

2)に沿って「我々は何のためにこの仕事をしているのか」を議論したうえで、改善に取り組みべき具体的な課題を洗い出していた。その後、各職場で選定したテーマに沿って改善活動を実践、2001年1月には活動経過、成果等をそれぞれ活動レポートとしてとりまとめ、2月には全庁発表大会「DNAどんたく」を開催した。

9 DNA運動の効果

改善効果の顕著な事例は次の通りである。

①有形効果

⑦清掃工場の修理費用の大幅削減

リエンジニアリングの手法で業務を見直した結果、大幅な節減を達成し、2002・2月議会で3億1千万円を減額補正した。

⑧地下鉄の終電時刻の延長

CS調査の結果、運行を6本増便し、終電車発車時刻を30分繰り下げた。これに伴い、年間4千万円の収益増を見込んでいる。

⑨被服の希望制への変更

2001年度、再貸与を希望しないものが27%で、約2千万円の削減効果があった。

⑩財政効果

DNA運動は、必ずしも経費節減などの財政効果を狙ったものではないが、各課のDNA運動の活動レポートを集約すると、結果として、約9億円の財政効果（増収効果及び経費節減効果）に結びついている。

⑪無形効果

⑦意識や組織風土の変化

DNA運動の展開を通じて、職員意識や組織風土に変化が見られる。

— 今回の改革を通じて自分自身の行動や考え方が変わったか、との問いに対して「はい」との回答が46・6%。

— DNA運動を通じて職場に変化を感じるか、との問いに対して「そう思う」「ややそう思う」との回答が48・7%。

⑧改革スキルの向上

— DNA運動では、CS調査が84箇所で行われた。（自治体でこれだけ広範な職場にわたって、自主的に顧客の声を聞いている例は珍しいのではないか。）

— 市民病院で本格的なTQM活動が実施されたのははじめ、75箇所でTQMの手法が活用され、課題解決のスキルの共有が進んだ。

10 プロポーザル運動

DNA運動と平行して、職員からの提案について実施の可否を幹部会議（注3）で即断即決することにより速やかな課題解決を図る「プロポーザル運動」を実施している。課長級職員13名で構成する「プロポーザル委員会」が、まず職員提案理由と担当課見解を並べて論点整理を行い、これを幹部会議に諮り、その場で方針決定を行うというものである。

プロポーザル運動の実績としては、2000年度以降、庁用車のプール化、本庁部長室の廃止、少額物品購入手続きの簡素化、同一事業における予算の費目間流用の弾力化、經常予算の枠査定化など計52件の実施を決定し

た。個別事案の課題解決の成果はもとより、庁内規制緩和の積み重ねにより職員が変革のムーブメントを感じ取ることの効果も大きい。また、従来は無意識のうちに権威主義的な態度をとりがちであった内部管理部門が、プロポーザル運動の実施によって、徐々に内部サービス部門としての自覚を強め、職員を顧客と捉えサービス改善を始めるといった効果も出ている。

11 実践運動の限界

図一2 MOVEシート2

課/施設名		所属コード
〇〇保健所 衛生課		000000
【ミッション（組織の使命・存在意義）】 「私たちの組織は何を達成しなければならないのか？」 食品や施設の衛生に起因する健康被害を未然に防止し、公衆衛生を向上させることにより、市民の安全で快適な生活を守る。		
【ビジョン（組織の将来像）】 「数年後、私たちの組織はどのような状態になっていたか？」 従来の画一的な指導から抜けだし、顧客別・食品別・季節別に情報を整理し、適切な情報提供を行うことにより、食中毒発生を未然に防いでいる。 食中毒などの被害発生後の事後処理に費やしていた膨大な労力・経費を、未然防止対策に大幅に振り向けることにより、市民生活の安全確保に貢献している。		
【顧客】	【顧客価値】	【成果】
「私たちがサービスを提供する顧客は誰か？」	「顧客は何を価値あるものとするか？」	「求められている具体的な成果は何か？」
① 営業者 (仕出し店、ホテル、焼肉店、鮮魚店etc)	食品衛生知識の習得 簡素・迅速な手続き	食中毒発生件数ゼロ ・申請処理時間の短縮 ・来所回数の減少
② 一般市民	食生活の安全と安心感 問い合わせのしやすさ・便利な相談窓口（インターネットサービス、ファックスサービスなど）	食中毒発生件数ゼロ 食品や施設に対する不安への迅速・的確な回答

このように実践運動、すなわち現場の自発的な問題意識を拾い、具現化していくことを中心に2年間取り組んできたが、その限界も見えてきた。例えば、ある区役所の固定資産税課では、窓口来訪者データの綿密な分析に基づき、自部門の業務改善の実践とあわせて関係部署に対しても様々な事務改善提案を行ってきた。納税者への税額通知の様式の変更など一部、本庁担当課に提案が取り入れられ実現されたものもあるが、一方で、複数の関係者の協力が必要なもの(例・庁舎レイアウトの変更、税務証明窓口の一本化)については未だ実現のめどが立っていない。

DNA運動では課・施設単位の改善活動を基本としつつ、複数部署による横断的な取り組みを奨励はしているが、あくまで現場の自主性に基づくものであり、組織の壁を超えることは容易ではない。実は、課単独で解決できない課題については当初、プロポーザル運動によって解決を図ることを想定していた。しかし、プロポーザル運動で方針決定した事案についても、その解決に向けて複数部署の横断的取り組みが必要な場合、スムーズに実施に移されないケースが散見される。

以上のように実践運動は一定の成果を収めつつも、よりダイナミックな経営改革の実現に向けて、経営幹部層の役割(ガバナンス)の重要性がクローズアップされることとなった。

12 ニュースト・ステップとしての 局戦略計画・区役所経営改革プラン

DNA改革も2年目に入った2001年度

には、局・区役所レベルの自律経営に向けたガバナンス改革に着手した。

第一に、モデル局・モデル区役所における経営改革プランの策定である。まず、環境局で「戦略計画」を策定した。今回策定した「戦略計画」は、①局の経営に関する基本認識(時代認識、市民の期待、市民及び職員の問題認識、局の強み・弱み、など)、②局の経営改革の方向(局の経営課題、改革の基本原則、局のビジョンなど)、③局のビジョン実現のための方策(業務改革計画を含む)等の要素から構成され、局の仕事の本身や仕事のやり方をゼロベースで見直す内容である。

また、城南区役所をパイロットとして策定した「城南区経営改革プラン」は、①市民が満足するサービスの提供「品質向上」、②地域と共働してまちづくりに挑戦「新商品開発」、③自律的な経営体としての区役所「組織改革」、の3本柱に沿った改革計画である。推進体制としては、区の経営幹部を中心に構成する「城南区経営会議」のもとに二つの横断型プロジェクトチーム(CS向上委員会「マーケティング委員会」)を置くこととしている。いずれも、2002年度から実施段階に入り、年次報告書等により成果を検証しつつ3カ年で取り組むこととしている。

第二に、「局長DNA運動」の展開である。また、夏期の幹部合宿には市長以下二役、局長、区長(計29名)が参加し、これを皮切りに局・区レベルの改革運動「局長DNA運動」をスタートさせた。「局・区長DNA運動」は、各局・各区役所において、局長・区長のイニシアティブのもと、幹部職員との

議論・対話を重ねながら実施するものである。特に幹部議論の際には、職員アンケートを実施したり、既存のCS調査、市民意識調査の結果を活用するなどして、事実・データに基づく議論が行われるようにした。

この「局長DNA運動」は、各部門のトップ・リーダーシップによる改革プロジェクトの実践を促すものであると同時に、2002年度からの「戦略計画」の全庁展開にスムーズに移行するための布石でもある。2002年度は部門別の業務目標や改革計画等の素案を材料に、市役所の経営・ガバナンスの仕組みを強化・再構築していくこととなる。

13 おわりに

DNA2002計画では、真の課題を「改革し、チャレンジし続ける組織文化の確立」とし、徹底して現場と個人の気づきを重視した。「遊び心」というこれまでの行政文化と全く異なるものを取り入れた革新性、遊び心は職員の心を伸びやかにし、創造的な発想を生み出し、これまでの行政文化に風穴をあげるパワーを持っている。制度を変える前に先ず職員の意識や組織風土を変える。現場を改革の当事者にし、エンパワーメントする。そこに「何をやるか」という制度改革から「いかにやるか」というマネジメント改革への行政改革の発想の転換、まさに、市役所の遺伝子を変えろという、行政文化革命DNA革命の所以がある。

△福岡市役所市長室行政経営推進担当課長▽

(注1)組織内への周知の仕掛けとしてのツール

①DNA掲示板…DNA運動に関する情報提供に加え、職員間の自由な意見交換の場として庁内LAN上に電子掲示板を設置。アクセス数は毎月10万件を超えている。

②ベストプラクティス探検隊…庁内からの公募職員で構成し、庁内外のベストプラクティスを発掘し、何故うまくいったのか、などを分析して庁内にその情報を広めるため庁内ベストプラクティス広報誌「BP探検隊が行く!」を毎月発行し、職員向けに情報の発信を行っている。

③DNA運動ガイドブック…DNA運動の進め方や職場でのミーティング、さらに代表的な改善手法「業務棚卸」「CS調査」「TQM」の手順とコツを解説したガイドブック。各所属に配布している。

④DNAどんたく…「優れた取り組みを発掘、共有し、褒め称えよう」をコンセプトにしたDNA運動の発表大会で福岡市民の祭り「博多どんたく」に因んで名付けたもの。

(注2) MOVE.メントとは、Mission, Outcome, Value, Effectivenessの頭文字をとったもので、経営学の大家P.F.ドラッカーが提唱する「非営利組織の自己評価手法」を参考に作成したワークシートである。

(注3) DNA2002計画の実施・決定機関として「行政経営推進委員会」を設置、市長、助役、収入役、局長2名、区長代表1名で構成した。

△参考文献▽

石井幸孝、上山信一編著(2001)「自治体DNA革命」東洋経済新報社

上山信一(2002)「行政の経営改革」第一法規

総務省・新たな行政マネジメント研究会(2002)「新たなマネジメントの実現に向けて」

福岡市経営管理委員会(2000)「市長への提言…「行政経営」の確立を目指して」福岡市DNA2002計画ホームページ

福岡市経営管理委員会(2000)「市長への提言…「行政経営」の確立を目指して」福岡市DNA2002計画ホームページ

福岡市DNA2002計画ホームページ

http://www.city.fukuoka.jp/dna/index.htm