

ジリーダーとをうまく組み合わせるときに、初めて改革は進むのです。スポンサーシップとは何かといいますと、要するに自分の出番以外は部下を主人公にするということです。

例えば大きな方向性を決めるといえるのはスポンサーの役割でしょうし、それから自分自身を変えていく姿勢を見せるというの、そうだと思います。やる気のある部下を発見するのもスポンサーの役割です。発見したらチェンジリーダーと自分と使命感を共有していく。スポンサーは部下ができないことをやってあげるといふ役割もあるのだけれども、部下が主人公になって変えるのです。下の人間がやる気になって、初めて回り始めるんです。

我々は、改革したいと思ってる人たちを集めてスポンサーシップの研究会をやります。そして、その部下からこれはという人をうまく選抜して、その人がある種チェンジリーダーに育てるか、腹心を育てていきます。タイアップするとそこは確実に変わっていきます。部長が直接やろうと思つたらなかなかできない。周りから応援してくれるとすぐやりやすいのです。ものすごくスピードが速くなったということです。このようにして、組織の改革が進んでいくわけです。

●参加者との意見交換

緊張あるパートナーシップと情報公開

【参加者】ときどき緊張あるパートナーシップという話が出ましたが、例えば区長、部長級以上になればそれなりの権限も持っている、そういう関係は築けるような気がします。いい意味も悪い意味も含めたしがらみも

出てくるわけですがなれ合いではないようなことはやっただけに別に首になるわけでも何でもないわけです。

ただ、課長、係長、あるいは部長の場合もそうですけど、そのところで情報をオープンにしていって戦い切れるのか。逆に言うところ、今までは市民からたたかれるから一定のところで自分で情報を抑えていた。情報を出すことで、市民と多少突っ込んだ議論ができるようになってきた、ということはあるけれど、今度は上のほうから逆にたたかれるようになるのではないか。そういう不安感を中間管理職だと持ちがちではないのかという気がします。途中の議論の経過を、どの程度課長とか係長とかという人たちがオープンにしていけるかということですが。

【柴田】この緊張あるパートナーシップを、あらゆるところにつくっていくのは、一つの柱になると思います。排除するのではなく、仲間になって一緒にやっていくのは大事なことです。

公開しようと思つたら途中の議論のプロセスの質も高めていかないと格好悪くて公開できないです。そんなことやつてんのかお前らという話になると具合が悪いじゃないですか。

【参加者】市民も要求は要求で出しますから、あのときああいふに言つたではないか、という詰問調に普通なるわけです。それに対してフランクに議論していくような風土が、基本的に日本どこを見渡してもあまりないのではないか。

徹底した情報公開による市民の中の自浄作用ではないですか。前に新任課長研修の中でそういう議論をしたことがあるのです。障害者の施設をつくるという話があつて、もともとそこには公園をつくるという予定だったのを途中で計画変更した。それを担当した教育委員会の課長さんがいたのです。我々は議論して、とにかく情報を全部公開しよう。公開するときににおかかなびっくりで公開して、隠したり隠さなかつたりするから市民は不信感を持つ。守っているうちに市民全体が敵になっていくという構造があるのではないか。だから、公開をどんどんしていって、お前そんなこと言うなよという市民同士の自浄作用が働くのではないか、という話をしていたのです。彼はそのとおりやってみて、少なくとも彼がいた2年ぐらいの間は、市民はだんだん味方になってきたという話をしました。

【柴田】三重県では世話人養成講座というのをやっています。サロン普及員、チャロンとも言うのですが……。若い連中がつくった名前なのです。そのサロン普及員というのを600人つくろうと言つて、一種の研修会をやっているのです。最初何十人か来まして、その来た人が次の人、その次がまた次の人を呼んでくる。これは、チェンジリーダー養成な

改革の担い手はどうしたらつくれるのか

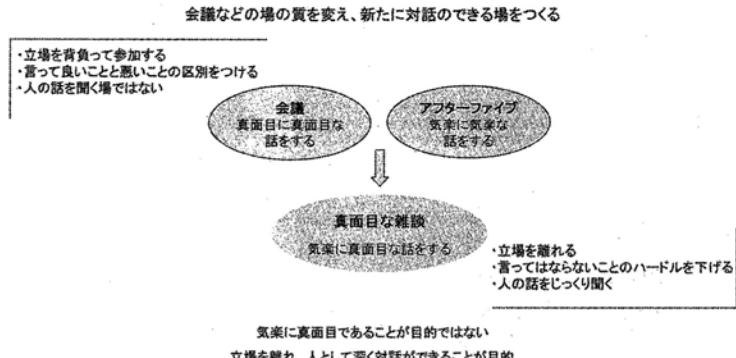
【参加者】改革の担い手、人材はどうしたらつくれるのか。改革の担い手になるためには変わつてもらふ時間的な問題があるわけでしょう。よそはどうやってるのだろう。

【柴田】三重県では世話人養成講座というのをやっています。サロン普及員、チャロンとも言うのですが……。若い連中がつくった名前なのです。そのサロン普及員というのを600人つくろうと言つて、一種の研修会をやっているのです。最初何十人か来まして、その来た人が次の人、その次がまた次の人を呼んでくる。これは、チェンジリーダー養成な

図-8 向き合い方を変えるとは

1. 「一緒に困ろう」を合言葉にする
一緒に悩み、一緒に考えようという姿勢をつくる
答を教え込む → 答と一緒に見つけ出す
2. 人の話をその人の身になって聞く努力をする
3. 正しいことを言い過ぎない
説教する・説得する → 相談する・質問する・期待する・励ます
建前論をふりかざす → 事実・実態から出発する(現場志向)
4. 相手をやつつけるのではなく、相手の手柄になるように話を進める

図-9 場のスタイルを変えることが変化を促進させる



のです。さらに、スポンサーの養成が大事です。チェンジリーダーだけ幾らつくってもその上にスポンサーがいないと、上司がお前どこ行くんやとちょっと嫌な顔するだけでも動けなかつたりする。要所、要所にスポンサーをつくらう、スポンサーとチェンジリーダーとがうまく組み合わせると、回転することが多い。

エネルギーのあるところから変える

【参加者】役所はどうしても一律・一斉というスタイルになりがちで平等主義です。エネルギーのあるところから始めよう、元気のあるところからというのは、なかなか区役所の中におりますと難しいところがあります。

【柴田】三重県はすつと最初から動きました。初めからこれで合意しました。全然問題なし。

【参加者】例えば18区共通にあることをやりましたよというのと、18区はもういい、やる気のあるところが手を挙げてくれ、やる気のある局と一緒に何かやろうという弾力的な仕事のやり方がいいと思う。

【柴田】それが大事なんです。

【参加者】しかし、やる気のある人がいなくなると哀れな区になったりとか。(笑)そういうことを市長の姿勢とか仕組みとして市民に対して宣言する部分が必要と思う。パイロットアプローチ、これについては失敗してもやる、失敗を糧にするんだということを宣言しながら、徹底的にやりまくるぞというようになどところを応援する姿勢を市長が示す必要がある。

【参加者】区役所で窓口改善の仕事をしたと

きは、区長のスポンサーシップはすこかったです。総務部長がチェンジリーダーになり、総務課長に対してはスポンサーになるという風にやったわけです。スポンサーとしての私の思いというのは、職員の立場で8時間から9時間なりいる職場のストレスをどう減らすか。300人の職員のストレスが少しでも下がれば、それはそれでハッピーです。もつと言えば「一緒に困ろう」とか、一緒に悩み、一緒に考えていこうという職員の気持ちを酌み取るのが私の仕事ということで、それは自分の思いでもある。そのところがくつついて窓口の改革をしていく。その中でオフサイトミーティングもやったのですが、囑託の職員の思っていること、保健婦さんたちの思いを話してもらう中でやるわけです。

課税課なら課税課だけで、総務なら総務の窓口だけでやればいい。やれるところからやったらいい。

【柴田】普通の民間の会社では成果が見えるところからやるんです。福岡県に甘木市という小さい市があるのです。一つの区みたいなものですが、例えば市民と接触する窓口が二つあるのですが、その若い職員が自分たちで話し合って、窓口の延長を自分たちで週に一回つくるようにした。そうしたら、それがもう一つの課にも伝播してそこでもやるようになり、さらには、総合受付をみんなで行くろうと行って実現したり、次々といろんなことができて始めているわけです。どちらかというと高年齢化が進んでいるところなんです。にもかかわらず、若い職員がどんどん動くものだから、それは一遍にはなくて部分的に

変わっていくんです。今おっしゃられたように、どこかの区がまず出発点になって、そこにだけ予算がつくというのがほんとは一番望ましいと思います。

物差しのはつきりしない役所の難しさ

【参加者】今日の資料を読みましても柴田さんは性善説ですね。変革をしようとする人の割合というのはすこく少ないです。会社でも少ないと思うのですが、役所はもつと少なうて保守的のところなんです。変革をさせようとしてない勢力のほうが圧倒的に大きいわけです。変革の足を引っ張る人たちに対する抜け道のあり方というのは、僕は柴田さんからあんまり教わってないわけ。(笑)そう簡単にネットワークというのは広げられないもので、しかもうちみたいに物差しのはつきりしないところは特に。例えば、自動車会社なら営業成績が上がればそれはそれでいいわけです。うちはスポンサーもついてない、インセンティブもない。

【柴田】スポンサーがいないと、改革というのはうまくいかないのです。今回はチャンスですから、いかにして市長にスポンサーになつてもらおうか。そういう意味では多分市長の思っていることとかなり一致していると思いますから、おもしろくなる可能性はあると思います。僕はおっしゃるほど官僚はだめだと思っていない。官僚の中には態度のいい人がいっぱいいるのです。ただ、みんな負ける戦はしないわけです。状況が変わってきたらやおらみんな起きてくるのです。そういうタイプは実はいっぱいいます。僕は性善説とい

図-10 今まで「やらされる」「待つ」「してもらう」に慣れてきた職員が内発的動機で動き出すには

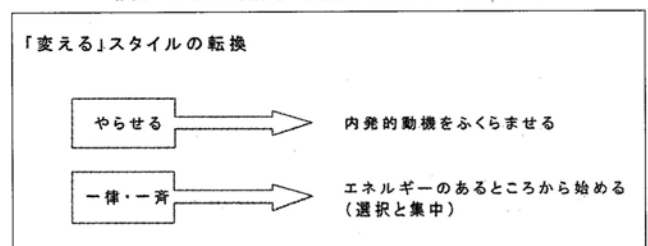
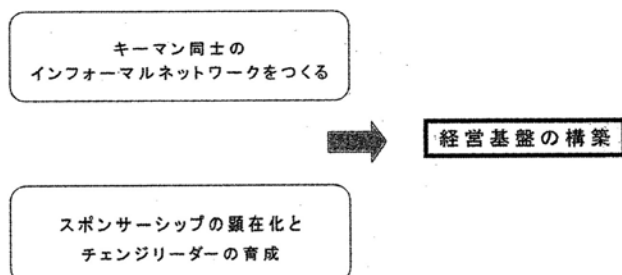


図-11 風土的基盤の再構築



うよりは、人間というのはそういうものだという説なのです。

リーダーシップよりスポンサーシップ

【参加者】先生のお話で非常におもしろいのはスポンサーシップです。スポンサーシップという言葉は私不勉強でよく知りませんが、リーダーシップという言葉よりこのほうがはるかにおもしろいです。私はスポンサーシップで評価するとBぐらいだと思います。この人は理解力は抜群でした。抜群だけ意見をもっと言わないのです。だめなときでも絶対だめだとは言わない。この方は昼間から一貫してオフサイトミーティングでした。そのときは仕事はものすごく進みました。基本的にやる気が全くゼロの人はいいないです。

2番目は、建前だけで話をする人はだめ、という話。役人の世界で建前を話すのは正しいことだから反論できなくなる。特に権力のある上級者が建前を言うと、たちまち現実は見えなくなるわけです。ほんとは事実まで言わなきゃだめなんです。事実というのはほんとうに誠意がないと言えないんです。勇気と誠意がないと事実は言えないと思うんです。

【柴田】いい言葉、すばらしい言葉ですね。

【参加者】横浜でもモデル事業はいっぱいやっています。モデル事業が終わると、終わ

ったということでも何も蓄積を残さない。さっきおっしゃったように失敗も含めて検証して、次にステップアップするという事業をあんまり見たことがない。横浜も小さな話だとすごくいい話はたくさんあるのです。

【柴田】大企業では、そういう努力をものすごくしますね。横にもっと広げていこうというの、スポンサーシップの一つの役割なのです。スポンサーの勉強会の中でよそでやっているいい話をお互いに共有していくわけです。スポンサー同士が、どうやってるのか、と見にいってわけです。実際行ってみたら口ほどでもないやないかみたいな話になるわけです。そういうことを次々やっているうちにだんだん広まっていく。

職員のモチベーション

【参加者】役所の仕事に刺激がない。区役所で窓口を持って、別に次のステップを考える必要がない。希望する職場でわりと今人気があるのは、区役所の戸籍とか納税です。昔でいえば同じ区役所でも市民課とかが人気があったわけですね。そうすると価値観の話になってくるわけですね。だんだん暗くなるかもしれないけれど、甘木市の話では職員もわりと高齢化しているけれど、それを動かしたのは若い職員と言われましたね。人間は比較的年齢層が高くなると、守らなければいけないものがある、守らなければいけない。だけど改革のエネルギーを持ち続け

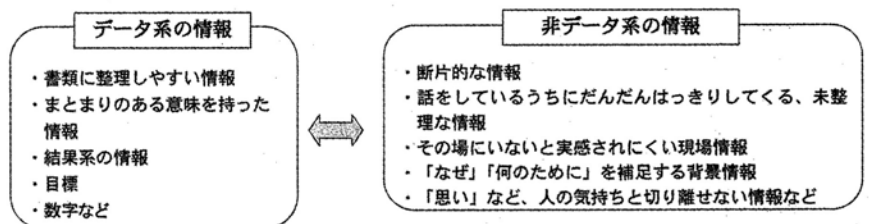
る人はもち続けるわけです。それが何なのかとずっと考えながら書いてきました。山本五十六は「言って聞かせて、言わせてさせて、やってみせてしかかってみせて、褒めてみせねば人は動かさじ」と言っているわけです。全然変わっていない、今の時代と、(笑) と思いがら聞いていたのです。

【柴田】横浜市には優秀な人がたくさんいることは間違いないけれども、仕事にやりがいを感じなくなっている状況があるのだからと思います。せっかく優秀な人材をたくさん集めながら、みんな安定志向に入ってしまった。地方交付税は減ることはあっても増えることはない。タイタニックはほとんどぶつかりかかっているという状態で、回避行動をとらないとだめです。自分はこの中にちゃんとした寝床があるから、これでぬくぬくとしているのだと思うのは間違いないという認識をしないといけないはずなんです。日本の地方公務員は全部そうだと思いますし、国家公務員もそうだと思います。そういう状況認識をさせるようなきっかけをつくり、揺さぶらないとだめでしょうね。揺さぶったら、もともと資質の高い人たちがいっぱいいるからおもしろいと思います。

△(株)スコラ・コンサルタント代表取締役▽

<参考資料> 情報の種類

情報には「データ系の情報」と「非データ系の情報」の2種類がある
データ系の情報は書類やメールにのせて伝わるが、非データ系の情報は「人」を介して伝わる
双方向にやりとりしないとなかなか伝わらない



情報の流れが一方通行になると、流しやすいデータ系の情報のみが大量に流れる

(注) 本稿は、6月28日に開催した政策動向研究会の柴田先生の講演を編集したものです。