

## ま え が き

神奈川県自治総合研究センターでは研究事業の一環として、行政課題に関連したテーマを毎年選定し、それぞれのテーマについて研究チームを設置し、研究活動を行っております。

研究チームは、公募により選抜された本県職員、テーマに関連する部局からの推薦による県職員及び市町村からの推薦による職員によって、概ね6～9名程度で構成されます。各研究員は、それぞれの所属と当センターとの兼務職員となり、所属での業務を遂行しながら、原則として週1回、1年間にわたって研究を進めております。

今年度（平成5年9月～平成6年8月）はA「新たな政府間関係の研究－補完性の原則を手がかりとして」、B「組織マネジメントのあり方に関する研究」、C「新社会資本の整備とプロジェクト・ファイナンスの研究」の3つのテーマについて研究チームが編成されました。本報告書は、B「組織マネジメントのあり方に関する研究」研究チームによるものです。

組織マネジメントに関しては、伝統的な「テーラーの科学的管理法」をはじめとして、「バーナードの近代理論」等様々な研究がおこなわれてきました。しかし、絶えず変化している今日において、従来の組織論だけでは充分でないことも事実でしょう。本研究チームでは、時代潮流を的確に把握したうえで、従来の理論から脱却し、プロセス・イノベーションをもたらす、ホワイトカラーの抜本的な業務の効率化をもたらす「リエンジニアリング」というコンセプトを認め、組織変革をもたらす手法として、「リエンジニアリング」の神奈川県庁への導入の可能性を探ることを研究しました。

本報告書が、今後の行政運営の参考として活用いただければ幸いです。

なお、研究活動に際してご支援とご協力をいただいた関係各位に対し、心より感謝の意を表します。

平成6年9月

神奈川県自治総合研究センター所長 後藤 仁

# 目 次

---

はじめに

第1章 時代は今、リエンジニアリング	7
1 アメリカ企業の再生	7
2 成功の鍵は「リエンジニアリング」	15
3 日本企業のリエンジニアリング	19
第2章 自治体とリエンジニアリング	25
1 神奈川県取り組み	25
2 それでもなお	26
3 自治体リエンジニアリング	27
第3章 県庁リエンジニアリング～ケーススタディー～	31
1 福祉施設サービス事業	31
2 物品調達事務	34
3 庶務事務	37
第4章 提言ー今こそ県庁リエンジニアリングを！ー	43
1 情報技術（IT）の導入による業務プロセスの再設計を！	45
2 プロセス中心型の組織を！	48
3 新しい組織に応える職員を！	51
■委託研究 人と企業研究所編（抜粋）	57
■主な参考文献	65
■指導・助言等をいただいた方々・機関	67

はじめに

「お仕事は？」

「地方公務員です」

「いいですねえ。安定してて。リストラもないし」

行政は本当に安定してて、つぶれないのだろうか？ 法により守られているからか？ 独占企業だからか？

行政はサービス産業である。

果たして、住民は行政サービスに満足しているのだろうか。いや、その多くは決して満足していない。今までは、情報不足のため住民は、役所に文句を言いたくても言えなかった。しかし、現在は違う。住民は多くの情報の開示を求め、行政も情報を積極的に提供していかなくてはならない時代になっている。

住民は情報を持ち始めている。行政を見る目も変わっている。当然、細かな注文も出てくるだろう。言うまでもないが、行政サービスの対価は税金である。「サービスがキッチンとしていれば、税金を払うが、満足を得られないなら何も納めないぞ」という住民も増加するだろう。

また、単行本が文庫本になるまでや、ビデオソフトが普及価格になるまでをみればわかるように、時代の変化のテンポが非常に早くなっている。つまり、日本人の生活のテンポもかなり早くなっている。最近のJリーグ人気は、プロ野球に比べそのテンポの軽快さゆえといたら言い過ぎだろうか。

住民が、行政サービスの長い待ち時間（処理時間）に対して相当イライラを増しているのも想像に難くない。

大量生産大量消費の時代が終り、現在では情報化の発達とともに消費者がその選択の幅を広く持ち多品種少量生産の時代になっている。個別に対応していかなくてはいけない。昔のままの体制で生産しようとしている企業は早晚つぶれてしまうだろう。しかし、このことに気がついて民間企業はリストラ等組織変革を行い、経営努力を惜しまない。生き残るために戦っているのである。

一方で、行政組織は、民間企業のように会社の存続に対する危機感がないため、コスト意識、経営意識というものに欠け、現状に甘えていないだろうか。仕事の仕方、人、時間などすべてにおいて、無駄が見られないだろうか、

よく、民間企業の方が行政より効率がよいといわれている。しかし、効率性の違いは、その業務が独占状態か、競争が存在するという条件から生まれる。

行政の守備範囲がよく議論されるが、けっして民間と競争しないサービスばかり行っているのではない。競争が存在すれば、行政であっても、コスト意識に目覚め、より効率よく、優れたサービスを行うはずである。事実、アメリカのフェニックス市では、職員のコスト意識を高めるための一方策としてごみ収集業務を1978年から民間にもオープンにし、ごみ収集業務を行っていた部局を一業者として、入札に参加させた。結果は、入札によりその仕事を奪われた。ここで初めて、市職員がコスト意識に目覚め創意工夫をすることにより、清掃局は1988年再び失った全ての仕事をとりもどすことができたという報告がなされている。（\*）

最近の公共料金問題にみられるように、行政への風当たりも強くなっている。行政が企業家意識を持ち環境変化に十分に対応しなければ、どうなるのだろうか？ 住民のニーズとのずれがひろがり、よりいっそうの世論の批判や外圧が

増すだろう。そして、崩壊への道をたどることとなる。

現在の地方自治体の行政組織は、国の組織に合わせたいわゆる縦割りで、戦後から50年近くも続いており、組織の拡大とともに、垣根が高くなり、贅肉でだぶついている。崩壊しないためにも、この贅肉をそぎ落とし、生き生きとした体によみがえらなければならない。

行政は、行政組織が安定していることを目的としているのではない。行政組織は安定していても、その結果として社会の進歩を妨げていたのでは何にもならない。戦略的企業は、その組織が不安定であっても、そのサービスは絶えず改善、改良され消費者ニーズをしっかりとつかんで生きている。

先に述べたように、個人個人の生活様式は、多様化している。そして、住民ニーズは、個人においても、地域においても、時においても、様相は異なるのである。県庁も、現状維持のままではすまされないであろう。

我々の研究チームでは、このような時代を認識し、従来の「組織マネジメント」から脱却し、プロセス・イノベーションをもたらし、ホワイトカラーの抜本的な業務の効率化をもたらす「リエンジニアリング」というコンセプトを認め、かつ、新しい状況に対応するため、手法としての「リエンジニアリング」の神奈川県庁における導入の可能性を探ることにした。

今こそ行政の目的を根底から考え直し、組織を抜本的にデザインし直し、仕事のプロセスを見直し、劇的に変革すべきである。

(\*) D. Osborne&T. Gaebler *Reinventing Government*, Addison Wesley Books 1992  
p. 76～p. 79

# 第1章 時代は今、リエンジニアリング

## 1 アメリカ企業の再生

わが国の経済は、「平成不況」というかつてない長期停滞の時代に遭遇している。昭和40年代の高度成長期を経て、「経済大国」と呼ばれるほどになったが、平成に入った後まもなくいわゆる「バブルの崩壊」を契機に、不況へと突入し、円高もますます進んだため、日本経済の牽引車であった基幹産業である自動車・鉄鋼・電気製品業界は軒並み過去最高の赤字額を計上している。またバブル期の繁栄の象徴であった金融業界においても多額の不良債権を抱え、その後遺症に苦慮しているのである。こうした情勢の中、民間企業では中間管理職の削減、新卒採用の見送り等、厳しい対応を迫られているように、「リストラ」の嵐が吹き荒れている。本年になって景気は回復の兆しを見せ始めてはいるが、先行きはまだ不透明で、各企業とも21世紀への生き残りをかけた戦略を展開している。有識者・経営コンサルタント等によると、この不況は単なる周期的な不況ではない「構造不況」であるため、時代の「パラダイムシフト」ともいわれる経済社会における大きな地殻変動を克服しなければ打開できないとも考えられているのである。この見解によると、日本の将来展望は、この大変動を見抜き、かつそれを乗り越えた地点に開けてくることになる。

構造不況

一方、日本とは対照的に現在アメリカの基幹産業は、抜本的な企業体質改善を推進して次々と立ち直り、業績を向上させているばかりか、日本の市場に対してアメリカの自動車メーカーの躍進に代表されるように競争力の強い製品を輸出し、日本のメーカーに脅威を与えるまでもなっている。そのアメリカは1980年代には低迷の極にあった。国際貿易の面では、1976年には貿易収支が400億ドルの黒字であったが、1989年には1300億ドルの赤字となり、世界一の債務国に転落してしまった。産業の衰退は税収不足をもたらした。財政赤字が膨らんだ。財政赤字は資本市場を圧迫して金利を上げた。高金利を逃れるため企業は国外に脱出するとともに、半導体産業界に見られたような、大量のレイオフで失業者が急増していった。ところが一転して現在は企業は活況を取り戻している。一体、何を契機にこうしたひとりの深刻な状態から復活していったのであろうか。

まず第一に我々が把握しておかなければならない点は、現在は時代の大きな『転換期』にあるということである。先に触れた「パラダイム・シフト」の説明になるが、マイケル・ハマー氏によれば、1776年にアダム・スミスによって『国富論』が発表されて以来の近代社会の原則であった、分業による機械化という大量生産の体制、すなわち産業革命より現代に至る企業経営の基本にあった考え方が通用しなくなってきたのだという。同氏はこの変化を「3つのC」で表しているので紹介したい。

パラダイム・シフト

3つのC

① Customer～顧客が主導権を握る

絶対的な物不足の時代にあっては顧客に選択の余地は無いに等しく、非効率でもサービスが悪くても、顧客はそれを提供する会社が一つしかなければなんとしても手に入れようと我慢して待った。しかし、絶対的な物の不足ということとはもはやありえない。生産者の数が増える一方、先進諸国における人口増加

の割合が鈍っている。その結果、市場が成熟し消費は一巡し、かつ情報化社会の発達により多くの情報をもった顧客は選択の幅を広げることになった。つまり、ここにおいて、売り手と顧客の立場は逆転してしまったのである。

### ② Competition～競争の激化

企業間競争が増えてライバルが多く出現するとともに、交通手段の発達などによる経済のグローバル化が、国際的な競争を生み出している。従って、最高のサービスが常日頃から求められるようになった。

### ③ Change～変化は絶え間なく続く

消費者のニーズが多様化することにより、商品のサイクルは短くなってきている。つまり、変化のスピードが加速化している。

このような社会の変化に対応するため、アメリカの企業はその経営のやり方を抜本的に改革した。もちろん、1980年代の不況や、日本・欧州の企業との競争に負け始めたことが直接のきっかけである。

## 非効率な分業化

すなわち、分業化が進めば進むほど非効率になるという実態に気付いたのである。会社が大組織になるほど、分業化による部門の細分化が進み、仕事の流れは著しく複雑になっていく。セクショナリズムも加わって各部門の担当者は自分の職務についてのみ完璧にチェック等を徹底するが、それは多くの時間を費やすなど全体の効率を落とし、会社にとって非効率な結果を生んでしまう。多くの部署が関連していればトラブルが起きた際、その原因究明が難しく、迅速な対応ができず、取引先の不満が解消できないためビジネスチャンスを逸することになる。つまり分業化以前には一人ですんだ仕事が分業化で部門を多くした結果、何人もの人がかかわることになってしまうケースが出てくるということである。

## ビジネス・プロセス の再設計

そこでアメリカの企業は、今までの仕事の流れ（以下「ビジネス・プロセス」と呼ぶ）を作業手順、物や金の流れを最初から考えなおし、再設計を試みたのである。たとえばある仕事の最初から最後までを見る人を置くことだけでもよい。社内を商品ごとなどに10～20人のチーム制とし、チーム員は最終目的を共有した上で、流れ・手順を理解することにより、自分の出番を待つことなく常に全体を見た上で効率よく各自が動けるようになったのである。

具体例を挙げてみよう。世界で第3位のパソコンメーカーのコンパック社は生産システムの再設計により大幅なコストダウンに成功し、従来価格の約2分の1の超低価格のパソコンの製品化を実現した。また、写真器材を製造するコダック社では、使い捨てカメラの開発を、部門を超えた共同開発態勢により従来の半分の期間で完成させ、製造コストも25%削減することに成功しているのである。このような成功例は次に項を改めて企業例を紹介するが、数多くの実績が既に挙げられている。以下にその成功例として知られている代表的なケースを紹介する。

### (1) フォード社の事例

#### ①概略

1980年代には不況のどん底であったアメリカのビッグ3とよばれる自動車会社各社は、現在はいずれも企業活力を高め、業績を伸ばしている。実際に

フォードは、この1993年決算において、前年と比べると自動車部門の売り上げは844億ドルから916億ドルに、利益は15億ドルの赤字から9億ドルの黒字へと急回復している。もちろん、米国内市場の景気回復もその要因であるが、企業体質の変化がより重要である。これは、まさに飛躍的な成果の向上ではないだろうか。加えて日本市場への進出も目覚ましいばかりである。かつてはマツダの販売系列であった『オートラマ』がこの夏より『フォード』の看板に塗り替わり、新聞紙上やTVのコマーシャルを連日フォードの新車がにぎわしている。まさに国産メーカーにとって脅威となろうとしている。このフォードの躍進は、D. N. マッキヤモン副社長によれば、米国内需要増、フォードの市場シェアアップ、あらゆる部門でのコスト削減にあるという。この3番目のコスト削減の最も成功した例として、その中でも支払勘定部門は、人員の75%削減という劇的な効果を挙げるに至ったという。この過程について次に具体的に紹介することとしよう。

## ②業務プロセスの分析

フォードの管理者は、まず支払勘定部門を数百人減らすべきという目標を立て、その達成のための計画づくりに着手した。それには現行のビジネスプロセスを分析することが第一のステップであった。当初のプロセスは次の通りである。支払勘定部門の仕事とは、購入発注書と受領書類および請求書の照合が主なものである。購入発注書は、購買部門で書かれ、その写しが支払勘定部門に回される。その後、資材管理部門が物品を受領すると、受領書類の写しについても支払勘定部門に回される。その間に納入企業は請求書を支払勘定部門に送付する。つまり、発注・受領・請求書のチェックを行い、これらが合って初めて支払を開始する仕組みである。しかしこれらの照合に不一致がある場合は大変なことになる。一旦その問題点の調査にかかると、まずはそのための書類を作成するなど、矛盾点の処理に多くの時間を割かれるばかりか、支払業務自体は一時停止することとなる。また実際、そのような食い違いの発生は日常茶飯事で、当部門での仕事の大部分はこの矛盾探しに費やされていたのであった。

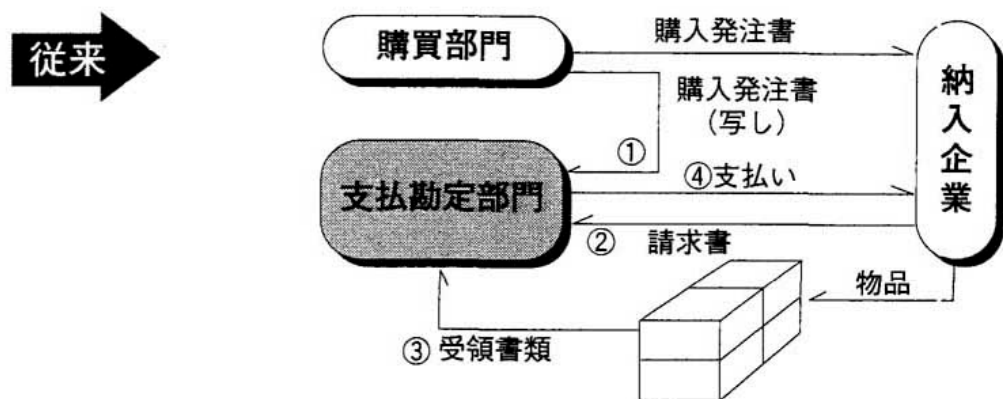
## 無請求処理

## ③事務改善から抜本的改革へ

基本的な改善としては、支払い経理部員による不一致の調査そのものの効率化が考えられるが、もっと抜本的な改革として、そもそもこれらの不一致を当初の段階でなくすことが発案されるべきとの結論に至った。つまり、ミス未然に防止するようなシステムをつくることであった。こうして行われたのが、「無請求処理 (Invoiceless Processing)」の制度化であった。この制度では、購買部門は発注を開始すると、その情報をオンライン・データベースに入力するため、購入発注書の写しは無用となった。また、物品が搬入所に到着すると、受領担当者は発注済みの購入発注書に該当するかをデータベースでチェックし、該当することが確認できればその物品を受領し、その取り引きをコンピュータシステムに入力する。もし、受領の際に受領物品をデータベース記録に見出さなければ、返品されることとなる。仕事を手順的にみても、支払勘定部門でのデータ照合項目は、従来は受領記録・購入発注・請求にわたり14項目にのぼったが、新制度では、購入発注と受領記録の間で照合項目はわずか3項目 (部品番号・数量単位・サプライヤーコード) のみとなった。さらにこ

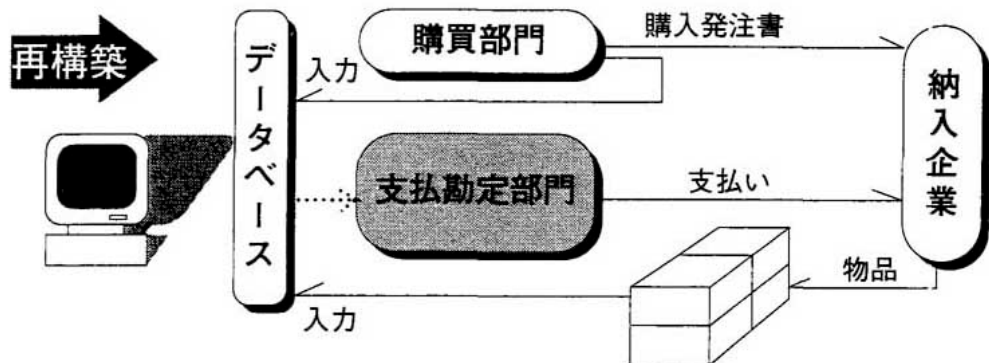
の照合業務についてもコンピュータにより自動的に行われ、納入企業あて小切手も用意される。各納入企業に対しても、請求書不要の旨を周知させているため、ついに請求書さえも要らない仕組みとなったのである。このシステム化により、財務記録と物理的記録との矛盾もなくなり、資材管理という面でも単純化されたばかりか、財務情報はかえって正確性を増すこととなったのである。これは、支払勘定部門の合理化を単なる「改善」で済ますことなく、ビジネスプロセスを初めから再構築を行い、複雑な内部事務を根本的に見直した例である。

### ■ フォードの支払勘定プロセス



※①購入発注書（写し）、②請求書、③受領書類の照合があって初めて、④支払いを行なった。

①～③の不一致は日常茶飯時だった。



※請求書は廃止され、照合はコンピュータで行なわれるため、正確さは向上した。支払勘定部門は75%の人員削減となった。



## (2) クライスラー社の蘇生

### ①概略

対日戦略車「ネオン」登場

全米自動車業界ビッグ3のうちで過去何度も倒産の危機に見舞われたが、その後目覚ましい変化を遂げ、驚異の業績回復を果たしたのがクライスラー社である。販売台数の実績を見ると1993年1月から4月までの間、日本車が4.4%減少とするなか、同社は25.2%も伸ばしている。またマスコミ等に取り上げられ昨年度自動車業界の話題をさらった、対日本戦略車「ネオン」の発表など、日本企業にとって強いインパクトを与えていることは否めないであろう。同規模同クラスで破格の低価格車「ネオン」の登場を可能にしたのは、開発期間の大幅短縮(60カ月→31カ月)の成功によるコストの削減によるところが大きい。以下に、どうやって開発部門の効率化を進めたかを紹介することにする。

### ②部門の仕切りを越えて

プラットフォーム・チーム

経営コンサルタント会社アーサー・アンダーセン社のS. フロネック氏は次のように述べている。「たいがいの会社について言えることであるが、製品設計は、部門から部門へ仕切り越しに放り投げるようにして行われていく。隣の部門に業務を放り投げる度にコストや遅れが上乘せされるばかりか、最終製品と顧客の当初の要求との距離が広がっていくのである。こういったプロセスの特徴は、会社の受注処理や、予算編成や、新人教育や、製品組み立てなどのプロセスで繰り返される。」つまり、既存の多くの職務や部門や職能の構造は、往々にして、仕事の流れや、新しいアイデアの誕生や、企業の使命に対する参画意識の高揚にとって、障害にしかなくなっていないというのである。クライスラー社のケースは、これに挑戦し、部門の仕切りを限りなく低くした試みである。クライスラー社ロバート・イートン会長の説明によると、「ネオンはプラットフォーム・チームの成果だ」と言う。プラットフォーム・チームとは図のように、デザイン、開発、生産、販売、財務といった従来の縦割りの組織を廃止してフラットにしたもので、関連する部署や会社が一つのチームのようになって仕事を進める体制である。これにより、部署間のコミュニケーションの悪さと非効率性を排除し、各部署の代表者を開発の段階からチームに加えることになった。そして開発プロセスを徹底的に見直すことにより、ネオンの場合、通常なら5、6年かかるところを31ヶ月に短縮し、開発費用についても従来の3分の1の約13億ドルで済んだ。

コンカレント・エンジニアリング

また顧客の満足を追及した結果、開発エンジニアが生産現場と組んで開発段階から全体のプロセスを考えた新車開発を始めたのである。デザインを決める段階でも顧客の要望を聞き入れる体制づくりを進め、発売後もコンスタントに顧客満足度を調査し、こうした情報をすべて宇宙衛星で電話回線の中継し、本社に伝えられ、コンピュータのデータバンクに蓄積される仕組みである。逆に工場関係者や部品供給工場側からも開発段階に足を踏み入れることもある。こうした開発と生産部門の相互乗り入れは、「コンカレント(同時的)・エンジニアリング」と呼ばれている。クライスラーでは、この効果で生産現場における工程数は大幅に減少するなど生産効率は飛躍的に向上し、新車発売時における品質の均一化も進んだのである。加えて設計部門が従業員の意見をくみ上げ

## SCORE制度

る制度『E A R』が正式に設けられ、例えばブラマレア工場からは1300ものアイデアが出され、生産性・安全性の向上、品質改良に寄与しているという。工場労働者としては創意工夫を発揮すれば取り入れられるため、モチベーションの向上がもたらされた。部品供給業者も、ただ一方的にクライスラー社の発注を受ける「下請け業者」ではなく、開発の最初の段階から参加するようになっているという。そればかりでなくデザイン、生産、財務関係者とのパートナーシップをとっている。クライスラー社の最高の頭脳センターであるCTC（クライスラー・テクノロジー・センター）には、部品供給業者から派遣された技術者300人が参画しており、同時に部品業者からのアイデアを汲み取る「SCORE制度」が1989年より実施されており、今までに5900件もの採用がされているという。それらは過度の分業化、単純化への反省から生まれてきたものなのだ。

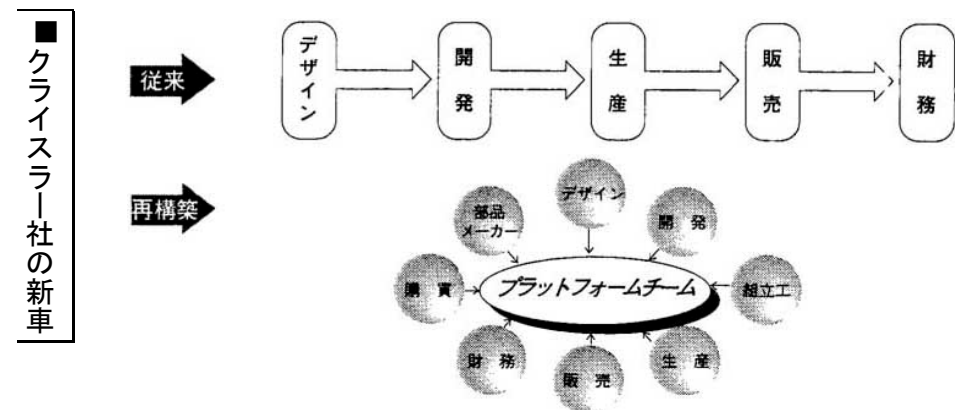
一方、組織面では、組織のこのような横の連携の強化に加えて、フラット化も推進したことにより、迅速な意思決定が可能となったのである。また、従来のトップダウン方式によるものにかわるグループ制による社内開発競争制を導入したことにより、商品サイクルも短縮することに成功した。しかし、これらの対策と時を同じくして、ホワイトカラーを含めた実質20%の人員削減の実施、不採算部門の売却等3年間で固定費を40億ドルも削減していることを忘れてはならない。

### ③まとめ

「ネオン」の開発責任者であるJ. フェルナンデス氏によると、「製品はあくまでも企業体質改善のひとつの象徴に過ぎない」とのことである。つまりこの体質改善は開発部門の分野に限ったことではなく、企業内の様々な面にわたっているというのである。さらに付け加えて、「体質改善には時間がかかる。開発部内に33の作業チームを作り、業務の見直しを行ったり、ひとりひとりに決定権を与えることで、責任と自覚も植え付けるようにした」とも述べている。この結果、フェルナンデス氏自身も、部下に権限を委譲したため、「次期ネオンの開発戦略を考えるための時間が割けるようになった」のである、

いずれにせよ、クライスラーの成功は、既存の部門を超越した「プラットフォーム・チーム」の創設が大きな要素であり、その共通目的は顧客満足の徹底的な追及である。最後にこの「プラットフォーム・チーム」における目標を掲げよう。

「人々が買うことを求め、快適な乗り心地で、また再び買いたいと思うような乗用車とトラックを開発し生産すること」



### (3) ミューチュアル・ベネフィット生命保険会社 (MBL) のケース

#### ①概要

MBL社は、全米で第18位の生命保険会社である。ここでは、顧客サービスの飛躍的向上を図るため、保険の申し込みの手続き処理について、その従来からの多段階的業務プロセスを再設計した。その結果、保険の処理日数が通常は5日から25日程度かかっていたものを、2日から5日間に大幅短縮することができたというケースである。処理能力が向上したことにより、以前と較べて倍以上の新規申し込みの受け付けが可能になったという。

#### ②業務プロセスの分析

通常生命保険会社においては、顧客からの申し込みに対し、概ね次のような手続きのフローに沿って処理を行っている。これをチャートで表すと、まず、[信用調査→評価→格付け→引き受け]が一連の流れであるが、さらにこのそれぞれの中身に数段階にわたるステップがあり、非常に時間がかかる仕組みになっている。MBL社の場合は、例えば1つの申し込みに対し、30の独立したステップを経由し、かつ5つの部門にまたがったうえで、19人の手を通っていくことになっている。しかもその実情を検証してみると、処理の所要時間の大部分は、各部門間の情報の転送にかかっていたのであり、本来的な処理時間は僅かであった。調査の結果、申し込み処理全体に22日かかるとすると、実際の「処理」時間は、たったの17分というデータがでてきたのである。もっと具体的に例を示そう。ここに一人の顧客が今までの保険を清算して新たな保険に加入しようとしている。この場合、申し込みを受けた後、従来契約の保険が属する事業部門が、財務部門に対し支払小切手発行承認を行う。次こそ新規加入の保険の担当事業部門で、このとき発行された小切手をもとにこれを受けてはじめて書類作成に入る。このような複雑な経路をとるため、途中でトラブルの原因となるケースもあった。

#### ③抜本的改革の実施

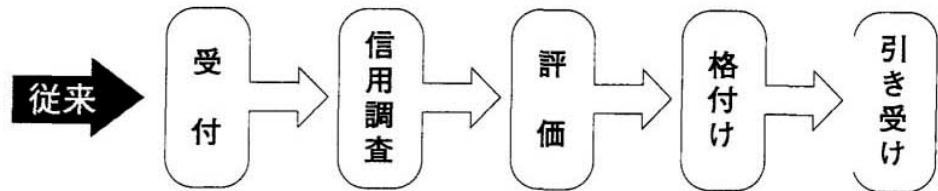
MBL社では、この複雑な段階的ステップを廃止すること、そして生産性を約60%まで上昇させることを目標に置いた。そのためには従来の業務プロセスを超越した抜本的なやり方への転換が必要となった。顧客サービスを原点にそのプロセスを考え直した結果、対顧客担当として1人の担当者が申し込みの最初から最後までを取り扱うことの方が、かえって効率的であることが判明したのである。分業的な体制では、部門間の壁を乗り越えるために大変なエネルギーが必要であり、その傾向はこのままではますます進んでいくであろうからである。MBL社ではこの顧客担当者を『ケース・マネージャー』という職務として創設した。こうなると『ケース・マネージャー』は複数の部門を扱わなければならない。その役割は、申し込み受け付け時から保険の発行までの全責任を負うことである。この職務をバックアップするためには、『エキスパート・システム』の導入が必要であった。担当者がたとえ限られた経験しかもたない者であっても(大部分の人間はこれに該当する)、共用データベースとコンピュータ・ネットワークを使い、同時に『エキスパート・システム』を利用することにより、多種にわたる情報を入手でき、各々の責任に基づいて適切な判断

「ケース・マネージャー」と  
「エキスパート・システム」

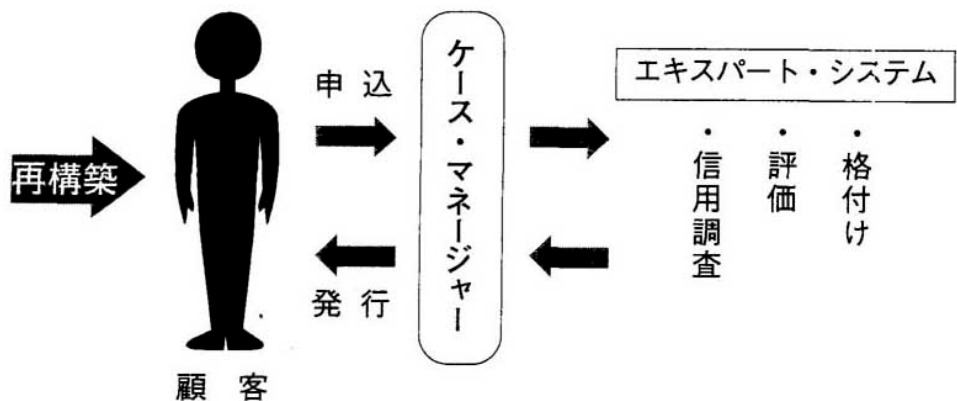
も下すことができるようになった。『ケース・マネージャー』が一連の流れを取り扱うようになると、文書の転送の量が激減し、責任転嫁、顧客からの問い合わせのたらい回し等がなくなった。もちろんレア・ケースのような難しいケースに出会った場合、『ケース・マネージャー』は上級責任者の助言を仰ぐこともあるが、あくまでもその責任を放棄するわけではないのである。

この結果、申し込み処理の時間は、わずか4時間にまで短縮され、平均処理時間も2～5日を実現した。同時に支店レベルでは、100のポストが廃止された。いずれにせよ、MBL社は、大量生産時代には仕事を効率的に処理するシステムであった分業体制を、一旦ゼロベースから見直し、一人の人間が一連の業務を部門横断的に行うことで成功した例である。

### ■ MBL社の保険申し込み処理



※30のステップと5つの部門にまたがる。  
(処理期間5～25日)



※申し込みから引受けまでをケースマネージャーが担当する。  
(処理期間2～5日に短縮)

## 2 成功の鍵は「リエンジニアリング」

こうしたアメリカ企業の再生の過程をたどったマイケル・ハマー氏が、企業の抜本的変革に向けた戦略的対応のひとつのプログラムとして提唱したのが『リエンジニアリング』なのである。マイケル・ハマー氏の定義によれば、リエンジニアリングとは、「コスト、品質、サービス、スピードのような、重大で現代的なパフォーマンス基準を劇的に改善するために、ビジネス・プロセスを根本的に考え直し、抜本的にそれをデザインし直すこと」とある。くだけて言うと、「過去の常識をも否定して、ゼロベースからビジネス・プロセスを作り直すこと」なのである。

「ゼロベース」からの再構築

「リエンジニアリング」を実施したアメリカ企業を考察してみると、次の3要素が共通している点である。

- 1 顧客本位（CS・・・カスタマー・サティスファクション）
- 2 エンパワーメント（意思決定権を現場に）
- 3 個人の仕事は豊富に、仕事のプロセスは単純に（効率化）

これらのことは「リエンジニアリング」が産業革命以来の近代社会の組織原理である分業による生産システムを否定していることを意味している。大量生産の時代では分業がもっとも効率的な生産システムであったが、社会状況の変化により高付加価値型少量多品種生産が求められる今日では分業による生産システムで対応することが困難になってきた。そのため顧客や現場に一番近い担当者達が創造的な提案ができ、組織として素早く意思決定していくためのプロセス・イノベーションが求められたのである。

「分業」の否定

前段で紹介した例を見ると、フォード社では内部事務の効率化を、クライスラー社では多部門横断的に個人の仕事を豊富にし、そしてMBL社では顧客主体に仕事のやり方を作り替え、担当者に権限を与えている。ただしこれはあくまでも一つの例示であって、「ゼロベース」から物事を発想するのであるから、企業毎に多種多様の姿が出てくるはずである。

もはや時代の大きな変革期に対応するためには、この新しい経営手法を取り入れるほかはないであろう。フォーチュン1000社（米国を代表する大企業の指標とされている）のうち実に約30%の企業がリエンジニアリングを実施し、成果を上げているという。

### (1) 「リエンジニアリング」と「TQC」「リストラ」との違い

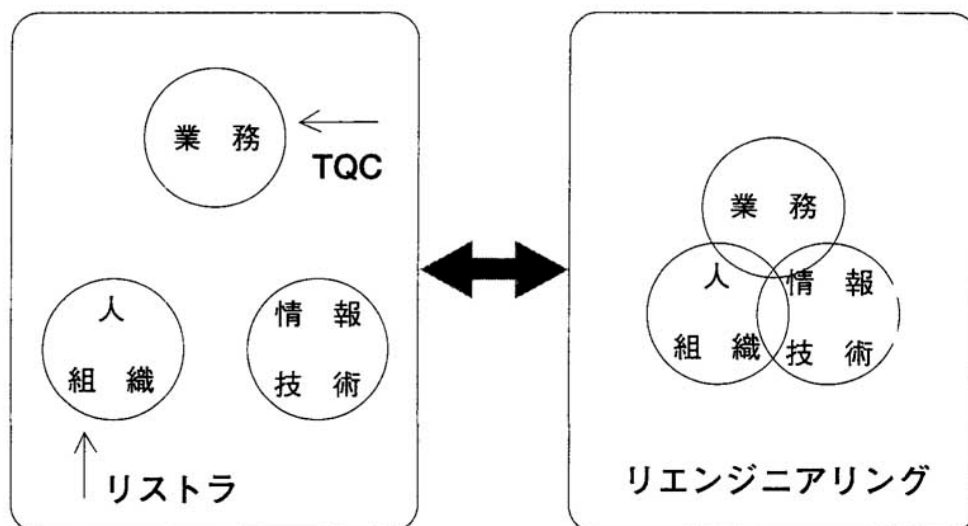
ここで「リエンジニアリング」は既存の企業改善運動、例えばTQC等とは、どう違うのかという疑問が生じる。TQCとは、プロセスの重要性を認めることでは共通しているが、リエンジニアリングと根本的に異なるのは組織のある部門の枠内で絶え間なく漸進的な改良を積み重ねることによって、既存のプロセスを強化することであり、日常的な改善のため必ずしも劇的な変化は期待できない手法である。ところが、リエンジニアリングは「分業否定」や「ゼロベースからの再構築」がポイントである。

改善のみの「TQC」

こうした意味からいわゆるリストラとも一線を画することになる。「リストラ」は事業再構築と訳されており、事業全般の見直しを行い、贅肉を落として健全な経営を目指すものである。従って具体的には企業の不採算部門の切り捨

て、一時的解雇（レイオフ）、希望退職の募集など、企業をスリム化するための規模縮小という人員削減が第一という目的がある。当然企業としては「守備体制」に入るわけで、社員にとってもマイナス・イメージが強い。一方、「リエンジニアリング」は業務の再設計を実施することにより、企業体質を強化し、新しい陣容が整った後には「拡大均衡」を目指しているものである。もちろん「リエンジニアリング」を行う場合、人員削減という痛みを伴う場合も当然出人員削減が目的の「リストラ」てくるが、「リストラ」と違うのは人員削減そのものが目的ではない点である。

### ■ リエンジニアリングと他の経営手法との違い



## (2) 「リエンジニアリング」と情報技術 (IT)

アメリカ企業が再生した事例をそれぞれ見ていくと、フォード社の「無請求処理」やMBL社における「エキスパート・システム」のように、「リエンジニアリング」に必要な不可欠な要素としての新しい情報技術 (Information Technology=IT) がある。この新しい情報技術 (IT) とは単にコンピュータの性能向上ということを用いるのではない。それは情報技術 (IT) におけるパラダイムシフトとっていいほどの技術革新なのである。この技術革新の基礎は、現在のビジネス社会における増大する知識業務分野を展望した技術者達の研究によって築かれた。その研究の成果がビジネス環境の変化や技術的な条件が整ったことで現実に使われるようになったのだ。では新しい情報技術 (IT) とはどういったものなのであろうか。ここではネットワークコンピューティングについてみたい。

### ネットワークコンピューティング

#### ①半導体からマイクロプロセッサへ

従来型の半導体 (その中では何種類かの専用チップが計算に必要な論理や演算を別々に処理している) に代わり登場してきたマイクロプロセッサ (一つのチップがコンピュータの中央処理装置に相当する) により、かつては大型汎用機しかできなかった情報処理を卓上型マシン (パソコンなど) におきかえることを可能にした。いわゆるダウンサイジングである。

#### ②ホストベースからネットワークベースのシステムへ

ホストベースのシステムとは、中央にホスト・コンピュータ (大型汎用機) を置き、すべての端末機や他の周辺装置をその従属物として配置するものである。そしてそのシステムではホスト・コンピュータにつながる端末機はデータを表示・検索するための一手段にすぎず、すべての処理はホスト上で行われてきた。このようにホストベースのシステムではホスト・コンピュータが主役であり、まさにコンピュータが主人 (ホスト) であった。

しかし、さきに述べたようにマイクロプロセッサの登場によりコンピュータが小型化したことや、通信回線も安く使えるようになったことからひとつの建物といった狭域でもネットワークが組めるようになった。そのようなネットワークをLAN (Local Area Network=構内ネットワーク) という。LANの導入により従来のホストベースのシステムとは根本的に異なるクライアント・サーバーアーキテクチャーが登場した。ここでは複数のコンピュータがネットワークで統合されており、そこで使われるコンピュータにはサーバと呼ばれる他のコンピュータに対してサービスを提供するものと、クライアントと呼ばれる他のコンピュータからサービスを受けるものがある。この新しい環境ではクライアントがホストにかわるサーバから機能の提供を受けて独自の仕事を遂行する、分散処理が可能となった。このようにネットワークベースのシステムではクライアントが主役となったのである。

このように構築されたネットワークを活用する技術がグループウェアである。グループウェアとは人々がコンピュータの支援を受けながら共同して働くためのソフトウェアである。グループウェアがうまく設計されかつ実行されれば、個人の仕事の効率化を図ることはもとより、業務グループ全体の効率と生産性の改善を図ることができる。

グループウェアにより①電子メール、テレビ会議といった組織内での情報の

交換②離れた場所にいる複数の人が一つの文書を作成するといった共有文書作成③さまざまな問題に関するモデルを作成し、人々が意志決定するのを手助けする意志決定支援といったことが実現できるようになった。

こういった新しい情報技術（IT）により、各人が時間と場所の制約を越えて知識・経験・ノウハウを共有し、創造的な仕事に専念できることを可能にした。すなわち、従来は長年にわたる経験と習熟とを要していた職人芸的ともいえるホワイトカラーの業務を抜本的に効率化し、共有化することが可能となったのである。

## ■ リエンジニアリングにかかせぬ情報技術（IT）の変化

	従来	現在・今後
技術	大型汎用機 (ホストコンピュータ)	ダウンサイジング ネットワーク クライアント・サーバ・システム
役割	特定業務の大量処理	各人が時間と場所の制約を越えて情報を共有し、その結果、知識・経験・ノウハウまでも共有でき、創造的な仕事に専念できることを支援

### 情報技術（IT）の現状

#### 中間管理職はいらない？

現在は、目覚ましい勢いで情報革命が進んでいる。

アメリカでは、すでに、最前線の意見が、電子メールや端末機によって、トップまで伝わるようになっている。

日本でも、近い将来同様になるだろう。このような状況下では、トップと最前線との風通しがよくなり、今まで、係の意見を取りまとめたり、調整したりする中間管理職の仕事がなくなることは容易に予測がつくだろう。また、電子メールが機能すると、社内（庁内）に情報が早く広がるので、管理職には、素早く判断する能力が必要になる。部下に的確な指示を出すことが重要で、書類をチェックするだけの中間管理職は不要となろう。「単に人を減らすだけの合理化では、間接部門のサービスの質が低下するだけ。21世紀を生き抜く企業になるためには、現場からトップにできるだけ早く情報を上げる仕組みを作らなくてはならない。これまでの中間管理職は、情報を下から収集し、トップに伝える役目。これからは情報システムがその代わりをつとめる」と本田技研工業花岡システム部長は語る。（\*）

中間管理職が関与することによって、情報の流れが遅れ、場合によっては重要な情報に不必要な情報が加わり、また、トップまで届かなくなったりして、企業の生死を左右してしまうのである。

（\*）日経ビジネス編『日本型リエンジニアリング』（日本経済新聞社 1994年）126 ページ



### 3 日本企業のリエンジニアリング～改善だけでは生き残れない～

アメリカの企業が「リエンジニアリング」という考え方で次々に再生し、国際市場に攻勢をかけていることは今見てきたとおりである。日本の企業がバブル景気に浮かれ土地や株などのマネーゲームに走っていた時期に、アメリカの企業は「リエンジニアリング」によって実力を付けていたとは、何とも皮肉な結果である。

日本の企業も、QC活動などの改善努力を続けてきたわけだが、抜本的改革と改善との歴然たる差に気づきその手法の導入を急いでいる。また、今まで考え実行してきたものが、まさにリエンジニアリングだったという企業も現れた。それらの企業は、バブル経済の崩壊後、円高による採算の悪化や個人消費の低迷という厳しい状況にもかかわらず、堅実な収益を保っている。

#### 顧客本位

そのような企業は「顧客本位」の視点に立ち、顧客に支持される商品づくりをしている。また、ホワイトカラーの生産性の向上のためにエンパワーメントにより従業員に権限を与えると同時に、従業員の正当な評価をしている。

効率化は言うまでもないであろう。

そこで、顧客から見て営業、設計、サービスの全てを備えた「独法」という組織で顧客密着型の経営をする前川製作所、エンパワーメントを支えるオープン化された人事評価制度やチャレンジ目標制度でチャレンジ精神に富んだ企業風土を目指すスタンレー電気、人事事務のシステム化によって大幅に効率を上げた花王を紹介することにする。

#### (1) 前川製作所～CSここにあり！～

前川製作所は産業用冷凍機メーカーで、ユニークな経営により不況の現在でも堅実に収益をあげている。

##### ①顧客最前線の「独法」

リエンジニアリングでは、顧客からの視点でビジネスプロセスを抜本的に見直し、再設計することが大前提であり、徹底した分社化＝独立法人（以下「独法」という）によってそれを実現しているのが前川製作所である。顧客最前線を重要視し営業所などを「独法」とし、現在ではその「独法」は101社ある。

「独法」は顧客密着型でニーズをキャッチし、クレームに対応する。営業、設計、サービスのすべての機能を有しているのである。顧客から見てビジネスが完結しているのである。1社20人程度の「独法」は組織の壁も低く、協力しあって業務を進めていける最適な規模である。

##### ②小さな本社

大きな本社は、一般的に管理志向が強く、会議や資料作成に時間を取られ、部門間の壁が高く上下間多階層となり意思決定に時間がかかると言われている。前川製作所の場合は、「独法」へのサービスに徹した小さな本社である。本社の主な仕事は、「独法」からの情報により前線で活動する「独法」がやりやすいようにハード・ソフト両面からサービス機能を果たすことである。

小さな本社の延長線上であるが、前川製作所には人事部がない。本社は、採用と昇給を決定するだけである。人事異動は「独法」間の話し合いによって決める。本社は、「独法」からの求めに応じて社員情報を提供する程度だ。「独法」

の独立性の高さとサービスに徹する本社の姿を象徴する組織である。

「前川には管理という仕事はない」スタッフ集中機構の岩崎部長の印象的な言葉である。

(2) スタンレー電気～職員のやる気（エンパワーメント）は

「納得」できる人事システムから～

## 新人事システム

自動車照明機器のメーカーであるスタンレー電気は1989年の営業赤字をきっかけに経営改革に取り組んでいる。改革の3本柱は環境変化に左右されない収益体質へ向けての「利益管理システム」の構築、チャレンジ精神に富んだ企業風土を目指す「新人事システム」、問題の発見、解決スピードを向上させる「情報システム」である。この中から新人事システムについて取り上げ、社員のやる気を引き出すオープンな人事制度を紹介する。

### ①新人事評価制度

誰が自分のどんなところを評価しているのか？正確に知っている社員はいるのだろうか。評価者、評価基準をオープンにすることによって、何が自分に求められているのかを知り、それを目標として業務を進めることが可能になる。具体的には評価者、評価期間、対象の言動の範囲、評価の確定、評価基準（能力・実績・加点の各評価項目）などについて冊子により周知されている。

これからは、更なる評価結果のオープン化を目指すこととしている。

### ②チャレンジ目標制度

業務と自己啓発について、上司との面談を通じて目標を決め、実行後、自己評価する。それをもとに上司と面談し、話し合いで最終評価を決定する。

人材開発課の岩田課責長は「人が人を評価するのに絶対の公平などはありえない。人事で大切なことは自分になされた評価を本人が納得することだ」という。これからの人事制度はオープン化が原則となり、そのキーワードは「納得」であろう。

(3) 花王～効率化は情報の共有によるセルフマネジメントから

自分の事は自分で！～

花王は、この不況でどの企業も業績を落とす中、14期連続増益という大変な成長力を見せている。その秘訣は、経営環境の変化に合わせて常に組織改革と同時に情報システムも変えてきたことにある。例えば、本社の部門のくくり方は、組織の垣根を減らし、一人の社員が別の仕事を兼務する体制を敷いて管理部門の業務効率を高めるなど、数年に一度変更してきた。

## 人事事務センターの設置

情報システムの活用で興味深いのは、人事関係の事務処理についてである。1988年5月に人事事務センターを設置し、今まで本社や工場等でバラバラだった人事関係の事務処理を一括集中処理し、事務革新を追求し事務の簡素化を図ったところ、翌年には25名、少ない人数（48名から23名へ）での対応が可能となった。システムの特徴はワンシート・ワンアクションによる自動処理とダイレクト・インプット化である。

### ①ワンシート・ワンアクションによる自動処理

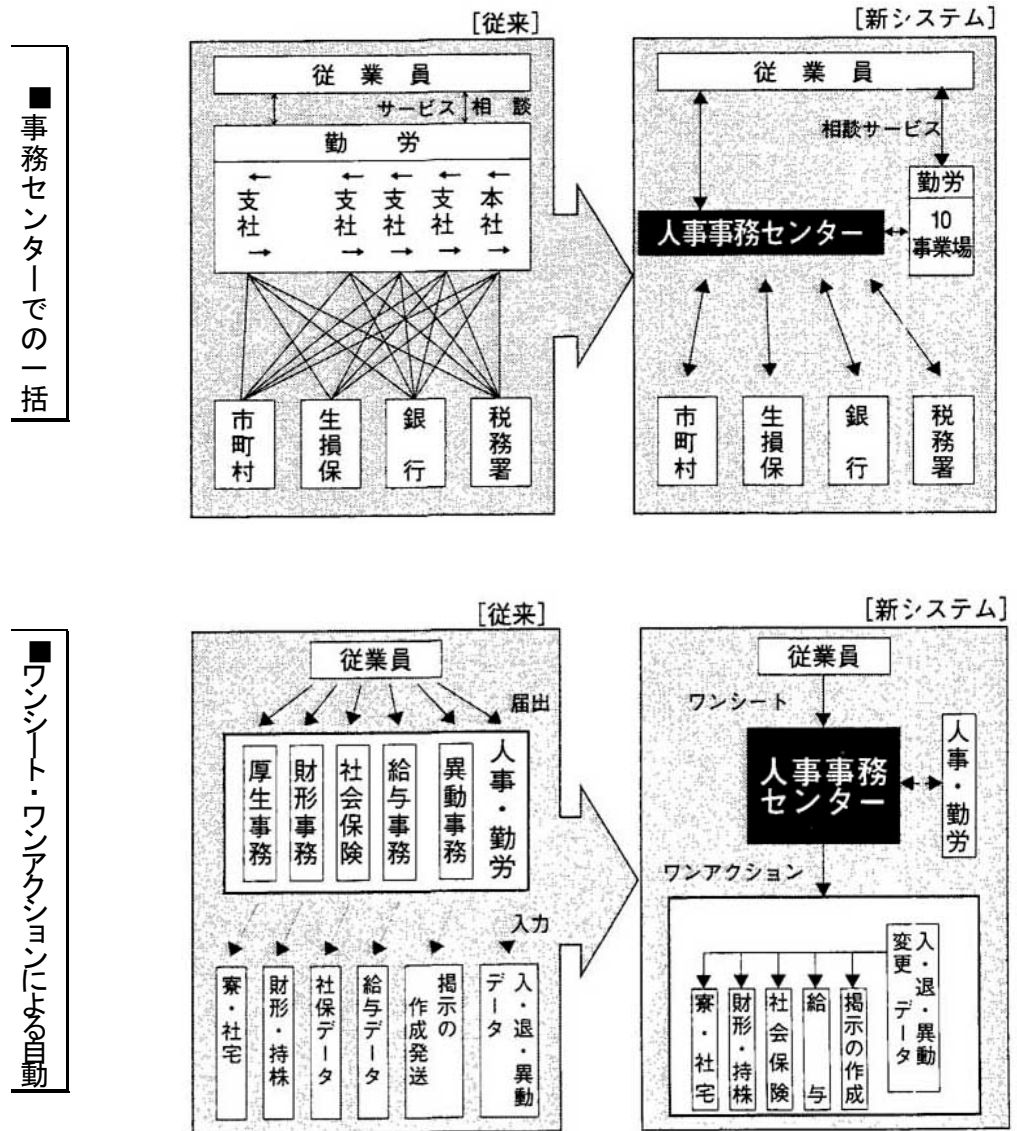
社員が住所などを変更した場合、届出書を人事事務センターに提出する（ワ

ンシート) と人事事務センターにて入力(ワンアクション)することにより関係する箇所が自動的に変更される。すなわち、1枚の届出書により、1回の入力をしすべての処理が自動的に行われるということである。入社～異動～退社迄の事務を自動化している。

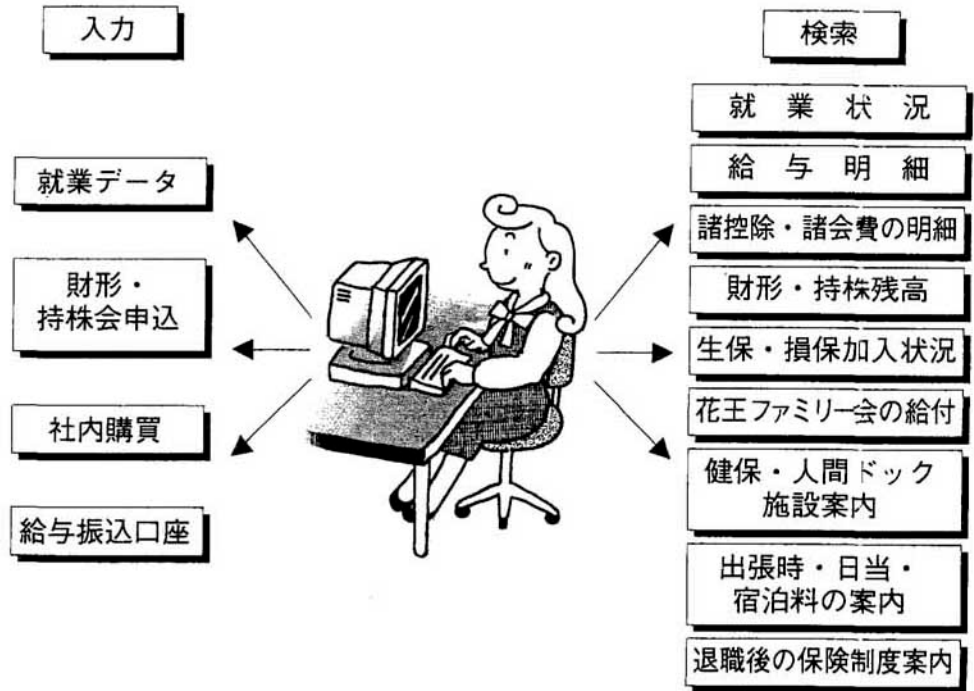
②ダイレクト・インプット化

ビデオテックス端末を導入し、就業データ(休暇、残業等)等を従業員が直接入力、検索することによりキャッシュレス化、ペーパーレス化を推進させた。すなわち、銀行のキャッシュコーナーでの動作のイメージである。カードを使用しメニューに従ってタッチしていくと入力や検索ができるのである。

人事事務センターの多田室長は、上司の決裁を経ずに本人が直接入力することについて「本人を信じるのが基本」と話す。管理されることに慣れきっている我々には衝撃的である。また、自分に関する事務は基本的に自分で行うセルフマネジメント(自主管理)を進めていくと、役職の上下や庶務事務に劇的な影響を与えることになるであろう。



■ パーソナル端末によるデータ収集と検索サービス



【ようこそパーソナル端末へ!!】



\*\*パーソナルカードを読ませて下さい\*\*

【パーソナル端末初期メニュー①】

- 残業等の入力（本日分）
- 残業等の入力（1週間分）
- 勤務（残業を除く）の入力
- 就業状況の照会
- 給与・賞与明細の照会
- 給与口座&設定額の設定・変更
- 財形・持株会の申込み
- 財形・持株の残高照会
- 社内特別販売の申込み
- 初期メニュー②

\*\*右のキーは次のような場合にお使い下さい\*\*

終了 → 終わりたい時      前の → 直前のメニューへ戻る時

初期 → このメニューへ戻る時      ※その他のキーは画面の下に案内が  
出ますのでその指示に従って下さい

\*\*見たい項目の●をタッチして下さい\*\*

## 第2章 自治体とリエンジニアリング

### 1 神奈川県取り組み

#### 組織の再編

いままで企業経営の大胆な変革の試みをみてきた。それは顧客本位という考え方を中心に、業務の根本的な革新が行われてきたものである。企業組織がマーケットにたいしてサービスを提供していく仕組みと過程を見直し、その結果として自らの組織運営や組織編成の基本的なあり方が問い直される結果となった。そうした自己革新が不可能な企業組織は、新しい市場のニーズを柔軟に発見していくことができなくなり、市民社会に受け入れられた存在として生き残ることは、かなわなくなってきたようである。

さて、自治体をはじめとして、これまで伝統的に公共部門の機能を担ってきた組織は、戦後は欧米社会にキャッチアップするという仕事を仕事の大きな目標にしてきた。具体的には下水道の普及率に代表される社会のファンダメンタルな部分のボトムアップを目指してきたのである。さらに高度成長期には都市化と人口の急速な増大を背景に、教育をはじめ、保健福祉、環境問題など業務の対象が拡大してきた。1960年代からの日本経済全体の活動の活発化に伴って税収が伸び、財政規模がいわば「自動的」に拡張することが許され、組織の規模も同時に拡大を続けてきたのであった。

ところが、二度にわたるオイルショックを経て、自治体を取り巻く経済状況は一変し、財政危機から減量経営と合理化が求められるようになった。また1990年代にいたり、それまで現れつつあった市民一人一人の生活に対する意識、働き方に対する意識の変化がより顕著なものとなり、経済成長の一方的な優先から生活と余暇をより大切に、というように行政が対峙すべき社会環境が転換期を迎えたのである。量の提供を第一の課題としてきた時代は終わり、各分野できめの細かいサービスの質自体が問われるようになった。ここでは個々のいろいろなライフスタイルを重視し、生活に直結し密着した市民ニーズに速やかに応えて、それを支援する視点が行政にも必要になったのである。

具体例をあげてみる。今日の環境問題は自治体にとって一つの公害規制や廃棄物処理の問題にとどまらず、産業政策との整合性や、市民生活全般のアメニティを保つための方法を模索させるにいたっている。国際化への対応は姉妹都市や友好交流の段階から地域レベルの協力活動を視野に入れ始めた。外国籍住民の増加は言葉をめぐるコミュニケーションの問題、参政権などの社会的権利についての課題に加え、そこで暮らす人たちの文化的アイデンティティと多彩な個々の生き方を保証する地域社会のあり方が問われている。

こうした従来の縦割り行政機構の業務分担の枠には収まりきれない、いわば現代的な現象である横断的な課題に対応していくための仕組みが不可欠になった。伝統的には階層的な官僚制論が生む弊害の指摘に始まり、企業組織の研究による経営学などの成果を取り入れて組織論から自治体組織の改革について様々な提言がされてきた。縦割りによる弊害、課と課の間など部署間でのコミュニケーションの不足、融通の利かない事務の運営、というようなセクショナリ

ズムを克服しようとして組織編成を見直す試

みが繰り返された。環として、各部局での総合的な調整機能の強化・充実が図られ、広く政策対応  
神奈川県でも、19 のための組織を各部に位置づけ、企画部の設置など組織編成の見直しを順次進  
70年代から着手され

てきた「行政システム 組織活性化という視点から、また社会経済のダイナミックな変化に伴う新しい  
改革」の一 課題に対応するため、プロジェクト型組織、マトリックス組織などの導入が各  
地の自治体で実現した。加えて先の「行政システム改革」に見られる一連の試

みも神奈川県庁という組織の統廃合・新設という再編を行うことによって、そ  
うした問題に挑戦した一つの成果だった。また、県庁版のTQCあるいは小集  
団活動の発露ともいえる「職員提案制度」がもたらしてきた果実は、個々の事  
務作業の改善や、県民サイドつまり顧客本位に立ったわかりやすい行政である  
ための広報・広聴の工夫などに反映はされてきた。しかし、一連のこうした垣  
根と垣根の間に、あるいはそれらをまたがって沸き起こるニーズ、課題、問題  
に、組織の総合力を発揮して対処してきたのか。そのための取り組みが今まで  
十分に機能してきたのだろうか。この先も対応可能なのだろうか。

#### 職員提案制度

## 2 それでもなお

自治体経営の問題点は依然として指摘され続けている。コスト意識の希薄な  
仕事の進め方。幾重にも複雑になった組織ができあがってしまった結果、意思  
決定が遅くなっていること。県庁全体を串刺しにした組織横断的な調整の機能  
不全。チャレンジ精神が発揮されず、ゼネラリスト指向の強い組織風土、など  
など。

#### 交流職員の声

どのような組織に発生する病理現象についても、一般的には理解しているつ  
もりであっても、一つの組織の内部環境にいるとこうした疑問を客観的に見極  
めるのがだんだん困難になってくるのではないかと。霧にも霞にも、次第に目が  
慣れてきてしまうのである。たとえばここで、交流職員として神奈川県庁で働  
いた人たち、神奈川県庁以外の職場、中央省庁、自治体、企業で貴重な経験を  
重ねた人たちの意見に耳を傾けてみよう。<sup>(1)</sup>とりわけ日常の業務の流れと文書  
作成という点から言えば、

- ・「資料づくりが本来の目的をはずれ、資料のための資料づくりとなっていて、ゲームのような感覚になる」
- ・「市町村派遣の職員の集まりでは、会議の資料づくりと資料整理の問題がよく出される。3年ローテーションの人事異動の引継もちゃんとできていないので、資料がいっぱいになってしまう」

- ・「B社では部長用の資料をつくるときでも中間はなく直接担当に指示が下りて、訂正等も直接やり合うので効率的だ」
- ・「C県も会議は少なかった。神奈川に戻り会議が多いと改めて実感した」
- ・「D省は人が足りず、外部から来た人にもポンポンと仕事を任す。仕事を渡さないと回らなくなっている。また、スタンドプレーが目立ちどこからが個人でどこからが組織の仕事か区別が付かない面がある。県の仕事は練りに練っているせいだが、担当者が変わると、さらに資料は古くなるが、職務遂行上の意識と意欲という点についての、神奈川県職員を対象にしたアンケート調査結果で<sup>(2)</sup>明らかになっているのは「現いまで変わらない行の制度や仕事のネガティブな面を通して、各職員の不満やもどかしさがよく伝わってきたし、またこの中であっても、各職員が潜在的に保持している可能性への意欲の強さも浮き彫りにされてきた」というものである。この調査に基づく報告は、新たな昇進システムの確立、管理職の活性化、能力開発主義、の3項目を眼目にして提言をしているが、人事異動のシステムはこのアンケートを持ち、担当、課長、実施時と現在との間に基本的には変更はない。残された課題は多いと言わなければならない。決まる。班長は与か

### 3 自治体リエンジニアリング

の知識を広く組織の中に解放・共有する、柔らかな構造の業務システムの構築が欠かせない。それを支える情報技術（IT）は、フェイス・ツー・フェイスでしか所有できなかった「知」をそれぞれの部分組織の壁を越えて流通させ、伝播させることができるのである。このようなプロセス・イノベーションを実現できるリエンジニアリングが自治体においても展望されるべきである。

さてリエンジニアリングは、前章でみてきたように、企業のオリジナルな試行錯誤の過程から結実したものである。唯一の教科書があつて、それに書かれている手順を基として機械的かつ単純に組織に当てはめていったのではない。このように企業に端を発するリエンジニアリングを自治体に適用することは不可能であろうか。リエンジニアリングを実施した企業との経営風土、雇用の慣

行及び経営者のリーダーシップの相違や、より広く言えば歴史的な文化の背景論がかつてないほど高の相違を並べ、そういった相違によりリエンジニアリングは自治体では実施でまっている。国の機能きないと判断できるだろうか。

とされてきた事務事業 自治体の仕事の多くはホワイトカラー的な業務であり意思決定の仕組みなどが府県のものとなされ、は企業組織と共通している部分があり、こういった点で自治体へのリエンジニア一方で府県の抱えていた権限と事務が市町村に委ねられていくのである。時代の流れとともに府県の担う機能・役割に変化が生じてくるのは必然的なことであろう。既存の法律・政策・事業の実施機関としての役割を担ってきた自治体は、政策という行動指針を自ら案出しなければならなくなってきたのである。

自治体が対応すべき社会環境は実に多様になっており、柔軟な発想と挑戦が求められ、否応なしに自己変革が必要になってくる。ここにいたってまた新たな組織を作つて「職人芸」的な「経験により培われた長年のノウハウ」を個人個人が囲い込んで、それを暗黙のうちに以心伝心で伝承をしていくのだろうか。いまやそうした「課業」



の福祉業務は、資格審査が複雑で、膨大なペーパーワークを抱えており、住民サービスは言うに及ばず、職員の士気及びスキルレベルも低下しており、「ペーパーワーク80%、住民サービス20%」の状態であった。それが、クライアント・サーバ・システムやAI（人口知能）処理技術の採用により、以下のような変革が進められた。

まず、福祉事業の使命は「公的補助を通じて、有益な住民生活の回復に貢献すること」であると確認し、全職員の活動を機械的な仕事中心から真の住民サービス中心へと転換することが不可欠であるとした。既存の手続きのOA化ではなく、「抜本的な事務手続きの変革」と「徹底的な自動化」を「安価」に実現することを目指した。そして、全職員に以上のコンセプトを理解させるための徹底的な研修が行われた。具体的な業務については、審査に必要な質問事項の特定、該当規則の照会、資格有無の決定、給付額の決定、給付額の計算、必要書類の作成等を情報システムに代替させた。

その結果、「ペーパーワーク80%、住民サービス20%」から「住民サービス80%、ペーパーワーク20%」への逆転を見事に成功させた。職員のモチベーションが向上し、未経験者に対する研修時間が減少した。そして、エキある。ただし、神奈川 スパートがいなくなった時に必要な知識までもが消えてしまうことがなくなっ県庁にリエンジニアリ た。給付額計算のミスが減り精度が向上し、ヒアリング終了時点で申請者は給付額まで知って帰宅することになった。また、選考に対する申請者の潜在的な不信感が減少し、資格選考書類も大幅に削減することができた。

またシステムの投資回収期間は1.86年であるが、システムを他郡にも展開すればさらに短くなるであろうと予想される。

政府においては1994年7月26日には中央各省庁間の連絡会議の了承事項として「行政情報化の計画的推進について」が発表されており、ここでは、省庁間の統計情報・データベースの相互利用やLANの整備、紙に依っている自治体を念頭数多くの情報の電子化、電子決裁方式の導入などが基本的方向として位置付けられている。具体的な環境整備への取り組みは、一部ではすでに始まっているのである。

次章では日常我々が直面している業務プロセスそのものに注目し、「県庁」のリエンジニアリングを検討する。

（1）神奈川県人事課人材育成・組織革新担当の庁内配布文書。「都道府県交流のカリフォルニア州・職員等のみた神奈川県庁」  
（2）神奈川県自治総合研究センター「職員構成の変化に対応した人事システム」（1986年）にまとめられている。

変革前のマーシド郡

## 第3章 県庁リエンジニアリング ～ケーススタディー～

それでは、県庁内でリエンジニアリングを行った場合にどうなるか、イメージをわかすために、例をあげて考えてみよう。

県民の仕事のうち、県民（顧客）に対するサービス（事業）の例として、福祉施設サービス事業を、内部管理業務の例として、物品調達事務及び庶務事務をあげてみる。

### 1 福祉施設サービス事業

#### (1) 事例紹介～施設職員Aさんの素朴な疑問

Aさんは、ある社会福祉施設の事務職員。社会福祉施設の運営費はほとんどが公費でまかなわれているのだが、その運営費を毎月各役所に請求するのが、Aさんの主な仕事である。

この運営費は、施設利用者一人当たりいくらというように国で決められており、それをその利用者の出身の県または市町村等が支払うことになっている。Aさんの施設では、周囲の市町村に適当な施設がないこともあり、Aさんの市だけでなく、周囲の市町村からもたくさんの方が入所しており、Aさんは毎月、20を越える市町村等の窓口へ請求書を送るのに大忙しである。「窓口は違っても、元は同じ公費。なんとか、まとめて一つの窓口で請求し、運営費を受領することはできないものだろうか。そうすれば、施設利用者や職員の処遇の改善など、施設をもっとよいものにするための仕事にもっと多くの時間と労力をさいて取り組むことができるのに」と常々思っているのであった。

特に、県庁では、国で決められた運営費のほかにも、たくさんの補助金の申請があるので、書類をまとめて県庁にでかけてみることにした。

福祉課の施設係へ行って書類を渡そうとすると、「こちらの書類は当係が窓口で結構ですが、ショートステイやデイサービスに係るこの補助金は在宅係、また県内の社会福祉施設全体にかかるこの補助金は、総務室が窓口になっています」とのこと。また今月は、産休者の代替職員を雇ったためその補助金も申請したい旨を言うと、その補助金の窓口は県地区行政センターとのことであった。「同じ県でも、これだけ窓口が違ってしまうのか」と、あらためて感じた。

それでも、県庁まで来たのだからと思い、日頃事務をとり行う上でわからなかった問題をついでにきいていこうと思った。施設会計処理上の疑問点を施設係の人にたずねてみると、「それは、監査係にきいてください」と言う。が、監査係の人はその日は施設監査に出ている、不在であった。

#### (2) 事例の問題点

##### ① 補助金の申請窓口が多数あること。

同じ顧客（福祉施設）に対する補助金なのに、その窓口が一本化されていない。これは、補助金の申請先・方法が法律で決められてしまっていること、そして、補助金が国の「縦割り」になっているので、県の窓口もその流れをくんで、

縦割りになってしまっていること、などによる。

「抜本的」に改善するには、国の法律や体制が変わらないことには変わらないかもしれないが、自治体としても、顧客の立場にたち、国の流れをそのまま受けずに、窓口を一本化する努力をする必要がある。

② 同じ顧客に対する対応・指導の窓口が一本化されていないこと。

同じ顧客に関することであってもその内容により対応・指導の窓口が複数あり、顧客にとっては、どの窓口にいってきいたらよいのか、また窓口によっても言うことが違うというようなことがある。また、「担当者がいないからわかりません」という言葉も、役人の口からよく聞かれる言葉である。

これは、顧客に対するサービスの多様化及び顧客の増大により、事務が複雑かつ量が多いものになってきたため、役所内の仕事が細かに分業化されてきたことなどによる。

上記2つの問題点とも、役所の側にとっては合理的な理由があったのであるが、それはやはり役所の側の都合により生まれてきたことであって、今一度「顧客の立場」にたちかえり（＝リエンジニアリング）、体制を考え直す必要がある。

(3) リエンジニアリング～「支払基金」及び「福祉施設サービスチームの創設

① 「支払基金」の創設～支払窓口の一本化

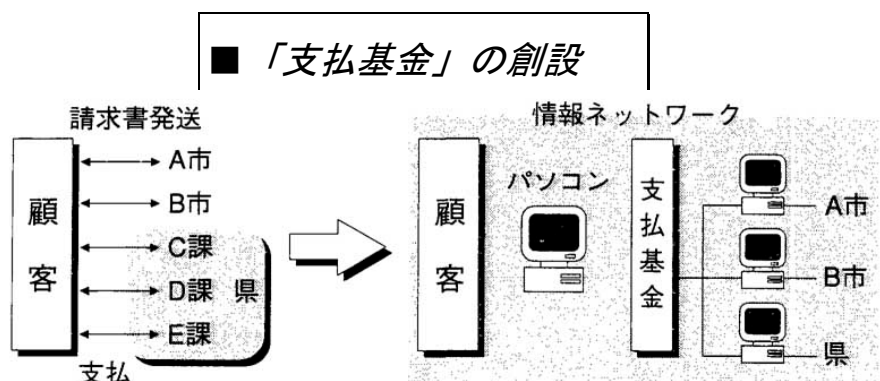
現状をより良くする方法として、補助金の窓口を一本化するために「支払基金」の創設をする。

「支払基金」は、保険医療の分野で導入されているように、審査・支払の代行機関である。これを創設して、各施設が各県・市町村等に請求書を出すかわりに、まとめて支払基金に請求できるようにする。

また、「請求」という行為についても、最新の情報技術（IT）を活用すれば、請求書を「発送」するかわりに、請求内容を「入力」すればよいことになる。（第1章のフォード社の例参照）

こうすることで、施設職員（顧客）の事務量は飛躍的に削減されるであろう。また、補助金を支払基金に支払う役所の側でも、今一度、本当にこんなに多種類でまた複雑な補助金が必要なのだろうか、と各補助金のあり方を問い直し、補助方法の簡素化を考えるよいきっかけとなるのではないだろうか。

窓口の一本化



## 客に対する応対・指導窓口の一本化

顧客に対する応対・指導の窓口を一本化する方法としては、各部・課・係の中から「福祉施設」に対して補助金・監査・指導等の業務を行なっている担当者全員が集まり、「福祉施設サービスチーム」を創設し、「福祉施設」という顧客に対する窓口を一本化する。そうすれば、福祉施設の種類によりいくつかのチームができるであろうが、顧客は一つの窓口に行くだけで、用をたてることができる。

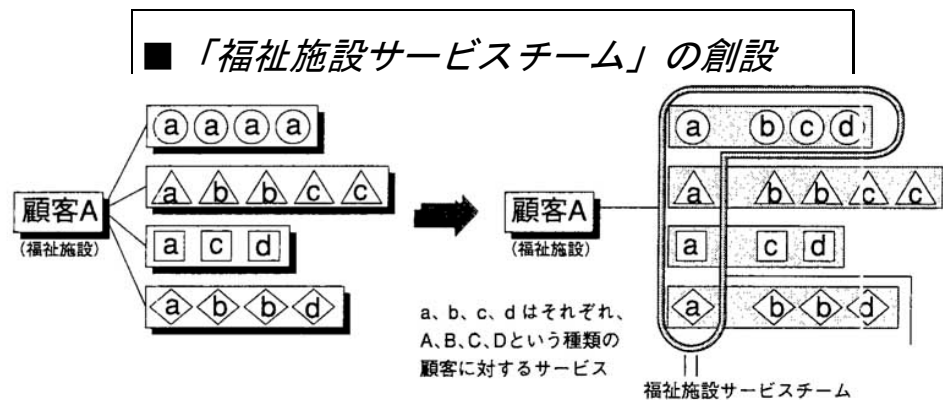
また、役所の側にとっても、「福祉施設」に関する様々な仕事を行っている担当者全員が一つのチームになることで、本来の目的である「福祉施設サービスの向上のあり方」が見え、各人の考え方が統一され、整合性のとれた政策を実行していくことができるようになるのではないだろうか。

しかし、そのためには、分業体制をとるに至った本来の原因である複雑・多量に渡る事務量を削減しないことには、不可能なことである。

ここでまた、重要な役割を果たせると思われるのが、最新の情報技術（IT）である。

さきほど紹介した、米国カリフォルニア州マーシド郡の例を思いだしてほしい。最新の情報技術（IT）を採用することによって、膨大なペーパーワークから解放されることが可能となるのである。

また、情報技術（IT）により、情報が共有化され、必要な情報がいつでも取り出せるようになれば、今述べた「チーム」をより強化することにもつながるであろうし、また、当該チーム外の人・チームとの連携も強化されることになる。



## (4) 事業リエンジニアリングの応用

最後に、以上のような、顧客の立場にたった「補助金の一本化」や「指導窓口の一本化」、「最新ITの活用」は、例にあげた事業だけではなく、自治体のほとんど全部の業務に言えることではないだろうか。

「同じ相手に対して、様々な部課から、複数の、似たような（又は相反する）、補助金が交付されていないだろうか？」

「同じ相手に対して、a という事柄はA部（課・班）、b という事柄はB部（課・班）というように、窓口が縦割りに複数あり、対応も縦割りで総合的な見地からの整合性のとれた対応になっておらず、顧客が窓口の間をいったりき

## ② 「福祉施設サービスチーム」の創設～顧

いだろうか？」

これらの問題を解決するには、国の法律や国の仕事の仕方を変えねばならない部分も多いかもしれない。例えば先の例でいけば、運営費の負担について抜本的に法律改正すれば「支払基金」制度も不要になるのである。

しかし、真の目的である「顧客サービスの向上」を考え、顧客の立場にたてば、自治体独自でも市町村等への権限委譲、業務内容の見直し等、改善していけることはあるのではないだろうか。

また、事業課における事務量の増大には、予算をはじめとする内部管理業務の増大によるところも大きいので、職員を顧客におきかえ、内部管理業務の抜本の見直しも同時にはかかっていくことが不可欠である。

それでは次に、内部管理業務のリエンジニアリングの例を見てみよう。

たりしていることはな

## 2 物品調達事務

### (1) 事例紹介～たかが消しゴムされど消しゴム（4月12日の出来事）

本庁に勤務するYさんはいつものように、仕事をしようとしたときに机にむかっていた。起案をしているうち書き損じをしたため、引き出しから消しゴムを出そうとしたがいつものところに消しゴムがない。どうせ使い古したものでもあり新しい消しゴムで気分も新たに仕事をしようとしたが消耗品の棚にいった。さて、消しゴムはと探したところ見あたらない。物品調達担当の班にいき、担当者のKさんに消しゴムのありかをきこうとしたが不在であった。かわりに忙しそうなMさんにおそるおそるたずねたところ、「このあいだKさんは棚卸しをしていたからあるはずだよ」と言われてしまった。しかたなく席にもどり隣の同僚の消しゴムを借りて事務を進めた。ほどなくKさんが席にもどったことを確認したYさんは在庫の有無をKさんにたずねたところ、棚卸しのときはあったのだがその後急な会議があり在庫がなくなってしまったとのことであった。

消しゴムの欲しいYさんはいつ入るのかきいたところ、Kさんの答えは「Yさんの消しゴムは経常物品ですね。もう発注期限がすぎているので来月の発注になりますから1ヶ月後になりますね」であった。

Yさんには消しゴム1個、なぜすぐ手にはいらぬのか疑問が残った。

### (2) 事例の問題点

紹介した事例は実際にあった事例ではない。しかし、このような事例は現状のシステムに忠実であれば起こり得る話である。ではYさんの立場にたったときのこの事例における問題点はなにか、整理してみる。

- ①物品調達担当のKさんという担当者が不在のときは在庫の有無はわからない。
- ②在庫管理が十分でないため計画的な発注ができない。そのために在庫不足を招いた。
- ③経常物品の発注は入力期限（毎月1日から10日まで）があるため入力期限が過ぎたものについては発注が翌月になり納品に時間がかかる。事例は4月12日の出来事であり入力期限が過ぎてしまったのである。

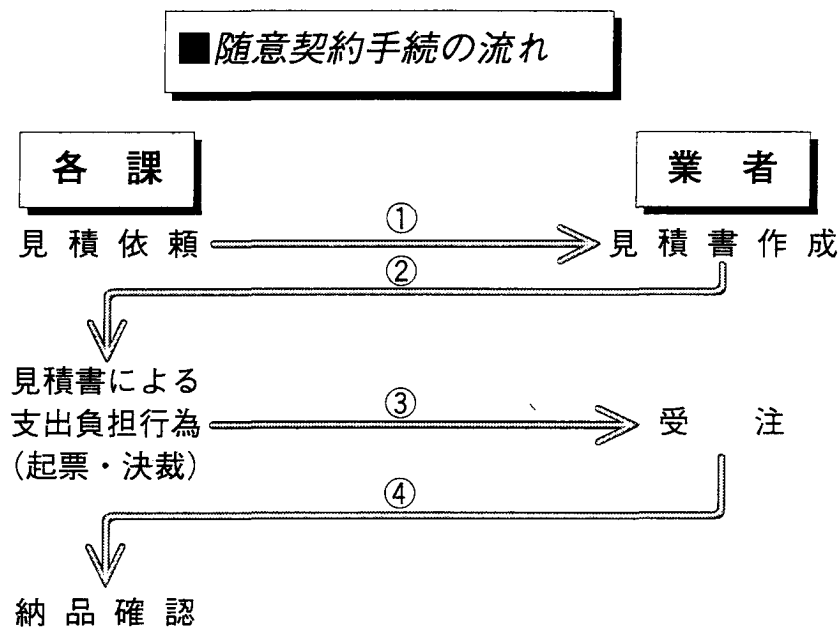
以上のような問題があったためにYさんは欲しい消しゴムがすぐ手に入らな

かったのである。

では、実際に事例のようなことが起きた場合、各所属の物品調達担当者はKさんのようにただ手をこまねいているだけなのか。他に方法がないのであろうか。解決方法として随意契約による購入がある。経常物品で購入する消しゴムとは規格は異なるという制約はあるが、担当課の随意契約により消しゴムを購入することができるのである。

随意契約により目的は達成されたかのように思われるが、その方法はベストであるのか検討を試みたい。

- Yさんは本当に欲しいものが手に入ったのか？
  - 欲しい物とは規格が異なっていた。
- 調達はスムーズに行われたのか？
  - スムーズに行われたとは考えられない。まず第一に消しゴム一個という少量の発注は業者のコストを考えるととても無理であるため、結局他のものを合わせて発注することになり在庫を確認する必要がでてくる。そのため在庫確認に時間を費やしてしまうのである。次に随意契約の手続きであるが、まず契約相手方に見積りを依頼することに始まる。以下のおおまかな流れは下図のとおりである。



このように、随意契約であっても複雑な手続きを要し時間もかかるのである。ある所属においては担当者のこれらの事務手続きに1時間も要することが判明した。さらに納品にかかる時間は相手方の在庫の有無などによってあてにならないのが実状である。またこのような調達にコストがかかっていることを忘れてはいけない。上記所属において調達コストの試算をしたところ経常物品価格 43 円の消しゴムを購入するのに約 1,200 円のコストがかかることがわかった。

- 購入価格は適正であったのか？
  - 割高な物を購入することになってしまった。個別に発注する随意契約では大量発注のメリットを受けられないため価格はどうしても割高になってしまう。

割高な購入の具体例（ある所属の例）

品 目	経常物品価格	随意契約価格
フラットファイル	63円	72円
ホチキス針（NO. 10）	1,150円	1,280円

(3) リエンジニアリング～物品が必要な職員は自分で調達

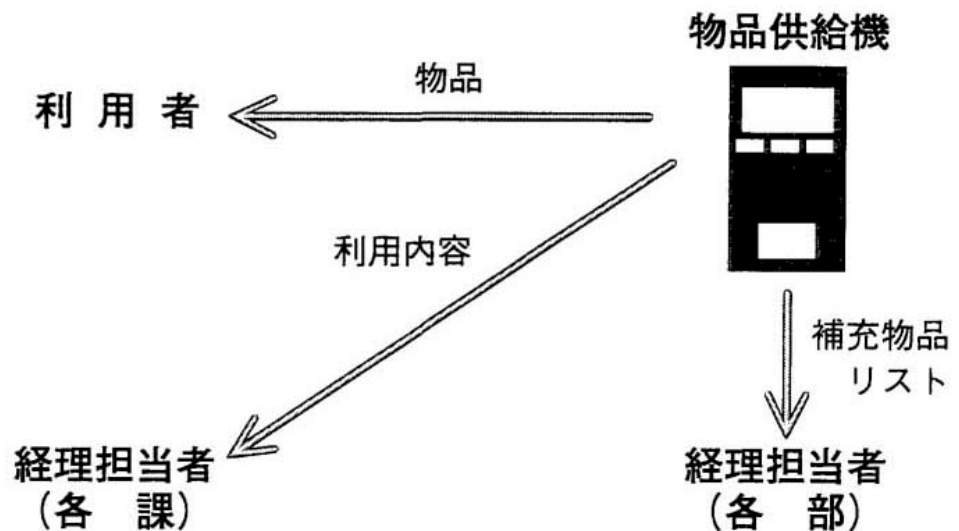
さて、これまで現在の物品調達についてのプロセスの検討を試みたが、その結果現在のプロセスは顧客（＝職員）のニーズを軽視し、非効率であることがわかった。このようなプロセスをリエンジニアリングする必要があるのである。

通常使用する物品を過去の使用実績から把握し、使用頻度の高いものについては物品自動供給機（自動販売機のようなもの）に収納する。この機械は各部単位に設置することとし、いままで各課単位にあった物品収納棚など廃止する。物品が必要な職員はこの物品自動供給機から直接物品を入手するのである。物品の利用内容（数量・金額）の把握及び支出手続のために物品自動供給機の使用

「物品自動供給機」の設置

する際、各部備え付けのカードを職員に貸与する。このカードの使用時には自分の所属のコード番号を入力しなければ使用できず、その結果、各課の経理担当は利用内容をパソコン（物品自動供給機とオンラインで接続されており、物品自動供給機には所属の利用データがある）により把握することかできる。また物品自動供給機にはそれぞれの物品の必要在庫数のデータが入力されているため、必要在庫数を下回ると補充すべき物品のリストが自動的に出力されるのである。このリストに基づいて各部の物品調達担当者は物品を発注するのである。

■ 物品調達事務のリエンジニアリング



リエンジニアリングすることの効果としては、以上のことから

- ・ 職員にとっては必要な物品がいつでもすぐ手にはいる
  - ・ 各部単位に物品自動供給機を設置し、各部で物品を発注するため各課での物品管理の事務はなくなる
  - ・ 物品自動供給機から補充すべき物品のリストが自動的に出力されるので在庫管理は不要となる
- といったことがある。

### 3 庶務事務

#### (1) 事例紹介～庶務担当Mさんの悩み

課員のKさんがやってきて「今度結婚することになりました。どういった手続きが必要ですか。家も建てることになったので、住宅資金の貸付けのことも教えてください」と相談してきた。

4月の人事異動で初めて庶務を担当することになったMさんは、まだ毎日の仕事を把握するだけでも精一杯だった。庶務事務の内容は、広範囲にわたり、1日か2日の引継ぎ期間では、概略さえも理解できなかった。

引継ぎの際、Mさんは前任者から「いろいろ手引書があるから、それを見ろといいわ」と言われ、引継書類はもらえなかった。

Mさんは、結婚するときどんな届出が必要か、どのような給付が受けられるか、また住宅貸付はいくらまで借りられるのか即答できなかった。30冊近い手引書のうち、関係すると思われる手引書を時間をかけて首っ引きで調べたが、どんな申請や届出が必要なのかについてわからないことが多かった。

不明な点については隣の課の担当者や前任者に電話で聞いたが、それでも疑問が残り、正確な事務を執行するため担当課に連絡して教わった。中には、「今、担当者が席を外しているので、その件については改めて電話してください」と言われて改めて電話をかけなおすこともあったが、ようやく行うべき事務と提出すべき書類を理解することができた。

Kさんには16種類の届出書類を記入することと、それに付随する添付書類が必要であることを伝えた。Kさんは「こんなに同じようなことを何度も書かなきゃならないの？ どこの欄に何を書けばいいの？ わかりにくいなあ。代わりにMさん書いておいてよ」といやな顔をされた。

MさんはKさんの言う事にもうなずけるものがあると思いつつ、いつまでに16種類の用紙のどの欄に何を記入し、どんな添付書類が必要かを担当機関から教えられたとおり細かく指示した。

締切り期日がせまる日の午後。Kさんの書類がまだ提出されないため、届出の提出期限が迫っていることを伝え、届出の幾つかを受け取った。Mさんは届出をチェックし、課長までの決裁をとるため起案した。翌々日の午前には決裁がおりたので、提出するもの、保存するものに分け、担当各課へ用紙を提出するため出向いた。

担当課がいくつもあるため、全部を提出し終わるのは一苦労だった。提出後に担当者が不在、とのことで預けてきた届出について「印鑑漏れがあったので取りに来て下さい。また、記載事項変更届は、総務室に提出して下さい。総務



室が勤務記録カードを訂正し、人事課に持って行きますから」とか「この氏名欄はゴム印でなく自筆で」などの連絡があり、再度受け取りに行き、Kさんに押印してもらいまた提出に出向いたこともあった。

書類に不備があったり、提出先に行く先々でまちがってしまったMさんは、全てをMさんに頼りきっているKさんを横に「他にもまだ何か書類を、どこかの課に提出しなければならないのだろうか」などと、いつまでも不安は消えなかった。

## (2) 事例の問題点

### ① 機能別に細分化している機関が個別に関連データを収集していること。

職員の給与、手当や給付金の支給にあつては、職員自身に関するデータが必要とされる。現在、機能別に細分化された各機関は、それぞれにオリジナルな帳票を作成・配布し、職員からの届けにより必要なデータを収集し、各審査業務を行っている。

しかし、各機関で必要としている職員の個人データは、類似したものが多いにも拘らず、機能別に分化した各機関が個別にデータを収集するため100種類近い帳票を印刷し配布している。コストもかかり、労力もかかっているのである。

一方、データ収集をされる側、すなわち申請する側である職員や庶務担当者にとっては、類似したデータの提供にも拘らず、申請先の機関がそれぞれ定めた書式や書き方に従い、同じことを何度も記入したりチェックしたりしなければならない、という状況である。

さらに、申請書類を提出した後で書類に不備があると判明すれば、各機関へ出向いた庶務担当者は、所属へ戻り、その旨を本人へ説明し書類の不備を整えた上で再度、各機関へ行くことになる。

### ② 職員本人が自身の給料や自ら受益できるサービスに無知であること。

サービスや給与・手当等、職員本人と深い関係がある制度の改正がなされても、職員には情報が「通知の回覧」という紙による伝達が行なわれるため情報を知り得るには時間がかかり、情報の内容は一過性のものになる。加えて、職員は、過去に申請した自分自身の個人情報については簡単にアクセスできるような状況にもないため職員本人のチェックはあまり期待できない。

事例のような結婚にともなう手続きで、どのような手続き（書類作成）が必要なのかを申請者である当の職員自身が全くわからず、他人任せになってしまうのは、上記のことが原因になっているものと考えられる。

また、提出する書類の種類が多く、その書類はその書き方に戸惑ってしまうものが多いため、書類に申請事項を記載するだけで大変な労力を要する。

さらに、書類を提出する際には①で述べた、機能別に分かれた各機関へそれぞれ出向かなければならない。

このような状況から、「個人」に関する申請は本人自身が行うのではなく、庶務担当を介して行い、チェックも庶務担当任せになっているのが現状である。とはいえ、庶務担当者が本人の申請なしに職員の個人情報の全てについて常時把握することは現実には不可能である。このように庶務担当者、本人のいずれも情報を正確に把握できないために、手当等の誤支給や未支給が日常茶飯事に

なり、誤支給等を修正するために、担当者、本人のそれぞれが、不要な労力を費やしたり不利益を被るという「後追い」の状況が頻繁に生じている。

### (3) リエンジニアリング～「情報化」の推進と「情報」の共有化

#### 組織内ネットワークの確立と個人情報に関するデータベースの構築

#### 情報システムの構築

組織内の構成員に係る事務を行っている機関を統合して「人事事務センター」という新しいダイナミックな組織を設置し、構成員に対するサービスの質を向上しつつ、内部管理業務にかかるコストを徹底的に削減し、業績をアップさせた「花王」の例は、第1章でみた。

こうしたダイナミックな組織再編成が、行政組織にも行われるようになれば、大きな変化が起きてくるのだろうが、今現在では法律や条例などの絡みにより、大幅な組織の再編成が行政組織において行われるのは困難である。いまま少し時期を待たねばならないだろう。

しかし、大きな組織再編成が望めぬとしても、行政をとりまく社会の状況は刻々と変化し、特に情報技術（IT）はめざましい進歩を遂げている。こうした技術革新を背景に、「情報化」を推進し、「情報」を共有化し、個人情報に関するデータベースを構築することは難しくないだろう。

本県にあっては、近い将来LANが庁内に張り巡らされる予定であり、まさに追い風の状況にあるといつてよい。

LANの構築により、情報の共有化を図れば、各職員がパソコンから自分の情報を随時照会したり、変更があれば簡単に入力、訂正できるようになる。申請者側にあっても度重なる申請書の提出に頭を悩ますことがなくなる。

また、情報の共有化により各機関と所属職員との情報のやりとりの仲介を主な業務にしている庶務担当者は、各職員がパソコンから自分の情報を随時照会したり、変更があれば簡単に入力、訂正できるようになるため、その役割を終えるだろう。

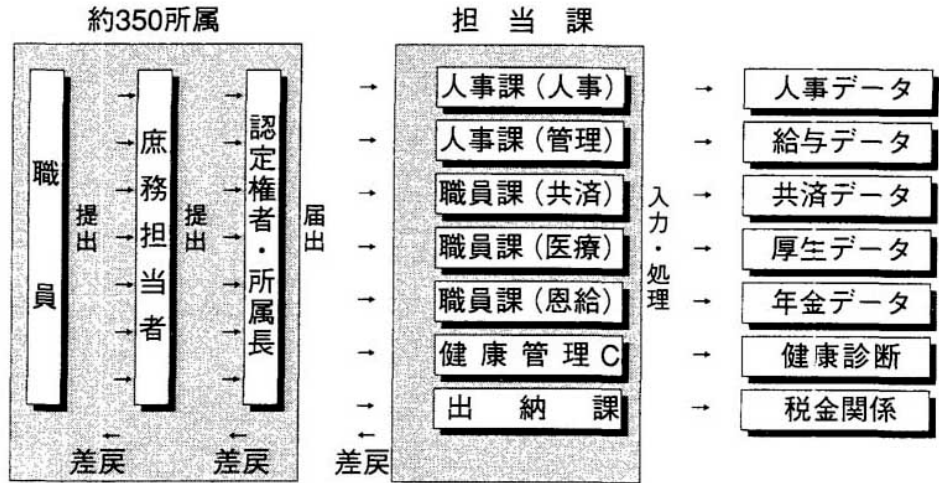
また、各機関は必要に応じ、データベースにストックされた情報を基に統計資料の作成や調査など、構造化を容易に進めることもできるようになる。また、情報のデータベースの開示にアクセス制御を施せば、個人情報の保護は可能になる。

事例に挙げたような繁雑な事務の流れや、散逸した情報管理を是正し、本県の知事部局にあって総職員の約3%を占める庶務担当を全廃すれば、30億円（試算）ほどの人件費が削減されるか、もしくは組織が早急に取り組みねばならない仕事への労働力の振り替えが可能になるだろう。

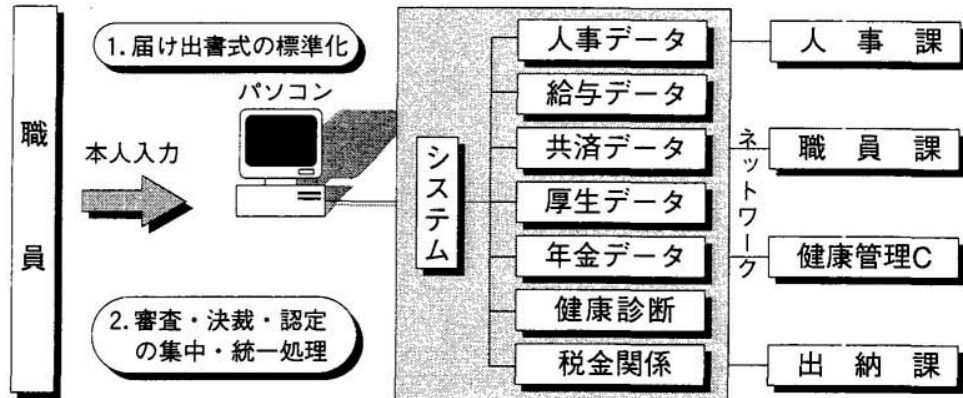
このように同一情報をデータベースで管理する体制が整うと、職員の個人情報の共有化だけでなく、あらゆる知識や情報の有機的な活用ができるようになり、担当者への教育方法や組織の仕事の進め方ばかりか、組織編成そのものにも大きな変化が生じてくるに違いない。

# ■ 庶務事務のリエンジニアリング

## リエンジニアリング前



## リエンジニアリング後



## 第4章 提言—今こそ県庁リエンジニアリングを！—

---

これまで私たちは、行政組織の危機意識のもとサービス産業として行政組織が21世紀に生き残るためには、どうあらねばならないかということについて考えてきた。

住民は様々な情報を持つようになり、行政に対してこれはおかしい、あれもおかしいとはっきり発言するようになった。コスト意識も強くなり、今のようサービスでは税金は払えないという意識になってきた。また、コストのみならずスピードも求めるようになってきた。いわゆるクイックレスポンスである。

これは、住民と行政の関係であるが、同じことは消費者と企業の間でもいえることである。いやむしろ、企業に対する消費者の目が、行政に対する住民の目として向けられるようになってきたというべきである。

消費者が変わってきたことにより企業はどうしたか。企業は変わったのである。変わらざるを得なかったのである。では、行政は住民が変わってきたことによりどうしたか。あいかわらず旧態依然としているのである。行政サービスがいかに住民にとって不便であるか。住民がいかに不満を持っているか。行政組織の内部の者からみてもいかに無駄が多く見られるか。いかに合理的でない仕事の仕方をしていることか。

住民の意識や要求が変わってきているのに、行政がこのようなことでいいのだろうか。いいわけがない。行政も変わらざるを得ないのである。変わらない限り21世紀には生き残れないであろう。

では、どのように変わらねばならないのか。私たちは民間企業の例を学んだ。世界的構造不況と言われるなかで再生されたアメリカの民間企業の例を見ると、その再生の鍵はリエンジニアリングであった。

リエンジニアリングとは、今まで述べてきたように、顧客を満足させるには仕事の流れはどうあらねばならないかという視点から、情報技術（IT）を駆使することにより、ビジネスプロセスを根本的に見直し、再設計を行うものである。行政組織の一つである県庁という組織を考えた場合には、行政サービスの対象である県民（個人、団体、場合により市町村も含まれる。）を満足させるには、県庁の業務の流れはどうあらねばならないかという観点から、情報技術を駆使することにより、業務プロセスを根本的に見直し、再設計を行うものであった。

私たちは、福祉施設サービス事業、物品調達事務、庶務事務という3つの事例を通して、県庁のリエンジニアリングが十分可能である、いや県庁リエンジニアリングをしなければならぬと確信するようになった。

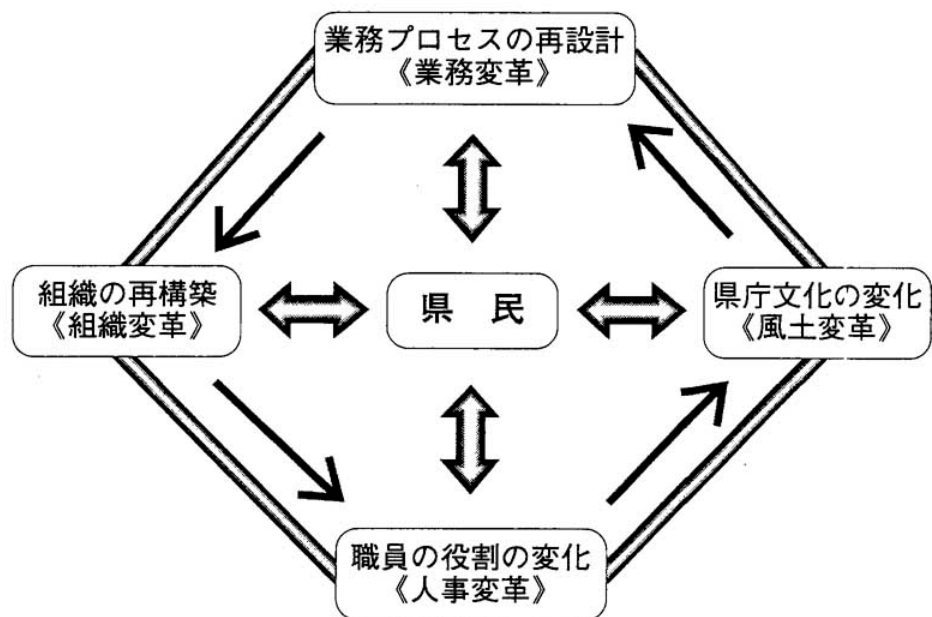
リエンジニアリングすなわち情報技術（IT）の導入による業務プロセスの再設計は、まさに「業務変革」である。そして、業務プロセスの再設計がされた後は、組織の再構築が必要となる。プロセス型組織への転換である。さらに新しい組織に応える職員が求められる。すなわち、業務プロセスが変われば、組織も変わらざるを得ない、人も変わらざるを得ないということであり、「組織変革」、「人事変革」が必要となってくるのである。

そして、これらが県庁職員の価値観や物の考え方といった県庁文化を変えることになる。すなわち職員が頭を切り替え、既成概念へ挑戦していくことであ

り、さらに、県庁文化が変われば、より高いレベルの業務プロセスの再設計が促されることになる。

今回の研究テーマは、「組織マネジメントのあり方」ということであったが、研究を進めていくなかで、21世紀に生き残るためには、改善ではなく改革が必要であり、神奈川県庁の「業務変革」、「組織変革」、「人事変革」、「風土変革」をしなければならないというのが、提言の趣旨である。

### ■ 県庁リエンジニアリング・ダイヤモンド



# 1 情報技術（IT）の導入による業務プロセスの再設計を！

## 提言1 業務プロセスの再設計

### 1 ねらい

21世紀を間近にひかえ、パラダイムシフトを起こしている今日において、世界的構造不況と言われるなかで、再生された民間企業がその再生の鍵として導入した新しいコンセプトであり、手法でもある「リエンジニアリング」を神奈川県庁に導入することにより、組織変革を起こす。

すなわち、行政サービスの対象である県民（個人、団体、場合により市町村も含まれる。）を満足させるには、県庁の業務の流れはどうあらねばならないかという観点から、業務プロセスを根本的に見直し、再設計を行うことにより、求められる組織を再構築するのである。

### 2 概要

#### (1)再設計の視点

業務プロセスを次のような視点から見直し、再設計する。

- ・ 県民本位で考える。
- ・ ゼロベースで考える。
- ・ 県庁の枠を越えて考える。

#### ① 県民本位で考える。

県庁は県民を顧客とするサービス産業であり、県民あっての県庁であることは言うまでもない。しかしながら、今までややもすると「県民第一」というよりも「庁内第一」ではなかったか。

ここで改めて、県民の立場に立って私たちのサービスはどうあらねばならないのか、そのためには業務プロセスはどうあらねばならないのかと自ら問いかけてみるのである。

サービスのコストや質やスピードといった観点から、県民が満足するように業務プロセスを再設計するのである。

#### ② ゼロベースで考える。

今までも業務改善は何度となく行われてきたのであるが、ここでは改善といった現状を肯定したアプローチではなく、業務プロセスを一度、白紙の状態にしてゼロベースで考え直すのである。

現状のルールや慣習、そして組織にこだわらずに、見直しをするものであり、結果として現状の業務自体が否定されたり、組織の見直しが必要となってくる。

#### ③ 県庁の枠を越えて考える。

県庁という枠にこだわらずに、行政のパートナーとしての市町村や、県の取引業者、さらにはサービスの対象である県民までも、プロセスを構成する要素と考え、可能な限りプロセスに組み入れ、業務プロセスを

再設計する。

## (2) 再設計の方向

業務プロセスを次のような方向で再設計する。

- ・分業志向のプロセスを見直す。
- ・チェックや管理を減らす。
- ・プロセスを単純化する。

### ① 分業志向のプロセスを見直す。

県民ニーズの多様化や高度化に伴い、業務量が増大し、複雑化してきた今日において、従前の分業志向のプロセスでは、窓口が複数化していたり、処理時間がかかっていたりして、県民の満足を得られるものでなくなってきていることから、県民本位の視点に立って、分業志向のプロセスを見直す。

すなわち、分業志向のプロセスでは個人の仕事は単純であったが、情報技術を駆使することにより多岐に渡る業務を個人が担当することが可能となってきており、従前の複数の業務を一つにまとめてプロセスを再設計するのである。

### ② チェックや管理を減らす。

業務プロセスを構成する各ステップが、県民本位の立場に立った場合、その業務の目的にとって意味のあるものかどうか判断する。

例えば、いくつかあるチェックや管理のステップは本当に必要なのだろうか。めったに見つからないミスのチェックのためのステップとになっていないだろうか。決裁のステップが責任の所在を明らかにするのではなく、責任回避のためのステップにすぎないのではないだろうか。

このような判断を現行のルールや慣習、さらに組織にこだわらずに、各ステップごとに抜本的に行い、チェックや管理を必要最小限にするのである。

### ③ プロセスを単純化する。

業務量の増大、複雑化に伴い、業務そのものに例外や特殊ケースが生じるのはやむを得ないところである。そして、これに合わせるように、その業務のプロセスが複雑化、多重化し、業務全体が見えにくくなってきている傾向がある。経験を積んだ一部のみにしか業務全体がわからないということもある。

このことにより、業務の遅延やコストアップをもたらし、ひいては行政サービスの低下をもたらしているのである。県民本位の視点に立った場合、プロセスの単純化は欠くことのできないものである。現状のプロセスは、業務の例外や特殊ケースを一つのプロセスで標準化しようとしており、当然ながらプロセスが複雑になっている。

このため、例外や特殊ケースを別にした分かりやすい単純なプロセスを再設計するとともに、例外や特殊ケースを扱ったプロセスを別に設計し、プロセスを複線化し、さらに、一般的な単純プロセスの担当者と例外や特殊ケースを扱ったプロセスの担当者とを分けて業務を進める。

このようにして、県民ニーズに低コストかつスピーディーに応えるのである。

## 1 ねらい

県庁リエンジニアリングを行うに当たって欠かせないのは、今までの事例で見てきたように、情報技術（IT）の広範な導入により、「単純作業能率の大幅な向上」、「レスペーパー化」、「ノウハウの蓄積と再利用」、「業務の進行管理」、「協調作業支援」などを図ることであり、その前提として情報インフラの整備が必要となる。

## 2 概要

### (1) 一人一台のパソコンの導入

大型汎用機による大量処理システムからクライアント・サーバ・システムへの転換を図るため、職員一人につき一台のパソコンやワークステーションの利用が可能となるような環境を整備する。

現在は、職員それぞれがバラバラに各自のワープロを利用している状況であるが、ネットワーク機能がないことや利用範囲が限られていることなどの制約がある。

一人一台のパソコンを導入するには、一定の投資が必要となるが、県庁リエンジニアリングの実現には、これは必要不可欠な条件である。

### (2) 「県庁LAN」の整備

職員一人につき一台のパソコンやワークステーションを導入するとともに、「県庁LAN」や県の出先機関、さらには国、市町村を結ぶ通信ネットワークを整備する。

「県庁LAN」は一部整備されているところであるが、この整備が不十分なため、その機能が十分発揮されておらず、ここで完全整備を図るものである。

これらの整備には多額の費用を要するが、情報技術（IT）の導入による効果は、財政面から見ても長期的には、投資費用以上の人件費削減が図れると考えられる。



## 2 プロセス中心型の組織を！

### 提言3 プロセスチーム制の導入

#### 1 ねらい

業務プロセスを再設計した後は、組織についても再構築する必要がある。つまり、現在、縦割り、機能別に部・課・班という形で分業している組織から、再設計した業務プロセスを効率的に実行していくことが可能な組織へと変革させることが必要となる。

#### 2 概要

##### (1) プロセスチームの設置

分業志向の業務プロセスを見直し、従前の複数の業務を一つにまとめて再設計された業務プロセスを実行する組織としてプロセスチームを設置する。

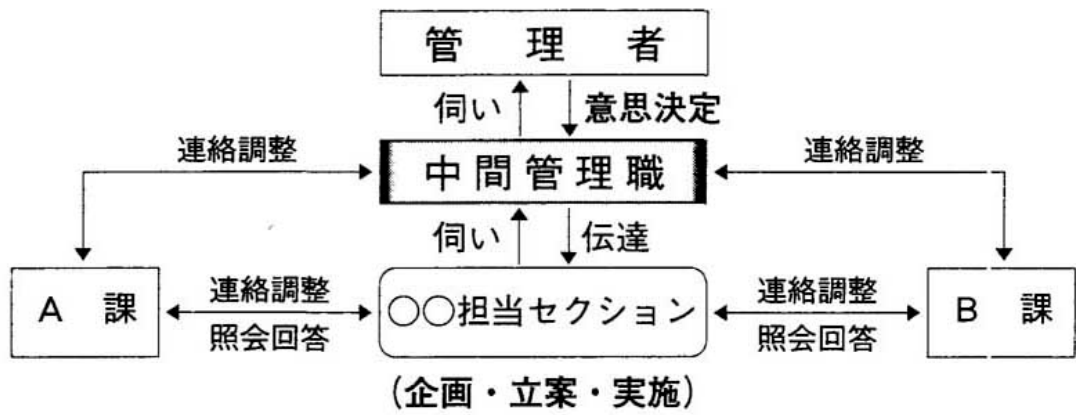
プロセスチームには、業務プロセスを実行するために必要なヒト・モノ・カネや情報、意思決定など、プロセスのマネジメントに必要な要素についての決定権限を与え、機動的・効率的な業務の実施を可能とするのである。

##### (2) 柔軟な組織

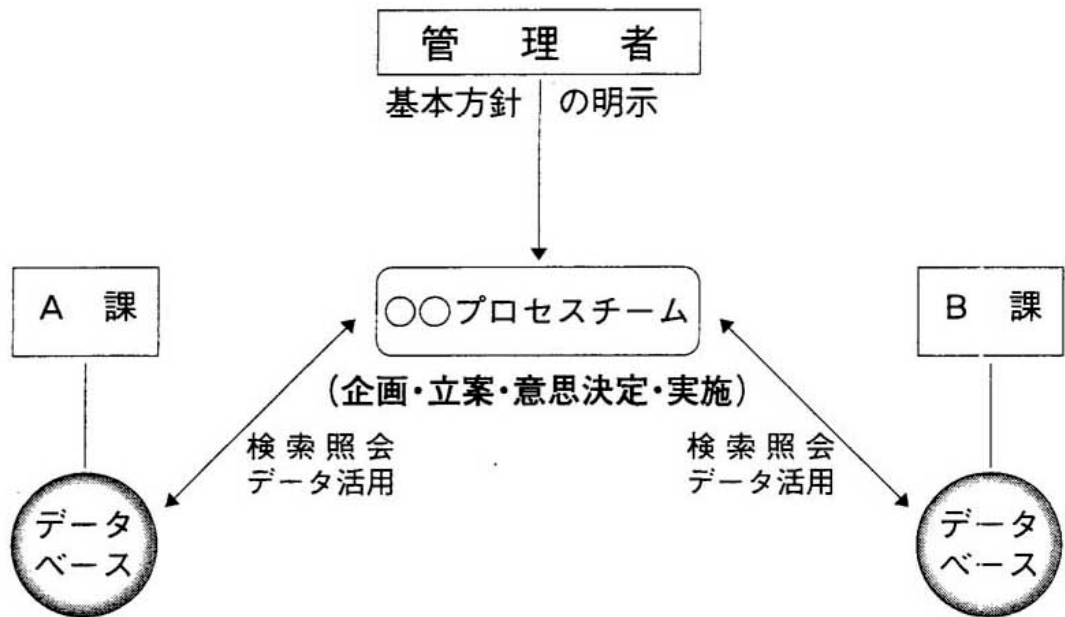
プロセスチームの考え方は、現在の「まず組織があって、そこに仕事を割り振る」しくみから、「仕事があって、そのプロセスに組織を合わせる」しくみに転換するものである。

こうしたプロセスチームは、業務プロセスに合わせて設置されるため、なんらかの理由で業務プロセスを変化させれば、それに伴って必然的に見直されるものである。

(現在)



(リエンジニアリング後)



## 提言4 組織のフラット化

### 1 ねらい

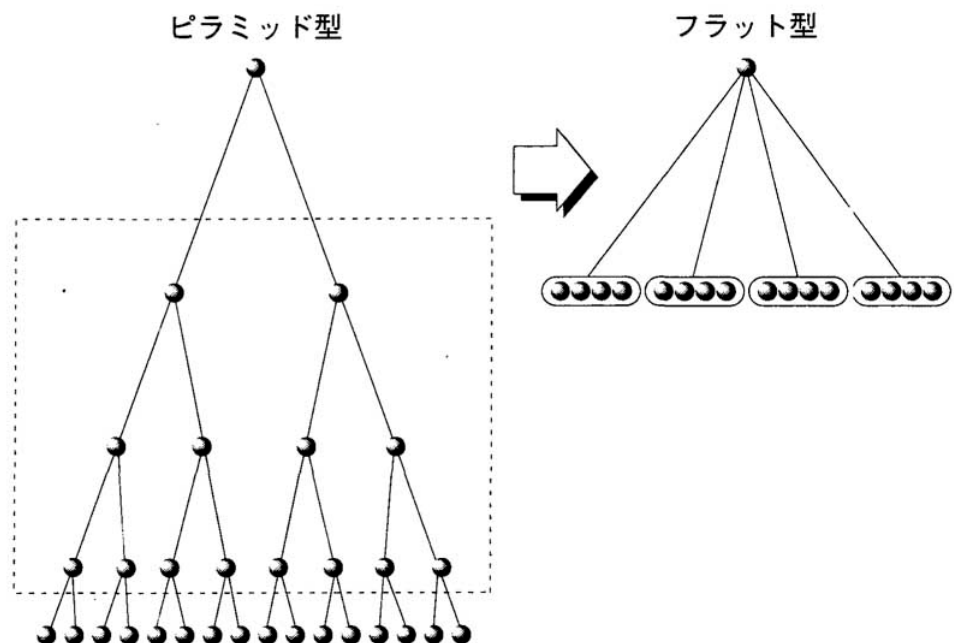
業務プロセスの再設計によりプロセスチームを導入し、チームが一定のプロセスの最初から最後までを担当することになると、プロセスのマネジメントもチームが行うこととなる。

このような権限の委譲と情報技術（IT）の活用などによる管理者との情報交換、指揮命令の直結化により、意思決定が早く県民ニーズの多様化に柔軟に対応することができる組織形態として、フラットな組織を構築するものである。

### 2 概要

意思決定や他のセクション等との調整などは、現在は問題の大きさのレベルに応じて管理職が行っているが、リエンジニアリング後ではチームに任されているため、こうした役割を担っている中間的な管理職は必要ではなくなる。

したがって、チーム制の導入と権限の委譲は、組織を多階層型からフラット型に変化させることとなるため、意思決定が早く県民ニーズの多様化に対応することができる組織となる。



### 3 新しい組織に応える職員を！

#### 提言5 人事情報システムの構築

##### 1 ねらい

県がサービス産業としての意識を持ち、住民の要求に素早く応えていく組織体となるためには、それを担っていく職員自身も変革していかなければならない。

そのためには、組織としての経営ビジョンをはっきりさせ、組織が求める職員像についての情報を全職員が共有する必要がある。

ともすると、今までの人事に関する情報は職員には十分知らされず、人事が行われてきたきらいがある。これからは、職員の能力を最大限に発揮するためにその情報をオープンにし、情報の共有化を図るとともに、職員の自主性を重んじ、そのやる気・意欲を生かしていくことが求められる。

##### 2 概要

###### (1) 人事情報システムを作る

県庁LANなどの情報ネットワークを活用し、人事課、人事委員会、自治総合研究センター、職員課、各部総務室、所属等の職員の人事関係を扱う各セクションが持っている人事情報を統合化する人事情報システムを作る。このシステムを使い、職員は必要とする人事情報について卓上からアクセスすることができるとともに、自らの情報についてはインプットできるようにする。

###### (2) 卓上から人事情報にアクセス

###### ① 人事情報を身近に

このシステムにより、毎年の人事異動計画、昇格基準、人事制度改正、公募分野、研修計画、福利厚生活動計画など職員が必要とする人事に関する情報を身近にそれぞれの卓上のパソコンで知ることができるようにする。これにより、職員が自らの能力を向上したり、適性を把握する上で役立てることができる。

###### ② 組織の理念の共有化をすすめる

県が組織体として進もうとする理念を職員に提示し、それを担う人材育成プランや各部局・各所属で必要とする人材をこのシステムを使って明示する。この情報を職員が知り、それを共有化することにより、職員がそれに向かってその能力を磨き、自己の適性を生かして仕事を進めることができる。

###### (3) 自らインプット

###### ① 職務観察、意向申告書に利用

現在、職員が人事課に提出している職務観察や意向申告書について、本人がその卓上で入力できるようにするとともに、自分の情報について

は現在、過去の情報についてもアクセスできるようにする。

また、所属において必要事項について入力するとともに、必要に応じ、所属及び各部総務室においても所管する職員の情報にアクセスできるようにし、人事課においてトータル的に管理する。

これにより、職員が自らの情報について身近なものとして利用することができ、本人が長期的な視野に立って自らの職務の適性或研鑽に役立てることができる。

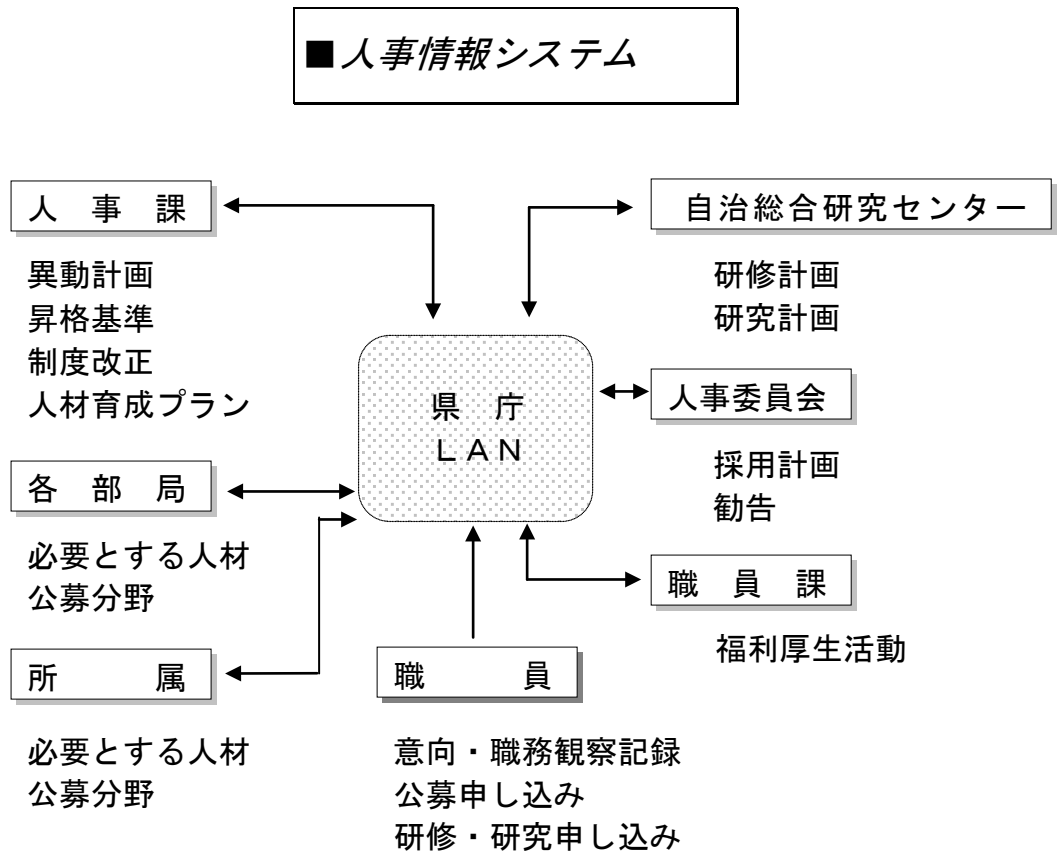
### ② 公募に活用

このシステムを組織・所属の必要とする人材と職員の意欲を直接結びつけている職員の公募制に活用し、職員自ら申し込みができるようにする。これにより、各部局、各所属が行おうとする公募制の分野やその職務、職位について広く職員に周知することができ、職員は希望する分野、職務に向かった知識・技術の修得に励み、その能力向上が図られる。

### ③ 研修・研究に参加する

自らのキャリアアップを図るため、自治総合研究センターや各部局、その他の機関の実施する研修の募集状況を職員は瞬時に把握することができ、その研修の申し込みをインプットできる。

また、各種の研究についても、その研究の範囲、研究結果、研究の募集等について知ることができ、そこに参加することができる。



## 1 ねらい

これからの仕事のやり方は抜本的に変革され、今までの定型業務が殆どなくなるかまたは自動化され、その業務内容が大幅に変わる。これに伴い、職員はより密度の高い業務が求められるとともに、現場において自ら決定し実行できるような高い能力が求められる。

また、ミドル層の位置付けも大きく変わる。重層組織がフラット化されるに伴い、いままでのような中間管理職のポストが極めて少なくなるとともに情報が共有化されることになり、その役割も自ずから変わってくる。こうした変化に応じたミドル層の抜本的な対策が必要となる。

## 2 概要

### (1) 職員のエンパワメント

#### ① 権限を与える

職員が業務を行う上で判断、意思決定、責任が一体のものとなるように、職務についての権限を大幅に委譲する。これにより、現場に近いところで政策判断・決定が行われ、その決定までの時間とコストが軽減されるとともに、仕事にやりがい得られるため、職員のモラールアップが図られる。

#### ② 体系的な研修を行う

上司の指示待ちで担当分野だけをこなす職員から、多くの情報のなかから県民ニーズを適確に把握し、自ら施策をコーディネートし判断していく政策形成能力のある職員に育成するため、一貫した教育システムを作る。

また、いままで各セクションごとに分かれて行われていたことが、一連のプロセス全体を行うことになることに伴い、各職員それぞれにプロセス全体の業務における専門的知識・技術が求められる。このため、各職場におけるOJT、各部局における専門研修を大幅に強化し、体系的に実施する必要がある。これにより、職員一人ひとりの戦力の大幅アップを図る。

#### ③ その能力・成果を認める

生産性が高く、やる気のある職員がより組織のなかで生かされるような、創造力、判断力、挑戦意欲にウェイトを置き、その能力に応じた昇進システムを作る。また、業務の貢献度、実績が給与に反映できるような制度を創設する。

### (2) ミドルを変える

#### ① ミドルを変える

中間管理職の役割は、仕事の途中のプロセスにおける管理・監督から職員がそのプロセスを実行できるようにバックアップ、サポートすることに大きく転換する。この監督からコーチという中間管理職の役割の変

化に応じた抜本的な教育・研修を実施する。

さらに、ミドルの職員に対して、中間管理職の役割が変化し、従前のポストによる活用が図れなくなっており、ミドルの置かれている組織における位置が劇的に変化していることを十分理解してもらう必要がある。そのため、進んだ民間企業などの状況を周知したり、意識啓発のための研修会を行ったり、この層を対象とした団体派遣を行ったりし、その意識の変革を図る。

## ② 戦力アップを図る

なるべく早い時期から職員個人個人の能力開発プログラムを作り、それに応じて個人が将来に向かって、それぞれ、専門知識・技術を習得し磨いていけるようにする。また、ミドルの能力向上を目指して、新しい時代に応じた情報ネットワークを活用した業務研修を積極的に実施して、新しい仕事のやり方をミドル層に習熟させ、その戦力アップを図る。

不況による企業の人減らしの影響で、より安定した職場としての公務員の人気が高まり、競争率も高くなっている。しかし、世界的にみれば、行政は非効率、ムダに対する住民の反発から大きな削減対象となっている。また、コンピュータを活用した事務処理、住民サービスのシステムは実務的に人を大巾に不要とする方向に向かっている。公務員は合理化の対象外であるという時代は終わったのである。

ある公務員と話していた時に、「業務を外部委託すると、この分コストがかかるが、庁内の人間が処理すればコストがかからないので、内部処理する」ということを言われたことがある。この人の論理は基本的に間違っている。それは庁内の人間の件費、コストを計算していないことである。

外部に委託すれば、内部の人間がいなくなる。そして、その人の件費が浮くということである。公務員の人員削減などないと思っているから、こうした発想が出て来ないのである。業務改革をしてコスト削減をしていくということが公務員にも不可避になってきたのである。

また、民間企業の合理化の話が出てくると、必ずと言ってよい程、「安全や住民サービスについて手を抜くことができる民間と、できない公務員は違う」という反論があり、だから合理化、人員削減はできないという人が少なくない。しかし、この論理も基本的に間違っている。

それは住民が今の公務員の行政サービスに満足し、必要としているという前提に立っている発言なのだが、住民は満足もしていないし、多くの行政サービスについて不必要だと思っている。住民が満足し必要としていれば、少しくらいのコストがかかっても文句は言わない。現在の行政サービスで満足されているものなどほとんどないというのが実態だということを知るべきなのである。

行政で働く者が意識を変えないと、気がついた時には組織もその人も不要になっているという時代がそこまで来ているのである。そうした時代を認識する上でリエンジニアリングへの理解は大切である。

#### <生き生きライフ 21 運動>

半官半民と言える東京ガスの例を紹介する。役所の改革にもかなりの部分で役に立つのではないだろうか。

東京ガスがこの運動をスタートさせた時には、リエンジニアリングという言葉はなかった。そして、93 年末で一応、運動を終えた。その頃からリエンジニアリングがブームとなり、東京ガスの担当者はリエンジニアリングのことを調べてみて、自分たちがやってきたことに極めて近いことに気がついた。

しかし、東京ガスの方は「当社はリエンジニアリングをやった」などとは言わない。言葉などどうでもよいのである。要は会社がどう変わるかである。今後、この東京ガスのように、リエンジニアリングということを謳わずにリエンジニアリング的改革を実行する会社が増えてくると思う。その時こそ、日本企業が本当に変わり始めたといえるのではないか。



以下、参考になると思われるので、東京ガスの社内改革の経緯を説明していこう。

東京ガスがリエンジニアリングといえる「生き生きライフ 21 運動」を始めたのは、92 年からであり、93 年末で終了した。しかし、その運動を実施するきっかけになったのは、89 年 4 月にまとめた「90 年代の経営戦略」である。

多くの企業が 80 年代後半に 21 世紀ビジョンを作ったように、東京ガスでも 2001 年ビジョンというのをその前にまとめている。そのなかでは非ガス事業を事業全体の 50%にすることを打ち出している。これを踏まえて、90 年代はどうあるべきかという戦略を立てようとしたのである。

89 年は昭和から平成に変わった年であり、世界的にも激動の年であった。ガス事業を取り巻く環境も大きく変化しつつあった。それまで棲み分けが行われていた電力、ガス、石油の各業界の境が不確かになり、ボーダーレスになってきた。マンションではガスは危険性が高いということで、台所などの電化が急速に進められた。

こうした時代の変化とともに、待っていれば客が来るというやり方は通用しなくなった。注文を受けてからガスを引くという仕事の仕方から、客のニーズに合わせた仕事への取り組みが必要になってきた。また、それまでの家庭へのガス供給という仕事から、ビルや地域へのガスによる冷暖房供給という仕事の分野が広がり、営業の重要度が増してきた。社内をみると、高学歴化、高年齢化などにより、人件費が増大し、その対応が迫られていた。それまで殿様商売でやってきた人たちにとって、変化の速い仕事のやり方にどう対応するかも大きな課題であった。

#### <マーケットインの発想>

こうした変動期に企業文化を変革し、新しい経営戦略を立てなければいけないことは当然の帰結であった。具体的には顧客中心のマーケットイン志向であり、社内にあってはクリエイティブ志向の企業とすることである。戦略では天然ガスの高度利用と経営多角化の推進である。

そして、ハード面の改革として、顧客のニーズに合わせた勤務体制、営業時間の拡大などを行った。1 日 8 時間仕事をし、それに合わせて顧客に対応すればよいという考えを改め、顧客のニーズのある午前 9 時から午後 7 時までの営業時間にしたのである。

こうして顧客中心、マーケットインの発想から社内組織の変革を目指した。地域によって顧客のニーズが異なり、かつきめ細かい対応が必要ということから、5 つの地域事業本部を設立した。各本部の本部長を常務が担当し、各本部に権限を大幅に委譲した。5 つの会社をつくった感覚である。

これに伴い、人事制度も大きく変えた。チャレンジする人を育てよう、業績をあげた人を優遇しようという考えが柱である。社内公募やりフレッシュ休暇制、年俸制なども導入したが、評価に部課や同僚からの判断を入れるようにした。また、管理職への昇格審査などにヒューマンアセスメントを取り入れたりした。

昇格候補者を集めて研修を行い、課題を与えてそれをどう解決していくかで昇格させるべきかどうか判断するようにした。具体的にはチームをつくり、各

た後、チームでそれを話し合い、解決していくやり方をとった。そして、チームで議論していくなかで、管理能力やリーダーシップ、判断力などを見極め、管理職として適当な人を昇格させていったのである。

89年の「90年代の経営戦略」からスタートし、91年に新人事制度、組織変更を行った。こうしたハード面の変革で会社が大きく変わることを期待し、第一線で働く人に「会社は変わったと思うか」との質問をぶつけてみた。ところが、結果は90%以上の人々が「変わっていない」と答えたのである。

いくらハード、組織・制度を変えてみても、仕事そのものを変えないと会社は変わらないことがわかった。そこでソフト面の改革としての「生き生きライフ21運動」を92年、93年の2年間かけて取り組むことにしたのである。

#### <働きがい求めて>

運動をスタートするにあたって、東京ガスでは社員を対象に「働きがい」や「風土」についてのアンケートを行った。各社員に、会社および各職場は改革的か保守的かなどを質問し、これを指数化して部門長に渡して、その意味するところを考えるように指導していった。また、アンケート調査では自由意見も活発に出してもらった。さらに各職場ごとに「働きがいとは何か」を話し合った。

こうしたプロセスで色々なことが見えてきた。会社全体からすると、本社が指示する側で、現場はその指示を待って動く側という仕事のやり方が定着していた。また、かつては工場で働く人が全体の80%だったのが、いまでは工場以外で働く人が80%になっていた。そして、工場で働く人もコンピュータ管理による作業を監視する人であり、ホワイトの仕事ばかりになってきている。また、女性は補助職であり、ルーティンの仕事をするものという考えが定着していた。更に管理部門ではTQCなどの活動は何も行わなかったこともわかった。

不要と思われることや、ムダが社内によく存在する一方、社員は仕事の喜びや楽しさを感じなくなってきた。そこで、「生き生きライフ21運動」では社員の働きがいの向上（ES）に力を入れることにした。その一方で、非効率な仕事をやめて、生産性の高いものへのシフトを図っていき、生産性の低い事業に携わる人を、新しい仕事にあてるようにしたのである。

「90年代の経営戦略」でマーケットイン、即ち、ESの考え方、多角化の方向を打ち出していたが、「生き生きライフ21運動」でESと効率化という考え方を加えた。本来、相反するCS、ES、効率化をすべて行おうということになったのである。

こうした考えをより社員にわかりやすく伝えるために、「従来の仕事の30%をカットする」という目標を明示し、これで浮いた人とエネルギーを新規事業部門にあてると説明することにした。ところが、これに対して組合側から合理化の色彩が強すぎるという反発が出てきた。そこで「働きがい」をメインに据えることになった。

また、組合は運動に時短を取り入れるよう求めてきたので、「総労働1,800時間」達成を運動方針に入れることにした。東京ガスでは1,920時間ほどで横ばい状態が4～5年続いていたが、これを努力して減らすことにしたのである。組合は独自の運動として「オブストラクション・ゼロ運動」をすることにしたの

人が課題について考え

することにした。これは、社員のやりがい、働きがいを阻害している要因を調べ、それを1つひとつ解決していこうというものである。

オプストラクション・ゼロ運動は組合が社員にアンケート調査をして、改善してほしい点を出してきたので、提案は1万件にのぼった。例えば、朝出勤してくる時に、守衛さんは「お早うございます」と社員に言うが、なかなか返事が返ってこない。

管理職程それがひどい。そして、それが守衛さんの士気を低下させているというのである。そこで、挨拶、返事はきちんとするようにしようとしたのである。

また、女性たちからも管理職や男性社員に多くの注文が出された。何故、男性と同じような仕事のチャンスを与えてくれないのかとか、なぜ女性だけ制服を着なければいけないのかとか、さらには、ゴミ箱に何でも入れられると女性社員がそれを後で分別しなければならないので、捨てる時に分別するようにしてほしい、といったようなことである。

こうしたことは着実に実行に移されていった。社員を肩書でなく「さん」づけで呼ぶことなどや香典返しの廃止というようなことも決まった。勿論、すべてが順調に決まったわけではない。

「さんづけ運動には抵抗する管理職も多く、部長会で2時間ほどの議論を3回もやりました。役員会も2度しました。でも、社員のアンケート調査という数字の裏付けがあるということが最後の決め手となりました」

当時、人事の課長としてこの運動を推進した山根言一氏（現・リビング情報バンク所長）はこう語る。守衛さんに返事をする人は1割という数字も説得力を持った。

そして、こうした身の回りの細かなことではあるものの、当事者にとって切実なことは次々に改善されていった。その過程で、管理職を含む社員に自己チェックリストを渡して自己採点してもらい、その結果を一覧表にして職場に貼り出していったのである。これにより、例えば「さんづけ」を実行していない人がしていると書けば、皆から軽蔑の眼差しで見られるので、嘘は書けず、どうしても実行せざるをえないということになっていったのである。

#### <自分たちで業務3割カット案を作る>

対人関係だけでなく、職場での喫煙や社員食堂のメニューやシステムなどについての意見もあり、こうしたことが1つずつ改革されていった。不満に思っていたことが解消されていくということが、社員に会社は変わりつつあることを実感させ、励みになった。

業務については、戦略会議と業務の見直し会議の2つを設け、そこで議論していった。戦略会議は各本部ごとの使命（ミッション）は何かを議論した。それぞれの担当者が自分のことについて発表すると、他の人がそれに対して意見を述べるというスタイルで議論を進めた結果、いままで当然と思っていたことが、必ずしも当然ではないということが認識されていった。

外部のコンサルタントを活用し、時代変化などの講演をしてもらい、そして議論をするというようなことを繰り返し行った。発表に対する指摘は、コンサルタントにも積極的にしてもらった。各本部ごとの戦略会議で方向が見えてくると、で、会社もこれに協力 今度は各部署毎の戦略会議を行い、同様の作業を行っていった。

会議は土日を入れて3日間続けられ、徹底した議論が行われた。議論はすべての常識を疑ってかかるという前提に立っているのです、どんなテーマでも話し合いの対象となった。大卒者が毎年、資格の号俸を一段ずつ上っていくのは当然かというようなことまで議論された。

業務の見直し会議は、各部毎に現実の仕事のやり方、優先順位などをつけて、3割カット案を作り、それを部長会に出して、他の部長が質問して議論し、3日間の議論の後に最終的に決定するという形をとった。そして、部長がその案を各部に持って帰り、今度は各部課員が自分の業務の3割カット案を作り、それを3日間缶詰で、各課毎に議論して、また各人のカット案を最終的に決めた。業務の30%をカットしないとイケないということは、従来の延長線上で考えては無理である。

「5%、10%のカットでなく、30%のカットにしたことが大きな効果を生んだと思います」(山根氏)

業務改革を実行するには上司が見本を示さないといけないとの考えから、会議の見直しなどでは役員会、部長会が範をたれた。会議の資料は1人A4判1枚程度にまとめたものを3日前までに提出し、会議での説明は一切なし、1回の会議は最長2時間までとした。これにより毎週行われていた役員会が月2回になり、1回当たりの所要時間は半分になった。部長会も同様である。

業務の見直しでは、例えば、社員名簿の見直しにまで及んだ。社員名簿が必要なのは年賀状を書くときくらいである。しかし、作成には多くの時間とエネルギーが必要である。それならやめてしまおうというのである。また、ガス会社では事故は決して起こしてはならないということから、保安巡回の担当者については聖域扱いとされており、960人が張りついていた。これが果たして適正な数かということも議論されていった。各事業本部ごとに議論の中から出てきた考えや意見を取り入れていく権限を与えた。このため補助職だった女性を営業に積極的に出すようになった本部もあるし、工場勤務でシフト制のため、3日以上以上の連休がとりにくいセクションでは、工夫して3連休を毎週とるようにしていった本部もある。

#### <部門長が業務の実情を把握し社長に報告>

「会社を変えていくにあたって、有効だったことは、部門長がその部門の計画や進行状況を直接、社長に報告するという形式をとったことです。これをすると、部門長は自分で実態を把握しないとイケないし、具体的な目標を立てないとイケなくなります」

この運動の事務局長の役割をした人事部マネージャー茂木通則氏はこう語る。効果があったのは、この他に、社内で成果発表会を何度か開いて競争心を煽ったことである。また、運動の途中で何回か社員にアンケート調査を行い、会社や仕事の仕方が変わっているかどうかチェックし、それを部門長などにフィードバックしていったことだという。部門長はその調査結果が自分の評価につながるのです、真剣に取り組まざるをえない。また、運動を推進するプロジェクトチームやワーキンググループのリーダーには、仕事ができ、かつ一番忙しい人を選んだ。

「1人ひとりが仕事の主役。メリハリのある仕事の進め方が次第に定着してきて、社内は大きく変わってきた。社員全体を巻き込む運動展開

にしたのも大きかったと思います」(山根氏)

社員の議論に基づく提案や改革は当然のこととして、部門、本部間にまたがる議論になってきた。そこで、会社は93年の後半から「リストラ 2010 経営戦略の再構築」という運動を展開した。これは2010年に会社の中心となっている40歳前後の人たちに集まってもらい、プロジェクトチームをつかって、会社全体のフレームを議論してもらったのである。このなかから51の関連会社を10のグループにまとめるという案が出てきたり、研究所の統廃合の議論となったりした。

これら一連の運動で、従来の仕事は27~28%削減され、これに伴って浮いた人は、新しい事業部門や営業に回ることになった。さらには、従業員数も減った。もちろん、運動はすべてが成功したわけではないが、こうした全社をあげた改革は、これからどの企業にも必要となるだろう。その時、東京ガスの例はよいモデルとなるだろう。

## 行政にもリエンジニアリングの波

### <行革は世界の流れ>

こうした流れは現在、企業だけに及んでいるように見えるが、それだけで終わることはない。このリエンジニアリングは時代の変化の産物だからである。

時代の変化は企業だけでなく社会全体に影響を与えるものである。当然社会の大きな部分を占める行政各機関も例外ではない。各企業がこれだけ血みどろでスリム化を図って、生き残り戦略を打ち立てている中、役所のみが対岸の火事とのんきでいられないはずである。必ず何らかの改革を迫られる時が近く来るであろう。

アメリカでは行政組織の大巾簡素化が各州や市で行われ、大量の公約員が解雇されている。事務所部門だけでなく、教員や警察官、消防士といった住民サービスを担当する部門にまで及んでいる。また、イギリスでは94年7月になって、公務員の一割カットの方針を打ち出した。

国民が自主独立でやり、政府に頼るべきでないとの精神が強いアメリカだけでなく戦後の大きな福祉政策をとってきたヨーロッパ諸国もここに来て、行きすぎた福祉、行政の拡大に対する反省が起きてきて、行政の簡素化が必至の情勢になってきたのである。

この流れに日本の行政も無縁ではない。

日本で鈴木政権の時、行政改革が真剣に議論され、NTTやJRの民営化へとつながっていったが、この時のきっかけは、その直前に売上げ税(今の消費税)の導入騒動があり、国民の反対で挫折したことである。安易な税の引き上げや導入は無理との判断から、行政改革へと向かっていったのである。

自民、社会、さきがけの現政権は前連立政権が突然出してきた「国民福祉税構想」(事実上の消費税の大巾引き上げ)に反対し、消費税の安易な引き上げは行わず、先ず、行政改革だと言っている。正に鈴木政権下の行政改革と同じ環境である。しかも、国民の多くが官の失敗、無駄について知り始めた。コメ不足対策の農水省の失敗などはその典型である。かつて官僚イコール有能、だから任せたらよいという認識から、官は必ずしも有能ではないということを知

り始め、それなら、もっと削ってよいという発想になってきているのである。

#### <行政も使える顧客管理システム>

最後にもうひとつ I T (Information Technology) とリエンジニアリングの例として、米国 L L ビーンズ社の顧客管理システムを紹介する。

L L ビーンズ社とは大手通信販売会社で、この会社の顧客管理システムの画期的なところは、顧客ファイルの対象が不特定多数であるということである。注文の電話が入ると、その電話番号からコンピューターが、その人の名前や住所、過去の注文記録等の情報を瞬時に画面に表示する。オペレーターはその画面を見ながら顧客毎にきめ細かい対応をするのである。この際、顧客の注文金額等により対処マニュアルがあるため、何かトラブルが発生してもいちいち中間管理職層の指示を仰ぐ必要がない。

この顧客ファイルは、対象が不特定多数であるためデータの量は膨大なものとなり、以前の技術では考えられないことである。しかし、ここ数年の技術革新がそれを可能にした。パソコンの端末を叩いたり、電話があると瞬時に各顧客毎のデータが画面に出てきて、オペレーターがそれを見て即対応できるということは、事務管理をしたり、データを検索する人が不要になるということである。こういった米国の技術革新は冷戦終結後、軍事関係にとられていた天才理工系たちが、民間企業に流れ込んでいるためであるが、このシステム化は今後もどんどん進んでいくことが予想される。

ここで敢えて L L ビーンズ社のシステムを紹介したのはこれが将来的な役所でのリエンジニアリングに於いて何らかの指標になり得るかもしれないと思うからである。このシステムを利用するとどうなるであろうか。県は県民のデータを集め、個別ファイルを作り、各市役所毎に端末を設置する。住民は簡単な端末操作で税金の支払いや、住民票等の発行を行う様にすれば、窓口の人も事務管理も大幅に人員削減ができるであろう。

将来的には今話題の双方向ケーブルや、米国の情報ハイウェイが実用化されると、各家庭に 1 台ずつ設置した端末で、税金をクレジットカード等で払い、住民票等の依頼をすることも可能である。こうなると住民は窓口の開いている時間を気にしながら役所に出向く必要もなくなるし、役所の数自体も減ることになるであろう。

#### <都道府県は必要か>

現実に I B M などの企業がこうした商店街などに配置したパソコン端末で住民票の交付やカードを使つての税金の支払いなどのシステムを作り上げ、シンガポールなどアジアの一部の国やアメリカの州で一部実施に入りつつある。事務管理 8 に対して、住民サービス 2 と言われる行政の事務管理の部分がどんどんコンピュータに置き替えられ、サービスもコンピュータ端末にとってかわられる。行政マンが今の何分の 1 という人数になるという時代が 10 年後に来ておかしくないのである。

まして、現在の日本の行政の国と都道府県、そして、市町村の三層が必要かという議論が出始め、企業と同様にトップと現場の二層でよいと声が大きく

なってくる可能性が大きい。小選挙区制は人口 20～40 万人を 1つのブロックとして、選挙を行うというものであり、これが 1つの行政区域、コミュニティーへと発展していくことが予想される。

新生党の実力者、小沢一郎代議士は「都道府県無用論」を言っているのは正にこれである。外交と大きな方針を決定する国と、日々の肌理細かいサービスをする市町村があれば、中間はいらないというのである。そして、小選挙区制による選挙が続くと、市町村の統合が続き、全国で 500 余りの単位ができあがってくるというのである。

市町村が頼りないとか、力がないという時代には都道府県の役割はあった。しかし、市町村が 20～40 万人の人口単位に収斂されていくと、自分で多くのことができるようになり、都道府県の役割はどんどん不必要になってくる。国の経済がどんどん発展し、国民の所得が上っていつている時には、行政に少くくムダがあっても、国民は文句を言わなかった。しかし、低成長、マイナス成長になってくると、コストパフォーマンスを問い始めるようになってきたのである。公務員が安定した安全な就職先ではなくなっているということを知るべきである。

## ■ 主な参考文献

### 著書

- M. Hammer & J. Champy *Reengineering the Corporation* Harper Business 1993  
D. Osborne & T. Gaebler *Reinventing Government* Addison Wesley Books 1992  
ガルブレイスほか『経営戦略と組織デザイン』（白桃書房 1989年）  
ドン・タブスコット&アート・キャストン『情報技術革命とリエンジニアリング』（野村総合研究所 1994年）  
ウィリアム・ダビドゥ&マイケル・マローン『バーチャル・コーポレーション』（徳間書店 1993年）  
R. M. トマスコ『ダウンサイジング』（ダイヤモンド社 1992年）  
R. M. トマスコ『未来組織の原理』（ダイヤモンド社 1994年）  
P. F. ドラッカー『非営利組織の経営』（ダイヤモンド社 1991年）  
P. F. ドラッカー『未来企業』（ダイヤモンド社 1992年）  
P. F. ドラッカー『ポスト資本主義社会』（ダイヤモンド社 1993年）  
J. ネイスビッツ『2000』（日本経済新聞社 1990年）  
M・ハマー&J・チャンピー『リエンジニアリング革命』（日本経済新聞社 1993）  
バーナード『組織と管理』（文眞堂 1990年）  
スーザン・A・モーマン&トーマス・G・カミングス『セルフデザイン法による組織変革』（日本能率協会マネージメントセンター1993年）  
ダニエル・モーリス&ジョエル・ブランドン『実践リエンジニアリング』（日本能率協会マネージメントセンター1994年）  
ロバート・B・ライシュ『ザ・ワーク・オブ・ネーションズ』（ダイヤモンド社 1991年）  
石田晴久『コンピュータ・ネットワーク』（岩波書店 1991年）  
磯部力ほか編著『自治体行政手続法』（学陽書房 1993年）  
伊丹敬之ほか『日本の企業システム』第2巻、第3巻（有斐閣 1993年）  
江坂彰『人材格差の時代』（PHP 研究所 1986年）  
神奈川県企画部編『新神奈川計画 10年の歩み』（神奈川県 1990年）  
川端大二『行政と戦略』（日本加除出版 1993年）  
監査法人トーマツ編『ビジネス・リエンジニアリング』（中央経済社 1993年）  
経営管理研究会編『基本解説組織管理』（公務職員研修協会 1990年）  
小島昭『自治体の予算編成』（学陽書房 1984年）  
小林裕『競争力強化のリストラ戦略』（プレジデント社 1993年）  
小林裕『図解リエンジニアリング』（中経出版 1994年）  
小林裕『リエンジニアリングの落とし穴』（ごま書房 1994年）  
斉藤達三・日高昭夫『自治体行政の生産性』（日本能率協会 1985年）  
斉藤達三『自治体の事業別予算』（学陽書房 1990年）  
堺屋太一『組織の盛衰』（PHP 研究所 1993年）  
田尾雅夫『行政サービスの組織と管理』（木鐸社 1990年）  
高多清在『「加点主義」が会社を変える』（東洋経済新報社 1991年）  
高寄昇三編著『自治体職員と組織開発』（学陽書房 1989年）



竹内裕ほか『人財新時代』(同文館 1991 年)  
竹内典晃『実例！リエンジニアリング』(サンマーク書房 1994 年)  
竹安数博・下村博史『ビジネスプロセスはこう革新する』(日本実業出版社 1994 年)  
富野暉一郎『地方政府・地方主権のすすめ』(三一書房 1994 年)  
西田耕三『日本的経営と人材』(講談社 1987 年)  
日経ビジネス編『日本型リエンジニアリング』(日本経済新聞社 1994 年)  
日経ビジネス編『強い会社』(日本経済新聞社 1994 年)  
日本経済新聞社編『日本型人事は終わった』(日本経済新聞社 1993 年)  
日本経済新聞社編『地方分権の虚実』(日本経済新聞社 1994 年)  
日本能力協会編『リエンジニアリングがわかる本』(日本能率協会マネージメントセンター1993年)  
日本能率協会編『AT&Tリエンジニアリング導入マニュアル』(日本能率協会マネージメントセンター1994年)  
野口悠紀雄『「超」整理法』(中央公論社 1993 年)  
平島廉久『やさしくわかるエンジニアリング』(日本実業出版社 1994 年)  
平田周『リエンジニアリングVS リストラクチャリング』(日刊工業新聞社 1994 年)  
富士通システム総研編『構造変化に適応する企業システムのデザイン』(富士通ブックス 1994 年)  
細川護熙・岩国哲人『鄙の論理』(光文社 1991 年)  
堀紘一『ホワイトカラー改造計画』(朝日新聞社 1994 年)  
松島克守『IT (情報技術) とリエンジニアリング』(日本能率協会マネージメントセンター1994年)  
三菱総研経営コンサルティング部『三菱総研戦略革新ノート』(三菱総研 1992 年)  
三菱総合研究所『21 世紀型社会への構図』(ダイヤモンド社 1991 年)  
三原淳雄『日本のリエンジニアリング』(学習研究社 1994 年)  
村松岐夫『日本の行政』(中央公論社 1994 年)  
山田雄一『人を活かす人事管理』(PHP 研究所 1990 年)

## 論文・報告書・雑誌等

「プロカラー時代がやってきた」岸永三 『THIS IS 読売』 1994 年 4 月号  
「ホワイトカラーが消える」『日経ビジネス』 1994 年 7 月 11 日号  
「魅せる人事」『日経情報ストラテジー』 1994 年 7 月号

『神奈川県における組織活性化の課題と方策』神奈川県公務研修所 1979 年 8 月  
『職員構成の変化に対応した人事システム』神奈川県自治総合研究センター1986 年 9 月

『週刊東洋経済』1994 年 3 月 12 日号 東洋経済新聞社

『日経情報ストラテジー』1994 年 3 月号 日経 BP 社

『ニューモデルマガジン X』1994 年 8 月号 三栄書房

『ハーバード・ビジネスレビュー』1994 年 1 月号・3 月号 ダイヤモンド社

『Bart』1994 年 6 号 集英社

## 指導・助言等をいただいた方々・機関

今回の研究を進めるにあたって、次の各氏及び関連機関、関係行政機関等の担当者の方々に貴重な御指導、御助言並びに資料の提供を賜りました。心より御礼申し上げます。

- ・井原 實 (株)東芝 情報処理・制御システム事業本部 統括部長附
- ・岩崎 嘉夫 (株)前川製作所 スタッフ集中機構部長
- ・岸 永三 (株)人と企業研究所 代表
- ・熊坂 賢次 慶応義塾大学 環境情報学部 助教授
- ・斉藤 達三 財団法人 地方自治研究資料センター 主任研究員
- ・富野 暉一郎 前逗子市長 (現島根大学教授)
- ・松下 芳生 トーマツ・コンサルティング (株) シニアマネージャー  
(敬称略・肩書は助言依頼時・50音順)

### 機関

- ・(株)日本能率協会マネジメントセミナー
- ・藤沢市市長室
- ・札幌市役所総務局庶務部行政情報室
- ・埼玉県庁人事課
- ・花王(株)人事事務センター
- ・スタンレー電気(株)人事部人材開発課
- ・ミサワホーム(株)人事部人事課

また、県の関係室課の担当者の方々には、お忙しい中御協力をいただき、貴重な御助言や資料を賜りました。厚く御礼申し上げます。

「組織マネジメントに関する研究」  
チーム員、アドバイザー名簿

■チーム員

	氏 名	所 属 (前所属)
◎	久 郷 則 明	小田原県税事務所
	和 田 明 子	横須賀土木事務所 (福祉部障害福祉課)
	大 竹 洋 子	総務部人事課 (商工部金融課)
	山 田 修	土木部土木用地課
	松 宮 隆	湘南地区行政センター環境部
□	野 沢 俊	総務部人事課
	斉 藤 和 之	総務部行政管理課
	隅 田 清 一	教育庁総務室
□	坂 入 正 洋	茅ヶ崎市下水道総務課
	小 池 康 夫	財団法人 市町村研修センター
○	関 口 ゆ み	自治総合研究センター

- ◎リーダー  
□サブリーダー  
○コーディネーター

■アドバイザー

長谷川 直 人	(株) 東芝総務部文書・法務担当主任
土 居 直 美	(財) 東京市政調査会研究員