

官庁営繕の マネジメント改革について

国土交通省大臣官房官庁営繕部営繕計画課

かわもと しげる

企画専門官 川元 茂



はじめに

(1) マネジメント改革の特長

国土交通省官庁営繕部におけるマネジメント改革の特長は以下の2点です。

- ・多数の職員の参加のもとに、組織と組織を取り巻く外部環境の分析を行い、ビジョンと基本戦略を策定したこと。
- ・公共建築分野のリーダーとして、単体整備から地域・まちづくりとの連携強化、施設整備から保全・運用との連携強化等、顧客にとってのサービス価値の最大化を目指し、組織・人材面を含めた改革に着手したこと。

(2) 検討の背景

社会経済環境が激変し、行政分野にも大きな変化が起こっています。情報公開法、行政評価法、入札契約適正化法の制定に見られるように、顧客指向、成果主義、プロセス重視に基づく説明責任が強く求められるようになりました。行政の一層の効率化、透明化・公平性の確保も重要な課題となっています。

官庁営繕においては、行政全般に共通する環境変化に加え、特に、ストックの時代への移行、官民の役割分担（パートナーシップ）の変化、IT技術の進展等、取り巻く環境は大きく変化してい

ます。しかしながら、それらの急激な変化に対して組織的・体系的な対応は必ずしも十分な状況ではなく、抜本的な対応が急務となっていました。

それらの状況を踏まえ、官庁営繕の使命を原点から問い直すとともに官庁営繕の将来像を明確にすること。そして、取り巻く環境の変化や新たな時代の要請に対応し、的確にそして効率的な業務を進めることを目的として、平成13年度にマネジメント改革に着手しました。

(3) 検討の体制と経緯

本省各課室企画専門官を中心に、プロジェクトチームを組織し、自由な議論を展開することとし、部課長等の管理職員はそれをサポートしていく体制としました。経営論の専門家である神田教授（明治学院大学経済学部経営学科）の指導・助言のもとに、平成13年11月7日に検討を開始しました。

半年の検討を経て、マネジメント改革の基本事項を明らかにした「官庁営繕のマネジメント改革」が、平成14年6月に官庁営繕部の方針として位置付けられました。

それに基づき、さらに具体的な検討が進められ、平成15年3月に「マネジメント改革の推進に関する基本方針」「行動計画・工程表」を策定しました。

本省官庁営繕部および各地方整備局等において

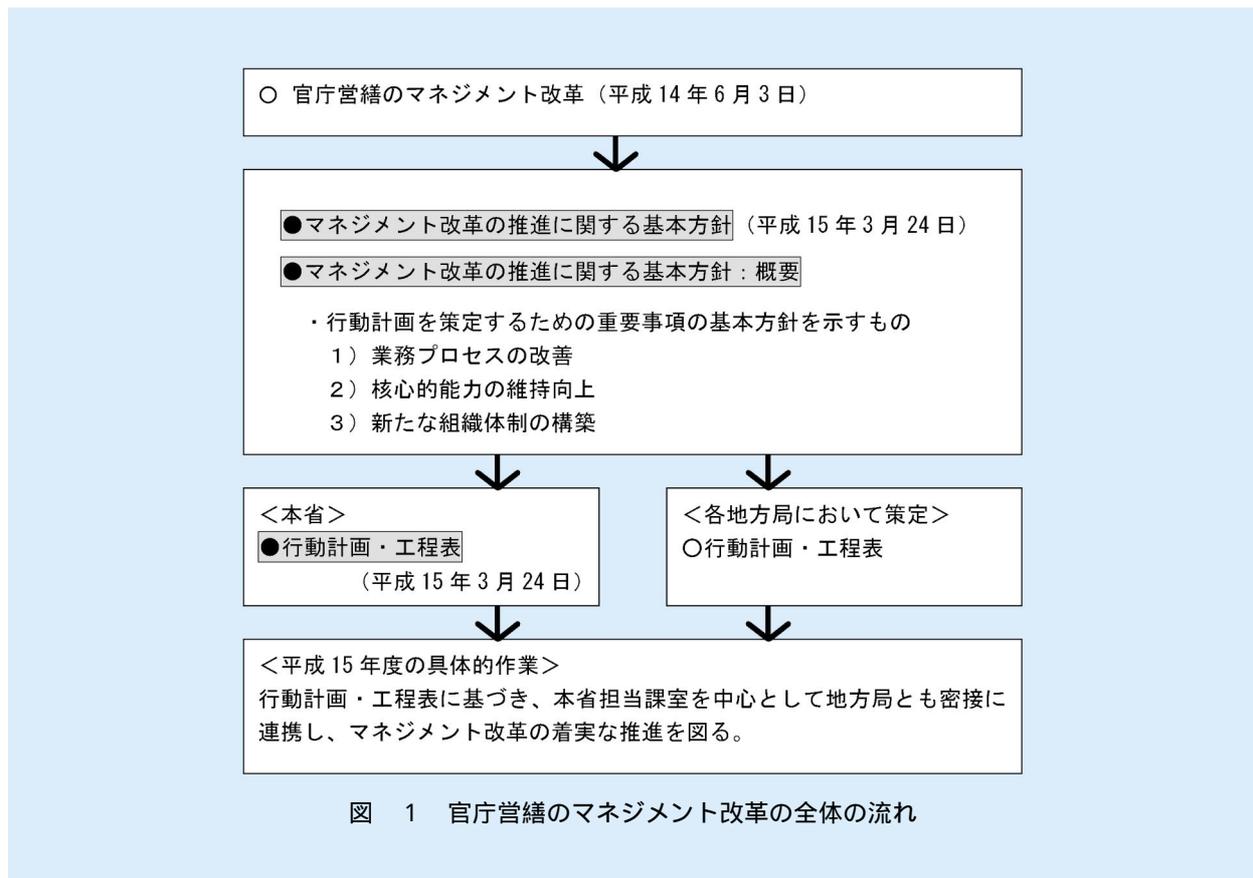


図 1 官庁営繕のマネジメント改革の全体の流れ

は、平成15年度の「行動計画・工程表」を策定し、具体的な実践を進めていくことにしています（全体の流れは図 1 参照）。

2 「官庁営繕のマネジメント改革」（概要）

(1) マネジメント改革の目的

平成14年6月に定めた「官庁営繕のマネジメント改革」は、その理念と基本的枠組みを示したもので、以下の2点を目的として作成しています。

- ・意識改革：職員一人一人が、「官庁営繕のマネジメント改革」を元に、官庁営繕のあり方、将来像について具体的に考え、その理念を共有すること。
- ・参画と実施：職員一人一人が、具体的な「行動計画」の策定に参画し、「行動計画」を着実に実行すること。

(2) 全体の構成

①官庁営繕の「根幹的使命（ミッション）」を果たすため、②官庁営繕の「目標（ビジョン）」を定め、③職員と組織の「核心的能力（コア・コ

ンピタンス）」を中核に据えて、④「基本戦略」を着実に実施していくというフローとし、それぞれの具体的な内容をまとめています（構成は図 2 参照）。

① 根幹的使命（ミッション）

根幹的使命（ミッション）とは、組織の存在に直接関わる組織の任務であり、組織内外の状況の変動にかかわらず、長期的に持続する根本的なものです。

具体的には、「①国民の共有財産である官庁施設に関して、②良質な施設とサービスを効率的に提供する。そして③公共建築分野の先導的な役割を果たすこと。」としています。

根幹的使命を抽出するために、官庁営繕がこれまで果たしてきた役割を歴史的に確認しました。

それによって、官庁営繕においては、従来から、それぞれの社会経済情勢の変化に応じて、求められる官庁施設を生み出すことに努めていたことを再確認するとともに、良質な官庁施設を提供することが根幹的な役割であることを認識しました。

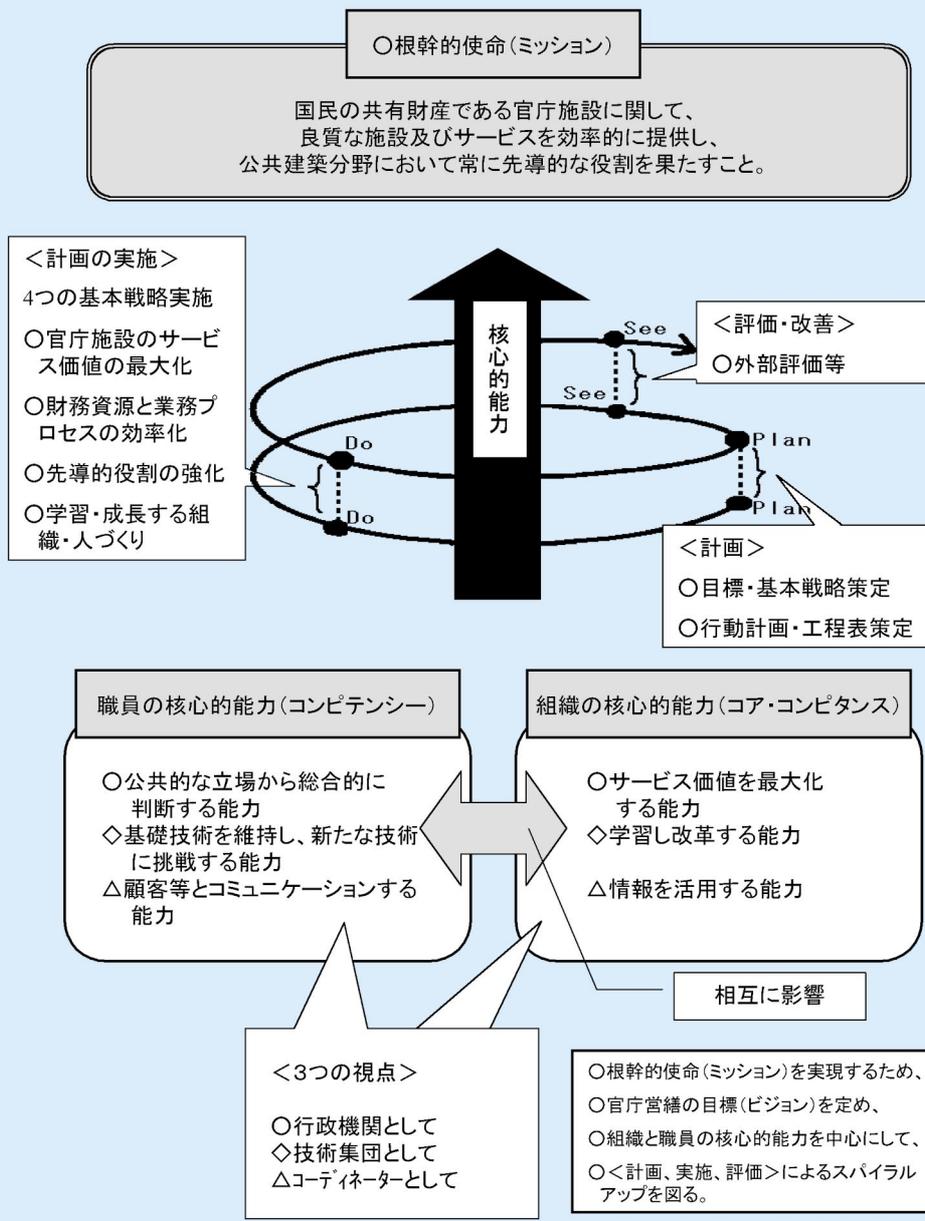


図 2 官庁営繕のマネジメント改革の構成

これからも時代の要請に的確に対応した官庁施設を提供していくことがわれわれの根幹的使命ですが、時代の要請は急速に変化しています。したがって、「変わらない根幹的使命を遂行するためには、果たすべき役割は常に変化していく」ことが必要であることも強く認識しました。

② 目標(ビジョン)

目標(ビジョン)とは、根幹的使命(ミッション)を担うために、組織が果たすべき役割です。組織内外の状況の変動に対応して逐次見直すこと

で、不変の根幹的使命(ミッション)を担いづけることが可能となります。

具体的には、「①アウトカムの観点から、官庁施設に関するサービス価値を最大化すること。②そのために、組織と職員の核心的能力を高めること。」としています。

ここで特徴的なことは、われわれの提供する施設・サービスに関する業務内容や業務目標だけではなく、それを生み出す基盤である組織や人に着目し、その核心的能力を高めることについて、

目標（ビジョン）に加えたことです。

③ 基本戦略

基本戦略とは、目標（ビジョン）の実現のために必要な戦略。目標を支える柱となるものです。

具体的には、簡潔に「①施設・サービスの満足度の最大化。②プロセスの効率化。③先導的役割の強化」という業務に関することと、「④学習し成長する組織と人づくり」という四つの柱に整理しました。

基本戦略においても、業務を実施する組織体制のあり方や職員に関する要素を取り入れています。

④ 組織および職員の核心的能力

核心的能力（コア・コンピタンス）とは、競合他者に対して圧倒的に優位にある独自の技術やノウハウ等の集積をいいます。

官庁営繕においては、組織および職員の核心的能力について、①行政機関、②技術集団、③コーディネーターという三つの観点から、分かりやすく表現しています。

特に重要なことは、職員の核心的能力であり、①公共的な観点からものごとを総合的に判断・評価できること、②そのベースとして個人の基礎技術や新たな技術に挑戦する能力が重要であること、③顧客等との十分なコミュニケーションが取れることとしています。

組織としての核心的能力は、①サービス価値を最大化する能力、②学習し改革する能力、③情報を活用する能力の3点にとりまとめています。

⑤ 検討の特徴

職員自らの手によるSWOT分析を実施したことが特徴であり、本省官庁営繕部職員約200名から集まった400程度の意見を分析しました。

SWOTとは、strengths（強み）、weaknesses（弱み）、opportunities（機会）、threats（脅威）の頭文字語からなる事業分析法の一つで、ある事業について、その強み・弱み・機会・脅威を判定し、経営課題を導き出すものです。事業が市場に与える影響（強み・弱み）と、市場が事業に与える影響（機会・脅威）とで構成されます。

今回の特長は、職員が自らの姿を鏡に映して、透明な目で客観的に見つめようと、試みているところです。そしてそれらの問題意識を、組織として共有化することに意義があり、そこから、弱みや脅威を克服し、強みや機会を伸ばすことに対して、共通の目的意識をもつことが可能になると考えました。

⑥ 官庁営繕の方向性

アウトプットからアウトカムへという行政全体に求められる方向性は、官庁営繕にも共通しています。

基本的スタンスとしては、今後は、官庁施設整備やそれに関するサービスの受益者である「顧客の視点」から、顧客満足度の評価軸となる官庁施設の「良質さ」について改めて吟味し、再定義をすることにし、それに基づいて施設を整備していくことを目指します。

具体的な方向性としては、スクラップ・アンド・ビルドというフロー中心から、既存ストックの有効活用への転換。施設整備に関するプロセスやPDCAサイクル（調達手法、評価、技術基準、施設運用等）の重視。直轄事業のみならず他の調達機関への指導・支援等の先導的役割の重視があげられます。

3 「マネジメント改革の推進に関する基本方針」（概要）

基本戦略のうち「学習・成長する組織と人づくり」は、適切に業務を進める上での「基本的な枠組み」となるものであり、きわめて重要なものです。

そのため、それらに関しては、本省および地方局は同一の方向性から統一的な取り組みを進める必要があります。他の基本戦略のうち重要な事項についても、同じベクトルに向かって新たに取り組むことが重要です。

そのような観点から、「学習・成長する組織と人づくり」を中心として、その他の重要事項も含む行動計画の策定のための基本方針を定めたものです。

基本方針は、特に重要な事項である①業務プロセスの改善、②核心的能力の維持向上、③新たな組織体制の構築の3分野から構成され、それぞれ、1)官庁営繕に共通の重要課題を整理し、2)統一的に対応すべき方策・体制等の基本的考え方をとりまとめています。

4 「行動計画・工程表」(概要)

「官庁営繕のマネジメント改革」に基づき、平成15年度の「行動計画・工程表」を、本省官庁営繕部および各地方整備局等において、それぞれの課題に応じて、独自に決めました。

「行動計画・工程表」には、「官庁営繕のマネジメント改革」に定めた「4つの基本戦略」および「具体的戦略」の実現を目指すための具体的な措置をとりまとめています。特に、喫緊の課題について迅速に対処する必要があることから、平成15年度に実施すべきものを中心とした短期的な計画としました。

5 官庁営繕の「マネジメント改革の評価・改善に関する懇談会」

本省官庁営繕部においては、研究、実務等の経験を踏まえた第三者的な立場から、官庁営繕のマネジメント改革の推進に関する自由な意見交換等を行うことにより、改革の一層の定着化、推進を図るために、「マネジメント改革の評価・改善に

関する懇談会(以下「懇談会」という)」を設置しました(懇談会委員は表 1 参照)。

懇談会では以下の事項を中心に自由な意見を述べていただくこととしています。

- ・官庁営繕のマネジメント改革の推進に関する事項。
- ・官庁営繕のマネジメント改革の評価・改善に関すること。
- ・営繕業務年次報告書(仮称)の内容等作成に関すること。

7月8日に第1回会合が開催され、委員と幹部職員の間で意見交換が行われました。

委員からは「一般職員にも会議をオープンする例は民間企業にもあまりない。このこと自体、改革への意欲の強い現れであり、業務改善や意識改革が着実に進むように、できるだけサポートしていきたい」などの意見が出されました。

6 おわりに

官庁営繕部においては、「行動計画・工程表」に基づき、懇談会での議論を踏まえるとともに本省担当課室を中心として地方局とも密接に連携することにより、マネジメント改革の着実な推進を図ることとしています。

なお、詳細については、国土交通省 HP(官公庁施設関係)をご参照ください。

表 1 懇談会委員

神田 良 (座長)	明治学院大学経済学部経営学科 教授
柄田 明美	(株)ニッセイ基礎研究所社会研究部門 研究員
高橋 栄	(財)社会経済生産性本部 経営革新部長
野城 智也 (座長代理)	東京大学生産技術研究所 教授
吉川 富夫	(財)東京市政調査会研究部 次長・上席研究員