

三重県経営品質

1 三重県経営品質の概要

(1) 三重県経営品質の目指すもの

経営品質向上活動を簡潔に説明すれば、

「常にサービスの受け手（顧客）の立場に立って思考しながら、組織の『あるべき姿』に向かって、ひたすら改善を続けていく活動」

となります。

この表現に沿って、三重県経営品質を説明してみましょう。

三重県は、「医療」「福祉」「環境保全」「地域づくり」「産業振興」「文化振興」「社会基盤整備」等の各種行政サービスを行うことによって、県民の皆さんに、「暮らしやすさ」という「価値」を提供しています。

三重県経営品質が目指すのは、このような「価値」を提供する相手方の立場を意識して今の組織全体を見つめ直し、継続的な改善活動を行うことにより、三重県の「あるべき姿」を達成することにあります。

では、三重県の「あるべき姿」とは何でしょう。三重県が組織として最も大切にする「価値観」とはどのようなものでしょう。

それは、県民しあわせプランに掲げられる県政のビジョン「『みえけん愛を育む“しあわせ創造県”』を県民が主役で築く」にほかなりません。ここには、「心の豊かさ」、「地域主権の社会」、「県民からの信頼」など、三重県が尊重する「価値観」や地域づくりに対する「思い」がこめられています。

従って、このビジョン達成に向かって行われるあらゆる活動が、三重県の経営品質向上活動だと大きくとらえることができます。仕事そのものにおける創意工夫も経営品質であり、仕事以外でも県あるいは県職員としてビジョン達成に貢献しうるあらゆる活動が経営品質であると言えます。

なお、県政のビジョンは、「率先実行取組」という仕組みを通じ、「ミッション・あるべき姿」というかたちで、各部局、各分野、各所属にブレイクダウンされています。よって、職員一人ひとりにとって最も身近な経営品質向上活動とは、所属長が示す所属ごとの「ミッション・あるべき姿」の実現に向けた各種の取組ということになります。

(2)三重県経営品質の推進イメージ

「県民しあわせプラン」に掲げているように、県政のビジョンを実現するためには、「県民が主役の県政」「県民との協働により創造する県政」「県民と共に感性を磨く県政」という「三つの基本姿勢」に基づき、誰からも高く評価され、信頼される卓越した行政経営の仕組みを創りあげていく必要があります。

特に、税収入により財政を支えられている県では、「県民からの信頼」が県政の基盤と言っても過言ではなく、「信頼」の追求こそがビジョン達成に向けた経営品質向上活動の真髄であるとさえ言えます。

しかし、この「信頼」はたったひとりの職員の不祥事によって、いとも簡単に揺らぐこととなります。「信頼」獲得のためには、職員一人ひとりが県民から信頼されなければなりません。

このため、三重県では、「経営品質の根本は、職員一人ひとりの意識にある」と考え、職員の意識改革を重視した経営品質向上活動を推進しています。

平成17年4月、三重県知事は、こうした考え方に基づき「知事より職員の皆さんへ」と題するメッセージを全職員あてメール配信し、その中で「職員一人ひとりの行動基軸」(本稿P7参照)を示しました。

平成19年1月には、知事はこの行動基軸にこめた考え方について、全職員あてメッセージの中でこのように語っています。

「経営品質」に対する私の思いを込め、凝縮したものが「行動基軸」であり、この「行動基軸」を基盤として、県庁の「経営品質」を向上させ、県民の皆さんからの信頼を確保していきたいと考えています。

しかし、「経営品質」がどんなに優れたシステムであっても、その基盤である職員の意識に「改善への意欲」や「県政に対する熱い思い」がなければ、どんなシステムや仕組みも動かず、県庁の「経営品質」の向上、ひいては県政の信頼確保はとうてい望めません。

「行動基軸」を基盤とした「経営品質」を「三重県庁の文化」として定着すべく、さらなる取組を進められるようお願いします。

知事の言葉にもあるように、三重県はこの「行動基軸」を経営品質の土台に据えています。そして、経営品質の本質的な推進を図るためには、個々の職員が「行動基軸」に書かれている内容に納得し、自ら実践することが最も大切なこととなります。

土台が堅固でなければ(意識が高くなければ)、その上にどのような建造物(仕組み)を積み重ねても、極めて脆弱、まさに「砂上の楼閣」となるでしょう。経営品質の基礎固めのためにも、行動基軸の浸透が喫緊の課題となっ

ています。

- 三重県経営品質は、この「行動基軸」の土台の上に組織運営の仕組みや「率先実行取組」を活用した不断の改善活動を積み上げることにより推進します。不断の改善活動により、県政のビジョン、あるいは所属の「ミッション・あるべき姿」の実現に一步一步近づいていきます。

このように、「行動基軸」を土台に据え、その強固な礎の上に「率先実行取組」を積み上げて県政ビジョンの実現をめざしていくのが三重県経営品質です。(図1参照)

- なお、「カイゼン活動」で有名な自動車のトップメーカーでは、「仕事＝作業＋改善」と定義し、「改善」を伴わないものは「仕事」と呼ばず、単に「作業」と表現しているそうです。

私たちが行政のプロを任ずるのであれば、不断の改善活動を推し進め、単なる「作業」ではなく、「仕事」をするプロを目指したいものです。



(3) 経営品質を県庁文化に！

- 経営品質向上活動自体がどのような状態をめざすのかについて、知事はこのように語っています。

——ある外国人女性が日本に来たばかりの時に、郵便局でハサミを借りた。

その時、局員は刃のほうを彼女に向かないように渡してくれた。それ以来、彼女は、ささいなことにも気配りをする日本人の習慣化された生活文化に目ざとくなられたようだ。

これは、彼女から見れば、まさに顧客本位。一方、郵便局員から見れば、深く考えたうえでの行動というより生活習慣そのものである。私は、経営品質向上活動だからと敢えて言うのではなく、県庁文化の基盤となること。すなわち経営品質が県庁の「空気」みたいなものになってほしいと思っている。

この知事の手紙をもとに、三重県は「経営品質を県庁文化に！」を合言葉に、その推進を図っています。

また、「文化」として定着させるには、難しい言葉を乱用することや、負担を求めすぎることには避けなければなりません。加えて、職員の参画意識、自主性、達成感を尊重した取組が重要です。

そこで、経営品質の「推進方針」を次のとおり定め、これを全庁で共有して取組を進めているところです。

経営品質の推進方針

わかりやすい言葉で語ります

わかりやすい言葉で経営品質を語るにより、「経営品質は難しい」という先入観を払拭し、経営品質の理解の促進を図ります。

負担感を軽減します

経営品質向上活動ができるだけ負担とならないよう工夫するとともに、業務と経営品質は一体的なものであるという意識啓発に努め、経営品質の推進にかかる負担感の軽減を図ります。

多くの職員が参加します

職員が経営品質の考え方を直接吸収できる機会を確保するとともに、経営品質向上活動にできるだけ多くの職員が参加できるような仕掛けづくりを行います。

職場の内発的な取組を全力で支援します

各部署の主体的な判断を尊重するとともに、改善手法の整備、必要な能力開発の実施などの適切な支援（総務部人材政策室）を行うことにより、内発的な経営品質向上活動の活性化を図ります。

達成感につなげます

経営品質向上活動に関わった職員が「やって良かった」という達成感を

獲得できるような、成果を認めあい、讃えあう職場風土の醸成を図ります。
また、改善成果の情報発信を進め、内外への積極的なアピールに努めます。

(4)効果的に進めるための2つの道具

三重県経営品質では、「率先実行取組」に「所属を単位とした簡易アセスメント」を組み合わせ、不断の改善活動を適切に進めていきます。

率先実行取組

「ミッション・あるべき姿」を明らかにしたうえで、その実現に向けた取組方針・計画を組織内外に明示し、具体的な取組を進めるための道具

所属を単位とした簡易アセスメント

「ミッション・あるべき姿」に照らして今の組織運営が適切かどうかを「診断」し、改善課題に「気づく」ための道具

この2つの道具の使い方は以下のとおりです。(本稿P12の図2参照)

- 第1年度 …… により「ミッション・あるべき姿」とその実現に向けた行動計画を明らかにし、具体的に取り組みます。
- 年度途中 …… により組織運営の現状を「診断」し、改善課題等を洗い出します。
- 第2年度 …… により洗い出した改善課題等を新年度の に盛り込み、改善活動を実践します。
- 第3年度 …… 改善活動を継続します。
- 第4年度 …… 改善活動を継続します。
- 年度途中 …… により再度「診断」し、改善活動の成果を「検証」するとともに、さらなる改善課題等を洗い出します。
- 第5年度 …… 洗い出したさらなる改善課題等を新年度の に盛り込み、改善活動を継続します。

三重県経営品質の取組は、上記の3年サイクルの繰り返しになります。
このサイクルが定着すれば、そのうちアセスメントによらずとも課題に気づき、改善活動を行えるようになり、アセスメントの役割は次第に「診断」

から「検証」中心へとシフトしていきます。

こうした改善活動を継続的に進めていくことにより、「あるべき姿」の実現に一步一步近づいていこうというのが基本的な考え方です。

このような改善の進め方については、個人が健康の増進に取り組む場合にあてはめて考えると理解が進むと思われます。誰でも「健康」に関する理想を持っているものですが、その実現を図ろうとする場合、早寝早起きを徹底する、運動を行うなどの毎日の行動計画を立てるとともに、人間ドックや健康診断などで定期的に健康状態をチェックしようとしています。この場合の行動計画に当たるものが「率先実行取組」、人間ドックにあたるものが「簡易アセスメント」です。

この2つの道具の内容とその相互関係については、後段でもう少し詳しく説明します。

2 職員一人ひとりの行動基軸

「職員一人ひとりの行動基軸」は、職員への経営品質マインドの浸透を図るため、平成17年4月1日に知事が明示した職員の行動規範です。

その後、若干の修正を経て、今のかたちとなりました。

信頼される公務員をモットーにします 対話を促進します 工夫して不断の改善に努めます の3項目から成るこの「行動基軸」は、短い文章の中に経営品質の考え方が凝縮されたもので、「経営品質を県庁文化に」という知事の願いがこめられています。その中の一節「誰のため、何のため」は、顧客本位の考え方を具体的に言い表した言葉として次第に浸透しつつあります。

「行動基軸」は、職員が行動する上での「座標軸」あるいは「判断基準」となり、不断の改善活動を意識の側面から支える役割を担います。

職員一人ひとりの行動基軸

信頼される公務員をモットーにします。

法令を遵守し、「公平・公正・透明」を基本に、誰のため、何のための県政かを常に素直に考え、感性を高め、県民の皆様の要望や意見に、真摯に対応します。

対話を促進します。

笑顔の対話を職場の風土とし、チームワークを高めます。一人ひとりの気づきと納得に基づき、率先実行取組を着実に実行します。

工夫して不断の改善に努めます。

常に求めて学び、互いに切磋琢磨します。これまでやってきたことに批判眼をもって取り組み、日常業務において不断の努力を積み重ね、改善していきます。

特に、幹部職員は、常に使命を自任し、職員の先頭に立って情熱と勇気・気概を示すと共に、所管する組織の行政能力を最高に発揮できるようリーダーシップを果たします。

また、この行動基軸の定着の第一歩として、全職員があいさつ、整理整頓を励行し、明るい職場づくりに努めます。幹部職員はそれを率先垂範します。

3 率先実行取組

「率先実行取組」は、管理職員が年度の始めに、「めざす組織像」を描き、上司や部下職員との対話を行ったうえで、「今年度1年間で取り組むべき課題」を、目標数値を付して明示するものです。

(1) 策定のねらい

「率先実行取組」には大きく3つのねらいがあります。

「ミッション・あるべき姿」の明確化とその達成戦略の展開

組織としての使命やあるべき姿（めざす組織像）は、明確なものとして組織全体で共有されなければならない、かつその達成に向けて、幹部のリーダーシップのもと職員が一体となって取り組む必要があります。

このため、「率先実行取組」により、「ミッション・あるべき姿」を明らかにしたうえで、部長・副部長・総括室長・室長・所長・担当職員に到る対話プロセスを通じ、目標達成のための戦略を一貫性を持って展開することとしています。

改善活動の着実な推進

「率先実行取組」の第2のねらいは、経営品質アセスメントの結果明らかとなった改善課題について、対策を講じ、具体的に改善活動につなげていくことです。

重点目標と具体的な行動計画を明らかにすることにより、実践的な改善活動に取り組むことが可能となります。

「対話」の活性化

「率先実行取組」の第3のねらいは、経営品質の向上に不可欠とされる「対話」そのものの活性化を図ることです。

「率先実行取組」の策定、進捗管理の過程には、上司や部下と話し合う手続き（プロセス）が当たり前のように組み込まれており、このことが「対話」のきっかけとなります。

「対話」が活性化すれば、情報が共有され、知恵の結集も可能となり、さらにチームワークが高まり、組織力の向上につながります。

(2) 策定方法及びその内容

県政全体の単年度戦略である「県政運営方針」が示されると、それを受けて、部局長等は、自組織の「ミッション・あるべき姿」とそれを達成するための「マネジメント方針」を定め、部局長等「率先実行取組」として明示し

ます。

次に、副部長・総括室長は、上位方針である部局長等「率先実行取組」を受け、室長との対話を行いながら、所属する部署の「ミッション・あるべき姿」を示すとともに、当該年度の取組内容、取組目標を盛り込んだ自らの「率先実行取組」を策定します。

同様に、室長・所長も上位の「率先実行取組」を受け、室員との対話を行いながら、当該年度の取組内容を盛り込んだ自らの「率先実行取組」を策定します。こうして、当該年度の具体的な実行項目が第一線の担当職員まで一貫性を持って展開されていきます。

副部長・総括室長以下の「率先実行取組」は、上位方針を受けて戦略を達成するためにそれぞれの職員が自ら何を担うのかを、「施策の実現に向けて」「業務プロセス等の改善」「人材育成と学習環境の整備」「顧客の理解と対応」の4つの項目に分けて記述することとなっています。

なお、それぞれの取組には、数値目標を掲げ、「いつまでに」「どのような状況にするのか」を明示します。

また、「率先実行取組」の達成度を検証するため、年度途中（上半期末）に中間評価を行い、必要に応じて行動計画等を見直し、さらに年度末には最後の評価を行い、その結果を翌年度へと引き継ぐこととなっています。

なお、ここでの「評価」は、個々の行動計画の到達度を単にチェックするものであり、8つのカテゴリーで組織運営の評価を行う「アセスメント」とは異なるものです。

先に述べた「個人が健康の増進に取り組む場合」にあてはめて言えば、「早寝早起きを徹底する」などの行動計画が達成できたかどうかを検証するのが「率先実行取組」での「評価」です。一方、行動計画の実践の結果、「健康になったかどうか」を検証し、さらなる改善策を検討するのが「アセスメント」ということになります。

4 所属を単位とした簡易アセスメント

(1) アセスメントのねらい

「あるべき姿」の実現に向けて、組織がうまくマネジメントされているか否かは、組織内部の人間には見えにくいものです。重点目標を定め、具体的な取組を推進していても、必ずしも最適な手法ではない可能性があります。それに、他に大切な点を忘れていないかや、もっと優先的な課題がないのか等も、組織全体の広い視点から検証される必要があります。

こうした問題を解決するには、今の組織経営の状況（経営品質）を適切な基準により「診断」し、現在のやり方が「あるべき姿」の実現に適っているのか、「価値」提供の相手方から見て本当に好ましいと言えるのか、どの部分が適切で、どの部分を改善しなければならないのか等に、組織自らが「気づく」必要があります。

「所属を単位とした簡易アセスメント」のねらいは、こうした「診断」をマネジメントの基本単位である「所属」ごとに行うことにあります。

(2) アセスメントの手法と内容

「所属を単位とした簡易アセスメント」は、三重県独自の簡易アセスメントシートによって行います。簡素化の観点からシートのページ数を 10 ページにとどめ、簡易なアセスメント方式としました。

アセスメントシートは、「日本経営品質賞アセスメント基準」の 8 つの観点項目（「カテゴリー」と言います）に基づき作成した質問事項に回答していくことによって、組織経営の「強み」と「弱み」が浮き彫りになる仕組みになっています。こうして明らかになった「強み」を伸ばし、「弱み」を改善していく活動を組織全体で継続的に進めることが、相手方の立場に立った組織経営、ひいては「あるべき姿」の実現につながります。

簡易アセスメントは、「わかりやすく」、「負担を軽く」、「参画する職員を多く」という点を重視するとともに、アセスメントそのものが目的化しないよう留意しながら、以下の進め方をガイドラインとして、各部局が責任を持って実施することとしています。

実施単位

原則として、本庁は「室」、地域機関は「所」を単位として実施します。

実施規模

「3年に1度はアセスメントが必要」との観点から、各年度、全所属の 1 / 3 において実施することを基本とします。

実施時期

各部局の自由裁量としますが、できるだけ、当該年度のマネジメントが軌道に乗り、かつ予算等への反映が可能な「夏季」に実施することとします。

審査員

対象となる所属ごとに、部局内の認定アセッサー 2 名で審査することを基本とします。ただし、当該所属の職員が審査員となることは避けま

実施手順

ア 対象所属による報告書の作成（目安となる期間：約 1 ヶ月）

- ・シートは、負担軽減の観点から、原則、箇条書きとします。
- ・シートの作成は、必ず所属長を含めた複数の職員で行うものとします。

イ 簡易アセスメントの実施（目安となる期間：約 2 週間）

- ・簡易アセスメントは、対象所属の所属長や担当者と審査員が対話を行う形式で実施します。

ウ 審査報告書の作成（目安となる期間：約 1 週間）

- ・審査員は簡易アセスメントの結果に基づき、審査報告書を作成します。
- ・審査報告書は、全カテゴリーを通じた対象所属の「強み」と「弱み」の記述に重点を置き、A 4 用紙 2 枚程度にまとめるものとします。

エ 審査報告書の伝達

- ・伝達は、対象所属の所属長や担当者と審査員が対話を行う形式で実施します。

5 「率先実行取組」と「アセスメント」との関係

図2は、「率先実行取組」と「所属を単位とした簡易アセスメント」の関係を表したものです。

「アセスメント」は、「率先実行取組」を中心とする組織経営全体を定期的にチェックする仕組みということになります。

以下は、図2の説明です。

①左側のワクは、「率先実行取組」です。Plan では、毎年度当初に「ミッション・あるべき姿」を明らかにしたうえで、現状と課題を踏まえ、「あるべき姿」の実現に向けた重点目標と具体的な行動計画を策定します。これに基づき、年間を通して、Do の実践活動を行い、その状況や成果を Check で評価して、評価の結果を Action の改善活動に結びつけるという、PDCAサイクルになります。



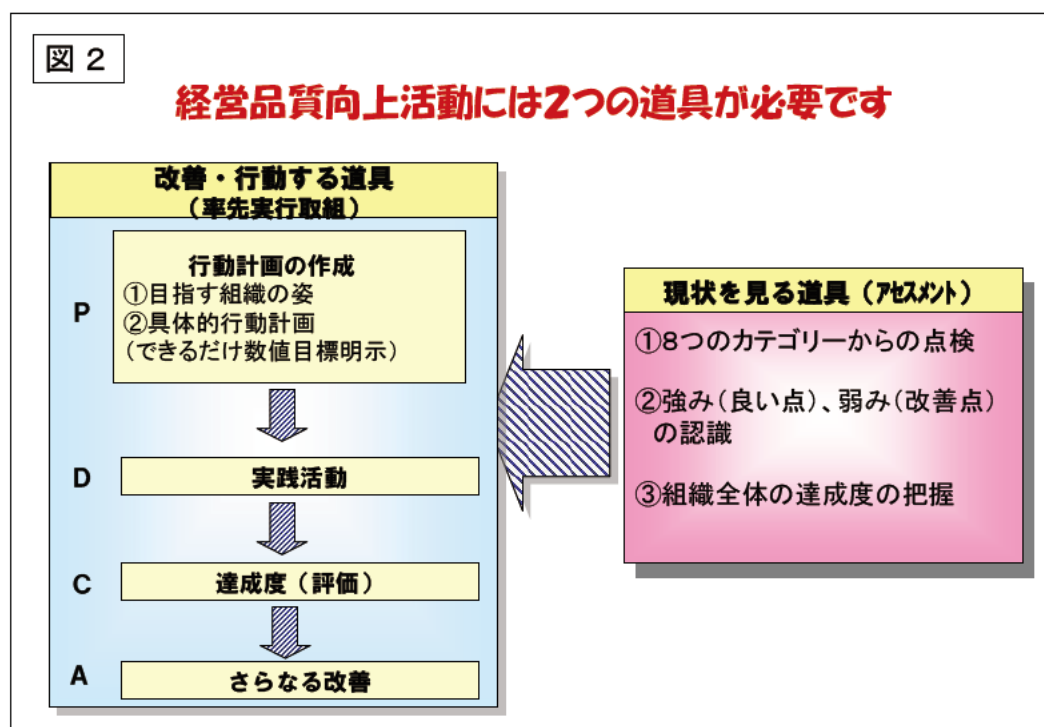
②右側のワクは、「所属を単位とした簡易アセスメント」です。簡易アセスメントシートによって、左側のワク内で展開される活動やこれを含めた組織経営全体を点検（アセスメント）します。

アセスメントの結果から、自らの組織経営の強み（良い点）と、弱み（改善点）を明らかにするとともに、組織全体の達成度、成長度を認識します。



③アセスメントの結果明らかになった改善課題を、新年度の「率先実行取組」の内容に反映させます。

これを繰り返すことを通じて、継続的な改善活動を進めます。



6 三重県経営品質と職員満足

公務員を志した理由を問われると、多くの職員が「公の利益に貢献するため」と語ります。従って、職員が最も「充実感」や「達成感」を味わい、満足を覚えるのは、県民のしあわせなどの「公の利益」に貢献できた時ということになります。

また、最初に整理したとおり、三重県の経営品質向上活動は、県政のビジョン達成（「公の利益」）に向かって行われるあらゆる活動ととらえることができます。

こうして考えていくと、経営品質向上活動そのものが職員満足の向上に向けた取組であり、本来楽しみながら取り組める活動といえます。

ややもすると、経営品質向上活動は「やらされ感」が指摘されますが、本来の趣旨を理解し、高い志を持って、前向きな取組を進めることができれば、やがて職員満足や、やりがいにつながっていくことになります。

経営品質は職員満足をたいへん尊重するマネジメントツールであり、職員満足の向上そのものを目的にした取組も数多く行われています。

「人」の要素が大きいサービス業においては、職員満足度が1%下がると、顧客満足度が2.5%も下がると言われるほど、職員満足と顧客満足が密接な相関関係にあります。これは、三重県庁においても、職員がその気になれば、サービスの質が一気に変わる可能性を秘めているということです。

経営品質に取り組むことが「公の利益」に貢献し、それが職員満足度を高め、そのことが次の経営品質向上活動を活性化させ、さらに質の高いサービスの提供につながっていくという「価値創造の連鎖」

三重県は、こうした現象を組織内のいたるところに波及させながら、「あるべき姿」に向かってひたすら邁進を続けていきたいと考えています。