

# 自治体改善の輪 通信 2018 No8

7/29(日) 自治体改善ステップアップセミナーを開催

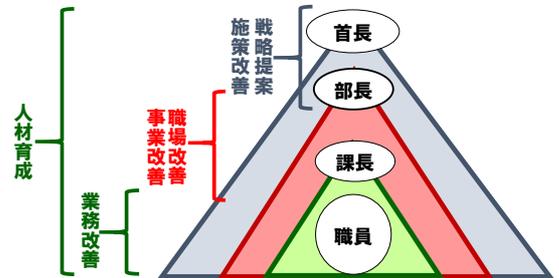


## 改善運動担当職員対象の 対話型セミナーを開催

### 改善活動担当者が集まり、まず日頃の課題を共有

自治体で改善運動を推進してきた自治体職員有志を中心に活動している自治体改善マネジメント研究会では、改善運動担当者の悩みや疑問に答えられるような実践事例の収集、分析、ナレッジ化に取り組んでいます。その一環で7月29日には、研究会の5年にわたる活動の成果を踏まえ、改善運動を担当している自治体職員を対象とした対話型のセミナーを開催しました。当日は、関東から東海地方に向けて台風が通過している最中、参加予定者の皆さんの参加が危ぶまれましたが、北は北海道から南は長崎県まで、全国各地の改善運動担当職員など12名が参加しました。

まず、自治体改善マネジメント研究会の組織と活動内容を紹介した後、ウォーミングアップとして、今回のセミナーの参加動機を一言添えて自己紹介し、日ごろの改善活動や組織改革の取り組みにおける課題を共有しました。



行政組織の経営力向上のための5つの改善

### 「自治体改善運動アンケート」結果より、改善運動は、経営のどこに位置づけられているか

本セミナーの基礎的な情報提供として、自治体改善マネジメント研究会から、自治体改善運動やその位置付けに関するアンケート調査の集計結果と考察の報告を行いました。他の自治体の実態を知ることが、自分の自治体の改善運動の課題を解決する手がかりとして役に立つかもしれません。

回答を得た32自治体のうち、改善運動が行政計画などに規定されている自治体は約1/3でした。運動が定着していく過程で、計画に位置付けられる可能性もありますが、半面、計画に位置付けられないままだと、庁内で共通認識されず消滅しやすくなる懸念もあります。

約4割の自治体は、改善運動を人材育成に位置付けていました。人材育成として位置付けることは、改善運動に取り組む意義として庁内に説明しやすいかもしれません。

自治体ごとに改善運動の位置付けは異なります。「人材育成」としての位置付けのほか、「政策実現」や「組織運営」に位置付けられている自治体もあり、現在の自分の自治体における改善運動の位置付けを知ると、参考となる自治体の絞り込みもできるのではないのでしょうか。

### 【事例紹介:滋賀県高島市】人材育成につなげる改善運動のカイゼン

次に、改善活動の取り組み事例紹介として、2017年度に自治体改善マネジメント研究会の第5期研究員で参加した、滋賀県高島市人事課の棟方さんから報告いただきました。

滋賀県高島市では、改善運動の歴史はまだ浅く、2016年度から取り組みが始まっています。こうした中、2017年度に2名の職員が研究員として事例研究会に参加し、全国の自治体の改善運動事例などを通して、今後の取り組み等を考える中で、業務改善を手段としてでなく、その目的について気づき、高島市の改善運動を職員の人材育成の場として“改善のカイゼン”を改め、改善運動を実施していることを報告いただきました。

また、行政経営システムとしての連動、まちづくりを加速させるために、今年2月26日に企画管理部門(人事・行革・財政・企画)の職員を対象とした「出張！改善セミナー」(自治体改善マネジメント研究会による自治体支援メニュー)を行い、管理部門間の連携強化にも着手されました。これを契機として今年度は、総合計画や人事評価制度と連動させた人材育成方針に改定し、組織マネジメントの徹底等を図ることで、「将来に向けてチャレンジする組織」をめざし、さらなる経営改善へ向けた取り組みを進めています。



## 改善運動担当に求められる役割と次の一步は？

次に、「自治体改善ステップアップシート(管理部門編)」を使い、「問題課題の把握」「施策のコーディネート」「管理部門内の連携」の3つの設問に対して、まずは各自で所属自治体の改善運動の活動が現在のレベルにあるか、回答を考えました。

回答したステップアップシートをもとに、グループに分かれて各自自治体の実情を語り合い、互いの自治体の状況を確認し合いました。

「問題課題の把握」の設問については、現場に向かうことは少なく、担当課とのヒアリングや聞き取りなどから現場の状況把握を行っている実態が、多く見受けられました。

「施策のコーディネート」に関しては、コーディネートというよりは、現場担当課に対して首長などからの指示を伝える役割のみとなっており、戦略実現へのコーディネートの役割には至っていないという実態もありました。

「管理部門内の連携」に関しては、案件によっては必要に応じて管理部門内で情報の共有や連携した対応は行っているが、部分的な対応にとどまっているという実態がありました。

グループで話し合う中で、「改善運動担当として改善提案件数をどう増すかなど直面する課題の解決策を学ぼうと思い参加したが、このセミナーで改善にも組織レベルや状況によって異なる対応があることを初めて知った」という意見もあり、改善運動担当を含めた管理部門に求められる役割から、自分にとっての次の一步が見出せたのではないのでしょうか。



## 職員同士や部署間での連携の必要性を改めて認識

最後に、今回のセミナーに参加した皆さんから、ご意見、感想をいただきました。

- ✓ 業務改善は人材育成であると、新たな視点を知った
- ✓ 事務改善＝行政改革ではなく、もっと連携しなければと感じた
- ✓ 属人化している部分がある、どうシステム化するか考えたい
- ✓ 目指すべき方向性のヒントを皆さんからいただけたと思う
- ✓ 管理部門の連携を、知っている担当者を巻き込んで進めていきたい
- ✓ 一人一人の業務と施策がどうマッチングしているかを理解させることが、改善に取り組むには必要
- ✓ 管理部門がもう少し繋がろうとしても良いのではと感じた
- ✓ 部課長をうまく使い、管理部門の連携を図りたい

## 改善運動・行政改革のレベルアップにつながる場



担当になったばかりの方々には、少し荷が重いところがあったかもしれませんが、もぐらたたきの対処療法に終わらせないようにするためには、目の前の課題だけでなく、少し周りにも目を向けて、組織の本質的な課題を探ってみる必要があるかもしれません。それには、まず担当者の部署や管理部門間の仲間づくりも大事なことです。

自治体が地方創生を推進するにあたっては、国に依存せず各地方の実情に応じて、自分事と考え、実践しながら経営の最適解を導き出す必要があります。今回のセミナーの場は、改善運動、行政改革担当者である管理部門のマネジメントをテーマに、実践者どうしが対話するオリジナルのセミナーでしたので、より担当者の実情に沿った、それぞれに得るものも多いセミナーではなかったでしょうか。

今後も研究会では、自治体改善運動の事例収集や、結果の情報発信、今回使った管理部門編だけでなく、様々な立場・レベルでの「自治体改善ステップアップシート」をトライいただける「出張！改善セミナー」などを通じて、よりよい役所づくり、地域づくりを支援していきます。

(文責：長野県須坂市寺沢)