

研修と組織

地方自治体の人的組織に関して、新人職員の採用難、階層別・年齢別の人員構成の歪み、ワークライフバランスの多様化、中途採用の拡大による組織としての一体化の課題、働き方改革等様々な取組課題とそれに伴う新たな問題が生じている。そうした中で、これまで以上に組織のすべての階層において「変革型リーダーシップ」が求められるに至っている。変革型リーダーシップのポイントは、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への認識を形成すること、そして、②そのことが組み込まれたOJTと異なる日常的教育研修システムを形成することの二点にある。リーダーシップは、首長等トップ階層や管理職だけの機能ではなく、各階層に程度や内容は異なっても存在し、それが相互に結び付いて全体として機能を発揮する。これにより、組織自体が教育・研修する組織になる。こうした組織力を形成・向上するには、トップから中間管理職・若手に関係なく「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か又は状況を変えられ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止める大きな要因とならざるを得ない。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。逆に、継続的な成長、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。それは、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点にある。変革型リーダーシップの対となる交流型リーダーシップは、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、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、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にある。

「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、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リーダーの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時、メンバーが未来を心に描く能力が退化すること、②1人1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さない限り、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、人々に創造的な力をフルに発揮してもらうことであり、他の人々にとって重要なものを自ら選択し、自ら求める存在になれるようコミットするのを助けることにある。通常の組織では、人々が望む最良でかつ存在し得る唯一の方法は追従方法である。先例や従来の手法の踏襲である。そうした追従方法に加え新たに参画を求めることが重要となる。

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方向に伝えていく構造をも創造する必要がある。