

テレワークと見えない非効率

民間企業はもちろんのこと地方自治体等の行政機関も、新型コロナウイルスの感染拡大でテレワークによる働き方改革の実践が課題となっている。感染拡大以前から、基礎自治体では財政・人的資源制約が強まる一方で国からの業務も含め仕事量は着実に増加を続けてきており、働き方改革の推進は喫緊の課題となっていた。特に、効率化の目的で職員削減を指定管理等外部化に依存して進めてきた地方自治体では、組織体質が進化しない中で人的資源だけが減少し、仕事繰りが極めてタイト化しているだけでなく、業務の質に対するモニタリング自体が機能不全に陥る例も少なくない。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確保に対して将来的に大きな課題を投げかける結果となる。テレワークの推進自体も行政組織自体の進化が伴わない限り、一過性の取組みか、あるいは形骸化する取組みに終わらざるを得ない。テレワークは単なる業務執行の遠隔化、標準化や機械化ではなく、行政組織の意思決定や行動原理の必要性・重要性を根本から見直す機会として、脱感染拡大後を睨んだ仕組みづくりを意図しなければならない。

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。新型コロナウイルスの感染拡大に伴うテレワーク化は、外部からの強い圧力要因であることは否定できない。しかし、こうした外部要因をきっかけに地方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、内生的に新たな枠組みを生みだしていくことが進化の源となる。

新型コロナウイルスの感染拡大が鎮静化した後の行財政の枠組みや機能には、従来と大きく異なる姿が求められる。そのためテレワークによ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。たとえば、情報化などの取組みを進めて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。さらに、日常的な課題としてのハンコ行政や書類主義、稟議制度、申請主義などの正当性を既存の法令だけに根拠を求めるのではなく、機能や目的の視点から積極的に見直す姿勢が必要となる。こうした取組みがない場合、テレワーク、そして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だと認識し、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。