

■事例プレゼンテーション

業務棚卸表を活用した行政評価〈静岡県〉

八木 敏裕

静岡県総務部行政改革室主幹

静岡県行政改革室の八木でございます。よろしくお願いいたします。

本県では「目的指向型行政運営システム」というものを展開しておりますが、その中で中心的な役割を果たしております業務棚卸表、これにつきまして、導入の経緯と、実際にどんなふうに使っているかという点をご説明したいと思います。

まず1点目は、導入の経緯です。業務棚卸表は本県が取り組んでおります行政改革のツールの1つとして位置づけておりますが、まず平成6年度に、行政改革に取り組もうといったときの課題意識がございます。

行政改革には、本県も従来から取り組んでおりましたが、一律の予算削減であるマイナスシーリングですとか、職員の一律削減といった手法によるものでした。しかし、従来のこういった手法だと、自ずと限界が出てくるのを実感するところがございます。そこで考えたのが、投入資源に力点を置くのではなく、どれだけ効果をあげたかという、成果で判断したものができないかという点です。また、対症療法的な改善ですとか、短期的、断片的な改善ではなくて、ゼロベースからの抜本的な改革を継続して続けられないかというような課題意識もございました。

お手元の資料に、そうした課題意識から本県で現在つくり上げております行政運営のスタイルを掲載しております。「日本版NPM(新公共経営)」と言えるような、目的を明確にした戦略的な行政運営を進めているところでございます。

この中の内容としまして、3つの大きな要素がございます。1つ目は、民間企業で言うところの方針管理。何を重点化するのかを明らかにした戦略展開です。そして2つ目が、今からご説明いたします業務棚卸表。そして3つ目に、これまで組織の中には課というものがございましたが、その課を廃止いたしまして、行政目的別に小さな組織の室をつくりました。それを行ったフラット組織という、この3つを柱としながら、さらに下支えという意味で、職員一人一人が身近なところから仕事を見直す「ひとり1改革運動」という事務改善活動に取り組む

ことによりまして、最終的に行政の生産性の向上を目指します。そしてその究極の目的として、総合計画で定めております「県民満足度の向上」を図ろうというのが、運営スタイルの構造になっております。

今、ご説明をいたしました仕組みの中で、今日お話をする業務棚卸表と総合計画の関係を示したものが、こちらの資料になっております。総合計画は、どの自治体でもつくっていると思いますが、県の戦略プランといたしまして、2010年までの県政運営の基本方針を定めています。これには166の数値目標がございます、それらを達成するための施策の基本方向というものがございます。

業務棚卸表はどのような関係にあるかということ、総合計画に対する単年度の実施計画、そして実績報告書という位置づけで強くリンクをしています。このように、総合計画を頂点といたしまして、PDCA、つまり、計画・実施・評価・改善というサイクルを着実に回す仕組みをつくっておりますが、業務棚卸表はその中でも、中心的なエンジン的な存在であるということが言えると思います。

具体的にこういう仕組みを構築するに当たって、私も最初は何を勉強したかということ、意識改革ですが、その中でも特にBPR、ビジネス・プロセス・リエンジニアリングということの勉強から始めました。

資料にございます10の視点というのは、平成6年、行政改革を現在のスタイルで取り組み始めたときに、当時、静岡県立大学にいらっしゃいました大坪先生、現在、静岡産業大学の学長でいらっしゃいますが、先生から最初に教えを受けた10のポイントでございます。それぞれ今の組織の中でも、なるほどと頷ける内容なんですけど、特に5番目の「顧客第一主義の思考」というのは、お客様の満足がなければ存続できないという視点に立ちまして、効果的、効率的な方法を再設計しなさいという考えです。これは非常に印象的なもので、現在でも棚卸しをはじめ、色々なところで考え方がつながっていると私は思っております。

この手法の考え方を、県庁という職員組織に根づかせることから始めました。その中で、できるだけコストをかけずに業務の質を向上させるという生産性の向上、これを一貫したキーワードとして進めてきたわけです。

具体的に職員の意識改革のために、さまざまな手当てを打ちましたが、その中の1つとして「事務ハーフ管理者研修」というものをやりました。これは、リエンジニアリングという発想に基づきまして、実践的な業務棚卸手法、業務棚卸手法とは何かということ、組織内、この頃

は課でしたが、その課の中の仕事を総ざらいしまして、体系的に把握して、それを記述するという手法です。その手法の勉強と、それに基づいて企画立案能力の向上を図った研修を本庁の課長に行いました。平成7年から平成9年に行ったこの研修で使ったテキストが業務棚卸表でございまして、その研修で有効だということが実感されて、平成9年度から業務棚卸表を導入しております。

業務棚卸表の具体的な中身につきましてのご説明ですが、棚卸表の特徴は何かと言いますと、次の5つが挙げられると思います。

まず1点目は、最重要事項が「顧客（県民）満足」であるということです。ともすれば我々は忘れがちになってしまいますが、私たちは誰のために仕事をするのかということや、その仕事を通じてどんな状態を目指そうとしているのかといったことを意識することです。県民の皆さんがどういう状態になるのが望ましいのかということに言い換えられるかもしれません。

2つ目は、達成すべき目的やその手段を、樹木構造で表していることです。

3つ目が、目標達成のための管理指標ということで、実績とか目標とか達成期限、それらを棚卸表の中に記述しております。

4つ目が投入資源でございまして。ともすれば忘れがちになります我々の人件費、これにつきましても、事業費と並んで投入資源ということでシートの中に記入しております。

そして最後に評価情報。前年度のものから将来にわたってどうするのかという評価情報を加えております。

次に、NPMにおける行政評価のツールとして業務棚卸表を活用しておりますが、そのポイントとして4つ挙げられます。

まず、行政目的別に室をつくったと申し上げましたが、それぞれ室の目的、目標がございまして。それらの達成や実現のための、室の作戦書という位置づけが1点目です。2点目は、すべての職員が見える形になっておりますので、室内で共有し議論をするという評価の基盤になっております。そして3点目が総合計画の進捗管理。先ほど申し上げましたように、業務棚卸表は、実施計画であるとか実績報告であるという位置づけもございまして。4点目が、これらを県民の皆様に公開して意見をお願いすることです。具体的には、インターネットで公開しておりますし、県内9カ所にて、冊子でも公開しております。

総合計画につきまして若干お話をさせていただきます。

昨年度、総合計画を見直したところでございまして、その中の1つの大きな特徴が、先ほど166あると申し上げた数値目標のアウトカム化の徹底ということでございまして。

我々行政の仕事というのは、この資料にあるような流れで行っております。最初に人や予算といった資源がございまして。これを「インプット」と呼んでいます。それをもとに実際に行政活動をするわけですが、それによって結果が出ます。それを「アウトプット」と呼んでいます。そして先ほど社会で共有、一緒に成し遂げるというお話がありましたが、社会的な成果という、「アウトカム」が発生します。

こういう流れで仕事をしておりますが、これまで私も行政側の人間には、アウトプットを成果として主張する傾向がありました。つまり、例えば道路で言いますと、どれだけ道路をつくったのかという話ですとか、例えば施設ですと、いくつ施設をつくったのかといったところを主張する傾向がありました。しかしながら、例えば道路の例ですと、主要渋滞箇所の工事、つまり工事をどれだけやったかというのが本来の目的ではなくて、それによって県民の皆さん1人当たりの損失時間がどれだけ減ったかというのが本来の目的であると考えております。ということで、総合計画におきましては、県民の望ましい生活の姿を描いたアウトカムの実現を追求するスタイルを徹底いたしました。これは先ほど業務棚卸表の特徴でも申し上げましたが、顧客（県民）満足こそが最重要事項であるという考え方に基づいたものです。

次に、具体的に総合計画と業務棚卸表がどんなふうになり立っているのかという図でございまして。「静岡県総合計画 魅力ある“しずおか”2010年戦略プラン」と業務棚卸表が資料にあるかと思っております。これをちょっと見比べてください。

まず総合計画に、Aと書いたところがあると思っております。このAというのは、総合計画の施策ですとか、政策の部分になります。これを業務棚卸表と見比べてご覧いただきますと、業務棚卸表の一番上の施策、政策の部分にリンクをしております。そして総合計画の箱が入っている目的、目標というところにB、Cというのがございまして。これは166ある目的、目標の中で行政改革室が最上位のものとして挙げる目的、目標です。これは業務棚卸表のどこにあるかということ、Aというところの下にございまして。これが私たち行政改革室の最上位の目的、目標です。

先ほど樹木構造で仕事を表していると申し上げましたが、目的、目標の下に②の任務目的というのがあるかと思

います。これにつきましては、最上位の目的を達成するための手段として位置づけております。樹木構造なので、②の任務目的を目的として位置づけますと、③の業務概要は手段になります。その下にも大分類というのがありまして、同じように目的、手段、目的、手段ということで樹木構造が連なっております。これの裏面に、個表という、エクセルの打ち出しがございます。これが業務棚卸表の個表部分でございまして、6桁コードというのがございますが、6桁コードのところは、もう個々の職員の仕事のレベルにまで落ちております。こういったことで最上位から目的、手段を繰り返すというような樹木構造になっております。

業務棚卸表の右下の部分に評価を記載しております。評価につきましては、前年度の部分と、今仕事をしている当該年度、そして来年度の部分といった、3カ年をまとめて記載する方式になっております。具体的に前年度の部分につきましては、前年度の成果ですから、それぞれの指標の達成状況とか、大分類のところにあります手段の妥当性や効果性、作戦体系がどうであったのかという分析をします。その下の今年度のところでは、今年度の仕事の評価をします。前の年の仕事の評価を踏まえて、今年度の途中段階ですが、実際には8月から10月にかけて、その段階で成果がどのくらい見込めるのか、課題はどんなことがあるのかということ进行分析します。

一番下の部分は、前年度の評価、今年度の現状分析を踏まえて来年度こうしていこうという方向性の部分です。これにつきましては、来年度の予算や組織定数の議論の中で使います。この8月とか10月の段階では、各部でこうしたい、こういう方向にしたいというものを書きまして、庁内の議論を重ねるとともに、先ほどの上半分の目的や指標の部分等とあわせまして、前年度の部分については決算特別委員会に出すといった形で、毎年評価をしております。

具体的に年間スケジュールでどのように回っているのかというのが、こちらの資料です。

評価を大きく分けると2つのステージがありまして、まずは3月から4月。業務棚卸表をつくる段階です。前年度の末で、その室の予算や人員が明らかになります。明らかになった段階で作戦体系を考えます。要は、一番上に掲げる総合計画の目的、目標が達成できるのかどうか、そのためにはどんな作戦を立てなければならないのかといった議論をして紙に落としたものが業務棚卸表ですので、年度前半でそれをつくりまして、そして公表いたします。

8月から10月にかけては、前年度の評価を始めます。翌年度の予算や組織の編成業務が秋に始まりますので、この段階からやるとちょうどいいということで、8月から10月に実施しております。そして決算特別委員会に提出しまして議論をしていただく。議論の結果を受けて、また翌年度に活かしていく。そういった具合に1年間のスケジュールを回しております。以上が業務棚卸表の導入の経緯や活用の状況でございます。

最後になりますが、今年度でちょうど業務棚卸表を導入して10年目を迎えます。顧客指向ということで、私どもも実際に職員、室長や主幹、係長といったところに話を聞いてみました。主な意見としましては、先ほど申し上げた作戦書や評価のツールということにとどまらず、個々の仕事の中で何を目的にして、今年はどこまでやるのかという、目的指向の意識を自然と持てるようになったということが1点と、もう1つは、公開することによって、業務の質の維持や向上につながっているのではないかという意見がございました。今後とも行政改革のキーワードである行政の生産性の向上ということを念頭に置きまして、業務棚卸表のブラッシュアップに取り組んでまいりたいと思います。

最後にすみません。1点だけ、テーマは違いますが、資料に「日本一のひとり1改革運動」とございます。今日はちょっとテーマが違うので具体的な説明はいたしません。量も質も文字どおり日本一じゃないかと自負しております。いくつか資料をご用意させていただきましたので、またご覧いただければと思います。

以上で私の事例発表を終わりにいたします。ご清聴ありがとうございました。

■事例プレゼンテーション

電算システムの 包括アウトソーシング〈各務原市〉

五島 次郎

各務原市都市戦略企画推進部情報推進課長

私からは「情報システム改革の取り組み—全体最適と業務改革の観点から—」ということでお話しさせていただきます。

せっかく静岡に参りましたので、各務原の概要を説明したいのですが、時間がありませんし、資料にもございますので、見ていただければと思います。人口は15万人くらいで、面積が90㎢を少し切るくらい。財政規模が700億円くらい。職員数は1,108名という状況です。

本題に入る前に、各務原市では行財政構造改革に取り組んでおります。それについてちょっとお話しさせていただきますと思います。

普通の行革、トップダウンの行革というのはこれまでも進めておりました。資料の最初に掲げましたように、時代の潮流としまして、社会の成熟化、ICT化、少子高齢化、環境保全、グローバル化、地方分権といったことが挙げられます。これらのことによりまして、財政状況は厳しくなるし、住民のニーズは高くなる。そのため、漫然とした前例踏襲主義のやり方では通用しなくなってきていると思います。これは皆様方共通の認識かと思えます。

そうした認識のもと、トップダウンだけではなくボトムアップ的な形でのカイゼン運動ということで、これは大手自動車メーカーの取り組みで有名ですが、それと同じような感じで、5Sとか無駄の排斥とかということに平成13年度から取り組みました。そのことにより組織を柔軟な、しなやかな21世紀型市役所にしていこうということでございます。そしてその翌年には品質マネジメントの国際規格でございますISO9001、そして環境マネジメントの国際規格であるISO14001の認証の同時取得に取り組みました。これにつきましては平成15年8月に認証取得しております。

このことによりまして、そのカイゼン運動をブランド化し、定着させるという意図がございました。さらに、全職場パワーアップ運動ということで、公務員にとっては苦手な民間企業の方が優れていると言われる、スピード感覚とコスト意識を取り入れ、若手職員の育成も含め

た運動を進めています。

私が思いますに、公務員は守ることが得意だとよく言われますが、継続的にこういったことに取り組むことによって、職員の中で変化していくことへの抵抗感がなくなったということが、取り組みの非常に大きな成果だと考えております。

さて、本題でございますが、情報システムについても、ただ単にシステムの改革ではなくて、戦略的に取り組まなければいけないと考えて進めてまいりました。その背景としましては、大きく2つございます。

1つには、既存システムへの反省と、情報システムのトレンドというのがあります。資料にありますように、各務原市はホストコンピュータ、汎用コンピュータで業務を実施しておりました。それが平成17年12月にリース期限が到来したのですが、当時は業務ごとにツギハギになった情報システムでした。また、私どもが使っていた汎用コンピュータというものは、もう時代遅れになっていました。コストも高いし、今はクライアントサーバーからオープンなWebベースのシステムへと変わってきている。これにつきましては、資料の最後でございますので、後で見ていただきたいと思います。それから、先ほどツギハギだらけの情報システムと言いましたが、いわば縦割り型のシステムであったということで、拡張性については非常に窮屈な面がありました。資料にありますように、全体的な仕様が欠如していたということで、「個別最適化」から「全体最適化」へ移らなければならぬという課題がありました。

そして2番目は、BPR、業務改革の視点が背景としてありました。

行財政基盤を強化するためには、今のようなやり方ではダメだと。つまり効率的な行政運営を実施するために、ITをツールとして、適切な形で提供しなければいけないということです。そういう新たな行政需要に対応するためのツールとしては、従来のホストコンピュータはもはや限界に来ているという結論が出たわけです。

それから2007年問題。私ども各務原市ではだいたい、事務職が600人ほどいますが、ちょうどこの事業を始めるとき、今後10年の間でその半分に当たる300人程度が退職することが分かっていました。それに対して、新たに300人採用することはとても無理です。そうすると経験の少ない人達で行政ニーズが増えるのに対応していかなければならないわけです。そのためにどうするかというと、やはり適切なツールを提供しなければいけないと考えました。そのような背景があったということです。

それらの課題に対する解決策として、我々は情報システムの包括的アウトソーシング事業に取り組んだわけです。事業の目的は、より質の高い行政サービスを実現するため、組織全体の「全体最適」の観点からシステムを再構築することです。縦割り型のシステムから、横の連携をした、柔軟なシステムを導入することで、1つには市民サービスの向上、例えば総合窓口やワンストップサービスの実現が図られます。また、本来職員は市民のため直接働くべきものですが、途中で財務の仕事や人事の仕事もやっております。そういう中間事務をコンピュータ化によって省力化し、事務改善を図ることもできます。それからホストコンピュータの高いコストから、安く、オープン化したシステムに切り替えることによる経費の削減や、セキュリティの向上も達成できると考えました。それらを目的として、包括的アウトソーシング事業に取り組んだということです。

対象事業としましては、資料に6つ掲げてございます。上の2項目はシステムの開発です。今までのホストコンピュータに替わる、オープン化したWebの技術によるシステムの再開発です。それから3点目としては、それらのシステムの再開発はするのですが、最初の費用は安くても後の運用・維持管理コストが非常に高くなるというのが通例でございますので、そういう運用・維持管理も一緒にやってもらおうということを考えました。それから、それらのシステムをただ単に運用・維持するだけではいけませんので、情報システム全般のヘルプデスク業務もアウトソーシングすることにいたしました。それから5番目に、電子市役所、電子政府の構築をはじめとする、市の情報化全般のコンサルティングをお願いしたい。この2つ、ヘルプデスク業務とコンサルティング業務は、ITスキルに関するマンパワーを確保し、このシステムを事務効率化につなげるための役割を果たすものでございます。

そして6つ目は、パソコンの導入、ネットワークの改良管理です。パソコンの導入といっても職員用のパソコンだけではありません。私どもの市には小中学校が25校ほどありますが、そちらのIT教室などにもパソコンがたくさんあります。そういうパソコンも一緒に、よく縦割り組織で教育は別だというところがありますが、私どもではパソコンについては共通だということで、それも含めて2,500台ほど調達し、それらの設置や保守、ネットワーク化を図りました。

そういう意味で「包括的」という言葉を事業名に入れたわけです。

本事業は、平成16年度から平成22年度までの7年度にわたる実質6年半の計画で、22億5,750万円で契約しました。長期であるということで、サービスレベル協定などの仕掛けづくりはしております。

ここで一番重要なのは、パートナーシップということで、アウトソーサーを単なる委託先とは捉えずに、私どもと一緒に考えてもらうパートナーを得るという考え方で取り組んでおります。したがって、ベンダーの偏りが無い、中立的なパートナーを選ぶことがポイントになりました。

その中立的アウトソーサーの下に色々な得意分野、ソフトウェアベンダーやハードウェアベンダー、オペレーションソフトウェアのベンダーを束ねていただくという形態になっております。

以上が、この包括的アウトソーシング事業の概要です。

情報システムの稼働スケジュールですが、平成16年10月から始めまして、現在のところホストコンピュータの撤去も昨年行い、ほぼすべてのシステムは今年の4月に稼働しております。残るシステムは財務会計の決算の部分と文書管理、ワークフローの部分だけです。ほぼ順調にきているという状況でございます。

包括的アウトソーシングによる「全体最適化」のイメージについてですが、全体的な視野から開発を行って効率的に最適化を図るために、システムの共通基盤に基幹系も内部情報系も乗せています。その中にヘルプデスク業務やコンサルティング業務が相互に関係して、1つの全体最適な包括的アウトソーシングを実施しているといった具合です。さらに、この「全体最適化」は、職員を中心にして自分の事務効率だけを求めるシステムから、市民が求めることがすぐに分かるような、いわば市民中心のシステムに発展させることを目指したものでございます。

それから、システムをうまく導入・運用するための仕掛けでございますが、私どもは情報推進課だけではとてもシステムの円滑な導入と運用はできないと思いました。2者だけでは原課との衝突が出てくると考えたわけです。「業務改革」という視点が一番大きいと思っていましたので、行革担当、つまり業務改革の推進役である企画政策課というところが当時ございましたが、そこに課内室を設けまして、問題になる制度や組織改正、職員研修などを担当していただきました。3者がタッグを組んで各務原市はシステム改革推進組織をつくったわけです。一方でアウトソーサーは、情報システム構築プロジェクトチームをつくって進めていきました。

これによってどういうことを目指したかといいますと、先ほどの資料2にもありましたように、パッケージというところで、業務を各務原市方式から全国のデファクト・スタンダードな、標準的なやり方に変えるということを目的としました。これに当たりましては、今までのホストコンピュータのやり方、バッチシステムから、発生源入力という形にガラッと変わりますので、原課からの抵抗は非常に大きかったです。それにうまく対応していくためにも、行革担当課と一緒に進めたということです。

情報システム改革による効果見込みですが、6年半の期間で試算したところ、19億円に上ります。私どもの自治体にとっては大きな額でございます。もしホストコンピュータをそのまま運用し続けていけば、42億円、あるいはもっとかかると思います。しかし包括的アウトソーシングの契約金額が22億5,750万円ですので、差額である19億円の効果が出ると思います。

そのほかに事務時間削減効果が1年間で2万4千時間。普通1人当たりの1年間の勤務時間は2千時間と言われておりますので、推して知るべしで、2万4千時間がどのくらい影響があるかということはお分かりいただけるのではないかと思います。中間事務の削減ということで、発生源入力になっておりますので、今、いちいち庶務担当がやるということはありません。各職員が入力すればすぐ人事にデータが行くというような形ですので、そのような中間事務の削減効果が1万5千時間。そしてIT関連、私どもがホストコンピュータを維持管理していた分が、9千時間くらい削減されました。現に私ども情報推進課には、以前は13名の職員がいたわけですが、現在は9名でやっております。

その余力をもって、現在では色々な取り組みをしております。「Webアクセシビリティ」においては、岐阜県だけの評価ではございますが、その中でナンバーワンということでもあります。また、ご存じかと思いますが「e都市ランキング」というのがございまして、そちらも岐阜県内で1位になりましたし、東海地区でも2位になっているという状況です。今後もますますそれに向かって進んでいこうと考えております。

以上、雑駁な説明で申し訳ございませんが、これで発表を終わらせていただきます。ありがとうございました。

■事例プレゼンテーション

協働パイロット事業・ 市民活動協働市場〈静岡市〉

宮城島 清也

静岡市市民環境局市民生活部市民生活課
NPO担当主査

皆さん、こんにちは。静岡市役所市民生活課の宮城島と申します。本日は「市民発！協働事業提案制度～協働パイロット事業・市民活動協働市場～」について発表させていただきたいと思います。よろしくお願いいたします。

本市は、平成16年3月に「市民活動と行政の協働のための基本指針」を策定いたしました。この指針では、市民の皆さんと市との間の広い意味での協働を進めていくために必要な考え方や取り組みを定めております。

その出発点は、社会的な課題を解決する役割はすべて市役所をはじめとする行政が担わなければならないのかという疑問を抱いたところにあります。

長い間、行政が「公共」を担って、それ以外は「私」の領域であるという考え方が一般的でした。「公共」の部分は全部行政がやらなければならない、というような風潮がありましたが、一方で、そうした「公共」の範囲が社会の複雑化にともなって増えてきました。それを全部行政が引き受けていくうちに、行政がだんだん肥大化していったということが言えるでしょう。これは本日のテーマであります行革そのもの出発点でもあるわけですが、「市民との協働」という文脈におきましては、肥大化した行政の役割を市場に担ってもらおうという二元論では、社会の課題に対して社会全体で適切に対応できないという考え方があります。行政とプライベート、あるいはマーケットが担う領域以外に、市民活動が担う部分があるだろうというのが私どもの考えでございます。

そうした背景に加え、少子化や環境問題、財政難などの社会環境の変化によって、公共分野に投資できる資源や財源が限られるようになり、「今行政がやるべきことかどうか」という視点が非常にクローズアップされるようになりました。また一方で、社会が複雑化、高度化して変化が激しいことから、能力的にも役所だけでは対応しきれないという状況も出てきました。

このような流れの中で、「公共」の範囲を再定義しなければならないのですが、一般的に、行政の役割として最

後まで残るだろうと思われる生活保護のようなセーフティネットでさえ、もはや行政の専売特許ではなくなってきたという現実があります。例えば、昨年ノーベル平和賞を受賞したムハマド・ユヌスさんの「マイクロクレジット」や、大都市で販売されている「ビッグ・イシュー」といった事例に見られるように、人々を貧困から脱出させる方法として、生活保護給付以外の手法が、非営利の活動の中から生まれています。

だからといって、生活保護が行政の守備範囲外になってしまったということではないし、生活保護が要らないということでもありません。公私二元論的に、それぞれの領域を無理に定義しようということになりますと、行政がやるかやらないかというふうになってしまいます。そうではなくて、流動的な領域をつくるほうがよいのではないのでしょうか。そういうことを踏まえ「誰がやればうまくいくか」を考えて、市民と行政とが力を持ち寄り、役割分担をしながら、社会全体の問題解決に取り組むことが大事なのではないかと思います。

ところで、本事例で取り上げる「市民活動」について、本市では「営利を目的とせず、公共的なサービスの提供など、静岡市のさまざまな分野における社会的課題の解決に継続的に取り組む活動」と定義しています。政府と市場、あるいは政府と民間、あるいはサービスの提供者と消費者、そういう二元論で考えずに、第3の道として、市民の皆様を主体としつつ、一種の合意形成型の活動として市民活動を捉えているところが特徴だと思います。

そこで、本題であります本市の事例をご紹介しますと思います。

ここまでお話ししてきました「協働」。これは社会全体の役割分担のことですから、マクロな意味での協働だと考えてください。一方、本市の事例としてご紹介するのは、具体的な施策とか事業を行う上で、市民の皆さんと行政とが一緒に取り組むという意味での「協働」です。

それでは、なぜ協働事業の提案制度をつくったのかということについてお話しいたします。NPOへの事業の委託や、一緒に実行委員会をつくってイベントを実施するといった協働事業は、最近になって始まったわけではなく、昔から行われています。私どもの調査では、本市が取り組む協働事業は、今年度97事業あります。ただ、内訳を見ると、行政が目的やフレームを設定して、パートナーを選定して進行管理するというケースがほとんどです。そういう事業が悪いわけではないのですが、やはり市民の皆さんのアイデアやノウハウを活かし、あるいは市民自身の主体性や責任感を高めることによってより

効果的な協働事業を行うという視点からは、市民が「言い出しっぺ」になる、そういう仕組みである協働事業提案制度のようなものが必要ではないかと考えて、設置することになりました。

次に、制度の内容についてご紹介したいと思います。

本市は現在2つの協働事業提案制度を設けています。1つは「協働パイロット事業」という制度で、1事業当たり50万円の予算を子ども市民生活課で確保しまして、その額で実行できる協働事業を募集するというものです。平成16年度から毎年2事業ずつ募集していますが、毎年10団体程度の応募があります。事業の選定にあたっては、民間の委員に審査をお願いし、公開のプロポーザルで審査します。採用された事業については、採用された団体と関係課と市民生活課とで協議して契約書をつくり、市民生活課が契約手続を行います。委託事業ですから、年度内に事業を行わなければなりません。

2つ目は、「協働市場」という制度です。これはNPOと市とが相互に協働事業を提案できる制度です。今日はNPOから市へ提案する部分についてご説明したいと思います。「協働市場」は「パイロット事業」とは違って、事前に予算を設けずに、いつでも提案でき、関係課が採否を検討します。協働の形態も、委託にこだわらずに、事業内容に合わせて自由に設計することになっています。それから期間についても、予算の措置があらかじめありませんので、特に限定はありません。

今日は、「協働パイロット事業」のほうで採用された事業について、具体的な事例をご紹介します。

平成17年度に、「タバコと健康の会しずおか」から提案のあった事業です。小中学生が将来にわたって喫煙者にならないように、学校の授業に、タバコのことを学ぶプログラムを提供するという内容です。腹話術を用いたり、肺気腫などのタバコに由来する病気の模擬体験をしたり、喫煙者が一生のうちに費やすタバコ代で高級外車を買えるといった身近なたとえ話をしたり、実際に肺がんの手術をしているビデオを見せるといった、体験型の授業です。子どもたちの反応は非常に良かったと思います。

これは年間50万円の予算で、学校や子ども会のような団体も合わせまして、27カ所で30回の講演を行い、全部で7千人が参加しました。このときは実際に協働の関係課として、健康づくり推進課という課が担当しましたが、この事業の成功をもとに、平成18年度はこれをパイロット事業という形ではなくて、自分たちの課の事業として続けていこうということになり、予算化して続けている

ところ です。

ここで、本事業の成功のポイントについてご説明いたします。まず、NPOによる現状把握と問題提起が的確だったということが挙げられます。ちょうど健康増進法が施行された直後で、喫煙に対する目が厳しくなっているという状況でありました。それから喫煙年齢の低年齢化が大変問題になってきた時期でもありました。

2つ目として、これが最も基本的なポイントですが、応募団体が優れたノウハウと情熱を持って事業に取り組んでいたということです。これがなければ、どんな事業もうまくいかないと思います。

3つ目といたしましては、所管課であります健康づくり推進課の積極的な姿勢とバックアップがあったことが挙げられます。

最後に、子どもNPO担当課の、コーディネートの役割が挙げられます。NPOから提案される事業については、提案を受けるのは子どもですが、直接子どもと一緒に実施するような事業はほとんどありません。大概は別の分野、環境ですとか、教育委員会ですとか、様々な分野の、直接の担当課に協働していただくことになります。それが複数の分野や課にまたがるケースも少なくありません。むしろほとんどの場合、分野をまたがります。そういったとき、担当することになってしまった課としては、「面倒なことを持ってくるな」というふうにと考えると、ころがほとんどです。そうしたときに、「もうそれは決まったことだからやれ」と言っても、絶対にうまくいきません。市の意思決定と、現場の感情とは違うということが言えると思います。

特に、今回各学校の授業に取り入れていただきたいということですので、学校側が「いいですね、やりましょう」と言ってくれないとできません。教育委員会の事務局としましては、各校にやりなさいとは言えません。そこで、子どもは「教育委員会の事務局の皆さんには迷惑をかけません。学校が主体的に選んでいただけるように、要は手を挙げていただけるようにします。それも、こちらでやります」とお話ししました。ただ、教育委員会を通さずにやると、それはそれで変なことになるものから、一応承認だけしてくださいねといった話をしました。

一方、NPOの皆さんに対しては、学校に選ばれるためのアドバイスをしました。例えば、学校は授業として取り入れていくわけですから、授業時間を超えるようなプログラムでは採用されにくいわけです。NPOが、1時間のメニューでそれ以上削ることはできないと言って

も、学校の 45 分間の授業でやらなければならないので、そうするとどの学校も手を挙げないということになってしまいます。ですから 45 分に直しましょう、というようなことを NPO にお話ししました。

NPO としては、学校で取り上げてほしいが、学校へのアプローチ方法がないということが現実としてありました。このパイロット事業に応募して採用されれば、どこそこの学校に行ってくださいというように、設定してもらえんと思っていました。しかし、教育委員会の事務局は学校に強制はできないし、もちろん私たちも強制できません。そこで私どもは、NPO の提案の中では、30 校の場所を用意してくださいとなっていますが、それを 10 校に減らしましょうと話しました。そうすると 20 校分経費が浮きます。その 20 校分については、各学校にアポイントを取って直接行って、校長先生と、そしてたばこの関係は養護の先生、その 2 人を対象に、こういうことをやりたいというプレゼンをしてくださいという話をしました。キーパーソンを啓発することで、各学校での自主的な喫煙防止の取り組みが期待できるし、うまくいけば、講演を受け入れてもらえるかもしれないということがねらいでした。

このように最初の提案とはちょっと変えて契約書をつくりまして、実際に学校に行ったところ、そのプレゼンの効果がありました。ちょっと予算がオーバーした分は、NPO が負担したわけですが、当初と同じような、だいたい 30 カ所ぐらいで講演が行われることになりました。

このように色々なことに取り組んでいるわけですが、初めに紹介した指針。これを発展させた条例を今度の 2 月議会に上程します。うまくいけば 4 月 1 日に施行という予定になっております。今日の話を含めて、詳しくはホームページに掲載しておりますので、ぜひご覧ください。

ご清聴ありがとうございました。