

編集委員会委員

本保芳明

日本郵政公社理事

HOMPO, Yoshiaki

郵政民営化は2004年の小泉政権の政策課題の一枚看板と言われ、「郵政公社」の文字を新聞紙面に見ない日がないと言って良い。しかし、その割には、郵政公社の実態は知られていないであろう。

筆者は、昨年の公社発足時から公社の物流・国際担当理事として公社経営に携わっており、内情報告を少しさせて頂きたい。

公社は、国営の組織であるが、生田正治総裁の下、民間経営手法による経営を標榜して、大胆な改革を推進している。生田改革の出発点は、郵便、郵便貯金、簡易保険の郵政3事業は、サービス業であるという原点に立ち戻ることになっている。郵政事業が性格的にサービス業であることは自明であり、改めてそのことを認識しなければいけないことがむしろ不思議であろう。しかし、132年間の独占的官営事業の下では、供給側の論理が圧倒的に支配的であり、サービス業の基本である「お客様」視点は著しく欠落していた。郵政3事業、特に、郵便事業は厳しい市場競争下にあり、官業体質のままではサービス競争に敗退を続け、赤字構造からの脱却どころか経営破綻を免れない状況にある。このため真のサービス業を目指してお客様サービスを徹底しようとしている訳である。

実は、これは官庁マインドを民間マインドに転換するということでもある。ことが容易でないことは言うまでもない。しかし、この困難を乗り越えなければ明日がないとの切迫した危機感が、経営の根底にある。このため、「意識と文化の改革」が改革の最大の課題とされている。身分的には国家公務員であり続けている28万人の巨大組織の132年間のいわば垢を洗い落とそうとするものであり、壮大な実験と言っても過言ではないであろう。

この「意識と文化の改革」のために矢継ぎ早の措置が講じられている。最高意志決定機関である理事会の下に、最高執行機関としての経営委員会とこれを補佐する8つの専門委員会が設置された。そこでは、バトルロワイヤルが展開されている。根回し済案件の最終説明・合意確認の場と化している省庁の意志決定機関とは大きく様相を異にしている。遠慮のない論議の中で、繰り返りに繰り返調整を重ねた案件が否決・修正されることも稀でない。担当案件に経営委員会等の了承を得るため理事が必死の論陣を張っている。官業型・管理型組織から事業型組織への転換、縦割り文化の変革を目指し、組織も大蛇を振るわれた。組織のフラット化、担務の弾力化・流動化が図られた。官庁ではコアになる官房部門等の共通部門が大幅に縮減される。事

業重視・フロントライン重視型の人事も行われている。また、上意下達文化の破壊のため、中抜き(中間管理層関与の省略)も是としたスピード・効率重視の意志決定の奨励、非公式のラインも含めたコミュニケーションラインの多様化・複数化による上下のコミュニケーションの充実等も図られている。根回し型・ご説明型の仕事の無駄・非効率を排するため、総裁主導でeメール文化が推奨されている。官庁の筆頭課長補佐に当たる担当部長が、多少戸惑いつつ総裁に直接メールする姿は、微笑ましくさえある。

こうした情景は、民間企業ではおそらく常識的なものであろうが、明らかに役所の常識ではない。それだけに、昨日までのあり方との余りの落差に戸惑いを感じている職員は少なくないであろう。24,700の郵便局の現場の中には旧態然のものも見られる。しかし、経営委員会等における議論の状況に見られよう意識改革の成果は実感できるものとなっている。

公社のこうしたスピード感のある変革には多くの要因があるが、経営に関するトップのメッセージの明確さ、力強さが与って大きいと考えている。次々と繰り出されるベクトルの揃った各種の改革が、総体として、また、実体として意識と文化の改革のメッセージとなり、これがトップの言葉で現場に伝えられている。生田語録は、機知に富み、本質を鋭く抉る言葉で溢れている。簡保契約激減対策として打ち出された簡保新商品を巡る熱い論争が続いているが、簡保の現状を「激ヤセ」と表現したのは生田である。経営上折込済みとなっている契約の段階的減少を大幅に超えたヤセ方は、健康(経営)を破壊するものであることを端的に訴えようとしたものである。自分の言葉である。生田の社内向けのメッセージ、記者会見等は、こうした思いもよらぬ表現に満ちている。乾いた事実、施策が、強力なメッセージを持つ言葉により、彩りと潤いを帯び力強さを持って職員の心に届き、改革の原動力になっていると信じている。経営におけるメッセージの重要性を痛感するこのごろである。

さて運輸政策研究掲載される論文等の世界ではどうであろう。言うまでもなく、経営と異なり、事実と論理こそが最も重要であり雄弁な世界である。しかし、事実と論理も人の心に届いて初めて意味と力を持つのではないであろうか。ことの是非は別として、輝くメッセージで飾られた論説が、強い影響力を発揮した例は少なくないであろう。折角の堅牢で意義深い発見、真実が、十全な力を発揮されるよう、本誌の論文等でも、メッセージ性を念頭に置いた表現等を期待するのは過ちであろうか。