

平成22年5月15日

**JMAC 構造改革推進セクター主催「行政経営実践セミナー」参加報告書**

東広島市都市部区画整理課 篠原裕次郎

開催日時：平成22年4月28日(水)

第一部 10:00～12:00 第二部 13:00～17:00

開催場所：広島市南区民文化センター 3階ギャラリー

プログラム：

第一部「組織・定員管理・人事評価・人材育成の仕組みと運用」

JMAC 構造改革推進セクター事業責任者 星野芳昭氏

第二部「行政評価の有効活用・・・第一線現場からの改革実践」

1. 「行政評価の有効活用(組織活性化)」

日本評価学会理事 梅田次郎氏

2. 事例紹介1「事業仕分けに打ち勝つ職場活性の取り組み」

広島県西部厚生環境事務所環境管理課 茂田幸嗣氏

3. 事例紹介2「行政評価を活用した職場活性化～保健第一線からの報告～」

鳥取県倉吉市福祉保健部健康局医療保険課 東本和也氏

4. 総合質疑応答とパネルディスカッション「事業仕分けと行政評価」

梅田氏、茂田氏、東本氏、星野氏(ファシリテーター)

主催：JMAC 構造改革推進セクター (<http://koso-kaikaku.jmac.co.jp/>)

三重県の県政改革で様々な改革を推し進めてきた梅田次郎(元三重県理事)、行政の特性に合った改革推進の仕組みを開発した星野芳昭(当時チーフコンサルタント)により「JMAC 構造改革推進セクター」が設立されました。ホームページには以下のメッセージが鮮明に発表されています。・・・改革仕掛人とは、文字通り「改革を仕掛ける人」を言います。改革仕掛人には、組織の中でじっくりと改革を仕掛ける人と、しがらみのない外部の立場で思い切った改革を仕掛ける人の2つのタイプがあります。

私たち JMAC 構造改革推進セクターは、「外部の改革仕掛人」です。時に地域づくり・まちづくり・くにづくりビジョンの実現を支援する「戦略実現ナビゲーター」であり、住民から信頼される行政組織の実現をはかる「改革プロデューサー」であり、さらに政治家や公務員の資質向上をはかる「政策人財開発コーチ」でもあります。

**第1部「組織・定員管理・人事評価・人材育成の仕組みと運用」**

JMAC 構造改革推進セクター事業責任者 星野芳昭氏

**1. 組織機構改革の考え方と進め方**

(1) 組織を作る際に基本となった考え方

- ・ 全国自治体アンケート「現行の組織編成の考え方」で、トップは「既存の組織に修正を加える61.8%」と順当だが、二位は「政策体系に合わせる52.2%」と意外と多い。反面「他の団体の組織を参考21.9%」は思ったより少ない。また、「業務特性(業務のピークオフや対象

者等)に合わせる」はまだ35.0%と少ない。

(2) 現状の組織の形態

- ・ 全国自治体アンケート「現状の組織の形態」で、トップは「部課系のピラミッド型74.0%」と順当だが、一方で「グループ制、チーム制などフラット型」が16.7%とかなり増えてきている。

(3) 組織に関する問題点

- ・ 全国自治体アンケート「組織・定員管理の問題点」で、トップは「複数部門にまたがる横断的な問題が進まない」が55.7%と二位以下を大きく引き離して多かった。反面「住民から見て分かりにくい」は8.7%と意外に少ない。

(4) 問題に的確に対応出来ない組織

- ・ その原因は「自分が担当している間はそっとしておこう(担当者・管理者の意識の問題)」や「問題を予測し先回りで解決策を実施する能力がない(能力の問題)」や「相互に依存し合い、誰も何もしない(体質の問題)」が挙げられる。
- ・ 組織機構の問題だけではない。

(5) 組織改革の成否の決め手

- ・ 「組織の機構(横と縦の事務分担)」×「実際の動かし方(配置人員、会議など)」×「携わる人の意識・行動・能力」=目的達成
- ・ 組織の機構は、最近はいろいろ試されているが、それだけではだめ。運用、人も大事。

(6) 横断的課題解決の推進(組織機構)

- ・ 総合計画の政策体系(横軸)と組織機構・部課(縦軸)の対応表を作成。
- ・ しかし、政策体系が「まちづくりの課題体系」となっていない場合が多い。
- ・ 組織機構の前に、総合計画における政策体系の決め方が重要。

(7) 政策体系との整合性を図った組織機構

- ・ 栃木県佐野市の事例
- ・ まず、政策体系と事務事業(組織機構)がどのように結びつくか調査
- ・ その後、政策体系から組織機構を見直した。(商工観光課を商工課と観光課に分ける。こどものまち推進課と子育て支援課を統合。など)

(8) 横断的課題解決の推進(担当と会議)

- ・ 横断的課題解決を推進するためには、実際の動かし方(運用)が大事。
- ・ 栃木県佐野市の事例
- ・ 総合計画の施策毎にマネジメント会議を設置し、部課を超えた解決を図る。
- ・ 会議の主宰を施策主管課長とし、人事異動対応及び人材育成を兼ねて政策調整担当主幹を設置。

(9) フラット化組織に失敗例

- ・ 組織のフラット化を目指し、グループリーダー制を導入したが、グループリーダーに関する認識ギャップが発生した
- ・ また、副主幹級と係長級の両方の職階がグループリーダーになったので、副主幹級はやる気を低下し、係長級は実務との両立が難しかった。
- ・ この問題を打破するべくグループリーダー実践プログラムを実施。グループリーダーの役割と責任を認識させ、実践能力を向上させた。

(10) 職務職階マトリクスにおける位置づけ

- ・ 職務職階マトリクスとは、主任・主査・係長級・補佐級・課長級と言った「職階」と、組織上の責任権限を持ち、指示命令系統に基づく「職務」とを分けて、その対応を縦横で表したもの。(星野さんが民間企業の人事評価や人材育成の経験から開発した人事評価手法の一つ)。

- ・ 世の中の組織の中で職務と職階の表現が明確に分かれていて解りやすい事例が警察組織。巡査

や警部は職階、警察署長は職務である。

- ・ 実際の組織の運営は職階ではなく職務である。職務の責任の大きさ、つまり職責に応じた処遇が真に公平公正な人事制度となる。

( 1 1 ) グループリーダー研修のカリキュラム概要 ( 携わる人の意識・ 行動・ 能力 )

- ・ フラット化を機能させるグループリーダー実践プログラム。
- ・ 講義・ 演習後、行動計画の実践 ( 2 ヶ月間 )、二回目の講義・ 演習。
- ・ 研修という名目だったが、これで自治体改革をやった。

( 1 2 ) グループ制に関する問題構造 ( 事例 )

- ・ 問題に対して、その現象から原因を突き詰めていく。なぜ? を繰り返す。現象の原因は一つだけでなく深層となっている。
- ・ その深層を関係者が議論を通じて共通認識をはかることが問題解決につながる。

## 2 . 職員数減少と業務量増大に対応した新しい定員管理の仕組み

( 1 ) 定員管理に関する問題点

- ・ 全国自治体アンケート「定員管理に関する問題点」で、トップは「業務量に見合っていない 3 5 . 2 %」となっている。定員管理の部署が 3 5 . 2 % もこう答えている。
- ・ 次に多いのが「仕事のピークオフに対応した人事配置や応援体制がとれていない 2 7 . 2 %」である。

( 2 ) 業務量の把握方法

- ・ では業務量はどうやって把握しているのか。
- ・ 全国自治体アンケート「業務量の把握方法」で、トップは「管理職が実績を管理して把握」が 5 0 . 9 % と圧倒的に多い。曖昧。
- ・ しかも、ついで多いのが「把握する仕組みは無い」が 2 3 . 9 % である。

( 3 ) 定員適正化目標は達成したが、、、

- ・ 定員を適正化した後は、どのように業務を適正化するかが課題。
- ・ 業務量とは年間にどれだけの延べ所要時間が掛けられているのかという指標
- ・ 課長が業務量を適正に把握し、課内で適正に職員に配分する必要がある。
- ・ 業務量算定には課の業務を体系づけるところから行う必要があり、事務事業評価と密接に関係する。

( 4 ) 将来の職員構造を予測した定員管理 ( 例 )

- ・ 事務職員のみで考える。
- ・ 団塊世代の退職により、4 0 代 5 0 代職員数減少、その反動で 2 0 代 3 0 代職員増加。
- ・ つまり、高い年代でやっていた仕事を下の世代に移していかなければならない。

( 5 ) 新たな定員管理・ 業務マネジメントの目的

- ・ 業務実態を踏まえた定員算定。職員業務量平準化。係間応援。円滑な業務引継ぎ。業務習熟期間短縮。
- ・ 定員管理は ( 業務量の把握ができる ) 課長が行うもの。

( 6 ) 行政評価 ( 事務事業評価 ) への活用

- ・ 課長が把握した業務量を、事務事業評価シートの「事務事業の概要」や「効率性評価」の欄へ活用する。
- ・ 予算反映だけでなく、職員の負荷の軽減、時間外勤務の削減等。

( 7 ) 新たな定員管理の進め方

- ・ 1 業務の体系化
- ・ 2 業務量の把握 : 業務毎担当者毎の年間所要時間を見積もる

- ・ 3 問題の把握
- ・ 4 定員適正化と課の業務マネジメントへの反
- ( 8 ) 業務執行状況表
  - ・ 横軸に業務の体系、縦軸に職員毎の所要時間を表にしたもの。( JMAC 構造改革推進セクター開発の手法 )
  - ・ 課の固有権限か全庁共通業務かの区別もし、課間の割り振りも考える。
  - ・ 状況表はこれからの少数精鋭化の時代には課長のマネジメントの武器となる。民間企業では当たり前だが。
- ( 9 ) 本庁・支所の業務分担検討
  - ・ 本庁と支所の業務分担も明らかにし、割り振りの検討を行う。
  - ・ 本庁業務を支所に移管し支所での自己完結を可能とする、支所充実方式という考え方もある。
- ( 10 ) 課内の業務分担検討
  - ・ 状況表作成の際、各職員の役職に応じた業務処理 ( 可能 ) 範囲を確認しておく、業務分担 ( 適正化 ) の検討ができるようになる。
- ( 11 ) 業務マネジメント実態アンケート結果事例
  - ・ 全国自治体アンケート「職員間の業務量に偏りがあるか」で、管理職の 37.5% が適切でないと答えているが、一般職員は 46.1% が適切でないと答えており、その乖離について、管理職は注意しなくてはならない。
- ( 12 ) 業務量把握結果に基づく業務改善事例
  - ・ 業務執行状況表で、特に時間がかかっている業務を特定し、作業手順レベル ( 業務体系の小分類 ) まで分析を進めることで、問題を把握することができる。

### 3. 人事評価と人材育成の考え方と進め方・事例

- ( 1 ) 人材育成基本方針と職員能力開発計画
  - ・ 全国自治体アンケート「人材育成基本方針と職員能力開発計画」で、「人材育成基本方針を策定している」のは 75.9% もあるが、そのうち、「職員能力開発計画を策定している」のは 45.5% に留まっており、方針がありながらそれを活用している団体は半分しかない。
- ( 2 ) 行政評価の人材育成面の活用
  - ・ 全国自治体アンケート「行政評価の活用」で、一番高いのが「改善活動の発表会実施」だが 13.1% と少なく、反面、「わからない」と「無回答」を合わせると 41.2% となり、行政評価を人材育成に活用している自治体は未だ少数である。
- ( 3 ) 人事評価の運用実態
  - ・ 全国自治体アンケート「人事評価」で、「人事評価を行っている」のは 79.6% と、かなり高い。
- ( 4 ) 人事評価の活用・反映実態
  - ・ 全国自治体アンケート「人事評価の活用」で、一番高いのが「登用・昇任に活用 28.0%」だが、「人材育成に活用」は 18.6% しかない。
  - ・ 一般的には「人材育成」のほうが「登用・昇任」より多く活用されているように感じられるが、実際には「人材育成」への活用は少ない。
- ( 5 ) 行政経営から捉えた人的財産開発の全体像
  - ・ 本来は「基本構想・基本計画」→「行政役割」→「組織機構」→「人材育成基本方針」と、全てつながっていないといけない。
- ( 6 ) 人事評価制度導入の目的

- ・ 組織の側面：処遇の公平性の確保→健全な組織運営を実現する→信頼される行政を実現する。
- ・ 個人の側面：一人ひとりの能力向上→職員一人ひとりが働き甲斐を持つ→信頼される行政を実現する。
- ・ もっと個人の能力開発を行わなければならない。

## (7) 人事評価の類型（能力評価と業績評価）

- ・ 能力評価：職員の意欲・態度。求められる能力の発揮度・蓄積度
- ・ 業績評価：組織目標達成度。担当業務基準達成度。
- ・ 能力評価と業績評価の違いをはっきりさせてから人事評価を導入すること。

## (8) 人事評価の対象要素（実態調査結果）

- ・ 全国自治体アンケート「人事評価の評価要素」で、一番高いのが「能力・行動50.7%」、次いで「勤務姿勢・態度49.5%」と能力評価が高く、「担当業務の遂行度合い36.1%」、「個人目標達成度32.9%」と業績評価は低い。

## (9) 職務職階マトリクス（事例）

- ・ 職階ではなく職務で考える。

## (10) 職階毎の役割と要求される能力（例）

- ・ 主任：企画立案能力、後輩実務指導力、課題発見能力
- ・ 主事：業務進行管理能力、責任感、倫理観、学習姿勢と能力
- ・ 将来的な人数の増減も考えて役割を考える。

## (11) 人事評価の問題点（実態調査結果）

- ・ 全国自治体アンケート「人事評価の問題点」で、一位「人事評価結果にバラツキや寛大化・中心化傾向等が見られる29.7%」に続き、上位は運用面での問題が多い。

## (12) 人事評価の陥りやすいサイクル

- ・ 住民・議会・首長から人事評価導入要求→導入目的や成果イメージを考えずに先行自治体取り組み追随→いきなり個人目標設定→個人目標が業務の実態に合わないため形骸化→試行と言いつつ長期間が経過する→最初に戻る
- ・ 役場の仕事は団体競技。いきなり個人面談をやっても空回りする。人材育成はOJTが大事。住民等から言われたら処遇反映しかできない。本来は能力の底上げが必要。評価シートの見直しのみではだめ。

## (13) 人事評価の類型と結果反映先

- ・ 単に評価の仕組みを導入するだけでなく、能力評価及び業績評価をそれぞれ、人材育成及び処遇のどこに活用していくかを詰める、
- ・ 処遇への活用は、配置転換、昇格、昇任をメインに考える。

## (14) 人事評価制度導入の進め方

- ・ 人材育成と処遇：現状把握と将来予測→問題整理・本質把握（→評価の仕組みの基本設計へ反映）→問題解決度の確認（→評価の本格実施と成果確認へ反映）
- ・ 評価の仕組み：前提条件の明確化→仕組みの基本設計→仕組みの詳細設計→試行と改善→本格実施と成果確認

## (15) 将来の職員構造を見越した人材育成（例）

- ・ 正職員数が減少すると共に20代の職員数の比率が高まる。
- ・ 20代の層は、従来30代の層が行っていた業務を引き継ぐことになる。
- ・ 早期に一人前になるためのOJTが必要となる。

## (16) 人事評価制度構築の基本

- ・ 実践できる制度にして、運用しながらレベルアップ
- ・ 各部門・職員を巻き込んだ実践的な仕組み設計

- ・ 組合との前向きな議論
- ・ 運用の主体である管理職の意識付けと能力向上（管理職研修）
- ・ 総合計画・行政評価・組織の役職との整合と連度

#### (17) 人事評価制度の見直しの進め方

- ・ 目的再確認・課題認識・運用状況の診断→問題の構造化・深層原因究明→制度の問題と解決策・運用面の問題と解決策→解決策の導入計画と実施移行→課題解決の検証と次期計画への反映
- ・ 上手くいっていないのはシートのせいだ、とか、研修が足りないからだ、と対策から考えずに、原点から考える。（目的は何か？人材育成と処遇の問題は？課題は？）

### 4. 研修の企画実施評価の考え方と手法

#### (1) これからの職員意識と能力

- ・ 行政組織ありき→政策体系ありき、事務事業ありき→まちづくり目標ありき、手段から目的を考える→目的から手段を考える、事業予算消化能力→課題解決能力、先送り能力→提案実行能力、協調性→挑戦性、あのポストに就きたい→あの仕事がしたい、楽に過ごしたい→求められる役割を果たし後任に確実に引き継ぐ

#### (2) 研修所（部門）の体質改革

- ・ 前例踏襲主義（腰掛的感觉）→基本構想・基本計画の行政役割達成のための人的財産蓄積という明確な考え、決められたカリキュラムをいかにコスト掛けずに消化するか→常に求められる人材像から企画がスタート、他部門との連携なし→他部門との連携が当たり前、研修事後アンケートは採るがサービスの満足度に終始→研修の直後など定期的な効果測定、研修はあくまで経費扱い（如何に低額でこなすか）→研修は人的財産投資ということで投資的経費

#### (3) 伝統的な研修体系の見直し

- ・ いままでの職員研修体系は、形態別にしか過ぎない。
- ・ 階層的研修と派遣研修が同列に扱われているが、本来次元が違う。
- ・ 今後のターゲットはどの層なのかを明確に設定すること。
- ・ 職階から職務・職種へ。

#### (4) 研修マネジメントの全体像

- ・ 1：ターゲットと期待される役割行動の確認
- ・ 2：行動実践のための能力要件の設定
- ・ 3：研修目的の設定
- ・ 4：研修事前準備・当日内容・フォロー企画
- ・ 5：研修の実施
- ・ 6：研修後の振り返り（評価と総括）
- ・ ※旧態依然とした場合、1と2がない。

#### (5) ターゲットの設定（人材育成単位）

- ・ 職階・職務マトリクス図
- ・ ターゲット（課長、グループリーダー、担当者）の設定。

#### (6) 役割行動の確認（課長の例）

- ・ 課内の業務マネジメント（業務と職員編成）
- ・ 課内の業務の進行管理（時間、正確性）
- ・ 課内の相互応援の推進
- ・ 課内の職員の指導（業務遂行上の）
- ・ 他課との業務上の相互調整
- ・ 全庁的なプロジェクトへの主体的参画

- ・ ※職階、階層で考えるのではなく、職務として業務マネジメントの知識と能力を身に付ける必要がある。

(7) 行動実践のための能力要件設定 (グループリーダーの例)

- ・ 基礎知識・基礎能力、専門知識・専門能力、マネジメント知識・マネジメント能力
- ・ 人のマネジメントではなく、業務のマネジメントに関する知識と能力向上
- ・ 業務遂行能力の水準 (レベル)
  - 1: 定型業務をリーダーの指示と支援で遂行できる
  - 2: 定型業務を自己完結的に遂行できる
  - 3: 異常や問題に気付いてアラームが出来る
  - 4: 異常の処置が出来る
  - 5: 予防対策案の立案と推進ができる
  - 6: 異常発生の予防、再発防止ができる

(8) 研修目的の設定

- ・ 研修前: 自らの役割を具体的な場面で描けていない→研修直後: 業務マネジメントの考え方を理解して実務反映への道筋が見えてくる→実務時: 実際にメンバーに働きかけて業務マネジメントを実践して成果を出す
- ・ 上記のような目標を描き、研修前後の状態を研修関係者間で共有しておくことが重要

(9) 事前準備・当日内容・フォロー企画

- ・ 事前準備: 研修に際して「業務運営上困っている点」など自由記述
- ・ 当日内容企画: 講義「業務マネジメントの基本」、班別演習「業務量把握」「業務運営上の問題解決」、個人演習「今後の業務への反映」
- ・ フォロー企画: 研修後三ヶ月後に業務反映結果をアンケート方式

(10) 研修効果の測定方法

- ・ 研修直後の測定は「受講者の反応」と「受講者の学習」の二つが主。
- ・ 受講者の反応: 受講者自身による感想、講師による受講者観察 (どの状態が何人)、主催者による観察 (サンプルヒアリング)
- ・ 受講者の学習: 受講者自身による業務反映計画、講師による演習結果講評、主催者による演習結果講評)
- ・ 新しい研修プログラムは、設問選択肢を用意するよりも、自由記述の方が新たな発見が確認できる。

(11) 研修後のフォローと振り返り

- ・ フォローの期間は年度内が望ましい。(人事異動の影響を受けない)
- ・ 部門や個人の目標設定と達成度評価を導入している場合は、それに反映したかがフォローの第一歩。
- ・ 上記を踏まえて研修全体の総括、次回への教訓を抽出する。

## 第2部「行政評価の有効活用～第一線現場からの改革実践～」

### 1. 行政評価の有効活用 (組織活性化)

日本評価学会理事 行政経営アドバイザー 梅田次郎氏

- ・ 昔は悪い職員をどう管理するかという考え方だった (性悪説)。しかし、ある職に就いたとき、市役所職員を全面的に信用せざるを得ない仕事をした。そのとき、職員の管理というものは性善説だということに気付いた。それ以来徹底的に信頼することにした。

## (1) 行政評価の人材育成面の活用

- ・ 全国自治体アンケート「行政評価の活用」で、一番高いのが「改善活動の発表会実施」だが13.1%と少なく、反面、「わからない」と「無回答」を合わせると41.2%となり、行政評価を人材育成に活用している自治体は未だ少数である。
- ・ 行政評価とは無駄な仕事を削ることだと思われている。本当は人材育成のためにある。

## (2) 組織の活性化とは？

- ・ 組織の構成員が気付きや学びを起こしやすくなること
- ・ 日々の仕事を通じて気付きや学びがあるか、職場において建設的な議論がなされているか、組織（課室）の目標が共有されているか
- ・ あくまで住民基点が出发点（三重県の場合もそうであった）→職員の意識を変える→人材育成→最終的に財政などに反映
- ・ 事業仕分けも住民基点でないといけない。

## (3) 「性善説」＋「性弱説」に立つ

- ・ 人（職員・住民）の自己改革力を信じる
- ・ 現場では机上の論理が通用しない。嫌がっている職員に動いてもらうには、ジグザグに現実可能な道筋を進む必要もある。
- ・ 何回裏切られても、なお信じる覚悟を持つ
- ・ 人は本来弱いもので、楽なほうへ流れることを心得て、タイミングよくチェックする。（性弱説：一ツ橋大学伊丹先生）
- ・ 動機付けを忘れず、育成の視点を持ち続ける。

## (4) 自問自答がベース

- ・ 1 自問自答：まず職員個人が自ら問題意識を持ち自ら答えを考える
- ・ 2 共問共答：課内・庁内で問題を共有し互いに答えを考える（本日の事例発表はこれ）
- ・ 3 協問協答：住民など協働の関係先と問題を共有する

## (5) 組織活性化の進め方

- ・ 企画準備：対象となる事務事業・業務の選定、活動開始に向けた準備、庁内合意事項を明確化
- ・ スタートアップ研修：目的・成果・改革改善の進め方を講義、更に理解を深めるためのモデル事業を使った実践演習
- ・ 担当者による実践：担当者自身による対象事業の改革改善案の選定、JMACによる実践指導
- ・ 成果発表会：JMACによるプレゼンテーション指導
- ・ 次年度活動への反映とフォローアップ：検討した改革改善案と気付いたこと、学んだことの幹部報告

## 2. 事例紹介1「事業仕分けに打ち勝つ職場活性の取り組み」

広島県西部厚生環境事務所環境管理課主任技師 茂田幸嗣氏

- ・ 4年前、役所に足りないのは行政評価だと考え、自らJMACを訪ねた。その際勉強したことを基に活動した事例を発表する。

## (1) 事業仕分けを乗り越える進化を

- ・ 広島県でも事業仕分けを行っている。事業仕分けは性悪説だがいい面もある。ナマコの水揚げ時に天敵であるカニを入れておくとナマコが長生きするように、天敵ともいえる事業仕分けが、役所活性化のための良いプレッシャーとなっている。
- ・ 対外的に説明できるように事業を進化させる。目標設定、効率性の評価、成果の評価。
- ・ それにはPDSマネジメントサイクルが必要。

## (2) 取組概要



- ・ 対象組織：県の地方機関（健康福祉・環境セクション）、職員約 80 名
  - ・ オリジナリティ： PDS サイクルの取組による意識変化、 PDS サイクルの円滑な導入のヒント
  - ・ 具体的な取組内容：職員満足度調査（H20）、PDS サイクルの実践研究（H21）
- (3) そもそもの問題意識
- ・ 前例踏襲、受身・消極的、職員のやる気が活かされていない→他に同じ思いの人はいないか？→実態を調査し問題提起を
- (4) 職員満足度調査の位置付け
- ・ 組合活動の一環（役員になった）
  - ・ 「風通しがよくやりがいを感じられる職場」という組合の目的と、今回の調査の目的が一致。
- (5) アンケート概要
- ・ 職場の人間関係設問 6 つ、事務改善設問 8 つ（事務改善関係は自分の思い）
  - ・ 匿名性
  - ・ 36 名（56%）が回答
- (6) 職員満足度調査の結果 1
- ・ 職場の人間関係で一番の不満は「チームワークが悪く役割分担ができていない」
  - ・ 事務改善で一番の不満は「仕事の判断を行う上で住民の利益が重視されていない」
- (7) 職員満足度調査の結果 2
- ・ 支持された対策：組織の今後の方向性を示す（39%）、課や係のミーティングの実施（39%）など
- (8) 職員満足度調査の成果
- ・ 事務改善をしたいが改善しにくいことが明らかに。→システムチックに改善したい
  - ・ 課や係のミーティングが散見されるようになった。
  - ・ 新しい取組がしやすくなった。
- (9) PDS サイクル実践研究の位置付け（健康福祉局の調査研究事業）
- ・ アンケート調査を受けて、PDS サイクル実践研究をオフィシャルでやらせてもらった。
  - ・ 事業の目標：保健所機能の向上、職員の政策立案能力向上、市町等の支援
- (10) PDS 実践研究で証明する仮説
- ・ 効果 1：モチベーションの向上
  - ・ 効果 2：職場のコミュニケーションの向上
  - ・ 効果 3：事務改善活動の活性化
  - ・ ※職員のメリットを強調した。
- (11) 満足度調査結果と研究の関連付け
- ・ 満足度調査の結果→ PDS 活動の特徴  
住民基点で仕事がしたい→住民利益がものさし  
課や係のミーティングの実施→見直し（See）で職場で議論  
肩書きによらない議論→住民利益を基準に議論  
上司からの業務改善の支援→見直し（See）過程で課題を共有  
意義の薄い業務の縮小→事務改善の促進
- (12) 研究手法
- ・ 4 月上旬テーマの決定、4 月中旬事前アンケート、5～8 月担当業務の PDS マネジメントシートの作成、9 月事後アンケート、10 月ヒアリング、11～1 月結果の考察、2 月発表
  - ・ マネジメントシートの作成は、8 人のメンバーがそれぞれ担当業務 1～2 つ作成した。
- (13) 研究結果
- ・ 仕事の目的を深く理解した：8 人中 8 人

- ・モチベーションが向上した：8人中5人
- ・課内でのコミュニケーションのきっかけとなった：8人中7人
- ・事務改善の気付き有り：8人中6人
- ・実際に事務改善ができた：8人中3人

(14) 結果の考察

- ・職員の希望(アンケート)→PDSサイクルの効果→結果

(15) 提案1・・・マネジメントシート導入方法

- ・4月上旬マネジメントシートを引継ぎ、4月中旬課長から事務事業の説明、5～8月事務事業の評価結果を随時記入・マネジメントシートにより OJT、9月課・係で意見交換後完成、10月県庁へ提案等、3月引継書完成

(16) 提案2・・・マネジメントシートの引継書化

- ・行政評価はハードルが高いが、引継書作成なら簡単。
- ・主観的な引継書から定型的な引継書に(一定レベルの引継が担保される)

(17) 提案3・・・組織をまたぐPDSサイクルを回す

- ・国(Plan)→本庁(Plan)(マネジメントシートで国に改善提案)→出先(Do)→出先(See)(マネジメントシートで本庁に改善提案)

(18) 提案4・・・OJTツールとして活用

- ・単なる研修よりOJTのほうが成果がある。
- ・事業の目的と目的達成手段を突き詰めて考える機会になる。
- ・作成過程で本質的な議論をする機会になる。

(19) 所員からの意見と対応

- ・予算削減の道具に利用されるのでは→シートの公開は局内限りとする(本来はHP等で公開すべき)
- ・簡便化できないか→すべて担当者が知っておくべき内容
- ・初任者が作成するのは困難では→内容は担当者にとって必要な情報であり、この伝達の機会とする。
- ・全ての事業に適用するのは困難では→殆どの事業に共通する様式である
- ・作成するコストがかかりすぎるのでは→得られるものの方が大きい。一度作れば次回は簡単。
- ・引継書として十分ではないのでは→戸別案件の資料等、必要に応じて適宜資料を追加。

(20) 事業評価のスムーズな導入のポイント

- ・予算削減に利用しない。
- ・現場が事業の選択、改善を主導。
- ・ビルド&スクラップ方式を
- ・財政主導では事業部は内向きに
- ・枠予算制の導入等庁内分権を

(21) PDS研究その後

- ・研究事業そのものに改善提案：研究成果の公開、活用促進
- ・研究事業の拡充：研究結果活用計画の作成(市町等への資料提供、学会発表、マニュアルの作成等)、PDSマネジメントサイクルの導入計画を作成・提案。

質疑応答

- ・立上げ時の8人から、熱が外に広がっていったか。

→広がる種は蒔いた。評価対象12のうち一つはこの研究。成果を事務所に提出しHPで公開した。

## 梅田氏講評

- ・ 組合活動というのは重要。三重県のときは組合から反対があった。予算削減ではなく生活者起点で見つめなおす、それは組合のやろうとしていることと同じだと説明した。組合から応援してもらえることとなった。苦情は組合が抑えてくれた。
- ・ 最近トータルで行政改革をやるところが少ない。広島県はそれをやろうとしているので期待している。

## 3. 事例紹介2「行政評価を活用した職場活性化～保健第一線からの報告～」

## 鳥取県倉吉市福祉保健部健康局医療保険課課長補佐 東本和也氏

- ・ 政策体系に基づく行政評価から、現場改善をしていこう。
- (1) 鳥取市倉吉市の概要
- ・ 面積272平方km
  - ・ 人口52,592人
  - ・ 職員数447名
  - ・ 財政規模 一般会計245億円 特別会計160億円
- (2) 行政評価導入の取り組み(きっかけ)
- ・ 平成13年度から取り組み始めた事務事業評価が行き詰まる。(総合計画と実施計画が連度していない。実施計画は事務事業の積み上げでしかない。)
  - ・ 平成15年「行政評価入門セミナー」で政策体系という考え方を得た。
  - ・ 平成16年に幹部研修を行い、自前でのモデル事業評価の導入を試みるが、導入目的が明確になっていないなど、限界を感じた。
  - ・ 平成16年「行政評価セミナー」に財政課長とともに参加
  - ・ 平成16～18年 JMAC 支援で総合計画を作った。
- (3(1)) 総合計画策定の取り組み
- ・ 平成16～18年度企画課での取り組み
  - ・ 従来の基本計画→策定した基本計画  
事務事業を中心とした計画→施策目標を中心に据えた計画  
計画事業の事業費による進行管理→施策目標の達成を念頭においた行財政運営  
事務事業ありき(積み上げ型、寄せ集め型)の計画→市民起点による政策課題解決型の計画(政策体系の設定に重点)
  - ・ 重点課題「若者の定住化促進」を設定し、想定される課題と関連する施策、さらにそれにつながる事業をピックアップした。→まず最初に課題から調査したかったが、トップが早急に具体案(住宅手当)を示してしまい、それは議会を通らなかった。
- (3(2)) 行政改革における取り組み
- ・ 平成19年度行政改革推進課での取り組み
  - ・ 行政改革大綱と総合計画との関係整理：総合計画の政策体系と行政改革大綱の体系、実施計画シートを対応させた。→行革実施計画が項目の実績把握から評価するものへと転換した。
  - ・ 事務事業内容の聞き取りと一覧の作成(1人で聞き取りをし三ヶ月かかった)。聞き取り内容は「活動内容」「対象」「意図」の3つ。聞き取る側も勉強になった。
- (4(1)) 行政評価を活用した職場活性化の取り組み(現場での実践)
- ・ 平成20年度から医療保険課での取り組み
  - ・ 異動直後、ある課長から「現場というものは事務事業評価などは役に立たない」と言われた。頑張らねばと思った。
  - ・ 平成20年度「健康づくり関係職員の意識改革」→平成21年度「現状を変えるための関係職員の

行動改革」→平成22年度「具体的な実践へ（地域とのかかわり）」

(4(2))健康づくり関係職員の意識改革（活動重視から成果重視へ）

- ・健康づくり推進施策に関連する関係課は、保健センター、医療保険課、長寿社会課の3課
- ・業務に対する考え方が、予算の範囲内で活動する、対象者からみてこれは○○課の仕事だ、というものであった。
- ・施策（まちづくりの課題）への意識がない。健康づくり関係課でありながら、市民の健康状態が把握できていない。

↓

- ・業務の整理と現状（成果）の把握を行った。
- ・事務事業一覧表をもとに、対象、意図、活動内容と各指標を設定し、可能なものから把握した。
- ・本当は住民起点から出発したかったが、関係課の腰が重く、保健センターの手法と競争する形で行った。→住民からよい反応（意見）があった。センターにも問い合わせがあった。→センターの意識を変えることができた。

(4(3))現状を変えるための関係職員の行動改革

- ・保健活動あり方検討会の実施：福祉保健部長の指示により、部内関係職員による検討会を設置し、施策や事務事業にかかる保健活動について、検討協議した。
- ・活動ありきの検討協議ではなく、施策評価や事務事業評価を活用した。
- ・当該施策の現状把握と課題設定からその解決の方向性を議論することで、改善取組が立案されるという行政評価の考え方を取り入れた。
- ・ただし、「行政評価」に良いイメージを持っていない職員もいるため、そういう関連の単語を用いなかった。
- ・検討会での気付き
  - ・各関係課の連携という視点にずれがあることに気付いた
  - ・目標を意識することで、全体像や活動が見えてきた
  - ・現状や成果の把握ができていないことに気付いた
  - ・住民起点ができていないことに気付いた

(4(4))具体的な実践へ（地域とのかかわり）

- ・改善した対策の実施
- ・まずは地域の現状を把握する。健康状態を把握し、その結果を正しく伝える。
- ・行政からのお願いではなく、現状をもとに取組を、同じテーブルで共に考える。
- ・データは常にオープン
- ・関係各課による協議の場、議論の場を持つ。

(5)これまでの取り組みでの気付き、変化

- ・活動志向から成果志向へ：目的を意識し、現状を把握しようとする考え方、動きが変わってきた。
- ・議論の活性化：連絡報告会から現状と課題を議論する場が変わってきた。
- ・関係各課との連携：縦割りの発想から施策の目標や課題解決に向けて、関係各課との連携を意識するようになった。協議の場も増えた。
- ・地域住民への説明：健康づくり推進員研修会での説明が、行政からのお願いではなく、共に考えるための現状と課題の説明になってきた。

(6)今後の課題と転回

- ・目的達成意識の向上（政策体系への意識）：「健康計画」との整合性にも課題があることから、すべてが噛み合うよう整理する。
- ・地域住民との協働：住民と共に考え、共に行動する、進めていくということとはどういうことなのか、ということを考えていく。

- ・ 総合計画の策定と職員のモチベーション：次期基本計画の策定が進んでいない状況にあつて、政策体系の構築や施策目標、目的が設定できるか懸念される。

#### 質疑応答

- ・ 現場に気付かせることは大事。ヒアリング、検討会のあり方、現状把握のやり方がすばらしい。施策毎の調整会議など、トップの意識が変わらないといけない。上のほうの動きをどのように調整していくか。  
→施策調整会議において施策の目的を掲げ、課長に下ろした。しかし、そこで作成したシートの内容が良くなかったので修正したりはした。ただし、2～3年後に最新のシートをみても、指標などが勝手に変更されていたりして、成果の分かる指標になっていない事例が見受けられた。
- ・ 保健師はその特定の職種ばかりで固まっているので、その中で全てが決まってしまう。しかし、シートの作成は、本来は部内検討会を開いて作成していかなければならない。  
→部署の違う保健師同士の連携は取れていない。住民に対する保健指導は一種のマネジメント。仕事も一緒。保健師はもっと自信を持ってほしい。

#### 梅田氏講評

- ・ 「行政評価の考え方を活用して」とよく言うが、それを知らない人には何をしたいのかまったく分からない。
- ・ 行政評価を行うにあたり、その入り方はいろいろある。
- ・ ひとつは、総合計画策定から入るやり方。東本さんのそう。
- ・ もうひとつは、「やりがい感」「職場活性化」のために行政評価を行う。
- ・ 三つ目は、「住民起点」。三重県のそう。
- ・ 四つ目は、財政状況改善のために、行政改革をやること。
- ・ ただし、四つ目から入ると、まちづくりの観点が抜け落ちる。典型的な例が事業仕分け。四つ目の入り方は悪い入り方と言わざるを得ない。今回の二つの事例は、事業仕分けとの違いをよく表していた。
- ・ 「行政改革」は言葉が良くない。自分は「さわやか運動」と言った。せめて「まちづくりに繋がる行政改革」と言おう。
- ・ 上司から「現場というものは事務事業評価などは役に立たない」と言われて腹を立てた東本さんは立派。

#### 4. 総合質疑応答とパネルディスカッション

##### 梅田氏、茂田氏、東本氏、星野氏（ファシリテーター）

- 星) 事業仕分けと行政評価の違いは、その方法。事業仕分けは最初に結論(要・不要)ありき、行政評価はまず評価結果を出し次に方向性決定。しかし、茂田氏の発表のように、事業仕分けに対応していくための職員の評価能力、説明能力の向上の必要性はある。職員側の説明がきちんと出来てなくて「成果が見えないから廃止」などと一方的に判断されてしまったらその事務事業の利害関係者は納得しないであろう。
- 茂) そもそも事業仕分けの対象となる事務事業は切り捨てられようとする事業。まずは選ばれないように努力するのが成果と考える。事業仕分けがあまり良くない事は分かるが、現場から良い資料を出して説明するという事は意味がある。
- 星) 議会は何をしていたのか。
- 茂) 議会ではなかなか議論の場にならない。たしかに事業仕分けを議会でやるのがよいかもしい。

星)何か事例がありますか。東本さん。

東)総合計画の特徴として、議会運営改革も盛り込んだ。気付きの過程で事務局の意識が変わった。今は少し後退しているが。

星)重点課題「若者の定住化促進」を設定し、トップが早急に具体案(住宅手当)を示してしまい、議会に通らなかったときには、議会ではどういう議論になった?

東)重点課題の説明をし、評価シートも出した。24~33歳が支給対象。市外に出ている人に帰ってきてもらうためと、出て行かないよう留まらせるため。しかし、その成果指標が示せなかったため、否決された。

星)成果指標が示せない以上、議会で否決されたのは納得できる。議会のあり方について教えてください。梅田さん。

梅)予算案は首長が作成している。無駄な事業を他者に削らせる必要はない。執行部で落とせばいい。議会が「事業仕分けをしろ」と言っている所があるが、もつてのほか。予算を審議するのは議会。自分で落とすべき。ようするに、二元代表制の機能強化、本来の機能発揮が決め手。

#### 質疑応答

- ・重要課題の住宅手当の話。首長に総合行政という意識がなかったのでは。

東)当初は、若者定住課題を考え、ストーリー展開も考え、その結果組織横断的に設定した。

星)部長は理解したが、首長は当面のことしか考えなかったと思われる。

東)住んでもらうには、他にもいろいろな手法があるはず。

- ・人事評価、行政評価、財政評価、それぞれが連携していない。よい方法はないか。

星)担当者同士で勉強することが大事。他市事例ばかり勉強してもだめ。自分の市について考えること。首長や議会からのトップダウンも手だが、その場合でも現場が意識を持っていないとだめ、トップが替わるとだめになる。

東)平成16年「行政評価セミナー」に財政課長とともに参加した。財政課に「査定権限が無くなる」と抵抗されたので、強引に連れて行った。

星)「マネジメント」とはラテン語で「馬を水飲み場へ連れて行く」こと。首長の強力な権限では長続きしない。財政課長を対象にしたのは、共感のマネジメントとして重要。想い・心が大事。

梅)今度、行政評価による議会と執行部との関係強化のセミナーをやる。

星)事務事業評価を議会に入れる。

東)4~6月の活動(決算認定)はやったが、7~9月の活動(議会としての政策立案を行う)はなかなか上手くいかない。

茂)広島県の財政状況は最下位に近かったが、財政状況を周知しだしたところから改善しだし、すぐ20番台まで回復した。財政見通しの周知はよい処方箋になるかもしれない。

梅)行政評価、人事評価、財政評価、議会と、だんだん広がってきている。これからも期待する。

#### 感想

- ・本市でも総合計画における施策体系(施策大綱)と事務事業を対応させていますが、既存の事務事業を施策体系に繋げるという手法だったと思います。その場合、繋げる施策体系がない事務事業があるとしたら、それは不要の事務事業であるということなので、縮小させていく方針を出すべきなのではと思うのですが、無理やり何かの施策体系に繋げていないかどうか、もう一度チェックする必要があると思いました。

また、各事業において、目標と整合した成果指標を持てているのか、ということについても再度

のチェックが必要と感じました。

つまり、「施策体系に整合した事務事業」と「事務事業の目標に整合した成果指標」の二つがとても重要だと思います。毎年見直す必要があると思います。

- ・ 施策体系毎の組織横断的政策マネジメント会議というよい手法があることを知りました。本市でも調整会議はありますが、施策毎ではなかったと思いますので、そういう会議を行うように働きかけができていければと思います。
- ・ 業務執行状況表や作業手順レベル（小分類）の業務分担表は、以前、係内の業務分配用に似たようなものを個人的に作成したことがあります。これも課内マネジメントにおいて重要な作業だと思います。今後、庁内に広げていければと思います。
- ・ 茂田氏の発表にあった、「事務事業マネジメントシートを引継書に」というアイデアもとても良いと思いました。業務執行状況、業務分担表とともに、引継書の定型化は、業務の安定的・発展的な継続に必要不可欠です。これも庁内に広げていきたいですね。
- ・ 最後の内容で取り上げられた「事務事業評価を議会に入れる」という手法で、議会改革を行うというのもとてもおもしろいと思いました。
- ・ 途中、事業仕分けについてあまり良くないのお話でしたが、個人的には良いと思います。確かに功罪はあると思いますが、このセミナーの中でも「議会がやるべきだ」との意見に発展しましたが、まさにそういう考え方が出るということそのものが、事業仕分けの真の効果だからです。
- ・ とにかく、実践的な手法が盛りだくさんで、とても充実したセミナーでした。今後、いろいろな場面で活かしていけたらと思います。

東広島市都市部区画整理課 篠原裕次郎