

平成18年度末です。ということで第8号は特大号でお届けします。

存在目的が違うからこそできる協働

個人や組織にはそれぞれに固有のアイデンティティがあります。このため、お互いに話をしているとき、まれに「ひょっとしたら違う星の人じゃない?!」と感じることがあります。そういう意味では、「官」と「民」はまさしく“異星人”同士なのかもしれません。民間企業の存在目的は「利潤追求」です。これに対し行政は「公益増進」です。この存在目的の違いこそがお互いが“異星人”たる所以でしょう。



さて、三浦市では市内唯一の鉄道路線を設けている京浜急行電鉄(株)と合同で「みうら活性化研究会」を設置しています。20～30歳代の若手(?)の社員・職員がメンバーとなってアイデアを出し合い、発案した協働事業の実践に取り組んでいます。私もそのメンバーの一人なのですが、この体験を通じていつも意識している問題があります。それは、“異星人”同士である「官」と「民」が果たして同じ目的のもとで協働することができるのか、という問題です。

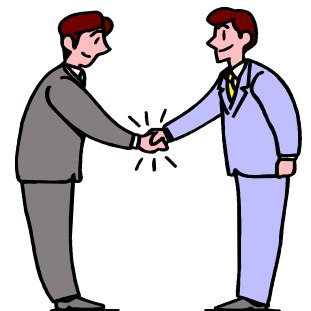
公務員という仕事柄よく耳にするのが、「民間は利益さえ上がればいい。そのためならなんでもするもんだ。」といった公務員の声です。公務員には「利潤追求」を“公益に反する汚れた目的”のように思いがちな意識があるように思えます。民間企業の側からは、「役所は何でも“公益のため”という理由で採算度外視の要求をしてくる。経営のことなんてまるっきりわかってないよね。」といった声が聞こえてくることもあります。

お互いがこんな意識では“異星人”同士の協働はそもそも成立しません。そこでお互いに理解し合えるまでとことん話し合おうということになります。ここで考えなくてはならない問題は、お互いに何を理解し合うのかということです。

企業経営だって最近ではCSR(企業の社会的責任)の観点から公益に貢献することが当たり前になってきたじゃないか。だから“異星人”だというのはこちらの勝手な思い込みであって、実は同じ星に住む隣人同士なんだよ。だから話せばわかる関係なんだよ、と発想を転換すればよいのでしょうか。

それはあまりに楽観的であるといわざるをえません。いろんなことを考慮したところで、民間企業はやはり「利潤追求」が最優先なのです。また、行政はやはり「公益の増進」が最優先なのです。これらは究極の選択の際の判断基準として揺るぎないものです。「同じ星に住む隣人同士なんだ」という幻想を抱くことで、お互いの立場が曖昧に捉えられることになり、最終的に一致した判断ができなくなるのが関の山です。

それでは何を理解し合えばよいのでしょうか。ここはひとつ原点に戻ってシンプルに考えてみましょう。民間企業の存在目的は「利潤追求」であり、行政は「公益の増進」である。このことを素直に認め合うことではないでしょうか。異文化を互いに尊重すべきものとして認め合うという意識をスタート地点に置かないと持続可能な官民協働はあり得ないと思います。



異文化だからこそまったく異なる発想があります。時には衝突があるでしょうが、それも当然のこととしてひとまず受け入れるのです。あらかじめ抽象的で曖昧な共通目的を設定した上で予定調和的な話し合いをするのではなく、お互いの存在目的を主張し合い、お互いが歩み寄れるギリギリのところで妥協するのです。そこにはじめて共通の行動目標が産み出されます。この行動目標には実効性及び実行力が伴います。なぜなら、その行動目標は予定調和で描いた空想の産物ではなく、それぞれが本気で主張し合った存在目的の延長線上にあるからです。この妥協の産物があってこそ官民協働が成立するのではないのでしょうか。

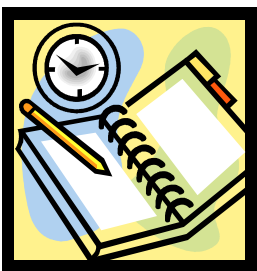
官民協働に関しては、「お役所が民間企業の片棒を担いでいいのか？」という声もあります。しかし、

官民協働の結果として市民生活が充実かつ向上するのであれば、あえて“片棒を担ぐ”ことも「あり」だと思います。これは健全な“パートナーシップ”なのです。

みうら活性化研究会における異文化コミュニケーションは、民間企業と行政では存在目的が違って当然だということを再認識する場としても有効であると感じています。これからも、この有益な異文化コミュニケーションを通じて、三浦市民に、京浜急行電鉄(株)に、そして三浦市それぞれに利益がもたらされるといふ成果を生み出し、この成功体験を各メンバーが感じて、これを発信してみんなに何かを感じ取ってもらいたいと思っています。(政策経営課 矢尾板昌克)

業務日誌とナレッジマネジメント

日々の業務活動を記録する日報。民間企業では、「営業日報」「業務日報」「作業日報」など当然のように行われています。地方自治体でも導入しているところが多いのではないのでしょうか。三浦市では、平成18年10月から行政職全職員を対象として「業務日誌」という名称で実施しており、「上司が部下の業務遂行状況やメンタルヘルスの状況などを把握し、部下への指導、助言を与える手がかりを得ること並びに苦情等重要事項の伝達を、口頭だけでなく書面にすることで、仕事の基本である報告・連絡・相談及びそれらによる情報共有を確実にすること」(業務日誌実施要領より抜粋)を目的としています。



業務日誌が開始されてから約5ヶ月が経過しました。記入者本人と直属の上司だけ記入と閲覧をすることができるしくみなので、取組み状況や効果がどの程度なのかを全庁的に把握することはできません。自分自身の状況はというと、業務量や成果等の数量的な報告ができていない、翌日に改善すべきことが書かれていないなど、上司との情報共有を確実なものにするための報告・連絡・相談の記述が不十分だと自覚しています。記入内容を改善する必要があると反省し

ているのですが、それでも上司からの指導・助言等のコメントがあることにより、自己の成長に役に立ちますし、日々、気を引き締めて業務にあたることができている。これは大きな効果です。

さて、ここで改めて業務日誌の目的を再確認して、ひとつ考えたことがあります。それは、「情報共有」についてです。現行の業務日誌によって情報が共有される範囲は前述のとおり直属の上司と部下との間に限定されています。これを同部署内の職員全員で共有できないかという考えがふと浮かんできたのです。職場内で情報共有することができれば、従来とはまた違った効果を生むのではないのでしょうか。例えば、他の職員の具体的な業務(資料作成、窓口・電話対応、イベント・会議運営 etc...)に対する対応・改善方法等のノウハウを知り、自らの業務へのヒントを得ることができますし、それぞれの業務に追われてしまいがちな職員間のコミュニケーションが充実し、連絡の徹底が図られることによりチーム力の向上になります。また、蓄積された同じ部署の業務情報がデータ管理され、人事異動後の引継情報としても有効です。



ただし、この運用にはいくつかの問題点があります。ひとつは他の職員が記入した過去の必要な情報を簡単に確認できるようなデータベースとしなくて

は役に立たないということです。また、必要な情報が公開されるかどうかも問題です。複数の人に見られるとなると、それだけでためらいが生じ記述が少なくなる、都合の悪い情報は書かなくなることがあるかもしれません。さらに、大きな問題点は、現状の上司と部下の間による運用のメリットがなくなってしまうということです。例えば、先輩、同僚、後輩ではなく直属の上司にだけ“こっそり”相談したいことなどをやりとりできなくなってしまう



ことが考えられます。これらを解決するためには、部署内において、実情にあった様式の作成や実施する意図の確認、記述項目・内容の共通ルール化などの工夫が必要になります。上司との本音のコミュニケーション

手段として別のツールを用いるということも考える必

要があります。

浦市における業務日誌は、まだ始まったばかりです。現状の運用を続けることだけでも大きな効果があると考えます。今回、私が考えた同部署内の職員間における運用はいくつか問題点を抱えており、実際には難しいかもしれません。(民間企業でも、「ナレッジマネジメント(知的管理)」の手段として同様の取組みを行っている所があるようですが、システムの最適化という点で問題があり、失敗事例も多くあるようです)。ただ、業務日誌の目的のひとつである「情報共有」は、その活用しだいで業務効率化、チーム力向上等に大きな効果をもたらすはずで、今後も「業務日誌」を実践していくなかで、さらに効果的な仕組みにするための改善方法を検討していく必要があると思います。(政策経営課 羽白泰介)

若手職員も講師に。頑張ってます!!

三浦市では「行政革命戦略5つの宣言」の人財戦略における目標として「市役所の外部で実力とモラール



を高く評価される職員が大勢いる」ことを定めています。この目標に関する数値目標の一つとして、「平成17年度～22年度の各年度に、学会、研修会、講演会、シンポジウム等で講師、パネリスト

を経験した職員を毎年延べ5名以上にします。」を示しています。

先日、湘南国際村センター国際会議場(葉山町)で開催された「自治体の持続可能性政策研究発表会」において、市環境部環境総務課3年



目の若手職員、佐野主事が本市の取り組む「クリーンアップ・プロジェクト事業」について講演をしましたので、その様子をご紹介します。

平成19年1月22日(月)湘南国際村センター国際会議場で開催された「自治体の持続可能性政策研究発表会」において、持続可能性政策事例として三浦市の「クリーンアップ・プロジェクト事業」が取り上げられました。

(財)かながわ学術研究交流財団では、平成17年度から自治体の総合環境政策として、「持続可能な地域社会づくり」について調査・研究を行ってきた結果を発表し、今後の実践・展開につなげたいという意向で今回の研究発表会を開催しました。

研究発表会の冒頭では、座長である名古屋大学大学院専任教授(地球環境戦略研究機構上席研究員)の竹内恒夫氏から、研究会の発足、本日に至るま



での経緯などについて説明がありました。研究発表会には、環境保全活動団体、市民団体、NPO法人、民間企業、学生、自治体から、多くの方が集まり、各団体の活動紹介や、三浦半島の資源について意見交換や活動アイデアについて活発な話し合いが行なわれました。

その中で、本市の「クリーンアップ・プロジェクト事業」をモデル事業として紹介されることになり、環境総務課の佐野主事が、講演をしました。

講演の内容は、クリーンアップ・プロジェクト事業実施に至る背景に始まり、事業の持続性を重視するために自治体がどんな役割分担を担うべきかなどについて、主に次の事項についてプロジェクターを使用して講演を行いました。

プロジェクトのキーワードである「ネットワーク(人と人との繋がりで広がる活動)」、「エンターテイメント(辛いのではなく、娯楽性を持った活動)」、「協働(市民・学生・民間企業・自治体が協働する活動)」について

学生の登用について「トレンドへの機敏性」、「自由度の高さ」、「次世代の育成」について

企業の社会貢献活動と福利厚生 の同時達成へ向けてのコーディネートについて

平成 18 年度の実績紹介について

今後の予定について

(佐野主事のコメント)

近年、「持続可能な～」という言葉をよく目にします。この研究会ではその「持続可能性」について環境を切り口とし、三浦半島域の自治体、市民、企業等ができる持続可能な政策は何かを調査・研究してきました。

今回の研究発表会参加者は、環境保全活動を主とする市民団体やNPO法人などでした。発表にあたり「クリーンアップ・プロジェクト事業」の概要を少しでも参加者の方々に知っていただければ・・・と軽い気持ちでいたのですが、環境保全活動を主とする団体が多数を占めていたためか、私が予想していた以上に関心を抱いていただいたような印象を受けました。このような中で三浦市の「クリーンアップ・プロジェクト事業」を発表、アピールできたことはとても有意義なものであったと感じています。

クリーンアップ・プロジェクトは今年度発足したばかりではありますが、今後も「持続可能性」を追求し「ライフスタイル美うら宣言」のスローガンのもと、美しい三浦の実現を目指して行きたいと思います。



【写真:佐野主事(左)と名古屋大学 竹内教授】
(環境総務課)

暴論オピニオン

三浦市政策経営課では、行政経営全般について日頃から様々な無責任放談をしています。このコーナーではその放談の中で飛び出した暴論をご紹介します。両手を挙げて賛成できないまでも発想のヒントくらいにはなるでしょう。

行政は「サービス業」か。

「行政はサービス業」と言われることが多い。市民へのサービス機関である行政として、市民のために誠心誠意、奉仕の心をもって業務に臨むべきである、という意

味ではまさにその通りである。

だが、ここでひとつ考えておくべきことがある。サービス業というのはサービスを販売し収益を得ることで成立する事業のことだ。商品であるサービスの質が高く価格がリーズナブルであればあるほど顧客が増え、売上が伸びる。売上が原価計算に基づく損益分岐点を上回れば利益が出る。つまり、品質向上のためにコストをかけても、損益分岐点を上回る売上が確保できれば「業」の目標は達成される。だから品質向上に邁進するというのが企業の行動原理。だから顧客第一、お客様は神様、ということになる。

一方、行政が提供するサービスとはどういうものか。品質を高めて評判を良くすれば利用者(顧客)が増えるのだろうか。増えたとしても、増えれば増えるほど財政負担が増大する一方である。なぜなら使用料・手数料の額(価格)が原価を上限としており利潤を含むことを許されていないからである。このことの是非はともかく、財政負担という面だけから考えれば、行政にとっても納税者にとっても喜んでばかりはいられないことだ。もちろん、費用をかけてもそれを上回るリターンを期待する戦略的事業もあるが、それは特殊なプロジェクトであり、フツーの行政サービスとは異なるものだ。

「行政はサービス業」を文字通りに捉えてしまうと、より品質を高めて利用者に喜んでいただくということになる。かつて、どこかの役所が住民票にかわいらしいキャラクターを刷り込んで発行し、これが「サービス向上」として話題になったことがある。さすがにこれは論外だが、「行政はサービス業」という呪文はそういう勘違いなサービス向上策を採用させかねない怪しさをはらんでいる。夜間、土・日の窓口開庁なんかも同様だ。多くの市民がそれを望み、実際に利用されるのであれば必要なサービスだと思うこともできる。1日で数人の方しかご利用がないとすればそれは「ムダ使い」と判断することもまた行政としては必要なのである。対応のための人件費、開庁に伴う光熱費などコストがかかっているわりに効果が小さいからだ。「採算を考えず、1人でもそれを必要としている人がいればサービスをするのが行政だろう!」と言った意見もあるかもしれないが、それは無謀というものだ。そんなことをしていたら自治体の財政などひとたまりもない。結

果的にそれが納税者、主権者たる市民の不利益につながる。本当に必要とされる業務に充てる費用を確保できなくなるからだ。

市民に納めていただいた税金を、市民の納得をいただきながら様々な事業に配分するということが行政の本来の使命だと思う。どこまでもサービスを向上し、いわゆる「顧客満足」をかぎりなく高めるということではない。行政が心得るべきことは、適度なサービスをいかに安い費用で維持するかというのである。もちろん、職員の接遇において、お客様である市民に心から満足いただけるような態度・接遇を心がけるべきことは言うまでもない。それも大切なサービス向上の要素である。

行政にも民間経営感覚を!と主張する政治家や学者、評論家は、おしなべて共通に「顧客満足」を口にするが、行政がいわゆる「顧客満足」を追求すれば、過剰サービスのオンパレードになって財政負担を増大させることになるという原理をよく理解してほしい。そうでなければ、本当に良い意味で民間経営感覚を取り入れることにはならない。

三浦市長も「3つのS」のひとつとして「サービス」を掲げている。これは「市民に奉仕する心を持って」という意味だ。むやみにサービス品質を高めよ、むやみに顧客満足高めるという意味ではない。納税者が納得できる品質の維持とサービス精神。それが肝心なのである。

次号(第9号)は4月19日発行です。

「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。



三浦市長の吉田ひでおです。先日、女優の菊池凜子さんにお会いすることができました。三木聡監督の「凶鑑に載ってない虫」のロケが市内で行われたからです。三木監督は、上野樹里さん主演の「亀は意外と速く泳ぐ」やオダギリジョーさん主演の「時効警察」など、これまで何度も三浦をロケ地として使ってくださっている「上顧客」です。市の営業開発課や民間任意団体の「みうら映画舎」は制作会社やキャストの方々にとっても信頼していただいております。おかげさまでほぼ毎日撮影が行われ、消費拡大効果やイメージアップ効果も出ています。最近の報道によると全国的にフィルムコミッションの見直しが進んでいるようですが、過当競争からの淘汰が始まったということかもしれませんね。三浦市のフィルムコミッションは今のところ順風満帆です。まだまだ続けていきますよ。