

### ◆富山県

投稿日：2003年8月14日

氏名：荻布 彦

所属：経営企画部人事課



三重県

### 「元気職場談義」その後

「元気職場談義」(オフサイトみたいなもの)は、その後、各部局おののおに回数を重ね、新年度になって、メンバーを一新して再開。活発なところ、そうでないところ、いろいろありますが、中から目立った動きのあるものを紹介します。

#### (1)談義から出発した自主勉強会の動き

14年度のA部の談義では、各自気になるテーマをプレゼンし、それを議題にすることも多かったが、そのうちの一つ「やる気の出る成果主義」について、より議論を深め、よいアイデアが生まれればその実現を提言したいというメンバーが中心となって、自主的な勉強会を開始しようとしている。近日中に第1回を開催予定。

#### (2)談義参加者の呼びかけによる「事務効率化WG」の立ち上げ

14年度のB部の談義は、所属も職種・役職も多種多様なメンバー構成で始まり、活発な議論が行われた。15年度になって、改革を一人称で捉える一部メンバーが、談義での気づきを元に、部内横断的な「事務の効率化」を自分の仕事としてやってみたいと思い立ち、職場で提案。上司の理解を得て、関係所属と実務担当者を巻き込んだWGを別途設立することに。自発的な動きから公式なチームが組織され、特定の課題の解決にあたる例として注目。オフサイトミーティングの手法の導入も視野。

#### (3)談義の提言とその実現のための動き

14年度のC部の談義では、メンバーの熱意と上司の強力なスポンサーシップにより、5項目にわたる提言を取りまとめ、「すぐに実施可能」「早期実現のため整理必要」「引き続き検討」に分け、実施を呼びかける。15年度は、そのうち「若い人が自由に意見が言える会議」を実現するため、C部幹部職員が各出先機関を巡回し、若手職員との意見交換の場を設定。そのほかにも、提言を実現する方向でいくつかの動きが進行中。

#### (4)部局横断談義MLにおける「でるくい」談義

部局横断談義メンバーである私、荻布が、世話人交流会や部局談義、横断談義の議論に触発されて、職員政策提言誌「Derukui(でるくい)」に「なぜ富山県庁は変わらないのか」を投稿することを決意(掲載稿はこちらを参照ください)。特にコアな同志である部局横断談義のメンバーに、草稿段階から見せて相談したところ、メーリングリストにおいて活発な議論を惹起。投稿文は基本的に談義の議論を下敷きにしているため、肯定的な意見が中心だったが、「県民の皆さんも含めた読者に前提条件をわかってもらえるか」、「職員である読者に具体的に訴える力はあるか」などの意見を交換。新年度における横断談義は、開催のタイミングを模索中(なお、上記で紹介した3部における動きには、いずれも部局横断談義のメンバーが関係しています)。

### 私(私たち)の悩みや課題

◆富山県の部局談義の取り組みは、まだまだ試行的に「オフサイトミーティング的な手法」を紹介する域を出てはいません。また、各部局における動きが、どのように組織風土改革の具体的な動きにつながっていくのかはまだ未知数です。いろいろなアプローチを同時多発的に試行錯誤しながら、少しでも多くの成功事例を重ね、富山県なりの手法を見つけ、広めていきたいと思っています

### ご紹介する事例 / 富山県

## なぜ富山県庁は変わらないのか

情報政策課・荻布 彦

### 1. 4年間で県庁は変わったか？

今から4年前、富山県庁の仕事のやり方をもっと科学的なものに変えたいという思いから、私は「でるくい」上でいくつかの提言を行いました。(※1)

個々に見ると、提言のうちかなりの項目が実現してきており、それだけを見ると変化の兆しを感じます。しかし、県庁で働く職員の間には、変わっているという実感よりは、むしろ変わらない無力感や時代の閉塞感が漂っているような気がします。何が違って、何が変わっていないのでしょうか？なぜ、富山県庁は変わらないのでしょうか？

### 2. 今なぜ変わる必要があるのか？

そもそも、今、なぜ県庁は変わる必要があるのでしょうか？私が4年前にもまして、県庁が変わらなければいけないと強く思うのは、ひとことで言うと、今、富山県庁は危機に立たされているからです。

危機の中身としては、一つには、日本全体が「激変と混乱の時代」にあり、これまで経験したことのない行政需要が激増していること、二つめに県債残高が約9千億円と年間予算規模の1.5倍(年間県税収入の7倍)、県民1人当たりにして80万円に達するなど財政状況が極めて厳しいこと、三つめに地方分権、市町村合併等地方公共団体の存立基盤そのものに関わる制度改革が待たなしの状況であること、四つめに、県民・住民の皆さんからの行政・公務員に対する批判・不信感が強いことが挙げられます。

### 3. 改革の動きは？

そのような危機に対応すべく、この4年間、県庁においてはさまざまな改革の動きが見られました。平成12年度からの**電脳県庁(※3)**に向けた取り組み、平成13年度からの**BPR(※4)**(業務改革)、事業評価、ISO14001取得の取り組み、平成14年度に入ってから**の出前県庁(※5)**、**職場談義(※6)**、さらに言えば情報公開制度の改正と、こうして見てみると、県も、改革に向けてがんばっていることが分かります。実際、4年前の提言内容も、これらの改革の動きに伴って、かなりの割合で実現しています

### 4. 肝心なところは変わらない？

しかし、それにもかかわらず「改革が順調に進んでいるとは言い切れない」というのが私の、そしておそらく多くの職員の実感です。論点は二つあります。一つは一番変わってほしい根本部分が変わっていないこと、もう一つはせっかくの改革の動きが職員一人ひとりの動きに至っていないことです。

1点めについて言えば、例えば、別表の中の実現していない提言内容の中には、「必要業務量を含めた事業費の積算」「**職務記述書(※7)**の作成」という項目があります。これらは、いずれも改革の前提あるいは改革の取り掛かりとしてあげたものですが、そういう基本の部分が手つかずの状態なのです。

つまり、事業の企画から実施・評価の流れをどうするか、という仕事の流れの根幹に関わる改革は未だ行われていない、ということになります。

2点めについては、職員が感じている「やらされ感」の問題があります。さまざまな改革が矢継ぎ早に行われているのですが、実際の改革を担当する職員には「やらされ感」があり、改革を自分の仕事として捉えることができないでいます。ただでさえ忙しいのに、これ以上余計なことをやらせないでほしい、ということです。このままでは、内発的・創造的な変革への動きは期待できません。

### 5. 改革を邪魔するものは？

「やらされ感」の原因では、一体何が改革を阻んでいるのでしょうか？先に「やらされ感」の原因を見えます。まず、職員の間には危機意識がないことがあります。先に述べた富山県庁の危機については、客観的な事実としてはみんなわかっているのですが、それを自分の身に引き寄せて自分自身のこととして考えていない、自分の仕事にどう影響するのかということを考えていないということです。「職員総評論家状態」と呼んでもよいでしょう。

提言内容	実現状況
(1)事業別予算・決算・業務量評価システム	
・企画段階	
予算編成過程の見直し	×
事業企画書△	△事業評価表と予算要求のリンク
業務量のゼロベース積算・査定	△一部モデル的に実施
業務量(人件費換算)を含めた事業費比較	×
継続予算、事務費の枠予算化、流用権限の委譲	×
・決算段階	
事業決算書作成	○事業評価
事業決算書・人事課・財政課ヒアリング	○事業評価
事業決算書総合開発審議会の審議	○事業評価
事業決算書監査	×
事業費・事業量の参照・自動集計	×
事業企画書・決算書の公開	△集約して公表
総合計画のスリム化	×
(2)人事制度の改革	
・職務記述書	
職務記述書作成・評価	×
事務改善専管職員の配置	△(人事課:BPR委託、情報政策課、システム化支援SE,各部:未)
事務改善枠予算	×
財務・人事・事務管理の専門職員配置	×

次に個々の改革の運動の目的が共有されていないことがあります。特に、旧来の上意下達のやり方で改革を進めようとする、推進課→連絡課→各課→各係→担当者とたどるうちに、「なぜやるか」がすっかり抜け落ちてしまって「何をやるか」だけが伝わりがちです。よほど感度のいい担当者でない限り、通知文書を読んだだけで「なぜやるか」をつかむことは難しく、大方の職員は、やらされ感を募らせることになるわけです。

三つめは「どうせ症候群」(または**学習性無力感(※8)**)です。仮に危機意識・目的意識を共有できたとしても、「どうせ私一人が言っても組織は変わらない。」と思い込んでいるために、改革に対して本気になれないのです。新採時期に新しい提案をして受け入れられなかった若い職員や、数々の豊富な失敗体験を積み重ねて来た中堅・ベテラン職員が、このような思いに取り付かれています。

### 抵抗勢力？

では、根本部分の改革が遅れているのはどうしてでしょうか。富山県庁にも「守旧派」や「抵抗勢力」が存在するのでしょうか？私の答えは、NoでありYesでもあります。

誰も、自分が抵抗勢力だとは思っていないという意味ではNoですが、総論賛成、各論反対の結果として、抵抗勢力となってしまう場合があるという意味ではYesです。

人は、なぜ「抵抗勢力」になってしまうのでしょうか？

#### (1)エネルギーの出し惜しみ

まずは、いざ改革を実施しようとする際に、それに必要なエネルギーの大きさに圧倒されてしまうということがあります。時短による業務量削減、予算削減による事業そのものの削減の流れの中で、何か新しいことを始めるエネルギーが失われつつあります。エネルギーを結集して第一歩を踏み出そうとする思い切りを持ってないことが、各論に入った場合の抵抗感の原因になります。

#### (2)守りの姿勢

次に、失敗を回避しようとするために、大きなことに手が出せないということがあります。

改革とは、新しい試みであるがゆえに、本来失敗がつきものなのですが、それを過剰に恐れるあまり、改革そのものに反対、となる場合があります。

また、直接反対はしなくても、事前にあらゆる場合を想定した対策を検討することに時間を費やし**「過剰な保険行動」(※9)**、結果的に実施を先延ばし、ということもあります。

どちらも、スピード感のある変革が求められる今の時代にふさわしい仕事の仕方とは言えません。

#### (3)組織の壁

最後に、改革に取り組む際に係・課などの組織の枠から抜け出せない、いわゆる「組織の壁」の問題があります。組織としての「立場」にとらわれ、場合によっては、自分の所掌分野を「聖域」化し、**全体最適(※10)**を考えられなくなっているということです。

その結果、組織の範囲内で可能な小ぢんまりとした改革が主流となってしまいます。

## 6 何とか富山県庁を変えてやろう ～提言～

では、これらの阻害要因を取り除き、本当の意味の改革を断行するためにはどうすればよいのでしょうか？

#### (1)常に「判断軸」(※11)を意識

まず、今の富山県庁がどういう状態にあるのか、どこを目指しているのか、そして、職員には何が求められているのか、といういわば「判断軸」を一人ひとりが常に意識することです。

出発点になるものとしては、例えば、執務始めの式の知事挨拶があります。

**知事が職員に求める三つの事項(※12)について、徹底的に議論することから始めます(※13)。**

今年度から始まっている「職場談義」等の場で、「気楽にまじめな話をする」習慣を作るのです。

そうすることで職員は評論家ではいられなくなります。県庁という組織に対する危機意識が共有され、全体最適の改革を目指す風土が醸成されます

#### (2)「判断軸」に基づいて仕事を評価

判断軸を共有したら、それに基づいて立場を超えて、それぞれの事業の意義や必要性について改めて問い直し、評価することが必要です。

具体的には、事業評価、予算要求など事業の問い直しのきっかけを捉えて、係内、課内での徹底的な議論の上、担当者が部長に直接プレゼンテーションするという方法、また、各種事業プランについて、計画期間を短くし、時代の動きに合わせて常にその意義の問い直しを行うという方法等が考えられます。このことで、組織の壁の打破、議論する風土の醸成、情報の目詰まり防止が期待できます。

### (3)自己評価の公開(説明責任)

個々の業務について評価を行ったら、その自己評価を外に向かって説明することが必要です。ひとことで言えば、説明責任(アカウントビリティ)を果たすということです。変化が大きく判断の難しい時代だからこそ、その判断を内向きにせず、広く県民の皆さんに問う姿勢が求められます。

事業評価表の公開や出前県庁などの目に見える取り組みももちろんですが、もっと言えば、日々の仕事についても、説明責任を念頭において常に自己評価し続けることが大切です。

### (4)顧客満足

われわれが説明責任を果たす相手は、住民の皆さんです。この場合、「顧客満足」の視点が必要となります。「顧客満足」(※14)の考え方からすれば、県庁が、自らの業務を知ってもらおう努力をし、そのためにコストを支払うのは当然のことと言えます。満足してもらうには、何をやっているかをわかってもらうことが大前提だからです。

ただ、顧客満足度を測定するのは、意外に困難です。

県の仕事に対する顧客満足を考える際には、大きく2種類のことを考える必要があります。一つはサービスの直接の受け手が満足しているか、もう一つは納税者としての県民全体が納得しているかです。

前者については、本当に求められているサービスを提供できているのかを問う必要があります。「この事業について、どう思いますか?」と既存の事業を前提として聞くのではなく、「この分野について、普段不便に感じたり困ったりすることは何ですか」と聞かなければ、本当のニーズは分からないのです。CRM(※15)、セグメンテーション(※16)といった民間のマーケティング手法も参考にしながら、より質の高い顧客満足を目指す必要があります。

後者については、事業の優先順位(=財源の配分方法)に満足してもらっているかということを知ることが必要です。そのため、究極的には、「あなたは、(全体として)県庁の仕事に満足していますか。」という抽象的な問いにYesとってもらえるようにならなくてはならない、ということだと思います。Yesとってもらえるだけの説明責任を果たし、判断のよりどころを提供するのが行政の役割と言えます。

このように、「お客様」に説明して満足してもらうことを意識しながら仕事をすることによって、自分の仕事の意義を常に問いただす習慣が生まれ、改革の目的意識が鮮明になります。

### (5)変革に向かう上司像

以上に述べたことは、幹部から一般職員まで、およそ全ての職員に必要な意識改革です。一方、部下の進める改革に、上司としていかにあたるかについては、少し観点を改めて考える必要があると思います。私なりの「変革に向かう上司像」を考えてみました。

一つ目は、自分の中の「どうせ症候群」を追い出し、本気で変わろうとしているシグナルを示すことです。部下は、ちょっとした言動を捉えて、自分の上司が改革に後ろ向きだと思い込んでしまいます。改革に前向きであることを表明し、いつでも相談に応じる姿勢を明らかにし、守旧派と誤解されないことが必要です。

次に、失敗を是認することです。大きな失敗をなくすためにも、小さな失敗の報告と原因是正の提案を快く聞く必要があります。失敗を失敗と認めない限り、改革はありえません。

最後に、判断軸を示すことです。その上で、議論の場を提供し、改革に向けた幅広い議論を促します。幸い、私の周りには、この「上司像」に当てはまるような上司が多く、改革の動きの後押しをしてもらっていますが、変革を本物にしていくためには、そのような上司がもっともって増えていく必要があると思います。

## 7. 「やりがい」と「創造的な仕事」のために

激変と混乱の時代に必要とされるのは、「限界なき学習」(※17)です。変革を確信し、行動し、評価を受けるという行動様式を身に付ける必要があります。

電脳県庁、BPRと改革のチャンスはたくさんあります。まずは、変われる人から変わり、ネットワークを作っていくことです。そんなネットワークがじわじわと広がり、「どうせ症候群」は少しずつ駆逐されていくでしょう。

組織の変革・活性化は、結局はやりがいのある仕事、創造的な仕事をしたいという欲求が出発点となります。それが可能な県庁にしていこうと強く思います。

- \*1 拙稿『科学的な富山県庁を目指せ！～日英比較による行政システム改革試論～』『でるくい』No.4, 1999.3
- \*3 行政の情報化の推進により実現する、電子情報を紙情報と同等に扱う行政。
- \*4 Business Process Re-engineering
- \*5 県職員が地域に向いて、施策の説明や意見交換を行う事業です。「一日部」と「しごと談義」からなり、一日部は予め日程を決めて開催し、しごと談義は地域グループ等からの申込みを受けて行います。
- \*6 所属や肩書きなどの立場を離れて、県庁や仕事のことなどについて「気楽でまじめな議論」を行う場が設定されており、各部毎に運営されています。
- \*7 個々の職員の詳細な職務内容と業務量を記述したもの。job description
- \*8 柴田昌治「会社を変える「日本式」最強の法則」ダイヤモンド社2002, p.91
- \*9 同p.87
- \*10 業務改善を考える際に、改善効果をセクション内に限るのではなく、組織全体として最適な方法を考えること\*11 個々の行動や問題解決にあたり、よりどころとして判断を行うべき価値観
- \*12 「県民奉仕の精神」「ネアカの県庁づくり」「生涯学習の実践と変革への挑戦」
- \*13 三重県庁では徹底的な議論により知事の唱える「生活者起点」という判断軸が職員に浸透しています。高塚毅、北川正恭「組織はこうして変わった」致知出版社2002, p.54
- \*14 お客様に満足していただくために、何をどのように提供していくのかを考え、それを達成するための仕組みを作りあげる活動(JMR生活総合研究所「マーケティング用語集」<http://www.jmrjsi.co.jp/index.html>)
- \*15 Customer Relationship Management  
企業と顧客とが適切なパートナーシップを構築し、信頼しあった関係性の下で共に対話をしながら、信頼関係を継続的に強化していくマーケティング・モデル(野村総合研究所「経営用語の基礎知識」[http://www.nri.co.jp/m\\_word/index.php](http://www.nri.co.jp/m_word/index.php))
- \*16 共通のニーズを持ち、類似した購買行動をとる顧客の集団に市場を分割し、それに応じた対応をとること(同)
- \*17 J.W.ポトキン他「限界なき学習」ダイヤモンド社1980

## PROFILE

荻布 彦(おぎの ひこし)

1964年生まれ

人事委員会事務局、国際課(1年間(財)自治体国際化協会ロンドン事務所へ派遣)、婦人青少年課(育児休業1か月取得)、高齢福祉課を経て、現在、情報政策課主任(電腦県庁推進担当)。

趣味はトロンボーン演奏。毎年トロンボーンだけの演奏会を開催しています。

e-mail:[hikoshi.ogino@pref.toyama.lg.jp](mailto:hikoshi.ogino@pref.toyama.lg.jp)