

## 10年後の浜松市を見据えて

内崎 哲 (南区 区振興課)

宮崎 信樹 (西区 社会福祉課)

鈴木 貴裕 (北区 長寿保険課)

---

### 1. 今年度の取り組みについて

---

#### (1) 浜松市の現状と見えた「ありたい姿」

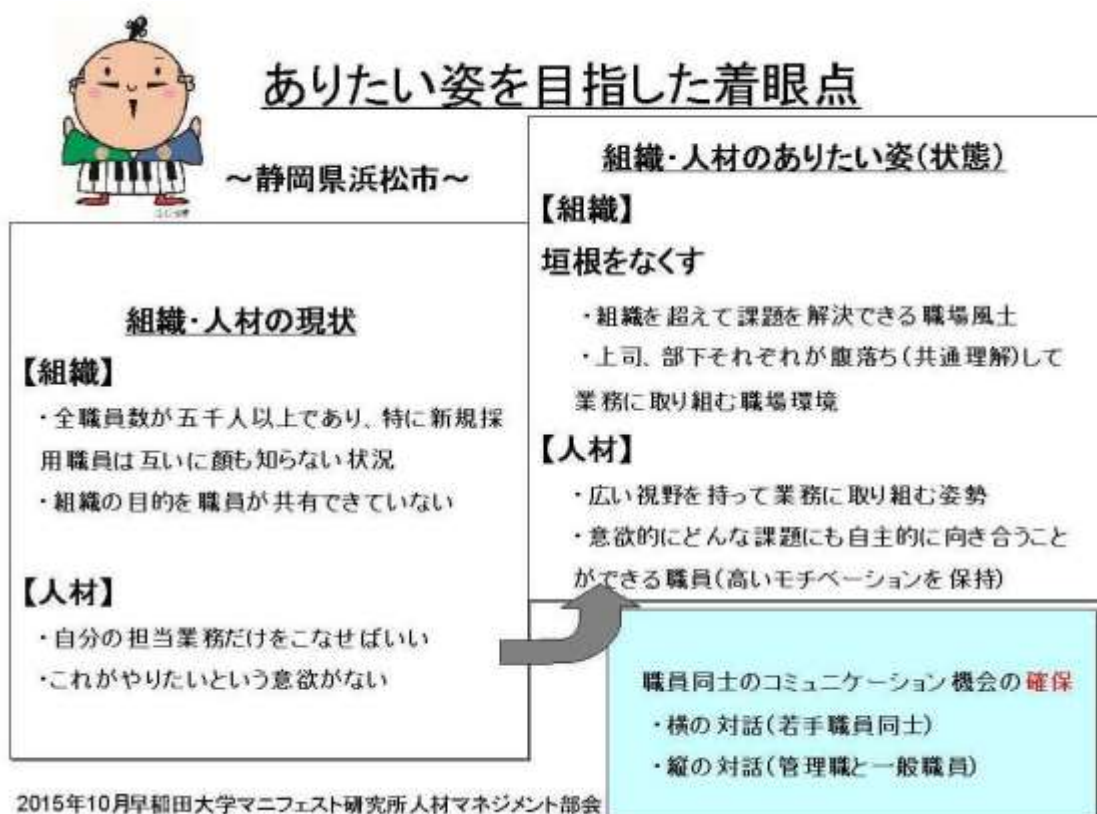
ダイアログ（対話）の風土を広めたい。これが今年度参加した私達のスローガンである。

今年度部会に参加した私達3人は、まだまだ行政職員として経験が浅く、組織の何が問題なのか、何を変えていくことができるのかということを実際に考えたことがあまりなかった。

今回、様々な自治体職員とのダイアログやキーパーソンヒアリングを経ていくうちに、私達は互いの顔を見ないで仕事をしていることに気がついた。現在の浜松市は、12市町村による合併から政令市移行を経て今年度10年目を迎えた。全国2番目に広い市域の中に5,000人を超える職員数を抱える大きい自治体である。職員同士が交流できる機会も限られている中で、日々の業務を電話やメールだけで済ませている場面も多かった。また、毎年度100名を超えて採用される若手職員の間では、互いの顔や名前を知らずに誰が同期なのか分

からないという状況も多い。

このような現状に対し、私達が描いた「ありたい姿」が、「職員同士のつながりを感じられる組織」である。「同じ市役所に勤務しているあの人はどんな考え方をしているのか？どんな志を持って業務に取り組んでいるのか？もっと話をしてみたい！」このように縦割りの垣根を越えたつながりを大切にしていくことが浜松市の未来には必要であり、その実現に向けた取り組みの一つとしてダイアログという手法を活用したいと考えた。



## (2) 若手職員ダイアログの実施

「ありたい姿」は描いた。しかし、5,000人を超える組織の中、たった3人でどこに踏み出すことができるのか？そこで、まずは自分達が勤務している区役

所で取り組みをスタートさせることにした。

南区役所には今年度3名の新規採用職員がいる。この3名に2～3年目の職員を加えた5名の若手職員に集まってもらい、ダイアログを実施した。

「区役所サービスをもっと向上させるために」をテーマに行ったダイアログは非常に有意義なものであった。



新規採用職員は、区役所の現状を

「電話をたらい回しにしてしまっていて待たせてしまう」

「来庁した市民に気がつくのが遅れてしまうことがある」

「もっと感情がある（人情味がある）柔軟な対応が必要ではないか」

と市民目線で捉えて業務に取り組んでいた。反面、各職場では上司、先輩職員もいる中で自分の意見に自信が持てずにいる状況も確認できた。

結果、今回のダイアログを通じて

- ・現状や課題を共有することで、職員同士の結びつきができ、今後異動等で部署が変わっても業務が円滑になる。
- ・自分の意見を表現し、人の意見を受け入れることが自信につながり、今後の業務へのモチベーション向上が見込まれる。

上記のような人材、組織に変化を生み出す可能性を感じた。

### （3）区役所サービス向上事業へのオブザーブ

今年度、南区役所では市民サービスの向上を目的に5つの事業を進めている。

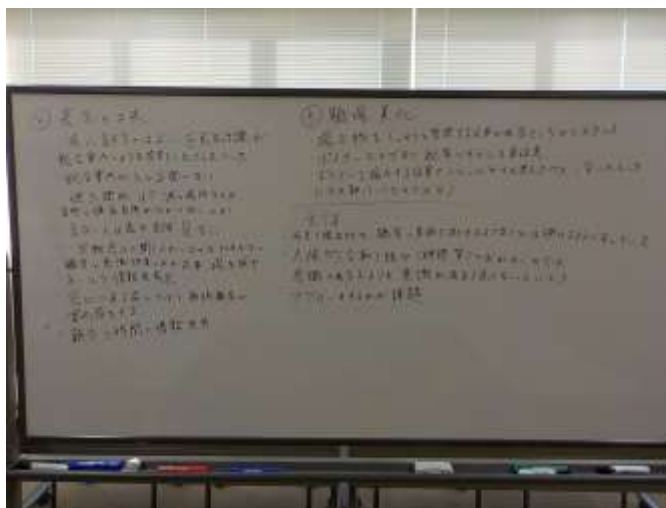
この5事業に対して、各課から選出した若手職員でダイアログを行い、意見

を反映させる試みを行った。

このダイアログでも若手職員の活発な意見が出たが、特に印象的だったものをいくつか挙げてみる。

- ・サービスを向上させるという取り組みは、年度区切りで考えて成果が出るものではないと思う。前年度までの取り組みから次年度以降への継続性を考慮していくことも重要ではないか。
- ・事業を実施することが目的ではない。事業を通じてサービスが向上したことが市民に伝わるのが大切だ。
- ・事業のコンセプトで職員に過度の負担をかけないようにしているが、サービスを提供する職員自体が変わっていく必要がある。多少負担になっても、直接的な取り組み（研修等）は必要のように感じる。
- ・職員側の意見だけを集約するのではなく、市民側の意見も取り入れる必要性を感じる。

このように、誰よりも若手職員が市民の目線を意識しながら意欲的に取り組んでいる姿勢をダイアログから感じることができた。今回はオブザーバーという立場での参加であったため、事業に直接関わることはできなかったが、一定の成果を残した試みであったように思う。



#### (4) 取り組みを振り返って

以上2つの取り組みを通じ、将来に向けて若手職員同士が志を共有することの重要性を再認識することができた。

しかし、私達の目指す「ありたい姿」は、日常的なダイアログを通じ、互いを高め合えるような組織風土が醸成されることである。それを考えると、今回私達が取り組んだことは単発のダイアログの場を設けただけであり、継続性に欠けるものである。3人だけでは限界があり、もっと周囲の人を巻き込んでいかなくてはならない。目指す壁の高さを痛感した1年でもあった。

---

## 2. 来年度に向けて

---

### (1) 自主研究グループの立ち上げ

上述のとおり、私達は、1年間の取り組みを通じて、周囲の人をより多く巻き込み、様々な取り組みを継続して実施していく必要があることを痛感させられた。

そのための第一歩として、私達は市職員の自主研究グループを立ち上げようと考えている。私達3人が中心になり、まずは、来年度の人マネ参加者と過年度のマネ友の皆さんに声を掛け、参加を促す。自主研究グループのメンバーが集まって定期的にダイアログを実施し、浜松市のありたい姿とそれを実現するための施策を検討し、実行に向けて継続して活動していく。

また、草の根的に参加メンバーを増やしていくことで、自主研究グループ自体を職員同士のつながりを作り、深める場として活用していけたらよいと思う。

### (2) 部会で得た人脈の最大活用

1年間の研究会を通じ、人マネ幹事団の皆様をはじめ、自治体改革の熱意とアイデアにあふれたとても魅力的な方々と多く出会い、つながりを深めることができた。特に静岡会場の参加者の方々とは、昨年末に「人マネ静岡会場望年

会」と題して、ダイアログと懇親会を開催するなど強い結びつきを作ることができたと感じている。

研究会を通じて得た人脈は、私達にとってかけがえのない財産であると同時に非常に強力な武器であるといえる。例えば、上述の自主研究グループの活動として他自治体と合同でダイアログの場を設けさせていただくことを考えている。また、可能であれば、人マネ幹事の方に浜松市にお越しいただき、管理職を含め多くの職員の前で講演していただくことで、ダイアログの文化を市役所内に広めていきたい。

もちろん私達自身も、微力ではあるが、他自治体のマネ友の方々の取り組みの助けになれることがあれば、できる限りの協力をさせていただきたいと考えている。

### (3) 人事課との連携・協力

私達は、今年度の取り組みの一つとして、5年目職員によるダイアログを悉皆研修（対象職員全員が参加する研修）という形で研修計画の中に組み込むよう人事課の研修担当者に提案し、何回かにわたり実現に向けた調整を行った。非常に数の多い若手職員のモチベーションを高めるとともに、職員同士の横のつながりを強めることにより、部局の垣根を越えて課題を解決できる職場風土を醸成するための提案であった。

論文執筆時点（3月9日）では、この提案は実現していない。しかし、全く取り付く島もないというわけではない。人事課の担当者によると、悉皆研修で職員同士のつながりの醸成を主目的に据えたものが存在しないため、その部分をカバーする研修として、妥当性はあるとのことだ。ただし、勤務時間内の悉皆研修として実施する場合、対象となる職員数が非常に多いために各所属への影響

が大きいことや、33歳の職員を対象とした別の研修とモチベーションアップという目的が似通っていることが実現に向けての大きな壁になっている。

今年度の取り組みを通じ、浜松市という大きな組織においては、職員同士の関係性を強く、広くしていくという目標は、草の根的な取り組みだけでは達成困難であるということを感じさせられた。職員一人ひとりの気持ちに訴えることも大切だが、所属の違う多くの職員同士が集まる場を確保していく上で、人事部門の協力は欠かせない。

今回は、普段職員同士の交流にあまり積極的でない職員を掬い上げることができるというメリットを求め、悉皆研修として提案したが、悉皆研修以外でも交流への積極性に関係なく、職員同士のつながりを強めることができる手段は存在すると思われる。そうした手段を模索していくためにも、今後も人事課の担当者との協議は続けていきたい。

---

### 3. 1年を振り返って（各参加者の所感）

---

南区 区振興課 内崎 哲

入庁したばかりの私は何の根拠もなく「自分が浜松市を変えていくんだ」という意欲にあふれていた。目の前の仕事は何につながっているのかも考えず、ただ「自分が、自分が」という気持ちでガムシャラにぶつかって行ったことを覚えている。あれから10年が経ち、異動も含め多くの職場で様々な経験をした。

私は、変わることに臆病になってしまっていたように思う。まさに「それは誰かがやるだろう」状態である。

出馬部会長の「自分が一步踏み出すんだ！」というメッセージとともに自分

と向き合い続けた1年間。そして、静岡会場や全国の自治体の皆さんと積み重ねた対話によって、自分の意識、立ち位置を大きく変えることができた。

組織を変えることの大変さを実感したが、わずかだが変化への手応えも確かに感じた1年であった。今後、周囲を巻き込み続けていく覚悟が自分に求められているように感じる。

自分を含めた3名で取り組んできたことは、まだ思い描いた結果とは遠いものであるが、これで終わったわけではない。大切なことは、自分たちが立ち止まらずにこれからも歩き続けていくことだと思う。

#### 西区 社会福祉課 宮崎 信樹

4月の部会参加当初を振り返ると、本当に何から何まで手探りの状態だったと思う。部会で取り組む内容がよくわかっていなかったこともあるが、今年度のマニ研参加者は、南、北、西の各区役所から1名ずつの参加であり、お互いに初対面だったため「誰と一緒にやるのか」というところから手探りだった。

第1回の研究会に参加し、参加者3名で実際に取り組みを始めてみると、組織全体を変えるというテーマがどれほど難しいことなのか痛感させられた。3名の力だけでは不可能と考え、周囲を巻き込んでいこうとしても、周囲の理解を得て、巻き込んでいくこと自体が非常に難しい。今年度の取り組みについては、参加者3名で思い描いたとおりに進んだとは言い難い。正直なところ、私個人としても部会の取り組みに対する姿勢を振り返り、至らなかったと後悔している部分もある。

もやもやした気持ちを抱えたまま1月の第5回研究会を迎えたが、その時講演されたテラルネッサンスの鬼丸さんの「一人の力は微力かもしれない。でも決して無力ではない。」という言葉がとても胸に響いた。周囲を変えるためには、



まずは自分自身が変わり、一歩ずつでも前に踏み出していかなければならないと改めて思わされた。思えば「周囲を動かす」ということを表面的に捉えてしまい、周囲ばかりを見て、自分自身のあり方を十分に見つめ直していなかった。

私にとって、この1年で得た出会いや経験（反省点含む）は、本当にかげがえのないものだと思う。所属組織の中の垣根をなくし、職員一人ひとりが高いモチベーションを持って働ける場所にするために、そして、ふるさとである浜松市をさらによい場所にするために、一歩ずつでも前進を続けていきたい。

#### 北区 長寿保険課 鈴木 貴裕

1年間人材マネジメント部会に参加し、思った以上に何かを変えることの難しさを感じる事となった。

市の職員となり2年目で部会に参加し、それまで組織の問題点もあまり考えたことがなく、最初は話し合いの中で理解できない部分もあった。しかし、ダイアログを通して「役所はどうすれば変わるか」を他自治体と話し合う中で自分の自治体の現状も見えてきて、日常業務では得られない経験ができた。

実際に、3人で話し合い、企画した南区役所でのダイアログでは、動いてみなければわからなかった気づきや課題があり、「一歩踏み出すこと」の大切さと難しさを体感することとなった。今までやってきたことを変えたいと思った場合、いかにキーパーソンを巻き込むことができるか、上司にどうすれば説得力のある説明ができるかあらかじめ準備しておくことが重要と感じた。

今後も、部会において1年を通して学んできた、「価値前提で考える」「立ち位置を変える」「ドミナントロジック（固定観念）に気づき転換する」ことを意識して、仕事に取り組んでいきたい。

---

## 謝辞

---

最後に、1年を通じてご指導いただいた人マネ幹事団の皆様、素晴らしい部会運営をしていただいた運営委員並びに事務局の皆様、所属組織のありがたい姿を語り合い、様々なご助言をいただいた全国のマネ友の皆様、私達を部会に送り出していただいた職場の皆様に対し、心から感謝の言葉をお送りしたいと思います。本当にありがとうございました。

