

《3》時代ニーズへの即応性向上に向けた戦略と未来のニーズを予知し、先手を打つ行政への転換

1—はじめに

私たちは、研究の前提として求められる「時代ニーズ」とは何かという点について検討し、ある一定期間における行政に対する需要、市民の要望の総体であると位置づけた。

時代ニーズには、長期的な対応が期待されているもの、短期的な緊急対応が期待されているものなどがある。本研究はこれらへの即応性を向上させる戦略として、それぞれの本質を見極める確かつ迅速に対応できるような、人材育成、組織運営の改善提案を行ったものである。

2—検討に当たった視点

行政は、施策の立案等に当たって、意識調査等で常に変化する時代ニーズの把握に努めているが、意見聴取・統計等数字として明らかになった段階では、課題は複雑化・深刻化

している。様々なルートで発信されている情報から未来を予測し、課題が顕在化する前のできるだけ早い段階で、先手を打ち対応することが必要である。

一方、私たちが取り組むべき施策は、時間管理のマトリックス(ステイブーン・R・コヴィー 注1、図1)でいう「緊急かつ重要な施策」と「緊急ではないが重要な施策」が中心である。その対応として、前者では機動性を、後者では行政の一貫性、継続性、安定性が求められるっており、この二面性が現在の組織体制の課題であるといえる。また各局の判断を重視した自立的予算編成についてであるが、厳しい財政状況の中で新規施策の実施は難しい状況である。各局の取組を、全市的・横断的に把握・調整する予算査定機能が低減し、スクラップ&ビルドの停滞、各局施策の硬直化のデメリットも見られる。施策を

時代ニーズにあったものに見直すためには、社会実験制度、事前評価・再評価・事後評価制度、施策の棚卸しなどのツールや、財源の獲得、市民との協働等の視点も必要である。

	緊急	緊急ではない
重要	第1領域 (緊急かつ重要) 即座に処理すべき重要な仕事	第2領域 (緊急ではないが重要) 戦略的思考で処理すべき仕事
重要ではない	第3領域 (緊急だが重要ではない) 応用動作 速いさばき	第4領域 (緊急でも重要でもない) ゴミ箱へ

図1 時間管理のマトリックス

3—

子育て支援事業本部における取組みの事例研究

時代ニーズへの即応性向上のために考えられる課題を抽出していくためには、より具体的な事例から検証することが必要である。その際、重要かつ緊急な行政課題に対応する組織として設置された、子育て支援事業本部を具体的モデルとして検証した。

その中で、本部においては、以下のような成果を導き出せたと考えている。①時代のニーズに応じた目標と達成期限が具体的に設定されたことにより、組織として取り組むべき方向性が明確であったこと ②組織が、小集団によるフラットな形態であり意思決定や行動が迅速に行われ、職員間の情報共有が図られたこと ③局長級の本部長を配置し局との分権を行い施策判断においては決定権が付与されたこと、これらの結果を受け

3グループ

日比野 正芳
青葉区政推進課担当課長

田中 博章
こども青少年局こども家庭課長

森 秀毅
道路局企画課長

小泉 英一
緑区税務課担当課長

緒賀 道夫
瀬谷区総務課長

伊藤 勇
教育委員会事務局教職員人事課長

谷口 尚三
横浜市立大学医事課長

(アドバイザー)
早淵 直樹
監査事務局長

(注1)

1932年生まれ、52年ユタ大学卒業、57年ハーバード大学でMBA取得、ブリガム・ヤング大学で博士号取得、同大学の組織行動及び経営管理の教授を務め約30年間にわたりアメリカの最優良経営コンサルタンとして活躍。77つの習慣・成功には原則があったの著者として有名。

て、即応性向上には、次のようなことが必要であると考えた。

- ①現状分析、課題分析及びそれに基づく一定期限を見通した綿密な計画を立て大きな修正がないようにする必要が有ること
- ②施策の判断権者に対し十分な情報サポートをする機能が必要であること
- ③事業実施の過程で想定される様々な危機を予測し、計画達成のための担保となるものをあらかじめ確保しておくこと
- ④目標達成のための手段や制度をあらかじめ整えておくとともに組織はフラットにして、意志疎通を図りやすいものとする
- ⑤人員は当初から最大数で配置し計画期間中の人事異動は極力避けるとともに経験者や職に精通したものの配置をすること
- ⑥日ごろから、時代ニーズを把握・抽出し、それに応える施策形成能力や実行力を持った職員の育成を計画的に行うこと
- ⑦長に対しては、人事・予算・組織等の権限についても、局長と同等に付与し、あらかじめ計画期間を見通した人事・予算・組織査定により実効性を担保しておくこと、の以上7項目であるが、大きく分けると組織運営の改善と人材育成の2点が課題であるといえる。

4 施策立案・実施の迅速化 組織改正に向けた提案

施策の立案・実施の迅速化を図り、時代ニーズに即応するためには、着想、構想・分析、企画の各段階で、事業化の優先順位と適切なスピードを判断する必要がある。膨大な情報をもとに、専門的視点からの確性ととも将来のニーズやリスクを踏まえ、先見性をもった予知型の施策立案が求められる現状である。(図2)

そこで日常の執行体制として、以下の二点を提案する。①区・局長補佐官を設置し、情報コーディネーター機能とトップのサポート機能の強化を図ること ②年度途中であつても状況の変化に応じて、柔軟な対応ができる組織運営、職員配置を行うことが出来る権限を局長が持つ必要があること、である。

また、大都市では職員数が多く、個々の職員の担当領域が狭いことから、縦割りの弊害が生じやすい一方で、職員の専門性は高まる利点がある。横浜市では、今年度、専門能力申告制度を実施したが、即応性の高い組織編成を行う際には、各職員の専門性も的確に把握し、専門能力と全体的な調整能力とのバランスのとれた職員構成とする必要がある。

5 仕事に対する取組姿勢の向上 職員の意識改革に向けた提案

時代ニーズを読み、即応・戦略的な対応ができる職員の育成は、短時間では困難であり、長期スパンで人材育成のあり方を考えることが必要である。人材育成ビジョンの見直しで、情報の収集、企画、戦略的思考などの能力育成も目指すことを提案する。

職員が身につけるべき3つの能力は、①外部の視点からの判断や相対化ができる力、時代ニーズ把握力 ②総合的な観点で時代の先を読むことができる「未来予測能力」(先見性) ③与えられた職務のみならず、組織内で柔軟・機敏に立場を変えられる「個の職員の組織内対応力(柔軟性)」である。これに向けた、人材育成の方策として、①特化したトップマネジメントの推進を行う。特にトップに昇任する資質を持つものは区局長の推薦で係長級からでも専門的なマネジメント研修を受けることができるようにする。②民間との交流や時間外活動に対して、局区として助成を行うことや事業提案能力向上等のため経営責任職と職員とが一緒に考

える「塾」を積極的に進める。③地域を良く知り、ニーズを把握できるように「地(じ)の人」を配置する。具体的には職員・係長・課長・部長・区長と各職位において、自分の基礎となる区役所と他局・区を行き来しながら経験を積みながらも、その中心が当該区役所であるような人事異動を行うことと提案する。

6 おわりに

最後に、この研修を通して、私たちは、巨大組織として横浜市が抱えている課題を、少しでも変革できればと考えた。最近民間企業が進めている、大胆な組織変革・職員育成を行わない限り、未来のニーズを予知し先手を打つ行政への転換は不可能であり、ややもすると市政運営の閉塞化と衰退化につながると考える。

現在の組織体制、人材育成を変革していくには時間がかかるかも知れないが、私たちは、今後の組織運営と人材育成の実践において、少しでもこの変革にむけた実績を上げられるよう努力していきたいと考える。

先見性が未来を決める

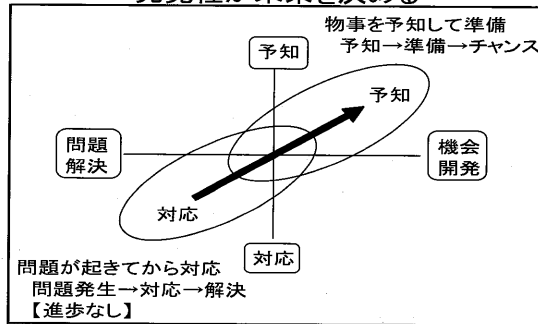


図2 創造性開発の必要性

出典：日本ゼオン 中野克彦氏 講演資料