

## 2-1 関係者の合意形成と人材育成

---

# 1. 本講義の学習目標

- プロジェクトを成功させるための関係者の合意形成について、戦略的な組織づくりを含めた進め方について理解する。
- 好循環に導く、組織内での取り組み方、内的外的阻害要因への対応を交えながら整理する。
- プロジェクト推進の担い手である職員の気付きを醸成する研修内容、タイミング等について理解する。
- 戦闘力のある組織（攻めの組織）に転換するためのプロジェクト推進体制について、実践で必要になる要件を理解する。

## 2. 本講義の構成

---

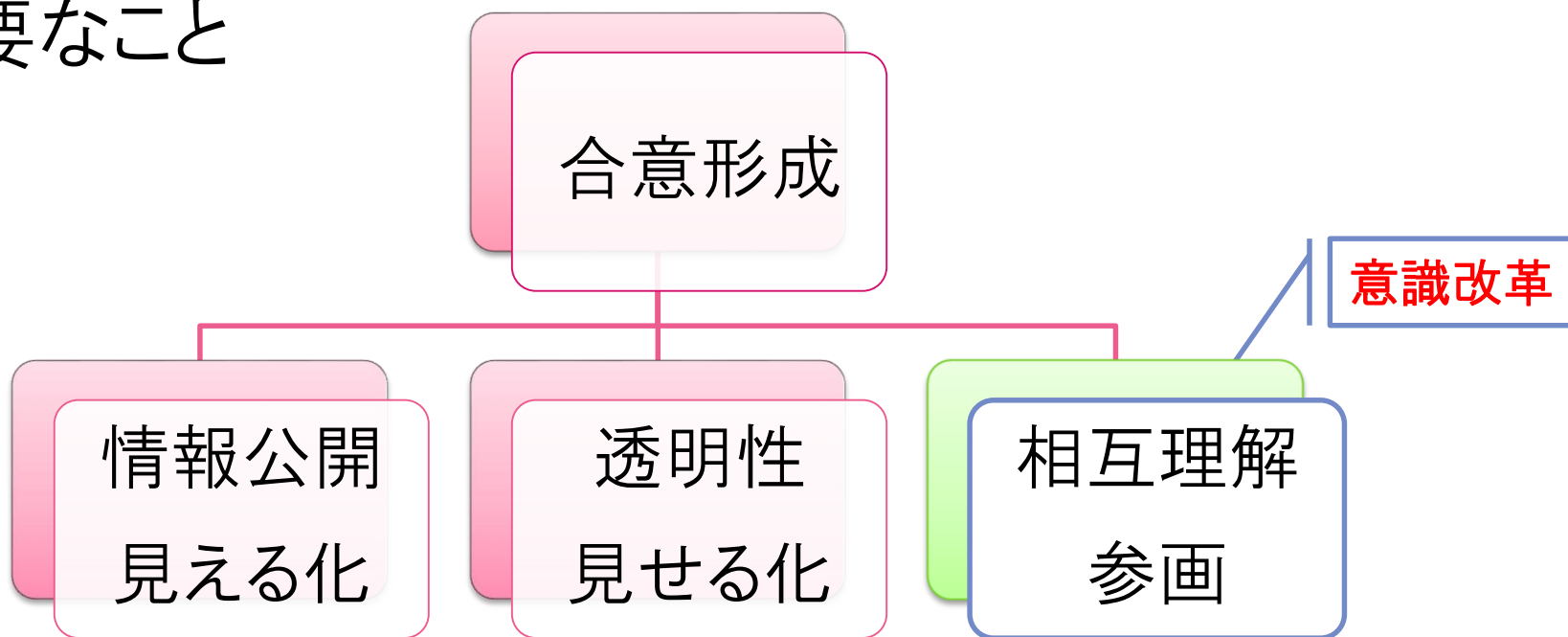
- 関係者の合意形成
- プロジェクト推進の壁
  - 内的阻害要因、組織機構、事務分掌の見直し
  - 突破のアプローチ
- 推進体制の確立
  - 効果的な組織づくり
  - 担い手の役割分担、牽引役
  - 意思決定
  - 戦略的なリーダーの配置、推進体制の形成
- 成功要因となる職員研修の進め方

### 3. 本講義の範囲



## 4. 関係者の合意形成 ～ポイント① 必要なこと～

- プロジェクトを成功させるために内外に向けて必要なこと



## 4. 関係者の合意形成 ～ポイント② 目標の共有～

### 行財政改革を支援する I C T

- ・ 業務の効率化と行政サービスの質の向上＜BPR＞
- ・ 経営資源（人・モノ・金・時間・情報）の有効活用＜再配分＞

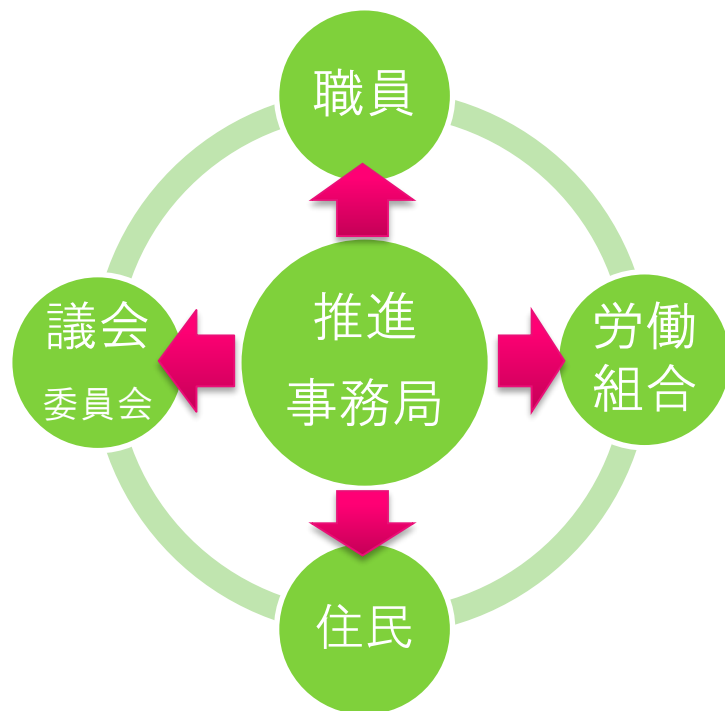
### 目的指向型行政運営への転換

- ・ 住民視点の行政サービス＜総合窓口＞＜ICT利活用＞
- ・ プロセス重視から成果重視への転換（指標化の壁）

### 職員一人ひとりがコスト意識をもつ

- ・ コストの見える化 ＜ICT利活用 行政経営マネジメント＞
- ・ 事務事業の洗い出しと統廃合、公共施設の老朽化対策＜〃＞

## 4. 関係者の合意形成 ～ポイント③ 関係者へのアプローチ～



職員：事業の必要性、及び成果・効果・実現方策を示し、想定しているプロセス、実現手段の豊富さを真摯にアピール

労働組合：合理化を目的とはしておらず、メリットがあることを理解してもらう

議会、常任委員会：

取り組みの背景等をグラフ化、数値化し必要性、コストメリット、費用対効果をシンプルかつ分かりやすく見せ応援者に視察も効果的

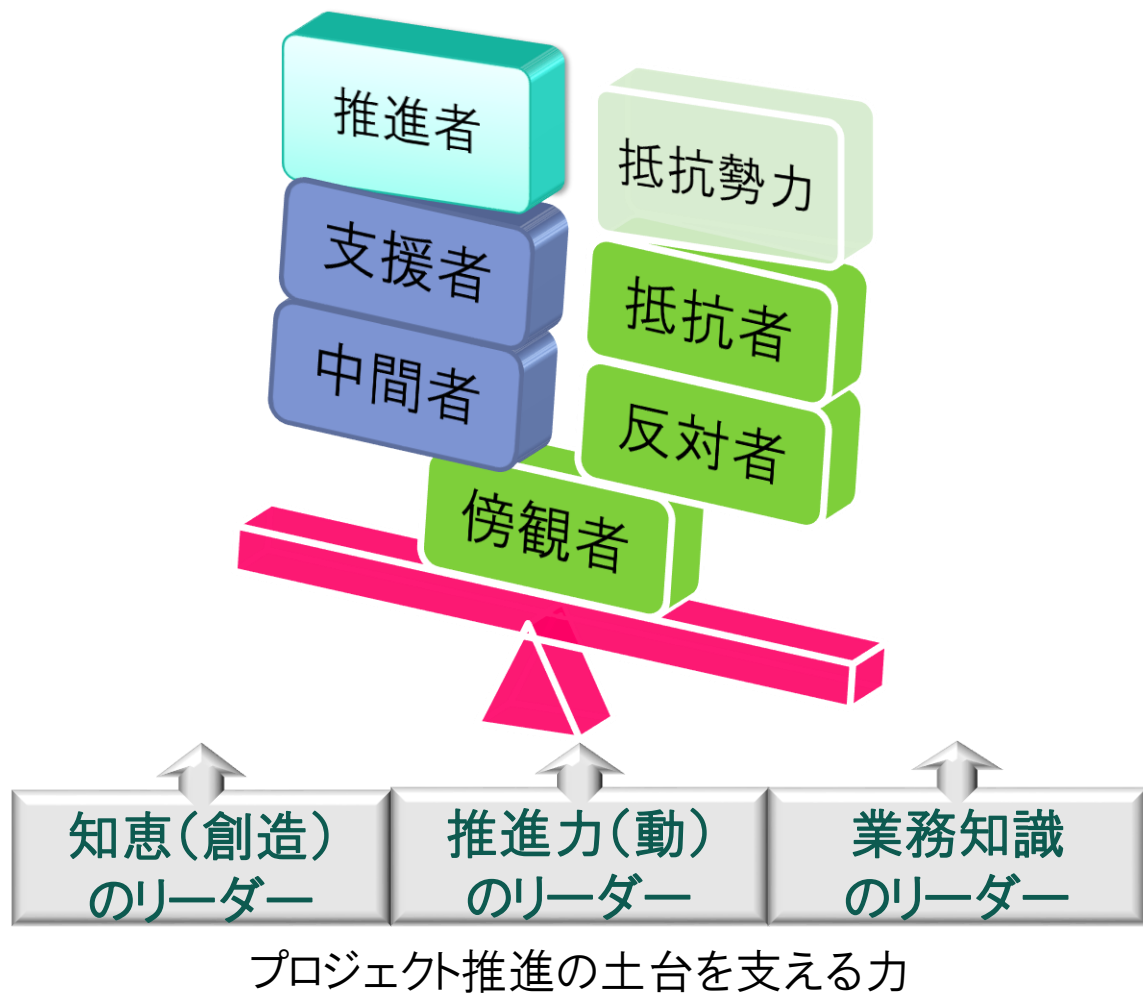
住民：情報公開、公平性、透明性

合意まで取り付けなくても、事前に話しておくことが重要

### 議会・住民から理解を得られやすい進め方

- プロジェクト計画の段階から、組織機構の見直しを伴うものとして着手する（行財政改革や事業説明と一体型）
- 住民サービスの縦割り組織の弊害をなくすために組織を見直す（総合窓口開設並行型） 注）部分的になりがち

## 5. プロジェクト推進の壁 ～内的阻害要因(全体像)～



抵抗のための抵抗は、進歩を遅らせるだけで結局は何も生み出さない。

変えることに抵抗する者は、抵抗そのものを目的として味方を増やそうとする。

変革する側には大義があるが、旧例を墨守しようとしても指導理念は乏しいので、人が奮い立たない。(信長)

廣済堂文庫「信長謀殺」より



## 5. プロジェクト推進の壁 ～内的阻害要因①～

### ■ 関係者の内因分析

参画・賛同者を増加させるために抵抗者に向けた意識変化を仕組む

#### A. 支援者層

- A1. 目的を理解し、リーダーを行動的に支える職員
- A2. 目的を理解し、心情的にも賛同し、行動を共にするが、プレッシャーには弱い職員

#### B. 中間者層(フォロワー)

- B1. 方向性は正しいと理解しているが、リスクを回避し様子見派
- B2. 常に中立派 危機(問題)認識が低く、変化を好まない職員

#### C. 反対者層

- 心中はやりたくない・反対、でも反撃はしないで距離を置く職員

## 5. プロジェクト推進の壁 ～内的阻害要因②～

### D.抵抗者層

- D1.目的を理解しようとしなない、抵抗勢力のリーダー的職員  
プロジェクトの内容の問題ではなく、感情に起因
- D2.過激抵抗者/混乱させたがる。無責任な発言や行動でC層  
を仲間に引き込み、B層を心情的に揺るがせる

### E.傍観者層

- E1.常に相手の意見に賛同、最終的には優位な方につく
- E2.組織の上位や外部に対して不正確な情報や無責任な情報を流して事実と相違した世論を形成させることがある
- E3.自己の意思決定をせず完全に外野にいて傍観するか無関心、当事者にならない(逃げる)

## 5. プロジェクト推進の壁 ～組織機構、事務分掌の見直し～

### ■ セクトの壁

関係者の層による壁に加え、縦割り組織に基づくセクトの壁も存在する。

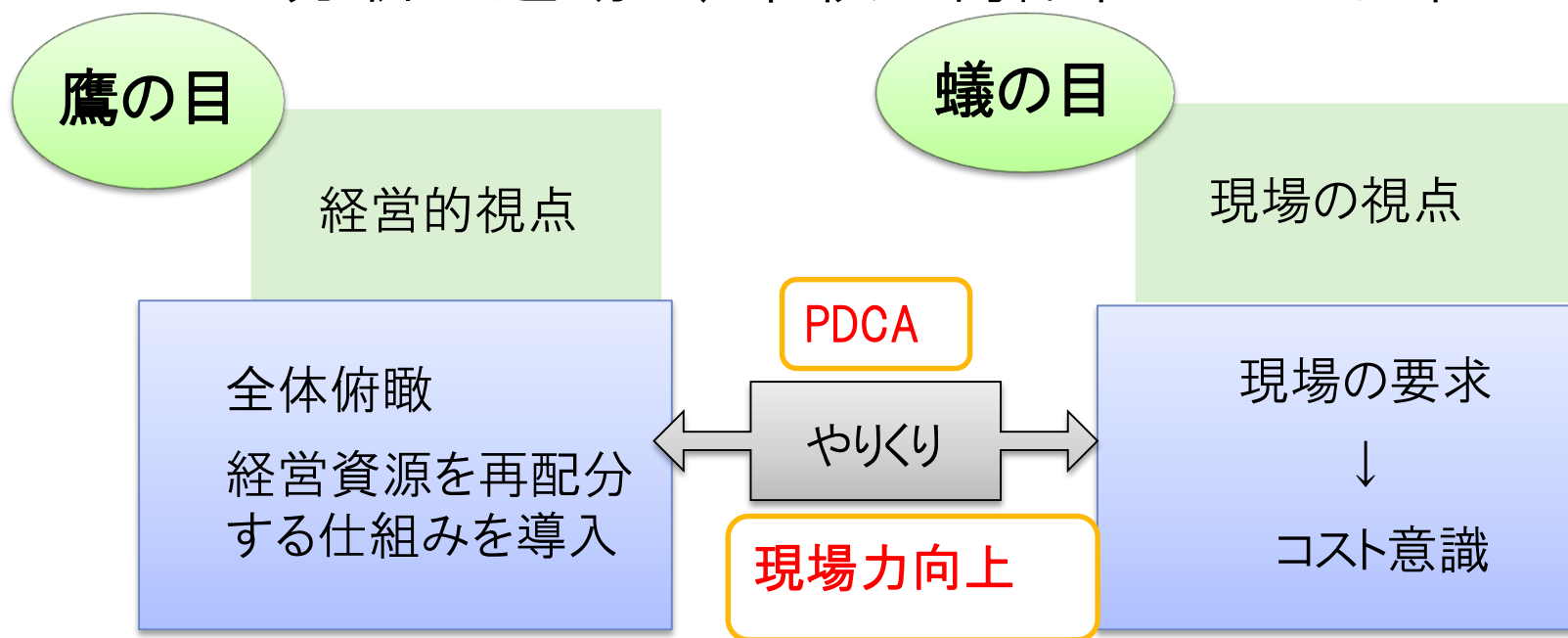
### 【対策のアプローチ】

- 全庁的な行財政改革推進の中で、重複を排除するために、サービスを向上させるためスクラップ＆ビルドと合わせて見直す。
- 縦割り組織の弊害をなくすために組織再編と共に見直す。
- ゼロベース(住民視点・目的別)で事務分掌を見直す。

## 5. プロジェクト推進の壁 ～突破のアプローチ①～

### ■ 人員配置の既得権化の壁突破

- 「ヒト」は自治体の経営資源のひとつとして認識
- SWOT分析に連動し、柔軟に再配置できる仕組みの導



## 5. プロジェクト推進の壁 ～突破のアプローチ②～

### ■ 個人作業からチーム作業へ転換して相乗効果を得る

#### 担い手の参画を促す

##### 賛同者を増やすために

研修会

推進体制幹事育成

布教活動

進捗報告

<人材育成>

言い続ける

#### チーム力強化

多彩な人材を組み合わせる

知識思考の傾向

性格・心理的タイプ

気遣い

<会話が変わる>

やり続ける

#### 意識改革

小さな改善効果を実感することを重ねる

問題意識をもつ

↑  
行動をおこさせる

解決策をイメージ

<発見⇒改善⇒実感>

常に意識する

## 5. プロジェクト推進の壁 ～突破のアプローチ③～

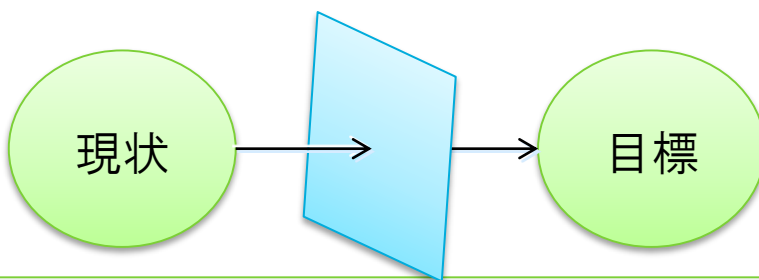
Point 部課中心の見方(個別最適)から全体最適の視点へ

➡ 行財政改革推進/業務改革は・・・  
トレードオフの関係を調整し、理解を得ることの連続

縮小と増強  
削減と構築  
重点・強化と現状維持

NG

日常業務を内から見ると変わらない



<縦割り組織の壁>突破  
<住民視点>でシーンを描く

## 6. 推進体制の確立 ～効果的な組織づくり～

### ■ 強いチームをつくるために必要となる構成要素を考える

- メンバー選定は多様な人材を組み合わせること。

仲良しグループ  
では×

所属 性格 視点 ⇒ チーム編成に活かす  
必ず現場が参画（解決策は現場が知っている）

- 組織横断で組織すること。

※グループリーダーは上位の階層に  
重なって所属することが重要

### ■ 役割分担について

- <チーム力>で有機的に機能させる。

リーダーが見る方向を皆が見てベクトルを合わせる

- 頭の使い方、気の使い方が異なっても<同じ方向>を見せる

## 6. 推進体制の確立 ～担い手の役割分担～

実効性を発揮するために・・・

- 組織の戦闘力を上げるための役割分担
  - ✓ 指揮官(リーダー)
  - ✓ 推進役(突っ込む役)全体役 個別役
  - ✓ 現場の実態を把握(チェック役)
  - ✓ 合意形成役(落とし込み役)
  - ✓ 補佐役(フリー)
- 要望重視から必要性重視への転換(クラウド時効果大)



## 6. 推進体制の確立 ～意思決定～

### ■ どこをだれが決めるのか

- 総合的な政策(アプローチ)を決定し、行動に移すための方向性を示す。

意思決定	首長 副首長	局長・部長 CIO	課長 CIO補佐	係長 (情報担当)
戦略的 (組織全体)	○	○		○ 情報提供
戦術的 (業務レベル)		○	○	○
実践ツール			○	○

- 今まで以上に能力発揮してもらうためには？  
リーダーがやる気にならないと下はやる気にならない
- 「危機感の欠如」と「先送り体質」を改善するしかない

## 6. 推進体制の確立 ～戦略的なリーダーの配置～

### ■ 推進のためのリーダーの設置

リーダーは2人1組  
正副配置で効果的に推進

#### 首長／副首長

- ◆ 総合的なアプローチで切り口を明確に示し、最後まで関与する
- ◆ 組織全体の取り組みだと発言しただけでは・・・失敗 ❌

#### 副首長／局長、部長

- ◆ 戦略的な意思決定 いざとなったら矢面にたつ覚悟
- ◆ 妥協重視連続の組織風土・・・失敗 ❌

#### 課長、係長

- ◆ 戦術の意思決定を行う

## 6. 推進体制の確立 ～推進体制の形成～

### ■ 推進体制

承認機関（管理職以上及び幹事会リーダー）

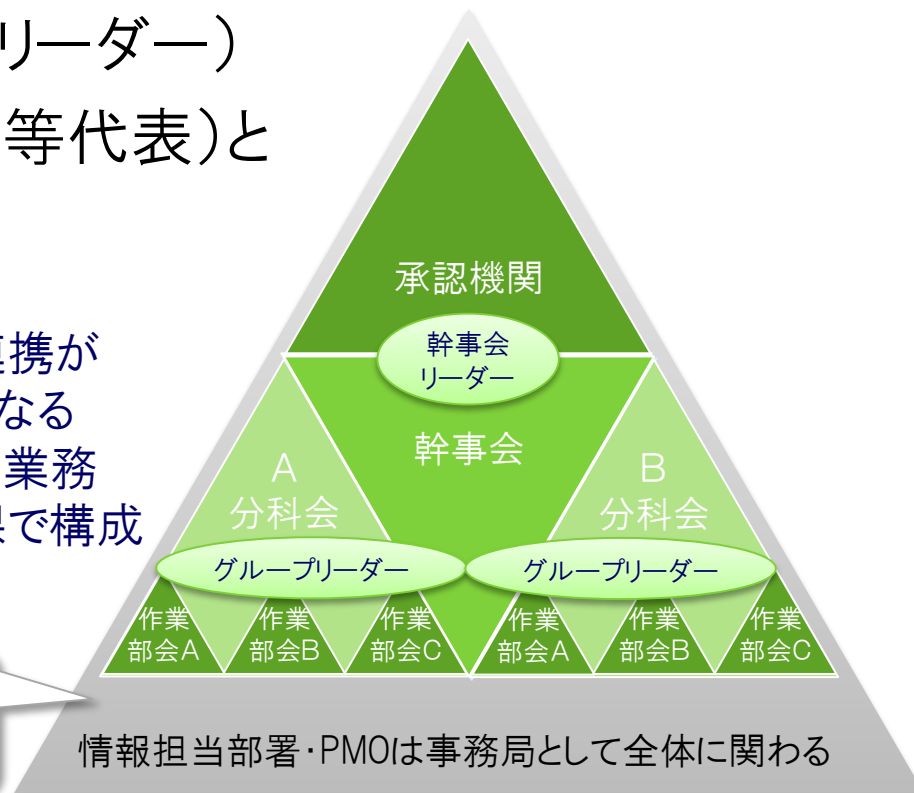
幹事会 グループリーダー（分科会等代表）と  
情報担当者、PMO※

分科会

作業部会 業務担当者  
代表と事務局  
（担当者制）

横串連携が  
必要となる  
複数の業務  
担当課で構成

リーダーが複数のレベルに参加すること  
で情報共有を円滑化

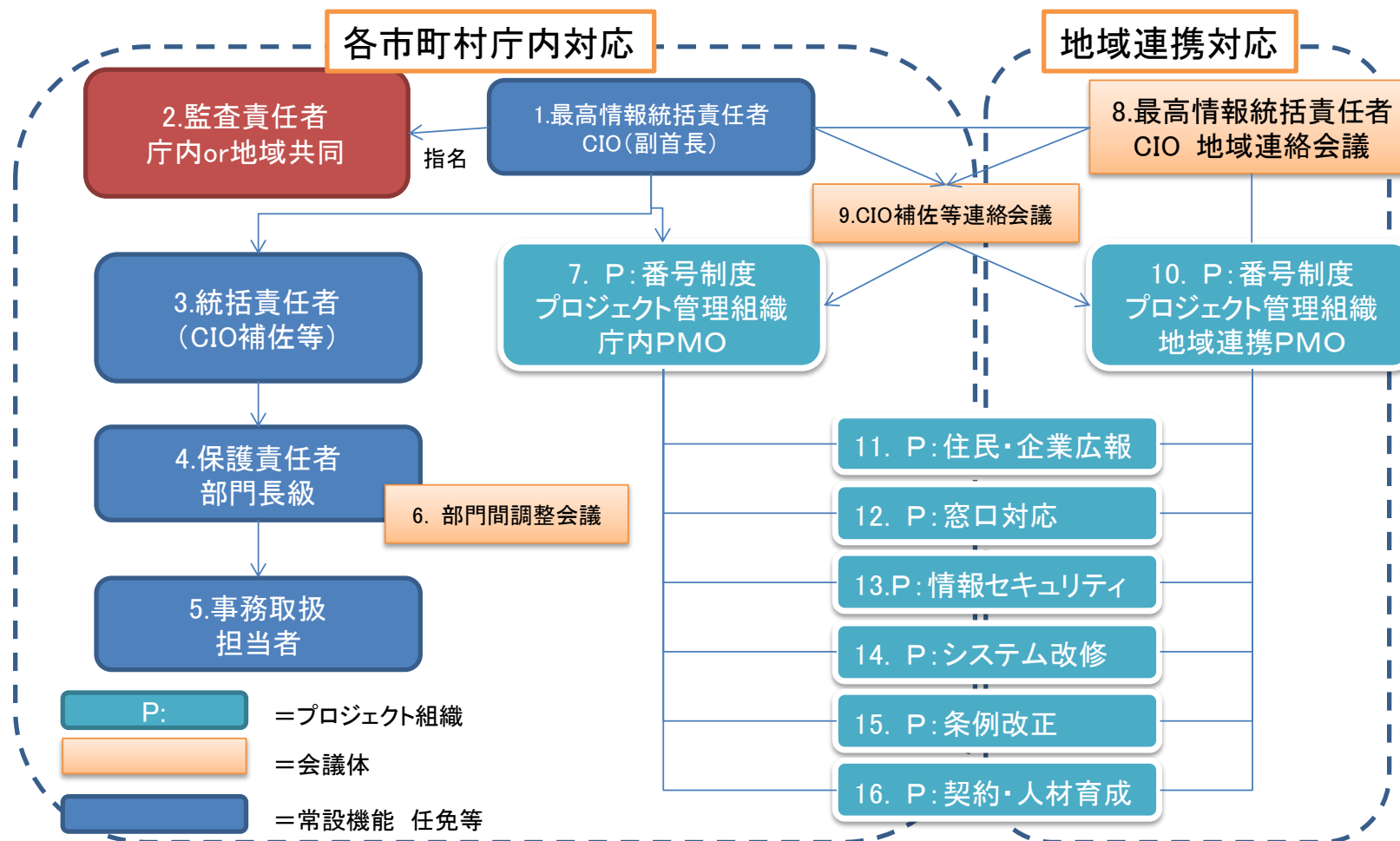


情報担当部署・PMOは事務局として全体に関わる

※PMO Program Management Office プロジェクトを統治する組織

## 6. 推進体制の確立 ～番号法に即した連携組織イメージ～

以下は推進体制を番号法に即したものに想定した図である。



## 6. 推進体制の確立 ～番号法に即した連携組織イメージ～

番号	機能	役割
1	最高情報統括責任者 (CIO※)	副首長(首長)、部長など、当該機関の情報化におけるすべての責任を負う ※CIOはChief Information Officer 情報統括役員の意味
2	監査責任者 (庁内or地域共同)	CIOによって指名され、特定個人情報保護における保証活動の監査を行う。 外部専門家なども考えられ、その場合地域で共同で行うことも考えられる
3	統括責任者 (CIO補佐等)	部長、(外部委託の場合もあり)実質的な統制の実務責任者 最高情報統括責任者を補佐する。
4	保護責任者	課長級 各部門における特定個人情報保護の責任者
5	事務取扱担当者	番号利用事務における取扱担当者
6	特定個人情報取り扱い 部門間調整会議	特定個人情報等を複数の部署で取り扱う場合の各部署の任務分担及び責任の調整
7	P: 番号制度 プロジェクト管理組織 庁内PMO	庁内での番号制度で行うべき作業毎のプロジェクトの全体管理を行う。 目標、作業予定、進捗、担当者の割り振り、調達等
8	最高情報統括責任者 CIO地域連携会議	地域における各団体のCIOによる連絡会議で地域取り決め事項等の決定を行う
9	CIO補佐等連絡会議	地域における各団体のCIO補佐等による連絡会議で地域PMOの進捗状況に即した実行施策の調整を行う
10	P: 番号制度 プロジェクト管理組織 地域連携PMO	地域での番号制度で行うべき作業毎のプロジェクトの全体管理を行う。 目標、作業予定、進捗、担当者の割り振り、調達等

## 6. 推進体制の確立 ～牽引役～

- 情報政策部門の役割
  - 情報システム運用部門から全庁的なIT統制部門へ飛躍
  - 業務知識は絶対に業務主管部門には敵わないので、連携必須
- CIOの設置
  - 業務主管部門の管理者(部課長)と同等か上のクラスが必要
- 情報政策に係る全庁的な意思決定機関の設置(IT推進本部)
  - これがあいまいな団体も多い  
(設置はされているが、形骸化しているケース等)
- 外部の積極的活用
  - 一般に職員ローテーションあり → IT専門家の養成が困難
  - CIO補佐官外部登用、コンサル、3セク情報処理センター活用等

## 6. 推進体制の確立 ～番号法に即した連携組織イメージ～

番号	機能	役割
11	P:住民・企業広報	庁内: 庁内で行う住民や企業向けの説明手順を検討する。 地域: 地域での共同説明資料の作成や取り決めを検討する。
12	P:窓口対応	庁内: 庁内での付番、通知カード関連、手数料、番号カード関連業務の手順を検討する。 地域: 地域における取り決めを検討する。
13	P:情報セキュリティ	PIA及び特定個人情報取り扱いに関するガイドラインに沿った安全管理措置を検討する。 地域におけるセキュリティ解釈の共有や共同監査などを検討する。
14	P:システム改修	庁内: 住基システム改修、統合宛名に関する改修、個別システム改修、関連システム改修について検討する。 地域: 地域における情報交換を行う。
15	P:条例改正	庁内: 庁内における条例の改正を担当する。 地域: 地域における条例改正事例の情報共有を行う。
16	P:契約・人材育成	庁内: 庁内におけるセキュリティポリシーに沿った契約、教育を行う。 地域: セキュリティを中心とする共同カリキュラム及び研修を行う

## 7. 成功要因となる職員研修の進め方

プロジェクトの中心となるコンセプトを理解するための研修

- ・ 目標や行動の意味を共有するために、段階的に行う研修

不足する知識や技法を外部から得るための研修

- ・ 知識の習得に加え、外部から刺激を受け、戦略思考や発想を磨くために行う研修

現実と向き合い、意識を変えることを導くための研修

- ・ 現状を直視し、実態を分析し、課題の要因を分解して見つけるための研修

現場で使える研修

- ・ 具体的な作業に直接役立つ研修  
注) 部分最適からの脱却が必要

日常業務の中での研修

- ・ OJT



## 8. 人材育成の効用

変えることには大きなエネルギーを必要とします。

しかし、少子高齢化社会が進展し自治体はかつてない状況下で、地方分権、財政健全化を迫られ変革を余儀なくされています。

職員一人ひとりが危機意識をもち、意識を変え思考を変えて、公の役割を果たすために厳しい状況を乗り越えていかねばなりません。

そのためには、組織力を上げる「きっかけ」と戦略的な仕掛けによる「仕組み」の導入が効果的です。

意識が変われば会話が変わります。

会話が変われば仕事の質が変わります。

関係者の合意形成は、「人材育成」の取り組みでもあります。

壁を乗り越えた時、そこには強いチームがあり、結果的に組織力が向上します。

## 9. 本講義のまとめ

- 「職員」「労働組合」「議会、常任委員会」「住民」のそれぞれに対して理解を得るためのアプローチを行う。
- 内的阻害要因として「支援者」「中間者」「反対者」「抵抗者」「傍観者」の各層を意識してアプローチを行う。
- 多様なメンバーを含む組織横断のチーム編成を行う。
- 推進のためのリーダーを、2人1組で配置するとともに、リーダーが複数のレベルに参加する推進体制を形成することで情報共有を円滑化する。
- 推進組織の組織力を強化するために、段階やタイミングに応じた職員研修を行う。