

たゆまぬ自己変革を

お早うございます。台風一過、目のさめるような快晴となりました。インフルエンザが例年よりも早く流行りだし、悪天候が続いて、思わぬ災害が随所に発生していますが、皆さまのご関係に被害はありませんでしたか。

昨年 の 1 1 月にはこの新しい事務所に本部を移し、各部門が同じフロアでお互いの顔を見ながら仕事をするようになったことは、かつてない大きな変化でした。センター・三公社の一体化が進みつつあることを実感しています。皆さまのご協力の賜物です。

今年度のはじめに私は「中期計画を推進しよう」と述べ、センター・三公社の将来像をいかにして実現するか、力を合わせて取り組みたいと述べました。そして、経営方針には時が変わっても変えてはならないものと、経営環境の変化に臨機に換えねばならないものがあり、変えてはならないものとして次の四つの基本姿勢を申し上げました。

- (1) 「お客様と共に歩む」経営理念の堅持
- (2) 健全経営の実行
- (3) 現場主義の徹底
- (4) センター・三公社一体化の促進

これらの意味や内容については、これまでもしばしば述べてきましたし、中期計画にも折込まれているだけでなく、センター戦略会議、各公社経営会議、一体化推進会議などの場で常時論議されておりますので、改めてご説明する必要はないと思います。

これら四つの眼目は何かと言えば、一口で言えば、政治・経済・社会

だけでなく自然環境までもが激変する中で、私たちの組織、すなわちセンターと三公社が、県民へのサービスにおいて「日々、より良き存在になっているか」と自ら問うことなのです。組織としては無論のこと、その組織の一員である私たち一人ひとりとして、その存在意義を自ら確かめる問いでもあります。答えは、「たゆまぬ自己変革を進めている」でありたいし、皆さまのご尽力により現実にもその道を歩んでいると私は確信していますが、今やその必要性がますます大きくなっていることを、強調したいと思います。

自然現象について述べれば、１年前には牧之原市で突如として竜巻が発生し、県営住宅にも大きな被害が発生し、スタッフの機敏な判断と行動によって、適切な復旧作業が行われました。皆さまの持つ現場力、すなわち「現場で問題を解決する能力」が遺憾なく発揮された例として記憶に新しいところです。今年になっても、台風２５号等の影響によって伊豆スカイラインに災害が発生しております。警戒に怠りなく、目を配って参りましょう。

残念ながら現在の科学力では、自然現象の全てを予知することはできません。大自然には、人智の及ばないものがあるからです。だからといって、放置して成り行きに任せるのは間違いです。想定内の範囲をなるべく増やすように日頃から努め、想定外の現象が発生したら、直ちにこれまでの経験や知見を総動員し、衆知を集めて、機敏に対処するのが良いと私は思います。それによって、組織の実力の象徴である現場力が磨かれ、同時に問題解決に携わる一人ひとりの人間的成長にもつながっていくのです。これは、自然現象に限った話ではありません。

「たゆまぬ自己変革」の必要性について触れましたが、組織が旧態依然として、たとえば１０年一日のごとく自己変革を何もしないでいたらどうなるのでしょうか。間違い無く、外部から変革を迫られることになるでしょう。外部による変革とは何かといえば、親団体や親企業の内部監査部門が主体となって自力で実行する場合がほとんどで、

時には自力で解決できないために、外部の第三者機関やコンサルタントに依頼する場合があります。私は民間企業に長く居て、子会社を含むグループ企業の構造改革に普段に取り組んでまいりましたし、また上場会社の社外取締役として経営のガバナンスや経営の効率化に取り組んだ経験からも、こうした動きは十分に想定できます。全体としては業績の良い企業でも、非効率で本来の役割を果たさない部門を廃止を含む構造改革の対象とすることは、今では日常的な出来事となっています。まして、業績の悪い会社では、当然ながら工場閉鎖、会社解散などもっと深刻な対策が講じられています。

静岡県でも、外郭団体の見直しを始めるとの報を聞きましたが、それには十分理由のあることだ、と私は思います。ビジネス・センスからすれば、特に珍しい発想ではありません。そこで、皆さまに改めて質問します。「私たちは、たゆまぬ自己変革を進めてきたか、それとも怠ってきたか？」と。どうぞ、自問自答して下さい。

皆さま、経営の基本として掲げた四項目を改めて噛みしめ、吟味し、その実現に力を合わせ、一步一步、実行してください。これまでもこのような場で、しばしば「生き残り戦略」という過激な言葉を用いてきましたが、私たちの将来を人任せにせず、自ら決めるという覚悟を持つことが最も重要なことです。世にリスク・マネジメントの重要性がよく語られますが、団体や企業にとって最大のリスクとは何でしょうか。それは、自分の組織が直面しているリスクが何かを考えることを止め、その判断と対策を人任せにすることです。

例えば、土地公社は、公共事業が減少する中、用地取得が減少し、赤字続きの厳しい経営状況が続いています。昭和48年に法律ができて公社が誕生し、その後高度成長から低成長時代へと社会経済情勢は大きく変動してきました。このような中で、お客様である国や県・市町のために真にお役に立っているのか、効率化が図られているのか、ということを自らに問い、たゆまぬ自己改革を進めることが大切です。県が外郭団体の見直しを進めている今こそ、私たちの将来を人

任せにするのではなく、自らを決めるという強い覚悟をもって、生き残り戦略、大胆な自己改革を実現しようではありませんか。センター、住宅・道路もこれを機に自らを省み、何ができるか、役職員一体になって考え行動して下さい。むろん最終責任は私がとります。

改めて云うまでもありませんが、今日と明日は繋がっています。今日に足場を置いて明日を考える、同時に明日を考えながら今日を生きる、そこで初めて両方が成り立つのです。明日の目標を持たない今日は、羅針盤を失った船のようなものだし、明日のことばかり考えて今日をないがしろにするのは、蜃気楼の中をさ迷い歩くようなものではないでしょうか。公の仕事も、私生活の毎日と同じことで、違いはないと私は思っています。

さて、古代中国で作られた『大学』という本に、次の一節があります。この本は紀元前5世紀に、孔子の晩年の弟子であった曾子が編纂したと伝わっています。それは一

“まことに日に新たに、日々に新たに、また日に新たなり”

大昔、紀元前16世紀頃、夏（か）王朝の暴虐な王・桀（けつ）を倒して、殷（いん）王朝を興した湯（とう）という王が、水を入れた銅製の盤にこの言葉を刻みつけ、毎朝洗面をしながら読んで決意を新たにしたい、と云うのです。『大学』は幼い頃の二宮金次郎（後の尊徳）が、薪を背負いながら読んだ本ですし、静岡県掛川市には、大日本報徳社がありますので、お訪ねになった方も多いでしょう。ついでに申し上げますと、この言葉は、第二臨調で国鉄の民営化などの行財政改革を行った土光敏夫さんが、若い頃から最も愛した言葉で、揮毫を頼まれると、筆太に「日新」と書いていた姿を思い出します。

いつも同じことで恐縮ながら一

明るく、元気で、仲よく、厳しく！

以上