

顧客（市民）満足度の追求こそ最大の基本理念 ポジティブ思考で目指す市民参画型まちづくり

被災地支援に発揮された先手管理手法

東日本大震災が発生した3月11日の夕刻、小野市では幹部職員による緊急会議を招集し、消防士5名とタンク車による緊急支援チームを即座に編成した。これは緊急援助隊の要請を想定してのもだったが、予測通りに兵庫県から同夜もたらされた要請を受け、同チームは11日のうちに被災地に向け出発した。

同時に被災地への緊急生活物資としてペットボトル入り飲料水5000本、段ボールの避難所用間仕切り500枚などの支援物資を送る準備も自主的に整えた。さらに災害復興に不可欠な人的支援に際するため、同12日から災害ボランティアの登録受付を開始し、同14日からは義援金の募集も開始した。それと並行して5000万円の災害見舞金を小野市から、全国市長会を通じて被災地に送ることも決定。同18日には被災地の小中学

生を市内のホストファミリーで受け入れる支援策も打ち出した。

大きな余震が続く、被災地の被害の概要さえまだ明らかでない中でこのように緻密かつ矢継ぎ早の決定には、阪神・淡路大震災を身近で経験した教訓が強く生きていたことがうかがえる。とりわけ被災わずか1週間後に公表された5000万円の災害見舞金（平成22年度補正予算案として開会中の議会に上程することも公表された）については、額の大きさもさることながら、行政の判断として異例のスピード感を強く印象付けるものだった。

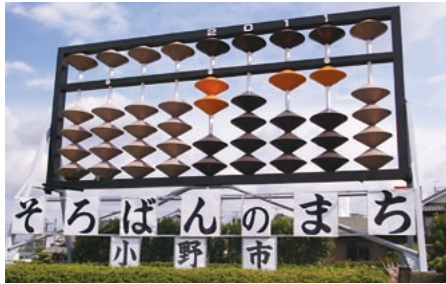
その即断即決ぶりについて蓬萊務小野市長は、「緊急時にあつてはトップ自らが率先して迅速かつ明快に決断することが肝要だ」と語った。また5000万円という金額については「約5万人の老若男女の市民すべてが1000円ずつ拠出するものとしてシンプルに計算した結果」だという。非常にわかりやすい。

から一般職員に至るまで常に求められてくる。小野市では組織全体に、この先手管理の意識が習慣化しているという。

平成11年2月の蓬萊市長の就任以後、小野市では「市役所を市内最大のサービス産業の拠点」と位置付け、「行政も経営」であるという理念の下に、顧客（市民）満足度の徹底的な追求を最大のミッションとする数々の改革が実施されてきた。東日本大震災の被災地支援に際し、先手管理手法に基づく蓬萊市長の迅速な判断の数々を、慌てることなく速やかに実行に移した小野市の見事な組織力、行動力は、まさに改革の大きな成果の一端であるといえる。

3期にわたる市役所改造への取り組み

もともと民間企業で経理課長、購買課長、企画室長、総務・人事部門統括部長など、常にシビアかつ将来を見越した判断力が必要とされる要職を歴任してきた蓬萊市長が、「行政に民間の感覚と感性を！」との思いで平成11年の市長選に臨んだ背景には、当時の小野市政が抱えていた「大混乱」への憤りがあったという。



家庭用刃物とそろばん製造(全国シェア70%超)は小野市の伝統的地場産業



小野市の組織全体がそれに即応し、市民の支持も取り付けながら実際の行動へと着実かつ速やかに結びつけることができたのはなぜなのか？ 蓬萊市長はその点について「先手管理」というキーワードを口にした。ご承知のように先手管理とは、主に製造業などにおける生産管理および品質管理活動(TQC)で使われる用語だ。将来的に起こり得るさまざまな事態を予測し、常に先を読んだ措置を取ることで緊急事態にも適切に対処することを可能ならしめる手法だ。当然のことながら、縦割りの指揮系統に慣れ過ぎていたり、言われたことだけをこなす悪習に冒された組織には非常に難しい「現場の判断」が、トップ



市民のための新たなふれあいスペースとして誕生した「うらい交流館エクラ」



白雲谷池ほとりから湧出したことから「白雲谷温泉ゆびか」と命名。年間40万人が利用



つとむ 蓬萊 小野市長

当然のごとく、開会中の議会（2月25日（3月24日）からは説明を求められた。だが時宜を得た市長の決定を称賛しつつも「議会の承認が得られるか否かが焦点だ」と結んだマスコミの論調とは裏腹に、18日に行った市議への議会前の説明会では、全員一致の賛同を得ることができ、議会でも承認された。市長によるこうした迅速なトップ判断は、被災地支援に向けた市民の意識を一気に盛り

そのときの蓬萊市長の思いは、市長選でのキャッチフレーズ「変えよう小野 変わる小野市」という文言に端的に表れている。

「このキャッチフレーズは4期目を迎えた現在に至る私の政治姿勢のベースでもあるわけですが、『変えよう小野』というのは、まさに市長としての私が、自らのリーダーシップをもって、職員とともに小野市の現状を変えたという主体的な意思表示です。そして『変わる小野市』には、『大混乱』を生んだ土壌に対して市民にも安穏としてきた責任がある。混乱の極みの小野市を真に変革するには、市民自身も強い参画意識を持ち、市政運営に積極的にかかわってほしいという願いが込められています」（蓬萊市長）

小野市は現在市制56年目。蓬萊市長は6代目の市長に当たるが、過去5人の歴代市長のうち、市長室に掲げられている肖像画は2人だけだ。ほかの3人の市長は贈賄、背任などの罪で、それぞれ現職市長の座を任期半ばに追われている。蓬萊市長が臨んだ初めての市長選は、その最後の市長失職事件を受けて



鉄道駅併設のコミュニティホールで市民グループが運営する飲食店

のことだった。「大混乱」とはそれを指す。以来、13年目。蓬萊市長は今年1月の市長選で4期目の負託を受けたが、2期目以降はいつでも無投票当選であるという事実が、その間に培われた市民の大きな信頼を物語る。実際、取材に際して話をうかがった一般職員や市民の皆さんも異口同音に、「小野市は変わった」と声を弾ませていたのがとても印象的だった。

そこで改めて、蓬萊市長が実施してきた3期12年間の市政のあらましを振り返ってみたい。民間企業並みの経営感覚を市政に導入するにあたって、蓬萊市長はまず前例踏襲主義やそこから発する固定観念、競争意識の欠如に起因する横並び・画一主義などの弊に陥りがちな行政職員の意識改革を迫り、その前提となる基本理念として「行政も経営」であり、「より高度でより高品質なサービスをいかに低コストで提供するか」を常に追求すべきであることを肝に銘じるよう求めた。またこの基本理念を基に次の4項目を経営戦略の柱として掲げた。

- ①「市民＝顧客」と捉えた「顧客満足度志向(C志向)」
- ②何をやっているのかではなく、何をなしえ

の場合にはそのまま行財政改革と結びついていることだった。蓬萊市長が就任してからの行財政改革の実績は大きい。例えば職員数の推移を見ても、平成11年度の380人が23年度当初には281人に減少している。



平成25年開業予定の三木市との統合病院「北播磨総合医療センター」

一方で基金残高は平成10年度の52億円が22年度末には78億円に増加し、地方債残高は平成10年度の169億円が22年度末には138億円に減少している。平成21年度末の時点での財政健全化指標においては、連結実質赤字比率が△58・96で兵庫県内29市中トップ、将来負担比率も1・4で県内断トツである。

現在、地方行政にとって行財政改革の要と目されるのは人員削減および給与体系の改訂(カット)であるが、小野市の場合には人員削減も給与カットも一切行っていない。

前出の基本理念に基づく経営戦略を実施する際の「仕組み、システム」として、蓬萊市長は「方針管理制度」を導入した。経営戦略を実現するための仕組みを「①計画(プラン)」↓「②実行(ドゥ)」↓「③検証(チェック)」↓「④改善(アクション)」↓「①新たなプラン」↓「②

たかを問う「成果主義」

③ここにしかない小野らしさを追求する「オンリーワン」

④言われてからやるのではなく、言われる前にやる「後手から先手管理」への転換

まず①の項目に関しては、市長自身「実際に市役所の中に入って改めて感じた大問題」であったと述べ懐疑する。「市民を顧客と捉えた顧客満足度志向(C志向)」が決定的に欠如していました。職員は確かに一生懸命に仕事をしているのですが、行政をサービス産業として見た場合には普通の市民の感性とあまりにも温度差があったのです」

いわゆる「お役所仕事」と昔からやゆされてきた原因は、市民と行政の間に横たわることになった意識の乖離感にほかならない。すぐに結論が必要な事案でも即座に結論が出ない。市民がこうしてほしいと思うことが望む形では表れない。それでいて、それがなぜなのかが検証されないし、検証



マラソン・駅伝・ウォーキングが楽しめる新春恒例イベント「ONO RUNランWALK」

実行」↓といった具合に、①～④の流れをエンドレスの運動体(マネジメントサイクル)とするものだ。プランがどのように実現されたのか、されなかったのかを各部署単位で絶えずチェックし、反省点を是正しながら、より精度の高い手法に練り上げていく。そのプロセスにおいて、職員の意識改革と政策能力の向上、目的を共有した組織的な業務展開、上司と部下および他部署とのコミュニケーションの醸成、TM(タイムマネジメント)の実践が図られていく。民間企業では30年ほど前から行われているPDCAと呼ばれる手法だが、行政で実施するため細部のアレンジがなされている。

絶えざる向上、絶えざるスキルアップが求められていくこの手法の結果として、それについて行けない職員は自主退職への道を選ぶしかなくなる。おのずと人員が削減されるだけでなく、残った職員はスキルアップを続けていくために意識せずに能力が高まり、自然な人材育成がなされていく。

「結果的に小野市の職員は、県内では人口当たり最も少ない人数で最も多い仕事をこなす集団になったと自負しています(蓬萊市長)」蓬萊市長はこのプロセスを「闘う集団づくり」とも呼



国宝・浄土寺浄土堂と、本尊として鎮座するおび阿彌陀如来像および両脇侍立像

単位に至るまでの残業費を、実名入りのランキング表(上位50人)にまとめさせ、同時にセクション別の残業時間と残業費の

されないことを誰も疑問に思わない。市民も市役所にそれを望むことをあきらめてしまおう。行政が自らの仕事の質と達成度のチェックを怠り、市民が行政に何も期待をしなくなったとき、いろいろな意味での「よどみがより深まってしまう」と蓬萊市長は指摘する。

②の成果主義については、年齢や経験と関係なく、実績を挙げた者への貢献度を、給与面や昇進も含めて高く評価する方針を掲げたものだ。その結果、小野市では40人飛びで部長に昇進した職員もいるという。年功序列主義の排除と、そこから派生しがちな事なかれ主義の排除ともいえる。④の先手管理については、簡単ではあるがその一例を前述した。③のオンリーワンのまちづくりについては項を改めて言及したい。

仕組みとしての行財政改革と広報広聴革命

今回の取材でひととき驚かされたのは、これまで簡単に説明してきた経営戦略を実施する際の「仕組み、システムづくり」が、小野市

ぶが、では何と闘うのか? 楽な方に付きたがる気持ち、すなわち従来のスキル向上の妨げとなっていた自らの前例踏襲主義や固定観念、競争意識の欠如から発する横並び・画一主義への回帰との闘いであり、組織の劣化との闘いでもあるといえるだろう。

しかし、闘う集団としての仕組みづくりができて、その仕組みの中で自らに負荷を掛けて過ごすことが習慣化すれば、「トップが代わっても闘う集団としての組織は残ります。そしてその仕組みづくりこそが、小野市の大混乱の時期にあえて市長になった自分の責務だと考えています」と蓬萊市長は言う。

この仕組みづくりを形成する手法の典型例として、蓬萊市長がスキルアップと経費削減を同時に図るために実施した「残業費削減」の手法をご紹介します。蓬萊市長は、まず人事部門に指示して職員の個人別残業時間と1円



年間80万人が利用する「ひまわりの丘公園」

う小野市」を担う、市民の協働・参画意識を物語る要素にも事欠かない。市内各地区の住民による地域づくり協議会が毎年実施している多彩なまちづくりへの取り組み、警察OBを中心に専用パトローカーを駆使して実施する地域の見回りをはじめとする防犯活動など。そのほか、さまざまな取り組みが行われているが、その中から今回取材対象として選ばせていただいたのが、市民参画・協働の拠点施設と位置付けられる「うるおい交流館エクラ」を指定管理するNPO法人北播磨市民活動支援センター(アルシェ)だった。

アルシェの柳田吉亮理事長(地元J.Cの元理事長)は蓬萊市長の進める市政改革の強力な賛同者として、人口5万人の小野市で開催される「小野まつり」を観衆動員15万人(従来までは3万人程度)の大イベントに成長させ

(匿名のものも含む)を徹底的に収集。そのすべてに対し、2週間以内に文書で回答することが、全職員に求められている。実際にその回答書のコピーを閲覧させていただいたが、市民から寄せられた膨大な数の声(従来の観点では取るに足らないものとして処理されてしまいうようなものも含まれている)に対する、職員たちの真摯な回答ぶりが胸を打った。

蓬萊市長が経営戦略の柱の一つとする「オンリーワンのまちづくり」ここにしかない小野らしさ」を体現する事業、事象にも事欠かない。例えば年間80万人もの利用者が訪れる「ひまわりの丘公園」、その公園内でJ.A兵庫みらいが運営する「サンパティオおの」(地元産新鮮野菜の販売)および「山田錦(酒米)米パン工房」のにぎわい。西日本最大級の桜の名所づくりが進む「おの桜つつみ回廊」。ボランティアが主役となって展開する「ガーデンシティアおの」の推進。小野市出身の歌人で宮中歌会始の選者であった故上田三四二氏を称えて創設された「小野市短歌フォーラム」および「小野市詩

た立役者でもある。さらに同氏が率いるアルシェは平成16年にオープンしたエクラの指定管理者を引き受けるや、年間28万人以上の利用者を数える超人気施設に育て上げる原動力となった。

エクラの案内役を務めていただいた向山良子アルシェ事務局長の口からは、市民の参画と協働の支援、成果主義、顧客満足度志向(CS志向)、市民生活の活性化を通じた市政のサポートなど、蓬萊市長の市政改革と呼応する言葉が次々と飛び出す。そんなことから「変わるう小野市」の主役である市民への市政改革の浸透度がうかがわれた。もともと向山事務局長は、実は近隣市に暮らす主婦なのだが、取材の最後に「小野市の行政と市民との一体感がうらやましい」と思わずもらした詠嘆交じりの口調が強く印象に残った。

「しかも寄せられた注文や意見への回答は寄せられた順番通り、相手が幼稚園児であろうと議員であろうと差を付けないし、同等の意見・注文として対処することを厳格に守っている。市民の目線に立った、声なき声にも耳を傾ける姿勢なくして、顧客(市民)満足度志向(CS志向)を真に育むことはできないからです」(蓬萊市長)

さらに市民からの意見は「長期施策に反映するもの」「短期施策に反映するもの」「直ちに対応すべきもの」「関係機関の協議の必要なもの」「支援または協働で対処すべきもの」「参考意見とするもの」「情報提供とするもの」「対応不可能なもの」「その他」の9種に区分、有用



小野市詩歌文学賞・上田三四二記念「小野市短歌フォーラム」の模様



小野市最大のイベント「小野まつり」の観衆動員は15万人(8月)

顧客満足度志向(CS志向)の行政を実現するのに不可欠な要素であるとともに、市政への市民参画を促す手法としても注目されるのが、広報広聴体制の多様な展開である。

「情報は市民の財産」をキーワードに要望・苦情、市長への手紙、メール、市政懇話会、意見箱への投書など、ありとあらゆる市民から行政に発信された注文や意見

「しかも寄せられた注文や意見への回答は寄せられた順番通り、相手が幼稚園児であろうと議員であろうと差を付けないし、同等の意見・注文として対処することを厳格に守っている。市民の目線に立った、声なき声にも耳を傾ける姿勢なくして、顧客(市民)満足度志向(CS志向)を真に育むことはできないからです」(蓬萊市長)

さらに市民からの意見は「長期施策に反映するもの」「短期施策に反映するもの」「直ちに対応すべきもの」「関係機関の協議の必要なもの」「支援または協働で対処すべきもの」「参考意見とするもの」「情報提供とするもの」「対応不可能なもの」「その他」の9種に区分、有用

多さをランク付けした。そしてそれらの数値を説明抜きで全部長に配布したのだ。

ランキング表を渡された部長のうち、ランキング上位のセクションにある部の部長たちは「なぜ自分の部はこんなに残業が多いのか。なぜ自分の部の〇〇君はこんなに残業ばかりしているのか」と考える。「同じ部、あるいは他の部の××君はなぜ残業が少なく済んでいるのか」とも考える。「職員の仕事の仕方が悪いのか、自分の指導力が不足しているのか」と悩む。何とかしようと努力を始める。

「そうした試行錯誤の中で、『管理する』ということに目覚めるのです。ランキング表を配布してからというもの、毎年、約2500万円ずつ、残業費が削減されていきました」(蓬萊市長)

「しかも寄せられた注文や意見への回答は寄せられた順番通り、相手が幼稚園児であろうと議員であろうと差を付けないし、同等の意見・注文として対処することを厳格に守っている。市民の目線に立った、声なき声にも耳を傾ける姿勢なくして、顧客(市民)満足度志向(CS志向)を真に育むことはできないからです」(蓬萊市長)

さらに市民からの意見は「長期施策に反映するもの」「短期施策に反映するもの」「直ちに対応すべきもの」「関係機関の協議の必要なもの」「支援または協働で対処すべきもの」「参考意見とするもの」「情報提供とするもの」「対応不可能なもの」「その他」の9種に区分、有用



「うるおい交流館エクラ」館内のハートフルサロン



全長4km650本の桜並木は西日本最大級(おの桜つつみ回廊)



市内公共空間のガーデニングは市民ボランティアが担当(栽培用ハウス)

な意見は市政に極力反映することを目指している。同時にすべての意見にコードナンバーが付され、回答までの期間も管理されているため、いつでも閲覧可能だ。つまり情報の一元化が図られている。

市民サービス課職員にこの職務について聞いてみると、「最初は非常に厳しい仕事と感じましたが、やがて問題解決能力のスキルがいろいろな意味で向上していくことが自覚され、非常に楽しく、やりがいを感じられるようになりました。今では市民の意見こそが市政をよりよくする宝庫なのだとかから実感できます」と答えてくれた。

市民参画とオンリーワンのまちづくり

市長就任以来、蓬萊市長が座右の銘にする「変えよう小野 変わるう小野市」の「変わる