早稲田大学　マニフェスト研究所
２０１８年度　人材マネジメント部会

藤枝市　研究論文

平成３１（２０１９）年　３月

目　次

第１章　序章 ・・・・・・・・・・・ **2**
（１）はじめに ・・・・・・・・・・・ 2
（２）活動の経過 ・・・・・・・・・・・ 3
第２章　ありたい姿 ・・・・・・・・・・・ **4**
（１）「ありたい姿」を考える ・・・・・・・・・・・ 4
（２）「ありたい姿」作成のアプローチ ・・・・・・・・・・・ 4
（３）タイムライン（時間軸）の整理 ・・・・・・・・・・・ 4
（４）ありたい姿（ビジョン）設定のヒント ・・・・・・・・・・・ 5
（５）これからのまちづくりに必要なこと ・・・・・・・・・・・ 6
（６）「地域のビジョン」と「行政のビジョン」 ・・・・・・・・・・・ 6
第３章　現状と課題 ・・・・・・・・・・・ **10**
（１）現状の把握 ・・・・・・・・・・・ 10
（２）課題の整理 ・・・・・・・・・・・ 10
第４章　課題解決の方向性 ・・・・・・・・・・・ **16**
（１）課題解決の考え方 ・・・・・・・・・・・ 16
（２）３つの方向性 ・・・・・・・・・・・ 16
第５章　ありたい姿を実現する取り組み ・・・・・・・・・・・ **18**
（１）方向性１に向けた取り組み ・・・・・・・・・・・ 18
（２）方向性２に向けた取り組み ・・・・・・・・・・・ 20
（３）方向性３に向けた取り組み ・・・・・・・・・・・ 22
第６章　私たちの踏み出した第一歩 ・・・・・・・・・・・ **26**
第７章　付記 ・・・・・・・・・・・ **34**

第１章　序章

（１）はじめに

少子高齢化、人口減少、生産年齢人口の減少など、全国を取り巻く状況は急激な速度で変容し続けている。

本市は、地方から国を変えるという強い決意と気概から、自治体事業へのＩＣＴ技術の積極的な導入、中心市街地活性化、４Ｋ施策（健康・教育・環境・危機管理）の取り組みなどによって、人口が１０年連続転入超過となるなど、全国から注目を集める成果を出している中で、時代に即した多様で柔軟な働き方の実現を目指し、テレワークの実証実験などの取り組みをスタートしたところである。

私たちは、このような中で平成３０年度の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、全５回の研究会への参加と、研究会で出された課題をきっかけとした取り組みにより、勉強と調査と考察、“研究”を１年間繰り返し行ってきた。

研究活動を通して見えてきたことは、大きな成果を生み出している本市にあっても、急激に変容する時代のなかでは、旧態依然の働き方に課題を有している部署も少なからず存在しているということ、その課題は、管理職のみが解決に向けて動くのではなく、職員一人一人が考えて実践に移さなければ解決できないということである。

藤枝市役所は将来どうありたいのか､現状と課題はどのようになっているか、ありたい姿に近づくために必要なことは何なのか。

本論は、私たちの１年間の研究の成果を記すものであり、本市職員が取り組む藤枝市役所という組織（以下、組織）のバージョンアップに向けた取り組みの一助になれば幸いである。

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２期生

・企画創生部　企画政策課　係　　長　大石好美
・都市建設部　都市政策課　主任主査　河島浩二
・教　育　部　生涯学習課　主　　査　瀧下恵大

（２）活動の経過

活動	日程	詳細掲載ページ
第１回研究会	4/25	Ｐ．８ ※活動の経過詳細（その１）
【取り組み①】 キーパーソン（６名）との対話	5/14～15	Ｐ．９ ※活動の経過詳細（その２）
第２回研究会	5/21～22	Ｐ．１２ ※活動の経過詳細（その３）
【取り組み②】 キーパーソン（３名）との対話	7/3～4	Ｐ．１３ ※活動の経過詳細（その４）
【取り組み③】 北川顧問講演	7/5	Ｐ．２８ ※活動の経過詳細（その１１）
【取り組み④】 採用２年目研修	7/12	Ｐ．１４ ※活動の経過詳細（その５）
第３回研究会	7/19	Ｐ．１５ ※活動の経過詳細（その６）
夏季合宿（中止）	8/23～24	Ｐ．２３ ※活動の経過詳細（その７）
【取り組み⑤】 人事課との対話①	9/19	Ｐ．２９ ※活動の経過詳細（その８）
第４回研究会	10/30	Ｐ．２４ ※活動の経過詳細（その９）
【取り組み⑥】 人事課との対話②	11/22	Ｐ．３０ ※活動の経過詳細（その１２）
【取り組み⑦】 ドボカフェの開催	12/26	Ｐ．３１ ※活動の経過詳細（その１３）
【取り組み⑧】 経営層（副市長）との対話	1/8	Ｐ．３２ ※活動の経過詳細（その１４）
第５回研究会	1/24～25	Ｐ．２５ ※活動の経過詳細（その１０）
【取り組み⑨】 採用２年目研修アンケート結果取りまとめ	1/30	Ｐ．３３ ※活動の経過詳細（その１５）

第２章　ありたい姿

（１）「ありたい姿」を考える

研究会の目的は、時代の変容に対応する組織のバージョンアップを図る取り組みを打ち出し、一歩進めることにある。研究会では、そこに辿り着く過程として、「組織のありたい姿」を設定し、バックキャストの思考（目標を設定し、そこに向かって今何をすべきか考えること）で取り組みを考察することが必要であるとされた。

私たちは組織のありたい姿を描くにあたって、地方自治体である藤枝市役所は、藤枝市民のために存在する組織であるため、そのありたい姿は、当然ながら市民のありたい姿から見出すべきであると考えた。もちろん、藤枝市という地域のありたい姿は、総合計画に示されているわけであるが、ここでは、研究の一環として、私たち藤枝市２期生が勉強と研究、考察し導き出した「ありたい姿」について述べていきたいと思う。

（２）「ありたい姿」作成のアプローチ

研究会において、ありたい姿（ビジョン）の目標時期は、２０年後と示された。そして、２０年後のありたい姿を描くためのアプローチの方法は、第１回研究会（Ｐ．８参照）で学んだことや、そこで出された課題をきっかけにした取り組み（取り組み①「キーパーソン（６名）との対話」、Ｐ．９参照）の成果から検討し、時代の変化をタイムライン（時間軸）上で整理する方法を採用した。過去（２０年前）から現在までに変化した事象・事実から、未来（２０年後）に起こるであろうことを考察することで、ありたい姿を描くヒントを探すものである。私たちが主に着目した点は、「技術革新による社会の変容」であった。

（３）タイムライン（時間軸）の整理

〈技術革新による社会の変容〉

過去（２０年前）から現在までに起こった技術革新は、「パソコン、インターネットの普及」など、いわゆるＩＴ革命である。書類の作成は、手書きからパソコンのワープロソフト、表計算ソフトなどに移行し、情報の取得は、人から人への聞き取りからインターネット検索へと変わり、情報伝達手段は、郵送からＥメールに変化した。

そして、現在から未来（２０年後）に起こりうるであろう変化については、ＩｏＴ（モノのインターネット）やＡＩ（人工知能）、ＲＰＡ（ロボットによる業務の自動化）などのＩＣＴの進展による、スマートモビリティやスマートホームなど、スマートシティの実現と考えた。

〈技術革新という側面から考える組織の現状〉

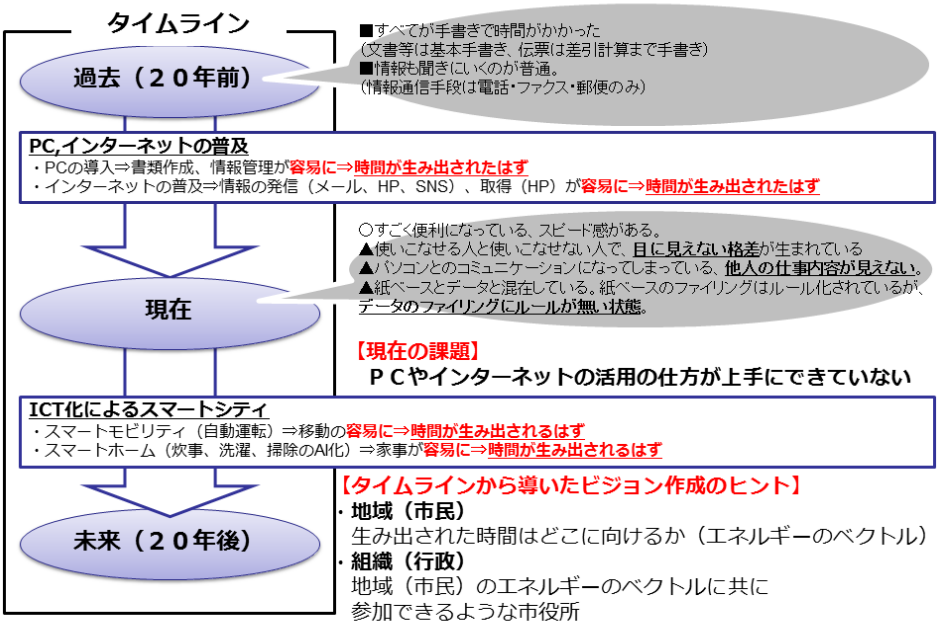
取り組み①の成果によれば、これらの変化は人々の働き方を変え、現在の人々に多くの時間を生み出すことを期待していた。しかしながら、現状の意見を聞く限り、パソコンやインターネットが普及したにもかかわらず、時間的な余裕という観点からは、現在の組織における働き方には課題が多く、また、市民ニーズの多様化・複雑化も影響し、必ずしも多くの時間を生み出せたとは言えない状況であることが分かった。

また、未来（２０年後）の状況を想定すると、過去（２０年前）から現在までのＩＴ革命と同様に、今後は、スマートシティの実現などによって、組織（行政）だけでなく、地域（市民）にも時間を生み出されると考えられる。しかし、過去から学びを得るのであれば、これら技術の使い方と、働き方をきちんと考えていかなければ、時間を生み出みことはできない。

組織も地域も、技術革新によって生み出された時間的な余裕を、有効に使うことが求められている。

（４）ありたい姿（ビジョン）設定のヒント

技術の使い方と、働き方に対応できた未来を前提条件にすれば、タイムラインの整理によって、新たな技術革新は、地域や組織に時間を生み出すことが仮定される。この地域に生み出された時間をどのような活動に使うのか、時間を活動のエネルギーと置き換えると、生み出されたエネルギーのベクトルをどこに向けるかが、一つの重要な視点であり、地域のありたい姿の設定のヒントと考えた。また、組織は、地域のありたい姿に同調すべきであることを考えると、地域のエネルギーのベクトルに協調できるような市役所が、組織のありたい姿の設定のヒントとなる（図表２－１）。



▲（図表 2-1）ビジョン設定のアプローチ

タイムラインから見出したヒントの他に、もう一つの重要なヒントを、取り組みのインタビューから見い出すことができた。それは、「職場と家庭以外のもう一つの活動の場が人生に楽しさを与えてくれる」という言葉で、いわゆる“サードプレイス”と表現される考え方に近く、将来の市民の豊かな暮らし方を考察するのに重要なヒントであると捉えた。（図表２－２）。

（タイムラインから導いたビジョン作成のヒント）

- **地域（市民）**に生み出された**時間**はどこに向けるか（エネルギーのベクトル）
- **組織（行政）**は、地域（市民）のエネルギーのベクトルに協調できるような市役所

（ＯＢの人生観から導いたビジョン作成のヒント）

- 職場、家庭以外の**もう一つの場所が人生に“楽しい”を生み出す**

▲（図表 2-2）ビジョン作成のヒント

▲【議論１】タイムラインから見えるものは？

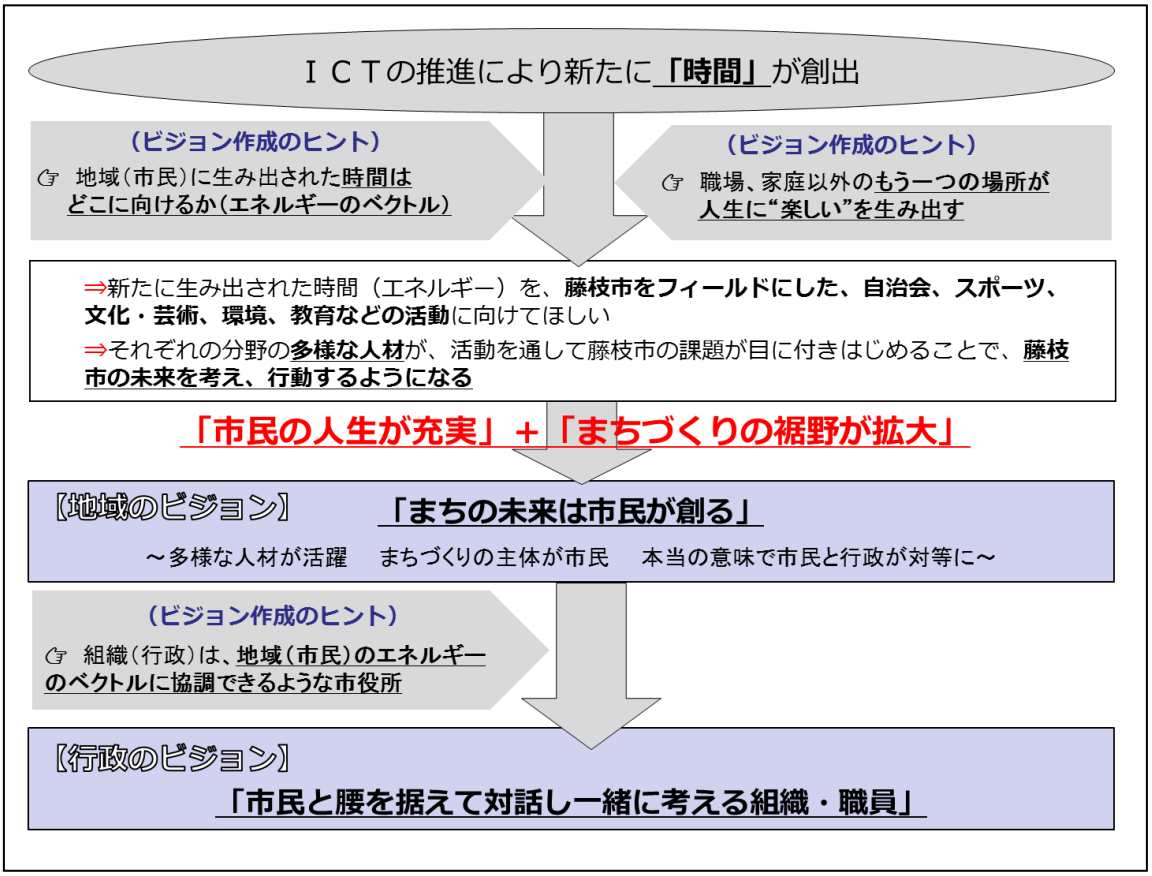
（５）これからのまちづくりに必要なこと

これらのヒントと共に、地域のありたい姿の設定に重要な点として、これからのまちづくりは、市民が自ら課題解決を繰り返していくことが必要であると考えた。人口減少が進み、行政もコンパクトに変容していく必要がある中で、市民の考え方の多様性は一層進み、行政からの一方通行の課題提起や政策提案には限界が生じることが考えられるためである。つまり、「まちの未来は市民が創っていく」という考え方が必要と考察したところである。

（６）「地域のビジョン」と「行政のビジョン」

そうした市民によるまちづくりの必要性を、行政が声高に叫んでも、市民の意識や関心は、そう簡単には高まるものではないと思われる。そこで、私たちは、導いたヒントから、市民が人生を楽しみながら、まちづくりも意識できる

ような、そんなロジックを持ったありたい姿を検討し、下図（図表２－３）のように設定した。



▲（図表 2-3）地域のビジョンと行政のビジョン

以上のことから、地域のありたい姿から考えた組織のありたい姿は、**「市民と腰を据えて対話し一緒に考える組織・職員」**と設定したものである。

▲【議論２】「ありたい姿」とは？（１期生×２期生）

※活動の経過詳細（その１）

第１回研究会　＜4月２５日(水)　名古屋会場>

〈研究会の内容〉

・人材マネジメント部会の目的について
・ＳＩＭによる、バックキャスト思考への気づき

研究会での気づき

・ドミナントロジック（固定概念）を崩す
・バックキャストで考える
・対話の重要性

〈次回までの課題〉

地域・組織を、３０年間前→現在→３０年後　の視点で把握する
事実（データ）と対話によって、現在・過去・なりゆきの未来を考える

※活動の経過詳細（その２）

【取り組み①】　キーパーソン（６名）との対話

〈取り組みの趣旨〉

第１回研究会で出された課題について、３０年前を知る職員・元職員との対話（インタビュー）を実施。６人は、男女比、事務・技術（土木・保健・保育）、家庭環境（共働き）などを考慮して選定。

〈取り組みの内容〉

・藤枝市の現在・過去・未来について対話をし、『なりゆきの未来』を考える。
・下記の５つの観点から、現在・３０年前・３０年後を聞きとり、現状を把握する。
　●ヒト（人材・組織・能力・姿勢・多様性）
　●モノ（設備・施設・土地）
　●カネ（収入・財源・固定・流動資産・資産価値）
　●情報（技術）（情報収集・伝達・独自のノウハウ・ネットワーク）
　●関係（職員と職員①・職員と市民②・市民と市民③）の

〈得られた結果〉

・藤枝市の今の職員は非常に優秀な人材が多く成果も出ているが、昔に比べ業務量が多く、また、多様化・複雑化した市民ニーズへの対応も難しくなっている
・市民、上司、先輩との良好な関係がモチベーションを上げる大きな要素
・同じ組織の中でも、年齢、性別、家族構成、職種などによって、課題の捉え方は多種多様
・ＩＣＴやＩｏＴ、ＡＩ、ＲＰＡは、今後確実に進み、市が推進するＩＣＴ化の動きは未来のために絶対に必要であり、かつ、活用できることが市職員として最低条件となるのではないか

ＰＯＩＮＴ

・ＩＣＴの活用は未来を創る上で必須
・家庭と職場以外の、もう一つの場所が人生に“楽しい”を生み出し仕事にもつながる

第３章　現状と課題

（１）現状の把握

第２章で設定した組織のありたい姿に向かうためには、現状のどういった点を改善していくべきか整理する必要がある。そこで、現状を把握するために、第２回、第３回研究会で学んだことや、そこで出された課題をきっかけにした取り組み（取り組み②「キーパーソン（３名）との対話」、Ｐ．１３参照）（取り組み④「採用２年目研修」、Ｐ．１４参照）の成果から、現状把握を行った。

（２）課題の整理

この現状把握の取り組みによって、多くの現状を認識することができた。職員の能力や、やる気の高さ、他自治体に先駆けて取り組んでいるＩＣＴ技術の活用など、本市の強みが挙げられた一方で、職場内のチームワークに関する課題や、市民対応の苦労など、改善していくべき点も多く挙げられた。

この現状把握の過程で、非常に印象的なことが２点あった。１点目は、課長たちは、課員をしっかりと見つめながら、それぞれにオリジナリティに富んだ方法で、マネジメントをしていること、２点目は、採用２年目職員からは、スキルを身に付けたいという熱意のある言葉が多く挙がったことである。これらは、本研究によって考察される取り組みが実施されたときに、大きな成果を生むかもしれないという希望につながるものであった。

そして、これらの現状を３つに分類し、そこから、組織のありたい姿に向かうために改善すべき事項として、３つの課題を次ページのように整理した。

▲【議論３】課題はどこに？

【現状１】

①今の職員は非常に優秀な人材が多く、成果も出ている
②上司はマネジメントを工夫し、やる気をもって行っている
③若手職員は自らのスキルを向上させたいというやる気に満ちている
④昔に比べ業務量が多く、また、多様化・複雑化した市民ニーズへの対応も難しくなっている
⑤日々の仕事に精いっぱいで、仕事の意味や目的を共有できていない

【課題１】

プレゼンテーションやファシリテーションのような話す力、聞く力が必要

【現状２】

①若手職員はもっとチームで仕事をしたいと考えている
②チームワークが良く、風通しの良い、明るい職場を求めている
③市民、上司、先輩との良好な関係がモチベーションを上げる大きな要素
④同じ組織の中でも、年齢、性別、家族構成、職種などによって、課題の捉え方は多種多様
⑤若手職員のフォローにベテランが苦慮することもあり、若手職員は、困ったことや分からないことを先輩上司任せにしてしまっている

【課題２】

職場内のチームワークを高めるとともに、多様な価値観や多様な人材を活用することが必要

【現状３】

・ＩＣＴの活用は、未来を創るうえで必須で、市職員として使いこなせることが最低条件となりうる
・ペーパーでの文書管理はルール化されているが、データの保存方法は個人のルールのため、情報共有ができず、担当が変わるとわからなくなってしまい非効率なケースがある

【課題３】

業務の効率性を向上させ、時間を生み出すことが必要

※活動の経過詳細（その３）

第２回研究会　＜5月２１日(月)～２２日(火)　東京会場>

〈研究会の内容〉

・インタビュー結果の共有
・「問い」のスキル向上

研究会での気づき

・人は変えられない　自分は変えられる
・“問い”を磨くことで、本質が見えてくる
・動機づけ＝人の動かし方

〈次回までの課題〉

さらなる現状把握（誰に、何を、どう聞くのか、情報収集の質を上げる）
三人の中の理想の組織を考える

※活動の経過詳細（その４）

【取り組み②】　キーパーソン（３人）との対話

〈取り組みの趣旨〉
第２回研究会で出された課題について、より深く、的確に組織の現状を知るため、マネジメント層である課長職との対話（インタビュー）を実施。３人は、男女比、事務・技術、経験年数などを考慮して選考。

〈取り組みの内容〉
・下記の観点から、マネジメント層の現状を把握する
　●組織（自分の課）をどのようにマネジメントしているか
　●マネジメント上の課題や工夫していること

〈得られた結果〉
・上司はマネジメントを工夫とやる気をもって行っている
・市民、上司、先輩との良好な関係がモチベーションを上げる大きな要素
・若手職員のフォローにベテランが苦慮することもあり、若手職員は、困ったことや分からないことを先輩上司任せにしてしまっている
・日々の仕事に精いっぱいで、仕事の意味や目的を共有できていない
・ペーパーでの文書管理はルール化されているが、データの残し方は個人のルール、情報共有ができていないため、担当が変わると分からなくなってしまい非効率

ＰＯＩＮＴ

・日々の仕事で、仕事の目的が共有できていない
・上司はマネジメントをやる気をもって行っている

※活動の経過詳細（その５）

【取り組み④】　採用２年目研修　７月１２日(木)

〈取り組みの趣旨〉

第２回研究会で出された課題について、より深く、的確に組織の現状を知るため、また、若手が考える理想の組織を把握するため、採用２年目職員を対象に研修を実施。この研修は、人事課主催の階層別研修に位置づけられているもので、平成２９年度より人マネ参加メンバーが講師として参加。

〈取り組みの内容〉

採用２年目研修を人マネ参加メンバー（１期生・２期生）で実施

→受講者：採用２年目職員　全２９名

“(昨年の振返り）⇒（ありたい職場の姿とは）⇒（明日から私ができること)”

・アイスブレイク、ワールドカフェ方式によるワークショップなどを活用

・２年目職員への「研修」と、人マネとしての「研究」の目的を果たすようプログラム

・昨年１年間を振り返り、仕事上で一番楽しかったこと、辛かったことの原因の追及を通して、理想の職場を考える。そして、理想の職場を実現させるために何が必要かを考え、自分ができることを宣言する

※研修終了後、２年目職員有志と人マネ参加メンバーによる懇親会を実施

〈得られた結果〉

・若手職員は自らのスキルを向上させたいというやる気に満ちている

・チームワークが良く、風通しの良い、明るい職場を求めている

・若手職員はもっとチームで仕事をしたいと考えている

ＰＯＩＮＴ

・若手職員は、チームで仕事をしたいと考えている

・変革に向けた「自分にできる第一歩」を宣言し行動する

※活動の経過詳細（その６）

第３回研究会　＜7月１９日(木)　静岡会場＞

〈研究会の内容〉

・“ありたい姿“を考える
・共感を広げるには

研究会での気づき

・言葉を定義する
・人は気づいて変わる
・自分たちで未来を考え創る

〈次回までの課題〉

夏合宿に向け、アクションプランを考える

第４章　課題解決の方向性

（１）課題解決の考え方

整理された３つの課題に対し、組織のありたい姿に設定した**「市民と腰を据えて対話し一緒に考える組織・職員」**を実現するためには、どのようなことが必要であろうか。課題の解決に向かうために、実際に取り組むべきことを検討していくことになるが、取り組み検討の方向性を示す必要性を感じたところであった。そこで、課題解決の取り組みの「方向性」を設定していくものとした。

▲【議論４】課題を解決する方向性は？

（２）３つの方向性

整理された課題と、本市が持つ“強み”を活かしながら、組織のありたい姿に向かう取り組みを考えるために、３つの方針を検討し、以下のように設定する。

【課題１】

プレゼンテーションやファシリテーションのような話す力、聞く力が必要

【方向性１】

職員の**「言葉力（ことばぢから）」**を向上させ、**職場や市民との対話の質**を上げる

※言葉力：プレゼンテーションやファシリテーションなどの話す力と聴く力

【課題２】

職場内のチームワークを高めるとともに、多様な価値観や人材を活用することが必要

【方向性２】

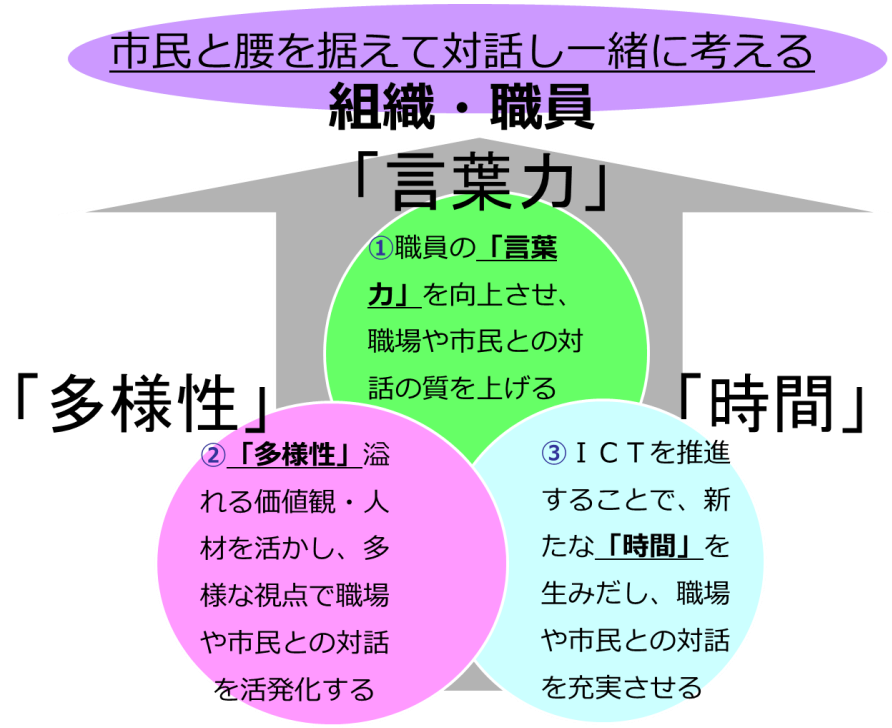
「多様性」溢れる価値観・人材を活かし、多角的な視点で**職員同士や市民との対話を活発化**する

【課題３】

業務の効率性を向上させ、時間を生み出すことが必要

【方向性３】

ＩＣＴを推進することで、新たな**「時間」**を生みだし、**職場や市民との対話を充実**させる



▼（図表 2-(2)-4）行政のビジョンと３つの方針のイメージ

第５章　ありたい姿を実現する取り組み

第４章で設定した課題解決の方向性に基づき、今後、どのような取り組みをしていく必要があるかを検討した。（１）「言葉力」を身につけ、（２）「多様性」を受け入れ、（３）「時間」を生み出すための取り組みを以下のように考えた。

（１）方向性１に向けた取り組み

（職員の「言葉力」を向上させ、職員同士や市民との対話の質を上げる）

〈①言葉力向上プログラムの構築と実践〉

◆目的◆

市民と腰を据えて対話し、地域の未来を一緒に考える際に必要な能力を身につける。

◆内容◆

市民との対話の際に必要な能力として、私たちは「プレゼンテーション能力」と「ファシリテーション能力」の２つを身につける必要があると考えている。

「プレゼンテーション能力」は、市が進めようとしているまちづくりや市が抱えている課題等について、市民に分かりやすく説明し、市が市民と一緒に考えていきたいことを伝えるための能力。

「ファシリテーション能力」は、市民との対話の場において、お互いの意見に耳を傾けることのできる雰囲気を醸成し、対話を効果的に行うキーパーソン“ファシリテーター”となるための能力である。

これら２つの能力を養成する研修を職員研修の一環として、一体的に実施する。

◆効果◆

「プレゼンテーション能力」を身につけることで、日々の業務の中で、市民に対して、分かりやすい説明を行うことができるようになる。

例えば、市民に分かりやすく伝えるためには、職員にしか分からない専門用語を使うのではなく、誰もが分かる言葉に置き換えて伝えることが大事だと分かれば、より分かりやすい説明ができるようになる。

また、会議などの場で行うプレゼンテーションに苦手意識を持っている職員は少なくない。プレゼンテーションのポイントや資料の作り方を習得できれば、苦手意識は和らぐであろう。「市民との対話の場」において、プレゼンテーション能力が発揮されれば、市民に私たちの強い思いを伝え

ることができ、市民の「やる気スイッチ」を押すきっかけにできると考える。

「ファシリテーション能力」は、「市民との対話の場」において、「プレゼンテーション能力」以上に重要と考える。「やる気スイッチ」の入った市民との対話の場を意義深いものとするために、お互いの意見に耳を傾けることのできる雰囲気を醸成し、対話を効果的に行い、結論や合意形成に導くことが必要である。「ファシリテーション能力」を身につけることで、職員と市民の対話の場において、“ファシリテーター”として、意見を整理し、ありたい姿に近づくための合意形成を図ることができると考える。

〈②対話型の「職員寺子屋」の開催〉

◆目的◆

身につけた「プレゼンテーション能力」と「ファシリテーション能力」を効果的に活用するため、市役所内での対話の場で磨きをかけるとともに、対話型の「職員寺子屋」として自治体経営シミュレーションゲーム（ＳＩＭ）を経験し、未来志向の考え方を身につける。

◆内容◆

本市には、職員が職員を育てる「藤枝型職員養成体制」が構築されている。専門的な知識を持つ職員が、後輩職員等を育成する職員研修が「職員寺子屋」である。現在の「職員寺子屋」は講義形式であるが、一歩進めて「対話型」の「職員寺子屋」を開催する。

具体的には、自治体経営シミュレーションゲーム（ＳＩＭ）の「藤枝版」として『ＳＩＭふじえだ（仮称）』を、人マネ参加メンバー（１期生・２期生）６名で協力して作成し、実践する。

◆効果◆

「対話型の職員寺子屋」の実施により、前述の「言葉力向上プログラムの構築と実践」で身につけた「プレゼンテーション能力」と「ファシリテーション能力」を実際に使い、磨きをかけることができ、実践の場である「市民との対話の場」で効果的に活用できるようになる。

また、私たち人マネ参加メンバーが人材マネジメント部会の中で「ＳＩＭ」を体験することで、「未来志向の考え方」を初めて知ったように、できるだけ多くの職員に「ＳＩＭ」の体験を通して、「未来志向の考え方」がどのようなものであるかを知り、「ありたい姿」の実現に向けて、身につける機会にできると考える。

（２）方向性２に向けた取り組み

（「多様性」溢れる価値観・人材を活かし、多角的な視点で職員同士や市民との対話を活発化する）

〈①　男性育休取得プロセスのロールモデル化〉

ここで、「多様性」を受け入れるために、「男性育休取得プロセスのロールモデル化」を取り組むアクションとすることに疑問を抱く人もいると思われるので、その理由を記しておく。

メンバーの１人である大石は現在、「働き方改革担当」という肩書で組織内の働き方改革推進に携わるとともに、職場内の女性職員のみで組織する「藤枝市女性活躍推進会議『フジェンヌ』」の事務局を担当し、女性活躍推進に携わっている。働き方改革と女性活躍の推進は密接に関係しており、女性活躍の推進に向けては、現在の長時間労働に代表される「男性中心の働き方」からの転換が必要不可欠と感じているが、実際には、子育て世代の男性職員を含め、長時間労働の是正が進まないため、この人材マネジメント部会参加者から提案するアクションに反映させたいと考えてきた。

一方、メンバーの河島と瀧下は、夫婦共働きの子育て世帯であり、家庭内の子育ての担い手である。男性が家事・育児を担うことの必要性と重要性を認識していること、これからの男性職員には仕事とともに、家事・育児の担い手であることが必ず求められることを実感している。

このような３人の現在の状況を反映させ、本市において、まだまだ浸透していない男性の育児休業の取得促進に向けたアクションを提案に取り入れたいと考えた。

◆目的◆

「男性職員の育休取得プロセスのロールモデル化」により、男性職員の育休取得の促進を図り、育休を取得した男性職員が「子育ては夫婦で行うもの、男性も育児を積極的に担う必要がある」と感じ、自分の働き方を見直すきっかけとする。

また、「男性も育休を取得するのが当たり前の時代」であることを、育休を取得する男性職員の周囲に認識してもらう。これらをきっかけに、お互いの立場の違いを知るとともに、意識を共有し、多様な価値観を受け入れる職場風土の醸成を目指す。

◆内容◆

私たちが目指す育休取得とは、１年や３年といった長期の取得ではなく、まずは、１週間から１か月程度の育児休業の取得を、できるだけ多くの男性職員に経験してもらうことを想定している。育児休業は、病気

休暇や介護休暇といった他の特別休暇と違い、突発的に発生するものではなく、配偶者の妊娠判明から出産まで、概ね半年程度の期間があり、育児休業の取得に向け、上司や同僚と相談し、担当している業務の調整、フォロー体制の確立、引継等の準備を行うことができる。

そこで、男性職員の育児休業取得までのプロセスを、人事課と私たち人マネ参加メンバー２期生が協力して作成し、それに基づき実際にロールモデルとして配偶者の出産予定がある男性職員にロールモデルとなってもらい実践する。

また、実際に育児休業を取得した男性職員には、育児休業中の体験談などを寄稿してもらい、全庁の職員に情報発信をするとともに、実践を通して洗い出された組織内の課題を再度検討し、より良い職場環境となるようフィードバックを行っていく。

◆効果◆

男性職員の育児休業取得の浸透により、男性職員が子育ての大変さ、重要性、父親の必要性を認識するとともに、長時間労働の是正が喫緊の課題であることを理解し、復帰後の働き方を見つめ直す機会とすることができる。長時間労働の是正に向け、効率的で生産性の高い働き方が可能になると考える。また、育児も積極的に担うことで、子どもたちの未来、地域のありたい姿を考える機会にもなり、地域活動への参加にもつながっていくと考える。

〈②　マネジメント層×次世代を担う若手職員の交流ワークショップ〉

◆目的◆

「マネジメント層」と「次世代を担う若手職員」との対話を通し、お互いの価値観の違いに気づくとともに、お互いが日頃から抱えている課題を共有し、その解決を目指す。

◆内容◆

日常的な交流（対話）の場が少ない「マネジメント層」と「次世代を担う若手職員」が直接対話するため、「交流ワークショップ」を実施する。

「交流ワークショップ」では、テーマを決めて、お互いの意見を出し合い、考え方の違いを認識し、共有する。

◆効果◆

お互いの意見や考え方の違いを認識し、共有できるとともに、業務の目的を共有することができる。業務の目的、組織の目指す方向性を共有することで、目標に向けてぶれることなく、業務を遂行することが可能になる。

また、「交流ワークショップ」を通して、職場における直属の上司や先輩との上下の関係だけではなく、職場の違う上司や先輩との「ナナメの

関係」を構築できる。「ナナメの関係」の構築により、仕事の幅は広がり、多様な価値観を受け入れることができる。
　さらに、お互いの意見や考え方の違いを認識することで、「マネジメント層」はどうしたら効率的・効果的に業務を行うことができるのかを考え、今後のマネジメントに活かすことができ、マネジメント能力の向上につながる。「次世代を担う若手職員」も様々な関係性の構築により、日常的に上司とコミュニケーションを行えるようになり、風通しのよい職場の風土の醸成につながる。

（３）方向性３に向けた取り組み

（ＩＣＴを推進することで、新たな「時間」を生みだし、職場や市民との対話を充実させる）

〈①電子データ保存のルール化〉

◆目的◆
　ＩＣＴを活用し、的確な情報管理・情報分析を行うことで、業務を効率化し、生産性を上げる。

◆内容◆
　「藤枝市情報化基本計画」に基づき、「文書取扱規程」の電磁的記録の管理に関する規程の拡充と充実を行う。具体的には、紙ベースのデータ管理に「ファイル基準表」があるように、データ管理に関しても全庁的に統一するためのルールを設ける。

◆効果◆
　データ管理に関し、統一的なルールを設けることで、文書検索を容易にし、業務の効率化を図るとともに、将来のＡＩ導入への基礎を築く。
　本市では、育児だけでなく、介護により勤務時間に制約のある職員が今後も増えることを想定し、柔軟で多様な働き方の導入に向け、本年度、「テレワーク実証実験」を行った。在宅勤務のほか、モバイルワーク、災害時の対応で利用され、利用した職員からの評価は概ね良好で、今後も継続したいとの回答が寄せられた。一方で、現在、本市においては文書のデータ化、ペーパーレス化が進んでおらず、電子決裁も導入されていないため、テレワークの普及には大きな課題となっていることを実感する結果となった。ペーパーレス化や電子決裁導入に向けては、今あるデータの管理方法にルールを設けることも必要不可欠と考える。

※活動の経過詳細（その７）

夏季合宿（台風接近により中止＜８月２３日(木)～２４日(金)　東京会場＞

〈研究会の内容〉

・作成したプランシートを、メールで提出。伝えたい思いをワンペーパーにして添付

・プランシートに関し、幹事団から、動画でコメント配信

研究会での気づき

・対話で言葉力は磨かれる

・共感を得たい人の立場になって考える

〈次回までの課題〉

幹事団からのコメントを受け、アクションプランの修正を行う

2018年度　夏期研究会（夏期合宿）

日程	内容	備考
① 前半 8月23・24日／② 後半 30・31日 ※23日、30日集合：早稲田大学3号館501教室	夏期合宿	・ 組織の現状と未来を考える （これまで～現在～これから）

8時　9時　10時　11時　12時　13時　14時　15時　16時　17時　18時　19時　21時

1日目　集合：23日・30日　早稲田大学3号館501教室

施錠解除
会場設営等

※12時半受付開始

1．オリエンテーション（鬼澤）＜全体＞
2．自治体ごとの発表　＜各教室＞
3．2日目に向けて（鬼澤）

移動・準備

【全体交流ミーティング会】
1：45～
大隈ガーデンハウス21（学食）

2日目　集合：24日・31日　早稲田大学3号館501教室／31日　22号館201教室

会場設営等
参加団体事前準備

オリエンテーション（鬼澤）＜全体＞
自治体ごとの発表
＜各教室＞

幹事団からの応援メッセージ
4．全体総括（北川顧問、出馬部会長、鬼澤部会長代行）

個別質疑
原状復帰等

【運営委員・マネ友 役割】
＜1日目　午後～2日目午前＞
・各部屋　幹事運営サポート
＜2日目　終了後＞
・マネ友×幹事団 振り返り会
※　上記以外時間帯でのオブザーブ参加は任意で可能

日程	場所	住所
①8月23日(木)～24日(金) ②8月30日(木) 8月31日(金)	早稲田大学3号館501教室 早稲田大学3号館501教室 早稲田大学22号館201教室	新宿区西早稲田1-6-1（早稲田キャンパス） 新宿区西早稲田1-6-1（早稲田キャンパス） 新宿区西早稲田1-7-14（早稲田キャンパス）

早稲田大学マニフェスト研究所　人材マネジメント部会

台風接近に伴い中止

※活動の経過詳細（その９）

第４回研究会　＜１０月３０日(木)　静岡会場＞

〈研究会の内容〉

・「幹事団との対話」（幹事団：鬼澤部会長代行・加留部幹事・渋谷幹事）
・各自治体の「公開お悩み相談会」

研究会での気づき

・組織内で目的を共有することが大切
・対話はツールに過ぎない、対話によりあぶりだしたモノをどうするかが目的

〈次回までの課題〉

これまでの取り組みをハーフサイズの模造紙へ記入する

※活動の経過詳細（その１０）

第５回研究会　＜1月２４日(木)～２５日（金）　東京会場>

〈研究会の内容〉

・ポスターセッション

　→結果は、１０４自治体中２８位タイ（１２票）

・「特別講演：鬼丸昌也氏（ＮＰＯ法人テラ・ルネッサンス創設者)」

・幹事からの応援コメント

研究会での気づき

・時代は変化し続けている、変化に対応する準備を
・危機感を持たなければならない
・一歩踏み出さなければ、何もはじまらない

第６章　私たちの踏み出した第一歩

第５章で考えた「取り組み」に基づき、私たちは第一歩を踏み出した。

・・・

職員の対話の場を設けた。このような機会はもちろん初めてのことであったが、意見を出し合う中で、現状の課題を認識・共有することができ、お互いの間にあるギャップを埋める一助になった。（取り組み⑦「ドボカフェの開催」Ｐ．３１参照）

また、ここで抽出された課題を解決する取り組みを検討し、「都市建設部の働き方改革の提案」として取りまとめた。これを市長、副市長にも報告したところ賛同を得ることができた。

なお、ドボカフェの企画・運営及び市長、副市長への報告は、今期人マネ参加メンバーの河島が中心となって実施したことを申し添える。

〈取り組みのフォローアップ〉

私たちは、取り組みの実践にあたって、ＰＤＣＡサイクルを廻すことが大事であると考えた。その一環として、７月に行った採用２年目職員のフォローアップとして、アンケートを実施した。研修の最後に、２年目職員１人１人が宣言した『理想の職場の実現に向け、明日から自分が取り組むこと』の実践状況を確認したものである。

アンケート結果から、職員同士のコミュニケーションの重要性が改めて見えてくるとともに、若手職員を中心として全職員が働きやすい環境に向けた取り組みを進めていく必要があると感じたところである。（取り組み⑨「採用２年目研修アンケート結果の取りまとめ」Ｐ．３３参照）

・・・

※活動の経過詳細（その１１）

【取り組み③】北川顧問講演　７月５日(木)　藤枝市幹部職員会議にて

〈人マネ参加メンバーとの意見交換〉

・組織を変えようとする努力をし続けることが大切。継続の必要性。
・世間（民間）の方が行政よりも早く変わる。公務員が一番遅れている。
・何かを始める時に一人では反対されてしまうため、大勢で取りかかる。
・「今の市役所はこんなもんだ」と思ったら止まってしまう、終わり。変えていかなければならない。
・理解と気づきが大切（気づきは自分が望まなければ・求めなければ得られない）
・市民に言われたい放題なのは、情報公開をしてこなかった市に責任があるが、その行政を放置していた市民にも責任がある。

〈幹部職員会議にて〉

・行政と議会の両方の改革が、本当の地方創生
・ドミナントロジックを壊せなければ、それ以上のものは生み出せない
・価値前提の経営（バックキャスティング）
・行政と政治の役割は、その時代の果たすべき責任を負うこと
・今常識だと思っていることが常識ではなくなることもある
・気づき→誘発→相互作用→爆発
・新しい価値を生み出すのは、若い世代

ＰＯＩＮＴ

・何かを変えたければ大人数で挑む
・ドミナントロジックを崩す

※活動の経過詳細（その８）

【取り組み⑤】　人事課との対話①　９月１９日(水)

〈取り組みの趣旨〉
これまでの活動経過の報告及び現在検討中のプランの説明をし、理解とアドバイスを得る。

〈取り組みの内容〉
人事課への説明
・これまでの経緯説明（提出したシート）
・幹事団からのコメント紹介
・これからの進め方についての考え方

〈得られた結果〉
・地域ニーズを活かすための対話が必要
・人マネ参加メンバーとして、職員研修の講師として関わってもらうかもしれない
　→職員が職員を育てる…藤枝型人財育成
・二期生が提案する施策について、要素として取り入れることは可能。
　→人財バンクへの登録

ＰＯＩＮＴ

・人事課から取り組みへの理解は得られた
・人マネ参加メンバーの立場を共有

※活動の経過詳細（その１２）

【取り組み⑥】人事課との対話②　１１月２２日(木)

〈取り組みの趣旨〉
これまでの活動経過の報告及び今後の進め方について。

〈取り組みの内容〉
・経営陣（副市長）との対話の設定について
・ドボカフェの開催について
・採用２年目研修のフォローアップアンケートの実施について
・職員寺子屋への新規メニューの追加について

〈得られた結果〉
・経営陣との対話
　副市長との対話を１月８日(火)に実施
　　→これまでの研究経過と現段階での提案内容研究結果を報告、意見交換
・ＤｏＢｏ café’（ドボカフェ）開催への理解
　→市長から都市建設部基盤整備局長へ、新規技術職員採用の確保につなげるため、土木技術職の働き方改革を進めるよう指示
　　・部局長×若手技術職（技師補、技師、主任技師）の意見交換
・採用２年目研修の振り返り
　→７月の採用２年目研修における「宣言」について、半年後の達成状況を把握するためにアンケートを実施
・職員寺子屋に新メニュー
　→職員寺子屋に対話型のメニューを追加し、人マネ参加メンバーが講師を行う
　・メニュー名は、「ＳＩＭふじえだ　～なりゆきの未来を考える～」
　・ＳＩＭを通して、未来志向の重要性の気づきを得るようプログラム

ＰＯＩＮＴ

・取り組みに対する人事課の理解を深めることができた
・経営陣（副市長）との対話の場の設定

※活動の経過詳細（その１３）

【取り組み⑦】ドボカフェの開催　１２月２６日（水）

～経営層（技）×若手職員（技）意見交換会～

〈取り組みの趣旨〉

技術職場の働き方改革に向け、技術職員を統括する都市建設部長・基盤整備局長と、次代を担う若手技術職員が意見交換を行う。
実際に働いてみて、感じていることなどを話し合うことで、入庁前と入庁後のギャップを埋めるとともに、若手と管理職が現状の課題を認識・共有することで、働き方改革の推進につなげる。

〈取り組みの内容〉

・部局長２名、若手技術職員１５名、中堅職員（進行補助）３名が参加
・テーマ「働いていて思う、不安や不満」

〈得られた結果〉

・技術力の不足を感じる
・技術関係の研修が少ない
・日々の業務が忙しく、学ぶ暇がない
・２年目になった時に不安を感じる
・技術職員が少ない
・職場に書類が積み上がっている
・デスク周りが狭く、仕事がしにくい
・求められているものがよく分からない
・業務量の多さや人員の少なさから時間外勤務が多くなっている
・他部署の知識が少ない、学ぶ機会も少ない
・書類の電子化が進んでおらず、いまだにアナログ
・職場の雰囲気で仕事のやりやすさが左右されることがある
・周りの人の仕事量が多く忙しそうで、相談しづらい
・苦情や突発的な仕事が多く、集中して仕事ができない
・市外在住であるため通勤が大変
・工事完成図書などのルールに統一性が無く、人によって求められるものがマチマチ

ＰＯＩＮＴ

・他階層間での対話は、目的意識の共有や課題の抽出に有効！！

※活動の経過詳細（その１４）

【取り組み⑧】経営層（副市長）との対話　１月８日(火)

〈取り組みの趣旨〉
人マネ参加メンバーの活動を知っていただくとともに、活動に対する経営層からの理解を得るため、副市長との対話を行った。

〈取り組みの内容〉
・人材マネジメント部会２期生のこれまでの活動状況を報告
・２期生が検討しているアクションプランの説明

〈得られた結果〉（副市長からのコメント）
・参加している他の市町との連携も密に。
・ＡＩが進むことによって人間とロボットの役割が明確になる。その影響で仕事は増えるかもしれないし減るかもしれない。
・藤枝市の職員のレベルは高い。職員の伝える力は大切。言葉力は大切。
・対話型の職員寺子屋は、ぜひ部局長にもやってもらいたい。
・スキルを上げるためには、いろいろなシチュエーションでの経験が必要。
　※神道の祭事や茶道、消防団の式典での作法など、普段の生活では経験できないことを経験することが、役立つ場面がある。
・男性の育休取得促進もいいが、介護休暇も問題。
・能力の高い職員が長期に休暇を取得しても代役がいないのが現実。
・ドボカフェは素晴らしい取り組み。
・文書管理規定に、電子決裁を記述してもいいのでは。
・「まちの未来は市民が創る」となっているが、アクションプランは市役所内で留まってしまっている。
・難病児対策や障害者雇用対策など、市民にとって分かりやすく、かつ、市民のためになる施策が大切。
・アクションプランを実行した後、どうなるかを記載した方がいいのでは。

ＰＯＩＮＴ

・経営層からの理解が得られ、一歩踏み出すことに成功

※活動の経過詳細（その１５）

【取り組み⑨】採用２年目研修　アンケート結果のとりまとめ

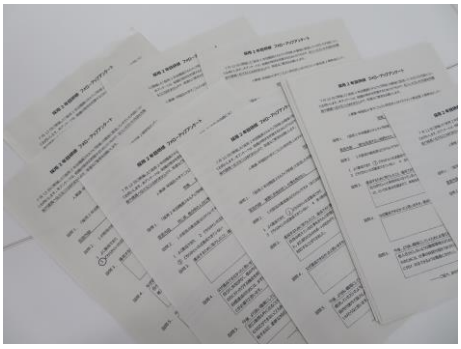
〈取り組みの趣旨〉
採用２年目研修時に宣言した内容の達成度合を調査することで、組織の現状をさらに把握し、よりよい組織づくりのヒントを得る

〈取り組みの内容〉
宣言内容の達成度とその理由を調査

〈得られた結果〉
よく達成できた…１人
その理由
・宣言内容を積極的に意識していたため
どちらかといえば達成できた…１８人
その理由
・宣言内容を積極的に意識していたため
・周囲のサポートがあり、スムーズに仕事ができたから
・自分から積極的に相談するように心がけたため
・宣言内容を自分の見えるところに配置したため
どちらかといえば達成できていない…１０人
その理由
・仕事量が多く、話しかけづらい雰囲気を出していたから
・周囲が忙しそうで遠慮してしまったから
・自分ができないことを環境が要因だと思ってしまったから

ＰＯＩＮＴ

・若手が働きやすい環境を研究し続けなければならない



第７章　付記

大石 好美〔Yoshimi Ooishi〕

- 企画創生部　企画政策課　働き方改革担当係長
- 趣味：パン作り←いつか小さなパン教室を開くのが“将来の夢”

２期生としての１年間の研究活動は、入庁後 24 年目で、様々な悩みに直面していた私にとって、考え続けること、求め続けること、学び続けること、諦めないことの尊さを改めて実感するとともに、悩んでいるのも悪いことばかりじゃないと思えた１年間でした。（まだ悩み続けていますが(笑)）次は、研究会で得た想いを多くの人達につなげ、ありたい姿に向けてチャレンジしていきたいと思います。（私の“将来の夢”（↑）の実現に向けた準備にもチャレンジ！）

河島 浩二〔Koji Kawashima〕

- 都市建設部　都市政策課　都市政策係　主任主査
- 趣味：キャンプ、飲酒

藤枝２期生として１年間の研究に参加させていただき、学び、気づき、そして多くの人と出会い繋がることができ、非常に有意義な活動でした。私は、この活動で得たものを活用し、「東館２階ではじまる未来に向かう第一歩」をテーマに、所属部局の働き方に対する各種提案を行い、部局長や各課長から賛同を得ることができたところです。

始まったばかりのこの活動を１歩１歩確実に進め、部局内のこの小さな活動を、庁内の大きな活動に発展していけたらと思います。

瀧下 恵大〔Keita Takishita〕

- 教育部　生涯学習課　社会教育係　主査
- 身長：190cm

１年間、研修ではない“研究”会に参加し、ドミナントロジックを転換する、バックキャストから考えることを、仕事だけではなく、日常においても意識するようになりました。また、組織改革は、多くの賛同を得ることと、過去からの積み上げを大切にしなければならないことを学びました。これからのまだ長い公務員人生において、常に意識していきたいと思います。

最後に、このような機会を与えていただいたことと、年間を通して研究会への参加、研究会の課題への対応等をご理解いただいたことに感謝いたします。