



「攻め」「守り」の二刀流

野球界では大谷翔平選手の投打二刀流が話題になっているが、行政においても「攻め」と「守り」の両利きの経営が求められている。自治体では、個性を活かし自立した地方をつくる地方分権改革から将来の消滅可能性を打破する地方創生に進み、「攻め」の戦略を掲げるようになった。一方、震災や新型コロナウイルス感染症などの危機には目の前の住民の生命と財産を「守る」仕事が必要でない。

これらは単に施策の量を増やせばよいわけではない。アクセルとブレーキを同時に踏めばエンストしてしまう。両者を素早く切り換えたり、うまく融合させるなど高度なマネジメントが必要になる。特有の制約要件を持つ現状の行政組織には難しい課題と言える。

行政組織特有のボトルネック

今多くの自治体では、関係人口を増やす目標を設定している。しかし、自治体は本来、エリアを独占し、住民も首長も議員も職員もエリアに根付き、職員は身分保障された立場にある。職員は課題を与えられれば外に出向くが、日頃から自発的に外にネットワークを広げて動くとする人はまれである。

また、職員は、首長の補助機関として



行政経営デザイナー
NPO法人自治体改善
マネジメント研究会理事長
元吉 由紀子

与えられた職務を遂行する役割を担っている。事務の多くが法令に基づくため、主体的には変えられず、「改正を待つ」受身の姿勢になりやすい。自治体内部で決め得ることも議論を得るためには時間がかかる。組織内では、自ずと業務を計画どおり既存の職務の範囲内でミスなく遂行する管理統制型の運営が大半を占

VUCA時代に求められる 二刀流の行政組織マネジメント

めることになる。

現状の組織では、常に外部と交流し、積極的に先を見越して変化をとらえ、担当の範囲を越えて迅速かつ柔軟に仕事を革新していく自律共創型の運営を進めることが難しい。つまり、従来の「守り」の運営のまま「攻め」の課題に着手すると、組織内に種々の不具合が開始する。

マイナス症状の連鎖で問題が増える

「攻め」の課題に直面する職員は所定の条件内で何とか処理しなければと個人レベルで問題を抱え込んでしまう。それが事務の遅延やメンタル不調といった問題を生むことになる。

周りに声をかけて相談したくても、誰

もが業務過多で余裕がない。IT化が進み、コロナ禍で対面コミュニケーションの機会が減った職場では、一人ひとりが孤立化する傾向にある。相談してカバーし合う互助作用が弱くなっている。その結果、一部の有能な職員に事務が集中し、職員間の格差が広がり、職場の雰囲気ガクンシャクとしてくる。

それが仕事上のミスやコンプライアンス違反などの問題につながる。やりがいを感じられなくなった職員の離職が増えるという事態も起る。

このような負の連鎖は、近年民間企業にも起こっている。しかし、行政組織の場合は前述のような制約要件から、それ

らを克服する組織マネジメント力が培われていない状況にある。

組織開発で進化力を育てる

組織に問題が出てくると、よく上司や人事部門から持ち出されるのが、自ら考え行動する人材を育成する必要性である。しかし、問題は人材ではなく、組織にあるのではないか。たとえばDX推進も、X（トランスフォーメーション）には、デジタル化に伴う社会環境の変化に対応し得る組織能力や体質へと変革する目的がある。この目的を達成するには、個人レベルの人材開発を越え、組織全体

で進化力を育てる組織開発が求められているのである。

そこで獲得したい組織能力とマネジメントのポイントをあげてみよう。

一つ目は、外に出て異なる環境に触れる「越境行動を習慣化する」こと。異質に触れ、異なる視座を持つことは、変化の方向から自分たちの役割を見直し、新しい発想を持つことにつながる。

二つ目は、個人の疑問や違和感を糸口に使命や目的を考え、それを「主体性の軸にする」こと。まだ見ぬ将来に向けて、やりたい姿を描き、実現するためにも、組織と個人が共通の軸を持っていないければ進化のベクトルがつかれない。課題に向けた試行や失敗も、目的に立ち返ればこそ学びの糧となる。

そして三つ目は、「強みを生かし合うチームを編成すること。変革を推進するプロセスは、①問題を探究してありたい姿を見出す段階から、②周りに呼びかけ仲間と試行する段階、③予期せぬ障害にぶつかり失敗を乗り越える段階、④新しい仕組みにして定着する段階と、起承転結の局面に応じて、必要な資質・能力が異なる。自他の強みを知り合い、段階に応じてフォーメーションを変ええるチーム編成が対応のスピードを左右する。

VUCA時代には、戦略や仕事などハード面の変革と、人・組織の関係性や行動規範を変えていくソフト面の変革を融合するハイブリッドなアプローチが必要だ。その変革の経験や当事者を増やすことが、組織の進化力を高める土台になるのである。

参考：元吉由紀子編著『自治体を進化させる公務員の新改善力 変革×越境でステップアップ』公職研