早稲田大学 マニフェスト研究所
2021 年度 人材マネジメント部会

藤枝市 研究論文

令和4年3月

藤枝市
Fujieda City

目　　　　次

第１章　序章　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・2

１ はじめに ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・3

２ 活動の経過 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・4

第２章　現状と課題、強み ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・14

１ 現状の把握・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・15

２ 課題と強み・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・16

第３章　ありたい姿 ～４つの視点から考察～・・・・・・・・・・・・・・・・17

１ １０年後に予想される未来・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・18

２ １０年後のまちのありたい姿・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・19

第４章　ありたい姿の実現に向けて ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・20

１ ありたい姿の実現に向けた方針と戦略的取り組み・・・・・・・・・・・・・・・21

２ ありたい姿の実現イメージ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・28

３ 取り組みのロードマップ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・29

４ １年後に目指す状態・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・30

おわりに（研究会を通して）・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・31

１ 研究会を通して・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・32

２ 付記(各メンバーから)・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・32

第１章　序章

１　はじめに

令和３年度　人材マネジメント部会　研究テーマ

「地域のための“人・組織づくり”を考える」

平成 29 年度にスタートした、早稲田大学マニフェスト研究所「人材マネジメント部会」への参加も、本年度で節目となる第５期目を迎えた。これまでの研究成果を踏襲しつつ、改めて「地域のための“人・組織づくり”」について、生活者起点とバックキャスティングの視点、そして、「メンバー自らで動く」ことをキャッチフレーズにして活動をスタートした。

４月の第１回研究会を皮切りに、１月末まで延べ６回の研究会に参加したが、新型コロナウイルスは１年間収束することなく、すべてオンライン開催となった。対話を重視する部会において、本来であればリアル開催でこそ得られるものがあり、何より全国で志を同じくする参加メンバーと顔を合わせて意見交換し、交流を深めることを楽しみにしていたため、非常に残念ではあったが、限られた状況の中で知恵と工夫を凝らして研究する貴重な機会と切り替え、前向きに取り組むことができた。

また、研究会以外における活動では、市内外の学生や NPO、事業所の方など、さまざまな世代、立場の方と活発な意見交換をすることができ、研究会での学びと併せ、非常に多くの気付きと刺激を得ることができた。

本稿は、このような１年間の活動で得た成果を元に、現状と課題・強みを分析したうえで、私たち３名が考える 10 年先を見据えた「ありたい姿」と、その実現に向けた「アクションプラン」についてまとめたものである。

早稲田大学マニフェスト研究所 人材マネジメント部会 藤枝市第５期生

スポーツ文化観光部 スポーツ振興課　主任主事 村越美友紀
教育部 教育政策課　主任主査 杉本　雄亮
総務部 人財育成室　係　　長 北川　雄一

２　活動の経過

日程	活　動	掲載ページ
４月	第１回研究会	
５月	各世代の職員と意見交換	５
５月	第２回研究会	
６月	人財育成センター長、デジタル統括監、人事課との意見交換	６
７月	第３回研究会	
８月	第４回研究会	
９月	市内福祉事業所へのアンケート、対話	７
10 月	市内高校年生へのアンケート及び市の仕事の魅力 PR	８
10 月	市民活動団体「NPO 法人 クロスメディア」との意見交換	９
10 月	第５回研究会	
12 月	県内大学生との意見交換	10
12 月	子どもの居場所「ひかりのいえ」訪問・意見交換	11
１月	市長との対話	12
１月	第６回研究会	13

（１）各世代の職員と意見交換（５月 10 日）

●趣旨

目指す姿を明確にするためのはじめの一歩として、本市の「人・組織づくり」の現状とその背景を掴み、気付きを得ることを目的に実施した。

●実施概要

日時：令和３年５月 10 日（月）

対象：職位や年齢の異なる職員９名

内容：インタビュー形式で現在の職場や人事・組織について思うことや、こうなってほしい等といった希望を話す機会を設けた。

●得られた成果、感じたこと

・行政改革の影響で、中堅の年代（主査、主任主査）が少ないことから、ここ数年で特に業務に影響が出てきている。

・20 代の若手職員からは、自分が行っている仕事以外、他課でどのようなビジョンのもと、どのような事業が行われているか分からないとの声が聞こえた。また、組織全体としての方向性もはっきりと見えないとの声もあった。

・職員間のコミュニケーションが活発で、風通しの良い職場づくりを積極的に行っている部署もある。

・自らの関心の高い分野や、強みを生かせる仕事にチャレンジできることは、モチベーションアップにつながるが、時間的余裕や風土、人事評価の方法から見直す必要があると感じた。

・女性職員のキャリアについては、現状では昇格と子育てのタイミングが重なることがあり、職員一人一人のキャリアの考え方を反映できる人事であることが求められていることがわかった。

（２）人財育成センター長、デジタル統括監、人事課との意見交換（６月 22 日）

●趣旨

経営層、管理職、人事課など、本市の人・組織づくりにおけるキーパーソンとの対話を通じて、「人・組織づくり」をさらに深掘りし、10 年後の地域のありたい姿（ビジョン）やその実現に向けて、戦略的に取り組んでいくことを明らかにする。

●実施概要

日時：令和３年６月 22 日（月）
対象：人財育成センター長、デジタル統括監、人事課長、人事担当主幹
内容：本市が戦略的に取り組んでいくこと、またそれを実現するための人事のあり方などを伺った。

●得られた成果、感じたこと

・組織のパフォーマンスを上げるためには、常に職員が情熱を持って仕事に向かえるかが重要である。そのためには、信頼できる組織が長期的に職員のキャリア形成を丁寧に支援し続ける必要がある。達成感ややりがいを感じられる組織にしたいという想いが伝わった。
・Ｅラーニングの活用が進めば、自分の興味に応じて学ぶことができるほか、異動した際に業務を知ることも可能になる。
・職員にとって信頼できる「人事」となるためには、まず、それを取り巻く業務やその手法を見直すべき。それにより、働き方改革が進み、職員に寄り添った人事が可能となる。
・職員に寄り添った人事を実現するための制度はある。積極的な制度の活用に向けて職員一人一人の意識をどう変えていくかを考える必要がある。

（３）市内福祉事業所へのアンケート及び対話（９月 17 日）

●趣旨

誰もが笑顔で幸せに過ごすことができる、ありたいまちの姿の実現に向け、障害を抱える方を支援する事業所の方と意見交換を行った。

●実施概要

時期：令和３年９月 17 日（金）

対象：市内の障害福祉事業所（８事業所）

内容：共生社会の実現に向け、「10 年後の藤枝市はどんなまちであってほしいか」、「その実現に向けて市に期待したいことは何か」についてアンケート及び意見交換を行った。

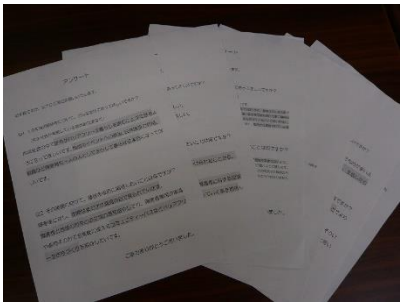
●得られた成果、感じたこと

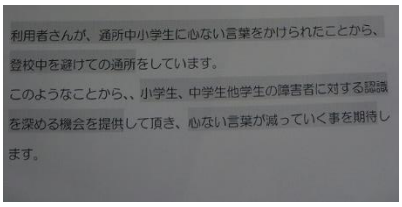
・今でも障害者の方の心が傷つく場面が多々あることを改めて知った。
　→小学生から心無い言葉を掛けられて、以降散歩コースを変えることにしている。
　→外出中に不審者として通報されたことがあり、外出先では保護者に迷惑を掛けるという思いから外出を自粛している。など
　真の意味で誰もが笑顔で暮らすことのできる社会を実現したいと思った。

・ありたいまちの姿としては、障害がある人もない人も同じように暮らすことができるまち、親が将来に不安を感じることなく子育てできるまちという意見が多かった。

・市に対しては、特に子どもの内から、障害に対する理解を深める啓発をしてほしいなど、情報発信の面で期待する声や、困ったときに相談できる窓口の充実を求める声が多かった。

・障害のある人もない人も関係なく、地域でさまざまな人が交流し、活躍できる場が必要と感じ、自分達としてもそういった場に積極的に参加していきたいと感じた。





（４）市内高校生へのアンケート及び市の仕事の魅力 PR（10 月６日）

●趣旨

地元の若い学生が、10 年後にどのようなまちに住んでいたいか、将来に対してどのような希望や不安を抱いているか把握するために実施した。

●実施概要

時期：令和３年 10 月６日（水）

対象：藤枝西高校１年生 46 名

内容：10 年後を想像したときに、どんなまちであってほしいか、どんなまちに住みたいかについて、自由記載でアンケートを実施。また、若手職員とともに、市の仕事の魅力ややりがいを説明した。

●得られた成果、感じたこと

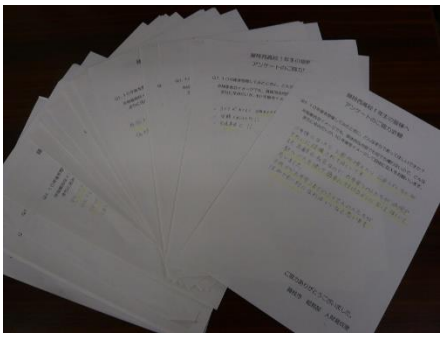
・道路整備や交通機関、ショッピングモールの充実など、高校生ならではの感覚からのまちづくりへの希望について把握することができた。

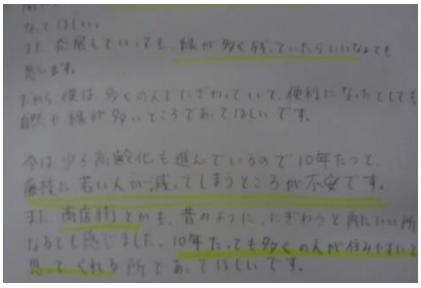
・若い学生のため、都会化を希望する声が多くなると予想していたが、それと同じかそれ以上に、藤枝が持つ豊かな自然や緑を残してほしいという声が多かった。
本市は大学入学の際に県外、特に首都圏へ流出し、そのまま戻って来ない学生が多いが、都心にはない魅力を向上させ、発信することで、若者の地元定着・地元回帰に繋がるのではないかと感じた。

・若者の地元定着に向けては、今回のように、若い学生を対象に、早い段階からまちの魅力を伝えたり、愛着意識を醸成したりする取り組みが必要であると感じた。

・将来的な人口減少、少子高齢化の進行により若い人が減り、活気がなくなるのを不安に思っている学生が多かった。

・キーワードとしては「笑顔」や「安全」が多くあがった。子どもや若者が将来に希望を持てるまちづくりをして、それを伝えていく必要があると感じた。





（５）市民活動団体「NPO 法人クロスメディア」との意見交換（10 月８日）

●趣旨

地域におけるまちづくり活動の現状と、市民活動団体から見た行政の課題把握等のため意見交換を実施した。

●実施概要

時期：令和３年 10 月８日（金）

対象：NPO 法人クロスメディアしまだ
　　理事長　大石歩真 氏

内容：市民活動を行う団体を中間支援組織として支援したり、自らもさまざまな市民活動を実施したりしている大石氏から、地域においてまちづくり活動を実施している人々の想いを伺った。また、そうした方々が行政に対して求めていることや行政の課題、ともに市民ニーズに応えるためのポイントなどを伺った。

●得られた成果、感じたこと

・市民活動を実施するにあたっての市民の想い（感覚）として、「使命感」「責任感」という意識から「自らのウェルビーイング」や「興味・関心」へとシフトしていることを認識した。

・多様化する市民ニーズへの対応は、ニッチな部分ではあるが、自らの幸せや地域課題のために活動する市民団体の存在が必要不可欠であると感じた。また、そうした団体の活躍がなければ公共経営は難しく、自治体の力は低下し、最悪の場合まちが滅びていくリスクすらあると感じた。

・多様なニーズに対応する市民活動団体によるまちづくり活動を持続、そして活性化させるためには、行政職員が地域に入り、地域を牽引するような存在となると同時に、それが実現すれば行政組織にとっても市民サービスに応える上で非常に有効な手段となると感じた。
→行政職員が地域課題を肌で感じ市民ニーズを的確に把握することができる。
→市民活動団体と行政の役割分担を明確にした上で、行政が行うべきサービスを的確に提供できる。

・市民活動団体で活動する人からすると、行政職員が地域に目を向け、足を運んでくれるだけでも大きな喜びを感じることを知った。

・行政職員が地域のまちづくり活動に参画するためには、働き方や人事評価のあり方など見直すべき課題もあると感じた。ただ、それが実現すれば職員にとっても、仕事、趣味、プライベート（家庭）のいいバランスが確立し、仕事におけるパフォーマンス向上も期待できると感じた。

（６）県内大学生との意見交換（オンライン）（12 月８日）

●趣旨

これから社会に出て活躍する大学生が行政や働くことに対しどのような考えを持っているのか把握するために実施した。

●実施概要

時期：令和３年 12 月８日（水）

対象：県内大学生約 30 名

内容：就職活動を控えた大学生に対し、行政に対してどのような印象を持っているのか、また働く上で何を大切にしていきたいか、どのような職場で働きたいかを伺った。

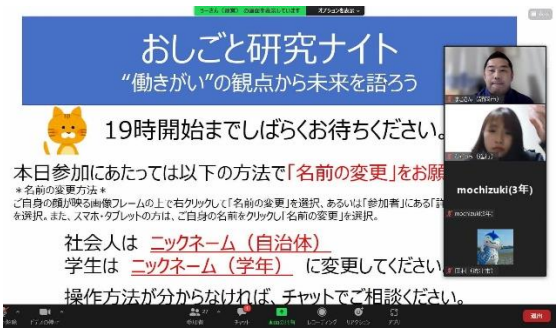
●得られた成果、感じたこと

・原則、種別はさまざまだが公務員を目指す大学生の話を聞き、自分の将来について具体的に考え、目標を持って社会に飛び出そうという気概を感じることができた。

・行政に対しては、まだ堅苦しい印象があることが分かった。

・働く上では、職場内でのコミュニケーションや、自分の考えや企画が反映されるような組織であるかどうかも重要としている。

・勤務時間など働き方も重視していると感じた。



（７）子どもの居場所「ひかりのいえ」訪問・意見交換（12 月 15 日）

●趣旨

地域社会で起きている問題や、その問題を解決するために活動している市民活動団体の実態や課題、そして行政に対しての思いを伺うために、訪問及び意見交換を行った。

●実施概要

時期：令和３年 12 月 15 日（水）

対象：子どもの居場所「ひかりのいえ」

NPO 法人集いの場所サンライズ　理事長　野村美成 氏

内容：子どもが親から与えられる体験が不足している子どもたちに、普通の家庭環境を経験してもらうために子どもの居場所「ひかりのいえ」を運営している野村氏から、活動の実態や課題、行政と協働している中で感じたことを伺った。また、実際に活動にも参加し、子どもたちと触れ合った。

●得られた成果、感じたこと

・まず感じたことは、このような活動を地道に実施してくれている市民の皆さんがいるから地域が成り立っていることを肌で感じることができた。

・子どもたちの笑顔がこの活動の有効性を教えてくれた。

・活動における事業収入は、受益者負担がないため、ほとんどが市からの委託金となっており、その中からスタッフの手当てや子どもたちの食費を支出しているため、やりくりは非常に苦しい状況であった。

・活動を継続していく上で人材の確保が課題である。

・行政との協働事業として実施しているが、役所の柔軟性の無さや固さが弊害となっているとのことであった。また、行政職員とようやく信頼関係が築けたころに異動になってしまい、いくら組織対組織で行っている協働事業であっても“人”のつながりは大きいため難しさを感じているようであった。

（8）市長との対話（１月 11 日）

●趣旨

これまでの研究を通じて作成した、まちのありたい姿やその実現に向けた方針案について、市長に説明し、意見をいただくことで、ブラッシュアップにつなげていくことを目的として実施した。

●実施概要

時期：令和４年１月 11 日（火）
出席：市長、人財育成センター長、人財育成室長
内容：メンバーから、これまでの活動経過や 10 年後のありたい姿、その実現に向けた方針案等を説明し、市長へ意見を伺った。

●得られた成果、感じたこと

（市長から）

・非常に良く研究されており、全体の方向性について賛同する。職員の積極的な提案はできる限り実現していきたいと考えている。人事課と連携してすぐに実現できるもの、長期的な視点で考えていくものなど整理してほしい。
・一部だけ実施して断片的な取り組みで終わらせるのでなく、全体像やストーリーを示して、職員に対し共通理解を図りながら実施していくことが重要。
・本市は女性職員の割合が多いこともあり、女性の視点から考えた働きやすい環境づくりに向けた提案を盛り込んでほしい。
・テレワークなど、新しい働き方も進んでいるが、実施する趣旨の整理や、どうすれば生産性が上がるかなどを掘り下げてもらい、真に実効性のある取り組みとなるよう研究いただきたい。
・デジタル化が進んでも、対市民や職員間での Face to Face のコミュニケーションは何より重要であり、大切にしていきたい。

⇒いただいた意見を踏まえ、第６回の研究会に臨むとともに、論文への反映へ向けさらに研究することとした。

（９）第６回研究会（オンライン）（１月 27 日・28 日）

●趣旨

本市や他市の部会メンバーの作成したアクションプランを共有することにより、今後の活動の参考にするとともに、今年度の研究のプロセスを振り返る機会とするために開催された。

●実施概要

時期：令和４年１月 27 日（木）・28 日（金）
出席：人材マネジメント部会参加者
内容：本市及び厚木市、東海村のアクションプランの発表
　　テーマ別幹事セッション、特別講演、最終講話、年度総括

●得られた成果、感じたこと

自分たちのアクションプランに対し、１年間同じように研究をしてきた他自治体の参加メンバーから、様々な意見を聞くことができた。メンバー３人の中だけで考えようとせず、実際に地域や生活者の話を聞いてありたい姿を描き、アクションプランに反映したことが評価され、「幹事団が選ぶ推薦団体」に選出いただき、１年間の研究が報われたと感じた。

一方で、他市のアクションプランには、第３者にも理解しやすいロードマップが作られているものや、納得のいく PDCA サイクルが組まれているものがあり、本市でも組織を巻き込んで推進していく際にぜひ活用したいと感じた。

また今後、デジタル化が進んでどこでも働くことが可能になった場合、自分のまちに住み続けたいと思う魅力について考えたとき、他の自治体も同じような魅力をあげていたことに驚いた。真に「独自の価値」を見出すことが今後も重要な要素になると感じた。同時に、全国の自治体の部会参加者の考えを知ることができる貴重な機会だったと感じた。

第２章　現状と課題、強み

1　現状の把握

（1）現状の把握

急速なデジタル化の進展をはじめ、自治体の仕事には大きな変化が強いられている。また、社会全体の生産年齢人口はさらに減少し、行政職員に置き換えてみても同様のことが言える。さらには、働き方や暮らし方など、一人一人のライフスタイルはより一層多様化し、それが受け入れられる社会が求められていく。そのような成り行きの未来に対し、これからの自治体の果たすべき役割やビジョンを明確にするために、現状とその背景を以下のように考えた。

【過去からの経緯】

① 合併や定員適正化計画により、職員数が減少。合併の際には、採用をしていない時期が数年間続き、その影響が大きいと考えられる。
② 産休、育休は比較的取得しやすい環境である。
③ 長年、文書は押印による決裁を行ってきた。
④ 人財育成フォローアップ制度として、職員が自己評価や職場でのフォローアップ面談を行ってきた。

【人・組織づくりの現状】

① 市民のニーズは多様化しているが、限られた職員数の中で、目の前の仕事をこなすことで精一杯になっている。
② 子育てや介護など、生活と仕事の両立に不安を抱える職員が一定数おり、時に離職につながっている。
③ テレワークや業務のデジタル化が民間企業と比較して遅れをとっている。
④ 仕事に楽しみややりがいを持って、モチベーション維持・向上させることに課題を抱えている職員がいる。

【原因の分析】

① 現状の職員数で対応できる働き方や業務処理方法の確立、実効的な事業仕分けが不十分である。
② 30 代中盤の中堅職員が極端に少ない職員構造となっていることが一因となり、子育てと昇進の時期が重なり、生活と仕事の両立に悩みを持つ職員が多いのではないか。
③ テレワークになじまない業務内容が多いことや、データ管理のルールが確立しておらず、これまでの紙ベースの資料の電子化に時間がかかっている。
④ 職員のモチベーションを持続させる働き方や、想いが届きやすく、評価される仕組みが十分ではないのでは？

２ 課題と強み

前述の現状分析を踏まえ、予想される乗り越えるべき課題を整理すると同時に、ありたい姿の実現に向けて、変革を進める推進力を巻き込み、どう生かすことができるかを考える。

（１）課題

現状把握の結果、次のような課題があることが分かった。

・職員が自らのキャリアについて持続的に前向きにとらえるために、一人一人の強みや特性を最大限に生かすことができる環境をつくる必要がある。
・子育てや介護など、それぞれのライフステージにおいて仕事の悩みや不安を減らす必要がある。
・生活者起点を意識し、市民にひらけた組織であるため、地域と市役所をつなぐ人財が求められる。
・デジタル化が進展しても人に寄り添い対応するために必要な能力を高いレベルで発揮できる人財が求められる。
・コロナ禍が拍車をかけ、職員間のコミュニケーションの機会が減少しており、活発化させる必要がある。

（２）強み

ありたい姿に向けた戦略的取り組みを実現可能なものとするためには、変革を後押しする推進力が必要不可欠である。

本市では、女性活躍推進会議（フジェンヌ）や若手職員が中心の新公共経営プロジェクトチーム、職員政策研究事業（庁内ベンチャー）などといった、所属にとらわれない施策を推進するための仕組みがすでに確立しつつある。これは、新しいことや興味、関心のある分野に挑戦できる機会であり、所属を越えたつながりを持つことが可能となることに加え、前向きな提案に対しては、投資を積極的に行っており、取り組みを推進するための強みになることが予想される。

また、本年度よりデジタル化推進の専門部署を設置したことなどから、これまでの業務が徐々に変わり始めている。さらに、職員のキャリアの相談の拠り所となる「キャリアサポーター」の設置により、キャリアデザインの参考とし、モチベーションアップにつなげている。

これらの強み（推進力）を最大限に活用し、組織全体を巻き込んで取り組みを推進していきたい。

第３章　ありたい姿 ～４つの視点から考察～

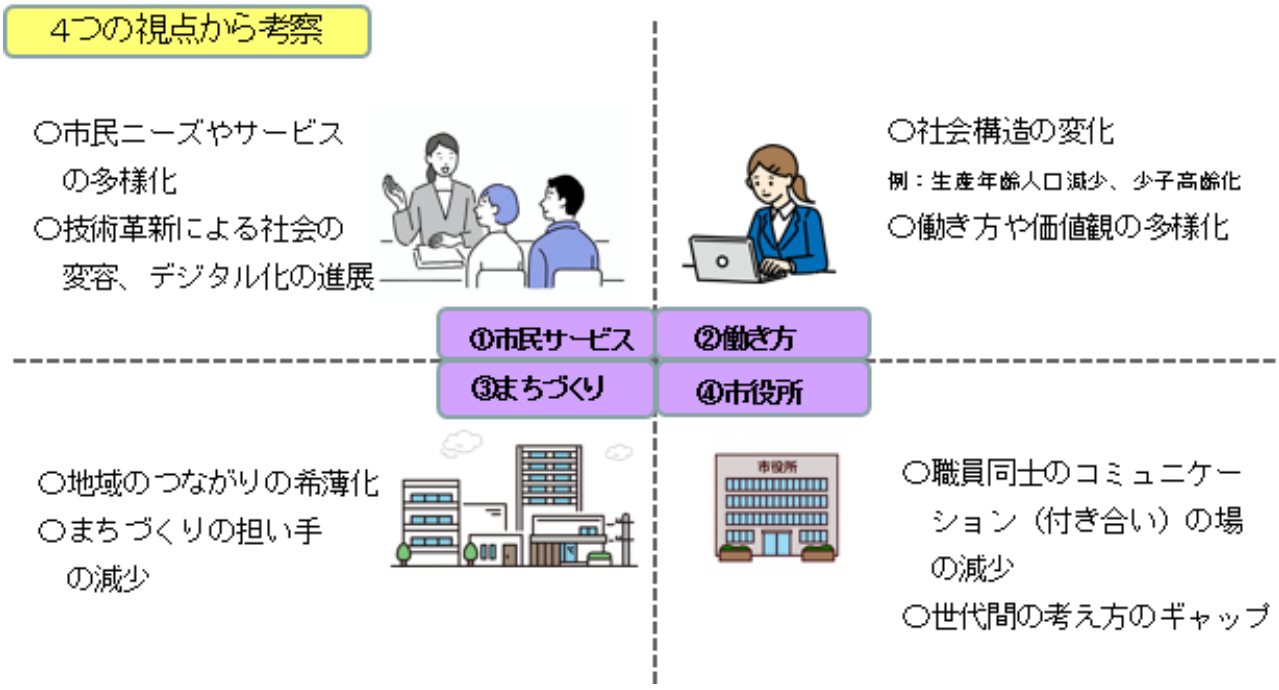
1　10 年後に予想される未来

本年度の部会テーマ「地域のための人・組織づくり」を真の意味で実現していくため、以下のステップで研究を進めた。

【ステップ１】　10 年後の未来を自分たちなりに予想する
【ステップ２】　その未来の中で『ありたいまちの姿』を描く
【ステップ３】　描いた『ありたいまちの姿』の実現に向けた人・組織づくりを考える

変化の激しい世の中において、10 年先の未来を予想することは非常に難しいが、以下の４つの視点に絞って考察した。

10 年後に予想される未来



2　10 年後のまちのありたい姿

10 年後に予想されるなりゆきの未来の中で、『ありたいまちの姿』を４つの視点からそれぞれ考察した。

10 年後のまちのありたい姿

（1）市民サービス

ニーズが複雑、多様化する中で、個々に寄り添ったきめ細やかなサービスを提供することで、誰もが快適・便利に過ごすことができ、理想のライフスタイルを実現できるまち

（2）働き方

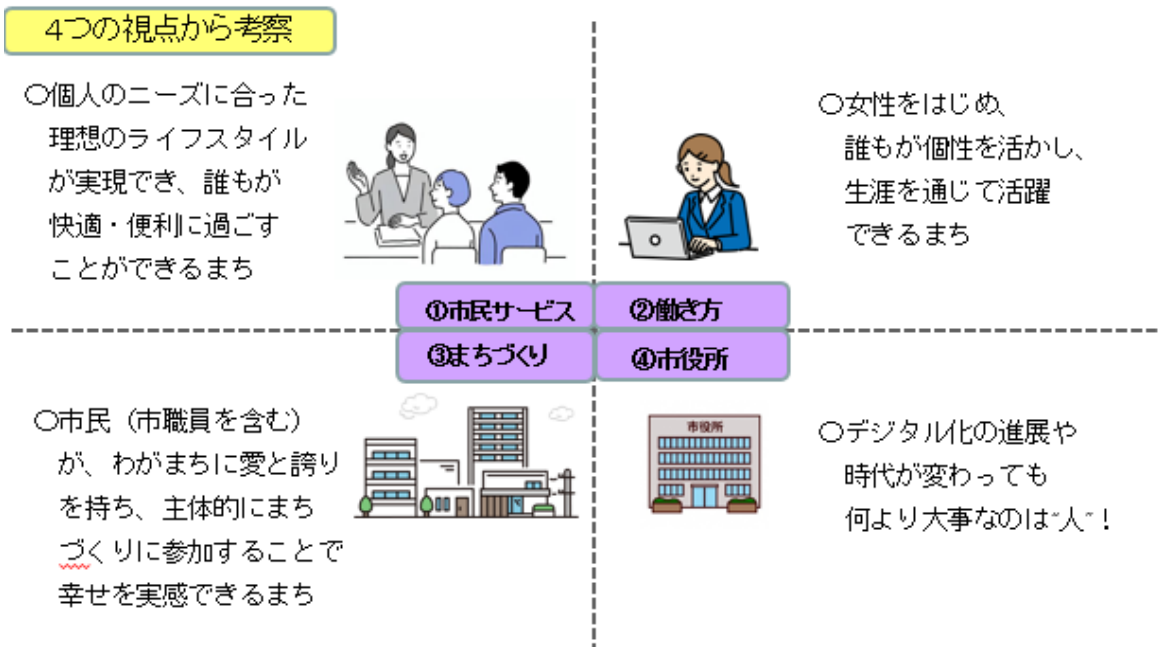
少子高齢化、生産年齢人口減少などの社会構造の変化や、働くことに対する価値観が変化する中でも、女性をはじめ誰もが個性を存分に発揮し、生涯を通じて活躍できるまち

（3）まちづくり

地域のつながりの希薄化が予想される中で、市職員をはじめとした市民がわがまちに愛と誇りを持ち、主体的に参加することで幸せを実感できるまち

（4）市役所

デジタル化の進展や働き方の変化により、対市民や職員間におけるコミュニケーションの場の減少が予想される中で、対話の質を高め、人のつながりを大切にし、人間力を高め合う職場



第４章　ありたい姿の実現に向けて

1　ありたい姿の実現に向けた方針と戦略的取り組み

（１）市民サービス

限られた職員数の中で、多様化・複雑化する市民ニーズに的確に応えるためには、職員一人一人が明確なキャリアデザインを持つとともに、能力を最大限発揮し、質の高いサービスを的確に提供することが求められることから、以下のとおり方針を定める。

方針１

明確なキャリアデザインを描きやすい環境を整え、
職員一人一人の個性や能力を最大限発揮できる人財を育成する

■戦略的取り組み①

「人財育成シート」の改良
→業務分野を選択できる項目追加

職員が自らを客観的に、適性や能力（強み）を知る「自己分析ツール」などの導入

職員一人一人が活かせる（活かしたい）能力を明確にするため、現在活用している人財育成シートに、「政策・企画立案」「広報・プロモーション」「法務・文書」「交渉・対人」「デジタル」「財務」など、どの部署でも（ジェネラルなキャリアを選択した場合でも）力を発揮できる業務分野を選択する項目を追加する。そこから、職員が自ら客観的に適性や強みを知り、適性を活かした働き方や、強みを活かせる分野を分析していく。

また、自らの強みなどを客観的に知る方法の一つとして、ウェブ上で行うことができる自己分析ツール等の活用を図る。

■期待される効果①

- 職員一人一人の特性や強み、興味・関心からキャリアデザインを導くことが可能に
- ジェネラルなキャリアでも各部署で職員個々の強みを発揮できる「藤枝型スペシャル・ジェネラリスト」の確立

■戦略的取り組み②

計画的な人財育成に向けたキャリアデザインに応じた研修カリキュラムの確立

職員の中で明確化されたキャリアデザインを高い基準で達成するため、それに必要な能力を最大限伸ばす研修カリキュラムを確立する。

また、研修の前には、10 年、20 年後の社会の変容を見据え「人との関わりを通してまちづくりを行う職員」「デジタル技術を活用して合理的に課題解決する職員」などの自分像の選択を行うことで、職員個人に最適な研修カリキュラムを提供し、計画的な人財育成につなげる。

■期待される効果②

- 高いコミュニケーション能力や発信力を持つ人財の育成
- 専門職に依存しない、ムダ･ムラを解消し効率化できる「デジタル人財」の育成
- 職員のキャリアを通じた自己実現

（２）働き方

市民の笑顔、そして幸せにつながるサービスを持続的に提供するためには、まず提供する側の職員がやりがいを感じ意欲的に働くことに加え、それを実現するための手段の確保が求められることから、以下のとおり方針を定める。

方針２

時間や場所を選ばず高い生産性を生むことができる労働環境をつくり、職員のライフステージや状況により働き方を選択できる組織を目指す

■戦略的取り組み

それぞれのライフステージ（子育て・介護など）における、誰もが働きやすい環境の整備

働く意欲を高める執務環境の整備

ペーパーレス化や電子決裁など「行政内部」と、オンライン申請など「市民サービス」を両輪としたデジタル化を推進することにより、職員・市民双方において「いつでも、どこでも」サービスを供給・受給できる環境を整える。併せて、子育て・介護などそれぞれのライフステージや日々変化する職員の体調に応じた柔軟な働き方の手段としてテレワークを位置付け、仕事と家庭の両立が可能な働きやすい労働環境を整備する。併せて、テレワーク活用の趣旨を明確にし、有効的に活用されるよう、「藤枝市テレワーク活用方針」を策定する。

また、それぞれのライフステージにおける仕事の悩みや不安を、過去に経験した職員との情報交換等により解消する機会を創出する。

さらに、１人１台ネットＰＣの配備や電話端末の環境整備、次世代型新庁舎の建設などを通し執務環境を充実させることで、クリエイティブかつ意欲的に仕事ができる環境を整備する。

■期待される効果

- 当事者も他の職員もストレスなく働き、テレワークや内部のデジタル化により働き方の選択肢が拡大
- 執務環境を整えることで、意欲高くクリエイティブな仕事が可能に

（３）まちづくり

市職員には、行政職員として培った能力のほか、まちづくりに生かすことができる特技などを持った人財が多くいる。

将来にわたり活力があふれ、多様化する地域課題にも応えることができるような地域であるためには、職員の力を活かして、公務員とは違った立場から地域におけるまちづくり活動を実践し、地域を牽引するような存在となることが重要であると考えられることから、以下のとおり方針を定める。

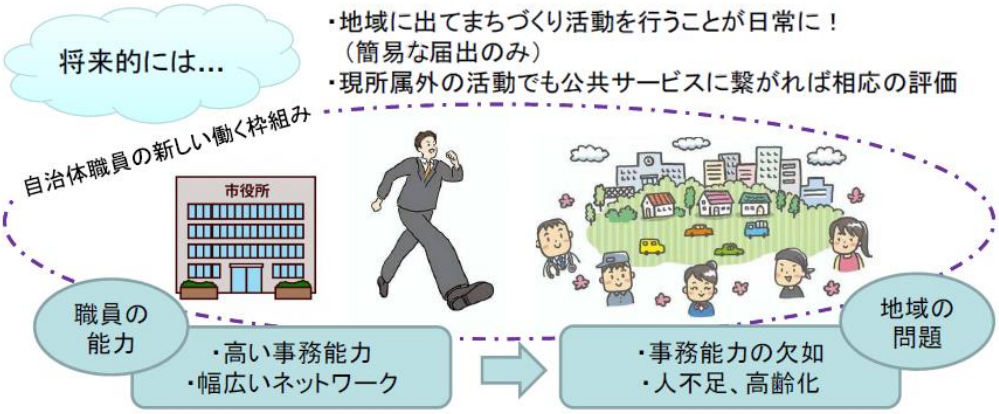
方針３

行政職員の働くフィールドを地域全体へと拡大！
地域を牽引し、まちづくりに携わる人財を育て・支える組織の確立を目指す

■戦略的取り組み

- **まちづくり活動に報酬を得て参加する基準を明確化する新たな兼業支援制度の確立**
- **人事上における評価につながる制度の構築（業績評価の項目への追加）**
- **市民の想いや行動を、公共を担う「まちづくり」に結びつける「FUJIEDA まちづくりラボラトリー」略して「まちラボ」の創設**

継続的な活動を行う上で、適正な対価を得ることは重要な要素となる。そこで、まちづくり活動など、地域貢献のための活動へ、報酬を得て参加することができる基準を明確化する、新たな兼業支援制度を創設する。併せて、職員が兼業として行うまちづくり活動の成果を人事上の評価につなげる制度のあり方を検証する。将来的には、地域に出てまちづくり活動を行うことが日常的になり、行政職員の働くフィールドが地域全体へと変化していくことをイメージする。



職員が地域をリードし、地域に化学変化を！「主役は市民」

また、職員が地域に出ていくことで、職員は市と市民を繋ぐ架け橋の役割を担うことができ、市民のまちづくりに対する思いや行動を現実のものに結び付け、多様な市民ニーズに行政・市民一丸となって応えることができると考える。こうした流れを加速させるため、「FUJIEDA まちづくりラボラトリー」略して「まちラボ」※を創設する。

まちラボは、市民の想いや行動を、公共を担う「まちづくり活動」として具現化する手助けを行い、市民主体のまちづくり及び行政と市民活動団体との効果的な協働を活性化させる機関として位置付ける。

※「まちラボ」…市民主体の中間支援組織として設立し、構成員に有志の市職員が含まれることを想定。現在、市内で活動している中間支援組織との位置づけについては、今後整理する必要がある。

■期待される効果

- 職員のスペシャリストとしての専門的知識の向上
- 市民との対話により課題を把握し、真にニーズにあった行政サービスが提供可能に
- 市民（職員含む）の夢や目標などの自己実現につながり、提供者側の幸せ度も向上

（４）市役所

社会の在り方は変化していくが、どの時代も藤枝市役所という組織や藤枝というまちを支え、築いていくのは「人」であることは間違いない。人と人のつながりが新たな価値を生み、人の思いや発想がデジタル技術を活用した新たなサービスを創造していくように、いかなる場合においてもそこには中心に人がいる。逆に捉えると「人」によって、市役所の組織や将来のまちの未来は変わっていくのだ。職員一人一人の人間力やコミュニケーション能力などがさらに求められる時代にあって、人もまちも輝き続ける藤枝の未来に向け、以下のとおり方針を定める。

方針４

人のつながりを大切にするとともに、人間力を高めることで、職員一人一人が意欲的に働き続けることができる組織を目指す

■戦略的取り組み①

職員同士のコミュニケーションが活性化する仕組みの構築

- **１on１ミーティングなどの積極的な活用**
- **多世代での交流が生まれる研修の開催**
- **チャットなどのデジタルコミュニケーションツールの活用**

- **「あいさつ」から始まるコミュニケーション意識の醸成**
- **仲間を認め、職員間で感謝や評価を伝え合えるマネジメントの実施（言葉力の活用）**

組織が機能するために、まず大切なのがコミュニケーションである。職員同士のコミュニケーションを活性化するため、現在すでに導入されている「１on１ミーティング」を積極的に活用するほか、多世代での交流が生まれる研修の開催やチャットなどのデジタルコミュニケーションツールの積極的な活用を進める。

また、コミュニケーションの第一歩として大事なのが「あいさつ」である。当たり前のことを大切にし、それを実践する意識の醸成を図るとともに、仲間を認め、職員間で感謝や評価を伝え合えるマネジメント能力や「言葉力」を養う研修を実施する。

■戦略的取り組み②

働き方ロールモデル（部署、人）の構築・発信	**・職員に寄り添うメンタルヘルス対策の充実** **・年に一度のメンタルケア（カウンセリング受検）の実施**

働き方改革を進める中で、その見本となる事例を作り、それを見える化することが必要である。そこで、例えば人事課がモデルとなり、勤務時間内で最大限の業務をこなすことを実践し、そのノウハウやテクニックを他部署に広める取り組みを行う。

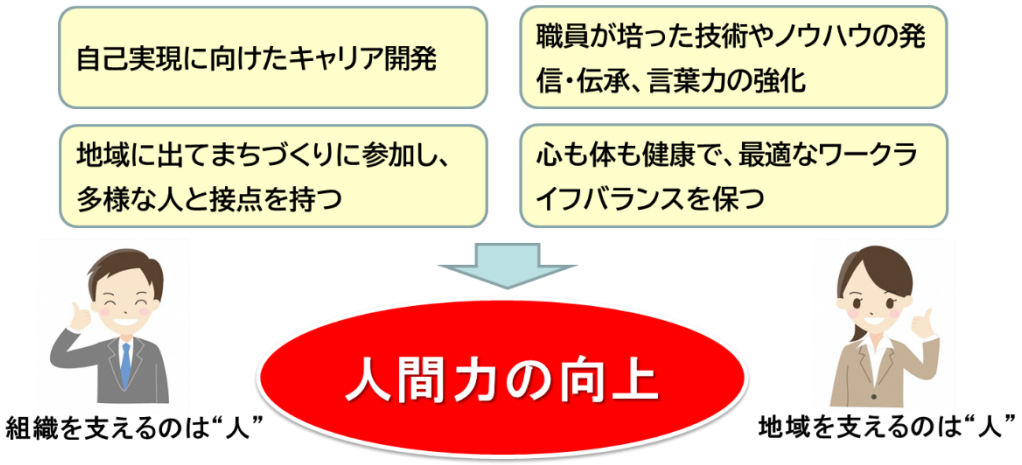
また、意欲的に働き続けるには、何より「健康」であることが大切であり、その健康は、身体と心の両方があって初めて成り立つものである。そこで、心に何らかの問題を抱える職員を早期に発見し適正な受検へつなげるため、現在実施しているストレスチェックについてチェック項目の見直しなど改良を図る。その他、ストレスチェックや各種面談などメンタルヘルス対策として実施している取り組みを有機的に結び付け、メンタルケアが必要な職員を的確に把握し、確実にカウンセリング受検につなげるなど、職員一人一人に寄り添う体制を確立する。

なお、将来的には、健康診断と同様に全職員がメンタルケアを行うカウンセリングを年に一度受検することを取り決め、心も体も元気な状態で働くことができる組織を目指す。

■期待される効果

- 対話が増えることにより、さまざまな視点からより良い業務手法を導くことが可能に
- 職員のモチベーションの維持・向上、明るく働きやすい職場の創造
- 時間外勤務が削減され、ワークライフバランスが保たれる
- 職員の不安や悩みの解消

以上、４つの方針のもと実施する戦略的な取り組みにより、高い人間力を備えた藤枝の市政を担う職員（人財）を育成し、「地域のための人・組織」を確立していく。



２　ありたい姿の実現イメージ

変化する社会にあって、いつの時代も何らかの課題は生まれてくる。そこで大切なのは、常にその未来を予測し、それに応じた先手を打つことである。前述した４つの視点及び方針をつなぎ合わせることにより「人・組織・まちの好循環」を持続的に生み出し、地域のための人・組織を実現することができると考える。

それにより、生活者起点に立った、真にニーズに合った市民サービスの提供が持続的に可能となり、働く職員、藤枝に暮らす人、その誰もが幸せを実感できるまちを創造していく。

３ 取り組みのロードマップ

事業 ＼ 年度	Ｒ４	Ｒ５	Ｒ６	Ｒ７	Ｒ８
１．キャリアデザインを描きやすい環境整備と個性や能力を最大限発揮する人財育成					
①人財育成シートの改良	改良案作成	実施			
②自己分析ツールの導入	実施内容検討	実施			
③キャリアを実現する人財育成カリキュラム	現行カリキュラムを随時ブラッシュアップ				
２．高い生産性を生み、ライフステージや状況により働き方が選択できる組織づくり					
①活用方針に基づいたテレワークの有効活用	内容検討 方針策定	実施			
②休業中・前後の職員に向けたデジタルツール等によるフォローアップ	実施方法検討	実施			
③同じライフステージの職員間での対話	実施				
④働く意欲を高める執務環境の整備	実施（新庁舎計画は進捗に合わせ随時実施）				
３．職員の働くフィールドの拡大（地域をけん引し、まちづくりに携わる人財の育成）					
①まちづくり活動への参加を促す兼業支援制度	制度構築	実施			
②人事上の評価につながる制度構築	人事評価構築に合わせ随時実施				
③「まちラボ」の創設	内容検討	制度構築	実施		
４．人のつながりを大切にし、人間力を高め合い、意欲的に働き続けられる組織づくり					
①職員同士のコミュニケーションが活性化する仕組みの構築	実施				
②働き方ロールモデルの構築・発信	内容検討	実施			
③職員のメンタルケアの充実	内容検討	実施			

４　１年後に目指す状態

本研究は 10 年先の未来を見据えた、バックキャスティングの視点から、ありたい姿を描き、その実現に向けた取組を示したものであるが、10 年後に描いた未来を実現するためには、何より最初の１歩目＝１年目が肝心であることから、１年後に目指す状態を研究テーマごとに明確化する。併せて、部会に卒業はなく、「メンバー自らが動く」というキャッチフレーズをこれからも継続していくため、私たち３名が１年後に目指す状態も記す。

１年後に目指す状態

(1)　明確なキャリアデザインを描きやすい環境を整え、職員一人一人の個性や能力を最大限発揮できる人財を育成する

⇒「人財育成シート」の改良により、ジェネラリストを志望する職員でも、自ら伸ばしたい強みや能力が明確化されている。

(2)　時間や場所を選ばず高い生産性を生むことができる労働環境をつくり、職員のライフステージや状況により働き方を選択できる組織を目指す。

⇒同じライフステージ（子育て・介護等）にある職員同士による、悩みの共有化や互いにアドバイスをし合う「対話の場」が実現されている。

(3)　行政職員の働くフィールドを地域全体へと拡大！地域を牽引し、まちづくりに携わる人財を育て・支える組織の確立

⇒一定条件（目的が地域貢献であること等）の元に、報酬を得てまちづくり活動に参加することができる基準を明確化した、新たな兼業支援制度が構築されている。

(4)　人のつながりを大切にするとともに、人間力を高めることで、職員一人一人が意欲的に働き続けることができる組織を目指す

⇒多世代（若手・中堅・ベテラン）が集う新たな交流研修が実施され、役職や年代の違う職員同士のコミュニケーションが活発化している。

メンバー３名が１年後に目指す状態

本年度部会へ参加したことによる高いモチベーションを維持し続け、必要に応じて次年度部会参加者をフォローするとともに、より良い人づくり・組織づくり、そしてありたいまちの姿の実現に向けて、自らも何らかの形で関わり、取り組んでいる。

おわりに

1 研究会を通して

１年間を通じて、市長をはじめ市役所内の多くの職員の方や、さまざまな世代・立場の生活者の方、幹事団や他自治体のメンバーなど、本当に多くの方と対話を重ね、ご意見をいただいたことで、大変充実した活動・研究を行うことができました。試行錯誤も多く、部会への参加だけでなく、何度も打合せを行いましたが、その参加についてご理解とご協力をいただき、支えていただいた職場の皆様を含め、関わったすべての方に改めて感謝申し上げます。

2 付記

スポーツ文化観光部 スポーツ振興課　主任主事 村越 美友紀

これまでは、現状の課題を優先して目の前の仕事をすることが日常となっていましたが、この部会で大事にしていることは、まずは生活者（市民）にとってどんな未来であるべきかを先に考え、その実現のために取り組んでいくという考え方でした。目指す姿を明確にしておくことで、今の自分の仕事が何に向かっているのかが分かり、今後もその考えを念頭において仕事が出来たら良いと思いました。

課題は毎回難しいテーマでしたが、普段は部署の違う２名の先輩方の話力や行動力に毎度圧倒され、助けられながら１年間活動することができ、大きな学びになりました。

教育部 教育政策課 主任主査 杉本 雄亮

新型コロナウイルス感染拡大の影響を受け、６回あるすべての研究会がオンラインでの開催となりました。まったく知らない世界に飛び込んだ第１回目の研究会。パソコンを前にした他自治体の方々との対話にも身が入らず、発言もネガティブであったことを思い出します。時は流れて令和４年１月末。第６回の研究会において、パソコンの前で生き生きと対話している自分の姿がありました。研究会を通しての学びやさまざまな方との対話、そしてこの３人で１年間話し合ってきた時間がかけがえのない財産となり、自分でも驚くほどの変化をもたらしたのだと思います。

この論文にて人材マネジメント部会は一つの区切りを迎えますが、これからが本当のスタートです。自分たちにできることを一つ一つ実践していき、今回３人で描いた未来を笑顔で迎えることができるよう、歩みを進めていきます。

総務部 人財育成室 係長 北川 雄一

市役所の外に出て、地域で活躍する様々な方との対話をすることの重要性を改めて感じた１年でした。違う立場や年齢の人と意見交換をすることで、新たな気づきと良い刺激を受けることができ、この年（後厄）でもまだまだ成長することができると前向きな気持ちになりました。

人マネ参加の他自治体の方との対話や、内部での対話を通じて、本市の課題もですが、良いところも多く発見することができたことが収穫でした。そして何より、この３人のメンバー同士で対話を重ね、互いに良い刺激を受けたことで素晴らしい活動ができたと思います。

１年間を通じて、苦労もありましたが、それ以上に得るものが大きく、参加して良かったと本当に思います。ですので、次年度以降の職員の皆様の積極的な手上げを、ぜひお待ちしています！

藤枝市
Fujieda City