

令和4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

【静岡市】

総務局	人事課	主任主事	高松 恵太
経済局	商工部 商業労政課	主任主事	榊原 和也
教育局	教育総務課	主 査	佐藤 奈緒

目次

1	はじめに	1
2	現状分析	3
3	10年後の地域のありたい姿と実現に向けた 組織・人づくり	6
4	私たちのアクションプラン	9
5	過去の振り返り	14
6	おわりに	19

1 はじめに

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」ことを役割とし、以下の2点を主な研究課題としている。

《部会の主な研究課題》

①組織課題

職員の努力を、地域の成果へつなげられる自治体をどのように実現するか

②人材課題

生活者起点で発想し、関係者とともに未来を創っていける職員をどう育てるか

この部会には全国の自治体（全66自治体）からそれぞれ3人1組ずつ参加しており、実際の組織や現場をよりよくする成果と、副次的に人材育成の成果を創出することを目指している。

一般的な参加者個人の成長に特化した「研修」とは異なり、所属組織、ひいては地域が望ましく運営され、ありたいと皆が望む未来を創り上げる変革を果たすための実践研修の場である。

《部会で大切にしている3つの考え方》

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おしえてもらうのではない、「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。

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16期生となる。

昨年度、一昨年度に引き続き、新型コロナウイルス感染症の影響により、オンラインでの参加が主となる中、次に掲げるテーマに対し、一步を踏み出すことを目指した。

《令和4年度部会テーマ》

“地域のための人・組織づくり”を進める

～持続可能な地域をつくる人・組織のストーリーを描き、実践する～

《研究会日程》

研究会	日程	会場	概要
第1回	R4.4.19	オンライン	【社会の大きな変化(長期トレンド)、自分の地域の予測される未来を考える】 ・アイスブレイク ・対話
第2回	R4.5.25	オンライン	【組織の課題を考える(現状分析)】 ・対話(事前課題の共有と振り返り等)
第3回	R4.7.21~22	オンライン	【これまでの自治体の人・組織づくりを振り返り(検証)、現状(組織風土)を知る。未来に向かって何をどう変えていくのかを考える】 ・対話(自治体の変革をどう進めるか等) ・自治体事例について学ぶ ・幹事セッション
第4回	R4.8.24~25	オンライン	【シナリオを考える】 ・「変革ストーリーシート」について、部会幹事、対話自治体と対話
第5回	R4.10.19~20	オンライン	【「変革ストーリーシート」をブラッシュアップする】 ・「変革ストーリーシート」について、部会幹事、対話自治体と対話
			台風15号による災害対応により本市は不参加
第6回	R5.1.26~27	東京・早稲田大学	【「一歩踏み出し、歩み続ける」】 ・活動の振り返り、今後に向けての対話 ・ストーリーシート発表 ・顧問、部会長等の講話

2 現状分析

(1) 地域ビジョン

本市では、令和5年度からの施行に向けて第4次総合計画が策定されており、令和4年12月16日に市議会にて可決された。まず、本市の現状を説明するために、計画に示されている基本構想（ビジョン）について記載する。（下図参照）

基本構想 (P5)		まちづくりの目標			
概ね2040年	目指す都市像	「市民(ひと)」が輝く 静岡市に暮らす市民一人ひとりが、輝いて、自分らしい人生を謳歌できるまち	「都市(まち)」が輝く 静岡市が擁する地域資源を磨き、輝かせ、世界から注目され、人々が集まるまち		
	「世界に輝く静岡」の実現				
基本計画 2023～2030年度	重点目標 (P6)	人口活力を高め、まちと暮らしを豊かにする			
	SDGsの推進 (P7)	SDGs未来都市・SDGsハブ都市として、SDGsを推進していく			
	横断的視点 (P7)	脱炭素社会・ジェンダー平等・多文化共生・DX	市政運営の基本認識 (P7) 質の高い持続可能な行財政運営		
	分野別計画の取組 (P8、28)	① 商工・物流 分野	時代の変化に対応しながら地域資源を磨き上げ、多様なパートナーシップにより、豊かに経済成長を続けるまちを実現します	② 農林水産 分野	南アルプスから駿河湾までの多様な資源を活かし、持続可能な農林水産業を磨くまちを実現します
		③ 観光・交流 分野	国内外の多くの人々を惹きつけ、多様な交流や賑わいが生まれるまちを実現します	④ 文化・スポーツ 分野	歴史に育まれてきた多彩な文化に誇りと愛着を持ち、スポーツ・学びを通して一人ひとりが輝き続けるまちを実現します
⑤ 子ども・教育 分野		すべての子ども・若者が、夢や希望をもって、健やかに、たくましく、しなやかに育つまちを実現します	⑥ 健康・福祉 分野	誰もが健やかに生きがいをもって自分らしく地域で共に生きることのできるまちを実現します	
⑦ 都市・交通 分野		快適で質の高いまちの拠点と、住環境・交通環境の充実による、誰もが暮らしたい・訪れたい「人中心」のまちを実現します	⑧ 社会基盤 分野	経済の好循環を支え、誰もが安全で幸せに暮らすことのできる持続可能な社会基盤を有するまちを実現します	
⑨ 防災・消防 分野		あらゆる危機から市民の「いのち」と「くらし」を守り、安全・安心なまちを実現します	⑩ 生活・環境 分野	人と自然が共生し、将来にわたり豊かな営みを続けられるまちを実現します	
分野横断的な重点政策 (P29～30)		(仮称)歴史文化の地域づくり (仮称)海洋文化の地域づくり (仮称)森林文化の地域づくり (仮称)健康活躍のまちの推進 (仮称)まちは劇場+スポーツの推進 <small>【健康・医療・防災づくり+子ども・子育て】</small> <small>【まちは劇場+スポーツ】</small>			
区役所の取組 (P31～34)		「効率的で利用しやすい行政サービスの提供」「地域と一体となったまちづくりの推進」に取り組む			
実施計画		基本計画に基づく個別の事務事業			

2040年までに達成するまちづくりの基本構想を「世界に輝く静岡の実現」として、「世界に輝く静岡」を「市民(ひと)が輝く」と「都市(まち)が輝く」の2つの面から整理している。

「市民(ひと)が輝く」とは、「静岡市に暮らす市民一人ひとりが、輝いて、自分らしい人生を謳歌できるまち」のことであり、個々の市民が未来に希望を持ち、いつまでも暮らし続けたい、まちづくりに関わっていきたいと感じることと定義している。

「都市(まち)が輝く」とは、「静岡市が擁する地域資源を磨き、輝かせ、世界から注目され、人々が集まるまち」のことであり、他の都市の真似をすることではなく、もともと持ち合わせている固有の地域資源をより磨き上げ、発信していくことでまちの魅力を向上させていくことと定義している。

また、基本構想を達成するための具体的な取組として基本計画を策定し、個別の取組を基本計画に整理しており、基本計画においてSDGsの推進を基本的な考え方とともに、横断的視点としてジェンダー平等の推進、DXの推進、多文化共生の推進、GXの推進の4つを挙げている。

加えて、上記の計画を推進していくに当たって、市政運営における4つの基本認識を次のとおり総合計画の中で明示している。

①人とつながる

市民、団体、企業、周辺自治体等との連携を図るための仕組みづくり、ともにまちづくりを進める人材の育成、多様なツールを活用した内容やターゲット等に合わせた積極的かつ効果的な情報発信

②仕事の仕組みを変える

行政のデジタル化を推進し、利便性の高い行政サービスの提供を行うとともに、市役所においてライフステージに応じて柔軟に働くことのできる環境を整備

③人や組織が変わる

職員が仕事の意義や自身の役割を再認識する機会の創出による当事者意識の醸成及び各職員の生産性の向上、多様な市民ニーズにしなやかに対応できる組織編成

④財政基盤を堅持する

効果的な予算執行及び新たな財源確保による健全な財政運営の推進、公共施設の長寿命化及び総資産量の適正化によるアセットマネジメントの促進、民間活力の活用による公民連携の行政サービスの充実

(2) ビジョンに対する現在の取組状況

ア SDG s 未来都市計画

本市が平成30年6月に「SDG s 未来都市※」に選ばれたことを受け、本市におけるSDG sの推進と総合計画の基本構想との関連について示し、今後のSDG sの推進体制や目標について定めたもの。

本市は市域が広く、歴史的にも複数回の合併を経ているため、幅広い政策が必要不可欠となっており、総合計画に位置付けられている施策は非常に多岐にわたっている。これらを効果的に推進していくためには、個別にPDCAをまわしていくことのほかに、全体を総括的に推進していくことが重要となっている。このため、本市においてはSDG sの推進について、施策等立案時の基本的な考え方に据えることで、それぞれの取組を集約するものとして機能させている。また、SDG sの推進について、「SDG s ウィーク」や「東京ガールズコレクションしずおか」などのイベントを通じてSDG sの普及啓発及び情報発信を行うことで、本市のブランド力の向上を図り、「市民（ひと）が輝く」、「都市（まち）が輝く」ことに繋げている。

イ DXの推進

令和3年度に企画局に「デジタル化推進課」を設置し、デジタル統括監を配置することで、DXに取り組む組織体制を強化した。また、令和3年度から令和12年度までの静岡市のデジタル化に関する方向性や指針を示す「静岡市デジタル化推進プラ

※ 地方創生SDG sの達成に向け、優れたSDG sの取組を提案する地方自治体として内閣府が選定するもの。なお、本市は平成30年7月に国連が選定する「SDG s ハブ都市」にも選ばれている。

ン」を策定し、①行政のデジタル化、②地域のデジタル化、③デジタル人材の確保と育成の3つの柱に基づき、静岡市全体のデジタル化を進めていくことを定めた。

さらに、令和4年度には“誰もがデジタル化による豊かさを享受できる地域社会の実現”に向け、「静岡市スマートシティ推進協議会」を設立し、デジタル技術を活用した事業の企画立案や、官民連携による実証事業の実施を推進することとしている。

ウ GXの推進（脱炭素化）

令和4年度に「グリーン・カーボンニュートラル」の推進体制を充実させるため、環境局環境創造課に「グリーン政策推進室」を設置した。

また、清水区の工業物流エリア等に再生可能エネルギー設備の導入や地域マイクログリッドの形成を図る取組について、環境省が選定する「脱炭素化先行地域」に選ばれており、地域全体でのグリーンエネルギーの活用推進に取り組んでいる。

3 10年後の地域のありたい姿と実現に向けた組織・人づくり

(1) 10年後のありたい姿

本市としての「ありたい姿」については、先述したとおり、「市民（ひと）が輝く・都市（まち）が輝く」である。これは、第3次静岡市総合計画を引き継ぐ形で、策定された第4次総合計画に掲げられ、令和5年度から新たにスタートする。これを基礎として、今年度私たちが目指すビジョンを検討することとした。

まず決めたことが2点ある。1点目は、組織としての方針を真っ向から否定するのではなく、受け止めて検証し、取り入れていこうということ。総合計画だけではなく、様々な業務についても、多くの職員が関わって検討を重ねられて現在の形になっている。そうなっている理由があり、最初から否定する姿勢をとってしまうと、メンバーで何か提案をしたところで誰からも受け入れられないと考えたからだ。2点目は、これまで人材マネジメント部会に参加したマネ友たちが熟議を重ねてきたことを大切に、継承していこうということ。本市は今回で16期に渡って人材マネジメント部会に参加しており、それを活かさない手はない。単年度の取組で終わってしまうのはもったいないという意見が一致したためである。そこで、過去の論文や同時並行で策定が進められていた4次総の内容を考慮しつつ、お互いの考えを出し合っていく中で、特に昨年度のメンバーが打ち出した「ありたい姿」が理想ではないかということになり、その結果設定したビジョンは次のとおりである。

一人ひとりが個性を活かして活躍し、つながり、
あらゆる課題に立ち向かえる持続可能なまち

このビジョンを細分化して解説すると、

- ・個性を活かす＝自らの望む分野で、自らの個性や得意分野をまちづくりに活かす
- ・つながる＝行政・市民・企業・教育機関・NPO等のあらゆる主体が連携する
- ・あらゆる課題＝人口減少、新型コロナウイルス感染症等の災害、地域課題等、社会情勢の変化による課題

年度が終わりを迎える3月現在振り返ってみて、当初メンバーで決定したこのビジョンは、非常に速いスピードで変化する社会情勢に対しても通用し得ると感じている。例えば、年度当初は、人口減少や新型コロナウイルス感染症が圧倒的な課題であり、当然のことながら、その後、台風15号による甚大な被害を受けるなどは考えもしなかった。

また、人材マネジメント部会への参加や通常業務を通じて、この1年間様々なことを考え、知識や経験得たが、このビジョンがぶれるということにはなかった。

今後も想定外のことが度々発生するであろうし、自分たちも成長したり時には立ち止まったりすることもあると思うが、どのような状況になったとしても、このビジョンは大切にしていきたいと考えている。

(2) ありたい姿の実現に向けた組織・人づくり

10年後の地域のありたい姿を実現するために本市が組織として実施している戦略的な取組として、大きく3つ挙げられる。

1つめは、「SDGs」の推進。初めは企画課のみが取組みを進めている状態であったが、現在では、総合計画を始めとして令和5年度に向けて策定された各課所管の計画等にも掲載され、共通言語となるまで浸透している。

2つめは、GX（グリーン・トランスフォーメーション）の推進。本市は第1回脱炭素先行地域に選定されており、環境局にはグリーン政策推進室が設置された。

3つめは、DX（デジタル・トランスフォーメーション）の推進。「静岡市デジタル化推進プラン」を策定し、行政のデジタル化を進めることで効率化や利便性を高めるだけでなく、地域の課題解決のために、地域のデジタル化も進めるとしており、これまで総務局にあったICT推進課を企画局に移行し「デジタル化推進課」とした。

しかし、自分たち自身もこれらの取組を全て最初から認識していたわけではない。総合計画や行財政改革推進大綱など、人材マネジメント部会での課題を通して調べたり、関係者にインタビューしたりしたことがきっかけで知ることができた。正直な感想として、「頑張って考え取り組んでいる職員が意外といる」と思った。最初に、否定せずに受け止めようと話し合ったにも拘わらず、「ありたい姿」と現実がほど遠いと感じてしまうことが多々あったのだが、単に自分たちが知らないだけで、既に取組が始まっている可能性があるということが自覚できた。それとともに、他の職員も同じ状態なのではないか、総合計画の内容や他課の取組をもっと浸透させる必要があるのではないかと考えた。

そこで、この気づきを次のとおり深掘りして整理した。

- ・若手職員を始めとする全ての職員の中で、戦略的取組が認知・浸透していないため、政策が推進されない。
 - ・その原因として考えられることは、業務の多忙・当事者意識の低さ・業務を作業のように捉えており、政策推進の役割を担っているという意識がないこと。
 - ・本来あるべき組織とは、職員全員が当事者意識を持って取り組む体制ができている状態であること。
 - ・本来あるべき人材とは、市民目線をもってアウトリーチしていく職員であること。
- これらを基に、必要な組織・人づくりを検討した。

①組織づくり

- ・局や課といった枠にとらわれることなく、横断的に連携ができる組織づくり
- ・DX や業務のスクラップ&ビルド、局間連携などにより、業務効率化を図り、職員に余白を持たせることのできる組織づくり
- ・やる気のある職員や若手職員の活躍の場が提供できる組織づくり

②人づくり

- ・市民目線をもって、市民を巻き込むことのできる職員の育成
- ・テレワークやワーケーション、複(副)業などの多様な働き方へ対応することで、職員の経験値を上げて視野を広げる

(3) ありたい姿とのギャップ

(2) で考えた、ありたい姿の実現に向けた組織・人づくりに向けて、現状の課題を整理した。

①組織

- ・組織編成は部局を横断して政策を推進する形で整備されているが、実際は依然として「担当課がやること」という意識をもった職員が多く、価値の共有が不足している。
- ・SDGs や DX 等に対する知識不足により、施策や業務に新しいアイデアや視点が盛り込まれていない。
- ・いわゆる「外の人」とのコミュニケーションが不足しており、行政の中だけで思考してしまうことで、市民目線と乖離している。

②人材

- ・行政の役割は「市民のため」であるにも拘わらず、市民とのコミュニケーションに苦手意識があり、協働が進んでいない。
- ・DX の知識や技能を持った人材が育っていないため、視点が欠けている。
- ・例えば、新人職員の OJT は担当の職員のみが行うなど、職場内での人材育成が全体で取り組まれていない。
- ・業務多忙や若手職員の増加などにより、目の前の業務の遂行のみで手一杯となってしまう、市民目線・バックキャストに立ち戻ることが難しい。

4 私たちのアクションプラン

新型コロナウイルス感染症対応に係る応援業務に加え、台風 15 号の甚大な被害による災害対応が重なり、提言や実行までには至らなかったが、これまでの「ありたい姿」や「現状とのギャップ」を通して、アクションプランを検討した。

(1) 最終フェーズ

①組織の目標状態

局や課といった枠にとらわれることなく、同じ地域課題に取り組む所属が地域を巻き込み、一丸となって解決に取り組んでいる状態

②人材の目標状態

一人ひとりの職員が、市民目線を持ち、常に最適な行政サービスの提供を目指している状態

③そのために想定される取組

次の 2 点を全庁的に実施する。

- ・一定の年次（人事課による研修が実施されない）の若手職員を企業や NPO 等の団体に短期派遣する。
- ・庁内における所属交換派遣

(2) 中間フェーズ

①組織の目標状態

所属に関係なく、同じ地域課題に取り組む職員が、足踏みをせずに取り組むことのできる環境が組織として整えられている状態

②人材の目標状態

多くの職員が市民目線であるべき行政サービスと現状とのギャップについて理解し、前向きに改善しようという意識を持ち、それが所属内で共有されている状態

③そのために想定される取組

次の取組により目標状態を達成する。

- ・行政に対するリアルな市民の本音を収集し、取組の推進力とする。
- ・各局への割り当て方式または有志の職員を募り、企業や NPO 等の団体へ短期派遣を行う。

(3) 初期フェーズ

①組織の目標状態

人材マネジメント部会の歴代メンバーの取組が引き継がれ、組織づくりの長期的な目標が次年度以降のメンバーにも共有される仕組みができている状態

②人材の目標状態

時代に求められる人材像を正確に理解し、自ら率先して行動に移すことができる

職員が漸増している状態

③そのために想定される取組

次の取組により目標状態を達成する。

- ・企業や団体が行政に対して望むこと（あり方・施策・関係性等）をヒアリング
- ・人材マネジメント部会のこれまでの成果について施策評価を行い、市の取組として評価することで、部会の引継ぎ体制を組織的に構築する。
- ・最終目標状態に対して実施したいアクションプラン案を提案する。

「市民目線」や「協働」の意識を根付かせるため、また、外部のスキルや知識を庁内に取り入れるため、さらには企業や団体に行政について理解してもらい敷居を下げるためにも、職員と「外の人」が関わるのが当たり前となる状態をつくる必要があると考えた。後述するが、局長等へのインタビューなどからも、階層に関係なく同様の考えを持っていることがわかり、このアクションプランの裏付けができた。

これまで、本市から人材マネジメント部会に参加してきた職員が中心となって組織した自主勉強会において、同様の働きかけがなされてきたが、いまだ全体を見渡してみると、「ありがたい姿」とのギャップは大きい。そこで、自主参加や講座といった形式ではなく、「業務上の実地研修」という方法をとりたい。

<最終目標の具体的な流れの想定>

- ①職員の担当業務に関わる企業やNPO等の団体へ受け入れの交渉を行う。
- ②3日～1週間程度派遣研修に行き、実際の業務や活動を行う。
- ③毎日、先方と振り返りを実施する。
- ④③や最終日で行政に対して求めることなどをインタビューする。
- ⑤研修終了後、報告書を作成し、庁内・受け入れ先で共有する。

この研修を実施することで、業務を行う際に影響を与える相手を意識できるようになったり、行政だけで取り組んでいた施策について、協働できる他者を見つけられたり、職員個人の視野が広がるなどという効果が期待できる。また、受け入れ先の企業や団体にとっても、行政の考え方を理解する機会となったり、相談窓口ができたりなど、メリットがあると考えられる。自分たちメンバーは、行政や企業・団体へのプラン提案から始め、最終的には受け入れ先の候補探しや情報共有の仕組みづくりを行いたい。

<参考>局長等へのインタビュー抜粋

総務局 渡辺局長、企画局 松浦局長

■SDGs

- ・ 4次総の横断的視点に要素を加えている
- ・ 各局で策定する個別の計画に確実に反映させ、実践してもらうよう動いている
- ・ 国際会議の誘致を模索中
- ・ 対外的発信として、国連本部での発表を検討中
- ・ 指針や宣言、アワードなど、従来の取組を継続実施していく。
- ・ SDGs宣言については、ハードルを低くしたことで市内600の事業所が参加
- ・ 人材育成ビジョンとSDGsに直接のつながりはない（局内検討の結果）が、自治体経営を持続可能にしていく、という視点を持って策定（定年延長・DXなど）

■民間と行政との連携

- ・ そもそも業務で民間とお付き合いをしているのか疑問。特に窓口業務。イケてる自治体は民間との垣根が低い。
- ・ 役所のものさしで民間を測ってはいけない。役所の手の届かない部分を担ってくれているということに気が付いているのか。
- ・ 民間をカテゴライズして理解しているのか。
- ・ 経済というとすぐに商工会議所となるが、限界がある。代表であるが、全てではない。JAや清水の商工会などの組織や、経済同友会、JC、ライオンズクラブロータリークラブなど個人が加入している組織もある。
- ・ (団体例を挙げ) これらの組織や人と対等な立場で話すことができる職員がどれだけいるかが鍵

■職員の「当事者意識」

- ・ 「市民のために」仕事をする意識を養う。
- ・ コミュニケーションのとれている風通しのよい職場が理想
- ・ 入庁するときどんな意識だったのか。「まちの役に立ちたい」「市民のために何が還元できるか」という意識を持ち続けることが大切
- ・ 女性を上へ上げていくのは女性。名古屋市には女性係長以上が参加する「女性をエンパワーメントする会」がある。
- ・ 庁内の多様性は尊重できているのかを確認する必要がある。
LGBTQ、外国にルーツがある、ヤングケアラー経験者…こういった職員がいるはずだが、手を打っていない状況がある。
- ・ 「面白い」「一芸に秀でている」職員の集まりがあってもよい。個々で動いている。
- ・ 属人的でいい。仕事は「人」がやるもの

- ・創造的な業務は単に委託して終わりではない。自らの学びがセット。委託することで、ノウハウがなくなるという危険性を自覚すべき。指定管理も同様
- ・「民間が潤うための施策は、民間に聞かなきゃわからない」をベースにすべき。どうしたらできるかを一緒に考える。要望が多いは当たり前。さすがにそれは無理、もあるが。
- ・仕事で出会った人間関係を意識的に継続することは大事。同級生の付き合いも。
- ・人間関係のトライ&エラー

■DX人材

- ・行政のDXはこれから進んでいくため、これに対応できる人材を階層別研修の中で育成（主任主事3年目なども視野にあるとのこと）
- ・R5から庁内研修を増やす。
- ・庁内でスペシャリストを育成するとキャリアをどう作っていくかが課題になる。民間の方が待遇が良ければ来てくれない。外部と組む方がよい。
- ・外部人材だけでなく、委託も含めてマッチングできる職員が必要

■職員の意識

- ・外と付き合う。
- ・「イケている」自治体を研究する。
- ・市民のため、そのためには何が必要かを考えられる職員になるべき
- ・静岡市役所の職員は真面目過ぎるので、スピード感に差が出る。バランスが大事。窓口マニュアルを作るより、相談に寄り添う方が大事
- ・つないだり、仲介する職員が必要

■「世界に輝く静岡」

- ・住んでみたら住みやすかった、が理想
- ・ポートランドは失業率が高いにも拘らず、週300~400人の移住者がいる。起業などチャレンジがしやすいまち。チェーン店もあるが、住民は個店で買い物をする。
- ・北九州は「公害のまち」から「環境にいいまち」になった。変わる。
- ・シチズンシップ、自分のまちや地元を愛する人が増えるとよい。

■その他

- ・職員が静岡市のこと知っているか。市のいいところを理解していることが大事

NPO サプライズ代表理事 飯倉清太氏

■ こういう静岡市になってほしい

- ・センスがいい企業が集まるまち
- ・今の3分の2になっても、その分を稼げる世界的企業が集まるとよい。

■ こういう市役所・職員になってほしい

- ・職員はディフェンスとオフェンスを分ける。適材適所
- ・市役所の仕事を減らす。
- ・職員は商業、観光の現場経験がないアウトリーチすべきものはする。

■ DX

- ・システムの進化によって、空いた時間にさらに仕事を追加する傾向がある。
人が幸せになる進化を望む。

■ 飯倉氏が関わる企業

- ・自分達がやりたい仕事を提案できる仕組みをつくった。
- ・会議を減らし、報告のみで相談をしない。部長の判断できる範囲を広げた。
- ・上記によって、社員が楽しそうに仕事をするようになった。

静岡県中小企業家同友会 静岡支部 会長 青山氏

■ こういう静岡市になってほしい

- ・企業間でも業種が違えば、仕事や考え方が全然違う。異業種交流によって新しい価値を創出していきたい。
- ・(市民自身が) 地域の魅力に気が付いていない。宝探しをするように、地域の魅力を掘り起すマインドが必要では。

■ 行政に望むこと（支援など）は何か

- ・企業も行政もフラットな立場で対話できる場があるといい。できるか、できないか、といった話は置いておいて、何に困っていて何が障害となっているのか、そこを共有する場があるといい。
- ・企業も行政も互いに静岡市を盛り上げようという思いは共通しているはず。仕事上の付き合いだけでは、互いにどんなビジョンを持って仕事しているかは分からない。そのためにも、職員には市のビジョンについて、その人の言葉で話せるようになってほしい。

5 過去の振り返り

今年度、静岡市は台風 15 号により甚大な被害を受けた。私たちの活動も、災害対応により思うように進まず、ありがたい未来の実現に向けた重点取組をまとめたものの、その実践までには至らなかった。

そのアクションプランの実践は、来年度の参加者に引き継ぐとともに、一度、本市における近年の参加者の取組（アクションプラン、提案）を振り返りここに残すことで、次のメンバーの活動時の参考資料としてもらいたい。

《平成 26 年度アクションプラン・提案》

シラフケーション（素面ケーション）※を目指そう！

※気軽に親密な会話ができる飲みにケーションと、意思決定をする会議のいいとこどりをするもの。 飲みニケーション ≒ シラフ（素面）ケーション ≒ 会議

○ありがたい姿

所属長を中心に自由な対話がそこかしこで起こり、構成員が内発的に気づき価値前提で物事を発送できている組織

○実現するための実践

会議のように堅苦しくない雰囲気の中で、ざっくばらんな意見交換をとおし、飲みにケーションのような気づきを楽しみながら、目的に向かって仕事をしていく“話の場”づくり。

《平成 28 年度アクションプラン・提案》

「所属長マインド」の発信

○ありがたい姿

仕事の価値を皆で共有し、認め合い、助け合える
前向きな姿勢でやりたい感を持ち、挑戦していける

○実現するための実践

所属長の仕事に対する姿勢や心がけなどを「所属長マインド」シートとして所属職員に示すことで、所属職員が「自分マインド」を意識するとともに、身近な職員と「マインド」について対話し、最終的に「必要な時に対話ができる」状態を作る。

⇒ 平成 29 年度所属長研修より導入され、現在も続いている。

参考：「所属長マインド」シートの項目

私たちが目指すもの、目指すものに向けて取り組む事業

○○年度に特に解決に取り組む課題、私がみなさんに求めるもの

所属長のメッセージ

《平成 29 年度アクションプラン・提案》

- ①目指す人材像（人材育成ビジョン）へ「未来市民」を意識することを位置付ける
- ②係内 3015 運動 ～再考による最高の職場作り～
- ③ロールモデルについて考える機会を提供

○ありたい姿

- 1. 人口減少等の社会情勢や環境の変化に対応しながら、現状の課題及び市民ニーズだけでなく、「未来市民」を意識した施策が実施できている「組織」
- 2. 組織の目標・使命を意識し、その達成のために、所属職員同士が互いを尊重し、支え合いながら、チームとして仕事をしている「所属」
- 3. 将来（ありたい未来）を見据え、身近なロールモデル（ありたい職員像）を持つとともに、自身の仕事に誇りを持って、主体的に仕事をしている「人材」

○実現するための実践

- 1. 将来の静岡市の市民・社会のあるべき姿から施策を実施していくため、目指す人材に「未来市民」という言葉を位置付けることで、研修や人事評価制度へ反映するとともに、組織への浸透を図る。
- 2. 組織として係の業務を考える時間を設定し、「職員個々人が仕事の目的、プロセス、役割、配分を再考する時間」「部下と上司が、ゴールイメージ・成果物に差異が無いか確認する時間」「上司が仕事のプロセス、役割分担を再構築すべきか考える時間」を創出する。
- 3. 各局で行っている座談会のヨコ展開、庁内人材育成情報誌でのロールモデルの記事掲載などの積極的な情報発信するほか、職員個人の成長につながるようなロールモデルについて考える機会を増やす。

《平成 30 年度アクションプラン・提案》

①新「静岡市人材育成ビジョン」への提案

②「対話」を重視した研修を開催してもらえるような働きかけ

○ありたい未来

- ・全ての市民が「豊かさ」を感じられる地域
- ・限られた経営資源の中で効率的・効果的な行政運営を行うとともに、多様な職員が生き生きと働いている組織
- ・高い専門性と誇りをもち、時代とともに移り変わる行政課題に対し、柔軟かつ主体的に取り組める人材

○実現するための実践

1. 令和元年度に策定、運用される新「静岡市人材育成ビジョン」に対する以下の提案
 - ・ビジョンの周知を図るため、概要版やポスター等を作成すること
 - ・目指す人材像の行動例について、より簡潔でわかりやすいものに整理すること
 - ・研修の意義や効果を示すため、人事課が発行する人材育成情報誌等において、研修の成果が業務に活かされた受講者のインタビュー等を掲載すること
 - ・(業務改善意識が課題として表れていることを受け) 業務改善提案制度を実施している総務課と人事課が連携を図ること
 - ・コミュニケーション能力、管理職のマネジメント能力、チームでの業務遂行が課題として表れていることから、研修等の取組において重点的に対応すること
2. 部会キーワードである「対話」を広めるため、マネ友（過年度参加者）と連携し、価値前提の考え方や対話を広めるための夜間講座の企画するほか、人事課研修において「対話」を重視した研修が開催されるよう働きかける。

《令和元年度アクションプラン・提案》

①「所属長マインド」（平成 28 年度提案）の実施・周知

②所属の人材育成方針の周知

③所属長カードの配布

○ありたい姿

予測できないスピードで変化している現在の状況に対応できる人材が育ち、様々な課題に立ち向かえる組織

○実現するための実践

ありたい姿を「組織目標に対する一体感、人材育成ビジョン、キャリアプラン」の3つの柱から考え、その実現のため所属長にスポットあて、既存の仕組みの浸透を図る提案を行った。

1. 平成 28 年度部会参加者が提案し、平成 29 年度研修より取り入れられている「所属長マインド」について、より職員に浸透するよう実施方法変更する。
2. 各所属で作成する人材育成方針を、声に出し、所属職員に伝える。
3. 所属長が所属の人材マネジメントを行ううえで、所属長にお願いしたいことを、部下の立場から考え、カードとしてまとめた「所属長カード」を人事課から配布する。

《令和 2 年度アクションプラン・提案》

①危機対応研修の充実

②スペシャリストの育成

③職員の意識改革

○ありたい姿

どの職場でも迅速に意思決定されている組織

※部会テーマ「緊急事態に効果的に対応できる自治体組織のあるべき姿を考える」

○実現するための実践

1. 人事課の階層別研修や選択研修に危機管理分野の研修を取り入れる
2. 静岡市の人事制度である職務深耕ステージに危機管理の分野を追加する
3. 防災研修の自主企画（部会参加者）

《令和3年度アクションプラン・提案》

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

○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

○実現するための実践

1. 「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」としての連携調整組織の設置※
※連携調整組織に配属された職員が連携のノウハウを学び、各局に異動したのちも連携を広める核になることを想定
2. 庁内イントラネットで、応援職員を公募する仕組みをつくる。
気軽に参加できるようにすることで、職員のキャリア形成やコミュニティが広がることによる連携しやすい職場づくりを目指す。
また、依頼課においては応援職員が入ることによる人手の充足のほか、自課業務の普及啓発にもなる。

6 おわりに

(1) 総務局 人事課 高松恵太

人材マネジメント部会への参加の打診があったとき、「自分にそんな難しいことができるだろうか？もっとほかに適任者がいるのではないか？」と感じたことを覚えています。参加する旨のお返事をした後も、過去の部会参加者の話を聞きながら、1年間やっていけるだろうか…と、もやもやした気持ちが膨らむばかりでした。

その日から1年間が経とうとしていますが、今では、参加したことで今後の職員人生に生きる得難い経験ができたと感じています。普段、業務に追われるなかでは、自分たちの組織、地域のありたい未来をじっくり考えるということはなかなかできません。また、それを他のメンバーや、他自治体の職員の方と話す、対話するということはなおのことです。

意見・想いを「話す」ことに苦手意識を感じている私は、部会内での対話の時間をやや大変に思ったこともありましたが、対話による共有が、共感を生み、協働につながっていくという言葉に触れ、「ここで自分が変わらねば」と多少なりとも意識変革ができたと思っています。

また、この部会に参加したことは、職員として意識しなければならない点を再認識するとともに、自身が自治体職員という道を選んだ初心を思い出す機会となりました。「生まれ育った静岡市、そこに住む住民のために役に立ちたい」と思いこの仕事を選びましたが、目の前の仕事に追われるうちに、その大きな視点を見失っていたように思います。

私たちの仕事は誰のためにある？何のために仕事をしている？という生活者起点の考え方を、今一度意識していかなければならないと強く感じています。

今回、改めて考える機会を与えていただいたことは、本当に有難いことであると感謝しています。

一方で、この1年間、自分は十分に活動ができたかどうかと反省をしています。ほかの2人にリードしてもらえばなしではなかったか、忙しさを理由に逃げの気持ちにならなかったか、自分に参加を打診してくれた派遣元の期待に応えられたかどうか。終わってみると、そのような、どこか申し訳ない気持ちが日に日に大きくなっているところだと思います。この反省は、今後の仕事に活かし、部会参加で得たことを職場・組織に還元していくことで取り返していければと思います。

最後に、人材マネジメント部会に送り出し、不在時には業務のカバーをしてくださった人事課の皆様、マネ友をはじめ活動にご協力いただいた皆様、他自治体の皆様、そして、この1年間ともに部会に参加した佐藤さん、榊原さんに感謝いたします。ありがとうございました。

(2) 経済局 商工部 商業労政課 榊原和也

最初に、人材マネジメント部会に参加をさせていただき貴重な機会を与えてくださった幹事団の皆様や、対話先自治体の川崎市の皆様、派遣元及び所属課に改めて感謝申し上げます。

部会を通じて、最初から最後まで「ドミナントロジックの転換」を行い、「価値前提」で「バックキャスト」で考えることが求められた。自分自身の振り返りとして、今までは、どうしてもフォアキャストで目の前の仕事や課題に囚われてしまうことが多かったように思う。しかし部会に参加している中で「市民にとってより良いサービスとは何か」という考え方を意識的にすることができるようになり、自分の業務においても自然と「目指すべき姿」から逆算して課題や目標を設定することができるようになった。

今年度通しての活動では組織への変革まで踏み込むことができなかったが、災害対応・災害復興という市民にとって非常に大きな課題に直面したことで、「市民のくらしを守る」という行政職員としての使命感をより強めることができた。

ほかにも、部会の活動をきっかけとして、今まで以上に企業の方と話をする機会が増えたことで企業の方と本音でぶつかれる関係値を築けたなど、活動で関わった人との繋がりについても部会によって得られた財産だと感じている。

また、部会外の動きとして、今年度は令和5年度に第3次総合計画から第4次総合計画へと切り替わるタイミングでもあり、自所属において係の業務のあり方を検討するよう局長から指示を受けた。部会が起点となった変革ではないが、その検討において生活者起点による価値とは何かということを他の職員に問い続けたことで、係として取り組むべき課題が再整理され、自然発生的に係又は局間で対話が行われるようになってきている。今回に限らず常に価値の共有や課題の検証を行うことは必要であるため、他の職員に問い続けることを自分の役割として取り組んでいくことが組織の変革への第一歩になると考えている。

最後に、1年間の活動の中で生意気や無理を言ったこともあると思うが、それでも否定せず最後まで付き合ってくれた他の2人のメンバーに深く感謝する。

(3) 教育局 教育総務課 佐藤奈緒

今回、部会に参加させていただくことになった際、自分なりに取り組みたいと考えていることがいくつかあった。「新人職員の育成について」と「職員が外の人と関わる仕組みづくり」が個人として持っていた主なテーマだった。

自分が公務員を目指した志望動機を振り返ってみると、特に崇高な目標があったわけでも、やりたいことがあったわけでもない。いわゆる「ライスワーク」として働いていたので、ありがたい姿と現実とのギャップの原因でもある、職員の意識については他人事とは思えない。それが「ライフワーク」になり、様々なことに課題意識を持つようになった大きなきっかけが、以前所属していた生涯学習推進課での業務である。NPO等の市民活動や自治会活動に関わる人材の養成を目的に、受講生にとっては非常にハードな講座の主催側にいた。(人材マネジメント部会に参加することになった時には、縁のようなものを感じた…。) 講座の運営自体はNPOの方々に委託をしていたものの、私たち職員も一緒に運営や受講生の活動支援を行うほか、講座終了後も継続して活動している修了生が大勢いるため、見学させていただいたりフォローできることはしたりと、こちらも必死についていくような日々を送っていた。5年間で熱量の大きい市民の方々と沢山お会いすることができ、その反動で関係課に繋げようとした際の職員の対応等に疑問を感じることも多くあった。今でもその時の講師や運営を担っていたNPOの方々、複数の修了生とはお付き合いが続いている。自分の視野が狭くなると指摘してくださる「外の人」の存在が、大きな財産となっている。同じような経験を多くの職員にもしてほしいと思っていたことが、結果的にプランのみではあったが形になり、参加した意義があったと感じている。自分は直感型で言語化することが苦手だったり経済分野に疎かったりと、得意なことより不得手のことの方が格段に多いが、他の2人のメンバーを始め、派遣元の人事課、インタビューさせていただいた方々には本当に感謝している。

この1年は、これまで以上に「行政がやるべきことは何か」ということを考えた年になった。結局その答えは出ることはなく、おそらくこの先も考え続けていくしかないのだと思う。人口減少によって、今後、職員数も減っていくことが想定される以上、人も知識も技術も枠を越えていかななくてはならない。