

## (4) 分科会 2

----- 各都市発表原稿 -----

### 佐賀市

#### 顧客重視・成果重視の行政改革

本日は、顧客重視・成果重視の行政改革について、アジア・太平洋の各都市の皆様とともに探求していく機会に恵まれたことを大変うれしく思っております。

まず、本日のテーマに入ります前に、佐賀市の概要について簡単にご説明させていただきます。

佐賀市は、ここ福岡市から南西に約40キロメートル、JRの特急で約40分のところに位置する、人口約17万人、面積約100平方キロメートルの、佐賀県の政治、経済、文化の中心地であります。

市内には、河川や掘割が網の目のように発達しており、そこには清らかな水が流れる「水と緑豊かな文化都市」です。

また、毎年秋にはアジアの熱気球大会が開催されている「バルーンの里」でもあります。例年、5日間の開催期間には80万人もの観客で賑わい、20数ヶ国から参加の約120機もの熱気球が秋の空を彩る様子は、佐賀の風物詩としてすっかり定着しています。今年も10月31日から11月4日まで開催します。是非、皆様方にもご覧いただければと思います。

それではこれから、「顧客重視・成果重視の行政改革」という分科会のテーマに沿って、佐賀市の取組を述べさせていただきます。

佐賀市では、ようやく3年前から成果重視・顧客重視の行政改革が始まりました。

それ以前の仕事の進め方は、「plan（計画）」と「do（実行）」しかありませんでした。つまり、計画を立てて実行するだけであり、アンケート調査やCS調査の実施によって成果を検証し、それを次に活かしていくというサイクルがありませんでした。

そこで、今、従来の「Plan」と「Do」に「Check（自己評価）」と「Action（改善）」を加え、これによって事業の成果を検証し、改善したことを「Plan」にフィードバックするマネジメントサイクルを構築することを目指しています。

では、なぜ、こうした取組を始めたかということですが、

- ・日本では、1990年頃バブル経済が崩壊し、高度経済成長が終了しました。
- ・一方、各自治体の借金も急増しており、今後は毎年の返済額が増加していくことになります。

佐賀市においても、この10年間で借金残高が2.5倍に急増しております。

このような財政難によって、事業に優先順位付けが必要となり、成果が問われることになったということです。

そして、佐賀市の取組の第1段階としては、事務事業評価の試行と、数値目標の導入を行っています。数値目標については、2001年から2010年までの総合計画に66の数値目標を導入しています。

例えば、

- ・3歳児の1人当たりの平均虫歯数を、1999年度の2.67本から2010年度には1.80本にします。

- ・コンピュータを使って指導できる教員の割合を、1999年度の32.4パーセントから2010年度には100パーセントにします。
- ・公共下水道の整備率を、1999年度の47.6パーセントから2010年度には100パーセントにします。
- ・観光客の入りこみ数を、1999年度の317万2千人から2010年度には400万人にします。

というように、総合計画の目標を数値で明確に表現し、その達成状況を定期的にチェックすることができるようにしています。

しかし、もっと基本的なことが必要です。

つまり、数値目標や事務事業評価の導入の前に、

- ・予算の確保や計画の策定だけでなく、それに基づいて市民の生活が現実に良くなることが重要であるという考え方、
- ・成果を見て、事業の内容に常に改善を加えていくという考え方、
- ・及び、役割が終わったものは廃止するという考え方が必要です。

つまり、必要なのは職員の意識改革です。

なぜなら、役人には前例踏襲主義があります。

さらに、佐賀では住民が行政の仕事をチェックするという意識が低いという問題があります。

意識改革がなければ、

- ・評価表をつくって終わり。
- ・「Check (自己評価)」をしても「Action (改善)」を起こさないということになります。
- ・さらに、達成可能な数値目標しか立てないということになりかねません。

そこで、佐賀市の取組の第2段階として、もっと基礎的なことから始めました。

## 1. まず、意識改革として

- ・朝礼を実施し、各職場ごとに毎朝、あいさつの練習を行っています。これは、市民から職員の態度が悪いとの苦情が多かったことによって始めたものですが、成果として、接客マナーが向上したほかに、遅刻がゼロになりました。
- ・また、職員提案制度を実施しています。これは、職員自らがいろいろな改善、改革に取り組む気風を創り上げるために2000年度から始めているもので、良い提案を行った職員には最高10万円の賞金を出しています。

## 2. 次に、顧客重視の改革の成功例をつくり出すことにも取り組んでいます。

改革の成功事例としては、窓口改革を挙げることができます。

戸籍や住民票の変更届、納税手続、年金関係の証明書の発行などで、市民は市役所に来られることが多いのですが、市民からは多くの苦情が寄せられていました。

それらの苦情の例としては、

- ・窓口をたらい回しさせられる。1ヶ所ですべて済まないか。
  - ・転勤シーズンなどの忙しい時期では、手続などに時間が掛かりすぎる。  
(戸籍の届出では最高4～5時間も掛かっている。)
  - ・土・日に手続ができないか。平日は仕事が忙しくて、17時までに役所に行くことができない。
- というようなものでした。

そこで、佐賀市では次のように窓口を改善しました。

- ① 様々な手続が1ヶ所でできるようにしました。
- ② コンピュータのシステムを改善し、待ち時間を大幅に短縮しました。  
(繁忙期でも最長26分ほどで済むようになりました。)
- ③ 今年3月30日・31日の土・日は窓口を開きました。

この窓口改革の特色としてはまず、すべて、市の職員の自発的な提案でなされたことに大きな意味があります。

また、九州では佐賀市だけのシステムです。

そして、案内係（フロアマネージャー）も配置され、お客様に進んで声を掛けています。

このような取組は、市民からも評価され、職員の自信につながっています。

そこで、今後の方向としては、

- ① 具体的な成果やコストの把握に取り組んでいきます。

例えば、佐賀市では保健婦によって市民の個別健康指導を行っています。これまで1人当たりのコストを計算していませんでしたので、今年初めて計算したところ、1人当たり約30万円ほど掛かっていることがわかりました。しかし、このコストに見合うように、病気が良くなり、医療費が減ったのかということについては、まだデータが把握されていませんので、今後は、このようなデータを把握していきます。

- ② 図書館や児童センターなど様々な分野でCS調査を行います。

- ③ 人事評価を変えます。具体的には、加点主義であることと、給料と評価の連動を行います。

このように、佐賀市の取組は基礎的なことばかりですが、変えられるところから地道に取り組んでいこうと思います。各種証明書にしても、インターネット上で手続できるようになるでしょうし、先進的な都市の経験をこの会議で教えていただければ幸いに思います。

ご静聴ありがとうございました。

## オークランド市

### ◆ニュージーランドにおける地方自治体改革◆

会議参加のご招待を賜り、お礼を申し上げます。今回出席できなかったジョン・バンクス（John Banks）オークランド市長は、出席できず大変残念だが、皆様にくれぐれもよろしく伝えて欲しいと申しておりました。その市長に代わって皆様の前でお話する機会を幸運にも得られましたことを非常に嬉しく思います。私はオークランド市議会で戦略・ガバナンス委員会委員長を務めています。

本日は、ニュージーランドにおける地方自治体改革についてお話します。歴史的概要についても少し触れますが、主に将来に向けた事項についてお話したいと思います。地方自治体運営方法に関する新しい法律が本年末までに施行され、これにより、私を選出してくれたコミュニティと共に、またコミュニティのために働くことができる素晴らしい機会が得られると思います。詳しくは後ほどお話ししましょう。

まず、歴史的背景について：

ニュージーランドにおける地方自治体はこれまで改革を繰返してきました。わが国ではまず中央政府が設立され、その後新たに設置された地方自治体に権限が委譲されていきました。地方自治体は常に中央政府の出先機関的な立場にあり、必要な場合にのみ権限や任務が委譲されていたのです。

ニュージーランドは新興国で、1840年頃までは鬱蒼とした未開の森林に覆われ、開発中の沿岸の入植地帯間を結ぶ交通ルートが極めて重要でした。1845年公道および条例法が当時の政府により可決され、入植地内・入植地間を結ぶ道路の建設が可能となりました。この法律は、最初の地方自治に関する法律となっただけではなく、後に「議会」となる機関の形成に道筋をつけることにもなりました。

問題が発生すると、中央政府の制定する法律に基づき新しい議会または委員会が設置され、その都度問題に対処してきました。その結果、地方自治体の構造は断片化し、サービス供給を主な目的とする議会や委員会が無数に存在していました。注目すべき点は、公安、教育、医療等のサービスは常に中央政府が提供し、議会は、給水、道路管理、廃棄物処理、治水等の地域の問題に主眼を置いていたということです。

1980年代半ば、ニュージーランドは重大な変革期を迎え、特に中央政府と地方自治体の役割に大きな変化が起こりました。民間による供給が適切だと考えられるすべての活動、サービス分野から政府が撤退することになったのです（例：中央政府は通信・鉄道・航空産業を民営化）。地域レベルでは構造改革が実施され、1,000を超える数の議会、委員会が86にまで削減されました。治水委員会や農村火災対策委員会等、特定の目的のために設置されていた膨大な数の団体の殆どが廃止され、その事務は市・区議会と広域自治体という二層構造の地方自治体が引継ぎました。広域自治体は環境問題（特に、水質・大気環境管理）を管轄しています。また、各地域を構成する市・区議会の調整役も担っています。市（都市部）・区（農村）議会は、給水、水処理、廃棄物処理、道路、図書館、その他の公共施設におけるサービス供給を管轄しています。また、土地利用および建築管理も担当しています。市・区議会と広域自治体は重複した役割を持つのではなく、異なる機能を補完的に果たす関係にあると言えますでしょう。

地方自治体の構造はこのように変化しましたが、いまだに法改正がそれに伴っているとは言えません。現時点までは、ということです。法改正の準備は整っており、今後の地方自治体の飛躍的な発展の基礎となることでしょう。そこで次に将来の方向性についてお話しします。

1999年以降、次の3つの地方自治に関する主な法律が改正されました：

- ❖ 地方選挙法
- ❖ レイティングまたは固定資産税法
- ❖ 地方自治法

各法律についてご説明しましょう。

2001年地方選挙法は昨年成立し、議会が自らの選挙を実施・管理できるように改変されました。これにより議会は比例票の一形態であるSTV（単一移譲式投票）の使用を検討できるようになりました。新方式導入の最初の機会は2004年です。STV導入を検討している議会はありますが、今のところ採用を表明した議会はありません。

地方自治体（レイティング）法案は昨年12月に可決されました。この新しい法律では議会がレイト、つまり固定資産税を賦課・徴収する方法が改変、効率化されています。わが国では固定資産税が地方

自治体の主な資金調達方法で、地方消費税や給与税という制度はありません。この法改正は必ずしも税率を引上げて歳入増加を図ることを意味しているわけではありません。より柔軟な自治体運営の選択肢が得られるということなのです。例えば、これまでは厳密な法規則に従って固定資産税率が設定されていましたが、現在では既存の年次計画協議プロセスに基づいてレイトを定めています。また、あるエリアが舗装されているか、屋根付であるかにより、雨水への目標税率設定や課税が可能というのもこの改革の一つです。

三番目の法律、地方自治法は、我々の職務の位置付けを根本的に変えました。旧法は、中央政府から地方自治体に委譲された制限付の権限の原則に厳密に基づくものでした。要するに、議会で認められた権限が記された法律のリストを渡されたようなものです。例えばある活動が法律に記載されていないければ、議会は絶対にその活動を実施できなかったのです。

そこで新法には以下の項目が含まれています：

- 地方自治体運営のために首尾一貫した包括的戦略を実施する
- 地方自治体が地域住民の要求を充足する法体制の確立
- 中央政府と地方自治体のパートナーシップ構築を促す
- 地方自治体とワイタング条約との関係を明確にする。ワイタング条約とはわが国の根本をなす文書で、国家（つまり政府）とマオリ族（先住民族）との関係の契約上の基礎が記されています。

さらに、本法律の運用に当っては次の原則に則る必要があります：

- コミュニティの利益を優先する
- 透明性・説明責任の確保
- 多様性を承認する
- コミュニティとマオリ族の参加による意思決定
- 他の機関との連携
- 健全なビジネス手法を用い、賢明な監督者、報告者としての責務を遂行する

つまり、詳細に規定された法体制から、権限を持った柔軟な法体制への移行です。さらに重要なのは、少々但し書きはつくものの、新法はわが国の会社法を手本にしていることです。

地方自治体運営にビジネスの手法を採用する上で、中央政府は「一般的権限」原則を採用しました。つまり地方自治体は、法律において明確に除外されている場合を除き、広範な活動に従事することができるようになったのです。しかし、この法律は私のような議員に好き勝手にやってよいと認めているわけではありません。議員はコミュニティと協議の上で優先順位とその成果について、10ヶ年計画を立てなければなりません。この計画に基づき、議員は長期財政計画、戦略計画および年次事業計画等を策定し、三年毎に優先順位とその成果の妥当性についてコミュニティと協議します。また議員は毎年、コミュニティの目標達成度に関する報告書を作成しなければなりません。つまり、高いレベルの透明性と説明責任が求められているのです。また、活動を実施する上での監視方法一時として長期的活動となりがちなものを具体化すること—を考えなくてはなりません。我々は既にその一部に着手しており、「コミュニティ・ビジョン」というゆるぎない協議プロセスの開発がその一例です。

協議の責務にはもう一つの政策があります。議員は、戦略的または重要と考えられる分野に関連した計画について、常にコミュニティと協議しなければなりません。議会という立場からこれらの重要な、または戦略的な分野を定義する必要がありますが、一般的には水、道路、オークランド市が保有

する空港の株式等の資本資産が含まれます。このリストもまた、コミュニティと連携して作成します。

わが国の地方自治体は、この改革に係る非常に大きな課題に直面しています。何をすべきかはもとより、どのようにすべきか。直面する課題の困難さは疑う余地がありませんが、それだけにやりがいがあります。私はその一翼を担っていることを嬉しく存じます。

ご清聴有難うございました。

## 福岡市

### 顧客重視・成果重視の行政改革

#### 【はじめに】

福岡市助役の西でございます。

九州・アジア太平洋の諸都市よりお集まりの各都市の代表の皆さま、ようこそ福岡市へお越しくださいました。心から歓迎申し上げます。

わが国におきましては、バブル経済崩壊後の長引く景気の低迷が国及び地方自治体の財政を直撃し、税収の伸び悩みなどにより、昨今は、国・地方を問わずきわめて厳しい財政運営を迫られています。また一方で、社会の成熟化や市民ニーズの多様化、高度化に伴い、環境、教育、子どもなど、新たに発生する行政需要への対応も愁眉の課題となっています。

そもそも行政は、市民が個人では対処しがたい公共的な課題の解決を、専門の組織が市民から税金を受けて、市民の代表者の指示、監視のもとに実施するものであり、市民の付託を受けて行う以上、そのニーズを的確に踏まえ、効率的・効果的に実施さるべきことは、論をまたないところです。しかしながら、行政においては徴税権によりあらかじめ歳入が確保されていることから、民間企業のように「いかに市場ニーズに適合したサービスを売って収益を確保するか」ではなくて、あらかじめ確保された予算を「いかにうまく使うか」に経営の力点がおかれてきました。また、わが国においては、欧米先進諸国に比べて、伝統的に国民の主権者意識、納税者意識が薄く、行政依存の国民気質のなかで、官が主導となった行政施策の展開が行われてきました。

しかしながら、日本経済が停滞し、社会全体に閉塞感が漂うなかで、行政に対する市民の目は次第に厳しさを増し、また、行政の情報の公開が進展するにつれて、市民の行政に対する理解や関心も確実に高まっています。今後は、人、もの、金などの経営資源が伸び悩む中で、新たに発生する多様な行政課題に対応していくためには、市民の知恵と活力を活かして、市民と共同で課題の解決にあたっていくとともに、施策の展開においては、市民のニーズを的確に捉え、戦略的思考に基づいて事業を立案し、その効果を検証して、施策、事務事業の体系を柔軟に見直していくといういわゆる「Plan-Do-Check-Action」の考え方を、行政の全般において導入して、市民にとって「最少の経費で最大の効果」をあげていくことが必要となっています。

これはまさに「マーケットの声に耳を傾け、お客様の満足を測って、さらによりよいサービスを提供する」という民間経営の基本にほかなりません。今後、厳しい社会経済環境の中にあつて、行政が、よりよいサービスをより効率的に市民に提供し、かつ、市民からより信頼される組織となるためには、

民間の経営理念や経営手法に学び、企業経営の基本である「顧客重視」、「成果重視」の考えを、あまねく行政の組織全体に浸透させる必要があります。

#### 【経営管理委員会の提言】

このようななか、福岡市においては、1999年8月に民間の有識者を中心とした市長の私的諮問機関である「福岡市経営管理委員会」を設置し、その委員会から、2000年4月に「市長への提言：「行政経営」の確立を目指して」という市役所の経営改革のプランを立案していただきました。

この「提言」は、大規模なアンケートやインタビューによる詳細な課題の抽出と、数百時間に及ぶ徹底的な議論を通じて、民間人の手により作成された包括的な行政の改革プランです。欧米諸国から始まった「顧客志向」、「成果志向」、「現場主義」、「競争原理」を基調とするニューパブリックマネジメントの考え方を大胆に取り入れた先進的な自治体改革の処方箋として、全国の自治体関係者の注目を集めているところです。この「提言」においては、組織の統・廃合や予算、人員の削減といった従来型の減量経営の手法ではなく、組織風土や職員の発想、意思決定の仕組みなど「仕事のやり方」自体を変えていくことが提起されており、本市においては現在、この「提言」をもとに行政経営の確立を目指して、改革に取り組んでいます。

#### 【顧客重視の取り組み】

この分科会のテーマでもある「顧客重視」、つまり、行政の顧客である市民のニーズを最大限に尊重し、限られた資源を有効に活用しながら、行政サービスに対する市民の満足度の向上を図ることは、「提言」の根底に流れる思想のひとつでもあり、また、行政運営の原点とも言えるものです。

「提言」を受け、「顧客重視」の観点からまず最初に着手したのは、現場の自主改善運動である「DNA運動」でした。これは、民間企業で行われているTQMの技法を行政向けにアレンジしたもので、第一線の職場の職員が、グループワークにより自らの仕事の目的を再認識するとともに業務の課題を発見、発掘し、その課題の解決を行うことを通じて、職員の意識改革、組織風土の改革を狙ったものです。この「DNA運動」には、本市組織のほぼ全部の課が参加し、600以上もの改善テーマの解決に向けて、各課が毎年、活発に活動を行っています。この運動を通して、組織内部の規則やルールを絶対視するのではなく、まず市民のニーズを第一に考えて行動する姿勢や、仕事の現状や進め方に疑問を持つ職員の意識、市民のために、おかしいと思ったことに対しては果敢に挑戦する職員のチャレンジ精神を育んでいきたいと考えています。

いかなる組織改革においても、そこで働く人間の意識が変革されてこそはじめて改革の実があがるものであり、単に組織の仕組みや制度の変更だけでは、改革の名には値しません。また、改革の兆しは、顧客のニーズに最も近いところ、つまり第一線の職場から起こるものであり、顧客のニーズをバックにした現場の声や、やがて大きなうねりとなって組織全体の仕組みを変えていきます。その意味で、DNA運動は、「顧客重視」をそのコンセプトとする今回の改革の第一歩であり、改革全体を引っ張っていく原動力であると考えています。

また、現場改善運動に加えて、職員が過度に内部の規則やルールに縛られることなく市民のニーズと向き合うことのできる体制をつくるため、組織内規制緩和を意図した「プロポーザル運動」と呼ばれるトップダウン型の課題解決を行ったり、また、「行政マーケティング運動」と称して、ITの活用

による市民の苦情情報のトップへの直送と対応結果の共有化や、市民と職員との直接対話などを進めています。

### 【成果重視の取り組み】

「顧客重視」に併せて、本分科会のもうひとつのテーマである「成果重視」、つまり、各施策の成果をできるだけ数値で検証し、より効果の高い施策の選択を行っていくという姿勢も、今後の行政には不可欠です。これまでのわが国の行政においては、施策のプランニングである予算編成とその予算の獲得、そして予算の消化に最大の重きが置かれ、施策を実施したあとの効果測定や、結果の検証に基づく施策の見直しの観点は、どちらかというところと軽視されていたきらいがあります。「成果重視」の行政体を構築していくためには、コスト意識の醸成など職員の意識の改革はもちろんのこと、行政サービスに対する市民の満足度を測ったり、施策の成果を数値であらわす行政評価手法や、個々の行政サービスのコストを算出する企業会計的なコスト計算手法など、これまでの行政にはない、新たな手法の構築、導入が必要となります。

本市においては、行政評価システムの中核として、アメリカの自治体で広く活用されている「戦略計画」の導入を進めています。これは、各局においてビジョンや目標を明確化するとともに、局の抱えている問題点や課題を明らかにして、それらの解決を図りながら、ビジョンや目標達成に至る戦略とその達成スケジュールを示すものであり、成果指標などによって、局の業績を年度毎に点検、検証して、施策の選択と集中を行っていくとするものです。昨年度のモデル局での策定プロセスの検証をもとに、今年度はほぼ全局において、「戦略計画」の策定作業を行っています。また、民間企業のマーケティングの技法を参考にした、市民満足度の測定手法である「CS調査」も、広く各施設、窓口などにおいて活用されており、行政サービスに対する満足度の把握と現場の事務の改善に大きく寄与しているところです。

### 【今後の取り組み】

以上、本市における「顧客重視・成果重視の行政改革」の取り組みについて述べてまいりました。今後は、さらに「DNA運動」を深化させるとともに、「戦略計画」を活用した「顧客重視」「成果重視」の組織体制や意思決定の仕組みを構築し、市民のニーズに機敏にかつ柔軟に対応する高感度な経営体を目指して改革を行っていきたいと考えています。

最後に、私は、このような経営体としての行政の改革の次にあるものは、市民を含めた望ましい自治のあり方の構築ではないかと考えています。行政にとって市民は、サービスの費用を負担する「納税者」であり、サービスを受け取る「顧客」ですが、一方、民主主義の社会にあっての市民は、自らが責任と権限を有する「主権者」でもあります。行政のみが公的課題解決の役割を担うのではなく、市民が主体的に、自らにまつわる身近な課題の解決に向けて、行動を起こすことが期待されているのです。

社会の成熟化にともない、子育てや高齢者の介護、防犯や防災など、行政だけでは解決が困難な課題が増加しています。今後は、行政のみならず、NPO、企業、地域組織、各種団体、個人といった都市を支えるさまざまな主体が、それぞれに活性化し、連携して課題の解決にあたり、市民全員の参画により、住みやすく活力のある都市を形成していく必要があります。そのなかで行政は、市民とと



もに課題の解決を図るパートナーの役割、また市民自らによる課題の解決を促進するコーディネーターの役割を果たしていくことが求められているのです。このような自律した市民と行政が共働する社会の実現を目指して、今後とも、コミュニティの活性化に向けたさまざまな働きかけを行って参りたいと考えています。

#### 【おわりに】

以上、本市における「顧客重視・成果重視の行政改革」の取り組みについて述べてまいりました。このような分科会における議論や各都市との交流を通して、優れた行政改革の取り組みをお互いの参考とすることにより、それぞれの都市の発展につなげていければと考えております。

ご静聴ありがとうございました。

## ウルムチ市

### 行政改革における顧客意識と実効性

議長、代表各位、

ご列席の皆様、こんにちは。

第5回アジア太平洋都市サミットに参加できますことを大変光栄に思います。実行委員会およびホスト役の福岡市の心のこもったおもてなしに心から感謝するとともに、実行委員会スタッフの手際の良い仕事ぶりに対しても深く敬意を表します。

私は中華人民共和国新疆ウイグル自治区の首府—ウルムチ市から参りました。ウルムチ市はアジアの中央に位置し、世界一海から遠い内陸都市です。かつてのウルムチは古代シルクロード新北ルート of 要所でした。現在は中国の西部開放の門戸であり、対外経済文化交流の重要な窓口ともなっています。総面積12,000km<sup>2</sup>、人口208万人、漢族、ウイグル族、回族、カザフ族など49の民族が居住する多民族の新興都市です。中国が改革開放政策を実施してきたこの24年間、ウルムチ市委員会、ウルムチ市人民政府でも、市民を顧客ととらえ、顧客意識と実効性を重視した行政改革を行ってきました。そして政府の仕事への参加と監視を市民に呼びかけ、行政管理体制を一步一步改革し、行政サービス機能を向上させることで、行政の役割を「市民の管理」から「市民サービス」へと転換させ、全市の経済建設と各社会事業を大いに発展させてまいりました。以下、「行政改革の顧客意識と実効性」という問題について報告を行い、ご列席の皆様とお互いの経験を交えて意見交換を行い、同時に皆様の教を乞いたいと思います。

行政改革の目的は、行政職員の仕事の効率およびサービスの質を向上させることにあります。行政とそこで働く職員は市民を顧客と考え、良質のサービスを提供しなければなりません。さもないと行政の仕事はサービスの対象を見失い、サービスが命令的な管理に変化してしまうでしょう。

実効性とは主に、最大のスピードで最大限の経済効果と社会効果を挙げることを指します。行政の機構改革とは、行政職員の仕事の水準と効率を向上させ、能率的で廉潔で勤勉な公務員を育成し、真に市民のためになる、内容ある仕事を行うためになされるべきものであります。

行政改革を進める際には、公務員の顧客意識を強化し、仕事の実効性を重んじることが求められます。私たちが向き合う顧客の絶対多数は納税者です。納税者の勤勉な労働がなければ、さまざまな経済指標も向上しませんし、人々の物質生活、文化生活の向上も望めません。都市の近代化も実現できませんし、公務員の生き残りや都市の建設、発展も絵空事になってしまいます。

成果を重んじ、仕事の効率を上げ、顧客である市民に最大限のサービスを提供すること、これがウルムチ市の行政改革の根本目標と任務です。市民にサービスを提供せず顧客意識を持たなければ、行政改革を推進し仕事の実効性を高めていっても、ウルムチ市に未来はありません。数年来、ウルムチ市政府ではこの点に於いてたゆまぬ努力を続けてきました。例えば、

- (1) 全市のITネットワーク建設プロジェクトの完成を急ピッチで進めています。ウルムチ市政府の電子行政システムの計画立案と一部整備は、仕事の効率と公務員の資質を高めるために大変重要なものです。さらにこれは外との情報のパイプをスムーズにつなぎ、行政事務を一層公開化・透明化し、行政と市民のつながりをより密にするものでもあります。
- (2) 政策決定の民主化を進めています。行政事務の公開を進め、政府部門やメディアなどを開放することで、政府の仕事に対する市民の意見を広く掬い取るとともに、政府の仕事を市民に正しく理解させ、行政への監視の市民参加を促進させ、市民の参加意識を大いに強化しています。
- (3) 顧客(市民)の中へ深く分け入り、制度的な調査研究によってタイムリーかつ有効に顧客(市民)のニーズをつかみ、行政各部門がより正確に市の状況を把握し民意を知り、顧客(市民)のニーズに合わせた仕事が行えるようにしています。市民という顧客のさまざまなニーズを最大限度に満足させ、生活水準を向上させて職場環境や生活の質を高めることができるよう、仕事や生活の面から心を配っています。
- (4) 人事制度改革を積極的に推進し、人的資源の評価体系を完備させています。国の西部大開発戦略を加速させ、改革を促進し、開放を推進するため、ウルムチ市政府では一連の人材導入、育成、活用優遇政策を相次いで制定して、行政改革を通じて民間の人材が力を発揮しやすいゆるやかな環境を創り出すと同時に、市職員や科学技術分野の人材の資質をさらに向上させるための基礎づくりを行いました。また企業・投資誘致のための優遇政策を実施して大量の資金を集め、それをまちづくりに投入し、西部大開発戦略の中でウルムチ市がさらに重要な役割を果たせるよう努力を続けています。
- (5) 行政の職能部門の組織機構を改革し、行政手続を簡素化し、行政評価体系を樹立します。数年来、ウルムチ市政府では行政管理とサービス項目の重複を避けるため、機構や部門を合理的に統廃合しました。これは審議・許可の手続きを簡素化し、公務員の資質を高め、政府の職能を積極的に調整し、行政管理におけるサービス水準の評価や測定体系を制定し、顧客である市民のニーズを最終到達点として、行政・法律執行部門とその人員に対して法律依拠の水準を高めるよう厳しく求めるためです。
- (6) コンベンション経済を発展させ、ウルムチ市の新たなイメージ作りを行います。市政府では毎年開催している「ウルムチ経済貿易商談会」と「ウルムチ市観光ゴールデンウィーク」などの大型イベントに、世界の友人たちを招き、外に向かってウルムチを宣伝し、ウルムチの新しいイメージを作り上げ、地場企業と世界のビジネスマンのために働く場を供給し、ウルムチの知名度を確実に高め、ウルムチを世界に売り出していくべく努力を続けています。

ウルムチ市の行政改革の主要任務と目標は以下のとおりです。

(1)法に則って市を治める。法に則って政策を決定し、行政を遂行する。

(2)資質の向上、制度の完備によって公務員全体の資質とサービス水準を高めるよう努力する。

(3)公共サービス領域の改革と建設を強化し、行政効率の向上を促進させ、市民（顧客）のためにすぐれた生活環境、職場環境を創出する。

(4)完備した社会保障体系を作り、それによって政府の体制をサービス行政へと転換させていく。

行政改革における参加各都市のご経験はいずれも私どもにとって勉強になるものばかりです。また近年日本で実施されている行政改革にも大変注目しています。今回の会議でこれらの経験を持ち帰ることができればと願っています。

また、参加各都市のみなさまのウルムチ市への投資、観光訪問を心からお待ち申し上げております。最後に実行委員会がこのような交流と学習の機会を与えてくださったことを重ねて感謝申し上げます。みなさまのご健勝をお祈りいたします。

**【座長 木下敏之 佐賀市長】** 以上で5つの都市すべての事例発表が終わりました。それではこれから自由討議を始めたいと思います。初めに申し上げたとおり、各都市の事例につきまして、ご質問、ご意見があればお受けしたいと思います。また、その他につきましても、ご自由に御発言をいただきたいと思います。なお、初めに司会者の方からお願いしましたとおり、発言を希望される場合は、まず挙手をしていただきますようお願いいたします。私から指名をさせていただきますので、指名されたら、初めに都市名を言っていただき、その後ご発言をお願いいたします。本日は、4カ国語の同時通訳により会議を運営しておりますので、スムーズに進めていくために、ゆっくりとした口調で発言をしていただきますようお願いいたします。現在16時40分でございますが、17時25分をめぐりに自由討議を終了したいと思います。それではどなたかご発言をお願いいたします。各都市の制度も歴史も違うと思いますので、福岡市の方からもう少し事例のご紹介をいただければと思います。先ほどデビット・オズボーン氏の講演の中に、DNAを変えていくというお話がございましたが、その名前と同じDNA運動を取り組んでいらっしゃる。DNA運動の具体的な事例、また発表の中にごございましたプロポーザル運動の具体的な事例などをまずご紹介いただければと思います。よろしくをお願いいたします。

**【西憲一郎 福岡市助役】** 福岡市でございます。DNA運動という事例を挙げました。これは午前中のオズボーン先生の講演にありましたけれども、実は、DNAというのは、若手の職員からこの提言を受けた後、具体的な行動を起こすときに何かネーミングをしようということから出てきました。まずできるという発想から始めようじゃないか、Dは「できる」からということから始まったわけです。役人というのはできないという理由は10ぐらいすぐ見つけ出す。しかしできる理由はなかなか上がってこないということがございまして、できるから始めようということ。それから、Nは「納得する仕事をしよう」と、自分たちが納得する仕事をしようということがNでございます。最後のAは「遊び心を」です。難しく考えないで遊び心を持ってやっていこうではないか、そうすることがまた運動として長続きするのではないかとということです。日本語のこの三つを足してDNAとつくったわけでございます。たまたまそれが改革の目的でもあります、職員の意識改革につなげているということ。市役所の遺伝子の要素といいますか、組織風土といいますか、職員文化といいますか、それを変えていくべきじゃないかということがDNAを変えていくこととつながるということもございまして、これは非常にいい名前だということになったわけです。今、福岡市役所には職員が約1万人おります。課が600ほどございます。この課長、係長、そして係員、それぞれ役職の段階がありまして、従来はいろんな課の意思決定は課長、あるいは係長が中心でやっていました。しかし、本当に毎日仕事をやっている係員の問題意識もあるのではないかとということもあります。それで、職員と課長、係長が課の組織目的、自分の課の目的は何なのか、そして今お金がない中で、本当に効果のある仕事をやっていくにはどうしたらいいのかということ、全課一斉に論議をさせました。そうしましたら、課長の持っている認識と係員の問題意識を共有することができました。そのときに行政マーケティング運動も一緒にやり、市民の満足度調査も各課一つずつやりました。市民が満足と思っていることと、重要と思っていること、この二つを縦軸、横軸にして調査しました。そうすると、市民が重要と思っていることでも満足してない、また市民は大して重要と思ってないのだけれども、市民は満足している

ということなどがいろいろ明らかになりました。職員がこれならいいのではないかと日ごろ思っていたことと市民の認識とのずれが大分わかってきました。このDNA運動の中で、いろいろな問題、テーマがわかってきて、これを各課ごとに課題を明らかにし、その解決策を考えさせることにいたしました。

そして、夏ごろから始めたDNA運動を、年度末の2月に市役所全部で持ち寄って、そのうち非常にいい課題をセレクトしまして、福岡の市民の祭りであります「どんたく」というのになぞらえて、「DNAどんたく」という発表会を行いました。これは毎年2月ごろやっているのですけれども、非常に具体的な課題の解決や、あるいは市民の満足する施策がより進んできたと思います。

具体例は、オズボーン先生のお話にもありましたけれども、市民病院の患者さんの満足度が飛躍的に上がったとか、あるいは環境局の清掃工場のメンテナンス経費が3億円ほど節減したとか、非常に市民が望んでいた、地下鉄の最終電車の出発を30分遅らせたり、そういうことが具体的な成果として上がってきました。以上でございます。

**【木下敏之 座長】** ありがとうございます。この分科会でございますが、何かを決めるという性格の会議ではございません。お互いの実践を情報交換することによりまして、お互いの都市がさらに発展していくというためのものがございます。もっと説明をしたいけれども、時間が足りなかったところ、またもっと聞きたいというところがあれば、どうぞぜひ活発にご発言をいただきたいと思いません。何かご発言はございませんか。はい、どうぞ、オークランド市。

**【マーク・ドネリー オークランド市市議会議員】** サービスの提供に関して福岡市にお尋ねします。サービスの提供を民間セクターが請け負うことについて、これを奨励するまたは阻むような政治的な背景があったのでしょうか。また、サービスの提供状況の考察もプロセスの一部として含まれているのでしょうか。

**【西憲一郎 福岡市助役】** 政治的な背景というのは特になかったと思います。ただ、市長が選挙で4年前に当選したときに、やはり市民主体の行政をやっていくべきだという信念を言っておりました。市長が就任したときに、それを具体的にやる手法として何かないかという検討をしたのが、経営管理委員会の提言であり、欧米的な経営改革を取り入れてやっていくべきではないかという市長が日ごろから思っていたことがその提言に入っていたと思います。それともう一つの背景は、国もそうなのですが、日本の地方自治体の財政が非常に厳しくなってきた。これからも相当厳しい状況が続くだろうという中で、いかに一番効果のある仕事、お金もできるだけ節約しながら、しかも市民にとって一番効果のある仕事をやっていくには、今までと同じようにやってはいけないのではないかというような反省が、現実にはあったと思います。

今後も、まだ改革の進歩としては真ん中ぐらいの状況ですので、先ほど言いました経営管理委員会改革運動「DNA2002」という計画で、職員の本当のコスト意識の徹底、市民と一緒にやっていく方法等をもう少し具体的に検討、研究していかなければならない、あるいは情報公開もやっていかなければと思っています。課題はまだ半分は残っていると思いますが、積極的に取り組んでいきたいと思っています。

【木下敏之 座長】 はい、どうぞ。

【デビット・オズボーン氏】 アウトソーシングについて、ドネリー氏にニュージーランドにおける政策を紹介していただきたいと思います。地方自治体はサービスの提供という点で競争を強いられています。詳細は忘れましたが、10年ほど前に非常に大きな政策変更が行なわれたと記憶しています。ニュージーランドの政策は他の都市にとっても非常にためになるとは思いますがいかがでしょうか。

【マーク・ドネリー オークランド市市議会議員】 我々の場合、他の都市でも同じかも知れませんが、改革の多くは危機に先導されてきたのです。オークランドでは、1989年に多くの自治体と合併し、多くの異なる行政機関が統合されたものの、莫大な赤字経営に陥りました。これがきっかけとなり、オークランドでは通常業務の一部を民間セクターへアウトソースすることを考え始めたのです。しかし申し上げておきますが、ニュージーランドでは医療や教育分野は中央政府が管理しており、地方自治体に関わる必要がないため、我々は運が良かったのです。政策に関して、どの程度をアウトソースし、どの程度を議会や委員会が提供するものとして残すかは、それぞれの議会や委員会が判断します。コミュニティの人々は、道路の修理や公園の整備などの一般的な通常業務を行うのが、市役所の職員であろうが民間の受注者であろうが構わないのです。しかし政治的には問題があります。左派・右派という考え方がありますし、石炭産業、水道などは、市民が民営化やアウトソーシングに消極的な分野です。このような考えは概ねコミュニティ全体に共通するものです。一般的に民間セクターへのアウトソーシングが適切なものは何か、また行政がかかわる方がよいものは何かについてはコミュニティが教えてくれますが、これが政治的な問題となります。我々は議会が行うもの、アウトソースするものを選別する中で、さまざまなモデルを作りました。中間に位置するものとして、我々が議会の政治的管理の下に設立する会社があります。この会社組織においては、運営にあたる役員を外部から登用できますから、民間セクターの専門性を活用することができます。政治家が事業のガイドラインを設定するものの、通常の営利的な要件に則って事業体として運営が行われます。これにより全般的にはまずまずの結果がもたらされています。しかし何を民間が行い、何を議会が行うかという点については議論が続いており、毎年政治的な課題として取り上げられるものが数多くあります。ですから政治的な背景が異なる都市では、何をアウトソーシングし、何を残すと判断するのかに大変興味があります。また、会社を設立した場合、事業が成功しすぎるといような問題が起こることもあります。例えばエンジニアリングサービスの会社を立ち上げたとします。建築家、エンジニアが独立したユニットとして活動します。そうすると他の契約業者と同様に、議会が行う入札に参加する権利が得られます。しかしスタッフに権限を与え、よりよいビジネスを目指させると、その事業の経営権は「自分のもの」だと思って事業拡大を望むようになり、別の民間の契約も請け負うようになってしまう恐れがあります。こうなると政治的な問題として、我々が民間企業と競争をさせるため設立した会社に補助金を出しているというような誤解を受けることがあります。組織や論理の見直しが必要となるようなさまざまな政治的な問題がありますが、それは文化や政治システムによって異なると思います。ありがとうございました。

【木下敏之 座長】 ありがとうございました。今のオークランド市からの発言について、何かご質

間、ご意見のある方はいらっしゃいますか。私から今の発言について質問させていただきたいと思います。ニュージーランドの地方公務員の場合には、身分というのはどのように確保されておられるのでしょうか。日本の場合には、その業務が廃止されたとしても、解雇をすることが不可能なシステムなのですが、それがどういうふうになっているのかお聞きしたいと思います。それからもう一つは、今のお話を聞いておりますと、常にオークランド市やニュージーランドで働いている地方公務員は、自分がやっている仕事が民間にアウトソーシングされるという恐怖にさらされていて、その恐怖があるからいつもお客様のことを、市民のことを一生懸命自発的に考えるのだというふうにも受けとれましたが、それについてはいかがでしょうか。

**【マーク・ドネリー オークランド市市議会議員】** 多くの場合、職員はメリットを得ていると言えます。たとえば余剰職員は民間企業のカウンセラーとして働くこともあります。我々は15～16年かけて行政改革に取り組んできましたが、その中で民間セクターのビジネス慣習をできるだけ取り入れようとしてきました。そういう点においても、我々は運が良かったと言えます。というのもオークランド市の職員は約1500名で、比較的小さな組織ですから、民間セクターの制度の導入が容易でした。また、人材部門は通常の雇用法に準拠し、その枠内で運営しています。ですからスタッフの評価を行い、人数が多ければ人員整理を行うのはもちろん簡単なことではありませんが、特に難しいことはありません。つまり、我々は民間企業とほぼ同様なのです。しかし公的機関ですから、常に政治的色合いがあり、リストラを強行に進めすぎているのではないかという声が聞かれることもあります。しかし一般的に言って、ニュージーランドの公務員は、民間セクターの人々と同様に結果重視の行動をとっています。また、長年改革を行っており、さまざまな変革も進めてきましたから、民間の同情を買っているのかもしれませんが。しかし公務員、特にオークランドの公務員の労働水準や質は非常に高いと言えます。賃金体系については民間と同様です。パフォーマンスの評価を行いボーナスに反映させるという、民間で行なわれているシステムをできる限り取り入れています。また、コンサルタントを雇用し、賃金のレベルの評価や、賃金体系やボーナスの額が適正であるかについて助言を得ています。

**【木下敏之 座長】** はい、どうぞ。

**【デビット・オズボーン氏】** パフォーマンス評価制度について少しコメントをさせていただきたいと思いますが、その前に一つ質問してよろしいでしょうか。先ほどのお話の中で、公務員が非常に高い評価を受けているということでしたが、改革前、例えば20年前はどのような評価だったのでしょうか。

**【マーク・ドネリー オークランド市市議会議員】** 今と同じではありません。

**【デビット・オズボーン氏】** ということは、やはり改革が行なわれたことにより評価が上がったと考えてよろしいでしょうか。

**【マーク・ドネリー オークランド市市議会議員】** それはサービスのレベルが向上したためだと思

います。1980年代初頭にあった公営の通信会社では、新しい電話の設置作業に6週間かかることもありましたが。その後民営化が行なわれ、サービスのレベルが格段に向上しました。政府はこの状況を見て、リエンジニアリングや改善が可能だと悟ったのです。そこで政府の省庁において同様の改革を行い、よりよいサービスが提供されるようになりました。ビジネスの種類を問わず、顧客はよりよいサービスを求め、それを評価するのです。

**【デビット・オズボーン氏】** 素晴らしいですね。パフォーマンスに応じたボーナスについて述べたいと思います。座長、先ほどのお話で、佐賀市ではパフォーマンスに応じた昇給の導入を検討しているということでした。そこで私から一つアドバイスを差し上げたいと思います。これまで私が見てきた世界中の例からすると、インセンティブや報奨としての昇給もしくはボーナス支給という二つの選択肢がありますが、昇給よりもボーナス支給の方が成功する確率が高いようです。これには二つの理由があります。いったん給与を上げるとその後は毎年永久に同じ額を払わなくてはなりません。大幅な昇給はコストの増加につながりますし、このシステムを取り止めるにはかなりのプレッシャーがかかってきます。優秀な職員ならすぐに給与体系の最高レベルに達してしまい、その後は何のインセンティブもなくなってしまいます。優秀な職員は得てして非常にクリエイティブです。それ以上給与が上がらなくなると、公務員を辞めて別の職場に移ってしまい、優秀な人材を失うことにつながります。これに対して毎年パフォーマンスに従ってボーナスを支給する場合は、永続的に給与を上げる必要はありませんし、優れた職員に対して適正な額を何度でも支給することができます。もう一つのアドバイスは、個人ではなく、グループに対してボーナスを支給するということです。文化の異なるさまざまな国々において成功していますから日本でも同じではないでしょうか。非常に個人的な仕事の場合は例外ですが、公務員の仕事はほとんどの場合チームワークですし、日本のような総括的な文化においては、個人ではなくグループに対する報酬の方が受け取りやすいのではないかと思います。

**【木下敏之 座長】** どうも貴重なアドバイスありがとうございました。佐賀市の場合も、成果と給与を連動させたいと考えてはいるのですが、どの程度ボーナスで差をつけるか、まだまだ試行錯誤でございまして、今のアドバイスもいただきながら、これからよく考えていきたいと思っております。今まで、いろいろご発言ございましたが、また他の都市からでも何かご発言はございませんか。今のオズボーン氏やマーク・ドネリー氏からの発言に対しての質問でも意見でも結構でございしますが、何かご質問、ご意見はございませんか。

**【デビット・オズボーン氏】** 福岡市に質問があります。先ほど、プロポーザル運動は組織内での規制緩和を伴うというお話がありました。これについて具体的な取り組みをお話いただけますか。

**【西憲一郎 福岡市助役】** 規制緩和についてですが、規制緩和を進める運動として、プロポーザル運動というのを行いました。これは、福岡市に限らず、国にも他の地方自治体にも多いのですけれども、役所の内部の管理システム等について、法律や規則もありますけれども、内規という役所だけのいろいろなルールがありました。それは、それぞれ市役所の主な所管局という組織が中心にそれを考えて運用しておりました。したがって、もしそのルールがおかしいといったときには、今まではやは



り所管局が見直し、あるいは他の局からの提案、意見を踏まえて、所管局が変えていくという手続でございました。しかし、実際には、関連した他の局や区役所の組織がそのルールに従って黙々と仕事をしています。そういう現場の、所管局でない組織の職員から見て、やはり時代に合わないとか、市民にとって、もう少しこれを弾力的に改善していく方がいいのではないかという、問題意識は持っていたとしてもあえて言わない。そういうものを、それぞれのルールを所管している組織以外のところから全部上げてもらおうということで、プロポーザル運動というのを行いました。そして、組織、実際の政策など何でもいいから、日ごろから問題とと思っていること、ちょっとおかしいとっていたことはどんどん上げて、トップの方に、いわゆる最終的には市長、助役などの三役までスピーディーに上げろという運動を起こしました。今までは、局の意見で上げて、その意見で所管局がだめだと言ったら、そのままそこでストップして終わっていた傾向がありました。それが、すべて市長、助役に直接問題が上がってきました。数が多いので、所管局とは別のところの課長が集まる委員会である程度整理をしましたが、整理をただけでそのまま問題を市長・三役まで上げました。そして、それを逆に、今度は所管局の方におろして、意見を聞いて、所管局の意見と実際の現場が思っている意見、どちらが重要かというのを見て、トップの方で即決するという運動をして、相当いろいろなルールなり、問題が改善されました。具体的にそういうことがあります。

**【デビット・オズボーン氏】** 素晴らしいことだと思います。これは自治体がパフォーマンスの改善を行う際の最も重要なステップの一つだと思います。

**【木下敏之 座長】** 私から福岡市にもう少し、今のプロポーザル運動について聞きたいのですが、いろいろな問題点があって、市長に直接報告するようになって、なかなか途中で止まって、上がって来ないのですが、具体的にはどんな仕組みを作られたのでしょうか。それから、具体的にこんな事例があったということをご披露いただければと思います。

**【西憲一郎 福岡市助役】** 原則として、日ごろ現場の職員、組織で問題となっていた内容は、すべてプロポーザル委員会、これは所管局とは全く別のところの課長を中心に10人程度で組織したところに全部上げる。そこで解決できればいいのですけれども、解決できないものが多いので、そのままプロポーザル委員会に市長、助役、総務企画局長、財政局長も入った行政経営推進委員会に上げます。そこで論議して、すぐ解決するもの、検討を要するもの、もう一度現場あるいは所管局に返すものというように、ABCで分け、トップのところでは即断、即決というシステムをつくりました。今は、いつも三役が出るというのは時間的にも難しいので、プロポーザル担当の助役を決め、そこで7割から8割ぐらいは解決をしています。担当課長からプロポーザルの具体例を一つ、二つ挙げてもらいます。

**【則松和哉 福岡市市長室課長（行政経営推進担当）】** 具体的な事例は、海外の方もおられ、制度はいろいろ違うと思いますが、市役所で特に厳しいというか、面倒くさい手続というのはお金の支出です。これにかかわるものは、非常に面倒で、少しのお金を市役所が支出するときに、たくさんの書類が要りますが、この手続が非常に簡素化されたとか、そういったものが多いと思います。

**【木下敏之 座長】** ありがとうございます。それでは、何かご発言はございませんか。せっかくの機会ですので、マニラ市、ウルムチ市何か御発言はございませんか。

**【マーク・ドネリー オークランド市市議会議員】** オズボーン氏への質問ですが、我々はこれまで数年に亘り、アウトプットベースで予算を立ててきました。9対1の法則の下、職員はプロジェクトの10%を将来的な貯蓄にまわします。接待費はそうはいかないと思いますが、今、接待費なんてないという声が聞こえました。我々は同時に、成果つまりアウトカムベースの予算への移行も視野に入れています。CEOとの契約では、アウトプットつまりやったこと自体ではなく成果を重視しようと考えています。このプロセスはまだ始まっていないのですが、アウトカムベースの予算には欠点もあると思いますので、今後プロセスを推進する上でのアドバイスをいただけますか。

**【デビット・オズボーン氏】** ご質問ありがとうございます。数年前にニュージーランドを訪れた際に、ウェリントンのビクトリア大学でまさにこの問題についての講演を行いました。私はこのような問題について長年研究を行い、主にニュージーランドの州サービス委員会の方々とEメールを通して頻繁に対話を行いました。その結果として、アウトカムベースの予算に移行することの重要性と、アウトカム予算のもつ影響力の大きさを非常に強く感じました。アウトプットに焦点を当てるというニュージーランドのアプローチは、効率化の強力な推進力となるものです。しかし職員に成果を上げさせようとするれば、職員は既に行っている業務をただ黙々とやるでしょう。生産性は高まりますが、果たしてそれが正しいアウトプットなのかどうかについては疑わなくなってしまう。オークランドの場合はどうか分かりませんが、国レベルで見ると、ある省が積極的に購入しているアウトプットが正しいものなのかどうか疑問を投げかけるという点においては、舵取りがさほど行われていないのです。そのために必要な人材が不足していますし、難しく、時間もかかります。また、実際の戦略のみならず、その他の可能性のある戦略も同時に評価しなければなりません。ですから実際には困難です。しかしアウトカムに焦点を置き、アウトカムを担当する人がいるのであれば、それほどの調査は必要ないでしょう。オーストラリアが評価に多大な投資をしているのに対し、ニュージーランドではこの投資が行われていないのは非常に興味深いことだと思います。ニュージーランドのアウトプット予算制度では、現在の戦略が効果的なのかどうかを評価するために、十分な時間や資金をかけていないのです。もちろん例外はありますが一般的にそうだとはいえます。

私が詳細に調査したアメリカの2つの例を挙げます。地方自治体レベルではサニーベールそしてテキサス州ですが、両方ともパフォーマンス予算を導入しています。先ほどお話したとおり、サニーベールのケースでは、アウトプット予算からアウトカム予算への移行によって非常に大きな違いが出ました。そのアウトプットが出し得る最高のものなのかどうかを部門長が細密に評価するようになりました。しかしここで注意しなければならないのは、報酬を与える際にどうするかです。たとえばアウトカムに基づいて管理者に報酬を与えれば不公平になります。管理者にはアウトカムに対する影響力がほとんどなく、あったとしても、アウトカムをコントロールすることはできないからです。その他の例として、一般的に、経済状況もアウトカムに大きな影響を及ぼします。そこで私が到達した結論は、管理者についてはアウトカムに基づいて報酬を出してよいのですが、部門長についてはアウトカムとアウトプットの両方のバランスを見る必要があり、部門長以下の職員については基本的にアウト

トアウトに基づいて報酬を出すということです。また、戦略的経営システムの一部である予算制度は、パフォーマンス管理システムと切り離して考えるべきです。どのように予算を配分するかという戦略的な意思決定をする際には、アウトカムベースで行いたいと考えるでしょうが、仕事に応じて職員に報酬を与える場合は、バランスを考えなくてはなりません。これらを一つの制度にまとめて、職員にアウトカムに対する責任を持たせすぎると、みんな逃げてしまいます。アウトカムは簡単に達成できるもので、あいまいで測定不可能なものになる危険性があります。一般的にはあまりよく理解されていないのですが、これが私の至った結論で、最近出した本にも書きました。特にニュージーランドにおいては、アウトカムに焦点を当てた予算設定を含んだ戦略的経営システムを備えるべきです。また、パフォーマンス管理システムに関しては、ほとんどの職員についてはアウトプットを基にすることになるとは思いますが、二つを合わせた形とすることです。

**【木下敏之 座長】** 他の都市から何かご発言ございませんか。事務局に質問ですが、傍聴都市からの発言の希望はございませんか。ないようですが、時間はもう少しございますが、何か参加都市からご発言はございませんか。

**【デビット・オズボーン氏】** マニラ市に質問があります。先ほどのお話で、納税者からの提案という事に触れられましたが、これまでに納税者からの提案によって実現した改革にはどのようなものがありますか。

**【木下敏之 座長】** はいどうぞ。

**【エデュアード・P・クイントス14世 マニラ市市議会議員】** 先ほどの発表の中では、提案によってなされた改革という部分が欠けていました。1998年の納税者ラウンジ設置以来、税収が上がりました。営業税に関しては、納税者数が98年の80万人から、150万人にまで増加しました。また、固定資産税は2000年から2001年の間に、納税者数が100万人から130万人に増えました。営業税に比べて小幅な増加となっているのは地方固定資産税の免除に関する条例が市議会を通過したからです。

**【デビット・オズボーン氏】** ありがとうございます。

**【マーク・ドネリー オークランド市市議会議員】** マニラへの質問ですが、他のサービスに対する更なる改善の提案・意見はあったのでしょうか。また、納税者の提案は市の他のサービス分野にも反映されたのでしょうか。例えば納税者ラウンジプロジェクトにより他の分野への納税者の参画も促されたのでしょうか。

**【エデュアード・P・クイントス14世 マニラ市市議会議員】** 現在推進している独創的なプロジェクトは市長が考案したもので、「ワンストップショップ」と呼ばれています。概要を申し上げますと、1998年以前は、市民は納税の際、市役所内の異なるフロアーにあるさまざまな部門をあちこち歩き回らなければなりませんでした。例えば書類に署名を受け承認を受けるためには違うフロアーにあ

る部署を渡り歩かなければなりませんでした。それがワンストップショップの導入により、1階の中庭の中央にあるラウンジに必要な部署が集められました。市民がここに座ってコーヒーを飲み、ケーブルテレビを見ている間に、職員が必要な手続き全てを済ませます。このラウンジの設置により、納税に関するすべての手続きを一日で完了できるようになったのです。

【木下敏之 座長】 ありがとうございます。そろそろ時間も近づいてまいりましたが、最後に一つ何かこれだけは聞いておきたい、発言したいということがございましたら、ご発言をいただきたいと思いますが、何かございませんか。それでは、時間になりましたので、これで自由討議を終了させていただきます。貴重なご意見、まことにありがとうございました。明日午後2時から全体会議で、この分科会で参加各都市からご報告をいただきました、さまざまな取り組み、自由討議で話し合われました内容について、私から報告をさせていただくことになっております。内容につきましては、ご一任いただきたいと思いますが、よろしいでしょうか。

(拍手)

はい、ありがとうございます。それでは、明日の全体会議でご報告をさせていただきます。最後になりましたが、本日は皆様方のご協力によりまして、大変有意義な会議を行うことができました。改めて御礼申し上げます。どうもありがとうございました。

(拍手)