

「松戸市民フォーラム」
私たちの明るい未来を共に創りあげる

自治体マネジメントの方向性： 内発・価値・共創

平成21年1月27日

関東学院大学経済学部 大住莊四郎

目次

- I. はじめに：自己紹介
- II. 自治体マネジメントの形成
- III. マネジメント・スタイル
- IV. ビジョンづくりの視点
- V. なぜポジティブ・アプローチなのか
- VI. まとめ

I. はじめに：自己紹介

- **パブリック・マネジメントを研究**
 - ✓ NPM (New Public Management) からNPS (New Public Service)
- **公共への戦略マネジメント論、方法論の確立へ**
 - **公共版SWOT分析から市民価値に基づく戦略展開**
 - 公共版SWOT/市民価値に基づく戦略パターン
 - **公共版BSC (Balanced Scorecard) の検証**
 - 公共版BSC (市民価値に基づく戦略パターン)
- **エンパワーメント型マネジメントの形成：組織・開発**
 - **「学習する組織」形成のための組織開発アプローチ・・・理論・アプローチ研究**
 - **統合化された組織開発アプローチの設計**
 - AI/Future Search/OST(Open Space Technology)/Action Learning/System Thinking/Storytelling
 - **人材開発のためのアプローチ研究**
 - 自己マスタリーのための学習アプローチ・・・PX2/Mind Map/リーダーシップ開発など

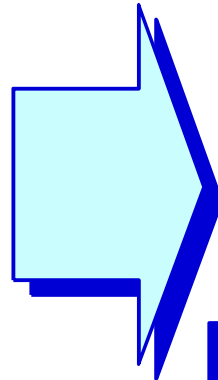
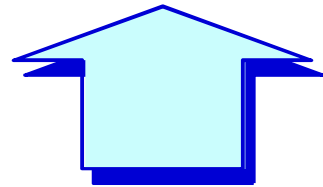
II. 自治体マネジメントの形成

経営（マネジメント）とは？

経営の意思・
目的を達成するための
意思決定・行動

経営の意思・目的の
明確化・具体化

ガバナンス
経営の意思
決定が妥当
かどうか
監視



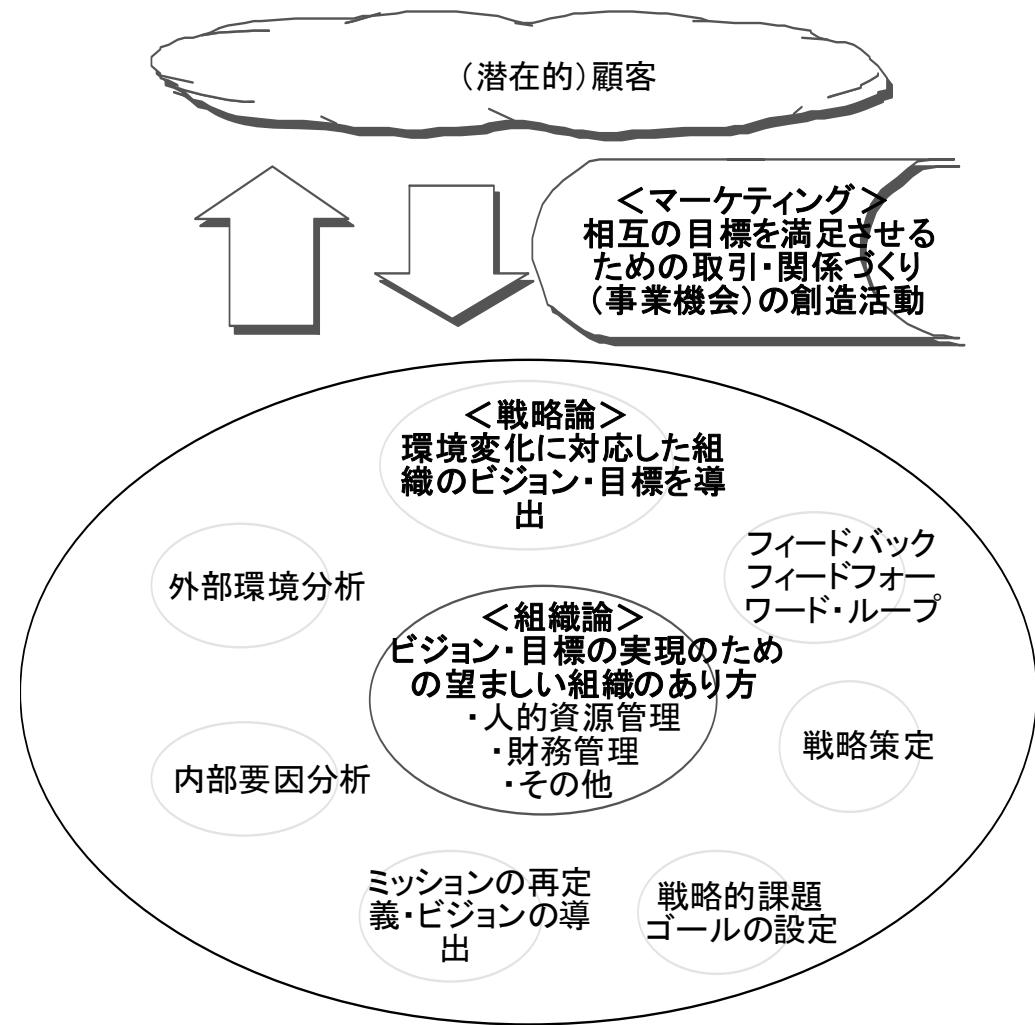
+

経営とは何か

経営の意思・目的を
達成

マネジメントの三つのアプローチ

- **戦略論的アプローチ**
 - 戦略的計画などの適用
 - 瀬戸市、松戸市、江南市など
- **組織論的アプローチ**
 - 経営品質、オフサイトミーティングなどの適用
 - 滝沢村、高知県など
- **マーケティング論的アプローチ**
 - 政策マーケティングによるコミュニティベンチマーク
 - 東海市、青森県など

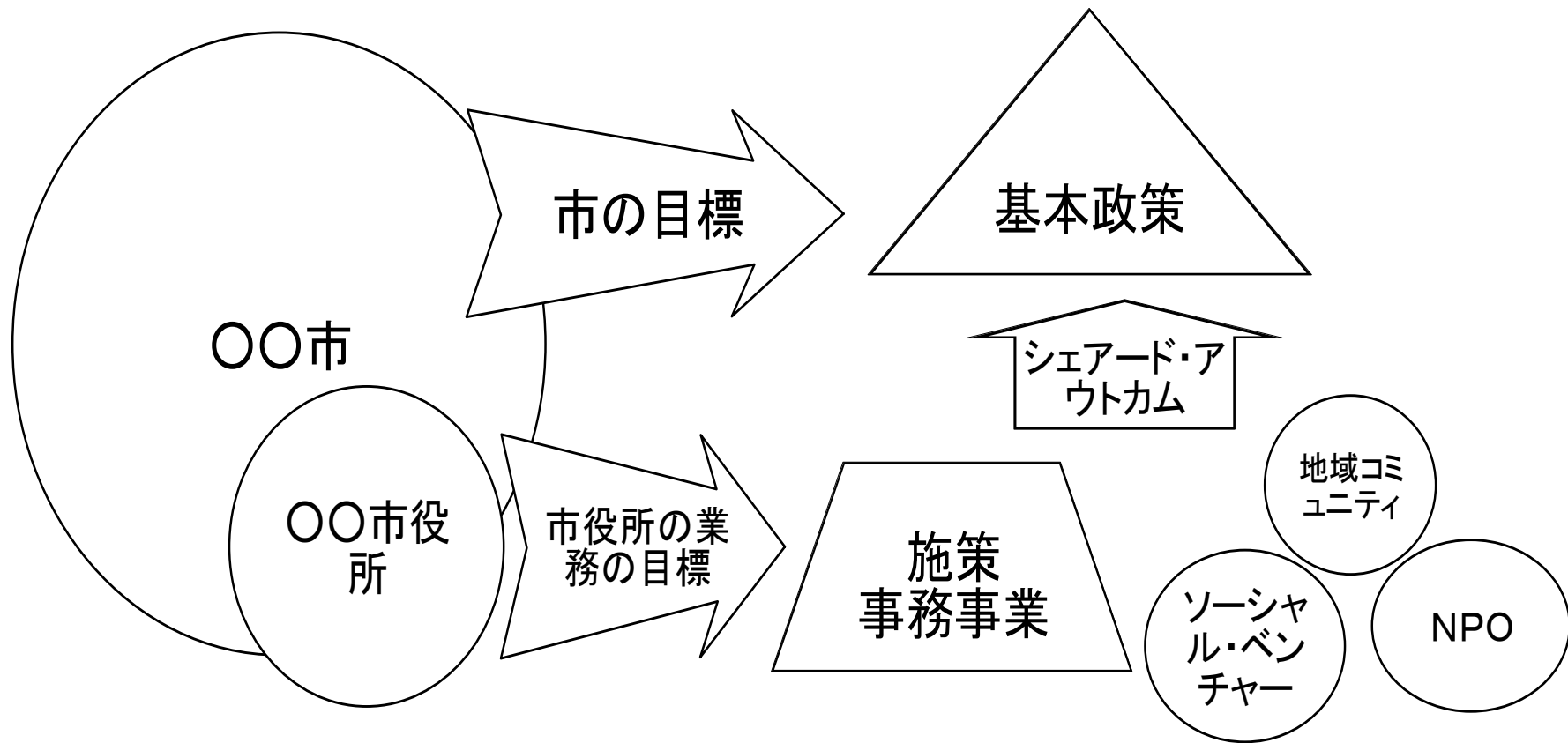


三つのアプローチの考え方

- **価値（ビジョン・ゴール）設定の基準**
 - **ウェイトと起点**
(外部環境←・・・・・・・・・・・・・・・・→内部要因)
 - **マーケティング：外部環境（市民ニーズ・都市地域の役割）からの情報を基準とした市民側からの価値設定**
 - **戦略：外部環境の情報を組織（内部要因）の事業機会としてつなぐことによる、組織としての価値設定**
 - **組織：組織内（個人・チーム・組織）における価値形成・共有**

市役所のマネジメントから都市・地域マネジメントへ

都市・地域マネジメントの視点



しかし、公共組織や地域で問題が？



- すばらしい組織のビジョン・目標が設定されても、組織全体で共有されていないケース
- 分析的な地域のビジョン・目標（ベンチマーク）が設定されていても、コミュニティや組織で共有されていないケース
- ビジョンや目標が実現されない
 - プロジェクトチームで作成
 - 策定されたビジョン・目標を提示、理解を求める
 - 関与のほとんどない職員・市民からは、与えられたビジョン・計画・・・自分のものではない・・・

組織：学習する組織づくり

個人・
チーム・
組織における共有
ビジョン・目標

個人・
チーム・
組織学習

エンパ
ワーメ
ント型
組織の
実現

場のマ
ネジメ
ント手
法

- ・ ポジティブ・アプロ
ーチ
- ・ 全員参加
型アプ
ローチ

スキル

- ・ システム
思考
- ・ ダイア
ログ

III. マネジメント・スタイル

イマジンまつどのねらい

- いま社会で、右下がりの現象が増えていませんか？たとえば
- ここ数年、治安が悪くなったわよね・・・
- 中心市街地がなんかさびれて、元気ないのよね・・・
- ・ ・ ・ よりよい社会を
- イノベーション
- 共創：共に創る

なぜ右下がりなのか？

- ニーズ、役割の低下
- 対策が時代に合わない

対応

- 行政だけでは対応できない
- 行政の支援にも限界

よりよい社会を創る

- イノベーション
- 共創

マネジメント・スタイルを考える

管理型vs学習する組織型

- ビジョン・ゴール：与えられるのか、自分で見いだすのか？
- 意思決定：トップ（行政）の理解を求めるのか、参加型あるいは双方向型なのか？
- アクション：命令や誘導（インセンティブ）によるのか、共有・共感から始まる（協働型）なのか？

ギャップ・アプローチ

あるべき基準が外側からくる(与えられる)

問題を特定化する

あるべきゴールを認識する

あるべきゴールと現実とのギャップを認識する

アクション・プランを作成する

ポジティブ・アプローチ

ありたい状態が内側から出てくる(自分で見いだす)

強み・価値を発見する

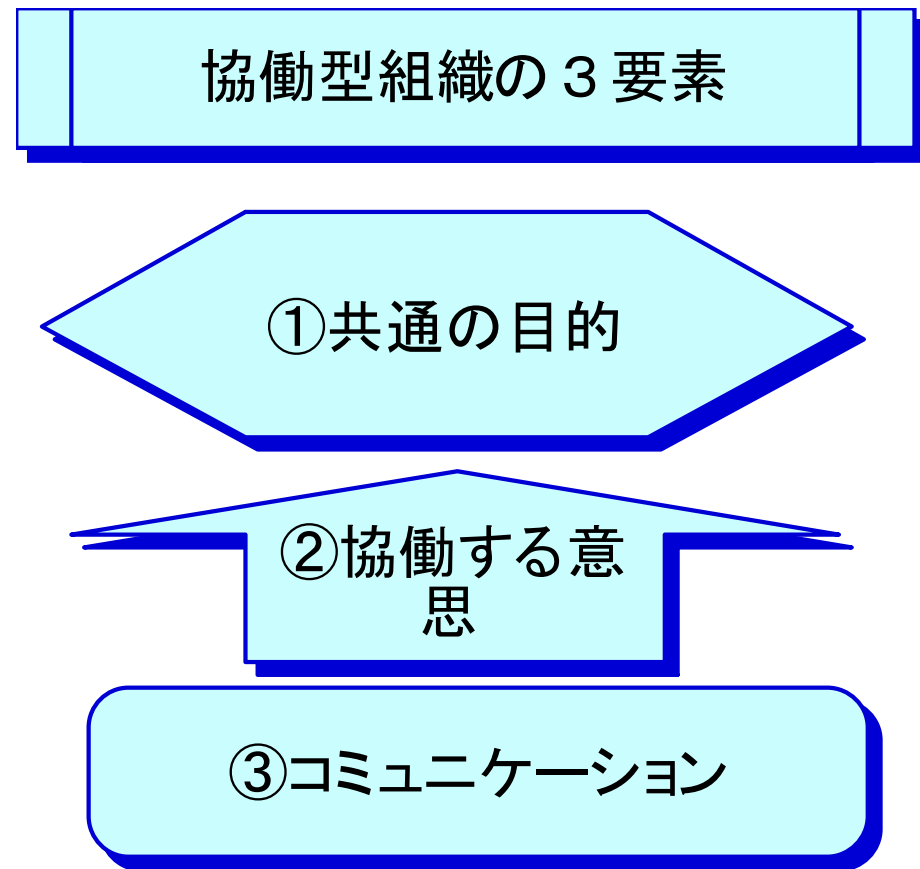
どうありたいか、最大の可能性を描く

現実的達成状態を共有する

新しい取り組みを始める

協働の体系としての組織

- C.I.バーナードの定義
- 「二人以上の人々の意識的に調整された活動や諸力の体系(a system of consciously coordinated activities or forces of two or more persons)」

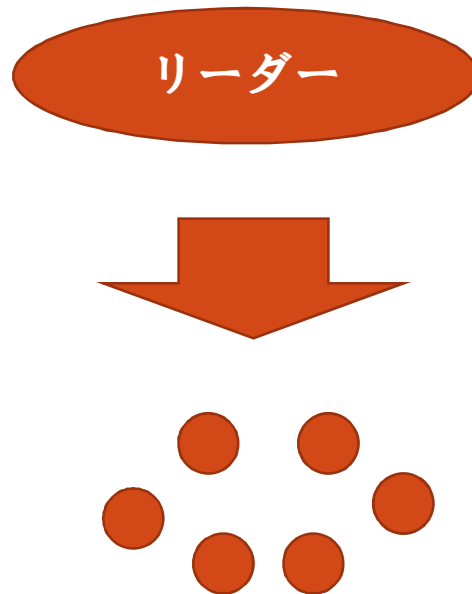


自治体経営にも二つのタイプ

多くは、トップ主導型の
マネジメントスタイルを
志向？

ピラミッド型組織

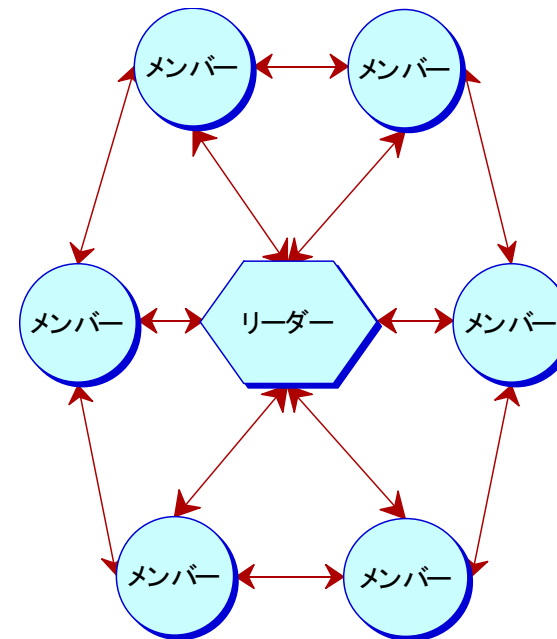
- 先導型リーダー



エンパワーメント型マネ
ジメントスタイル

ネットワーク型組織

- 支援型リーダー



支援型リーダーの優れた点

メンバーの自律性を育む

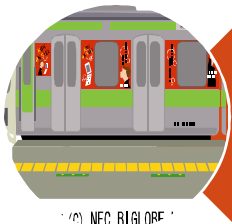
三つのメリット



問題解決のスピードが上がる

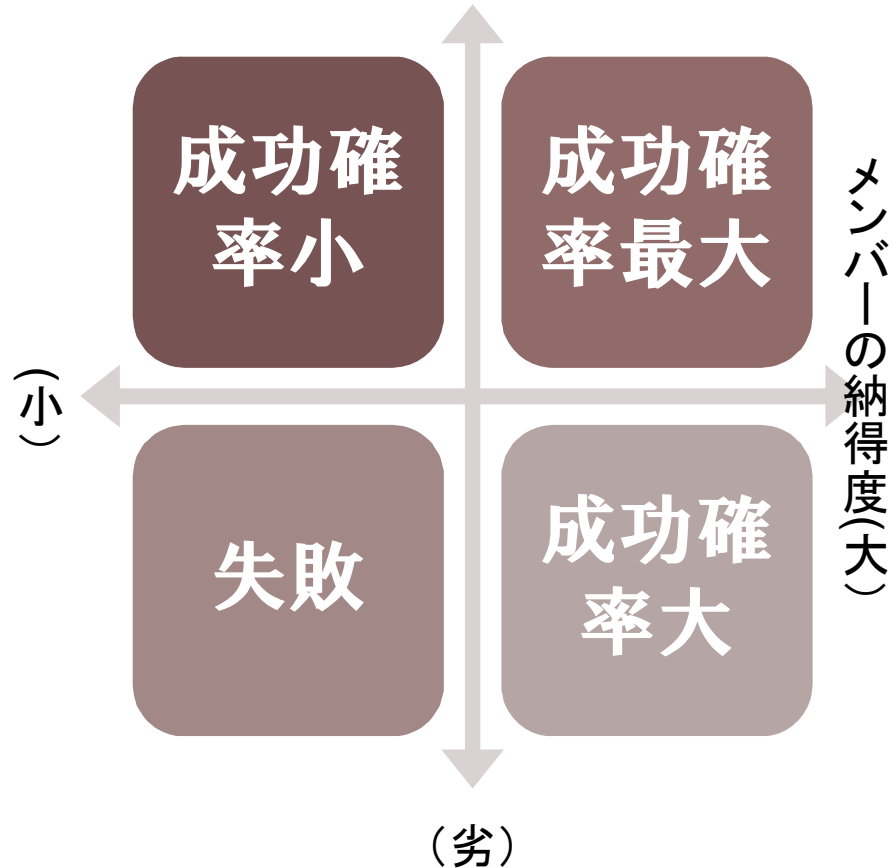


メンバーの相乗効果を促進



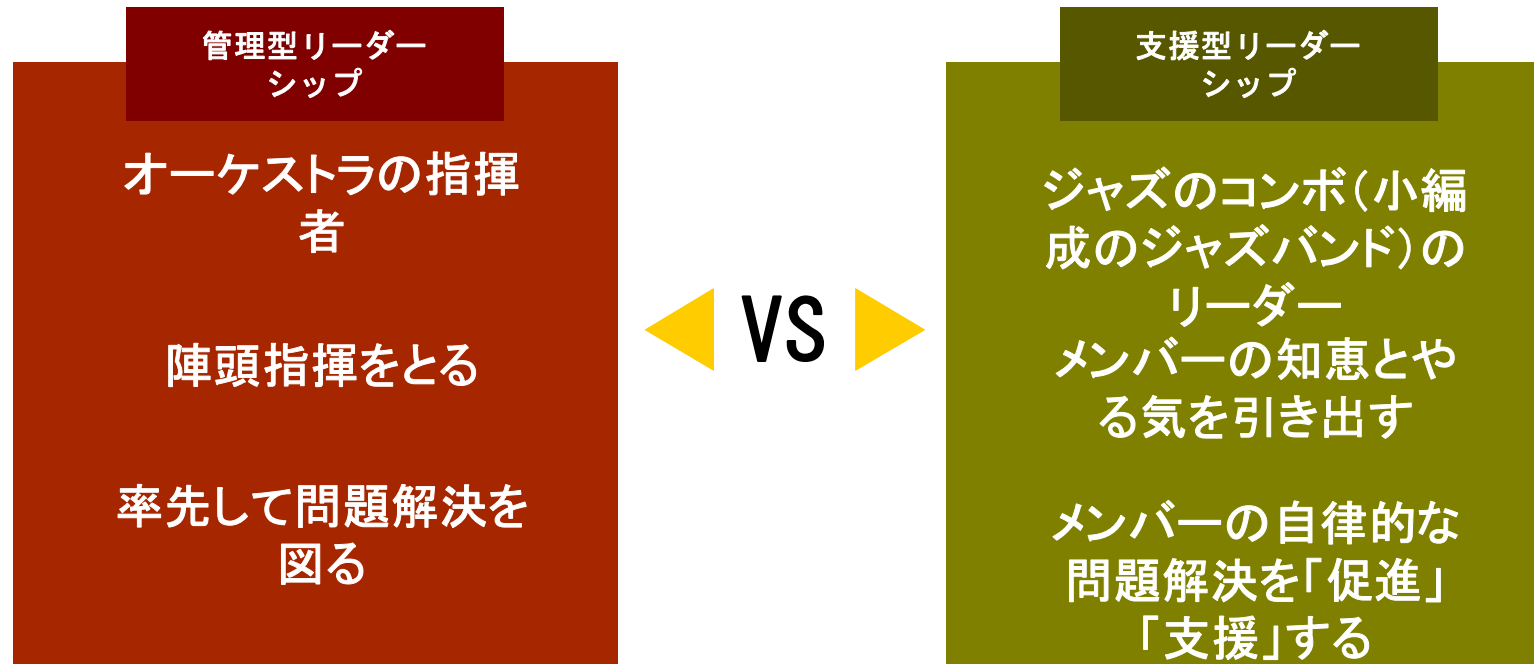
メンバーの自律性を育み、個人を活性化

アイデアの良さ(優)
(戦略の優秀さ(優))



堀(2005), pp28-29から作成

管理型リーダーから支援型リーダーへ



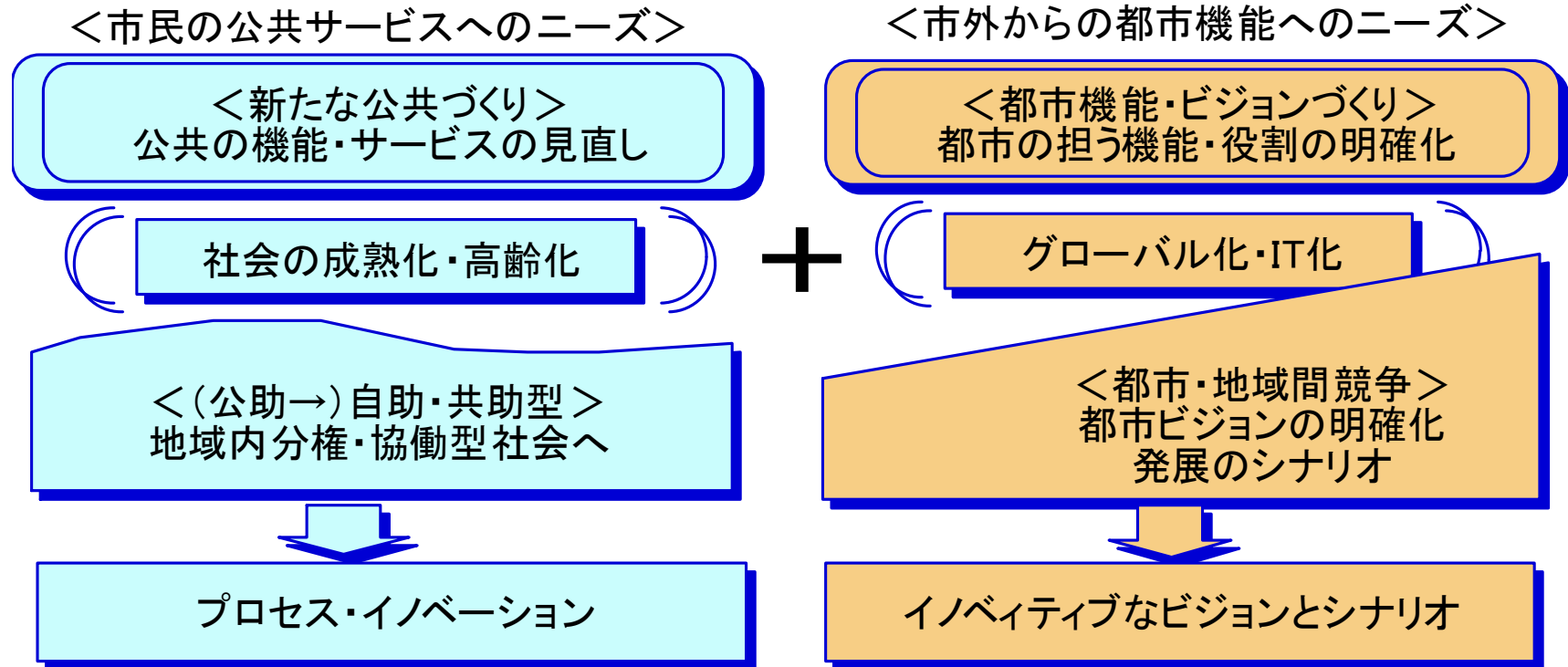
マネジメント・スタイル（チーム ・ 組織・ 地域）を考える

<いくつかの視点>

- ビジョン・ゴール：与えられるのか、自分で見いだすのか？
- 意思決定：トップ（行政）の理解を求めるのか、参加型あるいは双方向型なのか？
- アクション：命令や誘導（インセンティブ）によるのか、共有・共感から始まる（協働型な）のか？



IV. ビジョンづくりの視点



- 協働型サービスの設計
- イノベティブなビジョンとシナリオづくり

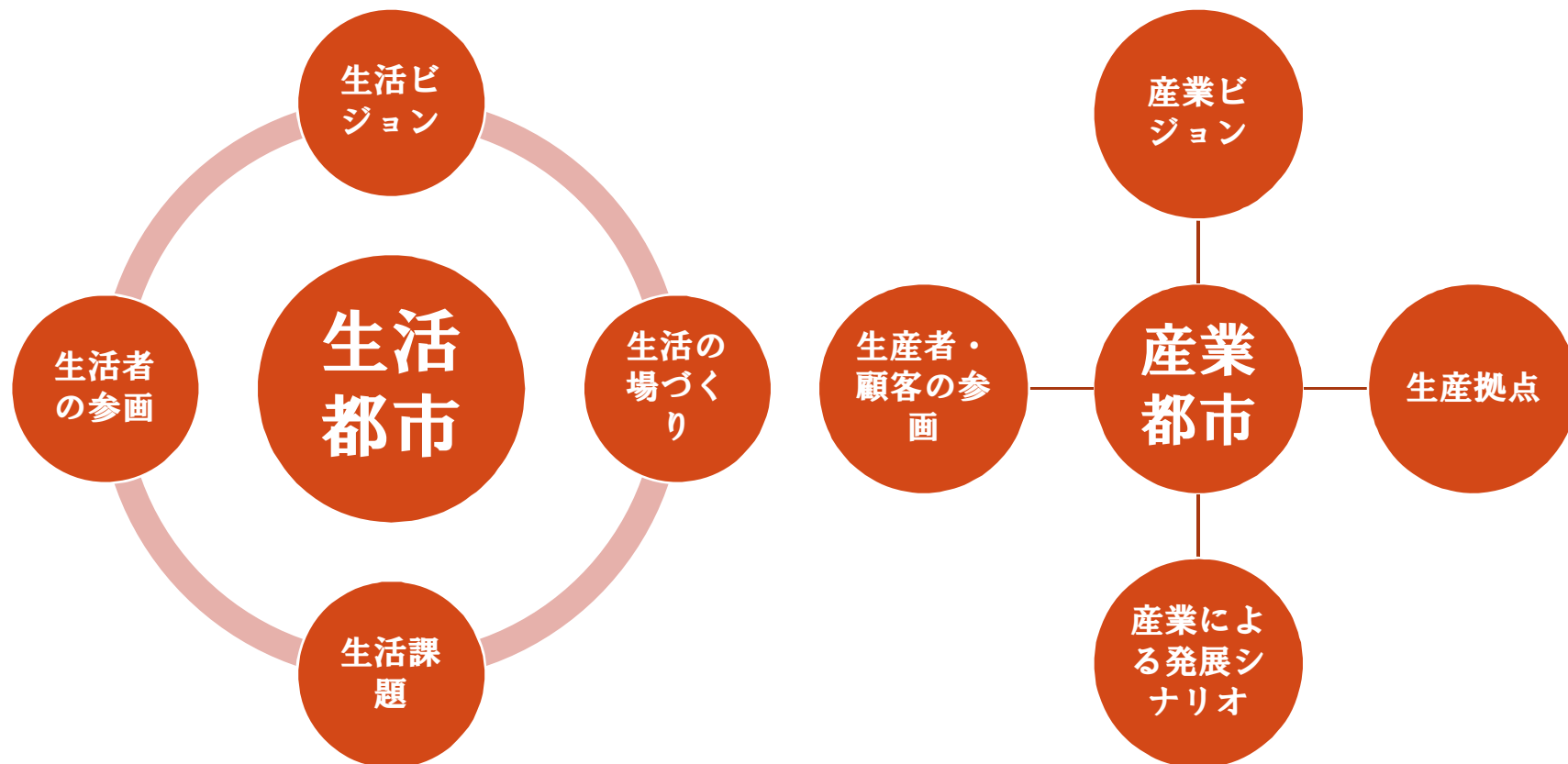
都市機能とは???. . .

- **都市機能 . . . 住民や他地域に果たす役割・機能**
 1. **生活都市**
 - ✓ 昔のベッドタウン・住宅都市、今は生活の場として . . .
 2. **産業都市**
 - ✓ 企業城下町
 - ✓ 地場産業都市
 - ✓ 観光都市
 3. **フルセット型都市**
 - ✓ 拠点都市
 - ✓ 地域の中心都市

都市機能：強みを活かし、価値創造

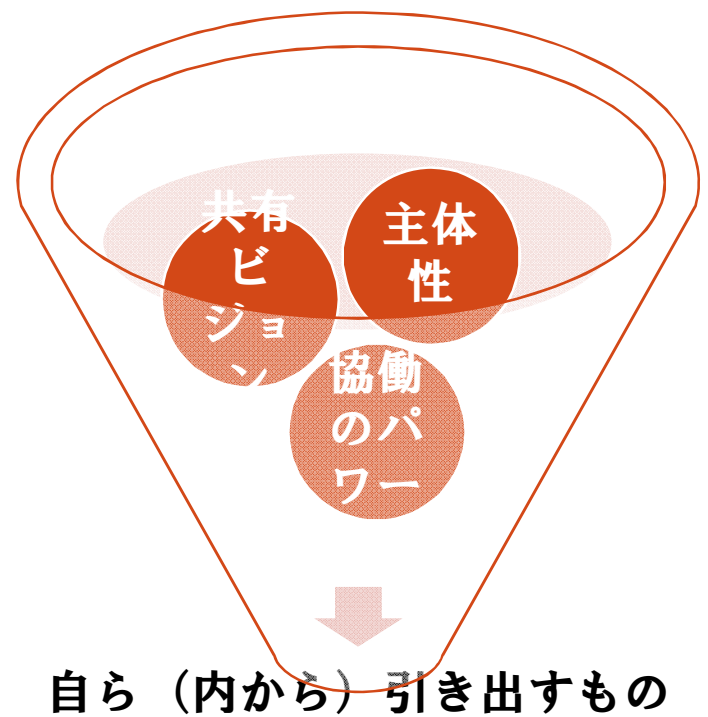
都市の将来シナリオを描く・・・価値創造のテーマ導出

テーマに沿ったステイクホルダーの参画



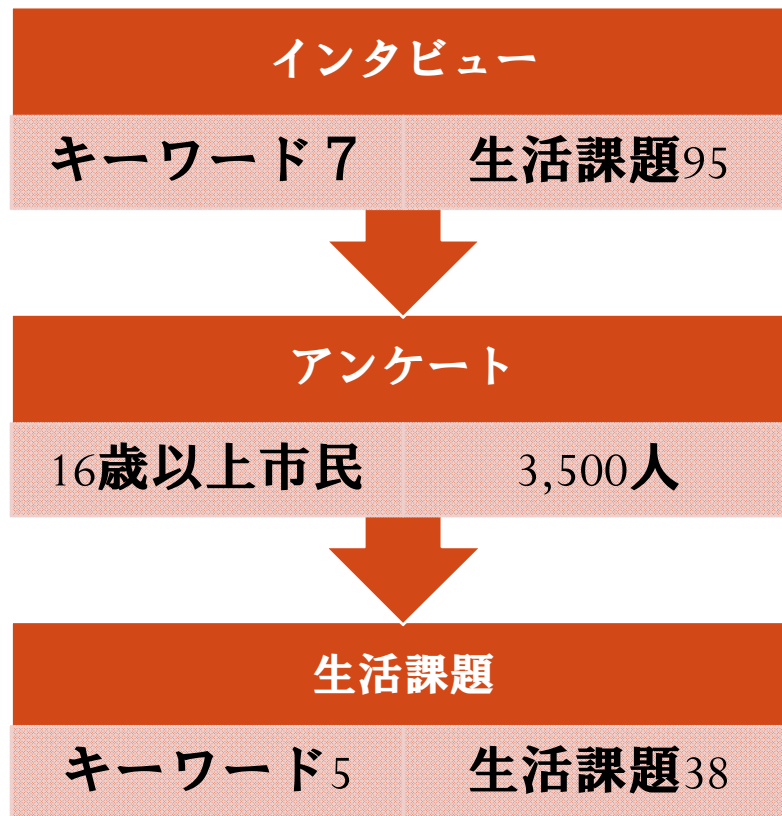
V. なぜ、ポジティブ・アプローチなのか？

- 公共組織の宿命**
 - ・ 事業領域は外生的
 - ・ 公平性重視
 - ・ マイノリティ重視
- 市民ニーズ把握は正確なの???**
 - ・ 対価性の欠如
 - ・ 受益意識が希薄であることも
 - ・ 問題や課題が噴出
- 主体性確保の難しさ**
 - ・ 外から与えられたゴール
 - ・ 業務との関係も希薄に



市民ニーズに基づく総合計画（例）

市民参画推進委員会50人



まちづくりの展開

安心 快適 いきいき ふれあい 活力



平成16年3月
東海市長 鈴木 淳雄

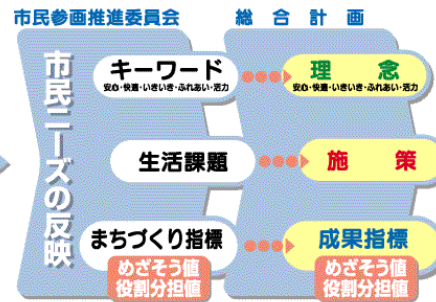
21世紀の幕が上がり、地方分権が実行の段階を迎えています。このため、それぞれの地域が個性と創造性にあふれた将来展望を明確に示しながら、住みたいまち、住んでよかったと思うまちづくりを進めていくことが必要となっています。

東海市では、これまで「緑のゆたかさ」と「心のゆたかさ」を大切に、市民一人ひとりがいきいきと輝き、笑顔あふれるまちづくりを進めてきましたが、急速に変化する社会経済情勢の変化等に的確に対応して、市民の皆様が一層安全で快適に暮らしていただけるよう「元気あふれる 快適都市」をテーマに第5次総合計画を策定したものです。

元気あふれる 快適都市をめざして

今回の計画は、市民参画推進委員の皆様を中心に選定した、生活実感に基づいた課題を骨格にするなど、市民の皆様の手作りによる計画です。また、初めての試みとして、各施策に「成果指標」と「めざそう値」を設定するなど、市民、企業、団体など東海市に関わるすべての方々と共に、協働と共創の理念によって、それぞれが役割を担いながら、素晴らしいまち、きれいなまちづくりを進めて、次世代につないでいきます。

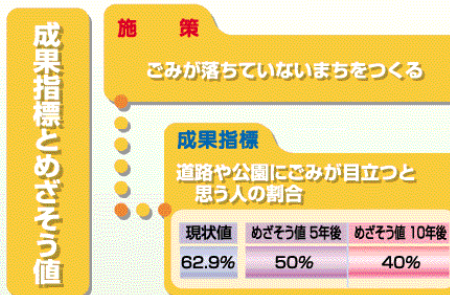
1 市民の生活実感を反映したまちづくりを進めます



○市民参画推進委員会の活動との連携と協力により、市民ニーズを反映したまちづくりの計画になっています。

○市民参画推進委員会での、市民インタビューとアンケート調査で選ばれた、まちづくりを進めていくうえで重要なキーワードと生活課題を骨格に、安心・快適・いきいき・ふれあい・活力の5の理念で構成しています。

2 成果指標とめざそう値により進み具合を測りながらまちづくりを進めます



○成果指標には、5年後、10年後の目標となる「めざそう値」を設定しています。

○成果指標の毎年の変化により、まちづくりの進み具合が数値でわかります。

3 市民と行政が確認しあいながら、より効果的な事業を展開してまちづくりを進めます



○めざそう値を達成するために、市民と行政が話し合い、改善に努めます。

○市民のまちづくりへの参画活動が、より住みやすいまちづくりにつながります。

平成17年度 成果指標一覧表

指標の方向性の凡例
 ▲・・・数値の上昇を目指す指標
 →・・・数値の維持を目指す指標
 ▼・・・数値の下降を目指す指標

現状値(H17)の基準値に
 対しての
 変化
 現状値(H17)の
 H16に
 対しての
 変化
 成果指標の変化の凡例
 ○・・・数値が改善したもの
 △・・・数値に変化がないもの
 ×・・・数値が悪化したもの
 ---・・・比較のできないもの

平成18年6月30日現在

章	節	施策	単位施策	成果指標	単位	指標の方向性	基準値(H14)	現状値(H15)	現状値(H16)	現状値(H17)	指標の変化1	指標の変化2	5年後 めざそう 値(H20)	10年後 めざそう 値(H25)	集計方法	備考	
1 生活環境	1 環境保全	1 きれいな空気を保全する(安心)	1 大気汚染を監視する	1 降下ばいじんの量	t/km ² ・月	▲	4.4	4.7	4.6	4.6	×	△	4.0	3.5			
				2 大気汚染基準値の達成率	%	▲	73	80	80	75	○	×	80	90			
			2 きれいな空気を守る	3 ISOを取得した企業などの割合	%	▲	4.8	5.7	9.3	10.5	○	○	7.0	10.0			
		2 生活排水を適切に処理する(安心)	1 下水道を整備して汚水を処理する	4 下水道普及率	%	▲	43.8	47.8	50.9	52.3	○	○	51.0	67.5			
				2 水質を監視する	5 河川のBOD濃度(大田川大宮橋)	mg/l	▼	14.4	8.3	6.7	11.7	○	×	10.0	7.0		
			5 海のCOD濃度(名古屋港海域)	mg/l	▼	3.5	2.6	3.6	3.1	○	○	2.8	2.5				
		3 ごみが落ちていないまちをつくる(快適)	1 まちの環境を美しくする	6 道路や公園にごみが目立つと思う人の割合	%	▼	62.9	60.5	60.0	55.9	○	○	50	40	一般アン		
	7 公園のごみの回収量			t/年	▼	-	128	143	144	-	×	110	95				
	8 市民一人当たりのごみの排出量			g/人・日	▼	656	654	626	621	○	○	600	550				
	2 ごみ処理	4 ごみの減量化とリサイクルを推進する(快適)	1 不用品の再使用を推進する	9 市民一人当たりのごみの資源化量	g/人・日	▲	179	185	189	190	○	○	190	200			
				3 リサイクルを推進する	10 再生品やエコマーク商品となるべく選ぶ人の割合	%	▲	40.0	38.6	41.3	40.5	○	×	50	60	一般アン	
				11 ごみのリサイクル率	%	▲	21.4	22.7	24.8	25.3	○	○	25	30			
			5 ごみを適切に処分する(安心)	1 ごみ処理場・処分場を確保する	12 最終処分場の年間埋立量	m ³ /年	▼	2,161	2,051	1,892	1,726	○	○	2,000	1,900		
	3 防災	6 災害に備えた仕組みをつくる(安心)	1 防災組織を機能的にする	13 一人当たりの避難所面積	m ² /人	▲	4.99	4.92	5.03	4.98	×	×	5.02	5.75			
				14 防災協定締結箇所数	箇所	▲	0	7	10	11	○	○	15	30			
			2 災害情報の収集伝達体制を充実させる	3 公共施設を耐震化する	15 災害時の対処方法、連絡先、連絡方法を知っている人の割合	%	▲	35.8	33.5	33.6	33.2	×	×	54	70	一般アン	
					16 耐震指数0.3未満の避難所の割合	%	▼	25.0	16.7	16.7	12.5	○	○	20	10		
					16 耐震指数0.7以上の避難所の割合	%	▲	29.2	33.3	33.3	37.5	○	○	35	40		
		7 市民の防災意識を高める(安心)	1 防災情報を提供する	17 災害に対する家庭内での備えができている世帯の割合	%	▲	19.4	24.5	29.8	30.6	○	○	40	57.5	一般アン		
				18 災害時の対応について、隣近所で話し合っている世帯の割合	%	▲	8.0	8.6	9.8	8.9	○	×	20	30	一般アン		
				19 けが人、病人に応急手当ができる人の割合	%	▲	22.2	24.8	23.2	22.5	○	×	30.6	44.1	一般アン		
8 災害に耐えられるライフラインをつくる(安心)		1 災害に耐えられる施設をつくる	20 ライフラインの耐震化率	電気	%	→	100.0	100.0	100.0	100.0	○	○	100	100			
				ガス	%	▲	20.0	39.0	41.0	43.0	○	○	40	55			
				水道	%	▲	94.6	97.1	98.5	98.8	○	○	98	100			
	ライフラインの耐震補強率			橋りょう	%	▲	-	23.1	23.1	38.5	-	○	58	81			
	2 雨水排水施設をつくる	21 排水区域の整備率	%	▲	53.5	54.5	55.2	55.6	○	○	56	60					

集計方法の凡例
 「一般アン」(一般アンケート)・・・16歳以上の市内在住者3,500人を対象にしたアンケート
 「高齢者アン」(高齢者アンケート)・・・一般アンケートのうち、65歳以上の方または65歳以上のご家族がみえる方を対象にしたアンケート
 「個別アン」(個別アンケート)・・・個別の項目で調査が必要となる学校や福祉団体等を対象にしたアンケート

管理型、支援型？

管理型組織

市民代表で議論

あるべきすがたを決定

多数の市民に理解を
求める

学習する組織

全員参加型を志向

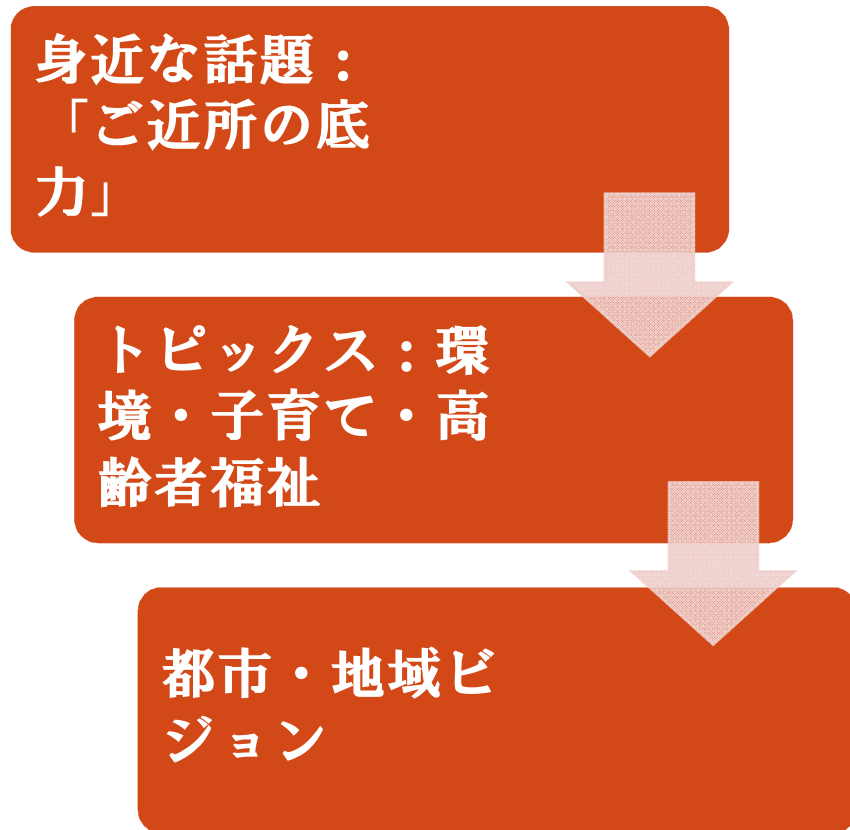
ありたいすがたを共有

メンバーの主体性・
自律性から

VS

協働のために . . . ???

身近な行動から目標の共有



地域協働の進め方



計画策定のアプローチ

ギャップ・アプローチ

あるべき基準が外側からくる(与えられる)

ニーズを把握する

あるべきゴールを認識する
(・・・する必要がある)

ゴールと現実とのギャップを把握する

アクション・プランを作成する

ポジティブ・アプローチ

ありたい状態が内側から出てくる(引き出される)

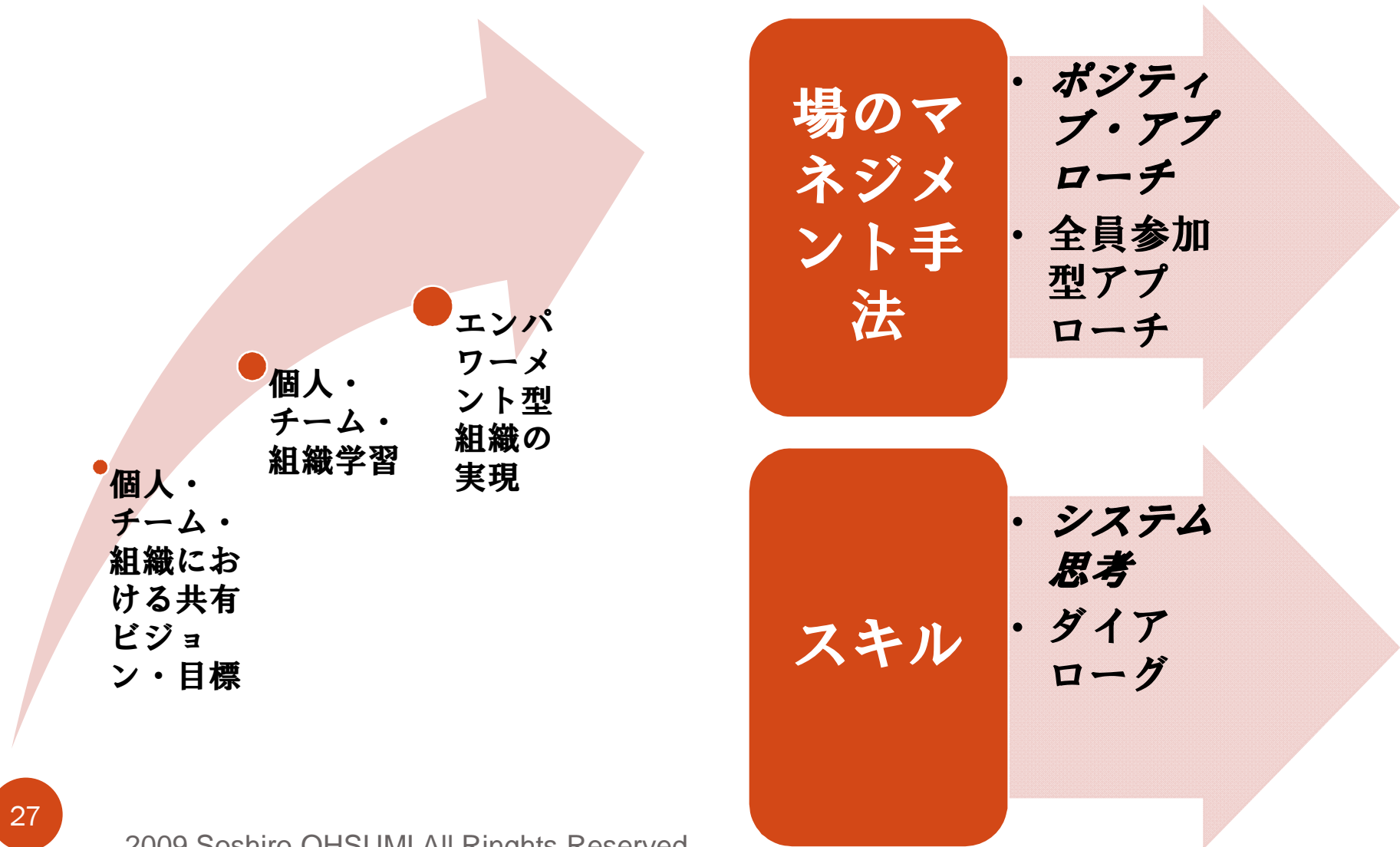
強み・価値を発見する

どうありたいか、最大の可能性を描く(・・・したい)

現実的達成状態を共有する

新しい取り組みを始める

組織：学習する組織づくり



個人・
チーム・
組織における共有
ビジョン・目標

個人・
チーム・
組織学習

エンパ
ワーメ
ント型
組織の
実現

場のマ
ネジメ
ント手
法

- ・ ポジティブ・ア
プローチ
- ・ 全員参加
型アプ
ローチ

スキル

- ・ システム
思考
- ・ ダイア
ログ

松戸市の発展のために

<いくつかの視点>

- 松戸市の潜在的価値・強みを見出そう
 - 他市との比較ではない本当に市民の皆さんが大切にしているもの
- 潜在的価値・強みをご関心のテーマに活かそう！
- 共有・共感から始まる協働が創られるはず！
 - 市民の皆さんの思い、主体性・情熱によって共創
 - →イノベーション



あなたの想いを聴くインタビュー

フューチャーサーチ

