早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会

２０１７年度　共同論文

川崎市　第４期研究生

総務企画局 情報管理部 行政情報課 情報公開担当　川島 美里

教育委員会事務局 健康給食推進室　葛山 久志

まちづくり局 総務部 企画課　長瀬 優木

２０１８年3月

目次

Ⅰ　はじめに・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 1
Ⅱ　研究内容・活動の経過・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 4
　1　第１回研究会・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 4
　2　第２回研究会・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 9
　3　第３回研究会・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 17
　4　夏期合宿・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 30
　5　第４回研究会・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 37
　6　第５回研究会・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 44
Ⅲ　次年度に向けた展望、今後のシナリオ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 46
付記
参考

Ⅰ　はじめに

皆さんは、「早稲田大学マニフェスト研究所 人材マネジメント部会（通称：人マネ）」を知っていますか？この『人マネ』とは、自治体の組織力を高め、真の地域主権の実現することをめざす「研究の場」で、この研究を通じた人材育成を目的としている団体です。「地域経営推進センター」という一般社団法人が主催しています。

この『人マネ』は、手を挙げた自治体ごとに職員３名が参加し、１年間を通じて１０日程度、研究会に出席します。『人マネ』は発足から１２年続いているようで、２０１７年度は１００近い自治体が参加していました。

川崎市は、２０１７年度で４期目の派遣となり、今回も３期生と同様、新人担当係長の中から３名が指名されて派遣されることとなりました。こうして私たちは、『人マネ』のことはもちろん、お互いのことをほとんど何も知らないまま、この「研究の場」に放り出されることとなりました。

研究会がはじまると、部会長、部会長代行、幹事などと名乗る人たちが次々に現れ、組織力向上のための考え方やスキル、そしてスピリッツを教え込まれます。そして、「この部会は、研修ではなく研究の場だ」「組織を変える取組を、自分たちの力で実践しろ」と、耳にタコができるほど言ってきます。これは『人マネ』の底流を流れる大事な考え方と言えます。こうした考え方のもと、研究会では毎回、組織変革へのアクションを課題として与えられます。「自分たちは人事・組織の部門の職員ではないのに…」という戸惑いからはじまり、他の自治体職員と一緒に悩みながら、１年間を過ごすこととなりました。

この論文は、一言でいえば、この１年間の活動経過と成果を記載したクロニクルです。拙いながら、４期生で考えた今後の組織変革のシナリオについても掲載しています。より良い組織づくりは、官民はもちろん、時代や人種を超えた共通の課題であり、願いでもあります。この論文を見て一人でも刺激を受け、新しい何かに気づき、少しでも川崎市役所がよりよい組織に近づくことを願ってやみません。

平成 30 年３月吉日

人材マネジメント部会について

目的：

　地域の持つ可能性を発見し、従来の枠にとらわれない発想で、

　それらを強力に活かしていく、地方創生時代の職員・組織を創ること

特徴：

・自治体ごと３人１組で参加

・「研修」の場ではなく、「実践を伴う研究」の場

・「対話（ダイアログ）」から気づきを得る

・全国に広がる参加者・経験者のネットワーク活用

参加状況：

・平成２９年度は、３０都道府県９６の自治体が参加

・川崎市は、今年度で４期目。係長級３名で参加。

平成２９年度、部会の年間スケジュール：

第１回研究会（4/19　早稲田大学国際会議場 井深大記念ホール）

テーマ：「部会とは何か」「組織とは何か」「対話の重要性」

次回までの取組課題：組織の現状把握・自分の組織のキーパーソンとの対話

第２回研究会（5/17　富国生命ビル 14 階 第４セミナールームＢ）

テーマ：「課題の共有と気づき」「『価値前提』の考え方」

次回までの取組課題：組織変革のためのアクション及びプランの発表準備

第３回研究会（7/11　横浜情報文化センター　７階会議室）

テーマ：「組織変革のためのプランの発表」

次回までの取組課題：プランのブラッシュアップ・更なるアクション

・夏期合宿での発表準備

夏期合宿（8/24・25　早稲田大学３号館）

テーマ：「組織変革のためのプランの発表とブラッシュアップ」

次回までの取組課題：プランのブラッシュアップ・更なるアクション

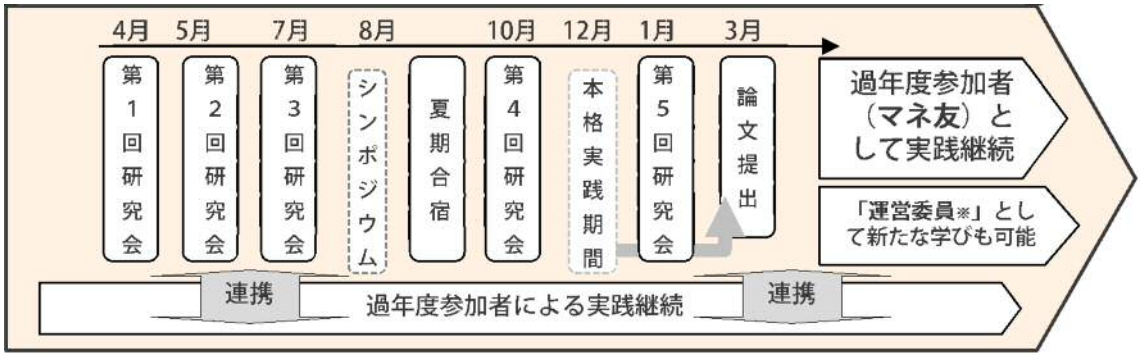
第４回研究会（10/18　横浜情報文化センター　７階会議室）

テーマ：「自治体同士の悩みの共有」

次回までの取組課題：更なるアクション

第５回研究会（1/24・25　早稲田大学大隈講堂）

テーマ：「改めて部会とは何か」「自らにコミットする」



Ⅱ　研究内容・活動の経過

1　第１回研究会～平成 29 年４月 19 日

「部会とは何か」「組織とは何か」「対話の重要性」

第 1 回研究会では、午前中に本部会の位置づけについて幹事団から講演があり、午後からは、班に分かれて他自治体職員と２つのテーマで対話を行ったのち、幹事団との対話、その後、各自治体ごとにチームの行動指針策定を行った。

講演において、本部会は、「未来の自治体の生き残りをかけて、研修ではなく研究であり、自ら考え、見つけ出し、対話から気づきを得る場である」こと、部会が大切にする４つのキーワードについて、幹事団の体験を交えた話があった。

幹事団の情熱を感じながら、ただ具体的に私たちに何ができるのか、そして何を求められているのか腹落ちしないまま、午後の会場では、「自分の職場、こんなところがスキ、キライ」、「組織の問題」の２テーマでの対話実践となった。

「対話」という手法の特性について、「自由なムードで真剣に話し合うが、結論を出すことが目的ではなく、価値観を共有することを目的とする」ものであると説明を受け、よくわからないながらも、一つ目の対話では、テーマのカジュアルさも手伝い、活発な発言が飛び交い、私たちは対話という手法に慣れていった。二つ目の対話では、組織の問題について他の自治体職員と課題を共有し、真剣な話し合いに入っていった。

二つの対話の実践を通して、ぼんやりと川崎市という大規模自治体であるが故の組織課題と、組織の大小にかかわらず発生する組織課題について、私たちの中にじっくりと認識が落ちていく中、自治体ごとでチームの行動指針策定を行うための対話を行った。策定したチームの行動指針を胸に、次回（なんと５月 17 日！）までの課題に取り組むこととなった。

■チームの行動指針（案）

「自分たちの気づきを大切にする」・「難しいことにこそチャレンジする」

■次回までの課題

１．組織の現状把握

２．キーパーソンと対話

第１回研究会課題に関する取組

～（１）組織の現状把握、（２）キーパーソン対話

（１）組織の現状把握

部会終了後、非常にタイトなスケジュールの中、まずは組織の現状を把握したうえで、キーパーソンを選定するため、川崎市の各種資料を収集し、読み込みを行った。

（読み込んだ資料）

〇川崎市総合計画

〇川崎市行財政改革プログラム

〇川崎市人材育成基本方針

〇平成 29（2017）年度　施政方針

〇川崎市働き方・仕事の進め方改革推進プログラム・・・巻末資料参照

〇川崎市「働き方についてのアンケート調査」（概要版）」・・・巻末資料参照

市政全般、施政方針等の基本資料のほか、働き方改革関係の資料を読み込んだことには３つの理由がある。

（理由①）少子高齢化が進む日本全体で重要なトピックであり、そのトレンドが市の未来に大きく影響を与えること

（理由②）仕事が減らない中での、働き方改革・仕事の進め方改革の実効性に疑問があったこと

（理由③）４期生全員が未就学児のパパ or ママであること

市政資料全般においては、市が目指すべき将来像を掲げ、そのために必要なことを多くの視点から述べている。課題が複雑化し、多様化している現在、市の業務量は増大しており、ＩＣＴ等による業務効率化が進んではいるものの、多くの職員が時間内外問わず、業務に追われている。

そのような状況の中、平成２９年３月に策定された「川崎市働き方・仕事の進め方改革推進プログラム」は、完全定時退庁日の設定や、庁内会議等の見直し、総務事務センター導入検討、マネジメントマニュアルの策定、テレビ会議の試行、モバイルワーク・テレワークの試行検討、時差勤務の試行、休暇取得促進など、非常に幅広い分野で、多層的に、働き方・

仕事の進め方の改革に取り組む内容となっている。

しかし、私たちの周りの職員からは本音ベースで「仕事が減らないのに、どうやって残業を減らすのか」、「働き方改革が重要なことはわかるが、どうやればそれが実現できるのか」といったシンプルかつ切実な声を多く聞いていた。

平成２８年１２月に発行された、先述の「働き方についてのアンケート調査」（概要版）」においては、次のような結果が出ている。

○仕事と生活の両立について困難や不安を感じることがあるか 「強く感じることがある、感じることがある」 ⇒４７．６％（うち男性：４２．２％、女性５４．３％） ○上記の理由（上位４件） ・「勤務時間外に対応せざるを得ない業務」 ・「休暇が取りにくい環境」 ・「育児や介護のために休むことで周りに迷惑をかけると思う」 ・「業務量が多く、家事や育児、介護等に支障が生じているから」

４期生全員が未就学児を抱え、子育てによる時間の制約がある中で仕事に取り組んでおり、「働き方・仕事の進め方改革推進プログラム」の実効性は、私たちにとっても非常に自分ゴトとして取り組みたいと思える課題であった。

川崎市役所は大きな組織である。地方公共団体定員管理調査に基づく川崎市の職員数は、18,834 人（H29.4.1 現在）であり、民間で言えば大企業である。このように大きな組織の変革にチャレンジするためには、自分ゴトとして考えられる切り口を探す必要がある。よって、当面、私たちは、「働き方・仕事の進め方改革推進プログラム」の実効性担保のためになにかしらやりたい！という目的のもと、キーパーソンを探し、総務企画局行政改革マネジメント推進室の担当係長と対話することとなった。

（２）キーパーソン対話

【総務企画局行政改革マネジメント推進室との対話】（平成 29 年 5 月 2 日）

（対話の目的）多くの部署と連携しながら「働き方・仕事の進め方改革推進プログラム」の策定に一から携わっている現場を最もよく知る担当係長に、働き方・仕

事の進め方改革推進プログラムについて、制定経緯から今後の見通しをテーマに対話を行った。

（主な対話内容）

〇人事課や人材育成でなく、行革が主導しているところに、業務改革・改善がベースとなる意識前提があるのではないか。

〇実効性の担保にも、マネジメント能力がものをいう。非科学的なマネジメント手法ではなく、科学的なマネジメント手法の確立が必要。

〇量的改革は、現在、いったん立ち止まっている感がある。民間と異なり、利益という明確な指標がないため、スクラップしにくい。

〇まずは業務の効率性をつきつめて、マネジメントを向上したうえで、それでも本当にできない仕事を減らすという方向性が現在の流れと思われる。

〇質的改革の一つとして、富士通の「フィールドイノベーション」により、横浜市などは、外部の目による業務分析を実施。川崎市においても検討。

〇組織スラックへの取り組み可能性は現実は難しい。人事課所管の「庁内応援規定要綱」があるが活用されていないのが現状。応援を受ける側は良いが、応援側の負担が増大。

〇人事異動手法等の連携については、短期間異動は専門性が落ちるため、現在は３年～５年となるなど、異動スパンが長くなる方向性。専門性を上げて効率性を上げる。

対話による気づき

〇トップダウンで進んでいる制度はスピードが速いが、職員の環境改善や意識変化が伴わないと、実効性が課題となる。

〇時代の流れは速く、量的改革をより意識しないと、業務は肥大していく一方。

〇業務により繁忙期は異なるが、「庁内応援規定要綱」という既存の仕組みが活用されていないため、人的リソースの有効活用が必要と思われる。

〇縦割り意識をなくすため、若いうちは局間移動や、本庁職場⇔窓口職場等異動を進めることも必要ではないか。効率性は落ちても、長期的には局間の壁が薄くなる。

〇一般職非常勤職員制度の創設による庁内遊軍制度の可能性。

全庁を見渡して、日々行革に取り組んでいる担当係長との対話で、「言うは易し、行うは

難し」であること、そのような事業に日々尽力している姿に強く感銘を受け、この対話は私たち４期生にできることはなんだろうと、深く考え続けるきっかけとなった。また、この対話から、現状のプログラムの中で提案していない二ッチな部分や、提案しにくい部分を、業務所管課ではないからこそ、私たち４期生で提案することもできるのではないかと考えはじめることとなった。

２　第２回研究会～平成 29 年５月 17 日

「課題の共有と気づき」「『価値前提』の考え方」

第２回研究会では、幹事団から、本日の狙いと進め方について話があった後、午前中は自治体ごとに班を作り、取り組み課題に対する実績と気づきの共有を行い、午後は各自治体の３人がそれぞれ別の班に分かれ、「「価値前提」　ありたい姿から考える」というテーマに基づき、対話を行った。

午後の対話において印象深かったのは、「２０年後の私たちは、地域や組織から何を期待されているか。そのために今のあなたや組織が意識すべき第一歩は何か」というテーマである。２０年前と比べ、現在の社会は激変している。変化の速度は今後も早まることが想定される中、２０年後の社会はいったいどうなるのか、自治体職員は何が求められ、何をすることができるか、そのために今、初めの一歩として何をすべきかという問いは、自治体職員として非常に根源的な問いである。

対話であるため答えを決めるものではないが、対話の中で共通して皆がもっている意識は、少子高齢化の進展に伴い税収は減少し、福祉の必要性が増大する中、持続可能な社会を構築するために、ＡＩ等先進技術を駆使し、効率化と業務のスリム化の両立を目指すというものだった。

業務をスリム化していくためには、効率性を追求しながら、市民の自助・共助・公助の適切な分担のもと、本当に必要なサービスに絞っていくことについて、住民の理解と協力を得る必要があり、そのためにも今後、住民との対話の重要性はますます大きくなっていくこと、研究会に参加している私たちで対話についてもっと知り、これを庁内に広めていくことの重要性を痛感した。

■次回までの課題

１．所属組織の変革プランの発表準備

第２回研究会課題に関する取組

～（１）変革プラン作成に伴うキーパーソン対話、（２）変革プラン作成

（１）変革プラン作成に伴うキーパーソン対話

第 2 回研究会が終わり、私たちは、所属組織の変革に向けた基本シナリオを考え始めた。「働き方・仕事の進め方改革推進プログラム」を補完し、実効性を高め、川崎市のような大きな組織を変革していくために私たちにできることはなんだろうかと、４期生で考え、対話を重ね、以下の３つの仮方針を出した。

【組織変革のために取組む仮方針】

① 庁内相互応援の提案（人的リソースの有効活用）

② 事業のスクラップの方法提案（業務量の削減による働き方改革の推進）

③ 的確な情報整理の提案（情報処理の効率化）

これらの方針については、各所管課と、その実現性を含めてゼロベースから対話を行う必要がある。人材マネジメント部会への派遣主管課である行政改革マネジメント推進室の協力を得ながら、上記方針の関係各課（５課８名）と同日に対話を行うことができた。

ア【人事課・行政改革マネジメント推進室との対話】（平成 29 年 6 月 6 日）

（対話の目的）業務量が偏在し、時間外勤務が多発している職場とそうでない職場の差が大きい中、庁内の人材（リソース）を緩やかに、効率的に活用できる方策を探ること。

（主な対話内容）

（４期生からの提案）

〇人材バンク（人材登録）の仕組み：

「庁内相互援助規定」を活用し、やる気のある若い人や、庁内応援の経験がある職場から、スモールスタートで庁内応援ができないか。

〇職場体験研修の発展形：

現在の仕組みより研修期間を長期化し、職場間交流、応援体制の構築につなげることができないか。

〇援助する側のメリットの明確化：

・人事評価での加点に加え、応援を出した側の組織の人減らしにつながらないような配慮を行う。

・援助実施による、職員の経験値の向上、管理職のマネジメント能力の向上、職場間連携による組織力向上。

〇一般職非常勤職員の遊軍配置：

職域を広げ、人数を増やし、忙しいところを手伝いに行ってもらう仕組み。

（所管課）

〇庁内相互援助規定については、戦前に作られたもので、活用の事例はない。現状、区役所や市税事務所では各課同士の依頼文レベルで、うまく助け合いを行っているので、かえって仕組みを作って縛らないほうが良い。

〇本庁職場は専門性が高いから、ヘルプが短い期間きても役に立たない。

⇒半年レベルで来てくれるなら、話は別。

〇長期間であれば、服務上の規定、組織メールの設定、出勤簿、業務システムへのログオン等、課題は山積。

〇依頼文等で助け合いを行う仕組み自体知らない管理職や、利用を躊躇する管理職が多いのでは？規定等で裏打ちできれば利用が広がるかもしれない。

対話による気づき

〇短期間だと仕事を教えるだけで終わってしまうが、長期間だと服務上の問題が生じる。服務上の問題が多いため、人事課は庁内相互援助規定の活用に否定的。

〇応援を出した職場の、他職員へのフォローも必要。

〇区役所等での助け合いが実践されているなら、全庁的に展開できるのではないか。

〇庁内相互援助規定を所管している人事課（課題が多く見えている）と、人的リソースの活用を考える行政改革マネジメント推進室（同規程の活用の可能性を見ている）のスタンスの違い。

イ　【行政改革マネジメント推進室との対話】（平成 29 年 6 月 6 日）

（対話の目的）少子高齢化、税収減、職員減の未来においても税金を持続的に投入し継続していく事業について、選別を行う仕組みを模索すること。

（主な対話の内容）

（４期生の提案）

〇民間によるアウトソーシング・スクラップ提案事業：

豊田市民間提案型アウトソーシング制度をスクラップにまで展開。外部仕分けと連動できないか？

〇市民からのスクラップ公募制度：

子ども会議、区民会議で案を絞り、庁内で調整のうえ、アンケートに乗せる対象事業を選定。

〇庁内からもスクラップ事業を募る

各局最低１つ。金額ベースで定める。

〇事業改善提案だけでなく、職員からも、スクラップについての意見を募集

〇新規事業を開始する際のルールの作成

他の事業を縮小する等、事業量や予算規模を一定水準に保つ。将来その事業を止める時のルールを定めておく。

（所管課）

〇スクラップについては、市民サービス切り下げとなるため許可が下りにくい

〇以前、サンセット方式（撤退ルールを定めて事業を立ち上げる方式）の提案が出たが、立ち消えとなった。

〇局間重複事業を洗い出す仕組みは特にない。

〇刊行物など 140 部ほどしか売れていないものもあり、紙で発行する意味が薄い。

〇自らを否定する文化がない（140 部しか売れない⇒ＰＲ強化が必要⇒いつまでもやめない）

〇新任部長研修では、スクラップ研修もやっている。

対話による気づき

〇スクラップについては、必要であるという意識はあるが、市民サービスの切り下げにつながるため、単純なスクラップはやりにくいという意識が庁内にある。

〇利益指標がない中、事業スクラップには、組織の強い意志が必要である。

〇有償刊行物や無償刊行物の精査（需要や発行スタイル）や、局間の重複事業の精査などの、「無駄を省く」という視点は必要とされている。

ウ　【行政情報課・ICT 推進課・システム管理課との対話】（平成 29 年 6 月 6 日）

（対話の目的）大量の情報で、大事な情報が埋もれてしまうことや、情報を見るだけで多くの時間と労力を使う現状を改善する方法を模索すること。

（主な対話の内容）

（４期生の提案）

〇受信する側が情報を分りやすく、入手できる仕組みの構築

・依頼、通知、緊急等、内容別に、文書施行システムに受信フォルダを作成

・役に立つ情報の共有を図るため、専用フォルダを作成

→業務改善のための情報共有や、個々の職員の市政に関する知識不足の解消。

→政策調整会議、レビュー、定例局長会議等の資料をイントラ上にアップ

・発信する側のルール作成（現状なければ）

→複数ツール（文書施行システム、メール、グルかわ便、掲示板）ごとの、利用の推奨レベル感を明確にする。

（所管課）

〇ツールの使い分けについて

文書施行システム：イントラネットシステム内の原則のツール。外部からのメールも文書施行で収受し、庁内展開

メール：例外ツール。軽易なものや、経緯を明らかにしなくてもよいものに利用

グルかわ便：グループウェアかわさきという業務の支援ツール内の一つの通信手段であり、利用方法は自由。

掲示板：イントラネットとグループウェアかわさき双方にある。

〇グループウェアかわさき使用状況

全体的には利用率は低いが、局によっては高いところもある

〇現在のイントラ文書施行システムについて

平成 15 年度に導入後、改修しておらず、システムとしては古いが、大がかりなシステムであるため、設計・開発に４～５年はかかる。

〇周知不足について

各ツールの使い分けや、文書の施行ルール、便利機能など、イントラネットについて知られていないことは多く、もったいない感がある。

〇情報が多すぎて、重要な情報が埋もれてしまう傾向があることは事実。

〇提案の際は、ＰＣが一人一台ない職場についても考慮する必要がある。

対話による気づき

〇情報の効率的な整理については、所管課も強く必要性を感じ、システム改修も必要があれば可能であるというスタンスだった。

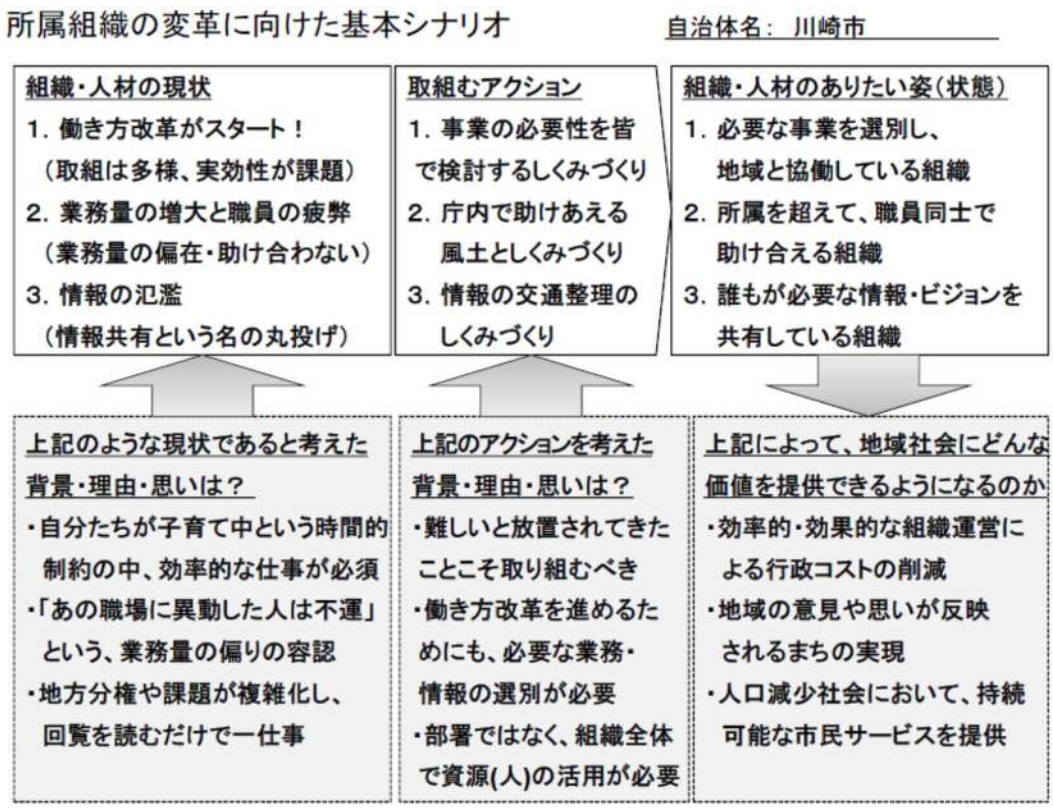
〇コミュニケーションツールであるグループウェアかわさきについては、非常に大きな可能性があると感じた。

〇巨額の費用を投じて構築した現行の文書施行システムについて、もっと活用して、使い倒す仕組みづくりが求められている。

（２）変革プラン作成

私たちは、（１）で重ねた所管課との対話を経て、変革プラン作成の着手に取り掛かった。対話の前に考えていた仮方針については、所管課との対話の中で得た気づきのもと、その困難さもわかってきてはいたものの、チームの行動指針「自分たちの気づきを大切にする」、「難しいことにこそチャレンジする」を胸に抱き、作り上げた第３回研究会向けの「所属組織の変革に向けた基本シナリオ」が、次の表となる。

取り組むアクションが幅広であるため、シナリオはその大まかな指針を記載したものであり、可能性があると考えたアクションの詳細を表の下に記載した。



１．事業の必要性を皆で検討するしくみづくり

・重複事業の洗い出しの仕組みづくり：

　イベント系、啓発系事業の重複洗い出し、区役所と本庁業務の重複洗い出し。

・イベント系・啓発系事業は最小限に抑え、ＮＰＯ等、地域イベントに市がブース出店

※市民を行政のフィールドに呼び込むより、行政が市民のフィールドに入っていくほうが、波及効果大。

・有償刊行物や無償刊行物の精査による経費節減

・民間の力を借りたアウトソーシング＆スクラップ提案事業：豊田市参考

・市民からのスクラップ公募制度：こども会議、区民会議等との協働で案を選定

２．庁内で助け合える風土としくみづくり

・現状の庁内助け合いを後押しする、新しいマニュアルや要綱等の整備。

・職場体験研修の発展形の構築（長期化・人事異動との連動）：

出る人、送り出す職場（他職員含む）、受入れ職場のすべてにメリットを附加。

（メリット例：庁内助け合いにおける貢献に応じ、人事評価時にミニ加点を行ったり、人事異動の際に考慮、人事異動対象者の職場体験の推奨化。）

・一般職非常勤制度との連携：

遊軍的に、一定数、人事課でプールし、繁忙期に派遣。

・人員配置の工夫：

各局庶務に正規職員のスーパーサブを若干名配置し、繁忙職場に派遣。

３．情報の交通整理のしくみづくり

・便利機能の周知

現在のツールを使い倒すため、イントラシステムとグループウェアかわさきの使い方模範例等を作成、周知

・文書施行の際の工夫ルール化

照会文書を送る際には、前回の調査回答を添付する、等

・文書施行システムの一部改修

タブ項目の追加・変更（参考、周知、要回答など）と、締切日入力ボックスの機能追加による、受け手側の処理効率向上

・イントラ新規機能の追加

ＫＳＣ加入に伴い、イントラトップ画面が整理され、新しいタブ作成が可能。コンテンツとして、①事務マニュアルを集約、②庁内向け市政情報を発信（局長会議資料等）　などを用意し、情報の整理・活用に資する。

３　第３回研究会～平成２９年７月１１日

「組織変革のためのプランの発表」

第３回研究会では、２～３の自治体ごとに班に分かれ、班内で「所属組織の変革に向けた基本シナリオ」の発表を行い、これをもとに各班内で対話を行った。

川崎市の過去と未来について真剣に考え、作成した変革プランであったが、他の自治体の発表と比べ、変革を狙う範囲がかなり広いことには改めて考えさせられた。

他の自治体では、変革プランの範囲を絞って策定しており、「対話」という手法の組織への浸透や、様々な世代での「対話」の実践、また人事評価システムの変革など、人材育成に絞ってアクションを設定しているところが多くみられた。

川崎市の変革プランについては、幅広い分野で変革を試みているが、特に「事業の必要性を皆で検討するしくみづくり」における事業スクラップの実現性について問われた。事業スクラップについては、どこの自治体でも取り組みたいが、民間と異なり利益指標がない中、一般的には政策的な受けが悪い事業スクラップをどこまで達成できるのかという意見や、これに取組むことのあまりの困難さに変革プランから外しているという意見があり、対話に加わっていた部会の運営委員からは、変革プランの範囲が大きいのでもっと範囲を絞ったほうが、組織変革への実践につながる可能性があるとアドバイスを受けた。

また幹事団からも、「選択と集中」、「インパクトのある人のところに行って一転突破＆全面展開」、安岡正篤氏の「思考の三原則」を引いて「①時間軸、②多面的、③根本的」の３つの視点から見た変革プランであるか、また人材マネジメント部会が推奨する４つ目の視点として「自分が何をするかという当事者意識」があるかどうかが大切であるという話があった。

私たちは夏合宿に向け、第３回研究会での気づきをもとに、変革プランをブラッシュアップしていくこととなった。

■次回までの課題

・変革プランのブラッシュアップ

・変革プランの実現に向けたアクション（実践）

第３回研究会課題に関する取組

～（１）変革プランのブラッシュアップ、（２）実践

（１）変革プランのブラッシュアップ

第３回研究会を終え、私たちはまず、変革プランについて私たちの中で対話を重ねた。変革プランを自分事とし、かつ川崎市という大きな組織の変革につなげるためにはどのような変革プランにブラッシュアップすべきか。川崎市の変革のために、微力であっても自分たちに何ができるのか。

苦しみながらの対話を重ねた結果、変革プランについて、タイムスケジュールを設定し、自分たちでできること（ゲリラ活動）、提案すること（オフィシャル化）という２つの視点で、第１次ブラッシュアップしたものの骨子が、次の表である。

「第１次ブラッシュアップ後の変革プラン　骨子」

	自分たちでできること（追加）（ゲリラ活動）	提案すること（オフィシャル化）	タイムスケジュール
１　事業の必要性を皆で検討する仕組み作り		・スクラップ公募制度 ・有償刊行物の精査	４年程度
２　情報の交通整理の仕組み作り	・重要情報の周知 （定例局長会議コンテンツの要約と発信） ・情報処理力の向上 （情報発信等の心得についてスローガン（ポスター）作製）	・イントラトップ画面に情報周知用のタブを設置 ・文書施行システムの一覧性向上	今～来年度
３　庁内で助け合える仕組み作り	・庁内助け合い手法の拡散 （庁内応援の実践事例を聞き取り、運用方法含め、庁内発信） ・職員主導のオフサイトミーティング ・中堅職員研修でのダイアログ研修	・職場体験研修の発展 ・一般職非常勤職員の遊軍配置 ・常勤職員のスーパーサブ配置	２～３年程度

なお、この第１次ブラッシュアップを行うにあたっては、川崎市の歴代人材マネジメント部会の先輩方（以下「先輩マネ友」と表記）と対話を行ったことも大きかった。先輩マネ友が実践してきた取り組みについて直に話を聞き、また私たちも意見を伝えることで、先輩マネ友が実施してきたことを継続することの重要性について心から納得（腹落ち）し、結果、提案メインであった変革プランから、自分たちが実践できる変革プランを考えることができた。併せて、先輩マネ友との協力体制も構築できたことも、今後私たちが実践をするにあたり、大きな財産となった。

夏合宿までの間、私たちは第 1 次ブラッシュアップ後の組織変革プランに基づき、組織内で対話を重ねていくこととなる。

ア　【庁内助け合い事例の調査】（平成 29 年 7 月 24 日、7 月 27 日実施）

（調査の目的）庁内助け合いを実践している部署に事例を聞き取り、その手法を庁内に発信することで、庁内拡散を目指すこと。

（調査内容）

〇区役所内では、３月、４月などの業務の繁忙期に、過去の経験者を中心に、繁忙職場に応援に行っている。

〇課長などの管理職のマネジメントにより、課同士で話をつけていることが多い。

〇職場が近接しているので、助け合いがしやすい。

〇税関係の部署では、確定申告の時期など、各課の管理職が案内等の応援を行っている。

対話による気づき

〇課長同士のつながりや、税関係の部署など専門性が高く人的なつながりも濃い部署間での助け合いである。

〇課や業務分野を超えた、組織的な助け合い事例とまでは言えず、手法を一般化し庁内拡散することは困難であると思われる。

〇課長のマネジメントで緩やかに助け合っており、組織として助け合える素地はある！

イ　局長との対話

（対話の目的）４期生の所属局長との対話を通じ、変革プランをさらにブラッシュアップする。

（ア）金子まちづくり局長との対話（平成 29 年８月７日）

（主な対話の内容）

① 事業の選別

〇まちづくり局では人事評価制度の面談の時間を活かして、時間外を減らせないか、試みている。１つの事業を減らすには市長・副市長などの判断が必要だが、現場での事務改善を積み重ねていくことも重要。

〇業務を最も知る係長級以下の職員が、人事評価の面談時に、コミュニケーションのなかで上司に業務削減等を提案できる。少しでも時間外を減らすため、業務削減等の提案を受けつける雰囲気を作ろうとしている。

② 情報の交通整理

〇定例局長会議の資料については、どれだけの職員が見ているか。職員の意識も重要だが、資料の簡略化やデータ化は必要。

〇情報周知は大きな課題。局の職員である前に、市職員である。市政情報にアクセスしやすくするような工夫が必要。

③ 庁内助け合い

〇市税事務所の助け合い事例についてだが、市税部門などは国税に助けに入るなど、税の分野での連携が歴史的になされている。

〇庁内相互援助規定という制度がある。非常時には全体で助け合いを行うという趣旨で作られている。人材の活用の課題は昔からあった。これを活かすことはできないか。

〇昔はバスケや野球部などの余暇を通じ、職員のつながりが作られていたが、現在は若い職員は忙しくて、練習に出てこられない。職員数も減り、職員１人１人への負荷が重くなっている。横の交流が弱くなっている。

〇職員配置が手薄となった場合、事務職員にくらべ、技術職については代替や補完がより困難。産休・育休中の職員は、定数外にするくらいでないといけないと思う。

（イ）　加藤総務企画局長との対話（平成 29 年 8 月 7 日）

（主な対話の内容）

① 事業の選別

〇これからはいかに仕事を減らし、無駄なことを辞めていくかが課題。作成に時間はかかるが、あまり読まれていない刊行物や重複感のあるイベントはある。精査することが大切である。

〇全庁的には事業のスクラップは多くないが、下からの提案がないから、進まないのではないか。小さい改善が大きい改革に繋がる。トヨタは、会議の資料からペンの置き方に至るまで、一つ一つが「カイゼン」。

② 情報の交通整理

〇職員が市の重要施策について知らないという市長の話があった。重要なことは市の職員として知ってもらいたい。

〇定例局長会議の要約は、情報を受ける側がその情報を深く知ろうとするきっかけのひとつになってもらえると良い。自分で情報をとりにいくことが大切である。

〇７～８年前、定例局長会議の資料がイベントの周知だらけになり、制限する動きがあったが、結局、制限はされなかった。地域包括ケアシステムのためなどといったイベントを行うこととなった背景を捉えることも重要という考え方から。

③ 庁内助け合い

〇職員は自分の係だけをみてしまいがちである。突発的なことやトラブルに対して、他の組織の応援についてどのように対応していくか考える必要がある。通常の繁忙期の対応については上司のマネジメントにより対応すべきである。

〇助け合いを含め、業務の進め方については組織風土の影響が大きい。

〇常勤職員のスーパーサブ配置は、局でなく部単位で実現できるといいかもしれない。

④ その他

〇テレワークや時差通勤等のフレキシブルな働き方については、強制ではなく職員が選択できる環境を整備することが大切。

（ウ）西教育次長との対話（平成 29 年 8 月 15 日）

（主な対話の内容）

① 事業の選別

〇事業をやめることは職員レベルでは難しい。事務改善をしていくとよい。サマー・オータム・政策調整会議などの庁内手続きの重複感は払拭した方が良い。

② 情報の交通整理

〇定例局長会議は、市長が代わるなどのタイミングで開催意義を問われることがある。議題は情報共有を目的とするものが多いため、毎週、市の幹部が時間を割いて集まってまで開催することについて疑問が生じるからである。私見だが、それでもなお続いているのは、議題そのものの重要性より、幹部同士が顔を合わせて意見交換できる場が貴重であるから続いているようにも感じる。

〇局によると思うが、教育では定例局長会議の後に、部長会議を開き、部内会議が開かれ、同じ資料を何回も印刷する。職員に回覧が回りきる頃にはすでにイベントは終わっている、ということがほとんどではないか。

〇定例局長会議を簡単にまとめるのはよい。誰が続けるかは問題。総務庶務がやれると一番良い。

〇交通整理という言葉は、受ける側に取っては「やってもらえる」と受け身に感じる。情報は与えられて当たり前というのは違うと思う。必要な情報は自分で取りに行くような、人材育成・研修が必要。

〇文書の照会などは、文言のルールの統一を図ると良い。

③ 庁内助け合い

〇庁内相互援助規定という制度がある。柔軟に活用できると良い。

〇業務に偏りがあるというなら、管理職同士で職員を融通しあえるとよいのだが。

〇庁内の応援体制を緩く作ることができると良い。発令やら勤務地変更やら、影響があまり出ない範囲で、上手くやれると良い。

〇提案は、職員目線で良くなったと思われるようなものにして欲しい。

（エ）局長との対話を終えて～変革プランの絞り込み

４期生所属の 3 局の局長と対話を終え、私たちが考えた変革プランについて率直に話をし、局長の意見をうかがうことで、多くのことに気づくことができた。

対話による気づき

（事業の選別）

〇大きな事業の削減はトップ次第であり困難だが、業務レベルの削減については、人事評価制度時の面談等を通じ、積極的に取り組んでいる局もある。職員からの、業務を減らす提案を期待している。

〇重複間のあるイベントや、費用対効果の低い刊行物の精査、庁内手続きの重複の払拭など、小さな改善の重要性を再認識した。

（情報の交通整理）

〇定例局長会議資料のほか、市政情報への市職員のアクセス、認知度について、局長も課題であると感じている。定例局長会議の要約発信は、情報を受ける側のきっかけづくりとなりえる。

〇「情報の交通整理」では、職員が受け身となるため、個々の職員の取捨選択能力を上げることの重要性に気づいた。

（庁内助け合い）

〇庁内相互援助規定の活用の可能性を、局長も考えていることが分かった。

〇通常の繁忙期における管理職のマネジメント力の重要性。

〇業務繁忙の中、昔に比べ、職員同士のつながりが弱くなっていることが分かった。

〇助け合いや業務改善には、組織風土の影響が大きいことが分かった。

〇常勤職員のスーパーサブ配置提案の可能性。

〇産休・育休等の職員休業へのケアとして、定数の考え方の見直しへの課題。

これらの気づきをもとに、私たちは再度、計画の第 2 次ブラッシュアップを行った。

「第２次ブラッシュアップ後の変革プラン　骨子」

	自分たちでできること （ゲリラ活動）	提案すること （オフィシャル化）	タイムスケジュール
情報の取捨選択のしくみづくり	・重要情報の周知 （定例局長会議コンテンツの要約と発信） ・情報処理力の向上 （情報発信等の心得についてスローガン（ポスター）作製）	・イントラトップ画面に情報周知用のタブを設置 ・文書施行システムの一覧性向上	今 ～ 来年度
助け合える組織作り	・職員主導のオフサイトミーティング ・中堅職員研修でのダイアログ研修	・職場体験研修の発展 ・一般職非常勤職員の遊軍配置 ・常勤職員のスーパーサブ配置	２ ～ ３年程度

当初の変革プランで考えていた「１　事業の必要性を皆で検討する仕組み作り」についてであるが、局長との対話を通じて、職員として自分の業務に取り組む中で、日々小さな改善、業務の見直しを積み重ねていくことの重要性を再認識した。これに比して、事業見直しなど大きな仕組み作りについては、自分事として取り組める要素が少ない。川崎市の未来を考えると今後必要となると思われる仕組みであるが、市民、民間からのスクラップ提案などの大きな仕組み作りについては、今回の人材マネジメント部会研究生としての取り組みからはいったん外すこととなった。「有償刊行物の精査」については、必要と思われる改善であるが、当面、自分事としてのアクションが想定されないため、いったん保留とすることとした。

「２　情報の交通整理の仕組み作り」については、定例局長会議のコンテンツ要約と、庁内発信に取り組むこととした。制度の継続性から考え、最終的には所管部署への業務としての着地が必要となるが、当初は４期生で試験的に実施し、その効果を図る必要がある。

また、職員の情報処理能力の向上に向け、情報発信の心得等について、スローガン等

を作成し、これを庁内発信する。こちらについては、所管課への提案であるイントラトップ画面への情報周知用のタブ設置や文書システムの一覧性向上など、システム改修の実現可能性に応じ、検討していくこととなった。

「３　庁内で助け合える仕組み作り」については、庁内助け合い手法の拡散については、拡散できるコンテンツが蓄積していないため撤退とするが、２期生が提案し、３期生の代に実現した「中堅職員研修でのダイアログ研修」と、３期生がスタートさせた「職員主導のオフサイトミーティング」を今期も継続すること、また、緩やかな庁内相互援助として「現行の職場体験研修の発展形の提案」、人員配置の工夫としての「一般職非常勤職員の遊軍配置の提案」、「常勤職員のスーパーサブ配置の提案」を行うこととした。

（２）実践

対話を通じ、変革プランのブラッシュアップを行いながら、私たちは実践にも取り組んだ。（１）でも述べた、重要情報の周知を目的とする「定例局長会議コンテンツの要約と発信」である。

ア　定例局長会議コンテンツの要約資料の試験的作成＆発信

定例局長会議は、週１回、市長、副市長、全市の局長級職員が集まる会議である。

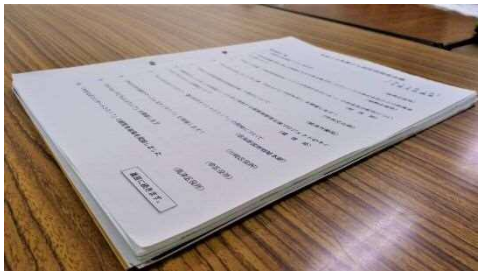
会議においては、現在、市で共有しておくべき情報として、各局（室）区から多くの情報が寄せられ、結果として配布資料は非常に多く、厚さにして数センチ以上となることもしばしばである。

局により運用は異なるが、多くの場合、これらの資料が、局長会議、部長会議、課長会議を経て、各課に回覧される。当然、課で回覧される頃には時間が経過しており、イベントの案内などはすでにイベント自体が終了していることも多く、また、資料の厚みから内容を読むこともしなくなりがちである。

現行の局長会議資料の回覧については、各課単位までコピーを行うところが多いので、コピー代も、コピーをする手間もかかるが、その割に職員への浸透効果は薄いのではないかと、私たちは考えた。そのため、政策調整会議の資料など他に多くの重要市政情報はあるが、私たちは今回、定例局長会議の資料の周知方法の改善について着手することとした。

具体的には、現状、局長会議資料の表につけられている資料目次に沿って、個々の職員が一読して内容が分かるよう一文で伝える要約文を作成し、４期生所属の職場に発信し、

本手法の効果をはかってみることとした。



毎回、大量の資料。
厚さ数センチ！
職員は、読むのはもちろん、
コピーするのも一苦労

要約

資料の表に
要約をつけて回覧

定例局長会議資料の概略

市長・副市長コメント：特になし

1　平成29年7月1日現在の川崎市の人口は、前月に比べて233人増加し、1,501,930人に！

2　放射性物質対策に要した経費について、東京電力から平成29年6月から7月までに17億1,800万円の賠償金が入金。

興味があるから２番の
資料を見てみよう！

イ　４期生所属部署でのアンケート

上記要約資料を添付した、局長会議資料を４期生の各所属で見てもらい、意見を聞いた。自主考査のテーマ＆アンケートとした所属もいれば、回覧＆アンケート形式をとった職場もあるが、結果はおおむね好評であった。（3 職場で実施、26 人回答）

主な意見

・全庁職員が知るべきことなので、概略があれば多くの職員に読まれる。
・総務企画局でとりまとめてくれる良い。定例局長会議に資料を出す際、併せて、内容がわかる１～２行コメントを集めると、運用しやすくなるのでは。
・イントラのトップページなどに、件名だけコンパクトに表示し、クリックすると詳細が見られるようにすれば、必要な情報はチェックできると思う。
・電子データ化し、クリックすると本文が見られるようにするとなお良い。
・メールで配布するならリンク等をつけて内容確認できると便利。
・わかりやすくて良いと思う。興味のあるものはもっと詳しく知りたいので所管部署がわかると良いと思う。概要が分かり、必要な情報が分かりやすい。
・ぐるかわのライブラリに目次が掲載されているが、目次だけではわかりにくいので、差別化し、連携できるとよい。
・区役所などの窓口職場には、定例局長会議の内容は伝わっていないと思う。

アンケートからは、定例局長会議の資料要約については、一定程度、職員のニーズがあることがわかった。また、自分たちだけでなく、他の職員も同様の問題意識を持っていることが分かった（課題の共有化）

主な意見にも出ているように、今後継続して実施する場合はその主体や発信方法等の課題が残るため、今後も引き続き、検討を進めることとなった。

なお、今回のアンケートでは、定例局長会議の要約資料への意見だけでなく、①庁内文書の量、②庁内文書の処理の問題点・改善点、③仕事の業務分担の課題の有無、④仕事の業務分担における問題点・改善点についても併せてアンケートを取ったので、その結果についても以下に簡単に記載する。

【アンケート結果】

① メールや回覧などで来る庁内文書の量についてどう思うか ※（）内は回答数

多い（９） やや多い（１１） 適量（３） やや少ない（１） 少ない（０）

⇒庁内文書量が「多い」、「やや多い」と回答した人は全体の 83%

② 庁内文書の処理において、問題点・改善すべき点は何だと思うか（主なもの）

（問題点）

・参考送付を中間で精査してほしい。

・電子文書施行システム、個人メール、組織メール、掲示板、グループウェアかわさきなど様々な手法で施行されており、不便かつ、重要な文書を見落とす原因となる。

・回覧など、量が多すぎてチラ見する程度になる。どうでもよい情報も多い。

（提案）

・業務関連と一般のお知らせ（周知関係）があるため、優先順位を判断しやすいよう、作成者も努力し、件名をわかりやすくするとよい。

・広報的な通知等は、担当課⇒職員という流れにすると、中間の手間が省ける。

・局長会議資料や議案など紙ベースで配布されており、電子化できるものは電子化して周知が望ましい。

・庶務関係の調査などで、時間外の調査、勤続年数に関する調査など、各課に照会する必要があるのか疑問。調査先を工夫できるのではないか。

・課をまたいで必要なものは、まとめて調査するなど、負担を減らす工夫ができるの

③ 仕事の業務分担において、課題があると思うか ※（）内は回答数

ある（７） どちらかといえばある（１４） どちらかと言えばない（１）

ない（１） わからない（１）

⇒課題が「ある」、「どちらかといえばある」と回答した人は、全体の９１．３％

④ 仕事の業務分担において、問題点・改善すべき点は何だと思うか

（課題）

・短時間勤務の人でも他の職員と同等の仕事量となっている場合が多い。

・客観的に業務分担のあるべき姿を提案しても、引き取り職場は「忙しいから」「人が足りない」などの理由で断れてしまう。

（提案）

・業務分担を主担・副担で定め、時期に応じた調整を管理職中心に行うとよい。

・いつでも適材適所に必要な人員が配置されるという訳ではないので、分担について組織内で共有し、声かけや応援要請が出来るような環境作りができればと思う。

・係ごとの業務量に差があるケースも多々あるので、組織として繁忙期はフォローし合えるような仕組みがあればよいと思う。

・以前、局内で急遽、職員が他の職場に半年程度派遣された事例がある。必要に応じてこういう協力体制が取れると良い。

・組織を超えて調整が必要な業務については、事務担当部署のほか、主体的に調整を行う部署があるとよい（災害時の対応、選挙等）

・多忙な課とそうでない課で、課単位の業務分担の見直しの機会があるとよい。

・周りの職員を助けるなどをした場合、人事評価制度でもっと評価されるとよい。

アンケートの結果からも、ブラッシュアップした組織変革プランについて、私たちはますますその実行の必要性を強く感じた。何事も小さな改善からスタートする。夏合宿で、幹事団からどのような意見を頂けるのか、また他の自治体のマネ友たちは、どれだけ取組みを進めているのか。

いよいよ、私たちに、夏合宿が迫ってきていた。

４　夏期合宿～平成 29 年 8 月 24.25 日

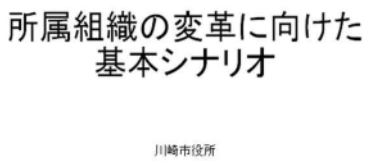
「他自治体から学ぶ」

６１自治体が参加する夏期合宿に参加した。合宿では、６グループに分かれて、各自治体ごとに「所属組織の変革に向けた基本シナリオ」の発表を行い、基本シナリオについて幹事団と対話を行い、その後、他自治体のマネ友と対話を行った。幹事団や他の自治体との対話を通して得た気づきを踏まえ、基本シナリオや組織変換に向けた取組のブラッシュアップを行った。

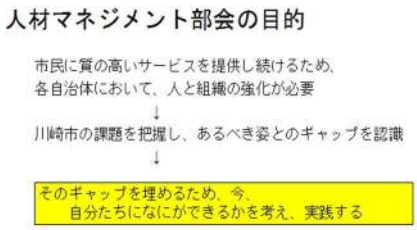
夏期合宿での気づき

・「オフサイトミーティング等のゲリラ活動は効果的であるが、オフィシャルの取組に繋げることが大切」
・「経営層（管理職等）に思いをぶつけることが大事」
・「ネットワーク（面識）を広げる→知っている領域を広げる（知域づくり）の重要性」
・「大きな組織を動かす（変革する）のは大変」

■夏期合宿発表資料



1



2

川崎市の課題、あるべき姿、取り組み

◎課題
・多様化する行政課題
・限られた財源
・近い将来に到来する少子高齢化、人口減のピークと税収減
・長時間勤務で職員が疲弊している

◎あるべき姿
市民に本当に必要なサービスを、持続して提供する

◎現在の取り組み
効率的な行政執行のため、量的改革の継続＆質的改革が必要
↓
平成29年3月に、働き方・仕事の進め方改革　スタート！

3

変革シナリオ策定のためのダイアログ

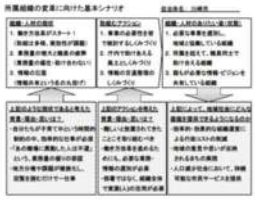
働き方改革の実効性を担保するための施策提案が重要！

⇩

◎施策提案のため、働き方改革に関連する
各部署とのダイアログ（対話）実践
①（働き方・仕事の進め方改革）行政改革マネジメント推進室
②（事業選別）行政改革マネジメント推進室
③（庁内助け合い）人事課、行政改革マネジメント推進室
④（情報の交通整理）行政情報課、ICT推進課、システム管理課

4

第3回人マネ部会時のシナリオ



シナリオ実現のための具体的な計画

	具体的な工夫	タイムスケジュール
1 働き方の現状を受け止めるしくみ作り	・トラックの長時間 ・年賀状作成の廃止	4年程度
2 庁内助け合えるしくみ作り	・働き方改革会の設置 → 試験的実施職員の選定 ・見取職員のスーパーサブ配置 ・庁内イントラに情報用掲示板などを設置 ・庁舎管理システムのー覧性向上	2～3年程度
3 職員の交通整理のしくみ作り		4～5年程度

5

施策の絞り込みから実践への転換へ

◎第3回人マネ部会での気づき
・運営委員からのコメント
考えていることが大きすぎ、広すぎる。
１～2個に絞ったほうが、提案ではなく、実践に繋がる
→施策提案だけでは、実践とならない・・・　しかし、
→組織が大きい場合は上から落としていったほうがよい場合もある。
（ボトムアップのみでは厳しい）

◎今、自分たちが、実践できることって何？
・事業の選別の仕組み作り
⇒実践を伴わない・・・
・情報の取捨選択、庁内助け合いなら、
⇒組織に改革案を提案し、組織として取り組んでもらいながら、
自分たちでも実践することができ、組織変容につなげられるのではないか！

6

（アクション1）
情報の取捨選択のしくみづくり

現状

・庁内、庁外から、毎日多様な情報が来て、職員が知るべき基礎的な情報も埋もれてしまう

・イントラネットの便利機能や、各種ツールとの使い分けルール等が周知されておらず、もったいない

現状解決のためのアクション(予定)

①重要情報をわかりやすく周知
（定例幹部会議のコンテンツを要約し、週1回、発信）

②情報処理力向上への取り組み
（便利機能、使い分けルール、情報発信ルールをポスター化して発信）

③イントラネットシステムの利便性向上
（所管課に提案）

7

（アクション1）
情報の取捨選択のしくみづくり

実施済みのアクションとその気づき

・市の定例幹部会議資料の要約を作成し、人マネメンバーの所属課で試験配布し、対話・アンケート実施（3職場、26人）

・資料要約については一定程度、ニーズがあることがわかった。
・今後継続して実施する場合、　発信方法等の課題が残る。
・自分たちだけでなく、他の職員も同様の問題意識を持っている(課題の共有化)

前回、大量の資料。
厚さ約ピンチ！
職員は、読むのはもちろん、コピーするのも一苦労

要約

試験配布　資料　抜粋

定例局長会議資料の概略

8

（アクション2）
助け合える組織づくり

現状

・忙しい職場はいつまでも忙しい
（業務量の偏在、自所属主義、助け合わない）

・時間外削減の実効性担保が困難
（だって仕事は減らないよ～）

現状解決のためのアクション(予定)

①職員主導のオフサイトミーティング
（実業職員と看手職員の、ワークショップ形式交流会（アテ・ヨコ・ナナメの交流会））

②中堅職員研修でのダイアログ研修実施
（ドミナントロジックを乗り越えた本音のダイアログ手法の浸透により、業務の効率化や自所属主義からの脱却を目指す）

③所属を超えて職員同士で助け合える仕組みの構築（提案）

9

（アクション2）
助け合える組織づくり

実施済みのアクションとその気づき

・庁内助け合い手法について事例調査
市税事務所事例について対話
⇒◎課内での繁忙期助け合い
◎所内での市民税申告時期の管理職対応
◎前年度異動者が4月にヘルプに入る

・課を超えた組織的な助け合い事例とまでは言えず、事例の拡散紹介は断念・・。
・課長のマネジメントで、緩やかに助け合っており、助け合える素地はある！

10

変革シナリオ（変更後）

11

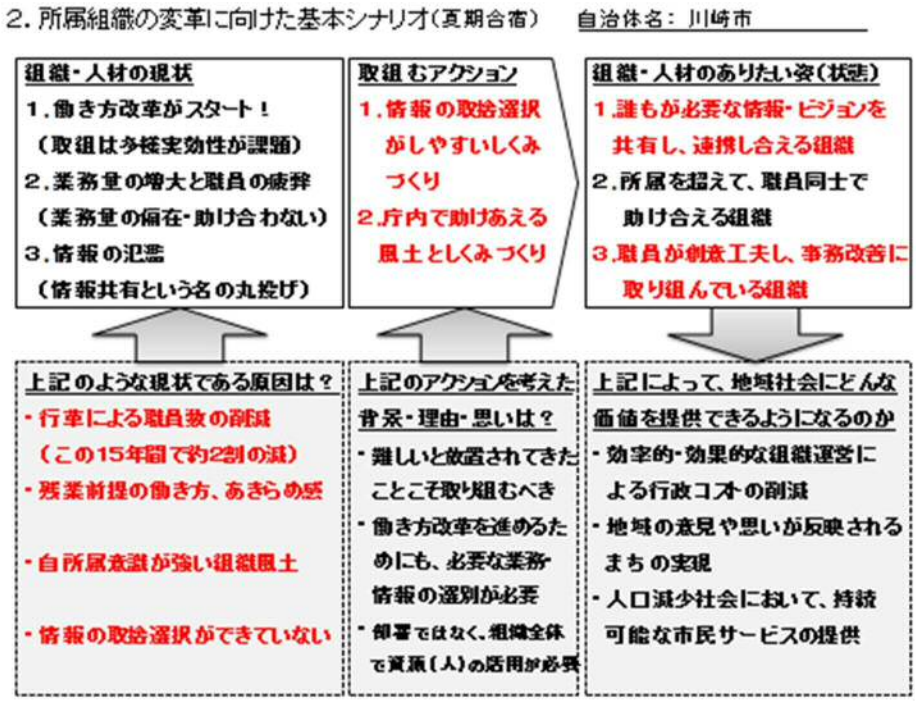
今後の取り組み

1　さらなる実践

2　提案内容の精査

	自分たちでできること	所管課に提案すること	タイムスケジュール
1　情報の取捨選択のしくみ作り	・重要情報の周知（市の幹部会議の要約と発信） ・情報処理力の向上（情報発信等の心得についてスローガン作成）	・庁内イントラに情報周知用のタブを設置 ・文書管理システムの一覧性向上	今～来年度
2　庁内で助け合えるしくみ作り	・職員主導のオフサイトミーティング ・中堅職員研修でのダイアログ研修実施	・職場体験研修の実施 ・一般職非常勤職員の改革記載 ・常勤職員のスーパーサブ記載	2～3年程度

12



夏期合宿に参加した私たちは、改めて組織変革の大変さに気づき、途方に暮れていたが、自らを奮い立たせ、「小さいことでもとにかく自分たちができることを地道にやる」覚悟を決めた。

合宿後は、自分たちが定めたシナリオにおけるアクションを実践する段階へと移り、とにかくまずやってみて、やりながら修正し、大きく展開できるようにするため、次の３点を心掛けて、今後の組織変革の取組を行うことにした。

取組に当たっての考え方

1　組織の中枢（制度所管課等）にあたる

2　上位者の了承（理解）を得る

3　ゲリラ活動とオフィシャルの取組を併用

夏期合宿後の取組

～（１）市長との対話（ランチミーティング）、（２）関係課との対話、

（３）オフサイトミーティング実施にむけた調整

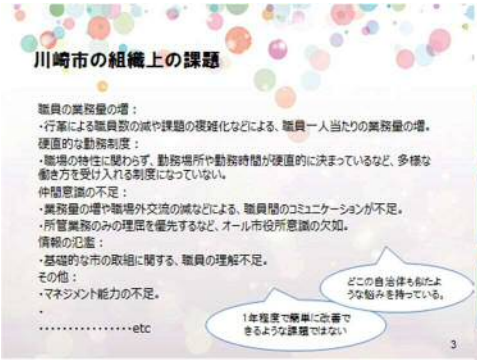
今後の取組内容について、私たち３人の間で対話を行い、次のとおり内容をまとめ、この取組内容を中心に地道に取組を進めることを決めた。

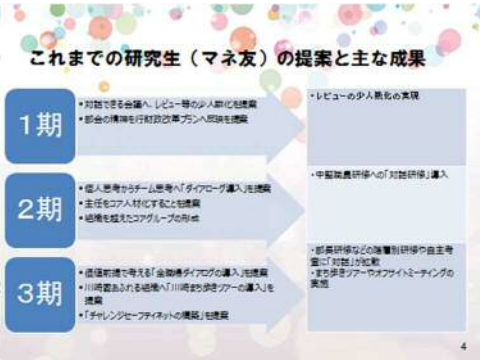
	内容
ダイアログのさらなる浸透	・対話研修の拡充 ・人事評価における面談の活用提案
オン・オフ両面での助け合い	・職員主導の職員間交流の活性化 ・所属を超えて助け合える制度提案等
情報の効率的な処理と利活用	・情報整理しやすい環境の整備 ・庁内向け市政重要情報の周知

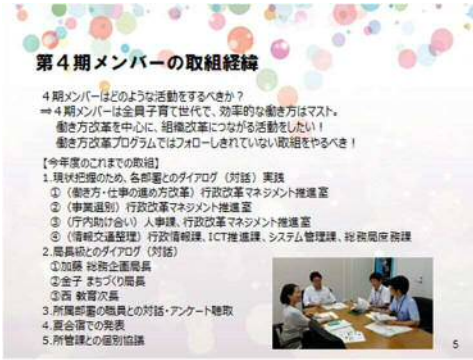
（１）市長との対話（平成 29 年９月 28 日）

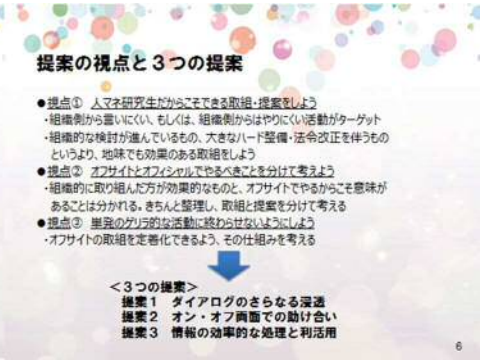
夏期合宿での気づきの一つとして「経営層（管理職等）に思いをぶつける」ことの重要性があった。私たちは、トップに思いをぶつける絶好の機会である市長と対話する時間（１時間のランチミーティング）をいただいた。組織の課題、組織変革にあたっての自分たちの考えや今後の取組についての思いを市長へぶつけた上で、市長と対話を行った。

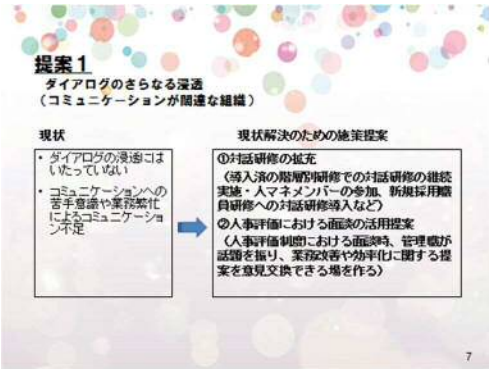
■市長との対話の際に使用した資料

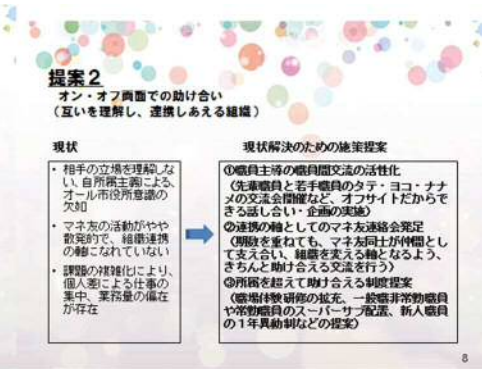

川崎市の組織上の課題
職員の業務量の増：
・行革による職員数の減や課題の複雑化などによる、職員一人当たりの業務量の増。
硬直的な勤務制度：
・職場の特性に関わらず、勤務場所や勤務時間が硬直的に決まっているなど、多様な働き方を受け入れる制度になっていない。
仲間意識の不足：
・業務量の増や職場外交流の減などによる、職員間のコミュニケーションが不足。
・所管業務のみの理屈を優先するなど、オール市役所意識の欠如。
情報の氾濫：
・基礎的な市の取組に関する、職員の理解不足。
その他：
・マネジメント能力の不足。
・
……etc
どこの自治体も似たような悩みを持っている。
1年程度で簡単に改善できるような課題ではない
3

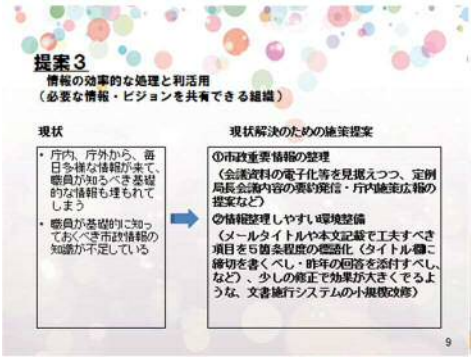

これまでの研究生（マネ友）の提案と主な成果
1期
・対話できる会議へ、レビュー等の少人数化を提案
・部会の精神を行財政改革プランへ反映を提案
・レビューの少人数化の実現
2期
・個人思考からチーム思考へ「ダイアローグ導入」を提案
・主任をコアメ材化することを提案
・組織を超えたコアグループの形成
・中堅職員研修への「対話研修」導入
3期
・価値前提で考える「金融機ダイアログの導入」を提案
・川崎霞あふれる組織へ「川崎まち歩きツアーの導入」を提案
・「チャレンジセーフティネットの構築」を提案
・部長研修などの階層別研修や自主考査に「対話」が拡散
・まち歩きツアーやオフサイトミーティングの実施
4


第４期メンバーの取組経緯
４期メンバーはどのような活動をするべきか？
⇒４期メンバーは全員子育て世代で、効率的な働き方はマスト。
働き方改革を中心に、組織改革につながる活動をしたい！
働き方改革プログラムではフォローしきれていない取組をやるべき！
【今年度のこれまでの取組】
1.現状把握のため、各部署とのダイアログ（対話）実践
①（働き方・仕事の進め方改革）行政改革マネジメント推進室
②（事業選別）行政改革マネジメント推進室
③（庁内助け合い）人事課、行政改革マネジメント推進室
④（情報交通整理）行政情報課、ICT推進課、システム管理課、総務局庶務課
2.局長級とのダイアログ（対話）
①加藤 総務企画局長
②金子 まちづくり局長
③西 教育次長
3.所属部署の職員との対話・アンケート聴取
4.夏合宿での発表
5.所管課との個別協議
5


提案の視点と３つの提案
●視点① 人マネ研究生だからこそできる取組・提案をしよう
・組織側から言いにくい、もしくは、組織側からはやりにくい活動がターゲット
・組織的な検討が進んでいるもの、大きなハード整備・法令改正を伴うものというより、地味でも効果のある取組をしよう
●視点② オフサイトとオフィシャルでやるべきことを分けて考えよう
・組織的に取り組んだ方が効果的なものと、オフサイトでやるからこそ意味があることは分かれる。きちんと整理し、取組と提案を分けて考える
●視点③ 単発のゲリラ的な活動に終わらせないようにしよう
・オフサイトの取組を定着化できるよう、その仕組みを考える
＜３つの提案＞
提案１ ダイアログのさらなる浸透
提案２ オン・オフ両面での助け合い
提案３ 情報の効率的な処理と利活用
6


提案１
ダイアログのさらなる浸透
（コミュニケーションが間違な組織）
現状
・ダイアログの浸透にはいたっていない
・コミュニケーションへの苦手意識や業務繁忙によるコミュニケーション不足
現状解決のための施策提案
①対話研修の拡充
（導入済の階層別研修での対話研修の継続実施・人マネメンバーの参加、新規採用職員研修への対話研修導入など）
②人事評価における面談の活用提案
（人事評価制度における面談時、管理職が話題を振り、業務改善や効率化に関する提案を意見交換できる場を作る）
7


提案２
オン・オフ両面での助け合い
（互いを理解し、連携しあえる組織）
現状
・相手の立場を理解しない、自所属主義による、オール市役所意識の欠如
・マネ友の活動がやや散発的で、組織連携の軸になれていない
・課題の複雑化により、個人差による仕事の集中、業務量の偏在が存在
現状解決のための施策提案
①職員主導の職員間交流の活性化
（先輩職員と若手職員のタテ・ヨコ・ナナメの交流会開催など、オフサイトだからできる話し合い・企画の実施）
②連携の軸としてのマネ友連絡会発足
（期数を重ねても、マネ友同士が仲間として支え合い、組織を変える軸となるよう、きちんと助け合える交流を行う）
③所属を超えて助け合える制度提案
（職場体験研修の拡充、一般職非常勤職員や常勤職員のスーパーサブ配置、新人職員の１年異動制などの提案）
8


提案３
情報の効率的な処理と利活用
（必要な情報・ビジョンを共有できる組織）
現状
・庁内、庁外から、毎日多様な情報が来て、職員が知るべき基礎的な情報も埋もれてしまう
・職員が基礎的に知っておくべき市政情報の知識が不足している
現状解決のための施策提案
①市政重要情報の整理
（会議資料の電子化等を見据えつつ、定例局長会議内容の要約発信・庁内施策広報の提案など）
②情報整理しやすい環境整備
（メールタイトルや本文記載で工夫すべき項目を５箇条程度の標語化（タイトル欄に締切を書くべし・昨年の回答を添付すべし、など）、少しの修正で効果が大きくでるような、文書施行システムの小規模改修）
9

そして、引き続き検討へ…

■市長からの主なメッセージ

・４期目ということで、過去の人マネの取組の定着と新しい視点の両面があり、方向性は良い。

・過去の人マネの取組をフォローし、定着させていくことは良い。単発で終わらせては、個人のスキルアップにはなるが、組織でみると形として残らない。

・市政情報については（職員の知識向上に向けた仕組みづくりを）良くしてもらいたい。

・職員個々の意識向上については、上から偉そうなことを言っても、頭で理解はしても腹落ちすることは難しい。オフサイトの取組で自然な形で意識を向上できると良い。

・一般職非常勤職員や常勤職員のスーパーサブ配置についてはおもしろい。実現するとなると課題はあるのだろうが、やる気になれば、意外と簡単にできるのかもしれない。

・部会に参加して、知り合った他都市の参加者とのつながりは大切にすること。

・時代がどのように変化していくことについて想像力を膨らませることは大事。

・小さいことでも改善するべき、改善点はたくさんある。細かいことでも良い。細かいことのつみあげは大事。

・人マネメンバーは伝道師である。マイインドを伝播することが義務である。

市長との対話を通じて、私たちの考えや思いについて、「方向性は良い」と市長から後押しをいただいたこともあり、この時期から、迷いがなくなり、自分たちが決めた取組をひたすら進めていく段階へ移っていった。

（２）関係課との対話

夏期合宿以降の取組の方針の１つとして「制度所管課にあたる」ことを掲げた私たちは、早速、各課題に対して関係課との対話を行った。

ア　総務企画局庶務課（平成 29 年９月 20 日）

（対話の目的）幹部会議資料の概要版の必要性について

・市の幹部会議（定例局長会議）の概要資料を試験的に作成し、私たちの所属部署内で行ったアンケートにおける意見（一定程度のニーズがあること）（Ｐ.27 参照）を説明し、所管課において作成ができるか対話を行った。

→市の幹部会議の概要資料の必要性については理解をしてもらえたが、実施にあたり課題があるので、所管課内で協議をすることになった。職員間で市政情報を効果的に共有する上での課題を確認し合うことができた。

イ　総務企画局行政情報課（平成 29 年９月 21 日）

（対話の目的）全庁的な情報共有についての課題の解消について

・情報が多すぎることにより、大事な情報が埋もれてしまうことや、情報を見るだけで多くの時間と労力を使う現状の改善を行うことを目的とし、重要な情報を漏らさず、情報の受信側がアクセスしやすくするために何ができるかについて対話を行った。

→時間や予算が多くかかる大規模なシステム改修は実施せずに、すぐに着手でき、なおかつ効果的なことを行う方針で今後も検討を重ねていくことを確認した。

（３）オフサイトミーティング実施に向けた調整（ 平成 29 年９月 21 日）

役所内のネットワークを広げるため、私たち人マネ４期生と人マネ２期生を含めた先輩職員及び若手職員で職員主導のオフサイトミーティングの実施に向けた対話を行った。

そこでは、若手職員から「他部署の先輩職員から話を聞きたい。」との要望が挙がった。また、先輩職員から話を聞きたいという若手職員は多くいるとの情報をもらったので、全庁から職員を数十名集めて、オフサイトミーティングを開催することが決まった。

昨年度も人マネ３期生が中心となり、オフサイトミーティングを開催していることもあり、マネ友の取組の継続性という観点からも大切なことであるので、人マネ４期生と若手職員が共同して行うことになった。

5　第４回研究会～平成 29 年 10 月 18 日

「実践と振り返りによる気づきと学び」

第４回研究会では、夏期合宿後に組織変革に対しての取組を行った結果、わかった課題や悩みについて他自治体のマネ友と対話を行った。組織は違うが、お互い組織変革という大きな課題に取り組んでいる仲間と対話を行うことにより、私たちが抱えている課題に対して解決の道筋をたてる参考になった。

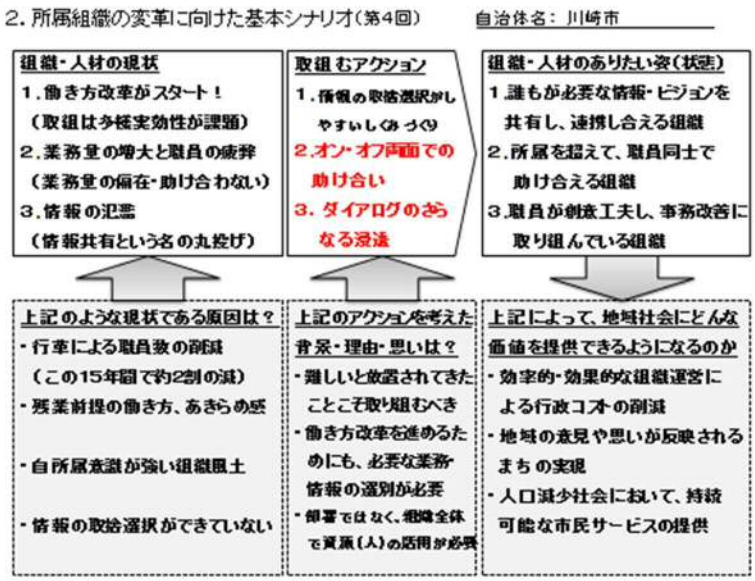
幹事団との対話では「仲間をつくることの大切さ」、特に本市のような職員数が約 19,000 人もいる大規模な組織では部局をまたがった横のつながりを多く持つことが大切であるとアドバイスを受けた。同じ志を持った仲間を増やして、仲間を巻き込んでいけば、少しづつでも組織の成長に繋がることを信じて、組織変革の取組を引き続き行った。

また、幹事団から、組織運営をする際に理解しておくべきこととして「組織運営はジレンマの連続」（詳細は下記）という話があった。変化のスピードが速く、複雑化した社会において、はっきりとした正解がなく、二者択一では決められない難しい問題が多いが、それでも物事を選択し、決断しなくてはいけない局面がある。その局面を迎えた時に、間違った選択をしないよう、人と組織も変化し成長していく必要があると改めて感じた。

組織運営はジレンマの連続

・限られた資源をどう分配するか？
・チャレンジか？リスク回避か？
・信頼して任せるか？事細かに指示するか？
・今の仕事を続けるか？辞めるか？
・公式化を目指すか？非公式に始めるか？
・やって欲しいがやらされ感を回避するにはどうすればよいのか？

■第４回研究会発表資料



第４回研究会での基本シナリオであるが、夏期合宿からの変更点としては、取り組むアクションのなかの「ダイアログ（対話）のさらなる浸透」を追加したことである。

先輩マネ友が行ってきた「対話」を普及させる取組を継続していくことが有意義であること、また、仲間をつくる上で「対話」は欠かせないツールであることから、対話を浸透させる取組も行っていくこととした。

第４回研究会後の取組

～（１）関係課との対話、（２）オフサイトミーティングの実施、

（３）中堅職員研修における「対話」の普及

（１）関係課との対話

これまでの取組の進捗状況を関係課と共有し、課題の解決に向けた対話を行った。

ア　総務企画局庶務課（平成 29 年 11 月 21 日）

（対話の目的）定例局長会議資料の概要版について作成の可否について

・定例局長会議資料の概要版の作成については９月に対話を行い、所管課内において実施に向けた検討を行うことになっていた。所管課による検討の結果、実施にあたって調整すべき事項はあるが、作成する方向で引続き検討をしてもらうこととなった。

イ　総務企画局行政情報課、ＩＣＴ推進課、システム管理課

（平成 29 年 11 月２日、12 月 22 日）

（対話の目的）文書システムの改修について

・対話を重ねた結果、当初の想定とは異なる形だが、システム利用者の利便性の向上を図るため、現状として費用対効果で最適と考える形で文書システムの改修を行う見込みとなった。

（２）オフサイトミーティングの実施（市役所の歩き方Ⅱ）

（平成 29 年 11 月 10 日：高津区役所）

タテ・ヨコ・ナナメのネットワークづくりを目的とし、昨年度の人マネ３期生が中心となり、「市役所の歩き方」と銘打ったオフサイトミーティングを今年度も行った。若手職員から、先輩職員の経験や話を聞きたいという声が多いことから、２期、３期の先輩マネ友のほか、様々な部署の先輩職員に参加してもらい、参加者をグループ分けし、先輩職員には各グループのファシリテーター役となってもらった。色々な先輩職員と話せるよう、３０分×３セットで先輩職員がテーブルを移動し、各グループの若手職員と先輩職員で対話を行った。

当日は勤務時間外にも関わらず、５０名程度の職員が参加した。また、こうしたオフサイトミーティングをオフィシャルな活動として職場への導入を計画している部署（行政改革マネジメント推進室）の職員も参加してくれた。参加者からは好評の声をいただき、タテ・ヨコ・ナナメのネットワークづくりに寄与できたのではないかと思う。

アンケート結果

参加者（若手職員）の声として。「タテ・ヨコ・ナナメ」の交流ができたと感じた人が９０％という結果だった。（対象者３３名、提出２０名）

アンケート結果で示されているとおり「タテ・ヨコ・ナナメ」の交流を図るための有効な手段となるため、今後もオフサイトミーティングを継続して実施することが大切である。

参加者の主な意見

・様々な職種、年齢の人と話をすることができたことは財産になる。

・普段関わることができない職場の人と話をすることができ、とてもためになった。

・先輩職員に悩みを聞いていただき、すっきりした。

若手職員が作成した案内チラシ

（３）中堅職員研修における「対話」の普及（平成 30 年１月 12 日～24 日　計７日間）

対話を組織に浸透させるため、階層別研修である中堅職員研修（主に３２歳の職員：対象者２８９名）のプログラムとして半日時間をいただき、人マネ３期生と私たちが講師となり対話に関する研修を行った。

研修参加者に「対話の必要性」を説明するとともに、実際に５、６名のグループに分かれて対話をしてもらった。対話のテーマは「自分が考える、業務改善・改革」を設定した。大事なことは自分ごととして考え、自分の言葉で語り、相手の話をよく聴くことというポイントを説明した上で、対話をしてもらったが、活発な意見交換ができていた。研修参加者が対話を通して「気づき」を得て、日常の業務に活かしてもらえるとこの研修を行った意味があったかと思う。

アンケート結果

研修参加者の声はつぎのとおり。「対話が重要だと感じた」が９３％、「研修が有意義だった」が８２％という結果だった。（対象者２８９名、提出２０７名）

（主な意見）

・今後も対話をする事で相互理解を深めたい。

・幅広い見識で、柔軟な発想をすること、その発想を具体化するためにも、対話が必要だと感じたので、職場でも機会をつくり、「対話」を提案していきたい。

・職員同士で対話するという意識を持ちたい。

・対話をしながら悩みを解決していくために話し合うことの重要性を理解し、職員同士で話をしていきたい。

（アンケート集計結果）

番号	質問	値	設問名	回答数	回答率
1	この研修は有意義でしたか。	1	大変有意義だった	29	14
		2	有意義だった	137	68
		3	どちらともいえない	32	16
		4	有意義でなかった	3	1
		5	まったく有意義でなかった	1	0
2	質的改革に関する意識は変わりましたか。	1	変わった	108	53
		2	どちらともいえない	87	43
		3	変わらなかった	7	3
3	職場が異なる職員同士で対話することについて、どのように感じましたか。	1	とても重要だと感じた	78	39
		2	重要だと感じた	109	54
		3	どちらともいえない	13	6
		4	重要だと感じなかった	2	1
		5	まったく重要だと感じなかった	0	0

アンケート結果からも分る通り、対話することの大切さを参加者に理解してもらえていることから有意義な研修になっている。今後も対話の重要性を認識してもらうため、中堅職員研修での対話研修を継続していくべきであるし、他の階層別の研修においても実施することを提案していきたい。

■中堅職員研修説明資料

平成２９年度中堅職員研修

「対話」の必要性について

人材マネジメント部会
派遣研修生

「対話」って何ですか？

○「対話」とは

あるテーマのもとに
話し手と聞き手で担われる
コミュニケーション行為

本日の「対話」で意識して欲しいことは…
共有可能なテーマについて、
メンバー全員が話し手と**聴き手**になり、
対等な立場で**創造的な**話し合いを行う

○なぜ「対話」が必要か・・・

少子高齢化、人口減少社会の到来など、地域の課題は多様化・複雑化しており、前例踏襲型の行政では通用せず、さまざまな人・組織の協力や、これまでにない発想が求められる場面が増えています。

将来を見据えて一人ひとりが市の「ありたい姿」とは何かを考え、多くの仲間たちと共有し、新たな発想を生み出しながら、互いに協力して地域経営を進めていく必要があります。

そのためには、正しい相互理解や新たな気づきを得ることのできる「対話」を活用しながら、日々の職務に取り組んでいくことが必要不可欠です。

○「対話」することで・・・

一人称で自分の体験や考えを語る（対話を行う）ことで、テーマについてお互いが今まで気づかなかった新たな意味が生み出され、理解が深まったり、新たな視点や気づきが生まれます。

「気づき」→「意識が変わる」→「行動が変わる」→「組織が変わる」

一方的な説明　→　ある程度理解　→　やらされ感

対話　→　共有（腹落ち）　→　やりたい感

ka wasaki型
⇒仕事楽しい！

議論・討論　　対話

出典：人材マネジメント部会資料

大切なのは、
自分ごととして考え、
自分の言葉で語り（格好つけず）、
相手の意見を素直に傾聴し、
価値観を共有して、
新たな気づきを得ることです。

4つの対話のルールを意識してください！

ポイント
※目的は結論を出すことではありません！！
※テーマについて価値感を共有することにより新たな気づきを得ることを体感してください！！

6　第５回研究会～平成 30 年１月 24.25 日

「プロセスを振り返る」、「自らにコミットする」

今年度参加している全国の９７全ての自治体が揃い、最後の研究会に参加した。

これまで取り組んできたプロセスを振り返り、幹事団から様々な応援メッセージをいただいた。「部会とは何か」と改めて問われた。私たち４期生の間でも、それぞれ答えが違うのかもしれない。ただ、「研修ではなく研究する場」であることは間違いない。これは第１回研究会から、耳にたこができるほど、これまでしつこく聞かされてきたフレーズである。おかげで、私たちは人と組織の成長や組織変革について深く考え、実際に動くことにより、個人のスキルアップという意味でかなり鍛えられたと思う。

これだけ変化の早い時代でかつ複雑化する社会のなかで、地方自治体がまちづくりをしていくには人や組織の成長は絶対に必要になってくる。ＡＩやＩｏＴ等の技術の進歩により、人が行っているかなりの業務について人が行う必要がなくなる状況が近い将来にやってくるかもしれない。そのような将来を想像して人にしかできないことを真剣に考えなくていけない。もっと危機感をもちながら、これからも意欲的に研究を続け、私たち４期生にできることを地道に行っていくことを話し合いながら帰途についた。

第５回研究会後の取組

～（１）関係課との対話

（１）関係課との対話

これまでの取組の進捗状況を関係課と共有し、課題の解決に向けた対話を行った。

ア　総務企画局行政情報課（平成 30 年２月 13 日）

（対話の目的）文書管理システムの改修について

・システム利用者の利便性の向上を考慮して、文書管理システムの改修箇所の詳細な検討を行った。検討結果をもとに所管課においてシステム改修を実施する方向で調整を行っている。

・所管課において、本件以外の案件でシステムの機能追加を検討しているところであり、本件と同じタイミングでシステム改修を行った方が効率的であるため、改修の時期については、平成 30 年度中の予定である。

■文書管理システム改修イメージ

システム改修のイメージは次のとおりである。改修の目的としては文書処理を行う担当者の操作性を考慮しながら、文書処理が漏れなく確実に行うために実施するものである。

（システム改修の概要）

改修範囲：文書管理システム内の未処理文書一覧

①表示順に「起案予定」のプルダウンを追加

②項目欄に「起案予定」欄を追加

③所管課を切替えられるようにタブを追加

④「所管課内文書」と「自分が処理担当」の文書の表示を分けられるように切替えタブを追加

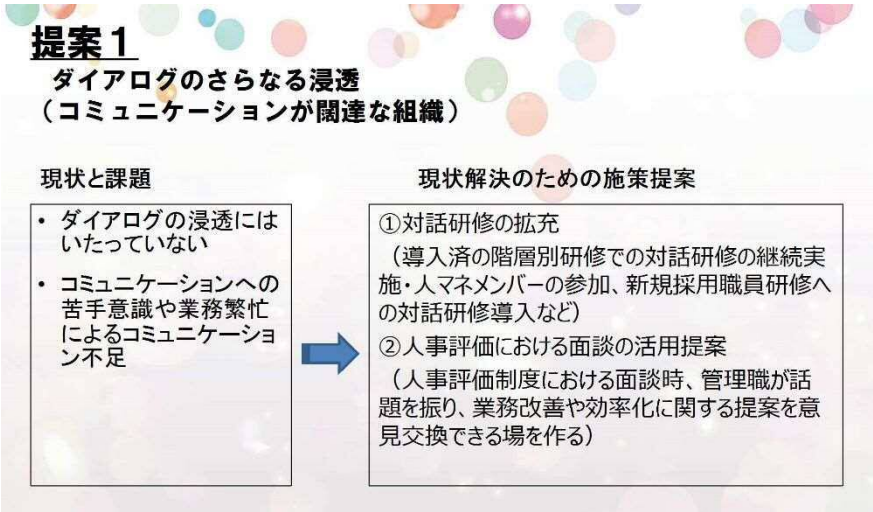
⑤ＣＳＶで出力できる機能を追加

Ⅲ　次年度に向けた展望、今後のシナリオ

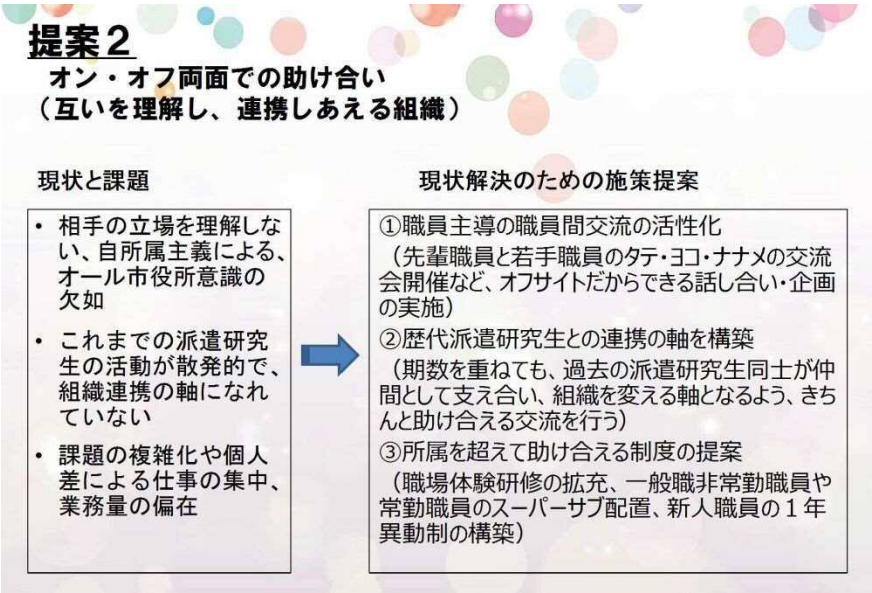
ここまで、私たち３人が『人マネ』に放り込まれてから１年間の取組を記してきた。ここからは、「今後」に視点を向けて、次年度に向けた展望や今後のシナリオについて記述したい。

私たちは、子育て世代であることから、職員の「働き方改革」に貢献しようと取組をスタートさせ、１年間、組織変革への実践を行ってきた。その試行錯誤の結果として、以下の３つの提案に収斂することとなった。

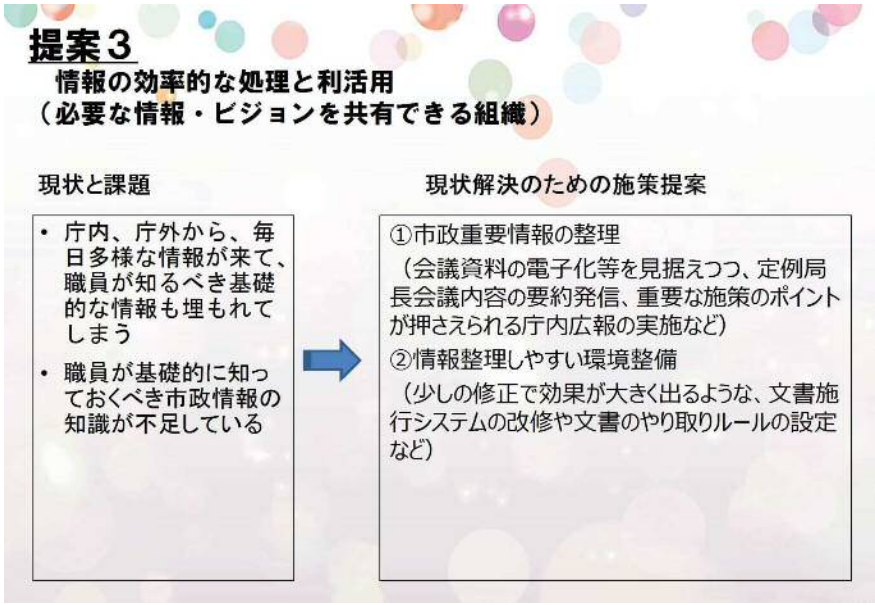
提案１　ダイアログのさらなる浸透



提案２　オン・オフ両面での助け合い



提案３　情報の効率的な処理と利活用



この３本の提案はもはや、「子育て世帯だから働き方改革」という、視野の狭いものではない。『人マネ』で幹事団や他自治体、キーパーソンと対話し、先輩マネ友の戦いの歴史をうまく引き継ぎながら、ブラッシュアップしてきたからである。

ここから、この３つの提案を中心に、実際に取り組むことのかなわなかった提案も含めて、次年度に向けた展望を記載したい。

まず、「提案１　ダイアログのさらなる浸透」については、特に先輩マネ友が導入に向けて取り組んできた課題の一つである。「対話（ダイアログ）」を実践しながら仕事を行う、ということは、『人マネ』に参加した自治体で多く普及活動が行われているほど、普遍的で重要な考え方である。

先輩マネ友の尽力により、中堅職員研修の中で「対話」の講義とその実践を行う公式の場を得ることに成功した。他にも、自主考査における「対話」の実践や、職員月報「れいんぼう」の中で「対話」の手法が掲載されるなど、少しずつ「対話」が拡散しつつある。また、人事評価における面談の活用などについて、すでに活用されている部分もあるが、各評価者が意識してこれまで以上に、業務改善や効率化に関する意見交換ができる場となるよう期待したい。

今後も、こうした流れに乗って、この「対話」の浸透を今後も進めていくべきと考えてい

る。派遣元の行政改革マネジメント推進室や今後の派遣生と連携しながら、様々な階層・世代の研修の場や広報媒体などにおいて、対話の浸透を図っていきたい。中堅職員研修においては、先輩マネ友とともに講師を担ったが、できる限りこうした取組にも協力していきたい。さらには、新規採用職員研修など、少しずつ研修の場が広がっていくことを期待したい。

何より、私たちが自分たちの職務を遂行する中で、「対話」を実践していきたい。調整すべきことが多い難しい仕事ほど、対話が重要であると私たちは身をもって実感している。少しずつ周りに「対話」の重要性が理解され、仕事の仕方が真似されるよう、一つ一つの仕事に真摯に取り組んでいきたい。

次に、「提案２　オン・オフ両面での助け合い」については、公式にやろうとしてなかなか上手くいかなかった課題である。私たちは、所属を超えた助け合いという難解なテーマに向き合ったが、人事発令や服務上などの多くの課題、そして、ドミナントロジックの壁にも悩まされた。

一方で、先輩マネ友や他自治体のマネ友の多くが取り組んできている、オフサイトミーティングは、目新しい取組ではないものの、効果が大きい取組である。これまでに紹介した「市役所の歩き方Ⅱ」を開催した際には、所属や職位の異なるタテ・ヨコ・ナナメの関係性の構築に対するニーズを肌で感じ、その重要性を実感したところである。

今後も、公式・ゲリラ活動ともに、取り組んでいくべき課題であるが、自分たちにできることとして、今後も「オフサイトミーティング」は実践していきたいと考えている。今後、川崎市として何期まで『人マネ』に派遣されるかはわからないが、今後の派遣生との対話などを通じて、「オフサイトミーティング」を継続させていきたい。特に、「タスク」ではなく、今後も必要性を実感し、自主的な取組として続いていくようにしていきたい。

また、こうしたことを伝えていくためにも、マネ友が世代を超えてつながり、『人マネ』の熱を思い出せるよう、マネ友同士の連携の軸を構築していきたい。

なお、公式な取組として、職場体験研修を単なる体験に終わらせずに戦力として活用する案や、職員のスーパーサブ的な配置案、入庁１～３年目職員の１年異動案など、私たちが考え抜いた案については、実現は叶わなかったが、何かの原石である可能性もあるので、ぜひ所管部署の参考にしていただきたいと考えている。

３つ目として、「情報の効率的な処理と利活用」については、組織変革という意味では直

接的な課題でないものの、働きやすい職場環境の醸成のためには取り組むべき課題と考えた。なお、ペーパーレス化やＴＶ会議などのＩＣＴの活用によるものは、予算等も多く必要であり、また、市としても取組を進めている最中だったため、私たちは、運用面を中心に、短期的に改善できることはないかという視点で、取組を進めてきた。

具体的には、職員が情報処理を効率的にできるよう、文書管理システムの改修や、定例局長会議の要約資料の作成、重要な施策のポイントが押さえられる庁内広報の実施などを実現可能な提案として検討をした。このうち、文書システムの改修や定例局長会議の要約資料の作成については、情報管理部や総務企画局庶務課などの所管部署に、小さいながらも実現可能な提案をしつつ、実現に向けた調整を続けた結果、私たちの思いを実現できそうな状況となっている。また、グループウェアかわさきのライブラリの構成を変更し、庁内情報共有機能を大幅に充実させるなど、所管課での取り組みも加速している。

取組の詳細については、これまでの文章の中で記載したとおりだが、こうした「事務改善の機運」が高めていくことは、組織にとって非常に重要なことであると感じた。行政改革マネジメント推進室の努力や若手職員の気概などもあると思うが、取組の過程で、私たちだけでなく多くの人たちが事務改善の思いを持ち、改善に取り組んでいることが分かった。

「情報の効率的な処理と利活用」は、「事務改善」の一つのテーマに過ぎない。今後、課題は次々に現れ、公務員を悩ませることとなるだろうが、惰性で仕事することなく、事務改善の機運を高めて行く必要がある。

事務改善の旗振り役は、しばらく行政改革マネジメント推進室が担うと思うが、日々の事務の改善を進めるのが当たり前の雰囲気を作りだすためには、多くの職員の意識がその方向を向くべきである。私たちとしては、職員の意識啓発を行うとともに、こうした職員が行動しやすい環境をつくるためにも、手法としての「対話」を浸透させていく取組を進めたい。

なお、「研究内容・活動の経過」にも記載したように、当初は幅広かつ欲張りに取り組んでいくことを考えていたが、実際に自分たちのアクションが想定しにくいものは、マンパワーなどの問題から、優先順位をつけて行動せざるを得なかった。

しかしながら、私たちがこれまで悩み、組織のために取り組むべきと考えてきたことは、間違いなく市が取り組んでいくべき課題だと考えている。こうした課題を解決する出口までたどり着けなかったのは忸怩たる思いだが、ぜひ所管部署には、最後の段階でそぎ落としてしまった課題・提案についても、ぜひ取組の参考にしてもらいたいと考えている。

川崎市役所は大きな組織である。地方公共団体定員管理調査に基づく川崎市の職員数は、18,834 人（H29.4.1 現在）であり、民間で言えば大企業である。こうした組織を変えていくことは一筋縄ではいかないが、千里の道も一歩から、仲間たちを増やしながら、地道に、一歩一歩より良い組織に向けて取組を進めていきたい。

付記

川島　美里

「私、大変な研修に参加してしまった・・・？」

第１回の研究会に出席した直後の偽らざる感想である。幹事団いわく「不親切さを重視する」研究会であるため、そもそも自分たちに何が求められているのか、川崎市という大きな組織を変革するためにできることは提案なのか実践なのか何なのか、正直、ポカーンとしながら第１回研究会からの帰途に就いた。そこから 4 期メンバーで悩み、苦しみ、模索しながら過ぎた１年、思えばあっという間だった。

この 1 年、研究会で行ったことの成果は論文に記す通りだが、個人的に自分が得たものもいくつかある。

まず、4 期メンバー、先輩人マネ、その他多くの出会いである。葛山さん、長瀬さんとは、この人マネ派遣で初めて会ったが、天然だけど冷静沈着で頼りになる葛山さん、飄々としていつの間にか主張を通している？パワフル長瀬さん、個性的で素敵な先輩人マネの方々、そして活動を通じて得た多くの方との出会いは、これだけでこの 1 年の苦労が吹き飛ぶほどの財産だった。

次に、「対話」という手法の取得である。課題に取り組む際、課同士の勝ち負けではなく、住民の福祉という公務員として共通する最終目標をもって、この達成のために必要な手段をさぐるためという意識で話し合いに臨むことで、より建設的な意見が出てくることを実感した。自治体は、市民生活に係る多種多様な分野の業務を行う部署が寄り集まって構成されているのであり、立場や目標の違いから、互いの立場が理解しにくい状況になることも多々あって当然だが、住民の福祉という公務員として共通する最終目標を共有しながら対話を進めていくだけで、立場の違いを超えてわかり合い、ともに協力して業務に取り組んでいくことができると実感した。

最後は、川崎市役所の内部にいて、いつの間にか新鮮な視点を失っていた自分への気づきである。研究会の場では、多くの他の自治体の参加者と知り合った。自治体規模の大小にかかわらず、また、地域にかかわらず、公務員として抱える課題には通底するものがあり、そしてまた同時に自治体による個別的な差異がある。全国の仲間を知り、違いを受入れ、つながりながら、ともに課題にチャレンジしていくことの重要性に気づくことができた。また幹事団の話にも、毎回非常に心が動いた。幹事団は、日本だけでなく世界を見ていて、現在だ

けでなく過去と未来をも視野に入れている。複眼的な視点をもって、この人材マネジメント部会を運営し、参加者自治体職員がチャレンジしようとするのを手助けしてくれる。他自治体職員、幹事団との出会いを通じ、改めて、公務員になろうと思った時の自分の気持ちや目的を思い出すことができた。

以上、つらつらと述べてきたが、いろいろと大変な一年だったことは間違いはない。が、一年前に戻ってまた選べるとしても、私はこの部会に参加すると思う。この部会に参加し、確実に自分の意識が変わり、川崎市のために未来のために自分には何ができるのか、心の奥で常に考えながら仕事ができるようになったからである。これからもくじけることも多いと思うが、その都度、この人材マネジメント部会での気づきを思い出し、仲間を増やしながら、日々、組織変革に向けたチャレンジを実践していきたい。

最後に、この研究会へ派遣していただき、庁内対話をするうえでもいろいろと助けていただいた行政改革マネジメント推進室の皆様、異動直後にかかわらず、研究会参加やその他活動のため、たびたび職場を離れる自分を優しくフォローしていただいた情報公開担当の皆様、その他『人マネ』における多くの取組過程において、様々な協力をいただいた多くの皆様に感謝を申し上げて終わりたいと思います。皆様、ほんとうにありがとうございました。そしてこれからもよろしくお願いいたします！

葛山　久志

人材マネジメント部会に参加することになった経緯としては、上司から派遣研修として部会への参加を依頼されたことがきっかけであった。仕事と子育てに追われていることもあり、基本的には職場と家の往復という日々を過ごしていたので、日常に少し変化をつけたいと思い、部会への参加を引き受けることにした。しかし、この考えが甘かったことを痛感するのにそれほど時間はかからなかった。

部会に参加して、次回の部会までに課題を取り組み、課題に対して行った内容や気づきを部会で他の自治体と対話を行うというサイクルで１年間進んでいった。

これがなかなか大変なことであり、非常に頭を悩ませるものであったが、同じ４期生の仲間と協力をしながら、また対話を行いながら、なんとか我々ができる限りのことをやってきたつもりである。

組織の変革をテーマとして掲げ、人と組織を成長させるために何をすべきかについて、考えて取り組みを行ってきたわけだが、部会に参加したことで仲間をつくることの重要性に気づかされた。「微力ではあるが、無力ではない」と部会において幹事団からのメッセージがあった。部会においては３人で取り組むからこそ、できることであって、１人でやれと言われたらとてもやりきれるものではない。それと同じことで、川崎市役所という巨大組織をより良くするためには、個人の力では限界があるので、同じ思いを持った仲間が必要になってくる。

そして、仲間を増やすために「対話」を行い、思いを共有していくことが大切である。今後、川崎市役所という組織が少しでも良くなるように微力ではあるが、仲間とともに自分ができることを続けていきたい。

最後に、部会を通じて出会った４期生の仲間や先輩マネ友のみなさん、部会における取組を通じて協力をいただいた行政改革マネジメント推進室をはじめとする関係各課の方々や職場の方々、そして、人マネの幹事団、事務局や他の自治体のマネ友の方々に感謝を申し上げます。

長瀬　優木

「さて、何を書くか…」

この「付記」を書くにあたって、まず最初にそう思い、しばらく静止してしまった。

「付記」とは、「自らの気づき、学び、変化、今後の展望など、個々人の思いを簡単に巻末に」という、部会の指示に基づいた蛇足コーナーである。要は「個人の思い」を書けばいいのだが、私はここ数年、「心が無いね」「ロボット」「マシーン」などの称号を先輩方よりいただいていたような人間に、「個人の思い」とは…。

そんな私だが、１年間部会に参加して、少しは成長できたのではとは思っている。以下、面白味もなく「コジンノオモイ」とやらを記載するので、ぜひ読み飛ばしていただきたい。

『人マネ』に参加して、最も役に立ったと感じているのは、「対話」の重要性に気づき、その技術を得ることができたことである。

私は、企画部門に５年以上従事し、日々、面倒な調整ごとを抱えている。これまでの仕事

の進め方では、ディベート的に議論したり、話の分からない人とは早々に相互理解を諦め（バカの壁？）、空中戦（上司間調整）などの調整手段をとることもあり、結果、その後の人間関係にしこりを残してしまうこともあった。

しかし、部会で「対話」の重要性を理解し、技術（コツ？）を学ぶことができた。そこで、抱えていた厄介な課題について、「対話」によって、粘り強く調整先との相互理解を図り、関係性を構築する努力をしてみた。その結果、労力はかかるものの、以前より円滑に業務を進められ、結果、仲間も増やすことができた。

もちろん、「対話」が万能薬だとは思っていない。技術というより、労力と精神力が何より必要である。ただ、職員が仕事を進める上で、「対話」を少しでも意識して活用することで、業務上のいさかいの何%を減少させ、何%かの事務効率の向上が図れるのではないかと感じている。

また、普段の業務では触れ合う機会の少ない人たちとの出会いも、さまざまな刺激があった。同じ４期生はもちろん、他自治体や人マネ幹事団の人たち…昼も夜も「対話」を重ねると、やはり、組織の課題はどこも似かよっていることを実感した。そして、人によって温度差はあるものの、みな試行錯誤して、前向きに組織変革に取り組んでいる。こうした職員が増えると、市役所の組織力があがり、風通しの良い前向きな組織風土が醸成できるのだろう。キミたち、川崎市に転職しなよ…？と他自治体の人に言いたくなったりもした。

今後についてだが、「組織変革」には明確なゴールは無いと感じている。だからこそ、常に課題解決に取り組んでいかなければならない。こうした課題意識を持ち、課題に取り組んでいる人たちが多いほど、組織をより良い方向に導くことができ、そうできない組織は衰退していく（べきとも言える）。そういう意味で、『人マネ』の精神は必要だと感じており、今後仕事に取り組んでいく上で、この１年間での気づき、学びを仕事に活かしながら、周りへの波及効果も狙っていきたいと考えている。

最後に、『人マネ』における多くの取組過程において、４期の２人をはじめ、多くの皆様に大変な協力をいただいたことについて、この場を借りて感謝の意を表したい。この「付記」の記載ぶりを、あとで見返して後悔しないよう祈りながら…

参考

（１）主な参考文献

・ダイアローグ対話する組織 中原淳・長岡健著 ダイヤモンド社

・世界一速く結果を出す人は、なぜ、メールを使わないのか ＳＢクリエイティブ㈱

・自治体行政と政策の優先順位づけ　佐藤徹著　大阪大学出版会

・地域マーケティング論　矢吹雄平著　有斐閣

（２）参考資料

〇川崎市働き方・仕事の進め方改革推進プログラム＜参考資料１＞

〇川崎市「働き方についてのアンケート調査」（概要版）」＜参考資料２＞

５　働き方・仕事の進め方改革　取組の概要

参考資料１

（１）　職員の働く環境の整備と意識改革

①長時間勤務の是正

１　時間外勤務の事前手続の徹底
（２９年度から実施）
２　水曜日の完全定時退庁の実施
（２９年度中に運用開始）
３　所属ごとのノー残業デーの実施
（２９年度中に運用開始）
４　午後８時以降の時間外勤務の原則禁止（２９年度中に運用開始）
５　業務都合による時差勤務の試行
（２９年度中の試行実施を検討）
６　出退勤時間等管理の徹底
⇒ＩＣカードを利用した出退勤時間の登録管理の実施等
（２９年度中の運用開始を検討）等
７　週休日の振替の徹底
（２９年度から実施）

②業務改革・改善

１　長時間勤務職場等への対応
⇒プロジェクトチームや外部の目による業務分析、タイムマネジメントの徹底
（２９年度中に運用開始）
２　総務事務センターの導入の検討
（３０年度以降の導入に向けて検討）
３　庁内会議、事務決裁等の見直し
（２９年度中に運用開始）
４　市長公印を要する事務に関する見直し
（３０年度からの実施に向けて検討）
５　予算編成事務、財産管理事務及び人事異動事務の効率化
（２９年度から実施）
６　業務改善事例発表会等と働き方・仕事の進め方改革との連携
（２９年度から実施）

③人材育成・意識改革

１　管理職を対象とした研修等の強化
⇒新任部長研修における市長との対話の実施、夜間自己啓発講座の強化等
（２９年度から実施）等
２　マネジメントマニュアルの策定
（２９年度中に運用開始）
３　民間企業への研修派遣の実施
（３０年度からの実施に向けて検討）
４　ｅ-ラーニングの活用の促進
（２９年度から実施）
５　管理職のマネジメント意識調査等の実施
（３０年度からの実施に向けて検討）
６　自己啓発等休業制度の活用の促進　（２９年度から実施）

④ＩＣＴの活用

１　テレビ会議の試行
（２９年度中に試行実施）
２　モバイル端末の活用推進
（２９年度中に試行実施）
３　モバイルワークの試行に向けた検討
⇒外出先等から共有ファイルサーバ等にアクセスし業務ができるモバイルワークの試行に向けた検討
（３０年度からの試行開始に向けて検討）
４　新たなＩＣＴ技術の活用
⇒自治体業務へのＡＩの有効活用などについて検討
（３０年度以降の活用に向けて検討）

⑤ワークスタイル変革

１　育児･介護等による時差勤務の試行
⇒育児･介護等の職員や一部の職場を対象として試行
（２９年度中に試行実施）
２　ペーパーレス化の推進
（２９年度中に試行実施）
３　オフィス改革のモデル実施に向けた検討
（３０年度からの試行開始に向けて検討）
４　会議室予約システムの方向性
（２９年度中に方向性を決定）
５　テレビ会議の試行（再掲）
（２９年度中に試行実施）
６　モバイルワークの試行に向けた検討（再掲）
（３０年度からの試行開始に向けて検討）

⑥メンタルヘルス対策

１　メンタルヘルス対策研修の充実
（２９年度から実施）
２　産業保健スタッフの相談業務の充実･連携強化
（２９年度から実施）
３　ストレスチェックの実施と結果活用
⇒ストレスチェック組織分析の結果等を活用し、「職員参加型の職場環境改善」の取組等
（２９年度から実施）
４　長時間勤務による健康被害防止の徹底
（２９年度から実施）
５　メンタル不調等を連鎖させないしくみづくり
⇒一般職非常勤職員の制度創設にあわせて新たな代替職員制度を検討
（３０年度からの開始に向けて検討）

（２）　多様な働き方の推進

①女性活躍推進・次世代育成支援（ワーク・ライフ・バランス）

１　育児･介護等による時差勤務の試行（再掲）（２９年度中に試行実施）
２　プレミアムフライデーの実施
⇒時差勤務による早帰りの試行実施等
（２９年度から実施）
３　プレミアムフライデーに合わせたワーク･ライフ･バランスデーの拡充
（２９年度から実施）
４　庁内におけるイクボスアワードの開催
（２９年度から実施）
５　年次休暇取得促進の取組
（２９年度中に試行実施）
６　男性の育児休業取得促進の取組
（２９年度から実施）
７　メンター制度の導入
（２９年度中に試行実施）
８　女性職員オフサイトミーティングを活用した意見交換会の実施
（２９年度から実施）
９　テレワーク（在宅勤務）等の試行に向けた検討
（３０年度からの試行に向けて検討）
10　新たな産休･育休代替制度の検討
（３０年度からの運用開始に向けて検討）

②障害者雇用の拡大

１　障害者雇用拡大の取組
⇒身体障害者採用選考を必要に応じて複数回実施
（２９年度から実施）
⇒障害のある職員の雇用状況を把握する制度の構築等を行い、平成 30 年６月１日現在は市長事務部局における雇用率２．９%を目指す。
（平成３０年度からの実施に向けて検討）
２　障害特性に応じた合理的配慮の提供
⇒これまで提供実績のない合理的配慮についても必要性を検討し、導入を進める。
（２９年度から実施）
３　精神障害者雇用の取組
⇒平成２９年１０月以降を目標に精神障害者の試行的な任用を行い制度設計を進める。
（２９年度から実施）
４　障害に係る知識の普及
（２９年度から実施）

③高年齢職員の活用

１　高年齢職員のキャリア活用に向けた取組
⇒再任用の一部の職において役職者（係長以上）の配置を検討
（３０年度からの実施に向けて検討）等
２　主要出資法人等における高年齢職員の活用
･高年齢職員の活用の観点から主要出資法人等への再就職制度の基本的あり方等について検討
（３０年度からの見直しに向けて検討）

④非常勤嘱託員・臨時的任用職員の活用

１　一般職非常勤職員制度の創設
⇒一般職非常勤職員制度を創設し、賞与、人事評価の適用など、勤務条件、身分保障等の適正化、システムへのアクセス権限の付与といった、職域の拡大を図る。
（３０年度からの制度創設に向けて検討）
２　特別職非常勤嘱託員への時間外勤務手当相当額の支給
（２９年度中に運用開始）
３　非常勤嘱託員等への研修、福利厚生の実施
（３０年度からの実施に向けて検討）

⑤多様な働き方を可能とするしくみづくり

１　多様な働き方への理解の浸透
⇒働き方･仕事の進め方改革推進本部会議におけるゲストスピーカーによる講演等の実施
（２９年度から実施）
２　病気治療等に関する休暇制度等の検討
⇒国の動向を踏まえながら、病気治療等に関する休暇制度等の検討を行う。
（３０年度からの制度創設に向けて検討）
３　テレワーク（在宅勤務）等の試行に向けた検討（再掲）
（３０年度からの試行に向けて検討）
４　育児･介護等による時差勤務の試行（再掲）
（２９年度中に試行実施）
５　営利企業従事等制限の柔軟な運用による職員の社会貢献活動支援
（３０年度からの運用開始に向けて検討）

その他

本市提案による九都県市共同研究「働き方改革の実現に向けた検討会」での検討を踏まえた九都県市連携の取組

（抜粋）

参考資料２

川崎市「働き方についてのアンケート調査」

概要版

平成 28 年 12 月

総務企画局人事部人事課

Ⅰ．調査概要

１．目的

平成28年3月に策定した川崎市女性活躍推進特定事業主行動計画における取組をより実態に則したものとするため、本市職員の働き方についての意識等を把握・分析する。

２．対象者

3,000サンプル

※平成28年7月1日時点で在職している全職員（一般職員、任期付職員、再任用職員、非常勤職員及び臨時的任用職員）を無作為抽出

【昨年度からの変更点】

項目	平成27年度	平成28年度
任命権者	市長事務部局	全任命権者
職員区分	一般職員	一般職員、任期付職員、再任用職員、非常勤職員、臨時的任用職員
職種	事務職員、技術職員	事務職員、技術職員、技能職員、業務職員
性別	女性職員	男性職員、女性職員

３．調査方法

庁内にて、調査票を配布、回収

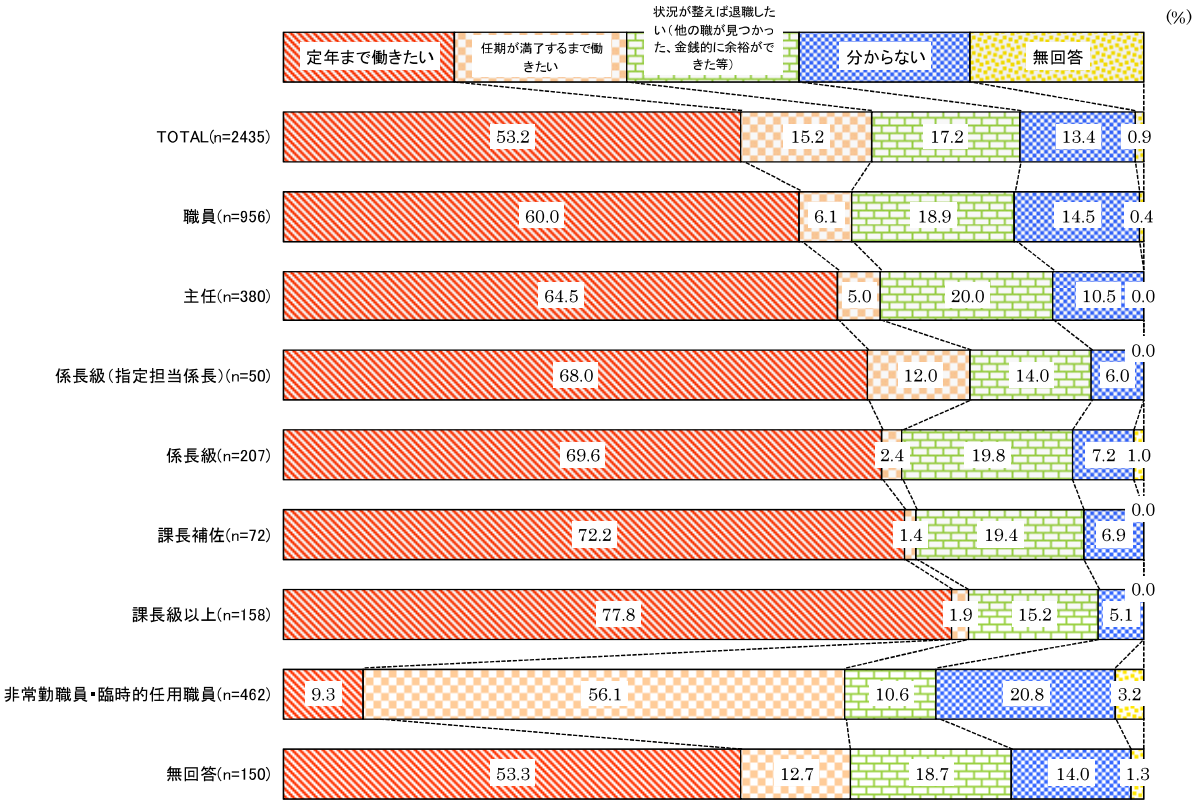
４．調査期間

平成28年8月15日（月）～平成28年9月2日（金）

５．回答数及び回答率

2,435人から回答（回答率　＝　81.1％）

図 31　勤続意欲（職位別）



（２）あなたは、仕事と生活の両立について困難や不安を感じることはありますか。

仕事と生活の両立に困難や不安を感じるかについては、職員の 51.8%が「感じることはない」「あまり感じることはない」と回答し、「強く感じることがある」「感じることがある」と回答した 47.6%を、4.2 ポイント上回っている。

性別にみると、「感じることはない」「あまり感じることはない」（男性：57.3%／女性：45.2%）は、男性が 12.1 ポイント高い。

一方、「強く感じることがある」「感じることがある」（男性：42.2%／女性：54.3%）は、女性が 12.1 ポイント高く、男女で意識の差がみられる。

図 32　仕事と生活の両立について（全体）

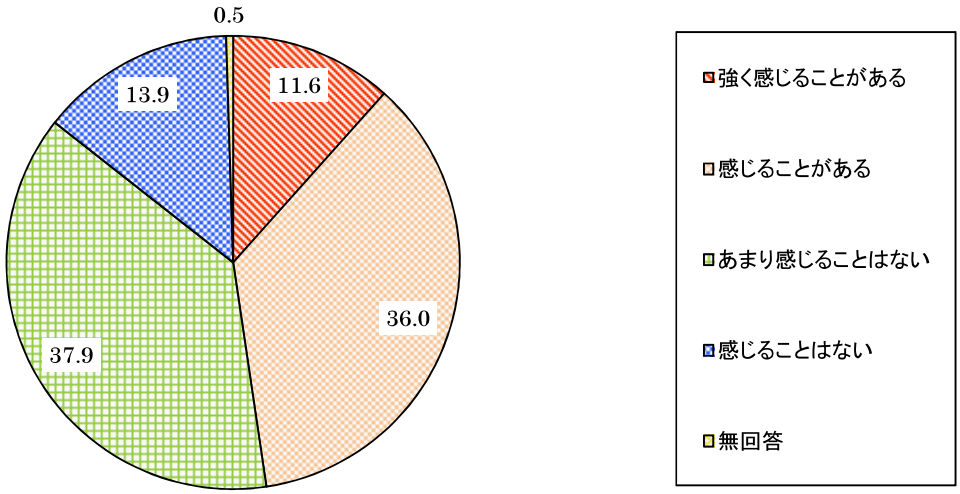


図 33　仕事と生活の両立について（性別）

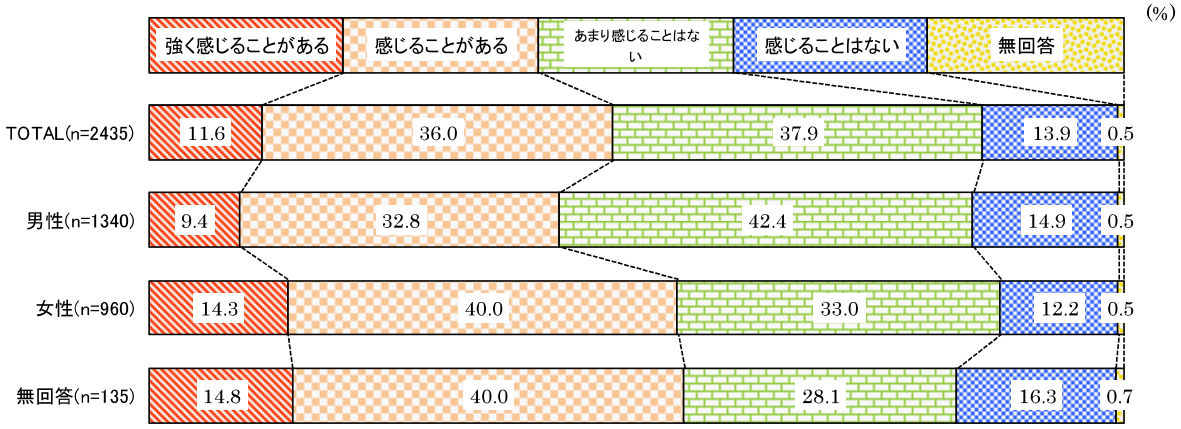
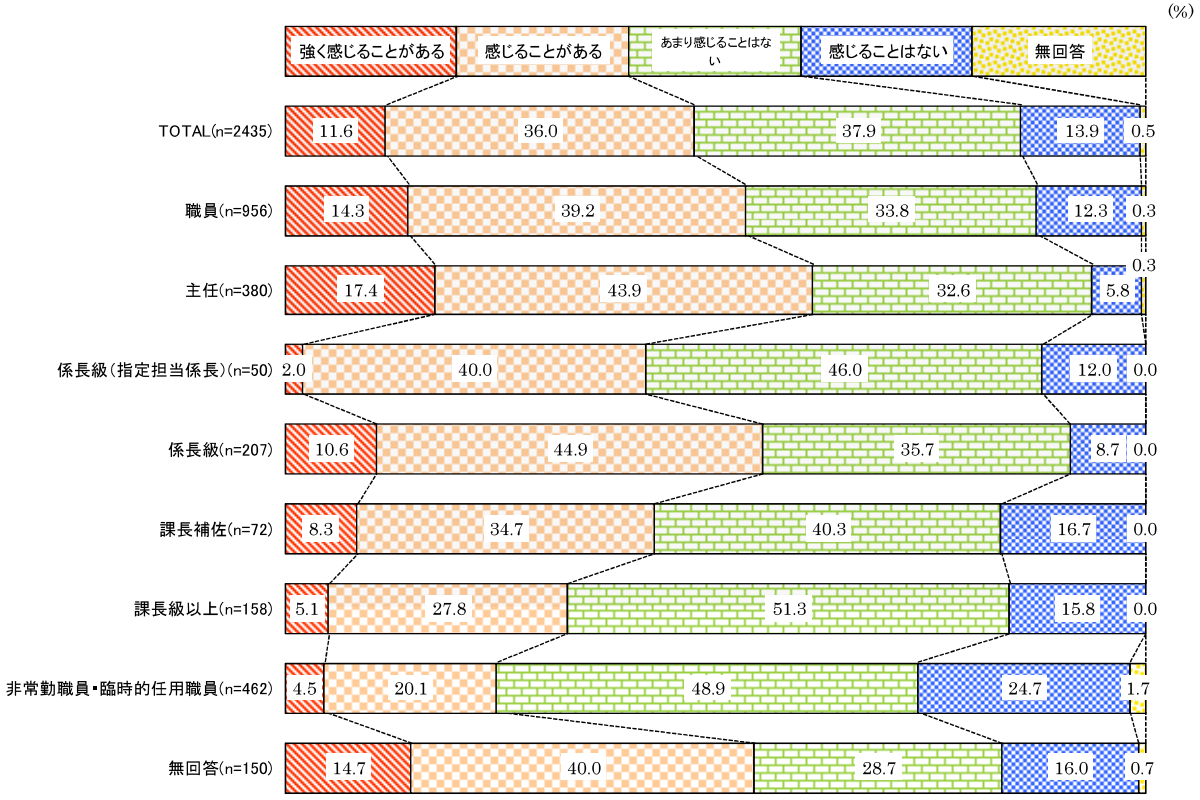


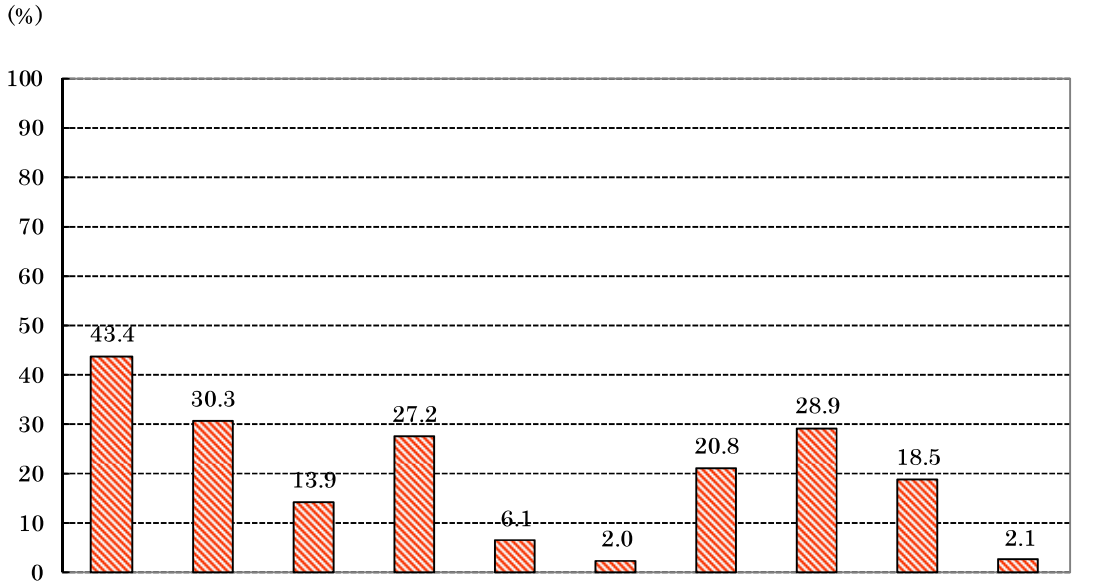
図 34　仕事と生活の両立について（職位別）



（３）「強く感じることがある」「感じることがある」理由

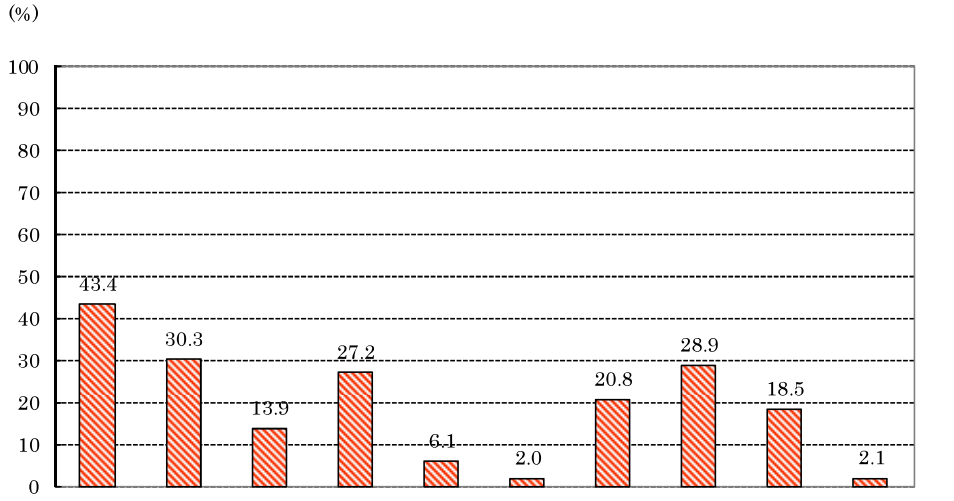
全体では、「勤務時間外に対応せざるを得ない業務があるから」が 43.4%と最も高く、次いで「休暇が取りにくい環境にあるから」が 30.3%、「育児や介護のために休むことで、周りに迷惑をかけると思ってしまうから」が 28.9%、「業務量が多く、家事や育児、介護等に支障が生じているから」が 27.2%と続く。

図 35　仕事と生活の両立の不安理由（全体）



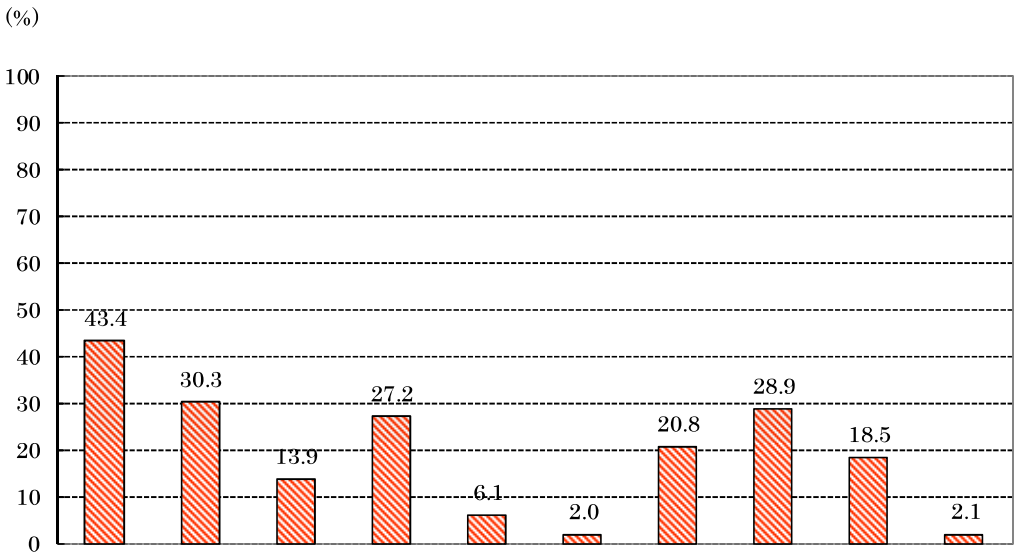
n=	勤務時間外に対応せざるを得ない業務があるから	休暇が取りにくい環境にあるから	家事や育児、介護等に関する時間的な制約により、業務に支障が生じているから	業務量が多く、家事や育児、介護等に支障が生じているから	家族など周囲の支援が十分に得られないから	上司や同僚が仕事と子育ての両立に理解がないから	自分が担当している業務を、代わってもらえる人がいないから	育児や介護のために休むことで、周りに迷惑をかけると思ってしまうから	その他（具体的に）	無回答
1,160	43.4	30.3	13.9	27.2	6.1	2.0	20.8	28.9	18.5	2.1

図 36　仕事と生活の両立の不安理由（性別）



	n=	勤務時間外に対応せざるを得ない業務があるから	休暇が取りにくい環境にあるから	家事や育児、介護等に関する時間的な制約により、業務に支障が生じているから	業務量が多く、家事や育児、介護等に支障が生じているから	家族など周囲の支援が十分に得られないから	上司や同僚が仕事と子育ての両立に理解がないから	自分が担当している業務を、代わってもらえる人がいないから	育児や介護のために休むことで、周りに迷惑をかけると思ってしまうから	その他（具体的に）	無回答
TOTAL	1,160	43.4	30.3	13.9	27.2	6.1	2.0	20.8	28.9	18.5	2.1
男性	565	43.9	31.7	10.4	24.8	3.9	1.4	22.8	22.1	14.9	2.3
女性	521	43.4	29.6	17.1	29.8	8.3	2.9	19.6	36.3	21.7	1.9
無回答	74	39.2	24.3	17.6	28.4	8.1	0.0	13.5	28.4	24.3	1.4

図 36　仕事と生活の両立の不安理由（職位別）



(%)

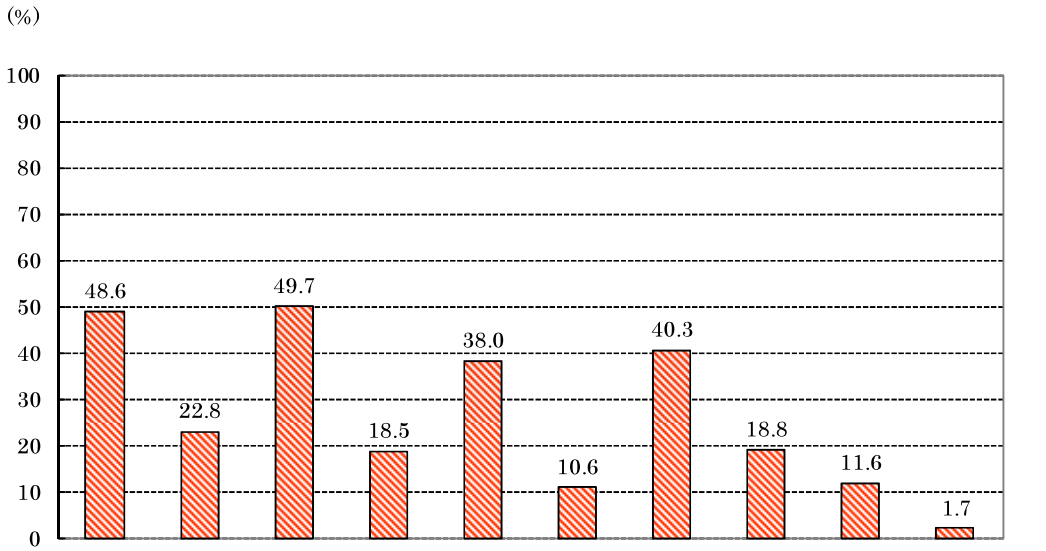
	n=	勤務時間外に対応せざるを得ない業務があるから	休暇が取りにくい環境にあるから	家事や育児、介護等に関する時間的な制約により、業務に支障が生じているから	業務量が多く、家事や育児、介護等に支障が生じているから	家族など周囲の支援が十分に得られないから	上司や同僚が仕事と子育ての両立に理解がないから	自分が担当している業務を、代わってもらえる人がいないから	育児や介護のために休むことで、周りに迷惑をかけると思ってしまうから	その他（具体的に）	無回答
TOTAL	1,160	43.4	30.3	13.9	27.2	6.1	2.0	20.8	28.9	18.5	2.1
職員	512	44.7	33.6	15.6	26.8	6.1	3.1	17.2	33.4	14.6	2.3
主任	233	46.8	30.5	16.3	34.3	7.7	0.9	23.2	26.2	19.7	2.1
係長級（指定担当係長）	21	57.1	23.8	4.8	33.3	0.0	4.8	28.6	33.3	14.3	0.0
係長級	115	42.6	30.4	9.6	27.0	3.5	0.9	33.9	22.6	14.8	0.9
課長補佐	31	48.4	32.3	12.9	29.0	3.2	0.0	29.0	19.4	6.5	3.2
課長級以上	52	55.8	34.6	11.5	28.8	3.8	5.8	25.0	23.1	13.5	1.9
非常勤職員・臨時的任用職員	114	23.7	17.5	7.0	11.4	7.9	0.0	15.8	27.2	39.5	2.6
無回答	82	40.2	24.4	15.9	29.3	7.3	0.0	17.1	25.6	24.4	1.2

（4）ワークライフバランスをさらに推進していくためには、どのような取組が必要だと思いますか。

全体では、「休暇を取得しやすい職場風土の醸成」が 49.7%と最も高く、次いで「業務の効率化を図る取組の検討と実施」が 48.6%となっている。

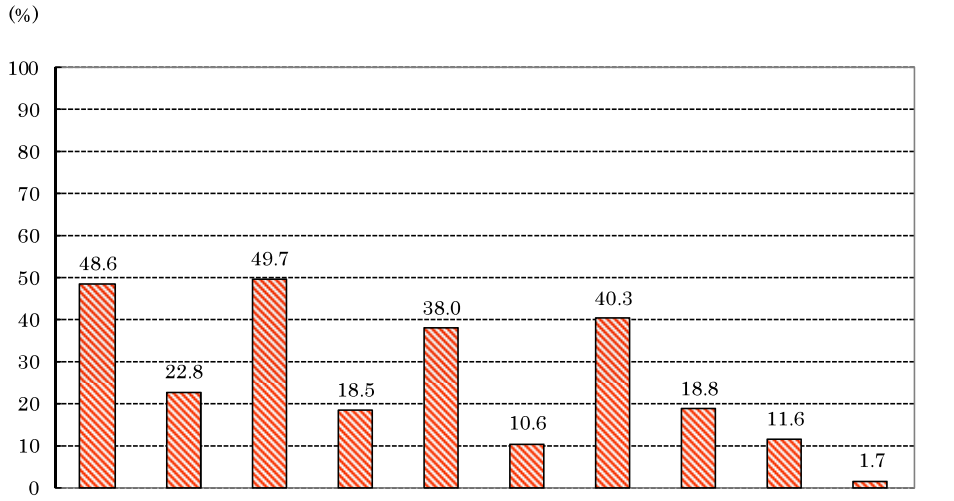
性別にみると、男性は全体の傾向と同様に「休暇を取得しやすい職場風土の醸成」が 51.7%と最も高くなっているが、女性は「ライフステージに応じた柔軟な働き方の提供（短時間勤務、時差出勤、在宅勤務等」が 50.6%と最も高くなっている。

図 37　ワークライフバランス推進策（全体）



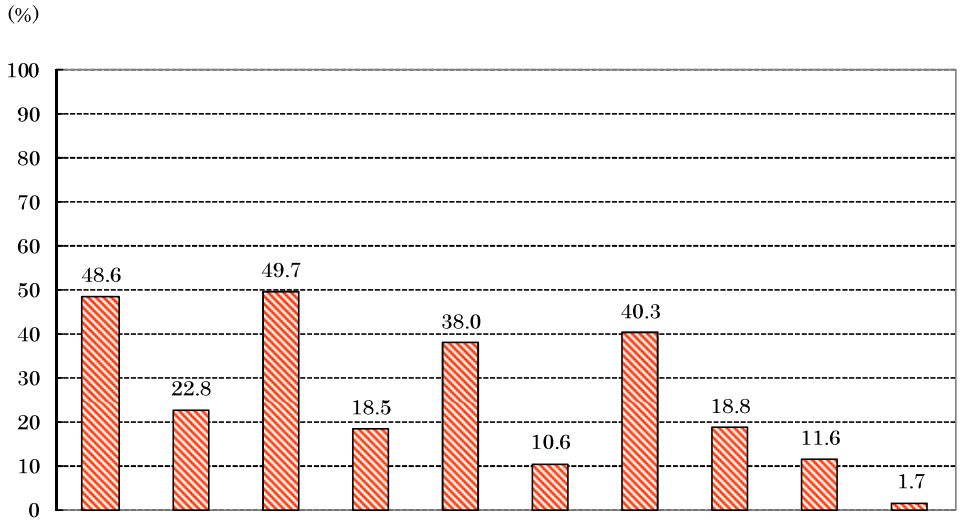
n=	業務の効率化を図る取組の検討と実施	ワーク・ライフ・バランスデーやノー残業デーの徹底	休暇を取得しやすい職場風土の醸成	ワークライフバランスに関する意識啓発	上司や同僚職員の理解	家事、育児、介護等に関する役割分担の見直し	ライフステージに応じた柔軟な働き方の提供（短時間勤務、時差出勤、在宅勤務等）	保育環境の充実	その他	無回答
2,435	48.6	22.8	49.7	18.5	38.0	10.6	40.3	18.8	11.6	1.7

図 37　ワークライフバランス推進策（性別）



	n=	業務の効率化を図る取組の検討と実施	ワーク・ライフ・バランスデーやノー残業デーの徹底	休暇を取得しやすい職場風土の醸成	ワークライフバランスに関する意識啓発	上司や同僚職員の理解	家事、育児、介護等に関する役割分担の見直し	ライフステージに応じた柔軟な働き方の提供（短時間勤務、時差出勤、在宅勤務等）	保育環境の充実	その他	無回答
TOTAL	2,435	48.6	22.8	49.7	18.5	38.0	10.6	40.3	18.8	11.6	1.7
男性	1,340	48.8	23.1	51.7	19.4	38.7	6.6	32.8	15.0	12.8	1.4
女性	960	48.1	21.8	47.2	17.3	37.1	15.9	50.6	23.4	9.8	1.8
無回答	135	50.4	28.1	48.1	18.5	37.8	11.9	41.5	23.7	12.6	4.4

図 38　ワークライフバランス推進策（職位別）



(%)

	n=	業務の効率化を図る取組の検討と実施	ワーク・ライフ・バランスデーやノー残業デーの徹底	休暇を取得しやすい職場風土の醸成	ワークライフバランスに関する意識啓発	上司や同僚職員の理解	家事、育児、介護等に関する役割分担の見直し	ライフステージに応じた柔軟な働き方の提供（短時間勤務、時差出勤、在宅勤務等）	保育環境の充実	その他	無回答
TOTAL	2,435	48.6	22.8	49.7	18.5	38.0	10.6	40.3	18.8	11.6	1.7
職員	956	44.4	23.5	57.1	16.1	42.2	9.7	38.1	20.1	12.1	1.2
主任	380	54.5	25.5	51.8	17.9	34.5	10.5	39.5	18.4	16.6	0.5
係長級（指定担当係長）	50	56.0	28.0	40.0	14.0	34.0	2.0	36.0	16.0	14.0	0.0
係長級	207	61.8	20.8	45.4	20.8	34.3	6.3	35.3	9.7	16.9	1.0
課長補佐	72	59.7	22.2	36.1	20.8	29.2	6.9	41.7	15.3	13.9	2.8
課長級以上	158	63.3	29.1	46.2	29.7	31.6	12.7	45.6	15.2	10.8	0.6
非常勤職員・臨時的任用職員	462	39.6	16.5	39.0	19.7	37.2	15.2	45.2	21.4	3.9	3.9
無回答	150	47.3	26.0	50.0	17.3	40.0	10.0	43.3	22.7	11.3	4.0