早稲田大学 マニフェスト研究所

2022 年度 人材マネジメント部会

藤枝市 研究論文

令和５年３月

藤枝市
Fujieda City

目次

はじめに.....1

第１　活動実績.....2

第２　次年度に向けた展望.....3

１　次年度に向けた展望.....3

(1)　基本方針.....3

(2)　第６回部会と「情報共有」について.....3

(3)　次年度の取組の展望.....3

２　自分達としての取組シナリオ及び１年後に創り出したい変化.....4

(1)　職員の余力を創る取組.....4

(2)　災害対応力をさらに高める取組.....7

(3)　職員の専門性を高める取組.....8

(4)　企業と連携を深める取組.....11

(5)　研修制度を充実させる取組.....14

第３　私たちが考える藤枝市のありたい姿.....16

おわりに.....17

はじめに

本稿は、早稲田大学マニフェスト研究所「人材マネジメント部会」において、１年間の研究活動で得た成果をまとめたものである。現状と課題・強みを分析し、私達３名が考える１０年先を見据えた「ありたい姿」と、その実現に向けた「アクションプラン」を述べている。

平成 29 年度にスタートした早稲田大学マニフェスト研究所「人材マネジメント部会」への参加も、第６期目を迎えた。これまでの研究の蓄積を踏まえつつ、改めて「地域のための“人・組織づくり”」について、「生活者起点でとことん考える」を方針として活動を開始した。

５月の第１回研究会を皮切りに、１月末まで延べ６回の研究会に参加した。昨年度と同様に新型コロナウイルス感染症のまん延により多くの研究会はオンライン開催となったが、第６回研究会は早稲田大学の会場に行き、多くの研究生と対話をすることができた。

今回、私達は研究に当たり、企業の担当者と対話を行った。対話を通じて、いくつもの気付きを得ることができた。それと同時に、これまで私達がいかに狭い視野や限られた情報でしか物事を見ていなかったかを思い知らされた。

また、９月には、台風第１５号により市内の藤枝・葉梨地区を中心に甚大な被害が発生したことに伴い、災害対応業務に追われ研究が中断したこともあった。研究活動としては困難を強いられることとなったが、同時にこの災害対応の経験を研究に活かしたいという強い気持ちも生まれた。

ここに研究論文として完成にたどり着くことができてひとまず安堵している。

１年間の研究活動を通じて、庁内で通常の仕事をしていたら得られない学びを得ることができました。人財マネジメント部会の幹事団、事務局の皆さま、他の参加自治体の皆様、対話自治体の横手市、島田市の皆さまに感謝いたします。

そして、このような研究の場に私達を送り出し、研究成果を聴いてくださった北村市長、河野副市長、大畑副市長、山梨理事、勉強不足な質問にも真剣に回答していただいた山田デジタル統括監、渡邊企画政策課長、毎回の研究会参加に関する煩雑な事務を処理していただい石橋人事課長、北川係長、研究会で職場を不在にすることとなっても嫌な顔一つせず、応援の言葉をかけてくださった大規模対策課、総務課、課税課の職員の皆さん、アンケートや対話など業務が忙しい中、私たちの活動に協力してくださった多くの職員の皆さんに心から感謝申し上げます。ありがとうございました。

令和５年３月１３日

早稲田大学マニフェスト研究所 人材マネジメント部会

藤枝市第６期生

総務部　大規模災害対策課　係長　　松井　広善

総務部　総務課　　主任主査　杉田　一樹

財政経営部 課税課　　主任主事　桑本　紗希

第１　活動実績

１　今年度の活動経過

５月　第１回研究会　第２回研究会

７月　第３回研究会

キーパーソンへのインタビュー

▹人財育成センター長　（人材育成面でのインタビュー）

・様々な経験から自身の理想を追求していく職員となって欲しい

・特定年代で必須の研修メニューを揃える必要はある

▹デジタル統括監（民間企業視点でのインタビュー）

・民間企業の地域貢献事業は継続・拡大しているため、自治体との実証実験・協定などは増えていく

・民間企業では e-ラーニングが充実しているため自発的に受けられる環境が整っている

▹企画政策課長（施策・組織面でのインタビュー）

・行政視点だけでなく地域視点・民間視点が今後は必要（ニーズの理解）

・中長期的な視点を持てる職員が必要

▹人事課長（人材育成面でのインタビュー）

・若手職員には自発的に学び・考え・行動できる職員となって欲しい

８月　第４回研究会

若手職員へのアンケート、対話

対話市町（島田市、秋田県横手市）との交流会

民間企業等へのインタビュー

（藤枝商工会議所他　８～９月　５社６名に実施）

１０月　第５回研究会

１２月　地域交流会（小田原市）への参加

・小田原市、開成町及び島田市との意見交換。

・作成中の変革ストーリーシートの内容に関し、議論した。

１月　市長との対話

１月　第６回研究会

・多くの自治体との対話を行うことができた。

・塩尻市など革新的な自治体考えを聴くことができた。

第２　次年度に向けた展望

１　次年度に向けた展望

(1)　基本方針

次年度の部会の研究に取り組むに当たり、本市は「対話型情報共有と継続」を基本姿勢としたい。

ここで対話型情報共有とは、対市民や庁内に情報共有する際、一方通行的な情報の発信をするのではなく、情報の受け手が部会メンバーとともに考えるきっかけになるような情報共有の手法をいう。

また、継続とは、本市の過去の部会参加者による取組提案をより効果的に実行したり、磨き上げたりすることをいう。

(2)　第６回部会と「情報共有」について

２０２３年度人材マネジメント部会第６回研究会で、長野県塩尻市の変革ストーリーシートの説明を聴いた。そこで、気づいた点として、情報共有には受け手に単に知ってもらうために行うもの（情報提供型情報共有）と、一緒に考えるきっかけを作るために行うもの（対話型情報共有）があり、塩尻市は自らの活動を後者の方法より、上手く活用していたと考えられる。これにより職員アンケートの回答の質と量が高まり、変革の機運が高まったものと考えられる。

(3)　次年度の取組の展望

本市は、「とりあえず対話する」ことよりも「質の高い対話」を目指している。したがって、後述の私たちの提案内容とともに、「質の高い対話」のための準備を引続き検討するべきであると考える。

その上で、次年度は「市民、企業そして市役所の職員は、藤枝市の客観的な未来や行政課題について正確な知識を持っているだろうか」という点に注目したい。質の高い対話には、問題点の正確な理解が不可欠である。「課題」というネガティブ情報の扱いは、様々な困難が予想されるが、『やりがい』があることだと考える。

具体的な研究に当たっては、過去の取組提案を対話型情報共有の観点から検討することが必要になってくると思われる。つまり、過去の取組提案には、市民や企業などとの連携に関するものがある。それらを上述の「対話型情報共有」の一形態と捉えることも可能ではないかと思われる。

例えば、私達は今回の提案で「企業版広報ふじえだ」を提案している。これは、もともとは企業との“より”高度な連携をするためのツールとしての位置付けであるが、企業と市の行政課題について、共に考えるきっかけのツールにもなる。また、２０２２年度の取組提案の「まちラボ」もそのような捉え方が可能と思われる。

このような視点での取り組みにより、過去の提案が更に磨き上げられることになると期待される。

２　自分達としての取組シナリオ及び１年後に創り出したい変化

(1)　職員の余力を創る取組

ア　課題意識

近年、福祉系分野を中心に行政課題は複雑化しているとされ、私達職員には、これまで以上に広く、深い知識や技能が求められていると考えられる。しかしながら、（部署にもよるが）職員は、施策検討から窓口対応、事務用品の支払伝票の起票まで雑多な業務を一人で処理している場合が多く、仕事を深める時間や機会がもっとほしいと感じることがある。

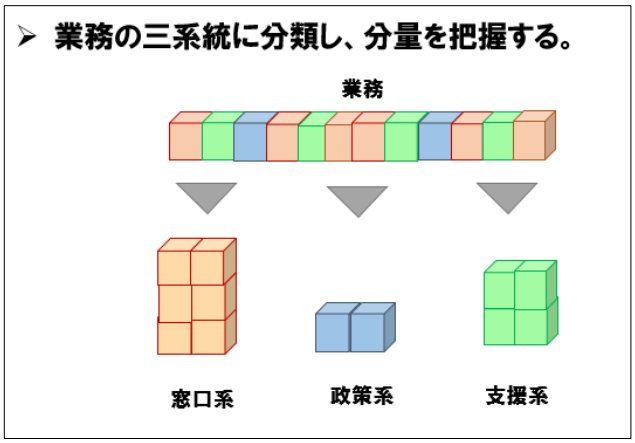
また、育児や介護など時間の制約を抱えながら働く職員が一定程度占めているにもかかわらず、仕事の分担の考え方が従来のままで、家庭と仕事の両立に不安を感じる職員も存在する。

その他、昨今の感染症対応や災害対応等の危機事案が生じた場合は、動員により職員が一丸となって対応することとなるが、その際の通常業務の遂行との両立も懸念される。

これらに対し、何らかの取組ができれば市民のために、より一層質の高い行政サービスが提供できるようになると考える。

イ　達成する目標

市民の何気ない一言から問題を見抜ける職員（市民との対話力）、自治会・町内会、市民団体、企業など外部の人とも的確な話ができる職員（外部との対話力）、広い視点からの政策立案できる職員及びそのような職員が円滑に仕事をできるように支援する職員が、それぞれ活躍する組織を目指したい。

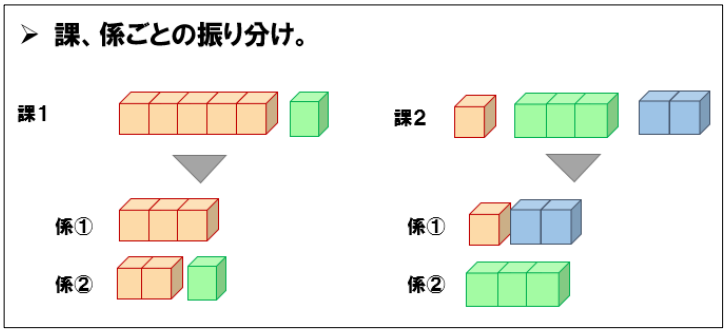


ウ　具体的取組

①　取組内容

上述の課題意識を踏まえて、一層質の高い行政サービスを提供できるようになるにはどのような体制が必要だろうか。一つの視点として、職員の余力を創ることが必要であると考える。この「余力」とは、業務の集約化により個々の職員業務練度の向上による効率化及び複数人で行っている業務の集約化による効率化が主な内容になる。

これを実現するために、まずは各自の現在の業務を窓口系、政策系、支援系の三系統に分類し、職員及び課ごとの分量を把握する。その後の流れは、次のように整理する。なお、余力を創ることは、情報通信機器等の活用も有効な選択肢であるが、本稿では組織体制に関する分析に限定するものとする。



(ｱ) 組織単位

分類等したそれらの業務を、課や係の性質を踏まえて業務分担（所管事務）の見直しを行うこととなるが、ここで重要なことは、いくつかの業務をまとめることで市民サービスを高めるもの、高度な政策立案につながるもの、業務効率化に資するものを集約化（複数の課又は係が行う業務のうち、当該業務に係る事務過程の７割以上を一つの課又は係に移管することをいう。）することである。なお、この集約化の過程では、部署の統廃合や新設も選択肢としてあり得る。

併せて、当該業務の流れも分析する必要がある。現在の業務や作業を正規職員、会計年度任用職員又は外部に委託するのかといった実施する者の区分の検討も必要となる。

(ｲ) 職員単位

三系統に分類した業務は、職員の担当にあっては各自の得意とするもの、挑戦したいものを尊重するよう努めるほか、個人の事情をある程度踏まえたものとする。ただし、若手職員については、教育的な必要があることから、能力開発の視点を意識した業務分担を行う必要もある。

(ｳ) 取り組み例（イメージ）

この取組みの結果のイメージの一つとしては次のようなものがある。従来Ａ課Ｂ課Ｃ課に分かれて業務をしていたＺ部は、業務の系統整理と分担の見直し等を行った。ＡＢＣ課の窓口業務には関連性があったため、Ａ課に窓口係を設置して窓口系業務を集約化させることとした。また、Ａ課には毎月多くの補助金交付事務があった。そこで、同課に支援係を設置し、補助金交付業務の内、申請書受領後の形式審査、入力作業、支払伝票の起票業務等を行う職員を置いた。

ＡＢＣ課で実施する施策には、共通する部分も多いため、政策系業務はＢ課に集約することとした。

Ｃ課で行っていた業務は、Ａ課及びＢ課で集約化されたことから、同課の職員はそのどちらか配属され、又は集約化による効率処理が可能になったことから、Ｘ部Ｄ課に配属されることとなった。そ

の結果、A課窓口係では、市民が一つの部署で手続きや相談ができるようになった。対応する職員は、「窓口の精鋭」が揃い市民対応がより良くなるよう日々創意工夫している。また、同課支援係では、伝票処理が得意な職員や育児による時短勤務の期間は、定型的な業務を行うことを希望する職員が、正確かつ迅速な事務処理を行い、補助金申請者に対してそれまでより支給を早めることが可能になった。Ｂ課では、Ｚ部における横断的な法制度や統計データの知識を有する職員が、政策係として総合的に政策を検討し、国の制度では対応できない事案があることに気が付き、本市独自の新しい施策を検討した。また、Ｚ部内における誰でも処理できる支払伝票の起票事務等を行う支援係が設置され、それまで多くの職員が行っていた作業が少数で処理することができるようになった。そして、Ｘ部Ｄ課では、Ｃ課にいた職員が配属されたことで、人員の不足が緩和され市民に対する質の高い対応及び職員の負担軽減が可能になった。

②　いわゆる「スーパー庶務」構想について

職務の集約化のうち、支援系業務の集約化については約１０年前に類似の議論があった。いわゆる「スーパー庶務」構想である。この構想は当時、職員の反対により普及しなかった。私たちの取組提案についても、当時の議論を踏まえて不安視されることが予想される。

しかしながら、私たちの取組提案の内容は、「スーパー庶務」構想と発想は同様であるが、その担い手となる職員の想定は全く異なる。「スーパー庶務」の担い手は、若手の女性を想定していたようであったため、そのような職員から強い反発があった。これは当たり前の反応である。支援系（庶務）の業務は、若手女性が行うというなどという発想は当時から許容されていないはずである。私達は、あくまで職員の能力、希望、事情等を重視してその担当を決めるという立場に立っていることを、念のため強調しておく。

エ　１年後に創り出したい変化

この取組は、組織のあり方に関して大きな影響を与えるため、組織編制を担当する企画政策課及び人事課にこの論文を通じてしっかりと伝える必要がある。また、実施段階に当たっては、各部門と対話し、それぞれの事情に即した体制作りを検討する必要がある。数年を要することとなりそうであるが、来年度の人マネメンバーとともに職員に対し、対話型情報共有を行い多くの理解を得ていたい。

(2)　災害対応力をさらに高める取組

ア　課題意識

令和４年９月の台風第１５号により、市内には甚大な被害に見舞われた地域があった。とりわけ衝撃的な出来事であったのは、被災後、様々な被災者支援に関する情報を様々な広報媒体で発信していたにもかかわらず、その情報が届かなかった被災者がいたことだ。発災から１か月以上経過しても、誰に支援を求めたらいいのかわからず、泥水にまみれた自宅で生活されていたことは、待ったなしの課題を私達に突き付けたとも言える。

イ　達成する目標

私達は、市民に対し、「何が起こっても藤枝市は大丈夫」と安心してもらえるような災害対応の体制を構築したいと改めて考える。そして、今回の台風被害の教訓は、どんなに広報の手段の多様化しても、市民に寄り添った対応に従事する人員の確保は絶対に必要になるということである。

ウ　具体的取組

災害対応の人員確保の方法の一つとして、会計年度任用職員に災害対応業務を担ってもらう方法が考えられる。

エ　１年後に作り出したい変化

この取組は、災害対応が落ちついた頃から災害対応検証チームが発足し、検討されてきた。人事課と協議を続けた結果、市民に寄り添った対応がまさに求められる部署において試験的に災害対応を「任用条件」として設定し、市役所全体の会計年度任用職員へは、説明する機会を設け、理解を得ながら、配備体制を構築し、令和５年度から順次対応の見込みである。

(3)　職員の専門性を高める取組

ア　課題意識

前述のとおり、私達は、業務を系統で分けそれを集約化させることを提案した。これは別の見方をすると、系統の違いこそあるものの個々の職員に求められる専門性が高まるということでもある。例えば、前述のイメージのうち、A課の窓口係やB課政策係の職員は、業務の集約化により、幅広い分野の知識が求められるようになったことで、そのような業務の系統化及び集約化の実効性を確保するためには、専門能力を向上させる取組が不可欠である。

イ　達成する目標

①　専門能力の意義

ここでいう「専門能力」とは、次の３種類である。一つ目は、共通・基礎能力である。これは藤枝市役所の職員の誰もが身に付けておくべき一定レベルの知識及び技能をいう。電話や窓口での接遇技術などが代表的なものである。二つ目は、業務専門能力である。所属部署で必要とされる能力をいう。課の業務で必要な、税や社会保障、関連法規等が代表的なものである。三つ目は、スペシャリスト能力である。５年ないし１０年ほどの時間をかけて身につけたい専門分野の能力をいう。法務、財務、政策、人事などが代表例である。

②　能力の可視化

職員が能力開発を面白がってやるにはどのような要素が必要か。その答えの一つに、能力の可視化が考えられる。異動したばかりの職員や新規採用職員が、自分はこれからどんな知識技能を身に付ければ良いのか、今の自分に足りない能力、新しく取得すべき能力は何か、１０年後に理想とする職員になるにはこれから何を学ぶべきか。このような問いに応える道標にできるような取組があればゲーム感覚で取り組めるのではないだろうか。

③　「スペシャル・ゼネラリスト」との関係

この「専門能力」を高める取組は、本市の人材育成の大方針である「スペシャル・ゼネラリスト」の育成と相容れないのではないかという懸念が予想される。しかしながら、上述の「専門能力」の種類で述べたとおり、専門能力には現に所属する部署で必要とされる能力も含まれていおり、現在の異動慣行の中で実施することを想定している。各部署で学ぶべきもの又は学んだことを可視化できる点、また昇格に現在の所属以外の部署で必要とされる知識技能の取得を条件とすることができる点を考慮すれば、この取組みはむしろ「スペシャル・ゼネラリスト」育成に資するものであると考えている。

ウ　具体的取組

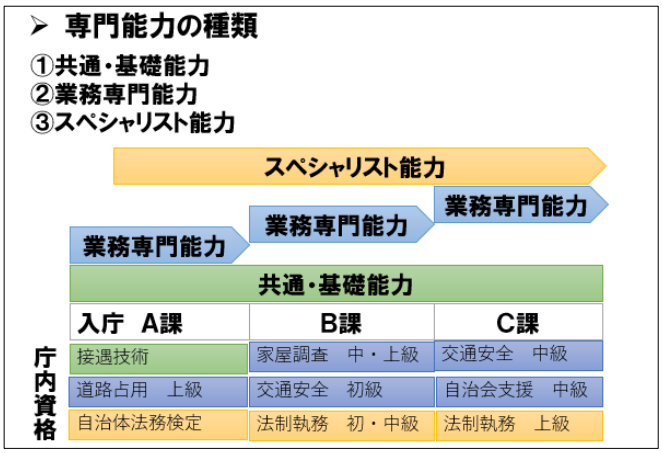
私達が提案する取り組みは、「庁内資格制度」である。これは、上記の各専門能力を資格化し、決められた研修の受講や外部試験の成績、勤務年数など条件を満たすと庁内資格が付与されるというものである。資格の内容は、入門レベル、中級レベル、上級レベル等に多段階に分ける。業務専門能力に関しては、担当課の職員は当該課に所属している間に上級レベルの取得ができるよう、定期的に課内で試験を実施する。

入門レベルについては、担当部署以外の職員が取得できるようにする。これにより異動を希望する部署の入門レベルの知識・技能の取得を促し、異動に考慮されるようにしたい。また、昇格や昇進の条件として、一定の庁内資格の取得を条件とすることで、幅広い視野を持つ職員の育成も可能になる。

エ　１年後に作り出したい変化

制度としては、既に根付いている「職員寺子屋」研修制度を発展させることで実現が可能である。別に必要となることとしては、「知識定着のための手法の導入」及び「カリキュラムの作成」が挙げられる。

①　知識定着のための手法



本市の研修は、研修で学んだことが身についているか確認する取組が乏しい。今年度、人マネメンバーのうち２名は、人事交流で他自治体に勤務し、職員研修に参加した経験をもつ。そこでは、多くの研修で確認テストが設けられており、そのテストで一定以上の成績をとらなければ研修を修了したものと扱われないようになっていたり、研修から数週間後の実践状況を報告させたりする制度が採用されていた。

本市も「庁内資格」制度の導入を契機に同様の制度を取り入れるべきと考える。そして、この実施に当たっては、人材育成センターが所管する研修について取り入れられ、また職員寺子屋などの運用指針として明記されているようにしたい。

②　資格化及びカリキュラムの作成

庁内資格制度の導入に当たって重要なことは、どのような知識・技能を資格化するか、何をもって資格と認定するかの設定である。職員として共通・基礎能力に関しては、人財育成センターで検討を

行うことが適しているが、業務能力及びスペシャリスト能力については、各課、係ごと検討したり、全庁横断的に検討したりする必要がある。そこで、庁内資格を整備するためのワーキンググループを立ち上げているようにしたい。メンバーは、各部の代表や有志により構成されるものとする。

(4)　企業と連携を深める取組

ア　課題意識

藤枝市の統計書によると本市の生産年齢人口は、2040 年には令和２年との比較で約１万４千人（約 18%）減少するとされている。このことについて私達は、市内の企業担当者と対話を行った。それによると市内企業は、本市の生産年齢人口の減少について、労働力の十分な確保ができないことや確保の競争となるリスクを感じていることが分かった。企業が労働力を確保できない場合、その企業は撤退ないし規模縮小をすることも想定される。令和４年度に企業が納める固定資産税額は、約 42 億円で市税収入の約２割である。もし、撤退や規模縮小となった場合、本市の税収、そして行政運営に対して大きな影響を与える可能性がある。それ故、将来にわたって企業が労働者を確保できる取組の検討が必要となる。

イ　達成する目標

労働力の確保となると人口そのものを増やす施策が提唱されることがある。しかし、そのような「移住・定住系」は、住宅ローンを抱えていない世帯や子どもが小学校に通う前の世代など、主な対象者が狭い上に、全国の自治体が力を入れている分野であって、結果を出すことは至難の業である。

そこで、私達は、「経済センサス調査」の「市内従業者数」に着目した。つまり、現在の市内企業に可能な限り継続して市内で経済活動をしてもらう環境の土壌を作るとともに、新しい企業が市内に進出したくなるような雰囲気の醸成、仕事を探す人や新社会人が「働くなら藤枝」と感じてもらえる印象を与える施策を通じて、将来も藤枝で働く人を確保しようとするものである。10 年後の目標値は、令和３年度から３％増加の 61,800 人を掲げたい。

ウ　具体的取組

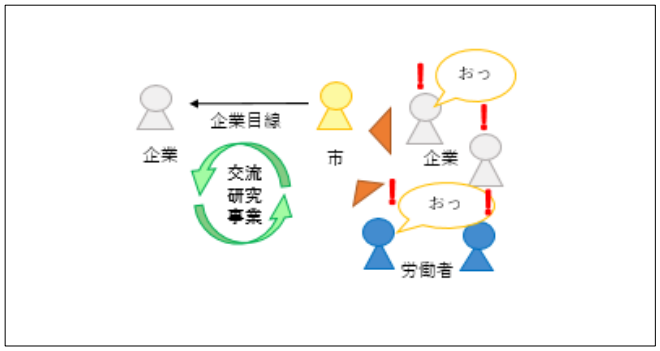
具体的に取組みを行うに当たって重要な視点がある。それは、「企業の論理がわかる職員」、「企業と話せる職員」の育成である。私達は、施策の実施に当たり当該施策に公営性を追求することとなるが、企業は利益を上げることが至上命題である。このことは誰でも知っている事ではあるが、いざ施策レベルに反映させようとすると難しいと感じるのではないだろうか。なぜなら、私達の多くは、利益を上げるということがどのようなことか知らないからだ。

①　人事交流や勉強会の促進

真に利益を上げるとはどのようなことか。それを知るためには、実際に企業という組織で働くことが最も効果的である。本市の場合、既にいくつかの企業との人事交流により、職員が企業で働いたり、

企業から藤枝市の職員として働いてもらったりしている。このような人事交流や共同で行う勉強会などで、利益を上げるとはどのようなものか学ぶ必要がある。

②　企業版「広報ふじえだ」



そして、学んだことをアウトプットし、企業に本市の魅力を発信する施策が必要となる。それが企業版「広報ふじえだ」である。通常版「広報ふじえだ」は市民向けたが、企業版は、市内企業だけでなく、広く日本や世界の企業に発信する内容にしたい。

記事の内容は、藤枝市民向けの施策の技術的な裏側や他の企業との連携事業等の内容、市内の行政課題、市内企業の紹介などである。情報発信により、「それをやるならウチの会社の製品も試してほしい」、「その課題解決に協力したい」、「藤枝にはこんな企業があるのか」といった反応を引き出したい。そして、新しい取組や行政課題の解決、市内経済の促進につなげていきたい。

企業の視点、つまり、利益を上げる視点を持った職員が書く内容であるから、企業の藤枝市に対する印象も変わってくるものと考えられる。現在、本市に人事交流職員として勤務する大手情報通信会社の職員と対話した際に、「企業は自治体と連携する機会をうかがっている」との話があった。その動機は、利益を増やすため（全てがそうであるとは限らないが）である。そのような観点から連携相手を選ぶなら、同じ価値観で話ができる相手を選びたくなるように思われる。

また、様々な企業との活動が活発になれば、それはまちの印象として労働者にも波及することも期待したい。働くまちとしてのイメージアップにつながり、藤枝で仕事を探してみようする行動を促したい。

③　副業人材の活用

企業の視点を持った仕事をするには、人事交流の他にいわゆる「副業人材」として市の業務を行ってもらうことも考えられる。

とりわけ、企業版「広報ふじえだ」の作成などは、訴求力ある記事の作成のノウハウを借りることができるのではないだろうか。

エ　１年後に作り出したい変化

取組としては、まず、現在既に行われている企業との人事交流や実証実験の継続が挙げられる。次に、人事交流で企業に勤務した経験がある職員、民間企業での勤務経験がある職員を中心とした現時

点で「企業の論理」がわかる職員を集結させた専門部署（課又は係）を産業振興部内に設けることが挙げられる。対企業の施策を横断的にサポートできる部署でありたい。

そして、企業版「広報ふじえだ」の発行は、その部署が行う。媒体は、電子データを基本とするため、発行する費用は低く抑えられるのが特徴である。

前述のとおり組織体制については、時間を要すると思われるので、１年後には現時点で「企業の論理がわかる」職員による、企業版「広報ふじえだ」の発行を実現したい。

(5)　研修制度を充実させる取組

ア　課題意識

私達は、令和４年８月に中堅・若手職員を対象としたアンケートを行った。その質問の一つに、「研修に参加できているか」の問いがあった。回答では、業務・家庭の事情で研修に参加したくてもできないとするものが 73%を占めた。現状多くの研修は、日時が決められたものが多く、様々な制約がある職員にとっては研修参加を困難としているものと考えられる。アンケート結果は、職員が思うように能力開発できていない状況を示していることを示している。そこで、様々な制約があっても受講可能な研修制度を検討する必要がある。

また、現在の研修は、「個人の」能力向上に関する者が多く、組織として「全職員」の能力向上に資する研修は少ない。組織全体で同じ方向を向いて仕事をするためには、職員誰もが知っていなければならないような知識もあるのではないだろうか。

イ　達成する目標

職員誰もがゼネラリストとして必要な知識技能を持ちつつも、自身が理想とする公務員になれるような「自分仕様の職員研鑽」ができているようにしたいと考える。具体的には、職員アンケートを実施し、８割以上の職員が研修の受講内容などに満足できる状況を目指す。このような研修制度の充実により、職員誰もがゼネラリストとしての知識技能を有しつつも自分が理想とするキャリアを実現するために、自分仕様の職員研鑽ができるようになることが目標である。

ウ　具体的取組

①　e－ラーニングシステムの導入

まず、「いつでもどこでも」学べる研修体制の構築が考えられる。時間的制約がある職員が、自分のタイミングで受講できる技術を確立したい。また、法的な整理が必要になると考えられるが、そのような制度を活用して育児休業中の職員などが円滑に職場復帰できるような体制も整えたい。

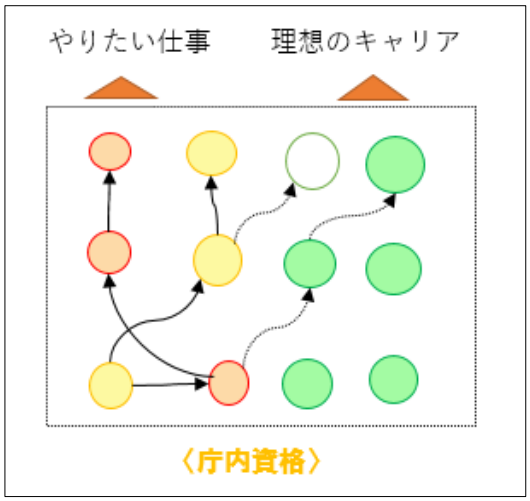
現在、幹部職員会議ではＹｏｕＴｕｂｅなどを活用し、会議に出席した幹部職員以外の職員もその内容を知ることができる。このシステムを発展させて研修を保存することで誰でも受講することのできる研修制度は実現できると考えられる。

なお、研修の内容については、前述した庁内資格の取得に必要な研修と同様である。研修そのものは、多くが各担当課で実施することになる。

②　組織戦略上必要な事項の整理

次に、組織の戦略上全職員が受講する研修の設定が考えられる。例えば、令和４年度に本市は各自のパソコンで「ＤＸ（デジタルトランスフォーメーション）研修」の受講が実験的に行われたが、まさしくそのような研修を必修化して実施すべきと考える。研修の内容は、企画政策課の発案が主なものになると考えられる。

③　研修の体系化



そして、単に研修を用意するだけではなく、研修の受講を通じたキャリア形成の視点も取り入れたい。具体的には、大学の講義のように、研修を必修科目、選択科目といった区分を用意し、将来のキャリアプランに応じて、推奨される研修を受講する制度が考えられる。また、スペシャル・ゼネラリストの育成を掲げる本市にあっては、一定の年数経過時や昇格に当たり特定分野の研修だけでなく、幅広い分野に関する研修の受講を要件とする運用も考えられる。これらは、前述の庁内資格制度とも連動することとなる。

エ　１年後に作り出したい変化

これらの取組について、職員研修を所管する人財育成室が機材等の整備を行うこととなる。前述のとおり、研修の中身は、各課が作成する。また、組織戦略上必要な事項については、企画政策課が中心的に決めることとなる。来年度も最低１回は開催したい。

研修の体系化については、スペシャリストごとの必修科目については、スペシャリストの職員に検討してもらい、職員に提示できるようにしたい。

第３　私たちが考える藤枝市のありたい姿

１　各取組提案の目標

わたしたちは人材マネジメント部会の活動を通し、各項目で上げた問題・課題を解決する取り組みを発案し、１年後に作り出したい変化を考えた。その先には、私たちが考える藤枝市のありたい姿（未来の姿）がある。

２　藤枝市のありたい姿

わたしたちが考えた藤枝市のありたい姿のテーマとしては以下の３点である。

(1)　「静岡県№1 のまち」。住みたい街ランキング１位の“藤枝市”

(2)　働く誇り。世界の人々の暮らしを支えるものは、藤枝でつくられる。働きたいまち

(3)　「自分は最強公務員」。職員誰もが胸を張れる。私仕様の職員研鑽ができるまち

３　各テーマの姿に対する考え

(1)　「静岡県№1 のまち」。住みたい街ランキング１位の“藤枝市”

職員や組織のスキルアップは、より一層質の高い行政サービスが提供できるようになる。職員個々の実力が増すことで、様々な行政課題をクリアし、よりよい行政サービスが提供できる。市民が満足する藤枝市となれば、自ずと住みたいと思う人が増えると考える。

また、職員や組織のスキルアップは風水害や感染症などの危機事案に対しての対応力も磨かれる。危機事案に迅速に対応しながら、通常の業務をこなせる頼もしい職員が藤枝市の魅力のひとつになると考える。

(2)　働く誇り。世界の人々の暮らしを支えるものは、藤枝でつくられる。働きたいまち

今後の自治体行政に、民間企業の力は欠かせないし、民間企業も地域貢献の事業として自治体との連携の機会を窺っているため、企業から見て魅力のあるまちになれば藤枝市が選ばれるまちになる。

(3)　「自分は最強公務員」。職員誰もが胸を張れる。私仕様の職員研鑽ができるまち

職員がただ研鑽を行うだけでなく、自己の成熟度を可視化でき、研鑽ができる環境が整うことで、モチベーションの向上につながる。また、組織の戦略として必要な知識等のレベルアップに着目することも今後の自治体行政に必要であると考える。いずれも前述①・②に挙げたテーマの効果に繋がる。

４　テーマを通して

わたしたちが考える藤枝市のありたい姿は、論文内第 2 の 2(1)～(5)の各課題意識を解決したさらに先の理想の姿として掲げた。論文内の取り組みがそれぞれ独立して行われるわけだけでなく、相乗効果を生みながら上記の姿に近づいて欲しいという思いを軸にしながら発案をした。

おわりに

◇付記

総務部　大規模災害対策課　係長　松井　広善

長く危機管理業務に携わらせて頂く中、考え方や対応に新たな気づきや刺激を求め、この部会への参加を希望しました。実際に取り組む中、市長や多くの職員の方との対話により、地域における「企業」という視点の重要性、企業におけるキーマンの方や人材マネジメント部会の幹事・他自治体の方との対話を通して「対話の重要性」「寄り添うこととは何か」など、自分でも驚く位の“気づき”がありました。

年度の中盤には、規模としては藤枝市として 50 年ぶりとなるような大きな水害に見舞われ、この部会の活動についても弱音を吐きそうになりましたが、２人の仲間に支えられながら、まとめのタイミングまでなんとか辿りつくことが出来ました。人材マネジメント部会に関わりお世話になった方々に、本当に感謝しかありませんが、この研究を通して得たことを今後の仕事に生かし、今まで以上に『地域のために』仕事に邁進することでお返ししたいと思います。この部会は、名前からは何か難しいことに取り組むようなイメージを持つかもしれませんが、多くの方との出会い、対話があり、公務員人生を変えてしまうようなきっかけを得ることが出来ます。ぜひ多くの方に参加頂けたらと思います。

総務部　総務課　主任主査　杉田　一樹

１年間研究活動を行ってきましたが、組織の変革に必要なことを真に理解した（と思われる）瞬間が訪れたのは、第５回研究会が終わり、大隈講堂を出ようとしたときでした。幹事団の皆さんが「終わりなき旅」と言っていた理由がよくわかりました。１年間研究活動をして、ようやくスタートラインに立てるのだと。

世間には「一を聞いて十を知る」方が多くいらっしゃいますが、私の場合は、十を聞かないと十わかりません。１年間の研究を通じて、私に対して「十」を教えてくださった、幹事団の皆さん、対話した他の自治体の皆さん、対話自治体の横手市、島田市の皆さんに感謝いたします。

そして、持ち前のパワフルさで常にチームを引っ張っていただいた松井係長、私がやり散らかした研究内容をきれいにまとめ上げてくださった桑本さん。優秀な上司、後輩と一緒に活動できてとても充実した１年間でした。

財政経営部 課税課 主任主事　桑本　紗希

今回人材マネジメント部会への参加を志望した理由で、市役所業務を俯瞰的に見る機会のひとつとしたいと考えたことは第１ですが、併せて自分が苦手としていたファシリテーション能力・プレゼンテーション能力を向上させたいという思いもありました。研究会では、対話を大事にしていて、自分の考えを他自治体の方にどう伝えたら伝わりやすいか、常に自分の頭の中を整理しながら参加をしていました。そういった面で少しずつですが、自分の成長につながった１年だったと思います。

今回の活動で学んだことは、挙げたら限りがないですが、共に活動した２名の先輩方から学ぶことも多く、たくさんの刺激を受けました。人材マネジメント部会の活動は終わりますが、今回学んだことをこれからの業務の中で継続していきたいと思います。

藤枝市
Fujieda City