

### ◆三重県

投稿日：2002年10月4日

氏名：堀木 稔生

所属：志摩建設部



## 生活部のワンフロアー・フリーアドレス実現の経緯とその後

### ■平成7年4月～平成11年3月

- ・北川知事が当選
- ・具体的には、さわやか運動、事務事業評価システムの導入、グループ制の導入等、組織のフラット化などを推進。
- ・事務事業評価システムの評価はいろいろあるが、最大の成果は、職員が仕事の効果、指標を自主的に考えるようになったこと。
- ・他方、この時期に官官接待(12億円、いまだに管理職は返済中)が発覚し、職員が真正面からこの問題に向き合ったことも、意識変化のトリガーに。「県民の信頼をどう確保するか」、全職員が考えた。
- ・同時に、エンパワメント(権限委譲によって潜在力を引き出し、個人や組織の学習を進め、活かすこと)も進めるが、その前提である判断軸(トップが示す)が「生活者起点」。
- ・判断軸の共有のため、年に100回程度、知事と職員が対話する場を設定。
- ・人材育成に力を入れ、研修センターの内容を充実させた。職員が選択する研修制度、研究制度へ転換。マネジメント等に関する講演会(トレンドセミナーなど)を多数開催。
- ・ただ、職員は知事のビジョンや行政の進むべき方向について総論として理解はできても、個別論になると「やらされ感」が強く残っていた。

### ■平成11年6月

- ・トップセミナーでオフサイトミーティングを紹介。
- ・まず生活部内で、職員の「やらされ感」を払拭し、職員自らが考え、行動するような仕組みや場づくりができないかと考え、取組みを開始。
- ・「思い」を持った仲間探し(アンケート調査実施:68%がオフサイトに興味あり)・体験型オフサイトの実施(6月～7月:6回)

### ■平成11年8月

- ・ランチミーティングの実施(28回、幹部も含め延べ210人が参加)
- ・「おふさいとだより」を発行。

### ■平成11年10月

- ・部内管理職(部長、次長、課長)オフサイトの実施。
- ・この場で「ワンフロアー化」による部の改革方向性を提案。

### ■平成11年12月

- ・部内改革実現に向けた若手ワーキングを形成し、オフサイトミーティングを開始。
- ・まず、部長からワーキングメンバーに趣旨説明。
- ・ワーキングの出す結論の扱い(提案は最大限尊重、できない場合でもできない理由をしっかりと説明)を部長が約束。

### ■平成12年2月

- ・メンバーから知事に直接プレゼン(部長の配慮)
- ・知事は一言「責任は私が取る。一緒にやってみよう。これはチャレンジだから失敗しても構わない。これは改善ではなく、革命だ」
- ・ただ、知事の同意を得ても、部内には依然強い反対意見。
- ・この後、部内全員に対する説明会を4回開催。

### ■平成13年4月

- ・生活部でワンフロアー・フリーアドレスが実現。
- ・13年度から県教委で、14年度からは全部局で(ただしワンフロアーだけ)実施。

### ■平成13年9月

- ・変化していくには、絶えず「ゆらぎ」を起こすことが必要なことから、次の取り組みに発展。
- ・県の行政運営や施策において、先送りされていた問題や、通常の業務の中で気付かない問題を掘り起こすため、「21世紀新パラダイム」への取り組みを展開。
- ・公募・部局長の推薦による若手メンバー37人で部局横断的に「21世紀新パラダイムプロジェクトチーム」を発足。
- ・当初設定されたテーマ・運営方法を0ベースで検討し直し、自分たちでテーマ・運営方法を自己決定してグループ別に検討。
- ・知事との意見交換会(3回)や三役部局長と意見交換会、県政戦略会議を経て、21のプロジェクトと63の取組み項目を承認。
- ・1月から、提案を検討していくための組織として「21世紀新パラダイム取組プロジェクト準備チーム」を発足。
- ・プロジェクトチームメンバー(12回)や関係部署(13回)や職員(3回)との意見交換を経て、35項目の取組(案)に整理。

### ■平成14年4月

- ・提案を実現していくための組織として、「新パラダイム創造プロジェクトグループ」(正規の組織、係に相当)を発足。
- ・35項目の実現に向け、関係部署と連携連動(ネットワークを意識)しながら取組中。
- ★平成13年度は、このプロジェクトチームの他にも、自ら考える力をつけるため、庁内全体で300余り(職員数5,500人)のワーキンググループ(自主型、指名型合せて)が活動

### 2002年秋の交流会参加者の感想

- ・ワンフロアーがすごいのではなく、そこに至るプロセス(WGに対する知事と部長の対応、部内での情報共有、できることからやる＝組織としての懐が深い)に感じるところ大。
- ・知事と部長の対応で、WGメンバーにインセンティブが付与されている。
- ・この「自分たちで考えたこと」が実現する例を見て、他の職員にも「やる気」が伝播。
- ・判断軸(生活者起点)が実際に三重県職員に浸透していることに驚愕(複数の職員が、会話の中で「生活者起点からする」。