

令和元年度
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

【沼津市】

令和2年3月

生活環境部環境政策課	係長 大木 圭一郎
市民福祉部国民健康保険課	主任 高島 恭子
沼津駅周辺整備部整備課	主任 眞田 修平

目 次

1 章	はじめに	1
	＜研究会日程＞	2
	＜人材マネジメント部会について＞	3
2 章	1 年間のあゆみ	4
	＜第 1 回研究会＞	4
	＜第 2 回研究会までの取り組み＞	5
	＜第 2 回研究会＞	8
	＜第 3 回研究会までの取り組み＞	10
	＜第 3 回研究会 1 日目＞	13
	＜第 3 回研究会 2 日目＞	14
	＜アクションプランの作成・動画提出＞	15
	＜幹事団からのフィードバック＞	23
	＜第 4 回研究会までの取り組み＞	24
	＜第 4 回研究会＞	25
	＜第 5 回研究会までの取り組み＞	27
	＜第 5 回研究会＞	30
3 章	次年度に向けての展望	31
	＜全庁アンケートの実施＞	31
	＜今後の取り組み＞	43
4 章	付記（部会参加による学びと気づき）	44

1章 はじめに

私たちは、今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100を超える自治体に参加している「早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会」に派遣された。

この部会では、これからの地方自治体における組織や職員のありたい姿をイメージし、その実現のための具体的な手段を研究している。

沼津市から本部会への参加は、昨年度に引き続き2回目であり、昨年の1期生が取り組んだ職員間の「対話」システムの構築を引き継ぎつつ、今年度は部会の参加自治体や本市職員、市内団体との対話を通じ、課題について検討を重ねてきた中で、「まちの魅力の共有と職員のモチベーションアップ」に着目し取り組みを進めた。

本共同論文は、私たちの一年間の取組み、気づき、今後の展望などをまとめたものである。

沼津市の概要



沼津市は、首都100キロメートル圏に位置する静岡県東部にあって恵まれた自然環境と優位な地理的条件のもとで、東駿河湾地域、伊豆方面への交通拠点あるいは広域的な商業・文化拠点として、古くからこの地域の政治、経済、文化の中心的役割を担ってきた。

恵まれた自然環境を生かしながら、都市機能の充実を図り、人々が訪れ、にぎわい、かつ回遊性をもったまち、そして何よりもここに暮らし、活動する市民一人ひとりが「人と環境を大切にする県東部広域拠点都市」の実現をめざして、行政と市民が一体となり、よりよい沼津のまちづくりを進めている。



Proud NUMAZU（プラウドヌマヅ）とは、沼津のまちに関わる市民ひとり一人が沼津を誇らしく思う気持ちを広げ、繋げていこうという取組みのキャッチフレーズ。

＜研究会の日程＞

	日程	会場	概要
第 1 回 研究会	4 月 16 日 (火)	東京	① 「部会とはなにか」(鬼澤幹事長) ② 「対話(ダイアログ)とは」(伊藤専門幹事) ③ ダイアログ「これまでを振り返る」 「将来どうなるのか、展望」 ④ 幹事団からの問いかけ ⑤ 本日の振り返りと次回までの課題
第 2 回 研究会	5 月 15 日 (水)	東京	① 研究テーマの振り返り ② ダイアログ「さらに現状を把握する」「問いを考える」 ③ 幹事団からの問いかけ ④ 本日の振り返りと次回までの課題
第 3 回 研究会	7 月 17 日 (水) ～18 日 (木)	東京	(1 日目) ① 基調講演：北川顧問 ② 研究テーマの振り返り ③ 全体講演：出馬部会長 ④ 2 日目に向けて(鬼澤幹事長) ⑤ ネットワーキング・タイム (2 日目) ① ありがたい姿を考える ② 振り返り ③ 次回に向けて & 全体総括(鬼澤幹事長)
動画による幹事フィードバック			
第 4 回 研究会	10 月 23 日 (水)	東京	① 「幹事との対話」(鬼澤幹事長、伊藤専門幹事) ② 全体総括
第 5 回 研究会	1 月 30 日 (木) ～31 日 (金)	東京	(1 日目) ① 他の自治体・団体の取り組みを学ぶ ② 特別講演 鬼丸昌也氏(NPO 法人テラ・ルネッサンス創設者) ③ 幹事からの応援コメント (2 日目) ① 他の自治体・団体の取り組みを学ぶ ② 全体ダイアログ ③ 参加者による総括 ④ 講話：鬼澤幹事長 ⑤ 最終講話：北川顧問 ⑥ 年度総括：出馬部会長

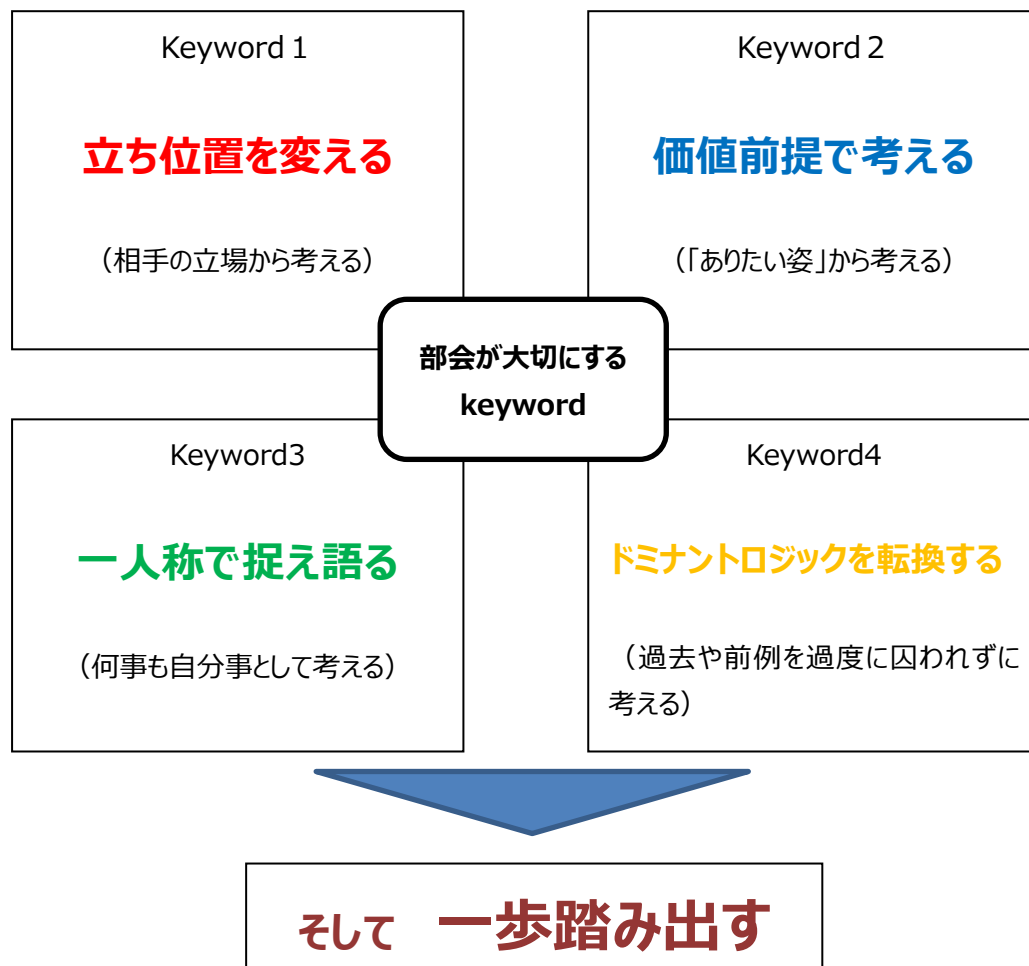
<人材マネジメント部会について>

人材マネジメント部会とは？

年間を通して参加する3名の派遣生が、所属する団体を地域経営型組織へと変革していくシナリオを、他団体からの仲間と共に研究し、経営層への提言にまとめ上げる実践的な研究活動の場である。

人材マネジメント部会が果たす役割

地域の持つ可能性を発見し、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方創生時代の職員・組織を創る



同じ思いをもつ仲間とともに、挑戦をつづけていく

2章 1年間のあゆみ

<第1回研究会>

4月に開催された第1回研究会に参加して、部会の考える理念の理解を深めるとともに、多くの自治体が抱える地域経営の課題について幹事から講話があった。

私自身、自己研鑽目的での軽い気持ちで参加したが、幹事からこの研究会は、「研修ではなく研究。部会に卒業はない。」との言葉があり、学んできたことを今の組織に生かせるのか、気持ちの中でモヤモヤ感が広がっていた。

講話では、社会情勢が激しく変動し、地方分権と規制緩和が本格化し、さらに、超スマート社会（Society 5.0）の実現に向けて人工知能（AI）やビッグデータの活用などの技術革新が急速に進む中、自治体はその変化に順応していかなければならない。そのためには「人、組織、仕事のやり方」の経営品質を高め、将来の「ありたい姿（未来）」の実現に向けて、目指す姿を考え、現実をしっかりと見る。そのためには過去から学ぶことが大切である。

まずは自分たち自治体の現状を把握する必要があると示された。

「組織の現状分析」の重要なポイント

- ・時代の変化を予測して対応
- ・自分たちが目指すものは何かを考える
- ・現状分析（過去からの流れを検証）

また、部会では、組織の現状把握や組織変革に有効な手段として「対話」を重視し、様々な人と話から自らの気づきを得る場として、さらに、自ら考え、見つけ出す場として位置付けている。

部会が用意したシートを活用し、他自治体職員とワークにより、相手の考えていることを対話から深掘りして聞き出す取り組みを行い、「対話」の意味、「対話」を意識して話をするなど「対話」大切さを学んだ。

以上のような講義、体験を踏まえ、第2回研究会に向けて、以下の課題が提示された。

◎「地域の人口・構成の変化が、自分達の組織や仕事にどのような影響を及ぼしているのか？」

- 1) 自治体ビジョン（総合計画、総合戦略、人材育成基本方針）の把握とダイジェスト
- 2) 地域の現状分析（データ把握とシート記入）
→ それをもとにキーパーソンインタビュー（組織内）

<第2回研究会までの取り組み>

部会参加者3名で、関係資料をもとに30年前の人口年齢構成、組織の人数、財務状況及び10年後の将来予測、さらに、第4次沼津市総合計画等各種計画から、私たち自治体が目指す将来像に対して考察を行い、その結果をその考察から、キーパーソンへのインタビューを実施した。

地域の現状分析

(人口・年齢構成)

本市も多子同様少子高齢化に伴う人口減少が進行。平成20年～30年代の減少幅が大きく、理由として、リーマンショックによる市内企業の撤退、人員削減や東日本大震災による沿岸部での転出超過が影響している。

(自組織の人数・年齢構成)

平成元年からの10年間に臨時・非常勤職員が約10倍に増加した。また、近年は60歳退職後の再任用職員も増加しており、総人数は変わらないものの、正職員数が減少している。

(財務状況)

年々、経常収支が増加傾向。高齢化や福祉ニーズの高まりにより扶助費が4倍程普段に増加。そのため、自由に使えるお金が減少しており、自治体独自の色が出にくい状況。

(現状分析からの考察)

- ・人口減少に伴う財政面（歳入の減少）
- ・多様化、複雑化する市民ニーズの対応
- ・少ない財源で効果的な市民サービスの提供
- ・正職員数の減少に伴う、職員一人ひとりの事務量の増加



- ・市民協働の推進
- ・民間主導による公民連携の取り組みの推進
- ・広い人脈と高いアンテナを持つ人材の育成
- ・組織におけるゼネラリストとスペシャリストのバランスの良い配置

「プロジェクトチーム」「自主研究グループ」の積極的かつ継続的な実施



職員の「スキル向上」

キーパーソンインタビュー

日 程：令和元年5月8日（水）

相手方：企画部長、企画部人事課係長、

沼津駅周辺整備部整備課係長、財務部納税管理課事務員

聞き取り：今年度部会参加者3名

内 容：～組織の現状について～

- ・シビックプライドを持つことが大切
- ・まちづくりは役割として行政はフレームづくり、中身は市民が作る
- ・沼津市民のイメージは保守的で良く近隣市町と比較する
- ・「変わり者」が市役所を変えて行く
- ・都会に居住していたが改めて沼津の良さを感じた。
- ・入庁前と後で役所のイメージが変わった。
- ・就活していて沼津には働く場所が少ない
- ・民間と違い、事務面で電子化が進んでいない。ハンコ主義なことに驚きを感じた。
- ・行政にはアイデアマンが必要
- ・昔と比較して全体的に業務の多忙化と残業時間の増かを感じている。
- ・市民協働は大切だが、他団体との連携に苦慮している感じがする。
- ・プロジェクトチームの参加について、本務の所属に影響が出ている。ただ、職員のモチベーション向上には寄与している。
- ・働き方改革として残業の事前決裁を徹底したことにより不要な残業を減らせている。
- ・産休や時短が増え、職員の労働力の絶対数が減少している。
- ・職員研修を1日に変更することにより参加者が増えている。
- ・今後の公務員に求められるのは深い専門性と市民に寄り添えるマインド
- ・自分の強みを知ることが大切
- ・職員数についてこれ以上減らすことない。
- ・業務の一部をAIやICTが担うことになる
- ・様々な分野で答えを出せる人材が必要
- ・使用できる財源が少なければより良いアイデアが生まれる
- ・今後は、広域でのファシリティマネジメントが必要
- ・市の特色（尖がるもの）は、固定ではなく、その時代時々で違ってよい。

以上、キーパーソンへのインタビューにより、部会参加者の対話により課題シートを作成した。

<第2回研究会>

課題の振り返りから

幹事から、過去からの現状を踏まえて歴史を知ることが大事である。さらに現状をより深く掘り下げるために様々な人と対話をする。その人の考えや価値観を対話により聞き取ることで、「なぜそのように思うのか」と、自分で考えるようになる。ある自治体では、各種計画の策定にあたり「作ってから広めるよりも、作る過程でみんなを巻き込む」ことで自分事として捉えるようになり、さらに、できた時には皆が計画の内容がわかっている。人材マネジメント部会が大切とする世界観の話があった。

また、後半は「問い」の講義と他自治体職員との「問いづくり」の体験を行った。

人マネが大事にする世界観

海賊的な

「学習」（意識と能力を高める営み）

「対話」（意味付けを確認プロセス）

「省察」（経験と対話を通しての振り返り）が地域を「**ありたい姿**」に導く知恵を生み出す。

省察…振り返り

「省」

反省…起きた結果を振り返ること

内省…自分の内面や状態などの振り返り

本当に結果を良くしたかったら、「なぜこういう風に決めたのか」、内省していかないといけない

「察」

観察…目に見えるものをみること

洞察…その奥にあるものをみること

大事なものは、動き・しぐさ・目線の観察と、「なぜこんな気持ち？」と洞察すること。

「問い」が学びを促す

我々は今、正解のない社会を生きている。

これから大事なものは、「解く」ことより、「問う」こと。「教える」ことより、「学ぶ」こと。

いつも自分に問うことで物事を客観視できる。

今何が必要なのか問う時代

「問い」が学びを促す

「問い」が関係性を生み出す

「問い」が未来を拓く

「問いづくり」のルール

- ・質問は短めに
- ・相手の話をよく聞く
- ・クローズ「閉じた問い」ではなくオープン「開いた問い」

開いた問い（オープンクエスチョン）	閉じた問い（クローズドクエスチョン）
質問に対する答え方が決まっておらず、相手が自由に答えられる質問	「はい・いいえ」など、相手の考えが限られる質問
・たくさんの情報が欲しい時 ・相手に考えさせたい時 ・話や発想を膨らませていきたい時 ・視点を変えたい時 ・話や発想を掘り下げていきたい時	・相手の口が重たい時 ・答えや論点を絞り込む時 ・あいまいな発言のポイントを絞る時 ・決断を迫る時 ・理解／合意を確かめる時
例) 「皆さんのアイデアを聞かせてください」 「どこに原因があるのでしょうか」 「具体的にはどういうことですか」 「それを解決するにはどうすればよいと思いますか」 「誰の助けがあればそれは実行できますか」 「×××という視点からはどうですか」	例) 「このアイデアは採用しますか」 「原因はリーダーにあると思いますか」 「具体的には〇〇〇という事例が考えられますか」 「それは解決できると思いますか」 「それは一人でできますか」 「△△△ということをおっしゃっていますか」

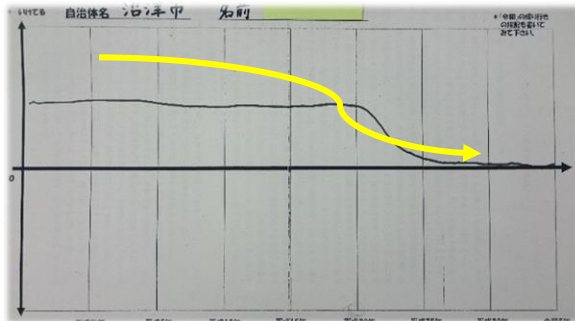
<第3回研究会までの取り組み>

～組織の現状を捉える～

第3回研究会に向けた課題に取り組むべく、組織の現状把握のためのインタビューやアンケートを実施した。

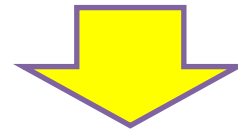
インタビューでは、第1回研究会のワークで使った「いけてる？ いけてない？」グラフを作成しながら、沼津の過去を振り返りつつ未来の成り行きを予想してもらう。

組織に対する思い、職員としての自分…幅広い年代の職員から話を聞くことができた。



↑実際に職員が作成したグラフ

数年前から下降気味で、成り行きは低めの横ばいと予想する職員が多いのが特徴的であった。
…なぜなのか？



インタビューで見えてきた組織に対する職員の思い（抜粋）

「 良くも悪くも中途半端な私たちのまち…

どこを目指しているのか方向性が分からない 」

「 日々の業務をこなすのに精一杯…もっと余裕があったら 」

- 大きな声で言えないけど、今まで総合計画を読んだことがない。
(自分にはあまり関係ないのではないかと考えていた。)
- 近隣自治体と比較して凹む。
- 所属部署での大きな目標やビジョンを上司と真剣に話すことって少ない。
(目の前の課題、問題に対応するのに精一杯で…)
- となりの課が(あるいはとなりの係が)何をやっているのかよく分からない。
- 他の課の業務内容を知る機会があればいいと思う。
(普段は忙しくて積極的に勉強する余裕ないけど。)
- 他の課の仕事内容をもっと知っていれば、うまく連携を図って効率よく仕事ができるそう。
- 日常的にデキる職員がデキない職員の分まで仕事をしている。デキないヤツを放置していいのか…モチベーションが下がってしまう。

- 忙しい課・係（人）は常に忙しくて残業も多いが、逆にそうでないところもある…
事務分担や人員配置の見直しが必要だと思う。
- 必要な人材は、沼津を盛り上げていくための次の一手を考えるアイデアマン
- ただし、自分には全然アイデアが浮かばないし、そんな余裕もない。
- Proud Numazu ってそもそも何だろう？
- Proud Numazu の活動があるなら自分たちも何か協力したいけど、何をやればいいのか分からない。

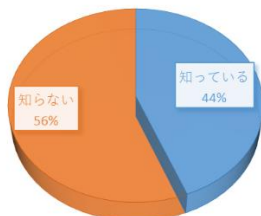
インタビューから感じられたのは、職員個々に「このままではグラフのような右肩下りのまちや組織になってしまう」という危機感を少なからず持っている、ということ。

ただし、自分自身でどうにかしたい、変えてみたい！と積極的に考えられる職員は少なく、日々の業務の忙しさからか、いまいち自分に自信が持てなかったり、そんなことを考える余裕なんてない、と消極的になっている職員がとても多かった。

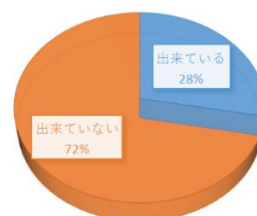
また、沼津市が将来的にどこへ進んでいきたいのかが分からないという意見もあり、

所属する部署の目標やビジョンを知っているかどうかのアンケートでは、半数以上が「知らない」と回答。また、所属長から目標やビジョンについての話があり、課の中で共有できているかどうかのアンケートでは、7割以上が「共有できていない」と回答している。

所属部署の目標やビジョンについて



目標やビジョンの共有



一方で、人事課への聞き取り調査により、多様化、専門化する業務の中において、時間外勤務の慢性的な長時間化が、職員の心身の負担の要因となっていることも改めて確認できた。

職員の勤務状況について（人事課への聞き取り調査による）

- 繁忙期には職員全員が月100時間を超える時間外勤務を行っている部署や、時期にかかわらず毎月平均50時間程度の時間外勤務を行っている部署もある。
- 同じ課の中で、時間外勤務が極端に多い係（人）と少ない係（人）が存在している。業務量の偏りに関しては所属長のマネジメント不足もあるが、職員自身も自分の事務分担以外は手を出さず、職員同士忙しいときにはお互い助け合うといった意識が低い。
- 病休者のうち、半数近くはうつ病などの精神疾患によるもの。医務室への相談は年間100件を超え、メンタルヘルスの受診者も増加している。

組織の現状を捉えるための様々な調査を実施した結果、浮かび上がってきた仮説を以下のようにまとめ提出した。

【第3回研究会に向けて作成した課題シート】

自治体名	沼津市	参加年	2019年
【2】現状の把握 (統計データやキーパーソンインタビューで得た証言、過去の出来事)	→	【1】組織の現状分析 (様々な調査から浮かび上がった仮説)	⇒
A-1 時間外勤務の実績について、部署や個人によって大きな差が生じている。 ※所属別時間外勤務実績(3ヵ年)データより。		A 時間外勤務の慢性的な長時間化により、時間的な余裕がなく、仕事に対するモチベーション、メンタル面の低下により、職員の心身の負担となっている。	【3】現状の原因 (現状と根拠から導き出される、原因と思われる事) A-① 時間外勤務は、本来、所属長が命じてから行うものであるという基本を理解し、問題意識を持っている所属長や職員が少ない。そのため、事後申告による時間外勤務が慢性化(パターン化)している職員もいる。 組織風土として、自分の仕事は自身で完結すべきという意識が根強く、他部署からの応援職員要請や業務指令等の制度も上手く活用されていない。
A-2 時間外勤務実績の多い部署では、財政部門や学校関係など業務量による所もあるが、所属長のマネジメント不足によると思われる所もある。また、土木職などは時間外勤務がパターン化しており、個人に由来している面もある。 ※人事課 担当係長インタビューより。			A-② 特定の人や仕事のできる人に仕事量が偏る傾向があり、繁忙期の事務分担の見直しなど、所属長のマネジメント不足に起因する事象も見られる。また、職員間でも事務分掌を越えた業務は行わない(手伝わない)といった意識がある。
A-3 繁忙期には、他部署職員に応援を依頼し、一部の業務を派遣職員をお願いするなどの分散化を図っているが、時間外勤務は無くなるしない。 ※時間外勤務実績上位の所属長インタビューより。			A-③ 近年、業務内容の多様化・専門化が進んでいる中で、職員が数年毎の人事異動により、知識や経験が十分に身に付いていない状態で仕事を行っている。
A-4 平成30年度の病気休職者及び休職者71人のうち、精神系の病休者は35人で、精神系病休者の割合は49.2%であった。 医務室への相談件数は年間100件を超えており、メンタルヘルスの受診者も増加傾向にある。 ※人事課 聞き取り調査より。			
【2】現状の把握	→	【1】組織の現状分析	⇒
B-1 市のビジョンや所属部署の目標についての話を上司からされた職員は3割程度にとどまっている。 また、半数以上の職員が各所属の目標等を把握できていない。 ※職員アンケート結果より		B 職員個々が、市長の掲げる「誇り高い元気なまち沼津」や総合計画を含めた市のビジョンを明確に捉えることができていない。	【3】現状の原因 B-① 総合計画の策定に関わる一部の部署の職員以外は、内容を殆ど理解しておらず、自分事として捉えていない。 担当業務が総合計画の中で、どのように位置付けられているのか分からないため、業務の目的など関連付けて考えることができていない。
B-2 ・本市は良くも悪くも『中途半端』で、将来的にどこに進んでいきたいのか方向性が分からない。 ・部を越えた繋がりはなく、他部署の業務内容(取組み)がよく分からない。 ・「プラウドスマジ」(シビックプライドを醸成するための取組み)が、よく分からない。 ・現在人気の「ラブリブサンシャイン」(本市を舞台にしたアニメ)目当てに観光客が増加し、全国的にも知名度が上がっているが、その人気が終わった後の次の一手が必要だと思う。※誰か考えて欲しいといった様子。 ※職員インタビュー結果の多数意見より。			B-② 郷土に対する愛着(シビックプライド)を醸成する取組みを推奨する一方で、定義が曖昧で具体的な内容がないため、何をしようか分からない職員が多い。
B-3 部内(出先機関内)での人間関係は濃いが、本庁と関わりがほとんどなく、異動後の将来に不安に感じている。 ※出先機関職員インタビューより。			B-③ 上司から明確なビジョンが示されていないうえ、業務が常に縦割りで所属間の横の繋がりが弱いため、他部署の取組みや課題などを知る機会がない。

<第3回研究会 1日目>

東京会場に98自治体 参加者約300人が集まる研究会となった。
この研究会では、そもそも人材マネジメントとは何なのか…話があった。

人材マネジメントが目指すもの⇒気持ちよく仕事ができる職場

ここがスタート！

何をどう目指すのか、皆が理解している。

適材適所

強みが活きる仕事を分担し、皆が納得している。

人には強み・弱みがあり、お互い助け合って認め合うことで人間関係が構築される。

対話

仕事で後悔しないためお互いに声をかけている。

くもりない目で相手の話を聴き、自分の思いを語る。

意味のある仕事ができる

自分も必要とされている

他の職場にはない喜びがここにはある

何より自分の居場所がある

「この仲間といられる今、私は幸せ…」

自分の仕事によって誰かに貢献できている実感がある
人材マネジメントは、“本当の笑顔”を創る技術

<第3回研究会 2日目>

参加者は各会場に別れて2日目がスタートした。

これまでの研究会で考えてきた“現状”に加えて、“ありたい姿”について考えるワークを行った。
(問いによっては、考えるというよりもはや想像の世界)

(1) ありたい姿から考える (個人のビジョン)

- 今日までの業務を振り返ったとき、忘れられない出来事と、そこから得た教訓は何か？
- 仕事を通じて成し遂げたいことは何か？
- 10年後、どのような自治体職員になっていたいか？

(2) ありたい姿から考える (地域・組織のビジョン)

- 組織を通じて実現したい未来の地域社会はどのようなものか？
- できればこう“なりたくない”という組織の姿があるとすればどのようなものか？
- 地域が今後も持続していくために、組織の中で変えてはならないもの、逆に変えていくべきものは何か？

以上のような講演や個人ワークを経て、次の課題が提示された。

- ★ 20年後のビジョンから導かれる、所属組織のありたい姿（5年後・3年後・1年後）はどのような状態か？
- ★ 所属組織の現状の姿とそうなった原因は何か？
- ★ 所属組織をありたい姿（5年後・3年後・1年後）へと変えていくために、これから何に着眼し、どのようなシナリオ（時間軸に基づくアクションの積み重ね）にするのか？

多くの人たちとの対話を通してバックカスティングに挑戦し、シート及びプレゼン動画を作成する。

バックカスティング

20年後にこうしたい！！そのためには、5年後、10年後にはこうなっていないくてはならない！という、価値前提で考える未来からの発想法

<アクションプランの作成・動画提出>

～ありたい姿を考える～

アクションプランの作成及び動画によるプレゼンに向け、目指すありたい姿を考えるためのさらなるインタビューを実施した。

インタビューは、職員だけでなく民間企業にお勤めの方や子育てサークルの代表者、地元自治会長、高校生など市役所内外の様々な年齢・性別の方に対し行った。

インタビューで見えてきた目指すありたい姿（抜粋）	
地域	・バス・タクシー等公共交通機関に自動運転技術を活用 ・交通アクセスの向上（主に鉄道）による観光客の増加 ・交通アクセスの向上（主に鉄道）による人口の増加 ・周辺市町との合併で市の規模が拡大 ・市内にネームバリューを持つ企業が増え、雇用が充実 ・恵まれた自然環境に特化 ・港湾中心に観光が発展 ・若者中心ににぎわうまち ・沼津といえばコレ！という目玉がある ・子育て世代や外国人が暮らしやすい ・駅前商店街がマルシェのようにになっている ・県東部のオフィス街になっている ・高齢者も安心して暮らせる、まちに出かけられる ・中心市街地でイベントが連日行われている（定着） ・海岸線沿いの魅力を生かした観光業が発展 ・道路整備により乗用車での移動がしやすい ・立て看板の撤去や電柱の地下埋設が進んでいる ・沼津に出かけたい！と思うような場所がある ・地区単位での小さいコミュニティが充実している
組織	・政策判断に AI の活用・IT の活用 ・市役所が来庁者に分かりやすいレイアウトになっている ・電子決済が導入され、スピーディーな意思決定ができている ・従来のやり方にこだわらず人員配置が適切に行われている ・人事評価制度が充実 ・AI の活用が進んでも、年齢層に応じ職員のきめ細やかな対応ができている ・市役所に来やすい（駐車場も利用しやすい）

	・市民にもわかりやすい情報提供ができています ・窓口業務のワンストップ化 ・在宅で手続きができる ・職員の兼業・副業の解禁 ・専門的知識を持った民間人を公務員として採用 ・土日開庁 ・失敗を恐れず（ときに認め）新しいことにどんどんチャレンジしている ・所管部署を中心に関連部署とも連携ができています ・多言語通訳機を導入し外国人とのコミュニケーションがしやすい ・若手職員によるアイデアコンテストを開催 ・実証実験を盛んに行っている ・顔認証システムの導入 ・民間企業みたい
人材	・自分の特技・好きなことを生かせる ・自分自身に明確な目標がある ・革新的かつ積極的 ・沼津の魅力を熟知している ・仕掛け人がいる ・IT に強い ・窓口対応（電話対応含む）が完璧 ・視野が広い

…バックカスティングの難しさを痛感

私たち自身もそうであるが、インタビューではほとんどの人が、「“20年後のありたい姿”なんて想像できない」と、まず困惑していた。

現状の問題・課題を克服しながら未来について考えることはあっても、価値前提で未来から考える（バックカスティング）ということ、普段意識している人は少ない。

一方で、組織の現状を把握するためのインタビューも引き続き実施した。

インタビューで把握できた地域・組織・人材の現状（抜粋）	
地域	・港周辺のにぎわい ・ラブライブの盛り上がり ・保守的で新しいことに反対する ・中心市街地のにぎわいが弱い（大型店舗の撤退など） ・中心市街地に大きな無料駐車場がない（有料を利用してまで行きたい場所がない） ・駅前の地下道は年配者や子供連れに優しくない ・東名から市内の要所への交通アクセスが悪い ・交通網が未発達で渋滞などが発生しやすい ・恵まれた自然環境、最高のロケーションが活かされていない ・ラブライブ人気に頼りすぎている ・バスが利用しづらい（遅延・本数の少なさ） ・駅周辺が汚い、駐輪場が狭い ・治安が悪い（居酒屋の客引き、不審者、盗難など） ・自転車に優しくない ・働く場所がない ・目玉となるものがない ・市全体的に元気がない
組織	・官民連携に積極的（inn the park やまちづくりファンド等） ・雰囲気は民間企業に近づいている ・多様化する市民からの要望にできる限り対応 ・3年くらいの人事異動でいろいろな部署を経験できる ・縦割りになっている ・観光目的のイベントなどが民間任せになっている（行政の応援がほしい） ・目玉となる事業がなく、停滞している ・深海魚をもっとPRするべき ・紙文化（ペーパーレス化が進んでいない） ・市役所の立地が悪い（駐車場が利用しづらい） ・3年くらいでの人事異動で慣れた人がいなくなってしまう ・税金の徴収は積極的だが、手当や給付金などの支給は消極的（問い合わせをしないと教えてもらえない） ・市民の立場に立ったうえでの情報提供がなされていない ・内部調整の仕事が多い、意思決定に時間がかかる ・電子決裁が導入されていない ・適切な人員配置がされていない（業務量が偏っている） ・人事評価制度のフィードバックが中途半端

	・市役所の建物が古い ・借金が多そう ・日本語が話せない外国人とのコミュニケーションがうまくいっていない ・庁舎内の案内板などが分かりにくい ・窓口での待ち時間が長い ・時間外勤務が慢性的に長時間化している部署がある ・「とりあえずやってみる」ことができない
人材	・決められた期限は守る等、職員同士誠実な対応ができています ・接遇、接客マナーが悪い（意識が低い） ・電話対応が出来ていない（研修が必要） ・沼津には何もないと感じている ・決断が遅い ・視野が狭い ・時間的な余裕がなく、仕事に対するモチベーションの維持ができない ・余裕のなさが心身の負担になっている ・市のビジョンを明確にとらえることができていない

…対話の重要性に改めて気がつく

職員以外の人に対してもインタビューを実施したので、市民目線の意見を多く聴くことができた。

目指すありたい姿、またはこうあってほしいという姿には、人それぞれズレがある。

「沼津をもっと良い地域に」という思いは皆同じであるが、何をもって良いと感じるのかは、それぞれの立ち位置や年齢、性別によって違いがある。

だからこそ、ビジョンを実現するためには、このズレ（意味づけの違い）を「対話」を通じて一緒に考えていくことが重要なのだと気づいた。

このように価値前提で一緒に考えて、試行錯誤しながら一歩踏み出し、結果・経過はどうだったのか振り返る、という繰り返りで、ありたい姿に近づいていくのだと感じた。

目指すありたい姿について様々な調査を実施した結果、以下のようにシートを作成し、プレゼン動画とともに提出した。

【作成したアクションプランのシート】

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>

- ・職員自らが広報マンとして、沼津の良さや魅力を語るができる
- ・職員が楽しみややりがいを実感できる職場になっている。
- ・駅周辺のまちづくりが進み、市民がまちづくりの変化に関心やワクワクを感じられるようになっている。

組織・人材のありたい姿(状態) <3年後>

- ・各分野(仕事・遊び)の専門知識を持った職員が顕在化していることで、職員の『働きの持ち味』を業務に発揮できる。
- ・現行の職員定率による業務改善制度がより充実している。

組織・人材のありたい姿(状態) <1年後>

- ・20年後の組織・人材ビジョンを職員全体で共有している。

20年後の地域・組織・人材のビジョン

(人を中心としたまち)

- ・交通ネットワークの向上により、利便性の高いまちになっている
- ・都市機能の集積や人を中心としたまちづくりにより、まちの魅力が向上し、にぎわいが生まれている

(AIの活用)

- ・AI、ICT技術の活用により、仕事のあり方が劇的に変化している
- ※ 特に窓口業務にRPAの導入が進んでいる。

(誇り高い職員の育成)

- ・高い専門性と柔軟性をもち、主体的に様々な分野の課題解決ができる人材
- ・職員自らがまちに誇りをもち、沼津の良さや魅力を語るができる

地域経営をリードするための人材マネジメント部会

2

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)
・R元年7月19日 副市長に対し、市のビジョンや理想の人材について1時間程度インタビューを実施した
・R元年7月26日 20代職員3名(税務関連の業務に従事)に対し、地域・組織のビジョン及びどんな職員でありたいか等について2時間程度インタビューを実施した
・R元年8月1日 市民課管理係長(窓口業務を統括)に対し、市民と最も接する機会が多い窓口業務のありたい姿について1時間程度インタビューを実施した
・R元年8月7日 市内に通学する高校生13名に対し、20年後の理想の沼津について1時間程度インタビューを実施した
・R元年8月8日 連合自治会会長に対し、地域・行政の理想の姿や職員像について1時間程度インタビューを実施した
・R元年8月8日 30代職員(民間企業の経験あり)に対し、地域・組織・人材のありたい姿について1時間程度インタビューを実施した
・R元年8月9日 子育てサークルを運営し市内外で活動中の女性3名に対し、地域や市役所、職員の理想の姿について1時間程度インタビューを実施した
・R元年8月9日 30代職員(地方銀行へ出向中)及び出向先の銀行員に対し、地域や市役所、職員の理想の姿について2時間程度インタビューを実施した(出向先の銀行においてはあらかじめ源蔵人の銀行員からアンケート方式で意見を収集し、取りまとめたものを当日持参してもらった)

活動を通じて、何を学んだか

- ・対話を通じて、若手職員や高校生なども、個々に考えや意見を持っていることに改めて気付いた。
- ・公務員の常識は、世間とずれていることを実感した。業務の進め方や協働のやり方など。
- ・世代や立場によって、理想のビジョンが異なるため、取りまとめるに苦労した。
- ・地域課題の解決に向けた取り組みは、行政だけでなく、地元企業も同じように取り組んでいることが分かった。

3

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(仮説)

- ・職員自身が沼津の魅力を十分に語るができない。
- ・職員が沼津の魅力について調べたり行動する機会が少ない。
- ・一部の分野(観光・福祉・まちづくり・広報)では専門知識を持った職員が徐々に配置されているが、組織全体では十分ではない。
- ・数年前より、職員による業務改善の提案制度が実施されているが、採用された制度のフォローアップがなく、やりっぱなしになっている。
- ・以前に比べると、公民連携に積極的に取り組んでおり、雰囲気は民間企業に近づいている。
- ・アニメ「ラブライブ！サンシャイン！！」の聖地巡礼や沼津港など、市内ににぎわいが生まれている。
- ・近年、業務内容の多様化・専門化が進んでいる中で、職員が知識や経験が十分に身に付いていない状態で仕事を行っている。

アクションプラン

※シート⑤に記載

地域経営をリードするための人材マネジメント部会

4

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、所要時間などもできるだけ記載)

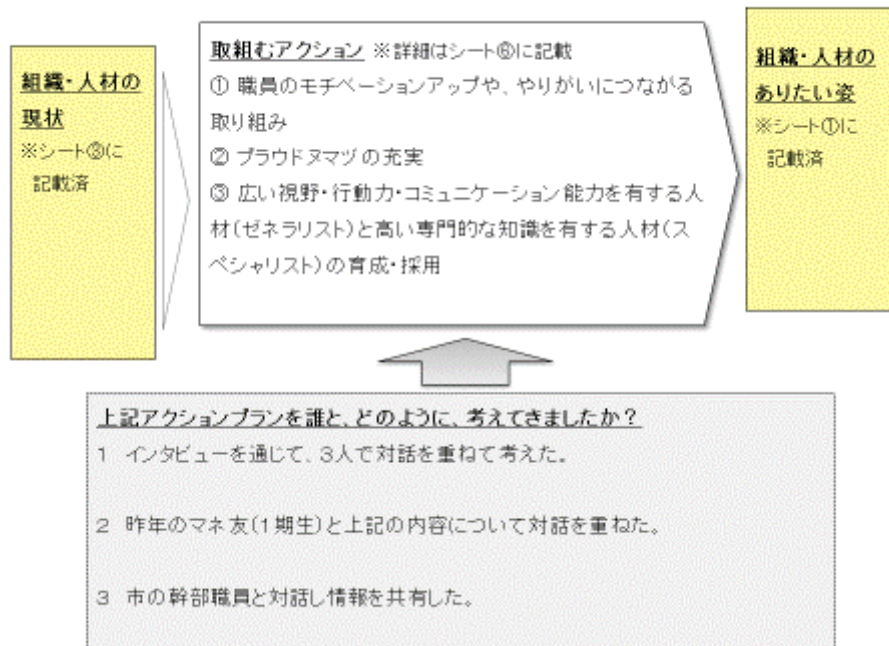
・R元年7月19日 副市長に対し、職員の現状について1時間程度インタビューを実施した
・R元年7月20日 20代職員9名(税務関連の業務に従事)に対し、所属部署の現状について1時間程度インタビューを実施した
・R元年8月1日 市民課管理係長(窓口業務を担当)に対し、窓口業務の現状について1時間程度インタビューを実施した
・R元年8月7日 市内に通学する高校生13名に対し、沼津に住んでいて(通学している)感じていることや市役所のイメージについて1時間程度インタビューを実施した
・R元年8月8日 連合自治会会長に対し、自治会活動を通じて感じている地域、行政や職員の現状について1時間程度インタビューを実施した
・R元年8月8日 30代職員(民間企業の経験あり)に対し、民間企業から市役所に転職して感じた組織の現状について1時間程度インタビューを実施した
・R元年8月9日 子育てサークルを運営し市内外で活動中の女性8名に対し、子育て世代目線で感じた行政の姿や子育てサークルの運営を通して感じた地域の現状について1時間程度インタビューを実施した
・R元年8月9日 30代職員(市外の地方銀行へ出向中)及び出向先の銀行員に対し、民間企業目線での沼津市や市役所、職員のイメージについて1時間程度インタビューを実施した (出向先の銀行においてはあらかじめ銀行員からアンケート方式で意見を伺い、取りまとめたものを当日持参してもらった)

活動を通じて、何を学んだか

- ・数年による人事異動について、職員はメリットに感じているが、市民からはデメリットに感じている。
- ・アニメの聖地巡礼など、にぎわいを創出している反面、まちの良さを壊していると感じている市民もいる。
- ・接遇が向上しているが、まだ足りないと感じている市民が多いことが分かった。
- ・自分たちは一生懸命業務をやっているつもりでいたが、思った以上に市民には伝わっていないことを感じた。
- ・インタビューについて、3人の役割分担を事前に決めてから実施した方が、効率のよい問いができたと感じた。

5

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



6

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	①年内	①政策企画課	①現行の職員提案制度	①現状分析と改善策の検討
3人で	①年内	①庁内の有志	①庁内用の掲示板の記載内容について	①計報以外の職員情報を共有する方法の検討
3人で	③年内	③人事課	③専門知識を持った職員の必要性	③現状の考えの把握
マネ友と	今から	1期生	今年度のアクションプランについて	対話を通じて検討する
庁内の自主研究グループ	②年内	②広報課や関係部署	②沼津の魅力を職員で共有する	②共有できる仕組みを検討する

7

【プレゼン動画で伝えなかったこと】

インタビューを通して、職員も市民も、「沼津は、特にこれといった目玉もなく停滞気味で、良くも悪くも中途半端だ」「近隣市町はこんなに進んでいるものがあるのに、沼津は遅れている」というような、謙遜したり他市町と比較してため息をつくような認識を持っている人が多いと感じたし、私たちもその一人だったと思う。

沼津の現状を過去の誰かのせいにしたり、どうせ何をやっても無駄だし…というあきらめ感、自分にはとても無理だという自信のなさ、誰かやってくれないかなという他力本願な気持ちなどが意識の根底にあり、ビジョンの実現を妨げていたり、そもそもビジョンを描けなかったりするのだと感じた。

そこで「沼津のここは自信をもっておすすめできる」「他の市町にはない、こんないいところがある」と堂々と自慢できるような、誰もが沼津が好きで、沼津市民であることや職員であることに誇りを持っているという状態が目指すありたい姿だと考えた。

沼津市民や職員の特征ともいえる、ある意味保守的な意識をビジョンの実現の原動力となるように変えていく取り組みが必要だと考え、アクションプランを検討した。

【プレゼン動画で伝えられなかった、私たちの本音】

一方で、インタビューを通じてせっかく見えてきたビジョンなのに、「これを書いたら、関係する課から余計な仕事を増やすなと言われそう」など、特に対話したわけでもないのに変に気を回してしまい、「とりあえずこの程度にしておこう」ということもあった。

自分たちも心のどこかで、「賛同し協力してもらえるだろうか…いや、無理だろう」というあきらめ感を少なからず抱いてしまっている証ではないだろうか。

また、1期生であるマネ友を巻き込んで一緒に取り組むべきであったが、ここまでの間、ほぼ対話はなかった。（巻き込むことをためらってしまった。）

このような思い込みや先入観で、自分たち自身が無意識にブレーキをかけてしまい、とりあえずシートを埋めてみたものの、一歩踏み出せていない部分もあると思う。

今後、自分たちの欠点と向き合っていくために、関係各所及びマネ友とのさらなる対話が必要であると感じている。



<幹事団からのフィードバック>

私たちの作成したアクションプランの内容に関して、出馬部会長、佐藤幹事から動画によるフィードバックを受けた。

- 高校生や子育て世代の方々など、外部の人を中心にインタビューしたことは、素晴らしい取り組みであるとともに、それによって色々な気づきがあったことと思う。
- 職員へのインタビューも実施しているが、市役所組織の中については沢山の職員と対話し、もう少し踏み込んで現状をつかんでもらいたい。
- ここは人材マネジメント部会であるということを念頭に、アクションについては“検討する”で終わらせず、組織の中をどう変えていくのかを研究してほしい。
そのための方法論として、マネ友との対話、近隣自治体との勉強会、過去の参加者の共同論文を参考にするなど、情報収集や解析が必要。今後の取り組みに期待している。
- 時間軸の大切さを理解してほしい。5～10年で実現できるものも、20年後に実現と設定すると進度がゆるくなってしまう。
- 職員提案制度や庁内用掲示板の見直しについては、具体的な改善案を示してほしい。
- 優先度が高く、まわりを巻き込めそうだと判断できれば、沼津の魅力を職員で共有するしくみ、やり方をマネ友を含めて検討し、年内をめどにプロトタイプに挑戦してほしい。
- 特に職員提案制度については、副市長とそのテーマだけで深く対話してみたらどうか。
職員が思っていることを提案できるしくみがあるのに、なぜ政策論議の中心に乗らないままはじかれてしまうのか、どういうブレーキがかかっているのか…経営層との対話から分析し、組織のどこに着眼して、どこを変えていけば組織が変わり、職員の思っていることが上に通りやすくなるのかを考えてほしい。

<第4回研究会までの取り組み>

1. 幹事団からのフィードバック

我々は、幹事団からの意見より、下記のような気付きや反省を得たことから、自分たちが作成したアクションプランの見直しを行った。

【感想と気づき】

1	幹事団のフィードバック動画や職員との対話から、「目指すありたい姿」のスケジュール感（時間軸）が遅かったと認識した。
2	他自治体のシートから、多くの自治体で「組織の現状」について、同じような課題（縦割りや日々の仕事に追われているなど）を抱えていることが分かった。
3	他都市の取り組み（共同論文等）について、もっと研究する必要があったと反省した
4	昨年度のマネ友（1期生）と対話する機会が少なく、もっと課題の初期段階から相談及び連携を図る必要があったと感じた。また、マネ友が昨年度より始めた「対話の場のシステム構築」を継続して推進するべきであった
5	県内の近隣市町（マネ友）と課題について、意見交換や研究を一緒に行うことで、新たな気付きや工夫の余地が探れたのではないかと感じた。

【反省点】

1	「ありたい姿」を実現できるような具体的なアクションプランになっていない。
2	ここは人材マネジメント部会であり、組織変革についての実践研究の場である。本市の組織の中がどうなっているのか、どう変えていけばよいのか、もっと踏み込んだ対話が必要であった。
3	『誰に』インタビューするかを重要視するあまり、問いによって「何を探らなければならないか」の意識が足りなかった。

「アクションプランの見直し」

- 取り組むアクションの詳細に、昨年度マネ友（1期生）が取り組んでいた「対話の場システムの構築」をより推進させるため、今からマネ友と連携して具体的な取り組みを行う
- 目指すありたい姿について、スケジュールの一部見直しを行った
- 政策企画課（職員提案制度担当課）と制度の現状及び改善に関する打ち合わせを行った（例：提案された事項の評価について、全職員対象に投票制とし、「いいね」が一番多いものについては、評価に加点する等
- 10月9日、庁内用掲示板の掲載内容に関する打ち合わせを、政策企画課及び情報システム課と行った。（掲載内容や更新担当者、ポップアップの仕組みに関すること）

＜第4回研究会＞

第4回研究会では、幹事団からのフィードバックを受けて修正した上記のアクションプラン等について、再度幹事と「対話」することで、「更なる気づき」を促す場となった。

また、他自治体の取組み状況や気づき、反省などを共有することで、自分たちの新たな気づきにもつながった。組織規模や目指す姿、歴史や風土に違いはあるが、どの自治体も同じような課題を抱え悩んでいることが分かり、情報共有の大切さを実感した場であった。

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＞

- ・職員が楽しみややりがいを実感できる職場になっている。
- ・駅周辺のまちづくりが進み、市民がまちづくりの変化に関心やワクワクを感じられるようになっている。
- ・AI、ICT技術の活用により、仕事のあり方が劇的に変化している
- ※特に窓口業務にRPAの導入が進んでいる。

組織・人材のありたい姿(状態)＜3年後＞

- ・各分野(仕事・遊び)の専門知識を持った職員が顕在化していることで、職員の「個の持ち味」を業務に発揮できる。
- ・職員自らが広報マンとして、沼津の良さを語り伝えることができる
- ・20年後の組織・人材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)＜1年後＞

- ・現行の職員提約による業務改善制度がより充実している。
- ・庁内掲示板の活用により、職員の「個」が見えるようになっている。
- ・20年後のビジョンを職員個人が想像し対話できる状態。

20年後の地域・組織・人材のビジョン

(人を中心としたまち)

- ・交通ネットワークの向上により、利便性の高いまちになっている
- ・都市機能の集積や人を中心としたまちづくりにより、まちの魅力が向上し、にぎわいが生まれている

(誇り高い職員の育成)

- ・高い専門性と柔軟性をもち、主体的に様々な分野の課題解決ができる人材
- ・職員自らがまちに誇りをもち、沼津の良さを語り伝えることができる

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	年内	政策企画課 及び人事課、マネ友	現行の職員提案・業務改善報告制度の業務改善活動をより進めていくため、職場で課題を共有し、解決に向けた取り組みを検討するための対話の場をつくる（例：部課長級職員×若手職員など） ・年齢や階級の違いによる認識の差を確認 ・現状の把握と課題の共有→解決に向けての対話	試験的な取り組みとして、12月～1月頃に部署を限定し開催してみる。 現状分析、課題、解決に向けた取り組みをまとめ、副市長（市長）に報告。 副市長からのコメントをフィードバックする。
3人で	今から	政策企画課、情報システム課及び有志職員（デザイン担当）	庁内用の掲示板の記載内容について、現況の計報や職員スポーツ大会のお知らせ以外の職員情報を共有する方法	・職員の個の情報（結婚や出産、趣味の大会表彰など）を掲載する仕組み。 ・部や課毎の現在取り組んでいる業務の説明を掲載するための仕組み（誰が・どのサイクルで・いつまでに）
3人及び人事課	年内	人事課、福祉・税関係部署	スペシャリストの育成に向けた各課の取り組みや研修の状況を把握する。 人事課に現状を確認し、課題解決に向けた取り組みを一緒に行う。	スペシャリスト育成の取り組み状況や現状の課題、要望等に関する調査（対話）を年内に実施する
3人で	年内	庁内の自主研究グループ（主な4団体）	職員に対して、沼津の魅力について興味を持ち、体験し、共有すること	自主研究グループや庁内の有志、マネ友と一緒に「魅力の伝道師サークル（仮称）」を形成し、職員向けの情報共有の仕組みや、情報発信の場づくりなどを実施する。
3人で	年内	昨年度のマネ友と	職員間の「対話の場のシステム構築」の更なる推進を図る	マネ友と人事課と連携し、現行のコミュニケーションタイムに限らず、対話の場をどのように構築していくか、検討し、年度内に実践していく

<第5回研究会までの取り組み>

1. 中堅職員意識調査

幹事団との対話による反省から、組織内の意見聴取をより充実させるために、中堅職員を対象に「モチベーション」をテーマにグループワークを行った。

これは、昨年度の本市の研究会参加職員（以下、マネ友と呼ぶ）の提案により、今年度より人事課主催の職員研修の終了後の1時間程度を活用して実施している「コミュニケーションタイム」を活用して実施した。コミュニケーションタイムは、毎回あるテーマについて、ざっくばらんに語り合うことで、職員間での対話の楽しさや必要性を再認識してもらうことを目的としている。

当日は、主任級職員45名が参加する研修の場に参加し意見を徴取した。

<議題>

- 個人ワーク
- ①「あなたのモチベーションが上がるのはどんなとき？」
 - ②「あなたのモチベーションが下がるのはどんなとき？」
 - ③「モチベーションを維持するためやっていることは？」

グループワーク みんなで意見を共有する

<各グループ発表>（代表的な意見）

① モチベーションが上がるとき

- ・「ありがとう」と言われたとき、「良くやっているよ」と言われたとき
- ・苦情対応でうまく説明してわかってもらえた
- ・職場（係内）の雰囲気の良い状態のとき
- ・やってみたい仕事に携われたとき

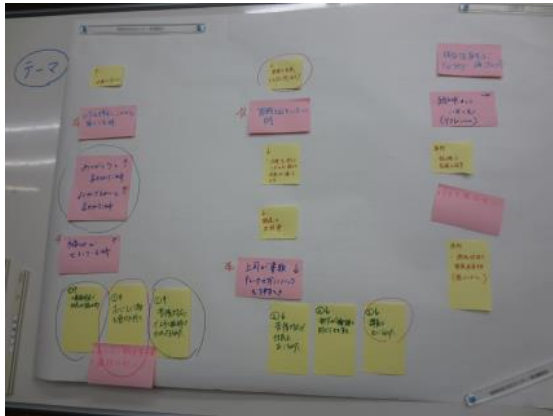
② モチベーションが下がるとき

- ・業務の失敗（上司に怒られたとき）
- ・仕事を抱えているのに新たな仕事が降ってくるとき
- ・苦情対応で住民に怒られた
- ・仕事量の差を感じるとき。一人だけ夜会議とか、一人だけ休日出勤が多いとか
- ・ちゃんと働かない職員がいるとき

③ モチベーションを維持するため

- ・趣味にいそむ（リフレッシュ）
- ・家に帰って家族と話す
- ・課内、係内で情報共有する
- ・ローテーション・ルールを決める

【グループ発表の様子】



2. マネ友（昨年度研究会参加職員）との対話

上記同様に幹事団との対話による反省から、マネ友との対話を実施した。行き詰った中で、仲間（マネ友）の存在の大切さに改めて気づくとともに、昨年度からの取組みを更に推進していくことをアクションプランに組み込み実践することとした。

①職員提案制度について

★ 職員提案がモチベーションアップの動機付けになるのか、そもそも職員はどのようなことを求めているのか、もっと深掘りした方が良いのでは？

手法のひとつとして、全庁的な職員アンケートをとってはどうか。

過去の提案者や表彰者から直接話を聞くのも有効と思われる。

多くの職員が参加できるしくみ作りが必要。

【想定される課題】

- ・自分の仕事に手一杯で、制度について考える時間がないし面倒くさい。
- ・そもそも制度自体に関心がない
- ・各課の業務量や雰囲気によるが、提案された側は提案内容に消極的であるため、受け入れられる組織の風土づくりが必要ではないか。
- ・やり方を変えたり、新しいことを始めることへのためらい。
- ・現行では“内輪”で完結している＝関係者以外は内容を知らない、関わらない。
- ・各課に強制すれば適当になってしまい、任意にすると逆に出てこなくなる。

※参考 社会福祉課における業務改善の成功例

皆が同じ目的、目標に向かって仕事をしていることもあり、仲間意識が強い。

普段から業務改善についての意識が高い職員がいることで、周りの職員も同調し、みんなでより良く変えていこうという風土が生まれやすい。

②フォーラム（掲示板）の活用について

★自主研究グループの活動内容の掲載については、そもそもフォーラムを使う必要があるか？

各自やっている Facebook でも良いのではないか？

各課の業務内容を掲載するのは◎（自分の仕事に追われ、他課が何をやっているか皆知らない）

掲載例として、この課ではこんな業務を担当した…その経験が後々にこんな役に立った、みたいな情報はどうか。人事異動の際、皆が参考にできるのでは。

情報を載せても見る人は見るし、見ない人は見ない。地道に継続し、参加してくれる人を徐々に増やしていく。

掲示板の管理者、運用ルールがない中では課題はたくさんあるが、試行的にやってみるのも手である。

③対話の場のシステム構築について

★コミュニケーションタイムの拡充で、任意参加の対話の場を作ったとすると…

毎回同じ人しか来ないのではないか、色々な職階の人が集まると本音と言えなくなるのではないか、幹部職員の時間が取れないのではないか、などの課題が考えられる。

④まとめ

★1期生は、対話によるコミュニケーションの重要性を認識し、対話の場（＝コミュニケーションタイム）づくりを提案した。

↓

2期生も引き続き、職員のモチベーションアップにつながる取り組みとして対話の場も継続しつつ、より効果を上げるべく職員提案制度の改善と職員用掲示板の活用に着眼し研究を進めた。

↓

3期生につながっていくという、研究の流れ自体は良いと思う。ベースになる部分は統一した考え方でいくというものもあるが、毎年参加者が変わるなら、考え方も変わって当然であるため、色々な取り組みがあってよいと思う。

【参加自治体の取り組み発表】

他の自治体の取組みは、成功例も失敗例も非常に参考となるものであった。結果として、オフサイトミーティングに力を入れている自治体が多く、先ずは取組みに賛同してくれる仲間づくりを大切に捉えている印象であった。

[illegible]

3章 次年度に向けての展望

＜全庁アンケートの実施＞

これまでの幹事団との対話による反省やマネ友との対話を踏まえ、具体的なアクションを検討するにあたり「庁内掲示板の活用」、「沼津の魅力」、「職員提案制度」の3つのテーマについて、庁内職員（臨時職員含む）に下記のとおりアンケート調査を実施した。

回答期間：令和2年2月3日（月）～同年2月14日（金）

回答方法：しずおか電子申請サービスによる

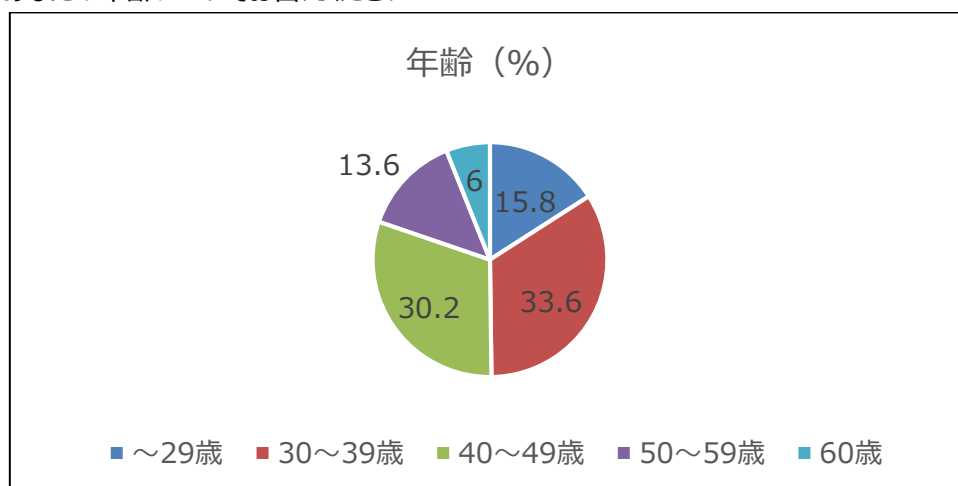
対 象 者：庁内職員（臨時職員含む、病院職員は除く）

※個人端末を使用し、庁内メールを確認できる職員 1,000 人程度を想定

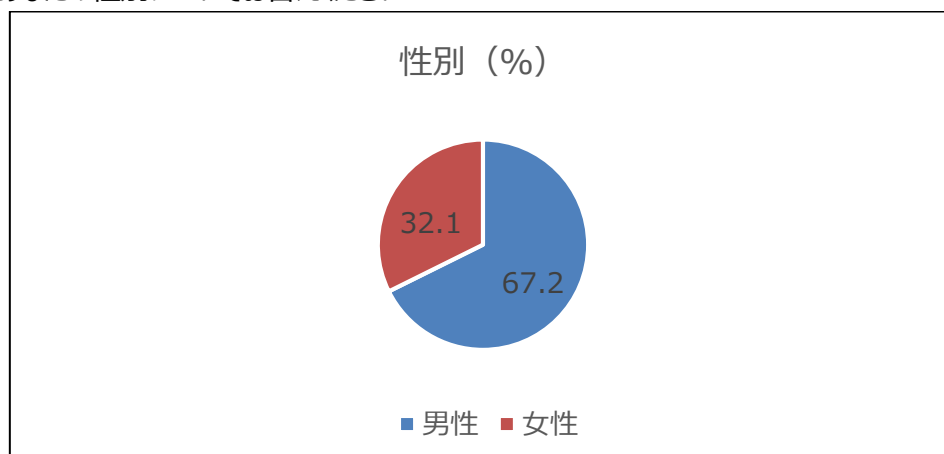
回答者数：265名（回答率：約26.5%）

【アンケート結果】

問1 あなたの年齢についてお答えください

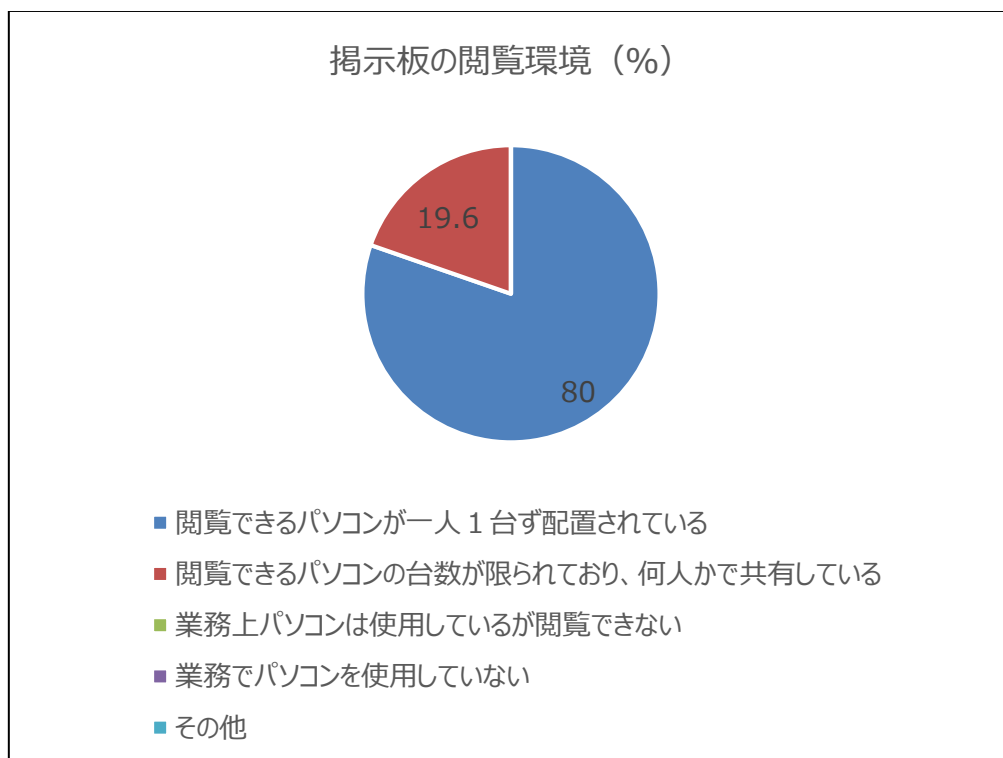


問2 あなたの性別についてお答えください

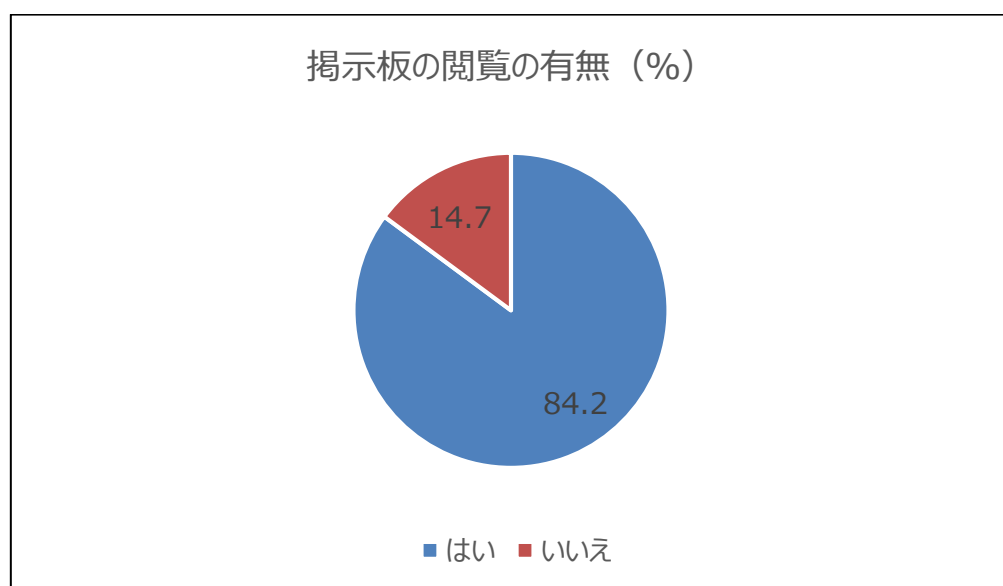


【i-Net MENU お知らせフォーラム（掲示板）の活用についてお聞きます】

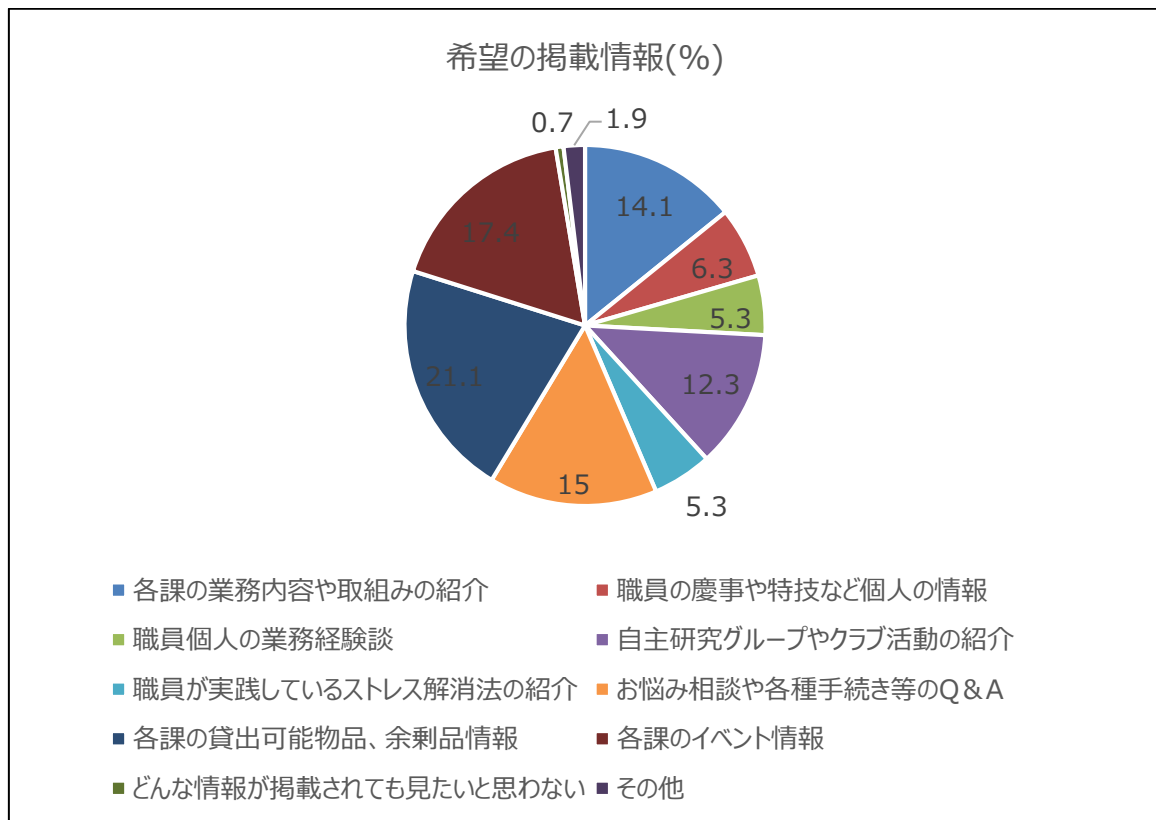
問 3 あなたの職場の i-Net MENU の閲覧環境について当てはまるものを選んでください。



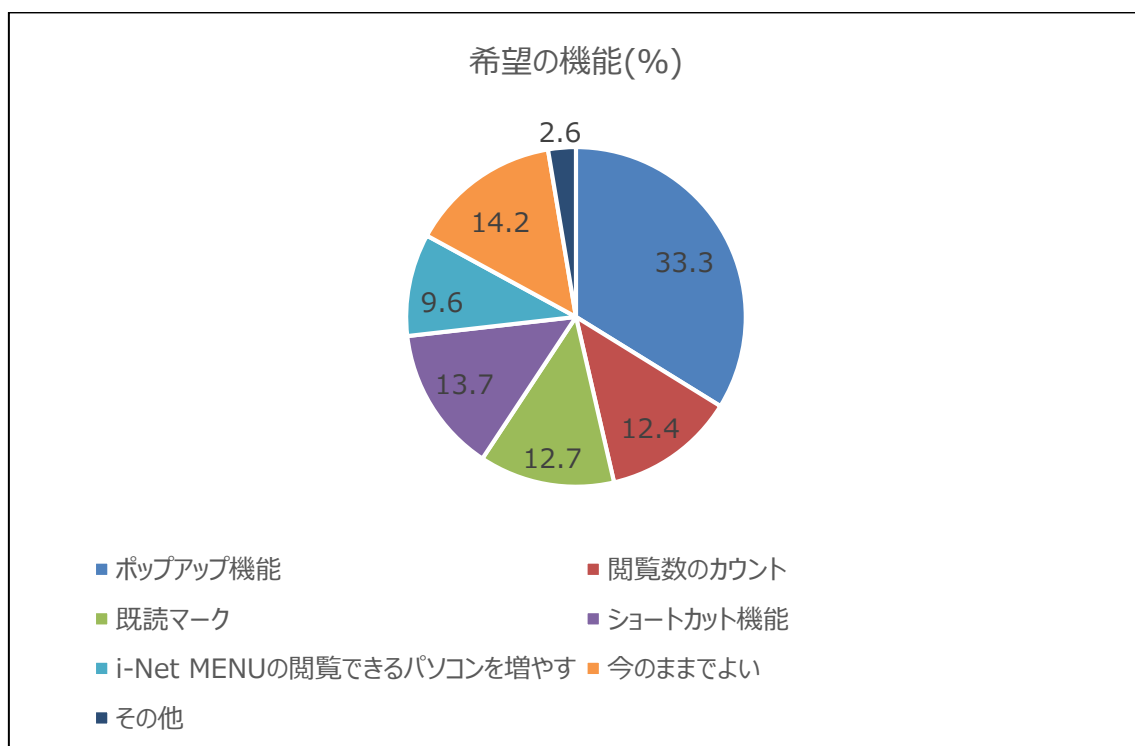
問 4 計報情報等、これまでにフォーラム（掲示板）を見たことはありますか？



問5 フォーラムにどんな情報が掲載されれば、見たい（活用したい）と思いますか？（複数可）

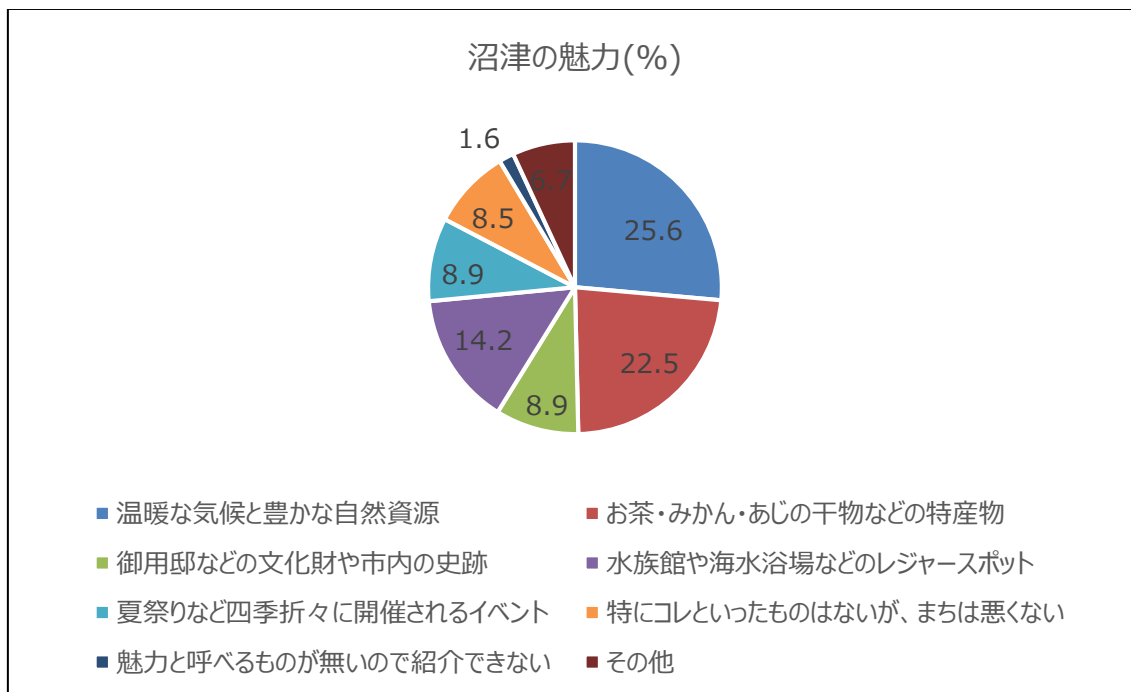


問6 今後フォーラムにどんな機能があれば活用しやすいと思いますか？（複数可）

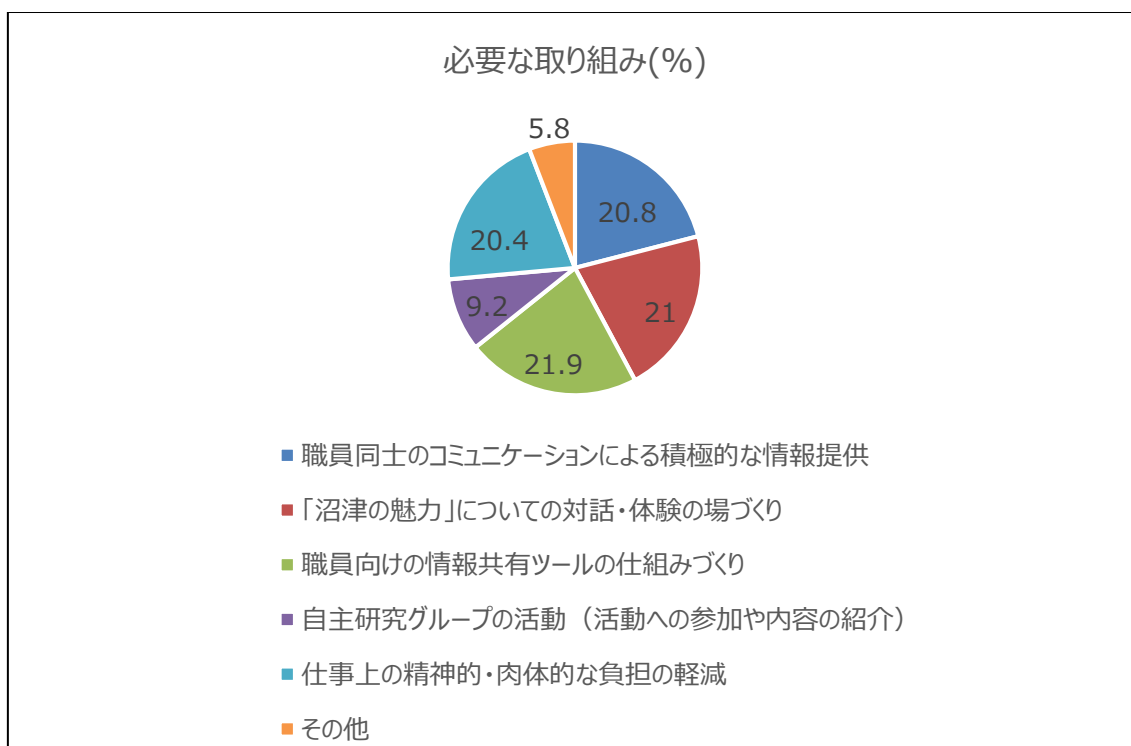


【沼津の魅力についてお聞きます】

問 7 あなたが沼津の広報マンとして「沼津の魅力」を一言で紹介するならどれを選びますか？



問 8 職員自らが沼津にもっと魅力を感じ、市内外に積極的に P R できるようになるには、どんな取り組みが必要だと思いますか？（複数可）？



【職員提案・業務改善報告制度についてお聞きます】

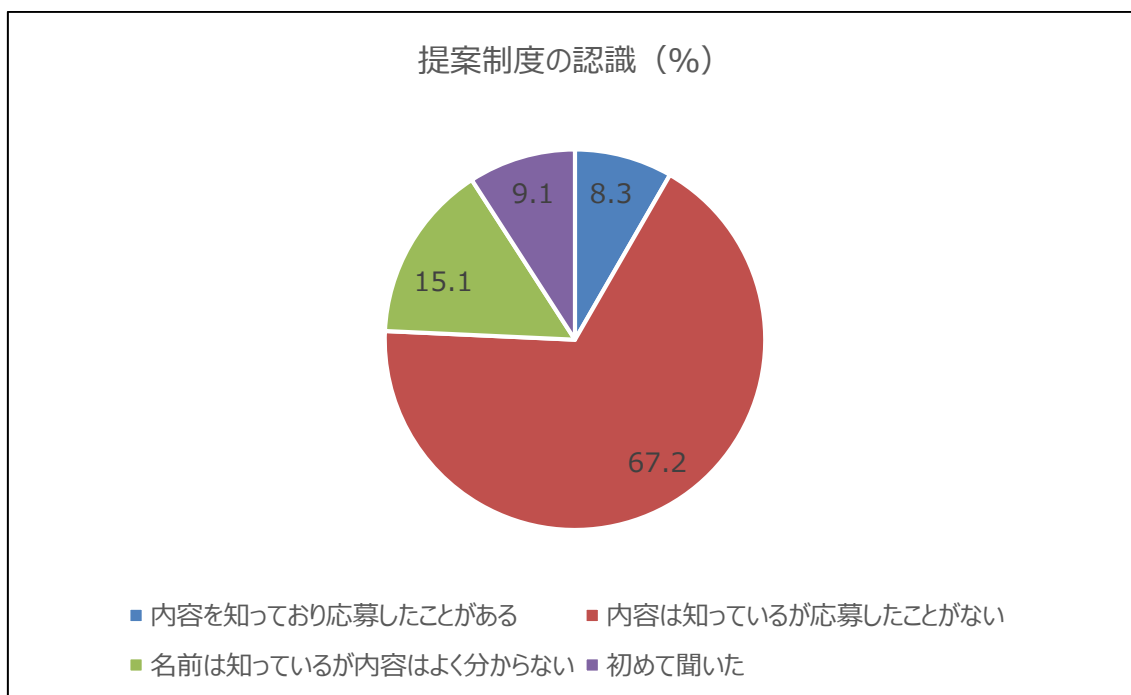
※沼津市職員提案・業務改善報告制度（政策企画課）

- 提 案・・・職員が総合計画に掲げる将来都市像の実現や業務の効率化及び市民サービスの向上等に向けて施策を提言するもの
- 改善報告・・・職員が自身の担当業務及び所属内の業務の効率化等に向けて取り組んだ活動を報告するもの

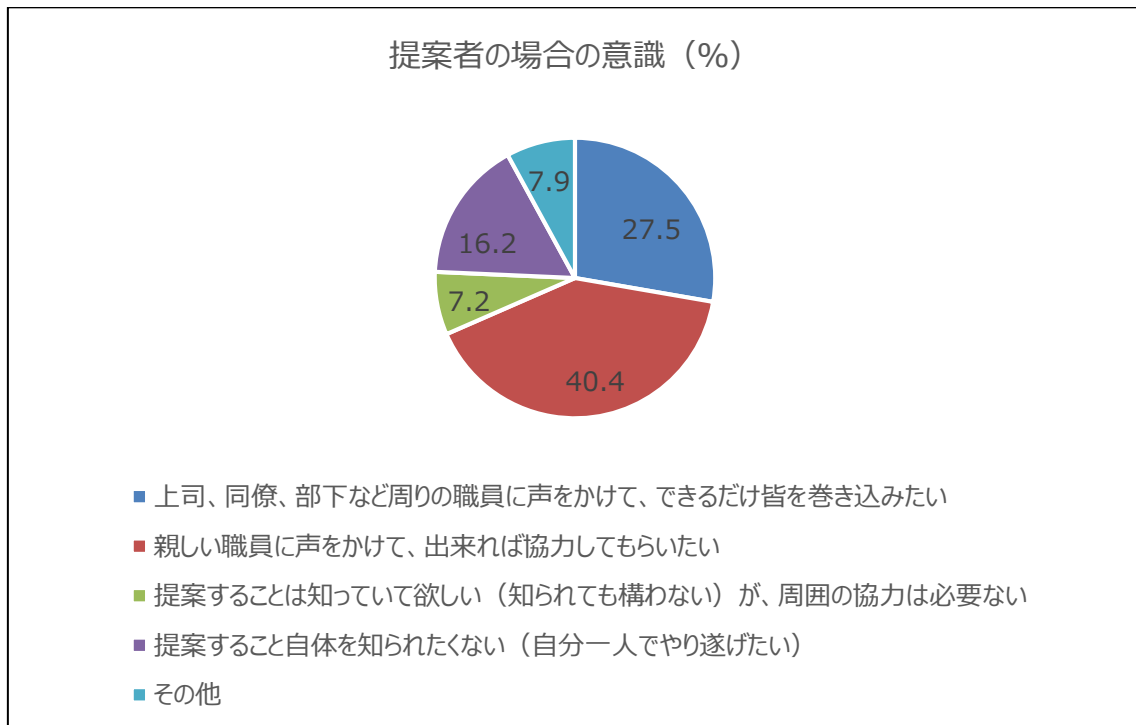
本制度は、職員の市政運営への参加意欲及び政策立案能力並びに業務改善意識の向上を図ることを目的として、年 1 回募集を行っており、平成 25 年度から職員提案、平成 30 年度より業務改善報告を追加して実施している。

問 8 職員提案制度（以下、提案制度という）の認識についてうかがいます。

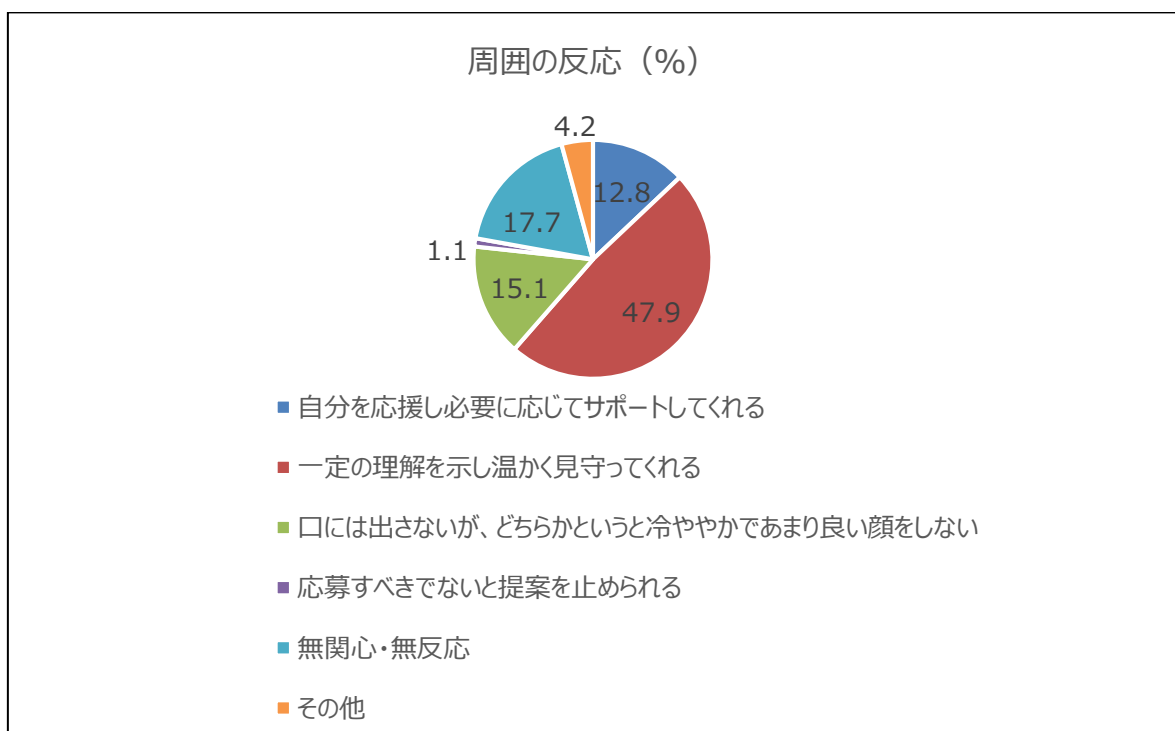
あなたは提案制度について、



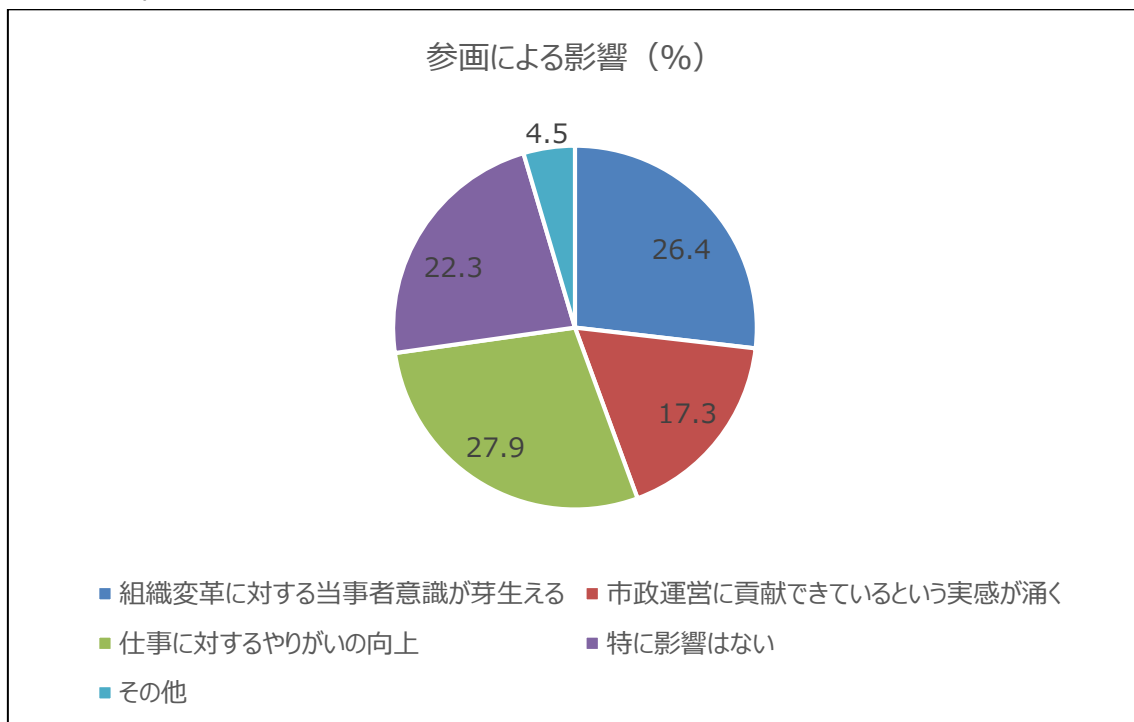
問 10 あなた自身が提案者となって応募する場合、あなたの意識に近いのは次のうちどれですか？



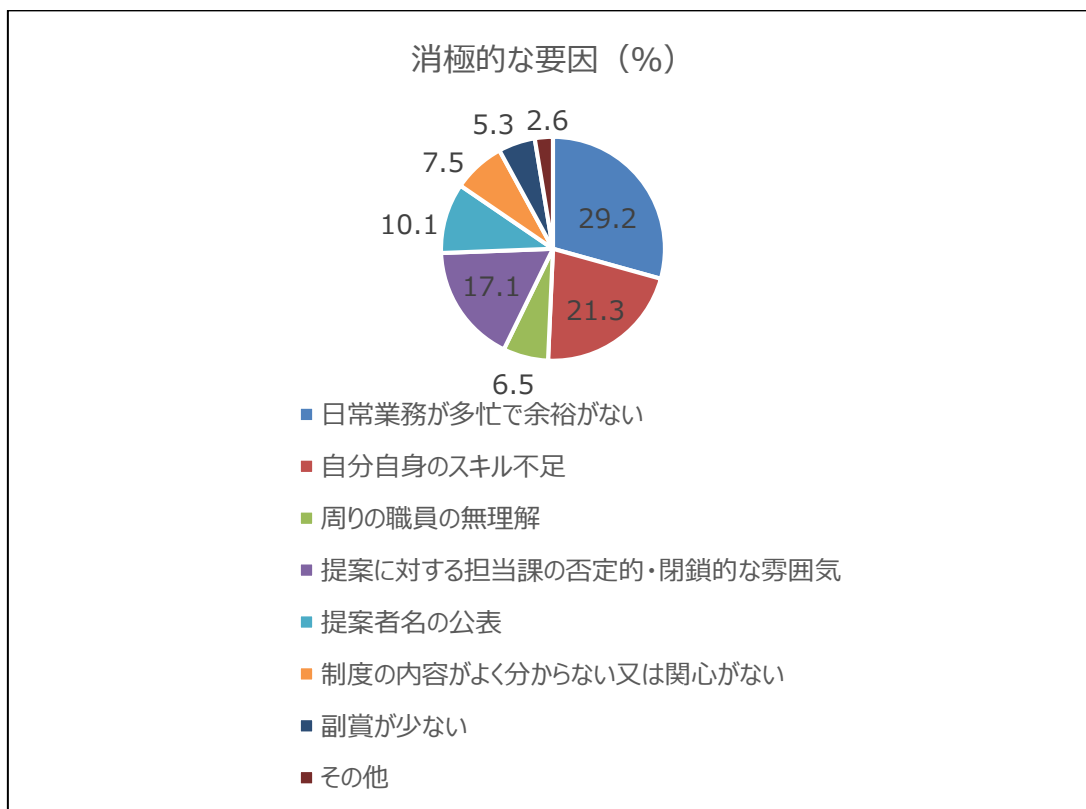
問 11 あなた自身が提案者となって応募する場合、周囲の反応として思い浮かぶのは次のうちどれですか？



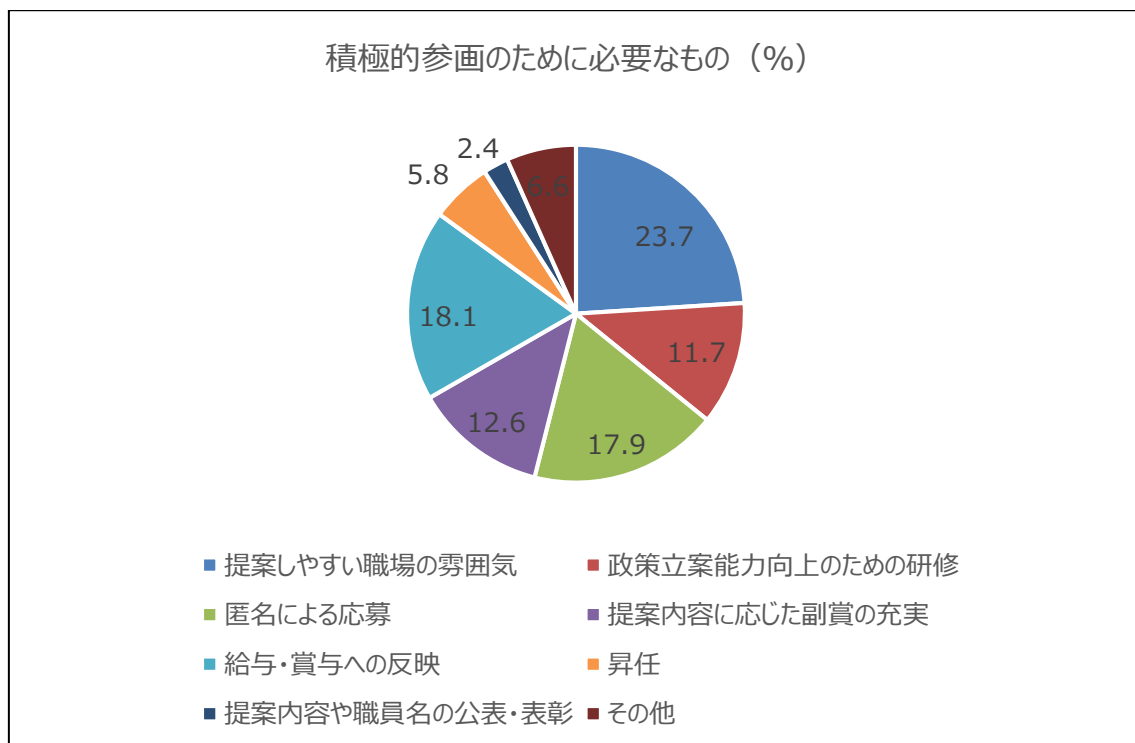
問 12 提案制度への参画は、市職員としての自分自身にどんな影響があると思いますか？



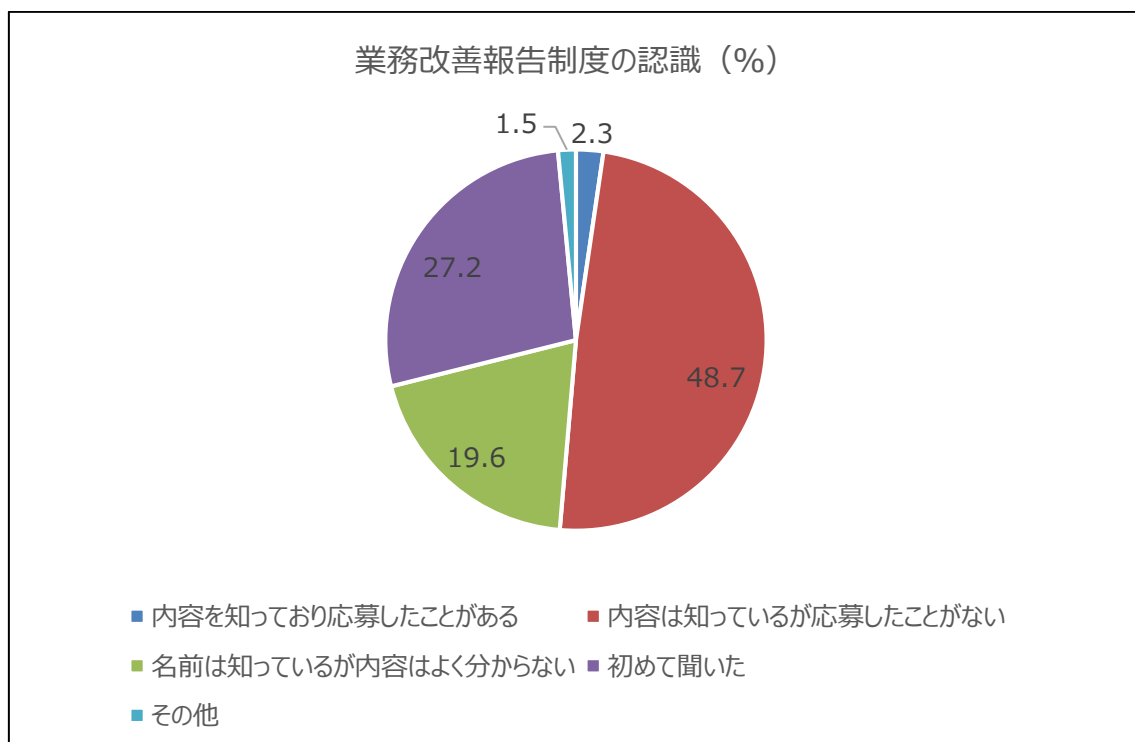
問 13 提案制度への参画に消極的になってしまう要因があるとすればどんなものが思い浮かびますか？（複数可）



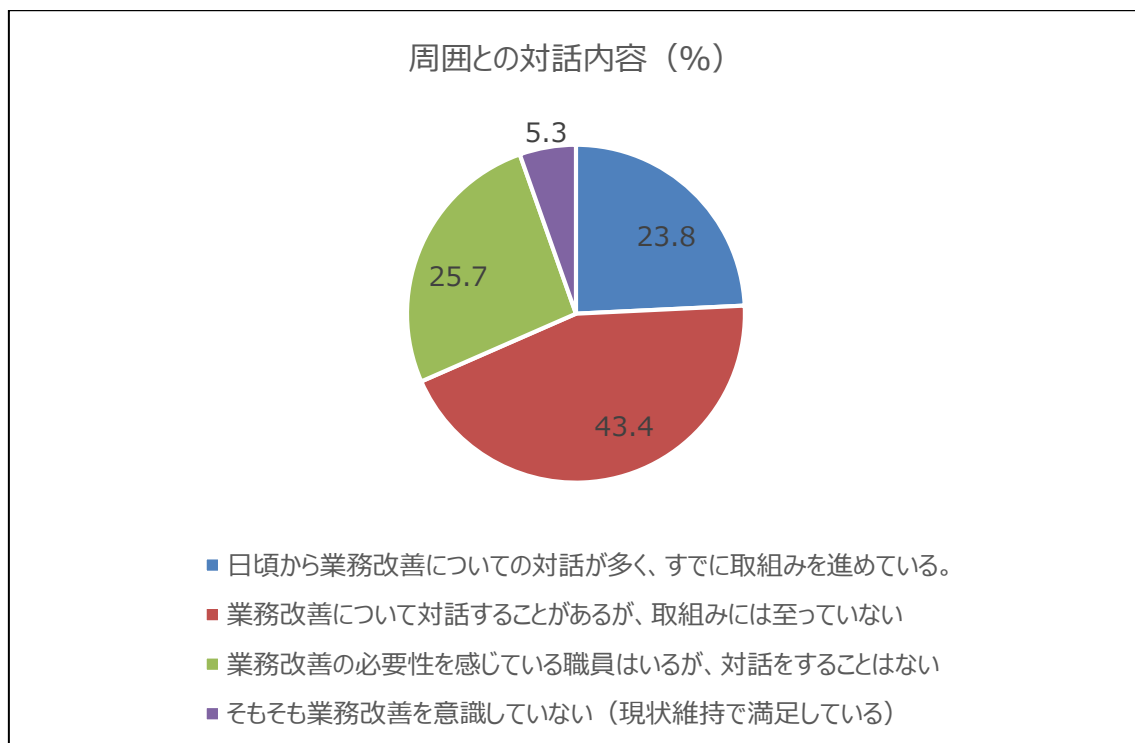
問 14 これがあれば提案制度へ積極的に参画したい（または参画できる）と思うものはありますか？（複数可）



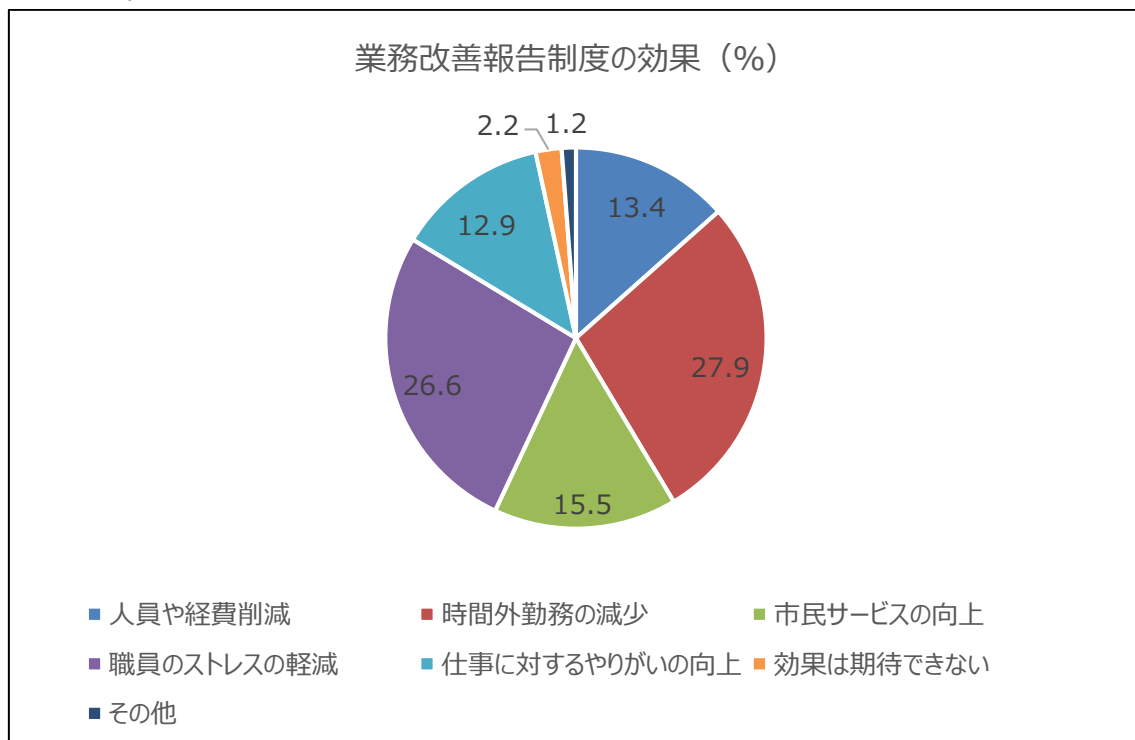
問 15 業務改善報告制度の認識について伺います。あなたはこの制度について、



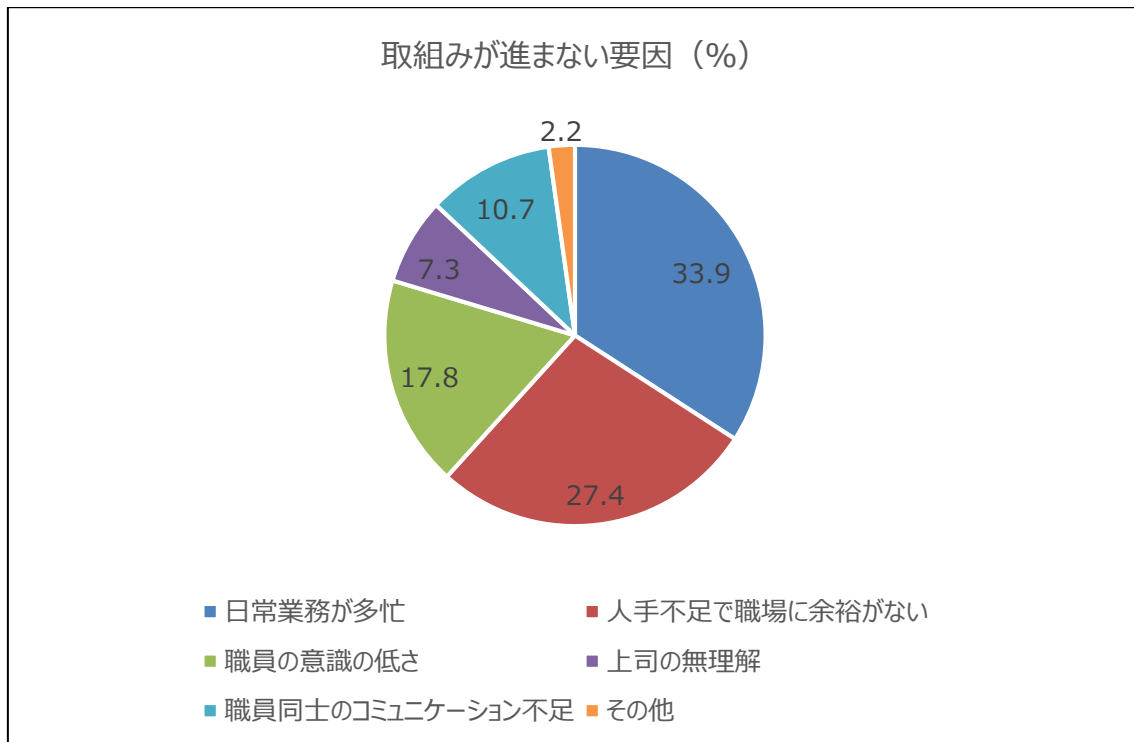
問 16 あなたの担当業務や所属内の業務の効率化等（以下、業務改善という）について、普段周囲とどんな対話をしていますか？職場の状況に近いものを選んでください。



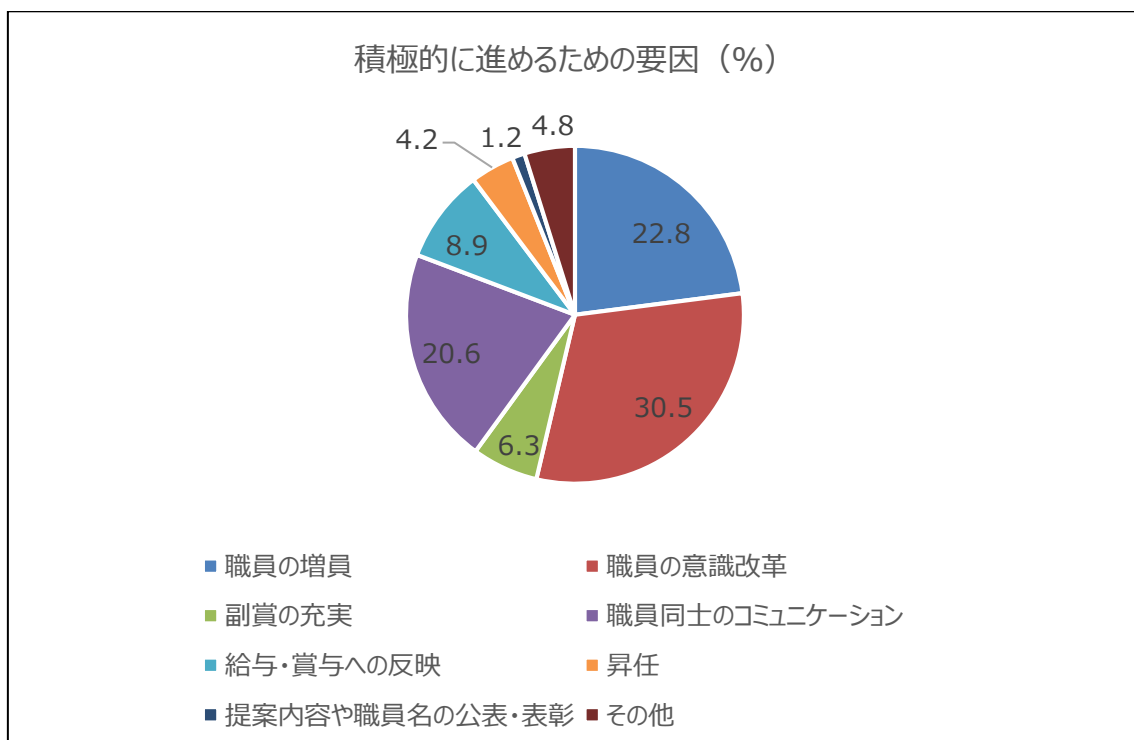
問 17 あなたの職場で業務改善を実施した場合、どんな効果が期待できると思いますか？（複数可）



問 1 8 業務改善に向けた取り組みがなかなか進まない要因があるとしたら、どんなものか思い浮かびますか？（複数回答可）



問 1 9 業務改善に向けた取り組みを積極的に進めていくために、あなたが必要だと考えるのはどんなことですか？（複数回答可）



問 2 0 仕事をしていくうえであなたが重要だと考えるのは次のうちどれですか？ 3つ以内で選んでください。



【アンケートまとめ】

アンケートの回答については、30 歳代～40 歳代の職員によるものが 6 割を超えており、性別も男性が 7 割近いものであった。中堅職員の男性がより関心を持って回答してくれていることが分かる。

「掲示板の活用について」

掲示板（フォーラム）の活用については、8 割を超える職員が自身のパソコンで閲覧可能であり、また過去にも閲覧している結果であった。このことから、職員の認知度や今後の活用の可能性は高いと考えられる。

また、掲載して欲しい内容では、「各課の業務内容や取組みの紹介」、「お悩み相談や各種手続きの Q & A」、「各課の貸出可能物品、余剰品情報」、「各課のイベント情報」の 4 つが多くの方に選ばれていた。

掲示板に今後欲しい機能としては、「ポップアップ機能（新着情報のお知らせ）」が一番多かったが、それ以外の機能についても、均一的に票が入っていた。

「沼津の魅力について」

沼津の魅力については、「温暖な気候と豊かな自然資源」、「お茶・みかん・あじの干物などの特産品」、「水族館や海水浴場などのレジャースポット」の3つの意見が多く選ばれており、職員が積極的にPRできるようにするためには、「職員同士のコミュニケーション」や「対話や体験の場づくり」、「情報共有ツールの仕組み」などが必要であるとの意見が多くみられた。

「職員提案制度について」

職員提案制度は約76%の職員が認識しており、ある程度の周知は図られているが、応募したことがある人については、約8%と少数に限られていることが分かる。また、24%の職員は内容を知らないという結果であった。

提案した場合の周囲の反応としては、半数以上の職員が「応援してくれる。温かく見守ってくれる」と感じているが、「日常業務が多忙で余裕がない」、「自分自身のスキル不足」、「提案に対する担当課の否定的な雰囲気」などの理由により、提案に消極的になっていることから、気軽に提案できる風土が必要に感じる。

また、積極的に参画するためには、「提案しやすい職場の雰囲気」や「匿名による応募」、「給与・賞与への反映」が必要との意見が多かった。

「業務改善報告制度について」

業務改善報告制度については、職員提案制度より認知度が低く約50%の職員の認識に限られており、また、ほぼ同数の職員が「内容が分からない。初めて聞いた」との回答であった。応募したことがある人についても、約2%とごく少数に限られていることが分かる。

所属内での業務の効率化について、約24%ですでに取組みを始めているとの回答があった一方で、約69%で「必要性を感じており、職員間の対話はあるが取組みに至っていない」との回答であった。

取組みが進まない要因としては、「日常業務が多忙」が一番多く、次いで「人手不足で職場に余裕がない」、「職員の意識の低さ」が挙げられていることから、日常業務に追われ気持ちに余裕がないことが大きな要因となっている。

「仕事をしていく上で重要なもの」

この質問で多くの回答があったのが、「職員同士のコミュニケーションが円滑に行われるなど、風通しの良い職場である」、「人員配置が適正に行われている」、「自分の特技・得意分野が活かせる業務を担当する」などであり、適正な人員配置により仕事に余裕が生まれ、円滑なコミュニケーションが図れる組織であることが大事と感じており、また自身の特技が活かせる業務を担当することもやりがいを感じる要因になっている。

<今後の取り組み>

1. 庁内掲示板の活用、職員提案制度、業務改善報告制度の充実

アンケートの結果を踏まえ、掲示板の利活用に関する案を取りまとめ、担当課である政策企画課へ提言を行う。

2. 沼津の魅力の共有

庁内掲示板の活用と併せて、職員が沼津の魅力を共有できる仕組みづくりに着手する。共有化には、庁内掲示板も活用しつつ、アンケートにて意見が多かった「職員同士のコミュニケーションの場や体験の場づくり」に着目して検討を進めていく。

具体的には、後述の「コミュニケーションタイム」を活用し、沼津の魅力についての対話の機会をつくることを担当課である人事課へ提案する。

また、コミュニケーションタイム以外にも「オフサイトミーティング」を庁内の自主研究グループと協力し、試行的に開催する。

人材マネジメント部会の活動ややろうとしていることの周知を目的に、『マネ友通信（仮称）』を作成し、全庁メール等で活動を紹介していく。

3. コミュニケーションタイムの充実

昨年度のマネ友が研究し、人事課へ提案した「職員の対話の場に関する構築」については、今年度より人事課主催の職員研修の際に、研修最終日の1時間程度を活用して「コミュニケーションタイム」を実施している。ここでは、あるテーマに沿ってグループ内で自由に意見交換してもらい、最後に代表的な意見を発表してもらうもので、参加した職員からは「異なる部署や職種の人と普段あまり話す機会がないため、とても楽しかった」、「最初はめんどくさいと思っていたが、やってみると面白かった」などの意見が聞かれ好評を得ている。

このコミュニケーションタイムをより拡充させるため、引き続き、担当課である人事課と次年度以降の参加者と共に対話を継続していく。

4章 付記（部会参加による学びと気づき）

私がこの 1 年間、人材マネジメント部会での研究で学び、気づいたことは「一步を踏み出すことの大切さ」です。

沼津市役所に入庁して 23 年、組織の現状や課題、仕事に対する明確なビジョンや将来のありたい姿など真剣に考えたことがなく、ただ漫然と担当業務をこなすだけで、市の課題について自分事として捉えていませんでした。しかし、無意識、無自覚な自分を気づかせてくれたのが人材マネジメント部会です。

部会から出されたテーマ（課題）に対して 3 人で話し合い、さらに組織内外のあらゆる世代のキーパーソンとのインタビューを通じて得た意見をもとに、将来の組織のありたい姿の実現に向けたアクションプランを立案しました。しかし、立案しただけでは絵に描いた餅です。実行に移さなければ何も意味がありません。（頭ではわかっているけど……）

正直、今でも心の奥底では「組織」「人材」を変えることは、かなり高いハードルがあると感じています。しかし、前に進まなければ何も変わりません。

部会が大切とする「立ち位置を変える」「価値前提で考える」「一人称で捉え語る」「ドミナントロジックを転換する」4つのキーワードを念頭に、「対話」により課題解決を導き出し、それをもとに「行動」いわゆる「一步前に踏み出すことの大切さ」が必要不可欠です。1 年間学んできたことを生かすのが私たちだと思っています。

最後に、普段は職場が違い対話をする事がなかった 3 人が、一緒に学び、悩み、そして気づきで得たことは大きな財産であり、楽しく取り組みができたことにとても感謝しています。部会には卒業がありません。周囲を巻き込んで、今後の本市のありたい姿の実現に向けて頑張っていきます。

環境政策課 大木 圭一郎

「ここは研修の場ではない。組織変革のための実践研究の場である。」
第一回目の研究会からくり返し何度も言われてきたのが、この言葉です。

私は、市役所に入庁して20年近く勤務し、色々な部署で様々な業務に携わってきました。
それぞれの配属先で自らの担当業務を責任持って遂行することが、職員である自分に求められていることであり、自分もそうあればいいと思っていたので、組織変革や人材育成といった分野の研修なんて、今の自分には関係ないのでは？と、派遣が決まってからも全然乗り気ではありませんでした。
だから、冒頭の言葉も最初はピンとこなくて、誰が研究をやるの？自分たちが？？しかも、研究だけじゃなくて実践までやるの！？そこに気が付いたとき、これはもうとんでもないところに来てしまった、正直そんなふうに思っていました。

理想の組織とは何か、自分たちのありたい姿とは何か…
自分たちは今どこにいて、組織のどこを変えていけばありたい未来にたどり着けるのか…
このような価値前提の視点を持ったことは今まで一度もなく、日頃から、市役所の業務ってこういうものだよね、という思い込みにとらわれていた私は、研究会に参加するたびに自分の中の価値観がどんどんひっくり返っていくような感覚でした。
研究が進んでいくと、取り組みを通して浮かび上がってきた組織の課題は、今まで見て見ぬふりをしてきた自分自身の欠点であり、避けてきた苦手なものであることに気づきます。
この部会に参加し組織の現状と向き合うことは、すなわち自分自身と向き合うことでもあったのです。

変えたい…でも変わりたくない…組織（＝自分自身）の課題を受け止め、向き合う苦しさで心が折れそうになる私を助けてくれたのは、「過去と他人は変えられない、だが未来と自分は変えられる」という言葉と、いつも明るくポジティブな、参加メンバーの大木さんと眞田さんでした。
2人と一緒だったからこそ、自分の居場所がここにはあると感じられたし、悩みながらも一年間色々なことにチャレンジしてこれたのだと思っています。

一年間の研究会が終わった今、「私たちは微力だが無力ではない」という言葉とともに、自分がやるんだ、そこには助け合える仲間がいるんだという思いが、私の中に確かに存在しています。
研究会や打ち合わせなどで不在がちな自分を精一杯フォローしてくれた国民健康保険課のみんなと、私を支えてくれた家族に心から感謝し、この大切なひとたちを本当の笑顔にできるよう、自分にできる一歩を踏み出したいと思います。

国民健康保険課 高島 恭子

私はこの「人材マネジメント部会」に参加する以前は、市役所組織をどうしたいやより良い組織へ変えなければならないといった視点はなく、組織変革は経営層や特定の部署が考えるものであり、自分には関係の無いことだと考えていました。目の前の業務ばかりに目が行き、そうした思考をすることもなかったからです。

そのような中、第一回目の研究会では「地域経営」、「対話の重要性」、「理想の組織を考える」といった話が幹事団よりありましたが、どこが自分事でないフワフワしたような実感でした。

しかしながら、その後課題を進めていく中で、庁内職員や市内の各団体、他自治体職員等との多くの対話を通じて、自分の内側から、このような沼津市にしたい、こうした組織にしなければならないといった答えが生まれてくるようになり、対話の重要性や地域経営の面白さも深まっていきました。

人の価値観は千差万別であり、自分の都合の良いようにしか事象を捉えませんが、『対話（ダイアログ）』を用いることで、その価値感の差が縮まり、理想のビジョンの共有などに非常に有効であることを学びました。

今回、この研究会を通じて、自分自身が今後実現したい目標が定まりました。それは、庁内に「アウトドア推進課（仮称）」を創設したいということです。今回、多くの方との対話から、沼津の自然環境の素晴らしさを改めて感じたと共に、人は自分の興味のあることにしか楽しみややりがいを感じられないという「気づき」があったからです。

本市の豊かな自然（山、海、川）と首都圏からの良好なアクセス性を活かし、自身が大好きなアウトドアの普及と推進に携わりたいと考えています。

研修は終わっても、研究会に卒業はないと幹事団より口をすっぱくして言われてきました。第3章に記述した来年度の取組みを着実に進めていきつつ、アウトドア推進課の実現に向けて活動を継続していきたいと思います。

また、今回の研修で得た全国の自治体との交流や知見は、今後の業務にも必ず役立つものと思っています。このような機会を与えていただき、誠にありがとうございました。

整備課 眞田 修平

