平成29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

持続可能な自治体運営に向けて

【静岡市】

教育委員会事務局教育局教育総務課	主幹兼社会教育係長	中野　雅也
総務局人事課	主査	長島　康之
駿河区役所地域総務課	主査	油井　直子

駿河区応援隊長トロベー

目次

01　はじめに　…… 1

02　本市の現状　…… 3

03　ありたい姿　…… 9

04　次年度に向けての展望、今後のシナリオ　…… 15

05　おわりに　…… 17

01　はじめに

静岡市は、平成 19 年（2007 年）から、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参加し、今年度は 11 期目となる。

本部会への派遣は、職員研修計画書の派遣研修の一つに位置付けられ、この部会が、「地域の可能性を発見し、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、地域創生時代の自治体職員・組織を創ることを目指しており、それを実現するための『指示・通達待ち型』から『問題発見・解決型』への職員の転換に寄与することが期待できること」を理由に、職員を派遣している。

また、過去の部会参加者として、部会運営を支援する「運営委員」としても、本市職員が多く関わっており、その意味でも、本市と部会との関わりは深い。

実際に参加してみると、第1回研究会の講義で「部会は研修ではなく研究会であり、学ぶ場ではなく考える場であること」が示され、第2回研究会では、部会の4つのキーワードを学ぶなど、参加する毎に、多くの気づきと学びがあった。

研究の中心は、所属する組織あるいは人材マネジメントのありたい姿（状態）を考え、その状態と現状を比較する中で、課題を抽出し、その課題を解決するために、どのようなアクションを、どのようなシナリオで実施していくかを考えるというものだった。

そこで、私たちは、今後の静岡市役所のありたい姿（状態）について、「組織」、「所属」、「人材」の3つの点に着目し、研究を進めた。

この論文は、11 期生として参加した3名が、1年間の部会参加をとおして、組織等の課題解決について何を考え、その考えがどう変化し、何を成果として繋げていくかを振り返り、その過程での気づきと学びをまとめた軌跡である。

本論文における「組織」、「所属」、「人材」は、以下のようなイメージを想定している。
【組織】意思決定のプロセスや人事制度を含む静岡市役所の組織体をイメージ
【所属】静岡市役所における課、室、係等をイメージ
【人材】静岡市職員一人ひとりのことをイメージ

研究会日程

	日　時	会場	概　　要
第1回	平成 29 年 4 月 26 日	名古屋	○お互いを知りあうミニダイアログ ○鬼澤部会長代行講話 ○ダイアログ（組織の問題等）
第2回	平成 29 年5月 31 日	名古屋	○取組み課題に対する実績と気づきの共有 ○ダイアログ（『価値前提』ありたい姿から考える） ○幹事との対話（部会の4つのキーワードなど）
（プレ発表会）	（平成 29 年7月 17 日）	（藤枝市）	●第3回研究会の静岡会場参加自治体の有志が、藤枝市内で、第3回発表前の情報共有及びお互いの学びの機会として、プレ発表会を実施
第3回	平成 29 年7月 25 日	静岡	○各自治体の研究成果発表 ○幹事との対話
夏季合宿	平成 29 年8月 17 日・18 日	名古屋	○各自治体の研究成果発表 ○幹事からのメッセージ ○出馬部会長講話 ○北川顧問講話
第4回	平成 29 年 10 月 19 日	静岡	○各自治体の研究成果発表 ○幹事との対話
第5回	平成 30 年 1 月 25 日・26 日	東京	○代表自治体及びマネ友の発表と幹事との対話 ○鬼澤部会長代行講話 ○NPO 法人ﾃﾗ･ﾙﾈｯｻﾝｽ創設者　鬼丸昌也氏講演 ○北川顧問講話 ○出馬部会長講話（年度総括）

02 本市の現状

第1回研究会の課題（組織の現状把握）に取り組む中で、以下のとおり、本市の現状分析を行った。

（1）客観的データの収集・分析

内部の視点　行政内部における組織・人事行政に関する基礎資料の整理

そもそも静岡市が「組織として掲げている目標は何か」を改めて確認するとともに、各種計画や客観的データを調査し、とりまとめた。

【内部：各種行政計画等】

① 第３次総合計画

・市の最上位計画が掲げるまちづくりの目標

→「世界に輝く静岡の実現」

・成果目標は 2025 年に人口 70 万人を維持すること

② 総合戦略

・従来とは異なる「未来市民」という新たな視点のもと、ソフト事業を中心に、第３次総合計画の各種施策を補強し、さらに加速させるために必要な事業を盛り込み、総合的に人口減少対策に取り組むための計画

※未来市民とは、以下の３つの総称

「これから生まれてくる市民」、「これから移住してくる市民」、「これからも住み続ける市民」

③ 新人材育成ビジョン（改訂版）

・本市職員が目指すべき姿

→「使命感と熱意を持ち、自ら考え行動できる職員」

そのような職員を育成するために各種施策を実施

④ 第３次行革推進大綱

・基本理念

→「豊かな地域社会を実現するための最適な行財政運営」

質の高い行政運営の推進→人材育成・活用の推進

⑤ 職員適正配置計画

・基本的な考え方

→職員を大幅に削減するというようなスリム化ではなく、増員すべきは増員し、減員すべきは減員するといったシェイプアップの視点を重視し、職員が活き活きと働ける体制を整備していく。

外部の視点　組織の外から見た評価・統計資料等の整理

市民の満足度調査や、窓口アンケートの他、行政評価や民間企業独自の自治体評価ランキング等のデータを調査し、とりまとめた。

【外部：市民・民間】

①統計データ（人口等）

人口減少・・・推計人口 70 万人割れ（H29. 4 月）

②市民満足度調査（H29 結果）

・「これからも静岡市に住み続けたい」と思う市民　87.6%

・「静岡市のためになることをして、何か役に立ちたい」と思う市民 64.7%

③窓口アンケート　（H28 市民応対向上運動アンケート結果）

全体として、職員の応対に満足されましたか？の回答として「満足した」及び「まあ満足した」の割合→各区役所全て 96%以上(回答数：3,250 件)

④行政評価（政策・施策・事務事業）

「2025 年に総人口 70 万人維持」の実現に向けた提言

・基本目標・KPI の見直し、調査研究・分析の徹底、情報発信のさらなる強化、新たな施策への積極的な挑戦

⑤その他（民間企業調査データ）

・「共働き子育てしやすい街（地方編）」第１位（H27）
首都圏の主要都市と全国の政令市 100 都市を対象にアンケート調査した「子育てしながら働きやすい都市」のランキング
（日経 BP 社及び日本経済新聞社）

・「創造都市 INDEX」　第２位（H27）
全国 21 大都市在住の 8,800 人を対象にアンケート調査した「都市の持つ創造的な力」のランキング
（特定非営利活動法人イシュープラスデザイン）

・「センシュアス・シティ ランキング」地方都市第２位（H27）
全国の都道府県庁所在地及び左記以外の指定都市に居住する 20 歳から 64 歳までの男女 18,300 人を対象にインターネット調査した「居住者の幸福度や居住地への満足度の高さ」のランキング
（HOME’S 総研）

内部の視点で現状分析を行った結果として、市が掲げる様々な計画があるが、その目標や内容について、各職員が自分事として考える必要があると感じた。

外部の視点においては、一部ではあるが、本市が高く評価されている事実を把握することができた。意外な驚きがあったことに加え、外部からの客観的な評価を意識することも重要であると感じた。

（2）特徴的な人材育成施策

部会に参加し、他の自治体職員と対話する中で、他自治体であまり実施されていない、本市の特徴的な人材育成施策が浮かび上がってきた。

【本市の特徴的な人材育成施策】

① 集合研修（公募型選択研修）

・仕事ダイエット研修

現在の業務を整理し、業務改善について考える研修

（平成 28 年度から実施し、平成 29 年度は２回実施）

・コンセプチュアルスキル（概念化能力）向上研修

知識や情報などを体系的に組み合わせ、複雑な事象を概念化することにより、物事の本質を把握する能力に着目した研修

※具体的には論理的思考力、問題解決力、計画力、意思決定力、洞察力など

（平成 29 年度から実施）

② 対話（ダイアログ）機会の創出

・育児休業取得中の職員を対象とした情報交換会

年に１回、育児休業取得中の職員を対象として、職場復帰に参考となる情報交換会を実施し、円滑な職場復帰を支援している。

（H29.9.11 実施 参加者 16 人）

・局長等と女性職員・若手職員との座談会

キャリア形成に関する意識を高めるため、自己のキャリアを主体的に考える機会を提供し、併せて、誰もが能力を最大限に発揮し、活躍できる職場環境づくりについて考える契機としている。

（H29 全局区で実施）

③ 自己啓発支援

・自主研究グループの支援

マネ友で構成される「しずマニ」の存在が、マネ友の繋がりをより深いものにしており、本人材マネジメント部会で得た知見等を庁内に波及する土台ができている。

（H29 実績　８グループ・89 人登録）

・夜間講座の実施

人事課がサポートするオフィシャルな制度として、オフサイトミーティングを実施する仕組みがあり、自由な発想で企画実施することができる。（H29 実績　７講座実施　163 人参加）

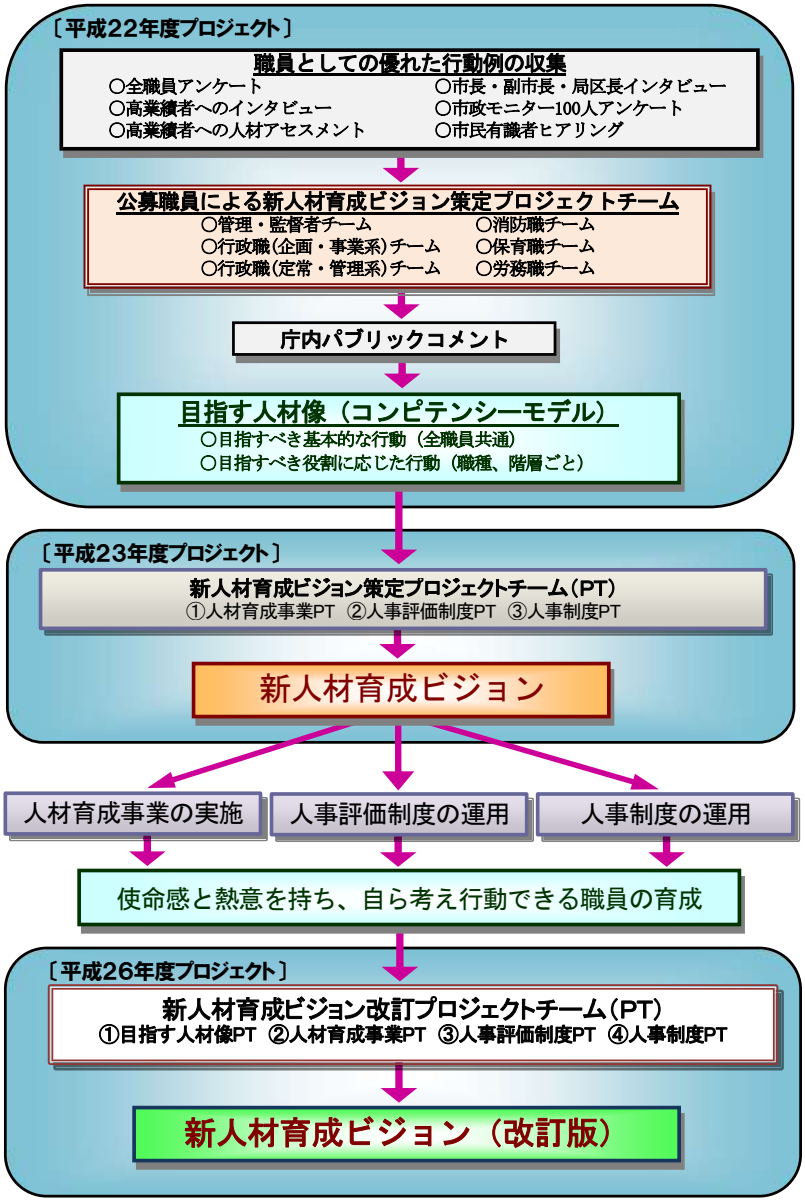
(3) これまでの参加者の取組の整理

本市では、これまで 10 期にわたり、部会へ参加してきた。

ここで、昨年までの参加者が考え、悩みながらも築いてきた様々な人材マネジメント施策について、振り返りたい。

代表的な取り組みとしては、人材育成の基本となる人材育成ビジョンの策定がある。特に平成 22 年度から平成 26 年度には、目指す人材像の策定や、人材育成ビジョンの策定に当時の部会参加者が関わり、現在の人材育成事業の基礎となる部分を築いてきた(改訂経緯は以下のとおり)。

【参考:新人材育成ビジョン改訂までの経緯】 ※新人材育成ビジョン(改訂版)から抜粋



この人材育成ビジョン策定に関わる中で、年次研修の実施や、自主研究グループに対する支援、夜間講座の実施などの施策が生み出され、実施されてきた。

近年では、平成 28 年度参加者の提案により、平成 29 年度の所属長研修において、「所属長マインド」シートを作成し、所属内における対話の促進を図っている。

このように、(2)であげた「本市の特徴的な人材育成施策」のほとんどは、これまでの部会参加者の想いと取組成果によって実現できたものであり、本市がこの部会に参加している意義を改めて感じる結果となった。

ここまでにまとめたとおり、本市の現状について、3つの視点で現状分析を行った後、第1回研究会のもう一つの課題「キーパーソンインタビュー」として、これまでに本市の人材育成事業に長く携わり、自身も部会に参加している人事委員会事務局初田事務局次長に話を伺った。

(4)キーパーソンインタビュー

〇キーパーソン:人事委員会事務局　初田　秀樹　事務局次長

・人事課で人材育成業務に平成 21 年から 28 年まで8年間従事

・平成 24 年度～26 年度の人材育成ビジョン改訂作業に従事し、平成 29 年4月から現職

〇ダイアログの主な内容

・係制を導入した背景に、「係を細分化し、目が行き届くようにすること」があるが、現状は、このメリットが活かされていないのではないか。

・課長補佐も単独配置を想定していたが、現状はほとんどが係長兼務のプレーイングマネージャーになり、その上で課長補佐には様々な役割が任されており、多忙を極めている。

・人員配置に偏りも見られるなか、それに反比例するかのような質・量の業務を担い、高い責任感と使命感の下、WLB を犠牲にしてまで、職務を全うしている職員がいるが、はたして本当の笑顔で仕事ができているのだろうか。

・より効果的・効率的に成果をあげるための、適材適所の人員配置ができているのだろうか。

・業務として人材育成に取り組む中で、階層別研修の充実を図り、所属長研修の日程を増加させたほか、係長研修においてもマネジメントの講義を追加した。しかしながら、これが成果に繋がっていないようにも見える。10 年ほど前、カフェテリア型研修への移行のトレンドに乗り、基礎的な内容の研修を削減したが、OJT の立て直しとともに、そういった研修も復活させる必要があるのではないか。

初田事務局次長とのダイアログでは、長年人材育成に携わってきた方からこその苦労や、現在実施されている様々な人材育成施策に込めた想い、及び「これから組織をもっと良くしていきたい」という熱い想いを感じることができた。

初田事務局次長の他に、過去の部会参加者や、幹部職員の一部などにも意見を伺い、各々の組織に対する想いを伺った。

【その他の職員インタビュー代表的な意見】

〇部下からの相談に対してアドバイスなどができればいいが、今は仕事に追われ十分にできていないと感じている。次に係長になる人のマネジメントができたら、組織の底上げになると考えている。

〇一部の管理部門の職員の意識とそれ以外の職員の意識に差があるのではないか。（この人材マネジメント部会に参加することで）何か小さなこと一つでも一般の職員が求めることに対して、手を打つことができればそれだけで意義がある。

〇本市のおかれている現状、背景、歴史等を踏まえた上での提案でないと現実味がない。

３人で現状分析し、課題抽出を行う作業をしている中でのインタビューであったため、共感できる部分が多くあった。その一方で、自分たちの認識していることの一部分は「思い込み」であることがわかってきた。普段話すことが少ない方々と組織の未来について意見交換する機会を得られたことは大変有意義な経験となった。

03　ありたい姿

ありたい姿を考える際には、以下の2つの点を重視した。

(1)現状分析及び職員とのダイアログの結果・・・内容等は前述のとおり

(2)部会での学び　～第1回研究会及び第2回研究会へ参加して～

第1回の研究会では、部会の目的や考え方について学び、所属する組織の現状(良い点・悪い点・問題)をテーマとして、他の自治体職員とグループでの対話を行った。

そして、第2回研究会では、部会の4つのキーワードについて学び、グループ対話をとおして、価値前提でありたい姿を考えることを実践した。

その際に学んだ4つのキーワードのうち、特に「価値前提」で考えること及び、対話の重要性を意識し、ありたい姿を検討した。

以下にその2つの考え方について概要を記載する。

○人材育成マネジメント部会における「4つのキーワード」

①「立ち位置」を変える・・・相手の立場に立って考える

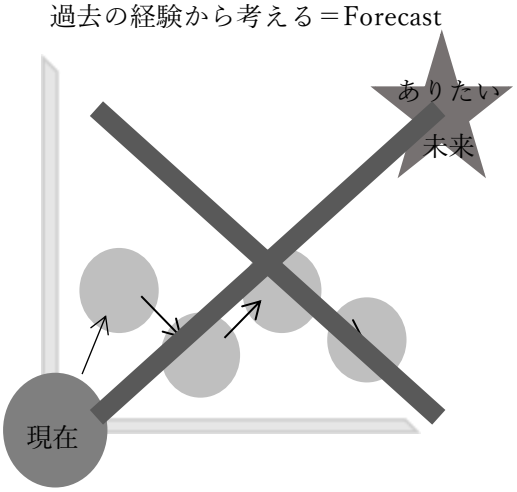
②「価値前提」で考える・・・そもそも、なぜ、何のために

③「一人称」で捉え語る・・・評論家ではなく自分事で

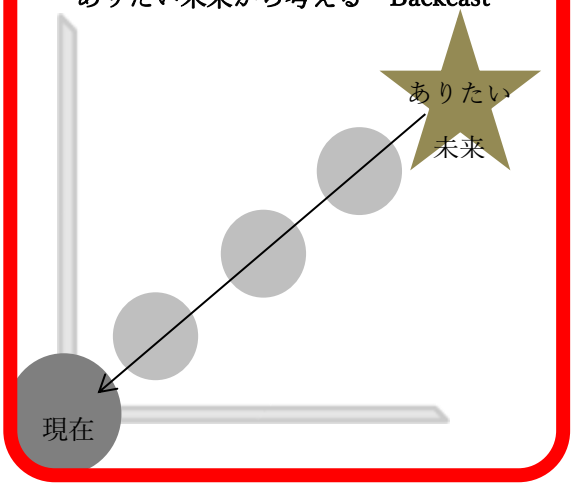
④ドミナントロジックを転換する・・・組織の常識を疑う

×「事実前提」	**○「価値前提」**
目先のことに目が奪われ、長期的な視点を見失ってしまう。 事実を、その場その場のこととしてとらえ、その場を取り繕う動きになってしまう。	**組織の「望ましい姿」は何か、組織はどこを目指すのかを明らかにする。事実の意味合いを明らかにし、長期的で恒常的な目標を設定し、それを目指していく。**

過去の経験から考える＝Forecast



ありたい未来から考える＝Backcast



○「対話（ダイアログ）の重要性」

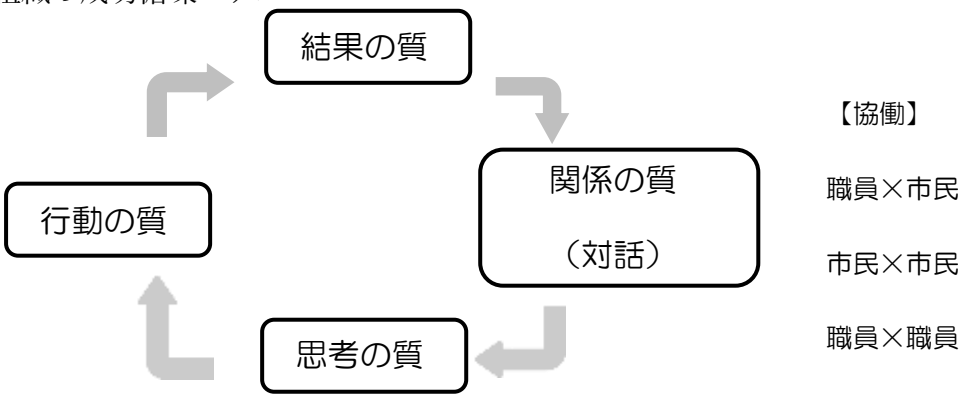
現代は、変化のスピードが加速し、様々な面で多様性が高まり、誰も正解が分からない時代である。そんな中で、正解を当てる、教えてもらうではなく、多様な主体による「対話」により、納得解（精度の高い仮説）を創り上げることが重要である。

「討論」「対話」「雑談」の違い

「討論」	会社など日頃の肩書・立場をもとに、テーマについて意見をぶつけあい、結論・答えを出す
「対話」	**テーマに対して、ルールのもとに、お互いの意見を聴き合うことで、気付き、相互理解を深める。**
「雑談」	何かを生み出す目的も、テーマもやり方も設定せずにただ話す（その場任せ）。

また、以下に記載のとおり、対話することにより、関係の質が高まることで、思考の質、行動の質、結果の質を変えていくことができる。

組織の成功循環モデル



関係（対話）が変わる⇒思考が変わる⇒行動が変わる⇒結果が変わる・・・

1. 第3回研究会までの歩み

◎ありたい姿への想い（第3回研究会前）

・「1.組織」、「2.所属」、「3.人材」の3つの側面からアプローチする意識
・1の組織については、本市が直面する人口減少という大きな課題を意識
・2の所属については、最小単位である「係」がチームとして仕事をする要であることを意識
・3の人材については、各個人が誇り（熱い想い）を持ち、主体的に仕事をすることが重要であることを意識

【組織・人材のありたい姿（状態）】

１．人口減少等の社会情勢や環境の変化に伴う市民ニーズのさらなる多様化（変化）に対応できる「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）を見据えて、自身の仕事に誇りを持ち、主体的に仕事をしている「人材」

なお、静岡会場での第3回研究会（H29.7.25）前に、今年度から参加している藤枝市から声掛けがあり、これに賛同した静岡会場参加自治体有志が、平成29年6月15日に藤枝市でプレ発表会を行った。

このプレ発表会には、渋谷自治体幹事や本市から運営委員として参加しているマネ友の方々も同席し、ありたい姿やアクションについて意見を伺う貴重な機会となった。

◎第3回研究会後の変化（他の参加者からの指摘事項等を踏まえて）

・あいまいな表現を避けること。例えば「市民ニーズのさらなる多様化に対応」とは？

・静岡市の特性は？

組織の特性：2市2町の合併、政令指定都市移行、他の政令指定都市と比較し、非正規職員が多い。

地域の特性：海岸部と 3,000m級の山々を有する。

・他自治体が目指すものが出来ている。

→既存施策の改善は必要ないか、より良くする視点が必要ではないか。

・職員一人ひとりに腹落ちさせる仕組みが必要

・ギャップアプローチからポジティブアプローチへ

●ギャップアプローチ

→問題（弱み）を特定し、その原因を分析し、「**あるべき姿**」と現状のギャップを埋める考え方

○ポジティブアプローチ

→強み（ポジティブ要素）に着目し、理想が実現した姿＝「**ありたい姿**」から目的、目標を導き出す考え方

・過去のマネ友との関わり　⇒　今までの歴史をひもといて

・時間軸として、ありたい姿は何年後にそうなっているのか？

・新しいことにチャレンジしやすい風土にしたい。

・イレギュラーなことへの対応力を高めたい（組織として、職員として）。

2.夏合宿までの歩み

◎夏合宿前の取り組み

・職員アンケートの結果確認

・民間企業派遣職員アンケートの結果確認

・伊藤幹事との対話

・マネ友との対話

・3人で考えたありたい姿（案）について、各所属での対話

このような取り組みを踏まえ、ありたい姿を以下の視点で、改めて検討した。

○具体的なイメージ＝頭の中で思い描くシーン、映像を3人で共有すること。

○総合戦略を意識すること。キーワード：「持続可能な社会、組織」・「未来市民」

○ロールモデルが想起できない⇒そもそも考える機会がない⇒その機会を創出できないか？

○まず個人から。個人が変わると所属が変わり、所属が変わると組織が変わる？

◎夏合宿でのありたい姿

【組織・人材のありたい姿（状態）】

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」

※具体的なイメージ

現在の市民ニーズに応えることだけを考えるのではなく、持続可能な社会を意識し、将来、市が直面するリアルな姿を市民に説明しながら、本当に必要な施策は何かを意識して実施している。（アセットマネジメントのような市民にとって一見都合が悪い施策に対しても挑戦できる組織）

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」

※具体的なイメージ

自身の体調不良や子（親）の看護により、職員が出勤できなくなった時でもチームでカバーし合っている。互いの強み・弱みを把握し、任せることができている。

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」

※具体的なイメージ

自分なりのありたい職員像を持ち、そこから自分なりのキャリアデザインを描いている。

◎夏合宿後の変化（他の参加者からの指摘事項等を踏まえて）

・制度として実施するもの＝どううまくまわすか、浸透させるか？

→既存の取り組みを生かすものとして、施策の連続性を意識する。

新たな取り組みとして実施するもの

＝やり方を工夫すること、負担感なく、やらされ感なくできるものにしたい。

・選択と集中

目指す人材像について、職員全員が腹落ちし暗唱することができる状態は目指せない。

それぞれがありたい職員像を持つためのアクション＝身近なロールモデル

◎ありたい姿に近づけるための『3つのアクション』の提案

1　目指す人材像へ「未来市民」を意識することを位置付ける

【アクションに込めた想い】

・目指す人材像へ「未来市民」という言葉を位置付けることにより、研修や人事評価制度へ反映し、「未来市民」という概念の組織への浸透を図りたい。

・「未来市民」とは、本市の総合戦略の中で定義された言葉であり、最重要課題である人口減少対策を強く意識したものであるが、人口減少対策は手段であって、目的ではない。人口減少という抗い難い変化にどう適応し、持続可能な社会を実現していくのかがこれからの本市にとって最も重要なテーマであると考えた。

・「未来市民」を意識することはつまり、将来の静岡市の市民・社会のあるべき姿から考えるという視点であり、「持続可能な社会であるか」という視点で施策を実施していくことに繋げていきたい。

・これに加え、行政ができないことは地域の力、民間の力を活用する（任せる）視点を持つことも重要であると考えた。

2　係内 3015 運動　～再考による最高の職場作り～

【アクションに込めた想い】

・組織として係の業務を考える時間を設定し、以下の時間を創出したい

①個人が、「仕事の目的、プロセス、役割、配分を再考する時間」

②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」

③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」

・プロセスロスを減少し、最高の成果を生むチームにしたい。

「プロセスロス」と「プロセスゲイン」

実際の生産性 ＝ 潜在的な生産性 － プロセスロス

＊組織が起こすネガティブな作用

お互いの相互過程で生じるロス

＝ 潜在的な生産性 ＋ プロセスゲイン

＊組織が起こすポジティブな効果

プロセスゲインの例

平昌オリンピックのスピードスケート、チームパシュート女子日本代表チームの金メダル獲得！

3 ロールモデルについて考える機会を提供

【アクションに込めた想い】

・各局が実施している座談会の活用（ヨコ展開）及び庁内人材育成情報誌でのロールモデルの記事を投稿するなど、積極的な情報発信を行いたい。

・ありたい未来や身近なロールモデル（ありたい職員像）について考える機会を増やし、職員個人の成長に繋げたい。

・現状に満足しない意識を持ち、バックキャスティングにより個人の伸び代を広げたい。

04 次年度に向けての展望、今後のシナリオ

〇昨年度のフォローアップ

昨年度部会参加者の提案で、平成 29 年度の所属長研修（講師：出馬部会長）から、「所属長マインドシートの作成」を実施している。

具体的には研修の事前課題として、所属長マインドシート（※）を作成し、研修の中で参加者同士が共有し、研修終了後に各所属で共有することとした。

※所属長マインド＝仕事に対する姿勢や理念、経験や心掛けていることなど

このフォローアップとして、今年度の所属長研修参加者に、所属長マインドシートを作成した感想等の調査を行った。

【シートを作成した感想】

・所属長マインドの発信について、若手職員からの提案として出てきたことは非常に良いこと。

・シートの作成をとおして、仕事に対する自分の価値感を考える良い機会となった。

・組織活性化、部下育成、意思疎通などを推進する具体的な取組として、所属長マインドを発信し、職員全員が仕事への思いを共有できる職場にしていきたい。

【次年度へ向けた改善意見】

・所属長マインドの作成については、どんなことでもよいというスタンスから、参加者によって作成方法、内容がバラバラであった。

・ある程度の「ひな型」をつくれば、みんなが取り組みやすいと思う。

また、人事課の担当者へ確認したところ、研修受講者のアンケート結果においても、シート作成に関して良い取り組みであるという意見が多く、次年度も継続して実施する予定であるとのことだった。

このため、シート作成方法については、ひな型を作成するなど、研修受講者が作成しやすい手法を検討することを依頼した。

○今年度の成果

ありたい姿に近づけるためのアクションとして、3つの提案を考えたが、その中でも特に、ありたい「人材」に着目したアクションに絞り込み、以下の既存制度の改善及び新たな制度提案を人事課に対して行った。

（1）既存制度の改善

座談会の改善意見

①これまでの座談会実施報告書の局区を超えた情報共有

②実施後の振り返りや改善意見等を把握するための記載欄を追加

（2）新たな制度提案

採用2年目のキャリアデザインの研修において、ロールモデルを意識した視点を設けること。

○次年度へのバトンとして

静岡市は、平成 30 年度も人材マネジメント部会への派遣を予定しており、12 期生として3人が新たに派遣される予定である。

来年度部会に参加する職員が、スムーズに部会を受講し、組織変革に取り組んでいけるよう、可能であれば対話の時間を設け、部会の考え方について伝えるなど、サポートしていきたい。

3人での対話（ダイアログ） の様子

05 おわりに　～部会参加による学びと気づき～

(1) 教育総務課　主幹兼社会教育係長　　中野　雅也

当然と言えば当然であるが、私が 20 数年前に静岡市役所に入ってから様々な変化があった。ICT などの執務環境しかり、合併、指定都市移行による自治体としての枠組みなど、目まぐるしい変化（進化）である。その都度、組織として対応してきたのであるが、将来に目を向け、これまでの 20 年の変化とこれからの 20 年の変化を想像した時、おそらくこれから 20 年先の変化の方が大きなものとなる。このことが本部会に参加して一番意識させられたことである。私たちは否応なしにこの変化に対応（進化）していかなければならない。私たち３人の研究は、それに対するほんのわずかな処方箋に過ぎない。しかしながら、そのわずかな取り組みこそが大切であるということも本部会に参加して植え付けられたことである。

私にとって、この人材マネジメント部会とは、これまでの仕事、キャリアなど自分を見つめ直す機会であったと感じている。自分が何をなすべきなのか、次世代に対して何を残せるのか。モヤモヤした自問自答は解消されたわけではないが、研究会に参加させていただき得たものを微力ながらでもこれからからの仕事あるいは行動に活かしていきたいと考えている。

最後に、３人で数多くの対話をしながら研究会に参加させていただいた。チームを組んだ２人のおかげで楽しく取り組むことができたとたいへん感謝している。

第5回研究会：静岡市のコミットメント

(2) 総務局人事課　主査　長島　康之

この部会に参加して、何を得たかと問われたら、「組織について考える視点を持つことができたこと」が最大の収穫だと答えると思う。

もちろん、それ以外にも、多くの人材マネジメントに関する知識を学ぶことができたし、対話をする中で、自分の考えが変わっていく、これまで持っていた概念を破壊されるような気持ち良い体験を、何度もすることができた。自分の中で当たり前であったことが、ある日突然当たり前でなくなる、この経験はとても清々しいものだった。

例えば、プロセスゲインの考え方。市職員として業務を進める中で、自分自身を磨くことを常に意識していた。個人の強さが組織の強さに繋がると考え、まず自分がこの状況を打開しなければ、成長しなければと考えていた。プロセスゲインの考え方を学んだ時に、自身が個人の成長だけに捉われていたことに気付かされた。個人の能力を土台として、その能力を活かすチームがあり、その集合体として組織がある。プロセスゲイン（＝ポジティブな効果）が様々な場面で起き、個々人が持つ潜在的な能力を超える成果に繋げることができたら、とても素晴らしいし、そのような組織にしたいと考えた。これはあくまで一例であるが、「組織について考える時間」はとても楽しく、新鮮で、有意義な時間だった。このような時間を過ごせたのも、ともに参加した2人のおかげであり、3人で対話する時はいつも「はっ」と気づかされる瞬間があり、自分の考えを改めることができた。

1年間部会で学ぶことができたのは、当たり前のことではなく、研修に快く送り出し、不在時のカバーをしてくれた所属の方々や、共に悩み学んだ2人の協力、また、過去の部会に参加し、運営委員としてサポートしてくれた先輩方の支えがあったからこそだと思う。

皆さんへ感謝するとともに、この気持ちを、静岡市役所という組織に対する恩返しに繋げることができるよう、「組織について考える視点」を持ち続け、今後も成長していきたい。

第5回研究会：静岡会場最高だゼーット！

（3）駿河区役所地域総務課　主査　油井　直子

静岡市の職員になって 10 年目、日々の業務に追われ、目の前の課題をクリアし、一定の成果を出すという環境に慣れてしまっていた自分にとって、この人材マネジメント部会に参加し、組織や人材のありたい姿について考える機会を得たことは大変有意義なものであった。

参加した当初は、過去の部会参加者より部会の大変さを聞いていたこと、そしてほぼ初対面の２人と一緒に静岡市として参加することに不安を抱きつつ、部会に参加することで今の自分の殻を破れるかもしれないという淡い期待を持ち合わせていた。

一緒に参加したメンバーとは、悩みながらもダイアログを繰り返す中で、お互いの思いを伝えあうことができるようになり、ありたい姿について共通認識を持つことができた。一方で、自分の殻を破ることについては、部会が変えてくれるのではなく、自分自身が気づきを得て、そこからありたい姿に向かって行動をとり変わろうとしなければ、結局は何も変化しないということを時間の経過とともにひしひしと感じることとなった。

研究会の中で自分の心に１番響いた言葉－「変化するのは個人から」。誰かが何かをしてくれることを待つのではなく、自分自身が組織のために何ができるのかを考え、この１年間悩んだり考えたりしたことを、今後の自分の行動に結び付けていきたい。

最後に、１年間一緒に悩み考えたメンバーの２人、そして協力してくださったマネ友の皆様、快く部会に参加させてくれた職場の皆様に感謝したい。

第５回研究会：最後だよ、全員集合！