

テーマ「行政経営改革」実地研究報告〈福岡県福岡市・大分県臼杵市〉

平成19年3月27日～3月30日

青森市自治体経営局企画財政部財政課 財政チームリーダー 工藤 哲也

// // 総務部人事課 マネジメント推進チームリーダー 森田 新

◇福岡市、臼杵市の両市の取り組みは、全国の一部の自治体が、これからの自治体経営の改革に向けて取り組み始めた“改革黎明期”からトップを走り続けており、その「経営改革」は、今や全国に波及し、本市の「自治体経営システム」にとっても、大きな目標である。

◇このたび、本市経営アドバイザーでもある石原先生のお取り計らい（プロデュース&コーディネート）により、「行政経営改革」先進の両市の改革当初から最前線を担い、牽引して来られた“現場ならではの”のお話、更に、組織のトップと市民の代表という二面性を持つ首長のお立場としてのお話をも直接にうかがうことができた。これは、一生に一度もないほどの大変貴重な機会に恵まれた。心の底から感謝感激雨霞である。

殊更、石原先生が本市経営アドバイザーとしてお出でくださった際（平成14年）にご示唆くださった、「改革の内容や進め方は千差万別。例えば、組織風土や政治的な背景、規模の大きさで内容も体制もスケジュールもまったく変わるもの。そのまちに必要な改革を選択し、そのまちに合った進め方で行うべきもの。」というお言葉について、人口140万人を超え、職員1万人を抱える福岡市と、比較的小規模な都市でありながら大きな変革を起こした臼杵市の両市の取り組みを間近で見、直接お聞きできたことは、正にそれを臨床的に証明し、実感させられるものであった。以下は、今回でわかったこと、感じたこと、思ったこと（私見）である。

福岡市

文責：工藤哲也

◆福岡市は、人口140万人（約65万2千世帯）を超える政令指定都市で、第三次産業（特に卸売・小売業、サービス業など）のシェアが極めて高い（市内総生産額の約95%）、商業・サービス業中心の大都市であり、アジア圏貿易の中心の一つでもある国際都市である。

福岡市の市街地を馬場氏（現在：福岡市監査第2課長）にご案内いただいたが、多くの地方がバブル経済崩壊や少子高齢化により四苦八苦している中にありながら、市街地は多くの人にあふれ、マンションなどの建設も盛んなことなど、活力が漲り、自立的な

民の力を感じられた。

福岡市が全国自治体改革で有名となったのは、「DNA運動」の取り組みが第一にあげられる。この取り組みは、前福岡市長山崎広太郎氏が、「民間経営手法の導入」を公約に当選したことによる大きな結晶の一つである。今や、この取り組みは全国各地の自治体に広がり、「市民」を起点にした行政内部におけるベスト・プラクティスの開拓と実践が進められており、福岡市の全国への貢献は非常に大きい。しかし、本当の貢献は、このベスト・プラクティスへの取り組みだけではなく、「DNA改革」全体にある。

◆本市も、平成10年度から14年度までの期間で行っていた行政改革に続く、いわば「ポスト行革」を模索した際、福岡市が謳う「DNA改革」という言葉に着目し、「市長への提言：DNA2002計画」から実に多くの示唆をいただいている。この「DNA改革」という言葉は、「D：できる」「N：納得」「A：遊び心」とのキーコンセプトでの説明が多くされ、印象付けられているが、それよりも、組織を構成する我々職員「遺伝子」を変えよう（＝意識・風土を改革しよう）ということが本当の意図である。

今の私たち公務員の意識や価値観、組織風土は、廃藩置県からこれまで国主導のもと100年以上継続されてきた先祖（先輩）伝来の制度や仕組み、ルールの中で培われてきたもので、ある意味完成され、固定されたものである。これをいかに打破するか。このことは、全国の自治体に共通する課題であり、内外から質・量ともに変革が求められている今、それら制度や仕組みを根本から見つめ直し、意識や価値観を変えるべきと気づき始めたタイミングに、福岡市の「DNA改革」が公表され、大きなインパクトを与えた。

◆この「DNA改革」は、山崎市長の諮問・提言機関として設置された「福岡市経営管理委員会」のもとで作成された経営戦略書「DNA2002計画」に非常に合理的・体系的にまとめられている。「DNA2002計画」は、「トップのリーダーシップ」、「イノベーション（民間経営手法の導入）」、「職員の改革意欲」、「市民の参画・監視」の四方面からアプローチし、〈民間経営手法〉、〈市民参加・協働〉、〈自律型組織〉の3つの視点と〈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〉の3つの視点から、より具体的な9つの取り組みをマトリックスで明確に整理されている。これまで政府主導の具体的な手段をとりまとめただけの「行財政改革」とは全く趣旨を異にした、真正の「自治体経営改革」の戦略書である。このマトリックスで整理された9つの取り組みには、「市民自治体制」や「コミュニティの自律経営」など、それまでの行政を超えた範囲にまで及ぶ改革を進めようとしたことから、恐らくは、山崎前市長の“自治”や“役所”への違和感と強いこだわりを受けて、市役所の内部的な改革にとどめず、市民をも含めた「自治」のあり方へ挑戦しようとしたのではないか。

「DNA2002計画」については、この戦略書自体で十分に理解できるよう詳細か

つ具体的に説明されているほか、様々な文献や参考書で解説されていることから、ここでの解説は省略するが、本市をはじめ、本当の経営改革を求める自治体にとっては、「改革」とは何か、どうなれば改革されたと言えるのか、そしてどのような優先順位で進めるべきかまで広範に網羅した、いわば自治体経営の「バイブル」である。

◆今回の私たちの調査テーマは、「DNA2002計画」に基づき、広範に亘った、しかもハードルの高い改革戦略を企図した福岡市がこれまで、『どのような道筋を辿り、どこまで改革し、どのような成果を得ているのか』である。ここで、その改革途上において、改革の旗手であった首長が変わるという大きな変化があったということ踏まえつつ、福岡市の経営改革を牽引していた吉村慎一氏（当時：福岡市市長室経営補佐部長）にご教示いただいた。

◆福岡市では、「DNA2002計画」の様々な改革の中で、先んじて「DNA運動」を行っている。このことは、他のシステム改革を含めた変化を、職員ができるだけ自然に受け止め、組織として能動的に動くようにすることを意図したとのことであった。システム改革は、組織全体の仕事の仕方や過程を変えるばかりではなく、組織価値や風土をも変えてしまうことから、ややもすれば、職員の抵抗感が大きくなる。したがって、まずは改革改善の効果を現場での実践で実感させることから始めたものということである。また、市民の直接的な効用は現場の改善にある。こうして、福岡市の改革は、現場にいる職員の、正に“DNA”を変えることからはじめ、最終的には組織、そして、市民を巻き込んだ自治の“DNA”を変えていこうという、改革の進め方までも戦略性を含んだものであった。

◆これまでの改革の経過を辿ると、山崎市政が平成10年11月に誕生後、半年足らずの平成11年4月に「経営管理課」を設置。同年8月には、市長の外部諮問機関である「経営管理委員会」を設置している。その間、事務事業を検証する「大規模点検チーム（経営委員会による内部課題探し）」発足（平成11年1月）、翌平成12年4月には、「DNA2002計画」が提言され、ほぼ同時に「DNA運動」がスタート。同年7月に各職場での改革改善を掘り起こし、情報共有する「BP（ベストプラクティス）探検隊」が発足。9月には「プロポーザル委員会」が発足。そして、平成13年2月に、全国自治体の改革担当者が注目した「第1回DNAどんたく」が開催され、平成13年6月に「市長各局訪問」がスタート。7月に「バランスシート（平成11年度決算ベース）」公表、8月に市長ニュージーランド視察、トップセミナー（幹部合宿）開催、9月に「局区長DNA運動」スタート、11月に「May I Help You?運動」スタート、平成14年4月に「局戦略計画策定」が開始されている。この後5月に、いわば改革推進の外的な原動力であった「経営管理委員会」が活動を終了した。これまでの間も「DNA運動」

は継続されており、正にジェットコースターのような約4年間である。

平成14年11月からの二期目の山崎市政では、15年4月に、改革推進の原動力とすべく「経営補佐部」が設置され、「経営会議制」がスタートしているが、「経営管理委員会」が設置されていた4年間に比べると行政内部の改革のスピードは緩んだように見える。取り組みとしては、現場での改革改善運動から全庁的なシステム改革へと進められ、平成15年10月に「予算システム改革（局枠予算等）」、平成17年4月に組織・人事に関わるシステム改革として、管理職を対象とする「目標管理制度」の実施など「組織マネジメントシステム」が導入され、平成18年度においては「自律型組織編制システム」が試行されている。（ここで、本市の「自治体経営システム」は、総合計画を基点に組織や人事、事務事業を編成するのに対し、組織を基点にシステム設計がなされている点が異なる。）

また、それまでのコミュニティ活動の核としていた「町世話人制度」を廃止し（平成16年4月）、「自治協議会」を設け、区役所に地域支援部を新設、校区担当職員が配置されたことなど、自治の仕組みについても着手され、「DNA2002計画」は、着々と進められてきている。これらの改革推進は、政府主導での「自立・自律」を旨とする地方分権推進や三位一体改革などの大きな時流の中であって、時宜を得たというよりも、先を見通した画期的な取り組みと言える。

◆さて、平成12年度にスタートした「DNA運動」は、平成18年度までバージョンアップしながら6回開催されている。平成18年度（発表大会「DNAどんたく」：平成19年2月14日）では、運動に取り組んだ職場数が501課、取り組みテーマ数は526件に及ぶ。1つの取り組みに複数の改革改善テーマがあることから、テーマごとに区分すると、延べで1,100件となる。このことから、改革改善運動は、“改善改革”は、多くの職場に風土として根付き、職員の意識に定着していると考えられる。そして、先にも述べたように、今やこの取り組みは全国的に広がり、各地の自治体で継続的に行われているほど大きな成功事例となっており、直間接的に全国自治体へ与えた影響は計り知れない。

◆この「DNA運動」を含めた福岡市の改革について、吉村氏は、
【よかったこと】

- ・市民の声を聞くことがあたりまえになってきたこと
- ・改革改善への抵抗感が薄れてきたこと
- ・市民と直接接する職場で運動が広がったこと
- ・「DNAどんたく」という発表・共有の場ができていること
- ・「DNA運動」や「DNAどんたく」が他の自治体の見本になり、広がっていること
- ・とにかく全庁的に運動として取り組んでいること

【わるかったこと】

- ・トップ層のコミットメントとして一貫していたか。
- ・局長、部長がどれだけ「運動」のねらいと意義を認識していたか。
- ・トップセミナーの中断
- ・経営管理委員会から生まれたものというアレルギーが残り、やらされ感やしらけ感につながった。
- ・第2ステージ以降、行政経営改革プランや組織マネジメントシステム、目標管理など相互の関連性を充分設計できないままにはじまり、やらされ感や当初の運動の意義が見えにくくなったりして、運動としてのエネルギーを失ってきた。
- ・計画づくりの陥穽に陥り、ムーブメント（運動）のダイナミズムを失った。
- ・「DNAどんたく」は、改革への意識醸成やベストプラクティス共有の重要な機会であるが、実際に見学した経験のある職員が少ない（2割）。また、貴重な改革事例が発表されたままで、その後の分析、共有化の取り組みが弱かった。
- ・「プロポーザル運動」が止まってしまい、DNA運動が孤立した。

との厳しい自己評価をしている。

◆吉村氏の厳しい評価は、客観性を意識したものではあろうが、改革創始期からの当事者としての思い入れの強さや、改革の最終局面間で直接担えなかったことからのストイック過ぎるほどの自己反省が多分に含まれているように思える。しかし、【わるかったこと】を差し引いても組織や市民、そして全国自治体への貢献は間違いなく大きく、むしろ、多くの職員の意識を変化させ、直間接で市民満足度を高めたことは全国の自治体改革担当者の誰もが認めることである。殊更、福岡市ほど巨大な組織を牽引し、広範かつハードルの高い取り組みを前提に、組織に少なからず存在するマイナス志向の職員に“気づき”を与えながらシステムを変えることは、到底、数年程度の取り組みでは成し得るべくもなく、組織の上下左右に少なからず存在する彼らに対峙してきた吉村氏をはじめとする福岡市の改革担当者の勇気と功績を讃えるべきことは揺ぎない。

それから、マネジメント・サイクルのPDCA（PDS）の考え方は、評価と反省が多いほど次の改革改善に結びつけることが可能になるはずであるから、更なる各職員の意識や職場の風土を変えるシステム改革への取り組みなど、今後の福岡市の取り組みに大いに期待し、注目していきたい。

◇以上のほか、ご教示いただいたことを以下に記す（順序不同）。なお、《 》は、ご教示いただいた言葉に内包された示唆を、独断かつ勝手に解釈し、記載したもの。

「福岡市の全ての道路は真っ直ぐではない」（馬場氏）

→《改革の道は真っ直ぐではない。紆余曲折して辿っていくものである。》

「福岡は城下町。道はT字路だらけである。（外敵の攻撃を防ぐため）」（馬場氏）

→《改革を進めていくと必ず隘路や突き当たりがある。やむを得ず横道に曲がっても、改革の行き先さえ見据えて進めば、必ず目的に辿り着く。》

「(中心市街地の) 通りごとに雰囲気がガラッと変わる。これは、通りの店同士が自主自律的にしているもので、行政はほとんど何もしていない。」(馬場氏)

→《行政はあくまで市民の下支え、黒子に徹するべきもの。まちは生きており、主権者である市民が創り上げるもの》

「市民は『顧客』という言葉だけで片付けるべきものではない。第一義に、市民は『主権者』である。」(山崎前市長)

→《市民が自ら考え、自分でやるべきことを自ら行える社会。市民が自立して初めて自治が成り立つ。そのための最善の努力が必要である。》

「DNA計画は、設計図に過ぎない。これを作っただけでは意味はない。」(馬場氏)

→《改革を実践して初めて意義がある。まずは取り組むこと。実践してはじめてわかることが多い。その過程で、設計図を見直していけばよい。》

「『DNA運動』だけだと、“やれること”、“やりたいこと”だけで、“やらなければならないこと”は動かせない。」(馬場氏)

→《組織を動かすためには、“運動”と“システム改革”の両方が効果的》

「失敗を恐れず、色んなことをやってみて、やめたり、もっとやったりするのが改革。」(吉村氏)

→《先のことや課題だけ憂慮しても始まらない。まずはやってみること。》

「(為政者が) 変わっても、変わらずに取り組んでいくことが大事。今いる人間(職員)がやるべきことを思うとおりにやりなさい。やるのはあなた方だ。」(山崎前市長)

→《職員の強みは、選挙で変わる首長と違い、退職まで数十年、公務に携わること。首長が変わってもやるべきことは変わらない。強みを活かせ。》

「市長は、『市役所の社長』というよりも、『市民の代表』にウエイトがある。」(山崎前市長)

→示唆そのもの。

「進捗を見守る外部組織がなくなった途端、改革のスピードは緩んだ。外からのチェック、牽制は大きな力だった。これを失ったことは大きな損失。」(吉村氏)

→《やろうとすることが正しければ正しいほど実現は難しい。難しいことほど外圧があるうちに素早く進めよ。》



前列向かって左から、馬場氏(福岡市)、石原教授、山崎前市長、森田(青森市)、後列同、吉村氏、工藤(青森市)、南氏(八尾市)

「職員は少ない（1万人）。政令指定都市の中で、市民1万人あたりの職員数は最も少ない。これは、民間委託を積極的に進めてきたから。」（馬場氏）

→《手段を変えても成果が変わらないなら最も合理的な手段を選べ。まだまだ手段を変えられるものはたくさんあるはず。目的と手段が本末転倒にならないように。》

「（職員には）やらされ感があるのは否めない。それは、経営管理委員会からの提言をそのまま実行しようとしたからではないか。」（馬場氏）

→《取り組みを自らのものにしなければ、自ら納得した上では動かないもの。》

「全てはここから始まった。改革の要素の全てはここにある。（『DNA運動ガイドブック』）」（吉村氏）

→《職員が自ら考え、自ら作り上げることが大切。変える対象も変えようとするのも自分たちであるから。》

「経営委員会の会議録は公開している。当時は、日本でも数少ない取り組みである。」（吉村氏）

→《戦略や取り組みを市民と共有せよ。でなければ主権者である市民の協力も共感も得られない。まずは情報公開から。》

「町世話人制度（補助）を廃止し、代わりにの機能として自治協議会を設置した。相当の躊躇もあったが、時代に合わせ、今後の市民が主権者、まちづくりの主役という観点から補助をやめた。」（吉村氏）

→《これまでの慣習や制度を見直せ。市民の理解さえ得られれば方法はたくさんある。》

「当時、国内には見本がなかったので、ニュージーランドなどを参考にした。」（吉村氏）

→《開拓はいつも大変だが、どこかに必ずヒント、解決の糸口はある。国内になれば国外を探せ。井の中の蛙になるな。》

「『DNA運動』の最初の母体、盛り上げ役が『BP探検隊』。この働きで最初のDNA運動が盛り上がった。」（吉村氏）

→《内部に内在する同士を探せ。同士が集まれば大きな力になる。最初は小さくても結果を大きくしていけばよい》

「福岡市は周回遅れのトップランナー。景気が好調であるというのも、バブル崩壊の影響が遅れてきているだけ。三次産業に特化しているのでこれからが心配」（馬場氏）

→《今が良いからと安心するな。先を見通し、今いる状況を客観的に分析せよ。》

「経営委員会が、職員にインタビューして課題探し（大規模点検チーム）をした。アンケートもとった。それでわかったのは、一般職員だけではなく、幹部職員も問題だと思っている課題があるのに、誰も変えられないということだった。その課題は、以前も指摘されていたものだったが、それまで誰も何もしていなかったということ。つまり、問題の所在はみんな知っているのに誰も何もできないという、組織風土のようなところに病巣があることがわかった。そこで、『職員の取り組みにより組織風土を変えていこう』、『組織のDNAを変えよう』ということで、「DNA革命」と銘打ち、全

力をあげることにした。」(吉村氏)

→《課題・問題の根源は何かを探り、そこに手をつけなければ本当の意味で変わらない。対処療法だけでは変わらないし、問題の根源を共有するところから始まる。》

臼杵市

文責：森田新

◆一方、臼杵市は大分県の南部に位置する人口約4万3千人の比較的小規模の自治体ではあるが、行政経営改革の世界では「市役所は市民のお役に立つ所」「日本一の市役所をつくる係」「臼杵方式バランスシート」など、後藤國利市長の経営手腕のもとに進めてきた取り組みはあまりにも有名である。

現在、公会計制度に関する検討が進められており、バランスシートについては、行政コスト計算書などと合わせて平成19年度決算分から総務省方式改訂モデルか基準モデルの2パターンから選択して作成することを、人口3万人以上の都市は求められているところであるが、その先駆けとなったのは後藤市長率いる臼杵市が大きな影響を与えたことは間違いない。

◆行財政改革のトップランナーとして注目された後藤市長は、市長に当選した直後の平成8年度の財政状況を、全国の市の中でワースト7位。夕張市は当時からダントツで、それ以下はほぼ横並びの団子状態であったと振り返った。

しかし、その後の臼杵市は、後藤市長のリーダーシップのもと、「バランスシートを活用した情報の整理発信」と「小さな実践を積み重ねることによる職員の意識改革」を駆使しながら、市民や議会に納得させるのが難しい給食調理場のセンター化や保育所の民営化、一般廃棄物最終処分場建設などの難事業を実現させるとともに、職員を説得させるのが難しい職員数削減や給与削減もトラブルなく実施することによって、ケーブルテレビ等の情報ネットワーク基盤や町並み整備などのハード事業を進めながらも、10年前と比較して実質起債残高はほとんど増加させないという、正に「経営」を実践してきた。

◆臼杵市のバランスシートの取り組みは10年前の平成9年度にスタートしたが、導入に至った背景を後藤市長は次のように語ってくれた。

「財政再建を行おうとしたが、その時は危機が近づいているという情報そのものが存在しなかった。予算書や決算書を見ても経営の状態や財政の状態がつかみづらく、困っているのは間違いないということしかわからなかった。行政機構そのものが、責任の所在を隠し、意識的に実体を分かりにくくし、問題解決を放棄して馴れ合いのぬるま湯に浸っていられるようにできているのではないかと思った。」

この危機情報が存在しない状況を打破すべく、民間企業の経営者としての経験から、地方自治体においてもバランスシートの導入が必要であると感じたそうであり、

- ①持続的「経営」
- ②傾向と対策と成果の指標
- ③市民に対する積極的説明資料

の3項目を原点に、手作りの臼杵方式バランスシートづくりを進めたそうである。

◆臼杵市では、決算時や予算編成時のみならず、施策展開や事務事業の取捨選択を図る上での市民や議員に対する積極的な情報開示、職員組合を含めた職員との財政環境に関する共通認識、更には市町村合併時における将来的な財政面からの経営判断など、行財政運営における様々な場面においてバランスシートが活用されている。

今でこそ、バランスシートは60%以上（都道府県・政令市は100%）の自治体で作成し、行政経営をする上での最低限の基礎情報となっはいるものの、当時は誰もトライしなかった新たな試みについて、これまで職員と共に挑戦し続けてきたのは、紛れもなく、旧態依然の市役所という組織に呑み込まれることなく、「市民の特派員であり、回し者」として職員をリードしていく立場を貫いてきた後藤市長の情熱、更には市長の問いかけに



臼杵市財政企画課の皆さん（手前2名は青森市の工藤・森田）

えてきた職員の意識に負うところが大きいと思われ、バランスシートづくりが「ための作業」「手段の目的化」に陥っている多くの自治体は、職員の意識改革が等閑になっていないかどうか、改めて検証する必要があると考えさせてくれるのではないかと。

◆後藤市長は「成長（進化改善）の源泉は正確な情報にあり」「情報さえしっかり把握すれば改革・活性化は全方面に広がる」と、職員の意識改革に取り組む際の心得としている。

- ①行動が伴わなければ目指す改革現象を実現することはできない
- ⇒②意識が覚醒しなければ従来のやり方とは違う新たな行動を期待することはできない
- ⇒③意識を変えるためには情報をインプットしなければならない
- ⇒④意識を変える情報とは、このまま推移すると危険が迫っているという危機情報にほかならない

をロジックに据え、危機情報、即ちバランスシートを構築しつつも、それを起点とした職員の「行動⇒改革」に向けた取り組みも並行して進めてきた。

◆まずもって取組んだのが、徹底した職員との情報共有である。就任当初から職員に「フロム市長トゥ市職員」という改革のメッセージを8年間で延667号も送り続け、合併後も「幸夢員通信」とタイトルを変えて継続させている。

この中に出てくる聞きなれない言葉「幸夢員」（今回、後藤市長にお会いでき、名刺交換をさせていただいた際に頂いた名刺にもこの「幸夢員」という肩書きが記載されている）とは、「公務員」という名称は「お上」のために働く人、法律に則り働く人という印象が強く、誰のために何を目指して仕事をするのか、明確な自覚が乏しくなりがちであるため、

「市民の皆様の幸せを探り、その実現のために働く仕事人でありたいと思います。また、臼杵市の明るい未来を皆さんと共に想い描き、夢実現のために先頭に立って邁進する夢追人でありたいと思います。」

という仕事の目的と内容をわかりやすく自覚させるために置き換えたそうで、「市民のため」に働くプロ意識を植え付けようとしている市長の思いが感じられる。

◆この思いこそが、当時、全国から注目された「市長も率先して行うトイレ掃除」や「的場ヶ浜の海岸清掃」といった職員による奉仕活動にも表れ、お金が無くとも体を動かして出来る「小さな実践」として積み重ねられてきた。

これらトイレ掃除や海岸清掃などは、それ自体が大事なことなのではなく、できないと思っていたことが実はできるんだということを知るための「切っ掛け」なのではないだろうか。



臼杵市役所裏の海岸で実体験…気持ちいい

毎回30人ほどの職員がフランクに議論を交わす「水曜練成会」、20～30代の職員が様々な提案を行う「市役所元気クラブ」など、いずれも週1回のペースで勤務時間外に集まることとしており、このような活動を行う際にありがちな、白けたり、不平不満を漏らしたりする職員はほとんどいないそうである。

正に経営体として理想的な体制であるが、就任当初から市長から積極的に情報発信し、職員と対話する時間を設けてきたから成せた事ではないだろうか。市長が一生懸命だからこそ職員に伝わり、キーとなる職員が他の職員を引っ張り、市長も途中で任せきりにせず自ら情報提供を続け、行動する職員が多くなることにより、職場風土が形成されたのであろう。

◆最後に、これらの取り組みはいくら後藤市長がバイタリティに溢れ、強烈なリーダーシップを持っていたとしても10年間継続するとは思えない。職員の意識を変えてきただけではなく、しっかりと育成してきたのだと思う。

今回、市長のお話を伺う際に、10年前から臼杵市の行財政経営改革の中枢を担ってこられた日廻課長や財政企画課（市長曰く「他の自治体では『企画財政課』だと思う。おそらく財政が先にくるのは臼杵だけじゃないか…」）のみなさんからも色々と貴重なお話をいただけたのだが、市長が「財政企画課が中心となってバランスシートを完成させる。その間、色々な職員を育てては出し、育てては出しを繰り返して全庁的な体制を強化してきた。」と語るように、市役所全体の底上げを図ってきたそうである。

いくらあまり大きな自治体ではないからといって、理屈では理解できても中々できないことを正に「経営」の視点から実施してきたところが真に素晴らしいところではなかろうか。

◆本年2月に後藤市長は京都市での第45回関西財界セミナーに招待され、様々な民間の経営者の中で意見発表を依頼されたそうである。市長はその席で、最後をこう締めている。

「これまでの臼杵市の取り組みは職員全員が危機意識を持ち、旧態依然に満足する悪習から脱皮して、素直な気持ちで市民サービスに取り組んだ成果です。職員の頑張りに深く感謝しています。『市役所が変われば市が変わる。変革の原動力は意識改革であり、意識改革は危機情報に刺激されて実現する。』私のこの思いは間違いないと思います。」…感銘。



臼杵市役所の皆さんと。後列中央が後藤市長

◇上記文中のほか、心に残ったご示唆、ご教示いただいた貴重な言葉を以下に記す。

「仕組みを変えるにあたって、朝令暮改は問題としない」

→《まずはやってみること。やってみてダメだったら変えればいい》

「職員採用試験の面接の最後にりんごの皮を剥かせる課題を出した。面接でいい話をし、優秀な成績な人もいたが、皮むきで不採用にしたケースもあった。勉強ばかりしていても生活感がない人に市民サービスができるかということ。生活者視点に立つということは、生活者であること。」

→《おもてなしの心、生活感がない人間はいくら成績がよくても市役所には不用。》

「誰かに採用をお願いされた場合は必ず落とす。市役所は何よりもまず公正でなければならない。これは絶対。」

→ 《しがらみや付き合いよりも「職員の士気」を大事にする。部下からすれば非常に大きな要素。》

=====

以上は、福岡市と臼杵市発の、これから改革に取り組む、そして現在取り組んでいる私たちへの“メッセージ”としてとりまとめました。これらを糧に、今後も意を強くして様々な課題に取り組まなければならないと思います。

(※聞き間違い、表現不足、舌足らず、偏見・私見、曲解などが多々あると思いますが、筆者の傾聴力と表現力、理解力不足によるものですので、どうかご容赦ください。)

了