

総合計画及び行政改革を确实・効果的に実行するための
科学的事務進行管理システムの構築について
「科学的進行管理による継続的な改善行動を要求するシステム」

現在、総合計画、行政改革大綱など(以下「各計画」)新糸魚川市の今後の方向を決定づける重要な計画等の検討中です。

それは市長の施政方針が盛り込まれたものとなり、単なる前例を踏襲した事務处理的なものではなく、新しい糸魚川市を建設するための重要な方針・施策となるはずです。

これを確実に効果あるものとして実行するためには、システム化された科学的な事務進行管理手法の確立が不可欠です。これは、住民サービスの品質を管理するマネジメントシステムといえます。

どのような手法で各計画実行の進行管理を行うかが計画実現の大きな鍵となるでしょう。

市長の責任 市長の方針

市長の住民サービス方針を明確にし、庁内で徹底し、住民に分かりやすく伝える必要があります。

「市長が描く糸魚川市の将来像」を総合計画の中で明らかにすることが重要です。

その施政方針、公約を含めて、改めて明確に市民に示し、まさに市民協働でまちづくりに取り組んでいく必要があります。

そして、市長が常に進ちょく状況など全ての状況をしかるべき手段で把握し、コントロールしていく必要があります。

政務調査で訪問した広島県大竹市長の3つの政策

産業振興

教育・子育て支援

市民参加 を庁内で明確に打ち出し、市民向けにも広くPRし、浸透している印象を受けました。

改めて、米田市長の政策の柱は「何」か。

市長の政策(公約) 新聞報道
健康づくり
産業振興
交通ネットワーク形成

その柱をどのような手法で実現していくのかということなんです
が・・・。

市長は「ボトムアップ方式」で市政運営を行うのか、「トップ
ダウン方式」で市政運営を行うのか？

地方自治体は首長を直接選挙で選出するいわば「大統領制」で
す。選挙公約を上げて当選されたのですから、トップダウン方式
でその公約を果たしていく必要があります。トップダウン方式に
はそれに適した手法があり、確実に政策を実現するための一連の
システム化された手法の構築が不可欠であります。

核になる計画・政策に関わる方針はトップダウン、市民協働の
部分はボトムアップというシステムですね。それを確実に、効果
的に実行するシステム作りが不可欠だと考えます。

なぜなら、ボトムアップの場合は、下から協議の上持ち上がっ
てきた方針に従うわけですから、部下もある程度認識が高まっ
ています。事務処理は前例を踏襲したものとなり易い欠点は広く指
摘されているところですが。

それに対し、トップダウン方式の場合は、首長の方針を下にお
ろしていくわけですから、徹底的にその方針を縦横に展開し認識
を高め、効果的に実行されなければなりません

市長の責任 定期的な点検・改善

(各計画に対する、市長による定期的な見直し・改善指示の実施)

「市長が常に進ちょく状況など全ての状況をしかるべき手段で把握し、コントロールしていく」手段について

日常的な業務の中で自然とチェックはなされているでしょう。しかし、改めて決められた手法で見直しを行うと、日頃の業務では見えないものが見えてきます。各計画を見直して実際の業務状態をチェックすると、重要な不適合が見つかったりします。

市長が直接、あらたまった機会に各計画の進行状況やその効果と確実さ、手続きの適正さなどを点検、見直しをして改善の指示をする機会は大変重要であるということは民間企業の企業活動の中で実証され実践されているところです。

当然、大枠の見直しですから、1年に1回、2日間程度のマネジメントレビューとなるでしょうが、その効果は大きく、各計画の効果的で確実な実行には不可欠であると考えます。

「科学的に」ということは、実証的・合理的・体系的ということです。すなわち、誰が行っても、定められた正しい筋道＝手順がはっきりしていて、その手順が正しいことが実証されながら進められ、検証され、検討され改善されながら業務を進めていく体系＝システム＝手順が明確になっているシステムです。

実証的：いちいち確かな証拠に基づいて、研究を進める様子

合理的：論理的に正しいと判断されること

体系的：体系が整っている様子。システムチェック

市長の責任 資源の提供

市長は必要な「経営資源」と呼ばれる「人的資源」「インフラストラクチャー」「作業環境」を提供する責任があります。

人的資源

「人的資源」では、その力量の評価と、教育訓練をどう行い、人員配置にどのように反映させるかをシステム的に行わなければなりません。

科学的勤務評価制度の導入が必要

目的

成績主義の明確化・・・職員の勤務成績を科学的に評価し、昇任、配置などの人事管理及び昇級や勤勉手当などの給与管理に明確に反映させる。
人を活かす組織運営・・・目標による業務管理と日常的且つ継続的な人事管理を進め、職員の資質向上と能力開発など人材育成を図る。

評価 教育 配置をどう繋げていくかが課題です。

(評価 報酬も)

インフラストラクチャー

「インフラストラクチャー」では、庁内外の設備、機器、通信ネットワーク、ソフトウェア、業務支援サービスを提供し維持しなければなりません。そして、それは各計画実現のためのインフラ整備でなければなりません。

各計画に基づいたインフラストラクチャーの整備が求められるわけですが、そのソフト・ハード両面からの検討に関わる一連の手順は適正なものとなっているか。

何事にも、手順を定め、その手順が遵守され、効果的に作業が実施されているか、改善の余地はないかなどを検証・改善していくシステムは不可欠です。なければできないということではなく、なければ不良品を発生する確率が高くなるということです。

内部監査

住民サービス全般に対する内部監査実施の必要性についてどう考えるか。

現在、会計監査は行われています。大変な仕事でご苦労様だと思います。

それとは別に住民サービスの定められた手順・段階をチェックする内部監査の実施は、大変に効果的です。

市長の方針に従った各計画のプロセス = 過程を教育を受けた内部監査員が厳しくチェックを行い、

- ・「手順が定められているかどうか」「それは適正に定められているか」
- ・「適正に行われているかどうか」
- ・不適合が発生していないか、あれば不適合そのものの処置と再発防止の「是正処置」
- ・今後不適合が発生する恐れのある要因を発見したときの「予防処置」
- ・もっと業務を改善するための「改善処置」

など、併行する、PDCAの「C = 点検」から「A = 改善」の段階を確実に行う、年1回ないし2回の重要な手順となるでしょう。

ここでは、市長も監査を受けることになります。市長は、トップとしての職責を果たしているかが定められた項目に従い厳しくチェックされます。

しっかりと検討され定められた総合計画や、行政改革の計画、その他の施策を確実に実行するために、そのような制度が必要だと思われませんか。

住民満足度

住民満足度の向上を常に目指し、継続的に改善を行う必要がある。

行政の顧客は糸魚川市民です。市民にサービスを提供しているわけですから。「顧客満足度」という言葉がよく使われていますが、住民に対しては「住民満足度」ということになるのでしょうか

そこで、「住民満足度」を推し量るにはどのような手法を講ずるか？

- ・本庁や各出先にアンケート用紙を置き常時受け付ける。
- ・HPで満足度調査を行う。 など

それらの結果を収集分析し、問題点を洗い出し、継続的改善していく手順を定めなければなりません。

行政評価システム

・総合計画において、その施策は「大項目」「中項目」「小項目」に分類される

・その項目分類毎に評価方法を定める

< 例 > 小項目

- ・評価者 課長 係長 助役
- ・評価内容 施策内容の確認
目標の達成率のチェック
対応策の検討

・事業評価として、新規事業、継続事業それぞれについて評価を行う。 = 事業評価制度

大竹市の評価システム

新政会で政務調査を行った広島県大竹市では、「事業評価シート」という手法で、事業評価を行っていました。

- ・達成度分析と、達成度評価
- ・コスト分析とコスト評価
- ・総合評価とそれに対するコメント という内容の評価シート

しかし、この後の展開がまだ未定で、評価したところで終わっているようでした。評価が、検討・改善に繋がるようなシステム作りがこれから必要だということでした。参考に

改善提案制度

市政全般について市民と職員、庁内の業務改善については職員に対し改善提案の募集・受付を行ったらどうか。

職員に対しては、年間を通じて「改善提案」の受付を行い、即実行できるものは実行し、協議を要するものは協議の場に上げるなど、迅速な対応を原則とした「改善提案制度」を設けるべきです。

そして、1年間を通じて最優秀賞などの表彰を行い、ちょっとした記念品などを出すのも一つの方法ですね。

市民に対しても同様の制度を設けたらいいでしょう。

制度としてしっかり定められているのと、「いつでも提案していいんだよ」程度の話しでは、提案する側の士気が全く違いますし、場合によっては、課・係単位で毎月1件以上の改善提案を義務づける方法もありますが、これは、企業で実際に取り組んでいるところもある制度ですが、今後取り組んでは如何でしょうか。

各計画実現のための手法

市政全般についてのP(計画)D(実行)C(点検)A(改善)、各計画に関するP D C A、各課系の個々の業務に関するP D C Aなど、市政の大枠から小さな枠まで系統的に計画を実行し日常的又は定期的に点検し改善していくシステム構築が必要です。

行政の立場ではP = 計画の段階が一つの大きな仕事になりますね。

その結果としてP = 計画からD = 実行にまでも進まないで、計画で終わってしまいます。計画を立てることで一つの仕事を終えた感覚になってしまうということが企業でもありがちですが、特に行政は法律や規則に従って計画を立てなければいけないという立場からそうなりがちだという印象を強く持っています。

< 悪い例 >

防災計画 計画を作っただけで内容の多くは実行されていなかったし、そのままチェックも受けずに放置状態だった。

「計画を作る」という一つの仕事が終わったという感覚になってしまう。

計画は手順を定めなければ実行に移しにくいものです。手順を定め、それをP D C Aのサイクルに載せて管理をすることが重要です。

上越市がISO14001を取得したのは、環境問題に真剣に取り組むためと、「科学的進行管理による継続的な改善行動を要求するシステム」を構築することが目的だったと聞いています。

このシステム構築は、現在行われている業務の流れをシステムにのせる考えで行われなければなりません。いわば、確実に行われるための業務の流れ改善を行うのであり、システム化することによって業務が複雑になったり、大幅に増えることのないような手法を採用しなければなりません。

ISO品質マネジメントシステムの認証取得の際に、多くの企業がコンサルタントを使いましたが、その多くは機能しにくい重たいシステムとなってしまった実例があります。

業務を熟知した職員が、現在の業務を無理のない形でシステム化していくことが理想です。幾らシステムについて詳しくても、業務の流れを知らない部外者には限界があります。是非内部で取り組まなければなりません。

合併により、庁内の調整業務が一段落する来年度は、職員数にも余裕が出てくる絶好の機会だと思いますが、庁内で「科学的進行管理による継続的な改善行動を要求するシステム」を造り上げるべきです。

徹底する気持ちが強いほど、ISOの認証取得をするべきでしょう。しかし、同様の手法で糸魚川市にあったものを造り上げるのであれば、第一段階としてはそれもいいかなというところではあります。