

平成24年1月25日

流山市長 井崎 義治 様

流山市行財政改革審議会
会長 井上 菊夫

部局長の仕事と目標の取り組みについて（答申）

当審議会において、平成23年4月27日の諮問を受け、部局長の仕事と目標の取り組みについて次のとおり答申します。

記

1 部局長のビジョンについて

部局長は、市長が示す方針を自らの部局に当てはめて内容を理解し、部局長としてのビジョンを設定し、そこに含まれる内容、部局の考え方及び具現化する最適な方策並びにスケジュール（いつまでに、どこまでやるのか）を部局内全職員に示すことが期待されています。

ヒアリングを実施した部局長の中には、上記ビジョンの計画の立案並びに社会情勢の変化や市民の要望等を的確に捉えて戦略的に業務を指揮し、また、現場に積極的に足を運んでリーダーシップを発揮している部局長も見受けられました。しかしながら、一部にはこうした点がやや不十分なケースも見受けられビジョン設定、部局内の意思伝達方法の確立に部長間で大きな差が生じていることが明らかになりました。限りある経営資源を有効的に活用するためのマネジメント力を更に高めるために、以下の事項について各部局長に求めます。

- (1) 市長や副市長からの指示を待って行動するという姿勢や意識だけではなく、社会、経済情勢等の急激な変化（今般の東日本大震災など）や市民のライフスタイルの変化（今後さらに進むことが想定される少子高齢化など）に対し、部局が取り組むべき課題を常に意識し、前例踏襲型ではなく自ら創意工夫するという姿勢でスピード感のある部局経営を推進されたい。
- (2) 部局長のビジョンは、流山市のまちづくりに関し、施策ばかりにとらわれることなく、それらを効率的に実施していくために部局内の連携や効果的な組織の在り方についても意識を高め、部内へ明確に発信できるように備えていただきたい。更には、社会情勢の変化に対応する市全体の将来的な組織のあり方についての認識を高めるためにも、自らの部局に

関係する動向について情報収集することに加え、他部局との協力・連携の可能性等について常に意識を持つように努められたい。

- (3) 部局内の個々の職員が、担当する業務のみにとらわれることなく、広い視野を備えるようにするためにも、部局内全課の一年間の流れを認識できるように年間スケジュールを部局内会議で策定し、周知を徹底されたい。また、自らのビジョンを部局内職員に示す方法としては、課長を通じた間接的なものに止まることなく、現場の実態との整合性や職員との相互理解のためにも職員と直接的に議論をする機会を定期的に設定することや、部長通信や庁内のネットワークシステムなどを有効に活用されたい。

2 施策推進にあたっての目標管理について

総合計画における施策の推進にあたっては、具体的な目標設定を行い、その目標が達成できるよう、部局内組織を効率的に機能させるための管理が求められます。流山市では、こうした目標管理として、「各部局長の仕事と目標」を設定して進捗確認を行っていますが、各部局長は、これを基本として部局内の各施策や事務事業の執行管理を行うことが求められます。

「各部局長の仕事と目標」の記載内容を確認したところ、多くの部局長は、前年度までの実態に対する課題を認識し、解決策を講じて当該年度の目標設定が行われています。

しかしながら、いくつかの部局は、「指標では表すことができない定性的な成果」や「他自治体（近隣他市、沿線他市）と比較して優れている点・劣っている点」の欄において記載が不十分なものが見受けられます。また、ヒアリングを実施した中で、年度当初の設定後に部局内の全課長を一堂に集めての進行確認などが行われていない部局が多いことが確認できましたので、部局長に対して今後以下のような取り組みを行うよう求めます。

- (1) 「各部局長の仕事と目標」の各項目は、部局長によるマネジメント力を醸成するためにも有効な構成となっているので、部局長は部局内の全課長を集めて各項目について十分な議論を重ね、未記入箇所がないように作成されたい。なお、議論・検討の結果、該当がないという結論に至ったのであれば、その旨を記載するよう徹底されたい。
- (2) 公表されている「各部局長の仕事と目標」において、部局によっては、課題認識について毎年変化がないところがある。社会、経済情勢の変化に伴い、市民生活環境や行政の業務を取り巻く環境も常に変化していることから、問題提起及び解決策について当該年度に適したものとなるよう創意工夫に努められたい。
- (3) 個々の業務の進捗管理については、口頭で行われている部局がほとんど

であったが、着実な進捗管理のためにも日報や週報といった報告を受ける手法を構築されたい。日報や週報の作成は、担当職員の事業進捗に係る責任意識を高めることに加え、職員自身の現状分析力、問題意識、説明能力のスキル向上にも結びつくことが期待されるので、是非採用を検討されたい。

3 部内の改革事項について

部局長は、既成概念にとらわれることなく、自らのリーダーシップの下で部局内の業務の見直しを行っていくことが必要となります。また、各部局長であると同時に、市のトップマネジメントの一員でもあることから、部局内だけで完結することだけではなく、他部局との横の連携を図る役割も求められています。

ヒアリングの中で、専門知識を高める研究グループへの参加の奨励、市の職員表彰候補者へ部局内職員の推薦など人材の育成や職員のモチベーション向上を図っている部局長や、長期的な視点で、自らの後継者となる課長クラスに対する育成に積極的に努めている部局長も見受けられました。

しかしながら、総じていえば、部局長は日々の業務に集中するあまりに、行財政改革に対する意識が希薄となっていると感じられました。改革は、既成概念の否定から始まるものであるため、既存の組織にとらわれることなく大胆な発想が必要となります。他の部局長と部局の枠を超えた横の連携強化に向けた改革・改善の議論はもちろん、部局内で独自の改革を進めているところは確認できなかったことから、部局長に対して、今後以下のような取り組みを行うことを求めます。

- (1) 各部局長は、指定管理者制度、業務委託の推進及び、受益者負担範囲の拡大といったパターン化された行財政改革の手法についてのみ進めるのではなく、所管する施策や事務事業の現状と部局内の経営資源を改めて認識し、業務の進め方についての抜本的な見直しをシミュレートするなど、改革や改善の方向付けを部内の課長をはじめとする全管理職に対して示すよう努められたい。
- (2) 「人に仕事が付く」という発想の部局長が多く見られるが、仕事内容を起点とした人材配置が望まれる。各部局において今後より一層行政財改革を進めるためには、定期的に事業や業務の棚卸を行い、不要なものを排除して優先順位をつけた活動計画の立案をするとともに、事業内容・課題解決策を根拠とした必要な人材の配置を人事担当部局に要望を行う働きかけを徹底されたい。
- (3) 組織内の情報共有は、業務を効率的に進めるうえで必要不可欠である。職員が部局長のビジョンを的確に認識し、仕事のノウハウや創意工夫を

共有すること、職員相互のコミュニケーション強化のためにも、日次、週次の朝礼又は終礼といった情報を共有化する機会を設けられたい。また、改革や積極的な挑戦についても部局内において奨励される雰囲気醸成するために、努力・貢献した職員については、職員表彰の候補者として推薦するなどその功績を讃えるように努められたい。

- (4) 部局内の課によって、業務の閑散期、繁忙期が異なる場合は、各部署の業務の統合化や平準化など工夫を検討されたい。
- (5) 行財政改革は、エンドレスであり常に進化して永続していくものであるため、自らの部局で取り組む改革・改善については、他の部局長と相互に情報交換を行い、自発的に全庁的に共通する改革事項について議論が行えるように努められたい。

以上

平成23年度行財政改革審議会委員

会 長	井上 菊夫
副会長	金子 早苗
委 員	井原 久光
委 員	籠 義樹
委 員	林 香織
委 員	櫻井 久之
委 員	洞下 英人
委 員	古内みどり
委 員	小口 康子
委 員	小嶋 心一
委 員	大輪日出夫
委 員	上平 慶一
委 員	近藤 久雄
委 員	寺澤 眞
委 員	田中 由実