

平成27年8月12日

研修報告書

松戸市議会議員
大塚 健児

研修:自治体マネジメント向上戦略

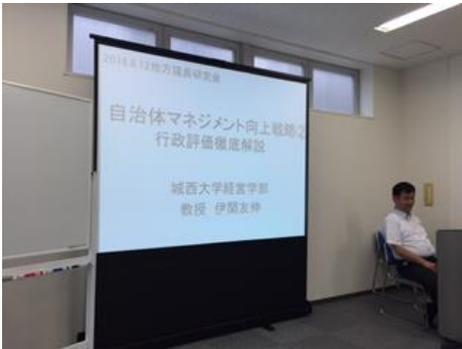
主催:城西大学経営学部 教授 伊関友伸氏

日時:平成27年8月12日(土) 14時~16時半

場所:アットビジネスセンター東京駅八重洲通り

次第:1.自治体マネジメント向上戦略

【研修報告】



1. 自治体マネジメント向上戦略

伊関先生自ら外部評価委員を引き受けたため、その体験談から。

- ① マネジメントサイクルをいかに入れるか (PDCAサイクル)
- ② 事実とデータを基にした議論を行う文化をいかに入れるか。
- ③ 政策の質を高めるために何を行うべきかについて考える。

※大学生を見ていてゼミ長を決めるのをじゃんけんでしているのは日本人くらい。

とにかく発言をする。席は前に座ること。

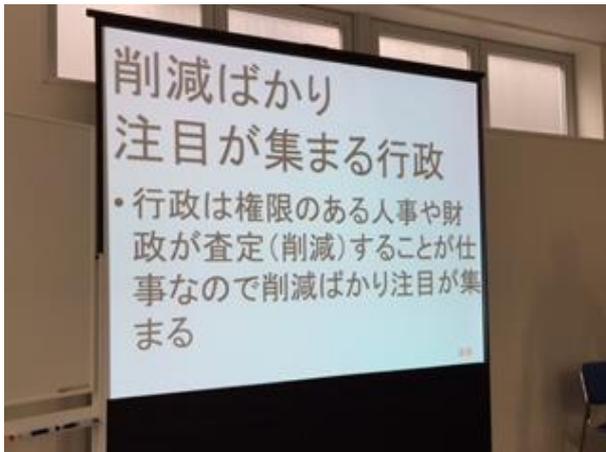
自分の考えを言葉にすること。これでないと危機は乗り越えられない。

例) A市の社協の外部評価委員

- 削減の提案はしない
- 人の質をいかに増やし、市民サービスを上げる。
- 増員をするべき

※地方財政の厳しさから行政のムダを削減することは重要。しかし、削減一辺倒ではかえって政策の質が下がる。

具体的に地域包括支援センターの事例を基に解説、実際に行政評価表を見ながら説明。



例えば風力発電。

各地で失敗しているという声をきく。

自分の部署だけでやり、横の部署との連携がない。

結果、失敗につながる。

自治体の政策の質を上げるには、深く掘り下げた議論が必要。さらに、専門的な視点からの議論ないし現場の視点からの議論が重要。

コストカット一辺倒や無駄なことをすると、自身の思考停止になる。

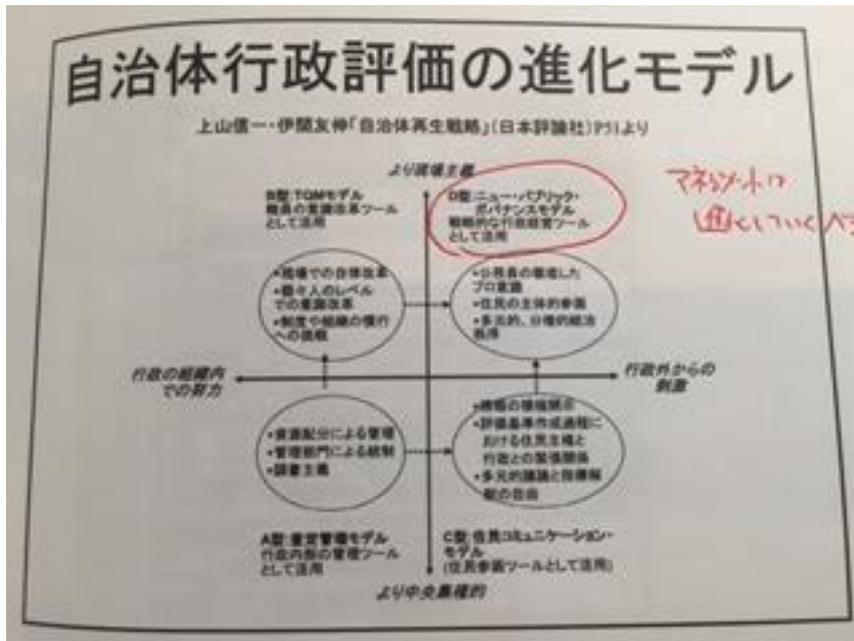
★行政評価とは？

- PDCAサイクルにあたるもの
- 業績測定の結果を組織運営や業務改善に活用し、効果的な仕事を行うこと
- 仕事を行って評価をすることは、本来あるべき姿である。

★行政評価が広まった理由

- 評価によって前例と既得権を否定
- 水ぶくれした総合計画や予算をスリム化
- 顧客志向、成果志向という言葉で、職員の行うべき仕事を明確にする
- 日本の調書文化と結合(企画、財政、行革セクションが各担当に書かせる)
- 他の自治体がやるからやる(横並び意識)

★自治体行政評価の進化モデル(A~Dの4つのモデルに分けられる)



◎A型:査定管理モデル(行政内部の管理ツールとして活用)

【要件】

- ・資源配分による管理(予算と総合計画を管理)
- ・管理部門による統制
- ・調書主義

※A型モデルの限界

- ・積み上げ方式の限界(事務事業評価をいくらやっても小さいものは切れても、大きなものは切れず)
- ・組織防衛の意識が強く働き、正直に課題を書くことができない
- ・行政に誤りがあるとはいけないという意識から、問題を深く掘り下げることができない。
- ・全国の政策コミュニティ(中央省庁・都道府県)への影響が気になる
- ・無駄な事業を削減第一とする考え方からは、仕事の改善活動を生み出しにくい。

つまり、新しい価値の創造が起きず…。

◎B型:TQMモデル(職員の意識改革ツールとして活用)

【要件】

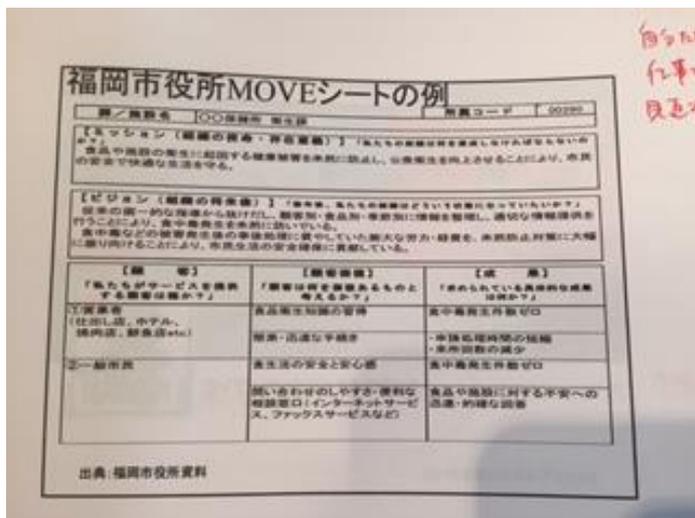
- ・現場での自律改革
- ・個々人のレベルでの意識改革
- ・制度や組織の慣行への挑戦

例) 福岡市のDVAどんたくの説明

D:「できる」から始めよう。できない、しない理由から探さない。

N:納得できる仕事をしよう。市民の納得を自分の納得に

A:遊び心を忘れずに。ガチガチな考え方や対応ではなく、ゆとり、人間らしさ、明るさを持って取り組もう。



ミッション・ビジョン・顧客・顧客価値・成果というシートを使っている。

例) さいたま市



改善さいたまマッチ＆全国大会。

感動して泣いた大会であったとのこと。

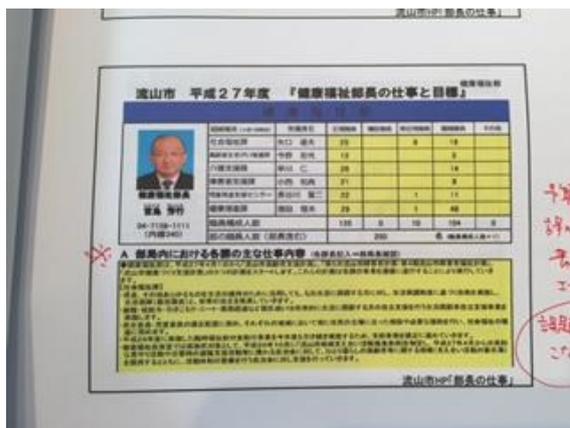
※B型:TQMモデルが導入しにくい理由

- 中央集権的な人間観・行政組織観が職員の創意と工夫を奪う
- 序列組織が、自由な発想やイノベーションを妨げる

※今後について

技術系公務員の期待が高まる。2025年には第一次ベビーブーム世代が後期高齢者となる。社会の急激な変化に地域で混乱が起きることが確実である。
社会の混乱に対して技術系職員の活動が脚光を浴びる。

例) 流山市



ホームページで部長の仕事内容と目標、解決策、取組など細かく記載してある。
予算ではなく、課題を書いていることがポイント。
伊関氏は3つ課題をこなせばいいという。

◎C型:住民コミュニケーション・モデル(住民参画ツールとして活用)

【要件】

- ・情報の積極開示
- ・評価基準作成過程における住民主権と行政との緊張関係
- ・多元的議論と指標解釈の自由

★オレゴンベンチマークとは？

米国オレゴン州の戦略計画である「オレゴン・シャインズ」の

- ① すべての州民への良質な雇用機会を
- ② 安全で安心な地域社会
- ③ 健康的で持続可能な地域環境

3つの目標を実現するための政策の進み具合を測定するために選定。

州民一人当たり所得、雇用状況、犯罪率、高校中退率など92指標を設定。

★日本の政策指標

オレゴンベンチマークに触発され、日本でも多くの自治体でベンチマーク型の政策指標が作られた。一見C型でありながら実はA型にしか過ぎない。

とは言いつつも、オレゴンベンチマークを契機に、多くの自治体が総合計画に数値指標を盛り込むことになり、数値指標自体は定着してきている。

また、事業仕分けもC型の行政評価の一種である。職員と仕分け人が議論することにより、その事業の問題の所在が明らかになる。

※C型のポイント:「学習進化」の概念

- 権威ある議会委員会だからといって、その評価が絶対に正しいわけではない
- 評価の結果は、行政との距離、立場、ステイクホルダーによって異なる
- 絶対的に正しい指標はなく、とりあえず指標を作り、目標を設定してみる
- 指標を通じて、行政機関の枠を超え、議会や住民、NPOなど関係者が多元的に議論する
- C型評価は、関係者の気づきと発見、住民と行政の距離を縮めるための学習進化の道具となる。

◎D型:ニューパブリック・ガバナンスモデル(戦略的な行政経営ツールとして活用)

【要件】(B型、C型の要件のほか)

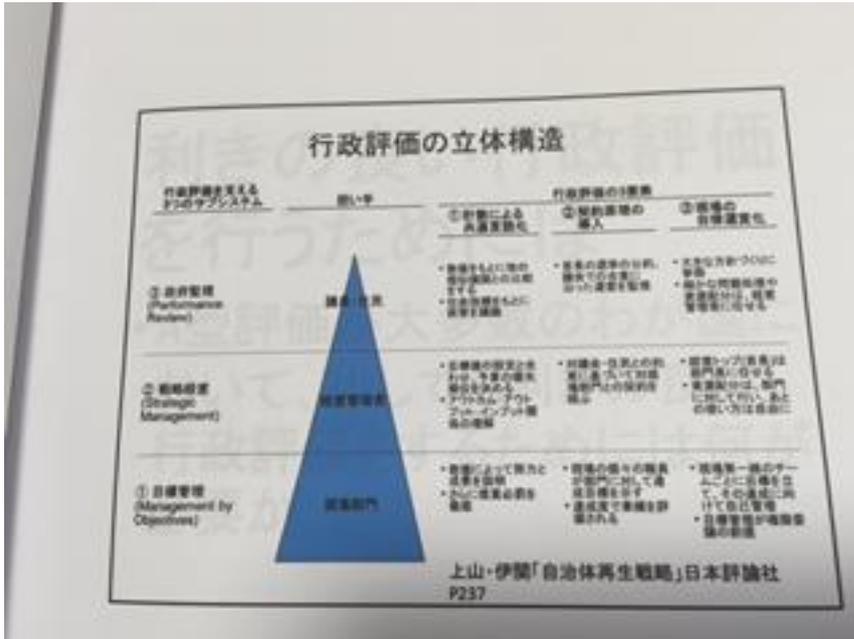
- 公務員の徹底したプロ意識
- 住民の主体的参画
- 多元的、分権的統治秩序

★D型はどんなモデルか？

- D型モデルは、B型・C型の結合進化した理念型モデル
- 日常の計画や行動様式の隅々にPDS(plan.do.see)のサイクルと情報公開が組み込まれる
- 〇〇という行政評価ツールを入れたからD型モデルが実現するわけではない
- 行政評価を通じた行動様式が定着した状況がD型モデル

※D型のポイント:

- 全員が当事者意識を持つことができるか？
- 公務員がプロフェッショナルとして大きな権限を委譲される
- 首長がリーダーとなる経営ボードは予算の優先順位など自治体運営全体についてマネジメントを行い、基本的に各部門の長に任せる
- 随時、主体的に住民が参加、発言した以上責任を持つ
- 議会も要求をするだけでなく、議員同士で議論を行う



ピラミッドの下が現場部門

中 経営管理者

上 議員・住民

★利きの良い行政評価を行うためにはどうしたらいいの？？

予算の削減・・・事業担当者はやる気を失い、本音を書かない



仕事の質を高めることも重要

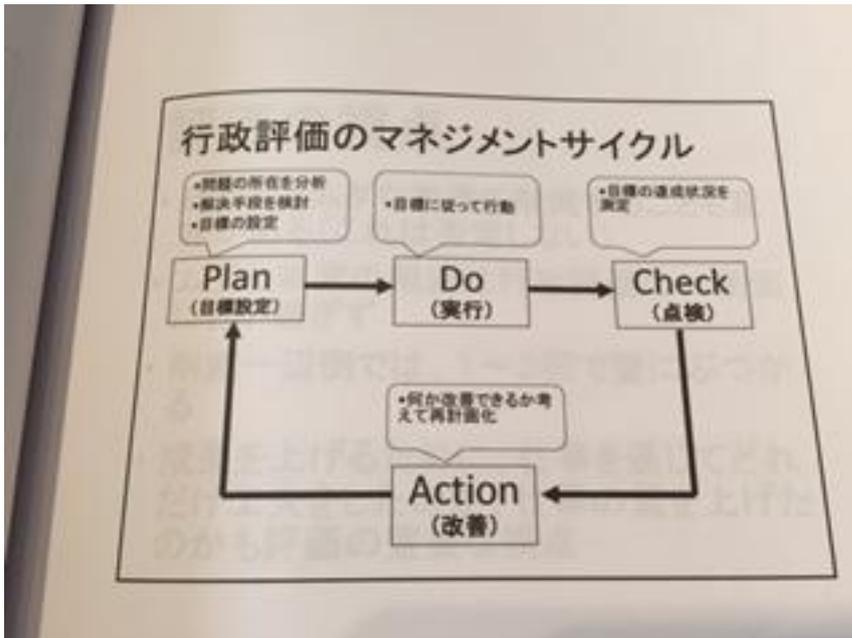
★成功した行政評価とは？

- PDCAのマネジメントサイクルが確立し、質の良い意思決定、政策選択がなされる
- その結果、ヒト・モノ・カネの資源が効率的に活用される
- 職員の意識が変わる
- 議会、住民が行政評価を通じた議論に参加する、民度が上がる

★そもそも行政評価とは？

行政の仕事の質を高めるために

- ① 問題を分析し
- ② 解決のための計画を立て
- ③ 計画に基づき行動し
- ④ その結果を測定して
- ⑤ 何か改善できることがないか考えて再計画化



★評価の視点

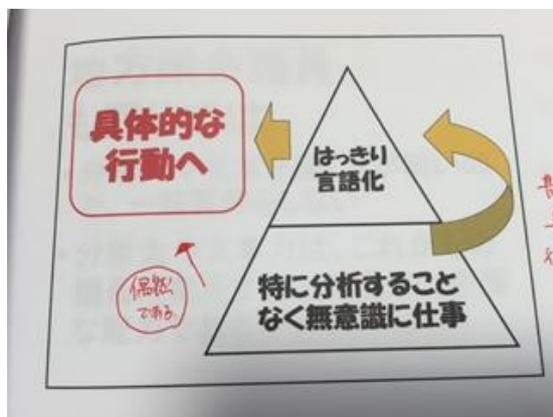
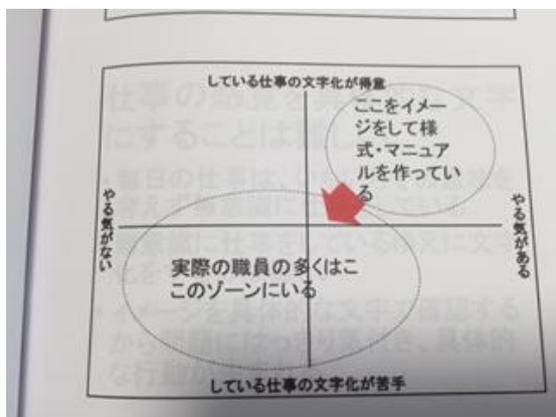
- 確かに、無駄な事業を削減することも意味がある
- 無駄な事業の削減は行政評価の一断面にしか過ぎず
- 削減一辺倒では、1~2回で壁にぶつかる
- 成果を上げるために、仕事を通じてどれだけ工夫をしたのか、仕事の質を上げたのかも評価の重要な視点

★それではどうするのか？

- 福岡市のDNA運動のように仕事を単位として改善運動をするのも一つ
 - 事務事業評価調書に仕事の質を上げる視点、改善の視点を盛り込む
- ※ただ、形式的に改善調書を書かせても効果はない

★質の高い記述を妨げているもの

- ①職員はしている仕事の内容を文字化する力に欠けている
- ② 職員が気づきを得る仕掛けを作っていない
- ③職員がやる気を起こす仕掛けを作っていない



- ① はっきりと言語化すること
- ② 自分のことは自分が一番気づかない。自分の本当の姿を直視することを嫌う。つまり、担当に評価調書を書かせて終わりというのではなく、一度書いた評価調書を見つめ直す機会が必要。また、議員と職員の事務事業点検もいい。
- ③ 適切な調書の数と量。多すぎではだめ。また、対象事業をまとめ、隔年で行う。

例) 綾瀬市の外部評価

- 行政の仕事の質を向上していくためには何が必要なのかを議論することに重点を置いた。
- 外部評価者は、評価を公表することによって、市民や議会、担当課の職員から評価結果について「評価」を受ける
- 「その事業を行う意義は何なのか」について徹底的に議論し、共に考える。

★新しい時代における地方議員の在り方

- 情報の公開による議員評価、格付けの時代
- 利益誘導型ではなく、自治体変革にどのようにして貢献していくかが問われる

【まとめ】

今回は行政評価の手法を学んだのではなく、行政評価のモデルから、どのモデルが松戸市に適しているかなどを学ぶものであった。いずれにしても、コスト削減一辺倒の考え方であった私には、自身を見直すいい研修会であった。簡単にまとめれば、コストカットよりも職員のやる気をいかに上げるかという視点が大切ということだ。コストカットと仕事の質はどうやら車という両輪である。しっかりと両輪が回るような組織をつくる必要がある。

以上