

## 2020 年度 『全能連マネジメント・アワード』

応募者：株式会社日本能率協会コンサルティング 大崎 真奈美、星野 誠

応募テーマ：広域自治体組織における組織開発の全面展開促進支援

### 【全体概要】

昨今、コロナウイルス対応やSDGs の取り組みなど、広域自治体はより複雑かつスピーディな課題解決の対応が求められている。一方、広域自治体組織の変革は長年の行政課題であり、地方分権一括法から20年の節目を迎えたが、法運用も進まず、期待される役割も発揮できていないとの総括もある。行政改革による職員数削減が進み、職員一人当たりの業務量も増大し続ける中、働き方改革の必要性も叫ばれるが、改革が追い付いていない。要因として、民間企業では当たり前に取り組みされてきた組織変革活動が、行政組織においては、十分に取り組むための体制やプログラムが無いという実情があった。本件は、広域自治体組織を対象とし、インターナルコンサルタント(以下IC)を養成しながら組織開発を導入し、自律的な全面展開を促進するためのプログラムを提案するものである。

具体事例として、2018年より、埼玉県庁では、「最小・最強の県庁づくり」を目的として、県庁オリジナルの組織開発手法Good Cycle Project(以下GCP)を展開している(図1-1、図1-2)(添付資料1)。展開主体は行財政改革を扱っているA課であり、庁内での残業超過、閉塞感のまん延を背景に、担当者のボトムアップ提案で事業化された。GCPは「目の前の業務に関する悩みや計画、ビジョンや想いをチームでワイガヤで見える化・共有し、仕事の進め方の作戦について合意形成することを習慣化する。結果として業務の効率化と本質的なサービスの実現ができる職場づくりを目指す」活動である。(株)日本能率協会コンサルティング(以下JMAC)は、200社以上で導入実績のある日本発の組織開発手法JMACのKIプログラム(添付資料2)の要素を取り入れた本活動のプログラムを提供し、GCPの全庁展開(職員は7000名程度)にむけて、「1. モデル職場でのGCP実践支援」及び「2. IC養成を含めた、全庁展開の仕組みづくり」を支援した。財源が税金であるという事業特性上、自分たち職員の働き方改革のために外部委託をし続けられないということから、目標は、「2年間で」「職員が主体的にGCPを広めていける状態をつくること」であった。目標達成のためには、活動初期段階において、以下の課題を解決する必要があった。

- ・GCPという職員にとって新しくかつ理解の難しい活動を、早期にICが理解できる
  - ・IC候補となる職員が、当面はボランティアで活躍してもらうための意欲を醸成する
- 上記の課題解決のために、ICが体感を通して学び、気づきながら主体的に活動をリードするアイテムを作り上げていく「作品共創プロセス」を導入した。

2年間を通じた成果として、JMACが半年間直接支援した3グループにおいて、助け合いに

よる手戻りの減少や、グループ内や庁外関係組織との事業ビジョン共有による協力体制構築を実現させた。また、2年間で計9名のICが養成され、うち5名程度が職場異動を経ても積極的にICとして活躍している。また2020年9月現在、ICがGCP実践支援したグループの数は、20グループ程度に広がっている。2019年に交代となったGCPの推進担当者も、高い意欲を持ちリーダー向け研修の実施や広報活動、人事評価の仕組みへの働きかけ等を行っている。さらに、埼玉県庁ではテレワーク環境においてもGCPを活用したチームワークの活性化を目指している。今後JMACとしては、広域自治体組織においてますます重要となる組織開発を、主体的に展開をはかる作品共創プロセスと組み合わせながら、普及・展開をはかっていきたい。

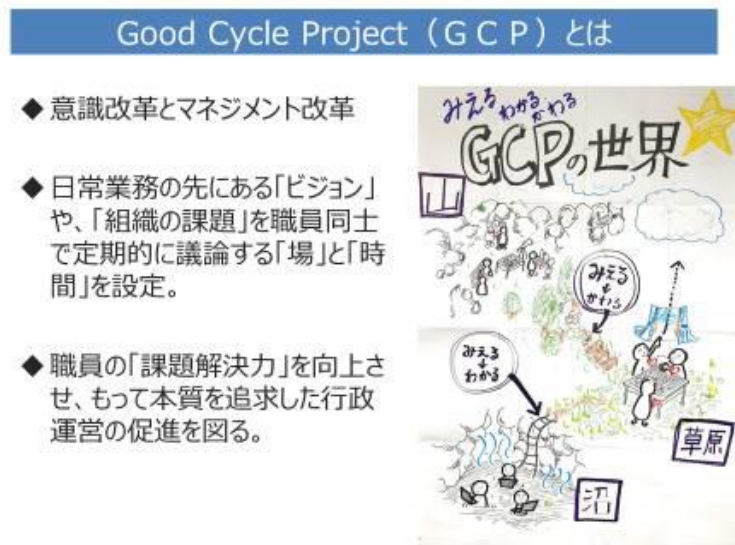


図1-1 Good Cycle Project とは

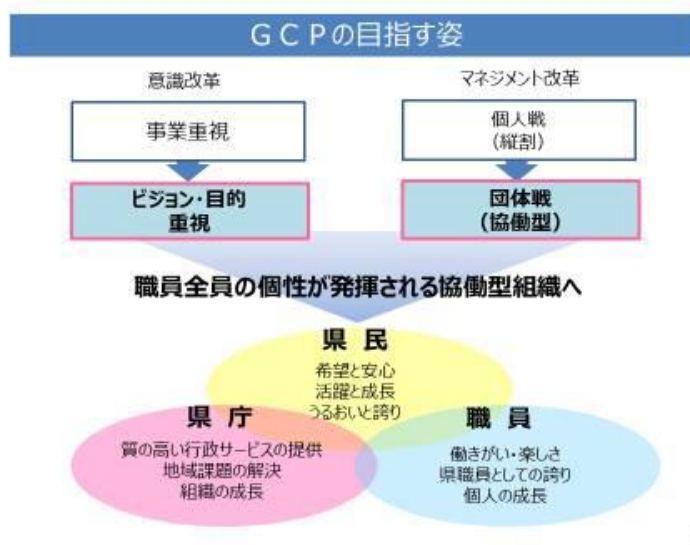


図 1-2 GCPの目指す姿

以上