

令和元年度
早稲田大学マニフェスト研究所
人材マネジメント部会

共同論文



神奈川県厚木市 (第6期生)

政策部	情報政策課	青木	友里
総務部	行政総務課	石川	直樹
学校教育部	学務課	片倉	剛史

はじめに

本市から早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会（以下「部会」という。）に参加するのは、私たちが6年目となる。

この論文では、私たちが部会の取組を通して得た気づきや学び、そして3人で設定した20年後のありたい姿の実現に向けた提案内容を記す。

目次

第一章 活動の概要及び経過.....	1
1 部会の1年の流れ.....	1
2 第2回研究会（令和元年5月14日）までの取組.....	2
3 第3回研究会（令和元年7月17～18日）までの取組.....	3
4 第4回研究会（令和元年10月16日）までの取組.....	5
5 第4回研究会（令和元年10月16日）.....	8
6 第5回研究会（令和2年1月30～31日）までの取組.....	9
7 第5回研究会（令和2年1月30日：1日目）.....	11
第二章 未来を創るアクションプラン.....	12
1 第5回研究会終了後.....	12
2 組織変革に向けたアクションプランの提案.....	13
3 今後の展望.....	18
参加者所感.....	19

第一章 活動の概要及び経過

1 部会の1年の流れ

- 第1回研究会（平成31年4月16日）
 - ・自治体「経営」の必要性について学ぶ
 - ・部会／対話とは何か
 - ・個人と自治体（地域・組織）の視点でタイムライン（年表）作成
 - ・ワールドカフェの実施
テーマ：今後私たちの組織、働き方に影響を及ぼすと思われることで、今起こっていることは何か
- 第2回研究会（令和元年5月14日）
 - ・他自治体と課題に対する取組の共有
 - ・“組織の現状を捉える”をテーマに「問い」を作成
- 第3回研究会（令和元年7月17～18日）
 - ・北川顧問、出馬部会長の講演
 - ・他自治体と課題に対する取組の共有
 - ・グループワークの実施
テーマ：将来なりたい職員像や未来の地域社会、組織のありたい姿について
- プレゼン動画の提出とフィードバック動画の視聴（令和元年8月・9月）
 - ・20年後の地域・組織・人材のありたい姿とアクションプランの内容、その検討過程に関する資料と動画を提出
 - ・幹事からのフィードバック動画を視聴し、アクションプランの再検討
- 第4回研究会（令和元年10月16日）
 - ・アクションプランの改善案を発表し、幹事及び他自治体の参加者と対話
- 第5回研究会（令和2年1月30～31日）
 - ・他自治体の取組を学ぶ
 - ・鬼丸昌也氏（NPO法人テラ・ルネッサンス創設者）特別講演
 - ・幹事からのコメント
 - ・北川顧問、出馬部会長、鬼澤幹事長の講話

2 第2回研究会（令和元年5月14日）までの取組

【課題】

- ① 「人口・年齢構成」、「自組織の人数・年齢構成」、「財政状況」について平成元年から10年ごとに調査し、令和10年度の予測を行う。
- ② 総合計画等の自組織が目指す将来像に関する資料を読み、考察を行う。
- ③ ①及び②の調査及び考察について、キーパーソンと対話を行う。

①の調査を通して、少子高齢化による人口減少や、職員の世代や男女による採用人数の差、現在の本市の財政状況（財政力指数は県内1位）と今後について、組織及び職員個人としての向き合い方を中心に問いを考えた。

また、総合計画や人材育成基本方針等を読み、目指す組織や職員像について考えた上で、3人の方に御協力いただき対話を行った。

キーパーソンは、組織の人事と財政に関する視点から職員課長と財政係長、部会の経験者の方に依頼した。

キーパーソンとの対話を通して、組織の過去、現在及び未来（目指す組織像と職員像）について、次のように考えた。

組織の過去	<ul style="list-style-type: none"> ・（約30年前は）地方自治が未成熟で、市民からの期待があまり感じられなかった。 ・変化や改善の必要性が薄かった。 ・業務は、自分の担当業務以外にも幅広く行っていた。 	
組織の現在	<ul style="list-style-type: none"> ・地方自治が成熟し、市民からの注目が集まっている。 ・情報通信技術が発達し、ホームページやTwitterなどで行政情報が市民へすぐに届くようになった。 ・業務は、複雑化や量の増加、職員数の減少等の理由により、主担当者のみで行うことが増えた。 	
組織の未来	組織像	<ul style="list-style-type: none"> ・1人も取りこぼさず、総力戦のできる組織。 ・スペシャリストとゼネラリストが適材適所にバランスよく存在し、職員が働きがいを感じて個々の力を最大限に発揮できる組織。
	職員像	<ul style="list-style-type: none"> ・広い視野を持ち、様々なことから得た気づきを将来に向かっていかせる職員。 ・自分の興味や得意な分野を意識し、どうなりたいか（キャリアプラン）を明確に持てる職員。

◆ 課題に取り組んで得た気づき

- ・組織全体の力を高めないと、行政需要の多様化及び複雑化に対応することが難しくなる。

- ・業務量の増加により、余裕のない状況の中でも、各職員が何をやりたいか、どうなりたいかというキャリアプランを持つことが必要。

3 第3回研究会（令和元年7月17～18日）までの取組

【課題】

組織の現状について仮説を立て、根拠を調査し、原因を探り、分析を行う。

私たちは、キーパーソンとの対話や過去に実施されたアンケート結果等を参考に、改善傾向にある点と、不十分な点を挙げ、組織の現状を次のように分析した。

改善傾向にある点

分析1	個々の職員が仕事のモチベーションを高める環境づくりはされつつある
根拠	<ul style="list-style-type: none"> ● 平成30年度行政経営に関するアンケート結果 <ul style="list-style-type: none"> ・約86%の職員が仕事にやりがいを感じている、どちらかといえば感じていると回答。 ● 平成30年度人事評価制度に関するアンケート結果 <ul style="list-style-type: none"> ・約82%の職員が評価をされていることで、能力、やる気の向上につながっていると回答。 ● キーパーソンとの対話 <ul style="list-style-type: none"> ・全庁的にコミュニケーションを重視する傾向になり、以前と比較して職場の風通しは良くなっている。
原因	<ul style="list-style-type: none"> ● 部会参加者による提案の実現 <ul style="list-style-type: none"> ・平成26年度から管理職員や他部署の職員との連携を円滑にすることなどを目的とした「The暖会（座談会）」を実施。 ・平成27年度から職場内ミーティングを実施。 ・平成29年度から「あつぎスマート・ワーク宣言（働きやすい職場宣言）」を実施。

不十分な点①

分析2	仕事は属人化しており、内容や進捗状況の共有が不十分
根拠	<ul style="list-style-type: none"> ● 社会的な背景 <ul style="list-style-type: none"> ・平成12年の地方分権一括法の施行以降、国の事務や権限が地方自治体へ移譲され、業務が複雑化及び多様化している。 ● キーパーソンとの対話 <ul style="list-style-type: none"> ・管理職員が自ら担当を持って業務をしているため、マネジメントに集中

	<p>できていない状況にある。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業務について、以前は正担当と副担当が対等に仕事をしていたが、現在は、正担当に業務が集中している。
原因	<ul style="list-style-type: none"> ● 選択と集中の不徹底 <ul style="list-style-type: none"> ・行政に対するニーズが多様化し、業務や事業は増加しているが、スクラップに関する判断ができていない部分がある。 ● 場当たりの職場内人材育成 <ul style="list-style-type: none"> ・目の前の仕事に追われるあまり、課及び係内における効果的なOJTやジョブローテーションを実行しづらくなっている。 ● 属人化のメリット <ul style="list-style-type: none"> ・一業務一担当制により、担当者の責任感や達成感が高まることに加え、短期的に見れば業務の効率化が図られる。

不十分な点②

分析3	柔軟な人材活用が図られておらず、個々の職員が持っている能力を最大限にいかしきれていない
根拠	<ul style="list-style-type: none"> ● 平成30年度行政経営等に関するアンケート結果 <ul style="list-style-type: none"> ・在課年数が長くなるにつれ、柔軟な人材活用が図られていないと感じている職員が増えている。 ● キーパーソンとの対話 <ul style="list-style-type: none"> ・過去と比較して、責任のある仕事を若手職員に任せる機会が減っている。 ● 平成30年度職員年齢構成 <ul style="list-style-type: none"> ・過去に採用抑制を進めたことにより、40歳未満の職員が40歳以上の職員と比較して約20%少ない状態になっている。
原因	<ul style="list-style-type: none"> ● 庁内応援制度の不活用 <ul style="list-style-type: none"> ・庁内及び部内応援の制度はあるが、管理職員が係員を他部署へ応援に出すことで、本来の業務に支障が出る恐れがあるため、活用に消極的な傾向にある。 ● 組織主導のキャリア形成 <ul style="list-style-type: none"> ・人事異動や業務の割り振りに関して、個人の希望が叶わなかった場合に組織側からのフィードバックがなく、個々の職員が将来像を描きにくい状況にある。 ● 定員管理計画に基づく職員数削減 <ul style="list-style-type: none"> ・平成11年度からの定員管理計画に基づき、委託化等の民間活力の活用や事務事業の見直し等を行い、15年間で約350人の職員を削減した。

◆ 課題に取り組んで得た気づき

- ・部会参加者が提案した取組を継続運用した効果により、改善の傾向が見られる課題もある。

- ・ 部署内での情報共有不足等、組織の全体的な力を高めていく上での課題が見つかった。
- ・ 職員のキャリア形成が組織主導で実施されているため、主体的にキャリアプランを描きにくい状況にあることが分かった。

4 第4回研究会（令和元年10月16日）までの取組

【課題1】

20年後の地域・組織・人材のありたい姿とアクションプランの内容、その検討過程に関する資料を作成しプレゼン動画を撮影する。

私たちは、20年後の地域・組織・人材のありたい姿についてアイデアを出し合い、地方自治体の責務である「住民福祉の増進」を、将来にわたって実現するためにはどうあるべきか対話を重ねた。

そして、時間の経過とともに変化する、人口、財政状況、住民ニーズ、テクノロジーなどへの的確な対応と、その時々で活用可能な資源を最大限にいかしていくことが必要であると考え、ありたい姿を次のように設定した。

■20年後の地域・組織・人材のビジョン

**時代の要請に応じて柔軟に変化し、
持ちうる経営資源を最大限に活用して、
住民福祉の増進に寄与し続けられる組織**

また、キーパーソンとの対話などを通して、「個々の職員がそれぞれの立場で能力を発揮できている状態」がありたい姿を実現するための前提条件であると気づいた。そのような状態を作り上げるためには、業務に対する意欲が十分に満たされている必要がある。そこで、個々の職員が意欲的に業務を遂行していく上で必要なことは何か、という視点で次のとおりアクションプランを考え、動画でプレゼンを行った。

視点1：個々の理想像とその実現に向けた道筋を明確にすること

No.	取り組むアクション案	目的
1	キャリアデザインシートの作成	個々の職員が将来にわたるビジョンを考える契機とし、価値前提の考え方を浸透させる。
2	部会の考え方を取り入れた新採用職員研修の実施	これからの自治体職員として必要な考え方を学ぶ機会を設ける。
3	組織改善に向けた提案制度の実施	より良い組織にするために、個々の職員のアイデアを取り入れる。

視点2：自身の存在意義を理解し、管理職員と一般職員が考えを共有すること

No.	取り組むアクション案	目的
4	部会への管理職員又は管理職候補職員の参加	人材マネジメントの要である管理職員が若手職員と一緒に参加することで、ありたい姿の道筋をより具体化する。
5	組織の課題について対話を行う職員研修の実施	対話を通して組織の課題共有を図り、組織としての価値前提の考え方を高める。
6	年度当初の面談において、管理職員から係員へ期待する点の伝達	職員の業務に対するモチベーションの向上を図る。

【課題2】

幹事からの助言を受け、アクションプランを改善する。

幹事から、動画で次のような助言をいただいた。

幹事からの助言

- アクションプランが羅列的になっている。整理、編集を行い、時間軸の中で体系づけていく必要がある。
- 市の研修体系についての現状把握が不十分。既存のものを強化するのか、抜けているものを補うのか、アクションプランで提案しようとしている研修の意義がよく分からない。
- 厚木市は部会への参加が今年度で6期目である。経験者の実績を検証してはどうか。

そこで、私たちは第4回研究会を迎える前に、次のことに取り組んだ。

●研修体系や規定等の確認

職員研修の位置付けを確立するため、資料を確認したところ、アクションプランの根拠となる記載を見つけることができた。

- ・「職員研修実施計画」の重点項目に“職員間の対話の推進”が位置付けられている。
- ・「人材育成基本方針」の人材育成の取組として“キャリアプラン形成の支援”が掲げられている。
- ・アクションプランの1つである組織改善に向けた提案制度については、「厚木市職員提案に関する規定」が制定されているが、現在は運用されていないことが分かった。

●部会経験者の提案実績の検証

部会経験者とアクションプランの提案内容や目的について対話を行った。

ここでは、現在も継続して実施されている事業を一例として取り上げる。

第1期生：The暖会	
内容	庁内のキーパーソン（経営層、管理職層）を交え、気楽にまじめな話をする会（座談会）。
目的	<ul style="list-style-type: none"> ・キーパーソンの話や参加者間での話し合いにより、新たな発想や気づきを得ること。 ・上司と部下といった縦の連携、他部署等との横の連携を円滑にすること。

第2期生：新採用職員チャレンジ宣言	
内容	新採用職員が採用後の自己の行動を振り返り、今後どのような職員を目指すのか、そのために何に取り組んでいくのか決意を発表する。
目的	<ul style="list-style-type: none"> ・新採用職員は自己の行動を振り返り、更に成長していく決意を新たにし、新採用職員同士の発表を聴くことで仕事に対するモチベーションの向上を図ること。 ・聴講に来た職員は初心に返ることができ、組織全体で新採用職員を育成していく土壌をつくること。

第3期生：コミュニケーション研修	
内容	中堅職員がファシリテーション研修で得たスキルを使い、新採用職員と模擬会議を行う。
目的	<ul style="list-style-type: none"> ・世代が異なる職員（中堅職員と新採用職員）との対話を通して、職員同士の交流を深めるとともに組織全体で対話する習慣を作り、職員一人一人が職務にやりがいを感じ、風通しの良い職場をつくること。

部会経験者との対話を通して、人材育成の方向性に一致しているものや、既存事業の補足や強化につながるものは実現性及び継続性が高いことが分かった。

また、職員課長と対話を行い、アクションプランのキャリアデザインシートや職員研修について、より具体性が欲しいとの意見をいただいた。

これらを踏まえて、アクションプランの改善案とキャリアデザインシートの様式案を作成し、私たちは第4回研究会を迎えた。

アクションプラン改善案

No.	取り組むアクション案	検討内容	検討結果
1	キャリアデザインシート の作成	組織が抱える課題と解決策の案 を記入する欄を追加する。当該事 項については、年度当初の面談や 職場内ミーティング、The 暖会 などで共有する。	内容を追加し、 提案を継続
2	部会の考え方を取り入 れた新採用職員研修の 実施	新採用職員研修のまとめとし て、なりたい職員像(=自分自身の ありたい姿)とそのための方 法について考え、宣言する機会 があり、継続実施している。	実施済み ※新採用職員チ ャレンジ宣言
3	組織改善に向けた提案 制度の実施	一人一人の声を拾うため、キャ リアデザインシートに組織が抱 える課題と解説策の案の記入欄 を追加し、その回答を収集する。	キャリアデザイ ンシートに追加
4	部会への管理職員又は 管理職候補職員の参加		提案を継続
5	組織の課題について対 話を行う職員研修の実 施	キャリアデザインシートの組織 が抱える課題と解決策の回答を 収集し、The 暖会の対話テーマ とする。	キャリアデザイ ンシートに追加
6	年度当初の面談におい て、管理職員から係員へ 期待する点の伝達		提案を継続

◆ 課題に取り組んで得た気づき

- ・個々の方策をやみくもに考えるのではなく、ありたい姿の実現に向けて体系的なストーリーを描くことが必要だと感じた。
- ・アクションプランの実現に向けて、関係部署に必要事項を依頼するだけでなく、私たち自身が主体的に動いていく姿勢が重要であると改めて感じた。

5 第4回研究会（令和元年10月16日）

【内容】

アクションプランの改善案を発表し、幹事及び他自治体の参加者と対話する。

改善案を発表したところ、次のような助言をいただいた。

幹事からの助言

- 部会経験者と記入項目や活用方法を検討してはどうか。
- キャリアデザインシートは、職場内ミーティング、職員面談、職位ごとに実施される研修などで活用してはどうか。
- 既に行われている「個人職務目標シート（年度ごとに職務内容と実績を記入する）」との違いを明確にするべき。

他自治体の参加者からは、“自分自身を見つめ直すきっかけになる”、“文字にすることで考えが整理されると思う”、などのメッセージをいただいた。

これらの助言を踏まえて、20年後の地域・組織・人材のビジョンを実現するためには、まず“個々の職員に価値前提の考え方が浸透し、それぞれがやりたい姿を描けること”が必要であると考え、提案するアクションプランの焦点をキャリアデザインシートに絞ることに決めた。

6 第5回研究会（令和2年1月30～31日）までの取組

【課題1】

アクションプラン（キャリアデザインシート）を再検討する。

第4回研究会を終えて、幹事及び他自治体の参加者からいただいた助言等を参考に、キャリアデザインシートの再検討を実施した。

職員課の人事研修担当職員及び部会経験者とキャリアデザインシートについて対話を行い、“導入する上での課題や自分が記入するとしたら”という視点で意見をいただいた。

良い点

- ・自分のなりたい職員像や、組織として何を目指しているかを考えるきっかけになる。

改善点

- ・設問数や内容について精査が必要。
記入項目が多く負担に感じる人や、設問が抽象的なため何を書いたらよいか分からず、回答に時間がかかる人がいるのではないか。
- ・対象者は誰か明確にした方がよい。
職務の経験年数により、設問（10年後のやりたい姿は、など）の意味合いが変わってくるのではないか。
- ・個人のキャリアデザインと“組織が抱える課題と解決策の案”は性質が異なる。
アクションプランを統合して、キャリアデザインシートに組織の課題と解決策の記入欄を設けたが、性質が異なるため、面談等で活用しにくいのではないか。


◆ 課題に取り組んで得た気づき

- ・組織全体を巻き込んで新たな取組を始める際は、各職員の負担感を軽減する配慮が必要であると感じた。

【課題2】

ありたい姿の実現に向けたこれまでの取組と今後の展望について、時系列に整理したポスターを作成する。

研究会や課題を通して得た学びや気づきについて、メンバー間での共有と整理を改めて行い、これまでの取組を次のとおりポスターにまとめた。



神奈川県 厚木市

メンバー：
石川 直樹・片倉 剛史・青木 友里

これまで

第4回以降

これから

第1回研究会 4/16
・部会とは何か

●5/7 キーパーソンインタビュー（職員課長、財政課係長等）
自組織の目指すべき姿や求められる職員像について、過去や現状の分析を踏まえたダイアログを行った。

◆気づき◆
・自組織の現状分析が不十分だった。
・組織全体の力を高めないと、行政需要の多様化・複雑化への対応が難しくなると感じた。
・業務量の増加により、余裕の無い現状の中でも、各職員が何をやりたいのか、どうなりたいたのかという**キャリアプランを持つことが必要だと感じた。**

第2回研究会 5/14
・問いを考える

●5/17～7/4の間に課題作成のためメンバーミーティングを計4回実施。組織の現状分析を行った。

◆気づき◆
・対話やアンケート結果の分析を通して、業務の属人化による部署内での情報共有の不足等、組織力を高めていく上での課題が見つかった。
・職員のキャリア形成が組織主導で実施されているため、**主体的にキャリアプランを描きにくい状況にあることが分かった。**

第3回研究会 7/17～18
・北川顧問、出馬部会長講演

《キャリアデザインシートを考案》

●7/25～8/30の間に課題作成のためメンバーミーティングを計5回実施。アクションプランの検討及び課題の動画撮影等を行った。

●9/26のメンバーミーティングの際、課題に対する幹事回からのフィードバック動画を視聴。
それを受けて、9/30～10/4の間に、職員課長及びマネ友とのダイアログを行った後、10/8のメンバーミーティングでアクションプランのブラッシュアップを行った。

◆気づき◆
・個々の方策をやみくもに考えるのではなく、ありたい姿の実現に向けて体系的なストーリーを描くことが必要だと感じた。
・マネ友が過去の部会において提案したアクションプランを分析したところ、人材育成の方向性に含致しているものや、既存事業の補足や強化につながるものは実現性及び継続性が高いことが分かった。
・アクションプランの実現に向けて、関係部署との調整は不可欠なことではあるが、必要事項を依頼するだけではなく、メンバー自身が主体的に動いていく姿勢が重要であると感じた。

第4回研究会 10/16
・幹事との対話

●11/13～1/20の間にメンバーミーティングを計6回実施。
課題の作成及びアクションプランの実現に向けた検討を行った。


●11/20に職員課長及び人事研修係長とアクションプランの実現に向けた意見交換を実施した。

●アクションプランに関する改善点等について、マネ友とのダイアログを行った。

●1/15に「The睡会」（※マネ友第1期生が発案した部長職と若手職員が所属部署を超えて対話する会）に参加した。



The睡会 記録写真①



The睡会 記録写真②

◆気づき◆
・キャリアデザインシートをマネ友に書いてもらったところ、分量が多く設問も抽象的なため回答に時間がかかるなどの意見ももらったことから、組織全体を巻き込んで新たな取組を始める際には、各職員の負担感を軽減する配慮をする必要性もあると感じた。


【令和元年度中】
●キャリアデザインシートを更にブラッシュアップし、次年度からの運用開始に向けた準備を進める。

【令和2年度以降】
●キャリアデザインシートを継続的かつ効果的に活用していくために、検証や運用方法の見直しを行う。


●常に改善の視点を持ち、ありたい姿の実現に向けて、そのときの状況に応じて必要な取組を主体的に検討し、実施していく。

キャリアデザインシートとは

各職員がそれぞれ目指すべき将来像を明確にするために、毎年度作成するシート。
当該職員の業務意欲を高揚させるとともに、管理職との面談等に活用することで組織内コミュニケーションの活性化を図る。



時代
の要
請に
応じ
て柔
軟に
変化
し、
持ち
うる
経営
資源
を最
大限
に活
用し
て、
住民
福祉
の増
進に
寄与
し続
けら
れる
組織



◆ 課題に取り組んで得た気づき

- ・これまでを振り返り、私たちの取組は、“組織全体がより良い方向へ進むためには個々の職員の力にかかっている”という軸を中心に活動してきたことを再認識できた。

7 第5回研究会（令和2年1月30日：1日目）

【内容】

他自治体の取組を学ぶ（ポスターセッション）。

研究会1日目のポスターセッションの際に、幹事や他自治体の参加者から助言や改善提案などたくさんの意見をいただいた。

いただいた意見の一部

- ・自分自身のありたい姿をいきなり考えるのは難しいのではないか。
- ・自分の長所を正しく自覚している人は少ないため、自己分析を行い、自分の得意、不得意を自覚することから始めるべきではないか。
- ・期待しているような内容で、全員が記入できるとは限らない。
- ・管理職員がコメントを記入する欄があるが、記入者により差が出ないか。
- ・人事を所管する部署が全てに目を通し、意見を反映するという保証はあるか。意見が反映されない場合は、記入者のモチベーションが低下するのではないか。
- ・実施頻度について、毎年では形骸化しないか。運用方法を再検討してはどうか。

◆ 第5回研究会で得た気づき

- ・職員のキャリアデザインについて、既に実施している自治体の事例を紹介いただき、キャリアデザインシートの更なる改善点を見つけることができた。
- ・キャリアデザインシートの内容だけでなく、記入者自身のモチベーションを維持できるような仕組みづくりも必要。

研究会の参加や課題の取組を通して得た気づきや助言を基に、第二章では、私たちが考える「キャリアデザインシート」を紹介する。

第二章 未来を創るアクションプラン

1 第5回研究会終了後

庁内のキーパーソン、幹事や他自治体の参加者からいただいた多くの意見や、これまでの取組を通じて得た気づきを踏まえて、組織変革に向けたアクションプランを「キャリアデザインシートの作成及び活用」に絞り、次のとおり再検討を実施した。

主な検討内容

● 対象者の絞り込み

当初は、対象を「副主幹職以下の係長権限を有しない職員」と想定していたが、該当人数が多くなりすぎること、キャリアデザインシートを確認する立場である管理職員や人事主管課の負担が大きくなり、効果的な運用が図られなくなる恐れがあるため、対象者の範囲を限定することを検討した。

その結果、入庁直後の育成期に当たる職員と、マネジメントを本格的に担う管理職員との狭間に当たる主任職から副主幹職までの範囲において、年度ごとに対象者を分散させていくことが最適であるとの結論を得た。

● 作成頻度の見直し

毎年度当初に作成することを想定していたが、キャリアデザインを描くには中長期的な視点からの思考が重要であると考えられる。仮に1年ごとの作成を求めた場合は、記載内容の変化が乏しくなる職員が多くなり、負担感のみが増大するため、効果的かつ職員の負担軽減が図られる最適な作成頻度について検討した。

その結果、上位の職位への昇任時期を捉えて作成することにより、概ね5年程度のスパンでの見直しをしていくことが最適であるとの結論を得た。

● 人事管理及び人材育成に係る取組との連動

義務感の下にキャリアデザインシートを作成するだけでは、十分な効果を得ることが期待できなくなってしまうため、対象職員の意識改革や意欲向上に加えて、管理職員のマネジメント能力向上や効果的な人材活用につながる運用方法について検討した。

その結果、所属組織内におけるコミュニケーションの質を高める方策や、意欲を持ってキャリア開発に取り組む職員を尊重できる人事管理の方法等も含めた一体的な検討を行うとともに、既存の人材育成基本方針との整合を図りながら、職員と所属組織及び人事主管課が相互に連携できる運用方法を構築することが必要であるとの結論を得た。

これらの再検討を経てブラッシュアップした「キャリアデザインシートの作成及び活用」を組織変革に向けたアクションプランとして提案する。

(2) アクションプランを考案した経緯

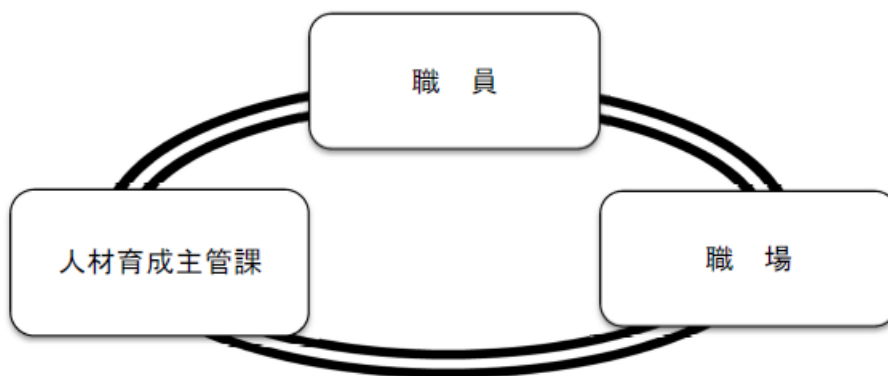
キーパーソンへのインタビューや過去のアンケート結果の分析等を通して、「職員のキャリア形成が組織主導で実施されているため、主体的にキャリアプランを描きにくい状況にあること」が、現状の組織における課題の一つとして浮かび上がった。

また、本市の人材育成基本方針において、「人材育成を推進するためには、「職員」「職場」「人材育成主管課」がそれぞれ人材育成の必要性和果たすべき役割を十分に認識し、連携を深める必要がある」と明記されており、「人材育成のための取組」として「キャリアプラン形成」や「意欲・能力をいかす人事管理」が掲げられていることから、これらの考え方を具現化する施策の必要性を強く感じた。

(参考)「厚木市人材育成基本方針」抜粋

5 人材育成のための役割

人材育成を推進するためには、「職員」「職場」「人材育成主管課」がそれぞれ、人材育成の必要性和果たすべき役割を十分に認識し、連携を深める必要があります。



(1) 職員の役割

主体的にキャリア形成に対する意識を持つとともに、積極的に能力開発に取り組み、自己啓発に努めます。

(2) 職場の役割（主に上司が率先して実施する。）

風通しの良い職場づくりに努めるとともに、人事評価制度や職場研修の活用により職員を育成し、職員の自己啓発を促進するような職場の学習的風土づくりに努めます。

(3) 人材育成主管課の役割

効果的な職員の能力開発を実施するとともに、職員が持てる力を最大限発揮できる人事管理を推進します。

行政需要の多様化、複雑化に対応していくためには組織全体の力を高めることが必要であり、組織全体の力を高めるためには、個々の職員の能力を最大限発揮していくことが必要となる。そして、個々の職員が能力を最大限に発揮するためには、意欲的に業務に取り組むことが必要であり、意欲的に業務に取り組むためには、明確な目標設定とその実現に向けた周囲のサポートが必要である。

個々の職員が主体的に自らのありたい姿を思い描き、その実現のために今やらなければならないことが明確になれば、業務に対する意欲が向上すると考えられ、業務に対する意欲が向上した職員、自らのありたい姿を主体的に思い描ける職員が増加していくことにより、組織全体の力を向上させていくことが期待できる。

つまり、個々の職員の意欲向上と、周囲のサポート体制の強化を両輪として推進していくことが、結果として、私たちが将来における組織のあるべき姿として思い描いた「時代の要請に応じて柔軟に変化し、持ちうる経営資源を最大限に活用して、住民福祉の増進に寄与し続けられる組織」の実現に近づくのではないかと考えられる。

この考え方に沿った具体的な施策として、「キャリアデザインシートの作成及び活用」を考案した。

(3) 目的

本プランの目的は次の二点である。

第一の目的は、組織主導のキャリア形成からの脱却による職員の意識改革である。各職員が将来のキャリアデザインを主体的に描く機会を設けることで、それぞれが目指すべき職員像を明確に捉える契機となり、業務意欲の更なる向上につながると考えられる。

第二の目的は、主体的なキャリア形成に対する支援体制の構築である。管理職員が対象職員との面談等を通してビジョンを共有し、その実現に向けた助言及び指導を行うことにより、マネジメント能力の向上と組織内コミュニケーションの活性化が図られ、組織全体の能力を高めることにもつながると考えられる。

(4) 対象

次年度に副主幹職、主査職、主任職への昇任が予定されている職員とする。

これらの職員は、採用後一定期間を経過し、多くは複数の分野での業務を経験した後であることに加え、近い将来に人材マネジメントの中核を担うべき管理職員になり得る階層であるため、それまでの行政経験を踏まえて将来のキャリアを検討することによる効果が最も大きいと考えられる。

また、上位の職位への昇任時は、それまでの経験を見つめ直してその後のキャリアデザインを考える最適な機会であると考えられ、その時点を捉えて実施することにより当該年度における対象者が絞られるため、作成後のキャリアデザインシートを確認する立場である管理職員及び人事主管課の負担を抑えることができる。

なお、運用開始時（令和2年度を想定）は、副主幹職昇任予定者のみに対象を限定し、その効果を検証した後に他の職位への拡大を検討することが望ましいと考える。

対象者	キャリアデザインシート作成の位置付け	想定される運用開始時期
主任職への昇任予定者	入庁後における育成期をおおむね終了する時期に、それまでに習得した知識や技術を踏まえて、自己の業務適性や今後のキャリアの方向性を考える。	令和3年度以降
主査職への昇任予定者	係内のリーダー役となり得る時期に、将来の管理監督者としての役割を見据えながら、更なる能力開発とキャリア形成について考える。	令和3年度以降
副主幹職への昇任予定者	職責の重さを自覚し、それまでに培った能力や特性について改めて自己分析をすることで、組織マネジメントの中核を担う存在としてのキャリアデザインを考える。	令和2年度

(5) 運用方法

対象職員は、毎年度10月に実施されている中間面談の時期に合わせてキャリアデザインシートを作成し、1次評価者（係長）に提出する。

提出を受けた1次評価者は対象職員との中間面談を実施し、キャリアデザインの実現に向けた助言や、現状の担当業務を通して対象職員に期待すること、それまでの人事評価に基づき改善が望まれること等の伝達を行う。面談実施後には必要に応じて対象職員と共同でキャリアデザインシートの加筆及び修正を行い、2次評価者（課長）に提出する。

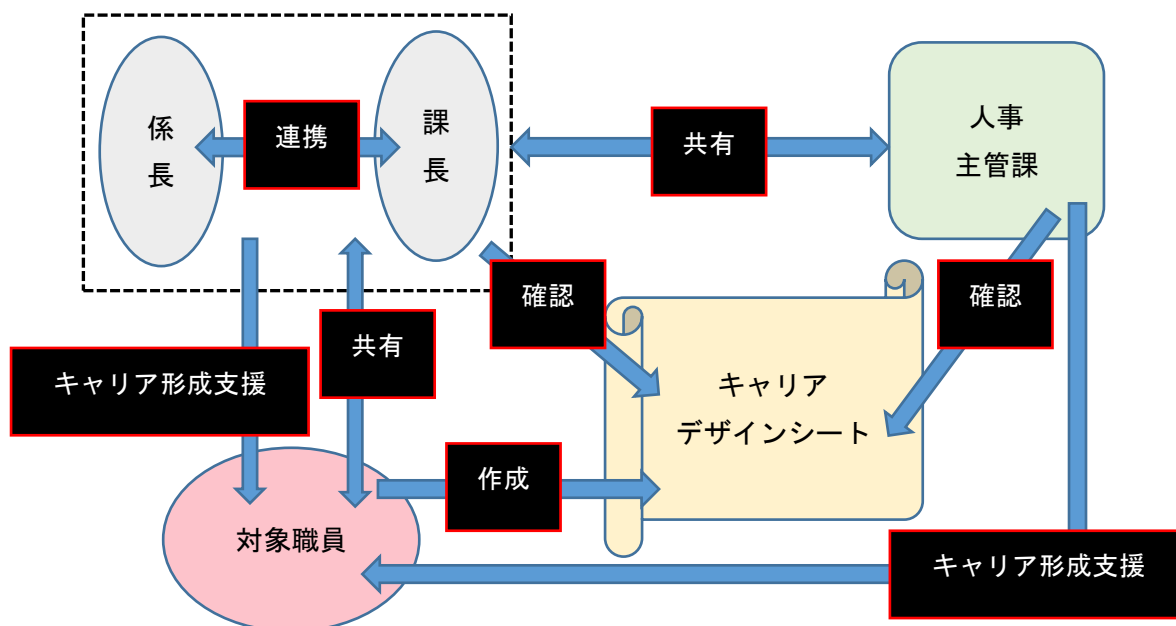
この時点で、対象職員が思い描くビジョンが直属の管理職員にも共有され、その後のマネジメントにおける参考とすることが可能となる。

2次評価者は、1月上旬から2月上旬にかけて実施される年間評価に係る面談時にキャリアデザインシートを資料として活用し、対象職員が思い描く将来像を改めて確認した上で必要な指導及び助言を行った後、勤務評価報告書と併せて人事主管課に提出する。

そして、人事主管課は、担当職員の勤務評価、昇任予定者研修講座終了後の効果測定における成績及び所属課等での面談結果等を考慮した上で、対象職員の意向を人事異動に反映させることとする。

なお、現状の運用では、中間面談の対象は1次評価者が指定する職員（業務遂行の停滞等の事情から指導助言が必要と判断される職員等）に限られているが、キャリアデザインシートの作成対象職員については面談を必ず実施し、組織内におけるビジョンの共有を図ることが必要である。

(参考) キャリアデザインシートの活用イメージ



(6) 今後の課題及び検討事項等

将来的に対象職員の範囲を拡大し、幅広い範囲の職員が効果を実感できる制度とするためには、主体的にキャリア開発に取り組む職員のキャリアデザインが尊重された人材活用の実例を明示することが必要となる。

将来への意欲を持ってキャリアデザインシートを作成し、積極的に自己の能力開発に取り組んでも、その意向が反映される可能性が著しく低い状態では無意味であり、対象職員の業務意欲を削いでしまうこととなってしまいます。そのため、全ての意向を望み通り叶えることはほぼ不可能であるが、人事評価や業務適性の程度に応じて、一定数は人事異動に反映させるよう配慮することが必要となる。

また、専門分野を志向する職員の能力を最大限に活用し、モチベーションの維持及び向上を図るため、複線型の人事管理についての検討が必要となると考えられる。

本市の現状では、管理職員への昇任を前提とした画一的な人事管理制度が長期間に渡って継続運用されている。しかしながら、社会情勢の変化や行政需要の複雑化・多様化への柔軟な対応が求められる状況下において、特定の分野に関して高度かつ専門的な知識・経験を備えた職員を育成していく必要性が今後ますます高まっていくことが想定される。そのような背景を踏まえて、従来どおり幅広い行政分野で能力を発揮できる職員の育成を継続する一方で、個々のキャリアデザインも考慮しながら特定分野に精通した職員の育成を進めることは、市民にとって価値の高いサービスの提供と行政運営の安定を実現につながると考えられる。ただし、専門性が必要な分野や職域の見極め、昇任及び配置管理のあり方、給与制度の見直し等、留意すべき点は多い。

3 今後の展望

まずは、今回考案したアクションプランを来年度から効果的に運用できるよう、必要な調整を引き続き実施したい。職員の意識改革や組織全体の変革は一朝一夕に実現できるものではないので、本プランを継続的に運用していくことにより、職員個人の意欲と組織のパフォーマンスを共に向上させることができる環境を徐々に整えていきたいと考えている。

そのためには、部会に参加する機会を与えられた私たち自身がポジティブな姿勢を崩さず、自ら主体的に取り組んでいくことが必要である。第1回研究会の際に、「部会に卒業はない」と言われたことを心に留め、来年度以降も「あるべき地域、組織、人材」の実現に向けて継続的に努力していきたいと考えている。

参加者所感

最後に、様々な面でサポートしてくださった職員課の皆様、研究会に快く送り出してくださった職場の皆様、インタビュー等に御協力いただいた職員の皆様、様々な気づきを与えてくださった部会の皆様に、厚木市第6期生一同、心より感謝申し上げます。



○ 青木 友里（政策部情報政策課）

1年前、人材育成や行政改革の担当部署ではない私に、なぜ部会への参加についてお声をかけていただいたのか分からず、戸惑ったことを覚えています。でも、自分の中で何かを変えるきっかけになるかもしれない、せっかくいただいた機会を大切にしたいと思い参加を決意しました。

日常業務から離れ、部会の活動を経験して、視野が広がったように感じています。それまでの私は、目の前の業務に追われて、地域や組織の未来について考えることは漠然と遠いもののように感じていました。しかし、部会で出される課題に取り組む中で、本市の総合計画や人材育成基本方針などを読み直し、改めて厚木市のことを知り、身近に感じることができました。また、幹事の皆様や他自治体の参加者との対話を通して、多角的な視点や考え方に触れることができ、新たな発見の連続でした。

それから、対話の大切さについても学びました。私は自分の意見を話すことが得意ではありませんが、以前よりも苦手意識が薄れたように感じます。それは、部会の活動を通して対話を繰り返し行い、相手の話をよく聴くことに重点を置くようになったからだと思います。

これからは、部会の活動を通して得た気づきや学びを心に留め、仕事や日常生活を価値前提の考え方で取り組めるよう一歩ずつ進んでいきたいと思っています。

○ 石川 直樹（総務部行政総務課）

昨年の4月10日に突然この部会への参加を持ち掛けられたときは非常に困惑しました。異動直後ということもあり、断れる雰囲気でもなかったのです承してしまいましたが、第1回の研究会が翌週に予定されていた状況だったため、強い不安感を覚えたことが思い出されます。

これまで自分の担当業務に関することにしか目を向けておらず、組織や地域全体を俯瞰して未来の姿を思い描くことなど全くなかった私にとって、この1年間の活動は新たな気づきの連続でした。研究会では他の参加自治体の職員と対話する機会が多く、地域も立場も業務もそれぞれ異なる方々との関わりを通じて、自分になかった考え方を学べたことは大きな収穫であったと思っています。

正解が一つではない課題にひたすら向き合い続けなければならなかったため、時には戸惑うこともありましたが、自分が無意識の内に抱いている先入観や固定観念を取り除

き、多様な考え方を受け入れ、相手の真意を確認しながら共通理解を探っていくプロセスの重要性を学ぶことができました。

この共同論文の提出をもって、今年度の部会での活動は一つの区切りとなりますが、ここで得た気づきや学びを組織に還元していけるよう、これからも努力していきたいと思えます。

○ 片倉 剛史（学校教育部学務課）

部会に参加してみて、幹事団をはじめ他自治体の職員と対話をしていく中で様々なことに気づかされた一年でした。普段の業務の中では、人材、組織について考えることは皆無だった私が人材マネジメントの重要性を認識することができた貴重な機会でした。その中でも私が特に印象に残っていることは2点あります。

1点目に「価値前提」という考え方です。価値前提とは、目指すべきものがあり、それに向かって取り組んでいくということですが、私自身普段の業務では結果ありきで業務方法を選択する場面が多く「事実前提」で業務を行っていました。しかし、私たちはより良い組織になるためには、何のためにその業務をしているのかを考え、またどういうありたい姿になりたいのかを探りそれに向かって業務一つ一つの取組みを考えていくべきであります。そのため、この考え方を大切に日々意識しながら、業務に励んでいこうと感じました。

2点目に「微力だけど無力ではない」です。鬼丸氏の講演の中での言葉になりますが、私自身も何かやろうとするにも自分だけがやっても意味がないと途中でやめてしまうことや最初からどうせ無理だろうと考え挑戦すらしめないということが多々ありましたが、今回の部会で少しの力でも無意味ではないということに気づかされたので、自分のできる範囲のことを考えて動いていきます。

部会ではうへの2点のほかにも様々なことに気づかされ、勉強をさせていただきました。この学んだことを他の職員に広めていき、組織全体であるべき姿を共有しそこに向かっていければと思います。

令和元年度 早稲田大学マニフェスト研究所
人材マネジメント部会 共同論文 神奈川県厚木市