

ISOが支える 『小さな市役所』の 大きなサービス



太田市長 清水聖義氏

全国の自治体に先駆け、1999年にISO9001の認証をいち早く取得した太田市。清水聖義市長は、「市民は顧客」「自治体はサービス創造産業」「市役所は中小企業」など、独自の発想と「経営」という視点に立ったリーダーシップで、地方自治のあり方を改革してきた。ショッピングセンターでの住民票や各種証明書の交付サービスの開始、土・日曜日の開庁など、市民の目線を大切にされた市政改革を断行。ISO9001に続いてISO14001、ISO27001の認証も取得し、市全体で品質管理や顧客満足を高めようとするスローガン「ISOのまち太田」で太田市を広くアピールしている。最近では第三セクター太田国際貨物ターミナルを設立し、通関も行える「内陸の港」構想を立ち上げ、物流の効率化によるCO₂削減、省エネルギーも視野に入れた事業展開をスタートさせている。JQA理事長森本修が8月下旬に太田市役所を訪れ、清水市長にISO導入からの10年間と現在についてうかがった。

既存のシステムを変えて 市民とパートナーシップを築く

森本 太田市役所がISO9001の認証を取得してから10年ほどになります。太田市ではどのような経営課題を解決するためにISOを活用されているのか、それによってどのような効果があったのか、率直にうかがいたいと思っています。

清水 そうですね。ISOを導入する以前、市役所は「市民に何かをしてあげる」、市民は「市に何かをしてもらう」という関係、いわば主従関係にあったわけです。まず、そこから脱却できたということがとても大きな成果ですね。市は市民に高品質なサービスを提供し、市民はNPOといった活動で積極的に市政に参加する。市と市民とがパートナーという関係になれたわけです。

森本 それは素晴らしいですね。お客さまから信頼

される、対等の関係で絆が結ばれるということは、どのような組織にとっても大変に価値あることだと思います。一般の企業の取引関係でも、ISOを導入し高品質なサービスを提供することで単なる下請け先ではなくパートナーシップを築くことができたという話を聞くことがあります。



JQA理事長 森本修



清水 ISO9001のような品質管理というのは、既存のシステムに対するアンチテーゼという部分がありますからね。うまく使えば既存のシステムを打ち破って、新しいシステムや関係が構築されていくようになります。

森本 ISOというのは手段ですからいろいろな使い方ができます。それだけに、何のために使うかという目的が明確でないと、効果は期待できないのではないのでしょうか。

清水 私は小さな市役所で大きなサービスの提供を実現したいと考えていました。そもそも行政ではサービスの品質を高めようという発想が欠けていることが多いのではないのでしょうか。特に地方自治体では昨今の財政優先の風潮で、住民には最小限のサービスを提供できればそれでいいとされがちで、ISOを活用する余裕もありません。しかし、一般の企業は品質管理がしっかりしていなければ倒産してしまうこともあります。行政も倒産してしまうぞ、というぐらいの危機感があればいいのかもしれません。

森本 太田市は、法律でもないISOを進んで取り入れて品質管理に取り組み、成果を出していらっしゃいます。それだけ市長の目的意識がしっかりしていたのだと思いますが、そもそもISOとの出会いはどんなものだったのですか。

サービス品質で 差別化を図るために

清水 大学時代にマーケティングを学んでいたもので、CSの意識、顧客満足という考え方はもともと強く持っていました。ISOについては知らなかったのですが、たまたま大学の同級生からサービスの品質を向上させるにはISOがいいという話を聞いて、これは市政にも役立ちそうだと思ったわけです。太田市というまちを経営していくに当たって、ISOを使って高品質なサービスを提供することで他の自治体と差別化していこうと考えたのです。

森本 1999年の時点で自治体がISO9001を導入するということは全国でも前例がないことでした。それなりにご苦労もあったのではないですか。



〈登録証〉

太田市が取得しているISO9001、ISO14001、ISO27001の登録証。市庁舎の入口など市民や来庁者の目に触れる場所に掲出し、「ISOのまち太田」をアピールしている。



「ISOのまち太田」 サービス品質で選ばれるまちへ

森本 他の自治体でもISO9001を導入している例がありますが、窓口などの限られた部門だけを対象とし全庁を対象にしていなところもありますね。

清水 太田市でも1999年の認証取得は、市民窓口部門である市民課と保険年金課に限定したものでした。しかし、せっかくISOを取り入れるのだから、市民の顔の見えるところだけではなく、見えないところにも徹底したいと考えたのです。

森本 積極的に取り組まれ、清水市長のリーダーシップのもと経営課題の解決にうまくISOを活用されているなあと感じています。ところで、継続されていくうえで、ご苦労なさっているようなことはありませんか。

清水 10年やってきて、ようやく面倒くさくなくなってきましたよ。規格の改訂などがあって審査も変わりましたからね。以前の審査はどうしても文書や記録のチェックをすることに重点を置きがちで、改善を実感したり自分たちの向上を確認できるものではありませんでしたから。

森本 当時はお客さまからそのような指摘をいただくことがあり、私たちも審査の改善に努めてきました。

清水 ISOの審査で審査機関から前に進んでいるということ認められるのは、やりがいにつながるものです。改善することは、市民の笑顔が増えること。そこに喜びがある。仕事として喜びを感じられなければ意味がないですからね。それから、苦労と

清水 確かに壁はありました、現場の職員には特に。当初は半信半疑で、どんな効果があるかもわからなかったわけですから、しかたがないことなのですが。しかし、お客さまである市民のためになるのなら、とがんばって取り組んでくれました。市民の笑顔が大きなモチベーションになったようです。いいサービスをすると、いい笑顔が返ってくる。そういうことには誰だって喜びを感じるし、満足感が得られるものです。どんな人にも向上心はありますし改善することを嫌う人はいません。でも、その方法がわからなかっただけなのです。



＜太田市ウェブサイトに公開されているマネジメントレビュー＞

太田市ウェブサイトでは太田市のマネジメントシステムに関する様々な情報が公開されている。マネジメントレビューの概要も公開されているが、清水市長の「ごく当たり前のことを当たり前のこととしてやる習慣をつくり、改善が放置されないよう意識していただきたい」（平成19年度マネジメントレビュー概要 市長指示事項より）という言葉から、マネジメントシステムを日常業務に溶け込ませて改善をはかっていきたいという市長の強い思いが感じられる。

いけば内部監査にも苦勞しました。そもそも、他のセクションの業務に口を出したりするのは役所の文化にはありませんでした。また、内部監査は自律的なシステムの向上に不可欠ですが、日常の業務とは違うことなので内部監査員を務める職員に負荷がかかります。ところが、内部監査を行っていくうちに、職員が他のセクションの業務を知り、役所の全体像がわかるようになりました。その成果でもあるのでしょうか、太田市には全国からの視察も多いのですが、いつでも何を質問されても職員全員がきちんと対応できるようになっています。これもシステム向上の一側面でISOの考えが隅々まで浸透する効果があったといえます。

森本 市長はさまざまな機会に「市役所は中小企業」ということを発言されていますね。

清水 ええ。中小企業では人数に限りがあるため、必然的に一人で何役もこなすことになります。市役所でも同じように人員を削減し業務の効率化を図り、できるだけ少ないコストで最大の効果が得られるような工夫も必要です。小さな市役所で大きなサービス、低コストで高サービスの実現。それは結果的に財政の健全化にも貢献する。そこにはISOの精神が生きています。自治体を評価するなら、財政の健全化比率よりも品質管理比率で評価するのもいいと思います。

森本 なるほど。小さな組織で、大きな効果を生む。確かにそれもISO9001の効果のひとつといえるかもしれませんが。ところで「ISOのまち太田」というスローガンを使っているらしいですね。

清水 ええ。太田市は北関東を代表する工業都市でもあり、いわば「ものづくりのまち」です。みんなで品質を高めていくまちにしようということで、ISO推進協議会や中小企業ISO認証取得支援事業奨励金制度(2000年度から2006年度まで)をつくり、企業の意識を高めてISOの認証が取得しやすいような環境づくりを進めてきました。市内の企業では、現在約120社がISO推進協議会に加盟しています。「ISOのまち太田」というスローガンがますます似合うようになってきましたね。前にISOによる差別化という話をしましたが、赤ちゃんが生まれたご家庭、障がいをお持ちの方のいるご家族が太田市に転入してくるというケースが増えています。住む人もサービスの品質が高いところに移動してくる。他のまちにはないサービスの品質を評価して下さったものだと思います。

継続的な改善で、 経営環境の変化に対応

森本 ISOを何年か続けてシステムや組織が成熟してくると、さて次はどうしよう、今後何をすれば



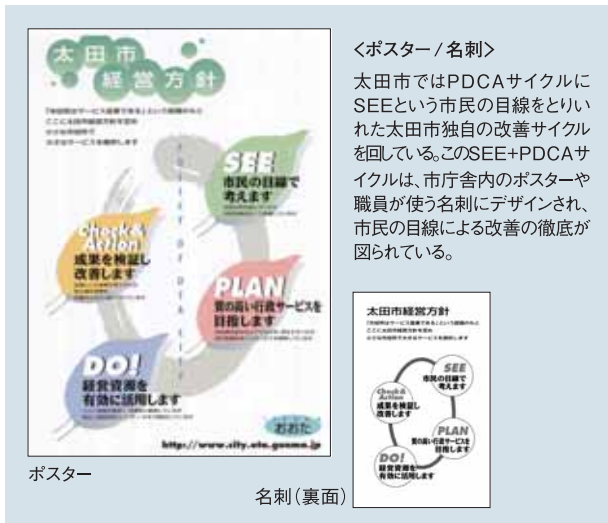
PROFILE

清水 聖義 (しみず まさよし)

1941年生まれ。60年、群馬県立太田高等学校卒業、64年、慶応義塾大学商学部卒業、大手製薬会社入社。79年より太田市議会議員(1期)、83年より群馬県議会議員(3期)、95年に旧・太田市の市長に初当選してから3期10年を務め、2005年、合併により新しく誕生した太田市の市長に選出され、現在に至る。そのほか株式会社ぐんま産業高度化センター会長、株式会社太田国際貨物ターミナル会長、ぐんま国際アカデミー副理事長など、公職多数。

著書

- 「「前例」への挑戦—自治体はサービス創造産業—」学陽書房(1999年)
- 「市長のひとりごと」上毛新聞社(2002年)
- 「自治体の経営戦略」学陽書房(2004年)
- 「地方の一分」おた21政経クラブ(2008年)
- 「教育より大切なものなんて、ない。」おた21政経クラブ(2008年)



ポスター

名刺(裏面)

<ポスター/名刺>

太田市ではPDCAサイクルにSEEという市民の目線をとり入れた太田市独自の改善サイクルを回している。このSEE+PDCAサイクルは、市庁舎内のポスターや職員が使う名刺にデザインされ、市民の目線による改善の徹底が図られている。



いいかわからない、という組織の話をするのがあります。太田市では10年にわたってISO9001を維持・改善されてきているわけですが、そのようなことはありませんか。

清水 改善の余地がないということはあるのではないのでしょうか。市場や経営環境は常に変化しています。世の中が変われば、変わらなければならないセクションが必ず出てきます。新しい製品、新しいお客さまができれば、新しい品質管理が必要になる。そうやって企業は日進月歩でレベルアップしていくし、現状に100%満足ということは決してないはず。 「もう改善の余地がない」というのは、「もはやその組織の未来がない」といっていることと同じだと思います。

森本 何年たっても新たな課題は常に出てくるし、それを解決するにはISOの考えが有効だということですね。

清水 市民サービスでも同じで、品質が向上すると、それが当たり前になる。そのレベルでもやはり不満が出てきます。それに対応して改善していくこと

でレベルアップが図れます。太田はものづくりのまちですから、市民の皆さんもISOや品質管理に詳しい。市民への満足度と重要度を調査するアンケートでわかったのですが、市民の意識や要望のレベルはますます高くなっています。サービスの欠陥を指摘してくださる方も増えていて、改善の機会を与えてくださるのでとてもありがたいと思っています。

森本 そうですね。私たちも継続的な改善に役立つような審査を提供していきたいと考えています。

清水 最近では職員に市民の目線ということが徹底してきました。「ああ、いいまちになってきた」とみんなが実感できるようになりました。中小企業もそうだと思いますが、自治体はISOのマネジメントシステムを導入すると変わります。すると、まち全体が変わる。全国でやれば、それこそ日本が変わります。国が変わろうとするときには、品質から変えようと思った方がいい。年金などの問題も、ISOの考え方を導入していればこれほど深刻にはならなかったのではないのでしょうか。

森本 なるほど。私たちも、環境などの分野においてもISOにはまだまださまざまな組織で活用の可能性が残されていると考えています。

清水 たとえば、最近では環境問題に対する意識をいかに高めていくかという課題があります。そこにISO14001を活用できないものではないのでしょうか。太田市では小中学校でISO14001をとりいれています。子どもたちに環境を取り組む気持ちや改善していこうとする意識が定着してきています。日本中の学校にISO14001を広げることで日本中の環境に対する考えや改善へ取り組み方も変わっていくのではないのでしょうか。

森本 非常に重要な取り組みだと思います。本日はお忙しいところ、どうもありがとうございました。 ■



太田市庁舎



【太田市の概要】

群馬県東部に位置。2005年3月、太田市、尾島町、新田町及び薮塚本町の1市3町が新設合併して新「太田市」が誕生し、現在に至る。面積176.49平方Km。人口約21万9千人(2008年3月末現在)。輸送機器産業を中心として、大規模工業団地の造成による優良企業の誘致により、北関東屈指の製造品出荷額を誇る。また、農業産出額は群馬第二位。北関東自動車道の開通によって広域交通の利便性が高まるなど、さらなる発展が期待されている。

【ISO認証取得】

ISO 9001 初回登録:1999年3月1日(JQA-3111)
 ISO14001 初回登録:2002年3月15日(JQA-EM2234)
 ISO27001 初回登録:2007年3月9日(JQA-IM0438)