川崎市人マネ第６期生の 10Action

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会

２０１９年度　共同論文

Topics 1

今年度の川崎市の取組が高く評価され、R2.1.30 の第５回研究会（ﾎﾟｽﾀｰｾｯｼｮﾝ＆投票）で、**参加 98 自治体中第３位**に選ばれました！

2020 年３月

川崎市　第６期研究生

総務企画局行政改革マネジメント推進室　江上　弘史

川崎区役所大師地区健康福祉ステーション　冨田　幸子

環境局生活環境部廃棄物政策担当　両瀬　真和

目次

第１章　活動の概要・経過・成果　・・・・ 2

1　活動の概要・経過　・・・・4
（1）フェーズ１（春～夏）　・・・・4
（2）フェーズ２（夏～秋）　・・・・10
（3）フェーズ３（秋～冬）　・・・・13
2　活動の成果　・・・・17
（1）仮説１（市民視点）における活動の成果　・・・・17
（2）仮説２（健康管理）における活動の成果　・・・・18
（3）仮説３（専門性と汎用性）における活動の成果　・・・・19
（4）追加アクション（対話文化を組織に根付かせる）の活動の成果　・・・・20

第２章　今後の展望・目指す状態　・・・・22

今後の展望・目指す状態　・・・・23

第３章　人材マネジメント部会に参加してみて　・・・・26

人材マネジメント部会に参加してみて　・・・・27

補足資料　・・・・30

1　Action1・2 関連　地域公務員のススメ　・・・・31
2　Action3・4 関連　川崎市職員健康支援プラン（案）　・・・・35
3　Action5・6 関連　環境局職員の仕事に関する意識アンケート調査　・・・・37
4　Action7　関連　市長ランチミーティング　・・・・47
5　Action8　関連　オフサイトミーティング（タテヨコナナメ）　・・・・52
6　Action9　関連　環境局新人研修（対話型研修に形式変更）　・・・・55
7　Action10　関連　全庁中堅職員研修（対話研修）　・・・・61

第１章

活動の概要・経過・成果

第１章　活動の概要・経過・成果

本稿は、2019 年度早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会の川崎市研究員（第６期生）として派遣された３名による共同論文である。

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会では、地方創生時代の職員・組織を育て、創ることを目的に、「①職員の努力を、地域の成果へとつなげられる自治体をどのように実現するか（組織課題）」、「生活者起点で発想し、関係者とともに未来を創っていける職員をどう育てるか（人材課題）」を研究課題としており、2019 年度は全５回（7 日間）の研究会を実施した。

我々第６期生は、部会での研究や、各研究会において課された課題などを通じて、組織の変革に関する考え方や、変革へのアクションなど様々な取組を進めてきた。

なお、今期は「単なる政策提言で終わらせるのではなく、実際に汗をかいて手数を打つこと」をコンセプトとして、全部で 10 のアクションを取り組んだ。今期の取組について、令和２年１ 月 30 日に開催された第５回研究会においてポスターセッション形式での発表を行ったところ、川崎市の取組が高く評価され、参加自治体による投票の結果、参加 98 自治体中第３位に選ばれた。これにより、第５回研究会の２日目（1 月 31 日）では、上位３自治体による単独講談が開かれ、本市の取組が参加 98 自治体に対し広く共有された（詳細は後述）。

図１　人材マネジメント部会パンフレット（Ｐ1,3）

1　活動の概要・経過

我々第６期生の活動は、大きく３つのフェーズに分類される

（1）フェーズ１（春～夏）

フェーズ１（春～夏）では、組織の現状把握と、課題の分析を行った。具体的には、市総合計画、行革プラン、人材育成基本方針、働き方改革プログラム、コミュニティ施策、SDGs 推進方針、まち・ひと・しごと創成戦略といった、**市の主要計画の勉強**から始まり、川崎市という組織の中核を担う管理職層を中心とした、いわゆる**キーパーソンへのインタビュー**を重ね、「川崎市はこれからどんな組織を目指していく必要があり、そのためにはどんなアクションを実践するべきか」について、我々第６期生なりに考え方を整理することにした。

以下に、フェーズ１での調査結果について示す。

【補足（第１・２回研究会では・・・)】

第１・２回研究会では、主に、「対話（ダイアログ）とは何か」「なぜ必要か」「対話によってどんな効果が得られるのか」「経営層に響かせるにはどうするか」などについて、多くの派遣自治体職員との対話を行いながら研究した。

我々第６期生は幹事団が言いたいことについて、３人で何度も集まり対話を重ねた。我々の中で明確な答えは出なかったが、「我々の中で何もかもが不足しているので、とにかく勉強し、たくさんのキーパーソンと対話しよう」という話で落ち着いた。

図２　第１回人材マネジメント研究会資料

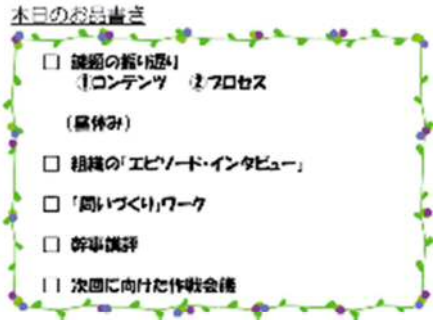


図３　第２回人材マネジメント研究会資料

■　統計データに基づく現状整理

分類	データの種類	数値等
組織全体	●　市総合計画 ●　行財政改革プログラム ●　H30 川崎市職員働き方アンケート調査	○　**総人口**　：R12 をピークに減少に転じる。 ○　**年少人口**　：R12 をピークに減少に転じる。 ○　**生産年齢人口**：R7 をピークに減少に転じる。 ○　**高齢者人口**　：R48 時点で 50.2 万人まで増加 ○　**職員数関係**　：H29 県費負担教職員給与費委譲に伴う増 ○　**扶助費**　：R1⇒R11 で扶助費が約 700 億円増加 ○　**アンケート** ・職員全体の 56%が、「川崎市人材育成基本方針の内容を知らない・内容までは知らない」と回答 ・職員全体の 53.5%が「キャリアプランを持っていない・考えたことが無い」と回答 ・キャリアプランを持っていない理由の１位が「自分がどの分野に適正があるかわからない（21.4%）」 ・キャリアプランを持っていない理由の２位が「他の業務、職場の詳しい情報がわからない（21.3%）」
市民関連	●　H29 かわさき市民アンケート ●　H31 働き方･仕事の進め方改革推進プログラム	○　**市民が市職員に求めること（H25　⇒　H29）** **「地域についてよく知っている」(12.5% ⇒ 14.3%)** 「市民や企業等と協働して地域活性化を進めている」（6.6%　⇒　9.1%） ○　**「市民目線での仕事をしていると思っていない」と回答した市民の割合**が、「本庁職員と接する機会がない」と答えた市民と比べて、「本庁職員と接する」と回答した市民の方が約 27pt 高い ○　**川崎市の町内会加入率**　約 61%（H30.4） ○　**川崎市内に在住する市職員の割合**　約 50% ○　H31 働き方ﾌﾟﾛｸﾞﾗﾑに、「**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の検討**」を明示

健康関連	● H31 職員の健康実態調査 ● H29 労働安全衛生調査（厚生労働省）	○ 職員の定期健診の受診率（H30）　98.5% ○ 定期検査での有初見者（要治療、要精密検査）に該当する職員の割合　約 46% ○ 長期療養者の割合 H29　197 人（1.04%）、　H30　203 人（1.07%） ○ 長期療養者の原因　約 60%がメンタル不調（証言） ○ 過去 1 年にメンタルヘルス不調により連続 1 か月以上又は退職した労働者の割合　0.4%
専門関連	● H30 職員に関する統計ﾃﾞｰﾀ ● R1 環境局職員への働き方アンケート調査	○ 職種別職員数構成（約 18,000 人） 「事務職 5,200 人（28%）」、「技術職 4,200 人（23%）」、 ○ 今年度に他局への人事異動した職員の職種別割合 「事務職 605 人（12.4%）」、「技術職 219 人（5.6%）」 ○ 入庁してから経験した「局」の数 事務職員　ave2.6 か所、　技術職員　ave1.4 か所 ○ 入庁してから経験した「部」の数 事務職員　ave4.7 か所、　技術職員　ave2.3 か所 ○ 人事異動までの平均年数 事務職員　ave3.0 年/課 、　技術職員　ave3.7 年/課 ○ 昇進の意欲度（80pt 満点） 事務職員　49pt　　、　技術職員　41pt ○ 市の基本計画等の把握度（300pt 満点） 事務職員　183pt　　、　技術職員　157pt

■　キーパーソン対話に基づく現状整理

分類	キーパーソン対話	対話を通じて気付いたこと
組織全体	①　総務企画局 行革室担当部長 ②　総務企画局 企画調整課長 ③　財政局 財政課担当課長 ④　市民文化局 ｺﾐｭﾆﾃｨ推進部長	○　人と人のつながり、共有・共感をベースとする市民創発型・リゾーム型の組織が必要 ○　事業スクラップや業務改善などに積極的にチャレンジする職員が育成されている（評価されている）組織が求められる ○　市民ニーズの変化に伴い、組織が柔軟に転換される構造が重要 ○　現場志向の政策統合が図られている組織を作り上げていく必要がある ○　働き方改革は重要だが、職場が疲弊しており、新しい提案や制度が現場で受入れにくくなってきている ○　物事を自分事として捉えるには、身内感覚ではなく客観的な感覚をもつことが大切 ○　現行の人事評価制度では、業務改善による評価のウェイトが少なく、職員のモチベーションアップに繋がりにくい ○　川崎市は政令市唯一の地方交付税不交付団体であるが、国の地方再分配の施策の影響をもろに受けており、財政状況は非常に厳しい ○　市民志向を向上させるための意識改革が必要

分類	キーパーソン対話	対話を通じて気付いたこと
市民関連 **健康関連**	**⑤　総務企画局** **人事課係長Ａ** **⑥　総務企画局** **職員厚生課長２人** **⑦　横浜市** **YY ﾗﾎﾞ ｾﾐﾅｰ職員**	○　公務員の副業については、職務専念義務や違法副業に対する報道などで、市民の不信感も根強い。市民の誤解を招かないよう対応していく必要がある。 ○　多様化する課題に対しては、組織外の人的ネットワーク・資源を通じて、解決する時代になってきているため、地域に溶け込み、対話する職員が求められる ○　職員が働くことで仕事の意欲向上ややりがい UP に繋がり、そのためのセルフケアができる状態（ワーク・エンゲージメント）が理想 ○　**健康に興味・関心がない職員も健康管理ができている仕組み（制度）ができていることが求められる** ○　長期療養者でメンタルが原因の場合はいったん休んでしまうと長期化するという話があり、**メンタルにならない一次予防が重要** ○　健康管理に無関心な職員には環境調整で意識を高めていくことが必要

分類	キーパーソン対話	対話を通じて気付いたこと
専門関連	⑧ 総務企画局 行革室係長３人 ⑨ 総務企画局 人事課係長Ｂ ⑩ 環境局 庶務課係長 ⑪ 環境局 廃棄物政策課長 ⑫ 環境局 処理計画課長･係長	**○ 行政業務の高度化･多様化により、事務職と技術職の混成部署のニーズが高まっており、組織形態を柔軟に変えられる体制づくりが求められる** ○ 事務・技術の双方をこなせる人材がこれからもっと必要になる **○ 一方で、技術職員の専門技術性の低下等により、専門スキルに特化した職人的な人材も一定数確保しなくてはならない** ○ 人材育成の重要性に加えて、人材確保も同じくらい重要。受験性にとって魅力のある試験制度や、働きたいと思えるような職場環境を作らないと人材を確保できない ○ 業務の委託化が進み、専門技術特化の職場が減り、事務スキルと技術スキルの両方を求める職場のウェイトが大きくなっている **○ 技術職員の人材育成は「技術力の向上」が中心に考えられている** **○ 技術職員を事務職員の席に配置しようとした場合、人事課との個別調整が必要となりハードルが高い** ○ 国のキャリアは事務官と技官の業務内容があいまいとなっており、適材適所の配置がなされている（国への出向経験者の証言） **○ 新しい分野（局、部）への異動に消極的な職員が多い（特に技術職員）**

（２）フェーズ２（夏～秋）

フェーズ２では、フェーズ１で整理したデータ等を元に２０年後の地域・組織・人材ビジョンを考えるとともに、ビジョンに関する**仮説の設定**や、**仮説の解決に向けた今年度のアクション**について検討した。

我々第６期生は、統計データ分析や、たくさんのキーパーソン対話で得た証言などから、次の３つの仮説と要因を考えた。

項目	現状の仮説	考えられる要因
仮説１ 市民 視点	●地域課題に的確に対応するためには、地域の課題を自分事と捉え、川崎に愛着を持ち、地域に飛び込んでいけるような職員が必要となるが、そういった職員が十分とは言えないのではないか。（例えば、勤務時間外における地域貢献活動などの取組を推進する自治体がある中で、川崎市は組織として十分に対応できていない） ●より一層厳しい自治体経営が予測される少子高齢化時代にあって、持続可能なまちづくりを進めていくためには、今後、異分野間の政策統合や、市民創発型の取組が求められる、現在の上位下達の組織では十分に対応できないのではないか。	●川崎市は 2030 年年まで人口増加が増加し、職員規模が１万８千人と大きい。また、普通交付税不交付団体であるため、組織存続に対する危機感が共有されにくいのではないか。 ●同一性を持った組織で、課題に柔軟に対応できず、業務も細分化されているため、思考も縦割りになりやすいのではないか。 ●業務内外で、川崎を知ること、市内を歩くことが少なく、「川崎」に対する愛着を持つ機会が少ないのではないか。 ●政令指定都市で組織や財政規模も大きく、職員のサラリーマン化が進行し、「川崎」に対する当事者意識を持つ機会が少ないのではないか。
仮説２ 健康 管理	●仕事に対しストレスを感じている職員が多い中で、職員のストレスを緩和させるための取組が十分に機能していないのではないか。 ●職員間でのコミュニケーションが不足している職員は、周囲のサポートを受け辛いため、健康　心身の不調に繋がりやすいのではないか。 ●健康経営の概念が組織レベルで浸透しておらず、心身のコントロールは個人の責任という考えが風土として根強く残っているのではないか。	●メンタルヘルス対策がメンタルヘルス不調になった職員の職場復帰の支援になっており予防的な対策に重点を置かれていないのではないか。 ●メンタルヘルスの対策が一部の職員を対象とすると経営部門からは他人事になってしまうのではないか。 ●経営や人事労務部門と健康管理部門の連携が十分ではないのではないか。 ●健康管理を経営的視点から考え、健康投資を戦略的に実践できていない。　ノンヘルスセクターアプローチ※が必要なのではないか
仮説３ 専門性	●職員の人材育成やキャリアアップ等において、職種の壁（特に、事務職と技術職の壁）が妨げとなっているのではないか。 ●現状では、技術職員を「工事等の専門的な業務への従事」として期待しているが、将来的には、技術職員は「理系スキルを持つ行政職員」としての役割も担う必要があるのではないか。	●技術職員は専門的な業務を行っており、職場が変わっても類似の業務に携わるため、事務職員と比べて、他の業務や職場の詳しい情報を把握し辛いのではないか。 ●技術職員は、局外（部外すらも）への人事異動が少なく、現場勤務も多いため、事務職員と比べて、他の分野への適正を確認するチャンスが少ないのではないか。 ●一定の経験年数を経ると職場内が知り合いばかりとなり、新制度や改革を取り入れる風土を形成し辛いのではないか。 ●技術職員は、専門的な知識を活かすことを前提に採用されているが故に、そもそも技術職員は、市の人材ビジョンの実現といった意識が生まれにくいのではないか。 ●現状、市は技術職員を専門業務担当者として配置しており、ほとんどの技術職員が、市の政策決定に携わるような部署に配属されないため、事務職員と比べて、市の業務全体を俯瞰して把握することが難しいのではないか。

この３つの仮説（**市民視点**、**健康管理**、**専門性と汎用性**）は、川崎市人材育成基本方針に掲げる人材ビジョン「**全ては市民のために**　という考えのもと、職員全員が、**行政のプロフェッショナル**として、**いきいきと仕事に取り組み**、未来に向けてチャレンジしている」に合致しており、我々第６期生は、この３つの仮説が解決した未来を「２０年後の地域・組織・人材ビジョン」に位置付けることにした。

「3 つ仮説」と「市の人材ビジョン」を関連づけることにより、我々が仮説に基づき取り組むアクション１つ１つが川崎市人材育成基本方針の人材ビジョン達成に繋がるため、仮に第 6 期生の取組が単年度で終了したとしても無駄にならないと考えた。

（補足）

川崎市の歴代人マネの共同論文を確認すると、脈々と継承されている取組もあれば、単発で終わってしまう提言もあったため、上記のような整理を考えた。

なお、上記の仮説への対応だけでは歴代の川崎市人マネの取組が継承されておらず、今年度単独の事業となってしまうため、我々第 6 期生は、歴代人マネが共通して取り組んできている「**対話を実践する組織作り**」というテーマについても、上記の 3 つの仮説に係る取組と並行して取り組んでいくことにした。

現状の仮説

仮説１　**市民視点（地域活動参加）**

地域に飛び込んでいける職員が育っていないのではないか？

仮説２　**健康管理（健康経営）**

健康管理は個人責任という風土が根強く残っているのではないか？

仮説３　**専門性と汎用性（職種）**

事務職と技術職といった職種の見えない壁が存在するのではないか？

＋

歴代の人マネの取組（魂）の継承

・**対話を実践する組織作りに向けたアクション**

【補足（第３・４回研究会では・・・)】

第３・４回研究会では、「そもそも人材マネジメントとは何か」、「所属長の責務」などについて学びつつ「組織のありたい姿」や「組織改革に向けた研修生の今後のアクション」などについて課題が課され、我々の現在の取組状況などについて 10 分程度の動画を撮影し、早稲田人マネ幹事団から動画によるフィードバックを受けた。我々第６期生は、秋以降のアクション実践に備え、幹事団からのフィードバックを踏まえて工夫を凝らすべく３人での対話を続けた。

■　**夏の課題に対する早稲田人マネ幹事団からのフィードバック**

意見 A　巨大組織だが、市長や組合など**トップを押さえることが大切**

意見 B　やりたい人たちが**小さく始め**やがて**大きく育てあげる**ことを意識

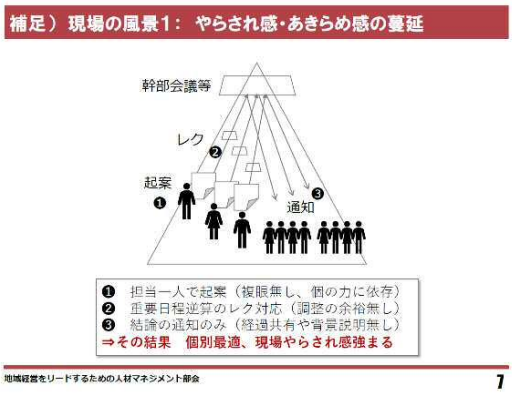
意見 C　危機感をもたせるには、**現実をデータで示すことが有効**

■　**10 Action の実践における工夫点**

工夫 A　市長の興味を持ってもらう資料作り（**トップを押さえる**）

工夫 B　歴代人マネの取組の継続（**小さく**）と全庁企画系部署との連携（**大きく**）

工夫 C　様々な**統計データを活かし**説得力のある提案の実施



Topics 2

夏の課題（動画）について、早稲田大学人マネ幹事団より、**他自治体の活動の参考となるオススメ動画**として、**参加 98 自治体へ紹介**されました！

図４　第３回人材マネジメント研究会資料（P7）

（3）フェーズ３（秋～冬）

フェーズ３では、フェーズ２で検討したアクションの実践を進めた。アクションの実践に当たり、３つの仮説（市民視点・健康管理・専門性と汎用性）の解決と、「対話の実践」を意識しつつ、「職員レベルのボトムアップ型」と「経営層等へ働きかけるトップダウン型」の両方を行うよう心掛けた。

今期は「単なる政策提言で終わらせるのではなく、実際に汗をかいて手数を打つこと」をコンセプトとして、全部で 10 のアクションを実施した。

※各アクションの詳細については、「補足資料編」を参照のこと

Action①②　仮説１（市民視点）関連

① 業務外での地域活動への教務・関心のきっかけ作りを目的とした**「地域公務員のススメ」**を主催（**12/23**）

② **川崎市職員労働組合（1 万人規模）の幹部との対話**を行い、組合活動と連携した**地域活動の取組**について提案（**9/25**）

Action③④　仮説２（健康管理）関連

③ **川崎市職員健康支援プラン（案）**を作成し、職員厚生課及び行政改革マネジメント推進室へ提案（**11/8, 11/11**）

④ **川崎市職員労働組合（1 万人規模）の幹部との対話**を行い、組合活動と連携した**健康支援の取組**について提案（**9/25**）

Action⑤⑥　仮説３（専門性と汎用性）関連

⑤ **環境局職員アンケート調査**を実施し、職種による様々な差について整理し、局部長会議等へ報告（**10/8**）

⑥ **環境局内の技術職員向け人材育成計画**について、仮説３の要素を一部反映するよう、計画所管部署へ提案（**10/8**）

Action⑦～⑩　対話実践の組織作り（仮説１～３の横断）

⑦ **市長ランチミーティング**の開催（**10/10**）

⑧ **市役所の歩き方（オフサイトミーティング）**の開催(**11/22**)

⑨ **環境局内の新人研修**の主催（**行革室も参加**）（**11/19**）

⑩ **全庁の中堅職員研修（約 250 人）**を一部企画（**1/21～28**）

前述（P3）のとおり、今期の取組については、令和 2 年 1 月 30 日に開催された第 5 回研究会のポスターセッションにおける投票の結果、参加 98 自治体中第 3 位に選ばれ、第 5 回研究会 2 日目（1 月 31 日）には、上位 3 自治体による単独講談が開かれ、本市の取組が参加 98 自治体に対し広く共有された。

川崎市に投票してくれた自治体からは、「アクションが多彩であった」、「行動力があった」、「手数の多さ、職員の健康もマネジメントの対象という着眼点」、「職員組合幹部との対話は発想がなかった」、「大規模組織をどう変えられるか期待する」、「分析が詳細かつ的確で、それに基づくアクションを既に数多く実施していることが素晴らしい」、「全体的にアクションプランのストーリーがしっかりしていた」といった評価をいただいた。

また、早稲田幹事団からは、総評として「10 アクションという熱量の多さももちろんだが、アクションの内容とそれを行う動機（計画上の位置付け、統計データ、キーパーソンインタビューなど）との関連付けが上手くなされていた点が評価できる。また、川崎市のような巨大組織は市長レクを行うことが容易ではないが、様々な調整や工夫を経て市長ランチミーティングを行ったことも評価したい」との評価をいただいた。

図 5　第 5 回人材マネジメント研究会開催状況

（参考）1 月 31 日の単独講談時の各自治体から川崎市への質問一覧

33 いいね　どのくらいの頻度で 3 人で対話をされましたか**？**

17 いいね　チーム内での温度差はなかったですか？

15 いいね　アクションの継続性について具体的にどう考えていますか

10 いいね　人マネが 18,000 人の職員を巻き込むエネルギーはどうやって生まれると思いますか

10 いいね　アクション数が多いですがどのように実施手順を段取ってきましたか？

7 いいね　人マネを組織に認知してもらうためのツールは何ですか？

6 いいね　1 番苦労したこと、今悩んでいることについて教えてください。

5 いいね　次に起こしていくアクションはどんなことを考えていますか？

5 いいね　3 人の中で、リーダー役など、具体的な役割を決めていましたか？

5 いいね　休んでしまう職員の傾向って分析結果などがありますか。

5 いいね　アクションプランを考える上で、大規模組織だからこそ気をつけたこと、工夫したことがあれば教えて欲しいです！

4 いいね　マネ友との協力はありましたか？

3 いいね　10 アクションは全部新規のものですか？

2 いいね　他部署や派遣元とのパートナーシップはどうですか？

2 いいね　組合との対話の部分を詳しく教えてください。

2 いいね　中堅職員研修とはどのような内容ですか？

2 いいね　今年度の取組を踏まえて来年度の取組教えてください。

1 いいね　市役所の歩き方って、どんな狙いでやったんですか？

1 いいね　市長へ説明する際に気を付けたポイントは何ですか？

1 いいね　2 万規模の組織を変えるアクションとして 10 アクションの規模感は充分と考えますか？

1 いいね　順位よりも、コメントの方を知りたい

0 いいね　ポスターを作成する上で特に気を付けたことは何ですか？

0 いいね　10 アクションは全員で話して決めたのですか？？

0 いいね　組織内での「人」の評価、認識はどんなですか？

0 いいね　6 期生ということで、1 期から 5 期の打ち合わせはやりましたか？

0 いいね　人マネの研究として、あえて畑違いに思える健康に着眼した根本的なところを教えてください。

0 いいね　職員健康支援プランって具体的にどんな内容ですか？

0 いいね　18000 人の職員にジンマネはどの程度浸透してますか？

0 いいね　労働組合との連携を具体的に知りたいです

0 いいね　職員組合との対話をしようと思った経緯と、各提案によって、職員組合、職員自身にどんな効果がありましたか？

第 5 回研究会（R2.1.30）ポスターセッション　投票結果（全 98 自治体）

順位	参加自治体	地域	順位	参加自治体	地域	順位	参加自治体	地域
1 位	武蔵野市	東京都	36 位	韮崎市	山梨県	69 位 ～ 79 位	東松島市	宮城県
2 位	新潟市	新潟県	37 位	茅ヶ崎市	神奈川県		ひたちなか市	茨城県
3 位	川崎市	神奈川県	38 位	笛吹市	山梨県		渋川市	群馬県
4 位	枚方市	大阪府	39 位	袋井市	静岡県		富士見市	埼玉県
5 位	富岡市	群馬県	40 位	佐賀市	佐賀県		鶴ヶ根市	長野県
6 位	遠野市	岩手県	41 位	山形村	長野県		豊川市	愛知県
7 位	常総市	茨城県	42 位	和束町	京都府		田原市	愛知県
8 位	市原市	千葉県	43 位 ～ 46 位	館林市	群馬県		八幡市	京都府
9 位	上越市	新潟県		鎌倉市	神奈川県		菊池市	熊本県
10 位	久慈市	岩手県		小布施町	長野県		合志市	熊本県
11 位	佐世保市	長崎県		玉名市	熊本県		川南町	宮崎県
12 位	小金井市	東京都	47 位 ～ 50 位	つくば市	茨城県	80 位 ～ 84 位	登米市	宮城県
12 位	東村山市	東京都		小田原市	神奈川県		酒々井町	千葉県
14 位	中野区	東京都		真庭市	岡山県		新潟県	新潟県
14 位	厚木市	神奈川県		天草市	熊本県		沼津市	静岡県
16 位	市川三郷町	山梨県	51 位	小山町	静岡県		海南市	和歌山県
17 位	龍ヶ崎	茨城県	52 位 ～ 55 位	横手市	秋田県	85 位 ～ 98 位	三戸町	青森県
17 位	熱海市	静岡県		甲斐市	山梨県		村田町	宮城県
19 位	一関市	岩手県		上田市	長野県		相馬市	福島県
19 位	松本市	長野県		筑後市	福岡県		高萩市	茨城県
21 位	熊本市	熊本県	56 位 ～ 58 位	花巻市	岩手県		妙高市	新潟県
22 位	長野県	長野県		柴田町	宮城県		氷見市	富山県
22 位	美崎町	岡山県		石岡市	茨城県		富士吉田市	山梨県
24 位	港区	東京都	59 位	秦野市	神奈川県		山梨市	山梨県
25 位	鶴岡市	山形県	59 位	伊勢原市	神奈川県		諏訪市	長野県
25 位	須坂市	長野県	61 位 ～ 68 位	むつ市	青森県		東御市	長野県
27 位	新城市	愛知県		山武市	千葉県		辰野町	長野県
28 位	東海村	茨城県		大町市	長野県		島田市	静岡県
29 位	静岡市	静岡県		藤枝市	静岡県		長浜市	滋賀県
30 位	豊橋市	愛知県		三次市	広島県		佐賀県	佐賀県
31 位	人吉市	熊本県		大牟田市	福岡県			
32 位 ～ 35 位	栗原市	宮城県		熊本県	熊本県			
	酒田市	山形県		荒尾市	熊本県			
	郡山市	福島県						
	甲府市	山梨県						

2　活動の成果

（１）仮説１（市民視点）における活動の成果

市民視点を持つ一手段として、「公務員の時間外での地域活動」に着目し、①労働組合へのヒアリング、②地域公務員のススメ、③中堅職員研修の３つの場を通じて、気づきや取組を進めるための成果があった。

まず、①労働組合へのヒアリングについては、「公務員の時間外での地域活動」に対する組合の考え方などについて、話を伺った。「業務では把握できない地域の声を、地域活動を通じて拾い、それを公務にフィードバックさせることは重要である。地域活動に充てる時間を捻出するためにも、長時間労働を是正する必要がある」とのお話をいただいた。地域活動は、心身ともに余裕がなければ、到底担えない。**地域活動の環境づくりのためには、働き方改革とセットで進める必要性**を感じた。

次に、地域活動に関心を持つきっかけづくりとして、②地域公務員のススメという場を設け、市職員の４人の実践者に講演いただいた。当日は、市職員や他自治体職員など 30 人に参加いただき、アンケートなどを通じて、地域活動を進めるためには、事例紹介に加え時間捻出が大きなカギであることが分かった。また、この場をきっかけに、**地域活動等を進めるための「副業許可基準」などの考え方について、オフサイトで関係者を交えながら、対話を行う予定**である。なお、「地域公務員のススメ」は、ポスターセッションで多くの「いいね（シール）」をいただき、他自治体からも共感をいただいた**。小規模自治体に比べ、市民と直接接する機会が少ない本市の方が、課題が大きい**ように感じた。

最後に、③中堅職員研修については、「公務員の時間外での地域活動」をテーマの一つとして、300 人の職員に対話いただいた。対話の内容ついては、活動の効果として「職員のイメージアップ」、「地域の情報の獲得」など、課題として「ワーク・ライフ・バランスへの逆行」、「活動後の縛り、気軽さがない」など、活動を進める具体案として「人事評価加点・報酬」、「地域活動を業務にする」などの声が上がった。中堅職員に、地域活動を意識してもらう良いきっかけとなり、多様な気づきがあった。特に「地域活動を業務にする」については、**業務ではなく、一市民の活動だからこその気づきや発見があることを、丁寧に対話し、共感してもらうことが課題**のように感じた。

現在、国や他自治体では、地域活動等を進めるための「副業許可基準の明確化」について、大きな動きがある。本市職員の中からも、地域活動の幅を広げたいとの声が上がってきている。今回の成果を踏まえ、我々人マネとしては、職員の地域活動をサポートするハブとして、取組を継続していきたい。

（２）仮説２（健康管理）における活動の成果

まず現状の把握のために職員厚生課にヒアリングを実施した結果、定期健診での有所見者が半数近くいること、長期療養者の割合は職員全体の約１％を占めていることがわかった。またある一定層は健康に無関心な職員がいるということ、その職員の中には健診結果が要治療、要精密検査に該当し職員厚生課職員が改善のために働きかけても声を荒げ拒否的な態度を示す職員がいることが分かった。職員厚生課との対話の中で健康管理に無関心な職員に対しては環境調整で意識を高めていくことが重要で健康に興味・関心がない職員が無理なく心身のマネジメントに関われる制度設計が必要だと感じた。

その上で、**川崎市職員健康支援プランを作成し、職員厚生課と行政改革マネジメント推進室に提案を行った。結果としては職員厚生課では来年度安全衛生委員会で各部署毎に健康に関する目標設定をすることに関して今年度中に安全衛生委員会で提案して頂くことになった**。また**第３庁舎の階段にカロリー表示ができるかを関係部署に確認して頂くことになった**。行政改革マネジメント推進室では川崎市行財政改革プログラムや川崎市働き方・仕事の進め方改革推進プログラムでは今回の提案を反映させることは難しいということだったが、例えば**職員の健康について川崎市働き方・仕事の進め方改革推進プログラムのビジョン及び方向性の部分に入れていくことで具体的な計画を挙げていきやすくなるのではという助言を頂いた**。

中堅期研修では「健康管理（健康経営）」をテーマに対話を行った。**３００人規模の職員が組織の健康について考えるきっかけとなり、様々な意見をヒアリングできたことは１つの成果といえる**。この中では組織での健康管理を進める上での具体案として「川崎市職員アプリの活用」「ノンアル飲み会」「職場でのエクササイズ器具の活用」「ウェラブルデバイスの配布」「職員のエレベーターの使用制限」「川崎ウォーク」など様々なアイデアがあった。また健康に関して管理されたくない人がいるという意見もあり対話を通して様々な価値観に触れることができた。グループワークの最後の発表で「健康を実現することは幸せにつながるんだ」という発言もあった。健康経営とは**健康が目的ではなく個人の自己実現や組織目標の達成の手段**という趣旨が伝わった結果といえる。また部会では他自治体からも「職員の健康と経営」に関して質問や共感、応援を頂き、どの自治体にも関連しているテーマだと認識した結果となった。

（３）仮説３（専門性と汎用性）における活動の成果

仮説３（専門性と汎用性）については、仮説の状態を検証するために、環境局内の職員（444 人）に対するアンケート調査を実施した。環境局を選定した理由は、第６期生のうち１人が環境局職員であったことに加えて、事務職員の技術職員の比率が概ね同率（50%）であり、比較検証が行いやすかったためである。アンケート調査の詳細については、「**補足資料編**」にまとめてあるが、結論としては、**事務職員と技術職員では、人事異動、昇進意欲などについて大きな差が生じる結果**であった。

【局内アンケート調査結果（一部抜粋）

・入庁してから経験した「局」の数	：事務職員	ave2.6 か所、	技術職員	ave1.4 か所
・入庁してから経験した「部」の数	：事務職員	ave4.7 か所、	技術職員	ave2.3 か所
・人事異動までの平均年数	：事務職員	3.0 年/課 、	技術職員	ave3.7 年/課
・市の基本計画等の把握度	：事務職員	183pt 、技術職員	157pt（300pt 満点）	

この結果については、令和元年 10 月に実施した市長ランチミーティングの場で**市長に報告**するともに、**行政改革マネジメント推進室にも情報提供**を行い、**環境局内においては、局長・部長級の会議において結果報告**を行った。

また、環境局内では、技術職員向けの人材育成計画の検討を進められているところであり、計画策定業務を所管する部署（処理計画課）に対し、これまでのキーパーソン対話で得られた証言や、上記のアンケート調査結果などについて説明を行うとともに、**技術職員向け人材育成計画の中に、仮説３（専門性と汎用性）の改善に向けた要素を盛り込むよう提案**した。

令和２年３月の現時点においては、技術職員向け人材育成計画は完成していないが、担当者（係長級）とのやり取りにおいては、一定の要素を盛り込んでいくことについて**前向きに検討が進められている状況**である。

川崎市のように職員数１万人を超える巨大組織においては、「**経営層の関心を引くこと**」と「**行政計画への反映**」が有効な手段であり、説得性を増す手法として、**現実をデータで示すことが有効**であると考えられる（早稲田幹事団からのフィードバック）。今年度の取組みとしては、上記を踏まえたアクションを実施しており、一定の成果が上ったものと考えられる。

（４）追加アクション（対話文化を組織に根付かせる）における活動の成果

対話文化を組織に根付かせていくには、地道な取り組みを継続していく必要がある。我々第６期生は、歴代人マネの取組を継承しつつ、発展性を持たせるべく、市長ランチミーティングをはじめ、オフサイトミーティングの開催や、局内新人研修・全庁中堅職員研修等での対話研修を実施した。

市長ランチミーティングでは、我々の取組について激励の言葉をいただくとともに、「技術職員は専門性だけでなくコーディネート力を高めることが必要（仮説３関連）」、「ファシリテーターとしての能力は、トレーニングによる効果が大きいので、もっと磨いていく必要がある（対話関連）」、「健康経営については楽しいかどうかが重要なポイント（仮説２関連）」などの御言葉を頂いた（詳細は**補足資料編**を参照）。

また、対話実践に関する取組に当たり、例えば局内新人研修では、対話ツール「えんたくん」を試行的に導入し、当日に行改室の人材育成担当にも同席してもらった。行革室からは「えんたくん」の活用について前向きな評価が得られ、全庁中堅職員研修の一部（6 日間中 2 日間）においても「えんたくん」を導入することになった。

全庁中堅職員研修に参加した職員へのアンケート調査結果では、我々第６期生が講師を務めた対話研修について、**約８割の参加者が「研修が大変有意義だった　又は研修が有意義だった」と回答**し、また、**約９割の参加者が「対話がとても重要　又は重要」と回答**しており、**対話の重要性を伝える研修の機会としては成功したと評価できる**（なお、歴代人マネが実施してきた中堅職員研修でも、類似した値の結果となっている）。

局内の研修を全庁の研修に広げたことについては、早稲田幹事団からのフィードバック意見にあった「小さくはじめて大きく育てる」に繋がる成果であった。

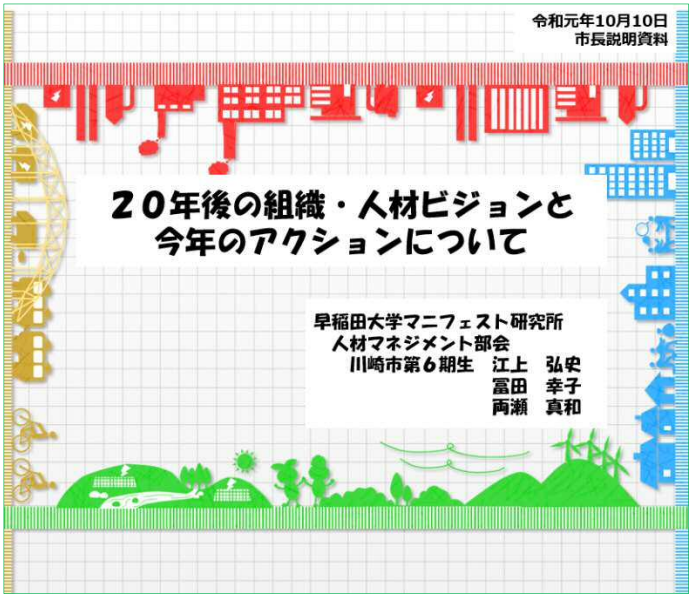
なお、対話文化の浸透は短期間で変化する性質ではないため、今期のような**取組を今後も継続し、徐々に、川崎市という組織に対話文化を根付かせていきたい。**

歴代人マネ	対話に関する主なアクション
第１期（2014 年度）	○　対話の必要性の検討 ○　対話できる会議へ
第２期（2015 年度）	○　対話の必要性の検討 ○　オフサイトミーティングの実施
第３期（2016 年度）	○　オフサイトミーティングの実施 ○　全庁中堅職員研修における「対話」の普及
第４期（2017 年度）	○　オフサイトミーティングの実施 ○　全庁中堅職員研修における「対話」の普及
第５期（2018 年度）	○　オフサイトミーティングの実施 ○　全庁中堅職員研修における「対話」の普及
第６期（2019 年度）	**○　オフサイトミーティングの実施** **○　全庁中堅職員研修における「対話」の普及** **○　局内新人研修における「対話」の普及**

※　上記の他、第 1～6 期全てにおいて、市長をはじめとしたキーパーソンとの対話については数多く実施

第２章

今後の展望・目指す状態



Colors, Future!
いろいろって、未来。
川崎市

第２章　今後の展望・目指す状態

我々第６期生は、地域の 20 年後ビジョンと、そこから導かれる所属組織のありたい姿について、次のとおり整理した。

実践フェイズ

組織・人材のありたい姿（状態）<5 年後>

1 地域活動に気軽に参加しやすい組織

2 多様な働き方が認められ、働きやすい職場環境

3 旧体制依然とした制度に縛られず、多様な部署や職種が連携・協力（政策統合）している状態

浸透フェイズ

組織・人材のありたい姿（状態）<3 年後>

1 地域活動参加への機運が醸成された状態

2 働き方改革の意識が職員全員に浸透した状態

3 局間や職種間の人材交流が活性化された状態

組織・人材のありたい姿（状態）<1 年後>

1 職員が市の計画※を理解し、市民視点を意識した状態

2 市長のリーダーシップのもと職員の健康増進に取り組んでいる

3 局間や職種間の連携による人材育成研修に取り組んでいる

20 年後の地域・組織・人材のビジョン

＜20 年後の地域＞

○ 社会課題を解決する先進都市（成長）

○ 市民力を最大限活用する都市（成熟）

＜20 年後の組織＞

1 市民と汗をかき、多様性に寛容な組織

2 働き方改革と健康経営が浸透した組織

3 適材適所で超効率的な配置がされる組織

＜20 年後の人材＞

1 市民に信頼され、多様な価値観を強みに変える職員

2 心身ともに健康で快活に仕事に取組み、チームワークを発揮している職員

3 職務における高い専門性や汎用性、コスト意識、スピード感、改善意識等を幅広く兼ね備えている職員

＋

対話を実践する組織作り（歴代人マネの取組）

20 年後の組織・人材のビジョンは、我々第 6 期生が立てた 3 つの仮説（**市民視点**、**健康管理**、**専門性と汎用性**）が解決した状態となっている。

第 1 章でも述べたが、 3 つの仮説（**市民視点**、**健康管理**、**専門性と汎用性**）は、川崎市人材育成基本方針に掲げる人材ビジョン「**全ては市民のために**　という考えのもと、職員全員が、**行政のプロフェッショナル**として、**いきいきと仕事に取り組み**、未来に向けてチャレンジしている」に合致しているため、川崎市が人材育成基本方針に掲げる人材ビジョンを達成することが、我々第 6 期生がイメージした 20 年後の組織・人材に近づくための最も現実的かつ効果的な方法であると考えられる。

我々第 6 期生は、2019 年度に全部で 10 のアクションを実践してきたところであるが、来年度以降については 20 年後の組織・人材ビジョンの実現に向けて、一職員（個人）として取組を進めることはもとより、周囲に浸透させていくような工夫が重要であると考えられる。

このとき、取組の種類としては、職員レベルでの活動を継続し、少しずつ広げていく「ボトムアップ型の取組」と、経営レベルに働きかける「トップダウン型の取組」の 2 種類が考えられる。

ボトムアップ型の取組の例としては、我々が行ってきた取組について、職場内の同僚に広めていくことや、歴代人マネ同士の繋がりを持ち、人マネ活動を継続していくことなどが考えられ、実践していきたいと考えている。

トップダウン型の取組は、川崎市のような巨大組織にとっては非常に有効であるものの、我々係長レベルでの活動には限界がある。しかしながら、例えば、今年度に数多く対話してきたキーパーソンとの繋がりを活用し働きかけていく方法や、今年度のアクションの 1 つである「局内の技術職員向け人材育成計画への仮説要素の反映」について、反映した計画を他局（例え、まちづくり局や建設緑政局など、技術職員が比較的多い局）への浸透を図る方法などは比較的実現可能性が高く、前向きに取り組んでいきたい。

（補足）仮説の３点について昔と比べて改善が進んでいるか

1　市民視点（地域活動参加への機運醸成）

・「これからのコミュニティ施策」における市民志向の更なる向上の取組や、「川崎市行財政改革プログラム」における市民ニーズと地域課題の的確な把握の取組、「川崎市地域包括ケアシステム」における地域担当制の構築の取組など、**市の上位計画に基づく取組が進められており、市民視点の意識は職員レベルで少しずつ向上**してきていると思われる。

2　健康管理

・メンタルヘルス不調による**長期療養者の割合はＨ２０年からほぼ横ばい**。

・Ｈ２８年度から**全職員にストレスチェック**を実施。

・川崎市職員メンタルヘルス対策では１次予防対策としてセルフケアの推進が挙がっているが**組織や個人レベルでの浸透は進んでいない**。

・特定健診の対象者には**保健指導**があるが強制力はなく改善するかどうかは**職員の意欲次第**となっている。

・働き方改革を通して**長時間勤務の是正は図られており休息はとりやすくなっている**

3　専門性と汎用性（職種について）

・川崎市人材育成基本方針において、**「職員の専門性向上の推進」や、「専門性の職務分野ごとの人材育成計画策定」などの取組**が進められている

・同計画において、**専門性の高い人材の育成を踏まえた人事異動サイクルの検討**が進められているが、**専門職（技術職）の汎用性（事務スキル等）の向上の取組の記載はない**状況となっている。

【今後に向けた考え方】

✓　**今年度は、人マネ派遣者としてアクションを実践した**

✓　**来年度以降は、一職員として行動を継続しつつ、周りを巻き込むよう工夫する**

✓　**市の人材育成基本方針（人材ビジョン）の達成に努めることで、ひいては我々第６期生が目指す 20 年後の組織・人材ビジョンの実現を目指していく**

第３章

人材マネジメント部会に参加してみて

～気づきと感想～

第３章　人材マネジメント部会に参加してみて　～気づきと感想～

人材マネジメント部会に参加してみての気づきと感想について、以下にまとめる。

＜江上＞

人材マネジメント部会には、元上司などが参加しており、話を聞いたり、人マネ OB の取組に参加したりしたため、全体像はなんとなく把握していました。そこで、気軽に参加表明したものの、異動してしまい、多忙を極める業務との並行作業は、想像以上にハードなものでした。そのような環境の中、両瀬さん、冨田さんから多くのサポートをいただき、私の研究を進められたのもお二人のおかげです。大変感謝しております。

そもそも、参加動機は、「自分自身が地域のイベントや活動に参加する中で、川崎市に対する関心や業務へのモチベーションにつながり、おこがましくも地域活動を行う職員を増やせないか」と思ったことです。

部会が始まると、幹事からは「人材マネジメント部会は、研修の場ではなく研究の場である」、「幹事が何か答えを持っているわけではない」と、念仏のように言われ続けていました。また、他の参加自治体と対話する中で、実は川崎市の取組は先行しているという発見や、規模や権限も異なるため、直接参考にできないという課題がありました。その一方で、我々6 期生自身、職種がバラバラのため、対話をする中で、気づきが多かったように思います。さらに、当初から 3 人の研究内容が明確で、実践の場を重視した結果、フィードバック動画の事前課題では「お勧めする動画」に、ポスターセッションでは 3 位に選ばれました。

部会を通じて得たものしては、「対話」の意義、重要性を会得したのは、大きかったように思います。市長も、市政への考え方や施政方針などで「対話と現場主義」とよくお話されているので、その背景にあるものを理解できたことは大きな収穫でした。また、部会を進める中で、業務とは異なり、自分の興味・関心分野に対する実践の場を、いわばオフィシャルに設けてもらえたこと・後ろ盾を得られたことは、非常に良い機会でした。今後は、将来持つであろう部下との間に「対話」を取り入れ、若手が実現したいことをサポートする役割を担いたいです。

末筆になりましたが、業務多忙の中参加に理解を示したくれた上司・同僚、本市事務局としてあらゆるサポートをいただいた行政改革マネジメント推進室の皆様、部会幹事・事務局の皆様、ヒアリングや研究内容にご理解・ご賛同いただいた皆様、マネ友 OB、そしてなにより同志の両瀬さんと冨田さんに感謝申し上げます。ありがとうございました。

＜冨田＞

人材マネジメント部会の参加は何が始まるんだろうというわくわく感で臨んだが、「思ったより苦しいな～、できるんだろうか」と自問自答しながらの１年であった。１人ではなくチームだからこそ１年完走できたと江上さん、両瀬さんに感謝している。

振り返ると４月は職場を異動したばかりにも関わらず、いきなりキーパーソンインタビューの課題が出され否が応でもいきなり人材マネジメント部会にどっぷりと浸かることになった。そして季節は巡り…　最後のポスターセッションでは他の自治体の方から「（人材マネジメント部会に参加し）１年笑い通しでした！」と伺い、私はとてもそんな余裕がなかったのでかなり衝撃を受けた。ただいろんな発見があった実り多い１年だった。

今回参加してみて良かったことはじっくりと川崎市について課題を考え、粗削りでもその解決方法について考えることができたこと、たくさんの出会いがあったことである。

テーマの『健康管理（健康経営）』についての選定に関しては、私自身これまでの職場で病休になり、その結果退職してしまう職員を複数見てきた。それについてもっと予防的に関わる方法がないかと考えてきた。その思いを人材マネジメント部会でぶつけてみることにした。実現できたことは少ないかもしれないが幹事団の言葉のように『小さく始め大きく育てる』という言葉を糧にあきらめず今後も行動したい。

気づきとしては組織のマネジメントとは人材のマネジメントともいえる。組織の一員として働く職員は組織の中で大切な１人の人間である。人間には心と体がある。常に一定の成果を上げていくには心と体のメンテナンスが必要である。それはその人の生活の質の向上につながり個人や組織に好循環をもたらす。もちろん自分自身でメンテナンスができている職員も多くいるだろう。ただ職員の中にはそんな余裕がなかったり、価値観が左右し心身の健康を後回しに考えたりすることもあるだろう。川崎市は市政運営の基本方針として「最幸のまちかわさき」を掲げている。その実現のためには最幸の職員が多数存在することが大きな意味をもつのではないかと思う。

最後に、快く送り出してくれた職場の上司や同僚の皆さま、ヒアリングに快く応じて頂いた幹部の皆さま、事務局である行政改革マネジメント推進室の皆さま、そして、北川顧問、出馬部会長、伊藤幹事をはじめとする幹事の皆さま、事務局の青木さん、また今回の部会でご一緒できた全国の自治体の皆さま（あと第５回の夜会のビデオ編集最高でちょっと泣いてしまいました。）に心から深く感謝を申し上げたい。ありがとうございました！

＜両瀬＞

１年間、通常業務をこなしながら対応に追われる日々でしたが、職場の上司・同僚をはじめ、関係者の皆様には本当に温かくフォローしていただき、心から御礼申し上げます。

今から約１年前、行革室の課長から派遣の声がかかり４月の第１回研究会に参加したのですが、この１年間で自分の中で何が大きく変わったのかなと振り返ったとき、「自分事で捉える意識付けが身についた」ということが自分の中で一番大きな変化だったのかなと思います。「自分事で捉える」という言葉の意味はもちろん理解していましたが、人マネを通じて、自分の中でそれをより強く意識することができたと思います。

令和元年 10 月 12 日に発生した台風第 19 号では、市内で約 2,700 件の浸水被害が発生し、それに伴い多くの災害廃棄物が発生しました。私の所属する「環境局廃棄物政策担当」という部署では、主に災害廃棄物処理に関する情報収集や全体取りまとめを行っていたのですが、災害対応の中で強く感じたことは、「職員の温度差（意識の差とも言う）が全く違うこと」でした。

率先して行動する職員、しない職員、情報共有を図ろうとする職員、しない職員、他部署のフォローをする職員、しない職員・・・（そもそも自分はどうだったのか・・・）

この差は一体何なのかと考えたとき、やはり、災害対応という突発業務を「自分事として捉えられたかどうか」の差ではないかと思います。川崎市職員が有事の際にもそれを自分事として捉えられるようになるためには、やはり、日頃からダイアログ（対話）が行われる組織を作り上げていく必要があり、それは、川崎市人マネ第１期生から続けている取組にも繋がっているのだと思いますので、今後も行動を続けていきたいと思います。

最後になりますが、１年間を通じて「経営層の関心を引くことの難しさ」「組織全体を変えていくことの難しさ」「対話の必要性」「自分事として捉えることの重要性」など、いろいろな苦労や気づきがありつつも、なんだかんだ楽しみながら取り組むことができましたので、人マネ部会に参加して良かったと思います。

また、令和２年１月 30～31 日に開かれた第５回研究会では、念願の母校への凱旋（？）が叶い（ちなみに第 1～4 回は日本橋開催）、約 10 年前に自分が大学生だったころの光景や、当時の思い出を懐かしみながらノスタルジックに浸ることができたので、その意味でも、人マネ部会に参加してよかったです。

１年間、本当にありがとうございました。

補足資料

川崎市人マネ第６期生

10Action に係るデータ集

補足資料　～川崎市人マネ第６期生 10Action に係るデータ集～

1　Action1・２関連　地域公務員のススメ

少子高齢化時代を迎え、自治体の財政状況が厳しくなる中、多様化する市民の要望や地域の問題に対応していくためには、市民との協働が欠かせません。そのためには、勤務時間外においても地域に入り、市民とともに地域の問題を解決し、新たな価値を創造できる職員が必要になると考えています。

そこで、**川崎市内の地域活動**や**パラレルキャリア（複業）**への興味・関心のきっかけ作りを目的とした報告会を開催し、地域活動（勤務時間外）を実践している４名の職員に、日頃の活動を発表いただきます。ぜひご参加ください。

- 開催日時　１２月２３日（月）１８：３０から２０：００　各発表２０分（質疑含む）を予定
- 場所　第４庁舎２階第１、２研修室
- プログラム

１８：３０～１８：３５	趣旨説明
１８：３５～１８：５５	活動報告①　**「大師ＯＮＥ博」の活動等について** 市民文化局オリンピック・パラリンピック推進室　奥貫　賢太郎
１８：５５～１９：１５	活動報告②　**「グリーンバード（清掃活動団体）」の活動等について** 経済労働局イノベーション推進室　藤本　絢
１９：１５～１９：３５	活動報告③　**出前落語や自治会（元自治会長）の活動について** 川崎区役所高齢・障害課　課長補佐　依田　耕一
１９：３５～１９：５５	活動報告④　**「社会的処方研究所」や「暮らしの保健室」等について** 病院局市立井田病院化学療法センター　医長　西　智弘
１９：５５～２０：００	事務連絡

- 対象
  - ・業務では得られない情報やノウハウ、人脈を得たい方
  - ・川崎市内の地域活動に関心がある方
  - ・自分の能力や特技を活かして、パラレルキャリア（複業）につなげたい方など
- 募集人数　３０人程度
- 申込方法　下記問い合わせ先(メール、電話)に、「ご所属、お名前、終了後の懇親会参加（登壇者４名も参加予定）の有無」を、お知らせください。
- 申込期限　１２月１３日(金)まで

★勤務時間外の報告会のため、旅費や時間外の支給はありません。ご了承ください。

問い合わせ先：総務企画局行政改革マネジメント推進室（担当：江上）
TEL:200-0130（外線）、22823（内線）　e-mail:egami-h@city.kawasaki.jp

地域公務員のススメ～地域とゆるくつながろう！～　次第

【日時】令和元年12月23日（月） 18時30分～20時00分
【会場】川崎市役所第4庁舎2階第1、2研修室

1. 趣旨説明　18時30分～18時35分

2. 活動報告

○活動報告①　大師ONE博の活動について　18時35分～18時55分
（市民文化局オリンピック・パラリンピック推進室　奥貫　賢太郎）

○活動報告②　グリーンバード等の活動について　19時30分～18時35分
（経済労働局イノベーション推進室　藤本　絢）

○活動報告③　出前落語や自治会（元自治会長）の活動について
19時15分～19時35分
（川崎区役所高齢・障害課　課長補佐　依田　耕一）

○活動報告④　社会的処方研究所や暮らしの保健室等について
19時35分～19時55分
（病院局市立井田病院化学療法センター　医長　西　智弘）

3. 事務連絡　19時55分～20時00分

資料
・次第
・参加者名簿
・活動報告資料（4点）
・アンケート

地域公務員のススメ　参加者アンケート

本日は、「地域公務員のススメ」にご参加いただきありがとうございました。地域活動の現状や課題を検討するため、アンケートへご協力くださいますよう、お願いいたします。

１　地域に関わる活動を行っていますか。

行っている（１－１へ）　行っていない（１－２へ）

１－１　活動内容や頻度(月１回等)を教えてください（行っている方)。

（　　）

１－２　活動報告を聞いて地域で活動したいと思いましたか(行っていない方)。

思った　分からない　思わない

その理由や具体的な活動内容のイメージがあれば

（　　）

２　本日の活動報告について、ご感想をご記入ください。

（　　）

３　その他、ご意見（例えば、地域活動を行うメリットや課題等）がございましたら、ご記入ください。

（　　）

ご協力ありがとうございました。

2　Action3・4 関連　川崎市職員健康支援プラン（案）

市民のためにいきいきと取り組む職員を増やすために
～「守りの健康管理」から「攻めの健康経営」へ～
人材マネジメント部会６期生提案

川崎市の現状

・メンタルヘルス不調の職員の割合はＨ２８年度に約1.2%を超過
・長期療養者のメンタル不調の割合はＨ２８年度に約６割を超過
・定期健診での有所見者（要治療、要精密検査）に該当する職員は全体の４６％

健康に関するエビデンスの一例

・仕事中に座っている時間が５，７時間以上だとメンタルヘルスが悪化するリスクが２倍
・週２時間以上運動していると抑うつの発生が約５０％減少
・１日１時間以上の歩行（同等のもの）をしているとワークエンゲイジメントが高い

課題

働き方改革において職員が効果的・効率的に働くことを求められているが、生産性に左右する職員の健康については個人の責任になっている。経営戦略として職員が長期安定的に最大効果を発揮できるよう環境を整えていく必要がある。

テーマと主なポイント

１職員の健康は組織で守るという文化へ
川崎市のさらなる発展のため市職員が心身ともに健康で快活に働けることが重要。市長が CHO となり庁内外に発信することで川崎市のイメージアップ、リクルート効果につながる。協力を得やすい課からスタートし全庁に拡大、継続して活動を続けることで文化と風土が変わる。
２健康に興味・関心がない職員も健康管理ができている仕組みの創設
健康に無関心な層も巻き込まれる仕掛けを行う。取り組みを行うことで体調のよさを実感しさらなる活動に発展する好循環を作る

具体的な活動内容

環境調整
階段のカロリー表示、廊下の歩幅、通路にストレッチポイント、トレーニング機器を設置、体組成計を設置、上下昇降デスクの導入
休憩時間にスポーツを行う（クラブ活動、ラジオ体操、youtube での体操など）

健康リテラシーの向上
職員の意識改革（なるべく階段を使う、椅子から立ち上がる回数を意図的に増やす、余暇時間の使い方、朝食摂取など）
階層別研修に健康管理の項目を入れ対話形式で納得感を引き出す、健康情報の配信（e-learning ちょっと楽しいクイズ形式）
イベントの開催　川崎市職員健康チャレンジ（歩数計、体力測定、アイデアを募るなど）表彰、できればプレゼントも行う
希望者にウェアラブル活動計を貸与し健康データを可視化する、　講演会の開催

組織的な対応
市長からの発信（年頭挨拶、研修など）、メンタルヘルス対策第２次推進計画、働き方・仕事の進め方改革、行財政改革第２期プログラムに健康経営の要素を反映、課での健康目標の設定、局・区等安全衛生委員会での実施内容にメンタルヘルス、健康管理を必須化

川崎市行財政改革第２期プログラム

より質の高い市民サービスを安定的に提供していくためには、 時代認識を持ちながら改革を進めることが不可欠とあり、基本理念である市役所内部の質的改革の推進では「**新しいことを受け入れ、日常的に改善・改革を実践する風土の醸成**」「**新たな価値の創出に向けた豊富な発想力と改革意識の醸成**」とある。

「３Ｄ改革」の推進

職員一人ひとりが、できない理由を探すのではなく、できる方法を考えるという意識のもと、職場を起点とした日々の業務改善に市民目線で取り組み、「全ては市民のために」をスローガンとした、「だれもが」・「どこでも」・「できることから」の「３Ｄ改革」を推進。

提案

取組３－２「職員の能力が十分に発揮できる環境づくり」

職員の健康問題は川崎市の行政課題を解決するうえでも喫緊の課題。WHO でもノンヘルスセクターアプローチが国際会議で採択されており、職員厚生課だけで取り組むのではなく経営目標との連動を行い全庁的に取り組む必要がある。

川崎市働き方・仕事の進め方改革推進プログラム

目的：将来にわたりよりよい市民サービスを安定的に提供

職員一人ひとりがワーク・ライフ・バランス（仕事と生活の調和）を実現でき、多様な人材が活躍できる職場づくりをビジョンとする「制度・運用（ルール）」「ＩＣＴ・設備（ツール）」「業務・組織運営（マネジ メント）」「意識・風土（マインド）」という総合的な観点から、「職員の働く環境の整備と意識改革」「多様な働き方の推進」に取り組む。

提案

１（人材育成・意識改革）－③管理職のマネジメント力の強化に組織での健康意識の醸成と取組み、e-ラーニングに健康管理の項目、階層別研修に組織における健康管理（対話形式）を追加。

６（メンタルヘルス対策）に「職員の健康意識の向上と組織ぐるみの取組み」の項目を追加。

川崎市職員メンタルヘルス対策第二次推進計画

川崎市職員メンタルヘルス対策　第１次推進計画（Ｈ２６～Ｈ３０年度）

・４つのメンタルヘルスケア（セルフケア、ラインによるケア、産業保健スタッフ等によるケア、事業場外資源によるケア）の効果的な推進・職場と庁内関係部署の重層的な連携による予防対策の推進強化

川崎市職員メンタルヘルス対策　第２次推進計画（Ｈ３１年度～）

・職員個人のストレス対策強化と自己保健義務意識の向上（職員、職員厚生課）

提案

働き方・仕事の進め方改革と連動しこれまで以上に個人のセルフケア努力だけではなく組織として職員の健康支援に関わることを明示、職員厚生課だけではなく他部署と連携し職員の健康づくりを推進する。組織的対応としては市長からの発信、各課での健康目標の設定、局・区安全衛生委員会での実施内容にメンタルヘルス、健康管理を必須化、ハード・ソフト面において職場内での健康行動を推奨する環境づくりとする。職員個人として健康リテラシーが向上できるように健康情報の発信（e-learninng の活用、トイレや廊下を活用し掲示）イベント、キャンペーン等の普及啓発を実施する。

3　Action5・6 関連　環境局職員の仕事に関する意識アンケート調査

令和元年６月２６日
人材マネジメント部会

環境局職員の仕事に関する意識アンケート調査結果

1　概要

本市では、総務企画局行政改革マネジメント推進室による研修プログラムの一環として、早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会への派遣研修を実施しており、本研修を通じて、従来の枠にとらわれない発想で、地方創生時代の職員を創ることを目指している。今年度は第６期生として、廃棄物政策担当から１名の職員を派遣しており、組織の現状分析と課題解決に向けた「変革プラン」の作成に向けて、様々な調査分析を行っているところであり、調査の一環として、「環境局職員の仕事に対する意識アンケート調査」を実施したので報告する。

2　調査方法

（１）実施時期

令和元年６月１１日～６月２５日

（２）対象職員

環境局内の部長級以下の事務・技術職員（４４４人：欠員・休職者を含む）

3　調査結果

（１）回答者情報

項目	事務職員		技術職員		匿名	局全体	
	回答数	回答率	回答数	回答率		回答数	回答率
①　担当	12 人	29%	45 人	41%	0 人	57 人	37%
②　主任	11 人	14%	7 人	18%	0 人	18 人	15%
③　係長級	18 人	43%	27 人	47%	0 人	45 人	45%
④　課長補佐級	6 人	86%	4 人	27%	0 人	10 人	46%
⑤　課長級	8 人	38%	7 人	41%	0 人	15 人	40%
⑥　部長級	3 人	43%	2 人	33%	0 人	5 人	39%
⑦　匿名	0 人	0%	0 人	0%	1 人	1 人	―
計	58 人	29%	91 人	37%	1 人	151 人	34%

■　回答者の平均年齢及び平均勤務年数

項目	事務職員 平均年齢	技術職員 平均年齢	局全体 平均年齢
①　担当	30 歳	34 歳	33 歳
②　主任	43 歳	47 歳	45 歳
③　係長級	46 歳	43 歳	44 歳
④　課長補佐級	46 歳	51 歳	48 歳
⑤　課長級	51 歳	50 歳	50 歳
⑥　部長級	57 歳	57 歳	57 歳
平均年齢	**44 歳**	**40 歳**	**41 歳**
平均勤務年数	**20 年**	**14 年**	**16 年**

（２）あなたはこれまで、いくつの「局」相当の勤務経験がありますか

（局の名称変更はカウントしない）

※　局、各区役所、臨海部、会計室、行政委員会事務局、省庁等派遣など

項目	事務職員	技術職員	局全体
平均「局」経験数	ave2.6 か所	ave1.4 か所	ave1.9 か所
平均「局」在籍年数	7.7 年／局	9.9 年／局	8.7 年／局

※　局外異動経験のない職員の割合は 55%（事務職員 33%、技術職員 68%）

（３）あなたはこれまで、いくつの「部」相当の勤務経験がありますか

（部の名称変更はカウントしない）

項目	事務職員	技術職員	局全体
平均「部」経験数	ave4.7 か所	ave2.3 か所	ave3.2 か所
平均「部」在籍年数	4.3 年／部	5.9 年／部	5.0 年／部

※　部外異動経験のない職員の割合は 24%（事務職員 14%、技術職員 30%）

（４）あなたはこれまで、いくつの「課」相当の勤務経験がありますか。

（課の名称変更はカウントしない）

項目	事務職員	技術職員	局全体
平均「課」経験数	ave6.6か所	ave3.7か所	ave4.9か所
平均「課」在籍年数	3.0年／課	3.7年／課	3.3年／課

（５）あなたは入庁から退職までに、概ね何か所の「局」を経験したいと思いますか

項目	事務職員	技術職員	局全体
回答者平均値	ave3.4か所	ave2.1か所	ave2.5か所
何か所でもよい	27人（46%）	35人（38%）	62人（41%）

（６）あなたは入庁から退職までに、概ね何か所の「部」を経験したいと思いますか

項目	事務職員	技術職員	局全体
回答者平均値	ave7.3か所	ave4.4か所	ave5.5か所
何か所でもよい	36人（62%）	56人（61%）	92人（61%）

（７）人事異動の期間は、何年程度が妥当だと思いますか

項目	事務職員	技術職員	局全体
回答者平均値	ave3.5年間	ave4.1年間	ave3.8年間

（８）あなたは、近いうちに他の「局」の仕事を経験してみたいですか

項目	事務職員	技術職員	局全体
はい	49%	43%	45%
いいえ	51%	57%	55%

（９）あなたは、近いうちに他の「部」の仕事を経験してみたいですか

項目	事務職員	技術職員	局全体
はい	84%	62%	71%
いいえ	16%	38%	29%

(10) あなたは将来、どのような業務を主に経験していきたいですか

項目	事務職員	技術職員	局全体
専門性を高められる業務	38%	57%	49%
幅広く行政全般を学べる業務	62%	43%	51%

(11) あなたは将来どこまで昇進したいと考えていますか

項目	事務職員	技術職員	局全体
担当（10pt）	0 人（0%）	3 人（3%）	3 人（2%）
主任（20pt）	3 人（5%）	8 人（9%）	11 人（7%）
係長級（30pt）	2 人（4%）	8 人（9%）	10 人（7%）
課長補佐級（40pt）	3 人（5%）	13 人（14%）	16 人（11%）
課長級（50pt）	11 人（19%）	14 人（16%）	25 人（17%）
部長級（60pt）	10 人（18%）	12 人（13%）	22 人（15%）
局長級（70pt）	2 人（4%）	1 人（1%）	3 人（2%）
副市長（80pt）	0 人（0%）	0 人（0%）	0 人（0%）
現状で良い	4 人（7%）	3 人（3%）	7 人（5%）
一定の昇進はしたいがこだわりはない	22 人（39%）	28 人（32%）	50 人（34%）
計	**57 人（未回答 1）**	**90 人（未回答 2）**	**147 人（未回答 3）**
昇進意欲度	**49pt（課長級）**	**41pt（課長補佐級）**	**44pt**

(12) あなたは川崎市総合計画の内容をどの程度把握していると思いますか

項目	事務職員	技術職員	局全体
① 全然わからない	3 人（5%）	8 人（9%）	11 人（7%）
② 軽く読んだことがある	27 人（47%）	54 人（59%）	81 人（54%）
③ 関係内容はだいたい把握している	21 人（36%）	28 人（30%）	49 人（33%）
④ 他人に要点を説明できる	7 人（12%）	2 人（2%）	9 人（6%）
計	**58 人**	**92 人**	**150 人**
把握度	**64pt**	**57pt**	**59pt**

(13) あなたは川崎市行財政改革プログラムをどの程度把握していると思いますか

項目	事務職員	技術職員	局全体
① 全然わからない（25pt）	3 人（5%）	25 人（27%）	28 人（19%）
② 軽く読んだことがある（50pt）	34 人（59%）	50 人（54%）	84 人（56%）
③ 関係内容はだいたい把握（75pt）	15 人（26%）	16 人（17%）	31 人（21%）
④ 他人に要点を説明できる（100pt）	6 人（10%）	1 人（1%）	7 人（5%）
計	**58 人**	**92 人**	**150 人**
把握度	**60pt**	**48pt**	**53pt**

(14) あなたは川崎市人材育成基本方針をどの程度把握していると思いますか

項目	事務職員	技術職員	局全体
① 全然わからない（25pt）	2 人（3%）	13 人（14%）	15 人（10%）
② 軽く読んだことがある（50pt）	40 人（69%）	58 人（63%）	98 人（65%）
③ 関係内容はだいたい把握（75pt）	11 人（19%）	17 人（18%）	28 人（19%）
④ 他人に要点を説明できる（100pt）	5 人（9%）	4 人（4%）	9 人（6%）
計	**58 人**	**92 人**	**150 人**
把握度	**58pt**	**53pt**	**55pt**

※ 市総合計画、行革プログラム、人材育成基本方針の把握度の合計

事務職：182pt、 技術職：158pt、 局全体：167pt （300pt 満点）

(15) 今後 20 年先の社会を見据えた場合、今の事務職員に足りない能力やスキル、経験は何だと思いますか（自由記載）

意見多数（省略）

(16) 今後 20 年先の社会を見据えた場合、今の事務職員に足りない能力やスキル、経験は何だと思いますか（自由記載）

意見多数（省略）

４　調査結果の考察

（１）回答状況

- ○ 今回のアンケート調査では、調査対象者 444 人（欠員・休職者含む）に対し、回答者は 151 人（回答率 34%）であった。職種別の比較では、事務職員の回答率が 29%、技術職員の回答率が 37%となっており、技術職員の方が回答率が高かった。
- ○ 職位別の比較では、主任の回答率が 15%と低く、他の職位の回答率は 37%～46%であった。

（２）人事異動の実態

- ○ 「局」、「部」、「課」の人事異動経験数及び平均異動期間は、事務職員の方が技術職員よりも全ての項目で大きかった。
- ○ 局外異動経験のない職員の割合は、事務職員が 33%であったのに対し、技術職員は 68%と高い結果となった。

（３）人事異動の希望

- ○ 他の「局」や「部」への移動を希望する職員の割合は、事務職員の方が技術職員よりも高かった。
- ○ 他の「局」への希望しない職員の割合は、事務職員が 51%であったのに対し、技術職員は 57%とやや高い結果となった。
- ○ 他の「部」への希望しない職員の割合は、事務職員が 16%であったのに対し、技術職員は 38%と高い結果となった。
- ○ 将来経験したい業務内容については、技術職員では「専門性を高められる業務」を選択した職員の割合がやや高く、事務職員では「幅広く行政全般を学べる業務」を選択した職員の割合がやや高かった。

（４）職員の昇進意欲度

- ○ 職員の昇進への意欲について、調査項目「３（11）あなたは将来どこまで昇進したいと考えていますか」の回答に対し、「担当（10pt）」、「主任（20pt）」、「係長級（30pt）」、「課長補佐級（40pt）」、「課長級（50pt）」、「部長級（60pt）」、「局長級（70pt）」、「副市長（80pt）」としてポイントを付けて計算したところ、次のとおり、事務職員の方が昇進意欲度が高い結果となった。

項目	事務職員	技術職員	局全体
昇進意欲度	49pt（課長級）	41pt（課長補佐級）	44pt

（５）市の基礎計画の把握度

- 市の基礎計画の把握度について、調査項目「３（12）あなたは川崎市総合計画の内容をどの程度把握していると思いますか」、「３（13）あなたは川崎市行財政改革プログラムの内容をどの程度把握していると思いますか」、「３（14）あなたは川崎市人材育成基本方針の内容をどの程度把握していると思いますか」の回答に対し、「Lv1 全然わからない（25pt）」、「Lv2 軽く読んだことがある（50pt）」、「Lv3 関係内容はだいたい把握している（75pt）」、「Lv4 他人に要点を説明できる（100pt）」としてポイントを付けて計算したところ、次のとおり、事務職員の方が、市の基礎計画の把握度が高い結果となった。

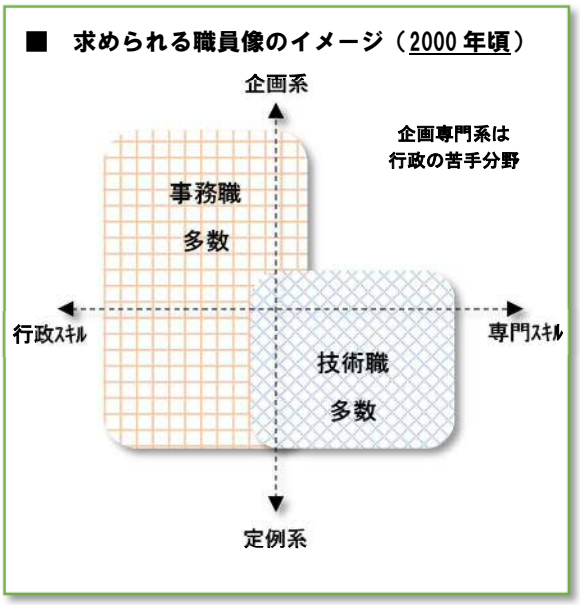
項目	事務職員	技術職員	局全体
把握度① 川崎市総合計画	64pt	57pt	59pt
把握度② 川崎市行革プログラム	60pt	48pt	53pt
把握度③ 川崎市人材育成基本方針	58pt	53pt	55pt
把握度合計	182pt	158pt	167pt

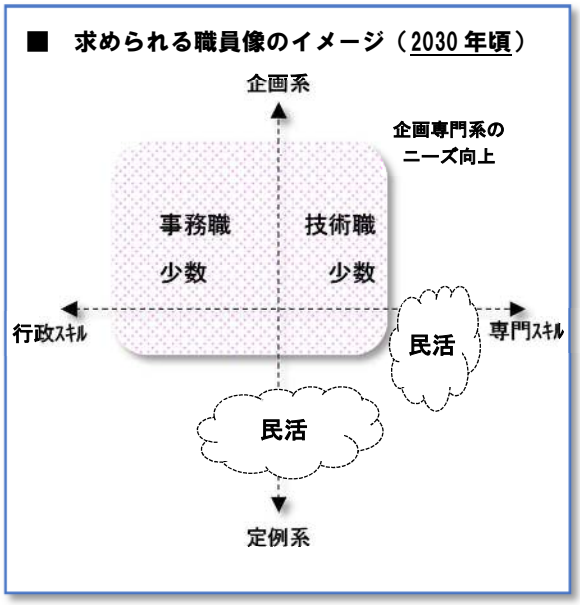
（６）今の事務職員・技術職員に足りない能力・スキル、経験について

- 多くの職員から、多種多様な様々な意見が挙がった。
- 事務職員では「市民視点」、「市政全体を意識した業務執行能力」といった意見が多くみられた。一方で、「ルーチンワークが無くなることが想定される中で、業務の専門性を高めるべき」といった意見なども多くみられた。
- 技術職員では、「専門性の更なる向上」という意見がある多くみられた。一方で、「民活化が進行すると想定される中で、行政力を高めるべき」といった意見なども多くみられた。また、「ICT、IA、IoT、プログラム能力など将来の社会情勢の変化に対応した能力の取得」といった意見も多かった。

5　まとめ

- 事務職員と技術職員において、人事異動の実態、人事異動の希望、昇進意欲度、市の基礎計画の把握度などにおいて顕著な違い確認された。
- 技術職員は、事務職員と比べて専門的な業務に従事するケースが多く、そのため「他の局・部への人事異動が少ない」、「異動期間が長いため昇任意欲が生まれにくい」、「専門的な業務が中心となるため、市の基礎計画を意識する機会が少ない」といった状況に繋がりやすいのではないかと推察される。
- 技術職員が将来求められる能力・スキル・経験については、職員アンケートによる自由記載意見では、「専門性の更なる向上」という意見がある一方で、「民活化が進行すると想定される中で、行政力を高めるべき」といった意見や、「ICT、AI、IoT、プログラム能力など将来の社会情勢の変化に対応した能力の取得」といった意見も多く挙がってきており、将来、技術職員は「専門スキル」と「行政スキル」の両方が求められてくる可能性がある。
- 行政の仕事は多種多様に渡っており、自身の業務経験によって、将来の仕事に対する考え方に違いが出てくる。そして、技術職員は事務職員と比較して、配属先が特定分野の職場に限定されやすく、「職種の壁」といったものが生まれやすい。我々行政職員は、このことを認識し、そのうえで、適切な人材育成の計画を作り上げていくことが重要である。





令和元年６月１１日

局各課（室・所）長　様

生活環境部
廃棄物政策担当部長

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会派遣研修に伴う
アンケート調査の御協力について（お願い）

日頃から、職員の人材育成事業に御協力いただきありがとうございます。

本市では、総務企画局行政改革マネジメント推進室による研修プログラムの一環として、早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会への派遣研修を実施しており、本研修を通じて、従来の枠にとらわれない発想で、地方創生時代の職員を創ることを目指しています。

今年度は第６期生として、廃棄物政策担当から１名の職員を派遣しており、組織の現状分析と課題解決に向けた「変革プラン」の作成に向けて、様々な調査分析を行っているところです。

つきましては、「局職員の仕事に対する意識アンケート調査」を任意で実施いたしますので、所属の職員に周知していただくとともに、調査に御協力いただきますようお願いします。

１　対象職員
環境局内の部長級以下の事務・技術職員

２　回答方法
廃棄物政策担当の両瀬（ryouse-m@city.kawasaki.jp）宛て、エクセルのまま提出

※　課内での取りまとめは必要ありませんので、回答は職員が直接提出してください。

※　メール送付が不安な方は、匿名での逓送便や、手渡しでも受け付けております。

※　集計したデータは、個人としてのデータではなく全体の統計データとしてのみ取り扱います。

３　回答期限
令和元年６月２５日（火）１７時

早稲田大学マニフェスト研究所　人材マネジメント部会研修生
生活環境部廃棄物政策担当　担当係長　両瀬
200-2564（31121）

2019年6月11日
早稲田大学マニフェスト研究所
人材マネジメント部会

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会派遣研修に伴う

局職員の仕事に対する意識アンケート調査

提出先：ryouse-m@city.kawasaki.jp

1　基礎情報

①　所属	選択肢から選んでください
②　性別	選択肢から選んでください
③　年代（H31.4.1時点）	選択肢から選んでください
④　勤務年数（H31.4.1時点）	選択肢から選んでください
⑤　職種	選択肢から選んでください
⑥　役職	選択肢から選んでください

2　質問事項

A　仕事の経験などについて

①　これまであなたは、いくつの局相当部署※の勤務経験がありますか（局の名称変更はカウントしない） ※ 局、各区役所、臨海部、会計室、行政委員会事務局、省庁等派遣など	選択肢から選んでください
②　あなたはこれまで、いくつの部相当部署※の勤務経験がありますか（職場の名称変更はカウントしない） ※ 部、室など	選択肢から選んでください
③　あなたはこれまで、いくつの課（所）の勤務経験がありますか（課の名称変更はカウントしない）	選択肢から選んでください
④　あなたは入庁から退職までに、概ね何か所の局を経験したいと思いますか	選択肢から選んでください
⑤　あなたは入庁から退職までに、概ね何か所の部（室）を経験したいと思いますか	選択肢から選んでください
⑥　人事異動の期間は、何年程度が妥当だと思いますか	選択肢から選んでください
⑦　あなたは、近いうちに他の局の仕事を経験してみたいですか	選択肢から選んでください
⑧　あなたは、近いうちに他の部（室）の仕事を経験してみたいですか	選択肢から選んでください
⑨　あなたは将来、どのような業務を主に経験していきたいですか（最も近いものを選んでください）	選択肢から選んでください
⑩　あなたは将来どこまで昇進したいと考えていますか	選択肢から選んでください

B　その他

⑪　あなたは川崎市総合計画の内容をどの程度把握していると思いますか	選択肢から選んでください
⑫　あなたは川崎市行改プログラムをどの程度把握していると思いますか	選択肢から選んでください
⑬　あなたは川崎市人材育成基本方針をどの程度把握してると思いますか	選択肢から選んでください
⑭　【自由記載】　今後20年先の社会を見据えた場合、今の事務職員に足りない能力やスキル、経験は何だと思いますか	自由記載
⑮　【自由記載】　今後20年先の社会を見据えた場合、今の技術職員に足りない能力やスキル、経験は何だと思いますか	自由記載

※　課内での取りまとめは必要ありませんので、回答は職員が直接提出してください。
※　集計したデータは、個人としてのデータではなく全体の統計データとしてのみ取り扱います。
※　メール送付が不安な方は、匿名での通送便や、手渡しでも受け付けております。

4　Action7 関連　市長ランチミーティング

第3章　20年後のありたい姿（地域）

20年後の目指す地域像

ネガティブな課題が多い中で、市民が
ポジティブな未来を思い描けている状態

（漠然としたイメージ）
- ○ 安らぎ・くつろげる場がある
- ○ 健康な高齢者が多い
- ○ 災害対策に力を入れている
- ○ 産業経済が発展している
- ○ 市民が積極的にまちづくりに参加している
- ・・・・・などなど

9

第3章　20年後のありたい姿（組織・人材）

20年後のありたい組織

1. 市民と汗をかき、多様性に寛容な組織
2. 働き方改革と健康経営が浸透した組織
3. 適材適所で効率的な配置がされる組織

20年後のありたい人材

1. 市民に信頼され、多様な価値観を強みに変える職員
2. 心身ともに健康で快活に仕事に取組み、チームワークを発揮している職員
3. 職務における高い専門性や汎用性、コスト意識、スピード感、改善意識等を幅広く兼ね備えている職員

川崎市のあるべき姿である「誠意と成熟の調和による絶縁可能なまち　かわさき」の実現において求められる組織をイメージして考えました

10

第4章　ありたい姿に向けた現状の仮説と今年のアクション

組織・人材の現状の仮説を立てるため、市の主要計画を集積するとともに、キーパーソン対話を全15回行いました

11

第4章　現状仮説1と対応するアクション①

仮説1　市民視点
（地域活動参加への機運醸成）

地域活動参加への機運が醸成されておらず、地域に飛び込んでいける職員が育っていないのでは？

（人マネ研修生による今年のアクション①）
- ・（仮称）地域に飛び出す公務員報告会の開催
- ・川崎市職員労働組合幹部との対話

この仮説は、キーコミュニティ事業部、人事課、YYラボセミナー（横浜市の自主研修グループ）とのキーパーソン対話を通じて考えました

12

第4章　現状仮説2と対応するアクション②

仮説2　健康管理（健康経営）

心身のコントロールは個人の責任という考えが風土として根強く残っており、組織としての問題になっていないのではないか？
（健康経営の概念が組織レベルで浸透していない）

（人マネ研修生による今年のアクション②）
- ・既存の計画に健康経営の視点を反映
- ・川崎市職員労働組合幹部との対話（再掲）

この仮説は、キー行財政改革マネジメント推進室、企画調整課、職員厚生課とのキーパーソン対話を通じて考えました

13

第4章　現状仮説3と対応するアクション③

仮説3　専門性と汎用性（職種について）

職員の人材育成やキャリアアップ等において、事務職と技術職といった、いわゆる職種のみえない壁が妨げになっているのではないか？

（人マネ研修生による今年のアクション③）
- ・職員向け働き方の意識アンケート調査の実施
- ・技術・技能職員向け人材育成計画に仮説の要素を反映

※　職場同内の人材育成計画

この仮説は、キー行財政改革マネジメント推進室、人事課、職場厚生課とのキーパーソン対話を通じて考えました

14

【備考】過去の人マネ魂を継承したアクション

過去の人マネ魂とは？

川崎市人マネでは、「対話」が実践される組織づくりの実現に向け行動し続けている

（人マネ研修生による今年のアクション）
- ・「対話」をテーマとした中堅職員研修の実施
- ・新人研修等を座学形式から対話形式に切り替え（職場員）
- ・オフサイトによる対話の実施
- ・キーパーソン対話の継続実施

「対話」の実践される組織作りは、川崎市人マネが受け継ぐ変革プランの指標であり、これからも継続して行動していきます

15

これからも組織変革に向けた行動を続けていきます

人マネ６期生の研究の中間まとめ

１　市民は、地域と向き合う職員を求めている。もっと多くの職員が、職務内外で地域に飛び出せるような組織にしていきたい。

２　職員の約半数が、定期健診で要治療・要精密検査と診断されている。職員の健康を組織で守る「健康経営」を、経営戦略として進めていきたい。

３　職種により、主要計画の理解度や昇進意欲に差があり、採用や人事異動にも一定の制約がある状況である。職種に囚われない人材登用を、より柔軟にできる組織にしていきたい。

令和元年 10 月 10 日

早稲田大学マニフェスト研究所
人材マネジメント部会第６期生　江上　冨田　両瀬

令和元年１０月１０日
廃棄物政策担当

人マネ市長ランチミーティング（記録メモ）

日時　令和元年１０月１０日（木）１２時～１３時
場所　市長室
出席　福田市長
行政改革マネジメント推進室　　星野課長、赤羽根課長補佐
人材マネジメント部会第６期生　江上係長、冨田係長、両瀬係長（記）

（市長の主な発言）

●職種の壁について

○　専門性と汎用性については、まさにこれから必要性が高まってくる能力

○　高度化する技術と地域課題とを上手く繋げる人材が必要で、行政はこれを担っていくことになってくる。

○　技術職員は、専門性だけでなくコーディネート力をもっと高めていくことが求められてくる。

●対話文化の浸透について

○　ここ５年間で、ファシリテーターをこなせる職員がかなり増えてきている。
（根付きつつある）

○　ファシリテーターとして求められる能力は才能によるものでなく、トレーニングによる効果が大きいと思う。もっと磨いていきたい。

●健康経営について

○　セルフケアの取り組みだけでは改善は難しい。
○　タニタの取組が面白い。ゲーム感覚で、ポジティブに評価する（褒める）
○　楽しいかどうかが重要なポイント
（冨田さんより、市長年頭あいさつなどで健康経営について発言してほしいとお願い）

5　Action8 関連　オフサイトミーティング（タテヨコナナメ）

≪2019年度新規採用職員限定企画≫

市役所の歩き方※

新規採用職員.ver

タテ
ヨコ
ナナメ
ノオフサイト

※ウォーキング教室ではありません

11/22(FRI)

18:30～

会場：高津区役所5階
　　レストランたかつ

参加費：￥2,000

「市役所の歩き方」とは、お酒を飲みながら、組織で活躍する先輩職員が役所人生をどのように過ごして、何を感じてきたかを語り、皆さんが先輩に聞きたいことを聞ける交流会です。

タテ・ヨコ・ナナメのつながりを作ることを目的とし、当日はワールドカフェ方式により様々な意見交換をしていただきます。飲み放題・食べ物つきです！今回は2019年新規採用職員限定企画です。

同期を誘ってぜひ参加してください♪

職場では聞けなかったあんなこと、こんなことまとめて聞いちゃおう。

申込期日：**11/13(水)**まで
申込方法：下記、申込先に一報くれればOK
募集人数：**30人程度**(応募者多数の場合は**先着順**とします)

【申込先、問い合わせ先】

気軽にご連絡ください！

大師支所区民センター
　松永　啓樹（メール：matunaga-h@city.kawasaki.jp　外線：271-0159　内線：71092）
大師地区健康福祉ステーション
　冨田　幸子（メール：tomita-sa@city.kawasaki.jp　外線：271-0145　内線：71121）

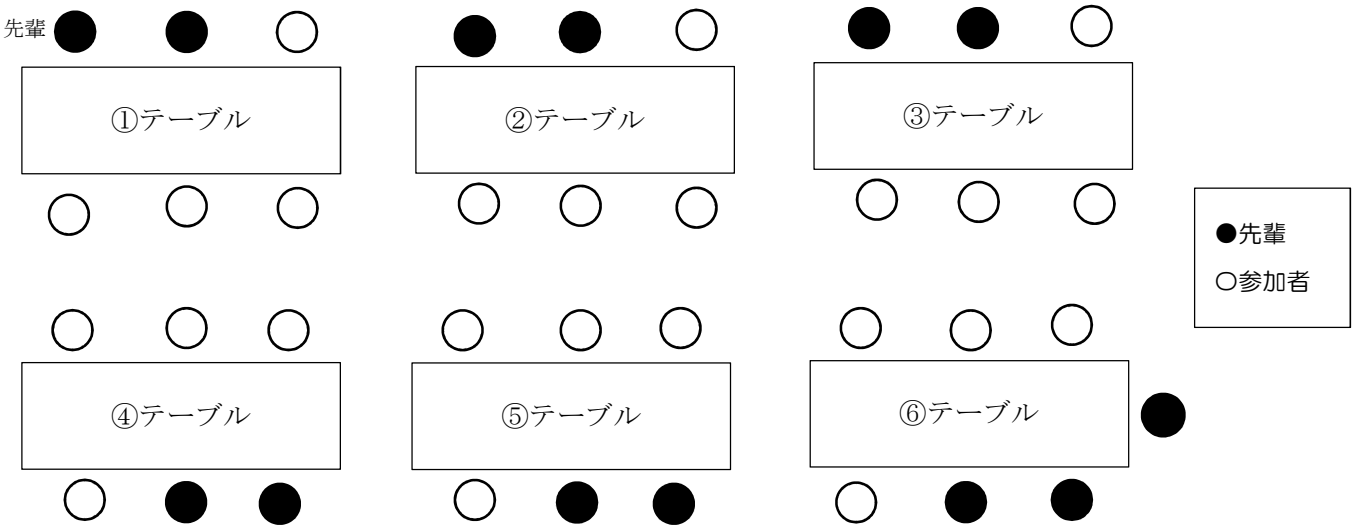
「市役所の歩き方」当日の流れ

日時：令和元年１１月２２日（金）18:30～20:30
場所：高津区役所５階　レストランたかつ
先輩：相原さん、伊藤さん、倉又さん、田巻さん、長瀬さん、濱松さん、松尾さん
　　松永さん、両瀬さん、江上さん、冨田　　計１１人
参加者：新人 24 人　　計 35 人
内容：組織で活躍する先輩職員から、役所人生をどのように過ごしてきたか、生の声でノウハウを聴いて、対話できる緩い飲み会。タテ・ヨコ・ナナメの繋がり作りが目的。
形式：６テーブルのワールドカフェ形式。参加者は２５分おきに３テーブルを回る。
会費（飲み放題＋食べ物つき）：参加者2,000 円、先輩等　4,000 円～
持物：名前シール　先輩自己紹介シート　マジック
受付・誘導：江上さん、松永さん、伊藤さん←　早く来られる方はお手伝いお願いします。

【流れ】18:30～20:30（全２時間程度）

- 司会挨拶（冨田）
- 開催挨拶（伊藤さん）（簡単な趣旨説明も）（５分）
- 事務連絡（両瀬さん）（テーブルの回り方等説明、先輩紹介）（５分）
- 挨拶・乾杯（松尾さん）（５分）
- 先輩との対話スタート（1 テーブル 25 分）（各テーブルの進行は先輩にお任せ）
  以降、３テーブルを回る。（３テーブル×25 分＝75 分）
- フリータイム（歓談）（15 分）
- 総括（相原さん）（閉めの挨拶も）（５分）

【配置イメージ】（先輩は 25 分おきに３テーブルを回る。①25 分→②25 分→③25 分）



6　Action9 関連　環境局新人研修（対話型研修に形式変更）

令和元年８月１５日
廃棄物政策担当　両瀬

環境局生環部・施設部新人研修　企画書

１　日時

令和元年１１月１９日　１３時３０分　～　１６時３０分（１８０分）

２　場所

第４庁舎第６・７会議室

３　対象者

・生活環境部・施設部内の新規採用職員（対象７人（うち技能職３人））
・生活環境部・施設部内の転任職員　　（対象２人（生活環境職、機械職））
・生活環境部・施設部内の局間異動者　（対象９人（うち技能職２人））
・参加を希望する職員（なるべく多くの若手職員に参加してもらいたい）

４　当日のプログラム（１８０分）

①　開会挨拶（１分）

②　廃棄物の基礎知識（座学形式）（１９分）

③　川崎市の廃棄物行政の今後（対話形式）（休憩込みで１２０分）

・説明・グループ分け・自己紹介・ホスト決め（１５分）
・自己紹介＆テーマ１についてグループ対話（２０分）
・テーマ２についてグループ対話（２０分）
・休憩（５分）
・ホスト以外は席を移動し、テーマ１・２についてグループ対話（１３分）
・ホスト以外は席を移動し、テーマ１・２についてグループ対話（１３分）
・最初のグループに戻り、それぞれの報告会（１４分）
・各グループから発表・まとめ（１５分）
・休憩（５分）

④　災害用トイレ組み立ての実践（４０分）

⑤　研修日誌の提出（後日提出）

５　廃棄物の基礎知識（座学形式）（１９分）の内容

本研修の対象者は、今年の６月に実施した環境局新人研修において、川崎市の廃棄物処理事業全般について説明がされていることから、廃棄物行政を取り巻く本市の課題やグローバルな課題について説明を行う。

座学の内容を、次のプログラムでの対話のバックデータとして活用してもらう。

なお、昨年度までの新人研修は座学が中心であったが、今年度からは対話形式による研修を導入するため、座学の時間を大幅に縮小している。

※　５月の新人研修の資料を参考資料として添付する。

プレゼン資料の構成イメージ（資料作成及び発表者：両瀬）

（川崎市の課題）

- ミックスペーパー・プラスチック製容器包装の分別率の低迷
- 施設の老朽化状況
- 災害廃棄物処理体制の構築の必要性
- 少子高齢化の進展に伴う社会ニーズの変化や人手不足

など

（グローバルな課題）

- 海洋プラスチック問題
- 食品ロス問題
- 地球温暖化問題

など

６　川崎市の廃棄物行政の今後（対話形式）（１２０分）の内容案

研修生自身の約７か月間の業務経験を振り返り、日々の業務における疑問点や課題点、解決方法などについてグループで話し合い、最後に発表する。

対話を通じて「自らが気付く」ことが重要であるため、「課題解決の内容」や「最後の発表内容」は重要ではない。

この研修のねらい　①　関係する部署の業務内容や課題を把握することで、職場の縦割り意識を取り払う
②　対話を通じて、自分の職場の課題に自らが気付き、それを「他人事」ではなく「自分事」として捉えてもらう

■　当日の進め方（司会進行：両瀬）

①　予め、研修生を４～６人程度のグループに振り分け、テーブルに座る

・班構成は、①生環部本庁、②生環部現場、③施設部本庁、④施設部現場が理想
・各テーブルには、模造紙１枚、カラーマジック（大証）、付箋、テープを配置
・各グループの中で、ホストをランダムで決定する（じゃんけんなど）
・発表者は発表時にランダムで決定するので、この時点では決まっていない

②　各グループは、自己紹介したあとで次のテーマについて話し合い、発言内容を付箋に書いて模造紙にどんどん貼っていく（１Ｒ：２０分、２Ｒ２０分）。
「テーマ１：仕事をしていて気づいた、自分の職場における疑問点や課題点」
「テーマ２：自分の職場をもっと良くしていくにはどうするべきか」

・付箋の数は多ければ多いほど良いので、埋め尽くすようにたくさん貼るよう促す。
・１つの模造紙をくぎり、半分をテーマ１、半分をテーマ２とする

③　ホストを残して移動し好きなテーブルに座る。残ったホストは、自分のグループで話し合った内容を５分程度で説明し、残った時間で自由に話し合う（１３分）。

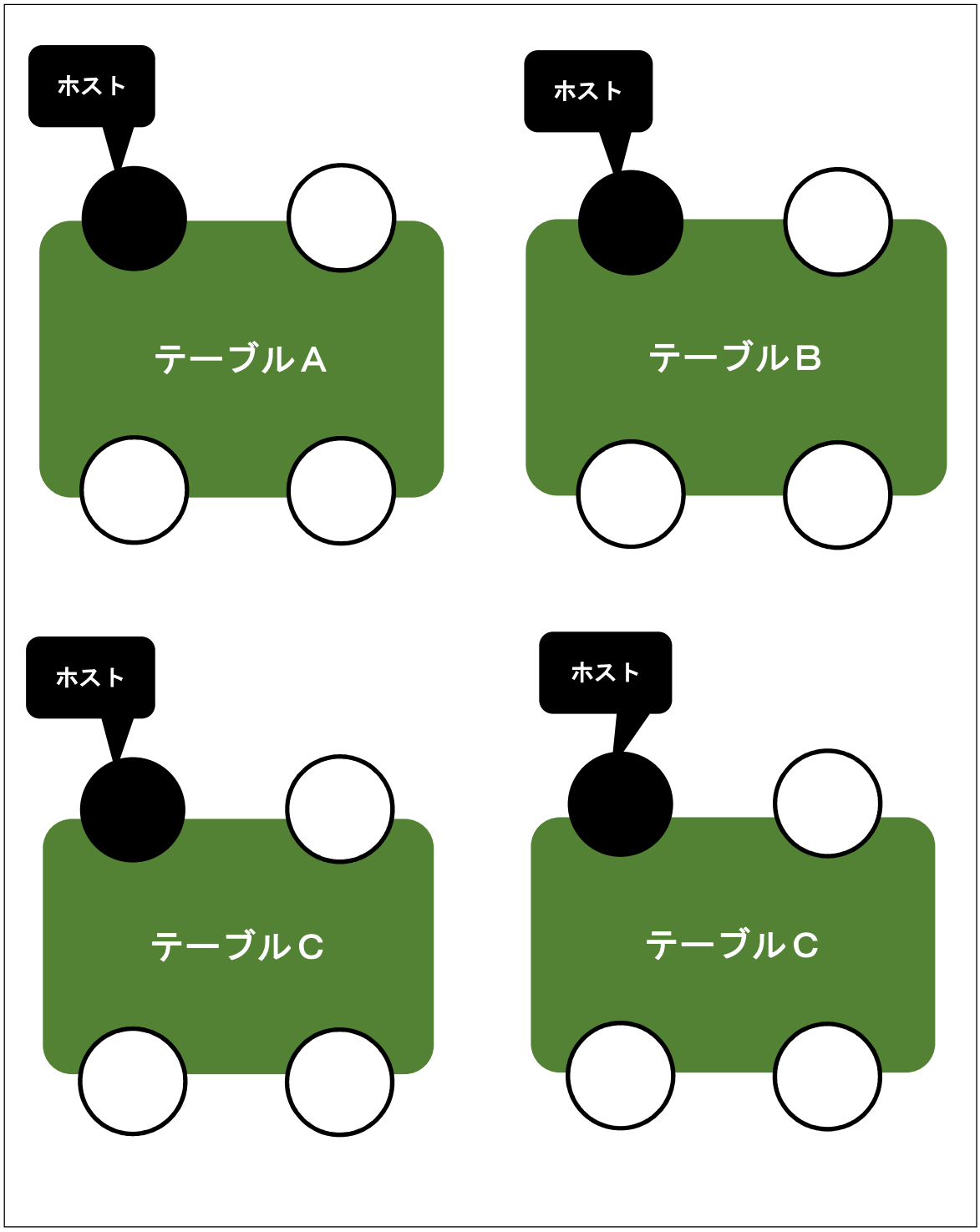
・ここで話し合われた意見についても付箋にどんどん貼っていく。

④　ホスト以外はまた移動し、まだ座ったことの無いテーブルに座る。以下同じ。

⑤　最初のテーブルに戻り、各テーブルで話われた内容をみんなで共有する（１４分）。

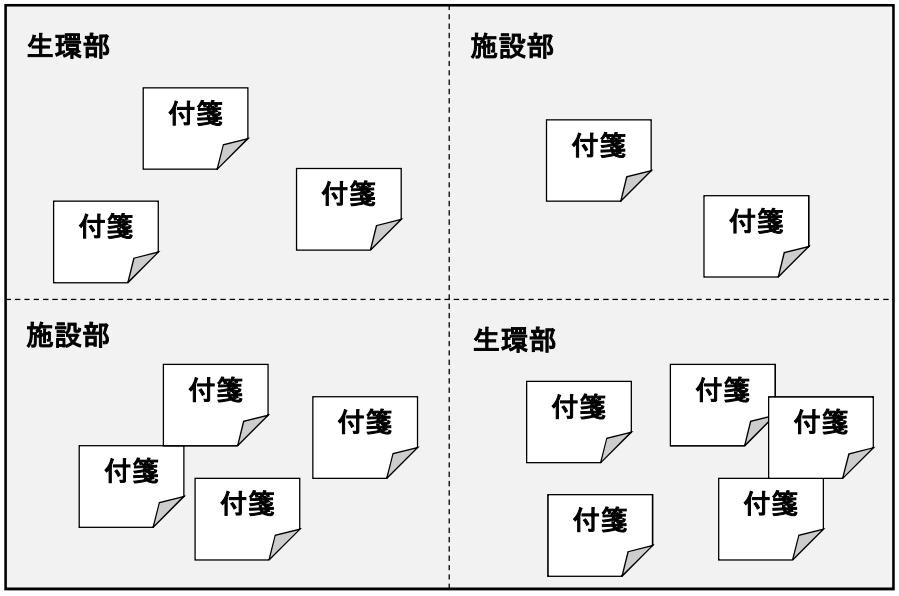
⑥　発表者をランダムで決定し、発表する。最後に司会がまとめる（のべ１５分）。

■　座席レイアウトイメージ

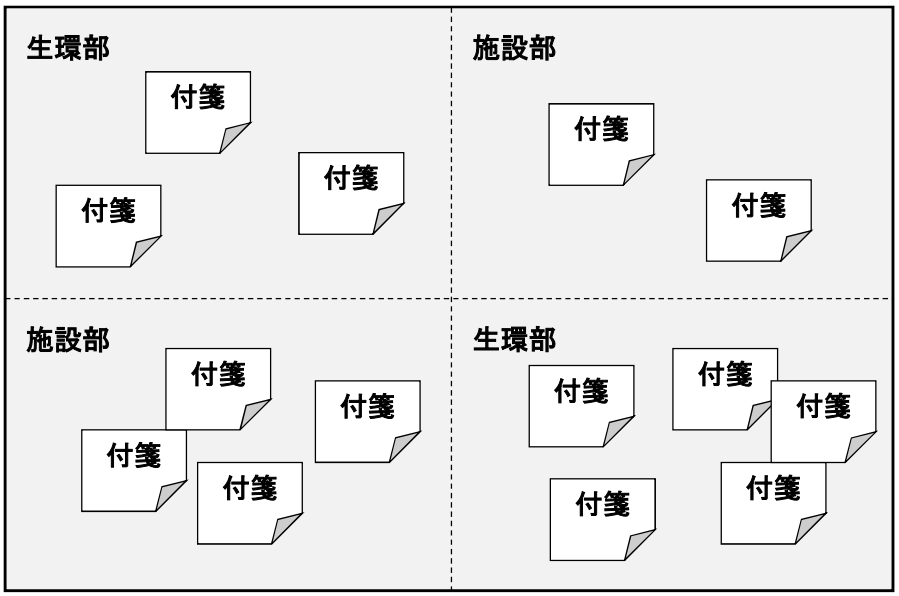


■　模造紙のイメージ

テーマ１：仕事をしていて気づいた、自分の職場における疑問点や課題点



テーマ２：自分の職場をもっと良くしていくにはどうするべきか



7　Action10 関連　全庁中堅職員研修（対話研修）

令和元年９月２日
人材マネジメント部会

中堅職員研修（組別対話研修）企画書

１　概要

（１）事業概要

令和２年１月に実施する中堅職員研修において、「市民視点」と「健康管理（健康経営）」をテーマとした対話形式（ワールドカフェ方式）による研修を行う。

（２）本研修のねらい

①　対話の必要性を体感してもらう

- ○ 対話を通じて、組織や自身の抱える課題に自らが気付き、それを「他人事」ではなく「自分事」として捉えてもらう。
- ○ 「対話」により課題を解決する手法の必要性を学んでもらう。
- ○ 「自らが気付く」ことが重要であり、「発言内容」や「発表」は重要ではない。

②　研修テーマの必要性を実感してもらう

本研修のテーマは、本市の人材ビジョンである「全ては市民のためにという考えの元、職員全員が、行政のプロフェッショナルとして、いきいきと仕事に取り組み、未来に向けてチャレンジしている」における、「**全ては市民のために**」と、「**いきいきと仕事に取り組み**」にスポットを当てている。

（３）実施時期

今年度の中堅職員研修（全６回）のＡＭ３時間を活用して研修を行う。

実施日	対応者
令和２年１月 21 日（火）	江上、両瀬
令和２年１月 22 日（水）	冨田、両瀬
令和２年１月 23 日（木）	江上、両瀬
令和２年１月 24 日（金）	江上、冨田
令和２年１月 27 日（月）	江上、冨田
令和２年１月 28 日（火）	両瀬、冨田

2　プログラム（180 分）

9:00～　事務局自己紹介＆対話の必要性の説明（3 分＋7 分）

9:10～　研修テーマ「市民視点」、「健康管理（健康経営）」の説明（20 分）

9:30～　説明・自己紹介・ホスト決め（15 分）

9:45～　テーマ１についてグループ対話（20 分）

10:05～　休憩（10 分）

10:15～　テーマ２についてグループ対話（20 分）

10:35～　ホスト以外は席を移動し、テーマ１についてグループ対話（10 分）
テーマ２についてグループ対話（10 分）

10:55～　休憩（5 分）

11:00～　ホスト以外は席を移動し、テーマ１についてグループ対話（10 分）
テーマ２についてグループ対話（10 分）

11:20～　最初のグループに戻り、テーマ１について報告（8 分）
テーマ２について報告（7 分）

11:35～　各グループから発表（のべ 20 分）

11:55～　まとめ・事務連絡（5 分）

３　当日の進め方（司会進行：人材マネジメント部会）

①　予め、研修生を５人程度のグループに振り分け、テーブルに座る

・局や職種をバラバラにした班構成が理想

・各テーブルには、**模造紙１枚と、カラーマジック（大小）、付箋を配置**する

・各グループの中で、ホストをランダムで決定する（じゃんけんなど）

・発表者は発表時にランダムで決定するので、この時点では決まっていない

②　各グループは、次のテーマについて話し合い、発言内容を付箋に書いて模造紙にどんどん貼っていく（２０分×２回）。

「テーマ１：市民視点」

「テーマ２：健康管理（健康経営）」

・付箋の数は多ければ多いほど良いので、とにかくたくさん貼るよう促す。

・対話が終わったら、ホワイトボードに模造紙を張り付ける。

③　ホストを残して移動し好きなテーブルに座る。残ったホストは、自分のグループで話した内容を簡潔に説明し、残った時間で自由に話し合う（１０分×２回）。

・ここで話し合われた意見についても付箋にどんどん貼っていく。

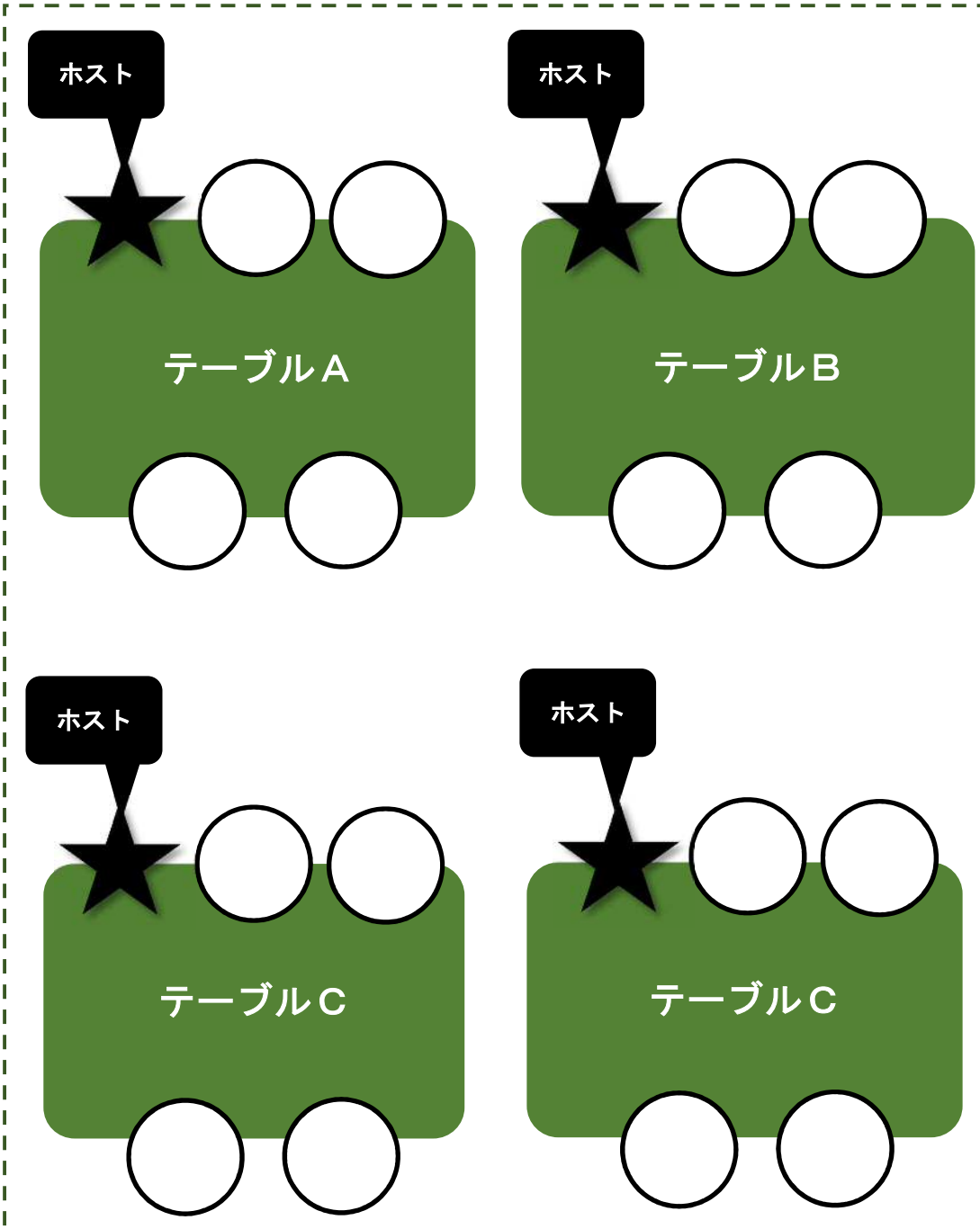
④　ホスト以外はまた移動し、まだ座ったことの無いテーブルに座る。以下同じ。

⑤　最初のテーブルに戻り、各テーブルで話われた内容をみんなで共有する（８分＋７分）。

⑥　発表者をランダムで決定し、発表する（のべ２０分）。

⑦　まとめと事務連絡を行う（５分）。

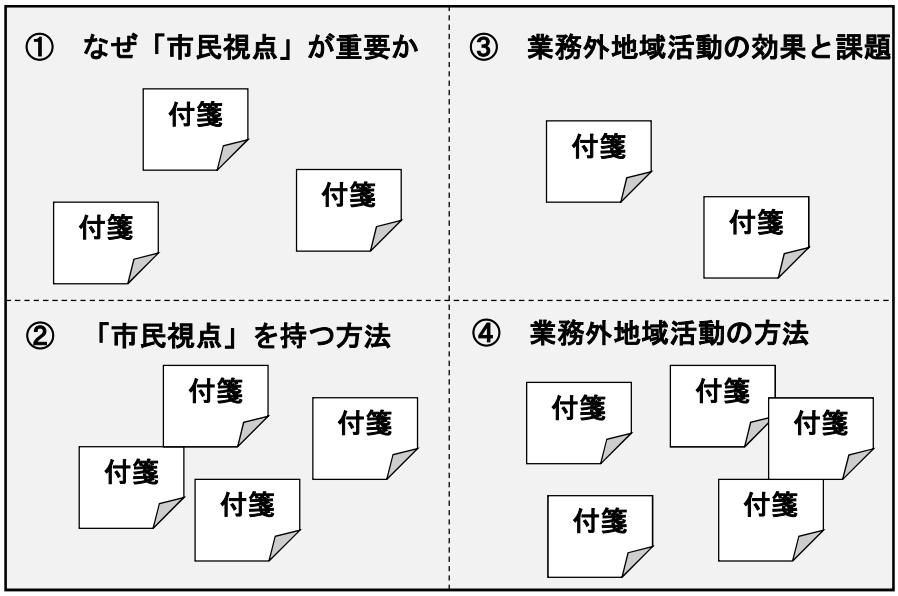
４　座席レイアウトイメージ



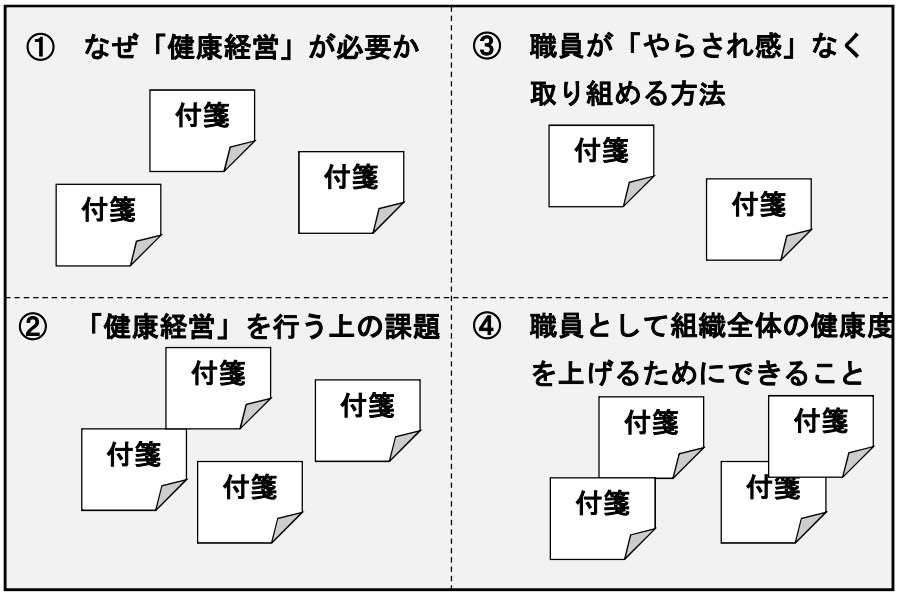
ホストは席を固定
ホスト以外は席を２回に移動し、最後に自分の席に戻る

5　模造紙のイメージ

テーマ１：市民視点



テーマ２：健康管理（健康経営）



６　パワーポイント資料（研修テーマ等）について

（１）対話の必要性に関するプレゼン資料（７分）

昨年度の中堅職員研修のプレゼン資料「対話とは」をリバイスして使用する。

（２）テーマ１「市民視点」に関するプレゼン資料（１０分）

○　川崎市人材育成基本方針の人材ビジョンにおける「全ては市民のために」に関連する「市民視点」を対話のテーマ１とする。
（行革プランや働き方改革など、他の計画からも市民視点の必要性が読み取れる。

○　具体的には、「市民視点」を持つための、**地域活動推進、自治体の動き**に焦点を当てて、グループ内で話しあってもらう。

●　対話の具体的テーマ

・市民視点を持つには、どうすればよいか。
・業務外に地域活動を行っているか。業務外の地域活動は「市民視点」を持つためにどのような効果があるか（または課題は何か）。
・（市民視点を持つ効果があるのであれば）地域活動を推奨するには。

（３）テーマ２「健康管理（健康経営）」に関するプレゼン資料（１０分）

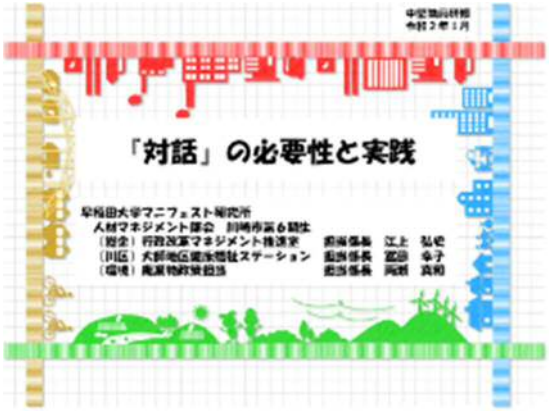
○　川崎市人材育成基本方針の人材ビジョンにおける「いきいきと仕事に取り組み」に関連する「健康管理（健康経営）」を対話のテーマ２とする。
（市民視点と同様、他の計画からも健康管理（健康経営）の必要性が読み取れる）

※「健康経営」とは

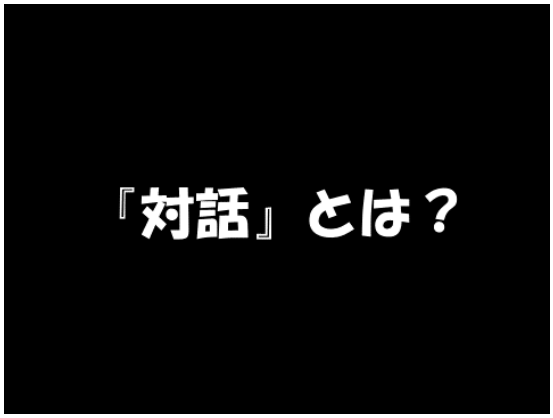
⇒　「**健康な職員の存在こそが生産性の向上や企業の価値を高める**」という考えに立って、健康管理を経営的視点から考え、 戦略的に実践すること

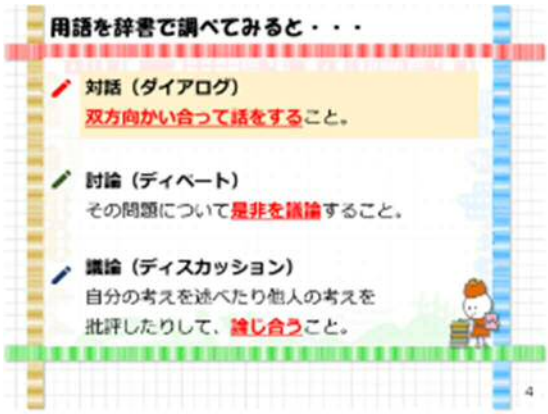
●　対話の具体的テーマ

・健康経営を行う上での現状の課題（壁）。
・職員が「やらされ感」なく取り組める方法。
・職員として組織全体の健康度を上げるためにできること

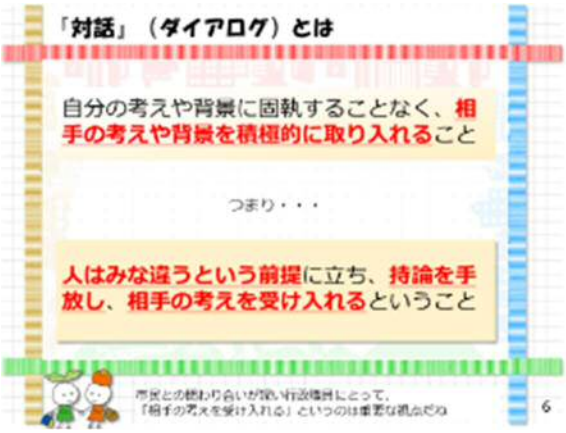

「対話」の必要性と実践
早稲田大学マニフェスト研究所
人材マネジメント部会　川崎市第6期生

本日の時間割
9：00～ 9：10 事務局自己紹介 研修のねらい
9：10～ 9：30 対話テーマの説明
9：30～ 9：45 対話研修の進め方、グループ自己紹介
9：45～10：05 グループ対話①【テーマ1】（20分）
10：05～10：15 休憩（10分）
10：15～10：35 グループ対話②【テーマ2】（20分）
10：35～10：55 席移動&グループ対話③【20分）
10：55～11：00 休憩（5分）
11：00～11：20 席移動&グループ対話④【20分）
11：20～11：35 初期座席に戻り報告⑤（15分）
11：35～11：55 各グループ発表（20分）
11：55～12：00 事務局まとめ・事務連絡（5分）
2

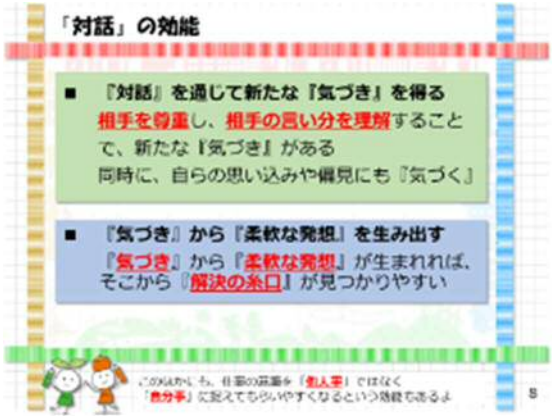

『対話』とは？


用語を辞書で調べてみると・・・
対話（ダイアログ）
双方向かい合って話をすること。
討論（ディベート）
その問題について是非を議論すること。
議論（ディスカッション）
自分の考えを述べたり他人の考えを
批評したりして、論じ合うこと。
4

「対話」「議論」「討論」「会話」の違い
相互理解
関係性
意思決定
■dialogue
「対話」
目的を共有する
■discussion
「議論」
方策を考える
■conversation
「会話」
関係性を築く
■debate
「討論」
ものごとを決める
自己主張
5


「対話」（ダイアログ）とは
自分の考えや背景に固執することなく、相手の考えや背景を積極的に取り入れること
つまり・・・
人はみな違うという前提に立ち、持論を手放し、相手の考えを受け入れるということ
6

「対話」の必要性
現代社会の状況
『討論』『議論』の限界
✓ 社会ニーズの高度化・複雑化
× 単純・縦割り組織的な物事の考え方では解決しない
✓ 利害関係者の複雑な絡み合い
× それぞれの立場の人が正義を唱え、互いに譲らなければ、結果は衝突する
それでも、解決の糸口を見つけるために・・・
「対話」スキルが大きな役割を果たす！！！
7


「対話」の効能
■ 『対話』を通じて新たな『気づき』を得る
相手を尊重し、相手の言い分を理解することで、新たな『気づき』がある
同時に、自らの思い込みや偏見にも『気づく』
■ 『気づき』から『柔軟な発想』を生み出す
『気づき』から『柔軟な発想』が生まれれば、そこから『解決の糸口』が見つかりやすい
8

こんな時に「対話」がオススメ！

「利害関係が複雑に絡んでいるとき」や、
「方策に詰まったとき」は、『対話』がオススメ！

『議論・討論』

『対話』

もちろん、『議論』や『討論』が必要な場面もあるから、
上手に使い分けることが大事だね！

9

「対話」の基本スキル（対話のルール）

4つの対話のルールを意識してください！

一人称で語る

主語　私は・・・・○
　　我々は・・・×
　　一般的に・・×

「私は…と思います！」

対等な立場

遠慮せず自分の意見を言う（理由もしっかり述べる。）

「聴く」を意識

相手の意見を傾聴する

否定しない

意見ばり声は知！
正しい正しくないという基準は不要！

ポイント1　相手を尊重する！！
ポイント2　価値観を共有して、新たな気付きを得る！！

10

「対話」を実践してみよう

11

今回の「対話」のテーマ

川崎市人材育成基本方針　人材ビジョン

『全ては市民のために』という考えのもと、
職員全員が、行政のプロフェッショナルとして、
いきいきと仕事に取り組み、
未来に向けてチャレンジしている

今回は、基本方針の人材ビジョンでもある
『市民視点』と、『健康管理』をテーマに対話実践

この研修の目的は「対話を通じて何か気づきを得ること」だから、
これから作成する検討結果の良し悪しを比較するものではないよ！

12

対話テーマ1「市民視点（地域活動）」①

テーマ1『市民視点（地域活動）』

ここ最近、市民視点を持つ一手段として、
公務員の勤務時間外での「地域活動」が注目

13

対話テーマ1「市民視点（地域活動）」②

市民は市職員に『市民視点』を求めているか？

■ **統計1　市民が市職員に求めること**

項目	H25調査	H29調査
地域について良く知っている職員	12.5%	14.3%（約1.2倍）
市民や企業等と協働して地域活性化を進めている職員	6.6%	9.1%（約1.4倍）

■ **統計2　職員が市民目線で仕事できているか**

本庁職員とよく接する市民　：　27%　の市民が市民目線じゃないと回答
区役所職員とよく接する市民：　9%　の市民が市民目線じゃないと回答

※かわさき市民アンケート速報

14

対話テーマ1「市民視点（地域活動）」③

統計データからわかること

■ 近年、「地域を良く知る職員」を求める市民の割合が増えている

■ 「本庁職員とよく接している市民」は、「区役所職員とよく接している市民」と比べて、「市民目線で仕事していない職員が多い」と感じている割合が高い

市民ニーズに対応するために、**職員はもっと**
① **川崎という地域を良く知る必要がある！**
② **身近な場で市民と接する機会を増やす必要がある！**

勤務時間外で『地域活動』を行う職員が出てきているのは、もしかしたらこうした背景が一番高として関連しているのかもしれないね

15

対話テーマ1「市民視点（地域活動）」④

公務員の『地域活動』を取り巻く社会環境

■ **国の動向**

内閣人事局が「国家公務員の兼業許可の基準」を明確化(H31.3)

「まち・ひと・しごと創生基本方針2019」において、国家公務員の兼業推進や、地方公務員の副業・兼業に関する実施等を調査し、更なる活躍の環境整備の実施を掲載（R1.6）

■ **豊群市の動向**

神戸市や奈良県生駒市などでは、担い手不足や地域理解、市民協働、課題への反映を目的として、副業・兼業許可基準を明確化し、勤務時間外の「地域貢献活動」を推奨

■ **川崎市の動向**

H31働き方改革推進プログラムにおいて、「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」の調査検討を明示

結果的には、職制を通して『地域活動』を行う公務員が増えてくるかもしれないね

16

対話テーマ１「市民視点（地域活動）」⑤

なぜ『地域活動』を取り巻く環境が変わってきたのか

人口減少・少子高齢化・財政悪化や、IT発展・地方創生事業などの**社会環境の変化に伴い、市民と市職員との関係性も変化**してきている

昭和	昔の行政像	今の行政像
市民との関係	・市民＝お客様 ・行政主導	・**市民と共に汗をかく** ・**協働**
基本目的	効率化	価値増進
コンセプト	・ニーズに応える行政 ・民間企業に負けない！ ・「市民満足」の追求	・まちを楽しむ！ ・みんなの課題は、みんなで解決！
ターゲット	市外の人を呼び込む！	市内在住者の満足度↑

出典：全国の民間企業（社員研修企業向けの公開講座・セミナー）より一部抜粋

17

対話テーマ１「市民視点（地域活動）」⑥

『地域活動』の種類（イメージ）

義務的共同体（地縁コミュニティ）

（例）自治会、消防団、PTAなどの参加

（例）清掃活動、地域のお祭り・イベントの手伝い　など

目的交流型

（例）地域のNPOやプロボノ※への参加

（例）地域での読書会・勉強会、趣味サークル　など

※ プロボノとは・・・
自らの専門知識や技能を生かして参加する社会貢献活動

例えば「趣味のサークル活動」なども目的交流型の地域活動だね

18

対話テーマ１「市民視点（地域活動）」⑦

何となくだけど、地域活動ってかなりハードルが高くない？お金も出ないんでしょ？（信人事）

たしかに現状の仕組みだとモチベーションが上がりにくいかもね。だったら、「**どんな仕組みが出来れば職員が地域活動に参加するモチベーションが生まれるか**」について、いまから話し合ってみようか！

19

対話テーマ２「健康管理（健康経営）」①

テーマ２『健康管理（健康経営）』

いきいきと働く人が増えることで組織も変わります！！

20

対話テーマ２「健康管理（健康経営）」②

- **一般定期健診での有所見者の割合**
  （要治療・要精密検査）
  職員全体の４５．８％（H29年度）
- **長期療養者の割合**
  職員全体の１．２％（H29年度）
- **長期療養者のうちメンタルヘルス不調の割合**
  うち６１．５％（H29年度）

要治療・要精密検査の職員が全体の5割超って！これは看過できないね！

21

対話テーマ２「健康管理（健康経営）」③

職員の健康状態は、市全体で見ると決して「健全」とは言えない状態

・・・それはなぜか？

【仮説】
働き方改革において、職員が効果的・効率的に働くことが求められているが、生産性に左右する職員の健康については（実態として）**個人の責任に委ねられている**からではないか？

ストレスチェックなど組織で取り組んでいるものもたくさんあるんだけど、「組織として解決しよう」っていう**風土醸成**はまだまだ十分な気がするよね

22

対話テーマ２「健康管理（健康経営）」④

それでは、職員全体を「健全」な状態にするためには、どうしたらよいのか？

【提案】
職員の健康問題を、従来の「個人課題」から「組織課題」として捉え、**経営戦略**として職員が長期安定的に最大効果を発揮できるような**環境を整え**ていけば良いのではないか？

すなわち健康経営

23

対話テーマ２「健康管理（健康経営）」⑤

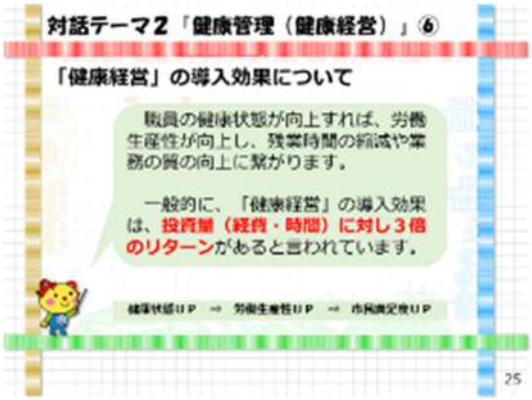
そもそも『健康経営』とは？

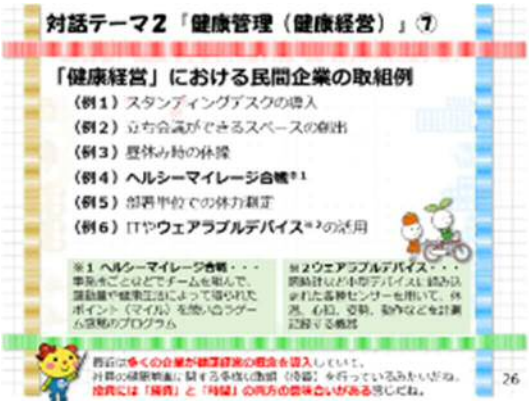
（経産省ＨＰ抜粋）

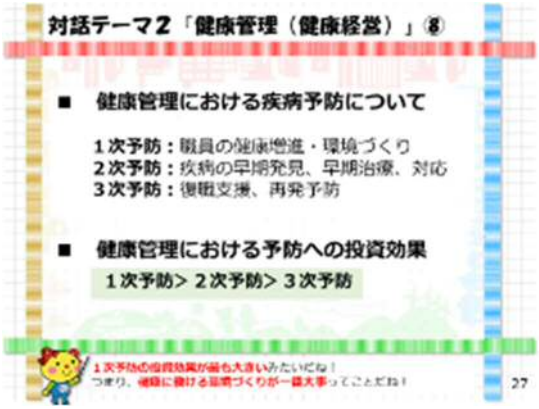
○ 従業員等の健康管理を**経営的な視点**で考え、それを戦略的に実践すること

○ 従業員等への**健康投資**を行うことは、従業員の活力向上や生産性の向上等の組織の活性化をもたらし、**結果的に業績向上や株価向上につながる**と期待されている

24


対話テーマ2「健康管理（健康経営）」⑥
「健康経営」の導入効果について
職員の健康状態が向上すれば、労働生産性が向上し、残業時間の縮減や業務の質の向上に繋がります。
一般的に、「健康経営」の導入効果は、投資量（経費・時間）に対し3倍のリターンがあると言われています。
健康状態UP → 労働生産性UP → 市民満足度UP
25


対話テーマ2「健康管理（健康経営）」⑦
「健康経営」における民間企業の取組例
（例1）スタンディングデスクの導入
（例2）立ち会議ができるスペースの創出
（例3）昼休み時の休憩
（例4）ヘルシーマイレージ合戦※1
（例5）部署単位での体力測定
（例6）ITやウェアラブルデバイス※2の活用
※1 ヘルシーマイレージ合戦・・・
※2 ウェアラブルデバイス・・・
26


対話テーマ2「健康管理（健康経営）」⑧
■ 健康管理における疾病予防について
1次予防：職員の健康増進・環境づくり
2次予防：疾病の早期発見、早期治療、対応
3次予防：復職支援、再発予防
■ 健康管理における予防への投資効果
1次予防＞2次予防＞3次予防
27

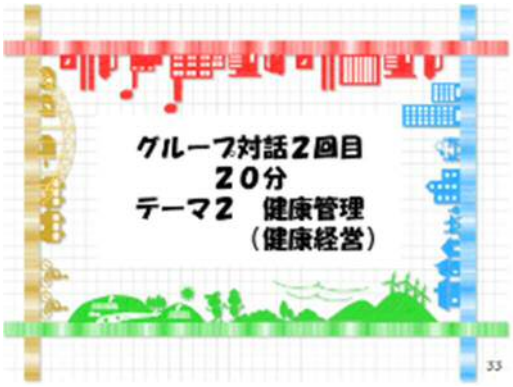
対話テーマ2「健康管理（健康経営）」⑨
めんどうな制度ができても
やる気がしなくない？（他人事）
どうしても目の前の仕事が優先で、
その他は後回しになっちゃうよね。
だったら、どんな取組だったら
「自分もやってみようかな！」って思えるかについて、今から話し合ってみようか！
28

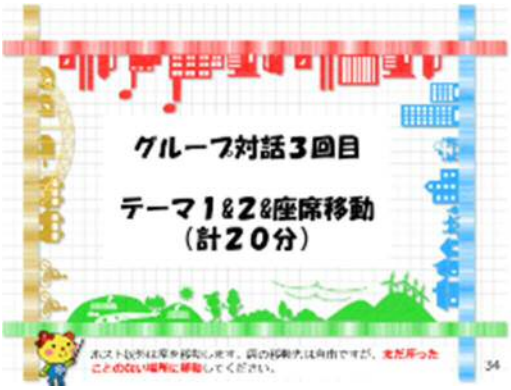
それでは
グループ対話をはじめます
29

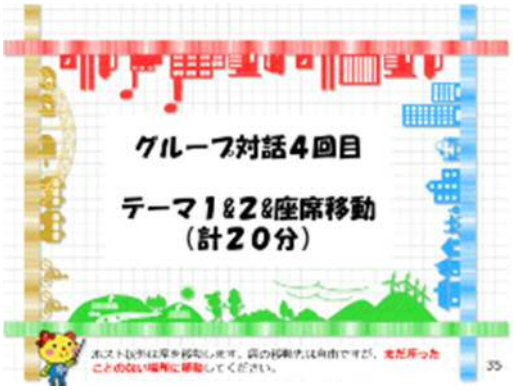
構造紙のイメージ
テーマ1
テーマ2
30

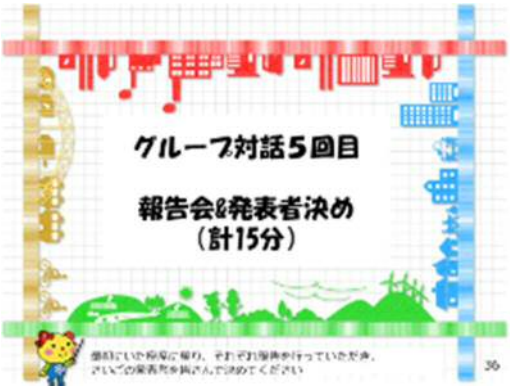
座席の移動（2回あります）
ホスト以外の方は
2回移動する
テーブルA
最初にホストを1人決める
※ ホストの方は移動せず、グループ内で話し合った内容を移動してきた方に簡単に説明する
31

グループ対話1回目
20分
テーマ1 市民視点
（地域活動）
32


グループ対話２回目
２０分
テーマ２　健康管理
（健康経営）
33

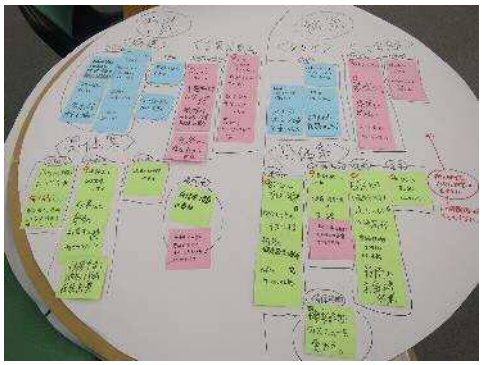

グループ対話３回目
テーマ１&２&座席移動
（計２０分）
34

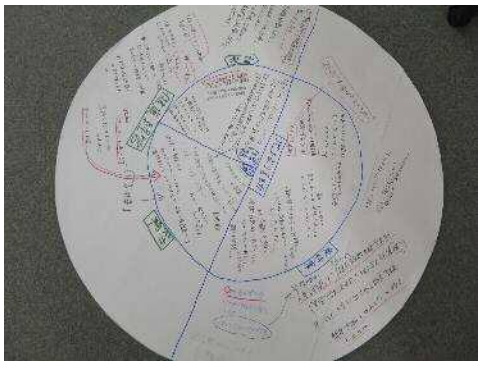

グループ対話４回目
テーマ１&２&座席移動
（計２０分）
35


グループ対話５回目
報告会&発表者決め
（計15分）
36

発表・まとめ
（３分程度×グループ数）
37

対話文化を組織に
根付かせていきましょう





Colors, Future!

いろいろって、未来。

多様性は、あたたかさ。多様性は、可能性。

川崎は、1色ではありません。

あかるく。あざやかに。重なり合う。

明日は、何色の川崎と出会おう。

次の100年へ向けて。

あたらしい川崎を生み出していこう。

川崎市