

# 誰もが成長を実感できる、 働きがいのある職場を目指して ー藤枝市人財育成センターの取組みー

藤枝市 総務部人財育成室 北川 雄一

本市では2020年度に、全国的にも珍しい人材育成の専門部署「人財育成センター」を立ち上げ、職員を宝として、人“財”育成を組織一丸となって推進している。

「鉄は熱いうちに打て」ということわざがある通り、特に若い年代における成長支援が効果的であるという考えのもと、若手職員をメインターゲットとした「人財を育成する施策」と、「人財が活躍する場の提供」の両輪で進めている。

これにより、人財育成施策を通じて職員が成長し、その職員が活躍することでモチベーションが向上し、さらに成長していくという好循環の実現を図っている。本稿ではこうした目的で行っている本市の取組みを、代表例をあげて紹介させていただく。

## 1 藤枝市の人“財”育成の理念

### (1) 市政経営の中で最も重要なのは何より“人”

本市では、2008年に現・北村正平市長が就任して以降、市政を推進していくうえで最も重要な経営資源は何より“人”であるという一貫した考えのもと、職員を宝と考え、人材を「人“財”」として、人財育成に特に力を入れて取り組んでいる。

2020年度には、静岡県内では初、全国的にも珍しい人材育成の専門部署である「人財育成センター」を立ち上げ、職員誰もが輝き、キャリアを通じて自己実現していくための育成を、組織をあげて進めている。

### (2) 本市が目指す人財像「スペシャル・ジェネラリスト」

本市が目指す人財像は、ジェネラリストとスペシャリストの両方の資質を兼ね備えた、「スペシャル・ジェネラリスト（総合力のある専門家）」である。

市民生活全般を支える市職員としては、豊かなヒューマンスキルや幅広い経験と情報、知識をベースとして身に付けている必要があると考え、本市は

こうした人財を「ジェネラリスト」と位置付けている。

そしてその総合力・基礎力の上に、自らの興味のある分野や専門性を、強み＝スペシャルな部分として磨き、組織の中で存分に発揮できる職員が「スペシャル・ジェネラリスト」である。今後、デジタル化の加速度的な進展により、職員は今以上に、職員にしかできないコアな業務に集中できる環境になることが予想される点からも、この「スペシャリスト」の素養はより求められていると言える。

以上のような総合力と専門力を兼ね備えた人財が「スペシャル・ジェネラリスト」であり、そのベースとして何より大事なのは、常に市民目線に立ち、高い改革意欲で何事にもチャレンジしていく職員の熱い思いであると考えている。

## 2 人財を育む各種施策

### (1) 何事も最初が肝心！新規採用職員の育成「OJT」

若い年代の内は、「ジェネラルな力（総合力）」の養成期である。何事も最初が肝心であるという考えのもと、新規採用職員の育成については特に力を入れている。例えば、本市が取り組む「OJT」である。

OJTはON THE JOB TRAININGの略で、職場における実務を通じての研修である。研修というと職場外での集合研修などをイメージしがちだが、日頃からのOJTはそれ以上に重要である。

本市OJTの年間サイクルは、次のとおりである。まず3月下旬に新規採用職員の配属先が内示された段階で、人財育成センターから「OJTサポーター」を指名する。OJTサポーターは、新規採用職員が職場に適應しているか、悩み事や心配事を抱えていないか、仕事を抱え込んでいないかなどの状況を随時確認し、気配り、心配りで精神的な指導や支援を行う役割を担っている。そのため、新規採用職員と同じ職場で比較的年齢の近い、何でも相談しやすい若手職員を中心に選出している。

年度当初には、OJTサポーターと所属の課長、係長それぞれに向けた「OJT研修」を行っている。研修内で、OJTの意義や重要性を共有するとともに、年間を通じた取組みや趣旨についての共通理解を図っている。

具体のOJTにあたっては、各職場で「新規採用職員育成計画書（OJTシート）」を作成し、進捗管理をしている。まず4月に、本人、サポーター、係長、課長の4者で、「職場において1年後にどんな姿になってほしいか」というバックキャストイングの視点で、本人の「ありたい姿」を描き、それに向けた具体的な目標を立てる。この実現に向けて、毎月日程を決めて、本人と、①OJTサポーター、②係長、③課長それぞれによる1on1での面談（計3回）を行っている。また、四半期に1回、「公務員の基本姿勢」、「仕事の受け方・伝え方」、「仕事の進め方」、「人間関係構築」の共通項目に加え、「新規採用職員の職場ごとに立てた目標」の各目標に対する評価と振り返りを、上記の4者で行う。こうして1年を掛けて、OJTシートを職場ぐるみで丁寧に作成していくことで、新規採用職員の着実な成長を図っている。

## (2) 手上げを促す集合研修の工夫

研修を実施するうえでの課題の1つとして、通常業務が忙しい中での参加となってしまう場合、どうしても出席させられているという受け身な姿勢になってしまう点があげられる。

これを解消するため、常にアンテナを高くして新しい情報をキャッチし、必要性が高く職員が参加したくなるような研修を随時企画・実施している。最近の事例としては、ソフトバンク株式会社と連携したDX研修、スターバックスコーヒージャパン株式会社と連携した接遇向上研修、大谷翔平選手が高校時代に実践したメソッドを学ぶ目標達成力向上研修などがあげられる。民間トップ企業の取組みや最先端の手法を学ぶこれらの研修は通常のメニューと比べて大変多くの参加希望があり、出席した職員の感想も好評だった。

また、職位ごとに必修研修と選択研修を定め、選択研修については職員それぞれのニーズに応じて履修できるようにしている。流れとしては年度当初に選択できる全研修メニューを職員に示して受講希望調査を行い、その結果を反映して研修対象者の割り当てを行っている。課題としてはまだ募集枠に希望者が満たない研修も多いため、今後はさらなる周知等を図っていく必要があると感じている。

## (3) 職員が職員を育てる「藤枝型職員養成体制」

人財育成は、専門的な知識や技術を身に付けるために外部の専門家に学ぶことも重要だが、それに加えて職員間で公務員としての意識や気概を伝承するとともに、市職員として大いに活躍できる人財を職員が責任を持って育て、「この人に出会えてよかった」という職員同士の信頼関係を築いていくことが、極めて大事であると考えている。

この、職員が職員を育てる仕組みが「藤枝型職員養成体制」であり、その取組みの代表例が「職員修練道場」と「職員寺子屋」である。いずれも職員自らが講師となって、市政のビジョンや方向性を共有するとともに、自ら研鑽して培った知識や能力を他の職員に伝え、成長を促すことを目的としている。

まず、「職員修練道場」は、市長や幹部職員が「師範」となり、自らの職務を通して培った知識や経験を後進に伝えることで、職員としての気概や「なりたい職員像」を描く一助とするのが狙いである。これまでの実績例としては、市長から新規採用職員に向けた、市政に対する熱い思いを語る講話をはじめ、人財育成センター長による若手職員を対象とした「自治体職員としてのあり方と組織経営、言葉の持つ力」

についての講話、部長による中堅職員を対象とした「明るく元気な職場をつくる心構え」などがあげられる。2023年度は3講座に延べ75名が参加した。

また、「職員寺子屋」は、専門的知識や独自の能力を持つ職員が講師となり、各職員や人財育成室が企画して、①自治体職員に求められる常用知識、②藤枝市職員の仕事術・仕事の心得、③実務に役立つ事務処理ノウハウ、④藤枝市の先進事業・注目事業の4つを主要テーマとして実施している。2023年度は18講座に延べ408名の参加があった。職員は豊富なメニューから、自らが希望する講座を自由に選択でき、受講者も年々増加傾向にある。

この職員修練道場と職員寺子屋の実施効果は大きく分けて3つあり、「①受講者の知識やスキルが高まる」、「②講師の説明力やプレゼンテーション能力が向上する」、そして、「③職員同士の人間関係や絆が深まる」になる。講師も受講者も職員同士のため近い距離感で意見交換も活発に行われ、職員寺子屋については完全な希望制（手上げ制）のため取組み姿勢も通常の研修以上に前向きで、得られる効果も大きいと感じている。各自が力を伸ばしたい分野、興味のある分野の講座を自由に選択できることや、講師を務めた職員の経験値向上が、スペシャリストの育成にも寄与している。

### 3 人財の活躍の場の提供

#### (1) 地元大学の講義に職員が登壇

本市では2020年度から、市内にある静岡産業大学の「地方自治論」講座に職員が登壇している。こうした取組みは全国的にも珍しく、2013年度からは新たに「地方財政論」、「地域産業論」、「地域福祉論」への登壇もスタートした。内容は地方自治制度の基本から、まちづくり、財政、産業、福祉、最新施策まで多岐に渡り、現場の担当職員が、具体的な行政施策の実務等の紹介を交えながら噛み砕いて説明するため、学生からも大変好評をいただいている。

この取組みの狙いは主に2つあり、1つは、学生に市職員の実務ややりがいを直接伝えることで、市役所で働くことのイメージや魅力を感じてもらい、公務員を志す学生を増やすことである。

もう1つが、講師を務める職員の活躍と育成で、講義にあたり資料を作成することで、自らの業務を

学び直す機会となり、それを学生にわかりやすく説明することが、プレゼンテーション力の向上にも繋がっている。市の施策や担当職員の思いをわかりやすく相手に伝え、積極的に外へ向けて発信していくことは、本市が最も重要と捉える育成術の1つで、本講義以外にもさまざまな場において職員が登壇したり、全国誌への寄稿をするなど、多くの職員が活躍している。

#### (2) 各種プロジェクトチームの活動

「新公共経営プロジェクトチーム（以下、PT）」は、各部局から手上げのあった意欲ある若手職員10名程度が毎年チームを組織し、メンバー自らが市政における課題を設定して年間を通じて調査・研究を行い、その研究成果を市長に直接提言する取組みである。提言された施策は翌年度必ず予算化し、実行する点が大きな特徴となっている。

PTメンバーは若い内から市政全体を俯瞰した視点で施策の設計力を磨き、それが形になるという成功体験をすることで、政策形成力とモチベーションの向上に大いに寄与している。2008年度にスタートしたPTの卒業生が、現在では課長や主幹に昇格し、各分野を牽引する中心的な存在となって、日々活躍している。

この新公共経営プロジェクトチーム以外にも、国際交流の懸け橋となる人財の育成に向けた「Fujieda Global Project Team」や、女性職員による働き方改革を提案、推進するチーム「フジェンヌ」など、さまざまな分野においてプロジェクトチームを組織し、職員それぞれが強みを発揮して活躍している。

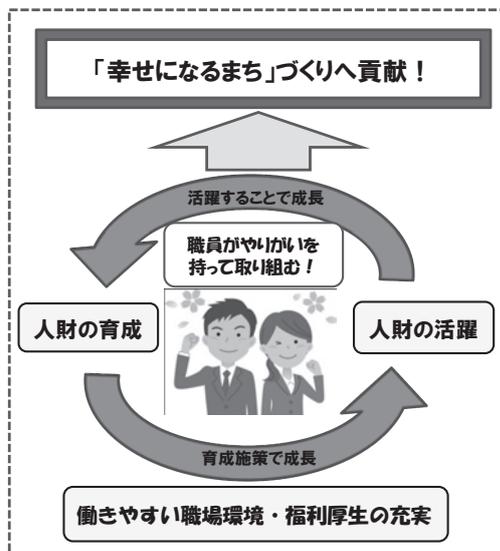
#### (3) 地域貢献活動に資する兼業許可基準の明確化

本市では2023年度から、地域貢献活動を行う職員の非営利企業等への兼業許可基準を明確化した。これにより、市民との協働によるまちづくりを一層推進するとともに、市役所の枠を超えて活躍できる環境を整えることで、幅広い見識を身に付け、職員として、人として成長できる組織づくりに取り組んでいる。

このように、職員を取り巻く環境の変化やニーズにタイムリーかつ柔軟に対応していくことが、働きやすく、働き続けられる職場づくりの実現に向けて

重要であると考えている。

図1 人財の育成施策と活躍の場の提供のイメージ



(出典：筆者)

#### 4 今後の展望

##### (1) 人財育成・確保基本方針の策定

本年度、現行の「新・人財育成基本方針」を改訂し、新たに「人財育成・確保基本方針」の策定に向けて、関連部署及び手上げのあった職員9名でチームを構成し、研究、検討を進めている。全職員を対象としたアンケートを実施し、結果を反映するなどして納得感のある内容となるよう配慮しつつ、これまで取り組んできた本市の強みを活かしながら、研修体系の再構築や自己成長を促進する環境整備など、新たな施策にチャレンジしていきたいと考えている。

##### (2) 熱い思いと改革意欲を持つ人財の育成に向けて

以上のように本市は、職員の自主性や主体性を尊重しながら、真に市民の役に立つため、各自が描く理想のキャリアに向け頑張る職員に寄り添った支援、育成を行っている。こうした取り組みを通じて、職員の誰もが持てる力を最大限に発揮して、いきいきと活躍することが、本市の第6次総合計画に掲げる基本理念「“幸せになるまち” 藤枝づくり」の実現につながっていくものと考えている。

これからも、「まちの元気は市役所の元気から、市役所の元気は職員の元気から」を合言葉として、市民のために、熱い思いと改革意欲を持つ人財の育成に、組織一丸となって取り組んでいく。