

経営品質向上活動

三重県

人口：1,857,456 人

面積：5,776.68 km²

取組の概要

経営品質向上活動とは、県全体、各部局、各職場それぞれにおいて「誰のために、何のために仕事をしているのか」を再確認しながら、行政サービスの受け手（顧客）から見て最良の仕事となるよう、改善・改革を継続的に進めていく活動のことである。

三重県では、経営品質向上活動を県政のマネジメントのベースに位置づけており、各部局が主体となってそれぞれ特色ある経営品質向上活動を展開している。

取組の紹介

1 取組の背景

- もともとは、サービスを提供する行政側の都合で考えがちであった県政を、行政サービスの受け手の立場に立って考える県政に転換するとともに、行政サービスの質の向上を図るため、平成 11 年度から経営品質向上活動に取り組み始めたが、組織マネジメントに大変効果の高い手法であることから、16 年度以降、県政のマネジメントのベースに位置づけ、その考え方の全職員への浸透を図っている。

2 取組の具体的内容

- 経営品質向上活動は、次の手順により進める。
 - まず、組織の「あるべき姿」（到達目標）を明らかにする。
 - 次に、その組織が「あるべき姿」の実現に向けて適切な組織運営を行っているかを、経営品質の基準を用いて「診断」する。
 - これにより「あるべき姿」と「現状」のギャップがわかるので、このギャップを埋めるために、伸ばした方が良い点（強み）と改善すべき点（弱み）を把握する。
 - 「強み」を伸ばし、「弱み」を改善する活動を継続的に進める。
- 要は、組織が「人間ドック」を受けて、健康になるようなイメージである。
- 従って、経営品質向上活動においては、「アセスメント」（組織の現状診断）と、それに基づく「改善活動」が車の両輪となる。

- また、これらの活動を進めるにあたり、次の4点を基本理念として最重要視しており、改善活動もこの理念に沿って進めていくこととなる。
 - (1) 顧客の立場から価値を判断する
 - (2) 独自の能力を追求する
 - (3) 職員を大切にする
 - (4) 社会と調和する
- 三重県では、経営品質の考え方が「県庁の空気」あるいは「県庁文化」となるまで職員に浸透することをめざし、「経営品質マインドの醸成」「経営品質アセスメントの効果的な活用」「改善活動の推進」の3本柱からなる活動を進めている。
 - (1) 経営品質マインドの醸成

職員の経営品質マインドを高めるため、研修体系の整備、セミナー等の積極的な開催、「職員の行動基軸」の提示、わかりやすい研修教材の開発、経営品質をわかりやすく解説した週刊メールマガジンの全職員発信などの取組を行っている。
 - (2) 経営品質アセスメントの効果的な活用

組織の運営状況を診断する「アセスメント」については、全庁を対象にした外部審査を2～3年ごとに受検しているほか、庁内に養成した「認定セルフアセッサー」（経営品質に関する専門知識と見識を備えたものとして「経営品質協議会」から認定を受けた人材で、庁内に約190名在籍）の協力体制のもと、「所属を単位とした簡易アセスメント」を毎年度1/3の所属で実施している。

アセスメントの実施にあたっては、それ自体が目的化しないよう留意するとともに、アセスメントそのものを「経営品質の浸透を図る重要な機会」ととらえ、多くの職員の参画が得られるよう努めている。
 - (3) 改善活動の推進

改善活動を推進するため、三重県独自の仕組みとして「率先実行取組」を展開している。

「率先実行取組」は、職員が毎年度始めに上司や部下との対話を行ったうえで、「今年度1年間で自分が何に取り組むのか」を目標数値を付して宣言する、いわば「職員の1年間の実行計画」である。

管理職の「率先実行取組」には、組織の「あるべき姿」が示され、それが現場第一線の職員まで方針展開されるとともに、「所属を単位とした簡易アセスメント」などで把握された組織の課題に対する改善活動も内容として盛り込まれ、組織としての改善活動が進められていくこととなる。

また、改善活動に対する職員の達成感を高め、意欲増進につなげるため、職員の自主的・創造的な改善活動を讃える表彰制度「率先実行大賞」を設けるとともに、優れた取組の発想やノウハウを全庁で共有するため、毎年度「率先実行大賞発表会」を開催している。このほか、庁内のひたむきな改善事例を発掘する公募WG「職場のきらり発掘隊」を運営し、「きらり！と輝く職場情報」として全庁に発信している。

個々具体的な改善活動については、各部局、各所属がそれぞれの組織課題に対応して自主的に企画実施しており、接遇力の向上、職員満足度の向上、業務プロセスの改善、社会貢献活動、人材育成、県民との協働の促進など、その取組内容は多岐に渡っている。

3 取組の効果

(1) 来庁者満足度の向上

- ・ 県民から見た成果を把握するため、毎年度、来庁者アンケートを実施し、職員の接遇に対する来庁者満足度の経年変化を捉えている。18年度の調査では来庁者の85%が、職員の対応が良かったと評価しており、ここ数年、各部局・庁舎が主体的に接遇研修などに取り組み、サービス改善につなげてきた成果が確実に表れつつあると判断している。

(2) 職場風土の形成

- ・ 職場風土にかかる大きな成果の一つとして「自由闊達な組織風土」が形成されつつあることがあげられる。
- ・ 従前に比べ、会議での若手職員からの発言が増えたほか、職場内で管理職と一般職員とがフランクな議論を行えるようになった。
- ・ 職員満足度アンケートによれば、「自由闊達な職場風土」に満足している職員の割合は、13年度の64.5%から年々上昇し、18年度には74.0%に達している。
- ・ 職員の総合満足度も、13年度の57.6ポイントから年々上昇し、18年度には60.3ポイントに達した。

(3) 職員の経営品質理解度の向上

- ・ 職員の経営品質理解度（経営品質の趣旨を理解している職員の割合）は、16年度67.7%、17年度69.5%、18年度72.7%と着実に上昇中である。
- ・ 「率先実行大賞」への応募件数も経営品質向上活動の活性度、不断の改善の定着度を示す重要な成果指標の一つであるが、17年度は過去最多の101件の応募があり、試算では全職員の1/4以上が何らかの形で改善活動に携わることができた。
- ・ さらに18年度には141件の応募となり、経営品質の浸透が「見える」状況となりつつある。

4 取組中の課題・問題点

- ・ 取組の進め方によっては、職員の「やらされ感」につながる傾向があり、その払拭が必要不可欠になる。

→ 次の5つの推進方策を掲げ、取組を進めている。

- ① わかりやすい言葉で経営品質を語る
- ② 経営品質の推進にかかる負担感をできるだけ軽減する
- ③ できるだけ多くの職員が経営品質に関われる接点を創る
- ④ 各部署の主体的な判断を尊重し、内発的な取組を全力で支援する
- ⑤ 「やって良かった」という達成感につなげる

つまり、①で「心理的負担感」を、②で「物理的負担感」を軽減し、③で「参画意識」を、④で「自主性」を、⑤で「達成感」をそれぞれ高めるという手法である。

具体的には、教材・研修はわかりやすい言葉を用いる、負担の多いアセスメントは簡易型かつ職員参画型の仕組みとする、全庁一斉に行う取組は最小限にとどめる、「率先実行大賞発表会」や「職場のきらり発掘隊」で「ほめる文化」を醸成するなど、経営品質の推進にかかるあらゆる場面で上記の推進方針を踏まえるよう努めている。

5 住民の反応・評価

- ・ 経営品質向上活動により職員の接遇力が向上しており、来庁者アンケートにおいて職員の応対を「良かった」（三択設問の最上位の評価）とした人の割合は85%に及んでいる。
- ・ また、行政サービス全般に対する評価についても、「県民一万人アンケート」における「三重県の住みやすさ」、「県行政への不満意識」の数値が中期的に改善傾向にある。
- ・ 特に「不満意識」は10年度の30.5%から年々低減し、18年度は24.7%となっている。

6 今後の課題

- ・ これまでの活動に加え、新たに、県の重要なパートナーである市・町への経営品質の展開を積極的に進めることとしている。

→ その展開手法については、まだ検討段階であるが、市町への「出前研修」の実施、県主催研修の市町職員へのオープン化、改善活動の協働実施、経営品質をテーマとした人事交流、「率先実行発表会」への市町の参加、「簡易アセスメント」の試行支援などが考えられ、成功事例を積み重ねていくことが重要と認識している。

7 今後取り組む自治体に向けた助言

- ・ 「経営品質」はその用語から専ら企業のもものと受け取られがちであるが、組織マネジメントの本質にかかる大変優れた考え方であり、行政にも十分応用が可能である。
- ・ 企業の物まねでなく、自分たちの組織に適した手法で推進されることをお勧めしたい。

(参考) 当該取組内容の関連ホームページ

<http://www.pref.mie.jp/GYOUSEI/gyousei/guide/keihin/index.htm>

担当部署：総務部人材政策室