早稲田大学マニフェスト研究所
人材マネジメント部会 2021

共同論文

２０２２年３月

川崎市　第８期研究生

財政局　財政部　資金課　寺山　桃子
多摩区役所　道路公園センター　整備課　関口　知也
高津区役所　危機管理担当　牛若　晃弘

川崎市
KAWASAKI CITY

【目　次】

第１章　はじめに
1.　「人材マネジメント部会」とは　・・・　P. 1
2.　人材マネジメント部会 2021　・・・　P. 2

第２章　活動の概要・成果
1.　研究会の活動　・・・　P. 3
2.　研究会の取組内容と活動経過　・・・　P. 5
第 1 回研究会　・・・　P. 5
第 2 回研究会　・・・　P. 5
第 3 回研究会　・・・　P. 8
第 4 回研究会　・・・　P. 12
第 5 回研究会　・・・　P. 14
第 6 回研究会　・・・　P. 18

第３章　アクションプラン
1.　私たちが提言するアクションプラン　・・・　P. 22
2.　次年度に向けての展望・実施に向けて　・・・　P. 28

第４章　おわりに
1.　市長・派遣元への活動報告　・・・　P. 40
2.　私たちの気づき　・・・　P. 42

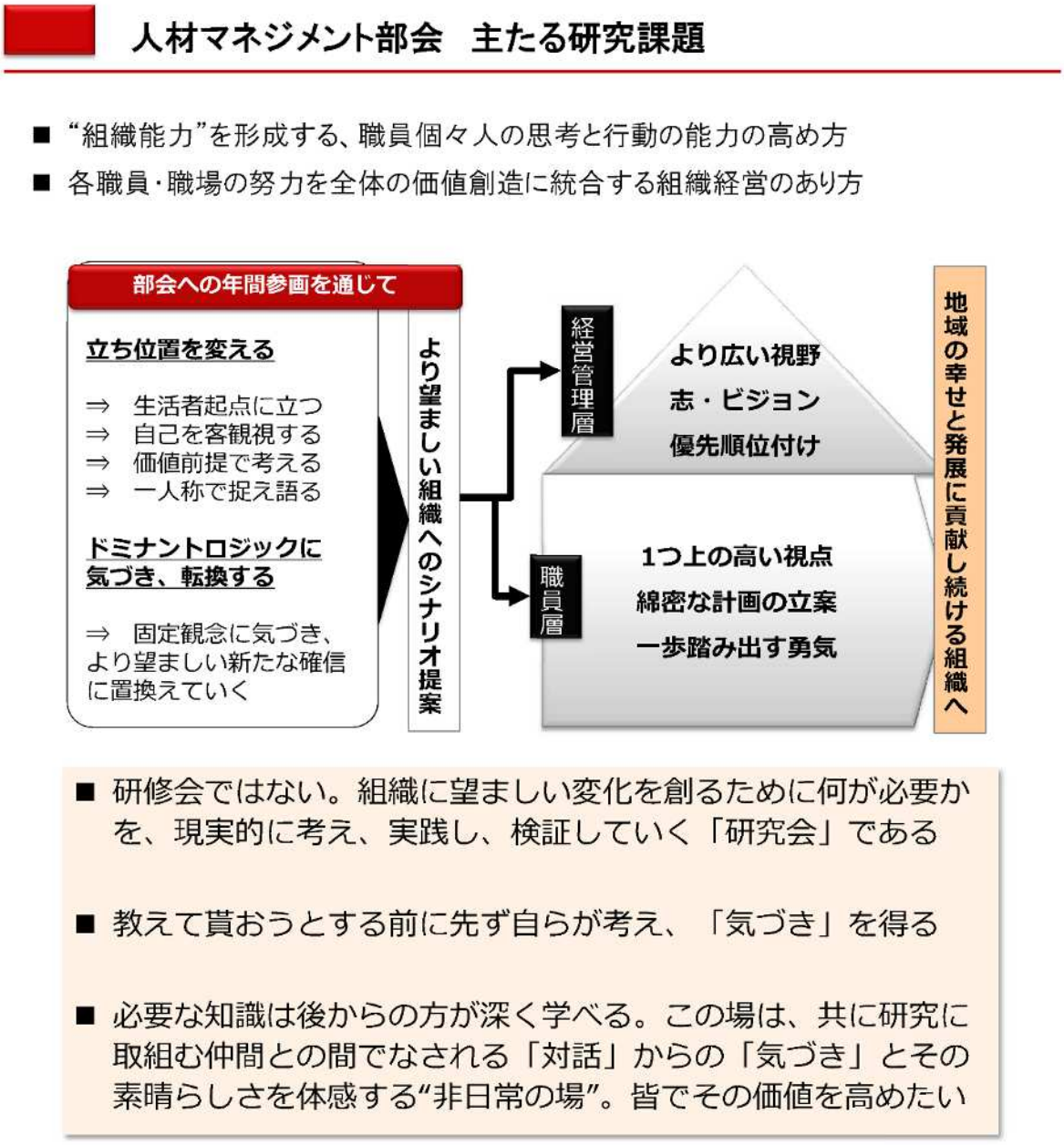
Special Thanks to　・・・　P. 45

第１章　はじめに

1.　「人材マネジメント部会」とは

人材マネジメント部会とは、一般社団法人地域経営推進センター「早稲田大学マニュフェスト研究所」が主催する研究会であり、１年間の参加を通じて、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ができる地方創生時代の職員・ 組織を育成することを目的とする場である。

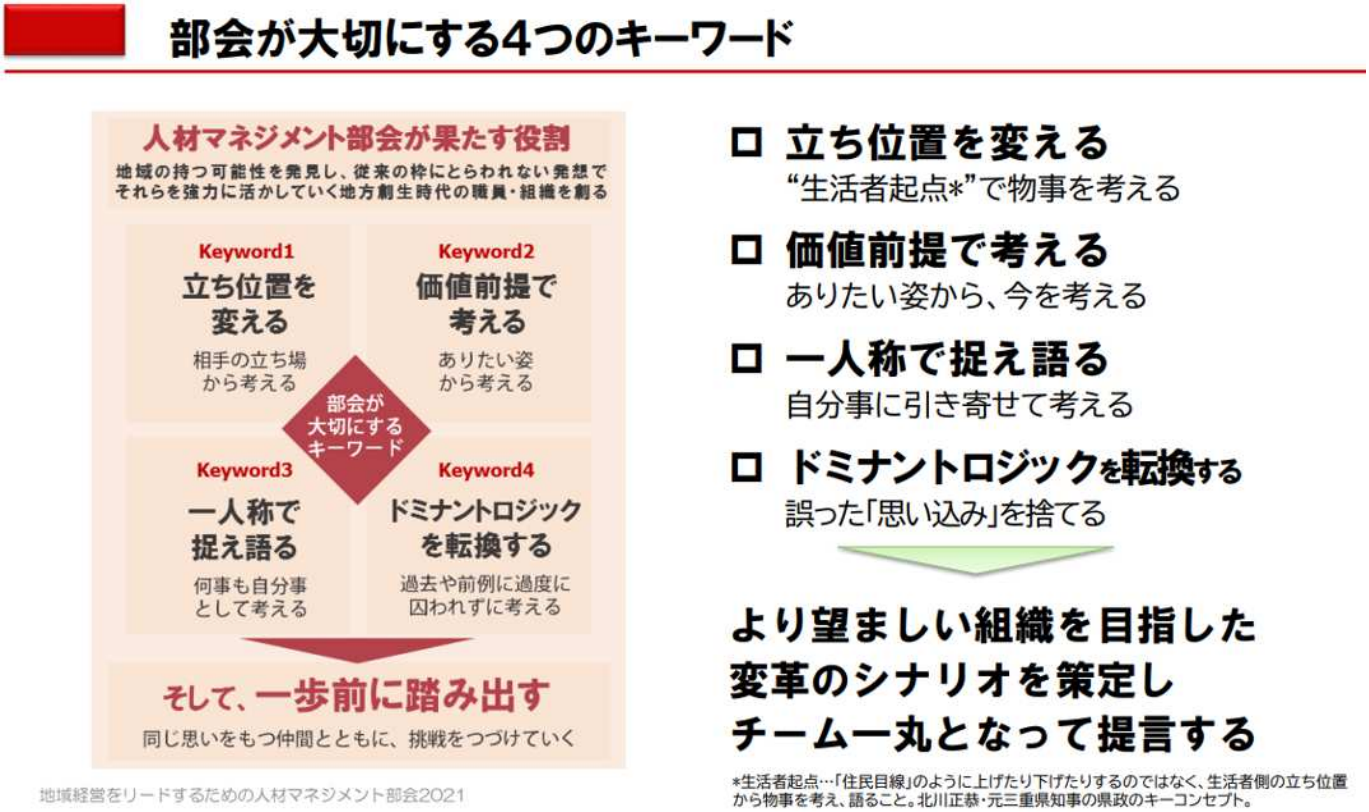
あくまでも**「研修」ではなく「研究」**の場として位置付けられており、自治体・団体ごとに３人１ 組のチームで参加し、研究会への参加を通じて、「組織変革」というテーマに実践的に取り組むことで、組織・職場の改革の効果と人材育成の効果を得ていくプログラムである。

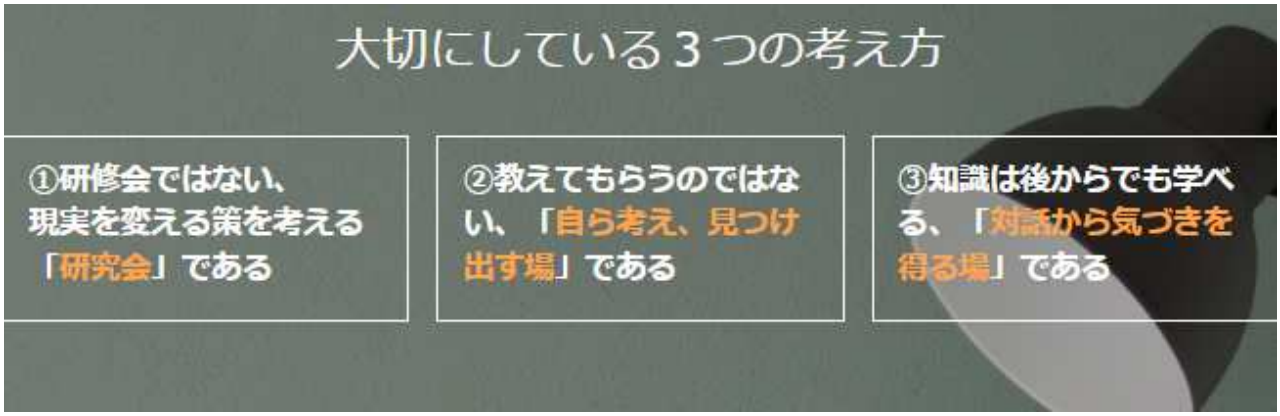


2.　人材マネジメント部会 2021

2021 年度は全国から 66 の自治体が参加し、川崎市は今回で 8 期目の参加となった。

「“地域のための人・組織づくり”を考える」をテーマに、「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」という課題が研究会幹事団から提起された。単に人数だけではなく、個人の現場対応力やチームとしての組織力、さらには住民との関係性に至るまで、その時に必要な人材や事前に対処しておかなければならない状況など背景には様々な課題がある。そういった事象に対して、自身と自身を取り巻く組織内外の「人とその関係性の力」を高めていく意味と価値を理解し、「生活者起点に立った“地域のための人・組織 づくり”」へ、先手を打つ一歩を踏み出すことをめざすことから、部会はスタートした。





第２章　活動の概要・成果

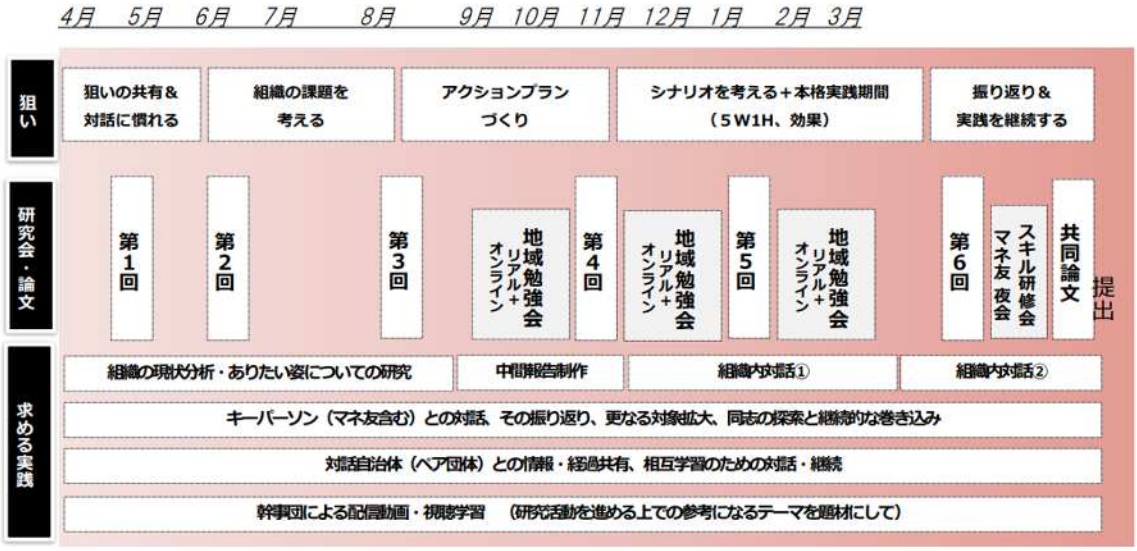
1.　研究会の活動

「コロナ禍でも人材育成や組織開発を止めない」をキーワードに計６回の研究会が全てオンラインで開催された。

第１回研究会（４月２７日）
課題：あなたの自治体の「人・組織づくりの仕事」を調べる テーマ：狙いの共有＆対話に慣れる
第２回研究会（５月２７日）
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 テーマ：組織の課題を考える（現状を分析）
第３回研究会（７月２６日）
課題：あなたの自治体の「人・組織づくり」の現状を深掘りする テーマ：あなたとあなたの自治体の「人・組織づくり」の“ありたい姿”を考える
第４回研究会（８月１９日）
課題：「なりゆきの未来にならないように、10年後のありたい姿（ビジョン）を実現するためにあなたの自治体が戦略的に取り組んでいくことを実現させるために、これから『人・組織づくり』（人事のあり方）について、段階的にどんな変化を起こすのか、何にどう取り組んでいくのか」 これらを実現させるためのアクションプランの作成 テーマ：シナリオを考える＋幹事からのフィードバック
第５回研究会（１０月２８日）
課題：あなたの地域が「10年後のありたい姿（ビジョン）」を実現するためには、あなたの自治体が独自の戦略で取り組んでいかなければならない。そのためには、現状の『人・組織づくり』（人材マネジメント）をどう変えていけばいいのか、これから具体的に、何にどう取り組んでいけばいいのか、これまで考えてきたことをストーリーとしてまとめる テーマ：あなたの自治体の「地域のための人・組織づくり」のアクションプランを動かす術を考える＋幹事からのフィードバック
第６回研究会（１月２６・２７日）
課題：首長と派遣元に４月以降の活動、作成した課題シートの報告をして、感想などをインタビューする 第５回研究会での個別フィードバックを受けて修正・変更した内容を明記する 今年一年の自分自身の気づきと学びを各自記述する テーマ：あなたとあなたの自治体のこれからの「人事」に向けて一歩踏み出す

2021年度 年間スケジュール

年間6回の研究会への参加と、研究会間の幹事による皆さんの研究活動の支援を通じて、実際の組織や現場をよりよくするアクションプランづくりと庁内の仲間を巻き込んだ実践に取り組む。



参加団体一覧・対話自治体

1年間、研究活動に一緒に取り組む仲間『対話自治体』です。

都道府県	自治体名	期数	対話自治体
青森県	鰺ヶ沢町	1期目 2021～	三戸町
	三戸町	5期目	鰺ヶ沢町
	久慈市	8期目	山梨市
	一関市	8期目	東松島市
	栗原市	3期目	射水市
	東松島市	3期目	一関市
	柴田町	5期目	山武市
秋田県	横手市	5期目	鶴岡市,島田市
	鶴岡市	3期目	横手市,島田市
	潟山市	5期目	豊橋市
	相馬市	13期目	ひたちなか市
茨城県	古河市	2期目	龍ケ崎市
	石岡市	4期目	淡川市
	龍ケ崎市	3期目	古河市
	高萩市	13期目	諏訪市
	つくば市	4期目	東村山市
	ひたちなか市	7期目	相馬市
	東海村	4期目	山形村
群馬県	館林市	5期目	甲斐市
	渋川市	5期目	石岡市
埼玉県	富士見市	8期目	小金井市
千葉県	山武市	5期目	柴田町
	酒々井町	8期目	大津町
東京都	港区	8期目	小田原市
	小金井市	4期目	富士見市
	東村山市	7期目	つくば市
神奈川県	川崎市	8期目	静岡市,熊本市
	鎌倉市	7期目	藤枝市
	小田原市	8期目	港区
	厚木市	7期目	沼津市
	新潟県	15期目	熊本県
	妙高市	4期目	精華町
	上越市	4期目	甲府市

都道府県	自治体名	期数	対話自治体
富山県	射水市	1期目 2021～	栗原市
山梨県	甲府市	3期目	上越市
	山梨市	3期目	久慈市
	韮崎市	3期目	市川三郷町,大町市
	甲斐市	4期目	館林市
	笛吹市	3期目	京田辺市
	市川三郷町	3期目	韮崎市,大町市
長野県	諏訪市	6期目	高萩市
	大町市	7期目	韮崎市,市川三郷町
	山形村	2期目	東海村
	小布施町	9期目	美咲町
静岡県	静岡市	15期目	川崎市,熊本市
	沼津市	3期目	厚木市
	島田市	7期目	横手市,鶴岡市
	藤枝市	5期目	鎌倉市
愛知県	豊橋市	7期目	潟山市
京都府	八幡市	4期目	菊池市
	京田辺市	2期目	笛吹市
	大山崎町	4期目	高森町
	和束町	8期目	玄海町
	精華町	3期目	妙高市
岡山県	真庭市	3期目	三次市,荒尾市
	美咲町	5期目	小布施町
広島県	三次市	14期目	真庭市,荒尾市
福岡県	大牟田市	3期目	天草市
佐賀県	玄海町	6期目	和束町
熊本県	熊本県	12期目	新潟県
	熊本市	8期目	川崎市,静岡市
	荒尾市	4期目	真庭市,三次市
	菊池市	6期目	八幡市
	天草市	10期目	大牟田市
	大津町	2期目	酒々井町
	高森町	2期目	大山崎町

2.　研究会の取組内容と活動経過

（１）　第１回研究会（４月２７日）

①　活動内容

テーマ：狙いの共有＆対話に慣れる

部会の生まれた背景・目的、大切にしている３つの考え方・キーワードを学び、参加自治体の職員と事前課題等を踏まえた対話を実践した。

課題：あなたの自治体の「人・組織づくりの仕事」を調べる ● 自治体で年間どのようなことに取り組んでいるのかを知る ● 関係する計画、制度、仕組みを洗い出しておく ● 今時の旬のテーマを知っておく

課題に対して、川崎市で関連する以下の計画、文献等を調べ今後の部会に向けての準備を行った。

- 川崎市人材育成基本方針
- 第２期女性活躍推進特定事業主行動計画
- 次世代育成支援特定事業主行動計画
- イクボス
- メンター制度
- 働き方・仕事の進め方改革推進プログラム
- 職員提案制度
- 川崎市行財政改革第２期プログラム

（２）　第２回研究会（５月２７日）

①　活動内容

テーマ：組織の課題を考える（現状を分析）

第２回研究会への参加にあたり、事前課題として課された「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」について、現状に至っている理由や背景、過去の経緯を調べ、地域で未来に起こりそうなことを意識しながら、先を見越して、人の「量(人員等)」「質(能力等)」「関係性(組織力等)」の視点から、庁内のキーパーソンへのインタビュー・対話を行った。

どんな「不満」を持っているのか、どうして欲しいという「希望」を持っているのかインタビューし、アンケートではなかなか出てこない本音を集めて現状を把握・分析することを目的として、課題を「川崎市における行財政改革の取り組み経過」、「『川崎市における今後 10 年を見据えた区役所の役割と取組」、「川崎市の人材育成とその取組について」と設定した。

② 調査結果と我々の気づき

第２回部会では、「現状に至っている理由や背景」「過去の経緯」を調べ、地域で未来に起こりそうなことを意識しながら、人の「量(人員等)」「質(能力等)」「関係性(組織力等)」の視点で取組み、キーパーソンインタビュー、人事担当との対話、データ分析などを行った結果、以下のような「気づき」に至った。

- 限られた資源（ヒト、モノ、カネ）のなかでどう使うかがポイント
- 働き方改革は大きなものから小さなものまで着実に進んでいる
- 行革も人事も働き方改革も最後に目指すところは市民サービスであるが、働き方改革の効果が市民サービスの向上へどうつながっているのかは個人的な実感としてはまだ不透明であり、住民満足度など効果測定は困難
- 一方で、時間外の削減等、職員として効果の実感はある
- 地域特性への対応と公平性のバランスの差異に対して一歩進んだ改革が必要
- 行政計画に基づくものは効果が出るまで時間を要するが、社会環境の急激な変化が影響するものは効果が素早い (特にコロナ)、ボトムアップの難しさを痛感
- 改革などで職員へ影響する潜在的な負担等の深掘りや検証が重要になる
- 「働き方改革」について、本質理解浸透はまだ不十分で、引き続き組織的な対応を進めていく必要がある
- 個人の対応として、自分時間の確保等を考える機会ととらえると浸透しやすい
- 現状に満足している職員が多く、「積極性」「チャレンジ意識」等の必要性を理解させる意識改革により人を育てる
- 長期派遣等により、積極的に外部環境を経験し、市の組織を分析することにより、新たな見識を獲得し、必然的に意識改革を行えるのではないか

第２回研究会では、事前課題の共有と振り返りを踏まえ、参加自治体の職員との対話において、現状把握レベルの自己評価とその改善点を探ることや、10 年後の生活者(住民)のための人・組織づくりの現状を深掘りする「問い」は何かを学んだ。

■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

【背景・過去の経緯】

課題１：川崎市における行財政改革の取り組み経過

・平成14年7月「財政危機宣言」
・平成14～25年度「川崎市行財政改革プラン」
　①行政体制の再整 備②公共公益施設・都市基盤整備の見直し③市民サービスの再構築
・平成26～27年度「行財政運営に関する改革プログラム」
・平成28～29年度「行財政改革プログラム」
・平成30～令和3年度「行財政改革第2期プログラム」
　必要な経営資源であるヒト・モノ・カネ・情報の確保等
　職員数の削減を主眼とする「量的改革」
　　→「量的改革」に加え、市役所組織と市民サービスの「質的改革」を推進
　＜基本理念＞
　（１）市民ニーズと地域課題の的確な把握
　（２）市民サービスの「質的改革」の推進
　（３）市役所内部の「質的改革」の推進
　（４）効率的・効果的な行財政運営による 「持続可能な最幸のまち」の実現
　＜改革の取組＞
　取組１ 「共に支える」 取組２ 「再構築する」 取組３ 「育て、チャレンジする」

【現状】

行財政改革における主な効果 （１２年間／平成１４～２５年度）
・平成２６年度予算において、８１４億円の財政効果
・減債基金からの新規借入れを行うことなく収 支均衡を図るという目標を達成
・平成２６ 年４月までの１２年間で３，０４５人、１８．９％の職員を削減
行財政改革プログラムの取組結果（平成28・29年度）
・活動目標に対して、「目標を上回った」「ほぼ目標どおり」の取組は、98.3%
・中学校完全給食実施、使用料・手数料の見直し、新たな情報通信技術の活用
行財政改革第２期プログラムの取組結果（ 平成 30・令和元年度）
・活動目標に対して、「目標を上回った」「ほぼ目標どおり」の取組は、94.27%
・ワークライフバランス推進、区役所機能強化、財産の有効活用等
現状と取り組むべき課題（第２期プログラム策定方針より）
・将来的な人口減少への転換を見据えた行財政運営の必要性
・計画的な財政運営の必要性（扶助費の増加、減債基金借入の圧縮）
・行政としての果たす べき役割を踏まえた体制づくりの必要性
・改革意識を持った職員の育成の必要性
・働き方・仕事の進め方改革の推進の必要性 （平均時間外勤務時間数が増加傾向）
働き方・仕事の進め方改革の推進
・第2期プログラムの期間中、毎年度策定
・職員の働く環境の整備と意識改革　多様な働き方の推進
　　→多様な人材が活躍できる職場づくり
　　→将来にわたりよりよい市民サービスを安定的に提供

【背景・過去の経緯】

課題２：川崎市における今後10年を見据えた区役所の役割と取組

・H14年7月「財政危機宣言」
・H14～25年度「行財政改革プラン」
　３つの柱のうち「市民サービスの再構築」において「区の機能強化」
・H16～26年度「人材育成基本計画」
・H17～26年度「区行政改革」
　４つの区役所像　①地域の課題を発見し、人権・的確な解決を図る区役所
　　②地域活動や非営利活動を支援する市民協働の拠点としての区役所
　　③市民に便利で快適なサービスを効率的、効果的かつ総合的に提供する区役所
　　④地域住民の総意に基づく自治を実践する区役所
・H18年度～「区役所（区割）人材育成基本計画」「人事評価制度」
　　めざす職員像 → 円滑なコミュニケーションが図れる職員 など
・H20年度～「区役所サービス向上指針」
・H26～27年度「行政運営に関する改革プログラム」
・H28年度～「（新たな）総合計画」「行財政改革プログラム」
　「人材育成基本方針」　　H30第2期～市民サービスと市役所内部の質的改革
　「区役所改革の基本方針」
　　市民同士のつながりやコミュニティづくりを通じて市民の主体的な取組を促す
　　３つの区役所像　①市民目線に立った行政サービスを総合的に提供する区役所
　　②共に支え合う地域づくりを推進する区役所
　　③多様な主体の参加と協働により地域の課題解決を図る区役所
・H29年度～「働き方・仕事の進め方改革」→・職員の働く環境の整備と意識改革
　　・多様な働き方の推進
※社会環境の急激な変化
　H23年 東日本大震災、H26年 地方自治法改正（大都市制度の見直し）
　超高齢化社会への進展（地域包括ケアシステムの構築が急務） 等

【現状】

区行政改革における主な成果
　①地域の課題を発見し、人権・的確な解決を図る区役所
　　・区役所を地域のまちづくり拠点として整備（道路公園センターの設置等）
　　・区役所を総合的な子ども支援拠点として整備（こども支援室の設置等）
　②地域活動や非営利活動を支援する市民協働の拠点としての区役所
　　・区における市民活動団体との協働の取組（市民提案型協働事業の実施）
　　・市民館の管理運営業務等、スポーツ施設の管理運営の区役所への移管等
　③市民に便利で快適なサービスを効率的、効果的かつ総合的に提供する区役所
　　・利便性の高い快適な窓口サービスの提供（区役所窓口の毎月第２・４土曜日の開設など）等
　④地域住民の総意に基づく自治を実践する区役所
　　・区役所機能の強化（区役所予算の充実等）
　　・区役所機能強化に向けた主な組織整備（企画課、危機管理担当の設置）
【課題】
　　・局区間（本庁・区役所）の連携・役割分担・調整のあり方
　　・サービス向上に向けた区役所職員の人材育成（職員の意識面による適切な情報共有等）
　　・地域活動に参加していない市民にいかに地域に目を向けてもらうか
めざすべき区役所像（区役所改革の基本方針より）
　①市民目線に立った行政サービスを総合的に提供する区役所
　　・市民感覚・現場起点による継続的な区役所サービスの向上の推進、窓口サービスの機能再編等
　②共に支え合う地域づくりを推進する区役所
　　・地域づくりに向けた取組の推進、地域人材への支援と多様な主体間のネットワーク化の推進等
　③多様な主体の参加と協働により地域の課題解決を図る区役所
　　・地域課題対応事業の活用、区における中間支援機能の検討等
「めざすべき区役所像」の実現に向けた区役所の機能強化
　　・区役所と局との役割分担　　・執行体制の整備
　　・行政のプロフェッショナルの育成　・区役所予算のあり方　・広報、広聴機能
市を取り巻く主な環境変化
　　・新型コロナウイルス感染症の影響　　・大規模自然災害の発生
　　・脱炭素社会の実現に向けた取組の進展　・社会のデジタル化の進展

【背景・過去の経緯】

課題３：川崎市の人材育成とその取組について

■人材ビジョン
　平成16年～　川崎市人材育成基本計画（3次まで改訂）
　　・職場のチーム原則（組織のミッション・知識能力向上）
　　・職員の行動指針（市民視点・行政のプロ意識）
■人材育成
　職場における人材育成
　　・職務遂行を通じた人材育成
　　・人材育成に向けた環境づくり
　人事・育成部門との連携
　職域ごとの取組の推進
　　・専門性の高い人材の育成・確保
　　・的確な組織運営を行う人材の育成・確保

【現状】

■効果的な取組推進のために
● 人事・育成部門の取組の方向性及び現状
　　・人材ビジョンや行動指針等の浸透
　・公務員として高い倫理観と責任感を持った人材の育成・確保
　・専門性の高い人材の育成・確保
　・的確な組織運営を行う人材の育成・確保
　・職場の環境整備・活性化
　・職員の意識・意欲の向上
● 取組と課題
　・川崎市人材育成基本方針と局区別人材育成計画、職域別人材育成計画に基づく取組の実施
　・人材育成アクションプランによる具体的な取組の実施計画
　・「人事育成・能力開発取組シート」の活用や職場における「ＯＪＴ」の推進に対し、職員への浸透が不十分であったり、「ＯＪＴ」が活発に行われていない
　・目標管理の活用と人事育成の取組を組織的かつ継続的に推進する必要がある
　・職員の意識改革や主体的な取組を促す環境の整備
　・人事異動や経験者採用等による職員の能力の多様化が進み、既存の人事育成の枠組みではキャリアに応じた適切な人材育成には限界が生じている。
　・専門領域における人材育成については、技術や知識の継承を目的とした専門職を設置する等の人事制度の再整備の必要性が生じている。
　・行政課題の多様化により、局区横断的な専門職の育成が急務であり、関係部署が相互に綿密に連携し、専門知識や技能を効果的・効率的に活用できる人材育成の必要性が不可欠となっている。

（３） 第３回研究会（７月２６日）

① 活動内容

テーマ：あなたとあなたの自治体の「人・組織づくり」の“ありたい姿”を考える

第３回研究会への参加にあたり、事前課題として課された「あなたの自治体の「人・組織づくり」の現状を深掘りする」において、10 年後の姿を見据え、戦略的な取り組みと人事のあり方について、３副市長をはじめとして多くの方へインタビュー・対話を行い、その反応や感想から、気づきや学びをまとめた。

地域経営をリードするための人材マネジメント部会
研究テーマへの取り組みガイダンス

第3回研究会に向けて取り組んでいただく研究課題は以下の点です。

あなたの自治体の「人・組織づくり」の現状を深掘りする

問1．10年後の地域のありたい姿（ビジョン）はどんなものですか。
また予測される成り行きの未来はどんなものでしょうか。

問2．地域のありたい姿（ビジョン）の実現に向けて、あなたの自治体が戦略的に取り組んでいくことはどんなことですか。

問3．あなたの自治体が今後戦略的に取り組んでいくことを実現していくために、人事のあり方は今のままで大丈夫でしょうか。
またどうあるべきだと思いますか。

問4．上記の問いを多くの人たちにしたときに、どんな反応や感想がありましたか。また、みなさんの気づきや学びはどんなものでしたか。

② ３副市長インタビュー（7 月 6 日）

事前課題にあたり、首長や経営層。管理職、人事・財務部局の人たちなどに、インタビューやヒアリングをするようアドバイスがあった。

そこで、３副市長へもインタビューを行った。「10 年後の地域のありたい姿（ビジョン）と予測される成り行きの未来」、「戦略的な取り組み」、「人事のあり方」について意見交換を行い、市政について多岐に渡るコメントをいただくことができた。

特に時代の変化や地域の実情をしっかりと捉え、市民と職員のウェルビーイングを実現することの重要性を確認することができた。

- 組織づくりについて、どこの職場、組織でも改善するべき箇所は必ずあり、小さな改革は常に必要でそれに気付けるかどうか
- 人を育てることは「褒める」事で人材育成のポイント、一つやったことに対して褒めて、上司はその責任を取るのが理想
- 今後、地域で活動する人と一人で生きていく人と二極化が進み、中間層の人はどちらかに分かれていく、そうした地域を支援していく人事・施策が重要と考えている
- 地域のありたい姿として、もう一歩先にどうやったらいけるのか、人に喜ばれる幸せなど幸福感といった概念（ウェルビーイング）を意識することが重要となる
- 2030 年にＳＤＧｓ、人口 160 万人のピークを迎えるにあたり何を描くか、2025 年問題の団塊の世代が後期高齢者となり医療・介護のニーズ増に対して誰もが安心して暮らせる最高のまちとして取り組んでいる地ケア、互助をさらに加速させる必要性が高い
- 地域でも、現在、ＳＮＳ上のつながりなどデジタル化がコロナ禍で加速している、地域が自分たちで課題解決を図っていくことに対して行政が後押しすることに対する必要性が高い
- 課題解決に当たって縦割りでは解決できない、法律と法律の狭間や色々な課題などが今後増えていくので組織横断的に対応が重要となる

③　調査結果と我々の気づき

第３回部会では、課題の問いについて、前述した３副市長との対話に加え、多くの方へインタビュー、ヒアリングを行った結果、以下のような「気づき」に至った。

- これからの課題は、縦割りでは解決できないが、横断的な人脈や意見交換をできる機会をどうやったら増やすことができるのか
- 都市型コミュニティの構築は、互助の取組やつながりの機会を創出するものであるが、川崎市の組織・職員が目指すべき姿でもあるのではないか（職員コミュニティも新しい形を模索するべき？）
- ほめられるとみんな嬉しい（上司も部下もほめられたらやる気になるはず）
- 若い世代の育成というけれど、子は親の背中を見て育つものとも思う
- 「自分」が「今の組織」に必要とされている人材なのか、「今後の組織」に必要とされる人材になれるのか。自問自答をし、自己分析して自己啓発できている職員がどの程度いるのだろうか
- 組織の規模が大きすぎるのか、自分の好奇心が足りないのか、他の部署が何をしているのかほとんど知らないということを実感

- 「バランス感覚」が大事
- 生活者と行政の協働と言いながら地元で、行政のボランティアやイベントに参加してない

第３回研究会では、事前課題の共有と振り返りを踏まえ、参加自治体の職員との対話において、「人・組織」の成長段階の現在の立ち位置を探り、私たちのこれからの存在意義は何かを掘り下げ、ありたい姿を改めて描き、成長するための打ち手は何かを学んだ。

１．10年後の姿　　自治体名：川崎市

10年後の地域のありたい姿(ビジョン)はどんなものですか

- しっかりした産業の享受を受けながら発展
- 多くの人（高齢者、障害者、子育て世代、働く人夢追う人など）企業に選ばれるまちであり続ける
- 単身者、高齢者、子育て世帯が増加し、多様な価値観が混在する中、生き方を寛容に受入れ、かつ安心して生活できる環境整備を整備し、誰にとっても居心地の良いまちであり続ける
- インフラ整備の推進と地域コミュニティ力濃度の向上強化による、地域防災力と災害対応力の強化
- 生活者「起点」に基づく行政のデジタル化推進
- 地域の希薄化を改善し、生活者による「互助」を推進するための新たなコミュニケーション施策と地域ケアシステムの構築（自助、公助、互助、共助の推進）
- 行政と生活者による「協働」の推進

予測される成り行きの未来はどんなものでしょうか

- 川崎市人口のピーク（2030年）と生産年齢人口の減少
  →人口の年齢構成の変化
  ・少子化・単身生体の増加
  →就労人口の減少
  →税収入の減少による財政逼迫と義務的経費の増大
  →少子高齢化による生活者ニーズの変化と拡大
  ・高齢化の進行による医療費・介護費の爆増
  ・地域のつながりの希薄化
  ・互助の力の低下、孤立・孤独
- 都市インフラ、行政設備の加速度的な老朽化、未改修設備の増加
- 地域の魅力やまちの活力の低下
  →生活者に選択されない都市

2. 戦略的な取り組み

地域のありたい姿（ビジョン）の実現に向けて、あなたの自治体が戦略的に取り組んでいくことはどんなことですか。

- **総合計画の策定**
  →夢物語ではない、財源的な裏付けのある現実に執行を目指す大枠のビジョン
  →１０年間の大きなビジョンを掲げ、４年ごとに実現可能な計画を策定する

- **地域コミュニティ・地域ケアシステム**
  →「自助」、「公助」、「互助」、「共助」のうち特に「互助」の推進・強化に向けて、行政が如何に取り組むことが出来るかの立案
  →地域のつながりの希薄化を改善するための都市型コミュニティ施策（DX、属地的なものに限らない新たなコミュニティ）の構築
  →地ケア、町内会、自治会等の行政支援

- **行政の在り方、行政と生活者との「協働」**
  →限られた財源、資源（施設、人材）の中で、「選択と集中」主要設備・施設等限定的、計画的に必要な施策を進めるべくロードマップの策定
  →主格は「住民＝生活者」であり、安全、安心して暮らせる（「医療」「教育」「防災」「防犯」）環境整備
  →様々な「市民創発」による住民活動と行政との相互作用による多様なつながりや居場所の創出
  →市の中間支援組織の連携強化と生活者との効率的、効果的支援体制の強化

3. 人事のあり方

あなたの自治体が今後戦略的に取り組んでいくことを実現していくために、人事のあり方は今のままで大丈夫でしょうか。

- **縦割り意識の弊害**
  →複数部署に跨る課題に対する取り組みへの障害（横断的な連携、情報共有能力の低さ、情報停滞、連帯感低下、事業効果低減）
  →横断的な業務に対し、方向性（ベクトル）の一元化が図りにくい（組織相互での立場の主張と批判）
- **業務の集約と組織の再構築、デジタル技術を取り入れた効果的な取組**
  →将来に備えて力を蓄える人事の実践。デジタル化を導入した後の業務内容の変化を、職員が想定できているか
- **職員の育成について**
  →多様な意見交換を行い、良い発想が生まれる風通しの良い職場環境を与えることが出来るか
  →ネット社会による情報過多により、手軽に情報を入手することに満足し、見識を深める経験値が乏しい
  →専門性の高い職員と局間横断的な広い人脈を育む職員育成など、計画的な育成計画の見える化
  →適材適所を徹底する人事（多様な人材を活かせる組織へ）
  →人材育成と政策実現の両方を実現させる人事異動は現実では難しく、人事の見える化の実践
  →３年ごとに様々な職場を経験し、多くの分野を経験する人事（視野拡大、セクショナリズム排除）
- **現行人事評価による業務に対する意欲低下**
  →職員の業務成果に対する評価への不満（年度初旬に設定した人事評価＝年度評価）
  部署による評価の不平等感

（４） 第４回研究会（８月１９日）

① 活動内容

テーマ：シナリオを考える＋幹事からのフィードバック

第４回研究会への参加にあたり、課された事前課題は、「なりゆきの未来にならないように、10 年後のありたい姿（ビジョン）を実現するために、自治体が戦略的に取り組んでいくことを実現させるために」必要なアクションプランを作成した。

地域経営をリードするための人材マネジメント部会
研究テーマへの取り組みガイダンス

第4回研究会に向けて取り組んでいただく研究課題は以下の点です。

「なりゆきの未来にならないように、10年後のありたい姿（ビジョン）を実現するためにあなたの自治体が戦略的に取り組んでいくことを実現させるために、これから『人・組織づくり』（人事のあり方）について、段階的にどんな変化を起こすのか、何にどう取り組んでいくのか」

これらを実現させるためのアクションプランの作成

② 調査結果と我々の気づき

第４回研究会では、作成したアクションプランについて幹事、対話自治体（熊本市・静岡市）と対話し、フィードバックを受け、以下のような「気づき」に至った。

- 市政の大方針を踏まえているのか、前段のストーリー作りに入っているとよい
- アクションプランを作成する際に何となくではなく、川崎のビジョンと紐づける必要がある

1．更なる現状の深堀り　自治体名：川崎市

第3回研究会を通してもっと深堀りした方がよいと思った課題について取り組んでみた内容

○１０年後のありたい姿、めざす都市像

多様性に寛容、互助　→　ウェルビーイングの実現

市民創発、持続可能な都市型コミュニティ

○行政の在り方：サービスプロバイダー⇒ プラットフォームビルダー

バックキャスティング思想による行政と生活者の協力関係成熟に向けた取組み

市民の幸福度の向上　↑

職員の幸福度の向上　↑　双方の実現が重要になる

なぜ起きるのか
・自分の業務以外の面倒なことに関わりたくない
・忙しくて余裕がない
・人が足りない
・自分がやりたくないことを組織のせいにしている？

○人、組織は、どうあるべきか

・横のつながりを強化 ←→ 縦割組織の弊害

・職員一人一人のモチベーションアップ

↑

○そのためには・・・

・心理的余白の必要性

・ＤＸの推進と業務内容の見直し（集中と選択）

・庁内OJTの大幅な見直しとリスキリングの導入による人材育成の抜本的な改革

3．変革に向けたアクションプランの段階図（記入シート）　自治体名：川崎市

まず取組むアクション

認め合う環境づくり

- 積極的な声掛け
- 話をしやすい環境の整備
- 自分本位でなく、チームの目的の理解
- 自分の弱点の理解と補うための研鑽と改善
- 周囲の状況、環境を理解し、可変的な発想を行える柔軟な人材の育成
- 互いに何をしているのか、所属間での情報共有

目標設定

アウトプット
報連相に対する回答ができる知識の習得
多方面からの情報集約

アウトカム
働くことへのモチベーションアップ
問題・課題の早期解決に向けたチーム作り

次に取組むアクション

横のつながりの強化を促進する環境づくり

- 業務内容の見直し
- ＤＸの推進による業務の効率化
- 心理的余白の創出

目標設定

アウトプット
職員のエンゲージメント向上
職員一人一人の心理的安全性確保

アウトカム
組織パフォーマンスの向上
集団での問題解決意識の高まり

更に取組むアクション

担当業務以外に貢献したことを評価する仕組みづくり

- 人事評価への反映
  他組織への貢献を組織目標に組み込むことにより他組織への貢献したことを人事評価への反映させる
- 複数部署の併任制による横断的課題解決へと権限の集約
- ファンクショナル組織の試み
- 20%ルール
- クロスバリューコイン

目標設定

アウトプット
自組織だけでなく他組織へ貢献しようとする職員が増える
専門知識を生かせる組織

アウトカム
組織間の連携強化
総合的な政策の推進

4. 変革の推進力と抵抗力　　自治体名：川崎市

変革を進める推進力は何か、それをどう活かすか

・縦割り組織の弊害の解消の必要性が組織の共通認識でり、課題として意識している人は非常に多いので、共感して、賛同してもらうように仕向ける

・庁内ＦＡやＤＸ導入によるリスキリング等、現段階では可視化できずにいるが、新たな制度や、今後の行政の動向に興味をもつ職員は大勢いるはず。

・他自治体の事例から横断的組織、多様な課題に対する取組等を積極的に発信し、改革を進めていくことの必要性を共有できるのでは

・結局、自治体の財産は「人」なので、その「人財」を成長させるしか方法は無いのでは？

予想される抵抗力は、どこ、誰、どんなことが考えられるか。それに対する対策をどう考えているか。

・抜本的な改革となるアイディアの不在→長年の課題であるが故に、これまでも目立った成果が見えてこないのが実情であり、それをどう乗り越えていくか

・「能力・実績主義」や「人事の公平性・公正さ」等について客観的判断を十分に行うことができず、さらに自己啓発や挑戦加点、局間横断的業務等、実績を判断することが今の組織では困難

・業務の細分化による縦割り組織のメリットは残しつつネットワーク型組織への移行について、認識しずらい

（５）　第５回研究会（１０月２８日）

①　活動内容

テーマ：あなたの自治体の「地域のための人・組織づくり」のアクションプランを動かす術を考える＋幹事からのフィードバック

事前課題は、「現状の『人・組織づくり』（人材マネジメント）をどう変え、何にどう取り組めばいいのか、これまでの考えをストーリーとしてまとめる」というものであった。10 年後のありたい姿となりゆきの未来、自治体の果たすべき役割、人・組織づくりのあるべき姿と現状・問題点、推進力の活用と抵抗力への対策を再考察し、アクションプランのブラッシュアップを行った。

地域経営をリードするための人材マネジメント部会
研究テーマへの取り組みガイダンス

第５回研究会に向けて取り組んでいただく研究課題は以下の点です。

あなたの地域が「10年後のありたい姿（ビジョン）」を実現するためには、あなたの自治体が独自の戦略で取り組んでいかなければなりません。そのためには、現状の『人・組織づくり』（人材マネジメント）をどう変えていけばいいのか、これから具体的に、何にどう取り組んでいけばいいのか、これまで考えてきたことをストーリーとしてまとめてください。

② 市長中間報告（9 月 22 日）

部会活動の中間報告を市長へ行い、現時点でのアクションプランに関する意見交換を行うことができた。

短い時間ではあったが、川崎市のありたい姿(ビジョン)についての市長の意見を伺い、我々職員は将来に向け、今何をすればよいのか、組織の制度の改良だけでなく、個人に何を求めているのか等、考えるきっかけとなった。

特に人材の育成については、市の職員という限られた世界では限界があり、民間企業の知見を積極的に取り入れる必要があるが、どうしたら実行できるのか、そのきっかけを考えることが重要であることを改めて認識した。

- 10 年後の思いとして地域包括ケアシステムを言葉だけでなく、実態をどう作っていくか、現在の地域ケア圏域は 44 の圏域としているが、もう少し小さくして中学校区程度の徒歩 15 分圏内でいろいろなケアが整うのがベスト、市や区よりもう一つ下の層を作るのが理想の姿と考えている
- 求められる組織・人材として、庁内の横串を刺すといったことだけでなく、コアな業務とそれ以外を分けてコアな部分を活かして職員のシームレス化を図ることが必要になってくる
- 人材育成の体系として、民間企業や地域の福祉分野で経験を積み、職員の専門性を高めるなど民と官との間で人材が流動的に行き来するリボルディングドア制度を積極的に導入していくべきと考えている
- 仕事をする職員の喜びと達成感を感じる市役所として、ルールだけでなくその世界観をどう作るか、いろいろな部署で育てる土壌を作っていきたい

市長　中間報告

③　調査結果と我々の気づき

第５回研究会の事前課題取組期間中は、前述した市長との対話に加え、管理職部会メンバーとの対話も行った。

そうした活動や、部会での幹事からのフィードバック、対話自治体（熊本市・静岡市）との対話を踏まえ、以下のような「気づきと学び」に至った。

- 対話は、やはり大切であると実感した
- 話すとすっきりした気がするけれど、それをアウトプットするのが難しい
- 意見交換や管理職部会の活動について情報交換ができた
- 組織の大きな改革はハレーションが大きく、実行に移すのが難しい
- マネジメント部会ならば思い切った提案ができるのではないか
- 規模や人員も多い自治体ではあるが、組織の中での「自己完結」型の業務が主であり、全体的に閉塞的で、外部情報や環境を取り入れる事に消極的な側面が多く、閉塞的な組織によくある、自己を過大に評価する傾向が強く、変化や新規に対応することをよく思わない傾向が強い
- 全庁展開に向けて、小さな成功事例を積み上げ、部局単位などのモデルケースを実施するのもよい（幹事団フィードバック）
- 提言だけで終わらせず、次に進む一歩、仕組みを作ることが大切（幹事団フィードバック）

4. 人・組織づくりのあるべき姿

■ 果たすべき役割を実践するための「人材マネジメント」を考える

求められる「組織・人財」とは？

- 横のつながりの強化
  - ⇒　行政の課題は複雑化、多様化し、単独（行政だけ、一つの課だけ）では解決できない
- 職員一人一人の意識の向上
  - ⇒　市民、職員双方の幸福度向上。周りを巻き込み変えていく仕組み「個」のレベルアップとチームとしての課題解決へ向けた取組み

現状の問題と取り組むべき課題

- 縦割組織、縦割意識の弊害
  - ⇒縦割り行政の弊害の克服を目指した優秀な人材の発掘とそのスキルの踏襲
- コミュニケーション不足
  - ⇒組織力強化を目的とし、気軽に多様な意見交換を行い、良い発想が生まれる風通しの良い職場環境を与える対話の実施
- 職員のマネジメント能力の底上げ
  - ⇒マネジメント能力を養成するための機会の提供、外部講師の活用や職員講師の養成

5. 人・組織づくりの現状と問題点

■過去からの経緯	■現状把握	■原因分析
縦割組織、意識		
• 福祉、土木、財政等、機能別に組織を設計・細分化し、予算、権限等を一元化することで効率的に組織を運用 • 専門性が強く、他部署との横断的な課題、グレーゾーンの課題への対応は積極的になりにくい	• 情報停滞 • 連帯感低下 • 事業効果低減	• 面倒なことに関わりたくない • 忙しくて余裕がない • 人手不足 • 課題解決にむけて、達成できない理由を選考させる • 不具合を組織のせいにしている
コミュニケーション		
• 趣味や生活環境の共感等により、互いの性格や心理的な距離感を把握しながら仕事を進めていた • 課内の飲み会や旅行等による心理的団結力を培っていた	• 職場内の人間同士が無関心 • 最低限の業務上必要な会話のみで日々の業務が成立 • 自分以外の人、モノ、組織、に無関心	• コロナ禍でコミュニケーションが減っている • プライベートな話をしたがらない人が多い • 業務多忙のため、必要以上に人と話をしない環境
マネジメント能力		
• 昇任時の階層別研修によりマネジメントを学習 • 組織運営や経営に対する意識や経験が少ないまま係長や管理職となっている	• 行政課題の多様化、複雑化や働き方の多様化により、マネジメントはより重要になっている	• プレマネジメント経験の不足 • 早期からの管理職候補者の育成を行っていない • 職員の適性を有効活用する人員配置を行う自由度が少ない

6. 推進力を活かし、抵抗力への対策を考える（フォースフィールド分析）

変革を進める推進力は何か、それをどう活かすか

*組織の課題解決、変革意識をもった職員

- 縦割り組織の弊害の解消の必要性が組織の共通認識であり、課題として意識している人は非常に多いので、共感して、賛同してもらうように仕向ける。
- 庁内ＦＡやＤＸ導入による事業・業務の仕分けや効率化、新たな制度や、今後の行政の動向に興味をもつ職員は多数を占め、業務内容や必要な能力の向上等が必要であることは意識している。他の自治体や民間の変革事例を共有し、積極的な変革を全庁的に取り組む。
- 平時の業務に対する違和感や不満、効率化に対する意見を話会える環境や、提案を吸い上げる制度を構築し、仕事しやすい職場環境への変化を目指す。

予想される抵抗力は、どこ、誰、どんなことが考えられるか。それに対する対策をどう考えているか

*現状に満足、変化に消極的な職員

- 「縦割組織」のメリットも大きく、縦割りの機能を発揮できる案件と悪影響を及ぼす案件の仕分けに消極的な、「現状のままでよい」「変化を好まない」という無意識で潜在的な反抗意識のない抵抗力への意識改革
- 環境の変化や、業務の変化に伴う、これまでとの異なった業務を主導する職員の当事者意識の向上と、内発・外発的なモチベーションを上げる動機を与える方策を考える必要がある。
- 多くの人たちの行動を変えるための「しくみ」を変える必要がある。（意識を変えて行動するのではなく、行動を変えることによって意識が変わる）

7. 現状からあるべき姿に向けての作戦（アクションプラン）の段階図

	まず取組むアクション	次に取組むアクション	さらに取組むアクション
組織の課題：縦割り組織の弊害の克服	・業務の洗い出し、整理（縦割組織によるメリット、デメリットの抽出、横断的な事項の整理） ・資料作成なら・この地域のことなら企業との折衝ならこの人！というような職場にいるすごい人を推薦	・「選択と集中」による不要事業を抽出、既存事業の見直し ・専門分野での知識を深めるとともに、他分野の見識を広げる ・推薦された人の中から選考により表彰（イクボスアワードを参考）	・フレキシブルな判断を行えるよう、複数部署の併任制による横断的課題解決へ向けた制度の構築（予算、権限等） ・アワード受賞者のスキルやノウハウを共有し、継承
職場環境改善の課題：組織力強化に向けた職場内の多様な意見交換、コミュニケーションの活性化	・職場内での“自己開示”による対話の実践	・全庁エンゲージメント調査によるエンゲージメントが高い職員や職場の抽出・分析	・エンゲージメントの高い職員や職場の事例集作成を作成し、各職場で利用
職員個々の能力の課題：職員のマネジメント能力の底上げ	・管理職、係長になる前から、組織運営、職員の適性を気にかける意識を持たせる ・専門的知識の習得や、組織運営について経験をさせるための民間派遣の機会の確保、増加	・早期からのマネジメントに特化した研修機会の確保 ・管理職を講師とした階層別・職種別研修等の実施	・費用対効果を意識した組織運営、専門知識を背景にした効果的なマネジメントの実施 ・外部講師に頼らないマネジメントに特化した職員講師の養成とそれを活用した研修の実施
□目標設定 次の段階に進むための基準	**アウトプット** アクションの結果 現状と課題の認識 職場内コミュニケーションの機会確保	□目標設定 **アウトプット** 職員の他組織への関心の高まり 互いに認め合う働きやすい職場の実現 他部署との連携、高度な知識習得	□目標設定 **アウトプット** 自ら行動する職員の増加 ロールモデルの存在 専門知識を活かせる組織
	アウトカム アクションにより生じる成果 職員の心理的安全性・心理的余白確保 不要な業務への違和感	**アウトカム** チームの目的・方向性の理解 課題解決に向けた積極的な取組姿勢	**アウトカム** 総合的な政策の推進 職員の意識、知識の変化

（６） 第６回研究会（１月２６・２７日）

① 活動内容

テーマ：あなたとあなたの自治体のこれからの「人事」に向けて一歩踏み出す

第６回研究会への参加にあたり、課された事前課題は「市長と派遣元へインタビュー」と第５回研究会での個別フィードバックを踏まえたアクションプランのブラッシュアップを行った。

今回が事実上、最後の部会となり、部会の幹事団や他の自治体メンバーとの総括的な意見交換を行った。

地域経営をリードするための人材マネジメント部会
研究テーマへの取り組みガイダンス

第6回研究会に向けて取り組んでいただく研究課題は以下の点です。

- 首長と派遣元に4月以降の活動、作成した課題シートの報告をして、感想などをインタビューして、その結果を1ページと2ページのシートに記述してください。
- 第5回研究会での個別フィードバックを受けて修正・変更した内容を３ページのシートに明記してください。
- ４ページのシートには、「今年一年の自分自身の気づきと学び」を各自記述してください。

② 調査結果と我々の気づき

第５回までに立案していた３つのアクションプランについて、12 月に市長と意見交換会を行った。

意見交換会では、市の職員のコミュニケーションの脆弱化による弊害を抑制することを目的とした時、「コミュニケーション不足の改善」が最も重要なテーマと捉え、この件に注力することが望ましいとの意見を頂いた。

これを受け、アクションプラン構成を再考するとともに、将来の全庁的な取組の実施に向けた実験的な試行として、一部の職員へのアンケート調査を行った。

詳細については、本書第３章にて述べる。

以下のような年間を通した「自分自身の気づきと学び」を得ることができた。

- 何かを変えるなら、思い切ったアクションプランも時には必要と考える
- 思い切ったアクションプランを実践につなげるには、小さな成功事例を積み上げていくことで、周りの理解を得て、広めていくことが大切ということを感じた
- 意識の高い職員や能力の高い職員の力をどう生かすことができるかで、改革の推進力となると感じた
- 若い世代の育成とともに、若い世代が背中を追いかけたくなる年長者の活躍も期待したい
- 今回の研究を提言で終わらせず、実践につなげることが重要かつ、難しい課題になる
- 大きな組織であるが故に、実践に移すことが難しいことも事実
- 研究部会を通じて市長含め各施策に携わる要職と対話できたことは理解度を

深めるスキルアップに有用であった。自身の思いより、色々な意見を最適化したり、選出された者の意向をくむ構造が根底にあるといった意見が印象的であった。行政マンとして生活者起点で物事を考える大切さを学んだ

- 価値前提で考える思考法の学びから、改めて市政方針や人材育成基本方針等を掘り下げることにより、自身の業務の枠を越えてコロナ禍等で急激な社会変革に対応できる人・組織づくりの必要性に気付けた
- あるべき姿や制度を考える際、理念や精神論だけでなく、事実や根拠に基づく計画策定が大切になる
- 改革などのアクションにあたり、スモールスタートで出来ることや成功事例を積み重ねていき、周囲の理解を得ることも大切だが、大きな変革には首長などのトップダウンが必要と痛感した。如何に影響のあるブレーンを巻き込むかが鍵となる
- 手段と目的について、十分に理解し、バックキャスティングの考えから、解決策を見つけていくという考え方を学んだ
- 地方自治体の財産は人であり、価値ある財産にするために、この部会の中で自分に何ができるのか、試行錯誤することができた
- 新しいことをゼロから開拓することは非常に困難であるが、真似る事が重要であり、真似てみて何かができたらあらたなカイゼン・進歩であるため、過去の諸先輩方の提言や、他の自治体の制度改革事例を参考に、実行できるきっかけまで手掛けたい
- 庁内の職員へインタビューをする中で、改革・改善に前向きな考えを持つ職員が多く、変革による効果を「見える化」できれば、推進力が生まれてくるように感じた
- 前述と並行して、承認欲求が強く自己評価が高い職員も多くいて、固定された利己主義の思想を疑わない人たちのマインドチェンジには大きなエネルギーが必要であり、豊かな人財の育成には大きな課題であると感じた。

第６回研究会では、取組の質が良いと感じた「変革のストーリー」で高投票を得た自治体からアクションプランが発表された。また、これまで取り組んできたプロセスを振り返り、幹事団から様々な応援メッセージをもらった。

市長　インタビュー

第３章　アクションプラン

1.　私たちが提言するアクションプラン

第３回研究会後、市長中間報告や、第４回研究会、第５回研究会を経て検討を続けた結果、「10 年後の地域のありたい姿となりゆきの未来」について考え、ありたい姿にむけて、「これからの自治体が果たすべき役割」を抽出し、その実現に向けての「アクションプラン」を作成した。

（1）　１０年後の地域のありたい姿、目指す都市像

市長、副市長、各局長との対談や、そこから得られた考え方に３人で向き合い、咀嚼しつつ、「１０年後の地域のありたい姿」について議論した中で、以下の２項目を選定した。

- 多くの人、企業に選ばれ、誰にとっても居心地のよいまちであり続ける
- 時代の変化をしっかりと捉え、市民と職員のウェルビーイングを実現する

■10年後の地域のありたい姿（ビジョン）はどんなものですか

10年後の地域のありたい姿、めざす都市像

多くの人、企業に選ばれ、誰にとっても居心地のよいまちであり続けること

- 安心して生活できる環境が整備
- 「徒歩15分の世界観」：狭いエリアで生活が完結できる地域
- 地域包括ケアシステムの構築、インフラ整備の維持

時代の変化をしっかりと捉え、市民のウェルビーイングを実現すること

- 人口減少、年齢構成の変化、時代・住環境・生活者の変化
- 市民のニーズの多様化、地域とのつながりの希薄化
- 財政の逼迫、医療費、義務費の増大
- 気候変動による災害の激甚化
- 脱炭素の取組の本格化、
- アフターコロナの新たな社会

【ウェルビーイングの５つの構成要素】（米ギャラップ社調査）
①仕事の幸福
②人間関係の幸福
③経済的な幸福
④身体的な幸福
⑤地域社会の幸福

また、「成り行きの未来」については、以下の３項目を選定し、今後起こりうる市役所の課題を整理した。

- 人口の将来推計
- 財政状況の予測
- 生活者起点、生活者に選択されない都市

■予測される成り行きの未来はどんなものでしょうか　（財政状況の予測、人口予測などを考えて）

人口の将来推計

- 人口の年齢構成の変化　*他都市よりも人口減少が遅れてくるが、確実に人口は減少
  少子化、単身世帯の増加
  生活者ニーズの変化と多様化の拡大　⇒　地域のつながりの希薄化、互助の力の低下、孤立・孤独
- 高齢化の進行
  労働者人口の減少　⇒　医療費・介護費の爆増

財政状況の予測

- 義務的経費の増大による財政硬直化
- 人口減少による税収入の減
- 都市インフラ、行政設備の加速度的な老朽化、未改修設備の増加

生活者起点、生活者に選択されない都市

- 都市の活力・魅力の低下
- 地域防災力、災害対応力の低下

「成り行きの未来」から「市のありたい姿」に向けて「自治体が戦略的に取り組んでいくこと」を以下に抽出した。

- **時代の変化に対応し、職員を含めた市民のウェルビーイングにつなげていくこと**
  ⇒　奉仕者であるが、生活者でもある職員が幸せを感じていてこそ、よりよいサービスが提供ができる
- **「市民創発」による持続的な地域の実現**
- **DX, 属地的なものに限らない新たなコミュニティ施策**
- **安全、安心して暮らせる（「医療」「教育」「防災」「防犯」）環境整備**
  ⇒　これからのコミュニティ施策の基本的な考え方
  ⇒　地域包括ケアシステム

その上で、まず自治体が人・組織づくりの観点で戦略的に取り組んでいくこととして、「生活者起点での課題解決につなげていくための人・組織づくり」をあげた。

市民の課題、行政の課題は、今後複雑化・多様化していくことが想定され、そうした課題に向き合い、迅速かつ適切に応えるには、従来の組織の枠組みを越えて対応する必要がある。

自治体が今後、戦略的に取り組んでいくこと

生活者起点で課題解決につなげていくための人・組織づくり

複雑化・多様化した市民の課題に、従来の組織の枠組みを超えて対応する必要がある

上記を鑑み、「人・組織づくり」の現状と問題点について以下の３項目に分類し、分類した３項目を柱として、それらを解決するためのアクションプランを検討した。

コミュニケーション機会の減少とコミュニケーション能力不足

現状：自分以外の人・モノ・組織に無関心、部下、上司が何を考えているのかわからない
最低限の業務上の会話のみで日々の業務が成立
原因・問題点：組織内の人間関係の悪化による業務効率の低下、特定の職員への業務負荷の偏在

縦割組織の弊害

現状：専門性が強く、他部署との横断的な課題やグレーゾーンの課題に対し消極的、当事者意識の欠如
原因・問題点：根本的な課題解決につながらない、誰も課題に着手しない

職員のマネジメント能力不足

現状：行政課題が多様化、複雑化し、課題解決の進め方やニーズに対する迅速かつ適切な対応がとれない
原因・問題点：職員の組織運営や経営に対する知識や経験が少ない

■過去からの経緯　　**■現状把握**　　**■原因分析**

コミュニケーション機会の減少とコミュニケーション能力不足

■過去からの経緯

- 趣味や生活環境の共感等により、グループやサークル活動が頻繁に行われて、互いの性格や心理的な距離感を把握しやすい環境があった
- 課内の飲み会や旅行等により、考え方や意見を伝え合う環境が整っていて、自然に心理的な結びつきが形成されていた
- 所属の特性、職員の適性が理解され、お互いの声掛けや、多くの会話から、課題解決への糸口が見つかる事が機会があった

■現状把握

- 自分以外の人、モノ、組織、人間関係の構築に無関心
- 最低限の業務上必要な会話と業務報告のみで日々の業務が成立
- 困難な課題に向き合う際も、他の職員へ相談せず、先送りにする傾向
- 上司、部下の人たちが何に興味を持ち、何を考えているのか、十分に分かり合えていない

■原因分析

- 考え方の多様化により、仕事とプライベートの区別化が進み、プライベートの充実を重視する傾向が増加
- 個人情報保護法、ハラスメント等により、個人的な話をする機会が激減
- コロナ禍により業務中の雑談機会が減少し、業務多忙により目の前の業務に忙殺され、必要以上に人と話をしない環境が形成されている
- メール、ＳＮＳ、LINEの普及により、会話によるコミュニケーションに不慣れな職員の増加

縦割組織の弊害

- 専門性が強く、他部署との横断的な課題、グレーゾーンの課題への対応は積極的になりにくい

- 情報停滞、連帯感低下
- 事業効果低減

- 面倒なことに関わりたくない
- 人手不足かつ、忙しくて余裕がない
- 不具合を組織のせいにしている

職員のマネジメント能力不足

- 組織運営や経営に対する意識や経験が少ないまま係長や管理職となっている

- 行政課題の多様化・複雑化、働き方の多様化による高度なマネジメント

- 早期からのマネジメントを意識した業務への取組不足

（2） アクションプラン

まず、個々のアクションプランについて作成する前提として意識したことが、「仕組みを変えるということ」であった。

「行動を変えると意識が変わる」という視点に立つことで、自己研鑽やマインドセットから抜け出し、多くの人たちの行動を変えるアクションプランを考えた。

10年後の地域のありたい姿を実現するためのアクションプランを考えるうえで意識したこと

- 「行動が意識を変え、意識が習慣を変え、習慣が変革を生み出す」という発想に立つことで、自己研鑽やマインドセットから抜け出すことを目指す
- 周りを巻き込んだ変革を目指し、多くの人たちの行動を変えるための「しくみ」を変える必要がある

仕組みを変えることで行動が変わり、意識が変わる
職員の意識改革 ⇒ 市役所の仕組み改革

なお、アクションプランによって目指すアウトプット・アウトカムは以下に示す。

アクションプランによって目指すアウトプット・アウトカム

コミュニケーションの活性化

↓

- 縦割り組織の弊害の克服
- 職員のマネジメント能力の底上げ

↓

- 横のつながりの強化
- 職員一人一人の意識の向上
- 専門的知識と経験の習得

【総合的な施策の推進】
局間横断的、複合的、多面的な行政課題や市民ニーズに対し、職員の高い知識と豊かな経験、広い人脈により広角的に迅速かつ的確に対応できる組織形成が可能となり、市民からの信頼を獲得することができる。

① コミュニケーションの活性化を目指すアクションプラン

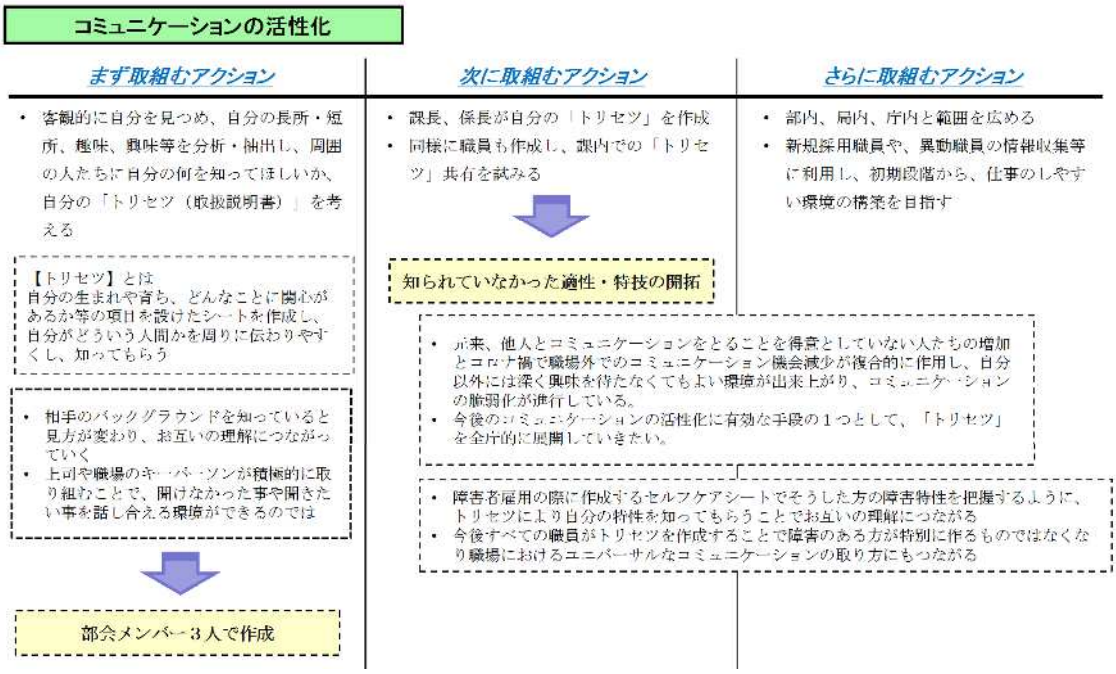
地域のために活動するにしても、コミュニケーション不足による組織の不活性化により生じる非効率性を改善することにより、職員間の会話や積極的な業務の推進を期待することができ、「コミュニケーション機会の減少とコミュニケーション能力不足」を改善することで、「縦割組織の弊害」「職員のマネジメント能力不足」の２つの課題についても、複合的に改善することが可能であると考えている。

その改善策の最初のステップとして、最も注力したい取組が、仲間の人となりを互いに認識できる「ツール」の作成を提案する。そのツールが「トリセツ（取扱説明書）」であり、自分の生まれや育ち、どんなことに関心があるのか等の項目を設けたシート

を作成し、自分がどういう人間か、興味のあること、得意なこと、第三者から見た適正の判断等に利用できるのではないかと考えている。

また、コミュニケーションの活性化により、「横のつながり」の強化や、職員一人一人の意識の向上、職場の積極的な議論の中から、「専門的知識と経験」の獲得も期待できる。

以下にコミュニケーションの活性化に向け、取り組むアクションとしてのステップを示す。段階的に作成を進め、最終的には、全庁展開を目指すものである。



② 縦割り組織の弊害の克服を目指すアクションプラン

次に、「縦割り組織の弊害の克服」を目指した３つのアクションプランを示す。

１つ目が、「集中と選択」の視点から、業務の洗い出し、整理により既存事業の見直しを行い、最終的には併任性や横串的な人事交流といった制度的な改革を提案するというもの。

２つ目が、資料作成なら、この地域のことなら、企業との折衝ならこの人！というような職場にいるすごい人を推薦して、そのスキルを学び、共有するというもの。優れた人材のスキルやノウハウを組織を越えて共有、継承し、その人がもし異動や退職したとしても大丈夫な状態を確保することを目指す。

３つ目が全庁エンゲージメント調査による得点の高い職員や職場の抽出・分析を行うというもの。エンゲージメントが高い職場にはその要因となるヒントがあるはずで、それを分析した事例集を作成し、横展開することを提案する。

まず取組むアクション	次に取組むアクション	さらに取組むアクション
・業務の洗い出し、整理（縦割組織によるメリット、デメリットの抽出、横断的な事項の整理）	・「選択と集中」による不要事業を抽出、既存事業の見直し ・専門分野での知識を深めるとともに、他分野の見識を広げる	・フレキシブルな判断を行えるよう、複数部署の併任制による横断的課題解決へ向けた横串的人事交流やリボルビングドア制度の構築（予算、権限等）

現在、7区道路公園センターにアンケートを実施中

・資料作成なら、この地域のことなら、企業との折衝なら、この人！というような職場にいるすごい人を推薦	・推薦（自薦・他薦）された人の中から選考により表彰（イクボスアワードを参考）	・アワード受賞者のスキルやノウハウを共有し、継承

・企業折衝のプロや地域との太いパイプがある職員等、人知れず活躍しているある分野に秀でたすごい人がいるはずで、そういう人を発掘する
・優れた人材を自組織だけで囲わない
・そのスキルを学び、共有する（ナレッジシェア）
・将来的に、その人がもし異動や退職したとしても大丈夫な状態を確保する

・全庁エンゲージメント調査による得点の高い職員や職場の抽出・分析	・エンゲージメントの高い職員や職場の事例集作成を作成	・事例集を用いて各職場で対話を実施

・エンゲージメントが高い職場にはその要因となるヒントがあるはず
・よい事例を集め、みんなで共有し、実践する
・事例集を職場内での対話の実践のきっかけとする

③　職員のマネジメント能力底上げを目指すアクションプラン

最後に、「職員のマネジメント能力の底上げ」を目指したアクションプランを示す。

早期からマネジメントについて意識する仕組みが必要と考え、現状の打開策として、外部講師、民間の実施事業を柔軟に取り入れ、職員、管理職への積極的な教育を実施し、常に、組織運営を意識した仕事への取組みを考えることができる意識を全職員が持てるようになることを目指し、管理職を講師とした階層別・職種別研修等の実施や、外部講師に頼らないマネジメントに特化した職員講師の養成とそれを活用した研修の実施を提案する。

まず取組むアクション	次に取組むアクション	さらに取組むアクション
・管理職、係長になる前から、組織運営、職員の適性を気にかける意識を持たせる ・専門的知識の習得や、組織運営について経験をさせるための民間派遣の機会の確保、増加	・早期からのマネジメントに特化した研修機会の確保 ・管理職を講師とした階層別・職種別研修等の実施	・費用対効果を意識した組織運営、専門知識を背景にした効果的なマネジメントの実施 ・外部講師に頼らないマネジメントに特化した職員講師の養成とそれを活用した研修の実施

・今後、自治体職員には今以上に経営感覚が必要になる。今まで通りの育成方法では、健全な組織の運営管理を進めていくことは困難であり、民間経験者や回転ドア制度を積極的に進め、平時よりコストを意識できるようになることが重要である。
・早期から経営知識、経験値、専門的知識を養い、柔軟な発想を持った職員を育成する必要がある
・初期段階としては、外部講師による階層別のマネジメント教育を実施し、将来的には外部講師に頼るのではなく、自前でできるくらいマネジメント力を磨く必要がある

2.　次年度に向けての展望・実施に向けて

コミュニケーションが不足していることで生じるデメリットは相当大きく、以下に示す悪影響を与える可能性がある。

- **職員同士の連携不足により業務上のトラブルやミスの増加**
- **職場の協力体制の弱体化**
- **新しいアイデア、有効なアイデア創出機会の減少**
- **仕事や人間関係の満足度の低下**

上記に示すように、コミュニケーション不足は業務に悪影響を与え、職場の作業効率を下げてしまうことは明白であり、職場の職員のコミュニケーション対策を効果的に行うことで、大きな効果が期待できる。

私たちは、市と職員が未来を見据えながら成長を続けるためにも、コミュニケーション不足の対策は重要な課題であると考え、市の問題・課題を解決するには、「コミュニケーションの活性化」の対策を実行することを重点課題として位置づけた。

その上で、前述のアクションプランのうち、「トリセツ」の普及と「選択と集中」による不要事業の抽出と既存事業の見直しについて、実践に向けた取り組みを進めた。

（1）　「トリセツ（取扱説明書）」の普及

①　「トリセツ」について

トリセツの内容については、前述のアクションプランにおいて触れているが、ここで改めて詳細について説明する。

人間関係がうまく調整できている職場は、組織と職員の両方にとってメリットが大きく、職員にとって長く働きやすい環境が生まれるとともに、仕事や人間関係の満足度が高まるため、仕事を通して組織へ貢献したい気持ちも強まると考えられる。

コミュニケーション不足の対策に関するメリットとして、以下のことが考えられる。

- **職場環境の不満を聞き取る機会や、業務体制を改善するきっかけが明確になり、仕事の相談がしやすい環境が整備される**
- **人間関係が調整しやすくなるため、心や体の不調を未然に防ぐ対策が効果的に行える**
- **部署内の報告や連絡、相談が行き届きやすくなり、業務上のミスを未然に防ぎやすくなる**
- **トラブルが起こる前に修正点が見つけやすく、周囲と相談しながら軌道修正が行いやすく、業務改善の対策が迅速に行える**

職員同士で仕事以外の雑談、プライベートな話題で交流する機会は、仲間意識ができることや個人が認められている欲求が満たせるなどの効果も生じる。

また、部署内の雰囲気づくりには、上司が意識して仲介役になることが重要であり、上司から話しかける機会を設けることで、意見を共有する機会が生まれやすくなり、業務を円滑に進める上でも役立つと考えている。

仕事中に雑談を意識して取り入れたりするなど、今までに無かった些細なことからの取組が必要であり、職場でのコミュニケーション不足の対策は、上司が人間関係の調整役になる心がけを意識することが大切と考えている。

こうした背景から、職場の仲間たちの家族構成や、趣味、過去の歩み、現在興味を持っている事等を、トリセツとして作成し、組織内での共有を図ることを提案した。トリセツは、上司から、「何を考えているのかわからない若手職員」、若手職員からは「話かけたくても共通の話題が分からない上司」という関係の、お互いの距離を縮めるアイテムとなる可能性がある。トリセツの展開により、上司と部下とのお互いの意見交換を行える環境が整い、共通の話題や、新たな適性、潜在能力の掘り起こしが可能となり、コミュニケーションが自然と活性化してくると考えている。コミュニケーション不足解消の一助になることを期待している。

② 実践に向けた取り組み

実践に向けた取り組みとして、まず我々３人で各自のシートを作成した。

我々３人に関しても、今回の部会をきっかけに、１つのチームとなり１年を通して活動してきたが、従来の業務との両立や家庭事情等、職場も職種も職歴も異なる３人がともに活動するのは、容易なことではなかった。そのような状況で、トリセツの共有は、活動も終盤に差しかかった頃の実践ではあったが、これまでの知らなかったお互いを知るという意味で、有意義なものであると実感した。

市長からは活動報告の際に、実現性が高い取組であり、さらに掘り下げて考察を進め、トリセツを実践したことによってどう意識が変わるかをしっかり検証してほしいとのコメントをいただいた。派遣元である行政改革マネジメント推進室からも、今後の活用に向けた検討について話をいただいた。

さらに、部会参加の他自治体からも以下のような評価コメントをもらうことができた。

- 特に新規採用職員との会話が生まれるきっかけとなり、よい影響が起こる
- 自分の情報を出すことを嫌う職員がいる中で、この取組みをどう進めていくのかが大きな課題
- 有効なアクションプランであり、全庁的な取組みに向けて、今後に期待

また、管理職部会の参加者と行った意見交換会では、管理職部会で提案している

「対話手法を用いた横串を通す仕組み」において、トリセツはツールとして効果が期待できるのではないかとのコメントをいただいた。一方で、個人情報の問題や、シートを書きたがらない職員もいるのではないかとの課題についての指摘もあった。

これらを踏まえ、3 人それぞれの職場で実践を試み、アンケートに回答してもらうかたちで、取組を深堀することとした。

【アンケート結果】

アンケートは、部会の参加メンバーにより実施し、22 名の職員から回答を頂き、そのうち 16 名の職員にはトリセツシートの作成に同意してもらうことができた。

また、7 名（約 30%）の職員からは同意を得ることが出来ず、シート作成および取組の普及に疑問をもつ意見を得る結果となった。

今回のアンケート調査では、トリセツシート作成・普及について基本的に反対の職員以外にも、トリセツシート作成に同意はしたものの普及方法について疑問を持つ等の、「総論賛成核論反対」的な意見も散見したことから、今後、この取組を広く展開していくために克服すべき課題を抽出することができ、以下に分類した。

- 仕事以外の部分で自分のことを必要以上に知られたくない
- 強制されることに抵抗がある。参加しないことへのフォローが大切
- 個人情報の保護の観点から不安
- 経歴やバックグラウンドについては、知ってほしくない人もいるのでは
- 誰が見るのか？誰に見られるのかが抽象的

本件のアンケート調査は、試行的に行ったものであるにもかかわらず、個人情報の保護や、運用面での不透明な部分について、改善するべき部分が明確にすることができ、今後、修正すべき事項について把握できたことは、大きな収穫となった。

ア　ン　ケ　ー　ト　内　容	備　考
トリセツシートの作成についてどう思いますか？	未回答： １名
とてもよい　：　８名 よい　：１４名 あまりよくない　：　２名 よくない　：　　名	
トリセツシートを作成していただけましたか？	未回答： １名
作成した　：１９名 作成しなかった　：　５名	
シートの量はどうでしたか？	未回答： １名
多かった　：　５名 ふつう　：１８名 少なかった　：　１名	

ア　ン　ケ　ー　ト　内　容	備　考
作成されなかった理由は何ですか？	
・仕事以外の部分で自分のことを必要以上に知られたくない。 ・職員間の距離を縮めるためのアイテムの１つとしてトリセツシートを活用していきたいという考えは理解できるものの、こういうのを不得意とする人も多いのではないかと思う。 ・強制ではなく、任意のいう形態であれば良いのではないかと思う。 ・ほかの方のシートは興味深く見ていたのに申し訳ないのですが、文字に落としてご紹介するのには憚られる暮らしを送っているため、抵抗があり作成できませんでした。 ・暗黒の時代が多く、書くことがはばかれることからやめました。 ・業務繁忙のため	
追加した方がよいと思う項目、または削除した方がよいと思う項目について	
【追加したい項目】 ・仕事に活かしたい資格・活用できる資格等、今後携わりたい仕事 ・今まで役所で仕事している中でのトラブル・やりがい・エピソード等 ・義務化してしまうと面白みがなくなると思うので、こうしたツールを活用してもらえる仕組みづくりを考える必要がある ・面白い試みだと思います。人によっては嫌がる人もいる ・「人事評価の面談時」「新規採用職員の研修メニュー」等、強制せず、自らの工夫で活用し、取組を広げてほしい。 ・トリセツ作成は部下持ちの課長職だけでいいようにも思うが、直属職員にだけ示すものか上司（部長以上）や人事関係部署にも示されるのかで内容がだいぶ変わると思うので、その辺の取扱いは要検討だと思います。 ・血液型（なぜかどんな人か判断しやすい） ・「みんなに一言！」という枠。 ・遊びのある項目？	
【削除したい項目】 ・男女を記載する欄：ジェンダーの時代に不適合 ・バックグラウンド：出身地について例えば部落の出身？とか色々な憶測をされる、家族のことを詮索される不安 ・私のヒストリー：出身校等を詮索されたりしそうなので不要 ・私の好きなもの：趣味などは職場を忘れるためにするものなので不要 ・将来の夢：職場の人に知られたくないため不要 ・「私の１日」の欄はプライベート丸出しになるので抵抗大だと思います。しかし、「子育て」や「介護」といった他人に知ってもらいたい「日常の負担部分」について書ける欄はあった方が良いと思います。 ・「私の一日」「将来の夢」は、個々の関係性のなかで必要に応じて直接話し合うほうが良いと思います。 また、将来の夢と書くと、人によっては無理にひねり出すことになると思います。「今後やりたい事」くらいの気軽い感じで良いのではないかなと感じました。 ・家族構成（書ける方、書きたい方が書くのはＯＫだと思います） ・気にする人もいると思うので性別・年代の欄は無くても良いかと思います。 ・例として、仕事に活用できる資格、スキル等とありますが、これを書くと問題が生じそうなので、特技の項目に書いてもらうか、自分の性格などを記載できる場所があるといいのではないでしょうか？	
その他	
・プライベートな事を書きたくない人もいると思いますので、全庁的な展開は難しいかもしれないと考えます。 ・市長も良い提案を言っていましたが、書かない人がバッシングを受けない取組みが必要。 ・個人情報にかなり近い内容を記載することになるので基本的には反対。 ・嫌いな職員等のトリセツのパソコン画面を撮影しSNSに晒されたり、中傷やいやがらせの不安がある。 ・ひとりひとり色々な事情があるので自分がどういう人間か知ってもらうということを目的としたトリセツには反対 ・参加したい人だけ自由参加で実施する分にはよい。 ・個人のプライバシーの問題が生じるのではないでしょうか。 ・今後もしばらくは新型コロナウイルス等の影響により、飲み会など個々の触れ合いの機会は減ると考えます。かつてお昼休みなどにあった会話も、スマートフォンなどの登場により、より話しかけづらくなったとも感じています。 ・仕事において重要な要素となる「円滑なコミュニケーション」、「その人を知り人間関係を深める」ためのツールの一つとして、このトリセツシートを通じて、互いの「こうしてほしい、こうしてほしくない」が分かりあえるようになれたならば素晴らしいと思います。また、特にコミュニケーションが苦手な人がこのシートを活用するからこそ、効果が大きいと考えます。 ・最初は少し抵抗を感じたのですが、ほかの方のシートを拝見して、飲み会などのできない中で、素敵な取り組みだと思いました。ご協力できずすみません。 ・コロナ禍で飲み会や食事の機会が無くなったことを除いても、忙しい部署が多く中々ゆっくり話す機会が取れないことが多いと思いますので、その人を知ることができるきっかけになる良い取り組みだと思いました。 ・とても素敵な取り組みだと感じました。コロナ禍にて雑談することも減り、周りの職員はどんな人なのか、もしくはどんは所属にいたのか等、分かりにくくなっている中、このようなシートをきっかけに、「あの人契約課にいたなら、これ聞いてみよう」、「あ、趣味が一緒だ」等で会話がスムーズにできることが増えると思います。 ・バックグラウンドや経歴を答えたい人もいれば答えたくない人もいる。なので、シートを１パターンだけではなく、Ａパターン（バックグラウンド、ヒストリー）、Ｂパターン（私の１日、将来の夢）、Ｃパターン（バックグラウンド、将来の夢）を作り、誰もが作成しやすく、かつ、あの人、バックグラウンドは答えたくないんだとかを悟られないようなシート作りにすると良いと感じました。 ・コミュニケーションツールとして使う想定であれば、基本的な項目だけでなく、意外性を見つけられるような面白い項目があると、今後のコミュニケーションにつながるかも？ ・作成したものが、どのように使われるのかによって、書きぶりが変わりますね。コミュニケーションの活性化が目的であれば、あまりお堅い内容や手間は避けた方がよいので、今のボリュームでよいと思います。 ・コミュニケーションの欄が書きづらかった（例の書き方が原因？） ・一度作成すれば毎年更新する必要がないのは良いと思います。ただ、作りたくない人もいるでしょうから、「作りたい人だけ作る」ということで良いのではないでしょうか？ ・普段の話では、話づらい、話しないことが分かり、話のきっかけや親しみやすさにつながるなど、とてもいい取組と思った。 ・職場内のコミュニケーションのきっかけづくりとして名案だと思います。それぞれの職場ごと、職員ごとに考え方、捉え方も違うでしょうし、それぞれ項目はカスタマイズすればいいのではないかと思います。 ・市長や副市長、局長など幹部クラスが率先して作りましょう！グルかわで公開しましょう！というノリになるかも・・・アリでしょうが、結果として職員たちがどん引きしてしまわないといいな、って思います。	

③　今後に向けた取り組み

各々の職場において、トリセツの実施を試みたが、トリセツの作成に消極的な声もあった。アンケートから、なぜ消極的なのかを検証した結果、トリセツの目的やどのように活用すればよいかが分からないという意見があった。そこで、「トリセツQ&A」を作成することとした。取組に対して理解を得られるように、実施の目的や展開方法をわかりやすく示した。

また、トリセツの試み自体は賛成できるが、シートを作成する上で、記入に抵抗を感じる項目もあることが分かった。記入は任意なので、記入しないことはできるが、記入しないことによって、その項目に抵抗を感じていることが周りにわかってしまうことへの懸念があることも分かった。それらを踏まえ、トリセツシートを見直すこととした。具体的には、項目を増やし、その中からいくつか好きな項目を選択して、シートを作成していく形式とした。

庁内への展開の具体的な方法については、年度内での実践は実現できなかった。全庁展開を最終目標に、派遣元である行政改革マネジメント推進室へ、トリセツシートとQ&Aを託した。

トリセツQ&A

トリセツを活用するうえでの
疑問をまとめました
ぜひ所属で実践してみてください

Q1 トリセツとはどんなものですか？

A1 自分の生まれや育ち、どんなことに関心があるか等の項目を設けたシートです。

Q2 トリセツ作成の背景は何ですか？

A2 コロナ禍や業務多忙により、職場内外での対話の機会が減少しコミュニケーション不足の状況が問題となっていることです。

Q3 トリセツによってどんな効果が期待できますか？

A3 トリセツを作成することで、自分がどういう人間かを周りに伝わりやすくし、知ってもらいます。
お互いのことを深く知ることで、コミュニケーションが円滑になり、業務の効率化も期待できると考えられます。

Q4 トリセツにはどのようなことを書けばよいですか？

A4 スキルや経験値といった仕事に直結する情報や、趣味、性格、家族といったプライベートに関すること等、自己紹介をバージョンアップしたものとイメージしてください。

Q5 トリセツをどのように活用すればよいですか？

A5 いつでも閲覧できる場所に保存して共有したり、トリセツを利用して自己紹介をする等、職場でのコミュニケーションツールのアイテムとしてご活用ください。まず課長、係長が例示として作成してみて、そこから職員の作成へ広げてみるのもおすすめです。

Q6 トリセツの内容を公開することに抵抗があるのですが？

A6 公開できる内容のみでＯＫというのが大前提です。
言いたくないことには個人差があります。言いたくないという声を尊重するのも重要です。

【実践前】

自己の「トリセツ」

作成日：令和　年　月　日

<table>
<tr><td rowspan="3">写真・似顔絵</td><td>名前</td><td colspan="4"></td></tr>
<tr><td>性別</td><td>男　・　女</td><td>年代</td><td colspan="2">20 / 30 / 40 / 50 / 60歳代</td></tr>
<tr><td>所属</td><td colspan="2"></td><td>現在の役職</td><td></td></tr>
<tr><td>【私のバックグラウンド】
例：出身地や家族構成</td><td colspan="5"></td></tr>
<tr><td>【私のヒストリー】
例：入庁、異動の転機の年
幼少から現在までのビッグイベントなど</td><td colspan="5"></td></tr>
<tr><td>【私の1日】
※言える範囲でかまいません
他のメンバーに理解してもらいたい家庭の事情が分かるようにするのもオススメです</td><td colspan="5"></td></tr>
<tr><td>【私の好きなもの】
例：趣味、特技など</td><td colspan="5"></td></tr>
<tr><td>【コミュニケーション】
例：受け手として感じるorストレスを感じるコミュニケーション、話し手としてのコミュニケーションタイプなど</td><td colspan="5"></td></tr>
<tr><td>【将来の夢】
例：仕事や個人の目標</td><td colspan="5"></td></tr>
</table>

※すべての項目について記入は任意です

【実践後】

「トリセツ」

作成日：令和　年　月　日

写真・似顔絵	名前	
	所属	
	現在の役職	

※すべての項目について記入は任意です

※項目を選択して作成してください

「トリセツ」 項目例

※以下の項目例から好きなものを選択し、シートを作成してください

バックグラウンド	例：出身地や家族構成など
ヒストリー	例：入庁、異動の転機の年、幼少から現在までのビッグイベントなど 今までの仕事をしている中でのやりがい、エピソード
１日の流れ	※言える範囲でかまいません。 他のメンバーに理解してもらいたい家庭の事情が分かるようにするのもオススメです
好きなもの	例：趣味、特技など
血液型	例：血液型に関わるエピソードを交えながら
自分を四字熟語で表すなら	例：エピソードとともに
青春の思い出	例：学生時代に頑張ったことなど
自分のタイプ	例：慎重派、行動派など エピソードを加えるとなおよいのでは
ミーティングでの自分	例：積極的に発言できるタイプか司会者から振ってほしいかなど
挑戦したい業務	例：興味のある業務、取り組んでみたい業務など
いつどのように休暇をとるか	例：まとめて取得して海外旅行に行く、少しずつ取得してリフレッシュするなど
仕事上での特技	例：エクセルが得意、こんな経験・資格があるなど
仕事をするうえで大切にしていること	例：座右の銘やモットーなど
コミュニケーション	例：心がけていること、自身のコミュニケーションタイプなど
将来の夢	例：仕事や個人の目標
みんなに一言	例：飲みいつでも誘ってください！でもＯＫ
自由記入欄	項目例にこだわらず独自シートを作成するのもあり

アンケートの実施について

トリセツシートの作成にご協力いただきありがとうございました。シートをさらにブラッシュアップし、よいものにしていくためにも、アンケートを実施させていただきます。
以下のアンケートにお答え頂き、卒直なご意見をお聞かせください。

回答はすべて任意です。ご回答いただける箇所だけでも構いません。

番号	質問内容	回答
Q01	あなたの役職は？	
Q02	あなたの年齢は？	
Q03	トリセツシートの作成についてどう思いますか？	
Q04	トリセツシートを作成していただけましたか？	
Q05	Ｑ０４で「作成しなかった」とご回答の方に伺います。作成されなかった理由は何ですか？	
	【Q05回答欄】	
Q06	シートの量はどうでしたか？	
Q07	自分のことを知ってもらったり、相手のことを知る上で追加した方がよいと思う項目、または削除した方がよいと思う項目がありましたら、記入してださい	
	【追加した方がよい項目】例：仕事に活用できる資格、スキル等 【削除した方がよい項目】できれば理由もお願いします	

■自由記載欄：その他にご意見等ありましたらご記載ください

アンケートは以上です。ご協力ありがとうございました。

（２）　「選択と集中」による不要事業の抽出と既存事業の見直し

①　実践に向けた取り組み

市役所の業務は広範囲に渡り、かつ、長い年月を経て継続している事業も多数存在する。「ヒト」「モノ」「カネ」「時間」が潤沢であった過去の条件であれば、同様の内容で業務を継続することは可能であるが、財政や人員の減少、事業の迅速化等を背景に、「選択と集中」による経営効率化を図り、事業価値の最大化を目指す必要がある。

しかしながら、民間企業のように、「不採算事業からの撤退」や余剰人員の排除を行うわけではなく、現状の業務において、より効率化の可能な業務や、惰性的に行っているが不要と感じる業務の抽出等、日常的に接している、比較的取り組みやすい業務についてアンケートを行い、集計した結果を基に、今後の改善に向けて取り組みを考える。

【人材マネジメント部会に関するアンケート調査】

業務の「選択と集中」。不要業務の抽出について

この度、「2021 年度　人材マネジメント部会」によるアンケートを実施する運びとなりました。

「人材マネジメント部会」とは“地域のための人・組織づくり”を考えることを目的とし、自身と自身を取り巻く組織内外の「人とその関係性の力」を高めていく意味と価値を理解し、「生活者起点に立った“地域のための人・組織 づくり”」への先手を打つ 一歩を踏み出すための提言と実行を目指しています。

本件については、日々の業務に取り組むにあたり、限られた人材と時間を有効に機能させ、最大の効果を創出することを目指し、「選択と集中」の視点から、現行業務の仕分けと不要業務の抽出について取組んでいきたいと考えています。

お忙しいところ恐れ入りますが、下記のアンケートにご協力いただき、ご意見をいただけますと幸いです。

Q1. 年間を通して行っている業務について、「選択と集中」により改善が可能な業務について、思いつくことがありましたら、ご記入ください。

評価（1：必要な業務　2：今のままで良いが集約・改善の余地あり　3：速やかに改善すべき　4：不要な業務）

*必要に応じて、枠を増やしてください。

業　務　内　容	評　価			
	□ 1	□ 2	□ 3	□ 4

業　務　内　容	評　価			
	□ 1	□ 2	□ 3	□ 4

【人材マネジメント部会に関するアンケート調査】

業務の「選択と集中」。不要業務の抽出について

評価（1：必要な業務　2：今のままで良いが集約・改善の余地あり　3：速やかに改善すべき　4：不要な業務）

業　務　内　容	評　価	備　考
職員による業務の選択と集中	□ 1　□ 2　■ 3　□ 4	
現在、道路や河川等の施設のパトロールや陳情の受付業務を各種施設の管理者として職員自らが行っている。これらの業務に要する時間がとても膨大なため発注工事等の設計が計画通りに進まず、施設の適正な補修を計画的・迅速に行うことができないことが多い。 管理者の責務は損なうことなく地域に迅速にサービスを提供するために、これまで職員により行ってきた業務のうち民間活用が可能なものについて業務を外注することで施設補修を計画的に行っていきたい。また、７区とも点検内容は同じであるため、１部署で一括発注を行ったほうが時間効率が高い。 （具体例）道路等のパトロール業務、陳情受付業務。		
外線回線の追加	□ 1　□ 2　■ 3　□ 4	
代表回線が１つであるため、受電した電話を各係に引き継ぐことが多い。この作業に多くの時間を要しており、各係に外線回線を設けることにより職員の作業が捗る。		
契約締結事務について	□ 1　□ 2　■ 3　□ 4	
現在、軽易工事は電子化による決裁や契約締結事務が行われている。その他の工事等については紙決裁で契約事務を行っているが、軽易工事と同様に電子による事務を行うことができないか。可能である場合は、原議の持ち込み等に要する時間を削減することができる。		
電話応対（陳情対応）	□ 1　■ 2　□ 3　□ 4	
道路公園センターの代表電話には、当センターが実施する工事の他、住民からの陳情も入るため、コールセンター等の開設により、軽易な陳情（舗装の破損、側溝蓋の破損などへの対応等）について1次的な応対できれば、職員の時間的、精神的な負担軽減に繋がると思われる。		
多摩川河川敷野球場・広場及び公園の予約・許可事務	□ 1　□ 2　■ 3　□ 4	
ふれあいネット登録施設 ⇒システムによる手続きが不能となっている。 ふれあいネット非登録施設 ⇒電話にて予約⇒来所後、申請⇒決裁後、使用料納付（無料施設・行為は不用）⇒許可書交付 今すぐにでも外部委託可能な業務のため、速やかに改善すべき。		
市民要望への対応	□ 1　□ 2　■ 3　□ 4	
陳情として処理電話受付（厳しい意見をもらい職員の負担増）⇒現地調査（場合により立会い）⇒作業実施 ○草刈り ⇒市民からの要望をもらうまでもなく、計画的な作業の実施により、電話受付が不用となる。市民からの不満も多い。（市民サービス向上） ○道路補修 ⇒道路パトロールのデータ整理により、計画的な作業の実施が可能となる。陳情対応（対処療法）から予防的処置に切り替えることで、電話受付が不用となる。（市民サービス向上）		
道路占用システムのイントラ接続	□ 1　□ 2　■ 3　□ 4	
占用企業者からオンライン申請可能となっているが、イントラ接続がなされていないことから、紙決裁となっている。ペーパーレスに向けて課題解決が必要。		
電子決裁	□ 1　□ 2　■ 3　□ 4	
できるだけ電子決裁化を進めているところであるが、添付書類が大量であったり、大判の図面等の添付が必要であったりして電子決裁ができないものがある。この課題が長年解決されないまま電子決裁化が推奨されているが、添付書類の一部省略等、大胆に運用を変えないと電子化は進まないのではないか。		
学識経験者の委員選任	□ 1　□ 2　■ 3　□ 4	
各種附属機関で学識経験者を委員として選任するにあたり、誰を選ぶかは所管課に任されている。 新たな委員を選任する際に、適切な人材を見つけ出すことに労力を要している上、附属機関において女性比率を４割以上とするために女性の委員を探すのはたいへん困難になっている。附属機関等で市行政に関わる学識経験者の情報を共有できるようにしたり、市内大学に人材選出の協力を求めたりできないか。		
道路パトロール業務	□ 1　■ 2　□ 3　□ 4	
現在の道路パトロールは、道路の舗装やガードレール等の施設の異常個所の発見など、効果はあるが、一方で、市民からの陳情も多く寄せられている。自発的に発見した道路の異常や、市民からの陳情のよる異常個所を可視化し、道路維持修繕計画等に反映することで、優先順位等の判断に活用できるのではないか。		
発注業務の効率化	□ 1　■ 2　□ 3　□ 4	
庶務係では、整備課土木整備係と公園整備係が行う工事や委託業務を発注している。発注に際しては、整備課担当から庶務係担当へ依頼があり、フロアが違うことや整備課担当が現場で自席にいないことなどから、書類や資料の受け渡し、連絡事項の確認がスムーズに行われていないケースがある。 これらを解消するため、共有フォルダやlogoチャット等を活用し、迅速に行うことで、円滑に業務を進める。		
私道舗装助成関係事務	□ 1　□ 2　■ 3　□ 4	
私道舗装助成事務は申請者が作成する書類が多く、手続きが煩雑になっている現状がある。担当から担当者会議の際に「書類を統合し作成する種類を減らす」などの改善提案と要望を、規則等の所管課に対して行っている。 その他、行方不明者の委任状の取得などの課題に対応する改正が速やかに必要と考える。		
道路法（供用開始）事務・道水路売払い事務	□ 1　■ 2　□ 3　□ 4	
計画道路等の供用開始や道水路売払いのため、必要な書類として隣接土地所有者の境界承諾書（売払いにおいては併せて用途廃止同意書）が必要であるが、これも行方不明者をどうすべきかの課題がある。 国の事例研究などを踏まえた要領所管課による改善が必要と考える。		
公園施設補修緊急工事の効率化	□ 1　■ 2　□ 3　□ 4	
現在、公園施設補修緊急工事は上期、下期の２件で発注しているが、この２件を1本化することで設計や契約等に係る事務が削減できる。		
道水路における一般陳情の受付処理業務	□ 1　□ 2　■ 3　□ 4	
道水路における一般陳情については、現在、ＤＫＣ職員が電話受付し、処理しているところであるが、これについて、ＤＫＣとは別に陳情受付専用回線を設けるとともに陳情の受付処理業務を外注化することによって、職員の陳情受付による業務負担を軽減させるとともに、担当業務の効率化を図ることが期待できる。		
直営班による道水路維持補修業務	□ 1　■ 2　□ 3　□ 4	
一般陳情における道水路の軽微な維持補修案件は、ＤＫＣ整備課の直営班により作業を行っているところであるが、これを外注化するとともにＤＫＣで発注している緊急工事と一本化することによって、３６５日対応が可能となる。これによって、土休日の対応が可能になるとともに、直営班の人件費や車両及び工事資機材の経費を大幅に削減することが可能となる。 ただ、職員の大幅な削減が伴うことから、一括というよりは職員の退職等による自然減に合わせて実施していく必要があると考えられるので、導入には中長期的な視点での検討が必要であると思われる。		
パトロール業務	□ 1　□ 2　■ 3　□ 4	
道路パトロールを原則、毎週月、水、金の午前・午後、公園パトロールを毎週１回、水路パトロールを毎月２回、徒歩パトロールを毎月１回実施し、管理瑕疵防止に努め、安全かつ安心な地域環境の維持に努めている。 他区の状況も参考にして、効率的なパトロールを実施していきたいと考えます。		
通信技術を活用した道路パトロール業務の実施実験について	■ 1　□ 2　□ 3　□ 4	
建設緑政局からの依頼を受け、㈱新日本コンサルタント所管の道路維持管理クラウドサービスを利用し、１０月から麻生区管内の道路パトロールの実証実験を開始した。令和４年３月に実施実験の報告書の提出がある。このシステムは通信技術を活用し効率的な道路維持管理業務が可能であり、パトロール業務に係る職員の負担軽減と業務のペーパレス化に寄与するものである。このシステムの導入は未定だが、パトロール日誌入力のほか、陳情処理受付、事故受付管理等の機能もあるため、その応用範囲は広い。		

② アンケート結果

本件のアンケートは、7区の道路公園センターの管理課長、整備課長に依頼し、回答を得ることが出来た。

課題としては「電子決裁の導入」、電子情報の共有によるイントラ整備等による業務効率化、道路公園センターの主な業務の一つである陳情対応の効率化へ向けての取組み等について現場の意見を収集することができた。

今後については、他の部局への展開を図り、全庁的な業務効率化へ向けて、職員の意見を収集しつつ、実現へ向けての課題抽出と改善方策を検討し、取り組みを進めて行く必要がある。

第４章　おわりに

1.　市長・派遣元への活動報告

市長、派遣元の行政改革マネジメント推進室へ部会の活動報告を行い、活動成果に対する意見をいただいた。

（１）　市長への活動報告

アクションプランを説明した際、「コミュニケーション不足の改善」について最も注力するよう意見をいただいた。

- 目指す都市像に対して、方向性として間違いはないが、取り組むことをもう少しフォーカスした方がよく、あまり大きく広げない方がいい
- 提起した３つのアクション（縦割り組織の弊害の克服、コミュニケーションの活性化、職員のマネジメント能力の底上げ）について、全面展開で行くよりは一点集中（トリセツ一本）で行った方が成功するのではないか
- コミュニケーションの活性化の「トリセツ」は凄くいいと思う。現状として、圧倒的にコミュニケーションが不足していて脆弱化している。コミュニケーションが不足していることで起きるデメリットは相当大きく、コミュニケーション不足の弊害は他のものを全て上回るくらいのものではないか
- コミュニケーションがよくなる、人間関係がよくなることが、ある意味ストレスを減らし、仕事の流れをスムーズにし、全部に波及していくことだと思う
- トリセツを作ろうと展開して、そこから意識が変わるか、どこに改良が必要か検証してみるといい。これからどう変化を生んだか検証して説得力のあるものが生まれたら、あるいはトリセツをバージョンアップしてさらにいいものを作ろうということになれば、全庁でやろうということにもなると思う
- それぞれの所属長に聞いてみて、トリセツの足りないところを聞いてみればそれだけでも三者三葉のものがあがるはずなので、幅広にヒアリングしてみればよい。おもしろいアイデアで実現性が高いと思うので、実践したことによってどう意識が変わるかを、まずは自分のところからしっかり検証してほしい

また、本件のアクションプランについて、「職員向け年頭挨拶」において以下のように取り上げていただいた。

「**職場内コミュニケーションが重要**。先日とあるグループからいい提案があった。彼らにはさらに掘り下げて考えてと指示した。皆さんもいいアイデアがあったらぜひ横展開してほしい」

（２） 派遣元への活動報告

全体を通して、３人の課題観が市の現状の課題に重なっていて、人・組織という人の気持ちに関わる課題を、「呼びかけ」でなく、「仕組み」としてアプローチしようとした発想がおもしろいと、特に「トリセツ」は今後の活用に向けた検討について話をいただいた。

- アクションプランの一つ目の「縦割り組織の弊害の克服」については、縦割り組織の弊害の現状として、当事者意識の欠如を挙げているが、頑張っている職員はいると実感している。点でいるから見える化できれば、大きな力になるのではないか
- 人材発掘にあたり、身近な憧れの存在が大切であり、定年延長、再雇用の観点からも年長者の活躍を期待したいとも思う
- 業務の洗い出し、整理についてのスクラップは後回しになりがちだが、それを見極める能力が求められる。「集中と選択」という中で、過去からも問題視されている不要事業の排除という課題についても、不要だから無くすという単純な事では無い側面があるが、踏み出す必要があることは皆感じている
- 「コミュニケーションの活性化」については、「自己のトリセツ」というツールがあれば、ＯＪＴノートのみならず幅広に活用できるのではないかと思う
- 「職員のマネジメント能力の底上げ」については、後輩への助言等、本人が意識しなくても立派なマネジメントであって、マネジメントスキルを行動へつなげることが大切である。人によってさまざまなマネジメントがあり、一律ではないマネジメントが育成されるとよい
- こういった取組を現場レベルの小さな取組として進め、いい事例を横展開していくことで、みんなでメリットを感じれば広がっていくのではないかと思う

2.　私たちの気づき

最後に、１年間の部会活動を通して、貴重な経験をさせていただき、その中で得た「気づき」を以下に述べる。

財政局　資金課　　寺山　桃子

「人材マネジメント部会」という名前は聞いたことがあるけれど、恥ずかしながらそれ以上はよく知りませんでした。そんな私に縁あってお声かけいただき、せっかくならばと参加させていただくことにしました。しかし、いざ部会が始まると、課題が出れば、毎回どうすればよいかと悩み、過去のメンバーの取組実績を調べれば、自分たちにここまでの成果を出せるかと不安になり、参加すると決めたことを後悔しました。

しかし、やると決めた以上はしっかりと取り組もうと覚悟を決めた後は、楽しかったです。これまでの私だったら気づかないような視点から、人事・組織についてじっくりと考える機会をいただきましたし、部会の課題を言い訳に、普段気軽にはお話を伺うことができない方々にインタビューすることもよい経験となりました。

気づきの一つに「大きな改革を小さな始まりから」ということがあります。多くの方へのインタビューや、幹事団の方からお話を伺うなかで、「まずは身近でできることから始めてみて」という内容の話がありました。それを受けてまず感じたことは、「何かを変えるなら、身近なことよりも思い切ったアクションプランが時には必要なのではないか」ということでした。しかし、活動を進めていくなかで、思い切ったアクションプランも実践につなげるには小さな成功事例を積み上げていくことで、周りの理解を得ながら広めていくことが大切ということを学びました。アクションプランの一つであるトリセツもまずは所属課で実践し、検証することで、全庁的な展開への実現性を実感しました。

部会の活動はいったん終わりますが、これからも「生活者起点」、「対話」、「バックキャスティング」といった部会で学んだキーワードを大切に、日々の業務に取り組んでいきたいと考えています。

最後になりましたが、部会への参加に理解を示してくださった上司や職場の皆様、事務局としてサポートいただき、時には私の愚痴も聞いていただきました行政改革マネジメント推進室の皆様、1年間大変お世話になりました部会幹事・事務局の皆様、インタビューに快く応じていただいた皆様、１年間を乗り切ったメンバーお二人に感謝申し上げます。ありがとうございました。

多摩区役所　道路公園センター　　整備課　　関口　知也

昨年、課長に「こんな部会あるけど、参加してみたら？」と、何も知らずに「参加しますっ！」と言ったことを何度も後悔しました。が、部会の研究を初めて、もうすぐ１年となる今では、多くの方々に支えられ、かつてないほど多くの事を学び、貴重な経験をさせてもらった、とても充実した１年間であり、感謝の１年間でした。

その中でも、「手段とは何？目的とは何？」について、十分に理解すること。この理解を間違えると大きく迷走してしまうこと。

「バックキャスティングの考え方」から、解決策を見つけていくという方策を学び、常に目の前のことを何とかしようというスタンスでは、期待される職員像には近づけないし、「10 年後の川崎市」については深く考えつかない事を痛感しました。

また、地方自治体の財産は人であり、価値ある財産にするために、この部会の中で「自分に何ができるのか」を試行錯誤し、全てを突然変えるような大きな成果は上げられないけれども、小さな変化や何かを変えるきっかけを、私がこの部会を通じて、起因となることが出来るのではないか？と前向きに考えられるようになりました。

それは、「新しいことをゼロから開拓することは非常に困難であるが、真似る事が重要であり、真似てみて何かができたら、あらたな「カイゼン・進歩」である」という言葉を教えてもらい、せっかく部会に参加させていただいたのだから、過去の諸先輩方の提言や、他の自治体の制度改革事例を参考に、今は、あきらめることなく、実行できる「きっかけ」まで手掛けたいという思いをもっています。

庁内の職員へインタビューをする中で、改革・改善に前向きな考えを持つ職員が多く、変革による効果を「見える化」できれば、推進力が生まれてくるように感じた半面、承認欲求が強く自己評価が高い職員も多くいて、固定された利己主義の思想を疑わない人たちのマインドチェンジには大きなエネルギーが必要であり、豊かな人財の育成には、まだまだ大きな障害があると感じました。

最後に、部会に関わり沢山の御助力をいただいたマネジメント部会事務局の皆様、部会において、沢山のアドバイスをいただいた幹事の皆様、部会の諸先輩方、御多忙の中、インタビューにご協力いただいた職員の皆様に感謝申し上げます。

「部会に卒業はありません」と言われ続け、やっと意味が分かり始めました。今後も自己研鑽に努め、微力ながら、積極的に行動し、実践していきたいと思います。

高津区役所　危機管理担当　　牛若　晃弘

「人マネ」への参加にあたり、係長昇任試験合格後に所属を通じて通知された募集案内を見て、当時、ケースワーク業務の合間を縫って募集資料を斜め読みしながら確認していた記憶があります。合格者はこの部会に当然参加するものだと、大方招集されるのだろうと勝手に思い込み、人材マネジメントのスキルも向上していかなければいけないのかなといった動機や年数回の研修なら出来るかなという安易な思いでエントリーしていました。その後、参加決定の通知を見て異変に気付き、異動先の引継ぎで災害対応業務にプラスして前例のないワクチン接種業務があることが判明し、部下のマネジメントもあることから、業務と部会の両立は難しいと、心身の健康にも影響して途中で共倒れしてしまってはいけないと思い、部会への参加に辞退の申し入れを行ったことがありましたが、後戻りできる状況ではなく、意を決してのスタートでした。

部会に参加すると、今までのスキルアップ研修よりレベルが高く、その違いを直感しました。最初に聞かされた「立ち位置を変え、ありたい姿から今を考え、自分事として捉え、固定観念に囚われずに考える」という部会のキーワードが頭の中にすうっと入っていきました。常日頃、住民目線で業務を行わなければという意識はありましたが、昨今の社会環境の急激な変化に対応していかねばならない地方創生時代の職員には、これが求められているのだと気付くことができました。日々の業務では、目先の課題や担当業務の対応に追われがちですが、価値前提で考える思考法の学びから、改めて市政方針や人材育成基本方針などを掘り下げて、自身の業務の枠を越えた人・組織づくりについて研究できたことは何事にも変えがたい価値ある１年間でした。

最後に、この部会へ快く送り出していただいた職場の上司や同僚・部下の皆さま、インタビューに快く応じていただいた幹部の皆さま、派遣元である行政改革マネジメント推進室の皆さま、研究会幹事団の皆さま、参加自治体の皆さま、マネ友の皆さま、そして多大な負担をかけてしまったメンバー二人に感謝申し上げます。ありがとうございました。

Special Thanks to

本部会の取組に参加いただいた方々に多大な感謝をいたします。

福田市長
伊藤副市長、加藤副市長、藤倉副市長
総務企画局長、市民文化局長、環境局長
高津区長、副区長、区政サービス部長、総務課長、企画課長
多摩区役所道路公園センター所長、管理課長、整備課長、管理課係長、整備課係長
財政局資金課長、担当課長
企画調整課担当課長、デジタル化推進室担当課長
人事課長、人事課担当課長
区政推進課長、子育て推進部担当課長
行政改革マネジメント推進室担当課長、担当係長
2021 年度人材マネジメント部会管理職部会参加者
2020 年度人材マネジメント部会参加者

市長　インタビュー