



地方創生の流れのなかで、多くの自治体が公民連携や官民共創に取り組んでいる。地域課題の解決には、多様な主体との協働とイノベーションが欠かせないからだ。しかし、熱心に取り組んでいる割には、事業が期待ほどの施策へ波及していないとの声も少なくない。その要因を地域課題の難易度や制度の制約に求める議論も多いが、本質はそこにあるのだろうか。

そもそも外部者と協働する前に、自治体組織は一経営体として機能する状態になっているだろうか。公民連携の成否は、じつは庁内連携の機能不全がボトルネックになっていることが多い。

主管部署に依存した縦割り体質

最も現場に近いところで生じているのは、事業部門間の組織の壁である。行政において主管部署を明確にすることは、責任を担保するうえで欠かせない。しかし横断的課題ではこれがネックとなる。

「これはうちの所管ではない」という意識があると、関連部署では通常業務に追われる状況のなか、連携業務が後回しになりやすい。さらに不確実性の高い新規事業では、説明責任や調整負担増を避けるため、企画段階から部署間で押しつけ合いになることもある。

主管部署の孤軍奮闘と関連部署のお見合い状態は、個々の職員の意欲や力量に



行政経営デザイナー
NPO法人自治体改善
マネジメント研究会理事長
元吉 由紀子

委ねるだけでは好転しない。むしろ意欲ある職員が疲弊して離職する懸念もある。

こうしたタコ壺化した組織の体質改善には、経営方針として「部署間連携」を優先課題として明示し、PDCAの各段階に連携の仕組みを組み込んで、組織力を底上げすることが打開策となる。

縦割りを超える自治体経営

― 効率管理から効果最大化マネジメントへ ―

業績を求める目標管理の限界

縦割りの組織の壁の背景には、管理職の目標管理のあり方がある。

地方版総合戦略ではKPIを付して進捗管理することが求められている。人事評価制度でも、上位目標を個人の業績目標に落とし込む運用が定着してきた。

この目標管理は、既定業務で各担当の役割が明確な仕事では、効率的に遂行できる利点がある。しかし、前例の乏しい課題ではそもそも目標を定めること自体が困難で、担当業務も規定しにくいいため、管理・評価の対象外にされがちな欠点がある。公民連携やDXなど、新しい解を走りながら創り出す仕事は、いわば

三遊間のゴロのようなもので、既存の目標管理にはなじみにくい。

職員は真面目で堅実であるがゆえに、年度当初の目標には確実に達成できる業務を選択する。連携課題を掲げても、他自治体の手法を横並びで採用したり、既存の延長線でごまかせる程度に収めたりする傾向にある。

こうした問題は、「個人目標」の前提となる管理職の「組織目標」の立て方にも起因している。本来、組織目標は重要課題ほどチームで取り組む前提で相互関係を踏まえて設定されるべきである。しかし実際には、部長は課別、課長は係別に細分化した目標を列挙するだけの状況

が多く見受けられる。

目標管理の運用では、既存業務遂行型と新規業務創造型とで課題特性に応じた目標設定もプロセス評価も異なる。この両者を使い分けるよう制度を工夫するとともに、管理職のマネジメント力を高める必要がある。

全庁一律管理方式そのものの壁

組織的に縦割りのデメリットが看過される背景には、さらに全庁を束ねている管理部門の管理方式そのものの存在がある。

企画、財政、行革、人事などの管理部門では、管理項目ごとに制度を設計し、全庁一斉に説明して全部署一律に報告を

求める方式が多く採られている。これは画一的に統制する仕組みとしては有効であるが、多様な地域課題に対応し、個々の実情に応じて公民連携や部門横断する取組では柔軟に運用することが難しい。結果として、事業部門間の調整以前に管理部門各課との調整に多大な時間を費やすムダを抱え込んでしまう。あるいは改革自体を見送るといった本末転倒を生じる可能性がある。

近年では働き方改革やDXなど業務プロセスに深く関わり、部署横断で対応してこそ効果を高められる改革が増えていく。管理部門においても、これまでの管理方式を打破し、現場起点で管理部門内の各課が一つのチームとなって部署間の調整を促進する「チェンジエージェント機能」を果たす必要がある。管理部門がいかに連携して事業部門を支援できるか、ここに庁内連携の質を左右する分水嶺がある。

効率から効果最大化へ

これまで行政は、効率化とコスト削減を強く求められてきた。その努力は今後も欠かせない。しかし、削減だけでは地域の可能性は広がらない。複雑で不透明な環境のなか人口減少する時代には、多様な主体とともに新しい地域価値を創造していくチーム力の発揮が求められる。

地域の未来を描く行政の役割発揮は、外との連携を支える庁内の連携から始まる。換言すれば、縦割りの効率的な管理とは相矛盾する超組織横断的な連携によるチームマネジメントが機能するとき、地域の可能性は最大化されるのである。