

## 平成 28 年度 人材マネジメント部会 論文

鎌倉市議会事務局 沢崎 悠美  
鎌倉市環境部環境政策課 澁谷 毅  
鎌倉市都市整備部都市整備総務課 猪股 大輝

### 1 序論 1 ～鎌倉市と人材マネジメント部会～

早稲田大学マニフェスト研究所の人材マネジメント部会(以下、「部会」という。)は、全国から多くの自治体が集い、対話し、考え、各々の自治体の課題等についての改善を図っていく場である。

鎌倉市が部会に参加して、今年度が 3 期目であり、平成 26 年度以来毎年度参加している。

平成 26 年度の部会参加者は、

- (1) 全職員を対象とした、皆で考える場「あ・らうんどカフェ」を創設した。
- (2) 職員専用の Facebook アカウント「CSV カマクラ」を立ち上げ、研修やイベント情報の共有等職員間の交流を可能にした。

平成 27 年度の部会参加者は、

- (3) 新採用職員研修へ参加し、「ダイアログ(対話)を通じてありたい姿を考える」のコーディネートを担当した。
- (4) 人事評価等の改善に係る職員提案を行った。
- (5) 自主的に活動を展開、拡大、継続していくべく、外部の視点や関係を意識した、新しい職員有志コミュニティ[イイハコ]を立ち上げた。
- (6) 壁の色を塗り替える等、オフィス改善を図った。

参加者それぞれ考えられ得る様々な取組みを実施し、各自の捉える鎌倉市の課題の改善に努めてきており、また、現在も継続して取り組んでいる。

### 2 序論 2 ～参加するまで～

そして今年度、我々は 3 人とも庁内公募に対して志願して人材マネジメント部会に参加した。

前年度以前の部会参加者の活動に触発され、影響を受けた結果の志願かという、そういうわけでもない。初めて参加してから 2 年しか経過していないという期間の短さや、部会経験者が合計 5 人という全体の職員数に占める割合の少なさ等が理由として考えられるが、鎌倉市においては、部会経験者の活動のすべてが全職員にあまねく知れ渡っているというわけではない。

現に、前年度以前の部会参加者の活動について、我々 3 人のうち 2 人は、「1 序論 1 ～鎌倉市と人材マネジメント部会～」の(1)、(5)、(6)の項目しか知らなか

った。知っていたものについても、活動内容の詳細はほとんど認識していなかった。そのうえ、過去の参加者の発案した市内の取組みに参加を呼びかけられながらも、応じなかった。

3人とも、先入観も感化もほぼない状態で部会に参加した。

### 3 本論1 ～鎌倉市の印象～

7月までに3回の部会研究会に参加しながら、我々3人で鎌倉市のことを話し合った。自分の担当業務や思い描く市の将来像、課題等について意見交換をしているうちに、また、いろいろな職員にインタビューを行っていくうちに、3人が受ける現状の鎌倉市の印象がまとまっていった。

#### 印象① 鎌倉市って「ビビリ」すぎかもしれない

注意されること、批判されること、怒られること等を忌避するような、いわば「アレルギー症状」が役所に深く根ざしているように思える。無論、たいていの人間にとってそれらを嫌がることは当然のことであるものの、鎌倉市役所では、行動の起点や原動力の源が「怒られるのが嫌だから」といういわゆる「ビビリ」であることが少なくないのではないか。

実際に、日々の業務の中で、対市民、対議員ばかりか、対職員においても「怒られないようにとりあえず〇〇しておこう」という趣旨の発言を耳にすることがある。

#### 印象② 鎌倉市って相互に監視しすぎかもしれない

市民、政治家（首長・議員）、職員がお互いを完全に信頼しあっているとは言い切れないように感じられる。相互に「監視」するような土壌が定着しており、鎌倉市全体をよくしていくための市民、議会、行政の協力体制が十分に機能しているかどうかは疑問が残る。

#### 印象③ 鎌倉市って職員がやめすぎかもしれない

定年以外の理由で退職する職員が多いように思える。

特に、技術職の中途退職者が目につき、実際に職員インタビューでもそのことについて言及する職員が少なくなかった。事務職においても、メンタルヘルスの不調等によって療養休暇を取得し、その後退職するという事例がある。

#### 印象④ 鎌倉市って変化に敏感すぎるかもしれない

職員インタビューで特に感じられた。変化を強く促されることについて、そのこと自体の意味を考える前に、敬遠するような雰囲気を感じることもある。

#### 4 本論2 ～印象を考察・検証する～

##### 「印象① 鎌倉市って「ビビリ」すぎかもしれない」の考察と検証

なぜ「ビビっ」ているように見えるのか。

その理由は、鎌倉市の状況にあるのではないかと我々は考えた。

鎌倉市は意識が高い市民が多く、人口に比して市民要望等が多い。

資料1において示すとおり、平成26年においては、藤沢市では245人に1人が、横須賀市では363.2人に1人が、鎌倉市では206.6人に1人が市に要望等を行っており、他市と比較しても鎌倉市の人口に対する要望等件数の比率が多いことがわかる。また、要望等1件あたり職員数では、藤沢市が2.1人、横須賀市が2.8人に対して、鎌倉市は1.6人で1件の要望等処理しなければならない状況であり、3市を比較すると、市民等からの要望等の処理に際して対応できる人員数は、鎌倉市が最も少ない。

##### 資料1

##### 平成26年度における各市の人口及び職員数、要望等件数比較

市	人口 (A) (人)	職員数 (B) (人)	要望等件数 (C) (件)	要望等1件あたりの 市民数(A/C) (人)	要望等1件あたりの 職員数(B/C) (人)
藤沢市	419,916	3,535	1,714	245.0	2.1
横須賀市	406,787	3,187	1,120	363.2	2.8
鎌倉市	173,530	1,342	840	206.6	1.6

※各市統計を参照した。

事務要望等を非常に受けやすく、また、受けた要望等を処理する人数も少ないとなると、自然と少しでも批判や意見等を受けないよう行動するようになりやすいということが考えられる。

##### 「印象② 鎌倉市って相互に監視しすぎかもしれない」の考察と検証

「印象①の考察と検証」で考察した理由と大きく関係していると推察する。

市役所が市民から要望を受けやすい環境にあるということは、議員も同様の環境にあると考えられる。

議員も職員も、いわゆる「声の大きい」意見ばかりを注視すると、地域全体をどうよくするかという本来あるべき価値前提の考え方ではなく、不満の声を避け、そうした意見を受けてしまったら鎮静化に懸命になりがちとなってしまうことが懸念される。

「印象③ 鎌倉市って職員がやめすぎかもしれない」の考察と検証

資料2のとおり、直近3年間においては、退職者のうち3割程度を自己都合退職者が占めている。また、自己都合退職者の中には、技術職も一定の割合を占めている。

このデータのみを以て、鎌倉市における中途退職の状況を断定するのは、他市との比較等が容易ではないことから難しい。ただし、部会で意見交換を行った他市の職員から、「自治体職員から民間企業等へというケースはともかく、自治体職員から自治体職員への転職というケースはあまり聞いたことがない」、「役職者の自己都合退職はなかなかない」等の情報を得ているほか、職員インタビューにおいても、特に技術職の中途退職について「憂慮している」旨の意見があった。

なお、直近3年間の技術職の自己都合退職者には、他市へ移ったケースや、役職者が退職するケースも見られる。

資料2

鎌倉市における直近3ヵ年の退職者数

	退職者総数 (A)	自己都合退職者数 (B)	自己都合退職者数 (技術職のみ) (C)	退職者総数のうち 自己都合退職者 の占める割合 (B/A)	自己都合退職者数 のうち技術職 の占める割合 (C/B)
H25	63人	20人	4人	31.7%	20.0%
H26	84人	20人	1人	23.8%	5.0%
H27	68人	21人	5人	30.9%	23.8%

※各市統計を参照した。

「印象④ 鎌倉市って変化に敏感すぎるかもしれない」の考察と検証

変化を強く促されることや、自らが促されずとも刷新自体を敬遠する職員が思った以上に少なくなかった。

たとえば、前年度部会参加者の取組みについて自らと直接的な関係はなくても批判的な意見を口にしたり、庁内でBGMを流す試みについて頭から否定する意見を聞いたりとといったことが職員インタビューにおいて印象的であった。

そして、我々自身もその例外ではなく、先述のとおり、今年度部会に参加している我々のうち2人は、前年度の部会参加者に庁内の取組みへの参加を呼びかけられたものの応じなかった。確たる理由があつて応じなかったわけではないが、そこに「変化を促されることに対する敬遠」がまったくなかったとは断言できない。

## 5 本論3 ～課題と「こうなりたくないモデルケース」～

現状の鎌倉市について我々3人が受ける3つの印象を検証、考察した上で、鎌倉市における課題を抽出した。

### 課題1 それぞれの「相違」について鷹揚ではない雰囲気があること

市役所だけでなく、市民や市民を取り巻く環境にも言えることかもしれない。

職員それぞれ人それぞれ、立場も違い、背景も違い、考え方も行動も違う。

職員インタビューにおいてもたびたび聞かれたことであり、「4本論2～印象を考察・検証する～」の表1でも示したが、鎌倉市は外部からの意見等が多く、そのひとつひとつに対して丁寧に対応するよう努めている。中には、人それぞれの立場の違いを容認できないことに端を発する「意見」も散見される。当然、そうした「意見」にも懇切丁寧に対応している。しなければならない。対応することで、「意見」の中で言及された誰かが、または主張されなかった誰かが、不利益を被ることもないとは言い切れない。

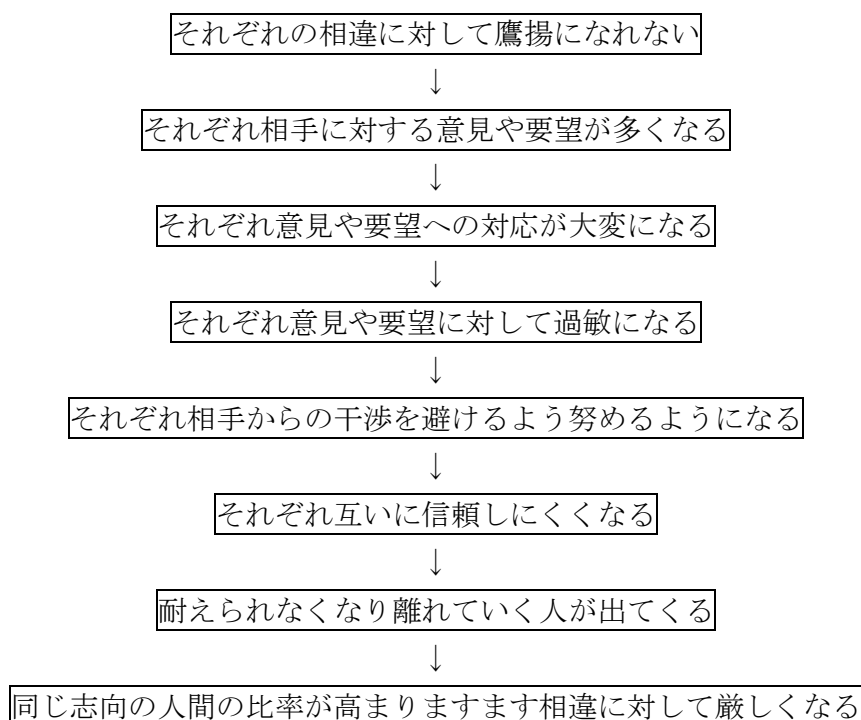
庁内においては、誰かが刷新的な取組みをしても、是非を吟味することもなく、いわば反射的に否定する職員が皆無ではない。決して多数ではなくとも、そうした反応は、雰囲気の醸成につながり、やがて「土壌」となってしまうこともあり得る。

### 課題2 職場に不満を感じる職員がいること

一般的に、自らが現在いる環境に対してまったく不満がないということはまず考えにくいことである。ある程度不満はしかたないことなのかもしれない。しかし、職員に聞けばいくらかでも不満が出てくるような職場や、中途退職が日常茶飯事になっている職場を、魅力ある職場と扱うのは難しいだろう。「4本論2～印象を考察・検証する～」でも触れたとおり、職員インタビューにおいて、職場への不満を理由に退職を決意する職員がいることを憂慮し、将来を心配する声があったことは印象的である。

この2点の課題をふまえた上で、我々は「こんな鎌倉は嫌だ！モデルケース」を描いた。このモデルケースは、鎌倉市全体に対応するものであり、鎌倉市役所の職員だけが対象となるものではない。場合によっては、対象として市民も当てはまり、議員も当てはまり、職員同士というケースも考えられるだろう。

○こんな鎌倉は嫌だ！モデルケース



市役所が、鎌倉市が、このモデルケースのようにならないようにするにはどうしたらよいただろうか。我々3人は考え、話し合った。

## 6 本論4 ～理想と今年度の取組内容～

考え、話し合った結果、我々は我々自身の理想を描いた。

### 理想：ひとりひとりを尊重する組織

人は、能力、考え方、働き方にいたるまでまさに十人十色であり、ひとつの価値観で統一された組織や、職員各自を画一的に「人工」としてみなす組織ではなく、多様な人々がそれぞれのやり方で貢献していける組織とすることを目指したい。仕事に対する価値観も、得意な仕事の仕方にも人によって異なるが、その違いによって多様なアイデアが生まれることもあるのではないか。現代の人々の価値観は多様化している上、地域と関わる全ての人をサービスの対象とする行政の仕事に従事している我々にこそ、多様なアイデアは必要なのかもしれない。それぞれの経験、能力、職種に基づく専門知識等を十全に発揮でき、仕事を通してそれぞれが尊重される職場を理想として考えた。

この理想に近づくため、実際にどう取組んでいったらよいかを検討した。取組みにあたって、我々は懸念があった。これまでの調査等で我々が実感し、我々自身も無関係ではない、変化することへのアレルギー反応である。

職場にBGMを流す試みを言下に否定したり、刷新的な試みを十分に吟味もせず批判したり、そして我々もあったように、変化を考えていこうという誘いを特段の理由もなく断ったりといった反応を受けることは、我々が活動をする際にも十分考えられた。

そのため、取組みを行っていく際は、アプローチの仕方を工夫してみようと3人で何度も相談していた。

そこで、ひとつの取組方針を立てた。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っていききたいという気持ちをこめた、「前向きな対話ができる土壌をつくろう」という取組方針である。

性急に対話等を進めてすぐに理想的な鎌倉市を具現化するというのではなく、立場の違う者同士が互いを認め合って話すことにより、「よりよい鎌倉の実現に近づくこと」を、それぞれが実感し、実践したいと思えるような雰囲気、つまり「土壌」こそ理想の実現には必要であると我々は考えた。

そして、「気がついたら、変わってた」というコンセプトのもと、強烈に促したり、呼びかけたりといったことはせず、できるだけ目立たず、気づかれず、ただ着実に改善に向かっていくための取組みを試みた。

#### 今年度の取組み1 技術職に係る職員ヒアリングを実施する

それぞれの経験、能力、職種に基づく専門知識等を十全に発揮できる職場を理想のひとつとして描いた上で、鎌倉市の現状を検分したところ、技術職、特に土木職の状況が目についた。

職員インタビューにおいても印象的であったことだが、現在、一部の職場では、市民対応等に忙殺され、設計等の専門知識を必要とする業務が圧迫されているという状況がしばしば見られる。また、直近3年間で土木職の中途退職は毎年あり、退職者の中には係長や課長補佐といった、業務及び職場の中心となる役職者もいる（「4本論2～印象を考察・検証する～印象③の考察と検証」参照）。

そこで、現況に身を置いている技術職員、特に土木職の職員を中心に、個別ヒアリングを行った。担当職員から管理職まで幅広い層の職員にヒアリングに応じてもらった。

その結果、現状については、従前より明確に把握できた。改善策については多くの提案があったものの、ある職員から得た提案について、賛意を示す職員もいる一方で、懐疑の念を口にする職員も存在する等、ひとつの解決策を導くことは困難だった。ヒアリング等に基づく成果については、発表方法等を検討し、近日中に庁内に還元していく予定である。

## 今年度の取組み2 議員と話してみる

議員に対するビビリ発想は、議会对応に追われる上司の姿を見て、議員本人と接したことが無い若手職員にも伝播してしまっている傾向がある。これを改善していくためには、先入観のない若手職員が、議会の場ではなく、議員と直接対話する機会を作るのが効果的ではないか、と我々3人は考えた。

また、複数の議員からも日常的に、「これからの鎌倉市を担っていく若手職員と話したい、どんなことを考えているのか知りたい」との声が出ている。

対話により、「議員と職員は、立場は違えども、地域の幸せを高めるために存在している」ということが再認識できれば、議会の場においても、より前向きな議論が行われるようになり、ビビリが根本に無い、前向きな施策が選択されるようになっていくのではないだろうか。

対話を実現するにあたって懸念しているのが、いかに公平に機会を作るか、ということだ。この点については、次期出馬しないことを表明している議員に対話の場に出てもらう、等のプランを検討中である。今後、双方にとって効果的な実施方法を探り、実現を目指していきたい。

## 今年度の取組み3 退職する職員の話聞く

平成26年度の部会参加者は、参加した年度以降毎年度、自身が立ち上げた「全職員を対象とした、皆で考える場『あ・らうんどカフェ』」の活動の一環として、全職員を対象として出席者を募集し、その年度に退職する部長に話を聞く場を設けている。平成27年度は、当該年度の部会参加者もコーディネーターとして参加し、今年度においては、我々も同じくコーディネーターとして参加することとした。

その際、例年はプレゼンターに部長のみを対象としていたが、今年度は、部長以外の職位の退職者にも話を聞くこととした。理想とした、「それぞれの経験、能力、職種に基づく専門知識等を十全に発揮でき、仕事を通してそれぞれが尊重される職場」の実現には、様々な立場の職員の話を書くことが必要であると感じたためである。

「あ・らうんどカフェ」は平成29年3月27日に実施予定であり、現在鋭意準備中である。

## 7 結論 ～今後について～

当面は、「前向きな対話ができる土壌をつくろう」という取組方針に基づき、現在の取組みを予定どおり実行するとともに、さらに着手していないアイデアについても具現化していくつもりである。



### 予定している取組み1 「中途退職者と話してみよう」

鎌倉市役所を中途退職した人に、在職者が話を聞く場を設ける。直近まで鎌倉市役所に勤務していて、現在違う場で働いている人から鎌倉市役所を見つめ直してもらい、話を聞くことで、在職者では気づきにくいことを発見できることを期待する。

### 予定している取組み2 「中途採用者と話してみよう」

鎌倉市役所に中途採用された人に、主にプロパー職員が話を聞く場を設ける。直近まで鎌倉市役所以外で働いていた人の視点で見たことについて話を聞くことにより、在職者が刺激を得ることを期待する。

こうした取組みを経て、我々が描いた理想「ひとりひとりを尊重する組織を目指そう」に近づく加速装置となるであろう取組みについても挑戦していきたい。

### 挑戦したい取組み1 「コース別採用・雇用」の推進

企業において見られる、いわゆる総合職や一般職といった職種別の採用・雇用を行い、適性や働き方にあわせた仕事の分担を図るものである。現在、鎌倉市においては、土木職や建築職等、専門技術を要する業務を行うことを想定して技術職の枠組みを設けているが、事務職については特段分けられていない。事務職についてもコースを設けることによって、ミスマッチ等を防ぎやすくなるのではないかと、ひいては、理想とする「ひとりひとりを尊重する組織を目指そう」の実現に寄与するのではないかと考えている。

### 挑戦したい取組み2 「中途退職者の積極採用」の推進

企業等の中途退職者を採用するだけでなく、他市の退職者についても、積極的に採用する。市のホームページの採用関連の箇所はその旨記載する等、特別な費用をかけなくても、可能なことはある。

また、以前鎌倉市役所に勤務しており、現在は違う場で働いているものの、鎌倉市役所に復帰したいという気持ちをもっている人を、在職時の待遇で再度採用することも非常に有益であるのではないかと考えている。

今後、繊細かつ大らかに、状況をよく見極めながら観察と行動を続けていくことを誓う。

## 9 所感

1年間の部会への参加、3人での対話を通して、我々3人は、「ひとりひとりの違いを認め合い、活かせる、幸せな職場・幸せな組織・幸せな地域を目指したい」という共通した認識を持った。3人での対話の中でこのような発想が生まれたのは、我々3人のキャラクターの違いによるところが大きかったように思う。部会参加によって始めて顔を合わせたメンバーもいたが、お互いの内面を知ることから始め、組織について考察を進めるうちに、「対話を通して自分に無かった新しい発見を得る喜び」を体験することで、自然と、前述の発想が生まれたように思う。この体験を、他の人にも実感してもらうことは、幸せな組織を実現するうえで効果的であると思う。

また、目指したい姿を実現するために大切に考えているのが、効率ではなく、効果を重視したい、ということだ。もちろん一般的に、効率が大切な場面は数多くある。しかし、長い年月をかけて無意識的に醸成された組織風土を、強制的に短期間に外的圧力で変革を引き起こすのは難しく、拒絶反応を引き起こすと想像する。無理な急激な絶食によるダイエットが成功しないのと同じで、気づかないくらい、無理のないじわじわとしたアプローチが、結果的には良いのではないか、ということだ。組織は大きな怪獣のような生き物ではなく、約1,300人の、感情ある人の集まりだ。組織をひとかたまりの巨大なものとして捉えず、目の前で諦めの表情でネガティブな愚痴をこぼす「1人の人」に対して、対話によってポジティブな発想転換を促す、という地道なアプローチを続けたい。

今年度の部会は終了したが、今後も、時間をかけて、床暖房のようにじんわりと、気づけば身体全体があたたまっているというようなアプローチにより、誰にとっても居心地の良い幸せな組織を実現するための方法を模索していきたいと思う。

(沢崎 悠美)

私には、以前から抱いてきた疑問がある。それは、みんな口では変わらなければならないと言っているし、頭でも理解しているように見える。なのになぜ変革は成功しないのかということだ。

先代のマネ友たちを始め、今まで変革を目指して行動を起こした職員は多く存在している。また、変えたいと口にする人はもっと沢山いるだろう。さらに、黒澤明監督の「生きる」という65年前の映画では、市役所を変えるために孤軍奮闘する大先輩が描かれている。

しかし、半世紀以上に渡り多くの先輩方が志してきた変革は、ついに達成されずに今に至る。これは何故なのだろうか。

そんな疑問を胸に参加した1年間の部会で、ここには書ききれないほどの経験、気づきを得た。

残念ながら、本論文で述べた方法により、この半世紀以上に渡る難題が、絶対に全て

解決するとは思っていない。しかしながら、本論文で述べている「多様性を尊重する」や「制度や施策で強制的に変革を起こさず、まず土壌を育てる」という考え方は、この手詰まりとも思えるの状態を解決するヒントとなる可能性を秘めており、さらに効果的な解決策を生み出すための礎となると信じている。

(澁谷 毅)

DavidBowie が死んだ。去年の1月、享年69歳であった。ロック界には異色ある人は多いが、もはやDavidBowieのような…などと織田作之助が坂田三吉を好むがごとく私が敬愛するDavidBowieという人は、その生涯において「変化」というものを実に強く意識し続けたロック・ミュージシャンだった。自身の音楽やスタイルを変化させながら、聴衆にも呼びかけた。「changes!」

ひるがえって自身を省みるに、変化するということはなかなか容易なことではない。本文中でも触れたが、刷新への呼びかけに及び腰になる人は少なくないだろう。そして私自身そうであったことは、部会に参加するまで、同じ市から参加した我々3人で話し合うまではまったく意識しなかった。気づかなかったと言ってもよい。

「視点を変えてみる」…直接的に扱われたテーマではなかったものの、部会で学び実践した非常に重要な考え方だ。「視点を変え」て、相手の立ち位置から物事を見つめることは、そのまま自分の視野を広げることと直結する可能性をはらんでいる。我々3人、過去の部会参加者、他市からの参加者…多くの人間と話す機会があったこの1年間ほど様々な視点から考えた経験はいまだかつてなかった。

組織を変える。現状を変える。簡単なことではないと思う。ただし、組織を形成するのは各個人である。それぞれが視点を少し変えて考えてみれば、組織にも変化が及ばないはずはないのではないか。

私はそう思う。部会への参加を通して、そう思うようになった。

「Turn the face to strange, CHANGES!」

(猪股 大輝)