

# 市川市 ダイレクト・ダイナミックス(2)

鞠子博則 市川市企画部行政改革推進課長

text by Mariko Hironori

## 行政改革は現場発の 改革運動

前回と今回の2回で、市川市の進めている行政運営システム(市川市ダイレクト・ダイナミックス)を説明させていただく。前回は大量の市民ニーズを把握・分析することで「行政の気付き」として施策に反映させていくプロセスを説明した。今回は行政がどのように戦略経営を実行するのかという、いわば市川市ダイレクト・ダイナミックスの中核部分を説明したい。

まず、今の時代に求められる経営感覚とは何か。私は「現状の仕事を変えること」ではないかと思う。行政の連続性を重視するあまり、変化することに臆病になってはならない。過去を踏襲するのみでは、時代から取り残されていくばかりだ。

変化するためには必ずインセンティブが必要になる。しかし不祥事の発覚など、突きつけられた危機感をインセンティブとする一部の自治体は別として、多くの自治体では動機付けの手法に問題がありそうだ。行政改革の推進部門が上意下達に旗振り運動をしても、本質の部分は変わらず一過性のものになるおそれが高い。やはり業務革新の意識は市民に一番近い事業部門から自発的に行わなければ根付かない。行政改革を推進する部門に求められているのは、テコ機能を持つきっかけを用意することで、その後は変化していこうとする事業

部門をバックアップすることだ。

## バランス・スコアカードは戦略を 実行する経営フレームワーク

いま行政は評価の時代と言われている。多くの評価・分析ツールがあり、どの自治体でもさまざまなツールを採り入れていることと思う。確かに個別ツールも大事なことだが、その自治体に一本筋の通った経営の考え方、いわば経営体系があるだろうか。市の目指すべき方向性の下で、事業部門が重点的に取り組む施策を明確に意識し、確実に成果の上がる戦略を組み立てる必要がある。

今の時代は成果が明らかに感じられなければ、市民は納得してくれない。本当の意味で成果主義が求められているのである。

事業部門はさまざまな事業を展開しているが、その全てに対して重点的に取り組むことは事実上できない。当然成果に与える影響が大きいものを戦略業務とし、重点的に取り組むことになる。そこでは事業を行うことがどのように目標とする成果に結びついていくのかといった、十分に説明可能な仮設シナリオが必要となる。また想定するシナリオを実際に実行するために、職員が一丸となって行動を起こす仕掛けもいる。つまり、職員自身が自らの活動が成果にどう結びついているのかを理解しなくてはならない。

このような行政運営に生まれ変わるために、現在民間企業でも導入が進みつつあるバランス・スコアカードを市川市では活用している。つまりバランス・スコアカードは個別の評価ツールではなく、市川市ダイレクト・ダイナミックスの中核をなす経営フレームワークとなっている。スコアカードという名称から、一部では帳票を作成すればそれでよいのではないかという誤解もあると聞かすが、むしろ経営を思考する事業部門のプロセスこそがバランス・スコアカードの本質である。

## 経営モデルによる仮想経営

バランス・スコアカードでいう仮設シナリオは、具体的には戦略マップを作成することになる。事業部門で行う事業結果がドミノ倒しのように因果連鎖する事業結果にどのように影響を与え、結果としてどの程度目標とする成果を達成できるのかを説明できなければならない。それには行政の制御可能な業績に対して数値で表すことができる目標値が必要となる。そして、計画を実行していく際に目標数値をモニタリングし、進捗管理を行っていくことになる(右頁・資料参照)。

しかし戦略マップのシナリオが実効性のあるものかどうか、つまり絵に描いた餅となってしまうかを確認しなければならない。その部分ではやはり情報技術を活用できるはずだ。コンピュータ上

で経営モデルを構築し、事前に結果をシミュレートすることで戦略マップのシナリオや、目標数値の見直し、さらにはリスク回避をしていくことになる。つまり、コンピュータ上で仮想の市役所をつくり、事業の有効性や成果を予測するとともに、実際の事業展開にフィードバックしていこうと考えている。

経営モデルの検証を経て、戦略マップが確定するとそれに続く実際のアクションプランを実行していくことになるが、目標値と実行値のズレに対する対応を事業部門自らが考え、変革していくことになる。まさに、事業部門による変革の一步である。

## 財務会計と連携した業績評価

市川市ダイレクト・ダイナミクスでは、業績の評価ツールとして財務会計システムと連携した事務事業評価システムが組み込まれている。事務事業レベルの評価は多くの自治体で導入されているが、市川市は財務会計システムと完全にリンクしていることが特徴である。

市川市の事務事業評価は、三重県方式と言われる帳票を作成するものとして、他の自治体にさきがけ導入してきたが、結果として作業工程が非常に多く、職員の意識変革には一定の効果が認められたものの、期待した成果を十分に上げることができなかった。そこで、平成16年度にこれまでの財務会計システムを変更する時期と歩調を合わせ、予算の執行評価と事業目標の業績評価を行う事務事業評価をシステムベースで構築した。事業目標を数値で表す際には、バランス・スコアカードで戦略計画を立てたときの年度ごとの目標数値が入ることになる。

事務事業評価がシステム化されたことによって、予算・決算のタイミングだけでなく期中の評価も可能になり、バランス・

### 資料 戦略の実行と目標の達成を業績評価指標の数値で管理

戦略マップ	戦略目標	重要成功要因	業績評価指標	数値目標値	アクションプラン
				数値目標値	アクションプラン
市民満足度の視点					
財務の視点					
業務プロセスの視点					
人材育成と活用の視点					

市川市役所作成

スコアカードの運用サイクルにあわせて評価を行っていくことになる。

## 市川市ダイレクト・ダイナミクスの今後の課題

事業部門が主体となって進めていく市川市ダイレクト・ダイナミクスが実際に成果を上げ続けていけるかどうかは、人事・給与制度の改革が重要な要素だと考えている。

先に今年度の人事院勧告が出たところだが、公務員の能力・実績に基づく人事管理が必要であるとされた。今後多くの自治体で職員の業績評価に基づいた、給与・任用体系に変わる動きが加速すると思われる。

こうした動向を踏まえながら、市川市ダイレクト・ダイナミクスを動かしていく部長、そして執行責任者の課長等の業績評価と組み合わせていきたいと考えている。

以上が市川市の行政運営システムであるが、実際にはまだ一部運用を開始した段階である。成果を実際にどれだけ上げることができたのかは、今後の報告

を待たれたい。

## 行財政改革を推進する自治体職員ネットワーク

電子自治体を切り口として、行政運営について複数回の紙面で説明をさせていただいた。ここで説明した内容は市川市としての取り組みを一例として取り上げたわけだが、各自治体でもさまざまな先進的取り組みをされていることと思う。そうした自治体とのネットワークを組むことはとても大切なことで、実際に市川市では韓国ソウル特別市江南区との交流によって電子自治体を推進するための意見交換も進めているところである。

こうしたことから、今年度市川市で「行財政改革職員メーリングリスト」を開設した。行財政改革をテーマに自由で活発な意見交換を行っていきたいと考えているので、是非市川市公式ホームページの下記アドレスにアクセスし参加していただければ幸いである。

行財政改革職員メーリングリストURL  
<http://www.city.ichikawa.chiba.jp/gyokaku/ml.html>

1954年生まれ。1977年3月法政大学社会学部卒業。同年4月服飾デザイン関係に従事。社会工学的手法による社会の変化予測を服飾の流行予測への導入に取り組む。1978年4月市川市役所入所。福祉、税務部門を経て2001年4月企画部行政改革推進課民間委託推進特命担当就任。保育園等の民間委託に従事。2004年千葉商科大学商経学部講師を併任。専門課程行政学担当。2005年4月企画部行政改革推進課長。主な講演歴に「地方自治体と法制執務」(地方自治研究機構・岐阜県、2005年5月)、「指定管理者制度の事例研究」(日本経営者協会、2005年5月)、「市川市の行政改革 市川市の実践する人事制度改革について」(別府市、2004年4月)などがある。

