

2017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

千葉県 市原市

総務部総務課

子ども未来部子ども福祉課

経済部農林業振興課

加藤 正和

後藤 仁史

保谷 学

1 はじめに

市原市は、今回がはじめての人材マネジメント部会への参加であり、私たち3人は本市の1期生として部会への参加の機会を与えられた。そして、すぐに期待感よりも不安感をはるかに上回る事となった。

まずは部会のことを知っておきたいと思い、ホームページ等で情報収集を始めると、著名な方が幹事団に名を連ねており、この人たちの話を直接聞けるのは貴重な経験であると感じた。また、全国から多くの自治体の職員が参加することから、新しいネットワークが構築できるものと強い期待感が生まれた。

しかし、「部会に卒業はない」、「研修ではなく研究」等のキーワードや昨年度までの参加者の共同執筆論文を見ているうちに、「たいへんなものに足を踏み入れてしまったのではないか。」と不安な気持ちでいっぱいになった。

そして、1年間の研究を終えた現在はというと、「たいへんなものに足を踏み入れてしまったのではないか。」という気持ちに変わりはないが、踏み入れ続けていかなければいけない、踏み入れ続けていきたいと感じている。

2 平成29年度の活動の概要及び経過、成果等

2-1 人材マネジメント部会での活動

- 1 平成29年4月19日 第1回研究会
(早稲田大学国際会議場井深大記念ホール)
「部会の狙いを知る」
「ダイアログに慣れる」
- 2 平成29年5月17日 第2回研究会 (富国生命ビル)
「価値前提への理解を深める」
- 3 平成29年7月5日 第3回研究会 (WASEDA NEO)
「プレゼンテーション I」
- 4 平成29年8月24日・25日 夏期合宿研修 (早稲田大学3号館)
「他自治体から学ぶ」
- 5 平成29年10月11日 第4回研究会 (WASEDA NEO)
「実践と振り返りによる気づき・学び」
- 6 平成30年1月25日・26日 第5回研究会
(早稲田大学大隈記念講堂)
「プロセスを振り返る」
「自らにコミットする」

2-2 3人で取り組んできた活動

1 組織・人材の現状把握のための対話

私たちは、活動の指針を“何をするにでも「前向き」楽しく”を設定した。そして、3人での取り組みのスタートとなったのが、キーパーソンインタビューであり、市原市の組織・人材の現状を把握するため、市原市人財育成基本方針を策定した総務部次長にインタビューを行い、そのインタビューで得たキーワードを基に3人での対話をスタートさせ、出来る限り現状を正確に認識すべく、次の内容について対話を行った。



(1) 市民の視点に立っているか

平成29年3月の市原市人財育成基本方針の改訂にあたり実施したアンケートによると、「市民の視点に立って自分の仕事に取り組んでいますか。」との問いに対して、「取り組んでいる」と答えている職員が3割、「どちらかというに取り組んでいる」と答えている職員が6割となっていた。

市民のために働くべき職員は、「取り組んでいる」と答えられなくてはいけないはずである。アンケートの結果がすべてではないが、日々の仕事を俯瞰的に見つめ直してみると、自分の目の前の仕事や言われたことについては、しっかりできているが、「市民が何を目的で市役所に来ているのか」という視点で仕事をしていない、市民と対話をしていない（市民との対話が苦手な）職員が多いように感じることができた。

(2) 情報公開ではなく情報交換

市原市の人口は平成15年をピークに人口減少が進んでいる。基幹産業である石油化学産業では、全国的な人口減少や国際競争の激化などを捉えた産業構造の再編が進みつつある。

財政面では、社会保障関連経費の増大や、高度経済成長期に数多く建築された公共施設が今後集中的に更新時期を迎えるなど、今後の財政運営に大きな課題を抱えている。産業の誘導、中小企業を元気にするなどの経済活性化策だけではなく、手数料・使用料等における受益者負担の適正化や公共施設の再編などを一層進めていかなければならない。

そういった施策を実施するにあたり、市民に向けて情報を適宜公開しているが、公開をしただけであり、理解を得るための行動となっているのだろうか。アリバイ作りのような状況になってしまっているのではないか。

市長が全面的に取り組まれている市民との対話のように、単なる公開に留まらない両方向の情報のやりとりが必要ではないか。

(3) 庁内調整（意思決定）が煩雑

市民と身近な部分で仕事をしている職員は、何をすれば良いかは分かっている。一步踏み出すことができないだけではないか。個人の資質によって、提案しないという問題もあるが、庁内調整（意思決定）のプロセスが煩雑すぎるのではないか。

例：提案→課内調整→部内調整→調整会議→政策会議→市長決裁→議会

(4) 一人一人の負担増

① 職員の大幅な削減と負担増

平成7年4月1日に2,334人いた職員が、平成29年4月1日では2,014人になっており、22年間で320人縮減された。(▲13.7%)

類似団体と比較すると、そこまで少ない状況とはなっていないが、市原市は広大な面積を有していることや、臨海部の石油コンビナートの関係で消防

職員が多いこと、公共施行の区画整理を4地区（平成29年4月現在）も行っており、土木の職員が多いことから、そのほかの部門の職員が相対的に少なくなっている。また、住民ニーズの多様化や国県からの権限移譲等により仕事が増加している。

② メンタル不調者の増加による負担増

地方分権一括法が始まったころから、メンタル不調者が増加している。昨年度においては、多数の係長級職員がメンタルの不調により長期休暇をとっていた。

③ クレーマー対応によるロス（人・時間）

近年、特定のクレーマーの来庁や電話等により、長時間クレーマー対応に費やしている職員が多数いる。

（5）目の前の作業に逃げている

目の前の作業に没頭（逃避）して、忙しいから他のことはできないと言っている職員が多い。目の前の作業に没頭することで、仕事をやっている気分になっている。ただ、目の前の作業をするのは大事なことだが、ただやるだけではなく市民視点に立って仕事を見直すことや、今本当にやらなければならないことを考え、新しい取り組みを行う職員が少ない。

目の前の作業に没頭（逃避）している職員は、周りの職員にカバーされているから成立している。周りの職員の時間をロスさせている。一緒にいることでマイナスになる。

例：「忙しくてできない」、「やったことがないから、わからない」など、言い訳をして、自分を納得させている。相手は納得していない。

（6）協力関係が薄れている

目の前の作業に没頭（逃避）して、周りのことを見ないようにしている。もしくは、本当は見えていない。

自分の仕事が増えるのが嫌で関わらない。クレーマー対応でも同様。

例1：同僚が電話で道案内を頼まれたとき、地図を開いてあげる職員が少なくなってきた。一緒に対応しようとしな

例2：同僚がクレーム対応で苦慮していても、一緒に対応しようとしな

例3：みんなでやる仕事に参加しない。(電話に出ない等)

例4：誰かやってくれる人がいると依存する。

2 組織・人材のありたい姿(状態)についての対話

上記の組織・人材の現状をもとに、今度はどのような状態になりたいのかについての対話を行い、次の結論を得るに至った。

(1) 市民の視点で考え、実行する

(情報公開でなく、情報交換 ⇒ ブラックボックスをなくす)

(2) 創造のもと既成の変革

(3) 1 + 1 = 2 以上になる組織

このような状態になると、

① 職員が市民の視点に立ち、市民とのブラックボックスのない情報交換が当たり前となることで、市原市の広大な面積が優位性になり、市民との協働による、それぞれの地域特性を生かした地域社会が、いくつものことにより、多様な魅力(新たな価値)を生み出すことができるのではないか。

② 市民とともに市役所の存在意義を考えることができる。市役所は不要又は、あるのが当たり前と考えるのではなく、必要だからあると考えられるようになる。このことで、市民とともに必要な施策をビルドし、これにより不要となる施策をスクラップできる。市民にとっても職員にとっても納得のいく行政となるのではないかと考えた。市民にとってマイナスとなっても、納得のいく行政となるのではないかと(受益者負担の適正化、公共施設の再配置等)。

これらにより、未来につながる市原市となるのではないかと考えた(転出できる人も住み続けたいと思えるまち、転出することが不可能な人も住み続けたいと思えるまち)。

3 取り組むアクションについての対話

組織・人材の現状となりたい状態のギャップを埋めるためには、何をすればいいかの対話を行い、次のアクションをすることに決定した。

(1) 係長オフサイトミーティング

(2) 研修会&講演会

(3) ダイアログ. A. I (ダイアログ アクロス インダストリーズ)

- ① 係長の意識改革を行う。係長は直接市民対応している担当者とも近いし、管理者とも近い。組織を活性化するにはミドルアップダウンマネジメントが有効である。係長の意識改革を行うことにより、まずは組織に「何のためにやるのか、誰のためにやるのか」の再認識をさせる。

また、係長に「仕事をやっている感（作業に逃げている）」、「周りを見ようとしない、見えていない」係員に適切に指導できる（対話できる）スキルを身に付けさせる事で、 $1 + 1 = 2$ 以上の組織にする。

- ② メンタル不調者をこれ以上出さないようにする。メンタル不調者を出すと人が減るだけでなく、復帰をしても今までどおりの仕事はできず、不平等感が生まれ組織の雰囲気が悪くなる。

「メンタル不調者をこれ以上出さない！」という意識を一人一人が持てば、チームワークも良くなるので、メンタルヘルスに対して正しい知識を習得させるとともに、メンタルヘルス不調者のいる職場の現状を理解する。

- ③ クレーマー対応によるロス（人・時間）を戦力にすれば、人が増えるのと同じ効果があるため、庁内で一律の組織対応を行い、職員の人・時間のロスをなくすとともに、精神的負担を軽減することができる。これは、「メンタル不調者をこれ以上出さない！」取り組みにもなる。

- ④ 異業種の人材や地域活動に熱心な市民等と対話を重ねることで、相互間の長所・短所を知り、日々の仕事に取り入れることができる。業界ごとの市役所への評価を知ることができる。

コミュニケーション一つとっても、異業種間で違いがある。

4 実際に行ったアクション

(1) ダイアログ. A. I (ダイアログ アクロス インダストリーズ) ※異業種間の対話

ダイアログ. A. I の取り組みとして、教職員経験者の若手職員との対話からスタートし、弁護士法人の所属経験者や NPO 法人の代表者と対話を実施した。このほかにも様々な場面を通して、3人それぞれが地域活動に熱心な市民等と対話を重ねてきた。このアクションの結果、毎回新たな発見があり、その発見を消化することで、自分達を成長させることが出来たと感じている。

特に印象に残っているのが、NPO 法人の代表者から言われた「この人となら一緒にやれる！」という言葉だった。そして、こういう職員にならないと心から思うことができた。人が成長して行く上で、出会いは最も大切なことであり、いい人に会い、いい会社を見る取り組みは継続していかなければならないと考えている。

また、内部だけを見ていると、ただ作業をしたり、自分のために仕事をしてしまいがちであり、公のため、世のためという意識が希薄化してしまう。志を持って仕事をするためにも必要な取り組みであると思う。



(発見したもの)

- ・市の担当者も学校の担任の先生がクラスを経営するように、経営感覚を持たなければならない
- ・目の前の仕事以外の部分でも、もっと積極的に市民の前に出ていかなければならない。
- ・自分の任務に対する責任感が低い
- ・忙しいときこそスケジュール管理をしっかりする
- ・部下に対する上司の指導や注意が少ない
- ・「この人となら一緒にやれる！」と思われる職員にならない

(2) 係長オフサイトミーティング

はじめに、第1回係長オフサイトミーティングを開催するに当たり、参考とするため千葉県茂原市開催の「もばらオフサイトミーティング・キックオフイベント」に参加して、手法を学ぶとともに、組織のほか、特に市民を巻き込むことの重要性を感じた。

そして、平成29年8月18日に第1回係長オフサイトミーティングを開催した。参加した係長に、市役所の組織の現状、あるべき姿、明日からの取り組みについて、気楽に真面目に話していただいた。結果として、我々も一歩踏み出せる、踏み出したい意識があることを確認することができた。

今後テーマを変え参加メンバーを増やしていきたいと思うが、人を巻き込むことの難しさを痛感させられる面もあった。



次に、同年10月6日に第2回係長オフサイトミーティングを開催した。このときは、担当業務をスクラップするというテーマで、気楽に真面目に話していただいた。その際に感じたことは、「できる」からスタートし、対話を重ねれば具体化できるのではないかということと、スクラップのためには新たな価値を生み出す必要があるということであった。

多くの職員が、仕事をスクラップしたいのは、「必要ないから」であると思うが、通常それは自分の思い込みだけであり、明確な理由に乏しい。「忙しいからやりたくないだけじゃないか」と取られることもある。対話を重ねることは、思い込みから脱却することができ、本当に無駄なのかどうかを具体的に示すことができ、対話の必要性を確認することができた。また、新たな価値を生み出すことで、



その仕事が必要なくなるということを目指していかなければならないと強く感じる事ができた。

第2回でも人を巻き込むことの難しさを痛感させられた。多くの仕事を抱えている中で、時間を割いてもらうことは、誘われる側に多大な迷惑をかけてしまうし、誘う側にしても心苦しく感じてしまう。概して誘いたい人は多忙である。結果として、このようなミーティングをこのまま続けていいのか、研究のための研究になっていないか、成果を出さなければいけないのではないかと悩み、対話も重ねたが結論も出ず消化不良となってしまった。

消化不良のまま第4回研究会に参加することとなったが、幹事団の加留部さんとの対話の中で、「何もしなくても集まればいい。場をつくることが大事。」、「力を抜いてやればいい。」と九州での事例や親父の会などを例に挙げてお話いただいたことで、大部分を消化することができ、今後も継続して取り組んでいきたいと考えられるようになった。継続するに当たり、もう一度目的を考え直し、まずは対話の場をつくるということに特化して、進めて行くことに考えを改めた。

なお、研修会&講演会については、実施することができなかった。どのように進めていいのか分からなかったことと、実施したとしても今のままで他人事のアクションになってしまうのではないかと悩んでしまい、完全に消化不良となり、実施する意味が分からなくなった。

3 次年度に向けた展望及び1年後に創り出したい状態

今年度、結論付けたありがたい姿を目指し、1年後に次の状態を創り出すことを目標とする。

(1) 組織外からの多様な視点の獲得

今年度は、ダイアログ・アクロス・インダストリーズ（異業種間対話）を通じて、教員経験者、弁護士、NPO団体の代表等との対話を重ね、市役所内部でなく、外部からの視点を数多く獲得することができた。

他のアクションを考える上での基礎的、効果的な取り組みであり、1年後もこの取り組みを継続していきたいと考えている。このことにより、刻々と変化する時代の流れとマッチした市民視点を身に付けていきたい。

(2) ゲリラからオフィシャルへ

今年度実施した係長級のオフサイトミーティングは、係長が管理職の入り口ということもあり、上の方も下の方も巻き込みやすい位置での意識向上の取り組みである。また、取り組みを通じて、ミドルアップダウンマネジメントの有効性についても確認したところである。

他の自治体でも同様の取り組みを実施しており、組織のさらなる活性化に向けて有効な取り組みであると考えている。恒久的な対話の場の設定は重要であることから、現在のゲリラ活動から最終的にはオフィシャルな取り組みに発展できるようにしたい。このためにも多くの人を巻き込み、アクションを継続することで常設化したいと思う。

また、(1)と(2)を合体させた取り組みについても、実施を目指していきたいと思う。

(3) 人マネDNAの本市組織内での継承

1年後の研究・活動の成果として、市原市の組織に人マネDNAを定着させ、この人マネDNAが脈々と引き継がれるよう、来年度の参加者にマネ友として、支援していきたいと思う。

4 人材マネジメント部会に参加しての所感

【総務部総務課 加藤 正和】

今年度、市原市の1期生として、人材マネジメント部会へ参加させていただきました。

当初は、「研修ではなく研究」という言葉をはじめ、部会に対して何かしっくり来ないものがありました。幹事団や他団体の職員との対話、他団体の発表を通して、少しずつ部会についてわかり始めていきました。そして、夏合宿時の出馬部会長の「人材マネジメントは、周りの人を本当の笑顔にする技術」という話を聞き、自分の部会に参加する意義を見いだすことができました。

意義を見いだすことはできましたが、自分たちのアクションについては反省する部分が多くありました。一步踏み出すことの難しさや人を巻き込むことの難しさを痛感するとともに、自分たちの中での対話が不十分であったと感じています。代わりに、自分の職場での担当事務については、部会への参加により、身に付けたことを十分活かすことができました。

「ありたい姿は何か」、「ありたい姿は周りの人を笑顔にするものか」、「現状はどうなっているのか」、「現状とありたい姿のギャップを埋めるためには、どんなアクションをすればいいのか」、「誰を巻き込めばいいのか」など、自分の仕事に当てはめ対話を重ねていくことで、成果を生むことができたと思います。そして、今まで研究してきたことは意義のあるものであり、継続することの必要性を確信することができました。

今回、部会に参加することで、職員として1段階も2段階も成長することができたと思います。幹事団の皆様をはじめ、ここで出会ったすべての人に心から感謝いたします。

【子ども未来部子ども福祉課 後藤 仁史】

今回の参加メンバーは、全員が同期ということで、良くも悪くもこれまでの人間関係を活かして活動できたと思います。

前半は研究に集中できたのですが、後半は議会对応も含め業務がきつく、研究に多く時間を充てられなかったことが心残りではありますが、人マネ1年目として納得しています。

市民のため市組織が活性化していくことは重要な課題と認識していましたが、ゲリラ的にやれるこんな手法があることを知ることができたのは新鮮な驚きでした。

この驚きを常に意識し、この微力を保ち続けていけるよう研究していきたいと思います。

【経済部農林業振興課 保谷 学】

自分達が1期生ということで、何も情報がなく、期待と不安が入り混じった参加でありましたが、多くの気づきと学びを得ることができました。

部会では、対話（ダイアログ）の有効性について学び、相手の話をよく聴くことが大切であり、今後、業務において、組織内でも市民に対してもお互いを理解するための重要な手段として活用していきます。

また、1年間で一番印象に残っている言葉は、鬼丸講師の「微力であるが、無力ではない」「人は変わることができる」「すべての変化は一人から始まる」の3つの言葉です。自分自身、どうしても、仕事が忙しいことを言い訳にして、新しいこと・困難なことへのチャレンジが足りないのではないかと、本来行うべきことをやっていないのではないかとということに気づくことができました。

まず、小さな1歩ではありますが、係長として、自分の係内の意識変化に取り組んでいきます。そして、それがもっと大きくなっていくことを信じて、先に進んでいきます。