

## 行政経営は、一朝一夕にならず

三重県南部にある南伊勢町は人口1万3000人、役場の職員数も290人と小規模だ。それだけに職員一人ひとりが担当する業務は多岐にわたり、災害や町をあげての行事に際しては役場総出で対応する状況にある。一方、消滅自治体や南海トラフの危機が迫っており、解決しなければいけない経営課題が山積みしている。

そんな中、行政組織の改善改革を進めていくことは容易ではない。しかし、「町民起点のまちづくり」の理念のもと、総合計画に掲げたまちのめざす姿の実現に向けて、一つずつ仕組みをつくり、それをつなぎ合わせる実践をしていくことで、組織はよい方向へ機能させていくことができるものだ実感している。

年度初めは、町長が策定した経営方針のもとに、各課長が経営方針を策定してスタートする。この経営方針には、重要施策・事業だけでなく、業務を円滑に進めるプロセスの改善・改革や人材育成と組織の活性化についても方向性が示されている。各課職員は、これをもとに仕事を進め、年度末には経営方針の成果を改善発表会を通じ皆で共有している。

## 人事評価の導入に伴い人材育成と行政経営システムを結びつける

町では2011年度から経営方針を軸に行政経営システムを運営してきたが、人材育成基本方針は策定されていなかった。そのため職員それぞれが異なる職員像や役割認識を抱



き軌轢を生じさせる問題があった。そこで、オフサイトミーティングの手法を用い、課長、係長がめざすまちの姿や基本理念をもとに求められる職員像を描き、職位ごとに果たす役割と必要能力を検討する機会を設けた。併せて、地方公務員法の改正に伴い地方自治体においても人事

評価の実施が義務づけられたことから「人材育成基本方針」と併せ人事評価の導入も図ることになった。

その結果、課長の経営方針のもと部下を指導監督する係長が「係長組織運営目標」を設定し、部下を育成するとともに職場の改善を方向づける役割を担うことが明確になり、同

### 第13回

## 人材育成基本方針と人事評価で根付いた職員の役割認識

自治体改善マネジメント研究会(\*)  
小山将彦 三重県南伊勢町

時に取組みを実践するようになった。また、主査職員には庁内横断したサービス向上プロジェクト活動が、若手職員には改善発表会の実行委員会活動が、本人が役割を理解し納得できるものとなり、地に足が着いて回り始めるようになった。こうして人材育成の仕組みを総合

計画を推進する行政経営システムと結びつけて整備したことにより、町長から職員まで足並みが揃うシステム基盤として強化された。

## 人材育成基本方針で職員力と組織力を培う方向性を明示

「人材育成基本方針」では、「時代最適の役場」の経営体質をつくるためにここ数年取り組んでいる戦略オフサイトミーティングや行政経営システム運営会議、事業評価検証会議などの仕事のやり方についても、人と組織が育つ「行政経営システムの運営による組織学習」として整理した。

また、町民起点の町政を進めていくために、協働取組みを3段階に分け、地域活動を通じた課題発見から、町民主体の取組みのサポート、広域連携と新しい価値創造のためのコーディネートへと進展させていく「地域で育てる人と組織づくり」の道筋を明示することにした。

そのため、人材育成基本方針の策定は、人事評価制度の構築、運用と重ね合わせて2年がかりとなったが、総合計画の実行力を裏付けるものとして、方針が紙面だけに終わらず職員力と組織力の向上につながれると確信している。

\*自治体で長年改善運動を推進してきた熟き職員と行政経営デザイナー元吉由紀子が共同で2013年に設立。自治体における改善運動が行政経営の目的や状況に応じて効果的かつ効率的に進められるよう、実践事例情報を収集、分析、ナレッジ化して情報発信、実践活用することを目的として活動している。ホームページ、Facebook「自治体改善の輪」を運営。共著に「地方が元気になる 自治体経営を変える改善運動」(東洋経済新報社)。