

元気な職場づくり、 職場の組織開発とSFの活用 ～「人が動く」「組織が動く」SFマネジメント～



株式会社A・ライフ・デザイン 代表取締役
伊藤 喜代次

ソリューションフォーカス（以下、単に「SF」という。）というビジネスツールは、生まれて10年と新しいが、このツールの使い勝手の高さ、自在性、創造性、変化・成果の大きさとスピード感は驚くものがある。コンピュータでいえば、万能型のOS（基本ソフト）といえるもの。とくに、人や組織の変革には、高いパフォーマンスを発揮するツールである。なぜなら、SFは、人に内在する高い可能性を引き出し、ポジティブな思考と行動で、ダイナミックな変革とそのエネルギーを生み出していくからである。

それがゆえに、職員の意識・行動改革、職場の雰囲気・風土の変革、元気な組織に、市民に喜ばれる窓口、質の高い行政サービスの実現などといった課題をもつ行政組織にはぴったりのツールである。また、SFは、組織改革のような大仕事にも貢献するし、職員や職場の小さな変化をも生み出す、実に多様で万能である。以下、SFの考え方を援用する事例の一端について、企業事例を交えて紹介することにしよう。

行政組織の変革にSFは欠かせない!

民間企業も行政組織も、P. F.ドラッカーの言葉を借りれば、企業・組織は「人と組織の変革のためにある」わけで、その意味では、行政組織と民間会社に違いはない。とするなら、人と組織の変革をめざす行政組織であれば、組織や職場の活性、住民参加の行政組織、

行政経営の改革やイノベーションは避けられない課題である。

こうした課題を解決していくためには、これまでのような、組織のトップや幹部職員からのトップダウン型で改革を行う従来型を見直し、毎日、住民と接する業務を担っている行政窓口や事業施設などの職場（現場）を改革の発火点とし、ボトムアップ型を提案したい。

紙数に限りがあるので、要点のみを記すが、どこの行政組織を訪ねても、職員は優秀で、明るく、民間企業に比較して、職員の標準的レベルはかなり高い。であればこそ、上からの押しつけるような改革ではなく、ひとり一人の職員の能力や個性を活かし、高いモチベーションで小さな職場単位である現場組織のなかでの協働、協力関係をベースにした改革の道を検討してほしい。それはまた、住民に近い現場組織で、住民の目線が活かされる必要がある。そのような組織の活性や開発には、SFはぴったりである。

まずは「朝」、ポジティブなトピックとハイタッチ!

さてそこで、SFの活用でもっとも注目してほしいのが、「朝」の職場ミーティングである。SFを活用したミーティングで、職場が明るく、元気になり、職員もイキイキとして、訪れる住民が「ここに来ると元気がもらえる」などと言うほどである。

このミーティングでのSFの活用とは、ポジ

ティブな要素をたくさん集め、紹介し合い、共有する場とすることである。リーダー（司会）は毎日交代して、ミーティングに参加する職員全員が1分程度で、前日に起きたことで良かったこと、住民から褒められたこと、職場内でのうれしい話、楽しい話、幸せな話などの“ポジ話”（ポジティブな気持ちになる話）を発表し合うというものである。

できれば、発表された“ポジ話”に対して、参加した職員から、「お～っ！」という感嘆とともに、拍手がわき起こるようなトピックがあれば最高である。

毎朝のこうしたミーティングは、職員のモチベーションを高めるだけでなく、同僚の職員への関心、同僚の仕事への理解と協力、あるいは楽しい情報の収集、共有化など、“協働”の職場づくりを促す大きな変化をつくりだす。このような職場の人間関係や互いの仕事への理解と協力は、職場の明るさ、元気をアップさせる大きな要因である。

とかく朝のミーティングでは、連絡事項とともに、住民の苦情や本所の指示、問題の指摘、苦情の紹介など、ネガティブな話題が多い、これでは、朝から、わざわざ仕事に向かうモチベーションを引き下げるミーティングを行っているようなものである。

一般に働く人にとっては、多くの人が最高のパフォーマンスを発揮する時間帯は午前中（9：00～11：30くらい）であるといわれている。この最高のパフォーマンスを発揮してもらうための朝のミーティングは、きわめて重要であることを認識したい。

ついでながら、朝のミーティングは、職場単位（できれば7～10人程度が良いが…）で、3メートル程度の円内で、お互いの表情が見られる距離で行うことが大切である。そして、ミーティングが終了したら、全員でハイタッチ（ちょっと長めに5～6秒ほど）を行うと一気に職場は盛り上がる。

「今日もがんばろう！」と元気に、みんなで確認するハイタッチは、お奨めである。最初は、「恥ずかしい」といって敬遠する人たちもいるが、3日ほど続けてみると、朝一番でのハイタッチで、職場内に元気な笑顔が溢れ、気持ちも引き締まり、仲間との一体感を感じることができるので、ハイタッチしないと物足りないと感じるようになるから不思議である。

ミーティングの3つのルール ～対等で、否定せず、全員が発言～

つぎに、行政組織全体の職場活性や組織開発につなげていくためのSFの活用例を紹介したい。

民間の会社組織であっても、いまや、組織の変革のために、出先の支店や事業所、店舗などの現場組織が、主体的に仕事を変革していくことを重視し、変革の起点を現場組織と位置づけている。なぜなら、顧客にもっとも近いところに、変革のヒントやアイデアが多くあり、その活かし方、改善の方法など、もっとも良く知っているのは、その現場で働く人たちだからである。

これは、行政組織にも共通する話である。私は、毎日、住民と接する業務を担っている行政窓口や各種の事業施設などの職場（現場）に注目したいのである。

このような現場を起点に、行政組織のあり様を考え、ここから変革の火の手をあげることであると考えている。

もう一つ、近年は、業務優先の傾向が強くなり、行政組織の使命や目的といった課題よりも、目の前の業務をこなせばいい、という風潮も強い。したがって、職場のなかで、職員同士が互いの仕事を理解し、協力し合うチームとしての職場づくりは、きわめて重要な課題である。

まずは、日常的な職場内のコミュニケーションをチェックして、チームとしての職場づく

りを意識したSF活用例である。

そこで、週一度の会議やミーティングにおいて、以下のようなルールで運営し、チームとしての職場の目標や活動に取り組んでいただきたい。そのルールとは、

- ①会議中は、肩書き、年齢、経験年数にかかわらず、対等な立場を意識する。
- ②お互いが発言した考えや意見について否定しない、非難しないこと。
- ③一人が長く話さないようにし(3分以内)、全員が順番に発言をする。

この3つである。

ここでの話し合いは、小さなことでもいいので、職場のみんなが同じ現状理解と、めざす目標を共有し、それぞれが努力を重ねてみるようにしていくことである。

行政組織の経営において、大きな経営資源は、職員であり、職員の知恵やアイデア、行動力である。何よりもその活用を優先することである。トップや管理者は、職場のなかに生まれている「良さ」や「(前向きな)変化」を見つけ出し、それを社会化して、評価してやることである。これもまた、トップや管理者のSF的行動である。

職員とのSFスタイルの向き合い方 ～ダメを探さず、OKを見つける～

職場の最大の財産であり、経営資源である職員の知恵とアイデアと行動力の活用のためには、管理職の職員との向き合い方、職員の力の引き出し方がポイントである。あなたが、管理職として部下の職員に向き合う場合であっても、あるいは、職場の同僚や後輩と向き合う場合であっても、また、チームや職場内での会議、ミーティングにおいても共通することである。

何もむずかしいことではない。第一の“ルール”は、向き合う職員との接し方、話の聞き方についての姿勢である。

①相手を尊重する姿勢、②相手の話を肯定する姿勢、③一緒に解決しようとする姿勢、の3つであり、できれば、④素早く一緒に対応しようとする姿勢もあれば、さらに望ましい。具体的には、ちょっと前傾した前向きな姿勢である。

第二の“ルール”は、職員と接し、話を聞く場合、職場や職員、行政サービスなどに関わる問題や課題を探し出すことを優先しないこと、である。もちろん、職場内での会議やミーティングのような場であっても同様である。

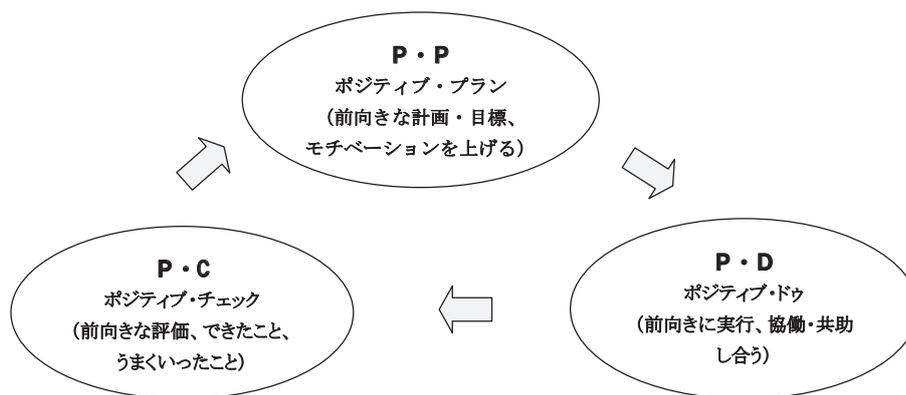
私たちは、そもそも問題や課題探しの名人である。どこに問題があるか。何が問題か。どんな課題をもっているか。つねに、その「問題意識」を持つことが必要であり、問題の発見、解決・改善法を考え、提案できる人が優秀なビジネスマンであると教えられてきて、そのように思い込んでいる人が少なくない。だから、問題をあげろ、と言われれば、山のように問題を書き出す力をもっている。

しかし、それらの問題について、原因を追及し、分析し、改善の方向を考え、改善策を提示して、改善による効果を示そうとすれば、膨大なデータを収集し、手間と時間を使って分析し、議論を重ねて改善方向を見つけだし、計画化することになるので、成果を見いだすには、相当の時間を必要とする。いよいよ実際に取り組む段階になってみると、そこにかかわった職員のエネルギーとモチベーションはすっかり低下してしまっている、というケースは多い。

そこで、問題を探す前に、良いところ、自慢できること、使える経営資源を探し出して、それを活用することを優先することである。ダメな問題を直そうとすると良さが伸びない。しかし、良さを伸ばせば、問題解決の方法も違ってくる。成果も早い。これこそSFの素晴らしいところである。

そこで、現場で検討したり、話し合いをす

各職場で取り組む「ポジティブ・PDCサイクル」



これまでのPDCサイクルは、前向きな課題をプランにすることが少なく、「問題」を改善するなど、みんなが理解・納得しない目標をプランのゴールにしているため、その取り組みへのモチベーションが上がらず、実行も義務的な範囲で成果が小さい。評価でも、ダメなところ、悪いところを評価するので、さらにモチベーションが下がる循環になっていた。結果として、サイクルが回りにくい状況になりがちである。

そこで、職場での話し合いによるPDCサイクルを、ポジティブな（前向きな）プランによる、ポジティブな実行、ポジティブな評価に変えることで、実行の幅もエネルギーもスピードが高まり、できたことを前向きに評価するので、成果に結びつき、PDCサイクルが回りやすくなる。

る際に、SFの基本的な考え方を活かす具体的な方法として「ポジティブ・PDCサイクル」を紹介する。

その方法として、それぞれの「現場」がもつ「強み」、「良いところ」、「住民から褒められていること」、「自慢できること」などの項目を、できる限り、たくさんあげてみることである。

そのなかで、現場の職員の多くが支持する項目を絞り込んで、それをもっと伸ばすために何をどうするか、職員は何をするか、住民の皆さんに何を願うかを考えてみることである。

ここでのポイントは、最初に、現場がもっている問題や課題などをあげないことである。問題や課題をあげてしまうと、その対策を話し合おうと思っても、意見が出にくく、そのために、対策をみんなで決めても取り組みはおざなりなもので、お茶を濁すような実践に終わり、現場職員は二度と話し合いに対して前向きな姿勢で参加しなくなり、「負の循環」に陥りかねないので、注意していただきたい。

SFは、話し合いにおいても、具体策や改善策を検討する場合においても、つねに「正の循環」を保証するツールであり、容易で、いつでも、どこでも活用できる、ビジネス界の基本ソフト（OS）である。

「人を動かす」から「人が動く」マネジメントへ

民間の会社でも、職場の事業目標達成に向けた取り組みとともに、元気な職場をつくる、職場の活性化・改革などをスローガンに掲げるところが多い。事業や業務目標を掲げ、仕組みづくりやマニュアルの徹底によって実績管理を行うだけでは、持続的な成果や組織の成長はむずかしいと考える傾向が強くなってきたからである。

そこで私は、「人を動かす」マネジメントから、「人が動く（動き出す）」マネジメントへのシフトが必要である、と考えている。事業や業務の目標達成のためには、何らかのインセンティブ（多様な欲求を満たす方法）によって、「人を動かす」ことが何より必要だと考え

られてきた。しかし、最近は、「人を動かす」マネジメントでは、その人がもっている知恵やアイデアと行動力を引き出すことができないばかりか、職場という人と人の関係性から生まれる力が発揮されないことの重要性に気づかされるのである。「人が動く」ことを優先するマネジメントを取り入れることが必要だという理由である。

「人が動く」職場内において、人と人が互いに協働し合ったり、協力することによる「関係性」が生み出す力（チーム力）が、職場の活性にとって、きわめて大きな力であり、成果に直結するエネルギーであると考えている。最近、エンパワーメント（力を付ける。能力や責任を引き出すこと）と呼ばれている。

この「人が動く」マネジメント、職場の活性とチーム力の発揮、エンパワーメントには、SFの哲学やさまざまな手法が大いに活用できる。

それは、マニュアルや要領・要項などによる業務、決められた仕組みの上を走ることが求められる金融・流通などのサービス業において、顧客満足を基本にした事業改革を実施していこうという場面できわめて有効であった。というのは、以前のように、トップダウンによって「人と組織を動かす」ことも必要ではあるが、顧客接点にある支店や店舗などの現場において、「人が動く」マネジメントの実践により、スピード感のある事業改革が実践できるからである。

これはまた、住民へのサービスを第一とする行政組織においても、共通した課題であると思われる。住民や地域内の会社・組織とつねに接する庁舎の窓口、支所、事業所、学校・病院など、現場（住民接点）が力をつけることが、行政組織の使命にも叶い、そこで働く職員の自己開発とともに、知恵やアイデアを活かし、行動力を引き出し、職員・職場のもつ能力を最大化するための近道であり、同時

に、住民の高い信頼を得ることができる。

私は、数十年前から、行政組織の運営やあらゆる行政のサービス事業に関して、民間の能力活用もさることながら、住民のアイデアや能力をいかに実際に活用させてもらうかが重要ではないかと考えている。

町づくり活動、商店街の活性化、農地の荒廃・不耕作化対策など、課題を社会化していくうえで、住民参画の方策は、多くの行政でも取り組んできている。言いにくい例では、税金の収納率や給食費の集金率アップなどにしても、住民のアイデアや力を活用できると思っている。

このような時代・状況だからこそ、住民とのコラボレーション、住民との関係づくりが重要であり、いつも住民と接する現場の職員に、SFは大いに活用できる。そして、住民の集まりや活動にも活用でき、その効果は大きい。SFの実践によって、早い効果や成果について、すぐにでも体感していただきたい。

著者略歴

伊藤 喜代次（いとう・きよじ）

1951年 長野県諏訪郡生まれ。経営雑誌編集長、金融雑誌編集主幹を経て、複数のシンクタンクの役員として地域金融機関、行政機関、J A、レジャー施設、ホテルなどのマーケティング調査、経営コンサルティングを行う。

1986年、地域金融機関、J A、地方自治体等の事業・経営コンサルティング、社員・職員の教育・能力開発研修等を行う株式会社 A・ライフ・デザイン社を設立し、代表取締役社長に就任。97年、企業内教育研修・生涯学習・社会教育についての企画・調査研究などを行うネットワーク「社会教育研究会」を設立し、代表を務める。

近著に『サービス・リレーション』（B K C刊）、『組合員満足のJ A経営』（家の光協会刊）、企画・監修に『咲かせたい花に水をあげましょう』（B K C刊）など。