

行財政改革を全員で進めるための職員アンケート（別紙1）

本県では、現在、平成10年12月に改定した行財政改革大綱をもとに、行財政運営全般の改革を進めているところですが、最近の社会経済情勢の変化や地方分権の進展、厳しい財政状況や国における構造改革の動向を踏まえ、県民の期待に応える質の高い行政サービスを提供する体制づくりを行うため、平成14年度中に「新行財政改革大綱」を策定することとしています。

新しい大綱は、これまでの簡素・効率化の視点のみならず、県庁の仕事のやり方や組織のあり方、マネジメントにまで踏み込んだものにしていきたいと考えており、特に皆さんが、自分の仕事や組織を通じて現場から改革を行っていくという、全職員による新大綱づくりを進めていきたいと考えております。

ついては、皆さんから、県庁の仕事、組織その他全般にわたる率直なお考えをお聞かせ頂き、また、どうしたら改善につなげていけるか、ご意見を頂きたいと考えていますので、以下のアンケートにご協力願います。

なお、アンケート結果（回答用紙のみ）は、4月26日までに、各課総括課長補佐（出先機関にあっては、総括次長等）へ提出してください。

総務部人事課行財政システム改革推進室

< 県庁カルテ 30の診断 >

次の1～30の各項目について、あなたは、

設問1 そう思いますか。また、ありがちなことだと思いますか。

そう思う、また、ありがちなことだと思う 思わない

設問2 それ（文例のとおり）でよいと思いますか。

よい 本当はおかしい

それぞれ、別紙の回答用紙に記号を記入してください。

なお、あなたの仕事柄、こうしたことはよくわからないとか、判断がつきかねるといった項目については、空欄で結構です。

施策・事業

顧客本位・顧客満足

- 1 民間は、顧客本位とか顧客満足度を重視しているそうだけれど、行政は民間とは違うし、顧客本位とか顧客満足度と言われてもよくわからない。我々が政策をつくるにあたっては、県民（顧客）の声を聴くことよりも、我々自身が四方八方に目配りして全体のバランスを考えてつくるのが大切。

県民ニーズと施策

- 2 予算の時期が来ると、上司が新規事業を考えろという。業界や市町村の意見を聞くこともあるが、他県のマル新事業を参考に要求書を書くことも多い。聞いた話では、事業の新設も廃止も基本的には国が示したとおり、国の概算要求を見れば、要求書が書けるところもあるらしい。

事業の成果

- 3 事業の成果は？と、最近よく言われるが、日頃、あまり意識していない。公共施設を造れば、とりあえずは県民は便利になるという発想（それも無意識の）でこれまでやってきた。

財源と責任感

- 4 我々が仕事をしている財源は、元をただせば税金。自分の金ならやらないけれど、県の金（税金）だからいろいろやってみるという面もある。だから、今一つ、仕事に真剣味が足らず、仕事のやり方がおざなりになるということがあのような気もする。それでも実施する価値がありそうだとすることでやっている。

業務プロセス

所属の垣根

- 5 一県民に立ち返れば、県庁って無駄が多い。私が無駄だと思うのは、コピー機も事務用品も庶務業務も、みんな課とか所属の単位で配備されていること。共同で使う、共通して行うなど、いろいろなやり方があると思うが、なかなか進まない。それにつけても、課や所属の垣根は高い。

ルールと手続き

- 6 無駄といえば、手続きの無駄が多すぎる。物品は10万円を超えたら管財課へ、予算の流用はどんなものでも財政課合議、2,000円の旅費を出すのに4,000円の人件費。出先では、本庁の決裁をもらうため丸1日かけてやっている。まだまだあるけれど、とにかく、ルールを決めすぎ、手続きでがんじがらめ。その処理そのものが仕事の目的になっている。

照会

- 7 庁内の照会ものの多さと似たような照会があるといった重複も問題。ITの活用とか技術的な工夫はこれから進むと思うが、そもそも、何に使うかわからない照会があったり、結果のフィードバックがきちんとなされていないのも問題。

権限移譲

- 8 業務プロセスに限っても、お役所仕事というか、不効率なルール、手続きが多いと思う。でも、制度を作った側は、不適正な処理を防ぐため、管理部門におけるチェックが必要（実際、どれくらいチェックをしているか、よくわからないが）といい、決

まり切ったことで判断の余地がなさそうなことでも、あまり県庁内の権限移譲が進まない。

組織

業務量と職制

9 忙しい課とそうでない所属の差が随分ある。また、同じ課の中でも、忙しい人とそうでない人がいる。うちの場合、中2階あたりが余裕がありそう。そして余裕がありそうな人ほど、我々に不要と思われる仕事をよくくれる。個人の資質にもよるが、職制にも問題があるようで、バリバリの係長だった人が、そのポストに就くと、とたんにそんな風になる。

タコツボ組織と調整

10 最近よく、部局横断とか、県庁横串とか言われるが、わかる気がする。組織がタコツボで、若い頃驚いたのは、上司が自分の部のことを「我が社」と言っていたこと。国もタテ割組織だけれど、あそこは「この権限もあの仕事も我が省」の積極的権限争い。うちはその逆、「これもあれも我が部じゃない」の消極的権限争い。結局、誰の守備範囲でもない無責任な領域が広がり、調整に明け暮れる。

組織の具体的目的

11 そもそも、行政は守備範囲を決めて守る組織。まず、それぞれがテリトリーを決める。分野を決めることから始めるから、組織に、こんなことをやるんだという具体的目的のようなものがない。ほんとうは、県民ニーズを踏まえた政策課題があって、それをこなすために組織があると思うけど。そうすれば、ほんとうにやらなければならないことがはっきりするはずなのに。わかっているけど、変えるのが難しい。

内向きの話

12 県庁に入って間がない若手が、「県庁って、もっと、県民が何を望んでいるのかとか、そのためにどうするかとかといった政策論議をやっているのかと思っていました。」とか言っていたけれど、なかなかそうはいかない。上司を説得するため、どうするかとか、他のセクションとの調整の話とか、要するに内向きの話が多い。

達成感と感動

13 V字回復（一旦落ち込んだ企業の業績を、「V」の字のように急激に回復させること）を果たした大企業のトップの話を読んだが、感動の共有が組織のエネルギーを生むと書いていた。ドン底からの業績の回復に若いヤツらも涙を流して喜んだとも書いていた。ひるがえって、うちの組織は感動がない。内向きの仕事が多いから、外に向かった目標みたいなものがないから、達成感がない。

マネジメント

仕事の目的意識

14 仕事の目的意識は？と問われても、なんともむずがゆくて青臭くて、まともに答えられない。日々の自分の頭の中を支配しているのは、補助金の交付決定をいつまでにして、について部長ヒアペーパーの作成はいつまでで、懸案の××案件の他課との調整を早くしなければ、というようなこと。受動的な意識でやっている部分が多いが、それが実務というもの。何のためにこの仕事をやっているのかというようなことは日頃あまり考えない。それよりも目の前の仕事を片づける方が先。

仕事のインセンティブ

15 仕事を頑張ったからといって何かが変わるわけではない。給料も残業代以外はほとんど変わらない。なまじ頑張って目を付けられて、なお忙しいところへ異動させられてはかなわない。能力主義、実績主義が働かなくて、仕事にインセンティブがないのが問題。

仕事の失敗と減点主義

16 行政マンというのは、無謬性というか、失敗を許されないところがある。法令に従って執行しているのだから、間違えたら、法律違反を犯すみたいで。だから、コスト無視でチェックに次ぐチェックなんて仕事も幾つもある。減点主義の評価制度がこれにまた、よく合う。

知識と知恵の共有

17 県庁の仕事って、一人一人の分担がとても固定しており、隣は何をする人ぞというところがある。そして、仕事のノウハウはその人の頭の中だけということが多い。知識と知恵が共有されないから、簡単に隣の人を手伝うことが出来ず、異動があれば、新しい人は一から知識を積み直す。知識と知恵の深化がなかなか進まない。

現場の声への対応

18 改善をやるから現場から意見を出せといわれても、提案に対してどれだけ真摯に耳を傾けてもらえるのだろうか。昔、改善提案を募る制度があって、いくつも提案したが、ほとんど採用されなかった。ついつい、「言ってもムダ、何も変わらない」と思ってしまう。

戦略の浸透

19 県にも、大きな方針というか考え方というものがあると思うけれど、出先にいる自分にはそれが伝わって来ない。来るのは、結果だけ（それも部分的に）。聞いた話では、何年か前、他と統合した出先で変わったのは、よそから別の集団が移ってきて、事務所の看板が掛け替えられ、庶務が減らされたことだけらしい。

風土

危機感、緊張感

20 民間は大変、リストラの嵐の中で賃金カットぐらいは当たり前。それに比べ、我々は、ほんとうに危機感や緊張感がない。県の借金の残高が1兆円といっても、それがどれくらいのことか、よくわからないし、そもそもつぶれることがない組織なんだから。管理部門からは、よく「厳しい、厳しい」という声が聞こえてくるが、具体的中身がわからず、ただ危機感を煽られているだけのように感じる。

満点主義

21 我々は、ある意味、満点主義の集団。事業成果がはかばかしくなくても、なかなか、間違っていたとはいわない。(やり始めた人に迷惑をかけるから?)また、何か解決すべき懸案に遭遇しても、きちんと結果を出せる確信がないと、問題の存在そのものを顕在化させないところがある。こうして、満点がとれることだけをやっているつもりでも、外から見たら落第、なんて話はよくある話。

法令遵守、法適合性

22 ある出先の庶務にいた時に思ったが、一年の一大行事は出納検査と監査委員の監査、これが無事終わるとホッとす。政策とか施策ということよりも、我々は、法令を遵守して、法令どおりやることが仕事。形式主義的といえ、たしかにそうだが。・・

責任転嫁、自己保身

23 小さなベンチャー企業で働いた経験のある後輩に言わせれば、大きな組織には「責任転嫁」、「自己保身」というDNA(遺伝子)が組み込まれている。言われれば、県庁もそうかも。「 が失敗したのは 課がそれはできないと言ったから。」自己を正当化する理屈を考えるのだけはうまく、その理屈はそれぞれの課にある。

前例踏襲主義とタブー

24 タブーが多い。たとえば、たまに真面目な議論をしても、あるところから先は思考停止。「この事業をやめたら、 がもたない」、「そんなこと言っても、課がウンと言うわけがない」、「前例によれば、それは出来ない」とかで話がしぼむことも多い。若手も訳知り顔でそう言っている。

行政のあり方

官民の協働

25 NPOって、よくわからない。つきあい方は更に難しそう。行政のお手伝いをしてくれるのならいいけれど、NPOが行政と対等にやるというのはいかがか。あくまで、行政が主導的にやるべきだ。

官民の競争

26 最近よく、PFIとか民間委託で出来ないかといわれるけれど、時間と手間がかかりそうで、勘弁してほしいと思う。今のやり方を続ける方が簡単で、変えるのにはエネルギーがいる。そもそも、我々が民間と競争すること自体、無理がある。

民のビジネスモデルの官への波及

27 民間に勤めている友人の話聞いたけど、民間は大変そう。最近はお客に振り回され、株主の目も厳しくなって、ROE（株主資本利益率）とかいって、売上ではなく、利益が出ないといけならしい。ひるがえって、我々は、仕事の量をこなせば、成果が上がっているかどうかはあまり意識しなくても、なんとかなっている。私は、県庁マンでよかった。

自己決定・自己責任の時代

28 国から権限が移譲されると困ったことも。・・・仕事は増えるし、責任を伴ったより大きな判断をしなければならないし。今のままなら、わからなければ国に聞けばいいし、外から何か言われたら「国が・・・」と言えばよい。

行革・財政再建

行革の理念（将来像）と具体策

29 行革とは、人を減らし、組織を簡素化し、予算を削減すること。民間がリストラとかで厳しいのはわかっているが、正直、もうかなりアップアップ。簡素・効率化、合理化とよく言われるが、県庁をこうしたいという理念とか、そのために具体的にどういう方法をとるかがよく見えない。

行革や財政再建の実施主体

30 本気の改革は県庁一丸でやらなければ・・・とはいうけれど、やっぱり、行革をやるのは行革室の仕事、財政再建をやるのは財政課の仕事。我々は自分の仕事が忙しくて、とても手がまわらない。

ご協力有り難うございました。

なお、このアンケートは、新行財政改革大綱作成のための基礎資料としてのみ活用し、個人名を出したり、特定の組織や職員にご迷惑をおかけしたりすることのないことを申し添えます。

このアンケートに対する問い合わせ先

総務部人事課行財政システム改革推進室

Tel 076-223-9603

Fax 076-223-9470

E-mail gyoukaku@pref.ishikawa.jp

担当 普赤(フカ)、山本、初道(シドリ)

アンケート回答用紙

1～30の各項目について、あなたは、

設問1 そう思いますか、また、ありがちなことだと思いますか。

そう思う。また、ありがちなことだと思う 思わない ×

設問2 それ（文例のとおり）でよいと思いますか。

よい 本当はおかしい ×

記号を下表にご記入ください。

なお、あなたの仕事柄、こうしたことはよくわからないとか、判断がつきかねるといった項目については、空欄で結構です。

項目番号	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
設問1															
設問2															
項目番号	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
設問1															
設問2															

1～30の各項目の中で、あなたが特に問題だと感じたことや、改めるための改善意見がありましたら、記載願います。（欄が不足する場合、別途、A4用紙に書いてください。）

番号(1~30)	意見・改善提案等

- 1 本庁
- 2 出先

あなたのポスト

- 1 管理職員（課参事級以上）
- 2 その他の役付職員
- 3 非役付職員（主任主事、主任技師、主事、技師）