

DNA 2002計画：市役所のDNA転換－福岡市におけるNPMへの挑戦－

福岡市市長室行政経営推進担当課長 吉村慎一 YOSHIMURA Shinichi

1 福岡市経営管理委員会の設置

平成10年11月に市長選挙が行われ、現職市長を破り、山崎広太郎氏が市長に就任した。市長公約は①民間経営手法の積極的導入②民間人をトップにした市長直属の経営管理室の設置③行政評価制度の導入④企業会計手法の導入などが掲げられており、NPM理論に大きく影響を受けていた。市長公約を受け、平成11年4月に市長室に経営管理課が設置され、さらに同年8月9日市長の私的諮問機関として、7人の委員で構成する福岡市経営管理委員会が発足した。

委員会のメンバー構成はバランスよく各界の有識者を集める従来型のものと異なり、委員の全てが民間セクターの経験者であり、企業経営者、経営コンサルタントに重点を置いた構成された。

2 委員会活動の取り組みの経緯と特色

福岡市経営管理委員会は平成11年8月の委員会発足以来、9ヶ月間、のべ70日、200時間を超える熱のこもった議論を経て平成12年4月26日、「市長への提言：『行政経営』の確立を目指して」－DNA 2002計画：市役所の“DNA転換”に向けて－と題した提言を山崎市長に提出した。委員会は「経営管理」の視点に基づき、市役所の仕事のやり方の改善策を検討すべく発足し、①市役所外部からの視点②民間企業の経営者からの視点③経済社会環境変化の反映を特に意識し、市役所が「よりよいサービスをより効率的に」提供し、かつ市民から「より信頼される」ための方策を検討した。

委員会の討議は、事実と事例の分析に基づいて行い、観念論は極力排することとされ、市職員グループインタビュー、全職員アンケート、局長インタビュー、分権市民の会インタビュー・アンケートを実施したほか、過去に実施した係長アンケートや市民モニターアンケートも分析の対象とした。

全職員アンケートでは、「おかしいと思うこと、困っていること」「やりたいこと」を記述式で求め、約4,000件の提案が集まり、課題発掘の材料とした。さらに、局長インタビューは局・区長ほぼ全員に対し、委員が直接面談を行い、市や局・区の課題、課題解決の障害、幹部としての考え方などを収集した。これらは、いずれも本市に置いて前代未聞の取り組みであったが、こうした事実と事例の分析は委員会に大きな気づきをもたらした。

その一つは、現在の市役所のサービスのあり方や仕事のやり方について、市民はもとより幹部、職員の間にも「おかしい」という共通の自覚があること。二つ目は、今回の全職員アンケートで出てきた問題のほとんどが5年前の係長アンケート指摘済みであったことである。そのことは、「わかっているけど解決できない」「おかしいと思いつながら直せない」という現在の市役所の体質や体制そのものが問題であり、おかしいと思ったら「おかしい」と言い、職員一人ひとりが問題意識を持って行動を起こし、職員の意識改革や組織風土の醸成、いわば市役所の遺伝子レベルでの改革が求められているという「改革の基本方針」に結実して行った。

3 「新行政経営システム」の全体像

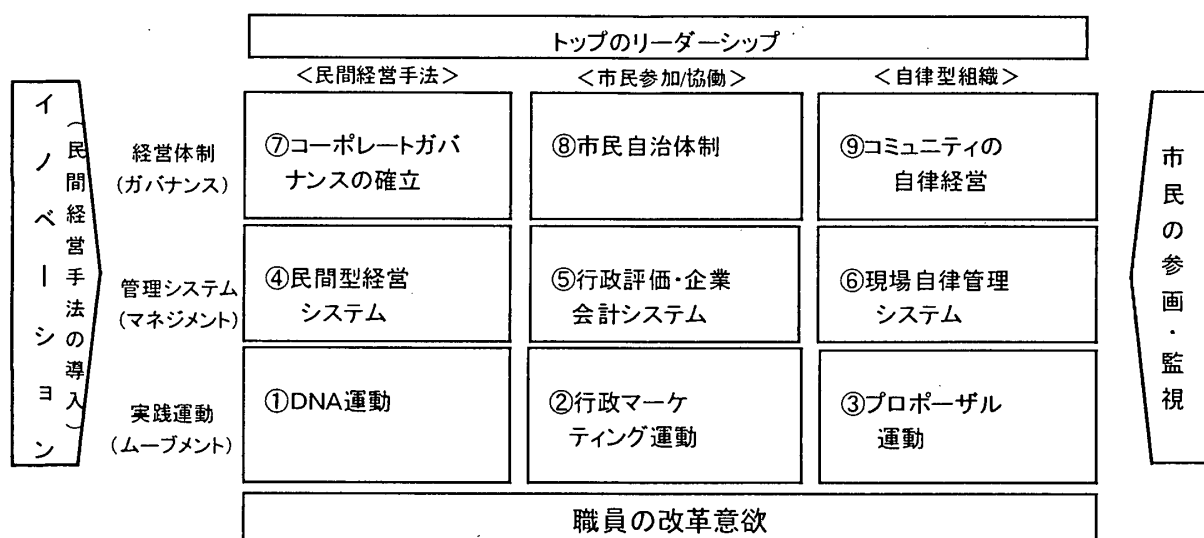
提言書は全編85ページからなり、図表が各所にちりばめられたいわばデジタルな構成である。この提言の核となるのが、図-1の新行政経営システムの全体像であり、その九つのハコのマトリクが改革戦略そのものである。そしてその戦略にはNPM理論における「成果志向」「顧客志向」「競争原理」「分権化・分節化」という基本原理が随所に埋め込まれている。

具体的には、改革対象として「実践運動：ムーブメント」「管理システム：マネジメント」「経営体制：ガバナンス」三つのレベルを示し、作戦展開の方法論として「民間経営手法の導入」「市民参加／協働」「自律型組織への移行」という三段階のアプローチを提示し、最終的に行政が目指すべき姿として、「コミュニティの自律経営」が掲げられている。

4 推進体制（ガバナンス改革）

この提言を受け、本市では、提言の実現に向け、全庁を挙げて取り組むことを方針決定した。推進体制として、提言実現の本市の行政経営の確立のため、市長、三助役、収入役、局長1、区長1の7名からなる「行政経営推進委員会」を設置している。この会議は、ボトムアップの案件を追認するという従来型のオーソライズ機関ではなく、幹部が忌憚なく意見を出し合い、改革への「意思」を作り上げていく場とすることが意図されている。

図1 「新行政経営システム」の全体像



5 DNA運動

こうして、提言は実施に移され、「できる（D）」から始めよう×納得（N）できる仕事をしよう×遊び心を忘れずにを基本精神とする現場の実践運動＝DNA運動を開始している。

（1）DNA掲示板の設置：DNA運動の情報提供、意見交換の場として庁内LANを活用した掲示板を設置。アクセス数は平成12年5月に設置以来、平成13年2月末現在で734,880件。

（2）DNA研修：600人を超える全課長と施設長に2日間の研修を行い、DNA2002計画の考え方、各課の使命や仕事の目的を再確認する手法、TQM、CS、業務棚卸しといった業務分析や現場改善運動について学んだ。

（3）改善テーマの取り組み：627の職場でチーム名や改善テーマを決定し改善活動に取り組んだ。

（4）DNAどんたく（DNA運動発表大会）の開催：初年度のDNA運動の総決算として、各チームが自らの活動を発表する場として開催しました。総勢21チームが出場し、発表を行い、加えて書面参加の48チームが会場に書面を提示し、エピソードを披露した。

6 プロポーザル運動

日常業務の中から出てくる職員からの問題提起やDNA運動から出てきた課題を定期的に吸い上げ、全庁的視点からトップダウンで解決する運動。課題の論点整理を行い、その処理案を作成しすることを目的とした7人の課長からなるプロポーザル委員会を平成12年9月1日に設置した。毎月行政経営推進委員会に提案し、方針を決定している。これまでに、29件の提案を取り扱い、印鑑登録の簡便化、経常予算の枠査定、契約事務の簡素化など22件の提案を実施することと決定している。

7 改革は現場から ～改革し、チャレンジし続ける組織文化に

行政改革はともすれば、ヒト、モノ、カネの削減や制度改革、手法の導入に目が行きがちである。しかし、提言では、こうした取り組みは得てして職員を「やらせる人」「やらされる人」に分離し、当事者意識を希薄にしてしまい、その効果は極めて限られたものになってしまう。今回の経営管理委員会の提言は「上意下達の従来型の行政改革では市民の不満や不安、そして旺盛な職員の問題意識には対応しきれない。」「これからは削減ではなく、工夫。職員の内発的な問題意識を拾って、そこから現場改善を始める。」という徹底した現場重視の姿勢に貫かれている。

時代の環境変化は、今あらゆる組織に変化を求めている。成熟した市民の目は一層厳しく、公益の新たな担い手としてのNPOの進境も著しい。公共サービスをめぐる大競争時代はもうすぐそこまで来ている。我々はいつまでも「親方日の丸」「お役所仕事」などとの揶揄に安閑としてはおれないのである。遺伝子は環境が急激に変化すると突然変異を起こすという。今回の経営管理委員会提言という外からの風をうまく使って、新たな時代環境に対応できるよう市役所の遺伝子を変え、改革し、チャレンジし続ける組織風土を確立することが求められている。