

◆三重県

投稿日：2003年3月

氏名：森 高広

所属：総合企画局プロジェクト“C”推進
プロジェクトグループ



走りながら考えるプロジェクト

三重県では、企業誘致の世界でも国際競争・誘致合戦が激しくなるなか、シャープの亀山工場の誘致に成功いたしました。工場建設のための1000億円もの設備投資をはじめ、今後の地域の雇用や経済波及効果には大きな期待がかかっています。

三重県では、液晶テレビなどをはじめとするフラット・パネル・ディスプレイ(FPD)産業を誘致しようとクリスタルバレー構想を推進しています。すでに平成7年に多気町のシャープ三重工場が稼働して以来、FPD関連企業のみならず、県内で平成15年1月現在45社53拠点が操業いただいているところです。

この企業誘致の成功だけに終わらせることなく、この際、雇用の安定化、教育の充実、知識・情報産業の集積、地域の産業構造を変革しよう、そしてこの産業政策とともに、三重県の自然環境、歴史・文化、地域資源を生かしたまちづくりまでも一体的にやっってしまうということで、平成14年5月にプロジェクトグループを立ち上げました。

北川知事からは、総合行政で、スピードある行政運営を！ 地方分権時代にふさわしい住民・企業・行政によるコラボレーションで！ 環境先進県！ ほんとのガバナンスとは何かを考えろ！ カルロス・ゴーンのリバイバルプランに負けなスピードでPLANとDOを同時にやれ！ という激励のもと、このプロジェクトグループは「走りながら考える」という新しい？スタイルで、私たちは、すたこら走りをはじめました。

なにせ、5月に発足し、6月に中間報告、9月には計画書策定し県議会に報告しますと知事が明言いたしましたので、いきなりシリに火をつけられたカッコだったのです。このような課題を与えられ、獅子奮迅の舞い！？をしばらく演じることとなった私たちの思いを、私、森が代表いたしまして、執筆させていただきます。少し、長くなるかも知れませんがよろしくお付き合いください。

スピード重視の行政運営へ

このプロジェクトは、県庁内の部局横断的に9名の職員が集められましたが、年度途中の5月14日に立ち上げられるという近年ではあまり聞いたことがない異例の人事異動でありました。従来であれば行政運営は年度単位で行われているが、三重県では、スピード重視の企業経営の視点を取り入れ、急激な環境変化にも速やかに対応していこうというものである。

しかしながら、政策や事業の提案のために4ヶ月という短い期間しか与えられておらず、スピードを要求されているプロジェクトでありながら、このプロジェクトグループに対するロジスティックというか後方支援が少なかったということが、私たちの悩みでもありました。まず、4月24日に異動の内々示があり、翌日25日から、私たちは県庁3階の会議室を執務室とし、数日間をプロジェクトの立上げに関して作業を行ってきました。しかし、とにかく作業スペースが狭いこと。そのほか、県庁のネットワークへの接続が問題となったのである。各自パソコンを持ちこんだのはよいが、コンセントが不足。ネットワークのサーバーがない。接続コードがない。いろんなところからかき集めてやっと接続。今度は、プリンター。旧式しかなく、プリントアウトの時間がかかる。3～4分かかって出てくる。気の短い私たちは、頭が煮えくりかえる。しょうがないので、ネットワークを通じて、別の部屋のプリンターに接続。取りに行くのに時間がかかるので走る。ここでも「走りながら考える」が実践されていたようだ。

職場環境の整備が第一

5月14日からは、本格的に部屋を与えられ県庁1階に移動しました。ここでも、ネットワークへの再接続作業が必要であった。プリンターも替えてもらい、ストレスが少し減ったと思ったら、今度は、コピー機である。余りモノのコピー機は旧式でこれまた遅い。夜遅くまで、議論しながら、翌日の会議の資料を大量にコピーしなくてはならない。遅い！つまる！原稿を巻き込む！の三拍子そろったコピー機は私たちのストレスを極限状態にまで連れていってくれる。コピー機を蹴つとばしたくなるような衝動にも耐えていた。机もイスもロッカーもリサイクルセンターから調達。ようやく周辺の環境整備かんりょー！と思っていたら、ちょうど県庁の耐震化工事が始まった。ここは県庁の1階なので、床下からのブレーカの騒音と振動が部屋中に響きわたる。電話の声も聞こえない。打合せしていてもスゴイ音で話ができなくなる。そろそろ梅雨に入り高温多湿状態になる。窓をしめれば鬱陶しく、窓をあければ重機の排気ガスに悩まされ、頭が痛くなってくる。職場環境としては県庁の中でも最悪であったのではないだろうか。

県政の重要課題を自ら語る

そのような状態のなかで、毎夜、遅くまで、議論しつづけ、ようやく出来上がった資料を片手に、知事や県政戦略会議で説明することになる。

県政戦略会議とは、知事等三役と各部局長で構成され、県政の重要課題が議論されるという場である。私たちは、このような重要な会議への出席の経験も少なかった。しかし、このプロジェクトでは、説明者はグループメンバーで持ち回り。2～3日前に総括推進監から指名された。うまく説明できないといけないので当日の読み原稿まで書いていたのである。全部説明するので、メンバーも必死である。少なくとも1回は他のメンバーを相手に、事前の読み合わせを行うほどの念の入れよう。説明は15分間以内で終わらせること。それ以上長くなると、聞いているほうが怒り出すという。1分で300文字程度なのでA4なら4枚程度になる。確かに知事の前で説明するという経験を持つ職員は少なく、緊張する場面である。知事や部局長を前に、県政の重要課題を自らの言葉で語るができる職員を育てようとするプロジェクトリーダーの与えた舞台であったのかもしれない。

マネジメントとエンパワーメント

産業政策とエクセレントなまちづくりという幅の広いテーマでは、何から手をつけてよいのか分からない。産業政策と地域政策の相乗効果でスパイラル的な好循環を生み出すという理論構築・理論武装のため、学識経験者の知恵をお借りすることとなる。東京大学の山本良一教授東北大学の大見忠弘教授をはじめ多数の学識経験者のみなさまにお世話になった。プロジェクトが始まったばかりの頃、カルロス・ゴーンさんの日産復活の本や、プロジェクトマネジメントの本を全員に手渡され、「おおっ！このプロジェクトはカルロス・ゴーンばりで、プロジェクトマネジメントをしっかりとって、目標達成に突き進むすばらしいプロジェクトなんだな」と、まじめな私は一時誤解していました。各部局から優秀な職員が選抜され、クロスファンクショナルなチームを編成し、プロジェクトマネジメントの手法や経営品質向上活動の理念のもとに、困難な課題を、すみやかに解決し、政策提案につなげ、実践していくものであると。

しかしながら、始まってみると政策提案どころか、煩雑な事務と多大な労力と時間をとられるような職員個々人のマンパワーを極度に必要とするものとなっていた。スピード性や見通しの不透明さに対してはしっかりしたマネジメントと職員のエンパワーメントが必要であると痛感させられた。

協働には意思疎通が不可欠

次に、協働・コラボレーションという課題である。住民・企業・行政の協働ということであるが、県・市町との関係はうまく行きそうでも、そうではないのだなということを実感しました。それ以上は書けません。まあ、人間関係も築くこともしていないまま、いきなり「あれやりませんか。これやりませんか。いっしょにやりましょうよ～」と言っても、そんなにうまく付き合ってはくれないということです。これは、企業さんも同じだと思います。じっくり誠実にお付き合いさせていただくことから信頼関係が生まれ、意思疎通ができ、コラボレーションが可能となるのではないのでしょうか。地方分権でも、国・県・市町村は対等の立場なんですから。

スピードと変化への適応能力

次はイベントです。6月にはリーディング産業セミナーを2回開催いたしました。なにせ会場手配から、講師手配、会場設営、ビデオ・録音、広報、参加要請、講師接待などなど、これも企画と実践がいきなりスタートします。おまけに、会場を満員にしろ！あふれた参加者にもスクリーンで見られるようにしろ！イスぐらい外部に発注しろ！いろいろ指示が飛びます。最後には、弁当の出し方が悪いぞ！と叱られる始末ですから。イベント屋もつらいですね。

私は正月明けの1月に講演会の手配を担当させていただきました。これも、正月休みをはさんで2ヶ月しかなく、時間の制約から厳しいものがありました。やったことのない仕事というのは、目途が立たないので感覚的に分からないということです。会場手配、講師依頼、新聞広告、ラジオ放送、司会の依頼などなど、一挙にどっとたくさんの事をやらねばならないときは、プロジェクトマネジメントの本が役立ちました。いつ、どこで、誰が、何を、どのようにするかをキッチリ把握し、記録しておくことです。進捗状況を簡単に把握でき、もし自分がいなくなっても、簡単に引き継ぎができる状態にしておくことが、肝心です。おかげさまで、鳥取環境大学の吉村元男教授とシャープの環境推進センターの村谷利明所長によります「液晶産業とまちづくりを考える」講演会も大成功であったと自分では思っています。

知恵とスピードで勝負

極めつけは、予算です。プロジェクト“C”には特別な予算措置はありません。主なものは人件費と旅費と報償費(講師謝金)くらいです。知恵とスピードだけで勝負しろということです。シャープへの最大で90億円の補助という予算をプロジェクト“C”が握っているのではないかと県庁内部でも当初から誤解されていました。「あれは、シャープへの補助金の話であって、プロジェクト“C”にはお金がないのです」。各部局ともプロジェクト“C”関連の特別予算枠があり、そのコンセプトに合致する事業が、その予算の配分を受けるのだと間違った期待を抱いていた感があります。うまく伝わらないまま、そして、プロジェクト“C”の基本コンセプトもあいまいなまま、「走りながら考える」私たちは、プロジェクト“C”関連事業の洗い出し作業に突入してしまいました。

各部局からは300を超える件数の提案があったものの、基本コンセプトで絞り込みをかけると、「何件削られた。何件残った」という声が伝えられました。議論を重ね最終的には30件程度にまとめあげていくことができました。このようなプロジェクトは、しっかりしたコンセプトを早期に打ち立て、関係者に伝えないと、相手側を混乱させるだけになり、最後には、人間不信、プロジェクト不信を引き起こすだけである。なお、平成15年度予算も人件費、旅費、報償費程度です。知恵とスピードで勝負です。

オフサイトで仕事を見つめ直す

7月を迎え、まあとにかく、これだけ職員にストレスがたまってくると、誰か倒れてもおかしくないんじゃないかと思いはじめていました。周りでは、そんなことも期待している節もあるように感じられました。自分だけかもしれません。

実は、私たちは試されているのではないだろうか？各部局の中堅職員の代表？モルモット？実験台？として、一度極限状態に置いてみたら、どういう反応するのかかと。

現在、三重県として、2大戦略を推進しています。それは、「行政経営品質向上活動」と「政策推進システム」です。これらにより、三重県職員は、明確な目標を持ち、目標達成のための効果的・効率的な政策・事業を立案し、実行することができるようになった。今回、プロジェクト“C”を推進することにより、スピードある行政運営と情勢変化に速やかに対応できる組織体を構築し、その組織の力量と資質を推し量ることもできるということか。

私たちがプロジェクト“C”なるものがいったい何を求めているのか、何をしたらよいのか自問自答を繰り返し、他部局とも調整しながら疲労困憊してきていたのである。そろそろ身体的、精神的にも、グループメンバーに疲れとやや行き詰まった雰囲気は漂い始めました。そこで7月16日から17日にかけて、スコラ・コンサルトさんのお世話になって、オフサイト・ミーティングを持つこととなりました。

北川知事も参加したこのミーティングでは、気楽に、まじめに、プロジェクトの目標や意義、プロジェクトの進行管理などについて、個々人の考え、思いなどを語り合い、この仕事を見つめ直すことができたのだと思う。新たな県政運営モデルに挑戦しているのだという認識を新たにし、心機一転、取り組むキッカケを得ることとなったのではないのでしょうか。

おわりに

9月11日には、内容はともかくとして、お約束どおり計画書を公表することができ、グループ員の一人としては安堵いたしております。当初4ヶ月というプロジェクトでありましたが、現在は、この計画を進化させ、充実させていこうとしています。当初9名で発足しましたが、職員2名が元の部局に返り、1名が統一地方選出馬のため退職し、6名体制で継続しています。主として長期間かけていく必要のある地域づくりがメインとなっており、市町村や大学等高等教育機関との協働、地域づくりの先進事例調査を進めています。

しかしながら、北川知事が、3選不出馬を表明いたしました。このプロジェクトは、北川知事の肝いりで発足したプロジェクトともいわれています。このプロジェクトの取扱いも次期知事に委ねられようとしています。情勢が再び混沌としてまいりました。このような時代の変化にも、しなやかでかつ強靱な組織体を構築し、それを支えることのできる三重県職員でありたいと思っています。

私(私たち)の悩みや課題

- ◆要求されることと、現実にやれることのギャップ。
- ◆関係者との意思疎通。