

2020年度 全能連マネジメント・アワード発表

広域自治体組織における 組織開発の全面展開促進支援

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

発表の概要

1. 広域自治体組織の变革に関する現状と課題
2. 埼玉県庁での事例
 - (1) 組織開発導入の背景
 - (2) 導入・全面展開への難しさ
と鍵
 - 難しさ① 支援期間が短い
 - 難しさ② 活動の本質が伝わらない
 - 難しさ③ 公式組織化へのハードルが高い
 - (3) 全面展開促進支援の成果
3. 今後の展望

1. 広域自治体組織の変革に関する 現状と課題

広域自治体組織の変革に関する現状と課題

外部環境

複雑かつ緊急性の高い課題への対応要請

- SDGs課題への対応
- コロナウィルス対応 等

現状の問題

1人当たり
業務量の増加

内部環境

行政改革による
職員数の削減

- 過去の景気低迷
- 少子高齢化社会

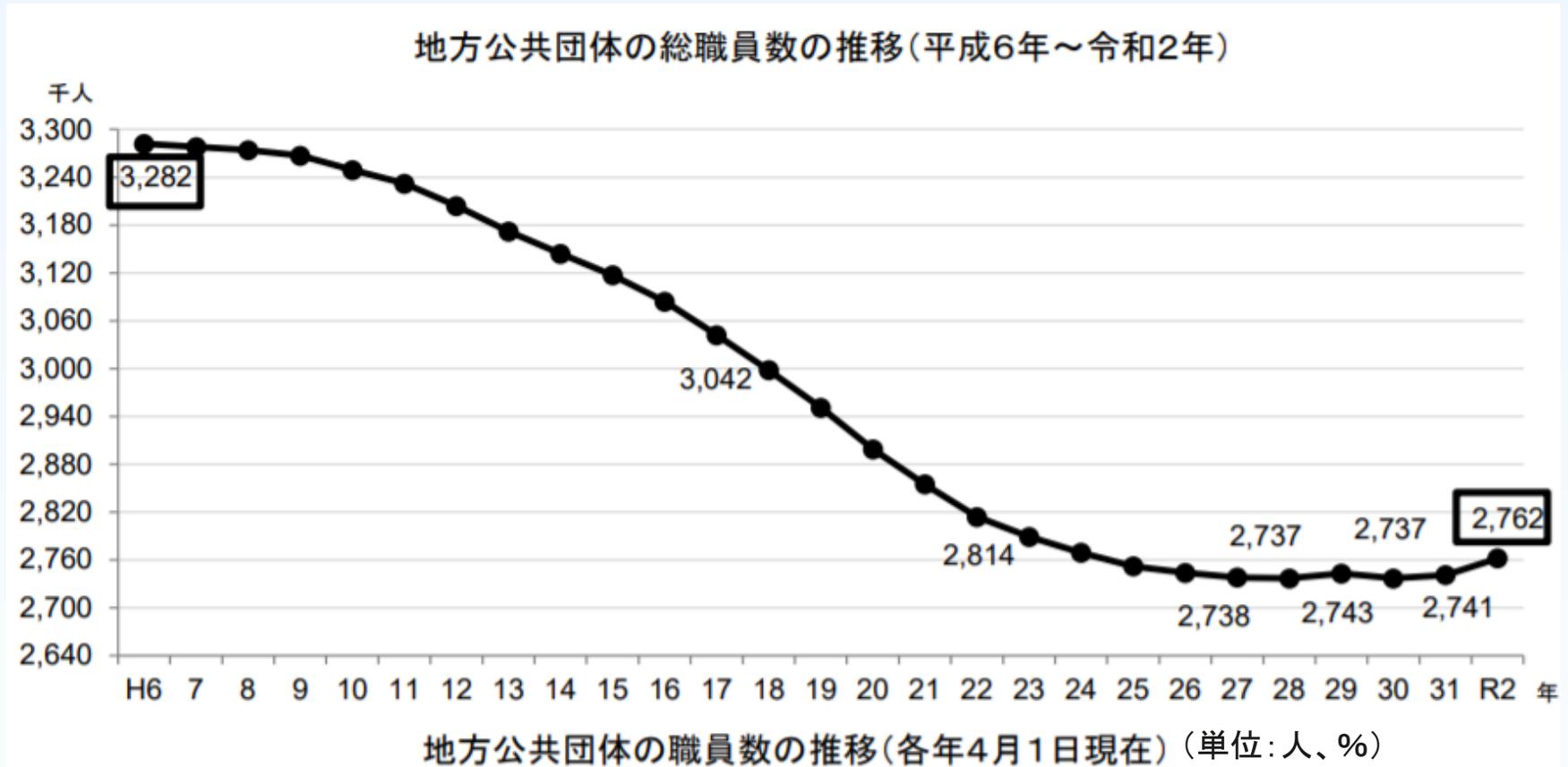
適用しづらい！

民間企業で実施されている組織変革活動

広域自治体組織に適した組織変革プログラムがない

参考) 地方公共団体の総職員数の推移

総務省HPより引用 (<https://www.soumu.go.jp/iken/kazu.html>)



ピークである平成6年に対して、令和2年は▲16%

2. 埼玉県庁での事例

(1) 組織開発導入の背景

組織開発導入時の問題意識

組織変革ミッション:「最小最強の県庁」=「職員総活躍県庁」をつくること しかし..

業務量に関する問題

短時間で高負荷業務が求められる

- 県民ニーズの多様化・複雑化による業務量増大
- 働き方改革による時間外労働の上限規制等

業務の質に関する問題

質の見直しが進みにくい

- 「領空侵犯」が不十分
- 本質を追求したアイデアが出てこない
- 県民サービスの質を高めるためのスクラップができない

やらされ感／疲弊感の助長



属人作業による非効率／質の低下



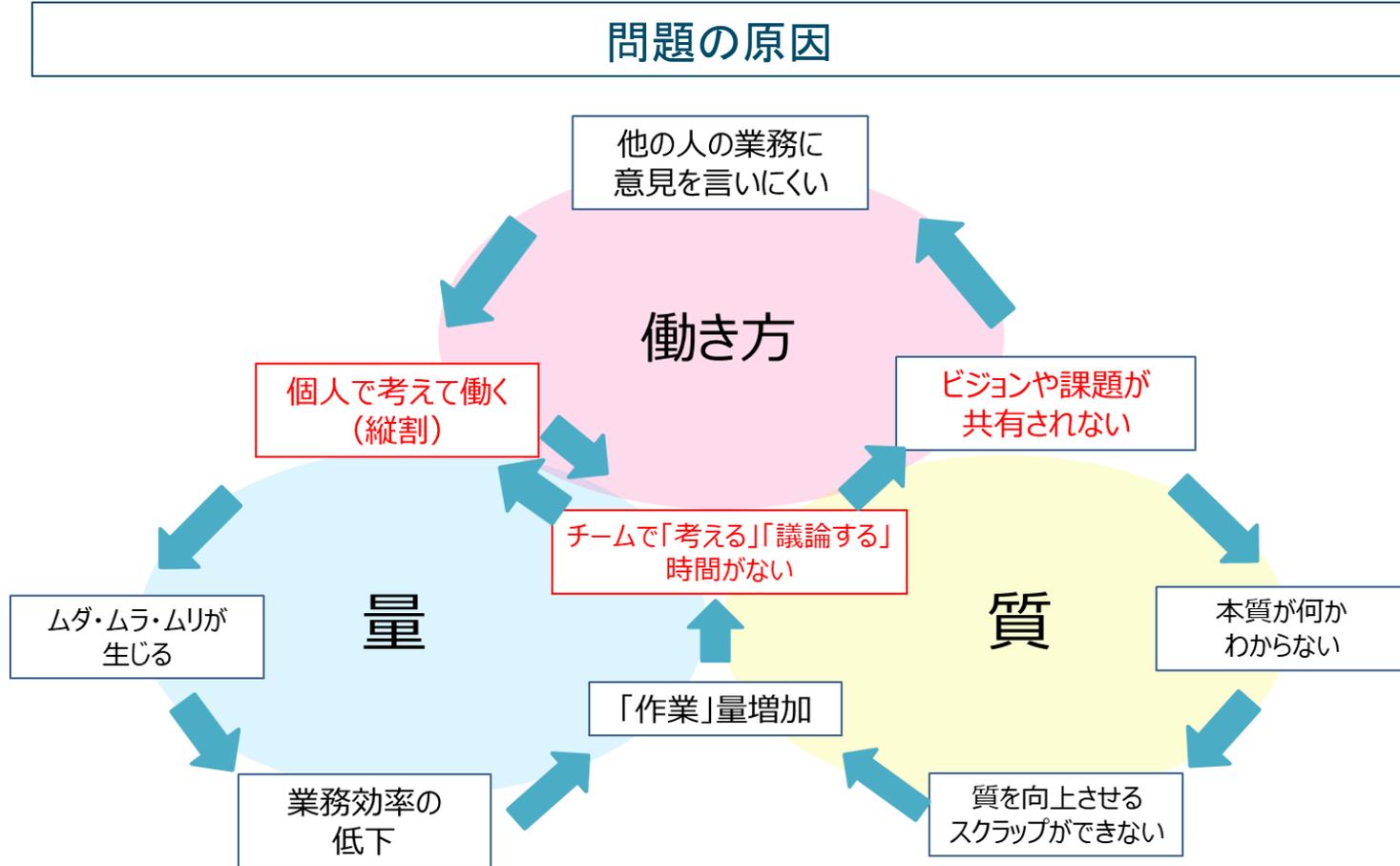
職員のモチベーションに関する問題

孤立化・孤独化への懸念が高まる

- ITの進展等による業務の個業化
- ワークスタイルや価値観の多様化

個人能力開発だのみでは、働く意欲も業務の質も低下する

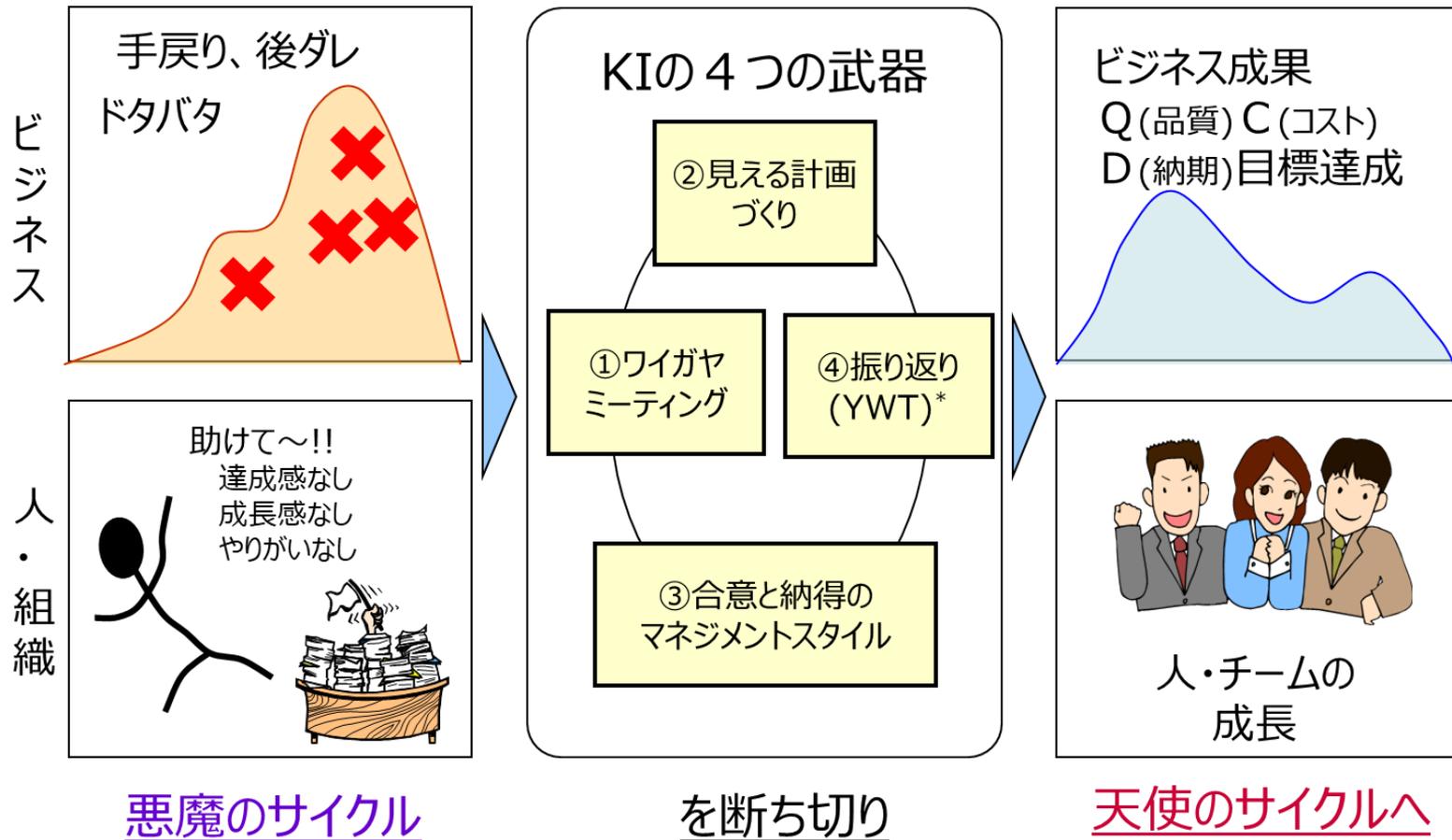
ソリューションの着眼



埼玉県庁資料より引用・改変

「協働型」へ変えることで仕事の「量」と「質」を変える

JMAC プログラム「技術KI」との出会い

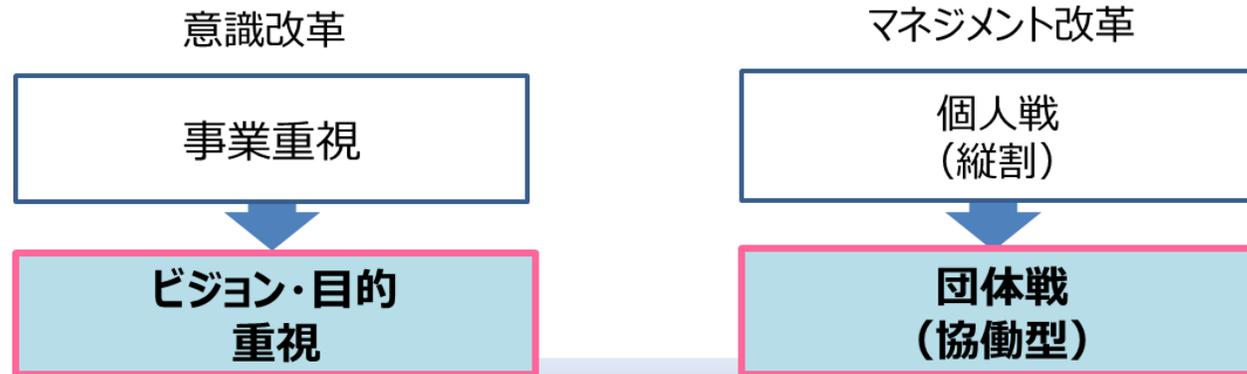


*YWT: Y (やったこと)、W (わかったこと)、T (つぎにやること)

人間関係だけでなく「日常業務の進め方」そのものを見直す

埼玉県庁の組織開発が目指す姿

埼玉県庁版組織開発 “Good Cycle Project(GCP)”の目指す姿



職員全員の個性が発揮される協働型組織へ



埼玉県庁資料より引用・改変

2. 埼玉県庁での事例

(2) 導入・全面展開への鍵

導入・全面展開への難しさ

プログラム検討段階

1

支援期間が短い！

コンサルティング
実施段階

2

活動の本質が伝わらない！

支援終了後の
自走段階

3

公式組織化へのハードル高い！

導入・全面展開への難しさ

プログラム検討段階

1

支援期間が短い！

コンサルティング
実施段階

2

活動の本質が伝わらない！

支援終了後の
自走段階

3

公式組織化へのハードル高い！

導入・全面展開への鍵① ICの増員ができるプログラム設計

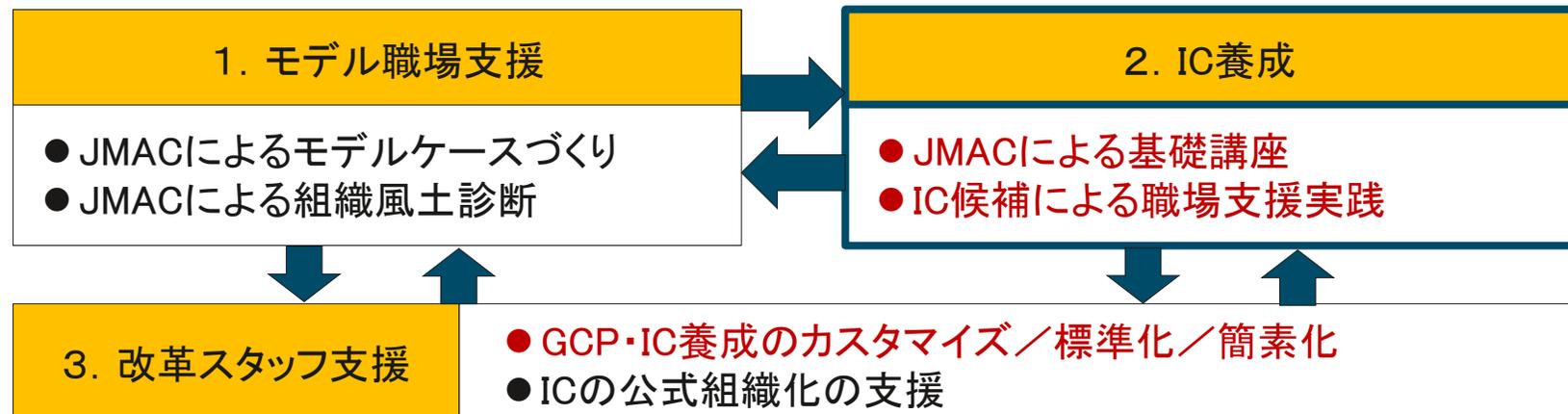
広域自治体の特徴:「自分たちのために、税金を投入し続けられない」

Mission:「2年間」で「自分たち自身で」GCPを展開できるようにする

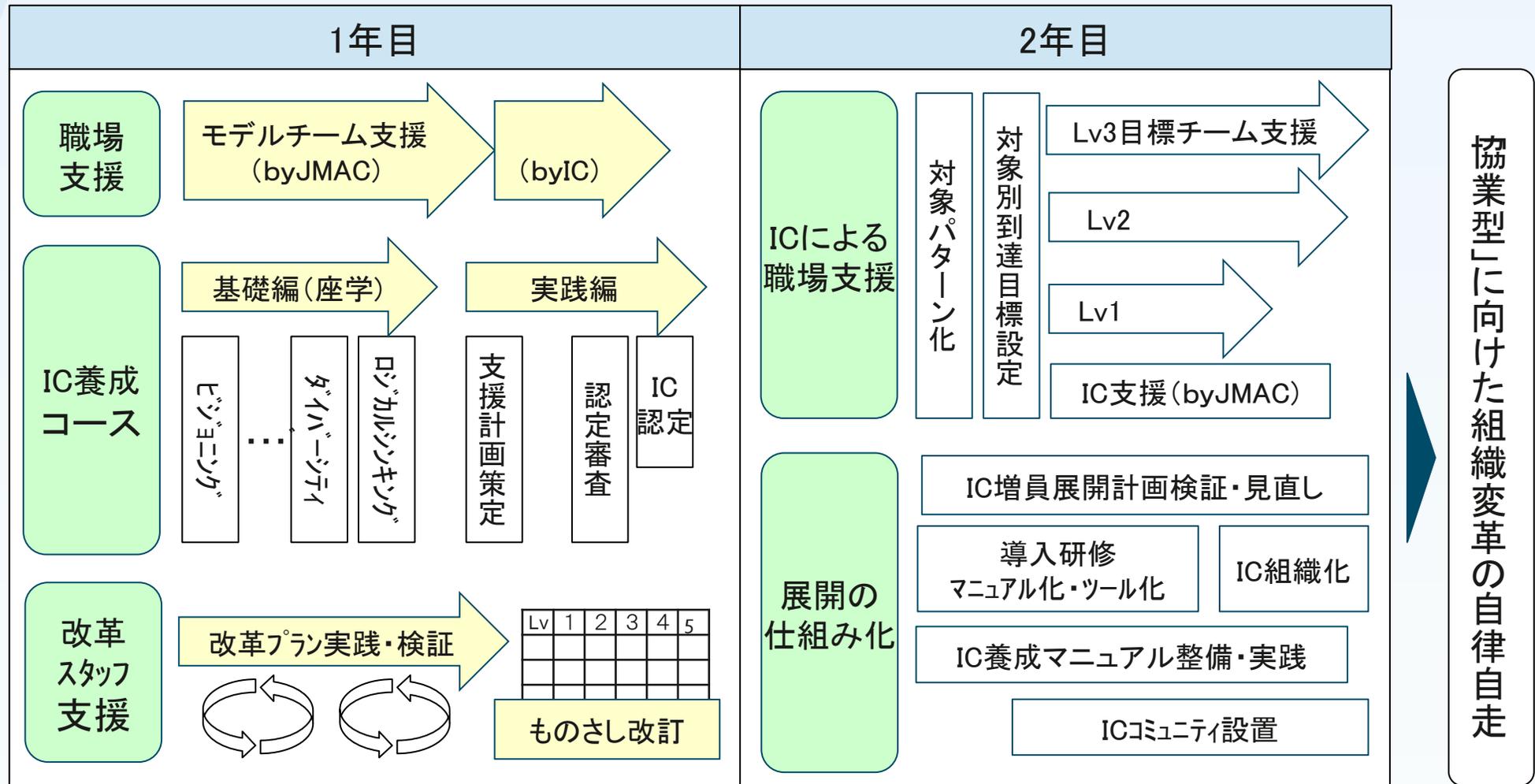
* IC: 埼玉県庁では、Improvement Coordinatorの略

Point: 職員がICを養成し続けられる仕組みづくり

プログラムに含まれるコンテンツ



◆コンサルティングプログラム



IC養成の経験を、IC養成の仕組みに反映する

◆「ジャーニー形式」によるIC養成

トレーニング1:ビジョンを感じる

ようこそ、ビジョンのトレーニングジムへ！

最初のトレーニングは、“ビジョンを感じる”です。実際にビジョンの作成などを通して、“ビジョンっていいもんだな”“こういうビジョンっていいな”と体感します。

ビジョン作成をリードする立場として、実際に自分でもビジョンを描いてみましょう。

トレーニングの内容は以下のとおりです。

1-① 絵を描く

1-② 手紙を書く

1-③ 共有する

1-④ 振り返る

1時間20分間でこれらを実践します。

1-① 絵を描く

さっそく、自分の職場の事業について、ビジョンを描いてみましょう。これは個人ワークです。

- A3の紙を2枚
 - 小型の付箋を1束
- を各自お持ちください。

手順は以下のとおりです。

1. まず、ビジョンのキーワードを付箋にかきだします。
2. 次にA3の紙の上でグルーピングを行います。
3. A3の紙に絵を描きます。
4. 絵にタイトルを書きます。

1から4のワークは、20分で行います。

準備ができたなら始めてください。

1-①が終わったら、めくってください⇒

指導役がいなくても学習が進む形で構成

◆モデル職場支援成果例 A課の場合

支援前	実施内容	成果・変化
<ul style="list-style-type: none"> ● 事業の新規性が高く、何をやるべきか明確になっていない ● 市町村とどのような関係を築くべきかを明確にして共有し、市町村と信頼関係を築きたい 	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業による県民ビジョンの描き・市町村と共有 ● ビジョン実現に向けた、自己成長目標の設定 ● チーム・ミーティングの毎週実施 	<ul style="list-style-type: none"> ● 職員の役割・仕事の意味の理解が深まり、モチベーション向上 ● 「強みを活かす」ことによる安全な場の構築 ● 市町村との信頼関係向上

組織風土診断で変化のあった項目 ※5段階評価

・能力を発揮するチャンスが与えられている。	3.5→3.8
・仕事はまず自分で実行・解決する。	3.3→4.0
・仲間の仕事の成功を評価する。	3.5→4.4
・仕事を離れても部下や同僚とつきあっている。	3.0→3.6
・同僚の提案を積極的に推奨している。	3.0→4.3

県民目線で事業目的を共有し、意欲と業務姿勢に変化あり

参考) 組織風土診断の概要

組織風土診断のフレームワーク

充実感	個人への報酬	リーダーシップスタイル	管理機能
活動成果		組織有効性	
貢献度	会社の評価	役割認識	意志決定の型
動機付け	仕事への価値	チームワークの雰囲気	上下関係
仕事への動因		コミュニケーション	
能力・意欲	仕事への態度	同僚関係	コミュニケーションパターン

東京工業大学名誉教授黒澤一清とJMAグループの協同開発

追加項目

本質的業務遂行	目的優先
ビジョン	
明確性	共通認識



埼玉県庁版組織風土診断の作成と活用

回答	5 : 肯定 = その通りだと思ふ
	4 : やや肯定 = だいたいそのとおりだと思ふ
	3 : どちらでもない = 肯定とも否定とも特定できない
	2 : やや否定 = あまりそうではないと思ふ
	1 : 否定 = 全くそうではないと思ふ

導入・全面展開への難しさ

プログラム検討段階

1

支援期間が短い！

コンサルティング
実施段階

2

活動の本質が伝わらない！

支援終了後の
自走段階

3

公式組織化へのハードル高い！

導入・全面展開への鍵② 作品共創プロセス

IC候補からの不安・不満の声

- 活動がわかりにくい。何がゴールなのか
- 人間関係をよくする活動ではないのか
- 発表会で出す成果物は何なのか



Mission: GCPの本質を、コンサルタント・IC・事務局で共有する

伝えなかったこと①

日常業務の進め方(習慣)を変える

伝えなかったこと②

人間関係だけではなく
人の成長と業務成果の向上を目指す

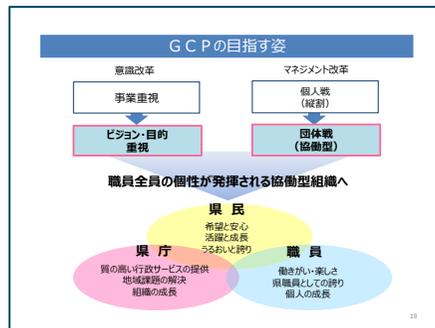


Point: 設計図の理解と「作品共創プロセス」

◆本質共有の取り組み

学習:「設計図」の理解

- 学習テキストや事業計画書を読む
- コンサルタントの講義を受ける



GCPの目的

GCPの目標

+

体験:実感の醸成

- チーム支援の陪席
- 実践型の研修受講
- チーム支援のトライアル

難しいな
面白いな
大事な

共創:「作品」作り

- 気づきの対話(難しさ、疑問、面白さ、嬉しさ、わかったこと)
- 一緒に描く作品づくり

キーワード出し: IC
描き: コンサルタント

◆作品共創プロセスの良さ

「作品」の良さ

大切なことをシンプルにする力が働く

- 解釈に幅を持たせられる
- ぱっと見てわかりやすい
- ぱっと見て楽しい
- リスクや実施可否などを考えずに着手できる

「共創」の良さ

主体性(納得感・自分ごと感・仲間感)が高まる

- 実感で得たことと学んだことをつなげられる
- 理解を参加者で同じくすることができる
- 主体的に作ることができる

作品共創プロセスは、本質理解度と主体性を高められる

◆ その他の設計図と作品例

プログラムの基本要素	設計図: 論理的で詳細 (コンサルタント・事務局作成)	作品: シンプルで解釈に幅 (コンサルタント・IC・事務局の共創)
活動のビジョン	GCPの事業概要	GCPのビジョン (絵)
活動のものさし	レベル診断表	
ICWay	ICマニュアル ICのテキスト	IC5か条 (一枚資料)
チーム支援方法	パターン別支援方法	実践ものがたり (インタビューの読み物)

* 絵のほかに、川柳や漢字一文字、といった作品もある。

導入・全面展開への難しさ

プログラム検討段階

1

支援期間が短い！

コンサルティング
実施段階

2

活動の本質が伝わらない！

支援終了後の
自走段階

3

公式組織化へのハードル高い！

導入・全面展開への鍵③ 改革スタッフの支援

想定外の出来事:ICの公式組織化へのハードルは高い

Mission: 公式組織化へ向けた、関係組織への働きかけの強化



Point: ICと改革スタッフのモチベーション向上

1. 広報活動支援

- 実践事例インタビューと物語り
- 各種研修の実施 等

2. 活動推進の場づくり

- ポータルサイトの企画・設置
- “ICミーティング”の設定 等



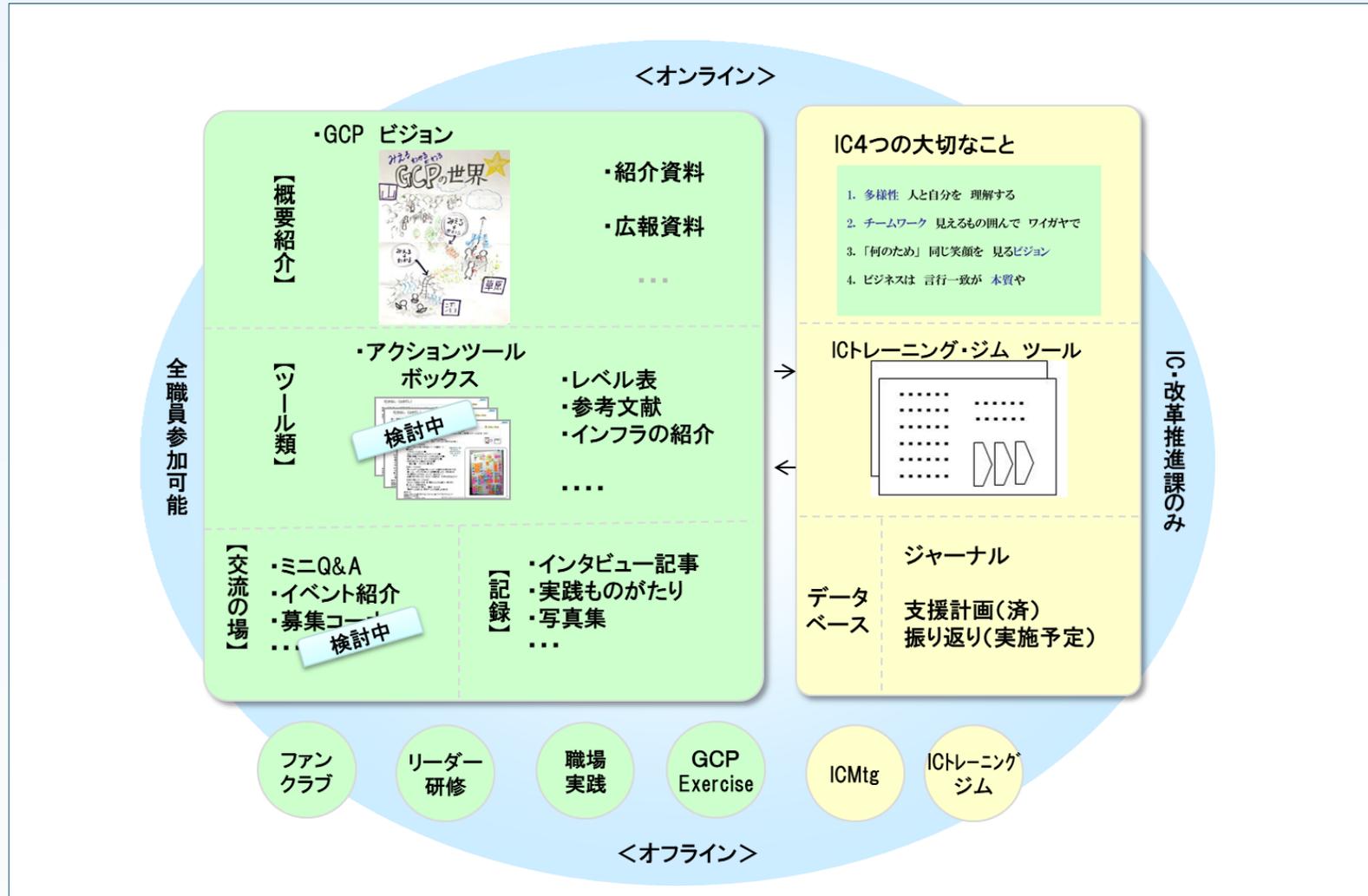
3. 組織外との仲間づくり

- 民間組織の人たちとの交流会
- 関心のある自治体の人との交流

4. 活動の権威付け

- JMAC主催セミナーでの登壇
- 活動の、外部へのPR

◆ 活動の継続・活性化の場



緩やかなつながりを維持し、活動をPRできる場をつくる

◆ コンサルティング支援後の埼玉県庁内での変化

改革スタッフは、モチベーション高く組織内外への働きかけを継続中

IC養成・GCP活動の実施

- IC養成を自ら実施
- 自走後もIC養成やグループ支援を継続
- ICの課題に合わせた研修・ワークショップの企画

全面展開への働きかけ

- 重要施策との連動 ……テレワークや業務改善活動のとの連動等
- 外部表彰による活動の格上げ ……KAIKAアワードへのノミネート
- 外部活動での仲間づくり ……SNS仲間内での講演
- 内部での仲間づくり ……上級管理職までの活動PR

組織内外を巻き込み、全面展開を加速している

2. 埼玉県庁での事例

(3) 全面展開促進支援の成果

全面展開促進支援の成果

全面展開の状況

	JMAC直接支援	IC・改革スタッフ主体支援
GCP経験グループ数	3グループ	+ 17グループ
ICの人数	9名	+ 5名

全面展開促進のためのアウトプット

- IC実践マニュアル
- IC養成マニュアル・テキスト
- ICレベル表
- グループリーダー実践テキスト
- 全庁展開計画書

全面展開促進のための仕掛け・仕組み

- ICミーティング
- ポータルサイト
- オンラインコミュニティ
- リーダー研修

コロナ禍でもICは学び、支援・成長を継続している

ICによる成果創出事例

B課の場合

支援前	実施内容	成果・変化
<ul style="list-style-type: none">● 若手に問題意識がなさそうに見える(リーダー)● 皆の問題意識がわからない・共有していない● グループとして取り組むべき課題がわからない	<ul style="list-style-type: none">● 事業ビジョン・関係各所とのあるべき姿の描き● ビジョン実現に向けた課題設定● 課題解決に向けた定例ミーティングの設置	<ul style="list-style-type: none">● 業務内容の大幅な変化<ul style="list-style-type: none">✓ 問い合わせ対応を個人に任せず、チームで相談する✓ 問題解決だけでなく未然防止策の実施✓ 関係各所との情報共有のルール共有

その他のグループでも..

- 業務ばらしによる、引継ぎのスムーズ化
- アウトプットばらし(目標状態の描き)による、業務内容の変化とモチベーション向上
- 支援職場でのGCPの理解向上 「GCPとはまさにこの絵の通り」

ICが主体でも、協働型への変化を促すことができる

3. 今後の展望

広域自治体組織における組織開発の展開についての気づき

広域自治体組織のニーズについて

- 県庁職員は、チームで働く働き方に強い関心がある
- 県庁職員は、今以上によりサービスを提供したいと思っている
- 他自治体組織に務めている方も個人レベルでは強い関心がある

本プログラムの妥当性について

- 2年間～3年間で、協働化普及の基盤構築は可能
- 県民サービスの変化に貢献できる

広域自治体組織の働き方を「協働化」できる余地は大きい

全面展開プログラムの技術的課題

ICのさらなる技術向上

- 短時間での経験量・体験量の増加
- 量の問題解決技術／質の問題解決技術の習得

実施予定

活動の組織内への早期普及

- 活動のわくわく度向上（バッヂ作成、テーマソング、ロゴなど）

検討中

活動やICのさらなる権威付け

- IC公式認定制度の制定と活用、交流
- 改革スタッフの認定制度と活用、交流

検討予定

個別の対応 & 弊社の仕組み 両面に対応予定

埼玉県庁の「勇気のバトン」をつなげたい

- 「協働型」へ働き方が変わることによって、自治体のサービスが変わり、かつ働き甲斐も向上することを、もっと多くの人に知ってほしい
- 職員の人たちが持っている、「もっと県民に貢献したい」という夢を応援したい
- 民間・広域自治体組織の連携を通じてよりよい社会を目指したい

ご清聴ありがとうございました。