



日経ビジネスに見る「経済先読み・解説」 127号

経営コンサルタント 栗田 剛志 12.02.6

発行元：m9コンサルティング

<http://www.m9consulting.biz>

「日経ビジネス2012年2月6日号 no.1627

『広島県庁の星、官僚を超える～橋下改革ではできない最強の公務員』より

【お役所が見本です】

毎朝行動理念を唱和する職場があります。これ自体、全然珍しいことではありません。意識の高い民間の企業では、多くの職場で実施されています。ただ、これが県庁の各部署で行われているとしたらどう思われますか。

昨今、行政改革と言えば、大阪の橋下前府知事です。衝突も辞さずに既得権に切り込むやり方は賛否両論ありますが、選挙の結果やいろいろな人の意見を聞く上では、期待度が高いようです。

その橋本改革が「動」とすると、官僚機構に企業経営の論理を持ち込み、職員の意識改革や予算主義の脱却、政策の選択と集中など、「静」の改革をじわじわと着実に推し進める知事がいます。

湯崎英彦広島県知事をご存知でしょうか。東大法学部を卒業後、通産省に入省。スタンフォード大学への留学を経て2000年に退官すると、ADSLや光ファイバー回線などを提供するベンチャー企業「アッカ・ネットワークス」を創業しました。副社長として同社を株式公開に導いた後、高速の無線技術WiMAXの免許争奪戦に敗れ、副社長を退任しました。

2009年11月に選挙を勝ち抜き、広島県知事に就任後は、官僚組織の体質改善を通じて、改革を進めています。

行っている方法に驚くような目新しさはありません。むしろ、民間の企業であれば当然のことをしています。ただ、改めて広島県庁の改革を見てみると、やるべきことをやれば間違いなく企業の体質が変わるんだということがわかります。

その内容を見ていきましょう。

私たちは、広島県を愛し、誇りを持ちます。

私たちは、県民のために存在します。

私たちは、高い志と責任感を持って誠実に行動します。

私たちは、率直かつ積極的に対話します。

私たちは、現実を直視し、変化に対応します。

私たちは、変革を追求します。

私たちは、成果にこだわり続けます。

これは、広島県庁職員の行動指針です。湯崎県知事が最初に指示したのは、県庁の経営理念を作ることでした。

指示を受けた担当課長さんは、かなり戸惑ったようです。この方は入省31年になるのですが、公僕という意識は持っていたものの、県庁職員としての理念や行動指針などは考えたことがなかったそうです。

県民という雑多な集団に幅広いサービスを提供する県庁に経営理念や価値観を定め、行動指針をつく

ることなどできるのだろうか」と疑問に思ったものの、書籍や資料を読み経営者や識者と議論を重ねるにつれて、「平等や公正を逃げ道に、思考と努力を放棄していたのではないか」、「公僕だからこそ、民間企業以上に使命や価値観を明確にするべきではないか」と考え方が変わっていききました。

存在意義を問い直す作業は、私たちも必ず行っていかなければならないことです。

次に行ったのは、意思決定と政策を練る体制づくりです。

外部の識者が半分を占める「経済財政会議」は、5年間の財政計画や行政刷新の進め方、翌年度の基本方針などを話合う会議です。外部の知恵を取り入れるために設立されました。

事務方が用意した書類をボコボコにするのが基本スタイルです。建前を気にせず、外部だからこそ言える意見で役所の論理に凝り固まった公務員のマインドセットを変えていきます。

もうひとつの組織として、「経営戦略会議」があります。これは、副知事、局長などで構成し、県政の重要案件を議論して意思決定する場です。企業における取締役会のようなものです。この会議では、担当部局の説明に加えて、他の部局についても意見を求められます。縦割りになりがちな行政組織において、県庁内の合意形成や横の連携が容易になるという変化が見られます。

「外部の専門家の知恵を活用し、社長の意見を外に人間に言わせることでうまく軋轢や抵抗を回避する」、「トップダウンの意思決定を現場にそのまま伝えるのではなく、決定のプロセスを共有することで当事者意識を高める」といった手法は、私たちも活用していかなければなりません。

役所全体における官僚機構の最大の問題は、PDCAサイクルで事業を管理・評価していないことです。予算の獲得には血眼になる一方で、その結果の費用対効果は厳密に検証されていません。一方で予算減少には抵抗があるため、余計な仕事ばかりが積みあがったりします。

こういった官僚特有の予算主義から脱却するために、目標と施策を紐づけて目標に対する進捗度で施策を評価し、改善することに取り組んでいます。

質の高い計画や実行は具体的な目標設定に宿るものです。ただ、現実にはそう簡単にはいきません。目標管理ができていなかったり、制度はあっても形骸化している中小・小規模企業が多いのも事実です。

行った仕事の結果をレビューし、成果を測る仕組みは事業を行っていく上で不可欠です。導入するにあたり、染みついた価値観を変えるには膨大な労力と時間がかかります。それでも最初から成功を期待するのではなく、トライ＆エラーを繰り返しながら、組織のカルチャーとして根付かせていく必要があるのです。

商品やサービスが一気に広がる臨界点を「クリティカルマス」といいます。そこまで物量を投下しなければ、どんなに優れた商品やサービスでも成功しません。これは行政のサービスでも同様です。総花的な施策では、一つひとつの事業規模が小さくなりクリティカルマスを超えにくくなります。広島県では、重点事業を定め、限られた財源を集中的に投下していきます。

改革の取り組みというと、「いかに予算をカットするか」という発想になりがちです。本当は1億円必要なのに、予算カットして5000万円で作ろうとなると、5000万円そのものが生きてきません。その程度では効果は上がらないと判断すれば、予算の増額も厭わないのです。

これは、我々のリストラでも同じことが言えます。全体的にスケールダウンさせるのではなく、削るものは削って、出すものは出すというメリハリが必要です。伸ばす部分を見極め、優先順位をつけることこそが改革です。

広島県の取り組みを見てみると、お役所の改革が私たちの手本になりそうです。ガチガチの官僚機構が変われるのですから、私たち民間であれば組織変革は必ずできることです。

改革を推し進めることは、大変ですが決してむだにはなりません。変わらないと嘆くのではなく、変わるまで粘るのです。

民間以上に難しいであろうお役所の改革が手本です。