早稲田大学マニフェスト研究所
人材マネジメント部会

令和3年度 共同論文

OB・OGとの交流

清水区生活支援課でのワークショップ

幹事・他自治体との交流(研究会)

環境創造課	主任主事	川口　紗希
駿河区役所保険年金課	主査	浦田　貴史
清水福祉事務所生活支援課	主査	加藤　翔

静岡市

目　次

1　はじめに・・・

わたしたちの活動の軌跡

＊活動の詳細は割愛(後頁参照)

いつ	誰と	目的	内容
4/22	**第０回研究会「ZOOM 接続確認＆部会概要説明」**		
4/26	**第１回研究会「狙いの共有＆対話に慣れる」** ・オリエンテーション　・自己紹介＆ダイアログ（対話） ・幹事からの問いかけ＆ダイアログ　・振り返りと次回までの課題		次回までの課題：自治体の現状分析
5/12	マネ友 大石係長 人事課 望月担当課長 秘書課 大石課長補佐	インタビュー	本市の現状・課題について意見をいただく
5/13	堀池清水区長	インタビュー	本市の現状と課題について意見をいただく
5/20	**第２回研究会「組織の課題を考える(現状分析)」** ・オリエンテーション　・事前課題の共有と振り返り　・幹事からの問いかけ＆ダイアログ ・テーマ別ダイアログ　・振り返りと次回までの課題		次回までの課題：ありたい姿を考える
6/7	３人	打ち合わせ	インタビュー先を決定 ありたい姿のイメージを共有
7/5	渡辺総務局長 松浦企画局長 大石財政局長	インタビュー	ありたい姿について意見をいただく
7/14	デジタル化推進課 ・長井課長補佐 ・新庄係長	インタビュー	本市デジタル化の現状とこれから必要なことを聞き取る
7/26	**第３回研究会「人・組織のありたい姿を考える」** ・オリエンテーション　・事前課題の共有と振り返り ・幹事マネ友からのフィードバック　・ダイアログ（対話） ・幹事からのフィードバック　・振り返りと次回までの課題　・ダイアログ（各自治体）		次回までの課題：シナリオを考える
7/27	３人	スマート区役所発足会に同席	区役所のデジタル化の動向を把握
7/30	人マネ 丸本幹事	講座参加	ストレングスファインダーを学ぶ
8/6	３人	打ち合わせ	アクションプランを模索
19,24	第４回－対話自治体の研究会を傍聴		
8/25	**第４回研究会「シナリオを考える」** 幹事からシナリオ・アクションプランへのフィードバック①		次回までの課題：アクションプラン作成
9/9	３人	打ち合わせ	プランの具体化
9/28	マネ友 大石係長	プランの相談	方向性の後押し＆課題を明確化
9/30	人事課 人材育成係	打ち合わせ	現状報告
10/6	・３人 ・清水区生活支援課 藤原課長	打ち合わせ インタビュー	プラン（初稿）を改廃
10/11 10/12	採用２年目研修「SIMULATION SHIZUOKA」に査定役として参加		・若手職員の視点や考え方を知る ・２年目職員 130 人余にアンケート

いつ	誰と	目的	内容
10/14	デジタル化推進課 ほか市内基幹企業	夜間のデジタル化ワークショップに参加	・デジタル化を真剣に研究する職員、企業と出会い、意見交換
10/15	3 人	打ち合わせ	アクションプランの詳細相談
21,28	第 5 回－対話自治体の研究会を傍聴		
10/29	**第 5 回研究会「シナリオを考える」** 幹事からシナリオ・アクションプランへのフィードバック②		次回までの課題：アクションプラン実践
11/9	総務課 中条主査 マネ友 大石係長	インタビュー	連携調整組織の設置について、行財政改革の観点から意見をいただく
11/11	マネ友：大石係長、小澤副主幹、伊熊主査、金原主任主事	取組の相談 プランの協議	現状のストーリーとアクションプランを説明し、アドバイスをいただく
11/15	デジタル化推進課 ほか市内基幹企業	夜間のデジタル化ワークショップ②参加	課題／ありたい姿を体系化し、市民協働ワークの素案づくりに協力
11/19	静鉄(株)顧問 飯倉氏	インタビュー	企業との連携に関する現状・課題を調査
11/25	堀池清水区長 塩原副区長	活動の中間報告	２つのアクションプランの後押しをしてもらう
11/29	人事課 人材育成係	打ち合わせ	現状報告
12/9	人事課 人材育成係 総務課 恒川係長	市長への提案に向けた事前協議	プランの後押し＆補強
12/10	渡辺総務局長	市長への提案に向けた事前レク	プランの後押し＆課題洗出し
12/10	神戸市つなぐ課	インタビュー	神戸市の事例を参考に庁内・外の連携調整組織設置のヒントを探る
12/14	総務課 井橋係長 中村主査 秘書課 長島主査	アクションプラン相談	組織変革の経緯を聞取る プランの後押し＆課題洗出し
12/22 12/24	本市次期行革委員 ・水谷幹事 ・板谷氏	アクションプラン相談	現状のストーリーとアクションプランⅡを説明し、アドバイスをいただく
1/27 1/28	**第 6 回研究会「一歩前に踏み出す」** 【１日目】・ソフトオープニング　・振り返り対話① ・特別講演：鬼丸昌也氏（NPO 法人テラ・ルネッサンス創設者） ・振り返り対話②　・鬼丸×鬼澤×伊藤セッション、クロージング 【２日目】・オープニング　・他団体からの学び＆対話　・幹事セッション ・最終講話：北川顧問　・年度総括：出馬部会長 ・振返り対話＆これからの一歩　・鬼澤幹事長総括、クロージング		
3/9	清水区役所職員 50 名余 (清水ふれあいホールにて)	研究会活動の広報 アクションプラン提言	経営層、管理職、係員の各職に人マネの活動実績広報＆アクションプラン提言

1 はじめに

1-1. 人材マネジメント部会とは

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会（以下、部会という。）は、「地域の持つ可能性を発見し、従来の枠にとらわれない発想でそれらを強力に活かしていく地方創生時代の職員・組織を創る」役割を果たし、以下の２点を主な研究課題としている。

主な研究課題

組織課題
…職員の努力を、地域の成果へとつなげられる自治体をどのように実現するか
人材課題
…生活者起点※で発想し、関係者と共に未来を創っていける職員をどう育てるか
※生活者起点…生活者側の立ち位置から物事を考えること。

部会には自治体ごとに３人１組のチームで 1 年間参加し、所属自治体・団体が抱える現実の組織課題を見極め、どう対処するかを実践的に研究していく。【全 66 自治体（R3)】
毎回の研究会で出される課題にチームで取り組むと共に、以下の４つのキーワードを大切にしながら、仲間と共に深い気付きを得ていくことが期待されている。

部会が大切にする4つのキーワード

立ち位置を変える … 生活者起点で物事を考える
価値前提で考える … ありたい姿から、今を考える
一人称で捉え語る … 自分事に引き寄せて考える
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

本市は平成 19 年度から部会への派遣を継続しており、私たちは第 15 期生となる。昨年度に引き続き、新型コロナウイルス感染症の影響によりフルオンライン（ZOOM）で開催され、次に掲げるテーマに対し、一歩を踏み出すことを目指した。

令和3年度の部会テーマ

“地域のための人・組織づくり”を考える

～「生活者起点」を意識した人材育成＆組織力向上に向けた人事のあり方とは何か～

2 本市の人･組織づくりの現状

第１回研究会を終え、自治体の現状分析をしたうえで第２回研究会に臨むこととなった。本項では、本市の人・組織づくりの現状を記す。

2-1. 本市の概要

本市は平成 15 年に新設合併（旧静岡市＋旧清水市）し、平成 17 年に政令指定都市に移行（全国 14 番目）した。自治体の概要を下表にまとめる。（出典末尾に記載）

<table>
<tr><td rowspan="2">規　　模
(政令市中順位)</td><td>面積</td><td>人口</td><td>財政力指数(R2)</td><td>人口 10 万人当たり職員数</td></tr>
<tr><td>1,411.83k ㎡(2)</td><td>686,600 人(20)</td><td>0.89(8)</td><td>460.9 人(10)</td></tr>
<tr><td>人口推移</td><td colspan="4">2030 年人口推計は▲40 千人。人口減少率は政令市ワースト
47 年ぶりに社会増を記録など人口維持・増加策の成果が出ている</td></tr>
<tr><td>商業・産業</td><td colspan="4">豊かな資源から成る第１次産業（お茶、みかんなど）
清水港の製造業を中心とした第２次産業
都市圏の商業を中心とした第３次産業（松阪屋、伊勢丹、セノバ　など）</td></tr>
<tr><td>財政状況</td><td colspan="4">中期的に 60～70 億円の財政赤字の見込</td></tr>
<tr><td>自治体の戦略</td><td colspan="4">静岡市総合計画の推進による「世界に輝く静岡」の実現
SDGs 実施指針、デジタル化推進計画　など
＊SDGs 国連サミットにて SDGs 未来都市・ハブ都市に選定</td></tr>
<tr><td>組織構成の変化</td><td colspan="4">正規職員数▲89 人、会計年度職員数：＋340 人(H27～R5 実績/計画)
若手職員割合の増加:+9.9% (H21～H30)
女性職員割合の増加:+8.4% (H21～H30)</td></tr>
<tr><td>人材育成ビジョン</td><td colspan="4">目指す人材像：使命感と熱意を持ち、自ら考え行動できる職員
方針：人を育てる組織への転換</td></tr>
</table>

これらはすべて、公表されている。

2-2. 本市の人･組織づくりの現状

では、人・組織づくりという観点から、本市の現状はどうなっているのか。

それは仕事に対する「やりやすさ／にくさ」や「やりがい」など、職員の主観に起因していそうだ。また、昨今、経営層がよく発信する「変化が激しい」、「先が見えない」など危機

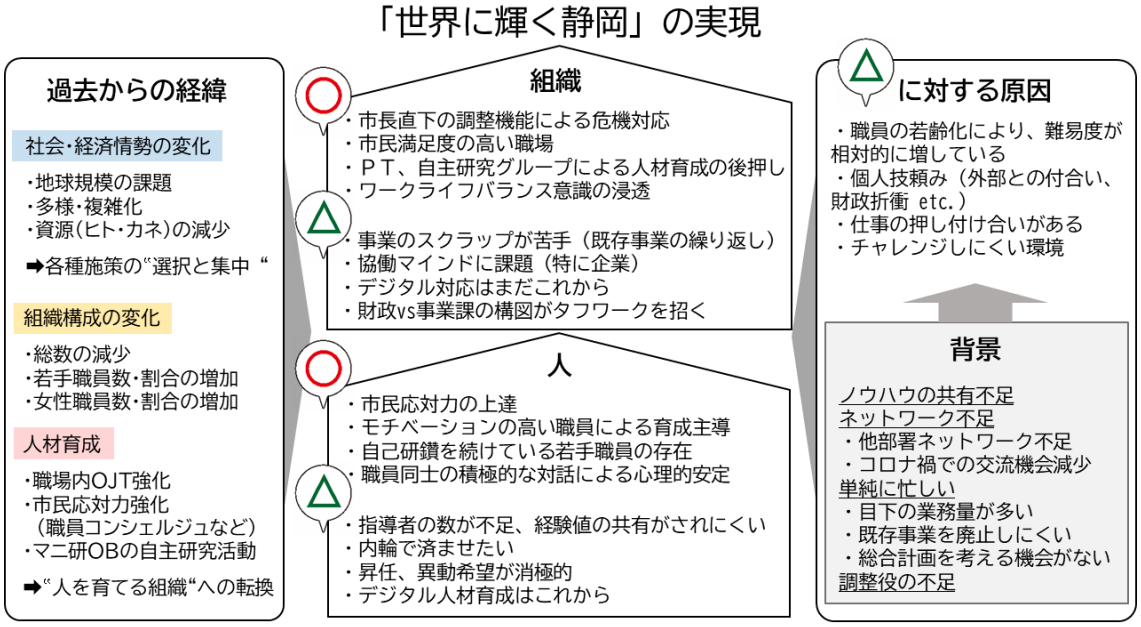
啓発と、何か関係があるのか。

部会が大切にするキーワード ドミナントロジックを転換する を念頭に、自分たちの感覚のみを頼らず、キーパーソン（経営層、周囲の職員）インタビューによる裏付けをした。

インタビュー先
マネ友・大石係長／人事課・望月担当課長／秘書課・大石課長補佐／清水区・堀池区長／清水区生活支援課・藤原課長／各課の若手職員
主な指摘・聞き取り事項
（マ）・行政だけでできないことは連携、協働していく必要があるが、セクショナリズムが払しょくできず価値共有できていない。 （人）・責任を負担と感じる一部の職員が昇任したがらない。 （秘）・予算担当者が若齢化する中、事業説明が未熟なため要求／査定に苦労する。 （秘）・事業を廃止できない。職員の業務負担が増えている。 （清）・行政主導の限界を迎える中、財政悪化・ＤＸなどに対応するため、「バックキャストで考え」「前例にとらわれず」「新たな課題を掘り起こし」、「適確な効果があるものを」各人のネットワークの元、交渉し実行できる人材が必要。 （生）・業務の処理が速いほど遅い者のフォローをさせられる。加点も無く不公平。 （若）・目の前の業務をこなすのに精いっぱいで内輪で完結しがち。コロナ禍で交流の機会も少ない。新しいことにチャレンジしづらい。　　etc.

加えて、参加自治体との意見交換や国・県等が公表する情報をふまえて分析を進めた結果、本市の人・組織づくりの現状を、下図のようにまとめた。

本市の人・組織づくりの現状



3 ありたい姿と戦略

第２回研究会を終え、「10 年後の地域のありたい姿はどのような姿か」、「それを実現するためにどのような戦略を進めるのか」を研究・整理し第３回研究会に臨んだ。

本項では、10 年後の地域のありたい姿を実現するためのシナリオを記す。

3-1. 10 年後の地域のありたい姿～静岡市が目指すビジョン～

当初、私たちが考えたビジョンは、これまでの現状分析をもとに描いたオリジナルのものだったが、これを基に、再びキーパーソン（経営層・周囲の職員）インタビューによる裏付けをした。

インタビュー先
渡辺総務局長／松浦企画局長／大石財政局長／デジタル化推進課・長井補佐、新庄係長
主な指摘・聞き取り事項
（総・企・財）・最適な人材登用には課題が残っている。ヒトは最も大切な財産である。 （総）・市民の意見がパブコメに集まりにくい中、直に聴く姿勢が必要。 ・DX は単純な電子化ではない。制度改正に伴う職員の意識改革が必要。 ・ゼネラリストとしてどんな仕事も必ず市民の利益に通じていることを動機にしてほしい。 （企）・課題解決には企業と行政の協働は必須。本市への投資価値を高める必要あり。 ・職員のマインドセットに課題あり。「法律の中で守られているシゴト」を超えた活動をもっと重視すべき。外部との交流から多くを学べる。ビジネスマインドが内部から生まれる時代ではない。 （財）・ビジョンは４次総に合わせた方がよい。「協働」のみでは足りない。 ・「戦略」がすべて。戦略にヒト・モノ・カネが投入される。 ・企業では人材登用が早いため手腕も視野もハイレベル。行政が追随できているだろうか…。 ・DX によって単純作業は機械化する。職員にはより政策的な能力が求められる。 （デ）・デジタル化の推進は職員のマインドチェンジが初手となる。人材育成が必要。先進自治体を参照しつつ、遅れをとってはならない。 etc.

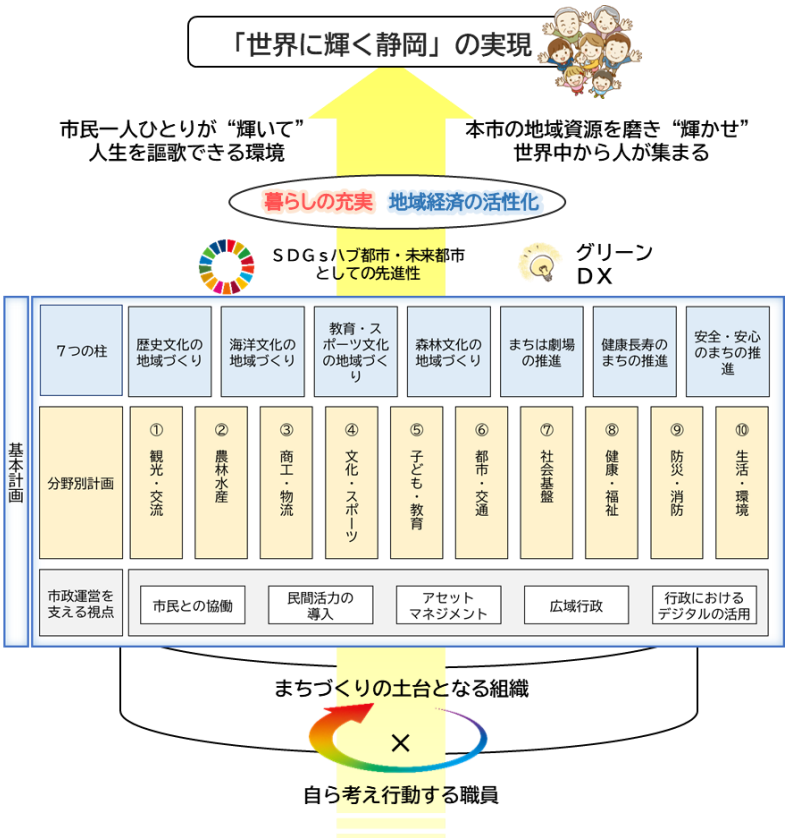
ここでのインタビューをふまえると、本市の目指す未来は、至極、本市の総合計画に投影されており経営層はそれに基づいた理想・課題を述べている。

さらに、部会幹事からは、本市の先進性（例えば SDG s 未来都市・ハブ都市に選定されていること）を交えた訴求力の強化等、よりリアルなアドバイスをいただいた。

よって、10 年後のビジョンを静岡市第４次総合計画（策定中）ベースに見直すとともに、土台となる組織・職員は静岡市新人材育成ビジョンに根差すものとした。

次頁に、本市のありたい姿の絵を記す。

１０年後の本市のありたい姿



3-2. ありたい姿を実現するための戦略～3つの視点～

次に、前頁「本市の現状」から「ありたい姿」に近づくための戦略を考えた。本市が策定する総合計画、５大構想、総合戦略等多くの戦略を再認識しつつ、これまでの調査結果を重ねた結果、私たち３人は、これからの市政運営で重要となる３つの視点を提起する。

創造…複雑・多様化する課題・市民ニーズに加えて、地球規模の問題・予測不可能な事態に対応するためには、固定観念に捉われない新たな発想で、新たな価値を創出しなければならない。そのために、所属や立場を超えて様々な考え方や価値観を共有し、企画実践することが必要。

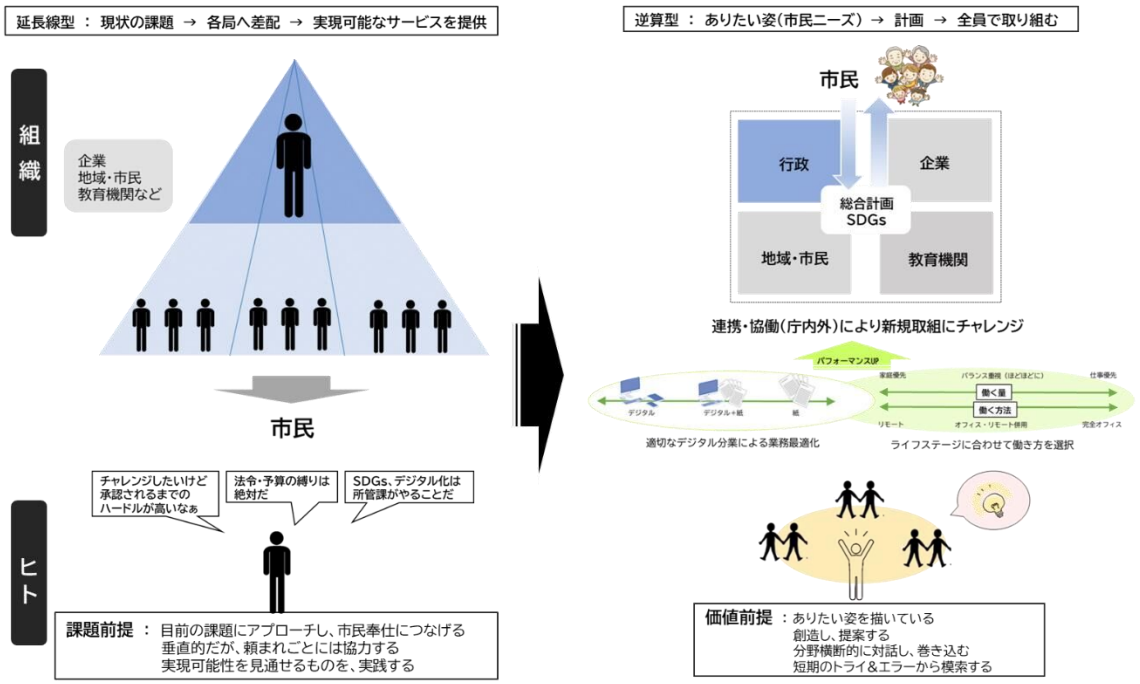
協働…限られた資源の中で多様な課題を解決していかねばらなない局面にある。そのために、局間連携はもちろん、企業・教育機関等の多様なセクターとパートナーシップを構築し、価値を共創することが必要。

デジタル…デジタルがもたらす可能性（生活の利便性向上、地域課題の解決、行政運営の効率化など）を模索し、誰もが豊かさを享受できる社会を実現することが必要。

次に、この視点を基に「戦略」を進めていくため必要な「人・組織」の姿を記す。

3-3. 人・組織のありたい姿

変革のシナリオの要旨たる、人・組織のありたい姿を下記のとおり整理した。
（左図＝現状分析をもとにしたもの　右図＝ありたい姿）



・組織…分断的・垂直的な力関係から脱却し、まちづくりの主体が一体となって市政運営していく姿。DX による行政運営の効率化が果たされるとともに、様々な課題解決に駆使できている。
・人…「課題に向かう」のではなく「価値から導く」ことができる。価値創出のために相手を巻き込み、試行錯誤を繰り返すことができる人材。

「創造・協働・デジタル」の３つの視点を備えた市政運営を実現できるのは、このような人・組織であると考える。

ここまでが、私たちが考える、地域のありたい姿を実現するためのシナリオだ。

3-4. シナリオ実現に向けた準備～アクションプランの模索～

いよいよここから、私たち３人はシナリオ実現に向けた準備に着手した。
短期間で可能な限り議論を重ね、アクションプランの初稿を用意した。

第４回（８月）・第５回（10 月）研究会では、部会幹事からアドバイスをいただき、また認識不足へのお叱りを受けた。参加自治体や静岡市のマネ友とも意見交換をしつつ、プランを組んでは崩すことの繰り返しだった。

立案した２つのアクションプランを次項にて記す。

第4回研究会の様子

4 私たちのアクションプラン

私たちが立案するアクションプランは、次の２つである。

Ⅰ 「未来志向の生活支援課」への 一歩

Ⅱ 協働推進のための(1)連携調整組織の設置(2)他課とつながろう！プロジェクト

前者は、ひとつの課での実践。目的はマインドづくりである。
後者は、全庁的な連携・協働に向けた提案。目的はしくみづくりである。

アクションプランⅠ「未来志向の生活支援課」への一歩

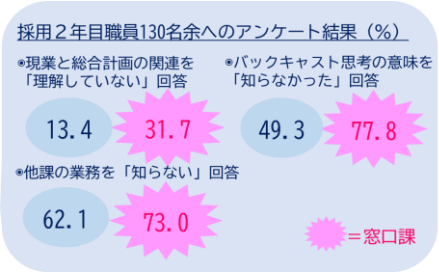
【ポイント】2021 年度部会テーマ「地域のための人･組織づくり」に密接な生活支援課において、人･組織のありたい姿－価値前提の思考－を養成するアクションプランをとりまとめた。部会が大切にする４つのキーワードと、何よりも「実践」を大切にした。

4-1. 人･組織の現状

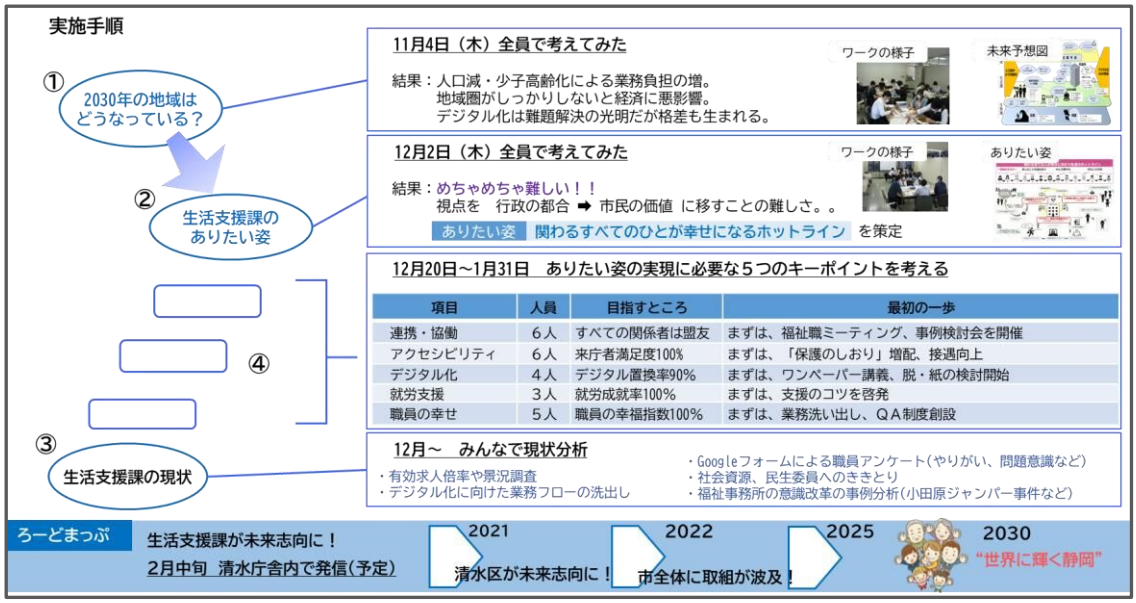
これまでの研究で、現場・窓口課職員に関して以下の事実が判っている。

・総合計画や組織の中での自分たちの位置づけを念慮しにくい。

・職員は、目前の業務をこなしており、先のことを考える機会も余裕もない。



こんな現状に一手を加えて、価値前提の思考を養成する取組をまずは当課で実践してみて、その取組を清水区役所内→全庁　に拡大していくプランを描いた。



以下、取組の経過を順に記す。

4-2. 提案を投げかけてみる【10 月】

まずは、原動力となる生活支援課の職員に対して、戦略を理解してもらう必要がある。所属長～係員の総勢 31 名に対し、やろうとしていることを説明し、意見交換した。

結果：推進力（協力的）*7* 名　　どちらでもない　*20* 名　　抵抗力（拒否的）*4* 名

この時点では、プランの意味も内容も漠然としていたためか、「とりあえず参加する」という反応が大半であった。とはいえ、新しいことを始めるのに抵抗はつきものだろう。

トライ＆エラーから模索するつもりで、アクションプランをスタートさせた。

4-3. アクションプランの実施内容　①～④

①　2030 年を予想してみる【11 月 4 日】

・テーマ：2030 年どうなっているだろうか？
・参加者：24 名（係員を中心に実施。）
・方　法：1 時間。3～4 名× 6 班で意見を出し合い班ごとに発表
・資　料：総合計画（福祉分野）、総務省のﾃﾞｼﾞﾀﾙ化予測、静岡鉄道㈱の MaaS 構想

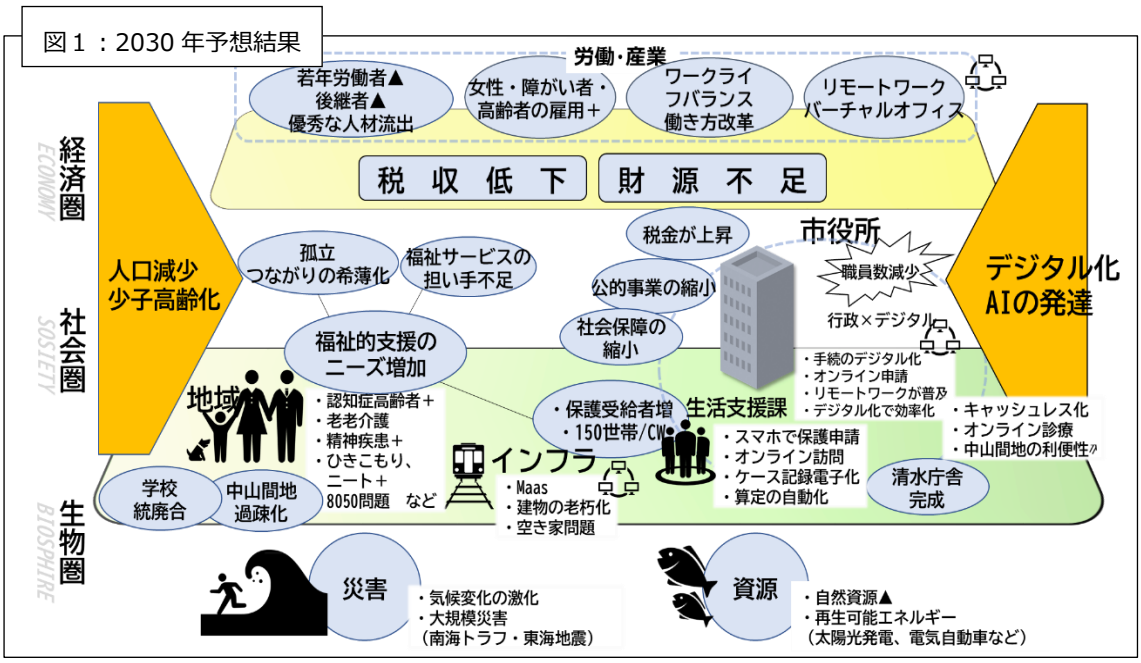
結果（下図 1）

・資源の減少を、テクノロジーの進歩でカバーしているという予想。
・福祉の現場に関しては「行政・社会資源とも一層、厳しい状況を迎える」意見で一致。

気づき

・ほとんどの職員がメディアの情報をもとに予想。総合計画の 2030 年目標から比準した者はごく少数だった。未来（さき）を視（い）ている者と現在を視ている者との差があらわれた。
・普段は発言を控えている職員が先進的な意見を連発。意外な発見であった。

図 1 ：2030 年予想結果



② ありたい姿を考える【12 月 2 日～27 日】

・テーマ：2030 年の生活支援課のありたい姿は？
・参加者：24 名
・方　法：1 時間。3～5 名×6 班で意見交換 →班ごとに発表
・資　料：前回のまとめ(2030 年予想)、ワークシート

結果（下図２・３）

・2030 年ありたい姿「関わる全ての人が幸せになるホットライン」を策定、ロジックツリーを作成。
・連携・協働、市民イメージ、職員の幸せ、デジタル、就労支援の５つに意見が集まった。

気づき

・生活者起点の発想が非常に難しい。できた者は少数だった。このアクションプランの一番の発見である。
　つい、「できそうなこと」を考えてしまう。持続可能＝保護費の削減、要件の厳格化などの意見が過半数だ。「市民のため」と口にするのは易いが、拭いきれない「行政の都合」が混交していた。
➡自分たちの価値を正しく知るには、内部のみならず外部の見地が必要では？

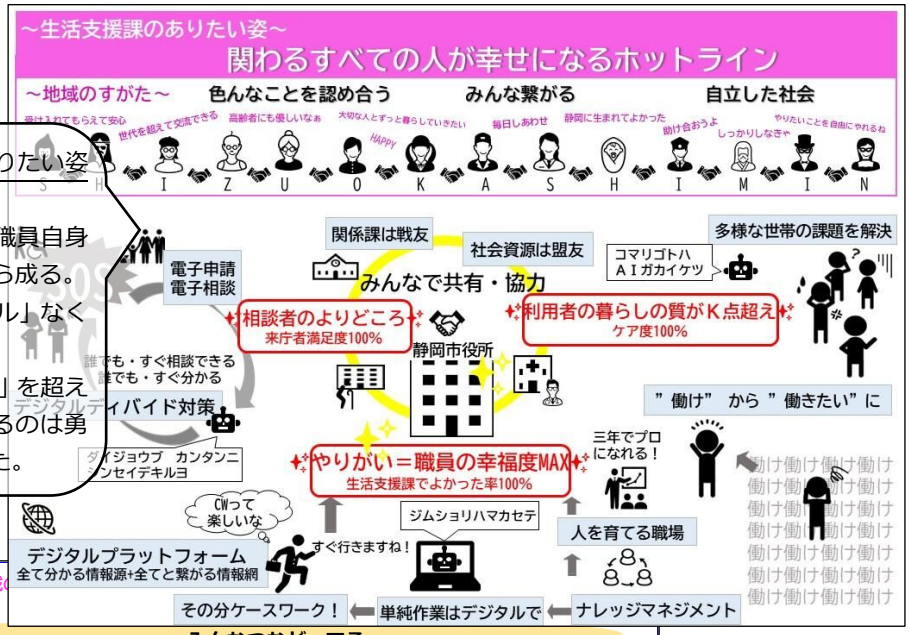


図２:2030 年のありたい姿

・相談者、利用者、職員自身の幸せの３本柱から成る。
・「協働」、「デジタル」なくして成立しえない。
・「できそうなこと」を超えたビジョンを掲げるのは勇気が要ることだった。

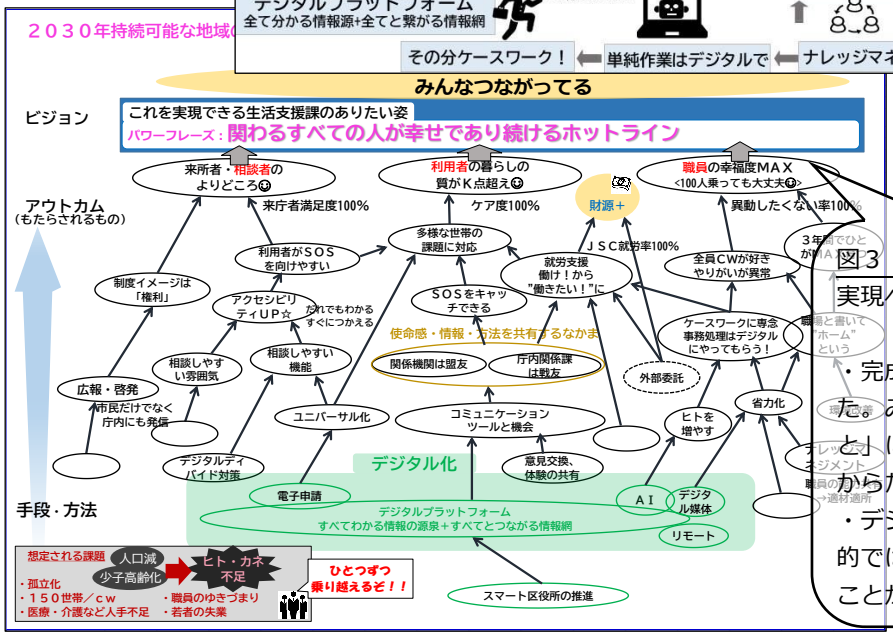


図３：ロジックツリー

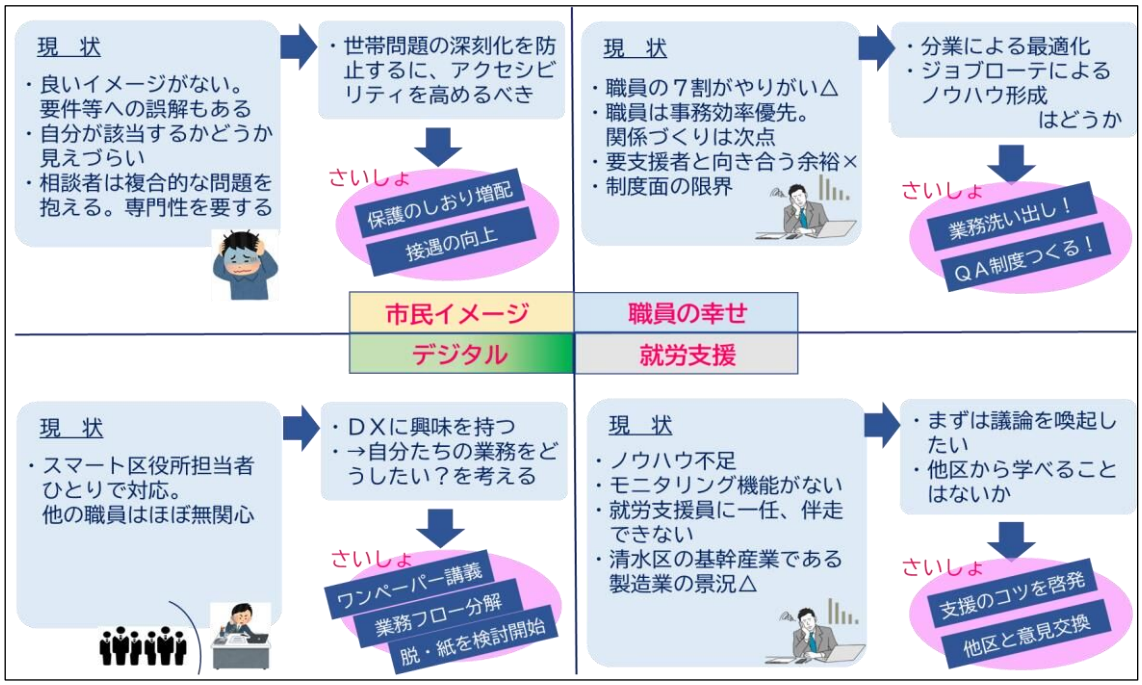
実現への手順を整理。

・完成に時間がかかった。みな、「できそうなこと」に執心してしまったからだ。
・デジタル化は序盤。「目的ではなく手段」であることが一見してわかる。

③　生活支援課の現状を分析【12 月 15 日～12 月 27 日】
・「連携・協働」、「市民イメージ」、「職員の幸せ」、「デジタル」、「就労支援」の５つの現状を分析 ・参加者：17 名（2～6 名×5 チームで活動）
ヒアリング先
社会資源（医療機関・介護事業所・民生委員・市内ＮＰＯ法人など 11 機関 15 名）／ ハローワーク／生活支援課の就労支援員・面接相談員／職員アンケート
結果
（１）　連携・協働の現状　ケースワークではとっても重要！　現状分析の一部 ・社会資源…「役割分担が不十分」、「担当者によって温度差がある」等。 ・職員…必要としながらも「負担が大きい」、「ノウハウ不足を感じる」等。 ・６名いる福祉職は、みな目先のことに追われ、専門性を発揮しづらい状況。 **（２）　職員の負担感** ７割超の職員に、業務へのストレスややりづらさによるモチベーションの低下がみられた。「どうせ３年で異動するから」等、生活保護業務の性質によらない意識低下もあった。 **（３）　デジタル化への関心** ・業務フロー（保護申請～廃止）を洗い直した結果、理想のデジタル置換率は 90%超。 ・９割超の職員が、デジタル化を"自分事"にしづらい。
気づき
・内輪での意見交換にとどめず、市民が抱く生活支援課への想いを聞き取った結果、自分たちの果たすべき役割、つまりは"市民にとっての価値"を考え直すこととなった。（④へ続く）

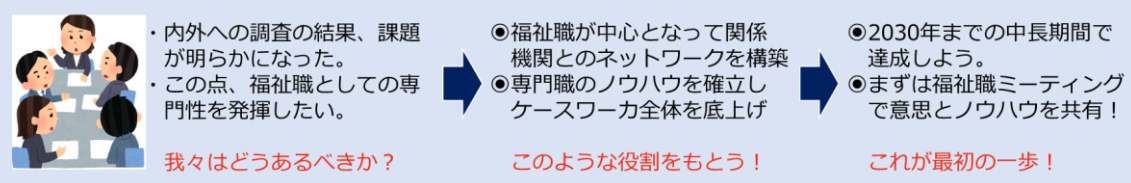
そして、５つのチームがそれぞれ「まずはじめに何ができるか？」を考えた。

④　最初の一歩（「市民イメージ」、「職員の幸せ」、「デジタル」、「就労支援」チーム）

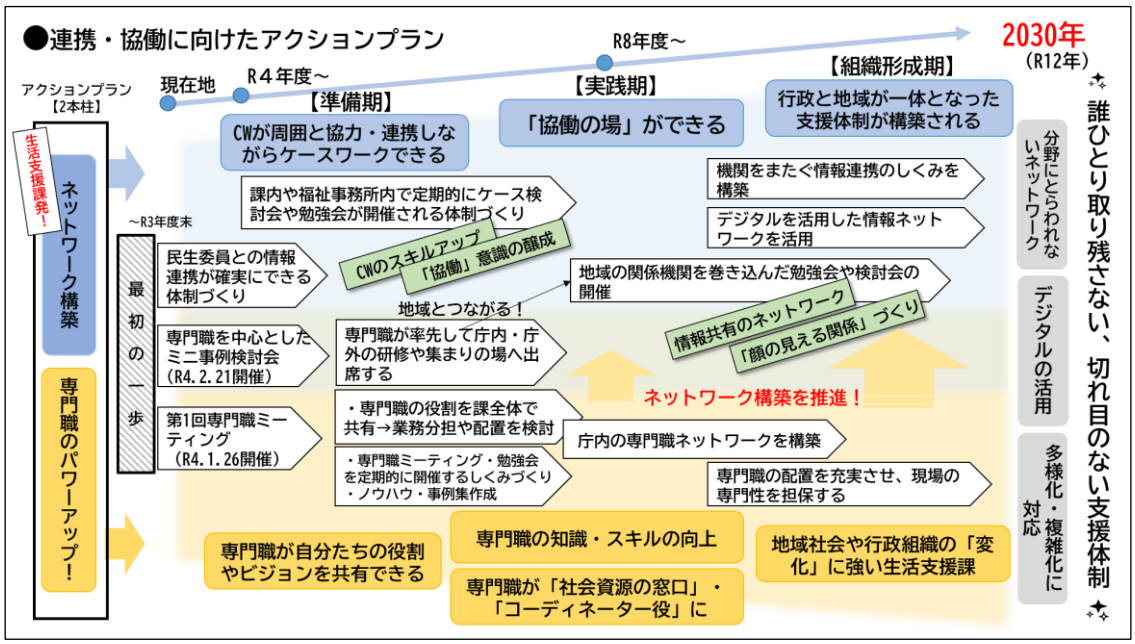


次頁にて、特に成果の大きかった「連携・協働」チームについて記す。

「連携・協働」チームは当課の福祉職６名で構成。メンバーは次のように思考した。



こうして１月からミーティングを定期開催し、協働の軸となるための意思共有を始めた。



アクションプランの過程で様々な気づきを得た生活支援課では、行動の変化がみられた。

生活支援課職員の行動の変化（実施後所感）

・議論の終着点を未来に置き、今から始めるべきことに取り掛かった（30 代・男性）。
・内輪だけで論じようとせず、外に向かい始めた（30 代・女性）。
・自分たちの"ありかた"を再考し、自分たちで目標を設定した（40 代・男性）。
・フラットな場で、「こうあるべき」という自分の意見を出しやすい（20 代・女性）。
・デジタルへの関心がほんのりＵＰした（30 代・男性）。

4-4. 取組の展開～まずは区役所全体に～

アクションプランを展開していくため、令和４年３月９日に清水区役所内「清水ふれあいホール」にて、区長以下職員 50 名余に私たちの活動を報告し、アクションプランを提言した。

アクションプランⅡ　　協働推進のための
(1)連携調整組織の設置(2)他課とつながろう！プロジェクト

【ポイント】3つの視点(創造、協働、デジタル)の中でも、特に“協働”を進めることが“創造”にも寄与すると考え、協働推進のための2つのアクションプランをとりまとめた。

4-5. 提案を投げかけてみる【10 月～12 月】

協働を推進するためには庁内・外問わず連携を推進する取組が必要だと考え、大きな１歩として**「(１) 連携調整組織の設置（拡充)」**、小さな１歩として**「(２) 他課とつながろう！プロジェクト」**の２つを提案することにした。

提案内容をブラッシュアップするため、下記のとおり関係者にヒアリングとアンケート調査を行った。

《庁内》

ヒアリング先
マネ友の皆様　／　総務局長　／　総務課総務・文書・調整係　／　総務課組織管理係 総務課行財政改革推進係　／　人事課人材育成係　／　秘書課連携調整係
主な指摘・聞き取り事項
（１）連携調整組織 ・今ある連携調整係は市長直下の課題を各局に差配するもので、連携調整を重視するアクションプランとは役割が異なる。 ・今を否定するのではなく、今あるものに加えてこの点が足りないから拡充すべしといった表現が望ましい。 ・市民や企業、大学との連携を推進するプラットフォームがあったらよいというアイデアは出ているところ。次期行革大綱策定の参考としたい。 ・組織には、官民のバランス感覚がある人が必要。人事交流職員をお互いに連携部門に配属してはどうか。 ・総務・管理型組織としての強みにも目を向けてはどうか。 **（２）他課とつながろう！プロジェクト** ・かつては応援職員制度があり、イベントなどを経験する職員も多かった。会議や式典の経験値を積むという意味でも業務内容を幅広く募集できるのでいい取組だと言える。 ・なぜこのシステムが必要だと考えたのか、思いを伝えた方がよい。(ex.若手職員の窮状、経験不足によるやりづらさ、交流機会の減少など)

アンケート調査先
採用２年目職員 130 名代余 ※10 月実施の職員研修「SIMULATION SHIZUOKA」の場を借り、用紙記入を依頼した。

結果	全 19 問から抜粋
自分の意見やアイデアを発言しやすい職場ですか	大いにある・まぁまぁある**８５%**
経営層と対話する機会は、どのくらいありますか	年に数回**４０%**、まったくない**４３%**
現在の仕事に“やりがい”はありますか	大いにある・まぁまぁある**７７%**
現業の総合計画上の位置づけを理解していますか	理解していない**２０%**
バックキャスティングの意味を知っていましたか	知らなかった**６３%**
課の業務についてどのぐらい知っていますか	あまり知らない・ほとんど知らない**６８%**
他課の業務を知る機会がほしいと思いますか	とても思う**５０%**、少し思う**４４%**
自己申告書の異動希望で困ることがありますか	ある**５５%** →他課業務が分からず希望が書けない**４７%**

《庁外》

ヒアリング先
井出　雄大氏（静岡銀行地方創生部） 飯倉　清太氏（静岡鉄道株式会社顧問） 長井　伸晃氏（神戸市経済政策課担当係長　※元神戸市企画調整局つなぐラボ特命係長） 板谷　和代氏（株式会社タンタビーバ共同創業者） 水谷　智子氏（株式会社アイエヌジーリング代表取締役　※部会幹事）

主な指摘・聞き取り事項

（１）連携調整組織

・有意義だと思う。ただし、新設課にはある程度のパワーがないと企業側からみて魅力が薄い。各局へ差配するだけでなく、実行まで約束されたらありがたい。

・日頃から、企業と行政の接点がないと、なかなか連携できない。その時に、旗振り役が必要であり、最初のパイプができることで一気に流れが生じる。

・企業側も動きを早くしていきたいので、そもそもやる気あり職員としか付き合わない。
　※組織の２割（意欲ある）、６割（ニュートラル）、２割（やる気なし・反対）

・連携調整した後は、担当課に丸投げせずに伴走することが大事。

（２）他課とつながろう！プロジェクト

・職員も静岡市のファンの一人として楽しい気分で働ける環境が必要。

・若手職員の可能性に注目したのは◎。あとはその機会を作ることが大事。

・小さくてもまずはやってみて、実績を作ることが必要。

4-6. 提案を完成させる【12月～1 月】

関係者へのヒアリング結果や他自治体の事例などをもとに、次のとおり提案内容をまとめた。

（1）連携調整組織の設置【拡充】　大きな1歩

①現状と課題（庁内外の連携について）

・緊急の課題（新型コロナなど）に対しては、連携調整係によりトップダウンで迅速に調整が行われている。

・一方、各課の事業については

庁内　…全体最適となる事業立案・見直しが困難。
　　…連携に前向きな職員が各課にいなければ話が進みにくい。

庁外　…企業との連携に抵抗が感じられる。ノウハウが不足している。
　　…連携したいが、人脈がない。

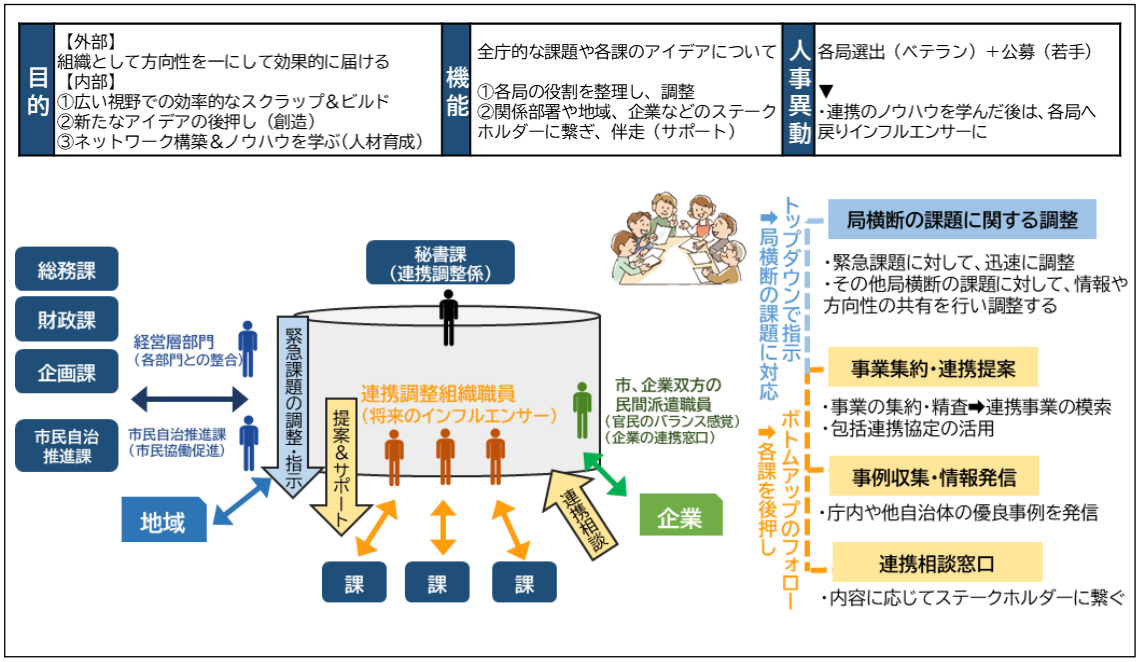
全体　…属人的な部分が多く、組織としてノウハウの共有がされにくい。

これらを解決するために、

・**ボトムアップの新たな連携をコーディネートする**機能

・連携ノウハウを共有し、**若手職員に継承していく**機能　　が必要！

②連携調整組織のイメージ



組織に配属された職員は連携のノウハウを学び、各局へ戻った後は連携の輪を広めるインフルエンサーの役割が期待できる、まさに人材育成ビジョンの方針「人を育てる組織」を実現しうる。

組織の機能としては、現状のトップダウンによる調整機能に加えて、各課のアイデアを後押しするボトムアップ・フォロー機能もある。情報や人員を集約させることで、組織として最適な対応を導き、方向性を一にできるほか、相談窓口を一本化することで連携への意欲を対外的に示すことにもつながる。

（2）他課とつながろう！プロジェクト　小さな1歩

①　現状と課題（若手職員について）

・職員の減少や若齢化を背景に、若手職員に求められる役割はいっそう増えていく。
　若手職員には、広い識見と部局横断的な「連携」の意識が必要になる。

・一方で、若手職員の現状は？

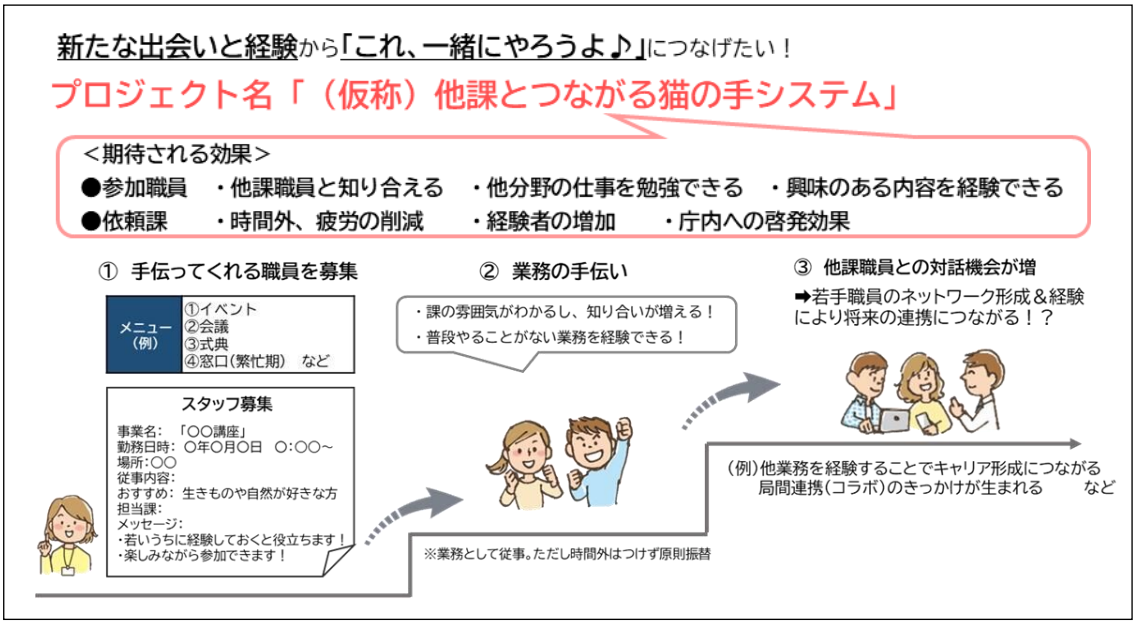
※採用２年目職員アンケートより

３割…他課職員と対話する機会が“月に数回以下”
７割…他課の業務について知らない
９割…他課の業務について知る機会がほしい

《記述意見》
・他課の業務や雰囲気が不明で異動希望先が書けない
・コロナ禍で親睦の場がなく職員同士のつながりが希薄

これらを解決するために
・**気軽**に他課の業務を**経験**できる機会
・**ネットワークを構築**しやすい機会　　が必要！

②他課とつながろう！プロジェクトのイメージ



このプロジェクトには、「コロナ禍で職員同士の関わりが希薄になる中、気軽に参加しコミュニティを広げる機会を作りたい」、「仕事のチャンネルを広げることで人材育成に貢献したい」という思いを込めた。

手法は、庁内イントラネット活用による公募式とする。

主な募集事業は、楽しみながら参加できるイベントや、経験しておくと有意義そうな会議・式典など、幅広い。（ただし時間外勤務等の過負担が生じないよう調整を要する。）

セールスポイントは「気軽さ」だ。参加職員が、興味のある課の雰囲気や仕事の様子を気軽に知ることができ、自身のキャリア形成につながるだけでなく、知り合いが増えることで連携しやすい職場づくりが期待できる。

一方、依頼課としては人手の充足だけでなく、自課業務の普及啓発も期待できる。

4-7. 提案の実現に向けて

（１）連携調整組織の設置については、次期行革大綱策定の参考としていただくため、総務課の担当者経由で意見交換を続けている。

（２）他課とつながろう！プロジェクトについては、人事課人材育成担当と協議するほか、自課でも試行し、事例を積み重ねていく。

5　次年度に向けた展望、今後の取組

第６回研究会（最終回）では、アクションプランの経過報告の後に、メンバーのこれからの人・組織づくりへの関わり方について、決意を新たにした。

5-1. 参加自治体からの応援メッセージ

第６回研究会開催前に、ＨＰに掲載されている参加自治体のアクションプランの中から、自分が最も良いと考えたものに投票しあった。

他自治体の取組を読むことで今後の活動の参考になっただけでなく、本市に投票してくださった方々からの応援メッセージに、大いに励まされた。

いただいた応援メッセージ

大変詳細に研究されていてすごいと思います。他課とつながろうプロジェクト は部局横断の取組としてとても参考になります。

10年後のビジョン（ありたい姿）が明確なっている点、具体的で実効性のあ るアクションプランが良いと感じました。

やろうとしていることに共通しているところがあり、参考になりました。規模 の大きな自治体だからこそという気もしますが、調整係という発想が目から鱗で した。

プランがわかりやすく全体を巻き込んでいて面白いと思いました。

とても根拠や現状がしっかりと調べられている点、企画されたアションプラ ンの実施が始められている点が素晴らしいと思いました。

「世界に輝く静岡」というのも目標が大きいな、と最初は思いましたが、具体的に順序立ててプランを 組んでいるので、実現できそうだと思います。頑張ってください。

どの自治体もすばらしかったです。静岡市さんは、特にトライ＆エラーを繰り 返し、具体的な実践を行ったと感じたため、投票しました。

「世界に輝く静岡」に向けて、取組を重ねていってほしいです。もちろん、私も頑張ります！

「未来志向の生活支援課」への一歩については、市民と密接にかかわっている 事業課と10年後のありたい姿への一歩としての活動を進めている点、まずは身近 な事業課から協力者を増やし、全庁に広げていく点が効果的だと感じました。

連携調整組織、他課とつながろう！プロジェクトは、柔軟な組織づくりや若 手・中堅職員の人材育成にも効果的で、10年後のありたい姿を目指すために必要 なアクションであると感じ、当市も取り入れたいと思う内容でした。実現に向け て一歩ずつ頑張ってください。

あるべき姿に対するアクションがしっかりとした道筋の上に分かりやすく描か れているのがいいと思いました。

庁内だけでなく、民間企業など庁外のステークホルダーに目を向け、アクショ ンプランにも落とし込んでおられたのがよかったです。また、プランの内容が具 体的で、実際に実践に移しておられる取組も多く、かつ多くの人を巻き込みなが ら進めていらっしゃるのが素晴らしいと感じました。特に、「庁内外の連携調整 組織の設置」の取組がとても興味深いです。

地域と密着している一つの課を対象としたものと、全体を対象としたものの、 アクションプランを設定されているところが良いと思いました。一つの課で実績 を創ることができれば、他の課への影響が大きいと思います。猫の手も良いです ね。

10年後の地域や部署のありたい姿を関わる人を集めて、全員で協議する考え方 が素敵な自治体だと感じました。また、公務員は縦割りと言われることも多く、 横の繋がりで業務を進めていくのが難しい現状があります。そのような中で、連 携調整組織が設置され、庁内全体で連携をしていく姿勢が全職員に示されること により、地域で抱えている課題解決や知識共有、地域資源の発掘等ができるよう になり、地域全体で1人一人がそれぞれに10年後のありたい姿に向かって行動で きる素晴らしいプランであると感じました。

5-2. マネ友としての活動継続

人・組織の変革は一朝一夕では実現できないため、マニ研の活動をより周知し、活動の輪を広げていく必要がある。

「実践なき理論は空虚なり」という北川顧問のお言葉にかんがみ、以下のように、自分たちが生み出したアクションプランを大切にし、実践し続けていく。

・マインドづくり：ひとつの課で実践したアクションプランを、まずは区役所全体のスタンダードにし、市全体をけん引していく。
火種となった生活支援課は区役所の主役となれるよう、付加価値を高めていく。

・しくみづくり：職員の声を基に考案したプランであり、庁内や参加自治体から幾つもの肯定的意見をいただいた。ひとつの組織を起こすという大きな発想ゆえハードルは多いが、小さな一歩から着実に職員間の連携・協働を高めていく。

重ねて、「部会に卒業はない」ことを心に留め、ありたい静岡市の実現に向け、これまで対話してきたマネ友・キーパーソンとの繋がりを大切にし、人・組織づくりに役立てていく。

5-3. 次年度へのバトンとして

次年度も、本市からは第 16 期生 3 名が部会に派遣される予定である。
私たちが活動の中で得た気づきや反省を継承し、次年度の組織変革を後押ししていく。

最後に、部会の結びにて表明した、私たち 3 人の今後のチャレンジをご紹介する。

川口　紗希	「輪を作るはじめの 1 歩として、まずは点をつなげてみる」 人を巻き込む（点をつなげる）ことは勇気がいる。しかし、自分がつないだ点が、次の点を結び付けてくれることもある。この繰り返しがいずれは輪となることを見据え、恐れず 1 歩を踏み出したい。
浦田　貴史	「誰がやるか分からないから自分がやる」 誰かがやるだろうということは誰もやりません。 様々な課題を自分事して捉え、最初に一歩を踏み出す人材でありたい。自分の問題からみんなの問題に広げ、周りを巻き込んでいきたい。
加藤　翔	「〇の人、△の人、×の人、みんな認める」 最初の一歩は”相手を認めること“だと心得た。人・組織づくりを通じて自分の至らなさを自覚できた今がターニングポイントだ。

付記

最後に、参加したメンバーの気づき、学び、変化について記す。

環境創造課　主任主事　川口　紗希

人事課からの打診に対し、庁内・外の様々な方とのネットワーク作りに役立ちそう！という思いのもと、参加を決意しました。１年の活動を終えた今では、交流する楽しさ、思い通りに進まないもどかしさ、多くのことを学んだ充実感など、様々な思いが入り混じった複雑な心境です。それでも、参加してよかったと思います。

毎回の研究会で出される課題に対して、立派な提案を作らなければ！という焦りと、自分の意見を全面に出すことが苦手だったということもあり、本当にこの内容でいいのか・・・と日々思い悩んでいました。しかし、大石さんをはじめとしたマネ友の皆様や、相談に乗ってくださった皆様に背中を押され、何とか提案をまとめることができました。またアクションプランを作るにあたり、庁内・外の様々な方にインタビューを行いましたが、多様な考え方に触れることができ、正解が１つでないことの楽しさを知ることができました。

一方、メンバーとは得意分野や考え方が異なり庁舎もバラバラだったので、分担して作業を進めていました。今振り返ると、３人でもっと違うやり方ができたのではないかと反省しています。それでも、同じ目的を達成しようとした時に、価値観や考え方が違う人もいるのだということにも気づけましたし、多様なアイデアがあるからこそ新しい価値が生まれるのだということも学びました。

こうしてノンストップで走り抜けた１年でしたが、思い通りに進まないことや厳しい御意見をいただくこともあり、それでもめげずに行動し続けるのはかなりの精神力が必要だと感じました。しかし、問いかけたことに対して正面から向き合ってくれる人がいて、同じビジョンを共有できる仲間が少しずつ増えていくことで、みんなの“自分事”として輪が広がっていくことも実感できました。

最後になりますが、今年度部会に参加させていただき、ありがとうございました。部会幹事団・事務局の皆様、気にかけてくださった職場の皆様、インタビューに御協力いただいた皆様、そして相談に乗ってくださったマネ友の皆様、共に学んだ参加者の２人に対し、この場を借りて感謝申し上げます。ありがとうございました。

駿河区役所保険年金課　主査　浦田 貴史

マニ研への参加のお話をいただいた際、過年度参加者から概要や活動内容を伺い、参加するかたいへん悩みました。しかしながら、１年間の活動を通して、組織や職員のありたい姿・あるべき姿を様々な視点から考えることができ、今後の役所人生に活きる実りの多い経験をさせていただいたと今では感じています。

部会は、どこの自治体も同じような課題を抱えている中で、それぞれの特色を活かし、違ったアプローチでアクションプランを実践し組織変革につなげていく面白い研究会であると思います。

これまでの私は目の前の業務に追われ、地域や組織の未来を考える機会は少なく、人・組織づくりは人事・総務部門の仕事と捉えていたが、活動を通じて、自らも組織の一員として携わらなければならない意識と使命感を持ちました。
また、活動を通じて「対話」の重要性を感じました。自分たちの想いだけでは前に進まず、相手の立場を尊重し、相互理解を深めない限り連携・協働は生まれません。どうしても慎重に進めてしまいがちですが、相手の懐に飛び込めば、対話や新たな縁につながることも多く、部会の方針である「まず行動、まず実践」のとおり最初の一歩を踏み出すことが大切であると学びました。

部会の中で、「微力と無力は違う」という言葉をいただきました。「自分がやらなきゃ」と思うか、「自分がやっても」と思うか、それは本人の意識次第です。出来ることから１つずつ、些細な事でも継続していきたいと思います。

最後になりますが、この１年間様々な面でご支援いただいた方々とメンバーに対し感謝いたします。ありがとうございました。

清水福祉事務所生活支援課　主査　加藤 翔

部会を通じて培えたものに、仲間や知識・スキルはもちろんあるが、私にとって一番の財産は、実は、「内省」である。「反省」と言うべきかもしれない。
よって、ここではごく反省的に記してみる。（書いてみれば少し自己陶酔の気がするが恐れずに掲載する。）

私は、ありたい姿への一歩として、人を巻き込み、これまでにない考え方を培うためのアクションプランを手掛けた。その結果、人・組織づくりにしてみれば、前述のような成果があった。
一方、私個人にしてみれば、このチャレンジによって２つの「気づき」を得た。
ひとつ。私には、人を納得させ意思を共有していく力がまったく不足していた。
振り返れば、私は、持ち前の執着心で特定分野を開拓することを強みとし、「解り合えない者は一顧だにしない」がごとく内向きに仕事をしてきた。しかし、この実践では相手が私の考えを納得してくれているかどうかに細心の注意を払い、逐次の振り返りと声かけを要した。これが私にはとても苦痛で、理解を得られないことへの疑心、成否への不安に苛まれ続けた。
ふたつ。その苦しみはひとえに「相手を認めることができない」ことに起因していると気づいた。このことは、アクションプランの過程である係長の一言が気づかせてくれた。私のヒトとの向き合い方は、多様化する時代を生きるためのあり方に反している。不偏不党を自認していた私だったが、単に偏狭なだけだった。ショックに打ちのめされ、プランが佳境に入った頃には悲観に暮れていた。
しかし、少し経った今は、気づけたことが幸運だったと思い直している。

私には、私の考えを大切にしてくれた周囲に報いたい気持ちがある。
不確かで綻びだらけの私の考えを傾聴し続けてくれた課長、人生の先輩として悩みを聴いてくれた区長・副区長にはいずれ現役を退いた後も不安少なく暮らしてほしい。そして協力してくれた同僚とは、この先も認めあえる関係でありたい。一つの課でのチャレンジに過ぎないが、それを受け入れてくれた経営層～同僚のありかたには、部会の言う「能動的な人・組織」を垣間見た気がする。
バブル崩壊後に生まれ、停滞期を生きてきた私たちの世代は、閉塞感を覚えるたび組織や社会の責任をあげつらってきたことだろう。だが、入庁後 10 年を経て後進はますます難しい環境を迎える中、私は人・組織づくりを先導する側に移りつつある。
その職責と対峙し、私自身の課題と併せて、ひとつずつ攻略していく。

転機を授けてくれた部会、最年長の私と忌憚なく議論してくれた参加者の２人に深く感謝します。

出典・参考文献

本稿に記載した数値等の出典・引用元および研究の参考にさせていただいた文献を記す。

1．出典・引用

Ｐ５　「2－1 自治体の概要」中表の数値

・「第４次静岡市総合計画（＊直近の公開情報）」中「基本構想」ほか
・「静岡市の人口及び世帯数の推移（令和４年２月公開分）」中「推計人口」
・「静岡市第２期総合戦略（令和２年３月）」
・「第３次静岡市行財政改革後期実行計画（令和３年３月改定）」
・「第２次静岡市職員適正配置計画（令和元年度～令和４年度）」
・「令和４年度当初予算（案）の概要」中「財政の中期見通し」（令和４年２月 14 日）
・「静岡市新人材育成ビジョン（改訂版）（平成 31 年３月）」
・「令和元年度静岡市ＩＲ説明会資料（令和元年 10 月）」
・総務省－令和２年度「地方公共団体の主要財政指標」

2．参考文献（資料・書籍）

―人材育成―

・「地方公共団体における今後の人材育成の方策に関する研究会令和２年度報告書」,総務省,2021.3
・今村寛,「対話で変える公務員の仕事」,公職研,2021.6
・宇田川元一,「他者と働く」,株式会社ニュートピックス,2021.3
・坪谷郁生,「図解　人材マネジメント入門」,ディスカヴァー・トゥエンティワン,2020.6

―ＳＤＧｓ―

・髙木超,「自治体のＳＤＧｓ」,学陽書房,2020.9
・髙木超,「ＳＤＧｓ×自治体実践ガイドブック」,学陽書房,2020.3
・石田秀輝・古川柳蔵,「バックキャスト思考」,ワニ・プラス,2018.9

―ＤＸ―

・立石英司,「社会保障ＤＸ戦略」,日本実業出版,2021.5
・内山悟志,「新しいＤＸ戦略」,エムディーエヌコーポレーション,2021.7

―2040 年問題など―

・「2040 年を展望した社会保障・働き方改革本部のとりまとめ」,厚生労働省保険局,2019.6
・河合雅司,「未来の年表」,講談社,2019.5
・岡田和弘ほか,「2040 問題と地方自治」,日本地方自治学会,2021.1