



ンターを市の福祉業務からはずして権限を付与した第三者機関として確立したかったんです。役所が計画づくりから資金繰り、サービスの提供までのすべてを賄うことになれば、本当に適切なサービスができていたのか、無駄がないのかといったサービスの検証作業が客観的にできないという危惧があるからです。

れを一通を出すのに、栃木市では六百四十円かかり、戸籍の届出などは一件処理するのに五千四百五十円がかかっていることが分かりました。これはほんの一例で、ほとんどの業務が赤字となっていました。

栃木市役所には六百四十二名の職員がいますが、民間の感覚からすれば中堅の企業です。六百人以上を使っている会社で、定例的な業務フローのない会社があると思いますか？ 普通はマニュアルだとか、仕事の手順・やり方とかあってしかるべきです。ところが、この市役所にはなかった。おそらく明確なものはこの市役所にもないでしょう。先輩から後輩へ、同僚から同僚へ伝言ゲームで仕事を覚えてきたわけです。しかし、マニュアルもフローもないでは、今やっている仕事のどこに無駄や問題があるか、チェックのしようがないし、自分がどこに立って、これからどこに進もうとしているか、今の市民にとって何が必要なかということ

理想は、第三者機関としてのトータルサポートセンターが「幹」で、役所の福祉事務所が「枝葉」という関係です。

ところが、福祉事務所・市役所の職員からすれば、自分たちが幹でなければプライドが許せない。サービスを提供してきたのはわれわれだという自負がそうさせているんです。その部分は百歩譲って、市役所の保健福祉部の中の福祉事務所の中にトータルサポートセンターを位置づけ、ただし組織の中の一部として機能するのではなく、完全に独立機関として活動できるように工夫しました。

さらにそこで働く職員に併任辞令を出すことにしました。名刺を見ると、「教育委員会学校教育課主事」「福祉トータルサポートセンター担当」と二つの肩書があるという具合です。肩書に左右されやすい役所の人間の特性を活用したわけです。肩書イコール自分の職制が明らかとなり、役所の人間は与えられた仕事には一所懸命に取り組み

ますから。

## 「台風」なればこそ 行政が生き残れる

私が職員に常日頃言っているのは、「市役所の仕事がいままで独占的に続くなんて思っているわけではないよ」ということです。指定管理者制度といって、これまで行政が特殊法人に与えていた施設管理などの管理業務を民間に開放しようという制度ができました。民間と競争をさせて、どこに委託するか決める仕組みです。今まで行政が独占的にやっていた仕事がNPOや民間企業に開放されていく時代になってきたわけです。そのとき、民間と競争をして、行政が勝てるのかということ。行政の人間が生き残っていく道は、自分の仕事にどれだけ付加価値を付けて、その先の顧客である市民にどれだけ満足感を与えることができるのか、それを追求し、体質の改善をしていくこと。それしかありません。

就任して二年間は、職員にコスト意識を訴えてきました。ところが、仕事の生産性だとか利益性を考えながら仕事をやるという習慣がない。言ってみれば、自分で汗を流してお金を稼いだことのない集団です。そこへいくらコスト意識とか生産性だの成果と言っても理解できないんだということを実感しましたね。

コスト意識がいちばん分かるのは自分の給料です。栃木市の平均給与は雇用者負担の保険等の共済費も含めると年収約八百万円で、単位時間あたり四千三百八十円です。「時給四千三百八十円をもらっていますよ」と市民の皆さんに言っていて、市民の皆さんが安いと言ってくれませんか高いと言うのか。自分でよく考えてみてください」と。

それから、試行的に市民生活課の仕事を外務機関を使って、一つの業務にどれだけの費用がかかっているのかを割り出してもらいました。

例えば住民票一通に市民から二百円いただいています。二、三百円に思っています。市長に就任して三カ月目に部長たちが揃ってやってきて、「市長はやるのが速すぎて、みんながついていきません。このままだとバラバラになってしまいます。協力者が誰もいなくなってもいいんですか」と言ってきました。もっとじっくり構えて理解者を増やしていくほうがスムーズに物事が進むという忠告でした。



の整理や自己検証ができない。だから、私の考えに反対であるうが何であるうが、今、すべての職員に自分の業務フローを作らせ、それをもとに、一年間何を目標にしていこうかというチャレンジシートを作らせる作業が始めたところ。これは、同じ質と量を提供し続けるということが行政の最大の目的だと信じてきたんです。だから、自分自身の存在を確認する術がない。集団の中で確認業務というのはあ

りません。

市役所では私のことを「台風」と呼んでいるそうです。ところが、台風は季節もので、やがて通り過ぎていくものだから、じっと我慢して待つしかない

るけれども、個人としての確認作業がまったくされてこなかった。加重業務だと言いつつ、職員数はどんどん減らされ、自分の仕事は増える。でも、検証作業ができないから今までの仕事のやり方を続けなければならぬ。苦しくなるのは当然なんです。

市役所では私のことを「台風」と呼んでいるそうです。ところが、台風は季節もので、やがて通り過ぎていくものだから、じっと我慢して待つしかない