

「上山信一の行政経営講座」

第3回

「カギを握る現場改善運動」

上山信一

ジョージタウン大学教授

行政経営フォーラム主宰

1. 映画「スーパーの女」に学ぶ

映画「スーパーの女」(伊丹十三監督)は、行政マンが行政改革を学ぶうえでの格好の教材だ。ぜひ1度ご覧いただきたい。筋立てはこうだ。スーパーの店主の幼馴染の女性がパートで採用される。彼女は、消費者の視点から次々に問題を指摘し、最後には店のサービスと経営の大改革までやってのける。経営改革というのは、極めてヒューマンなドラマであり、それはまさに顧客の視点、現場の視点から始まる。この映画はえてして忘れられがちだが、この大原則を教えてくれる。

いくら立派な事業計画、改革プランがあっても、目の前の課題に職員が意欲的に取り組まなければ、ざるで水をすくうようなもので

ある。制度や規則、あるいは予算の見直しなども、こうした現場の自律改革を支持するという視点から手直しをする。企業のTQCや顧客満足向上などの手法に学ぶ。昨今の行政改革をみていると、公務員バッシングのせい、逆に「管理強化」に走っているのが気になる。

さて、なぜ、筆者はこれほどまでに現場改善運動にこだわるのか。

第1に、市民にとって、行政というのは現場の事業やサービスのことである。予算や定員、ましてや組織・機構のことではない。窓口の待ち時間の短縮とか、荒れていた公園が整備される、といった具体的な変化がなければ、誰も行政改革をやっているとは思ってくれない。

第2に、現場改善運動は楽しい。楽しいから長つづきするし、次々にアイデアが広がる。なぜ楽しいのか。目の前に市民がいて、改善した結果を認めてくれるからである。これが改革の最大の原動力である。ところが、今までの行革は苦しい。おもしろくない。やらされるばかりで、しかも報われない。

第3に、「改革」の何たるかを理解するためには、まず身体を動かすのが近道である。多くの行政マンが、「行革」というのは「書類づくり」だと思っている。事務事業評価も、油断するとすぐに一大書類づくり運動になりかねない。行政マンの多くは、実は本物の改革をみたことがない。その本質を理解するため

には、現場改善運動をやるのが手っ取り早い。

やってみてわかる。身体で感じ取る。映画「スーパーの女」は、そのためのイメージトレーニングの教材なのである。皆さんはぜひ、宮本信子になったつもりでそのための「擬似体験」をしてほしい。あの改革手法はどこでも使える。「図書館の女」や「市民センターの男」になってみよう。

2．現場改善運動をいかに立ち上げるか

さて、現場改善運動は、ある程度組織的に立ち上げるのがよい。なぜかという、ある日突然「正面切ってさあ現場改善をやるぞ」というのは、けっこう気恥ずかしい。われわれは、子どものころからイニシアティブの発揮を刷りこまれてきた米国人ではない。ましてや行政には、自然発生的に「改善運動をやるうよ」というインセンティブは、放っておいても生まれない。

福岡市役所の場合は、「DNA運動」と銘打って3段階の仕掛けをした。

ステップ1：改善運動の実行単位を課と施設（図書館や市民センターなど）とし、それぞれの長、合計600人以上に1泊2日のDNA研修に参加してもらう。改善運動のリーダーとして必要な研修をした。1日目は、自らの職場の問題点を語り合い、なぜ改革が必要かを自由に話すウォーミングアップ。2日目は、業務棚卸しの手法や、TQM、顧客

満足度調査の分析手法の学習である。

ステップ2：研修を経て、人が職場に戻り、部下とともに具体的な改善テーマを部下とともに議論する。例えば、食品衛生部門。今までは立ち入り検査をいつ、どうやるかに主眼を置いていた。しかし、議論を経て、実態分析をした結果、発生直後のFAXニュースや警備体制にむしろ重点を置いたほうが事故の予防には効果的、ということになった。業務の中身も変わった例である。テーマは現場の第一線の部隊がおかしいと思うこと、こうしたほうがよいと思うことなら何でもよい。内部の原因について仮説をたて、事実と数字で分析する。そして、解決策に向けてみんなで努力しようというのがこの運動である。

ステップ3：やりっぱなしでは持続発展性がない。そこで、必ず発表会をやる。福岡市の場合は、DNA運動を始めて8か月後の本年2月に、市長以下幹部が勢ぞろいして「DNAどんたく」という発表大会をした。各局各区から、自薦、他薦で多くのチームがでてきて、自分たちがやってきた改革の足取りをプレゼンテーションする。市長以下が表彰し、さらに盛りたてるのである。

3. 続けるコツ、広げるコツ

現場改善運動というのは最初はやさしい。日頃からおかしいと思っていること、やりたいと思っていることを出し合い、思ったとお

りやってみればよい。幹部の理解があり、かつ役所全体でやろうということになってさえいればよい。しかし、いずれ壁にぶち当たる。

1つは、制度やルールを変えたり、予算をもらわないと改革ができない場合。もう1つは、問題ははっきりしているが具体策とするまでのノウハウが足りない場合である。こうした場合に備え、バックアップの事務局支援体制が必要になる。

まず制度やルール、予算の制約にぶち当たった場合。これは、通常の処理ルートとは違ったチャンネルで課題を集め、トップダウンで即断即決していく。福岡市役所の場合は、市長直属のプロポーザル委員会という課長クラスのプロジェクトチームをつくり、現場から上がってきた制度がらみの問題は直接ここが検討する体制をつくった。通常は、支出管理規則の見直しなら会計課に、また業者との外注契約限度額の引き上げといった話なら契約課に、話をする建前になっている。が実際のところ、そうしたルートで話をもちかけても事は動かない。担当課にまったく悪意はないのだが、彼らの仕事は今あるルールを維持することだ。ルールを変えてくれとかいわれても、動きは鈍い。そこでプロポーザル委員会は、こうした既存のチャンネルを取っ払い、トップ直属のチームが事の是非をトップに具申するようにした。判断の基準は、シンプルで市民のためになるかということと、生産性に寄与するか、という2点である。

もう1つの、ノウハウ不足の問題については、ともかくまずはベストプラクティスをみにいく。福岡市には、ベストプラクティス探検隊というプロジェクトチームがある。その協力を得て、市民病院の話であれば、民間病院でうまくやっているところに実際に足を運んで教えを請うのである。

4. 市民との接点を忘れずに

このような現場改善運動は、やってみると実に楽しい。現場の仕事のやり方が変わるわけだから、多くの場合、一般市民にもその成果が伝わり、誉められ、さらに好循環に入っていく。しかし、職員だけで勝手に盛り上がり、独り善がりになるリスクもある。職員だけでよかれと思ってやった改革案が市民には受け入れられなかったり、職員がまったく気がついていないような問題点が市民からだされたりもする。

ある程度運動に弾みがついてきたら、迷わず市民の意見を聞く、計画と成果、困っていることを出前講座などで市民に対して説明する場をつくる。でないと、いずれ事の軽重、優先順位を見誤る。下手をすると、職員による職員のための職場環境改善運動に化けるリスクすらある。