

平成 30 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

平成 31 年 3 月

静岡県沼津市

企 画 部 市 長 戦 略 室	主 幹	江 藤	正 和
企 画 部 政 策 企 画 課	主 任	望 月	俊 宏
都 市 計 画 部 市 街 地 整 備 課	主 任	霞	徳 也

目次

1	はじめに	1
2	沼津市の概要	1
3	人材マネジメント部会について	1
4	活動の概要と経過	3
5	次年度に向けた展望と取り組み	36
6	部会に参加して	41
	(付記) 部会のひとコマ	44

1 はじめに

沼津市は、本年度、早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会に初めて参加した。

私たち参加者3人は、本部会に本市の人事研修の一環として派遣され、様々な世代の職員をはじめ、幹事団や他自治体からの参加者と対話しながら、将来の市役所や職員の「ありたい姿」をイメージし、その実現に向けて何をしたらよいか研究を進めてきた。

こうした中で、本市の組織や人材に係る現状をつぶさに把握・分析し、課題を抽出、その考察を経て、職員間のコミュニケーションが何より重要であるとの認識に至り、手段としての「対話」に着目し、そのシステムの構築について検討を重ねてきた。

私たちは、本市からの第1期生ということもあり、まさに試行錯誤の連続であったが、取り組みを進める中で「気づき」が得られ、改めて考え、行動することの大切さを実感することができた。

本共同論文は、このように私たちが活動してきた経過や、それらを踏まえた今後の展望などについて整理し、取りまとめたものである。

2 沼津市の概要

沼津市は、静岡県東部地域の中心に位置し、約63kmもの変化に富んだ海岸線を有し、北に富士山を仰ぐ温暖な気候風土に恵まれた景勝の地である。

また、位置は、首都圏から100km圏内にあり、古くから鉄道・車・船舶などの交通の要衝とされ、広域的な経済・文化の拠点として中心的な役割を担ってきた。

現在、本市では、第4次沼津市総合計画に掲げる将来都市像「人と環境を大切にする県東部広域拠点都市・沼津」の実現を目指し、「環境にやさしく、安全・安心を実感できるまち」、「元気でいきいきと暮らせるまち」、「魅力と活力にあふれ、にぎわいに満ちたまち」といった3つのまちづくりの方針に基づき、各種施策を展開しているところである。

3 人材マネジメント部会について

<運営基本方針>

本部会は、地域経営をリードしうる組織・人材とは何か、それを現実の中でどう実現していくのかを検討し、様々な実践からの成果を組織と地域に還元していこうとする研究の場である。

＜企画の根底にある考え方＞

■組織の現状分析を重視し、“真の課題”を見極める

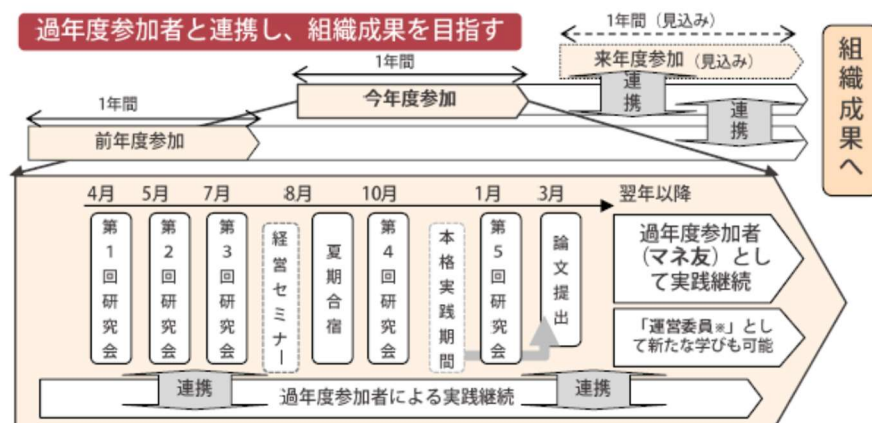
- ・キーパーソンとの間で深い対話機会を（複数回）得る協力を貰う
- ・現在の事象だけでなく、過去の経緯等についても十分に踏まえる
- ・経営層や総務部局など、組織経営の“本丸”とも対話の機会を得る
- ・仲間を増やす巻き込みを通じて、変革の動きを加速・拡大する

★この活動そのものが「組織変革」の大きな流れ・うねりをつくる！

■気をつけたいポイント：「対症療法」を選ばないようにしたい

＜研究会の日程＞

	日にち	会場	概要
第1回	4月18日	東京	○鬼澤部会長代行・幹事講話 ○「SIM 熊本 2030」実践
第2回	5月21日・22日	東京	○北川顧問・出馬部会長講話 ○参加自治体相互の意見交換 （課題の振り返り等）
第3回	7月19日	静岡	○鬼澤部会長代行講話 ○参加自治体によるグループ演習 （課題の振り返り等）
夏期合宿	中止	—	○発表用シートの提出 ○幹事からのフィードバック
第4回	10月30日	静岡	○幹事との対話 （フィードバックを受けて）
第5回	1月24日・25日	東京	○NP0 法人テラ・ルネッサンス 鬼丸昌也氏特別講演 ○参加自治体（代表）の取り組み 発表 ○鬼澤幹事長・出馬部会長講話



4 活動の概要と経過

(1) 現状の把握

<経営資本に関する基礎データ収集・整理>

4月に開催された第1回研究会において、多くの自治体が抱える地域経営の課題について、次のような講話があった。

「現在の日本は、少子高齢化や人口減少の進行、AIやICT、IoTの科学技術の進歩、又は『中央集権国家』からの『地方分権時代』、『地方創生時代』への移り変わり等に代表されるような劇的に変化する社会情勢の中にある。このような社会情勢において自治体は、中長期的な展望を持つ地域や組織の『ありたい姿』を思い描いて地域経営を行わなければ、結果として誰も望まない姿になる可能性がある。また、このような劇的に変化する社会情勢の中で『ありたい姿』の実現に向けた地域経営を行うためには、限りある経営資本の『ヒト』『モノ』『カネ』『情報（技術）』『関係』を効果的に配分しなければならない。」

このように自治体が抱える地域経営の課題に対しては、将来の地域や組織の「ありたい姿」をイメージし、その実現に向けて何をしたらよいかという考えのもと、私たちは1年間を通して研究を進めて行くこととなった。

まず初めに、将来の地域や組織の「ありたい姿」をイメージするために、現状を維持した場合の30年後の「なりゆきの未来」を考察することになった。

そこでは、私たちは地域経営を行うために必要となる「ヒト」「モノ」「カネ」「情報（技術）」「関係」の5つの経営資本の現在及び30年前のデータを、人事課、資産活用課、財政課、情報システム課及び地域自治課の関係各課から収集し、30年前の過去から現在に至るまでの経緯を知る中で、現状を維持した場合の30年後の「なりゆきの未来」を次のとおり分析した。

<現在、過去、なりゆきの未来>

○ヒトについて

過去 (30年前)	・人口：約215千人（国調／戸田含む） 年少46千人、生産年齢149千人、老年20千人 ・市職員数：2,046人（正規） *女性職員は少なく、庶務事務・窓口業務がほとんど *個人が多趣味で対面交流が多く、幅広い交流関係とそこから広がる知識を持つ人材が多い
--------------	---

	* 部下は上司の指示を受けて仕事を行う * 各種人事研修があり個人能力を育成
現在	・ 人口：約 196 千人（国調） ※住基は約 198 千人 年少 23 千人、生産年齢 116 千人、老年 57 千人 ・ 市職員数：1,899 人（正規） * 男女比は 6:4 * 大卒が多く個々の能力は高い * 職員間のコミュニケーションが希薄 * 個々の事務分担はしっかりこなすが、広い視野に欠け、場当たりの対応が多い * 職員間で自己主張はするが、協力体制は弱い * 業務内容の多様化や業務量の増加により余裕がない * メンタル面での問題が増加 * 各種人事研修があり個人能力を育成
なりゆきの未来 (30 年後)	・ 人口の減少（年少・生産年齢）・高齢化率上昇 人口ビジョン：約 160 千人、社人研推計：約 134 千人 ・ 事業所数・従業者数の減少 ・ 市職員数の減少 * 市の人口減少や AI・IoT 等の導入による行政サービスの簡略化、民間活力の更なる活用などにより、市役所の業務内容や組織形態が大幅に変化 * 職員間のコミュニケーションの希薄化が更に進み、組織としての意思統一が困難に * 職員間で自己主張はするが、協力体制は弱い * 各種人事研修により個人能力は向上するが、個人主義であるため組織力は低い

○モノについて

過去 (30 年前)	<u>公共建築物・用地</u> ・ 公共建築物への投資が進行（市立病院等） ・ 市営住宅は公営住宅のみで、現在より 1 割程度入居世帯数が多い ・ 学校数は現在とほぼ変わらず、生徒数は現在の 1.8 倍程度で、各学校とも全教室を使用している状況 ・ 公共用地：約 4,888 千㎡ <u>インフラ</u> ・ 鉄道高架事業の都市計画決定・事業認可はまだなされておらず、これに付随する道路整備や区画整理も未決定・未整備の状況
---------------	--

	・公共下水道は、計画に対して2割弱供用済 ・公園は、計画に対して2割弱の開設 <u>商工業</u> ・事業所数は約14,000で現在の1.3倍程度であり、製造業が1.7倍程度、建設業が1.2倍弱と、現在に比べて第二次産業が活発で、新規の開発も多数見受けられた ・従業者数は約118千人 ・店舗数が現在の倍以上ある一方、売場面積は現在より1割弱少なく、小規模店舗が活発
現在	<u>公共建築物・用地</u> ・公共建築物総延床面積：約689千㎡ ・公共建築物の老朽化が進行し、大規模改修時期（30年）を迎える施設が多い中で、維持管理費は年平均約26億円 ・市営住宅は公営住宅のほか、借上型も採用 ・公共施設のうち学校教育施設が占める割合が約45%と最も高く、小中一貫校・中高一貫校の開設など統廃合が始まる ・学校数は30年間で大きな変更はなく、人口減少・少子高齢化の影響で生徒数・学級数が減少し、少人数学級への移行はあるが、各学校の規模に余剰がある状況 ・公共用地：約28,313千㎡ <u>インフラ</u> ・市街地の道路は概ね供用済だが、郊外は未整備区間が多数見受けられる ・公共下水道は、計画に対して5割程度供用済 ・公園は、計画に対して4割程度の開設で、市民にはまだ足りていない印象 <u>商工業</u> ・事業所数は約11,000で、新規の開発は少なく、撤退後宅地分譲するケースが散見される ・従業者数は約105千人 ・店舗は小売店が減少し、特に駅前商店街の店舗閉鎖が顕著で、代わりに中・大型店舗が中心部から外れた地域に立地、郊外に大型商業施設（ららぽーと）の建設開始 ・リノベーションまちづくりの推進
なりゆきの未来 (30年後)	<u>公共建築物・用地</u> ・公共施設マネジメント計画に基づき、公共建築物が減少（統廃合、複合・多機能化等） * 総延床面積は15～20%減少し、維持管理費も減少

	* 高齢化の影響により扶助費が 1.6 倍超に増加する一方、沼津駅周辺総合整備事業の完了に伴い普通建設事業費の増加はなくなり、施設整備は縮小方向になる見込み * 小中学校や窓口事務所等の統廃合が進む <u>インフラ</u> ・ 人口減少・高齢化により市街地拡大のためのインフラ整備は求められなくなる一方、過去に拡大した市街地における維持管理費用の削減に苦慮 ⇒ 計画的なインフラの改修・長寿命化が求められる（道路・橋梁、上下水道等） ・ 中心市街地への都市機能の集積（コンパクトシティ化）が進み、高齢者向けの住居や施設の増加が見込まれる <u>商工業</u> ・ 事業所数及び従業者数が減少 ・ 遊休地・遊休施設、空き家・空き店舗が増加 ・ 開発許可件数が減少
--	---

○カネについて

過去 (30 年前)	・ 市歳入決算額（一般会計）：約 545 億円 * うち自主財源：約 437 億円 * 自主財源のうち市税：約 308 億円 (固定資産税：約 95 億円) ・ 市歳出決算額（一般会計）：約 515 億円 * 投資的経費（普通建設事業費を含む）が約 141 億円で、工事請負費が歳出に占める割合が最も高い * 扶助費：約 35 億円 ・ 市債：約 28 億円 ・ 基金残高：約 142 億円 * うち財調：約 68 億円 ・ 納税義務者の平均所得額：約 305 万円 ・ 地価が比較的高水準
現在	・ 市歳入決算額（一般会計）：約 721 億円 * うち自主財源：約 432 億円 * 自主財源のうち市税：約 352 億円 (固定資産税：約 157 億円) ・ 市歳出決算額（一般会計）：約 707 億円 * 扶助費が約 154 億円で、歳出に占める割合が最も高い * 投資的経費（普通建設事業費を含む）：約 104 億円

	・市債：約 56 億円 ・基金残高：約 210 億円 * うち財調：約 57 億円 ・納税義務者の平均所得額：約 325 万円 ・地価が下落傾向（中心市街地の拠点性低下）
なりゆきの 未来 (30 年後)	・市歳入総額（一般会計）：約 744 億円 * うち市税：約 326 億円 (固定資産税：約 158 億円) ・市歳出総額（一般会計）：約 736 億円 * 扶助費：約 258 億円（高齢化による社会保障費増加） * 普通建設事業費：約 92 億円 ・市債：約 57 億円 ・財政調整基金残高：約 42 億円 ・地価が下落傾向 (沼津駅周辺総合整備事業の完了により、中心市街地への民間投資の可能性あり) ・市民一人当たりの市内 GDP が減少

○情報（技術）について

過去 (30 年前)	<u>行政</u> ・汎用コンピュータ（集中処理）業務システム、汎用コンピュータ端末機、ワープロ ・庁内ネットワーク（庁内・窓口事務所） ・窓口、電話、FAX、郵便、現地調査 ・市長が施政方針を市議会へ説明 ・全体部長会議により市長・副市長の意思決定情報が文書で職員へ伝達 <u>個人</u> ・家庭にパソコンがない世帯が多数で、インターネットもほとんど使われていない ・固定電話がメインで、まちなかに公衆電話も多数あり ・情報は書籍から収集し、保存は紙面が主流
現在	<u>行政</u> ・サーバー機（分散処理）、パーソナルコンピュータ、スマートフォン ・庁内ネットワーク（庁内・窓口事務所）、インターネット、LGWAN ・窓口、電話、FAX、郵便、現地調査、同報無線、電子申請システム、インターネット、Eメール、SNS 等、L-アラート

	・市長が施政方針を市議会へ説明 ・全体部長会議により市長・副市長の意思決定情報が文書で職員へ伝達 <u>個人</u> ・携帯電話やパソコンを所有する時期を経て、スマホを所有し、これをメイン端末とする傾向 ・常時インターネットにアクセスし、情報共有から個人の情報発信、データ保存もネットワークに依存
なりゆきの未来 (30年後)	<u>行政</u> ・クラウドコンピューティング、スマートフォン、ウェアラブル端末、AI、IoT ・庁内ネットワーク（庁内・窓口事務所）、インターネット、LGWAN ・窓口、電話、現地調査、インターネット、Eメール、SNS等 ・全体部長会議により市長・副市長の意思決定情報が職員へ伝達 ※情報技術の進化が激しいため、将来の姿が想像できない <u>個人</u> ・インターネットにアクセスする端末の保有は継続 ・個人端末のみならず、あらゆるものからアクセス可能 ・マイナンバーカードのような個人を特定するためのキーとなるアイテムを所持し、各種申請や手続きが、そのキーを用いて行えるようになり、申請等にも証明書等の添付が不要となり、行政等の窓口業務で行う内容が大幅に変わる ※情報技術の進化が激しいため、将来の姿が想像できない

○関係について

過去 (30年前)	・雑学を含めた知識豊富な職員が多く会話や相談しやすい環境 ・職員同士の繋がりが強く、職場の親睦会やクラブ活動も盛んで、年代問わず職員同士の交流の場があった ・市民にとってまちづくりは行政の仕事であり、住民の市政への参画意識は希薄で、要望という形で対応を求められた ・自治会加入率は92.0%で、住民同士の関係は概ね良好であり、地域コミュニティ活動が活発で、庁内の祭りや子供会の活動も積極的に行われた
現在	・職員の自己主張が強くなり、事務の分担化が進む中で、職員同士の協力関係が希薄となる一方、孤立を嫌う傾向があり、SNS等での繋がりに安心感を求めている

	・個人情報保護の視点から、行政と住民との関係の希薄化が進む一方、市民協働、官民連携の事例や市民団体によるまちづくりへの参画が増えている ・人口減少・少子高齢化の影響やライフスタイルの多様化等により、自治会加入率は85.4%と減少傾向にあり、住民同士の関係の希薄化によるトラブル増加や地域コミュニティ活動の不活性化が進行し、地域コミュニティで担われてきたサービスが直接行政に求められる事例が増えている
なりゆきの未来 (30年後)	・業務におけるペーパーレス化が更に進み、職員の「個人」化とコミュニケーションの希薄化が見込まれる ・一部の市民又は市民団体がまちづくりに積極的に参画する ・自治会加入率が更に低下し(75%前後か)、住民同士の関係の希薄化が顕著となり、地域コミュニティ活動の存続が困難になる(地域コミュニティが崩壊する) ・地域コミュニティの縮小(又は崩壊)に伴い、地域コミュニティで担われてきたサービスの提供が困難となり、行政と住民との直接のやりとりによる人的・財政的コストが増加する

＜碓谷副市長及び関係課長との対話＞

次に、人事課、資産活用課、財政課、情報システム課、地域自治課の関係各課から基礎資料を収集し、整理した「ヒト」「モノ」「カネ」「情報(技術)」「関係」の「現在、過去、なりゆきの未来」についてブラッシュアップするために、碓谷副市長をはじめとして市長戦略室長、政策企画課長、人事課長、市街地整備課長のキーパーソンが5つの経営資本等について、自身の経験を通して、どのように考えているのか対話をした。主な内容は以下のとおりであった。

○主な内容

- ・「人口減少、少子高齢化」を枕詞に負のイメージが広がっているが、欧米では当たり前の状況であり、まちづくりを進めるうえで昔の活気を取り戻すといった「補うための施策」ではなく、新しい活気を生む施策を展開していく必要がある。
- ・「人口減少、少子高齢化」が進行したらコンパクトシティの取り組みが進み、さらに深刻になれば都道府県や市町村の合併が進むだろう。
- ・30年後には団塊の世代の人たちがいなくなる現実を踏まえ、今からどのように動いていくかを考えていく必要がある。

- ・「嘆くな、昔を振り返るな」と言いたい。
- ・行政改革として採用人員を減らすなど、合理化、スリム化が推進され、結果、一人当たりの業務量に増加がみられる。
- ・人口減少に合わせて職員数も減少する。人口20万人の頃が職員数2,000人程度であった。人口比で職員数を減らすことも想定されるが、市民ニーズが多様化する中で業務は減らず、これに対応するためどうスリム化すべきかが問題。
- ・職員が減ってから対応策を検討することは大変。まだ自治体として体力があるうちに、市町村合併や、組織の再編・見直しなどを含めた対策を講じた方が良い。
- ・これからの時代は人口を増加させることは難しい。また、人口が増加することは支出も増加することを意味しており、良いことだけではない。
- ・忙しい課でも、人材がそろっていれば仕事が回る。人間関係が重要。
- ・昔は組織内のコミュニケーションと言えば、課の単位の「飲み会」が活発であり、上司から言われれば、ほぼ強制的に参加する状況。しかし、今ではそういうことも含め、様々なことがハラスメントとして捉えられる状況にある。
- ・現在の職員の考え方は、「組織優先」から「個人優先」に変化し、仕事と家庭の両立や男女平等といったことが重視されるようになった。
- ・地域の中において近隣住民同士の関係が疎遠になったとき、災害時に協力し合えず、困ることが増えると思われる。
- ・自治会にしても、市民のキーパーソンというべき人にしても、代替わりが図られておらず、人材育成が必要。
- ・人事交流については、県から派遣される幹部職員は市と県とのパイプとしての機能を果たすなど具体的な貢献が見られている。また、県や他市町へ派遣された市の職員は、他自治体の事務の進め方やテクニックなどの手法を持ち帰ってくるため、より良い方向に向かう上で効果があると考えている。
- ・職員同士、職員と住民、市と国・県・他市町等の繋がりが希薄になっている。
- ・まちを「ダメ」と思う連鎖が「ダメ」を生み出している。
- ・「沼津は後ろ向き」と言われている中で、財政調整基金は上向きである。しかし、昨今の景気動向の影響からか、市民は縮こまっているように見受けられる。市民に希望を持ってもらえるような施策を展開していく必要がある。
- ・沼津市民の性質として、「チャレンジを望まない」「物事に反対することから入る」といったものがあり、大胆なことがやりにくい。浜松市の「やらまいか精神」のように、やってみてダメだったらやめればいい

というような風潮があった方がいいかもしれない。

- ・ 行政の大変さが外に伝わっているためか、求人に対して応募が少なくなっている。
- ・ 現在は人材確保が難しくなっている。
- ・ 職員の意識改革が必要ではないか。
- ・ これからの時代は、多様化する市民ニーズにどう対応するかとか、ファシリティの維持管理の問題や、人口減少に伴いコンパクトシティを目指すとか、大変な時代となる。
- ・ 職員に対する苦情は、接遇態度や華美な容姿に関するものが多い。
- ・ 適材適所については、職員一人ひとりの様々な要素を把握したうえで、考え方や毛色が違う人をミックスすると面白い仕事ができると思う。

以上のとおり対話の中では、経営資本のうち「ヒト」に関する話が多くでた。また、豊富な知識や経験に基づく様々な視点からの現状把握がされていると感じた。この対話により、私たちの中に地域や組織、人材等に関する新しい考え方が蓄積されただけではなく、今後、市職員としての「ありたい姿」や、理想の組織像、それらに対する課題が徐々におぼろげながらではあるが見えてきたように感じ始めた。

(2) 「ありたい姿」に向けた組織変革の取り組み検討

<地域及び組織、人材等に関する課題抽出>

私たちは、先日行った碓谷副市長や関係課長のキーパーソンとの対話によりおぼろげながら感じ始めた地域及び組織、人材等に関する課題について深掘し、また 20 年後の「ありたい姿」をどのように考えているのかについて、碓谷副市長や企画部長をはじめとして関係課長及び各年代職員（20～40 代）の年代も立場も異なる合計 25 名との対話をさらに実施した。私たちは、この対話を通して以下のような気づきがあった。

○地域について

- ・ 20 年後に中心的職員となる 20～30 代職員が考える地域の「ありたい姿」について意見が少ない。
- ・ 地域の強みに対する意見が少ない。
- ・ 少子高齢化や人口減少などの進行が予想されることで、明るい未来を想像しにくい。
- ・ 今までの業務の進め方がどちらかと言えば受け身型であったことで、自ら想像することにあまり慣れていない。

○組織や人材について

- ・組織や人材の「ありたい姿」については、全ての年代である程度こうあるべきではないかとのイメージや現状に対する問題意識はそれぞれ持っている。
- ・日々の業務に追われていることで、組織内で今回のような対話も少ない。また、それぞれ個人で考えていることや、年代や立場によってその考えにも異なる点や共通する点があることに改めて気づいた。

私たちは、碓谷副市長や企画部長をはじめとする幅広い年代や立場の職員と今まではほとんど対話することがなかった地域や組織、人材等の現状や「ありたい姿」について対話することで、これらに対して想像し、考え、また、様々な話を聞くことで、これまで私たちの中でおぼろげながら感じていた課題をより一層明確に認識できた。

<「ありたい姿」に向けた組織変革の課題抽出、アクションプランの検討>

私たちは、これまでの対話を踏まえて、20年後の地域、組織、人材の目指す「ありたい姿」を以下のとおり設定した。

○20年後の地域、組織、人材の目指す「ありたい姿」について

- ・鉄道高架事業完了により中心市街地に都市機能が集積して人が集まっている
- ・住民と行政が共に行うまちづくり
- ・組織の適正化、業務のスリム化
- ・風通しのよい組織
- ・カイゼン、チャレンジする組織
- ・情報収集力、分析力、想像力、決断力、実行力のある人材
- ・コミュニケーション能力のある人材

以上の長期的な目標を設定し、それらを目指して行動するためにバックカスティングによる短期的な目標設定も重要であることから、5年後、3年後、1年後の組織、人材の「ありたい姿」についても以下のとおり設定した。

○5年後の組織、人材の「ありたい姿」について

- ・20年後のビジョンを職員全体で共有している

○3年後の組織、人材の「ありたい姿」について

- ・20年後のビジョンを個人が想像でき、対話できる

○ 1年後の組織、人材の「ありたい姿」について

- ・世の中の動きに関心を持つ
- ・沼津市のまちづくり施策を理解する

私たちは、この「ありたい姿」を実現するためには、現状のままの組織や人材では十分とはいえず、組織や人材の変革が必要であると考えた。これは、今までの業務の進め方がどちらかと言えば受け身型であったことから、自ら地域や組織の「ありたい姿」を自ら想像し、それに向けて地域経営をすることに慣れていないように感じたからである。また、現状の組織や人材のままでは中長期的な「ありたい姿」が共有されていないことから、この「ありたい姿」を踏まえて短期的に直面する多様な市民ニーズに対して効果的な判断をすることが困難であると考えたからである。

これらの課題に対する足掛かりとして、私たちは組織内の対話を活性化することが最重要であると考えた。なぜなら、組織内の対話を活性化させることで、自ら地域や組織の「ありたい姿」を想像すると同時に、それぞれが地域や組織について考えていることを共有し、その「ありたい姿」に向けてどのような課題があるのか、どのような対応をするべきなのかと自発的に考えるように組織や人材の意識が変わっていくのではないかと考えたからである。また、組織全体が中長期的な「ありたい姿」を共有することで、現在のような劇的に変化する社会情勢の中で、限りある経営資源を効果的に配分しながら短期的に直面する様々な市民ニーズに応え、目標を達成していくことが可能になると考えたからである。

<アクションプランのプレゼンシート作成>

私たちは、幅広い年代や立場の職員と対話をする中で、地域や組織、人材の課題を抽出し、この課題に対するアクションプランを8月23日・24日に開催予定であった夏期合宿で発表を行うために、以下のプレゼンシートを作成した。しかし、台風20号の接近により、各地域への被害が予想されることから、夏期合宿の開催が中止となり、プレゼンシート及びプレゼンシートの作成を通した気づきや学び等のメッセージをメールで提出することとなった。

○アクションプランに関するプレゼンシート

1. 目指すありたい姿 自治体名: 沼津市

組織・人材のありたい姿(状態) <5年後>

- ・20年後のビジョンを職員全体で共有している

組織・人材のありたい姿(状態) <3年後>

- ・20年後のビジョンを個人が想像でき、対話できる

組織・人材のありたい姿(状態) <1年後>

- ・世の中の動きに関心を持つ
- ・沼津市のまちづくり施策を理解する

20年後の地域・組織・人材のビジョン

- ・鉄道高架事業完了により中心市街地に都市機能が集積して人が集まっている
- ・住民と行政が共に行うまちづくり
- ・組織の適正化、業務のスリム化
- ・風通しのよい組織
- ・カイゼン、チャレンジする組織
- ・情報収集力、分析力、想像力、決断力、実行力のある人材
- ・コミュニケーション能力のある人材

2018年8月

地域経営をリードするための人材マネジメント部会

1

2. ありたい姿の作成プロセスとその気づき

自治体名: 沼津市

誰とどんな対話やインタビューをして、ビジョンとありたい姿を考えてきたか(日付、回数、時間なども記載)

- ・平成30年7月31日 20代職員(5名)に対してありたい姿について2時間程度インタビューを実施した。
- ・平成30年8月2日 30代職員(6名)に対してありたい姿について2時間程度インタビューを実施した。
- ・平成30年8月8日 40代職員(4名)に対してありたい姿について2時間程度インタビューを実施した。
- ・平成30年8月14日 40代職員(4名)に対してありたい姿について2時間程度インタビューを実施した。
- ・平成30年8月14日 政策企画課長に対してありたい姿について2時間程度インタビューを実施した。
- ・平成30年8月14日 市長戦略室長に対してありたい姿について2時間程度インタビューを実施した。
- ・平成30年8月15日 地域自治課長に対してありたい姿について2時間程度インタビューを実施した。
- ・平成30年8月15日 市街地整備課長に対してありたい姿について2時間程度インタビューを実施した。
- ・平成30年8月15日 人事課長に対してありたい姿について2時間程度インタビューを実施した。
- ・平成30年8月17日 企画部長に対してありたい姿について2時間程度インタビューを実施した。

活動を通して、何を学んだか

- ・日常的に 20年後のありたい姿を考えていない(考えられない)
- ・少子高齢化や人口減少などの社会状況により明るい未来を想像しづらい
- ・人それぞれ立場によって考え方が異なること、共感することの両面があることを改めて気づく
- ・部課長は豊富な知識と経験を有しており、自分の言葉で発信できる

2

3. 組織・人材の現状把握 自治体名: 沼津市

組織・人材のありたい姿(状態)

※シート①に記載済

組織・人材の現状

- ・20年前に比べて個人の能力は高い
- ・人材が多様になりつつある
- ・まちづくりに参加する人材が増えている
- ・組織としてまとまりのある部署がある
- ・想像力、決断力、実行力のある職員がいる
- ・職員数は減っているが、市民ニーズの多様化や権限移譲により業務量が増えている
- ・日々の仕事に追われている
- ・役職に就くことに消極的
- ・思考の多様化により職場のモチベーション維持が難しい
- ・人と人との繋がりが希薄になっている
- ・一部の年代の職員数が少ない
- ・政策よりも予算ありきで事業を行っている
- ・組織同士の横の連携があまり取れていない

アクション
プラン

※シート②に記載

2018年8月

地域経営をリードするための人材マネジメント部会

3

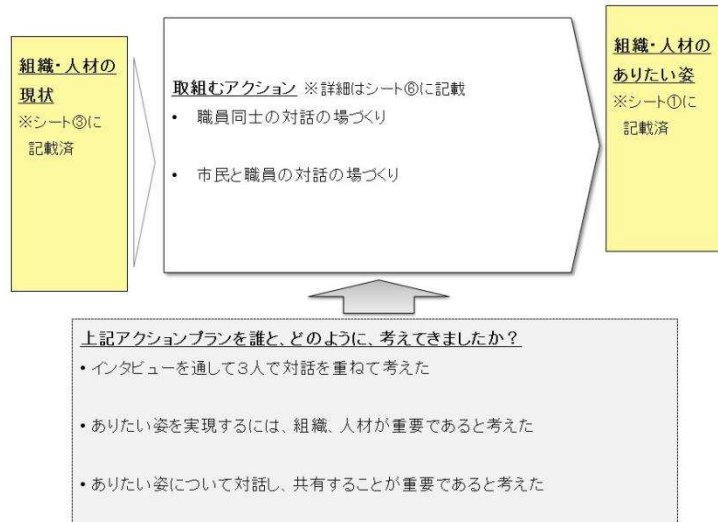
4. 現状把握の作成プロセスとその気づき

自治体名: 沼津市

誰とどんな対話やインタビューをして、現状を把握してきたか (日付、回数、所要時間などできるだけ記載)	活動を通して、何を学んだか
- 平成30年4月19～25日 人事課、資産活用課、財政課、情報システム課、地域自治課の課長等から「ヒト、モノ、カネ、情報、関係」の過去、現在、なりゆきの未来について資料の提供と補足説明を各1時間程度実施した。 - 平成30年6月28日 市街地整備課長に対して組織の現状把握のためインタビューを2時間程度実施した。 - 平成30年7月2日 市長戦略室長及び政策企画課長に対して組織の現状把握のためインタビューを2時間程度実施した。 - 平成30年7月2日 人事課長に対して組織の現状把握のためインタビューを2時間程度実施した。 - 平成30年8月15日 地域自治課長に対して組織の現状把握のためのインタビューを3時間程度実施した。 - 平成30年8月17日 企画部長に対して組織の現状把握のためインタビューを2時間程度実施した。	- 経営資本のうち「ヒト」に関する話のボリュームが最も多い - テーマをもって話をするだけで、ただ雑談するだけでは得られない話を聞くことができる - 部課長は豊富な知識や経験により、いろんな視点からの現状把握ができており、端的にテーマに対して対話できる - 強みに対する意見が少ない - インタビューにあたっての事前準備の重要性に気づいた

4

5. 所属組織の変革に向けたアクションプラン(夏期合宿) 自治体名: 沼津市



5

6. 取り組むアクションの詳細(一歩踏み出すシート) 自治体名: 沼津市

誰が	いつから	誰と	何を	どこまで・どのように
3人で	今から		対話の場のシステム作り	対話の場のシステムが軌道に乗るまで継続する
を3人				
みんなで	1年以内		対話する場を作る	対話の場のシステムがなくても対話できるような環境になるまで対話を継続する
江藤	今から	職場のメンバー等	対話をしながらシステムについて検討する	対話の場のシステムが軌道に乗るまで継続する
望月	今から	職場のメンバー等	対話をしながらシステムについて検討する	対話の場のシステムが軌道に乗るまで継続する
森	今から	職場のメンバー等	対話をしながらシステムについて検討する	対話の場のシステムが軌道に乗るまで継続する

6

○プレゼンシートの作成を通した気づきや学び等のメッセージ

人材マネジメント部会 メッセージ（沼津市）

インタビューに当たっての工夫・苦労

インタビューに当たっては、事前に趣旨を相手方に理解してもらうことが、スムーズに進めるためには重要だと思い、A4 用紙 1 枚程度で趣旨をまとめて説明をしました。

インタビューに際しては、幅広く話を聞くために敢えてテーマを絞らない手法をとりましたが、このような形でのインタビューを相手側はどのように感じるのか、またどのような「問い」をしたらテーマに沿うインタビューになるのかなど悩みもありました。

インタビューを通しての気づき・学び

各世代の職員へのインタビューを通じて、立場が上にいくにつれて様々な職場で多くの業務に携わってきたことによる豊富な知識や経験に裏打ちされた、いろいろな視点からの現状把握ができており、それに対する問題意識を具体的に持っていると感じました。

一方、地域、組織、人材のあるべき姿について話を伺った際には、人口減少や少子高齢化の進行が予想される中で、明るい未来を想像しにくいという印象が強く、また今までの業務の進め方がどちらかと言うと受け身型であったことから、自ら想像することにより慣れていないのではないかと感じました。

私たちはこれまで、地域の現状や将来について深く考え、職場内外で真剣に議論することがほとんどありませんでしたが、様々な職員と「対話」することで、自分自身が「ありたい姿」を想像し、今までよりも問題意識を明確に持つことができています。

その「ありたい姿」に向かうためには、組織と人材のこれまでの意識を変えることが重要であると考えています。

そのためには、多くの職員が私たちと同じように地域の現状や「ありたい姿」について考え、様々な人との「対話」を通じて問題意識を持つことで、これまでの受け身の姿勢ではなく、まちづくりに対して自分たちで積極的に物事を捉え考える組織づくりができるのではないかと考えています。

今後に向けて

限られた時間の中で職員へのインタビューを行いながらシートを作成するのに大変苦慮しましたが、まずは5年後には「20 年後の地域、組織、人材のビジョンを職員全体で共有している姿」に向かって、私たちは「スモールスタート」で実行できるアクションプランとして「職員同士の対話の場づくり」と「市民と職員の対話の場づくり」を考えました。

多くの職員が「対話」できる環境づくりをするための具体的な取り組みについて、これからは様々な職員との「対話」を重ねながら、シートをブラッシュアップしていきたいと考えています。

幹事団に対して

当研究会に第1 期生として参加する私たちにとって、この取り組みは初めての経験であり、幾度となく集まり議論やインタビューを重ねながら試行錯誤しています。

まだまだシートの完成度は低いと思いますが、ブラッシュアップしていく中で私たち自身成長していきたいと思っています。

(3) 幹事団からのフィードバックとアクションプランの見直し

< 幹事団からのフィードバックへの感想と気づき >

○ 幹事団からのフィードバック

夏期合宿で発表するためのプレゼンシートを作成してきたが、合宿の中止に伴い、事務局にシートを提出し、その内容に関して幹事からのフィードバック動画により以下のコメントを受けた。

- ・「対話の場づくり」として、もう少し対話を広げていくために何が必要となるかを3人で深掘りしてもらいたい。
- ・スキルだけではなく、物に対する取り組み姿勢や組織の文化を踏まえ、どのように全体を変えていくのかが一番大事なところだろう。
- ・1期目として、これからどのようなシナリオを自分たちで描いていくのかが重要である。
- ・自分たちで考えることと、皆にも考えてもらうという場づくりが必要となる。
- ・世代を超えた対話や意思疎通が希薄ではないか。その結果として部署間の連携がうまくできていないのではないか。
- ・上司と若手が対話することで、解決策が生まれてくるような場をつくってほしい。
- ・管理職の意思決定の仕組みとして対話の場を活用できないか。
- ・仕事以外の場でも日常的にコミュニケーションがとれているか。
- ・まずは職員を巻き込むためのシナリオを作り、試行錯誤を重ねていくことが重要である。

○ 感想と気づき

上記のコメントを受けて、私たちの感想と気づきをまとめた。

- ・多様な相手と対話することで、多様な意見が得られる。また、市民（外部の人）との対話も重要である。
- ・様々な年代や役職の職員と対話することが重要である。
- ・対話する職員同士、年代や役職の組み合わせにより、相手との話し方を変える必要がある。また、言葉の選択や言葉遣い、態度など、学ぶことが求められる。
- ・対話のやり方を学ぶ意欲は、そもそもその職員に対話を望む意思がないと生じない。
- ・実際の対話の場の現状把握（頻度、場面、相手など）が重要である。

＜アクションプランの見直しに向けた取り組み＞

幹事からのフィードバックを受け、キーパーソン等との対話を行いながら、第４回研究会に向けてプレゼンシートの修正を行った。

○キーパーソンとの対話

副市長及び関係課長との対話を通じて、以下の意見をいただいた。

- ・「目指すありたい姿」を目指し、20年後の姿から１年後の姿にバックキャストで段階的に決めていく必要があるのではないか。
- ・職員の資質向上には対話が不可欠であり、対話を通して学べることもある。
- ・対話の際には、話すことを上達させるだけでなく、聞き上手になることも重要である。
- ・対話の相手を具体的に絞った方がよいのではないか。
- ・昔と比べて若手が上司と話しやすくなった反面、自分で分析しながら考えを重ねることなく、すぐに上司の指示を仰ぐ傾向がみられる。
- ・職員同士のコミュニケーションが広がることにより、個々の職員の人間性が分かり、異動した後でもつながりがあることで仕事がしやすくなる。
- ・市民との対話のみならず、近隣市町の職員と対話することにより課題の解決が図られる可能性があり、そのことが人材育成につながる。

○人事課との対話

人材育成の所管課である人事課長、人事・研修係長、研修担当職員との対話を通じて、職員間コミュニケーションに対する意見等を伺った（詳細は21ページに記載のとおり）。

○アクションプランの修正

上記を踏まえ、以下の視点から修正を行った。

- ・対話の場のシステムを作る。
- ・職員研修の一環として、試行的に対話の場を設ける。
- ・対話の現状についてのアンケートを実施する。

3. 取り組むアクションの詳細(第4回研究会)

自治体名: 沼津市

誰が	いつから	誰と	何を	どこまで・どのように
3人で	・ 今から	・	・ 対話の場のシステムを作る ・ 対話の現状についてのアンケートを実施する	・ 対話の場のシステムができるまで試行、分析を重ねる
人事課と	・ 今から	・ 職員研修の受講者	・ 職員研修の一環として試行的に対話の場を設ける	・ 対話の場のシステム作りに向けて試行を重ねる
マネ友と	・ 来年度	・ 次期メンバー	・ 今年度のアクションについて議論する	・ 新しい視点を取り入れる
みんなで	・ 半年以内	・	・ 試行的に対話の場を設ける	・ 対話の場のシステム作りに向けて試行を重ねる

<第4回研究会に参加して>

第4回研究会では、幹事団と参加自治体との間で、アクションプランについて対話を行い、アドバイスをいただいた。それと併せて、参加自治体からもコメントをいただいた。

○幹事団からのアドバイス・コメント

- ・ 対話の「システム」について、本来的には制度や仕組みなどではないが、自治体にとっては制度をつくりルール化した方がやりやすい。
- ・ 日常的に職場で声を出している雰囲気であるか、人と相談し合っているか、管理職が所属職員に声をかけているか。
- ・ 対話を因数分解して、日常に落とし込み、持続力を保ちながらボトムアップするべきである。
- ・ 本音が言い合えるような場づくりが必要である。
- ・ グループのサイズは4人から多くても6人までが望ましい。
- ・ 研修の場を活用し、グループワークで意見交換を行うのは良い取り組みだろう。
- ・ まずは悩みを相談できるようなオフサイトの取り組みへの声かけが、望ましい対話の場づくりに直結するだろう。
- ・ 職員が元気にモチベーションを維持し、情報を共有しながら仕事を進められるよう、具体的にスケジュールを立てて取り組んでほしい。
- ・ 全庁一律の前に、各職場で対話を行う方が良い。
- ・ 県内、県外の自治体、民間など、理想的な取り組みを行っているところがあれば、それらを「ありたい姿」としてイメージすると良い。

- ・アンケートは仮説を検証するものであるといった視点から質問項目を設定するのが望ましいが、キーパーソンに直接聞いた方が、生身の声として伝わり、刺激も得られるだろう。

○参加自治体からのコメント

- ・人事課を巻き込んで検討を進めていることは、現実味のある取り組みにつながるだろう。
- ・システム化する前に、時間外に対話の場を設けてはどうか。
- ・多くの職員を巻き込むことが重要である。
- ・悩みに関する対話がやりやすく、職階や年代に近い職員を集めるのが良いだろう。
- ・本音の対話から引き出されたことを、どのように組織にフィードバックするかを考えるのが重要である。
- ・対話研修を設け、まずは研修を通じて対話に慣れてもらうことが必要だろう。
- ・若手を中心としたワークショップ形式で実施してはどうか。
- ・対話のシステムづくりは手段であり、目的となってはならない。

<北川顧問からのアドバイス>

11月19日、部会の北川顧問（早稲田大学名誉教授、元三重県知事）が本市の礪谷副市長と面会された際に、私たち参加者も同席し、アドバイスをいただいた。

- ・地方自治体が自立するためには、職員一人ひとりが他責ではなく自責という意識を持ち、何事も一人称で捉えることが重要である。
- ・当部会では、管理職と参加者等による対話を重視するとともに、他自治体の参加者との対話を通じて、その自治体の文化を吸収し、気づきの連鎖を生み出すことを目指している。
- ・地方自治体は公権力を伴うサービス業であり、職員個人が仕事に誇りを持って取り組めるよう変えていくことが重要である。
- ・沼津市においても、マニフェスト大賞を受賞できるような新しい取り組みにチャレンジされることを期待している。

<見直したアクションプランに基づく取り組み>

以上のように、キーパーソン等からいただいた様々なアドバイス・コメントを踏まえ、人事課と連携しながら、「人事課主催階層別集合研修でのコミュニケーションタイム試行」と「職員間コミュニケーションに関するアンケート実施」に取り組むこととした。

(4) 取り組んだアクション

＜人事課主催階層別集合研修でのコミュニケーションタイム試行＞

職員に対するインタビューの一環として、10月16日に、人事課長、人事・研修係長、研修担当職員の3名を対象として、職員間コミュニケーションに対する意見と、検討中のアクションプランについて意見の聴取を行った。その際に挙げられた意見等は概ね次のようであった。

- ・ 人事課では、職員間コミュニケーションの必要性を重視しており、日常から、各人の業務の内外においてコミュニケーションが図られることが望ましいと考えている。まずはそのコミュニケーションの第一歩として、職員同士のあいさつが浸透して欲しいが、思うように進まない。
- ・ あいさつをきっかけとして、コミュニケーション能力の向上を図り、対人関係を良好にするスキルを磨いて、市民対応能力を上げて欲しい。
- ・ 職場は、同じ仕事を行うチームであり、チームが円滑に機能し、より良い成果を出すために、一人一人が自分の仕事のことだけを考えるのではなく、自分が果たすべき役割について考え行動できることが望ましい。
- ・ 仕事とプライベートの中間にあるような場を設けて、様々な年代や職種の職員が集うような仕掛けを作ることができれば、職員間コミュニケーションが広がるのではないか。
- ・ 職員同士で悩みを打ち明けあうことのできる場を作れないか。特に仕事の悩みは課内で話しにくく、課から離れた方が話しやすいため、職員研修終了後の時間で試行してみてはどうか。
- ・ 職員を対象とした、職員間コミュニケーションに関するアンケートを実施し、職場の状況や、職員の意識や考え方を把握したい。

このインタビューを経て、すぐにでも取り掛かることのできるものとして、人事課主催で階層別集合研修でのコミュニケーションタイムを試行することについて、提案があり実施に至った。

【コミュニケーションタイムの概要】

- ① 1グループ5人程度のグループ分けを行う。
- ② 各人「困っていること」などを、付箋1枚につき1つずつ記入する。
- ③ グループ内で、付箋の内容を説明しながら模造紙に貼り、グループ分けを行う。
- ④ グループ内の他の人の「困っていること」に対し、自分の共感や助言などを付箋に記入し、説明しながら模造紙に貼る。

- ⑤ ワールドカフェ方式で、他のグループの模造紙に貼られた付箋を見て、それらに対して更に共感や助言を記入した付箋を貼る。

【コミュニケーションタイム実施概要】

実 施 回	1 回 目	2 回 目
実 施 日	平成 30 年 11 月 1 日（木） 「政策形成研修」終了後	平成 31 年 1 月 10 日（木） 「公務員倫理研修」終了後
対 象 者	入庁後 10 年目の職員を中心 とした 38 人	主事級 5 年目の職員を中心 とした 35 人
実施時間	45 分間	60 分間
講 師	人事課職員	人事課職員

【コミュニケーションタイム参加者の意見（1回目）】

肯定的意見	・ 話の質を問わず発言することで、様々な意見が出る。 ・ 悩みを共有することはストレス軽減につながる。 ・ 様々なコメントがあり、新たな発見があった。 ・ プラス思考の回答をもらって楽になった。業務でもなるべくマイナスでなくプラスの助言ができたら良い。 ・ 仕事だけでなく、プライベートの状況まで分かって、お互いを知る良い機会になった。 ・ 本当に困っていることはなかなか書けないが、何度か繰り返せばもっと核心を突いたコミュニケーションが取れそう。 ・ 難しいと思うが職場でやってみたら面白そうだった。 ・ どの部署でも抱える問題は同じだと感じた。
否定的意見	・ もう少し時間が取れたらよい。 ・ 本音を書く人がどのくらいいるか疑問。 ・ 何を目的としてやっているのか分からなかった。 ・ 研修時の休憩時間を増やした方がコミュニケーション取れそう。 ・ 同期が多い場で意見を言い合えたが、上下関係があったときにどのような効果があるかは分からない。
人事担当意見	・ 受講者が基本的に同期であり、活発な話し合いが見られた。 ・ 同じ境遇や悩みを持つ者が集まる研修になじむと感じた。 ・ 進行役と受講者に世代的な違いがあるときに、進行に工夫が必要になりそう。 ・ 受講者も肯定的で、コミュニケーションの場としても意義があると感じた。カスタマイズしながら継続実施できたら面白いと思う。

コミュニケーションタイムの実施に対する感想としては、思った以上に参加者が肯定的に捉えていたことが挙げられる。この要因としては、参加者の多くが同期で元々のつながりがあり、年齢的に近かったこと、人事課主催の研修であったため、否定的な感想を述べにくいことがまず挙げられる。

しかしながら、「業務でもプラスの助言ができたら良い」や、「何度か繰り返せばより核心が付ける」、「上下関係があったときにどのような効果があるか不明」というような、冷静な意見も述べられているところを見ると、ただ単に好意的な意見が出されただけではないと思われる。

少なくとも、この年代・職階においては、職場における、ある程度のコミュニケーションの機会の提供がプラスに働くことは、十分考えられそうである。但しこの場合において、今回のように強制的に参加してもらうことが必須となるか、自発的な参加であっても成立するのかは、更なる検証が必要になると思われる。

今後も様々な意見を集めたり、参加者自身に主体的となって色々考えてもらうためにも、継続して実施していけたら良いと考える。

<職員間コミュニケーションに関するアンケート実施>

【アンケート実施に至った経緯】

部会を通して将来の市役所や職員のありたい姿をイメージし、その実現のためのアクションプランとして、「対話の場のシステムを作る」ことを考えた時、まずは職員それぞれの考え方や、職場における実情について、現状を把握することが必要であると考え、アンケートを実施した。

【アンケートの質問項目】

大別	内容
仕事の話について	時間、時間帯、相手、会話のための要点、話の場の必要性
仕事以外の話について	時間、時間帯、相手、会話のための要点、話の場の必要性
会話の内容について	工作中的の会話の内容、仕事の今後、沼津市の将来
自分の課の現状	会話のしやすさ、業務状況
自分の課以外との関係	会話のしやすさ、業務連携
コミュニケーションに対する認識	業務における重要性、飲み会、会話のメリット、会話のデメリット
自由意見	

アンケートについては、上記の項目について、回答者属性4問を含め、計28問構成として実施した。実際に使用したアンケートは次の内容のとおりである。

アンケートにご協力ください

私たちは、本年度の人事研修の一環として、(一社)地域経営推進センターが主催し、全国から105自治体、300人を超える職員が参加している「人材マネジメント部会」に派遣されています。

この部会に参加し、関係各課及び様々な世代の職員へのインタビューや、他自治体の参加者等との対話を通じて、将来の市役所や職員のありたい姿をイメージし、その実現に向けて具体的に何をしたら良いか研究しているところです。

現状の把握や分析を行い、課題について考える中で、職員間コミュニケーションの重要性が浮かび上がってきたことから、職員それぞれの職場などにおける、対話等のコミュニケーションの実情について教えていただきたく、アンケートへのご協力をお願いいたします。

なお、アンケートの結果については、私たちの今後の研究に活用するとともに、人事研修を所管する人事課にも提供しますので、あらかじめご承知おください。

市長戦略室 主幹 江藤 正和
政策企画課 主任 望月 俊宏
市街地整備課 主任 轟 徳也

【属性について】

Q1. 年齢についてお答えください。

- ① ~29歳 ② 30~39歳 ③ 40~49歳 ④ 50~59歳 ⑤ 60歳~

Q2. 性別についてお答えください。

- ① 男性 ② 女性

Q3. 職種についてお答えください。

- ① 事務職 ② 技術職 ③ その他

Q4. 職階についてお答えください。

- ① 部長級・次長級 ② 所属長・課長級 ③ 補佐級 ④ 係長級
⑤ 主任級・副主任級 ⑥ 主事級以下 ⑦ 臨時等職員 ⑧ その他

【仕事の話について】

Q5. 職場で仕事の話をする時間の合計は一日当たりどのくらいですか？

- ① 30分程度 ② 1時間程度 ③ 2~3時間程度 ④ それ以上 ⑤ 全くしない

Q6. 職場で仕事の話を最もよくする時間帯はいつですか？

- ① 始業前 ② 午前 ③ 昼休憩 ④ 午後 ⑤ 終業後(時間外含む)

Q7. 自分の課(部署)内で仕事の話を最もよくする相手は誰ですか？

- ① 同年代の同僚 ② 先輩又は後輩 ③ 直属の上司又は部下 ④ 所属長

Q19. 沼津市の将来について、他の職員と話をすることがありますか？

- ① よくする ② たまにする ③ ほとんどしない ④ 全くしたことがない

【自分の課(部署)の現状】

Q20. 自分の課(部署)における会話のしやすさを評価すると、次のうちどれに該当しますか？

- ① 非常に会話をしやすい ② それなりに会話はできている ③ 普通
④ 会話が足りてないと感じる ⑤ 会話しづらい ⑥ 会話をしたくない

Q21. 自分の課(部署)について、業務がうまくまわっていると感じますか？

- ① 感じる ② 感じない ③ よく分からない

【自分の課(部署)以外との関係】

Q22. 自分の課(部署)以外との会話のしやすさを評価すると、次のうちどれに該当しますか？

- ① 非常に会話をしやすい ② それなりに会話はできている ③ 普通
④ 会話が足りてないと感じる ⑤ 会話しづらい ⑥ 会話をしたくない

Q23. 自分の課(部署)以外との業務連携がうまくできていますと感じますか？

- ① 感じる ② 感じない ③ よく分からない

【コミュニケーションに対する認識】

Q24. 職場におけるコミュニケーションが、業務の遂行において重要だと思いますか？

- ① 非常に重要 ② それなりに重要 ③それほど重要でない ④ 全く重要でない

Q25. 職場で開催される飲み会について、どう考えていますか？

- ① 積極的に楽しんで参加する ② せっかくの機会なので参加する ③ 一応参加する
④ できるなら参加したくない ⑤ 参加する気はない

Q26. 会話をして良かったと感じたことに、どのようなことがありましたか？

- ① 新たな情報を得ることができた ② 相手をよく知ることができた
③ 自分が良い気分になった ④ 相手を良い気分にするのができた
⑤ その他

Q27. 会話をして失敗したと感じるときは、どのようなときですか？

- ① 想定以上に時間を費やした ② 自分が嫌な気分になった
③ 相手を嫌な気分にならせた ④ その他

【自由意見】

Q28. 上記以外に、職場などにおけるコミュニケーションについて意見がありましたら、以下にご記入ください。

質問は以上です。ご協力ありがとうございました。

Q8. 自分の課(部署)以外で仕事の話をよくする相手はいますか？いる場合は誰ですか？

- ① 同期 ② 先輩又は後輩 ③ 他課(部署)の役職 ④ いない

Q9. 仕事の話をするとき最も大事なことは、次のうちどれですか？

- ① 話をするきっかけ(場や時間など) ② 話しやすい相手 ③ 相手からの問いかけ
④ 自分が話そうとする意志 ⑤ 特にない

Q10. 仕事の話をする場や時間(例えば朝礼時の業務報告など)が欲しいと思ったことはありますか？

- ① 課(部署)内で時間をとって欲しい ② 課(部署)外に客観的に話せる場が欲しい
③ 課(部署)内に既にある ④ 課(部署)外で既に持っている
⑤ 欲しいと思わない

【仕事以外の話について】

Q11. 職場で仕事以外の話をする時間の合計は一日当たりどのくらいですか？

- ① 30分程度 ② 1時間程度 ③ 2~3時間程度 ④ それ以上 ⑤ 全くしない

Q12. 職場で仕事以外の話を最もよくする時間帯はいつですか？

- ① 始業前 ② 午前 ③ 昼休憩 ④ 午後 ⑤ 終業後(時間外含む)

Q13. 自分の課(部署)内で仕事以外の話をする相手はいますか？いる場合は誰ですか？

- ① 同年代の同僚 ② 先輩又は後輩 ③ 直属の上司又は部下 ④ 所属長
⑤ いない

Q14. 自分の課(部署)以外で仕事以外の話をよくする相手はいますか？いる場合は誰ですか？

- ① 同期 ② 先輩又は後輩 ③ 他課(部署)の役職 ④ いない

Q15. 仕事以外の話をするとき最も大事なことは、次のうちどれですか？

- ① 話をするきっかけ(場や時間など) ② 話しやすい相手 ③ 相手からの問いかけ
④ 自分が話そうとする意志 ⑤ 特にない

Q16. 仕事以外の話をする場や時間(休憩所の設置など)が欲しいと思ったことはありますか？

- ① 勤務時間外でとれると良い ② 勤務時間内でとれると良い
③ 既に勤務時間外で持っている ④ 既に勤務時間内で持っている ⑤ 欲しいと思わない

【会話の内容について】

Q17. 仕事中にしている会話の内容について、仕事の話と仕事以外の話、大体の比率を教えてください。(仕事の話：仕事以外の話)

- ① 10:90 ② 30:70 ③ 50:50 ④ 70:30 ⑤ 90:10

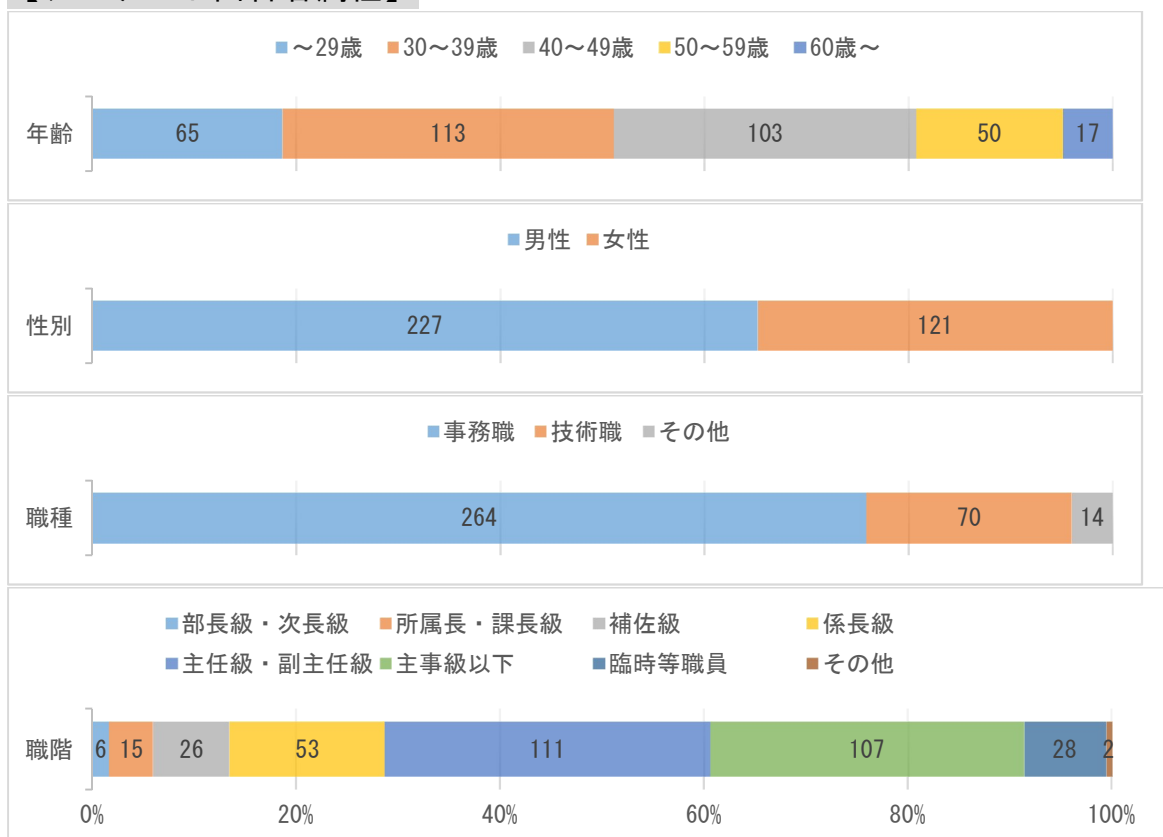
Q18. 自分のしている仕事の今後について、他の職員と話をすることがありますか？

- ① よくする ② たまにする ③ ほとんどしない ④ 全くしたことがない

【アンケート実施概要】

対 象 者	全職員（庁内メールの宛先「職員グループ」に属する職員） ※ 個人端末を使用し、業務中庁内メールを確認できる職員として1,000人程度を想定
実施方法	アンケートの実施について、庁内メールにより「職員グループ」宛てに協力を依頼し、「しずおか電子申請サービス」を使用して実施
実施期間	平成31年1月16日（水）にメールを送信して依頼し、同25日（金）を回答期限として実施
回答者数	348人

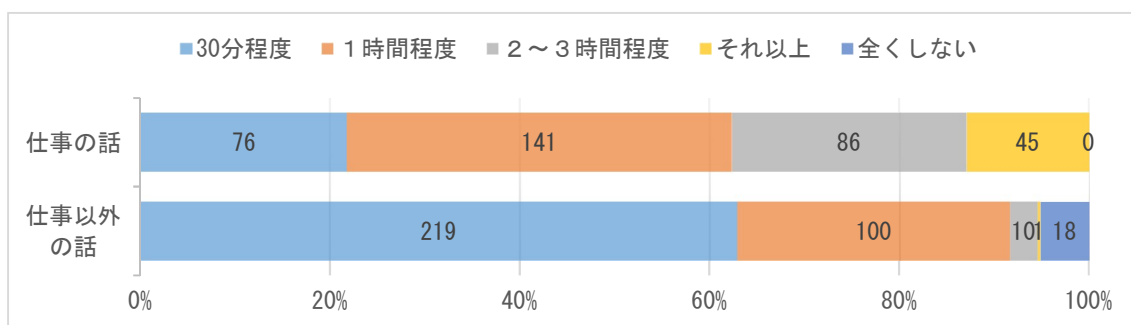
【アンケート回答者属性】



アンケート回答者の属性としては、年齢は40歳未満と40歳以上でほぼ半数に分かれ、性別は男性が65%と女性より比率が高く、職種では事務職が76%と多数を占め、職階では主任級以下が60%以上を占めるという状況であった。

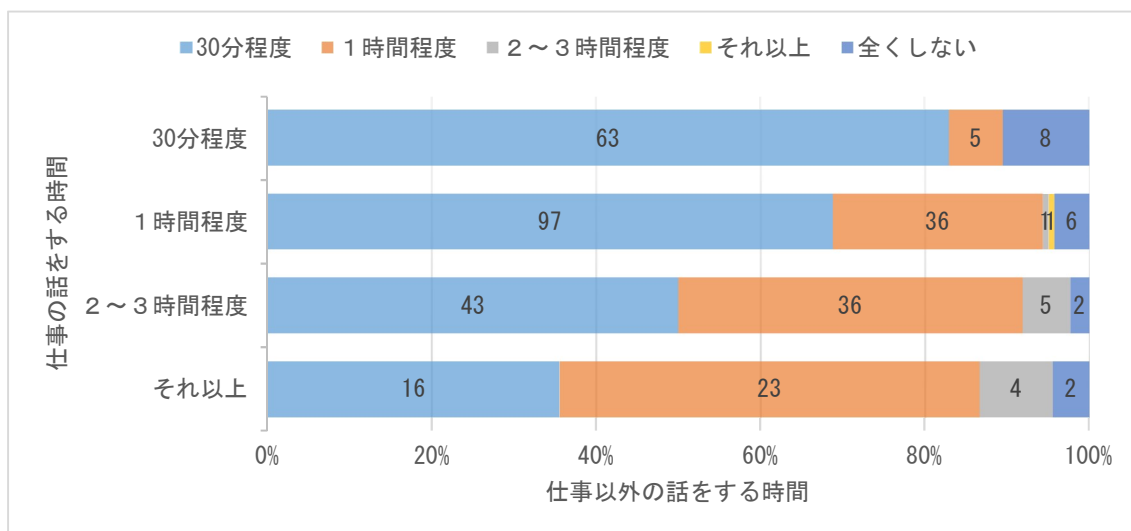
■ 職場で話をする時間

職場で話をする時間についてグラフにすると次のとおりである。



仕事の話は30分から1時間程度、仕事以外の話は30分程度という職員が60%以上で、多数を占めている。仕事の話は2時間以上という職員もかなりいるが、仕事以外の話は長くとも1時間程度という状況がうかがえる。その一方で、仕事以外の話は全くしないという職員も、一定数（5%）存在している。

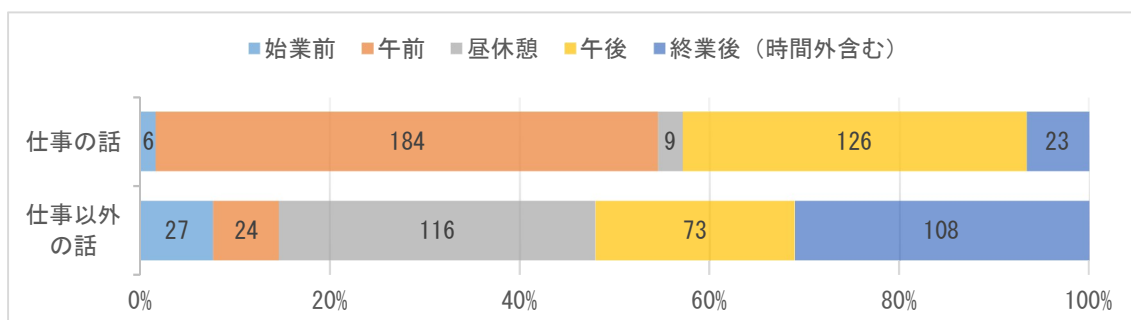
仕事の話をする時間と、仕事以外の話をする時間をクロス集計すると、次のグラフのようになる。



仕事の話をする時間が長いほど、仕事以外の話をする時間も長くなる様子がうかがえる。仕事の話をしている内に仕事以外の話が長くなるのか、あるいはその逆か、いずれにしろ仕事の話をよくするためには、仕事以外の話もよくすることが重要となることが考えられる。

■ 職場で話をする時間帯

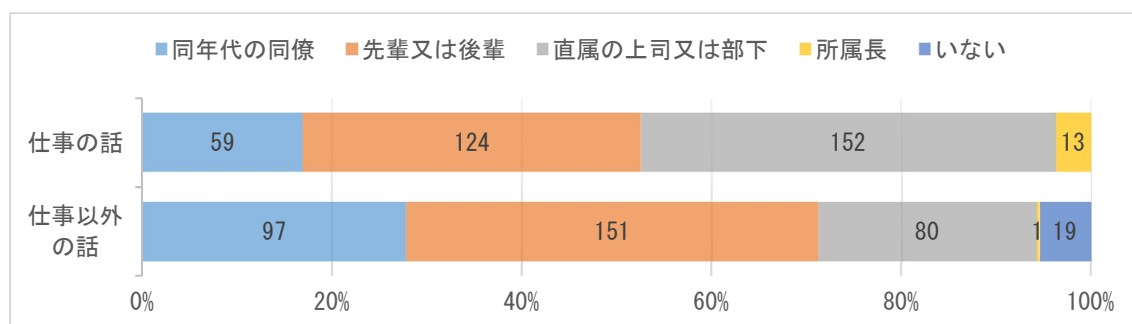
職場で話をする時間帯についてグラフにすると次のとおりである。



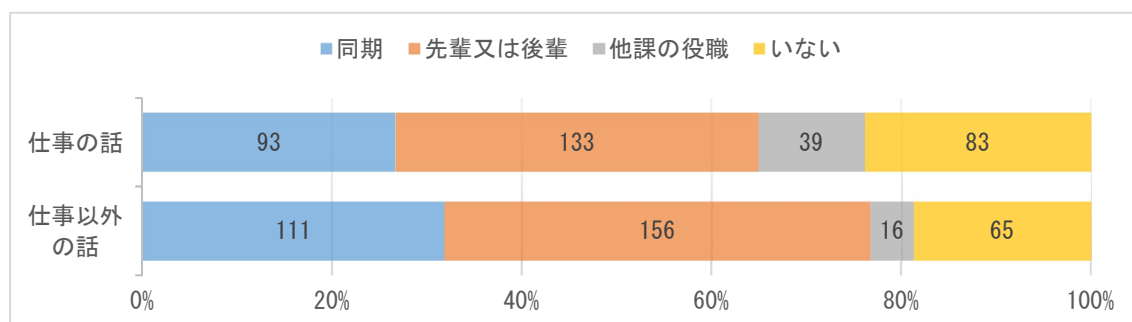
仕事の話は比較的午前中にする職員が多い一方、仕事以外の話は昼休憩や終業後にする職員が多いが、午前中に比べると、午後にする職員が多くなる傾向も見られる。午前中は業務に集中して、午後に多少の息抜きもかねて、仕事以外の会話を交わすことが多いことが考えられる。

■ 話をする相手

自分の課で話をする相手についてグラフにすると次のとおりである。

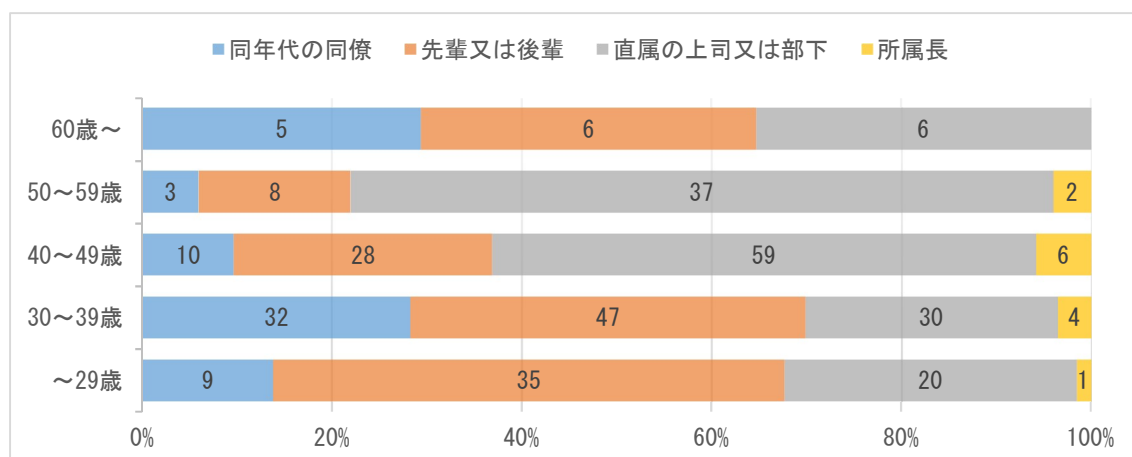


一方、自分の課以外で話をする相手についてグラフにすると次のとおりである。



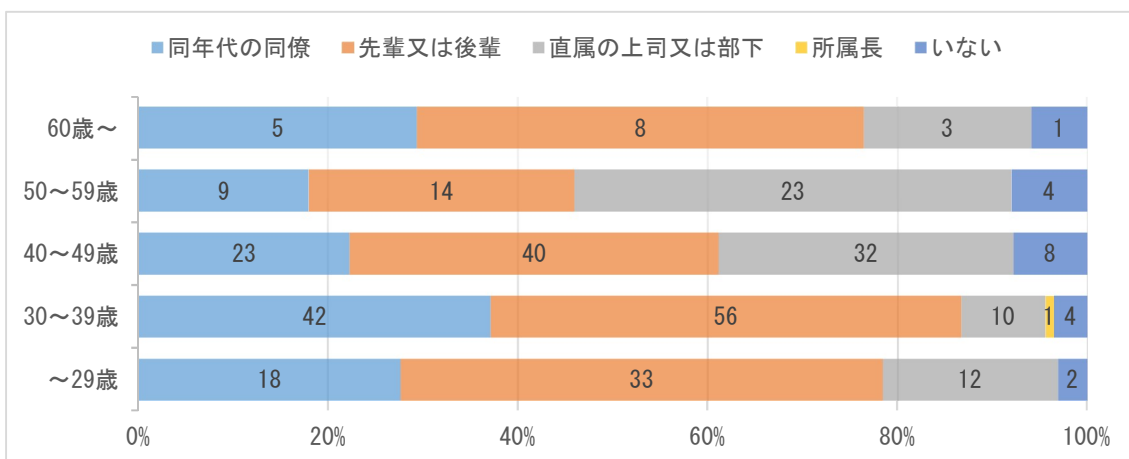
課内においても、課外においても、仕事の話とそれ以外の話、いずれの場合も、先輩又は後輩が占める割合が40%前後と大多数となっている。会話によるコミュニケーションにおいては、先輩後輩の関係性が重要になっている様子がうかがえる。

自分の課で仕事の話をする相手について、年代別のグラフにすると次のとおりである。



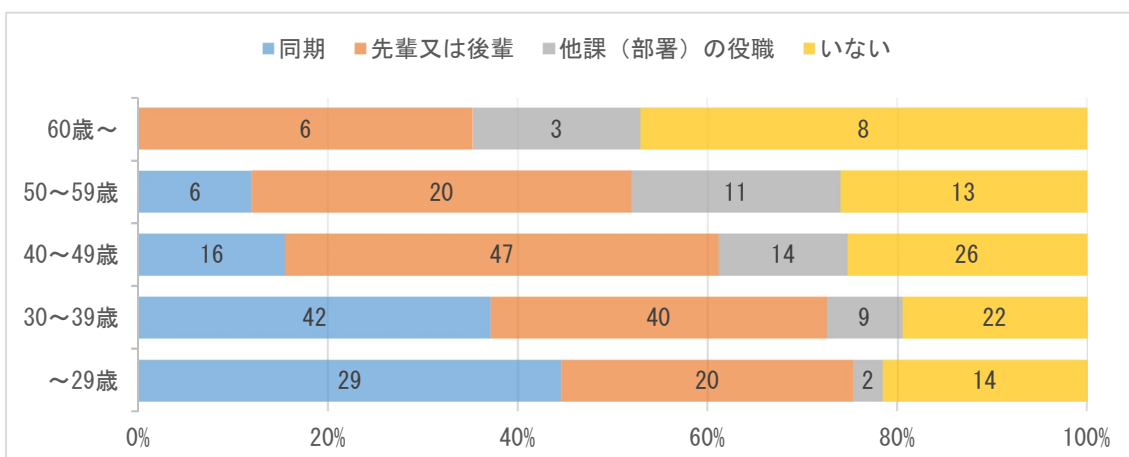
一方自分の課で仕事以外の話をする相手について、年代別のグラフにす

ると次のとおりである。

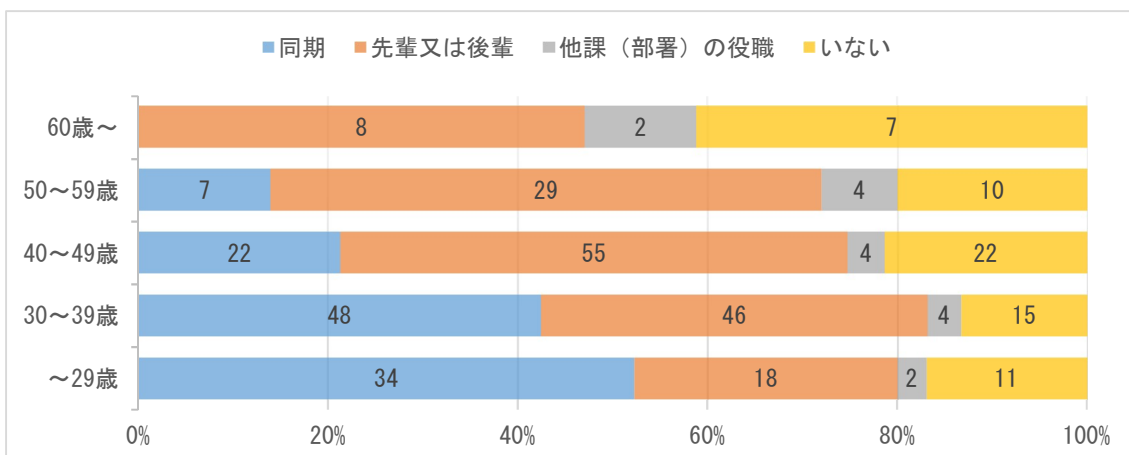


仕事の話も、それ以外の話も、年代が上がるにつれて、直属の上司又は部下とする比率が高くなる様子が見られる。また同時に、特に30代以下の世代について、先輩後輩間の会話によるコミュニケーションが重要になる様子が見て取れる。

また、自分の課以外で仕事の話をする相手について、年代別のグラフにすると次のとおりである。



自分の課以外で仕事以外の話をする相手について、年代別のグラフにすると次のとおりである。

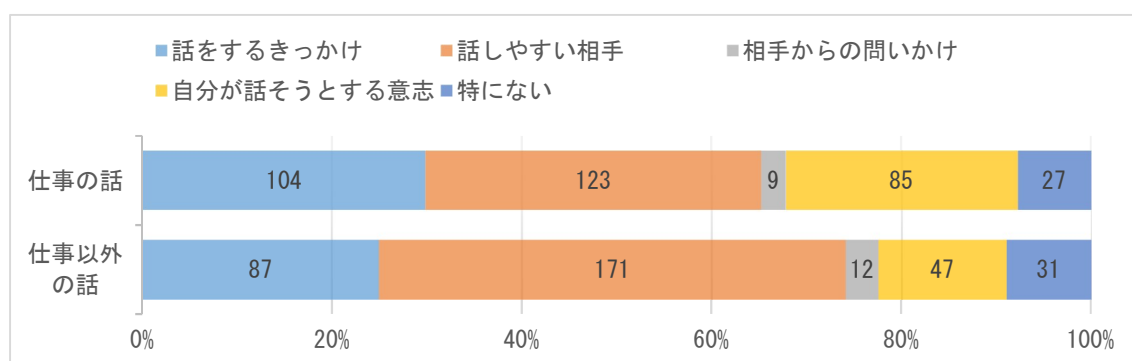


仕事の話も、それ以外の話も、年代が上がるにつれて同期と話することが

少なくなる様子が顕著に見て取れる。勤務年数が長くなるにつれて、同期以外で、職場で積み上げられた人間関係に基づく話し相手が増えてくるといことが考えられる。

■ 話をするとき最も大事だと感じること

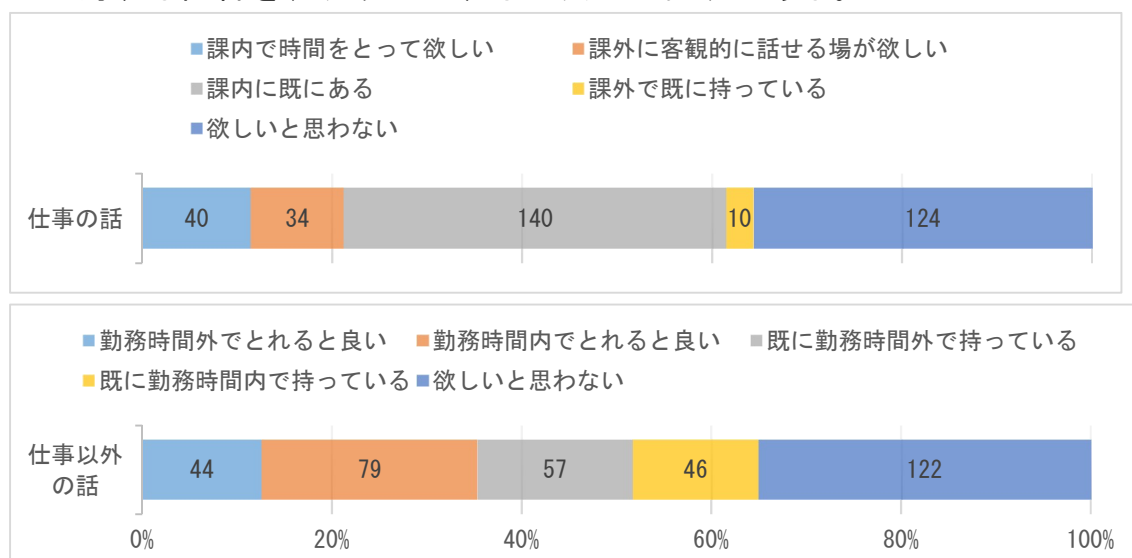
話をするとき最も大事だと感じるについてグラフにすると次のとおりである。



仕事の話も、それ以外の話も、話しやすい相手がいることが大事だと感じる職員が多く、この傾向は仕事以外の話をするときにより顕著である。また、いずれの話も、話をするきっかけが大事だと感じている職員も比較的多いことが分かる。

■ 話をする場や時間の必要性

朝礼時の業務報告など、仕事の話をする場や時間が欲しいかという問いと、休憩所の設置など、仕事以外の話をする場や時間が欲しいかという問いに対する回答を、グラフにすると次のとおりである。



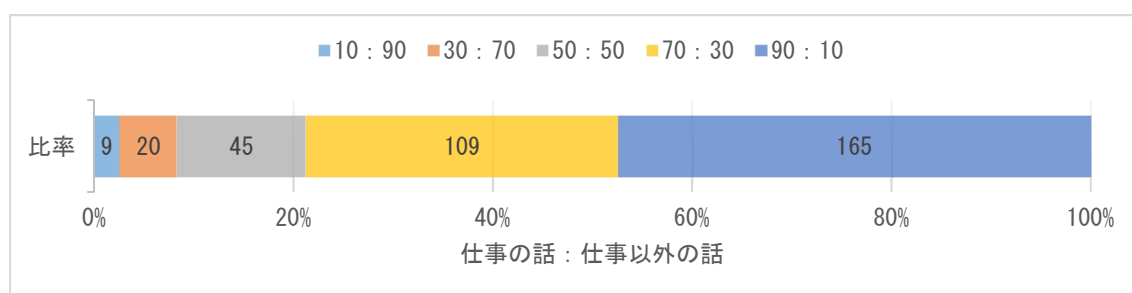
仕事の話も、それ以外の話も、30%以上の職員が、あえて欲しいと思っていない状況にあることが分かる。仕事の話とそれ以外の話、ともに話をする相手がいないと回答する職員が少なかったことから、あえて話をする場を設けなくとも充足している職員が多いことが考えられる。

特に仕事の話に関しては、40%程度の職員が、課内で既に話をする場や時間があると回答しており、このことから、仕事の話をする場や時間については、充足している職員が多い様子がうかがえる。

一方仕事以外の話に関しては、20%以上の職員から、勤務時間内でとれると良いという回答があり、仕事の話とは異なり、勤務時間内ではあまりとれないという状況にあることが考えられる。

■ 工作中的会話の内容

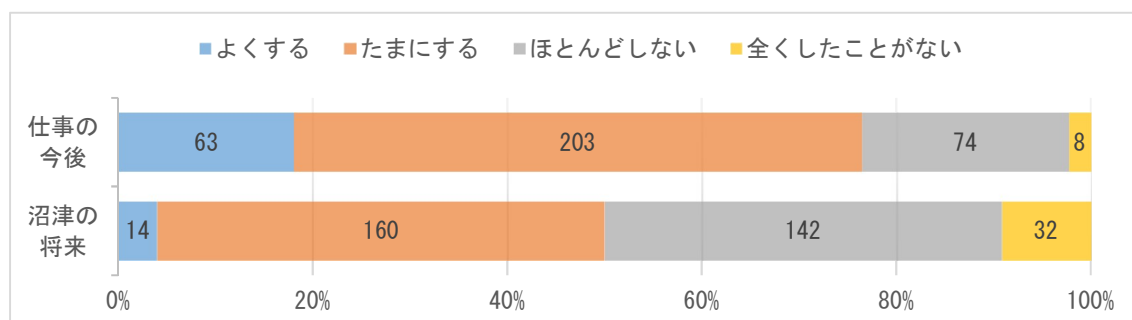
工作中的会話の内容のうち、仕事の話とそれ以外の話の比率についてグラフにすると、次のとおりである。



50%近い職員が 90 : 10 と回答している。70 : 30 という回答と合わせると 80%近くになり、大多数の職員において、工作中的会話のうち3割程度、仕事以外の会話ができているという様子がうかがえる。

■ 仕事の今後と沼津市の将来についての会話

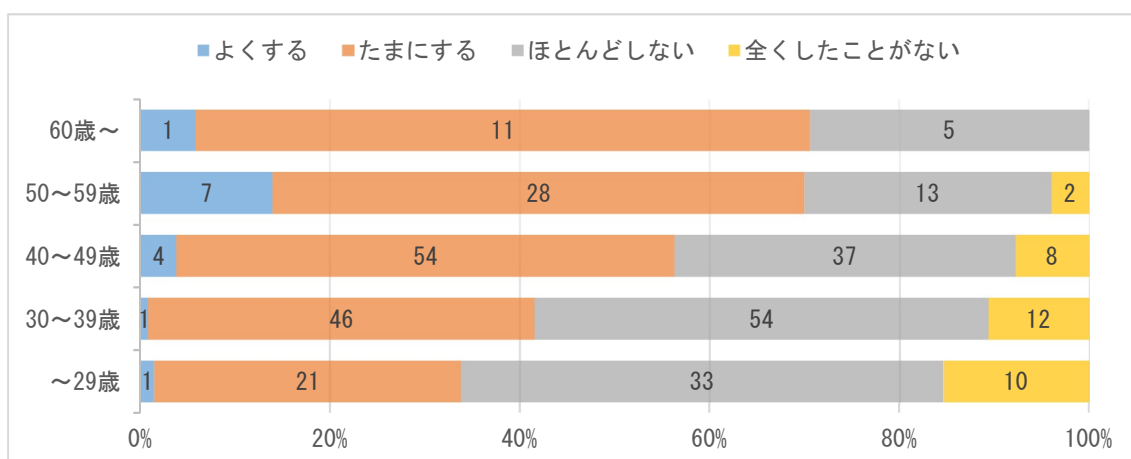
自分のしている仕事の今後や、沼津市の将来について、他の職員と話をすることがあるかという問いの回答を、グラフにすると次のとおりである。



自分の仕事の今後については、身近な話であり、80%近い職員が話をしている状況にあるが、沼津市の将来については、50%の職員が話をしていない状況にある。

今回の部会の課題において、20年後の沼津市を考えるにあたり、職員に対してインタビューをした時にも、20年後の将来は想像がつかないという意見が多く挙げられた。日頃から話をする機会が少ないことが、将来をイメージしにくい状況を生んでいることが考えられる。

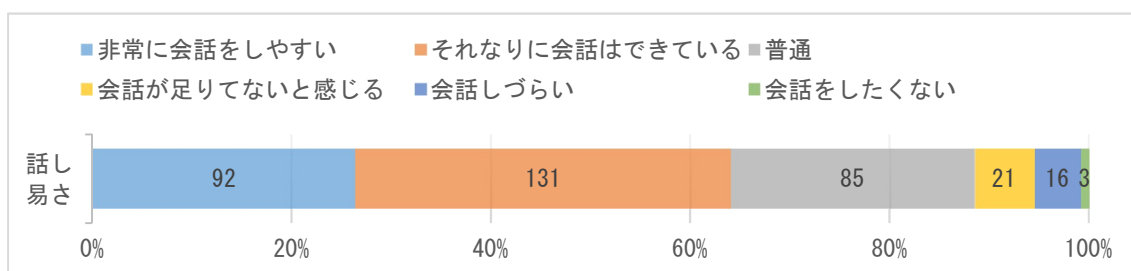
この沼津の将来の話をどのくらいするかについて、年代別のグラフにすると次のとおりである。



年代が上がるにつれて、将来の話をする機会が増えていく傾向にあることが分かる。年代が上がるにつれて、役職に就くなど立場が変わり、目の業務だけでなく市全体の先のことを見据えて、仕事をするようになっていくことが考えられる。

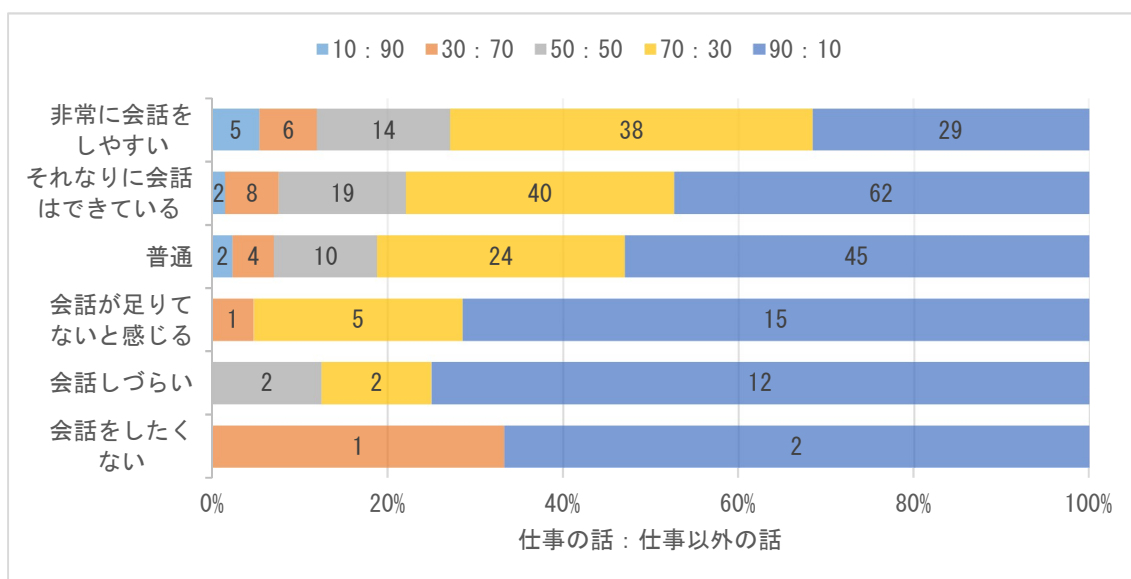
■ 課での会話のしやすさ

課内における会話のしやすさをグラフにすると次のとおりである。



課内において、あまり会話がされていない状況として回答している職員は10%程度と、比較的会話がしやすい状況にある様子がうかがえる。

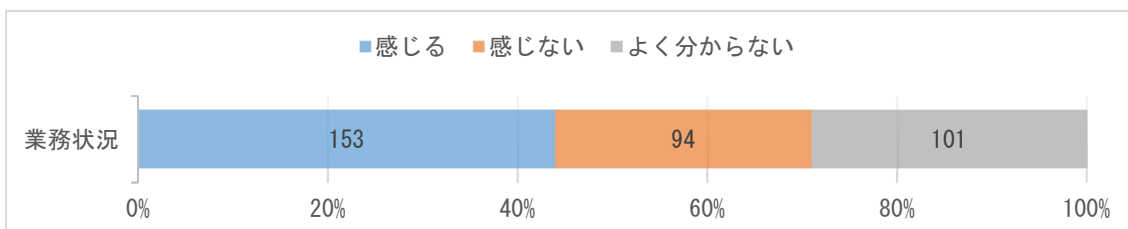
この会話のしやすさと会話の内容をクロス集計すると、次のグラフのようになる。



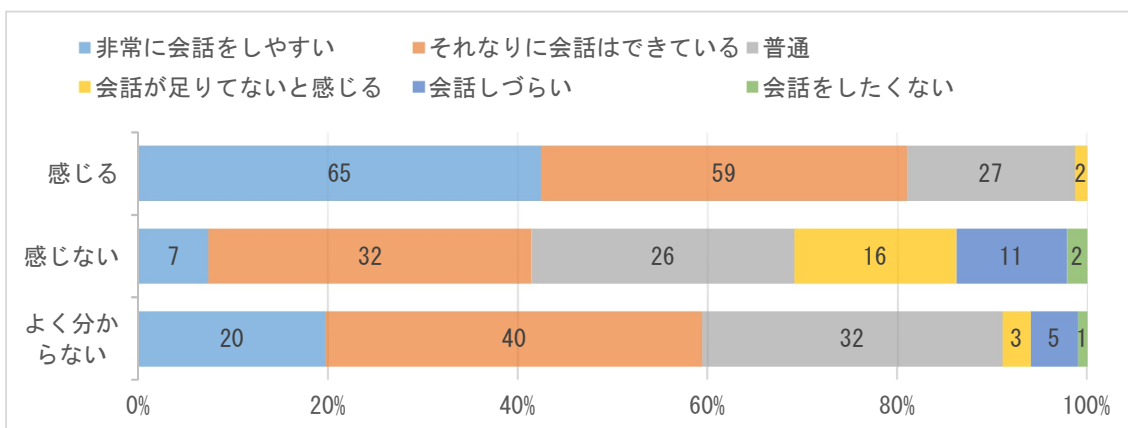
適度に仕事以外の話をしている比率が高い方が、課内で会話をしやすいと感じる傾向にあることが見て取れる。

■ 課の業務状況

課の業務がうまくまわっていると感じるかの回答について、グラフにすると次のとおりである。



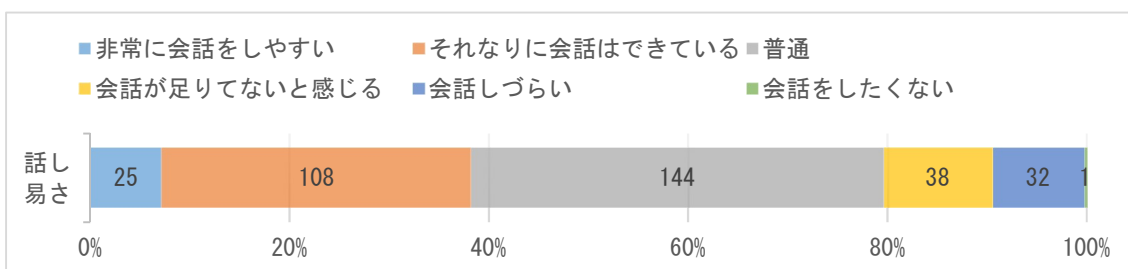
課の業務状況と、会話のしやすさをクロス集計すると、次のグラフのようになる。



課の業務がうまく回っていると感じると回答した職員のうちの 40% 以上が、課内で非常に会話をしやすいと回答しているのに対し、うまく回っていると感じないと回答した職員については、その割合は 10% 未満となっている。このことから、課内における会話のしやすさが、業務がうまく回っていると感じさせる要因につながっていることが考えられる。

■ 他課との会話のしやすさ

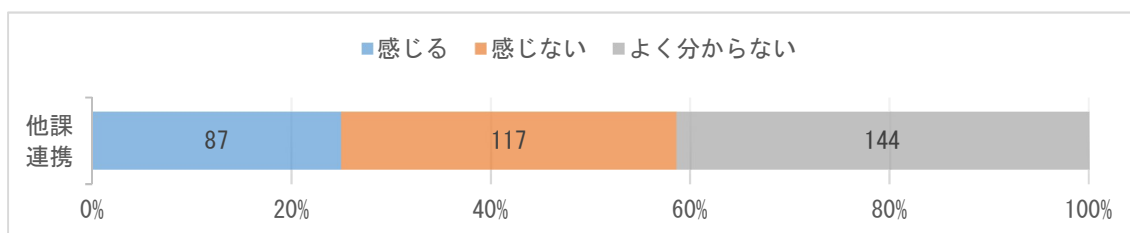
他課との会話のしやすさについてグラフにすると次のとおりである。



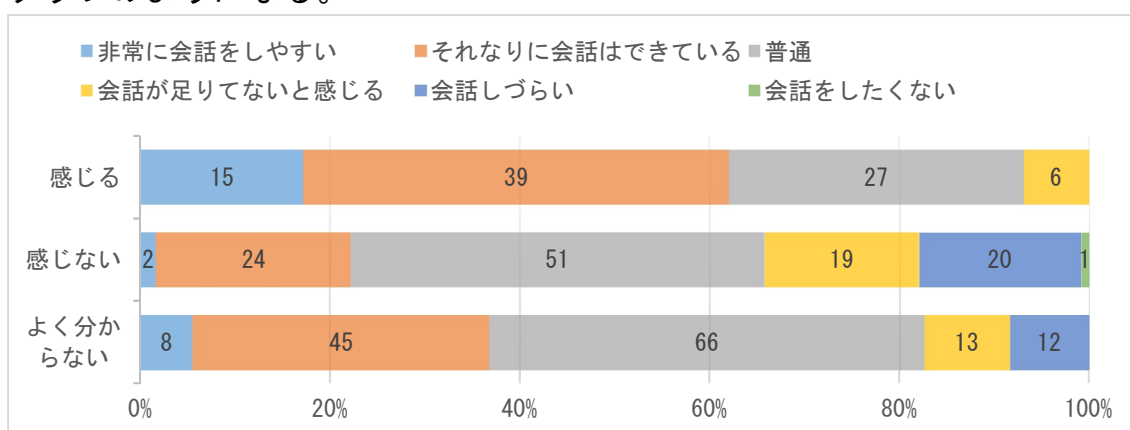
他課との会話のしやすさでは、普通と捉えている職員が最も多く、非常に会話をしやすいと回答した職員は 10% 未満と、課内における会話のしやすさとは大きく状況が変わってくる。

■ 他課との業務連携

他課との業務連携の状況についてグラフにすると次のとおりである。



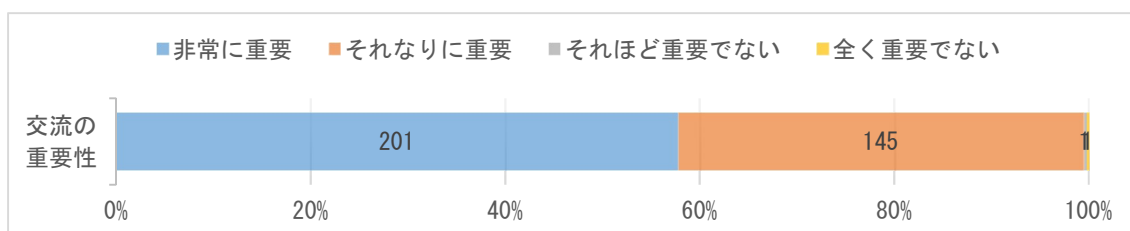
他課との業務連携の状況と、会話のしやすさをクロス集計すると、次のグラフのようになる。



他課との会話のしやすさが、他課との業務連携がうまくできていると感じる要素となっていることが考えられる。

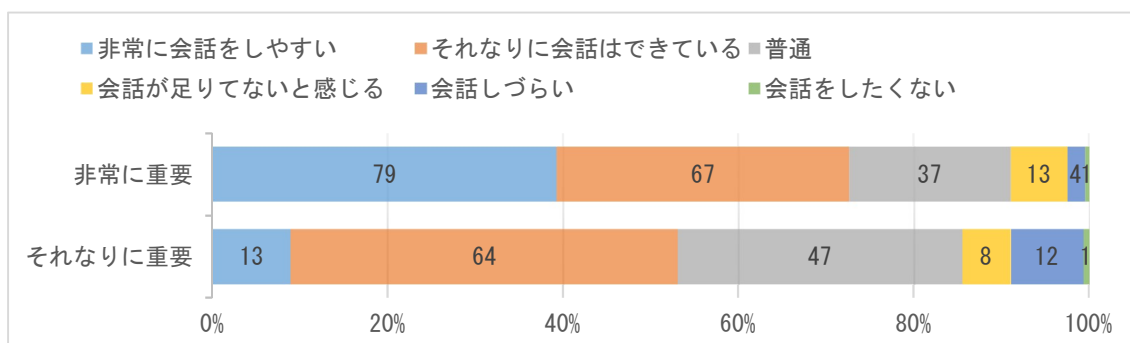
■ コミュニケーションの重要性

業務遂行における、職場でのコミュニケーションの重要性についてグラフにすると次のとおりである。



ほぼ全ての職員が、非常に、又はそれなりに重要であると認識している。

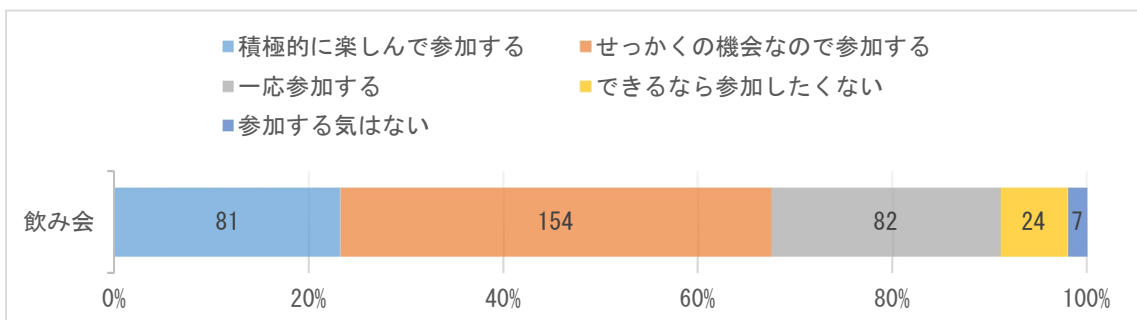
コミュニケーションを重要と感じている職員の、課内における会話のしやすさをグラフにすると次のとおりである。



コミュニケーションが非常に重要であると考えているから、課内を非常に会話しやすい環境に向かわせるのか、あるいは課内が非常に会話をしやすい状況にあるから、コミュニケーションが重要だと考えるようになるのか、いずれにしろ、この両者の関係性が非常に大きいということが見て取れる。

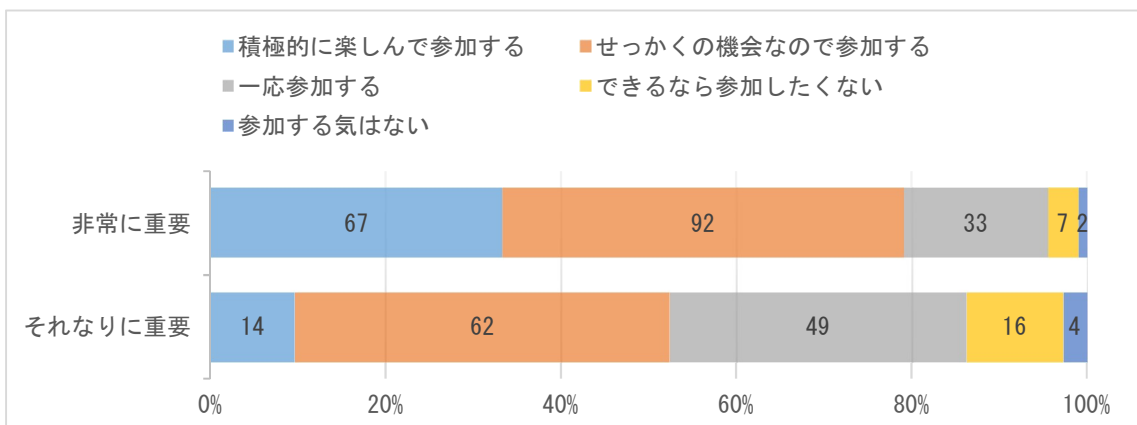
■ 職場の飲み会

職場で開催される飲み会をどう思うかについてグラフにすると次のとおりである。



基本的には参加するという回答が 90%を超えている。どちらかというの良い機会であると捉えて参加している職員としても 70%近くいることが分かる。

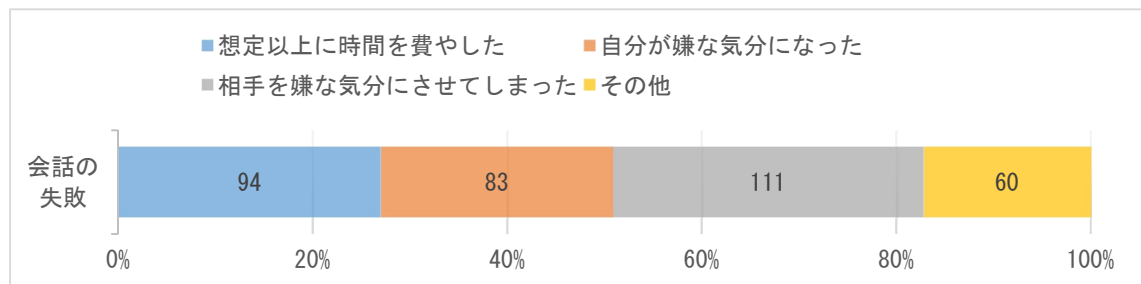
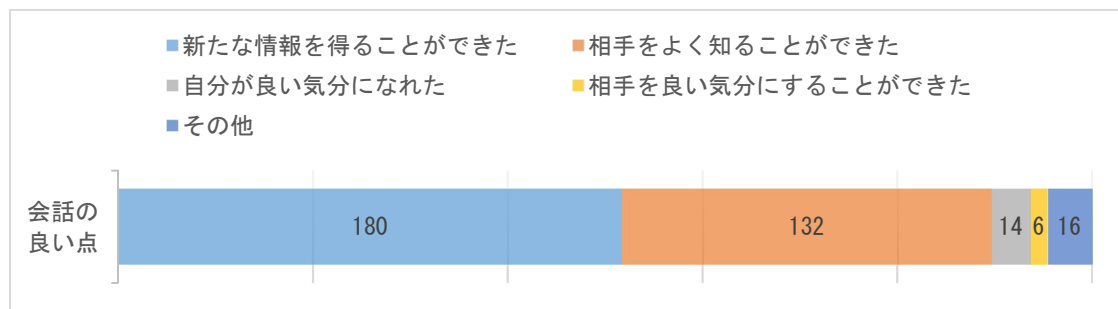
コミュニケーションを重要と感じている職員が、飲み会をどう思っているかについてグラフにすると次のとおりである。



コミュニケーションを非常に重要と捉えている職員の方が、飲み会を良い機会と捉えて参加している傾向にあることが見て取れる。飲み会を一つのコミュニケーションツールとして良く捉えている職員もそれなりにいるということが考えられる。

■ 会話のメリット・デメリット

会話をして良かったと感じるとき、失敗したと感じるときは、それぞれどういう時かについてグラフにすると次のとおりである。



会話をして良かったと感じるのは、新たな情報を得ることができたときや、相手をよく知ることができたときで、失敗したと感じるのは、相手を嫌な気分になさせてしまったときと答えた職員が最も多いという結果になった。

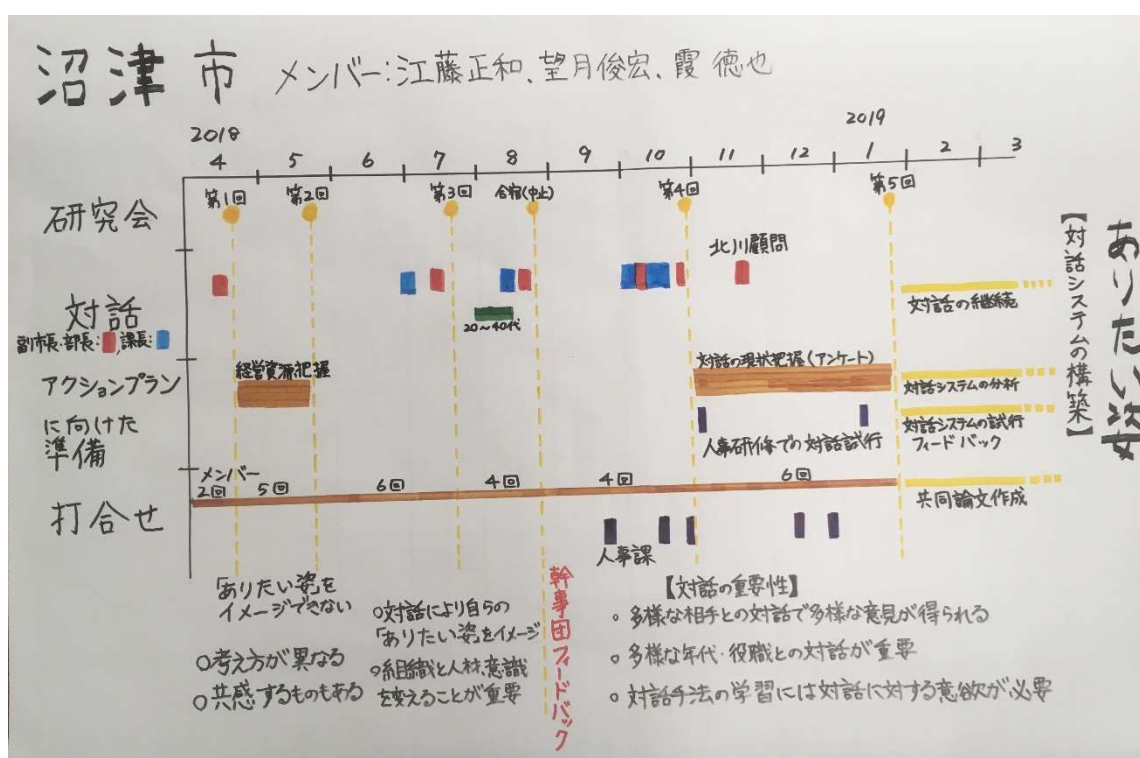
5 次年度に向けた展望と取り組み

(1) 次年度に向けた展望

私たちは、第5回研究会の課題である模造紙を作成する中で、これまでの取り組みにおいて対話の重要性を認識したところであり、20年後の「ありたい姿」を目指し、「対話システムの構築」に向けた具体的な取り組みについて検討を重ねてきた。

また、第5回研究会に参加し、幹事団からの応援メッセージや他自治体等の代表的な事例発表などを通じて、組織の活性化に向けた職員間のコミュニケーションの必要性や、一歩踏み出すことの重要性等について再認識したところである。

次年度においては、1年後の組織・人材のありたい姿に向けて、引き続きキーパーソン等との対話に取り組むとともに、試行的に対話の場を設けていくこととした。



(2) 自分たちとしての取り組みのシナリオ

< キーパーソン等との対話の継続 >

副市長や関係部課長などのキーパーソンや様々な年代の職員との対話を通じて、これまでの経験に即した参考となる意見や多様な考え方等に触れることにより、前述したような「気づき」を得ることができた。

こうした「気づき」の連鎖を生み出し、より良い組織・人材のあり方に

ついでに、部署内又は部署間における課題の解決や効果的な事務執行等に資するよう、職員同士が対話を通じてコミュニケーションを図るためのシステム構築に向けた意見やアドバイスなどをいただくため、引き続きキーパーソン等との対話を行っていききたい。

<対話システムの分析（職員アンケート結果など）>

職員を対象とした対話システムの構築について考えた時、ポイントとなるのは次の4点である。

- ① 誰に対話してもらうか（自由・強制）
- ② いつ（時間帯）対話してもらうか
- ③ 何について（テーマ）対話してもらうか
- ④ どのように対話してもらうか

① 誰に対話してもらうか

対話の場については、参加希望者を募り実施する方法と、一定の条件を満たす職員を集めて実施する方法が考えられる。

より活発な対話を促すためには、参加希望者を募り、やる気のある職員を集めて実施した方が、積極的な意見交換が図られると思われる。但しこの場合、回数を繰り返すうちに、いつものメンバーに固定してしまうことが考えられる。

何かの課題に対して議論を重ね、解決策を導き出すような会議であれば、参加者全員が自分事と捉え、遠慮なく意見を出し合えるよう、いつもと同じメンバーで実施することが良い方向に進むことも考えられるが、今回検討している対話の場については、多様な相手と対話をし、職員に新たな気づきを促すものにしたいと考えている。そのためには、参加者が固定メンバーとならないよう、様々な職員が参加できるような仕組みを考えなければならない。

また、この対話の場を、いつ、どこに設けるかという点も、参加者に影響する。もともと関心を持って、積極的に参加を希望する職員であれば、勤務時間外であっても参加してくれることもあるが、もともと関心の低い職員については、勤務時間外にわざわざ自分の時間を割いてまで参加してくれるとは考えにくい。

今回実施したアンケートにおいても、仕事の話もそれ以外の話も、話をする場や時間をあえて欲しいと思わない職員が30%超の割合でいたことから、それら職員が対話の場への参加を希望することは考えにくく、その一方で、それら職員が参加することが、より広範囲に、新たな気づきの重要性を広めることにつながり、より効果的になることが考えられる。

実際に、試行したコミュニケーションタイムにおいては、参加した職員の感想から、趣旨がよく分からないまま取り組んだものの思いのほか良か

ったと感じている様子もうかがえ、これから検討していきたい対話の場は、できるだけ多くの職員に、対話をすることの良さに気付いてもらえるようなものとしていきたい。

② いつ対話してもらうか

勤務時間外に実施する場合については、時間や場所を問わず、自由に設定できるが、その一方前述のとおり、参加する職員が限定的になり、望む対話の場とは異なるものになってしまうことが考えられることから、可能な限り、勤務時間内に実施できる方法を考えたい。

勤務時間内に行うためには、まず対話の場に参加することが業務の一環として捉えられるものでなくてはならない。それに加えて、職員の本来業務が多忙であれば、そこに参加することで業務が停滞し、結局勤務時間外に業務がずれ込み、それが妨げとなることも考えられる。また、勤務時間中に職場を離れることについては、同じ職場のメンバーの理解が得られることも重要になる。理解が得られるものでなければ、職場における職員間コミュニケーションに支障をきたすことになるため、本末転倒となってしまう。

以上のことから、対話の場について、試行したコミュニケーションタイムのように、研修の一環として実施することができるようにするなど、勤務時間内での実施ができるような検討を進めていきたい。

③ 何について対話してもらうか

検討している対話の場については、対話を重ねることで何かしらの課題の解決を目指すものではなく、様々な相手と、様々な立場で、また様々な内容について対話することで、対話すること自体の重要性に気づき、新たな発見をしてもらうことが目的となることから、対話のテーマについては特に指定する必要はないものとする。但し、今回の部会であったように、「沼津市の 20 年後のありたい姿を考える」などのテーマが与えられることにより、対話の相手や、その内容などについて考えることになることから、テーマは自由であっても、その場でテーマを持って対話ができるような仕掛けを作ることが必要であるとする。

④ どのように対話してもらうか

どのように対話を進めるかについては、様々なかたちが考えられる。試行したコミュニケーションタイムのようにグループワーク形式もあり、先輩職員から話を聞く講話形式や、討論会形式も考えられる。対話のテーマや参加者に応じた形式が取れるよう、選択肢を提供できるような仕組みを検討したい。

次に対話の場を設けることの目的については、部会を通じて設定したものとして、沼津市の将来を、なりゆきの姿と目指したい姿であらかじめイメージし、そこに向かって職員が協力して取り組んでいくため、まずはその土壌づくりとして、対話による思考の共有や、深化・拡大を図ることであった。

一方、アンケートの結果から、

- 円滑な業務遂行のために、職員間コミュニケーションが重要
 - 多くの職員がその重要性を認識している
 - 職員の重要性に対する認識の強さと、職場での会話のしやすさが比例する傾向にある
 - 職場での会話のしやすさには、仕事の話だけでなく仕事以外の話もできる環境であることが重要
- ということを改めて確認することができたことから、対話の場の設置が職員間コミュニケーションを増進し、より効果的に業務遂行できるようにすることも目的として取り入れられるよう、検討していきたい。

<対話の試行、フィードバック（人事課との連携など）>

現段階において、対話の場を業務時間内で実施することを考えた時、研修の一環として実施することが最も現実的である。そのためには、人事課の協力が不可欠であり、様々な試行錯誤を重ね、より良い実施方法を検討する必要がある。

人事課においても、試行したコミュニケーションタイムについて、一定の手応えを感じており、今後の継続についても検討の余地がありそうであることから、部会に参加して得たことを適宜フィードバックしながら、協力体制を整えていきたい。

(3) 1年後に目指す状態と創りだしたい変化

<1年後に目指す状態>

1年後の組織・人材のありたい姿として、「世の中の動きに関心を持つ」、「沼津市のまちづくり施策を理解する」状態を目指す。

<創りだしたい変化>

職員間コミュニケーションに関するアンケートの結果に見られるように、部署内での対話は概ね行われており、他の職員との間の対話において、自分の仕事の今後に関して話をする傾向があるものの、本市の将来について対話する機会はそれほど多くないと思われる。

国内外の社会経済情勢が目まぐるしく変わり、本市のみならず地方自治体を取り巻く環境も大きく変化する中で、職員においてもマクロ・ミクロ両方の視点から、世の中の動きに関心を持ち、事務事業の執行や改善などにつなげていくことが重要であるとする。

また、今後、2021 年度を開始年度とする次期総合計画の策定作業が進められることから、職員一人ひとりが個人や部署内での事務事業の内容だけでなく、市全体のまちづくりの方向や施策についての情報を共有することが求められると考える。

これらのことを踏まえ、以下の視点を重視しながら、職員同士が市政等に関する情報を共有するとともに、円滑な事務事業執行に資するような対話システムの構築を目指したい。

○ 管理職と所属職員との対話の促進

事務事業の円滑な執行を図るためには、各部署において目標を定め、それに向けて、職員間、中でも管理職と所属職員が情報を共有することが重要であるとする。

また、部署内で所属職員から上司への「報告・連絡・相談」が自然に行われる状態が理想であり、そのためには話しやすい雰囲気をつくることが求められ、特に課題解決に資するような「相談」に重きを置いた対話・コミュニケーションが図られる必要がある。

このことから、管理職と所属職員が対話しやすい環境づくりについて留意したい。

○ 対話の場（環境）づくり

職員間コミュニケーションに関するアンケートの結果の中で、部署をまたいだ情報の収集・交換・共有ができる場所がほしいという意見が多く寄せられている。

このため、庁舎内に気軽に立ち寄ることができ、他部署の職員間で対話・コミュニケーションができる場所の設置について、関係部署なども交えて検討していきたいと考えている。

6 部会に参加して

＜参加メンバー3人の感想、気づき、思いなど＞

この人材マネジメント部会に約1年にわたり参加してきた所感を一言で表すとすれば「変化」だと思います。

まず、部会で出された課題に取り組む中で、副市長をはじめ関係部課長や様々な年代の職員と対話してきましたが、これまでの経験に裏付けられた貴重なアドバイスや、自分の視点とは違った角度からの有益な意見を聴くことができました。

また、幹事団の講話や、取り組んできた課題に関しての幹事団との対話等を通じて、いわゆる自治体独特の組織風土といったようなものとは違った見方が提供され、目から鱗が落ちるような感覚が得られました。

さらに、他の自治体からの参加者と対話することにより、それぞれの自治体における課題や具体的な取組状況などを垣間見ることができました。

こうした経験を通じて、自分の中に明らかな「変化」が生じていったと思います。これまでの自分を振り返ってみて、仕事をする上で職場内でのコミュニケーションの大切さはおぼろげながら認識してきたつもりですが、様々な職員と対話を重ねることにより、多様な意見や考え方に触れ、自分の考えの狭さや浅さを痛感したこともしばしばありました。

部会に卒業はない、部会は「研究会」であり「研修会」ではない、と幹事団からは幾度も繰り返し訴えかけられてきました。自分としては、そのことを念頭に臨んできたつもりですが、限られた時間の中で他のメンバー2人と何度も顔を合わせて課題に取り組んできたことは、とても貴重な経験であり、自分にとって大きな財産になったと感じています。

この部会に参加してきた成果を発揮するのは、これからです。自分なりにどうしたらより良い組織になるかを考え、一緒に参加したメンバー2人とともに、また、今後私たち3人に続くであろう参加者とともに、試行錯誤を繰り返しながら一步でも前に進む姿勢を堅持していきたいと思います。

また、私たちが20年後のありたい姿に向けた取り組みとして考えた「対話システムの構築」は、あくまでも手段であり、目的化しないように留意しながら、少しずつでも組織に「変化」が見られるよう取り組んでいきたいと考えています。

江藤 正和

部会に参加し、その課題の中で、「20年後の沼津市のありたい姿について考えてきなさい」と出題されたとき、その場で何も思いつかず、また、これから何をすれば良いのか全く分かりませんでした。

まずは参加した3人で対話を繰り返し、次に、現在の沼津市を知るため、そして20年後の沼津市がどうなるのか考えるため、様々な職員と対話することを考えました。様々な役職や年代の職員との対話を繰り返すことで、今まで知らなかった知識や多様な考え方を知ることができ、全く先の見えなかった課題に対する自分たちなりの回答を作ることができました。

この一連の取組を通して、多様な人材との対話の重要性について、改めて気づかされることになりました。

課題であった「20年後のありたい姿を考える」ことについては、今の時点の20年後と5年経過時点での20年後では全く状況が変わっていることが考えられ、その時々において、職員全体で考え、対話を繰り返して共有し、ブラッシュアップを図っていく必要があるものと思われます。その時に、職員間でスムーズに対話をするような状態にあることが重要であると感じました。

また、日常の業務においても、今回の課題のように自分だけでは全く解決策を見出せないものが存在します。その時に、まずは係から、それから課で、更には部や市役所全体で対話をするような環境を作ることが重要であると感じました。

しかしながら対話やコミュニケーションは、人によって得手不得手があり、こうしたら良くなるというような一般的な解答もありません。良くなるためには、個々人でどうしたらよいのか考える必要がありますし、良くなるための方法が見つからないこともあると思います。その時には、対話やコミュニケーションを阻害しない、そのために相手との関係性を悪化させるようなことをしないとといった選択肢もあるように感じました。

自分自身は、相手に先んじて対話やコミュニケーションを図るようなことを得意としているとは思いますが、常に対話やコミュニケーションの重要性を意識して行動すれば、業務においても、それ以外の場面であっても、より良い状況を作り出すことができるのではないかと考えています。そしてそれは、自分自身だけのことでなく、職場においては、一人でも多くの職員がそういう観点で行動することができれば、より効率的で効果的な成果を上げることができると思いますし、ひいてはより良い職場環境を生み出すことにもつながるのではないかと考えています。

自分一人でその輪を広げていくことが可能とは思いません。ですが、私たちが今回の研修で学んだことを、今後の業務において、僅かでも周りの職員に伝播することができれば、そして周りに同じ思いを持つ職員が現れた時に協力することができれば、少しずつでも良い方向に進んでいけるのではないかと考えていますので、今後の業務においても、このことを常に意識し取り組んでいきたいと思っています。

望月 俊宏

私は、昨年4月に人事課から声をかけていただき、早稲田大学マニユフェスト研究所人材マネジメント部会に参加することになりました。本市が本研究会に参加するのは今回が初めてであったこともあり、本研究会に参加する前、実際に何を学ぶことになるのか分からず、「人材マネジメント」という言葉の重みにただ不安だけを感じていました。

そんな不安の中で参加した研究会ですが、他の研修のように知識やスキルをただ受動的に教わる場ではなく、幹事や他自治体の方たちとの対話を通じて、今まで自分の中にはなかった思考や気づきを得ることで新たな発想を生み出し、自分には何ができるのかを考え、自ら実践していくという能動的な研究会の場でした。また、20年後の地域の「ありたい姿」や、目まぐるしく変化する社会情勢の中において、その「ありたい姿」に向けて地域経営を行うために現在の組織や人材の課題とは何かについて、碓谷副市長や企画部長をはじめ関係課長等の多くの職員と対話を行いながら、参加メンバーの3人で本来業務の合間を縫って何度も集まり検討を重ねてきました。

この研究には、全ての自治体に共通するような正解はなく、対話や実践を繰り返し行いながら答えを導き出していかなければなりません。そのため、1年間を通じて私は「方向性はこれでいいのか」「私には何ができるのか」等、頭の中がもやもやとしてすっきりと晴れることはありませんでした。今もまだはっきりと答えが導き出せたとは言えませんが、参加メンバー3人で1年間通して考えたアクションプランをこれから実践し、また来年度2期生として参加するメンバー3人の新たな視点も加える中で答えが導き出せるよう、さらに試行錯誤していくことになると思います。本研究会で常々言われてきた「この研究会には終わりはない」という言葉をここで改めて重く受け止めています。

大きな組織の中で私たちの発言や行動は、ほんの小さな力しかありませんが、「微力ではあるが、無力ではない」という言葉を胸に刻み、私にできることは積極的に行っていこうと思っています。

最後に、本研究を進めるにあたりご指導、ご協力いただきました多くの皆さま方、業務多忙中に快く本研究会に送り出してくださいました職場の皆さま、そして1年間共に悩みつづけ、様々なことを乗り越えてきた参加メンバーの二人に感謝申し上げます。そして、これからもよろしくお願い申し上げます。

霞 徳也

(付記) 部会のひとコマ

