

## トップダウンの改革から ボトムアップの改善へ

流山市は、05年の「つくばエクスプレス」の開通に先んじて、マーケティング課を設置し、「都心

また、行財政改革に関しては、徹底したコストダウンと市民満足度を目的としたトップダウン型の行政改革から始まり、11年度からは、「行政運営から行政経営へ」という方針のもと、ミドル層（部



本連載は「自治体改善マネジメント研究会」のメンバーが執筆しています。同研究会は自治体で改善運動を推進してきた職員と行政経営デザイナー元吉由紀子が共同で設立。実践事例情報を収集、分析し、ナレッジ化して情報発信している。2017年にNPO法人化。ホームページ、Facebook「自治体改善の輪」を運営。

### 第19回

## 「改善」の仕組みの「改善」 その制度、生きていますか？

### 改善報告が増えないのはなぜ？

各課からの「改善の取組み報告」の事例を庁内に横展開し、新たな改善を生み出すサイクルを目指していたが、報告はノルマではなく、自主性に任せていたこともあり、その報告件数は伸びるどころか、すでに減少傾向にあった。悶々としながら、私は自治体改善マネジメント研究会の門を叩いた。

### 気づいたあなたから、動き出そう

しかし、課題に気づいたところで、その解決に向けて行動しなければ、成果は生まれない。本市ではちょうど20年度から新たな総合計画がスタートする。

我々は、地域の目指す姿に向かうために、各部門が持つ仕組みが一つのサイクルとして連動し、明確な目的・役割・運営ルールのもと、職員がやらされ感なく活用できる状態を目指している。そのため、企画、財政、人事等の他部門とともに、それぞれが所管する制度とサイクルの抜本的な見直しに着手したところである。取組みの成果については、また機会があれば報告したい。

から一番近い森のまち」「母になるなら、流山市。」を市のビジョンに掲げ、「グリーンチェーン戦略」や「送迎保育ステーション」等、ビジョンに即した施策を展開し、全国有数の人口増加都市となった。

課長）のマネジメント力の向上を図り、次の一手としてボトムアップの強化を図るため、16年度に「行財政改革・改善（カイゼン）プラン」がスタートした。その1年後に、私は担当として着任した。

また、「全職員で改善に取り組みむ」と言っても、具体的に「誰が」「何に」取り組むべきかという定義が不十分であった。部長は施策レベルの組織横断的な改善、課長は事業の成果の改善、係長は係員とともに業務効率化や市民サービスの向上に取り組むといった具合に、本来は役割（階層）によってその役割が異なるように、取り組む改善も異なるべきものだった。

変化のスピードが速い時代である。皆さんの自治体でも、担当者の交代や、時代の変化によって、目的が置き去りになり、形骸化した仕組み・制度はないだろうか。後の職員が苦勞しないために、そして何より地域のために、気づいたあなたから、行動に移そう。