

前例主義を排し、全員参加で 行政経営品質向上をめざす

川西市役所

兵庫県川西市中央町12-1
職員数 1230人

厳しい財政事情の下で、いかにして市民満足を維持向上するか、そのために市長が打ち出す施策の実現に向けて市役所の職員がどれほど一生懸命になっているか…が厳しく問われる時代になった。川西市役所は2008年に「行政経営品質向上プログラム」を導入。経営方針実現のためにPDCAを回すしくみをつくり、その一環として1230人の職員による改善活動を展開している。活動の背景と奮闘ぶりを大塩民生市長と総合政策部の皆さんに伺った。

■いかにして市民満足を維持向上するか

川西市は大阪空港の北、大阪府池田市と兵庫県宝塚市に挟まれた住宅都市である。市域のほとんどはかつて山林だったが、高度成長期にそれを切り開き、開発事業者によりインフラ整備コストを負担させる「川西方式」と呼ばれる方法で、大規模なニュータウン開発を行った。市制施行当時3万人だった人口は一挙に16万人に膨れ上がり、市



大塩民生市長

の財政も潤った。

この地にあこがれのマイホームを手に入れた企業戦士たちは、40数年を経たいま、現役を退いて悠々自適の生活に入っている。だが、関西の地盤沈下、少子高齢化、景気低迷が重なって世代交代は円滑にすすんでおらず、それがニュータウンの高齢化と空洞化、税収の低下を招いている。行政サービスだけはいつまでも変わることなく受けられると、市民は思っている。しかし、何もかもいつまでも、いままでどおりというわけにはいかない。そんな中でいかにして市民の満足度を維持向上していくか。それが市役所の当面の最大の課題である。

2006年、大塩民生市長が就任したとき、市役所には重苦しい閉塞感が漂っていたという。これを打破し、市役所を文字通り「市

民の役に立つ所」となるよう、経営資源、市民サービス、コミュニケーション、組織改革に取り組んだ。

具体的には、歳出構造の徹底した見直しにより財政基盤を強化し、窓口サービスにおける待遇改善に取り組んだ。また、市民とのコミュニケーションは信頼の構築に不可欠だとして市広報紙の充実や出前ミーティングを通じて積極的に情報発信した。さらに「きんたくん」というマスコットキャラクターを制定。郷土愛を醸成し、市役所のイメージを市民に身近なものとして、市役所と市民の距離を縮め、産官学の連携にも力を入れた。同時に力を注いできたのは、それらを実行に移す市職員の働きを最大限に引き出すことだった。

■目標と成果を見えるようにするには

税収にゆとりがあれば、かゆいところまで手の届くような十二分の行政サービスが可能である。だが、それが困難になり、市民の協力を求めなければならない場面が増えてくると、市職員に対する市民の視線は厳しくなる。市の職員はどんなときでも精いっぱい働いてくれている、というのでなければ、市民は納得しない。

「しかし、市役所の仕事には、民間のようにこれだけ売ればよい、これだけ稼げばよいという目標がありません。そんな中でただ頑張れと言われても、何をどうしたらよいかわからない。多くの職員は悶々とし

ていました。そこで、成果が見えるためにはどうしたらよいかということ、総合政策部のスタッフと一緒にずっと議論してきた、たどり着いたのが『行政経営品質』という考え方だったのです」と大塩市長は言う。

「行政経営品質」とは、市長が打ち出す方針に向けて、市役所という組織がいかに目的になかった効果的な活動を行っているかの度合いのことをいう。従来は、市長の施政方針を受けて市役所の各部が目標を打ち出し、それがどこまで達成できたかを評価して翌年の計画に反映させる「行政評価」というしくみがあった。しかし、各部の目標は必ずしも職員一人ひとりに共有されているとはいえず、一人ひとりの働きと市役所全体の目標達成活動が、必ずしも連動しているとはいえなかった。目標と成果が見えにくかったのはそのためだった。

■行政経営品質向上プログラム

そこで2008年に「行政経営品質向上プログラム」を導入。各部経営方針の策定→現状と課題の明確化→課題解決のための部の実行計画→課の実行計画の策定…、これらをきちんと関連づけるシステムをつくり上げた。特徴的なのは、各部の課題解決のためにどんな活動が展開され、それがどんな成果を上げ、部の経営方針がどのように実現されたか、残された課題は何か…を内部評価するしくみを確立したことだ。評価す



市役所ロビーに掲げられた「DASH！挑戦プロジェクト」の垂れ幕

るアセッサーは12の部の主任クラスから課長クラスまでの中堅の中から選ばれた計48人。一定の養成研修を経て2年任期でアセッサーに任命され、毎年半数ずつ入れ替わる。出身部署と他部署の混成で4人ずつのチームに分かれ、12の部のアセスメントを分担する。彼らが部長をヒヤリングして1年間の活動を「AAA」から「D」までの10段階で評価し、翌年度の課題を明らかにして、その結果を大塩市長の前で発表するというものである。

これによりP D C Aをきちんと回して行政経営品質を毎年着実にレベルアップさせていく。そのアセスメントを中堅クラスに委ねたことで、その層の育成を図るとともに、継続した取り組みの積み重ねにより、職員一人ひとりの意識と行動の変革をベースとした組織体質の改善をねらいとした。

■全員参加のしくみ

「行政経営品質向上プログラム」のもうひとつの特徴は、「TK（チーム改善）活動」を通じて1230人の職員を行政経営品質の向上に参加させている点である。部から

各課に割り振られた課題のうちチームで解決すべきものは、課の全員が参加する小集団活動によって解決にあたる。具体的な行動に参加することで、職員は行政経営品質向上という目標を自分自身のものとする。市民に満足を提供しよう、市役所を「市民の役に立つ所」にしようという職員の思いはやがて市民に伝わり、市役所が市民のために変わろうとしていることに気づいてもらえるだろう。市役所の正面玄関と市民ロビーに掲げられた「DASH！挑戦PROJECT」の垂れ幕にはそんなねらいが込められている。また、市民から「ありがとう」と言ってもらえるようにと、各人の名札の裏には次のような市職員の心構えが書かれている。

私たち市役所職員は、

- 個性を大切にし、どんどん知恵やアイデアを出します。
- 対話と傾聴を重ねて、納得できるまで議論します。
- これを機会に、いままであいまいにしてきた懸案事項を、いま一度見直します。
- やらされるのではなく、自らやるもの。当事者意識を発揮します。
- まず、やってみます。そして、実行しながら振り返り、変えるべきところは柔軟に変えていきます。
- 川西市職員として使命感や倫理観を大切にします。また、貴重な資金や財産を有効に使います。
- 些細なことにとらわれるのではなく、本

来の目的や成果に照らして判断します。

- 組織全体の目標を念頭に置きながら、仕事をします。目標の達成に向けて力を合わせます。
- 前例に付加価値を付けることを考えます。勇気をもって新しいことにチャレンジします。
- 最後まで粘り強く、諦めないで取り組みます。

■ T K活動の実際

T K活動は2008年度からキックオフした。市役所内の約80の課でそれぞれにテーマを選定し、その解決に向けて活動を開始した。最近のテーマからいくつかをあげてみると…

- 風水害を最小限に防ぐ判断基準を高める（総務部危機管理室）
- 「こんなことやってますねん」つくって見て、おもしろいホームページによる情報発信（市民生活部商工観光課）
- がん（胃・子宮頸）検診の受診率を向上させる（健康福祉部健康づくり室）
- ひとり親家庭への支援マニュアル作成



T K活動課内研修

（こども部子育て支援課）

- 上下水道組織のスムーズな統合に向けた準備体制の構築（土木部下水道建築課）
- 土地利用計画の見える化、そして情報発信（まちづくり部中央北地区整備室）
- 園内外の環境を整え、ご近所や地域の方との連携を図る（教育振興部川西幼稚園）
- 緊急通信指令システムによる迅速的確な出動指令、現場到着所要時間、走行限界時間の短縮（消防本部消防課）

活動期間は7～12月。翌年1月に成果を取りまとめ、その中から各部1チームを選んで全庁T K交流会で発表する。市長と2人の副市長が審査員となり、出場12チームの中から市長賞、副市長賞など入賞チームを選ぶ。入賞チームには賞状やトロフィーが贈られる。また、市長賞獲得チームは、全国都市改善改革実践事例発表会に出場し発表する。以下、最近の市長賞獲得チームの活動を紹介する。

クレームゼロを目指す環境づくり 2011年度市長賞・市民課

市民課は住民登録、印鑑登録、戸籍、外



T K活動の打ち合わせ会

国人登録などを取り扱う市民サービスの窓口で、窓口来訪者と電話で質問してくる人の数は1日700人にもなる。そのため、一人ひとりに十分に時間をかけて対応することが難しく、その結果、「よくわからない」「もっと丁寧に対応してほしい」などのクレームがしばしば発生した。2年前のTK活動でもクレームの削減に取り組んだが、その成果は必ずしも生かされていなかった。あらためて全員で話し合った結果、「全員がひとつのチームという意識が欠けていた」「クレームになる前に手を打つべきではないか」などの意見が出た。知りたいことをすぐに的確に教えてもらえないから、クレームになる。そこで、相手が何を求めているか、それに対して何を伝えるべきかのポイントを押さえたマニュアルをみんなで作ることにした。たとえば、転出時に提出してもらおう書類をマニュアルにまとめ、質問者に確認すべきポイントのチェックリストをつくった。また、転出届の書き方をわかりやすくカラーを使って表現して、記載台に置いた。この結果、クレーム



サービス向上へ決意表明する市民課職員

はほとんど起こらなくなり、職員が来庁者から尋ねられることも少なくなった。

目指せ!! 徴収率100% 2010年度市長賞・市税収納課

市税に滞納が発生したとき、督促、催告、調査、差押などによって完納に導くのが、市税収納課の仕事である。従来は「地区担当制」で、一人ひとりがそれぞれのやり方で担当地区の督促、催告、調査、差押にあっていたが、その結果、仕事の進捗や滞納者との交渉方法にバラツキが生まれた。そこで、「機能別担当制」に改めて、職員を催告班、調査班、差押班に分けた。担当は1ヵ月ごとのローテーションで交代する。全体の進捗状況を見ながら各班が専門的・集中的に対応するので、たとえば差押の種類が、換金に時間のかかる不動産から、すぐ税金に充当できる預金・給与・保険金の割合が高まるなど、仕事の効率が高まった。この結果、市税収納課の職員数は2008年度に18人で徴収率90.2%だったが、2010年には職員数15人で90.7%にまで上昇。上昇率は兵庫県下でトップになった。

「活動としてはまだはじまったばかりです。こういう時代だから、年々新しい組織課題が生まれてくる。前例主義を排し、柔軟な発想でそれを解決していかなければならない。私としては、特に若いアセッサーに期待しています。彼らは日頃の担当業務を離



全庁TK交流会の市民課職員



カイゼン合戦 in 大分で発表する市民課職員

れて全庁的立場からマネジメントを評価するという役割を担っている。それまでと違う立場から物事を見るということは、ものすごく大切です。彼らがリーダーシップを

発揮して、これからの市役所の改善改革の風土をつくってほしいし、つくってしてくれるだろうと思っています」大塩市長は最後にそう結んだ。

取材・執筆 山口 幸正 (やまぐち ゆきまさ)

《プロフィール》

外資系食品製造業人事部勤務の後、産業教材出版業勤務。全国提案実績調査を担当し、改善提案教育誌を創刊。1985年に独立し創意社を設立、『絵で見る創意くふう事典』『提案制度の現状と今後の動向』『提案力を10倍アップする発想法演習』『提案審査表彰基準集』『改善審査表彰基準集』『オフィス改善事例集』などの独自教材を編集出版。30年以上にわたって企業の改善活動を取材してきた経験と実績を活かし、現在はフリーライターとして幅広く活躍。

●創意社ホームページ <http://www.eonet.ne.jp/~souisha/> 「絵で見る創意くふう事典」をネット公開中