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

【神奈川県厚木市７期生】
職　　員　　課　佐藤　邦光
行 政 総 務 課　竹内　健二
市民協働推進課　髙橋　真希子

目　次

１　はじめに..... 2

２　活動の概要と経過..... 3
2-1　研究会での取組概要..... 3
2-2　３人の取組概要..... 4

３　厚木市のあるべき姿..... 8
3-1　10 年後のありたい姿 8
3-2　予測される成り行きの未来..... 9

４　人・組織の現状..... 12
4-1　職員の状況..... 12
4-2　組織の状況..... 13
4-3　職員アンケート結果..... 14

５　人・組織の課題..... 16
5-1　緊急時の人材活用..... 16
5-2　個々の能力の活用..... 16
5-3　人材活用に対する職員の意識..... 16
5-4　職員数と業務量..... 17
5-5　人事評価制度の活用..... 18
5-6　組織..... 18
5-7　プロジェクトチーム等の活用..... 19

６　10 年後を見据えた人・組織づくり 20

７　アクションプラン..... 21
7-1　まず取り組むアクション..... 21
7-2　次に取り組むアクション..... 22
7-3　さらに取り組むアクション..... 23

８　今後の展望..... 25
8-1　１年後に目指す状態と創り出したい変化..... 25
8-2　10 年後への展望 26

９　おわりに..... 28
9-1　佐藤の思い..... 28
9-2　竹内の思い..... 28
9-3　髙橋の思い..... 29

1　はじめに

私たちは、早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会（以下「人材マネジメント部会」という）に参加し、令和３年度のテーマ『“地域のための人・組織づくり”を考える～「生活者起点」を意識した人材育成＆組織力向上に向けた人事のあり方とは何か～』について、全国各地の自治体職員や幹事を始め、市民や本市職員と対話を重ねるとともに、自ら考えながら１年間研究を行ってきた。

人材マネジメント部会が大切にする４つのキーワード 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（ありたい姿から考える）、③一人称で捉え語る（何事も自分事として考える）、④ドミナントロジックを転換する（過去や前例に過度に囚われずに考える）を常に意識し、「市民目線」ではなく、「生活者起点」に立ってまちのありたい姿を描き、未来に向かって何をすべきかを考えるバックキャスティングの思考で、人・組織づくりはどうあるべきかを、３人で悩みながら考え続けてきた。

それを形にしたアクションプランは、研究会を通して得た気付きや学び、それぞれの所属における業務から得た知識や経験、そして多くの市民や職員の声を取り入れ、ありたい姿から取り組むべきアクションまでをストーリーとして語り、納得と共感を得られるものとして作成したものである。

この論文では、アクションプラン作成に当たっての過程、厚木市の 10 年後のありたい姿、現状と課題、今後の展望などをまとめ、1 年間の研究成果を記していきたい。

2　活動の概要と経過

2-1　研究会での取組概要

第１回研究会から第６回研究会まで、新型コロナウイルス感染症の影響によりオンライン開催となった。

当初は、オンライン上でのコミュニケーションに不慣れなこともあり、対話が難しく感じる場面もあったが、回を重ねるに従い、全国各地の自治体職員や幹事と実りある対話ができるようになった。

回	日時	主な内容
第１回	令和３年４月 27 日（火） 午後１時から５時まで	・対話①自己紹介 ・対話②事前課題（あなたの自治体の「人・組織づくりの仕事」を調べる）の振り返り ・対話③あなたの自治体の人と組織への不満と自慢は何？
第２回	令和３年５月 27 日（木） 午前10時から午後５時まで	・対話①事前課題（あなたの自治体の「人・組織づくり」の現状とその背景を掴む）の振り返り ・対話②自治体の「人・組織づくり」の現状把握レベルの自己評価は。 ・対話③10 年後の生活者のための人・組織づくりの現状を深堀りする「問い」は何か。
第３回	令和３年７月 26 日（月） 午前10時から午後５時まで	・対話①事前課題（あなたの自治体の「人・組織づくり」の現状を深堀りする）に取り組んだ感想・気付き ・対話②人・組織の成長段階の現在の立ち位置を探る。 ・対話③私たちのこれからの存在意義は何か。
第４回	令和３年８月 25 日（水） 午前９時から午後２時まで	・アクションプランについて、伊藤幹事、水谷幹事と対話し、フィードバックを受ける。 ・天草市、静岡市、鬼澤幹事長との対話 ・対話自治体である沼津市のフィードバックに参加
第５回	令和３年 10 月 27 日（水） 午前11時から午後２時まで	・アクションプランについて、水谷幹事、堀田幹事と対話し、フィードバックを受ける。 ・三戸町、鬼澤幹事長との対話

第６回	令和４年１月 27 日（木） 午後１時から５時まで	・対話①１年の振り返り、首長・派遣元との対話からの気付き ・特別講演　ＮＰＯ法人テラ・ルネッサンス創設者鬼丸昌也氏 ・対話②講演からの気付き
	令和４年１月 28 日（金） 午前９時から午後５時まで	・参加者投票上位自治体（厚木市、東海村）、幹事推薦自治体（藤枝市）からアクションプラン発表 ・対話①発表からの気付き ・最終講話　北川顧問 ・年度総括　出馬部会長 ・対話②最終講話、年度総括からの気付き ・対話③これから踏み出す一歩、１年の振り返り

2-2　３人の取組概要

(1) キーパーソンインタビュー

取組内容	人づくり、組織づくり、まちづくりの視点から、人事評価制度や行政組織、定員管理、総合計画の担当部署等の職員にインタビューを行った。
時期	５月（第１回研究会～第２回研究会）
取組からの気付き	・職員のモラールや能力を向上させるためには、統一基準で公平な評価をすることが必要である。 ・職員一人一人が自分の部署の仕事だけではなく、市全体を経営している感覚が必要。そのためには管理部門を一度経験させるのがよい。 ・危機管理事案の増加やＡＩ化が進むことで、型にはまった職員ではなく、臨機応変にその場で判断できる人材が求められる。行政課題に対応するためには柔軟に対応できる組織にする必要がある。 ・職員自身がまちづくりを自分ごととして捉えるべきである。 ・部や課を超えた横断的な協力体制や個人の意識が足りていない。自分の担当業務だけでなく、様々な仕事を経験することで、臨機応変に対応できる職員が育つのではないか。 ・本格的な人口減少社会に向けて、ハード面ではコンパクト・プラス・ネットワーク型のまちづくりを進めているが、同時にソフト面で、地域住民と対話しながら、地域の持つ特性や良さをいかしていく取組が必要である。

(2) 職員・市民アンケート

取組内容	まちのビジョンや必要となる取組について、市民及び職員にアンケートを行った。 【対象者】 ・市民：自治会、ＰＴＡ等の地域団体、市外郭団体職員、市内企業に勤務する方、議員等９人 ・職員：管理職や人材マネジメント部会への過去の参加者等 40 人 【アンケート項目】 ① 10 年後の地域（厚木市）のありたい姿（ビジョン）はどのようなものですか。また、予測される成り行きの未来はどのようなものですか。 ② 地域（厚木市）がありたい姿（ビジョン）になるためには、市はどんなことを戦略的に取り組んでいけばいいですか。 ③ ①、②を実現するために、人事のあり方は今のままで大丈夫ですか。また、どのように改善したらいいですか。 ④ その他、現在の市の組織や人事について、良い点、改善すべき点、感じていることは何ですか。
時期	６～７月（第２回研究会～第３回研究会）
取組からの気付き	・幸せを感じる、住みやすいまちを望む声が多く、特別な日常は求めていないと感じた。 ・予想される成り行きの未来から理想のビジョンに近づけるためには、政策が第一だが、人事や組織の在り方も重要である。 ・組織の枠組みを越えて、横断的に行政課題に取り組む必要があり、組織ベースではなく、政策課題をベースにした体制の構築が必要である。 ・課題解決のためには広い視野や新しい考えが必要。そのために、階級の違う職員や他自治体の職員などと交流し、刺激を受ける機会があるとよい。 ・政策立案能力の高い職員や事務処理能力の高い職員が必要である一方、市民と一緒になって課題解決に向かうことができるコミュニケーションスキルや対応力、柔軟性を持つ職員も必要である。

(3) 庁内プロジェクトチーム等の設置状況調査

取組内容	部・課を横断したプロジェクトチームやワーキンググループ等の設置状況について、庁内各課等を対象に調査した。 ①名称、②設置日、③メンバー数、④公募の有無、⑤活動状況⑥年間活動回数、⑦設置目的・活動内容等
時期	11 月（第５回研究会～第６回研究会）

取組からの気付き	・チームの設置は、主管部長が行うことになっており、充て職や管理職で構成される傾向にある。 ・若手・中堅職員、女性職員がメンバーになっているプロジェクトチームが少ない。 ・設置基準が曖昧なため、ゴールの定めがなく、目標値が明確になっていないチームが見受けられる。

(4) 市長、派遣元との対話

取組内容	小林市長と派遣元である職員課長に、研究会での研究内容とアクションプランについて説明し、対話を行った。
時期	12 月（第５回研究会～第６回研究会）
取組からの気付き	・市長と対話する機会が作れ、自分たちで作ったプランを報告するだけではなく、「人・組織づくり」について一緒に考えた。行動に移すことでこのような機会に恵まれたので、一歩踏み出すことが必要だと思った。 ・組織の枠組みは責任の所在を明確にするために必要であり、担当以外の業務を行う上でも同様であると感じた。 ・いくらよい枠組みを考えても、肝は人づくりであり、大勢の人のために働き、まとめ上げ、牽引していくことができる人材の育成が必要であると感じた。 ・誰から給料をもらっているかを常に忘れることなく職務に励むことで、生活者起点に立った人・組織づくりができるのではないかと感じた。

【市長との対話の様子】

(5) 職員アンケート

取組内容	人づくり、組織づくりについて、職員にアンケートを行った。 【対象者】全職員（医療職及び会計年度任用職員を除く。） 【アンケート項目】 ① あなたの職位は何ですか。 ② 今年度、プロジェクトチームやワーキングチーム、庁内応援で全庁的な業務や他の部署の業務に携わりましたか。 ③ （②で「はい」と回答した方）全庁的な業務や他の部署の業務に年間何時間携わりましたか。 ④ 今後、プロジェクトチームやワーキングチーム、庁内応援で全庁的な業務や他の部署の業務に携わりたいですか。 ⑤ （④で「はい」と回答した方）全庁的な業務や他の部署の業務に携わりたい理由は何ですか。 1　自分の仕事に余裕があるから 2　自分の仕事以外も興味があるから 3　自分のスキルを他の部署でも活用したいから 4　組織及び他の部署の役に立ちたいから 5　その他 ⑥ （④で「いいえ」と回答した方）全庁的な業務や他の部署の業務に携わりたくない理由は何ですか。 1　自分の仕事が忙しいから 2　自分の仕事以外に興味がないから 3　自分のスキルが他の部署で活用できないから 4　上司や同僚の理解が得られないから 5　その他 ⑦ 自己推薦型であなたの知識や技術、経験を他部署へ提供する人材バンク登録制度があったら、登録したいですか。 ⑧ あなたの課等で人材バンク登録制度があったら活用したい（活用できる）と思いますか。 ⑨ 部署や役職、職種、年代を問わず、様々な職員と気軽に対話できる機会があったら参加したいですか。 ⑩ 庁内の横断的な連携を図るためにはどのようなことが必要だと思いますか。
時期	２～３月
結果	アンケート結果については 4-3 を参照

3　厚木市のあるべき姿

3-1　10 年後のありたい姿

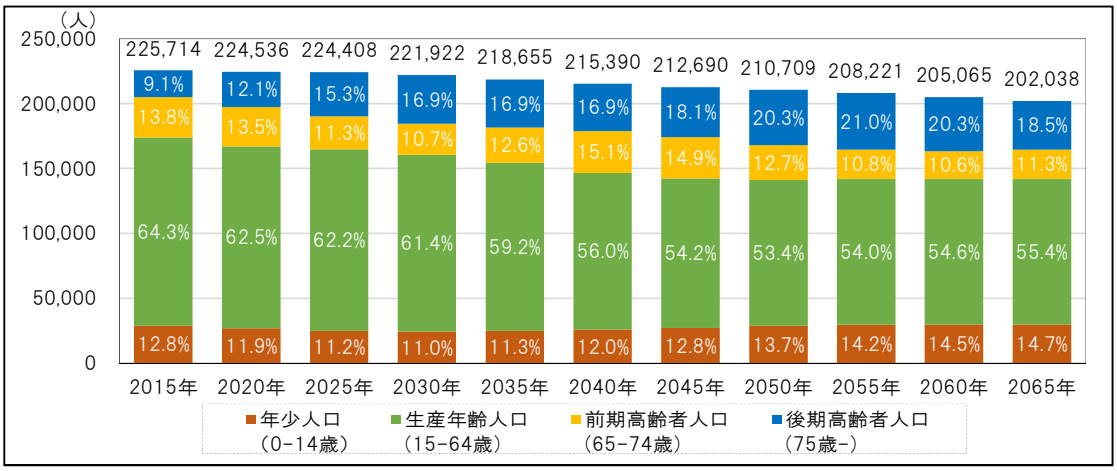
(1)　第 10 次厚木市総合計画の将来都市像である「自分らしさ輝く　希望と幸せあふれる元気なまち　あつぎ」が達成され、厚木市に関わる全ての人、一人一人が自分らしく輝き、幸せを感じられることで、厚木市全体が希望と幸せにあふれ、誰もが安心して暮らせるまちであること。

(2) 人口、財政、デジタル化、災害など、いかなる社会環境においても、市民のニーズに応じた的確な行政サービスを提供することで、行政が誰からも必要とされるまちであること。また、人と人とのつながりを大切にして、市民との信頼関係が築かれ、職員が地域や市民のために役立っているという充実感が得られていること。

(3) 市民がシビックプライドを持ち、行政と生活者がつながることで、あらゆるプレイヤーが重層的に行政課題に対応できるまちであること。

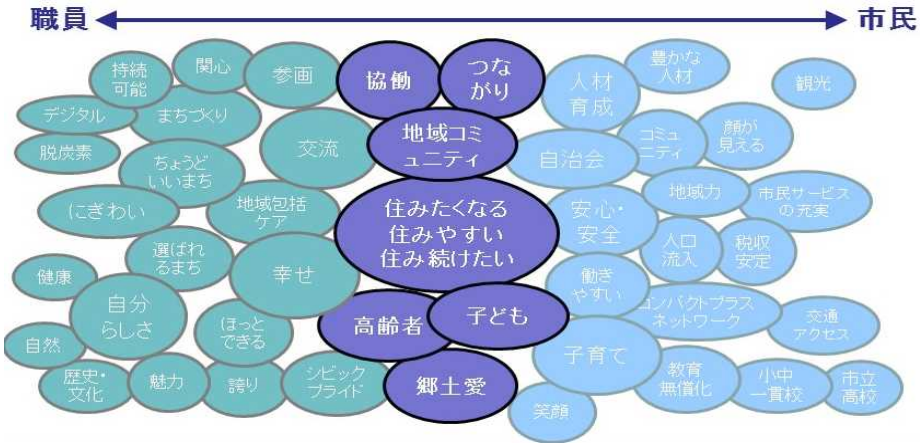
(4) 行政が市民に対して答えを提示するのではなく、地域と行政が共に試行錯誤しながら市民協働が進められるまちであること。また、職員がまちづくりのメーカー＆プレイヤーになり、生活者起点のまちづくりが進められること。

【人口ビジョン厚木市将来展望(年齢４区分別人口)】



資料：第２期厚木市まち・ひと・しごと創生人口ビジョン・総合戦略

【職員と市民のありたい姿キーワード】

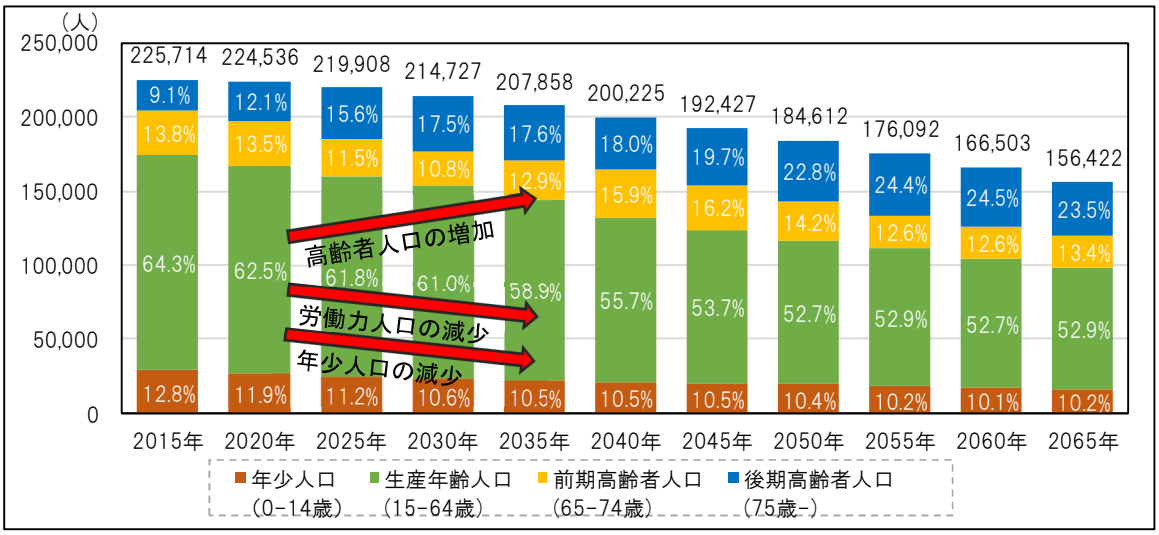


3-2　予測される成り行きの未来

(1) 人口減少に伴う労働力人口の減少によって、産業や商業の集積が低下し、住む場所、働く場所、訪れる場所としての魅力、まちの活力にマイナスが生じる。

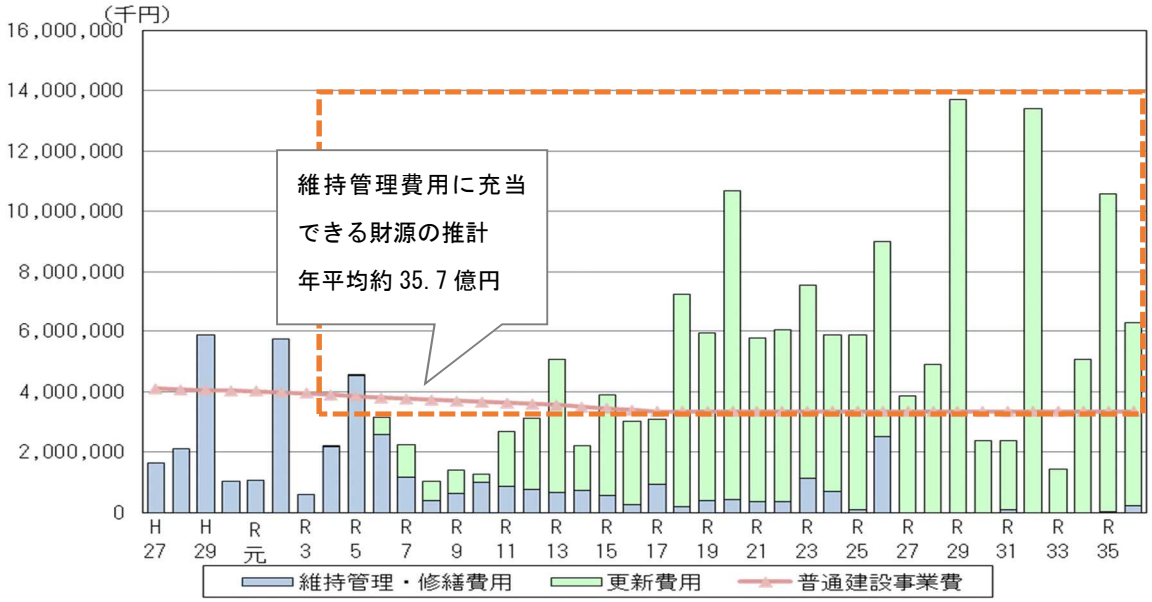
(2) 超高齢社会による社会保障費の増やインフラの維持・更新に係る費用の増、生産年齢人口の減少による税収の減などにより、財政状況が厳しくなり、行政サービス・インフラの維持管理の困難化や生活利便性の低下など、様々なマイナスの影響が生じる。

【人口ビジョン厚木市推計(年齢４区分別人口)】



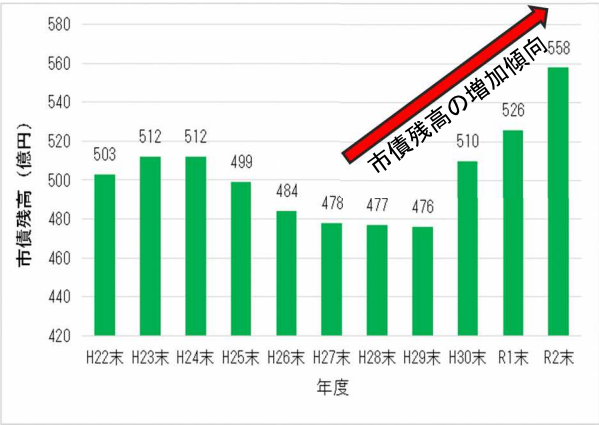
資料：第２期厚木市まち・ひと・しごと創生人口ビジョン・総合戦略

【公共施設の維持管理費用の推移】

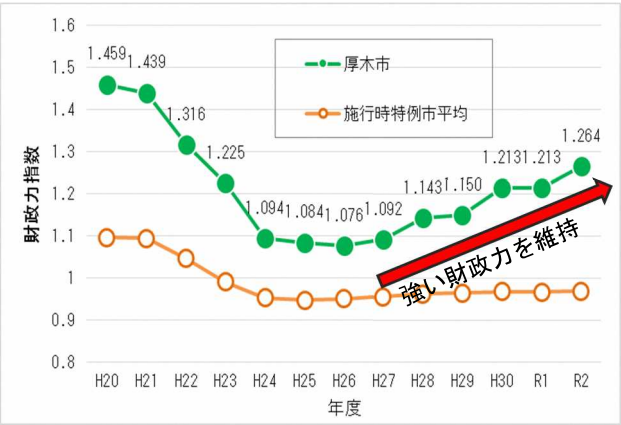


資料：厚木市「公共施設最適化基本計画(平成 27(2015)年)」データ

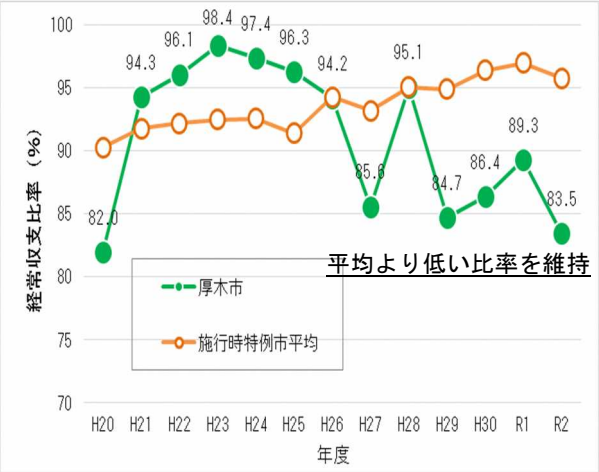
【市債残高】



【財政力指数】

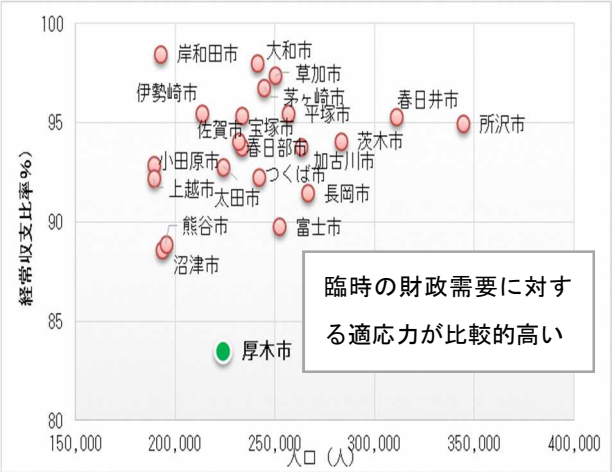


【経常収支比率】



資料：あつぎの財政状況データ

【経常収支比率類似団体比較】



資料：総務省市町村別決算状況調データ

厚木市の財政状況は、現状、市債残高は増加傾向にあるが、健全化判断比率、資金不足比率（あつぎの財政状況令和３年度版）から判断すると、早期健全化基準を大きく下回り、財政の健全化が保たれていると言える。

しかしながら、人口減少等による歳入の減少、インフラ更新等による歳出の増加により、今後、財政状況の悪化が懸念される。

(3) 家庭や地域を取り巻く環境の変化で人間関係の希薄化が進み、自治会や子育て関係団体など様々な分野で地域コミュニティが縮小することで、地域の課題を地域で解決することができなくなる。また、地域の担い手の減少により、地域社会における「共助」の機能が働かなくなり、行政主導、行政任せの地域づくりが進むことになる。

【自治会・子ども会加入率の推移】

年度	自治会加入率	自治会数	子ども会加入率	子ども会数
平成 29 年度	66.7%	217	27.4%	86
平成 30 年度	65.1%	217	25.1%	83
令和元年度	63.7%	216	22.5%	76
令和２年度	62.5%	216	20.5%	74
令和３年度	60.8%	216	18.6%	68

(4) 社会全体のデジタル化の進展や市民ニーズの多様化・高度化が進み、行政に求められることや職員の役割が大きく変わっていくが、現状維持の縦割り行政により、生活者起点で組織横断的に行政課題を自分ごと化できる職員が増えない。

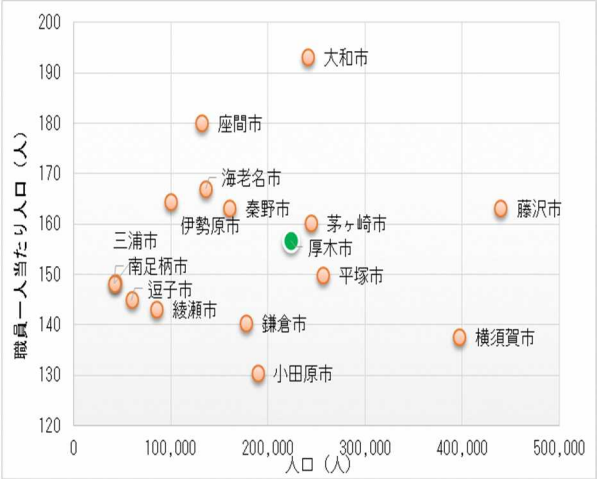
4　人・組織の現状

4-1　職員の状況

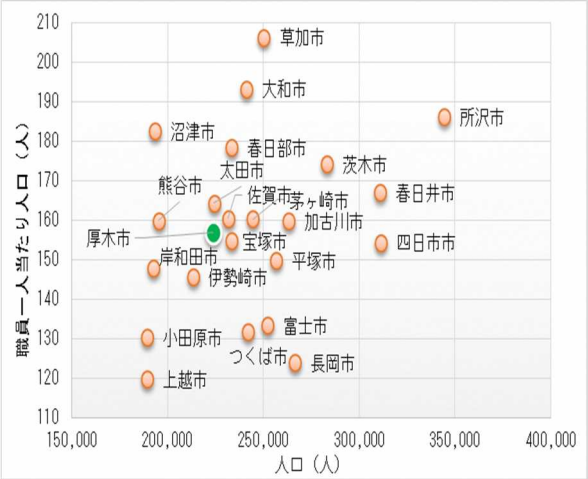
(1) 職員１人当たりの人口

令和３年度職員１人当たりの人口について、神奈川県内市（政令指定都市を除く）及び施行時特例市と比較して、厚木市は中位に位置しており、平均的な職員数となっている。

【神奈川県内市の状況】



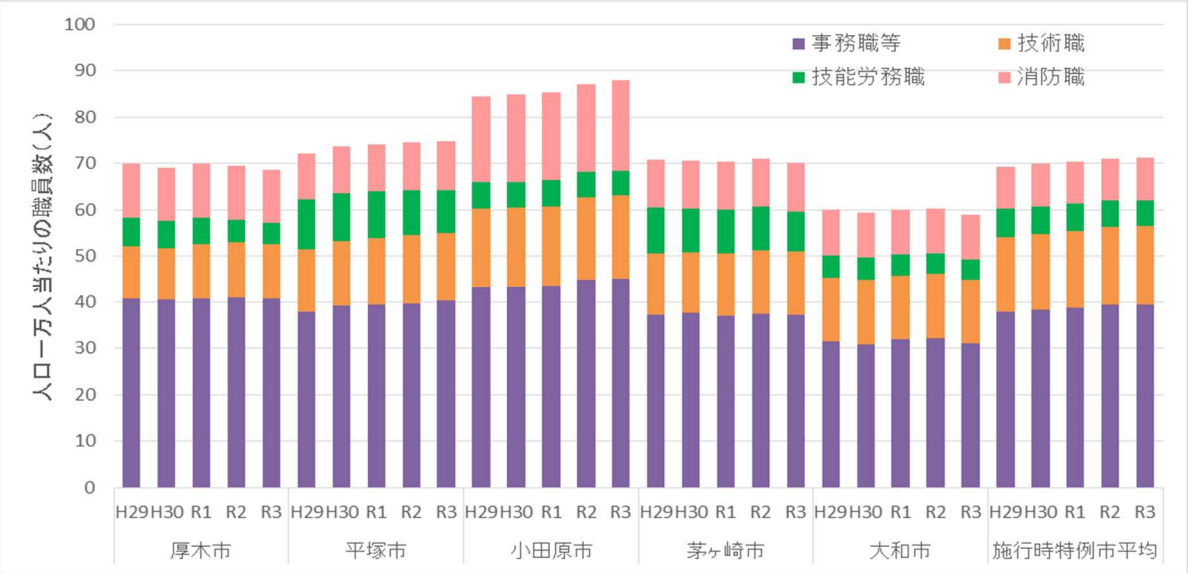
【施行時特例市の状況】



資料：令和３年度総務省定員管理調査普通会計データ

(2) 人口１万人当たりの職員数

平成 29 年度から令和３年度までの人口１万人当たりの職員数について、施行時特例市の平均と比較して、厚木市は事務職等及び消防職が多く、技術職及び技能労務職が少なくなっている。全体としては、平均的な職員数となっている。



資料：総務省定員管理調査職種別職員数　※医療職等除く。現時点の施行時特例市

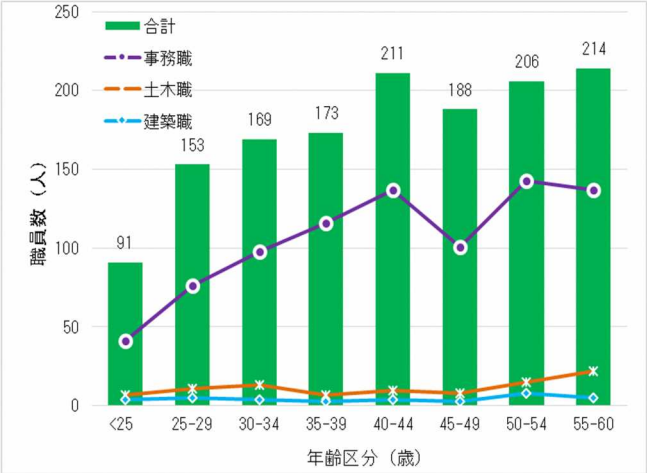
(3) 厚木市の職員数

厚木市の職員数は、平成 24 年度から令和２年度までの９年間で約 80 人減少している。

また、定員管理上の職員数を年齢別で比較すると、40 歳以上が６割、39 歳以下が４割となっており、若手、中堅職員が少なくなっている。また、職種別で比較すると、事務職は年齢区分ごとに職員数に大きな差が生じ、土木、建築職は、50 歳以上の割合が多くなっている。

【職員数の推移】

【令和２年４月１日年齢別職員数】

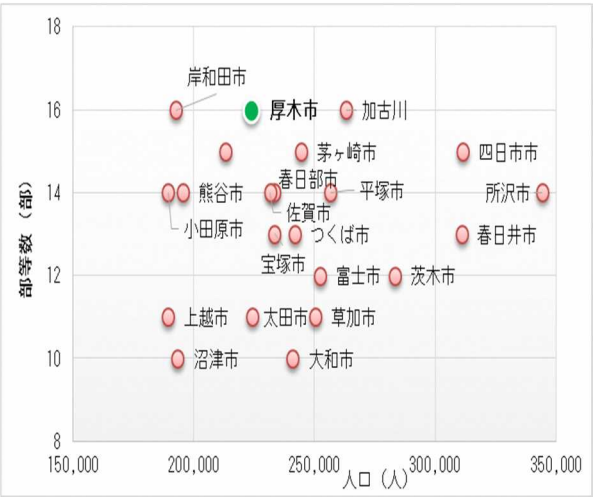


資料：厚木市第２次定員管理方針データ

4-2　組織の状況

(1) 施行時特例市の組織数の状況

施行時特例市の部相当、課相当の組織数を組織図から確認したところ、厚木市は部、課ともに、人口規模にかかわらず比較的設置数が多くなっており、他市に比べ業務を細かく分類している。

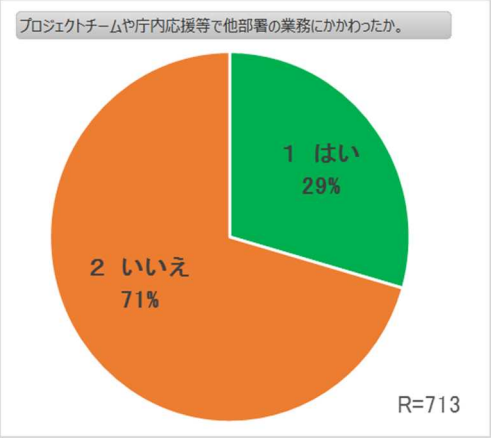


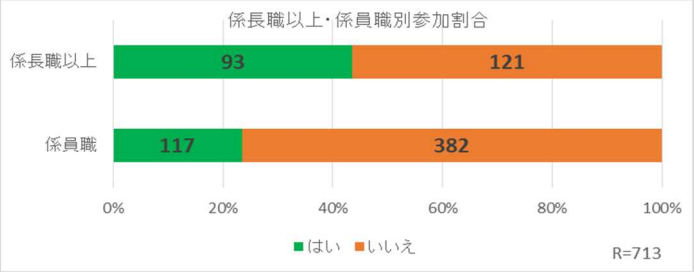
資料：令和３年４月１日各市組織図（会計所管課、病院、消防、教育委員会以外の行政委員会を除く。保健所、水道局を含む。）

4-3　職員アンケート結果

全職員（医療職及び会計年度任用職員を除く。）を対象に人・組織づくりに関するアンケートを実施したところ、713 人から回答があり、単純集計及びクロス集計を行った。他部署の業務に携わった時間は約 11 か月で 5,651 時間/713 人であり、１人平均８時間/年、年間約０．４％となっている。

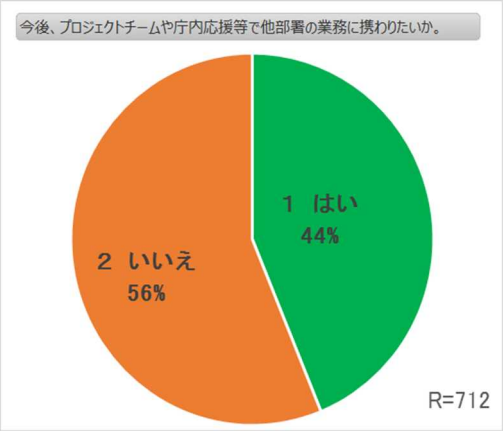
【今年度、プロジェクトチームや庁内応援等で他部署の業務に携わったか】

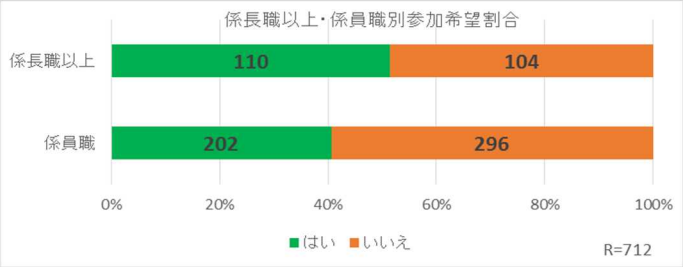




回答者のうち、携わった職員は約３割で、約７割が携わっていない。係員職は係長職以上と比べ携わっていない割合が高くなっている。

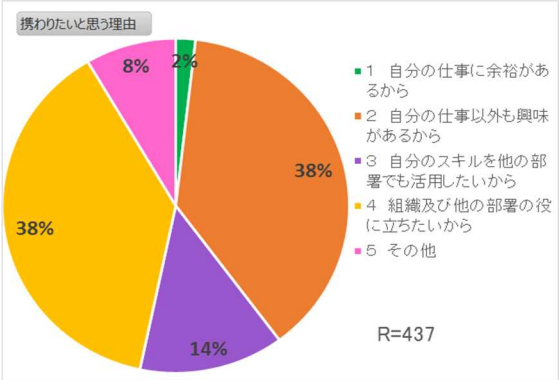
【今後、プロジェクトチームや庁内応援等で他部署の業務に携わりたいか】

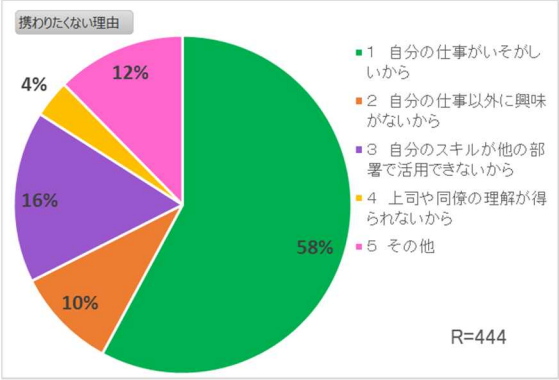




回答者のうち、携わりたい職員は 44%で、56%が携わりたくないと感じている。係員職は係長職以上と比べ携わりたくない割合が高くなっている。

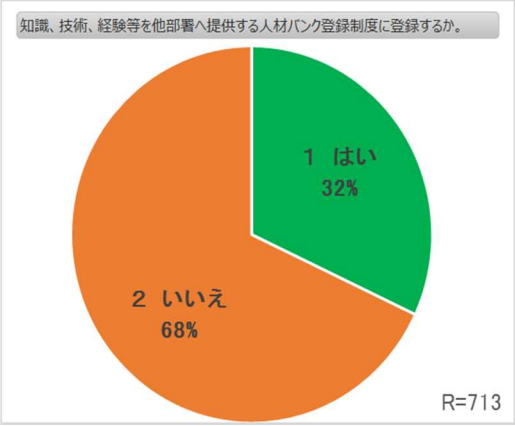
【携わりたい・携わりたくないと思う理由】

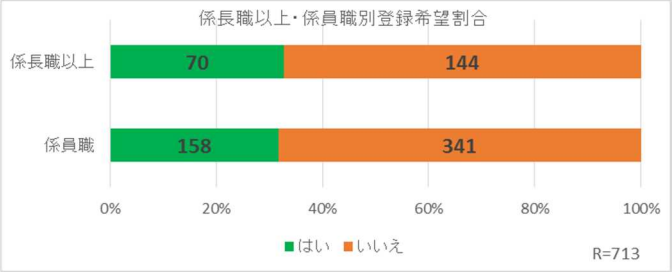




携わりたい理由として、「自分の仕事以外にも興味がある」「組織及び他の部署の役に立ちたいから」の割合が高くなっている。携わりたくない理由として、「自分の仕事がいそがしいから」の割合が最も高く、全体の約６割を占めている。

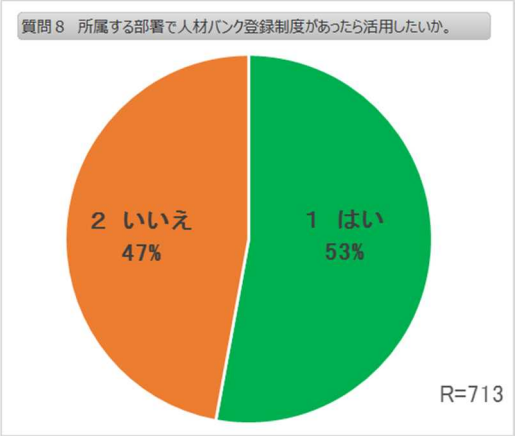
【知識、技術、経験を他部署へ提供する人材バンク登録制度に登録するか】

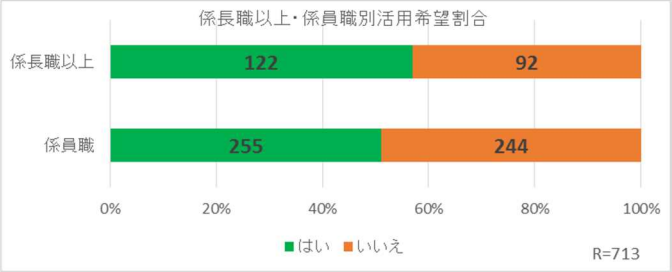




回答者のうち、登録したい職員は32%で、68%が登録したくないと感じている。係員職と係長職以上で登録したくない割合が同程度となっている。

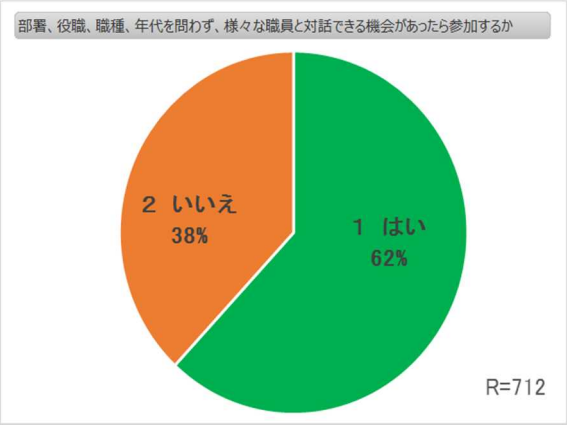
【所属する部署で人材バンク登録制度があったら活用したいか】

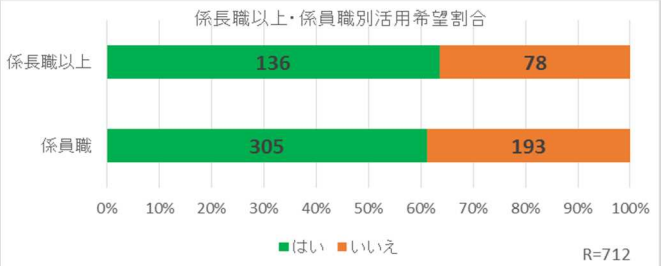




回答者のうち、活用したい職員は半数以上となっている。係員職、係長職以上ともに活用したい割合が高くなっている。

【部署、役職、職種、年代を問わず、職員と対話できる機会があったら参加するか】





回答者のうち、対話したい職員は6割以上となっている。係員職、係長職以上ともに対話したい割合が高くなっている。

～その他244件の貴重な意見（一部抜粋）～

●横断的な連携で効果的な事業や企画が生まれる。他業務の経験で視野が広がる。自分自身の能力を高めたい。部・課を越えて交流したい。人との関わりを増やしたい。大変な部署を手伝いたい。やる気がある職員が損をしない仕組み。厚木市の発展のために貢献したい。　など

●所属の人出が足りない。仕事が忙しい。余裕がない。若いうちにもっと携わりたかった。個人情報や責任の所在が課題である。設置目的が明確でないチームがある。シナリオができあがったチームがある。自分の仕事に集中したい。スキルがない。関わる機会がない。　など

5　人・組織の課題

5-1　緊急時の人材活用

現在、厚木市では、新型コロナウイルス感染症の各種給付金事務やワクチン接種事務などに対応するため、早急に設置する必要がある部署への職員の配置や応援職員として派遣される人材は、一部の特定の職員となっている傾向がある。もちろん、新型コロナウイルス感染症の拡大によって、事業が中止になった部署からの異動や応援もあるが、個人の能力やこれまでの経験部署を考慮して配属になった職員が多い。市民のために迅速かつ確実に実施しなければならない事務において、一部の職員に負担が偏ってしまっており、組織全体で対応しているとは言い難い現状となっている。

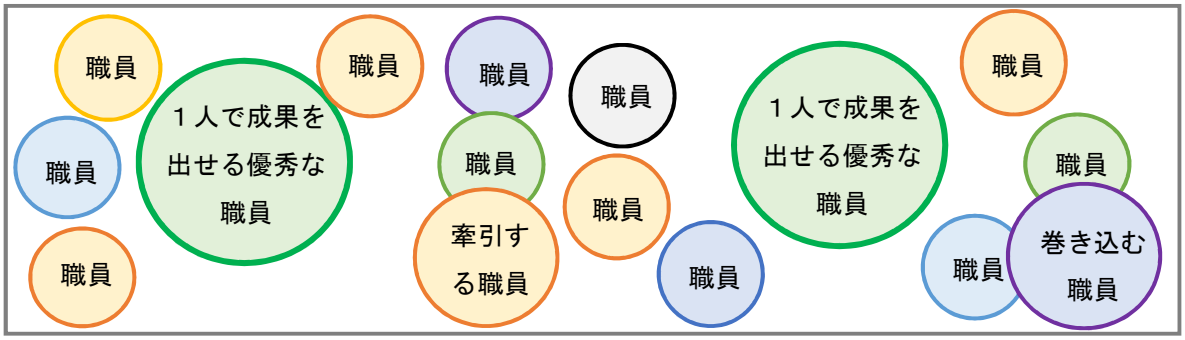
5-2　個々の能力の活用

厚木市は、現時点では財政力が強く、他の施行時特例市と比べて義務的経費以外に使える財源に比較的余裕があり、財政構造の弾力性が高くなっている。

そうした中、市民が必要とする厚木市独自の行政サービスを迅速かつ効果的に提供していく必要があるが、職員アンケートにおいて他部署の業務に携わりたくないと感じている職員は 56%であり、全庁的、組織横断的に取り組む必要がある行政課題に対し、誰かがやる、できる職員に任せておけばよい、自分には関係ない等、どちらかというと一歩引いた立ち位置の職員が一定数いる。

さらに、課題解決に向けて他の職員を巻き込む、牽引していく、１人でも成果を出せる職員が不足していることから、職員個々の能力をいかしきれていない現状である。

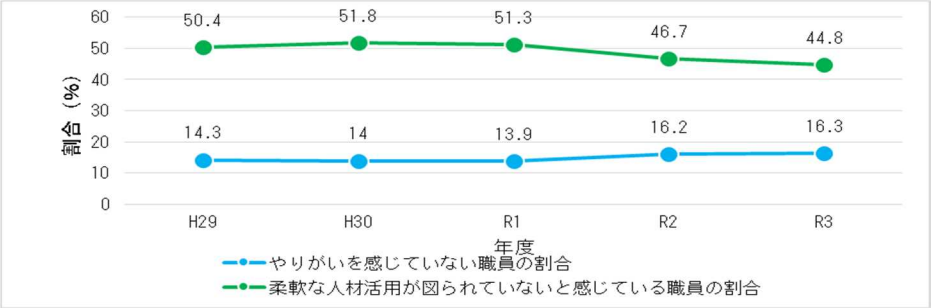
【現在の職員全体のイメージ】



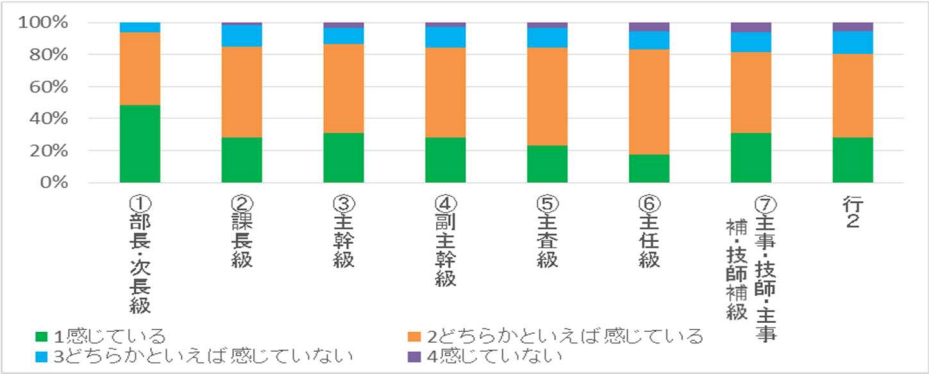
5-3　人材活用に対する職員の意識

令和３年度に実施した「行政経営等に関する職員アンケート」において、「仕事のやりがいを感じているか」という質問に対し、「感じていない」と回答した職員は 16.3%であり、特に主任以下の職で割合が高くなっている。また、「庁内応援制度の活用や臨機応変な事務分担の変更など柔軟な人材活用が図られていると感じているか」という質問に対し、「感じていない」と回答した職員は 44.8%であり、約半数が柔軟な人材活用が図られていないと感じていることが分かる。

【仕事のやりがいを感じていない・柔軟な人材活用が図られていないと感じている割合の推移】



【仕事のやりがいを感じているか（補職別）】

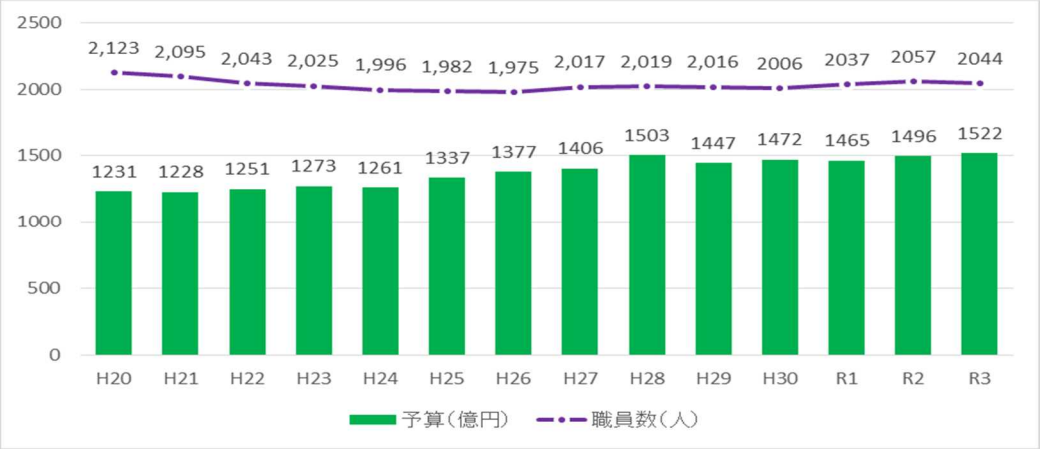


資料：令和３年度行政経営等に関する職員アンケート

5-4　職員数と業務量

厚木市の職員数については、平成 20 年度から削減をした後、平成 27 年度以降は横ばいである。しかし、予算と職員数について 10 年前と比較すると、平成 23 年度は職員数 2,025 人に対し予算約 1,273 億円、令和３年度は職員数 2,044 人に対し予算約 1,522 億円と、職員数はほぼ変わらないが予算は約 1.2 倍に増加している。予算が増加すれば、業務量も増加すると考えるのが自然である。このことから職員一人一人の業務量は 10 年前と比べ増加し、担当業務以外に広く目を向けられる余裕のない現状が想像できる。

【職員総数と予算（特別会計含む）の推移】



【職員一人当たりの予算額】

年度	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	R１	R２	R３
一人当たり予算額（億円）	**0.63**	0.63	0.67	0.70	0.70	0.74	0.72	0.73	0.72	0.73	**0.74**

5-5　人事評価制度の活用

平成 15 年に人事評価制度を導入し、職員の能力、やる気の向上により、職員全体の生産性を向上させ、組織の活性化を図っている。係員は、年度当初に係目標、分担職務、係内立場・役割を踏まえた具体的な目標を設定し、年度末に目標に対する達成度を自己評価している。

しかし、人事評価制度が担当業務に対する自己評価のみで、与えられた業務のみ実施すればよいととれる制度であり、組織横断的に取り組んだ業務を的確に評価する仕組みがない。

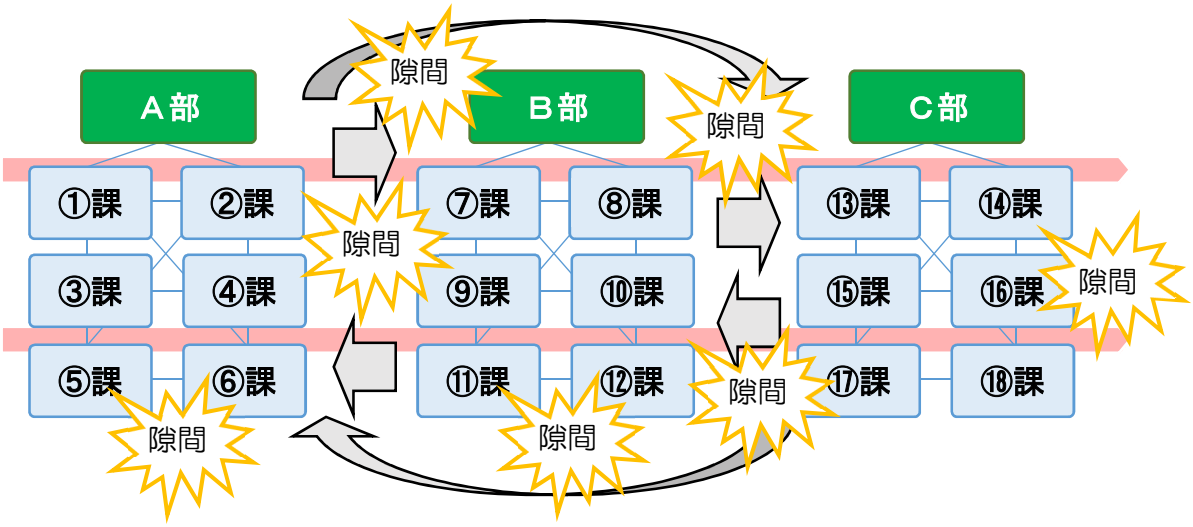
5-6　組織

厚木市の部や課の設置数は、施行時特例市の中でも比較的多くなっており、組織が細分化されている。

行政の責任の所在を明確にするため、組織という枠組みと、その組織に属する人材が必要であるが、組織という枠にとらわれすぎてしまうことで、組織の隙間からこぼれ落ちてしまう行政課題の発生、迅速さをもって集中的に解決すべき行政課題への対応の遅れ、部署を横断して様々な視点から専門的に取り組むべき行政課題への中途半端な対応等、市民サービスの低下を招いている可能性がある。

また、広い視野をもって業務を行うことができず、「事務分掌に記載がないから関係ない」「自分の課がよければそれでいい」といった業務の押し付け合いが発生することで、行政課題の「他人ごと化」を推し進め、本来は生活者起点に立って行政課題を解決するべきところであるが、職員起点の傾向が見受けられる。

【現在の組織全体のイメージ】



5-7　プロジェクトチーム等の活用

プロジェクトチーム、庁内応援制度等で職員が全庁的な業務や他部署の業務に携わった平均時間は、１人当たり８時間であり、いわゆる庁内副業率が０．４％となっている。コロナ禍を考慮したとしても、組織を横断した取組が少なくなっている。

また、プロジェクトチームの設置は、厚木市プロジェクトチームの設置に関する規程に基づき主管部長が行うことになっており、メンバーが組織上の充て職や管理職が多く、さらに公募を実施しているチームが少ないことから、やる気のある若手、中堅職員や女性職員の参加や参加する機会が少なくなっている。

さらに、チームによっては、設置基準が曖昧でゴールの定めがなく、チームの目標値が明確になっていないものが見受けられる。

【横断的な組織の設置状況（令和３年 12 月調査）】

設置数	35 チーム
公募実施数	４チーム
非管理職割合（係員）	５％
女性職員割合	11%
（参考）行政職１非管理職割合	72%
（参考）行政職１女性割合	35%

６　10 年後を見据えた人・組織づくり

厚木市が「予測される成り行きの未来」ではなく、「ありたい姿」を実現するためには、地域包括ケア社会の実現やコンパクト・プラス・ネットワーク型のまちづくり、ＡＩの活用、ＤＸの推進、市民協働の更なる推進など、複雑化・多様化する行政課題に対して、組織横断的に取り組むべき施策を講じる必要がある。

また、近年、全国各地で発生している大規模災害や現在の新型コロナウイルス感染症の感染拡大のように、前例のない非常事態が今後も起こり得る中で、いかなる社会環境においても市民のいのちと暮らしを守るためには、迅速かつ的確に判断し、柔軟に対応できる職員が必要である。

さらに、10 年後の予想される未来から遡って、現状を変えることが必要かを考えようとしない職員を悪者にするのではなく、考えてもらう、行動を起こしてもらう機会、場を整えて提供していく必要がある。

以上のことから、10 年後に向けて、組織の枠にとらわれず、生活者起点で行政課題に取り組む人・組織づくりが必要と考え、取り組むべき方向性を次の３つとした。

１　柔軟な体制づくり

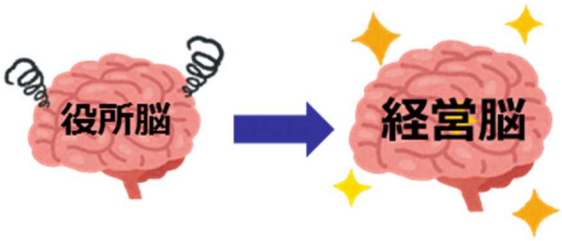
緊急時や多様化・複雑化する市民ニーズに対し、組織の枠組みを越えて横断的に行政課題に取り組むため、組織ベースではなく、政策課題をベースにした柔軟な体制を構築する。

２　行政課題の自分ごと化

担当業務以外は行わず、行政課題を「他人ごと化」している職員を減らすため、職員一人一人が行政課題を「自分ごと化」し、自治体を経営しているという「経営感覚」を持った職員を育てる仕組みを構築する。

３　職員同士の対話の場づくり

10 年後の予想される未来から遡って、現状を変えることが必要かを考えようとしない職員が悪いのではなく、考えさせる機会を与える場が少ないことが問題であることから、役職や所属といった枠組みにとらわれず、自由に意見を交わすことができる仕組みを構築する。



7　アクションプラン

市民や職員の声を踏まえた 10 年後のありたい姿の実現に向け、組織の枠にとらわれず、生活者起点で行政課題に取り組む人・組織づくりを目指し、「柔軟な体制づくり」、「行政課題の自分ごと化」、「職員同士の対話の場づくり」を実行するために、新たな仕組みの導入や現在の制度の見直しによる「庁内副業 10%推進」を推進するアクションプランを作成した。

なお、厚木市では、令和８年度に新庁舎への移転が予定されていることから、職場環境の改善が期待でき、それを職員の働き方や意識改革につなげる好機と捉え、ソフト面とハード面の両面から人・組織づくりに取り組むアクションプランとした。

7-1　まず取り組むアクション

(1) 職員アンケート調査の実施

プロジェクトチーム等の活用状況の分析や職員の意識レベルを把握するための職員アンケート調査を実施する。（横断的な組織、経営感覚、キャリアプラン等）

(2) 対話会の実施

行政課題に対し、様々な部署、役職、職種、年代による職員同士の対話会（The 暖会）を実施する。

なお、１つのテーマに対して気楽に話し合う場として、成果よりも過程を重視し、職員同士のつながりや人脈の広がりに重点を置く。

(3) 人材バンク登録制度の創設

職員のやる気、知識、技術等を他部署の業務に活用できるよう、自己推薦型の人材バンク登録制度を創設する。

具体的には、庁内応援制度を効果的に活用するため、応援職員を人事主管課や担当課が指名するだけではなく、自ら希望し事前に登録した職員を担当課に推薦する仕組みを構築する。

また、年度始めに職員各自が作成する個人職務目標シートと併せて、担当以外の経験したい業務、携わりたいプロジェクト等を報告させることで、人材バンクに自身のやる気と知識等を預け、担当課が引き出す仕組みとする。

■まず取り組むアクションの目標（次のアクションに進むための基準）

アウトプット	① 現状と課題を把握する。 ② 職員に現状を知ってもらう。 ③ 人材バンク登録率 20%
アウトカム	① 問題意識を持つ職員が増える。 ② アクションプラン協力者数 25 人（各部に１人） **③ 庁内副業率３％（年間約 60 時間）**

7-2　次に取り組むアクション

(1) プロジェクトチーム、ワーキンググループ等の仕組みの見直し

組織横断的に取り組む行政課題や担当では手に負えない事務事業等について、庁内プロジェクトチームやワーキンググループ等を柔軟かつ迅速に活用できる仕組みに変更する。(若手・中堅・女性職員や専門職の積極的な活用、定年延長により役職定年を迎えた職員の知識・技術の継承、担当課への還元)

具体的な取組例	
プロジェクトチーム	○メンバーは担当課が決定する。 ○メンバーのうち 20%以上を公募とする。 ○メンバーのうち 30%以上を男性又は女性とする。 ○チーム参加中は担当課、リーダーの指揮命令下とする。 ○報告書を作成し、全職員に成果を公表する。 ○活動期間は２年以内とする。再任は可能とする。 ○目的、課題解決（ゴール）を明確にする。
タスクフォース	○専門的、集中的に課題を解決するために、プロジェクトチームの部会として活動する。 ○メンバーはプロジェクトチームが推薦し、担当課が決定する。 ○活動期間は６か月以内とする。 ○目的、課題解決（ゴール）を明確にする。
ワーキングチーム	○メンバーは担当課が決定する。 ○担当課の補助組織として活動する。 ○課題解決の企画提案を行う。 ○メンバーのうち 20%以上を公募とする。 ○メンバーのうち 30%以上を男性又は女性とする。 ○チーム参加中は担当課の指揮命令下とする。 ○報告書を作成し、担当課に提案する。 ○活動期間は１年以内とする。

(2) 人事評価制度の見直し

職員が担当業務以外に組織の枠を越えて取り組んでいる事務の自己評価及び実績評価の実施や、他部署の長がチームメンバーを評価するなど、組織横断的な取組が推進されるよう人事評価制度の見直しを行う。

具体的には、被評価者が作成する職務目標シートの内容を変更し、プロジェクトチームやワーキングチーム等に参加し、組織の枠を越えて取り組んだ実績を記入できる欄を設ける。年度末に自己評価を行い、評価者が自己評価や活動報告書等を活用して客観的に年間評価へ反映させる。成果を出した場合は、確実に６月期勤勉手当へ反映する。

■次に取り組むアクションの目標（次のアクションに進むための基準）

アウトプット	① チームへの若手・中堅・女性職員の参加率 30% ② 新たな人事評価制度への理解度 90%
アウトカム	① 仕事を自分ごと化し、経営感覚を持った若手・中堅職員が増える。 ② アクションプラン協力者数 50 人 ③ 若手職員の副業意欲 1.5 倍 **④ 庁内副業率５％（年間約 100 時間）**

7-3　さらに取り組むアクション

(1) 新庁舎における職員の対話の場づくり

市役所庁舎移転に併せ、職員が組織の枠を越えて気軽に対話しながら仕事ができるスペースを増やす。(グループアドレス、ミーティングデスク、プレゼンスペースなど)

(2) 新庁舎における市民の対話・交流の場づくり

市民協働で行政課題に取り組みやすい環境を整備するため、市民や事業者などと自由に対話・交流できるフリースペースを庁舎内に設置する。

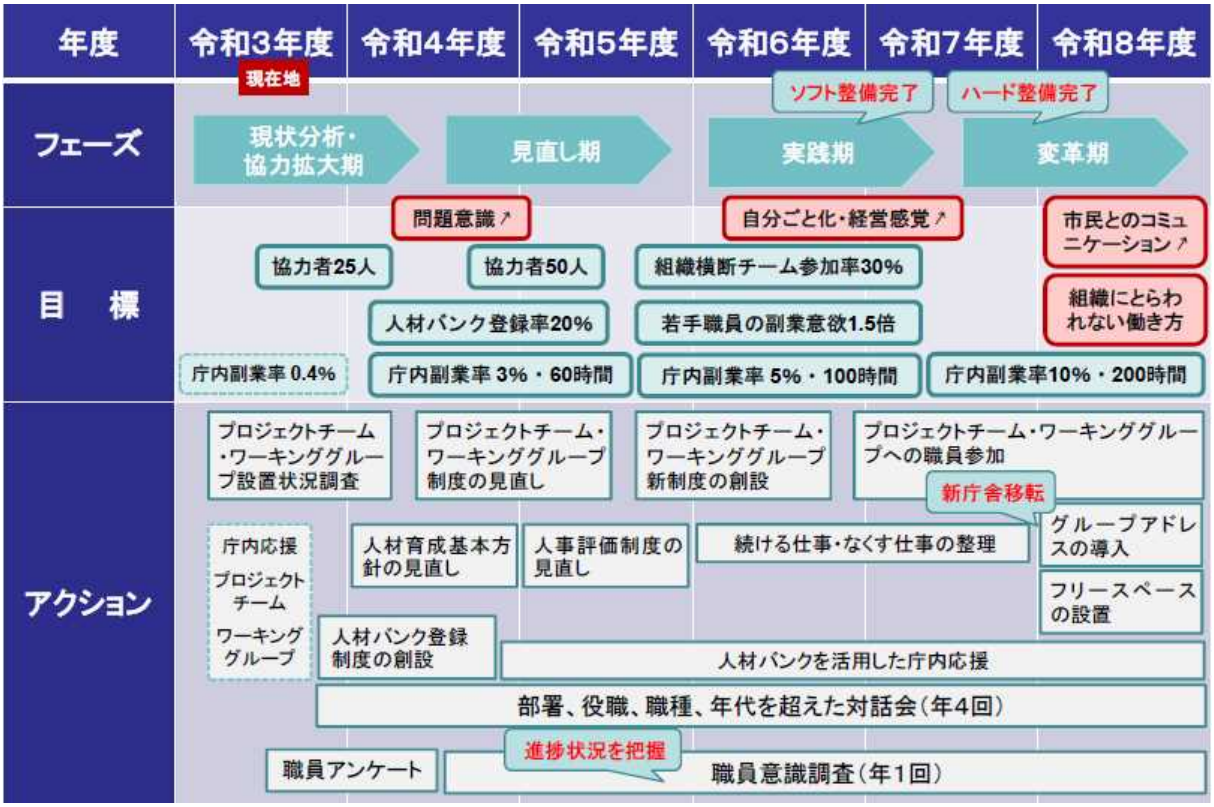
(3) 新庁舎における市民と職員の対話の場づくり

地域と行政が共に試行錯誤しながら市民協働が進められるように、職員と市民が対話する場を増やす。

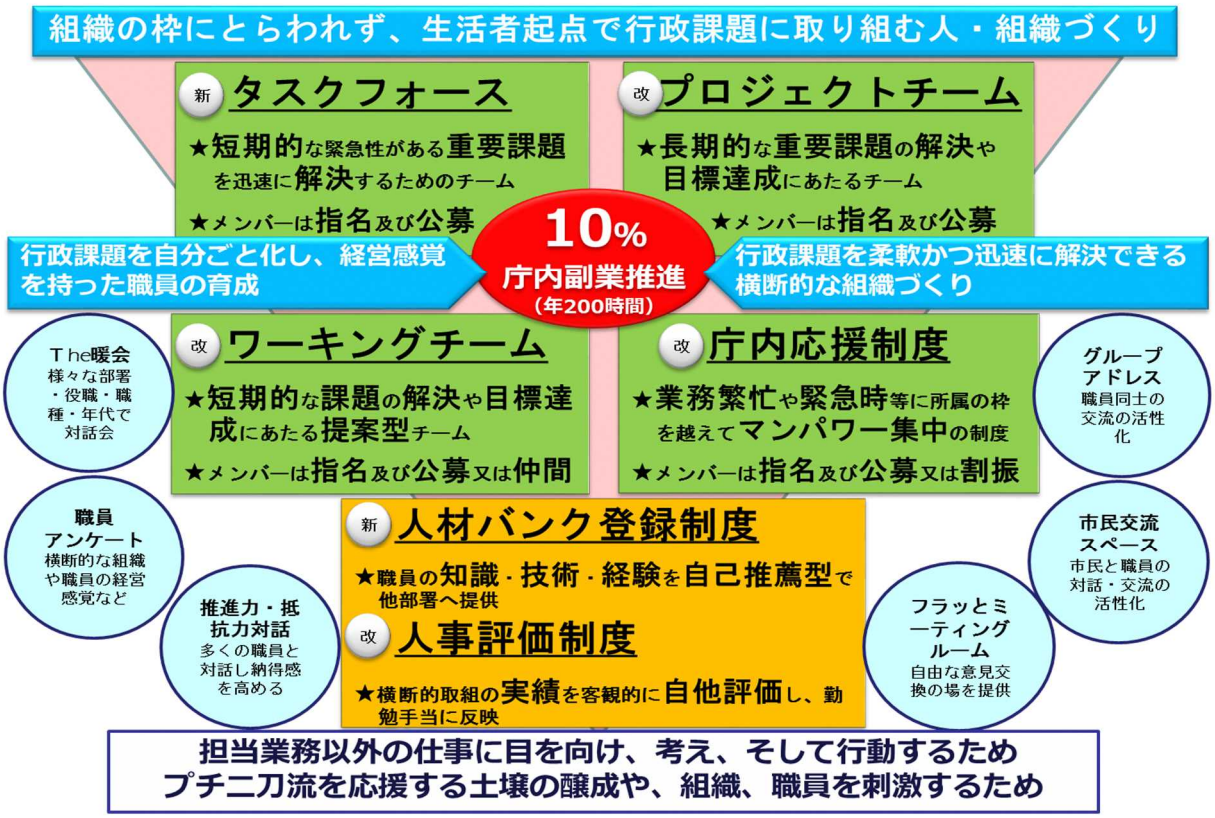
■さらに取り組むアクションの目標（次のアクションに進むための基準）

アウトプット	① 執務環境の 80%をグループアドレスにする。 ② 新庁舎に市民集いのスペースを１か所設置する。 ③ 新庁舎にミーティング・プレゼンスペースを各フロアに設置する。
アウトカム	① 組織の枠にとらわれない働き方ができる。 ② 市民とのコミュニケーションが増える。 ③ 生活者起点で行政課題に取り組める。 **④ 庁内副業率 10%（年間約 200 時間）**

【アクションプランのロードマップ】



【庁内副業 10%推進体系図】



8　今後の展望

１年間、人・組織づくりについて研究し、「庁内副業 10%推進」のアクションプランを作成したが、これがゴールではなく、スタートである。今後、様々な社会環境の変化がある中で、10 年後、厚木市に住む市民が幸せを感じられるまちであるために、私たちは現状に満足することなく、一歩一歩前進していかなければならない。

8-1　１年後に目指す状態と創り出したい変化

(1) 職員同士のつながりから協力者を増やす

現在は、人材マネジメント部会の過去の参加者とのつながりが少なく、単年度で完結してしまっているため、１年間かけて研究してきたことを十分にいかしきれていないのが現状である。同じように研究してきた職員同士がつながり、今後の参加者ともつながることで、仲間を増やしていき、そこから更に多くの職員に波及させて研究成果を無駄にしない体制をつくっていきたい。

また、この部会において、対話の重要性を痛感したところである。説得ではなく、納得と共感を得ることができるよう、様々な部署や役職、年代の職員と積極的に対話することで､｢庁内副業 10%推進｣に向けた協力者を増やしていきたい。

(2) 顔の見える関係をつくる

職員アンケートの結果、「プロジェクトチームや庁内応援等で他部署の業務に携わりたい」と思う職員の割合が 44%と、携わりたくないと思う職員の方が多い結果となった一方､「部署、役職、職種、年代を問わず、様々な職員と対話できる機会があったら参加したい」と思う職員は 62%であり、他部署の職員とのコミュニケーションの機会やつながりを望む意見も多数あった。

このことから、プロジェクトチーム、ワーキンググループの仕組みの見直しや庁内応援制度の活用を進めながら、一歩踏み出す取組として、まずは職員同士が気楽な気持ちで自由に意見を交わすことができる対話会を実施し、一人でも多くの職員と顔の見える関係を作れるようにしたい。自分とは異なる立場の職員との関わりを持つことで、新たな発見があったり刺激を受けたり、視野や関心が広がる、仕事がしやすくなるといった自らの日頃の業務への好影響が期待でき、この小さな一歩が、最終的には、市民からの要望や地域で生じた課題解決などへの迅速かつ的確な対応につながっていくと考える。

(3) 新たな風を吹かせる

職員アンケートの結果から、今年度、プロジェクトチーム等に携わることができていない職員のうち、約３割の職員が携わりたいと感じている。

このことから、意欲のある職員に対して組織横断的に取り組む機会を提供し、特に、若手・中堅職員や女性職員が新たな取組にチャレンジし、様々な視点から人・組織に新風を吹きかけることで、より良い人・組織づくり、さらには地域づくりにつなげていきたい。困難な時代でも現状維持ではなく常に前進できるように、市民サービスの向上につながる厚木市らしい政策提案を増やしていきたい。

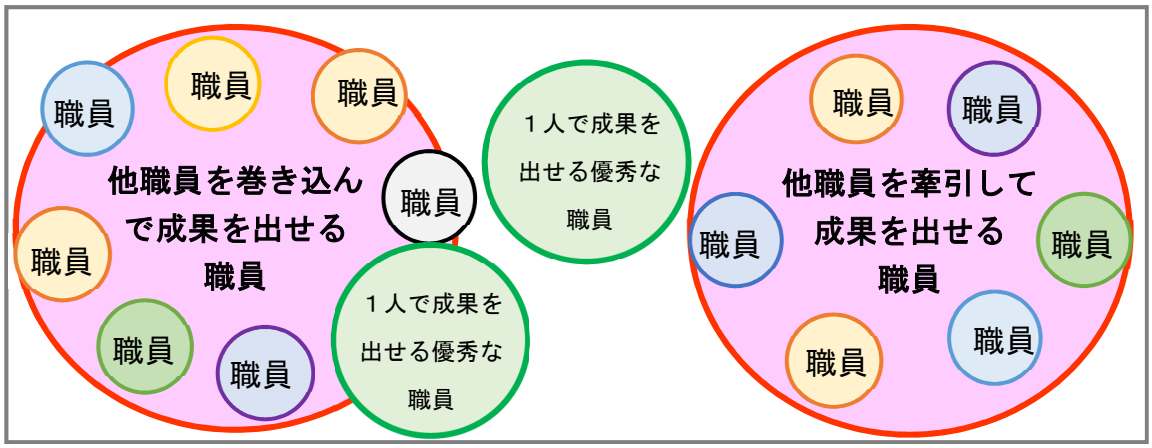
8-2　10 年後への展望

(1) 職員づくりへの効果

職員が担当する業務以外に他部署の業務、複数の部署が連携して取り組む業務、全庁的に取り組む業務等に目を向け、考え、行動し、成果を出すこと、そして上司や同僚がそれを応援し、職員のやる気を引き出し、評価する仕組みを構築することにより、職員一人一人が行政課題を「自分ごと化」し、自治体を経営しているという「経営感覚」を持った職員の育成につながる。

多様化・複雑化する行政課題を解決するため、一人で成果を出せる優秀な職員の育成だけではなく、一人でも多くの職員を巻き込みながら、職員個々の能力を上手く引き出し、チームとして成果を出せる職員の育成につながる。

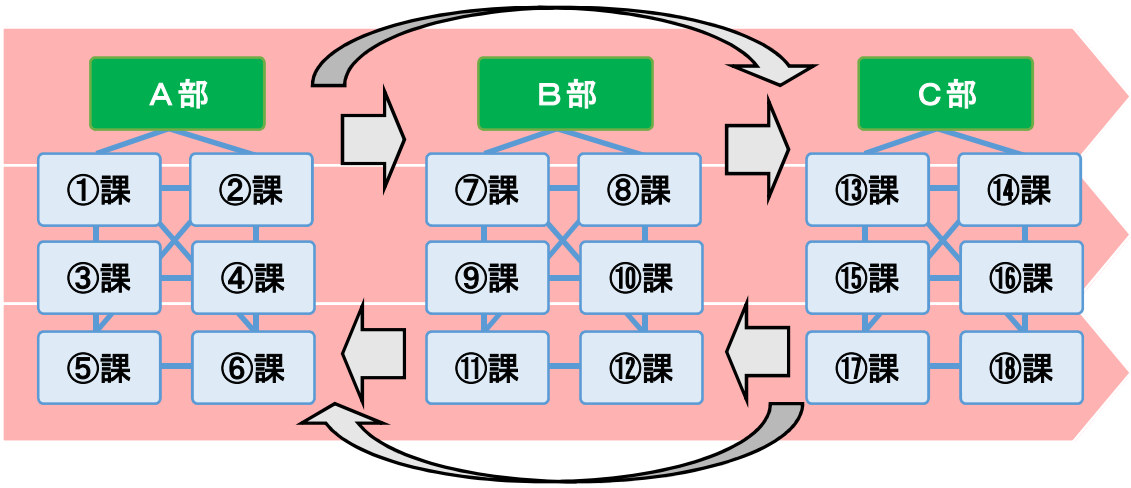
また、10 年後の厚木市を引っ張っていく若手、中堅職員の人材育成につながる。



(2) 組織づくりへの効果

多様化・複雑化する行政課題を解決するため、組織を横断して対応が必要な場合に、チームの設置などにより自由度が高い組織マネジメントにつながる。

また、縦割りの組織に複数の横グシを刺し、組織に隙間がない面の状態にすることで、基礎部分がしっかりした強い組織やどんな形にも柔軟に変化できる組織となり、前例のない事態に対応できる持続可能な組織づくりにつながる。

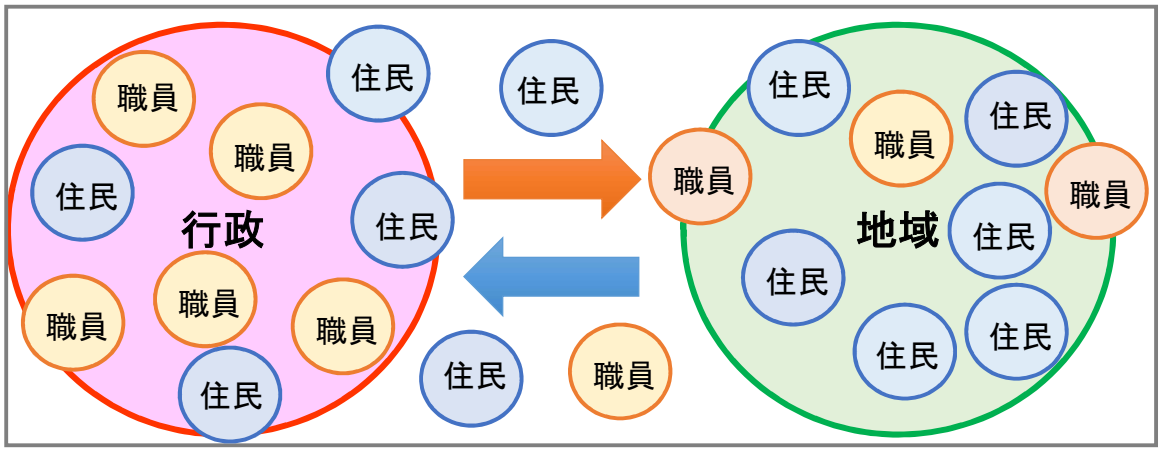


(3) 生活者起点への効果

多くの職員を巻き込んで成果を出す職員の増加や、組織の枠にとらわれず強く柔軟な体制を構築することで、生活者起点の人・組織づくりにつながる。

また、組織や職員を刺激することで、行政課題を解決するために自ら地域に飛び出す職員が増える。

さらに、生活者と様々な場面で自由に対話・交流することで、生活者を巻き込みながら行政の押し付けではない生活者起点でのまちづくりにつながる。



９　おわりに

最後に、１年間の研究会を通じて、「対話」と「問い」から多くの「気づき」の場を提供していただいた幹事団・事務局の方々を始め、部会で出会った他自治体職員の方々、快く部会に送り出してくれた職場の方々、対話やアンケート等に協力いただいた市職員・市民の方々に対して、心から感謝を述べ、研究会に参加した３人の思いを記述する。

9-1　佐藤の思い

人口や予算の規模、行政課題などが異なる全国各地の自治体職員と対話や情報交換をしたことは、視野が広がるとともに大きな刺激となった。特に大雨災害に遭われた市の職員から災害時のまちの状況や職員の対応などを聞いたことは、市民のために自治体職員として何が必要なのか、どのような職員が求められるのかを改めて考えるきっかけになった。

課題の研究では、共に参加したメンバーと考えたり、市長や幹事団と対話をしたりすることにより、事業や計画などを作る際、ストーリーや推しポイントを盛り込むこと、具体的な目標数値を示すこと、理想のゴールからバックキャスティングで考えることが効果的かつ重要であると学んだ。

今回、人材マネジメント部会に参加したことで、当初は想定していなかったぐらい自分にとって多くの実りがあった。今後は、その実りを市政及び組織に還元していきたい。また、日々目の前の仕事に追われがちだが、「忙しいからできない・やらない」というフレーズをＮＧワードにして、何事も最初の一歩を踏み出していきたい。

9-2　竹内の思い

１年間の活動を通じて、共に活動した仲間、幹事団、他自治体職員から多くの「問い」をもらい、悩み、考え、自分なりの答えを出して実践してみることで、多くの気づきがあった。

特に、「対話」や「問い」の重要性を再認識することができ、対話が深まれば深まるほど自分ごととして捉えることができると感じたことから、コロナ禍や効率化を理由に対話することを疎かにせず、様々な手法を活用して一人でも多くの市民、職員と対話を重ねていき、自分自身の成長につなげていきたい。

また、市長対話での「組織は責任の所在を明確にするために必要。ただ枠組みも大事だが肝は人づくり。多くの人をまとめ、牽引し、前に進めることができる人材の育成が必要である。」を忘れず、みんなで考えたアクションプランが絵に描いた餅にならないよう、少しずつ前進していく。

研究会での経験を最大限活用し、変化が大きい時代だからこそ、「現状維持は後退なり」を肝に銘じ、様々なことにチャレンジしていきたい。

9-3　高橋の思い

自分の職場を離れて人・組織づくりについて研究できる機会をいただき、多くのことを学び、気付きを得て、刺激を受けた１年間だった。人事にも組織にも携わったことがなく、ゼロからのスタートだったが、一緒に参加した２人と課題に取り組む中で、現状や問題点などが少しずつ分かり、未来に向けて何が必要かを自分なりに考えるとともに、他自治体からの参加者や幹事との対話を通じて様々な情報やアドバイスをいただいたおかげで、生活者起点に立った私たちなりの考えがまとまったのではないかと思う。

これまでは、何をするにも頭であれこれ考えてしまい、前に進むのに時間が掛かりがちだったが、どんなに小さなことでもいいからとにかく何か始めてみよう！と考え方を変えることができたのも、この人材マネジメント部会に参加したことによる変化だと感じている。

これからも、この１年間で得たものを決して無駄にせず、自分にできることを見つけ、市民や職員との対話を大切にしながら、前向きに取り組んでいきたい。