

●特別寄稿

全相協は舞台 主演は行政相談委員

元総務省行政評価局長

渡会 修



ある日の日経新聞朝刊1面の下段に掲載されていた書籍・雑誌の広告、全部で6種類でしたが、そのすべてに、ガバナンス、テクノロジー、スペシャリストなどのカタカナ語が入っていました。ビジネス紙誌等では、カタカナ語をよく目にします。そこで、本稿では、カタカナ語をヒントに、行政相談委員等の機能を様々な角度から眺めてみました。

1 パブリックリレーションズ

「ピーアール」というカタカナ語を辞書で引けば「宣伝」とか「広告」という言葉が出てくる。もちろん間違いいはな

い。しかし、「PR」とは、もともと「Public Relations」の頭文字を取った言葉であり、これを直訳すると「外部の人々との関係」となる。公益社団法人日本パブリックリレーションズ協会の倫理綱領では、「パブリックリレーションズは、ステークホルダーおよび社会との間で健全な価値観を形成し、継続的に信頼関係を築くための活動である。その中心となるものは、相互理解と合意形成、信頼関係を深めるためのコミュニケーションである。」と説明されている。行政組織にもなじみ深い用語を使って言い換えると、「広報」と広聴からなる行政体と住民との双方向の良好なコミュニケーション」となる。

その広聴の柱の一つが行政相談である。本誌連載の「市町村の相談窓口から」等を見ても、「広聴係」等担当組織名に「広聴」の文字が入っていたり、行政相談業務を「広聴業務」の一環として説明されていたりする。

この「広聴⇨受信」は、「広報⇨発信」と一体となって初めて「双方向の良好なコミュニケーション」が成立する。したがって、受信への対応結果は発信されなければならぬ。そして発信された内容を受けてまた新たな受信が起こるという循環過程が発生する。もちろん、特定個人の年金受給額の訂正のように、ただ一人だけが対象の相談案件は、直ちに他の

人にも広く知らせる必要はないので、この場合の発信を「広報」と称するわけにはいかないが、相談者に対する応答を行うという意味では発信作用に当たる。いずれにせよ、発信した対応内容が住民の皆様にも納得いただいて初めて「双方の良好なコミュニケーション」が完結する。

2 アシスト

「住民参加」とは、一般に、政策の形成過程や執行過程に住民が参画し、その意思表示を行うことと説明されており、住民投票や対話集会などが例示されている。住民の意思を反映させるという意味では、行政相談もその一環であると言えるのではないか。保母の名称を保育士に変えさせた事例は、相談者の意思が制度の修正に反映されたものと言える。

昨年、ある講演会で聞いた話である。「インテリジェンス」とは「インフォメーション(生の情報)を意思決定権者の判断に役立つように分析加工して伝えること」と定義していた。インフォメーションが気温、気圧配置、過去の傾向とい

た生の情報であり、インテリジェンスがそれらを分析して得られる降水確率だという例示が記憶に残った。降水確率まで示されれば、傘を持つていこう、という意思決定が容易になる。

行政相談委員は、これと似た役割を果たしている。相談者が言った言葉をそのまま右から左へ担当行政機関に伝えていくわけではない。相談者の話の内容を整理し、必要に応じて現地・現物に当たって確認し、時には行政機関が採るべき対応策まで提案している。もちろん、行政相談委員が「住民参加」をしているわけではない。あくまでも「参加」しているのは「住民」たる相談者である。しかし、その「参加」を手助けする過程で行政相談委員が行う整理・現認・提案は、インフォメーションをインテリジェンスに高めている行為だと言える。

相談したら納得できる結果が得られることをサッカーのゴールに例えると、それを助けるのが「アシスト」だ。アシストあつてのゴールなので、サッカーのニュースを見てみると、ゴールした選手だけでなく、アシストした選手も讃えら

れている。前項では、行政相談委員の活動を行政体側から見ると「広聴」の一環となると説明したが、本項では、相談者から見ると「住民参加のアシスト」機能となるという説明を試みた。

3 ソリューション

私が子供のころ、「三種の神器」という言葉がはやった。テレビ・洗濯機・冷蔵庫の家電3品目である。「もはや戦後ではない」と経済白書が宣言し、映画「3丁目の夕日」の舞台となった時期である。メーカーが同一規格の製品を大量に生産し、消費者がこぞって同じものを買求めた。この時代は、平均的消費者をターゲットに自社が生産しやすい商品・サービスを提供する「プロダクトアウト」だった。しかし、最低限必要なモノが行き渡った成熟経済の時代に入ると、顧客の個別ニーズにかなうものを提供しなければ生き残れなくなり、「マーケットイン」の発想が求められるようになった。

電機が祖業のソニーは、1981年、ソニープルデンシャル保険(現ソニー保

險)を設立した。「ライフプランナー」と呼ばれる保険コンサルタントが「いい介護事業者を紹介してほしい」などという顧客からの相談を受ける機会が急増し、2014年、介護事業を統括するソニー・ライフケアの設立に至った。さらに、家をうまく売れず困っているという顧客をソニー不動産で紹介するという連携も生じた。(日経ビジネス20151102)

既設の商品・サービスを売るのではなく、顧客の課題を解決するための手法を開発・助言し、又は提供する業務を「ソリューションビジネス」という。昨今では、IT業界などで「○○ソリューション株式会社」などと社名にソリューションを冠する企業も目につく。

このように戦後の日本経営史を追っていくと、「ソリューション」とは、何やら新たな潮流のようにもみえるが、改めて言うまでもなく、行政相談委員は、相談者の課題の解決を手助けする「ソリューション」に半世紀以上も前から取り組んでいる。制度・運営の改善に至るケースもさることながら、「じっくりと話を聞いてもらっただけで満足しまし

た。ありがとうございます。」と相談者が言いつて帰る場合も、「聴き手がいない」という「課題」を「解決」したのであるから、「ソリューション」の範疇に入れてよいのではないか。

4 ロイヤルティ

花王は、「クレームは商品開発の宝物」として、60年前にスタートした消費者相談で、月1万件の苦情、問い合わせを24時間体制で受け付け、応答している(花王 強さの秘密)実業の友社)。カルビーでは、単にクレームやトラブルを処理するだけではなく、お客様の声から商品やサービスを改善・改良していくことで企業ブランドや商品の強化に結び付けていくこと、これが現在のお客様相談室に求められている、と言っている(カルビーお客様さま相談室 クレームをファンに変える仕組み)日本実業出版社)。

私が現在勤務している一般財団法人簡易保険加入者協会では、簡易保険・かんぽ生命保険の加入者の皆様を対象に家屋等の損害保険を提供させていただいて

る。全国百万人を超えるお客様に御契約いただいております、各地の営業拠点のほか、本部(本社機能)に設けたコールセンターでもお客様から様々な苦情・意見・要望等をお聞きしている。「お客さまから寄せられた声は『大切な宝』です。」を合言葉に、お客さまからいただいた声を業務品質の向上・サービスの向上に活かしている。コールセンターを所管するお客さまサービス部では、単に意見・要望の内容のみならず、それらに対する各部の対応方針案まで取りまとめ、経営幹部から構成される経営会議の議に付している。

「苦情は宝」とはよく聞かれる言葉である。単に、苦情が商品・サービスの改善に役立つだけではなく、顧客ロイヤルティの向上(顧客が企業のファンになり、当該企業の商品・サービスを継続的に購入するのみならず、他の者にもそれを薦めてくれる。)につながるからである。不満を抱えた顧客は、苦情を申し立てる、購買をやめる、不満を抱えながら継続するという三つの行動のどれかをとるが、中でも苦情を言ってくれる顧客はありが

たい存在。不満が解消されると、逆にロイヤルティが高くなるから。現に、苦情を申し立ててその解決に満足した顧客の再購入率は、不満を持ちながら苦情を申し立てない顧客のそれよりも高かった、という調査結果もある。(「顧客満足『CS』の知識」日経文庫)

この「苦情は宝」という言葉は、行政の世界ではあまり聞かれない。民間企業は、同業他社との厳しい競争下に置かれており、お客様の支持を得るために絶えず商品・サービスの内容を進化させていかなければならない。他方、行政は、基本的に独占供給体であって競争下にならないため、そのような動機が働かないのがその原因であろう。

制度論的には、国民・住民が御主人様であって行政体はその使用人という関係であり、サプライヤー(供給者)対コンシューマー(消費者)という対等な関係とは異なるが、行政体を行政サービスのサプライヤーと捉えるなら、国民・住民の皆様(コンシューマー)から信頼を得なければならぬことに変わりはない。

5 ダイバーシティ

男女共同参画担当委員制度の発足に当たり、私は、行政評価局行政相談課長としてその制度設計に当たった。その際、担当委員の担当区域を都道府県単位とした。行政相談委員法では「委嘱は、担当する市町村の区域を定め」とある。しかし、「一市町村に限る」とは書いていない。

複数の市町村を担当してもよいはずだ。ならば、一都道府県下の全市町村を指定すれば、その委員の担当区域は都道府県単位になる。(もともと、行政相談委員として「委嘱」された方の中から男女共同参画担当委員を「指名」するのだが。)

この都道府県単位の指定の狙いは、多様性(ダイバーシティ)の確保にあった。行政相談委員の皆様は、話を聞くことが上手な方、分かり易く説明することに秀でた方、法律に詳しい方、行政機関の仕事に勘所がある方などなど、その性格や職歴等によって様々な得手不得手を持っている。「困ったら 一人で悩まず 行政相談」という標語がある。委員活動でも「困ったら 一人で悩まず 他の

委員に」と言えるのではないか。相談内容やその対応に当たって自分が不得手の分野があれば近隣の得意な委員に協力を求めることにより、一人で対応するよりもずっと良い結果が得られるに違いない。そのためには、一つの担当区域に複数の担当委員がいる方が良い。このように考えた。

同質な者がいくら集まっても力にならない。どこの地相協だったか、傘下の委員一人一人の得意分野を一覧にした表を見たことがある。一人では小さな力もネットワークを駆使すればより大きな力を発揮できる。その一覧表は、多様性による総合力の発揮を期したものに違いない。小野勝久全相協会長も言っている。「人財の宝庫とも言われる行政相談委員が豊かな個性に基づいた組み合わせにより、奉仕の精神で五千人が心を合わせる」と良い制度に仕上がっていく(「全相協50年を祝う」本誌No.157)。

6 プリットフォーマー

去る6月19日、メルカリが東証マザー

ズに上場し、話題となった。メルカリは、個人同士が衣服や雑貨などの不用品をスマホアプリで売買することを仲介する事業を行っており、フリーマーケットの「プラットフォームフォーマー」と呼ばれている。「プラットフォームフォーマー」とは、第三者がビジネスを行うためのソフトウェアやアプリケーションを構築・提供・運営する事業者である。

ところで、行政相談委員は、「社会的信望があり、かつ、行政運営の改善について理解と熱意を有する者」（行政相談委員法）であり、その活動は、元来、一人で行い得るものである。しかしながら、「委嘱を受けたものの、どのようにして相談活動を進めてゆけばよいのか、とまどいを感じながら各自がそれぞれ工夫をこらして」いたため、「各委員相互の研さんと情報交換等のため」に山形地相協が結成され、その後全国展開を経て、行政相談委員の自主的活動や調査研究あるいは各種委員との連携を充実強化することを目的に全相協が設立された。（「行政相談委員の団体の成り立ち」本誌No.151）

塚本壽雄全相協顧問によると、全相協

は、「独立独歩」の一人の「ひと」としてその全人格全能力をもって任務を遂行する者である行政相談委員が少しでも円滑に任務を達成できるように全国の地域に目を配り、環境づくりをする、なくてはならない装置である。（「行政相談委員と全相協」本誌No.151）

であるならば、全相協は、行政相談委員がその活動を効率的・効果的に行うための基盤を提供している「プラットフォームフォーマー」であると言えよう。もちろん、「プラットフォーム」は、基盤を提供するだけで、その基盤に乗って流通させるコンテンツ（内容）を自ら作成・提供するわけではない。本誌の発行、各種図書・資料の発行、研修の実施等は、全相協がコンテンツまで作成・提供していることになるのではないかと指摘もあり得るだろう。しかし、それらのコンテンツは、ある日突然、天（全相協）から降って来るのではない。半世紀を超える行政相談委員制度の長い歴史の中で、一人一人の委員の知識・経験を積み上げ、磨き上げてきた知恵の結晶であって、あくまでもその源泉は行政相談委員にある。全

相協は、それを顕現化するための舞台であって、主演を演じるのは行政相談委員である。

私は、英語が苦手でカタカナ語のオンパレードを見るとうんざりします。しかし、よく分からなくてどういう意味か考える際、行政相談委員の皆様の活動になぞらえると腑に落ちることもあります。そのような私の発想を思いつくまま綴ってみました。改めて、全相協という基盤の上に立つ今日の行政相談委員制度が半世紀にわたる製錬・熟成の賜物であることに思いが至りました。次の半世紀の更なる充実・発展を願ってやみません。