

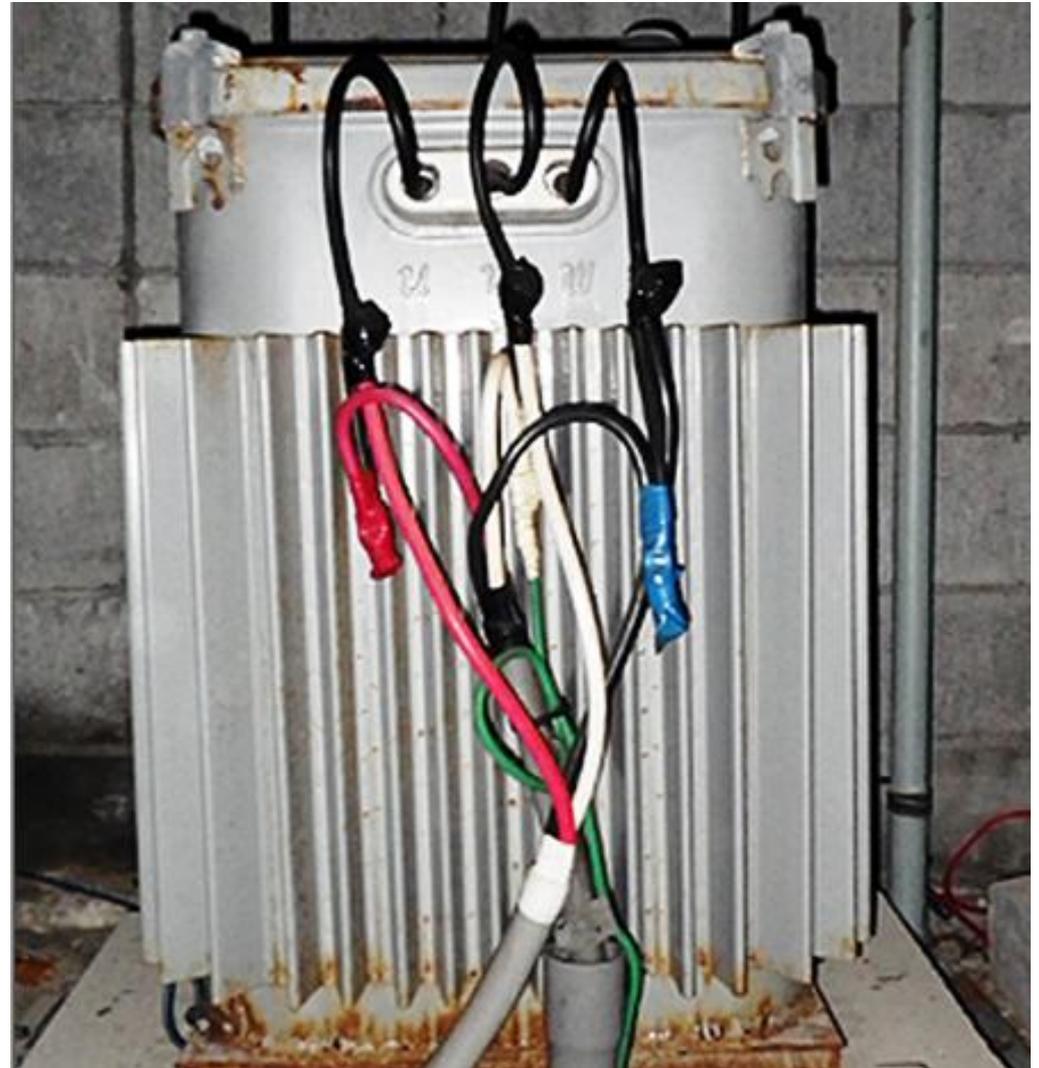
**行政組織を全体最適へ
～有害産業廃棄物ゼロを目指して～**

埼玉県 環境部 産業廃棄物指導課
伊原 洋輔

「PCB」をごぞんじですか？

- ポリ塩化ビフェニル化合物の総称
- 化学的に合成された、油状の物質
- 「夢の油」としてさまざまな電気機器の絶縁油などに使用
- 昭和43年、カネミ油症事件が発生し、PCBの有害性が社会問題に → 製造禁止
- 既に製造されたPCB使用製品は、現在でも事業者の元で処分されずに保管

PCB使用製品



カネミ油症事件

- 食用油の製造工程で、熱媒体として使用されたPCBが混入
- PCBが混入した食用油を摂取した人々に、健康被害が発生
- 西日本を中心に被害が広がる
- 認定患者数 2,276

健康被害の症状



肌の異常(塩素ニキビ)



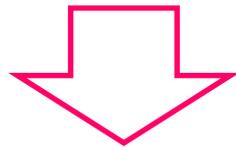
色素沈着

カネミ油症の手引き—症状と治療について—

(全国油症治療研究班・追跡調査班、油症ダイオキシン研究診療センター)から引用

ようやく進みだしたPCB処理

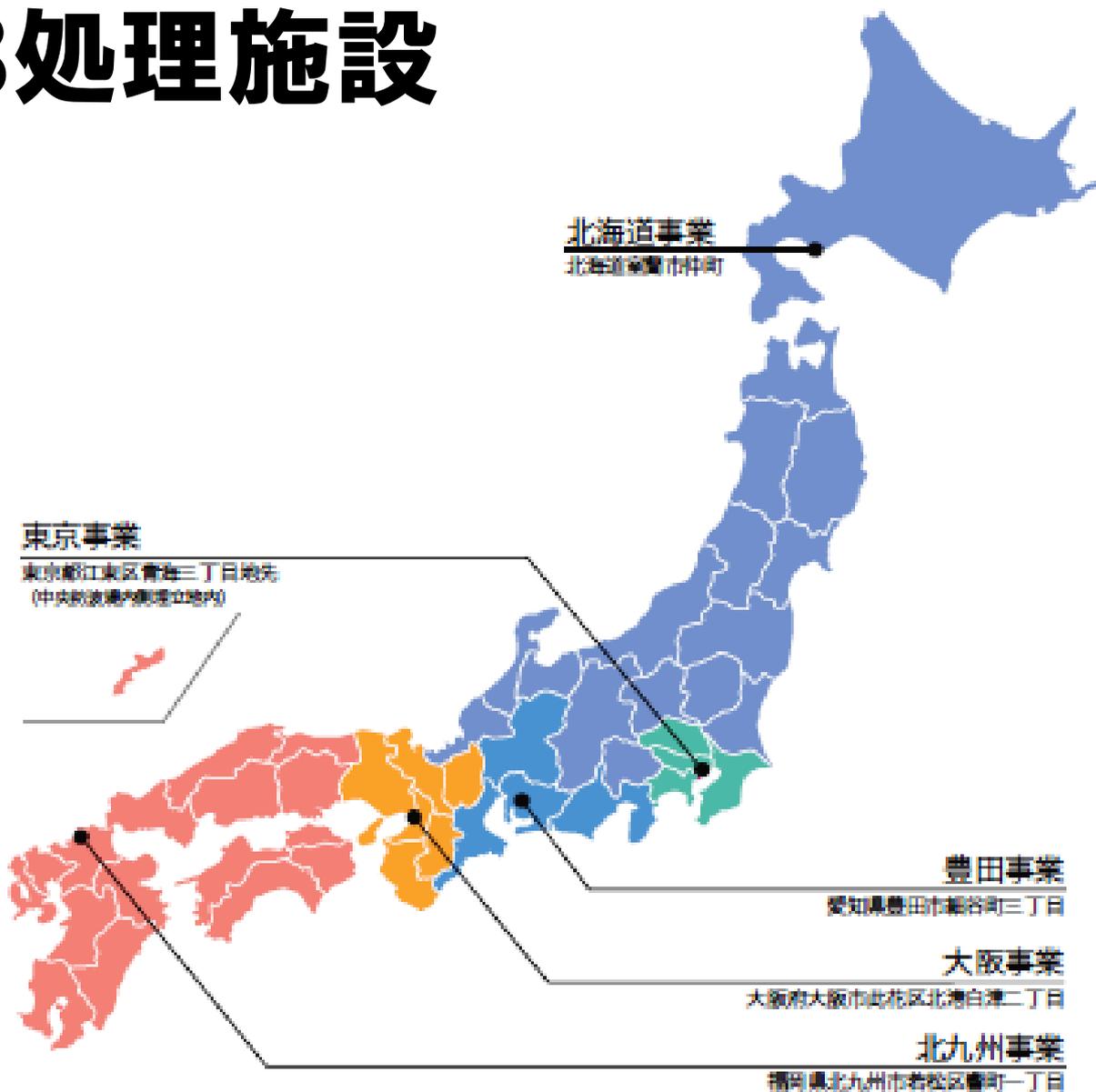
- 民間主導で処理施設の整備を計画するも、住民の反対などで断念(39戦39負)
- 平成12年、都内の小学校で使用していた蛍光灯安定器が破裂し、PCBが生徒に付着
- 平成13年、「残留性有機汚染物質に関するストックホルム条約」が採択
 - 平成40年までに全廃が義務



平成13年、PCB特措法が施行

- 国主体での処理体制を整備
- 処分期限を規定

PCB処理施設



埼玉県のPCB処理先

- 大型の機器

処分先: JESCO東京PCB処理事業所

開始年: 平成27年度から

- 小型の機器、汚染物

処分先: JESCO北海道PCB処理事業所

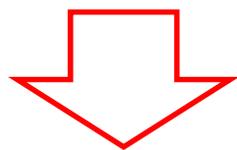
開始年: 平成29年度からの見込み

- 濃度が低いもの(低濃度)

処分先: 国が認定する施設

PCB担当に異動

- 平成25年度から埼玉県のPCB処理を推進する担当に異動
- 全体最適の行政マネジメント研究会の事務局も平成25年度から
- 処理が始まる平成27年度に向けて体制を整えたい！！



TOCのツールを使って準備を実施！！

目標すり合わせ

- 上司とプロジェクトの目標をすり合わせました
- ツール「ODSC」を活用
- ODSCの作成方法は、ただ質問するだけ！

《質問》

「目的はなんですか」

「成果物はなんですか」

「成功基準はなんですか」

平成27年度に円滑に処理を開始するために平成26年度中にやるべきこと

目的

県全体の保管量を把握する

円滑に処理する基礎をつくる

プロジェクトのゴールを共有！！

成果物

精度の高い保管事業者リスト

目的の達成について具体的な評価基準を設定！！

成功基準

処理費用が計算できる

処理枠を適正に配分する

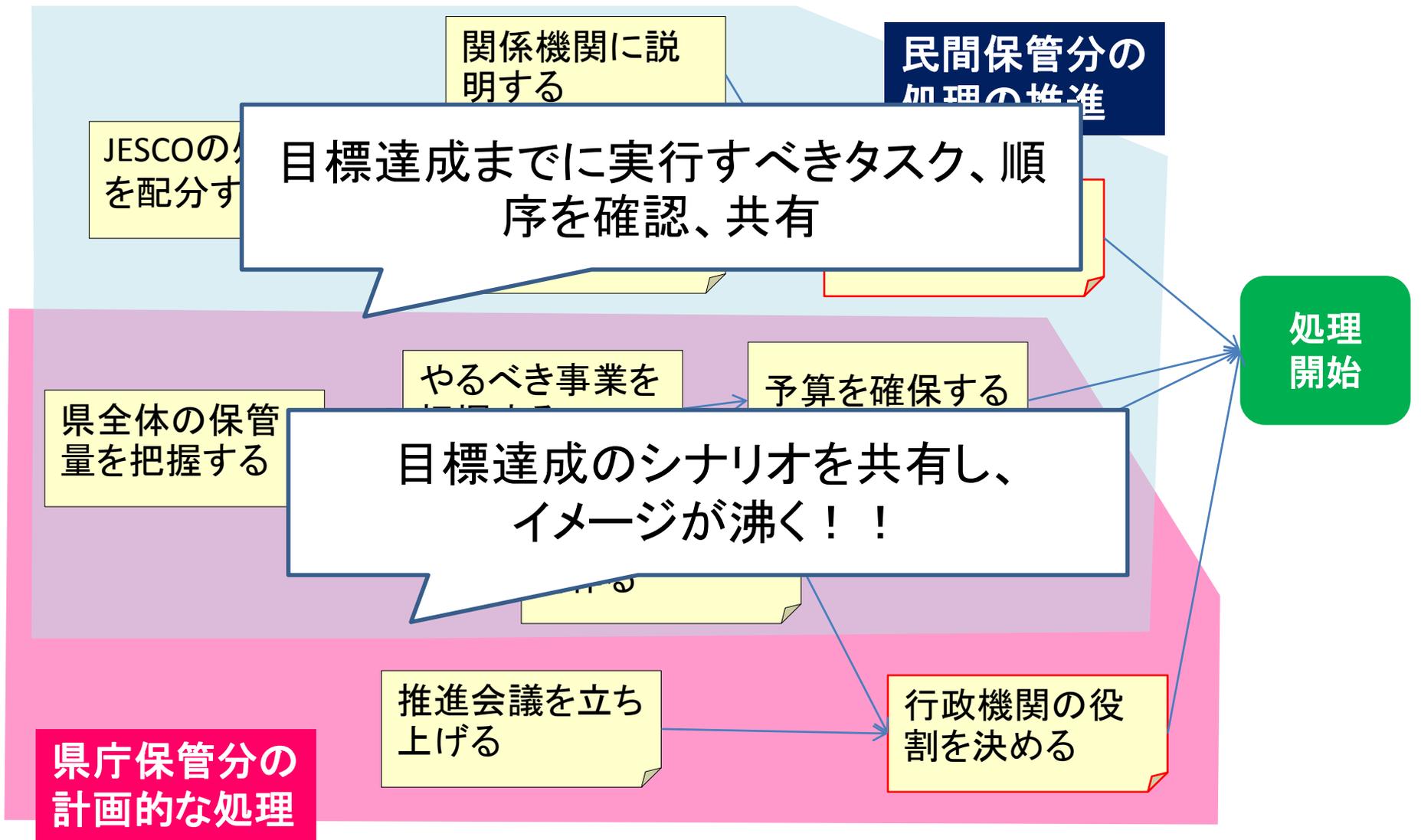
「全て達成できたら最高ですか」

全廃がイメージできる

段取り八分の工程表の作成

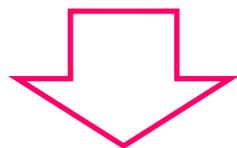
- ODSCを意識しながら、具体的な手順を検討
- 後ろからたどって工程を引くことで、プロジェクトの初心者でも簡単に工程表がつくれます。
- 工程表の作成方法は、ただ質問するだけ！
 - 1 後ろからたどって、工程を引く
「前にやることはなんですか」
「本当にそれだけですか」
 - 2 前から工程を見直す
「〇〇すれば、△△できるんですね」

平成26年度やるべきこと工程表



県有施設で保管するPCB廃棄物

- 庁舎・県立高校など約250の県有施設で保管
- 総数は、小型機器を含めて約3万台
- 処理費用の合計はおおよそ26億円の見込み



期限までに確実に処理するためには、計画的に処理を進める必要あり！！

公共施設で事故発生

破裂事故

- 平成25年10月 北海道内の中学校
- 平成26年10月 北九州市内の警察施設

液漏れ事故

- 平成27年 8月 静岡県内の高等学校

処理方法の検討

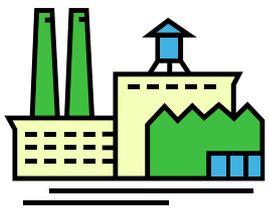
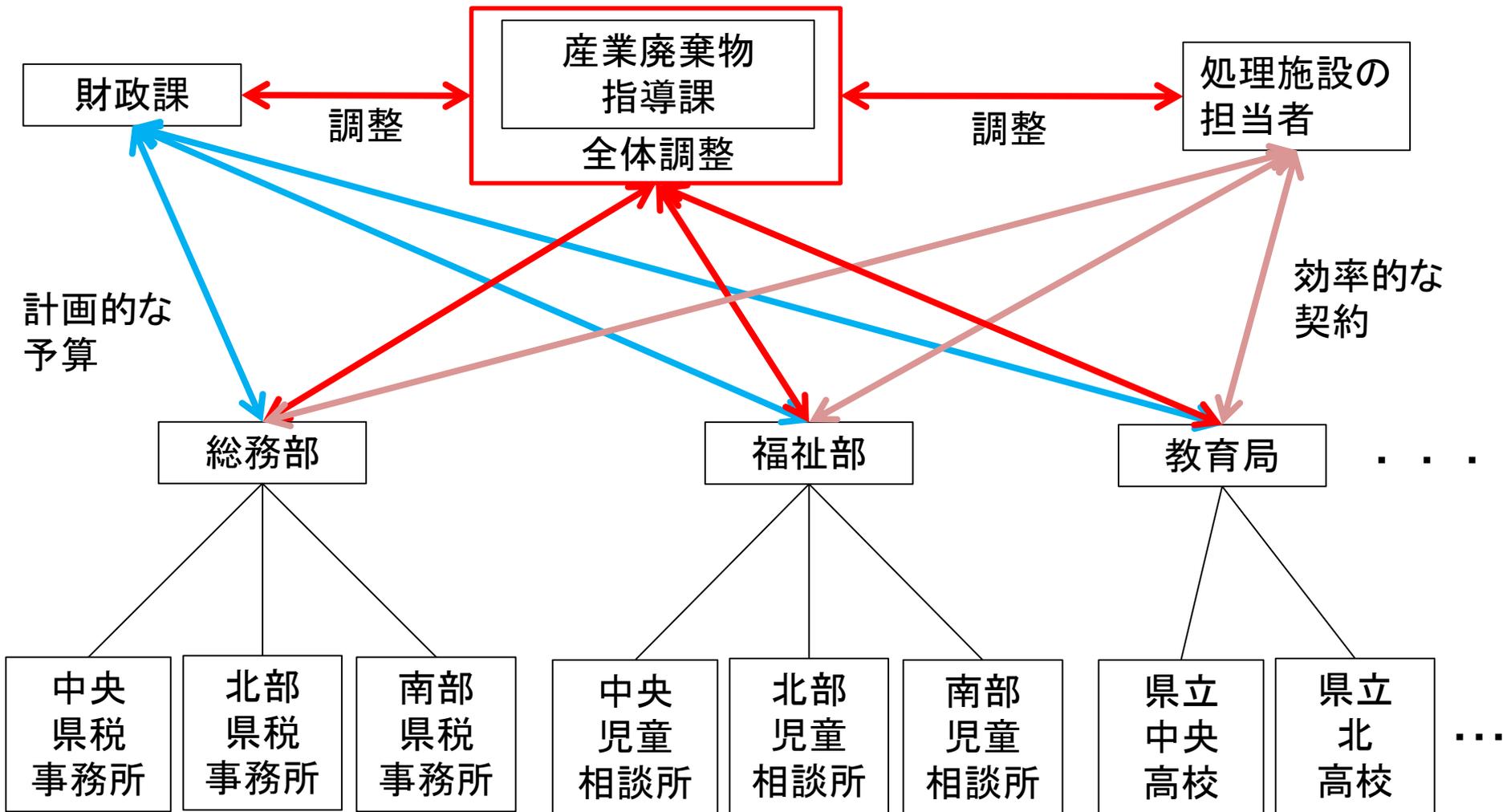
《考慮すべき事項》

- 通常の産廃は各施設で処理
- 各施設担当者はPCBの知識なし
- 期限までに全て処理
- 処理費用が高額(財政課との調整)
- 処分先が限定(処分先との調整)
- 処理の順番(各施設との調整)
- 処分先への運搬の効率化(各施設、処分先との調整)
- 契約事務の効率化(各施設、処分先との調整)

どこかが責任もって
調整せねば！！

《担当者の思惑》

- 安全に、効率的(できる限り費用をかけず)に処理する
- 計画的に処理を進め、確実に期限までに終わらせる



処理施設

効率的、安全な収集・運搬

課内で検討

(私の意見) 産業廃棄物指導課で全体を調整して、安全に効率的に処理を実施したい。

→ (課の意見) 産業廃棄物指導課が調整する必要なし。

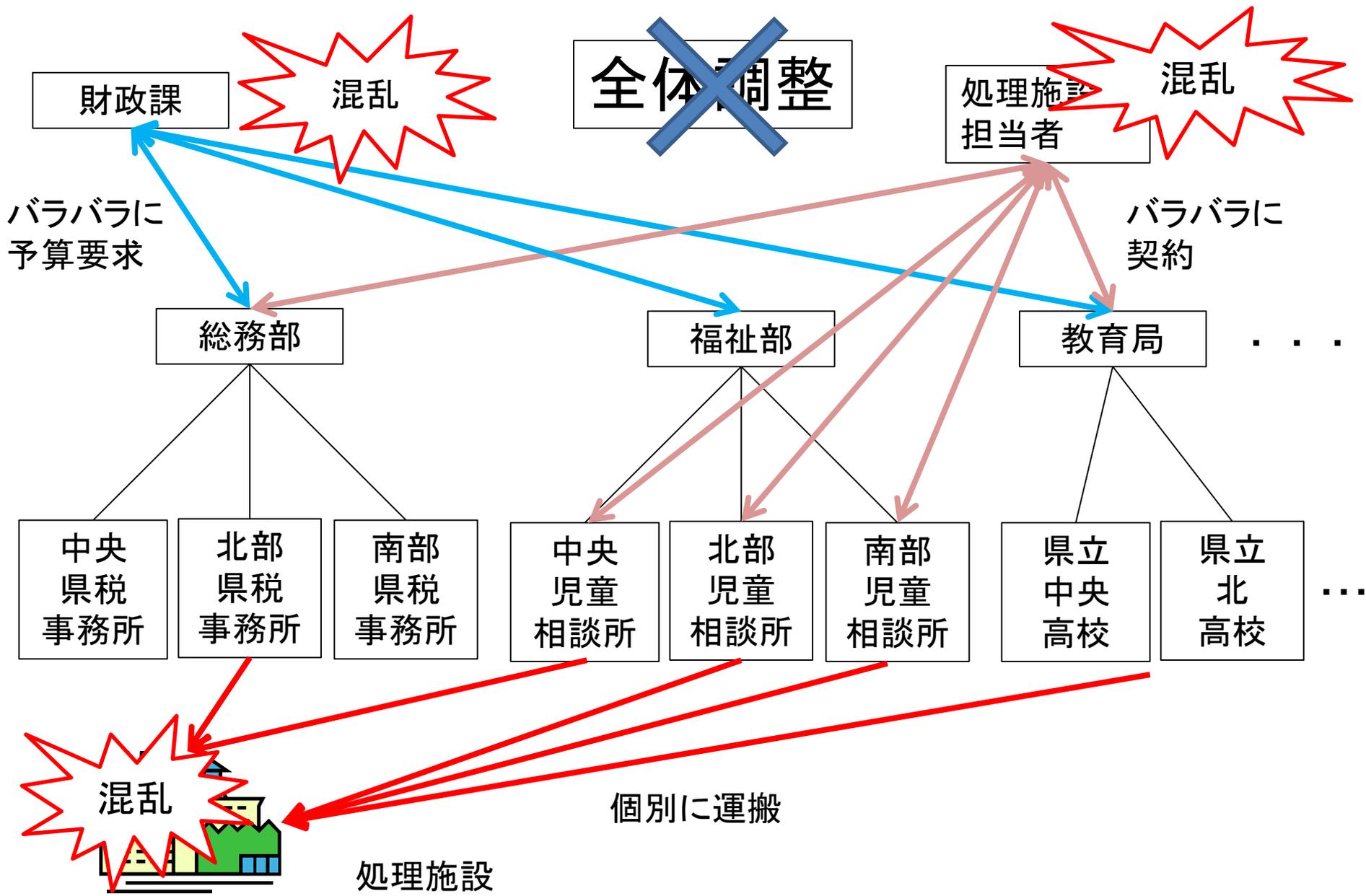
(私の意見) 調整なく部局ごとに処理を進めると、処理施設等で混乱が生じるおそれがあるので、調整すべき。

→ (課の意見) 保管している部局で適正に処理すべき。

各課所の役割

- 産業廃棄物指導課
PCB廃棄物の適正処理の推進、指導
- 財政課
効率的な財政運用(予算編成など)
- 管財課
県の庁舎管理の総合調整
- 公共施設の管理者
廃棄物の適正な処理を実施

懸念する最悪のケース



各部局からの意見

(各部局) 毎年の処理台数について、財政課、
処分先と調整する必要があるのではないか

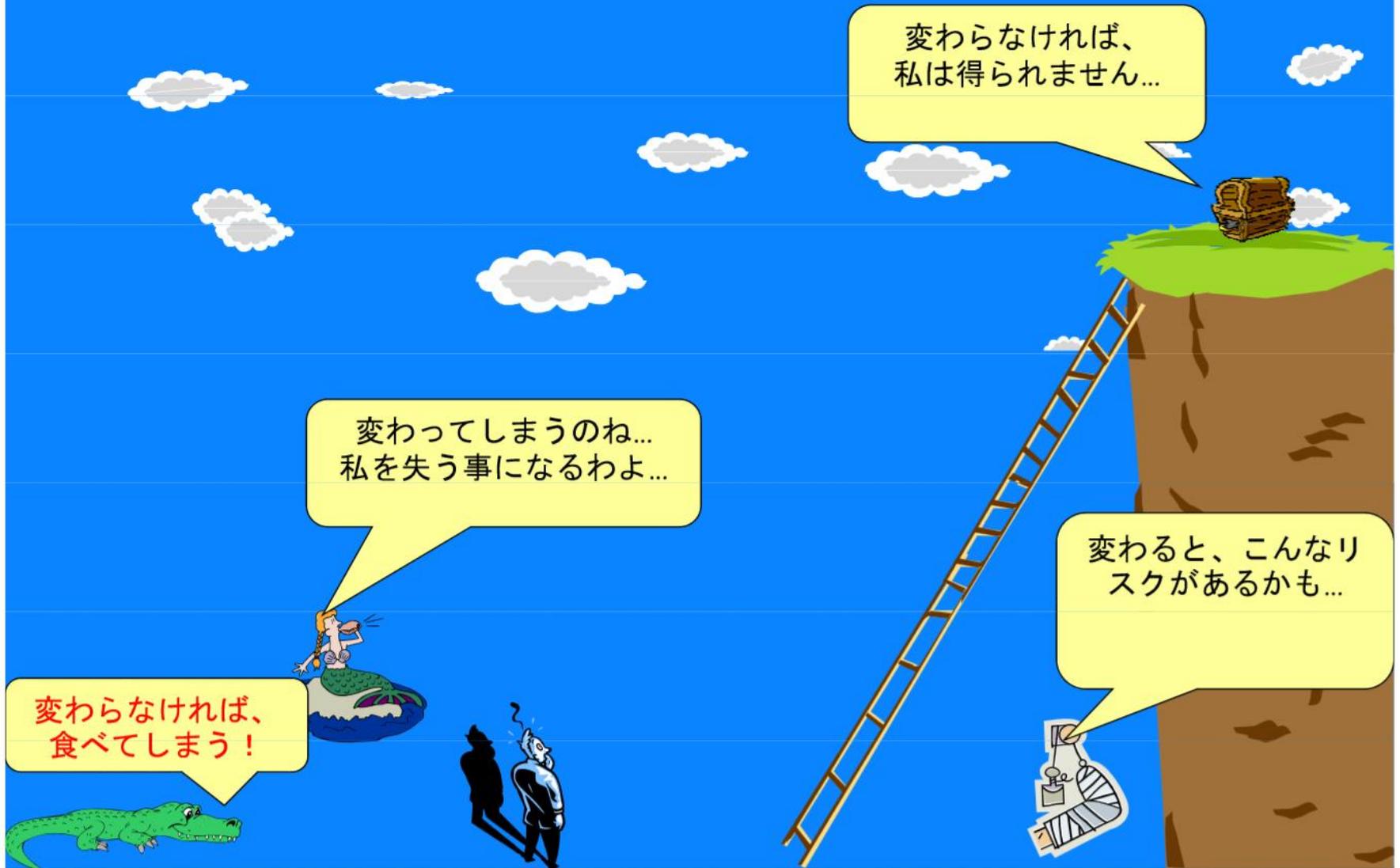
→ (私) 各部局で調整していただきたい

(各部局) 財政課への予算要求の際に、各部局
で個別に要求してよいのか

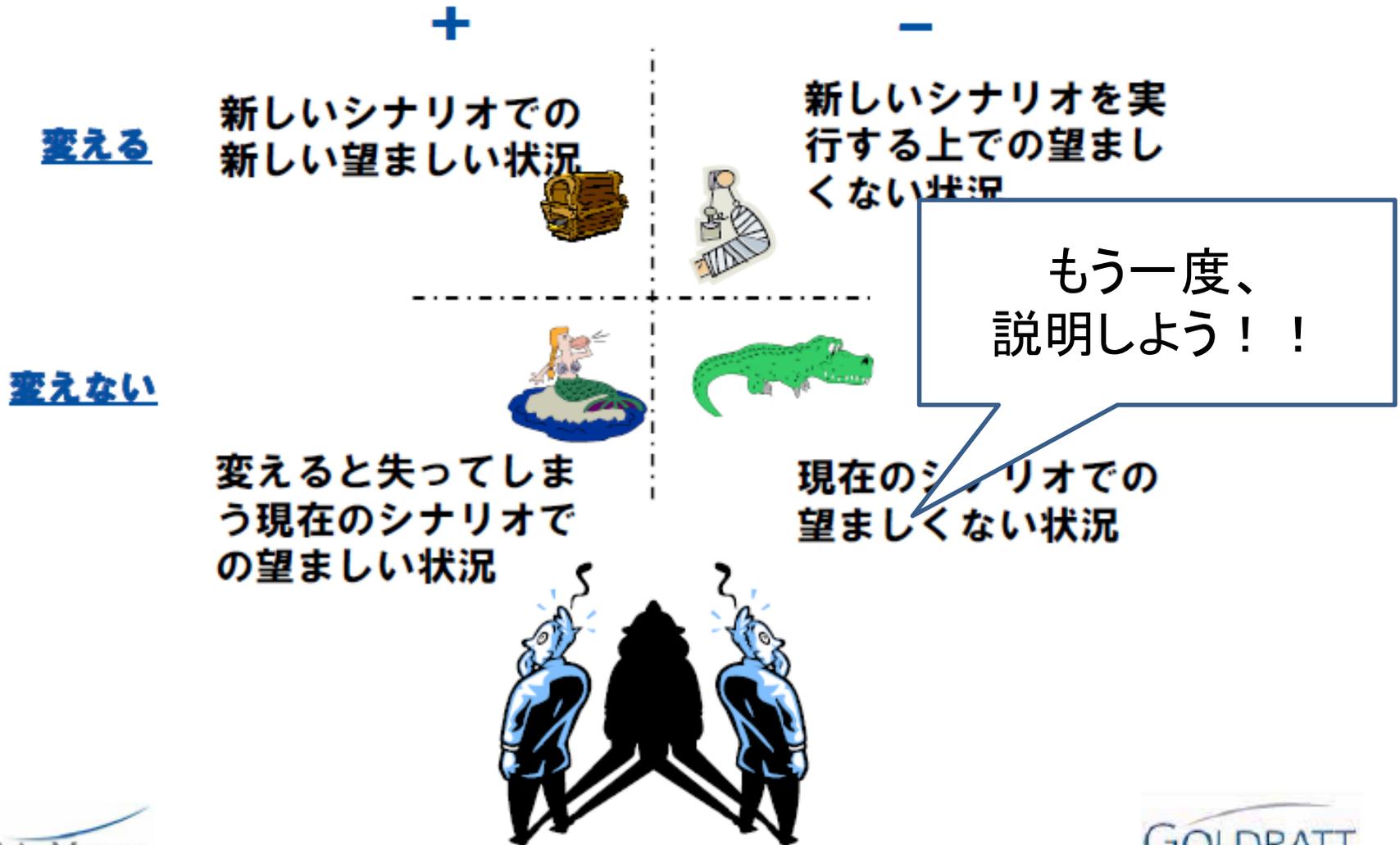
→ (私) 各部局で要求することになる

変わることの4つの考察

「変えるべきか？変えないべきか？」



「変えるべきか？変えないべきか？」



産業廃棄物指導課が調整をする、しない

長

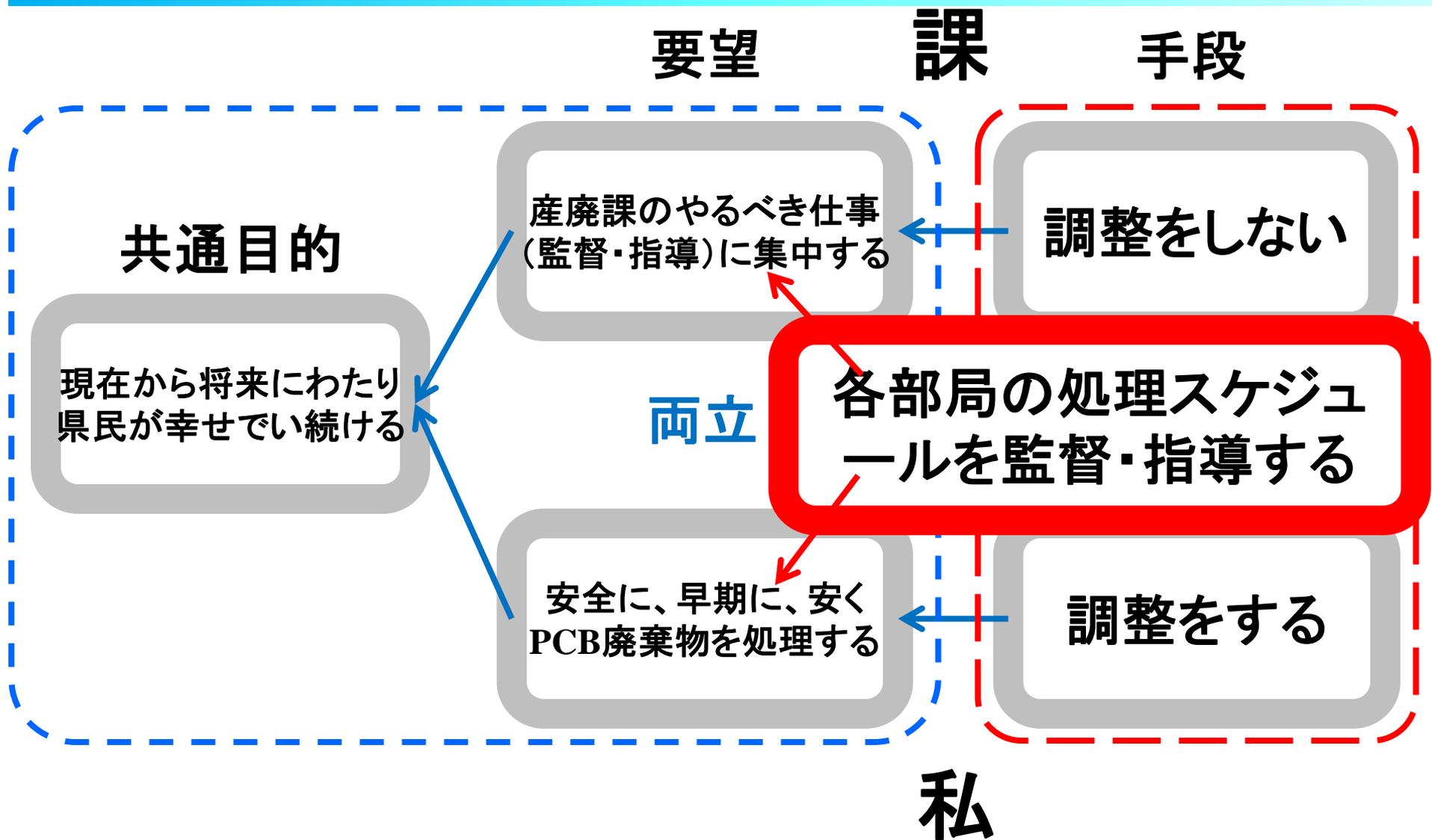
松葉づえが大きい！！
相手は変化を受け入れない！！

		Positive (+)プラス	
		Your View 自分の視点	Their View 相手の視点
Change 変える	Your View 自分の視点	<ul style="list-style-type: none"> ・計画的に、確実に進む ・効率的に安全に進む ・各部長から「会社員 	<ul style="list-style-type: none"> ・やれば成果が出て、伊原さんが成長する ・伊原さんから尊敬される ・上司からプラスの評
	Their View 相手の視点	<ul style="list-style-type: none"> ・調整する仕事が増える ・計画どおりにいかないときに責められる ・産廃課が出しゃばっていると思われる 	<ul style="list-style-type: none"> ・本来業務が疎かになる ・課本来の仕事ではないところに手を出したと県庁の組織から思われる(浮く) ・失敗することのリスクがある ・伊原さんが課本来の目的を見失ってしまう ・調整以外の仕事がかかる
Don't Change 変えない	Your View 自分の視点	<ul style="list-style-type: none"> ・産廃課としての業務を確実に遂行できる 	<ul style="list-style-type: none"> ・本来の仕事に集中できる・余計なリスクを負わない ・他の組織がうまくやってくれる(かも) ・突発的な県内の問題に対応する余裕が出来る ・施設管理者が意識を持つ ・施設管理者の廃棄物に対する意識が高まる
	Their View 相手の視点	<ul style="list-style-type: none"> ・処理漏れが発生する ・効率的に処理が進まず、産廃課が責められる。 ・各部局から「産廃課は何もしない」と思われる。 ・県の処理に処理施設の資源が割かれ、民間の処理が遅くなる ・縦割り行政に染まる 	<ul style="list-style-type: none"> ・期限までに終わらないリスクがある(監督責任)

人魚も大きい！！
相手は変化を受け入れない！！

2014.2.22
全体最適の行政
マネジメント研究会
岸良氏 講義資料

課と私の対立(クラウド)



産業廃棄物課が各部局のPCB廃棄物処理のスケジュールを監督・指導する



Positive (+) プラス				
Your View 自分の視点	Their View 相手の視点	Your View 自分の視点	Their View 相手の視点	
<ul style="list-style-type: none"> ・計画的に、確実に進む ・効率的に安く進む ・安全に進む ・各部署が安心する 	<ul style="list-style-type: none"> ・課のミッションを達成できる ・他の部局の人達からの信頼が得られる ・処理状況がわかる 	<ul style="list-style-type: none"> ・各部署が指導に従わない ・各部署との調整が大変 	<ul style="list-style-type: none"> ・民間を監視・指導する人手がさかれてしまう。 	
Change 変える	<p>松葉づえが小さくなった！！</p>			
	<p>人魚が小さくなった！！</p>			
Don't Change 変えない	<ul style="list-style-type: none"> ・課のミッションを達成できる 	<ul style="list-style-type: none"> ・民間の監視・指導に集中できる 	<ul style="list-style-type: none"> ・処理が期限内に終わらない場合、監督責任を問われる可能性がある ・効率的に処理が進まず、費用が高つく。 ・県の処理に処理施設のリソースが余計に割かれ、民間の処理が遅くなる 	<ul style="list-style-type: none"> ・処理が期限内に終わらない場合、監督責任を問われる可能性がある ・問題が起こった場合、課の役割を果たしていないと議会で追及される ・県の処理が遅れると、民間に示しがつかない
	<p>2014.2.22 全体最適の行政マネジメント研究会 岸良氏 講義資料</p>			

取組の方向性

各部局のスケジュールを監督・指導する

	メリット	デメリット
実施する	<ul style="list-style-type: none">・確実に適正処理できる・県(民間)を厳しく監督・指導していると、民間に示しがつく	<ul style="list-style-type: none">・各部局との調整で仕事量が増える
実施しない	<ul style="list-style-type: none">・民間の監督・指導に集中できる	<ul style="list-style-type: none">・処理が期限内に終わらなかった場合、監督責任を問われる可能性がある・県の処理が遅れたとなると、民間に示しがつかない

課長の発言の変化

- 平成26年11月 ある会議での課長の発言
- 予算と人材が確保できるのであれば、当課で県庁のPCB廃棄物を処理することも検討している。

なぜ課長の判断が変わったか・・・

- PCB廃棄物の処理が進んでいる他県の状況を調査
- 全体の進行管理を産業廃棄物課で実施しているところが8割
- 予算要求や処理手続きの主体となっていたところもあった

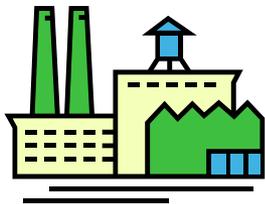
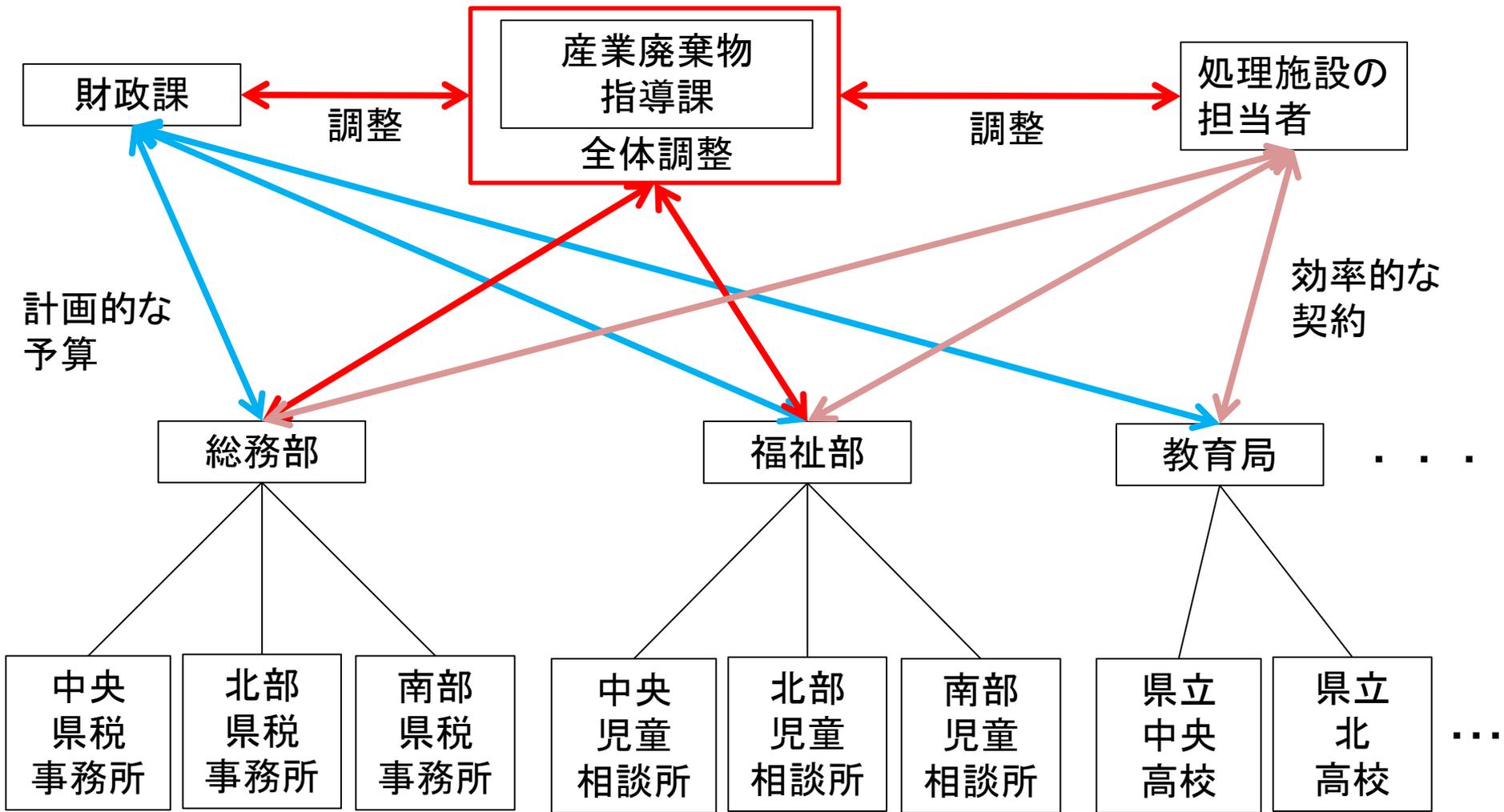
産業廃棄物指導課が調整をする、しない

		Positive (+) プラス		Negative (-) マイナス	
		Your View 自分の視点	Their View 相手の視点	Your View 自分の視点	Their View 相手の視点
Change 変える	<ul style="list-style-type: none"> ・計画的に、確実に進む ・効率的に安く進む ・安全に進む ・各部局から「産廃課は全体最適な課だ」と思われる ・県民に胸を張れる仕事ができる 	<ul style="list-style-type: none"> ・やれば成果が出て、伊原さんが成長する ・伊原さんから尊敬される ・上司からプラスの評価が得られる ・他の部局の人達からの信頼が得られる 	<ul style="list-style-type: none"> ・調整する仕事が増える ・計画どおりにいかないときに責められる ・産廃課が出しゃばっているとされる 	<ul style="list-style-type: none"> ・本来の仕事が疎かになる ・県だけうまくやりやがって、と民間から言われる ・県は自分たちの内部の問題に優先的に取り組むと疎まれる ・産業廃棄物課の本来の仕事ではないと県庁の組織から思われる(浮く) ・失敗することのリスクがある ・伊原さんが課の本来の目的を見失ってしまう ・マネジメント以外の仕事がかかる 	
	<ul style="list-style-type: none"> ・産廃課としての業務を確実に遂行できる <div data-bbox="193 1213 540 1413" style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>2014.2.22 全体最適の行政 マネジメント研究会 岸良氏 講義資料</p> </div> 	<ul style="list-style-type: none"> ・本来の仕事に集中できる ・余計なリスクを背負わない ・他の組織がうまくやってくれる(かも) ・突発的な県内の問題に対応する余裕が出来る ・施設管理者が意識を持つ ・施設管理者の廃棄物に対する意識が高まる 	<ul style="list-style-type: none"> ・処理漏れが発生する ・効率的に処理が進まず、産廃課が責められるリスクがある ・各部局から「産廃課は使えない」と思われ、仕事を頼みにくなる ・県の処理に処理施設のリソースが割かれ、民間の処理が遅くなる ・縦割り行政に染まる 	<p>「他県では産廃課が調整している」と指摘され、最後は押し付けられる</p>	

取組の方向性

県庁全体のメリット・デメリット

	メリット	デメリット
実施する	<ul style="list-style-type: none">・計画的、確実及び適正に処理を推進することができる。・各部局の事務負担が大幅に軽減される。・収集運搬の削減が見込まれる。・市町村に効率的な処理事例として情報提供できる。	<ul style="list-style-type: none">・事務負担が産廃課に集中する。
実施しない	<ul style="list-style-type: none">・各部局の職員の産廃処理のスキルが向上する。	<ul style="list-style-type: none">・他部局の動きが鈍い場合、期限に処理が完了しないおそれ。・煩雑な事務作業で処分先担当者のマンパワーが失われる。



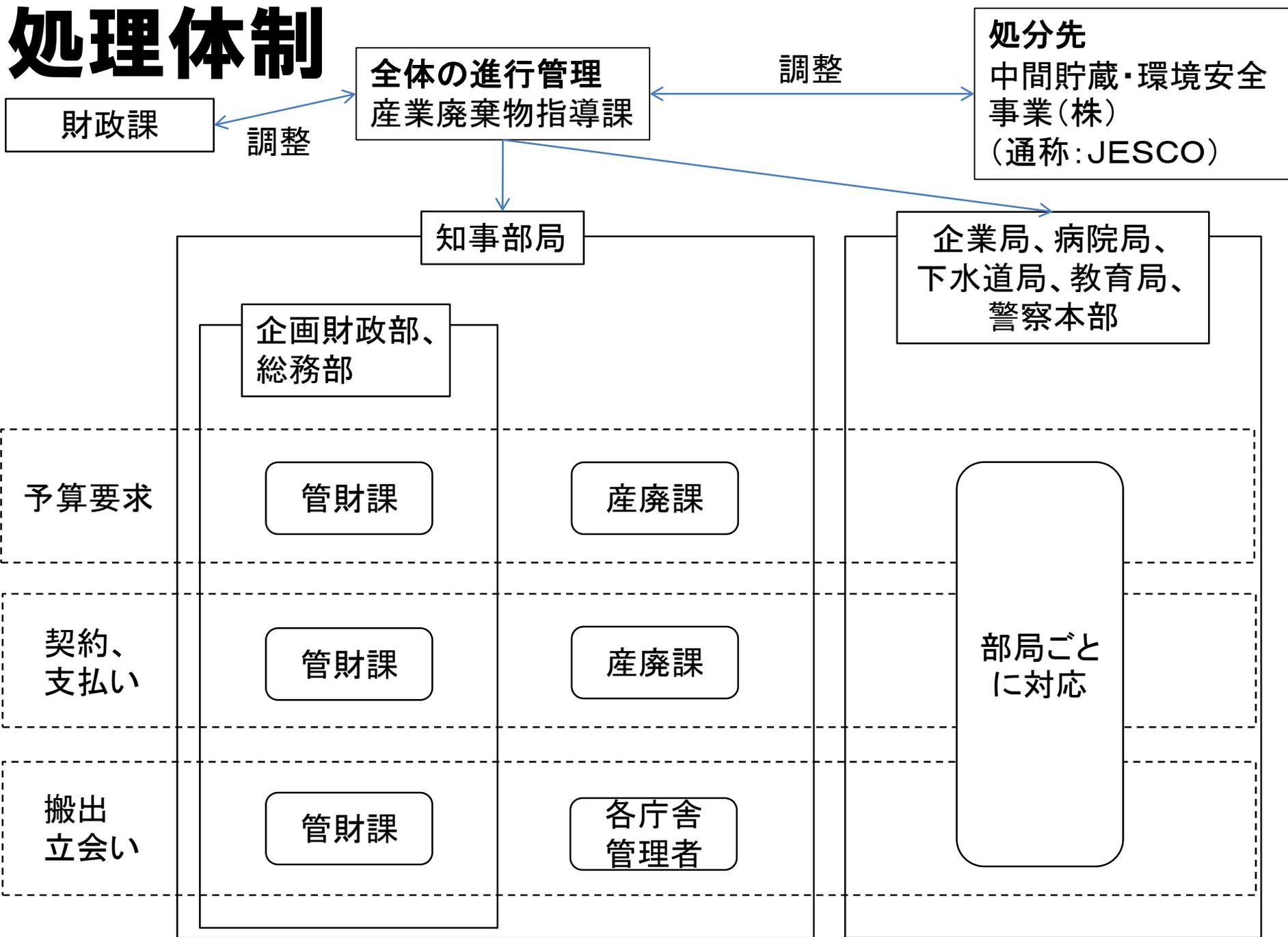
国の処理施設

効率的、安全な収集・運搬

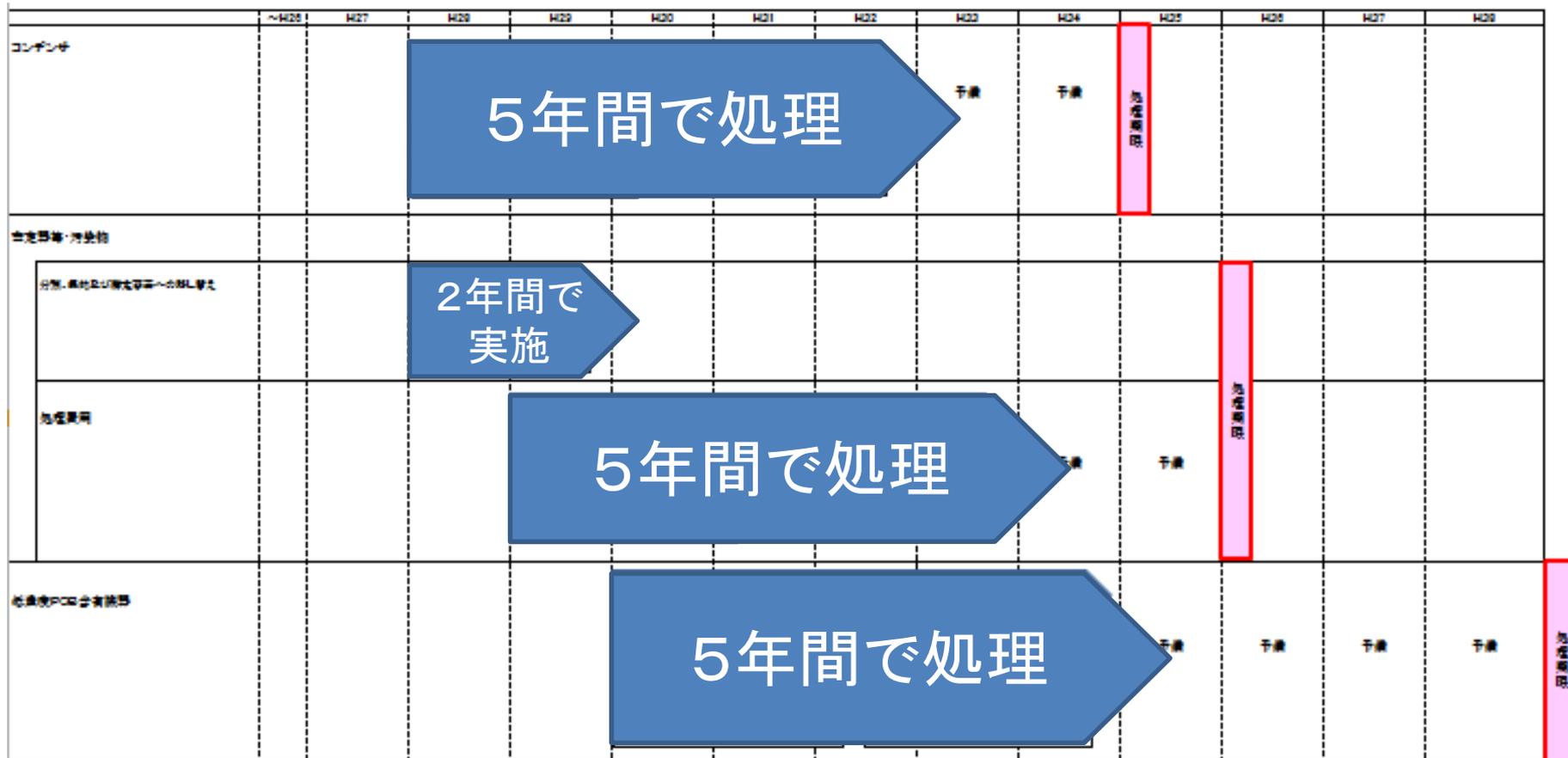
庁内調整

- 1月 多量に保管している部局との意見交換
- 1月 財政課への説明
- 2月 各部局の担当者を集めた会議で処理体制及びスケジュールの説明
- 3月 各部局からの承認

処理体制



処理スケジュール(案)



処理計画を策定



県保有PCB含有機器処理計画

— 県有施設のPCB含有機器を完全処理するために —



埼玉県のマスコット
コバトン&さいたまっち

平成27年11月

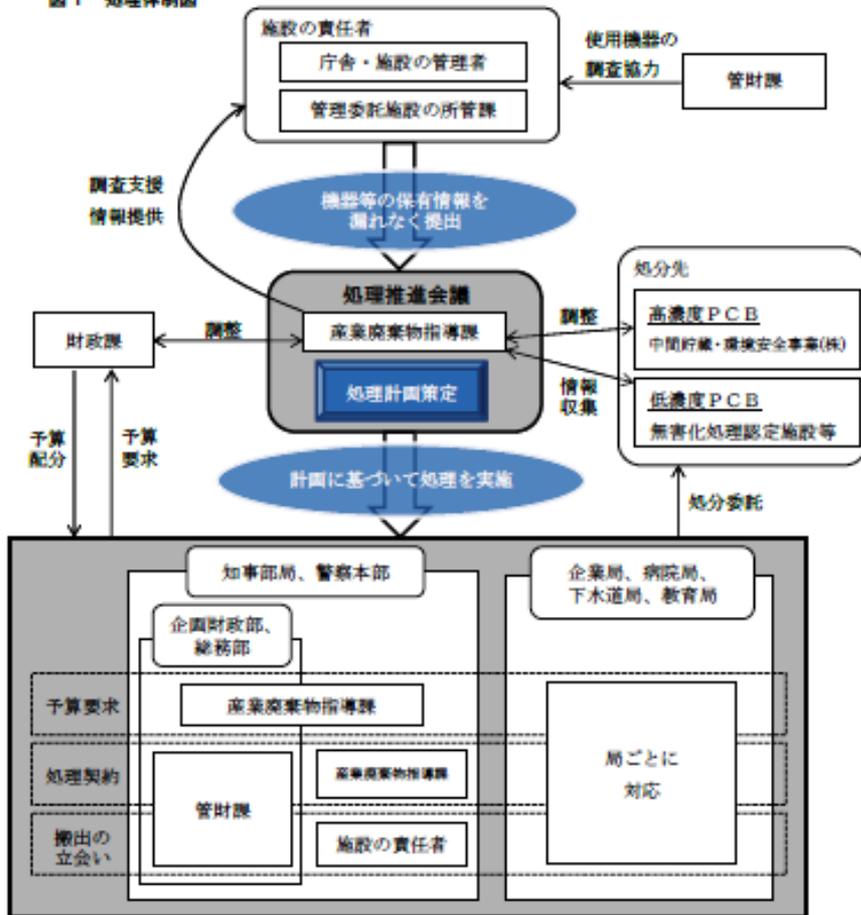
埼玉県

第3章 処理の体制

1 処理体制図

関係機関は、図1に示すとおり各機関の役割を果たすとともに、連携協力しPCB廃棄物の処理を実施する。

図1 処理体制図



計画を策定した意義

- プロジェクトの目標を共有
期限内に完全処理する！！
- 役割分担を規定
- 処理スケジュールを明確化
計画的に処理が進む
完全処理がイメージできる
- 担当が変わっても、計画は残る

計画を策定すると・・・

- 前の課長の反応

- PCBを完全処理するという目標を達成するため、部局の枠を超えて協力する。
- 全体最適の行政マネジメント！！

管財課：電気の専門知識でサ

その他：分担どおり

目標を達成できた理由

- 目標を明確に説明し共感を得られた。
(ODSC、段取り八分の工程表)
- 相手の立場でメリット・デメリットを考えて提案できた。(変わることの4つの考察)
- 手段にとらわれず、お互いの要望を満たす方法を考えることができた。(クラウド)
- People are good(人はもともと善良である)の考え方

自分の問題で活用してみませんか？

BEFORE

場当たりに
実行する事業



目標すり合わせ
段取り八分の工程表

AFTER

目標を共有し、
達成をイメージで
きるわくわくした
プロジェクト

対立で自分の要
望をあきらめる



変わることの4つの
考察、クラウド

相手の立場で物
事を考え、お互
いの要望をかな
える