

鎌倉市総務部職員課	大澤壽裕
鎌倉市市民防災部市民課	清水智恵
鎌倉市消防本部鎌倉消防署警備課	川島和之

1 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）が主催する自治体職員向け研究会です。経営管理者層の視点に立ち、「自分の組織（自治体）の課題を見つけ、課題解決策を考える」、「組織・人材のありたい姿をめざす」政策を提言することを目的に、鎌倉市では平成26年度から毎年2～3名の職員が参加し、今年で8期目を迎える。

今年のテーマは、“地域のための人・組織づくり”～持続可能な地域をつくる人・組織のストーリーを描き、実践する～として、研究会の課題に取り組むことになっている。

各自治体の総合計画の成り立ちや当時の課題等を踏まえ、①10年後の地域のありたい姿は何か、②何もしなかったらどうなるか（成り行きの未来）、③戦略的取組みは何か、を整理し、組織・人づくりのありべき姿を研究することで、実現可能な政策モデルの構築をめざすものである。

2 これまでの活動内容

(1) 第1期

ア あ・らうんどカフェの開設

全職員を対象に皆で考える場を創設した。

管理職に今後職員に期待することを語ってもらった後、管理職とのダイアログを行う。

イ チームCSVかまぐら創設

フェイスブックによる「CSVかまぐら職員専用サイト」を平成27年1月に立ち上げた。

職員間での研修やイベント情報の共有や、そこでお「学び」「気付き」の情報紹介をしている。さらに、自主研究グループ「CSVかまぐら」を稼働させた。

(2) 第2期

ア 新採用職員研修の講師

新採用職員研修の追研修で1講座の講師をし、研修後にアンケートを実施した結果、9割の受講者が価値前提で業務にあたることや、ダイアログの重要性を感じていることが分かった。

イ 壁の色の塗り替えをはじめとしたオフィス環境の改善

執務室のレイアウト変更による職場改善の取組みに合わせて、執務室の壁の色をベージュからピンクに塗り替え、心理的要素を職場環境へ落とし込み業務生産性向上を目ざした。

(3) 第3期

ア 前向きな対話ができる土壌をつくる

職員、市民、議員それぞれの立場で、よりよい鎌倉をつくるために対話できる関係を築こうとする土壌をつくることとした。

(4) 第4期

ア あ・らうんどカフェでのグラフィックレコーディング実施

部会の第1期生が立ち上げた「あ・らうんどカフェ」でのグラフィックレコーディングを実施した。

(5) 第5期

ア えんたくん導入

直径約1メートルの段ボールの円卓を膝に置き、会議やディスカッションを行う。自然と距離が近くなることにより活発な議論に繋がる場のツールを導入した。

(6) 第6期

ア 20年後にありたい組織・人材を考える

これまでの参加者のほか、転職した職員や他自治体との対話を通じて、組織を考える。

(7) 第7期

ア 考える職員が増えるための草の根的活動

参加者から周囲に取組みを伝え続けることで、「考える職員」が増えていくことへ寄与する。

3 今年度の研究部会での取組み内容

今年度の部会のテーマである「地域のための人・組織づくり」を研究するため、まずは鎌倉市の組織及び職員を知ることから始めた。

具体的には、「第3次鎌倉市総合計画第4期基本計画」、「鎌倉市職員育成方針」、「職員育成アクションプログラム」、「鎌倉市スマートシティ構想」、「広報かまくら」等を読み込んだうえで、それらに関して疑問に思ったこと等を、企画課、職員課、政策創造課、財政課及びコンプライアンス課の職員と、過去の参加者であるマネ友をキーパーソンとしてインタビューを行い、組織の現状分析を行った。

鎌倉市の現状と未来を見つめ直し、参加者3人で考えた本市の「10年後のありたい姿」に近づくためには、現状私たちが何をすべきなのか。私たちが考えた鎌倉市のあるべき姿が次のとおりである。

【鎌倉市がめざす10年後の地域のありたい姿と社会課題】

(1) 事業から考える

ア 本庁舎移転 ➡ ・防災力強化、新しい拠点づくり（企業と連携してヘルスイノベーション）

イ DXの推進 ➡ ・デジタルによる業務効率化、ビッグデータを活用した新しい価値の創造、地域課題の解決に向けたプラットフォーム構築、GIGAスクール構想

(2) 世の中の動きから考える課題

ア 人口減少 ➡ ・税収減、ボランティア等の担い手不足

イ 少子高齢化 ➡ ・福祉事業費増加、職員採用の低迷（民間企業や他自治体との競合）

ウ 情報過多社会 ➡ ・新聞やテレビだけを追う時代ではない、情報収集と判断力が問われる

エ 未曾有の災害 ➡ ・これまでの常識が通用しない、先回りした危機管理が必要

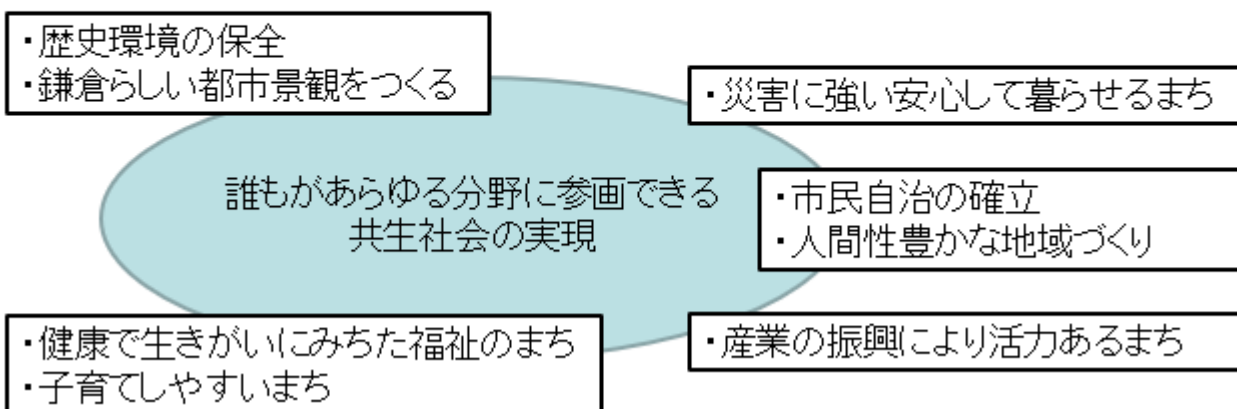
以上から、人は減り、仕事は増え、複雑高度化が始まっている。今以上に一人ひとりが考え、市民との協働も行政運営の力に変えていく必要がある。市民全体、強いては国民全体の最適解を生むための合意形成には、過去から学び、未来を創るプロセスにコミュニケーション能力は必須であるといえる。

また、先人の知恵とデジタルの新しい力を活用し、限りある資源と人財を最大限に活用しなければ、

持続可能なまちづくりはできないだろう。ただ、デジタル化はあくまで手段であり、目的ではないことを忘れてはならない。

■ 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】

● 古都としての風格を保ちながら、生きる喜びと新しい魅力を創造するまち ●



【組織分析】

(1) 財政状況（財政課職員インタビューより）

不動産による固定資産税や個人所得による市民税は安定しており、コロナ禍でも大きな影響は受けていない一方、普通地方交付税の不交付団体を継続している反面、経常収支比率から事業の弾力性は低く、膠着状態が続いているといえる。

(2) 職員満足度調査（令和3年度調査結果より）

市役所に対する職員の愛着や満足を把握するために行った職員満足度調査では、他の設問と比較し、「職員としての将来的な姿をイメージできているか」「市役所としてのめざすべき方向性が明らかになっていると思うか」「昇任したいと思うか」が低い。また、他自治体の類似設問と比較し、「仕事にやり甲斐を感じるか」「上司は熱心に指導育成してくれていると思うか」が低い。

特に、まちへの愛着度は高いが、市役所への愛着度は低く、大きな乖離があった。

【人材マネジメント部会幹事団意見】

鎌倉市は国内でも数少ない不交付団体であり、他自治体の課題とは違うステージにあると感じる。地方は人口減、都市部ではコミュニティの希薄化が課題だが、鎌倉市はどちらも恵まれている。それでも職員がモヤモヤしているのであれば、例えば、まち独自の取組みが職員から発案しにくい状態になってはいないだろうか。

【マネ友意見】

満足度調査において、育成体制への設問からも上司と部下のコミュニケーションが減っていること

が危惧される。特にコロナ禍で飲み会も減り、考え方や昔話の知の共有を図る場がないことで、建設的な意見交換ができず、将来を憂いているだけの組織になっていないか。

職員個人で見れば仕事をしていないわけではなく、また課単位で見ても真摯に動いている。ただ、組織として個人を生かす仕組みがないだけではないか。

【あるべき人・組織】

これからの自治体は、一人ひとりが考え、動き、組織として結果を出せることが必要であり、また、その取組みを継続していくことが重要である。そのためには、DXの活用に留まらず、その時代に合った「誰もやったことのないものへチャレンジし続けること」が求められる。

時代は多様性へ重きが置かれ、情報は過去にないほど溢れかえっている。職員として如何に効果的にニーズを把握し、情報を整理できるかが問われるといえる。

先ずはまちのこと、強いては組織を知ること、行政マンとして、職員一人ひとりの底上げを図ることが組織強化に繋がるといえる。

【今やるべき取組み】

これまでの分析から、仕事の複雑高度化に対応するため、限りある資源と人財を最大限に活用することを軸に、私たちは様々な職員と対話をして、次のキーワードを踏まえた取組みが必要だと結論に至った。

- 一人ひとりが考える仕掛け
- 知識の共有の場
- 個人を活かす仕組み
- 組織に興味を持たせる機会

これらのキーワードが上手くかみ合った取組みを作れば「人・組織」を活性化できるはずだ、ということが私たち3人の想いである。ただし、人・組織を急に変化させることは難しいため、先ずは環境整理や風土醸成が必要であるといえるだろう。

人材マネジメント部会を通じて、気づき、考えた結果、一般職員と消防職員に対し、それぞれの実情にあった取組みから始め、組織変革の波を広げていきたい。

4 今後の取組み

(1) 取組1

職場とあなたのマッチング一覧表の作成について

ア 一般職の現状の問題点

次の現状等から、「職場とあなたのマッチング一覧表」の作成が必要だと考えた。

- ・業務上、他課と関わる機会が少ない課もあり、所属課以外の業務等を知る機会が限られている。特にコロナ禍では、業務以外で他課と交流できる機会が限られている。
- ・しかし、自己申告（キャリアの意向を把握するとともに、職務・人事上の配慮事項や要望内容を聴取するもの）を提出する際には、各課の概要等を把握していないとなかなか希望が記入しづらく、将来のキャリアビジョンの見通しが立ちにくい。

- ・経験年数が少ない職員は特に市役所のことを知らないなので、行きたいと思える課がわからない。
- ・全庁の情報収集を個人がするには限界がある。また、組織の事務分掌規則だけでは実際の業務のイメージがしにくい。
- ・自分のスキルが活きる職場がどこなのかを把握しづらいので、個人のキャリアプランが見通しにくい。
- ・適材適所の人事異動が難しく、コストパフォーマンスが下がる。個人が輝くことができない。

イ 一覧表の具体内容について

多くの職員に伝わり、参加し、継続できるように、次を内容を意識した。

- ・組織の事務分掌規則だけだと把握しづらい実際の業務がイメージしやすいものにする。
- ・全課について一覧表を作成すること。
- ・職場の雰囲気、異動者へのフォロー体制、求める人材像やスキル、身に付けることができる知識やスキルを、原課からのアピールとして記載されていること。
- ・作成後は年に一度の加除修正の照会をする業務として、総務部職員課の業務とすること。(オフィシャル化を認めてもらう。)

ウ 作成後のメリット及び今後の活用法

職員一人ひとりの底上げに繋がること、また、副次的効果を期待したい。

- ・まずは、「わからないからやりたいことがない」という問題を「知ってもらう」という一歩から始めることができる。
- ・自身がしたい業務、個人のスキルが活きる職場が把握できるようになる。
- ・受動的な人事異動だけでなく、能動的な人事異動、適材適所の人事異動がゆくゆくはできるようになる。
- ・現状よりもっと個人が活躍できるようになることで、仕事のやりがいにつながる。
- ・配置後の職場と職員のギャップを防ぐことができるので、増加傾向である療養休暇の減少も期待できる。
- ・活躍できる人材を原課が明記することで、より良いマッチングが進み、業務効率が良くなり、コストパフォーマンスの上昇が見込める。
- ・自身の所属を見つめ直す機会にもなるので、モチベーションアップにも繋がる。
- ・「公務員はどのような仕事をしているのか」がイメージしやすくなるので、ゆくゆくは本市の採用プロモーションの利活用にも期待できる。

取組1 職場とあなたのマッチング一覧表の作成について イメージ図

- 狙い ・人事異動に絡ませる取組みなので職員全員が興味を持てる。結果、組織に興味を持てる風土が根付く。
 - ・キャリアプランを考える機会になる。モチベーションアップに繋がる。
- いつ ・次年度自己申告まで（令和5年11月まで）
- 予算 ・特になし
- 誰が ・職員課から全課に作成協力を仰ぎオフィシャル化することで、全体を巻き込む。素案作成にはマネ友にも協力を仰ぐ。



- ・他の課が気になるけど何しているかわからない
- ・希望どおり異動できたけど思っていたのと違う
 - ・何でこの課に配属されたんだろう
 - ・次の異動先で活かせるだろうか
 - ・自分はどこで活躍できるのだろう
 - ・キャリアプランに興味がない
 - ・自分の課の良さに気づけない

マッチング一覧表
作成後



- ・何をしている課がわかった
- ・思っていた仕事ではないことがわかった
- ・苦手な課に配属されたけど、ここで頑張れば身に着くスキルがわかることで前向きになれる（弱点克服のチャンスと思える）
- ・キャリアプランに興味を持てた
- ・自分の課の良さに気づけた

(2) 取組 2

消防独自のアンケート調査について

ア 消防職の現状の問題点

消防という業務は、他の部署とは異なり「災害から人命を護る最前線」という部分を担っている公安職であり、上意下達を重んじ、命に向き合うことを第一に考え活動する組織である。

今まで、自分たちの視点から物事を捉えてきた。もちろん災害時は自分たちの判断で瞬時に決断するのが重要である。近年稀にみる未曾有の大災害や疫病に誰もが苦慮している中、事前に予防できることは無かったのか、積極的に生活者に危機管理を促す活動はあったのか、少しでも生活者に耳を傾けているのかと思うようになり、次の問題点が考察された。

<問題点 1 >

消防組織の閉鎖的環境下において生活者との意見交換や対話がない状態である。

<問題点 2 >

時代の変化に伴い、消防機関においても現場活動や事務作業内容においても大きく変化しているのが現状である。20年以上勤務する職員（ベテラン職員）と10年未満の職員（若手職員）の世代間で業務遂行における思考（価値観）や消防業務等の取り組み姿勢にずれが生じている。その影響による職員同士のストレスが見受けられ、その結果、全体的に生活者視点で物事が見えづらい環境であり、市民サービスが低下している。

このような現状等から、今までなかった、消防独自のアンケート調査が必要だと考えた。

イ アンケートの具体内容について

- ・消防独自の満足度調査及び意識調査アンケートの実施、現状を把握し、分析することで見えにくい問題を顕在化する。

それにより、世代ごとの考えや活動などの差異を尊重することをめざす。

- ・全体の意見をデータ化し、一部の職員（意識高い系）が声を挙げて発言しているのではないことを周知することで問題点を浮き彫りにする。

それにより、強固な組織づくりを行い、職員一人ひとりが生活者視点で考え、分け隔てなく対話できるようにする。結果的に、組織として市民ニーズに対応した取り組みを実施し、継続していく組織にしなければいけない。

ウ 調査結果の今後の活用法

ベテラン職員の技術、判断力という経験値と若手職員が研修によって学んだ科学的根拠による知識の融合が市民サービスのパフォーマンスの向上につながる、という姿をめざす。現状を把握し、分析することで、「コミュニケーションの再構築」「世代間ギャップ」という問題点や共通認識を可視化することにより世代間ごとの考えや活動の差異を尊重することにつながる。

前述の課題である「世代間ギャップによる弊害」を解消し、物事を生活者起点から考えることで、普段から生活者と対話を育み、研究の取り組みを消防という職場に落とし込むような活用方法が望ましい。

めざす状態の実現に向け、この取り組みから始め、当たり前化をめざして組織変革を起こしていきたい。

取組2 消防独自のアンケート調査について イメージ図

- 狙い ・全員アンケートを行うことで、一部の職員（いわゆる意識高い系）が声を挙げているのではないことを周知したい。
 - ・指示命令の中では聞き出せない意見を掘り起こしたい。
 - ・アンケート結果は分析し、研修策定や連絡体制強化、職場環境の改善等に繋げる。
- いつ ・次年度（全員参加してもらいたいので異動後に落ち着く5月ごろから調整開始）
- 予算 ・特になし
- 誰が ・消防総務課から消防本部内に協力を仰ぎオフィシャル化することで、全体を巻き込む。素案作成にはマネ友にも協力を仰ぐ。



意見を出し合えば、課題や解決に向けたアイデアが見えてくるかも！



例えば、
消火活動に当たって考え方に違いはないか
上司：経験からの行動
部下：消防学校や研修で得た最新技術の導入



組織力強化！

風通しの良い組織になる。

結果を分析し、何が必要か考える。

（研修？連絡体制？？職場環境？？）

5 提言に対する首長（市長及び副市長）及び派遣元（職員課担当課長）からのコメント

(1) 取組1について

組織の中でどういう風に自分が成長できるのか、またやりたいことにどうやって繋がられるのかは、働く上で大切なことです。それを示し、職員全員が意識できる体系は素晴らしいと思います。

職員が自己申告を書く際には、「おそらく、あの課はあのような仕事をしているだろう・・・」という不確定な情報や不安がある中書いている方もいると思うので、とても役に立つと思います。

ぜひ進めていただき、実際に運用する際は、その職場が組織の中でどのような役割を持っているのか、政策にどのように繋がるっているのか等、パーパス（存在意義）のようなものや、どのような適性が職員に求められるかを示せるといいと思います。

(2) 取組2について

世代間のギャップは永遠の課題だと思います。

消防は、規律を乱すと生命にかかわる中で業務をしているため、上意下達を重要視する一方、下からの声が反映しにくい組織なのかもしれません。

今回の提案にあるアンケート調査によって、若手職員の声を可視化し集約することで、世代間ギャップの解消に留まらず、改めてマネジメントのあり方や、車両や資器材等の技術革新、現代的建築物等の環境の変化をしっかりと押さえ、次の世代に向けた取組みに繋げてほしいです。

そのためには、若手職員が意見を言えるような場所や体制が必要です。何を言っても許されるような心理的安全性が確保された場づくりにもトライしてください。

また、消防という特殊な業務での独自アンケート（職員意識調査・満足度調査）は、今後様々な業務を実施する中で必要なデータになると思います。そのデータを利活用できる基盤を形成できるよう期待しています。

6 これからについて

まずは、4に掲げた取組みについて着実に進めていきたい。この取組みが周知されることによって、「あれって人マネの人たちが考えたらしいよ」というように、少しずつ人マネについての認識が広がり、それがマネ友以外にも「組織変革は他人事ではなく、自分でも始められる」という意識が広がってほしい。

また、マネ友の集いが現状途絶えてしまっているので、次年度参加者を中心に開催し、もっと対話を重ねていければと思っている。

途絶えさせては意味を成さない。今は細くても長く続けて増やせばいずれ太くなることを信じて、今後も活動を続けていきたい。

7 所感

(1) 『アンチ意識高い系』

『これに参加すると「意識高い系」って言われるよ。』

幹事が最初の部会で仰られた言葉が強烈でした。私が一番嫌いな言葉で、自分の性格は「意識高い系」から一番遠く、むしろ真逆の位置にいると思っています。

『この部会は人事や企画の担当者の参加を望んでいません。変革はそれ以外の職員から始めて、バ

タフライ効果で波が広がっていくことを期待しています。』

人財育成担当の私に更に追い打ちをかける言葉でした。絶句です。

えらいものに参加したなと思った反面、そんな自分が参加すると1年後に何が残せるのだろうかとも考えた瞬間でした。

参加する前からこの部会の存在は知っていましたが、正直、「研究」とか「人材マネジメント」とかキーワードだけで拒絶感がありました。でも、参加してから過去の参加者の提案や取組みを見ると、業務が忙しい中で組織のことを本気で考えていたことが伝わり、印象が変わりました。ただ、残念ながら部会の認知度は低く、取組みは広がっているとは言えません。

多くの職員に伝わって、参加してもらえて、継続できる。そういう取組みはどうしたらできるのだろうか。「意識高い系」じゃない自分でも賛同しようと思える取組みだったら、みんなに受け入れてもらえるかもしれない。無理に大きな取組みを掲げて続かないより、小さい取組みでも確実に続けられる取組みの方が、バタフライ効果を期待できるのではないか。自然とみんなが参加していて、気付いたら組織が変わっていた。そんな変革ストーリーを描いてみたい。部会で幹事や他自治体と対話し、徐々にそういう考えが膨らみ、そこからは楽しくなってきたことを覚えています。

対話した他自治体の参加者には、少なくとも「意識高い系」はいませんでした。嫌いな私が言うのだから間違いありません。でも、部会で対話すると皆さん、組織を良くしたい、何か変えたいという熱は持っています。飛び込んでみると思っているより敷居は高くなく、この程よく心地よい熱量がある研究会に参加していない多くの職員に伝え、今後も鎌倉市職員の参加が継続できれば、組織はもっとよくなっていくと思います。

(大澤壽裕)

(2) 『夢への一步』

もともと、鎌倉市役所に入庁を決めたのは、大学生の頃に「鎌倉市まちづくりプランコンテスト」にゼミの活動で参加したことがきっかけでした。「鎌倉市まちづくりプランコンテスト」とは、鎌倉市の現状を改善するテーマを定め、それに沿った内容のプランを全国の学生から募集したものであり、鎌倉の新しいまちづくりのきっかけになることを目的に始まったということです。このコンテストに数回参加し、鎌倉の未来を学生なりに一生懸命考えていくにつれ、自らの手で鎌倉をより良くしたいと考えるようになり、本市に入庁を決めました。

私には夢があります。それは、鎌倉の未来を自らの手でより良くしたい、ということです。学生の頃の経験からそのような思いを抱くようになりました。現在、入庁から5年間市民課で働いていますが、「鎌倉のために何かしたいなあ」という漠然とした想いだけを秘めつつ、その夢について普段は意識せずに業務を行っていました。しかし今回、部会に参加し、本市の現状や問題点等を研究し、鎌倉の未来を3人でともに考えたことで、その夢に一步近づけた気がします。

この部会での一番の収穫は、「一步を踏み出す勇氣」でした。「広く募集したものについて参加者は少ないけど、個人に声を掛けてみると、参加したいという人は意外にいるんだよね」これはキーパーソンインタビューをした中で聞いた言葉です。確かに私もそうだったなと深く共感しました。部会に参加した1年間で小さな勇氣が出て、興味のある研修や説明会、市民課以外の業務等に自ら手を挙げ参加することが増えました。たかが一步されど一步と思い、これからも一步ずつ夢に向かって進む努力をしていきたいと思っています。

本部会での活動は、入庁5年目の私からするととても難易度が高く、一生懸命食らいつきながら参加をした1年間でした。ここで学んだことを忘れずに、細く長く、仲間を巻き込んで活動を続けていけたらと思っています。

(清水智恵)

(3) 『人材こそ宝』

約1年間を通し研究を行い、アンテナを立て行動すると、時代の流れの速さにとても驚きを感じる中、DX時代に突入し、新たな知識やスキルを学び直すという意味の「リスクリング」という用語が新語・流行語大賞にノミネートされたように、人財というものに、注力することで価値創造を生む時代なんだと実感しています。

「デジタル技術は社会の方向性を変えるものではなく、あくまでも手段でしかない」「重要なのは、大多数が正しい知識を身につけ、意識を持ち、意見を出し合い、皆で対策すること」と台湾のコロナウイルス感染症（COVID-19）の封じ込めにデジタル技術を用いて、いち早く成功させた台湾デジタル政務員オードリー・タン氏が語っています。つまりデジタルではなく、人の力です。

鎌倉市の根幹となる未来のめざすべき姿を考えていくのは、生活者、市役所職員、市内企業従業員、の人であり、皆で対話をすることで、微力だけれど、少しでも良い未来を描き、バトンを次世代に渡せるようにしていきたいと願っています。

めざすべき姿を一人ひとりが考えるための土壌づくりに向け、今やるべきことを実行に移していくことで皆がワクワクする組織づくりにして参りたいと思います。

(川島和之)