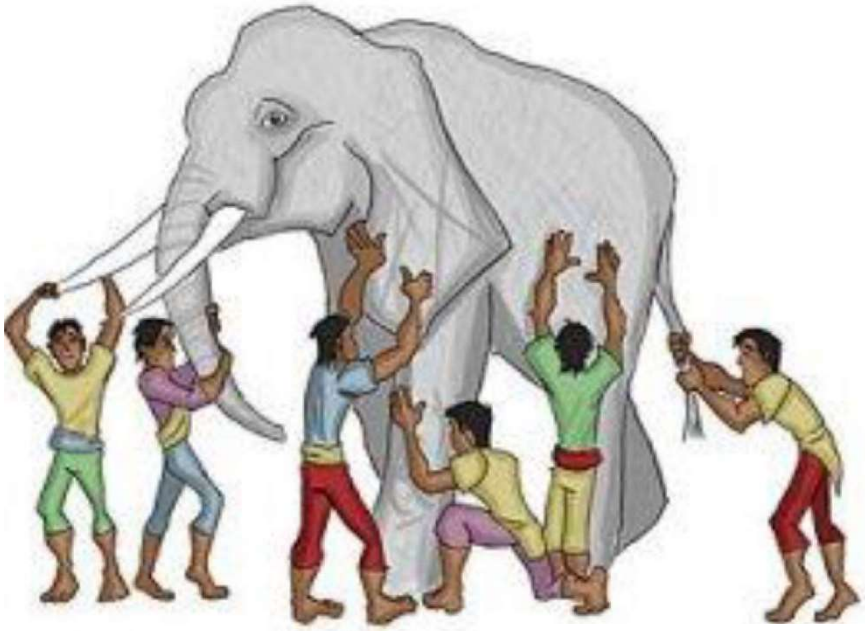
# 平成３０年度
# 人材マネジメント部会共同論文



（群盲象を表す：出展 佐藤幹事説明資料）


川崎市

高津区役所　　濵松　里佳

多摩区役所　　相原　剛史

麻生消防署　　松尾　求

## はじめに

川崎市は、既に人口減少社会に突入した我が国の中でも、いまだに人口の増加が続く極めて珍しい都市です。

人材マネジメント部会に参加して、今年で５期目を迎える本市は、「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」の実現にむけて７つの戦略を立て行政を進めています。

人材マネジメント部会参加自治体の中でも最大級規模である本市は、大規模な組織ならではの課題を抱え、これまで、人材マネジメント部会に参加してきた先輩マネ友は、膠着した組織の変革を促すために様々な活動を積み上げてきました。

そして、我々、５期のメンバーにも同様の活動を期待されていることをひしひしと肌に感じながらこの部会に臨むこととなりました。

先輩マネ友の足跡を辿ってみて最初に思ったことは、我々に何かやれることは残されているのだろうかということでした。

研究会が始まり、現状分析を進めてみても途方にくれるばかりで、具体的なアクションが見つかる気はしませんでした。

それでも、メンバー３人で何度も対話を重ね、モヤモヤしながら活動を進めていくうちに多くの気づきを得て、アクションが定まり、実践していくという過程はとても充実したものでした。

この部会で学んだことを通じて、起こした我々のアクションが、川崎市のあるべき姿に向かって、次に繋がっていくことを願っています。

川崎市　人マネ第５期生一同

目次

１　研究会で学んできたこと　・・・ｐ１
２　現状分析　・・・ｐ３
３　組織の課題　・・・ｐ６
４　アクションプランの検討　・・・ｐ７
５　提案と実践　・・・ｐ９
６　今後の展望　・・・p13
７　あとがきにかえて　・・・p14
〇参考資料　・・・p16

１　研究会で学んできたこと

（１）第１回（４月１８日）

第１回の研究会は、全国を５つの会場に分けて開催されました。

人材マネジメント部会の目的である、「地方創生時代の職員・組織を育て、創る」ということはどういうことか、部会のねらいを知ることと、ダイアログに慣れるということをテーマに開催されました。

部会が大切にする４つのキーワード[1]を学び、「ＳＩＭ熊本２０３０[2]」をツールとして対話（ダイアログ）とはどういうものか体験的に学習しました。

この中で、「なりゆきの未来とあるべき未来」、「バックキャスティング」で考え、行動を起こすことの重要性を説かれました。

その上で、部会の最初の宿題「現状分析」が課され、現状とこれに繋がる３０年前の状況、その後の展開について調べてくることになりました。

組織の課題は何なのか、なぜ今こうなっているのか、それを知るには過去を知ることが重要であるという説明を受けました。

（２）第２回（５月２１・２２日）

第２回の研究会では、「組織の現状を考える（これまで～現在）」をテーマに、地方自治体の現状について北川顧問の講演があり、中央集権から地方分権への変遷について聴講した他、第１回研究会で出された宿題を振り返るとともに、他自治体の現状と課題を知るということで、対話の時間が多く設けられました。

幹事団からは、全体的な印象として、現状分析がまだ浅いという指摘を受け、組織の現状分析の視点と手法について話があり、目に見えない「問い」づくり、４つのルール[3]を教示されました。

このことを踏まえて、第２回研究会の宿題は、第１回で出した「現状分析」をさらに深掘りしてくることとなりました。

---

[1] ４つのキーワード　①立ち位置を変える。②価値前提で考える。③一人称で捉え自分ごととして考える。④ドミナントロジックを転換する。

[2] ＳＩＭ熊本２０３０　熊本県庁の職員が考案したゲームで、プレーヤーが架空都市の市の部長に就任し、２０１５年から２０３０年までの５年ごとに迫り来る課題に対して、他の部長と対話しながら市として判断を下していく。各部長には事業カードが配られ、各ステージで突きつけられる課題への対応そして社会保障費の増大や税収減に対応するために、いずれかの事業を廃止しなければならない。限られた財源を何に使いどのように市を創っていくかが疑似体験できるとともに、対話を通じて対立を乗り越えることを実践できる。「SIM 熊本２０３０」のノウハウは公開されており、全国でご当地版の SIM が制作され、総合計画策定過程の市民ワークショップで使われるなどの広がりも見せている。

[3] ４つのルール　①できるだけたくさんの問いを出す。②問いについて話し合ったり、評価したり答えたりしない。③問いは発言のとおりに書き出す。④意見や主張はしない。

（３）第３回（７月４日）

第３回の研究会では、「組織の現状を考える（現在～これから）」をテーマに、第２回と同様、他自治体との対話の時間が多く設けられました。

この回では、問題を解決する手法を知るということで、人の意識はどうしたら変わるのか、動機付け（＝人の動かし方）や、組織の変革がなぜ必要なのか、何かを推進する時はタイミングが大事で、「機を見る」必要があること、人の心は熱で動く、情報でなく情熱を伝えるということが大事だということを学びました。

現状分析を深掘りした上で、自治体ごとの課題を洗い出し、「ありたい姿とアクションプラン　今までのアプローチと気づき」を考えるという宿題を出されました。

（４）夏合宿（台風の影響によりビデオレターに変更）

この回では、第３回の宿題で考えた「ありたい姿とアクションプラン　今までのアプローチと気づき」について、当初の予定であった合宿形式からビデオレターという手法に変更して実施することになりました。

ビデオレターに対する幹事団からのフィードバックにおいては、大規模自治体ならではの課題というものを指摘され、我々のアクションの再考を求められました。

（５）第４回（１０月１０日）

この回では、前回のビデオレターに対する幹事団のフィードバックを受け、「今後のアクションの進め方を考える」ことをテーマに実施されました。

再考したアクションを発表するとともに、幹事団と対話してアクションをさらにブラッシュアップするという作業をしました。

この回で出された宿題は、次回の研究会で使用する「ポスターセッション用の模造紙を作成」することでした。これまでの経緯とアクションの振り返ることで、論文作成の材料になることと、他都市の事例から学ぶ機会を得るためとのことでした。

この回では、幹事団も我々が一歩踏み出せるように「立ちはだかる壁」とはどういうものなのかを説かれ、勇気を持って行動を起こすことを促されました。ここから、自分たちで設定したあるべき姿へのアクションを実践していく段階に入っていくことになります。

（６）第５回（１月２４・２５日）

この回が最後の研究会でした。自治体ごとに実践してきたアクションがポスターに記されており、それぞれの特徴が出ていました。他自治体の状況を見ることで、改めて自分たちのアクションを振り返ることができました。

また、「一歩踏み出す勇気」をテーマに、ＮＰＯ法人テラ・ルネッサンス[4]鬼丸氏の講演では、「我々一人一人は微力ではあるが、無力ではない」という強烈なメッセージを受け取りました。

２日目も幹事団から応援メッセージをもらい、「一歩踏み出せ」「怯むな」「覚悟を持て」と背中をバンバン叩かれた思いでした。

## ２　現状分析

### （１）市勢

川崎市は神奈川県の北東部に位置し、北は多摩川を挟んで東京都と、南は横浜市に隣接した細長い地形で、複数の路線が縦横に延び、交通の便は良好だと言えます。

臨海部には、日本の産業を牽引する企業の工場や研究施設が集積し、川崎駅周辺にはラゾーナに代表される複合商業施設が並び立ち、大きな商業圏を形成しています。

市の中間部にはＪリーグで活躍する川崎フロンターレのホームグランドであり、世界陸上の舞台にもなっている等々力競技場があり、スポーツ文化の拠点になっているほか、武蔵小杉駅周辺地区の再開発により、首都圏でも屈指の高層タワーマンションが林立したことで、若い世代が流入し、非常に活気のあるまちが形成されています。

多摩川上流部には３大学がキャンパスを構えるほか、閑静な住宅街が広がり文化・芸術の発信基地となっています。

人口は１５１万人を数え、２０３０年まで増加するという推計が出ています。年齢構成においても、高齢化率は上昇するものの、その傾向は緩やかで、働く世代が多く在住しているのが特徴です。

### （２）キーパーソンインタビュー（５月～８月）

川崎市の過去から現在、将来展望について、市各部局の部長を中心としたキーパーソンにインタビューをしてきました。

＜キーパーソン＞

・市民文化局コミュニティ推進部長
・健康福祉局地域包括ケア推進室担当係長
・まちづくり局計画部長
・総務企画局人事部長

---

[4]ＮＰＯ法人テラ・ルネッサンス　すべての生命が安心して生活できる社会（＝世界平和）の実現を目指して２００１年に誕生したＮＰＯです。「地雷」「小型武器」「こども兵」「平和教育」という４つの課題に取り組んでいる。

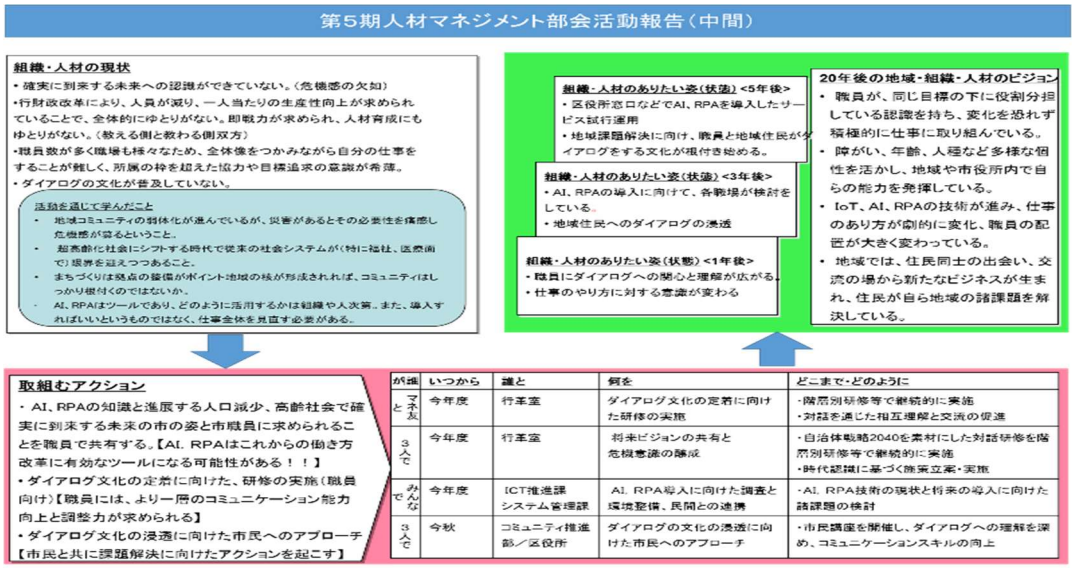
・総務企画局行政改革マネジメント推進室担当部長
・総務企画局情報管理部長

＜インタビューを通じて見えてきたもの＞

- 現状把握のためには、各種統計やデータの調査が重要
- 地域コミュニティの弱体化が進んでいるが、災害があるとその必要性を痛感し危機感が募るということ。
- 超高齢化社会にシフトする時代で従来の社会システムが（特に福祉、医療面で）限界を迎えつつあること。
- 人口減少社会にあっては、人の個性が尊重され、社会の一員として自己実現できることが求められる。
- ビジョンの実現に向けて仕事をしてきた先輩職員の存在
- 川崎市は、立地的優位性が高くその恩恵をうけた市政を展開している。
- まちづくりは行政が主導し、将来のまちのあり方を設計する。
- まちづくりは拠点の整備がポイント地域の核が形成されれば、コミュニティはしっかり根付くのではないか。
- 人事制度については変えることは可能だが、いったん変えるとその後はなかなか変えられないもの。頻繁に手を加えるようなものではなく、慎重にならざるを得ない。
- 人事に正解はない。個人のモチベーションが組織を左右する。職員の意識を高める方が重要。
- 職員間のコミュニケーション不足
- ＡＩやＲＰＡの活用検討が進んではいるが、職員はまだ自分事として捉えていない。また、ＡＩ，ＲＰＡはツールであり、どのように活用するかは組織や人次第。また、単に導入すればいいというものではなく、導入に向けては仕事全体を見直す必要がある。
- 先輩マネ友の活動、提言を継続させることの重要性

（３）市長との対話（９月）

組織・人材の現状や２０年後の地域・組織人材のビジョン、取り組むアクションについて中間報告を行った後、意見交換を行いました。




＜市長コメント＞

- 今の超高齢社会になることは２０年以上前から人口構成で予測できていたのに、一部の人にしか危機感が広がらなかった。
- 今後の人口減少を見通してマネジメントする必要があるが、職員や市民の間にその感覚が広がっていない。
- 組織にディスカッションやダイアログの文化がない。
- 実際に住民と合意形成するという経験を通して働き方の意識が高まったり、自分の業務以外のことにも視野が広がる。
- 「防災」はわかりやすいテーマで、各局の連携も必要。ＨＵＧ[5]（避難所運営ゲーム）などを通じてダイアログを行ってみるのもよいのでは。
- 行政もプレイヤーの一人として、住民や企業と一緒に考えていくということが大切。

[5]ＨＵＧ（避難所運営ゲーム）　避難者の年齢や性別、国籍やそれぞれが抱える事情が書かれたカードを、避難所の体育館や教室に見立てた平面図にどれだけ適切に配置できるか、また避難所で起こる様々な出来事にどう対応するかを模擬体験するゲームで、静岡県が開発したもの。ＨＵＧは、Ｈ（hinanjyo 避難所）、Ｕ（unei 運営）、Ｇ（game ゲーム）の頭文字をとったもので、英語で「抱きしめる」の意味。避難者を優しく受け入れる避難所のイメージを重ね合わせて名付けられました。

・ 行政として守るべきことは大事だが、それ以外はもっと柔軟な発想でやる必要がある。
・ 市民を幸せにするためには「人との関わり合い」が一番必要。幸福感につながる仕掛けをつくるのは、色々なサービスを提供するよりも市民にとっては満足度の高い自治体を創れるのではないか。

＜気づいたこと＞
・ 確実に到来する未来に対する危機感を醸成することの必要性
・ 対話文化を根付かせることの重要性

３　組織の課題
・確実に到来する未来への認識ができていない。（危機感の欠如）
・長年にわたる行財政改革により、人員の削減が進み、一人当たりの生産性向上が求められている事で、全体的にゆとりがない。即戦力が求められ、人材育成においても教える側教わる側双方にゆとりがない。（組織の停滞と受身の仕事）
・市全体としては１万人を超える職員が在籍し、職場も様々なため、全体像をつかみながら自分の仕事をすることが難しく、所属の枠を超えた協力や目標追及の意識が希薄である。
・対話の文化が浸透していない。

## 4　アクションプランの検討

### （1）アクションプランの検討

組織・人材の現状把握とありたい姿を踏まえて、第３回研究会の宿題として「取り組むアクションの詳細（一歩踏み出すシート）」を検討しました。

**6. 取り組むアクションの詳細（一歩踏み出すシート）**　自治体名：川崎市

| 誰が | いつから | 誰と | 何を | どこまで・どのように |
|---|---|---|---|---|
| マネ友と | ・今年度 | ・行革マネジメント推進室 | ・ダイアログ文化の定着に向けた研修の実施 | ・階層別研修等で継続的に実施<br>・対話を通した相互理解と交流の促進 |
| ３人で | ・今年度 | ・行革マネジメント推進室 | ・将来ビジョンの共有と危機意識の醸成 | ・自治体戦略2040を素材にした対話研修を階層別研修等で継続的に実施<br>・時代認識に基づく施策立案・実施 |
| みんなで | ・今年度 | ・ICT推進課／システム管理課 | ・AI, RPA導入に向けた調査と環境整備、民間との連携 | ・AI, RPA技術の現状と将来の導入に向けた諸課題の検討 |
| ３人で | ・今秋 | ・コミュニティ推進部／区役所 | ・ダイアログの文化の浸透に向けた市民へのアプローチ | ・市民講座を開催し、ダイアログについて理解を深め、コミュニケーションスキルを上げてもらう |

### （2）幹事団からのフィードバック（ビデオレター）

- 「研修は日常とは別物、研修だけでは組織は変わらない。」
- 「川崎市は組織が大きいので、職員の意識を変えるというのは簡単な事ではない。」

（３）「気づき」と軌道修正

幹事団からのフィードバック、市長との対話を踏まえて、「日常の意思決定の場や本質に切り込むアクション」と「対話文化を根付かせる」という視点から、アクションプランの軌道修正を行いました。

【修正後のアクションプラン】

**３．取り組むアクションの詳細（第4回研究会）**　　自治体名：川崎市

| 誰が | いつから | 誰と | 何を | どこまで・どのように |
|---|---|---|---|---|
| マネ友と | • 今年度 | • 行革室／コミュニティ推進部 | • ダイアログ文化の定着に向けたツールの作成と、市民、職員を交えた研修の実施 | • 階層別研修等で継続的に実施<br>• 対話を通じた相互理解と交流の促進 |
| 3人で | • 今年度 | • 行革室／ICT推進課 | • 市の総合計画に、AI、RPAの導入に関する記述を加える。 | • AI、RPAの導入をきっかけに、働き方改革を促進させ、市役所のあり方を見直していく。 |
| みんなで | • 今年度 | • 行革室<br>• 人事課 | • 人事評価制度の業績評価項目に事業スクラップ等による業務効率の向上を加える。 | • 事業をスクラップしたことや業務のスリム化に対し、正当に評価する制度を創設することで、自治体経営の概念を浸透させる機運を高める。 |

3

【アクションの概要】

① 階層別研修や市民と職員によるワークショップを開催して、対話による問題解決の手法を体験する機会を設け、ともに未来を考えていく文化を創る。

② 働き方改革を推進し、時代の変化に対応すべく、市の施策をまとめた総合計画に、ＡＩ、ＲＰＡの導入を促進するという記述を加え、職員の意識を変えていくきっかけ作りをする。

③ 人事評価制度の業績評価項目に、業務のスクラップにより業務効率を大幅に向上させたケースや、ＡＩ、ＲＰＡのスムーズな導入に向けた仕事の見直しについて、具体的な方策を定めたケース等を追加し、事業の選択集中の機運を高め、職員の意識向上につなげる。

## 5　提案と実践

### （1）提案

#### ア　人事評価制度[6]に対する提案

（ア）趣旨

事業の選択集中の機運を高め、職員の意識向上につなげることを目的にして、人事評価制度の業績評価において「事業の廃止、縮小による事務改善」を評価することを人事評価制度ガイドブックに明記するとともに、難易度の高い業務例として記載することを、制度所管課である人事課に提案しました。

＜提案内容＞

- 人事評価制度の業績評価において、「事業の廃止、縮小による事務改善」を評価することを明記し、制度の新規創設と同等の困難度である「難易度 A」のマトリックス表に追記する。

【人事評価ガイドブック　記載例】

| | |
|---|---|
| 標題 | ○○制度の廃止に向けた取組 |
| | ・近年利用者の低減が続く○○事業について、来年度以降の廃止に向けて庁内外の関係部署との調整を行う。<br>・他部署で実施している事業を調査し、事業廃止後の代替策となりうるか検討を行う。<br>・代替策を提示した上で、現在の利用者に理解を求める。 |
| ウェイト | 30% |
| 難易度 | A |

（イ）所管課の反応と今後の展望

人事課からは、事業の廃止等も現状のガイドブックで読み込めるとの認識であったが、制度に関する職員アンケート等でも新規事業の立ち上げのみ評価されるとの意見もあり、受け手側の認識が異なることは把握していたこと、事業の軽重には差があるため、事業の廃止等の難易度を一律に高く評価することは出来ないとの見解の上で、提案趣旨は好意的に受け止め

---

[6] 人事評価制度　本市の人事評価制度は、主体的に課題に取り組むという意識改革や効果的な人材育成を推進するとともに、職員一人ひとりのやる気ややりがいを引き出し、その能力を最大限に発揮されることを目的に、平成１８年度から本格運用を開始しています。全ての職員がこの人事評価制度の対象となっており、人事評価の結果が給与等に反映される仕組みとなっていることから、職員のやる気を引き出すツールともなっています。

ていただきました。

今後、趣旨に沿った形で検討が進められることを期待しています。

イ　ＡＩ、ＲＰＡの積極的導入に対する提案

（ア）趣旨

アクションプランで検討した「市の総合計画にＡＩ、ＲＰＡの導入に関する記述を加える」という点については、次期計画の策定前に実行可能な内容を提案すると言う観点から、若干の軌道修正を行い、総合計画に列記された事務事業について振り返りを行う事務事業評価シート[7]に、「新たなＩＣＴ技術等の活用」という点検項目を加えてもらうことで、組織と職員にＡＩ等の技術は他人事ではないと考えるきっかけを提供し、意識改革を促すということにしました。

全ての事務事業が対象となり所管課が必ず関わること、また事務負担の過度な増加を防ぐ観点から、既存の取組の中で提案を行うという趣旨で、事務事業評価の制度所管である企画調整課、ＩＣＴ施策を所管するＩＣＴ推進課、働き方・仕事の進め方改革を所管する行政改革マネジメント推進室に提案を行いました。

＜提案内容＞

- 事務事業評価シートの「事業の点検」「効率性」の点検項目「民間の活用」の下段に「新たな ICT 技術の活用」を追加し、各職場において新たな ICT 技術の検討、導入や活用に向けた意識づけを行う。

**平成30年度　事務事業点検シート**

**事業の概要**

| 事務事業 | 事務事業コード | 事務事業名 |
|---|---|---|
| | 97100030 | 企画事務 |

[redacted]

**事業の点検**

| | |
|---|---|
| 事業を取り巻く社会環境の変化（国・県・他団体の動向や法改正、規制緩和など） | 地域課題の解決や区の魅力を活かした取組を推進する必要があります。 |
| 事業の見直し・改善内容 | ☑ 実施　（直近）H 20 年度　☐ 未実施 |
| 具体的な見直し・改善内容 ※過去に見直した履歴も記載できる場合は記載 | H16年度：総務課と区政推進課を再編して「総務企画課」を設置<br>H20年度：総務企画課から企画調整部門を分離し「企画課」を設置 |

| 点検項目 | 区分 |
|---|---|
| 【民間の活用】<br>委託や指定管理者制度など、実施手法について民間活用によりコストを削減できる余地があるか？ | a. 余地はない<br>b. 余地はある<br>c. 既に実施済み |
| 【新たなICT技術の活用】<br>AI（人工知能）やRPA（業務自動化）などのICT技術の導入によりコストの削減や事務の効率化、事務の正確性の向上などに取り組む余地があるか？ | a. 余地はない<br>b. 余地はある<br>c. 既に実施済み |
| 【事業手法等の見直し】 | |

7 事務事業評価シート　事務事業評価は、本市総合計画の進行管理・評価のために全事務事業を対象に毎年度実施されています。「政策体系に基づく事務事業」と「政策の執行を支えるその他の事務事業」に大別され、所管課が「事務事業評価シート」又は「事務事業点検シート」に、事業の概要、計画、実施結果、評価を記入する形になっています。

（イ）所管課の反応

〇企画調整課

所管課の点検結果をフィードバックして取組につなげる仕組みづくりが必要であること、この取組だけでは限界があり、他の取組と並行して全体のパッケージで考えることが必要ではないか等の意見をいただきました。

〇ＩＣＴ推進課

現時点ではＡＩ導入が直ちにコスト削減に反映されない部分もあるが、職員の負担が軽減される点では働き方改革になるのは確かであり、現場の方がシーズがあるので、それを把握するためには良い取組であること、ＡＩやＲＰＡに限らない電子化の視点も必要であること等の意見をいただきました。

〇行政改革マネジメント推進室

職員がＡＩやＲＰＡを業務にどのように活用できるかのイメージが持てていないので、事例の積み重ねや研修が必要だとは思われるが、個々の事業で活用を考える契機や意識付けとして効果があるのではないか等の意見をいただきました。

（ウ）今後の展望

組織と職員の意識改革を促す契機として、事務事業評価シートの活用はひとつの手段でしかなく、複数の手段を用いる必要性があり、すでに全職場が取り組んでいる事項、例えば川崎市行政考査要綱に基づき各職場で年１回行われている自主考査などの場も活用するなど、輻輳的に実施する必要があると理解しました。

（２）実践

ア　対話文化の定着に向けたツールの作成と活用

対話文化を根付かせるためには、何らかのツールが必要であるとの結論に至り、「ＳＩＭ熊本２０３０」を模して「ＳＩＭ川崎２０３０mini」を作成しました。作成にあたっては、第６回ＳＩＭふなばし２０３０[8]に参加し、ご当地版の作成手法や活用方法について学ぶとともに、庁内研修としてＳＩＭくまもと体験会を開催し、参加者からの意見を参考とさせていただきました。

作成の際に意図したのは、短時間のワークでフルバージョンと同様の効

[8] ＳＩＭふなばし２０３０　２０１７年７月に「ＳＩＭちば」の参加者とスタッフを中心に、ご当地ＳＩＭをつくろうと半年かけて作成されたもので、２０１８年１月に第１回の体験会が開かれている。運営はふなボノが担う。

果を得ることでした。これはＳＩＭをフルバージョンで行うと３～４時間を要することから、ワークの時間を短くすることで、階層別研修の一つのプログラムや市民ワークショップ等での活用可能性を考慮したものです。

一方で、時間の流れを体験し、選択を積み上げていくことがＳＩＭの醍醐味であるとの思いもあり、ラウンド数を従来の４ラウンドから２ラウンド（２０２５年、２０３０年）に減らしながらもラウンドあたりの課題数を増やし、事業カードを各局１枚としました。

作成作業は、１１月に着手し、数回の手直しを経てプロト版として完成させ、実際に２０１９年１月に５期メンバー及び先輩マネ友がファシリテーターを務め、６日間に渡り実施された中堅職員研修における対話研修において、延べ２０１人の職員にＳＩＭかわさき２０３０mini を体験してもらいました。

- 参加者からは、「今現在だけでなく、長い目で先々を見ることで未来の在り方が変わっていくということを感じた。議論や討論ではなく「対話」する時の手法や気持ちの持ち方を学ぶことが出来て、今後のコミュニケーションにおいても活かしていきたいと感じた。」、「時代認識、今後の市の在り方を考えるうえでとても参考になったし、何より面白かった。」、「今回のようにシミュレーション形式で自分なりに考えてみる研修だと、他人事ではなく自分の事として考えるきっかけになった。」などの感想があり、対話及び時代認識のツールとして有効性を感じることができました。
- 一方で「ワークに対して時間が短かった。」などの意見もあり、改良の必要性も感じました。

イ　今後の展望

２０年後に市役所の中枢を担うであろう今の中堅職員に、ＳＩＭかわさき２０３０mini を通じて、時代認識や対話の重要性への気づきを与えられたことは、今後本市があるべき姿に向かうにあたって必要かつ効果的な取組であったと感じています。同時に、従来組織内に希薄といわれている川崎愛を醸成するツールとしても有効であるとの気づきがありました。

今後、運営手法などをマニュアル化し、中堅職員などの階層別研修や市民ワークショップなどで活用できる体制を整えていきたいと考えています。

中堅職員研修の様子

ＳＩＭかわさき２０３０mini のツール

（３）その他の取組

ア　オフサイトミーティング『市役所の歩き方』の開催（７月２７日）

新人職員、２～３年目職員と先輩職員の対話の場と、タテ・ヨコ・ナナメの繋がり作りを目的に、人材マネジメント部会の継続した取組として先輩マネ友と連携して実施しました。

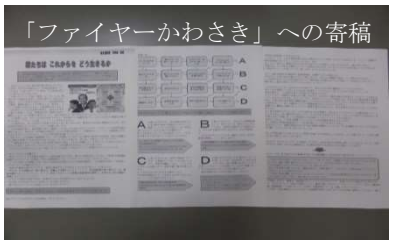
参加者：４１人

イ　川崎市消防局機関紙「ファイヤーかわさき」への寄稿

我々の人マネ５期生の取組みを所属職員に紹介するとともに、時代認識を持つことの大切さに気づいてもらうため、機関紙に寄稿しました。

少しでも多くの職員に何かしらの気づきを与えられ、未来の消防がどうあるべきなのか考え、一歩踏み出すきっかけになることを願っています。

『市役所の歩き方』の様子


「ファイヤーかわさき」への寄稿

6　今後の展望

そう遠くはない将来、今まで我々が経験したことのない変革の時代がやってくるといわれています。その時代の変化をしっかりと捉えて、市民のニーズに応え、市役所も変化していかなければなりません。そのためにも、職員一人一人の意識改革を促し、来るべき未来に確実な準備を進められるように組織を活性化させていきたいと考えています。

## 7　あとがきにかえて（所感）

◇ 濵松　里佳 ◇

尊敬する先輩から参加を打診されたことに加えて参加して楽しかったという友人の言葉の後押しもあり、新たな刺激を受けたいと人材マネジメント部会に参加することになりました。本研究会の参加をきっかけにこれから必ず来る激動の時代を認識し、地域のあるべき姿とは何か、そして自治体職員として自分はどう取り組むべきかを真剣に問いかけた一年間でした。

対立を乗り越えるツールとしての対話の有効性とあるべき姿を見据えてアクションを積みあげることの重要性に気づき、メンバーで何度も対話を重ね、ありたい姿を模索してそこに至るアクションを考え実行していきました。悩み、行き詰まりそうになりながらも前に進むことが出来たのは、率直に意見を言い合い、お互いの個性を認め合い、そして支え合うことの出来たメンバーがいたおかげだと感謝しています。

今後も地域のあるべき姿を多くの人々と共有し、その実現に向けて引き続きアクションを積み重ねていきたいと思います。

◇ 相原　剛史 ◇

私は、今回の人材マネジメント部会への参加を通じ、物事の対立の解消には、相手を理解し物事の本質を捉える「対話」の取組が重要であると学びました。

この「対話」により生まれる効果は、相手に求めるものではありません。「対話」を重ねることで、相手の「想い」や「立場」、「考え方」だけではなく、物事の本質に迫り、理解することで、自分自身に新たな「気づき」が生まれ、これをきっかけとして柔軟な発想を生みだすことを期待するものです。

『目を閉じてください。今、あなたが触れている動物は何でしょうか。』。表紙の象のイラストは、「群盲象を表（評）す」とされるインド発祥の寓話です。あなたのその理解は「思い込み」ではありませんか？人は物事の全てを理解しているとは限りません。この「固定概念」、「思い込み」、部会でいう「ドミナントロジック」の解消と、これによる気づき、柔軟な発想こそが「対話」により目指すものであり、物事の対立を解消する上で有効な手段であると考えられているのです。

人口減少や高齢化社会の進展は避けて通れるものではありません。総務省の自治体戦略２０４０構想研究会の報告でまとめられている、今後の自治体における新たな職員像への対応や、限られた資源や財源をより有効に活用していくために、私達職員一人一人が、この「対話」を意識して仕事に取り組むことが重要であり、様々な機会を通じて実践していきたいと考えています。

◇ 松尾　求 ◇

人材マネジメント部会の公募を見つけたとき、「ん？何かおもしろそうだ」と感じた事を覚えています。入庁から２０年が過ぎ、最近では、研修の対象条件から外れることが増えていたので、久しぶりに応募できる研修を見つけて期待に胸を膨らませました。

今年で５期目の派遣となりますが、消防からの応募は私が初めてでした。

消防という仕事は実にシンプルで、人を助けるためにある組織です。

普段の業務では、市政の課題について考えることと無縁と言ってもいいほど、他の部局と連携して仕事をする事がありません。市政に興味を持っていなくても問題なく日々の業務をこなせる側面を持っています。

そのため、消防の世界に留まっていると、市政があまりにも遠いことに感じられ、市の総合計画を読んでもまったく自分事として捉えられないという感覚でした。

少しでも市政のことを知りたい、もっと距離を近づけたいと感じていた私には、人マネの理念はぴったりマッチングしていました。

実際に参加してみると、期待に違わず、多くの気づきが得られました。

もちろん、研究会の都度、課せられる課題は大変ではありましたが、とても充実したものでした。

キーパーソンへのインタビューもこの研修に参加しなければ話す機会も作れなかったので、とてもいい経験ができました。

研究会が進む中では、多くの気づきを得られました。特にあるべき未来を考える時に、未来の世の中がどのようになっているのか、確実に到来する未来のビジョンを見せられた時はガツンと頭を叩かれた様な衝撃を受け、このままではいけないという危機感に包まれました。

この研究会が他の研修と違うのは、３人でチームを組み、１年を通じて勉強し、実践していくことで、これこそが醍醐味であると言えます。

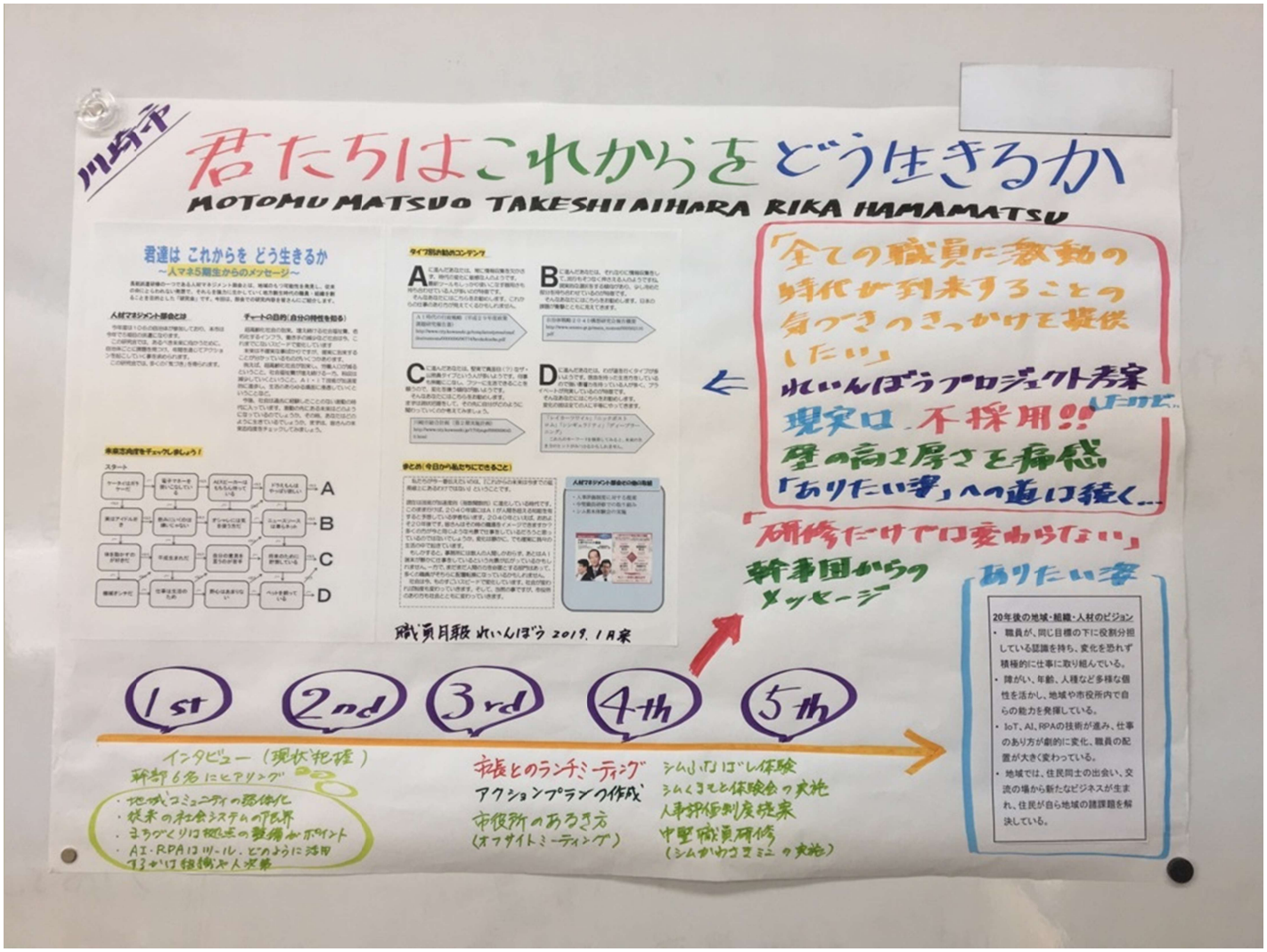
今まで様々な研修を受け。多くのことを学んできましたが、職場を離れた研修では、組織を変えられないということを改めて認識させられました。

一歩踏み出し行動に移すことで、「非日常」が「日常」に変わっていき、組織が変わっていくということを理解できました。

覚悟を持って一歩踏み出す。火災現場では、いつも覚悟を持って臨んでいるつもりでしたが、それが全てに通じることを気づかされました。

あるべき姿に向かって、覚悟を決め、周りを巻き込みながら一歩、もう一歩と踏み出していきたいと思います。

## 【参考資料①】人マネ５期活動記録

| | 日にち | タイトル | 内容 | 場所 |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2018/4/18 | 第1回研究会 | オリエンテーション、講義、シムくまもと体験 | TKP東京駅八重洲カンファレンスセンター |
| 2 | 2018/4/23 | 人マネ懇親会 | 先輩マネ友（3期、4期）との懇談 | 幸区 |
| 3 | 2018/5/7 | 作戦会議① | インタビュー候補検討 | 多摩区役所会議室 |
| 4 | 2018/5/11 | インタビュー①市）コミュニティ推進部・阿部部長 | 地域コミュニティ、市政動向 | 川崎フロンティアビル |
| 5 | 2018/5/21-22 | 第2回研究会 | 基調講演、グループワーク | 早稲田大学 |
| 6 | 2018/6/14 | インタビュー②健）地ケア室・久保係長 | 地域包括ケアシステムと福祉を取り巻く環境等のインタビュー | ソリッドスクエア |
| 7 | 2018/6/14 | インタビュー③ま）計画部・藤原部長 | まちづくりの変遷と計画の推移、人口と建物の関係等のインタビュー | 明治安田生命ビル |
| 8 | 2018/7/3 | インタビュー④総）人事部・石井部長 | 人事制度と人事評価制度の導入等のインタビュー | 第3庁舎 |
| 9 | 2018/7/4 | 第3回研究会 | 講義＆グループ演習 | コレド日本橋 |
| 10 | 2018/7/19 | 先輩マネ友との対話 | 今後の進め方について相談 | 第4庁舎 |
| 11 | 2018/7/27 | インタビュー⑤総）行革室・柴田担当部長 | 組織、人材ビジョン等のインタビュー | 高津区役所会議室 |
| 12 | 2018/7/27 | 市役所の歩き方 | 先輩職員と若手職員との交流 | 高津区役所レストラン |
| 13 | 2018/8/2 | 作戦会議② | 宿題シートの検討 | カラオケの鉄人＠登戸 |
| 14 | 2018/8/15 | インタビュー⑥総）情報管理部・久万部長 | IoT、AIの活用等のインタビュー | 第3庁舎 |
| 15 | 2018/8/22 | 作戦会議③ | 宿題動画の撮影（8/23-24合宿中止にともなう） | 麻生消防署 |
| 16 | 2018/9/5 | 市長とのランチミーティング | 市長との対話 | 市長執務室 |
| 17 | 2018/9/27 | 作戦会議④ | 宿題シートの検討 | ジョナサン＠向ヶ丘遊園 |
| 18 | 2018/10/10 | 第4回研究会 | シートを踏まえた幹事との対話 | コレド日本橋 |
| 19 | 2018/10/13 | シムふなばし体験会 | シムふなばしの体験 | 船橋市 |
| 20 | 2018/10/30 | 作戦会議⑤ | アクションの検討 | ジョナサン＠向ヶ丘遊園 |
| 21 | 2018/11/7 | 行革室との打合せ | 人事評価制度への提案、シムくまもと体験会、れいんぼうプロジェクトの | 第4庁舎 |
| 22 | 2018/11/30 | 人事課打合せ | 人事評価制度の提案 | 第3庁舎 |
| 23 | 2018/12/3 | 作戦会議⑥ | 中堅職員研修（シムかわさき）、シムくまもと体験会の内容検討 | 麻生消防署 |
| 24 | 2018/12/18 | 作戦会議⑦ | 中堅職員研修（シムかわさき）、シムくまもと体験会の内容検討 | 麻生消防署 |
| 25 | 2018/12/26 | 中間報告＆シムくまもと体験会 | 中間報告＆シムくまもと体験会（参加者15名） | 第4庁舎 |
| 26 | 2019/1/8 | 行革室との打合せ＆作戦会議⑧ | 中堅職員研修打合せ、宿題検討 | 高津区役所会議室 |
| 27 | 2019/1/15-17,21-23 | 中堅職員研修（全6回） | 対話研修「2030年の川崎市を考える」ファシリテーター | 第4庁舎 |
| 28 | 2019/1/23-24 | 第5回研究会 | ポスターセッション、幹事団からのメッセージ | 早稲田大学 |
| 29 | 2019/1/29 | 作戦会議⑨ | AI、RPAの積極的導入の提案検討、論文の構成検討 | ジョナサン＠向ヶ丘遊園 |
| 30 | 2019/2/21 | 行革室、ICT推進課、企画調整課打合せ | AI、RPAの積極的導入の提案 | 第3庁舎 |
| 31 | 2019/2/28 | 作戦会議⑩ | 論文の構成、内容検討 | ジョナサン＠向ヶ丘遊園 |
| 32 | 2019/3/14 | 論文提出 | | |
| 33 | 2019/3/15 | 派遣研修報告会 | 人材マネジメント部会の派遣報告 | 第4庁舎 |

【参考資料②】第５回研究会　ポスターセッション（川崎市）