施してくれました。その動きも対話の共鳴によるものだと感じます。

三つ目は、市民協働事業でのグラフィックレコーディング講座の開催です。こちらも対話の可視化の重要性を認識いただけた結果だと認識しています。市民も参加し、場の空気はまさに「市民と共に歩む」。確かな一歩を踏み出せた空気に満ちていました。

次年度は、このように多くの職員の中に少なからず灯った変革意識・行動の火を絶やさぬよう、前年マネ友と共に、少しずつでも火をくべ、追い焚きをしながら、途切れることなくさらなる対話の共鳴を広められるように、すべての職員層へと働きかけをしていきます。前年マネ友は管理職層に、私たちは若手を対象とした研修を実施します。

同時に、対話を取り入れた組織内研修により、「研修を事業に組み入れられる」というテーマを実践していきます。

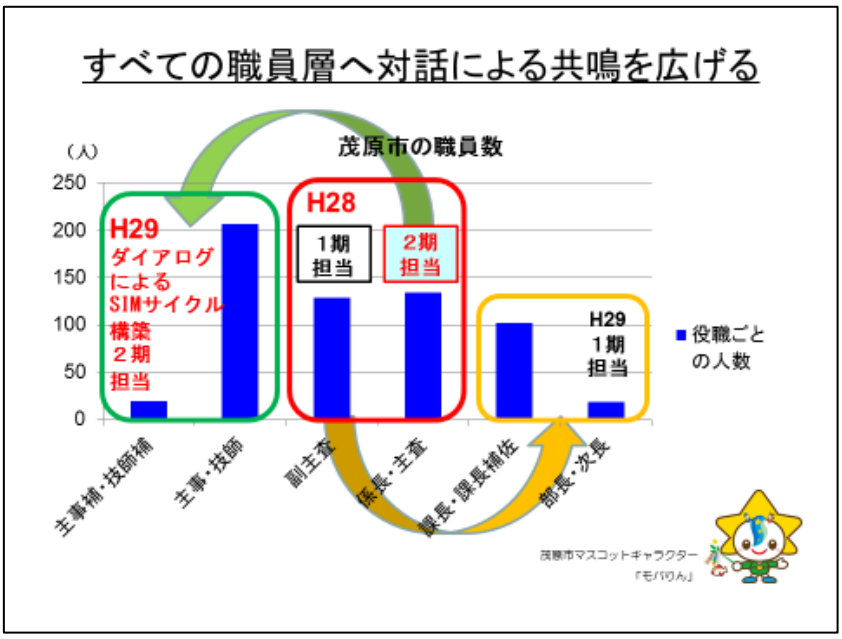
具体的には、今年度の研修で初めて取り入れたゲーミフィケーションの導入、中でも財政運営シミュレーションゲーム「SIM」を活用した展開を図ります。研修を通じて得た理解者・協力者とともに「SIM もばら」を作成し、以後の若手職員研修の定番化を目指します。



1年後に目指す状態と創り出したい変化

全階層の職員に、対話による研修を体感してもらい、あらゆる立場の職員に働きかけることで、職員同士の対話の共鳴が広がっていく状態を目指します。特に、「SIM もばら」を通じて、対話研修を実践につなげることを実感できるようにしていきます。

そして、このような取組みを通じて、組織の枠を越えたつながりを持つことがやがて、市民と対話していくことの大切さとその実現性について、実感を得られる環境を創り出していけたら、と思います。



■付記

「こんなふうに考えていると思わなかったよ！」（※）

これは 8 月の夏の合宿が終わった直後、自分が２人のメンバーに吐いてしまった一言。自省の意味を込めてあえてその時のエピソードを残そうと思います。

茂原市メンバーは、夏の集中研究会に向け、それまで３人で取り組む施策について４月から順調にダイアログを重ねてきました。いや、今思うとそのつもりになっていただけなのかもしれません。

「夏の合宿」と呼ばれるはじめての早稲田大キャンパスでの研究会。茂原市は合宿３日間のうち、２日目に発表を終えました。会場の雰囲気も初日よりこなれて、概ねプランどおりのプレゼンを終え、幹事の鬼澤部屋での対話となりました。

鬼澤さんは開口一番

「これはありたい姿に対する対話が足りてないね。」

施策ありきのありたい姿をズバリ見透かされ、一瞬で凍りつきました。その場を３人で取り繕うことなどできるわけもなく、部屋を出て落胆していたことをよく覚えています。

「これまで表面的な会話しかできていなかったんだ・・・」

それでもなんとか最終日の全体発表の機会をいただくことができました。その状況が自分でもよくわからなくなりモヤモヤ感がいっぱい。その日は懇親会もそこそこに３人で宿に戻り初回の発表の際に渋谷幹事、佐藤幹事からいただいた指摘を最終発表用のスライドにできるかぎりフィードバックしました。

むかえた最終日。選抜自治体としての発表を終え、３人各々がコメントを述べる時間をいただきました。そこで自分以外のメンバーから出た感想は、

「正直、施策の内容についてまだ不勉強なところがあるので、勉強しながら進めてゆきたいと思います。」

と、いうものでした。会場の皆さんからたくさんの拍手をいただき席についた一方で、そのメンバーの感想の一言にこれまでの対話が浅かったことの全てが集約されていました。

「自分達で発表しているのに、何をするのか理解してないの？」

と、言われているようで腹落ちしてないことを露呈した一言が心に残り、ここで一番最初の一言（※）を吐露してしまいました。

「僕ら３人はわかっている。」

自分の一番近くにある、そして一番陥ってはならないドミナントロジックの存在に気づかされ反省した瞬間でした。今年一年をふりかえると、その場面がターニングポイントだったなと感じます。

その後、３人の気持ちの大きさや熱量、覚悟をぶつけるダイアログを重ね「ありたい姿」への思いを共有し今日に至っています。次の課題は、働きかけの継続性。気持ちの追炊きスイッチ連打します。　（篠田　智仁）

「共に歩んでいくために」

研究会開始前の自己紹介でも書いていますが、私の座右の銘は「ものは考えよう」です。

物事は、一方にとって良いと思えることであっても、他方からすればそうではないことは、往々にしてあります。そのことを念頭に置き、どんな物事も、なるべく複数の視点から考えるようにしています。

研究会においても、多くのテーマに通じるものがあると感じました。立ち位置を変える、価値前提で考える、ドミナントロジックの転換、愚者の自覚・・・そして話し合いの質を高め、お互いを理解し合うための対話。

考え方は一つでなくていい、みんなが同じ思いを共有するだけでなく、多様な生き方、考え方があって、その中で分かり合えることを見出し、一緒に出来ることから考えて行動する。それが出来たとき、組織変革以上のことが起こるかもしれない、そう感じられるようになりました。

難しい道のりですが、決して一人で何かやろうということではありません。マネ友や組織のみんなとのつながりに、感謝の気持ちを持って、行動していきたいと思います。

（鵜澤　史樹）

～相手は誰なのか～

自分がこの研究会に参加して最初に感じたことは、ダイアログって何？という疑問である。ドミナントロジックもそう。対話、思い込みと言い換えれば意味は分かるが、なぜわざわざこういう言葉を使っているのか、未だに疑問のままだ。

同じ内容を説明するにも、相手が市民なのか、議員なのか、内部の職員なのか、それによって使う言葉を変える必要がある。自分の常識が相手の常識とは限らないからだ。情報提供するにも、例えばホームページなら相手はインターネット環境がないかもしれない。会社員や自治体職員なら別だが、一般市民にそういったツールや知識を強要することはできない。本来の趣旨とは違うだろうが、そういったことを改めて気づかされた。

これから実施する施策、あるいは日常業務においても、自己満足にならず、相手を意識して取り組みたいと思う。

（沼　崇之）