



「攻め」と「守る」の二刀流



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

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」の戦略を擧げるようになつた。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」仕事が欠かせない。

これらは単に施策の量を増やすばかりではない。アクセルとブレーキを同時に踏めばエンストしてしまる。両者を素早く切り換えたり、うまく融合させるなど高慢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

## 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、担当範囲を超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「守る」の運営のまま「攻め」の課題に着手するなど、組織内に種々の不具合が出始める。

マイナス症状の連鎖で問題が増える

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、エリヤを独占し、住民も首長も議員も職員もエリヤに根付き、職員は身分保障された立場にある。職員は課題を与えて外に出向くが、口頭から直接的に外にネットワークを広げて動こう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

与えられた職務を遂行する役割を担つている。事務の多くが法令に基づくため、主張的には変えられず、「改正を待つ」受身の姿勢になりやすい。自治体内で決め得ることでも議決を得るために時間がかかる。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

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（トランクフォームーション）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

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、職場の雰囲気がギクシャクしていく。

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い職員の離職が増え、という事態も起ころ。

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、行政組織の場合も前述のような制約要件から、それも引き受けた試行や失敗も、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問題を探査してありたい姿を見出す段階から、②周囲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新しい組織と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、戦略や仕事など八つの変革と、人・組織の関係性や行動規範を変えていく八つ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』

ステップアップ』公職研

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、「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。