

見えない非効率と働き方改革

地方自治体等行政機関の働き方改革が課題となっている。基礎自治体では財政・人的資源制約が強まる一方で国等から業務も含め仕事量は着実に多様化しながら増加を続けており、働き方改革の推進は喫緊の課題となっている。とくに、効率化の目的で職員削減を外部化に依存して進めてきた自治体では、組織体質が進化しない中で人的資源だけが減少し、仕事練りが極めてタイト化している例も少なくない。民間組織への外部化等による行政機関のスリム化はひとつの選択肢ではあるものの、行政組織自体の進化が伴わない場合は、民間の人的資源制約も強まる中で公共サービスとしての持続性に大きな課題を投げかける結果となる。

進化とは、「絶え間ない変化」を意味する。進化は、「改革」とは異なる。改革が短期的に大きな枠組みの再構築を行うのに対して、進化は日常から見直しを積み上げていくプロセスである。進化機能は、外部からの強い圧力ではなく、自治体内で自ら課題を発掘し、政策議論、財政運営のプロセスを通じて自覚的にフィードバックすることで生まれる。働き方改革の推進においても、自覚的フィードバックの構築が不可欠となる。自覚的フィードバックの目的に、「見えない非効率」の発掘がある。多くの自治体では、これまで職員数や歳出削減による組織・業務のスリム化に努力してきた。しかし、職員数や予算額など表面的な数値のみに依存したスリム化は、業務の多様化や複雑化、そして組織の新たな情報蓄積や伝達移転の仕組みづくりと連動せず、行政組織の効率化や地域の持続性に対して大きなリスク要因となる。行政組織の中の意思決定や行動の中には、無意識化している「見えない非効率」がある。それを残しながらスリム化が進行するため、リスクすなわち行政活動の阻害要因を見えない中で拡大させる。見えない非効率の中に、将来に向けたリスクを抱え込む非合理的な意思決定や人間行動を生む組織体質が存在する。

予算額や人員などを削減しても、従来展開してきた意思決定や行政活動に潜む「見えない非効率」を温存し続ければ、行き着く結果は行政内の非効率の比率を拡大させ「努力しても報われない実態」となる(図)。たとえば、情報化などの取組みを進め管理職の階層を減らし組織的なフラット化を実現、あるいは決裁手順を簡素化しても、インフォーマルな側面で従来同様の意思伝達と水面下の決裁のルール(いわゆる「根回し体質」)が強く残存し、二重の負担が発生するなどである(平衡プロセスの存在)。そのことは最終的に、職員のモチベーションの低下と公共サービスの劣化に結びつく。こうした実態の場合、効率化や表面的な働き方改革に努力するほど、自治体経営の機能が劣化するいわゆる「逆機能」をもたらす。逆機能とは、課題を改善しようとして取り組んだことが、意図せず当該課題を深刻化させることである。見えない非効率は、日常のルーティン的に実施してきた当たり前と認識し、無意識化している領域に多く存在する。自治体経営の自覚的フィードバックとは、常に見えない非効率を組織と職員自らが意識的に掘り起こし、克服に向けて新たな意思決定や行動原理を創造することが不可欠となる。

