

わが国自治体の「行政革命」 三重県庁と福岡市役所 -  
 上山信一(ジョージタウン大学研究教授、行政経営フォーラム主宰)

### 第3回 本庁生活部の静かなる革命

三重県庁の生活部は職員130名、8課(生活課、文化課、同和課、青少年・私学課、国際課、勤労福祉課、職業安定課、雇用保険課)5室(情報公開室、NPO室、人権室、男女共同参画室、交通安全室)で構成される。フロアは県庁舎の1, 2, 8階と県民サービスセンターの1, 4階とに分かれていて、お互いに連携が取りにくかった。そもそも、この部は1998年度に生活文化部・環境安全部・商工労働部・教育委員会等が再編されてできた新しい部である。よその部に入らない仕事が集まったような感じで、どうもまとまりがないと言われていた。

今から紹介する事例は、このような、ややまとまりを欠いた中途半端な(失礼!)組織の若手が「オフサイトミーティング」の手法をきっかけに目覚め、最終的には、「ワンフロア化(課の壁を物理的に取り払う)」、「フリーアドレス化(部課長も含め自分の固定席を持たない)」という偉業を成し遂げた、という物語である。

以下は、行政経営フォーラムの例会における堀木稔生さん(現地域振興部情報政策課電子県庁推進監、当時生活部生活課調整監)の発表を引用しつつ、その経緯を見てみよう。

#### (1) 想いを語るオフサイトミーティング

「きっかけは、1999年6月に政策開発研修センターが主催した講演会でした。講師は、『なぜ会社は変わらないのか』(日本経済新聞社)の著者の柴田昌治さんで、講演の後に自由に意見交換する場が設けられました。そこで話を聞いて、柴田さんのいう「オフサイトミーティング」の手法で生活部の改革ができるのでは、と考え始めました。」

「オフサイトミーティングの趣旨は表4のとおりです。ポイントは、話し合う場ではなく、聞きあう場だと心得ることです(表5)。ちょっとした工夫をして、要するに、「気楽にまじめな話をする」場をつくります。かつては、役所でも「飲みニケーション」や残業時に上司から若い職員へ仕事のノウハウを伝授していました。あるいは、飲みながら「何故この仕事が大事なのか」といった青くさい議論もしました。しかし、仕事が忙しくなり、また勤務時間の枠内で密度の高い仕事をこなそうということになり、そんな場がだんだんなくなりました。そこで、こういう手法が役に立つのです。

なお、改革手法という意味で言うとオフサイトミーティングは、手間も時間もかかります。一人ひとりの持っている「想い」をじっくり引き出し、どうやって実現していくかを、いっしょに考えていこうというものです。制度やルールを上から変えるというシステムチックな改革手法ではありません。決まった形があるわけでもなく、それぞれの職場に応じた場づくりをします。日本的なやり方ですが、トップダウンでもボトムアップでもなく、上も下も両方巻き込む手法といえます。」

立ち上げまでの下準備 アンケートと呼びかけ

「さて、オフサイトミーティングをやるには、一緒にやる仲間が要ります。そこで

まず、生活部内のアンケートをしました。事前に補佐会議などで『なぜ会社は変わらないのか』の本を配ったりして、周知には心がけました。

アンケートの結果、職員の本音がどんどん出てきました。例えば、本来、全員に伝わっているはずの情報や改革の必要性が末端の職員には十分に伝わっていないことなどが分かりました。」

「当時の私の役職は生活部の調整監。部の人事組織や研修などの調整役的な担当でした。今までの職員は、言われたことをやるだけ。自分がなぜこの仕事をやるのか、ということが伝えられていませんでした。また、本人も疑問をもたずに仕事をこなしています。研修にしても、制度自体は民間よりも充実しています。しかし、与えられるだけではだめです。本人の切実な学習ニーズを発掘し、それに応えてこそ能力向上につながるのです。」

「さて、アンケートでは、オフサイトミーティングに興味を持っている人が68%いました。彼らに対して、オフサイトミーティングを呼び掛けました。」

ゆっくりとした立ち上がり

「オフサイトミーティングは講師を呼ぶ予算の関係などで、最初は半日単位としました。若手だけや中堅層などを対象にまず、1999年7月から6回ほど開催してみました。当初から、すぐに人は集まりません。「おふさいとだより」というニューズレターを作って、参加者以外にオフサイトミーティングの雰囲気伝えました。内容は実際に話し合ったとおりにして、臨場感を出しました。

ちなみに、具体的に何かをはじめる段階(次のステップ)にもって行くのは最初は無理でした。単に不満を述べているうちにはいいのですが、なかなか具体的な改善提案になりません。それでも、若い職員から人事などについて本音の不満がでてきました。普段の職場ではこういう話はできないといいます。最初のほうの会では不満の話が目立ちましたが、やがて、自分たちの力で変えていこう、という意欲のある人が何人か出てきました。やがて、1999年8月頃から毎週水曜日のお昼にお弁当を持ちよる形で定例化しました。当初は不安があったのが、99年度は28回も開き、延べ210人の職員が参加してくれました。

ここまでの活動で良かったことは、次第に、寄せ集めに近かった生活部内のどこの部門が何をしているのかがお互いよく分かるようになったことです。また、変革の必要性についての女性の感度の高さが目立ちました。生活部には女性が多いので、うまくいったのかもかもしれません」

## (2) みんなの決断：ワンフロア化

部課長による発案

「そのうち、1999年10月ごろ、生活部でも「率先実行」運動に取り組むかテーマを考えることになりました。ここでも、金曜日から土曜日の泊まり込みで部課長のオフサイトミーティングをやりました。部の将来を若手に考えてもらうにはどうするか、また国の関係の課(職業安定・雇用保険関係)が出て行った後のフロアをどう活用するか、といった議論が出ました。

「ワンフロア化」をしたらどうかという話が出たのは、実はこの場です。生活部の情報共有を進めるために、思い切ってやってみたら、という議論でした」

ワンフロア化へのねらい

さて、ここで、ワンフロア化とは何か、そしてその意味合いについて整理しておこう。

まず第一に、その名のとおりに、これは課の仕切りがなくなり、大部屋にみんな入るということである。部全体が見渡せるようになり、課と課の間の人が行き来が増える。第2には、部長席、課長席をなくすというである。これは上下意識の強い官僚社会の常識への大きな挑戦である。第3に、フリーアドレス化である。これは個人に固有の机がなくなる。来た順に思い思いに好きな席に座る。自分の持ち物はロッカーとわずかなキャビネットだけとなる。書類は極力なくし、なるべくパソコンを使うのである。自然、紙も減るし、書庫などのロッカースペースも減り、空間に余裕が出てくる。

以上で、イメージがはっきりしたと思うが、これは公務員文化に対する徹底的な挑戦である。書類作りが仕事と考えてきた人にとって、肩書きが評価の全てと考えてきた人にとって、また自分の課のことが全てで、よその課のことなど知らないという人にとっては、文化大革命に等しい。ショックも大きいだが、それだけ意識改革へのインパクトもある。人間、なかなか意識だけ変えようと思っても変わらない。まさにこのように「形から入る」ことによって、一気に組織の風土を変えようという場合には効果がある。また、パソコンなどを使いこなさないと、まさに居場所もなくなる。一石十鳥くらいの効果がある。

さらに、ワンフロア化には、実用面の効用もある。場所が空く。家具やOA機器の稼働率も上がる。そして、課と課の間、課員の間でのコミュニケーションもよくなる。

#### 若手ワーキングチームの編成

さて、三重県庁生活部の話に戻る。部課長ミーティングの結果を受け、1999年12月若手の35歳以下の職員16人によるワンフロア化のワーキングチームが編成された。若い方が発想が柔軟と考えたのである。再び堀木稔生さんの話を引用し、実際の導入までにどのような紆余曲折とドラマがあったのかを見てみよう。話はいささか、長い。まどろっこしいかもしれない。だが、現実はこのようものである。端折らずに、経過をそのまま追って行こう。

#### ・第1段階：ワーキンググループの編成

「まず、部長からワーキンググループを作った主旨を直接メンバーに説明してもらいました。なぜワンフロア化なのか。こういう作業は最初が肝心です。核心部分をあえて部長から直接語りかけるという方法を取り、チームとしての勇気をかき立ててもらおうようにしました。」

「部長からのリクエストは、まず第一に、ワンフロア化だけでなく、生活部の仕事のあり方の見直しをあわせて検討して欲しいというものでした。」

「そして第2には、チームが最終的に出す結論の扱いです。部長は、今回出てきたワーキングチームの提案は最大限尊重する。もしできない場合でも、できない理由をしっかりと説明する。と約束しました。これまでは、せっかくの提言が出て、そのままになることもあったからです」

「これに対して、メンバー側からは、「本当にゼロから話し合っても良いのか？」という素朴な疑問、あるいは「ワンフロア化のメリット・デメリットの両方を検討したい」といった意見が出ました」

・第2段階：ワンフロア化の検討

「メンバーは早速話し合います。反対意見も出ました。こんなことは部課長が考えるべきだ、という意見もです。彼らは、課やグループの職員としての自覚は持っていましたが、部の職員という感覚はもっていませんでした。「生活部がいかにあるべきか？」ということはじっくり考えたことがなかったのです。それでもやがて生活部の理念を考える「コンセプト班」とワンフロアの配置を考える「レイアウト班」の2班に分かれて議論が進みだしました。」

・第3段階：ワンフロア化の推進・・・知事への提案

「若手グループも合宿をしました。さらに、引き続き、部内・課内でもいろいろな議論が続きます。依然、反対意見も出ます。チームの立ち上げからほぼ2か月が経っていました。

そこで、部長がこれは一度知事に話をしてみようと提案しました。さらに部長は、ワーキングメンバーの一人ひとりが直接知事にプレゼンテーションするというやり方をとると言い出しました。従来だと部長が一人で知事に説明します。担当者が直接知事と口をきく機会などまらなかったのです。」

「さて、いよいよ知事への提案です。計画どおり、ワーキングメンバーの一人ひとりが知事に話をしました。

「みんな、どきどきして知事の顔を見ています。すると、知事は一言「やってみろ。これはチャレンジだから失敗しても構わない。改善ではなく改革だ」と言ってくれました。幹部職員の反発が特に多かったのが部長席や課長席をなくす、という件です。これについても、知事は「やってみろ」といいます。この一言で、みんな一気に迷いが吹っ切れました。」

実行への逡巡

「さて、知事の同意をもらっても、依然、部内にはいつまでたっても強い反対がありました。これに対しては若手だけでなく中間層等の色々なワーキングチームを作って検討しました。最後は部内全員に対しての合同説明会を3～4回やりました。それでやっと部内職員のみんが「なぜワンフロア化するのか」という情報・認識を共有しました。単に場所の問題だけではない。それをきっかけに仕事のやり方を変えるんだということを何度も話し合いました。」

そして、2000年4月、三重県庁生活部でついにワンフロア化が実現する。おそらく、日本の行政機関で初めての試みである。

きっかけは、講演会。そしてオフサイトミーティング、合宿。何度も何度もみんなで議論した。たかが、オフィスのレイアウトである。しかし、そうであるが故に職員全員が真剣に仕事のやり方を考えるきっかけになった。やったという事実もすごい、職員が発案し、粘り強く議論を重ね、ついに知事にも訴えかけ、やってしまったという過程はもっとすごい。

さて、成功要因として着目すべきは、この生活部がいわば「寄せ集め部隊〔再び失礼!〕」であり、また県庁の中核組織ではなかったという事情である。ここでもやはり、「改革は周縁から」という原則が当てはまる。しかも、組織の合併は、風土を大きく変えるきっかけだ。北九州市の革新性が、4つの町の合併という事情に由来するという故事来歴を持ち出すまでもなく、合併は改革のチャンスだ。へたをすると、単なる混乱状態に陥る。だが、生活部の場合は、先を急がず、個々人の想

いのところにまでさかのぼって、本音でじっくり議論したのがおそらく良かった。その結果、「課と課の連携」といったありきたりのお題目を超えて、「個々人の仕事の仕方」という生々しい問題意識を掘り起こし、それを新組織である部のアイデンティティー作りに活用した。個々人の持つ豊かな潜在能力、そしてボトムアップの力を見事に掘り起こした成功例といえるだろう。

大げさかもしれないが、私は、この事例の中に日本の行政革命の命の炎を見たような気がした。粘りにねばり、誰一人として見捨てず、じっくり議論する。そして最後には、脱皮する。明治維新に思いをはせれば、あれも日本人特有の無血革命による革命だった。迷走を経て、最後はみんなで納得して決断する。そうした日本型組織の原型と腰の強さがここには見られる。

(掲載前の未定稿であり、実際に掲載されたものとは若干異なる)