

＝組織再編は何のため～再浮上した厚生労働省再編論から＝

役所でも会社でも、よく組織の再編が行われます。

トップ交代に伴う経営方針の変化、不祥事に伴う出直しなど、その要因は種々あるでしょうが、いずれもある目的をもって実施されます。人的組織は、何らかの目的を達成する手段として存在するのですから、目的が変われば、その組織形態が変わるのは当然のこととも言えますが、なかには、組織存続や職員のポスト確保等を目的とした、本末転倒と思えるものもあります。

さて、4月下旬に、自民党の中から厚生労働省の再編論が再浮上し、厚生労働大臣が不快感を表明するといった動きがありました。これを事例に組織再編について考えてみます。

<厚生労働省再編論の再浮上>

4月中旬に、自民党内に設置された2020年以降の経済財政構想小委員会が「ルールからの解放～22世紀へ。人口減少を強みに変える新たな社会モデルを目指して」というテーマで、議論のまとめを行いました。自民党のHPに掲載されている内容を、私の子供たちにも一度見せて感想を聞いてみたいと思いますが、個人的には、それを実現する方法論はともかく、方向性としては、各政党とも共通の理解が得られるものと思います。しかし、今回の通信は、その内容そのものに関してではありません。

その会合後に、当委員会の事務局長が記者団に対し、「厚労省が今のままで良いとは誰も思っていない。巨額予算を抱える厚労省で1人しか閣僚がいない。」と指摘し、少子化対策や社会保障費の急増に対応するため、厚労省の分割といった組織に関する提言を5月中にもまとめる方針を示したと報道されたことに端を発し、厚生労働大臣が、記者会見で「国土交通省など巨大官庁はいくつかある。厚労省だけに絞っても日本全体の問題解決にはならない」と不快感を示したと報道されました。これが厚生労働省再編論の再浮上というものです。

現在の中央省庁は、縦割り行政による弊害の解消、内閣機能の強化、事務事業の減量・効率化等を目的に、2001年に実施された中央省庁再編を基本としています。

再編前、1府22省庁だったものを1府12省庁へと統合しましたが、その中で厚生省と労働省が統合されて厚生労働省となり、本省内部部局で20部局の大組織となりました。これは、厚生労働省だけでなく、建設省と運輸省が統合された国土交通省も24部局の大組織となるなど、他の省庁の多くは、従前より、大きな規模となっています。

中央省庁再編から15年以上を経ましたが、この間、厚生労働省では、障害者雇用・福祉の連携、低所得者対策の雇用・福祉の連携など、再編までは実現が難しかったことが現実のものになるなど、再編による効果と言えるものを生み出していますが、一方では、国会、マスコミ等で取り上げられるマイナスの内容の多くが、厚生労働省分野のものであり、意思決定が遅く、後手後手に回っていないのではないかと不満が、与党側にあることも間違いありません。

また、政府予算の推移も、中央省庁再編時から、今年度予算までの間に、14兆円の歳出増になっていますが、基本的には社会保障予算の増が要因であり、その他の予算増は、公共事業の削減で賄っているという現状も、どうしても厚生労働省に注目が集まる要因になっているでしょう。



問題は、組織再編で、こうした課題＝改善の目的が達成するか、それに伴い新たな課題がどの程度発生するかということです。組織再編自体が目的となるようでは、それを行っても、無駄な時間と費用がかかり、役所に期待する機能も果たせなくなる恐れもあります。

<厚生労働省に求める役割・機能>

中央省庁再編後、政権交代の要因とされた年金記録問題などをはじめとして、厚生労働省＝不祥事＝職員が働いていないという一般的なイメージが広がっているように感じます。しかし、実際には、10年以上に前に比べて、確実に若手・中堅職員は忙しくなっていますが、その要因としては、次の3点が挙げられます。

ア 内閣機能の強化（内閣に置かれる〇〇会議の増も含む）に伴う各種調査・検討指示の増加といった事務処理量の増加

イ 政権交代以降、従来課長が行っていたことが局長に、補佐仕事が課長に、係長仕事が補佐にと、役割の「インフレ」が置き、従来なかったような幹部からの細かな指示・確認が増加

ウ イの結果、従来、部局間の調整は、一次的には若手・中堅で行っていたものが、幹部での調整が普通となり、決定までに時間がかかることが常態化し、その間の作業量が増加

これは、厚生労働省に限らず、硬直化した企業・法人組織でも、よく起きることです。例えば、ある程度の年齢なった人を処遇するため、本部等にポストを作ったが、そこから形式的な調査・指示が出され、その対応に現場が疲弊しているなどは、よく聞きます。

さて、この時代、忙しいのはやむを得ないのですが、その結果、次のようなことが広がっていると聞きます。

ア 日常業務を処理するのに手一杯で、将来の政策や問題解決のアイデアを若手・中堅で検討するような機会がなくなっている。

イ 個々の仕事の方針を自分で考えることが減り、課長級でも、局長がどうしたいのかを探るなど、上司・幹部の意向を強く重視するようになっている。

ウ コンプライアンスに関するルールが細かくなった結果、個人としては、これに対応することが第一となり（反すると処分される）、どうしてもリスクを引き受けてまで、部局長以外で実質的な判断をすることは避けるようになっている。

これも、厚生労働省に限らず、特に大企業に勤務する人から、似た話をよく聞きます。これらは環境やルールが人の行動を規制した結果であり、こうした行動自体を個人の責任とするのは酷なことであることは言うまでもありません。しかし、これが定着すると、こうした過程を経て幹部になる人の力量が心配になります。

皆さんの公務員に対するイメージは様々でしょうが、何を期待するかが大事です。

品行方正に事務を適切に処理することを期待するのか、リスクをとってでも新たなことにチャレンジする人を期待するのか・・・これによって、どのように組織を作り、どのように管理するのか・・・方向が変わることは、誰しもわかるでしょう。公務員であっても一人の人間であり、期待する働きを促すには、環境・ルールを見直すことが必要です。働きづらい環境・ルール下で、結果だけ出せと言っても無理なだけです。

私自身は、厚生労働省再編論の前提とされるような事象の背景には、こうした業務環境・ルールの変化の影響も大きいのではないかと考えており、単に組織再編をしたり、閣僚を増やす等の対応だけでは解決しないと考えています。もちろん、組織内部にも改善すべき事項があることを否定するものではありませんが。

<目線を変えた業務改善・組織改善を>

国の省庁に限らず、企業・法人でも、組織再編等をしようとする、どうしても自分の論理で進めたいもの。しかし、できれば、役所なら、政策・制度の対象となる個人・事業者の目線、企業・法人なら、顧客・利用者の目線も加味して見直しをして欲しいところです。例えば、

「ルールからの解放」を実現するようなリスクを伴う政策にチャレンジする公務員を育てるために・・・

国・都道府県・市町村の見解・指導の違いで、個人や事業者の行動が混乱しないようするために・・・

課税標準の違うため雇用保険・社会保険の煩雑な実務を行う事業者の負担を軽減するために・・・

仮に一度は起きても、同じような虐待が再発しないようなサービス体制を整えていくために・・・

といった大小さまざまな視点がありますが、こうしたことも念頭に、目的を明確にした組織の改善・活性化を進めて欲しいものです。また、厚生労働省も、今回の件に対して過度に防御的にならずに、自己組織を冷静に点検し、次代が望む結果を生み出せる組織へと成長するきっかけと前向きにとらえてもらうことを期待します。大事なものは、厚生労働省の存続ではなく、次世代の夢と希望を拓くことなのであります。