

形式化、縦割り、乖離の壁

本研究会を発足したのは約10年前、2013年のことだった。自治体では、00年以降分権改革が進み各種の経営改革がトップダウン

を発足することになった。研究の末、改善(Action)という手段が目的化してPlanにつながっておらず、職員がやらされ感を抱き、やりがいに至っていない問題がわかった。また、各種の制度や仕組

P D C A サイクルはあっても形式化し、Pが縦割りで乱立し、首長と組織が乖離している組織の壁が何層にも浮かび上がって来る。

経営がチームになる必要性

今自治体では、将来に向けて人口減少、少子高齢化の課題を抱え、目の前にはコロナ禍の危機対応が押し寄せている。行政組織内で上下、左右、形式の壁を抱えている場合ではない。

“三方よし”の職場づくり



元吉由紀子
特定非営利活動法人自治体改善マネジメント研究会理事長
(株式会社スコラ・コンサルト行政経営デザイナー)

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48回(最終回)

持続可能な改善のあり方への挑戦

15年に研究結果を上梓し、17年にはNPO法人とした。しかし、個人参加する「事例研究会」だけでは解決には限度が見られた。そこで、管理部門のキーマンが複数参加し、首長と連携しながら経営改善する「チーム経営研究会」を20年から開始することにした。

管理部門各課の職員が、地域の将来像の意味を考え深め、自分事として語り合うオフサイトミーティングの対話を重ねていくと、相互に同じ方向を向く仲間となり、現計画や制度のズレや漏れに気づけるようになる。そこから描くありたい姿に向けたはじめの一步の案は、首長の思いと合わさって、

着実に組織が変わり始める道となっていく。21年8月に開催した「改善ステップアップセミナー」には2人の首長も一緒に参加され、心強いメッセージをいただいた。

連携の幅を広げて新時代の改善へ

経営の改善サイクルには、民間企業、関係団体、住民など多様な主体との連携が含まれる。さらにDX計画の推進も、Society5.0による将来像を見通していなければ単なる業務効率化に振り回されて終わるだろう。これからは、立場・肩書を超えた対話から信頼関係を構築し、常に意義・目的を問い直して確かめ合いながら、現場での率先と失敗から試行錯誤して、独自の方策を共創していくコーディネーターの存在がキーとなる。

そこで、本研究会では、次年度から新たに空間軸と時間軸の幅を広げ、「公民連携」と「次世代」の2テーマの「事例研究会」を加え、現場実践者の視点から日々の改善を革新につなげる方策を研究していく予定にしている。連載は一区切りするが、私たち研究会は常に時代の変化とともに持続可能な改善のあり方を探索し、組織力の向上に役立っていききたいと思う。

で進められ、それと共に自らよりよい仕事に変えて行くボトムアップの改善運動が広がっていた。しかし、改善の進め方がうまくいかないという新たな悩みが発生し、事務局担当者が集まる研究会

みが管理部門の縦割りで運営され、経営システムとして統合されていない要因もあった。さらには、首長交替時に方向性が変わったことが、計画や組織運営にうまく反映されていない背景も見えて来た。