

Reportage

ルポ PART1

# 行政サービスをブランド化して発信 「認められること」で モチベーションを向上

三重県いなべ市

三重県北部に位置するいなべ市は、高品質で内外から高い評価を受ける行政サービスを「いなべブランド」として認定し、全国に発信する事業を実施している。

特産品や農水産品ではなく、行政サービスをブランド化するという珍しい取り組みだが、その狙いの一つに、職員のモチベーション向上がある。

## メディアを通して ブランドを全国に発信

行政サービスをブランド化するという構想は、平成15年の合併以降、日沖靖市長が施政方針や職員訓示など、折に触れて表明していた。

新市誕生に当たり全国的な知名度・イメージを上げること、合併間

もない中で職員のモチベーションを上げて、サービスの質向上につなげ、すでに高い質を確保しているサービスについては、それを市民にPRすることにより、住民満足度の向上を図ること——こうした目的を達成するために考え出されたのが、行政サービスのブランド化だった。

正式に「いなべブランド事業」としてスタートしたのは23年度。当初、20のサービス（以下、事業とする）がブランド認定され、25年10月時点では26事業となっている。

現在の選考方法は、以下のとおり。まず年度初めに、各課が自己推薦でエントリーする。エントリー数は5事業程度という。その概要を組織横断的に編成された「いなべブランドプロジェクトチーム」で精査した後、三役と部長職で構成される「部次長

会」での審査を経て、年度半ばに認定が決定する。認定基準は明文化されていないが、全国表彰を受けたり所管省庁から特筆すべき事例として取り上げられたりした事業や、全国や県下で最初に手がけた事業、メディアで紹介された事業などが該当する。

ブランド認定された事業は、市の冊子やウェブサイト公開される。それに伴い、メディアの取材も増える。ブランド事業を担当する企画部広報秘書課の長崎十九八さんは、「対市民だけでなく、メディアを通して全国に発信することが、ブランド化の狙いです」と語る。

一つの事業が認定される場合と、関連する複数の事業がまとめて認定される場合がある。そしていずれもキャッチコピーが付けられる。たとえば認定第2号の「各種子育て支援事業」は、子育てガイドブックの



企画部広報秘書課・長崎十九八さん



ブランド認定された事業は、市のウェブサイトに掲載され、全国に発信される。サイトからはブランド事業を紹介するPDFもダウンロードできる

配布や、ボランティアによる本の読み聞かせ、出前ひろば・出前テント広場（後述）など、子育て支援に関連する7つの事業をまとめたもので、「どこでも子育て応援団！」と名付けられ認定された。

このように複数の関連事業をパッケージ化することで、さまざまなサービスが関連して提供されていることを、市民によく理解してもらえ、効果があるという。

## 取材や視察を受けることで 責任感や事業への確信を持つ

では、ブランド認定の職員に対す



子育て支援の「出前ひろば・出前テント広場」に使われる軽ワンボックス「おでかけGo(号)」

る効果はどうか。3つの例を挙げる。  
 前出・「どこでも子育て応援団！  
 〈各種子育て支援事業〉」は、常設の子育て支援センター5か所での支援に加え、スタッフが家庭や地域に向くさまさまな出前メニューが特徴だ。以前も何度かメディアに取り上げられてきたが、ブランド認定後は、特に「出前ひろば・出前テント広場」に対し、テレビ、ラジオ、新聞の取材依頼が殺到した。子育て支援専用車「おでかけGo(号)」におもちゃなどを積み、公民館や公園などに出向いて子育て支援に当たるといった取り組みが、当時、全国唯一だったからだ。

担当の健康子ども部子ども家庭課主任の大槻暁子さんは、「大変、光



各農業集落の現状や課題を聞く「膝づめ座談会」

栄に思うと同時に、責任もひしひしと感じています。これからもサービスをより充実させていくよう、日々、上司と話し合っています」と語る。  
 農林商工部農林振興課では、「三重県モデル いなべの集落事業(集落組織づくり推進支援事業)」が認定された。

同課では合併を機に、市内すべての農業集落に課員が出向き座談会を開催。各集落の現状と課題をヒアリングしたうえで、農地や水路の維持方法などを盛り込んだ「集落協定書」の作成を促している。JAや県も巻き込みながらの調整作業の結果、現在までに約9割の集落で協定書が作成されているという。

このような集落営農の仕組みづく

りは、農林水産省が提唱する「人・農地プラン」を先取りするものであることから、ブランド認定後、他の自治体からの視察が大幅に増えた。

同課主幹の伊藤伸也さんは、こう語る。「視察に来られた他の自治体の方々に評価していただくことで、自分たちのやってきたことが間違いではなかったと確信が持てました。視察受け入れのための準備は、自分たちの事業を振り返る機会にもなり、自分たちの事業が、他の自治体と比べどのくらいのレベルにあるのかを知ることが、やる気につながりました」。

### 地域でも庁内でも 事業への認知度高まる

教育委員会事務局生涯学習課では、「ふるさとの川にすむネコギギを守りたい(員弁川水系ネコギギ保護増殖事業)」が認定されている。ナマズの一種であるネコギギは、愛知・岐阜・三重3県の伊勢湾周辺の河川にしか生息しておらず、絶滅の危機に瀕していることから、国の天然記念物に指定されている。その保護だけでなく、専門家、行政、地域



ネコギギは、員弁川流域の小学校の総合学習でも取り上げられている

住民が交流し合意形成を図りながら、川づくり、地域づくりの取り組みを進めていることが認められた。

18年度に始まった保護増殖事業だが、関係者の足並みは必ずしも揃ってはいなかった。同課課長補佐の後藤健宏さんはブランド認定までの経緯を、こう振り返る。「熱心に保護を勧める外部の専門家に対し、地域や庁内では、ネコギギ自体、知らないという方がほとんどでした」。たとえ知っていたとしても、その保護増殖を図ることは、河川工事をはじめとする開発の妨げになるという誤った認識が根強くあったという。しかしブランド認定を機に、同事業がたびたびメディアにも取り上げられた結果、ネコギギへの関心・理解が高まり、開発の妨げになるとい





右から教育委員会生涯学習課課長補佐・後藤健宏さん、健康こども部こども家庭課主任・大槻暁子さん、農林商工部農林振興課主幹・伊藤伸也さん

う誤った認識も是正されてきた。後藤さんは、「ブランド認定されたことで、庁内でもよく声をかけられるようになりました。地域でも庁内でも、スムーズに事業を進められるようになってきたのは確かです」とブランド認定後の状況の変化を説明する。

認定と前後してネコギギの生息数も増えてきた。関係者の足並み揃わないことに加え、「いつ絶滅するか」という不安の中で始めた保護増殖事業だが、今は「事業に、広がりが見えてきたところ」（後藤さん）という。

## 「目立たない」事業も職員表彰制度で評価

総務部職員課の橋元直也さんは、人事の立場からブランド事業の意義をこう強調する。「行政サービスが評価されるのは、対象となる住民の方に感謝していただくか、内部評価しかありません。それをブランドという目に見える形にして全国に発信し、広く評価を受けることの波及効果は非常に大きいと思います」

前出の3人の例を踏まえると、まずメディアに取り上げられ、地域住民全体はもとより全国に事業が知られることは、モチベーションだけでなく、責任感も醸成する。また他の自治体から注目を浴びることは、「同じ分野のプロの行政マンから認められた」という、うれしさがあるはずだ。地域や庁内での認知度向上が事業の円滑な遂行に寄与するというメリットも、直接・間接にモチベーション



総務部職員課・橋元直也さん

ンの向上につながるだろう。

ところで、ブランド認定の対象は、複数年度事業であり、また「目立つ」事業である。その対極にある、裏方に徹した単年度事業も評価されるべきである。そこでないいなべ市では、こうした事業や地道な業務改善などを対象とする職員表彰制度も用意している。最近では、口座振替委託業務の自庁処理（口座振替伝送化）による業務の簡略化（21年度・出納室）、旧員弁郡定住自立圏の形成（23年度・政策課）などが受賞している。

「目立たない事業だからこそ、その事業がいかにも市民に役立っているかを見える化し、職員のモチベーション向上につなげていく必要があります」と、橋元さんは、職員表彰制度の狙いを説明する。

## ブランドの反響を受け止める風通しのよい組織風土

合併当時460人ほどだった市の職員数は、現在、約360人まで減少している。職員一人ひとりの負担が増すなかでモチベーションを維持・向上させていくには、「認められること」が欠かせない。

そのためには、「主に庁外から認



職員表彰制度で贈られる盾。各課のロッカーの上などに置かれ、職員のモチベーションを高める

められること」を目指したブランド事業に加え、「庁内で職員同士が認め合う」風通しの良い組織風土も重要となる。その点、いなべ市では、以前から部課を越えて実施する事業駆けて17年度から人事評価に目標管理制度を導入しているが、目標設定のための面談を部下から上司への情報発信の場としても活用。短期の目標設定だけでなく、キャリアデザインや職場環境のことなど、さまざまなことについて話し合っている。終業後、若手職員が同僚に自分の業務について発表し、情報共有を図る場も設けている。

ブランドを全国に発信しても、その反響を受け止める組織風土がなければ、効果は薄い。ブランド事業は、風通しの良い職場風土と両輪で、効果を発揮するといえそう。