

たかがプレゼン。されど・・・

プレゼンテーション[presentation]。今や商談や学会、講演会はもちろんのこと、一般的な会議、説明会における発表、説明する表現行為のほとんどが、そう呼ばれるようになりました。

専門家によれば、情報をわかりやすく正確に伝え、相手の理解を深め、それによって判断や意思決定をしてもらう積極的なコミュニケーション手段、といった語彙説明がされています。プレゼンテーションの本質は、どうやら「相手にとって役立つ情報をわかりやすく提供する」ということが言えそうです。

こで市役所をはじめとする行政機関の姿勢を振り返ってみましょう。公文書の書き方は厳密に定型化されています。例えば、段落ごとに行間を空けるとか、見出しのフォントを目立たせるといった、読みやすくする工夫の余地はありません。一方向的に伝えることだけが重視されていて、「相手にとって役立つ情報をわかりやすく提供する」ということはほとんど考慮されていないのが実情です。

とはいえ、最近では視覚的効果を意識したのも見受けられるようになってきました。会議や説明会では、画像や映像をプロジェクターで投影して説明することも珍

しくはなくなりました。パソコンやソフトなどの“道具”とそれを操作する“技能”の普及が大きなきっかけだと思います。プレゼンテーションという概念が“意識”に根付いたということではないかもしれません。

しかし、これはとてもよい傾向だと思います。なぜならこうした表現行為が日常の作業として浸透していけば、知らず知らずのうちに「よりわかりやすいものを作ろう」という気持ちが生まれることが期待できるからです。「わかりやすかったよ」と声をかけられるようなことでもあれば、益々やる気になるはずで、こういう意欲が、ひいては「相手にとって役立つ情報をわかりやすく提供する」「意識”を根付かせることにつながるのではないのでしょうか。

三浦市は「行政革命」を実行中です。「行政革命」は実は職員一人ひとりの意識改革、すなわち「自分革命」です。視覚的効果を意識した資料作成やプロジェクターを使った説明などは、今のところ、新しい“道具”と“技能”の普及をきっかけに始まった新しい表現行為にすぎませんが、その積み重ねが“意識”の転換をもたらすことになるだろうと大いに期待しています。たかがプレゼン、されどプレゼン。これも行政革命に向けた小さな、しかし着実な一歩です。

< 政策経営課 瀬戸山剛史 >



三浦市長の吉田ひでおです。ファストフード店で100個のハンバーガーを注文した1人のお客様に「こちらでお召し上がりですか？」とマニュアル通りに尋ねたという笑い話があります。臨機応変のできない「マニュアル人間」を揶揄(やゆ)した笑い話です。

しかし、マニュアル通りに品質管理し、接客しているからこそ、お客様とのトラブルも事故もなく、高い経営効率を維持できているという側面をもっと高く評価してもよいのではないのでしょうか。

有名シェフにレシピをいただいたとしたら、下手に独創性を発揮するより書かれている通り作るように心がけるでしょう？レシピもマニュアルも同じです。マニュアルに忠実であってこそ品質は維持できるのです。そこに“気配り”というエッセンスを少し付け加えることができれば、決して「マニュアル人間」などと笑われることなどありません。

「ぼっこすこせえる」とは・・・

神奈川県三浦市には三崎弁と呼ばれる方言があります。「ぼっこす」は「ぶち壊す」の意味、「こせえる」は「こしらえる」という意味です。つまり、「ぼっこすこせえる」は「ぶち壊し、こしらえる」=スクラップ&ビルドという意味になります。

いつだってトライ&エラー

トライ・アンド・エラー。試行錯誤。行政革命の実践を通じて私たちが経験した失敗とその打開策をご紹介します。

前号では平成16年度、17年度予算編成での試行錯誤の経過をご紹介しました。平成18年度予算編成は第4次三浦市総合計画に対応する実施計画の策定と併行して行うこととなります。実施計画の策定責任を負う経営管理部門と分権編成の担い手である各政策部門の責任分担関係を曖昧にしたままでは作業が進みません。

実施計画は今後3年間に政策的意思をもって実行を予定する事業の内容とその費用計画をリスト化するものです。つまり、市として政策的に意思決定すべき対象であると同時に、3年間の財政的裏付けをもつものでなくてはならないものです。また、実施計画の進行管理は経営管理部門で行う必要があります。そういう意味では、予算要求、査定、事業選択、進行管理等の一連のプロセスを各政策部門に任せきりにしてよいものではありません。平成16、17年度には義務的経費を除くほとんど全ての経費を対象として「分権編成方式」を採用したのですが、その判断は間違いであったということに気が付きました。



そこで、各政策部門に配分し、自らの創意工夫で遣り繰りをしてもらう「分権編成方式」は、経常的な経費を充当する事業に限って適用することにしました。

これに伴いインセンティブ制度も見直さなければならぬことに気が付きました。平成16、17年度予算の編成方針で示したインセンティブ制度は、予算の執行過程で各部門が自らの創意工夫により支出を削減することができた場合に、予算額と決算額の差額の一部を翌々年度の配分に上乗せするという仕組みです。実際に平成16年度の予算執行にあたって事業を見直すなどの工夫により支出削減をすることができた政策部門がありました。平成18年度予算編成ではそれを考慮して配分額に差額の一部を上乗せする約束を果たす必要があります。削減した経費に相当する財源をよりよく生かすのがインセンティブ制度の趣旨ですが、平成18年度予算編成では各政策部門に配分するのは経常的経費だけです。経常的経費は査定によってまだまだ削減する対象ではあっても、インセンティブとして経費を上乗せすべき対象とは言えません。ここで矛盾が生まれてしまいました。いろいろと考えた結果、平成18年度予算編成方針では次のように説明しています。

「平成16年度予算に設定した枠内一般財源と平成16年度決算額を比較し、その差の2分の1を各部門に配分します。なお、配分されたインセンティブにつ

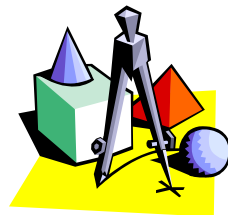
いては、原則的に『実施計画事業費』に充当することとします。やむを得ず経常経費に充当する場合には、今までの事務改善や事業の見直し等により削減した経費を再び増額するなどに充当しないこととします」

少々わかりづらと思いますので補足説明をします。実施計画は各政策部門が要求した事業を、推計された財源とのバランスを考慮して取捨選択又は査定し、その結果をリスト化したものです。実施計画は3カ年の中期計画として策定しています。一方、予算は平成18年度単年度の計画です。実施計画に位置付けられた事業の各年度分の事業費は各年度予算と一致するのが原則ですが、財政事情や事業の進捗状況、その他情勢の変化によって各年度予算が実施計画上の事業費と一致しない可能性は当初から予定しています。実施計画上の初年度の事業費についても同様で、平成18年度予算と一致するのが原則ですが、インセンティブ分を加算することでよりよい事業にすることができるのであれば、加算した合計額を平成18年度予算として要求することができるというルールにしたわけです。

とはいえ、各政策部門にとってみれば、実施計画事業は経営管理部門の判断によって事業費が充当される前提で位置付けられているのですから、あえてそこにインセンティブ分を加算する必要性は小さく、むしろシーリングをかけられて削減を余儀なくされている経常的経費に加算したくなるのは無理もありません。しかし、動機がシーリングにあったとしても、知恵を凝らしてわざわざ削減した経常的経費をインセンティブ分があるからといってその分復活させるということでは意味がありません。上記の予算編成方針の説明はそういうことにならないよう注意を促したものというわけです。

結果的には実施計画事業ではなく経常的経費を充当する事業にほとんどのインセンティブが使われました。インセンティブ制度の本来の趣旨とは違う使い方を許容せざるをえない矛盾が顕在化してしまいました。十分に検討を重ねて新しい方法を導入したつもりでしたがそこには明らかに盲点がありました。

総合計画、予算、行政評価、人事考課……。それぞれがそれぞれに深く関連するしくみです。このような今日的行政経営システムをトータルシステムとして構築するのはなかなか難しいことです。だからといって、トータルシステムとして万全なものが設計できるまで、どのしくみも導入しないというわけにはいきません。スピードも問われているからです。やはり、トライ&エラーを繰り返しながら改善を重ねるしかなさそうです。



次号(第3号)は10月19日発行です。