

「公務員改革」の死角

同志社大学政策学部教授 太田 肇



公務員改革をめぐる議論の中では、「民間では……」という言葉がしばしば飛び出す。非効率な役所体質、非民主的な「お上」意識を払拭し、もっと効率性や市民感覚を大切にせよというメッセージがそこに込められている。民間の論理がそのまま行政に当てはまるかどうかは別にして、公務員改革における一つの大事な切り口であることは確かだ。

しかし、本当に民間の視点が公務員改革の議論に取り入れられているだろうか？

私は、そこに重要な視点が欠落しているように思う。民間企業ではとにかく仕事の効率をよくし、生産性を上げなければならない。そのためには従業員のモチベーションを高め、能力を最大限に発揮させる必要がある。

また最近では、短期的な利益の追求だけでなく長期的な視点からCS（顧客満足）を重視する傾向も強まっている。そのためには、まず従業員自身が仕事や職場に満足し、誇りを持って働くことができなければならない。職場の魅力を高めて優秀な人材を確保することも大切だ。このような認識から、ES（従業員満足）の向上を企業戦略に取り入れる企業が増えている。

たとえば勤務時間の柔軟化、在宅勤務制の導入、オフィス環境の整備、現場への権限委譲、残業の削減、各種表彰制度の活用などに力を入れている企業が多い。職場の人間関係をよくする活動も盛んだ。

そして欧米をはじめ海外では、公務員にも同様の取り組みが進んでいる。仕事の能率を上げ、よりよい市民サービスを提供するため、職員にはできるかぎり働きやすい環境を用意し、やる気を持って働かせようという姿勢が

うかがえる。

ところがわが国では、公務員改革をめぐる議論の中から、いかにして職員のやる気を引き出すか、満足度を高めるか、そして仕事の生産性を高めるかといった話はほとんど聞こえてこない。せいぜい人事評価の厳格化、成果主義・実力主義の強化といった程度の話である。逆に、やる気を失わせるような発言や提言さえしばしば聞かれる。

背景には、職員の満足と住民の利益とが対立するという思い込みがあるのではなかろうか。たしかに給与などの待遇面では、両者が対立する可能性もある。しかし職員の満足度を高め、モチベーションを引き出すものは給与などの待遇面に限らない。先にあげた施策などを含め、その多くはほとんどコストがかからない。給与や役職ポストのような資源が乏しくなった今の時代だからこそ、このような施策やマネジメントがいつそう必要になるのだ。

限られた資源を用いて、いかに職員の満足度とモチベーションを高め、地域や住民の利益に貢献させるか。民間の知恵や経験から学ぶところはたくさんある。

著者略歴

太田 肇（おおた・はじめ）

1954年兵庫県生まれ。神戸大学大学院経営学研究科修了。経済学博士。公務員を経験の後、滋賀大学経済学部教授などを経て2004年から同志社大学政策学部教授。

専門は個人を生かす組織・社会についての研究。著書は『公務員革命』（ちくま新書）、『承認とモチベーション：実証されたその効果』（同文館）、『日本人ビジネスマン「見せかけの勤勉」の正体』（PHP研究所）、『個人尊重の組織論』（中公新書）など多数。