令和３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

【沼津市】

令和４年３月

財務部納税管理課	係長	隈本	武彦
企画部人事課	主任	髙草	美穂
建設部住宅営繕課	副主任	宮代	幸輝

目　　次

１　活動の概要及び経過・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・２
（１）スケジュール・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・２
（２）第１回研究会・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・３
（３）第２回研究会・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・３
（４）第３回研究会・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・４
（５）第４回研究会・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・６
（６）第５回研究会・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・10
（７）第６回研究会・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・14

２　次年度に向けた展望や取り組み・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・16
（１）提案内容・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・16
（２）１年後に目指す状態と創り出したい変化・・・・・・・・・・・・・・・・・・・19

３　参加者所感・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・20
（１）隈本　武彦(財務部納税管理課納税推進係　係長)・・・・・・・・・・・・・・・20
（２）髙草　美穂(企画部人事課人事・研修係　主任)・・・・・・・・・・・・・・・20
（３）宮代　幸輝(建設部住宅営繕課市営住宅係　副主任)・・・・・・・・・・・・・21

○資料　第６回研究課題

１　活動の概要及び経過

（１）　スケジュール

４月 16 日 10:30～11:30	第０回研究会	部会のことを知る、他参加者とつながる
４月 27 日 13:00～17:00	第１回研究会	部会の狙いの共有、対話に慣れる
～５月７日	事後レポート作成	
～５月 26 日	第２回研究会事前課題作成	
５月 27 日 10:00～17:00	第２回研究会	組織の課題を考える（現状分析） ・事前課題の共有と振り返り ・幹事との対話 ・テーマ別ダイアログ
～６月３日	事後レポート作成	
～７月 19 日	講師動画視聴等によるインプット ・北川正恭早稲田大学名誉教授「三重県での実践」 ・白井誠佐賀市副市長「佐賀県庁の変革と成果」 ・出馬幹也人材マネジメント部会長「人材マネジメントとは」 第３回研究会事前課題作成	
７月 26 日 10:00～17:00	第３回研究会	あなたとあなたの自治体の「人・組織づくり」のありたい姿を考える
～８月４日	事後レポート作成	
～８月 17 日	第４回研究会事前課題作成	
８月 25 日 9:00～15:00	第４回研究会	幹事からのフィードバック 対話自治体との対話
～９月２日	事後レポート作成	
～10 月 15 日	第５回研究会事前課題作成	
10 月 20 日 11:00～14:00	第５回研究会	アクションプランを動かす術を考える ・幹事からのフィードバック
～10 月 27 日	事後レポート作成	
～１月７日	第６回研究会事前課題作成 ・首長、派遣元等へのインタビュー	
～１月 10 日	他団体の課題の読み込み、投票	
１月 27 日 13:00～17:00	第６回研究会	プロセスの振り返り 鬼丸昌也氏講演

１月 28 日 9:00～17:00		投票上位団体による発表 北川顧問最終講話 出馬部会長年度総括
～２月４日	事後レポート作成	
～３月 11 日	論文提出	

※研究会は、全回オンライン開催

（２） 第１回研究会

【概要】

・人材マネジメント部会が大切にするキーワードや狙いを共有

・他自治体の参加者との対話の実践

【事前課題】

あなたの自治体の「人・組織づくりの仕事」を調べる
自治体で年間どのようなことに取り組んでいるのかを知る
関係する計画、制度、仕組みの洗い出し

【実施内容】

幹事や事務局から当部会の目的、キーワード（下記①～④）や取り組みについて説明を受けた。その後、参加者を数名ずつのグループに分け、各部屋でブレイクアウトセッションを行い、問題意識の共有とそれぞれ解決に向けた課題を提起し合った。

① 立ち位置を変える（生活者起点で物事を考える）

② 価値前提で考える（ありたい姿から、今を考える）

③ 一人称で捉え語る（自分事に引き寄せて考える）

④ ドミナントロジックを転換する（誤った思い込みを捨てる）

（３） 第２回研究会

【概要】

・組織の課題を考える（現状分析）

・事前課題の共有と振り返り

・幹事との対話

【事前課題】

自分の自治体の「人・組織づくり」の現状とその背景を掴む
現状に至っている理由や背景、過去の経緯を含めて調べる
地域で未来に起こりそうなことを意識しながら先を見越してみる

・人の「量（人員等)」「質（能力等)」「関係性（組織力等)」の視点で見る
・キーパーソンへのインタビュー、人事担当との対話、データ分析を行う

【取組内容】

組織の現状を把握するため、沼津市の職員数の推移、人材育成基本方針や女性活躍推進計画、人事評価制度の現状について調査した。また、人・組織づくりの経緯や現状を把握するため、職階や部署が異なる４人の職員（産業振興部長、人事課長、技術職の係長級職員、民間経験のある主事級職員）に対し、10 年後の地域のありたい姿の実現に向けて、戦略的に取り組むことと実現のために必要な人事のあり方についてインタビューを実施した。

・今の市役所には「考え抜ける人、提案力のある人」が必要。
・正規職員数の減少に反比例して業務量は増えている。
・女性が働きやすい環境づくりは、管理職によるところが大きいと思われる。
・時間外労働は上司や職場環境による影響が大きい。
・特定の分野に特化した事務専門職の採用は難しい。
・女性職員の管理職登用は、トレーニングが十分でないとモチベーションを下げかねない。
・市の仕事に携わることにやりがいを感じられる、モチベーションの高い人材が必要。
・現在の人事評価では、評価者、評価指標及び評価基準が成熟しておらず、組織全体で公正、公平な評価とは言い難く、昇給、降給に反映されるのは不条理に感じる。
・民間に比べ、意思決定に時間を要し、業務の進行スピードが遅滞している印象がある。
・シフト勤務制度を利用したいが、組織の雰囲気や業務特性上利用できていない。
・所属によって、事務分担の決定方法が異なり、本人の適性の考慮や業務量に差がある。

【インタビューや調査を通して得た学び】

・職員をいかに育てていくかが大切であり、職階を問わずその意識の共有が重要である。また、前例踏襲では通用しない業務が増えており、汎用性と専門性を備えた人材育成を行う必要がある。
・職員数の減に伴い、１人あたりの業務量や責任の負担が増加している実感がある。組織全体が多忙化しており、ワークライフバランスの改善に課題がある。育児休業や部分休業等の制度に対する理解の深化だけでなく、業務の優先順位を定める必要がある。

（４） 第３回研究会

【概要】

・あなたとあなたの自治体の「人・組織づくり」の“ありたい姿”を考える
・幹事、過年度参加者（マネ友）からのフィードバック

・他自治体の参加者との対話

【事前課題】

あなたの自治体の「人・組織づくり」の現状を深堀りする ・10 年後の地域のありたい姿（ビジョン）はどんなものか。また予測される成り行きの未来はどんなものか。 ・地域のありたい姿（ビジョン）の実現に向けて、あなたの自治体が戦略的に取り組んでいくことはどんなことか。 ・あなたの自治体が今後戦略的に取り組んでいくことを実現していくために、人事のあり方は今のままで大丈夫か。どうあるべきだと思うか。 ・幹部層、人事・財務担当職員へのインタビューを行う。

【取組内容】

前回実施したインタビューや調査結果を踏まえ、下記のとおり職員（財務部長、市民福祉部長、都市計画部長、人事課及び政策企画課職員）にインタビューを実施し、組織の現状を分析した。

・安定以外の魅力がないと思われ、就職先として公務員の人気は低下している。それでもやる気のある人材をどれだけ確保できるかが重要。
・採用試験の面接では、本人の本質を見抜く、応用力を測れる質問の工夫が必要。
・職員は様々な部署を経験すべきだが、高度化及び複雑化する業務において、一定の年齢になったら専門性を高める配置や人材育成が必要。
・職員が生き生き働くことが大切。仕事の生産性を高めるため、オフになれる時間が必要。
・職員の量的、質的な不足に危機感を持っている。
・若手職員や新規採用職員に対する期待感を持っている。チャレンジを応援する姿勢が必要。
・しっかりと仕事をしている人が正当な評価を受けるべき。
・鉄道高架に伴うまちづくりは、他では経験できない仕事。もっと適切に求人対象に伝えられれば、やる気のある人材を確保できるのではないか。
・定年後の人材をどう有効活用するか考える必要がある。
・人事評価は、部下による上司に対する評価も必要。また、現在は減点方式の評価だが、職員のチャレンジに対する加点評価もあった方がモチベーションは上がる。
・限られた有能な人材を近隣自治体で取り合っている現状があり、人材不足に危機感を持っている。
・職員同士が声をかけやすい、風通しのいい働きやすい職場環境であるとともに、プライベートや家庭の両立を後押しすることも求められている。
・まちづくりの指針である総合計画や施策を様々な方法で周知しているが、市民への発信

力が弱いと指摘され、職員の認知も不十分だと感じている。
・ライフあってこそのワークである。ICT の活用で定型的な業務は効率化し、必要なところに人材を置いた方がよい。

【インタビューや調査を通して得た学び】
・沼津駅の高架化を軸としたまちの再編に生活者は期待している。10 年後のありたい姿として総合計画があるが、職員や市民に共有されていないと計画の実現は難しい。
・業務の多様化やコンプライアンス重視で職員に求められる資質が高くなっている。自治体の規模や政策に応じ、オールラウンドプレーヤーかプロフェッショナルか人材育成の方針設定が必要である。
・職員の挑戦や工夫が評価され、正当・公平な評価がされる組織とならなければ、職員のモチベーションが維持されない。
・職員が気軽に話ができる組織風土や環境が必要である。

（５） 第４回研究会

【概要】
・生活者起点の「人材・組織」となるためのアクションプランの作成
・アクションプラン作成に係る組織内キーパーソンとの対話
・アクションプランに関する幹事団との対話

【事前課題】

「10 年後のありたい姿（ビジョン）」になるために、沼津市が取り組み実現する「独自の戦略」を担う生活者起点の『人・組織づくり』（人事のあり方）について段階的にどのような変化を起こすのか、どのように具体的に取り組むのかアクションプランを作成する。

【取組内容】
① 検討会（打合せ）
これまでの活動から起こしたい変化と具体的に取り組むアクションを次のとおり発案した。
○起こしたい変化

	起こしたい変化	期待する効果
①	総合力･主体性(生産性)の高い職員が育成される組織になる	市政全体の知識・多角的な視野・主体性を有した職員が育成され、広く市民サービスが向上する。
②	職員間のコミュニケーションが活発な組織になる	部署を超越した情報やノウハウの共有による組織全体の総合的な成長、部署間の相互理解・協力体制の強化により、透明性が向上（組織全体にお

		けるダブルスタンダードの解消）する。
③	業務のスリム化が推進される組織となる	各部署業務の「重要度」「優先度」が整理され、スリム化が実現する事で人口減少による財源・人材減の対策となる。

↓

○具体的に取り組むアクション案

	起こしたい変化	具体的に取り組むアクション案
①	総合力・主体性(生産性)の高い職員が育成される組織になる	A 職員フォーラム(電子掲示板)の運用見直し B 総合計画テストの実施
②	職員間のコミュニケーションが活発な組織になる	C コミュニケーションタイムの再開 D コミュニケーションスペースの整備
③	業務のスリム化が推進される組織となる	E 事業評価に基づく担当業務分担の実施

※Aは２期生、Cは１期生取組の引継ぎ

② インタビューの実施

検討会の結果をもとに、「起こしたい変化」「具体的に取り組むアクション」「アクションに対する推進力・抵抗力」について組織内の経営層等（財務部長、人事課長、政策企画課課長補佐、納税管理課課長補佐）と対話。各アクション案については次のような助言・意見を得た。

	アクション案	助言・意見
A	職員フォーラム(電子掲示板)の運用見直し	・現状下で実施している「時事通信」の活用状況は二極化 ・自ら必要な情報をとりにいく姿勢・能力が職員には必要 ・環境変化だけでない何か仕掛けが必要
B	総合計画テストの実施	・計画と担当業務の関連性の理解促進を目的とするなら可 ・集合研修時における実施は「準備」「時間」の都合上困難 ・対象は係長級以下とし具体的なインセンティブも要検討 ・総合計画以前に新聞等で社会動向を掴んで仕事をすべき
C	コミュニケーションタイムの再開	・集合研修の時間は通常業務への配慮から短縮傾向にある ・方針への位置付け次第で集合研修で実施可能 ・職員のコミュニケーション能力向上の場として価値がある ・組織内の「横の連携不足」に課題がある
D	コミュニケーションスペースの整備	・職務専念義務・守秘義務を考慮したルール作りが前提条件 ・既存の自主研究グループ制度を対話の場とできないか ・「対話」をするための主たる目的設定が必要 ・若手職員はプライベート思考が強いため効果が懐疑的

		・業務中の効果的な雑談を如何に増やせるかが結局重要 ・係単位の継続的なミーティング増も有効な手段
E	事業評価に基づく担当業務分担の実施	・事務量の定量化（成果指標の数値化）は困難 ・業務に優先順位をつける「適正化」を目的とするなら有効 ・予算編成時に密な縦×横の対話があればスリム化に繋がる ・担当事務を対話の上で決定する事は有効な取組 ・人事評価制度を活用するなど有効な仕掛けが必要 ・タイミングが重要（予算編成に繋がる７月が望ましい）

③　アクションプラン（提出課題）（抜粋）

インタビュー結果を踏まえ、10 年後、生活者から必要とされる自治体となり、現在から職員の組織変革意識を育てていくにはどうしたらよいか次のとおり現状の課題を分析・整理（深堀）した。

１総合能力・主体性（生産性）の高い職員の育成

必要な職員・組織の成長		Act.1	Act.2	Act.3
①	市政に係る総合知識の取得(広い視野形成)		○	
②	庁内横断的な人的ネットワークの形成	○		
③	時事知識の取得・活用能力の向上		○	
④	職員の責任感・主体性の向上			○

職員１人１人の総合能力、組織の横断的な連携力、生産性の強化により、1つ1つの生活者対応の質（満足度や信頼感）が向上し、人件費の支出（残業時間）が抑制され、生活者が安心して生活出来る社会保障費の確保に繋がる。

２コミュニケーション（対話）が活発な組織風土の形成

必要な職員・組織の成長		Act.1	Act.2	Act.3
①	職員の「対話」の重要性・有効性の理解促進	○	○	○
②	縦割り行政からの脱却	○	○	
③	有用な情報・ノウハウの全庁的な共有化	○		
④	職員のコミュニケーション能力向上	○	○	○
⑤	風通しの良い職場形成(モチベーション向上)	○		○

組織のダブルスタンダードが無くなり、生活者がストレス無く、納得が得られるサービス提供体制（透明性の高い行政組織）が形成される。

次に、職員・組織の必要な成長のための具体策を次のアクションとした。

	具体案	概要
Act.1	コミュニケーションタイムの実施	(1)集合研修の最後に実施 (2)参加者へのアンケートを実施 (3)アンケート結果の分析
Act.2	総合計画を読んで10年後の市・組織の課題を考える職員アンケートの実施	(1)人事課主催の全5問（自由記述）の電子アンケートを各職員が実施 (2)アンケート結果を課内で共有し、同結果を基に課内で対話(「縦」「横」双方向）を行う (3)報告(課単位)結果の分析
Act.3	所管事業の優先度設定・分担決定するミーティング制度の実施	(1)各職員が所属所管業務（原則係単位）の課題分析と社会動向等を踏まえた優先度設定及び担当希望業務の選定を行う (2)(1)の結果を基に所属内で「対話」 (3)(2)の結果を基に課内で業務（事業）の優先度を決定し、事務分担の見直しを実施 (4)仕組み(取組)に対するアンケートを実施 (5)アンケート結果の分析

また、変革（アクションの実施）に対する「推進力」「抵抗力」を次のとおり分析した。

推進力	抵抗力
・まちづくりが大きく前進する時期 ・まちづくりに協力的な地元企業・住民 ・変革を進めてきた先輩職員がいる ・他自治体に成功事例がある ・経営層や人事部局に現状への危機感がある	・業務量が多い職員からの精一杯との主張 ・変革をためらう雰囲気 （現状でも何とか業務は回っている意識） ・モチベーションの低い職員 ・現状の体制で利益を感じている職員 ・変革により説明責任が生じる職員 ・「対話」は時間がかかるという認識

④　アクションプラン等に対する幹事・幹事長からの助言・提言

■沼津市への助言・提言

・総合計画の更新に合わせ、人材育成方針等の各部署が所管する計画や方針も同期（アップデート）された組織でなければならず、同個別計画や長期財政収支とも整合性が担保されたストーリーでないと説得力が欠けてしまう（規模の大きな自治体ほど部署間の方針にギャップのある「部分最適」な組織となりやすい）

・抵抗勢力へは対話により納得を生み出していく必要がある

・「対話」と同様に「ディベート」も重要

■対話自治体（厚木市）への助言・提言

・「現状課題の解決」がバックキャスティングに繋がっているかが重要

・今できる最善の手段（最適解）を的確に選択し、状況の変化に対応していく必要がある

【活動を通して得た気づき・学び】
・現場職員が財政事情や人事について各自考えられるようになる事が大切
・「人を育てる研修の開催」よりも「人が育つ環境」をどう創るかが重要

（６） 第５回研究会

【概要】
・第４回研究会の幹事との対話を踏まえたアクション等の見直し・再検討
・沼津市が「10 年後のありたい姿」になるための人材マネジメントのストーリーの作成
・ストーリー作成に係る組織内キーパーソンとの対話
・ストーリーに関する幹事団との対話

【事前課題】

沼津市が「10 年後のありたい姿（ビジョン）」になるために、沼津市が取り組む「独自の戦略」を実現できる『人・組織』にどう変えていくか（人材マネジメント）について具体的に何にどう取り組むのかこれまで考えてきたことをストーリーとしてまとめる。

【取組内容】
①検討会（打合せ）
　第４回研究会で幹事より指摘の受けた「人材育成方針の更新」「財政収支」について確認。課題の内容について、これまでの活動実績をもとに参加者で対話、ストーリー案を作成し、人事担当者やマネ友（過去の人材マネジメント部会参加者）との対話により、具体性について整理していく事とする（アクションの実施案については変更なし）。

②インタビューの実施
　人事担当者等（人事課担当者、納税管理課課長補佐、マネ友２期生）とストーリー案について対話した結果、次のとおり助言や意見を得た。
・次年度以降の研修実施方針に「コミュニケーションタイムの実施」を盛込む事は可能
・アクションプランは全て実現可能な範囲内である印象
・３つのアクションを実施する事で「組織改革の礎を築く」事を目的とする
・「所管事業の優先度設定・分担決定するミーティング制度」は、部署によって容易さが異なるため出来るだけ自由度が高い方が良い
・１期生・２期生は全庁アンケートを実施したが、フィードバックが出来ておらず、人材マネジメント部会活動への職員の期待度・信頼度が低下している印象がある

③ ストーリー（提出課題）（抜粋）
　対話結果を参考に、「人口減少・少子高齢化の進展」というなりゆきの未来にならない

よう「適正人口規模が確保されたまち」を 10 年後の地域のありたい姿に描き、そのための第５次総合計画の８つの柱を本来の目指すべき形で実現できる組織となる必要があると整理した。そのためには、生活者の本音を聴き出し、取組に活かし、明瞭・明解に説明する事で納得を生み出し、「生活者の信頼」や「生活者（民間）の協力」を獲得できる組織とならなければならず、「対話の重要性」を理解し、「人材・組織の成長（改革）の必要性」を認識した総合能力・主体性の高い職員を組織に増加させていく必要があり、その実現に必要な人材・組織の成長点とその対応案と効果を改めて次のとおり整理した。

１　総合能力・主体性（生産性）の高い職員の育成

必要な職員・組織の成長		Act.1	Act.2	Act.3
①	市政に係る総合知識の取得(広い視野形成)		○	
②	庁内外の横断的な人的ネットワークの形成	○		
③	時事知識の取得・活用能力の向上		○	
④	職員の責任感・主体性の向上			○

職員1人1人の総合能力、組織の横断的な連携力、生産性の向上により、1つ1つの生活者対応の質（満足度や信頼感）が向上し、人件費の支出（残業時間）が抑制され、生活者が安心して生活出来る社会保障費の確保に繋がる。

２　コミュニケーション（対話）が活発な組織風土の形成

必要な職員・組織の成長		Act.1	Act.2	Act.3
①	職員の「対話」の重要性・有効性の理解促進 （職員の対話能力の向上）	○	○	○
②	縦割り行政からの脱却 （必要・有用な情報・ノウハウの全庁的な共有）	○	○	
③	風通しの良い職場形成(モチベーション向上)	○		○

組織のダブルスタンダードが無くなり、職員の対話能力が向上する事で生活者の本音を市政に反映し、生活者がストレス無く、納得が得られるサービス提供体制（透明性の高い行政組織）が形成され、生活者の市への信頼度が向上する。

アクションプラン（対応案）実施段階図のアウトプット（数値目標）を次のとおり具体化した（アクションの内容は、精査の上、第４回から変更しない事としている）。

■アクションプランの段階図　※アウトカムは上表の各項目と対照

Act１　まず取組むアクション

コミュニケーションタイムの実施		
・マネ友に過去の実施における課題・改善策等について相談→実施案の精査 ・人事課へ実施提案・調整 ・対象となる研修の選定 ・対話「テーマ」の決定 ・アンケート内容の作成	**アウトプット** 対象とした全ての研修参加者の 60%以上が「対話の重要性」を理解する（達成後も実施継続）	アウトカム １-② ２-① ２-② ２-③

↓

Act２ 次に取組むアクション

総合計画を読んで 10 年後の市・組織の課題を考える職員アンケートの実施		
・マネ友に実施について相談 ・アンケート内容案を作成 ・報告（課単位）様式の作成 ・総合計画の所管課へ協力依頼 ・人事課へ実施提案 ・経営層へ趣旨説明 ・電子アンケート実施の手続	**アウトプット**	アウトカム
	市・組織課題に対する問題意識が 60%以上の課で変化する（達成後も内容等を変え実施継続を検討）	１-① １-③ ２-① ２-②

↓

Act３ 更に取組むアクション

所管事業の優先度設定・分担決定するミーティング制度の実施		
・マネ友に実施について相談 ・優先度仕分・分担表案の作成 ・アンケート内容案の作成 ・人事課へ実施提案 ・経営層へ趣旨説明	**アウトプット**	アウトカム
	60%以上の職員の「主体性」及び「モチベーション」が向上(結果に応じ達成後も実施継続を検討)	１-④ ２-① ２-③

また、推進力の活用及び抵抗力への対策についてフォースフィールド分析を行った。

〇変革を進める推進力は何か？それをどう活かすか？

推進力	活用
まちづくりが大きく前進する時期を迎えている（鉄道高架事業の進展）	背景に大きな事業がある事で変革を受け入れやすい
まちづくりに協力的な地元企業・住民がいる	・対話機会増が改革意識誕生の契機となる ・官民協働による人的・財政的メリット
・変革を進めてきた先輩職員の存在 ・他自治体での成功事例 ・経営層や企画人事部局の現状への危機感	色々な相手との対話が広がる

〇予想される抵抗力はどこ、誰、どんなことが考えられ、その対策をどう考えているか？

対策	抵抗力
組織改革のために必要である事を対話を通じて理解して貰う	・業務量が多いと感じている職員から「目の前の仕事をこなすので精一杯だ」という主張がある ・変革をためらう雰囲気（現状でも何とか業務は回って

	いるという感覚） ・モチベーションの低い又は責任感のない職員の存在 ・既存の体制・事業に「利益」を感じている職員の存在 ・変革に伴い説明責任が生じる職員（主に管理職）からの「余計な仕事を増やすな」というような反発 ・「対話には時間がかかる」というそもそもの認識（自分達の認識含む）

④作成したストーリーに対する幹事・幹事長からの助言・提言

■沼津市への提言・助言

・総合計画８つの柱の内、５つが地域のありたい姿として掲げられているが、残り３つを掲載しないと不要な問答が発生してしまう

・「ストーリー」は「一貫性」、「データ」は「根拠」

・組織における「職員の理想像」は具体化しておく必要がある

・「職員が目の前の仕事に追われ、新たなチャレンジに挑戦できない環境を変革するため職員１人１人の生産性を向上させ改革意識を醸成させていく」というストーリーであるが、「目の前の仕事に追われている」のであれば、まずやるべきは「目の前の仕事を減らす」事である（「新しい事」は「古い事」を辞める事から始まる）

・生活者起点の自治体になるには地域に職員が出向き住民と対話する事が重要

・Google 社にはプロジェクトを辞めた職員を評価する仕組がある

・組織改革を実現するには、共感者を増やす契機作りが重要

・人事・組織改革は、組織内の話であって対外への政策的魅力がないため、管理職の目線は事業推進に向いてしまいがちであり、その意識改革を進めていく必要がある

・組織改革を進める上では、モデルケースとなる職場をつくるのも有効な手法

・アンケートはフィードバックをしないと回収率の低下や本音が聞けなくなってしまう

■対話自治体「厚木市」への助言・提言

・事業のスクラップを実現するには、当事者意識（仕事に追われていると口では言うが、本音は何とかなると思っており困っていない）を職員に醸成させ、上級職の経営意識を改革し、多くの事業や予算を担当・執行している職員が評価される組織から、利益率の高い（事業の見直しができる）職員が評価される組織に変わる必要があり、モデルケースとなる部署の効果・成果を他部署が認識できるようスモールスタートで実現していく

・予算編成は事業を実施する為でなく必要な効果を生み出す為という意識改革が必要

【活動を通して得た気づき・学び】

・対話は議論や説得＝表面的な結果を得る場ではなく、プロセスや相手の本音を知る機会

・組織内の全ての職員が手一杯という事実はなく、職員がそう感じているのは、職員配置

や組織マネジメント、職員の意識・能力、採用、繁忙期など様々な要因からなる複合的な問題で原因の掘下げがどこまで出来るかで改善できるかが決まる

（７） 第６回研究会

【概要】

・第５回研究会の幹事団との対話を踏まえた人材マネジメントのストーリーの更新
・４月からの活動報告及びストーリーに係る首長、派遣元との対話
・投票上位自治体の発表
・講演・講話（特別講演：鬼丸昌也氏　最終講話：北川顧問　年度総括：出馬部会長）
・他自治体との対話

【事前課題】

・首長・派遣元に活動、提出したストーリーについて報告し、インタビューを行う
・第５回研究会における幹事からのフィードバックを基に提出課題をバージョンアップ

【取組内容】

①検討会（打合せ）

第５回で幹事より指摘を受けた点についてストーリーを修正（人口減少の統計データを追加するとともに、10 年後のありたい姿に総合計画における８つの柱全てを掲載し、同柱を実現するための戦略的取組を追加）。マネ友２期生が行ったアンケート結果の分析などを行った上で、各アクションの具体案を作成した。

②インタビューの実施

首長及び派遣元（人事課長、担当者）からの助言等は次節「提出課題」のとおり。副市長からは、次のような助言等を得る。

・コミュニケーションには上司-部下間の「縦」と仲間同士の「横」２種類があり、横のコミュニケーションだけでなく、「音を合わせる」（係長-課長、課長-部長、部長-副市長・市長間で密にコミュニケーションをとる事で、トップの考えが組織全体に浸透し、空振りや手戻りのないスマートな組織となる）縦のコミュニケーションが適正にとれる事で縦と横の糸が結ばれ強い組織となる
・課長や係長など組織のトップが「音を合わせる」姿勢を日常的に部下に見せるところから始め、体系的に組織として実践できるよう改革していく必要がある
・係長が課長と音を合わせ手戻りなく仕事を進めていけるよう「係長制度」を充実させていくのも重要な取組かもしれないが、主事級と同じような担当業務も行わなければならない現状が課題である
・人材育成は「３つ叱って５つ褒め７つ教える」であるが、日常の中で実際に５つ褒める

事は難しいので、「褒める」代わりに「労う」事でコミュニケーションの原点ができる

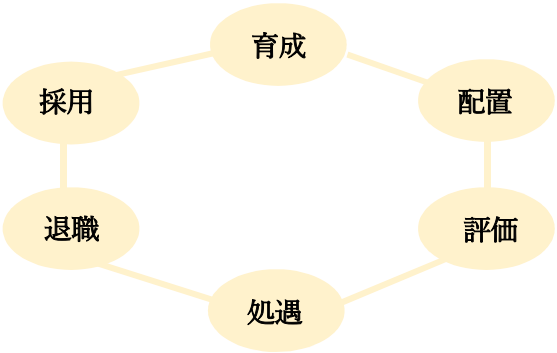
③ストーリー（最終版）（提出課題）

首長等との対話を踏まえ、ストーリーの一部更新を行い、資料のとおり提出した。

④研究会

鬼丸昌也氏（NPO 法人テラ・ルネッサンス）、北川正恭顧問、出馬幹也部会長の講演等から次のとおり今後の活動に資する助言や意見を得る。

・変革のストーリーを整理したロードマップを作成すると説得力が向上する
・生活者の共感を得るためにはプロセスを伝え、積み重ねていく事も重要
・「抵抗力」も風向きを変えれば「推進力」になる（摩擦エネルギーの活用）
・タイミング is マネー（タイミングに備え準備をしていく事が重要）
・人材育成方針に基づき連携した効果的な組織のマネジメントサイクルが必要
（マネジメントサイクル）



・10 年後、公共施設の維持は困難になるが、行政は間違う可能性がある体質である事を認識し、説明責任（文字・数字で示す）が果たせるようにならなければ民営化は出来ない
・ＩＴが進化し、一方通行の紙文化から双方向の情報文化に変化しており、自治体の情報優位性は低下しており、職員の意識・組織の改革が必要となっている

【活動を通して得た気づき・学び】

・「やるべき事」を細分化するとその中には「出来ない事」が沢山あり、諦めてしまいがちであるが、その中にも「出来る事」はあり、それに取組めば変化は「０」から「１」になる（変革はその１の積み重ね）
・公務員は「ありがとう」の対極に位置する「当たり前」を維持する仕事
・「実践なき理論は空虚」である一方「理論なき実践は暴挙」
・縦割組織は「他責文化」であり、「自責文化」に変革していく必要がある
・「質の高い組織」＝「質の高い関係性」は、「質の高い対話」によって創られる
・「役職＝上下関係」でなく「役職＝役割」

２　次年度に向けた展望や取り組み

この一年間、10 年後の地域の「ありたい姿」について考え、それを実現するための戦略的な取組を実践できる組織となるためには、生活者の本音を聴き出し、それを取組に活かし、その取組をすべき理由を明確に生活者に説明できる職員を育成する必要があると考えてきた。その上で、具体的には対話の重要性を理解し、人材・組織の成長（変革）の必要性を認識した総合能力・主体性の高い職員を組織内に増やすこと、対話が活発な組織風土を作ることが必要となると考え、アクションプランを作成したところである。

第６回研究会に参加し、他自治体の事例発表や幹事セッションなどを通じて、組織内外との対話を広げていくことや、自分たちの取組を周囲に伝え、自分たちと問題意識を共有することの必要性、また、自分たちが一歩踏み出すことの重要性等について再認識したところである。研究会の後、再度参加者の３人で、アクションプランを効果のあるものとして今後どのように実践していくか、具体的なイメージについて更なる検討を重ねた。以下に、それぞれの提案についてその内容を述べる。

（１）提案内容

①　コミュニケーションタイム

・目的

対話（ダイアログ）による「気づき」や「納得」を経験し、職員が「対話（ダイアログ）」の重要性・有効性を理解する機会を創る事で、各所属内における対話活性化の起爆剤とし、風通しのよい職場づくり及び職員のモチベーション向上を図る。

また、対話を通じて、庁内の人的ネットワークの形成及び全庁的な情報・スキームの共有化、職員の対話能力（説得力）及び課題・問題認識能力の向上を図り、連携のとれた透明性の高い行政組織の構築を推進する。

・対象

上述の目的を達成するために、対象者については、まず既存の階層別研修の場を利用して、研修後に一定の時間を取り、研修参加者同士で対話をする方法が考えられる。この場合、参加者同士が初対面でなく、打ち解けた関係性のなかで対話が進み、率直な意見交換が図られるため、ある程度目的の達成には有効であると考えられる。一方で、同じような職業経験を持つもの同士の対話となるため、同じような方向性の意見にまとまりがちで、多様な意見が出にくい状況になり、課題・問題認識能力の向上といった観点からは、効果が高いとは言えないものとなる可能性もある。

そこで、例えば、既存の階層別研修の場ではなく、さまざまな階層の参加希望者を募って

単独で対話の研修の場を設ける方法も考えられる。この場合は、意欲のある職員同士の積極的な意見交換が図られると考えられるが、一方で、そもそも、これを実施する目的の達成に近い能力を持つ職員ばかりの参加となってしまうことも考えられるため、広く職員に対して対話の重要性・有効性を理解してもらうとの目的から離れてしまうこともあると思われる。

そのため、上述の２つの方法での研修を実施し、職員がより幅広い対象者と様々な意見を交わすことができるようにすることが、目的達成のために有効であると考える。

・実施内容

この一年間、私たちは、地域の「ありたい姿」について考え、それを実現するために我々の組織・人材に必要なものは何かを考えてきた。私たちと同じように地域の現状や「ありたい姿」について多くの職員が考え、「対話」を通じて問題意識を持つことで、これまでの受け身の姿勢ではなく、市政の課題に対して自分たちで積極的に取り組める組織、人材ができてくると考える。そのため、内容は私たちがこの 1 年間の研究会で取り組んできた以下の内容を取り扱いたいと考えている。

・10 年後の沼津市のありたい姿は？
・ありたい姿を実現するために現在から取り組まなければならない事は？
・取り組まなければならない事を実現するために組織はどうあるべきか？また、その実現のための具体的改善案は？

②総合計画を読んで 10 年後の市・組織の課題を考える職員アンケート

・目的

総合計画や時事に係るアンケートを実施し、職員が自らの担当業務を総合計画内に位置づけ、時代の潮流を理解した上で課題を整理し業務に取り組む契機を創出する。

また、職員１人１人が、10 年後の市のあるべき姿を考え、その実現に係る市全体及び組織の課題を整理する事で、「人材・組織の成長（変革）の必要性」を認識した主体性の高い職員を育成する。

加えて、職員１人１人の考えを基に所属内で対話をする事で、職員同士の相互理解、共通認識を育み、所属が抱える課題解決の機会、風通しのよい職場を形成するとともに、職員個人の対話能力（「聞く力」「説得力」）の向上を図る。

・対象

このアクションには、総合計画の策定に積極的に携わったと考えられる係長級以上の職員については、すでに所属の業務の総合計画内の位置付け等について十分に理解し、主体的に業務に関わっていることが多いと考えられるため、主任級以下の職員を対象としての実施が効果的であると考える。

当市の人材育成基本方針の中では、採用後の１０年間は能力の育成のための期間であり、概ね３年をサイクルに異なる部署を経験できるようなジョブローテーション（人事異動）を行い、単に仕事上の経験を積むだけではなく、多くの市民や事業者等と接するとともに、立場の異なる様々な職員と仕事をすることにより、コミュニケーション能力の向上を目指すとしている。また、３０代前半からを、能力の向上と責任感を高めるための期間ととらえ、この時期にはこれまで経験した職務の内容を踏まえ、市民との協働のまちづくりに向け、責任ある職務の遂行ができるような職員の育成に努めるとしている。主任以下（概ね３０代以下）の職員に対してこのアクションを実施することは、対話能力の向上や責任感の向上等の観点からも人材育成基本方針にも沿うものと考える。

・実施内容

○　アンケート（自由記述）

・第５次総合計画を踏まえた沼津市の「10 年後のあるべき姿」
・「10 年後のあるべき姿」を実現するために沼津市が「戦略的に取り組む事」
・その「戦略的に取り組む事」を実現するための組織のあるべき姿
・現在担当する業務の総合計画上の位置付けと社会動向を踏まえた上での「課題」
・「課題」解決を進めるための組織のあるべき姿

⇩

○　アンケート結果を基に、各所属のあるべき姿や課題を整理し、その内容について各所属内で「縦」・「横」双方向の対話を実施し、課題の改善策を探る。

③所管事業の優先度設定・分担決定するミーティング制度の実施

・目的

各職員が所属する係（課）全体の業務に対する理解を深める事で所属全体の総合力を向上させ、所属が抱える課題を浮き彫りにし、同課題解決を進める契機を創出する。

また、各職員が自らの能力とキャリアプランを考えた上で意思表示し、対話や議論を繰り

返して事務の分担を決定する事で、各職員の担当業務への納得感及び責任感、モチベーションの向上、所属内の相互協力関係の強化に加え、職員間の対話やコミュニケーション活性化の起爆剤としての効果も期待される。

・実施内容

職員が所属する係の全ての業務の整理を行った上で、各業務の査定（事務量の評価・優先度設定）案を作成、同案を係長がとりまとめ、対話やミーティングにより査定結果を整理し、査定結果付業務一覧を完成させる。

続いて、同一覧を基に、職員が事務分担案を作成、各職員が考えた事務分担案を係長がとりまとめ、対話やミーティングにより事務分担を決定し、課長及び課長補佐の審査・確定の上、各職員にフィードバックする。

（２）１年後に目指す状態と創り出したい変化

【１年後に目指す状態】

対話の重要性を理解する職員が増え、日常の業務における対話がより活性化されること、また庁内の人的ネットワークの形成が進み、全庁的な情報・スキームが共有化される状態を目指す。

【作り出したい変化】

市政に係る広い視野を持つとともに、時代の潮流を理解した上で課題を整理し業務に取り組むことができる総合能力・主体性のある職員を育成する。また、職員が対話の重要性・有効性を理解し、必要・有用な情報・業務上のノウハウが全庁的に共有され、風通しの良い職場を作る。

そのためにも、アクションプランの実現に向けて、今後もマネ友や人事・企画部門、経営層等と対話を重ねていこうと考えている。

３　参加者所感

隈本　武彦（財務部納税管理課納税推進係　係長）

一年間研究会に参加して、「対話」について学び、多くの人との対話を繰り返して、組織の現状を把握し、将来のありたい姿やそれを実現するためのアクションプランについて模索してきました。

活動を通じて様々な人と対話を繰り返す中で強く感じたのは、対話によって相手の考えを深く引き出すことができること、また、自身の考えを適切に理解してもらえることです。これまで、業務の中で課題と感じ、これを解決したほうがよいと感じていても、大きな問題がないのであれば、その課題を誰かに伝えることもなく見ないふりをしてやり過ごすことがありました。しかし、現状を変えていくためには、時間がかかるとしても、対話によって丁寧に自身の考えを伝え納得・共感してもらうこと、逆に相手の考えを深堀りし、共に納得することで現状をより良い方向に変えていくことが大切であると考えるようになりました。

また、これまで自身の業務をやることに手一杯で、人・組織のありたい姿やそれを実現するための方策について真剣に考える機会もありませんでしたが、活動を通じて、真剣に考え、それを自身の手で実現していこうという思いを強くしました。

１年間でまとめたアクションプランを今後の人材育成・組織変革につなげていくため、今年度研究会に参加した２人や過去のマネ友をはじめ、様々な人達と対話を続けることで活動の輪を広げ、沼津市をよりよい方向に動かしていきたいと考えています。

最後に、幹事団及び部会事務局の皆様、インタビューにご協力いただいた職員の皆様、１年間共に活動した髙草さん、宮代さんに感謝申し上げます。

髙草　美穂（企画部人事課人事・研修係　主任）

本部会への参加を通じて、何のために沼津市職員として働くのか考えた１年でした。現在所属する人事課では、直接市民の方と接する機会が少なく、自分の業務が地域や市民の方にどう還元できるのか深く考える機会がありませんでした。しかし、ある幹事から「市は総合計画で 10 年後のありたい姿を市民に約束している。その実現のために働き、市民にフィードバックできなければ、何もしていないことと同じ」との話を受け、与えられた業務を達成することに重きを置き、地域への影響や効果と切り離していたことに気付きました。

また、普段接する機会のない様々な部署や職階の職員とインタビューする機会をいただき、対話を通じて、組織に対する危機感や問題意識を共有できたことは大きな学びでした。

今回作成したアクションプランは、人マネ参加者だけで実行できるものではなく、組織を作る一人一人の理解を得て、着実に積み重ねていくことが必要だと思います。小さな一歩かもしれませんが、より良い組織づくりの足掛かりになればいいと願っています。

最後に、幹事団及び事務局の皆様、対話自治体の厚木市の皆様、インタビューにご協力いただいた職員各位、そして、１年間共に活動した隈本さん、宮代さんに感謝申し上げます。

宮代　幸輝（建設部住宅営繕課市営住宅係　副主任）

10 年後、沼津市が市民の信頼や協力を得て真に必要とされる自治体であるため、そのための「第５次総合計画」の８つの柱を実現していくための人材マネジメントを考えるという課題は、これまで人事部局の経験もなく、人事・組織づくりは、人事部局や経営層の課題と他人事とし、何か課題や問題を見つけても、自らが主体的に何かを変えようと考え、行動する事のなかった自分にとっては壮大な模試でした。

多種多様な所属・役職の職員や他自治体参加者と対話を重ねた中で、「対話」の重要性に気づき、人口減少に備えた職員数を含めた自治体のスリム化を進める一方で、市民と職員、職員同士の間で質の高い対話の機会を如何に生み出し、市民からの「納得」「信頼」を得られるかが重要であると認識しましたが、その実現の難しさに頭を抱えました。

職員１人１人が総合能力・主体性（生産性）を高め、コミュニケーションが活発な組織風土を形成する事で、自然と職員１人１人が「対話」の重要性を理解し、対話能力の高い職員が育成される職員が育つ自治体となれるよう、アクションプランを作成しましたが、一足飛びでは実現できず未だ道半ばです。

人材マネジメント部会に卒業はありませんので、今後は、目指すべき組織に近づくために必要な「出来る事」を日常の中で積み重ねていきたいと思います。

最後に、幹事団及び部会事務局、刺激と知恵を頂いた対話自治体「厚木市」、快くご協力頂いた職員の皆様、１年間共に活動した隈本係長、髙草主任に心から感謝申し上げます。

首長からのコメント(1)

自治体名：沼津市

「1年間を振り返って」

- 10年後の沼津市の未来像を想定するに際し、今年度よりスタートした第五次沼津市総合計画掲げる八つの柱を基本とし、今後の市政運営上、最上位に位置する総合計画を念頭においた取組であることは適切な対応である
- 「予測される成り行きの未来」は、想定される人口推計等を参考に、全国的な課題となっている人口減少・少子高齢化の進展による様々なマイナス要因をしっかりと受け止める姿勢が示されており、今後の市政運営を楽観視せずに課題を直視しつつ、その解決に向けて如何に進むべきか捉え、想定されるリスクの回避等にもつながるものと考える
- これからの自治体が果たすべき役割として、8つの柱である「地域のありたい姿」毎にそれぞれを実現するための「戦略的に取り組んでいくこと」が整理されているが、無駄なく計画的に事業を展開していき、市民や各種団体、事業所の皆様など沼津市に関係する方々と将来都市像を実現していく上で明確な目標を整理する事は有用である
- 「人・組織づくりのあるべき姿」として、戦略的な取組を実践できる組織となるとために必要な成長点であると指摘されているように、現場主義に徹し、現場の生の声を大切にする、その第一歩となる「聴く力」を身に着けることが重要であり、その様な取り組みを通じて、市民の皆様と行政が一体となったまちづくりをする上での「信頼関係の構築」が図られるものと考える
- 「総合能力・主体性の高い職員の育成」や「対話が活発な組織風土の形成」について、その実現に向けた取組については、まず、自分の仕事にプライドと責任を持つことを大前提とし、それぞれの担当の役割をしっかりと認識し、そのことの実現の為に努力していくことは当然の事で、さらに、その上で、自らの仕事は市役所全体を、効率よく効果的に動かしていく為の一つの機関であると認識し、他の部・課の取組は、自分には関係ない等と思わず、しっかりと連携していくことが重要であると認識しながら仕事を進めていくことが大切であると考える

首長からのコメント(2)

自治体名：沼津市

「1年間を振り返って」

- 人・組織づくりの現状と問題点の指摘については、過去からの経緯をしっかり掘り起こし、幅広く意見を募りながら、その現状をしっかりと把握しつつ、その原因について、忖度無しに、冷静に分析しており、問題解決の為の基本的な事に丁寧に取り組んでいるものと考える
- 原因を分析した結果、何か課題が発生した際には、是非、その課題解決に取り組まないで済むための理由付けを探すのではなく、その課題を乗り越える為の方法を見出すための努力をしてほしいという事と、今までやってきたからと、受動的に事業を行うのではなく、現状や時代の潮流、市民ニーズと照らし合わせて、そぐわない事業などがあれば、改善、時として廃止等を実施する勇気を持ってもらいたい
- 市役所職員として、担当以外の事は知らない等という事ではなく、最低でも、総合計画全体に目を通し、主たる8つの柱は何であるのか位はしっかりと理解しておくべきである
- 事業を進めていく上では、何らかしらの関連が必ず発生してくるものであり、その際に、他の部・課との連携により、より効率的に事業を進めることや、市民サービスの更なる向上にもつながる可能性も否定できない
- 「推進力の活用、抵抗力への対策」を考察する中で、「プラス要因」を「プラス思考」に切り替えて活かしていく考えと、「マイナス要因」を如何に克服し、「プラスの流れ」にもっていくための具体的な取組や分析を考えられているが、私は常々、「プラス」の考え方からは、「プラス」の発想や行動力、実行力、実現力等が生まれ、「マイナス思考」からは、プラスのものを生み出す、または解決していくことは出来ないと信じており、市役所職員として、業務を行っていく上で、仕事を「断る」「やらない」為の理由を探す事は絶対にしてはならないし、仕事の実現の為に何が必要なのか、また、自分は、組織は、何が出来るのかを、まずは考えなければならないと信じている
- 職員一人一人に責任・責務を自覚させ、やる気を引き出すという事は、例えばリブランディング事業によるまちづくりの様に、魅力ある個店を生み出し、それらの点を線で結び付け、最終的に面となってエリア価値を高め、魅力ある商店街や中心市街地となっていくように、市役所も同様の波及効果が発生するものと考える

首長からのコメント(3)

自治体名：沼津市

「1年間を振り返って」

- 「現状からあるべき姿に向けての作戦の段階図」は、自分たちが、何を行うことが課題解決につながるのかという事が明確になっており、課題解決に向けて、具体的な内容を段階的に取り組んでいくことで、状況分析や整理を行いやすく、課題解決に向けたその糸口を絞り込んでいくことが出来る方法であると評価する
- 「まずは取り組むアクションの詳細」では、今回の参加者３人にそれぞれ役割を課し、具体的な取組や期日なども明確になっており、大変わかりやすく、今回、参加された３人のみならず、マネ友の１・２期生の先輩とも連携しながら取り組んでいく姿勢は、同じ経験をされた者同士であるからこそ、共有することが出来る感覚のもと、課題解決に向けた実質的な共働作戦が展開されるものであると考えられ、大変良い事である
- 今回、人材マネジメント部会に参加している３人については、本来、それぞれが行うべき、課せられた業務がありながら、しかも、コロナ禍で様々な制限があったり、コロナ禍対応で、人員が割かれるなど、極めて厳しい環境の中においても、部会のメンバーとして、その役割勤めに意義を見出し、それこそ、課題山積の地方自治体における職員として、また、組織としてのあるべき姿等の追求や課題解決の為の調査研究に従事された事に心より感謝する
- 若手職員が熱心に取り組む姿を見せて貰い、沼津市役所の明るい未来を見出すことが出来、首長としてこれ以上に嬉しい事はなく、今後、このようなやる気のある職員の皆様と連携しながら、劇的に変化する社会情勢や市民ニーズを的確に捉えながら、魅力あふれる持続可能なまちづくりや、選ばれる自治体などを目指していきたいと思う

派遣元からのコメント

自治体名：沼津市

「1年間を振り返って」

- 沼津市には、業務のスリム化等の変革がなかなか進みづらい土地・組織の風土がある
- 時代の流れで研修の形式も変容している
- Act１「コミュニケーションタイム」は、参加者との対話の中で、様々な気づきがある事から有効であり、方針・計画内の位置付やプログラムに合理性が整理できれば、過去の実施例（集合研修後15～20分程度で実施）に囚われず、単独の研修としても実施可能である
- 各Actのインセンティブをどのように整理・明確化していくかが今後の課題である

1．10年後の地域のありたい姿となりゆきの未来

自治体名：沼津市

■10年後の地域のありたい姿（ビジョン）はどんなものですか

人・まち・自然が調和し、躍動するまち

（1）自分らしいライフスタイルを実現できる

（2）ヒト中心で都市的魅力があふれる

（3）力強い産業がある

（4）地域の魅力が活かされる

（5）安心して子どもを産み育てられる

（6）笑顔があふれ健康で心豊かに暮らせる

（7）安全・安心のまち

（8）環境と共生する持続可能なまち

適正人口規模が確保されたまち

Proud NUMAZU

■予測される成り行きの未来はどんなものでしょうか　（財政状況の予測、人口予測などを考えて）　※シート２

2．10年後の地域のありたい姿となりゆきの未来

自治体名：沼津市

■10年後の地域のありたい姿（ビジョン）はどんなものですか　※シート１

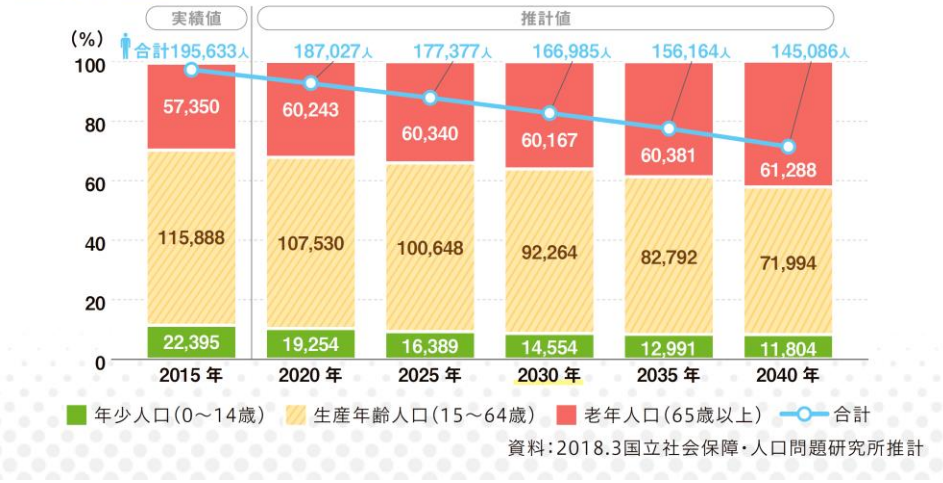
■予測される成り行きの未来はどんなものでしょうか　（財政状況の予測、人口予測などを考えて）

※「成り行きの未来」とは、人口減少や財務の硬直化、職員数の減少や業務の増大など物事が変化していく状況を何もせず（或いは"やったふり"して）流れのままに変化する未来のこと。

●人口減少・少子高齢化の進展

- 若年層の市外流出
- 出生数減少
- 福祉・医療提供規模（体制）の不足
- 企業撤退（雇用機会減少）
- 生産額（労働人口）の減少
- インフラ整備の停滞（財源減少）
- 農林水産業従事者の高齢化
- 空家・空地増

（図１）人口推計



3. これから自治体の果たすべき役割（戦略的な取り組み）(1)

■ 10年後の地域のありたい姿
※シート1

■地域のありたい姿（ビジョン）の実現に向けて、あなたの自治体が戦略的に取り組んでいくことはどんなことですか。

※前シートの様な「成り行きの未来」を回避するために、あなたの自治体が重要視して取り組んでいること。

No	地域のありたい姿	戦略的に取り組んでいくこと
(1)	自分らしいライフスタイルを実現できる	①ワークライフバランスの実現 ②女性や高齢者の活躍支援 ③近隣市町（広域生活圏）との連携・協働推進 ④コミュニティの活動・人材確保支援
(2)	ヒト中心で都市的魅力があふれる	①沼津駅周辺の整備（鉄道高架に伴う中心市街地の再編） ②都市拠点への都市機能の立地誘導・集積・接続（コンパクトシティ化） ③公共空間（歩道等）の活用推進（規制緩和） ④公民連携による既存ストック（公共施設や民間の遊休資産）の活用 ⑤「まちづくり」に参画する市民の活動支援・並走
(3)	力強い産業がある	①魅力ある個店づくり（若手経営者等の出店）支援 ②空き店舗の利活用推進（リノベーションや開業前の試行営業支援） ③市内事業者に対する先進技術導入や事業拡大、新規事業展開等の支援 ④企業誘致、定着推進 ⑤農林水産業の承継支援 ⑥広域での産業振興
(4)	地域の魅力が活かされる	①スポーツによるオンリーワンブランドの形成（アスルクラロ沼津、フェンシング） ②移住・定住支援の充実 ③インナープロモーションの促進（シビックプライドの醸成）

3. これから自治体の果たすべき役割（戦略的な取り組み）(2)

■ 10年後の地域のありたい姿
※シート1

■地域のありたい姿（ビジョン）の実現に向けて、あなたの自治体が戦略的に取り組んでいくことはどんなことですか。

※前シートの様な「成り行きの未来」を回避するために、あなたの自治体が重要視して取り組んでいること。

No	地域のありたい姿	戦略的に取り組んでいくこと
(5)	安心して子どもを産み育てられる	①不妊・不育症治療の経済的負担軽減 ②妊娠期から子育て期にわたる切れ目のない支援 ③職場環境（子育てに対する理解）の改善促進 ④待機児童対策、子どもの居場所づくりの推進 ⑤特色ある学校教育の推進
(6)	笑顔があふれ健康で心豊かに暮らせるまち	①スポーツ施設の充実 ②健康長寿の推進（健康づくり支援、疾病の早期発見・対応） ③地域包括ケアシステムの強化 ④安定した医療摘要体制の構築
(7)	安全・安心のまち	①地震、津波対策の推進 ②高齢運転者による交通事故の防止（誰もが利用しやすい公共交通の実現） ③感染症等の新たな危機事象対策 ④戦略的なインフラマネジメント
(8)	環境と共生する持続可能なまち	①ごみの発生抑制、再使用、再資源化 ②再生可能エネルギーの有効活用 ③環境負荷の少ない交通手段の利用促進 ④安全で環境負荷の少ない新中間処理施設の整備

4. 人・組織づくりのあるべき姿（1）

■戦略的な取り組み
※シート3

■ 果たすべき役割を実践するための「人材マネジメント」を考える

※前シートの取組は真に成果をあげていますか（今後、理想を掲げた状態に近づけますか）？。もし、そうではないのだとすると、それはどこに問題がありますか？組織はどうでしょう？人事はどうでしょう？

戦略的な取組（果たすべき役割）を本来の目指すべき形で実践できる組織となるためには、生活者の本音を聴き出し、取組に活かし、明瞭・明解に説明する事で、納得を生み出し、「生活者の信頼」や「生活者（民間）の協力」を獲得できる組織となる必要がある。そのためには、「対話の重要性」を理解し、「人材・組織の成長（変革）の必要性」を認識した総合能力・主体性の高い職員を組織に増加させていく必要があり、その実現に必要な人材・組織の成長点とその対応案と効果について次のとおり整理した。

1　総合能力・主体性（生産性）の高い職員の育成

	必要な職員・組織の成長	Act.1	Act.2	Act.3
①	市政に係る総合知識の取得(広い視野形成)		○	
②	庁内外の横断的な人的ネットワークの形成	○		
③	時事知識の取得・活用能力の向上		○	
④	職員の責任感・主体性の向上			○

職員1人1人の総合能力、組織の横断的な連携力、生産性の向上により、1つ1つの生活者対応の質（満足度や信頼感）が向上し、人件費の支出（残業時間）が抑制され、生活者が安心して生活出来る社会保障費の確保に繋がる。

2　コミュニケーション（対話）が活発な組織風土の形成

	必要な職員・組織の成長	Act.1	Act.2	Act.3
①	職員の「対話」の重要性・有効性の理解促進 （職員の対話能力の向上）	○	○	○
②	縦割り行政からの脱却 （必要・有用な情報・ノウハウの全庁的な共有）	○	○	
③	風通しの良い職場形成(モチベーション向上)	○		○

組織のダブルスタンダードが無くなり、職員の対話能力が向上する事で生活者の本音を市政に反映し、生活者がストレス無く、納得が得られるサービス提供体制（透明性の高い行政組織）が形成され、生活者の市への信頼度が向上する。

4. 人・組織づくりのあるべき姿（2）

■戦略的な取り組み
※シート3

■ 果たすべき役割を実践するための「人材マネジメント」を考える

※前シートの取組は真に成果をあげていますか（今後、理想を掲げた状態に近づけますか）？。もし、そうではないのだとすると、それはどこに問題がありますか？組織はどうでしょう？人事はどうでしょう？

対応案

	具体案	概要
Act.1	コミュニケーションタイムの実施	(1)集合研修の最後に実施 (2)参加者へのアンケートを実施 (3)アンケート結果の分析
Act.2	総合計画を読んで10年後の市・組織の課題を考える職員アンケートの実施	(1)人事課主催の全5問（自由記述）の電子アンケートを主任級以下の全職員が実施 (2)アンケート結果を課内で共有し、同結果を基に課内で対話（「縦」「横」双方向）を行う (3)報告(課単位)結果の分析
Act.3	所管事業の優先度設定・分担決定するミーティング制度の実施	(1)各職員が所属所管業務（原則係単位）の課題分析と社会動向等を踏まえた優先度設定及び担当希望業務の選定を行う (2)(1)の結果を基に所属内で「対話」 (3)(2)の結果を基に課内で業務（事業）の優先度を決定し、事務分担の見直しを実施 (4)仕組み(取組)に対するアンケートを実施 (5)アンケート結果の分析

5. 人・組織づくりの現状と問題点（1）

取り組む
アクション

人・組織づくりのあるべき姿
※シート4

■ 過去からの経緯

・これまで人・組織体制の改革として、昭和61年度に「行政改革大綱」を策定、平成10年度から「行政改革推進計画」、平成17年度に「行政改革プラン」を策定し、事務事業や組織体制の見直し・適正な職員管理等に取り組んできた。

■ 現状把握　※最初に記入ください

・職員の業務・働き方に対する理解が十分ではない。
・「庁内横断的な人的ネットワーク」や「業務に必要な情報を全庁的に共有する仕組み」が十分に構築されていない。

・コミュニケーションはある程度とれているが、率直な意見を述べる事に不安を感じない、受け止めあえる関係性・環境がさらに必要。
・職場の共通目的を達成するため、場面に応じて（職階の上下に関係なく）それぞれが指導力を発揮できる状態ではない。

■ 原因分析

・職員間の対話の不足。

・職員が目先の業務をこなすことに精一杯な状態である。
・庁内外の連携の必要性を十分に職員が理解していない。

・コミュニケーションの量・質が充分でない。

5. 人・組織づくりの現状と問題点（2）

取り組む
アクション

人・組織づくりのあるべき姿
※シート4

■ 過去からの経緯

・平成20年度に「沼津市人材育成基本方針」策定。職員の意欲やコミュニケーション能力等を高める制度づくりとして、「計画的なジョブローテーション」や「人事評価制度の構築・運用」を行う方針としている。
・職員資質の向上を目指し、平成22年度「沼津市職員の信条」を定め、職員における理念の共通認識としている。

・正職員の数は、30年前と比べて１割以上（200人以上）減少している。
・収入・支出（人件費）は、新型コロナウィルス感染拡大の影響等を除外すると毎年減少傾向にある。

■ 現状把握　※最初に記入ください

・若手職員のジョブローテーションは実施しているが、市に係る幅広い知識や視野の形成がまだまだ不足している職員も多い。
・各種計画・制度は整備されているが、それらに対する職員の理解度に個人差がある。
・職員同士の情報交換や交流の場場が不足している。
・職員の情報取得・活用能力の向上が求められる。

・担当業務量が多く、近年は突発的な業務も増えており、新たな取組に積極的にチャレンジできない状況がある。
・係や担当によって業務量の差が大きい部署がある。

■ 原因分析

・正職員の縮減により、ローテーション初期に経験すべき契約・会計・予算等に係る業務に携わらない職員も増加している。
・計画・制度の周知が不十分。

・市民ニーズの多様化・高度化に対応しつつ業務を進めた結果、業務量が増加した一方、業務の優先度や仕分けの検討が不十分。
・係長以上で事務分担を決定しており、事務担当者の意見が十分に反映されていない。

6. 推進力を活かし、抵抗力への対策を考える（フォースフィールド分析）

自治体名：沼津市

■変革を進める推進力は何か、それをどう活かすか

- まちづくりが大きく前進する時期を迎えている（鉄道効果事業の進展） → 背景に大きな事業がある事で変革を受け入れやすい
- まちづくりに協力的な地元企業・住民の存在 → ・対話の機会が増え、変革意識が生まれるきっかけになる
・官民協働による人的・財政的なメリットが生まれる
- ・変革を進めてきた先輩職員の存在
・他自治体での成功事例
・経営層や人事・企画部門の現状に対する危機感 → いろいろな相手との対話が広がる

■予想される抵抗力は、どこ、誰、どんなことが考えられるか。それに対する対策をどう考えているか。

・業務量が多いと感じる職員からの「目の前の仕事をこなす事で精一杯」との主張
・変革をためらう雰囲気
（現状でも何とか業務は回っているという感覚）
・モチベーションの低い又は責任感のない職員の存在
・既存の体制・事業に「利益」を感じている職員の存在
・変革に伴い説明責任が生じる職員（主に管理職）からの「余計な仕事を増やすな」というような反発
・「対話には時間がかかる」というそもそもの認識
（自分達の認識を含む）

← 組織変革のために必要である事を対話を通じて理解して貰う

7. 現状からあるべき姿に向けての作戦（アクションプラン）の段階図

自治体名：沼津市

まず取組むアクション(Act.1)

コミュニケーションタイムの実施

- マネ友に過去の実施における課題・改善策等について相談
- 実施案の精査
- 人事課へ実施提案・調整
- 対象となる研修の選定
- 対話「テーマ」の決定
- アンケート内容の作成

□目標設定 次の段階に進むための基準

アウトプット アクションの結果
対象とした全ての研修で参加者の60%以上が「対話の重要性」を理解する（達成後も実施継続）

アウトカム アクションにより生じる成果（変化、効果）
1-② 2-① 2-② 2-③

次に取組むアクション(Act.2)

総合計画を読んで10年後の市・組織の課題を考える職員アンケートの実施

- マネ友に実施について相談
- アンケート内容案の作成
- 報告（課単位）様式の作成
- 総合計画の所管課（政策企画課）へ協力依頼
- 人事課へ実施提案
- 経営層へ趣旨説明
- アンケート実施のため所管課(ICT推進課)へ手続

□目標設定

アウトプット
市・組織課題に対する問題意識が60%以上の課で変化する（達成後も内容等を変え実施継続を検討）

アウトカム
1-① 1-③ 2-① 2-②

更に取組むアクション(Act.3)

所管事業の優先度設定・分担決定するミーティング制度の実施

- マネ友に実施について相談
- 業務の優先度仕分け・分担表案の作成
- アンケート内容案の作成
- 人事課へ実施提案
- 経営層へ趣旨説明

□目標設定

アウトプット
60%以上の職員の「主体性」及び「モチベーション」が向上（結果に応じ達成後も実施継続を検討）

アウトカム
1-④ 2-① 2-③

8. まず取り組むアクションの詳細（一歩踏み出すシート）

自治体名：沼津市

誰が	いつから	誰と	何を	どこまで・どのように・目指す変化は
3人で	年内	マネ友（2期生）	過去の実施における課題を確認し、改善策について相談する	「対話」の重要性を職員が理解し、日常の業務において対話がより活性化されるよう過去の実施結果を踏まえ改善案を検討する
3人で	年内	マネ友(1期生)	実施案（改善版）を考案し、実際の実施に向けた相談をする（精査）	改善案をベースに、部署を越えた「対話」の活性化が図られるよう過去の実施結果を踏まえ改善案を精査する。
3人で	年度内	人事課長	集合研修内での実施実現について提案・協議する	職員の「コミュニケーション能力の向上」が研修において重視されるよう提案し、出来るだけ早期に実現できるよう協議を行う。
3人で	現在から	マネ友(1期生) マネ友(2期生)	対象を「縦」としたコミュニケーションタイムの新設案を検討する	直近層の上司と部下がコミュニケーションを密にし、トップの考えが組織全体に浸透した(＝「音の合った)スマートな組織となるよう、上司・部下間の「縦」関係を対象としたコミュニケーションタイムの実施案を検討する。
隈本参加者	現在から	マネ友(1期生)	「対話」テーマ案を決定	他課の業務を知り、「対話」の重要性を理解できるようなテーマを決定する。
髙草参加者	現在から	人事研修係長	実施対象とする集合研修を選定	日常における対話の活性化が図られるよう対象とする研修を選定する。
宮代参加者	現在から	マネ友(2期生)	コミュニケーションタイムの検証用アンケート内容案を決定	過去の実施内容を基に、改善・継続できるよう、課題等の分析が出来るような参加者のアンケート案を作成する。

首長からのコメント(1)

自治体名：沼津市

「1年間を振り返って」

- 10年後の沼津市の未来像を想定するに際し、今年度よりスタートした第五次沼津市総合計画掲げる八つの柱を基本とし、今後の市政運営上、最上位に位置する総合計画を念頭においた取組であることは適切な対応である
- 「予測される成り行きの未来」は、想定される人口推計等を参考に、全国的な課題となっている人口減少・少子高齢化の進展による様々なマイナス要因をしっかりと受け止める姿勢が示されており、今後の市政運営を楽観視せずに課題を直視しつつ、その解決に向けて如何に進むべきか捉え、想定されるリスクの回避等にもつながるものと考える
- これからの自治体が果たすべき役割として、8つの柱である「地域のありたい姿」毎にそれぞれを実現するための「戦略的に取り組んでいくこと」が整理されているが、無駄なく計画的に事業を展開していき、市民や各種団体、事業所の皆様など沼津市に関係する方々と将来都市像を実現していく上で明確な目標を整理する事は有用である
- 「人・組織づくりのあるべき姿」として、戦略的な取組を実践できる組織となるとために必要な成長点であると指摘されているように、現場主義に徹し、現場の生の声を大切にする、その第一歩となる「聴く力」を身に着けることが重要であり、その様な取り組みを通じて、市民の皆様と行政が一体となったまちづくりをする上での「信頼関係の構築」が図られるものと考える
- 「総合能力・主体性の高い職員の育成」や「対話が活発な組織風土の形成」について、その実現に向けた取組については、まず、自分の仕事にプライドと責任を持つことを大前提とし、それぞれの担当の役割をしっかりと認識し、そのことの実現の為に努力していくことは当然の事で、さらに、その上で、自らの仕事は市役所全体を、効率よく効果的に動かしていく為の一つの機関であると認識し、他の部・課の取組は、自分には関係ない等と思わず、しっかりと連携していくことが重要であると認識しながら仕事を進めていくことが大切であると考える

首長からのコメント(2)

自治体名：沼津市

「1年間を振り返って」

- 人・組織づくりの現状と問題点の指摘については、過去からの経緯をしっかり掘り起こし、幅広く意見を募りながら、その現状をしっかりと把握しつつ、その原因について、忖度無しに、冷静に分析しており、問題解決の為の基本的な事に丁寧に取り組んでいるものと考える
- 原因を分析した結果、何か課題が発生した際には、是非、その課題解決に取り組まないで済むための理由付けを探すのではなく、その課題を乗り越える為の方法を見出すための努力をしてほしいという事と、今までやってきたからと、受動的に事業を行うのではなく、現状や時代の潮流、市民ニーズと照らし合わせて、そぐわない事業などがあれば、改善、時として廃止等を実施する勇気を持ってもらいたい
- 市役所職員として、担当以外の事は知らない等という事ではなく、最低でも、総合計画全体に目を通し、主たる8つの柱は何であるのか位はしっかりと理解しておくべきである
- 事業を進めていく上では、何らかしらの関連が必ず発生してくるものであり、その際に、他の部・課との連携により、より効率的に事業を進めることや、市民サービスの更なる向上にもつながる可能性も否定できない
- 「推進力の活用、抵抗力への対策」を考察する中で、「プラス要因」を「プラス思考」に切り替えて活かしていく考えと、「マイナス要因」を如何に克服し、「プラスの流れ」にもっていくための具体的な取組や分析を考えられているが、私は常々、「プラス」の考え方からは、「プラス」の発想や行動力、実行力、実現力等が生まれ、「マイナス思考」からは、プラスのものを生み出す、または解決していくことは出来ないと信じており、市役所職員として、業務を行っていく上で、仕事を「断る」「やらない」為の理由を探す事は絶対にしてはならないし、仕事の実現の為に何が必要なのか、また、自分は、組織は、何が出来るのかを、まずは考えなければならないと信じている
- 職員一人一人に責任・責務を自覚させ、やる気を引き出すという事は、例えばリブランディング事業によるまちづくりの様に、魅力ある個店を生み出し、それらの点を線で結び付け、最終的に面となってエリア価値を高め、魅力ある商店街や中心市街地となっていくように、市役所も同様の波及効果が発生するものと考える

首長からのコメント(3)

自治体名：沼津市

「1年間を振り返って」

- 「現状からあるべき姿に向けての作戦の段階図」は、自分たちが、何を行うことが課題解決につながるのかという事が明確になっており、課題解決に向けて、具体的な内容を段階的に取り組んでいくことで、状況分析や整理を行いやすく、課題解決に向けたその糸口を絞り込んでいくことが出来る方法であると評価する
- 「まずは取り組むアクションの詳細」では、今回の参加者３人にそれぞれ役割を課し、具体的な取組や期日なども明確になっており、大変わかりやすく、今回、参加された３人のみならず、マネ友の１・２期生の先輩とも連携しながら取り組んでいく姿勢は、同じ経験をされた者同士であるからこそ、共有することが出来る感覚のもと、課題解決に向けた実質的な共働作戦が展開されるものであると考えられ、大変良い事である
- 今回、人材マネジメント部会に参加している３人については、本来、それぞれが行うべき、課せられた業務がありながら、しかも、コロナ禍で様々な制限があったり、コロナ禍対応で、人員が割かれるなど、極めて厳しい環境の中においても、部会のメンバーとして、その役割勤めに意義を見出し、それこそ、課題山積の地方自治体における職員として、また、組織としてのあるべき姿等の追求や課題解決の為の調査研究に従事された事に心より感謝する
- 若手職員が熱心に取り組む姿を見せて貰い、沼津市役所の明るい未来を見出すことが出来、首長としてこれ以上に嬉しい事はなく、今後、このようなやる気のある職員の皆様と連携しながら、劇的に変化する社会情勢や市民ニーズを的確に捉えながら、魅力あふれる持続可能なまちづくりや、選ばれる自治体などを目指していきたいと思う

派遣元からのコメント

自治体名：沼津市

「1年間を振り返って」

- 沼津市には、業務のスリム化等の変革がなかなか進みづらい土地・組織の風土がある
- 時代の流れで研修の形式も変容している
- Act１「コミュニケーションタイム」は、参加者との対話の中で、様々な気づきがある事から有効であり、方針・計画内の位置付やプログラムに合理性が整理できれば、過去の実施例（集合研修後15～20分程度で実施）に囚われず、単独の研修としても実施可能である
- 各Actのインセンティブをどのように整理・明確化していくかが今後の課題である

1．10年後の地域のありたい姿となりゆきの未来

自治体名：沼津市

■10年後の地域のありたい姿（ビジョン）はどんなものですか

人・まち・自然が調和し、躍動するまち

（1）自分らしいライフスタイルを実現できる

（2）ヒト中心で都市的魅力があふれる

（3）力強い産業がある

（4）地域の魅力が活かされる

（5）安心して子どもを産み育てられる

（6）笑顔があふれ健康で心豊かに暮らせる

（7）安全・安心のまち

（8）環境と共生する持続可能なまち

適正人口規模が確保されたまち

Proud NUMAZU

■予測される成り行きの未来はどんなものでしょうか　（財政状況の予測、人口予測などを考えて）　※シート２

2．10年後の地域のありたい姿となりゆきの未来

自治体名：沼津市

■10年後の地域のありたい姿（ビジョン）はどんなものですか　※シート１

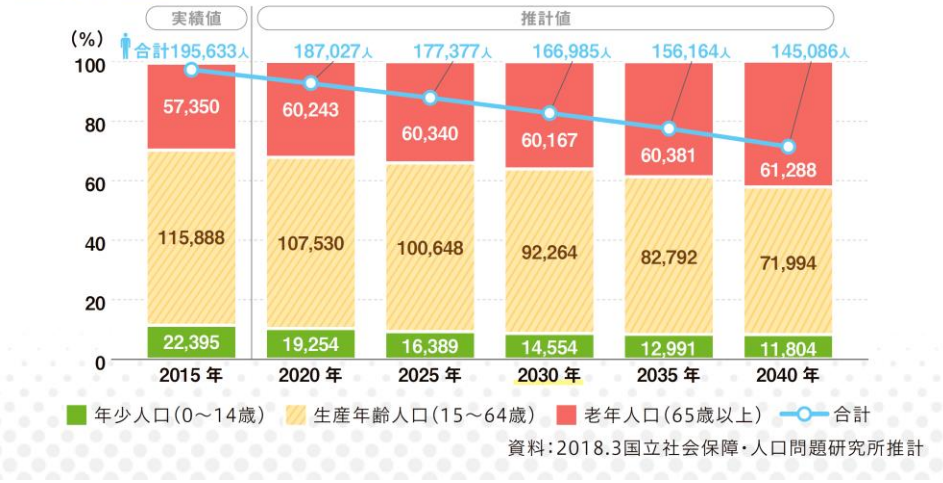
■予測される成り行きの未来はどんなものでしょうか　（財政状況の予測、人口予測などを考えて）

※「成り行きの未来」とは、人口減少や財務の硬直化、職員数の減少や業務の増大など物事が変化していく状況を何もせず（或いは"やったふり"して）流れのままに変化する未来のこと。

●人口減少・少子高齢化の進展

- 若年層の市外流出
- 出生数減少
- 福祉・医療提供規模（体制）の不足
- 企業撤退（雇用機会減少）
- 生産額（労働人口）の減少
- インフラ整備の停滞（財源減少）
- 農林水産業従事者の高齢化
- 空家・空地増

（図１）人口推計



3. これから自治体の果たすべき役割（戦略的な取り組み）(1)

■ 10年後の地域のありたい姿
※シート1

■地域のありたい姿（ビジョン）の実現に向けて、あなたの自治体が戦略的に取り組んでいくことはどんなことですか。

※前シートの様な「成り行きの未来」を回避するために、あなたの自治体が重要視して取り組んでいること。

No	地域のありたい姿	戦略的に取り組んでいくこと
(1)	自分らしいライフスタイルを実現できる	①ワークライフバランスの実現 ②女性や高齢者の活躍支援 ③近隣市町（広域生活圏）との連携・協働推進 ④コミュニティの活動・人材確保支援
(2)	ヒト中心で都市的魅力があふれる	①沼津駅周辺の整備（鉄道高架に伴う中心市街地の再編） ②都市拠点への都市機能の立地誘導・集積・接続（コンパクトシティ化） ③公共空間（歩道等）の活用推進（規制緩和） ④公民連携による既存ストック（公共施設や民間の遊休資産）の活用 ⑤「まちづくり」に参画する市民の活動支援・並走
(3)	力強い産業がある	①魅力ある個店づくり（若手経営者等の出店）支援 ②空き店舗の利活用推進（リノベーションや開業前の試行営業支援） ③市内事業者に対する先進技術導入や事業拡大、新規事業展開等の支援 ④企業誘致、定着推進 ⑤農林水産業の承継支援 ⑥広域での産業振興
(4)	地域の魅力が活かされる	①スポーツによるオンリーワンブランドの形成（アスルクラロ沼津、フェンシング） ②移住・定住支援の充実 ③インナープロモーションの促進（シビックプライドの醸成）

3. これから自治体の果たすべき役割（戦略的な取り組み）(2)

■ 10年後の地域のありたい姿
※シート1

■地域のありたい姿（ビジョン）の実現に向けて、あなたの自治体が戦略的に取り組んでいくことはどんなことですか。

※前シートの様な「成り行きの未来」を回避するために、あなたの自治体が重要視して取り組んでいること。

No	地域のありたい姿	戦略的に取り組んでいくこと
(5)	安心して子どもを産み育てられる	①不妊・不育症治療の経済的負担軽減 ②妊娠期から子育て期にわたる切れ目のない支援 ③職場環境（子育てに対する理解）の改善促進 ④待機児童対策、子どもの居場所づくりの推進 ⑤特色ある学校教育の推進
(6)	笑顔があふれ健康で心豊かに暮らせるまち	①スポーツ施設の充実 ②健康長寿の推進（健康づくり支援、疾病の早期発見・対応） ③地域包括ケアシステムの強化 ④安定した医療摘要体制の構築
(7)	安全・安心のまち	①地震、津波対策の推進 ②高齢運転者による交通事故の防止（誰もが利用しやすい公共交通の実現） ③感染症等の新たな危機事象対策 ④戦略的なインフラマネジメント
(8)	環境と共生する持続可能なまち	①ごみの発生抑制、再使用、再資源化 ②再生可能エネルギーの有効活用 ③環境負荷の少ない交通手段の利用促進 ④安全で環境負荷の少ない新中間処理施設の整備

4. 人・組織づくりのあるべき姿（1）

■戦略的な取り組み
※シート3

■ 果たすべき役割を実践するための「人材マネジメント」を考える

※前シートの取組は真に成果をあげていますか（今後、理想を掲げた状態に近づけますか）？。もし、そうではないのだとすると、それはどこに問題がありますか？組織はどうでしょう？人事はどうでしょう？

戦略的な取組（果たすべき役割）を本来の目指すべき形で実践できる組織となるためには、生活者の本音を聴き出し、取組に活かし、明瞭・明解に説明する事で、納得を生み出し、「生活者の信頼」や「生活者（民間）の協力」を獲得できる組織となる必要がある。そのためには、「対話の重要性」を理解し、「人材・組織の成長（変革）の必要性」を認識した総合能力・主体性の高い職員を組織に増加させていく必要があり、その実現に必要な人材・組織の成長点とその対応案と効果について次のとおり整理した。

1　総合能力・主体性（生産性）の高い職員の育成

	必要な職員・組織の成長	Act.1	Act.2	Act.3
①	市政に係る総合知識の取得(広い視野形成)		○	
②	庁内外の横断的な人的ネットワークの形成	○		
③	時事知識の取得・活用能力の向上		○	
④	職員の責任感・主体性の向上			○

職員1人1人の総合能力、組織の横断的な連携力、生産性の向上により、1つ1つの生活者対応の質（満足度や信頼感）が向上し、人件費の支出（残業時間）が抑制され、生活者が安心して生活出来る社会保障費の確保に繋がる。

2　コミュニケーション（対話）が活発な組織風土の形成

	必要な職員・組織の成長	Act.1	Act.2	Act.3
①	職員の「対話」の重要性・有効性の理解促進 （職員の対話能力の向上）	○	○	○
②	縦割り行政からの脱却 （必要・有用な情報・ノウハウの全庁的な共有）	○	○	
③	風通しの良い職場形成(モチベーション向上)	○		○

組織のダブルスタンダードが無くなり、職員の対話能力が向上する事で生活者の本音を市政に反映し、生活者がストレス無く、納得が得られるサービス提供体制（透明性の高い行政組織）が形成され、生活者の市への信頼度が向上する。

4. 人・組織づくりのあるべき姿（2）

■戦略的な取り組み
※シート3

■ 果たすべき役割を実践するための「人材マネジメント」を考える

※前シートの取組は真に成果をあげていますか（今後、理想を掲げた状態に近づけますか）？。もし、そうではないのだとすると、それはどこに問題がありますか？組織はどうでしょう？人事はどうでしょう？

対応案

	具体案	概要
Act.1	コミュニケーションタイムの実施	(1)集合研修の最後に実施 (2)参加者へのアンケートを実施 (3)アンケート結果の分析
Act.2	総合計画を読んで10年後の市・組織の課題を考える職員アンケートの実施	(1)人事課主催の全5問（自由記述）の電子アンケートを主任級以下の全職員が実施 (2)アンケート結果を課内で共有し、同結果を基に課内で対話（「縦」「横」双方向）を行う (3)報告(課単位)結果の分析
Act.3	所管事業の優先度設定・分担決定するミーティング制度の実施	(1)各職員が所属所管業務（原則係単位）の課題分析と社会動向等を踏まえた優先度設定及び担当希望業務の選定を行う (2)(1)の結果を基に所属内で「対話」 (3)(2)の結果を基に課内で業務（事業）の優先度を決定し、事務分担の見直しを実施 (4)仕組み(取組)に対するアンケートを実施 (5)アンケート結果の分析

5. 人・組織づくりの現状と問題点（1）

取り組む
アクション

人・組織づくりのあるべき姿
※シート4

■ 過去からの経緯

・これまで人・組織体制の改革として、昭和61年度に「行政改革大綱」を策定、平成10年度から「行政改革推進計画」、平成17年度に「行政改革プラン」を策定し、事務事業や組織体制の見直し・適正な職員管理等に取り組んできた。

■ 現状把握　※最初に記入ください

・職員の業務・働き方に対する理解が十分ではない。
・「庁内横断的な人的ネットワーク」や「業務に必要な情報を全庁的に共有する仕組み」が十分に構築されていない。

・コミュニケーションはある程度とれているが、率直な意見を述べる事に不安を感じない、受け止めあえる関係性・環境がさらに必要。
・職場の共通目的を達成するため、場面に応じて（職階の上下に関係なく）それぞれが指導力を発揮できる状態ではない。

■ 原因分析

・職員間の対話の不足。

・職員が目先の業務をこなすことに精一杯な状態である。
・庁内外の連携の必要性を十分に職員が理解していない。

・コミュニケーションの量・質が充分でない。

5. 人・組織づくりの現状と問題点（2）

取り組む
アクション

人・組織づくりのあるべき姿
※シート4

■ 過去からの経緯

・平成20年度に「沼津市人材育成基本方針」策定。職員の意欲やコミュニケーション能力等を高める制度づくりとして、「計画的なジョブローテーション」や「人事評価制度の構築・運用」を行う方針としている。
・職員資質の向上を目指し、平成22年度「沼津市職員の信条」を定め、職員における理念の共通認識としている。

・正職員の数は、30年前と比べて１割以上（200人以上）減少している。
・収入・支出（人件費）は、新型コロナウィルス感染拡大の影響等を除外すると毎年減少傾向にある。

■ 現状把握　※最初に記入ください

・若手職員のジョブローテーションは実施しているが、市に係る幅広い知識や視野の形成がまだまだ不足している職員も多い。
・各種計画・制度は整備されているが、それらに対する職員の理解度に個人差がある。
・職員同士の情報交換や交流の場場が不足している。
・職員の情報取得・活用能力の向上が求められる。

・担当業務量が多く、近年は突発的な業務も増えており、新たな取組に積極的にチャレンジできない状況がある。
・係や担当によって業務量の差が大きい部署がある。

■ 原因分析

・正職員の縮減により、ローテーション初期に経験すべき契約・会計・予算等に係る業務に携わらない職員も増加している。
・計画・制度の周知が不十分。

・市民ニーズの多様化・高度化に対応しつつ業務を進めた結果、業務量が増加した一方、業務の優先度や仕分けの検討が不十分。
・係長以上で事務分担を決定しており、事務担当者の意見が十分に反映されていない。

6. 推進力を活かし、抵抗力への対策を考える（フォースフィールド分析）

自治体名：沼津市

■変革を進める推進力は何か、それをどう活かすか

- まちづくりが大きく前進する時期を迎えている（鉄道効果事業の進展） → 背景に大きな事業がある事で変革を受け入れやすい
- まちづくりに協力的な地元企業・住民の存在 → ・対話の機会が増え、変革意識が生まれるきっかけになる
・官民協働による人的・財政的なメリットが生まれる
- ・変革を進めてきた先輩職員の存在
・他自治体での成功事例
・経営層や人事・企画部門の現状に対する危機感 → いろいろな相手との対話が広がる

■予想される抵抗力は、どこ、誰、どんなことが考えられるか。それに対する対策をどう考えているか。

・業務量が多いと感じる職員からの「目の前の仕事をこなす事で精一杯」との主張
・変革をためらう雰囲気
（現状でも何とか業務は回っているという感覚）
・モチベーションの低い又は責任感のない職員の存在
・既存の体制・事業に「利益」を感じている職員の存在
・変革に伴い説明責任が生じる職員（主に管理職）からの「余計な仕事を増やすな」というような反発
・「対話には時間がかかる」というそもそもの認識
（自分達の認識を含む）

← 組織変革のために必要である事を対話を通じて理解して貰う

7. 現状からあるべき姿に向けての作戦（アクションプラン）の段階図

自治体名：沼津市

まず取組むアクション(Act.1)

コミュニケーションタイムの実施

- マネ友に過去の実施における課題・改善策等について相談
- 実施案の精査
- 人事課へ実施提案・調整
- 対象となる研修の選定
- 対話「テーマ」の決定
- アンケート内容の作成

□目標設定 次の段階に進むための基準

アウトプット アクションの結果
対象とした全ての研修で参加者の60%以上が「対話の重要性」を理解する（達成後も実施継続）

アウトカム アクションにより生じる成果（変化、効果）
1-② 2-① 2-② 2-③

次に取組むアクション(Act.2)

総合計画を読んで10年後の市・組織の課題を考える職員アンケートの実施

- マネ友に実施について相談
- アンケート内容案の作成
- 報告（課単位）様式の作成
- 総合計画の所管課（政策企画課）へ協力依頼
- 人事課へ実施提案
- 経営層へ趣旨説明
- アンケート実施のため所管課(ICT推進課)へ手続

□目標設定

アウトプット
市・組織課題に対する問題意識が60%以上の課で変化する（達成後も内容等を変え実施継続を検討）

アウトカム
1-① 1-③ 2-① 2-②

更に取組むアクション(Act.3)

所管事業の優先度設定・分担決定するミーティング制度の実施

- マネ友に実施について相談
- 業務の優先度仕分け・分担表案の作成
- アンケート内容案の作成
- 人事課へ実施提案
- 経営層へ趣旨説明

□目標設定

アウトプット
60%以上の職員の「主体性」及び「モチベーション」が向上（結果に応じ達成後も実施継続を検討）

アウトカム
1-④ 2-① 2-③

8. まず取り組むアクションの詳細（一歩踏み出すシート）

自治体名：沼津市

誰が	いつから	誰と	何を	どこまで・どのように・目指す変化は
3人で	年内	マネ友（2期生）	過去の実施における課題を確認し、改善策について相談する	「対話」の重要性を職員が理解し、日常の業務において対話がより活性化されるよう過去の実施結果を踏まえ改善案を検討する
3人で	年内	マネ友(1期生)	実施案（改善版）を考案し、実際の実施に向けた相談をする（精査）	改善案をベースに、部署を越えた「対話」の活性化が図られるよう過去の実施結果を踏まえ改善案を精査する。
3人で	年度内	人事課長	集合研修内での実施実現について提案・協議する	職員の「コミュニケーション能力の向上」が研修において重視されるよう提案し、出来るだけ早期に実現できるよう協議を行う。
3人で	現在から	マネ友(1期生) マネ友(2期生)	対象を「縦」としたコミュニケーションタイムの新設案を検討する	直近層の上司と部下がコミュニケーションを密にし、トップの考えが組織全体に浸透した(＝「音の合った)スマートな組織となるよう、上司・部下間の「縦」関係を対象としたコミュニケーションタイムの実施案を検討する。
隈本参加者	現在から	マネ友(1期生)	「対話」テーマ案を決定	他課の業務を知り、「対話」の重要性を理解できるようなテーマを決定する。
髙草参加者	現在から	人事研修係長	実施対象とする集合研修を選定	日常における対話の活性化が図られるよう対象とする研修を選定する。
宮代参加者	現在から	マネ友(2期生)	コミュニケーションタイムの検証用アンケート内容案を決定	過去の実施内容を基に、改善・継続できるよう、課題等の分析が出来るような参加者のアンケート案を作成する。