早稲田大学　マニフェスト研究所
２０１９年度　人材マネジメント部会

藤枝市　研究論文

令和２（２０２０）年　３月

目　次

第１章　序章

（１）はじめに　・・・・・・・・・・・　2

（２）活動の経過　・・・・・・・・・・・　3

第２章　現状の把握と分析

（１）現状の把握　・・・・・・・・・・・　4

（２）現状の分析　・・・・・・・・・・・　4

第３章　ありたい姿

（１）「ありたい姿」を考える　・・・・・・・・・・・　１０

（２）「ありたい姿」作成のプロセスとその気づき

・・・・・・・・・・・　１０

第４章　課題解決の方向性

（１）課題解決の考え方　・・・・・・・・・・・　１２

第５章　ありたい姿を実現する取り組み

（１）アクションプランの再構築　・・・・・・・・・・・　２０

（２）アクションプランの内容　・・・・・・・・・・・　２１

付記　・・・・・・・・・・・　２４

第１章　序章

（１）はじめに

この研究論文は、私たちが今年度の４月から参加してい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において、実践してきた取り組みについてまとめたものである。

今年度は、本市のみならず全国的にも大規模な台風による自然災害の発生や新型コロナウイルス感染症の発生など喫緊の課題に対する行政としての対応が問われるような事態が多く発生している。その他にも様々な課題がある中で、それらの課題の対応について正解が用意されているわけではなく、組織として様々な視点から検討し、試行錯誤を行いながら対応していくことが求められてくる。

人材マネジメント部会では、そうした急激に変化していく社会に対して、組織の経営品質（組織・人材・仕事）を向上させ対応していくことが必要であり、そのためにはどうするべきかを、各組織の中で様々な実践を通し、研究を行っていく。

そこで私たちは研究を進めるにあたり、部会への参加だけではなく、組織内のキーパーソンとの対話や職員研修の実施、自身の職場での取り組みなどを実践する中で、組織の現状を把握し、組織の課題をみつけ、組織のありたい姿へ向かうためのアクションプランの検討を行ってきた。

これらの私たちの研究活動については、第２章では現状の把握・分析、第３章ではありたい姿、第４章では課題解決、第５章ではアクションプランについて、それぞれ活動内容も併せて述べている。

最後に今回の私たちの研究活動が、今後の本市の組織運営や職員一人ひとりの業務遂行にあたり一助となれば幸いである。

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３期生

・健康福祉部　介護福祉課　係　　長　田中英忠

・健康福祉部　児　童　課　主任主査　神谷恵理

・市民文化部　協働政策課　主任主事　柴田和也

（２）活動の経過

活動	日程	詳細掲載ページ
第１回研究会	4/24	Ｐ．６ 「活動の経過詳細（その１）」
キーパーソン（５名）との対話	5/14～20	Ｐ．７ 「活動の経過詳細（その２）」
第２回研究会	5/22	Ｐ．８ 「活動の経過詳細（その３）」
第３回研究会	7/17～18	Ｐ．９ 「活動の経過詳細（その４）」
静岡県中部プレ発表会	8/24	Ｐ．１４ 「活動の経過詳細（その５）」
採用２年目研修	9/19	Ｐ．１５ 「活動の経過詳細（その６）」
市理事との対話	10/7	Ｐ．１６ 「活動の経過詳細（その７）」
第４回研究会	10/18	Ｐ．１７ 「活動の経過詳細（その８）」
第５回研究会	1/30～31	Ｐ．１８、１９ 「活動の経過詳細（その９）」

第２章　現状の把握と分析

（１）現状の把握

変化する社会に対応するためには、組織の経営品質の向上が必要であり、経営品質の向上とは、組織を良くすることで仕事のやり方を良くすることにある。

本研究会では、どのようにしたら組織が良くなるかを研究していくことになるが、そのために、私たちはまず組織の現状を把握及び分析し、次にありたい姿になるためには何が課題となっており、そのために現在何をすべきかを検討していく。

まず私たちは組織の現状把握のために各指標による把握やキーパーソンと対話を実施した。

指標では、現在の市職員の年齢構成から、今後中核を担う 30 代の職員が他の世代に比べ少なくなっていることが課題となることがうかがえた。

キーパーソンとの対話では、理事や部長の方々と昔と今の行政の在り方や仕事の捉え方、市民ニーズの変化など自身の経験も交えた話が聞けた。その中で、市民ニーズの多様化による業務内容の変化や業務量の増加により、職員の負担が増えており、今後の課題であるとの共通の認識があることがうかがえた。

（２）現状の分析

次に私たちは、現状把握をした結果から、組織として取り組むべき課題について分析を行い、次の三つの課題に着目した。

【現状１】

業務量の増加により、担当業務の遂行が優先され、人材育成にかける時間が少なくなっている。また、若手職員（20 代）の育成に携わる中間層（30 代）が少なく、少ない中間層（30 代）やその上の世代（40 代）への負担が大きくなっている。

【課題１】

OJT がうまく機能していない

【原因１】

①少人数で多岐にわたる仕事をこなさなければならないため、自分の担当業務は自分で解決しなければならない。
②課長や係長もプレイングマネージャーとなっている。
③基本的な事務や担当業務以外のことについて教わる機会が少ない。

【現状２】

①業務量の増加に伴い、担当業務の遂行に注力するため、事業の整理が進んでいない。
②課長や係長もプレイングマネージャーとなっているため、職場のマネジメントに割ける時間が少なくなっている。

【課題２】

管理職がマネジメントに取り組む時間が少ない

【原因２】

①現場業務の増加により、組織に関するマネジメントにおいて、上司を見て学ぶ時間が少ない。
②管理職になる前に、職員がマネジメントを学ぶ機会が少ない。

【現状３】

①担当業務が増加しているため、目の前の業務をこなすことに精一杯になっている。
②若いうちから自治体の経営や市政の将来を学ぶ機会が少ない。

【課題３】

長期的ビジョンや経営意識を持った業務遂行ができていないため、改革意識が低下している。

【原因３】

①担当業務をこなすことに注力してしまい、長期的な視点を持っての業務遂行や経営意識を持った業務改革ができなくなっている。
②担当業務以外の業務や他課の業務などに目を向ける機会が少ないため、市全体での視点や長期的なビジョンを持った業務の遂行ができない。

※活動の経過詳細（その１）

第１回研究会　＜4月２４日(水)　名古屋会場>

〈研究会の内容〉

・研究会の目的について

変化する社会の中で、成果を出し、継続していくことが求められるため、経営品質の向上が必要となる。そのためにはどうしたら良くなるのかを研究していく。

・研究会での実践について

①立ち位置を変える～相手の立場から考える
②価値前提で考える～「なんのため？」判断基準から考える
③一人称で捉え語る～自分のこととして考える
④ドミナントロジックを転換する～自分の価値観にとらわれずに考える
　⇒これらを踏まえ、一歩踏み出し、挑戦する

・「対話」の実践について

誰も正解がわからない時代（変化の加速化、因果関係の複雑化、多様性の高まりなど）の中、正解を探し当てるのではなく、納得解（精度の高い仮説）を創り出す必要があり、そのためには対話が必要となる。

ポイント

・自分事として捉えて挑戦する
・ドミナントロジックにとらわれない
・対話の重要性

〈次回までの課題〉

自治体・組織の現状把握・分析
キーパーソンとの対話

△対話の実践の様子

△ワールドカフェ方式による
グループワークの様子

※活動の経過詳細（その２）

キーパーソン（５人）との対話

〈取り組みの趣旨〉
第１回の研究会での課題である組織の現状を把握するため、キーパーソンとなるマネジメント層の理事・部長・課長職（５人）と対話を実施。

〈取り組みの内容〉
・組織、職員、政策等について過去、現在、未来について対話を実施。

〈得られた結果〉
・市民ニーズの多様化によって、行政の在り方や仕事の内容が複雑に変化してきており、職員の業務量は増加している。
・管理職がマネジメントにかけられる時間が少なくなっている。
・若い職員が早い段階から経営者の視点を養う機会が少ないため、市全体を捉えた業務の実施が行いづらくなっている。
・事業の取捨選択の基準が複雑になってきている。

ポイント

・市民ニーズの多様化によって業務内容が複雑化している。
・業務量の増加によって、職場でのマネジメントや人財育成にかける時間が少なくなっている。
・職員が経営者としての視点を養う必要がある。

※活動の経過詳細（その３）

第２回研究会　＜5月２２日(水)　名古屋会場>

〈研究会の内容〉

・課題の振り返り

実践したことへの振り返りを実施することで、経験学習モデルを作り、新たな挑戦へとつなげていくことが重要となる。

実践（新しい試み）　⇒　経験（具体的・課題に取り組む）
⇒　省察（振り返り・対話を通して多角的に解釈する）
⇒　概念化（言語化・概念化し意味を生成）　⇒　実践（新しい試み）

・「問い」を磨く

正解がない社会を生きる上で、大事なことは「解く」ではなく「問う」、「教える」ではなく「学ぶ」ことが重要になる。「問い」を発することにより考える行為が始まり、対話が起こり、続けることで質問に向かって成長していく。「問い」を設定し、試行錯誤して失敗から共に学び、互いに相互利用するプロセスから生み出していく必要がある。

・「問い」が生み出す効果

①「問い」が学びを促す
⇒問うことで考え始め、漠然とした理解が整理され、答えを出す動機が生まれる。

②「問い」が関係性を生み出す
⇒実現したいのに分からなことがある場合、問うことで、知恵経験を持ち寄る。

③「問い」が未来を拓く
⇒未来を創る為に何が必要か問いかけ、動き始めるきっかけを作る。

ポイント

・振り返りの重要性
・「問い」の重要性

〈次回までの課題〉

現状分析に対する、根拠、原因を考察する。

※活動の経過詳細（その４）

第３回研究会　＜7月１７（水）・１８日(木)　東京会場>

〈研究会の内容〉

・マネジメントについて

組織マネジメントにおいて、所属長（課長）が重要であり、その役割は①経営と現場をつなぎ、それぞれを適正に機能させることと、②経営層への意見具申や働きやすい現場づくりをすることであり、その責務は、①仕事の優先順位づけ、②適材適所の人材配置、③コミュニケーション（何でも言える環境）である。

・ありたい姿を考える

日本は海外に比べありたい姿を語る機会が少ないため、考える機会も少ない。ありたい姿とは人生経験からでてくるものであり、考え続けて見えてくるため、常に考えることが重要である。

組織において、組織、チーム、個人のビジョンが重なったときに、チーム、組織が強くなる。そのためには、ビジョン（計画など）へは理解だけでは不十分であり、共感が必要であり、ビジョンを作るときに携わり、自分事にしてもらう必要がある。

ポイント

・マネジメントにおける所属長の重要性

・ありたい姿は考え続けることで描けるものであり、具体的に描くことが重要

〈次回までの課題〉

ありたい姿、アクションプランを考える。

△当日の研究会の様子

△全国の参加者との対話の様子

第３章　ありたい姿

（１）「ありたい姿」を考える

地方自治体は、異なる特性や課題を抱えていることから、目指す未来を実現するためのアプローチも多様なものとなる。目指す姿が同じでも、現状や特性が違えば、そこへ行きつくための道筋も異なるものとなる。このことから、研究会では、「目指す未来（地域や組織のありたい姿)」を設定し、そこに向かって今何をすべきか考える「バックキャスティング」の発想法で考察することが必要であるとされた。

（２）「ありたい姿」作成のプロセスとその気づき

研究会では、「地域の２０年後のビジョンを描き、そこから導かれる組織のありたい姿（５年後、３年後、１年後）はどのような状態か」というテーマが掲げられた。これまでの研究で調査してきた過去から現在に至るまでの経緯を踏まえ、多くの人との対話やインタビューを重ね、２０年後の組織のありたい姿として次のように考察した。

〈２０年後の地域のビジョン〉

本市は、「元気共奏・飛躍ふじえだ」を総合計画におけるまちづくりの基本理念に掲げ、藤枝を元気にしようという想いを市民と共有し、協力・調和しながら、訪れやすい、活動しやすい、住んでみたい「選ばれるまちふじえだ」を目指してきた。また、人口減少に伴い、住民や職員数の減少が見込まれる中、行政の力だけで多様なニーズに応えることは困難であることから、「自助・共助・公助」の浸透が必要不可欠であると考えた。このことから、「人口減少の時代でも選ばれ続けるまち　地域とともに、地域がともに～自助・共助・公助の確立～」を、地域のビジョンとして設定した。

〈組織・人財のビジョン〉

では、地域のビジョンを実現するために必要な組織とはどんな組織か。「自助・共助・公助」をベースにおくと、これまでのような、市民にサービスを提供する組織ではなく、市民と同じ方向を向き、その活動を支える姿勢が必要になると考えた。

また、その組織を支えるための人財には、目の前の担当業務をこなすだけでなく、地域が目指すビジョンを理解し、それを踏まえて職務に取り組む姿勢が求められるだろう。

ここからバックキャスティングで、５年後、３年後、１年後の組織・人財の姿を、幹部職員との対話や、キーパーソンインタビューをもとに考察した。

20年後の地域・組織・人材のビジョン

・地域

人口減少の時代でも選ばれ続けるまち

「地域とともに、地域がともに

～自助・共助・公助の確立～」

・組織

地域のビジョンを市民と共有し、方向を示し、活動を支える

・人財

職員一人ひとりが地域のビジョン・組織のビジョンを持って職務に取り組んでいる

組織・人材のありたい姿（状態）<5年後>

- 地域のビジョン（地域経営）、組織のビジョン（組織経営）が職員全体で共有されている
- ビジョンに沿ったスクラップ＆ビルドができている

組織・人材のありたい姿（状態）<3年後>

- 地域のビジョン、組織のビジョンについて職員同士で語り合うことができる
- 仕事と作業の区別ができ、効率的に業務を進められる

組織・人材のありたい姿（状態）<1年後>

- 地域のビジョン、組織のビジョン、自分の将来像に関心をもち意識できる
- 仕事と作業を区別する意識をもつ

幹部職員との対話・キーパーソンインタビューから ありたい姿を考察
市理事との対話 市政は「まちの経営」と「組織の経営」で成り立っている。 市政は市の組織全体で行う総力戦であり、一人ひとりの職員が大切。 経営者の立場に立つには若いうちから準備しないと対応できない。（5月14日　1時間程度） 市民に提供されていないものは本来の「しごと」ではない。（7月8日　1時間程度）
財政経営部長との対話 ワークライフバランス、仕事を効率的に行うことが必要 仕事は個人ではなくチームで行うべき（5月15日　1時間程度）
企画政策課長との対話 目的型、成果指標型の組織（目的を達成するための組織）にしていく必要がある。主要な部分に力を注ぎ、作業的なものはICT活用やアウトソーシングも。（5月16日　1時間程度）
人事課長との対話 「しごと」には時間をかけてよいが「作業」は効率的に進めるという区別をつけるべき。（5月15日　1時間程度）

そこから得られた気づき

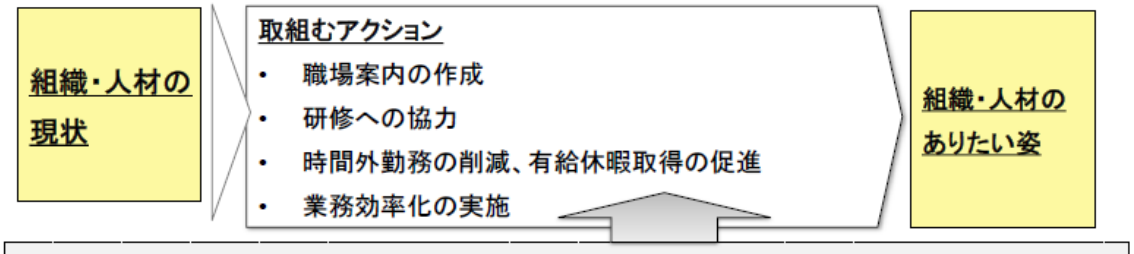
- 市職員にとって、業務を行う上で地域経営（地域のビジョン）、組織経営（組織のビジョン）を意識することが大切であり、若いうちから経営について学んでいく必要がある。
- 施策を考える「しごと」と、内部資料やルーティンの「作業」を区別し、時間をかける「しごと」を意識することが今後ますます必要になる。RPAやAIの導入により「しごと」にかける時間を捻出する必要がある。
- 人口減少により財源や労力が限られてくる中、実施する事業について選択と集中が必要である。

第４章　課題解決の方向性

（１）課題解決の考え方

組織の現状分析により導き出された課題に対し、どのようなアクションを起こせば、組織・人財のありたい姿を実現できるのか。実際に取り組むべきアクションプランの検討にあたっては、幹部職員との対話の他、他市町の職員との対話、静岡市において開催された意見交換会、研究会幹事団からのアドバイスなどをもとに、より具体的に、実効性の高いものとなるよう検討を重ねた。

所属組織の変革に向けたアクションプランの検討



アクションプランの検討

・職場案内の作成・・・職員からの情報をもとに、マネ友、人事課職員に相談。
（俯瞰的な視野を身につけるにはまず他課の仕事や人を知る必要がある。自身の将来像を描きながら異動希望を出してもらうことも大切。また他課の仕事や様子を知ることは、庁内横断的な事業の立案にも役立つ）
・研修への協力・・・マネ友、人事課研修担当職員に相談。
（現在も採用2年目研修や4年目研修等、節目でマネ友が活躍している。
マネジメントについて学ぶ機会を増やすため、今後も継続し、新たな研修メニューの掘り出しにも協力）
・時間外勤務の削減、有給休暇取得の促進・・・人事課・人財育成センターと相談。
（各課の組織・人事ヒアリングが単なる人員要求の場にならないよう人財育成センター長が同席）
・業務効率化の実施・・・人事課・人財育成センター・企画政策課と相談。
（RPA，AIの導入や業務委託について大胆な見直しが必要。各課がおよび腰にならぬ仕掛け）

幹事団からのフィードバック：感想と気づき

- 対話についてのアドバイスを受けている自治体が多く、改めて対話の重要性を認識したため、アクションプランの内容にも対話を組み込むこととした。
- 具体的なアクションプランでないと、実効性が乏しくなると感じたため、実際の取り組みを交えて今後の展開を検討し、より詳細な内容とした。
- 同様の課題を抱えている自治体もあり、また類似したアクションプランを掲げている自治体もあるので、他市町との情報交換や対話の必要性を感じた。
- マネ友だけが頑張るのではなく、組織を巻き込んで、組織として取り組んでいかなければ本質的な解決にはつながらないと感じた。

感想と気づきを受けての修正

- 理事、人事課、企画政策課との対話
  全てのアクションプランについて、実現に向けた対話を実施した。
  研修の在り方について対話し、係長研修等の管理職向けの研修を昇格前に実施する等、より具体的な取り組み内容の検討を進めることができた。今後も対話を続け、検討を進めていく。
- 採用2年目・4年目職員研修の企画、実施
  人事課からの依頼を受け、採用2年目・4年目職員の研修をそれぞれ人マネが実施した。
- マネ友と研修の在り方について研究を進めた。
  上記の研修を運営する中で、若手職員に向けて、マネジメントに関する考え方を学ぶことの必要性や対話の重要性を、より分かりやすく伝える研修の手法について対話を行った。
- 佐藤幹事、青木事務局次長との対話（オフサイトミーティング）
  本市の研修講師としてお二人をお招きした際、課題シートについて対話させていただいたことで、具体的なアクションプランの検討へとつながった。

※活動の経過詳細（その５）

静岡県中部プレ発表会　＜8月２４日(土)　静岡市役所>

〈目的〉
各自治体の課題シートへ色々な角度から意見を交わし、ブラッシュアップする。

〈参加自治体〉
・静岡市・島田市・熱海市・袋井市・小山町・藤枝市

〈アドバイザー〉
研究会幹事　渋谷氏（静岡県文化担当理事）

〈実施内容〉
・課題シートを基に各参加自治体が発表（各自治体 10 分程度）
・意見交換

〈意見交換会の内容〉
・ありたい姿の設定
　20 年後の社会がどうなっているかを見据えたうえで何を目指すのか。

・対話
　どんな対話をするのか。参加者の心に響く方法を探る。
　対話を目的にしない、結論をどう使うのか。

・働き方改革にもっと言及しても良いのではないか。

・今、庁内で起きていることを把握しているか。
　組織の中で職員は大切にされているか。
　係長クラスが全て引き受けてはいないか。
　組織に血を通わせるには中間管理職のあり方が重要。
　職員が疲弊していては持続できない。

・課題に対して十分に練ったアクションプランか？
　自分たちの言葉でつくることが大切。
　なぜその取り組みを行うのか目的を示す。
　誰が取り組みを行うのかを明確に。

※活動の経過詳細（その６）

採用２年目研修　９月１９日(水)

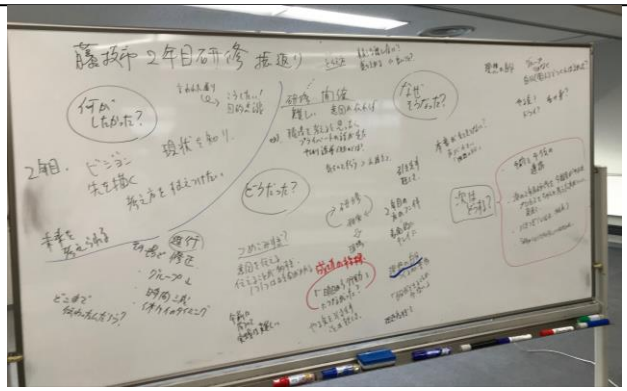
〈取り組みの趣旨〉
職場における「対話」の重要性やスキルについて、研究会で学んできたことを本市の組織にも活かすため、実際に採用２年目の若手職員を対象とした研修を実施。この研修は、人事課主催の階層別研修に位置づけられているもので、平成２９年度より人マネ参加メンバーが講師として参加。

〈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・３期生）で実施
→受講者：採用２年目職員　全４２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)”
・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

〈得られた結果〉
・ありたい姿を考える場面で苦労している様子がうかがえた。
　→ビジョンを描くことに慣れていない。
・研修を実施する側と受ける側とで、意図や目的が共有できていなかった。
　→伝える力や、目的を共有する事の難しさを感じた。

ポイント

・先を描く力（ビジョンを描く力）を身につける必要がある
・組織として目的を共有することの大切さを再認識



△研修後にマネ友と振り返りを実施

※活動の経過詳細（その７）

市理事との対話　１０月７日(月)

〈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〉
市理事への説明
・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

〈得られたアドバイス〉
・マネジメントについて
①適材適所　②コミュニケーション　③業務の優先順位　に加えて
「④仕事の要領をつかむ」ことも大切。
本質・目的・ターゲットを早くつかみ、それ以外を省く。
書類を作らない、作らせないこと。

・マネジメントの本質は、職場の雰囲気づくりにある
ＯＪＴの中で気軽に話せるように。

・アクションプラン「研修」について
人マネが研修のＰＤＣＡをまわしているという立ち位置にいると良い。

・アクションプラン「事務分掌による業務量の洗い出し」について
優先順位をつけるためのツールで終わらせず、目的やその先を見据えて。

※活動の経過詳細（その８）

第４回研究会　＜１０月１８日(金)　名古屋会場＞

〈研究会の内容〉

「幹事団との対話①」（幹事：渋谷幹事）

幹事を交えた３自治体ずつのグループで課題シートを発表

自治体同士で意見交換し、幹事からコメントをもらう

「幹事団との対話②」

鬼澤幹事から全体講評など

〈他自治体から本市へのコメント〉

・人財育成センターの設置など、市を挙げて改革や人財マネジメントに取り組む雰囲気があるのがうらやましい。

・マネ友が講師の研修を実施するなど先進的な取り組みをされていると思った。

・１期目からの流れを継承し、人マネ職員として庁内での存在感を発揮していると感じた。

ポイント

・バックキャスティングの重要性

５＝□+□　←何種類も答えがある

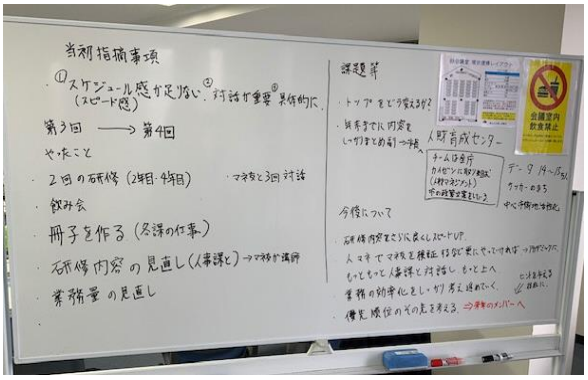
自治体の仕事は、何種類も答えがある問題がほとんどとなる。

・組織内で目的を共有することが大切（意識の格差を広げない）

〈次回までの課題〉

これまでの取り組みとこれからの取り組みを可視化する。

ハーフサイズの模造紙へ記入する。



△幹事との対話内容とその様子

※活動の経過詳細（その９）

第５回研究会　＜1月３０日(木)～３１日（金）　東京会場＞

〈研究会の内容〉

・ポスターセッション

参加自治体のこれまでの取組みやアクションプランの内容を掲載した模造紙がホール内に展示。翌日、全体ダイヤログにて取組内容などを情報交換した。

・「特別講演：鬼丸昌也氏（ＮＰＯ法人テラ・ルネッサンス創設者）」

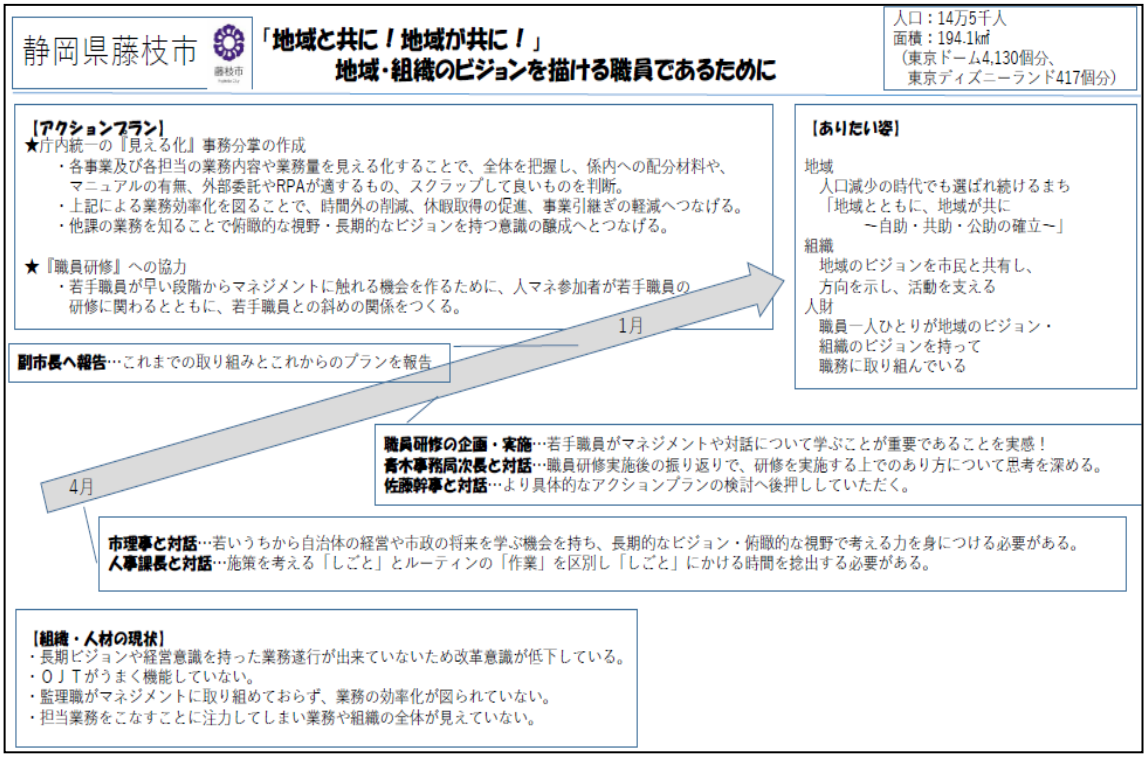
自身が学生時代から考え、行動して得た様々な経験を元に『私たちに何ができるか』を考えさせられた。

・幹事団からの応援コメント

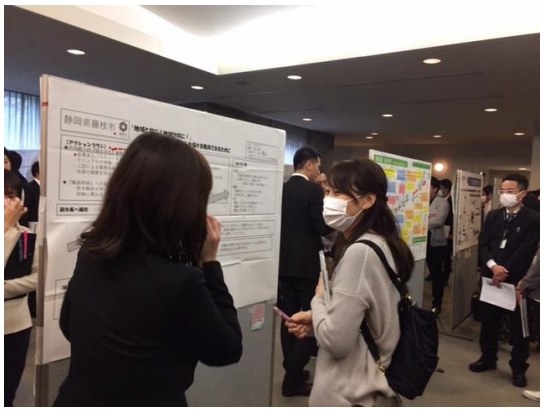
ポイント

・『０から１歩は１歩から１０００歩より難しい』
・『私たちは微力だが、無力ではない』
・『微力が集まれば勢力になる』

〈ポスターセッション用資料〉



〈第５回研究会の様子〉



△ポスターセッションの様子

△全国の参加者との対話の様子

〈交流会の様子〉

△交流会の様子

△交流会での地域自慢の展示

第５章　ありたい姿を実現する取り組み

（１）アクションプランの再構築

これまで４つのアクションプランを検討していたが、理事や幹事団などの対話やアドバイスを通して、本市の課題の一つとして挙げられている『業務削減』に積極的に取り組むこととした。ただし、若手職員の研修の協力は全庁の底上げということからも引き続き実施をするものである。

○これまでのアクションプラン

①職場案内の作成
②職員研修への協力
③時間外勤務の削減・有給休暇取得の促進
④業務効率化の実施

↓

○再構築したアクションプラン

①庁内統一の『見える化』事務分掌の作成
②職員研修への協力

↓

○次年度以降に向けた展望

①事務分掌の庁内統一化へ

第５回研究会を前に、副市長及び人事課長らと対話を兼ねて、これまで私たちが取り組んだ研究内容について報告した。その中で、副市長より人事課長へ事務分掌の庁内統一化について取り組む旨が伝えられた。その後、人事課との協議で、私たちの事務分掌案を元に庁内統一化に向け、人事課とさらなる調整を図っていく。

②職員研修への協力

人材マネジメント研究会へ参加者が、人事課主催の若手職員の研修などに関わり、人財育成への支援をしていく。

（２）アクションプランの内容

①庁内統一の『見える化』事務分掌の作成

【現状】　ⅰ庁内での統一様式は無し
ⅱ各係長が作成
ⅲ係員は自分の担当業務の把握に利用

【刷新と想定される効果】

ⅰ庁内統一様式
どこの課へ配属されても、自分の業務内容のみならず、年間及び月間の業務内容や業務量等が把握できる。

ⅱ事務分掌を係員にも関与させる
終業時に一日の業務時間を入力し、業務量を把握。業務内容に新規や修正があれば、加除等の作業を行うことで、係全体で事務分掌を作り上げる。

ⅲ係員への業務量の負担の公平化
係の業務内容が整理され、業務量を把握することによる『見える化』で、係長が各担当の業務量を把握し、バランスなどを考慮した効率的な事務を行う。

ⅳ業務の効率化を目指す
業務項目におけるマニュアルの有無、外部委託やＲＰＡへの転換など、業務のスリム化を図る。

ⅴ業務量の把握による効果
時間外の削減、計画的な有給休暇の促進、事業引継の軽減などへつなげる

ⅵ事務分掌の共有化
庁内の共有ファイルにて管理し、他の職員が見ることができる環境を作ることで、他課の業務を知り、今後のキャリアデザインの一つの素材とすることができる。

≪これまでの様式例≫

例①

児童課　　子育て政策係　　事務分掌

	事務事業名	担当		備考	H31.3	H31.4	H31.5
		主任	副主任				
	子ども・子育て会議に関すること						
	保育所待機児童対策に関すること						
	保育所特例補助に関すること（藤枝、わかば）						
	保育所特別補助（修繕関係）に関すること						

例②

事　務　分　掌

健康福祉部　介護福祉課　　保険係

実務担当に名前がない場合は主担当が兼務

No.	業務名	R1担当者			H30担当者		
		主担当	実務担当	副担当	主担当	補助担当	
1	予算に関すること						
2	社会福祉法人等補助金申請に関すること						
3	国・県等負担金に関すること						
4	法令に関すること						
5	介護保険システム事務に関すること						

≪今後の様式例≫

例①

事　務　分　掌

健康福祉部介護福祉課　　保険係

No.	業務名	処理時間	業務の発生頻度	合計時間	定型作業	RPA転用度	R2担当者			現在合計時間	4月		
							主担当	実務担当	副担当		1日	2日	3日
1	予算に関すること	70		90						0			
	当初予算（総括）	50	1	50	×	×				0			
	（根拠作成）	10	1	10	◎	×				0			
	補正予算	10	3	30	×	×				0			
2	社会福祉法人等補助金申請に関すること	20	1	20	×	×				0			
3	国・県等負担金に関すること（申請・所要額見込×3・変更×3・報告含む）	57		261						0			
	介護給付費負担金（国）	5	8	40	×	×				0			
	介護給付費負担金（県）	5	8	40	×	×				0			
	介護給付費負担金（支払基金）	5	3	15	×	×				0			
	財政調整交付金	5	5	25	×	×				0			

②『職員研修』への協力

人材マネジメント研究会へ参加した第１期生などマネ友と協力し、引き続き人事課主催の若手職員の研修などに関わることにより、マネジメントに関する考え方を学ぶことの必要性や対話の重要性を実感してもらう。また、先輩など斜めの関係を持つことでの人間関係の構築や研修の意図や目的の共有を図られるよう支援していく。

△３期生がコーディネーターとして研修会を実施

付記

田中　英忠【健康福祉部　介護福祉課　保険係長】

幹事団や他の自治体職員と対話し、考え学び続ける研究会に参加させていただき、ありがとうございました。『私たちは微力だが、無力ではない』『微力が集まれば勢力になる』をモットーに今後もこの研究会で得た想いをありたい姿に向けて取り組んでいきたいと思います。

神谷　恵理【健康福祉部　児童課　主任主査】

３期生として研究会に参加させていただき、ありがとうございました。全国の自治体職員と対話を重ねる中で様々な考え方に触れ、多くの気づきが得られた１年でした。「研究」に終わりはないとのことなので、これからも人との対話を大切にしながら、ありたい姿に向かっていきたいと思います。

柴田　和也【市民文化部　協働政策課　主任主事】

研究会では、普段の業務ではかかわることのできない幹事団や他の自治体職員の方々と対話し、共感したり自分にはない新たな視点に気づけたりと、とても貴重な経験をすることができました。今回研究したことを今後は自分の職場で実践し続けていきたいと思います。ありがとうございました。