

平成25年2月8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24年6月28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、社会情勢の変化、市民の要望等を把握するとともに、市長が示す方針を十分に踏まえ、計画を実現するための戦略・組織のあり方などについて、自らの信念や考えを部局内外に示すことが期待されています。また、自部局内のみの意識に留まらず、市全体の経営を担っている経営陣の一員であることを常に意識していくことが求められています。

今年度のヒアリングを実施した部局長の中には、前職までの経験を上手く活用し広い視野からのビジョンを示している部局長も見受けられました。しかしながら、前職の立場から抜け切れず、ビジョンの提示や部局内での伝達方法について不十分な点がある部局長も見受けられました。

このように、部局長間で格差が生じていることについては、昨年の答申でも示しましたが、中長期的には減少が予想される経営資源を有効的に活用する必要があることから、部局長はマネジメント力を高め、一歩下がって一段高い位置から二歩先を見るといった先見性を持ち、かつ広い視野で、自らのビジョンを部内外に示すために、以下の事項について各部局長に求めます。

- (1) 部局長は、市長の方針や計画を実現するための戦略や実施体制を語る役割が求められており、部局を超えた全体的視点で市の経営を考えたビジョンを部局内外に提示されたい。
- (2) 部局長は、市長からの指示についてその趣旨を十分理解するためにも、実現の可能性や業務を行うことの効果などの客観的データを精査した上で、現場からの発信としてより効果的な施策・意見等を市長に提示されたい。

- (3) 急速な社会情勢の変化や多様化する市民要望に迅速に対応することが求められる中で、部局長は、事務事業の優先順位あるいは実施方法を明確に部内（部下）に説明し、市長の方針に基づいた的確な指示を部内（部下）にされたい。
- (4) 自らの信念や考え方を加味した業務の優先順位付けを的確に部内に示すためにも、部局長は、部内（部内経営会議）に留まらず、他部局との横の連携を深め、それぞれの動向などを把握ができるような仕組みを検討されたい。

2 施策推進にあたっての目標管理について

昨年度の答申でも示したとおり、流山市では、総合計画における施策や事務事業の執行管理を行うため、「各部局長の仕事と目標」に、施策毎の目標設定、年度毎の達成状況及び今後の課題等の記載をしています。部局長は、その帳票を活用し、短期・中長期のあらゆる業務の進捗管理・評価を行うとともに、市民に公平・公正な事務執行を迅速に行うことが期待されています。

長期に渡り行政評価を推進してきたこともあり、昨年度の課題に対する今年度の計画は、比較的有効性が高い課題解決策となってきたと見受けられます。しかしながら、部局長によっては、昨年度と同様な記載や努力目標に留まっており、課題解決に消極的な姿勢が見受けられました。また、今年度のヒアリングでは、新任部局長が多く、短期的業務に意識が集中しがちとなり、中長期的な取組についての記載がやや不十分な部局も見受けられたので、以下の事項について各部局長に求めます。

- (1) 「各部局長の仕事と目標」の解決策及び目標（値）は、市民に広く公表するものであり、努力目標に留まることなく具体的でかつ責任感のある達成すべき「市民への約束」となるような指標・目標を設定することを推進されたい。そして、各施策の評価を「達成できたもの」、「達成に向けて取組むもの」、「翌年度以降に残されるもの」に区分し、未達成部分の対策を重点的に記載することに努められたい。
 - (2) 施策を的確に遂行するためには、人材の有効活用が必要不可欠であることから、部内の職責に関わらず、業務の達成方法や継続性などを自由に議論させ、こうした議論を通じて職員の能力・適性・人柄等などを把握されたい。
- また、戦略的な取組みには、部局を超えた視点が必要であり、部局長による情報の共有を一層強化されたい。

- (3) 「各部局長の仕事と目標」は、市民の関心と理解を得られるよう十分意を尽くさなければならないが、市民のみならず当該部局以外の職員も閲覧することから、部下の育成に係る項目（「職員の地域参加」、「部局長及び課長のマネジメント能力向上」、「活動する職員の育成」）は、部局長の意思を十分に盛り込んだ記載にするよう努められたい。
- (4) 施策遂行には、職員の意欲や積極性は欠かせないのであるので、「指標で表すことができない成果」、「他自治体比較」については、取組み内容の紹介やデータの開示にとどまらず、メディアなどでの取り上げられ方を評価するなど、職員のモチベーションの向上に努められたい。

3 部内の改革事項について

部局長は、市の新たな財源の創出や事業費の削減を図るため、業務の改善、人材の有効活用などを全職員が意識して行えるよう努めることが求められています。部局内だけの意見集約や改善案だけでなく、他部局と横の連携を図り、改革や改善の方策に向けて相互で知恵を出し合い、市全体の経営を意識した改革への取り組みを行うことを期待されています。

ヒアリングを実施した部局長の中には、日常業務の会議とは別に個人面談や意見交換などを積極的に実施し、職員と意思の疎通を図り業務の改善、人材の育成を上手く行っているように見受けられました。しかしながら、一部、部下とのコミュニケーションがやや不十分なため、業務の遅延や職員の能力を十分に引き出せられていないケースも見受けられました。

長期的に行政改革を行ってきたことにより、情報公開度、経営革新度等全国的に評価されているが、今後は、改革の質を高め更に市民満足度を向上させるための方策を追求することは市の責務であることから、以下の事項について部局長に求めます。

- (1) 市民要望が多様化する中、あらゆる視点からの取組みが改革に必要となることから、部局内の意見だけに囚われず、市民や関係団体（協議会）などの市民参加の機会を積極的に増やし多面的視点から意見・助言を参考に改革に努められたい。
- (2) 職員の経験及び技術の向上は、改革をする上で重要であることから、部内で優れた改革事例があった場合は、報告会などを開催し、職員間で共有されたい。また、職員に研修の参加を命ずる際には、その研修に参加する目的と効果を伝え、職員の意識改革に努められたい。
- (3) 部局内の適切なコミュニケーションが不足すると、業務の遅延、事業費

の増大と繋がる場合も想定されることから、コミュニケーションはまず、朝礼・終礼の定着化から始まり、部内報告会、部局内会議の実施を定例化することにより、それらの機会を通じ、部局長自らの考えを示し、業務に対する職員の意欲・積極性を引き出すような工夫に努められたい。

- (4) 「行財政改革」は多くの部局において認識されており、要求型意識を脱しつつある。しかしながら、今後更に、無駄を解消し円滑な業務の遂行を継続していくためには、「1円を削る」から「1円を活かす」意識が必要となる。そのためには、現場のリーダーが先ず、意識を変え、職員一人ひとりの可動域を広げ職員間の連携を促進するために、人材育成の施策や部局長同士の議論の活性化を行い、なお一層の「行財政改革」を推進されたい。
- (5) 社会の高齢化が進むと同様に、職場でも世代交代は必然的に起こることから、部局長は、知識の継承・共有を積極的に行い、将来に向けた職員の育成スケジュールを検討されたい。

以上

平成24年度行財政改革審議会委員

会長	井上 菊夫
副会長	高橋利恵子
委員	平川 保博
委員	籠 義樹
委員	平野 賢哉
委員	林 香織
委員	櫻井 久之
委員	古内みどり
委員	横田 勝正
委員	金子 早苗
委員	大輪日出夫
委員	梅谷 秀治
委員	柏木 恵理
委員	寺澤 真
委員	野村 正