

# 新飛泉

第23号

(株)イメージプラン飛騨  
〒506-0808  
高山市松本町2118-27  
TEL 0577 35-2360  
FAX 0577 35-0507

http://www.image-plan.com  
taruhida@lilac.ocn.ne.jp

発行責任者 下裏 祐司  
編者 内木 俊示

## 今月の紙面

「特集記事」  
「岐阜県裏金問題」続編  
前代未聞の公金横領と言われてもおかしくない組織ぐるみの裏金問題に対しての岐阜県の再発防止策を検証してみましよう。

## 岐阜県裏金問題続編

### 有効な再発防止策であるかを検証する

岐阜県が9月28日付けてまとめた「岐阜県再生プログラム」には、6ページに渡って再発防止策が記載されています。前回に引き続き、この岐阜県が立案した再発防止策について検証していくこととします。

では県が示した再発防止策の2つ目を見てみたいと思います。次のような内容の再発防止策となっています。

「県民の目線」を自らのものとするための意識改革

今回の事案を通じて明らかにした公金意識の著しい欠如という職員意識を改革するためには、血のにじむ思いで税金を生み出している県民の生活を身

もって知り、「県民の目線」を自らのものにする必要がある。

このため、行動指針の策定や実地体験型研修の実施、ボランティア活動の実施、予算使い切り廃絶へ向けた取り組みなどを進める。

#### 1 職員倫理確立に向けた行動指針の策定

(1) 「岐阜県職員倫理憲章」の制定【12月までに制定】

今回の事案を深く反省し、二度と繰り返さない決意を広く県民に示すとともに、地域に対して貢献していくという県職員のあり方と、職員のモラルを改めて明記した「岐阜県職員倫理憲章」を制定。

(2) 「岐阜県職員倫理月間」

の設定【19年度から実施】  
今回の事案が発覚した7月を「岐阜県職員倫理月間」として、職員行動の総点検や集中的な研修等を実施。

#### 2 職員の意識改革のための実地体験型研修プログラムの整備

(1) 全職員を対象とした県税徴収実習の実施【19年度から実施】

原則として入庁3年以内に全職員が県税徴収を実地経験する研修制度を導入。

(2) 福祉施設での介護など実地体験研修の実施【19年度から実施】

福祉施設での介護や民間企業での接客業務など、実地体験型の研修制度を導入。

(3) 本事業を題材とした研修の実施【12月から実施】

今回の事案を題材とし、問題の原因と課題を検証する研修を実施。

#### 3 県職員によるボランティア活動の積極的な実施

(1) 所属・地域等を単位とするボランティア活動の実施【12月から実施】

所属を単位とし、少なくとも毎月1回、勤務時間の前後等に道路、公園等の環境美化活動、交通安全パトロール等のボランティア活動を実施。

また、在住地域や特技を有する有志グループなどを単位とする職員ボランティアグループを設置し、全職員が必ずいずれかのグループに所属。

(2) 災害復旧支援ボランティア活動の強化【11月から実施】

現行の風水害、豪雪等の災害復旧時における岐阜県職員ボランティア隊を強化し、平常時から組織化を図り、非常時に備える。

# 岐阜県裏金問題続編

## 有効な再発防止策であるかを検証する

(3) 地域活動への積極的な参加の奨励【11月から実施】

消防団や自治会等、地域活動へ県職員が参加する際に、職場内での配慮が行われるよう文書により各所属へ通知するなどにより、地域活動への積極的な参加を奨励。

4 「予算使い切り」の廃絶と徹底した経費節減の実施

(1) 予算を残すノウハウの全庁的共有【11月から順次実施】  
年間を通じ、予算執行節減で大きな成果のあった事例を所属単位で募集し、成果がめざましいものを、予算の残し方事例集」としてまとめ、全庁的に共有。

(2) 「年度末の駆け込み執行防止」のための事業検証の実施

【今年度から実施】

「予算の使い切り」につながる「年度末の駆け込み執行」防止のため、第3四半期終了時点で、年度内執行の可否を検証。

(3) 徹底した経費節減の実施

事務費に関する見直し【11月から順次実施】

(例) 個人専用に近い形で使用する文房具の公費購入の見直し、職員に貸与される被服の見直し、消耗品等の一括購入・管理など物品調達の見直しなど  
職員の特殊勤務手当や職員が利用する県有資産の見直し【今年度内に取りまとめ】

(例) 職員の特殊勤務手当・旅費等の見直し、職員駐車場・職員宿舎のあり方の見直しなど

5 管理職の意識改革

(1) 管理職に対する部下からの意見具申制度の導入【19年度から実施】

管理職に対し、所属職員が自らかつ積極的に意見を述べる制度を創設。

(2) 管理職による「組織運営会議」の全庁的実施【11月から実施】

管理職自身が現在の組織の課題などを話し合い、組織マネジ

メントのあり方を検討するため、各部・振興局単位で毎月実施。

6 新規採用職員の倫理意識の涵養【19年度から実施】

(1) 社会貢献活動経験を重視した採用基準の強化  
「県民の目線」をもった職員を採用するため、ボランティアなどの社会貢献活動経験に対する評価を高めるなど、新規採用職員の採用基準を見直す。

(2) 公務員倫理教育の徹底  
新規採用職員研修時における公務員倫理教育を強化・充実。

このような内容になっていきます。今回の再発防止対策は「意識改革」です。当社が掲げる活性化のポイントでもあります。

そもそも公務員とはどのような存在でしょうか。公務員の定義を少し考えてみたいと思います。そこから分かってくることもあるのです。日本国憲法のもとでは、公務員は日本国憲法第15条第2項に基づき、国民全体への奉仕者であって、一部へ

の奉仕者ではないとされています。地方公務員法第六節第三十条では、全体の奉仕者として公共の利益のために勤務し、且つ、職務の遂行に当っては、全力を挙げてこれに専念しなければならぬとされています。

ポイントは「全体の奉仕者」「公共の利益」にあります。憲法での全体は公務員法における公共と置き換えることができず。では公共とは何でしょうか？公共の利益とは何でしょうか？それが明確でなければ、職務の遂行は不可能であるといえます。この辺りのことをはっきりさせようとするのが今回の再発防止策にも含まれていると解釈できます。

問題はその指導法が正しいものになるかということです。公務員は「滅私奉公」でなければならぬと教え込むことは戦前の全体主義思想につながるものであり、戦後の日本を構築した仕組みとは異なるものになります。公共の捉え方を間違えてはいけません。この選好の総和は、公共の利益とは程遠い」と指摘しています。単なる総和を持って

# 岐阜県裏金問題続編

## 有効な再発防止策であるかを検証する

「全体意思」とすることは間違いであり、「個の間の開かれた窓」による応答、つまり個をつなぐネットワークを通じて形成されたものこそ、「一般意思」となり、公共の利益に結びつくものになります。少し難しい表現になってしまいましたが、これを簡単に表すならば、現代の自由競争社会構造と言えます。民間の競争原理こそが、公共の利益の回答になり得るという考え方です。そのキーワードが「顧客満足」とその満足を与えるための「サービス」です。民間企業の場合、その企業の存続を左右する最も大事な相手が顧客になります。顧客の満足が得られなければ、社会からその存在を否定されることになりません。従って、自らの企業を維持・成長させるための利益は顧客満足と密接な関係があると言つわけです。これはとかく当たり前のことです。この当たり前の理論が行政では成り立っていないと

ころに問題があるのです。公共の先には顧客が見えていなければいけません。利益とは顧客満足であると感じていなければなりません。そして、そのためにサービスは何であるかを把握しなければなりません。

サービスには2種類あります。顧客に対してその心理状態をマイナスにしてしまう恐れのあるものが、「本質サービス」です。本質サービスとは「代価に見合う当然のサービス」のことです。この本質サービスを疎かにした場合、顧客は当然の権利が得られなかつたと考えます。従って心理状態はマイナスになります。この本質サービスを充実させるには限界があります。それは、このサービスが当然のサービスを意味するからです。当然のサービスを無限に拡大するわけにはいきません。おのずと同業者間での本質サービスのレベルというものが決め

られていきます。顧客もそれを認識します。つまり、ある程度のサービスというところで顧客も納得をします。従って心理状態は大きくプラスに転じることはありません。

本質サービスとは異なるものとして、「表層サービス」というものがあります。表層サービスとは「あればうれしい期待サービス」のことです。本質サービスの上には存在するサービスともいえます。従ってこのサービスに対する心理状態のスタート地点は0（ゼロ）ということになります。原則的にはこの表層サービスがなくとも、企業活動を行っていくことは可能です。本質サービスにより、顧客との最低限の信頼関係は構築されているからです。しかし、顧客の心理状態を大きくプラスにもつていくには、この表層サービスなしには難しいともいえます。大規模な設備投資によって、顧客の満足を得ることも、サービスの向上ではありますが、言葉の掛け方や表情などから顧客の満足を得ることもサービスの向上といえます。表層サービスはお金をかけるだけのものではあ

りません。顧客の心理状態をプラスに持っていく活動が表層サービスになりますので、そこには意識というサービスも大きく関わってくるのです。

顧客の心理状態をプラスに転じるには、自らの満足度が満たされなければいけないともいえます。換言すれば、顧客満足の根底には従業員満足があるということなのです。従業員満足は企業内での仕組みづくり等で自らが構築していくものであるといえます。仕組みづくりをするためには、その指し示すべき方向性が必要になってきます。つまり、従業員満足の根底には、組織のビジョンがあるといえます。

行政の場合、従業員ではなく、職員となります。企業ではなく、組織となります。しかし、基本は変わらないはずで、大規模な設備投資の代表的なものは、箱物といわれる建造物です。これは「本質サービス」でしょうか？それとも「表層サービス」でしょうか？この問いに対して考えるとき、顧客と変換できる地域住民を主語にして考えることができます。意識が大きく変わった瞬間です。

# 岐阜県裏金問題続編

## 有効な再発防止策であるかを検証する

当社が行政機関に対して行った研修があります。これはそのときの研修レポートです。大きな気づきをされたと感じるレポートです。

『行政として、仕事を行って、顧客満足という考え方は、初めてであったので勉強になりました。話（講義）を聞いただけでは、自分の中だけの理解だったのですが、グループワークを行うことで、考え方、話の捉え方の違いに気づけたりするため、このようなプロセスで話を聞き、理解を深めることは大切だと感じました。その後の、役場のサービスを本質と表層に分ける時には、一つの業務の中にも本質と表層サービスを分けられるので分類には個々の捉え方の違いで、意見がくい違いをみせ大変でした。しかし、表層サービスは合併で消えていくサービスという一面もあることがわかり、普段の業務を分類整

理してみる必要性を感じた。それと一つ発見したのは、他の部署の業務をなんと知らないことだろうということ。専門職にいと移動もないため、言葉一つとつてもわからないことがあります。一般的な言葉や簡単な内容は、やはり知っておくべきかなあと感じています。最後に、実際お金のやりとりが見えない行政サービスで住民に満足してもらうには、自分たちのサービスの捉え方も含め、もつと皆で勉強していかなくてはならないと強く感じました。』

NPM（ニューパブリックマネジメント）という理論があります。公共機関が民間の手法を取り入れながら公共性を存続させる考え方です。

単なる倫理の植え付けや自らの満足を得られないような考え型の滅私奉公では意識改革を伴う変革は難しいと考えます。

## 気づきの窓 紹介コーナー

毎日ご苦労様です。

今日は、「有機的」について話させて頂きます。有機的とは、「生きている」ということです。組織が生命を持った生き物のように、活き活きと活動し、大きく成長し、変化していくことが大切です。この組織を有機的な働きが出来るようにするため、それぞれの役割の役割、部門の役割をしっかりと知っていただくことです。

組織には基本的に、職場における役職中心の上下関係がそのまま持ち込まれた縦のコミュニケーションと、話し合い、会議など組織をうまく機能させるための横のコミュニケーションがあります。縦のコミュニケーションは、上から下へ情報が流れていく上意下達（トップ・ダウン）と、下から上への下意上達（ボトム・アップ）とで成り立っています。そして、上から下への代表的なものが、「命令・指示」であり、下から上への代表的なものが「報告」です。

そしてこのコミュニケーションのルートは、組織を支える2本の柱といわれます。

したがって命令・指示が途中で止まってしまったり、報告が上まで行かなかつたりした場合、柱が腐つたと例えられるのです。そんな時、組織は崩壊すると言われます。

組織を活性化するには「報連相」報告・連絡・相談が一番必要です。

この報連相を一番しっかりとしなければならぬのが、役員、管理職の皆さんです。よくこんなことが言われます。「下には何人もの人がいるから、本当によく上の人を見ている」。

皆さんは、部下から常に見られています。皆さんの行動・言動は、社員に大きな影響を及ぼします。どうか、それぞれの役割と共に、新しい自己管理法を見出して頂ければ幸いです。

今日の言葉

しっかりとした柱がしっかりとした家を建てる