



KAMAKURA CITY



鎌倉市

# 鎌倉市の人財マネジメントについて

ポスト・コロナ期の地方公務員のあり方に関する研究会

第4回研究会

令和4年(2022年)1月19日

鎌倉市長 松尾 崇





# 鎌倉市の人財マネジメント

I 人財の確保

II 人事管理

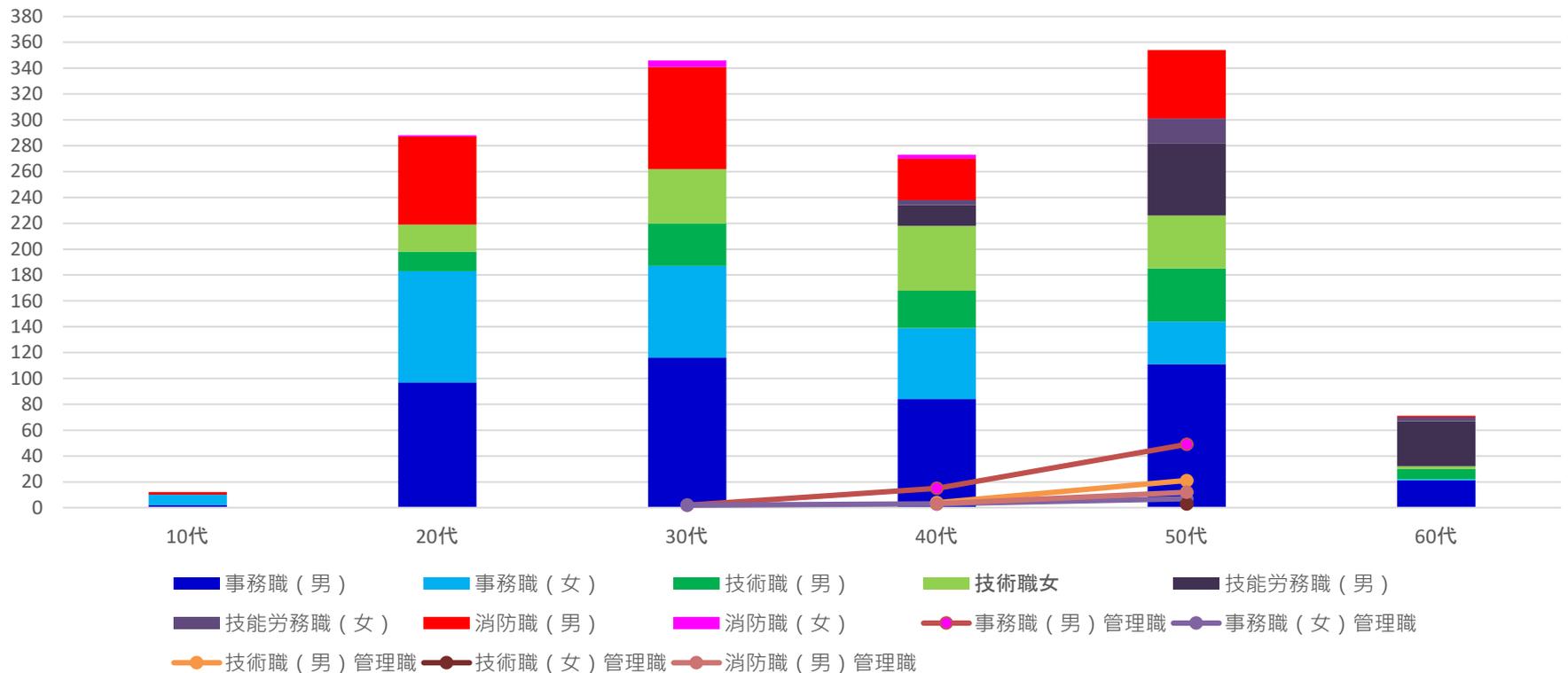
III 能力開発

IV 職場づくり



# 鎌倉市の職員の現状

年齢別職員数内訳(R3.4.1時点)





# I 人財の確保

## 1. 職員採用(1)

### ➤ 採用試験の現状(1) (事務職員・春試験)

採用プロモーションの本格実施

	H27	H28	H29	H30	H31(R1)	R2	R3
募集人数	30	若干名	15	35	45	30	15
応募者数	400	262	169	270	360	918	781
合格者数	32	20	15	17	26	31	25
採用者数	30	15	15	14	23	25	20

(人)

1次試験(筆記試験)のオンライン化



# I 人財の確保

## 1. 職員採用(2)

### ➤ オンライン化

→H31までは鎌倉市内の会場で集合形式で実施

⇒オンライン化の導入により、地方(遠方)からの受験が容易になった

=多様な応募者を確保できた

→R3は近隣自治体と同日で実施したが、応募者数の大幅な減には至っていない



# I 人財の確保

## 1. 職員採用(3)

### ➤ 受験資格の緩和

H27 申込は直接受け付け

H28 年齢要件の絞り込み(30歳→27歳)

H29 **集団面接の廃止・申込を郵送**

H30 社会人経験者枠の創設

H31 **社会人経験者枠の年齢要件緩和(32歳→34歳)**

R2 **WEB試験(オンライン)導入**

R3 **学歴要件撤廃**



# I 人財の確保

## 1. 職員採用(4)

### ➤ 採用プロモーションの本格実施(1)

- 鎌倉市職員採用情報公式Twitterでの発信
- 各大学説明会・就職支援企業によるイベントへの積極的参加
- 鎌倉市役所職場見学ツアーの実施
- 若手職員を「かまくらナビゲーター」に位置づけ





# I 人財の確保

## 1. 職員採用(5)

### ➤ 採用プロモーションの本格実施(2)

- 職員採用案内(パンフレット)の作成
- 採用プロモーション動画の作成

⇒R3入庁者へのアンケートの結果、25人中8人が、  
動画やパンフレットを閲覧したこと  
で、新たに鎌倉市への採用活動  
を行うことにつながった。





# I 人財の確保

## 1. 職員採用(6)

### ➤ 採用試験の状況(2) (技術職員・土木職・春試験)

(人)

	H27	H28	H29	H30	H31(R1)	R2	R3
募集人数	10	若干名	10	15	15	15	10
応募者数	10	13	9	6	15	41	39
合格者数	1	1	4	2	5	4	4
採用者数	1	1	3	0	5	4	3



# I 人財の確保

## 1. 職員採用(7)

### ➤ 採用試験の状況(3) (技術職員・建築職・春試験)

(人)

	H27	H28	H29	H30	H31(R1)	R2	R3
募集人数	若干名	若干名	若干名	-	10	5	10
応募者数	11	12	2	-	5	19	28
合格者数	3	2	0	-	2	0	3
採用者数	3	1	0	-	1	0	0



# I 人財の確保

## 1. 職員採用(8)

### ➤ 採用試験の状況(4)

(技術職員・電気&機械&化学・春試験)

(人)

	H27	H28	H29	H30	H31(R1)	R2	R3
募集人数	-	-	若干名	-	若干名	若干名	5
応募者数	-	-	4	-	1	1	42
合格者数	-	-	0	-	0	1	3
採用者数	-	-	0	-	0	0	2



# I 人財の確保

## 1. 職員採用(9)

### ➤ 採用試験の状況(5) (技術職員・学芸員・春試験)

(人)

	H27	H28	H29	H30	H31(R1)	R2	R3
募集人数	若干名	-	-	若干名	若干名	-	-
応募者数	6	-	-	2	10	-	-
合格者数	1	-	-	1	3	-	-
採用者数	0	-	-	0	3	-	-



# I 人財の確保

## 1. 職員採用(10)

### ✓ 課題

- ・技術職員(特に他自治体でも募集している職種)については、必要な合格者数が確保できない。(合格者数が確保できるだけの応募がない。)

⇒市役所が必要としている知識を学ぶ学科以外(都市デザイン等)を修了している応募者が多い。

自治体間競争につながっている。

- ・事務職員・技術職員ともに、合格後の辞退が多い。



# I 人財の確保

## 1. 職員採用(11)

### ➤ 課題解決に向けて(1)

- 現役技術職員が出身大学へ訪問
- 職員採用案内(パンフレット)、採用プロモーション動画の中で技術職員の紹介
- インターンシップにおいて、技術職員特別枠設置

→ 日本大学

関東学院大学

→ 関東学院大学は土木職長期インターンシップを実施

→ R2土木職員の採用につながる



# I 人財の確保

## 1. 職員採用(12)

### ➤ 課題解決に向けて(2)

#### (1) 採用者説明会の実施

- 鎌倉市の事業説明
- 現役職員との懇談

#### (2) 採用前面談の実施

- 採用予定者の特性の把握

⇒合格後の辞退率の減少

新採用職員と配置職場とのアンマッチの抑止



# I 人財の確保

## 2. 多様な人財の活用(社会人採用)

	H29	H30	H31(R1)	R2	R3
採用者数	30	30	42	50	39
社会人経験者数	6	9	24	22	14

⇒ 転職が当たり前の時代の到来

→ 社会人経験者の中でも、特にここ数年は、自治体間の転職者も増えている。



# I 人財の確保

## 3. 多様な人財の活用(外部人財)(1)

### ➤ 専門的知見を有する職員の任期付採用(1)

		H27	H28	H29	H30	H31	R2	R3	R4	R5
特定	弁護士資格			→						
	弁護士資格					→				
	弁護士資格						→			
一般	任期付職員			→						
	危機管理					→				
	危機管理						→			
	文化推進				→					
	政策研究・調査			→						
	地域共生				→					
	オーバーツーリズム						→			
	雇用促進						→			
	行政DX						→			
	大河ドラマ						→			



# I 人財の確保

## 3. 多様な人財の活用(外部人財)(2)

### ➤ 専門的知見を有する職員の任期付採用(2)

- 行政DX・大河ドラマの任期付職員採用にあたって、  
エン・ジャパン株式会社と連携

募集期間:R2.12/7~R3.1/3

⇒大河ドラマ…175人応募

行政DX…39人応募

鎌倉市が「DX担当」「大河ドラマ担当」職を公募へ。

求めるのは、「共創」を実践していく次世代人材。





# I 人財の確保

## 3. 多様な人財の活用(外部人財)(3)

### ➤ 専門的知見を有する職員の任期付採用(3)

#### ✓ 課題

- 採用予定者の前職との調整
- プロ人財の相応年収に対し、公務員への転職に伴う年収ダウン(前歴換算)
  - 直近
    - 大河ドラマ…当初予定はR3.4採用
      - 辞退⇒再募集でR3.7採用
    - 行政DX…R3.7追加募集
      - 応募者少数で採用に至らず



# I 人財の確保

## 3. 多様な人財の活用(外部人財)(4)

### ➤ 国との人事交流

- 文部科学省→教育長
- 国土交通省→まちづくり計画部次長(交通政策)
- 厚生労働省→共生共創部次長(共生社会)
- 総務省→行政経営課担当課長(働き方改革等) etc





# I 人財の確保

## 3. 多様な人財の活用(外部人財)(5)

### ➤ 民間企業等に勤務する従業員の研修員としての受入れ(1)

- ・ソフトバンク株式会社

⇒コロナ対策オンライン生活・学習支援

LINEWorks・Web会議 高セキュリティ利用環境整備

オンライン子育て相談

パブリッククラウドの利活用 etc

- ・株式会社電算

⇒オンライン子育て相談支援

パブリッククラウドの利活用支援 etc



# I 人財の確保

## 3. 多様な人財の活用(外部人財)(6)

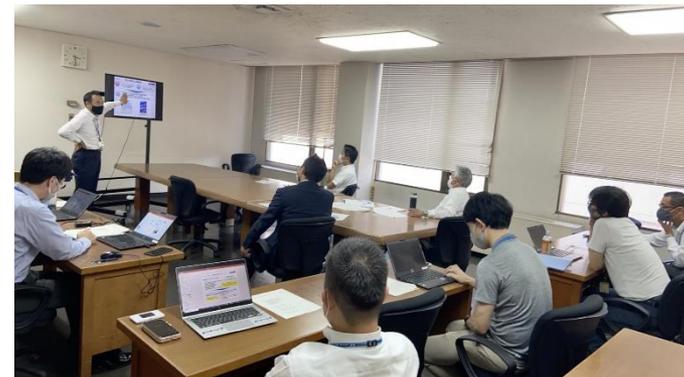
### ➤ 民間企業等に勤務する従業員の研修員としての受入れ(2)

・トラストバンク株式会社

⇒ガバメントクラウドファンディング  
被災地支援に向けたふるさと寄付  
金(納税)代理納付開始  
コロナ禍の飲食店支援に向けた市  
内テイクアウト情報マップ作製 etc

・株式会社エクサウィザーズ

⇒元気アップ教室での歩容解析実証の実施  
スマートシティ・スーパーシティ合同勉強会参加 etc





# I 人財の確保

## 4. 多様な人財の活用(職員派遣)

### ➤ 国・県・行政法人・学校機関等への職員の派遣

・R3.4.1時点で**延べ96人**を派遣⇔41人を受け入れ

### ➤ 被災地等への職員の派遣

・東日本大震災…宮城県山元町  
石巻市 etc

・R1.8大雨災害…佐賀県多久市

・R1台風19号…栃木県足利市 etc

⇒R3.4.1時点で**延べ17人**を派遣





# I 人財の確保

## 5. 若手職員の離職

・鎌倉市の3年以内(直近)の離職率は**約1.7%**

⇔「新規学卒就職者の離職状況(厚生労働省)」によれば、平成26～28年度における**民間企業**の3年以内の離職率は**高卒者40.8%、大卒者が32.2%**。

・ここ12年以内に採用した職員の在職期間と人数

(人)

0年	1年	2年	3年	4年	5年	6年	7年	8年
9	9	5	11	6	8	8	6	8



## Ⅱ 人事管理

### 1. 人財登用(1)

#### ➤ 女性登用の現状

(人)

	H28	H29	H30	H31(R1)	R2	R3
管理職人数	117	118	119	122	118	106
うち女性	8	10	12	18	17	15
割合	6.8%	8.5%	10.1%	14.8%	14.4%	14.2%

※R3.4.1時点の一般職職員女性職員割合:42.4%

特定事業主行動計画の目標→R2末10%⇒達成!

**R6末20%**



## Ⅱ 人事管理

### 1. 人財登用(2)

#### ➤ 女性登用の促進に向けて

- H28.11.4 市長・副市長・教育長・部長級の「イクボス宣言」
- 若手職員時代にキャリアデザイン研修
- 係長候補時代に女性職員向け活躍研修
- 管理職向け仕事・子育て両立支援研修





## Ⅱ 人事管理

### 2. ワークライフバランスの推進(1)

#### ➤ 男性職員の育児休業取得率

(%)				
H28	H29	H30	H31(R1)	R2
2.9	5.3	5.6	18.9	33.3

※特定事業主行動計画の目標→R2末15%以上＝達成！

**R6末30%以上**

←H29に男性職員向けに育児休業リーフレット作成  
若手男性職員が積極的に取得する風土

#### ✓ **課題**

- ・育児休業取得に左右されない安定した職場体制の確保



## Ⅱ 人事管理

### 2. ワークライフバランスの推進(2)

#### ➤ 年次休暇の職員1人当たりの取得日数割合

	H28	H29	H30	H31(R1)	R2
取得率(%)	52.5	54.0	56.5	62.5	68.0
平均取得日数 (日/年)	10.5	10.8	11.3	12.5	13.6

※特定事業主行動計画の目標→R2末取得率75%(15日/年)

**R6末取得率75%(15日/年)**



## Ⅱ 人事管理

### 2. ワークライフバランスの推進(3)

#### ➤ 職員1人あたり超過勤務時間数

(時間)

H28	H29	H30	H31(R1)	R2
162	161	161	179	117

※R2はコロナ禍による年度当初の業務縮小により超過勤務が減少

#### ✓ 課題

- ・平常時でも決して少なくない
- ・特に災害や選挙等に左右される  
→災害時であっても安定する体制の確保



## Ⅱ 人事管理

### 2. ワークライフバランスの推進(4)

➤ 毎週水曜日はノー残業デー

➤ テレワーク・時差勤務の推進

・コロナ禍前の状況(R1.4・5の実施状況【管理職】)

在宅勤務 30%以上

モバイルワーク 40%以上

→新型コロナウイルス感染症拡大により、更に拡大中  
20%以上の職員にモバイル端末を貸与



## Ⅱ 人事管理

### 3. 障害者雇用(1)

#### ➤ 障害者雇用率

(%)

	H28	H29	H30	H31(R1)	R2	R3
法定雇用率	2.3	2.3	2.5	2.5	2.5	2.6
鎌倉市の雇用率	2.34	2.39	2.64	2.55	2.56	2.93



## Ⅱ 人事管理

### 3. 障害者雇用(2)

#### ➤ 障害者枠採用・春試験

(人)

	H27	H28	H29	H30	H31(R1)	R2	R3
募集人数	若干名	若干名	若干名	若干名	若干名	若干名	若干名
応募者数	8	8	2	4	6	7	11
合格者数	1	0	0	0	1	1	1
採用者数	1	0	0	0	1	1	1



## Ⅱ 人事管理

### 3. 障害者雇用(3)

#### ➤ ワークステーションかまぐらの設置(1)

⇒障害者雇用2,000人を目指す第一歩として、H30.4に鎌倉市役所本庁舎内に開設。

→一般就労に向けて、仕事のスキルや社会性を身につけるスキルアップをするための支援を行うもの





## Ⅱ 人事管理

### 3. 障害者雇用(4)

#### ➤ ワークステーションかまぐらの設置(2)

##### → 障害者スタッフ8人

障害者スタッフを支援する支援員3人(作業療法士、社会福祉士、精神保健福祉士の有資格者)、市職員1人

⇒実績例)

ワークステーション満了者が  
一般事務補助に移行





## Ⅱ 人事管理

### 3. 障害者雇用(5)

#### ➤ ワークステーションかまぐらの取組(3)

ワークステーション作業実績 (H30～R2各年度上位5位)									(件)
	紙折り	印刷	押印	仕分け	シール(切手)貼り	データ入力	並び替え	封入・風乾	丁合
H30	86	74	66	60	59				
R1	88		86	126		82	81		
R2	86		99				63	74	59

#### ➤ ワークステーションかまぐらの作業に対する評価(R2.7)

→非常に良い(65%)、良い(33%)で9割を超える評価



## Ⅲ 能力開発

### 1. 職員の能力を開発する研修(1)

#### ➤ 集合研修

- 意識改革集中研修  
キャリアデザイン研修、仕事・子育て両立支援研修 etc
- 階層別研修  
新採用職員研修、若手職員向け  
幹部職員講話 etc
- 行政課題等研修  
市民協働研修、SDGs研修、行政DX研修 etc



## Ⅲ 能力開発

### 1. 職員の能力を開発する研修(2)

#### ➤ 派遣研修

- 研修センター、市町村アカデミー、国土交通大学校、早稲田大学人材マネジメント部会、国内視察研修等

#### ➤ 自主研修

- 通信教育研修、自己開発研修、自主グループ研修、資格取得奨励金





## Ⅲ 能力開発

### 2. 若手職員の定着

・「Ⅰ 人財の確保」「5. 鎌倉市職員の離職」のとおり、民間企業と比較し、低い率ではあるが、若手職員が離職している現状はある。

- 新採用職員研修の強化
- 新採用職員メンター制度の活用
- 定期的な入庁後面談の実施



## IV 職場づくり

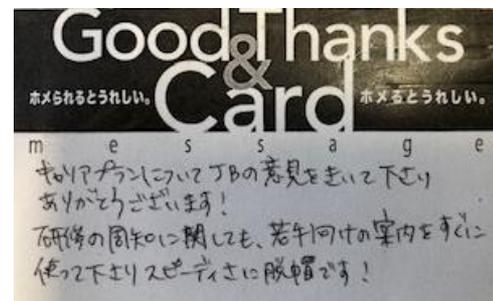
### 1. コンプライアンス推進の取組(1)

- コンプライアンス推進委員会の設置
- コンプライアンス推進参与の委嘱
- ジュニアボードの設置

…組織経営層と異なる視点で組織風土に関する議論を行い、組織で働く職員相互が信頼し合える組織風土の構築を促すための方策を打ち出す

→H29は17名、H30は14名

⇒Good & Thanks Cardの導入  
三行報告の導入





## IV 職場づくり

### 1. コンプライアンス推進の取組(2)

#### ✓ 課題

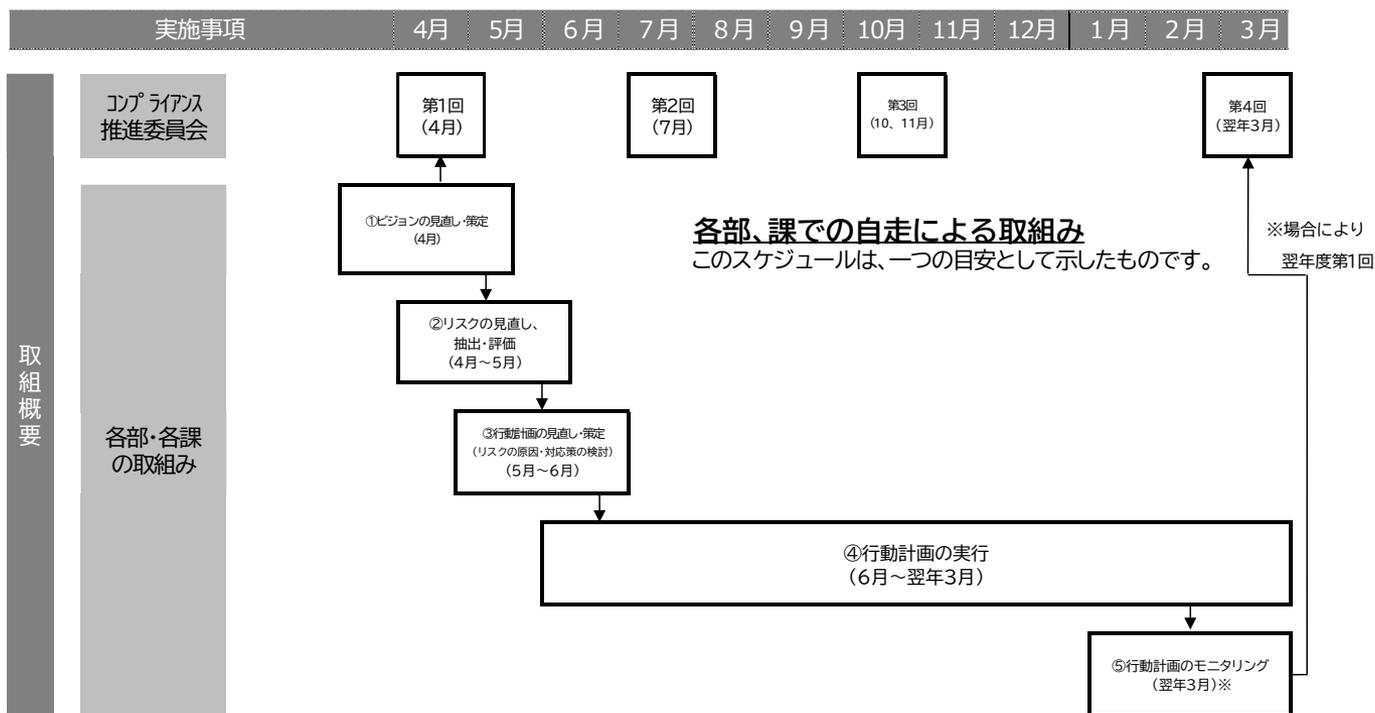
- Good & Thanks Card や 三行報告 が組織に浸透しない
- 市役所全体の“意識レベル”の問題
- そもそも鎌倉市役所は「人」でできている。  
その「人」とは、職員の“意識”である。
- ⇒ R3から「成人の成長ステージ(ハーバード大学ロバートキーガン)」に関する研修を実施
- 1on1ミーティングに繋げていく
- ⇒ 組織間・職員間の本当のコミュニケーションの実現！



# IV 職場づくり

## 1. コンプライアンス推進の取組(3)

### ➤ リスクマネジメントの取組(1)





## IV 職場づくり

### 1. コンプライアンス推進の取組(4)

#### ➤ リスクマネジメントの取組(2)

① (各部の) ビジョン  
の策定

② (各課の) リスクの  
抽出・評価

③ (各課の) 行動計画  
の策定

④ (各課の) 行動計画  
の実行

⑤ (各課の) 行動計画  
のモニタリング



# IV 職場づくり

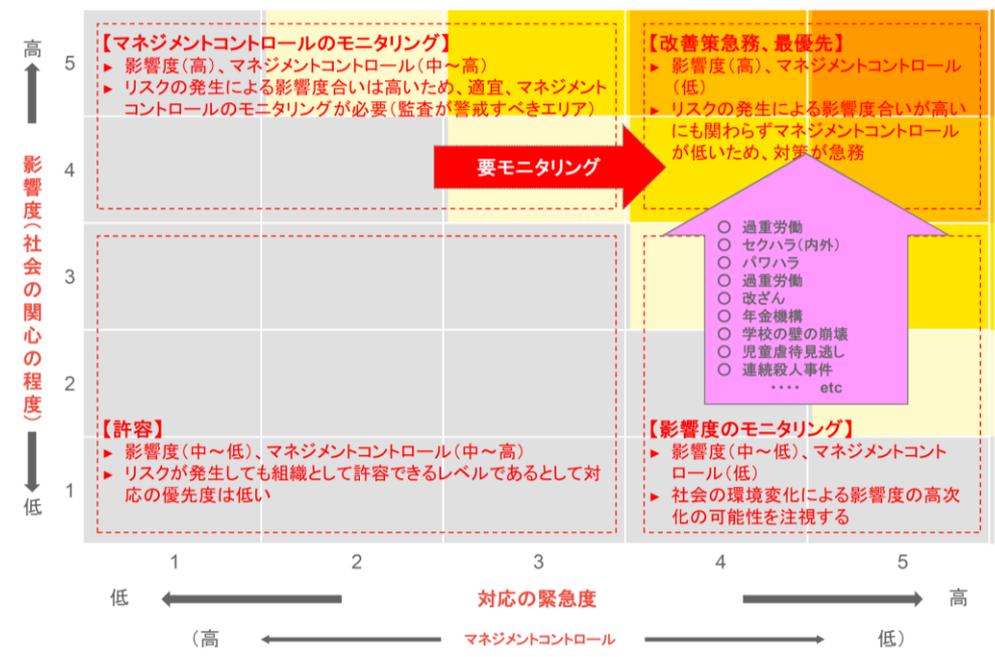
## 1. コンプライアンス推進の取組(5)

### ➤ リスクマネジメントの取組(3)

→ リスクの抽出

⇒ リスクマップの活用

▶ リスクマップの作成目的は、①リスクの可視化により、対話ができること、  
②限られたリソースの配分を適材適所に行うこと(選択と集中)。





# IV 職場づくり

## 1. コンプライアンス推進の取組(6)

### ➤ リスクマネジメントの取組(4)

⇒ 行動計画の策定・実行・モニタリング

No.	リスクの概要	リスクの具体的課題 (発 泉)	リスクの発生による影響 (不祥事、ミスが発生した場合の影響)	影響度	対応の緊急度 (マネジメントコントロール)	根本的原因	対応策	成果物 (KPI)	担当者	関係課	期限
1	秘匿情報の漏洩	離席時に机上の秘匿情報をそのままにしてしまう  不在時、帰宅時の秘匿情報の管理が不安	市に対する市民等からの信用失墜 損害賠償の発生 事業収束のため、その他の業務の停滞。	5	5	職員がコンプライアンス課の執務室へ入ってきて、机上の資料を見ることが多いという職員への情報。  職員が誰でもコンプライアンス課へ入ることが出来るという執務室の状況	離席時は書類を机上に残さない等の徹底  管理職によるチェック  執務室への入室制限(バリケードの設置)  秘匿情報取扱い時の入室制限の表示  書類やレコーダー等のキヤビネットや机など建設可能な場所での保管の徹底  秘匿情報保管場所の建設の徹底  休日登庁の職員・議員等の存在(信頼はしているが、何をやっているのかわからない人もいる)  キヤビネットによる障の保管及び管理の徹底	職員等は机とはパソコン以外ない  職員による錠前チェック(不在時は取戻)  バリケードの設置  看板の設置  保管場所の設定  職員による施錠確認及び鍵の保管  日々の確認  キヤビネットの購入・活用	全員	公的不動産活用課 (財産管理担当)	常時
									全員	行政経営課 (公的不動産活用課 (財産管理担当))	常時
									全員	公的不動産活用課 (財産管理担当)	常時



## IV 職場づくり

### 2. 職員のやる気を支援する組織の醸成

#### ➤ 鎌倉市職員等表彰

有益な研究、発明、改良、考案等又は発見をしたときや、事務事業を改善し、又は効率化の促進に貢献したとき、他の模範となる成果を挙げた職員を表彰する制度をH27から導入。

- これまでに  
31件 110名、8課等を表彰





## IV 職場づくり

### 3. 職員間のコミュニケーション面におけるより良い環境づくり

#### ➤ 積極的な職場内ミーティング

#### ➤ モーニングメッセージ

毎週月曜日(原則)に、市長・副市長・教育長や幹部職員・管理職の想いを全職員で共有する時間を確保。

#### ➤ 朝礼の実施





## IV 職場づくり

### 4. 職場づくりによって目指すところ

「メンバー全員がいきいきと日本一の行政パフォーマンスを発揮する『チーム“鎌倉市役所”』を作り上げる」

⇒職員にとっても、市役所で仕事をするのが、ワクワクする、朝起きるのが楽しみで仕方がない。努力の先に、大きな達成感があることを知っている。そのように感じながら働く職員ばかりの市役所づくりを進めている。

職員が組織に乗っかっている  
(依存している)



職員同士が手をつなぐ  
⇒互いに成長し合う＝組織





# まとめ

## 1. 人財の確保のポイント

- ・新採用職員の応募者数の確保
- ・合格後の辞退率の減少
- ・必要に応じた外部人財(任期付職員等)の活用

## 2. 人事管理のポイント

- ・人財登用(女性活躍)
- ・ワークライフバランスの推進

## 3. 能力開発のポイント

- ・職層に応じた必要な育成体制の構築
- ・新採用職員の定着

## 4. 職場づくりのポイント

- ・メンバー全員がいきいきと日本一の行政パフォーマンスを発揮する『チーム“鎌倉市役所”』を作り上げる