

●第2部 基調講演

今日は、知恵の出し合いで豊かな公共サービスを作るというテーマです。行政・企業・NPO がそれぞれに環境美化・防犯・高齢者介護といったところで協力・協働をしている事例は多々あると思います。佐賀県では、公共サービス全体について、どのように三者の関係を構築していけるのかという議論を 5 年前から進めています。今日は、その仕組みがどういったものかを中心にご説明をしたいと思います。

まず一言申し上げたいのは、最近の事例で言うと尖閣諸島沖の中国漁船衝突映像の問題があります。あれは何が問題かについて、私どもの中でも相当議論をしています。ビデオ映像が漏れたということが問題なのか、そもそもあの情報のどのレベルの機密情報として取り扱うのかを明確に決めて関係者が共有していなかったことが問題なのか、そもそもあの情報を公開しないという方針の判断自体が問題だったのかといった議論です。私どもが日常行う問題解決は、問題の定義自体が曖昧になっているために、その後の解決アプローチについて、関係者間で議論が噛み合わず、非常に混乱した状態になることがあります。

そこで私は仕事を進める上で、常に 2 つのことが重要だと思っています。第1は、解決すべき問題がきちんと定義されているのか、合意されているのかということ。第2は、問題を解決するに当たって、どのような課題に焦点を当てて解決しようとするか、合意されているのかということです。例えば富士山に登る際、最短ルートで険しいところを登りたいアドベンチャーを好む人がいます。他方、眺めがいいところを行きたい人もいます。また、長くてもいいからゆっくりと行きたい人もいます。私は、問題を解決する時には、実はアプローチのしかたを考えなければいけないと思っています。その時にどういったテーマで問題を解決しようとするのか。私はここでは中心課題と言っていますが、中心課題に何を設定するかということも実は社会全体に影響を与えようとする場合に大変重要な要素だと思っています。

そもそもしゃゆる県民協働・市民参加というのは、行政の中では総務部・市民部などが所管していることが多いのですが、私のバックグラウンドは都市計画・まちづくり・駅前再開発・建築基準です。まちづくりをやっていると当然多くの方と議論をし、合意をし、一定の解決を目指すことになります。その時にお互いに知恵を出し、解決に向かって議論するという過程というのは、非常に技量が必要だということを実感してきました。具体的には途上国の援助の仕事などを通じて、地域のある社会単位の中でのステークホルダーがどういった協力関係を結ぶべきかを考えてきました。そこで一番大切なのは、お互いが共通の知識を持っているか、共通の理解が得られるか、共通の問題意識を持てるかということでした。世界銀行時代には、お金を借りる側の自治体がいかに効率的にお金を使って返すかということのためのテレビ会議を使った研修プログラムを開発していました。

1 冊の本を紹介します。1990 年代の初め頃に出たルイス・ガーツナーという元 IBM 社長

が書いた本です。80年代後半のIBMは、パソコンの台頭でほとんどつぶれかかっていた。その時に彼は立て直しを図ったのですが、私は日本のパブリックセクターの状況も、当時のIBM同様、かなり危機的だと思っています。ただ、目標設定をしっかりと立て、課題認識の設定をはっきりし、合意を得て関係者の力を集中すればやれることがたくさんあります。そのやり方、段取りの問題だと思っています。何とかしてパブリックセクターが社会全体により生産的な貢献が出来ないかということが、基本的な問題意識として私の中にあります。

考え方の筋道として、①問題が何かをはっきりさせた上で現状認識をし、②目標設定をして、③課題設定、④行動計画という流れになるわけです。ここで私が強調したいのは3番目の課題設定です。私はコンピュータの仕事もやっているのですが、このプロセスをどう表現しているかという、まず①As Isをはっきりさせようと言います。それから②To Be、どこに到達するかをはっきりさせようと言います。

このAs IsとTo Beのギャップをどう埋めるかという時、ここで多くの方々が勘違いをするのは、「それじゃ、そのギャップを埋めるための行動計画をみんなで議論しよう」ということで始めてしまい、侃々諤々議論をしてしまうということなのです。私はこのアプローチは違うと思っています。

実はAs IsとTo Beの間には、さまざまなアプローチがあります。初めにお話した尖閣諸島の問題についても、あれは情報漏洩だと問題定義をして、情報漏洩が出来ないようにセキュリティをガチガチにすることも出来ます。あるいは、そもそもあの情報が守秘義務上どういう性格のものであったのか政府部内の定義と理解が足りなかったという問題定義も出来ます。あるいは、公務員が公務員としての守秘ルールを理解していなかったという問題定義も出来ます。このいずれの問題として定義するかによって対応のしかたは全然違ってきます。当然1つではなくて、3つやってもいいのですが、具体的な世の中に対するメッセージの出し方が全然違います。ですから、課題の設定をどうするかということによって、行政と世の中の関係は違ったものになるということなのです。

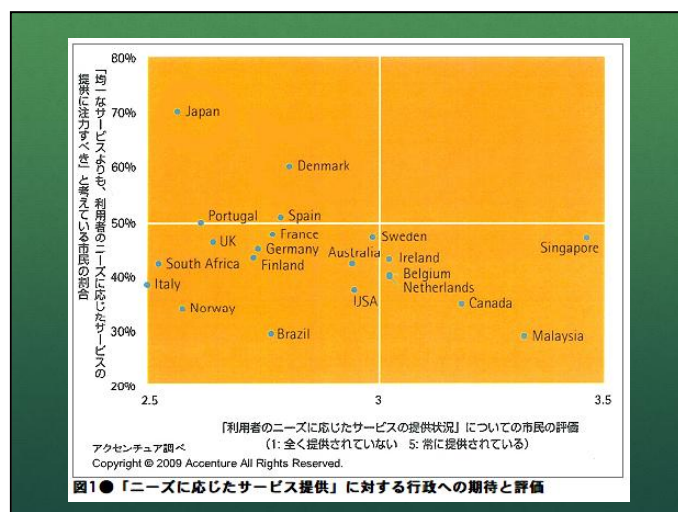
例えば飲料のボトルを売るためには、お客さんに満足していただけるような、おいしくて低価格なものを迅速・的確に提供することが重要です。ところが、行政サービスの最大の問題は何かというと、税金は提供する公共サービス内容一つ一つがお客様に満足されているのかどうかにかかわらず、基本的に入ってくるものだということなのです。提供した公共サービスの対価としてお金をいただいているわけではありません。従って、多くの場

考え方の筋道

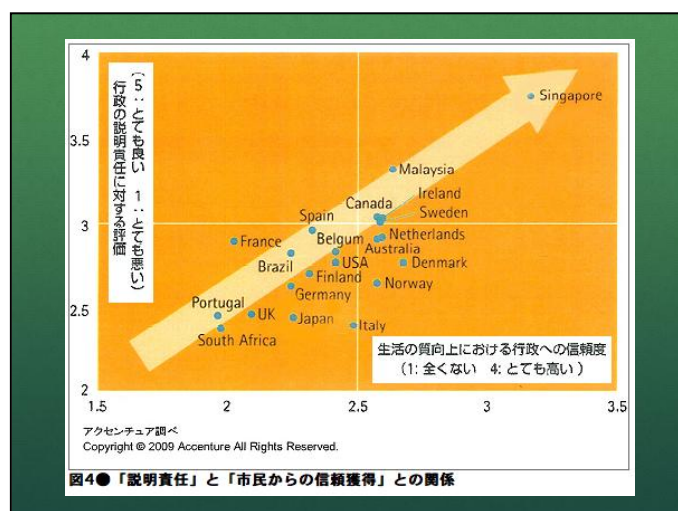
- 解決すべき問題は何か。問題は明確に定義されているか。

1. 今、我々は、どのような状態にあるのか？（現状認識）
2. 我々は、どのような状態を目指しているのか？（目標設定）
3. どのような課題に取り組むべきか？（課題設定）
4. どのようにして目標に到達するのか？（行動計画）

合、顧客とサービス提供者である行政の間に距離が出来がちです。本当に顧客が欲しているものが何かについて、顧客と行政との間には明解な情報連鎖がないので、ここをいかに回復するかが行政最大の解決すべき問題だと思っています。



今、日本の行政と国民・企業との距離はどうなっているかというと、国際的には評価されていません。日本の行政サービスに対し、国民がどの程度評価しているかというと、アクセンチュアの調査によれば、先進 21 か国中 20 位となっています。この図は、公共サービスが利用者のニーズに応じて提供されていないことを示しています。日本の国民は、行政は、均一なサービス提供よりも、利用者のニーズに応じたサービス提供に注力すべきだと考えているにもかかわらず、実際にはそうではないという結果になっています。



この図は、生活の質の向上における行政への信頼感と行政の説明責任に対する評価との関係を示していますが、シンガポールは説明責任評価が高く、非常に信頼されている政府です。日本政府はあまり説明責任を果たしていない、このため、日本人は政府をあまり信頼していないということになっています。

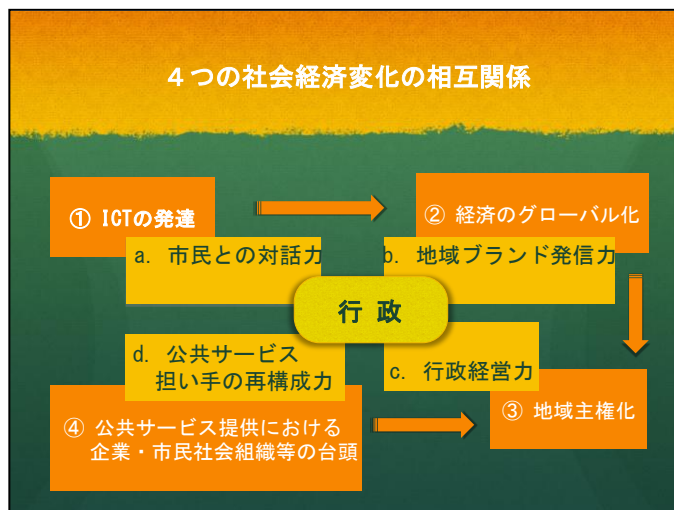
ます。

国際競争力ランキングにはいろいろなものがありますが、IMD がやった代表的なもので、最新統計 27 位です。これは一番悪く出ている例で、中国・韓国よりも劣位になっています。実は国際競争力ランキングの決定要因を見てみると、日本の場合、「政府の効率性」についての評価が高くありません。経済状況が非常に悪くなってきたことや債務残高の高まり等から「マクロ経済状況」も評価されていませんが、例年、IMD ランキングの評価者である各国の経営者は日本の行政サービスの効率性の悪さに相当不満を表しています。

ではなぜそういう状況になっているのか。行政に対しては今いろいろな要求が出されています。地域主権化、経済のグローバル化、地域間競争の激化、財政逼迫等いろいろな動き、それに対する期待があります。経済がグローバル化して、例えば佐賀県のイチゴは、

中国のマーケットでは栃木・福岡のイチゴと競争しています。行政自身もそれぞれの地域ブランドを相当プロモーションしなければいけない状況です。地域主権化で言えば、行政権限がどんどん地域に移ってきていますので、いかに自治体が効率的にサービス提供が出来るかどうか重要になっています。

また、公共サービスにおける企業・CSO（市民社会組織=Civil Society Organization）などの台頭、新しい公共への動きですね。公から民へサービスの移管がどんどん進んでいます。その設計が今日のテーマになるわけですが。更にはICTの発達。例えば私のケータイには、常に県民の皆さんからどうして欲しい、何をして欲しい、これが問題だというご意見がどんどん入ってきます。



こうした社会経済状況の変化はそれぞれ相互に関係し合っていて、これを分析するとどうなるかはいろいろな議論があります。私自身、ICTの発達がいろいろな変化の根因だと思います。市民からいろいろな要求・要請がどんどん来るので、それにどう応えられるかということ。それから経済のグローバル化の下で、地域ブランドをどう発信出来るか。それから地域主権化に対して行政経営がどこまでしっかりと出来るか。それで今日のテーマである公共サービスの担い手の再構成はどうあるべきかという問題があるわけです。

As IS、今われわれがどこにあるかについてどういう認識を持つのか。予算も職員も減っています。毎年15%ぐらい平気で減ります。そういった状況にあるにもかかわらず、いろんな新しい行政課題が出てきます。それに対してどう対応すれば、現実の国民・市民の満足度を高めることが出来るのか。ところが、実際の行政システムは新しい行政課題に対して機敏に変化することができません。ここ10年、15年で起こっているグローバル化の波、

公共サービスの変化に対して、行政システム自体が迅速に変化出来ていない。つまり、行政と市民の関係を近づけようとしても、市民側の要請の変化に 대응しようとしてもなかなか対応出来ない状態になっていると思います。

ではどうしたらいいのかというと、佐賀県では知事が平成15年に就任以来、「県庁改進黨」を進めています。行政の目標は、県民満足度を高めるこ

◎佐賀県庁「改進黨」プラン（H15～：県庁経営の基本方針）

県政の最終目標

「県民満足度を高めること」

基本理念

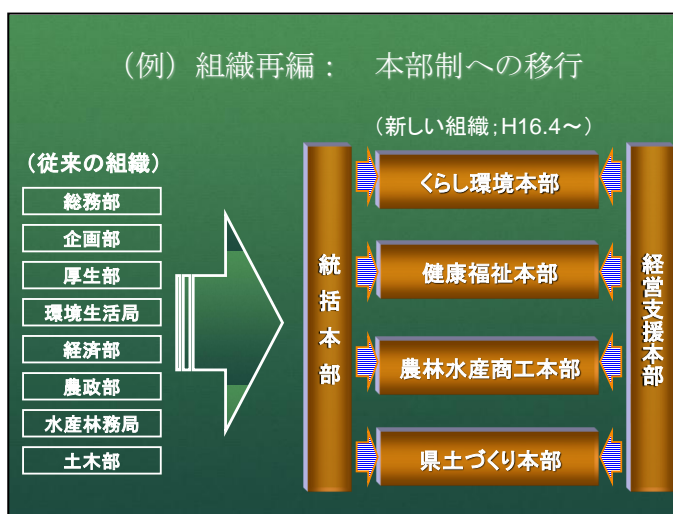
「オープン」、「現場」、「県民協働」

取組内容

「組織の再編、権限移譲、予算編成、政策評価、人事システム、業務改善、人材育成、意識改革」など

とだと。そのためには行政が何をやっているかをとにかくオープンにすること。それから現場で考えること。また県庁だけで考えるのではなく、民間と一緒に考えてやろうということによっていろいろな取り組みを進めています。取り組みの中には県庁組織の再編、権限委譲などがあります。

佐賀県庁の組織は、民間で言うカンパニー制になっています。普通、行政組織というのは、首長の部局があって、そこに副知事とか副市長がいて、その下に総務部・企画部があり、あとは事業部局があります。佐賀県では、実は本部ごとに全部人事と予算は年度当初に枠配分をしています。例えば今年度の土木の予算は 2,000 億と決めると、その中での優先順位の変更については、基本的にはその本部長が決めます。ということは、年度途中でいろいろなことが起こって、当然補正予算とかいろいろやりますが、その途中過程における変更の意志決定において、総務部・企画部の調整の重しがありません。各本部が独自に人事と予算を年度内に小気味よく動かせる状態です。



具体的には、「暮らし環境」、「県土づくり」とか、県民の活動単位に合わせた本部と、それを全体調整する統括本部というところ、あとは経営支援本部で構成されています。経営支援本部というのが実はミソでして、ここに財務課・人事課等管理部門がすべてあります。経営支援本部の役割は、あくまでも事業部局を支援することです。

とにかく県民満足度を上げたいのに、なかなかこっちもこっちも行かないことに対して、何かやらなければいけないということになるのですが、この時にちゃんと立ち止まって考えないと、膨大なエネルギーを浪費してしまいます。一言で言うと、今の行政の根本的な課題は、やる気のある職員がいるにもかかわらず、より成果を上げた人間が報われるインセンティブメカニズムがないことにあると考えています。民間であれば報酬の中に固定と変動部分があり、当然良くやった人には変動部分を多く払い、昇進も早いという仕組みがあります。

行政職員の皆さんは、非常に難しい公務員試験を受けて入ってきています。環境変化に対応しようと思っても、システムが対応出来ていない。個々人のインセンティブメカニズムがはっきりとしたものがそろっていないので個人の能力が生かせない。なぜシステムを変えられないかという、労働組合が反対するとか、法令を変える際の合意形成に時間がかかるとか、すぐには出来ないことがあって 2～3 年は掛かるわけです。こんな状況下にあっても、どうしたら、やる気のある職員に、より創造的で創意工夫が出来る仕事をして

らえるかが私の中心課題です。

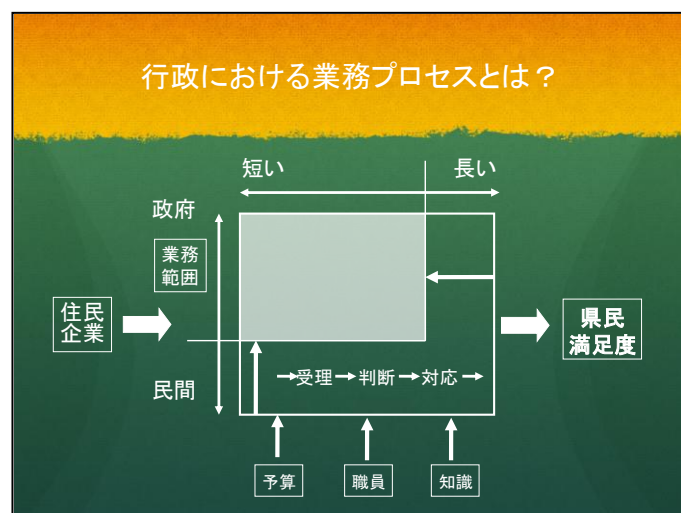
私自身、行政サービスとは情報処理そのものだと思っています。議会でいろいろな指摘を受け、マスコミからは批判される。国・市町から突然何かを言ってくる。県民が突然オフィスに来る。さまざまな情報を日々受け止めています。それに対して、予算で対応したり、いろいろな申請を許可したり、新しいルールを定めたりしています。実はそれぞれのインプットに対して具体的な処理、予算付け、法令変更、手続き迅速化等の処理をしてアウトプット・アウトカムを出しています。課題は、このプロセス処理に当たるのが人間なのですが、この処理に対するモチベーション、やりがいづくりにあると思っています。定型なもの機械がいずれ変わっていくのでいいのですが、機械では出来ないことを人間がやっている。それは定型化が出来ないことである、ということはそこに判断の余地がある、裁量性があるということになる。ということは、そこに創意工夫の可能性があるということになります。その創意工夫の可能性を行政職員の皆さんに理解してもらうためにはどうしたらいいかというと、そのプロセス処理に使える最新の知恵、ノウハウが必要である。そこで今よりもより価値の高いプロセス処理が出来る機会を提供することが大切だと思っています。

このプロセスというのは、業務によって全部違うのですが、いろいろな許認可をやっているところもある、道路工事を担当しているところもあります。民間の方々からは多くの意見・インプットがあり、最終的には処理した結果の反応をもらうわけですが、行政がやるべき部分とそうでない部分の境界線をどうするかが課題です。更には、このインからアウトまでのスピードをどこまで速められるか。より迅速に、本当に価値あるサービスを提供することを通して職員一人一人が職場で楽しくやりがいを持って働いてもらえるかどうかが一番大切だと思っています。

ではそういう環境を作るにはどうしたらいいのか。私は四つの壁を破ることを考えています。それは何かというと、まずは、①行政組織の内と外の壁。そして、②行政と民間の壁。③地方と東京・震ヶ関の壁。あとは④国内と国外の壁です。実は壁の両側がお互いに学び合えば、より創意工夫出来るようなプロセスを生み出す可能性がある、そういったこれまで情報が流れていなかったところにお互いの情報が流れるということが、それぞれの職員のインセンティブアップにつながってくるとしています。

ではそういう環境を作るにはどうしたらいいのか。私は四つの壁を破ることを考えています。それは何かというと、まずは、①行政組織の内と外の壁。そして、②行政と民間の壁。③地方と東京・震ヶ関の壁。あとは④国内と国外の壁です。実は壁の両側がお互いに学び合えば、より創意工夫出来るようなプロセスを生み出す可能性がある、そういったこれまで情報が流れていなかったところにお互いの情報が流れるということが、それぞれの職員のインセンティブアップにつながってくるとしています。

実際に、壁に風穴を開けるのは簡単ではないです。ただ、組織の中の壁であれば、横断



風穴から知識を交流させる

1. 組織内の縦割りの壁 → 横断的なリーダーシップ
2. 中央と地方の壁 → 中央政府への政策提言
3. 行政と民間の壁 → 公民の知識交流
4. 国内外の壁 → 国外人材、企業との連携

➡ 知識交流から新しい発想・価値を創出

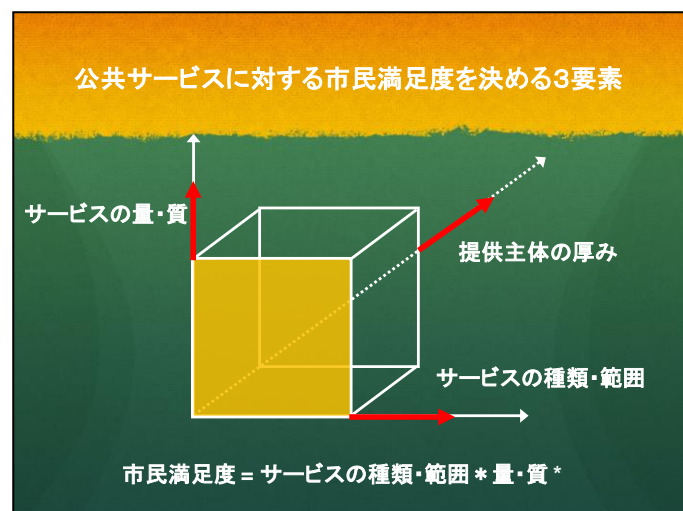
的なリーダーシップがあればある程度崩せます。また、中央と地方の間でも、地方自治体から霞が関へ現場の実情アピール、現場からの政策提案が出来ます。的を得たテーマを設定すれば、行政と民間の間で知識の交流も出来ます。国内外の問題については、国外の人材の雇用や海外企業との連携で可能です。そういう風穴を開けるためには、実は行政から行政ならではの知識を見せる、行政

から先んじて積極的に何をやっているかを見せることが大変重要です。

例えば、今までは行政だけがいろいろなことをやっていましたと。ところが、さすがに警察を全部民間に任せることはないでしょうけれども、教育は私立学校やNPOもあります。ここで申し上げたいのは、公共サービスに対する満足感というのは、行政だけでは決められない、行政だけ頑張ってもしょうがないということなのです。何を言いたいかというと、サービスの種類によって、あるものはCSOの活動が適している部分もあれば、行政が引き続きやった方がいい部分もあると。ただ、大切なのはこの全体量、全体の質を上げることなのだと思います。

先ほど、日本の公共サービスに対する国民満足度は21か国中20位だと言いました。日本はそれぞれの公共サービスにおいて、国際的に見るとあまりうまくNPO等と連携していないと言われています。逆に言えば、この連携を進めると相当飛躍的な変化の可能性があるとということです。改善出来る余地、より良く協働出来る余地がある。それによって公共サービスの提供主体の厚み、あるいは公共サービス全体の量を上げていき、それによって国民・県民満足度を上げていくという課題設定をしているということなのです。

満足度を上げる時に解決すべき問題は何かというと、問題は高くなっても良いサービスであれば買う人がいるということなのです。トータルで見て、より高い費用対効果（満足度）でサービスを提供出来るかどうか、そのための仕組みがどうあるべきかということだ



と私は思っています。

協働化テストとは

- ・積極的な業務情報の開示によって、
- ・民間(CSO、企業、大学)と広く対話を重ね、
- ・県民満足度が高まるよう、公共サービスの担い手の多様化を図っていくプロセス。

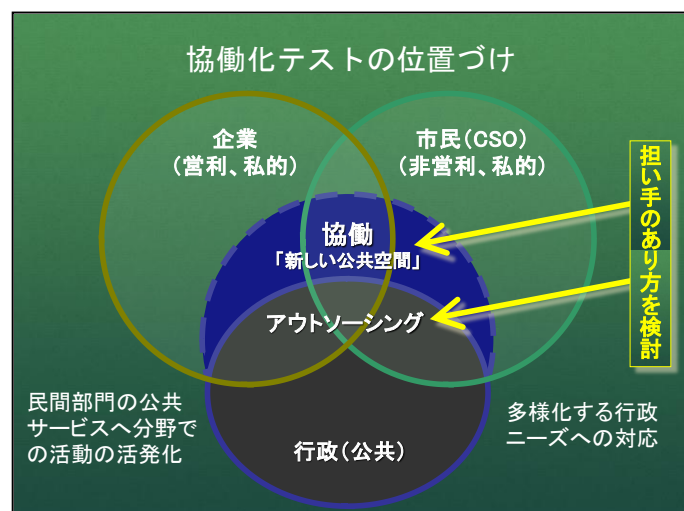
具体的に紹介します。協働化テストという取り組みと、イノベーションさがの取り組みです。協働化テストの特徴は3つです。第1は100%の透明性です。県庁の予算すべてについていくら使って、誰のためにどんなことを達成しようとして、具体的に何を何回やって、担当者は誰か、引き続き行政がやるべきか、それとも民間の皆さんと一緒にやろうとしているのかについて開示しています。

それも、予算書をそのまま見せるのではなく、一般市民の皆さんが分かるような平たい言葉で書いて見せました。第2は、それに対して民間からの「どのようにしたら受け手の満足度を上げることができるか」について提案をいただいて、その提案が良ければ、県庁は、原則イエスで取り組んでいくというわけです。

この原則イエスというところがミソでして、大体首長に了解をもらうのは、内部でのコストが掛かりますよね。課長にも説明をしなければいけない、資料も作らないといけない。大企業でも同じです。佐賀県では、そういうことを経ない限りイエスと言えないのではなく、そういう手続きを経ない限りノーと言えないシステムにしたのです。それでどうなるかという、民間からの提案に対してイエスって言えるよねっていうことに全体が流れるようになりました。

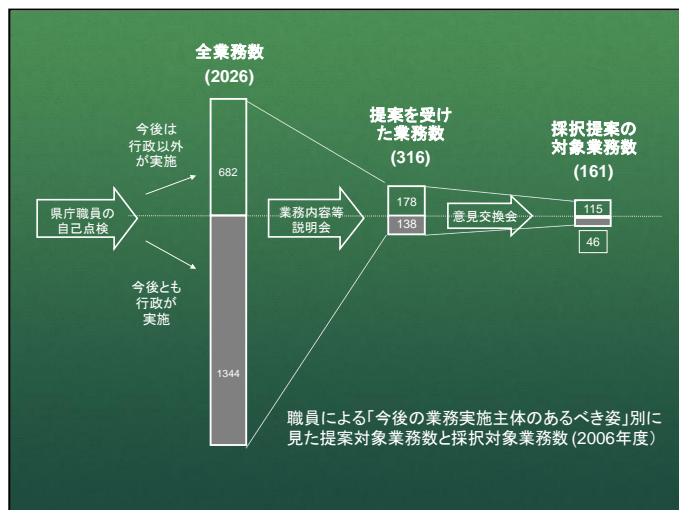
第1のポイントは、今まで行政は情報開示請求のあった特定の情報だけ開示してきたのですが、佐賀県では、白黒を逆転させて、警察・義務教育等、行政が引き続き絶対にやること以外は、開示請求があろうと無かろうと、行政から情報を分かりやすく全部出したのです。これは結構内部コストが掛かりましたし、反発もありました。

そもそも何でこんなことをやったかという、今まで行政がやっていたことが、だんだん企業・市民にやっていただけるようになり、ダブリが出てきました。このオーバーラップしている部分を整合的・合理的に処理するシステムがないのです。こ



の業務はどう考えても引き続き行政でやるべきだと思っていた仕事に対して、企業等から結構提案が来ます。これまで、知らなかった公共サービスを担える民間主体を知ったり、民間ならではのノウハウがあるということが分かりました。

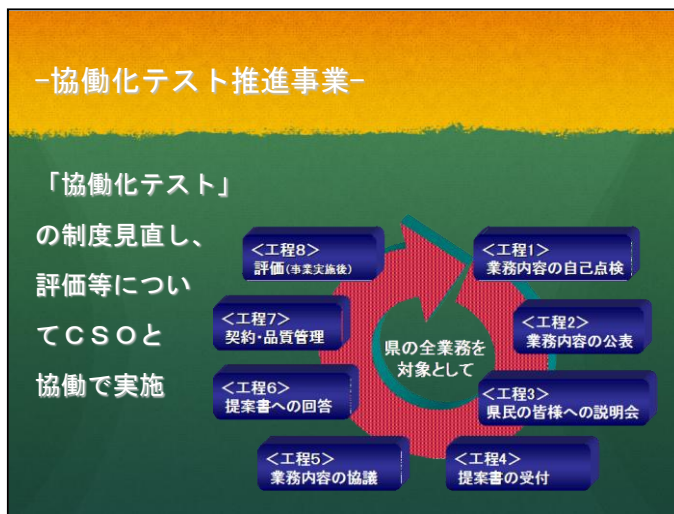
最後に3つ目ですが、議論をしていると、議論しているうちに全く違う組み合わせにな



るということが多々起こります。つまり、開示して議論をすることによって、新しい協力関係がどんどん出てくるということなのです。言い換えると、行政職員がここはアウトソース出来るとか、ここは民間と協力出来るところだけに限定してやると、それ以外の民間からの提案を受けてみないと分からない膨大な領域における協力の可能性が失われるということなのです。

アダプトに関連した事例をご紹介します。佐賀県には伊万里湾という県内最大の港湾があります。この清掃業務は県庁がやっていました。そこで伊万里湾のレジャーボート協会の方から、海のごみは岸壁にだけわるわけではないと。ボートで沖合に行けばいくらでもあるから、私どもに任せてくれれば、沖合のごみも収集しますということをお願いしました。これは結構面白くて、地域のレジャーボート協会の方なので、その活動が地域のイベントとなり、子どもさんも参加して毎年何回か清掃して、恒例の地域イベントに発展しているアダプトの典型例です。

これは未収債権の例です。いろいろなお金の回収業務、これをまとめてやるという提案がありました。他にもいろいろあります。発達障害児に対するケアの問題とか、いろいろな地域の知恵がわいてきます。



協働化テストというのは、既に予算化されている事業の執行の形を具体的に誰と誰がやるかという話ですが、もう一つは予算化されていないけれども、どうも民間の知恵を借りるとうまく出来るかもしれないということがあります。要するに、今は予算がない、公共サービスとして提供できていないけれども、何かやらなければいけないのに、自分だけでは考えられないみたいなこと

があつて。お互いの知恵を交流し合うと、新しいサービスが提供出来るのではないかと。そのために共同研究をしましょうということで進めています。これが通称イノベーション“さが”プロジェクトと呼んでいる行政と民間との共同研究プロジェクトです。

協働化テストでいろいろな提案があつて、既存の予算がないものについては対応出来なかったのですが、面白いものについてはイノベーション“さが”プロジェクトで進めようということを進めています。これもちゃんと手続工程を作り、行政から共同研究テーマを提示し、共同研究パートナーを公募をし、誰もが参加出来る条件を整えて、実際に提案をいただき、審査・契約をして、成果物の実績を共有することも含めて、事前に約束した上で整理しています。

端的にいうと、民間企業にとっては、民間では実現出来ているサービスで、行政では実現出来ていない。行政も、どうも民間ではうまくやっているのになぜ行政では適用できていないのかと思うようなテーマがあります。典型例として、新型インフルエンザの問題があります。新型インフルエンザでの、行政にとっての問題は実は学級閉鎖・学校閉鎖をどのタイミングで行うかでした。カリキュラムを進めなければいけないという立場と、児童・生徒の健康を守らなければいけないというのが完全なトレードオフになっていて非常に判断の難しい問題だったわけです。

これに対して民間企業と話をしている中で、GIS（地図情報システム）の力を借りましょうということになりました。佐賀県教育委員会が県内の学校の保健の先生を全員集めて、GIS 企業の協力を得て、学校区ごとに毎日何人休んで、何が原因で休んでいるか入力をしてくださいということにしました。それを地図上で表すと、新型インフルは見事に JR を伝わって伝播してきたことが分かりました。更に、どの学校ではどのタイミングで学級・学校閉鎖をしたかが共有できました。すると、後は悩まないんです。このパターンで行こうということになって、ほとんど時間を使わないで学級・学校閉鎖の判断ができるようになりました。

これは外側に見える部分ですが、行政のサービスを変えるということは、実は行政の内

部のプロセスを変えるということですね。外側とうまくやるということは、内側がそれに応じて変わるということです。外に出すということは、内側を削るということです。外と組み合わせるということは、組み合わせのしかたを考えるということです。

で、結局何をやっているかという、これはうちの知事が県庁の一番大きいホールに管理職を全員呼んで、県庁職員が笑顔で仕事出来るようにスマイルプロジェクトを始めて宣言しているところです。我々の笑顔が県民の笑顔だ。我々が満足して楽しく働かない限り、県民は満足しないと。そのために一体何をやるべきかということをいろいろ考えていった結果、とにかく業務分析をしよう。今どんな仕事をやっていて、どれぐらいの時間が掛かっていて、どういうプロセスで誰が何を判断しているのかを分析しようというわけです。

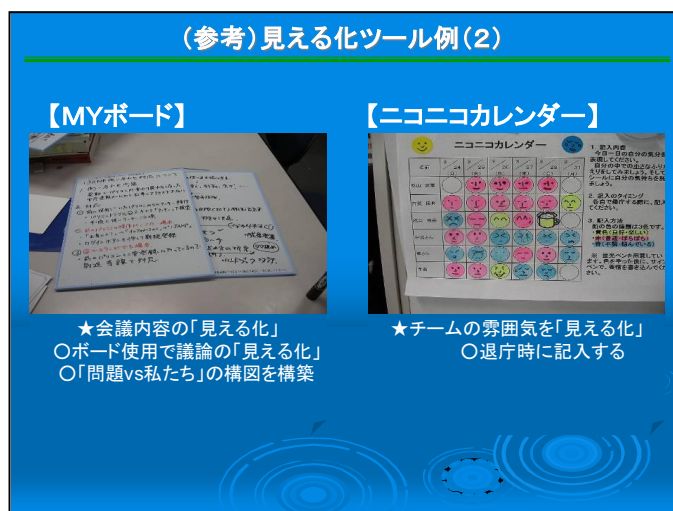
5S ってご存知ですか。整理・整頓・清潔・清掃・躰って製造業でよくやっているやつですが、これを徹底的にやろうと。とにかく机の上は滑走路にしようみたいなことをやってきました。最初はそんなことやっていられないってみんな言うんです。でも綺麗になるとやっぱり戻れないっていう人が結構出てきます。

それから、業務プロセスの「見える化」をしようということになりました。成果として、佐賀県ではパスポート申請を県民から受け取って、その日を含めて 4 日で発券することが出来るようになっていました。これも今まで直列で処理していた仕事を並列にして、どこかで業務進行が詰まったら横流しすることが出来るようにしただけなのです。

その他、地図に書く、タスク看板を作る、MY ボードを作る、ニコニコカレンダーを作る、その他のいろいろな仕事について「見える化」を工夫しています。

我々がやっている活動は、まずオープンにすると。それに対して民間の方々から何でもいいから提案をいただく。そこからディスカッションを始めたり、対話をしたりして、そこから協働にし、住民満足度を上げ行こうという 4 段階ぐらいでやっています。

行政と地域社会との関係の今後の方向性というのは、今まで行政がルーチンの仕事を、船の櫓をこぐ行政だったものを、舵を取る行政へ変えていくということだと思います。結局、いろんなサービスのうち効率化を追求する部分は、民間にどんどんお願いした方が早いです。ただ、その地域の産業の構造とか雇用の形とか大きなインフラネットワークとかをどうするかというのは、やはり一つの民間企業だけでは決められない部分がありますか



ら、その舵を取る役割ですね。いろいろな協力関係を作る触媒としての役割、あるいは紛争調停者的な役割、そういったことを住民の皆さんと一緒に考えるために、住民の皆さんに出来るだけ決めていただけるような情報提供を進めなければいけないと思っています。

最後に、これを実現するための条件は、トップの明解なコミットメントです。情報開示を徹底して民間と一緒に協働を進めるぞということを言わないと、行政のサービス全体についてやることはかなり難しいと思います。大切なことは、スモールサクセスとかクイックウィンと言われている、すぐに出来るものはポンポンやる。何か変わってきているということが実感出来ることが大切だと思います。例えば県庁のホームページを刷新するなど、すぐに出来ることがあるはずです。

(質疑応答)

参加者 A 課題とか目標を共有化するために行政や市民が対話するということでしたが、それを誰が決めればいいのでしょうか。

川島 私どもがやった県民協働を進めるという活動では、目標は県民の満足度を上げることです。これは誰が決めたかといえば、政治家である知事です。目標は、基本的に全く違う価値がぶつかり合うところで、我々職員は有権者から信託を受けているわけではないのですから、そこは知事に決めてもらうことだと思います。

ただ、県民満足度を上げることに目標が定まった後で、何が課題なのかをつぶさに見ていくと、実はそこには個々の職員のモチベーションの問題があり、インセンティブメカニズムが利いていないという問題があります。この点はイメージ的に共有出来ていないだけで、みんな分かっていますよね。県民協働という活動、そういう事象が起こって、目指すところは本人がやる気を持って反応出来るような関係になることだと思います。

課題はほとんどの場合、組織の中にあると思います。

河井(東海大学) 職員個人のインセンティブを作っていく方法について、佐賀県では CSO 推進機構が佐賀県の職員を評価・表彰するということをやっていて、非常に興味深く思いました。職員個人に対するレピュテーションを作っていくということがインセンティブになりそうですが、現状で可能なのでしょうか。

川島 レピュテーションという形で考えたことは、ありません。ただ、ボーナスを大きく付けられるわけでもないのに、結局外側から評価される、表彰される、職員の小さな提案が実現されるといったことがインセンティブになると思います。

一番大切なのは、トップがこの活動を本当に認めているかということです。知事は、不採択の提案を全部上げろと言って、最初出た不採択 100 件以上を全部見ました。そのぐらいトップがやる気を示さないと動かないですね。トップが意向をみんな見えていますから。

結局インセンティブメカニズムは、工夫とかいろいろあって評価される、レピュテーションが高まるということはあるのですが、やっぱりトップが明示的にこれを本当にやるのだということを全庁的に知らしめるというのを適宜やっていくということだと思います。それがなかったら、どんなにスタッフが優秀で、どんなに外部から評価されても全く動かないと思います。