

LECTURER 講師 SUBJECT 演題

元吉 由紀子 氏

株式会社スコラ・コンサルト プロセスデザイナー
行政経営デザイナー

行政組織の風土改革

1. “いい職場” とは？

演題は『行政組織の風土改革』です。風土改革とは何だろうということをご一緒に考えていきたいと思います。

地域にはそれぞれ風土がありますが、ご家庭にも家庭らしさがあるように、組織にも、それぞれ組織らしさがあると思いませんか？

皆さんも、職場を異動したときに、「ああ、この職場はこんな感じなんだな」と肌で感じることもあるでしょう。ただ、肌で感じることはできるけれど、改めて「風土とはどういうものか」と問われると、結構答えにくいものです。まずは、そのつかみどころがないところと一緒に探究してみたいと思います。

私は、日ごろ組織の中に入って、現場で職員と一緒に風土を変えていくプロセスをデザインしています。教えるコンサルタントではなく、ともに学び創っていくパートナーとなっていますので、“プロセスデザイナー”という肩書を付けています。まだ見えていない道筋をどうやったらいいかと悩みながら皆さんとともに見つけていく仲間と思ってください。

「あなたの職場はどんな職場ですか？」と聞かれたとき、「うちはこんな職場だよ」と一言で答えるとしたら、どのように答えるでしょうか。

「明るく元気がよい職場」「困ったときには一丸となって解決する職場」「外にやさしく内に厳しい職場」など、いろいろな答えがあると思います。

それぞれにきつといい職場だと思いますが、違いがあるでしょう。

今までの職員人生を振り返ってみて、「あの職



場はいい職場だったな」とか、「あの職場にはもう二度と行きたくない。こりごりだ」という職場があると思います。

それらと比べて今の職場は、いかがでしょうか？

「自分だったらこんな職場にしたい」と思う“いい職場”をイメージしてみてください。あなたが思う100点満点の職場とはどんな職場でしょうか？

悪い職場にしようと思っている人はいないと思いますが、「いい職場って何だろう？」と考えたことがあるでしょうか、それを言葉にしたことがあったでしょうか。また、職場のみんなでも共有したことがありましたでしょうか？

“いい職場”という言葉一つを取ってみても、一人ひとりイメージしていることには違いがあるものです。上司の皆さんだけでなく、部下の職員一人ひとりが、どのようにイメージしているのか、語ってみると意外と違うことがありますので、ぜひ、一度「いい職場とはどんな職場か。今の職場はいい職場かどうか」そして、「今の職場をもつ

といい職場にするにはどうすればいいか」、ぜひ一度考えて、職場で語り合ってみていただければと思います。

2. 三重県庁で始めた 組織風土改革の取り組み

「みんなでいい職場をつくりましょう!」と、私がなぜこのようなことを思うようになったのかについて、少しご紹介させていただきます。私は、神戸生まれの神戸育ちで、最初に神戸製鋼所という大手鉄鋼メーカーに入社しました。

時代は重厚長大から軽薄短小へ価値観が大きく転換していくときでした。大きい会社だからと言って、決して安泰とは限らない。“大企業病化”という言葉がありますが、大きく堅固であることは、融通がききにくい、俊敏さが失われることがあると懸念されました。もっと柔軟に、スピーディーになろうということで変革の取り組みが進められ、技術も製品も事業も、より付加価値があるものに変えていきました。それとともに取引先も、販売先も、お客様も変わってきます。「会社って変わるんだ」ということが驚きであり、その変化を目の当たりにして興味を持ち始めました。

会社が変わろうとするときに、技術や製品が変われば、即事業が変わるわけではありません。成否を分けるポイントになっているのが、組織の風土・体質です。新しい技術をつくるときの開発プロセス、それを製品にするときの生産プロセス、そして、新しい商品としてお客様に届けるための営業プロセス、それらを円滑に進めるためには、上司と部下の垣根、部署と部署の壁を越えていく必要があるからです。それらのプロセスをつくっていく、企業風土を変えるという仕事をしたいと思い、プロセスデザイナーの職に就きました。

最初は会社を変える企業風土改革の仕事をしていましたが、1998年に「企業が変わるだけじゃない、これからは役所も変わる必要があるのです」と、三重県職員がご相談に来られました。2000年に地方分権一括法が施行される前でしたので、地方行政組織が自ら変わる取り組みをする、ということはとても珍しいことでした。

当時、三重県庁内では北川正恭知事のもと、生活者起点を理念として、地方分権の一步先行く改革を熱心に進めておられました。それでも、「知事が変わろうと言いはじめて、確かに変わってはきたけれど、職員にはやらされ感がある」とのことでした。

そこで、知事というエンジンが一つだけ、一輪駆動で動かし、職員が車輻に乗って後から引きずられているのではなく、職員一人ひとりが小さくてもエンジンをもち、自ら考え、みんなが動けるようになろう、ということで、「率先実行。みんなで、みずから、みなおす、三重づくり」という行政システム改革バージョンアップの取り組みを始めました。私は、そこから役所という組織の風土改革を支援するようになりました。

3. 組織は急には変わらない、 風土・体質を一緒に 変えていく必要がある

組織風土は見えにくいものですので、見えやすくするために、組織を氷山に例えてみました。氷山にしているのは、氷は、水につけると浮いている部分と沈んでいる部分があり、水面の上はよく見えますが、水面の下に隠れている部分は見えにくい。組織もそれに似ているからです。

「組織を変える」「組織が変わった」というときには、皆さんの組織で例えると、政策目標が変わった、法律が変わった、新しい部署ができた、ということがあられるでしょう。しかし、それと同時に職場にいる職員の仕事が変わっていますでしょうか。水面の上にあるハード部分だけが変わっても、水面の下にあるソフト部分（風土・体質）はすぐには変わりにくいものです。

水面の下を覗いて見ると、一番下にあって組織を支えているのが、「個人の意思・能力」です。職員一人ひとりのやる気や能力は、いかがでしょうか？

次に、お互いが何を大事にし、どの方向に向かっているのか、みんなで共有している「組織の価値観」があります。どんなに優れた職員がいても、仕事に対して「なぜ必要なのか」を納得していな

いと、うまく進めることができません。やる本人もやる気になりにくく、能力としてもなかなか身につかないでしょう。

この組織の価値観も、政権交代や時代の変化とともに変わっていくことがありますから、都度共有しておくことが大切です。

例えば、財務局の機能の中に“地域貢献”があり、地域と財務省・金融庁へつながるパイプ役となるとありましたが、10年、20年前も同じでしたでしょうか。国から県、県から市へという一方向に情報を流していればよかった時代には、現場に入ってわざわざネットワークを広げる、地域連携までは求められていなかったのかもしれませんが。

組織の価値観を実現するためには、このように関わる人たち、パートナーとの「相互の関係性」を変えていく必要が出てきます。“地域連携”も財務局の皆さんがどれだけ一生懸命に「連携しましょう」と言っても、相手から断られてしまっただけでは成り立ちません。仕事には、相手とのコミュニケーションが必要です。

そして、そこから新しい「仕事のやり方」を生み出し、組織内で繰り返し継続することによって新しい風土・体質ができてきます。

個々人が自己の意思や能力を行動に移し、組織の価値観を共有することによって、相互の関係性を深め、共通する行動を繰り返し、仕事のやり方として定着し、積み重ねていくうちに、無意識の風土・体質となってきます。

4. 風土・体質が組織の進化する力を左右する —「進化し続ける組織」 「退化しやすい組織」—

私が三重県庁をお手伝いしたことは、これまで国から言われたことをそのとおりに執行する仕事のやり方ではなく、生活者の視点に立ち、県民と接する現場で必要だと思ったことを、自分たちから発案して実現していく、そんな仕事のやり方に変えていくためでした。

それには、上に頼るのではなく、自ら考え、判断して、動く。何が大事かを考えて、自分の担当

を超えることでも協力し合って、まずはやってみる。失敗してもその中から成功のもとを見つけよう、ということをやりました。そうすれば、時代とともに「進化し続ける組織」になることができる、と考えています。

これまでは、何をするかには上司の指示・命令を受け、余計なことは言わないほうが無難、どうせ言っても無駄だからと、波風を立てないようにしていたことが多かったのだと思います。それでは、前例踏襲をして維持、継続はできるけれど、時代が変われば時代遅れになる、「退化しやすい組織」になってしまいかねません。

5. ゆでガエルの法則 —問題があってもそれが 問題だと感じにくくなって いることが問題—

進化するためには、次々変わる環境に応じて、新しい問題を発見し、それに対して何が必要かを模索して、試行錯誤するスタンスが必要です。

それが、特に行政組織の場合には、「問題はあってはならない」という無謬性が強いので、問題を発見しにくいところがあるようです。

「風土に問題がある」ということは、悪くなって初めて気づくことが多いものです。健康状態と同じで、病気になってからありがたみがわかる。悪化するまで気づきにくい、生活習慣病と似ています。ただし、実際に問題が出てきたときには遅いんですね。少しでも早く気づけるようにしておくことが大切です。

それには、「風通しが悪い」とか「うかつにモノが言いにくい」「会議で発言する人が減っている」など、何となく感じていることをしっかり問題だと感じ取る感受性があるかどうか、「問題発見力」の差になってきます。

そのときに、問題があっても「そんなことあるはずがない」「前からこうだったのだから、大したことはないだろう」と見て見ぬふりをしてしまうことがあります。

ゆでガエルの法則をご存じですか？

カエルは、水槽の水が突然お湯になっていけば、

すぐに飛び出します。でも、最初は水でその水を徐々に温めていくと、そのまま湯だって死んでしまうそうです。変化が急に来れば気づくけれど、わずかな変化が積み重なっている場合には、問題があっても感じにくくなる、というのがとても危険なことです。

6. オフサイトミーティングの活用—気楽に生まじめな話をする場づくり—

あなたの職場では、なんとなく問題を感じた人が、「ねえ、ちょっとおかしくない？」と気軽に口に出ることができているでしょうか。組織の問題発見力は、そんな小さなつぶやきが素直に声に出せることが糸口になってきます。

それでも、問題を感じた人が、「自分には関係ないことだから」と他人事にしてすませてしまったのでは、問題は見過ごされてしまいます。

また、問題を感じた人が、「何かおかしくない？」と声を発したときに、周りの人から「だったらあなたがなんとかすればいいでしょう!？」と言いつ返されてしまったのでは、言い出しつpegが損をすることになり、言わなければよかったと、二度と口にしなくなってしまうでしょう。たとえ問題に気づいたとしても、問題を解決する当事者がいなければ、問題は解決されないまま放置されてしまうのです。

誰かが問題に気づいたときには、周りの人の中に「なるほど、そうだね。じゃあ、どうしようか」と、一緒になって悩み、考え始めてくれる人がいることが、解決する当事者を増やし、問題解決力を生み出します。

私たちは、職場の中でこのように未知の問題に気づき、声に出し、一緒に考え合う仲間をみつけて、変革の動きを起こしていく方法として、“オフサイトミーティング”という場をつくっています。

オフサイトミーティングは、立場や肩書を外して「気楽にまじめな話をする場」です。立場・肩書をもとに「まじめにまじめな話をする場」である“会議”と、“アフター5の飲み会”など「気楽に

まじめな話をする場」とは、区別してとらえています。

会議では、すでに設定された課題を立場・肩書に応じた役割分担をもとに検討するときには向いていますが、まだ何が問題かわかっていない事柄を「本当にこれでいいのだろうか?、もっと他に問題があるんじゃないか」という疑問や、「これってどこがやるの?」という担当がはっきりしていない場合には、意見を出しにくかったり、責任の押しつけ合いになりがちです。未知の問題を考えるときには、立場・肩書を外し、本音で話し合える環境をつくるほうがよいでしょう。

オフサイトミーティングでは、人の話を「よく聴く」ことを一番大切にしています。

「聴く」という字は耳+目+心と書きます。耳だけではなく、話す人のほうを目で見て、心で感じ取ってください。

聴くときの姿勢はとても大事です。腕を組む、足を組む、目をつぶると、心を閉ざすブロックサインとして受け止められてしまいます。部下の前でこの姿勢を繰り返していると、あなたが「何でも言って来い」と言ったとしても、部下は容易には話せません。子供に対して目線を合わせるように、未知の解を一緒につくっていくときには、対等な立場で、胸襟を開く話し方をすることが効果的です。

次に「弱みを見せて、一緒に困る関係になる」「あるべき論で相手をやっつけない」、「予め答えの枠を用意してそれにあてはめない」ということも大切です。これらを場のルールとして、話し合う前に共有しておくようにします。

立場・肩書を外した場をつくっている理由は、組織の中では、上司である皆さんがいることで、問題発見力を鈍らせてしまうことがあるからです。

経験が豊かな人ほど、いろんな情報を過去の経験に照らし合わせてとらえてしまうものです。また、部下が話を持ってくるときに、「やっつとできるようになったのか」とか「まだそんなものか」と評価していませんか?もしくは、話を十のうち一か三くらい話し始めた時点で、もう次に自分が

話したいことを考え始めてはいませんか？

最後までしっかりよく聴くこと。そうすると、部下は話がしやすくなり、いっぱい話を持ってきてくれるようになるでしょう。

7. 職場の基盤となっているコミュニケーションの質

環境の変化を感じ取り、問題を早く発見して解決をしていくための話し合いの場づくりは、最初に皆さんに考えていただいた“いい職場”の水面下の部分、“相互の関係性”にあたります。これは、上司と部下の関係だけでなく、部署間やパートナーとの関係も含まれます。ここでの関係性、コミュニケーションの良し悪しについて、皆さんは日ごろどのようにとらえているのでしょうか？

私たちは、コミュニケーションの質を7段階に分けてとらえています。

レベル1は「挨拶する」です。挨拶というのは、相手の存在を認知している関係です。

レベル2は「会話する」です。日常の情報を交換し、会話する関係。

この1ヶ月間に部署の中で誰と話したか人数を数えてみると、意外と少ないことがあるものです。職場で、決裁を持って来る人とだけ話しているということはないでしょうか。

レベル3は「理解し合う」です。お互いの人となり、考え方で理解している関係です。

ビジネスでは、レベル2は、会議での報告や連絡をするという立場上のやりとりをしている状態をいいますが、レベル3は、本音を知っているかどうかが問われます。昔は飲み会をして個人的な関係を深める機会が頻繁にありましたが、近年では職場の飲み会も少なくなってきました。また、組織の定数が減り、仕事が忙しくなると、雑談をする余裕もなく、職場内にレベル3の関係が欠けている、という話をよく聞きます。私たちがオフサイトミーティングの場を設けているのは、このような時代背景も理由にございます。

また、最近では、職場内に非常勤職員の割合が増えてはいませんか？パート、派遣職員、契約職員、再雇用職員など、この比率が高くなると、それぞ

れの人生観、仕事観が異なりますから、その人の背景を聞き取るところから「この仕事を何でやる必要があるのですか」という疑問を解決しておかなければなりません。

レベル4の「目的を共有する」は、書面で流し、課会で伝達するだけでなく、真のベクトル合わせをしている関係です。

レベル5は、「相談する」です。お互いが立場を越えて信頼し合い、弱みを見せて、知恵を出し合う関係のこと。

「ちょっと相談があるんですけど」と来た人に対して、「きちんと情報を整理してから持ってこい」などと言ってしまったら、相手は二度と相談に来なくなってしまいます。「ちょっと相談があるんですけど」と来た人には、「どうしたんだ？ どういうことかよく聞かせてくれ」と受け止めることで、また相談に行こうと思ってもらえるようになり、レベル6の「協力する」につながります。

未知の問題は、まだはつきりと課題や担当が決まっていないことがありますので、お互いが目的を共有しながら、利害を越えて知恵を出し合い、力を合わせる協力が必要です。

これらの相談・協力ができた暁には、課題によって、レベル7の「新しい価値を一緒に生み出す」ことが出てきます。

目には見えにくいコミュニケーションですが、このようにレベル分けしてとらえてみると、よりよくするための対策を考えやすくなってくるでしょう。

8. 個人目標管理と組織目標管理 —三遊間のゴロを拾う力—

よりよい職場にしていこうとしたときには、みんなが目的を共有して、同じ方向に向かっているかどうか。職場が“組織”になっていることが重要です。

行政組織の場合は、民間企業と違って、売上や利益などの明確な数値目標を表すことが困難な場合がありますので、使命やビジョンを示し、その達成に向けて力を合わせよう、とする必要があると思われま

国家公務員にも2009年から人事評価制度が入り、目標を示して達成率を測るようになりました。目標管理では、目標を確実に達成する効果がありますが、与えられた目標だけを見てしまうことになりがちです。

特に、「個人目標管理」では、担当業務をすべて書き出す場合と、重要な項目に絞って行う場合がありますが、どちらの場合も記載した項目以外に目が向きにくくなってはいないでしょうか。そうすると「三遊間のゴロが抜けてしまう」危険性があります。

「私の仕事とあなたの仕事の間にある仕事」、これを「誰にも関係がない仕事」と見るのか、「みんなで解決しなければいけない仕事」と思うのか。「三遊間のゴロを拾う力」は、組織力によります。

組織力は、共通の目的に向かって、みんなで力を合わせ、部分の和よりも大きなものを生み出す、総和以上の力を創造する力と言えます。個人目標を貼り合わせたものが組織目標になるわけではありません。「もっとこんなことしてみたい」「気づいたことがあったら一緒にやっつけよう」という、高いチームの目標意識を部下に持たせられるかどうか、管理職が示す「組織目標」にあります。

9. 管理職の役割 —リーダーシップと スポンサーシップ—

先ほど、上司である皆さんに、鎧兜を脱いで聴き役になってみて下さいと申し上げましたが、それは、部下から報告を受けるときに、下から上に吸い上げるのではなく、あなたが部下よりも下に降りていけば、自然と情報が流れ落ちて来やすくなるからです。立場が上になるほど、情報を吸い上げようとしてもなかなか上がって来にくくなるものです。

今の時代は、上意下達で処理するだけでなく、対等なネットワークで解決していく課題が増えています。他部署の人と、また、財務局だけではなく、いろいろな市町村、経済界の関係者と関わる必要があるでしょう。そういうときには、立場・肩書を外したほうが、いろんな情報が入って来て、三

遊間のゴロも拾いやすくなります。

“オフサイトミーティング”は、随分と企業や自治体でもやっているところがありますので、ぜひ一緒にトライされてみてはいかがでしょうか。

最近では、ビジョン、もしくは、イノベーションという言葉をよく聞くようになりました。いろいろな人たちが集まるほど、イノベティブな発想が生まれ、新しい解決ができる時代になっています。

それには、役所の中も、もっとフレキシブルにしておきましょう。地域がイノベティブになっても、それを受けて立つ役所がガチガチではいけませんので、まずは役所の組織の土壌から耕すことが必要です。

管理職の役割は、風通しが良く、柔らかな職場、地域の問題を一緒に考えやすい職場をつくることにあります。

リーダーとして自らが新しいことに率先してチャレンジする「リーダーシップ」を発揮することと、「スポンサーシップ」を発揮することがあります。自らが率先するよりも、メンバーにやらせた方がうまくいくことがあるものです。恐らく新しいSNSを活用した取組みなどがそうでしょう。予算と人を取ってくるだけでなく、情報を提供したり、幅広いネットワークを活用したり、外部の専門機関に紹介をしてあげたり、「自分が」ではなく「メンバーが」主役になれる環境をつくる「スポンサーシップ」を発揮すれば、どんどん職場が活気づいてきます。

上司が間接的に支援するスポンサーシップを発揮することで、上司がいなくてもうまく回り始める。メンバー同士がともに力を合わせて新しい問題解決を図ることができるようになる。組織が「チーム」として俊敏に動くようになれるのです。

10. 組織目標の作り方のヒント

最後に、皆さんの組織目標について、事務運営方針を見させていただきました感想を添えさせていただきます。いろいろな項目が列挙されていて、とても重厚なものでした。お役目がたくさんおありなのだと思います。

ただ、これらの項目を職員にどのように伝えていらいらっしゃいますでしょうか。項目を列挙するだけでは、恐らく理解されにくいことがあるでしょう。部下が、「組織目標」のうち、自分の「個人目標」に該当する箇所だけをバラバラに切り取ってとらえてしまったのでは意味がありません。

それには、書き方、伝え方のヒントがあります。それは、太陽を浴び、水を吸ったいい土壌があるほど、いい種が育つ、枝が伸び、たくさん葉が茂る、そして、立派な実が成る、というストーリーを持って項目をつなげて語っていくということです。

例えば、職場には、どんな人材（種）が求められているか。それには、職員が個々に頑張るのではなくて、互いに気軽に話ができ、何か困りごとがあったら相談に乗って協力し合える、ぬくもりのある職場（土壌）をつくっておく。そして、どんな関係者（枝）とどのような仕事のやり方（葉）をすれば、目標が達成（果実）できるかを考えていく。1つの業績、事業目標をやり遂げるためには、プロセスが必要です。これらをストーリーにして語るとしたら、どうなるでしょうか。

例えば、「経済を活性化しましょう」という話があった場合、どの市町村と、どんな企業や団体の人たちと、場合によってはどの省庁と一緒に話せばいいのか、どのように取り組むのかという、事業をよくするためのプロセスとして地域連携を起こしていくことになるかもしれません。

事務運営方針は、つくって見せるだけでなく、そこに事業の花が咲くまでのストーリーを用意できるかどうかで、とらえ方が変わってきます。そんな運営方針のつくり方、伝え方、活用の仕方ができると、いい職場にどんどん近づいてくるように思えます。

そして、この事務運営方針は、組織目標として管理するだけでなく、皆さんの「業務引継書」にもなり得ます。

皆さんが異動されて、後任にバトンを渡すとき、自分は職場をどんなふうにつくって、どんな成果があったのか、職場のあり方、組織マネジメントを引き継ぐツールとして、組織目標はとても役に立つものです。特に事業目標には載らない地域貢

献や広報、伝達などについては、組織目標をうまく書く、うまく伝えていくことで、組織マネジメントの標準化を図り、組織力のレベルアップを図ることができます。

事業を進めるときに役に立ったプロセスを、組織目標の項目別にうまく記述して、情報共有していくこと。「地域連携をするんだったらこんなやり方がいい」、「広報するならこんな方法がある」、「ミーティングのやり方を変えたらうまくいった」、「こんな育成をしたらコーディネーターが養成できる」など、どんどん情報が蓄積できてくるはずですよ。

日ごろの業務の中で培われたノウハウを、局内で出し合い、ナレッジの共有と蓄積につなげて、単なる個人評価のためではない組織目標の活用をしていただければと思います。財務局の皆さんの“いい職場”づくりに何か一つでもお役に立てば幸いです。

ご清聴ありがとうございました。

講師略歴

元吉 由紀子（もとよし ゆきこ）

株式会社スコラ・コンサルト プロセスデザイナー
行政経営デザイナー

【経歴】

- ・大手鉄鋼メーカーへ入社し、知的財産管理業務を担当。新技術・新事業の成功には、開発から営業まで部門を越えて協力する組織体質が重要だという認識を持ち、株式会社スコラ・コンサルトへ。
- ・阪神大震災の被災経験から、人には助け合う力があること、組織・地域が垣根を越えて連携する必要性があること、その連携には公務員のコーディネーターとしての役割が重要であることを痛感。企業風土改革を支援する一方、自治体の風土改革に活動の中心を移す。
- ・1999年以降三重県や横浜市をはじめとした地方自治体、中央省庁、公共組織への支援を行う。生活者起点で時代最適の価値を創造し続ける経営を実現できるよう、階層、部門、組織を越えた対話から協力関係を築き、変革を進めるプロセスを、首長や職員と一緒につくっている。