

### ③ 行動改革——経営品質の向上と職員の自発性を活かす取組

#### 1 「お役所仕事」を変えていこう！

これまで、「お役所仕事」と揶揄されてきたことは、役所の都合や理屈を優先し市民の側を向いていない、権限毎に分かれた縦割り組織により意思決定に時間がかかる、先例主義・横並び意識が強く、時代の要請に応えられないことが挙げられている。

一方、顧客のニーズに敏感に反応し、自社の資源を活かす仕組みと社員が自由闊達に活動する組織風土を持つ企業がある。このような質の高い経営を行う組織となる道筋を明らかにするツールのひとつが、経営品質である。

横浜市役所は、行動改革をすすめる、経営品質の考え方を活用することにより、「お役所仕事」を変えていこうとしている。ここでは、経営品質への取組と行動改革の取組について述べる。

#### 2 経営品質

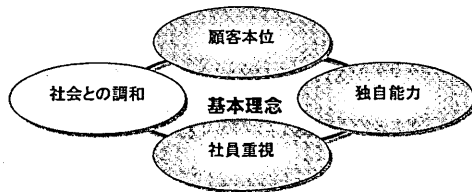
##### ① 経営品質とは

「経営品質」とは「Management Quality」の訳語として、新たに作られた言葉である。横浜市役所は、「新時代行政プランI」の中で、持続的な改革を推進する取組のひとつとして、「都市経営の水準を客観的に示す評価基準を定め、市役所自身の自己評価を公表します。あわせて、日本経営品質賞などの外部評価を受けます。」とした。

日本経営品質賞は、1988年に米国で制定されたマルコム・ボルドリッジ賞に準じ、日本産業界の革新を促進することを目的に、1995年に設立された表彰制度である。我が国では、(財)社会経済生産性本部内に経営品質協議会が設けられ、運営されている。これまで、多くの民間企業や団体で導入され、自治体では、三重県、高知県、三鷹市、岩手県滝沢村等が行政運営に活用している。

経営品質の基本理念は、次の

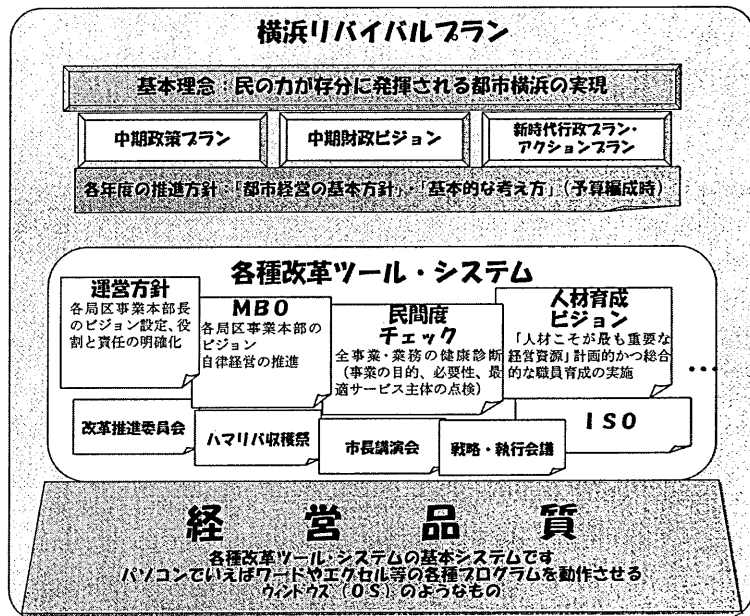
図1 経営品質の基本理念



「経営品質向上活動のお誘い」経営品質協議会より

4つ。これらの基本理念を基に、組織の改革を進めていく。(1)「顧客本位」…組織は、顧客価値創造のプロセスである。(2)「独自能力」…組織の独自の見方や能力を創り出す。(3)「社員重視」…経営者と社員の信頼関係を築く。挑戦し学び続ける職員を育てる。(4)「社会との調和」…社会が組織に求める倫理性、健全性を重視する。その方法とは、企業・組織が自ら評価(セルフ・アセスメント)すること。また、その手順は、「対話」(ダイアロ

図2 経営品質のイメージ



グ) ↓「気づき」 ↓「学習」(組織のあるべき姿や望ましさ) ↓「段階的な改善・改革」とされ、改善・改革に向け組織全体で取り組める風土の形成や体質の改善を重視する。アセスメント自体は目的ではない。経営品質の向上をめざして、「自ら行う」ことがポ

イントである。経営品質は、自らの組織を変えようとする意識や行動を基礎に、組織の構造や風土を変えていく道筋を示すツールである。  
② 横浜市役所への適用  
横浜市は、「基本理念」「横浜リバイバルプラン」「各年

度の都市経営の基本方針」などの組織全体のビジョンを明らかにしている。これを実現するツールとして、「局区事業本部長の運営方針」「MBO」「民間度チェック」「改革推進委員会」などがある。

経営品質とは、組織のビジョンを実現させることを目的に、各々のツールが機能する基礎となる考え方である。経営品質とツールの関係をパソコンに例えれば、ツールは各種のソフト、経営品質は、これを動かすOSに当たる。経営品質の考え方を基礎とすることにより、ツールは、より確に機能し、効果的なものとなる。

●経営品質の普及に向けた取組  
都市経営品質研究会。本多副市長を会長とし、横浜市に経営品質の考え方を導入するため、取組方法を検討・推進する組織として、平成15年12月に設置した。

経営責任職が、改革推進責任者として、改革の意味を十分に理解し、局や区の仕事に即して改革の意義をしっかりと部下に説明できるよう、平成16年度から、局区長級を対象とした局区事業本部長ミーティング、部長級や課長級を対象とした経営リーダー養成

研修を行っている。局区事業本部長及び部課長は、経営品質の考え方を学習し、グループ討論を通して自らの組織に適用できるよう研修に努めている。

また、都市経営講座は、一般職員を対象とし、あるべき姿として他の優秀な事例を紹介し、自らの職場の改善に向けた動機付けを行っている。

このような研修を通して、経営品質の考え方に親しみ、構造改革や組織風土改革の定着や促進の基礎としている。

また、経営品質モデル局・区を定め、経営品質の向上の取組を進めている。平成15年度に、保土ヶ谷区を皮切りに指定し、平成16年度から港北区、港湾局を加えた。

保土ヶ谷区は、平成16年度に、区民アンケート、職員によるセルフアセスメントを実施し、業務改善につなげた。また、港北区は、「区役所は顧客である区民を対象とするサービス業である。」と宣言し、今年度、22もの業務改善プロジェクトを進行させている。

これらの取組は、他の局区にも伝わり、大きな流れとなってきた。本年9月、「平成18年度都市経営の基本的な考え方」を発表し、横浜型経営システム改革を推進するた

め、「経営品質の普及」を位置づけた。経営品質の普及を通じて、改革・改善が特別なことではなく日常業務のひとつとなる、職員の間での対話が盛んとなり、業務についての気づきがすぐに改善に結びつく職場としていきたい。

### 3 一 行動改革の取組

●局区事業本部での組織化と職員個人へ働きかけ

組織風土を変えるためには、改革に向けた取組(火種)を育て、周りに広げていくことが必要である。局区事業本部に「改革推進委員会」を設け、改革推進の母体とする。あわせて、改革に前向きな職員の連携を図り、いろいろな所で火種が起こり、広まることをめざしている。

#### (1)局区改革推進委員会

全局区事業本部で、局区事業本部長を長とする「改革推進委員会」を設置している。委員には公募メンバーが含まれる。委員会では、窓口サービス向上など様々な取組を行っている。平成17年4月、実質的な改革の推進役として、各局区の副局長に改革推進担当部長の兼務辞令が発令され、体制が強化された。改革推進担当部長が集まる改革推

進会議を、月に1回開催し、情報の共有化を図っている。

(1)アントレプレナーシップ事業  
職員自らテーマを提案し、テーマの趣旨に賛同した追加メンバーを含む検討チームで議論し、最終的な提案を行う。優れた提案には、予算と人員をつけ事業化する制度。いわば、庁内ベンチャーの取組。検討メンバーの一部は、事業の所管課へ異動し、自ら実施する。目的は、次のとおり。

(2)改革パートナー  
改革推進委員会が進める改革を実施し、職場で率先して改革を広める職員が必要である。そのような改革に前向きな職員を「改革パートナー」として平成16年7月より庁内公募している。平成17年9月末現在、約760名の職員が参加。パートナーには、エンジンルームから週1回、改革に役立つ情報を載せたメールマガジン「パートナー通信」を送るとともに、講師を招いた勉強会、交流会、オフサイトミーティングなどを実施している。昨年12月には「なせば成るツアー」として、江戸時代、米沢藩で改革を推進した上杉鷹山を学習するため、83名が米沢市を訪ねた。これを契機に、参加者を中心に「火種の会」がつけられ、活動を続けている。

今後の課題としては、さらにパートナーを増やしネットワーク化すること。それにより、パートナー同士が、お互いに意識を高めあい、自発的な活動につなげていく。そのためにも、改革パートナー同士の連携を強化していきたい。

①職員の新たな発想や意欲のための事業」を推進する。  
②事業化に向けた職員同士や関係局区との議論などを通じて、庁内における施策議論の活性化を図り、職員の意識や組織の改革につなげる。

これまでのテーマは表1のとおりで、この中から、「横浜ライセンス市民活動推進カード事業」「知的障害者雇用の起業家支援」「ヨコハマ市民まち普請事業」「公用車等へのホイールカバー広告」など、具体的な成果も表れてきている。

(2)局区横断課題解決案作成チーム(局区横断チーム)

局区横断課題解決案作成チームは、公募メンバーと関係課職員の指名メンバーからなるチームが解決案を作成する制度で、平成15年度から実施している。日産自動車株式会社

ロスファンクショナルチームがモデル。  
都市経営戦略会議に直接職員が提案し、業務改善を実現する。

検討成果は、全事業の民間度チェックやわかりやすい申請書様式への変更など、改善の取組に反映されている。

これまでのテーマは表2のとおりである。

(3) 現状・課題

多くの局区で、局区版横断チームがつけられ、活発に活動している。また、環境創造局や水道局では、局版アントレプレナーシップ事業も始められており、二つの制度の精神が全庁的に根付きつつあるのは大きな成果であろう。現時点での課題は次のとおりである。

共通  
○テーマやメンバーの応募が減っている。(各局区で同様の取組を実施していることが主な要因。)

○新たな業務となることから、事業化する所管の決定に多くの調整を要する。

○組織、予算、人事等が、必ずしも提案したとおりに実現しない。(査定により縮小されるためであるが、十分な説明機会の確保等が必要。)

局区横断チーム  
○具体的なテーマの選定(有効な成果を出すためには、できるだけ具体的なテーマ設定が必要。)

今後、これらを踏まえた制度の見直しを行っていく。

4 一行動改革は道半ば

庁内分権、区役所機能強化、人事・給与制度の見直し、組織

機構の再編成など、構造改革を進めてきた。職員の積極的な提案と速やかな実施が組織に根付き始め、改善事例は着実に増えてきている。

改革を自らの組織に定着させるには、管理職がリーダーシップを発揮することが重要である。具体的には、はじめに組織の上の人間が変わり、その姿を職員に示すこと。変えようとする方向性を説明し、職員の共感を得ること。

職員の意欲的な行動を引き出し、これを受け止めるスポンサーシップが必要である。市役所はサービス機関であり、その顧客は市民であることを再認識する。縦割り組織を前提とした合議システムから、権限委譲により意思決定をスピードアップする。職員の意識や行動を、「言い出しっぱは損をする」から「お互いに言うべきことを言いながら協力する」ことに変える。

「お互いに言うべきことを言いながら協力する」ことに変える。

これらが、「お役所仕事」を変え、スタートラインである。今できることを実践してみよう。これが、市民の満足や職員の意欲につながる。また、これを可能とする組織の仕組みに変え、職員の意識が変わっていく。そして、更なる改革を実践する。このような好循環を組織に定着させ、行動改革の成果としていきたい。

△北橋正敏 古木淳 〓 都市経営局 エンジニール担当課長

表1 アントレプレナーシップ事業のテーマと現在の状況(平成17年9月末時点)

	テーマ	現在の状況
14年度	横浜ライセンス制度の創設	横浜ライセンス市民活動推奨カード事業を開始。地域福祉コーディネーターを育成するため、研修会を開催。
		コミュニティワーカー
		大規模災害時救援ライセンス制度の創設
	緑の拡充計画の推進	防災資機材の取扱いのライセンスを発行。 京浜の森づくり事業を実施中。 公園愛護会活性化策を実施中。
	障害者の雇用の場の拡大	知的障害者を雇用する起業家への支援(3件)を決定。
15年度	ライフサイエンス都市横浜の実現	産学官連携と産業化に結びつく流れを創出する5つのプロジェクトをはじめとした各施策を実施。
	民の力を活かした風力発電の事業化	18年度末までに神奈川県鎌倉市に2000kw級を1基設置を目指し、調整中。
	市民提案・市民主体の身近なまちづくり	17年度から「ヨコハマ市民まち普請事業」として具体化。
16年度	民間とのタイアップによる広告料収入の拡大	公用車等のホイールカバー広告、市ホームページバナー広告、公共空間への広告掲示を実施。
	街づくり支援ツールとしてのGISの展開	モデル区(3区)で防災などへの活用に向け調整中作業中。
	横浜版SBIR(行政課題解決型技術革新事業)の構築	3テーマ4社が新技術製品を開発中。
	Wedding in YOKOHAMA	「横浜でのウェディングを増やす事業」を公募し、7件選定。
17年度	Safe Community(安全地域社会)都市・横浜を創ろう	事故情報収集及び原因究明委員会の準備中。
	動物園から排出される動物糞の有効活用策	検討中
	市営交通のアンテナショップの設立 ～知恵を出しあい、新たな展開へ～ 地域力を活かした災害に強いまちづくり 空き家活用による地域の活動拠点づくり	

☆17年度以外は事業化された事業のみ掲載

表2 局区横断チームのテーマと現在の状況(平成17年9月末時点)

	テーマ	現在の状況
15年度	協働(生活者視点)型コミュニケーション機能の拡充	・電子会議室開設 ・地域ポータルサイト調整中
	区役所の窓口サービスの拡充	・地域ケアプラザの子育て支援等への拡充 ・一部地区センター等で証明発行事務開始
	民間化チェックの手法・仕組みの創設	・全事業で民間度チェック推進中
	既存公共施設のストックマネジメント(有効活用)の推進	・受益者負担導入 ・施設跡利用検討実施
16年度	区役所窓口における申請書様式等の見直し	・全区で新様式の申請書導入 ・福祉局をモデルに様式改善の検討中
	顧客満足度を重視した事業企画とPR	・2区でモデル実施調整中 ・PRサポートデスク調整中
	庁内の調査・照会・報告業務を見直し、効率的に進める方策	・調査等業務改善推進チームが4局の見直しを支援 ・YCAN(庁内イントラネット)にサポートデスク稼働
17年度	市民対応の向上策の検討(その1)	検討中
	市民対応マニュアルの作成など	
	市民の視点からみたパンフレットの検証と改善 事務事業の委託・アウトソーシングのあり方の検討	