

第5回講演（1月17日実施）

# 滝沢村の 経営品質運動に学ぶ ～創造的自治体 マネジメントへの挑戦～

## 第1部

# 「経営品質とは」

(財)関西生産性本部コンサルティング部長

森田芳次さん



### 1. はじめに

今日は我々「関西経営品質協議会」が推進している経営品質向上プログラムの理念と仕組み、推進方法をご紹介します。

我々が推進している日本経営品質賞というのは、お客様本位の経営の仕組みをつくりあげ、それを実践していくことが目的です。

経営というと、企業・産業界をイメージされると思いますが、世界各国で取り組まれている経営品質向上プログラムは、企業組織にとどまらず、大学などの教育機関や病院、行政・地方自治体など様々な組織でその取り組みが行われています。日本での取り組みはまだこれからですが、世界中にその考え方と仕組みが急速に広がっています。今日はぜひともこの考え方と仕組みをご理解いただき、ご自身のご担当分野でも実践していただきたいと思います。

### 2. 経営品質向上プログラムとは — モノの品質から経営の品質へ

我々が目指しているのはモノの品質ではなく経営品質向上への取り組みです。1995年12月に、(財)社会経済生産性本部が日本経営品質賞を創設しました。最初の表彰企業は翌年の1996年に誕生しています。この日本経営品質賞の考え方は、「お客様が求める価値をつくり上げ提供していく」というものであり、お客様本位の立場で、顧客視点から自分たちの仕事のあり方、組織の

あり方を見直すことにより、経営革新を実現していくというのが基本的なコンセプトです。そして、それを長期的に継続して行っていくための仕組みをつくるということです。

よく賞を取ることが目的なのかと勘違いされますが、むしろその考え方を実践していくことが大切です。賞も一度取ったら終わりではなく、「クオリティ・ジャーニー（果てしなき経営品質への旅）」といわれるように、その考え方を継続して実践していくことが求められます。受賞企業の中には、2回目、3回目の受賞にチャレンジするという企業もあるほどです。大切なのは、その考え方を実践し身につけるということです。

経営品質向上プログラムでは、「パフォーマンス・エクセレンス」という言葉が最大のキーワードだといえます。一言でいえば、「お客様本位に基づく卓越した業績を生み出す仕組みづくり」ということです。いくらいいことを言っても、仕組みができなければ結果に結びつきません。逆に、仕組みができれば、それを実現できるのです。経営品質向上プログラムを実行していくためには、「お客様」「競争」「変革」の3つが重要です。「競争」という言葉がピンとこない方もいらっしゃると思いますが、病院、大学、など様々な組織が競争しています。たとえば、病院では最近では医療費の値上げや規制緩和でお

お客様（患者さん）の選別がますます厳しくなり競争が激しくなっていますし、大学は受験生がかったの半分になっています。病院も大学も中途半端な経営ではとても生き残っていきません。そこで、病院や大学などの教育機関、行政など様々な組織が自分たちの競争相手を研究し、その良いところを学ぼうという動きが活発化しています。これを「ベンチマーキング」といいます。非常にすぐれた経営をしているライバルに学べということですが、同業他社のみならず他業界も対象となります。競争というと「勝つ」とか「負ける」といったことを連想しますが、その本質はお客様のニーズに最大限こたえていくための競争に他なりません。「顧客」の満足を得るために「競争」し「変革」を実現していく。これが3つのキーワードの意味です。

また、経営品質向上プログラムに取り組み成果をあげるためには、「組織風土を変える」「組織で働く社員の気持ちを変え、士気を高める」ことが必要不可欠です。企業風土、組織風土を変えるための仕組みを作り上げていくことも「経営品質向上プログラム」の大切な目標だといえます。

さらに、経営の一貫性を非常に重視しています。経営トップがいくら立派なビジョンを打ち出しても現場にはそれが伝わっていない。あるいは、組織が目指している方向がそれぞれの部門間で受け止め方が違うといったことではだめだということです。営業は一生懸命お客様のクレームに対応しているけれども、製造現場にはその情報が伝わっていない。技術や設計にクレーム情報が伝わらず、相変わらず同じ商品を設計し、製造し続けている。これが一貫性がないということです。組織というのはいくつかの部

門がありますが、全員が同じ方向を向き、同じ目標に向かってコラボレートすることで、経営全体の最適化や一貫性が実現できます。

昨今のように変化の激しい時代にあっては、経営全体の方向感がなくなり、組織がどちらに向かおうとしているのかが社員に伝わりません。そこで将来方向を示す経営のビジョンが必要となり、その役割が重要になってきます。自らの組織が何を目指し、何を大切にしようとしているのか、どのようになりたいのかを明確にすることが大切です。それだけに、明快でわかりやすく、シンプルな経営ビジョンが必要となります。

次に、経営品質向上プログラムではそういった観点から、自分たちの組織の実態を把握しあべき姿とのギャップを明らかにします。これがアセスメントです。その際に自己評価することがポイントです。当事者自らが自分自身の組織を正しく認識し、強みを伸ばし弱みを改善していくことで、「ラーニング・オーガニゼーション（学習する組織づくり）」を目指します。大企業、中小企業、そして企業だけではなく行政、病院、学校、いろいろなところでこの運動が広がろうとしています。もちろんこの取り組みは全社組織でなくても、ある営業所・事業所だけ、ある工場だけで取り組むことも可能です。

また、「すでにISOに取り組んでいる」とか「バランススコアカードなどのビジネスモデルを導入しようとしているので、経営品質向上への取り組みは、それらと重複する」とか、あるいは「社内での取り組みに矛盾を引き起こす可能性があるのではないか」というご質問を受

けますがそうではありません。すでに導入している仕組みや現在取り組んでいるビジネスモデルがあれば、それらを生かし、どのようにして経営全体の最適化を図るかを検討するのが経営品質向上プログラムです。

経営品質向上プログラムにはアセスメント基準としての8つのカテゴリーがあります。カテゴリーというのは物差し（基準）です。この「8つの基準」を使って組織の活動実態を評価するということであり、これが経営品質賞の審査基準にもなるわけです。そのアセスメントを行うのが、日本経営品質協議会が認定するセルフアセッサであり、この8つの基準で自分の組織を自己点検することが最大の目的です。

もう1つ、重要な役割を果たしているのが、「組織プロフィール」の作成であり、我々は「自分自身の姿を鏡に映す」といっています。具体的な展開方法は後で述べますが、目的は、経営のビジョンを明確にすることです。そのために、「自分の組織のお客様は誰で、そのお客様はどのようなニーズを持っているのか?」「世の中の変化や世の中の動向、あるいは競争相手の動向を把握しながらこれからの事業領域を設定しよう」ということです。この作業を抜きにして、いきなりアセスメントを行っても的確な活動実態把握はできません。何故なら、何のためにアセスメントを行うかが明確になっていないからです。この組織プロフィールを作成し、自分たちの組織の将来の姿を語り合うだけでも大きなメリットがあります。

### 3. 経営品質向上プログラムの歴史と発展過程

日本経営品質賞は、アメリカのMB賞（マルコム・ボルドリッジ国家品質賞）をモデルに創

設されましたが、そのルーツは日本の品質向上運動です。マルコム・ボルドリッジさんはレーガン政権時代の商務長官であり、賞が創設された1987年に不慮の事故で亡くなったため、その名前がつけられました。現在、企業としては製造業や中小企業部門、そして教育部門があります。今年は3月31日と4月1日に授賞式である「クエスト会議」が開催されますが、表彰されるとホワイトハウスで記念パーティが開催され、経営幹部はもちろん社員代表が招待してもらえそうです。その感激が忘れられずに、再度MB賞にチャレンジする会社が出てくるという話です。州賞、地方賞もあります。近いうちに、行政・地方自治体も表彰の対象となっていくでしょう。このMB賞をモデルにした経営品質向上運動は世界中に広がり、世界60か国以上で取り組みが行われています。

経営品質向上プログラムの考え方を理解するためには、その歴史的背景を理解することが大切です。これは我々の仲間が集めた情報ですが、MB賞というのは、彼らが日本の優良企業の経営実態を研究してつくったといわれています。ですから、もともとは日本の経営、とりわけ日本の品質管理のマネジメントの仕組みが出発点だといえます。

1949年に、アメリカの進駐軍がC C S 経営者講座を開設します。彼らは1945年に民間通信局を設置し、アメリカ政府のメッセージを日本の国民に伝えることを目的として活動を始めますが、うまくいきませんでした。なぜかというと、日本の通信機器の性能が悪かった、特に真空管の不良率が高いということが大きな問題になりました。

当時の日本の真空管の不良率は80%、その寿命はわずか3000時間だったそうです。そこで、

---

日本の国力を増強し、産業界のマネジメントレベルを上げるために、日本企業に品質管理の手法を教えようとなりました。これが皆さんが良くご存知の、TQC活動であり、デミング賞創設へと発展したわけです。もともとはアメリカのマネジメントツールであったものが、日本で急速に普及・発展し、世界中の注目を集めたわけです。その日本の品質管理、特にTQC活動の手法を導入しようと、アメリカは徹底的に研究調査してMB賞を作りました。当時の品質管理というのは当然製造プロセスであり、ものの品質でした。しかし、ものの品質を高めるには、経営全体の品質を高めないといけないことに注目します。また、米国が学んだ日本の経営のどこが優れているかということ、「自分の会社の従業員を大切にしている」ということです。アメリカの会社は、「毎日がリストラ」という社会風土があります。ところが、今はどうでしょう。もしかすると、アメリカの企業、アジアなどのその他の国々の方が日本の会社よりも社員を大切にしているかもしれません。さらに、彼らが注目したのは、お客様の満足度を高めるためには、何よりも自社の社員の満足度を高めなければならぬということでした。従業員の満足度を確保できない組織が、お客様の満足度を確保することは難しいということです。ですから、経営品質向上プログラムに取り組んでいる企業では、「従業員満足度調査」を実施するなど社員の満足度を高めるために様々な努力を行っています。例えば、2回のMB賞を受賞したリッツ・カールトンでは、同業他社と比べて社員の定着率がどれだけ良いか、離職率はどれだけ低いかデータとして示されています。

#### 4. 日本企業の経営の「強み」を生かし「弱み」を改善する

MB賞と日本経営品質賞を第二次世界大戦の日米の戦闘機に例えた話があります。第二次世界大戦中、アメリカはゼロ戦という非常に優秀な戦闘機にてこずりました。そこで、撃ち落としたゼロ戦の破片を拾い集めて、それを徹底的に研究し、その強みと弱みを徹底研究しグラマンという優秀な名戦闘機を誕生させます。それがMB賞です。今、我々がそのMB賞と競争しているわけです。お互いが切磋琢磨する、ビジネスモデルどうしの競争です。このグラマンに勝てる新型ゼロ戦を開発しようというのが、我々の日本経営品質賞です。

かつてアメリカが日本企業を徹底研究したとき、日本の経営の強みに学び、また、弱みを改善・改良しながらMB賞を作ったと言われています。強みというのは、ものの品質を高めるためのマネジメント力であり、TQC活動に代表されます。ただし、それは製造現場の品質だけに終わっています。また、弱みとして、彼らは経営ビジョンや戦略が現場での具体的業務推進に十分反映されていない場合がある点を指摘しました。たとえば、日本の多くの会社には社是・社訓がありますが、それが具体的な社員の行動指針に結びついていないケースもあります。日本企業はどちらかといえば、ビジョンや戦略をおろそかにしているというのが彼らが認識した日本の経営の弱みでした。

もうひとつ、日本企業は製造プロセスのPDCA管理は強いけれども、経営そのもののPDCA管理は決して強いとは言えないことにも注目しました。そこで、MB賞では具体的成果を重視し、その成果を生み出すためのプロセスを改善・改革していく具体的な仕組みを作り上げました。

企業経営には「Plan（計画）・Do（実行）・Check（評価）・Action（改善）」といわれるマネジメントサイクルがあります。三重県の北川知事は「Plan・Do・See」と言っています。（Seeが評価・改善）昨今の変化の激しい時代にあっては、年度当初に作った計画・目標が1年間修正なしで一貫し続けることはほとんどあり得ません。そこで、CheckとActionが重要になります。北川知事はそのために情報を公開しながら、特にSee（チェック、アクション）に力を入れて行政のマネジメントを展開しておられるそうです。

日本企業の経営の「強み」を生かし「弱み」を改善することこそが経営品質向上プログラムの最大のねらいだといえます。

## 5. テキサス・ネームプレート社

### — 弱者を強くするアメリカの経営風土

MB賞の受賞企業というと、IBM、ゼロックス、リッツ・カールトンといった大企業ばかりが引き合いに出されます。しかし、今日はあえて皆さんにあまり知られていない「テキサス・ネームプレート社」をご紹介します。テキサス・ネームプレート社は年商が5億5000万円、従業員数はわずか66名という小さな企業です。なぜそのような小さな会社を紹介するかというと、MB賞はこのような中小企業や零細企業を表彰することにより、弱者を保護するのではなく鍛えて強くしていくことを目指しているという理解をいただきたいからです。テキサス・ネームプレート社は、MB賞受賞の前は、TQC、TQM、ISOに取り組んでいました。受賞したときのトップは2代目社長で、「これまで、TQC、TQM、ISOに取り組んできて、何故、MB賞にチャレンジしないといけな

いのか」と言う父親の反対を押し切って、MB賞にチャレンジしたそうです。作っている商品は、冷蔵庫やトラック、コンピュータ用のネームプレートですが、利益率はなんと60%です。MB賞の仕組みを導入し、顧客満足を追求することによって、高付加価値経営が実現したわけです。アメリカには弱者を保護するのではなく、強くしていこうという経営風土があり、中小零細企業もどんどんMB賞にチャレンジしています。



## 6. 経営品質向上プログラムを成功させる3つの条件

同じ商品とサービスを提供してもお客様が期待する満足度の水準は異なります。ですから「顧客の期待水準から実際の達成水準を差し引いたものが顧客満足度」になります。同じ商品を提供してもお客様の期待度が高ければ高いほど不満も出やすい、逆にお客様が何も期待していなければ、結果として顧客の満足度は高いということになります。ここに顧客満足を追求してそれを満たしていく難しさがあり、それを達成していくための「経営品質向上プログラム」の役割があります。それを土俵にしてビジネスをしないと会社はよくならないし、利益も生まれてきません。

それを実現するためには、経営全体の最適化

を図るということが重要です。私は「勝利の方程式」と言っていますが、「戦略×戦術×武器×兵力＝成果」がそれです。たとえ、戦略ビジョンが立派でもそれを実行していく戦術、すなわちP D C A管理の仕組みがなければなりません。また、武器すなわち他社が真似のできない「独自能力」をつくりあげ、それを使いこなしていく兵力を育てなければなりません。これらが掛け算となり相乗効果を発揮してはじめて具体的な成果が生まれます。

この「勝利の方程式」を完成させるためには、経営の実態把握を行うことにより強みを伸ばし、弱みを改善する。それを継続的に行うことによって、はじめて経営の有効性を確保し自らの組織の革新能力を高めることが可能となります。そこで、経営品質向上プログラムを推進し、成功を収めるためには、次に述べる3つの条件を満たすことがポイントとなります。

第1番目は「経営ビジョン」を明確にし、変化対応力を高めるということです。ある会社の社長さんに「経営ビジョンとは何ですか」と質問すると、その受けとめ方は様々でしょう。10人聞けば10人とも違う答えが返ってくるかも知れません。それでは仕組みになりません。我々の言う経営ビジョンは、「お客様に対する価値を具体的にどのように提供しているかという方針・考え方を明確にしてください」というものです。

それを実践するために「WHO」「WHAT」「HOW」という3つのキーワードを活用します。「WHO（誰に？）」「WHAT（何を？）」「HOW（いかに？）」の問いかけに答えることにより、自らの事業領域を再設定します。最初に述べた組織プロフィール作成の大切な目標です。「誰のどのようなニーズに応えようとして

いるのか？」「そのためにあなたの組織は何にこだわり、どのようになりたいのか？」「どういう仕組みを作ろうとしているのか？」が明確になります。

病院では、患者さんがお客様です。大学・学校では学生がお客様です。地方自治体では地域で生活する人々や事業所・法人組織などがお客様になります。そのために自らが顧客満足度調査を実施したり、大学でも学生が先生方の評価を行い、学生のクレームにもしっかり対応していくなどの取り組みが行われています。大量生産時代は、良いものを作れば売れる時代でした。しかし、今は必ずしもそうではありません。すべてのお客様に「いい顔」をしながら、商売をすることが困難な時代だといえます。そこで、あるお客様のニーズに特化する必然性が生じます。これが、経営戦略策定でとくに重要な「選択と集中」あるいは「事業領域、生存領域の再設定」ということです。今もっとも注目を集め、重視されている戦略発想です。簡単にいえば、「自分たちのお客様をしっかりと定義づけしなさい」ということに他なりません。例えば、ある製造メーカーの社員にこの質問をぶつけると、ある社員は「自分達のお客様は自社の商品を買ってくれる卸売業や小売業」だということかも知れません。ところが、別の社員は「いや、違うでしょう。実際に自分の商品を使っている最終消費者こそが我々のお客様だ」と言うかも知れません。同じ組織でも認識が違うのです。皆さん地方行政、地方自治体でも各部門によって「誰がお客様か？」は異なってくると思います。

経営戦略やマーケティングの分野では、これを事業コンセプトといいます。この事業コンセプトを明確にせずに、様々な努力をし、いくら頑張っても、むだが多いということです。

第2番目は、事業コンセプトを実現していくために、「独自能力」をつくりあげていこうということです。経営品質向上プログラムで「独自能力」というのは、言葉の通り、同じ商売をしている、同じことをやっている他社がもっていない独自の強みのことです。例えば価格が安いということがありますが、今の時代、価格競争にのみ込まれていったらどうなるでしょうか。価格競争だけで中国に勝つのはそうとう難しいといえます。

今こそ、日本が、関西・大阪の地域が、価格競争だけではなく、お客様が認める価値を提供するための独自能力のあり方をしっかり確認する必要があります。そのためには、「特定のお客様に特化して、どこにも負けないきめの細かいサービスを提供する」「納期ではどこにも負けない」あるいは「売ったあとのアフターサービスが他社よりも優れている」「地域密着型で事業を展開していきます」といった他社が真似のできない経営を実現するための仕組みをつくりあげていく必要があります。これが「独自能力」の意味です。

第3番目に大切なことは、組織風土をいかにして顧客志向に変革していくかということです。組織風土とは、企業の文化（カルチャー）、あるいは社員の気持ち（マインド）です。いくら戦略が立派でも、組織風土が内向きであったり、社員が常に不満を感じ、ストレスを感じながら仕事をしては良い成果は生まれません。

組織を強くするためのもっとも効果的な方法は、社員の「気づき」を喚起していくということです。経営品質向上プログラムでは、「8つの基準」を評価する段階を「組織の成熟度」に置いています。人間は他人から正しいことをい

われてもそれを素直に受け入れて変わることはなかなかできないものです。ところが「ああ、そうか」と自ら気づけば変わる可能性があるのです。社員の気づきを喚起することによって、より高い目標にチャレンジし、様々なことを継続して改善していくことのできる強い組織に変身できます。

組織のメンバーが納得できるビジョンを明らかにする。その経営ビジョンの達成に向けて「ラーニング・オーガニゼーション（学習する組織）」を作り上げていこうということです。

## 7. 事業コンセプトの創造

### ～組織プロフィール作成の目的～

では、具体的な取り組み手順について述べたいと思います。

組織プロフィールで、まず自分の組織の姿がどうなっているかを確認します。次に、8つの基準で経営活動、組織活動の実態を把握し自己評価していきます。ここで、大切なことは、何のために組織プロフィールを作成するのかという目的を明確にすることです。

組織プロフィール作成は経営品質向上プログラムに取り組む入り口であり、将来に向けての事業領域を見極めるための重要な役割を担っています。言い換えれば、自分の組織の姿を、世の中の変化という鏡に映し出しながら事業コンセプトを明確にするということです。

企業であろうが、病院、研究・教育機関でも、そして行政・地方自治体であってもターゲット顧客を明確にし、その顧客に対してどのような価値を提供すべきかを明らかにする必要があります。地方自治体であれば、住民、事業所などの組織が顧客になりますが、そのお客様にとってどれだけ魅力あるサービスを提供できている



のか、そのサービスを提供していく人材のあるべき姿や仕組みはどうあるべきかを検討することです。重要なのは、組織としての将来ビジョンやミッション（任務）であり、理念です。理念は具体的であり、かつ、明快でわかりやすくなければ意味がありません。

## 8. ターゲットの策定

### － 顧客満足経営に取り組む

#### 企業の生きた事例から

ベビー用品メーカーのアップリカ葛西という会社があります。この会社はベビーカーを開発する際に、お客様をどのように定義づけしているのでしょうか。誰の、どのようなニーズに応えようとしているのでしょうか。母親でしょうか？それともおばあちゃんでしょうか。答えは、「赤ちゃん」です。赤ちゃんのニーズに応じてベビーカーを開発しているのです。ところが、赤ちゃんは自分でしゃべれませんし、「座り心地が良い」とも「悪い」とも伝えることはできません。そこで、実際の購買決定者である母親のニーズ、すなわち、「軽い」とか「たたみやすい」、あるいは「シートの肌触りがいい」とか「価格が安い」といった点が開発目標となります。ところが葛西会長（前社長）は、本当のユーザーである赤ちゃんのニーズに応えることを開発目標に掲げました。そこで赤ちゃんについての育児や医学の専門家の協力を得て「赤ちゃんの体の最大の弱点を保護する」ことをベビーカーの開発目標にします。「ゼロから3歳児までの赤ちゃんは頭の後ろが非常に弱い。事故で振動があったときには、頭の後ろを傷つけやすい。そこで、徹底的に、ゼロから3歳児までの赤ちゃんの脳を守るベビーカーを開発しよう」と決意しました。そのために育児や医学の

専門家を集めて「育児研究会」を設立しました。漫画家の手塚治虫さんもアップリカ葛西の顧問をしておられたそうです。赤ちゃんの気持ち、赤ちゃんの体の構造など、赤ちゃんのニーズについての仮説を作って、そのニーズに応えるための商品開発を進めていく。本当のお客様は誰で、そのお客様はどのようなニーズをもっているのか、そのニーズを満たすためにどのような価値を提供していけば良いのか？それを真剣に考えることが顧客価値経営の真骨頂だといえます。

三浦工業というボイラーを作っている会社があります。もともとは中小企業だったのですが、急成長し今は堂々たる業界のトップメーカーです。しかも不況に強い会社で、この厳しい状況の中でも業績は堅調です。

この業界の大手メーカーのほとんどは大型ボイラーを主たる製品にしていますが、創業者である前社長の三浦氏は小型ボイラーにこだわり続けました。何故でしょうか？それは、顧客ターゲットを中小・零細企業の経営者に絞込んだからです。大型ボイラーは専門のボイラー技師を雇わないといけない。しかし、小型ボイラーは専属の技師を必要としないので、経営者はそれだけ人件費を節約できます。大型ボイラーと同じ性能を確保しようと思えば、小型ボイラーをつなぎ合わせれば良く、そのためのノウハウを提供するのです。専属のボイラー技師を抱えることのできない中小・零細企業の省人化のニーズに応えつづけるという事業コンセプトは大変明快です。

また、専属のボイラー技師がいない中小企業の経営者が一番困るのは、ボイラーが故障したときです。ボイラーが動かなければ商売ができ

なくなります。そこで三浦氏はメンテ事業の有料化を決意します。「24時間メンテナンス」や「オンライン・メンテナンス」がそれです。「故障やトラブルがあった場合は、即座に適切な対応を検討し、必要があれば、ただちに現場に駆けつける」というわけです。通常、サービス事業や保守事業などの修理部門は、収益化が難しいといわれており、三浦氏がメンテ部門を事業化しようとした際にも、代理店や社内の営業部門は猛反対したそうです。ところが、当社のメンテ事業は売上の3割を占めるまでに拡大しています。顧客ターゲットをどのように選択し、絞り込むのか？その顧客のどのようなニーズにこたえていくのかを明確にしていくということがいかに大切かをご理解いただけたと思います。

積水ハウスという会社があります。この会社では、家を売ったあとのお客様の満足度を高めることをもっとも重視しています。ある時山口県にいるこの会社のナンバーワン営業社員の行動を追跡調査しました。通常の住宅メーカーの営業活動は、展示場に来るお客様にアプローチし、成約するまでが中心となります。また、家を引き渡したところで営業の仕事は終わってしまいます。しかし、そのナンバーワン営業社員は、年間40件以上の成約を20数年間続けていたそうです。その成功の最大の理由は、契約し、販売したあとのお客様を大切にしていたということです。建築現場の写真を撮ってお客様のところに報告に行ったり、「引渡し後、実際に生活を始めたお客様に対して、何かご不満はありませんか」といったことを聞きに行くことで、そのお客様が次のお客様を紹介してくれる。年間40件のほとんどが家を売ったお客様からの紹介受注だそうです。同社の和田社長はこれを全社

の営業方針として掲げ、マニュアルにして、業績を伸ばしておられます。

## 9. 組織の活動実態を把握するための「8つの基準」

組織プロフィール作成を通して、顧客ターゲットを明確にし、「我々の組織は何を大切にしているのか？」を問いかけ、また、「どのような組織になりたいのか？」「顧客にどのような価値を提供するのか？」を明確にします。

その次の作業はそれらの目標達成に向けて、「8つの基準」により組織の経営実態を把握することです。それが8つのカテゴリーです。1番目は、経営幹部のリーダーシップです。2つ目は、昨今の重要課題ともいえる「コンプライアンス経営」であり、企業の社会的責任であり、お客様に嘘をつかない経営のあり方です。3番目が「顧客・市場の理解と対応」であり、4番目は「戦略の策定と展開」、5番目は「個人と組織の能力向上」、6番目は「価値創造のプロセス」、7番目は「情報マネジメント」、8番目が「活動の成果」です。大切なことは、組織のプロフィールを自ら把握することによって自分たちがどうなりたいかを明確にしたうえで、この8つのアセスメントのカテゴリーで自分たちの組織の活動実態を評価していくことです。

皆さんは、この中で何が一番重要だと思われませんか。ある人は「経営者がすべて！トップのリーダーシップが最も重要」（カテゴリー1）と言うかもしれません。ある人は「何よりもお客様を理解することが大切」（カテゴリー3）だと思えるかもしれません。それでいいのです。「ご自分が一番大切だと思われること」「あるいは取り組みやすいところ」から始めていただけ

れば良いと思います。

私自身の経験でいえば、カテゴリ－3の「顧客・市場の理解と対応」から始めるのが取り組みやすいと思います。これをしっかりやれば、顧客・市場に対して組織の中で共通の認識をもつことができます。次に、そのためにどのような戦略が必要か（カテゴリ－4）、そのために、どのような強みを生かし、その弱みを改善していかなければならないかが自ずと明らかになります。あるいは、ライバルと競争するために、お客様のニーズに答えていくために、どのような業務の仕組みを作るべきか（カテゴリ－6）、お客様の満足度を高めるためにどのような組織の仕組みが必要で社員には何が求められるのか（カテゴリ－5）を検討する必要に迫られます。とりあえずは「顧客・市場の理解と対応」から始めてみると良いでしょう。実際にやってみると、「おやっ」と思われるかもしれません。人によってお客様の認識の仕方がかなり違うからです。だからこそ取り組み意味があるのです。

当然、カテゴリ－8の「活動成果」も重視しています。米国のMB賞は最初に受賞した企業が受賞後に業績が低迷したために、評価における「活動成果」の点数ウェイトを高めてきました。カテゴリ－7の「情報のマネジメント」ではIT戦略がキーワードになっています。要は、ノウハウや知識、自分たちのやり方の良いところを共有化しようということです。「ある目的を達成するためにもっとも効果的な方法がある」それは、Aさんは知っているが、同僚である隣のBさんは知らない。あるいは、営業部門にはお客様のクレームの大切な情報が伝わっているけれども、設計や技術には伝わっていない。そういうことではだめだということです。大切な情報・ノウハウは自分たちの組織全部で共有

化しようというのが、カテゴリ－7の「情報マネジメント」の最大の目的なのです。情報システム、ITはあくまでも目標を達成するための手段にすぎないということです。

## 10. 勝者の組織づくりを目指す

皆さんは「勝者の組織」と「敗者の組織」の分かれ目は何だと思いませんか？それは「社員の気づき」のあるなしです。単に仕組みができていだけでは、経営品質賞では評価されません。社員に「ああそうか！」という気づきがあり、自主的に改善活動を続けることが重要なのです。主要な様々な部門で実際に気づきと改善のための行動が行われることで、「Aレベル」「AAレベル」「AAAレベル」というプラスの評価が与えられます。

先に述べたように、アメリカが日本のマネジメントを研究したときに、「PDCA管理」が弱点だと考えました。戦略やビジョンとそれを実行していく業務推進の現場とが一体化することが重要なのです。

戦略を作るのは、「WHO」「WHAT」「HOW」と言いましたが、ここでは、「WHY」「WHAT」「HOW」がキーワードになります。上司が部下に仕事を与えるときには、ただ単に「これをやれ」「あれをやれ」と言うだけではだめです。「WHY（なぜ）」「WHAT（何のために）」その仕事・目標に取り組むのかという理由を明確にすることが大切です。

## 11. 最後に

－ どんな組織でも経営の本質は変わらない！

今の厳しい時代はまだしばらくは続くでしょう。だからこそ、お客様を大切に、顧客満足を組織のあり方、経営のあり方の中心に据えて

---

いくことが求められます。経営品質向上プログラムに取り組むことにより、経営の本質が見えてくるはずです。「色が違う」「サイズにバラツキがある」といったものの品質は見えますが、「世の中の変化にどれだけ対応できているか」「実際にどれだけお客様の満足を満たしているか」といった経営の品質はなかなか見えません。経営品質向上プログラムに取り組めばそれが見えるのです。今日の地方自治体にもっとも期待されるのは産業界・企業と同様「顧客本位の経営」だと思います。企業において「コスト低減」が大変なプレッシャーになっていますが、単に経費を下げるだけの経営は長続きしません。何故ならお客様の満足と支持を得られないと、競争に勝ち残ることができないからです。地方自治体、行政の世界であっても経営の本質は変わらないと思います。そのことをご理解いただき、経営品質向上プログラムに取り組んでいただきたいと思います。それが大阪と関西を元気にすることにも貢献していくはずです。皆さん方の今後のご活躍を心から期待して今日のお話を終えたいと思います。

う」という考え方が企業の側にもあったと思います。今は経済的に低迷期ですので、「乱発しても買ってくれるわけではない。相手の求めるものを作っていかなければならない」と商品提供の価値判断も変わってきています。

また、情報化によって、こちらから提供するだけではなく、お客様の方から「こういうものを提供してくれ」という声も出てきます。世界中の情報が役場にもお客様にも入りますので、お客様の中には「アメリカではこうしたというではないか。役場ではできないのか？」とおっしゃる方もおられます。そのように、情報の「範囲」というものがなくなって世界的な規模になってきましたので、こちらもお客様に負けていられない、たくさん情報を得なければならないという環境になってきました。

私が新人のころは、例えば住民の方が「これ、教えてちょうだい」と来庁されたとしても、「職務上、お教えできません」という風に対応していたこともありました。しかし、今は情報公開ということで、個人情報以外の情報は公開されて当たり前ですし、住民の方々にも知る権利がありますので、役場側が「秘密の情報を握っている」というような「勘違いの優越感」というのは当然なくなっていくと思います。

滝沢村では住民の方々を「お客様」「顧客」と呼びするようになってきています。主導権はお客様、住民の方々に移っています。住民の目線で物事を考えなければならない、価値を決める基準は住民の方々である、こちらから提供するのではなくお客様が求めるものを提供しなければならないというふうに役場全体の価値観が変わりました。

## (2)制度の変化

地方分権一括法については、特にご説明は不要かと思えます。県の次に市、そして町村という構図の中、村が一番底辺にいるわけですが、しかし見方を変えれば、住民の一番近いところ、つまり一番上に近いところにいるのは村なのです。県庁の職員の方々ももちろん住民とは接しますが、毎日お客様のところに訪ねて行くのは村の職員なので、もしかしたら私たちが方がサービスを提供するのに有利なのではないかというプラスの発想が出てきました。お金はあまりないけれども、国などに依存しないで、自分達で頑張ろうというふうに村自体の制度に対する認識も変化しました。

## (3)財政の変化

箱ものの維持や税収もなかなか見込めない等、財政を取り巻く状況はどこの組織体も良いところはないでしょう。滝沢村も税金の収入はそれほど満足ではありません。税収減や地方債の自由化などを受け、個性を発揮して、みんなが安心して大切な資産を託してくれる行政にならなければならないというような考え方がうまれました。



### 3. 新しい時代の行政とは

#### (1)経営の範囲

住民満足を得るために、行政はどういうことをやっていかなければならないのか。また、自立した行政を営むためには、どのようにすればいいのか。満足だけを提供できるわけではない中、我慢してもらうところをどう納得していただくか。そういった新しい行政のあり方を次に考えます。

まず、「住民の本当に求めているものは何か。本当にサービスを全ての分野において提供してほしいのか。もしかしたら、ほっといてもらいたい部分もあるのではないか」ということを、住民の目線で考えることが必要です。どこまで行政が関与していいものか。NPOなどの団体もたくさんありますから、自分たちでやりたいから行政は見ているだけでいいという場合もあると思います。そういう範囲をちゃんと把握していかなければいけません。

また、私たちが提供すべきサービスと企業などに担っていただくサービスといった分野わけも検討しなければならないのです。

高いレベルのサービスをやみくもに提供していくだけではなく、財政状況を考えながら、どこまでが行政で提供すべきレベルで、どこからが住民の自己実現のレベルかという範囲も考えなければならないのです。

#### (2)新しい行政改革の動き

わが社長、柳村村長は「これからは新自治経営だ」という話をしています。従来の行政というのは、「予算がついたからやりましょう」「補助金が下りたからやりましょう」という感じがあったと思います。私自身、新人のころは前例にならって作業を進めたものですが、やはり2

年目あたりから、「こんな同じことをずっとしていくのだろうか」という疑問が生まれてきました。「前例踏襲」「予算ありき」「これをやって100%予算を使えばいい」という考え方があったのです。今考えれば、予算を抑えて浮かせればいいのと思うのですが、その当時は予算執行率100%であることがベストだと勘違いをしていました。

これからは、「予算ありき」ではなく「ニーズありき」の時代です。お客様が求めている事業をすることはなく、そこにお金をかけなくてもいいだろうという考え方が必要ですし、去年よりもいいことをやらなければいけない、無駄だったものはやめなくてはならないという改革・改善の思考が重要です。また、実績の100%という主義よりも、お客様に100%満足していただけたかどうかを基準にしていこうということで、滝沢村はNPM理論を取り入れることへ進みました。

岩手県内は町村レベルで部制を敷いているところはほとんどありませんが、部長がいないとはいえ結構な段階があり、書類が回るのも遅く、何か遅延しているような感じがありました。そのあたりの段階の簡素化をし、もう少しフレキシブルな発想をしていこうではないかという考え方が出てきました。

マネジメント・サイクルの導入というのは、「P-D」「P-D」という流れから「P-D-C-A」という流れへの変換ということです。つまり、「計画して実行した。次年度も計画して実行する」という流れから、「計画して実行したら、その実績を把握して改善し、さらに改善された計画をまた実行していく」というサイクルに変えていくことなのです。

また、戦略経営へのシフトということで、

「戦略」「内部マネジメント」「外部マネジメント」という三要素を挙げ取り組んでいます。滝沢村には「戦略」という考え方がそもそもありませんでした。「どの部分にも均等に」という考え方だったわけです。これからは戦略で、「今年はこの部分に手を打とう」というような考え方をしていくことも必要になります。十分な住民説明の責任を果たすとともに、均一ではない策の打ち方という考えも取り入れるという改革の動きが始まっています。

#### 4. 滝沢村のチャレンジ

##### (1) 挑戦の歩み

なぜ岩手県の村レベルでこんな改革が始まったのだろうかという疑問に思われる方が多いと思います。実際、視察を受けるときもそういうご質問を受けます。

滝沢村は村としては人口日本一です。「日本一」という言葉に心がうきうきしたりもしましたが、ただ「人口日本一の村」は他力本願という嫌な言い方ですが、ベッドタウンとして発展してきたという背景がありますので、決して滝沢村の魅力に引かれて居を移してこられたというわけではないと思ったのです。その現実を感じ「これではいけない。滝沢村の個性をどんどん出して、滝沢村に住みたいという方々を増やしていこう」というチャレンジが始まりました。

その一番強い思いを持っていたのが、現村長の柳村純一社長だと思います。なぜ「社長」と呼ばれているかをお話ししますと、平成6年11月の村長選で当選した社長が村長訓示の第一声が「弊社の皆さん」と切り出したからなのです。「これからは経営の時代だ。一緒に会社をなんとかしよう」という感覚で入ってこられたので、

職員は一同びっくり状態で、「なんであんな言い方をするんだろう」と思ったそうです。爆弾発言が多い社長に職員も「これは何か変わってしまいそうぞ」という予感があったようです。

選挙運動中、社長が遊説しながら村民の方たちの声を聞いた際「役場の人たちにいくら言っても全然聞いてくれない」「やってくれるんだかさっぱりわからないし、返事はこない」「何をやってるんだかわからない」と言われることが多く、住民の方々は行政に対して不信感があるということを感じていたそうです。そこで、村政を透明にするため情報公開は絶対しなければならないということで、村レベルでは比較的早い平成6年に、村長訓示で「情報公開をとにかくする」と宣言してしまったそうです。

しかし、情報公開というのはかなりのレベルで勉強しなければいけませんし、準備も大変です。ですから、担当課長は「どうせやるなら半端なものを出したくない。頼むから3年時間をください」と言ったそうです。そして、平成10年に情報公開がスタートしました。情報公開には庁内LANの導入が必須だということで、庁内にパソコンも配備され、今では事務系の全職員の机にパソコンが1台という環境にあります。情報公開とともに導入した文書管理については考え方としてロケーション管理という「この文書はこの保存庫のここに管理してあります」という方法を取り入れました。当時としては、そのロケーション管理の考え方が評価され大臣表彰をいただきました。このことも励みとなり、そこから改革のスピードがぐっとアップしました。情報公開を導入するときにはかなり研修会も開催しましたが、その研修会を重ねるうちに職員の頭も「考える」ことに慣れていきました。

平成11年には、当時としては初めてISO

9001、14001の同時認証取得宣言をしました。最初はどちらが14000なのか9000なのかもわからない感じだったのですが、省エネというか、ムリ・ムダをなくそうという考え方の14001は家計のやりくりのような感じで取り入れやすかったですし、9001にしても当時は94年版でしたので、「事務のフローを作ればいいのだ」と、書類作成のプロの行政職員ですから、頑張っって書類を作ってなんとか取得しました。ただ、94年版での取得は顧客満足という視点がまだ曖昧で、本来の姿の一步手前のレベルだったように今では感じています。

そして、これと同じ時期に行政経営品質に着手しました。岩手県、三重県、高知県、三鷹市に次いで5番目になりますが、行政の状態を外部に診断していただくことになりました。これに対応するため内部の活動チームを作り勉強会がスタートしました。13年度には12年度から始まったものを引き継ぐかたちで、庁内の課を対象にセルフアセスメントを行い、結果についてはプレゼンテーションも行いました。

平成14年度には行政経営モデルの構築に着手しました。外部機関からいただいていた全庁のフィードバック・レポートで指摘事項を改善していくことが必要だったのですが、それ以前にそもそも経営の「理念」がないということが問題としてありました。掲げられているものはあるものの総花的で、理念という感じではない、何を目指していったらいいのかわからないということで、まず理念を作りあげることから行政経営モデルの構築に向けて着手したのです。それと同時に組織のフラット化の第2段階として、部制をスタートさせ課長補佐の職をなくしました。

この10月からは、まだ試験段階ではあります

が、庁内簡易アセスメントに着手しています。80~100ページの記述書を作成するのではなく、対話形式でアセスメントをやってみようという試みです。

## (2)リーダーの思い

「これからは経営だ。頑張らなければつぶれるかもしれないんだぞ」という危機感のようなものを社長は常に発信します。結構口がきついで、「お前らだって、いつクビを切られるかわからないぞ」という言い方までします。「住民志向」そして「NPMの考え方」でいこうということで、リーダーは「これからは経営だ」と口を酸っぱくして言っているのです。就任当初からの口癖は「住民の2歩先を行け」でした。1歩先ぐらいでは住民にすぐ追いつかれる。下手をすれば追い越されるから、2歩か3歩前を行けということです。これは全職員の身にしみています。

社長の人柄自体は行政職員にとってカルチャーショックでした。村長室に座っていることはあまりなく、業務担当者のところをぐるぐる回っています。村民ホールのあたりも歩き回っています。また、ISOのときもそうでしたが、いきなり公の場所で宣言します。こちらの予想以上のことをしゃべるので、目が離せないし、こちらもアンテナを高くしていなければ社長の「今」の考えがわからなくなってしまうので、職員も以前よりも勉強しなければならないという状況におかれました。

それから、「オフサイト・ミーティング」と村長は言っているのですが、課長や部長だけではなく、新人職員ともどんどん飲みに行くのです。そういうところで社長自身が現場の声を聞こうという思いなのか、単にお酒の席が好きな



のか、どちらもだと思いますが、そうやって多くの職員と議論をしています。若いころから「経営というのはこういうものだ」「俺は今、こういうことを考えている」ということを聞いているので、若い職員も意識がどんどん高くなってきているように感じます。そんな社長ですので職員のこともよく理解してくださっています。社長いわく「全職員知ってる」そうで、「あいつは最近、顔色がよくないぞ」という、ちょっとした声掛けもしてくれますので、リーダーと職員の信頼関係のようなものも生まれます。「俺、きついんだよな」というようなことを社長にぐちゃぐちゃしてみたりしているようで、社長に言えばわかってくれるんじゃないかという雰囲気があります。中抜きというわけではありませんが、現場職員とリーダーの交流は良好です。そういったことは、リーダーの思いが第一線で働く職員まで伝わっているということで、いい点だったのではないかと思います。

### (3)行政運営と行政経営

自己の反省をもってなのですが、以前は、課員、係長、補佐、課長という4段階の流れで書類を処理していました。総務課時代は公の機関との関わりが多かったので、それで何の疑問もなくすんでいたのですが、水道事業所に異動すると、業者の方はみなさん「なんで役場さんは書類が出てくるのがこんなに遅いのか」とおっしゃるのです。「こうやって決裁を取るから、3日ぐらいはかかる」と言ったら、「なんでそんなにみんなに聞かなければならないのか」とも言われました。責任を持って説明できれば、なにもこんなに段階を踏まなくてもいいのではないかと思います。「中抜き」というと聞こえが悪いのですが、もっとオープンにフ

レキシブルにしていけばいいのではないかと考えます。リーダーも個々を把握し、個々も責任を持ってリーダーに意見を上げる。もしかしたら、そういうフレキシブルな組織の方が、自由な意見が生まれてくるのではないかということで、新しい職場像として、役場ではこのような考え方をしています。

### (4)新しい行政のかたち

本年度は日本経営品質賞にパイロット審査ということで、地方自治体版が創設されましたが、その自治体版ガイドブックの中では行政を「非常に複雑な問題を取り扱っている」としています。例えば、福祉部門を手厚くすれば、税務部門に反動がくるかもしれないというような、あちらを出せばこちらが引っ込むような複雑な関係があります。そこで、もっと全体を見なければいけない、この部門だけがよくてもだめで、全体的に社会、地域がよくなるという全体思考、全体最適を考えていく必要があります。情報を活用して、それをベースに全体思考でやっているとする地域が望ましいのではないかと考えています。

滝沢村では住民アンケートを実施しています。その結果、住民の方々は「負担を増やしてまでどんどんサービスをしてくれなくてもいい」と思っているということがわかりました。聞いてみてよかったなと思ったのですが、住民の方々もそういう方向だとしたら、自分たちもやっていけるということで、私たちの改革のあと押しをしてくれるような結果だったと思います。

### (5)滝沢村の行政経営のビジョン

滝沢村では現在の総合計画が16年度を目標年度にしていますので、平成17年度を出発点とす

る新しい総合計画の策定に着手しています。「新総合計画」は「戦略計画」という位置づけです。滝沢村の行政としての理念を構築し、戦略的に行政を経営していくNPM志向で回していくということなのです。今現在は加速度をあげて経営改革をしているために、現場職員にとっても負担が出てきています。しかし、17年度からは民間へ委託できるものなどは積極的に委託するなどしてスリムな行政体になっていこうと考えています。滝沢村の目指す方向性は「小さく高性能な政府」です。むだな肉をそぎ落とし、スリムでフットワークのいい高性能な行政体になろうという考え方をしています。

NPMのコンセプトは、市場志向、成果志向、顧客志向、分権化志向、協働化志向です。この「協働」という言い方を昔はしていませんでした。「協同」、同じところにいればいいというような使い方をしていましたが、同じレベルで働いていこうという感じで、滝沢村では「協働化志向」をコンセプトとして挙げています。

## 5. 滝沢村の行政経営品質

### (1)平成12年度の取り組み

滝沢村は、平成12年度から行政経営品質を開始しました。まず、外部機関の方を呼んで、首脳部に対してプレゼンテーションを行いました。その後、全庁へのオリエンテーションを行い、企業の方を招いてどのような活動であるのかのご紹介をいただきました。

それを少し他人事のように聞いていた職員の数名に「行政経営品質部会を設置する。あなたが任命されました」という抜き打ちのような通知がきました。私もその中の1人なのですが、アセッサー・チームということで10名が任命されました。これはあて職ではなく、「好きそう

なのではないか」というような人を選んでみたそうです。職員の中には、新しいことが好きな方、アンテナが高くて、どんどん新しいことを聞いてくるという方がいます。また、私のような村外居住者の一歩引いた外部の目で見られることも必要だったようです。

診断をする勉強とともに、組織の状態を正直に記述する全庁の記述書作成チームの勉強もスタートしました。岩手郡内では進んでいる方かなという思いはありましたが、もう一度外部に診断してもらおうということで、外部の審査を入れようということになったのです。その結果、自分たちがいかにできていなかったかということがわかりました。外部の審査のフィードバック・レポートを受け取った時よりも、むしろ記述をしていく段階で、「これも書けない」「あれも書けない」という「気づき」が生まれました。ここが改革へのスタートだったと思います。そして、職員が職員に対して自分たちの状態を正直に話すプレゼンテーションが行われたのです。

### (2)平成13年度の取り組み

平成13年度になり、活動の枠をもっと広げようということになりましたが、推進者をあて職のような感じにはしなくなかったので、公募でアセッサーとなる職員の希望者を募りました。改善のプロジェクト活動もスタートし、フィードバック・レポートで指摘された数点に絞って、主に前年度に記述担当をした者が、それをどのようにしていったらいいかということを検討するチームを設けました。検討した結果は全職員の前でフィードバックしました。

アセスメント部会は、アセッサー養成G1～G3を受講しました。G3まで行けたのは部員42人中30人ぐらいでしたが、「自分たちで自分

たちの村の状態を評価できるようになろう」ということで研修し、庁内の課のアセスメントを行いました。外部機関にも診断していただきましたが、外部評価と内部評価ではあまり開きはなく、自己満足でただ点数をつけるのではなく行政とは少し離れた客観的な視点で物事が見られるようになったのだと感じました。このG1～G3は結構きつい研修でしたが、その分、受講した職員の「気づき」も大きかったように思っています。

改善活動部会では、テーマを絞って発表しました。カテゴリ・改善テーマとしては、施策展開とビジョンの確立が何よりも先にやらなければならないことだと認識しました。

また、マーケティングの思考を入れようということで、マーケティング研究会がスタートしました。ある先生から、「マーケティングというのは、好きじゃないとできない。とにかく新しいことが好き、みんなの考えていることを知りたいと思うような人が向いている」というお話をいただいたのですが、このときは広聴広報課の方に入っていたいただいて、あとは好きな方、興味のある職員に集まってもらいました。自分たちが某企業の営業社員になってプレゼンするという体験つきの楽しい研修でしたが、私たちに足りない視点が見えてきて、有意義な研修だったと思います。発想転換にぜひお勧めの研修です。この研修の結果、私たちが考えたことですが、防災や安全は行政が担わなければならない範囲で、どこに厚くといったことはできないだろうと思います。ただ、自己実現や趣味の講座などに関しては、むしろ民間にプロの方がおられるので、いいのではないかと。マーケティングの思考を入れながら、住民の意向を聞いたりと、民間にお願いしたり、住民に担ってもらい

ながらやっていくことができる範囲がたくさんあることを実感しました。

平成13年度までの取り組みは、いろいろな部会を立ち上げましたので、全庁としてはかなりの人数が活動にかかわったことになりました。

### (3)今年度の取り組み

14年度は、経営モデルの構築に着手し、まず経営理念が策定されたところからです。これがなければ何を目指しているのかわからないということで、とにかく理念を明確にすることを最優先にしました。何もかもは同時にできませんので、いったんほかの改善活動はストップするかたちになってしまいましたが、10月からは、まだアセスメントを受けていない課に対して改善へのヒントを提案する簡易アセスメントが始まりました。80ページの記述書は負担でしょうからダイアログ形式で、お互いに話し合っ気づきを得てみないかということで、庁内のアセッサーと課の方々の対話をしながら行う形式になっています。

この活動を支援する認定セルフアセッサーについても、今後人数を増やして体制を整えたいと思い、引き続き養成しています。

### (4)導入効果

議員視察を受けると、「効果は何なのですか」と聞かれますが、実は効果はなかなか目に見えません。1年、2年では出ないものなのではないかと思っています。まだ内部改革ですので、効果はなかなか住民の方々に見えないようで難しいところだとは思いますが、確実に庁内の職員は変わってきています。意思決定がスリム化されましたし、わかりやすくなりました。一部の部署では、アンケートやグループインタビュー

ューで住民の意見をどんどん聞いて参考にしたり、提案をそのまま入れるようなかたちで行う事業も増えてきました。また、ある部では毎週何曜日に議論の場を設けています。テーマだけを決めて、部長から1年目の新人職員まで自由に議論するのです。議論の大事さや面白さが本当にわかってきたようです。

また、「対立構造のある組織は健全な組織体だ」とは言うのですが、やはり革新派がいると抵抗勢力のようなものもあり、そのような構図がうかがえるようになってきました。滝沢村役場は組合との強い対立はなかったのですが、ここにきて抵抗勢力の方たちとの意見の戦いも出てきています。しかし、そういうものが出るのは健全な組織なのだ、傍観しているだけがいいわけではないという声を励みに、頑張っているところです。

## 6. さらなる改革に向けて

詳しくはホームページをご覧いただきたいと思うのですが、経営理念をまず確実に持って、それに基づいた方針を決めようということが根底にあります。基本となる経営の姿勢の方針、職場のあり方、組織体の1人としてどう行動すべきかということの方針として決め、迷ったときはそこに立ち返る。うちの社長は「羅針盤」という言い方をしましたが、そういう源となるものを作ろうということで、行政経営理念を構築しました。

「幸せ地域社会の実現をめざします」というのが滝沢村の理念です。人それぞれ幸せの感じ方は違いますが、個々の幸せと地域社会の幸せという考えを念頭に置いて仕事を進めていこうということです。迷ったときも、「これで本当に幸せな社会が築けるのだろうか」というとこ

ろに戻って仕事を組み立てようということで、この理念が制定されました。

「地球的視野から」というのも社長の口癖です。社長が、「顧客はだれなのか」と聞かれたときに、「人類みんな」と言ったことがありました。地球上にいるすべての人なのです。今の情報化社会ですから、もしかすると滝沢村のホームページを世界中の人たちが見ているかもしれない。そのような見方を私たちに説いてくれる社長ですので、私たちも地球的視野からものを見ていこうということで、この理念が作り上げられました。この理念をもとに「経営の姿勢」「職場のあり方」「行動指針」を私たちが制定しました。

行動指針については「かわります」をキャッチフレーズに、顧客に一番近い行政体を目指そうということで頑張っています。今、みんなの向きが一点に集まりつつある状態です。それが私たち職員だけではなく、議会の方々、住民の方々と一緒に、地域として全体が一点を見つめていけるようなものが出来上がれば理想だと思います。ただ、私たちの村ではまだそこまではいっていません。「地域デザイン」という住民の方々の話を伺う機会があり、その過程で、住民の方々がすごく高いレベルでお話ししていらっしゃるのを職員も肌で感じています。滝沢村という地域社会が目指すべきものがいつか必ず見えてくるのではないかという思いで、行政の理念を構築したところです。

平成17年度からの次期総合計画についても、社会全体を見つめて、社会全体がよくなるような計画を顧客のみなさまとともに創りあげていけたらという思いでおります。

## 第2部

# 「岩手県滝沢村の取り組み」

滝沢村経営企画部経営企画課

久保雪子さん



### 1. 滝沢村の概要

滝沢村は岩手県の大体中央に位置しています。県庁所在地の盛岡市に隣接している関係もあって、ベッドタウン的な村です。人口は約5万2000人、また、村の北部に岩手県立大学や盛岡大学が相次いでできた関係で、学生が多く、平均年齢も比較的若い村です。バブル期には周辺の岩手郡の町村からすれば財源的に豊かだとも言われていましたが、今では財源的にかなり苦しい状況にあります。職員の大量採用や箱もの建設などのツケが今になって出てきているような感じですが。

そのような状態から脱出し、少しでも「マシな状態」、その上で「良い状態」になるため、滝沢村は様々な改革に取り組んできました。

本日は、滝沢村の変革の背景と、新しい行政をどのように考えているか、そして、具体的な行政経営品質向上活動についてご説明したいと思います。

### 2. 変革の背景

#### (1)意識の変化

「何をやるにもまず分析」というのが、役場の中で通説になりつつあります。外部環境をまず分析し、自分たちが今どういう状況に置かれているかを把握しなければなりません。数年前の東北はのんびりとした風土でしたが、情報化社会の訪れとともに東北でも瞬時に様々な情報

が首都圏と同じように入ってくるようになりました。滝沢村役場は若い職員が多いということも後押ししてIT化が急速に進みました。情報は入ってくるし、自分からも様々な情報を得られるという状況となり「この流れに置いていかれたら大変だ」という意識が生まれ始めました。

また、住民の方たちも多くの情報を得ようになり、私たちが情報を教えていただくようにもなりました。私の上司は「時代の座標軸が変わった」という言い方をしたのですが、今までは情報は行政から与えるものと思っていたものが、住民の方々が積極的に情報収集するように変化しています。私たちも外部環境の変化を認識し始めたわけです。

さらに、地方分権一括法の施行により国と地方の関係が制度上変わりました。権限委譲が進み、村にも権限が下りてきます。当初「下りてきてしまう」という考え方もありましたが、「自分たちで個性を発揮できるチャンスである」というふうに変え、「独自性を出していいのではないか」ということで変革がスタートしました。

まず、企業と行政の違いということから言えば、以前は「公だから」「企業だから」という切り分けがあったと思いますが、どちらにしても、何かをお客様（受け手）に提供することには変わりはないのです。今、商品提供の構図も変化しています。以前は「作った物を買ってもら

**事例研究  
自治体現場の最前線に学ぶ講演録**

平成15年3月発行

編集・発行：財団法人 大阪府市町村振興協会  
おおさか市町村職員研修研究センター  
〒540-0008

大阪府中央区大手前3-1-43  
大阪府新別館南館内

TEL 06-6920-4565

FAX 06-6920-4561

E-mail center-tr@masse.opas.gr.jp