

◎巨大組織の活性化―改革のプロセスデザイン

■柴田昌治

横浜市では、平成7年頃から当時の新任部長さんの研修をお手伝いしたことがありますが、当時としては珍しく2泊3日の宿泊研修で、オフサイトミーティング（50頁参照）を徹底してやりました。通常のプログラムの決められた研修とは異なり議論が大変盛り上がったのですが、組織改革というのはトップの方向と一致しているかどうかがとても重要で、研修センターの職員の方たちの努力があったにもかかわらず、長続きしませんでした。三重県で、3年前改革を手伝ってほしいという話があった時、まず、トップと方向性が合っているかどうかが一番大事なことで、知事と打ち合わせをしながらスタートしました。1年目は生活部で改革のスタートをし、今はそこが改革のメッカになっております。北川知事と度々、話し合いをしておりますのは、北川知事はどんどん進化しているのです。3年前にお会いしたときと今と比べたら、随分変わってきています。そういう意味では、市長の進化をいかに助けるかがものすごく大事だと思っています。

1 今の変化をどうとらえるか。

図にそって改革のポイントとなる考え方を説明します。はじめに、「市長交替をどうとらえるか」です。「行政の大きな流れが安定していた時代」とは今までの時代です。答えは市長が持っている。課題は原則として上から降りてくる上に行くほど答えに近くなる。「指示・命令・服従・処理」という関係がある。職員は全部がそうではないにしても、「やらされる・待つ・してもらう・文句を言う」というのは結構あったのかもしれない。

① 変化の時代には、「方向性は市長が出し、知恵はみんなが出す」

変化が変化を呼ぶ時代は、方向性は市長が示す、答えは関係者がつくっていく、課題がいろんなところから出てくる、知恵はみんなが出す、ということになります。

職員は考える、知恵を出す、話を聞く、相談する、まず実行する、失敗を大切にします。以前部長さんたちと一緒に議論したときに、

図-1 今の変化をどうとらえるか

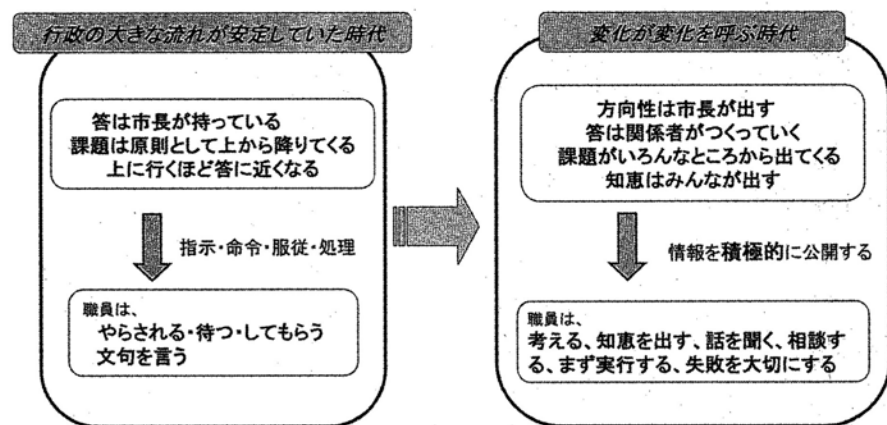
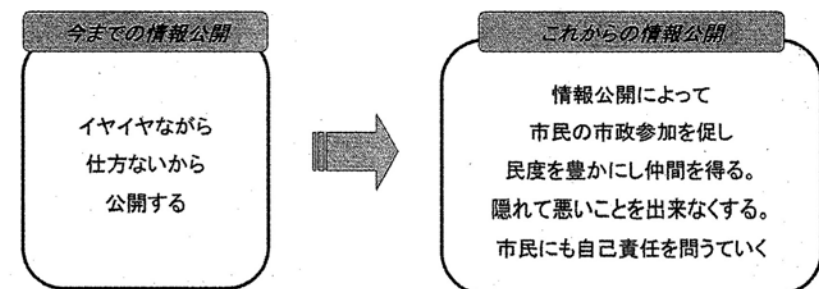


図-2 情報公開が大前提



- 1 今の変化をどうとらえるか。
- 2 組織の氷山モデル進化していく組織と取り残されていく組織の体質
- 3 「改革」官僚の出現
- 4 今の時代に必要な仕事のスタイル―自発的意欲の喚起
- 5 場のスタイルを変える
- 6 風土的基盤の再構築―スポンサーシップとチェンジリーダー

失敗してはいけないと思っただけでいる方がすごく多かったです。でも人間は必ず失敗するので。例えばトヨタという会社は、人間というのは必ず失敗するのだというところから出発しています。失敗したら何で失敗したのだからと徹底的に検証するから、失敗は財産になります。しかし、失敗してはいけないということになると失敗を隠すのです。その差が多分出てくる。これはかなり今までと行動パターンが違ってきました。

② 情報公開が大前提

今までの情報公開は「仕方がないから公開する」。これからの情報公開は、「情報公開によって市民の市政参加を促し、民度を豊かにし仲間をつくる」。隠れて悪いことをできなくする。市民にも自己責任を問うていく。全部見せるということは、今度はどう判断するかという話が市民の方に問われるわけです。民主主義はそういうものだ、ということを書いていくわけです。

例えば、三重県は事務事業評価をしていますが、その意味合いは、いろいろありますが、利権がらみの人間がいろいろ言ってきたら、県の職員がそれをもって断りやすいような条件をつくっているのです。情報公開することが浄化を促していくことにつながっていくという意味合いです。私は北川知事をすばらしいと思うのは、いかなる団体とも絶対に特別な関係をつくらない。例えば労働組合と労使協議会はやっていますけれども、労働組合との持ちつ持たれつという関係は全くないのです。緊張あるパートナーシップという言葉を使

使う。彼はだれとでも緊張あるパートナーシップです。要するに決して裏で握らない。そういうことが非常に大事なことでないかと私は考えています。

2 組織の氷山モデル進化していく 組織と取り残されていく組織の体質

図-3は右、左とも氷山モデルで、方針・システム・制度・仕組みというの氷山の海面より上に出ている部分です。下に見えていない部分があるわけです。進化に取り残されていく組織は、「どうせ言ってもむだだ」と思っている人が圧倒的に多いということ。右のほうはそうじゃない。左のほうの判断基準は、自分の立場にとつて損か得かで多くの人が判断している。右のほうは自治体でいうと生活者起点というのが判断基準です。三重の職員の方と議論していて、話がつれてきてどうもうまくいかななくなったら、生活者起点にもう一回立ち返ってみようと言うことが多い。

風土・体質の問題は、例えば、目立つ言動を無意識のうちに牽制してしまう。部署間の対立がなかなか解決できない。失敗が大事にならないよううまく処理してしまう。被害者意識が強く評論家が多くなる。意思決定が遅れ「検討」ばかりが多くなる。失敗を顕在化できない、事と人の区別がつけられない。逆に失敗談が議論の対象になる、ということ。人との向き合い方をわきまを分けて、事に関して議論はするけれども、だれがということなことはどうでもいいわけです。

3 「改革」官僚の出現

知事が「改革だ」と言うと、当然「改革だ」と一緒に言う優秀な職員が、本庁にはいっぱいいるわけです。ところが、もともと思いがない人の改革は仕事としてさせてしまう。その人の周りには改革のやらされ現象がいつぱい出てくるのです。すごい疲弊感も出てくる。本気で内発的動機で改革をやるうとしていないの周りは、うまくいっているわけです。

例えば、改革のキーマンの一人が、何回も関係者と徹底的に話をし、100の相違点があると95ぐらいまでなくしていった。残りの5になったときに、これ以上は埋まらないというところで案を提出したわけです。前回とは否決されたのですが、こういう人の仕事は、そのスタイルが変わっているわけです。仕事のスタイルが昔のまま、指示・命令・服従型だと知恵が出ない、各論はつくられていかないという現象が起きます。

4 今の時代に必要な仕事のスタイル

— 自発的意欲の喚起

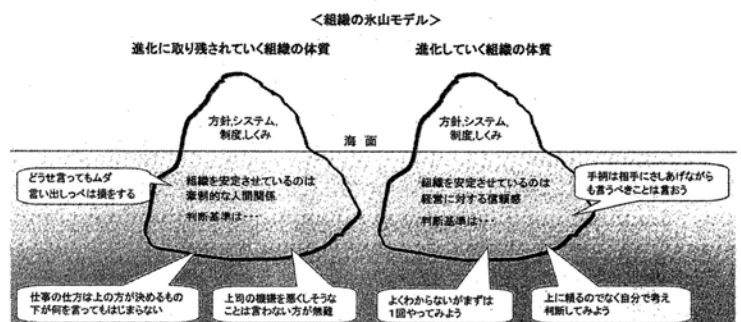
そこで、今の時代に必要とされる仕事のスタイル(図-7)に移ります。自発的意欲の喚起が最も大事です。期待する、対話する、サポートする、情報を公開するということが必要なのですが、つまり、そのためには他の人との向き合い方を変える。これが自覚を生み出すことにつながります。

向き合い方を変えるとは(図-8)、一つは「一緒に困ろう」を合言葉にしよう。答え

図-4 風土・体質の問題はどのように現れるか

- <例>
- ・目立つ言動を無意識のうちに牽制してしまう
 - ・部署間の対立がなかなか解決できない
 - ・失敗を大事にならないよううまく処理してしまう
 - ・被害者意識が強く評論家が多くなる
 - ・意思決定が遅れ「検討」ばかりが多くなる
 - ・失敗を顕在化できない(事と人の区別がつけられない)

図-3 何が「やらされる、待つ、してもらおう」姿勢からの脱皮を阻み、生産性を低くしているのか



を教え込むのではなくて一緒に答えを見つけ出そう。その次は、人の話をその人の身になって聞く努力をしよう、聞く耳を持つ。特に上の人はこれが大事です。

それから、正しいことを言い過ぎない。これはどういうことを言っているかということ、先日ある上場企業で、経営会議に出てくれと頼まれたときの話です。その社長が研究開発担当の取締役の方に、人の教育が必要だみたいなことを説教がましく言ったわけです。これは白けましたね。1+1は2であるというのを、わざわざ言ってもらわなくてもわかってるわけです。大事なものは1+1が1・5になっているという現状を認め、何でだろうというのを一緒に考える姿勢です。「説教する・説得する」から、「相談する・質問する・期待する・励ます」。「建前論を振りかざす」から、「事実・実態から出発する」。

5 一場のスタイルを変える

① オフサイトミーティングから生まれる知恵

場のスタイルとは三つあります(図-9)。

会議は「真面目に真面目な話をする場」、アフターファイブは「気楽に気楽な話をする場」、真面目な雑談というのは「気楽に真面目な話をする場」で、これをオフサイトミーティングといいます。これが何故大事なのか。参考資料を見て下さい。情報には2種類あります。データ系の情報と非データ系の情報です。データ系の情報は、書類に整理しやすい情報。非データ系の情報というのは断片的な情報で書類には書けない、書きにくい、もやもやとしたまだ言葉になっていない情報です。このような場から、実は知恵が生まれてくるのです。人と人が接触する中で流れてくる。

今から十数年前に、部品会社で講演したときの話ですが、その会社は日産とトヨタと両方とも取引があり、その役員の方と話をしましたら両者は全然違うという話をするわけです。トヨタのほうは大事な話を例えば購買の人に、今度開発に行くとはば間違いないに伝わっている。日産で同じようなことがあると、これまたほぼ間違いないに伝わっていない。この差は一体何なのですかと言われたことがあるのです。この差は、実は「真面目な雑談の多さ」なのです。今、日本の企業の中でもこの機能が低下している。それで、オフサイトミーティングをこれから積極的にやろうということになるのです。花王の社長も、今年の念頭のあいさつでもこの「真面目な雑談」という言葉を使っています。

② 「変える」スタイルの転換

「やらされる」「待つ」「してもらう」に慣れた職員が内発的動機で動き出すにはどうしたらいいか(図-10)。「やらせる」から「内発的動機を膨らませる」というのと、「一律・一斉」ではなく「エネルギーのあるところから始める」。三重県で改革がスタートしたときはまさにそうでした。最初に部・局長さんにお話をしました。生活部の部長がうちでやりたいと手を挙げてきたのです。生活部の中でキーマンを発見してやっていきました。「一斉にやる」というやり方だと、「やりたくもないのにしようがないからつき合いをする」という人が結構でてくるわけです。

③ 立場や役割では本物の改革はできない
充実した生活、働きがいのある生活をしたという「思い」があつて、自分自身の仕事のスタイルを変える努力があつて対話が生まれていく。自分を変えていこうという姿勢がどんな説教よりも強く周りに影響する。上に立つ人が「自分を変えていこう」という姿勢を持ったときは、変わりやすくなるのです。

6 風土的基盤の再構築

① スポンサーシップとチェンジリーダー

風土的基盤の再構築(図-11)では、キーマン同士のインフォーマルネットワークをつくる、これがまずベースになります。それから「スポンサーシップの顕在化とチェンジリーダーの育成」。チェンジリーダー、つまり改革を担っていく人をつくっていかねばいけないわけですが、スポンサーとチェン

図-7 今の時代に必要とされる仕事のスタイル

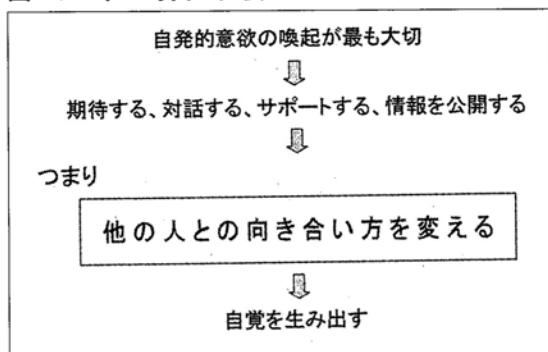


図-5 トップが改革をとえたと「改革」官僚が出現する

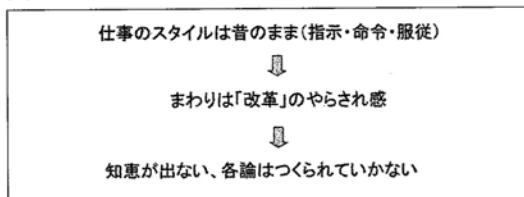


図-6 仕事のスタイルを転換する

