

2018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

保健福祉部	高齢者支援課	杉村	亜沙美
都市部	交通政策課	染矢	篤
議会事務局	庶務課	水嶋	恵理子

1 はじめに

私たち3人は、2018年度、本市の2期生として、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研修に参加することとなりました。

本研究会はく地方創生にとって大事なことは、「人材」と「組織」である>ということを中心に掲げています。

「構想力・行動力を持つ人材」と「アイデアを地域の成果につなげることができる組織」の双方が不可欠ということです。

私たちは、この研究会が強調する「対話」をキーワードとして1年間取り組んできました。

研修に参加するにあたって、それぞれが最初に感じたことは以下の通りです。

【本研究会への参加が決まって感じたこと】

(杉村)

人事課から直接指名される形で研修生に選ばれました。

当初、選考の基準がわからず、組織変革とは直接関わりのない部署からの選出で、自分が参加してよいものか迷いましたが、今まで組織改革について考えてこなかったからこそ、今がそれを考え学ぶ機会なのだと捉え、参加させていただくことにしました。

(染矢)

本研究会の参加について声をかけていただいた際、これまでは人事課の推薦を受けて研修に参加したことがなかったため、研究会へ参加することに対して不安しか感じませんでした。

また、その際にいただいたパンフレットには「地域経営をリードするための人材マネジメント」や「地方創生時代の職員を育てる」といった難しい単語が書かれていたことから、第1回目の研修会場へは下を向きながら歩いて行ったことを鮮明に覚えております。

(水嶋)

以前、議会に関する研修で、早稲田大学マニフェスト研究所の中村健事務局長の講義を受講したことがあり、大変分かりやすく、内容も感銘を受けました。早稲田人材マネジメント部会の派遣研修の話をしていただいた際、人材マネジメントにも興味がありましたし、全国から多くの自治体に参加するという一方で、ネットワークも築けると思い、是非参加したいと思いました。

2 活動の概要と経過

【対話の重要性と SIM の体験】

第 1 回研究会で幹事団が強調したのが対話の重要性です。対話とは「価値観が違う者同士がお互いの立場を尊重しながら話し合って合意形成を目指す行為」であり、組織変革を考える上で最も大事なキーワードでもあります。幹事団から「対話にはどんな対立も行政課題も解決できる力がある」と言われたことが印象に残りました。

それを実感するために第 1 回研究会で私たちが体験したのが、自治体経営シミュレーションゲーム「SIM くまもと 2030」です。

【SIM くまもと 2030】

5～6名のグループに分かれて、グループをひとつの県とし、参加者が県庁の部長の役割を演じながらシナリオに沿って進める。限られた予算で事業を実施するかしないかラウンドごとに選択しながら進める。グループの結論を出すには参加者全員で対話することが不可欠。出した結論によっては財政難になり、最終的に財政破綻したらゲームオーバー。

SIM では参加者全員に発言することが求められます。誰かが黙ったままでは進まないの、自分の頭で考えて意見を出し合います。参加者は自分の部局の政策を切りたくない心情を抑えつつ、全体でどうするのが一番良いか「対話」をしながら進めるので、ゲームを通した自治体運営を体験でき、かつ対話力も鍛えられる点に、私たちは深い感銘を受けました。

組織変革といっても自治体ごとに現状に至った経緯は様々で、「どの自治体でもこれをすれば必ず良くなる」といった万能薬のような施策は存在しません。まずは自分たちの組織の現状を知ることが不可欠であるため、市のキーパーソンとの対話を行うこととしました。

【対話 ①】

テーマ : 30年前、現在、30年後の市原市

対話相手 : 総務部 部長・次長

対話相手は30年前と現在を熟知し、「人財（※人材ではない）育成基本方針」の策定にも深く関わられた総務部部長、次長の2人をお願いしました。

ヒト、モノ、カネ、情報（技術）、関係という資源の側面から対話を行い、少子高齢化、生産人口の減少、施設の老朽化など市が抱える多くの問題が挙げられ

た中で、特に私たちの印象に残ったのは、組織の要ともいえる「ヒト」でした。

【総務部 部長・次長より】 ※ ヒト（人材）について過去と現在の対比

- ・ 昔は、生き生きと仕事をしていた。今は、全体的に元気がない印象。
- ・ 昔は、職場外コミュニケーションが活発だったが、今は、希薄。
- ・ 昔は、人間関係を重視。今は、プライバシーを重視。
- ・ 昔は、画一的な職員が多かった。今は、個性豊かな職員が多い。
- ・ 昔は、組織重視。今は、個人重視。
- ・ 昔は、行政と市民の役割が明確。今は、行政と市民の協働推進。

以上のことから、私たちは「コミュニケーションの希薄化」により、「メンタル不調による休職者の増加」や「孤独感が強まりやりがいを感じられなくなる」など現状の多くの問題が生じているのではないかと考えました。

研究会参加自治体との対話からも、メンタル不調で休職する職員の多さはどの自治体も抱える問題として捉えられていることが分かりました。

【対話 ②】

テーマ : 市役所（組織）の現状を捉え、課題を考える

対話相手 : 昨年度研究会参加者2名

組織の現状を深掘りするための「問い」を自分たちで考え、更に対話を重ねました。対話相手の1期生の先輩方からは組織変革の目を見た市原市役所の現状や問題点を聞くことができました。

その中で特に印象に残り、私たちが取り組むべき問題と捉えたものは、以下のとおりです。

【昨年度研究会参加者より】

- ・ 言われたことしかできない、聞かれたことしか答えない職員が多い。相手が本当に求めているものを深く考えない人が増えている。
- ・ 困っている職員がいても助けようとする人が減った（人手不足で余裕がないのも原因ではないか）。
- ・ 「忙しい」を理由（言い訳）に業務改善をしようとならない。
- ・ ムダな仕事が多く、人件費に考えが及ばない傾向がある（民間にはこういうことがあまりないのではないか）。
- ・ 市への愛着と誇りを生む必要がある。（個々の地域には愛着があっても、市に愛着を持っている市民が少ないのではないか）。

ここでも、「人間関係の希薄化」や「コミュニケーション能力の低下」、「問題意識の低さ」が注目されました。

また、人事課の協力を得て確認した、昨年度「市職員のストレスチェック」の結果からは、全庁的に強いストレスを感じる職員が多いことがわかり、人間関係の希薄化から生じる孤独感が一因ではないかと推測しました。

《昨年度研究会参加者との対話風景》



【対話 ③】

テーマ : ご自身と市原市について

対話相手 : 市民の方々（市原市介護相談員、市津デマンドタクシー運営委員会事務局長）

市への愛着や他市と比べたときの職員、サービスの質について市民目線を知るべく対話を行いました。

「市原市が好きですか」という問いに対して「仲間が沢山いて思ったことが言えるから好き」という回答があり、土地への愛着というよりは人間関係が良好である点を挙げていたことが印象に残りました。

また逆に、サービス、職員に関する問いに対しては、「相談を持ち掛けても、進捗状況や市としての考え方などの連絡がなかった。こちらからどうなっているか聞かないと答えないのはおかしい。信頼関係の基本ではないかと思う。」という回答があり、ここでも「ヒト」の側面が問題として挙げられました。

【対話 ④】

テーマ : RPAの進展と未来の市原市

対話相手 : 情報管理課職員

現状の問題点である「単純作業に追われている職員」を念頭に置きつつ、車の自動運転技術やRPA（Robotic Process Automation）による業務効率化につい

て対話を行ないました。RPAが進むと、単純作業の大部分を自動化することができます。よって、セラピストのように人との関わりでなければ意味がない仕事は残り続けると考えられますが、近い将来（10年後）、市役所の仕事の大部分（受付業務や事務作業）はロボットに代わる見通しであることを再確認しました。そのような中、「職員が今後担うべき仕事とは何か」という課題が残りました。

【対話 ⑤】

テーマ : 未来の市原市のありたい姿

対話相手 : 総務部 部長・次長

総務部次長をファシリテーターとして20年後のありたい姿についてブレインストーミングを行なった結果、以下のキーワードが挙げられました。

【市原市のありたい姿に関するキーワード】

- ・ 対話
- ・ 人と人との結びつき
- ・ 対等に話したい
- ・ 楽しく、やりがいを持って仕事したい
- ・ 自分事化
- ・ 総合行政

この作業により、自分たちが目指す20年後の市原市の姿が明確になりました。

《総務部部長・次長との対話風景》



《総務部次長との対話風景》



3 現状・・・組織・人材の現状

市原市の現状分析をするにあたって行った対話の中で、「組織の現状の厳しさ」、「それに係るコスト意識、効率化の必要性」といった悪い点がクローズアップされることが多い一方、市原市の良い点についても学ぶことができました。

また、地域の方に御協力をいただいたことで、「市への愛着、誇りを持つことの大切さ」、「市や市職員に対する地域の人々の好意的、協力的な思い」等についても学ぶことができました。

そして、御協力をいただいた方々との対話を経て、以下のように市原市の現状をまとめました。

悪い点
<ul style="list-style-type: none">・ メンタル不調で休職する職員が増えている。・ 残業時間ありきで仕事をしようとする職員もおり、時間内に仕事を収めようという意識が欠けている。・ パソコンが導入されたことにより、個人単位の仕事が増加。それにより、職場での目標共有が十分に共有されていない状態となっている。・ 上司と部下の信頼関係、職場内の協力といった人間的側面が軽視され、職場でのストレスが問題視されている。・ 業務プロセスの見直しや改善が敬遠され、対話の時間を非効率と捉え、プロセスロスという機能不全に陥っている。・ 職場のメンバーがお互いを理解して受容し、協働する風土づくりが欠けている。・ 縦割行政、組織軽視。・ 財政力指数が比較的豊かな自治体であるが故に、職員のほとんどが危機感を持っていない状態。
良い点
<ul style="list-style-type: none">・ 地域の人々による「事務事業仕分」や「防災100人会議」、「地域公共交通の運営」など、他市に先駆けて行っている事業もある。・ 民間経験者、女性管理職の増加。（多様性のある職員）・ ロボットによる業務自動化への取組みが進んでいる。

4 ありたい姿・・・1、3、5、20年後の組織・人材

対話やブレインストーミングを通じて私たちが描いた20年後の理想の姿は、一言で言うと、希薄になった人間関係を取り戻して、職員も市民も生き生きと活躍できる市にしたい、ということであり、今では少なくなってしまった「自分の頭で考え、話すことで相手を理解する」＝「対話する」という状態に段階的にしていくことです。

通常は今ある姿を変える方向で、ありたい姿を考えることが多いですが、この研究会の考えの一つが価値前提なので、まず、20年後どうなっていきたいかを描き、そこから逆算してそうなるためには5年後こうなっていよう、さらにそうなるためには3年後こうなっていないと、というようにバックキャストで考えました。

【20年後の地域・組織・人材のビジョン】

【市全体】

「夢つなぎ ひときらめく 未来創造都市いちほら」

【地域】

- 地域の人々が市原市に愛着・誇りを持っている。
- 行政と地域の人々等が信頼関係で結ばれ、人の活躍によるまちづくりが実践できている。
- 地域のつながりにより、人が支え合うまちとなっている。

【人材】

- 地域の人々が地域社会の主役となっている。
- 市職員は、業務の削減・効率化により創り出した時間で、「話す」・「考える」・「相手を理解する」能力を磨き、地域の人々との積極的な対話が行われている。

【組織】

- 「ロボットによる業務自動化」で生じた時間で地域の人々との対話が進み、より地域の人々に寄り添った行政運営がされている。



【5年後の組織・人材のありたい姿】

- 「ロボットによる業務自動化」で単純作業は削減、効率化され、市職員と地域の人々との対話が増える。
- 組織内で積極的に対話が行われるようになり、異なる部署間でビジョンが共有される。(部署にとられない横断的な行政)



【3年後の組織・人材のありたい姿】

- 係、担当内で積極的に対話を行うことができる。
- 組織内で目標の共有化が図られ、各自が問題を自分ごとに捉えられる。
- 「ロボットによる業務自動化」が浸透している。



【1年後の組織・人材のありたい姿】

- 対話の効果、重要性を職員一人ひとりが意識、理解する。
- 現在、市原市が置かれている状況を職員一人ひとりが意識する。
- 「ロボットによる業務自動化」が導入される。

5 見出した成果、創り出した変化

組織・人材の現状、そしてありたい姿を考えた中で、組織変革の第一歩として、私たちが考えた取り組みアクションが、SIMを活用した研修の開催です。

研究会を通して、組織、人材の変革には、「対話」の重要性を改めて感じたからです。

【茂原市との対話】

そこで、取り組みアクションを考える上で参考になる茂原市との対話の場を10月9日に設け、茂原市研修生との情報交換や「SIMもばら2030」を作成した経緯を伺いました。

茂原市は、以前この研究会に参加した職員を中心に、「SIMもばら2030」を作成したので、大変参考になる話を伺うことができました。

《茂原市との対話風景》



【庁内で「SIM ちば 2030」を活用した研修を開催】

本市でも、職員研修所及び資産経営部の次長をはじめ、千葉県庁等他自治体のSIM ちば 2030 ユニットの協力を得て、「SIM ちば 2030」を活用して、11月14日に「対話力向上研修」を開催しました。対象者は、私たち3名の同期である、2003年度採用職員約30名で行いました。

研修アンケートを見ても、主体的・自主的に取り組み、市職員として大切なことを再確認できるとてもよい研修だったと高評価でした。

今回の研修では、私たちも研修生として参加し、「SIM ちば」ということで、千葉市バージョンで体験しました。第1回研究会の中で体験した「SIM くまもと」よりは身近なものでしたが、やはり「市原版SIM」があれば、もっと現実的なより深い対話を行えると実感しました。

<研修アンケート結果>

この研修の“実施目的・ねらい”を理解できましたか？		3.9 / 5点
良く理解できた	5	23%
理解できた	11	50%
普通	4	18%
あまり理解できなかった	2	9%
全く理解できなかった	0	0%

この研修で学んだ知識や技能等は、今後の業務に活かされますか？		3.5 / 5点
十分活かせる	1	5%
ある程度活かせる	13	59%
普通	6	27%
あまり活かさない	1	5%
全く活かさない	1	5%

《SIM ちば 2030 研修風景》



6 次年度に向けた展望、自分達としての取組みシナリオ

【ご当地版 SIM いちはら 2040 の作成】

私たちの次年度への展望、取組みとして、【ご当地版 SIM いちはら 2040 を作成する】ことを掲げたいと思います。

今年度、「SIM ちば 2030」を活用して、研修を開催しましたが、単発で終わるのではなく、これを継続させて、職員間の対話力を向上させる第一歩として、「SIM いちはら 2040」を作成したいと考えています。

20年後のありたい姿を考えたので、これから作成するのであれば、「SIM いちはら 2030」ではなく、20年後の「2040」としました。

私たちは、今後の組織・人材のありたい姿として、特に次の3点を重要視して、掲げています。

- ① 市（郷土）への愛着、誇りを持つことの大切さ。
- ② 地域の人々との積極的な対話と連携により、住民に寄り添った行政経営。
- ③ 行政と地域の人々が信頼関係で結ばれ、ひとの活躍によるまちづくり。

これら3点のキーワードになるのが、対話！だと思えます。

私たちは、研究会の中で、「SIM の本質は、対立を対話で乗り越える。」「SIM のミッションは、地域社会の未来をリードする人材の育成である。」と学びました。

また、SIM は、対話力向上だけでなく、現実的な財政を考えたビジョン作り、行政・財政を知ってもらう手段としても、活用することができます。

【「SIM いちはら 2040」制作プロジェクトの立ち上げ】

庁内には、私たちのように派遣研修や外部研修で SIM を体験したり、興味を持っている職員もいるので、それらの職員の協力も得て、「SIM いちはら 2040」を作成していきます。

具体的には、派遣研修を通じて培った知識を組織全体で共有できるような仕組みが必要ではないかということで、職員研修所に訴えかけ、より良い方策について協議を重ねました。その結果、次年度、職員研修所の協力を得て、「SIM いちはら 2040」制作プロジェクトを立ち上げることになりました。私たち3人もそのプロジェクトに参加して、SIM いちはらの作成に尽力したいと思います。

【「SIM いちはら 2040」作成後の活用】

SIM は、手段であり、一つのきっかけだと思いますが、「SIM いちはら 2040」を作成後は、人事部門とも連携して、庁内の実務研修、階層別研修の中で活用し、『対話の場づくり』をしていきます。

次年度以降の取り組みで、私たちは、「SIM いちはら 2040 の作成」、「対話の場づくり」を掲げました。しかし、幹事団のお話の中に、「『対話の場づくり』は、『職場環境づくり』であり、それに留めるのではなくさらに政策実現へと進める必要がある」とありましたが、政策実現へと進める風土づくりこそが、対話の場づくりの先にある課題だと思います。

将来的には、市民の方々も含めて、「ブラッシュアップ版 SIM いちはら」を活用したワークショップを開催する等、総合計画の作成にも活かして、職員と市民が一緒になって、未来のまちづくりを考え、取り組んでいければよいと考えます。

《職員研修所との対話風景》



7 これから・・・自らの気づき、学び、変化、今後の展望

今回参加した研究会は、「対話」「価値前提で考える」「立ち位置を変える」「1人称で考える」等がキーワードであったと感じました。

これらを念頭に、市原市における組織・人材の現状分析を行い、「ありたい姿」を考え、それに向けた施策の立案をしました。

その中で、「RPA化により業務効率化されることで、これからは職員一人ひとりの頭で考える余裕・時間が増えてくる」との意見がありました。

私たちは、そのような時代が来た際には、職員同士の、また市民との対話がより一層重要になると考えました。そこで、組織変革の一步として、また対話の重要性を気づかせることを目的として、「対話型シミュレーションゲームSIMいちほら2040」の作成について提案しました。

しかしながら、この研究会のキーワードは、日常業務の基本ともいえるものです。研究会で学んだ「現状分析をきちんと行い、業務遂行後のありたい姿を考えること」、「新しい価値観を入れること（見方を変えること）」、「業務を自分の事として捉えること」を、すぐにでも現在の業務に生かしていきたいと感じています。

最後になりますが、今回、市原市の現状について対話する中で、「これからは組織の中の個人が学んでいくだけでなく、『学んでいく組織』が必要である」という言葉があり、感銘を受けました。

これからの組織は、個々の知識を個人のものとするだけでなく、組織間で知識を共有し、組織を強くするために何が必要なのかを考えるとともに、過去の組織体系に縛られることなく、時代の変化に対応をしていくべきだと考えます。

そのことを意識し、この研究会においても、市として継続性を持って取り組んでいくため、庁内で情報共有を図ることにしました。

研究会に参加してみて、他自治体では、これまでの参加者と様々な情報交換をしていることが分かり、組織変革を進めるためには、研究会で得た知識、経験の共有が不可欠であると感じたからです。

そこで、今年の1月15日に次年度参加者に対して、研究会の概要説明や今年度の実績報告等を行い、研究会の情報の共有を図りました。また、2月12日にこれまでの研究成果を市長に報告しました。

今回の研究を進める中で強く感じたことは、この研究は3人だけで進めるものではないということです。過去の参加者も含めて、庁内への拡がりを意識したもものにしていく必要があると思いました。

そのため、今後も庁内で立ち上げる「SIMいちほら2040制作プロジェクト」に積極的に関わることで、組織全体へ共有を図り浸透させていきます。

《第5回研究会ポスターセッション展示風景》



《市長報告の様子》



《1年間で取り組んだこと》



8 終わりに

(杉村)

私は今まで「仕事は一人でできてこそ一人前、周囲の人に甘えてはいけない」と自分のスキルを磨くことだけを考えてきた気がします。しかし、この研究会に参加してみて組織変革という大変なテーマであっても、一緒に考えてくれる仲間がいることはなんと気持ちが楽で楽しいのだろう、と実感しました。

3人で対話することで自分だけでは考えもつかなかった組織の問題点に気づき、意見の対立があってもお互いを尊重する気持ちがあれば合意形成にたどり着くことも分かりました。

現在はパソコンの1人1台貸与によって「全体」よりも「個」で仕事をするようになりましたが、組織の中で仕事をする醍醐味は、本当はこういう部分にあるのだと思います。

現状ではまだ1年前の私と同じように考えている人も多いと思いますが、組織で仕事をする喜びと、相手を説き伏せるのではなく対話で課題解決していく姿勢を全庁に広げていきたいです。そのためにはどうするべきか、まだまだ考えなくてはならない、とモヤモヤしています。

(染矢)

今回の課題であった「市原市の現状分析」や「組織・人材のありたい姿」を考える中では、いろいろな方々の御協力をいただきましたが、中でも地域の方々（介護相談員、市津デマンドタクシー運営委員会の方々）からの御協力に対し、心から感謝を申し上げたいと感じております。その方々からは、今も会うたびに「研究の進捗状況はどう？」「仕事のストレスは溜まってない？」等、私たちの仕事や健康状態を気遣ってくれます。

地域の方の御協力により、「市への愛着、誇りを持つことの大切さ」、「市や市職員に対する地域の人々の好意的、協力的な思い」等、市の職員である前に市原市に住んでいる一人の人間としての根幹ともいえるべき事柄について、私は学ぶことができました。

日ごろ、「組織は人なり」という言葉をよく耳にしますが、地方創生という時代を生き抜くにあたり、時代の変化に対応しながら独自の地域を創っていくためには、市職員だけではなく、市に対して愛着や誇りを持った方々の活躍が必要になってくると思います。私は、是非このような方々と「より良い市原市を創っていくための対話」を行っていきたいと感じています。

(水嶋)

私は、元来研修が好きで、これまで様々な派遣研修に参加してきましたが、この研修は、他の外部研修とは一味も二味も違うものでした。

- ① 研修会ではない、現実を変える策を考える「研究会」である。
- ② 教えてもらうものではない「自ら考え、見つけ出す場」である。
- ③ 知識は後からでも学べる、「対話から気づきを得る場」である。

この3点を、身を持って実感した研究会でした。

また、この研究会は、「各自治体3人一組で参加する」というのも、面白い取り組みだと思いました。私たちは、同期3人での参加でしたので、チーム一丸となって活動するという点では、結束力も固く、多くの対話を重ね、同じ目的に向かってアクションを起こすことができたのではないかと充実感を感じています。

この1年間、人材・組織の変革を考える上で、他自治体との交流、幹事団のお話等、研究会を通して多くの学びがありました。自ら考え、アクションを起こすことの必要性を実感する一方、組織・職員に変革をもたらすためには、やはり研修生だけで前へ進むことは難しく、組織を巻き込んでいくことの重要性を強く感じました。

今年度、私たちが活動していく中で、本市においても、総務部部長・次長をはじめ、職員研修所等、組織としても、様々な面でバックアップをしてもらいました。幹事団のお話にもありましたが、「信頼する上司を巻き込んで、時には困っている姿を見せることも大事。そうすれば一緒にやっという手伝ってくれる人が必ずいる。」この言葉を胸に、次年度以降も、組織やネットワークを活かしながら、私たちが楽しく、人材・組織変革の一助となれるよう精進していきます。

【付記：3人より】

最後になりましたが、この研究会で1年間お世話になりました早稲田大学マニフェスト研究所の事務局及び幹事団の皆様、そして、このような機会を与えてくださった本市の人事部門はじめ、職場の皆様に感謝申し上げます。