

ハマリバ収穫祭2004

～役人の底力。～

ハマリバ収穫祭2004
運営委員会事務局



はじめに

(1) 現場力

「横浜市民で、本当によかった。」ハマリバ収穫祭2004(注1)の外部コメントターである濱田静江さん(社会福祉法人・NPO法人たすけあいゆい理事長(注2))から、そうした感想をいただいた。

同じく、町田洋次さん(社団法人ソフト化経済センター理事長(注3))は、後日、管理するホームページで「横浜市は現場が強い」この自治体はトヨタに似てる(注4)と報告した。また、ある横浜市の職員は「自分も職場に戻って、さっそく行動したい。」と述べ、他都市から参加した職員は「横浜市と同様な大会を開催したい。」とコメントを寄せた。

ハマリバ収穫祭という行政の内輪的な発表会に対して、市民の方をはじめ、このような感想が次々に寄せられると誰が予想しただろうか。

現在、横浜は、「民の力が存分に発揮される都市・横浜の実現」を目標に、「市民満足度の向上」と「横浜の再発展」を目指している。その実現にあたっては、市民サービ

1

スを提供する「現場」がいかに強いのか、職員の方がいかに存分に発揮されるかが問われることになる。

世間からは、しばしば非効率な仕事をするなど、やや侮蔑的な意味を込めて「役人」という言葉が使われる。世間の「役人による役所仕事」に対する批判は、枚挙に暇がない。

それだけに、外部コメントターを務めていただいた濱田さんや町田さんの感想は、我々職員をとっても勇気づけてくれるものだった。なぜ、このような評価をしてもらえたのだろうか？



(2)平成17年2月4日
市民サービスを提供する「現場」

がいかに強い組織であるかは、その組織風土に深く関わる。ハマリバ収穫祭の事務局だったエンジンルーム(注5)では、横浜改革に向けた課題の一つとして、「組織風土改革」を掲げていた。

しかし、行政改革を担当する部署が、いくら改革を強調し促してもなかなか浸透しない。むしろ、現場においては業務量の増加として受け取られ、行動原理に結びつかない場合もある。外部有識者からは「行革部門が主体となつてやる業務改善大会なるものは、単なる行革部門の自己満足にすぎない」と指摘されることもあるようである。

横浜市が、組織風土改革の一環として、ハマリバ収穫祭を構想していたとき、できるだけ職員の自発的な取組となるよう思考された。しかし、それは、ともすれば体裁すら整わず失敗することも考えられた選択だった。

ハマリバ収穫祭に参加した横浜市の職員は、約800人。その他、市民の方及び他都市の職員の方など50人以上の方が参加した。

そして、前述したように、誰も予想しなかった感想が数多く寄せられたのである。

ハマリバ収穫祭は、市民の方から評価してもらえる契機となり、職員の行動に影響をもたらし、インパクトをもって他都市に伝播していった。横浜市開港記念会館でハマリバ収穫祭が開催された2月4日は、メモリアルな一日となった。

本稿は、このようなハマリバ収穫祭が、どのような背景のもとに、どのようにして取り組まれていったのかについて、振り返るものである。



2

背景

(1) 自発性

バブル景気後の財政状況の悪化等を背景に、近年、行政評価の取組が流行した。それは、これまでの予算重視の行政運営から「成果を重視」する運営に転換するものとして、諸外国で行われていたパフォーマンス・メジャーメントの枠組みを参考に、各行政機関が自ら取り入れようとして先を競ったものであった。

横浜市においても、平成8年から断続的に試行錯誤を繰り返して取り組まれた。そして現在、「民間度チェック」として、横浜独自の行政評価として実行されているところである。

行政評価の取組は、地方自治体によってその名称も内容も様々であるが、その期待するところは、①住民に対する説明責任を高め、②成果重視により行政の質（バリュー・フォー・マネー）を高めていくという点に

おいて、ほぼ一致している。

しかし、行政評価と総称される「仕組み」を取り入れても、なかなか期待するとおりにはいかないという認識も多くされており（注6）、結果として、その作業に対する組織内の不満が高いなど課題が散見されているところである。

行政評価は、三重県の取組から全国的に波及していったものであるが、10年近くが経過して、なお、「現場」での定着が、おそらくどの地方自治体においてもされていない。いまだ試行錯誤の途上にあるといえる。

しかし、この経験は、市民サービスを提供する「現場」に対して、その力がより向上する取組を志向するきっかけになったと考えられる。

福岡市の「DNAどんたく」をはじめ、名古屋市の「名古屋カップ」や尼崎市の「YAAAるぞカップ」など、地方自治体における業務改善発表大会の取組が全国に広がりつつあるのは、そうした「現場力」志向が背景にあるからではないだろうか。横浜のハマリバ収穫祭も、職員の内発的な取組をキーワードに取り組みられていった。

(2) 集大成

地方自治体における業務改善発表大会に、いち早く取り組んだのは福岡市であった。福岡市は、「組織の「遺伝子（気風、文化、制度）…DNA」を褒え、世代を超えて改革し

続ける組織文化を確立する（注7）」ことを改革の基本方針としてDNA運動を展開し、その発表大会である「DNAどんたく」をすでに5回開催している。

福岡市のDNAどんたくは、地方自治体における業務改善発表大会のさがりである。しかし、ハマリバ収穫祭は、DNAどんたくを模倣することが出発点にあつたわけではない。これまで、横浜市は、交通や福祉、水道など、ハマリバ収穫祭で表彰された取組をはじめ、様々な職場において、非成長・拡大の時代認識を踏まえた改革改善の努力が積み重ねられてきた。

こうした現場の取組を、「改革の成果を生み出す年」と位置づけた平成16年度に集大成し、成果を共有し、組織風土改革を促進させていくことが、ハマリバ収穫祭を行うきっかけであつたのである。

横浜リバイバルプラン（注8）3年目の集大成として取り組まれたのであつた。

3

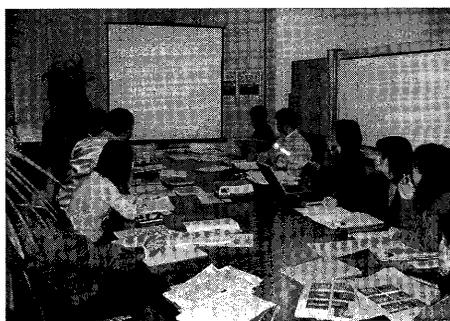
取組

(1) 運営委員会そのものが小さな実験室

ハマリバ収穫祭は、当初、事務局において「リバイバル発表会」という名称で構想が練られた。「リバイバル」とは、横浜リバイバルプランのことを指し、その発表会として改革改善の取組の集大成を表現しよう

としたのである。

庁内の改革推進会議（注9）における説明等、開催に向けて企画等の準備は進められていたが、この発表会は、「職員の自発的な取組」をキーワードとした組織風土改革の一環であることから、自ら手を挙げた職員が主体となって企画・運営することが、その趣旨に合うところであつた。そこで、企画・運営は公募を中心とした運営委員会に一任するというスタンスを取り、運営委員会そのものが組織風土改革の「小さな実験室」としてスタートしたのである。



(2) 準備作業

開催1ヶ月前の平成16年12月下旬に、運営委員のメンバーは、初顔合わせをした。その時点で、準備した事務局案にこだわらず企画・運営を進めて欲しいという説明に、メンバーからは驚きもあつた。至急役割分担が決められ、メール

のやりとりによって主に作業が進められた。一日40〜50通のメールが夜間に届けられ、分担した作業が追いつかなくなったところは他の担当者が自ら名乗り出てその作業にあたるなどした。

ある運営委員は、次のようなコメントを残している。「ハマリバ収穫祭運営委員会はジェットコースターのごとし。スピードとスリルは満点です（注10）」

準備期間が短いなど悪条件があつたにもかかわらず、開催までこぎ着けられたのは、自発的な取組でなければこのプロジェクトは進まないという認識が共有され、個人個人の想像力を発揮したアイデアが即座に具体化されていったところに、楽しさを感じたからではないだろうか。運営委員会の生産性は高いものがあつた。

4

運営委員のこだわり

(1) コンセプトと名称

運営委員会は、まずコンセプトについて話し合った。多くの職員にだけ主体的に参加してもらうかを課題とし、その課題解決に向けて「文化祭」をコンセプトにしよう、と決められた。

そして、このコンセプトに沿って、名称も見直した。それまでの「リバイバル発表会」という名称では、単なる発表会のように感じる、文化祭のイメージに合わない、といった意

見が出され、それぞれが色々なアイデアを出し合った。そして、複数出されたアイデアを投票で選びながら、いくつかの言葉を組み合わせ、「ハマリバ収穫祭」役人の底力。」と決められたのである。

横浜リバイバルプランを進めて実った改革の収穫を祭り、皆で喜び共有し、横浜の文化としていく。そんな意味合いが込められるとともに、「役人の限界」に対して、「我々職員」の意思を示すものとして、「役人」の言葉に傍点を付け、「。」まで記載するということだわりをもった。そして、ハマリバ収穫祭あるいはハマリバという言葉を行らせ、横浜市職員の間で共通言語にしようと目標がたてられた。

(2) PR

ハマリバ収穫祭という言葉を広げPRし、多くの人に参加を呼びかけるため、運営委員会はポスターづくりに着手した。といっても、ハマリバ収穫祭は運営委員会のみで作っているのではないという「文化祭」のコンセプトのもと、才能のある職員にイラスト作成を依頼し、ポスターづくりに参加してもらった。

依頼の際は、「ハマリバ収穫祭」役人の底力。」という名称とコンセプトだけを伝え、あとはその職員の自由な発想に任せることにした。その結果、できあがったものは、非常にインパクトのある作品として仕上がったのである。



このポスターを、各職場に送付し貼付してもらった。そして、各運営委員も、自らあらゆるところにできる限り貼っていった。

その他、インターネットを活用した宣伝や記者発表なども行った。記者発表では、運営委員長となった新採用職員及び副委員長の若手2人が、市長の隣で行う異例の発表となった。また、開催3日前には庁内放送を行い、放送内容をCDに焼き付け各区域所でも放送してもらうよう依頼した。

庁内放送は、オープニングの音楽のあと「こんにちは、サイトウです。」から始まる奇抜なものだった。庁内においては賛否両論あり、放送を見送ったところもある。しかし、運営委員は、とにかく注目を浴び「ハマリバ」に注意をひきつけ話題にしてもらうことを意図した。

これらのPRの取組は、「組織文

化を変える」という意識のもとに取り組まれた試みであった。

(3) 事例の選考

ハマリバ収穫祭における発表（プレゼンテーション）は、各局区から集まった約350の改善事例の中から決定されることとなった。

選考の方法は、5つの基準により、運営委員の投票により行われた。5つの基準とは、①市民サービスが向上したか、②職場の努力が見られたか、③他部署への波及効果があるか、④コストが削減されたか、⑤コンプレックスの卵（なるほどといった発想の転換）、の5つである。

「他部署への波及効果」や「コンプレックスの卵」などは、こだわりをもった基準であった。単にプレゼンテーションとして表彰されるというだけでなく、楽しさを発見し、収穫されたものを共有して伝播させていきたいという意図が見て取れる。

選考の過程において、約350の改善事例を見た運営委員達は、多くの改革改善の取組が行われていることに感動を抱きながら、5つの基準に沿って事例を選考していった。この結果、上位21件が選ばれ、プレゼンテーションを行う「ハマリバ☆グランプリ」の対象となったのである。

選考された21件は、当日のプレゼンテーションを踏まえ、参加者による投票が行われ、ハマリバ大賞（1位）、収穫賞（2位）、底力賞（3位）が決定されたのである。参加者によ

る投票も、主体性としてこだわった部分であった。

(4) 小さな改善のインパクト

ハマリバ収穫祭2004のプログラムは、次のように設計されている。(1)市長あいさつ、(2)宮脇北海道大学教授の記念講演、(3)事業化されたアントレプレナーシップ事業の発表2件、(4)局区横断課題解決案作成チームの発表3件、(5)表彰されたメリットシステムの発表2件、(6)表彰された業務改善提案の発表2件、(7)ハマリバ☆グランプリ（業務改善コンテスト）21件、(8)ハマリバ★まだあるコレクション（1件20秒の改善事例のショータイム）29件、(9)改革推進モデル局の発表2局、(10)局区事業本部長グループ自主活動の発表、(11)名古屋風土改革の取組発表、(12)表彰式。

このうち、「ハマリバ★まだあるコレクション（1件20秒の改善事例のショータイム）」は、大変こだわった企画だった。

小さな改善も賞賛の対象にし、誰もが取り組んでみたいと思うような企画にしたい、というのが運営委員の思いだったが、それをどう表現するかは思案のしどころだった。

ある運営委員は、次のような提案をした。リズムのよい音楽にのせ、画面を4〜5秒で展開させたらどうだろうか。

その提案に沿って、議論を戦わせ、深夜まで試行錯誤が繰り返された。その結果、1件20秒の小さな改善シ

ョータイム（5分間）が、2つ完成したのである。

リズムのつた「小さな改善」が次から次へと展開される様子は、斬新でインパクトがあり、参加者からは「面白い」という声があがった。そして、ここでも参加者による投票が行われ、まだあるコレクション金賞、銀賞、銅賞が決定された。

(5) 4分間プレゼンとスポンサーシップ 「ハマリバ☆グランプリ（業務改善コンテスト）」でのプレゼンテーションは、1件4分で行うこととされた。また、パンフレットへの記載も、A5判で表現することとされた。どれだけインパクトをもって端的に伝えられるかに挑戦したい、というのが運営委員の意図したところだった。

時間も字数も制限が厳しかったが、プレゼンテーションを行った参加者達は、インパクトのあるプレゼンテーションと資料作成を行った。ぎりぎりまで工夫を凝らすなど、自分たちの取組を発表できることなどに、楽しみも感じたようである。

また、発表者の上司から、プレゼンテーションのあとに1分以内でコメントしてもらおうという企画も立てた。直属の上司から、実践した職員を褒めて欲しいというのが運営委員会の思いだった。上司のスポンサーシップの発揮にこだわったのである。

(6) にぎわい

その他、ハマリバ収穫祭では、展示スペースを設けた。各局区が、これ

までPRしてきた改革改善事例等を、一定の区画の中で表現してもらうという企画であった。

出展者同士がPRを競い合い、展示ブースは、まさに文化祭のにぎわいを演出した。



5

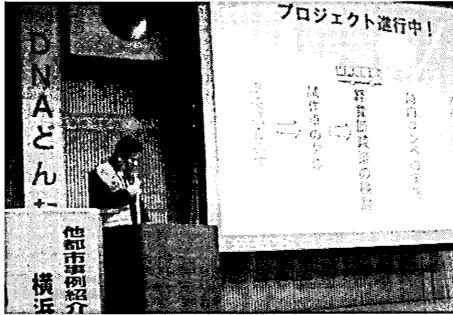
現場力と運営委員会

ハマリバ収穫祭2004で表彰された事例に対しては、いくつかの自治体からプレゼンテーションをして

もらいたいという依頼があった。横浜の現場力を触媒として、組織風土改革を促進していきたいというのが依頼の主目的であった。

ハマリバ収穫祭は、「現場」の自発的な取組と、運営委員会のプロデュースが上手くかみ合っており、横浜の現場力を認識してもらえ一つの機会になったと考えられる。

こうした機会を持たなかったならば、他都市からのプレゼンテーションの依頼もなかったであろう。



評判 Reputation
冒頭述べたように、ハマリバ収穫祭は、横浜市の「現場力」に対して、市民の方から評価され、他都市に評判となっていた。

このような評判化は、自発的な取組を行った職員のモチベーションを高めていくこと、引いては自発的な取組が当たり前に行われていく組織風土となることを期待させることから、ハマリバ収穫祭のような機会を設けることは有意義なことであったと振り返ることができるのではないだろうか。

現在、ハマリバ的な風土を廃れさせないことを目的に、ハマリバ収穫祭2004の運営委員メンバーを中心にメイリングリストが開設され、他の職員も巻き込みながら自発的な取組が続けられている。これも一つの評判化の効果といえるのかもしれない。

△丸山真隆「中区福祉保健センター福祉保健課」

6

(注1) 「ハマリバ収穫祭2004」は、横浜市の業務改善コンテスト。役人の底力を、含み言葉に、文化祭をイメージして、平成17年2月4日に横浜市開港記念会館において初めて開催された。平成17年12月には、第2回目となるハマリバ収穫祭2005が開催予定

(注2) 「社会福祉法人NPO法人たすけあいゆい」は、たすけあいグループ結として、1991年に設立された市民グループ。高齢化、核家族化が進む社会状況の中で、誰もが住み慣れた町で、安心して心豊かに人としての暮らしが続けられるよう、地域の人々がお互いに助け合い、支え合っていくことができる街づくりを目指している。

(注3) 「社団法人ソフトウェア経済センター」は、①経済のソフトウェアに関する調査研究と提言、②異業種間の共同研究による新事業などの企画・研究、③ソフトウェア・ミックスに関する啓蒙・普及を目的に、1984年に設立された非営利団体。なお、同センターは設立以来21年の間、日本経済や産業のソフトウェアに貢献してきたが、すでにソフトウェアも進み、役割が一段落したと判断して2004年度をもって活動を停止している。同センターのホームページについては、2005年3月までの活動状況を記載したものが2006年5月まで公開されている。

(注4) <http://softomics.or.jp/>

2005/4/13ソフトウェア経済センター「社会起業家クラブ」191号 ☆★ 公共革命(2) 自治体

は90年代半ばの大企業に似ている (著: 町田洋次)

<http://www.softomics.or.jp/society/>

main@pack-back.jp

(注5) エンジンルームは、「前例にとらわれず、改革推進のエンジンたれ」という使命を受け、平成14年7月に総務局緊急改革推進本部として発足。現在、都市経営局都市経営推進部

(注6) たとえば、福岡県甘木市役所のメイリングリストを活用した事務事業評価システム研究会 <http://www.cityamao.kuoka.jp/lie/nihm> において、様々な自治体の行政評価担当者から同様の報告がある。

(注7) 「市長への提言」行政経営の確立を目指してDNA2002計画・市役所のDNA転換に向けて福岡市経営管理委員会、2000年4月26日、15p

<http://www.city.fukuoka.jp/contents/7426b073/other/7426b0735.pdf>

(注8) 横浜リバイバルプランとは、政策・財政・運営の3つの計画(中期政策プラン・中期財政ビジョン・新時代行政プラン)を連動させ、「市民とともに都市を運営する」新しい都市経営を推進するプランのこと。

<http://www.city.yokohama.jp/me/keidai/engine/rp/>

(注9) 改革推進会議は、民間度チェックなど、改革を推進するために、平成16年度から設置されたもの。各局に、局長をトップとする改革推進委員会を置き、その委員会の代表者が集まり話し合い・情報交換する場として、定例的に開催されている。

(注10) ハマリバ収穫祭2004パンフレット、p25、「メンバーからの一言」より