

ヨコにつながる！組織内連携のポイント

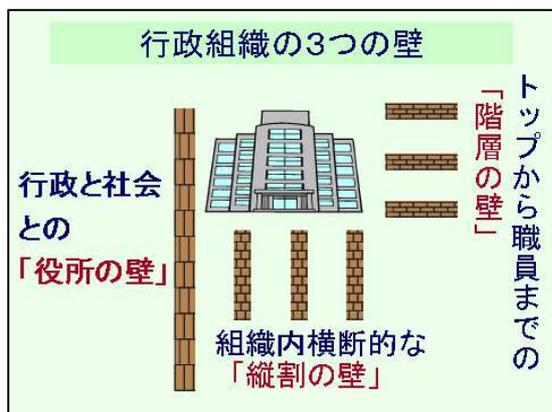
(月刊「ガバナンス」2012年2月号) 約4500字、16字×280～290行程度、1月12日(木)締切

社会課題解決のための組織内横断的な連携の進め方

行政分野横断的な課題に対応していくためには、関係部署の連携が重要になっている。組織内の壁を越えて連携を生み出すのが連携力だ。連携力は、社会の課題に正面から向き合うことから生まれる。自治体職員として、組織内の連携をどのように進めていけばいいのだろうか。県職員でありながら、商社、財団、海外駐在から大学教授まで経験した著者が、自らの経験から提案する。

広島県地域政策局国際部長 橋本 康男

はしもと やすお 1976年、広島県庁入庁。伊藤忠商事(株)出向、シンガポール広島事務所初代所長、(財)ひろしま国際センター総務課長を経験後、広島大学に転職し地域連携センター教授など。2005年に広島県庁に復職し、政策企画課長、国際課長を経て2011年より現職。国立精神保健研究所客員研究員、早稲田大学社会連携研究所招聘研究員など。著書に『新医療福祉学概論』(川島書店、分担著)。



1. 行政組織内での連携

(行政組織の3つの壁)

私は、36年前に県職員になって以来、商社出向、海外勤務、財団出向、大学への転職・復帰と、多様な組織で仕事をする機会を得た。

商社では、社内の他部署の業務や他支店の区域に手を出してビジネスをしてもよいという厳しい競争環境を経験し、財団では、派遣元企業間の社員カラーの違いを感じ、大学では、専門家による個人商店の集合体的な組織運営を経験した。

その経験から、行政組織の3つの壁を感じている。それは、組織内横

断的な連携不足という縦割りの壁と、トップから職員までの意思疎通不足という階層の壁、そして役所の壁である。役所の壁は、役所と社会の間の壁であり役所の常識と世間の常識とのかい離を生み出すものである。

本稿では、役所の中の壁、特に縦割りの壁について、それを越えるための庁内連携について考えてみたい。

(組織の姿には理由がある)

組織の姿は、組織の目的を達成するための日々の業務の積み重ねから生まれたものであり、良くも悪くも、必要性の産物である。

組織は、環境変化に対応してその姿を変えていくべきもの、という認識をまず共有しておきたい。

(分野横断的な課題への対応)

行政は、継続性・公平性・安定性が求められるが故に、各部署の役割と担当業務を明確化し、責任を確実に果たすことを基本としてきた。

しかし、近年、単一部署では解決できない課題が増え、行政分野横断的な対応のために組織の姿と動き方を変えていくことが求められている。例えば、住民が抱える課題は、心や体の健康、障害、介護、子育て、教育、住居、就労など実に幅が広いし、地域づくりにしても、防犯・防災、

環境、景観、交通、産業、雇用、住宅、多文化共生など多岐に広がる。

住民や地域の社会課題に正面から向き合い解決しようとするれば、庁内関係部署の連携が不可欠となる。

2. 必然性と目的、そして夢

(変化への抵抗を越える必然性)

組織内部の壁を越えて連携するということは、今までにない変化を生み出すことであり、変化には常に抵抗が付きものである。

変化への抵抗を乗り越えるには、変化が必然であり必要であるという理解の共有が不可欠である。それがなければ、誰も変化に挑戦してくれない。簡単に理解を得られる訳ではなく、必然性への信念と、説得力ある説明が必要である。思い付きでは連携は進まない。

(問題意識の共有と行動の合意)

また、連携には、目的、すなわち、めざすものを共有することが必要である。連携は目的ではなく手段であり結果である。

目的達成のために人や組織が協力して働いた結果として、連携が生まれる。言葉として連携を掲げていれば連携が生まれる訳ではない。

必然性と目的を明確にし、問題意識の共有と行動のコンセンサス（合意）を生み出すことが、連携の基本である。問題意識が共有できるまで課題を深く掘り下げ、行動のコンセンサスに至るまで理想を高く掲げていくことから、連携が生まれる。

（実現する夢を描く）

組織の壁を越えることは、簡単ではなく、根気と忍耐が必要になる。それを支えるのは、行政の仕事への使命感や責任感であるが、努力を続けるためには、夢が必要である。

努力が実を結んだ時、社会にとつてどんな夢が実現するのかを示すことが大切だ。夢が実現できるといふ「楽しみ」があれば、「楽」でなくても、人は頑張れる。人も組織も、やらされて動くのではなく、やりたいと思うから、やる意義があると思うから動くのであり、変化が生まれる。

3. 連携を進める3つの力

次に、人と組織をつなぐ、認識力、伝達力、行動力について述べたい。

① 認識力

まず、連携の必要性を説明するための、全体像を認識する力である。目の前の問題だけでなく、その背

景や関連する要素も含めて空間的な広がりとして幅広く課題を捉えることとであり、時間の流れの中で課題とその変化を捉える力である。

すなわち、空間軸と時間軸の両方で視野を広げ、自分たちが抱えている課題の全体像を捉え説明する力が求められる。それは、その課題解決の真の目的を把握することでもある。

② 伝達力

次に、自分が認識したものを、的確に伝える力である。

自分が分かったつもりだけでなく、相手に理解し納得してもらえなければ何も始まらない。すなわち、自分の思いが基準ではなく、相手の理解がスタートである。自分の考えの主張ではなく、相手に興味を持ってもらい理解してもらえ、簡潔で分かりやすい表現こそが大切になる。最初から聴く気になつてもらえる訳ではない。まずは、ドアを開けてもらうことが大切である。

また、相手との向き合い方も大切になる。「相手の反応は自分の心の鏡」であり、相手を尊重し相手の立場を理解しようとする、相手への向き合い方が、伝達力につながる。

③ 行動力

そしてなによりも、フットワークの良さが大切である。電話やメールだけでなく、相手の懐に飛び込んで話をするところから、すべては始まる。

相手の所で向き合うことにより、落ち着いて話を聴いてもらえるし、背景などの関連情報の説明もできる。

どんどん出向いていくこと、内弁慶の机上の議論に終わらない実践的な行動力だ。解説力ではなく解決力が求められる。行動力は、理屈ではなく、実際の行動の積み重ねの結果として身につくものである。

4. 連携を進める実践感覚

連携に取り組む際に、大切にすべき実践感覚を挙げてみたい。

（相手が置かれた立場の理解）

私は、研修講師をする際には常に、「自分から言い出し、他の人に働きかけて、新たな変化を生み出した具体事例」を書き出してもらっている。意外に書けないものである。この質問の目的は、変化を生み出すことの難しさを考えてもらうことである。

他人には迅速な対応を求めるのに、自分が協力を求められた時には、変化を伴う対応は意外にできないもの、

ということを理解していなければ、連携の働きかけは一方的で無理な要求になってしまう。企画管理部門の経験が長い場合には、特に陥りがちなことである。相手の立場を理解した上で、双方が連携できることを提案していく必要がある。

（普段からの信頼の蓄積）

組織内の連携では、自分自身への信頼の構築が重要になる。

困難に直面した時に、逃げない、言い訳しない、腰が砕けないといった実績を、普段から積み重ね信頼を築いていなければ、誰も、一緒にリスクを取ってチャレンジしようと思つてはくれない。信頼が連携の基本であり、成果を生み出す原点である。

（コーディネーター役）

営利を目的としない行政組織では、リスクを伴う変化を生み出す行動が自発的には生み出されにくい。そのため、連携を生み出すつなぎ役であるコーディネーター役が重要になる。

それは、人や組織の力を活かして、自分だけではできないことを生み出す役割である。また、自分の手柄を誇るのではなく、「自分がやった訳ではないけれど、自分がいなければ生まれなかった」と思える仕事をめざしていくこともある。

（肩の力を抜くこと）

変革への取組みの思いが先走ると、自分の思いの強さが、相手への押しつけオーラとなり、逆に相手を遠ざけてしまうことにもなりかねない。難しい仕事は難しい顔をしてはできない。一生懸命に肩の力を抜いて心を開き、明るく楽しい雰囲気、周りの人との距離を縮める努力を続けていく必要がある。

（連携の組織環境づくり）

組織内連携を進めるには、個人の努力と共に、連携を生み出しやすい組織環境づくりも大切となる。

それが、気楽でまじめな議論のできる組織風土改革である。普段あまり本音で話をするのではない同僚が、意外に熱い思いを持っていたり、同じような悩みを抱えていることに気づく組織風土をつくっていくことが、連携を生み出すためには必要である。

また、前向きに頑張っている者が、周囲から孤立し、一生懸命が恥ずかしくなってしまうようなことのない組織環境も大切である。

（管理職の役割）

管理職の役割にも触れておきたい。課題が複雑化する中で、「上司」のフットワークの良さが問われている。

大きめの机に座って、報告を待つ

ていれればいい時代ではない。自らも動き、スタッフと情報共有するという仕事のスタイルに変えていかなければ、組織内の壁は破れないし、成果を生み出せない時代である。各レベルでの連携を考えるべきである。管理職に求められるのは、個人としての優秀さだけでなく、周りの人や組織の力をつなぎ生かす力である。

5. 行政の自己都合からの脱却

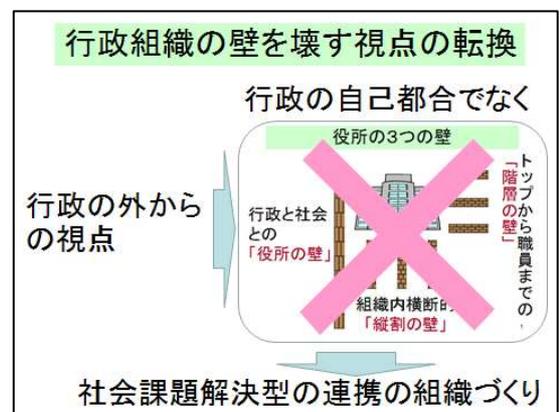
（組織の自己都合ではなく）

行政組織内部の業務分担は、良いサービスを確実に提供するためのものなのに、それが自己目的化してしまい、サービス供給側の自己都合での発想になりかねない。

担当業務の遂行だけでなく、社会の課題解決、すなわち行政組織の外に視点を置くことが求められている。

（社会課題解決型の組織づくり）

行政の役割は、現場の課題を組織の課題にそして社会の課題として解決していくことであり、現場に視点を置き、組織の連携を進めていくことが、前例踏襲や役所の論理ではない、社会課題解決型の組織を生み出す。そんな外部志向の組織づくりが、「役所の壁」を壊す道でもある。



折角、公務員という、利益ではなく理想を追求できる仕事に携っているのだから、過去の慣習や組織内部の理屈ではなく、社会の未来を見据えた長期的な視点に立って、社会にとって本当に大切な仕事に取り組んでいきたいものだ。

（社会のための内なる変革）

社会の未来のために新たな変化を生み出すためには、行政組織自体を変えていくことが求められている。

内向きの視点ではなく外からの視点で行政組織を見つめ、組織を変える覚悟と気迫を持って、組織内の連携実現のために、現実の一步を實際に踏み出していこう。

300行、3,936字
(指定: 290行、約4,500字)