

2015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



[岡谷市のブランドマーク（諏訪湖と富士山）]

長野県岡谷市

企画政策部	企画課	岡本	典幸
総務部	総務課	今井	康貴
総務部	財政課	田村	賢二

目次

- 岡谷市
- 1. はじめに
- 2. 組織・人材の状況
- 3. 取り組んできた内容
 - ①課長・主幹ダイアログ、
 - ②管理監督者以外のダイアログ
 - ③組織再生のための3本の矢
 - ④組織体制の整備
 - ⑤岡谷市行政改革3か年集中プラン
- 4. 今後に向けての方針
- 5. 付記

○岡 谷 市

本市は、長野県のほぼ中央に位置し、北は松本市、東は下諏訪町、西は塩尻市、南は諏訪市・辰野町と接しています。諏訪湖の西岸に面し、西北には塩嶺王城県立公園、東には八ヶ岳連峰、遠くには富士山を望む、湖と四季を彩る山々に囲まれた風光明媚な都市で、諏訪湖唯一の排水口に臨み、ここより天竜川が発し遠く浜松市に達しています。

明治時代から昭和初期にかけて日本の近代化を支えた生糸の都「シルク岡谷」として世界にその名を馳せ、戦後はその産業基盤をもとに「東洋のスイス」と言われる精密工業都市として発展してきました。そして現在は、「ものづくりのまち」として、これまで培ってきた精密加工技術を最大限に活用し、「次世代を創造するものづくりのまち」の形成を目指して歩んでいます。

一方、少子高齢化や人口減少により、大型店舗の撤退など中心市街地が衰退し、まちの賑わいが失われつつあります。こうしたことから、シルクの歴史や文化、豊かな自然など地域資源を活かした魅力ある地域づくりを進めるとともに、岡谷ブランドとして積極的に情報発信に努めています。

特に、シルクの歴史や文化では平成27年に「岡谷蚕糸博物館(シルクファクトおかや)」をリニューアルオープンし動態展示を取り入れ、今でも操業している製糸工場「榊宮坂製糸所」の製造ラインがそのまま博物館に併設し、繭玉から生糸を生産する作業が見学できる博物館です。また、機械展示では世界遺産に登録された官営富岡製糸場にフランス人技師が導入した「フランス式繰糸機」を見る事もできます。これは、世界唯一現存する機械です。

その他には、8月13～14日に行われる岡谷太鼓まつり(300人の揃いうち)、中部地方日本一のつつじ名所である鶴峯公園、食では「うなぎ」が有名で、冬の土用の丑の日を「寒の土用の丑の日」として冬でもうなぎが食され消費量も全国トップクラスということもあり、多くの観光客が市内のうなぎ屋さんへ訪れていただいています。



長野県のほぼ中央に
位置する岡谷市



塩嶺御野立公園からの景色
八ヶ岳・諏訪湖・富士山



シルクファクトおかや

1 はじめに

本市は、今年度はじめ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参加いたしました。参加のきっかけは、長野県庁へ派遣していた本市の職員とすでにこの部会に参加していた他市の職員との交流により、ご紹介をいただき参加をすることになりました。

はじめての参加ということもあり、事前にこの部会が目指すものについて確認いたしました。正直なところ腹おちしない状態での参加となりました。

しかし、不安の中で参加した第1回目の部会で出馬部会長より

1. 研修会ではなく「研究会」である
2. 教えられる場ではない「自ら考え、見つけ出していく場」である
3. 知識は後で学べる「対話の中からの気づき」を体験して欲しい

と3つについての説明がありましたが、しばらくは、腹おちしない状態がつづいており、今1年通して振り返りますと、色々な気づきがあったことを改めて認識をしたとことであります。

2. 組織・人材の現状

平成17年の合併協議の不調を受け、積極的な行財政改革を進め、市税等の収入の確保に努め、人件費の抑制など歳出の削減に取り組むため、平成18年を初年度とする「岡谷市行財政改革プラン」を策定し、鋭意行財政改革に取り組んでまいりました。

しかしながら、人口減少や少子高齢化の進展をはじめ社会経済情勢が大きく変化していく中で、基金は平成17年度に56億円あったものが、平成26年度には26億円まで減少し厳しい財政状況にあります。

さらに、行革プランにより、人件費の削減を行った結果、平成17年度に500人いた正規職員も平成26年度には、427人と外的要因を除くと102人削減しております。

こうしたことから、職員一人当たりの事務量は増加し、日々の業務に追われ、事務事業の見直しや新たな事務事業へチャレンジする意欲が低下していると感じています。

また、事務の複雑化・多様化により、長期にわたり移動できない職員がおり、さらに昭和63年度に、職員の力を最大限発揮し、総合的に行政目的を達成する組織として、中間職を少なくし、責任と権限をより明確にするとともに、意思決定、命令報告の伝達等に当たって縦系列の短縮によりその迅速化を図るため、従来の係制、課長補佐制度を廃止し、課長の下に課事務の執行監督者、事務のスペシャリストとしての主幹を配置する組織の改編をいたしました。現在の行政を取り巻く環境の変化は、事務のスペシャリストである主幹に大きな負担がかかっているとともに、組織の硬直化を感じています。

こうした状況の中で、まちが活性化し、市民が笑顔で過ごせるまち。そんな、「みんなが元気に輝く たくましいまち おかや」をめざすために、組織の変化が必要であると考えました。

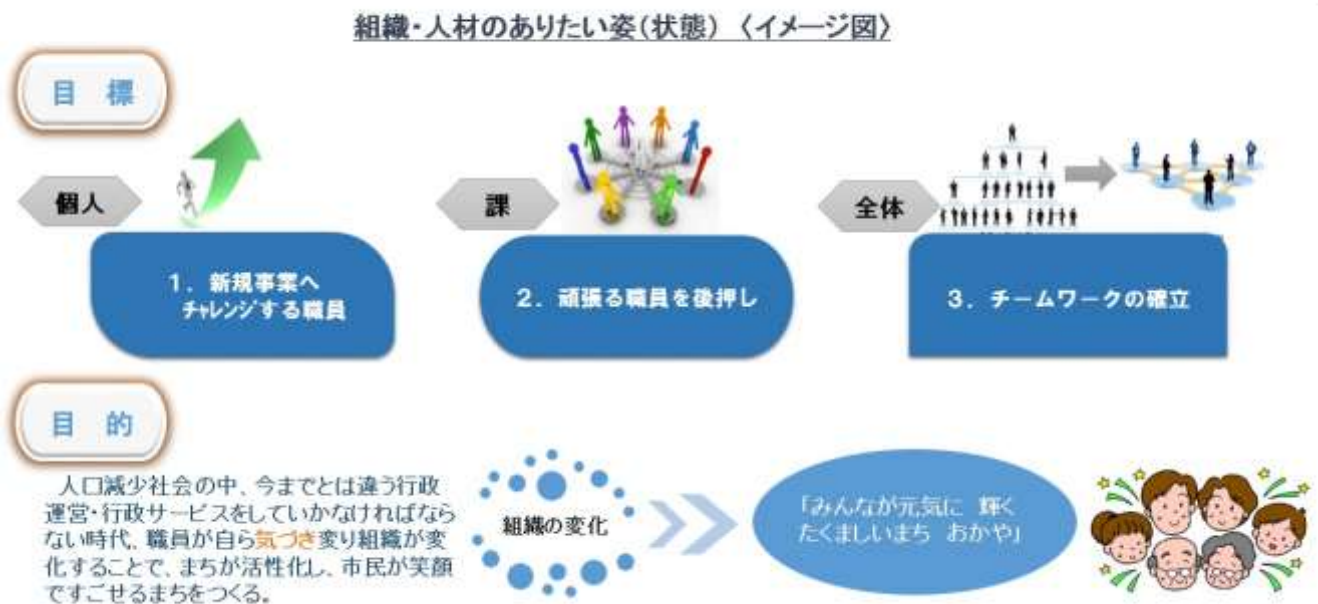
○組織・人材のありたい姿としては

- ①. 新規事業へチャレンジする職員
(前例踏襲ではなく、失敗を恐れず挑戦する意欲)
- ②. 頑張る職員を後押し
(組織全体で、がんばろうとする職員を応援する職場風土)
- ③. チームワークの確立
(拓かれた組織体制)

を掲げ、具体的な行動として何が出来るかを模索しました。しかしながら、すべてを同時で行うのは難しいため優先順位を決め、まずは「チームワークの確立（拓かれた組織体制）」について議論することとしました。

なお、この3つの計画を着実に実行し組織に落とし込むために、3ヵ年計画で施策を進めることとし、「頑張る職員を後押し（組織全体で、がんばろうとする職員を応援する職場風土）」と「チームワークの確立（拓かれた組織体制）」は、平成28年度に計画・実行することにしました。

1. ありたい姿を目指した着眼点



3. 取り組んだ内容

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参加した中で取り組んできた内容は、課長・主幹とのダイアログを行い組織に対する職員の思いがどうなのかを把握するとともに、若い職員においても研修の中に今回私たちが部会において行ったダイアログの手法を取入れるなどの取り組みを始めました。

① 課長・主幹ダイアログ

キーパソンダイアログでは、あえて退職が近い主幹、課長10名へ「組織体制に対するアンケート」を実施し、主幹制度体制、組織体制について解答していただきアンケートをベースに対話を行いました。退職が近い主幹、課長を対象としたのは、総務課長のダイアログを予定していたため、別の視点から組織を見ることも必要ではないかとの意見もあり質問項目は以下のとおりとしました。

1. 岡谷市の主幹制度で、よい面は何ですか。

[市民の立場から見てどうか。職員の立場から見てどうか。

仕事をする上で、仕事のしやすさなど]

2. 岡谷市の主幹制度で、悪い面は何ですか。

[市民の立場から見てどうか。職員の立場から見てどうか。

仕事をする上で、仕事のしやすさなど]

3. 岡谷市の組織体制(部長、課長、主幹)で、改善すべき事がありますか。

4. 岡谷市の人事異動についてどのように思いますか。

5. 岡谷市の人事評価についてどのように思いますか。

アンケートやダイアログでも、この主幹制度がこの時代に合わなくなっているのではないかとの意見も多く出され、総務課長とのダイアログでは、主幹制度の弊害についても話合いをしましたが、組織全体では若い人に元気がないとの意見があり、自分達の今の組織の現状を振り返ってみると確かに昔に比べ元気がないと感じるところでもありました。

組織体制では、研究部会の中でも話合いがされましたが庁内会議やその他会議でも他市町村は報告会のような会議となっているとの意見が多数でありましたが、本市においては意見や議論が活発にされており方針検討、命令伝達等一般事務の迅速化は図られています。

しかし、方針が決定されても増加する業務に対応するため主幹は事務執行に追われ、政策立案等に時間を割くことが困難な状況が見られることから、調整、協議、横連携などを行う中間職(補佐等)の配置を望む声も多くありました。

○主幹制度とは

主幹制度は、昭和63年度に職員の力を最大限発揮し、総合的に行政目的を達成する組織として、中間職を少なくし、責任と権限をより明確にするとともに、意思決定、命令報告の伝達等に当たって縦系列の短縮によりその迅速化を図るため、従来の係制、課長補佐制度を廃止し、課長の下に課事務の執行監督者、事務のスペシャリストとしての主幹を配置する組織の改編をしました。しかしながら、行政を取り巻く環境の変化により、現在では主幹に大きな負担がかかっている状況となっています。

② 管理監督者以外のダイアログ

25～30歳の職員で行われる階層別研修に、1泊2日の合宿研修を開催しており、この研修の中でダイアログを取り入れました。内容は、研究部会で自分達が実際に体験した内容でダイアログを実施し「役所はどうすれば変わるのか?」「やらされ感とは何か」「どうすればやりたい感に変わるのか」について対話をし、各グループで発表することで若い職員にも組織について考える機会としました。今後も継続的に実施をし、全職員が組織全体を考える風土づくりを進めていきたいと考えております。

参加した職員の意識の変化もあり、「仕事をするうえでの視点を全体で見るように意識するようになった。」「何のための仕事なのかを考えるようになった。」などの意見も始めていますので、職員の意識も変化するのではと感じているところです。



佐藤先生おすすめの、赤いテーブルクロスを引きダイアログ

この研修では、2つのグループに分かれダイアログをして発表をしました。出された意見としては、

- ・自分以外の仕事を知る（自分自身のアンテナを高くする。「人間アンテナ」）
- ・経営感覚を意識する（過剰なサービスの抑制。コスト意識。稼ぐ力）
- ・自身の能力開発（チャレンジ精神、自らが行動する）

意識を改革することが必要で「Whyの力」をつけようとの意見でまとまりました。「Whyの力」とは、何のためにこの事業をしているのかなど「なぜ?」と思うことを意識することにより仕事に対する意識が変わっていくのではないかということになりました。



③ 組織再生のための3本の矢

組織活性化のため、個人・課・全体の3つの事業を進めるうえで、岡谷市の長である主幹制度を平成28年度に向け見直していく計画があったため、「チームワークの確立」に向けアクションを起こすことにしました。

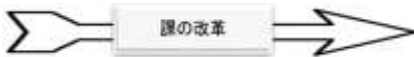
また、それぞれの計画に共通することとして、職員の「気づきによる変化」を大切に、3本の矢でこの的を射り組織再生を進めていくことにしました。



No.1 新規事業へチャレンジする職員 【優先度3】

事務改善を目的とした「職員提案事業」、「1担当1改革・改善運動」を現在行っていますが、提案する個人は固定化し、提案数も減少してきています。そこで、新規事業を含め、あらゆる面（予算などで、補助採択された事案、職場改善など）でチャレンジしている職員を各担当課長から、推薦してもらい表彰する制度を設立します。

◎期待される変化・効果としては、個人のモチベーションが向上する。

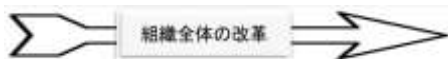


No.2 頑張る職員を後押し 【優先度2】

職場内での対話向上

職場内で職員が、全員集まり気軽に話す機会を創出します。

◎期待される変化・効果としては、個人のモチベーションが向上。チームワークの向上。



No.3 チームワークの確立 【優先度1】

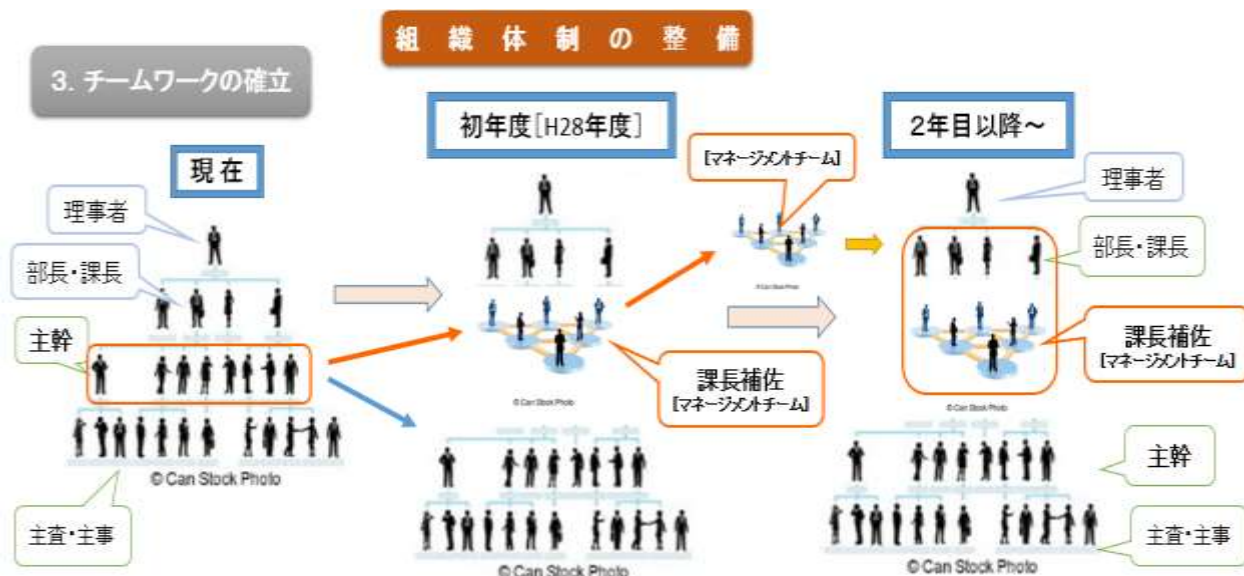
組織体制の整備として課長補佐制度の構築

全てのキーパーソンは、監督者、事務のスペシャリストである課長補佐となります。

◎期待される変化・効果としては、組織の見直しにより、単なる名称だけの課長補佐制度にならないよう、課長補佐をマネジメントチームとして課を横断した考えを持ち業務を進めることにより組織の活性化を図る。

④ 組織体制の整備

新しい組織の考えとして、今の課長職へマネジメントチームの役割を求めるのではなく、これから課長職になる課長補佐にその役割を担っていただくことで、将来的には課長補佐のマネジメントチームの経験が課長職で活かされることにより社会・住民ニーズに対応できる組織へ変化します。



⑤ 岡谷市行政改革3か年集中プランの策定

これまで本市においては、合併協議の不調により、自立の道を歩むこととなったことから、強固な行財政基盤を構築するため、「岡谷市行財政改革プラン」とこれに基づく「行財政改革プラン実施計画」により、行財政改革に取り組み、使用料の見直しや人件費の抑制など一定の成果をあげてきたところですが、今後も厳しい財政状況が続く見込みであることから、歳入確保と歳出削減に向けてさらに取り組むこととし岡谷市行政改革3か年集中プランが策定されました。

このプランでは、歳入確保への取組、歳出削減への不断の取組、公共施設等総合管理計画の推進、公営企業、外郭団体等の経営健全化などをより具体的にしましたが、これらを進めるのは人・職員・そして組織も重要であることから、「組織の活性化と人材育成の推進」を追加し、私たちの活動もその計画の中へ取り込むこととしました。

4. 今後に向けての方針

私たちの活動を盛り込んだ、岡谷市行政改革3か年集中プランが策定されたことにより、目的・目標・手段が明確になるとともに目標の期限があることから、一步踏み出すことが出来たと感じています。

岡谷市行財政改革3か年集中プラン【抜粋】

平成28年度（2016年度）～平成30年度（2018年度）

将来にわたり持続可能な行政運営の実現をめざし、引き続き行財政改革に取り組んでいく必要があることから、その具体的な取組内容を示す「岡谷市行財政改革3か年集中プラン」を策定します。そして、さらなる歳入の確保と歳出の削減を図るとともに、行政運営の最適化と限られた行政資源の有効活用により、効率的で効果的な行政運営のための行財政基盤の構築を図るべく、今後も継続的にさらなる行財政改革を推進していきます。

重点改革項目1 歳入確保への取組

重点改革項目2 歳出削減への不断の取組

重点改革項目3 公共施設等総合管理計画の推進

重点改革項目4 組織の活性化と人材育成の推進

重点改革項目5 公営企業、外郭団体等の経営健全化

重点改革項目4 組織の活性化と人材育成の推進

厳しい財政状況のもと、多様化する市民ニーズへの対応や人口減少、少子高齢化の進行等、これまでに経験をしたことがない社会情勢の変化に直面しています。従来と同じ考え方、同じ方法で、同様の行政サービスを維持し、継続していくことは困難な状況となっていることから、この変化に対応し持続・発展する地域社会を実現するためには、業務をより効率的、より効果的に遂行できる職員を育成し、一人ひとりの行動で組織力を高めていくことが重要となります。

また、住んで良かったと思えるまちづくりを進めていくため、市民一人ひとりの満足度の向上が図られるよう、常に市民の立場に立って、質の高い行政サービスを提供できるよう取り組みます。

【取組の体系】

組織の活性化と人材育成の推進

- (1) 効率的な組織運営の推進
- (2) 組織マネジメント強化の取組
- (3) 人材育成と職員の意識改革

【推進事項】

- (1) 効率的な組織運営の推進

社会情勢の変化に伴う新たな行政課題等に的確に対応しつつ、人口減少に対応した

適正な人員となるよう、簡素で効率的な組織体制の確立を目指すとともに、組織の機能強化を図るため、継続的に組織の見直しに取り組みます。

(2) 組織マネジメント強化の取組

組織の目標達成に向けて、組織を効率的・効果的に運営していくためには、管理職等のリーダーシップのもとで職員の能力を十分に発揮させながら、組織全体で仕事を進めていけるよう効果的にマネジメントすることが必要です。

管理監督者のリーダーシップの発揮や組織マネジメント能力、組織間における相互連携の強化や新たな業務に対する迅速で的確な対応など、状況の変化に的確に対応しながら、きめ細かく組織力強化への取組を推進します。

(3) 人材育成と職員の意識改革

多様化する市民ニーズに対応するための課題の発見や、的確に対応できる人材の育成を進め、職務能力の向上や意識改革に取り組むとともに、職員一人ひとりが人事評価制度を活用し、目的意識を持って職務を遂行し、組織の中で能力を最大限発揮できる環境づくりを推進します。

重点改革項目 4 組織の活性化と人材育成の推進（13項目）

推進項目	実施項目
(1) 効率的な組織運営の推進	継続 組織機構の適正化
	新規 新たな定員適正化計画の推進
	継続 給与水準の適正化
	継続 嘱託職員・臨時職員の活用と適正配置
(2) 組織マネジメント強化の取組	新規 組織内部のマネジメント機能の強化
	新規 組織の柔軟性の向上（マネージメントチームの有効活用）
	新規 職場風土改革の推進
(3) 人材育成と職員の意識改革	継続 岡谷市職員人材育成基本方針の推進
	新規 地方分権時代に即した人材の確保
	新規 人事評価制度の活用
	継続 職員研修の充実
	継続 職員提案制度の充実
	新規 ワーク・ライフ・バランスの推進

重点改革項目4 組織の活性化と人材育成の推進 推進項目2 組織マネジメント強化の取組

推進内容

組織の目標達成に向けて、組織を効率的・効果的に運営していくためには、管理職等のリーダーシップのもとで職員的能力を十分に発揮させながら、組織全体で仕事を進めていけるよう効果的にマネジメントすることが必要です。

管理監督者のリーダーシップの発揮や組織マネジメント能力、組織間における相互連携の強化や新たな業務に対する迅速で的確な対応など、状況の変化に的確に対応しながら、きめ細かく組織力強化への取組を推進します。

実施項目（3項目）

- ① 組織内部のマネジメント機能の強化
- ② 組織の柔軟性の向上（マネージメントチームの有効活用）
- ③ 職場風土改革の推進

番号	①	組織内部のマネジメント機能の強化			
所管課等		企画課、総務課、全庁			
実施概要		部長等の成果志向による組織マネジメントの徹底により、自らが経営・改革の当事者という意識のもと、課等の職員に浸透させ、マネジメント機能の強化を図ります。			
取組内容		27年度(現状)	28年度	29年度	30年度
・組織マネジメント強化の検討		—	検討	検討	実施

番号	②	組織の柔軟性の向上（マネージメントチームの有効活用）			
所管課等		総務課、全庁			
実施概要		組織マネジメントを強化するために、主幹級等の職員が中心となり組織の本質的なあり方や組織間における総合連携方法などを話し合い、迅速な意思決定や横の連携を強化するためのマネージメントチームをつくります。			
取組内容		27年度(現状)	28年度	29年度	30年度
・マネージメント検討チームの検討 ・組織マネジメント強化の検討		—	検討	実施	実施

番号	③	職場風土改革の推進			
所管課等		総務課、全庁			
実施概要		活性化された組織にするには、切磋琢磨しあう職場の風土と、お互いに気づかう人間関係が必要であるため、職員同士の対話に基づく職場風土の改革を推進します。			
取組内容		27年度(現状)	28年度	29年度	30年度
・職場風土改革の推進		—	検討	検討	実施

重点改革項目4 組織の活性化と人材育成の推進 推進項目3 人材育成と職員の意識改革

推進内容

多様化する市民ニーズに対応するための課題の発見や、的確に対応できる人材の育成を進め、職務能力の向上や意識改革に取り組むとともに、職員一人ひとりが人事評価制度を活用し、目的意識を持って職務を遂行し、組織の中で能力を最大限発揮できる環境づくりを推進します。

実施項目（6項目）

- ① 岡谷市職員人材育成基本方針の推進
- ② 地方分権時代に即した人材の確保
- ③ 人事評価制度の活用
- ④ 職員研修の充実
- ⑤ 職員提案制度の充実
- ⑥ ワーク・ライフ・バランスの推進

番号	①	岡谷市職員人材育成基本方針の推進			
所管課等		総務課、全庁			
実施概要		人材育成基本方針の見直しを行い、多様化する市民ニーズに適応するため、職員一人ひとりが目的意識を持って職務を遂行し、組織の中で能力を最大限発揮できる人材育成を推進します。			
取組内容		27年度(現状)	28年度	29年度	30年度
・人材育成基本方針に基づく育成事業等の実施、基本方針の改訂		—	検討	実施	実施

番号	②	地方分権時代に即した人材の確保			
所管課等		総務課			
実施概要		国及び他の自治体のほか民間企業の採用試験状況の把握に努め、採用試験の方法や周知方法について検討し、優秀な人材確保に努めます。			
取組内容		27年度(現状)	28年度	29年度	30年度
・他の自治体や民間企業の採用手法の調査、検討		—	実施	実施	実施

番号	③	人事評価制度の活用			
所管課等		総務課			
実施概要		人事評価制度は、職員自らが能力を向上させながら意欲を持って業務に取り組むための意識改革や、効果的に人材育成を推進することを大きな目標としていることから、この制度を更に活用し職員のやる気と働きがいを引き出し、より質の高い行政サービスを提供します。			
取組内容		27年度(現状)	28年度	29年度	30年度
・人事評価制度の内容見直し など		—	実施	実施	実施

番号	④	職員研修の充実			
所管課等	総務課、全庁				
実施概要	自信と誇りを持てる職員研修の充実を図るため、研修体系の見直しを行い、職員自ら自分に必要な知識を習得するための研修体系を構築します。				
	取組内容	27年度(現状)	28年度	29年度	30年度
	・研修エントリー制度の導入検討 ・内部講師の充実	—	検討	実施	実施

番号	⑤	職員提案制度の充実			
所管課等	総務課、全庁				
実施概要	職員の自由な発想や斬新なアイデアを広く求め、優秀な提案を政策立案に反映する仕組みづくりを検討し、事務事業の見直しの推進を図ります。				
	取組内容	27年度(現状)	28年度	29年度	30年度
	・職員提案制度の啓発 ・優秀な提案を政策立案への反映	—	検討	実施	実施

番号	⑥	ワーク・ライフ・バランスの推進			
所管課等	総務課、全庁				
実施概要	職業生活と家庭生活の調和を図るため、時間管理の意識を徹底するとともに、効率的な業務遂行を推進し、時間外勤務の縮減を図ります。				
	取組内容	27年度(現状)	28年度	29年度	30年度
	・ノー残業デーの推進 ・時間外勤務縮減のための意識啓発	推進	推進	推進	推進

5. 付記

企画政策部 企画課 岡本 典幸

役所生活で初めて体験させていただいた研修でした。前述のとおり、第1回目の研究部会に参加しても、頭の中の疑問符は一杯でした。今も疑問符は残っています。

私たち、公務員は常に「市民目線」ということを考え、日々業務を遂行すべきであります。いつの間にか「役所目線」になっていることに気づかされました。

今回、この研究部会に参加し、県内、さらには全国の自治体の方の意見を聞き、対話できたことは、今後の役所生活における大きな糧となったと思います。

しかしながら、「市民目線」での業務の遂行は、市民は十人十色、様々なニーズがあります。さらに首長は4年ごとに市民の付託を受けて市政を運営します。「市民目線」はどちらを選択すべきなのでしょう。この疑問符だけは未だに解消できません。

これから、職場の仲間と対話により答えを導き出して行きたいと思います。1年間ありがとうございました。

総務部 総務課 今井 康貴

人材マネジメント部会へ参加し、多くの学びと気づきを与えていただきました。長野県会場では、全国で一番参加自治体が多く他市町村の職員の皆さんと対話することができ、自分達の組織の現状と課題を知ることが出来ました。私自身が研修を担当しているので、この経験を活かし組織活性化に向け、職員の意識と職場風土の改革に向けての取り組みを進めていきたいと考えております。

北川顧問、出馬幹事を始めとする幹事団の皆さん、運営委員の皆さん、事務局の青木さん1年間ありがとうございました。

総務部 財政課 田村 賢二

昨年今頃、やらされ感で心が満たされているなか、4月の研究会に参加させていただき、あれから1年が経とうとしています。この1年間、多くの方々との「対話」を通じ、そして多くの「気づき」を得ることができました。私が「気づき」から感じた大切なことは、まさに「対話」です。「対話」から生まれる「気づき」、「共感」、そして「腹落ち」。実際に職場の担当内での「対話」を実施するなかで、同僚との関係が大きく変化したことを実感でき、今では連帯感、一体感をもって業務が遂行できていると思っています。

今後は、この「対話」がもたらす好影響を多くの職員に伝えながら、その果てにある組織、市民の「笑顔」につなげていきたいと考えています。

今回、こうした貴重な機会を与えていただきました理事者を始め、上司、職場の同僚に感謝し、2015人材マネジメント部会のまとめとしたいと思います。1年間ありがとうございました。