

② 対話と信頼のある関係をめざして

■ 森香里・黒田美夕起

1 はじめに…広報をめぐる、お客様と局の感覚の差

交通局独自の広聴事業である市営交通モニターでは、昨年度の意見交換テーマの一つとして「市営交通の効果的なPR方法」を取り上げた。お客様にとり最も身近な問題であるためか、印刷物の体裁に始まり、パブリシティの方法、さらに広報を強化してほしい内容に至るまで、交通局側の出席者が驚くほど意見が活発に飛び交った。その中でも特に印象に残ったのは、情報の発信側としての交通局と受信側に立つお客様の感覚のズレだ。

たとえば交通局側は路線や乗車券などの営業の基本情報について、利用頻度の高さなどから、保存性が高く情報量の多いものがあざわしいと考えていた。しかしモニターからは「サービス開始時や交通情報が特に欲しい時期などをとらえて簡便なビラが配られたなら日に留まりやすく、保存・活用もできる」との意見が多くを占めたのだ。また、情報の提供量について問題視する声もあり、お客様サービスの向上を目指した高割引の乗車券などについて、「使用されるとかえって減収になるから、普段はわざと広告しないのではない

か」といった疑いを持つ人さえいた。

さらに根本的な感覚の違いを感じたのは、局の姿勢としてアピールするべき内容について意見を聴いた時だ。「事業計画や赤字の原因、その改善案について」と説明があれば、事業経営に納得がいく。「重要な施策について、その理念と実施計画、予想される効果の説明があれば、その結果が仮に赤字であっても支持できるのに」というのだ。こうした事柄は私たちの側にとっては通常「言いにくいこと」であり、広報は明るく良い印象を与える情報に焦点を合わせがちだ。しかしこの意見からは、そのような姿勢がかえってお客様の失望を招いていると考えられる。

これらの意見からは、お客様が交通局に対して持つ関心や期待感に、私たちが十分な情報提供で応えられなかったことで、お客様との信頼関係を築く機会を逃していることが読みとれる。お客様の求める情報や施策を知り、それに応えていく「対話」を実現するために、広聴・広報の二つの業務はどのように進めていくべきなのだろうか。

2 お客様との対話をめぐる「三つの環」…広聴・広報の運動フロー

お客様との対話に向けた広聴・広報の運動について考えると、お客様と局との間で数回の環を描きつつ、対話が深まっていくかたちが考えられる。(モデル：図1) ここではお客様の声を出発点として連環の外側から順に述べるが、その流れは一方的なものではなく、局の側から見れば、逆に外側の環は内側の環を基礎としていると言えることを先に断っておきたい。

① 第一の環…「顔が見える距離」でのきめ細やかな対話

交通局の広聴の特徴としてあげられるのは、大部分の職員が比較的「お客様とお互いに顔の見える関係」を保っていることだ。(表1) お客様が地下鉄・バスを利用される際は、必ず車両や駅等の施設に直に接することから、苦情をはじめとする意見・要望を直接職員が聴くことも多い。さらに交通局は横浜市の一機関に属するため、他局区が所管する広聴チャンネル(お客様の意見の受入口)を経由して意見・要望を受理する場合もある。こうした意見・要望は事業者が直接言うのではない分、幅広い問題意識や思わぬ指摘を含んでいることがあり、他の交通事業者と

1 はじめに…広報をめぐる、お客様と局の感覚の差

2 お客様との対話をめぐる「三つの環」…広聴・広報の運動フロー

3 「三つの環」を支えるために…広聴広報部門のスタンス

4 終わりに…お客様の声から始まるサービスへ

表1 交通局における現行の広聴チャンネル

区分	受付	事務を総括する部署
全市	市長陳情 ・「市長への手紙」 ・市政モニター ・区民要望 ・FAX、インターネット	市民情報処理カードシステム(市民局) 総務部総務課
交通局	地下鉄駅ほか	電車部管理課 運輸サービス課
	郵便 ・電話 ・FAX ・直接応対 など	自動車部営業所ほか 自動車部運輸サービス課
	市営交通モニター*	総務部経営計画課

*一般公募した市内に通勤・通学・在住する20歳以上のお客様から、行政区別・年代別・男女比を考慮し50名を委嘱し、市営交通への意見・提案を収集する事業。約1年の任期内に意見交換・乗車調査・アンケート、文書による提案などの活動を行う(平成11年度は事業を休止)。

比較しても有利な立場だと言わなければならない。
 こうして寄せられたお客様の声への回答は、その対応の仕方を含めて、十人十色の関心にきめ細やかに応える広報となっていく。「第一の環」は、日常的なお客様との対話で形作られるのだ。

② 第二の環：お客様ニーズの展望に基づいた広報・事業計画策定へ

ただし誤解を恐れずに例えるなら、第一の環での対話は「対処療法」に過ぎない。豊富なチャンネルを通して寄せられたお客様の声をとりまとめ、どんな分野について意見が集中する傾向があるか集約・分析して、はじめてお客様ニーズの全体が展望できるのだ。こうして把握したお客様ニーズは、事業の方向性や優先順位などの判断に活かすことができる。また、ニーズばかりでなく、意見や苦情の集まる点など細かに分析していくことで、お客様の種々の傾向や反応の特性なども探ることが必要だろう。

次に局からの発信についてだが、既存の事業のうち質問や意見の多い点については、特に丁寧に広報する必要がある。さらに新規や変更後の事業計画についても、お客様の持つ傾向から予測される反響を先取りして広報することで、不満・疑問にすばやく応え、理解と支持を求めていくこともできるはずだ。
 こうした事業計画の策定へと結びついていくお客様総体とのコミュニケーションを「第一の環」とする。

③ 第三の環：局のあり方の策定へ

第一、第二の環を通して得られたお客様のニーズの背景には、社会環境の変化や価値観の変化など、大きな社会トレンドがあるはずだ。個別の事業計画にとどまらない総合的・長期的な経営方針は、こうした幅広い情報からお客様ニーズの更に先を読み、横浜市他の施策との整合性等を考え合わせた上にあるべきだろう。

このようにして「交通局のあり方そのもの」が見出されたとき、広報の役割は、局自体への支持と共感をお客様に対し訴える方向へ進むことになる。

3 「三つの環」を支えるために：広聴広報部門のスタンス

前段では十分述べなかつたが、広聴で知り得たことを広報に活かす前に、いかに事業へ反映させるかということは大きな問題である。広聴・広報の成果が優れていても、お客様に「聞きっぱなし」「言っても無駄」という印象を与えては対話の「三つの環」は分断されてしまうのだ。

① 現行の検討状況

現在、交通局では各広聴チャンネルごとに広聴の総括課が分かれているため（表1参照）、要望はさまざまルートを経て事務担当部署に引き継がれている。

例として、市民情報処理カードで特に多く寄せられている、バス路線の新設・変更など運行に関する要望の処理を紹介したい（全体の投稿件数・傾向は表2を参照）。

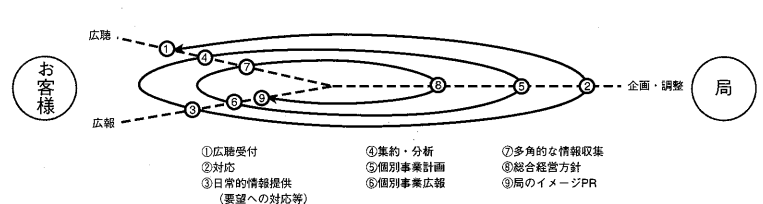
この場合、要望書は総務課から、自動車部運輸サービス課（部内の広聴総括課）を経由して主管である企画担当に引き継がれる。企画担当では、持ち前の情報を活かしながら対応を検討した後、トップまで稟議し、文書回答、業務処理等を行う。

バス路線の新設・変更などの要望に対しては、基本的に現場を確認し、車両の通行が可能な道幅を調査したり、乗降客数などを調査して要望に応えられるかを検討する。幸いにして採算性等のハードルをクリアできたとしても、要望をそのままには実現できない場合も多いため、要点を絞り込む必要がある。更に、一つの施策が多くの人々の利害に密接にからんでくるため、地元の総合的な理解が必要になるケースも多く、このような調整には、区との連携がよく活かされている。また、情報は、区民会議等で営業所長が直に聴いた要

表2 平成10年度市民情報処理カード処理件数

中分類	小分類	広聴課・区役所受付分								小計	
		手紙	陳情等	モニター	集会	区民会議	イベント	新聞投書	電話等		その他
バス運行	定時運行	9	2	1			2				14
	ダイヤ	33	5	1		4	8		2		53
	路線新設	20	7	1	2	7	4			2	43
	路線変更	11			7	2		1		1	22
	バスレーン		2				1				3
バス管理運営	その他	21	3		1	4	1		1	31	
	料金	7	1	1		2				11	
	乗車券（定期券・カード等）	10								10	
	広告	1								1	
	サービス・接遇	23	1	1			5	4		34	
	車両	4	6	1			1	2	1	16	
	バスターミナル	7	1	1		1	1			10	
	バス停	24	7		3	3	3		2	44	
	観光バス	1	2			1				4	
	フルライン	1								1	
地下鉄運営	その他	17	1	1			3	1		23	
	ダイヤ	5					5			10	
	料金	1	1	2			1			5	
	定期券・回数券	6								6	
	広告	1					1			2	
	サービス・接遇	10					5			15	
	車両	1	3							4	
	駅	28	8		2	3	1	3		46	
	その他	15				1	5			21	
	地下鉄建設	計画	10	4		1	1	1	1	1	19
工事安全		1								1	
補償		1								1	
その他		2	1			1				4	
その他交通		14	1			1	3		1	20	
その他	交通局 計	283	57	8	17	27	54	13	7	8	474

図1



望を企画担当に回してきていただけでなく、区が市民の意見を集めて練った上で交渉してきたり、企画担当からの照会に区が答えたりと、さまざまなルートで流れてくる。そのため、区民要望や陳情で要望書が正規の経路で流れてくる前に、企画担当が既に情報を持っている場合も少なくない。

この例のように、現在は各案件について事業部主体で個別の対応がなされているが、必要な意思決定を比較的短時間で行うことで、きめ濃やかに対応できるメリットがあり、パスの運行への要望や施設の修繕等の具体的な要望に対して有効に働いているといえよう。

② お客様の要望の反映に向けた課題

個々の要望は、対応を急ぐため内容に応じて最小限の稟議がされる。その結果、どうしても情報が縦割りになり、お客様ニーズに関する情報が広聴チャンネルごとの総括課や事業部の内に留まる傾向にある。各チャンネルを最終的に統括する部署がないため、多数の部署に渡った問題や長期的検討を要する課題等、一部署の長の判断にはなじみにくいものを中心に、「第一の環」から「第二の環」への連動が起きにくい問題がある。局内情報共有がされていないこと、また責任の所在が不明確であること等により、一つの流れが全局的な動きにつながりにくくなっているようだ。また、新規事業等の計画には当然予算面の裏付けが必要となるが、その点からの連携にも問題が残っているのではないか。

③ 広聴—広報—企画—調整部門の独立

こうしたことを避けるため、お客様から「聴き」、「応える」対話を中心に組織のあり方を考えてみると、図1-2のようになる。

まず、広聴・広報部門はお客様に直面する「組織の窓」として統括する。お客様の声を集約するほか、多角的な情報収集を行い、社会トレンドを踏まえた上でニーズの傾向を分析し、事業反映への優先順位をつけて企画・調整部門に引き継ぐ。企画・調整部門はこれを受けて、局及び市全体の各施策との整合性や予算等の点から更に精査して実施項目や優先順位を修正し、事業部門に責任をもって検討させ、執行管理を行う。

この二部門と企画・調整部門はトップの直下におき、密接に連絡を取り合った上で、随時事業反映への判断を仰ぐ必要があるだろう。また企画・調整部門は一般の財政部門から独立し、自由の利く予算の策定・管理権を持つことが良いのではないか。この部門に予算上の権限がない場合、やはり②で述べたように、経営方針になじみにくい案が通らないことが予測される。

最後に、お客様へのフィードバック（広報）については、上記で述べた各段階の状況により、タイミングに応じて行えば良い。また、広報の窓口が一つに絞られることは、イメージコントロールの点から優れた点があるが、②①で述べたとおり第一線のお客様との接触が非常に多いことから、まさに「一人一人が交通局の顔である」という自覚をもってお客様に接する必要があることは言うまでもない。

いずれにせよ、これからの広聴—広報部門

に求められるのは外部向けの広報もさることながら、外部との接触により「なすべきこと」をみつけ、実現にむけて内部に強く働きかけることであるとも言えよう。

4 終わりに…お客様の声から始まるサービスへ

既に広く報道されているように、国の規制緩和と政策の推進を受け、交通事業も本格的な競争の時代に突入していく。企業としての体力が問われる中で、公営企業としてのスタンスを確保していくには、交通局のあり方自体に広く共感と支持がなければならぬ。それには、積極的に情報を開示した上で、お客様、市民と向き合い、考えや選択を求め、お客様と交通局との率直なやりとりの中で、「顔の見える市営交通」を実現し、お互いの信頼関係を醸成していく必要があるだろう。事務担当者の感触としては、お客様、市民の側にはある程度対話の用意があり、残すは交通局が口火を切るだけとも思われてならない。

最後になるが、冒頭に紹介した意見交換を機に、イベント情報や乗車券情報を掲載するビラ型のツール「はまりん通信」が考案され駅などで配布されることになった。お客様の声へのささやかなレスポンスの一つではあるが、このような取り組みの積み重ねがお客様との対話に結びつくように努力していきたい。

〈森〓交通局総務課〉

黒田〓交通局経営計画課

図-2

