早稲田大学マニフェスト研究所
人材マネジメント部会
共同論文

「実感できるまち。」を目指して
～ 地域のための人・組織づくり　協働のその先へ ～

【神奈川県厚木市８期生】
産業振興課　佐伯　仁
危機管理課　上野　進
行政経営課　牧村　桜

目　次

1　はじめに……1

2　活動の概要と経過……2
2-1　研究会での取組概要……2
2-2　３人の取組概要……3

3　現状と成り行きの未来……7

4　私たちの取組のシナリオ……8
4-1　10 年後のありたい姿……8
4-2　組織・職員の現状……9
4-3　取組を進めるうえでの視点……10

5　人材育成基本方針の提言……11
5-1　要点……11
5-2　方向性……11

6　１年後に目指す状態と創り出したい変化……13
6-1　１年後に目指す状態……13
6-2　創り出したい変化……14

7　次年度に向けた展望……14
7-1　自主研究グループとしての活動の本格化……14
7-2　人材育成基本方針改定への積極的な関与……14

8　おわりに……15
8-1　佐伯の一歩……15
8-2　上野の一歩……15
8-3　牧村の一歩……16

1　はじめに

私たちは、早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会（以下「人材マネジメント部会」という）に参加し、令和４年度のテーマ『“地域のための人・組織づくり”を進める～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～』について、全国各地の自治体職員や幹事を始め、市民や本市職員と対話を重ねるとともに、自ら考えながら１年間研究を行ってきました。

特に今年度は、これまで８期にわたる本市の人材マネジメント部会での研究成果について、いかに継続性を持って進めていくかに主眼を置いて、取り組んできました。

そうしたことから、今年度の変革ストーリーシート（※）は、特に昨年度の研究成果を意識しながら、「生活者起点」に立ってまちのありたい姿を描き、未来に向かって何をすべきかを考えるバックキャスティングの思考で、人・組織づくりはどうあるべきか、そして、もう一歩踏み出し実現していくための具体的な方策は何か、他自治体職員との対話を中心とした研究会を通して得た気付きや学び、それぞれの所属における業務から得た知識や経験、様々な階層の職員の声を取り入れ、まとめました。

この論文では、１年間の活動の経過から今から１年後に目指す状態と創り出したい変化について、研究成果を記します。

なお、私たち市職員は 16 年振りに新たな市長を迎え、今後まちづくりは新たなステージに向かうことになります。この大きな変化を生かしながら、今年度の研究成果から本市が今後も持続的に発展していくために必要な組織、人事の在り方に少しでも良い影響を与えられれば幸いです。

※ 10 年後のありたい姿を目標状態から遡ってストーリーを作っていく研究課題

■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

「人材を変え、組織を変え、地域を変える」ことを目的に、立ち位置を変え、主体的に動き、思い込みを打破するリーダーを育成することを目指している。各自治体から３人参加し、１年間を通じ、所属自治体・団体が抱える現実の課題を見極め、どう対処するかを実践的に研究する。令和４年度は計 29 都道府県 83 自治体が参加。

◇ 派遣状況

本市では、「目の前の仕事だけではなく、組織全体に目を向けた広い視野を持つ職員の育成」を目的に、平成 26 年度から派遣を開始。毎年男２、女１の計３人を派遣。

◇ 研究テーマ

令和４年度テーマ

「“地域のための人・組織づくり”を進める～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～」

2　活動の概要と経過

2-1　研究会での取組概要

第１、２、６回は対面開催、第３、４、５回は、新型コロナウイルス感染症の影響もありオンライン開催となりました。

対面開催とオンライン開催の双方の開催となり、苦慮した点もありましたが、回を重ねるごとに、幹事団及び対話自治体と対話の質を高めることができた。

回	日時	主な内容
第１回	令和４年４月 26 日（火） 午前 10 時～午後５時	・ワークショップ（対話） ①事前課題（自治体戦略 2040 構想研究会報告、Society5.0）の気づき ②持続可能な地域を作るための人（職員）・組織づくりのストーリーを実践
第２回	令和４年５月 24 日（火） 午前 10 時～午後５時	・ワークショップ（対話） ①事前課題（各市の総合計画、総合戦略、人材育成基本方針）からの気づき ②各種計画の策定、浸透、実行、振り返りの各プロセスでの課題と対策
第３回	令和４年７月 21 日（木） 午後１時～午後５時15分 ※オンライン	・変革ストーリーシートについて個別質疑 ・幹事による事例紹介 ・出馬部会長講演
	令和４年７月 22 日（金） 午前 11 時～午後５時 ※オンライン	・ワークショップ（対話） 自治体組織の変革をどう進めるか ・対話自治体との対話
第４回	令和４年８月 29 日（月） 午前９時～11 時 30 分 午後１時 30 分～３時 ※オンライン	・変革ストーリーシートに対するフィードバック（豊島幹事、水島幹事、対話自治体） ・対話自治体との対話 ・第４回総括（鬼澤幹事長）
第５回	令和４年 10 月 20 日（木） 午前９時～午後４時30分 ※オンライン	・変革ストーリーシートに対するフィードバック（豊島幹事、阿部幹事、対話自治体） ・対話自治体との対話 ・第５回総括（鬼澤幹事長）
第６回	【１日目】 令和５年１月 26 日（木） 午後１時～午後５時	・ワークショップ（対話） １年間の研究会での活動を振り返っての気づきを ・講演　鬼丸昌也氏 （ＮＰＯ法人テラ・ルネッサンス創設者） ・令和３年度のアクションプラン上位自治体による発表 （東海村、藤枝市、厚木市）

第６回	【２日目】 令和５年１月 27 日（金） 午前９時15分～午後４時	・令和４年度の変革ストーリーシート上位自治体による発表（３会場） （塩尻市、一関市、港区） ・対話自治体との対話 ・令和４年度の変革ストーリーシート上位自治体による発表（大隈講堂） ・講話　北川顧問、出馬部会長 ・今後に向けて　鬼澤幹事長 ・幹事団からのメッセージ

2-2　３人の取組概要

(1) 若手職員インタビュー

取組内容	入庁１～10 年目の職員を対象にインタビューし、若手職員の職務に対する思いや職員としてありたい姿などを確認
時期	令和４年６月
対話の概要	1　キャリアプランを描けていない 「入庁前に思い描いていた携わりたい職務と配属先の職務との違いがあり、モチベーション維持に苦慮している。」、「他部署でどのような事業・事務を行っているかの情報がなく、積極的に配属を希望するような部署が分からない。」などの意見があった。 在籍年数が長く異動を経験した職員ほど与えられた職務をそつなくこなす傾向があった。 2　なりたい職員像のイメージが薄い なりたい職員像を持てずにいる職員が多く、組織・仕事に順応することを目標としている傾向にあった。一方で、業務を通し市民・職場から評価を受けることが、仕事に対する意欲、モチベーションの維持に繋がっているという意見もあった。 3　業務多寡で余裕がない。 担当する業務が多く、他の業務に目を向ける余裕がない。 4　総合計画等の事業の進行管理について 先輩職員に個々に助言をもらいながら照会への回答を作成しているが、それぞれの目的についてはあまり意識できていない。
取組からの気付き	・　採用後数年間は目の前の仕事をこなすことで精一杯、広い視野を持つことができていない。 ・　結果として、市の施策等について、自分ごととして捉えきれていない。 ・　一方で、仕事上チャレンジしたい気持ちも持っている。

(2) 地区市民センター職員インタビュー

取組内容	市民と多く携わり事業を推進する職員にインタビューし、地域に求められる人材について確認
時期	令和４年 10 月
対話の概要	1　地域で求められる人材 地域の方々との対話を通して職員が学びを得ることは重要であるが、地域課題の解決という面では、行政職員としての知識や技術を持ち合わせていないと対応が難しい場面が多い。 地域住民との対話により、地域課題を抽出し、行政としての課題解決に繋げるには、新採用で配属されるよりもある程度、行政経験（財務や組織等について知識を得ている状態）を積んだ職員の方が、地域の方々と向き合うことができ、得るものは多いと感じている。 2　市民との対話について 地区市民センターは、日常的に市民と対話することが必要な部署であり、行政に対する声もダイレクトに伝わってくる。その一方で、地域行事を成し遂げたときや地域の課題に共に取り組むときは、自治体職員としての大きなやりがいを感じる。 3　キャリアパスのロールモデルについて ワークライフバランスや働き方改革が進められる中で、かつては先輩職員を見ながらイメージできていたものが、見出せなくなってきているのではないか。 4　配属される意味について 特に事務職員について、多岐に渡る行政分野全ての範囲で配属が代わることになる。そうした中で、そこに配属される意味が示されないまま異動をすることはモチベーションの維持にマイナスの影響を与えるのではないか。
取組からの気付き	・　市民と直接的に関わる機会が多い職場において求められる対話の力は市の人材育成として重要である。 ・　対話を行う前提として、コミュニケーション能力はもちろんのこと、市政への理解、財政の面の確保など、行政職員としてスキルが求められる。 ・　市民との対話、協働事業が多いことは職場での仕事のやりがい、モチベーションの向上に繋がっている。

(3) 総合計画及び人材育成方針所管課職員インタビュー

取組内容	まちづくりや人材育成に関する計画等について、策定までのプロセスや現状を確認
時期	令和４年６月

対話の概要	1　総合計画 　多くの市民との対話を通して「将来都市像」や「ビジョン」を創り上げるなど、市民の声や思いを反映し計画が策定されている。 　どうしても、対話が細かな地域の「お困りごと」が中心になることも多かったが、目的からのバックキャスティングを意識し、高校生から地域の自治会長まで、多くの市民を巻き込んで策定に取り組んだ。特に、ワークショップに参加した学生が、その後の意見交換会にも参加してくれるなど、アプローチすれば、関心を持ってくれるという成果もあったと思っている。 　今後の進行管理についても、可能な限り、幅広い年代と対話しながら進めていきたいと思っていた。 2　人材育成方針 　平成 27 年 1 月に策定された方針であり、現在の市政や社会情勢を踏まえ修正する必要がある。時間の経過や社会情勢の変化により求める職員像は変化することはないが、若い職員の離職率の高さや定年延長などを踏まえ詳細については現状に即したものにする必要がある。 　人材育成方針を基に、職員研修や職員採用、人事評価等を実施しているが、人材育成方針の認知度は低い。
取組からの気付き	1　総合計画 ・　策定までのプロセスにおいて、多数の幅広い世代の市民が声が反映されている。 2　人材育成方針 ・　基本となる部分は大きく変わるものではないが、現状に即したものにするために見直しが必要。 ・　人材育成の根幹をなす人材育成方針の認知が低いということは、目指すものを職員間で共有できていないのではないか。

(4) 人事所管課職員等インタビュー

取組内容	人材育成、組織運営について所管課長にインタビューを実施し、現状の組織運営や人材育成の状況を確認
時期	令和 4 年 12 月
対話の概要	1　組織の柔軟性のあり方 　行政課題の解決に向けて組織を編成し小さな組織で対応していくこと、あらかじめ組織を大きく編成し取り組むべき課題に対してその組織内で対応していくことは相反する組織運営ではあるが、どちらも組織に柔軟性を与えることに繋がる。組織運営を考えたとき、組織編成とともに、現在実施している事業の必要性や重要性を確認し、事業を整理していくことも必要である。 　管理職は、本来組織のマネジメントに注力すべきであるが、現在

	は、特に係長職はプレイヤーも兼務してしまっている。 　更に、組織を細分化したことにより個々の業務を個人が背負っているような状況も生まれてきているのではないか。そうしたことから、副担当となった事務について取り組む余裕や、新人を育成する余裕もかつてより少なくなってきているように感じる。 ２　人材育成、人材マネジメント 　管理職が適正に職員を人事評価制度に基づき評価できていないケースがある。人材育成の根本は変わることはなく、管理職が「部下と話をする」、「問題があれば指導する」、「人事評価をきちんとする」ことが重要である。 　選挙事務やイベントへの職員応援は、他部署の職員とコミュニケーションが取れる良い機会であり、仕事上の課題解決の際に助けに繋がることもある。そういった機会を生かすことも意識すると良いのではないか。
取組からの気付き	・　柔軟な組織の在り方については、組織編成を考えるだけではなく、組織運営の方針・マネジメント、事業のスクラップ＆ビルドなど、包括的に検討しなければならない。 ・　適切な評価が、適正な組織運営、人材の育成に繋がっていく。 ・　他部署への応援やプロジェクトチームへの参加などが、職員とのコミュニケーションの場となり、他部署の実施事業への関心に繋がる一助になりえる。

(4) 市長対話

取組内容	小林前市長に対し、研究会での研究内容と変革ストーリーシートについて説明し、市政やまちづくりや人材育成に対する思いを対話
時期	令和４年 12 月
対話の概要	１　研究会に派遣する思い 　市民ニーズが多様化、複雑化する中で、職員の質の向上が必要不可欠であり、「厚木市を背負っていく本物志向の職員」を育成するため、本研究会へ派遣をしている。 ２　財源の確保 　政策や事業を推進していくため、財源も含めトータルで物事を進めていかなければならない。取組を充実させる意味でも、取組を進める上での基盤として財源確保を含み考える必要がある。 ３　対話 　現地対話を大切にしてきたが、現地対話は要望を聞くだけではなく、成果が出て初めて意味がある。１つ１つの対話の機会を大切にし、市民の思いを知り、課題解決に向け職員一丸となり取り組んでほしい。

	4　厚木市職員について 　元気があまりない印象がある。失敗を恐れず色々なことにチャレンジしてほしいが、そのチャレンジを後押しできない環境（組織・上司）があるかもしれない。
取組からの気付き	・　市職員には、市民との対話の中から、自ら課題を見つけ解決に向けた取組を進める能力が求められている。 ・　経営層が、何か事業を行うときには、そのための財源を創り出すことをセットに考えている。

本研究のテーマでもある「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」を踏まえ、市政や人材育成、組織をテーマにして、職員同士で意見を交換する機会がなかったことから、インタビューを通して多くの学びや気づきがありました。私たちが、変革に向けたストーリーを描き、具体的に取り組むべきことを検討する中で、今年度実施したインタビューで得た学び、気づきが大きなヒントとなり、また、取組を進めるうえでの根拠の１つとなりました。

3　現状と成り行きの未来

人口推移（第２期厚木市まち・ひと・しごと創生人口ビジョン・総合戦略）で示されているとおり、全国的にも見られる人口減少及び高齢化社会の影響は本市においても大きく、人口減少に伴う生産年齢の減少によって、労働人口の減少、産業や商業の集積が低下することが予測されます。また、高齢社会による社会保障費の増加やインフラの維持・更新に係る費用の増加、生産年齢人口の減少による税収の減少など、財政状況にも大きな影響が及ぶことが考えられます。

これらのこと整理し、次のとおり、成り行きの未来を段階的に捉え、及ぼす影響についてまとめました。

フェーズ１	**人口減少及び高齢化社会の影響** **（Ｒ７には後期高齢者が前期高齢者の人口を上回る）**
フェーズ２	**人口流出及び企業等の撤退**
フェーズ３	**市税収入の減少による財源不足**

4　私たちの取組のシナリオ

4-1　10 年後のありたい姿

(1) 市が定める将来都市像と現状

ア　第 10 次厚木市総合計画の将来都市像

「自分らしさ輝く　希望と幸せあふれる元気なまち　あつぎ」が達成されるため、二つの中長期的な視点として「地域包括ケア社会の実現」、「SDGs の達成」、更に三つの重点項目として、①安心・安全に暮らせるまち②誰もが快適に移動でき、地域で暮らし続け、働き続けることができるまち③デジタル化の推進及び自然環境と共生した持続可能なまちが設定され、分野横断的に推進することとされています。

イ　様々な条例や個別計画の推進

本市では、これまで平成 22 年に制定した自治基本条例をはじめ、政策的課題を解決するための様々な条例や個別計画を策定し、取組を推進しています。

10 の条例	「暴力団排除条例」、「市民協働推進条例」、「セーフコミュニティ推進条例」、「住民投票条例」、「自転車安全利用促進条例」、「文化芸術振興条例」、「公契約条例」、「子ども育成条例」、「観光振興条例」「里地里山保全促進条例」
主な個別計画	「第２期厚木市まち・ひと・しごと創生総合戦略」、「厚木市交通安全推進計画」、「厚木市地域福祉計画（第５期）」、「厚木市障がい者福祉計画（第６期）」「あつぎ子ども未来プラン（第３期）」「第３次厚木市男女共同参画計画」「第２次厚木市教育振興基本計画」「厚木市都市計画マスタープラン」「厚木市コンパクト・プラス・ネットワーク推進計画」「第３次厚木市産業マスタープラン」「厚木市都市農業振興計画」「厚木市環境基本計画」「第７次厚木市行政改革大綱」

ア・イで示したとおり、本市では、既に網羅的に行政課題を捉え、将来都市像を実現するための取組を行ってきていることが分かります。

これらの取組が、「惰性的に進行管理しているだけ」、「個々の取組の目標が策定の趣旨から乖離したまま放置されたままになっている」など、形骸化してしまわないようにするためには、適切な組織体制の構築及び市職員の能力向上並びに能力発揮が欠かせません。

しかし、これまでの７期にわたる研究会の成果でも繰り返し指摘されているように、人口減少社会を迎える我が国の基礎自治体を取り巻く環境は、より厳しさを増すことが想定されます。そうした中でも、これまで本市が取り組んできたことの強みと、課題を整理することから研究をスタートしました。

(2) 私たちが考える 10 年後のありたい姿

市の 10 年後のありたい姿を前提に、インタビューやこれまで本市が取り組んできたことの強みと課題を整理し、私たちが考える 10 年後のありたい姿を「実感できるまち。」に設定しました。

総合計画や各種計画に定める様々な施策や事業を、「自分ごと」として捉え、考え、行動して初めて実感を得られると考えました。市に関わるすべての人が、市政を「自分ごと」として捉え、考え、行動することで、これまで本市が推進し、根付いている市民協働がより強固なものになり、将来都市像の実現により繋がるものと考えました。

4-2 組織・職員の現状

	現状 第7次行政改革大綱での取組 （R3～8）	問題点 （あるべき姿と現状のギャップ）
組織・人	**強くしなやかな組織を作る**	
	(1) 職員の能力向上 ア 職員ニーズに応じた庁内・庁外研修 イ 人事評価制度の効果的な運用・見直し、評価者となる幹部職員の研修 ウ 職員ニーズに応じた庁内・庁外研修、資格取得の支援 **(2) 持続可能な行政経営を実現する組織体制の構築** ア 給与制度の見直し、組織・執行体制の調査、職員の希望や評価に応じた人事配置、定員管理方針に基づく管理 イ 社会人採用の実施、技術職員の適切な配置、再任用技術職員の効果的な配置 ウ 業務継続計画の見直し **(3) 生産性の向上・業務の効率化** ア 時間外勤務の削減、年休・男性の育休取得の促進、テレワーク促進 イ AI・RPAの導入 ウ デジタル化の推進、業務プロセスの検証（見直し） エ 総合窓口の開設、地区市民センター等との窓口サービスの最適化、新庁舎建設を見据えた整備	**(1) 職員の能力向上** 日々の業務に追われ、時間的に余裕を持てず、市政に対しての関与・関心は携わる業務の域を超えていない。 特に、若年の職員は、自発的な研修への参加、重要施策等のプロジェクトチーム等への参画の機会が少ない。 **(2) 持続可能な行政経営を実現する組織体制の構築** 重要課題に対して、柔軟に組織編成できている一方で、SDGsやカーボンニュートラル、自治体DXなど分野横断的に取り組むべき課題については、縦割りの意識が強く、効果的な組織運営に繋がっていない。 スペシャリスト及びゼネラリストの育成について方針があるものの、明確な運用がなされていない。 **(3) 生産性の向上・業務の効率化** 職員数を削減する一方で、多様化・複雑化する市民ニーズ、社会情勢に対応する人員の確保が難しい中、時間外勤務の削減を求められる現状。市民サービスの維持・向上に向けては、事業の見直しやスクラップ、デジタル化の推進が急務となっている。
	市民協働により公共サービスを向上させる	
	(1) 更なる市民協働の推進 ア 市民協働のまちづくりの推進 **(2) 多様な担い手とのパートナーシップの確立** ア 地域コミュニティ団体等の活動支援 イ 民間活力の活用 **(3) 公平な行政サービスの確立** ア 負担の公平性の確保 イ 補助金等の見直し	限られた人的資源と財源の中で、市民の満足度を高める必要があり、「公共」は行政のみが担うべきものという従来の考え方から脱却し、市民・企業・行政とが協働して公共サービスを提供していくシステムを構築していくことが求められる。 市民協働による公共サービスの向上に向けては、市民・企業・行政が、政策形成時から関わりを密にし、それぞれの立場を尊重した「協働」となるよう、相互理解を深めていく必要がある。

4-3　取組を進めるうえでの視点

4-1、4-2 と目標から遡って検討した結果、「協働」を中心的なテーマに据え、持続可能なまちづくりのための人・組織づくりを進めるためには、行政、市民・事業者ともに、『市政を「自分ごと」として捉えること』、『行政課題や地域課題の共有が十分ではない』ことが取り組むべき課題であると考えました。

この課題を解決するため、これまで本市が進めてきた協働に関する取組を振り返り、「共働」、「共創」が行われる仕組みとなっているか、本研究のテーマでもある持続可能なまちづくりのための人・組織づくりに対して、行政・市民・事業者がまちづくりを「自分ごと」として捉えるためには何が必要かなどについて検討しました。

その中で、**行政内部の「市政への理解」、「庁内の相互理解」、「組織の課題共有」、行政と市民・事業者の「まちづくり（ニーズや現状）の共有」が重要であり、これらを進める中で得られる「共感」こそが、協働の仕組みをより強固なものにし、あるべきまちの姿に近づくことができるのではないか**と考えました。

この一連の流れを意識し、変革ストーリーシートにまとめ、以降の取組を進めていく１つの視点として取り入れることとしました。

そして、今回の研究で導き出したゴールである「実感できるまちづくり」という目標状態を達成するために、職員のあるべき姿を一人一人が考え、作り上げていくための指針として、改めて人材育成基本方針の重要性を再認識しなければならないと考え、私たちが踏み出す一歩目として、人材育成基本方針への提言を行うこととしました。

5　人材育成基本方針の提言

5-1　要点

持続可能なまちづくりのための人・組織づくりのためには、その進むべき道筋が明確に定められていることが必要です。

本市では、組織づくりについては、行政改革大綱が定められ、個別の取組の進行管理が行われていますが、人材育成については、人材育成基本方針が定められてはいるものの、平成27年１月の改定を最後に８年以上改定されていません。

その間、コロナ禍をはじめとした大きな時代の変化もあり、多くの市民の参画を得て市民の総意として策定された新たな総合計画もスタートしていることから、将来都市像「自分らしさ輝く　希望と幸せあふれる元気なまち　あつぎ」を実現するために必要な人材育成についても見直す必要があるものと考えます。

そして、その方針の中では、基礎自治体の職員に求められる基本的な素養以外に、今後は、本市が将来めざす姿、特徴や課題をしっかりと捉え、市職員として必要な能力、その育成のための取組も併せて明確に示していく必要があります。

5-2　方向性

今年度の部会での研究では、持続可能な社会の実現のためには、SDGsの目標のうち、17番目の目標であるパートナーシップ（共助）の重要性を意識することを強く求められました。

本市においても、自治基本条例、市民参加条例、市民協働推進条例などを基本に、これまで市民参加・市民協働による様々な取組や、多くの市民との対話によるまちづくりの仕組みを作り運用していきました。

しかし、これらの仕組みは、本市が持続可能なまちでありつづけるという目的達成のための手段でしかないことを認識しないままでいることは、取組を行うこと自体が目的化してしまっていることになります。

こうした視点に立って、「立ち位置を変える」「価値前提で考える」「一人称で語る」「ドミナントロジック」で動く職員、組織を作るため、私たちが今取り組めることとして、人材育成基本方針へ盛り込むべき内容について、次の６つの事項を提案します。

1	ジョブローテーションについて
2	自薦以外の様々な登用制度の導入
3	定年延長に対する対応
4	人材育成基本方針への職員の参画
5	人材育成方針の進行管理と定期的な見直し
6	職場の魅力アップ

１　ジョブローテーションについて

本市は、市内に16か所の公民館・地区市民センターがあり、地域コミュニティの中心として、多様な市民と関わりながらまちづくりを進めることができる他自治体にはない特徴ある組織です。

協働によるまちづくりを進め、多くの人がまちづくりを「自分ごと」として捉え実感へと繋げるために、採用後10年程度の間に、窓口業務だけではなく、公民館・地区市民センターのように、市民と協働する事業に関われる部署に配属されるようなローテーションとすることを望みます。

２　自薦以外の様々な登用制度の導入

これまでも多くのプロジェクトチームが作られ、組織横断的な課題に対する取組の検討が行われてきました。

多くのプロジェクトでは、メンバーについて公募の枠があり、職員誰もが参加できる環境となっています。しかし、インタビューした若手職員のほとんどが職員公募に対して「参加してみたい気持ちはあるが、自分からは手を挙げにくい。」という意見でした。昨年度の庁内副業の推進というアクションプランを一歩進めるためには、こうした声をすくい上げていく必要があります。

管理職が、自己の部署だけではなく、市全体にわたる長期的な経営視点に立ち、部下職員の意欲や能力を見極め、職員を推薦する仕組みを設ける等、いつも同じ職員とならないよう、多くの職員の底上げを図ることが必要と考えます。

３　定年延長に対する対応

令和５年度から職員の定年が段階的に引き上げられることになり、これまでの定年後の再任用制度とは異なり、通常の係員として業務に当たることが想定されます。

定年延長の対象となる職員は、これまで部下だった職員と同じ係員として配属されことになる一方で、係員の立場からは、これまで上司だった職員が同じ係員として、あるいは部下として配属されることになります。

経験ある職員がこれまで培ってきた能力を生かすことが行政経営上求められることであり、適切な配置及び業務分担となるような仕組みが必要と考えます。

また、定年延長の対象となる職員の人事評価を適切に行い、高いモチベーションを持って働ける取組が必要であると考えます。

４　人材育成基本方針への職員の参画
人材育成基本方針も行政改革大綱をはじめとした他の計画と同様に、総合計画に定める将来都市像を実現するために、重要な施策の一つです。 そして、その内容を検討しなければならないのは、人事所管課だけではなく全ての職員であるべきと考えます。 人材育成基本方針の改定を検討する際には、職員へのアンケートだけではなく、ワークショップ、庁内の検討委員会を設置するなど、多くの職員が関わり、「自分ごと」の方針となるための方策が必要と考えます。

５　人材育成方針の進行管理と定期的な見直し
人材育成基本方針を改定した後、単に職員に周知するのみでは目標達成のための施策として不完全といえます。 人材育成基本方針についても、単なる心構えではなく、実効性のある計画として、方針に基づく事業とその期間、目指す目標を定め、進行管理することが必要です。 更に、時代の変化に対応すべく、方針は３年後毎に見直す等、定期的な見直しをすることをあらかじめ盛り込むべきであると考えます。

６　職場の魅力アップ
各自治体ともに、人材育成と併せて、優秀な人材の確保、専門性を持った職員の採用等、組織を活発化するために様々な取組を行っています。 直近では、相模原市が子育て中の職員をサポートするため、小学１年生から６年生までの子供を持つ職員を対象に１日最大２時間まで取得できる「部分休暇制度」を４月から導入することを決めるなど、時代に併せて制度を臨機応変に働きやすく改善することは、現在の職員のためでもあり、魅力ある職場であることをＰＲすることにもなり、人材の確保のためにも不可欠であると考えます。 組織、人材育成を考えることは、本市の行政が、持続可能性な地域を作るための組織として重要な要素であるといえます。

６　１年後に目指す状態と創り出したい変化

6-1　１年後に目指す状態

「行政経営等に関する職員アンケートの回答率 80%以上」

→　人材マネジメント部会からの継続的な発信、職員相互の対話の機会の創出

令和３年度は 76.3%、令和４年度は 67.5%と下がっており、職員の人材マネジメントへの関心が下がっています。

その要因として、今年度の若手職員へのインタビューの結果にもあるように、組織及び人事について積極的に関心を持っている職員が多くないことを実感したこと、また、長く続くコロナ禍により、職員相互のコミュニケーションの在り方も変

わってきたことが考えられます。

更に、これまで８期に渡り研究会に職員を派遣していますが、人材マネジメント部会での活動と、そこでの研究成果については、年に一度程度のアンケート調査や一部の職員との対話などが実施されるのみで、庁内で認知されているとは言い難い状況です。

他自治体では、庁内グループウェアでの定期的な情報発信を行っている事例もあり、参加した職員のための自己研鑽にとどまらない継続的な取組を行う必要があり、それこそがこの研究会の求める基本的な姿勢であることを学びました。

持続可能なまちづくりへの一歩として、市の政策課題への取組とそのための組織運営について、職員が関心を持つことの重要性を、より多くの職員と共感するため、様々な階層の職員との対話の機会を創出する取組を行っていきたいと思います。

6-2　創り出したい変化

「対話の機会の増加」

→　庁内プロジェクトチームへの参画、イベント応援に自分ごとして参加、職員による事業提案の採用数の増加

庁内での対話する機会への参加意欲が増すなど、業務外の事業への関心を持つ職員が増え、目標状態である「職員が様々な市民と対話できる機会・場の創出」により、まちづくりに関わる多くのステークホルダーが共感できるような土台作りとなるような変化を創り出したいと考えます。

7　次年度に向けた展望

7-1　自主研究グループとしての活動の本格化

本市において、人材マネジメント部会の活動の継続性が一つの大きな課題でした。そうしたことから、部会での学びや研究成果について継続して取り組み、より多くの職員を巻き込むため、昨年度の部会参加のメンバーと共に、自主研究グループを立ち上げました。

今後、具体的な活動計画を協議するとともに、過去の部会参加者や関心のある職員に声がけを行い、メンバーを増やし本市の人材マネジメントについて、より多くの職員が「自分ごと」として捉え、より良い組織、人事行政となるよう取り組んでいき、非公式な活動を公式な業務としての活動に繋げていきたいと考えています。

7-2　人材育成基本方針改定への積極的な関与

人材育成基本方針については、人材マネジメント部会の幹事団から総合計画との整合性を図る必要がある旨の指摘があり、また、今年度の研究においても、本市の持続的なまちづくりのためには、市民協働によるまちづくりを更に一歩進め、誰もが実感できるまちづくりを進める必要があるものと考え、本市

の人材育成方針もブラッシュアップしていかなければならないものと考えました。

本方針については、働き方改革や公務員の定年延長等の社会的情勢もあり、令和５年度から改定に向けた取組がされることが検討されています。

前回の改定時には、職員課以外の関与はあまりありませんでしたが、今後の厚木市を担う職員の積極的な関与による検討が不可欠であるものと考えます。

職員による検討委員会の設置や、ワークショップ等を行うことも想定されることから、多くの職員や市民が関心を持ち、本市の現状と未来を見据えながら、持続可能な組織を担う人材育成が図られるようなものとなるよう積極的に関与していきたいと考えています。

8　おわりに

最後に、１年間の研究会を通じて、「対話」と「問い」から多くの「気づき」の場を提供していただいた幹事団・事務局の方々を始め、部会で出会った他自治体職員の方々、快く部会に送り出してくれた職場の方々、これまで本市から部会に参加したマネ友の皆様、対話やインタビュー等に協力いただいた市職員・市民の方々に対して、心から感謝を述べ、研究会に参加した３人の気付き、学び、今後の展望について記し、結びとします。

8-1　佐伯の一歩

市役所の仕事、特に事務職は、資格が必要な他の職種とは異なり、仕事をする上で特別なスキルが必要なわけではありません。そうしたことから、資格を取得する等の主体的なスキルアップやキャリア形成が難しい部分があると思います。また、他自治体の職員のように意欲が高い人が、自己研鑽のために社会人大学院等で学ぶようなことは、悪い意味で特別視されるのも、厚木市の組織の特性だと感じています。

民間企業とは異なる次元の中で、個人として仕事に対するモチベーションを高めるため、組織として変革を進めるために何をすべきかが、非常に分かりにくい中でも、厚木市民の役に立つ組織、人材であり続けるためには、どうしたら良いか考え続けた一年間でした。

答えはこの先も見つからないかもしれませんが、これからも、厚木市のあるべき姿について考え続け、色々な方と対話し続けていきたいと思います。

8-2　上野の一歩

１年間、本研究会に参加し、「組織・人づくり」という課題に３人で取り組み、市職員、他自治体の職員との対話を通して、多くのことを学び・気づきを得ることができました。特に、私自身、職員として働く中で蓄積された固定観念があることに気づかされました。

視点、見方を変える、価値前提で物事を考えるなど、実践していかなければなら

ないことは多くありますが、より良い組織・人づくりに繋がるものは何か、自分ができることは何か、職員が目指していく方向はどこにあるかなど、正解が１つではない課題に対し向き合い、取り組んでいけたらと考えています。

最後に、この研究を通して得ることができた思いを共にする職員とともに歩みを止めることなく、今後も、よりよい組織・人づくりに向けて考え行動できたらと考えています。

8-3　牧村の一歩

地域のための人・組織づくりを進めるため、市が目指すビジョンを実現するために、今何をすべきかを考え続けた期間でした。この取組は、共感者を増やし、巻き込み、やがて大きな力となって組織を変えていくことが目的です。実際に、役職や部署を問わず色々な職員の話を聞いたり、市の計画や課題を知ったりすることによって、普段の業務でもそれらについて考えることが増え、関わった職員の顔が浮かぶようになり、私自身がこの活動によって大きく影響を受けました。

この活動を通して、物事を自分ごととして捉えるために大切なのは、「物事を知る機会」があることと「対話」だと考えるようになりました。その機会として、地域担当職員制度や、市民との対話の場の創出の場をまとめるとともに、人材育成の基礎となる人材育成方針の改定に向けての提案をしました。昨年度の庁内副業も併せて、この制度が実現できれば、職員一人一人の能力が向上し、強くしなやかな組織となるはずです。

短い期間でしたが、多くの学びを得ることができました。現在、産育休で仕事から離れていますが、復帰した際には、また、この活動に協力し、取り組んでいきたいと思います。