# 令和3年度(2021年度)

# 人材マネジメント部会共同論文

#### 神奈川県 鎌倉市

こどもみらい部 こども相談課 那須 文嘉 市民防災部 地域のつながり課 今野 真彩 健康福祉部 生活福祉課 平野 実華子

### 目次

1	はじめに	P 2
2	今年度の取り組み	Р3
3	これから自治体の果すべき役割	P 5
4	目標	P 6
5	人・組織づくりのありたい姿 (2028 年)	P 7
6	現状分析できて+未来志向な職員とは?	P 8
7	職員育成	P 9
8	内部改革の必要性	P10
9	外部改革の必要性	P11
10	まとめ	P13
11	所感	P15

# 人材マネジメント部会とは?

■ 自治体ごとに3人1組のチームで参加し、全国の参加者と対話し、 課題解決の実践を共有する派遣研修。

→R3年度は、66自治体が参加。鎌倉市は7期目

■ 年間を通じて、自治体が抱える課題を見極め、 組織や人材の「ありたい姿」を検討し、 計画を立てたり、実践的に研究することが目的。

第1期 あ・らうんどカフェ開設、チームCSVカマクラ創設

第2期 新採用職員研修に講師、執務室の壁をピンクに塗った

第3期 向きな対話ができる土壌をつくる

第4期 あ・らうんどカフェでグラフィックレコーデング実施

第5期 えんたくん導入

第6期 20年後にありたい姿を考えた

2

### 1 はじめに

早稲田大学マニフェスト研究所が実施している人材マネジメント部会(以下、「部会」という。)は、例年自治体ごとに3人1組で参加し、全国の参加者との対話を通じて組織や人材の「ありたい姿」を洗い出し、実践研究することを目的としている。

鎌倉市では、平成26年度から参加しており、今年度で7期目となった。 これまでは、「あ・らうんどカフェ(退職予定部長との対話)」という研修の場 の創設や壁の色の塗り替えをはじめとした職場環境の改善などといった取り組 みを行ってきた。

#### 

#### 今年度の取り組み② B月20日 財組 内容 8月20日 幹事から指摘を受けながら、体系・習慣的に「考える組織」に変革させられるかを議論した。 10年後の未来を具体勢に設計し、今、何をするべきかが求められた。 かられた。 8月22日 鎌倉版スマートシティ 市長対話への参加 ・ 「市民対話への参加 ・ 「市民対話への参加 ・ 「中国市との撤強会業」を他市の財組の所定、表々の考え方が伝わるか、他者の共 ・ 「集を得られるかを確認した。

スナック青木への参加 事前課題取組について、幹事・他市から鎌倉市のビジョン に対する指摘・助言を受けた。

第5回研究会 10年後のビジョン・アクションブランについて指摘・助言 を受けた。

参加自治体との勉強会 開催(8市町村参加) 同規模自治会との対話。それぞれの悩みや事例を共有しあ う場となる勉強会を開催した。

#### 2 今年度の取り組み

部会の課題に合わせ、組織の現状把握や組織体質の研究、キーパーソンインタビュー、全庁職員向けアンケート等を行ってきた。そこから参加者3人で、課題や将来のありたい姿について対話を重ね、時には他自治体との勉強会を開催し意見交換を行い、考えを言葉にする作業を行った。

10月20日

10月27日

## ① 現状・組織体質

キーパーソンインタビューや過去のマネ友へのインタビューから、鎌倉市は閉塞感を感じミスを恐れる、批判を防衛したい意識が強い組織体質ではないかという印象を受けた。変化を好まず、失敗しないように、上司や市民から怒られないように、という意識が先行していることによって、多くの人が「無駄」と思う仕事が増えてしまい、業務量が増加している現状である。しかし、現状で困っていないため受け入れ、良い方向に向かうための変化を起こす苦労を避ける傾向がある。

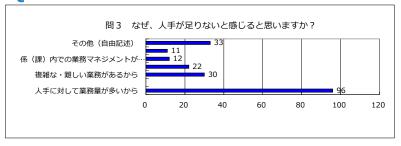
また、過去のマネ友が打ち出してきたアクションプランや過去に庁内で行われていた取り組みが実質的に機能していない現状については、業務量を理由にすることが多くなり、プラス  $\alpha$  のことまで手を回せないため目の前の問題解決が先行し、未来を見据えた仕事が取り残されるのではないかと分析した。

# 人・組織づくりの現状と問題点

#### 職員アンケートを実施しました!

~ 人材マネジメント部会アンケート(令和3年8~9月実施/回答数204名)~

## Q. 「市」の組織課題 [複数回答]



職員アンケート実施結果

(

#### ② 全庁アンケート

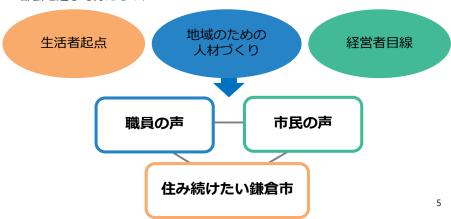
本アンケートでは主に通常業務に対し、職員がどういう印象を抱いているのか、また、外部委託をする余地はあるのかを主題に5つの問いを立て、神奈川県の電子システムを活用しアンケートを実施した。令和3年(2021年)8月17日から同年9月17日までの1か月間で204名から回答を得た。アンケートという手法を用いて多くの職員の声を聴くことで組織の課題発見に役立てた。

アンケートに回答した職員のうち約半数が「人手不足、人手に対する業務量が多い」と通常業務に負担を感じている。また、担当業務に対して課題を感じ解決策を見い出していたり、解決するための行動が必要だと認識していたりしたとしてもその課題解決のために割く時間がないことや所属課において発言・提案する機会がないため着手出来ていないことが判明した。職員が気づき、行動し、仕組みを変えていくチャンスが損なわれる実態は、職員の諦めムードや貴重な成功体験の機会を奪う結果になっている。機械的な事務作業や窓口対応は、今後、AIやシステム化により人間にとって変わることを想定すると、未来を見据えた仕事が職員の業務として優先事項になるべきであり、その点が現状追いついてない組織の現実に着目し、課題と捉えた。

(別紙参照)

# これから自治体の果たすべき役割

部会を通じて得たもの、



### 3 これから自治体の果たすべき役割

私たちが研究を通じて学んだポイントは、次の3点である。

- ① 生活者起点:地域をよくするために人・組織はどうあるべきか市民の立場に立って考えること
- ② 経営者目線:経営者の目線で、人・組織の動向に目を向けること
- ③ 地域のための人材づくりとして何ができるか検討すること これらの視点から、部会として職員の声と市民の声どちらも汲み上げ反映させ、鎌倉市をより良いまちにすることで、住み続けたい鎌倉市が実現されると 考え、実践研究を行った。

## 目標

- ■庁舎が移転する**2028年の鎌倉市を考える**
- **■考える職員**を増やす

7

### 4 目標

私たちは、電子システムを用いた全庁職員向けアンケートや、職員との対話、職員課へのヒヤリング、他市との意見交換、市民の勉強会の参加などで様々な角度から意見を聞くことができた。集まった内容を分析して、3人の中で議論をおこなった。その後、議論したことをもとにさらに他市や対話を行い考えを深めた。その結果、おぼろげながら職員が抱えている問題、鎌倉市が抱えている問題が見えてきた。

そこで、次のステップとして、目標を立て、将来のありたい姿を描くことと した。

「住み続けたい鎌倉市にしたい」これが最終的な目標である。では、どうしたら「住み続けたい鎌倉」になるのであろうか。

私たちは、2つのキーワードを考えた。1つ目が、庁舎が移転する2028年の 鎌倉市を見据えること、2つ目が、考える職員を増やすことである。

## 人・組織づくりのありたい姿(2028年)

### 考える職員を増やす! **現状分析できて+未来志向**

#### 内部改革

#### 考える仕事 (+a業務)の拡大

現状→業務量が多く 手が回らない 中堅職員の流失、 メンタルヘルス それに対し→庁舎移転 やDXを活かす

#### 職員育成

#### 業務を通じた 職員全体の底上げ

一部の職員しか育たない 環境を変える 仕事を教えるだけでない OJTへの移行 切磋琢磨する環境

#### 外部改革

#### 市民の当事者意識醸成

市民の声を聴き、 参画してもらう 市がやってくれる という意識を改革 市民とのつながり

8

## 5 人・組織づくりのありたい姿(2028年)

私たちは、庁舎が移転する2028年の鎌倉市を考えるにあたって、人・組織づくりの重要性に気が付いた。7年後を見据えて、いま何をしなければならないかと検討にはいった。

まず、大前提として、ありたい姿を実行するためには、「考える職員」を増 やすことである。そして、「考える職員」が増えることによって、職員育成、 内部改革、外部改革が可能になる。

考える職員は、現状の解決だけではなく、未来志向を取り入れることにより 3つの育成改革がスムーズに進むのではないか。

内部改革は、考える仕事を増やす視点を持ちながら、業務量の調整や、DX を生かす必要があるのではないか。

職員育成は、個人の資質ではなく、研修で考える職員の育成をはかる必要があるのではないか。

外部改革では、対面だけではなく、SNSやアプリの使用など、より広い意見を聞くことができる環境をつくる必要があるのではないか。

これらのことが実現すれば、「住み続けたい鎌倉」に一歩近づくと考える。 各々の項目に関しては、次頁以降で詳細を説明していく。

## 現状分析できて+未来志向な職員とは?

## ジブンゴト

#### 現状分析

現状から、自ら課題を見つけ、 解決策を模索する



## 先を見据えて

**未来志向** 先を見据えた回答を導き出し、 実行できる



- ・業務量が多く、業務改善に手が回らない。
- ・業務削減能力が評価されていない。
- ・業務改善には準備が必要で、その時間の確保が困難。

(職員アンケートから一部引用)

9

### 6 現状分析できて+未来志向な職員とは?

先に述べたように、私たちが定義する「考える職員」とは、通常業務にプラス $\alpha$ の仕事ができる職員を指す。

具体的には、現状から課題を見つけ、未来を見据えた解決策を導き出し、実行できる職員のことである。言い換えれば、AIへの置き換えや外部委託できない業務を行う職員のことだ。

しかし、全庁アンケートの結果からも分かるように職員は、通常業務と現状維持に追われ未来を予測し先回りする対処ができない状況である。

これらを踏まえ、問題を起こさないことや目の前の問題の対応に追われている 状態が鎌倉市の課題であり、また、改善の余地があっても、対応する時間を確 保できないことが課題になっていることに対して、次のように解決策につなが る取り組みを考えた。

# 1. 職員育成

#### 職員育成

## 業務を通じた職員全体の底上げ

人の資質に頼り一部の職員しか育たない環境を変える ただ仕事を教えるだけでないOJTへの移行 切磋琢磨する環境

その結果

職員全体の底上げを図る 外へ学びに出づらい風土をなくす

10

#### 7 職員育成

ありたい姿への手段の一つとして職員育成の見直しをあげる。

現在、研修メニューは揃っているものの受講するのは職員次第であるため、研修の受講状況は職場の環境に左右され、全庁的にムラがある状況である。悪く言うと、自発的に取り組む一部の職員しか育たない環境とも言える。これに対し、OJTの環境を充実させることで、職員全体の底上げを図る方法を提案する。ただ仕事を教えるだけでなく、業務に精通した職員が付き添い、考えながら実践することで覚えさせることで、訓練(成功体験)を積む積み重ねるものである。

また、昨今、職員同士で切磋琢磨する機会がない一方で、ただ受講するだけの研修もあることに対する改善策としては、職員提案や職員が自ら考え、自発的に解決策を導き出すテーマ型の研修に導入し、考える訓練にするなど、良いアイデアを採択することで成功体験を重ねることが有効的だと考える。これについては、今年度の新採用研修で類似の研修が行われたため、今後の効果に期待したい。これらの提案は、仕事の価値を高めることや醍醐味を味わう場を設けることで、考えることを業務に落とし込み、習慣づけることが目的だ。さらに、外へ学びに出づらい風土の改善も必要になるが、これについては、次の内部改革で触れていく。

## 2. 内部改革の必要性

#### 内部改革

## 考える仕事(+a業務)の拡大

現状は→業務量が多く手が回らない 中堅職員の流失、メンタルヘルス それに対して→庁舎移転やDXを活かす

そのために

明確な意思をもって決定する力 鎌倉市としてビジョンを共有する必要性

11

#### 8 内部改革の必要性

内部改革では、考える仕事の拡大を図る。

現在は、所謂「できる人」に通常業務が偏っている状況があり、それゆえ中 堅職員の流失やメンタルヘルス問題が浮き彫りになっている。そこで、業務量 を精査し、削減と平準化を行うことでプラス α の仕事ができる人が通常業務を 行っている「もったいない」現状を見直す。市役所の業務は、時代の変化に伴 い変化してきており、定例的な事務作業からまちづくりなどクリエイティブな ものが求められる現状に対して、職員も組織も時代の変化に適応した働きをし なければならない。そのためには、組織の内部改革が最も重要であると考え た。

鎌倉市として市役所が業務・場所・仕事のやり方・市民との関わり方全てにおいて大きな変化となる庁舎移転を契機に、市役所の仕事はどうあるべきか、削減できる事務は何か、市が担う仕事は生活者起点に立っているものになっているか、常に職員が意識できるようにビジョンを描いて全員で共有する必要がある。内部改革に必要なのは、明確な意思である。現在は、明確な意思、目標、ビジョンが職員に浸透しないまま、それぞれの部署でバラバラな動きを検討している状態である。

## 3. 外部改革の必要性

#### 外部改革

## 市民の当事者意識醸成



市民の声を聴き、参画してもらう 市がやってくれるという意識 市民とのつながり

醸成には

内部改革によりできた時間を使って職員が足を運ぶ 公務員の副業解禁(地域へ出向く職員) 市民同士でつながるSNS(プラットホームアプリ共助)

12

#### 9 外部改革の必要性

外部改革では、市民の当事者意識の醸成を図る。日々の市民対応や市民対話 を通じて、「市役所が何かをやってくれる」という姿勢を目の当たりにし、改 革の必要性を見出した。現実問題、声の大きい来庁者の対応に追われる機会は 多くある。

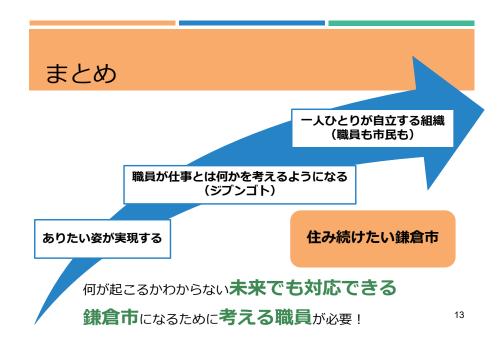
一方で、地域のために行動しているような市民意識の高い人々に対して職員から市民の声を聴く機会は少なく、自発的な機会がほとんど設けられていない。

そこで、先に述べた内部改革によって生み出した時間を活用することで職員は地域に足を運ぶことができるようになる。職員が地域に出ることで、市のまちづくりに対する姿勢をみて市民との間に信頼が生まれ、市役所も汗をかいていると感じた市民には、自分たちのことは自分たちで解決していこうといった共助の意識が生まれるきっかけとなる。市民が対応したほうがうまくいくことは市民に任せ、市役所がやるべきことをサポートしながらともに地域のためになる行動に繋げていきたい。

また、地域社会への貢献に限るなど限定的に職員の副業を解禁することを提案したい。公務員はインセンティブが働きにくい職業であるため、定められた業務だけやればいいという保守的な思考になりがちだが、副業によって金銭が発生することで職員のインセンティブにもなり、職員としての知識経験を活かし、より一層市民の立場で課題解決に積極的に取り組む後押しになるのではな

いか。さらにその活動がその後に公務へフィードバックできるようになり相乗 効果が生まれる。

さらに、市民同士が繋がるアプリやSNSなどのプラットフォームを作り、市民同士の課題解決を促す。当該プラットフォームの有効性を高めるために、地域通貨やポイント等人が惹きこまれるツールを活用し、多くの市民が登録・利用するような仕掛けづくりをしなければならないが、多くの市民に共助の意識が醸成されることで、市民も巻き込んだチーム鎌倉となり、困ったときはお互い様といったチームメイトである意識が生まれる。



#### 10 まとめ

「考える職員」が内部改革、外部改革、職員育成を進めることで、今まで描いてきたありたい姿が実現する。さらに、職員が仕事とは何かを考えるようになり、ジブンゴトとして業務に取り組むようになる。徐々に一人ひとりが自立する組織になっていく。それこそが今後目指していくべき新しい市役所の仕事のあり方ではないか。

このような良い循環を生むことで、ますます住み続けたい鎌倉となり、職員、市民に誇りが生まれる。

この先みらいも感染症や、地震、津波など過去に体験したことがない事象が 起こり得るが、困難を乗り越えるためには、やはり人の力が不可欠である。人 の力が集まって助け合うチームができ、職場の充実に繋がっていくと考える。

私たちは、この1年間、「考える」ことを重点的にディスカッションし続けてきた。

なぜなら、素晴らしい取り組みは世の中に溢れているし、鎌倉市も効果的な取り組みを行っているが、なかなかその取り組みが継続していないのも現実である。そこには、取り組みの方法・形だけが引き継がれ、取り組みの意図・意思がなかなか伝わらないからではないかと考える。

今回、部会に参加して、他市は、1つの改善取組をあげてそれを成果として

いる場合が多かった。私たちも小さな改善を行うことで草の根的な展開が生まれるのではないかとも考えた。しかし、理事者を含め様々なインタビューを重ねていくうえで、より効果的なことは、私たちの考えを多くの職員に伝え自ら行動に移してもらうことではないかという結論に至った。

私たちは、まず、来年度の部会に参加者にも今の考えを伝え、次の参加者が さらに素晴らしい結論に達せるように手を貸すつもりである。

そして、自分たちは、今後も様々な機会に参加し、多くの事を吸収し、そのことを一緒に参加した人や、周りの職員に伝え続けるつもりである。そういった意味での草の根的活動を続けていければ、「考える職員」が増えていくことへの寄与ができる。

形にしないことを続けるのは難しいことではあるが、私たちの中にしっかりと「考える」とはなにか、根付いている。今の、3人の考えが、2028年には職員全員の共通認識になることを目指していく。

## 11 所感

## ① 那須

1年間を振り返って感じることは、自分は、職員の考えていること、理事者が 考えていること、市が向かっている方向を知らなすぎたなというのが率直な感 想です。様々な職員の話を聞けたことが今回の一番の財産だと思います。

職員の話を聞いていくと、多くの職員が忙しい業務の中で、『みらい』は現実の積み重ねの先にあると考えているように感じました。私は、研修を進めて様々な意見を聞いているうちに、確かに、現実の積み重ねが『みらい』であるのは間違いではないのですが、「こうありたい」あるいは「こうしたい」という描く希望、そして、描く『みらい』がこういうものだから 現実はこうしなければならないだろう、そんな『みらい』の描き方もあるのではないかと考え始めています。

1年を通じて私の意識は大きく変わりました。職場の中でチャレンジをしても、うまくいかないことが多いです。しかし、失敗したとしても恥ずかしい思いをするかもしれないけれど、踏み出すことと、踏み出さないことの差はとてつもなく大きいということを実感しました。 一歩踏み出すことの大切さを口だけで言っているのではなく、周りの人に身をもってみせたいという気持ちが湧きました。特に、現代において、人から選ばれればやるけど、選ばれるまでは待つという人が多いです。それでは何も変わらない、能力なんて変わらないし、どちらかというと市役所を見渡すと優秀な人材は多くいます。

うまくできなくてもいいと自ら動く信念がない人間にものごとを変えることはできません。自分が一歩進めば、私をみてあの人がやっているからと 一歩進む人が出るかもしれません。小さいことかもしれませんが自分ができることから職員の意識を変えていきたいと考えています。

### ② 今野

本部会の考え方が全庁に浸透したらどんな市役所になるだろうと考えました。 やる気が満ちてより良い市役所を目指す人もいれば、変化を嫌い反発する人がいるかもしれません。それでも前者が多いと信じています。

今回、研究に取り組み感じたことは、本部会の活動はもっと注目されるべきだということです。特に生活者起点・経営者目線の考え方は、早く知り、身に着けることで、その後の役所人生が大きく変わるものだと感じます。全庁的に職員の意識を変えることは容易なことではありませんが、鎌倉市には新庁舎移転という大きな転機があり、この機会を逃す手はありません。

今回の研究では、根拠となるバックキャスティングデータと解決策の具体性 が足りなかったことが反省点ですが、市の現状を把握し分析したことで、次回 に続く道が拓けたのではないかと思います。

考える職員が増え、考える業務が当たり前になること、市の問題を市の責任とせず、自分たちの問題として問い続けることで、細く長く全庁の意識改革にアプローチし続けていきたいです。小さな取り組みも世界の変化につながると信じて、市の課題に取り組むことで、希望を掴みにいきたいです。

一年間の研究を経ての感想は、「役所人生においてもう一度、本部会に参加 しリベンジを果たしたい」です。最後に、部会を通じて出会えたすべての方に 感謝します。貴重な機会をいただきありがとうございました。

#### ③ 平野

一年間、部会への参加及び参加者同士や他自治体との対話を通じ、現実問題に問いを立て、考えを共有し咀嚼していくことの意義を見出せたことが一番の発見でした。通常業務を行う中で、不平・不満が出た時、人は負の感情で終わらせることが多いと思います。そこに一歩踏み込み、どうしてそうなっている現状があるのか、多くの人が課題と認識している物事に対して共通認識を持っているのにどうして変わらないのか、変えられないのか、といった「なぜ」を意識し、問いかけをしていくことでヒントが多く見つかることが発見でした。

昨今の新型コロナウイルスや本市においては新庁舎への移転、テレワークの 推進等で顔を突き合わせて話す機会というのはどんどん少なくなっていきま す。目先の問題解決をしていればその場はやり過ごすことができるかもしれま せんが、そのままでは未来を予測した行動が組織としてできなくなり機能不全 に陥ります。そのような恐ろしい未来が本市の未来にならないように将来の 「ありたい姿、ビジョン」を常に共有し同じ目標に向かって進める組織であり たいと思いました。

また、入庁して3年目で参加した私にとっては、組織や体質に対して不平不満はあまりありません。過去の歴史や変遷も無知の部分が多いことも事実です。そのような状態で部会に参加していいものか迷いはありました。初めのうちは不安しかなかったものの、多くの職員と対話したことや管理職と意見交換できる機会があったことは自身にとって糧になりました。また、熱い思いを持って未来を見据えて仕事をしている職員に出会えたことは素敵な経験でした。人材を人財と表現しているように市民のこと、組織のことを「考えて」行動している職員同士が変革やチャレンジをあきらめずに行動できる組織にしていきたいです。そしてそれは他人任せではなく自分が行動し周囲の共感を生むこと、失敗したとしても原因を研究し、行動を継続し続けることが今後のテーマであると思うようになりました。