

CS(市民満足度)向上を コンセプトに、職員、組織の 意識改革を図る

——愛知県碧南市

愛知県碧南市が意欲的に組織風土の改革に取り組んでいる。そのキーコンセプトは「CS＝市民満足度」の向上。昨年4月に就任した禰宜田政信市長の発案によるものだ。初年度だけで6つの関連事業を実施。2年目となる09年度は、さらに取り組みを広げていく予定だ。



▲現在、実質的に市の施策を中心的に担っている中堅職員と市長が意見交換した「C・Sミーティング」。かなりつつこんだ議論もされたという。

CS＝市民満足度の 向上に向けて

「市役所に求められるのは、市民からの負託に応えて、市民生活をしやすくする仕事をしていくこと。その目的を明確にするため、企業が用いるCS＝顧客満足(Customer Satisfaction)を市民満足(Citizen's Satisfaction)と読み替え、CS向上を市政のコンセプトとして職員意識を高めたい」

禰宜田政信市長は「CS」導入の意図をこう話す。禰宜田市長は、経営コンサルタントとして、30年間にわたり人事や労務管理などの仕事に携わってきた経歴の持ち主。市が進めているCS＝市民満足度の向上をベ이스とした職員意識や組織風土の改革は、その経験を活かしたものだ。

市では禰宜田市長の意向を受け、CS意識の浸透を図るための取り組みをスタート。その第1弾が、昨年10月に実施した「C・Sミーティング」だ。36～45歳までの係長・主査級の職員と市長が直接話し合う場を設けたもので、対象となったのは96人。1グループ8人ずつに分け、1回1時間、12回にわたり開催した。「職員とのコミュニケーションを図りたい」という市長の提案で実施した。



▲市秘書課長の松井高善さん(右)と同課課長補佐兼人事係長の奥谷直人さん。

率直な意見を言ってもらうため、人事担当もシャットアウトした」と秘書課長の松井高善さんは説明する。

市長がじっくりと職員の話を書くというスタンスで行われたが、つつこんだ議論もされていたという。

「市長がマニフェストに掲げた事業への現場からの厳しい反対意見なども出されていた」とミーティングに参加した生涯学習課係長の杉浦智彦さんは打ち明ける。

同じく出席した伊藤正博さんは、藤井達吉現代美術館に勤務する。同美術館は運営状況などが市長選の争点になっていた。選挙時、禰宜田市長は大胆な経費の圧縮を掲げていたが、伊藤さんはその政策について「率直に自分の考えを話した」という。「でも顔が見える機会を増やしても

CSを高め、 持続可能な市役所に

——**榎宜田政信** 碧南市長に聞く



Profile

ねぎた・まさのぶ 1951年生まれ。中央大学法学部卒業後、鉄鋼製品メーカーを経て、経営コンサルタント会社に勤務。中小企業診断士。1996年から3期、碧南市議会議員を務めた後、2008年4月碧南市長選に出馬し、初当選。現在1期目。

——**CS（市民満足）を市政のコンセプトにしたきっかけは。**

市長になる以前の市議時代から、市役所は何のためにあるのだろうかということや、民主主義の中で、市民のみなさんが税金を出し合って、自分たちのできない仕事を組織としての市役所にしてもらおうというのが本来の目的なのだろうと思う。だから市民からの負託に応えて、市民が生活しやすいような仕事をしていくのが市役所の務めのはずだ。

そこをはっきりさせていくためにCS＝市民満足という視点を打ち出した。民間で発展している企業は、CS＝顧客満足に一生懸命取り組んでいる。市役所も常に市民の満足を考え、それを高めていくという視点に立たなければ、市民からの負託に応えられず、持続可能な組織になっていかない。

もちろん満足度を高めるのは無制限でできるわけではない。財源と予算は限られているのだから、その中でどれだけのコストパフォーマンスを出せるのが重要にな

る。それが市職員に与えられた目的だろうし、使命なのだと思う。

——**具体的にはどうやって進めていくのでしょうか。**

あらゆる機会を通じて、意識改革に取り組んでいきたい。C・SミーティングやC・Sマナー講習などのように、さまざまな事業を通じてCSの意識づけをし、目的感を共有していく。市全体として進めていくためには、何より目的の共有と情報の共有が大切になる。

ただ、こういうものはすぐにマンネリに陥りやすい。だから常に新しい視点を持って、いろいろな仕掛けを考えていきたい。

もともと市役所の職員の潜在能力は高い。大企業並みの人材が揃っているといえる。ただ、まだその能力を出し切っているとはいえないから、それを十分に発揮できるようにするだけで、コストパフォーマンスはかなり高まるはずだ。大切なのは「楽しく」やること。ノルマとか圧力みたいなものではなく、前向きに生き生きと働けるようなものにしていきたい。

——**就任して1年の手応えは。**

すでに最初のC・SミーティングがC・Sメールにつながるなど、成果も出てきている。そのC・Sメールで受けたアイデアからは、約5000万円のコスト削減も実現した。また今回C・Sマナー講習として、市では初めて臨時職員を対象にしたマナー講習を実施したが、受講した臨時職員からの反応は非常に良かった。コストなどの面からすべての職員を正規職員にすることはできないし、給与なども制度的な制約はあるが、市の職員としてCSという視点で働く動機付けができるよう、できるだけ待遇面なども改善していきたい。

今年の年頭、職員には「市民に感動を与える職員になれ」と語りかけた。職員が一生懸命に働いている姿を見て、市民に感動してもらえるようになるのは、CSの究極の目的のようなもの。市民からの反応を見て自分が感動できれば、さらに発展していく。ぜひそういう進化を遂げられるよう、取り組みを広げていきたい。

「C・Sメール制度」という事業も誕生した。職員からの提言を市長が直接メールで受け取るもので、すでに提案は30件を超えているという。「大きな経費削減に結びついた例も出ている。有効な提案は積極的に実現していきたい」と市長も期待する。このほか08年度は「C・S講演会」や「C・Sスピーチ」、「C・S経営管理者講座」などを実施した。注目されるのは、臨時職員向けの

■**臨時職員対象の研修も実施**

ミーティングでの職員の提案から「C・Sメール制度」という事業も誕生した。職員からの提言を市長が直接メールで受け取るもので、すでに提案は30件を超えているという。「大きな経費削減に結びついた例も出ている。有効な提案は積極的に実現していきたい」と市長も期待する。このほか08年度は「C・S講演会」や「C・Sスピーチ」、「C・S経営管理者講座」などを実施した。注目されるのは、臨時職員向けの



▲「C・Sミーティング」に参加した生涯学習課係長の杉浦智彦さん(左)と藤井達吉現代美術館主査の伊藤正博さん。



▲臨時職員向けの「C・Sマナー講習会」に参加した生活課の尾崎麻香さん(左)と水道課の後藤由美さん。

「C・Sマナー講習会」。臨時職員のマナー向上やCS意識の醸成を図ろうというもので、約120人を対象に実施した。臨時職員対象の研修は初めての試みで、当日は市長も参加。接遇や市民サービスのあり方などについて講義や実習が行われた。

生活課に勤務する尾崎麻香さんは、「市民満足度の視点など非常に参考になった。臨時職員も市の一員として大切にされていると感じる」と感想を述べる。水道課の後藤由美さんも「長く勤めているので、もう少し早くしてほしかったが(笑)、苦情処理や窓口対応など普段聞けないことを教えてもらえたり、いい気づきの場になった」と評価する。

市ではこのほか今年から臨時職員にも異動希望を聞くとともに、名札も正職員と同様のものにするという。松井さんは「給与面などは難しいが、できることから待遇の改善をしていきたい」と話す。

■ 全庁的な展開をめざす

こうして市ではスタートから半年ほどで次々とCS「事業を立ち上げてきたが、09年度はさらに展開を広げていく予定だ。もともとCSは、「市民との協働」を進めていくうえで、まず行政が市民から信頼されなければという市長の発想から生まれたもの。09年度のCS向上はより市民協働を意識した取り組みになる。目玉といえるのは「C・S向上事業」。CS向上を全庁的に推進していくため、全職員が取り組む体制づくりをしていくというものだ。

課長から臨時職員まで職場単位でCS活動を機能的に実践する体制を整えるとともに、外部のモニターやコーディネーターなども交えた委員会組織も立ち上げていく。「人事主導ではなく、職員一人ひとりが考えて動くような組織になることが理想。そのためには課長がキーマンになる」と秘書課課長補佐兼人事係長の奥谷直人さんは話す。

このほか職員の地域活動などを推奨する「C・Sボランティア制度」や市長が市民にCS情報を発信していく「C・Sメッセージ」なども実施していく予定だ。

「碧南市はこれまで財政面で恵まれてきたのは事実。だがこれからは厳しい時代になっていく。それを乗り越えていくためには市民協働やCSは不可欠になる。繰り返し呼びかけていくことで、浸透していくはずだ。常に新しい視点を持ち、さまざまな仕掛けを考えていきたい」と榎川市長は力を込める。これからの展開が楽しみだ。(本誌／三海 厚)