

管理部門から変われ！

縦割り行政の弊害はよく言われるが、管理部門も例外ではない。例えば、計画は了だが、予算は否で、人員配置も否。企画、財政、総

生産性の阻害要因を避け

試行錯誤の連続で迷走や混乱が

改革が一体となった「トータルシステム」を計画策定（2017年3月）と同時にスタートさせた。



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39回

計画・予算・改革が一体となったトータルシステム

は、各部署の主体性が問われる厳しいものになった。

総合計画に掲げる都市像実現を目指すトータルシステムは、生産性の向上も狙いである。そこで、各部署の主体性を促すため、現場視点で生産性を阻害する要因を取り除くことから始めた。

現場が困るのは、方針が決まらないことだ。そこで、レビューのストーリー性を明確に示した。スプリングは「今年度の覚悟」、サマーは「新年度への挑戦」、オータムは「新年度への助走」をテーマに市長と各部署が対話を行う。

サマーでビルド&スクラップの方向性が決定すれば、各部署は予算化に気を揉むことなく、事業費の精査や制度設計に集中できる。また、管理部門は、実施の可否の議論ではなく、市長が判断する論点整理に集中し、方針決定後は、計画・予算・組織への反映など実施に向けて取り組むよう変わった。

勘のいい部署は、主体的にレビューを活用し、対話も活発になった。生産性向上の阻害要因として、資料作成の負担もある。レビュー資料は簡潔なフォーマットとし、説明より対話に重点を置いた。

また、システムの共通資料として、事業シートを活用している。企画部は、総合計画の指標と事務事業を紐づけた施策評価による進捗管理、財政部は予算査定、総務部は要員や組織の見直し、市民参画の事務事業点検に活用している。

さらに、昨年度からシートを公表し、議会は決算審査資料として活用している。

応援団になろう

流れはできたが、課題も多い。例えば事業シートの記載内容を埋める作業となっていた。今後、庁内対話で活用する場面を増やし、自浄作用を促したい。事務引継ぎで活用するなど、職員の身近な業務に関連させることも大切だ。

部局間格差も課題だ。今年度からレビューをオンラインで全庁公開し、他部署の対話を見て気付きを促す。

市民の幸せは各部署の幸せ、各部署の幸せは管理部門の幸せであり、市民の幸せにつながる。管理部門が評論家ではなく、みんなの応援団になることが重要だ。今年も応援団として頑張ろう。

務から類似の帳票が要求されるが、効果は不明。同じ組織なのに、ヒアリングという上から目線……。そこで、全部局が方向性を一にして、総合計画を中心とした行政経営を進めるため、計画・予算・

あつたのも事実だ。小出譲治市長は「対話と連携」を市政運営の根幹に掲げている。計画・予算・改革を市長と各部署が対話する年3回のレビューはシステムの中心だ。この本気の対話