

わが国自治体の「行政革命」 三重県庁と福岡市役所 -

上山信一(ジョージタウン大学研究教授、行政経営フォーラム主宰)

第2回 5年間の実績と率先実行運動への道筋

今回は、松阪地方県民局と本庁生活部の2つの改革事例を取り上げる。まず、最初に事例の背景にある「率先実行」運動と北川県政の歴史をみておこう(表参照)。

以下は、居戸総務局長のお話を基に再構成したものである。

「北川知事は、1995年4月に当時の地元出身の副知事と選挙戦で争って辛勝し、県庁に乗りこんできました。

知事は行政改革が必要だと言い出します。しかし、上から押し付ける行革ではなく、まず職員の意識改革をして、それで県庁を変えて、県政を変えるのだという三段論法を唱えました。」

「そこで、まずは職員の意識改革から、ということで『さわやか運動』を始めました。「さ」は「サービス」、「わ」は「わかりやすさ」、「や」は「やる気」、「か」は「改革」の頭文字です。その中の核となる仕組みが、行政を成果で評価する「事務事業評価システム」です。これは、従来のPlan-Doという行政を、Plan-Do-Seeにするというきっかけ作りです。

次に、県政として何を指すのかという目標をできるだけ定量的に数値目標で作ろうということになり、新しい総合計画「三重のくにづくり宣言」を作りました。そして、さらにこれを実現するためのシステムづくりとして「行政システム改革」を1998年(平成10年)4月にまとめました」

「私は先ほどの「さわやか運動」「三重のくにづくり宣言」「行政システム改革」を、北川知事1期目の“行革3本柱”と呼んでいます。ちなみに、事務事業評価システムは、さわやか運動の核となっている仕組みと位置づけています。

「99年4月に北川知事は再選されます。知事は2期目では行革をもう一段踏み込んでやりたいと言います。しかし、半年くらいかけて知事と中堅職員とで議論する中で、実はなかなか職員が簡単にはついていけない、という話ができました。」

「そこで、今回はこれまでの行革の精神をランクアップする運動にすることになりました。名前も「行政システム改革バージョンアップ」としました。新しい名前で新しい運動をやるのではなく、これまでやってきたことをバージョンアップして、より良いものにしていこうという意思表示です。ともかくこれを2期目の行革のキャッチフレーズにしました。」

「“バージョンアップ”のポイントは、知事からやらされる行革ではなくて、

職員が自ら自分の仕事を見直していくような運動にしていきたいなということです。そこで、「率先実行」(みんなで、みずから、みなおす、三重づくり)というキャッチフレーズを作り、今、一所懸命やっているところです。」

以上の話からわかるように、現在の改革運動の中核にあるのが、現場レベルでの「率先実行」である。具体的には、99年4月の北川知事再選から約半年後の9月から現場レベルでの自律的な改革運動が始まった。

3. 住民、市町村とのコラボレーション 松阪地方県民局の自己確立

98年度(H10年度)は介護保険の導入の年である。松阪地方県民局は松阪市も含めた介護保険の広域連合の設置に成功し、大いに士気が上がる。翌年99年度に入り、4月に知事が再選。9月には「率先実行」の方針が決まり、11月には各部局が「率先実行」の「取組」、つまり計画を作ることになる。この「取組」というのは毎年度末に「取組成果」を検証することになっている(結果はインターネットでも検証可能。アドレスは、<http://www.pref.mie.jp/seihyo/plan/sossenf/index.htm>)。

99年度の「取組成果」の資料を見ると多岐にわたる自律経営改革の活動が並ぶ。

県民局はいわゆる現業を抱えていない。自律経営運動は事業そのもののイノベーション(WHATの改革)と仕事のやり方や組織運営の刷新(HOWの改革)の2つに大別できる。前者(WHAT)の代表格が「住民巻き込み型の地域計画づくり」である。前年度の介護保険に次ぐホットテーマとなった。後者(HOW)については、ボトムアップ型の地道な活動や勤務環境の見直し項目が約20項目リストアップされた。

さて、以下では具体的な活動の足取りを企画調整部の宮川一夫主幹の説明に沿って紹介したい。

住民、市町村巻き込み型の地域計画づくり

「県は、97年11月に総合計画「三重のくにづくり宣言」をつくりました。しかし、ここではあえて全県レベルの880の数値目標と方向性のみを示すことになり、実際の細かな中味は各地域、つまり県民局に委ねられました。

そこで松阪地方県民局も「松阪・紀勢生活創造圏づくり」に着手しました。実は、住民との協働(コラボレーション)を重視しよう、ということで、97年度から準備はしていました。ここでいう協働というのは、主に県民、ボランティア、市町村、県の4者の協働を意味します。実際には、4者の代表者を募り、何度も打ち合わせをし、お互いの意識のずれをすり合わせながら作業をするという大変な仕事でした」

「生活創造圏」の基本コンセプトは、市町村という行政の単位を超えて人々の

「生活」を単位に広域的な生活環境を作っていこうというものです。私たちの場合、対象地域は、松阪市周辺の8町3村でした。当初、中身を作っていくための基本テーマとして3つの切り口を用意しました。「伊勢街道を生かしたまちづくり」「元気な山里づくり」「櫛田川を軸にしたまちづくり」です。

これをブレークダウンして6つの戦略、そして11カテゴリーの合計55個の協働事業を紡ぎ出しました。最終的には、協働のための55事業を設定しました(表2)。

「表2のように今回まとめた計画は「第1次パートナーシッププラン」と呼ばれています。紙にしてしまうとたった一枚のリストです。しかし、市町村はもとより、住民、ボランティアを交えてこれをつくっていくプロセス自体が画期的で、また、その過程でいろいろな発見もありました。」

「作業の段取りは次のとおりです。」

(1) 第1段階：準備段階

「まずは住民の公募。ポスター、チラシ、新聞記事などで公募し、住民の企画を募りました。」

(2) 第2段階：情報交換

「集まってもらったメンバー約185人(住民45人、県職員13人、市町村関係者27人)で、まちづくりのために、今度みんなでどういうことができるか、どういうテーマで進むかを議論しました。まずは、住民との議論をもとに、情報を整理します。98、99年度(平成10、11年度)は街道文化創造・中山間地域活性化・櫛田川流域圏部会という3つの部会を作りました。そこで、住民と一緒に「ガリバーマップ」というものを作りました。これは、体育館に小学生からお年寄りまでが集まり、地域について知っている情報を書き出してまとめるというものです。これは、各人の頭の中にある知識や問題意識を一同に出し合い共有化するためのデータベース(情報帳)です。」

なお、こうした議論の結果をまとめた資料のひとつに、「いせみちワークショップ こうやとええなあ、意見・アイデア集」がある。表は、松阪地域について議論されたものの抜粋だが、こうした資料の端々にも、生の声をそのまま記載し、さらに議論を喚起しようという意欲が見て取れる

(3) 第3段階：プランニング

「次は、情報帳をもとにした計画作りです。「こんなことができる。あの問題は どうするのか」とプロジェクトの話がどんどん出てきます。地域内での役割分担も決めます。従来だと、縦割り、あるいは連携のなかった分野間での協働のアイデアが次々に生まれました。「例えば、ワークショップに参加した主婦が町並みを守るための「格子戸の会」を結成し、活動を始めたり(三雲町市場庄地区)、昔の齊王参向古道を全国に向けて発信しようということになり、祭りの

企画につながったり（明和町明星地区）といった動きが出つつあります」

「こうしたプロセスを重ね、6ヵ月後の2000年3月に「生活創造圏づくり宣言（第1次パートナーシッププラン）」ができあがりました。55の協働プラン事業には、それぞれ主体者がいます。主に住民が中心となるプロジェクトがほとんどですが、県・市町村が、住民とともにそれぞれ何ができるか、という役割分担も示されました。」

「さて、ここまで作り上げるのにはたいへんな時間と労力がかかりました場合は合計110回にものぼり、延べ2174人が参加。土日や夜に部会を開くことが多く、そのせいで、当初は市町村や県の関係職員にも不評でした。定時以外の仕事には不慣れで、しかもプロジェクトに参加してきた住民のなかには普段から声の大きい人（市町村にとっては、どちらかというとなりたい人）が多かったからです。また、「県だけが住民の前でいいかっこをするのではないか」という疑心暗鬼も一部にはありました。しかし、案ずるよりは、生むが易しです。やってみると、住民から大変喜ばれ、マスコミにも紹介され、みんな努力が報われた気がしました。」

仕事のやり方、組織運営の改革

さて、松阪地方県民局では、こうした住民や市町村との協働作業と並行し、部内の人材育成や意識改革運動にも取り組み始めた。再び、宮川一夫主幹の話引用する。

「まず、1999年6月から「分権塾」と称する松阪地方県民局の独自研修をはじめました。ここでは、今まで合計10回の講演会を行いました。“県民局のあり方”をテーマにした若手職員による政策研究のほか、岩手県、大分県、岡山県の地方振興局とのベンチマークもやってみました。」

「1999年度後半には職員の意気込みが変わってきました。例えば、それまでなかなか自己主張できなかった職員が2・3月後くらいには自己主張するようになりました。2000年3月には35歳くらいまでを対象に創造性開発研修を行いました。「若手だけではもったいない」ということで、2000年度からは所属長さんも対象にしました。これは、5月に日本経営品質賞の研修とセットで受けてもらいました。」

「さらに、「分権塾」をきっかけに新しい運動が生まれました。若手からの提案で「そよかぜ運動」を行いました。（「そよかぜ」とは「創造する」「呼びかける」「活動する」「前進する」の頭文字をとったものです。）」

「そよかぜ活動の成果は、地味ですが随所に出始めています。例えば、創造性開発研修がきっかけになって、若手職員が毎週木曜にランチタイムミーティングを開始。7～8月にはCS（住民の方に対する接遇）の一環として「名札ダービー」ということを始め、各職場の名札の着用率を調査してメール

で毎月発表し始めました。皆が数字を気にするようになり、ほぼ全員が名札を着けはじめるようになりました。他には接遇の一環として「ニコニコ隊」(当初はニコニコウィルス)という取り組みもあります。これは職員の県民の皆さんに対する接遇態度を考えよう、という若手職員の自主的な取り組みです。

さらには、2週間の窓口体験もやりました。これは、メンバーが玄関ロビーでのお客様対応を2週間の間やってみようというものです。毎日お客様にアンケートを実施し、毎日500人くらいが来庁しているということもわかりました。これは地元の新聞・テレビにも紹介されました。」

「これらの活動はいずれも派手なものではありません。しかしみんな研修やワークショップにも自主的に参加するようになり、いわゆる「学習する組織」になってきました。明らかに自主性・創造性のある職員が増えてきたといえます。」

「ちなみに、99年度7つの県民局のうち松阪と伊賀の2つが外部アセスメント(経営品質アセスメント)を受けました。(残りの5つは2000年度)。この経営品質アセスメントで明らかになった問題点のひとつが、県民局に目標数値がないということです。県全体の三重のくにづくり宣言の目標値は地域機関ごとの積み上げではありません。県全体の目標値はあっても、各地域の目標値はなかったのです。そこで、県民を事業ごとに区分し、そのニーズを把握するための調査を行い、そのうえで結果改善のための目標数値を設置することとしました。」

「その他の活動としては、業務効率化で職員1人1台パソコンの配布を行うことにより、結果として庁舎全体で年間の労働時間が1900時間以内になり、金銭的にも時間外手当(勤務)を33%削減しました。さらに、ISO1400認証取得に向けた活動も始めました。また、部長会議を主として連絡のための会議から議論するための検討会に変えたりもしました。」

「上下の風通しもよくなりました。例えば、率先実行を職員に示すため職員提案に対しては、局長が自ら返事を書くことにしました。実際に、駐車場の改善など今までに39人から42の意見が出されて、すでにいくつかは、実施しました。」

以上、宮川主幹の話を中心に紹介してきたが、このような仕事のやり方(How)の改善事例は、枚挙にいとまがない。

松阪地方県民局のこれまでの活動は、外向きと内向きの両方の活動がうまく、職員の意識改革に作用した成功例といえる。住民や市町村との共同作業をすることでどうしても自分たちの使命や存在意義について考えざるを得ない。内輪で議論していた青臭い観念論がこなごなに粉碎されることもある。だが、それを糧に職員に問題意識が芽生える。ガッツも出てくる。そして、内部の仕事のやり

方を変えようということになる。やがて1つの活動が動き出すと、すぐに新しい課題が明らかになり、また新たな改善活動を誘発するという好循環に入る。松阪地方県民局は、すでに自律改革のサイクルに入っている。

いい展開だ。本庁だとなかなか、こうはいかない。やはり、存在意義にすら悩み、かつ身軽な県民局から変化は起こる。さらに、注目すべきは競争原理の活用である。競争はイノベーションの母、という経済学者シュームペータの言葉を持ち出すまでもなく、知事も各局長もうまく競争を利用した。こうしたダイナミックスの上に、松阪地方県民局ではいわば、自己確立に向けてのテークオフが起こったといってよい。エンジンは2つ。住民、市町村とのコラボレーション、そして若手の職員の学習意欲である。そこに、競争原理という風を吹き込み、見事にテークオフさせた。全国の現場部門にぜひ、展開させたいモデルである。

(掲載前の未定稿であり、最終原稿とは若干異なる)