

地方自治体の職員組織と開かれた学習

地方自治体の職員組織に関して、新人職員の採用難、階層別・年齢別の人員構成の歪みによる指導体制の機能劣化、中途採用の拡大による組織としての一体化の課題等の様々な問題が生じている。

組織が抱える問題の克服のためにはリーダーシップの発揮が重要であり、現代のリーダーシップ研究では「交流型リーダーシップ」と「変革型リーダーシップ」の2種類のリーダーシップの組み合わせによって目標達成や課題克服が促進されると考えられている。「交流型リーダーシップ」とは、リーダーの①目標達成に向けた正確な方向性の伝達、②各フォロワー組織の目標設定と実行、③振り返りを柱として、変革を行うことを重視するだけでなく、変革前の位置確認を重視する点に特色がある。一方で「変革型リーダーシップ」による組織の進化とは、①環境認知の重要性、②成功事例から整理されるリーダーシップ機能の限界や、成功に対するリーダーシップ因子と非リーダーシップ因子の明確化、③ネットワークの重視が特色である。

そうした中で、自治体経営の視点からとくに「変革型リーダーシップ」において重要となるのは、①リーダーシップが特定の階層のものではなく全階層にリーダーが存在すること、②①を前提として日常的に教育する組織を形成することである。リーダーシップは、首長等トップ階層だけの機能ではなく、程度や内容は異なっても各階層に存在し、相互に結び付いて機能を発揮することで、組織自体が教育する組織になる。この組織力の形成・向上を図るには、トップから中間管理職・若手まで立場に関係なく「開かれた学習の場」を形成することがカギとなる。

組織や地域の行動規範形成の最大の障害は、個々人が良いアイデアを持っている又は状況を変えることができる何かを知っているのに、組織や地域の閉鎖的・前例踏襲的な体質が「聞くことを望まない」という姿勢を貫くことにある。こうした体質は、自治体経営の進化を阻害する大きな要因となる。そのため、新たな思考や発想などを排除する体質を克服しつつ、経験・知識の持続的な蓄積の場を形成することが「開かれた学習」の目的となる。組織等での地位や権限、担当分野に関係なく、さらには組織の内外にとらわれないオープンな学びの場を形成することは、積極的に環境の変化や揺れを受け入れ、学習姿勢を開放する個人・組織の体質を進化させる。継続的な成長や変化に向けて新しい視点の学習が実現しない場合、組織や地域の活力は停止することになる。活力ある状態を生み出す最大の要因は、組織や組織を動かす特別な挑戦又は刺激的なアイデアを、特定の枠組みや価値観に拘束することなく、広く情報・意見を交換し創造性を高める場を形成することである。そこでは、リスクを「成功の本質的部分」とであるとみなし、失敗を「不適切な方法が分かった」として積極的に蓄積する。

この開かれた学習において求められる第1の機能は、個人的なビジョンという名の多くの糸を、集団としての大きな布に編み上げることである。従来においては、フォロワーはリーダーが自分達のために組織のビジョンを定義してくれることを期待し、リーダーは組織のビジョンを一方的に創り上げ、それに対してメンバーのコミットメントを得て自分自身と他の人々を、勇気を持って支えることが仕事であると考えられてきた。しかし、こうした従来型のリーダーシップには、固有の弱点が存在する。それは、①リーダーが組織のビジョンの単独の創造者である場合、メンバーが未来を心に描く能力が退化すること、②一人一人のリーダーによって作成されたビジョンが固定化され動かせない限り、個人のメンバーの側における選択、所有、イニシアティブの如何なる顕著な動きも事実上排除されることである。第2の機能は、他の人々に重要なものを一人一人が主体的に考え、選択し、求められる存在になれるようコミットするのを助けることで、組織を構成する人々に創造的な力をフルに発揮してもらうことである。通常の組織において人々が望む最良かつ存在し得る唯一の方法は、先例や従来の手法の踏襲といった追従である。そうした追従に加え、人々に新たに参画を求めることが重要である。第3の機能は、望ましい結果を創造することに役立つネットワークを創り出すことである。ビジョンに向かって、全員がコミットする構造をも創造する必要がある。