

# 市長への提言：「行政経営」の確立を目指して

- DNA2002計画 :市役所の“DNA転換”に向けて -

福岡市経営管理委員会

2000年4月26日

## < 構成 >

はじめに .....	2
(1) 本委員会が目指したこと .....	2
(2) 検討作業の経緯 .....	3
1. 福岡市の経営管理上の課題 .....	7
2. 改革の基本方針 .....	13
3. 新行政経営システム」の構築 .....	20
(1) 実践運動 (ムーブメント) .....	23
(2) 管理システム (マネジメント) .....	32
(3) 経営体制 (ガバナンス) .....	46
4. 実行計画 .....	62
5. 提言の実現に向けて .....	68
(1) すぐやること .....	68
(2) 推進体制 .....	69
おわりに – 市民、議会、マスコミの皆様へのお願い .....	71
巻末資料・用語解説 .....	74

## はじめに

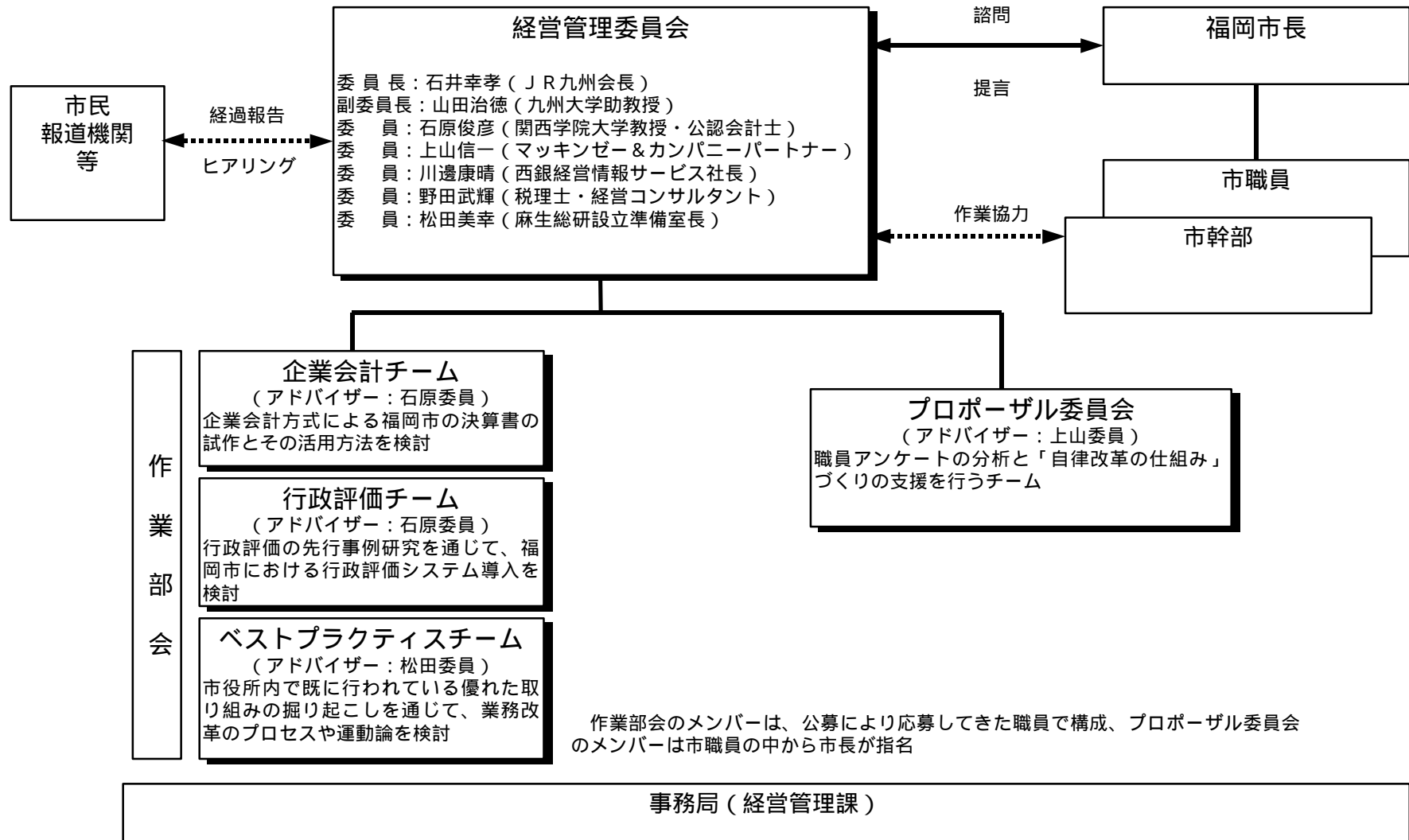
### (1) 本委員会が目指したこと

- ¶ 本委員会は、「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た。検討にあたっては、特に以下の点を意識した。
  - 市役所の外部からの視点
  - 民間企業の経営者からの視点
  - デジタル化、グローバル化などの経済社会環境の変化の反映
- ¶ すなわち、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てきた。したがって、
  - 具体的な政策の中身や個々の事務・事業の見直し自体は、直接の検討対象とはしなかった
  - すでに取り組み中の行政改革や行革大綱は、前提とした
  - また、財政問題については、現状の理解と原因の把握は行ったが、それ自体の具体的解決策については今回の検討対象には含めなかった
  - 市役所の業務の枠を超えた市（地域）の経営のあり方も検討の対象外とした
- ¶ また、本委員会は、市長に対して提言する立場にある。改革のねらいを成果につなげていくためには、行政経営全般にわたり、かつ実施の手順にまで踏み込んだ検討と提言が不可欠と判断した。
- ¶ 従って、多少の内容的変更があっても、この提言の内容が市長の強力なリーダーシップのもと、職員の積極的な理解・議論を経て、また奮闘努力によって確実に実行されることを切望する。
- ¶ 本委員会は、限られた検討日程の中での作業であったため、内容的に不十分な点もあろう。今後も、本委員会は市と共々手をたずさえて、改革の達成に向けて支援、助言していくつもりである。引き続き、実施に向けて、内容を具体的に詰めていきたい。

## (2) 検討作業の経緯

- ¶ 委員会の討議は、事実と事例の分析に基づいて行い、観念論は極力排した。
  - 全局長へのインタビュー、全職員へのアンケート
  - 国内外の優れた改革事例(官民とも)を分析(例:GE、九州、三重県、青森県、長浜市、群馬県太田市、アリゾナ州、米国連邦政府、英国政府など)
  - さらに「分権型社会をめざす市民の会」とも討議
- ¶ 委員会は公開を原則とし、委員会終了後は委員長による記者会見を行い、その日の討議内容を発表した。また、インターネットによるホームページの掲載、経営管理委員会Newsの発行、議事録の公開など公開性に留意した。
- ¶ また、分析のための材料収集と事例検討にあたっては、公募もしくは指名された中堅・若手職員による作業部会3つとプロポーザル委員会を設置し、職員の参画と意見の反映の場を設けた。
  - 4つの作業チームに、延べ64人の職員が参画し、作業協力
  - 各チームの作業は、委員1~2名がアドバイスし、外部のコンサルタントが支援
  - 職員とともに「限りなく理想に近い現実解」を模索する場として活用

## 福岡市経営管理委員会の運営体制



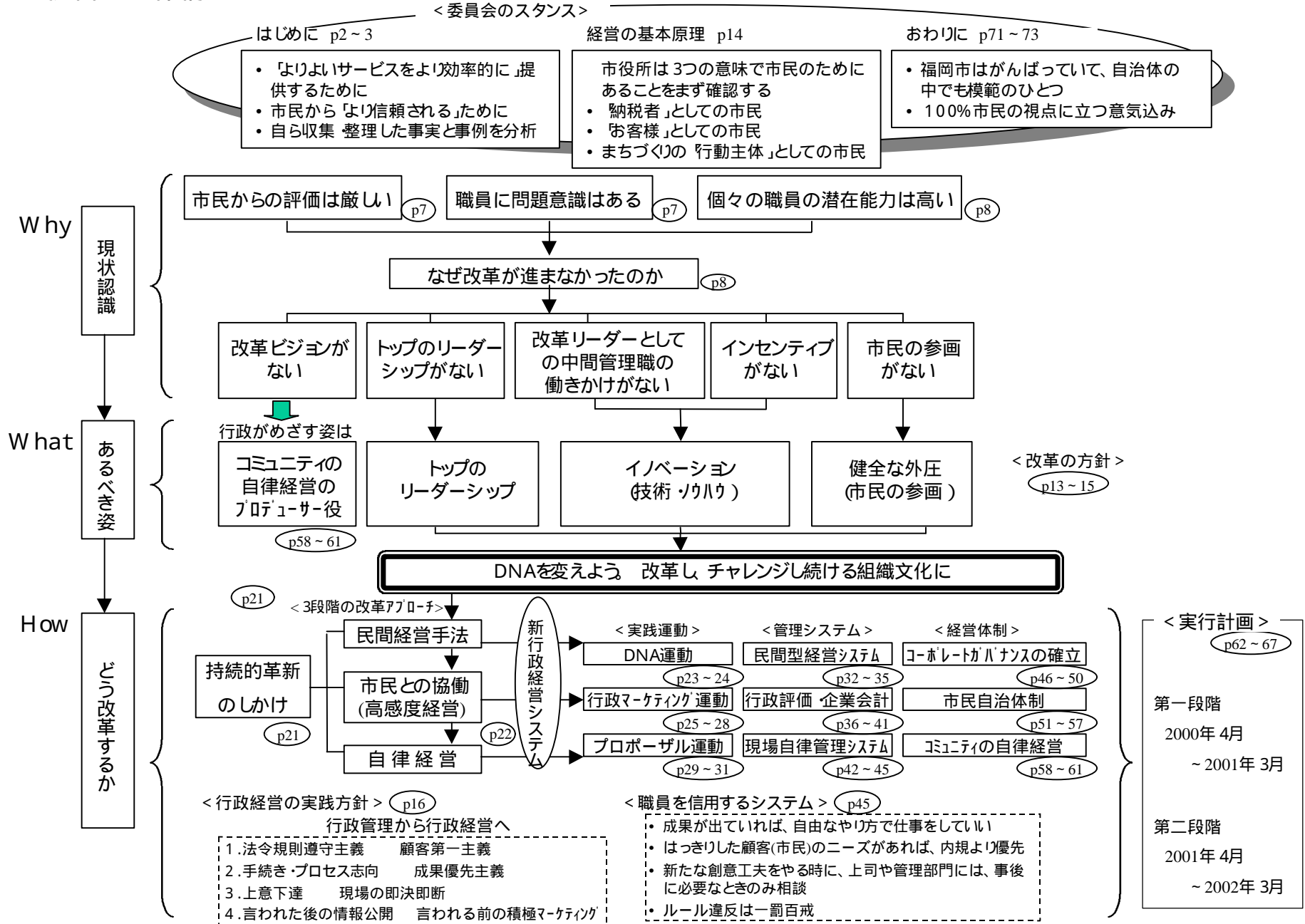
## 委員会の活動スケジュール

	1999年 8月	9月	10月	11月	12月	2000年 1月	2月	3月	4月
委員会	△ 第1回 (1999.8.9)	△ 第2回* (1999.9.8)	△ 第3回 (1999.10.5)	△ 第4回** (1999.11.26)	△ 第5回*** (1999.12.8)	△ 第6回 (2000.1.18)	△ 第7回 (2000.2.24)	△ 第8回 (2000.3.29)	△ 第9回 (2000.4.18)
作業部会				行政評価検討チーム(アドバイザー:石原委員)					
				企業会計検討チーム(アドバイザー:石原委員)					
				ベスト・プラクティスチーム(アドバイザー:松田委員)					
				プロポーザル委員会(アドバイザー:上山委員)					
調査分析	市職員グループインタビュー		'94係長アンケート/ '98市政モニターアンケート						
				全職員アンケート					
				幹部インタビュー					
				分権型社会をめざす市民の会アンケート・インタビュー					

講演会・ミニ講演開催実績

\* 行政経営講演会・上山委員「行政経営の考え方とその実践」    \*\* ミニ講演・川邊委員「経営哲学の転換～所有から利用へ～」    \*\*\* ミニ講演・石井委員長「国鉄の破綻とJRの誕生」

# 提言の全体構造マップ



## 1. 福岡市の経営管理上の課題

現在のサービスのあり方と仕事のやり方の問題点については、市民はもとより幹部、職員の間にも自覚がある。しかも大半は、昔からいわれてきたことである。1つ1つの問題の解決もさることながら「わかっているけど解決できない」という経営の体制と体質そのものを変える必要がある。

(市民からの評価)

¶ 市役所の行政サービスと仕事のやり方について、市民は厳しい評価を下している。

- 市民に対する接し方が粗雑、また、利用者の利便に対する感度が低い
- 市役所は規制に縛られ、ニーズに即した運営となっていない
- 特に縦割りのサービス体制が非効率や不満を生んでいる
- 結果として、ヒト、モノ、カネの使い方にムダが多い

(職員の問題意識)

¶ 一方、職員の側も、第一線の職員、係長、課長、局長といった職階を超えて、現在の行政サービス、仕事のやり方、経営体制に疑問や不満を持っている。

- 市民の利便性やニーズに沿った行政サービスができていないという自覚がある
- 組織の使命、役割を果たす以前に、規則どおりに物事を運ぶことが優先されていると自覚
- 組織の枠を超えた人員の弾力活用や外注化など、より効率的な業務プロセスへの転換を切望
- 契約、決裁、予算、施設管理などの庁内規制が不合理、あるいは時代遅れと指摘
- 信賞必罰が適正に行われていないという不満も大きい



### (改善の可能性)

¶ 個々の職員の潜在能力は極めて高い。したがって、内外の行政機関や民間企業の成功事例を参考に、新たな経営手法をうまく導入することができれば、行政サービスの質と効率を同時にかつ大幅に改善できると考えられる。

- これまで、行政は民間企業の経営とはまったく違うものであり、行政は行政の中だけで完結するものと思われてきた。しかし、そのような閉じた体制の中での「仲間内の知恵」は明らかに限界に達し、また、「身内のかばいあい」のような逆機能も顕著になってきた
- 国内外の先進事例は、民間経営手法が行政にも適用可能であることを証明している
- 局長から現場職員に至る広範な職員の間には、意識改革と行動様式の変革に取り組む用意がある
- 特に若手職員を中心に将来に対する不安と危機感が芽生えつつある

### (改革を担保する仕組みの問題)

¶ 実は、市役所はこれまでも何度か業務改善活動に取り組んできた。しかし、いずれもたいした成果をもたらさなかった。その原因は、改革ビジョンの明示を含めたトップのリーダーシップ、組織に変革をもたらす中間管理職（ミドルマネージャー）の働きかけ（＝ミドルのインボルブメント）、市民側からの参画、評価制度や表彰の仕組みなどが組み込まれておらず、活動を職員の自助努力のみに委ねてしまったことにある。今回の経営改革においては、市長と経営幹部を中心に透明度の高い信賞必罰のルールを確立し、かつ市民、議会、マスコミが改革への努力を前向きに支援する必要がある。

- 今回の調査で出てきた問題のほとんどは、すでに6年前の係長アンケートで指摘済み
- あわせて「改革に取り組んでも何も報われない」という職員のあきらめを打破することが鍵
- 経営管理の基本は、でてきた課題を積極的に取り上げ、解決すること.. 現在の市役所の経営は、それができていない

市の行政サービスと仕事のやり方に対する市民の評価は極めて厳しい。

## 市の行政サービスと仕事のやり方に対する批判

### 行政サービスについて

#### 利便性

- 窓口、施設の開き時間
- イベントがニーズに合っていない
- ニーズの多様化に合わない(例: 保育)
- ワンストップサービスがない

#### 意識と態度への不満

- 高飛車、たらい回し
- 遅れても連絡がない
- 形式的運用(例: 保険証による本人確認不可)

#### ニーズ発掘の努力不足

- 地域社会の生の声を聞かない
- 一部の声のみを反映
- 今回のようなアンケートを上層部はおそらく読まない... この体質こそ問題

### 市民との情報のやりとりについて

#### 自治会、町世話人、公民館

- 自治会への若い世代の参画が少ない
- 町世話人制度が形骸化し、自治会長との職務混同を招いている。報酬との関係にも意見がある
- 公民館がコミュニティの核になっていない
- 公民館長が固定化。中には、やる気もなさそうな人もいる

#### 市民と職員のパイプ

- 職員が市民を個人的なブレンとして活用すべき
- 市民が自分たちでやるべきことは指摘して欲しい(例: ゴミ)

#### 情報公開

- 原案作りの当初から公開すべき
- 大型プロジェクトは、一層の情報公開と討議の場が必要
- 議会ももっとオープンにすべき

### 仕事のやり方、経営体制について

#### 補助金のバラマキ

- 地域の活動をするのに必ずしもお金が必要なわけではないのに、行政は最初からお金を投げかけてくる(例 地域活動支援補助金)
- 老人へのバスカード無料配布は不要

#### 区役所、現場の権限

- 現場で即答できない
- 区長の顔が見えない
- 権限がないと現場のサービス水準が低下するのでは?

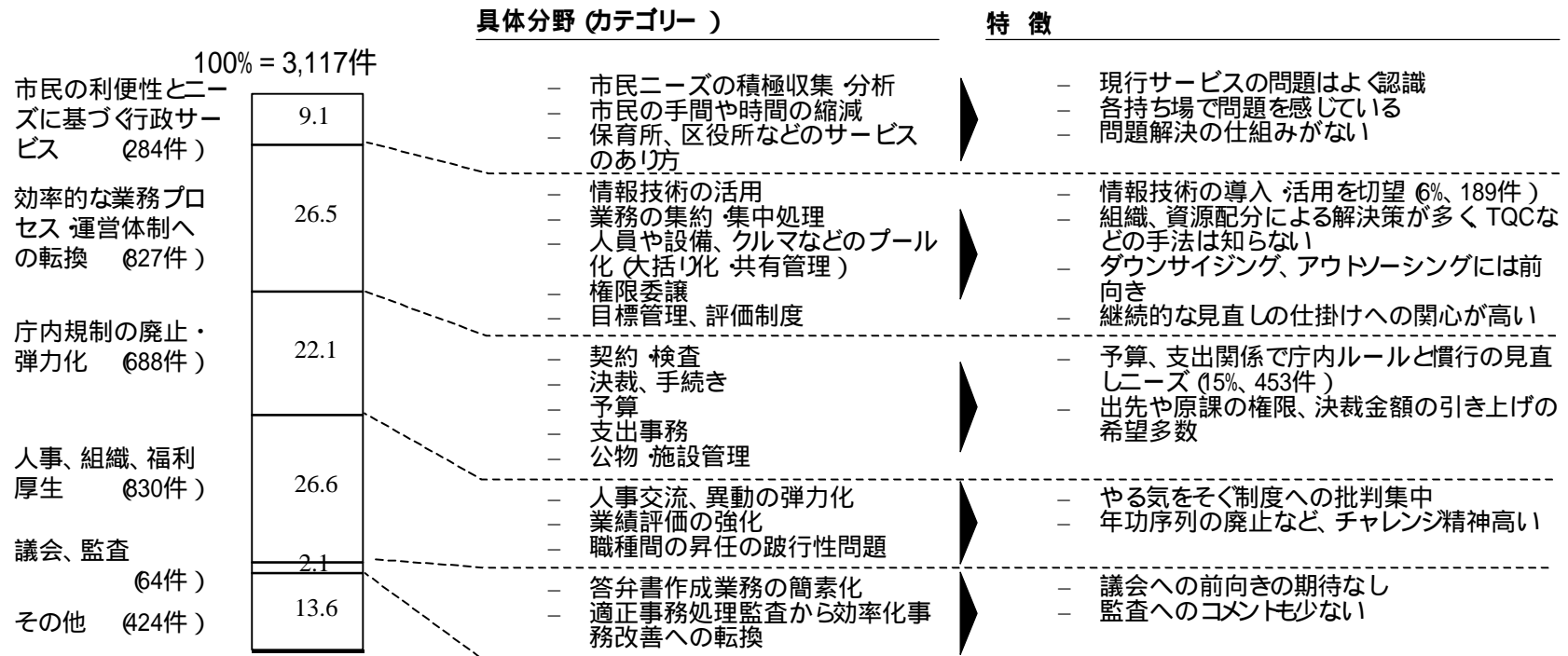
#### 経営の基本

- 市長のリーダーシップ
- 事業の結果や成果を評価して翌年度に反映させる仕組み(PDCA)や目標管理がない
- 目的意識がない
- 制度、仕組みの見直し
- 予算消化をやめる
- 人事制度(異動、民間人の登用)
- サービスの民間委託。資産も有効活用

資料: 「分権型社会をめざす市民の会」へのグループインタビューおよびアンケート

全職員へのアンケートの結果、職員は極めて健全かつ前向きな問題意識を持っていることが分かった。

全職員へのアンケートの分析結果 (%)



資料: 全職員向けアンケート(回収率 16%)、プロポーザル委員会分析  
複数回答のため、回答者数と件数は一致しない。

市民、局長、係長、職員の間、問題意識のずれはほとんどない。

各調査から明らかになった福岡市の改善すべき事項 (主要なもの)	局長 ヒアリング	係長 アンケート	職員 アンケート	分権市民の会 グループインタビュー	分権市民の会 アンケート
<b>市民の利便性や市民ニーズに基づいた行政サービスの向上</b> ・ 市民の手間や時間の縮減 【コストップ】 市民ニーズの積極的収集 分析 【マーケティング】 ・ 市民対応窓口の充実 区役所の総合窓口化 市民利用施設の改善 (庁舎、保育所、駐輪場等)	・		・	・	・
<b>市民自治制度 / コミュニティに関する事項</b> 市民利用施設 (公民館等)に関する規制の緩和 市民・NPO等との協働の推進 【パートナーシップ】 町世話人制度の見直し / 廃止		・	・	・	
<b>市の経営全体 / 市役所内部の問題に関する事項</b> 幹部レベルでの調整や議論を強化すべき 市役所の目指すものを検討すべき 区役所 部局への権限委譲 【ウツサイジング】 ・ 外部委託の推進 【アウトソーシング】 ・ 契約 検査事務手続きの簡素化 / 権限委譲 ・ 支出事務関連規程の緩和 ・ 指定業者以外からの物品の購入を認める ・ 決裁 手続き事務の合理化、文書の簡素化 ・ 予算関連の規制緩和 / 権限委譲 ・ 節約予算の翌年度繰り越し ・ 予算の費目間流用を認める ・ 組織 職場 手当の格差是正 合理化 人材登用 人事交流 人材育成の充実 ・ 人事交流の拡大、配属、異動、採用の充実 行政運営の仕組み改善 ・ 業務の改善 見直しを継続的に実施する仕組みの構築 ・ノウハウの共有 モデル化 【レジマネジメント 平準化】 ・ 情報機器の導入による効率化 スピードアップ 【IT活用】 ・ 効率的で生産性の高い業務プロセス、体制づくり	・			・	・

注 1)市の経営に関する約100の項目の中から、各調査において特に多く意見が寄せられた項目を抽出した

注 2) はそのパートで最も意見が多かったもの、 は比較的多くの意見が寄せられたもの、 は一部意見が寄せられたもの

すでに6年前に職員から問題として指摘されていた事項の多くが今日までそのまま放置されてきた... 中には、そもそも解決不可能なものや的外れのものもありうるが、基本的な経営管理能力の不足がうかがえる。

’94年係長アンケートと今回の全職員アンケートで共通にでてきた主要課題 (代表例)

分野 (カテゴリー)	今回の職員アンケートでのコメント	’94係長アンケートでのコメント
対市民サービス	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 市民の用件を1ヶ所で処理できる「総合窓口」をつくる</li> <li>- 区間の住所変更の場合、印鑑登録手続きが自動的に行われるようにする</li> <li>- 窓口の時間延長</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 「総合相談センター」を設置し、各種窓口と連携する</li> <li>- 転出の際には、転出届の提出のみで関連手続きが自動的に完了するようにすべき</li> <li>- 公共施設(図書館)の開館時間の延長</li> </ul>
地域コミュニティ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 地域施設の地域住民による自主運営・管理制度の確立</li> <li>- 町世話人制度を廃止し、自治会を活用する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 地域密着型施設は、ボランティアによる管理運営とする</li> <li>- 町世話人制度の見直し</li> </ul>
業務プロセス改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 繁忙な時期に職員の動員・融通が図れる制度の確立</li> <li>- 区役所機能の向上(独自の予算・人事権等の確保)</li> <li>- 庁用車を一括管理し、効率的に運用すべき</li> <li>- 業務に対する目標を掲げて、それを達成できたかチェックする制度をつくる</li> <li>- 市民による行政の評価制度の導入</li> <li>- 職員「目安箱」の導入</li> <li>- 警備業務、運転業務等定型業務のアウトソース</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 繁忙期に応援体制が取れるような機動的な職員配置</li> <li>- 区への権限委譲(主体的な行政運営)</li> <li>- 庁用車は集中管理し、稼働率をあげるべき</li> <li>- 業務についての目標と期限を設定する「目標による管理システム」を導入する</li> <li>- 業務内容の見直しを第三者(民間人)機関で行う</li> <li>- 職員への業務改善等に関するアンケート調査を拡大</li> <li>- 警備業務、運転業務の外部委託</li> </ul>
庁内ルール見直し	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 原課契約上限金額の引き上げ</li> <li>- 決裁の形式化、合議先が多く責任所在が不明確</li> <li>- 節約予算の次年度への繰り越しを認める</li> <li>- 予算流用の制限の緩和(原課での節間流用)</li> <li>- 監査はもっと事務改善の効率化につながる指摘をすべき</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 調達課以外で契約できる金額の引き上げ</li> <li>- 決裁合議区分の見直し</li> <li>- 努力により余った予算は次年度に削減されない仕組みの導入</li> <li>- 局内で弾力的に予算の流用ができる仕組み</li> <li>- 監査の視点を、適正事務処理中心から効率的事務改善中心に転換する</li> </ul>
人事・組織関係	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 区役所職員と本庁職員の人事交流の拡大</li> <li>- 採用区分や職種により昇任、昇級の格差が大きい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 本庁と区役所間や異業種との人事交流を行う</li> <li>- 採用時のランクや職種によって昇進に差があり、職員のやる気を削いでいる</li> </ul>

資料：『行財政運営に関する係長アンケート(94)』、『行政運営に関する職員アンケート(99)』

## 2. 改革の基本方針

トップのリーダーシップのもと、まずは、「おかしなこと、困ること」を直視し、その解決に向かって全員で取り組む活動に着手する。その際には、従来の発想を捨て、民間企業の経営手法を取り入れてみる。さらに、その上で「よりよいサービスを、より効率よく」提供していくための抜本的な経営構造の改革に取り組む。なお、改革をより持続させるために、市民による参画と監視のための仕組みを作る。

- ¶ 従来型の「削減」中心の行革手法だけでは、市民の不満や不安、そして職員の旺盛な問題意識には、とうてい対処しきれない。
  - 予算、人員、組織の削減による改革には、限界がある。現行の事業と業務の生産性の向上策が必要
  - 組織目的の明確化と行政に対する住民の評価のフィードバックを通じて職員のモラル（やる気）とプライド（誇り）を向上
  - これまでの管理部門主導かつ上意下達型の改革手法では、現場の改革ニーズに応えられない
  - そもそも市役所内でこれまで蓄積してきたノウハウ、発想だけでは、解けない課題が増大
  - 職員ののびやかな改革努力を妨げる庁内規則を全面的に見直す。画一的で、人間性悪説的な規則をやめる。職員を信頼し、現場の状況にあわせた臨機応変な対応が可能な組織文化を確立する
- ¶ 多くの自治体が、行政評価、企業会計、PFIなどの手法に走っている。しかし、これらは、経営管理のための道具でしかない。職員の仕事のやり方や発想法、そして経営体制そのものの改革とセットでないと、導入の効果も薄い。
  - 行政評価：現在ブームだが、明確な戦略のもとで、評価者と評価される側がはっきりと定められ、立てた目標と結果を照らした評価をやっている例は、少ない。単なる職員の自己点検運動だけでは、実効性は薄い
  - 企業会計：発生主義、複式簿記の導入は不可欠。しかし、予算、戦略の見直しとセットでないと、財政改革にはつながらない
  - PFI（民間資金による公共施設の建設・運営）：高度なプロジェクトの分析評価能力と外注管理能力を伴わないと成果は見込めない

¶ 海外および国内の先進事例を見ると、行政に顧客志向、成果志向の考え方をまず徹底し、その上で職員の意識改革や住民への教宣活動など組織を上げてダイナミックな改革プログラムを展開している。単に民間経営の手法を導入するだけでなく、経営の基本原則と職員の発想法そのものを変えていくという不退転の決意が必要。

- 市役所は、3つの意味で市民のために存在することをまず確認する
  - 「納税者」としての市民
  - 「お客様」としての市民
  - 「行動主体」としての市民
- 70年代以降の米国の自治体経営改革（カリフォルニア州サニーベール市、インディアナポリス市、ニューヨーク市など）や英国のサッチャー政権の自治体改革は、すべて民間経営手法を積極的に導入... 約20年の実験を経て、行政経営（New Public Management）の理論も確立
- 海外の例をよく分析すると、しばしば報道されるアウトソーシングやレイオフ（一時休職）だけでなく、「市民憲章」の作成（英国）や地道な現場改善活動（米連邦政府のNPR運動など）にじっくり腰を据えて取り組んでいる
- わが国でも、三重県、静岡県、岩手県、群馬県太田市などが行政経営の考え方に沿った改革に着手

¶ なお、改革を抜本的かつ持続的なものにするためには、(1)トップのリーダーシップ、(2)イノベーション（技術・ノウハウ）、(3)健全な外圧（市民の参画・監視）の3つが不可欠。

- 成功事例を見ると、重大局面ではすべてトップが即断即決し、従来の慣習を断ち切っている
- 行政経営の考え方は、従来の日本の行政文化にはない。従って、外からのイノベーション（技術・ノウハウ）の注入が不可欠
- 抜本的な企業改革の成功例をみると、必ず株主（資本市場）からの圧力がきっかけとなっている。行政改革においても、市民の声などの、外圧を有効に活かす仕組みが必要

¶ これまでにも「市民が主役」とよく言われてきた。しかし、それを実現するシステムは存在しなかった。「役所の論理」から「市民が主役」への転換は、組織風土や発想、また予算のつけ方から支出の手続き、意思決定の仕組みなど、あらゆる場面で「仕事のやり方」を変えることが必要だ。組織を「遺伝子レベルから変える」に等しい挑戦である。

従って、真の課題は、改革し、チャレンジし続ける組織文化を確立することである。

- 改革は青写真をなぞって「一丁上がり」ではない。組織の一人ひとりが変化を感じ取り、変革にチャレンジしていく文化を確立しない限り、一過性に終わる
- 「持続する改革」を達成するためには、職員主体の運動を立ち上げる。それを通じて市役所の組織の「遺伝子（気風、文化、制度）:DNA」を変え、世代を超えて改革し続ける組織文化を確立する



海外及び国内の先進事例は、いずれも単に行政評価などの民間経営手法を導入するだけでなく、職員の行動パターンや組織文化そのものの転換... すなわち「行政管理」から「行政経営」へのバージョンアップをめざしている。

---

## 行政経営の考え方

### 海外のNew Public Management の考え方

---

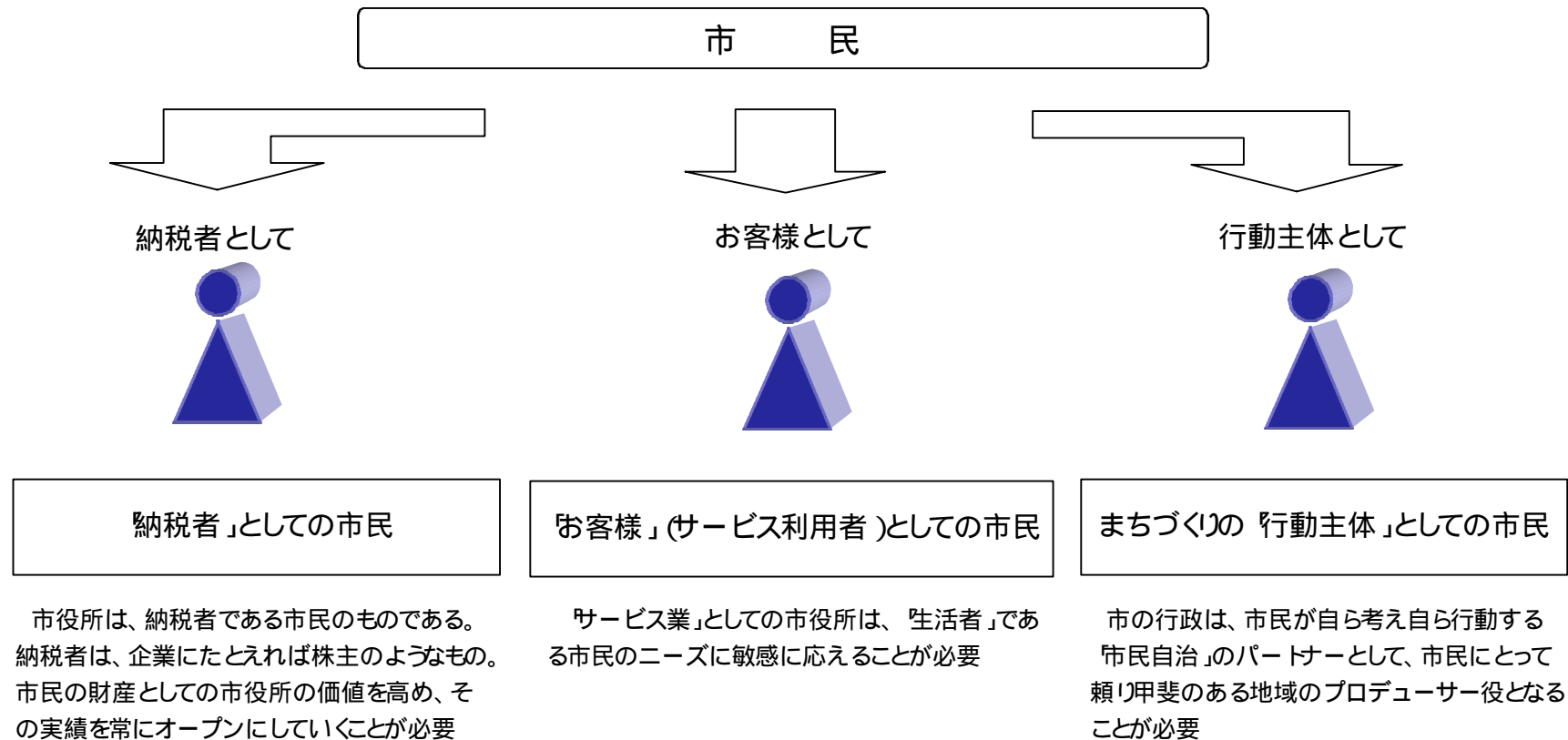
1. 顧客志向 (Customer Orientation)
2. 成果志向 (Managing for Results)
3. 競争原理 (Competition)

### 日本における実践方針

---

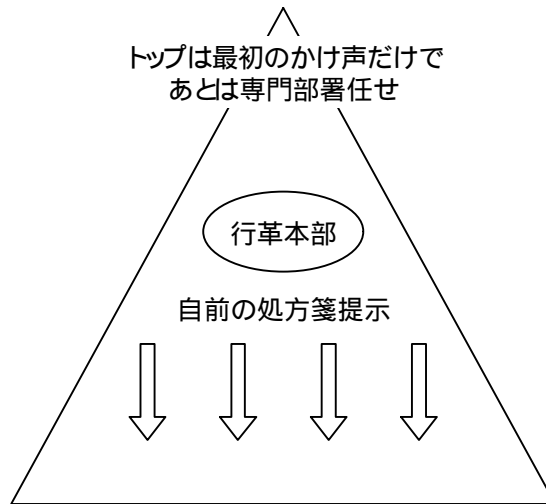
1. 法令規則遵守主義から顧客第一主義へ
2. 手続き、プロセス志向から成果優先主義へ
3. 上意下達から現場による即断即決へ
4. 言われた後の情報公開から、言われる前の積極マーケティング(対話)へ

市役所は、3つの意味で、市民のために存在する。



管理部門主導、上意下達型の改革手法は、それ自体が時代遅れ... 担当部局のそして、現場の職員が自律的に取り組む環境をつくらない限り抜本的な経営改革は難しい。

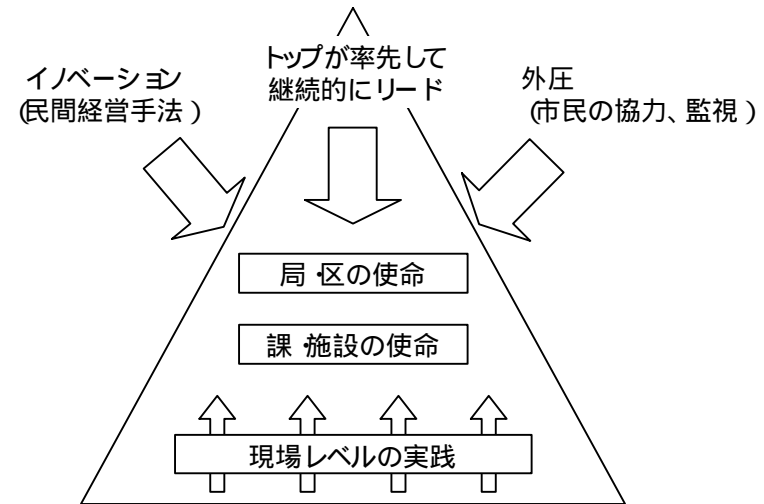
従来型行革



- 当事者意識なし(「やらせる人」と「やらされる人」に分離)
- その場しのぎ、一過性
- ケチケチ運動が中心



「行政経営」確立に向けた抜本経営改革



- 市民ニーズに立脚
- 自律改革(一人ひとりが改革の当事者)
- 学習と改善の持続的サイクル、次々にバージョンアップ

例えば、現在ブームの「事務事業評価」に代表される国内の行政評価の先行事例は、単なる職員による自己点検にとどまっている。行政評価の本質を、よく理解した上で、福岡市の実状に合わせたモデルづくりが必要。

執行評価の成否の条件とその充足状況	国内先行事例 の現状	海外の 先行事例*
1. 評価結果はすべて公開すること		
2. 事前に目標を立てること		
3. 現場の部局・職員の自己点検に終わらず、自己点検結果をもとに第三者の視点から評価する評価者が必ずいること	×	
4. 評価の結果を事務・事業レベルを超えた施策、政策の見直しに活かすこと	×	
5. 評価、見直しのプロセスが予算編成よりも重視されるようになり、予算折衝より前に政策(施策)方針が明らかになっていくこと	×	

\*アリゾナ州、テキサス州、英国政府、米国連邦政府など

### 3. 新行政経営システム」の構築

これからの市役所は、社会と技術の構造変化を先取りし続ける存在を目指すべきである。そのためには、市役所経営のあり方を決める経営体制（ガバナンス）、管理システム（マネジメント）、実践運動（ムーブメント）の3つを同時に刷新していく必要がある。

（なぜDNA転換なのか）

¶ 単なる意識改革運動や現行の制度の一部手直しでは、抜本改革は不可能。個々の業務のプロセスや全職員の行動様式、さらには発想法、組織風土にわたる市役所経営のすべてを“バージョンアップ”する必要がある。

- 経営体制（ガバナンス）の刷新：しっかりとした「経営管理」を確立するためには、経営手法だけではなく、経営幹部のリーダーシップのあり方や能力アップ、さらには管理体制にも踏み込んだ改革が必要
- 管理システム（マネジメント）の刷新：最新の技術や民間企業の手法を積極的に取り入れる。そのことによって初めて効率とサービスの両立が可能になる
- 実践運動（ムーブメント）の確立：職員の潜在能力が高いにもかかわらず、「生に言われたことだけをやる」という後ろ向きの発想では市民のニーズや世の中の動きからますます疎くなる...自ら変化を先取りする組織風土をつくるためには“DNA”の改造にも匹敵する広範な現場改善活動が不可欠

（3つのレベルの改革の必要性）

¶ 経営体制（ガバナンス）、管理システム（マネジメント）、実践運動（ムーブメント）の3つのレベルの改革には、同時に取組むことが重要。特にガバナンスの刷新やムーブメントの確立もなしに、一見パワフルに見える行政評価や企業会計などの管理システム（マネジメント）の導入を急いではならない。

- 日常業務の一つひとつの動作や判断の見直し... つまり「なぜ改革なのか」を考えることから始めない限り、改革は、絵に描いた餅に終わる
- 新しい管理システムを理解し、評価するには、実験、試行してみるのが近道... 検討に検討を重ねて満を持して導入するよりは、早めに一部で使ってみるべき
- これまでの庁内積み上げ式の経営体制では、スピードを伴わない。市民に対してオープンで、かつ自律分散経営型の経営体制に転換していく必要がある

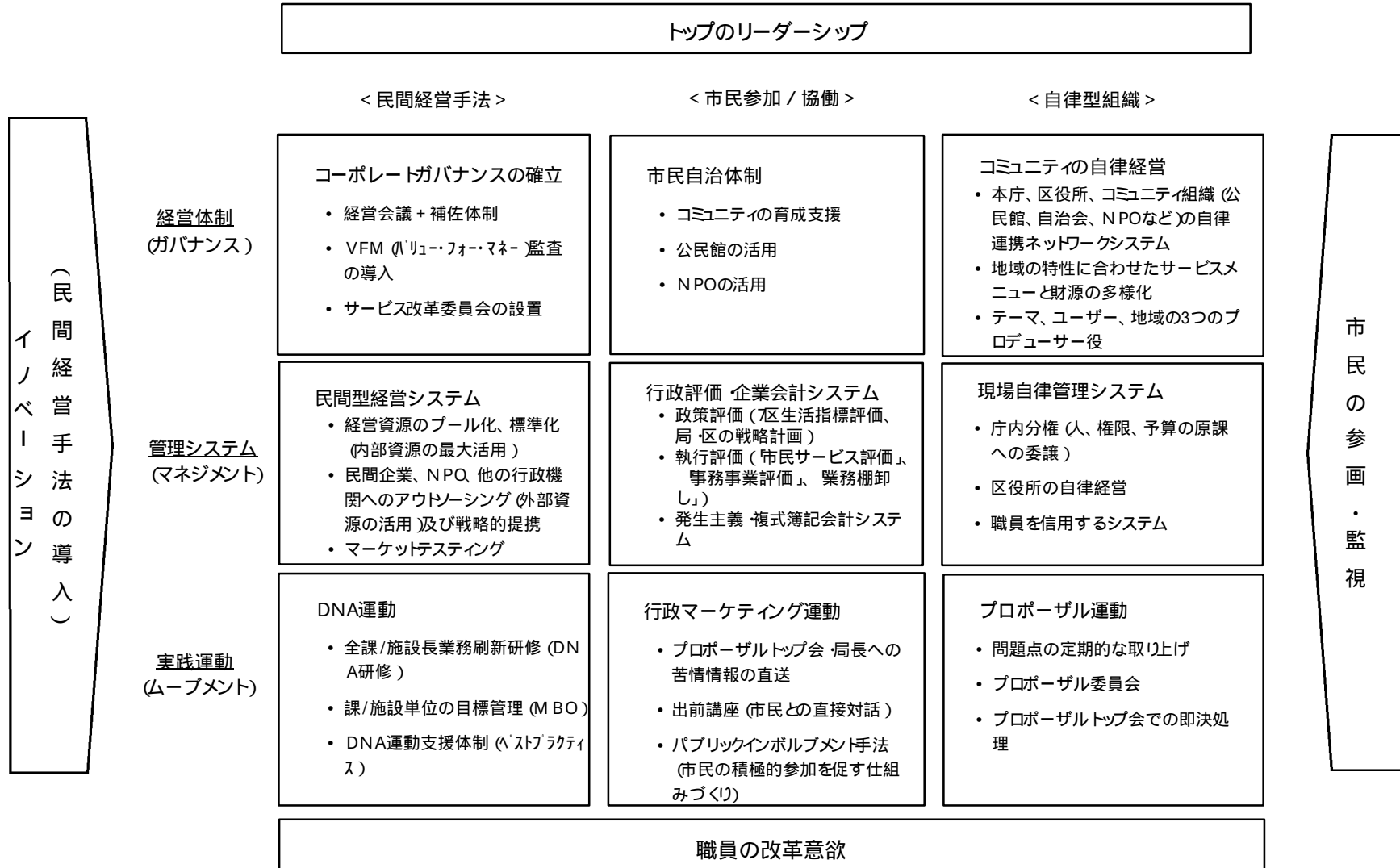
### (3段階の改革アプローチ)

- ¶ 改革にあたっては、まず第1段階では、可能な限り民間経営手法に学んでみる。第2段階では、市民の参画や協働の体制がとれる開かれた経営スタイルに転換する。その上で、第3段階として各部署・各人が自律的に動けるダイナミックな経営文化づくりを目指す。
- 第1段階 :市民と職員がともに「明らかにおかしい」と思う課題のほとんどは、時代遅れの規制やリーダーシップの不足によるもの...当初は、目に見える課題に対して、今までとは違った角度から「民間経営手法」が使えないかどうかを考え、工夫を始めるべき
  - 第2段階 :但し、市役所の経営の目的は、利潤追求ではない。又、「顧客」に相当する市民のニーズも分野や拠点によって極めて多様である。従って、次の段階では各部門、各層が市民のニーズを常に感じ、あるいは市民やNPO(非営利団体)と常に密接に協働できる「高感度経営」を現場と本庁の両方で確立することを目指す
  - 第3段階 :最終的には、各部門、各拠点、そして各人が自律的に判断し、行動できる経営を目指す...納税者から見て効率的で、かつ市民(利用者)の満足度も高い経営は、極力現場に近い各部門、各職員に自律経営の権限(含予算)と責任を与えることによるのみ達成可能

### (持続的革新の仕掛け)

- ¶ 民主主義のもとでの行政機関は、本質的に世の中の流れに対して受け身であり、無駄や非効率も発生しやすい。常に経営を革新し続けるためには、常にトップがリーダーシップを発揮し職員の改革意欲を引き出すとともに、持続的に市民が参画・監視し、又民間経営手法に学び続ける必要がある。
- 行政機関は、サービスを提供する以前に税金を先取りする特権があり、又競争もないこのような組織の「経営品質」は、常に劣化のリスクにさらされている
  - 「経営品質」を保つためには、民間経営手法の導入(イノベーション)と市民の参画・監視が常時不可欠
  - その上で、選挙で評価される首長のリーダーシップと制度で守られた公務員としての責任感が有効に機能し得る

# 新行政経営システム」の全体像



## (1) 実践運動 (ムーブメント)

すべての職員が自らの仕事の価値と意味を認識し、課題を見つけ自ら解決を図る、という経営の基本動作を確立させることが不可欠。具体的にはすべての課と施設を対象とした自主改善活動を組織化し、課長/施設長に組織改革のリーダー役を担ってもらう

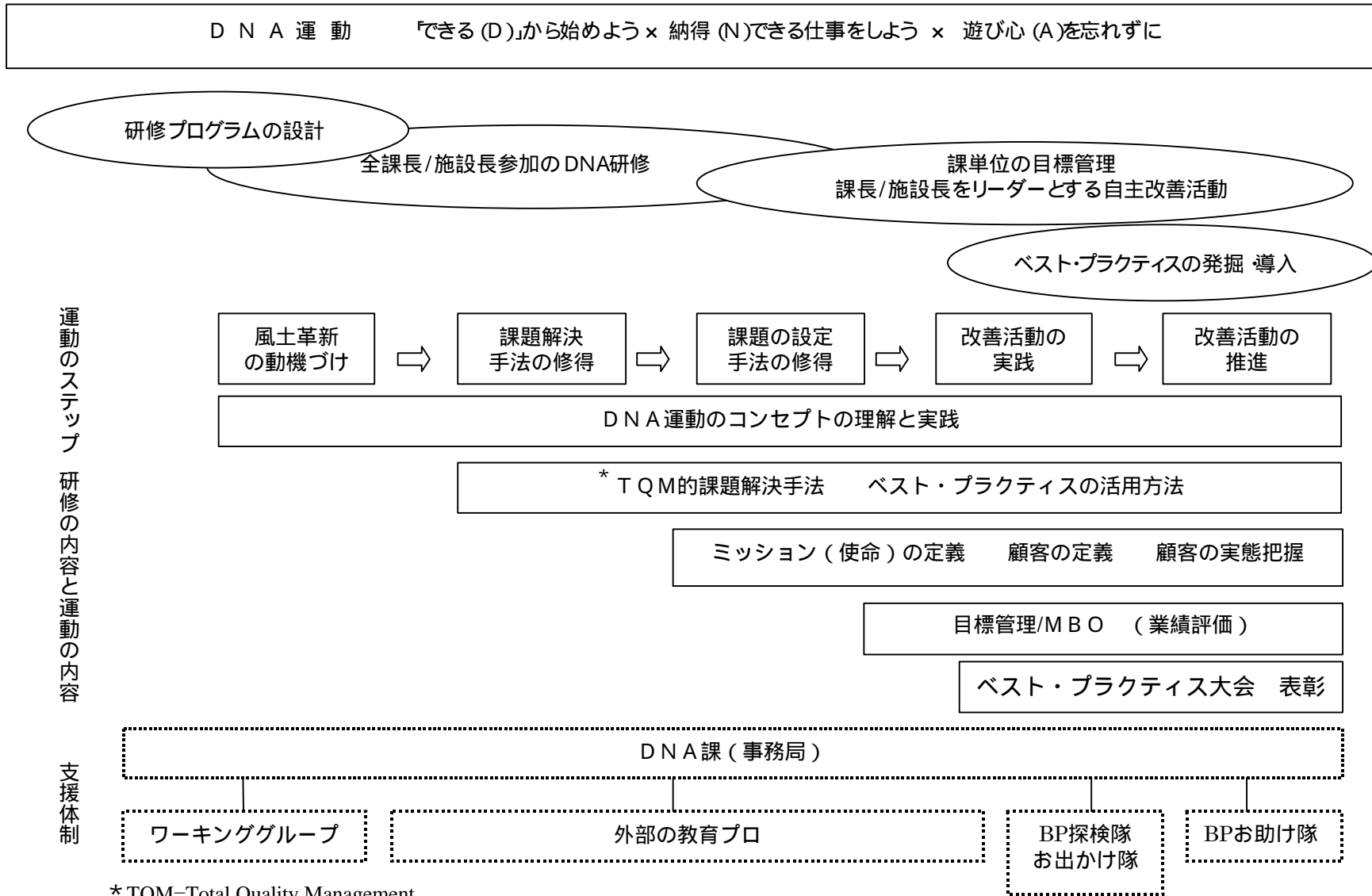
### DNA運動

- ¶ すべての課と施設で課長/施設長をリーダーとする自主改善活動 (DNA運動) に取り組む。単なる精神論や親切運動の域を超え、自ら課題を発掘し、目標を設定して、外からノウハウを導入するなど、創造的かつ迅速に課題解決に取り組む行動様式への転換をめざす。
  - 全課/施設長業務刷新研修 (DNA研修)
    - 本庁及び区役所の全課長/全施設長は必ずDNA研修に参加し、DNA運動のコンセプトの理解と課/施設単位の改善活動を推進する手法を修得
    - TQM (Total Quality Management) やベスト・プラクティスなどの手法の修得
    - 課や施設のミッション (使命) や顧客の定義の分析手法を学習
    - 顧客満足度調査、業務棚卸、事務事業総点検などの手法の修得
    - 数日間のワークショップ形式で、研修プログラムは、外部の教育プロの力も借りて設計
    - 研修前の準備、研修後の具体的実践も重視... 一定の期間をおいてフォローアップ研修も実施
  - 課/施設単位の目標管理 (MBO)
    - 民間企業の目標管理手法 (MBO: Management by Objectives) を導入する。課長/施設長を中心に、課別/施設別に半期、年間の達成目標を自ら立て、自主改善と進捗状況を定期的に自己点検する仕掛けを導入
  - DNA運動支援体制 (ベスト・プラクティス)
    - 改善スピードを上げるとともに創造的な解決策を見出すために、庁内や外部のベストプラクティスを研究し、優れた業務のやり方を積極的に導入
    - ベストプラクティスの発掘、研究や成功事例を紹介する大会の開催並びに表彰などの運営事務局を置く (DNA課の設置)
    - 庁内横断的な職員のプロジェクトチーム (「BP探検隊 (庁内)」, 「BPお出かけ隊 (外部)」) がベストプラクティスを発掘、研究。また、「BPお助け隊」として庁内での普及に参画



# DNA運動

## DNA運動の全体像




\* TQM=Total Quality Management

## 行政マーケティング運動

- ¶ 自主改善活動を通じて市役所のDNAを転換するためには、組織の各層が常に市民から刺激を受ける必要がある。即ち、改善したら現場が市民から褒められ、できていない場合はトップも含めて叱責を受けるとい仕組みを導入する。
  - 当面2000年度の一年間は、民間サービス業に倣い、市民からの意見や苦情は、全て、毎週直接、局長と市長に報告する。なお、件数が多すぎて、中間層が報告案件を仕分けせざるを得ない場合でも、明らかに答えのあるものや現場ですぐに解決可能なものを除外したうえで「幹部やトップが悩むべきこと」はすべて報告するルールを確立する
  - 市民から要請のあったテーマや新しい施策について、課長クラスが手分けして自らの所掌を超え、地域に出向き直接対話する仕組みを導入する(例:各地の出前講座制度)
  - 新しい施策の導入や計画立案の際には、担当部門が事前に市民の意見を問うパブリック・インボリューション(PI:市民の積極的参加を促す仕組みづくり)の手法を導入すべき... 特にインターネットは、即刻活用すべき

- 1 行政マーケティング運動：プロポーザルトップ会・局長への苦情情報の直送

市民からの意見や苦情への対応システムのイメージ



内容	ポイント	しばしば見られる失敗例
<b>レベル 4</b> 苦情や意見の分析結果が次の施策や事業に反映されている	<ul style="list-style-type: none"> <li>施策や事業の企画・検討の際に、苦情や意見がかならず参照される</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>施策や事業の企画・検討が国の方針や補助金の動向などから導き出される。市民からの苦情や意見はあまり重視されない</li> </ul>
<b>レベル 3</b> 苦情や意見を十分に分析している	<ul style="list-style-type: none"> <li>苦情や意見を後ろ向きにとらえない。「処理」ではなく、前向きに対応する</li> <li>苦情を出してもらった市民には、最終的には市役所のシンパになっていただくというくらいの前向きな姿勢を徹底</li> <li>苦情や意見を広く職員に公表し、オープンに議論して前向きな改善案を検討する</li> <li>苦情や意見がどのように処理されたかをインターネットや市政だより等を通じて市民に公開する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>苦情の「処理」に重点がおかれ、苦情の再発を防ぐ方法や苦情が発生した要因の分析がおろそかになる</li> <li>頻繁に苦情や意見を寄せる市民とは敵対的な関係になりやすい</li> <li>関係者や当該部課限りの事案として水面下で処理</li> </ul>
<b>レベル 2</b> 重要な苦情や意見が経営幹部（トップ）に届いている	<ul style="list-style-type: none"> <li>当面は、中間層の関与を排し、毎週市長・局長が全てに目を通す</li> <li>中間層が仕分けを行う場合は、幹部やトップが悩むことは全て報告する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>トップが悩まずに済む事項（答えのあるもの、解決可能なもの）を中心に報告がなされる</li> <li>具体的対応（案）が定まるまではトップに報告されずに放置</li> </ul>
<b>レベル 1</b> 市民による苦情や意見がきちんと収集されている	<ul style="list-style-type: none"> <li>第一線の職員に、市民との接点であった苦情や意見は、何でも報告させる運動を展開</li> <li>サービスごと（もしくは局ごと）に苦情や意見を収集・処理するルートが明らかにされ、市民にも浸透している</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>受け付けた担当者がその後どう処理すべきか決まっていない</li> <li>「市長への手紙」のみで対応している（現場や現局には明確な収集体制がない）</li> </ul>

- 2 行政マーケティング運動 : 出前講座 (市民との直接対話)

課長クラスによる出前講座のイメージ

内容	狙い	しばしば見られる失敗例
市の課長クラスが、市民から要請のあったテーマについて、自らの所掌を越えて説明に出向く	<ul style="list-style-type: none"> <li>・課長クラスに市政全体を見渡す視野の広さを持たせる</li> <li>・課長クラスが市民のニーズに敏感に反応し、自ら解決方を検討する動作を体得させる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・担当課が事前に「想定問答集」や「想定答弁書」を準備する</li> <li>・「前向きに検討する」、「ご意見として伺っておく」といった答弁をして、具体的な市民ニーズの解消に結びつかない</li> </ul>

出前講座の事例

行政職員が、進んで住民の中に飛び込み、住民が関心をもっていることについて説明し、住民の率直な意見を聞くことで、住民主体の行政を推進している自治体が増えている。

ニセコ町 (北海道)

「まちづくり町民講座」

- ・月 1 回のペースでテーマを決めて開催。町民自由参加 (事前の募集なし)。
- ・テーマごとに担当課長等が説明 (1 時間くらい) し、その後に意見交換。
- ・テーマ以外の内容に話しが波及した場合も、回答できる範囲で即答。即答できない場合も、後日、担当課から回答。
- ・開催回数は、平成 8 年度から 39 回を数え、延べ参加者数は、1300 人を超える。

鶴ヶ島市 (埼玉県)

「まちづくり市民講座」

- ・「これからの鶴ヶ島」「行政の仕組み」「くらし・コミュニティ」などに分類された 97 のテーマを設定 (平成 12 年度予定)。市民からの申し込みにより実施。
- ・設定されていないテーマについても、「リクエスト講座」として極力対応する。
- ・説明者は、市長から担当者まで様々。
- ・平成 11 年度は、62 件の申し込みがあり、延べ 1365 人が参加。

北九州市 (福岡県)

「出前講演」

- ・市の施策を市民に知ってもらい、意見を施策に反映することを目的に実施。
- ・講演は、市民からの申し込みにより実施。担当課長が講演者となり、施策の説明を行う。
- ・平成 10 年度は、「北九州ルネッサンス構想～これまでの取り組みと今後の展望～」について 66 テーマを設定。講演回数は 267 回、参加者数は 12054 人。

- 3 行政マーケティング運動 : パブリックインボルブメント手法 (市民の積極的参加を促す仕組みづくり)

パブリックインボルブメントの事例

	事例	ねらい / 応用可能性	留意点
パブリックコメント制度	通産省	<ul style="list-style-type: none"> <li>政策立案過程において、政策の在り方、政策案に対する意見を受け付ける機会を確保し、受け付けた意見を政策案に反映させる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>政策案を提示された上での意見提出なので、研究者や専門家以外はコメントしにくい。</li> </ul>
パブリックインボルブメントシステム	建設省 「道路整備 5か年計画」 三鷹市 「市立高山小学校建て替え計画」等	<ul style="list-style-type: none"> <li>計画段階で住民など関係主体の参加を促すことで、住民の関心を高め、住民等の意見を計画に反映することで、事業実施段階での実現性を高める。</li> <li>計画の検討過程の透明化を図る。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>寄せられた意見をフィードバックし、更に意見を聞くという「対話型」とすることが重要。</li> <li>意見の募集やフィードバックには、多様な方法、媒体を活用することが必要。</li> </ul>
インターネット会議室	藤沢市 「市民電子会議室実験 (電縁都市ふじさわ)」	<ul style="list-style-type: none"> <li>「会議室」のなかでの市民同士の意見交換を経て、運営委員会が市に対して提言・提案をする。</li> <li>「会議室」での議論を通じて、市民自らが行動し、課題を解決していくという意識の醸成を図る。</li> <li>大規模プロジェクトなど、意見が分かれるテーマについて、市民同士で議論できる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>インターネットが使える人しか参加できない。</li> </ul>
オンブズマンによる苦情処理	北海道 「北海道苦情処理審査委員」 藤沢市 「オンブズマン制度」等	<ul style="list-style-type: none"> <li>住民の行政に対する苦情を公正中立な立場の第三者 (オンブズマン) が調査し、必要に応じて行政に対して勧告や意見表明をすることで、速やかな苦情処理を図る。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>オンブズマンの人選を誰がどういう基準とするかが大切。</li> </ul>

⇒ 福岡市でも、例えばアイランドシティやリバレインなどのプロジェクトのあり方、あるいは、市民病院・こども病院の今後のあり方などについて、こうした手法を活用してはどうか

## プロポーザル運動

¶ 市民からの苦情や提言、日常業務の中から出てくる職員からの問題提起や、課長 / 施設長による改善運動からでてきた課題は定期的に吸い上げる。そして、通常の所掌区分を超えた全庁経営的な視点からトップダウンで解決する。

- 市民、職員の日常の課題提起に加え、DNA運動や行政マーケティング運動をやったが故に見えてくる経営課題を課長 / 施設長が積極的に問題提起
- 問題提起は、市長直属のプロポーザル委員会が毎月整理し、プロポーザルトップ会\* が即決する
- 処理方法は青 (すぐやる)、黄 (1ヶ月以内を目途に検討)、赤 (いまは無理) の3つのみとし、提案から1ヶ月以内には必ずプロポーザルトップ会に上げる

\* プロポーザルトップ会は、現在の政策会議のメンバーでプロポーザル委員会からの問題提起の即決をする。

## プロポーザル運動

課題は、見つけたらなるべく現場で処理をする。しかし、それでも処理できない案件については、プロポーザル運動の枠組みに従って、通常のラインを超えた即決処理体制をとる。

---

### プロポーザル運動の考え方

#### 基本原則

- 提案から1ヵ月以内に必ずプロポーザルトップ会に上げる
- すぐやる（青）、1ヵ月以内を目途に検討（黄）、いまは無理（赤）の3つの回答のみ。放置はしない
- できない場合は、担当セクションの長が理由をプロポーザルトップ会に対して文書で説明（情報公開対象）

#### プロポーザル委員会の役割

- すべての案件の論点を整理し、プロポーザルトップ会に提示する
- 賛否両論は併記するが、必ず案を示す
- プロポーザルの出所から事情をよく聞き、課題を正しく設定する
- 事前に担当部門（例：人事、会計部門）のヒアリングはするが、協議、交渉はしない

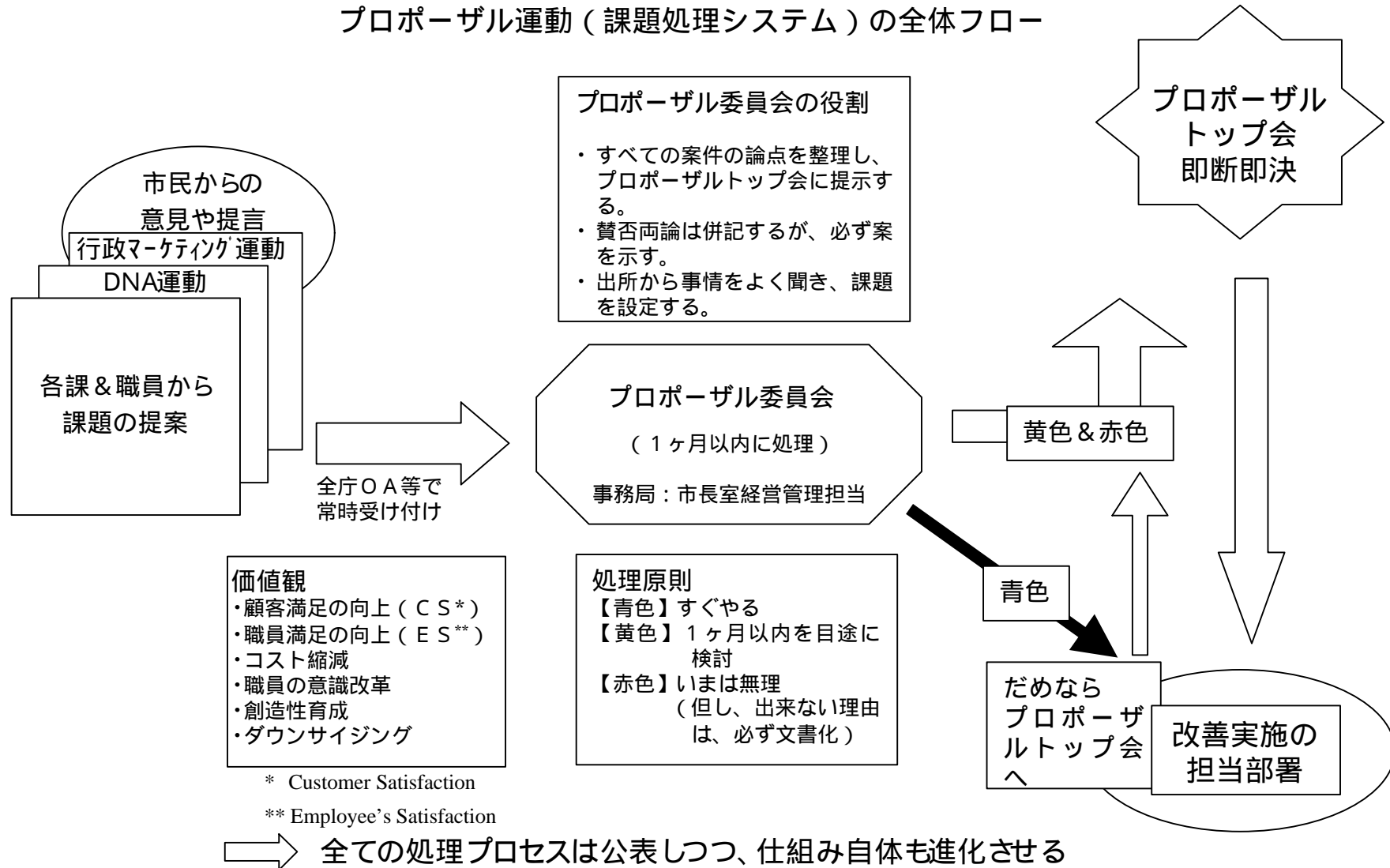
#### プロポーザルトップ会の役割

- 上がってきたものは即決（保留はしない）
- 必要に応じ市役所外部のアドバイスもおおぐ
- なるべく変えてみる。変えてみてダメなら、また修正するという方針をとる
- 議論の経過と理由は、公開する

# プロポーザル運動

現場改善で解けない課題は、プロポーザル運動の考え方によって1ヶ月以内に必ず処理する。

## プロポーザル運動（課題処理システム）の全体フロー





## (2) 管理システム (マネジメント)

顧客志向でかつ成果志向の自律的な行政経営をめざし、現場の各部署、各人に最大限の権限と責任を与えていく。このためには、現在の本庁管理部門を中心とする集権的かつ手続き形式志向の管理システムを抜本的に見直していく。

### 民間型経営システム

- ¶ 現行の縦割り・小割りの執行組織では、高度な行政需要に的確かつスピーディに対応できない。予算・人員などの経営資源及び組織を顧客別・事業タイプ別に大括りにし、管理・運用に弾力性を持たせるとともに、外部へのアウトソーシングや企業・NPOとの業務連携も強化する。
  - 類似業務、同一事業の予算、人員などはプール化（大括り化・共有管理）し、業務の繁閑に合わせて弾力運用する
  - コストダウンが図られる分野、民間の方が優れたスキルを持っている分野についてはアウトソーシングを考える
  - なお、有力な民間企業やNPOが育っていないために市役所が自ら事業を行っている分野については、市役所が積極的にその育成を図るべき
- ¶ 新規に事業を企画する場合には、民間で同種のものがあるときは、まず民間を活用する。また、既存事業についても、民間とのコストなどの比較を試みる。そこからスタートし、必要により補助金での対応、PF手法での対応、第3セクターなどの方法を選ぶ（福岡市役所版マーケットテストイング p35参照）。そのうえでなお、どうしても市が直営で実施する事業がある場合でも、民間やNPOで実施した場合のコストとの検証・比較を怠らない。
- ¶ 民間企業や第3セクターに業務を委託・アウトソースする場合には、特に以下の点に留意する。
  - 「いかに民間的に経営がなされるか」が重要であり、外部からの登用を含めた経営者の人選方針が重要である
  - 具体的な実施は原則として外部に任せる。任せたはずの業務に市が事細かに介入しない（特にノウハウや細部）

- 1 民間型経営システム : 経営資源のプール化・標準化 (内部資源の最大活用)

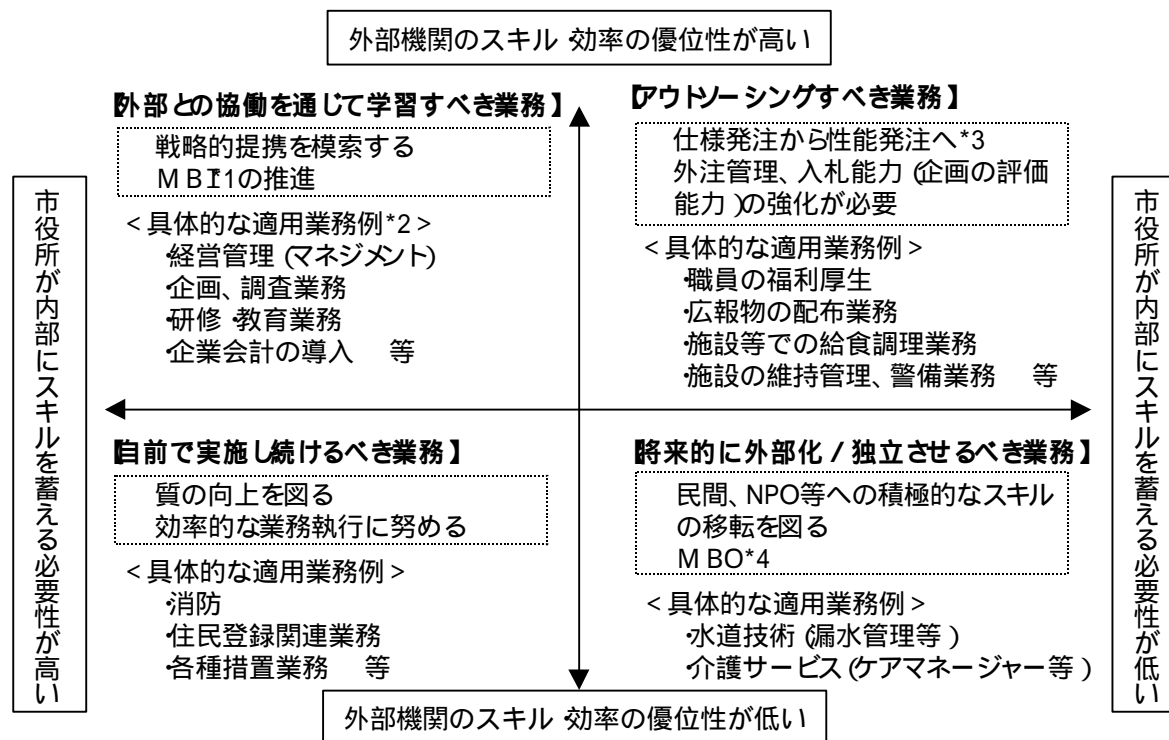
経営資源の効率活用イメージ

	民間企業でよく使われる手法	目的	今回の調査であげられた対象分野
内部での最適化	プール化	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ヒト、モノ、カネを小割りに管理せず、複数の部門でまとめて管理し、稼働率を上げる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 庁用車</li> <li>- 消耗品 (事務用品)</li> <li>- 事務的予算</li> <li>- 臨時職員</li> </ul>
	平準化	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 業務におけるムラをなくすることでサービス水準の均質化を図る</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 繁忙期における窓口</li> <li>- 人事異動の集中実施</li> </ul>
	共通化 (ナレッジ・マネジメント)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 行政内部で蓄積されているノウハウを共有することで、業務の円滑な推進を図る</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 共通業務のマニュアル化</li> <li>- 業務ノウハウの共有</li> <li>- 地図情報システムの共有化</li> </ul>
外部も活用した最適効率化	アウトソーシング	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 行政の守備範囲を見直し、官民の役割分担を明確化し、民間のノウハウの活用による業務効率の改善を図るとともに、本来業務に経営資源を集中する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 定例業務 (給与、旅費計算)</li> <li>- 福利厚生事業</li> <li>- 工事監督業務</li> </ul>
	所有と利用の分離	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 全て自前で所有せず、外部資源を活用することで、経営資源の有効活用を図る</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- タクシーの活用</li> <li>- 市民体育館、プールをPF手法で</li> </ul>
	パートナーシップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- NPOやボランティア団体と連携し、市民と行政が協働することで、多様化・高度化する市民ニーズに応えていく</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 地域施設のボランティアによる管理運営</li> <li>- 緑化ボランティアや清掃ボランティアとの連携</li> </ul>

- 2 民間型経営システム：民間企業、NPO、他の行政機関へのアウトソーシング (外部資源の活用) 及び戦略的提携

どういふ目的でどこにどこまで委ねるかは、ケースバイケース。よく吟味すべき。

民間企業・NPO 他の行政機関との協働形態

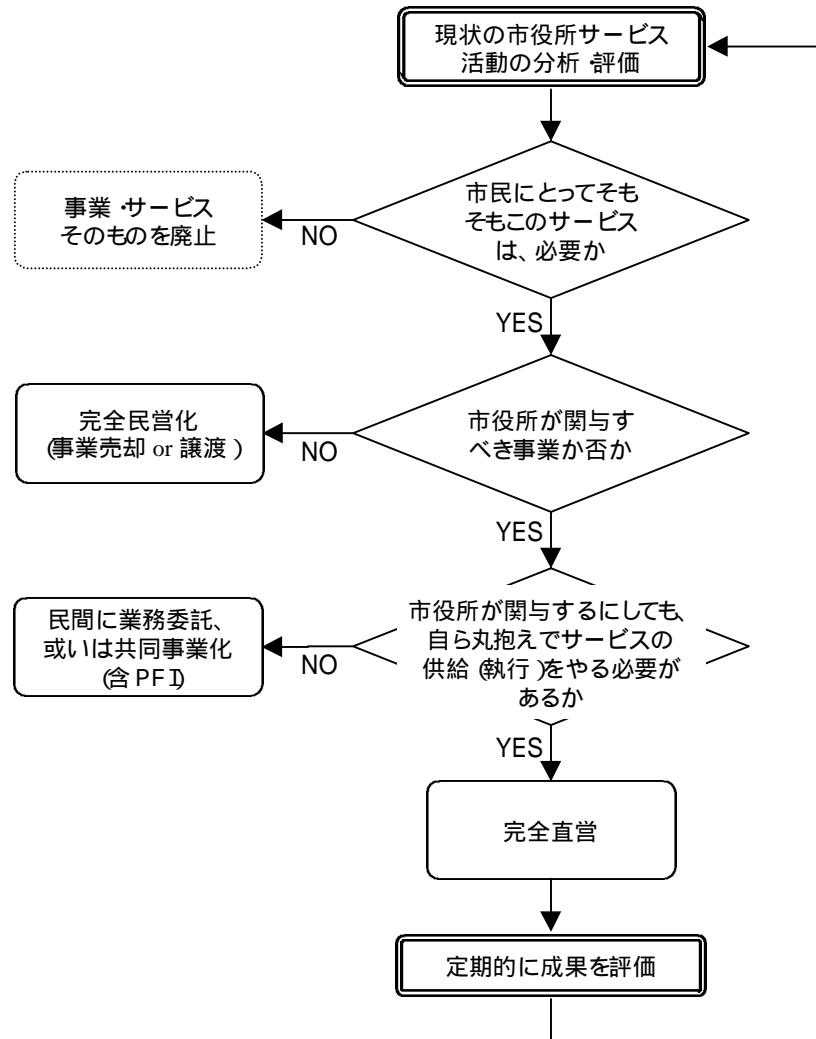


\*1 Management buy in 外部の優れた経営者や専門家を導入すること  
 \*2 適用業務及び、適用範囲についてはケース・バイ・ケースでよく吟味する必要がある。その際には、外部機関 (民間企業、NPO、他の行政機関) との協働の形態についても検討が必要  
 \*3 細切れの執行業務を発注するのではなく、業務の成果 (性能) を求める発注の形態をとることで、業務執行の方法や業務の詳細な企画・運営面での工夫を引き出しやすくする方法  
 \*4 Management buy out 職員のスピンアウトや組織の民営化によって、専門サービス企業を設立し、市役所から業務を受注すること

### - 3 民間型経営システム：マーケットテストイング

市が自ら執行するサービス、業務については、常に廃止・民間譲渡、あるいは民間委託の可能性を追求する。  
また、「官業」として残す必要性を定期的に当該部門側に立証させる。存続が立証できなかつた場合には、自動的に廃止する。

福岡市におけるマーケットテストイング (Market Testing) のフロー (案)

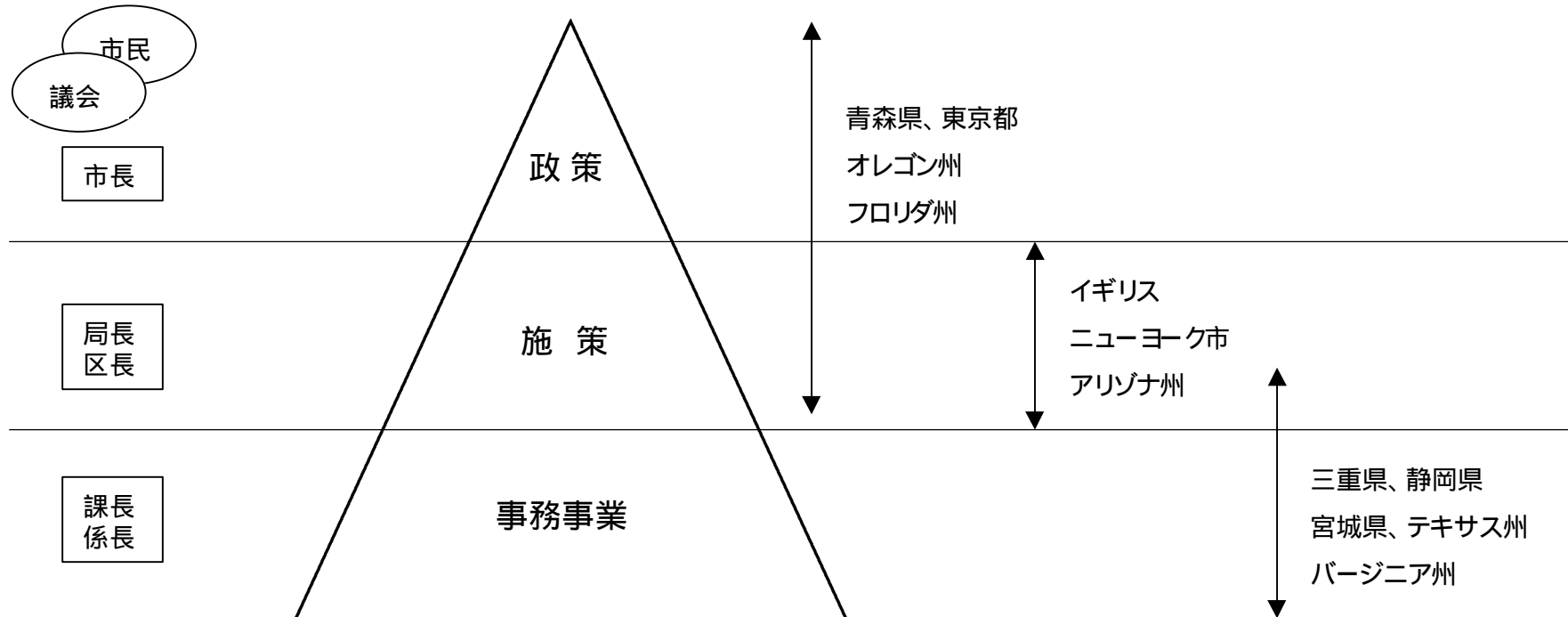


## 行政評価 企業会計システム

- ¶ 執行部門が住民と議会に対する説明責任を果たし、また、効率的な経営をするためには経営の実態を内外に明らかにする仕組みが不可欠。具体的には、企業会計と行政評価のシステムを段階的に導入し、庁内と市民の双方が、自律的な責任意識を持って行政経営を行う体制づくりをめざす。
- 行政評価：「よりよいサービスをより効率よく」提供するためには、政策、施策、事務事業の各レベルで達成目標を事前に設定し、事後にその達成度を業績評価していく目標管理の体制が必要
  - 企業会計 現在の福岡市の会計システムは他の自治体同様、経営の実態を十分に反映していない。発生主義と複式簿記の考え方に基づく「財源行政コスト計算書」を作成するとともに、特別会計や外郭団体も含めた「連結財務諸表」を作成すべき
  - なお、最終的には、行政評価と企業会計の2つのシステムによって、全庁レベルでも個々の事業レベルでも行政と市民の双方が受益と負担の関係をはっきりと自覚し、計画・予算に反映させていくシステムづくりを目指すべき

- 1& 2 行政評価 企業会計システム 政策評価/執行評価

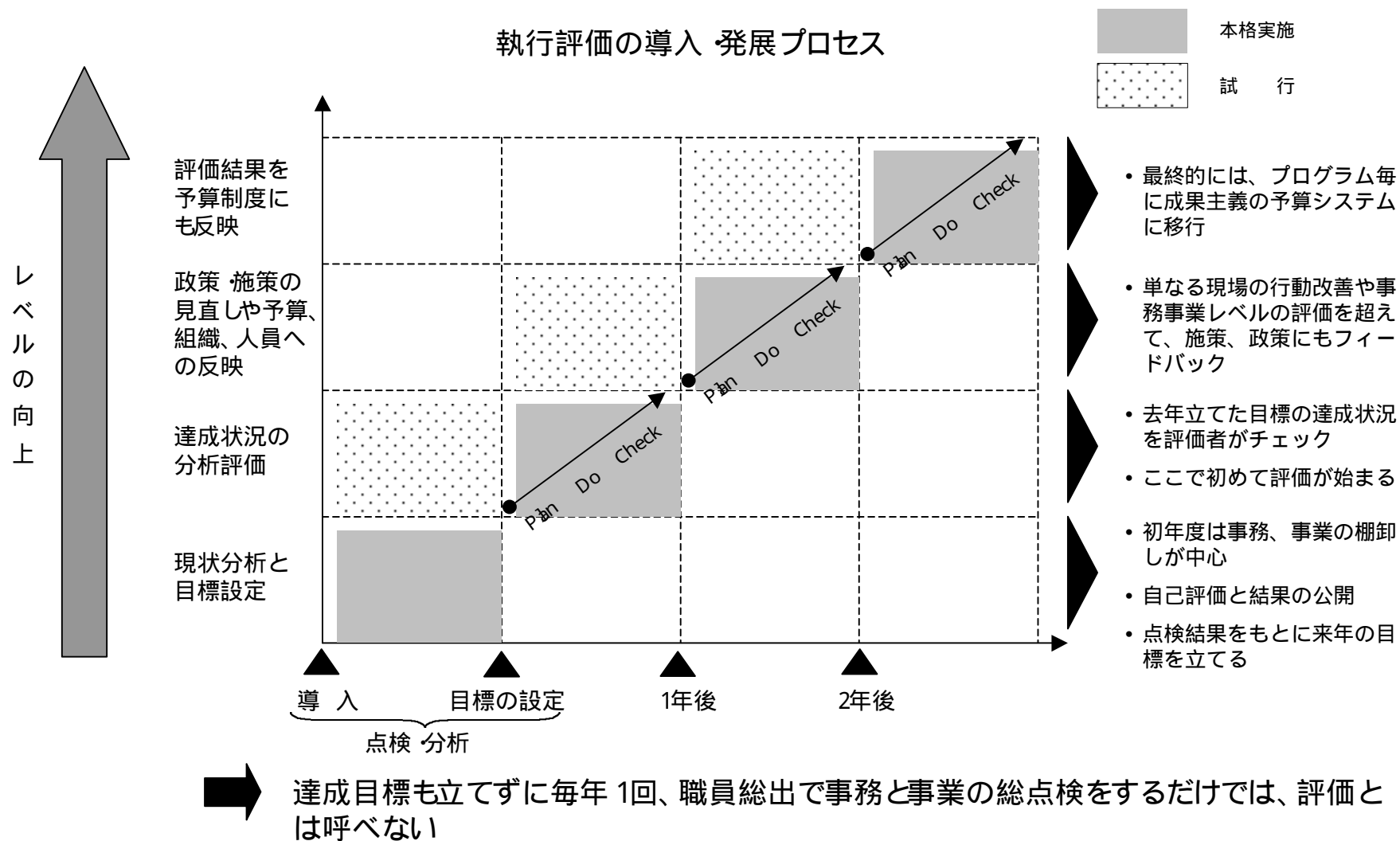
行政評価は、政策 - 施策 - 事務事業の各層について導入が考えられ、各地で様々な手法が実験されている。



多くの自治体が三重県の事務事業評価シートを入手し、職員による事務と事業の点検活動を行っている。しかし、このような横並びの活動をやるだけでは、本当の行政評価はできない

## - 2 行政評価 企業会計システム 執行評価

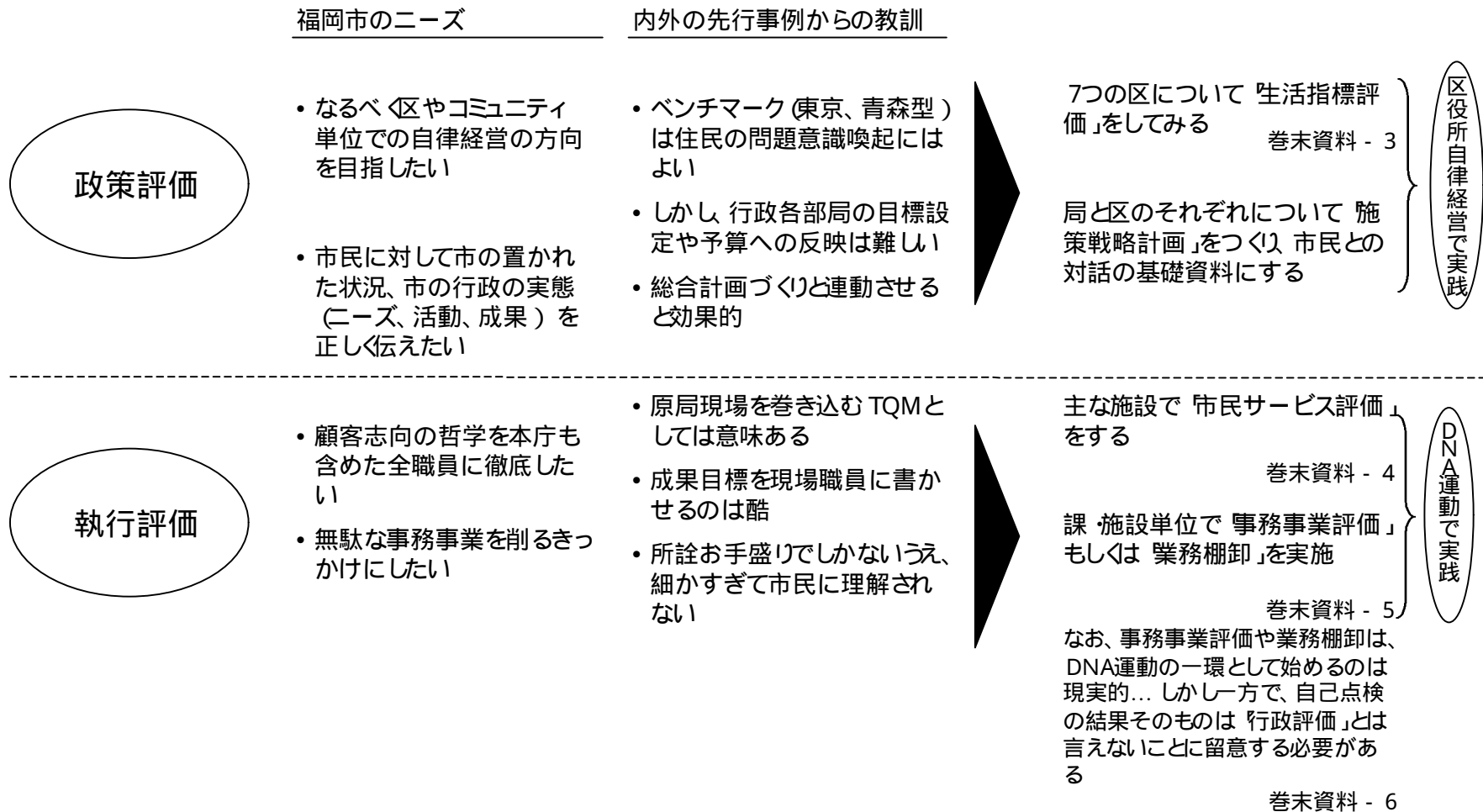
執行評価は、初年度の自己点検活動から始めるが、毎年バージョンアップすることが重要。



- 1& 2 行政評価 企業会計システム 政策評価/執行評価

福岡市の現状に照らし、4つのレベル/タイプの行政評価の導入を提案したい。

福岡市の行政評価の導入方針





### - 3 行政評価 企業会計システム 発生主義 複式簿記会計システム

福岡市に限らず、現行の官庁会計システムは、経営の実態把握には不十分...企業会計システムを導入すべき。

## 企業会計システムの導入の必要性

### 現行官庁会計システムの問題点

- 単式簿記・現金主義のため、ストック情報、コスト情報が欠如。又、市民に対して受益と負担の関係や真の資本効率を説明できない
- 官庁会計では行政サービスのための財源の確保（=予算）が重視される。従って、財政の弾力性は求められるものの、財源の確保と資源配分の巧拙や資産の有効活用度の関係性が薄い。このため、当該年度の業績を（=決算）評価し、翌年度以降に反映・改善するシステムが機能しない
- 決算の役割は、現金収支の一致をチェックすること。このため、年度毎の業績評価のための情報提供を軽視
- 普通会計、公営企業会計、外郭団体の会計がばらばらに存在。市全体としての連結財務情報がなく、全体の財務戦略マネジメントに繋がらない
- 財産台帳には会計データが不足しており、財産の有効活用がされにくい

資料: 作業部会「企業会計検討チーム」における議論

### 考えられる改革案

- 発生主義と複式簿記の考え方に基づく「貸借対照表」と「財源・コスト計算書」を作成。市民に対して適正なストック情報、コスト情報を提供するとともに、発生コストを「いつ」「誰が」負担したかを明確にする
- セグメント別（細分化された単位ごと）の財務評価（事業別、施設別、セクター別（分野別）でコスト情報を分類・集計）
- 事業別予算の導入
- 連結財務諸表の作成

### 今後の検討課題

- 公有財産台帳における会計情報の整備による財産管理の改善
- 事業別、施設別、セクター別のコスト情報の分類・集計スキル
- 事業別予算の導入のための予算事業項目の体系化と人件費等の配賦方式の検討
- セグメント化（細分化）された財務情報に基づく経営マネジメントの導入
- 連結財務諸表作成のための外郭団体の会計方針及び帳簿様式の標準化

### - 3 行政評価 企業会計システム 発生主義 複式簿記会計システム

#### 貸借対照表 (バランスシート)を作成してみたこと

##### 貸借対照表 (バランスシート) 作成のねらい

- 単年度の収支のみならず、資産と負債というストック情報を把握することにより、実態に即した財政分析が可能となる
- 資産と負債を一覧にすることにより、財政状況のより詳しい情報開示が可能となる
- 減価償却費や退職金の引当金、市債利子等を計上することにより、正確なコスト把握が可能となり、効率的な行財政運営や職員の意識改革につながる
- 連結ベースでの貸借対照表をつくることで、自治体としての総合的な財政状況の把握が可能になる

##### 今回作成してわかったこと

- (平成 10年度普通会計貸借対照表)では、資産 2兆8,381億円、負債 1兆2,327億円で正味財産が 1兆6,053億円となり、大幅な資産超過となっている
- (平成 10年度の連結貸借対照表)では資産 4兆7,637億円、負債 2兆6,328億円で正味財産が 2兆1,260億円となり、普通会計ベースよりも正味財産の比率は減少している
- 資産形成の結果とそれに充当された財源との関係を把握できた
- 自治体における資産は将来コストの束であり、サービスの源泉である
- 財産台帳が金額ベースで整理されておらず、決算統計の普通建設事業費による推計でしか資産の把握ができない
- 貸借対照表による自治体の財政分析手法が確立されておらず、経年変化や他の自治体との比較を行わなければ、直ちに財政状況の分析につながらない
- 事業別コスト、セクター別コスト、施設別コストなどコストをセグメント化していないと有用なコストの把握につながらない

##### 福岡市が今後なすべきこと

- 公有財産台帳における会計情報の整備を行う
- セグメント化されたストック、コスト情報の把握により、事業別、セクター別、施設別などのコスト管理を行うため、当面特定の事業や施設などにおいてモデル的に取り組みスキルの向上を図る
- コスト情報の分析による、削減可能コストの把握を行う
- 類似団体や民間との比較分析により、効率性の評価を行う

資料: 作業部会「企業会計検討チーム」における議論

## 現場自律管理システム

- ¶ 現在の市の経営は、集権的な上、顧客の満足度や成果よりも、手続き、法令の遵守を優先する管理システムをとっている。自律型組織に向けて、組織・人員・予算権限を思いきって現場に委譲し、自律的に運用する体制への移行、即ち「庁内分権化」を断行すべき。
  - 決裁権限、予算、人事等の権限は極力、管理部門から各局へ、そして各局から各課へ委譲。又、不必要な「庁内規制」の中には、本庁管理部門の存在そのものに由来する場合もある。契約や審査などの機能は、原局各課に委ね、むしろ一罰百戒の監察によって、その実効性は担保すべき
  - 区役所に予算・意思決定の権限を思い切って委ねるべき
  - 職員を信頼せず、事前に逐一チェックする管理システムをやめ、職員を信頼し、自由にやらせる仕組みに変える

- 1 現場自律管理システム (庁内分権 (人、権限、予算の原課への委譲))

現場 原課でできることは、極力任せ、本庁管理部門の関与を最低限にとどめる。

現場への権限委譲ニーズ				
	現場の悩み	改善の考え方	今回の調査でできた改善案 対応すべき本庁管理部門 (or 規則)	
ト	課間、係間で繁閑の差が大きい ・4月には、人事異動が1ヶ月間つづき、5月の連休まで業務がほとんど進まない	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プロジェクトチーム型組織の導入</li> <li>・人事異動の弾力化・現場裁量アップ</li> <li>・現場の決裁権限 裁量権限の拡充</li> <li>・決裁権者の引き下げ</li> <li>・節約予算の繰り越し (裁量予算枠化)</li> <li>・職員の裁量余地の拡大</li> <li>・事後チェックの強化 (外部監査等)</li> <li>・合議事項、本庁管理事項の縮減</li> <li>・書式の簡素化</li> <li>・責任の明確化</li> </ul>	部課長権限で、年度途中で課間の応援体制がとれるようにする 職員定数は局単位で考える。局内の人員配置は局長の権限とする 異動発令は1回 (時間差発令をやめる)	行政管理課、人事課 人事課
カ	少額の契約にも、高額の契約と同じ手間 契約課に依頼すると時間がかかりすぎる 毎年ほとんど変化のない経常経費について、予算要求から査定まで多大な労力と時間をかけている 当初予算にとらわれ、融通がきかない。年度途中の緊急の支出に対応できない		原課で契約できる金額の引き上げ ex 物品購入 (3万円 10万円) 工事・修理 (30万円 300万円)	契約課 (契約事務規則)
ネ	毎年ほとんど変化のない経常経費について、予算要求から査定まで多大な労力と時間をかけている 当初予算にとらわれ、融通がきかない。年度途中の緊急の支出に対応できない		経常予算の枠査定	財政課
モ	ディスカウントショップ等から購入した方が安い場合でも、指定業者以外からの購入ができない。		同一事業内の節間流用における財政局との合議の廃止	財政課
その他	稟議に時間がかかり、業務が停滞 合議が多く、責任の所在が不明確	登録業者以外からでも物品購入できるようにする	契約課	
		ルーチン業務の決裁権限の原課への委譲 合議は、必要最低限の部署の課長以上に限定	行政管理課 (事務決裁規程)	

## - 2現場自律管理システム：区役所の自律経営

住民に近いところにある区役所を地域経営の柱とし、もっと地域の特性を反映した自律的な工夫のできる機関にしていく。

### 区役所の本庁からの自律経営について

#### すでに指摘されている問題点

- (市幹部インタビューより)
- 重要な権限は本庁が握っているため、市民の方を向いて仕事をするのは難しい
  - 区は出先機関。区長は経営者としての視点を期待されていない
  - 局は細かい事情に取り合えないため、区と局では常に温度差がある
  - 区役所と本庁の役割分担に不明確な点が少なくない
  - 一般住民や経営トップの意識を吸収する機会が少ない
  - 区役所の位置づけ、職員の扱いは高くない
  - 区役所職員の意欲・積極性が低い

(第5回委員会・山田副委員長の問題提起より)

- 区役所には事実上決定権がなく、本庁との二重行政となっている
- 本庁は区役所を信頼せず、区役所は本庁に依存する
- 地域住民の意思を反映させる制度的保証がない(本庁、区役所双方において)
- 区役所行政における総合性の欠如(予算、計画)

#### 解決案

- (市幹部インタビューより)
- 個別テーマ毎に、区に任せるべきものをはっきりさせる
  - 本庁と区役所の人事交流の活発化
  - 区長の任期を長くする
  - 区長が住民意見を受け、対策をとれる枠組みをつくる
  - 区の裁量予算をふやす

#### 今後の検討課題

- 区役所に経営の権限を委譲したあとの本庁の役割
- 各区に対して主にどういう権限を委ねるのか、線引きはだれがやるのか
- 区長の位置づけ(任期・ランク)をどうするのか
- 本庁各局が縦割りでの関係課に令達するという区役所予算、経理システムをどう変えるか
- 地域課題をどう的確に把握・分析していくか(区役所・校区レベルの広聴活動のあり方)

### - 3 現場自律管理システム 職員を信用するシステム

管理コストや煩雑なルールの根源には、職員を信用しない管理システムの問題がある。トップダウンで思い切って職員を信用して自由にやらせてみるべき。

---

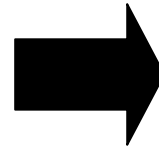
#### 職員を信用するシステムへの移行

##### 他律チェックシステム

---

- 手続きが最も大切
- 内規は何よりも絶対
- 新しい工夫は、事前に全て上司や管理部門にいちいち相談
- ルール違反は、事前に牽制する

職員を信用していない



##### 職員信用型システム

---

- 成果が出ていれば、自由なやり方で仕事をしていい
- はっきりとした顧客(市民)のニーズがあれば、内規より優先
- 新たな創意工夫をやる時に、上司や管理部門には、事後に必要な時にのみ相談
- ルール違反は一罰百戒

職員を信用

### (3) 経営体制 (ガバナンス)

多様化、複雑化する行政ニーズに対しては、従来の市長、本庁、区役所を主体にした経営体制では対応しきれない。企業経営におけるコーポレートガバナンスの知恵も参考にしつつ、議会の協力も得て、時代に即した体制に組み替えるべき。

#### コーポレート・ガバナンスの確立

¶ 現在の市役所の経営は、執行を司る各局に目標の設定を含む経営権を与え、必要なときにのみ市長のもとで全庁的視点に立った経営判断をする体制をとっている。その結果、経営の質においても変化への対応のスピードにおいても、関係者の不安と不満が募っている。企業のコーポレートガバナンスの仕組みも参考に、執行担当の各局より一段高い視点から経営管理をする体制をつくるべきである。

- 各局の利害を超えた視点から経営戦略を判断する経営会議と、その補佐体制をつくるべき
- 監査制度の充実を図るため、監査の範囲を手続き、出納の妥当性チェックが中心の財務監査にとどめず、行政監査を拡大していく(行政評価の数値目標の達成度と事業、サービスのバリュー・フォー・マネー(費用対効果)の実質をチェックする)
- 行政サービスのレベルを市民の目でチェックし、サービス改善を促すための「サービス改革委員会」を設置する

## - 1 コーポレートガバナンスの確立 : 経営会議 + 補佐体制

各局 (縦割り)の立場を超えた全庁的視点から経営戦略を決定する機能が、極めて弱い。経営会議と その補佐体制をつくるべき。

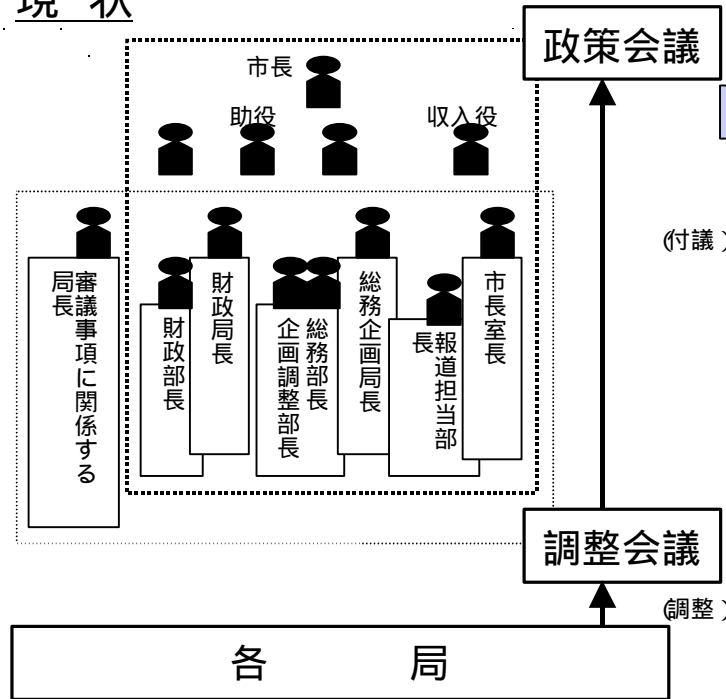
今回の調査であがってきた指摘	問題点	改革案
<p>(市幹部インタビュー)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 庁議等が実質的な議論の場になっていない</li> <li>- 他の領域は侵さないと言う不文律があり、局長同士の議論はほとんどない</li> </ul> <p>(分権市民の会アンケート/ インタビュー)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 福岡市の今後10年間の方向性 (グランドデザイン)をコーディネートする組織が必要ではないか</li> </ul> <p>(第 5回委員会・山田副委員長からの問題提起)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 現在の調整機能は、文字どおり部門間の調整。マイナスシーリングの予算総枠からはみ出した額を枠内に収める調整しかできていない</li> <li>- 全庁的な視点に立った事業の優先順位が定められていない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 経営全般を見るのは市長のみ (助役も所掌 (ライン)を担当し、その利害を背負ってしまっている)</li> <li>- 全庁的、経営的視点から意思決定をする場がない (「政策会議」もボトムアップの調整を経た案件を審議する場ではない)</li> <li>- 企画部門も並列の部局の 1つではない</li> <li>- 施策の優先順位など、重要な経営判断を下すために必要な情報が、トップに提供されていない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 現在の政策会議を全庁的な経営の視点から意思決定を行う経営会議に変える <ul style="list-style-type: none"> <li>市全体の経営方針に関わる意思決定を行う (予算/組織編成の基本方針、施策の事前・事後評価、市民ニーズの把握と対応策の審議・策定など)</li> <li>各局単独や局間調整で解決できない重要な経営判断を要する事案は随時、経営会議で取り上げ、方針決定を行う</li> </ul> </li> <li>- 経営会議の審議を支援するため、どこの局にも属さない、市長直属の経営企画室を置く</li> <li>- 経営企画室は、市政全体に関わる戦略計画、経営システムの改革、対内・対外のコミュニケーション (例 :C I R)などの企画を任務とする</li> <li>- 将来的には経営会議にアドバイザー* (外部の人材)の参画を得る</li> </ul> <p>*市長の要請により、必要な知見・ノウハウを提供</p>



## - 1 コーポレートガバナンスの確立：経営会議 + 補佐体制

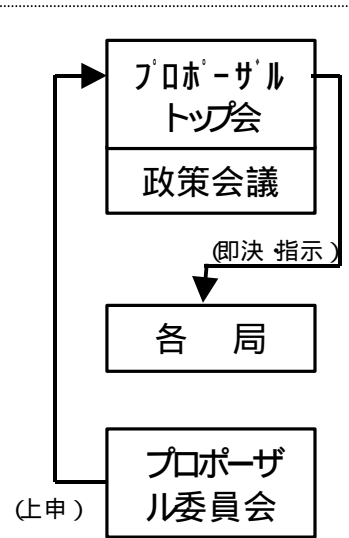
全庁的な経営の視点から意思決定をし、市トップの強力なリーダーシップを発揮させるため、経営会議を設置する。また、その補佐部門として、どの局にも属さない市長直属の経営企画室を設置する。

### 現状



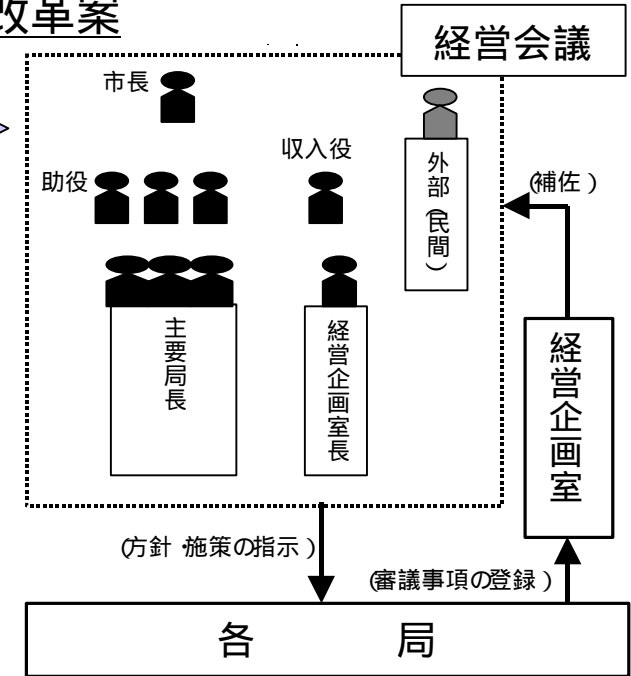
- 助役も所掌 (ライン) をもち、経営全般を見るのは市長のみ。企画部門も並列の局の一つではない。
- 現在の政策会議は、調整会議に三役が加わっただけで、事前に調整会議で審議された事柄の承認の場であり、「お墨付き」をもらう場にすぎない。
- 全てが局からのボトムアップ式のため、市トップが市政全体を見た強力なリーダーシップを発揮できる体制ではない。

### 当面



- 当面は、現政策会議と同時に、現政策会議のメンバーでプロポーザルトップ会を開催し、プロポーザル委員会からの課題処理の即決を行う。
- この補佐を市長室 (経営管理担当) が担当する。

### 改革案



- 市三役、主要局長、経営企画室長による10名程度の経営会議を設置し、全庁的な視点から、市政全体を経営の視点で意思決定する。
- この会議で決定した方針・施策などを直接関係する局に指示する。また、この会議では、局間調整とは別の結論を出すこともある。
- この会議の補佐部門として、どの局にも属さない経営企画室を設置し、市政全体に関わる施策の企画立案・調査と各局から上がってくる審議事項の取りまとめを行う。
- 将来的には、外部(民間)のメンバーをオブザーバー的に参加させる。

## - 2 コーポレートガバナンスの確立 :VFM(バリュー・フォー・マネー)監査の導入

民間企業における監査の現状	福岡市の監査の現状	考えられる改革案	【付 記】
<ul style="list-style-type: none"> <li>民間企業においては、経営資源配分の経済性・効率性・有効性の検証を目的とする経営監査を実施。</li> <li>経営監査部門は、社長直属のスタッフ。経営資源の配分に関する改善・改革の提案を社長に直接提出できる。(不採算部門や生産性の低い部門から、将来の収益が見込まれる部門に経営資源の配分をシフトさせる)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>財務事項を中心に業務遂行の合规性や合法性などを監査することが多い。</li> <li>行政運営について経済性・効率性・有効性の観点から監査を行うことは少ない。</li> <li>H4年度から監査委員が行政監査を行っているが事務の適正な進め方等についての監査が多く、事業の経済性・効率性・有効性を監査するには至っていない。(付記参照)</li> <li>H11年度からは外部監査制度が導入されて、公認会計士等の専門家による経済性・効率性・有効性の監査が期待されているが、導入後間もないため、制度として成熟していない。(付記参照)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>民間企業の経営監査の手法を導入。</li> <li>即ち監査委員は、合规性や合法性などの遵守性のみならず、積極的に経済性・効率性・有効性の監査であるVFM(バリュー・フォー・マネー)監査も実施する。</li> <li>VFM監査のための監査事務局の能力開発。(三重県監査委員会事務局では事務事業目的評価表を行政監査と財務監査の基本帳票として活用すべく調査研究)</li> <li>市長が自ら、特定部門や事業に対するVFM監査の実施を求めると、制度を積極的に活用する。</li> <li>監査委員監査や外部監査の内容はコンパクトにまとめ、市民にわかりやすく開示する。</li> </ul>	<p>行政監査の実施状況(H4年度から実施)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>H4 :普通財産(土地)の管理及び貸付に関する事務</li> <li>H5 :水道料金の滞納整理事務</li> <li>H6 :社会教育施設の管理運営に関する事務</li> <li>H7 :公共工事の入札 契約に関する事務</li> <li>H8 :外郭団体の事業運営</li> <li>H9 :公有財産(主に行政財産の土地)の管理</li> <li>H10 :区役所の窓口業務</li> <li>H11 :公共の場における放置自転車および野外違反広告物</li> </ul> <p>外部監査制度の導入(H11.4.1)</p> <p>H11年度監査テーマ</p> <p>平成10年度の福岡市住宅供給公社の事業にかかる出納その他の事務の執行について</p> <p>平成10年度の福岡市下水道事業について</p> <p>(H12.3.16監査結果提出)</p>

### - 3 コーポレートガバナンスの確立 : サービス改革委員会の設置

行政サービスのレベルを飛躍的に向上させるためには、監視機関が必要。即ち、市民代表が運営する「サービス改革委員会」を設置する。

#### 「サービス改革委員会」

サービス改革委員会の役割	対象となるサービス向上活動の例	開催要領
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 民間のサービスレベルやCS (顧客満足向上) 活動の視点を参考に、行政サービス向上の取り組みを外部の目でチェックする</li> <li>- 市役所が取り組んでいるサービス向上活動の結果や利用者満足度調査などの定量分析結果が、改革に反映され、成果につながるよう継続的にモニターし助言する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 「市長と語る会」「市長と福岡新時代を語る」「こんにちは区長です」などの集会、広聴活動</li> <li>- 市政モニター、市民意識調査などの定量調査</li> <li>- 各職場、施設で実施される利用者満足度調査</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 地域で顧客サービス一番店の経営者やサービス業のプロ、マーケティングやCS (顧客満足度) 調査の専門家を含む市民、有識者で構成</li> <li>- 任期は2年</li> </ul>

## 市民自治体制

- ¶ きめ細かな行政サービスを実現するためには、市という単位はもとより、区の単位でも行き届かない。市内約140の小学校/公民館くらいのコミュニティに着目した市民自治体制を育て、市当局との連携体制をとるべきである。このためのきっかけとして、自治会やNPO等、市民活動の育成支援の拠点としての公民館の活用などの工夫が必要。
- 市民自治体制のあり方については、コミュニティ毎に、市民団体も交えて、現状の問題点と課題をオープンに出し合うべき
  - コミュニティ毎の市民活動の拠点として公民館の活用を考えるべき。そのためには公民館と区役所を一体化し、公民館に地域自治育成の役割をもたせ、市民も交えた協調経営体制への移行が必要
  - もっと積極的にNPOを市役所の経営体制の中で活用すべき。また、その際には対等のパートナーとしての関係をいかに構築するかが鍵
  - 地域のNPOやボランティア活動に市職員が積極的に参加することを奨励する

## - 1 市民自治体制 :コミュニティの育成支援

市民や職員のアンケートや討議から、現行の自治会のあり方に数多くの問題提起がなされた。特に町世話人制度は抜本的な見直しの時期にきていることが判明...市役所の業務協力機関とコミュニティ自治機関の役割区分にさかのぼった本質論が必要。

### 自治会と町世話人制度のあり方についての問題提起

調査であがってきた問題指摘	問題の背景の分析（コメント）	今回の調査で出てきた今後の問題解決の方向性
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 町世話人の約 8 割が自治会長との兼務</li> <li>- 市政だより等を町世話人が配布している所はわずかで、ほとんどが自治会の手によるものであり、当番制で配布している。それなのに町世話人だけに手当が出るのはおかしい</li> <li>- 町世話人には 1 人平均 43 万円 / 年の報酬が支払われており、市全体で約 11 億円の予算が必要</li> <li>- 昭和 28 年に町世話人制度ができた当時は町世話人がいないと地域がスムーズにいかなかったが、いまでは制度そのものが形骸化している</li> <li>- 自治会長が高齢化している</li> </ul>	<p>町世話人や自治会長の多くは立派な人物で、人の嫌がる仕事を引き受けて、地域の要としてよくやっている</p> <p>本質的な問題は、市役所と住民のパートナーシップ関係の脆弱さ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 地域団体が行政の下請けをさせられている</li> <li>- 特定の関係者以外との付き合いは少ない</li> <li>- 前向きな刺激を受けたり、新たな協働関係を構築する契機に乏しい</li> </ul> <p>町世話人制度が住民自治組織との混同を誘発している</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 一個人には困難な業務量を町世話人において、町世話人が自治会に依存せざるを得なくしている</li> <li>- 町世話人のなり手がなく、区役所が自治会においてお願いしてなってもらっている実情</li> </ul> <p>町世話人の廃止だけでは地域の活性化につながらない</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 自治会をはじめ、地域の団体が地域住民の広い参画を得ていない（中堅・若手世代の参画が極めて少ない）</li> <li>- 結果として、代わり映えのしないメンバーとなっている</li> </ul>	<p>町世話人制度を見直し、公民館を地域自治の拠点として自治会、NPOの育成支援に向け機能強化する</p> <p>改革案 A</p> <p>町世話人の業務全面見直し</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 町世話人の広報物配布業務を他に外注</li> <li>- 町世話人手当を減額し、公民館の予算を充実</li> </ul> <p>改革案 B</p> <p>町世話人制度を廃止し、かわって自治会に業務委託</p> <p>受け皿となる自治会の組織基盤の強化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 財政基盤の強化（自治会への広報物配布委託）</li> </ul> <p>市政だよりの配布は、実態に合わせ自治会への委託とし、自治会の自主財源を強化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 自治会の法人格取得の推進（自治会上の地縁団体法人）、NPOへの発展</li> </ul> <p>公民館の予算を充実</p>

（出典：分権型社会をめざす市民の会アンケート/インタビュー）

〔注〕地域コミュニティの市民自治体制のあり方については、市当局だけで決めるものではない。各地域の特性に合わせたきめ細かな育成支援が必要。

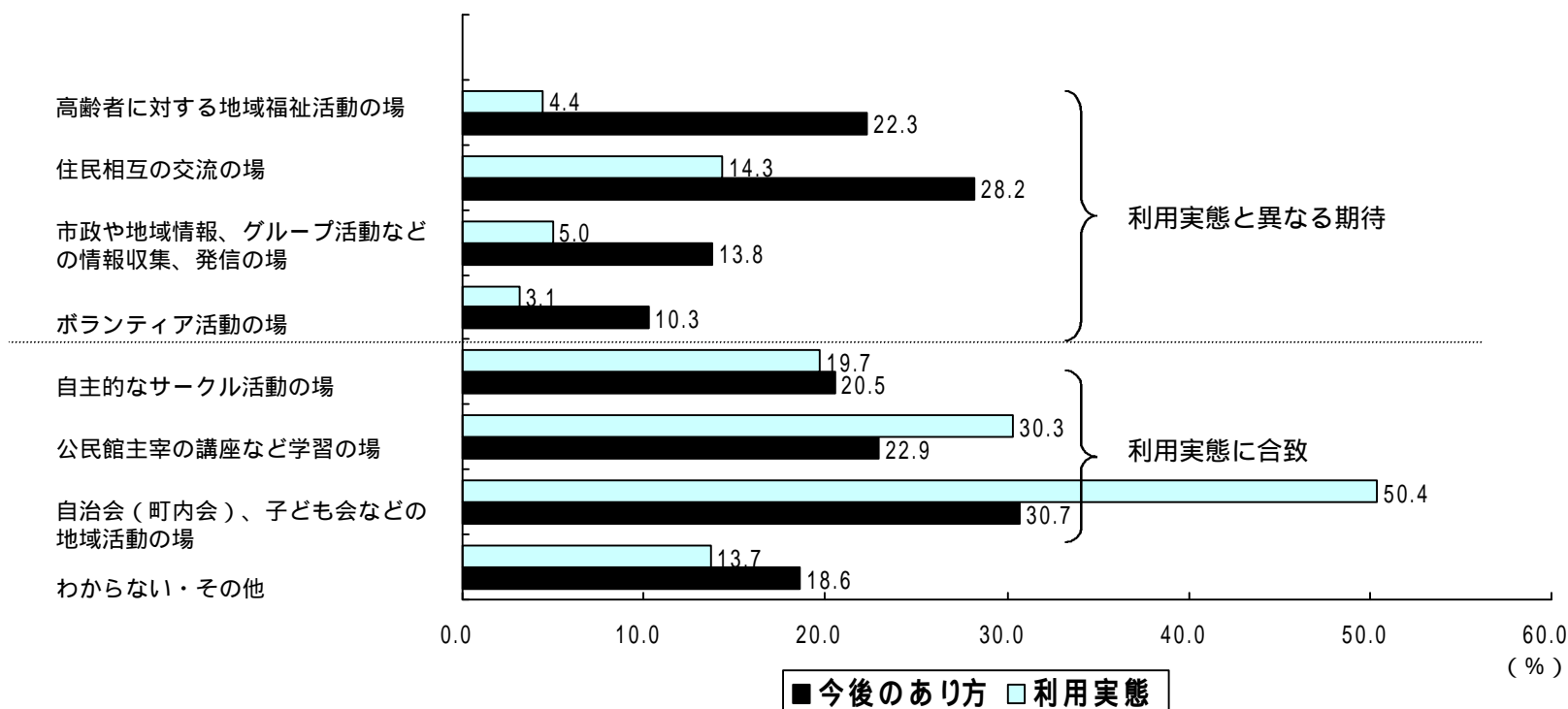
## - 2 市民自治体制 : 公民館の活用

公民館の多くは、高齢者に対する地域福祉活動の場」や「住民相互の交流の場」など、現在の利用実態とは異なる活用法への期待も大きい。

### 公民館に対する期待イメージと利用実態

(上段 利用実態、N = 482人)

(下段 : 公民館の今後のあり方として望ましいと思うもの、N = 1,684人)



資料: 市政に関する意識調査 (平成 10年度)

## - 2 市民自治体制 : 公民館の活用

公民館は、市民が自ら自治体制をつくる上での拠点として活用しうる。

### 公民館の活用策

#### 公民館への指摘

- (分権型社会をめざす市民の会アンケート/インタビュー)
- 公民館の運営審議会等いつも同じ人で、館長、主事の変更は不可能に近い。校区の行事に参加して関わっていた人たち(ボランティア含め)が公民館から離れていっている
- 公民館が、行政マンの定年後の再就職先になっている
- 公民館長の中には年齢的な問題や報酬の問題で意欲に乏しい人がいる
- 公民館主事により、公民館運営に格差がある。また、主事の情報交換の機会もない
- (市幹部インタビュー)
- 公設民営に(地域の自主運営)
- 社会教育施設からコミュニティ施設へ
- (全職員アンケート/ '94係長アンケート)
- 地域コミュニティの核施設として、公民館、学校をもっと地域に開放
- 前向きに地域課題に取り組む自治組織の支援機能
- 開館時間を延長すべき

#### 事実と最近の動き

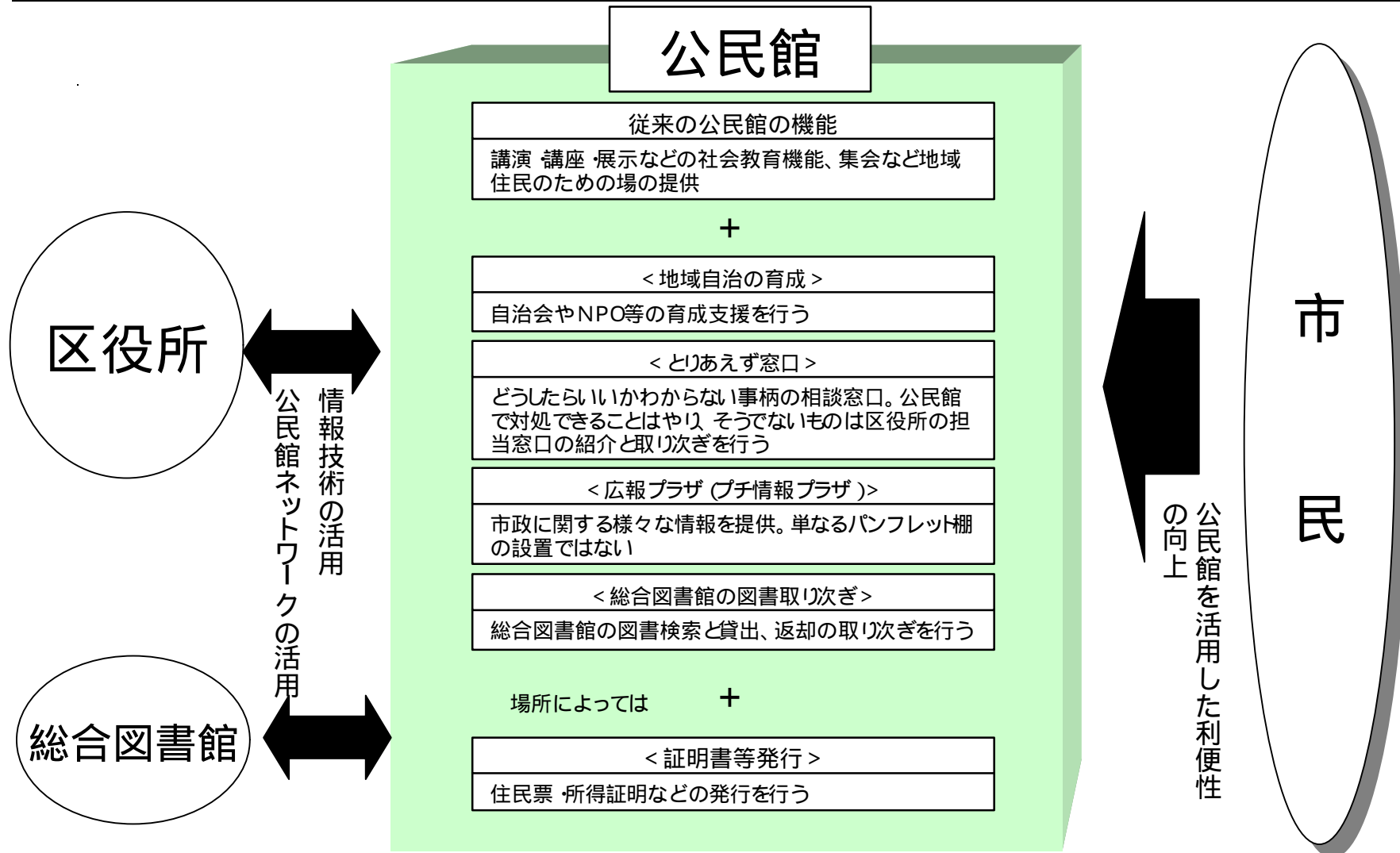
- 福岡市の場合、校区単位で公民館を設置しており、他市と比べ圧倒的に数が多い。他市とは公民館の位置づけが異なる(他市の公民館は福岡市の市民センターに相当)。市民センター館長は市の中堅職員(課長級)
- 公民館長の任期は2年で、平均すると在任期間は4年。(固定化しているというのはい部の事例)定年75歳
- 主事の任期2年。定年65歳
- 公民館長人事は、公民館運営審議会(公民館毎に地元で組織)が候補者を選出し、教育委員会に推薦
- 公民館長は教員OB3割、民間OB・自営5割、公務員OB2割。地元の要請もないのに市OBを手当することはない(天下り先ではない)
- 過去、公民館から市の職員(公民館主事)を引き上げ、公民館運営を地域に委ねてきた。このため地域によるバツキも生じたが、地域の主体的な取り組みを促す効果もあつた

#### 改革案

- 基本的な考え方(目指すべき方向)
- 公民館を自治会やNPOを活用した市民参加・協働のパートナーシップづくりの拠点施設とする(社会教育施設からの脱皮)
  - 教育委員会は小・中学校を中心に、地域に開かれた新時代の教育活動に重点をおくべき
  - 地域拠点施設としての公民館のあり様は、その地域の状況(例えば居住区かオフィス区か)によって多様であつて良い
- パイロット公民館(当面の取り組み)
- 各区1つ位の公民館を選定し、DNA精神で次のような取り組みをまず始めてみる(メニュー例)
  - 1) 地域の自治会、NPOを含む様々な立場の人を交え、現状評価と今後のあり方を議論する
  - 2) 公民館がベストプラクティス運動を行い、各々が独自に地域づくりを行う
  - 3) 情報武装
    - 公民館メンバーリストの開設(公民館同士・公民館と住民の情報のパイプをつくる)
    - 情報拠点化(情報技術を活用し行政情報にアクセス可能にする。総合相談窓口の役割を代替)
  - 4) 小・中学校との連携(世代間交流、学校と地域の連携)

## - 2 市民自治体制：公民館の活用

公民館を自治会やNPO等の育成支援を行うコミュニティ育成支援の拠点にする。

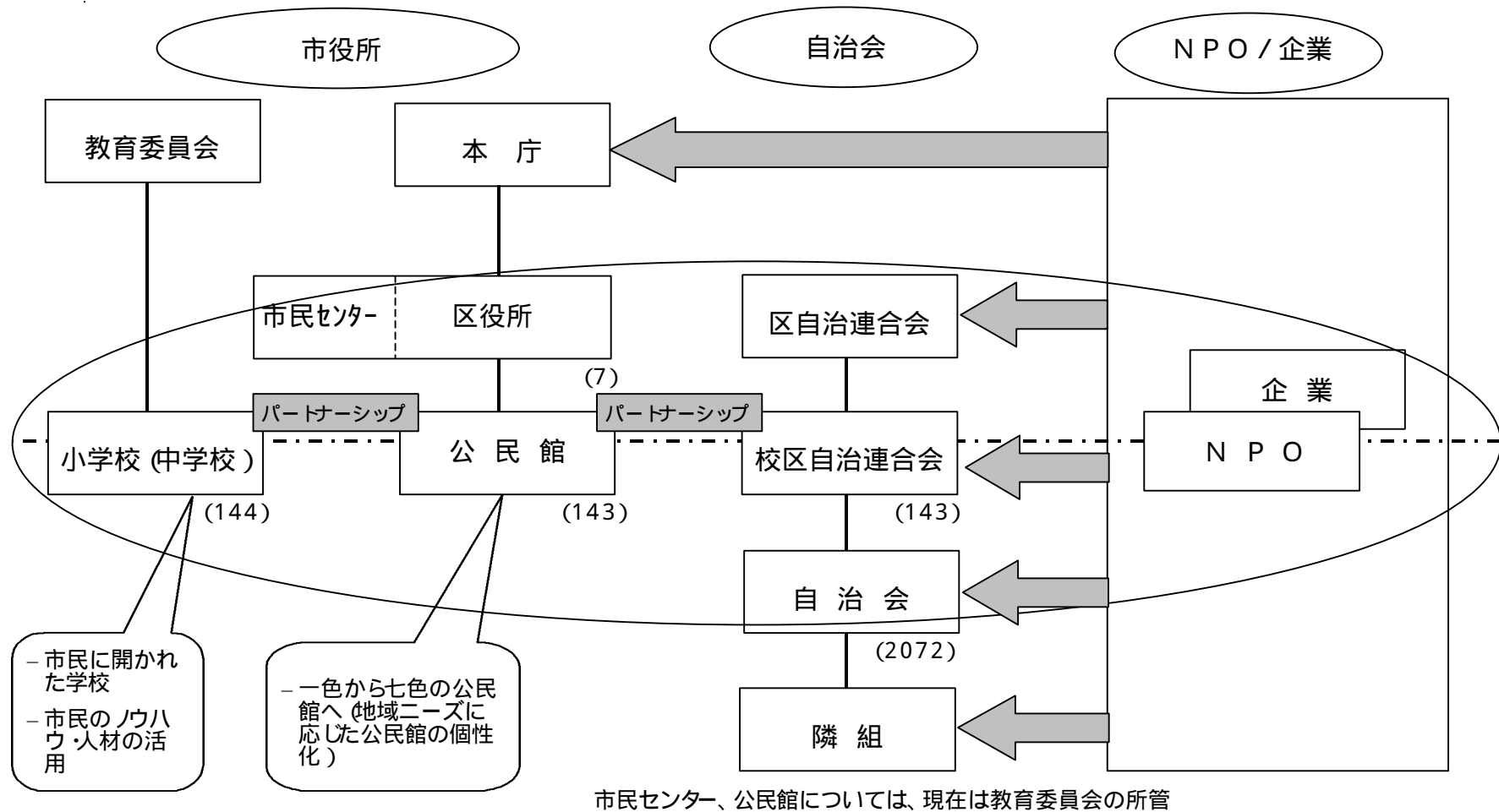




## - 2 市民自治体制：公民館の活用

小中学校区と公民館を拠点とするコミュニティを一つの単位として市民自治体制が再構築できないか。

### 公民館を核とした市民自治体制のイメージ



### - 3 市民自治体制 : NPOの活用

コミュニティ組織に加えNPOを積極的に支援し連携を図る。

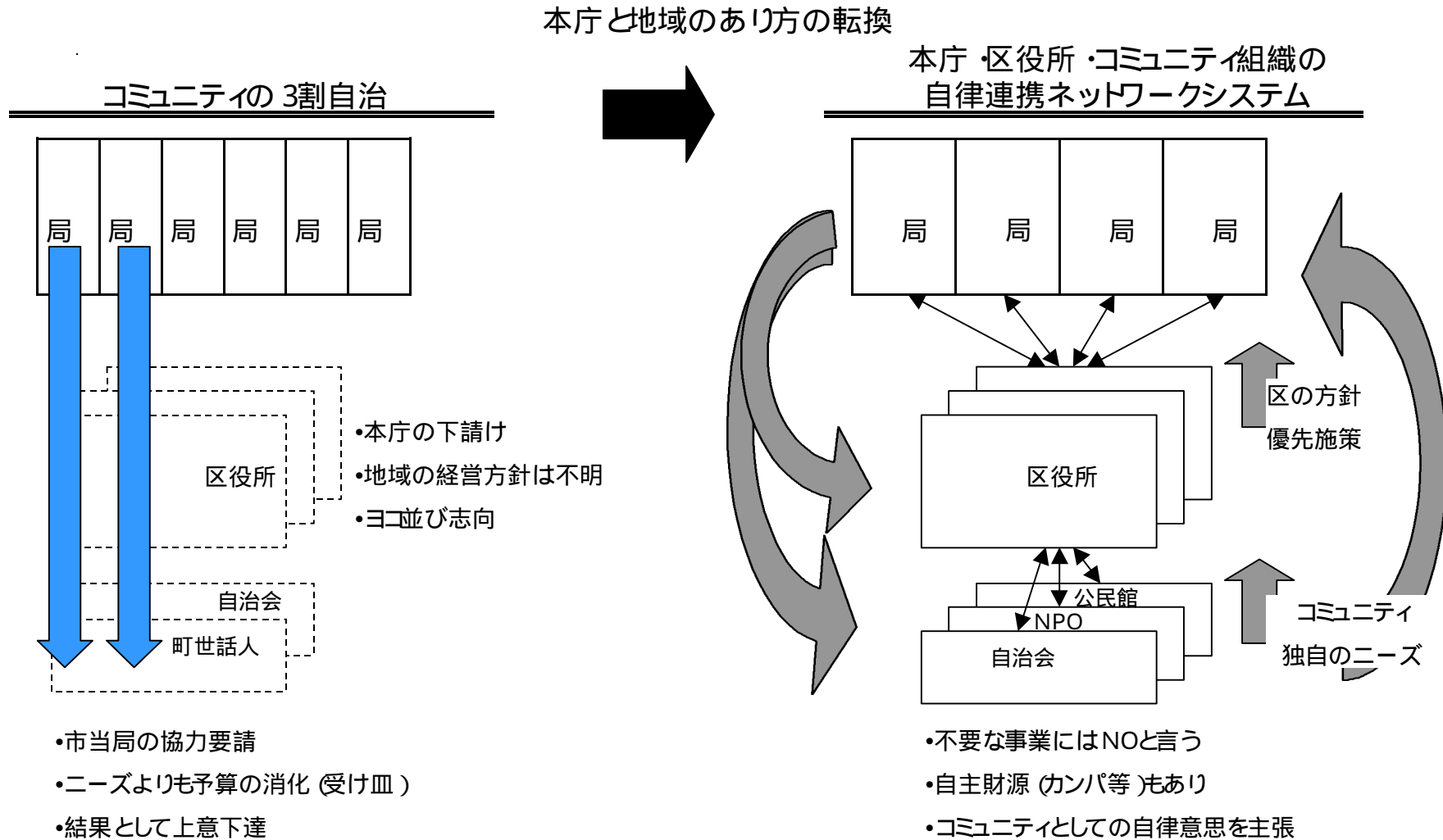
NPOの現状	NPOが抱える課題	課題解決のための方策
<p><b>事務所の有無</b> 自前の事務所を持つ団体はわずか4.5%、賃貸を含めて15%程度、43%近い団体が事務所をもっていない。</p> <p><b>活動の財源</b> 会費等自己資金が全体の55%と半数以上を占めており、行政の補助金等が27.7%、民間からの寄付・助成は17.3%。</p> <p><b>希望する財源</b> 希望する財源としては、行政の補助金等が27.6%と最も多いが、会費等自己資金も25.2%と次に多い。</p> <p><b>行政からの委託</b> 「すでに事業受託している団体」は11.4%しかないが、ほかに「将来検討したい」、「今すぐでも受託したい」、「現在交渉中」と行政委託を望む団体が50%近くに達している。</p> <p><b>・スタッフの充足</b> 「どちらかといえば不足」、「著しく不足」を合計すれば、60.5%、現状でよい、「十分」の合計が39%となっている。</p> <p><b>・スタッフの研修</b> 無料ないし補助があれば受講したい、「有料でも受講したい」の合計が61%と「必要ない」の30.4%の約2倍となっている。</p> <p><b>・サポートセンターのニーズ</b> あった方がよい49.1%、ぜひ必要20.5%とサポートセンターに対するNPO団体のニーズは相当に高く、また民間主導型を望んでいる。</p> <p><b>市内におけるNPO法人の認証状況</b> (認証19団体 H.12.4.3現在)</p>	<p><b>活動場所の不足</b> 半数は事務所を持っておらず、自由に使える場所の確保は課題となっており、事務所のニーズは潜在的に多い。</p> <p><b>資金不足</b> - 市民活動団体に一般化した課題 行政からの補助金や委託を望む団体も多いが、資金調達に関する情報(行政の事業委託・助成元となる財団・助成申請期間・申請手続き等)が不足している。</p> <p><b>・人材不足</b> 財源不足に陥りかねないことや専門知識を持つ人材がいないことなどから、専従スタッフを持たない団体が多い。人材不足から、日常的業務を代表者が行っているケースも見受けられる。また、スタッフ研修を望む団体も多く、「ボランティア入門」や「NPO講座」といった研修プログラムの開設が求められている。</p> <p style="text-align: right;">出典 H.11年度ボランティア団体・市民活動団体活動状況調査報告書から (205/402団体から回答 - 37団体ヒアリング)</p>	<p><b>諸制度・システムの改善</b> 行政や各種団体への補助金・助成金申請手続きが煩雑かつ難解であり、ボランティアベースの団体に配慮した簡易なものとする。また、補助金・助成金が単発、一過性のものが多く補助・助成システムを改善する。</p> <p><b>・人材育成</b> 「ボランティア入門」や「NPO講座」といった研修プログラムを開設し、人材の育成を図っていくことが大事である。</p> <p><b>法人化の推進</b> 社会的信用と活動実績なくして資金調達は見込めず、法人化は社会的信用を得る手段として積極的に推進すべきである。</p>

## コミュニティの自律経営

- ¶ 最終的には、市の職員は、テーマ（事業）、ユーザー（顕在する利用者）、コミュニティ（地域の潜在ニーズ）の三つに目配りしながら、常にコミュニティにとっての最適解づくりに知恵を出すプロデューサーになる。
- 本庁 区役所 自治組織という上意下達の流れを、3者間が対等なやりとりのできる自律連携ネットワークに変えていく（第2のDNA改革）
  - コミュニティの状況にあわせ、戦略はもとより資源の調達、サービスのあり方そのものも極めて多様性に富む運営があり得ることを想定する
  - テーマ（既存の公的制度や仕組み）、ユーザー（顕在する利用者、利益団体）、コミュニティ（地域の潜在ニーズ）の矛盾する3つの要請を自律的に調整できる行政のプロを育てる

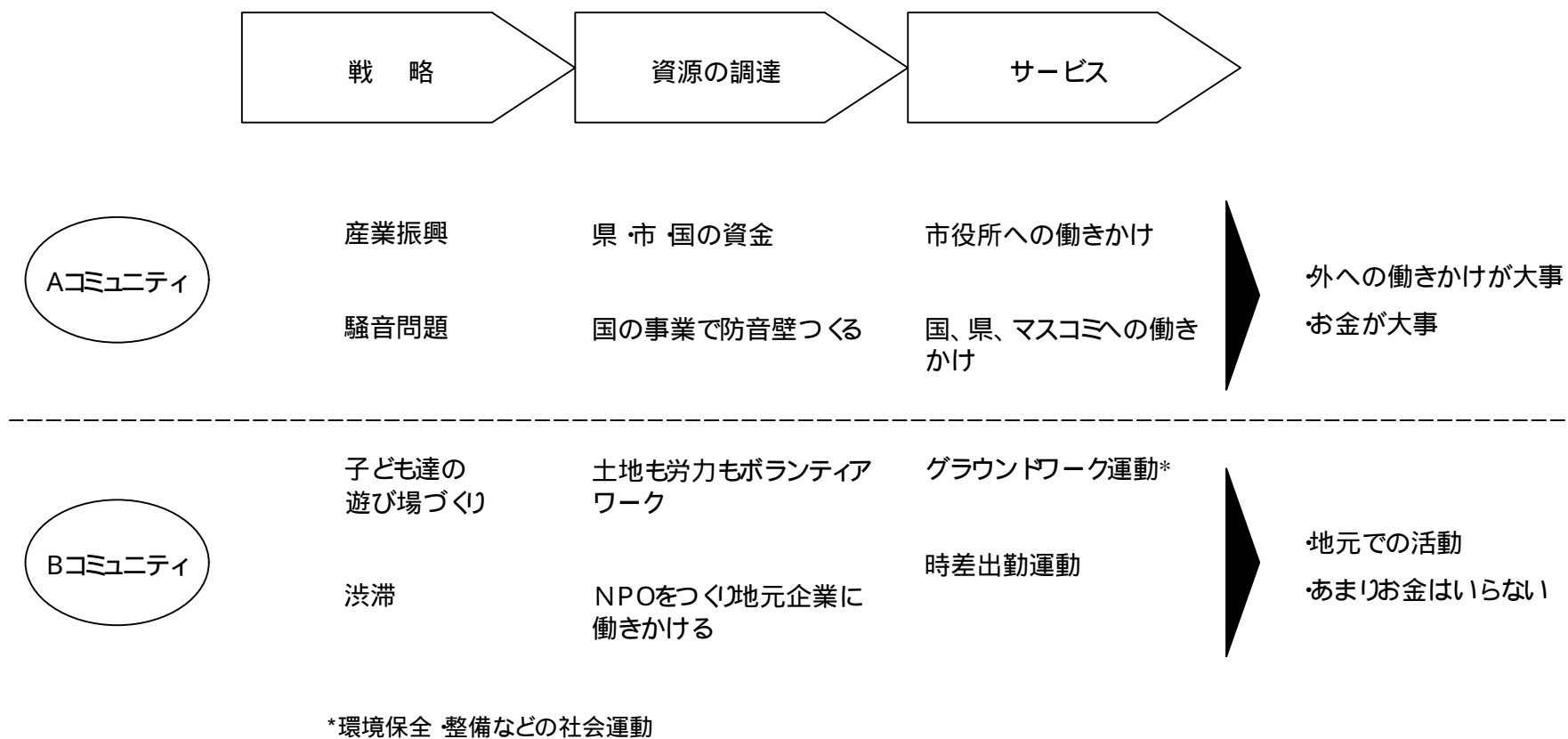
- 1 コミュニティの自律経営 :本庁・区役所・コミュニティ組織の自律連携ネットワークシステム

本庁の上意下達機関となっている区役所やコミュニティ組織を自律させ、本庁 - 区役所 - コミュニティ組織の3者間で対等に連携できる関係をめざす。



- 2 コミュニティの自律経営 地域の特性に合わせたサービスメニューと財源の多様化

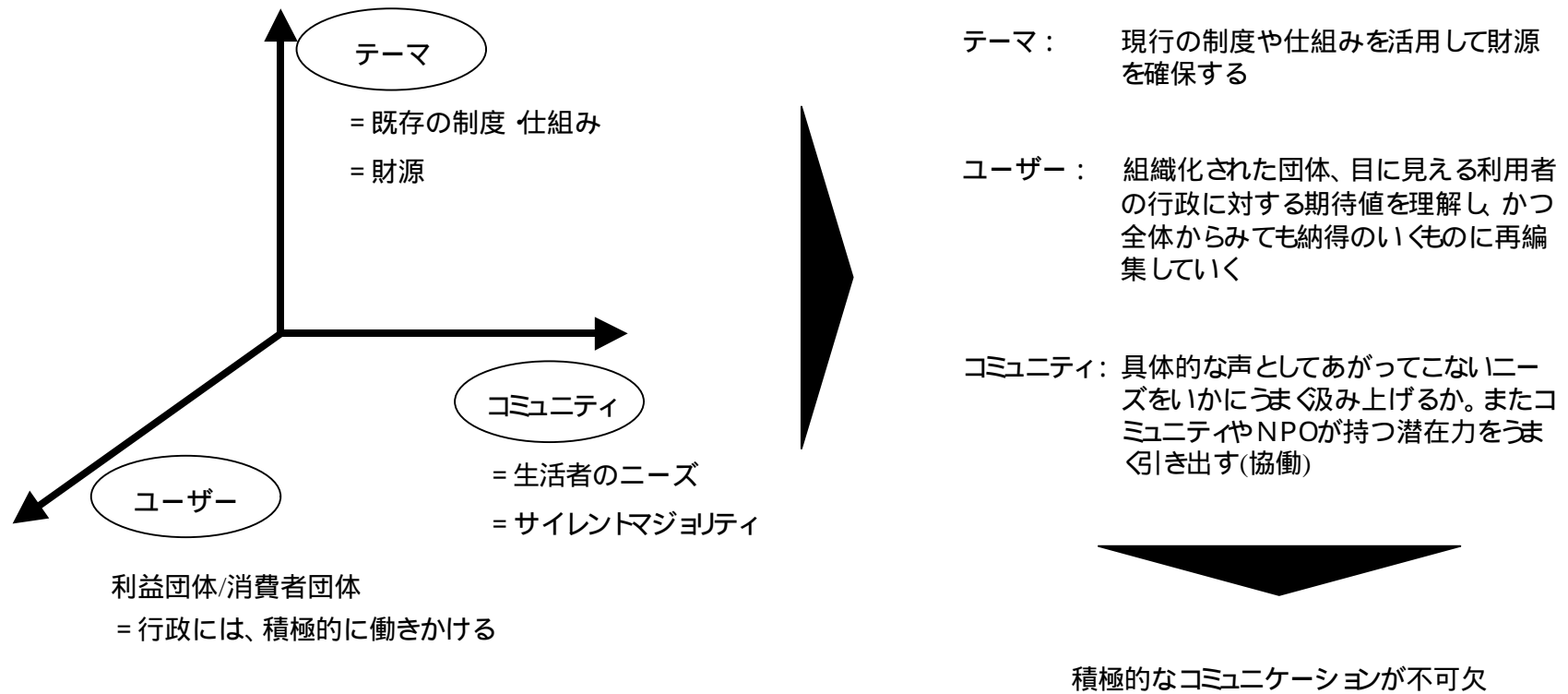
本来、コミュニティの状況に合わせ、戦略、資源の調達の方法、サービスの中味は、違って来るはず... 最終的には、コミュニティ単位で考え行動する姿が理想。



### - 3 コミュニティの自律経営 :テーマ・ユーザー・地域の3つのプロデューサー役

市役所の究極の自律経営とは、テーマ、ユーザー、コミュニティの3つの軸に沿っていかにバランス良く、人、モノ、カネを最適活用するかということ..これができて初めて行政のプロ。

#### 市役所経営を取り巻く3つの軸



## 4. 実行計画

¶ 2年の間に2段階のフェーズで行政経営の確立を図る。

- 第1フェーズ(2000年4月～2001年3月): 市民、幹部、職員がすでに問題だと考えている課題に対して職員が自ら民間経営手法を応用し、自ら解決する。同時に、問題意識の覚醒とスキルの育成を図る
- 第2フェーズ(2001年4月～2002年3月): 市民の参画 監視の体制を確立し、そのもとで21世紀の福岡市の経営体制をゼロベースで見直す。区役所や、現場への大胆な権限委譲や本庁のダウンサイジングなどの抜本改革の具体化を図る
- 2002年4月以降は新行政経営システムを本格的に実施する

¶ 以上の2つのフェーズの活動は、DNA2002計画と命名し、向こう2年間は、本来業務に優先する位置づけで全庁的に取り組む。参画の度合いは、職員の業績評価と昇進に反映し、また、「やってみないと分からないこと」に率先して取り組んだ職員は、表彰する。

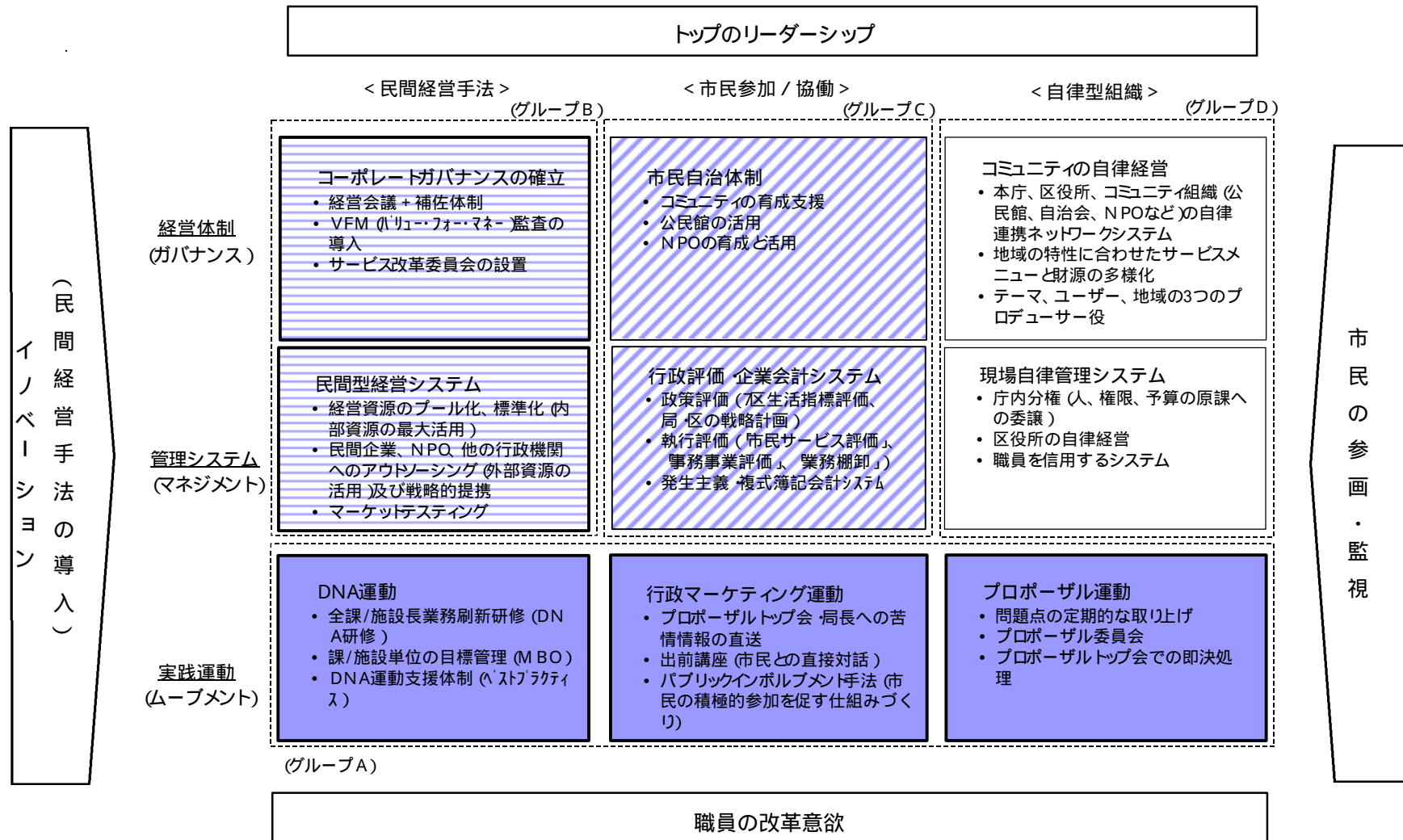
- 改革は現場に近い課長とトップから率先する
- 実施責任は、抽象的な組織ではなく、個々の管理職に対して具体的に求める
  - 第1フェーズ: 経営トップ(市長、助役)、全課長・施設長
  - 第2フェーズ: 経営トップ(市長、助役)、全局長、全区長
- 市民、マスコミは、当面2年間の試行錯誤をあたたかく見守る。特に、新しい試みやリスクをとる個人は、励まし表彰する

- 『新行政経営システム』の9項目については、4つのグループに分けて段階的に実施するもの。
- グループA：この4月から経営トップ以下各局ですぐに取り組むべき運動（DNA運動、行政マーケティング運動、プロポーザル運動）
  - グループB：各局でできることは一部試行しつつ、2000年度10月以降に本格立ち上げするもの（民間型経営システム、コーポレートガバナンスの確立）
    - ・ 当初の6ヶ月間の運動論を経て、次第に問題意識が覚醒
    - ・ 10月以降は、この作業のための専任改革チームが必要
  - グループC：本年度は導入のための計画立案と設計、試行に専念。第2フェーズ以降本格着手に至るべきもの（行政評価・企業会計システム、市民自治体制）
    - ・ まず導入戦略計画の検討（2000.04～09）
    - ・ 次に試行実験（2000.10～）
    - ・ 本格導入（2001.04～）
  - グループD：まずは実態調査による問題点の分析・検証を経て改革案を詰めるべきもの（現場自律管理システム、コミュニティの自律経営）
    - ・ 本年度は下期に実態調査をやるのみ
    - ・ 来年度中に分析、設計、さらにモデルを選んで試行実験（2001.04～）
    - ・ 2002年4月以降本格導入



新経営システム」は、分野別、段階別に取り組む。

## 新行政経営システム」への取り組み手順



### DNA2002計画 (2000.4 ~ 2002.3) の実行スケジュール

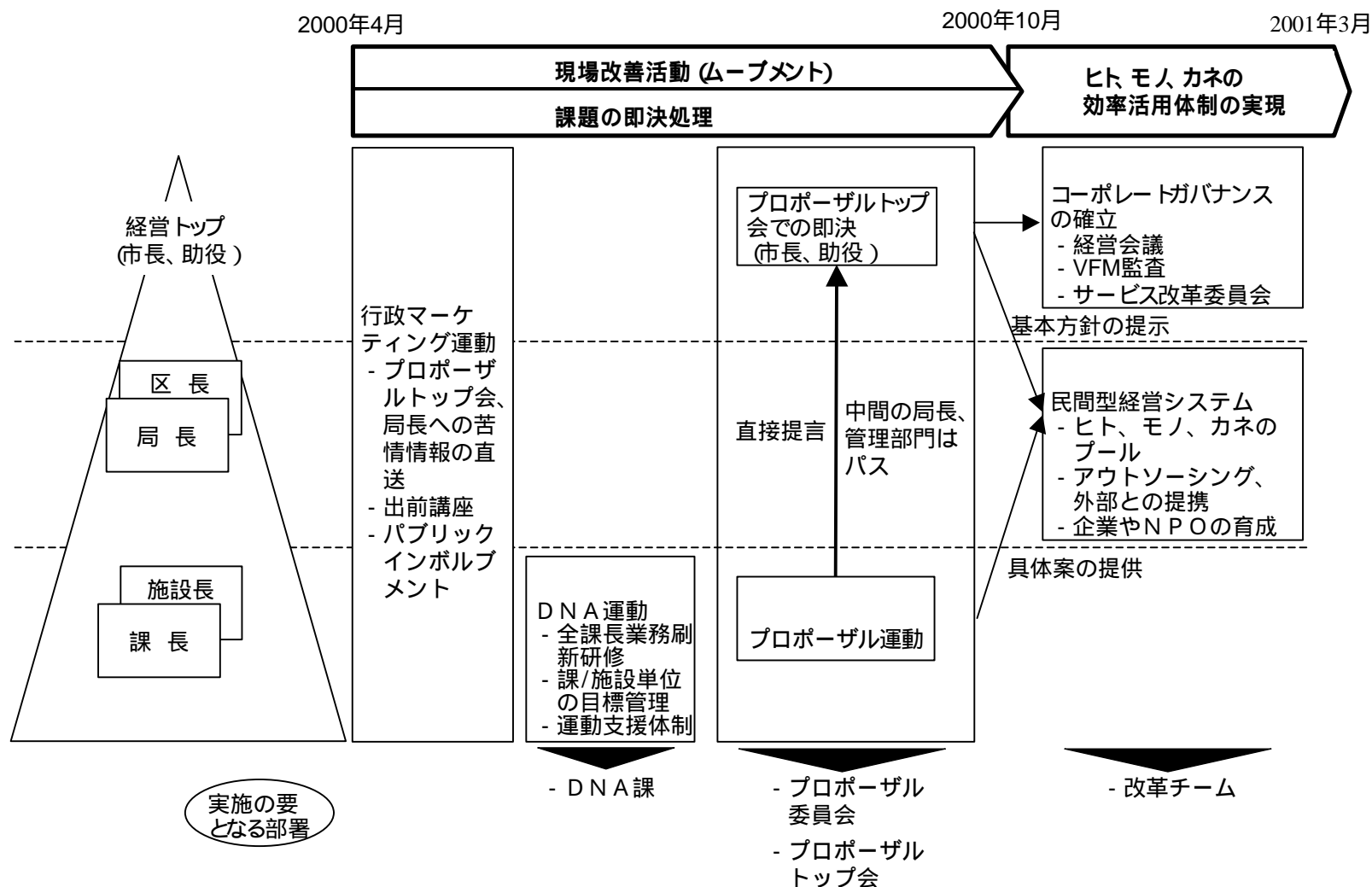
		フェーズ1		フェーズ2		本格導入	
		2000.4	2000.10	2001.4	2001.10	2002.4	
グループA	DNA運動	→					
	行政マーケティング運動	→					
	プロポーザル運動	→					
グループB	民間型経営システム	.....	→				
	コーポレートガバナンスの確立	.....	→				
グループC	行政評価・企業会計システム	.....	.....	→			
	市民自治体制	.....	.....	→			
グループD	現場自律管理システム		.....	.....	.....	→	
	コミュニティの自律経営		.....	.....	.....	→	

第1フェーズの1年間では、「すでに言われてきた課題」を処理するとともに、課題を恒常的に処理する仕組みを確立する（グループA、Bに対応）。

グループA:

グループB:

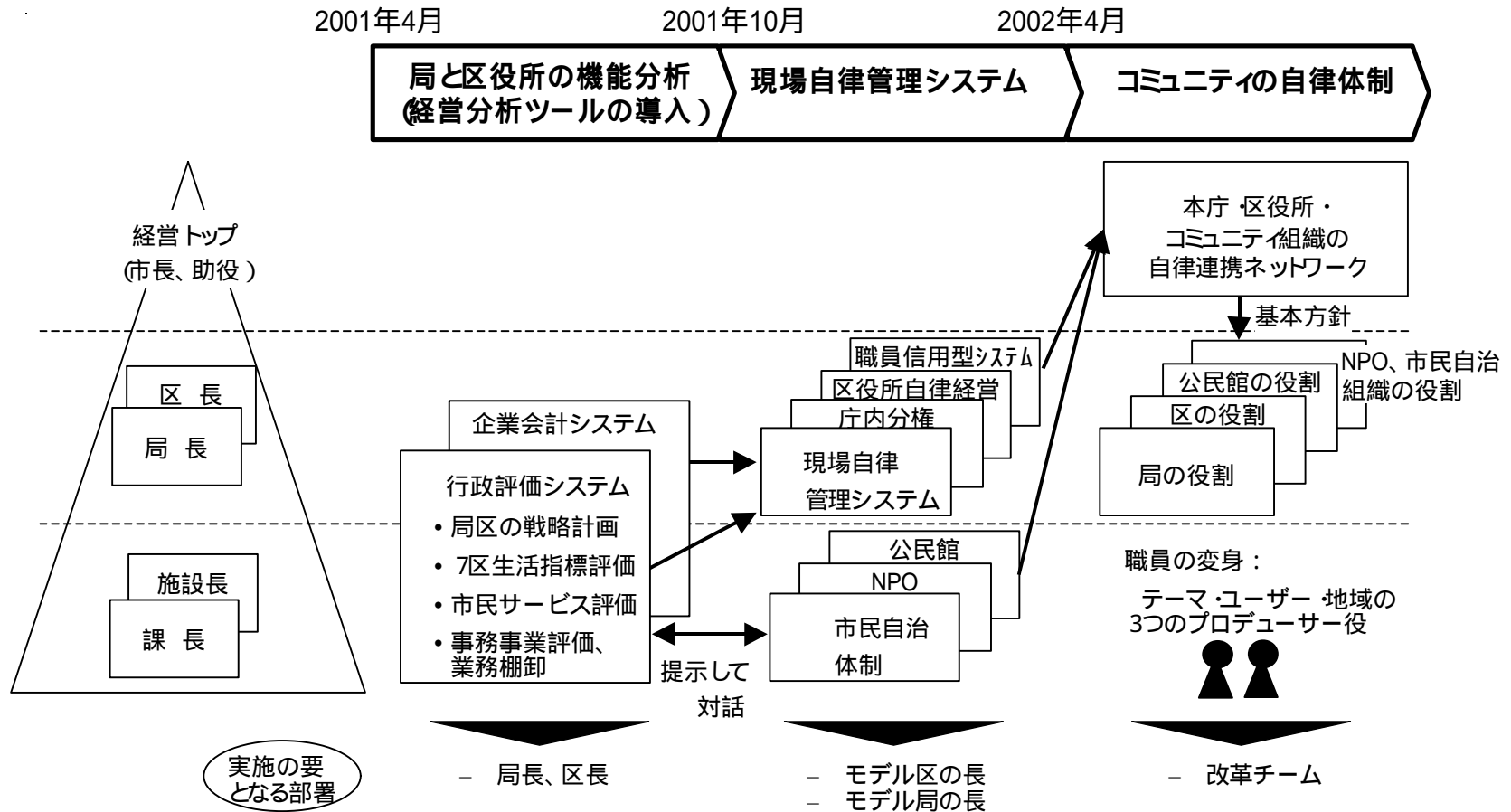
### グループA、Bの実施計画（主に第1フェーズ）



グループC:

グループD:

グループC、Dの実施計画 (主に第2フェーズ)



## 5. 提言の実現に向けて

### (1) すぐやること

既に庁内にプロポーザル委員会を設置し、全職員アンケートから得られた改善・改革提案の分析を行ってきた。今回、プロポーザル委員会の意見を基に、経営管理委員会としては、まず以下の項目を速やかに決定し、実施することを提言する。

提言項目	具体的な変更内容	
すぐ実行すべき項目	押印の廃止・弾力化	- 市民からの各種申請書類は、押印を原則廃止する。または、サインでも可とする(2000年4月1日本格実施)
	印鑑登録の簡便化	- 市内間で住所変更した場合に、印鑑登録も住民票同様、自動的に転居先の区に異動するようにする
	インターネットを活用した市民との意見交換・HP充実	- 各課でホームページを作成し、市政情報を公開、市民と情報のやりとりができるようにする
	契約事務の簡素化・少額物品等の購入手続きの簡素化	- 物品購入の原課契約上限額を3万円・10万円、工事・修理の原課契約上限額を30万円・300万円に引き上げる/10万円未満の物品購入については1人の見積りで可とする/少額物品の購入は、書式を簡略化し、領収書でも購入可能とする
	被服貸与の見直し プロジェクト制の採用(人的資源の機動的活用)	- 今まで全員に配っていたのを、希望者のみへの貸与に変更する - 局長権限を強化し、期間限定で局区内の人員配置を融通できるようにする
窓口サービスの利用時間延長	- 区役所の市民課等の窓口業務は、時差出勤により営業時間を延長して、市民の利用しやすいものとする	
プロポーザルトップ会で検討のうえ実行すべき項目	総合窓口の設置	- 現在の市民相談機能を拡充し、総合案内機能を充実させる
	病院内に託児室設置	- 子どもが病気になって親が付き添いをするとき、兄弟姉妹を預けられるよう、こども病院内に託児室を設置する
	課の庁用車のプール化 積算方式からの脱却(民間見積の活用)	- 各課毎に配車管理されている庁用車を、管理を一本化し予約制とする(台数を減らす) - 割高な積算を避けるため、公共工事の発注時に、工事全体の見積りをとるようにする。また、精算方式を導入する
	経常予算の枠査定・費目間流用の弾力化	- 事務費の積み上げ作業による時間の浪費を防ぐため、経常予算査定を局毎の枠配分方式に変更する/同一事業内の節間流用を予算執行局の決裁事項とし、財政局合議をやめる
	タクシーのクーポン制度	- タクシーチケットの支払い事務は手間がかかり過ぎる。タクシークーポン使用に代え、事務効率化を図る
日額旅費の見直し	- 常時市内出張を必要とする者に支給している日額旅費は、時代に合わなくなっているので見直す。	
人事異動発令期間の短縮	- 春の異動は局長から職員まで1ヶ月を要している。4月上旬までに新年度の体制を確立する	
全庁OAの統合化	- 財務会計システムなど業務系端末を統合し、全庁OAで常時使えるようにする	

## (2) 推進体制

提言実施のためには、市長の強力な決意と職員の自発的なイニシアティブの喚起が不可欠。さらに、市長直結の強力な実行推進体制と進捗管理のための外部委員会体制が必要。

- ¶ DNA2002計画の実行に当たっては、必要に応じ市長直属のテーマ別専任チームを設ける。
  - どの局にも属さない
  - 肩書き、ランクに関係なく人選
  - テーマ別に人を集め、終われば解散
  
- ¶ 2000年度-2001年度の2年間は、経営管理委員会を存続させ、定期的な経過のチェックと具体的な推進方策のガイドを求めるべき。
  - 提言実行の進捗状況を定期的にモニタリング
  - 具体的な推進方策や目指す方向性についての検討を引き続き行う 必要に応じて、部分的な再提案や詳細提案、追加提案を行う
  - 経営管理委員会のチェックや検討は、2000年度上半期は毎月、下半期以降は4半期毎に実施する
  
- ¶ 経営管理委員会は上記の結果を「経過監察報告(モニタリング・レポート)」として市民に公表する(半期毎)。

DNA2002計画の実施のためには、市長直属の専任の強力な事務局体制が必要...経営管理課の強化 and/or 他部門も動員した横断バックアップ体制が必要。

当面必要となる実施推進業務 (事務局体制)

グループA関連

グループB, C, D

DNA運動

行政マーケティング運動

プロポーザル運動

DNA研修のプログラム設計  
(実施は職員研修所)

課/施設単位の目標管理の導入をリード

ベストプラクティス活動の支援\*

\* 公募によりプロジェクトチーム (BP探検隊、お助け隊など) を編成

市民からの意見・苦情を局長・市長に直送するルールづくりと運用

出前講座の導入をリード

パブリックインボルブメント手法の導入や、インターネットを活用した対市民コミュニケーションを推進

プロポーザル委員会の運営補佐 (毎月開催)

課題処理システムの運用  
- 各課・職員からの改善改善提案の受付窓口 / プロポーザル委員会の事務を分担  
- プロポーザル委員会・プロポーザルトップ会の決定の各局への通知

プロポーザルトップ会の議題準備  
- プロポーザル委員会から提出された課題  
- 市民からの苦情・要望の状況把握

プロポーザルトップ会の決定事項の実施状況をフォロー

各テーマそれぞれの事務局機能を関連部局の協力を得て確立する必要がある

(e.g. 行政評価 = 市民局、区役所  
会計システム = 財政課、審査課  
などの協力を得る)

## おわりに – 市民、議会、マスコミの皆様へのお願い

- ¶ 福岡市の経営管理委員会は、市長の諮問機関として、独立の立場から検討作業をしてきた。即ち、執行部門の傘下にある委員会とは性格が違ふ 100%市民の視点に立つ意気込みで、行政部内でタブーとされていたことにも、積極的に切り込む作業を始めた。
- ¶ だが、多くの改革論議の教訓からわかるように、実作業を事務局に依存しては、意気込み通りにはいかない。そこで、本委員会では、委員自らが作業をした。委員が手分けして幹部や市民へのインタビューをした。職員へのアンケートや会計・財務データの解析などの方針も委員が決めた。この報告書も委員が自ら書いた。日本では、極めてまれな自律型の委員会運営だと自負している。
- ¶ さて、執行部門からの関与を避けて、自ら手作業をやってきたわけだが、途中で、意外なことがわかった。それは、市民、幹部、現場職員のみんなが、一様に、「今のやり方はおかしい」と思っているという事実だ。
- ¶ では、なぜ改革が起きないのか？ 上が言い出さないからか、下が提案しないからか。どうやら、どちらでもなさそうだ...。そこで、でてきたのが遺伝子、そしてDNAという言葉だった。市役所には、改革というDNAがない。決められたことだけをこなす巨大な執行集団になってしまっているのではないか...」われわれは、愕然とした。
- ¶ かたや、市役所の業務の中身を見ると、かつてとは様変わりである。財政危機の中で、介護などの新しい業務が重くのしかかる。多様化する市民のニーズにきめ細かく応じるのもたいへんだ。「役所勤めは気楽」という昔のイメージは、もはや当てはまらない。過酷な業務で戦場と化しつつある部署もある。



- ¶ 市民にはこんな実態は伝わっていない。一部の職員の不祥事やサービスの至らなさはよく話題になる。当局側が発表する財政危機や組織のスリム化などもニュースになる。だが、現場の業務の高度化や厳しい業務環境は、報道されない。時代遅れの制度や慣行の中で奮闘する職員の姿もニュースにならない。
- ¶ 当の行政マンは、使命感が強い。できないことまで自分達で背負い込み、悩んでいる。議会やマスコミの追求が的外れの場合ですら、言い訳もせず、じっと批判に耐える。だが、こんな状況がいつまでも続くはずがない。
- ¶ ある家族の崩壊のドラマが思い浮かんだ。働き者のお母さんと脳天気で無神経な家族たち。お母さんは要領が悪い。家事も不得意だ。だが、家族のために過労死寸前までがんだり 愚痴ひとつこぼさない——。だが、家族は誰も助けない。お父さんは、細かい注文をつけて威張るだけ。長男に至っては母の失敗を近所に告げ口すらする。残りの子供たちも、文句ばかり。そして、ある日突然、母が倒れる...
- ¶ 福岡市の将来も、へたをするところなる。行政に、おんぶにだっこの時代はもう終わった。今のまま放置すると、市の行政は、サービスの質の向上と効率化が行き詰まる。財政面からも、いずれ立ち行かなくなるだろう。問題は、行政の経営の能力不足だけではない。われわれ市民側の「行政依存体質」も改革の障害だ。
- ¶ もちろん、市民は税金を払っている。行政マンは、市民をお客様と考え、よりよいサービスを目指すべきだ。だが一方、市民の側も無理な陳情や愚痴はやめて、前向きな改善案を出すべきだ。あるいは、足りない技術、ノウハウを提供する。企業も市民自治の一員として、その活動・育成に協力し、また、従業員の市民活動への参加を奨励する。市民や企業、NPOが行政を助け「厳しく、しかし暖かく」育てる時代に入ったのである。今こそ市民自治、そして民主主義の原則にたち帰るべきである。

- ¶ 職員の潜在能力は高い。課題のありかも熟知している。だが、時代の流れから取り残され、自信が足りない。つい、守りに入る。ならば、みんなで支えていこうではないか。大胆な政策を考えるのは、議員の仕事だ。荒削りでいいから、執行部門からはでてこない知恵を出して欲しい。記者のみなさんは、記者クラブを出る。第一線の職員の改革運動も取材して欲しい。プロのジャーナリストの良識を發揮し、市民と行政のつなぎ役になってもらいたい。
  
- ¶ もとより 民間経営がすべて良いなどとは思っていない。民間企業も、いかにして勝ち組に残るか必死で試行錯誤の時代だ。われわれは、今日まで全国の自治体の模範の一つとして頑張ってきた福岡市役所に、民間で言えば、「勝ち組企業」のレベルにまで成長して欲しいとの熱い願いでこの提言を作った。
  
- ¶ このような、いわばベンチャー自治の精神を、みんなで共有しない限り福岡市の将来はない。目標は高いほどいい。達成のために、みんなでいろいろ創意工夫するからである。少々の失敗や試行錯誤も今なら許される。日本全体が危機的ともいえる閉塞状況にある。だからこそ、福岡市は大胆に改革の先陣を切ろうではないか。

# 卷末資料

## DNA運動

DNA運動は、市民との接点を司る各施設では、施設長がリードする。

### DNA運動の対象施設の例示

施設長の職位	施設名
局長級	こども病院・感染症センター 市民病院 博物館
部長級	職員研修所 保健環境研究所 中央卸売市場 保健所(7) 教育センター 総合図書館 美術館(アジア美術館)
課長級	青少年相談センター 消費生活センター 葬祭場 松濤園 障害者更生相談所 保育所 児童相談所 動物管理センター(2) 農水・市場(3) 動物園 植物園 水処理センター(4) 客船事務所 水道・営業所(7) 乗務事務所 学校給食センター 発達教育センター 油山青年の家 青年センター 背振少年自然の家 海の中道青少年海の家 少年科学文化会館 市民センター(7) 埋蔵文化財センター
係長級	情報プラザ 隣保館(5) 保育所(20) 農林水産・市場(2) 学校給食センター支所(3) 計量検査所

## 外郭団体の対象施設の例示

\* 市の施設を財団等の外郭団体に管理運営委託を行い、施設の長を市職員が派遣出向により務めているものを抽出

施設長の職位	施 設 名
局長級	福岡勤労者福祉センター
部長級	心身障害福祉センター 健康づくりセンター マリンメッセ福岡
課長級	障害者スポーツセンター ももち福祉プラザ 福岡国際センター 油山市民の森 牧場 花畑園芸公園 東平尾公園 市民体育館 西市民プール 女性センター 婦人会館
係長級	舞鶴公園 今津運動公園 小戸ヨットハーバー 体育館(7) 今宿野外活動センター プール(6) レインボープラザ

福岡市の政策評価は、各区の特性と行政ニーズの違いを明らかにし、区と地域の自律意識を促すために区単位の生活指標づくりから始めるべき。

### 東京都政策指標もモデルにした生活指標評価

	政策指標	A 区	B 区	C 区	D 区	E 区	F 区	G 区
共通項目	在宅介護支援センターの数	7 所	4 所	4 所	7 所	4 所	6 所	6 所
	ごみのリサイクル率	%	×× %	%	×× %	×× %	%	×× %
	市内の事業所に通う人の平均通勤時間	分	分	分	分	分	分	分
	最低居住水準を満たしていない住宅に住んでいる世帯数	×× 世帯	世帯	世帯	世帯	世帯	世帯	世帯
	一人あたりの公園面積	m <sup>2</sup>	m <sup>2</sup>	m <sup>2</sup>	×× m <sup>2</sup>	m <sup>2</sup>	m <sup>2</sup>	m <sup>2</sup>
	高齢者や障害者向けの公的住宅の戸数	戸	×× 戸	戸	戸	戸	×× 戸	×× 戸
	ボランティア活動をしている人の割合	%	×× %	%	%	%	×× %	%
独自項目	区の特性 (例)	医療環境が悪い	ごみが多い	駐輪、駐車場やごみなどの市民のマナーが悪い	交通の便が悪い	買い物が不便	住宅事情が悪い	教育環境が悪い
	指標 (例)	(一人あたりの病床数)	(一人あたり出すごみの量)	(放置自転車の数、駐車違反の検挙件数)	(混雑時における自動車の平均運行速度)	(一人あたりの小売店舗売場面積)	(一人あたりの住宅床面積)	(児童・生徒一人あたりの登校拒否による小中学校長期欠席者数)
	区の特性 (例)	犯罪が多い	高齢化が進行している	緑が少ない	福祉施設が充実していない	レジャー施設が充実していない	住み慣れたところでない	地域住民の連帯感が弱い
	指標 (例)	(刑法犯の検挙率)	(高齢者のうち満足している人の割合)	(一人あたりの緑地率)	(特別養護老人ホーム、障害者施設の入所を待っている人の数)	(身近に利用できる運動施設がある人の割合)	(自治会の加入率)	(お祭りの数)

市民サービス評価のイメージ (窓口サービスの例)

指標例	Aセンター	B区役所	C公民館 サービス コーナー	...
住民票の発給時間	分	分	××分	...
窓口サービスに対する苦情件数	件	××件	件	...
電話による問い合わせに対する満足度	××%	%	%	...
FAX/インターネットによるクイック照会サービス 利用率	%	%	××%	...

## 行政評価の意義

今回の作業のねらい	事務事業評価表を作成して わかったこと	今後の方向性 (検討課題)
<ul style="list-style-type: none"><li>- 行政評価の必要性と背景</li><li>- 先行事例の研究</li><li>- 事務事業評価表の作成を通じた評価の体験と検証</li><li>- 行政評価のニーズとコンセプト</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- 評価表の意義は<ul style="list-style-type: none"><li>• 個人、組織の目的が明確になる</li><li>• 目的達成のための手段の改善、開発が可能になる</li><li>• 業務とコストの関係が明らかになる</li><li>• 業務の見直し、廃止等を行うことができる</li></ul></li><li>- 評価表に記載する内容が多すぎるし、難しすぎるので、市民が理解できるか疑問である</li><li>- 評価表に記載する動機付けをどうするかが重要である</li><li>- 計画段階の事業によっては評価しづらい</li><li>- 評価表はデータベースとして機能するようにつくる必要がある</li><li>- 事業が総合計画と連動していない</li><li>- 行政はコンセプトづくりは得意だがチェック・アクションの要素が乏しい</li><li>- 事業の種類により評価表の様式は共通のものを基本形としたうえでバリエーションを持たせるのが望ましい</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- 国外での事例は複数の類型を併用していることが多く、国内においても最近その傾向が強くなっている。本市においても、現在の仕事の見直し、点検を中心とした業務棚卸の手法を取り入れる一方で、市民との協働・対話の視点からのベンチマーク型の手法との併用が望ましい</li><li>- 内部評価と市民評価 (外部評価) との連動による最適資源配分を実現するためのシステムとしての期待</li><li>- 現場改善運動と連動した評価手法の検討</li><li>- 評価のデータベース化やインターネットの活用による情報公開の取り組み</li><li>- 先ず、事業目的体系の整備や職員による自己総点検などの実態把握を行う</li><li>- 評価の客観性の担保のための第三者機関による評価の検討</li><li>- 行政のアカウントビリティ確保と市民とのコミュニケーションツール (共通言語) として機能させる</li></ul>



多くの自治体でブームになっている事務事業評価は、職員によるお手盛り/甘い評価になりがち。

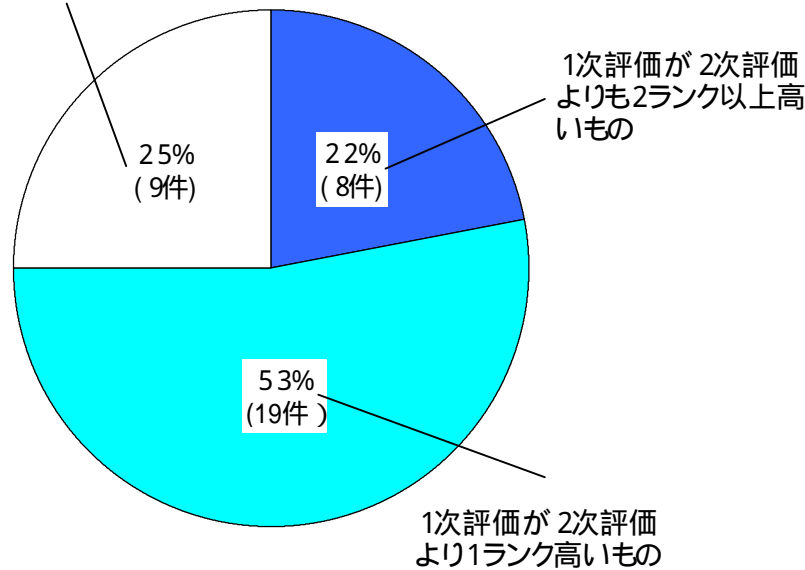
自己評価と外部評価の結果のずれ (東京都の例)\*

1次評価 : 自己評価  
2次評価 : 外部評価

1次評価と2次評価の合致状況

100% = 36件

1次評価と2次評価  
が一致



参考

■ 1次評価が2次評価より2ランク以上高い  
■ 1次評価が2次評価より1ランク高い  
□ 1次評価 = 2次評価

2 次 評 価	D	2	1	0	3
	C	5	4	2	0
	B	15	3	0	0
	A	1	0	0	0
		A	B	C	D
		1 次 評 価			

(注) 評価ランク付け区分\*\*

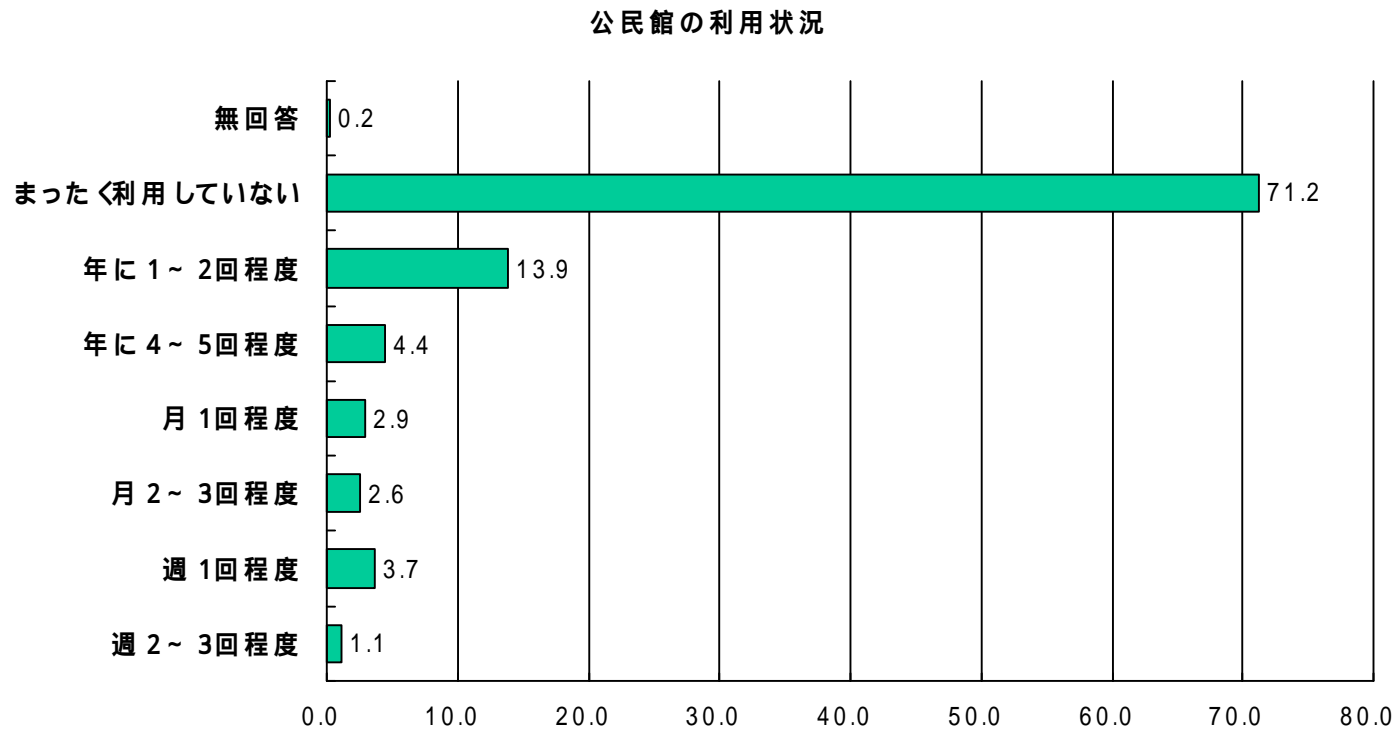
- A 維持又は拡大して実施が適当
- B 規模等内容を見直して継続が適当
- C 再構築又は他事業との統合等が適当
- D 廃止又は休止が適当

\* '99年度の試行は、37件。上記の分析は「総合評価は保留」となった一件を除く36件が対象

\*\* 出典 東京都の事務事業評価試行結果 (99年度)

現行の公民館は1割位の人が頻繁に利用し、その他の人にはあまり利用されていない。

この1～2年間にどの程度公民館を利用したか  
(%/ N=1,684人)

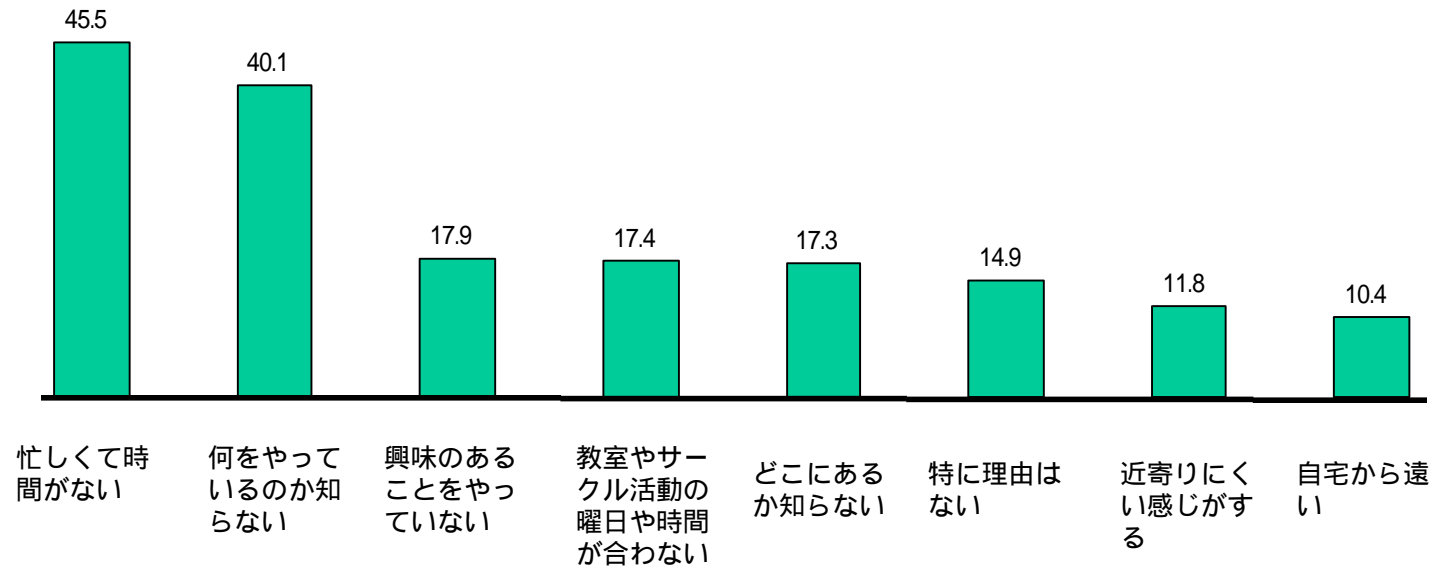


資料:市政に関する意識調査(平成10年度)

公民館は住民の多くにとっては関心外。潜在的なニーズがどこにあるかを探るべき。

### 公民館を利用しない理由

(% ; 複数回答\* ; N = 1,199人\*\*)



\* 14項目中、主な理由を3つ選ぶように指示したもの

\*\* 「ここ1~2年間、公民館を1度も利用していない」と回答した人 (全体に占める割合 71.2%) に対して尋ねたもの

資料: 市政に関する意識調査 (平成 10年度)

コミュニティ組織に加えNPOを積極的に支援し連携を図る。

## 福岡市におけるNPOの状況

福岡市で活動しているボランティア団体及び市民活動団体 (H11.1ふくおかボランティア & 市民活動団体名簿)  
 ボランティア活動実態調査 (平成 11年度) 調査をNPOに委託 (402団体中205団体から回答 - 37団体ヒアリング)  
 市内におけるNPO法人の認証状況

No.	申請日	特定非営利活動法人の名称	主たる事務所の所在地	活動分野												認証日	
				1 福祉	2 教育	3 まち	4 文化	5 環境	6 災害	7 安全	8 人権	9 国際	10 男女	11 子ども	12 援助		
1	10.12.21	元気種っと	博多区														11.4.28
2	10.12.21	福岡たすけあいの会	中央区														11.4.28
3	10.12.28	ハーモニー	城南区														11.4.28
4	11.1.4	地域福祉を支える会 そよかぜ	博多区														11.4.28
5	11.4.1	市民オンブズマン福岡	中央区														11.9.29
6	11.4.30	福岡地域福祉サービス協会	博多区														11.9.29
7	11.5.11	ひまわりの会	東区														11.9.29
8	11.6.18	福祉・教育・国際交流のホームズ	東区														11.10.15
9	11.6.23	介護支援ネットワーク協議会ふくおか	博多区														11.10.22
10	11.6.25	福岡ベンチャーシステム研究会	博多区														11.10.22
11	11.6.30	福岡国際バレエ劇場	南区														11.10.26
12	11.7.2	福岡市手話事業協会	中央区														11.10.26
13	11.7.30	子ども劇場福岡県センター	中央区														11.11.17
14	11.8.18	ウェルビーイング	中央区														11.12.10
15	11.8.23	患者の権利オンブズマン	博多区														11.12.10
16	11.11.12	ネパール奨学会	博多区														12.1.25
17	11.12.15	福岡県水難救済会	博多区														12.2.28
18	11.12.27	遊び塾ありギリス	城南区														12.4.3
19	11.12.28	はかた夢松原の会	博多区														12.4.3
20	12.1.27	福岡更生保護援助会	中央区														
21	12.2.7	ふくおか経済生活研究所	中央区														
22	12.2.29	ベウラの園	早良区														

<平成12年度の取り組み>

ボランティア情報誌 6,000部×年6回発行)

インターネット情報提供システム整備 (システム開発、平成13年度システム稼働目標)

団体運営研修実施 (NPOに委託し、人材育成等をテーマとした研修を実施)

ボランティア・NPOセンター整備計画策定 (活動拠点の計画策定、市民検討会設置)

## 用語解説

(語句)	(解説)
CI	コーポレートアイデンティティ(Corporate Identity) 組織の広報戦略の1つ。自己のあり方を的確に見だし、その組織がめざす価値・理念やイメージ目標を設定し、内部に徹底するとともに、外部に対しても浸透・定着を図ること。
ES	エンプロイーズ・サティスファクション(Employee's Satisfaction) 職員満足。職員にとっての「仕事のやり甲斐」
IR	インベスター・リレーションズ(Investor Relations) 投資家向けの広報・広告活動。近年、企業においては、株主との良好な関係を維持するため、従来の企業説明会、記者会見、年次報告書の発行などだけではなく、企業戦略にかかわる情報の開示などが重視されるようになっており、より多くの情報提供、経営の透明性の確保が強く意識されている。行政の場合、「投資家」に相当するのは「納税者」である。
NPR運動	ナショナル・パフォーマンス・レビュー(National Performance Review) 運動 米国クリントン政権のゴア副大統領が中心となって推進。行政機関の優れた実践・改善の実績を発掘・顕彰、全米に普及させ米国行政機関の生産性向上に効果を発揮した。
TQC	トータル・クオリティ・コントロール(Total Quality Control) 総合品質管理。クオリティ・チェック(QC)活動(現場の工程改善運動)から発展したもので、トップから現場の全員による、組織経営全般にわたる改善/改革活動。
TQM	トータル・クオリティ・マネジメント(Total Quality Management) 総合品質経営。顧客価値を創造できるよう、企業全体の品質(経営品質)を向上させようとするもの。TQCから発展。
VFM	バリュー・フォー・マネー(Value For Money) 税金の支払いに対し最大の価値・サービスを提供する、という考え方。サッチャー行革で提唱された。
アウトソーシング	広く外部の機能や資源を活用し、一定の業務工程のすべてを外部に委託すること。その目的は、組織の本来業務・重点分野に経営資源を集中する、コストを削減する、外部の専門知識・技術などを活用する、など。
経営品質	組織が顧客の視点から運営され、新たな価値(顧客価値)を創出しつづけることのできる仕組みがどれだけ確立されているか、その度合いを「経営品質」と呼ぶ。製品やサービスの品質にとどまらず、経営戦略や顧客とのコミュニケーションのあり方なども射程に入れたもので、顧客の満足・価値の創造をより追求した考え方。
コーポレートガバナンス	組織経営上、だれが(どのような場で)意思決定し、誰が誰を(何を)監視するか、という組織の統治。

## 用語解説

(語句)	(解説)
ダウンサイジング	顧客や環境変化に柔軟に対応できるよう組織を自律分散化したり、重点業務に資源を集中して事業規模を縮小して、生産性を上げようという考え方。管理部門の縮小を伴う(本社機能のスリム化)。
ナレッジマネジメント	知識 (knowledge) の共有化。組織の目的を達成するために有用な知識 知恵を発見し、理解し、共有し、活用する手法 (組織内外の情報を業務のレベルの向上に役立てるもの)。情報技術を活用すると効果的。Eメールの活用や庁内のベストプラクティスを探索し全体に普及する活動なども、含まれる。
ベストプラクティス	優れた (ベストな) 業務方法のこと。もしくは、優れた業務方法に学び、取り入れる改革手法のこと。具体的には、サウスウェスト航空が、カーレースのピットクルーの給油メンテナンス方法に学び、駐機時間を45分から15分に短縮した例などがしばしば引用される。
ベンチマーク	政策指標もしくは社会指標と呼ばれる上位の大きな指標 (例 地域の経済成長率、犯罪発生率など)を設定し、経年変化や他の地域との比較などを行う手法を、ベンチマーク方式と呼ぶ。米国オレゴン州の事例が有名で、国内では青森県 (政策マーケティング)、東京都 (チェックアップリスト'99)などの取り組みがある。
マーケットテスト	行政が提供したいと考えるサービスについて、民間市場 (マーケット)から購入できないかどうかの検証。民間企業、NPO等競争原理の働く主体が供給できるサービスであれば、行政は買い手となり、自ら直接サービスの供給者とはならない。
メーリングリスト	前もって登録された一定の人たちが相互に、一斉に電子メールを送信できる仕組み
ワンストップサービス	ひとつの窓口ですべての用件を終わらせることができるサービス体制 (お客様に書類を持たせて右往左往させない)。