

提言2 ↓ 組織としての対応

「本来価値創出」にフルコミットできる環境をつくり若い人たちにバトンタッチを

作家／ワークスタイル&組織開発専門家 沢渡あまね

本稿でお伝えするのは、今どきの若者への「対処法」ではありません。変革の時代における「若い人を含めた、誰もが正しく活躍できる組織づくり・マネジメント」についての考え方や方法論です。そのなかで、若者を生かすヒントも得られるはずです。

統制型とオープン型のハイブリッド型モデルへ

これまでの日本企業は、左に挙げる「統制型モデル」により、大成功を収めてきました。

- 同質性の高い人たちが
- 長時間(長期間)顔を合わせて
- 決められたことをこなす

社員は目立つことはせず、余計な意見も発しない上意下達を旨とする組織風土とマネジメントの下、一つの目

標に向かって社内リソースをムダなく集中させることができたのです。大量生産・大量消費を主眼とする過去のビジネスモデルの下では、これこそが日本企業の「勝ちパターン」でした。

しかし近年、消費者ニーズが多様化・複雑化するなかで、統制型モデルの限界が見えてきました。加えてここ数年は、「VUCA時代」や「グレート・リセット」と呼ばれる大変革期に突入り、世界経済の先行きも混沌の度を増しています。こうした状況に対応するため、各企業は統制型モデルからの脱却と新たなビジネスモデルの創出に

迫られています。その答えは、なかなか見出せません。では、大変革期に対応できる、統制型に替わるモデルは、どのようなものでしょうか？ 筆者が提案するのは、「オープン型モデル」です。それは、

- 異質な人たちが
- それぞれに最適な時間と場所で
- 過去に答えのないテーマに向き合って成果を出す

という、統制型とは正反対のモデルです。

大変革期に対応するために何をすれば良いか、自ら問いを立て、自らその答えを探求する人材は、統制型モデルの下では異質とされた人材かもしれませんが、そしてこうした人材は、組織内には限りません。むしろ統制型モデルで育ててきた組織内の上位者は、変革の抵抗勢力にすらなり得ます。関連会社や提携企業など組織外も含め異質な人材を見出し、その人たちを結び付け、エンパワーすることこそが、今、日本企業には求められているのです。

こうした事情は、地方自治体もまったく同じです。行財政改革や自治体DXといった国からの要請を通じ、大きく変革することを強く迫られ続けています。その背景には、少子高齢化の進展による人口と税収の減少のなかで、多様化・複雑化する住民サービス

の質を担保するという事情があることは、言うまでもありません。これを受けて先進的な地方自治体では、組織横断型のプロジェクトの立ち上げや若手職員の積極的登用、外

部の協力者（IT企業やヘルスケア企業、大学など）を巻き込んだ公民連携といった取組をすでに始めています。これらは、組織や事業の一部からオープン型に転換させていく「ハイブリッド型モデル」による変革といえ、こうした形の取組は、今後、より多くの地方自治体に求められていくでしょう。

変革のベースとなる言語化能力を高めよう

では、ハイブリッド型モデルによる変革は、どのようにして進めていけば良いのでしょうか？ これまで筆者が関与した企業や地方自治体での経験から6つのポイントが挙げられます。以下に説明していきます。

①言語化能力を高める

変革を始めるに当たっては、トップ、自治体でいえば首長がまず、そのビジョンを明確に示す必要があります。管理職や現場のリーダーなどの中間層はそのビジョンを現場の言葉に翻訳して係員に伝えます。ビジョン実現のための行動を実践している係員を、正しく評価することも欠かせません。

係員同士でも、「こういうことって、必要だよな」と、互いの行動を承認し合うことが必要です。承認の和が広がっていくことで行動に対する肯定感

が組織全体に広がり、それが変革の大きな推進力になるからです。変革に否定的な人でも、取り残される焦燥感により「諦めからの理解」に至り、やがて行動に移すようになります。組織カルチャーは、こうして変わっていくのです。

ビジョンの明示と翻訳、係員の評価と係員同士の承認——これらすべてに必要なのが、言語化能力です。公民連携において、外部の協力者・理解者を得るうえで、言語化能力は重要です。言葉を発するだけでなく、SNS等で情報発信する際のテキストベースにおける言語化能力も高め、組織内外とのコミュニケーションを深化させることが、変革のベースとなります。

② デジタル経験を増やす

職員同士や職員と地域住民がつかえるうえで、ビジネスチャットやSNSといったデジタルツールは今や欠かすことのできないものになりました。

また、地方において大きな課題となつている関係人口の創出・拡大を図るうえで、他地域の多様な関係者との交流を図ることが必要です。その際にも、豊富なデジタル体験は必須となります。

③ データリテラシー・デザイン思考を高める

コストを下げながら、住民に必要な

情報をわかりやすく提供するためには、まず各種データの意味するところを行政職員自身が深く理解する必要があります。そして「デザイン思考」は、理解したことをわかりやすく伝えるという点で重要です。デザインを行う際のデザイナーの思考プロセスを体系化したのがデザイン思考です。紙幅の都合で詳しい説明は省きますが、ユーザー視点に立ち製品やサービスの課題を発見し、それを解決するための思考法といえます。

④ 事務／間接業務を(とにかく)減らす

住民票移動や印鑑登録・証明などは、ITを使えば瞬時に処理できる手続です(その好事例として、北海道北見市に始まり、全国の自治体に広がっている「書かない窓口」が挙げられます)。

こうした業務に優秀な職員が忙殺されることは、組織にとって大きな損失です。ITを導入することでできた時間を本来価値の創出、たとえば住民との交流や新たな関係人口の創出などに使うことこそが、職員のモチベーションを向上させ、自治体の未来につながります。

「越境学習」によって仕事の「景色」を変える

⑤ 景色を変える(越境学習機会の提供・エンパワーする相手を変えるなど)

十年一日のごとく、同じやり方で仕事を続けていては、組織のムリ・ムダに気づくことはできません。変革には、日々の仕事の「景色」を変えることが必要です。

そのきっかけの一つとなるのが、「越境学習」です。普段とはまったく異なる環境に身を置くことで気づきや学びを得る越境学習は、近年、組織開発や人材開発の分野で注目を集めている概念・手法です。

地方自治体では、中央省庁との人事交流や民間企業への出向などが該当すると思いますが、越境学習を、こうした組織外留学だけに限定する必要はありません。一定規模以上の自

治体であれば、組織横断型プロジェクトで、これまで接したことのない人と仕事をすることもできるでしょう。これも立派な越境学習です。小規模自治体ならば、同規模の他の自治体と共通する課題解決に向け、共同で取り組むという方策があります。公民連携で外部の協力者と仕事をすることも、越境学習といえます。

越境学習により仕事の「景色」を変えると、思いもよらない解決策や新しいアイデアが生まれる、職場の外にロールモデルとなる人を見出すといった発見があります。そのことを通じ、組織へのエンゲージメント(愛着心)が醸成されてくるのです。

仕事の「景色」を変えるうえで、組織としてエンパワーする対象を変えることも有効です。具体的には、管理職が持つ権限の一部でもいいから、若手職員や女性職員に委譲してみるのも良いでしょう。新しい発想による新



Profile

さわたり・あまね

日産自動車、NTTデータなど(情報システム・広報・ネットワークソリューション事業部門などを経験)を経て現職。350以上の企業・自治体・官公庁で、働き方改革、組織変革、マネジメント変革の支援・講演および執筆・メディア出演を行う。「バリューサイクル・マネジメント」「新時代を生き抜く越境思考」「どこでも成果を出す技術」「職場の問題地図」「マネージャーの問題地図」「業務デザインの発想法」「仕事ごっこ」(技術評論社)など著書多数。あまねキャリア株式会社CEO/株式会社なないろのはな 浜松ワークスタイルLab取締役/株式会社NOKIOO顧問/ワークフロー総研フェロー。趣味はガムめぐり。#ガム際ワーキング 推進者。

しい施策や働き方が生まれることが期待できるだけでなく、彼ら・彼女らに、行政職員としての誇りや自己肯定感が芽生えるでしょう。そのマインドこそが、変革を生み、進める牽引力になるのです。

⑥ 自組織理解を深める

変革に取り組みに当たっては、まず自組織の強み・弱みについて、とことん自問自答し、明らかにする必要がありま

す。越境学習は、そのきっかけとしても打ってつけです。組織外の人はもとより、組織内の他部署の人でも、一緒に仕事をするとすれば、「あなたは普段、どんな仕事をし、どんな課題感をもってこの場にいるのか」という問いが投げかけられるからです。

パラレルキャリア研究の第一人者である法政大学教授の石山恒貴先生は、経済産業省のサイト※で越境学習の意義を説明しています。越境学習が、自分自身と自組織の変革につながっていくプロセスを、余すことなく説明しているコメントなので、少し長くなりますが、引用します。社内などの言葉は適宜、組織内などと読み替えつつ、一読ください。

越境して恥ずかしい思いをしたり、苦しい思いをしたりする「混乱するジレンマ」(ジャック・メジローの変容的学習の用語)に直面することでリフレクション(反省)が起こります。

越境とは、自分が慣れ親しんだ「ホーム」と、そこから離れた「アウェイ」を行き来すること。同じ社内にいると、暗黙の了解で、お互いに何をしたいのかわかることも多いですが、越境先ではその「当たり前」、つまり社内では良いとされていたことやその企業らしさも、通用しないかもしれません。

そこでアイデンティティの見直しが起こります。これは今までのアイデンティティを否定することではなく、あくまでも見直すことで、アイデンティティが多元化していくということです。ショックを乗り越えていくことで、自分は「なんで存在しているんだろう」という、引き出しが増えていくんです。

最初はアウェイにいくと違和感を抱くのですが、今度はホームに戻ったときに違和感を抱く。これは、自分の中の多元化したアイデンティティの摩擦が起きているということです。こうした摩擦を経て、今までと同じ場所

にいても、新しいモノの見方ができるようになり、新たな気づきが生まれます。それが固定観念の打破につながり、自らの世界観の変化にもつながっていきます。

これからの自治体を担う 若者に合わせた組織づくりを

変革を進めるには、職場やチーム内のメンバーの、仕事や職場・チームに対するエンゲージメントを高めることも、当然に必要です。次にそのポイントを挙げてみます(図1)。

◆ 情報が共有されていること

職場・チームのビジョン、ミッション、バリューはもとより、日々の業務情報に至るまで、きちんと共有されていないと、メンバーのエンゲージメントは低下します。自分の知らないところで物事が決まり、後になって、しかも他部署の人から聞かされたりしたら、仕事に対する主体性など持ちようがありません。

ビジネスチャットなどのデジタルツールを駆使し、その場にはいない人でも情報共有できる仕組みを整えることが必要です。

◆ 権限が与えられていること

決裁権限が職位によって異なるのは

致し方ないことです。しかし決裁権限がないメンバーに対しても、仕事のやり方を任せる、この領域については仕事の進め方に口出ししないといった形での権限を与えることはできません。

このことは、仕事に対する主体性の醸成・プロとしての自己認識の向上につながっていくでしょう。

◆ 環境を選択できること

テレワークで生産性が下がる人もいれば上がる人もいます。生産性が上がる人には、テレワークを可能にするこ

とで「環境を選択できる」ようになります。主体的に自分の「勝ちパターン」を実践できる環境を選び取ることができれば、その人は組織から「プロとして認められている」という気持ちになるでしょう。逆にその選択の自由がないと、「信頼されていないのではないかと疑心暗鬼になります。テレワークが良いのに出勤させられる、テレワークでもマイクロマネジメントで事細かに管理されている、プロとしてのプライドが傷つけられます。働く環境の選択肢・自由度を与えることは、仕事に対するエンゲージメントと表裏一体なのです。

◆ 成長実感が得られること

今の仕事を通じて成長実感が得られないことの弊害は、組織に対するエ

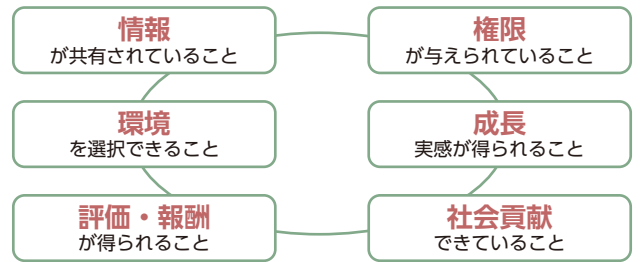
※<https://www.learning-innovation.go.jp/recurrent/interview-01/>
経済産業省「未来の教室」事業 社会課題の現場への越境プログラム 有識者インタビュー

ンゲージメントの低下だけではありません。異動や転職した際に、その職場で通用しない人材になってしまうおそれも考えれば、個々の職員の「人生の経営リスク」まで負うことにもなりません。

成長実感は、石の上にも三年、習うより慣れろ、といった指導方法では、なかなか得られません。地方自治体の場合、たとえば、地域の住民や企業経営者との対話を重ね、それを地域課題解決につなげるといったファシリテーター役としての経験が、大きな成長実感につながると思います。

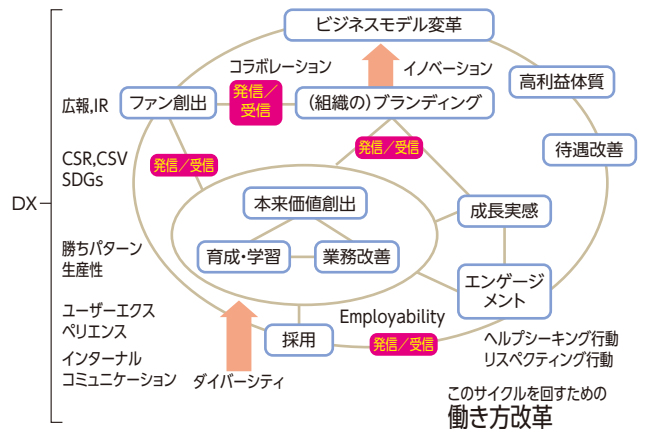
図1 エンゲージメント6つの要素

(これからの時代)以下の6つが、メンバーのエンゲージメントを左右するファクターになり得る



Copyright©浜松ワークスタイルLab All Rights Reserved

図2 健全な組織のバリューサイクル



書籍「バリューサイクル・マネジメント」(技術評論社)より
Copyright©浜松ワークスタイルLab All Rights Reserved

◆評価・報酬が得られること

成長実感ややりがいがあっても、組織や上司から何の評価もなく、金銭的報酬にも反映されなければ、「やりがい搾取」になりエンゲージメントは下がります。当然のことですが、仕事の成果には、きちんとした評価と報酬が伴うべきです。

◆社会貢献ができていくこと

いわゆるZ世代の若者によく見られるのは、世の中の動向や仕事の目的を考え、「なぜそうなのか?」と疑うマイノリティです。自分の仕事や自分が所属する組織が、社会にどう貢献しているか

を深く考える傾向もあります。

組織は、このようなマインドに加え、デジタルスキルも兼ね備えた世代に、ものの見方や働き方を合わせていくべきでしょう。それは単に、エンゲージメントを高めるためだけではありません。こうした世代こそが、これからの自治体を担っていくからです。

アップデートを繰り返し「コアサイクル」を回す

組織やマネジメントを変革する最終目的は、ビジネスモデルの変革にあります。これは自治体でも民間企業でも変わりません。

図2の「バリューサイクル」で示すように、ビジネスモデル変革に向けては、本稿で取り上げたエンゲージメントや成長実感も含め、取り組むべきテーマは数多くあります。これらは一見、つながりがない点として存在しているように思えますが、実はこの「バリューサイクル」の中で、すべてつながり、相互に関連しているのです。

したがって、たとえば若手職員の「成長実感」が乏しいという課題が出てきたら、その周辺の「エンゲージメント」や、本来価値創出／育成・学習／業務改善からなる「コアサイクル」での課題を解決することにも、目を向けて

ください。これらは、自分たちの周囲、いわば「半径5m以内」にある課題です。こうした身近な課題を一つひとつ解決していくことで、成長実感が得られ、エンゲージメントが高いチームが実現し、さらにそれらが互いに好影響を及ぼし合って、ビジネスモデルの変革につながっていくのです。

特に重視していただきたいのが、コアサイクルの中の「本来価値創出」です。これ無くしては、コアサイクルは回らず、成長実感もエンゲージメントも高めようがないからです。「自分の部署やチームの本来価値とは何か?」という問いを立て続け、組織内外の多様な人と交流・対話をし、時には組織外の人を内部に取り込む。その過程で、時代遅れとなった手法や組織カルチャーと決別しつつ、考え方やスキルをアップデートし続ける。これがコアサイクルであり、そのための環境をつくっていくのが、マネジメントであると考えます。

変われない組織に対する危機感は、未来を生きる時間が長い若い人たちほど強く抱いています。職員一人ひとりが本来価値創出にフルコミットできる環境をつくり、若い人たちにバトンタッチすることで、未来につながる自治体となることを切に願っています。