

幸福実感日本一をめざす 改善改革活動

三重県庁

三重県津市広明町13番地
職員数22,768人（うち一般行政職4,497人）

三重県は「幸福実感日本一」をめざしている。その実現のために県庁では行財政改革やその一環としての人づくり改革に取り組んでおり、パーソナル、プロセス、ポリシーの3つのイノベーションをめざし、従来の枠組みを超えた新しい改善改革をすすめている。その一端を、事務局を担当する行財政改革推進課の後田和也さんと加藤栄二さんから聞いた。

■県民力ビジョンと行財政改革

「幸福とは行為の結果であり、誰かが与えてくれるものではない」。鈴木英敬三重県知事が引用するアリストテレスの言葉である。39歳、全国最年少の鈴木知事の提唱によって、2012年、三重県は「みえ県民力ビジョン」を打ち出した。「県民一人ひとりが自ら行動するアクティブ・シチズンとなり、協

創によって県民の総力を結集し、幸福実感日本一をめざそう」と訴えるものである。

これを推進するために、県庁も自立した地域経営をめざして2012年以来「人づくりの改革」「財政運営の改革」「仕組みの改革」の3つの行財政改革に取り組んでいる。

「財政運営の改革」では、税収以外にも、施設のネーミング権の販売、公用車への広告掲載、県行造林のオフセットクレジット（CO₂吸収量販売制度）導入…などで増収を図る一方、県が実施する事業に優先順位をつけ、知事と部局長との協議を公開する…などで予算編成プロセスを見直し、支出の抑制に努める。「仕組みの改革」については、政策・施策ごとのPDCAをきちんと回し、問題点を明らかにし、次の計画に反映させるための「みえ成果向上サイク



行財政改革推進課課長補佐・後田和也さん（右）と主査・加藤栄二さん

ル」をシステム化している。

■職員育成の方針と新しい仕組み

「人づくりの改革」については「幸福実感日本一の三重」をめざす感性と行動力を併せ持った職員を育成するために、人材育成への組織の積極関与を打ち出すとともに、意欲的な組織風土をつくるために、次のような方針と仕組みを打ち出している。

[5つの心得と3P I運動]

職員の業務遂行に当たっては、「5つの心得」によって、「3P I運動」を展開することとした。「5つの心得」とは「目線を変える」「目的・大義・成果を常に意識する」「現場とスピード感を重視」「組織力と職員力の磨き上げ」「恐れず、怯まず、変革を」の5つ。これらを行動指針としながら、

- ① 職員の意識・行動・組織文化の変革
(Personal Innovation)
 - ② 業務の手法やスピードの変革
(Process Innovation)
 - ③ アウトプットとしての政策・事業の変革
(Policy Innovation)
- をめざすべきというのである。

[新表彰制度・M I E 職員力アワード]

従来の表彰制度をリニューアルして、2012年度から「M I E 職員力アワード」という表彰制度がつけられた。「協創推進」「職員力向上」「効率化推進」「成果向上」



M I E 職員力アワード発表会
(知事・副知事と実行委員会メンバーの記念撮影)

「自由テーマ」の5部門があり、応募テーマ（2013年度は158件）の中から、新規採用職員と公募職員による事前審査で選ばれた8テーマで発表会を開催。その中から、知事と副知事が「グランプリ」を選ぶ。

発表会の運営は、人材育成の一環として新入職員に任せられている。実行委員会を組織し、会場の準備、当日の司会進行、来場者の受付案内、音響、照明、写真撮影など一切が、新入職員らによって行われる。

[若手・中堅による提言制度・

ジュニアボード制度]

2013年度から主査級昇格者を対象に「ジュニアボード制度」がはじまった。県庁の新規採用職員は、事務系は「主事」、技術系は「技師」に格付けされ、10数年の経験を経て、30代後半から40歳前後で「主査」に昇格する。かつては係長がこのクラスから選ばれていたが、職員の年齢構成が高くなり、このクラスが大局的に物事を考えたり、任せられたりということが少なくなった。そこでこのクラスの政策形成能力育成



ジュニアボードミーティング

のために、各部局の主査級昇格者5～6人でジュニアボードを編成。部局長が選定した課題の解決をゆだねるものである。

初年度の2013年度は、26のジュニアボードに148人が参加。昨年5月にキックオフイベントが行われ、課題解決に役立てるために、QCサークル東海支部三重地区の役員に講師依頼して、ボランティアでQC手法の研修会が行われた。

【政策創造員と若手・中堅職員養成塾】

変化の激しい時代に既存の枠組みにとらわれない発想で政策立案するため、鈴木知事の発案により、自薦、他薦の政策創造員30人が任命され、部局での取り組みが困難なテーマを自ら設定して調査研究に取り組んでいる。たとえば「限界集落の幸せな幕引き」「高齢者と若者のコラボレーションのすすめ方」などのテーマがみえる。

この政策創造員をはじめとする若手・中堅職員に気づきの機会を与え、視野を広げるために年に5～6回「若手・中堅職員養成塾」が開かれ、毎回100人程度が参加し

ている。講師は鈴木知事から直接依頼し、これまでに、構想日本代表・加藤秀樹氏、前横浜市長・中田宏氏らがボランティアで講師を引き受けている。

■いくつかの改善改革事例

こうした「人づくりの改革」の中から、これまでとは少し違う新しい改善改革が数多く生まれている。2013年度の「M I E職員力アワード」発表事例と「ジュニアボード制度」の取り組みの中からいくつかの事例を以下に紹介する。

【本庁舎における来庁者満足度の向上】

総務部のジュニアボード6人による改善事例。本庁舎および地域庁舎を訪ねてきた人に、県庁の満足度の聞き取り調査を実施した。挨拶、服装、用務先への取次・説明など、職員対応の満足度が89.5%だったのに対して、案内表示の満足度は63.8%と低いことがわかり、この改善に取り組んだ。

本庁舎正面玄関の案内表示板には100を超える課が表示されている。その中から目的の課を探すのに時間がかかる。そこで、50音順の案内表示を自分たちで作成し、従来の案内表示板と並べて設置した。目的の課名がわかっていれば、何階に行けばよいかがすぐにわかるようになった。

さらに、電光案内板を導入している他の自治体を調査し、電光案内板によって案内板が見やすくなり、ロビーのイメージが明



50音順の案内表示板（本庁舎正面玄関）

アール・ブリュット展での、
稲葉特別支援学校生徒の作品

るくなること、庁舎の案内だけでなく周辺施設の案内が可能になること、広告収入によって設置費用や電気代を賄えることを説いて、電光案内板の設置を提案している。

〔アール・ブリュット展と

街なかワークショップの開催〕

知的障がい児の学校、稲葉特別支援学校の教職員99人による「協創推進部門」の取り組みで、2013年度M I E職員力アワードでグランプリを受賞したもの。

知的障がい児の図工美術の指導について、東京の女子美術大学教員にアドバイスを求めたことがきっかけで、稲葉特別支援学校と女子美術大学のコラボレーションに発展した。2013年8月24～31日に女子美大所蔵作品と稲葉特別支援学校生徒の図工作品を一緒に並べた共同展覧会「アール・ブリュット（生の芸術）展」を津駅前ギャラリーで開催。同時に中心市街地でトークセッション（座談会）やワークショップ

（版画体験）、地元の高等学校や福祉工房がつくったお菓子などの販売、稲葉特別支援学校生徒の太鼓クラブの演奏なども行った。展覧会と市街地イベントの開催には、女子美術大学のほか、地元大学、行政、高校、観光協会などの協力を得て、参加者は1,000人を超え、新聞・テレビでも報道され、地域の人々に知的障がい児とその作品への理解と関心を深め、市街地の活性化にも貢献した。

〔障がい者と水産業者の連携探究〕

M I E職員力アワードで発表された農林水産部若手技師9人の取り組み事例。

福祉施設の障がい者の就労場所を農業分野に求めた「農福連携」の事例は少なくないが、漁業は危険が伴うとして「水福連携」は困難とされてきた。このタブーに挑戦して「水福連携」の可能性を探った。まず障がい者雇用の知識取得のための勉強会を開催。ついで、県内の農福連携事例を調査。



アコヤ貝付着器の製作

水福連携がすすまないことの背景に障がい者と水産業者の間に情報共有がないことを突き止め、漁業種類ごとに整理した作業の中から障がい者ができそうな仕事を抽出し、それを福祉施設に提案した。その結果、県栽培漁業センターと志摩市社会福祉協議会の連携により、真珠養殖のためのアコヤ貝の付着器製作作業の受託、志摩市社会福祉協議会と三重外湾漁協のコラボレーションによるイベント時の鮮魚販売…などのマッチングにつながった。

【新県立博物館来館者のリピート率アップ】

環境生活部のジュニアボード6人が、M I E 職員力アワード・自由テーマ部門へ応募した取り組み。三重県総合博物館（MieMu）は本年4月にオープンしたが、これはオープン前に取り組み発表されたものである。

博物館は一般に、オープンの翌年から来館者が半分以下に減少するといわれているが、それを食い止め、リピート率を高めて来館者数を維持するにはどうしたらいいか

をテーマに取り上げた。メンバーがアイデアを出し合い、県職員（県民）にアンケート調査し、さらに年50万人以上の来館者がある公立博物館（福井県立恐竜博物館、豊橋市自然史博物館）をベンチマーキングして、「食」「子ども」「体験」のキーワードを導き、次の提案を行った。

- 県内全域から来てもらえるよう無料送迎バスを運行する。車体にはミエゾウヤトバリユウを描き、車内では解説員が乗り込んで期待を盛り上げる。
- 学べる遊具、感じる写真スポット、方言による音声ガイド、ナイトミュージアムなどによって知的好奇心を満たす空間をつくる。
- おしゃれなカフェを設けて、博物館に馴染みがない人でも行きたくなり、休憩しながら長時間滞在できるようにし、話題性を生み出す。

これらの提案を参考に、4月にオープンした新県立博物館では、体験を通じて楽しみながら学べることも体験展示室、感じる写真スポットが用意され、カフェについても周辺の店とタイアップして開館記念のランチやスイーツを販売するなどしてPRに活かしている。

【廃棄物監視・指導方法の改善】

紀南地域活性化局環境室によるM I E 職員力アワード・成果向上部門の取り組み。

産業廃棄物の不法投棄や不適正処理に対

する立入件数が増加している。地域機関の環境室が行う廃棄物指導の中心は、法的拘束力のない行政指導であるため、自発的な改善措置に導くのは容易ではなかった。そこで、限られた職員数と限られた予算で効果的に行政指導するために、次のような改善を行った。

- 事業者に対する指導を軽微なものでも口頭指導から文書指導に変え、指導内容を明確化した。
- 指導文書を白、黄、赤にカラー化して発行することにより、指導の重要度が一目でわかるようにした。

この取り組みからわずか半年で、1年以上放置された墓石廃棄物139トンが全量撤去され、県外から不適正に持ち込まれた産

業廃棄物が混合した土砂や木屑444トンが全量撤去されるなど、複数の不正処理事案を解決に導いた。

2012年度からの「人づくりの改革」の成果の一端が、以上の事例からうかがえる。県庁では毎年の県民アンケートで「幸福を実感できていますか?」と質問し、県民の幸福感を点数化している。2011年度の6.56点は、2013年度には6.75点へとわずかに向上。職員組合を通じた職員の満足度調査結果も、2011年度の61.62点が2013年度には63.06点へ伸びている。「さらなる高みをめざしてこれからも頑張っていきます」。事務局を担当する後田さんと加藤さんは、自信をかみしめるように言った。

取材・執筆 山口 幸正 (やまぐち ゆきまさ)

《プロフィール》

外資系食品製造業人事部勤務の後、産業教材出版業勤務。全国提案実績調査を担当し、改善提案教育誌を創刊。1985年に独立し創意社を設立、『絵で見る創意くふう事典』『提案制度の現状と今後の動向』『提案力を10倍アップする発想法演習』『提案審査表彰基準集』『改善審査表彰基準集』『オフィス改善事例集』などの独自教材を編集出版。40年にわたって企業・団体の改善活動を取材。現在はフリーライター。

● 創意社ホームページ <http://www.souisha.com> 「絵で見る創意くふう事典」をネット公開中