2021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

共同執筆論文

茨城県龍ケ崎市3期生

市長公室シティセールス課　森下　健史

総務部人事課　鴻巣　成希

教育委員会事務局文化・生涯学習課　伊藤　卓世

内容

はじめに 3

1　活動の概要及び経過 4

（1）　龍ケ崎市の現状 5

（2）　現状を深堀するための活動 8

（3）　対話（ヒアリング）やアンケートを踏まえた人・組織づくりの現状把握と問題点 28

（4）　目指す「あるべき姿」とは 29

2　アクションプランの作成と取組 30

（1）　アクションプランの内容（提言内容） 30

（2）　アクションプランの変遷 35

（3）　改革の“キャッチフレーズ” 35

（4）　庁内での成果報告会について 36

3　今後の展望 37

（1）　アクションプランのその後 37

（2）　人マネで学んだことの活用 37

（3）　人マネ4期生との関係 38

4　個人の所感 38

最後に 40

はじめに

令和3年度で3期目になる人材マネジメント部会（以下「人マネ」という。）へは，これまでとは違う状況での参加になった。令和3年3月，龍ケ崎市役所において市政史上類を見ない事件として刻まれた，「入札談合等関与行為の排除及び防止並びに職員による入札等の公正を害すべき行為の処罰に関する法律違反（官製談合事件）」により，市役所内部に淀んだ空気が漂うようになったためである。

そんな中，さらに悲しい出来事が重なった。仲間の死である。事件後の様々な対応に追われていた仲間がこの世を去ってしまった。悲しみの淵に立たされ，何をやるにも身が入らない。職員はそのような状況であったと推察する。

市役所内部は，これまで感じたことのない閉塞感と，異様な空気に包まれた。職員は覇気や活気を失い，事件のことや仲間の死がなぜ起こってしまったのか，正確な情報は分からないまま，時間だけが過ぎていった。疑心暗鬼に陥るような雰囲気もあった。

市役所内の雰囲気，という点では，事件が発覚する前から，どこかすっきりしないような状況であったことは3期生としても少なからず感じていた。私たちが研究会を進める中で実施した「職員向けアンケート」においても，そのような意見は多数あった。皆が口にしないまでも，何かしらの危険信号を感じ取っていたことが伺える。

そのような状況で参加した私たちに課された研究テーマは，『“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～』であった。

自治体職員としての存在意義を考えたとき住民が幸せで安心安全な暮らしができるよう，まちづくり・行政サービスを提供することは根幹にある。それを実践（実行）する人（職員）・組織が不安定であっては，どうにも始まらないことである。

今回の官製談合事件によって，多くの市民の方々の信頼を損なう形となった。この未曽有の事態をばねに，組織の土台を恒久的に固めるような変革は起こせないだろうか。職員の元気は，まちを元気にする。信頼を取り戻し，よりよい龍ケ崎をつくるために，職員の力で組織を変えることはできないだろうか。 私たち3期生の思いは一つであった。職員がいきいきと働ける職場に変えていくことで「生活者＝市民」の暮らしに充実感が得られるようにしたい！「変えるなら今」という思いは “マネ友”（人材マネジメント研究会を終えた職員のこと）も同じであった。マネ友の先輩方の心強いサポートをいただきながら，市の繊細な課題と向き合い，研究を進めていくことができた。

1　活動の概要及び経過

３月の終わり頃に人事課より打診があって参加することになるが，「なんで自分が選ばれたのだろう?!」という気持ちだった。メンバー同士は知ってはいるものの，仕事上の付き合いのみだった。そのため初顔合わせの日は，お互いに出方を伺うようなぎこちない雰囲気だった。

前項で述べているとおり，官製談合事件以降，組織や職員の間では“閉塞感”や“疑心暗鬼”の感情が起こり，全体の意識がバラバラしているような状況であった。しかし，このような状況は，少なからず今回の事件以前にも何となく感じられていたのである。長い間取り払われなかったと思われる状況をどのように改善したら良いのか？

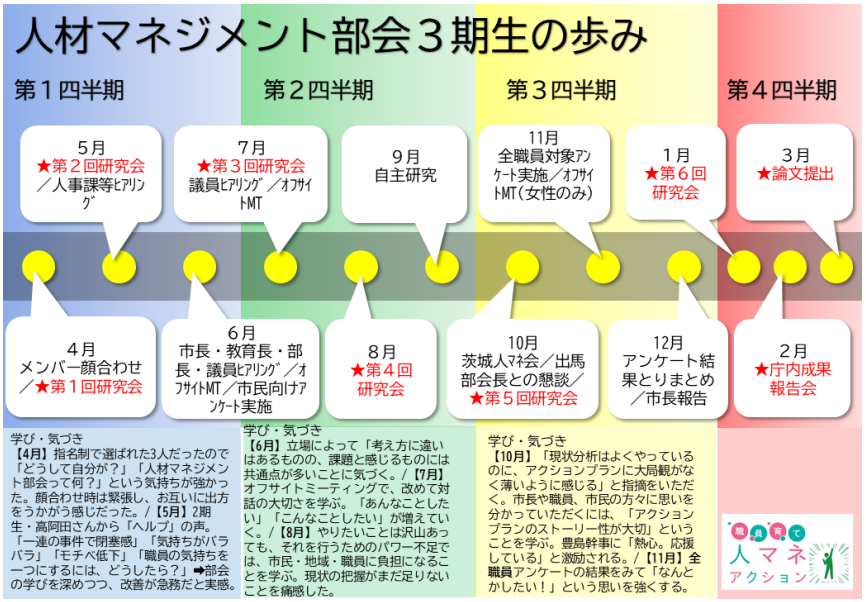
私たちに課された『“地域のための人・組織づくり” を考える ～「生活者起点」を意識した人材育成＆組織力向上に向けた人事のあり方とは何か～』というテーマには，龍ケ崎市役所の今の状況をくんでいたかのような巡り合わせを感じた。

今の組織の状態では，龍ケ崎市の未来をよりよいものにできない。常に変わりつつある社会情勢下で市民サービスを向上させるには不安定である。危機を感じた私たちのなかで「何とかしてこの市役所を変えたい！」という思いが，研究を進めるごとにどんどん強くなっていった。

さて，部会が大切にするキーワードは「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」の4つである。私たちはこれらを念頭に置き，「対話」から「気づき」を得る場として，研究会での幹事団，人マネメンバー，マネ友と対話を重ねた。

また，市長をはじめ，幹部職員や議員へのヒアリングの実施，市民アンケート，職員向けオフサイトミーティングを開催した。龍ケ崎に関わる人々が，これからの龍ケ崎市のありたい姿をどのように描いているのか，現状把握を続けた。

そこで見えてきた現状は正直，明るい未来が見えにくいものであった。それを脱するにふさわしい龍ケ崎市の「ありたい姿」として私たちが描いたのは「市役所や職員がもっと市民に寄り添い・つながり・一緒になってまちづくりができる存在になる」というものであった。

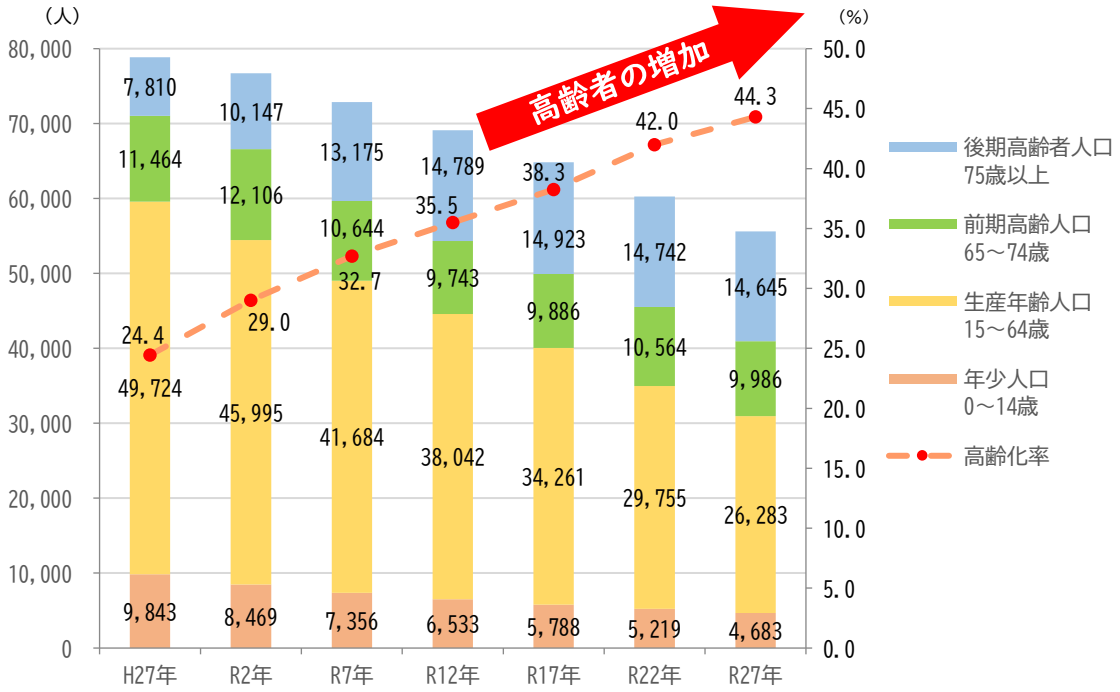


（1）龍ケ崎市の現状

ア　龍ケ崎市の人口推計

日本の人口減少が加速する中，龍ケ崎市も同様，下げ止まりが無い状況である。下のグラフで見ると，市全体の人口や年少人口，生産年齢人口が減少している中，前期高齢人口及び後期高齢者人口については，増加となっている。後期高齢者の人口割合は，令和2年度の13．2%に対し，10年後の令和12年度には21．4%と8．2ポイントも上がっている。また，前期高齢者の人口割合は令和2年度の15．8%に対し，令和12年度には14．1%と1．7ポイント減少するものの，その後は，当然のごとく増加傾向となっており，如実に少子高齢化が進行していく自治体といえる。

龍ケ崎市人口推計の変遷（年齢４区分別人口）



（単位：人（カッコ内は構成割合（%）））

	H27年	R2年	R7年	R12年	R17年	R22年	R27年
総人口	78,841	76,717	72,859	69,107	64,858	60,280	55,597
年少人口（0～14歳）	9,843（12.5）	8,469（11.0）	7,356（10.1）	6,533（9.5）	5,788（8.9）	5,219（8.7）	4,683（8.4）
生産年齢人口（15～64歳）	49,724（63.1）	45,995（60.0）	41,684（57.2）	38,042（55.0）	34,261（52.8）	29,755（49.4）	26,283（47.3）
前期高齢人口（65～74歳）	11,464（14.5）	12,106（15.8）	10,644（14.6）	9,743（14.1）	9,886（15.2）	10,564（17.5）	9,986（18.0）
後期高齢者人口（75歳以上）	7,810（9.9）	10,147（13.2）	13,175（18.1）	14,789（21.4）	14,923（23.0）	14,742（24.5）	14,645（26.3）

※各年10月1日現在の人口　　出典：国立社会保障・人口問題研究所

イ　職員数の推計

本市の職員数は，平成 10 年の 579 人をピークに，不断の行財政改革やそれと一体的に取り組んできた定員適正化によって，平成 26 年度当初には 153 人減の 426 人となった。平成 26 年度からの第 6 次人員管理計画では「減員から要員に」を掲げ，平成 31 年の職員数 426 人を目標に，概ね計画どおりの採用を進めてきたが，早期退職等が重なったことで令和 2 年度当初の職員数は 406 人に減員となった。一方で，平成 31 年には，任期付き職員と再任用職員を合わせて 25 人の任用を計画していたが，定年を迎えた職員の再任用制度活用が進んだことで，令和 2 年度当初は 37 人を任用している。

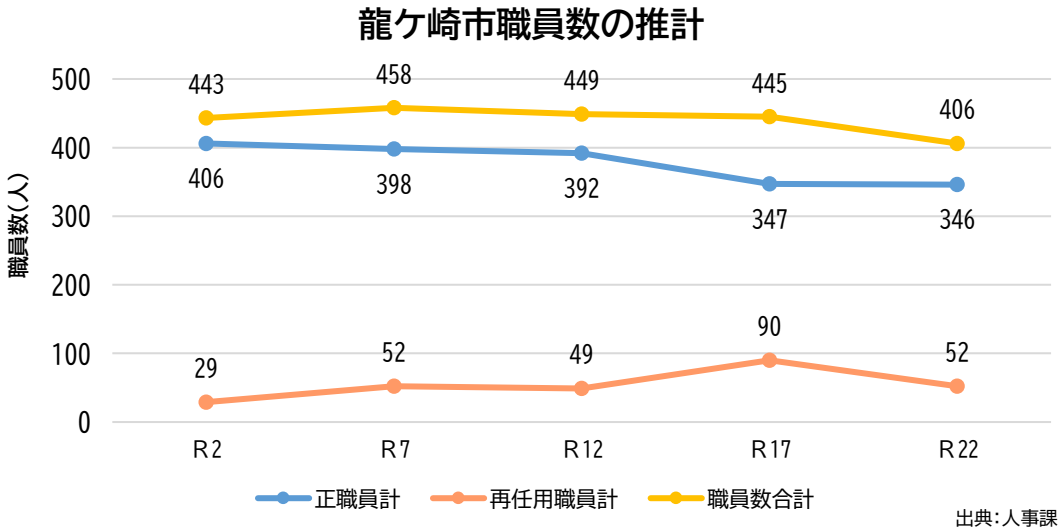
職員数の変遷

	H14	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	H31	R2
総人員	565	468	452	448	437	430	435	434	440	442	438	443
職員数	565	468	452	444	433	426	430	427	428	418	410	406
任期付	－	－	－	4	4	4	4	4	4	5	7	8
再任用	－	－	－	－	－	－	1	3	8	19	21	29

出典：人事課

また，今後の職員数の推計を見ていくと，新規採用職員の数を一定程度採用すると見込んだことを踏まえ，以下のグラフの状況を推計としている。正職員は減少傾向にある中で，年金の支給開始年齢まで再任用制度があること，さらには，令和5年度から本格運用となる定年延長制度が職員数の大幅な減少を抑制している。

しかし，総務省の自治体戦略2040構想研究会による報告では，広域行政の推進や RPA，AI を活用したスマート自治体の実現により，自治体職員を現在数の半数にしていくと発表している。そうなると，今後の採用についても，ある程度の抑制をしながら全体数のバランスを取っていくことが予想される。



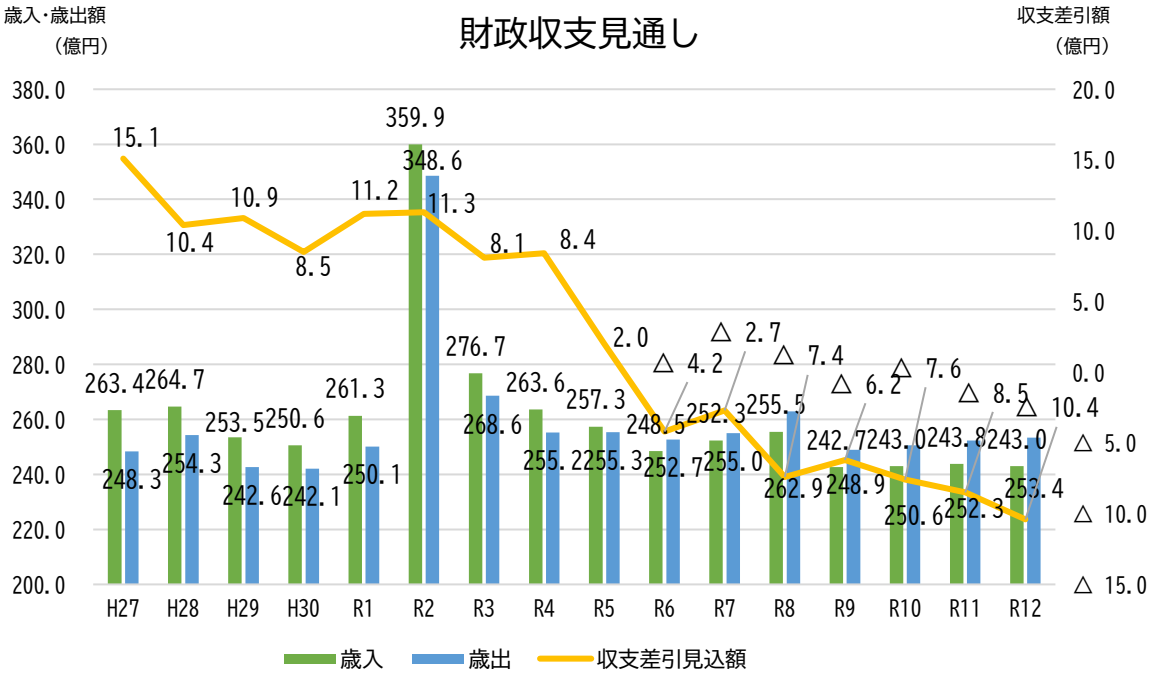
出典：人事課

ウ　財政状況の変遷

令和5年度までは，毎年度黒字収支が続く見通しとなっている（令和4年2月財政推計）。

しかし，歳入では，地方交付税等の依存財源に頼る部分が多く，市税等の自主財源の大幅な増収を見込むことは困難である。

また，歳出では，公債費負担の高止まりや社会保障関係費の増加等の影響で，義務的・固定的な経費に係る財政需要の増加が見込まれ，令和6年度以降は赤字に転じると想定される。



出典：財政収支見通し（令和4年2月現在）

（2）現状を深堀するための活動

市の現状（人口動態，財政状況，職員数の推移）を3期生で話し合い，その上で，組織体制や制度の現状について探るべく，キーパーソンとなる方々へのヒアリングやオフサイトミーティングの実施，市民向けアンケートや職員向けアンケートを行った。今年度は，なるべく多くの人と“対話”をするようにとの課題があったため，幅広く，できるだけ多くの方々と対話を行った。

ア　キーパーソンとの対話①（組織体制，制度について）

今年度係制に移行した課との対話（課長）

【G制→係制移行の現状】
・G制のメリットである業務の分散化における職員の負担軽減が何も改善されていない。
・係長として役職がついている職員が一グループ員となっており，本来行うべくマネジメント力が備わらない。
・階層ごとの人数によるところも否めない。

人事課との対話（課長補佐／係長）

【人事評価制度】
・人材育成としての本来のツールとして機能していない。
・評価する側の負担感は否めない。
・“市役所”という組織に人事評価を行うことは難しい（部署（仕事内容）で差が出る（評価も処遇も）。）。
【人員管理】
・これからの定員管理計画では，採用者数は毎年度 10 人前後の採用でならしていく考えである。
・今後の財政推計では，人件費の確保は困難であると見込んでいるので，人員増は望めない。
・各階層の人員数をピラミッド形式で見ると上階層が膨らんでいて，下に行くにつれて萎んでいくような歪な形態となっている。

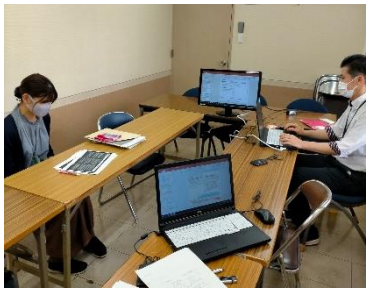
一般職員との対話（女性職員）

【人事評価制度／人員管理】
・今回聴取した二人ともに【部下が上司を評価できる制度】があると良いと答えた（2 名）。
・人員がどこの部署も明らかに足りないという意見もあった（1 名）。

イ　キーパーソンとの対話②（10年後の龍ケ崎市のありたい姿について（現状を踏まえて））

市長へのヒアリングの様子

部長級職員へのヒアリングの様子



ヒアリング後の擦り合わせの様子

No.	対象	主な意見
1	市長	・　人口減少について ・　子育て世代のサポートも大切だが，もっと若いうちから赤ちゃんや幼児と触れ合う機会を設けるのもいいと思う。赤ちゃんや子どもと親しむ機会。「未知のもの」「どうしたらいいかわからない」とイメージする若者も多いと思う。そうすれば「かわいい」という感情や将来の子育てのイメージがつかみやすくなるのでは。 ・　これから生まれる数はどうしても（どこの自治体も）減っていくから，関係人口をふやすことも大事。駅名改称や道の駅を進めたのもそういう部分を含む。
2	教育長	・　市内の子どもの数が減少しており，毎年，児童数が少ない学校から1学級ずつくらいのペースで減っている。別な視点から考えると，新たな教育スタイルを確立することも可能である。 ・　これからの教育に必要なのは，地域の良さを認め合い，交流できる地域になることが理想で，地域への愛着や貢献できるような育て方が重要となってくる。 ・　ありたい姿を実現するためには，「人づくり」が大事である。人材不足や育成が課題となるので，地域のサポートを得ながら戦略的に取り組む必要がある。 ・　人事には「刺激」が必要であり，新しい人材を取り入れることで変化になる。
3	部長A	・　人口減少による市の状態が考えづらい ・　団塊ジュニア世代はお金が無い世代である。公共インフラもお金が掛かるのに税収が見込めない以上，賄いきれなくなってくる。 ・　グループ制がうまく機能していないと感じる。 ・　付加価値がある業務の選抜が必要であり，経年スパンで事業を見直すことが必要。 ・　臨時的な行事の時には，組織としてのサポートが大事である。 ・　専門職の政策の関わり方は見直しをした方が良い。色んな業務をやらせるべきである。
4	部長B	・　今後，人口減少，税収の減少により行政サービスは縮小化を迫られる。 ・　今の行政サービスを将来的に維持することはできない

No.	対象	主な意見
		➡人も財源もない ・　やめるべき行政サービスを市民が納得したうえで決める。取捨選択が必要。 ・　市民との対話が必要・重要になっていく。 ・　市民に納得してもらうことが大事 ・　職員が市民と対話する機会がない➡批判の意見だけでない対話 ・　まちに愛着を持ち，主体的に市政にかかわってもらえるような市民がいるまち，が理想 ・　その中で，職員は市と市民とのつなぎ役になるべき ・　職員は市民と話ができるメンタルを養い，市民は市政を理解してもらうことで，お互いの対話を通じ，市民を育てていく。 ・　お互いに話し合う土壌が大事 ・　市民が気軽に市政にかかわれる仕組みづくりが必要 ・　市民との対話の中で，法で決まっており変えることが難しい案件などの場合でも，その中でできることを見つけたり，相手に同調したりできるスキルが求められる。 ・　職員には，グループディスカッションやディベートなどの経験が少ない。 ・　業務上の課題や問題点などを可視化し，職員間で情報共有することが必要 ・　対話できる時間が少ない➡業務が忙しい➡業務の見直しが必要 ・　コーディネート力が求められる ・　成功体験が得られるような研修が必要 ・　市民に対し納得できる説明ができるスキルが得られる研修 ・　職員から様々な情報を発信➡YouTube などで，若手職員中心に発信してみては ・　常に問題意識をもって業務に当たる⇒何かが発見できる。
5	部長C	・　「なってはいけない姿」から見つける⇒裏側から見てみる。 ・　地域コミュニティ制度が導入されたが，市民の中でも

No.	対象	主な意見
		参加している人としていない人と色分けされているような気がする⇒コミュニティの人材も世代交代がなく，重鎮がいると入りづらい場合がある⇒地域コミュニティが地域を壊しているかもしれない。 ・ 市の職員も，いろんなところでひそひそ話をしている様子が見受けられる。 ・ すれ違ってもあいさつしない(できない)職員が増えている。 ・ 職員皆で目指すべき方向へベクトルを合わせていかないといけない。 ・ 昔は，「4 万人の集い」「5 万人の集い」というイベントがあった⇒まちとして一体になっている感じがあった ・ 今は，ニュータウンができ，龍ケ崎市が分散している感じがある。 ・ 歴史と伝統がある地域(龍ケ崎商店街地域や佐貫地区など)が人口減少⇒まちが変わる(必要がある) ・ いろんな方面に力を入れすぎている⇒一点(一品)集中でよいのでは？ ・ 何にでも手厚くやろうとしている。 ・ 人口減少はもうやむを得ない⇒その中で，人口流出を防ぐ仕組みが必要では ・ 100 点を狙わず「まあまあ住みやすいまち」でよい。 ・ お祭りや，まちの一体感が出るイベントが必要 ・ 市民と何度もやり取りを重ねれば，理解してもらえる ・ 昔は自信やモチベーションの高まる仕事が多かった⇒まちが成長していく様子が見られた。 ・ グループ制から係制に戻すべき⇒係長が業務のすべてを担い，把握していた⇒今の職員がそれに対応できるかは疑問 ・ 発想の転換で新しいアイデアを。小さくても効果がみられる仕掛けが大事 ・ 「こんなものいらない」という考えから「なくなったらどうだろう(どうなるか)」を考える。 ・ 役職のあり方がよくわからない。組織の抜本的な見直しが必要ではないか。

No.	対象	主な意見
6	市議A	・　子どもたちの声が常に聞こえる，笑顔が見えるまちでありたい⇒市全体で，いつでも，どこでも⇒人口減少下においてもそのような姿で ・　このままでは，人口減少，小中学校の統廃合，公共料金の値上げ，など暗い話題⇒龍ケ崎市の「終了」が見えてしまう。 ・　子育て日本一をうたうなら，0～4 歳の未就学児の人口が上がっていく政策を実施すべき⇒すぐに政策が反映できるような取り組みを行う。 ・　この人口が減らなければ，将来的には人口が維持できるのでは？ ・　企業の誘致や市外から人を呼ぶ，という政策はあきらめた方が…⇒政策の廃止が難しい。 ・　0～4 歳（親が必ずいる）人口を増やす政策で一点突破⇒名実ともに子育て日本一へ ・　財源を一点に重点化すべき ・　すべてを龍ケ崎市で賄う，ということは不可能⇒市民が行ける範囲にあるものは不要⇒フルスペック自治体は無理，と割り切る。 ・　転出しても，子育て時には戻ってきてもらうようなまちづくり ・　一点突破で戦略的に ・　他自治体にない取り組みを ・　職員が業務として市民の声を聴ける機会を設ける。 ・　職員間で業務量に差があるのでは？⇒業務量の平準化 ・　慢性的な職員不足に感じる⇒能力が発揮されていない職員がいるのでは⇒能力を引き出す必要がある。 ・　市長ブレークダウンは問題あり⇒計画があり，それに沿った進め方でなければいけない。 ・　ボトムアップ型の事業が進められているようには見えない⇒ボトムアップの組織でなければいけない。 ・　市の課題・目標を自分事としてとらえ，結果が明確に出るような業務が必要⇒やる気が出る仕事・進め方ができればよい。 ・　「生活者視点」で業務改善できる市職員がいればよい⇒それにより職員の時間を作ることができる（余裕ができ

No.	対象	主な意見
		る)。 ・　余裕が出せるような職場環境が必要 ・　モチベーションが上がるような仕事が存在していないよう。 ・　市民に「ありがとう」と感謝されるような仕事ができるようにしてほしい。
7	市議B	・　いいまちであるが，特徴はない。 ・　何か一つでも「これ」といえるものがあればよい。 ・　特徴のある，楽しいまちといえば「スポーツ」に特化したほうがよい。 ・　スポーツは，老若男女楽しめる，健康増進が図れる。 ・　流大は財産である⇒活用すれば，市民と大学とのつながりができる。 ・　このままだとまちが廃れてしまう。 ・　教育に熱心でない人が増える不安がある。 ・　市のトップが決めたことを，職員間で情報共有する必要あり⇒情熱がないと，職員にも伝わらない。 ・　職員は，トップをどう補佐するか。 ・　チャレンジ精神を認める上司(管理職)が少ないように思える⇒新しい提案を上司が否定することで，部下のやる気がなくなる。 ・　上司教育・管理職教育が必要 ・　部下を育てる・部下の責任を取れる上司・管理職が大切 ・　失敗を次に生かせるような姿勢・体制が大切 ・　若手職員のエネルギーが生かされていないようでもったいない感じがする。
8	県議A	・　日本全体の人口減少⇒団塊の世代，その子の世代 ・　市としては代わり映えしないし，戦略も代わり映えはない。 ・　茨城県全体としては，県南より県北に税金を投入している。 ・　県境の自治体は，県をまたいで経済活動がある。 ・　人口の戦略をとっていかなければならない。 ・　現在，企業を誘致するのは厳しい。工業団地の開発もしかり ・　建設や医療など，人が動かさないといけない企業体が重

No.	対象	主な意見
		要である。 ・　いろんな地域に投資するのではなく，伸びそうな・伸びている地域に重点的に投資すべき。 ・　企業が立地するかどうかでその地域の人気がわかる。 ・　子育て世代や高齢者への支援政策は，どこの自治体でも行っている⇒地域のコミュニティが充実すれば，事足りる部分もある。予算の投入への考慮が必要 ・　県の職員と違い，市の職員には専門職が少ない気がする。専門職も必要ではないか。 ・　龍ケ崎市の正職員は少ない気がする⇒余裕を持った人員が必要⇒会計年度任用職員のあり方を検討する余地があるのでは。 ・　業務の進め方・やり方が大事 ・　不動産（業者）の情報は重要⇒他市町村との対比がそこでできる・情報が集まっている⇒他市町村と情報共有してみてはどうか。
9	県議B	・　職員は仕事場に籠っているだけでは良い事業・施策のアイデアを出すのに限界がある。もっと視野を広く，先進地視察や実務研修など派遣し，より良いものは市にあった形にするための研究をしたり，それを取り入れたりするべき。 ・　市民が主体となったまちづくりが課題。新潟県の長岡市では，住民が主体となってまちづくりを行っている。住民が集まれば，テーマがなくとも，話し合いが始まり進行する。誰もがファシリテーターや書記など役割ができて，話し合いがまとまる。そんな，住民がいる市は，やはり，まちづくりも活発であると感じた。 ・　職員の元気が無い。あいさつも返ってこない。やはり，あいさつは基本で，その基本ができていないことも気になる。 ・　子どもの貧困家庭が問題となっている。龍ケ崎市内でも例外ではない。職員はもっと，現場に行き，現状を知って，事業や施策に反映させるべき。そういう家庭の子どもたちの教育にも力を入れるべき。教育で得たものが将来，市に返ってくるものとして未来への投資を行うのも必要ではないか。

ウ　オフサイトミーティングの実施

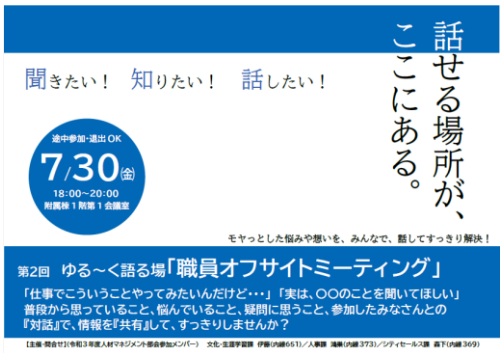
　そもそも職場の雰囲気や意識というものは，職員が個々に感じる部分であり，目に見えない。その現状を知るために，職員が思いを吐き出せる場をつくり，まずは職場について思うことに耳を傾けたいと考え，オフサイトミーティングの場づくりを行った。

オフサイトミーティングの様子

　オフサイトミーティングは，なるべく抵抗感を減らし，話しやすい雰囲気にするため，出た意見の記録や発表はせず，思い思いに対話をする場とした。

第１回　職員オフサイトミーティング

日時：令和３年６月１１日（金）
場所：市役所附属棟会議室
テーマ：「なんかモヤッとした悩みや想いについて」
参加者：１３人



第２回　職員オフサイトミーティング

日時：令和３年７月３０日（金）
場所：市役所附属棟会議室
テーマ：フリートーク
　　（普段思ってること，悩んでいること，疑問に思うこと）
参加者：１２人

第３回　職員オフサイトミーティング（女性限定）

日時：令和３年１１月５日（金）
場所：市役所附属棟会議室
テーマ：「不満や不安に思ってること（どんなことでもネタＯＫ）」
参加者：８人

●参加した方の意見や感想

【意見】

- 職員同士のコミュニケーションは不足している。このコロナ禍の状況もあり，業務外（飲み会や食事会，部活など）での関わりが減っていることも大きい。
- 今回，事件が発生し，庁内の雰囲気がものすごく悪い。閉塞感や疑心暗鬼になっている。管理職は，特に口をつぐんでおり，一切触れないような感じが読み取れる。
- 事件に関連している職員は上層部ということもあり，それ以下の職員は何も悪くない。常に業務は，不正が起きないよう注視しながら行っているのになんで，研修を受けなければならないのか，納得いかない。
- 仕事にやらされ感を感じる。ブレークダウンで落とされることだけをやることは達成感に繋がらない部分もある。下からの意見を反映できるような仕組み（評価も含む）が必要ではないか。

【感想】

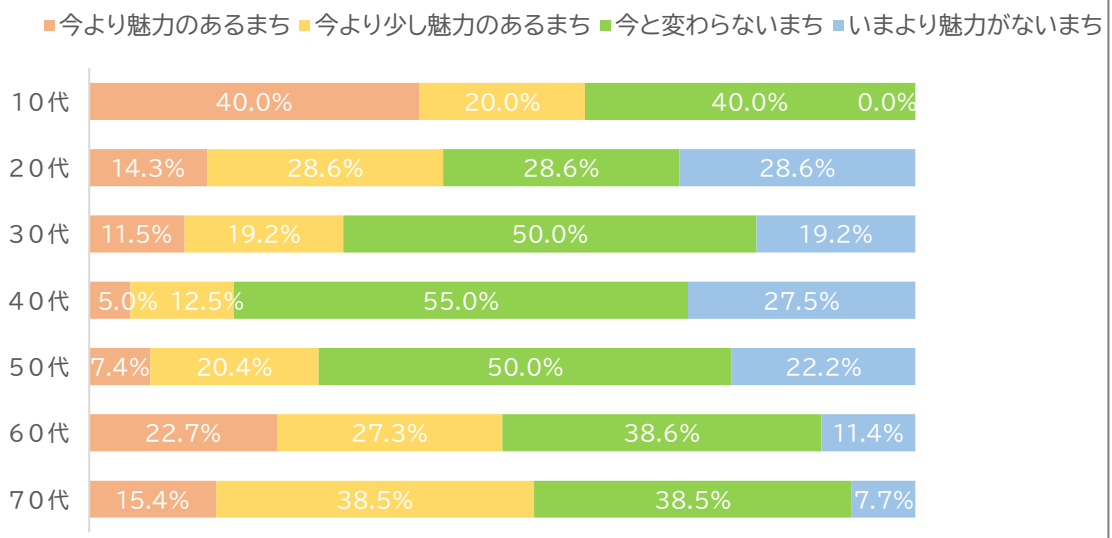
- モヤモヤを吐き出す場が欲しかったからすっきりした。
- 自分以外の部署の話が聞けて，自分のイメージと全然違うのでびっくりした。
- 他の部署の事情がよくわかった。
- 共感してもらえたのがうれしかった。
- 自分は不安や悩みは特に無いし，メンタルコントロールもできていると思うが，その時に実践している自分の方法を他の人に伝えて「なるほど」「私もやってみます」と言ってもらえてよかった。
- コロナ禍で辛かったので久しぶりに同年代の人と話せて笑えてうれしかった。
- はじめましてのひとと仲良くなれた。
- 1階のように女性の多い部署は，男性がいなくても頑張らねばならないときが多くて逆に大変だった。
- 業務が一人に偏り過ぎている。
- 横の繋がりを持とうとするのは悪い事じゃないと今日感じた。
- うちの部署は1人に一つの業務が普通になっている。先輩に相談してもあいまいな答えしか返ってこない。そんなプレッシャーの中，代えがきかないのが不安。その後，違う部署のひとにも相談したところ，うまくいった。違う部署の人に聞くことも悪くない，と最近学んだ。

エ　市民向けアンケートの実施

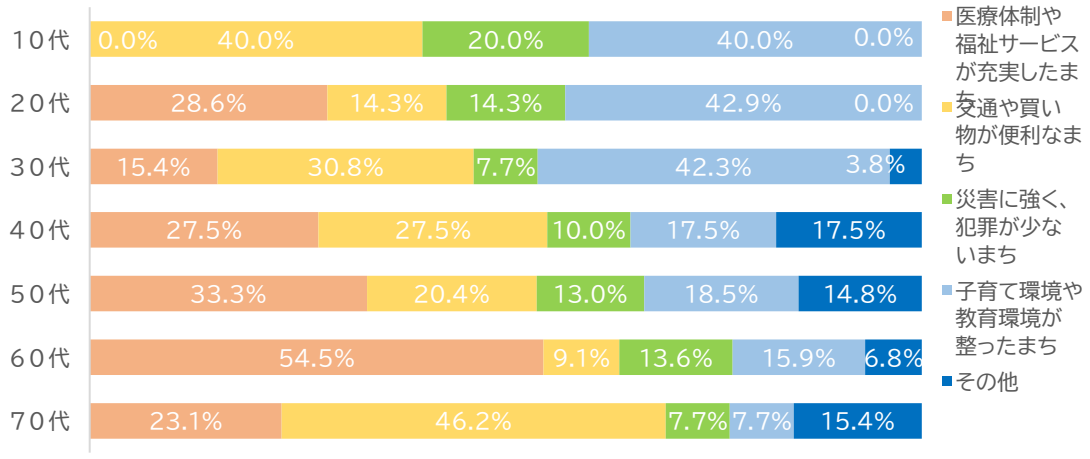
現状を把握する上で一番に意見を聞くべきである市民の方々の声。その生の声を集めたいと思ったが，コロナ禍でもあり難しいと判断。

そこで，市民の様々な意見を聞き取るための「市政モニター制度」を活用した。インターネット上で回答できるように整備し，市民の方がまちのありたい姿や今の市政，職員についてどのように感じているのかを聞いた。回答数は189名（市政モニター登録者数：474名）。

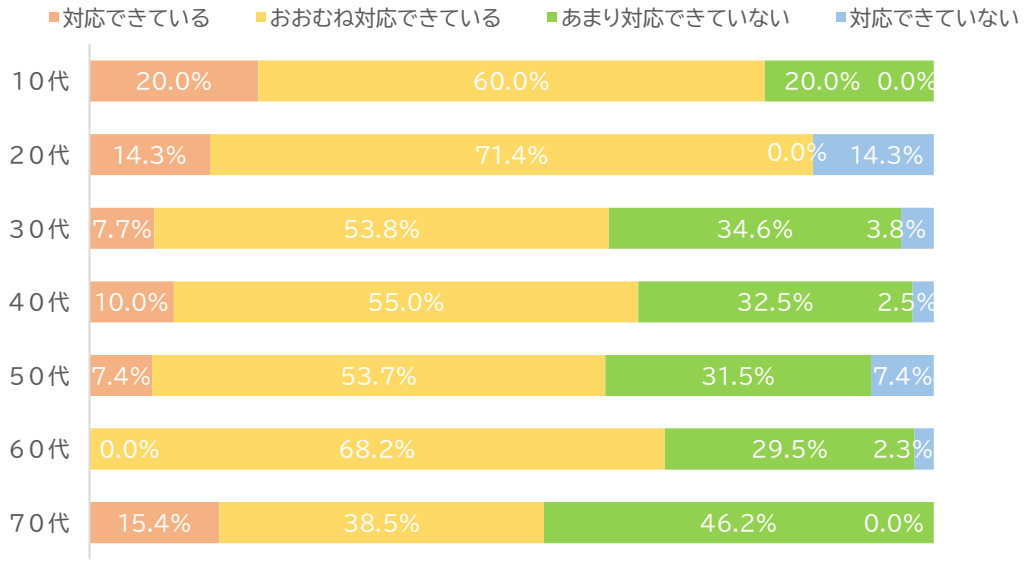
（1）　10年後の龍ケ崎市は魅力のあるまちになっていると思いますか。



（2）　10年後の龍ケ崎市は，どのようなまちになってほしいと思いますか。



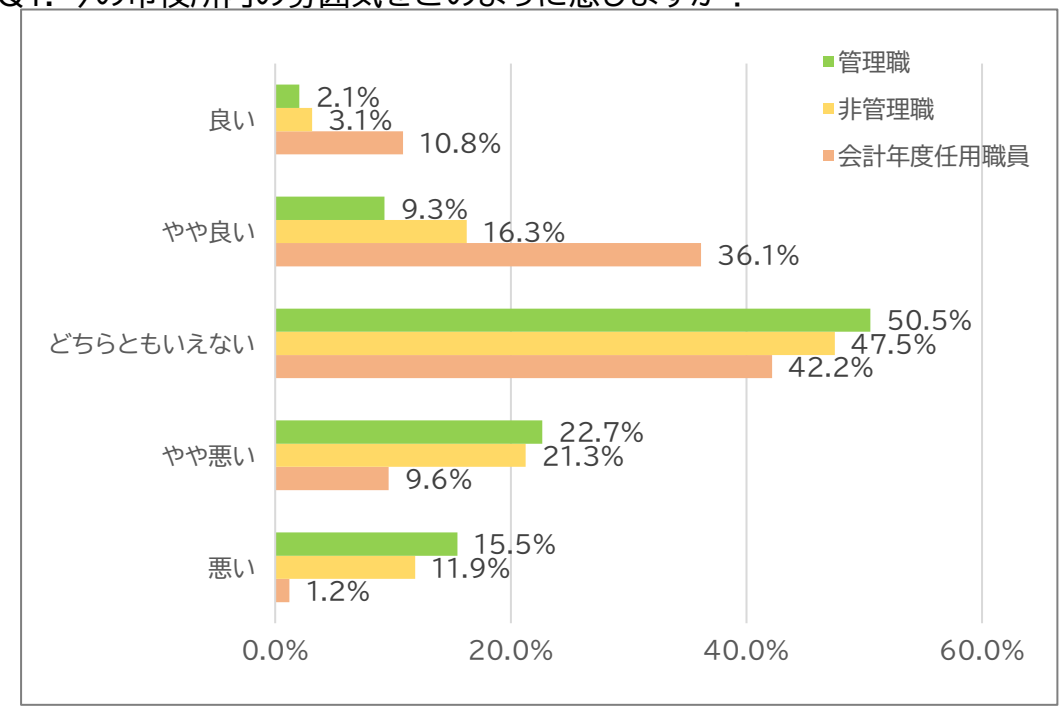
（3） 現在の市役所業務について，市民の方の多様なニーズに対応できていると思いますか。



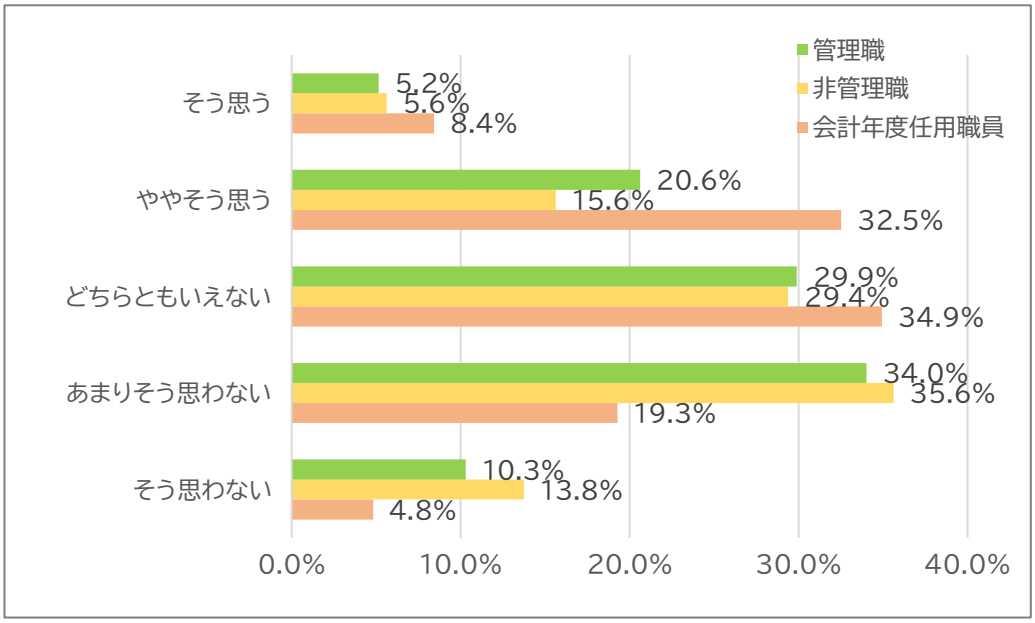
オ　職員向けアンケートの実施

今年度のテーマが組織・人財に関するものになっているのに，その主である職員の声を聞けていないことに気が付き，会計年度任用職員も含めた，全職員を対象にアンケートを行った。（職員数：744名／回答数：340名）

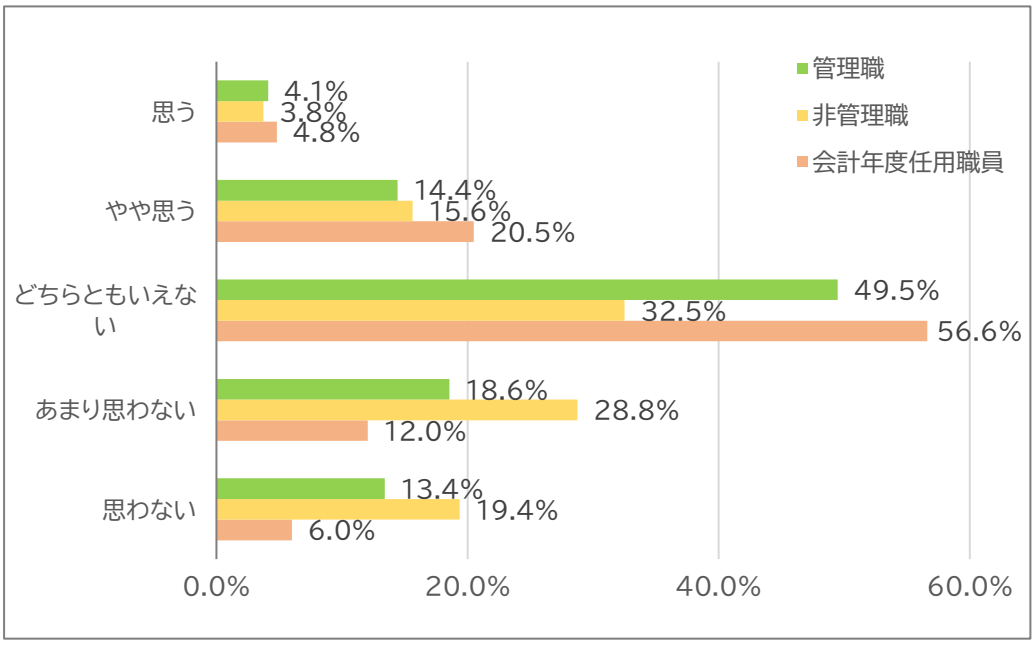
Q1. 今の市役所内の雰囲気をどのように感じますか？



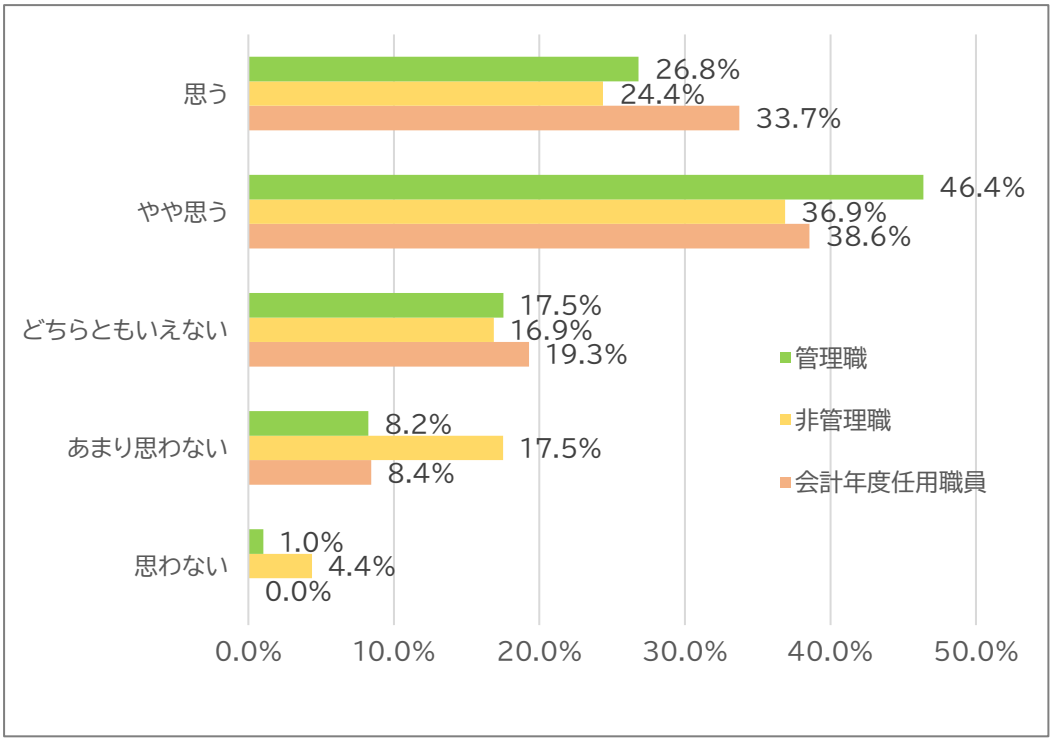
Q2.「部署を超えたコミュニケーション」は円滑だと思いますか。



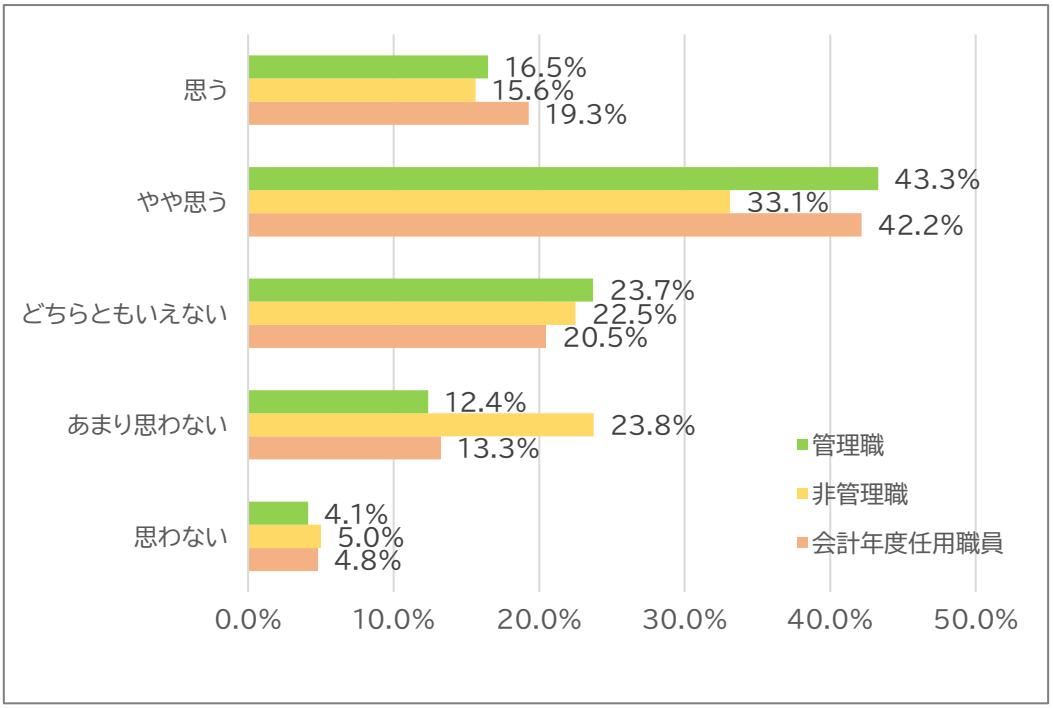
Q3.適正な人事評価制度が運営されていると思いますか。



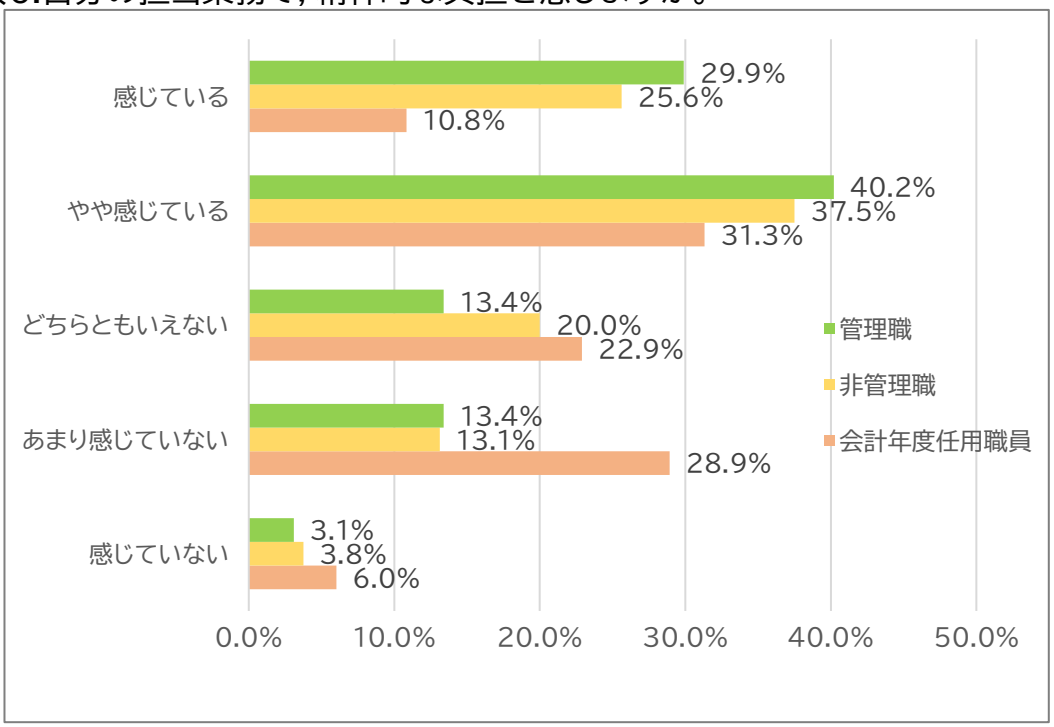
Q4.自由に意見が言えたり，提案や相談したりできる職場だと思いますか。



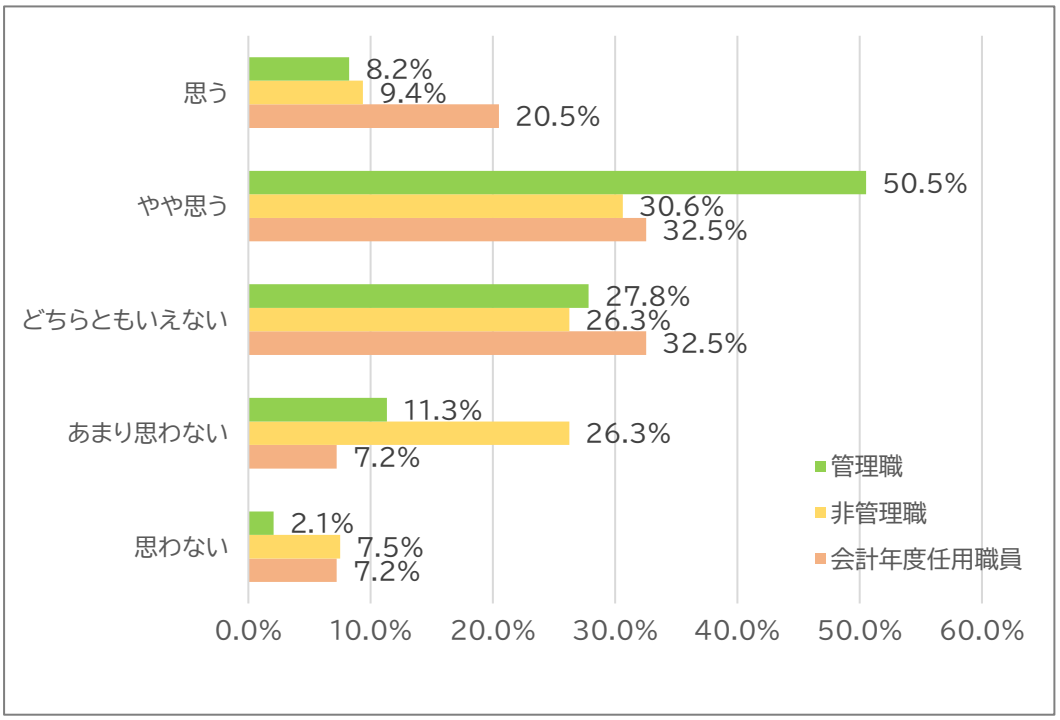
Q5.自分に必要な情報が伝わり，情報共有ができていると思いますか。



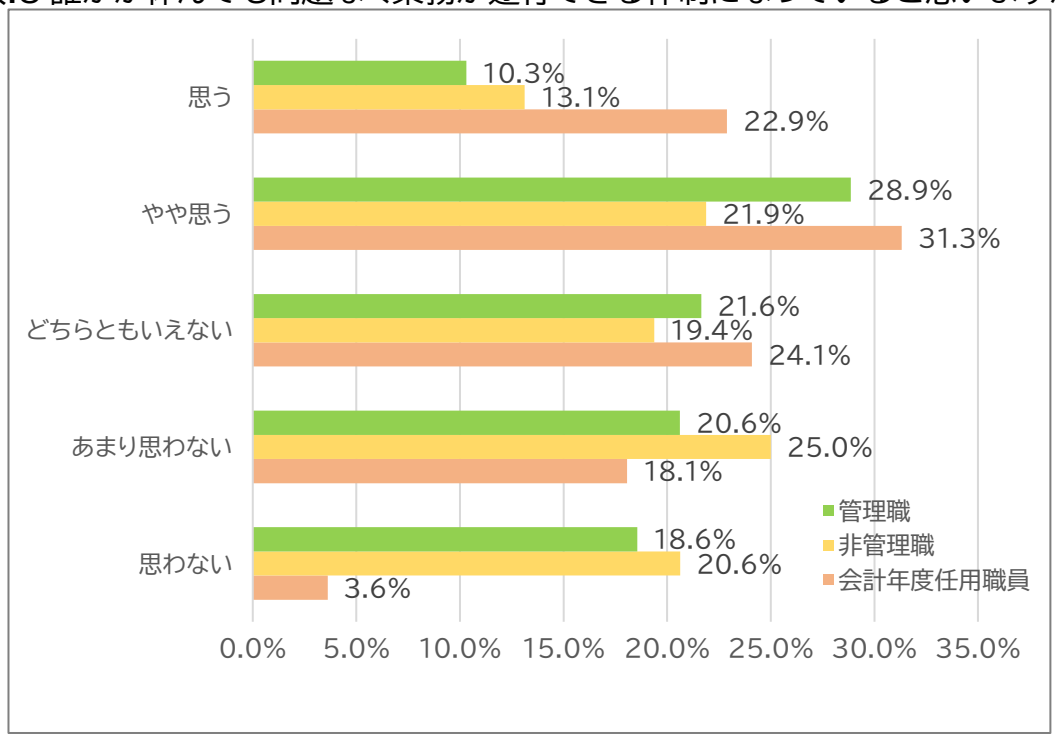
Q6.自分の担当業務で，精神的な負担を感じますか。



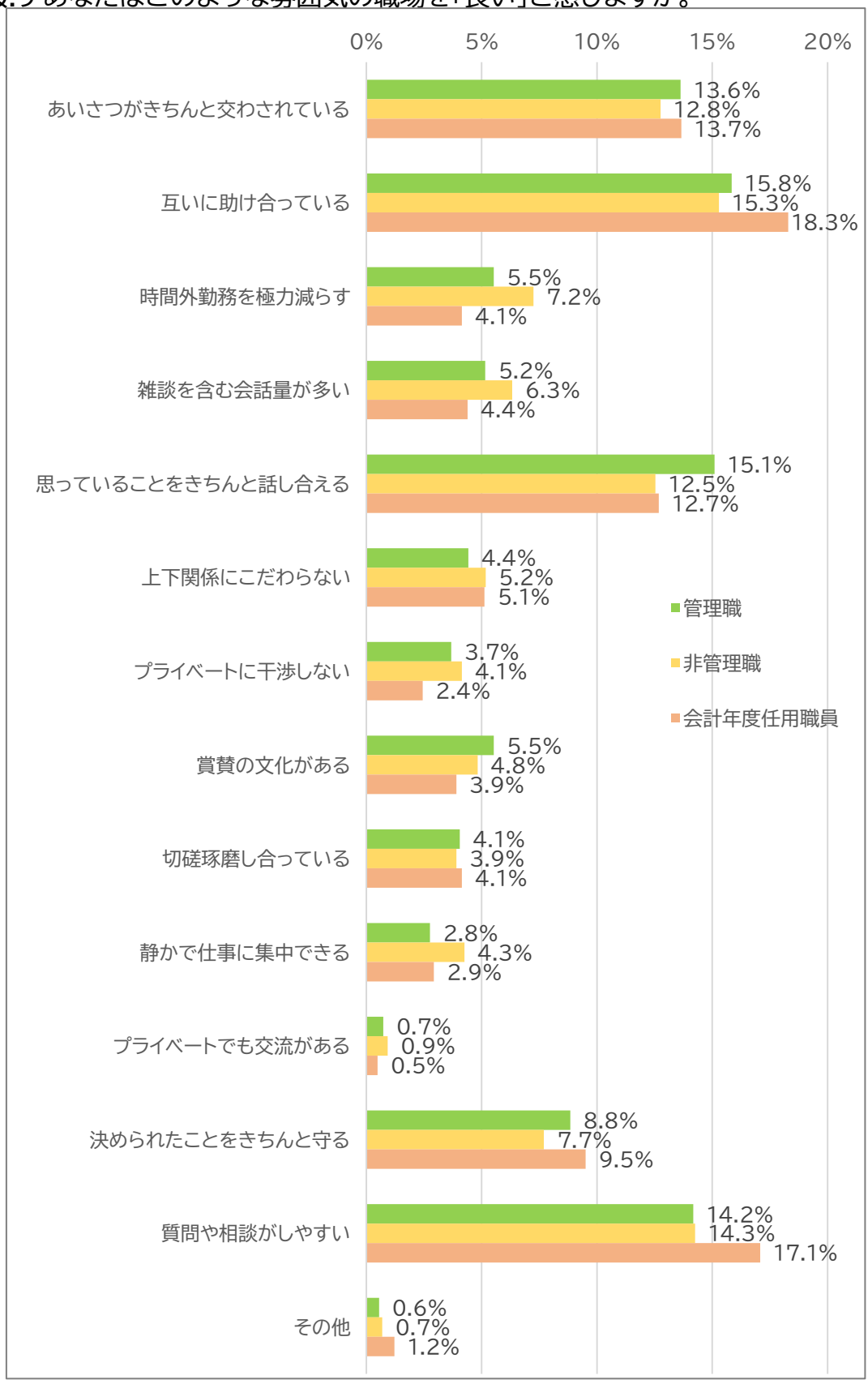
Q7.上司から部下，または先輩から後輩への指導が行き届いていると思いますか。



Q.8 誰かが休んでも問題なく業務が遂行できる体制になっていると思いますか。



Q.9 あなたはどのような雰囲気の職場を「良い」と感じますか。



Q10.あなたの職場や市役所内のことで，不安や不満に思っていることがあれば教えてください。（自由記載）

※類似される内容は集約・要約している。
※主な意見を抜粋している。

アンケート集計結果（自由記載欄）

Q10. あなたの職場や市役所内のことで，不安や不満に思っていることがあれば教えてください。

職場内の環境や設備に関すること（意見）

- 温度管理が適切でない（夏は暑く，冬は寒い，など）
- 執務スペースが狭い・密になっている
- 庁舎全体が古い（建物，設備，備品，システムなど）
- 照明が暗い
- 窓口が狭い
- 窓口での来庁者に対するプライバシーへの配慮が足りない（話が聞こえてしまう，相談スペースがない）
- 窓口来庁者との物理的な距離が近い
- 地下食堂の環境が悪い（暗い，狭い，多湿，物販が足りない など）
- 庁舎内の汚れが目立つ（壁，カーテン，床，など）
- 職員が休憩する場所がない
- 職員駐車場に関すること（場所指定，駐車料金，など）
- 業務開始時間前の8時に正面玄関が開く
- 会議室がない・足りない
- 職員を守る設備の不足（防犯カメラ，集音マイク，ナンバーディスプレイ，など）
- プリンター不足のため印刷が不便
- 荷物置き場（収納場所）がない
- ハトによる害がひどい（不衛生）
- 紙の書類が多い
- 天井が低い
- 期日前投票期間での投票所と間違えて来庁した方への対応で，手続きのための来庁者を待たせてしまう
- 選挙準備での自車の使用が困難
- 1階での音が大きい（台車が通るときなど）
- 西側駐車場に照明がなく危険
- 内線電話機が少ない

アンケート集計結果（自由記載欄）

Q10. あなたの職場や市役所内のことで，不安や不満に思っていることがあれば教えてください。

職場内の環境や設備に関すること（要望）

- 電子レンジの設置
- 西側駐車場の整備（照明の設置，舗装化，など）
- 食堂の開設
- 電気ポットの設置
- 4階にコインコピー機を設置
- 職場消毒用の統一した消毒液の導入
- 職員でない者の事務スペース内への立ち入り制限
- 地下食堂の改善（明るい雰囲気に，Wi-Fi設置）
- 電力の省エネの見直し（業務上苦痛を感じないように）
- 個人所有の電気暖房器具の使用許可（灯油ストーブは場所により使用できないため）
- 正面玄関の開錠は早くても8時15分以降に
- 職員駐車場の場所指定を撤廃し，自由な場所に停めさせてほしい
- カラープリンターの設置
- 両面印刷できるプリンターの設置
- パソコン使用に適した事務机等にすべき（デスクワークによる各種症状の予防のため）
- 駐車場の料金と，駐車場所入れ替えの要否を再考してほしい

アンケート集計結果（自由記載欄）

Q10. あなたの職場や市役所内のことで，不安や不満に思っていることがあれば教えてください。

職場のマナー・服務規律に関すること（意見）

- あいさつをしない，できない
- 最低限のマナーがない職員がいる
- 職員の個人情報が守られていない
- 決まり事を守れない・守らない
- 勤務時間中の私語が多い
- 指定された駐車場の位置を守らない
- 駐車場使用料を払わずに駐車する職員がいる
- 勤務時間内の携帯電話での私用電話
- 勤務時間内の喫煙
- 敬語が使えない・使わない
- 勤務時間内の業務外の離席が多い
- 業務内の外出時，業務と無関係な場所への頻繁な立ち寄り
- 休暇連絡の手段がメールやLINE
- 服装の乱れ
- 管理職が率先してエレベーターを利用
- 時間や締切が守られない
- 規律が守られていない

職場のマナー・服務規律に関すること（要望）

- 新採職員研修時のマナー研修の実施

アンケート集計結果（自由記載欄）

Q10. あなたの職場や市役所内のことで，不安や不満に思っていることがあれば教えてください。

組織体制・業務に関すること（意見）

- 人員不足
- 業務量に比例した職員配置でない
- 仕事の配分が偏っている
- 縦割り行政である（横連携の希薄，業務の押し付け，など）
- 人事評価制度が不十分（努力が報われない，年功序列，など）
- 仕事をしてミスするよりも，何もしないでミスしない方が評価される
- 人員配置が適材適所でない
- 休暇が取れない・取りにくい
- 休職者がいるときの人員補充がない
- 残業に対する意見
- 期待できない（言っても無駄，ここで意見しても変わらない）
- 会計年度任用職員に頼りすぎ
- 部署により業務量・質に差が大きい
- 無駄な事業が多い
- 特定の職員に業務が偏りがち
- カスタマーハラスメントがある
- 役職ではなく個々の能力での業務分担のため役職が形骸化
- 業務時間内に終わらない業務量を抱えている
- 組織機構・人員配置が適正でない
- 管理職の能力不足（相談ができない）
- 業務の効率が悪い
- 他課への業務援助を多々行っている職員が報われていない
- 上司が仕事をせず，部下のあら捜しをしている
- 提案しても採用されない
- 閉塞感を感じる
- 声の大きい意見に振り回されがち
- しがらみが多い
- 他課からの業務依頼が多い
- グループリーダーに専門的知識が要求され，未経験者には難しい業務がある
- 特定の人たちで物事が決まっていく
- 他課への相談に乗ってもらえない，協力してもらえない
- 本庁でない職場は，本庁との情報共有等がなされていない
- 自分の業務のやり方が適正かどうかが不安
- 人事異動や人材育成の方針が分からない
- 他課への業務を主事や主幹が頼むと断られるが，管理職が頼むと話が通る
- 業務の引継ぎができていない（意識が低い）
- 日直業務の民間委託
- 他課へ業務を依頼する際は，課の人員を考慮してほしい

アンケート集計結果（自由記載欄）

Q10. あなたの職場や市役所内のことで，不安や不満に思っていることがあれば教えてください。

組織体制・業務に関すること（意見・続き）

- 朝の準備があるが，開庁時間と勤務時間が一緒なので，朝当番という名目で時間外労働を無給でさせられている
- 勤務時間と開庁時間が同じであることはおかしい
- 2人体制のグループに関すること
（電話対応が困難，休暇が取りづらい，精神的負担が大きい）
- 休暇取得を促しているが，グループ員・係員が少ないためなかなか休めない
- 職員に対するフォローや，各種対策が見えていない
- 業務に対する正職員数に不安がある
- 精神的な不安・負担を抱えている職員が多い
- 限られた人財・予算を効率的に活用できていない
- 体調がすぐれない中，休暇も取れずに業務をこなしている
- 会議の時間が長い
- 各フロア（課？）によって職員の意識に差がある
- 情報セキュリティの強化による業務の非効率化
- 事務決裁規定等を勉強する時間がない
- 決裁によるチェックが機能していない場合がある

組織体制・業務に関すること（要望）

- 休職者がいるときのフォロー体制・職員の補充
- 業務のスクラップが必要
- 外部の人（民間・他自治体職員）との交流の場が欲しい
- 業務に関する勉強会や研修会の充実
- 正職員の増員
- 子どもに関する業務の整理が必要
- 官製談合事件に関する新聞等以外の情報が知りたい
- 業務習得のためのテキスト，指導，サポート要員，新人教育の環境整備による基礎知識の習得
- 管理職の意識改革
- 2人体制のグループは廃止すべき
- 市役所全体を見据えた業務への意識が必要（縦割りの改善）
- 業務の引継ぎを適正に
- 窓口来庁者数を検証し，窓口業務負担の軽減を
- 管理職がもっとマネジメントをできる環境に
（管理職の業務量を減らすことと併せて）
- 部課長クラスの職員が相談しやすい環境の構築
- 情報発信に対する意識不足

アンケート集計結果（自由記載欄）

Q10. あなたの職場や市役所内のことで，不安や不満に思っていることがあれば教えてください。

職場の雰囲気・職員の意識などに関すること（意見）

- 相談しにくい（雰囲気が悪い，解決しようとしない，解決できない，相談にかかわろうとしない，職員同士のコミュニケーションがなく話しにくい，余裕がない，時間がない，相談する気持ちになれない）
- ネガティブ・後ろ向きな考え（新しいことや外部の考え方を受け入れることへの抵抗感，前例踏襲主義，改善意識がない，業務意欲の低下，事なかれ主義，など）
- 業務に追われて余裕がない
- 管理職に対する意見（マネジメント能力不足，責任感がない，市民対応しない，プレイングマネジャー化しており負担が多い，苦情対応に出ない，チャレンジ精神がない）
- 他の職員に対する批判・悪口・無視・威圧的態度が見られ，職場の雰囲気が悪い
- 他課職員間との交流がない
- 職場の雰囲気が悪い（窮屈）
- 職員個人の意識・能力に差がある
- 「市民生活のこと」「市全体」という意識の欠如
- 慣例によるものなど，仕事のやり方が正しいか不安
- 各課任せでなく，「市全体」で対応すべき案件ができていない
- 職場に会話がない
- 精神的な負担が大きい
- 人間関係に悩んでいる
- 賃金をもらって仕事をしている意識の欠如
- お互いの業務を知らない・知ろうとしない
- 言っても無駄！
- 職員の意識が低い
- 親睦会の管理が面倒（買い出しなど）
- 正職員と会計年度職員との報連相不足
- 上司からの指示が抽象的で分からない
- 官製談合事件の情報が伝わってこないので，職員が疑心暗鬼になっている
- カスタマーハラスメントがひどい
- 人間関係の希薄化（新型コロナウイルス感染症の影響）
- ハラスメントが気になり注意できない
- 人間関係がつらい（苦手な人がいる）
- 職員が疲弊している
- 上司へ相談すると一緒に考えてくれて助かっている。他課の人も相談に乗ってくれている。
- 他職員の業務に興味・関心を示さない
- 業務遂行の提案をしても，建設的な話し合いができない
- 部署間での連携ができていない
- パワハラがある

アンケート集計結果（自由記載欄）

Q10. あなたの職場や市役所内のことで，不安や不満に思っていることがあれば教えてください。

職場の雰囲気・職員の意識などに関すること（要望）

- 管理職の意識改革
- 職員間の交流・コミュニケーションの場の創出
- 職場での会話が必要
- 「今日より明日が少しでも良くなるように…」という心掛けが必要
- 管理職から部下に歩み寄り，思いやりの姿勢を見せることで，若手職員が話しかけやすくなり，職場の雰囲気が改善されるのでは
- 無駄話をせず，仕事に集中したい
- 新人教育にもっと力を入れるべき
- 人材育成や市政運営の面で，管理職が部下の「やりがい」や「やる気」をうまく引き出してほしい
- カスタマーハラスメント対策
- 「市」として職員個人個人ともっと「会話」をしてほしい
- 他人に対して威圧的な職員に対する管理職の指導
- ビジネスとプライベートがきちんと分かれる職場に

アンケート集計結果（自由記載欄）

Q. その他，ご意見等ございましたら，ご記入ください。

注）Q10に分類される意見は省略しています

- 今回のアンケートを何に反映させようとしているのか全く見えない
- 全体的にネガティブがまん延している
- 有給休暇数が少ない
- 市に対して提言された事項は，今後どうなっていくのか。進捗状況が分かればありがたい
- 皆さん，優しくて明るく丁寧に指導してくれてありがたい
- このアンケートがどのように生かされるかわからないが，現状把握することは重要だと思う
- 民間と比較すると，残業が少ない，ノルマがない，など，素晴らしい職場だと思う
- 地道に頑張っている職員にスポットライトを当てた取り組みを
- 自然に恵まれた土地を生かし，龍ケ崎市が発展していけたらと思う
- 若い経験の少ない職員層の頑張りと成長には龍ケ崎市の未来を感じる。そのような職員を大切に育てていける市役所であればと思う
- 管理職は各業務の補助・指導・管理を行う役割に
- 民間や国・県などの人事異動のやり方などを研究し，適材適所への人事配置を
- 必要な時はきちんと謝罪できるような組織に
- 福祉部門の担当者が勉強会や研修会ができるとよい（実践的なもの）
- ここで（このアンケートで）意見しても何も変わらないと思う。
- 第4期龍ケ崎市特定事業主行動計画の「働き方改革の実現に向けて」は全く機能していないと思う
- このアンケートで改善されるのか不安
- いろいろな課題を一気に改善することはできないが，身近な課題から少しずつ改善を試みたいと思う

（3） 対話（ヒアリング）やアンケートを踏まえた人・組織づくりの現状把握と問題点

人マネが研究を進めていく中で，私たちが最も大切にしていた“対話”。その対話を活用し，多くのキーパーソンやマネ友と話を行ってきた。その中で出た内容を人マネメンバーとして精査し，現状をまとめ，問題点を以下に洗い出した。

ア　過去からの経緯

- 係制からグループ制への移行による係長職の役割が不明確になった。
- 職員の採用人数の不均衡（数十人採用年度，採用なし年度，年齢上限の拡大年度，など）
- 将来を見据えた長期的な視野に基づく正職員・会計年度任用職員の雇用をしていない。
- 前例踏襲（学ばない，向上心が無い）
- 新人教育は「習うより慣れろ」
- 言い出した人が実行しなければならないので，みな黙ってしまう。
- 他の課等の業務に対して意見や感想が言いにくい。
- 下からの意見が通りにくい。
- 不祥事を契機とした負の連鎖

イ　現状分析

- 業務が多い（あれもこれも，になっている）
- 正確な情報が伝わってこない（噂話（～らしいという話が多い））
  ⇒情報の共有がなされていない
- 現在の組織にグループ制が合っていない
- 組織に対して不信感や不満が溜まっている
- 管理職がプレイングマネジャーであるがゆえのグループ内管理不足
- 適正な人事配置ができていない可能性がある
- 職員の多くがゼネラリストなのかスペシャリストなのかという意識の欠如

ウ　上記を踏まえ，人マネメンバーによる現状把握

- 職員に余裕がない
- 大なり小なり，やることが多く考える時間がない
- お金がない
- 大型事業がこれからも多く続く
- 市が危機にある，という認識が職員に希薄である
- 職員が疲弊している（心身ともに）
- 職員の年齢層が不均衡
- 緊急事態・非常事態に対応できる人力・体力がない

・　係長が係のマネジメントをしていたが，グループリーダー（課長補佐）がマネジメントし，マネジメント能力がつかない職員が管理職になっている可能性がある。

←マネ友との対話の様子→

（4） 目指す「あるべき姿」とは

あるべき姿については，10年後のありたい姿となっているため，そんなに遠くない未来である。官製談合事件が起こり，市民や世間に対する信用失墜を引き起こしてしまったことについて，どのように信頼・信用の回復をすれば良いか。それを早く実現するためにはどうしたら良いか。将来の龍ケ崎市がどのような状況であってほしいか。

早い時期にバックキャスティングの手法で，人マネメンバーで話し合いを行った際には，既に私たちはありたい姿を次のようにイメージしていた。

【将来の龍ケ崎市のありたい姿】

・　市民や市に関係する人たちの交流が盛んな，活気のあるまち
・　住民のニーズが反映され，住み心地がよいと感じられるまち
・　市のことを自分事と捉えている市民・職員がいるまち
・　住民同士の交流，助け合いが盛んであるまち（自助・共助）
・　市の職員が住民の意見を傾聴し，最善の状況に行きつくまで内外で議論ができるまち
・　職員一人ひとりが未来のありたいまちの姿を考え，その考えの擦り合わせができており，全員が同じ方向を向いている
・　市民や団体，市役所がチャレンジ精神旺盛なまち
・　市民や職員からの提案によりまちづくりが行われている

人・組織づくりとして考えたときに，市民の方々を支え，龍ケ崎市のまちづくりを実現するための「土台」ともいえる私たち職員と市役所組織が不安定であってはならない。内部に漂う「閉塞感」を初めとしたネガティブな要因を取り払い，人や組織を変える必要がある。

私たちは改革のキーワードとして「カエル」の3文字を掲げた。

キーワードは，「カエル」。

➡ありたい未来の姿に近づくために，職員の意識・評価・制度を変える。

2　アクションプランの作成と取組

（1）アクションプランの内容（提言内容）

これまでの分析を踏まえ，私たちのありたい姿を実現するためのアクションプランをここに提言する。現在の龍ケ崎市役所は，前述の「ありたい姿」になるための土台が不安定な状態と思われる。私たち3期生のアクションプランは，その土台を固め，ありたい姿に近づく一歩を踏み出すものである。

0.「市役所改革プロジェクト」の立ち上げ

私たちが「まず取り組むべきこと」として掲げたのは「“市役所改革プロジェクト”の立ち上げ」である。

改革の3本柱「3つのカエル（意識・評価・事業）」は，市役所の制度自体を変えるものや大型事業をスクラップアンドビルドするものを含み，組織にとっては大規模なアクションとなるため，大きなパワーを要する。人マネの活動のように，自分の所属先の担当業務と並行してこの改革に携わるということは非常に困難で，効率もよくないと思われる。

そこで，改革に集中できるプロジェクトチームを構築し，「なんとなく」ではなく確実に「カエル」流れを作りたいと考えた。

1.意識をカエル　～職員の意識改革～

職員の笑顔が，市民の幸せにつながる。みんなのための「チーム市役所」！！

- **職場環境（空調・設備・窓口環境など）の改善→見える化**
- **「ネット de 目安箱」設置**
- **最上位計画や財政状況の共有**
- **職員ミーティング（オフ/オン/意見交換会/市長/議員/他市町村職員など）を習慣化**
- **「龍ケ崎市職員ルールブック！」の作成・配布。**

このアクションには，職員が問題意識を共有し，仕事に対する意識を高めるねらいがある。職員アンケートでは様々な意見が寄せられた。中には一言「言うだけ無駄！」という回答も見られた。職場に全く期待する気持ちになれない職員もいるのだということがわかった。

寄せられた意見を共有することはもちろん，改善できるものから着手し，その過程を「見える化」する。

さらに，職場内でも自由に意見が言え，良い意見はお互いに情報共有することで，課

題解決への第一歩としたい。

具体的には，無記名アンケートのように自由に意見が言える目安箱の制度を構築し，職員が小さなことでも意見を寄せやすくする。単に意見を集約するだけでなく，実現可能・不可能まで検証した結果を公表し，可能なものから着手する。

アンケート結果からは他にも，規律の乱れや一体感のなさ・縦割り行政を指摘する声もみられた。そこで，最上位計画や財政状況などを念頭に置いて仕事ができるよう，各課で協力し，情報共有の研修・講座・通信等を充実させる。

さらに，守るべきルールやマナー，服装の身だしなみ・事務の規定がいつでも確認できるルールブックの作成を考えた。

また，職場内に限らず，他の部署の職員との率直な意見交換ができる場として職員ミーティング制度の構築などを提案する。

これらのアクションを通じて，生活者（龍ケ崎に関係するすべての人）起点の気持ちを一つにし，全職員が生き生きと前向きに業務ができる職場環境を目指したい。

2.評価をカエル　～人事評価制度の見直し～

職員のモチベーション・能力が高められる制度を提案します！！

- **【管理職へ】**
  マネジメント能力が評価される仕組み（「360 度評価」）の構築
- **【非管理職（会計年度含む）へ】**
  結果重視だけでなく，実行過程も評価する制度の構築。
- **【全職員へ】**
  最上位計画を意識した制度づくりについての理解を深めるための研修。失敗してもチャレンジ意欲が評価される仕組みや，成果が出た際のインセンティブ制度の導入。

ここでは，職員のモチベーションをより向上させる新しい人事評価制度の仕組みを提案する。具体的には，管理職の方々に対しては，マネジメント能力をより重視した評価制度とするため，部下が上司を評価する「360度評価」の導入である。

非管理職の方々においては，仕事の結果だけでなく，その過程での努力や取り組み姿勢がより評価されるような仕組みを取り入れる。

さらに，市の最上位計画をより念頭に置いた人事評価制度に改め，どの職場にいても市の計画を意識した人事評価の実施やチャレンジシート作成を進めることで，市の目指すべき方針に，職員が一丸となって目指していけるものになると考えた。

ア　人事評価制度は，最上位計画と紐づける

市政の基本となるのは，最上位計画に基づく一つ一つの政策や事業等である。原稿の人事評価制度では，最上位計画に登載されている事務事業を自分たちが担っているということがイメージしにくいと思われる。月間スケジュールの目標はごく個人的な目標に終始している例も見られる。

自分の仕事の成果が，市民生活のための「組織の大きな目標」につながっていることがイメージしやすくなることで，自分が何をすべきか，主体的に事務改善やチャレンジなどの行動ができるようになる。市の大きな計画と紐づけることで，職員がやりがいを感じる評価制度の運用をはかりたい。全職員には，制度が変わりつつある段階から，研修や情報発信を重ねていく。

イ　360 度評価の実施（管理職）

「上司からの評価」だけでなく，「同僚や部下から上司を評価する」制度「360 度（多面的）評価」の導入を考えた。部下からの評価により，管理職のマネジメント能力をより評価できる制度になるとともに，制度評価の質を高め，管理職の業務意識向上や共有，チームビルディング力を醸成することが期待できる。

ウ　実行過程がより評価される制度へ

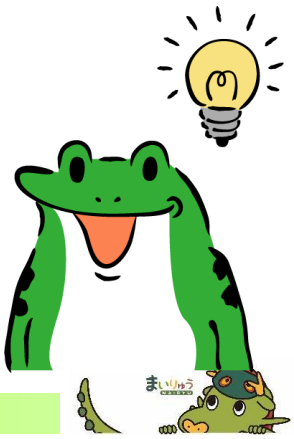
11月に実施した全職員アンケートでも，現行の人事評価制度に不満をもつ職員が多かった。非管理職（評価される側）の声として最も多かったのは「頑張っても報われない」「やってもやらなくても同じ」というものだった。

結果が見えにくい業務に携わる職員もいるなか，周りが気づいていないだけで，市民サービスの向上や事務改善に尽力している職員はいる。

そこで，成果だけでなく，実行過程もより評価されるような制度を構築し，人事評価シートの内容も見直すことで，職員個人が置かれている状況を考慮した仕組みにつなげたい。

エ　インセンティブ制度の導入

前項の意識改革で挙げた「失敗をせめる」風土を一掃し，「チャレンジ」しようとした意欲を評価する仕組みや，インセンティブ制度を取り入れ，成果についても相当の評価がされるようにする。

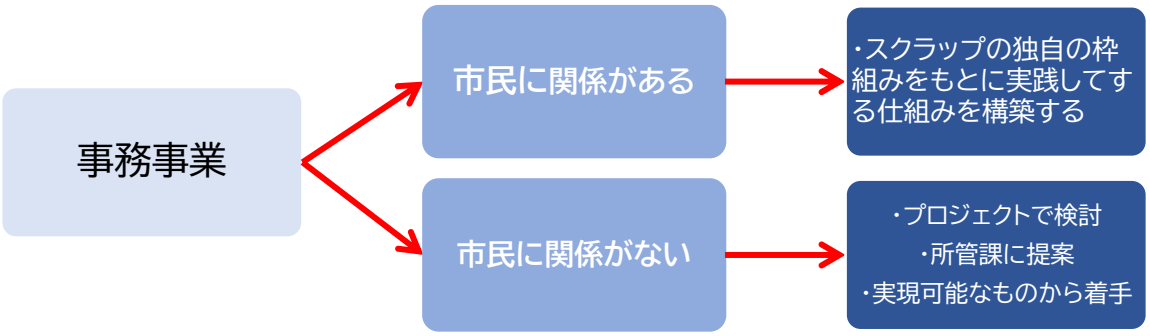


3.事業をカエル　～スクラップアンドビルド～

業務のカイゼンを図り，事務の効率化を目指します!!

- アンケート（全職員/市民）やヒアリング(各課）の結果を受け，事業の類似性，必要性，費用対効果等を分析。
- 財政や人口推移など将来的な問題への危機意識の共有（職員向け・市民向け）→財政課・企画課・人事課との連携を強める。
- 事業スクラップの評価基準づくり　→評価基準をもとに事業の洗い出し
- プロジェクト内で評価・分析したものを庁議へ提案

このアクションは，事務事業の大小にかかわらず，「ムリ・ムダ・ムラ」なものを「スクラップ」し，本当に必要なものに「ビルド」するというものである。



ア　業務負担増・財政「余裕がない」

「事業をカエル」アクションが考え出されたのは，マネ友の9人で話し合いをしていた時である。私たちの抱える閉塞感の背景のひとつに「業務・財政・時間に余裕がない」状況が考えられた。これはどこから来るのか。以下のような意見があった。

- 市民ニーズへの対応のための業務肥大化
- コロナなど政策的な課題への対応
- 各種計画の策定と進行管理（作ることが目的で，本質的な効果がない）
- 業務の進め方が旧態依然
- 縦割り行政の顕著化
- 仕事が個人単位

今後このような状態が続くと，長時間労働が増加し，職員のメンタル故障を招く結果になってしまう。私たちは，業務量を効率よくダイエットする必要があると実感した。「余裕がない」という言葉は，職員アンケートの自由意見で顕著なものであった。

加えて，職員のなかで財政・人口・組織が「危機的状況になりつつある」という意識

が共有されていないという意見もみられた。市民・職員の納得感が十分に得られないまま事業が実施され，その結果，職員が心身ともに疲弊していくのだと感じた。

業務のムリ・ムダ・ムラをなくし，職員には，市民のために本当に必要な業務を行えるような組織づくりが今こそ必要と考え，事業の見直しを行う「スクラップアンドビルド」の提案を決めた。

イ スクラップのための「評価基準」をつくる

私たちの考えるスクラップアンドビルドは，外部を取り入れて行うアクションではなく，職員と市民が進めていくものをイメージしている。

両者でムリ・ムダ・ムラを見極めるアクションは，お互いに市政に納得感をもって将来的なビジョンを共有する機会が創出できるようになる点で重要と考えた。

まずは，誰もが公平公正に事業仕分けを行うことのできるフレーム「評価基準」を作成することを提案したい。そのために客観的な視点は欠かせないので，「評価基準」の作成段階では外部評価を積極的に取り入れる。それを踏まえた分析評価シートの様式の作成も検討。

ウ 危機意識を共有

また，職員の間では「危機感がない」という声もあった。財政・人口推移など，将来的な問題への危機意識の共有をはかることで，自分の仕事以外の市役所の役割や組織の在り方に目を向けるようになり，縦割り意識の是正もねらうことができる。

私たちはこのことに期待し，財政課・企画課・人事課が連携して，「職員向け」「市民向け」両方にアプローチした勉強会やイベント，読み物の継続的な企画を提案する。

エ 庁議へ提案

策定した「評価基準」をもとに担当課と事業の洗い出しを行い，プロジェクト内で評価・分析したものを庁議へ提案し，了解を得る。情報を共有することで安心感を持って取り組むことができ，市役所全体でのバックアップ体制が期待できる。

オ 納得感をもってビルド化

市民の方々，職員，双方が納得感をもてる事業をビルド化するためには，ヒアリングなどの意見聴取・対話の場が欠かせない。

さらに，市民と職員が事業について考えるための材料となるための市民に「伝わる」情報を積極的に公開する。ホームページでそのための「情報共有」ができるページを作成し，意見交換の場を充実したものにしたい。

（2）アクションプランの変遷

第4回研究会
「意識」「評価」「事業」を変える３本の柱でありたい姿にアプローチするプランを考えたが，長くプランの効果を期待できるものとは言えなかった。➡市の最上位計画を意識した内容へ転換。

第5回研究会
市の計画を意識して一体感のあるアクションになってきたが，内容が薄い印象と現状把握不足に悩む。➡3本の柱ごとにシートを作り，市の現状を見直し具体的に計画。

第6回研究会
第5回の後に実施した職員アンケートの結果を踏まえる
➡さらに組織と職員の現状に向き合ったプランに進化

（3）改革の“キャッチフレーズ”

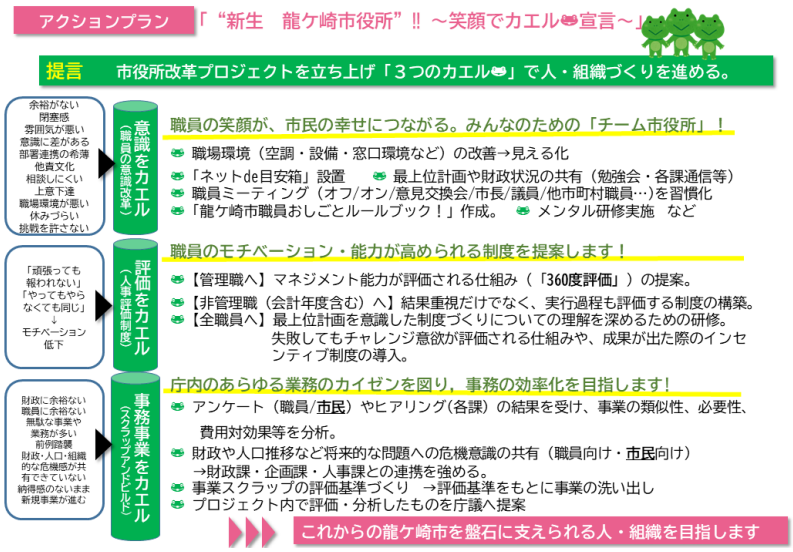
このプロジェクトのキャッチフレーズは，

「新生龍ケ崎市役所！笑顔でカエル宣言」 である。

「笑顔でカエル」という言葉には，令和2年に人事課が策定した第4次特定事業主行動計画の目指す「職員が笑顔で来て，笑顔で帰る」職場にする！という思いと「よりよい市民生活のために，組織と職員を変える」という2つの思いがある。

この一年で，私たちが少しでも視点を変えればまだ改善できる問題がたくさんあることを知った。3本の柱は職員を幸せにするプランでもあるはずなのに，職員に知られていない現状がある。私たちがまずやるべきアクションは，多くの職員に私たちの思いを伝えていくことである。

決して押しつけるのではなく，共感していただける職員を増やす。そして輪を広げていく。自分たちにできることはやっていきたい！という思いを絶やさず，歩みを止めず，あきらめない。今より良いまちのために「できることから少しずつ」，進んでいきたい。



（4） 庁内での成果報告会について

令和4年2月16日に庁議室において，成果報告会を実施した。その中でいただいた主なコメントは以下のとおりである。

- 多分このプランにした方向性は間違いない（最終的にこの方向になる）はずだが，多方面に要因は考えられるかもしれない。本当に分析足りない部分はないか，さらに現状把握の検証は必要である。
- 急がず・焦らず・あきらめず！やってもうまく進まなかったりするけれど，あきらめて立ち止まらなければ，必ず前に進んでいく。一つ一つは小さい種でもやめずに続けていれば，何か変わっていくから。
- 対話が大切，とても共感できる。カーリング女子みたいな雰囲気をお手本にしたい。改善のための建設的な話し合いが自然と楽しくできている雰囲気。
- プランをみてみると，一応今まで市役所でやってはみたけれど，うまくいかずに挫折してやらなくなったものに似ているアクションがある。でも，一度失敗したからこそよいものができたりする。ぜひ実現できたらと思う。今までのように，やること・作ることが目標ではなくて，ちゃんと効果そのものに目を向けて実践していけるといい。
- このプランを一度に全部はできないから，すぐにできること・そうでないこと，優先順位をつけて，できるものからスピード着手していきたいね。
- 対話のスキルアップ研修は，すごく大切だよね。だけど，なかなか難しい。ハラスメントと言われてしまうのを避けて会話ができないとか。自分も，仕事の合間の対話（書類やコピーを取りに行くついでに「最近この事業どう？」とか）ができるといいなと思う。おかげさまで今日改めて，自分の普段の行動を振り返りたい気持ちになれました。
- 最初の一歩踏み出しましたね。一歩踏み出すと二歩・三歩はもっと近くなる。職場環境の改善の見える化で「あ，なんか変わった！」と思ってもらえるといいね。これからが肝心。まだ始まってもないスタート地点。一緒に頑張っていきましょう。

庁内成果報告会の様子

（右手前から　教育部長，総務部長，室長公室長（それぞれの所管部長），教育長，市長，人マネ3期生）

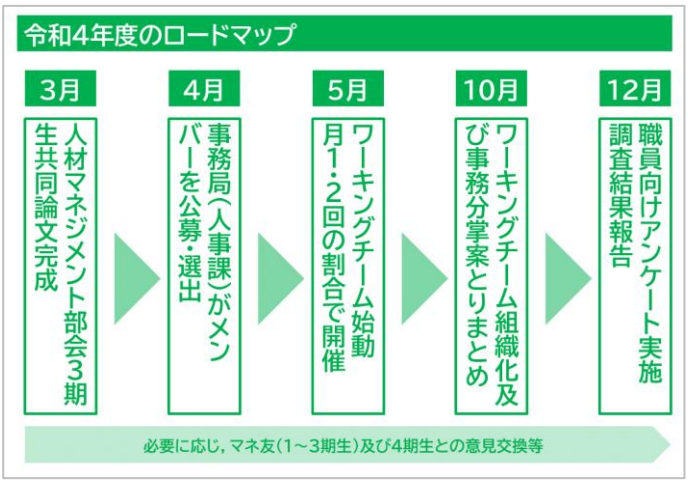
※オンライン（Zoom）では3期生それぞれの所属長やマネ友，人事課職員も発表を聞いてもらった。

3　今後の展望

（1）アクションプランのその後

今回のプランが実行される場合の令和4年度の実行プランを想定した。

令和5年度からの市役所改革プロジェクトの組織化を考慮し，令和4年度は準備期間としての1年間とした。



人事課に準備会（ワーキングチーム）事務局を置き，10 月を目途に組織化および事務分掌を取りまとめる。年内には，私たちが行ったアンケートを再度実施し，結果を公表するとともに，前回結果との違いを検証する。

また，令和3年度のアンケートで要望等の多かった事項については，現時点では特に担当課への依頼などは行っていないが，変化が見られたかを検証する。

（2）人マネで学んだことの活用

1年間の人マネでの活動が終わり，共同論文の完成に至った。私たちが1年間で考えたプランが，計画しただけで終わらないよう，人マネが終わった翌年度以降も継続して活動していきたい。

また，この人マネで学んだ様々な考え方を，今後の業務で生かしていくことで，人マネの活動とは違う形で，貢献できることもたくさんあるのではと期待する。

特に，「否定せず，人の意見に耳を傾ける」ということは，私たちが重要視している「対話」の姿勢に通じるものがある。お互いを理解し，信頼してこそ，効率よく業務の成果があげられるようになるのではないだろうか。

今後も，龍ケ崎市を取り巻く社会環境は，より一層厳しくなっていくものと推察される。そのような状況下においても，私たち市職員は，市民の皆さんのため，日々努力していかなければならない。限られた人数，限られた時間の中で，最大限の効果が発揮できるよう，この人マネで学んだ数多くのことを，職場にフィードバックし，成果をあげていければと考えている。

（3） 人マネ4期生との関係

来年度は，新たに4期生が人マネの学びの場に参加することとなる。自分たちがそうであったように，マネ友として，4期生の活動に少しでも貢献していきたい。1年を振り返って，自分たち（3期生）の不足点・反省点はは多々ある。それらを4期生に伝え，参考にしてもらい，次のステップアップに向けて，4期生に大いに活躍してもらえればと願う。

4 個人の所感

● 森下　健史

人材マネジメント部会の3期生としての活動が終わった。

この1年間で，数の多くのことを学ぶことができた。部会が大切にする4つのキーワード，「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」どれも自分の考え方を大きく変えるものであった。

そのキーワードを受け「そして，一歩前に踏み出す」。仲間とともに挑戦を続けていくことの大切さを実感することができた。

また，10年後のありたい姿から改善案を考える「バックキャスティング」の手法は，今までの業務に対する考え方・在り方を大きく変えるものであった。

本来であれば他の自治体職員や部会の幹事団との顔を合わせた対話や議論ができるところであった。結局，1年間を通じてオンライン開催となってしまったが，得られたものは非常に大きかった。

人マネ3期生の活動はこれで幕を閉じるが，「人マネに終わりはない」という言葉がある。この1年間で学んだ数多くのことを，職場に持ち帰り，今後の自己業務に生かし，微力ながら市に貢献できればと思うところである。

● 鴻巣　成希

私はこれまで，派遣元の担当として，1・2期生をサポートさせてもらっていた。とは言っても，研究に関わるのではなく，事務的な要素の部分だけであったので，中身まではあまり知らなかった。気になっていたので，研究生に話を聞くと，「すごく大変だけど楽しいし，知見が広がるし，自分の仕事に活かせることがそこにはたくさんある。」との言葉が返ってくるので，どんなことをやるのだろうと興味を抱いていた。

今年度は，“人・組織づくり”がテーマになっており，人事課からの派遣は必然であった。組織や人を変革させる能力もなく，自分にはそんな力は備わっていない。そんなことを思いつつ，自身の成長の機会として捉え，参加することになった。

研究会に参加する中で，幹事団の方々の話や参加自治体の職員とする“対話”はとても新鮮であった。これまで受講した研修とは違い，課題解決に向けたヒントを幹事団から学び，その学びについて他自治体の職員と対話をする。それを持ち帰り，人マネメン

バーで対話し，毎回出される課題を仕上げていく。その合間には，マネ友と対話し，さらなる，課題の深掘りを行っていった。対話が如何に重要であるかがわかった。

最後の研究会では，すごく突き刺さる言葉をいただいた。それは，鬼丸さんの講演の中で，「大きな問題であっても小さくしていくことで自分ができることが見つかる，微力だけど，無力ではない」という言葉である。自分ができることからコツコツと積み重ねていくことが少しずつ変化をもたらしてくれるはずである。一歩前に踏み出す，そんな勇気をもらえる言葉である。

この部会に終わりはないというモットーでもあるように，これからが本当のスタートだと思っている。自分一人で大きいことはできないけれど，小さいことからでもマネ友などに協力を求めながら，進めていくことで，やがて大きな変化が起こると信じている。

3期生が作成したアクションプランをどのように組織の中で活かしていくか。今後，マネ友や4期生なども含めながら革新を進めていきたい。

● 伊藤　卓世

人マネに参加した当初は，「人マネ」がどういうものだかよく分かっておらず，どちらかといえば受け身でネガティブな気持ちの方が大きかった。第1回・第2回と参加を続けていくうちに人マネの基本的な考え方に慣れていくと，今まで当たり前だと思っていた意識や業務，環境に対して「こうしたらもっと良くなるかも」と思うようになった。それからは「私たちにできることはたくさんあるはず！」と，前向きに活動に取り組むようになった。

また，3期生3人だけでの打ち合わせばかりでなく，マネ友の9人で話し合いをしてきたことも良かった。事件をきっかけに「職員からまちを変える」という思いを共有し，マネ友の先輩方からはプランや取材のアドバイスをたくさんいただいた。

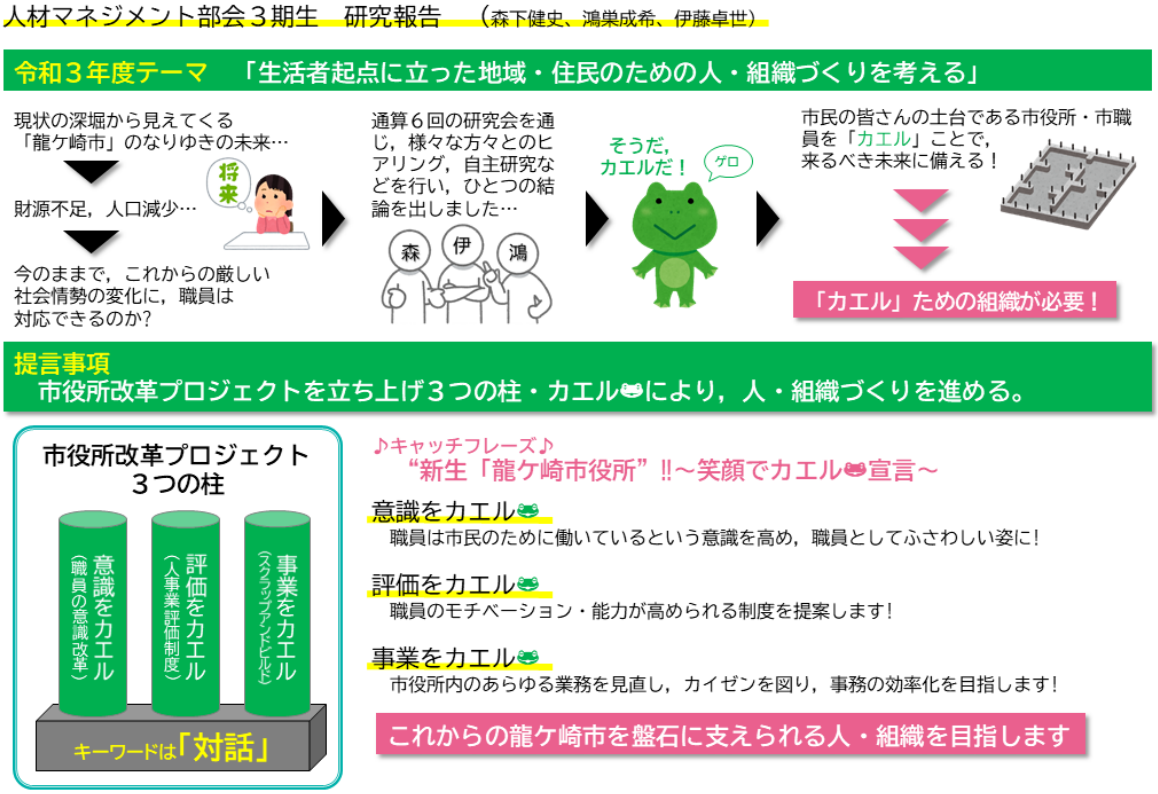
組織・職員の現状把握のヒアリングでは，市長や部長・議員の方々など，普段お話する機会がなかなかないような方々と対話することができ，「アイスブレイク」の感覚をつかむことができたのも良い経験となった。

市役所を元気にするために必要な，対話の大切さ，バックキャスティング（ありたい姿から逆算してすべきことを考える），ドミナントロジック（気づかないうちに支配されていること）についての考え方を知ることができたことは，これからの私の市役所人生で大きな糧になると確信している。

今後は，以上に挙げたような人マネでの感動や得た知見を，少しでも多くの市職員に広め，自分たちの幸せが市民の幸せにつながるというイメージを皆で持てるようにしていきたい。改革を進めるなかで，思うようにいかず，苦しくなることもあろうかと思う。それでも立ち止まらず，歩みは小さくとも確実に，ありたい姿に近づいていると信じて頑張りたい。本当にありがとうございました。

最後に

すべてオンライン開催となってしまったが，1年間の研究会を進める中で，北川顧問をはじめ幹事団の方々や事務局の方々，研究会で色々と対話をさせていただいた参加自治体の職員の方々，ヒアリングの時にご協力いただいた，市長をはじめ市幹部職員の方々，県議･市議の方々には，感謝の気持ちでいっぱいです。この経験だからこそ，できた学びや気づきがありました。

また，同じ市役所内の職員の方々，それから，市政モニターの方々には，アンケートのご協力をいただきました。色々とお忙しい中，私たちの活動にご理解･ご協力をいただき，本当にありがとうございました。

庁内成果報告会後に（庁議室）