

# 成果志向の事業・業務改善への取り組み

## 米国オレゴン州ポートランド市のオーデイト活動のケース [後編]

矢代隆嗣 アリエールコンサルティング代表

text by Yashiro Ryuji

### 1. ポートランドのアプローチ 市から学ぶこと

今回はポートランド市の成果志向の事業・業務改善への取り組みから自治体経営において学びたい点と活かしたい点を述べていく。その前に次の点を確認したい。まず、前編で強調したかったのはオーデイト活動の効果を支えている組織面、プロセス面、人材面、評価面、情報公開面等へのポートランド市の取り組みである。その理由は、日本の自治体経営に責任を持つ多くの首長、幹部の方々に「成果を出すにはどのような仕組み、仕掛けが必要か」を当市のケースを参考に改めて検討してほしいと考えたからである。これが当レポートの主旨であり、日本の自治体へポートランド市方式のオーデイトの導入を勧めているのではない。なお、言葉を「オーデイト」にしているのは、日本語訳で使われる「監査」から受けるであろうイメージと切り離して読みとっていただきたいからである。なぜなら、監査という単語から連想する日本における活動とポートランド市のケースは異なると認識しているからである。

さて、前回紹介したポートランド市のオーデイト活動からは、少なくとも以下の点が事業・業務改善のエッセンスとして抽出できる。どれも必須であり、成果を出すにはこれら要素を含んだアプローチが必要と考える。これらを欠いたオーデイト活動、改善活動は意味がないと言える。また、ベンチマーキングや、GAS、QC等

はこれらを支える手段に過ぎないことを認識する必要がある。

- ・ 権限を持つ独立組織による実施
- ・ 効果重視のテーマ設定
- ・ 事実に基づく問題点抽出
- ・ 実施可能な提案
- ・ 改善推進人材による展開
- ・ 提案内容・実施内容の公表

などであり、さらに成果を確実にするためには市民の積極的、建設的な参画の仕掛けが必要となっているところまで来ていると言える。

### 2. 成果へ向けて 「変える」仕掛け

オーデイターの方々との話から見えてきた市のオーデイト部門の隠れた、但し大きな成果と思えるものを述べたい。まず、「改善」とは、新しい環境に適応し成果を出すために「仕事の考え方・仕方」を変えていくことである。成果に向けて「人が変わる」とは、目指す成果(目標)を達成するために人がその「意欲」を持ち、「能力」を習得することとともに現状への「危機意識」を前提に、結果として行動が変わる(改善活動が始まる)ことである。よって、成果を出すために、この3つの要素が変わるような働きかけが必要となるのである。今回、ポートランド市の事例をもとに強調したいのは、能力面である「改善スキル」の開発と強化である。さて「人」の変え方には、いろいろな

アプローチはあるが、ポートランド市の場合、改善のプロであるオーデイターが部門に入り込み、担当者と業務を調査・分析し、提案を構築していく中で進められている。このプロセスが部門のメンバーを問題解決能力の構築に貢献しているのである。この「手づくり」的指導・協働が、一見、時間・コストがかかるようであるが、着実な成果と継続的改善を可能にする組織能力開発に貢献していると考えられる。

昨今、日本の多くの行政組織で行われている取り組みの多くは、大きな枠組みを作り、担当事業・事務について現状の確認をしている段階といえる。その進め方は、フォームの埋め方、指標の設定の仕方を標準的な作成方法を研修で説明するだけでいいかもしれない。しかし、具体的な成果に結びつける改善活動をしていくには、各担当者に改善意欲(マインド)スキル、そして活用ツール等を習得させる必要がある。これは標準的なマニュアルでの説明だけでは極めて困難である。ポートランド市のようにオーデイターが部門に入り込み、部門ごとに指導・協働する中で、部門メンバーの改善マインドを高め、継続的に支える。改善スキルをメンバーの目の前で自らの行動で示す。部門別問題解決に適した改善手法・ツールを使いながら教えていくことが重要なのである。協働による診断・提案プロセスによる改善マインドの醸成とスキル開発、そして改善活動後、成果による成功体験は部門担当者に多少なり

とも自信を持たせることとなる。この自信がさらなる変化の引き金となる。結果、その後は自ら継続的改善を進める基礎ができていくことになる。このようにポートランド市のオーディットメンバーは「手づくり」で着実な市の行政組織の改善体質への転換に貢献しているといえる。

ポートランド市のオーディットの改善は基本的により効果的、効率的な事業、業務運営を目指し行われているといえる。行政自身の体質強化、無駄の削除、既存サービスのパフォーマンスを向上させることは優先順位として重要なアプローチである。日本においても、まず、この部分からのアプローチが重要と考える。なぜなら、既存事業、業務の改善の結果、新たな問題(経済活性化、福祉、教育)へ資源配分が可能となる。また、内部でも担当者がオペレーショナルな業務に追われることなく、より課題設定、解決への人材、時間のシフトが可能となる。さらに改善活動のプロセス上で強化された問題解決スキルは市民、NPO、民間等の協働で行う地域主導による地域問題解決型プロジェクトのマネジメントの役割を担う能力の開発についても可能となる。つまり今後、行政として機能強化が求められている、このセクター間協働のプロジェクトマネジメントの基礎能力開発にも役立つことが期待できるのである。

今まで述べてきたことは、日本の行政組織にオーディターを設置して展開すべきであると言っているのではないことを改めて確認しておく。オーディットは「手段」である。自治体経営の幹部に考えてもらいたいのは、成果を出すためのアプローチ・手段として既存のやり方でいいのか、今一度、本来の目的に戻り、手段の再検討をすることである。その際、ポートランド市のオーディットの考え方、進め方、そして手段を参考にしてもらいたいのである。

### 3. 成果志向の改善人材の育成

外部からの評価や提案が行われても、実際に改善をするのは職員の方々を中心となる。また具体的な改善のネタを持っているのは日常業務に従事している職員の方々である。彼らは市民、受益者と接する中で、また民間も含めた他の組織における仕事のやり方を学ぶことなどを通して、現状の仕事のやり方に疑問を持ち始めている。さらに最近のパブリックセクターを取り巻く環境変化は若手を中心に多くの職員の方々の意識を変えつつある。但し、改善マインドの醸成やそのためのスキル開発には至っていないと言えるのではないか。

改善マインド、スキル開発には、まず、各職員が担当業務の改善を問題解決の視点に基づいたステップを踏みながら進めることである。部門内の改善を進める中では、当然、組織横断的課題もでてくるが、まずは自部門でできることから改善機会を探索し、実施し、その上で大きな構造改革を伴う組織横断に進むべきである。そのためには、全職員が改善人材になることが求められる。

ポートランド市のケースは、オーディットメンバーが個々の職場に入りこみ、協働することで、意識変化とスキル開発を行っている。職員の意識を変え、スキルを身に付けさせることの意義とは公的サービス提供に携わる多くの職員の方々が持っている公的問題の解決に貢献したいという意識・意欲の中に、仕事を常に改善しつづけていくことも含まれるのだ

ということを認識してもらうことである。職場全員が改善スキル・ツールを習得することにより、改善余地・機会があることを全職員で共通認識できる基盤を構築することから始めるのである。今後は、NPOも含めて地域の公的問題の成果をいかに解決したかが重要な組織の存在意義になる。さらに、その公的問題も多様化、複雑化している一方で投入資源も制約されてきている。このような環境変化に対応するには柔軟な対応姿勢が現場レベルで必要となる。改善マインドとスキルはそのために部門の特定個人ではなく、職場全員に必要なのである。この改善マインドとスキルの基盤構築のためにポートランド方式がいいのか、別の方式がいいのかを真剣に検討する時期ではないか。現在、取り組みが行われている「評価」との関連で言えば、重要なのは「評価をすること」ではなく「改善をすること」である。そのための改善マインドの醸成とスキルの開発が必要なのである。「評価」に関する制度(事務事業評価や目標管理)の導入だけでなく、目指す姿と現状の差異を埋めていく改善スキルの習得と実用化が成果には欠かせない取り組みなのである。改善という活動がなければ成果はでないのである。よって、意識・意欲だけではなく、動けるためのスキルの習得である。この観点から従来の人材育成・職員研修のあり方を見直してみることも必要なのかもしれない。ただし、これは人事部門のみで検討する課題ではないことがポートランド市の例からも明らかであるということ、それと同時に学んでもらいたい。

アリエールコンサルティング代表。1958年新潟県生まれ。立命館大学産業社会学部、ニューヨーク大学(MS - 国際公共機関マネジメント)、エディンバラ大学(MBA)卒業。大手コンサルティングファームにて組織・業務・人材革新、営業革新、行政機関への行政評価導入や管理職へのマネジメント能力開発の分野を中心に担当。現在、キャパシティ・ビルディング・マネジメントをテーマに公共機関、民間企業向けに経営課題解決、人材育成等のコンサルティング、研修に従事。中小企業診断士。

