

**三重県総務局 行政システム改革チーム 改革支援グループ**  
**「三重県の行政経営品質向上活動の取り組み」**

主幹 横山 賢氏

三重県は行革先進県であるとの評価をいただき、私たちの部署は、よその組織の方には胸を張ってお話できるのですが、県庁の中ではかなり嫌われる所です。先日もある人から「暗い夜道は歩くな」と、脅迫ともいえる忠告をもらい、非常に肩身の狭い思いをしています。(笑)

本日は、たまたま胸を張れる機会を与えていただきましたので、皆様のお役に立てるよう精一杯お伝えしたいと思いますので、どうかよろしくお願い申し上げます。

まず「行政システム改革チーム」という組織ですが、「行政システム改革」とは三重県の行革大綱の名前をチーム名にしています。このチームには 私どものグループ以外に2つグループがあります。

1つは「組織運営支援グループ」です。昨年までは三重県も普通の役所と同じで課制を敷いていましたが、大きな組織改正を行い、今年からすべてチーム編成にしました。今までの課長はチーム・マネージャーと名前を変えました。この組織運営支援グループは、組織のあり方や組織定数を管理します。

もう1つ、三重県は事務事業評価システムを全国に先駆けて取り組んでいましたが、そういう業務の評価をするグループがあります。

それと私どもの「改革支援グループ」。この3つのグループで行政システム改革チームが編成されています。改革支援グループは行政システム改革という行革大綱を所管していますが、それ以外に行政経営品質向上活動、ベンチマーキング、ISO9000シリーズの改革ツールを組織に提供し、部署の改革を進めることを支援します。この“支援”ということが、三重県庁では大切な考え方になっています。

さて、本日お話しする内容ですが、まず三重県についてPRをさせていただき、そのあとで行政改革の流れについてご説明したいと思います。

三重県の行政経営品質の取り組みは、あくまでも行政改革の流れの延長線上にありますので、これまで取り組んできた流れをご説明したうえで、経営品質の話をしたいと思います。三重県の行政経営品質向上活動は平成11年から始めたばかりで、本当に力を入れて取り組み始めたのは、平成13年からです。民間企業の皆様にベストプラクティスを提供することは到底できないと思いますが、あくまでも反面教師的な材料を提供するという点で、お聞きいただければと思います。

**三重県について**

三重県というのは影が薄くて、伊勢神宮は知っていても、三重県にあることは知られてなかったり、F1をやっている鈴鹿サーキットも三重県にあることはあまり知られていません。三重県には伊勢志摩という観光地もあるのですが、観光だけではなく、工業立県でもあります。三重県は人口でも何でも、47都道府県の中で23~24番目という真ん中に行く県ですが、工業出荷額については、全国10位です。

また先端産業を集積するという点で、シャープの東洋一の液晶工場である三重工場や、富士通や東芝の半導体工場、ホンダの工場、トヨタ車体、ロート製薬など、先端企業が多数立地しています。

三重県は縦に細長い県です。名古屋のベッドタウンになっている地域もありますが、名張や伊賀上野は大阪のベッドタウンになっており、言葉も関西に近いです。木曽川、長良川、揖斐川という大きな川を渡ると、言葉が急に関西風に変わります。位置的には愛知県に近いのですが、文化的には関西に近いということで、関西と中部の結節点、あるいは鳥でも獣でもないコウモリのような県という言い方もできるかもしれません。

交通アクセスとしては、名古屋と大阪の間にあり、2005年には中部国際空港ができますし、道路網も発達しています。

また、シャープが新たに亀山に新しく液晶工場を造ります。シャープの液晶の研究所が天理にあるということで、亀山の工場が東南アジアに持って行かれずにすみました。それを受けて三重県では、液晶のクリスタルを名前に使って、クリスタルバレー構想の計画を進めています。ほかにもいろいろな企業があります。三重県に企業進出されたいという方がいらっしゃいましたら、ぜひお願いしたいと思います。

もう一つ、「俳句のくに三重」をPRさせていただきます。これは北川知事の名刺ですが、裏に「初しぐれ猿も小蓑をほしげ也」と松尾芭蕉の俳句があります。また、「毎年、全国から俳句を募集しています。」とあります。三重県は松尾芭蕉の出生地であり、俳句に取り組んでいます。「奥の細道」を書いているので、芭蕉は東北出身だと思っておられる方もいますが、実は忍者だったのではないかとと言われる、伊賀上野出身で三重県の誇る文人です。

それを受けて全国から俳句を募集しています。今年は「水」という題で、8月19日「俳句の日」から11月19日の「いい句の日」まで募集しています。俳句に興味のある方は、ぜひ応募していただければと思います。

### 行政改革の流れ

では、行政改革の流れについてご説明させていただきます。

まず、なぜ行政改革に取り組んだか、「行政経営のパラダイムシフト」というお話をさせていただきます。旧来型の行政から、新しいスタイルの行政を展開していく必要があるということで、これまでの利害調整型の行政に対して、目的達成型の行政が必要ではないかということです。

これまでの中央集権型の自治は、1955年体制に代表される欧米に追いつけ追い越せという時代であればある一定の効果を発揮していたと思いますが、今のように住民の指向が非常に多様化しているところでは、地方分権型の自治が必要なのではないかと考えています。

これまでは予算をいくら取ったということが問題になったのですが、これからは決算主義で、何をしたかが重要になると考えています。

情報独占・守秘ということで、地方公務員法の守秘義務を盾に、これまで行政は情報をあまり外に出しませんでした。しかし、これからは情報公開・提供をしていく必要があります。要求されたら出すのが情報公開ですが、それよりさらに、要求される前に提供しようということで進んでいます。最近、北川知事は、住民の方と情報を共有すべきだということで、さらにそれを進める考えで行政を運営していこうとしています。

また、これまでは税金を使う“タックス・イーター”の立場で行政をしてきましたが、これからは税金を払う方の立場でやっていくべきです。

それから、物が無かった時代には、供給者の保護・育成をすることが社会全体の福祉の向上に役立っていましたが、今のように物が余っている時代では、生活者主体という考え方で行政運営をしていく必要があります。

そして、「だからやらない」ではなく「だけどやる」ということです。これまで三重県をはじめどこもそうだと思いますが、ブレーキを踏むような規制行政が中心でした。しかし、これからは地域をリードする、アクセルを踏むような行政が求められているのではないかと考えています。

行政本位から県民本位の行政運営に変えていくということで、「行政サービスの質」から「行政そのものの質」が問われる時代になりつつあるという認識の下に、三重県は行政改革を進めてきました。

三重県の行政改革には大きな流れが3つあります。“職員の意識改革”に始まって、県庁の“「仕組み」を改革”し、最後に“県政の改革”という3本の流れで改革を実行してきました。

最終的には、経営品質、エクセレント・カンパニーに倣った“エクセレント・ガバメント”を目指して取り組みを進めています。

それでは、順を追って行政改革の流れをご説明していきます。平成7年4月に、北川知事が就任し

ました。これによって、それまで以上に行政改革の流れに拍車がかかりました。

歴史的にみると、戦前は国から任命された知事(官選知事)が地方の行政をやってきました。三重県の場合は、戦後投票制に変わってからも、国の官僚が三重県で立候補して知事になるという流れが平成7年まで続いていました。ですから、民間出身の方が知事になったのは三重県史上、北川知事が初めてだったわけです。

北川知事は、職員の意識が民間とかけ離れていることを痛感し、まず職員の意識改革からスタートしなければならないということで、新たな行政改革運動として「さわやか運動」(さ=サービス、わ=わかりやすさ、や=やる気、か=改革)を始めました。職員の意識改革をするために研修をしたり、それ以外にも「さわやか提案箱」を作り、職員の意見を聞きました。

例えば県庁の玄関ホールに4機あるエレベーターは、古いので4つが同時に上がったり下がったりして非常に非効率でした。しかし、それを直すには数千万の予算がかかるので、不自由に思っている、だれも言い出さないうでいました。それを聞いた北川知事は、県庁の建物は職員のためにあるのではなく、来ていただく県民のためにあるものだから、県民の利便を考えるべきだということで、数千万円かけてエレベーターを改修しました。

それから三重県の庁舎は、トイレが和式しかなかったのですが、高齢者や乳飲み子を抱えたご婦人のことを考えた庁舎にしなければならないということで改修を進め、現在では、各フロアに洋式トイレを作り、1階はおむつ交換台なども備えたものになっています。

それから、名刺の公費負担です。それまで名刺は個人の用途でも使う可能性があるのだから、公費で賄えないという旧自治省の通達があり、役人の名刺はすべてポケットマネーで作っていました。三重県もそれを守っていました。北川知事は「仕事を一生懸命して人とたくさん会う人間ほど、小遣いを減らすことになり、そういうことをやっているから、職員の意識改革が進まないのだ」ということで、県をPRするパンフレットという位置づけで名刺を公費負担にしました。

ですから、名刺には名所などの絵を載せています。屁理屈のようですが、パンフレットであるからにはそこに営業マンの名前が載っているのは当然だということで、名前が書いてあります。北川知事が自治省を押し切った格好で解決しました。

こういう取り組みを経て、声を出して何かに取り組みれば解決できるのではないかという感覚が職員の中に芽生えてきました。それが職員の意識改革のスタートだったと思っています。

平成8年4月には、全国に先駆けて事務事業評価システムを導入しました。役所は国からどれだけ予算を取ってくるかに頭を使い、来た予算は淡々と執行する。そして次の年もいかに予算を取ってくるかということで、Plan-Doの思考しかなかったのです。しかし、行った事業の効果を検証する必要があるということで、事務事業評価システムを導入して、Seeの充実を進めてきました。

平成8年9月、予算の不適正執行問題がありました。これは情報公開請求があって、平成7年1月17日に、山陽道を通って九州に出張した記録が出たものです。ところが平成7年1月17日未明には阪神・淡路大震災がありましたから、山陽道を通って九州に出張などできるわけがなく、明らかに虚偽だということで、カラ出張問題が三重県で非常に大きな問題になりました。

これは事実前提の思考しかできていなかったことの証です。つまり、予算の使い道が非常に硬直化していて、一方では旅費が余っているのに、パソコンを買おうと思っても買えない。そこでその金をプールしてパソコンを買ったり、官官接待で国のお役人への手土産に使ったりというのが実状です。

これは内部告発から発覚しています。三重県では内部告発を押さえるのではなく、内部告発は当然あるものという前提の下に、内部告発に耐えられる透明性の高い組織を作っていく必要があると考えました。この事件が情報公開の徹底を進める、新たな取り組みを始める大きな契機になりました。

平成9年9月には、「公的関与の考え方」に基づく事務事業の見直しの県議会審議がありました。これはミッションを見直したともいえるもので、役所が関わる事業の考え方を示したものです。

公的関与の考え方に基づいて5つの方針を決めました。この5つのフィルターにかけ、そこに残ったものが公的関与の必要なものなのですが、さらにもう1つフィルターをかけます。それは、公的関与の必要性があるとして、それは本当に県がやらなければならないものか。市町村でやった方が効率的なものもあるし、国でやった方がまとめてできるものもある。県でやるべきかどうかというフィルターをかけてすべての事務事業を見直しました。

事務事業を廃止しようとする、総論賛成・各論反対で、県議会と上手くいかないことがありますので、ここでの県議会審議は1つのポイントになります。

しかし、北川知事の好きな言葉、' On the table ', すべてテーブルの上で話をしましょうということ、まず公的関与の考え方の原則を議員の皆様にご理解いただく。そうすると総論には賛成ですから、理解は得られるわけです。あとは原則に基づいて、事務的に作業をして廃止対象の事業を洗い出す。そしてマスコミが入った議会の場で「これだけのものが対象になりました」と打ち出したわけです。当然、喧喧諤諤の議論になるのですが、政策的な議論が進むようになりました。

そういう意味では、行政の執行部と県議会との新たな関係を築いた一つの出来事ではなかったかと思っています。そして今、三重県議会も情報公開度が全国一になり、執行部と議会との成熟した関係が築かれています。

平成9年11月には、新しい総合計画「三重のくにづくり宣言」を出しました。役所では計画を作りっぱなしで終わってしまうことが多々ありますが、三重県では組織のビジョンとして明確に位置づけ、今もこれに従って業務を進めています。

その中で特徴的なのが、880の数値目標です。これまで総合計画は定性的な文章で語られることが多かったのですが、定量的に数値目標を県民に示していくことにしました。定量的であれば、定性的な文章とは違い、“見解の相違”はないわけですから、言い訳できません。県民に対してきちんと説明するという点で、数値目標は大きな意味を持ったと思っています。

平成10年4月には、私どものチームの名前にもなっている行政システム改革を実施しました。ここでは生活者起点の県政ということ、明確に打ち出しています。

「行政改革」や「行財政改革」と言うのが一般的ですが、三重県では「行政システム改革」と言っています。これは当時ほかになかったと思います。

なぜ「システム」を入れたかということ、単なる行政改革では人減らしで終わってしまいます。行財政改革なら人減らしプラス予算削減で終わってしまいます。そうではなくて、生活者起点の県政をしていくためには、単なる小手先の改革ではなく、職員一人ひとりの意識の持ち方や組織運営の方法など、改革全体を含む行政の仕組み全体を改革していく必要があるということで、「行政システム改革」としました。経営品質という顧客本位の考え方、住民満足度の高い県政の実現を目指すということであり、経営品質をまだ知らない時代でしたが、この当時導入しています。

その基本理念は、県のすべての行政サービスにかかる費用が税金によって賄われているという原点に立ち返って、住民満足度の向上のために全力を注ぐということです。昨年小泉内閣が「骨太の方針」を打ち出し、NPM (New Public Management) という言葉が出てきていますが、イギリスやニュージーランドの行政改革のときに使われた New Public Management という手法の中の 'Value for Money' , お金に合った価値をどのように提供するか、という考え方を取り入れた基本理念になっています。

ここで3つのキーワードがあります。

1つは「分権・自立」です。住民ニーズに合ったきめ細やかなサービスを提供するため、できる限り住民に近いところで、各々責任を持ってサービスを提供します。補完性の原則という言葉があります。EUのマーストリヒト条約などにも出てくるらしいのですが、それぞれの国で解決できることはEUではやりません。行政に立ち返って考えると、自分たちでできることはまず自分たちで、自分個人でできないことは家族で、家族でできないことは地域社会で、地域社会でできないことは初めて市町村の行政でやろうということです。それができないときに、県、国となります。住民ができることはやっていただくということで、分権自立というキーワードを掲げています。

今の県、国の組織では、そうやったから税金が安くなるという制度にはなっていませんが、自分が払った税金がどう使われているかを見定めるうえで、そういう考え方を持つ必要があると思っています。

次のキーワードは「公開・参画」です。これまで行政は、「お任せ民主主義」「観客型民主主義」といわれており、税金を払った後は行政にお任せというのが日本では多いと思います。これからはそうではなく、住民と行政が一体になって改革をしていく必要があります。税金の使途を明らかにするなど情報公開を進めるとともに、住民の参画を促し、住民の意見を公共サービスに反映させます。

最後のキーワードは「簡素・効率」です。行政改革や行財政改革というように、効率化を求めるものです。官民の役割分担を明確にして、民間でできるものは民間に委ねるなど行政のスリム化に務めます。税金をきちんと使うために最小の費用で最大の効果を上げます。

この3つのキーワードで、行政システム改革を進めてきました。

平成10年8月には「道路整備10箇年戦略」を行いました。当時県が管理していた道路は七百数十本ありましたが、この道路すべてに点数を付けることにしました。例えばインターチェンジに行く道路は何点、市町村と市町村を結ぶ道路は何点と、点数を付けたわけです。点数の基本的な付け方について県議会に了解をもらった後、事務方が道路すべてに機械的に点数を付けて、今後10年間に点数の高い284本の道路を整備する計画を打ち出しました。裏を返すと四百数十本の道路は、今後10年間に事業をしないと宣言したのに等しいわけです。

道路事業は非常に影響が大きいので、喧喧諤諤の議論になりましたが、県全体を見据えた議論ができたということで、一つの行政改革のポイントであろうと思います。

そういうことで、三重県型予算などいろいろな取り組みをしてきました。

平成11年4月に、北川知事が再選されます。5月には予算のスプリングレビューということで、前年度の予算の見直しもし、9月に行政システム改革バージョンアップを行っています。「みんなで、みずから、みなおす、三重づくり」というキーワードで進めています。

4年間も改革に取り組んでくると、職員は疲れ、改革をやらされているという感覚に陥ってしまいがちです。そこでバージョンアップと称して、これまでの行政改革の方式をトップダウン型からボトムアップ型に換える大きな変換を行いました。「みんなで、みずから、みなおす」ということです。行政改革もやらせるのではなく、各組織がするのを支援するという考えに変えたのが、この時点です。

それに伴い、総務局から指示を出すのではなく、各部局の「率先実行」取り組みを始めました。これはいろいろな経緯を経て、今年からは新しい取り組みに変わっていますが、趣旨の、自分たちで改革を進めていくという点は変わりません。

予算編成の情報公開も行いました。一般には予算を作っている最中には情報公開はしていません。三重県では、予算編成過程も含めて情報公開すべきだということで、こういう取り組みも行っています。

平成12年1～3月には、生活創造圏ビジョンの策定・公表を行っています。三重県は南北に細長く、地域の実情に応じた施策を打っていく必要があるということで、こういう取り組みを行っています。

それから、ISO14001の認証取得をしています。これはカテゴリ2に関連する話かと思えます。

ごみ箱は植木鉢に変身です。ごみをただ減らせと言っているだけではなかなか減らないので、部屋からクズカゴが撤去され、植木鉢となって県庁を飾っています。

オフィスのコーナーには分類の箱がずらっと並んでいて、個人の机の横にはクズカゴは一切ありません。

平成12年3月には、ISO9000シリーズの認証取得をしています。これは松阪牛の検査をする食肉衛生検査所が取り組みました。業務をプロセス化して、きちんとした検査をしようという目的だったのですが、BSE(狂牛病)の問題の際、松阪牛の卸業者から、「三重県の牛肉はISO9000シリーズできちんと検査されているから安全だ」と評価され、思わぬ効果もありました。プロセスが重要視される所属では非常に有効だと思っています。

同じく平成12年3月、平成11年度末になって初めて、「行政経営品質」という言葉が出てきます。このとき外部委託での診断を行い、B+の評価をいただきました。

また、新情報公開条例施行(開示から提供へ)、「率先実行」取り組みも新しい段階に入りました。民間企業では当然の、管理職の勤務評価もスタートしています。

さらに、これまでの事務事業評価システムをさらにバージョンアップした、新政策推進システムの本格的な検討を開始しています。

平成12年5月には、労使協働委員会がスタートしました。三重県では、給与の元は税金なのだから県民に説明できるように、マスコミが入ったところで労使協議をする取り組みをスタートしています。

それから、ナレッジマネジメントの観点から、1人1台パソコンを行っています。

また、前回の行政経営品質の診断結果をもとに、職員満足度アンケートを初めて実施しました。

さらに公共事業評価システムを作って、公共事業の透明性確保という取り組みを行っています。

平成13年4月には、PFI事業を取りやめました。PFIは、NPM(New Public Management)

の中では推奨されている手法なので、これを取りやめるのは行政改革に逆行するとお考えになるかもしれませんが、しかしそうではなくて、PFIの手法を使っても、税金の投入を避けられないようなものはやめるということで、これも一つの転換点になったかと思っています。

新しく「政策推進システムの推進」と「行政経営品質向上活動」が昨年4月から2大戦略ということで本格的に取り組みが始まりました。

6月には、地方分権一括法により可能となった法定外目的税としての、産業廃棄物税条例が成立しています。

今年4月からは、政策推進システムが本格運営を開始すると同時に、組織改正を行っています

5月には、e-デモクラシーという、インターネットを使って県民の意向や希望を聞く取り組みを始めています。

組織改正についてですが、これまで知事が頂点で、その下に部長、次長、技監や参事等、課長、課室長や調整監等、グループリーダー、課員という構成になっていましたが、技監や参事などの中間職を廃止しました。

次長の役割を総括マネージャーとし、「三重のくにづくり宣言」のビジョンに基づいた、それぞれの施策を担当します。施策の下の基本事業を担当するのがマネージャーです。事務事業を担当するのがチーム員と、三層構造化しています。

部長は、これまでは部の利益を代表する人だったのですが、これからは県全体を見回したマネジメントをするようになります。部を担当する取締役というイメージで考えていただくとよいかと思います。そういう取り組みをしてエンパワーメントします。

これまでの改革の流れを踏まえ、これからの三重県は「生活者起点の行政を担う21世紀型の県庁」を目指し、エクセレント・ガバメントにしていく必要があります。そのためには、行政経営品質向上活動が必要だということで、取り組んでいます。

あくまでも三重県流の解釈ですが、三重県が職員に向けて行政経営品質向上活動の特徴をどう説明しているか、ご参考までに挙げました。導入効果についても、図のような説明を職員向けにしています。

では、行政経営品質の中身をご説明します。

まず平成11年から、本庁と18部局で外部評価を実施しています。平成11年と12年の2か年に分けて行いましたが、初めてのことなので、社会経済生産性本部に委託し、書き方から教えていただきました。そして、生産性本部で外部評価をしていただき、県庁全体ではB+という評価をもらいました。

次に、外部評価結果をもとにした改善活動ということで、アセスメント結果報告書から得られた「強み」と「改善すべき領域」を基にして、各部局において、改善活動を行っていきました。

平成12年度には、外部評価によって、どれくらいの改善があったかを見るために、簡易的なセルフアセスメントを行いました。外部アセッサーの助言をもとに、ある部の取り組みを別の部の、B部の次長や副局長が審査をします。当時、アセッサーはいませんでしたので、平成11年度の報告書の指摘事項を改善したら、何点相当の改善があったと評価するという簡易的なアセスメントを行いました。

このとき、B部の次長や副局長という組織のナンバー2の方にやってもらったことが有意義でした。ナンバーワンの方は非常に忙しく時間的に厳しいこともありますが、ナンバー2の方はナンバーワンの方とともに、部局全体を見回すことができる立場にあるわけです。将来ナンバーワンになる方に、経営品質の勉強をしていただくことによって経営品質の考え方を身に付けていただく。とにかくナンバー2の方にやっていただくことが三重県の基本になっています。それが県庁の中でのベストプラクティスの共有の場になり、アセスメントを通じて、自分の部局だけでは気がつかなかった「気づき」が得られるという効果があったと考えています。

平成13年度に入り、県政の2大戦略の1つが行政経営品質向上活動だと位置づけられ、庁内の推

進体制の整備をしました。

まず「推進者の設置」ですが、各部局に、推進責任者として先程のナンバー2の1名と、推進者として2名の計3名を置き、推進者2名にはアセッサーになってもらいました。それをもとに、行政経営品質次長・副局長会議を創設しました。これは、トップマネジメントを除く事務方の最高意志決定機関的な位置づけで、ここですべての方針をオーソライズします。

次に、アセッサー会議を作りました。これは各部局の推進者2名を中心に、40名で構成しています。全員にアセッサーの資格を取得させ、会議の席上で全庁的な取り組みの企画・立案をします。

部局単位では、継続した改善活動が行われました。

これまでの指摘事項を受けて改善をしていくわけですが、私どもがツールとして提供しているベンチマーキングの取り組みは、報告のあったものだけで全庁で85テーマありました。報告のない部分でも、ベンチマーキングというほどではありませんが改善したものがかなりあると聞いていますので、いろいろなところで草の根的な改善活動が行われたのではないかと考えています。

それから、これまでの報告書は、生産性本部のコンサルティングのもとにやってきたわけですが、アセッサーも養成したということで、自分たちで一から報告書を書き直すことを18部局プラス全庁でやりました。

そして、それをもとに、自部局の推進者が、よその部のアセッサーなどと一緒に混成チームでアセスメントをして、「気づき」を得ていくという取り組みを行いました。

それから、今までは部局単位の取り組みだったのですが、もう一つ小さな段階として、去年ははじめて課単位の取り組みを行いました。課単位では、所属長である当時の課長全員がG1研修を受け、三重県独自の簡易アセスメントシートで自ら状況を把握するという作業を行いました。

平成14年度は、各階層ごとの取り組みを展開していきます。

全庁的には、全庁プロセスの改善とアセッサー会議による課題整理を考えています。部局としては、部局間相互アセスメントを中心とした取り組みを行っていきます。

また、今年は課制を廃止してチーム制になりましたので、マネジメント単位での簡易アセスメントを中心に展開をしていきます。この三層にわたる取り組みを行っていくことを考えています。

それでは、各レベルでの取り組みをもう少し詳しく説明します。

まずビジョン・ミッションの明確化とその展開です。これまで行政は、ややもすれば目的意識なしにやっていたように思います。そこで、自分たちの業務の目的を再度認識する必要があるということで、部局長、総括マネージャー、マネージャーの3層で、まず自分たちのミッションを考えて、ミッションに基づいた組織マネジメントをしてもらうことで、率先実行の取り組みを行っています。

全庁レベルの取り組みとしては、全庁版の報告書作成がありますが、現在この内容については流動的になっています。と言いますのは、今年度の日本経営品質賞において地方自治体部門のパイロット版ができるためです。これに三重県として参加するかどうかについて、8月19日の説明会を待って、最終的な方向性を決めたいと考えています。

次にアセッサー会議による研究・改善立案ということで、アセッサー会議の取り組みを中心に据えてやっていきたいと思っています。

推進者の役割を明示しました。アセッサー＝推進者は、まず部局に属しているわけですから、部局単位の行政経営品質の向上を主眼に置きたい。次に、県行政全体の行政経営品質の向上に活躍してほしい。それから、マネジメント単位での行政経営品質の向上ということで、マネージャーにアドバイスをする格好で支援をしてほしい。この3つの取り組みを上手く調和させてやってほしいということです。

ポイント制の中身ですが、三重県としてはアセスメントを重要視するというので、部局間相互アセスメントでアセッサーをすると50ポイント、自分で記述すると50ポイントと、アセスメントに重きを置いて配点をしています。またアセスメントしただけで改善しなければ意味がないので、改善活動に携わった人には50ポイントと高い配点をしています。各部局の推進者の方には300ポイン

ト、ストレッチゴールは400ポイントと、目標を立てて業務をしてもらいます。

なお人事異動などで部署が変わって、推進者ではなくなったアセッサーの方には、100ポイント、ストレッチゴールは200ポイントと下げています。

経営品質協議会の更新研修にはお金がかかります。公費で賄うわけですから、100ポイントに満たないアセッサーについては公費での更新はしないと決めています。

十分な活動をしていないのにアセッサーの資格がほしい人については自費での更新ということで、県民の方に対する説明責任を果たしたいと考えています。

アセッサー会議については、推進のコアとなる人的集団と位置づけており、プロセスを継続的に見直し、すぐれた仕組みと成果を生み出す、三重県の行政経営品質推進の中核的な存在ではないかと考えています。

その内容は、三重県庁に行政経営品質を根付かせる共通言語となる文化の形成などであり、行政経営品質を別の業務として認識するのではなく、その考え方ですべての仕事を回して行こうというのが基本です。それによって、三重県庁の行政経営品質向上につなげていきます。

また、アセッサーの資質向上と支援のためには、勉強会によって知識を共有することが非常に重要なのではないかと考えています。

全庁的仕組みの検討ということでは、部局間相互アセスメントの仕組みを定着させる方法をアセッサー会議で協議し、改善活動に結びつけていきます。

ベストプラクティスの情報交換ということでは、各部局の情報、行政の枠を超えた事例の共有のために、アセッサーが得た知識をできるだけ形式知にして皆で共有する取り組みを行っていきたくと考えています。

それから、庁外勉強会への構成員の派遣を行います。資質向上が非常に重要ですから、庁内だけの勉強会ではなく、月例会などにも積極的に職員を派遣して、新しい知識の習得につなげます。

次に、部局単位での取り組みです。これは昨年度と同様に、アセスメント結果に基づく改善ということで、指摘事項を踏まえた改善活動を行います。また、部局での勉強会の開催も考えています。

三重県は、大胆にもリッツ・カールトン大阪をベンチマーキングしています。各所属ではビデオを用いて学習会をします。単に見るだけではなく、仕組みを職員の間で議論する。その議論で得た気づきを自分の業務に生かすという趣旨で取り組みを進めています。

それから、部局単位での取り組みの中で、各部局にある報告書を教科書として勉強会をします。

私も全庁版の記述を担当しましたが、記述しながら、「こんな仕組みもあったのか」と、まだ知らないこともたくさんありました。部局単位でやりますと、自分の部局の仕組みややっていることが、よくわかりますので、自分たちの書いた報告書を全員で共有していくことを行っています。

また、今年も部局間相互評価はやりますので、報告書を作成し、部局間相互アセスメントを実施します。

マネジメント単位の取り組みは、昨年度と同様マネージャー研修によって必要な知識を修得します。

それからこれも昨年と同様、簡易アセスメントシートを実施します。昨年版を今年の組織に合わせてブラッシュアップしたので、それについて皆で取り組みます。

平成14年度の部局間相互アセスメントの進め方を私どもの反省も含めて詳しく説明します。

平成13年度は部局別の推進者と他部局のアセッサーの混成チームで行いました。このときに問題となったのが、A部の報告書をアセスメントすると、専門家を除き、A部の推進者と他部局のアセッサーとで意見が分かれて、対立軸ができてしまいました。他部局が「ここはまずい」と言うと、自分たちの部局の組織を守ろうとする構図ができてしまったのです。



これではいけないということで、今年度はA部の報告書のアセスメントをするときには、A部の人間は入れないで他部局のアセッサーだけで構成することにしました。A部の人間は、合議の席にオブザーバーとして参加し、議論の内容は聞き、どういふ議論がされたかということで気づきを得てもらいます。

もう1つの大きな変更点です。三重県が取り組み始めた平成11年(1999年)には、その直前に岩手県が取り組んでいました。三重県は、岩手県が1998年度版をもとに作った行政経営品質評価基準を三重県流に焼き直してやってきました。

その間、日本経営品質賞の審査基準(2001年度からはアセスメント基準)が大きく変わりました。三重県はそのとき組織プロフィールの部分だけは触ったのですが、職員によりやく浸透し始めた時期で混乱を招くことを恐れて、点数の構成など変えずに使ってきました。

しかし、日本経営品質のアセスメント基準自体が、社会情勢に応じて変わらなければいけないというスタンスを取っていることと、日本経営品質の自治体部門ができて、それがアセスメント基準に従って行われることを考えて、今年度モノサシの原点回帰をしています。

それから米国経営品質事情調査団の提言を受けて記述の視点を大きく変えました。アメリカのマルコム・ボルドリッジ賞のクエスト会議に参加すると同時に、アメリカの国防総省やフロリダ州ジャクソンビル市を訪れた調査団から、「Organizational Focus」から「Process Focus」へすなわち、組織からプロセスへの転換の必要性を提言されました。

特に役所は組織思考が強いのです。何か問題が起こると「なぜ起こったか」ではなく、「だれがやった」「どこの部署がやった」と犯人探しが始まります。それではいつまで経っても組織はよくなりません。「なぜ起こったのか」を重要視するためには、プロセス思考でなければいけないと考えを改めて、今年度はプロセスを中心に記述するように変えました。

また、役所は各部署でやっていることが非常に多く、例えば私どもの総務局でみましても、予算、人事、人員の定数、税金の徴収、庁舎管理、博物館等を作る営繕部門、私どもの行革、職員の福利厚生など、いろいろな仕事が入り乱れています。それをもとに報告書を作ると、顧客対応基準はAチームの取り組みから取ってくる、顧客満足度の把握はBチームから、いろいろなところをつぎはぎして報告書を作ってしまう、報告書のボリュームだけが大きくなってしまったという反省点がありました。

そこで今年度は、各部局の基幹業務のプロセスにフォーカスして記述します。確かに経営品質の報告書は、組織を写す鏡といわれていますが、まだ三重県のように成熟度が低い組織では、組織全体のことを書くとうると、つぎはぎだらけになってしまいます。

例えば三重県には農林水産商工部があります。ここは農業、林業、水産業、商業、工業と、一次産業から三次産業まですべての産業を管理・支援する部署です。そういうところでは、顧客がたくさんいるので、どこにフォーカスして書くかによって、全然違ったものになってしまいます。そこで、今年は絞って書くということに大きく変えました。

また基幹業務プロセスが明確であれば、すべてのカテゴリーに一貫性と整合性が生じます。一貫性があれば、一貫性のある指摘結果が出ますので、改善に結びつけやすいといえます。組織ではなく、プロセスにフォーカスした記述に改めたいと考えています。

それから、無用な「点数競争」はやめようということです。部局間相互アセスメントをすると点数競争になってしまうのです。昨年度は知事がAランクの500点を目標せとハツパをかけたので、仕組みを作れば点数が上がると思い、点数競争に走り、仕組みを乱発したのです。それによって職員は「仕組み疲れ」してしまったという反省点があります。

それから、総花的な経営品質報告書をやめることで、組織の評価ではなく、「仕組み」を評価するのだということをもう一度認識してもらいます。

それから「Cat1.1リーダーシップ発揮の仕組み」は、「仕組み」の評価であって、「経営幹部」の評価でないことを確認します。職員で点数競争に走ると、自分の上司だけは何とかよくしなければならぬということで、改善に結びつかず、おかしな方向に行ってしまう。そこで部局間の無用な点数競争はもうやめようと、今年度は取り組みの方法を大きく変えました。

スケジュールも大きく変えました。昨年度は、アセッサーの養成で時間がかかり年度末にしたのですが、これからは夏に報告書を作成し、9月に個別審査、10月にカテゴリー統合をし、結果を10月末ぐらいまでに出すことを考えています。なぜかという、これはアセスメントすることが目的ではなく、アセスメント結果を活用することが目的だからです。役所の予算や人員は秋に決まりますから、アセスメントの結果、必要なことであれば、予算措置に間に合うようにしようということで、こういう時期にしました。

これに対して反対する人もいます。年度単位でものを考えますと、このようなやり方では年度の成果が出ないのではないかという意見です。しかし、その時点での成果がどう出ているかを評価すればいいわけですから、あまり年度にはこだわらないということです。10月ごろに一度結果を出して、それを来年度の取り組みにつなげていくということで、スケジュールも今年から大きく変えました。

これで、三重県の取り組みの説明を終わります。本当はここでまとめをお話するべきだと思うのですが、まだ三重県は取り組みが始まったばかりで、まとめらしきものは出ていませんし、経営品質は「ゴールなきマラソン」ともいわれていますので、結論を出すのはまだ早いと考えています。ですから、これまでの三重県の取り組みの現状を報告することで、終わらせていただきたいと思います。どうもご清聴ありがとうございました。

## 〔第2部 パネルディスカッション〕

回答者 主幹 横山 賢氏  
主事 森 将和氏  
コーディネーター 宮野鼻 治彦氏  
当協議会運営委員長

（宮野鼻） コーディネーターの宮野鼻です。当中国経営品質協議会の運営委員長として、皆様方に少しでもお役に立つプログラムをどうしていくかという仕事をしています。

先程は大変わかりやすく、北川知事をリーダーとする改革の具体的な中身について教えていただきました。もう少し詳しく聞きたい、具体的にどうなっているかという観点でたくさんの質問をお寄せいただいたので、その内容をベースに具体的に迫ってみたいと思います。

北川知事はユニークで鋭い方です。今日に備えて資料を読んでおきたいと事務局に問い合わせると、『組織はこうして変わった』（致知出版社）という本を紹介してくださいました。ダイエーホークスの高塚社長と北川知事が対談をされた本です。北川さんはある意味ではなかなか怖い方だなと感じました。人を動かし、組織を動かす。どこをどう押して、あるいは引いて、どこを叩けば、結果として一番効果的に動くか、変わるかを非常によく心得ている頭のいい方だと痛感させられました。

では、最初の質問ですが、北川知事あるいは部門長のリーダーシップの面で、三重県の成果につながったリーダーの大切さを物語るようなエピソードがありましたら、お聞かせください。

（横山） 知事のリーダーシップと部局長のリーダーシップは、異質のものかなと感じています。知事のリーダーシップは、役所の人間にはないリーダーシップの発揮のしかただと考えています。

平成7年4月に知事が当選したとき、選挙としては非常に接戦でした。当時、三重県のたたき上げの副知事が対立候補として出て、自民党、三重県の職員組合（労働組合）も推薦した中、開票率90%いくまで当確が出なかったという大激戦を制して、北川知事が就任しました。「黒船襲来」という言葉を使うほど、職員は戦々恐々としていました。

最初、各部の部長と県3役（知事、副知事、出納長）が集まって部長会議をしました。これは民間企業でいう取締役会のようなものです。当時各部が説明するのに対して、よその部の部局長は何も言いません。知事が「なぜ君たちは発言しないのか」と言うと、「その部の所管していることは、その部長が一番よく知っているから、私たちは口を挟むことはないです。」と答えました。これは非常に役人的な発想だと思いますが、そういうことで全然、議論がなされなかったのです。知事は「議論しないのだったら、君たちここにいる必要はない、帰いなさい」と、「違ってもいいから意見を言って議論しあうことによって、意見を集約していくのが本当の議論のあり方ではないのか」と言ったと聞いています。

最近の部長会議では、知事が言ったことでも平気で否定し、議論が活発になってきています。今の

部局長のリーダーシップは、たぶん知事から教育されたのではないかと考えています。

(宮野鼻) 一番すごいなと思うのは、北川さんが物事を動かしていかれるときに、必ず軸になっているのが「オープン」と「フェア」で、これが全部に共通してきちんと押さえられています。それでいつの間にか、だれも北川さんに抵抗できなくなります。個人、組織、国、市町村、みんなそのペースにうまく引きずり込んでいきます。今の話もそういう部分があります。

(横山) また、知事は非常にしつこいのです。相手がわかるまで徹底的にやります。知事は4年間で1000回、部下と話し合ったとよく言っています。TV番組であるキャスターに、「4年間で1000回だと毎日1回やっていたのですね」と聞かれたとき、「1日数回しました」と言っていました。先程のカラ出張の問題のときも、知事も含めて夜中まで徹底的に議論したと聞いています。

(宮野鼻) 横山主幹の所属している改革支援グループの主な仕事は、具体的に何になりますか。

(横山) 行政改革全般が私の仕事ですが、県政の2大戦略という位置づけされている行政経営品質向上活動が業務の中ではかなりウエイトを占めています。ほかに行政改革全般ということである県民の意見もいただき、各部局に流して一緒に解決方法を考えていくことも業務になっています。そして改革支援ツールの提供がメインの業務です。

(宮野鼻) 県という組織の立場は、上(国)があり下(市町村)があります。県が突然新しい取り組みを始められたことで、上下両方から抵抗、圧力、軋轢はあったのでしょうか。あったとすれば例をとって、どのようにこれを解決していかれたかを教えてください。

(横山) 初めに、上と下という考えはないということを言わせてください。2000年の地方分権一括法で、国、県、市町村は対等のパートナーとなっていますので、三重県では「上下」は禁句になっています。例えば「県下」という言葉は三重県では禁句で、「県内」と言います。私どもの知事は、市町村と一緒にやっっていこうという姿勢を鮮明に打ち出しています。

三重県が行政経営品質のようなものを打ち出すと、なかなかご理解はいただけません。北川知事のパフォーマンスではないかというご批判もいただきますが、知事はそれに対して反論しません。2000年の地方分権一括法以来、県が市町村に指導することはできないので、県としては要請があればサポートさせていただくというように手を差し伸べることはしていますが、「一緒にやりましょう」と呼びかけるまでで、強制は一切しないようにしています。

ただ、最近では松阪市が、行政経営品質の取り組みを始めていますので、徐々に広がっていくのかと思います。経営品質は市町村にも取り組んでいただきたいと考えています。今後は県内の市町村の助役会議などで、経営品質の取り組みを説明し、一人でも理解・賛同してくださる方を増やしていくという、地道な作業が中心になっていくのかなと考えています。

国ともいろいろなところで摩擦がありました。新しい取り組みをしようとする、一方は従来型の考えが正しいと思っています。どちらが正しいというのではなく、価値観が違っているわけです。

摩擦はいろいろありましたが、北川知事以外にも、長野県には田中知事、鳥取県には片山知事などが出てきています。北川知事も「カナリヤ知事」という言われ方をしています。自分が先導役で行くという「カナリヤ知事」がだんだん増えてきましたので、地方の声を集約して国にぶつけることによって、少しずつ道は開けつつあるのではないかと考えています。

(宮野鼻) リーダー(北川知事)がそういう意識を持って推進して来られたのは理解できたのですが、実際に現場の職員の方々が十分理解して、自分のものとして実践してもらうように理解・浸透を図っていく部分は、具体的にどのように進めていかれたのでしょうか。苦労されたこと、工夫してうまくいったことなどあれば教えてください。

(横山) 「粘り強くという方法しかないということで、王道はない。そして朝、三歩進んだなと思っても、夕方、帰るときには二歩後退したなということ常を常に思いながら進めてきた」と、知事は言われています。

「2・6・2」の原則というのがありますが、どんな組織でも、改革しようとする時、2割の方は改革に賛同し、反対の2割はどう説明しても反対し、真ん中の方はどっちかにつくために様子を見るといいます。重要だと思うのは、最初に改革に賛同してくれる2割の方に完全に理解していただき、その2割を中心に6割の方を改革に巻き込んでいくやり方が一番いいと考えています。

(宮野鼻) 行政経営品質向上に取り組まれ、各都道府県の中での行政の効率面で見た場合、そのあたりの成果として、指標になるものがあれば教えてください。

(横山) 何をもって効率化したかは非常に難しい問題です。画一的な全国の自治体を比べる指標は今のところないと思います。ですから、この質問にぜひお答えはできませんが、効率化を進めるために事務事業の見直しで、例えばこれまで役目を果たしてしまったような補助金を既得権益にこだわることなくカットするという取り組みで効率化を進めることはやっています。しかし、客観的な指標でどう判断するかはお答えできません。

(宮野鼻) 三重県での行政経営品質向上の仕組みの中で一番中心的な位置を占めているのは、アセッサー会議ではないかと理解しました。アセッサー会議が活発に機能しているのは理解できますが、もう少し現場に近い実務担当の方は、どんな動きをしていらっしゃるのかを教えてください。

(森) 三重県庁の行政経営品質向上活動で中心になっているアセッサー会議は、各部局から2名の推進者が選抜されて構成されている会議で、その2名が、主に部局の中で中心的に推進していくことになっています。各部局においても、経営品質を向上させていくための組織化を推進者が中心に進めています。

しかし、2名だけで150～400名居る部局全体に経営品質の考え方を伝えていくことは困難ですので、個人の力技に頼るのではなく、部局の中でアセッサー会議のような組織化を各部局それぞれが進めてきています。それをもって一人一人の職員に、業務を通じてプロセス改善の大事さなどを学ぶことができるような組織化を進めたり、研修企画を推進者が中心になって行ったりしているのが現状です。

(宮野鼻) 実際に経営品質のプログラムを活用されて、県民の立場に立ったとき、具体的にどういう成果が現れたのか。変革の結果、変わったポイントがあれば教えてください。

また、県民の満足度評価をどのように検証しているかも教えてください。

(森) 県民からの評価は、いろいろな方法を取っています。全庁的な取り組みとしては、「県民1万人アンケート」という調査を実施しています。三重県民は、約185～186万人ですが、1万人を対象に今年度から毎年アンケート調査をすることになりました。それまでは2年に1回やっていた。このアンケートでは、45項目の施策で満足度を聞き、最終的には三重県の住みやすさを指標としています。結果はそれほど高くはないというのが実情です。

それ以外にも、経営品質の考え方が浸透してきた結果、自分たちがやったことに対して、サービスの受け手の側からの評価を受けなければいけないということで、体系だっているところまでではないのですが、満足度調査やアンケートをやるという動きが、各部局、各チームなど、いろいろな階層でかなり増えてきています。

また、三重県内には7つの県民局という地域機関があります。一昨年、そこで住民のニーズを聞くという満足度調査、ニーズ調査を実施しました。そこでいろいろなことがわかってきましたが、最初に顧客はだれなのかという議論があり、顧客を決めて、その方々に満足度を聞いてみようという、実質的に初めてそういう声を聞きました。

そこで明らかになったのは、行政の側からの情報提供が、絶対的に少ないということです。住民、各種団体、市町村職員からも、県からの情報が非常に少ないという共通したニーズがわかってきました。情報が不足していると、満足度も下がってきます。そうした結果を踏まえ、調査の翌年度から対策をしています。

市町村を顧客としてとらえた事例としましては、県民局が市町村にヒアリングをしています。これまで県民局では、管内にある市町村にヒアリングするときは、あくまで県の都合でヒアリング日を設定して、市町村に県の庁舎まで来てもらっていたのですが、経営品質を学んできた結果、県の側から市町村に出向いていかなければいけないということで、情報を聞き取れば自分たちの足で稼ごうと、

ヒアリングのやり方が変わってきたという事例もあります。

(宮野鼻) コーディネーターとして、補足してお伺いします。三重県で経営品質の考え方、仕組みを取り入れられて成果を上げている一つの大きな要素は、経営品質のプログラムでいうと、最近特に重視され始めた結果の評価・検証を行政としてドラスティックに入れたことが、決定的なポイントになっているのではないかと拝見しています。

結果の検証は、何を基準に検証するのか。ここの知恵が大変だったと思います。行政は予算の割り当てがあり、予算を使ってこれだけのことをやりましたという量的な施策実施が、常に基準のベースだったと思います。例えば道路でいえば、道路を造ったことによって、住民が生活の中で、例えば買い物の時間短縮ができたり、病院へのアクセスがよくなったり、観光客が増えて商店の売上が増えたりなど、評価の軸を何にしていくか。ここに非常にエネルギーや知恵が必要であったと思います。そのあたりを少し具体的に教えていただきたいと思います。

それから1万人アンケートの45項目は、調査は基本的には定点で比較していくということで、同じ項目で毎年聞いていくと、どれだけ変わったかわかるのです。反対に、行政の重点施策は常に変わっていきます。住民の立場に立つと、住民にとってよりニーズの高い施策について、住民の立場でどういう評価をしているのかも聞いていかなければならない。私どもの仕事の立場からいうと、少し矛盾があると思いますが、その2点について具体的に教えてください。

(横山) 最初の質問ですが、例えば道路の話で言いますと、今までは数値目標で道路を何キロ造りますという、アウトプット指標だったのです。この事務事業の評価システムを、政策推進システムに大きく変更しました。その中の1つの柱が「アウトカム指標」(成果指標)です。作ったものがどう利便性を向上させたかという観点で評価しようと、基本的な評価軸を変えました。それが政策推進システムです。しかし、それがどういう成果を出したかはこれからの話で、今はまだ申し上げにくいこととお断りしておきます。

よく道路などで、公共事業の問題が出ます。三重県は、公共事業評価システムを構築しています。これはすべて便益で計ろうというものです。B/C、つまりBenefit(便益)をCostで割って1以上でないと、公共事業は着工しないというルールを作っています。道路を造ることによって、渋滞が緩和できれば、緩和された時間は人件費に換算するといくらの便益だった、渋滞がなくなることによって燃費が向上し、ガソリン代がどれだけ浮いたと、金額換算ができます。それをすべて道路の使用される期間を推定して、どれだけの便益があったかを出します。仮に10億円の便益があったとします。建設費が11億円かかるような公共事業は着工しないというルールを作っています。その意味で三重県の中では、成果という考え方が徐々に浸透しつつあると考えています。

(森) 後の質問ですが、三重県庁のアセスメントにおいては、顧客のカテゴリーと情報の分析や活用のあたりは低いのです。顧客の満足度を明確化させる仕組みは1万人アンケートだけで本当に十分か、アンケート調査を本当のニーズとして明確化させていく情報の分析・活用が十分なされていないのではないか、という指摘をいただいています。

それらも含め、今まで1万人アンケートは隔年で、やる時期がばらばらでしたが、今年度からは政策推進システムを回す中で、1年間のどういう時期にやり、どういう施策に生かしていくかという仕組みを入れつつあります。そこは十分な分析まで至っていません。

また、行政にとって顧客の捉え方は、民間企業と違い注意しなければいけないところがあります。顧客満足度を住民の方の自主自立などを度外視して、単なるサービスの受け手が満足すれば顧客満足なのかというと、行政の場合、そうではありません。

生活者起点を目指し、住民の自主自立や地域の自立、社会の自立を行政の最終目標としていますので、単に行政サービスの受け手側から見て、本当にそれでよかったのか。当然、行政サービスには相矛盾するニーズもありますので、住民の自主自立から見てどうだったかという非常に複雑な分析が必要です。なかなかそれが確立されていないため、そういう議論が始まっている段階かと考えています。

(宮野鼻) 経営品質のプログラムを入れて取り組んでいくことは、民間企業の場合には、競争環境の中で、いかにお客様に選択を受けるかがポイントになってきますが、行政の場合、三重県でいえば県民の側に選択する余地がありません。民間の場合、お客さんが離れていくと大変だということで、

いろいろ気づきが起こり、そこに新しい知恵や工夫や行動が起こって動いていきます。

県庁の場合は、県民の視点に立っているように見えるが、実際には県民の利益になっていないプロセスが実際にあった場合、P D C AのCをどうかたちでやっていくのか。具体的な機能・取り組みを教えていただきたいと思います。

(横山) 行政の場合、競争環境には今のところありませんが、私が個人的に考えているのは、県庁がこのままのスタイルでいけるのは、10年あるかないかだと思っています。

市町村合併がこれだけありますと、県のスタイルが今のままでいいかが大きく問題視されます。競争環境という面ではないですが、別の意味でのリストラや大きな構造改革が目前にあるという意味で、似たような危機感を職員が認識していると思っています。今までのぬるま湯的な体質は、三重県では徐々に少なくなりつつあると期待を込めて思っています。

具体的には、総合企画局の中に「県民の声相談室」を設けています。これは今まで苦情があると、たらい回しされたりということがあって、県民の不快感を増していたと思いますが、「県民の声相談室」に入った苦情は一括して受け、各部局で受けたのも相談室を通ります。苦情があった場合、「県民の声データベース」を独自にシステム化しており、すべて入力しています。これは庁内LANで公開しているので、全員が見られます。苦情に対する対応のしかたの基本的な方針、苦情にどういう対応をしたか、それらをすべて入力し、職員全員で共有することができるようになっていますが、データを入力するためには、しかるべき対応をしなければならないというシステムが構築されています。

この県民の声データベースは、職員だけではなくて、部長会議、トップマネジメントの会議の席上で共有化しています。

(宮野鼻) 三重県の場合、アセッサーは今後増えていくと思いますが、現在何人居て、どういう目標、計画で進めていますか。

(森) 初めて認定アセッサーを養成した平成12年度には、7名でしたが、昨年度で61名になりました。現在いろいろと各地の経営品質アセスメントコースを受講しており、年度末時点では100名になる予定です。

最終的には100名体制を維持していこうと考えています。6000名の県職員に対し、60名に1人の割合になります。100名が適当かどうかは、ほかの組織と比較検討したわけではないのではありませんが、県庁の中での部局間相互アセスメントのため100名要するという計算です。

アセスメント体制は、事務局で2名の推進者が必要とか、記述をした人はアセスメントに入らないので他部局から2名必要とか、いろいろ計算式を積み上げていくと90名ぐらいになります。それに10名程度の余裕をみて、100名体制を維持していきたいと考えています。

(宮野鼻) 公的関与の考え方、5つのフィルターについて具体的に教えてください。

(横山) 5つのフィルターの5つとは、公共財、外部経済・不経済、市場の不完全性、大規模プロジェクト、ナショナルミニマムです。

公共財は、道路、警察、消防といった、だれが受益者が非常に把握しにくいものです。受益者を特定できれば、その人からお金をいただければいいのですが、警察のように受益者を特定しにくいものは、税金で広く薄く集めて公共が関与する必要があります。

外部経済・不経済ですが、外部経済でよく言われるのは、義務教育です。教育によって社会システムをうまく回すという、直接ではないが外部経済効果があることになります。また、公害規制のように、外部不経済を抑止するためのものが2番目です。

市場の不完全性は、公共料金といわれるようなもの、例えば水道料金などは、供給者が1社だけなので、民間1社だけにすると価格が適正に維持できない可能性があるため、そういうものについては公的関与が必要です。電気の場合は民間企業というかたちはとっていますが、法律によって縛られているという意味では、公的関与がかかっている部分です。

大規模プロジェクトは、宇宙開発とか、身近な例では中部国際空港のように、プロジェクトの規模が大きいので民間企業1社では負担が大変なものは公的関与が必要です。

ナショナルミニマム、またはシビルミニマムといわれるものです。例えば生活保護のように最低限のものを保障していかないと、日本のシステム全体に影響を及ぼすようなものです。

なお、この段階では県がやるという話ではなくて、国、市町村を含めた公的な関与をするかどうかという判断のときに、この5つを使うということです。

(宮野鼻) そのあと、県がやるべきかどうか、また付け加わるということですね。

(横山) はい、そうです。

(宮野鼻) 簡易アセスメントシートのことを具体的に知りたいのですが、だれがこのシートの中身を作るのですか。内容の項目はどのようになっていますか。

(森) 簡易アセスメントシートは三重県職員で作りました。経営品質のアセスメントというと、専門的な研修を受けたり、アセスメント基準書を読んだり、その前提となる報告書を約100ページ書いたり、準備の段階で時間がかかります。

ですから経営品質の8つのカテゴリーの中から、重要だと思われるものを質問形式でピックアップして、今年度は30問の質問形式で問いかけるものを、簡易アセスメントとしています。

モデルとして、東京にある経営品質協議会の方で「eアセスメント」という、インターネットを通じて質問形式で聞いていくもの、行政の方では高知県庁が、簡易アセスメントシートで経営品質を使っている事例が先行的にありました。三重県でも簡易アセスメントシートを作り、昨年度は47問、今年度は30問の質問項目で、8つのカテゴリーから重要なものを聞くという質問形式になっています。

(宮野鼻) eアセスメントについての情報は、経営品質協議会のホームページ(<http://www.jqac.com>)にもありますので、ぜひご覧ください。

最後におふたかたに、コーディネーターとして意地悪な質問をして締めくくります。

これからも、よりパワフルに経営品質の仕組みを取り込んで、三重県庁がさらに住民にとってあるべき姿に近い行政組織運用に近づいていただくことを考えた場合、本音のところで県職員がこの仕組みを十分理解し、自分の問題として取り組むことが絶対前提条件だと思います。では、それによって自分にどういうメリットが回ってくるか。自分にプラスになることが、どこかにぶら下がっていないと、人間はなかなか一生懸命やりません。

そういう意味では、それぞれの部局や立場で一生懸命勉強され、アセッサーになることで、リーダーとしての役割をどんどん担っていく方が、どんどん出世するようになっているのか。これへの取り組み具合と、組織内での評価がどのように連動しているのか。その仕組みをどのように作って動かしているのでしょうか。

(横山) 実は今のところ、何も無いのです。これを私どもは大きな課題と考えており、昨年度から人事担当部署と協議しています。やはり職員に何かインセンティブを与えないと、絵に描いた餅で終わってしまうという危機感を持っています。今、アセッサーの資格を持っている人はデータベース化しており、それを人事システムに取り入れてもらうよう働きかけをしています。

(宮野鼻) 今日は公務ご多用の折、わざわざ三重からお越しいただき、懇切にいろいろご協力をいただきました。

最後に、横山さん、森さんに、絶大の拍手でお礼の意を表していただきたいと思います。

どうもありがとうございました(拍手)