

◆ 組織としての意思決定システム（問題提起）

今なお、府庁組織の仕事のやり方と府民感覚の間にズレを感じます。

各部局から僕のところに上がってくる案件をみると、本来の目的やあるべき姿からの本質論ではなく、目的を達成させるための手段や手法にとらわれて、できない理由があれこれ並べられています。「制度やルールが」「公平性の観点から」「訴訟リスクが」「前例がない」「過去の経緯が」……。そして、解決方策はというと、「いろいろあるので、何とか無難に」という姿勢がアリアリ。

もうひとつ。肝心なことが僕のところまでなかなか上がってきません。僕にとって、「これは大きな課題だ！もっと論点を精査して、様々な角度から徹底的に議論すべきだ！」と思うことが、「副知事以下でこう決まりました」「部長判断でこうなりました」。一方で、上がってきたものは、延々と経過の説明が続き、そもそも何が論点なのかわからないものも多くあります。

これらは、僕からみると、いずれも本末転倒です。これまで何度も申し上げてきたことですが、改めて部局長の皆さんに問題提起をしたい。大きくは、組織として、課題を発見し認識する力、課題を吸い上げる力、そして、意思決定のシステムです。

① 組織としての課題“発見・認識”力

府庁組織で、いわゆる『優秀』と評価されるのはどんな人材でしょうか。どちらかというところ、団体や議会、メディアなどとの関係でハレーションを起こさず、「うまく収める」「うまくこなす」ことができる人材が高く評価されてきたのではないのでしょうか。だから、何かあったとき、そもそも論で問題を蒸し返すよりも、やらない、動かさない方が良いという意識が働いてしまう。担当者や部局にとってはひとつの案件でも、こうしたことが積み重なると、府庁組織そのものが府民感覚からどんどん離れて行ってしまいます。僕にとっては、これは大きなリスクです。僕自身、「自分のミッションは、大阪の現状を変えること。これができれば、知事である自分に対する府民の評価は高まる」と考えているからです。

そもそも、現状を変えるためには、現状をおかしいと思うかどうかにかかっています。つまり、課題を発見し認識する力。「こんなものだ」と思い込んでしまうことや、「何とか収めよう」「何とかこなそう」ということではなく、「何かがおかしい」「本来こうあるべき」と考え、これを貫くことに軸足を置くことなのです。

この点、政治と行政は違ふとよく言われますが、僕は、公務員本来の「中立性」は、ここで発揮すべきと考えています。中立だからこそ、過去の経緯を一旦白紙に戻し、本来のあるべき姿からみた課題を発見し、専門的な見地から検討して改善方向を提示し、政治（組織であれば上司）に判断を求めることができるはずで、政治に左右されない公務員の身分保障はそのためのものではないでしょうか！

② 組織としての課題“吸い上げ”力

まずは、組織として、第一線に立つ職員が、こうした課題認識力を持って動けるようにしたい。しかし、担当レベルで「これはおかしい」と思っても、これまでの経過もあるし、現実の交渉や調整の矢面に立つ、あるいは、利害関係者を目の前にすることを考えるとなかなか口に出せない。また、上司の顔が浮かぶと「言ってもムダ」とあきらめてしまう。「わかっちゃいるけど…」ということなのかもしれません。

僕が望むのは、府庁組織のそれぞれの職階にある職員が、あるべき姿に向けた「変革」や「改革」の姿勢、問題意識を持つことです。そして、自分たちではムリと勝手に思い込んでそこで終わらせるのではなく、組織としてそれをしっかりと吸い上げ、論点と判断材料を明確にし、僕のところまできちんとあげてほしい。「経過があるので見直すのは難しいが、やっぱりこれはおかしい」というものこそ、組織としてどんどん僕に上がるようにしてほしいのです。

そのため、上司は、部下からの問題提起を煙たがってはいけませんし、その上司も同様。そのまた上司の上司である部局長には、この点、しっかりとマネジメントしていただきたいのです。そして、組織として、「こなす」人材ではなく、「変える」「動かす」「立ち向かう」人材をきちんと育てて評価し、給与面でも処遇できるシステムにしなければなりません。さらには、一旦決定したなら、交渉や調整の矢面に立つ職員を組織としてしっかりとサポートすること。責任を個々の職員に押し付けてはなりません。必要があれば、僕を前面に出して下さい。

③ 意思決定システム

民間企業では、困難な課題は、どこで決定されているでしょうか。伸び盛りの成長企業では、トップに近いところで決定され、トップが責任を果たす仕組みが明確になっています。一方、傾きかけている企業では、組織が大きくなり過ぎて、トップに近い職が「権威職」になってしまい、どこで決定がなされているのか責任の所在が不明確になっています。

まして選挙で選出されたトップを擁する府庁組織は、困難な課題であればあるほど、知事に近いところで判断・決定されるべきと考えます。しかし、現実には、困難な課題は、副知事以下や部局で先に決定し、僕には報告や説明ということになってしまっています。この点、大いに不満があります。論点と判断材料を明確にしてトップに判断を仰ぐというのは、組織としての常識のはずです。そもそも課題の重要性やリスクに対する認識が僕と異なっているのでしょうか？

「優秀な部下は上司を煩わせてはいけない。まして相手が知事なら尚更だ」という意識があるのなら、それは捨て去って下さい。確かに、何でもかんでも知事に上げられても大変ですが、僕は、重要な課題が、トップに上がる前の段階で、知らないままウヤムヤにされるよりもマシだと考えています。

徐々にですが、改革への提案が組織から出されるようになってきました。組織から改革のタマさえもらえれば、あとは僕が責任を持って決断します。部下が認識した課題やリスクを上司がきちんと吸い上げ、組織としてトップまで上がってくる。それをトップが判断し決定し、記録に残し、責任を負う。こういう意思決定システムを確立したいのです。今の府庁組織に欠けているものは何か。皆さんとともに考えたいと思います。

<主な論点>

- ① 組織としての課題発見・認識力（職員の意識改革・動機付け、公務員の中立性など）
- ② 組織としての課題吸い上げ力（部局長によるマネジメント、人事評価・給与システム、対外交渉など）
- ③ 意思決定システム（知事が決定すべき事項、リスク・マネジメントなど）