

鎌倉市共創計画部政策創造課 中山 秀樹

鎌倉市共創計画部広報広聴課 若木 裕彰

1 はじめに

早稲田大学マニフェスト研究所が実施している人材マネジメント部会（以下「部会」という）は、鎌倉市では平成 26 年度から毎年参加しており、今年度で 5 年目となった。この部会は全国の自治体が一同に集い、各自治体の課題を洗い出したうえで対策を研究していく部会である。例年 3 人 1 組で参加をしていたが、今年は都合により 2 人での参加となった。

まずは過去 4 年の取り組みについて振り返ってみたい。

平成 26 年度（1 年目）の参加者は

- (1) 全職員を対象とした「あ・らうんどカフェ」という研修の場の創設
- (2) 職員専用 facebook アカウントの立ち上げなど

平成 27 年度（2 年目）の参加者は

- (1) ダイアログ（対話）を活かした新採用職員研修の実施
- (2) 壁の色の塗り替えをはじめとした職場環境の改善など

平成 28 年度（3 年目）の参加者は

- (1) ダイアログ（対話）の土壌を作る

平成 29 年度（4 年目）の参加者は

- (1) グラレコ（グラフィックレコーディング）の導入

といった取り組みを実施してきた。

2 活動の概要と経過

【困惑期】



主な対話相手 これまでの部会参加メンバー

過去の部会メンバーは、いずれも組織風土改革の視点から風通しの良い組織づくりに取り組んでいた。そういったなかで、第1回の研究部会が始まるまでは何をすれば良いかもわからず、まずは部会の内容を確認するため、昨年度の参加者へ聴き取りを行った。具体的な活動内容や課題などについても聴き取りを行ったが、あまり先入観を持たずに部会へ参加したほうが良いとのアドバイスを受けたこともあり、この段階ではあまり深く考えないように意識した。

また、部会に参加するにあたって自分たちは何をすべきか、どんなスタンスで臨むべきなのか、どう考えていくべきかといったところは全く先が見えない状況ではあったが、私たちの方針としては「色々な人を巻き込みながら、皆が参加しやすく継続していきやすい取り組みを具体化出来れば」という思いをおぼろげに持ちながら、部会の活動を開始することとなった。

【発散期】



主な対話相手 コンプライアンス担当、ジュニアボードメンバー、
ジュニアボード統括者、メンタルヘルス担当者、役所OB

第1回の部会では、この部会は研修ではなく、自らが考え、答えを導き出す場との話があった。その過程として「対話」が気付きを得るにあたって重要な場になるとのことであった。対話とは何か、今ひとつわからないような状態であったが、まずは色々な人との対話に挑戦しよう、とりあえず動こうということで、私たちは最初に市役所の中の「キーパーソン」と思われる人たちと対話をすることにした。


最初に、職場内のコンプライアンス担当および(※)ジュニアボードメンバーに対して率直に市役所の現状についてどのように感じているか、対話を行った。コンプライアンス担当もジュニアボードメンバーも、ここ数年の間に、組織の風土改革に取り組むために新たに設置された組織であり、鎌倉市の組織の現状分析や知見が一番あるだろうと思ったためである。(逆に言うと、自分たちがこれから活動しようとしていることと内容が一部重なっており、どのように差別化をするのか、それとも一緒に活動していくのか、一緒に活動するとしても片方は業務として実施しており我々は人事研修に位置づけられている立場の整理をどうするか、など悩んだりもした。)

対話をしていく中で感じたのが、どうしても職員全般的に、市役所のネガティブな部分を取り上げがちであり、これまで取り組んできたポジティブな部分に対してあまり目を向けてこなかったということであった。

また、メンタルヘルス担当者との対話も行った。これは活動していく中でEBPMの視

点を取り入れたいと考えていたため、職員や職場に関するデータを保有しているのではと期待したからである。結果的には総花的なデータしかなく、データの活用は一度保留することにした。

(※) ジュニアボード・・・若手職員が中心となって、管理職とは異なる視点から議論をし、組織の問題を洗いだした上で、改善につなげる手法。本市では2017年10月に設置された。公募や選抜で選定された、コンプライアンス推進に意欲やアイデアのある若手・中堅職員を中心に活動している。

【分析期】  主な対話相手 共創仲間の企業、政策創造専門委員（有識者）
人材コンサルティング企業

これまでジュニアボードやコンプライアンス担当を中心に、人材マネジメントに対しては多くの時間をかけて行われてきており、報告書としてもまとまったものもあり、かつアクションプランも実施されてきた。そのため、私たちは異なる視点からアプローチをすることとした。

異なる視点の軸については、考える中で次のようなことを大切にした。約1,400人の職員がいる組織で、その中でも、私たち2名が部会に参加したからこそ出来ることは何だろう、私たちにしか出来ないことは何だろうという点である。私たち2名が参加させてもらっていることの意味を見出していく必要があると思った。

たまたま私たち2名は、同じ「共創計画部」というセクションに所属していることもあり、その強みを活かしながら、内外問わず、さまざまな立場の人と対話し、意見交換しながら、「共創」を軸に活動していくという方向性を立てることとした。そこに新しい風を吹き込む可能性があるのではないかと感じたためである。


その後は市内にとどまらず、定期的に意見交換や現在進行形で一緒にプロジェクトを進めている企業や政策創造専門委員（有識者）、(※) 地域フィールドラボで鎌倉市に研修員として派遣されている民間企業の社員など、市職員とは立場が異なる仲間と対話をするべく活動した。

市役所の外の立場から鎌倉市と他市の違いや、率直に鎌倉市の中で働いてみてのイメージを話してもらうことで、市役所内の人とは違った気付きを得ることが出来、その後のアクションプラン策定にあたってのヒントを得る結果となった。

※地域フィールドラボ・・・民間企業から自治体に研修員を派遣し、自治体職員や地域住民等と一緒に、地域の課題解決に取り組む短期研修プログラム。本市ではこれまで4社から受け入れている。



地域フィールドラボ派遣職員との打ち合わせ 共創仲間の企業や政策創造専門委員との意見交換

【モヤモヤ期】  主な対話相手 市長、副市長、幹部職員、有志職員、民間企業

1-目指すありたい姿

自治体名: 鎌倉市

組織・人材のありたい姿(状態) <5年後>

- テレワークが進み、新しいライフスタイルが創出され、市役所の外との繋がりが広がり、職場の閉塞感が変革していきます。外の空気が混じることで、風土に変化が生じています。
- 事業が整理されることで生じた余力が好循環を生み、自己実現や新しい取組に挑戦しやすい仕組み作りや風土が醸成されはじめます。

組織・人材のありたい姿(状態) <3年後>

- 「共創」により新しい価値を創りだす、多様なステークホルダーとの活動を経験する職員の数が増え始めます。風土に変化が生じ始めます。(SDGs Goal 17)
- テレワークが全職員に導入され、新しい働き方が導入されます。
- 膨れ上がった事業の断捨離が行われはじめ、職員の余裕のない状態が解消されはじめます。

組織・人材のありたい姿(状態) <1年後>

- 「ジブンゴト」「共創」の概念が職員に広がりつつあります。
- 上記の考えに共感する職員が入庁してもらえるように、採用方法にテコ入れを検討します。
- 民間企業の考え方を少しずつ取り入れ、風土変革の芽が芽生え始めます。

20年後の地域・組織・人材のビジョン

- 市役所、市民、企業、大学、NPOなど様々なステークホルダーがお互いの強みを持ち寄って持続可能なまちづくりをジブンゴトとして主体的に取組む地域が実現しています。
- 持続可能な都市経営を可能とするために、市役所の中だけで課題を解決しようとするのではなく、柔軟かつ視野の広い職員が集う組織に変革しています。
- 「もう一度就職するとしたら、鎌倉市役所を選びますか？」の問いに、「はい」と答えることのできる人材が集まる職場を実現します。

2018年8月 地域経営をリードするための人材マネジメント部会

分析期を経て、目指すありたい姿を上記の図のように描いた。組織として20年後のありたい姿はオーソライズされているわけではない一方で、今、市として目指そうとしているまちの方向

性（共創のまち）と、数年後に起こることが予定されている未来（テレワークの導入や事業の断捨離など）を前提に経営者層との対話を通じて、私たち2名が考えるありたい姿を描いている。

ありたい姿は「もう一度就職をすることになっても鎌倉市を選びます」という職員を増やしていくにはどうしたらいいかという考え方を軸にした。第2回の部会でのグループワークで、自分の自治体を知るのに有効な問いを考えようという場で、考えた問いである。

①誰しものがジブンゴトとして捉えることができ、②誰しもの琴線に触れ、③誰しものが一度は考えたことがある問いってなんだろうと悩んだ結果「もう一度就職するとしたら、今の会社を選びますか？」という問いにたどり着いたという私たちの想いを込めている。

仕事は人生の中でとても大きなウェイトを占めるもので、その中であって「もう一度選ばれる・選びたい組織」であることは、組織と職員にとって、幸せなありたい姿なのではないかと仮定し、ありたい姿の軸に据えることとした。

このありたい姿を実現するために、将来的に起こる予定の未来も踏まえたうえで、どのような取り組みをしていくべきか。私たちは2つのアクションプランを掲げて夏合宿へ挑むことにした。ざっくり述べて、「業務の範囲内で職員同士の距離が自然と近くなっていく仕掛け」「1400人いる職員同士の面識が1mmでも良いので深まるための仕掛け」が有効ではないかと考えた。大切にしたのは「日常業務の範囲内で仕掛けよう」というものである。その方がより多くの職員を巻き込みやすく、継続しやすいと思ったためである。私たち自身が、これまでランチ会や勉強会などを開催した経験上では、結局、集まるのはいつも同じメンバーであったり、いくらコンテンツを興味引く内容にしても参加者を集めるのに苦労していたので、オフサイトで何かするというのは、一切やらないと決めていたのもあった。

<2つのアクションプラン>

2つのアクションプランについて記述する前に、私たちの市のこれまでの取り組みを振り返りたい。さきほど、自分たちにしかできないことや、これまでに取り組んでいないことに目を向けようとしたという話をしたが、発散期に、庁内の職員と多く対話をする中で、これまでに、多くの取り組みに既にチャレンジしており、現在もそれらが進行していることを再認識した。コンプライアンス担当や、ジュニアボードの設置、成果運動型給与制度の検討やランチミーティング、業務改善で言えばRPAやAIの実証実験など多く取り組んできている。過去の人マネの先輩の取り組みも多岐に渡っている。

それらを踏まえたうえで、2つのアクションプランに取り組もうとした。

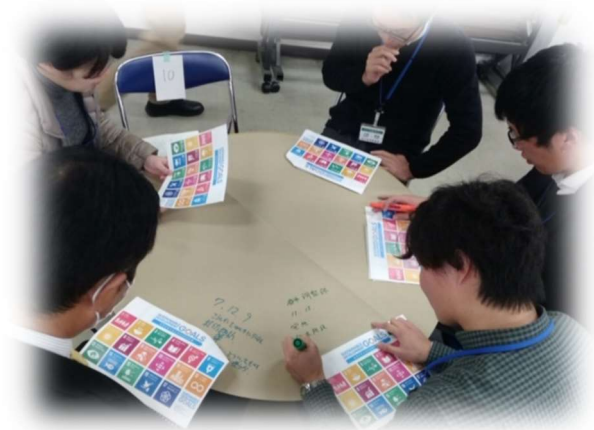
(1)えんたくん

これは直径約1メートルのダンボールの円卓を膝の上に置いて、会議やディスカッションを行う手法であり、自然と個々の距離が近づくため、活発な議論に繋がるとともに、良い雰囲気づくりが期待できる、というものである。

日常業務の範囲内である普段の会議という場を通して、職員同士の距離が少しでも近づけていくのに効果があると期待した。

ただ、試行的に実施するには思った以上にコストがかかるということが分かり、活動費用がない中で、そこをどう工面するかというのが課題となった。

色々な場で、えんたくんを試行的に行いたいという話をしていたところ、時系列としては大分先の話となるが、別のセクションが開催した研修の予算でえんたくんを購入できるメドがたち、実際試行的に実施した。研修には職員だけでなく市議会議員も参加し、好評であった。(アンケートをとれなかったため、効果検証まではできていない。)



実際にえんたくんを利用して打ち合わせを行っている様子

(2) 教えて！！ 1/1400の貴方を

職員のデータベースかつ、ネットワーク上で気軽に連絡が取れるシステム。一人ひとりがお互いを知ることで、業務内外問わず、良い関係性の構築に繋がるのではないかと期待したアクションプランである。加えて、以前から職員個人の中にある知識や経験といった暗黙知をどうにかして共有できないかという想いがあり、その課題解決にも資すると思った。例えば業務で困ったときに、〇〇については～さんが詳しいみたいな状況が以前から散見されているという感覚があり、～さんが〇〇を詳しいという情報にたまたま辿りつけばいいが、辿りつかずに問題が解決しないということが多々あるのだろうと感じていた。うまくデータベース化し共有することで、困り感も解消しつつ、「この人ってこんなことに精通しているんだ」という普段業務で関わらない職員同士の相互理解やコミュニケーションのきっかけにつながるのではないかと考えた。

(データベースに入れる情報は直接的に業務に役立ちそうなものから、一見業務に関わりなさそうなニッチな情報でもよいと思っている。)

鎌倉市の職員数が約1,400人なので、このタイトルを仮でつけた。正直なところ、一般企業では当たり前導入している取り組みで、目新しさも何もないというのは自覚している。しかし、逆にこのような仕組みがないのにどうやってコミュニケーションを取っているのか、というの

が企業の共創仲間の率直な感想で、これはどうにかしないといけないと改めて感じた。

このアクションプランの進め方に関しては、民間企業とタッグを組んで、プロトタイプを試行的に実証するという建て付けでできないか検討していった。企業側にどのようなメリットを提供できるか懸念していたが、対話を重ねる中で、企業としては、既存の商品の改善可能性を見出すことができるということで、うまく建て付けができそうな見通しが立ち、試行的な実証の可能性が高まった。

しかし、残念なことに、庁内のシステム環境との兼ね合いで実証ができないという残念な結果となってしまった。システムを使わずにエクセル等のアナログな方法で代替するというのもあったが、管理や初期の人的負担を考えると、このアクションプランはここで検討を止めることとした。

<幹事団のビデオレターを受けて>

同時期に、今年度は台風に伴い夏合宿が中止となったため、合宿の代替手段としてそれぞれの自治体が個々に幹事団のコメントをいただく事となった。その動画によっても新たな気付きを得ることが出来た。

1つは私たちが当初から掲げていた「共創」は近年のトレンドであり、積極的に進めていってほしいとのこと、2つ目はもっとオフィシャルに切り込んでいっても良いのではないかとの話であった。

オフィシャルに踏み込むというパワーワードがとても印象に残り、オフィシャルに切り込むとは何かについて、悶々としながら検討を深めることとした。私たちは2つのアクションプランについて検討を行いながらも、改めてアクションプランを練り直すこととした。

検討した結果、オフィシャルに切り込むについては、私たちの活動においては、「アクションプランを担当課に巻き取ってもらうこと」と解釈することにした。巻き取ってもらうということは、プランの効果が認められたということと、業務の1つになることで継続性が担保されうると考えたためである。我々2名にプランがついて回らない、人に依存しないことは継続性という点で特に重要だと考えた。

【黎明期】



主な対話相手 外部へ出向中の職員、国から出向中の職員

地域フィールドラボのフェロー、働き方改革の第一人者
市長、副市長

当初はアクションプランは出来上がるものの、外部との連携という点での建て付けの整理やシステムなどインフラ上の課題があり、しばらくのあいだは具体的な試行を行うことも出来ずに、悶々としていた。

具体的なアクションプランは遅々として進まなかったが、対話を続けること、深めることは継続していこうということで、引き続き、さまざまなステークホルダーと会い、対話をした。特に

働き方改革でトップランナーの企業の代表の方との対話では、とても大きな気づきと刺激を得られた。

さまざまな方と対話することは本当に大事だとここで改めて思うのである。

対話を通じて得た気づきの一つが、副市長と話をしていたときに何気なく発した「市の職員もやるな」という言葉であった。出向している職員のプチ報告会を開催した際に、その報告が素晴らしく、報告会後の意見交換の場で出向職員の口から「出向して色々な経験をしなかったらここまでの報告は出来るようになっていなかった。劇的に経験値が増え成長を実感している。世界も広がった。」というコメントがあったときのことである。

私たち2名は業務の性質上、外の色々な場に出て、多くの世界に触れてきたことで、自分たちの視野も広がったし、仕事も前向きに楽しいものとして捉えられるようになっていくという実感があり、この意見交換会でのやりとりを通じて、改めて、外の世界に出る職員は劇的に変化していくことに気づいた。思い返すと市役所内にも国や県などに出向している職員はいるが、そういった職員を見ているとやはり外の世界から刺激を受けて、それを自分の職場に持ち帰っているという姿があったことを認識したのである。

これをきっかけに、職員に積極的に外部の世界に触れてもらうにはどうしたらいいかという新たな方向性が固まった。そのような職員を増やしていくことが組織をドラスティックに変化させていくと感じたからである。

とはいえ、出向という人事に関わることに切り込んでいくのは職員採用計画などもある中で現実的ではなく、費用もなく、具体的に私たちが考えたのは、まずは研修やセミナーといった機会を利用して、少しでも外部の方と接する機会を提供しよう、増やしていくためのプランをつくらうというところに落ち着いた。これまで、さまざまな研修の案内などは来るものの、業務の多忙さもあり、なかなか参加出来なかったり、研修やイベントの案内が一部にしか届いておらず、知る機会すら提供されていない現状があったため、その仕組みづくりをまずはしていこうと思っている。

現在具体的な運用方法を研修担当部署と詰めており、来年度実際に運用していけるよう細部を調整しているところである。

3-1 次年度に向けての展望

本論文を執筆している時点では、まだ次年度に向けての展開が定まっているわけではないが、考えていること感じていることをまとめる。

この1年間、部会に参加しての一番大きな変化は、自分たちの自治体への理解が深まったことにあると思っている。市内のさまざまな立場や活動しているメンバーや全国の自治体のマネ友、行政の外で活動する方々と対話する中で、本市が今どのような状態にあるのか、他の自治体と比較してどのような立ち位置にあるのか、客観的な視点を得ることができたように思える。

また、市役所内部だけではなく、企業やNPO、有識者などのステークホルダーと共創により課題解決を図っていくことの有効性も感じている。客観的な視点で市役所のことをみれるステークホルダーが関わることで、市役所内だけでは対立構造が生まれやすく意見が平行線を辿りやすくなるという状況も、そこに第三者が間に入ることで、客観性が生まれたり、意見を受け入れやすくなったり、新しいメンバーを巻き込みやすくなるということがよくある。また、新しいノウハウなども取り入れやすくなる。

一方で、今年度は、市役所の外との世界と取り組みを進めていこうとしていたが、それ故の立て付けの難しさや、プランを実現するハードルが高いなどの事情があり、1年間では検討を深めるところで終わってしまった。次年度以降は、小さい規模でも良いので、試行的にプロジェクトを実施し、効果検証するところまで少なくとも持っていきたいと思っている。

なお、今年度の活動としては、3月末に「あ・らうんどカフェ」というイベントが残っている。これは部会に参加した本市の1期生が立ち上げたイベントで、年度末で退職する幹部と現役職員がゆるやかに対話できる場として開催しているものである。

全職員参加可能な自由な設計となっており、普段は話す機会のない、別セクションの幹部とも対話することができる絶好の場で、職員課（人事課）と共催という立て付けで実施している。

プログラムの中では、当該年度に部会に参加したメンバーの報告会も行う予定で、私たちの活動をより多くの職員に認知してもらうことで、次年度以降巻き込んでいきたいと考えている。あわせて部会についても伝え興味をもってもらい、来年度の部会に想いをもった職員を送れたらいいなと考えている。

3-2 自分たちとしての取り組みシナリオ

来年度は小さい規模で試行的にプロジェクトを実施し効果検証し、次の展開を考えていく予定である。1年間の対話を通じて、「外の世界に触れた職員は劇的に変化する」という仮説に基づいて、そのためのアクションプランを実行していくが、プロセスの中では仮説検証は必須だと思っている。最近の流行の言葉でいうとアジャイル開発のようなイメージで、短い期間でPDCAサイクルを回してみたい。

仮説検証には、キチンとインパクト評価もしなければならないと思っている。ただし、この評価・指標をどう設定すればよいのかという点について、私たちメンバーだけでは知見が足りないため、企業や財団などとの連携を試みたい。ここでもやはり「共創」はキーワードとなってくる。

先に述べたので繰り返しとなるが、夏合宿のビデオレター（メッセージ）では、各幹事から、「オフィシャルに切り込む」というフレーズが繰り返されていた。私たちはこの言葉を次のように解釈している。

- ・アクションプランを担当課に業務として巻き取ってもらう。

アクションプランが人に依存しないように、異動などのさまざまな要因でプランが立ち消えてしまわないようにしたいからである。

そのためには、インパクト評価を行い、効果を示し、原課が巻き取りたくなるように制度設計しなければならない。これは、庁内での部会の活動の浸透や部会に職員を派遣する効果の実感という点でも不可欠だと思う。

3-3 1年後に目指す状態と創り出したい変化

私たちは1年後のありたい姿として次のようなことを目標として設定した。

- ・「ジブンゴト」「共創」の概念が職員に広がりつつあります。
- ・民間企業の考え方を少しずつ取り入れ、風土変革の芽が芽生え始めます。など。

どのような状態になっていれば、このありたい姿が達成されているのかについては、今の段階では正直指標設定ができていない。本来であれば現状がどのようになっているのかというベースライン調査をして、1年後にどの程度目標が達成されたかを測る必要があるが、そこまでは現状難しく、変化についても言及が難しい。

1年後のありたい姿は、20年後のありたい姿からバックキャストイングをし、なおかつ、現在、市の目指している方向との整合性、予定されている未来を加味し、1年後、3年後、5年後、20年後のありたい姿を設定した。今から20年前を振り返ると、20世紀が終わるところで、まだインターネットも多くの人が気軽に利用していたわけではなかった。20年もの期間があれば、大きくパラダイムシフトが起こる可能性が十分にあるということであ

る。

行政職員を取り巻く状況に目を移すと、最近では、RPA や AI の導入や、テレワークを開始するなど劇的に変化してきている。公務員の FA 制度の構築を考えている人が世の中にいるなど、さらに大きく変わっていくことが予想される。

おそらく、今描いているありたい姿も、予想以上に世の中が早く変化し、古い考え方になっている可能性が高いのだろうなと思っている。どのような未来になっても、様々なステークホルダーと共創しながら、柔軟に対応していくことが、変わらない軸でそこを目指すべき状態なのだろう。

4 参加してみたのコメント

中山「あっという間の1年間だったけど、部会はどうでした？」

若木「この部会で最も学んだのが気付きの大切さですね。これまでは自分の組織に対してある種の先入観を持っていた部分があったんだなと実感しました。部会の肝となる「対話」を通じて得た気付きによって、いろいろな角度から組織を見ることが出来るようになった気がします。あとは、組織としての難しさも感じた。」

中山「人材マネジメントって本当に難しい。職場が良くなることには全員賛成なはずなのに、それを「誰がやるのか」ということになると、人によって考え方が異ってくる。それは経営者がやることだろう、いやいや、働いている社員もそこに関わっていく責任があるだろう、やりたい人がやればいいんじゃない(笑)、という感じで。」

若木「ひとつのアクションプランを立てても、さまざまな障壁があって、特に全体を巻き込んでいくことの大変さを痛感しましたね。」

中山「職場環境が良くなれば、生産性もあがるし、必然的にサービスの質もあがっていくだろうけど、それが社員に還元（業績アップで給与もアップ！みたいな）されにくい行政機関って、モチベーションを保つのがとても難しい。頑張った対価がないよね。これが今起こっている問題の元凶なんじゃないかな。」

若木「その見方もありますね。でも、この1年間活動してきた私たちのこれからの役目は、部会を通じての考え、思いを市役所全体に広げていくことだと思う。そのためには今年度にとどまらず、来年以降も活動を継続させていく、根気強くやっていきたいと思えます。」

中山「壁を乗り越えて、どうやって巻き込んでいくかということと、自分たち自身の熱量がなくならないように、まずはゆるやかでも継続して活動を続けていくこと。これを2年目の目標にしましょう！」