

行政参謀の今日的意義

前号で時代の変化とともに、首長の政策意志を組織マネジメントに上げる機能として「行政参謀」の重要性を述べた。今回は、政策を推進するPDCAマネジメントサイクルの中で、首長と行政組織・職員の間での違いと、行政参謀が担っている両者の接点の見出し方について今日的な意義を述べてみたい。

前提となる期間と対象者の違い

地域政策を担うにあたり、首長は、4年の任期を単位として、有権者・支持者の声を重視する傾向がある。一方、行政組織は、終身雇用され得る公務員の身分保証のもと、長期継続的に全体の奉仕者として公平・平等性から法的に保護されるべき弱者の声を傾ける傾向がある。ただし、両者とも二元代表制による議会での多数の賛同を得られるよう、一般的には与党や発言力の強い議員へ配慮することは共通する。

Plan作りの課題

首長は、選挙時のマニフェストや新たな課題に関する自己の主張をもとに、従来とは異なる改革や革新を迅速に求める傾向がある。一方の行

政組織では、住民ニーズなど客観的根拠をもとに、過去の延長線で長期的に緩やかな改革・改善を図ろうとする。そこで、行政参謀は、首長から何に着手するかを指示を受け取る前に、その目的、目標と既存の計画との関連性や変更有無を確認しておく必要がある。



Doの段階での課題

首長は、新規性や独自性のある重要施策について、トップダウンで指示・命令を出す傾向にある。行政組織では、基礎自治体として法定された事務などが業務の大半を占めており、首長が出す新しい施策には直接

影響を受けない部門が多くある。それでも、福祉など住民に身近に接する部門においては、ニーズの多様性をもとにボトムアップで提言や企画をする必要が増している。行政参謀としては、双方向の意思疎通を行い、新しい施策とルーティン業務の関連性を示し、「新たな公

第23回

首長と行政組織をつなぐ “行政参謀”の重要性(下)

自治体改善マネジメント研究会(*)
大阪市教育委員会事務局顧問(前東淀川区長)
大阪経済法科大学21世紀社会総合研究センター客員教授

金谷一郎

共」など多様な主体との協働を取り入れた課題解決の方策などを検討事項に加えていく必要がある。

Checkの段階での課題

首長は、目の前の有権者からの支持の有無が判断基準となりやすい。行政組織では、法令準拠や長期的な

人的予算的制約の有無などを考慮して検討することとなる。

行政参謀は、客観的評価・基準から説明責任を十分に果たせるよう、両者の接点となる意思決定の根拠を模索することになる。

Actionの段階での課題

首長は、4年の任期の中で結果を出すために、重要施策に短期集中し、迅速柔軟に対応しようとする。行政組織では、将来的に限られた人員、財源で対応できる範囲の対応に留めようとする傾向がある。行政参謀は、国の政策の方向づけをにらみつつも、人口減少や高齢化など時代に沿った問題を地域における重要性から再検討し、戦略を推進するためには何を削減し、いかに効率化できるかの戦術を用意する必要がある。

行政参謀の役割発揮に向けて

このように各段階で相互調整を担う行政参謀の役割は大きい。しかし、これまでは一部幹部職員の個人的資質や手腕に委ねられていた。私たちは、これを地方分権時代、地方創生を実現する重要な経営スキルと捉え、今後自治体で広く活用し得るよう、チェックシートとして要点抽出し、情報発信する予定である。

*自治体で長年改善運動を推進してきた熟練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。2017年7月にNPO法人化。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)。