

# 令和 2 年度地方分権改革シンポジウム

私たちの声で国の仕組みが変わる「提案募集方式」

パネルディスカッション資料



2021年3月22日

株式会社スコラ・コンサルト

行政経営デザイナー 元吉 由紀子

特定非営利活動法人自治体改善マネジメント研究会 代表理事

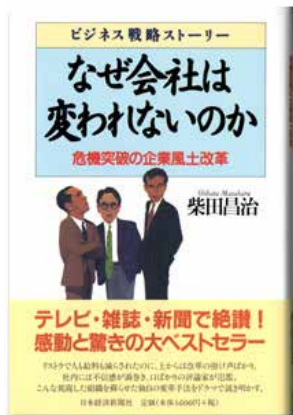
2000

2005

2010

2015

2020



1998年

## 民間企業に学ぶ

『なぜ会社は変わらないのか』柴田昌治著  
地方分権改革を率先する自治体の登場



2007年

## 先進自治体に学ぶ

『どうすれば役所は変われるのか ~スコラ式風土改革』  
地方分権改革が自治体に広がる  
仕組みの有無より進め方の違い



2012年

## 自治体格差が生じる

『期待される役所へ ~行政経営の  
ムリ・ムダ・ムラを突破する!』  
改革がうまく進んでいる自治体と、  
そうでない自治体の違いは何か



2015年

## 同一自治体でも時期によって浮き沈みがある

『地方が元気になる 自治体経営を変える改善運動』  
改革・改善がうまく進む時と進まない時がある

2013年 6自治体の職員有志と改革・改善の取組み方、組織力を事例研究

2015年 「地方が元気になる自治体経営を変える改善運動」(東洋経済新報社)

トップダウンの改革とボトムアップの改善運動を連携して、経営改善を効果的に進めていく方法を提唱

2016年4月～現在 月刊「ガバナンス」(ぎょうせい)連載中

2016年4月巻頭「自治再興」に元吉由紀子のインタビュー記事が掲載される

連載「いい役所をつくろう!～みんなが主役の自治体改善運動」開始。

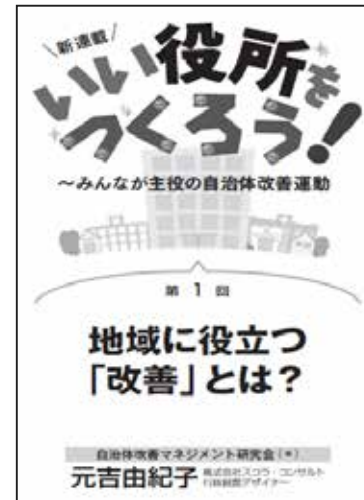
2018年4月～現在「職員よし、組織よし、地域よし、“三方よし”の職場づくり」を掲載中



2015年



2016年



2016～2017年



2018年～

「行政参謀学習会」「チーム経営研究会」「改善ステップアップセミナー」開催  
ホームページ&フェイスブック 自治体改善の輪 開設



規模の小さい自治体ほど、活用割合が低くなっているのは、なぜ？

## 平成26年～令和2年 地方公共団体からの提案状況(提案団体類型別)

<各年度ベース>

割合(%)

<累計ベース>

割合(%)

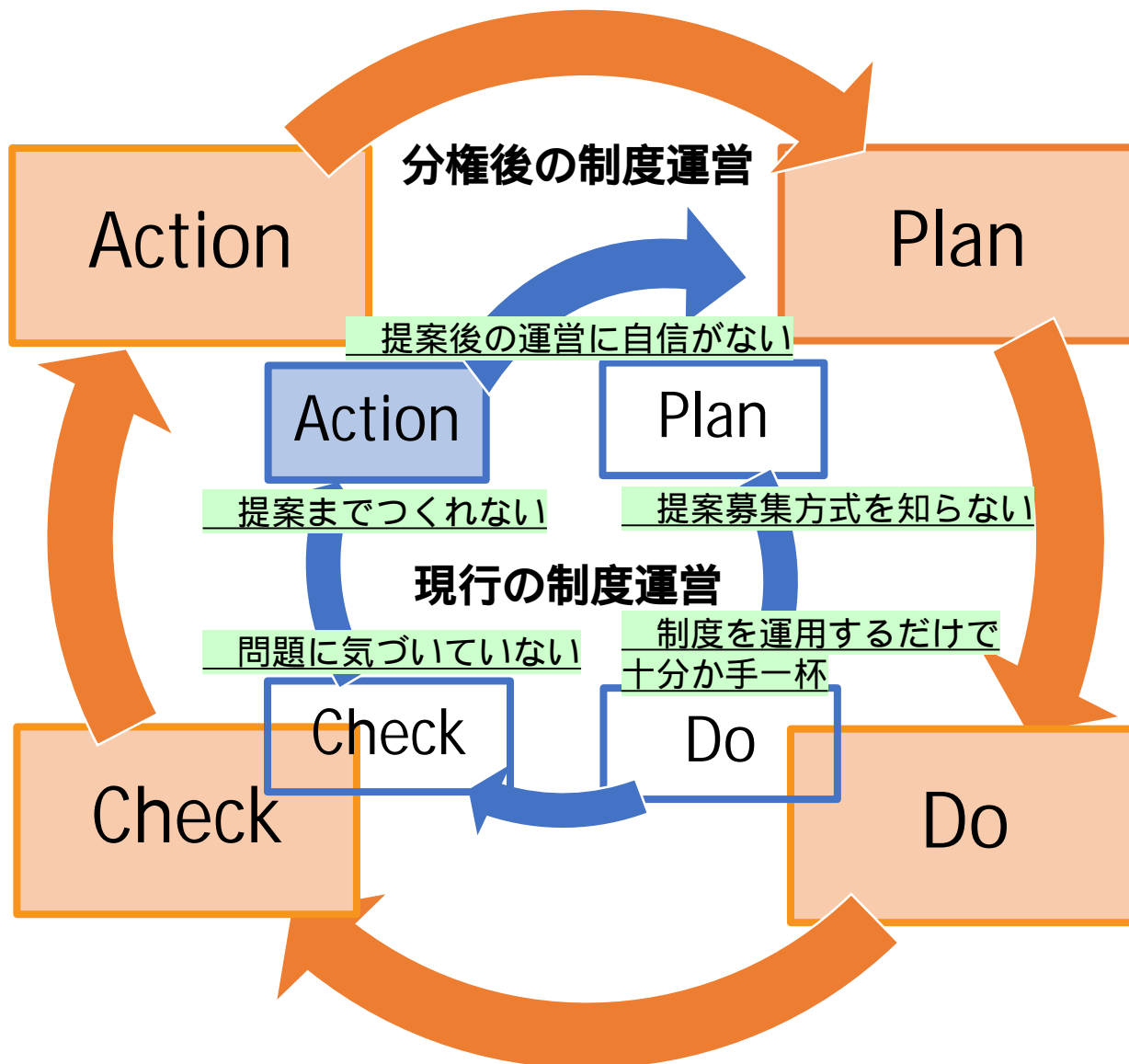
年度 団体	H26		H27		H28		H29		H30		R1		R2	
	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合
都道府県 (47団体)	47	100.0	45	95.7	43	91.5	45	95.7	46	97.9	47	100.0	46	97.9
政令指定 都市 (20団体)	13	65.0	9	45.0	9	45.0	10	50.0	13	65.0	12	60.0	18	90.0
中核市 (60団体)	9	20.9	7	15.6	11	23.4	12	25.0	18	33.3	25	43.1	20	34.5
一般市 (712団体)	41	5.5	18	1.9	36	4.7	54	7.1	130	17.1	126	17.2	108	14.3
特別区 (23団体)	0	0.0	0	0.0	23	100.0	23	100.0	23	100.0	23	100.0	23	100.0
町村 (926団体)	5	0.5	5	0.5	18	1.9	30	3.2	72	7.8	96	10.4	63	6.8
市区町村計 (1,741団体)	68	3.9	39	2.2	97	5.6	129	7.4	256	14.7	282	16.2	232	13.3

年度 団体	H26		H27		H28		H29		H30		R1		R2	
	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合
都道府県 (47団体)	47	100.0	47	100.0	47	100.0	47	100.0	47	100.0	47	100.0	47	100.0
政令指定 都市 (20団体)	13	65.0	14	70.0	14	70.0	15	75.0	16	80.0	16	80.0	19	95.0
中核市 (60団体)	9	20.9	13	28.9	17	36.2	19	39.6	31	57.4	38	65.5	44	74.1
一般市 (712団体)	41	5.5	51	6.4	77	9.9	113	14.8	200	26.5	254	34.2	292	39.4
特別区 (23団体)	0	0.0	0	0.0	23	100.0	23	100.0	23	100.0	23	100.0	23	100.0
町村 (926団体)	5	0.5	10	1.1	27	2.9	53	5.7	99	10.7	167	18.0	200	21.6
市区町村計 (1,741団体)	68	3.9	88	5.1	158	9.1	223	12.8	369	21.2	498	28.6	578	33.3

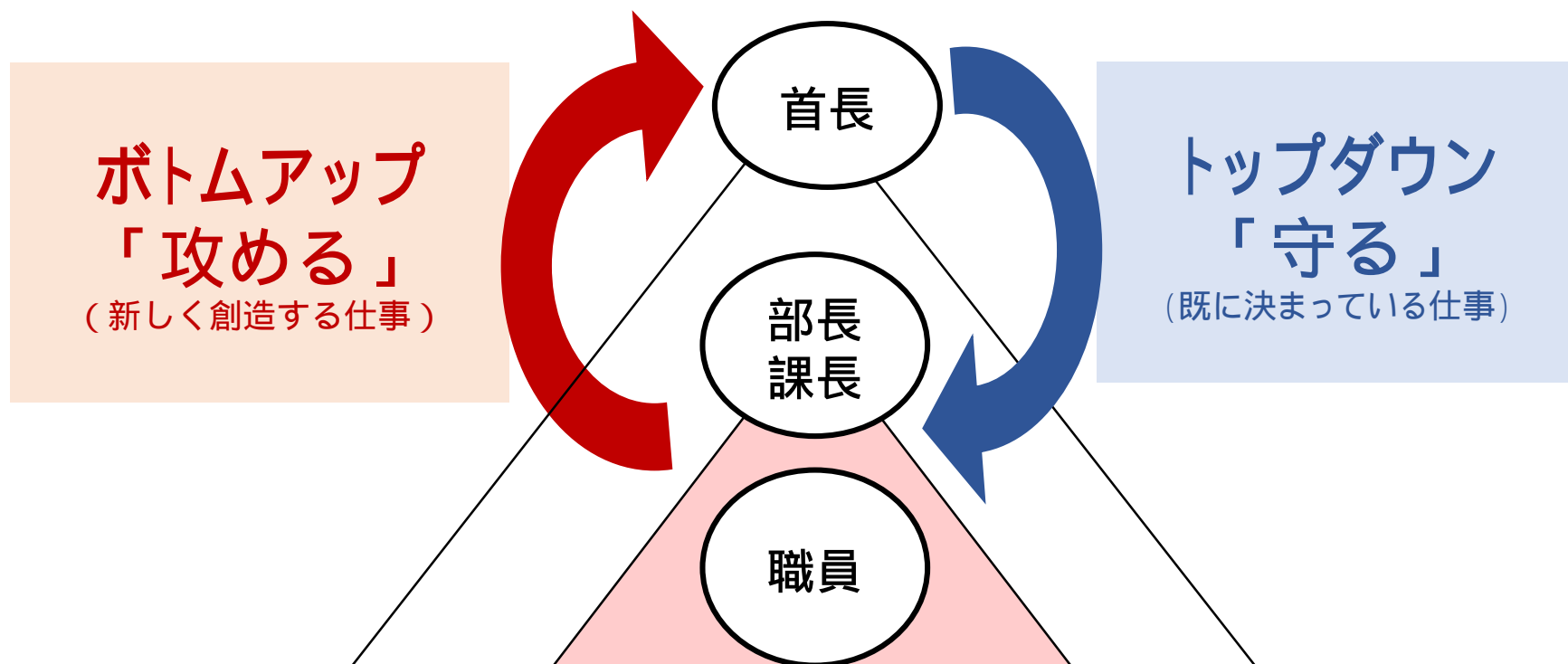
※団体数は令和2年4月現在。平成27年以前の一般市には、特例市を含む。

※平成28年から九州地方知事会、特別区長会の構成団体は都道府県・特別区にそれぞれ計上。

資料：地方分権改革・提案募集方式ハンドブック（令和3年版）



## トップダウンとボトムアップをうまく連携する 「二刀流の組織」づくり





気楽にまじめな  
話ができる場



地域のめざす姿を  
思いを持つ人



立場を超えた  
仲間とのオープンな  
連携と試行錯誤

# (1) 気楽にまじめな話ができる場

- ・もともと気の合う仲間
- ・「ここだけの話」を本気とする
- ・無目的
- ・本音は出るがその場限り

- ・立場を背負って発言する
- ・言って良いことと悪いことを区別する
- ・正論を主張する場
- ・自分の意見をいかに通すかが関心事

気楽に  
気楽な話  
をする場  
アフター5

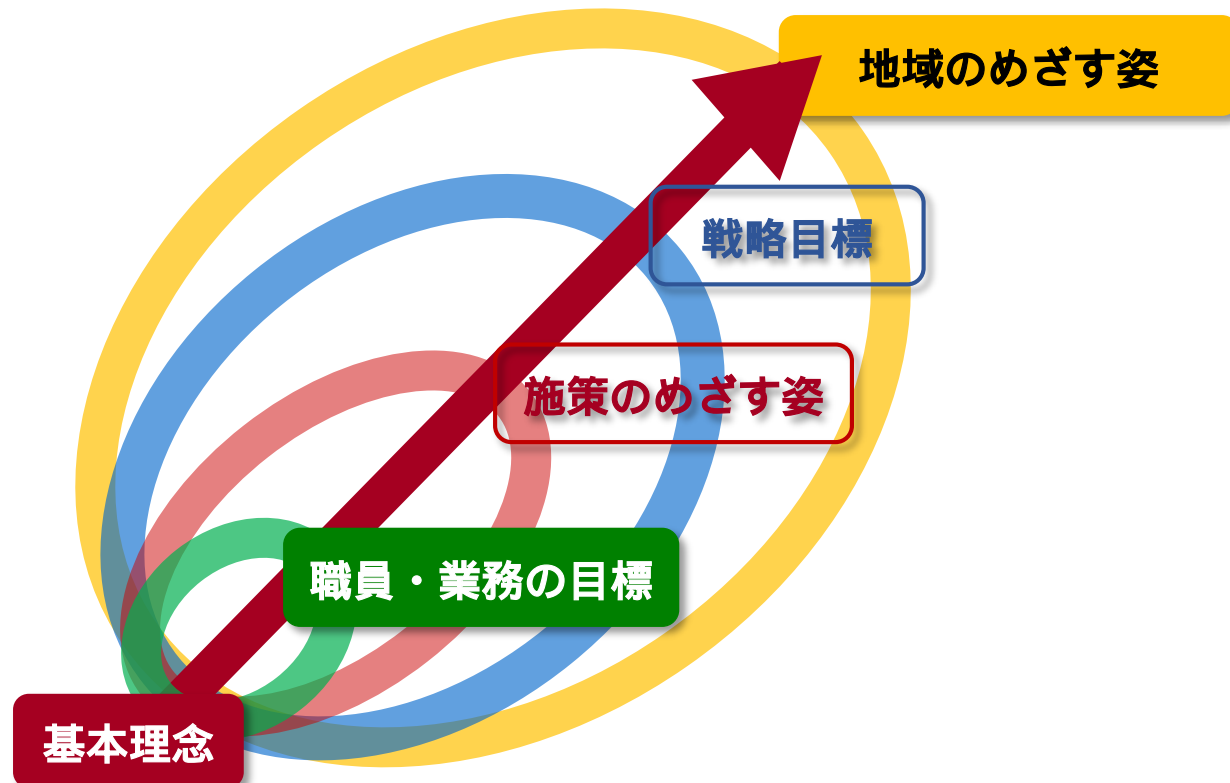
気楽に  
まじめな話  
をする場  
オフサイトミーティング

まじめに  
まじめな話  
をする場  
会議

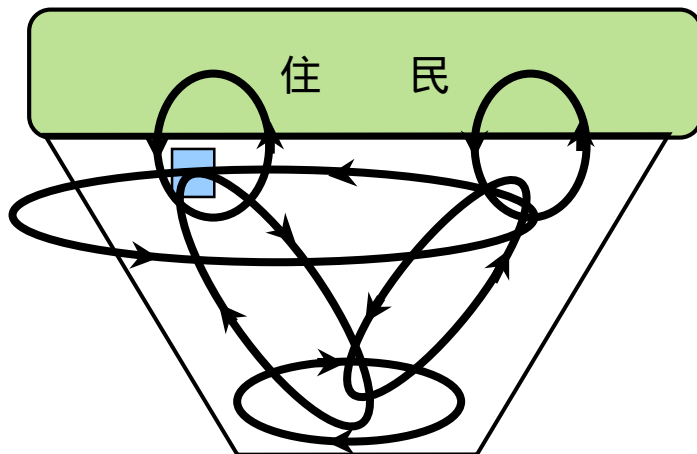
気楽に (立場・肩書を外す、本音を語る、人の話をよく聴く)  
まじめな (事実・実態、本質に基づく、その場限りにしない、本気で)



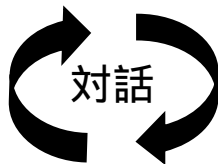
総合計画基本構想に記された地域のめざす姿と  
「こういうまちにしたい」という自分の思いを重ね合わせ、  
仕事に生かして、日々改善につなげている



### ボトムアップアプローチ



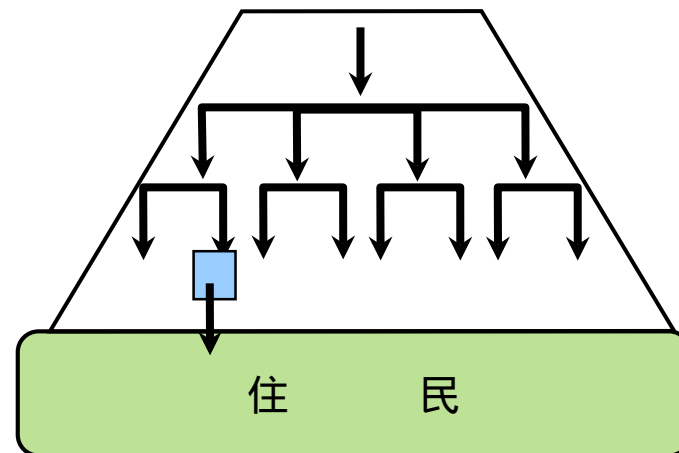
上司は大きな方針を示す



思いを共有する仲間が  
立場を超えて協創する

立場を超えた思いのネットワーク  
仲間とのオープンな連携

### トップダウンアプローチ

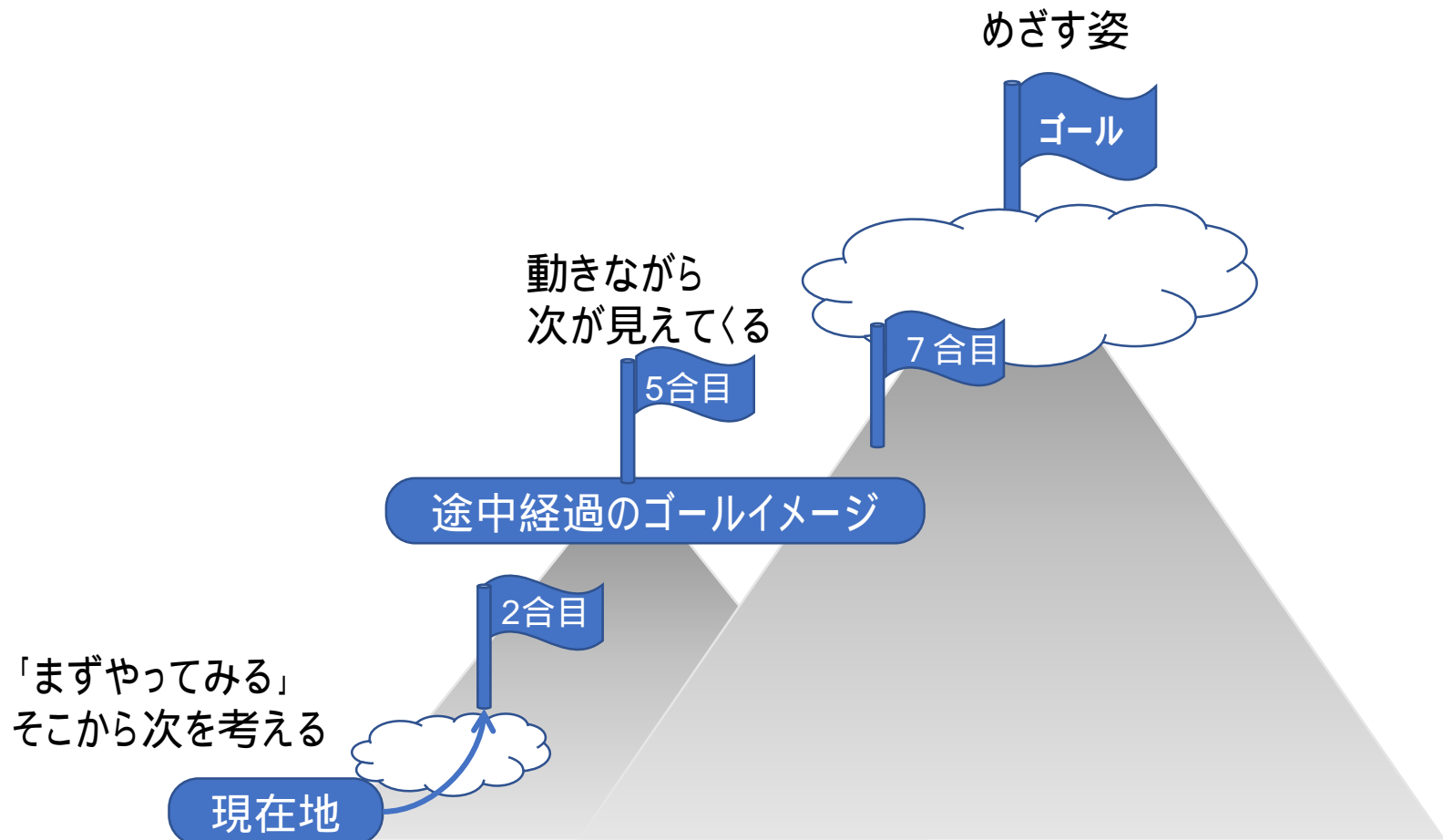


上司が答えを用意して  
「指示・命令」する



部署・業務の担当ごとに  
与えられた範囲内で課題をこなす

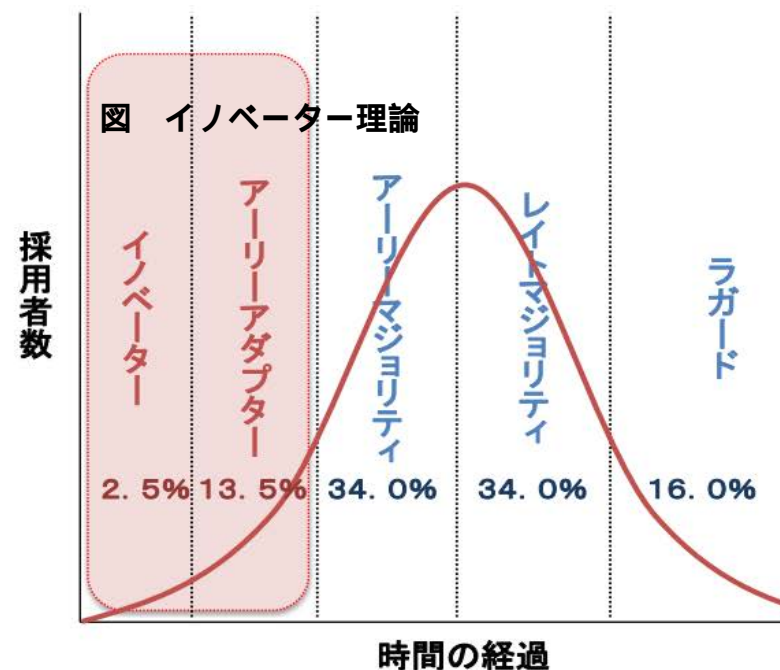
担当ごとの縦割り  
立場の範囲内での調整



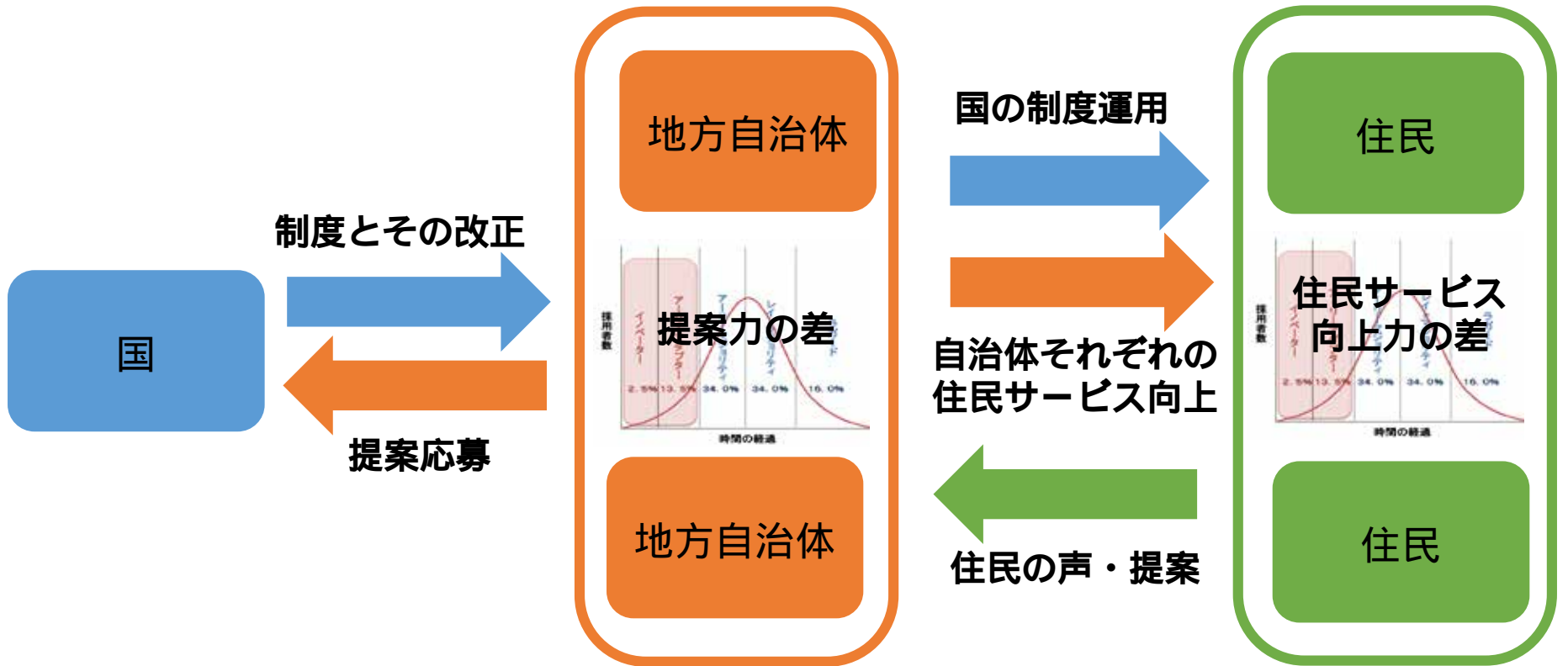
**最初からすべての工程を計画しきれない  
めざす姿をイメージし、バックキャストिंगして、  
試行錯誤しながら近づけていく**

ベレット.M.ロジャース氏が提唱するイノベーター理論によると、新しい製品・サービスが市場に浸透するには、段階がある。

- ① **イノベーター (Innovators: 革新者)**: 市場全体の2.5%。冒険的で、新しいものを進んで採用。商品の目新しさ、商品の革新性という点が重視。便益はほとんど無視される。
- ② **アーリーアダプター (Early Adopters: 初期採用者)**: 市場全体の13.5%。社会と価値観を共有し、時勢には敏感。情報収集を自ら行い、判断する。商品導入時の便益を理解したうえで購入に踏み切る。
- ③ **アーリーマジョリティ (Early Majority: 前期追随者)**: 市場全体の34.0%。新しい様式の採用には比較的慎重派だが平均より早くに取り入れる。
- ④ **レイトマジョリティ (Late Majority: 後期追随者)**: 新しい様式の採用には比較的懐疑的な人。周囲の大多数が使用しているという確証が得られてから同じ選択をする。
- ⑤ **ラガード (Laggards: 遅滞者)**: 最も保守的な人。流行や世の中の動きに関心が薄い。イノベーションが伝統化するまで採用しない。



資料：経済産業省 水素・燃料電池戦略協議会ワーキンググループ第2回 2014.3.2 資料2  
「業務・産業用燃料電池について」資源エネルギー庁燃料電池推進室





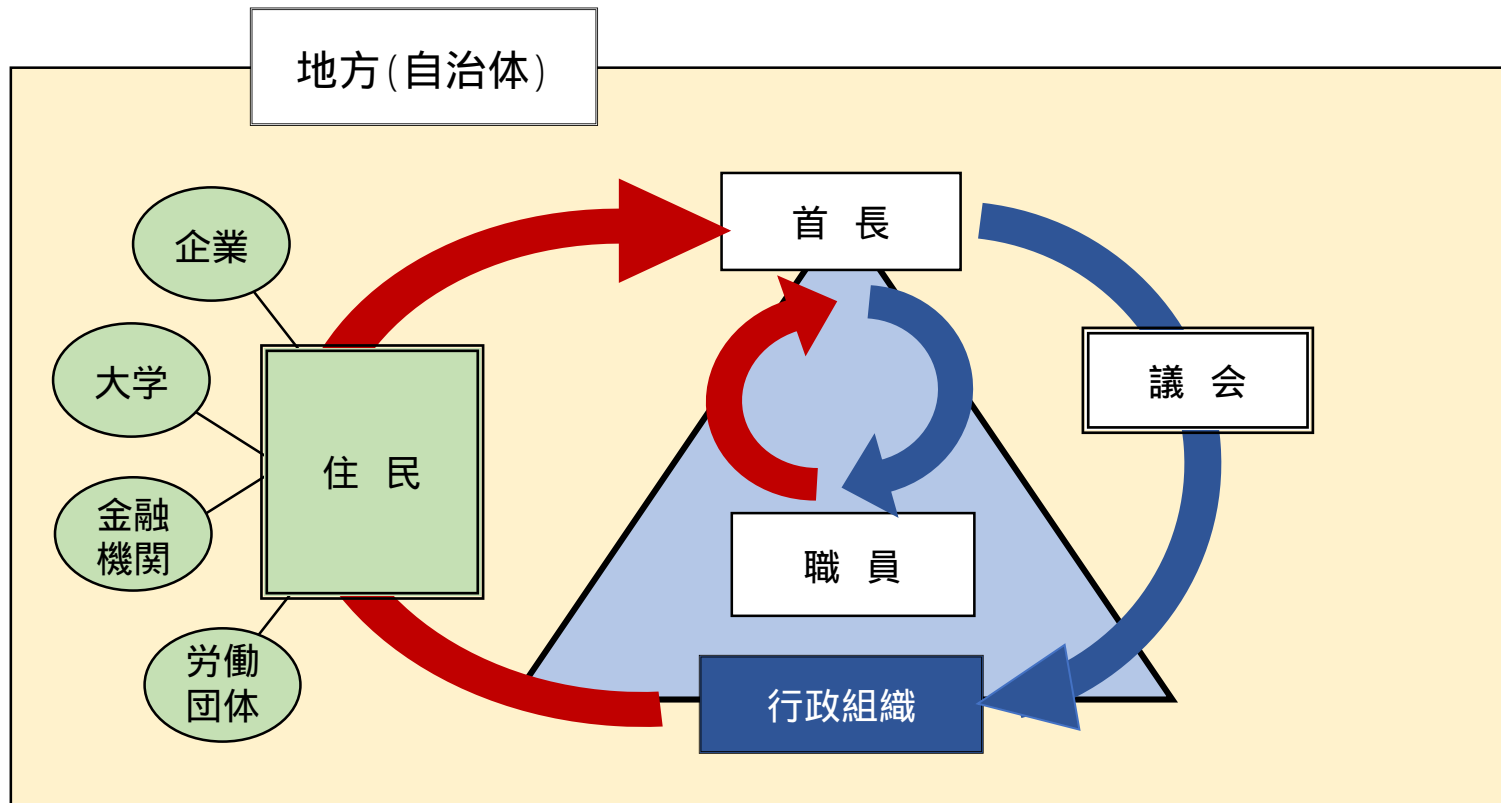
**各種の場・媒体を  
活用した課題創出**



**地域外との連携  
による試行錯誤**



**地域の戦略を  
推進するリーダー**



**住民は、住民サービスの対象であると同時に、サービスの担い手でもある。  
また、産官学金労言士、多様な連携の仕方がある。**

## 「プロセスデザイナー」は、進化の価値観の体現者・使い手である

ファシリテーターともコーチとも、コンサルタントとも違います。

プロセスデザイナーは、組織の人たちが考え、改革することを、ともに行動することでフィードバックし、自分たちで組織を進化させる力を養成していきます

### プロセスデザイナーの役割

「オフサイトミーティング」を通じた社員相互の信頼関係の醸成

組織内の改革当事者と相談しながら変革のプロセスをデザイン

目に見えにくい組織風土体質問題の真因の見立て

主体的なキーマンの発見・育成

変革のネットワークから生み出される情報をキーとなる管理者や経営トップ層に提供

話し合いの場をつくるなど、変革を促進するマネジメントの支援



## 見えやすい問題

例えば...

- ｜ ビジョン、戦略
- ｜ 組織体制
- ｜ 制度・ルール
- ｜ 業務プロセス など

## 見えにくい問題（組織の風土・体質的問題）

例えば...

- ｜ 経営に対する信頼が薄い（経営者の変革への本気度が社員に伝わっていない）
- ｜ 関心の範囲が狭い（周囲への無関心、他人事）
- ｜ 事実・実態が共有されない（“できない理由”や“不都合な事実”は表に出せない）
- ｜ 問題提起がしにくい（言い出しっぺが損をする）
- ｜ 仲間の協力を確信が持てない（一人で抱え込む、孤立感）
- ｜ 手段が目的化する（「なぜ、何のために」を考える習慣がない、全体感の欠如）
- ｜ “判断の軸”が人によって異なる（迷った時に何を優先すればよいのかわからない）



日本社会で「大企業病」が大きくクローズアップされた 1980 年代の半ばから、組織のパフォーマンスに大きく影響を及ぼす組織風土・体質に着目し、プロセスデザインアプローチ（＝スコラ式）の組織風土改革を通じて 1000 件以上の企業・公的機関の変革を支援してきました。



会社名	株式会社スコラ・コンサルト
設立	1986年1月
代表者	箕原 麻穂
創業者	柴田昌治
事業内容	スコラ式による企業風土改革コンサルティング ・企業風土改革コンサルティング ・組織・事業イノベーションの支援 ・変革支援プログラム、研修、アセスメント ・中堅・中小企業経営者支援 ・中央省庁および地方公共団体における風土改革支援 ・講演 / 各種セミナー
所在地	東京都品川区東五反田5-25-19 東京デザインセンター 6F TEL : 03-5420-6251 / FAX 03-5420-6250 <a href="http://www.scholar.co.jp">http://www.scholar.co.jp</a>