

第2回講演（8月21日実施）

太田市の行政運営の システムに学ぶ

～行政評価システムとISOを
連動させたマネジメントシステム～

第1部

「自治体におけるISOの活用」

(財)日本品質保証機構 ISO業務本部本部長補佐

眞先邦二さん



1. 規格の分類

ISO規格を説明する前に、規格・標準とはどのようなものなのかを整理したいと思います。内容の観点からの規格の分類があります。1つは製品規格で、製品ごとに「こういうものはこういう規格に基づいて作る」という規格です。それからISO9000やISO14050等のように用語又は定義を規定したもので、関連の規格に使われている用語は、「こういうことを意味する」など用語又は定義を定めている規格です。また試験方法や検査方法を定めている規格、通則ともいわれる方法規格などがあります。

皆さんが最近ISOという言葉を目にされているのは、実はシステム規格のことです。先に述べた製品規格や用語規格及び方法規格ではなく、システムを定める規格が新しく生まれました。それがISO9001品質マネジメントシステムや、ISO14001環境マネジメントシステムの規格などです。

次に策定されたレベル（地位）の観点から見ると、社内規格、同業者や業界による団体規格、国のレベルで策定、日本の場合はJISやJASという国家規格があります。次がいわゆる地域規格です。例えばEN規格は、EC、EUというかたちに切り替わってきていますが、こうした国を越えた地域での規格です。

ISOの規格は、グローバルスタンダードとよばれる国際規格です。社内規格が通用するの

は社内だけですし、団体規格も業界団体だけです。また国家規格は、その国でしか通用しません。そうした観点から見ると、これは世界に通用する規格なのです。

策定の観点でもう1つお話しできるのは、ISO規格、JIS規格、BS規格などのデジュール標準と、デファクト標準という位置づけです。「プロジェクトX」などでご存じかと思いますが、ビデオデッキの分野でベータ方式とVHS方式が競争し、ベータが撤退してVHSが生き残りました。携帯電話規格ではGSMがあるのですが、これらは事実上の国際的な標準、デファクト標準という位置づけで扱われています。

順守するという観点からでは、強制規格と任意規格があります。強制規格は法律等で決められている規格で、今回のISO規格やJIS規格は任意規格です。ただ、誤解のないようにしていただきたいのは、色々な法律の中で、それを証明するために測定方法等にJISを引用している場合には、そのJIS規格は強制規格の扱いになるということです。JISは日本の標準化法で定められている規格だからです。しかし、ISO規格はJIS規格のように法規制等には使えない規格であることを知っておいて下さい。

2. 変わる国際標準規格と経営革新

I S Oについて、日本では、「イソ」「アイソ」「アイエスオー」といろいろなよび方をしており、どれもまちがいでありません。ただ、ねじ業界がいち早く「イソ（I S O）ネジ」と言っているのが、日本の中では「イソ」という言葉が一番早く普及しました。

正式にはI S O規格は、スイス民法に基づく民間の組織【国際標準化機構】が発行する国際的な標準規格を意味しています。日本品質保証機構（Japan Quality Assurance Organization）は略称J Q Aですが、国際標準化機構はInternational Organization for Standardizationで、この頭文字を取るとI O Sになってしまいます。しかし規格はI S Oです。私も詳しくは知りませんが、よくIsotope（アイソトープ：同位元素）やIsobar（アイソバル：等圧線）という言葉をお聞きになると思いますが、ギリシャ語でI S O S（アイソス）「等しい、同位、同じ」という言葉があるそうです。世界共通の物差しになる規格を作るのだということで、I とO とSを使っているのが、ギリシャ語の語源に近いI S Oにしようと思われたようです。国際標準化機構の略称がI S Oだと言われる方がありますが、本当はまちがいです。

少しデータが古いのですが、1998年1月の加盟国は128か国、現在では、135か国位に増えていると思います。日本も1952年、閣議了解の下で日本工業標準調査会（J I S C）が日本を代表して参加しています。

従来の規格は、製品や原料、製造方法、試験方法などを統一する規格で、世界共通の物差しを作るということで生まれてきました。この規格の対象を経営マネジメントシステムに拡大したのが、実は1987年に誕生したI S O 9000シリ

ーズです。このとき、日本語訳では「品質管理及び品質保証の規格」といわれました。この国際標準規格が企業活動の基本ルールの位置づけに関与するようになってきたのですが、この変化が起こった理由は、経営革新（リストラクチャリング、リエンジニアリング）の流れと無縁ではないといわれています。すなわちリエンジニアリングにおける企業トップのリーダーシップ・チームワーク・顧客志向・経費削減・ダウンサイジングなどの手法に、品質システムが目指す内容と多くの一致点を見出しています。実際に米国の企業では、品質システムをリエンジニアリングの手法と位置づけて取り組んでいるという事実があります。

3. I S O取得を求められる基本的事情

組織・仕組み（マネジメントシステム）が規格化されたということですが、1987年に生まれたI S O 9000シリーズは、イギリスの規格であるB S 5750を原案として、世界の専門家が集まって検討したものです。I S O 14001は1996年9月に発行されていますが、これもB S 7750が原案になっています。最近では、経済産業省も積極的に参画してJ I S規格を原案にしようという動きが出ていますが、I S O規格で日本のJ I S規格が原案になったものは、今のところありません。

こうした規格が生まれてくると同時に、1990年に旧ソ連経済の崩壊により、世界は資本市場原理に基づく単一市場化し、経済運営面ではボーダーレス化が進み、地域の壁がなくなってきました。特にE Uなどはユーロ貨幣に一本化するなど、いろいろな単一市場化の動きが進展しました。また、1995年には「貿易の技術的障害に関する協定（W T O / T B T協定）」が結ば

れ、これに基づいて日本でも J I S 規格の I S O 規格への整合化が開始されています。それと同時に、1995年に「規制緩和推進計画」が打ち出されました。こうした協定の下で、いろいろな貿易障壁を全部取り払っていくという動きが始まりました。

これらは製品品質的な商取引の部分ですが、環境の分野では、1972年に国連人間環境会議で「人間環境宣言」が採択されています。この1972年6月の会議には当時の大石武一環境庁長官が日本から初めて参加、これを記念し日本では、その後毎年6月を環境月間として定められたのです。20年後の1992年には U N C E D（環境と開発に関する国連会議・地球サミット）の中で、「リオ宣言」と「アジェンダ21」が採択されています。そして世界的な合意の下、「持続可能な開発（発展）」という言葉で取り組まれているところです。

日本における I S O 14001 の位置づけは、環境庁長官名の告示にも出ています（環境庁告示第78号、平成8年11月26日）。その要旨は、「国際標準化機構（I S O）の環境マネジメントシステムに関する国際規格が発行されたので告示する。I S O 14001 及び14004 が平成8年9月1日に、10月1日には I S O 14010、14011、14012 が発行された。環境基本計画第3部第3章第1節において、事業者が環境管理を自主的に進めるうえで、その検討状況を踏まえることとされたものである。なお、この規格は翻訳され、工業標準化法に基づき、J I S Q 14001～14012 として制定されている」というものです。

環境基本計画には、先程の地球サミット「リオ宣言」「アジェンダ21」を受け、日本の国として地球環境保全への活動を具体的に推進させる計画が出されています。その一環として、事

業者が自主的な環境管理を進めるうえにおいて、この I S O 14001 等、日本においては日本語版の J I S Q 14001 等をうまく活用してくださいという告示になっています。

4. マネジメントシステム規格の現状と今後

I S O 9001、I S O 14001 といったシステム規格は皆さんご存じだと思いますが、その他検討されているものに、労働災害防止のための労働安全衛生マネジメントシステムがあります。これはコンソーシアムの中で作成した「O H S A S 18001」で、今、世界各国の産業界で取り組みが始まっています。労働安全に関しては、国際的な労働機関 I L O がありますが、二重行政にならないように調和を考え、I S O と I L O が協同で検討がなされています。

また、ここ2～3年世の中を騒がせていますが、「H A C C P」という総合衛生管理の規格があります。これは食品製造の衛生管理システムで、2003年末には I S O 20543 として発行される予定で、技術専門委員会で検討されています。

それと同時に、情報化社会における情報セキュリティ対策という意味で、情報セキュリティ・マネジメントシステムの規格があります。これは日本国内においては I S M S といっていますが、国際的には I S O / I E C 17799、イギリスの規格で B S 7799 の part 1、part 2 も順次発行されています。

個人情報漏洩管理という目的では、個人情報保護マネジメントシステムがあります。冒頭に出てきた J I S Q 15001 は、個人情報保護に関するコンプライアンス・プログラムの要求事項を、1999年に J I S で制定したもので、原案として扱ってもらうように日本が I S O に強く働

きかけています。日本はリスクマネジメント・システム（リスクの最小化管理）もJISを制定し、ISOに原案として取り上げるよう働きかけています。それ以外に、財務会計の統一した管理ということで、財務マネジメントシステムもISOで検討されているなど、いろいろなマネジメントシステムが検討されています。

ただ、将来的にはいくつものシステムが、企業や自治体の中で存在することは考えられません。いずれは統合マネジメントシステムの中で、あらゆる要素を全部抱き込むかたちに推移していくことは、まちがいないとお考えいただきたいと思います。

マネジメントシステムの導入によって、現在皆さんがやっておられる日々の活動とは全く別のものを動かすという考え方ではなく、今やっておられることをマネジメントシステムに乗せてしまうという考え方、そういうシステム作りが非常に重要になってきます。

5. 審査登録制度について

認証取得、登録制度という言葉があります。実は「適合性評価を受けた」というのが本当の言葉で、「認証を取得した」という言葉は公式には使えないのですが、日本国内では後者が使われています。

審査登録制度というのは、公平性・透明性を明らかにする手法として、ヨーロッパで生まれてきた制度です。このスキームはヨーロッパの一部を除き、諸外国も共通です。現在、途上国でも、これに合わせて制度を整備しているところもあります。登録制度のスキームは、国際的に整合性を取り、信頼性を確保することにあります。また、審査登録制度を適切に機能させるために、3つの機関を認定し、国内はもとより

世界においても整合性を取るという考え方があります。審査員研修機関、審査員評価登録機関、そして私どものような審査登録機関の3つの機関が認定機関から認定を受けるということになります。



ISO9000シリーズやISO14001の場合は、日本適合性認定協会（JAB）があります。審査員になろうとする方は、審査員研修機関で一定の研修を受けていただき、試験に合格して初めて審査員補になります。審査員補は、審査機関の審査チームでトレーナーから、一定の教育訓練を受け、トレーナーからの推薦を評価登録機関に提出して、評価を受けます。そこで審査員としての活動を認められて初めて、審査員になれるのです。審査登録機関の審査員は審査チームの中に入り、審査を依頼される企業・工場等で活動します。チームリーダー（主任審査員）になる場合も、同じ考え方で教育訓練・評価を受け、ステップアップしていくことになります。これは世界各国共通です。

認定機関どうしでは、国際認定機関フォーラム（IAF）で、世界的な整合性を取っていく活動をしています。またJQAの場合には、IQ-Netという審査登録機関ネットワークのメンバーとして活動しています。これは主要各国を代表する実績のある公的第三者機関の寄り

集まりで、現在28機関が審査内容の整合性を取るために議論し、また規格で時代にそぐわないものがあればISOやIAFへ提案するなど、いろいろな活動をして世界の整合性を取っています。

6. 自治体及び関連組織における認証取得状況

自治体の認証取得を見てみると、ISO9001の場合、現在26件です。今日お話しいただく太田市役所がトップで、99年3月1日に認証をお取りになっています。ISO14001については、現在378件です。自治体と関連組織ということで、業種分類の区分帯の違うところで、もっと数があるかもしれません。大阪府内の自治体では、大阪府がトップで99年2月23日に登録されております。

太田市役所は、2002年3月15日にはISO14001も取得し、ISO14001とISO9001の両方取得している数少ない自治体の一つです。

7. 自治体のISOマネジメントシステム導入での期待

自治体の導入での期待は、やはり行政サービスです。行政サービスの確保と向上に役立つことへの期待。組織のマネジメント（品質・環境）の姿が地域住民等によく見えることへの期待。地域住民や事業者の目が自治体の組織に注がれ、協働の基盤ができることへの期待。分権体制の確立に向けて組織体制の整備が進められることへの期待。組織内の連携の基盤となる職員の意識改革が進められることへの期待。組織内部に自己決定、自己責任の客観的な組織運営の芽が育つことへの期待。特にこの辺は、どうしても縦割りで動いてきた役所で、横断的な活動、つまり横串が通る活動をISO9001もISO

14001も展開できるという点で、大きな体制整備や意識改革があります。またPDCA（Plan・Do・Check・Action）をうまく運用するという点、Plan・Doは非常に得意なところですが、Check・Actionの部分が非常に弱い点、その辺がうまく育つのではないかと思います。

また、経費節減につながる点への期待。市町村合併などのツールとして活用できることへの期待があります。特に滋賀県あたりはそういうことを推進されており、合併までの協議会の段階で、共通のマネジメントシステムを導入し、うまく合併につなげていくという考え方もあります。さらに、特長のあるまちづくりへの期待もあります。

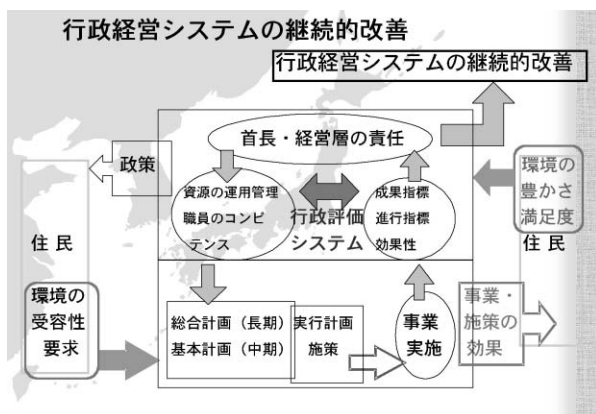
8. 自治体のISOマネジメントシステム導入での課題

先に述べた期待と同時に課題もあります。まず、システム構築と運用のコンセプトを明確にするということ、即ち、経営の原則とアクションプラン、そして、システム運用の体制が確立され、維持されることの保証が必要だということ、即ち、体制と経営資源です。また、マネジメントレベルとオペレーションレベルのパフォーマンスを明確にすること、分権自治体の経営戦略となるシステムの継続的改善の展開が必要となってくること、プロセスアプローチとシステムアプローチ、これらが導入の中で課題として出てきます。いかにこれらのことを皆さんの中で理解していただき、運用していただくかというところが大変重要になります。

9. 行政経営システムの継続的改善

参考までに、行政経営システムの継続的改善

に関して環境の事例を図で示していますが、これは住民への行政サービスの提供に置き換えていただいても結構です。いずれにしろ、総合計画、基本計画に基づいて、実行計画・施策ができ、事業の実施になります。それと同時にいろいろな行政評価システムとつなげて、経営者、いわゆる首長の責任で、行政評価システムの継続的改善で新しいプランを出していただき、活動を展開していくということになります。具体的にはこの図のような活動になります。



10. ISOマネジメントの8原則

品質も環境も基本的には、ISOマネジメントの8原則が根底にあります。このことから自治体の方がシステム作りを考えられるときには、この8原則を考慮しながらシステム構築し、運用していただくことが大切だと思います。

ISOマネジメントの8原則は、①顧客満足 ②リーダーシップ ③全員参加 ④プロセスアプローチ ⑤システムアプローチ ⑥継続的改善 ⑦事実に基づく意志決定のアプローチ ⑧相互に便益をもたらす供給者との関係（互惠関係）です。

11. 審査工数と費用について

審査工数と費用について、ISO9001の場合を参考として示しておきます。対象職員数の区

分帯によって、登録審査工数が決められています。これはIAFのガイドが出ており、世界的に標準登録審査MD (Man-Day) 工数で行うことになっています。定期審査の場合には登録審査の約1/3 MD、3年ごとの更新審査の場合には登録審査の約2/3 MDが目安と考えて下さい。

ISO9001の場合、大阪府内で1000名規模の組織がお受けになるとしたら約350万円、500名組織では約290万円、250名組織では約260万円の登録審査費用が必要になります。この費用にはコンサルタント費用は含まれていません。ただ、ご注意いただきたいのは、上記の費用にはオプションの文書チェックや予備審査の費用も含んでいます。コンサルタントがこれに代わることを実施されるなら、審査機関に対して必要な費用は、それぞれ、270万円、240万円、210万円程度になります。

以上、ISOについて、そして自治体での導入の期待と課題という内容でお話しさせていただきました。

第2部

「太田市の行政評価と ISOの取り組み事例」

太田市企画部行政経営課

星野 晃さん



1. 市民の行政に対する不満

群馬県太田市は、かつての中島飛行機、今はスバルの車を作っている富士重工業を中心とした人口15万人程度のまちで、工業出荷額が北関東では1位の1兆5000億円という工業都市です。

現在の市長は来年で2期目が終わるのですが、その前に20年間やっていた市長が計画した21階建て庁舎建設に、反対を表明して出馬し、当選しました。

当時、市民が市役所に抱いていた不満は、おおむね次のようなものだと思います。市役所の業務が市民に不透明である。役所は動きが遅い。予算至上主義である。担当者によって事務処理に差がある。「業務の品質」が外部から評価されていない。市民は納税者であり顧客であるという意識が欠落している。

これらがISO導入前の不満で、こういったものに対応して役所を変えていこうということ取り組みが始まりました。

2. 太田市長の考える市役所の使命

市長は就任当初から、「小さな市役所で大きなサービスを提供したい」と言っています。職員も少なくし、市役所の維持にあまりお金をかけずに、コンパクトな組織で付加価値の高いサービスを提供したいと考え、「太田市経営方針」を定めました。これはISO9001を取得したのちに、その効果、優位性を感じて作ったもので

す。「市民の目線で考える」「質の高い行政サービスを目指す」「経営資源を有効に活用する」「成果を検証し改善する」という4つのことを掲げています。

そして、私たちは市民に視点を置き、市民の目から見てきちんとした仕事をしているという信頼感を高めるために、ISO9001を取得しました。さらに、社会（利害関係者）に視点を置き、環境に配慮した行政を行うという意味で、ISO14001も取得しました。そして「きちんと仕事ができているか」「環境に配慮した仕事ができただか」という2つをキーワードとして、行政評価システムで検証していこうと取り組んでいます。

市長は、高い能力を持った職員がいれば小さな市役所、つまり少ない人数でサービスが提供できるだろうと考えました。現行の職員のまま職員数を減らせばサービスは低下するのですが、一人で二役、三役できるような職員を作れないかという意味で、ISOにチャレンジしようとしたようです。

3. 太田市のP・D・C・A

太田市の経営方針を、「S・P・D・C・A」と勝手に作ったのですが、まず市民の要望を把握する努力をしています。かゆいところに手が届くサービスをするためには、どんなところがかゆいのか知るべきですから、市民の目線で考

えるということです。そして、質の高い行政サービスを提供するために、ヒト・モノ・カネを使ってどうするかを考えます。さらに経営資源を有効に活用し、結果を検証し、改善するという流れです。これはよくPDCAサイクルといわれ、以前からそういう話はあったのですが、私達はいつも自分の目線で物事を見ていました。自分達のやりやすいPDCAは回していたのですが、お客様側から見たPDCAはあまり考えていなかったというのが正直なところでした。こういうことを達成するために、ISO9001を導入しました。

4. ISO9001の導入

市長は就任後、行政改革という言葉を使っていろいろなことをしました。選挙の争点になった21階建ての庁舎建設工事を凍結し、小さくコンパクトに12階建てで契約し直したという経緯があります。この行政改革ですが、財源がないところで何ができるかという発想で最初に取り組んだのが、職員によるトイレ掃除です。清掃業者の費用も年間数千万円かかります。この人は何を考えているのだろうと思いましたが、なるほど理にかなっていませんでした。いろいろな施策をやっていたのですが、その集大成として、市民に改革のかたちが見えることもあり、平成10年度にISO9001にトライしました。

一番の目的は、職員の意識改革です。そして市民の目線で考えた新しいサービスを企画できないかということや、職員の事務処理の差を解消するなどを目指しました。それが市民満足の向上につながるのではないかと考えました。結果的に、市民に接点のある窓口部門で平成11年3月に認証取得ということになりました。

なぜ窓口かということですが、市民が正面玄

関から入ってくると、ロビーがあり、すぐ目に触れるのが市民課です。片や廊下の反対側に保険年金課があります。たぶん市民が一番よくいらっしゃるところです。来庁者が一番多く、市民に接点があるところの職場のイメージを変えると、役所全体が変わったように見えるだろうということで、窓口にしたという理由があります。

もう1つは、役所の仕事には、例えば土地を買う不動産業、ビルを建てる建設業、窓口サービスのサービス業など、いろいろな業種があります。その業種全部を一緒にしてISOの認証を目指すと、非常に複雑になりますので、シンプルに窓口のサービスをよくしようということです。それらの理由で、窓口業務に特化したわけです。

実際にISOを取得してできたことの事例ですが、新しいサービスの企画としては、隣の町と住民票の相互交付をしています。太田市は富士重工関連に勤めている方が多いのですが、勤めで5時までには家に帰れないため、平日に住民票を取るのは大変です。まず太田市で取れないかという隣の町の要望があり、周辺の町と相談して合意を得た2町と相互交付を始めました。

もう1つ、太田市には2つの大型ショッピングセンターがあります。そこに市民課の窓口を設置しました。これもISOの中では、設計開発といいますが、お客様の要望を得て新しいサービスを構築しようということで行いました。これは市長が、「なぜコンビニエンスストアは人気があるのか、重宝がられているのか、考えてみよう」と言ったことから始まりました。最初は、市民の要望で1時間の窓口延長を市役所で行いました。組合の反対やフレックスタイムの話など、いろいろもめたあげくの延長でした

が、1時間程度の延長ではあまり効果がなく、利用者はほとんどいませんでした。そこで、市民のアンケートや要望から、今度はショッピングセンターに窓口を広げました。そのショッピングセンターは6時45分までの営業ですし、土日もやっていますから、非常に重宝がられます。また、隣町の人もそのショッピングセンターで、自分のところの住民票が取れるわけですから、これは大変好評です。

そのほか、市長が市民の意見を聞くという話では、もともとは市長への手紙というツールを使って考えていたのですが、面倒くさがる方もいますので、秘書課の職員が全くタッチせずダイレクトに市長に渡るように、市長室にファックスを設置しました。市長はそのファックスを見て、直接返事を書いてしまいます。これはパフォーマンスだと言う人もいたのですが、ファックスを入れた方、市役所に対してものを申した方について、市長から返事が来るということは、明らかに自分の意見は届いているということです。それまでは、窓口で話しても連絡がないので聞いているのかどうかという不信感があったのですが、それがファックスサービスを始めたことによって解消され、非常に好評でした。

それをISOでもう一步進め、フリーダイヤルで24時間いつでも苦情を受け付けるようにしました。これも担当部門は対応の大変さを懸念して大反対しましたが、最近は清涼飲料水などにしてもフリーダイヤルが入っていますから、とにかくやってみようということで始めると、結構市民からいろいろな要望があり、非常に効果がありました。市長は、市民の苦情は、次の自分の政策のアイデアになるということで、非常にありがたがっています。ISO9001によって、そのような活動

につながっていきました。

私どものISO9001は1994年版を取っていますが、これは旧規格で、定点でのチェック的なものなのですが、一つ有効だったのは業務指示書を作ったことです。これはいわゆる業務のレシピです。例えば市民課で住民票を発行するためには、どういう申請書が来て、申請書のどこが記入されていて、窓口で受け付ける人は何をチェックするのか、次の工程の人は何をするのか、その次の工程は何をするのか、市民にお渡しするときにはどういう確認をするかという業務フロー図を作りました。この具体的に何をやるかという業務指示書をすべての業務で作りましたので、職員の能力の差に関しても、その業務指示書をベースに研修を行いますから、最低限そこに書かれている仕事、60点ぐらいの仕事はできるだろうということで効果がありました。

5. 行政評価システムの導入

ISOの導入によって、行政サービスの改善、市民満足の向上の重要性を再認識できました。しかしISOは窓口サービスで展開しています。市役所全体としてどうなのだろうかということで、平成12年に行政評価システムを導入しました。これはISOのときとは違う部門が取り入れたのですが、当時、コンサルタントがISOと行政評価は別物だということで別仕組みを立ち上げてしまいました。今はそれを一緒にしようとしています。この行政評価システムは、市民満足度の向上、目的・成果重視、コスト意識の徹底のために導入しました。

我々が事務事業をやるのには、政策、施策、事務事業、業務という体系でくくられており、三重県などは事務事業に焦点を当てて行政評価をしています。太田市の行政評価は施策に焦

点を当てている行政評価システムです。これは市民のニーズに視点を当てて政策戦略の方向性を検討するという事です。市民の要望や展開すべき政策を大きい目線で見ると方向性を探る意味で、行政評価システムを導入しました。

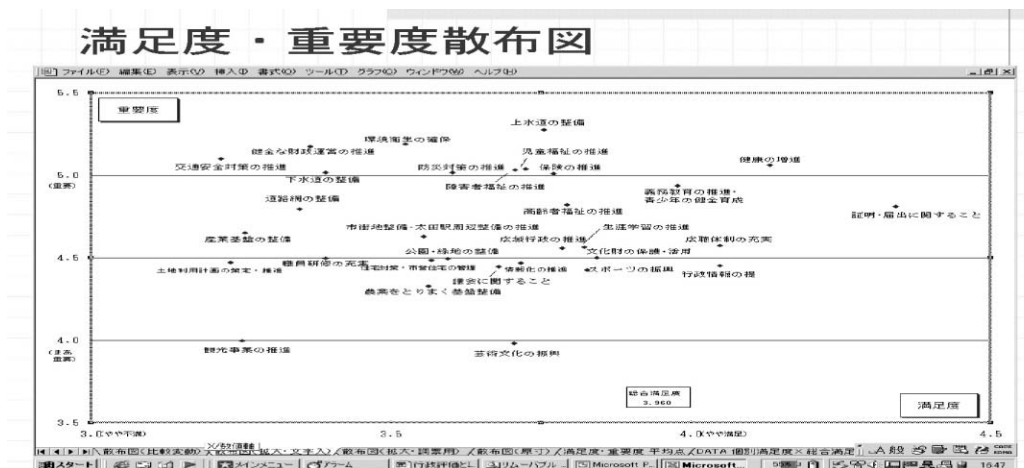
6. 行政評価システム導入の効果

行政評価システム導入の結果、施策や事務事業の成果が市民の視点から測定されました。また、行政サービス提供の理由、目的、目標の関連性が明確になってきました。そして、目的に照らして現状での過剰部分や不足部分が認識できるようになってきましたし、それらはすべて情報公開していますので、市民と行政の認識差を埋めることもできました。とにかく、顧客視点での目的、成果重視の考え方を定着できました。ISOとの共通事項としては、トップガリ

ーダーシップを取り、継続的改善があるということでした。

平成13年度に、満足度と重要度の2軸で市民にアンケートを取りました。その結果、例えば交通安全対策は、重要度は高いが満足度が非常に低いということが判明しました。太田市は自動車産業を基幹としているまちで、公共交通があまり発達しておらず、鉄道も私鉄しかありません。したがって車で移動される方が多いのですが、そういう方から見ると、信号、横断歩道、道路状況が非常に悪いという評価を受けてしまったわけです。片や満足度が高いのは、諸証明の発行です。いわゆる市役所でやっている窓口サービスについては、重要度も満足度も高いことがわかりました。

この結果は私としては非常にありがたいことで、これはISO9001の導入効果で、窓口サー



ビスをよくしようとした結果です。つまりショッピングセンター内の窓口や相互交付が、非常に良い評価を得ているということです。しかし、交通安全対策は非常に悪いこともわかりましたので、いくらかでも満足度が上がるように変えなければいけないということで、今年度の予算編成では市内の道路の維持工事費で1億3000万円ほど計上しました。これでカーブミラー、信

号、道路補修などをやっていこうという政策に展開させています。

次に、ホームページに公開しているデータを示していますが、施策ごとに満足度と重要度に点数が付いています。そうすると職員から見ても、自分のやっている業務が市民から見て重要なのか、満足なのかがわかってしまうのです。重要だが満足でないといった場合は、何が問題

なのかという作業に入り、それを解消するため

のアイデアが出てくることとなります。

満足度順		重要度順					
アンケートにおける設問文の概要		施策名称		今回		前回	
				満足度	順位	満足度	順位
39	問29 証明・届出事務のサービス向上に対する取り組み	証明・届出に関すること	4.342	1	4.343	1	1
40	問8 健康に暮らせる環境づくりに対する取り組み	健康の増進	4.131	2	3.880	6	6
41	問24 ご意見や相談を扱う取り組み	広聴体制の充実	4.048	3	3.989	2	3
42	問26 行政情報の積極的な提供に対する取り組み	行政情報の提供	4.048	4	3.881	3	2
43	問2 健全で元気で豊かな児童生活の育成に対する取り組み	義務教育の推進・青少年の健全育成	3.978	5	3.963	4	4
44	問6 豊かな歴史・遺産の保護・活用に対する取り組み	文化財の保護・活用	3.844	6	3.858	7	7
45	問4 スポーツの振興や地域活動に伝える取り組み	スポーツの振興	3.827	7	3.852	8	8
46	問1 市民の学習意欲や地域活動に伝える取り組み	生涯学習の推進	3.822	8	3.803	10	9
47	問9 高齢者福祉の推進に対する取り組み	高齢者福祉の推進	3.793	9	3.829	9	10
48	問25 広域的な行政運営に対する取り組み	広域行政の推進	3.788	10	3.938	5	5
49	問10 防災サービスの充実に対する取り組み	防災の推進	3.771	11	3.576	20	20
50	問4 きれいな水の安定的な供給に対する取り組み	上水道の整備	3.754	12	3.792	11	11
51	問6 児童福祉の推進に対する取り組み	児童福祉の推進	3.724	13	3.541	22	22
52	問31 開かれた議会づくりに対する取り組み	議会に関すること	3.717	14	3.753	14	14
53	問7 障害者福祉の推進に対する取り組み	障害者福祉の推進	3.706	15	3.886	16	16
54	問9 芸術文化の振興に対する取り組み	芸術文化の振興	3.705	16	3.771	13	13

7. ISO14001の導入

ISO9001、行政評価というかたちで行政の質を上げようという視点で活動してきて、ISO9001の優位性、行政評価のよさもわかりました。そこで平成13年には、品質システムではなくマネジメントという視点で物事を考えていくべきだろうということになり、ISO14001にもトライしました。

消費型から循環型への転換ということで太田市環境基本条例を定め、太田市環境基本計画とともに環境マネジメントシステムへの取り組みをしました。ISO14001は、300あまりの自治体が取っていますが、太田市はこのISO9001と行政評価システム、さらに企業会計の概念を入れたバランスシートを連携させた仕組みにしようということで、ISO14001を構築したところが少し変わっています。「太田市環境マネジメントシステム」という名称にしていますが、平成14年3月に認証をいただきました。

8. ISO14001の特徴

太田市のISO14001の方針ですが、まず一般的な庁舎などの省エネ活動があります。そして比較的変わっているかもしれないのは、行政サービスの環境配慮を考えることです。ISO14001だけやっている自治体は、一般的に環境部門が推進しており、環境という視点で見たとときに、市役所で環境配慮できる業務はどのようなものがあるかを抽出してやっていくイメージを私は持っています。我々は行政評価システムをベースにしていますので、全事務事業をまず機軸にし、全事務事業に対して一つ一つ環境配慮ができるか否か、どういう考え方ができるのかという考察の中で、環境配慮できるものを取り上げていきました。

そういうことで、環境も品質もマネジメントシステムだという理由で、ISO9001とISO14001のどちらも、推進部門は私の所属する行政経営課です。その上、行政評価もバランスシートもやっているのですが、そういう〇〇システムは全部やってしまおうということで、行政

経営課が成立しています。そのように全事務事業から環境配慮ができるかということで、少し考え方を変えているような気がします。

もう1つの方針は、市庁舎、水道局の環境関連設備管理です。これら3つの柱でISO14001を手がけました。

システムにおいては、4つの大きいプロセスがあります。①方針管理のプロセス。市長の環境方針に基づき、経営層が体制と責任を明確に適用していきます。②政策実現のプロセス。政策の具体化のために評価から実施までをプロセス化します。③運用管理のプロセス。住民等の見解を含めた成果をチェックし、問題点があれば改善します。④点検、改善のプロセス。問題を改善し、予算措置や新たな計画立案につながります。

これはISO14001ですが、よくISO14001に関する本に出ている規格要求の並びではありません。どちらかというと、ISO9001の2000年版の並びになっています。2000年版と合致をさせていく意味で、そちらをにらんで構築していったということです。

9. ISOと行政評価

ISOの要求事項、しなければいけないことは規格等で決まっています。「仕事をきちんと」行うための規格、かたや「環境にやさしく」仕事をするための規格として、それぞれをとらえながら業務を行っていくのです。これの是非や重要か満足かというところを、行政評価を使って確認していきます。

我々のISO9001は1994年版です。行政評価システムとISO9001の2000年版とISO14001を融合させることを目指しており、来年2月ごろ統合させたいと考えています。

10. ISO9001の課題

ISO9001の1994年版から2000年版への移行を早急に行うことが我々の課題です。1994年版は規格に定めたことが文書化されて実行されているか、ということが書かれているのですが、市役所は意外と仕事が暗黙のうちに決まっており、文書化を定めていないために、客観的に評価しづらいところがありました。ISO9001の導入で、業務指示書などによって、事務引き継ぎなどの面で非常によくなりました。しかし1994年版は、定点チェック的に経営者の責任、文書管理、問題処理などが個別に決まっており、個別のことをそれぞれやっていたら認証は取れるという印象で、仕事自体は意外に有機的に動いていないということもあります。ISOは結構面倒くさいというのが、ISOを導入している部門の皆さんの正直な感想です。

2000年版の優位性は、品質のシステムから品質のマネジメントシステムへと変わっていますから、組織体としてどう活用するか、運営するかという視点になっています。また、仕事の目的や目標を定めて、その流れがきちんとできているか、縦割りでなく横断的に仕事ができているかどうかという見方もします。プロセスアプローチとあって、その結果が市民に満足されているかが業務評価になってくるのですが、そういう要素が非常に強いのです。ある意味、行政評価の部分と旧のISOの部分を含んでいく仕組みですので、非常にいいと思うのですが、これに向かってやっているところです。

ISO9001に関しては、市民課、保険年金課、福祉課などという窓口部門で取得していますが、来年は全庁でISO9001を拡大します。すでに全庁でやっているISO14001と併せて、どちらも全庁でやって、行政評価と絡

めていくという考え方です。ですから、行政評価というところで、施策の方向性を探り、それで見えてきたものに対しての実際の業務管理については、ISO9001やISO14001を活用して、この三竦み（さんすくみ）でやっているかと考えています。

11. ISO・行政評価活動の問題点

ISOや行政評価の活動は、私どもではいろいろな問題もありました。各部門の皆さんはISOだ、行政評価だというと、通常業務以外の別の仕事が来たという印象を持つところがあります。これは非常におかしいことで、業務をきちんとやるためのツールとして、ISOや行政評価を入れているのですから、もちろん通常業務の範疇として考えるべきです。ISOの帳票の用意、記録などを仕事が増えるという負担に感じるのは、本来やるべきことができていないため、「きちんとした仕事が最初からできていないのだ」と言わせていただいています。

また、職員の言い訳としてよくあったのが、「今の業務で手いっぱいだ」というものです。今の仕事のやり方に本当に問題がないかというあたりが、大きい問題だと思います。前例主義を見直し、今までこうやっていたから、こうなのだというのではなく、これをやるためにどういうプロセスが必要なのかと考えると、事務改善にもつながっていくのだという意識を持ってもらいます。

ISOでは、設計開発などもそうですが、新しいサービスをする場合はなぜそれをやるのかという要素をきちんとします。そのために何が必要なのか、人、予算、期間などの計画を立て、取り組んでいくのです。予算があるからやるとか、去年がこうだったから今年もそうだという

予算至上主義や肯定論では、改善が進まないのです。とにかく今までやっていることは正しいと思わないようにしましょう、ということにしました。市長の2冊目の著書、『「前例」への挑戦』でも、まさにそういう前例主義を見直そうと言っています。

ISOや行政評価の説明などは、職場の中に推進員的なリーダーをつくっていただき、その方たちを集めてさせていただきます。その方たちに職場で皆さんに広めていただくのですが、ややもすると、その代表の方が全部抱えてしまい、ISOと行政評価の専門職員のようなかたちになってしまいます。しかし、こういうマネジメントシステムは、全員がやらなければ効果が出ませんから、職員一人一人の責任でやってくださいということを徹底しました。そして、ISO、行政評価というシステムに使われるのではなく、システムを使うのだということです。なぜこういうシステムが世の中で標準として広まっているのか、たくさん企業が取得しているのはなぜなのかと考えていただき、いいところを取り入れて、その思想を使いこなしましょうと、仕向けていきました。

職員一人一人の責任として、ISOのシステムの思想を理解して使いこなすなどというのは、入職まもない若い職員は、意外とすんなり受け入れてくれます。厄介なのは10年とか15年ぐらい勤めている人や定年間際の人です。この辺の仕組みに関しては、部長、副部長、課長にポイントを当て、管理職がきちんと先頭を切ってやらなければ、部下はついてこないということで進めていきました。

業務量や残業が増えるという話もありましたが、これも少し考え方を変え、責任・権限を明確にし、この仕事はだれがするのか考えるよう

にしました。例えば特定の人がいづも残業していたり、係によって仕事の集中時期が違うことも、業務配分を考えることで、全体量として残業を減らすことができます。悪く言えば、遊んでいる人がないようにするかたちにしています。

しなければならないこと・しなくてもよいことも考えます。例えば議会用の資料を別個に作れば、それ用の仕事がまた生まれてきます。やむをえない場合もあるのですが、通常、職場内のコミュニケーションがきちんとできていれば、議会用の資料をあらためて作る必要はないはずです。この仕事は、本当に自分の課にとって必要な仕事なのかどうかを考え、しなければいけないことだけ選んでやりましょう、というように持っていきました。

コミュニケーションについては、とにかく上司と部下、もしくは職場の同僚との会話が絶対必要だと思っています。それぞれがお互いの仕事の状況をわかっていなければ、仕事を分けることもできませんし、「担当が今日いませんから」という言葉にもつながってしまいます。そういうことのないようにするためにも、コミュニケーションは重要です。もちろん内部のコミュニケーションだけでなく、お客様である市民の方、組織上の別の課や部、ほかの機関などとのコミュニケーションも大変必要だと思っています。

私たちは皆の合言葉として、「次工程はお客様」という意識で仕事をやっていくことにしました。例えば住民票の発行では、受付で申請書を受けた方がまちがいのないものを受ければ、次の工程の人間はそのまますぐ仕事ができます。ところが、まちがったものを受けて次に回してしまうと、次の人はまちがいの修正から入らなくてはならず、戻りの仕事にもなりますし、そ

うなると時間的にロスがあるわけです。そういうことをなくすために、次の人がお客様だと思って、自分のところは完ぺきにして、100%の仕事を通り回しましょうという運動をしました。これによって、ずいぶん戻りの仕事、修正がなくなりました。

製造業のオートメーションなどでは、不具合品はラインからはずれ、不具合だということが明らかに目に見えますが、私たちの仕事はあまり見えません。住民票などでまちがった発行をすればわかりますが、一般的な書類を作っている業務では、まちがったとしても、パソコンに向かって修正しているとわかりません。修正の仕事も構築していく仕事も一緒にできてしまうところがありますが、ミスはミスです。なぜミスが起こったのかを考える観点も必要なので、次の工程に進めるときは100%のものでやりましょうという運動をしました。職場内の研修では、「シゴトには、仕えることの仕事と、死んだ死事と、私ごとの私事の3つがあるが、死事と私事は職場には持ち込まないようにしましょう」とPRをしました。

12. マネジメントシステム導入のメリット

マネジメントシステムを導入するメリットを考えると、まず、部方針によって目標が明確化



されたということがあります。我々の市では、行政評価、ISOを入れて、各部長が市長の政策、方針に基づいて部の方針、さらに自分が抱えている課の方針を決め、それを各課長に伝達して実施するというスタイルを取っています。それがある程度、整ってきていると思います。また、予算配分の権限も各部長に与えました。以前は財政当局が全部査定し、歳入から歳出を考えて配分していたのですが、そうすると、例えば一律10%カットなどが行われ、士気が低下してしまいうこともありました。部長にその権限を与えることによって、いわゆる経営感覚で予算をどう使おうかという視点でやっていくことにつながったので、効果があったと思います。

業務に対する意識の改善というメリットもあります。市民の方に対して、お客様という感覚が普通に出るようになってきました。自分が市民として窓口を訪れたらどうだろうか、という考え方が定着してきたと思います。業務に対する意識が改善されると、むだな仕事が減り、結果的に今までほど忙しくなくなったために、実は職員削減が実現しています。職員の適正配置と言いかを変えておきますが、そういうことにつながっています。

職員に対しての組織的な教育訓練もメリットです。ISOの中にも教育訓練はあるのですが、この業務をやるために必要な、こういう能力を身に付けてもらうための訓練をするのだ、というシステムに変わったのです。例えば新採研修という、公務員とはこういうものだという概念的な話がありますが、ISOを入れてからは教育訓練をやっています。例えば、市民課の住民票の係は、レジスターが打てなければ仕事できませんから、配置の前にレジの訓練をします。そして、できることがわかってから配置を

するのです。1つそれを覚えると、次に幅を広げてもらって、次の業務を覚えてもらうというかたちにしていきます。「来たばかりでわかりません」と言われて、市民が不安がることのないように、組織的な教育訓練に役立ちました。

コミュニケーションの改善としては、内部の関係する部門との情報交換も必要ですし、外部とも必要です。例えばショッピングセンター内のサービスセンターは、当初は市民課の出先として、住民票の発行、転入・転出の届け、保険証関係をやっていましたが、好評なのでもっと業務の幅を広げてほしいという要望があり、税の証明の発行までやっています。さらに広げて、現年度分に限って納税もやっています。市民課の職員なのですが、税の仕事もするわけです。そうすると、税の仕事のきちんとしたマニュアルがなければ、仕事ができません。市民サービスの低下につながらないようにするためには、この仕事をするために何が必要かということですから、関係部門と連絡を取り、サービスセンターにおける税の業務についてきちんと決めます。それを業務指示書に落としていくわけですが、そういう作業によって、縦割りという感じは比較的薄らぎ、結構フラットにはなってきました。

市民の苦情・要望に対する処理システムの構築もできてきました。以前は窓口で受けていたので、とりあえずおわびして怒りを納めていただき、同じような苦情が出ると同じような対処法を繰り返していたのです。ISOでは是正処置というのがありますから、なぜそうだったかということを考えます。職員に問題があるのか、仕事の配分に問題があるのか、システムに問題があるのか。「なぜ」を3回、5回と繰り返してやれと、そのように組織として問題を

改善するように取り組んでいきます。苦情や要望に対してどう処理をするかを考えますし、よその部門への苦情も対岸の火事としてではなく、同じような問題が自分の部門にも来る可能性があるのとらえ、予防処置として、そういう事象を活用して先手を打って、仕組みの見直しをするかたちにつながっていています。

また、ようやく動き出したのですが、庁内のイントラネット上に、今、どこの部門にどのような苦情が来ており、それにどう対策したかを載せています。過去に同じようなパターンがあったり、もしくは同じ人からの苦情かもしれない場合、人によって対応が変わってしまうことがないようにしているのです。また、市民の方がどういうところに神経を使っているかがわかるように、イントラネット上で検索できるシステムを構築しました。これもISOの効果だと思っています。

太田市は「BBCO（ブブコ：ブロード・バンド・シティ太田）」「まるごとITタウン」ともいっていますが、ADSLのプロバイダーも兼ねており、まだ全家庭にはいないものの、ブロードバンドでネットにつながっています。今回の市民満足度アンケートもネット上で住民投票的に行うなど、インターネットでもPRしますし、いろいろな方向から情報収集するようにしています。

そしてISOにある内部監査という仕組みを使って、職員相互がシステムチェックをしており、これは規格の中にもあるのですが、定期的に、その職場以外の資格を与えられた人間が、その課の目標どおりにきちんと仕事ができているかどうかをチェックするのです。そういう仕組みで、質が落ちないように維持をしています。

13. マネジメントシステム導入の成果

導入の成果として、市民の方との関係が非常によくなってきました。当初は苦情が多かったのですが、最近は「こういうことをしてもらえないか」「こういうアイデアもある」というように、協働する感じになってきていると思います。職員がカウンターの外からものを見る姿勢ができましたし、情報を定期的に提供することで、役所に対して好意的になることもありました。

また、ISOは定期審査がありまして、ISO9001は半年に1回、ISO14001は1年に1回ですが、審査を受けることによって業務内容の低下を防ぐこともできました。さらに、市民の視点で業務をとらえるようにと繰り返し言っていますので、それを実践していくことでサービスが改善されています。「次工程はお客様」という意識にもつながってきているのではないかと思います。

そのほか、いくつかあったことを挙げると、窓口の業務指示書を作ることによって、だれでも同じ仕事ができるようになりました。一方で、市民の方と協働して業務をやっていこうというスタンスが生まれました。最近ではNPOの皆さんにお手伝いしていただき、市役所の総合案内や、いろいろな部門に入って職員とともに仕事をしていただいています。そういうことで市民参加が広まっているのも一つの効果です。

ISO14001の絡みでもあったのですが、例えば市内の区画整理地区への公園建設計画も、市役所が一方的に計画を提示するのではなく、地区の皆さんとプランニングし、市民と市の双方のアイデアを出して住民投票して、具体的に決めていったという事例もあります。

そのように、最初はISO9001から出たこと

が行政評価に広がり、I S O 14001にということで、いろいろな広がりを持った活動になっています。

太田市は工業都市で、市内にはI S Oを取得している企業がたくさんあります。お互いに高めあいましょうということで、I S Oの推進協議会を作っています。商工会議所もI S O 9002を取っているのです、そこで勉強会をしたり、I S Oを取得した企業に奨励金をお渡しして、もっと仲間を増やそうという活動もしています。最近では、この4月にキックオフしたのですが、公立小学校でI S O 14001の認証取得を目指してチャレンジしています。これは子どもにやらせるばかりではなく、まず先生方に変わっていただき、お子さんに対しての環境教育をすることによって、環境意識が家庭に広がっていけばいいという方法で進めています。もう1つは、地域でI S Oをやっていただくということで、I S Oの認証取得はしないのですが、市長が承認するというかたちで、区長さんを中心に環境を考えた活動をしています。

太田市は、特に何をやったということではなく、市民から「太田に住んでいてよかった」と言ってもらえるように、いろいろなことを手を変え品を変えやっているだけです。I S Oと行政評価の絡みなどを、皆さんに、かくあるべきだとお話できる立場ではないと思います。ただ、お互い行政職員として、地域の皆さんの信頼を得るための業務をやっていかななくてはなりません。そういう中で一つの方法論として、こういうまちもあるとご認識いただければ、ありがたいと思います。

第3部

「自治体調査の結果から見る ISO9001と行政評価の現状」

(株)品質保証総合研究所

原田 充裕さん



1. はじめに

私は過去30数年、民間企業主体に新規事業参入の支援、経営診断、事業診断、機構組織改革など、リサーチ（調査）に基づくコンサルティングに取り組んできました。公共分野でも、工業技術院における産学官共同研究の実態調査、国鉄民営化関連の事業戦略支援、郵政省のある外郭団体の存続可能性と組織活性化対策、中小企業大学校でのISO部門担当講師などの取り組み事例があります。

自治体向けのISO9000、行政評価への私の取り組みスタンスは、調査で判明した各種の課題について、ISOの考え方と民間企業での課題解決手法の2つを合わせて解決のためのアイデアを提示するというものです。民間企業でのいろいろな課題解決手法も、すべて同じというわけではありませんが、公共機関、自治体の課題解決に転用可能で、活用できると考えます。

民間で実施した主な課題解決手法を挙げてみます。今から15年ほど前、世の中の景気がよかったころは、長期経営計画策定、経営ビジョン策定といった仕事がたくさんありました。これも自治体での案件には役立つだろうと思います。新規事業参入や撤退に係る仕事もずいぶん手がけさせていただきましたが、これもだいたい同じ取り組みパターンで活用できると考えています。CS（顧客満足度）の把握・測定の手法もマーケティング手法と併せ、市民を顧客、

市全体を市場と位置づければ、市のマーケティングとして活用できます。また、民間企業では製品や技術の需要予測も大事な仕事なのですが、予測調査、市場調査、事業評価調査なども、そのまま自治体の仕事に活用できます。

M&A、分社化は民間に特有ですが、お金が絡むかどうかは別として、例えばM&Aは市が隣の町村を吸収合併する場合と考え方は同じです。分社化、共同化、業務提携などは、今、民間では非常に大事なことになっています。それから組織改革・機構改革、いろいろな規定の改革・見直しもあります。中高年社員のリストラなどがいわれる少し前には、人材活用ビジネス、中高年人材の活用ビジネスもずいぶんやりました。これもそっくりそのまま、自治体の戦略に活用できると思います。このような民間の課題解決手法を自治体に転用して、提案したいと考えています。

行政関係の方々も、行政評価についてはいろいろな方法で検討したり、実際に取り組んでおられると思いますが、まだシステムが決まっていません。行政評価の仕組みやシステムは、総務省でも決めていないのです。いろいろバックアップはしますが、仕組みは決まっておらず自由です。また、日本の場合は特に自治体の存立基盤が多様で千差万別ですから、ある程度、標準化された行政評価の仕組みでは、適用しにくいことがあります。行政評価の対象となる政

策・施策・事業等も、非常に多様です。多様であるだけでなく、非常に数も多く、県のレベルになると5000~6000、市のレベルでも2000~3000の事業数です。そのような多種多様なものに対して、一様なシステムで行政評価をすることは非常に無理があります。さらに、何のために評価するのか、評価した結果を何に反映させるかといった目的や反映方法も、また実に多様です。

これが現実ですから、行政評価の仕組みに規格のようなものを求めても無理だということ、「自主的に一から考えましょう」ということになります。そこに非常に悩みや問題がありますし、あとでアンケート結果をご紹介しますが、課題も非常に多いことになります。

2. 行政評価への取り組み

自治体の行政評価への取り組み状況のアンケート調査結果を見てみます。都道府県、市、区に分け、数が多いので、町と村については省略しています。回答率は大体35%です。政策評価について、「取り組み中」「試行中」「検討中」「未定」の状況を比べると、市・区段階がまだ4%なのに比べ、都道府県段階ではすでに32%と、まるで違います。施策評価についてはさらに極端で、「取り組み中」が市・区では6%ですが、都道府県では54%と半分以上が取り組んでいます。市・区では「未定」(37%)もありますが、検討中(47%)が非常に多いです。ただ、これも昨年12月時点の調査ですので、この辺の構成もずいぶん変わり、市・区でもかなり増えているだろうと想定されます。

一番細かい事務事業評価になりますと、依然として都道府県と市・区で大きな格差はありますが、市・区段階でも「取り組み中」が2割ぐ

らいには増えています。「取り組み中」と「試行中」を合わせると44%ですから、半分近くは何らかのかたちで、事務事業評価についてはやっているということです。現在では、過半数を超えているのではないかと思います。

3. 行政評価実施の目的

I S Oの場合、なぜI S Oを取るのかという目的がはっきりしなければ、効果もはっきりしないので定着しません。行政評価でも、我々はやはり目的・動機を非常に重視し、ヒアリングやアンケートで、どういうところにウエイトがかかっているかを聞いています。

行政評価実施の目的についてのアンケート調査結果について、政策評価の場合を都道府県と市・区で比較すると、大体同じような傾向を示しています。一番大きな目的として皆さんが挙げているのは「市民満足度向上」で、都道府県でも市・区でも一番多く、約50%です。これは複数回答ですが、全体の半分の自治体は「市民満足度向上」を目的の一つに挙げているということです。そのほか、「職員の意識改革」が2番目に来ます。

施策評価の場合は、都道府県は「業務効率化」が多く、市・区では「財政健全化」が多い。劇的に違うほどではありませんが、かなり違います。「市民満足度向上」は、政策評価での場合より少しねらう比率が小さくなっています。一番多いのは「職員の意識改革」で、そのために施策評価をすると答えています。

最後に、事務事業評価もだいぶ様子が変わってきています。どちらも「市民満足度向上」がだいぶ減ってきて、「事業等の見直し」「職員の意識改革」「業務の効率化」の3つが事務事業評価の目的として集中しています。

「市民満足度向上」が、なぜ政策評価で一番多く、事務事業評価で一番少ないかについては、いろいろな説があります。やはり市民の満足度は、市民にアピールする政策で訴えたいのだろうということと、事務事業評価は、市民満足というよりも、事務の合理化や職員の意識改革のために使うのだろうという理由が考えられます。アンケートですから、理由までは深く追求できませんが、政策、施策、事務で目的が少しずつ変わってきます。

4. 取り組みの目的に対応した成果

このように目的、ねらいを持っていろいろな行政評価をするのですが、途中経過段階で、当初のねらいが達成されたと思うか、達成されそうかを、アンケートで調査しています。

政策評価で見ますと、当初の件数は都道府県と109の市・区の回答を全部合わせたもので、全部で120ほどですが、そのうち45の自治体では、「職員の意識改革」を取り組みの目的に挙げていました。成果があったと答えたのは11件です。これを強引に達成率ということで計算しますと、24.4%です。全体的に30%を超えたものはありません。まだまだ行政評価自体、始まったばかりでためだと思いますが、それにしても今のところ、ねらったことの3割未満という結果です。

これを同じように施策評価で見ますと、「職員の意識改革」については30%、「予算配分の見直し」は33.8%と3分の1ぐらいの達成率で、それ以外の項目の比率は低い。

さらに事務事業評価で見ると、だいぶ達成率が上がります。「職員の意識改革」をねらって事務事業評価をやると、37.6%と4割近くは達成しており、ほぼ達成するだろうということ

です。また事務事業評価ですから「事業等の見直し」が典型的な目的ですが、33.9%と3分の1は見直しに役立ったということです。「事業の見直し」で市民満足が向上したかどうかは別ですが、事務事業評価をした結果、事業見直しに役立ったという結果です。

このように政策評価は非常に達成率が低いですが、行政評価の単位が細かくなりますと達成率が高くなります。これは当然で、評価の対象が具体的で身近になってくると、達成率も目に見えて高くなるという結果です。

施策評価は少し様子が違ってきます。重要度2位の「予算配分」については、かなり達成率が高い。しかし「市民満足度」は、やはり芳しくありません。「財政健全化」「業務効率化」というねらいについては、20%程度の達成率しかありません。

事務事業評価は、大ざっぱに見ると理想的な線に近い傾向です。全体的に見ると重要なものほど達成率が高く、特に「事業の見直し」「意識改革」などは非常に達成率が高い。これだけで結論はできませんが、事務事業評価については取り組んでいるケースも多く、達成状況もいいことから、わりとうまくいっている感じがします。

政策評価は非常に難しいということと、「市民満足度」「意識改革」は重要だが、なかなかうまく達成していないということがわかります。

5. 市民満足度把握の手法

「市民満足度」が思うように達成されていないことがわかりましたので、市民満足度把握の手法を分析してみました。都道府県と市・区で、かなりの格差が出てきています。太田市でも、市長へのファックスが非常に効果が上がってい

て、評判がよいということでしたが、市・区では、首長への手紙、ファックス、メールなどが、市民満足度の把握の方法として一番多く挙がっています。都道府県では、世論調査というかなりスケールの大きい把握方法が一番多く行われています。

首長への手紙等は、市や町ですと受け付ける暇があるのですが、県知事や都知事にメールなどというと、時間的・物理的にも無理が多いですから、あまりそういうことはやらないでしょう。自治体の規模、性格の差がこの辺に出ているように思います。

6. 行政評価取り組みにおける課題意識

行政評価に取り組んでいるところ、または試行中のところを対象に、どんな課題があるかのご意見をお聞きしました。あらかじめプレヒアリングで、いくつかの自治体におじゃまして、出てきそうな課題の仮説をいくつか立て、複数回答で答えていただきました。

課題として、全体の半分以上の118か所が、「事前・事後評価未確立」を挙げています。顧客満足度測定を前提として事前・事後の評価をする仕組みが、確立されていないので困っているという課題意識です。ほかに多いのが「担当職員の意識」が高まらない、「全員参加」がなかなかできない。「人材不足」も挙げられています。行政評価を担当する人が少なすぎることですが、これは全員参加がなかなかできないことと表裏一体です。

また、PDCAを回す仕組み、習慣が確立されていません。ISO14001などを導入して、実際はPDCAをやっているところも結構多くなっているのですが、行政評価の取り組み「試行中」のところでは、まだISO14001を入れていな

いところもかなりありますので、全体的に見るとPDCA未確立が大きな課題であるわけです。

それから行政評価といっても、しょせんは自己評価です。行政評価した結果を第三者が評価する仕組みが確立されていないので、これではあまり効果がないのではという課題意識もあります。これらが大きな課題です。

7. 行政評価における課題とISOシステムとの接点

自治体、担当者によっても違いますが、全体的なヒアリングやアンケートの結果を総合し、行政評価のいろいろな課題について、なぜそういう課題が発生するか、なぜそういう意識になるかを分析しました。行政評価という領域の中に、顧客満足度の向上、トップのリーダーシップ、全員参加、PDCAと継続的改善、第三者評価などの問題があり、行政評価をやっても、やりがいがないという課題を抱えていることがわかります。

このような課題をよく考えてみると、こじつけのようですが、これらの課題は実はISO9001の2000年版ではかなり重要な要求事項で、こういうシステムを作りなさいと言っているわけですから、2000年版のISO9001を導入すれば、これらの課題は解決されるはずですが、全くイコールではないのですが、ほとんど解決されるはずですが、これらの課題のうち、「顧客満足度向上」を除いたものは、実はISO14001でも要求されていることです。「トップのリーダーシップ」「PDCAと継続的改善」「全員参加」「第三者評価」の4つの課題は、ISO14001のシステムにもやはりあるのです。

両方入れれば非常にいいのですが、とりあえず行政評価ということだけで考えると、一

番の問題は「顧客満足度」、つまり市民満足度の向上にあるわけですから、これははずせないとなると、まずは行政評価の課題解決は、これが含まれるISO9001でやってくださいという提案に結びつきます。

8. 地方自治体にISOが普及

自治体ではISO14001が主で、ISO9000はまだまだ少ないのですが、地方自治体にもISOが普及してきています。まずISO14001は自治体に取得が急増し、現在、300件強です。その結果、必ずとは限らないのですが、PDCAの取り組みがかなり進展し、そこからISO9000活用による行政サービス向上への取り組みの機運も高まってきました。

ISO9000の流れを振り返ると、自治体の財政難深刻化があり、財政健全化ニーズによって行政改革が盛んになってきます。行政改革ということになると、どうしても行政評価が必要で、これに取り組まなければ改革ができません。

もう1つの流れとして、行政はサービス業だと認識する市長や知事が増えてきたことがあります。三重県、群馬県太田市などいろいろなところで、行政はサービス業だという認識が深まってきました。サービス業であるからには、顧客満足、市民満足が当然ということになります。ISO9000の特に2000年版の場合は、顧客満足をかなり前面に押し出していますから、ISO9000を活用しようということになります。

ISO14001は、環境問題の方から関心が出てきて取り組まれ、その結果PDCAが定着してきたのですが、ISO9000の方は「行政改革」「行政評価」「市民満足」「行政はサービス業」というキーワードで、だんだん進展・普及してきています。このように自治体にISOが普及

してきた流れは、実際は皆さんの方が肌で感じておられると思います。

今年3月現在で判明した自治体のISO9000取得数を、94年版、2000年版と分けて見てみると、昨年までは94年版が多かったのですが、今年新たに登録されたところを入れると、2000年版の方が少し多くなりました。合わせて25件です。ただし、都道府県の8件というのは全部、三重県の外郭団体や独立事業部門などで、8都道府県ではなく、三重県だけです。村が一つだけありますが、これは岩手県の人口5万人の滝沢村です。もうまもなく、合計数が30件に届くのではないかというのが、ISO9000の取得状況です。

9. 導入段階における相関関係

ISO14001とISO9000について、導入段階における相関関係も調べています。例えば、ISO14001を導入した自治体が76あり、そのうちISO9000を導入しているところは2か所です。準備中は1か所で、ここも今は取得済みのはずです。

ISO9000もISO14001も両方予定がないというところは、回答しているところで37か所です。ISO9000は、予定がないけれども内容は知っているところが多いのに対して、ISO14001の状況を尋ねると、すでに「導入」または「検討中」が93か所と非常に多い。両方とも「導入」「検討中」のところは12件で、まだまだ少ない現状です。

10. 行政区別ISO認証取得数

今まであまり調査されていなかったのですが、行政区別にもISO認定取得数を調査しています。少しデータは古いのですが、都道府県か

ら村まで全国に3300の自治体があり、そのうち I S O 14001が200、 I S O 9000が17です。自治体の関係機関を入れますと、 I S O 14001で300弱、 I S O 9000で25、うち I S O 9000の2000年版が14です。

人口規模別に取得件数を見ると、環境 I S O (I S O 14001) にしても品質 I S O (I S O 9000) にしても、5万人未満、あるいは10万人未満の規模のところは圧倒的多数を占めています。なぜ人口が少ないところが先に取得するのかについて仮説はありますが、今回は調査していません。

I S O 9000導入を準備中・検討中と回答した自治体について見ると、40万人近い関東地区の市がありますが、それ以外はやはり10万人から下の規模です。やはり小粒なところは意思決定が早いのか、 I S O 9000については導入しやすいようです。大きな自治体で導入がないのは、意思決定の遅さや複雑さが原因かと思います。

11. I S O 9000導入の経緯

I S O 9000導入の経緯にはいくつかのパターンがあります。 I S O 14001については環境対策、環境保全、自然保護、地球温暖化防止など、自治体に共通した目的があるのですが、 I S O 9000の場合はいろいろです。今までに導入したところを見ますと、地域の企業からの推奨があったケース、首長が商工団体や民間企業の経営者出身であるケース、議会での議員提案のケース、合併に備えた準備であるケース、行政改革のツールとして選択したケースなどがあります。合併準備のケースを見ますと、これから2～3年で自治体が統合され、大体半数ぐらいになるだろうといわれていますから、合併に備えて I S O 9000を取る、または合併したために I S O

9000を取るというケースが増えるのではないかと予測されます。これらいくつかの経緯によって、研究会の編成や内外視察を行い、導入の意思決定をしたということです。

12. I S O 9000取得の目的、ねらい、経緯など

すでに I S O 9000を導入された自治体を、いくつかピックアップして紹介します。

最初の事例は、都道府県で最初に取得した三重県です。県の外部機関で連続的に取得し、8か所ほど取っています。取得の目的がホームページに出っていますが、取得機関共通のねらいは、「生活者起点の行政への転換」「住民満足度向上」「PDCAによるマネジメントの考え方の導入」「第三者機関の審査による透明性確保」「行政経営の品質向上活動の一環」などがあり、導入組織ごとの独自のねらいもあります。

2つ目の事例は、判断は難しいのですが、我が国初の取得だと言っている、全庁型で導入した長野県佐久市です。ここでは5つのねらいがあり、「市民サービス向上」「透明性確保」「コスト低減」「情報管理体制の確立」「組織活性化」です。これらは大体どこの市でも出てくるのですが、どの辺に重きを置くかがそれぞれ少しずつ違います。

3つ目の事例は、全庁型に対して「サイト限定型」で、市民との接触の多い部門で先行取得した都市です。「職員の意識改革・発想転換ツール」「新しい企画の検証ツール」「経験や慣れ・勘に頼る業務取り組みからの脱却」「あいまいな業務手順の明確化・具体化」というねらいで、市民との接点の多いサービス部門に重点を置き、限定して取ったということで、これは群馬県太田市の例です。

4つ目の事例は、議員提案がきっかけのニュ

ータウン都市、東京都多摩市です。2000年版で全庁型では初めての取得です。ねらいは、「プラン重視の行政から成果重視への転換」「市民指向で行政を見直す」「能率原則を確立する」「第三者の客観的な評価や意見をいただくため」などで、第三者機関からの定期審査を頼りにしているということです。

ほかにも事例がありますが、どれも少しずつ違いはあるものの、大体似ている感じがします。その中で、少し変わったところが1か所あります。瀬戸内海の兵庫県洲本市で、ホームページに取得のねらいが明確に書いてあります。行政改革、組織改革の方向は役所の論理で考えられやすく、役所の都合のよいものになりがちですが、国際的で多くの民間企業が採用している基準によって、改革を進めようというものです。自分の都合のいいものにしないようにするため、戒めているということです。

このようなことが本当に全国の自治体に浸透すれば、すごいことだと思いますが、いろいろな事情があって、なかなかそう簡単にはいかないということです。

13. ISO9000導入の効果・成果

ISO9000導入の効果、成果がどんなところに現れているか、直接10か所ほどの自治体に伺いました。定性的・意識的な側面では、「職員の意識改革が実現した」「発想転換ツールになった」「手順が明確化・具体化された」「市民サービス内容が向上した」「前例主義、前年度主義の弊害が減少した」「トラブルなどの内容を聞く体制ができた」「必要性、優先性を考える習慣がついた」ことが挙げられています。

例えばトラブルの内容は、今まではあまり聞かなかったということです。注意を要するのは、

聞く体制ができたということで、トラブルが解決したわけではありません。ものには順序があるので、とりあえずは聞く体制ができただけでも、大変な進歩だと言われているのです。

また、ISOは必ず必要性や妥当性を考えなくてはなりません。それによってISOでない場合でも、必要性・優先性を考える習慣がついたということで、これは非常に大事なことです。ただし、実際にこの必要性、優先性だけを考えたと仕事ができないこともあるわけですが、ISOのシステムできちんと要求事項ののってやると、必要性・優先性を考えなければならぬという効果があります。それがきちんとできているかを第三者機関から半年に1回、1年に1回と審査されるわけですから、陳腐化しませんし、継続的な取り組みによって、やはりかなりの成果・効果が期待できます。

次に実際に行政経営から見た具体的なメリットとして最初に出てくる典型的なものは、第三者評価を実施するシステムです。第三者から定期的に審査されるという仕組みなので、行政評価に近い効果があります。行政評価は、実際は自己評価でやっているのです、それだけでは少し納得できない部分があります。ISO9000で第三者評価を実施するわけですから、行政評価をやっていることと、同じような効果があると言っておられるのです。

2つ目に、ISO9000の効率性追求の仕組みが、行政評価の取り組みにリンクしているということです。行政評価でも効率性を評価するので、ISO9000と行政評価のリンクがあるのです。

3つ目に、新しい事業の企画・立案のときに、妥当性の確認が容易にできるようになったということです。ISO9000では、94年版でも2000

年版でも、妥当性の確認が要求事項に入ってきますから、今までは妥当性の確認をやらずに実施してしまったものが、ISOを導入したために必ず確認しなければいけなくなり、やりやすくなったということです。

4つ目は、共通のシステムを導入することで、自治体合併後の行政効率化に貢献できるということです。これは合併を意識している自治体から出てきた話です。合併は関係ないところについては、効果・成果ということにはならないと思いますが、これからはこの部分がかかり多く出てくるのではないかと思います。

5つ目は、「必要性」や「優先性」を明確にすることで、行政の幹部、つまり経営層の意識が非常に向上し、二重投資が減少したということです。ISOのシステムを使えば、公共工事にしても必要性・優先性を考えますから、縦割り行政による二重投資も少なくなり、経営層がそういう考え方になってきます。

6つ目には、「必要な経営資源」を明らかにすることで、「必要な人事体制」を考えることが確立されたということです。ISOの要求項目の中に、「必要な経営資源を明らかにせよ」とあり、人、物、金、情報などいろいろありますが、それらを活用することによって、年功序列や順番の人事ではなく、必要な人事体制を考える習慣が確立されたということです。これも全国の自治体に浸透すれば非常にいいのですが、なかなかそうはいかないのが現実です。

14. 行政評価取り組み課題への対応とISO 9000の活用

先程、行政評価取り組み課題をいろいろ挙げました。ISO9000を活用しながら、これらをどうやって解決していくかは一言ではなかなか

言えませんが、一つの考え方をお話しします。

(1)市民ニーズ把握や市民満足度測定による事前評価・事後評価の仕組みが確立されていない。

これは行政評価での非常に深刻な課題です。この解決方法は、まず課題を明らかにする手順書を作り、課題解決の計画に必ず市民の意向を



確認、反映させることにします。計画の出発点を、市民のニーズ把握に置けば、それほど難しいことはありません。それをISOで見ると、「経営者の責任」を確立させるとか、ISOの工程管理の仕組みを活用することになります。

ISOの規格で言うと「7.1 製品実現の計画」という項目です。これは製造業という言葉のようですが、ISOではサービスも製品に含みますから、「行政サービス実現の計画」と読みかえればいいわけです。また、「7.3 設計・開発」も挙げられています。ISO9000を入れると、こうした要求事項で仕組みを作っていくわけですから、自然にとは言わないまでも、事前評価・事後評価の仕組みが未確立ということはなくなり、徐々に確立されていきます。少々難しい提案ではありますが、ISO9000を併せ考えるとこうなります。

(2)関係する部門の職員全員参加による取り組みが不足している。

この課題は94件挙げられています。まずは「行政評価をやらなければどうになってしまうか」という、正しい危機感に基づく動機づけが必要です。民間ではどこでもやっている手法です。

また、ボトムアップ、下からの意見を吸収するのは限界がありますから、ボトムアップに頼っていたのではだめだということも大事な点です。

組織横断型での評価への取り組みも必要になります。縦割りで行政評価をやっていると限界があり、全員参加ではなくなってしまいます。

それから何よりもトップのリーダーシップで、なぜ行政評価をやるのかをきちんと全職員に徹底させ、動機づけをさせることが始まりです。I S O 9000では「第5章 経営者の責任」に、リーダーシップとコミットメントについての要求があります。こういう仕組みを作れば、職員全員参加による取り組みがないなどということは、なくなるはずです。

(3)行政評価を担当する職員の意識が高まらない。

なぜ高まらないかには、いろいろなケースがあります。

解決策として、1つは「先進取り組み自治体との交流」を図ります。それによって意識がだんだん変わり、行政評価に積極的に取り組むべきだということが、わかってくるのではないかと。また、自治体どうし交流するだけでなく、「民間の事例の視察」をします。特にサービス業主体に、民間の事例をよく見ましょ。デパートやスーパーに出向させるなど、いろいろ試している自治体もあります。

「目標管理システム」は、民間ではよく使わ

れている仕組みですが、自治体には少し難しい面があり、自治体なりの目標管理システムがまだ確立されていないという感じです。しかし、こういう目標管理システムを導入・実施することで、職員の意識が高まるだろうということです。

「人事考課制度に反映させる」ことも解決策になるでしょう。現在の自治体の仕組みでは、行政評価の結果を人事考課にストレートに反映させられないという悩みがあります。もし将来、人事考課制度が自由に変更でき、行政評価の結果などを反映させられれば、職員の意識が高まらないなどということは絶対ありません。これについては、I S Oの「第6章 6. 2. 2 力量、認識及び教育・訓練」にのっとって仕組みを作ればよいと思います。

(4)第三者による評価・検証を実施する仕組みが未確立である。

この課題への対応は非常に簡単です。行政評価も一次評価、二次評価まではやっていますが、これは内部の評価です。外部でいろいろな委員会を作り、評価してもらうこともあります。普遍性などで限界があります。その委員の選出、任期、人数、結果の反映など、いろいろ問題が出てきます。外部による委員会も含みますが、学識経験者、行政権威者の人たちは理論的に先進的ですがすぐれていても、現実の業務となるとやはり限界があります。また、透明性の維持、継続性、公平性などが不可欠で、そういうことを考えると、絶対とは言いませんが、I S Oの審査機関による審査の仕組みを活用するのが近道です。これを第三者評価の機会として活用します。行政評価だけをI S Oの審査機関が評価することはないので、システム全体の審査を

チャンスとして活用するということです。このように、この課題もISO9000を入れれば解決できます。

(5)人材不足や多忙な業務との兼任のため活動が進捗しにくい。

これはどこの自治体も抱えている課題です。先程の「全員参加」、「職員の意識」という課題とも関係する問題ですが、これは当事者どうしでは解決できません。太田市のような例は、まだまだ例外ではないでしょうか。トップ、組織の管理者による人材の適正配分、業務分担の取り決めや適切な進捗管理はどうしても必要です。ISOの「第6章 資源の運用管理」という大きな項目の、「6. 2. 2 力量、認識及び教育訓練」の要求に従ってシステムを作れば、こういった悩みもかなり解決されます。一般にはなじみがないですが、ISO9004の「6. 1. 2 考慮すべき課題」には、さらに細かく書いてあります。

(6)PDCAの考え方による継続的改善の仕組みが未確立である。

PDCAがまだ浸透しておらず、改善の仕組みができていないという課題への対応は、特にP（計画）、C（チェック・検証）、A（アクション、先につなげる、改善に移す）の機能を強化しなければ、継続的改善は難しいです。第1部で自治体はPやDは非常にすぐれているとお話があり、私ももっともだと思います。ただし、CとAは少し仕組みが弱いです。これもISOで「経営者の責任 5. 6」に「マネジメントレビュー」があり、「5. 6. 2」（インプット）「5. 6. 3」（アウトプット）に細かく要求事項が書いてありますから、これをきちんと実行

すれば、継続的改善に必ず結びつく仕組みになります。C・Aが特に重要です。

まだまだほかにもいろいろな悩みがあると思いますが、行政評価の課題をISOで解決すると、どうなるかをお話ししました。要求内容までご説明できませんでしたが、例えばISO9000の導入はしないまでも、これらの2000年版の精神を導入することだけでもだいぶ違うのだらうと思います。

15. 市民満足度向上への取り組みにおける対応について

CS（Customer Satisfaction）は「顧客満足」と訳されていますが、自治体における顧客は市民ですから、これは「市民満足度」です。市民満足といったときに大多数を占めるのが、生活者満足です。しかし、生活者だけではなく事業者や会社、公共機関などいろいろなものが自治体の中にあるわけで、「市民満足＝生活者満足」と言うことが多いですが、イコールではありません。

行政評価の大きな目的が市民満足度向上にあるとすれば、どのように取り組めばいいのでしょうか。

まず、一般企業のCSにもいろいろあり、「マーケティング活動の一環としてのCS」と、「自社商品のPL対策の一環としてのCS」、つまりリスク対策があります。「人材育成・組織の活性化を目的としたCS」、ほかにもいろいろありますが、大きく分けると今のところ民間ではこの3つぐらいになります。

CSの戦略的な位置づけを民間ではどうしているか、まずビジネスチャンス対応・獲得の観点で見ると、市場調査、CS（顧客満足度）把握・測定があり、これは一部共通部分があ

ります。

リスク回避という観点で見ると、PL対策があります。民間ではこのPL、CS、市場調査が微妙に絡み合っています。民間ではこの三つが「マーケティング領域」となります。マーケティングというと、市場調査だけと解釈する人もいますが、実際にはこの3つの領域にまたがっている訳です。

16. 自治体のCS（市民満足）

民間でのCSの戦略的な位置づけを、自治体で当てはめるとどうなるでしょうか。ビジネスチャンスは、行政サービスのチャンスに対応し、リスクの部分は、コンプライアンスや自治体の責任に対応するなど、いろいろな観点が考えられています。

自治体における市民満足は、単純ではありません。例えば一般の市民が、CSで自治体を選べるでしょうか。アメリカから日本に移住してくる場合、CSの進んでいる自治体を選ぶ可能性はありますが、現に住んでいる場合は、不満な部分がたくさんあるからといって、すぐ引っ越しできるわけではありません。市民は必ずしも、CSで自治体を選べるわけではないのです。

しかし、一般企業がもしCSで自治体を選んだとしたら、どうなるでしょうか。事業拠点の再編がどんどん進んでいますが、統合・新設の際に、一般企業はどこ自治体に行くのがいいか、税金対策やインフラ整備などいろいろなことを考えます。その地域を市場とする企業にとってはどうなるか。その地域から人材を調達している企業や組織の場合はどうなるか。自治体の場合、生活者だけを考えると、市民満足度が低いからといって、簡単に住み替えてしまうこ

とは難しく、CS以外の理由で引っ越しする方がまだまだ多いのです。しかし、一般企業はそうはいきません。

さらに、インフラ関連の招致・拡充に、CSがどう影響するのでしょうか。交通機関・施設、情報機関・施設、医療・福祉や教育・文化・芸術を考えると、生活者満足だけではなくて、幅広い視点で市民満足度向上を考えることが必要です。要は民間だけでなく自治体にも、CSが非常に大事だということです。

17. 公共的サービスのCS調査事例

少しデータが古いのですが、J. D. パワー社（J. D. Power & Associates）が行った生活者満足度調査のデータがあります。その中で、公共的サービスのCS調査事例を見ますと、公共サービス全体の平均点の指数が103でした。

103を下回っているサービス、いわば満足度が低いサービスで一番悪いのは国会で、内閣、中央官庁、都道府県庁なども悪い方に入っています。裁判所も悪いほうに入っています。ただし、裁判所での顧客満足度という点、被告側と原告側で立場が違うと解釈も違うでしょう。税務署も、市民満足度にあまりこたえすぎても問題があるかもしれません。警察などもあります。こういうところ自体が、CSを目的としているか、CSが意識にあるかないかは別にして、調査の結果では、非常に指数が低いということです。低いから悪いという意味でもないのですが、これが調査の結果です。

市民満足度向上への対応をISOの要求事項で見ますが、例えば、顧客満足に関する要求事項がどれくらいあるでしょうか。ISO規格の第5章、第7章、第8章になりますが、まず第5章「経営者の責任」の「5.1」「5.2」

「5. 2. 2」が、CSでは非常に重要な要求項目です。必ずしも「顧客満足」という言葉ではなく、「顧客重視」という言葉も出てきます。

第7章「製品実現」では、主に「7. 2. 1」「7. 2. 2」「7. 2. 3」で、顧客満足について要求されています。

第8章「測定、分析及び改善」というところには、「8. 2. 1 顧客満足」と、そのままの言葉で出てきます。もちろん日本語に訳したものです。「8. 4 データの分析」「8. 5 改善」とあります。是正処置や予防処置が改善の部分に入っています。

要求事項は、該当するものすべてではなく、抜粋・例示ですから、これだけに限定するわけではありません。顧客満足とISO9001・2000年版との関係のある部分を抜き出すと、以上のようになります。

CS（顧客満足度）の把握・測定は自由です。方法については具体的な要求はありません。やり方は自由ですが、顧客満足度の把握・測定はしなさいと要求されています。

CSの対応工程をごく簡単に説明しますと、「ニーズ把握・測定」「ニーズ対応検討」「サービス等推進」「CS把握・測定」という流れになります。市民がどういうことを要求し、欲しているのかというニーズに対して、全部こたえるかどうかはまた別ですが、だれが対応するのかや、必要性・妥当性、法律・制度、経営資源の選択などを検討し、実際にサービスを行います。PDCAでいえば、ニーズ把握・測定、ニーズ対応検討のあたりがP、サービス等推進がD、CS把握がCで、このあとのAが抜けていますが、PDCのこういう工程で、CSに取り組めば完べきでしょうということです。

18. CS把握・測定内容に対応した手法

CS把握・測定内容に対応した手法には、どのような手法があるでしょうか。個々の問題や相関関係を把握する手法を挙げます。特定の事業計画や構想に関するCS把握。進行中のものに関するCS把握。特定の問題に関する市民のCS把握。広く政策や施策に関する市民のCS把握。市民の関心事、困っていることからのCS把握。特定の階層に絞った層別のCS把握。特定の地域のCS把握。このように、いろいろな手法があります。

実際の留意点ですが、まずは「既存の仕組み・データ」を活用します。全く新しいCSの仕組みを作ると、また部署が増える、文書が増える、人が増える、やり方が変わることになります。ですから、まずは既存の仕組みやデータを活用する。わざわざやらなくてもいいことはたくさんあります。民間事例では、愛用者カード・保証書、クレームカードなどがあります。

既存の仕組み・データがない場合には、「調査」という手法を使います。調査にもいろいろなやり方があります。また、調査ではなく、「顧客を組織化」して、定期的に情報が入ってくる方法を考えるという手法もあります。

CS把握・測定方法についてアンケートを取ると、市・区段階ではアンケート、手紙、メール、都道府県では世論調査が非常に多いという調査結果が出ています。

アンケート調査や世論調査など、個別のやり方や留意点などは資料で説明しています。モニター制度なども、あまり多くはありませんが、CS把握としてはよくやられる方法です。グループインタビュー、諮問・委員会などでのCSの把握もあります。市長へのメールやファックスも非常に多い。

当然、これらの方法は全部自力でもできますし、外部調査機関を活用した方がいい場合もあります。自力推進も、外部調査機関を使うことも、メリットばかりではなく、当然デメリットもありますので、注意して上手に行うことが必要です。

そのほかいろいろな把握手法があり、アンケート調査で出ているものを見えます。行政評価専用にご意見箱を設置している市がありました。市長との懇談会、タウンミーティングもあります。これは小泉総理大臣がタウンミーティングをやりはじめ、評判がよくなったので、自治体でも増えたのではないかと思います。出前トーク、市長相談日の設定、よその自治体との共同研究など、いろいろな方法があります。

注意を要するのは、目的指向が大事だということです。よそでやって評判がいいから、うちでもやろうというのは、あまりよくありません。目的をはっきり決めてください。タウンミーティングなどはムードに影響されるので、ムード先行に注意してください。あまり評判がよくなると、今度はどこでもやらなくなってしまう、それでは困るのです。

また、把握した結果の記録、分析・加工が非常に大事です。世論調査やアンケートの結果をただ本にしたり、配るだけではだめで、相手を考えて分析し、加工してやらなければ使えません。反映先をよく考えて、CSを把握することが大事です。

何よりも大事なものは、CS把握・測定の結果をどのように反映させたかを市民に報告する、情報公開することを、根気よく続けていただきたいのです。これがなければ、正しいCS測定ができなくなってしまいます。非常に大事なことだと思います。

19. CS把握手法の組み合わせ

今までのCS把握のいろいろな手法は、それぞれの手法にメリット・デメリットがありますから、単独ではなく、できれば組み合わせてやると非常によいと思います。

例えば今ある公園が古くなった、または少子化や高齢化によって造り替えなくてはいけないので改修したいというとき、それを市の一方的な都合でさっさとやるのではなく、市民満足度向上を意図する場合には、どうすればいいでしょうか。

一つの案ですが、ふだんから世論調査やタウンミーティングなど、いろいろなことをやっていますし、意見箱、ファックス、メールなどのいろいろな情報源があります。その中に公園に関する情報はいろいろあるわけで、それを抽出してきます。何が一番最初かという、問題はいろいろあり自由なのですが、一番お金がかからず結論が早く出るということでは、10～15人ぐらいのグループに直接意見を聞いてしまうことです。そうしますと、どんなアンケートの項目を設定すればいいか、仮説などがいろいろわかります。いきなりアンケートをやると内容があまりよくなかったりしますので、まずグループインタビューをして、あらかじめ仮説を作っておきます。アンケートでは、公園の改修についてどんな課題があり、どんな問題があるのかを、かなりの範囲で明らかにできます。

課題・問題を明らかにしたうえで、これを定期的にモニタリングします。10人、100人のモニターを決め、期間はいろいろですが、半年、1年間モニタリングを実施します。それから1か月に1回、2か月に1回の定点観測調査、先月こうだったけれども、今月どうなっているかというパネル調査をします。こういうパネル調

査やモニタリングをするにも、グループインタビューやアンケートのデータが必要です。いきなりパネル調査をやっても、いい結果は出ません。

ものによっては、専門家、経験者、文化人などに諮問してみます。こういう全体の過程の中で、外部調査機関を活用するものもあります。全体をまるごと外部調査機関に依頼してしまうケースもなきにしもあらずですが、それはあまり賢いやり方ではありません。なるべく自力でやった方がいいところ、直接知りたいところは自力でやり、技術的・物量的に難しいところを外部調査機関に頼み、その結果を活用したり反映させたりするのです。

公園の改修を実際にやってみるときも、P D C Aが大事です。まず計画して、実際に改修して、チェックして、次にどうするかが重要です。次の別の公園で取組むときにはどうするかなど、いろいろなアクションの方法があります。

このようにCS調査・把握にはいろいろありますが、その結果は必ず公表することが肝心です。公表するときには、調査の結果、データがまず必要ですし、どのように活用するか、どのように反映するかを、この公表の中に入れなければ意味がありません。今までいろいろ見ますと、世論調査でもアンケートでも、結果を集計したりグラフにして見やすくなってはいますが、結果を公表するだけの方が多いです。市民にとって必要なのは、「どう活用されたのか、どう反映されたのか」という情報であり、ものによっては実際のデータなどはどうでもいいこともあります。情報公開の中で特にCSを考えるとときには、これが非常に大事な要素になってきます。