

平成 25 年 2 月 26 日
総務部行財政改革推進課

ジュニアボード制度の実施について

1 概要

若手・中堅職員から構成されるジュニアボードを各部局に設置し、部局の政策課題や組織運営課題に関する検討、実践を行うジュニアボード制度を実施する。

2 「三重県職員人づくり基本方針」上の位置づけ

「若手・中堅職員の能力開発」

●若手・中堅職員の政策形成能力等の向上と組織活性化に向けた「場」の創出
若手・中堅職員を構成員とした「政策創造員会議」を部局横断的に設置し、気づきや自由闊達な議論の場としての「若手・中堅職員養成塾」や県の重要課題等に関する調査・研究などを通じた政策形成能力の向上に取り組む。

また、新任係長級職員等を構成員とする「ジュニア・ボード（仮称）」を、部局単位を基本として設置し、部局の政策課題や組織運営課題に対する改善策の検討・実践を通じて、若手・中堅職員の政策形成能力等の向上や組織の活性化を図る。

3 目的

—人材育成、部局における課題解決、組織の活性化、改善活動の促進—

- ① 若手・中堅職員の政策形成能力、コミュニケーション能力、チームワークなどを育成すること
- ② 部局における課題の解決を図ること
- ③ 部局の政策課題や組織運営課題に若手・中堅職員の斬新な意見を取り入れて組織の活性化を図ること
- ④ 職場での改善活動を促進すること

4 ジュニアボードのメンバー

原則、当該年度に係長級に昇任した職員（必要に応じてそれ以外の職員を加えることができる）

5 設置、構成

部局において、原則 5 名程度で構成するジュニアボードを設置（メンバーの人数が多い場合は、複数設置）

メンバーの人数が不足する場合や複数の部局で取り組んだほうがいい場合は、複数の部局で設置

6 取り組む課題

部局は、年度当初に部局における政策課題（※1）や組織運営課題（※2）の中からジュニアボードに課題を与え、ジュニアボードは、その課題に対して取り組むこととする。

なお、与える課題は、おおむね近い将来（1～2年後）に向けた課題とする。

※1 政策課題の例

- ・ 2年後に改訂をむかえる計画への対応
- ・ 職員提案の内容をさらに深める具体策の検討
- ・ 次年度事業に向けて事業体制を見直さないといけないものへの対応
- ・ 「みえ県民意識調査」等の調査の分析 など

※2 組織運営課題の例

- ・ 部局内の人材育成に関する課題
- ・ 部局内の職場風土に関する課題
- ・ 本庁と地域機関の情報共有に関する課題 など

7 部局や所属のサポート

部局はジュニアボードから提案された内容を真摯に受け止め、何らかの形で活用・実行につなげる。また、部局や所属はメンバーが活動しやすい環境整備に、可能な限り努める。

8 年間スケジュール

4月 各部局にジュニアボードを設置（複数の部局で設置する場合は、部局間で調整）

ジュニアボードが取り組む課題を各部局で検討

5月 キックオフプロジェクト

（知事の講話、ジュニアボードの説明（目的、概要、スケジュール、体制等）、改善手法（QC手法）研修）

行財政改革推進課で各ジュニアボードの進捗状況がわかるイントラH Pを立ち上げ

10月頃 部局ごとの報告会（部局内でジュニアボードのメンバーが活動成果を報告）

11月頃 部局から各ジュニアボードの活動成果を行財政改革推進課へ報告

次年度 成果の著しい取組を「MIE 職員力 アワード」で表彰

9 効果の定着に向けた取組

ジュニアボード制度の実施による効果を定着させるために、ジュニアボードのメンバーは、改善手法等を身につけ、メンバー間で協力して課題解決に取り組んだ知識や経験を生かし、翌年度、職場の改善活動に取り組み、「MIE 職員力 アワード」や「職員提案制度」への応募に努める。また、部局や所属は引き続き、メンバーが活動しやすい環境整備に可能な限り努める。

その他、メンバーへのサポートとして、メンバーが専門アドバイザー（仮称）に助言をもらったり、指導してもらったりできる体制を構築する。

ジュニアボード制度運営要綱

第1条（総則）

この運営要綱は、若手・中堅職員から構成されるジュニアボードを各部局に設置し、部局の政策課題や組織運営課題に関する検討、実践を行うジュニアボード制度の取扱について定めたものである。

第2条（目的）

ジュニアボード制度を実施する目的は、以下のとおりである。

- ① 若手・中堅職員の政策形成能力、コミュニケーション能力、チームワークなどを育成すること
- ② 部局における課題の解決を図ること
- ③ 部局の政策課題や組織運営課題に若手・中堅職員の斬新な意見を取り入れて組織の活性化を図ること
- ④ 職場での改善活動を促進すること

第3条（ジュニアボードのメンバー、任命の方法）

ジュニアボードのメンバーは原則、当該年度に係長級に昇任した職員とし、必要に応じてそれ以外の職員を加えることができる。また、ジュニアボードのメンバーは、部局長が任命するものとする。

第4条（メンバーの責務）

ジュニアボードのメンバーに任命された職員は、メンバーに選任されたこと責任を自覚し、積極的かつ誠実にジュニアボード活動に参加しなければならない。

第5条（部局や所属のサポート）

部局はジュニアボードから提案された内容を真摯に受け止め、何らかの形で活用・実行につなげる。また、部局や所属はメンバーが活動しやすい環境整備に可能な限り、努めるものとする。

第6条（課題）

部局は、年度当初に部局における政策課題や組織運営課題の中からジュニアボードに課題を与え、ジュニアボードは、その課題に対して取り組むこととする。

第7条（ジュニアボードの設置）

部局において、原則5名程度で構成するジュニアボードを設置する。なお、メンバーの人数が多い場合は複数設置することとする。また、メンバーの人数が不足する場合や複数の部局で取り組んだほうがいい場合は、複数の部局で設置することができるものとする。

第8条（任期）

ジュニアボードのメンバーの任期は原則、4月1日から12月31日迄の9カ月間とする。

第9条（役員）

ジュニアボードには役員として、リーダー、サブリーダーを置く。

第10条（役員選任）

ジュニアボードの役員はメンバーの互選により選任する。

第 11 条（開催）

ジュニアボードは原則月 2 回、半日程度開催する。

なお、開催におけるメンバーの日程調整、会場の確保、議事録作成等は、ジュニアボードのメンバーが行うこととする。

第 12 条（報告）

ジュニアボードは部局から与えられた課題について、決められた日までに提案書を部局宛に提出し、報告しなければならない。

第 13 条（庶務や活動経費の負担等）

各部局におけるジュニアボードの庶務や活動経費の負担及び提案書の報告に係る事務は、各部局において行う。なお、複数の部局で 1 つのジュニアボードを設置する場合は、あらかじめ協議したうえで、庶務や活動経費の負担等を行うこととする。

また、総務部行財政改革推進課が各部局のサポートを行うものとする。

第 14 条 この制度運営要綱に定めるもののほか、ジュニアボードに関し必要な事項は、別に定める。

付 則

この運営要綱は 年 月 日より施行する。

「ジュニアボード」想定問答

Q 1 「ジュニアボード」とはどのようなものか。

A 1 5名程度の若手・中堅職員から構成され、部局の政策課題や組織運営課題に関する検討、実践を行うものです。

Q 2 「ジュニアボード」を実施する経緯は。

A 2 今年度、策定しました「三重県職員人づくり基本方針」における「若手・中堅職員の政策形成能力等の向上と組織活性化に向けた『場』の創出」として、来年度から実施することになりました。

Q 3 「ジュニアボード」の目的は。

A 3 「ジュニアボード」の目的は以下のとおりです。

—人材育成、部局における課題解決、組織の活性化、改善活動の促進—

- ① 若手・中堅職員の政策形成能力、コミュニケーション能力、チームワークなどを育成すること
- ② 部局における課題の解決を図ること
- ③ 部局の政策課題や組織運営課題に若手・中堅職員の斬新な意見を取り入れて組織の活性化を図ること
- ④ 職場での改善活動を促進すること

Q 4 目的の4項目について優先順位はあるのか。

A 4 優先順位はなく、どの項目も重要と考えていますが、各部局等で実施する際には、ジュニアボードに与える課題、ジュニアボードの構成等に応じて、柔軟に考えていただいて差し支えありません。

Q 5 「ジュニアボード」のメンバーは。

A 5 原則、当該年度に係長級に昇任した職員になりますが、部局において該当者が少ない場合、必要に応じてそれ以外の職員を加えることができます。

また、メンバーは部局長が任命します。

Q 6 「ジュニアボード」のメンバーは選抜ではないのか。

A 6 民間企業におけるジュニアボードは選抜ですが、県庁におけるジュニアボードは全体のボトムアップをめざしていますので、選抜ではありません。

Q 7 係長級に昇任した職員は、すべてメンバーの対象になるのか。

A 7 例えば、非常に専門性の高い職種の職員で、定期的に職場を離れることにより、職場の業務に支障が出る等、部局においてメンバーにすることが難しいと判断した場合は、対象から外しても差し支えありません。

Q 8 1つの「ジュニアボード」のメンバーの人数は。

A 8 原則5名程度（最小3人、最大6人）を想定しています（メンバーの人数が多い場合は、複数のジュニアボードを設置することになります）。

Q 9 「ジュニアボード」は、部局内のメンバーでしか構成できないのか。

A 9 メンバーの人数が不足する場合や複数の部局で取り組んだほうがいい場合は、複数の部局で設置することも可能です。

Q 10 複数の部局でジュニアボードを設置する場合の部局の係わりかたは。

A 10 部局の意向がありますので、行財政改革推進課からA部とB部で設置してくださいということをするのではなく、部局でまず話し合っ、合意してもらうことを考えています。

Q 11 地域機関の職員がメンバーになった場合、定期的に本庁に呼んでジュニアボードの活動を行うのか。

A 11 例えば、北勢地域の建設事務所にいるメンバーで1つの「ジュニアボード」を設置することなど、部局内の近接地域の職員で構成し、地域で集まって活動することも可能です。

Q 12 地域機関の庁舎単位で、「ジュニアボード」を設置することは可能か。

A 12 部局単位でジュニアボードを設置することとしており、地域機関の庁舎単位で設置することはできません。

Q13 与える課題とはどのようなものか。

A13 部局における、おおむね近い将来（1～2年後）に向けた政策課題（※1）や組織運営課題（※2）を想定しています。また、部局は、ジュニアボードが活動しやすいように、できるだけ詳しい課題を与えてください。

なお、複数のジュニアボードを設置した場合に、別々の課題を与えるか、同じ課題を与えるかは部局の判断にお任せします。

※1 政策課題の例

- ・ 2年後に改訂をむかえる計画への対応
- ・ 職員提案の内容をさらに深める具体策の検討
- ・ 次年度事業に向けて事業体制を見直さないといけないものへの対応
- ・ 「みえ県民意識調査」等の調査の分析 など

※2 組織運営課題の例

- ・ 部局内の人材育成に関する課題
- ・ 部局内の職場風土に関する課題
- ・ 本庁と地域機関の情報共有に関する課題 など

Q14 ジュニアボードの開催頻度はどのくらいを考えているのか。

A14 原則月2回、半日程度の開催を想定しています。

Q15 原則月2回、半日程度の開催頻度は難しいので自由に決めることは可能か。

A15 目安として示しているもので、メンバーの業務の状況等に応じて、柔軟に設定してください。

Q16 部局や所属はどのようなことをサポートしたらよいか。

A16 部局や所属はメンバーが活動しやすい環境整備に、可能な限り努めてください。また、部局はジュニアボードから提案された内容を真摯に受け止め、何らかの形で活用・実行につなげてください。

なお、各部局において、ジュニアボードの活動の進捗管理などの庶務や活動経費の負担（現行の政策開発経費の活用を考えています。）及び提案書の報告に係る事務を行っていただくことを考えています。複数の部局で1つのジュニアボードを設置する場合は、あらかじめ協議したうえで、庶務や活動経費の負担等をお願いします。

ジュニアボードの開催におけるメンバーの日程調整、会場の確保、議事録作

成等はジュニアボードのメンバーが行うことを考えています。

Q17 改善手法（QC手法）研修はどのような研修か。

A17 QCサークル東海支部三重地区にお願いし、改善手法（QC手法）の講義やグループでの改善手法（QC手法）の演習を考えています。

Q18 キックオフプロジェクトとはどのようなものか。

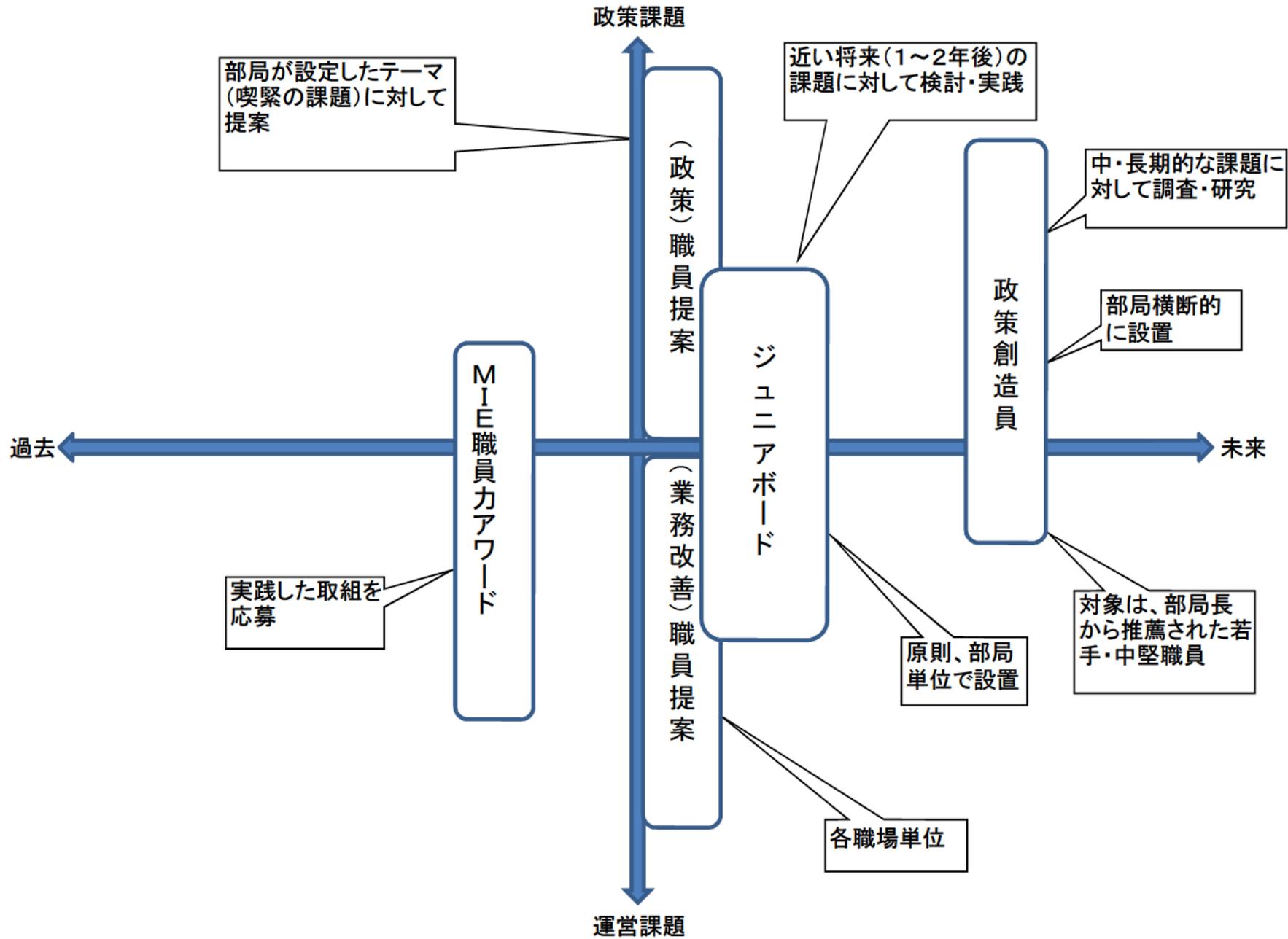
A18 ジュニアボードのすべてのメンバーに集合してもらい、知事の講話やジュニアボードの説明（目的、概要、スケジュール、体制等）、改善手法（QC手法）研修などを考えています。

Q19 報告会とはどのようなものか。

A19 部局において、部局のジュニアボードが一定期間活動したことの成果を部局長の前で報告していただくことを考えています。

ジュニアボード制度と他の取組の比較

	ジュニアボード	政策創造員	職員提案		MIE職員力アワード
			(政策)	(業務改善)	
目的	<ul style="list-style-type: none"> ・若手・中堅職員の政策形成能力、コミュニケーション能力、チームワークなどを育成する。 ・部局における課題の解決を図る。 ・部局の政策課題や組織運営課題に若手・中堅職員の斬新な意見を取り入れて組織の活性化を図る。 ・職場での改善活動を促進する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・県政の重要課題に関する調査・研究を部局横断的、総合的に行い、新しい三重づくりのための政策創造及び提言を行う。 ・各部局の重要施策、取組等について共有を図り、部局間連携を深める。 ・自由闊達な議論や先進事例の調査等を通じて、会議構成メンバーの政策創造能力を高める。 	<ul style="list-style-type: none"> ・職員一人ひとりの意欲・能力の向上と組織の活性化を促す。 ・幅広い知による政策形成を促すことにより、厳しい財政状況のなか、より少ない経営資源でより効果的な政策の立案につなげる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・自らの業務や職場環境を見つめなおし、職場全体で改善を進めることで、職員それぞれがゆとりを感じ、健康で意欲を持ち、職場全体で支えあえる環境のなかで楽しくいきいきと働き続けられる職場をめざす。 ・改善等を通じて県民サービスの向上につなげる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・意欲的で、成果の著しい改善・改革活動のプロセスなどを共有することにより、改善手法等を学び、水平展開につなげることで、県民に成果を届ける。 ・改善の取組を表彰することで、職員の意欲を高め、自ら変革していく組織風土づくりを進める。
対象者 (提案者等)	若手・中堅職員 (新任係長級職員)	部局長から推薦された若手・中堅職員	職員又は、職員で構成するグループ	各職場単位	職員グループ
内容	年度当初に部局における政策課題や組織運営課題の中から課題を与えられ、その課題に対して取り組む。	県政の重要課題に関する調査・研究を行う。	<ul style="list-style-type: none"> ・部局が設定したテーマについて提案する。 ・テーマ設定部局は、提案選考の結果等を踏まえ事業化したり、必要に応じて職員を募集したりする。 ・事業化の状況、事業の成果等を踏まえ優良なものは、発表会等において表彰する。 	業務や職場環境等を見直す職員一人ひとりからの提案を各職場労使協働委員会等で話し合い、提案する。	「みえ県民力ビジョン」の実現を達成するためのあらゆる活動を対象として募集をし、発表・表彰を行う。



3 P I 運動の展開について（案）

1 目的・活動方針

「みえ県民カビジョン」を推進していくために、各職場で次に掲げる3つのイノベーションが生まれている状態をめざします。

- ① 職員の意識・行動や組織文化の変革（＝パーソナル・イノベーション）
⇒ 「三重県人づくり基本方針」に基づく人材育成
- ② 業務の手法やスピードの変革（＝プロセス・イノベーション）
⇒ 政策を推進するための「みえ成果向上サイクル」の的確な運用
- ③ アウトプットである政策・事業の変革（＝ポリシー・イノベーション）
⇒ 多様な主体との「協創」の推進

これらのイノベーションが生まれるためには、職員一人ひとりが五つの「心得」を着実に身に付け、仕事の中で役立ち、認められていると実感しながら、意欲的に行動する組織風土づくりが不可欠です。

そのため、上記の3つのイノベーション（3 P I）につながり、支える組織風土をつくっていくための3 P I運動を展開していきます。

2 3 P I 運動のめざす姿

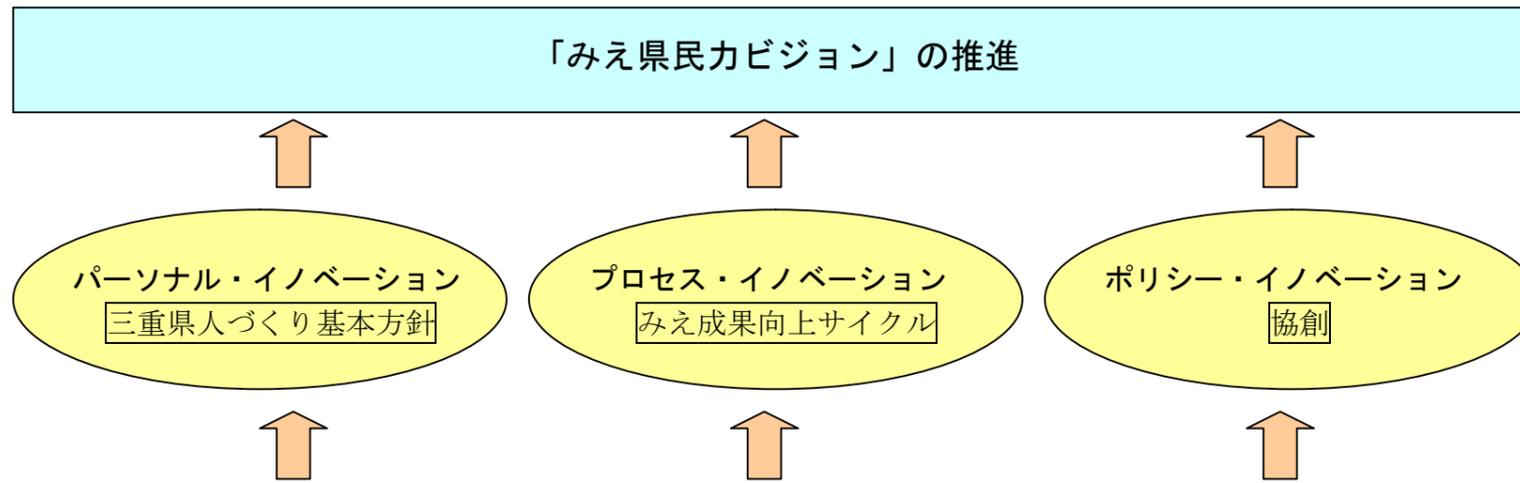
各職場で3つのイノベーションが生まれている状態をめざします。

3 3 P I 運動のめざす姿に向けた具体的な活動内容

各職場で3つのイノベーションが生まれることを支える取組として、全庁的に様々な活動に取り組みます。

	パーソナル・イノベーション の支援	プロセス・イノベーション の支援	ポリシー・イノベーション の支援
職員・組織 のめざす方 向、状態	【改善・改革マインド の醸成】 職員一人ひとりが、 組織の目標を共有・理 解し、その実現に向け てチームワークで組 織力を発揮している。	【不断の改善・改革の 推進】 現場重視で課題を見 極めながら、県民に着 実な成果を届けるため の不断の改善・改革に 取り組んでいる。	【新たな政策創造の環 境整備】 横並びや前例踏襲で はなく、現場重視で多 様な知恵を生かしなが ら、県民に成果を届け る新たな政策創造に向 けた環境が整備されて いる。

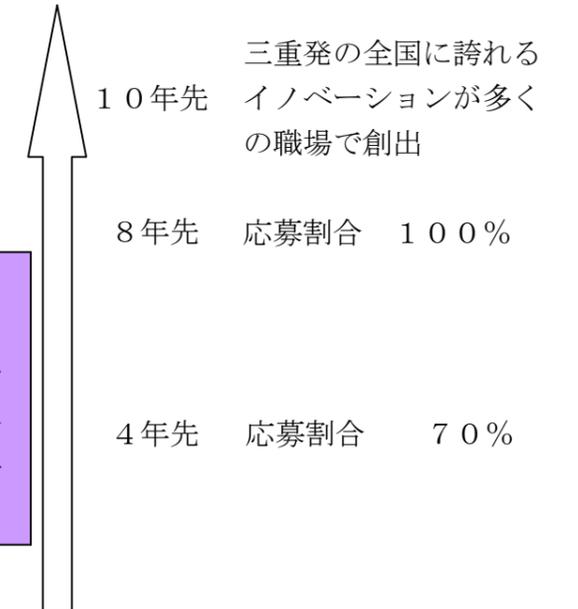
※3 P I 運動の展開のイメージ案は別紙のとおり



	パーソナル・イノベーションの支援	プロセス・イノベーションの支援	ポリシー・イノベーションの支援
職員・組織のめざす方向、状態	改善・改革マインドの醸成 職員一人ひとりが、組織の目標を共有・理解し、その実現に向けてチームワークで組織力を発揮している。	不断の改善・改革の推進 現場重視で課題を見極めながら、県民に着実な成果を届けるための不断の改善・改革に取り組んでいる。	新たな政策創造の環境整備 横並びや前例踏襲ではなく、現場重視で多様な知恵を生かしながら、県民に成果を届ける新たな政策創造に向けた環境が整備されている。
全庁の具体的な活動内容、目的	ジュニアボード 組織の活性化（若手・中堅職員の意欲の向上） MIE 職員カアワード 職員の改善・改革に対する意欲の向上 メルマガ創～Next stage～ 知事の県政や職員に対する思いなど、組織の目標等の共有・理解 モチベーションマネジメント研修 職員一人ひとりの意欲の向上	ジュニアボード 部局における課題の解決の推進 MIE 職員カアワード 職員が取り組んだ優良事例の共有・水平展開 メルマガ創～Next stage～ 職員が取り組んだ優良事例の共有 職員提案制度 幅広い知の活用による業務や職場環境の改善の促進	ジュニアボード 若手・中堅職員による政策の立案 職員提案制度 幅広い知の活用による効果的な政策の立案 政策創造員 自由闊達、部局横断的な政策創造
部局・庁舎の活動	上記の「職員・組織のめざす方向、状態」を実現するために各部局・庁舎で必要と考えられる活動、取組		

【めざす姿】
各職場で3つのイノベーションが生まれている

3 P I 運動
3つのイノベーションが生まれやすい組織風土づくり



【現状】
応募割合 約40%

※ 応募割合：MIE 職員カアワード 所属別応募割合