平成30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

茂原市共同論文

千葉県茂原市

市民部健康管理課　　金坂　健一

総務部総務課　　中村　暁人

市民部生活課　　石井　杏奈

◆はじめに

茂原市は千葉県のほぼ中央、首都圏から60km県内に位置し、気候温暖なとても住みやすいまちです。

昭和27年の市制施行から順調な歩みを続け、外房の中核都市に成長いたしました。

平成25年3月には首都圏中央連絡自動車道（通称：圏央道）が開通し、成田・羽田の両空港へのアクセスも一段と便利になりました。

茂原市マスコットキャラクター
「モバりん」

七夕まつり

桜の名所 100 選

市の木「つつじ」

◆今年度の取り組み内容について

現状を把握するプロセスとその気づき

まずは現状を把握するため、部長級の職員5名にそれぞれ1時間程度、個別インタビューを実施しました。過去から現在、そして未来におけるヒトやモノ、カネなど茂原市の「資源」について伺った結果は以下のとおりです。

過　去

ヒト

・７５０名～８００名
・チームで仕事
・仕事がしやすい
・上下関係がある
・女性の係長はいない
・助け合う環境
・職員の配置が良い
・コミュニケーション◎

関係

・住民との距離が近い
・連帯感がある
・係を超えて皆で仕事
・飲み会が多い
・係長が積極的に若手を教育

カネ

・働く場所に困らない
・まちが潤っている
・予算が豊富にある

情報

・起案が手書きで慎重
・国や県の助言が強い

モノ

・病院に困らない
・公共施設に過剰投資
・土地が活用できない

現　在

ヒト

・６００名
・個が目立ち協力が少ない
・仕事が増えてＰＣ作業が増加
・コミュニケーション力が低下
・病休職員の増加
・女性が活躍
・転職が当たり前
・やる気のある住民は少ない
・自立を促す仕組みになってきた

関係

・コミュニケーション不足
・協力体制低下
・孤立している職員もいるのでは
・口は出すが手は出さない住民
・やって当たり前
・クレーマーが増えた

カネ

・消費や税収の減少

情報

・ネット社会
・ＰＣに頼りすぎ
・ミスが多い
・慎重さに欠ける
・他市と比較され易い

モノ

・病院が少ない
・現状維持すら困難
・修繕の時期が重なる

未　来

カネ	情報	モノ	ヒト	関係
・景気に左右される ・不足する	・機械が使えない人は減らない ・昔ながらのネットワークは絶えない	・厳しくなる	・厳しくなる ・職員減少 ・民間移行	・不満増加 ・クレーマー増加 ・潰れる自治体も

全　体

先が見えない…

好転の兆しが思い浮かばない

大変だがそれなりにやっていくのでは

取捨選択をしないと現状維持すらできない

インタビューから見えてきたこと

全体的にヒトと関係については意見が多く出ました。特に職員のコミュニケーション不足について話してくださる方が多かったです。以上の結果を踏まえて、係長級・入庁10年から15年の職員・新人職員ごとにダイアログで掘り下げていくことにしました。

◆ダイアログの開催

●組織の現状を考えるためのダイアログ

・7月10日（火）部長、次長、課長と研究生を交えたダイアログ

梅雨も明け、本格的な夏を迎えたころ、第2回研究会の課題を受け、キーパーソンインタビューに協力いただいた先輩方の中から、3人を選び、私たちを交えてダイアログを実施しました。

その中で、先輩方と対話をしていき組織の現状と課題について深堀りをしていきました。

●ありたい姿の考えていくためのダイアログ

①7月24日（火）新人職員4名とダイアログ

第3回研究会の課題を受け、ありたい姿を考えていく上で、どのような人たちへアプローチをしていくかを考えたときに、真っ先に浮かんだのが新人職員とのダイアログでした。入庁してすぐの職員にダイアログの大切さと、どういう希望を持って入庁したのか等を聞いていくことで、私たちが考えていく課題が見えてくる気がしたからです。

②7月30日（月）係長級職員4名とダイアログ

次にアプローチをしたのは、入庁してから20年以上経過している係長級職員でした。20年前の状況から現在に向けてどのような変化があったのか、また、未来に向かっていくための課題等、様々な対話がされました。その中で、係長級の職員ならではの危機意識や魅力あるまちづくりの必要性など現状に直結する課題が意見として出てきました。

③8月6日（金）入庁10～15年の中堅職員4名とダイアログ

最後にアプローチをかけたのが、入庁10～15年の職員でした。係長級の職員と同様、入庁してから現在までの変化やこれからの課題等、対話をしていきましたが、その中で今までは、行政として何をするべきということを考えていたが、「住民が主役、行政は脇役」と言う考え方がでてきてはっとさせられました。

④8月20日（月）市長へのインタビュー

私たちが今までに取り組んできたこと（インタビューやダイアログ）を報告し、今後取り組んでいくアクションを、「職場内・外の職員や、地域との交流の機会創出」と決定し、今後取り組んでいく内容等を市長に説明しました。

市長も私たちが考えたアクションプランを評価していただき、後押ししていただきました。

◆平成30年10月9日（火）「市原市とのミニ発表会」開催。

今年は、夏期合宿が台風で中止となってしまったため、各地でその代わりとなる発表会が自主的に開催される中、我々茂原市も今後の取り組みをより良いものにするため、市原市の協力を得て、2市でミニ発表会を開催しました。

お互いの取り組みを発表・意見交換する中で

・市原市の取り組みに刺激を受ける。

・私たちの取り組みや表現に曖昧な部分があることに気づく。

・説得力のあるものにするためのアドバイスを受ける。

他市の取り組みに刺激を受けつつ、客観的な視点から見てもらうことで、様々な意見をもらい、組織の現状把握から今後の取り組みについて考えるよい機会となりました。また、我々の取り組むアクションの中に、職場外の方々との交流というものも含まれており、この取り組み自体も我々にとって大きな意味を持つものとなりました。

◆平成31年1月17日（木）「第1回ダイア飲み」開催。

私たちが考えるアクションプラン「職場内・外の職員や、地域との交流の機会創出」の中で、まずは職場内での交流を深めることを目的とした事業として、懇親会でのダイアログ、略して「ダイア飲み」を実施しました。

なぜダイア飲みなのか？

アクションプランに取り組んでいくなかで、対話の機会の創出や、研修会の開催などの方法もある中で、なぜアルコール有りの飲食を含めたダイアログとしたのか。それは、それらの方法だけでは、

本当の意味での交流とはならず、その場だけの関係性で終わってしまっているのではないかという考えがあったからです。

進行方法について

初対面の方々もいるので、アイスブレイク後に2班に分かれ、ダイアログを実施。アルコールが入るため、ただの宴会にはならないように、時間的には1時間程度で対話が終わるように設定。また、深く考え込んで意見が出ない恐れがあるので、「お題」は活発に意見交換ができるように分かりやすいものを設定しました。最後はフリートークの時間を設け、その後の関係性が築かれるように配慮し、今後の参考となるようアンケートを実施しました。

実際の進行具合

参加者は4人×2グループ（マニ研参加者が各グループに1名ずつ入る）で「お題」について考え、発表し、その後意見交換を行いました。参加者も初めは、「何をやらされるのだろう」という雰囲気があり、少し硬さも見えたが、時間が経つごとにお酒の力もあり、活発に意見が出るようになりました。

お題1「職場の課題」

・情報共有ができていない
・業務量に個人差がある
・人手不足
・制度改正や国・県から降ってくる仕事が多すぎて、本来やりたいこと仕事ができない。
・協力体制がない
・心が休まる時がない

課題に対しての意見

・同じような職種では同じような悩みを抱えている。
・課題が無い職場は無いことに気付いた。

・自分の職場以外の課題を認識することで、その職場の雰囲気や、業務量を感じることができた。
・話し合いの中で、班で共有の意識が生まれた。

各々の職場の課題や閉塞感を意見交換する中で、職場ならではの課題に気づき、お互い考えるきっかけになりました。参加者が率直な意見や、普段言えずに抱え込んでしまっている部分を初対面の人にも素直に打ち明けられるのは、ダイア飲みならではの良い部分なのではないかと感じました。

今回は参加者に活発に話し合ってもらうために、課題解決まで掘り下げることはしませんでしたが、次回以降掘り下げてもおもしろい対話になるのではと可能性を感じました。

お題2「職場で楽しかったこと」

・感謝されたこと
・職場同士の会話や交流
・業務が滞りなくできたこと
・財政系の参加者は数字が合ったこと

などの意見がでていました。二つ目のお題は、課題などのネガティブイメージから一転し、その職場ならではの喜びなどを感じとることができました。ただ、個人的な意見としては、活発に意見が出ていた「職場の課題」に対し、少しスケールダウンした感の意見が多く、市役所の仕事の楽しさや喜びが分かりづらく伝えづらいものになっているため、それも課題として気づかされました。

アンケート内容

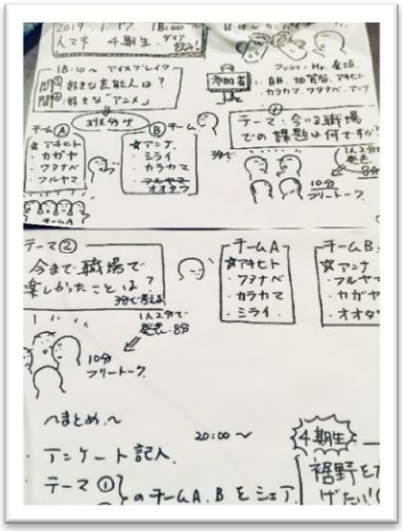
1. ダイアログと飲み会をコラボさせたダイア飲みについて、どう感じましたか？
・懇親会という場で実施したことで気軽に話すことができた。
・対話に対して構えなくて良かった。
2. 課を超えた交流についてどう思いますか？
・普段交わらない人と話せたことが良かった。
・他課とのつながりができて良かった。
3. 今日1日の気づきを書いてください。

・苦労をしている人は、話に熱が入っていた。
・様々な視点から意見がもらえた。
・苦しいのはみんな同じと思った。

振り返り

　アンケート結果や現場の雰囲気などからも、第1回は上々の滑りだしだったと言えます。他市での同様の取り組みの失敗例があったため、時間配分や内容を入念に打ち合わせたことが良い結果に結びついたのではないかと考えています。しかし、今回は年齢層が比較的近かったことや、研究生が各班に入っていたことなど、盤石の体制だったため、今後は年齢層や職種などを広げた取り組みへと発展させていきます。

　また、今回の「お題」は、各々の職場を深く知る内容になっており、今後先輩マネ友が実施予定の「おしごと情報交換会」に近い形のものとなりました。



マネ友との情報共有

研修参加前後に、歴代マネ友とランチミーティングを行いました。課題への取り組み方や研修で学んだことの報告などに加え、歴代マネ友が今取り組んでいる内容についても情報を共有できたのは良かったです。

2018 2019 2020

次年度に向けて

第1回ダイア飲みは盛況に終わりましたが、1度きりの開催では意味がありません。
自己啓発系の研修にありがちな「いつも同じような人ばかりが参加している」ことのないように、ダイア飲みを研究していきます。

◆自分達が取り組んでいくシナリオ

私たち4期生は、「組織の風通しがよく、住民と行政が近く交流のあるまち」をありたい姿に掲げ、実際に今年度の取り組みとして「第1回ダイア飲み」を開催し、飲み会という和みの場で行うダイアログを通して、職場の枠を超え、組織内の一人としての意見、考え方等を共有していくことが出来ました。

今後は、自分たちの職場でのダイアログを実施し、ダイアログの重要さを認識してもらい、「ダイア飲み」を定期的に開催し、組織内の縦横の関係を取り払うことで、組織全体の風通しが良くなることを考え、実践していきます。

そして、組織内だけにとどまらず、他の自治体、業種や地域の垣根を超えた「スーパーダイア飲み」を開催し、地域の風通しを良くしていき、「住んで良かったもばら」の実現に向け、地域の様々な人達が、対話をしていきながら、よりよいまちづくりが出来るようになっていければと思います。

また、「ダイア飲み」が経営資源として確立していくため、私たち4期生はどこまでも続いていく「終わりなき旅」に出発します。

近い将来、「ダイア飲み」が世界を席巻する日が来るかもしれません。（笑）

◆1年後に目指す状態と創り出したい変化

我々茂原市マネ友4期生は、取り組みを通じ、一過性の関係性ではなく、持続した資源と呼べる関係性へと発展させていきます。現在抱えている関係性の希薄さや、職場の課題について、一つの引き出しで解決方法を探るのではなく、複数の引き出しから解決策が選べるように幅広いネットワークへと変化させていきます。そのためにも、まずは1年後には、課でひとりは我々の取り組みに参加してもらい、一緒に取り組んでいく人の数と、職場の雰囲気改善を促します。

◆付記

【金坂　健一】

「早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会」こんな、長いタイトルの部会、よっぽどすごい人達が選ばれて参加しているんだろうな？これが初めにこの部会の名前を知ったときの率直な感想でした。

しかし、その時は突然訪れました。4月某日、総務部長に呼ばれ「最近どう？」などの世間話から始まったため、「自分、何かやらかしましたか？」的な構えで入っていったところ、「こういうのがあるんだけど参加してみないか？」との話。まさか、この部会の話が自分に来るとは夢にも思っていませんでした。総務部長からのお話だったため、断れる訳もなく、完全に嫌々モードで第1回の部会に参加したことを、今でも昨日の事の様に覚えています。

部会に参加してみると、事前に先輩マネ友から聞いていたとおり、いきなりダイアログ、いきなりSIM と全てにおいて、「いきなり」が付く展開に。そして課題が出されても答えはない。モヤモヤだけが残っていく不思議な感じになっていきました。

第2回、第3回と参加し、その度に課題が出され、提出期限が迫ってくる中、必死にもがいて実施してきた様々な取り組み、今となっては自分の財産として刻み込まれています。

そんな中でも必死になって頑張ってこれたのは、一緒に苦楽を共にしてきた2人の研究生と、全国から参加している同じモヤモヤ感を持ったマネ友の存在でした。彼ら、彼女らがいなかったら、ここまで辿りつけなかったと思います。本当に感謝です。

これからは、部会で学んだことを活かして日々の業務に励むことと、ありたい姿に向かっていくた

めに、一緒に参加した2人の研究生や全国のマネ友達ともがきながら苦しみながら日々を過ごしていこうと思っています。

【中村　暁人】

マニ研の取り組みは、自分事への挑戦だと感じています。今まで目の前の仕事に追われ、直視してこなかった「茂原市をどのようなまちにしたいのか」ということについて考えるきっかけになりました。これから進んでいく我々の取り組みは、成果が見えづらく、少し幼稚な部分もあるかもしれませんが、我々のストロングポイントを最大限に発揮できるものこそが、最大の効果を発揮するものと信じ、先輩のマネ友とともに、ありたい姿へ向かっていきます。

【石井　杏奈】

組織としてのありたい姿を考え、その理想に向かって計画を立てて、今何をしなければならないのか。現状に危機感をもって、組織として変化していかなくてはならない。そのためには職員一人ひとりが考え、行動を起こし、組織的に取り組むことが大切である。

この研修で求められていると感じた職員像や組織像をざっくり言うとこのようなものだったと思う。言うのは容易いが、なんと壮大なテーマであろうか。

というのも、当初は「組織＝市」として考えなければならないように感じていた。課を越えた3名が茂原市として参加しているこの研修では、当然のことなのかもしれない。しかし実際には、係員である私が具体的に考えられる組織は「係」、頑張っても「課」が限界であった。

この限界を超えることが目的であるなら申し訳ないが、研修を終えた今思うのは「それぞれの立場に見合った組織」でも良いのではないかということだ。業務で深く関わる組織について、どうあるべきか、そのために何ができるかを真剣に考えて各々が行動に移していくことが重要ではないのか。その集合体が市という組織になるはずだ。

そのように考えれば、壮大なテーマであるように思えた職員像や組織像が、途端に現実味を帯びてくる。

とはいえ、ものの見方・考え方は本当に人それぞれだと改めて感じたのも事実だ。自分のものさしで物事をはからず、職員同士で目標を共有し、より良い仕事をしていきたいと思う。