

平成 29 年度 茂原市共同論文



茂原市マスコットキャラクター
「モバリん」

千葉県茂原市

企画財政部企画政策課	錦織	琢磨
都市建設部土木建設課	麻生	晃
企画財政部資産税課	田村	理恵

茂原市共同論文

1. はじめに

茂原市は、千葉県のほぼ中央に位置しており、人口約 9 万人、正職員数約 600 人の市です。茂原市は早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会に参加して 3 期目となり、本年度参加メンバーは、これまでの参加者の取組みを継承しつつ、職員同士の対話を活性化させることで、地域のために何事も自分ごととして考え行動できるような職員を増やし、その職員の力が最大限に発揮できるよう、お互いに助け合いながら目標を共有し実現する組織を目指した取組みを進めていくこととしました。

2. 今年度の取組み内容について

(1) 所属組織の現状把握

「組織のありたい姿」を考えるにあたり、現状を正しく知ることが必要であることから、私たちはまず、キーパーソンインタビューを行いました。部会のキーワード「立ち位置を変える(違う価値観に気づく)」「ドミナントロジック(過去や前例に囚われない)」にあるように、私たちは、市役所という組織について、『外から見る視点』が必要だと考え、前職のある人を対象に対話を行うことで現状把握に努めました。

インタビューを行ったキーパーソン

企画政策課 A さん(主査): 銀行での職歴あり。経験やアイデアも豊富
企画政策課 B さん(主事): 他自治体で勤務経験あり。
土木管理課 C さん(技師): 民間企業での勤務経験あり。

【インタビューにより見えてきた現状】

- 市役所は減点主義、前例踏襲を良しとし、新しいことができない。
- 茂原のローカルルールがあり、変える要素がある。
- 窓口で気づいた課題や改善点をもっと提案できるようにすべき。
- 職員同士の対話が少なく、会議も一方的な報告形式が多い。

また、本市独自の研修である「セルフマネジメント研修」及び職員組合で実施したアンケート結果を分析し、さらなる現状把握に努めた結果、以下のことが見えてきました。

茂原市の組織・人材の現状

1. **新しい事をできないと考える**…現状維持・前例踏襲が良いとされ、予算がないことを理由に新規事業はできないと考える職員が多い。
2. **仕事量や責任が不均衡**…業務が複雑化する一方、職員数が激減したことにより、業務量に偏りが生じ、恒常的な残業が発生している。
3. **目的や目標が共有できていない**…職員が業務に追われ、対話が少なくなることで、情報共有ができない、事務が効率化されない、残業が増えるなどの職場環境の悪化につながり、結果として未来を予測し、どうありたいか考えて仕事をする余裕がない。

(2) 組織・人材のありたい姿

茂原市では、平成28年4月に「茂原市まちづくり条例」を制定し、市民・市・議会がそれぞれ自ら考え、まちづくりに積極的に参加、行動し、「住んで良かったと思えるまち」の実現を目指しています。まちづくりの担い手である三者が互いに情報共有・協働していくために対話による合意形成は必要不可欠です。

そこで、私たちは、「組織、人材のありたい姿」を以下のように描きました。

組織・人材のありたい姿（状態）

地域のために何事も自分ごととして捉え積極的に行動できる職員…職員一人ひとりが地域社会の一員として自分の役割分担や業務内容に納得し、仕事にやりがいを感じられる。

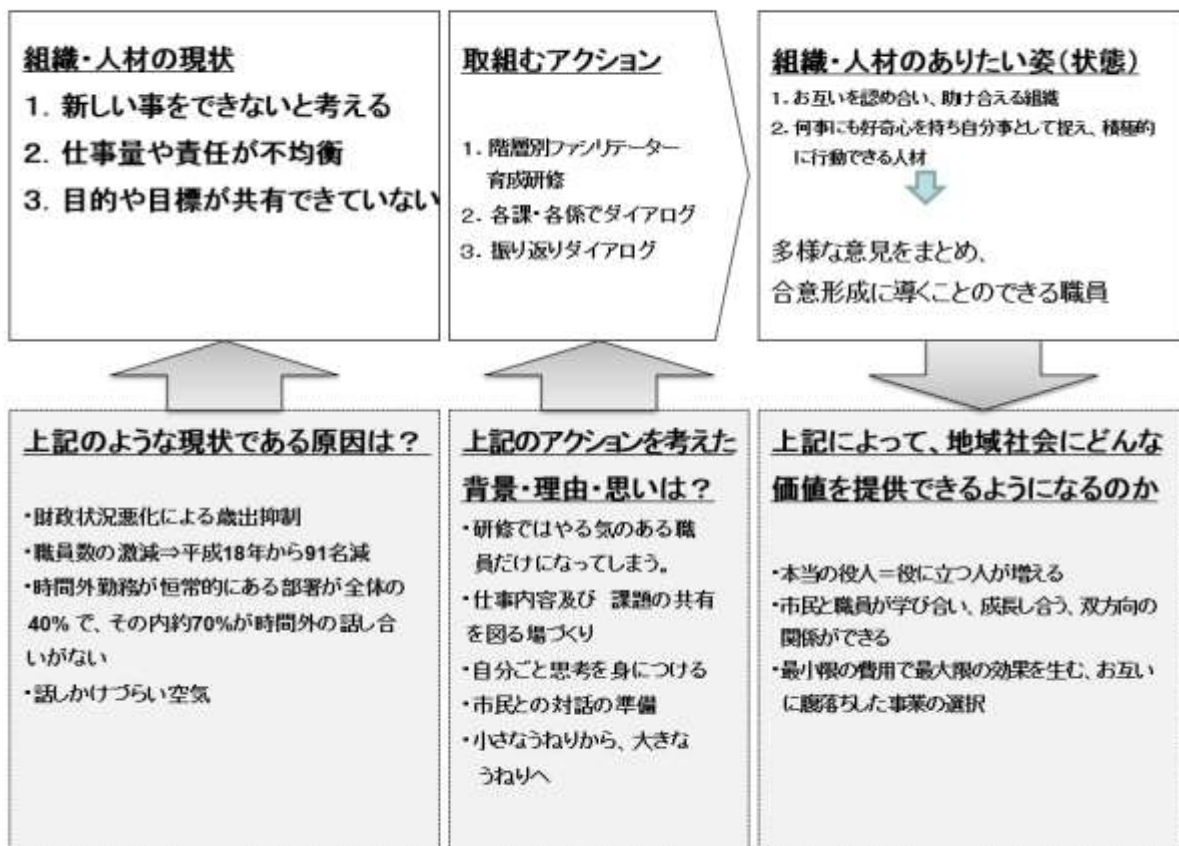
お互いに認め合い、助け合いながら、ベクトルを合わせて目標の実現に向かえる組織…役職関係なく言いたいことが言える風通しの良い環境で、組織の目標が明確になっている。

⇒多様な意見をまとめ、合意形成に導くことのできる職員

職員が市民との対話を通じてお互いに認め合いながら、地域の未来像について合意形成を図ることで地域に必要な事業の取捨選択ができ、住んで良かったと思える地域づくりにつながる

所属組織の変革に向けた基本シナリオ(第5回)

自治体名: 茂原市



(3) 取り組むアクション

実践のイメージ図

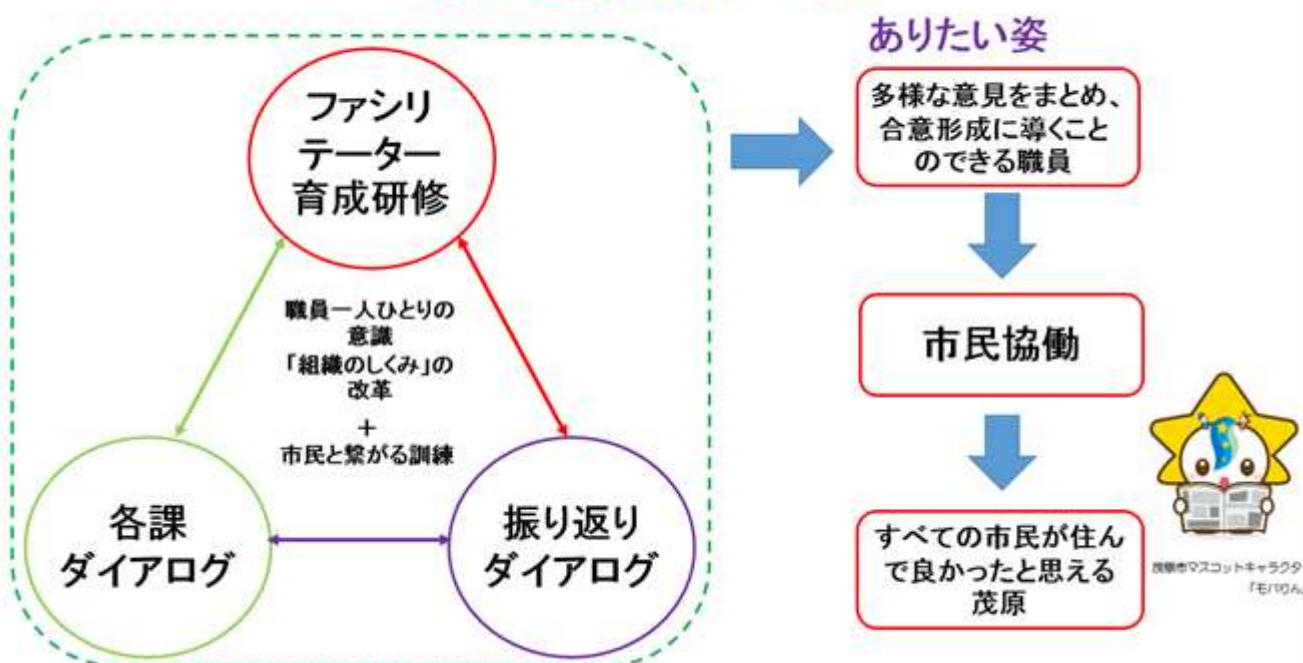
組織、人材のありたい姿に近づくためには、対話できる雰囲気の醸成を図り、職員を巻き込んでいく必要があります。「気づきが必要なことに気づく」ためには、実際にダイアログを体験するのが一番です。これまでも対話型研修を実施したことはありましたが、研修に出ない人こそダイアログを実践してもらいたいという思いから、私たちは全課でダイアログを実施出来ないかと考えました。

また、ダイアログをするにあたり、討論・論破ではなく「気づき・腹落ち」に持っていく、目的を意識する必要があることから、全課でダイアログを効果的に行うためには、各課にファシリテーターが必要となると考えました。

さらに、各課ダイアログ実施後、振り返りダイアログを各課のファシリテーターが集まり行う事で、各課から出た意見等を一緒に振り返り、対話を通じて更に気づきを引き出し、それをまた、各課に持ち帰りダイアログを行うといった対話の循環が生まれるような施策ができたかと考えています。

そして、このダイアログを市民との対話にも活かし、限られた時間の中で、対話の中から気づきを得、合意形成を図る訓練の場として実施していきたいと考えています。

3期生の実践イメージ図



これらのダイアログを通じて職員の意識と組織の仕組みを変えるために、私たち3期生は基礎的な部分、土台をしっかりと作り上げたいと思っています。

実際に行ったアクション

① 職員課ダイアログ 【5/8、8/22 実施】

ダイアログを各課で実施するにあたり、まずは職員課で試験的に実施したいと依頼し、実施することとなりました。

ダイアログ実施後、職場内の雰囲気が良くなり、課題の改善を行うことができたなど具体的な効果を実感できました。また、効果的にダイアログを行うためにファシリテーターの育成が必要であると感じました。



② 「市民参加によるまちづくり」 【8/10 実施】

人マネ2期生による市民との対話を通じた総合計画づくり SIM もばら 2030 に参加しました。SIM を体験することで、市民と共に市の施策を全体的な視点で捉え、優先順位を意識し、限られた予算を何に使うのか、「残すこと」「変えること」「やめること」を納得して選択することが重要であると気づきました。



③ 「みんなで考える新市民会館」ワークショップ 【7/20、8/10、9/7、9/21 実施】

本市で計画をつくる過程で、初となる「市民とのワークショップ」にアドバイザーとして参加しました。世代や立場の違う様々な目線からの意見を聞くことにより、課内の情報共有はもちろんのこと、庁内の横の連携を図ることも重要であることに気づきました。また、市民協働を行うには、市民の声を把握し、何が必要かを考え、自ら行動できる職員、多様な意見をまとめ合意形成に導く職員をひとりでも増やす必要があると感じました。

④ 人マネ1期生・2期生とのランチミーティング 【4月～2月 計13回実施】

ミーティングを重ねる事により、現状把握からありたい姿までを共有することができ一体感が生まれました。それぞれの手段が違っていても、「すべての職員層へ対話による気づきと共鳴を広げる」というビジョンが明確であることによって、各期メンバーがそれぞれ企画した対話型研修を事業に組み入れて実施することができました。

⑤ ファシリテーター育成研修 【9/29 実施】

職員課に開催を依頼し、オフィシャルとして実施した副主査以下の職員対象の研修で、人マネ部会佐藤幹事を講師にお招きして、ワールドカフェによるダイアログを行いました。私たちは、当日、運営側で参加し、ファシリテーションによる対話の質を上げる方法、「現状把握」から「ありたい姿」を考えさせ行動に繋げる思考のプロセスを学ぶことができたことは、今後のアクションの実践に向け大きなヒントとなりました。



【研修生感想】

- ・対話に行き止まりはない。話せば話すほど多様な意見が出る。
- ・人それぞれ普段感じていることは違う。共有することで色々な価値観に触れることができる。
- ・風通しの良い職場、提案を受容することのできる管理職層がいることで、職場は活性化する。
- ・皆それぞれに想いがあり、それを残したい、活かしたいと日々思って仕事をしている。
- ・多くの人の意見を引き出すことが大切だが、それをまとめる力がないと無駄になってしまう。

⑥ 新規採用職員フォローアップ研修 【10/6 実施】

新規採用 6 カ月を経過した職員を対象に職員課が実施する研修でワールドカフェを実施しました。ファシリテーター育成研修で学んだ対話の方法と思考のプロセスを実践することで、目的を意識した対話の場づくりができたことを実感しました。「自分の職場でもワールドカフェを実施したい」「ダイアログを意識することでありたい職場へ変えていけるのではないか」という意見もでるなど、今後の各課ダイアログの実践につながる可能性を感じました。



⑦ 茂原市協働のまちづくり推進庁内委員会委員として会議に参加

【10/31、11/21 実施】

人マネ OB とともに市民協働推進委員として市民が企画する事業の実施効果について意見交換及び事業実施の可否について評価を行いました。市民と対話することで、市民の熱意・意欲を知ることができ、市民のネットワークと行政のノウハウを生かすことで事業実施効果が高まることを感じました。

⑧ 新市民会館のあり方について中高生とのワークショップを開催

【市内4高校、7中学校 全11回実施】

ワールドカフェ形式で実施したことにより活発な意見が出て、中高生に自分ごととして考えてもらうよい機会となりました。⇒「ガバナンス」の12月号に記事が掲載

企画段階から意見を聞くことにより、地域をよくしたい、活性化させたい、多様な人と交流したいという中高生の思いを知ることができました。

⑨ 総務部長とのランチミーティング 【10/31、11/4 実施】

経営層に人マネメンバーの取り組みを理解してもらうことで、事業実施の近道となることを実感しました。結果、職員課に研修企画書を提出し、実際に研修（退職者ダイアログ・出馬部会長に講師を依頼した管理職研修）を実施することが決定し、市長とのランチミーティングを実施することにもつながりました。

⑩ 各課ダイアログ part1 障害福祉課ダイアログ 【12/19 実施】

窓口対応のある課で初めてダイアログを実施し、思考のプロセスを日常業務に活かしていくこと、市民との信頼関係を築き、合意形成を図ることの必要性を改めて実感しました。

ダイアログ実施により、「個々が知識を増やすとともにクレーム対応力をつけ、情報共有していく」という職場のありたい姿の共通認識ができました。



【参加者感想】

- ・対話を通じて、他の人の気持ちや気づきを持っていることを知ることができて嬉しい。
- ・仕事をする上で「お金の大切さ」は常に意識すべき→コスト感覚薄い
- ・複数人で業務を共有できると来庁者の利益にもつながり、クレーム減にも効果がある。
- ・クレーム対応力(特に初期対応)、客との信頼関係を築くことで仕事の効率化が図れる。→みんなが休みを取りやすくなる→ストレス軽減・仕事がかどる→みんなが来なくなる職場

⑪ 各課ダイアログ part2 豊岡幼稚園ダイアログ 【12/22 実施】

事務職ではない専門職の職場ということで、対話のテーマ設定や実施効果について多少不安はあったものの、まずは実践ということでワールドカフェ形式の対話研修を実施しました。

対話を通じて日常的にダイアログを重ねる必要性を感じ、役職関係なく対話することにより、納得して仕事に取り組める働きやすい職場になり、それが市民に還元されていくことに気づいたという意見がありました。

今後もさらに深い対話を行うことで「同じ目的・目標を目指していける職場にしたい」という思いを全職員で共有することができました。



【参加者感想】

- ・話し合いをすることで、同じ職場でも普段じっくり話をする機会がなかったことを実感した。
- ・皆で同じ事を理解し、納得して仕事に取り組めばストレスもなくなり、楽しい職場＝働きやすい職場となる。⇒職員が楽しめれば子どもたちにも良い影響が出てくると思う。
- ・何事も全員(役職関係なく)「共通理解」が必要。
- ・悩みや困っていることが同じだと思ふこともあれば、立場や家庭環境が違うと全く反対のことを望んでいたりが分かった。
- ・互いの立場を理解し、意見を共有し、受け入れるものは皆で協力してやっていくべき

⑫ 市長、副市長、総務部長、次長、職員課長とのランチミーティング 【12/25 実施】

歴代人マネメンバーのこれまでの取組み及び今後の活動について報告したことで経営層の理解を得られ、研修実施の後押しをしてもらうことができました。

市長が部課長会等で人マネの取組みを紹介し評価してくれたことで、多くの職員に周知され、市長の理解を得たことにより、自分たちの「組織・人材のありたい姿」に向けた実践に自信を持って取り組めるようになりました。



⑬ 管理職研修 【2/9 実施】

人マネ 1 期生が企画し、職員課が開催した管理職を対象とした研修で、人マネの出馬部会長を講師にお招きして、講演及びワールドカフェ形式によるダイアログを行いました。私たちは、当日、運営側で参加しました。講師の出馬部会長による管理職もプレーヤーとなっていて、マネジメントしていないという話を受け、ダイアログを体験し対話の大切さに気付いたという参加者の意見がありました。

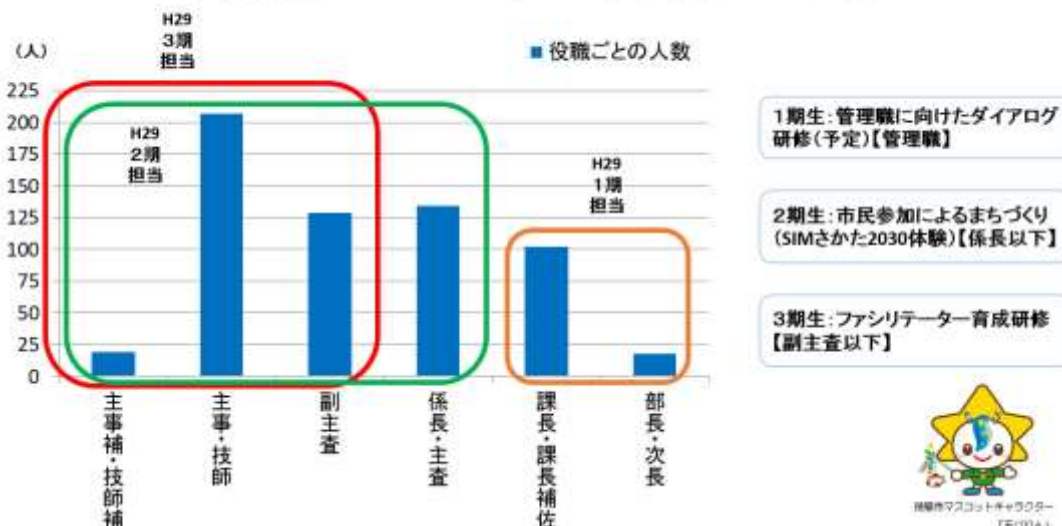


⑭ 特別研修 退職者の「想いをつなぐ」ダイアログ 【3/26 実施予定】

3. 次年度に向けた展望

私たち人マネ 3 期生は、マネジメント部会への参加をきっかけとして今年度副主査以下の職員を対象にファシリテーター育成研修を実施しました。また、この経験を活かし、職員課も含め各課ダイアログを 4 回実施しました。ダイアログを各課で実施することで、仕事内容や課題の共有を図り、自分ごととして考える思考のプロセスを身につけることにつながることを学びました。これを継続することで職員一人ひとりの意識改革につながり、組織の「ありがたい姿」に近づいていくのではないかと改めて実感しました。

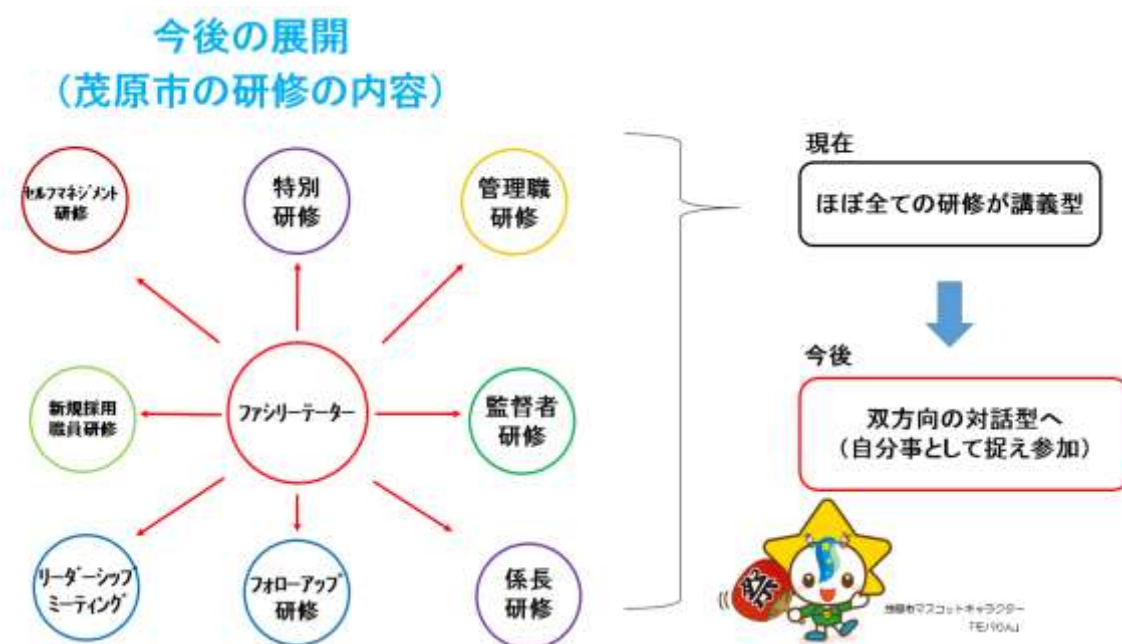
職員階層及び1・2・3期生の事業展開(H29研修)



なお、人マネ1期生は管理職層を対象に、2期生は係長・副主査など若手職員を対象にした対話型研修をそれぞれ行いました。今後も歴代人マネメンバーとの連携を図りながら、すべての職員層に対話による気づきを広め、職場に対話の文化を根付かせるよう活動を続けていきます。

(1) 1年後までに創り出したい変化

私たち3期生はファシリテーター育成研修を継続的に実施し、職員研修に事業として組み入れてもらうよう働きかけていきます。そして、ファシリテーター育成研修で思考のプロセスを学んだ職員を中心として、各課で効果的なダイアログが実施できるよう、各課ダイアログも同時に実施していきます。各課において対話が日常的に行われ、気づきにより行動を起こすことのできる職員を一人でも多く増やしていくよう活動していきます。



(2) 1年後に目指す状態

職員の意識と組織の仕組みを変えていくには、職員一人ひとりがまず「気づき」、それを行動に移すことが必要です。そのためには、対話が必要不可欠であることをこの部会へ参加し、実践することで学びました。この「気づき」を、人マネ参加者のみにとどめておくのではなく、一人でも多くの職員に伝え、職場に対話の文化が根付いていくような環境を作り続けることが、私たちにできる行動の第一歩ではないかと思います。これまでの歴代人マネメンバー、これから参加するメンバーと思いを共有し、協力しながら組織変革に向けた活動を継続していきたいと考えます。

4. おわりに

○ 錦織琢磨（企画財政部企画政策課）

通称「マニ研」？聞いたことはあるが一体何をすればよいのだろうか。昨年4月、職員課から部会に参加しないかと声がかかった時、最初に思ったことでした。部会に参加する前日、人マネの先輩方とランチミーティングを行った際も「答えは教えない、というか無い」「自分たちで考えていくもの」と言われ、目的が分からないまま、しかもこの忙しい時にと思いながら、やらされ感満載で参加することとなりました。

「対話が大切」そんな事は十分わかっている。第1回目の部会に参加した時の感想です。しかし、第2回、3回と回を重ねるうちに、自分が今まで行ってきた「対話」はこの部会で言う「対話（ダイアログ）」ではないことに気づき、それ以降、実際の取組みを通じ、様々な人々とのダイアログの中で、多くの「気づき」を得ることができました。忙しさを言い訳にして、考えずにやってきたことを突き付けられた1年でした。しかし、やらされ感を感じながらも踏み出した一歩により、参加する前の自分とは見ている景色が全く違います。これからも「微力は無力ではない」この言葉を胸に、良い意味でのモヤモヤ感を消さぬよう、今回一緒に参加した仲間や人マネの先輩方と共に「ありたい姿の実現」に向けて行動していきたいと思えます。

○ 麻生 晃（都市建設部土木建設課）

職員課から1年間、この人マネに参加するように言われて、先輩マネ友からのアドバイスは、職場から離れて「自分たちを客観視できる場」、「部会は終わらない」といった話がありました。

最初は、やらされ感が強く、部会に参加しても「もやもや」が続き、何事も自分事として捉えることが出来ませんでした。3人で話し合い、意見をまとめお互いが、腹落ちすることで、最終的なありたい姿を考えることができました。

組織変革は、ものすごく時間がかかり、考える時間も必要です。この部会に参加した経験を活かし、「ありたい姿」に少しでも近づけるように進めていきたいと思えます。

○ 田村 理恵（企画財政部資産税課）

この部会に参加することで、今まで考えたことのなかった意識や組織の改革について深く考えました。1年参加して改めて気づいたことは、自分が、「気づき」行動することでしか何事も変えられないが、その小さな行動は必ず何かに繋がっていくということでした。日常業務の中で新たな行動を起こすことは勇気がいりますが、今回3人で参加したことで、一緒に行動できる仲間がいれば何か始められることにも気づけました。また、部会におけるキーワード「対話」「気づき」「価値前提」は、実践を進める中でより実感を持って理解することができるようになっていきました。

実践することで気づき、理解し、行動しようという思いが湧いてくる、これを一人でも多くの人に伝え、共有していけたらと思います。

最後に…

研究会参加にあたり、アドバイスとヒントを与えてくださった歴代人マネメンバー、業務多忙にも関わらず部会への参加や打ち合わせ、施策実施に理解をしてくださった職場の皆様、ともに悩み考え続けた 3 期生、早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会の幹事団・事務局のみなさん、本当にありがとうございました。

カラフル&ナチュラル

「自然体になれるまち」もばらに！

茂原は、「まち」と「いなか」の“いいとこ取り”ができる外房一の中核都市。

まちを巡れば自然にあふれ、
彩り豊かな花や緑を一年中楽しめる。
七夕まつりの色鮮やかな街並みは、
一生モノの記憶。

温暖で過ごしやすく、食も和洋スイーツも充実。
確かに娯楽はちょっと足りないけど、
刺激が欲しいときは圏央道と特急でする〜っと、お出かけできちゃう。

住むひと、来るひと、みんなが
肩の力が抜けて自然体になれるまち。

気持ちに余裕が生まれるから、
多様性を認めて助け合いたくなる。

茂原のまちも人も生活も、もっとカラフルに。
茂原のまちも人も生活も、もっとナチュラルに。

自然体になれるまちを目指して、
茂原のカラフル&ナチュラルを探そう、創り出そう。