２０２２早稲田大学マニフェスト研究所
人材マネジメント部会（通常部会）

共同論文

令和５年３月

環境局 脱炭素戦略推進室　飛田　拓也
まちづくり局 施設整備部　高橋　洋一
中原区役所 まちづくり推進部総務課　川村美希子

目次

1 はじめに ..... - 5 -

（1）人材マネジメント部会とは ..... - 5 -
（2）研修ではなく研究会 ..... - 5 -
（3）研究会の年間スケジュール ..... - 5 -
（4）変革ストーリーシートについて ..... - 6 -
（5）参加自治体と対話自治体 ..... - 8 -

2 人材マネジメント部会研究会とその他の活動経過 ..... - 9 -

（1）第1回研究会（対面開催） ..... - 9 -
（2）第2回事前課題 ～前年度参加者との対話～ ..... - 10 -
（3）第2回研究会（対面開催） ..... - 10 -
（4）第3回事前課題 ～自自治体キーパーソンへのインタビュー～ ..... - 12 -
（5）第3回研究会（対面開催→オンライン開催） ..... - 13 -
（6）第4回研究会（オンライン開催） ..... - 15 -
（7）第5回研究会（オンライン開催） ..... - 16 -
（8）第6回事前課題① 市長・副市長へのとの対話（人マネの中間報告） ..... - 17 -
（9）第6回事前課題② 人マネOBへの過去の取組についてのインタビュー ..... - 19 -
（10）第6回研究会（対面開催） ..... - 20 -
ア テーマ ..... - 20 -

3 重点取組とアクションプラン ..... - 22 -

（1）組織・人の現状と問題点 ..... - 22 -
（2）10 年後の地域のありたい姿の実現から逆算した組織づくり・人づくり ..... - 23 -
（3）目指す状態（フェーズ1）の実現に向けて目指す状態 ..... - 23 -

4 キャリアプランや人事異動に関する職員向けアンケートの実施 ..... - 25 -

（1）アンケートの内容 ..... - 25 -
（2）アンケートの設問及び回答結果 ..... - 27 -

5 アンケート結果の分析と考察 ..... - 35 -

（1）回答結果の分析と考察について ..... - 35 -
（2）人事異動と適材適所の職員配置について ..... - 35 -
（3）キャリアプランの形成について ..... - 41 -

（4）職員アンケートの結果より求められるもの ..... - 42 -

6 参加者それぞれの気付きと今後の展望 ..... - 45 -

（1）まちづくり局 施設整備部 高橋 洋一 ..... - 45 -

（2）中原区役所まちづくり推進部総務課 川村 美希子 ..... - 46 -

7 おわりに ..... - 47 -

（1）本研究への御協力いただいた方々 ..... - 47 -

（2）資料出所 ..... - 47 -

1 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、1 年を通じて自治体ならではの組織や人材についての課題を研究する、一般社団法人地域経営推進センター「早稲田大学マニフェスト研究所」が主催する研究会である。

人材マネジメント部会通常部会※へは、参加自治体ごとに３名 1 組が派遣され、２０２２年度は**「”地域のための人・組織づくり”を進める～持続可能な地域を作る人・組織のストーリーを描き、実践する～」**をテーマに、全国６４の自治体が参加し、本市においても若手係長級職員３名が派遣された。

本稿では以下、特記なき場合「人材マネジメント部会」、「人マネ」および「部会」の記載は人材マネジメント部会（通常部会）を指すものとする。

※通常部会＝本市は若手係長級職員　　管理職部会＝本市は課長級職員

（2）研修ではなく研究会

人材マネジメント部会へは派遣研修生として参加したが、第 1 回の部会初頭に鬼沢幹事長より「これは研修ではなく研究会」という言葉が発せられ、これから 1 年会研究をしなければならないのだと思い知った、ついては本稿においても部会については研究会と記載する。

（3）研究会の年間スケジュール

第１回　４月２６日	早稲田大学井深大記念ホール（東京会場　近郊の自治体のみ）
第２回　５月２４日	早稲田大学井深大記念ホール（東京会場　近郊の自治体のみ）
第３回　７月２０日 ７月２１日	当初は早稲田大学にて参加全自治体が集合しての開催の予定が、 新型コロナウイルス感染者急拡大により急きょオンライン（ＺＯＯＭ）にて開催
第４回　８月 24 日 ８月 25 日	当初よりオンラインにて開催。（各日半日）
第５回　１０月19日 １０月20日	当初よりオンラインにて開催。（各日半日）
第６回　１月２６日 １月２７日	１日目：早稲田大学井深大記念ホール ２日目：ＡＭ井深大記念ホール、ＰＭ大隈記念講堂 【参加全自治体が集合しての３年ぶりのリアル開催】

（4）変革ストーリーシートについて

本年度より人材マネジメント部会では「変革ストリーシート」というツールが与えられ、このシートを少しづつ（第３回研究会までに No.1～No.5 まで等）各研究会前の事前課題として自自治体メンバーで共同制作し提出後、各研究会にて作成した内容に沿って他自治体とグループディスカッション行い、幹事団より講義を受ける事が研究会の基本的な進め方となった。

変革ストーリーシート表紙

7. 推進力を活かし、抵抗力に対応する

自治体名：

■ 変革を進める推進力は何か、それをどう活かすか

■ 変革に対する抵抗力は何か、それを解消したり、推進力に変えるにはどうするか

8. 目指す状態（フェーズ１）の実現に向けて

自治体名：

目指す状態（フェーズ１）になるために必要な条件・資源は何か？	そう考える理由

目指す状態（フェーズ１）になるため重点取組は何か？	期間	誰か？誰と？（関係者含む）
1		
2		
3		

9. 目指す状態（フェーズ１）の実現に向けて：重点取組１

自治体名：

重点取組１	
誰い：何のために？	
目標：目指したい状態・得たい成果	
期間：いつから-いつまで	主体者：誰が誰と？
具体的な取組、活動内容	
実行する際の留意事項	
実践してみての気づき＆変化	
次に何をどう活かすか？	

10. 目指す状態（フェーズ１）の実現に向けて：重点取組２

自治体名：

重点取組２	
誰い：何のために？	
目標：目指したい状態・得たい成果	
期間：いつから-いつまで	主体者：誰が誰と？
具体的な取組、活動内容	
実行する際の留意事項	
実践してみての気づき＆変化	
次に何をどう活かすか？	

11. 目指す状態（フェーズ１）の実現に向けて：重点取組３

自治体名：

重点取組３	
誰い：何のために？	
目標：目指したい状態・得たい成果	
期間：いつから-いつまで	主体者：誰が誰と？
具体的な取組、活動内容	
実行する際の留意事項	
実践してみての気づき＆変化	
次に何をどう活かすか？	

12. 第４回研究会からの変更点

自治体名：

シート1～5の連続性がないことの指摘を受けた修正

13. 第４回研究会後の活動

（3人各自ご記入ください）　名前：

具体的にどんな行動をしたのか？	行動してみての気づきと学び

14. 幹事との対話で聞いてみたいこと

自治体名：

１５.第５回研究会からの変更点

自治体名：

16.首長からのコメント

自治体名：

「1年間を振り返って」

17.派遣元からのコメント

自治体名：

「1年間を振り返って」

18. マネ友:成果が出ている取組み

自治体名：

19.マネ友:実行したけど続かなかった うまくいかなかった取組み

自治体名：

20. マネ友:取組みを検証してのあなた自身の気づきや学び

自治体名：

21. 対話自治体へのメッセージ

自治体名：

（５）参加自治体と対話自治体

人材マネジメント部会は今回で１６回（年）目の開催となり、川崎市は９期目の参加となる。そして、多くが数百人規模の職員数で構成される自治体の中、本市は全参加自治体の中でも突出して規模の大きい自治体であった。他の自治体との対話を進める中度々、この事が話題に挙げられることが多かった。

また、対話自治体というものが設定され、同じく指定都市である静岡県の静岡市が本市の対話自治体として第３回研究会以降に度々対話をすることとなった。

2022年度参加自治体（全64自治体）

自治体名	期数	職員数
・青森県　鰺ヶ沢町	2期目	92
・青森県　三戸町	6期目	86
・岩手県　一関市	9期目	767
・宮城県　柴田町	6期目	220
・秋田県　横手市	6期目	626
・山形県　鶴岡市	4期目	742
・山形県　酒田市	4期目	665
・福島県　相馬市	14期目	220
・茨城県　古河市	3期目	688
・茨城県　石岡市	5期目	378
・茨城県　龍ケ崎市	4期目	350
・茨城県　常総市	5期目	389
・茨城県　高萩市	14期目	176
・茨城県　つくば市	5期目	1,297
・茨城県　ひたちなか市	8期目	653
・茨城県　守谷市	1期目	320
・茨城県　つくばみらい市	1期目	299
・茨城県　東海村	5期目	312
・群馬県　館林市	6期目	460
・埼玉県　富士見市	9期目	500
・千葉県　君津市	1期目	613
・千葉県　山武市	6期目	331
・千葉県　酒々井町	9期目	133
・東京都　港区	9期目	1,861
・東京都　小金井市	5期目	513
・東京都　東村山市	8期目	630
・神奈川県　川崎市	**9期目**	**7,004**
・神奈川県　鎌倉市	8期目	840
・神奈川県　小田原市	9期目	937
・神奈川県　厚木市	8期目	973
・神奈川県　開成町	1期目	89
・新潟県	16期目	5,467

自治体名	期数	職員数
・新潟県　妙高市	5期目	242
・富山県　射水市	2期目	473
・山梨県　甲府市	4期目	926
・山梨県　韮崎市	4期目	176
・山梨県　甲斐市	5期目	370
・山梨県　笛吹市	4期目	374
・山梨県　市川三郷町	4期目	149
・長野県　諏訪市	7期目	379
・長野県　大町市	8期目	260
・長野県　塩尻市	8期目	410
・長野県　山形村	3期目	74
・長野県　小布施町	9期目	83
・静岡県　静岡市	16期目	3,302
・静岡県　沼津市	4期目	891
・静岡県　島田市	8期目	527
・静岡県　藤枝市	6期目	587
・京都府　八幡市	5期目	392
・京都府　京田辺市	3期目	414
・京都府　精華町	4期目	221
・岡山県　真庭市	4期目	433
・岡山県　美咲町	6期目	174
・広島県　三次市	15期目	426
・佐賀県　玄海町	7期目	103
・熊本県	13期目	4,271
・熊本県　熊本市	9期目	3,556
・熊本県　荒尾市	5期目	323
・熊本県　玉名市	7期目	411
・熊本県　山鹿市	3期目	323
・熊本県　菊池市	7期目	338
・熊本県　大津町	3期目	158
・宮崎県　川南町	8期目	127
・鹿児島県　鹿児島市	1期目	2,784

職員数は一般行政職のみ計上

本市の対話自治体

・神奈川県　川崎市	・静岡県　静岡市

2 人材マネジメント部会研究会とその他の活動経過

（１）第１回研究会（対面開催）

４月２６日（火）　早稲田大学井深大記念ホール（東京会場）

（参加：飛田、川村、高橋）

ア 第１回までの事前課題

- 動画「人材マネジメント部会とは何か～部会が大切にするキーワード」を視聴しチームで対話
- 資料「変革ストーリーシート」、「解説編」、「インタビューガイダンス」を読み込んで、チームで対話
- 自治体戦略 2040 構想研究会第一次・第二次報告概要（総務省）、Society5.0 資料（内閣府）を読み込んでチームで対話

イ 部会の内容

- テーマ「社会の大きな変化（長期トレンド）、自分の地域の予測される未来を考える」に沿って、幹事団の講話及び参加自治体と対話（グループディスカッション形式）

ウ 次回までの事前課題

- 自自治体の総合計画、人材育成基本方針等の資料や文献を読み、自自治体メンバーとの対話。
- 昨年度人マネ参加者との対話を通して、昨年度考えた取組を理解し進捗状況を把握する。

第１回の記録

（２）第２回事前課題　～前年度参加者との対話～

5月20日(金)10:00 第4庁舎人材育成課　打合せコーナー(参加:飛田、川村、高橋)

２０２１年度参加者である、財政局寺山係長、多摩区役所関口係長、高津区役所牛若係長（オンライン参加）と前年度の進め方や、苦労した点、課題への向き合い方を助言いただいた。また、昨年度の資料等を頂けることとなった。

なかでも論文については「進めてゆけば自然と集大成として出来上がる」という助言は大変心強かった。

（３）第２回研究会（対面開催）

５月２４日（火）　早稲田大学井深大記念ホール（東京会場）

（参加：飛田、川村、高橋）

ア 部会の内容

テーマ「創りたい地域（持続可能な地域ビジョン）と戦略は何か」に沿って、幹事団の講話及び参加自治体とのグループディスカッション。

イ 第３回までの事前課題

役所内外の多くの人とのキーパソンへインタビューや対話を通して変革ストーリーシート 1～5 の作成。

- シート１　10 年後の地域のありたい姿【持続可能な地域ビジョン】。
- シート２　予想される成り行きの未来。
- シート３　10 年後の地域のありたい姿（持続可能な地域ビジョン）の実現に向けて、自治体が戦略的に取り組んでいること。
- シート４　10 年後の地域のありたい姿を実現するための、「組織づくり・人づくりのあるべき姿」を考える。
- シート５　組織・人の現状と問題点

■10年後の地域のありたい姿はどのようなものですか【持続可能な地域ビジョン】

目指す姿：成長と成熟の調和による持続可能な最幸のまち　かわさき

福祉や教育など市民に身近な行政サービスを持続的に提供し、市民生活に質的な充足を感じる「成熟」したまち

将来を見据えた投資により、産業・経済・利便性の高いまちづくり等を強化し、まちを一層「成長」させる

【基本政策01】生命を守り生き生きと暮らすことができるまちづくり

・自然災害に安心、交通に安全であり、子どもの教育環境が良く、定住したいまち

・震災や台風の災害に日頃から備えられ、また災害時に復旧・蘇る

・IT技術の活用、地域内の施設や病院との連携により健康寿命が延伸する

【基本政策02】子どもを安心して育てることのできるふるさとづくり

・子育てを社会全体で支える取組

・一人ひとりの教育的ニーズの対応

【基本政策03】市民生活を豊かにする環境づくり

・自然環境が保全されつつも、拠点の利便性が良く、国際競争力のある産業があるまち

【基本政策04】活力と魅力あふれる力強い都市づくり

・誰もがITや技術の発展の恩恵を受け、便利で快適な生活を送れる

・誰もが住みたいと思えるイメージ

【基本政策05】誰もが生きがいを持てる市民自治の地域づくり

・市職員と市民がそれぞれ地域に根ざしたパフォーマンスを発揮できる街。

・多様性が受容される地域コミュニティの中で、自分の価値観で幸せに生活ができる

今回提出した「1. １０年度の地域のありたい姿」（のちに修正）

■ 10年後の地域のありたい姿を実現するための、「組織づくり・人づくりのあるべき姿」を考える

【組織づくりのあるべき姿】

全ての職員が**自分事**として捉える仕組み

- ●職員が主体的に取り組み、対話に参加する
- ●個々の希望の反映、できなくとも前向きに向き合える
- ●職場間の連携不足による不満感、業務負荷の差異などによる不公平感の解消も必要

【人づくりのあるべき姿】

自分の**仕事の目的**を適切に理解し、**やりがい**を持つ

- ●自分自身が地域住民として、改善点を考える
- ●自身の将来像を見据えながら、業務に取り組む

今回提出した「４．組織づくり・人づくりのあるべき姿」（のちに修正）

第２回の記録

（４）第３回事前課題　～自自治体キーパーソンへのインタビュー～

ア インタビューの主な内容について

- 組織づくりと人づくりのあるべき姿
- 組織と人の現状と問題点
- 川崎市の 10 年後の地域のありたい姿

※大変貴重なお話をいただけましたが内部情報について一部省略。

イ 総務企画局デジタル化推進室　伊藤担当課長（働き方・仕事の進め方改革）

7月13日(水)10:00 第3庁舎5階総務企画局打合せコーナー(出席:飛田、高橋、川村)

＜主なトピックス＞

- 業務改善、市民サービス向上に向けてデジタル化の役割の大きさ
- デジタル・デバイドへの対応などの人と組織を重点にした課題の把握
- 新本庁舎移転を契機にしたテレワーク等、職員によって働き方が仕事が選べる仕働き方の見える化。

ウ 総務企画局行政改革推進室　神林担当課長（組織整備の観点）

7月13日(水)11:00 第3庁舎5階総務企画局打合せコーナー(出席:飛田、高橋、川村)

＜主なトピックス＞

- 公務員の原則として、地方自治法第２条１４項にある。最少の経費で最大の効果を挙げるようにしなければならない
- 職場内の業務平準化を推進。
- 新本庁舎移転を契機にした多様な働き方・業務改善。

エ 市民文化局区コミュニティ推進部政推進課　井川課長（地域コミュニティ）

7月14日(木)13:30 区政推進課打合せコーナー(出席:飛田、高橋、川村)

＜主なトピックス＞

- どんな部署も地域と繋がっている、周りの職員が円滑に動けば地域に還元できる。
- 民間と自治体との格差が広がってくるそれが地域格差となって現れる。
- 人材の専門性を高め、身近な事は区で対応。しかし７区バラバラでは非効率。

オ 総務企画局人事部人材育成課　町田課長（研修、キャリアプラン）

7月14日(木)14:30 第4庁舎人材育成課打合せコーナー(出席:飛田、高橋、川村)

＜主なトピックス＞

- 研修の役割能力開発とキャリア支援に分類可能。
- 近年は長期の新人研修がなくなり新人同士の繋がりが薄れており、悩みの共有等しづらい。
- 研修の役割の一つとして職場以外の人と会って話ができ刺激になる。
- オンライン化の風潮があるが、対面の方が活発な意見が出るデータもある。
- その他、触媒情報シート、職場体験研修などの意見交換。

（５）第３回研究会（対面開催→オンライン開催）

７月２０日（木）、７月２１日（金）

第４庁舎人材育成課打合せコーナーからオンライン参加（飛田、高橋、川村）

ア 活動内容

テーマ「これまでの自治体の人・組織づくりを振り返り（検証）、現状（組織風土）を知る。未来に向かって何をどう変えていくのかを考える」に沿って、未来に向かって何をどう変えていくのかを、他自治体メンバーや幹事と、対話を重ね、現場での実践に向けた意識の醸成と知恵の創造につなげる。

当初は今年度初の全６４自治体が早稲田大学に集合してのリアル開催の予定であったが、この時期の急速な新型コロナウイルス急拡大により、急きょオンライン開催へと変更となり残念であったが、何より事務局側も最大限対面開催の方向を模索していただいてただけにその無念さが伝わってきた。

イ １日目１３：００～

- 事前課題であった自自治体キーパーソンへのインタビューについて他自治体への共有と振り返り。
- 幹事団の講話による自治体事例について学ぶ。
- .出馬部ジンザイマネジメント部会長講話

ウ ２日目１１：００～

- 対話自治体である静岡市との顔合わせおよび対話
- 大きく幹事団ごとに３つのグループに分かれて、他自治体と自治体組織の変革をどう進めるかについてグループディスカッション
- 自自治体メンバーとの次回までにむけた作戦会議

エ 次回までの事前課題

- 変革ストーリーシート６～１１までの作成。
  - ６．10 年後の地域のありたい姿の実現から逆算した、組織づくり・人づくりのストーリー
  - ７．推進力を活かし、抵抗力に対応する
  - ８．目指す状態（フェーズ１）の実現に向けて
  - ９．目指す状態（フェーズ１）の実現に向けて：　重点取組１
  - 10．目指す状態（フェーズ１）の実現に向けて：　重点取組２
  - １１．目指す状態（フェーズ１）の実現に向けて：　重点取組３

ここで今年度の研究会の中核となるとなってくる「重点取組とアクションプラン」をまずは考え出さなければならない。

第３回の記録

（６）第４回研究会（オンライン開催）

８月２４日（水）、８月２５日（木）（各日半日づつ）

第４庁舎人材育成課打合せコーナーにてオンライン参加（飛田、高橋）

自所属よりオンライン参加（川村）

ア 活動内容

両日ともオンライン研究会にて実施。

１日目 13：00～

対話自治体である静岡市と交互に幹事団よりここまでに作成した変革ストーリーシート１１まで対する幹事団からのフィードバックをうけ、重点取組とアクションプランに対する対話を行った。片方の自治体がフィードバックを受けている際はもう片方の自治体はオブザーバーとして参加。

２日目９：30～

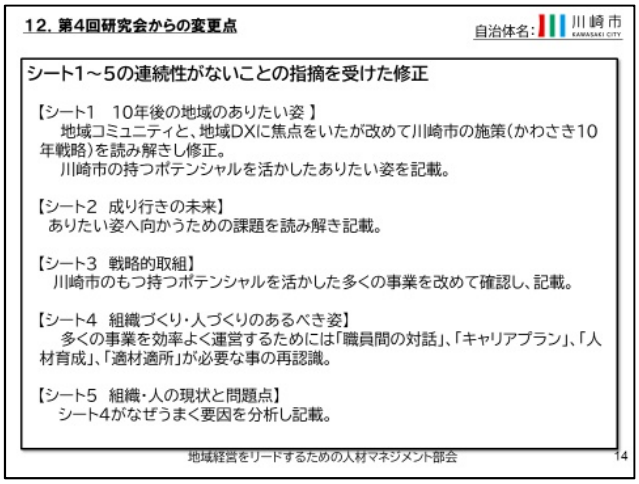
対話自治体との静岡市とのディスカッションを行った。

鬼沢幹事長からのフィードバックでは、変革ストーリーシート１～５までの連続性に書いているとの指摘を受けた。

イ 次回までの事前課題

- 変革ストーリーシート１２～１４までの作成。
  - １２．第４回研究会からの変更点
  - １３．第４回研究会後の活動 （３人各自ご記入ください）
  - １４．幹事との対話で聞いてみたいこと
- 今回のの幹事団からのフィードバックを元に今まで作成した変革ストーリーシートのブラッシュアップ。

改めて本市の総合計画を読み直し、第３次総合計画のかわさき１０年戦略を活用し、「成長戦略」と「成熟戦略」に分け、変革ストーリーシート５、６の方向性を変更しない方向で違う方面からのアプローチという形で変革ストーリーシート１～3を修正し提出した。


12. 第4回研究会からの変更点

自治体名：川崎市 KAWASAKI CITY

シート1～5の連続性がないことの指摘を受けた修正

【シート1　10年後の地域のありたい姿 】
地域コミュニティと、地域DXに焦点をいたが改めて川崎市の施策（かわさき10年戦略）を読み解きし修正。
川崎市の持つポテンシャルを活かしたありたい姿を記載。

【シート2　成り行きの未来】
ありたい姿へ向かうための課題を読み解き記載。

【シート3　戦略的取組】
川崎市のもつ持つポテンシャルを活かした多くの事業を改めて確認し、記載。

【シート4　組織づくり・人づくりのあるべき姿】
多くの事業を効率よく運営するためには「職員間の対話」、「キャリアプラン」、「人材育成」、「適材適所」が必要な事の再認識。

【シート5　組織・人の現状と問題点】
シート4がなぜうまく要因を分析し記載。

地域経営をリードするための人材マネジメント部会　14

第５回までの事前課題として行った変革ストーリーシートの変更

（７）第５回研究会（オンライン開催）

１０月１９日（水）、１０月２０日（木）（各日半日づつ）

第４庁舎人材育成課打合せコーナーにてオンライン参加（高橋、川村）

ア 活動内容

両日ともオンライン研究会にて実施。

・ １日目

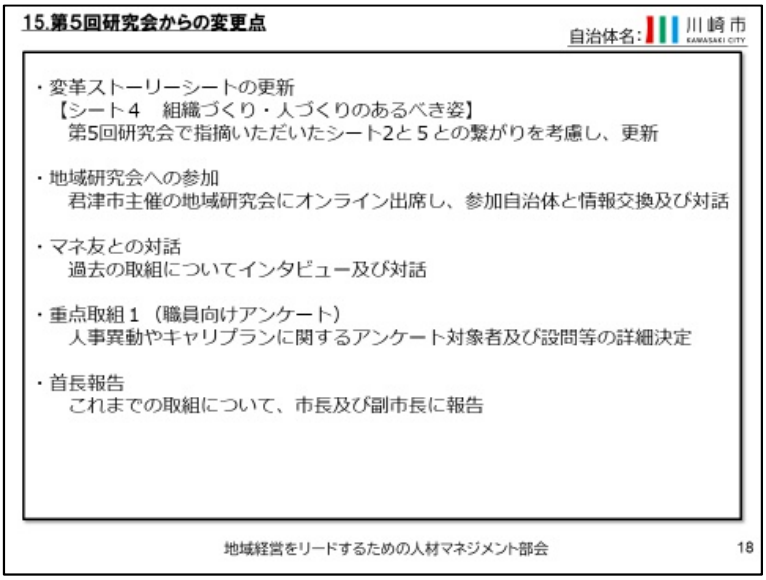
テーマである「創りたい地域（持続可能な地域ビジョン）と戦略は何か」に沿って、第４回と同じように修正した変革ストーリーシートに対する幹事団からのフィードバック。幹事団より、川崎市は大規模な市のため、まずは区役所レベルで考えるのも一つのやり方である、各区で変革ストーリーシートを作成し、比較するのも良いと考えるとの意見をいただいた。

・ ２日目

対話自治体の静岡市の他、熊本県、新潟県、三戸町、市川三郷町、鰺ヶ沢町とオンラインにて対話を行った。

イ 次回までの事前課題

・ 変革ストーリーシート１５～２１（最終）の作成。
  - 15.第５回研究会からの変更点 16.首長からのコメント
  - 17.派遣元からのコメント
  - 18. マネ友:成果が出ている取組み
  - 19.マネ友:実行したけど続かなかった/うまくいかなかった取組み
  - 20. マネ友:取組みを検証してのあなた自身の気づきや学び
  - 21. 対話自治体へのメッセージ
・ 変革ストーリーシートを元に首長及び派遣元への報告する
・ 人マネＯＢへの過去の取組をインタビューし検証する。
・ 上記を踏まえた変革ストーリーシートを追加作成し、最終稿として入稿する。



第６回までの事前課題として行ったこと

（８）第６回事前課題①　市長・副市長へのとの対話（人マネの中間報告）

１２月２３日（金）

参加：飛田、高橋、川村

オブザーバー：総務企画局人事部柴田部長、人材育成課町田課長、佐々木担当係長

ア 趣旨と概要

今年度派遣中の職員が、市長及び副市長にこれまでの研究内容について報告を行い助言を得ることで、今後の活動に活かしていくため、対話の場を設けていただいた。

そして、両氏にはまず、今までに行った研究会の内容と、今後進めて行く重点取組とアクションプランについて冒頭で説明し、対話を行った。

イ 伊藤副市長

１６：００　第３庁舎６階　伊藤副市長執務室

私たちが本市が大規模自治体がある故に市の業務全体が見えづらいという意見と、今後市民ニーズが増え部署間を横断する業務が増えて行くにあたって横の連携ができていない問題点。市民目線での仕事が難しい現状を伝えたことに対して次のとおり意見をいただいた。

- 小規模自治体は例えるとクリニック、一方で川崎市は大学病院。専門分野が細分化されていて、そのうえで横の繋がりをしていくことが求められるので、そうした問題意識を持つことは非常に大切だと思うのでぜひチャレンジしていただきたい。
- 自身が直接携わった市民のために問題を解決することは、もちろんそれは大事だが、その背景にはいろんな市民の方がいるということ、そこにいる以外の大多数の市民の方を意識しなければならない、
- 自分自身が仕事をしながら自らが市民としての感覚を大切にしなければならないと思う。行政と関わっていない市民の人たちが圧倒的多数いることを認識し、ある対応をしたことで逆の立場になる市民が大多数いるかもしれないという、自ら市民目線で川崎市民となったときにどうかと考えてみることが大切。

ウ 福田市長

１６：４０　第３庁舎６階第１会議室

副市長の際と同じ概要説明をおこない、自身のキャリアプランをどのように考えてゆくかについておよび、本市の規模が大きく異動を考えたときに、他部署の様子が分からないことが課題だと感じているとお話ししたところ。

- （市長が）マニフェスト大賞の実行委員をしたときに自身が感じたものと同じ感覚を皆さん感じていると思う。都の議員もいれば、村会議員もいてそれぞれの

良い政策を持ち寄っていたがうちの自治体には合わない、ということがあった。ただ、議員として良くなるためにと考えているマインドや目的は一緒で、手法がやや違うだけ。ただ、大きい自治体は組織の力が発揮できる一方で、小さい自治体の職員は個々の能力を広げられる。両方にとって良い状態なるところをどうリアルにつくりだすかを考えなければならない。

- 隣の部署について知らないと、自身のキャリアプランが作りにくい。イメージができない。もう少し広く知る必要がある。それを知る術はどうやったらできるだろうか。

アクションプランで実施する予定の職員向けアンケートの実施するよていである旨について説明したことについて。

- それではアンケートと同時に、ヒアリングもしてほしい。例えば先輩はどのように自身のキャリアプランを考えていたんだろうか、そこを少し掘ってみるのがよいのではないか。去年の人マネの「トリセツ」シートのようなツールの提案をしてくれるといいと思う。どうやったら自身のキャリアプランがたてられるとかコミュニケーションがとれるとか、（重点取組の）フェーズ１から２に繋げられるようなものを考えてくれるとうれしい。
- いろんな場面でも話しているが遊びの部分を大切にした方がよい。自ら豊かになっているだろうか、というところが大切な要素だと思う。市民の幸せを一緒に作り出していく人たちが人として豊かであること、自分の知らない世界をどれだけ持っているかが大切。

現在のコロナ禍等でコミュニケーションが取りづらい現状についてお話したところ。

- マネ友での飲み会などは現在の状況では難しいかもしれないが、制約がある方がおもしろい、と考える方が大切な視点ではないか。例えば自分の好きな駄菓子を持ってきて 15 分間ミーティングをするとか、しゃべるきっかけ、そういう発想をしなければならないといけないのではないかと思う。

その他の市長との対話の中で、人マネの来年度の後任について尋ねられたが、その時点では派遣者自身で探すことなど検討もしていなかったので、後述で記載する重点取組の一つである「人材マネジメント部会の活動内容を広める」の一環として取り組んでみたいと感じた。

本稿に記載した以外にも市長、副市長よりとても貴重なお話を頂いたが、全てを記載できないのが残念である。なお、最終報告は４月に予定されている。

（９）第６回事前課題②　人マネＯＢへの過去の取組についてのインタビュー

人事委員会事務局任用課　中原係長（２０１６年度部会）

１月１３日（金）人事委員会事務局打合せコーナー１０：００（対応：高橋）

ア うまくいった取組

- 人脈を横に広げることができれば縦割りな仕事を解消することができる！をもとに様々な取組を行った、中でも「市役所のあるきかた」として人マネＯＢとその声掛けによって若手職員を集めた意見交換会を開催し５０名が参加するほどの規模で開催でき、人マネ後任に引継ぎ４年間くらい続いた。（コロナ禍等で途絶えてしまったことが残念とのこと）
- 対話が大切であることを部会に参加して強く思い、３０代係長昇任前の職員を対象とした中堅職員研修については自分たちから講師として行いたいと研修実施課へ申し出て将来を担う中堅職員に対話の手法を伝えるとともに市の行愛行政改革プランを共有する機会を創出できた。

イ うまくいかなかった取組

- 業務改善をテーマに各所場の職員と対話を行いその結果を元に、関連部署に提案したが、採用に至らず成果となりえなかった。提案のみの取組はなかなかむずかしいと感じた。

ウ その他

中原係長との対話の中でコロナ禍前の本市の人マネは前後の年度の繋がりも多く、懇親もあり、人マネの取組の引継ぎもできていた。今年度重点取組として挙げている「人材マネジメント部会の活動内容を広める」は途切れてしまった流れの復活になればよいと思った。

（１０）第６回研究会（対面開催）

１月２６日（木）１３：００～　早稲田大学井深大記念ホール

１月２７日（金）９：１５～　井深大記念ホール　１３：００～：大隈記念講堂

ア テーマ

「ここまでの取り組みを振り返り、ここからの一歩を決意する」

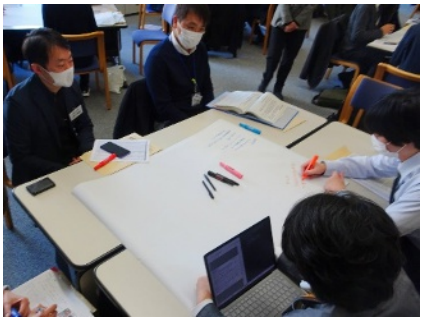
イ １日目（参加：高橋）

今年度は３回目の対面開催であり、かつ参加全自治体が集合しての対面開催は２年半ぶりであった。主に事前課題をもとに、自自治体の過去の活動についての検証、継続・発展についてのグループディスカッションを行っい、その間に各自治体が持ち寄った名産品の交換会が開催された。本市からは川崎大師評判堂の「とんとこ飴」「せき止め飴」を持参した。

その後、会場を１回の大ホールに移し、NPO 法人テラ・ルネッサンス代表鬼丸昌也氏による平和教育・地雷除去の問題に関する講話が開催された。

第６回１日目の記録

名産品の交換会



井深大記念ホール内

ウ　２日目午前の部（出席：高橋、川村）

変革ストーリーシートの優秀自治体（一関市、塩尻市、港区）の発表及びその内容についてのグループディスカッション。

午後の部（出席：高橋）

場所を大隈記念講堂の大講堂に移動し、つぎのプロムラムが行われた。

大隈記念講堂

- 早稲田大学マニフェスト研究所　北川顧問による講話。
- 人材マネジメント部会　出馬会長による講話
- 対話自治体である静岡市とのこれまでの取り組みの振り返りの対話をおこなった。
- 自自治体でのこれまでの人マネ全般についての振り返りの対話。

ア　２日目終了後　～夜会（人マネＯＢ主催による語らいの場）～

部会の閉会後、人マネ OB 有志による。歓談の場が設けられた。そこで本市の２０２０年度参加者である上下水道局の泉係長とお会いすることができ、当時はコロナ禍で全日程がオンラインで開催された中でも当時の３名で苦労しながらしてカラオケ等で打合せを行った経験談などを聞くことができた。

第６回２日目の記録

北川顧問による講話

3 重点取組とアクションプラン

研究に取り組む中で、本市は大規模自治体のため、より職員一人一人が地域を意識する機会が少なくなりがちだが、持続可能な地域づくりのためには「地域とつながる組織づくり・人づくり」が必要であると考え、職員の意識改革のために、変革ストーリーシートの「組織・人の現状と問題点」より取り組む重点取組について検証し、アクションプランとして実行に繋げたいと考えた。

（1）組織・人の現状と問題点

	過去の経緯	現状	問題点 （あるべき姿と現状のギャップ）
組織	***組織づくり*** ・高度経済成長や、政令市移行に伴い、市民ニーズの拡大を受け、職員を大量採用 ・働く環境向上（長時間勤務の是正、ICT活用、 働き方・仕事の進め方改革）	***組織力の低下*** ・一時的に職員を大量採用した結果、世代間の職員数に格差発生及び平均年齢の上昇。 ・職員数の増加による職場の分散。 ・人材の異動や職員数の多さにより、職場内の**上司と部下のコミュニケーションが不足**していると感じる職員が約3割存在。（職員アンケートより）	***市の施策は多くあるが・・・*** ・組織が大きく、市の施策が膨大にあるがゆえ、他の部署の業務が市の施策であるにも関わらず他人事となってしまっている。 しかし、定期的な異動はあるので急に慣れない業務へ就くこともある。 ・市民ニーズの多様化などの業務量増加により、職員が疲弊している。加えて人材の異動や職員数の多さにより、**コミュニケーションの不在**が問題にでていると考察される。
人	***職員に対する施策*** ・川崎市人材育成計画、川崎市人材育成基本方針」策定・人事評価制度・働き方・仕事の進め方改革による取組の推進 ***人材育成制度の実施*** ・階層別研修の実施 ・人事評価制度と目標管理 ・OJTを主体とした人材育成 ・庁内公募制度 （行きたい部署への応募）	***施策と職員配置*** ・3年ごとの定期的な異動により人は横断するが、組織の大きさと縦割りによりその経験を生かし切れない。 ・部署異動はあるが、**キャリアプランのない職員**が約5割存在。 （職員アンケートより） ***その他*** ・デジタル化の過渡期。施策にもデジタル化の推進があるが、職員の中でICTに対応できる職員と対応できない職員との格差。	***市民ニーズの多様化と職員の働き方*** ・市民ニーズの多様化などで横断的に行わなければいけない業務が増える中、縦割り組織により**他部署の情報が入りにくい**状況がある。 ・約5割の職員にキャリアプランの形成ができておらず、理由として**「他の業務、職場の詳しい情報がわからない」**が毎年高い要因となっている。（職員アンケートより） ***その他*** ・業務量の増加により、やりたい業務より、楽な業務を第一に求めて、本来のポテンシャルを発揮できない職員が出てきてしまうと考察される。

（２）10 年後の地域のありたい姿の実現から逆算した組織づくり・人づくり

<フェーズ1>目標状態

“身近なところから”

■目に見える範囲でやるべきことを共有して実行する

■個々の役割を共有・共感する

●個々の特性が理解され、信頼・尊重されている状態

<想定される取組>

○コミュニケーション活性化及び仲間づくりの取組
・係、課、部といった各単位での対話

○個々のやりがいを引き出す
・提案することを妨げず、やるために考える風土を形成
・適材適所の職員配置

<フェーズ2>目標状態

“市役所全体で”

■組織で価値観を共有し、全体最適なゴールを設定する

■部署ごとの特性が理解され信頼・尊重されている状態

<想定される取組>

○柔軟な人事交流
・組織間の異動の活発化により、共感できる職員を増やす。
・ITで基礎的な業務をサポート

○職員の各階層における共有の仕組

<フェーズ3>目標状態

“地域全体で”

■各主体（市民、事業者、行政）が共感している。

●各主体の特性が理解され、信頼・尊重されている状態

プラスの相互作用が働いている状態

<想定される取組>

○職員の副業（地域活動）許可
職員が地域で活躍できるように

○地域活動に軸足を置いた勤務体制

○ロールモデルの設定

（３）目指す状態（フェーズ１）の実現に向けて目指す状態

重点取組1	キャリアプランの形成と適材適所の職員配置		
狙い：何のために？	職員がキャリアプラン持てない要因および若手職員の人事異動の悩みである**「他の業務、職場の情報がわからない」**について考察し解消を目指す		
目標：目指したい状態・得たい成果	○ 自分に合った、能力を活かせる業務を見つけられ、キャリアプラン形成ができる環境を整える ○ 適材適所の職員配置が行われることによる、全体的な業務の効率化 ○ やりがい（モチベーションアップ）		
期間：いつから・いつまで	令和４年度から	**主体者：誰が誰と？**	人マネ３人＆人材育成課
具体的な取組、活動内容	○ 初めて人事異動を経験した職員等への異動等に関するアンケート →何を参考にして異動希望を出したか、他にどういった情報が欲しかったかなど ○ 各局・課の基本情報の提供（現・職場情報シート改良の支援などを考える） →どういった人材が必要か、職種ごとの構成、テレワークや時差勤務の実施状況など		

重点取組2	組織運営に対話の手法を取り入れる		
狙い：何のために？	対話手法を取り入れ、組織を活性化する		
目標：目指したい状態・得たい成果	心理的安全性が確保された組織で、対等に意見を出し合い、協同して課題解決に取り組める状態にすることで、変化する社会環境に対応する		
期間：いつから・いつまで	令和４年度から根付くまで	**主体者：誰が誰と？**	３人が人材育成課及び局区研修担当と
具体的な取組、活動内容	○人材育成課と連携し、階層別研修の一部で対話研修の導入を提言する。 ○各局区の人材育成担当と連携し、人材育成計画に対話研修の導入を提言する。 ○それぞれの職場において、日常的な業務から対話手法を取り入れる。		

重点取組3	人材マネジメント部会の活動内容を広める		
狙い：何のために？	同じ想いを持った仲間を増やし、変革につなげる		
目標：目指したい状態・得たい成果	人材マネジメント部会の活動を継続させることで、取組の輪を広げていく 仲間を増やことで、変革の芽を育てる		
期間：いつから・いつまで	令和４年度から	主体者：誰が誰と？	３人が人材育成課及び過去・未来の派遣職員と
具体的な取組、活動内容	○過去の部会参加者と当該年度の参加者で情報共有をしていく。 →取組を通じて徐々に大きな単位を目指す。 ○参加者募集の段階から派遣職員の想いを伝えていく。		

特に重点取組１の「キャリアプランの形成と適材適所」については、職員へアンケートを取ることがアクションプランとして行うことができるのでまず実施することとした。その際、どのような形で全庁内に周知できるのか、どのような設問を設定すれば、分析が可能になるかについて人材育成課とともに議論を重ねた結果、事項のように決定することとした。

また、重点取組３の「人材マネジメント部会の活動内容を広める」については、来年度マネ友として来年度の派遣職員を支援する形で実施したいと考えている。その他、市長対話の際に自身の後任について心当たりはありますかという、問いよりこれを実施すれば、重点取組３のアクションプランとして実施できるのかと思い実行することとした。

4 キャリアプランや人事異動に関する職員向けアンケートの実施

（1）アンケートの内容

ア アンケート調査名

職員のキャリアプラン等に関するアンケート

イ 目的

重点取組の一つである「キャリアプランの形成と適材適所の職員配置」の研究を進めるにあたり、職員のキャリアプランや人事異動への考え方などを分析し改善を方法を模索するため、役職者未満を対象として実施した。

ウ 対象者

職位：職員（役職無し） 主任 指定担当係長（係長ポストではない係長級職員）

職種：一般事務職 社会福祉職 土木職 電気職 機械職 造園職

建築職 化学職 薬剤師 獣医師 保健師

エ 依頼方法及び回答方法

総務企画局人事部人材育成課より全庁内へ文書施行にて依頼し、依頼文中にあるURL より WEB ブラウザで庁内イントラネットより直接回答のできる「Logo フォーム」を使用して回答。

オ 実施期間

令和５年２月１４日（火）から２月２８日（火）の１５日間

カ 回答数

計２８４名

キ その他特記事項

(ｲ) 本アンケートは異動希望等を記載する「異動対象者自己申告書（以下、申告書とする）」に係る項目を含むため申告書の対象者となる職種を回答対象者としている。

(ﾛ) アンケート中の「職場情報シート」→本市の課単位の職場の人員や職務情報が記載され、公開されているツール。

(ﾊ) アンケート中の「人材育成シート」→課単位の職場の人材育成方針が記載され、公開されているツール。

(ﾆ) 複数選択可の設問のグラフについてのポイント（%）は、全回答者（人）の中からその項目を選択した人数の割合となる。（例：１０人の回答者が３つの選択肢の中から３つともを選択すると全項目が 100%となる）

２０２２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

アンケートの御協力をお願いします

●人材マネジメント部会とは

人材マネジメント部会とは、１ 年を通じて自治体ならではの組織や人材についての課題を研究する、「早稲田大学マニフェスト研究所」が主催する研究会です。

若手係長級職員などで構成される通常部会※へは、本市から毎年３名が派遣されており、２０２２年度は「”地域のための人・組織づくり”を進める」をテーマに、全国６４の自治体とともに研究に取り組んでいます。　※通常部会＝係長級職員　管理部会＝課長級職員

部会の様子

●アンケートについて

本年度の研究を進めるにあたり、「キャリアプランの形成と適材適所の職員配置」を取組の一つとして、職員の皆様のキャリアプランや人事異動への考え方などを参考にさせていただきたく、アンケートを実施いたしますので、 御協力をお願いいたします。

なお、回答内容は全て統計的に処理し、個人の特定はいたしません。

●補足

○過年度の報告書は、グルかわライブラリの「各課の部屋」に掲載しています。
　総務企画局>人事部>人材育成課>研修・人材育成関係>職員研修関係>研修報告書（過去の実績）>人材マネジメント部会

○WEBページ（早稲田大学マニフェスト研究所「人材マネジメント部会とは？」）
　https://www.waseda-manifesto.jp/about-jinmane

2022 年度人材マネジメント部会（通常部会）派遣者

環境局 脱炭素戦略推進室　飛田　拓也

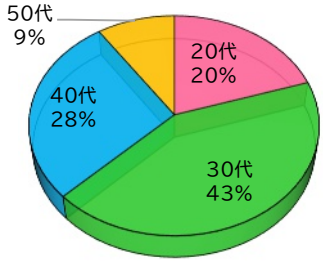
まちづくり局 施設整備部　高橋　洋一

中原区役所 まちづくり推進部総務課　川村美希子

依頼文書に添付いただいたチラシ

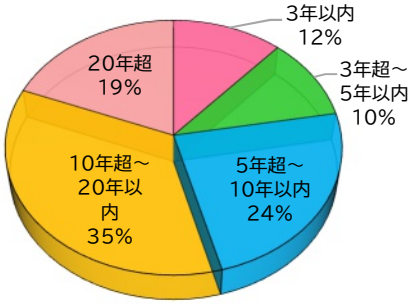
（2）アンケートの設問及び回答結果

Q1.年齢区分を選択してください。（1 つだけ選択）



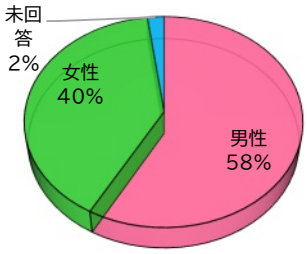
年齢	人数
20 代	57 名
30 代	121 名
40 代	79 名
50 代	27 名
総計	**284 名**

Q2.本市における勤続年数を選択してください。（一つだけ選択）



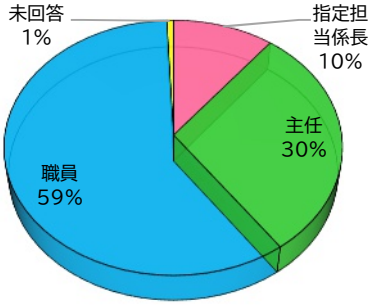
勤続年数	人数
3 年以内	33 名
3 年超～5 年以内	30 名
5 年超～10 年以内	67 名
10 年超～20 年以内	100 名
20 年超	54 名
総計	**284 名**

Q3.性別を選択してください。（一つだけ選択）



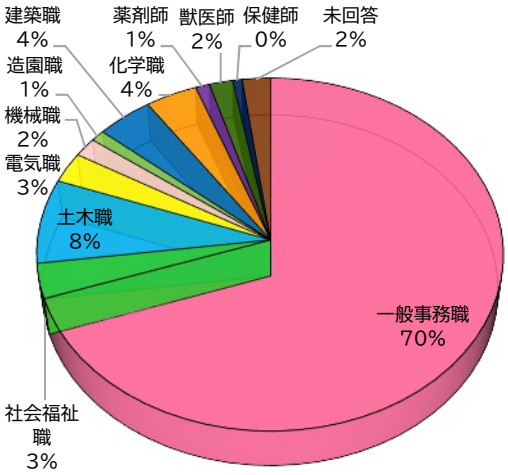
性別	人数
男性	165 名
女性	113 名
未回答	6 名
総計	**284 名**

Q4.現在の職位を選択してください。（一つだけ選択）



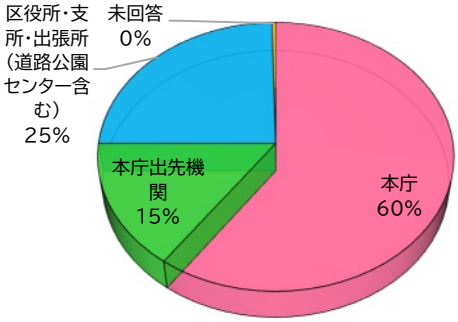
職位	人数
指定担当係長	30 名
主任	84 名
職員	168 名
未回答	2 名
総計	**284 名**

Q5.現在の職種を選択してください。(一つだけ選択)



職種	人数
一般事務職	198 名
社会福祉職	9 名
土木職	22 名
電気職	8 名
機械職	5 名
造園職	3 名
建築職	12 名
化学職	11 名
薬剤師	3 名
獣医師	5 名
保健師	2 名
未回答	6 名
総計	**284 名**

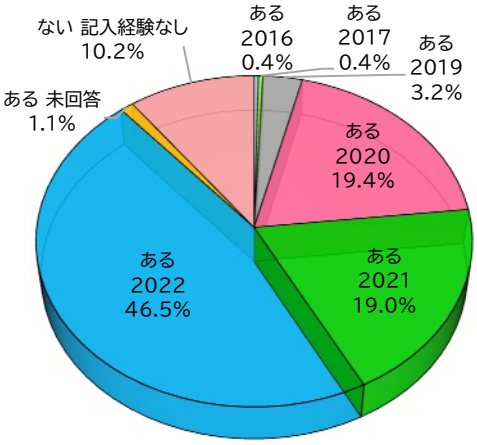
Q6.現在の職場で該当するものを選択してください。(一つだけ選択)



職場	人数
本庁	170 名
本庁出先機関	43 名
区役所・支所・出張所(道路公園センター含む)	70 名
未回答	1 名
総計	**284 名**

Q7.これまでに異動対象者自己申告書(以降「申告書」とする)を記入されたことはありますか。(ある・なしを選択)

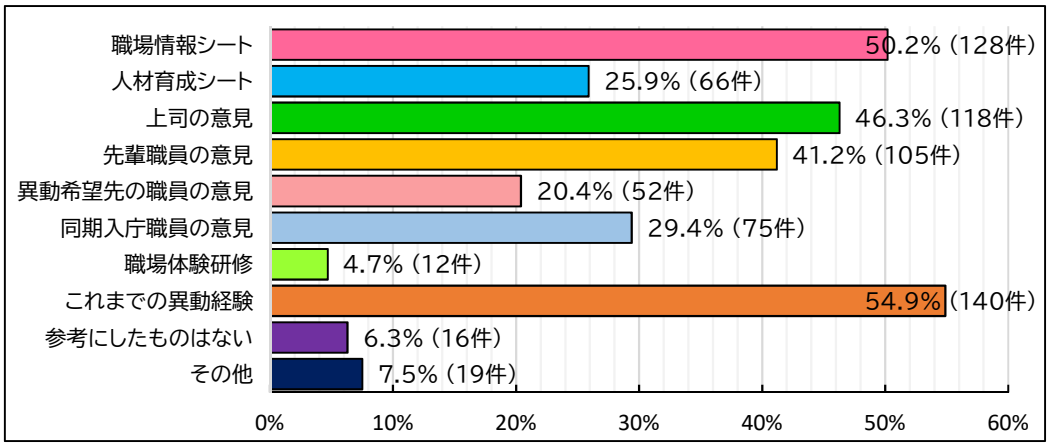
Q8.直近で申告書を記入されたのはいつですか。(西暦で入力)



申告書記入	申告書年	人数
ある	2016	1 名
	2017	1 名
	2019	9 名
	2020	55 名
	2021	54 名
	2022	132 名
	未回答	3 名
ある 集計		**255 名**
ない	記入経験なし	29 名
ない 集計		**29 名**
総計		**284 名**

Q9.異動について考えた際に、参考にした情報はありますか。(複数選択可)

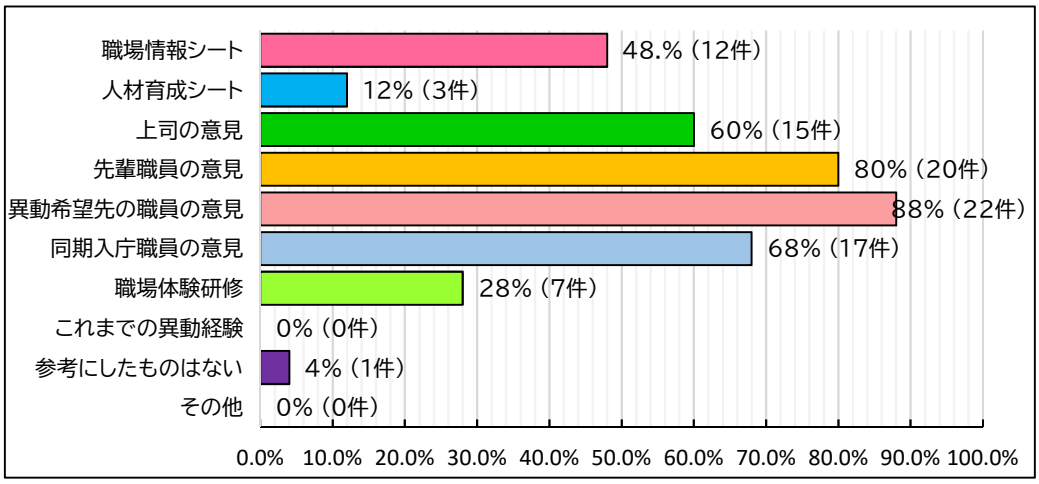
1.職場情報シート　2.人材育成シート
3.上司の意見(面談含む)　4.先輩職員(メンター含む)の意見
5.異動希望先の職員の意見　6.同期入庁職員の意見
7.職場体験研修　8.これまでの異動経験
9.参考にしたものはない　10.その他(自由記述)



注:Q7 において申告書を記入したことがある回答者のみが対象の設問

Q10.今後異動について考えるとき、参考にしたい情報はありますか。(複数選択可)

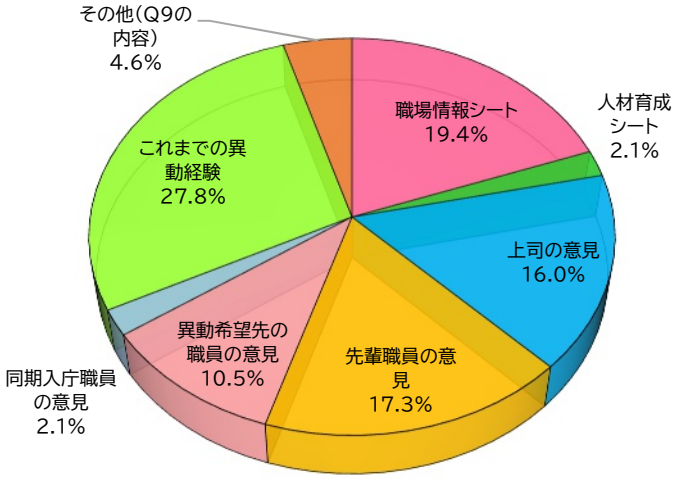
1.職場情報シート　2.人材育成シート
3.上司の意見(面談含む)　4.先輩職員(メンター含む)の意見
5.異動希望先の職員の意見　6.同期入庁職員の意見
7.職場体験研修　8.これまでの異動経験
9.参考にしたいものはない　10.その他(自由記述)



注:Q7 においてまだ申告書を記入したことがない回答者のみ対象の設問

Q11.Q9 で最も参考になった情報は何ですか。(一つだけ選択)

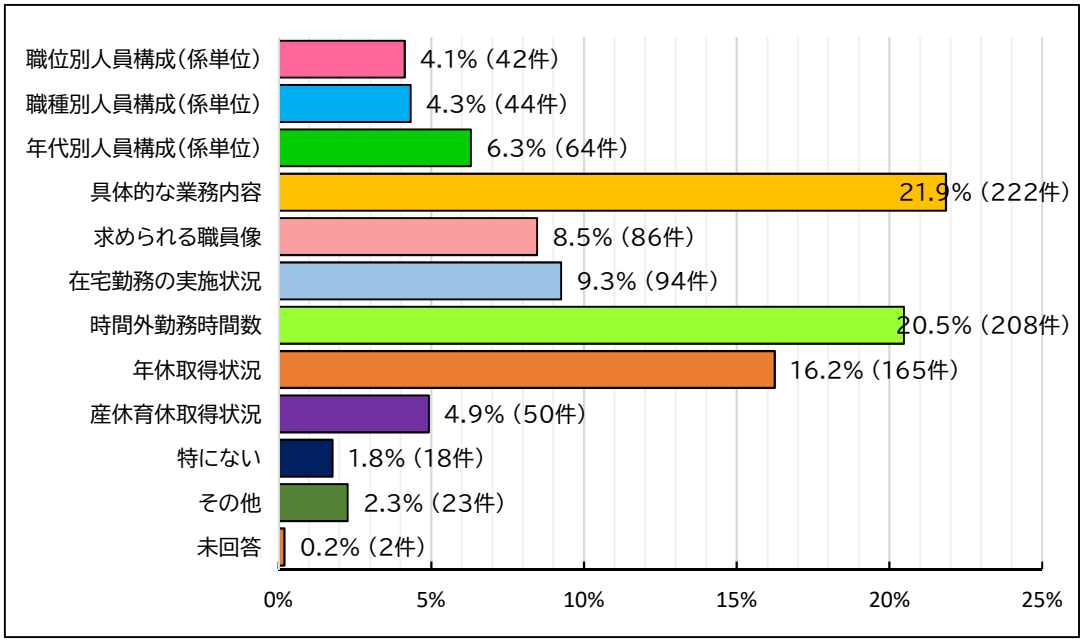
注:Q7 において申告書を記入したことがある回答者が対象の問



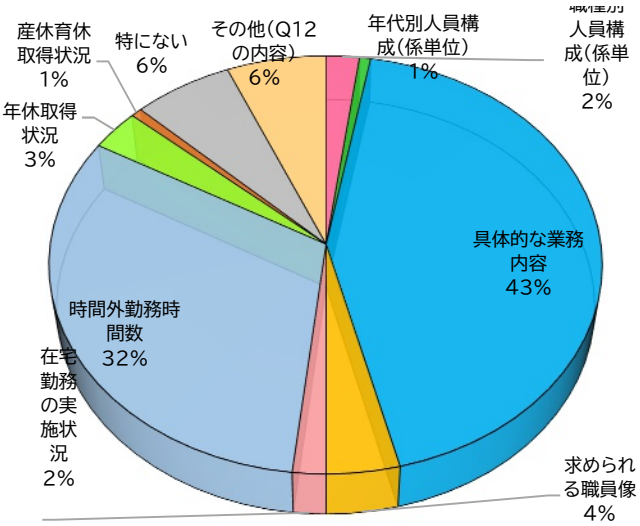
異動希望先を考える際、最も参考にした情報	人数
職場情報シート	46
人材育成シート	5
上司の意見	38
先輩職員の意見	41
異動希望先の職員の意見	25
同期入庁職員の意見	5
これまでの異動経験	66
その他(Q9 の内容)	11
総計	**237**

Q12. 異動希望先等他の職場について、もっと詳しく知りたい、知りたかったと思う情報はありますか。(複数選択可)

1.職位別人員構成(係単位)　2.職種別人員構成(係単位)　3.年代別人員構成(係単位)
4.具体的な業務内容　5.求められる職員像　6.在宅勤務の実施状況
7.時間外勤務時間数　8.年休取得状況　9.産休育休取得状況
10.特にない　11.その他(自由記述)



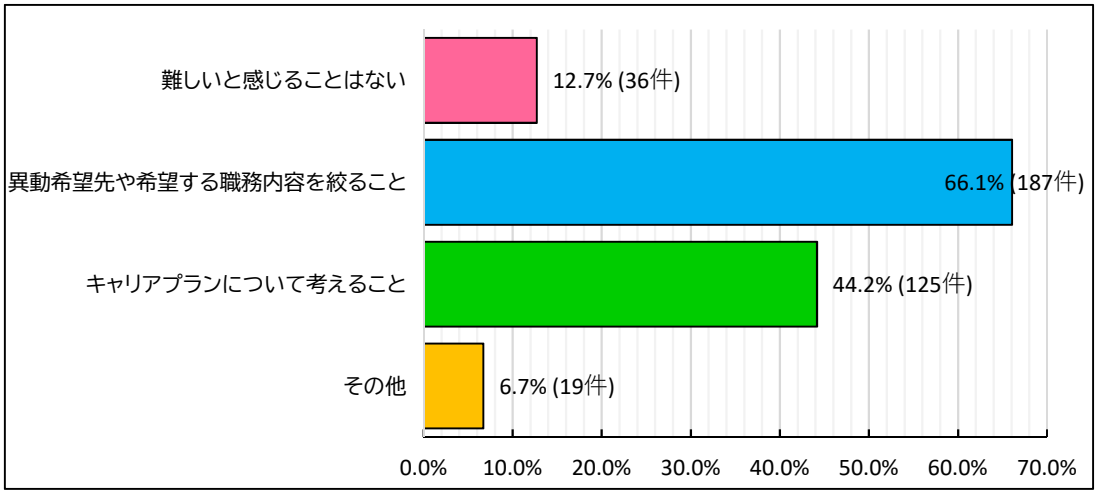
Q13. Q12で、最も知りたい情報は何ですか。(一つだけ選択)



異動希望先を考える際、最も知りたかった情報	人数
職種別人員構成(係単位)	6
年代別人員構成(係単位)	2
具体的な業務内容	122
求められる職員像	11
在宅勤務の実施状況	5
時間外勤務時間数	89
年休取得状況	9
産休育休取得状況	2
特にない	18
その他(Q12 の内容)	18
総計	**282**

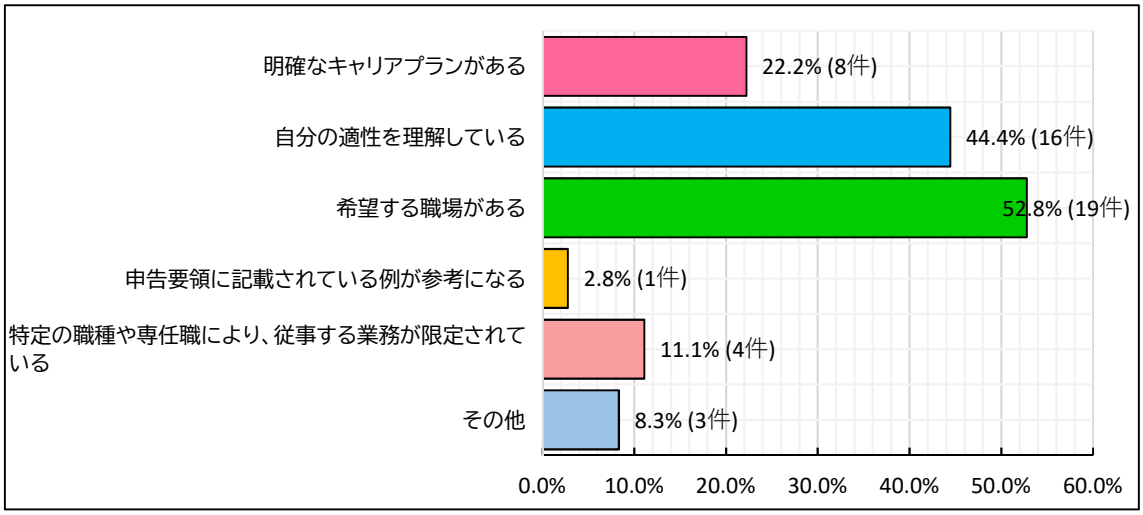
Q14.異動について考えたり、申告書を記入する際に難しいと感じることはありますか。(複数選択可)

1.難しいと感じることはない
2.異動希望先や希望する職務内容を絞ること
3.キャリアプランについて考えること
4.その他(自由記述)



Q15. Q14 で「難しいと感じることはない」と回答された理由は何ですか。（複数選択可）

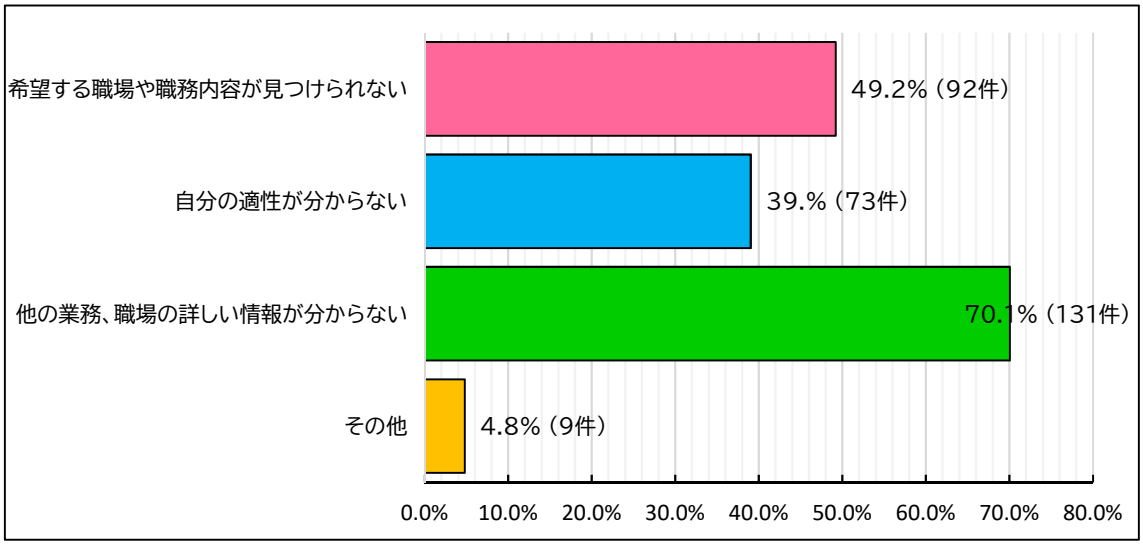
1.明確なキャリアプランがある
2.自分の適性を理解している
3.希望する職場がある
4.申告要領に記載されている例が参考になる
5 特定の職種や専任職により、従事する業務が限定されている
6.その他（自由記述）



注：Q14 において「難しいと感じることはない」と選択した回答者のみが対象の設問

Q16. Q14 で「異動希望先や希望する職務内容を絞ること」と回答された理由は何ですか。（複数選択可）

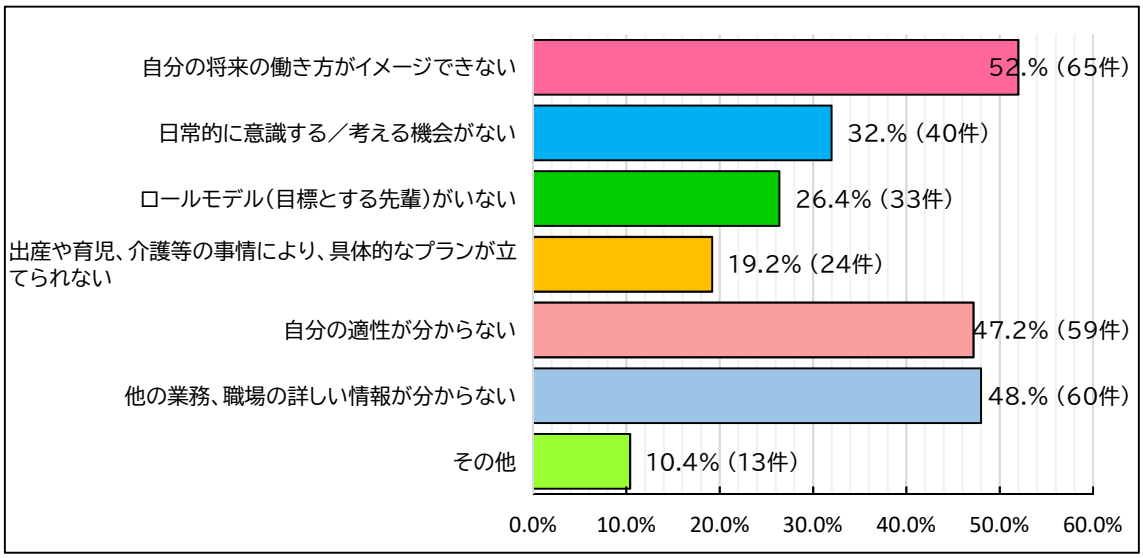
1.希望する職場や職務内容が見つけられない 自分の適性が分からない
2.自分の適性が分からない
3.他の業務、職場の詳しい情報が分からない
4.その他（自由記入）



注：Q14 において「異動希望先や希望する職務内容を絞ること」が難しいと選択した回答者のみが対象の設問

Q17. Q14 で「キャリアプランについて考えること」と回答された理由は何ですか。（複数選択可）

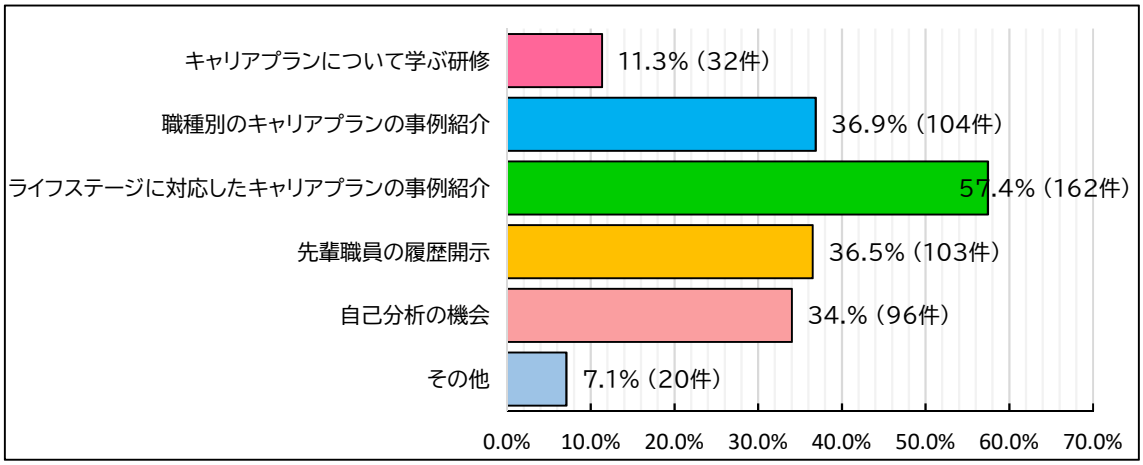
1.自分の将来の働き方がイメージできない
2.日常的に意識する／考える機会がない
3.ロールモデル（目標とする先輩）がいない
4.出産や育児、介護等の事情により、具体的なプランが立てられない
5.自分の適性が分からない
6、他の業務、職場の詳しい情報が分からない
7.その他（自由記入）



注：Q14 において「キャリアプランについて考えること」が難しいと選択した回答者のみが対象の設問

Q18. 自身のキャリアプランを考えるために、何が有効だと考えますか。（複数選択可）

1.キャリアプランについて学ぶ研修
2.職種別のキャリアプランの事例紹介、
3.年齢・ライフスタイル・ライフステージに対応したキャリアプランの事例紹介
4.先輩職員の履歴開示、自己分析の機会



Q19．人事異動全般において、あったらよいと思う制度や情報、仕組み等がありましたら記入してください。（自由記入）

本設問の回答全123 件より内容が重複したものを集約し代表的な意見を記載。

【職場情報】

・業務の詳細や適性、職場の風土など、職員側の意見を取りまとめたシート。
・職場体験を増やしてほしい。
・異動希望先への１日職場体験など。
・報告書などの提出義務無く、職場体験や職場見学ができる制度。
・自由に職場を見学できる制度。
・異動希望先の職員へヒアリングできる機会や職場説明会。
・匿名で異動希望先に各種情報の問合せができる仕組み。
・職場の一日の仕事の様子が短い動画で閲覧できるような仕組み。
・異動対象者の枠（人数や職位）がわかる仕組み。
・異動先の職場で、取得が望ましい程度の資格情報があれば、自己研鑽につながると思う。
・職種別に異動候補先がわかる仕組み
・休暇取得状況、時間外勤務状況、在宅勤務の実施状況などワークスタイルの限定されている職員のためにもデータで開示してほしい。
・異動希望先との交流の機会がほしい。

【申告書等】

・各自でこっそり入力するイメージがあり、オープンな情報交換・収集がしにくい雰囲気がある気がしています。
・「〇〇課長の下で働いてみたい！」といった意見や、その逆の意見が書けると面白いかと思う。そういった意見を書けることで主に管理職への職員からの評価が見えたり、パワハラ等の抑制にもつながるのではないだろうか。

【キャリアプラン、自己分析】

・キャリアプランについて、もっとオープンに考えられるような雰囲気の醸成。
・キャリアについて相談できる窓口や人材がほしい。
・専門性を追求するような働き方を選択する制度。
・不慣れな業務従事等による事務ミス防止のため、専任職の範囲を広げてほしい。
・各職員が自由にキャリアプランを考えるだけでなく、育成側（係長や管理職）の意識の醸成が重要。
・公務員としてのキャリアを考える際、一時的な視点ではなく、異動「ルート」が見えた方が未来は見えやすいように思う。
・自分の適性や業務の指向性を判断・分析した上で、異動先の職場を提案してくれる仕組み。

【その他】

・内示から異動まで日程に余裕がない。
・異動先は難しくても、自分が異動するかだけでも先に知りたい。

5 アンケート結果の分析と考察

（１）回答結果の分析と考察について

本アンケートでは全庁の対象者より２８４名からの回答を頂くことができた。

とりわけ「Q7.これまでに異動対象者自己申告書を記入されたことはありますか」及びQ8のその記入時期の結果より、２０２２年に申告書を記入した方が全体の46.5%と突出して多くを占めたことより、今年度異動対象者※となり、申告書を記入した方が本アンケートへの興味を持っていただいた事が伺える。

また、最後の「Q19.人事異動全般において、あったらよいと思う制度や情報、仕組み等がありましたら記入してください。」の自由記載欄については、計１２３件の意見をいただき、４割（43.3%）を超える方より自由記述で意見を頂くことができ、本アンケートへ真摯に対応いただいた事に大変感謝を申し上げたい。

そして、本アンケートは主に人事異動についてとキャリアプランの形成に分けられるので、人事異動についてを高橋が、キャリアプランの形成についてを川村が分析を担当した。※本市では原則、同一所属３年目の年以降が異動対象者となる。

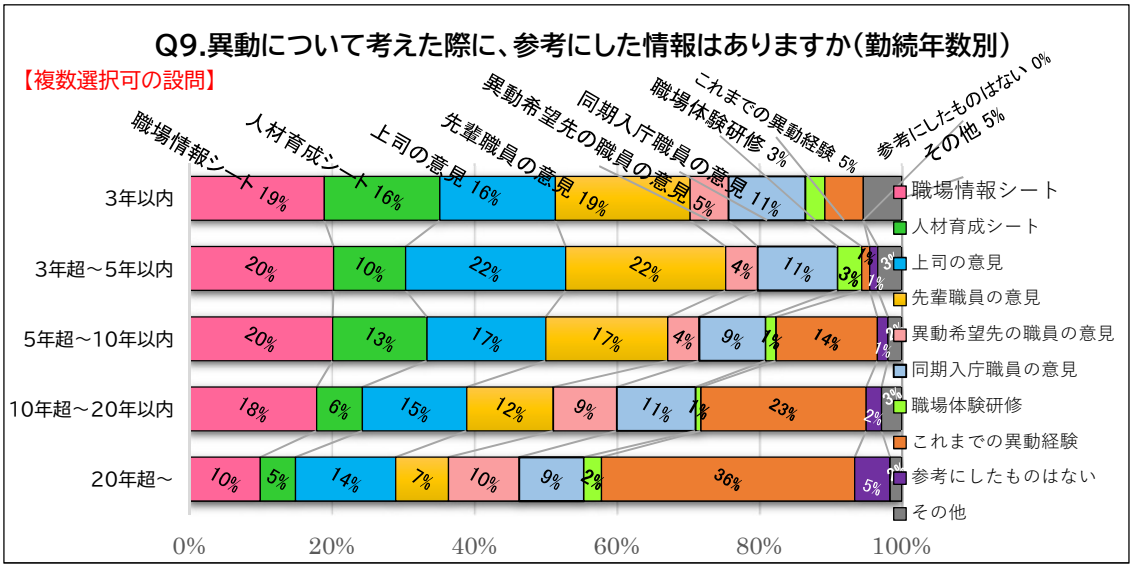
（２）人事異動と適材適所の職員配置について

ア 異動希望先について考えた際に参考にした情報

Q9※において異動希望先にっついて参考にした情報を設問したところ、全体での１位は54.9%の「これまでの異動経験」となった。

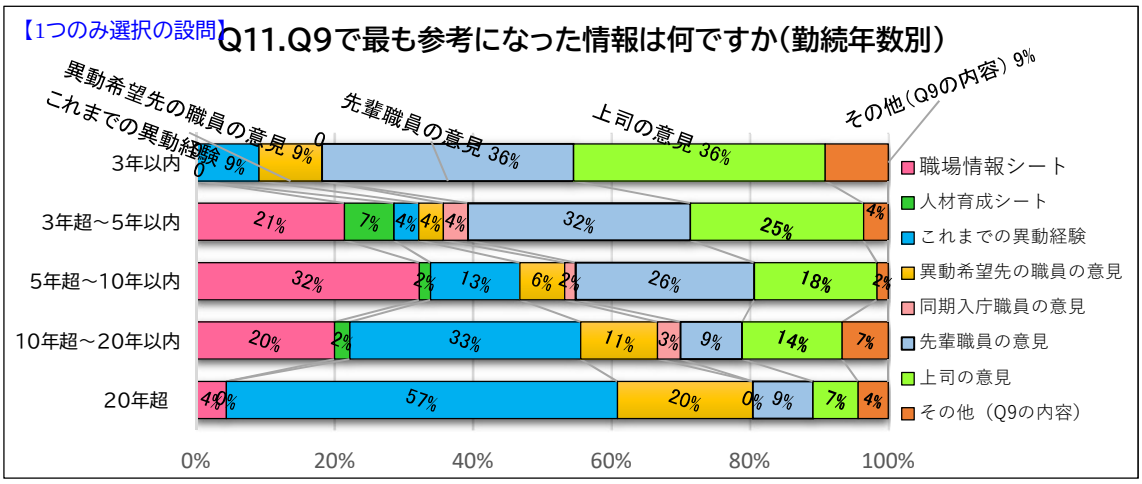
しかしながら、年代別に分けた場合下表のとおり、１０年超えの職員が「これまでの異動経験」を押し上げており、１０年未満の若手職員職員については「職場情報シート」、「上司の意見」、「先輩職員の意見」が上位となっていることから、自身で情報収集をして模索しながら異動希望先を考えていることが伺える。

※Q7において申告書を記入したことがある回答者が対象の問



Q9 の中で最も参考にした情報を１つだけ選択してもらう設問についても、年代別で全く回答が全く異なり、１０年超えの職員が「これまでの異動経験」が最も多く、逆に勤続年数が少ないほど先輩や上司の意見が上位を占めている。ここでも１０年未満の職員は情報収集しての異動希望を参考にしていることが分かる。

また、５年～１０年の職員については「職場情報シート」が 32%の１位となっているのに対して３年未満の職員ではゼロであったことより、Q9 より「職場情報シート」の存在は知ってはいるが、活用できていない状況が伺える。

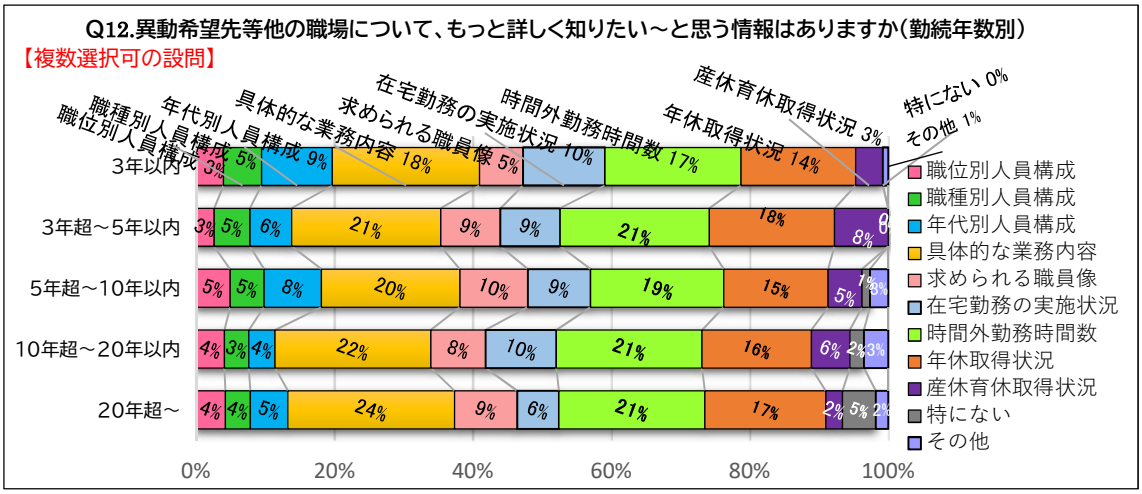


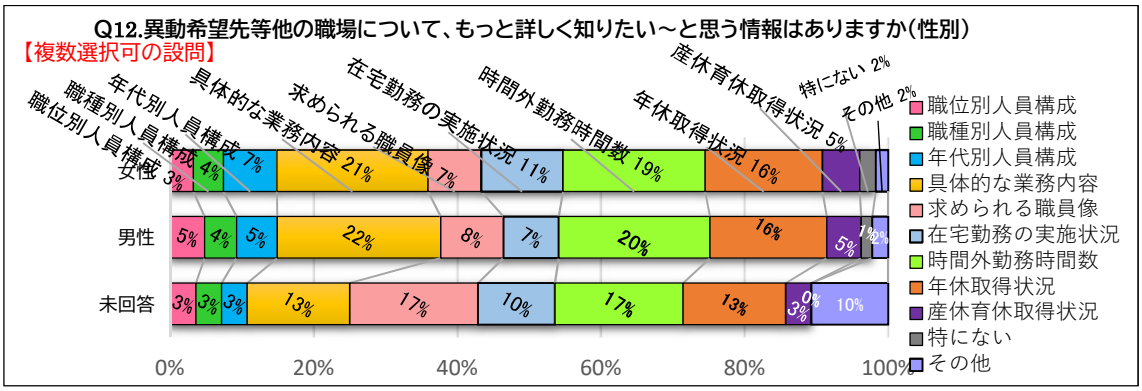
イ 異動希望先について知りたかった情報

Q12 において、異動希望先等他の職場について、もっと詳しく知りたい、知りたかったと思う情報を設問としたところ、「具体的な業務内容」、「時間外勤務時間数」、「年休取得状況」が突出して上位となっている。「具体的な業務内容」については前項にて若手職員が自身で情報収集して異動希望先を考えていることより、もっと詳しい情報が欲しい事が伺える。また、「時間外勤務時間数」、「年休取得状況」については仕事の進め方・働き方改革が進んでいる時勢ならではの回答であったと思われる。

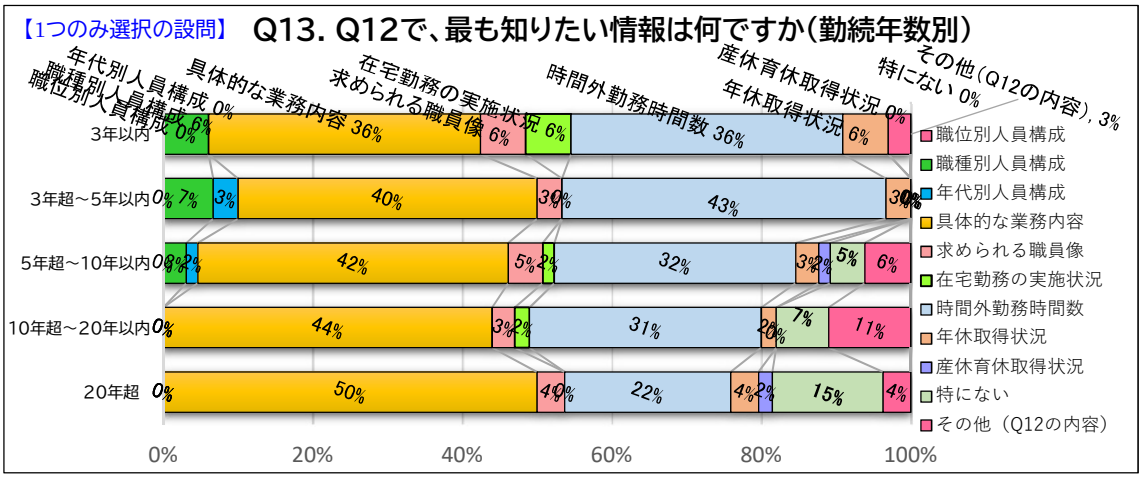
そして、勤続年数別に分けた場合は下表のとおりとなった。本設問については、年代ごとに大きな差異はなく、同じく性別で分けた場合も大きな差異は見られなかったが、男性も女性と同じ割合で産休育休状況を知りたいと感じているところが分かる。

しかしながら勤続年数が多くなるにつれ下がると思われていた「具体的な業務内容」が全勤続年数別で１位となっていることについて、ベテラン職員においても「具体的な業務内容」がもっと知りたいと感じている事が分かる。



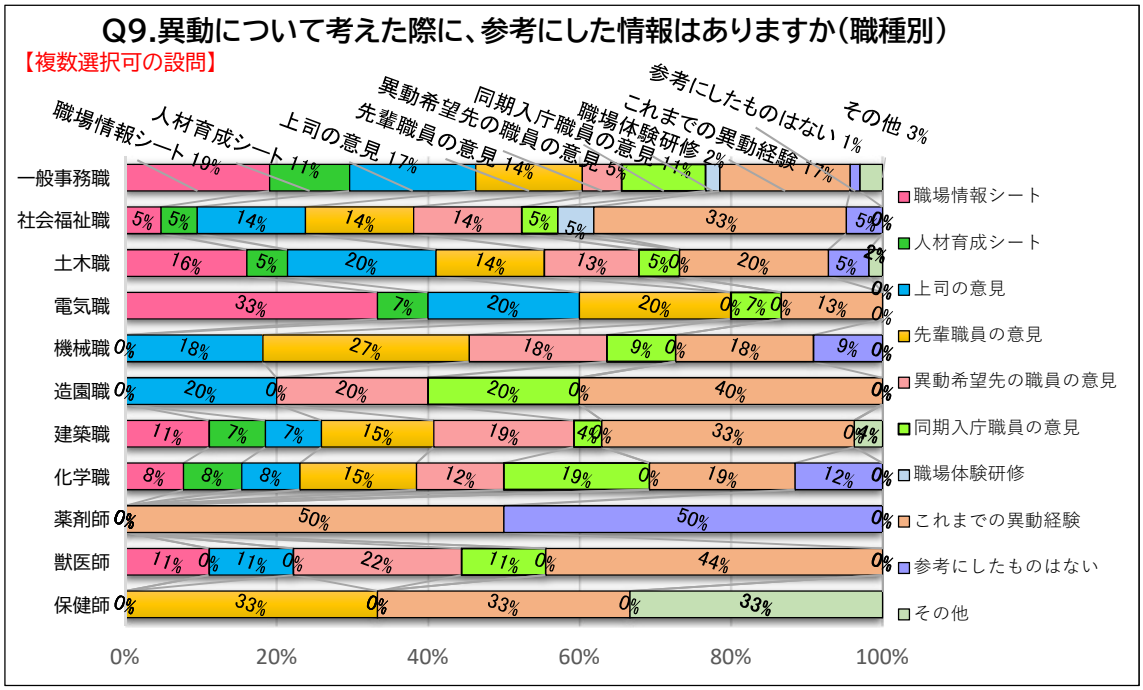


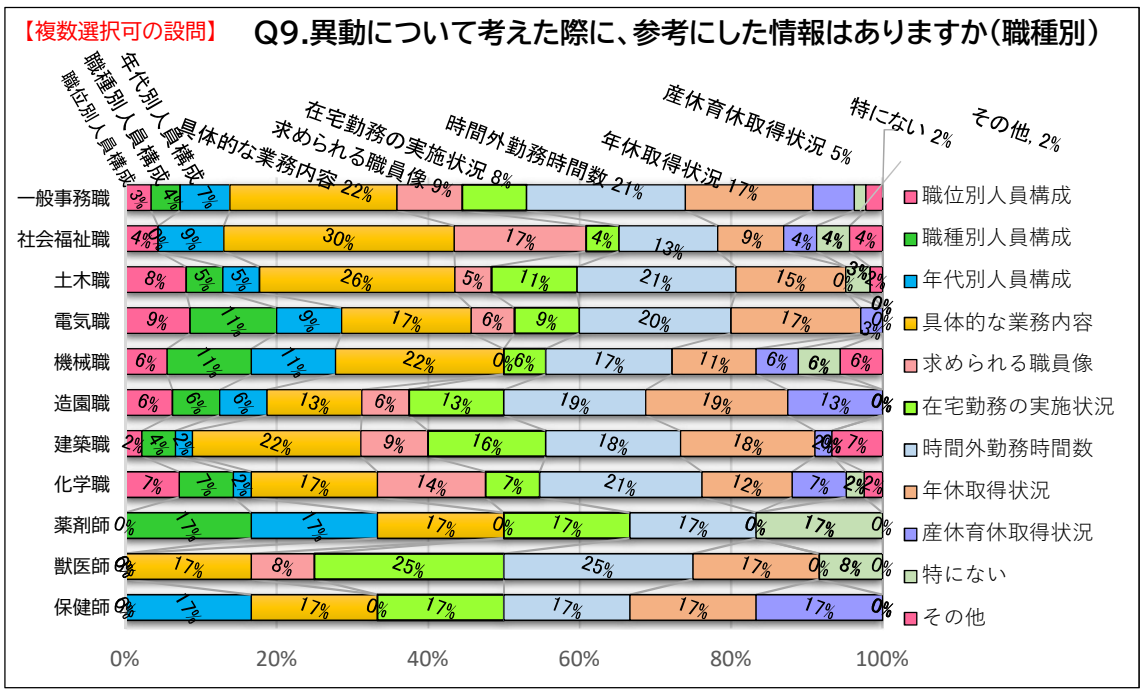
Q12 の中で最も知りたい情報を 1 つだけ選択してもらう設問についても、「具体的な業務内容」及び「時間外勤務時間数」が全勤続年数別でも突出して高くなっているが、とりわけ５年以内の若手職員でその比率が高くなっている。また、同じく若手職員はベテラン職員では挙がってこない「職種別人員構成」も知りたいとの回答があった。その他１０年～２０年の職員で「産休育休取得状況」の比率が高いのは子育て世代が多いからであろうと推測できる。



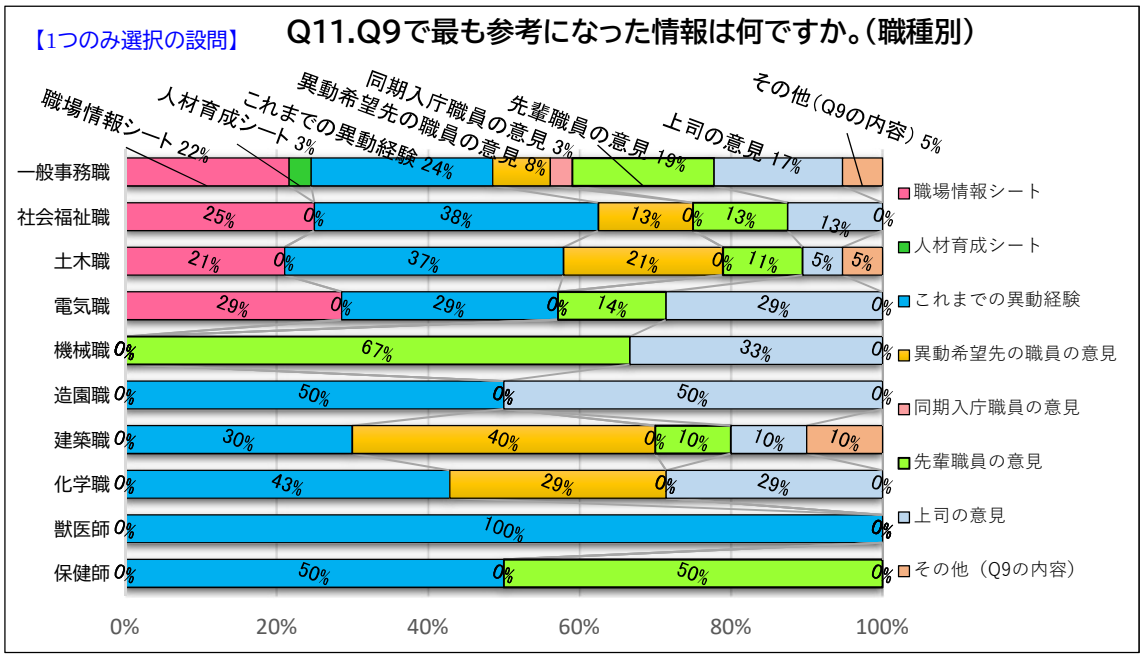
ウ 職種別にみた場合

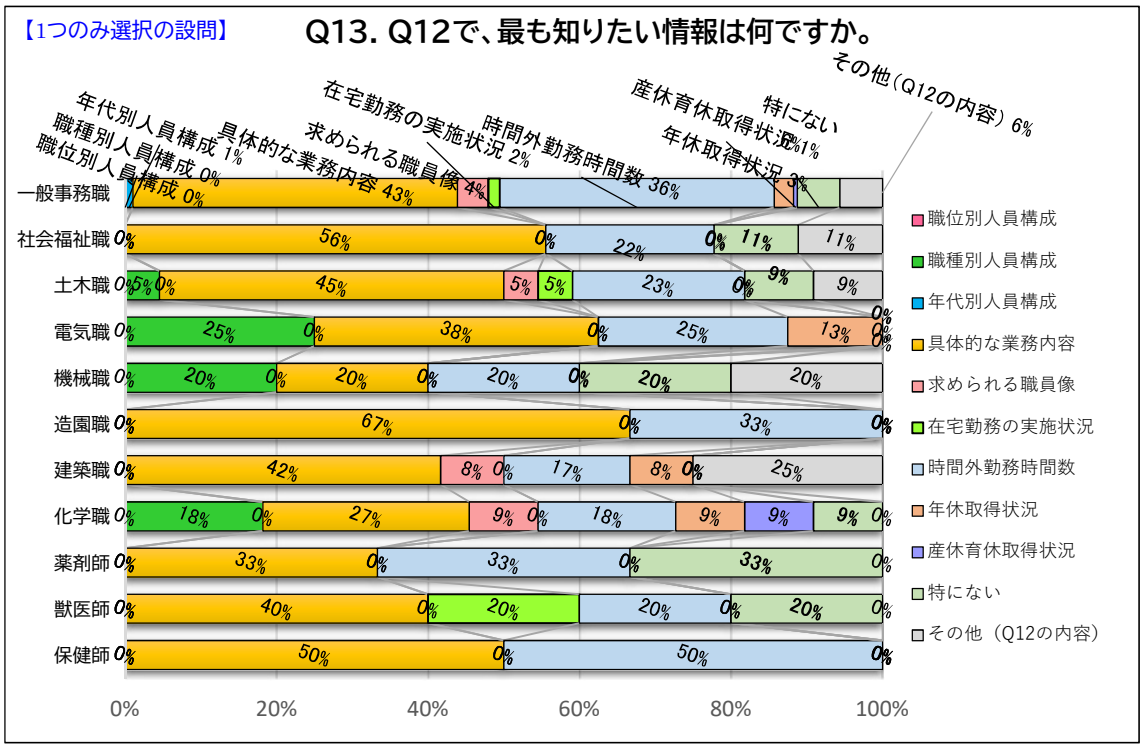
「Q9 異動希望先について考えた際に参考にした情報」、「Q12 異動希望先について知りたかった情報」について異動については職種ごとに異動場所が全く異なる場合が多くあるため、職種別に分析をした。Q5 の結果より全体の 70%が一般事務職が占めておりいる中で、技術系の職員を主とした少数職種がどのような意見を持っているか分析したところ下表のとおりとなった。





Q5 の職種別回答数のとおり一般事務職以外の職種の母数が少ないため分散してしまい、分析が難しい結果となってしまった。そこで、それぞれ最も参考や知りたい情報で分析した結果は下表のとおりとなった。





「Q9 異動希望先について考えた際に参考にした情報」で最も参考にした情報について、やはり全体的に「これまでの異動経験」が全体的に多かったが、一般事務職や社会福祉職、土木職など全体の職員数自体が多い職種については「職場情報シ

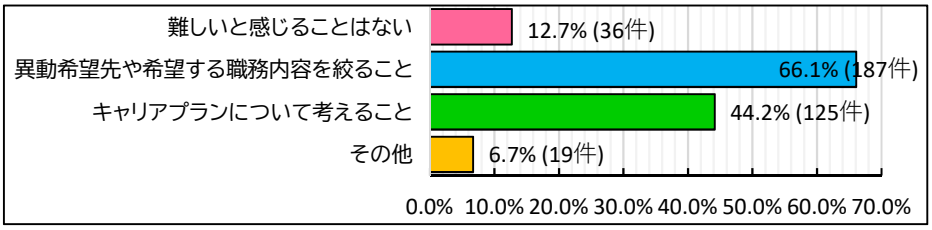
ート」についても参考にしており、一般事務職に関しては 22%ものポイントとなっている。逆に職員数が少ない職種では「職場情報シート」については一番の参考にしていない事が分かった。

「Q12 異動希望先について知りたかった情報」についても、やはり「具体的な業務内容」や「時間外勤務時間数」が全体的に多い結果となったが、回答数が最も多かったにも関わらず一般事務職の「職種別人員構成」が 0%であったのに対して、その他の職種では「職種別人員構成」が一定の一番知りたかった情報に上がっている。

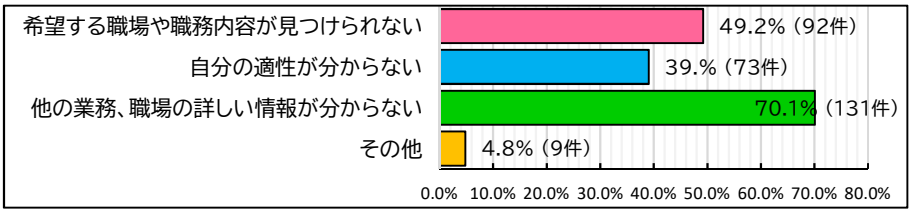
これは、ほとんどの職場に異動先のある一般事務職にくらべ異動先に限りがあるその他の職種では「職種別人員構成」がを知ることで異動希望先を絞ることができるからと推測される。

エ 異動における申告書に対する分析

下表は「Q14.異動について考えたり、申告書を記入する際に難しいと感じることはありますか。」の結果の再掲であるが、申告書の記入にあたり難しいと感じると選択した方の内、実に約 66%が「異動希望先や希望する職務内容を絞ること」が挙げられている。



次に Q14 で「異動希望先や希望する職務内容を絞ること」を選択した方の理由を問う「Q16. Q14 で[異動希望先や希望する職務内容を絞ること]と回答された理由は何ですか」の問いでは、約 49%が「希望する職場や職務内容が見つけられない」を選択し、約 70%が「他の業務、職場の詳しい情報が分からない」を選択している。



これより、申告書を記入するにあたって、一番の悩みとなっているのが異動希望先を決めることであり、その理由が希望職場が見つけられないことや、他の職場の詳しい情報が分からない事が原因であることが分かった。

（３）キャリアプランの形成について

キャリアプランに関する設問及び回答（Q14、17、18）から次のように分析した。

Q14. 異動について考えたり、申告書を記入する際に難しいと感じることについて、「キャリアプランについて考えること」が全体の第２位（44%、125 件）となっており、年代別では次の通りとなった。

20 代　31 件（同年代回答者数の 54.4%）
30 代　55 件（同上の 45.5%）
40 代　33 件（同上の 41.8%）
50 代　 6 件（同上の 22.2%）

年齢を重ねるごとに減少傾向がみられるが、40 代以降の職員もキャリアプランについて考えることが難しいとの回答であった。

Q17. Q14 で「キャリアプランについて考えること」と回答した理由について、年代別では次の通りとなった。

第 1 位「自分の将来の働き方がイメージできない」65 件
20 代　19 件（Q14 で「キャリアプラン」を選択した回答数の 61.3%）
30 代　27 件（同上の 49.1%）
40 代　18 件（同上の 54.5%）
50 代　 1 件（同上の 16.7%）

第２位「他の業務、職場の詳しい情報が分からない」60 件
20 代　19 件（Q14 で「キャリアプラン」を選択した回答数の 61.3%）
30 代　31 件（同上の 56.4%）
40 代　10 件（同上の 30.3%）
50 代　 0 件（同上の 0%）

第３位「自分の適性がわからない」59 件
20 代　17 件（Q14 で「キャリアプラン」を選択した回答数の 54.8%）
30 代　27 件（同上の 49.1%）
40 代　13 件（同上の 39.4%）
50 代　 2 件（同上の 33.3%）

20 代では半数以上、50 代でも約 3 割の職員が、自分の特性がわからないと回答していることから、自己分析の機会がキャリアプラン形成の一助となると考えられる。

Q18.「自身のキャリアプランを考えるために有効と考えること」につい

て、年代別では次の通りとなった。

第１位「年齢・ライフスタイル・ライフステージに対応したキャリアプランの事例紹介」162 件

20 代　30 件（同年代回答数の 52.6%）

30 代　65 件（同上の 53.7%）

40 代　50 件（同上の 63.3%）

50 代　17 件（同上の 63.0%）

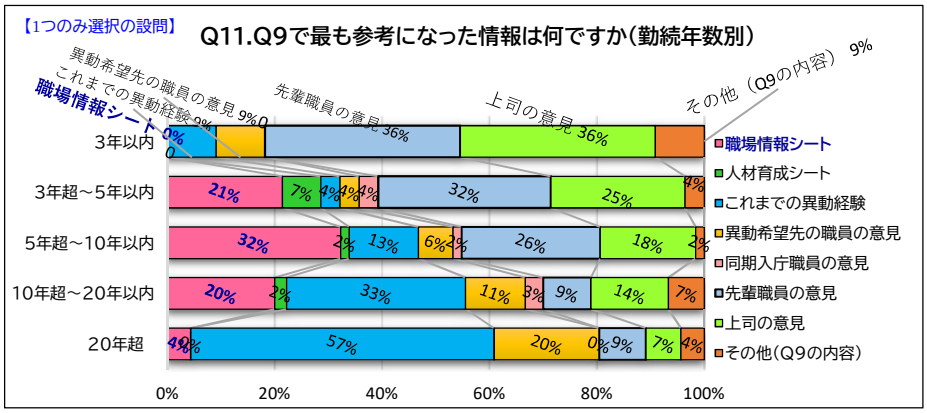
全年代で 5 割を超える職員が、キャリアプランを考えるために、自分のライフステージに応じた事例紹介が有効であると考えている。これは、定年引上げや働き方の多様化等、職員を取り巻く環境が大きく変化していることから、画一的な事例ではなく、個人に応じたキャリアプランの事例を必要としていると想定される。

（４）職員アンケートの結果より求められるもの

今回職員アンケートを行い、回答者の内、２０２２年に申告書を記入した方が全体の46.5%を占めており、今年度異動対象者だったことにより人事異動に対して強い関心をもっている方から多くの意見を頂くことができた。

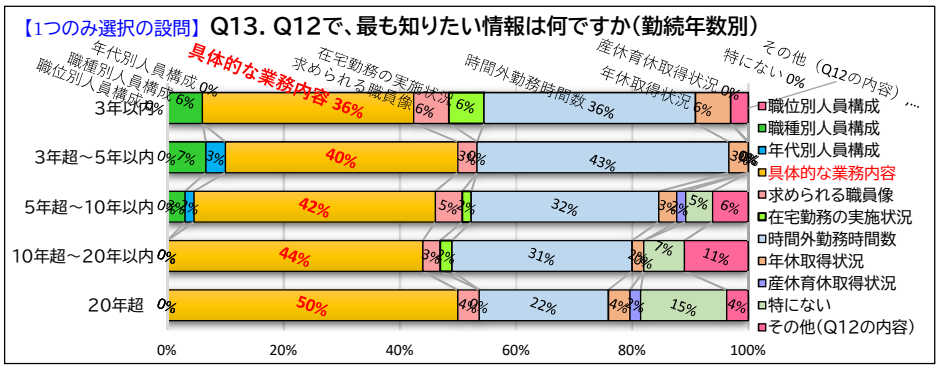
ア 異動希望の際に参考にした情報

入庁１０年未満の若手職員職員については異動について参考にした情報について複数回答の場合 Q９で「職場情報シート」、「先輩職員の意見」、「上司の意見」、が上位となっていたが。しかしながら入庁３年～５年未満、年５年～１０年未満の職員が「職場情報シート」が最も参考した情報とし上位に挙がっていたのに対して、Q11 で入庁３年未満の職員の最も参考した情報に「職場情報シート」がゼロであったことから入庁後異動が初めてになるだろう３年未満の職員にも分かり易い他の職場の情報の提供が必要であると考える。



イ　異動の際に知りたかった異動希望先の情報

Q12 では全年代的に「具体的な業務内容」及び「時間外勤務時間数」が突出して高かった。「時間外勤務時間数」については、中々単純に公開するには課題も多くあると思われるので、容易に結論付けるのは難しいが、「時間外勤務時間数」をもっと周知することに限っては何かしら出来るのはないかと考える。特に数々の異動を経験してきた入庁２０年以上のベテラン職員においても Q13 の最も知りたかった情報の５０％を「具体的な業務内容」と回答している事よりまだまだ、他の部署のの具体的な業務内容が分からない状態であると結論づけられる。

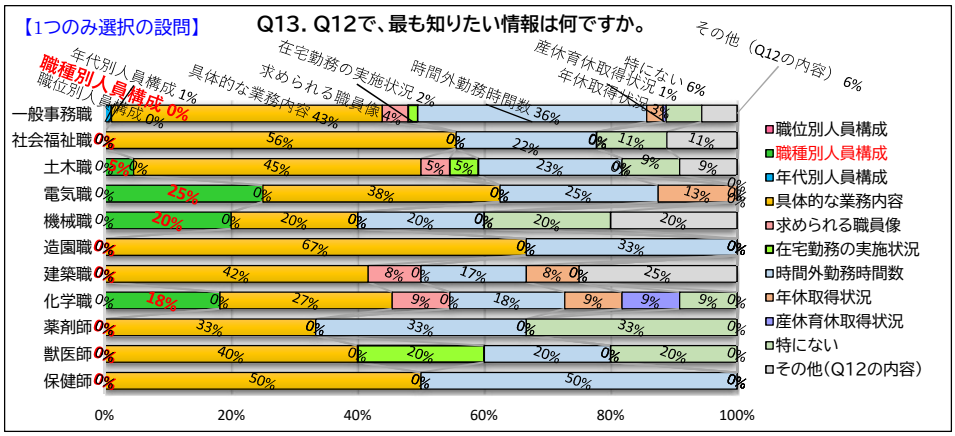


ウ　職種別にみた異動希望の情報

一般事務職が回答総数の全２８４件中１９８件という、７０％を占めていたため、その他の多くの技術職を中心とした少数職種の回答母数が少なかったため詳しい分析が難しかった。

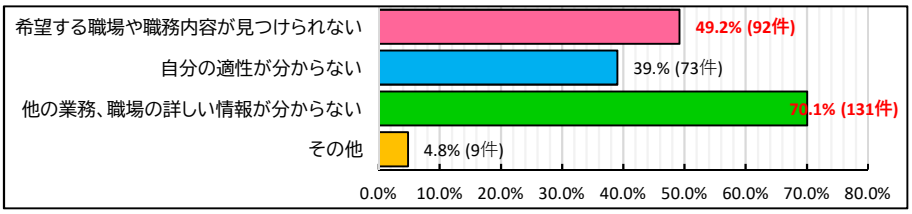
職種	人数
一般事務職	198 名
社会福祉職	9 名
土木職	22 名
電気職	8 名
機械職	5 名
造園職	3 名
建築職	12 名
化学職	11 名
薬剤師	3 名
獣医師	5 名
保健師	2 名
未回答	6 名
総計	**284 名**

その中で、Q13 の一般事務職の異動の際に最も知りたかった情報では、回答数が多かったにも関わらずに「職種別人員構成」が 0%であったのに対して、その他の職種では「職種別人員構成」が一定の一番知りたかった情報に上がっている。このことより少数職種は「職種別人員構成」を知ることで異動希望先を絞るきっかけをつかめるものと考えられる。



エ 異動自己申告書記入についての難しいさ

異動対象者が記入する申告書においてもQ１４で「で異動希望先や希望する職務内容を絞ること」が難しいと思う理由を問う Q16（下表）で「希望する職場や職務内容が見つけられない」、「他の業務、職場の詳しい情報が分からない」といったキーワードが高い値を示していたことより、より詳しい職場情報を公開する必要性が求められる。



オ 職員アンケートより求められるもの

今回のアンケート結果より異動に関して職員から多く出てきたキーワードは「具体的な業務内容を知りたい」、「希望する職場や職務内容が見つけられない」、「他の業務、職場の詳しい情報が分からない」といった事であった。

また、一般事務職以外の少数職種にとっては「職種別人員構成」も関心が高い事項であった。

そして実際に参考している情報源として「職場情報シート」が挙げられており、「職場情報シート」にはこれらの事が記載されているにも関わらず入庁３年目未満の職員は「職場情報シート」をあまり活用できていないことが分かった。

よって「職場情報シート」をもっと活用することや改良することができれば職員が求める情報が増えるものと思われる。

そこで、実際に「職場情報シート」の記入を行っているしている上司である課長にヒアリングしたところ、「項目などをリスト形式等にして記載を容易にできる方がよいのでは」、「公開されているシートから職種が検索できればよいのでは」という意見をいただくことができたので、「職場情報シート」内容の改善や公開形式の改善が作る側、見る側にとって良い方向に向かうという結論に至った。

６ 参加者それぞれの気付きと今後の展望

（１）まちづくり局 施設整備部　高橋　洋一

もともと何かを改善、改革することを目標におき前職場において４年間業務を行い実践してきたこともあり、当時の上司よりこの研究会へとお誘いを頂きました。

しかしながら新年度となった４月に入庁以来はじめて職場が変わり、前日とまったく違う人たちとまったく違う業務を行う中で、新たな職場において通常業務と人マネを両立できるのか大きな不安がありました。その中で新たな職場の上司も大変な活動を行っているという認識をもっていただきつつも、不安な中で部会を始める事となりました。

実際の研究会では、幹事団の方々の意欲的な講義を聞き、自分でできることは頑張ってやってみよう、この苦労が経験となり自分の中で絶対に生かされると思いました。そのころより漠然と、川崎市は人材が適材適所に配置できているのか、自分も初めての異動の際。希望部署を模索する際に情報が少なく「なんとかしたい」と漠然と改善のためのアクションプランについて考えるようにようになりました。

また、研究会では全国の自治体職員が集まって対話するのは純粋に楽しく、同じ日本でも地域によって様々な違いがあることを再認識し”地域”という言葉をとても広くとらえる目線を持つことができました。なので他自治体ともっと対話がしたいと名残惜しく部会を終える回もありました。

そして、研究会以外の活動では市長、副市長ほか本市キーパーソンへのインタビューなど、普段の仕事では対話という形では中々関われない方々と対話することができ、大変貴重な助言や経験をいただきました。

しかしながら実際の研究が進むにつれ、終わりが見えない事と、どう進めたらよいのか悩むところも多く、勤務場所の違う派遣者３名で事前課題やインタビューの事前打ち合わせをしたり、日程調整、モチベーションの違いで大変な苦労がありました。

そんな中で、来年の参加者には苦労を少しでも減らしたと思い、人マネＯＢ（マネ友）として関わろうという意識が芽生え、人マネの繋がりを大切する事を重点取組として挙げたいと思うようになりました。その中で、終盤の事前課題であった本市の先輩でもあるマネ友との対話の中で「本市で横のつながりが増えれば仕事もやりやすくなる」という意見を聞き、実践してゆこうと思っていた取組が間違っていなかったということを再認識することができました。

最後に、重点取組でもあった人マネを広める活動の一環として、次年度の派遣職員として自身の良く知る頑張れる後任を探す事ができましたので、次年度においてもマネ友として川崎市の人マネの繋がりを大きくしてゆきたいと思います。そのため、本稿を執筆するにあたっても、人マネ幹事団、本市関係者の方々はもとより未来の人マネ派遣者が２０２２年度はどのような事を行ったのかを知る一助となるよう心掛けました。

（２）中原区役所まちづくり推進部総務課　川村　美希子

先輩マネ友である直属上司から人材マネジメント部会を御紹介いただいたのは、新年度を目前に控えた３月下旬であった。通常の研修ではないようだが、新年度の組織体制が大きく変化しないこと、係の職員が十分に成長し、私の不在が通常業務に与える影響が少ないと考えたことから、数分後には参加の意思を伝えた。

この１年間は、自分にとって大きな変化を求められる日々であったが、部会参加者や他の自治体職員との対話や幹事団からの熱い言葉、管理職職員へのインタビュー等を通じて、大変貴重な経験を積むことができた。これまで通常業務を効率的にこなすことを最重視していたが、この活動を通じて地域や組織、人づくりの未来について考えると同時に、自分の今後のキャリアについて考える機会をいただいた。心残りなのは、アクションプランに係る時間を十分に確保できなかったことだが、職場も異なる初対面の３人が早期から計画的に取り組むことは非常に難易度が高かったと感じる。

参加自治体や幹事団との対話で学んだことは多くあるが、「一人ひとりは微力だが、無力ではない。だから人と協働して発展していくことができる。」という鬼澤幹事長の言葉が印象に残っている。今後は「今の自分が川崎市のためにできることは何か」を常に自分自身に問い続けながら、これから出会う職員や人々とともに本市のより良い将来に向けて一歩踏み出していきたい。

最後に、９期生の我々に終始寄り添ってくださった人材育成課の皆様、快く活動に送り出してくださった所属職員の皆様、インタビューに御協力くださった方々、一年間ともに活動した部会参加者に感謝の意を述べたい。

7 おわりに

（１）本研究への御協力いただいた方々

ア 前年度人マネ参加者との対話に御協力いただいた皆様

～２０２１年度人材マネジメント部会（通常部会）参加者～

・財政局財政部資金課　寺山係長

・多摩区役所道路公園センター整備課　関口係長

・高津区役所危機管理担当　牛若係長

イ 本市キーパーソンへのインタビューに御協力いただいた皆様

・総務企画局デジタル化推進室　伊藤担当課長

・総務企画局人事部人材育成課　町田課長

・総務企画局行政改革マネジメント推進室　上林担当課長

・市民文化局コミュニティ推進部区制推進課　井川課長

ウ 人マネＯＢインタビュー等に御協力いただいた皆様

・人事委員会事務局任用課　中原係長（２０１６年度参加者）

・川崎区役所大師地区健康福祉ステーション　冨田係長（２０１９年度参加者）

・上下水道局水道部施設整備課　泉係長（２０２０年度参加者）

エ 人材マネジメント部会２０２２について助言や活動を支援して頂いた皆様

・福田市長

・伊藤副市長

・総務企画局　柴田人事部長

・総務企画局人事部人材育成課　町田課長、佐々木係長ほか人材育成課の皆様

・まちづくり局施設整備部　竹下電気設備担当課長

・「職員のキャリアプラン等に関するアンケート」回答者の皆様

・対話自治体であった静岡県静岡市の参加者３名の皆様

（２）資料出所

・川崎市総合計画　第３期実施計画（令和４年３月）

・かわさき 10 年戦略

・川崎市持続可能な開発目標（ＳＤＧｓ）推進方針（平成３１年２月）

・全国自治体職員数　総務省「令和４年地方公共団体定員管理調査結果」

Colors, Future!

いろいろって、未来。

川崎市

令和５年３月１７日

2022 年度人材マネジメント部会（通常部会）派遣者

環境局 脱炭素戦略推進室　飛田　拓也

まちづくり局 施設整備部　高橋　洋一

中原区役所 まちづくり推進部総務課　川村美希子