

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

【沼津市】

令和5年3月

都市計画部	まちづくり指導課	係長	飯田	彩美
企画部	地域自治課	主任	芹澤	徹
市民福祉部	障がい福祉課	副主任	岡本	真人

目 次

I	活動の概要及び経過	1
II	研究会での取り組み	3
	第1回	3
	第2回	4
	第3回	5
	第4回	10
	第5回	16
	第6回	22
III	次年度に向けた展望や取組	26
IV	参加者所感	29

I 活動の概要及び経過

令和4年度年間スケジュール

実施日時	研究会	概要
4月15日 10:30~	第0回研究会	部会について、zoomの操作方法など
~4月18日	事前課題（部会動画視聴、配布資料を通じたチーム対話）	
4月19日 10:00~17:00	第1回研究会	部会について、研究会の年間スケジュール 予測される地域の未来について自治体間での対話
~4月26日	事後レポート作成	
~5月24日	事前課題（所属自治体総合計画、総合戦略、中長期財政収支等資料読み込みチーム対話、昨年度参加者と取組について対話）	
5月25日 10:00~17:00	第2回研究会	テーマ「創りたい地域（持続可能な地域ビジョン）と戦略とは何か」 自治体間での対話「持続可能な地域をつくるための志やビジョン」「総合計画策定・浸透・検証プロセスについて」
~6月1日	事後レポート作成	
~7月15日	事前課題（役所内外インタビュー、チーム内対話を通して変革ストーリーシートの作成）	
7月21日 13:00~17:15 7月22日 11:00~17:00	第3回研究会	3人の幹事による分科会 事前課題の共有と振り返り、自治体事例について学習、事例を通じた気づきの共有 対話自治体同士の顔合わせ、対話 「自治体組織の変革をどう進めるか」
~7月29日	事後レポート作成	
8月18日 15:30~17:00	対話自治体対話会	
~8月19日	事前課題（変革ストーリーシートのブラッシュアップ）	
8月23日 9:00~15:00	第4回研究会	変革ストーリーシートについて幹事からのフィードバック 対話自治体との対話
~8月30日	事後レポート作成	
~10月14日	事前課題（変革ストーリーシートのブラッシュアップ、前回からの変更点、気づきなど）	

10月25日 9:00~11:50 10月26日 10:00~12:00	第5回研究会	前回からの変更点を含め、変革ストーリーシートについて幹事からのフィードバック 対話自治体との対話
~11月2日	事後レポート作成	
~1月12日	事前課題（変革ストーリーシートのブラッシュアップ、市長・派遣元コメント、過年度取組検証、対話自治体メッセージ、取組投票）	
1月26日 13:00~18:00 1月27日 9:15~16:00	第6回研究会	対話による活動の振り返り 鬼丸昌也氏講演 変革ストーリーシート発表、対話 対話自治体と振り返り 推薦自治体ストーリー発表 北川顧問講話 出馬部会長講話
~2月6日	事後レポート作成	
~3月13日	論文提出	

※第6回研究会を除き、オンラインで参加

II 研究会での取り組み

第1回 (4/19 実施:オンライン)

【事前課題】

- ・動画「人材マネジメント部会とは何か～ 部会が大切にしているキーワード」視聴
 - ・変革ストーリーシート、解説編、インタビューガイドンスを読み込み
 - ・「自治体戦略 2040 構想研究会第一次・第二次報告概要(総務省)」「Society5.0 資料(内閣府)」を読み込み
- 上記3点についてチームで対話を行う。

【概要】

- ・人材マネジメント部会についてキーワードや狙いを共有
- ・他自治体参加者との対話の実践
- ・地域の予測される未来について対話

【実施内容】

人材マネジメント部会の目的、大切にしているキーワードなど、1年間のスケジュールと合わせて改めて説明が行われた。また、各自治体参加者がグループとなり、事前課題を受けての考えや、今後の実践へ向けての対話を行った。

【キーワード】

- ① 立ち位置を変える【生活者起点】
- ② 価値前提で考える【ありたい姿から逆算、バックキャストイング】
- ③ 一人称で捉え語る【自分事として捉える】
- ④ ドミナントロジックを転換する【前例踏襲、思い込みを捨てる】

【気づきと学び】

市民目線を持つということ自体は自治体職員に求められることとしてよく挙げられるが、それが何を指すものなのか、どういった目線なのか、その具体性まで追及をしていることが少ない。人材マネジメント部会は座学による「研修」ではなく、実践型の「研究」であるという話から、生活者起点に立った組織、職員について自分たちで学んでいくものであると気付いた。

第2回 (5/25 実施:オンライン)

【事前課題】

- ・自身の自治体の現状分析(総合計画、総合戦略、中長期財政収支見通し、人材育成方針等資料を読み込みチームで対話)
- ・昨年度参加者(マネ友)と取組について対話

【概要】

- ・事前課題に取り組んでの気づき、考えについてグループ対話
- ・総合計画の策定、浸透、検証プロセスについてグループ対話
- ・「持続可能な地域づくり」のための考えやビジョンについてグループ対話

【実施内容】

自身の市区町村が目標とする地域をつくるために取っている戦略、その財政状況など、現状分析を通して得た気づき、学びについてグループに分かれ対話を実施。また、改めて生活者起点で考える持続可能な地域について考えることで、そのために必要な組織、人づくりはどういったものか、第3回研究会へ向けての対話を実施した。

【気づきと学び】

漠然とした“こうあったら良いな”という地域を描くのではなく、データを整理し、事実(ファクト)をベースとして、持続可能な未来の地域の姿を自分たちの自治体が構想しているかどうか、その目線を持つことを学んだ。また、他自治体と対話を行った際に、総合計画は策定後の浸透プロセスが機能しているか不明瞭としている点が共通していることに気付いた。

第3回（7/21,7/22 実施:オンライン）

【事前課題】

- ・市役所内外でインタビューを実施

インタビューを通して、10年後にありたい地域の姿、人づくりや組織づくりに必要なことについて深掘りをしていく。また、今まで現状分析した事実(総合計画、総合戦略、中長期財政収支見通し等)に合わせて、自治体が行っている取組が効果のあるもの(戦略的)となっているか、課題や解決に向けた取組となっているか、併せて分析をしていく。

- ・変革ストーリーシートの前半部分(ありたい地域の姿、現状分析、組織・人の問題点)を作成(インタビュー、チーム内対話を通して)

◇取り組み(下記対象者へインタビュー)

インタビューをお願いした人	インタビューの主要なテーマ (ありたい地域や人・組織づくりをベースとして)
まちづくり政策課	第5次総合計画の策定背景とまちづくり戦略
生活安心課	市民協働
人事課	人材育成
政策企画課	長期財政見通しと政策
※各課の課長補佐～課長へインタビュー	
理事	10年後の沼津と必要な戦略的取組
シルバー人材センター職員	持続可能な行政組織とは

◇頂いた意見・考え

- ・公民連携、市民協働という点が、第4次総合計画時よりも活発になっている。
- ・沼津市には手を挙げるプレーヤーとなる市民が多いと考えており、そういった人たちが活躍できるステージを作っていくのが行政。
- ・自ら考え、自ら動く、能動型市民がもっと増えるようになることを期待している。ただし現実では、行政にあれこれやってもらいたいと考える要求型市民も一定数存在している。そうすると行政も責任の所在を引き受ける立場であるので、基本的には規制をかけ、出来るだけやらない、出来ない方向になりがちである。どうしたらできるようになるか、折り合いをつけて市民に寄り添う姿勢が必要。
- ・市民の求めていることと市役所が考える地域の課題認識に齟齬がないようにすることが重要である。行政が市民の求めることを勝手に解釈して推し進めないようにすることが必要。
- ・市民協働を推進するにあたり、自分たちは行政側という立場で完全な線引きをするのではなく、自分たちもまた地域の一員であり、一市民でもあるということを意識してもらいたい。法や規制がある中で、より良い地域にしていくために、その取り組みができる方法を探していくのが行政の仕事。その視点がないと、出来ない、やらないといった方向になってしまう。

- ・意欲あるまちづくり活動へ積極的な市民との関わりを持つ場合、職員がプライベートな時間を割いて、全て対応しようとするのは難しい。その人の熱意に対して自分ができることを考え、実行することが重要。
- ・組織づくりとして、現状、業務改善等を企画提案した職員など個々への負担が増えてしまうと、提案自体が出てこなくなることがある。忙しい人だけがさらに忙しくなる、意欲ある優秀な職員が潰されてしまうようなことはあってはならない。
- ・職員のあり方について、人事異動等で前の仕事や関係性が絶たれてしまうことがあるが、軸となる総合計画等の市の目指す方向が、全職員に共有されていなければならない。
- ・組織づくりについて手挙げ式の昇任プロセス(係長級昇任候補者選考実務能力検定)の導入により、既存の年功序列による昇任とは別に、既存の枠組みの中で運用されてきたルールよりも若い年齢での積極性、主体性を伴った係長級職員の登用に取り組んでいる。
- ・個人の能力も重要であるが、仕事はチーム力がさらに重要となる。やる気と能力を持ったマネジメントを行える人材が組織に必要とされている。
- ・手挙げ式の昇任プロセスの導入により、従来の係長級への昇任過程では、年功序列や経験年数等により、定例的に行われるものがあつたのに対して、将来にわたるキャリアデザインをある程度自身で選択することができるようになる。育休等の推奨もそうであるが、昇任のタイミングや制度の活用は本人のニーズとマッチできた方が、組織にとっても個人にとってもプラスとなる。補佐、課長といった管理職への昇任も、係長への昇任が大きな線引きになる。
- ・人事評価制度での能力評価については、そもそもの制度の位置づけの認識が弱いと感じている。職員間でのコミュニケーションツールとしては良いが、低い評価の反映のしにくさ、良い評価に対するインセンティブに結びついていないことも要因としては考えられるのではないか。
- ・今までは人材育成基本方針の中で、40代後半から今までの経験や適性に沿った人事配置が意識されていたが、30代後半からの早いうちからマネジメントを踏まえた活躍をしてもらいたい。
- ・どこも業務が忙しく、人的余裕がないと感じている。社会背景により新たな事業は増えることもあるが、既存のサービスは一旦始めると廃止しにくい。また、コロナ禍により、増えた業務についても何とか兼務等により全庁的に協力をもらっている。
- ・人材育成のため、専門職のように外部から職員採用するのも良いと思うが、現状どこのポストに置くかなど、受け入れるこちら側の体制整備にも課題がある。

◇インタビューを通して得た気づき

ありがたい地域像が総合計画に準拠することに加えて、市民協働をポイントとして、今後は熱量を持って動く市民との関わり方について考えていくことを重要とする意見が多かった。その半面で、職員1人にかかる負担が増加する現状について、苦慮しているといった意見も多く受けた。1人ではなくチームで、そしてそのチームを上手く動かすためにマネジメント職の育成、サポートが出来る仕組みづくりが必要ではないかと考えた。

◇インタビューとチーム内対話を通して

ありたい地域の姿、成り行きの未来、それに対する戦略的取組、そこから逆算した組織、人づくりに必要なことをまとめた。

<p>【10年後の地域のありたい姿】（持続可能な地域ビジョン） 「人・まち・自然が調和し、躍動するまち～誇り高い沼津を目指して～」 ※第5次沼津市総合計画より</p>	
<p>【成り行きの未来】（将来的に予測される課題・解決に取り組まなかった未来）</p>	
<p>市役所外</p> <ul style="list-style-type: none"> ・人口減少（2015年：195,633人→2060年：100,930人） ・人口減少、高齢化による影響 （インフラの維持費増大、生活利便施設の減少、公共交通の縮小・廃止、空き家の増加、地域コミュニティの機能低下、労働力不足、事業者数減少、雇用の縮小） ・若年層の転出超過による高齢化率の上昇 （2022年4月1日現在：32.1% 県平均30.2%） ・外国人居住者増加への対応の不足 ・要求型市民の増加 <p>市役所内</p> <ul style="list-style-type: none"> ・公務員への魅力低下、志望者数減による、職員の量、質の低下 ・職員の業務負担増 （従来の人員配置の限界、新たな業務への拒絶、規制・禁止から始まる対応、優秀な人材の流出） 	
<p>戦略的取組</p>	<p>逆算した組織づくり・人づくりに必要なこと</p>
<ul style="list-style-type: none"> ・公民連携の推進 ・沼津駅周辺総合整備 ・意欲ある若い世代の積極登用 ・沼津市制100周年事業 	<p>「組織づくり」</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 目的の共有、個人として尊重される 2. 職員の負担軽減 3. 市民協働 <p>「人づくり」</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 能力、意識 2. マネジメント

「組織づくり」に必要な要素

<p>1. 目的の共有、個人として尊重される</p>	<p>（ア）“必要となるスキル”と“現在のスキル”のギャップを埋める （イ）組織への愛着・地域への愛着（社会的欲求・尊厳欲求が満たされる）</p>
----------------------------	--

	(ウ) 能力を活かした仕事ができる (自己実現欲求が満たされる)
2. 職員の負担軽減	<p>(ア) 職員がもっと自由に新しい取り組みができるよう、手を挙げた職員に押し付けたり、過度な負担をかけさせない、組織としてサポートできる体制の構築</p> <p>(イ) 市民とのかかわり方や距離感が職員個人のスキルや属人的にならないよう、組織の方向性を共有</p> <p>(ウ) 業務の効率改善、共有化を行うため定期的な業務実態の分析</p> <p>(エ) 個人の能力では対応できない時、チームとして力を発揮できる</p>
3. 市民協働	(ア) 各課の業務において市民協働できる部分を常に意識し、探し、見つけていける組織

「人づくり」に必要な要素

1. 能力、意識	<p>(ア) 問題発見力、的確な予測ができる</p> <p>(イ) 革新性 (新たな価値、サービス、方法を作り出す)</p> <p>(ウ) 客観性・自律性</p> <p>(エ) 行動規範 (高いコンプライアンス意識)</p> <p>(オ) 責任を負うことを恐れず、能動的に動く</p> <p>(カ) 市民、行政という壁を作らず、行政職員である前に、一人の市民であり、市民目線で考える</p> <p>(キ) “出来ない” から “どうすれば出来るのか” へ視点を変える</p>
2. マネジメント	<p>(ア) 職員個人のライフステージやパーソナルな事情に沿った昇任の選択制や人事配置</p> <p>(イ) 年功序列ではなく、責任、やる気、そして能力を持ったマネジメント人材の育成と登用</p>

【概要】

- ・事前課題の共有と振り返り
- ・幹事による3自治体の事例紹介、エピソードを受けての対話
- ・対話自治体(酒田市、港区)との顔合わせ、今後の進め方について対話
- ・自治体組織の変革の進め方についてグループ対話

【実施内容】

3つのグループに分かれて、それぞれの幹事から自治体事例について学んだ。

・神戸市の事例

震災後、財政状況がひっ迫したことをきっかけに、外部評価を実施して事務事業の仕分けを行った事例。外部評価を実施するために、まず庁内で3000人以上と対話を実施。変革に必要となることは、基軸にあるのは対話であり、手法として外部評価など外の力を使うこと、あるいはオフィシャルな仕組みとして落とし込むことなどが挙げられた。

・相馬市の事例

秘書課在籍時に相馬市の1期生として人材マネジメント部会に参加し、その後自治体幹事となった相馬市副市長の、オフサイトな取組からオフィシャルな取組へと繋げた事例。個人の意識改革が組織変革へと繋がっていく仕組みづくりのため、当初は有志によるオフサイトミーティングや庁内報を実施、またチームの発足などをして、活動の周知や対話の土壌を醸成。その後、対話をすることを基軸とした対話型研修を部長級～係長級にそれぞれ実施し、職員行動指針を自分たちの話し合いの中で策定するといったオフィシャルな取組を行った。

・滝沢村の事例

係長の役割をなくしフラット化する、情報の流れを全庁一体的にするなどの変革が行われた事例。部長同士での情報共有を行うために部長ミーティングが行われるが、形式的なことだけではなく、ざっくばらんな情報共有も行い、各部署が持つ問題を部長が共有、また話したことを各部署に持ち帰り下まで情報共有をするということが行われた。また、役職のフラット化により係長という職がなくなり、部課長権限による部署間横断のチーム等がつけられる取組も行われた。

【気づきと学び】

オフィシャルな仕組みに落とし込むことや、全庁一体的な情報共有を行うことなど、職員全体が変革を行うにあたって、共通の認識や危機感を持てる状態で意思決定まで繋げるプロセスが確立されることの重要性を感じた。危機感や課題についての対話を行う際も、話し合う相手との双方向で終わってしまうのではなく、その後に部署横断での横串での繋がりや、縦に繋がる仕組みが必要であると気づいた。

第4回 (8/23 実施:オンライン)

【事前課題】

- ・変革ストーリーシートの前半部分をブラッシュアップ
- ・変革ストーリーシートの後半部分(ありたい地域の姿から逆算した組織づくり・人づくりのストーリー、目指す状態へ向けての重点取組)を作成

◇取り組み(下記対象者へインタビュー)

インタビューをお願いした人	インタビューの主要なテーマ
人事課	係長級昇任候補者選考実務能力検定の導入について
地域自治課	市民協働について
※各課の係長級～課長へインタビュー	

◇頂いた意見・考え

- ・法令を理解し、行政がカバーしている範囲について把握することがこれからは求められる。時代のニーズに合わせた適切な機構改革は必要となるが、法令でカバーできない部分は核をしっかりと定めて取り組む必要がある。
- ・法令、制度の落とし込みが適切か把握した上で、行政が担う分野と民が主体となる分野の狭間、隙間にいる人のニーズを把握する、あるいは市民でも気づいていないニーズ(アンメットニーズ)に気づくこと、そういったものが市民協働のカバー範囲となる。
- ・高齢者や子供の見守りなど、地域が担っていた福祉、防災を行政がサポートするようになったことで、地域の繋がりが薄れ、サポートが手薄となってしまっている部分もある。
- ・自治会参加率は低下しているが、それでも地縁が持つ影響は強い。
- ・SDGsを推進する企業が増えた。企業とNPO、地縁の繋がりを育てていくことが重要。

◇インタビューとチーム内対話を通して

10年後の地域のありたい姿から逆算した組織・人づくりのストーリーを作成。*

(※目標から全て逆算し、①を実現させるための②、②を進めるための③、③を進めるための④となる)

また、ありたい地域のため、将来的に目指す組織、人の状態として、時系列ごとにフェーズ1～3を設定した。

① 10年後の地域のありたい姿(持続可能な地域ビジョン)

「人・まち・自然が調和し、躍動するまち～誇り高い沼津を目指して～」

-第5次沼津市総合計画より-

② 戦略的取組

③ 組織づくり・人づくりのあるべき姿

<ul style="list-style-type: none"> ・ 公民連携の推進 ・ 沼津駅周辺総合整備 ・ 意欲ある若い世代の積極登用 ・ 沼津市制 100 周年事業 	<p>「組織づくり」</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 目的の共有、個人として尊重される 2. 職員の負担軽減 3. 市民協働 <p>「人づくり」</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 能力、意識 2. マネジメント
--	---



④ 必要な組織づくり・人づくりを進めるために	
フェーズ3 (10年後) から逆算↓	<p style="text-align: center;"><フェーズ3></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 職員の負担軽減 チャレンジする職員への押しつけや負担をなくし、組織としてサポートできる体制が構築できている。 2. 市民協働 「市民」のミッションと「行政」のミッションが明確化され、最適な状態が合意形成されている。 3. マネジメント 職員の自己実現や個人の事情に沿った昇任の選択、人事配置ができる体制が構築できている。 <hr/> <p style="text-align: center;"><フェーズ2></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 職員の負担軽減 組織として「誰一人取り残さない」チームで対応できる柔軟性がある。 2. 市民協働 何を外に任せ（市民）、何を行政が継続すべきか、事業の取捨選択が適切になされている。 3. マネジメント 課題解決において、個人ではなくチームで取り組みを進めることで、メンバー全員で小さな成功体験の積み重ねができている。 <hr/> <p style="text-align: center;"><フェーズ1></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 職員の負担軽減 組織の方向性が共有されている。 2. 市民協働 職員同士が意見を交わす場がある。 【他部署の業務、沼津のこと、市民の取り組みについて互いに知る】 2. マネジメント 係長級昇任候補者選考実務能力検定制度が認知され、受験者が特異な目で見られ

	ない。
--	-----

◇<フェーズ1>の実現に向けて

ありたい組織、人の状態として、現在から最も近いフェーズ1の実現のため、下記3つの取組を検討した。

取組① 業務面談を通じた業務方針の確認、課題の把握等情報共有を図る
取組② 研修後にテーマに沿った対話時間や学習時間を作る
取組③ 係長級昇任候補者選考実務能力検定制度について、導入等による効果測定を行う

狙いとするフェーズ1の目標状態	取組①
【職員の負担軽減】 組織の方向性が共有されている。	
狙い・得たい成果	
【狙い】 総合計画等の大きな方針だけではなく、課や係の持つ業務方針を改めて確認。なぜその業務を行うのか、方針に沿ったものとなっているか、課題について考え、取り組むため。	
【得たい成果】 個人ではなく全体での情報共有、課題解決を考えることが根付くことによって、担当者や手を挙げた個人だけが負担を負うことなく、業務改善等にチームとして取り組んでいくことが出来る状態。	

狙いとするフェーズ1の目標状態	取組②
【市民協働】 職員同士が意見を交わす場がある。	
狙い・得たい成果	
【狙い】 異なる意見を持つ他部署、多様な意見を持つ市民と、対話を通じて協働していくため。	
【得たい成果】 職員同士が意見を交わすことで、職員間のコミュニケーションの活性化、問題発見力・革新性・客観性の養成、沼津を知る・他者を知ることによる愛着・連帯感の醸成。	

狙いとするフェーズ1の目標状態	取組③
【マネジメント】 係長級昇任候補者選考実務能力検定制	

度が認知され、受験者が特異な目で見られない。	
狙い・得たい成果	
<p>【狙い】 若手職員の手上げ式による検定導入について、当初の目的に沿った人材が登用され、持続可能な取組として有効かどうか確認・検証する。</p> <p>【得たい成果】 市役所全体に、なぜ制度が導入されたのか、なぜ必要なのか、どのような人材が求められているかが共有されること。それにより、受験者が周囲から特異な目で見られず、受験を希望する優秀な若手職員が気兼ねなく受験できる状態になること。</p>	

【概要】

- ・幹事からのフィードバック
- ・対話自治体との取組を進めて気づいた学び、課題の共有、アドバイス

【実施内容】

- ・作成した変革ストーリーシートのフィードバックを幹事団より受けた。また、対話自治体である港区、酒田市のフィードバックにオブザーバーとして参加。

担当幹事: 丸本、豊島

テーマ	幹事団による助言
成り行き未来と戦略的取組について	人口減少、高齢化を予測するのであれば、収入減や支出増となり財政は厳しくなるが、それを回避する戦略的取組として、公民連携や駅周辺総合整備等に取組んで財政的な持続可能性が担保できるのか。
地域のありたい姿からの逆算について	地域のありたい姿に対して、戦略的取組や組織・人づくりのあるべき姿が繋がっている感じがしない。そのため、組織・人づくりに求めることが抽象的となっている。
組織づくり・人づくりについて	職員の負担軽減と市民協働がセットとなると、職員の負担軽減のために市民協働をするというように見えてしまう。そういう趣旨ではないことはしっかり書いた方が良い。また、市民協働を進めていこうとするのであれば、部署横断の常設的な市民との対話の場が必要。市民協働として市民に何を任せるか、行政が決めて下請けを出すような形では、市民は面倒なことをやらされている感じになる。
職員の負担軽減について	スクラップすべきところをスクラップし、将来の投資に向けてということが組織経営であるが、そういったことが見受けら

	<p>れない。スクラップの方策は、行革の方針に書かれているはずだが、第3次プランで終わっており、第5次総合計画に内包していると聞いたが、それに該当するコンテンツが見当たらない。事務事業の廃止や代替、簡素化などの判断をする評価軸がないのであればつくる方が良い。評価軸としてよくあるのは、時代適合性、補完性、効率性、有効性の内部評価・外部評価。それを公表して、市民の意見をもらいながらスクラップしていくことをやっている自治体もある。</p> <p>負担軽減の仕組みづくりも、全体像を描くことが必要。ただ業務を減らしていくだけでは、その後に業務が増えた時、以前と同じようにまた余裕がなくなってしまう。例えばRPAの導入など、業務の省力化を図る仕組みづくりを取り入れることも一例となる。</p>
<p>取組について</p>	<p>総合計画の大きな方針だけではなく、課や係の業務方針を確認するのは、アプローチの仕方が違う。部分最適にしかない。研修については、研修をいくらやっても市民と話をすることが大事ということは身につかないと思う。役所の関連する部署が市民に出向いて行って、その体験の中で市民協働の大切さに納得するプロセスを作ることが必要。研修をいくらやっても効果が薄いのでは、というのが実感。係長級の検定については、良いと思うが、前提として求められる役割、地域と目指すビジョンを考え、必要なスキルを明らかにした上で募集しなければ本来の意味で活きないのでは。</p>

・フィードバックを受けて鬼澤幹事長より参加自治体に向けて

是非自分たちの自治体だけでなく他自治体が、幹事とどういうやりとりをしているのかを見てもらって、その中からいろいろな学びや、気づきを持って欲しい。

-対話自治体同士の意見交換-

(対話自治体からいただいた沼津市へのアドバイス)

・マスタープランやその他市の計画が自分の業務に当てはめるのが難しいという話があったが、面談シート等に計画の中身を持ってきて自分の業務から語らせるのはどうか。

・X-tech NUMAZU の職員への理解が進んでいないことに対して、自治体間で共通している部分もあった。ただ上層部が掲げている方針には理由が必ずあるわけであるので、その考えの浸透に対して、どのように現場レベルにまで進めていくか、その広げ方についても議論する必要がある。DXもあくまで手段のひとつでしかないので、その有用性や、どこまで求められていることなのかについては、これから市民と対話していく必要もあるのではないかと。

【気づきと学び】

これまでの社会背景により、行政が抱え込んできた業務を、職員の負担軽減という考えに留まらず、市民とともに市を創るという考えで、市民、地域との役割分担を見直す必要があるということを提言の一つとした。各幹事より、市民に返す前に、それぞれの事務事業が今の時代にあっているか、必要性はどうか、市民とひざ詰めの議論が交わっているか、そのあたりの整理がまず必要である旨指摘を受けた。ここまでのシートを作るのに、これまで市民や外部の方へのインタビューをしておこなったため、行政の都合のみで考えている節があることに気づいた。いただいたテーマに基づき、市民活動団体、市議会議員、商店街で会社を営む責任者など、まちづくりに関わる様々な分野の市民をピックアップして、現在のまちの状態、市民目線で市役所がどう映っているかなど、第5回の研究会に向けて、市民中心にインタビューを行うこととする。

第5回（10/25,10/26 実施:オンライン）

【事前課題】

- ・変革ストーリーシートのブラッシュアップ
- ・変革ストーリーシートの変更点をまとめる
- ・第4回研究会後の行動と気づきについてまとめる

◇取り組み（下記対象者へインタビュー）

インタビューをお願いした人	インタビューの主要なテーマ (ありがたい地域や人・組織づくりをベースとして)
政策企画課	行財政改革と職員改善提案
人事課	経過報告と今後の取組について
ICT 推進課	本市のデジタル推進策
※各課の係員～課長へインタビュー	
市議会議員	10年後の沼津の展望と沼津市職員に求める姿
市民活動団体代表	10年後の沼津の展望と沼津市職員に求める姿
会社役員	10年後の沼津の展望と沼津市職員に求める姿
マネ友（2期生、3期生）	現年度の取組と過年度の取組について

◇頂いた意見・考え

市役所組織について

- ・業務改善を内部で変えるには上の意識が必要であり、それが難しいようであれば、外部の専門家等の力を使っていく方が実効性があるように思う。
- ・業務改善について内部で浸透しづらいのは、職員自体が保守的に近いのか、中間層の問題なのか、上の意識の問題か、組織風土なのか分からないところ。
- ・事業のスクラップが進まないという話を聞くが、例えば事業仕分けのように外部評価自体を入れて進めることもあり得るが、市民が納得できるものになるかどうかはすごく難しい。
- ・サマーレビューのような場で来年度事業の重みづけをすると良い。どの事業に力を入れるか、優先順位をつけるのか、そういったことを事前に共有する場があると良い。お金としてもどこを削るので、来年度はどこに力を入れるのか、といった議論が必要。
- ・企画部門と財政部門がうまく連携していかなくてはならないという課題もある。例えば新規事業を行うときに財政部門に相談に行くことはあっても、企画部門に相談することはどれほどあろうか。本来であれば、その事業が政策的に必要となるのであれば、企画部門と財政部門を交えた協議の場を設けるというのが良いはず。財政部門としても、急に新規事業の財源について相談をされても、じゃあ政策的にそれが必要なものかどうか、財政部門で判断するものなのか、という話になってしまう。

地域の状況や展望について

- ・自分たちで出来ること、やりたいこと、やらなければならないことを考え、行政に頼むのではなく自分たちでやっていく人たちが現れ始めている。地域コミュニティの存在感がこれからの時代更に薄まっていくことも考えられるが、それも戦後の日本人の価値観や様式に基づいていたものが変わってきているため。
- ・自治体や自治会も最低限のことをやってくれればよい、という方向になっている。その過渡期になっている。元には戻らない。
- ・これから自治体や自治会が行うイベントがまちをつくるのではなく、民間の行うことがまちを作っていく。それを行政がサポートするような時代になるのでは。
- ・もっと市民の中に入り込むような意識を職員が持てるようになって欲しい。積極的に市民の輪に入ってきてもらうことを期待している。
- ・民間がやりたいことを実現できる土壌づくりをしていくのが、市役所の腕の見せ所。あくまで民間側からの視点では、やりたいことをやる、といったところが起点となるので、法律で出来るかどうか、から入りがちな行政とは異なる。
- ・若者や青少年が主体的に活躍する場が限定されていると感じている。子どもや若者がこういうまちでありたい、と考えたときに行動に移せる場があると良いと思う。
- ・市民が政策にかかわって作れる場があると良い。また、市民の声や具申を受け止められる場所が欲しい。市民はどこに相談すればその入口がわからない、という話をきく。
- ・ここを変えたい、あれを変えたいと思うことを全部税金で実現することは大変で、別に税金をかけてやらなくてもよいこともある。そういったところを民間と一緒にやる方が良い。一方的にやってもらいたいことだけを伝える仕組みであると、市民の声もそうだが、やってください、という一方的なものになってしまう。それで大丈夫かな、と思っている人もいる。行政と一緒にやっていきたい、と考えた市民と一緒に考えていける仕組みがあると良いのでは。そうでないと、市が疲弊するし、市が疲弊すれば委託を受けた人がやるが、その委託先も疲弊してしまう。
- ・人口も減り、高齢者も増えて、お金もない人がこれから増えて、困っていることや人はどんどん増えていく。それを全部市の職員が拾い上げても、疲弊してしまう。だからといって自立を促してもなかなか難しい。そういった部分を市民と一緒に仕組みを作っていかなければならない。
- ・地区がどうありたいのか、まちがどうありたいのか、そういったことが共有される場が多く必要。

◇インタビューとチーム内対話を通して

インタビューを通して、市民とともに新しいことに取り組む、新しい価値観に気づくといった能力が職員に求められていること、そのために組織として職員に求められる役割・能力の明示が必要であると考えた。加えて、幹事からのフィードバックを通して、課や係ではなく、組織として経営層の考えが縦のラインとして共有されているか不明瞭な現状に仕組みづくりが必要であること、各職階に求められる能力が様々であることが分かったため、それを明示することが重要であると考え、変革ストーリーシートの変更を行った。主な変更は以下の通り。

変更前	変更後
ありたい姿を実現するための戦略的取組 「公民連携の推進」 「意欲ある若い世代の積極登用」	「民間ノウハウを活用した社会課題の解決」 「求める職員増のグランドデザイン設計」 「スマートシティの推進」 「スポーツのまちづくり」
「組織づくり」に求められること 1. 目的の共有、個人として尊重される 2. 職員の負担軽減 3. 市民協働	1. 目的の共有、個人として尊重される 2. 新たな価値創造、挑戦ができる風土がある
フェーズ1～3の目標状態項目 「職員の負担軽減」 「市民協働」 「マネジメント」	「新たな価値創造、挑戦ができる」 「市民とともに市を創ることに自信を持って取り組める」 「組織マネジメントがなされている」
取組① 業務面談を通じた業務方針の確認、課題の把握等情報共有を図る	各年度当初、市長・副市長による全課ヒアリング実施による事業の方向性の確認を行う
取組② 職員研修に、テーマに沿った対話や学習の時間を設ける	研修後に対話時間、沼津学習時間を設ける
取組③ 係長級昇任候補者選考実務能力検定制度について、導入等による効果測定を行う	求める職員像のグランドデザイン（イメージ）の整理

【概要】

・第4回研究会後に変更、ブラッシュアップした変革ストーリーシートについて、再度幹事団よりフィードバック。また、前回と同様、対話自治体である港区、酒田市のフィードバックにオブザーバーとして参加。

【実施内容】

前回研究会と同様、幹事団より変革ストーリーシートについてフィードバックが行われた。

テーマ	幹事団による助言
取組①「各年度当初、市長・副市長による全課ヒアリング実施による事業の方向性の	既存の取組と重複する部分があると、どうしても抵抗が生まれやすくなる。既存の

<p>確認を行う」について</p>	<p>取組にこういう要点を付加してやってみませんか、という働きかけをしてはどうか。</p> <p>また、新年度予算の要求過程で、方向性の確認をしていると思うが、この取組をプラスしてやる必要はあるのか。人事異動後の再確認ということであれば、例えば引継ぎの仕方を改善したり、引継ぎ時に事業の狙い・目的確認をしっかり行えば良いのでは。</p> <p>こういった主旨があると提案することは良いと思う。ただ、作業量や時間的にも難しさはあるので、別の方法なども考える方が良い。</p>
<p>人づくりに必要とする項目について</p>	<p>精神力の記載があるが、精神論ではなく、大事なものはデータを示して具体的な施策を提示出来ること。将来にわたる財政見通しについての議員や市民からの不安に対して、きちんとデータで示して、回収する見込みがあると、バックアップの施策を考えていることを具体的に説明出来ることが重要。</p>
<p>戦略的取組と組織づくり・人づくりのあるべき姿について</p>	<p>戦略的取組がありたい地域の姿からバックキャストしたものとなっているのに、組織づくり・人づくりの部分から一般論となっている。例えば、市民協働やスマートシティを推進できるような組織、人づくりはどういったものなのか、組織体制や人材能力について焦点化して具体的に書いた方が良い。民間の方と話をするのであれば民間の経営学の知識を有していたり、スマートシティを推進するのであれば、その組織構造や能力、データサイエンスに知見が必要であるといったように。</p>
<p>質問事項に対して幹事団からの回答</p>	

<p>個人の持つ強みを人事評価することについて</p>	<p>各事務事業に求められるスキル要件との対比によって、強み弱みは変わる。また個人の特性を把握することは重要であるが、それが目的となると部分最適となってしまう。沼津市全体の中で、どういう職員であるべきなのか、どういう組織にしていきたいのか、そういった構想があって、そこで評価される人はどういう能力を持ち合わせている人なのか、戦略的に必要な能力を整理する必要がある。戦略人事、タレントマネジメントと言われているものもあって、プロジェクトを立ち上げる時や、人事異動の際に、面談を実施したりキャリアパスを考慮したりする動きを取っている県や市町はある。</p> <p>何のためにやるのか、ストーリーが大事。沼津市の未来を考えた時に、ありたい地域があって、そのために必要な組織があり、そういった組織や人をつくっていくための評価を考えていく必要がある。</p>
<p>人事評価における業務目標の難易度設定の考え方について</p>	<p>難易度を構成する要素について考える必要がある。その業務が役所内の調整で済むものか、あるいは外部との調整も必要となってくるのか、また、個人によって同じ業務であっても難易度は変わる。新人とベテラン職員では同じ業務でも評価に相対的な判断が必要となる。目標に対する挑戦も、難易度が低く達成結果が満点の人よりも、難易度が高く達成結果が中位であった人が評価される仕組みを整える必要がある。</p> <p>難易度の設定の仕方は複雑な要素の組み合わせとなるので、一人で行うと間違い得る。直近上位の評価者はさらに上の評価者と調整して個別に判断していく流れになるのではないか。</p>

<p>新規採用職員に求める職員像について</p>	<p>目指すビジョンがあって、そこから逆算してこういった職員が必要である、といった提起は必要。他に、受験のきっかけとしては2, 3年目の職員と対話して、リアルな体験の中で役所に入って良かったことなどを聞けることが大事。</p>
<p>報告や連絡だけでなく意思決定の手段としての会議のあり方について</p>	<p>ありたい地域ビジョンを実現するための戦略的取組が実現できているか判断するKPIの設定が必要。そのKPIのモニタリングを行い、関連する情報を事前共有した上で、進捗状況について議論し、打ち手を考えることが必要になる。よくあるのが参加メンバーが多すぎて話し合いにならないということ。その際には、テーマごとに必要なメンバーに限定し、意思決定に繋げるケースもある。</p>

・鬼澤幹事長より参加自治体に次回へ向けてメッセージ

まずは、現状を知ること。現状をよく分析しないと必要なことがわからない。人マネについても、何年か参加している自治体もあると思うが、プランは立てても動いていない、あるいは1年だけやってそれっきりになってしまっている、ということがある。人マネの過去の取り組みを調べて、どうなっているか現状を把握してもらいたい。それがわかると、所属している組織風土も分かるかもしれない。取組を続けているのか、1度だけだったのか、それとも提案しただけだったのか、それは「何故なのか」。その現状を把握しながら、自分たちの組織のことを考えてもらいたい。

【気づきと学び】

ありたい姿を実現するための戦略的取組に対して、求められる能力要件について、一般論、抽象的な表現となっている点について改めて幹事団より指摘を受け、各事務事業レベルから逆算した必要なスキル整理が必要だと感じた。地域のありたい姿から、どういう組織・職員であるべきなのか、そこで評価される人はどういう能力を持ち合わせている人なのか、というバックキャスト思考で考えなければならない。職階ごとの標準職務遂行能力もちろん必要だが、沼津市の進める政策実現にコミットできる個別具体的な能力開発が今後さらに求められる。

次回の研究会に向けては、経営層(市長・両副市長)にこれまでの取り組みについて報告し、フェーズ1の実現に向けての取り組みなどについて、ご意見を伺うこととした。

第6回 (1/26,1/27 実施:早稲田大学)

【事前課題】

- ・変革ストーリーシートのブラッシュアップ
- ・首長・派遣元からコメントをもらう
- ・過年度人材マネジメント部会参加者の取組状況について検証を行う
- ・対話自治体へメッセージ作成
- ・他自治体の変革ストーリーシートのなかから、良いと思うものへ投票を行う

【取組内容】

前回のフィードバックを受けて、方法の具体化より先に、なぜこういった取組が必要であると考えたのか、取組の目的や本旨を伝える必要があると考えた。そのため、市長、副市長、また派遣元である人事課にインタビューを実施。市長、副市長、人事課から次のとおり意見を頂いた。

◇頂いた意見・考え(今後の沼津市のありたい姿や組織・人づくりについて)

(地域のありたい姿)

- ・沼津はポテンシャルが高い。資源がたくさんあるが、それが当たり前になってしまっている。
- ・これから人口減少が加速していくが、沼津市は鉄道高架も動き始め、市制100周年も来る。まさにこれから動き始める、という状態。東部の拠点として、東部の人たちが住めるまちとして残していかなければならない。
- ・高齢者が増えていく中で、住みやすいまちをつくるのはあるが、それだけでは未来がない。若い人や子どもたちが「沼津で暮らしてよかった」と思ってもらえないといけない。若い人たちが住むためには働く場も必要。

(ありたい組織・職員)

- ・これまでの市役所とは違う、新しいことを始める風土づくりなどをしていかなければならない。時流を見極めて時代に合った仕事をしていく。そのために外部の視点を取り入れたり、職員が積極的に外に出ていったりすることが必要。
- ・人口減少のインパクトは大きい。人口減少を意識した行政運営をしていかなければならない。AIの活用などこれまでの知識や経験が生かされにくいからこそ、若い人に任せてほしい。
- ・若い人たちは問題意識を持っているので、それを実現していきたい。沼津市は新しいことがあまり始められていない。アイデアを持っている若い人たちや優秀な人たちの考えを実現できるようにしていきたい。
- ・市民の満足度の高いまちになってもらいたい。満足度が高いというのは市民にやさしいということ。そのために、市民と対話することが大切。どんな事業でも全員に賛同を得られることはないし、予算等にも限りがあるから全て行うことはできない。結果としては変わらないかもしれないが、対話することで市民にやさしい、市民の満足度を高められる。

- ・住民と同じ経験を重ねること、市民目線を持てるように。
- ・市役所に対して住民目線で「こうして欲しい」と思ったことを、仕事に反映できるのが市役所の仕事の良いところ。市役所として「こうしたい」「こうありたい」もあるが、住民としてはどうかという考えも必要。
- ・組織や人づくりを考えたときに、組織も大切だが、個の集合体であるので個が大切。仕事の時間を楽しめるように。
- ・業務スケジュールなどが上司と共有されていることも、職員の負担軽減のためにも必要。

◇提案した取組についての意見

(取組①)

・各事務事業における目的やありたい姿を経営層と共有することで、事業の方向性を見直しを図ることができるに加え、事業推進力強化にもつながる可能性があることから非常に効果的ではないかと考える。しかしながら、既存のヒアリングの場等との差別化をどう図るかなど、実際にあたり整理していくことが多々あるため、今後検討を要するものであると考える。

(取組②)

・対話時間、沼津学習時間を設けるのは研修以外でもやっても良いのではないかと考える。
 ・仕事を一緒に進める上で相手の人となりを知ることは大切。また、同じ年代だけでなく別の世代と話をすることも重要。市役所はいろんな世代の話を聞くことが多いので、耳を傾ける柔軟さが大切である。
 ・引き続き「コミュニケーションタイム」は階層別集合研修の場を利用して実施が可能である。また、新しい取り組みとして、市が推進する主要施策等を担当職員が講師としてプレゼンする「ミニ沼津学習時間」の設定についても、同様に集合研修の場を利用して行うことは可能だが、担当職員を選定等含め事前調整が必須であることから、実施にあたっては研修実施主体である派遣元と調整を要する。

(取組③)

・求める職員像のグランドデザイン(イメージ)の整理について、職階ごとに求める能力等を示した「(案)沼津市職員の標準的な職および標準職務遂行能力を定める規程」を現在作成中であり、本規程のなかで職務にかかる標準職務遂行能力を定め、職階ごとに求める人物像と能力等についての整理・明確化を図る。

◇過年度の研修生の取組の検証

過年度人材マネジメント部会参加者の取組検証について、過年度部会参加者と対話した際に、現状を確認していたが、その後の状況について改めて派遣元にも確認。

継続しているもの	継続できなかった・取り組めなかったもの
・平成30年度～令和元年度 「コミュニケーションタイム」の実施 →人事研修時の最後にコミュニケーション	・令和元年度 オフサイトミーティング等、沼津の魅力について共有していく取組。

<p>タイムとして時間を設定。主に自身の職場について研修参加者同士で情報共有を図り、横のつながりを広げつつ、自身の業務について話をする事で業務課題等を改めて整理する。</p>	<p>・令和3年度 「総合計画を踏まえた10年後の沼津についてのアンケート実施」、「所管事業の優先度設定・分担決定をするミーティング制度の実施」。</p>
<p>継続できなかった・取り組めなかった理由</p>	
<p>・令和元年度 取り掛かりやすいコミュニケーションタイムの実施に終始し、他に取り組めていなかった。</p> <p>・令和3年度 組織の中で対話をする下地があつての取組となるため、まずコミュニケーションタイムを実施していたが、コロナ禍もありコミュニケーションタイムが一時中断したことで、次の段階となる取組に進めていない状態であった。</p>	

◇インタビューとチーム内対話を通じた成果と気づき

幹事団からのフィードバックのとおり、市長、副市長へのインタビューを通して、取組の本旨について対話が出来た。年間を通してのインタビューも含めて、あまり知らなかったトップや派遣元の考えや意見、現状について知ることが出来たが、同時に、このように聞かなければ分からない状態であることは、組織の対話の方向や情報共有について何かしらの阻害要因があるのではないかと感じた。取組方法の具体化は図れなかったが、取組の方向性としては問題ないと判断し、変革ストーリーシートについては変更をしなかった。

【概要】

早稲田大学にて実施。1日目はグループに分かれての年間活動の振り返りと、鬼丸昌也氏による講演が行われた。2日目は参加者から投票で選ばれた自治体の取組内容の発表と対話、クロージングとして北川顧問、出馬部会長より講話、また各幹事から今後の取り組みへ向けての応援メッセージが送られた。

【実施内容】

研究会1日目は指定されたグループに分かれ、活動の振り返りを実施。それぞれ活動を通じて感じたこと、これからの進み方などの対話を行った。また、「ここから一歩踏み出す」をテーマとした鬼丸昌也氏(NPO 法人テラ・ルネッサンス)の講演があり、鬼丸氏が地雷原の村を訪れた際の実体験を基に、未だに地雷の残る地域で居住しなければならない人々がいる現実に対して、自身が何を出来るのか、自分自身への問いかけから始まり、自分が出来る「語ること」を続けることにより、ともに活動する人が増え、支援してくれる人が増えていったことから、「異なる考えを理解しあうには、対話を実装するほかにない」と自分起点の変化ができることを語った。

2日目は、午前中に投票により選ばれた3自治体、塩尻市、一関市、港区による取組発表と、発表からの気づきについて、グループに分かれて対話を行った。その後、対話自治体ごとのグループ活動の振り返りを実施。午後は大隈講堂にて、再度3自治体による全体での発表、加えて過年

度人材マネジメント部会参加者の東海村、藤枝市、厚木市の取組のその後について発表を聞いた。最後に、北川顧問と出馬部会長より講話、幹事団より応援メッセージがあり、閉会となった。

【気づきと学び】

鬼丸氏の講演では、人材マネジメント部会で大切とされるキーワード、「自分事として捉える」ということを改めて考えた。講演でも引用されていたが、「私たちは微力ではあるが無力ではない」という言葉のように、また、地雷で足を失い義足でマラソンを続けるクリス・ムーン氏が「自分が走ることで地雷や戦争について考える人が増えるかもしれない。それは叶うかどうかわからない不確かな希望。だから『自分が』やる」と語ったエピソードから、大きな力でなくとも自分に出来ることをひたむきに実行することの大切さを学んだ。このほか、他自治体と活動の振り返りをした際に、今後の継続性と部会参加者の立ち位置について意見が出ることも多くあった。オフィシャルな取組への落とし込みと、そのための継続性を確保することの難しさについて、改めて考えた。

また、北川顧問や出馬部会長の講話より、一歩踏み出す勇氣は必要だが、「理論なき実践は暴挙」であり、やみくもに進むのではなくデータや根拠を元にした理論をベースに実践することが必要であること、しかも「実践なき理論は空虚」であり、失敗しながらでも前へ進んでいくことの大切さを年間の活動のまとめとして共通認識を持った。

【研究会を通して見出した成果、創り出した変化等】

市長、副市長へのインタビュー後に、庁議の場で発信した情報を下まで共有するように指摘が行われた。

また、派遣元との対話を重ね、人材マネジメント部会の参加者は組織、人づくりを研究するものとして、ただ研修に参加しているだけでなく、派遣元が抱えきれない課題や広く検討したい事項を一緒に考えたり挑戦したりするよう、組織として利活用してもらえよう提案した。

Ⅲ 次年度に向けた展望や取組

ありたい地域の姿について1年間を通して現状分析を続け、それは持続可能な地域となっているか、市の取組は戦略的となっているか、それを推し進める組織や人とはどういったものかを考えてきた。様々な計画や資料からの現状分析と、組織内外との対話を通して、総合計画に基づいて現状は戦略的取組を推し進めているが、それに伴う組織、人材の持続可能性、また変化に対応する力の不足があるのではないと考えた。その要因として、職員の負担増加、求める職員像が不明瞭、上から下までの縦軸の情報共有の滞りなど、市が戦略的取組を推し進めること、また新しい取組を始めることを停滞させる要因が浮かび上がった。そのため、目指すべき組織、人づくりの状態として「新たな価値創造、挑戦が出来る」「市民とともに市を創ることに自信を持って取り組める」「組織マネジメントがなされている」という3点を軸に、取組の作成を行った。

以下に、提案するそれぞれの取組内容を述べる。

(1) 提案内容

①各年度当初、市長・副市長による全課ヒアリング実施による事業の方向性の確認を行う

【目指したい状態】

各事務事業における目的、内容、ありたい姿を経営層と共有し、全員が、いつまでに、どこまで、何をやるべきかが明らかになっていることで、各事業の重要性を再認識でき、それに関わる人全員の熱量が統一されている状態。小さなゴール設定をすることで、成功体験を積み上げやすい環境を整え、職員のモチベーションにつなげる。

【実施方法案】

年度当初に市長、副市長と担当部署の部長、課長、係長により、当該年度の事務事業の内容と目標について説明。事業の方向性や戦略の重みづけについて、市長、副市長と共通認識を図る。

【提案理由】

「新たな価値創造、挑戦が出来る」組織、人づくりを行うため、注力すべき政策の明確化・重点化が必要であると考えた。組織の方向性が共有されていることで、個人ではなくチームで働く下地をつくる。また、縦のラインで考えを共有することで、戦略的な取組の重みづけがどうなっているのかを全員が再確認し、業務改善やスクラップ&ビルドにつなげ、新たな取組へ挑戦できる組織としていく。

②研修後に対話時間、沼津学習時間を設ける

【目指したい状態】

異なる意見を持つ他部署、多様な意見を持つ市民と対話を通じて協働していくため、まず職員同士が意見を交わす場がある状態。職員間のコミュニケーションの活性化を図るとともに、沼津を知ることで、シビックプライドの醸成と職員も一市民として地域に向き合い、得た気づきを業務に活かす。

【実施方法案】

(ア) 集合研修に、コミュニケーションタイムを設ける

既存の階層別集合研修の場を利用して、研修に「コミュニケーションタイム」として時間を設ける。テーマは、研修の振り返りや市の課題など、研修参加者同士の意見交換を行う。

(イ) 集合研修に、ミニ沼津学習時間を設ける

既存の階層別集合研修の場を利用して「ミニ沼津学習時間」として時間を設ける。テーマは沼津の歴史や最近注目の施策など、担当職員がプレゼンを行う。

【提案理由】

「市民とともに市を創ることに自信を持って取り組める」組織、人づくりを行うため、対話が重要であると考えた。自ら学び、考えや意見をまとめ、他者の意見を聞き、対話を通じてさらに考えを深めていくことは、他者と協働して課題解決に向かう基本姿勢であり、市職員として生活者起点の地域を作るために必要なことである。加えて、コロナ禍で、職員間でも交流や対話の機会が激減していることから、庁内から対話を始め、多様な視点、ファシリテーション力を磨き、心理的安全性の確保をしながら関係構築を図り、市職員間の連携感を醸成することがねらいでもある。この取組は、過年度参加者の研究においても、対話を重視しており、今年度でもコミュニケーションタイムの実施について引き継ぐもの。また、インタビューを通して、市職員も地域の一員である点や民間の中に入っていけるような感覚が必要といった意見があったことから、まず地域についての学習時間を設けることで、その導入とする。

③ 求める職員像のグランドデザイン(イメージ)の整理

【目指したい状態】

求める人物像・役割・能力を職階ごとに明確に示すことで、職員が現在又は将来の職階への理解を深め、自らのキャリアデザインへの指針として活用することができる状態。また、階層ごとの資質に合った研修など人材育成や昇任検定の有効活用へとつなげる。

【実施方法】

経営層へインタビューを行い、各職階に求められる人物像と能力について整理を行う。たたき台を人材マネジメント部会研修生で作成し、人事課に導入提案を実施する。

【提案理由】

人材育成基本方針には、市職員として求められる能力を記載してあるものの、普遍的なものになりがちで沼津市の独自色が際立つものではなかった。インタビューを通して、「係長に昇任したが、どういった姿、能力が求められているのか難しい」「管理職に必要とされる知識や意識は、管理職になってから学び始める」とそれぞれの職階に必要とされる能力や姿についての意見や、新たな係長級昇任候補者選考実務能力検定に対する意見が多くあり、組織として職階ごとに求める人物像が明示されていないのではないかと考えた。人事配置に納得感を得ることにより、職員のモチベーション低下などを起こさないよう、また「組織マネジメントがなされている」状態を推し進めるために、経営層の持つ職員像の考えを掘り起こし、整理して明確化する狙い。

取組の展望としては、これまでのマネ友との繋がりを作るなど活動の基盤を整え、次年度の研究生や派遣元の下支えとなるよう対話を続けて行動に繋げていく。

(2) 1年後に目指す状態と創り出したい変化

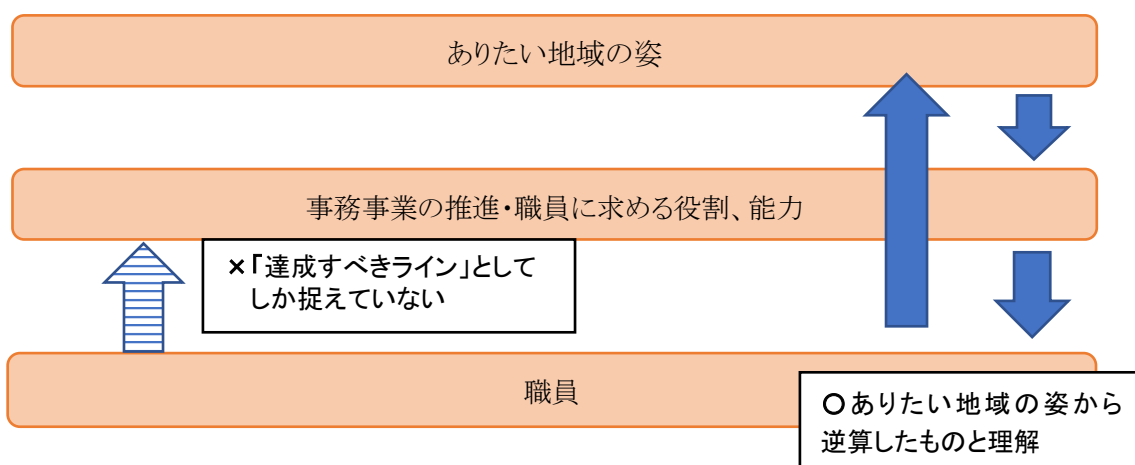
【1年後に目指す状態】

各事務事業において「何のために」という目的を、そしてそれは「生活者起点でありたい地域の姿」に沿うものであるかという本旨を、全職員が捉えて動いていける状態。

事務事業の方向性、職員に求める役割や能力などを明確にした際に、それがただ達成しなければいけないラインとして捉えられるのではなく、その先に「ありたい地域の姿」があり、そこから逆算されたものであるとポジティブに捉えられる状態。

対話の重要性・効果を認識する職員が増え、組織の中でコミュニケーションが活発となっている状態。

経営層が係長に求める姿、役割、能力が明確になっていて、係長昇任候補者選考実務能力検定の位置づけや研修体系が整理されている状態。



【創り出したい変化】

何のためにこの事務を行うのか、という本旨を考えて職員が考え、必要なことであれば、新しいことに挑戦し、変化を恐れず挑戦できる風土となっていくこと。例えば、技術職員不足に発端する若手職員による職員募集プロジェクト、またそれに付随する職員採用方法の見直し、このほか施策の企画及び推進体制の強化と機動性をねらいとする機構改革が奏功し、時代の潮流をとらえて主体的に工夫して行動できる職員が増えること、またそういった職員が評価される仕組みが作られること。

対話の活性化が行われ、そこで得た気づきや問題意識が、全庁的に共有されるようになること。

若い職員が将来の姿を考えながら仕事に向き合えること。

IV 参加者所感

飯田 彩美(都市計画部まちづくり指導課空き家対策係 係長)

一年を振り返って印象的であったことは、まずこの研究会で「10年後のありたい地域の姿」を考えたときに、10年後の市役所の主導的な担い手は、今の係長級～主任級の職員、ちょうど私たち研究生の世代であるという事実を改めて認識し、「今から始めなければ間に合わない」という強い焦燥感を感じた、そのインパクトでした。それを起点に、近年感じる社会や組織の閉塞感や疲弊感を打開し、社会の動向に対応できる市役所で在れるのか、私たちはこれからどのような知識や能力を磨きながら職務と向き合っていくのか、それを生活者起点のありたい姿からバックキャストで思考し、実現するためのアクションプランを模索し、対話を続けた1年でした。

幹事団の皆様からは、再三にわたって「『生活者起点に立った、ありたい持続可能な地域のため』という目的が抜け落ちていないか」と問い続けられました。「何のため」という目的が抜け落ちると仕組みが自己目的化するという厳しい指摘は、これからも心に留めて職務に向き合いたいと思います。

そして、インタビューを重ねる中で、対話の重要性を実感するとともに、多様な視点に触れ、それぞれの立場で懸命に課題と向き合う市民や職員の姿を感じることができたことは、私たちが頑張ろうと意欲を喚起させられる、大きな刺激となりました。また、6回の研究会参加やインタビューに加え、関連する書籍や動画から知識を得て、考え、対話し、また次の知識を蓄える、その積み重ねを研究生間で共有したことは、大変貴重な学びの機会であったと感じています。

アクションプランの実現へは、まだ道のりの途中です。10年後の自分や同僚が、そして若い職員が、ありたい地域の姿を描いて生き生きと頑張れる組織であるために、マネ友の繋がりから継続的に取り組める土壌を作るなど、自らの影響の範囲から活動の輪を広げていきたいと考えています。

最後に、熱い檄を飛ばし続けていただいた人材マネジメント部会の幹事団及び事務局の皆様、インタビューをお引き受けいただいた皆様、共に悩んだ対話自治体の酒田市・港区の皆様、そして1年間共に学び、悩み、対話を続けた芹澤さん、岡本さんに心から感謝申し上げます。

芹澤 徹(企画部地域自治課協働推進係 主任)

1年間の活動を通じ、様々な庁内外との人々との対話を通じて、『10年後のありたい姿』という問いに対して、それぞれ異なる立場や個人のパーソナリティにより、多様な考えがあることに改めて気づき、またそのような視点でこれまで地域や市民と向き合ってきた自分にも気づかされました。それは庁内外へのインタビューではもちろん、研究生3人で何度も対話を重ねてきたことで相互に語り合えた将来への危機感や、職場での悩みごとなどを通じて得た、多くの学びからでした。コロナ禍というこれまで誰も予想していなかった社会情勢を経て、人と人とのつながりや連帯感が希薄になる中でも、やはり根気強く対話を続けていくことが、他者を知り、自分を知ってもらうことに繋がり、個人から始めることができる人・組織づくりの原点であるという納得解にたどり着きました。

次年度に向けては この学びを生かし、派遣当該年度の3人だけでなく、我々マネ友も一年間の取り組みで得た知見を共有し、部会の輪をさらに広げ、そして派遣元や関係する皆様の協力もい

ただきながら、人材育成へのヒント探しや、課題解決に向けて、オフィシャルな取り組みに向けたはじめの一步になればと考えています。

何かを変えようとするれば、周囲から『出る杭』『目の上のたんこぶ』と映ることもあり、抵抗力との軋轢を生む場面もあると思います。幹事団の皆様の教えでもある『一步踏み出す勇気』をもって、共感につながる対話を意識しながら、これからも行動していきたいです。

最後に、人材マネジメント部会の幹事団の皆様、インタビューを快くお引き受けいただきました市民・職員・派遣元の皆さん、対話自治体の皆様、ともに学ばせていただいた飯田さん、岡本さんに感謝申し上げます。

岡本 真人(市民福祉部障がい福祉課給付係 副主任)

自身の実務において、小さな目標とその成果について目を向けることはありましたが、その目標が、その先のありたい地域の姿にどう繋がっていくのか考えたことがなく、本来の目標はどこにあって、そこからどう逆算して繋がっていくのか、1年の部会の活動を通してよく考えるようになりました。また、管理職にインタビューをすることが多く、自身が考えるよりも、マネジメントという点で苦慮していることが多く分かりました。今回提案した取組が、組織、人づくりの一助となり、ありたい地域へ向けた推進剤となればと思います。

また、未来のありたい姿が、技術革新や社会情勢の変化など、取り巻く要素の変化によって大きく変わることについても感じました。そのため、前例踏襲で過去から続く延長線上の未来だけを見ることはせずに、変化に対応できる組織が必要だと思います。その変革は、一人一人の自分事の意識から始まると思いますが、相手に理想だけを伝えて自発的な意識改革を望むのではなく、部会での活動で行ったように、現状分析とオフィシャルな仕組みを作ること、また対話を通してきちんと相手に事実と熱意を伝えることが重要だと学びました。

最後に、幹事団及び部会事務局の皆様、悩みの共有やアドバイス等いただいた対話自治体の皆様、インタビューにご協力いただいた皆様、そして1年間活動を共にした飯田さん、芹澤さんに感謝申し上げます。