

# 小布施町人材マネジメント行動計画 (提言書)

平成 26 年 3 月 14 日  
西原周二 宮川伸幸 佐藤孝幸

## I 提言の背景

### 1 経緯

平成 25 年 4 月 18 日から平成 26 年 1 月 31 日まで、計 7 回 (14 日間) にわたり開催された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、「人材マネジメント部会」という。) への参加を通じて得た、行政の組織・人材マネジメントのあり方についての研究成果を、小布施町役場に還元し、そして組織が抱える課題の解決に貢献するために、「小布施町人材マネジメント行動計画」にまとめましたので、人材マネジメント部会参加者として本書のとおり提言いたします。

### 2 人材マネジメント部会

人材マネジメント部会の目標は、自治体としての「スピーディな政策立案から着実な価値の具現化に至る組織能力」を高め、「実りある真の地域主権」の実現を加速するための提言を広く社会に発信していくことです。そのための研究課題として、①組織能力を形成する職員個々人の思考と行動の能力の高め方。②各職員・職場の努力を全体の価値創造に統合する組織経営のあり方。③これらの深い理解に基づき、実践できる人材群の養成です。

そこで、人材マネジメント部会の参加者は、望ましい組織経営のやり方を、住民起点で立ち位置を変えて物事を捉えるための「価値前提」や、支配的な論理・思い込みを転換するための「ドミナントロジック」ということに視点を置き、他の自治体の参加者と徹底的に「ダイアログ」という会話の手法を用いて議論し、まとめ、発表、幹事団からの指摘・助言などを通じて、行政の組織・人材マネジメントを理解していきました。

夏期合宿では、それまでの学びや気づきを基に、所属自治体ごと提言に向けた組織・人材マネジメントに関する政策発表を行いました。小布施町の政策内容は、新たな取り組みを立案するのではなく、これまで効果的であった取り組みを評価し、課題を整理・解決して再度取り組みを行うというもので、一つ目は行政改革プロジェクト「やりがいのある職場環境づくり」、二つ目はスタッフ制です。この政策は、職員が新しいことにチャレンジできる仕組みづくりと、その成功体験の積み上げにより、職員一人ひとりのモチベーションを上げようとするものです。

しかし、この政策発表は期待に反して、講師である幹事団から「違わないか?」「今、何をしなければいけないのか?」「本気さが感じられない!」と言った指摘を受けました。それは、小布施町組織の課題の背景として考えていた「経営層の関係性や役割」に対する指摘であり、気づきながらもあえて踏み込まなかった問題でした。

このような指摘を踏まえて、提言の方向性を見直し、人材マネジメント部会の部会長との直接のダイアログや町長と部会長との面談を経て、小布施町人材マネジメント行動計画 (提言書) を作成しました。

### 3 提言の概要

#### (1) 現状の組織

平成16年度に組織のスリム化と旧課の横の連携を強化する目的で、課制・係制から部門制・グループ制（8課1室から3部門）への行政改革が行われました。

しかし実際は、縦割り構造に変化は少なく、人材の横断的活用は一部にとどまり、行政改革の効果を出すには至らず、また部門の長に配下のグループが多くなったことで権限が集中し、意志疎通や政策決定に時間を要するといった問題を新たに発生させてしまったと考えます。

この問題は、本来であれば表面化した時に何らかの手を打つべきところを打たずに、そして問題解決先送りの中で、町長は、スピード感とレスポンスを求め、新規の政策を部門の長を飛び越え、個人やグループに指示されるため、政策や事業は組織としての意思決定、企画・調整を行わないまま実行段階に移り、現場は人・モノ・金・情報の不足や法律問題、関係者への説明不足で、右往左往しながら現場合わせの自転車操業で仕事をしています。

このような問題は先に述べさせていただいたように、既に問題は表面化しており、職員から幾度となく問題意識が提起されたにもかかわらず、いまだ抜本的な解決の目途がたっていません。

#### (2) 提案事項

望ましい組織経営を実現するために、部門の長がミドルアップダウンできる組織構造と仕組みについての機構改革を次のとおり提案します。

部門の長は、①ミッション（使命）及びゴール（到達目標）の明確化。②そのための政策方針の取りまとめ。③政策領域に関連する他の部門の長との連携・協力。④政策領域を俯瞰した上で他の部門の長と協業で課題を解決する役割を担っていただくこと。グループリーダーには、実務レベルにおいて方針を展開する権限と責任を持たせること。そして、この組織運営を有機的に機能させるための企画調整を行う部署を新たに設置することです。

## II 行動計画

### 1 計画の目的

- (1) 本計画は機構改革を直接の目的としますが、本計画に基づく関連施策を実施することを通じて、「職員が互いに学びあいながら知恵を育てあうことができる組織」や、「個々の職員がやりがいをもって生き活きと仕事ができ職場環境」を目指すものです。
- (2) 人材マネジメント部会へ参加した職員は、そこで得たこと、学んだことを職場内で実践し、「組織・人材マネジメント」の仲間づくりを積極的に推進します。

特に町長、副町長、教育長、総括参事、推進幹と共に推進することは、象徴的な意

味にとどまらず、マネジメント効果の顕在化及びこれによる職員の意識の変化にも資するものであることから、重点的に取り組みます。

- (3) 本計画は、職員が職務課題の解決をしていくことを通じて生産性及び創造性の向上に資するとともに、業務の計画的な遂行、職場内での業務内容や分担の見直し、情報の共有化の促進等を通じて業務の効率化にもつながるものでもあり、このような観点からも積極的な取り組みを推進します。

## 2 計画期間等

### (1) 計画期間

本計画は、提言の日から平成 27 年 3 月 31 日までを計画期間とします。

## 3 計画の推進体制等

### (1) 計画の推進体制の整備

- ① (仮称) 小布施町人材マネジメント行動計画実施委員会(副町長、行政経営部門総括参事、人材マネジメント部会参加者により構成)は、本計画の円滑な実施に必要な取組を進めるとともに、本計画の実施状況の評価・改善を行います。
- ② 行政経営部門総務グループ及び行政改革グループに、本計画の総合的、継続的かつ効果的な推進を担当する者を置くとともに、各部門にも本計画を推進するための担当者(係長、主幹、主査級)を置き、全庁的な取り組みを行います。
- ③ 人材マネジメント部会参加者は、職員自ら組織・人材マネジメントの必要性を認識して、意識的にそのような組織風土が醸成されるような働きかけを日常的に行います。また、人材マネジメント部会やその他研修への参加を呼びかけると共に、これから人材マネジメント部会やその他研修へ参加する者がより一層参加しやすくなるよう、例えば、勉強会や懇談会を開催する等の取り組みを行います。
- ④ 人材マネジメント部会への参加者は、グループリーダー級又は係長、主幹、主査級(1名)及び女性職員1名を伴う、3名で参加することを基本とします。

### (2) 職員に対する情報提供等の実施

- ① 役場共通の掲示板の開設等により、本計画の内容及び取り組みについての周知・啓発や、「組織・人材マネジメント」についての職員の意識の高揚を図ります。
- ② 育児休業期間や出向中の職員等への適時適切な情報提供を行うための、仕組み作りを検討します。

## 4 具体的な取組み

- (1) H26.2 組織を良くするためについて職員と町長の面談の場を設定  
(今までの異動希望や勤務体制の要望に加えて実施)
- (2) H26.3 H25 人材マネジメント部会参加者による部会参加報告会の開催
- (3) H26.4 町長に組織のありたい姿と部門の長に対する人材マネジメント研修実施を提案
- (4) H26.4 理事者・部門の長を対象に研修会を実施
- (5) H26.5 組織体制の原案を提案・実施
- (6) H26.6 (仮称) 月例政策会議の実施(毎月実施)

続・行政改革プロジェクト「やりがいのある職場環境づくり」の実施

(7) 以降は、計画の進捗に合わせて新たな取り組みを実施

## 人材マネジメント部会に参加して

長野県 小布施町 佐藤 孝幸

### 1. 部会に参加する前の意識

ここ数年、職員の意識改革や行政改革に携わってきた経験から、マネジメントに関わる仕事には良いイメージが無く、正直この研修には参加したくないと思っていた。

組織や人材のマネジメントに携わるということは、首長の目線で、組織全体を俯瞰し、仕事を最適化していくこと求められ、そして自分自身が率先垂範し、意識と行動を変えていくことになる。しかし、それが大切だと分かってはいても、「なぜ自分がやらなければいけないのか」「管理職の仕事ではないのか」と思うことが多々あり、この仕事の意義を忘れてしまうことがある。また、仕事の過程や成果も分かり辛いため、他者から見て何もしていないように思われているのではないかと疑心暗鬼になり「自分には向かない仕事だ」、そもそも答えやゴールがない仕事なので「やりがいのない仕事だ」と考えていた。

### 2. 部会に参加した後の意識

第1回目の部会の際に、自分よりも若い方や女性の方、人事・組織と直接関係しない部署の方の参加が多かったことに、他の自治体ではこれが当たり前なのかと意識の高さを感じた。

ダイアログ（深い話し合い）の過程では、自治体の規模や職員の年齢、立場、部署は違えど、課題と感じていることの多くが共通しており、全国に共感しあえるマネ友（人材マネジメント仲間）が大勢いることを実感できる良い機会となった。

幹事の皆さんの講義でも、マネ友の大切さに触れることは多く、部会が進むにつれ、強く実感していった。懇親会も積極的に企画され、アフターでもマネ友のつながりは生まれ、広がりを見せた。

幹事の皆さんが参加者に最も伝えたかったことは、部会の活動を通じて、職員同士の深く強いつながりを形成していくことではないだろうか。今後、人材マネジメント部会での研究成果を実践の場に生かしつつ、マネ友の重要性を伝えていきたい。

### 3. おわりに

現在、小布施町の人材マネジメント部会メンバーは3人で、3年後には9人に増え、組織の約1割に達する。組織・人材マネジメントは、1人だけの力でやり遂げることは出来ないが、この部会に参加したことは確実に前へ一歩進んだといえる。この流れを継続し、そして理想の組織を目指していきたい。

この一年間、御指導いただいた北川所長、出馬部会長を初めとする幹事の皆さま、事務局の皆さま、部会に参加した自治体の皆さま、一緒に参加した先輩のお二人には、大変お世話になり、心より感謝を申し上げます。

## 人材マネジメント部会に参加して

長野県 小布施町 西原 周二

ちょうど1年前、まちづくり事業でご支援、交流をいただいていた早稲田大学マニフェスト研究所から「人材マネジメント部会」への参加のお誘いをいただき、小布施町として初めて参加することになりました。その場に同席した責任？を取る形で、私は、若手職員と一緒に参加することになりました。

第1回部会では、部会の目的を洗脳（笑）され、ダイアログを実践しました。正直な感想として、組織を変えるなんてことが私たちにできるのか、封建的で主従関係の強い公務員（特に小規模自治体）の組織では、若手職員から変化を起こすことは不可能な事ではと感じました。一方で、前例踏襲、現状維持、過剰防衛、それらからなるドミナントロジックを当たり前と思う現状については大きなショックも受けました。

ダイアログについても、自ら進んでファシリテーター役になり、発表をする順番を競いあって申し出る参加者がいるなど、今までの研修会では経験のない雰囲気戸惑い、その中に自分が存在していることが不思議に感じられました。

人材マネジメント部会シンポジウムも私にとって考えが転換する大きなきっかけとなりました。佐賀県の円城寺さんの実体験を聞き、組織を変えるための実践、動き続けることによる組織の変化を感じ、相馬市の伊藤さんの「1人の100歩より100人の1歩」や「魔法瓶の心＝決して冷めることはない」の考えや熱い気持ちに自分も変わらなければと思えた瞬間でした。

第5回となった最後の研究会では、ダイアログ（思いのキャッチボール）の重要性、楽しさ（野球のキャッチボールは、なぜ楽しいか。相手のボールを受け、相手が捕りやすいよう、相手を思いボールを投げる）を再度認識することができました。職場に戻り、業務を行う中でのダイアログの実践はまだですが、自分の主張だけでなく、相手の考えを聞けるよう常に意識していきたいと思えます。

幹事団の皆さんのお話は、いつも腹に落ちる内容で、私たちの行動を起こそうとする気持ちの原動力になりました。あらためて感謝申し上げます。

マネ友とは部会参加中は勿論、今後の仕事の中でも思いを共有したり、手助けをいただいたり、共に活動をしていきたいと思えます。これからもよろしくお願ひします。

小布施町が「ありたい姿」に近づくためには、まだまだ時間がかかるかもしれません。幹事団のお力をお借りし、トップダウンとして意識を変える必要があると感じます。その中でも、私たち「マネ友」認定者がボトムアップしていかなければならないこと「小布施町人材マネジメント計画書」に掲げた事項を、来季の人材マネジメント部会参加者とともに実行していきたいと考えています。

最後に、部会への参加は、とても楽しく、私にとって充実した（気づきのできるようになった）1年となりました。

## 人材マネジメント部会に参加して

長野県 小布施町 宮川 伸幸

小布施町の人材マネジメント部会への参加は本年が初年度であり、情報が少ない中、不安な気持ちで始まった1年間でありました。

部会に参加し、まず驚いたのが幹事団の皆さんの高い志であります。皆さんそれぞれに目標を持ち、その目標を言葉にしておられました。それは幹事団の皆さんがその目標に向かい、勉強や努力を絶え間なく行っているからこそ言える事だと思います。そんなすばらしい幹事団に1年間ご指導いただいたことは大変光栄であり、自分の甘い考えを変えることができた、貴重な時間となりました。

人材マネジメント部会に参加した者が行うべきことは、個々の能力を高めることと、人マネで培ったことを職場に持ち帰り実践し、賛同者を増やすことにより組織を改革することです。

個々の能力を高めるには、本を読むなど知識を高めることも必要ですが、「人の話しを腹に落として気づき、共感する」ことが一番重要ではないかと思いました。

共感することにより今まで考えもつかなかったことを自分の知識にすることができ、また、相手を理解し尊敬することにより、かけがえの無い仲間（人脈）になることができる。

最終日のテラ・ルネッサンスの鬼丸さんがいわれていた、「必要なときに必要な人物が現れる。」というのも、偶然ではなく鬼丸さんの人生の立ち回りにより必然のごとく人が集まるのだらうと思いました。

組織を改革する理由は「地方自治体が将来のあらゆる変化に対応し、生き残るため」であります。それに向けて、我々は今年、直接首長に組織が抱える問題点について提言を行う予定です。小さな町ですので改革への切り込みも初年度から大きなものになっていると思いますが、職員に向けてのメッセージとしても効果はあると思われます。

最後に、大勢のマネ友ができたこと、最高の幹事団の皆様にご指導いただいたことなど、大変有意義な研修となりました。ありがとうございました。

また、ともに参加した2人には大変お世話になりました。この場を借りて感謝申し上げます。